



平成 30 年 9 月 26 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 藤澤 貴之  
コ ー ド 番 号 8 3 5 0 東 証 第 一 部  
問 合 せ 先 経営企画部長 中川原 有祐  
(TEL 017-774-1116)

### 「(第四次) 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、「(第四次) 経営強化計画 (平成 30 年 4 月から平成 33 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。

「(第四次) 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 30 年 5 月 14 日に公表いたしました当行の「第五次中期経営計画」の施策、「平成 30 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30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	P 2
II. 経営強化計画の策定に係る現状認識	P 3
III. 第四次経営強化計画の骨子	P 4
IV. 経営の改善のための方策	P 5~9
V. 責任ある経営体制の確立	P 11
VI. 経営の改善の目標	P 12
VII. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化	P 13
VIII. 独自KPIの設定	P14
IX. 剰余金の処分の方針	P 15

# 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)

	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3	H30/3	H30/3	
	始期	実績	実績	計画	実績	始期比	計画比
コア業務純益	71	78	54	80	59	△ 12	△ 21

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

## 2. 業務粗利益経費率

(単位：億円)

	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3	H30/3	H30/3	
	始期	実績	実績	計画	実績	始期比	計画比
経費(機械化関連費用を除く)	183	180	184	182	182	△ 1	△ 0
業務粗利益	285	275	230	232	227	△ 5	△ 5
業務粗利益経費率	64.33%	65.44%	73.01%	62.47%	71.96%	+ 7.63p	+ 9.49p

※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。

## 3. 中小規模事業者等向け貸出残高・貸出比率

(単位：億円)

	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3	H30/3	H30/3	
	始期	実績	実績	計画	実績	始期比	計画比
中小規模事業者等向け貸出	4,311	4,561	4,950	4,471	5,106	+ 795	+ 635
総資産	21,187	20,517	21,343	21,620	21,187	+ 0	△ 433
総資産に対する比率	20.34%	22.23%	23.19%	20.68%	24.10%	+ 3.76p	+ 3.42p

## 4. 経営改善支援等取組み先割合

(単位：先)

	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3	H30/3	H30/3	
	始期	実績	実績	計画	実績	始期比	計画比
①創業・新事業開拓支援	61	64	67	57	62	+ 1	+ 5
②経営相談	520	540	546	638	636	+ 116	△ 2
③事業再生支援	52	51	57	38	56	+ 4	+ 18
④事業承継支援	9	14	58	11	59	+ 50	+ 48
⑤担保・保証に過度に依存しない 融資促進	206	251	247	207	265	+ 59	+ 58
合計(経営改善支援等取組み先数)	848	920	975	951	1,078	+ 230	+ 127
取引先の企業の総数	8,187	8,243	8,360	8,150	8,445	+ 258	+ 295
経営改善支援等取組み先割合	10.35%	11.16%	11.66%	11.66%	12.76%	+ 2.41p	+ 1.10p

※②経営相談は、①、③～⑤の項目に該当した67先をダブルカウントをしないルールの下、控除しており、実質的には計画以上の活動がなされている。

## Ⅱ．経営強化計画の策定に係る現状認識

### 重要なテーマ・課題

- ①人口減少局面における地域金融機関のミッション（創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築）
- ②青函から北へ向けた広域営業展開
- ③顧客接点の見直しをベースとしたチャネル戦略の再構築（生産性向上への取組み）

#### 強み

- 顧客目線で思考する企業風土
- 戦略ミーティングを軸とした、お客さま本位を実現する法人営業体制
- 個人取引の顧客基盤と、コンサルティング営業力

#### 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

#### 課題

- 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

# Ⅲ. 第四次経営強化計画の骨子

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

●お客さまや地域に貢献する施策に対して、当行の経営資源を最大限に投下

⇒コンサルティング業務に大胆に経営資源をシフト

⇒従来型の業務は大幅に効率化

### <主要戦略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

大胆な  
経営資源の  
シフト

### <主要戦略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

### <主要戦略3> 不断の改革推進による生産性向上の追求

- デジタル技術の活用による業務の効率化
- 店舗の統廃合

<基盤戦略> 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

# IV. 経営の改善のための方策

## 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

### <創業から事業再生まで一貫した推進体制の構築>

#### 創業・新事業支援の推進 <「創業支援室」新設>

- ・創業関連セミナー、地域クラウド交流会開催を通じた創業の機運醸成

創業融資実行件数 **500**件以上  
雇用創出数 **2,000**名以上

(3力年累計)

#### 経営改善支援の推進 <ミドルリスク層の支援先拡充>

- ・条件変更先対応、短期継続融資の取組推進
- ・組織変更含めた推進体制の構築

計画策定支援先 **150**先以上 (継続)  
支援方針策定先 **350**先以上 (拡充)  
資金繰り支援実施件数 **400**件以上

#### 事業承継、M&A支援の推進 <専門スタッフの育成と増員>

- ・事業承継・M&Aニーズの顕在化
- ・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力年累計)

#### 事業再生支援の推進 <「みちのくサービサー」の設立>

- ・債権の買取りを通じた事業再生支援、休業・廃業支援

### 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-

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力年累計)

- 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

# IV. 経営の改善のための方策

## 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



#### 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

##### コンサルティングスキルの高い 専門スタッフの配置 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



# IV. 経営の改善のための方策

## 1. 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・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

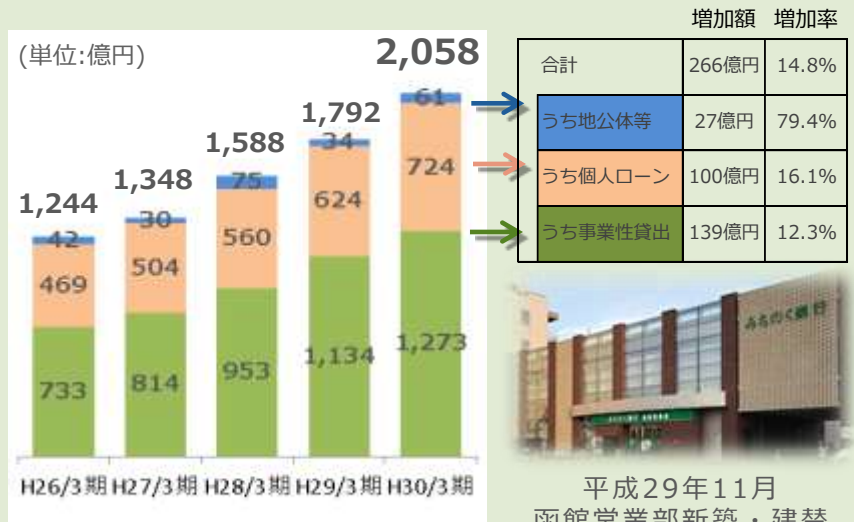
#### 地域活性化支援

- 「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

#### 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
- 青函エリアと札幌を繋ぐ広域営業展開への挑戦
  - 平成42年度 北海道新幹線札幌延伸予定
  - 函館、札幌で50年以上培ってきた営業経験と、新幹線延伸に伴う北日本の交流人口増加の効果を最大限に引き出す

#### 北海道地区の貸出金残高推移



# IV. 経営の改善のための方策

## 2. 不断の改革推進による生産性向上の追求

### デジタル技術を通じた業務効率化とコンサル専担部門への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

380万時間 ⇒ 323万時間

<店舗の統廃合>

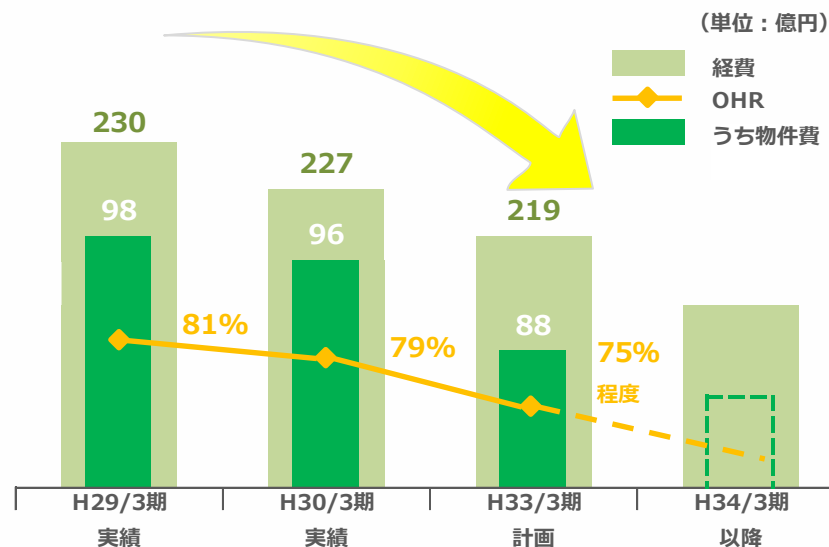
既存94拠点 ⇒ 80拠点程度

所 属	H30/3	H33/3	増 減
営業店	1,440名	1,240名	△200名
本 部	600名	490名	△110名
法人向けコンサル専担部門	11名	35名	+24名
個人向けコンサル専担部門	33名	140名	+107名
外部トレーニー派遣等	6名	45名	+39名
<b>コンサル専担部門 小計</b>	<b>50名</b>	<b>220名</b>	<b>+170名</b>
出向・産育休	80名	90名	+10名
合計	2,170名	2,040名	△130名

### 経費統制によるOHR計画

	H30/3 実績	H33/3 計画
物件費	96億円	88億円
減価償却費	19億円	17億円
OHR	79.1%	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



# IV. 経営の改善のための方策

## 3. 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



#### 職員満足度の向上

#### 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

# IV. 経営の改善のための方策

## ESGへの取組み

### **E**nvironment (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

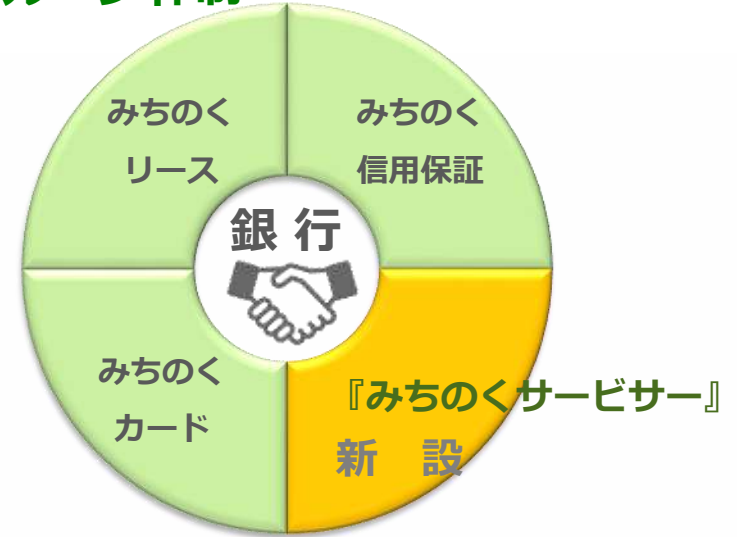
### **S**ocial (社会)

- CSRの積極展開
- 金融経済教育支援の継続
- 本業支援の強化
- 地域企業に対するESG経営の普及

### **G**overnance (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

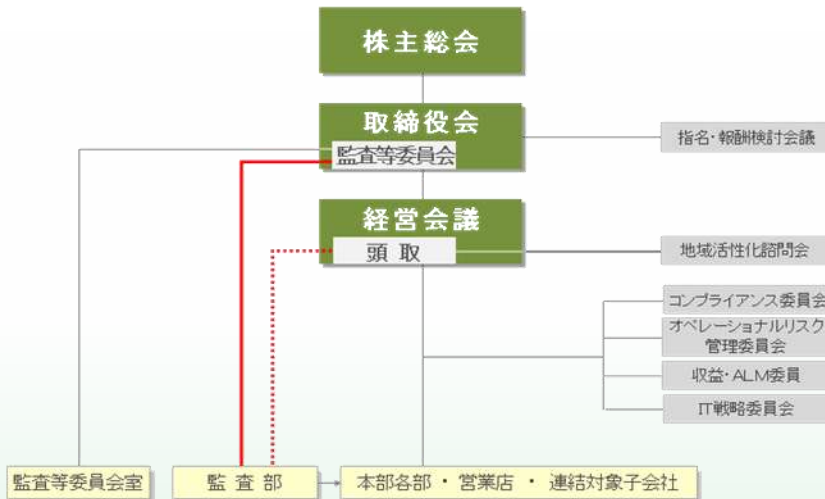
- 共同出資ファンドの活用
  - とうほくのみらい応援ファンド
  - みちのく地域活性化ファンド
  - FinTechビジネスイノベーション
  - AI&ブロックチェーンファンド
- アライアンスの拡大

グループ体となった  
金融サービスの提供

グループ総合力の向上へ

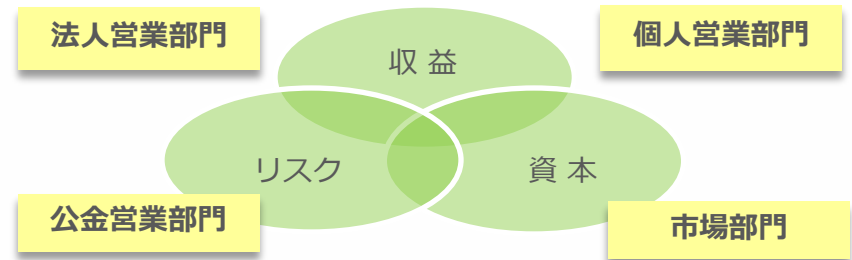
# V. 責任ある経営体制の確立

## 監査部の独立性強化



※平成29年10月より監査部の位置付けを監査等委員会直属に変更

## 収益・リスク・資本の一体的な運用



### 第四次経営強化計画アクションプラン

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

## 法令等遵守の体制

### (1) コンプライアンスプログラムの策定

—半年毎に経営会議・取締役会へ進捗を報告

### (2) コンプライアンス委員会の運営

- 担当役員のほか、人事部長、監査部等で構成
- 規程・マニュアル等の改定の協議
- 個別事案について対応の適切性、再発防止策の検討・検証

### (3) コンプライアンスマインドの醸成

- コンプライアンスに関する理解度の全行調査を実施
- 役員によるコンプライアンスセミナー、各種研修等を継続

### (4) 顧客保護等管理の徹底

- 情報管理態勢の維持・向上
- お客さま本位の業務運営に関する取組方針に基づく金融商品販売等の状況モニタリング
- お客さまの声を業務改善に活かす体制の維持

## VI. 経営の改善の目標

- コア業務純益はH30/9期以降は始期を下回る見通しですが、計画終期であるH33/3期は、始期比4億円改善し、63億円を計画しております。
- 業務粗利益経費率は始期比1.94p改善し、70.02%を計画しております。

### <コア業務純益>

(単位：億円)

	H30/3	H30/9	H31/3	H31/9	H32/3	H32/9	H33/3	始期よりの改善幅
	始期	計画	計画	計画	計画	計画	計画	
コア業務純益	59	25	48	27	55	31	63	+ 4

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

### <業務粗利益経費率(OHR)>

(単位：億円)

	H30/3	H30/9	H31/3	H31/9	H32/3	H32/9	H33/3	始期よりの改善幅
	始期	計画	計画	計画	計画	計画	計画	
経費(機械化関連費用を除く)	182	90	181	91	182	90	181	△ 1
業務粗利益	253	122	243	125	251	129	259	+ 6
業務粗利益経費率	71.96%	73.85%	74.40%	72.84%	72.55%	70.05%	70.02%	△ 1.94p

※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。

## 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H33/3期に始期比250億円増加の5,356億円、また、総資産に対する比率は始期比0.13p改善の24.23%を計画しております。
- 経営改善支援等取組み割合はH33/3期に始期比2.55pアップの9.60%を計画しております。

### <中小規模事業者等向け貸出残高・貸出比率>

(単位：億円)

	H30/3 始期	H30/9 計画	H31/3 計画	H31/9 計画	H32/3 計画	H32/9 計画	H33/3 計画	始期よりの 改善幅
中小規模事業者等向け貸出	5,106	5,145	5,184	5,223	5,262	5,301	5,356	+250
総資産	21,187	21,813	21,508	21,942	21,791	22,225	22,107	+920
総資産に対する比率	24.10%	23.59%	24.10%	23.80%	24.15%	23.85%	24.23%	+0.13p

### <経営改善支援等取組み先割合>

(単位：先)

	H30/3 始期	H30/9 計画	H31/3 計画	H31/9 計画	H32/3 計画	H32/9 計画	H33/3 計画	始期よりの 改善幅
①創業・新事業開拓支援	128	126	186	177	177	208	208	+ 80
②経営相談	301	311	300	361	351	419	409	+ 108
③事業再生支援	56	62	62	62	62	62	62	+ 6
④事業承継支援	59	63	63	72	72	90	90	+ 31
⑤担保・保証に過度に依存しない 融資促進	51	46	48	60	62	75	76	+ 25
合計(経営改善支援等取組み先数)	595	608	659	732	724	854	845	+ 250
取引先の企業の総数	8,445	8,483	8,550	8,609	8,665	8,735	8,801	+ 356
経営改善支援等取組み先割合	7.05%	7.17%	7.71%	8.50%	8.36%	9.78%	9.60%	+ 2.55p

※前計画から項目の定義やカウント方法を変更。

H30/3(始期)における経営改善支援等取組み先は、変更後の定義であらためてカウントした実績を記載。

(主な変更点)

- ①創業・新事業開拓支援：創業先に対する融資実行以外の支援として、計画策定支援・政府系金融機関や創業支援機関への紹介・助成金紹介などを追加。
- ②経営相談：具体的な支援のみカウントし、支援に至るまでのプロセスを除外。
- ⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進：事業性評価に基づき、担保・保証に過度に依存しないABLや私募債などのスキームを活用した貸出のみを対象。

## Ⅷ. 独自KPIの設定

●本計画で実施する主要な施策の効果を評価する指標（KPI）を設定し、各年度末における計画達成を目指してまいります。

評価指標（KPI）	H30/3 始期	H31/3 計画	H32/3 計画	H33/3 計画
① 創業支援による雇用創出数	※1,344名	560名	1,200名	2,000名
② ミドルリスク層への支援先数	136先	240先	370先	500先
②-1 計画策定支援先数	136先	140先	145先	150先
②-2 支援方針策定先数	—	100先	225先	350先
③ ミドルリスク層への資金繰り支援実施件数	—	100件	240件	400件
④ 非金利収益比率 （役務取引等利益÷コア業務粗利益）	7.6%	10%	11%	12%
⑤ 従来型業務の総労働時間	380万時間	361万時間	342万時間	323万時間

※：H28/3期-H29/3期は特殊要因等があったため、H30/3期の実績を3倍した参考値を表示。

- ① 創業支援（創業融資実行先および計画策定・政府系金融機関紹介・ベンチャー企業への助成等支援先）を通じて創出された雇用人数の計画期間累計数。
- ②-1 経営改善計画の策定を目的とした支援を行う先の計画期間累計数。
- ②-2 経営改善計画の策定にこだわらず、具体的な支援方針を策定して提案を行う先の計画期間累計数。
- ③ ②の支援先のうち、具体的な資金繰り支援（短期継続融資、リファイナンス、ニューマネーの貸出）を行う件数の計画期間累計数。  
一先に対する複数の支援は、同一年度内1件を上限としてカウントする。
- ④ コア業務粗利益に対する役務取引等利益の割合。
- ⑤ 従来型業務に従事する全職員の年間実労働時間（従来型業務とは、個人向けコンサルティング専門スタッフ、法人向けプロダクト専担部門、サービサー業務、FinTech、新規事業、外部トレーニー派遣を除いた業務）。



# IX. 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、H30/3期において利益剰余金は公的資金の払込相当額である200億円を上回ることが出来ました。
- 引き続き、公的資金を有効活用し、地元企業への積極的な信用リスクテイクに努めると同時に、収益力の強化と業務の効率化を図ることを通じて利益剰余金を積み上げてまいります。

## <実績値>

(単位:億円)

	H21/3期	H22/3期	H23/3期	H24/3期	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H28/3期	H29/3期	H30/3期(9年目)	
	当初始期	(1年目)	(2年目)	(3年目)	(4年目)	(5年目)	(6年目)	(7年目)	(8年目)	計画	実績
利益剰余金	25	41	54	62	87	102	131	164	192	211	209
当期利益	△ 268	20	18	14	31	32	37	45	35	38	26

## <計画値>

(単位:億円)

	H31/3期	H32/3期	H33/3期	H34/3期	H35/3期	H36/3期
	(10年目)	(11年目)	(12年目)	(13年目)	(14年目)	(15年目)
利益剰余金	234	260	291	321	352	383
当期利益	35	35	40	40	40	40

※1. 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20円、期末配当20円、また、A種類優先株式は定款及び発行要領の定めに従った配当を予定。

※2. 13年目以降については、H33/3期(12年目)の当期利益を横ばい。

# 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30年6月



目 次	
<b>I. 前経営強化計画の実績についての総括</b>	1
1. 経営環境	1
2. 前経営強化計画の総括	1
3. 収益性を示す指標（コア業務純益）	7
4. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	8
5. 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率	8
6. 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）	9
<b>II. 経営強化計画の実施期間</b>	10
<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>	10
1. 収益性を示す指標（コア業務純益）	10
2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	10
<b>IV. 経営の改善の目標を達成するための方策</b>	11
1. 当行の経営革新と課題認識	11
2. 第四次経営強化計画	13
(1)第四次経営強化計画の骨子	13
(2)経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）	14
(3)主要戦略の概要	16
<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>	42
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	42
2. リスク管理の体制の強化のための方策	43
3. 法令等遵守の体制の強化のための方策	46
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	46
5. 情報開示の充実のための方策	47
<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>	48
<b>VII. 剰余金の処分の方針</b>	59
<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>	60
1. 経営管理に係る体制（内部監査等）	60
2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等	60
<b>IX. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項</b>	61
<b>X. 機能強化のための計画の前提条件</b>	63

## 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 27 年 4 月～平成 30 年 3 月・以降前計画）期間の世界経済は、先進国、新興国を問わず順調な景気回復が続くなか、日本国内においても、東日本大震災からの復興需要や東京オリンピック開催に向けた建設需要の高まり、また、労働力不足に伴う設備投資の増加などにより日経平均株価は 2 万円台を回復するなど、景気回復が続きました。一方、金融業界においては、平成 28 年 2 月よりマイナス金利政策が導入され、過去にない低金利環境となり、資金利益の縮小が続いております。

当行の地元である青森県及び函館地区においても、国内経済の景気回復を背景に、地元企業の設備投資や新規住宅着工件数は底堅く推移し、景気は緩やかな回復が続きました。

こうしたなか、当行は、地元の資金需要に応え、貸出金残高の増加を図り、減少が続いていた貸出金利息収入は下げ止まりつつありましたが、マイナス金利政策の導入以降、再び貸出金利息収入は減少し、想定した収益の改善には至りませんでした。

#### 【各種経済指標】

指 標	H27/3 末	H28/3 末		H29/3 末		H30/3 末	
	実績	前提	実績	前提	実績	前提	実績
無担コール翌日物 (%)	0.005	0.06	△0.00	0.06	△0.06	0.06	△0.07
TIBOR3 ヶ月 (%)	0.17	0.17	0.09	0.17	0.05	0.17	0.06
新発 10 年国債利回り (%)	0.40	0.34	△0.09	0.34	0.07	0.34	0.05
為替相場 (円/ドル) (円)	120	119	112	119	111	119	106
日経平均株価 (円)	19,206	19,520	16,878	19,520	19,063	19,520	21,454

### 2. 前経営強化計画の総括

#### (1) 主要戦略

前計画においては、「10 年後のありたい姿」『名実ともに地域 No. 1 銀行～地方創生、地域活性化のために一番に必要とされている銀行～』を実現していくための最初の 3 年間と位置付け、「全員営業態勢」の実践を可能とする「仕組み」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を創造し、展開してまいりました。

具体的には、「地域との協調・リレーション強化」「お客さまとのパートナーシップ強化」「人財力の向上」「持続的な経営基盤の確立」の 4 つの主要戦略のもと、様々な施策に取り組んでまいりました。

#### ① 地域との協調・リレーション強化

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、平成 27 年 4 月に「地域創生部」を新設し、「地方創生のトップランナー」として、地方自治体への支援や、地域資源のポテンシャルを活かしたビジネス展開を支援してまいりました。

また、アグリビジネス、再生可能エネルギー、医療・介護、観光を、地域資源を活かすことができる重点分野と位置づけ、支援を強化してまいりました。

さらに、青函双方に営業基盤を持つ地方銀行として、観光や産直イベントなど、青函圏を中心とした交流事業にも積極的に取り組みました。

## ② お客さまとのパートナーシップ強化

当行はこれまで、「戦略ミーティング（※1）」と、お客さまへの訪問活動のもと、提案型の法人営業スタイルを構築してまいりました。

KeyMan(※2)を活用した戦略ミーティングにおいては、お客さまの事業内容、課題やニーズの把握と分析を行内で共有できる仕組みを構築するとともに、こうした法人営業活動の内容は、自己評価に加え、お客さまに対するアンケートを通じて、改善を図ってまいりました。さらに、「事業承継・M&A」に加え「海外ビジネス支援」など専門分野における知識や提案力を高め、「事業性評価の深化」に取り組んでまいりました。また、適切な事業性評価に基づくリスクマネー供給への取組みについては、「要注意先取組強化活動」を通じ、提案強化を図りました。

こうした当行の法人営業に対する取組み姿勢は「ビジネスパートナーシップ宣言」を通じて地域にコミットし、広く発信いたしました。

エリア営業体制の運用につきましては、個人営業活動においても、有効性の高い仕組みとして機能しております。営業担当者の集約による生産性の向上に加え、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、個人営業戦略ミーティングのエリア共同開催など、実践的な OJT に繋がっております。さらに、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、テラーと後方事務担当者の入替えを行うシフト体制）」の強化により、テラー応援体制及び互換体制を構築し、創出した時間を活用した個人営業課との帯同訪問、電話など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。預かり資産については、資産運用支援に加え、平成 29 年度より長期的な資産形成支援についても強化しております。こうした取組みの結果、預かり資産残高に加え、iDeco 加入者や NISA 口座数は増加いたしました。個人ローン残高は、住宅ローンを中心に地元の需要を取り込み、順調に増加いたしました。

### ※1 戦略ミーティング

…部店長をはじめ法人営業に携わる職員を中心としたメンバーが参加し、主として「本業支援」の具体策を検討する場。お客さまに対する支援策を営業店全体で検討することにより、担当

者だけでは気づくことができない課題やその解決策を発見することに繋がっている。

#### ※2 KeyMan

…融資業務全般をカバーするサブシステムで、鹿児島銀行が導入していたシステムをベースに、同行、十八銀行、山梨中央銀行の三行が連携して、共同利用できるように改良したものの。

### ③ 人財力の向上

人口減少・少子高齢化の進行、それに伴う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くことができる職員を育成すべく、人財育成方針を定め、取り組んでまいりました。

また、ダイバーシティ経営とワークライフバランスの推進などの企業価値創造に向け様々な取組みを展開してまいりました。これらの取組みが評価され、平成30年3月には経済産業省から「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定されました。

### ④ 持続的な経営基盤の確立

ガバナンス体制の強化・内部管理体制の構築につきましては、経営の最重要課題のひとつと捉え、重点的に取り組んでまいりました。

監査等委員会設置会社へ移行し、取締役のうち社外取締役が過半数を占める体制とするとともに、監査部の位置付けを従前の「頭取直轄」から「監査等委員会直轄」に変更するなど、経営の業務執行に対する監視・牽制の機能の充実に取り組んでまいりました。

また、平成29年度より、「サクセッションプラン」を導入し、取締役や執行役員の選任・登用プロセスの透明化を図っております。

財務基盤につきましては、増加する貸出金等のリスク・アセットと自己資本のバランスを取ることで更なる業容拡大にあらかじめ備えるため、平成29年1月に約27年ぶりとなる公募増資を実施し、資本増強を図りました。

## (2) 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、地元の中規模事業者等向け貸出を中心に増強した結果、3年間で1,973億円増加し、1兆5,269億円となりました。

また、預金につきましては、給振・年金指定口座の推進、法人営業活動の取組みの結果、個人預金、法人預金とも増加し、3年間で589億円増加の1兆9,531億円となりました。

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、主に海外債券の減少により、3年間で2,403億円減少の3,536億円となりました。

純資産については、3年間において、有価証券評価差額金が31億円減少、配当を29億円実施いたしました。また、当期純利益を107億円計上したほか、公募増資（新株発行）により56億円の資本調達を実施したことなどにより、平成27年3月期に比べて102億円増加の894億円となりました。

### 【資産・負債・純資産の推移（単体）】

（単位：億円）

	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3	H30/3		
	実績	実績	実績	計画	実績	H27/3比	計画比
資産	21,187	20,517	21,343	21,620	21,187	+0	△433
うち貸出金	13,296	14,035	14,843	13,963	15,269	+1,973	+1,306
うち有価証券	5,939	4,244	4,186	6,058	3,536	△2,403	△2,522
負債	20,395	19,719	20,459	20,745	20,293	△102	△452
うち預金	18,942	19,009	19,184	19,711	19,531	+589	△180
純資産	792	798	883	875	894	+102	+19
うち当期純利益	37	45	35	38	26	△11	△12

## (3) 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36億円下回りました。

資金利益が計画を28億円下回り、役員取引等利益が計画を18億円下回ったことを主な要因として、コア業務粗利益が計画を46億円下回りました。一方、経費につきましては、人件費が計画を3億円下回り、物件費が計画を6億円下回った結果、計画を全体で9億円下回りました。

経常利益は、3期間累計の有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）が計画を15億円上回ったほか、与信費用（一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額）が計画を44億円下回ったことなどにより、計画を26億円上回りました。

当期純利益は、3期間累計の繰延税金資産の取崩額が計画を25億円上回ったことなどによる税金費用の増加により、計画を1億円下回りました。

## 【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	H28/3 実績	H29/3 実績	H30/3 実績	3 期間 累計計画	3 期間 累計実績	計画比
業務粗利益	275	252	253	864	781	△82
[コア業務粗利益]	306	284	287	924	877	△46
資金利益	274	258	263	824	796	△28
役務取引等利益	31	25	22	97	78	△18
その他業務利益	△30	△31	△31	△57	△94	△36
(うち国債等関係損益)	△30	△32	△33	△60	△96	△36
経費	227	230	227	695	685	△9
(うち人件費)	116	117	116	354	350	△3
(うち物件費)	98	98	96	299	292	△6
一般貸倒引当金繰入額	△0	△5	10	—	3	+3
業務純益	48	27	16	169	92	△76
[コア業務純益]	78	54	59	229	192	△36
臨時損益	17	22	23	△39	63	+102
(うち不良債権処理額)	7	10	△6	60	12	△47
(うち株式関係損益)	14	26	10	—	51	+51
経常利益	66	49	39	129	155	+26
特別損益	0	3	△3	△2	0	+2
税引前当期純利益	66	53	36	127	156	+28
法人税、住民税及び事業税	3	4	5	8	13	+4
法人税等調整額	17	13	4	9	35	+25
当期純利益	45	35	26	108	107	△1

※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＋偶発損失引当金繰入額－償却債権取立益

#### (4) 自己資本比率の状況（単体ベース）

平成 27 年度中に、劣後特約付社債を計 150 億円期限前償還（平成 27 年 7 月：100 億円、11 月：50 億円）したことにより自己資本額が減少したこと、中小規模事業者等向け貸出等の増加により、リスク・アセットが増加したことなどから、平成 28 年 3 月期において、自己資本比率は前期比 2.00 ポイント低下し、8.07%となっております。

このような状況下、バーゼルⅢ導入時の経過措置によるコア資本算入額が段階的に縮小していくことも踏まえ、増加する貸出金等のリスク・アセットと自己資本のバランスを取



ることで更なる業容拡大にあらかじめ備えるべく、平成 29 年 1 月に公募による新株式発行により資本増強を行い、平成 29 年 3 月末における自己資本比率は前期比 0.18 ポイント上昇し、8.25%となりました。

平成 30 年 3 月末は利益剰余金の積上げによって自己資本額が増加したことに加え、適切なリスク・アセットコントロールに努めた結果、中小規模事業者等向けを中心とした貸出金残高が増加するなかにおいても、自己資本比率は 8%台を維持しております。

	H27/3 実績	H28/3 実績	H29/3 実績	H30/3 実績
自己資本比率	10.07%	8.07%	8.25%	8.12%

#### (5) 金融再生法開示債権の状況

金融再生法開示債権の残高は、平成 27 年 3 月期の 240 億円に対して平成 30 年 3 月期は 199 億円となり、3 年間で 41 億円減少しました。主な要因は、経営改善支援や再生支援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あります。

また、開示債権比率は平成 27 年 3 月期の 1.78%に対して平成 30 年 3 月期は 1.28%となり、3 年間で 0.50 ポイント低下しております。なお、開示債権に対する保全率は平成 30 年 3 月期において 92.92%となっており、引き続き高い水準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)

	H27/3 実績	H28/3 実績	H29/3 実績	H30/3 実績	H27/3 比
破産更生債権及び これらに準ずる債権	57	51	48	52	Δ5
危険債権	172	167	163	138	Δ34
要管理債権	10	15	8	9	Δ1
開示債権合計	240	234	220	199	Δ41
開示債権比率	1.78%	1.65%	1.46%	1.28%	Δ0.50p
保全率	93.74%	91.36	94.52%	92.92%	Δ0.82p

### 3. 収益性を示す指標（コア業務純益）

地元の中小企業規模事業者等向け貸出を中心に貸出の増強に鋭意取り組んでまいりましたが、マイナス金利の影響による金利低下によって、平成30年3月期は貸出金利回りが計画を0.26ポイント下回るなど、資金利益は計画を14億円下回りました。また、預かり資産販売手数料の減少などにより役務取引等利益が計画を11億円下回った結果、コア業務粗利益は計画を25億円下回り287億円となりました。

一方、経費については物件費の抑制に努め、計画を5億円下回り227億円となったことから、コア業務純益は計画を21億円下回り59億円となりました。

（単位：億円）

	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3	H30/3		
	始期	実績	実績	計画	実績	始期比	計画比
コア業務純益	71	78	54	80	59	△12	△21

※ 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）

	H28/3		H29/3		H30/3	
	実績	計画比	実績	計画比	実績	計画比
業務粗利益	275	△8	252	△35	253	△38
〔コア業務粗利益〕	306	+2	284	△23	287	△25
資金利益	274	+2	258	△15	263	△14
うち貸出金利息	213	△0	205	△9	202	△16
うち預金利息	13	△0	8	△5	6	△6
貸出金利回り(%)	1.59%	△0.04p	1.43%	△0.18p	1.35%	△0.26p
預金金利回り(%)	0.07%	△0.00p	0.04%	△0.03p	0.03%	△0.04p
預貸金粗利益(%)	1.52%	△0.04p	1.39%	△0.15p	1.32%	△0.22p
うち有価証券利息配当金	74	+1	60	△11	67	△5
役務取引等利益	31	+0	25	△7	22	△11
その他業務利益	△30	△10	△31	△12	△31	△12
（うち国債等関係損益）	△30	△10	△32	△12	△33	△13
経費	227	△4	230	△0	227	△5
うち人件費	116	△1	117	△0	116	△1
うち物件費	98	△1	98	△1	96	△3
一般貸倒引当金繰入額	△0	△0	△5	△5	10	+10
業務純益	48	△3	27	△29	16	△43
〔コア業務純益〕	78	+6	54	△22	59	△21

#### 4. 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、平成 30 年 3 月期において 71.96%となり、始期に比べて 7.63 ポイント、計画を 9.49 ポイント上回る結果となりました。

経費（機械化関連費用を除く）は概ね計画通りとなりましたが、一方で、業務粗利益が計画を 39 億円下回ったことから、業務粗利益経費率は始期及び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）

	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3	H30/3		
	始期	実績	実績	計画	実績	始期比	計画比
経費 (機械化関連費用を除く)	183	180	184	182	182	△1	△0
業務粗利益	285	275	252	292	253	△32	△39
うち国債等債券 関係損益	△18	△30	△32	△20	△33	△15	△13
業務粗利益経費率(%)	64.33	65.44%	73.01%	62.47%	71.96%	+7.63p	+9.49p

#### 5. 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

第二次経営強化経営計画において確立した「融資業務革新」や「エリア営業体制」を活用し、「戦略ミーティング」を軸とした、お客さまに対する訪問活動を中心とした提案型の法人営業スタイルを構築してまいりました。新規開拓や既存先の取引深化に努め、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 30 年 3 月末の中小規模事業者等向け貸出残高は、始期を 795 億円、計画を 635 億円上回り 5,106 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 3.76 ポイント、計画を 3.42 ポイント上回り 24.10%となりました。

	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3	H30/3		
	始期	実績	実績	計画	実績	始期比	計画比
中小規模事業者等 向け貸出	4,311	4,561	4,950	4,471	5,106	+795	+635
総資産	21,187	20,517	21,343	21,620	21,187	+0	△433
総資産に 対する比率(%)	20.34	22.23%	23.19%	20.68%	24.10%	+3.76p	+3.42p

## 6. 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）

平成30年3月末における経営改善支援等取組先は1,078先となりました。中小規模事業者への取組み強化を背景に取引先の企業の総数が計画始期から258先増加、計画を295先上回る中においても、取引先の企業の総数に対する経営改善支援割合は、始期を2.41ポイント、計画を1.10ポイント上回り12.76%となりました。

計画を上回った要因は、④事業承継支援の取組みが計画を48先上回り59先となったことと、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進における私募債や各種ビジネスローンが計画を58先上回り265先となったことが挙げられます。なお、②経営相談のうち59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、59先を差し引いた先数を②経営相談に計上しております。

### 【経営改善支援等取組先割合】

（単位：先）

	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3	H30/3		
	始期	実績	実績	計画	実績	始期比	計画比
①創業・新事業開拓支援	61	64	67	57	62	+1	+5
②経営相談	520	540	546	638	636	+116	△2
③事業再生支援	52	51	57	38	56	+4	+18
④事業承継支援	9	14	58	11	59	+50	+48
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	206	251	247	207	265	+59	+58
合計（経営改善支援等取組先）	848	920	975	951	1,078	+288	+127
取引先の企業の総数	8,187	8,243	8,360	8,150	8,445	+258	+295
割合	10.35%	11.16%	11.66%	11.66%	12.76%	+2.41p	+1.10p

※ いずれも10月から翌年3月まで半年間の計画・実績

## 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 30 年 4 月（計画の始期）より平成 33 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

前計画においては、「全員営業態勢」の実践を通じて、付加価値を高めてまいりました金融サービスを、十分に収益へ結びつけることができず、収益性を示す指標でありますコア業務純益、及び業務の効率性を示す指標であります業務粗利益経費率は、計画を達成することができませんでした。

本計画におきましては、業務の効率性を追求するとともに採算意識を高め、当行の経営資源を、お客さまや地域に貢献する施策に対して、最大限に投下し、金融サービスの質を今まで以上に高めていくことで、以下の目標実現へ向けて取り組んでまいります。

### 1. 収益性を示す指標（コア業務純益）

（単位：億円）

	H30/3 始期	H30/9 計画	H31/3 計画	H31/9 計画	H32/3 計画	H32/9 計画	H33/3 計画	始期から の改善幅
コア業務純益	59	25	48	27	55	31	63	+4

### 2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

（単位：億円）

	H30/3 始期	H30/9 計画	H31/3 計画	H31/9 計画	H32/3 計画	H32/9 計画	H33/3 計画	始期から の改善幅
経費（機械化関連費用を除く）	182	90	181	91	182	90	181	△1
業務粗利益	253	122	243	125	251	129	259	+6
うち国債等債券 関係損益	△33	△15	△30	△13	△27	△12	△24	+9
業務粗利益経費 率(%)	71.96%	73.85%	74.40%	72.84%	72.55%	70.05%	70.02%	△1.94p

※1. 業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

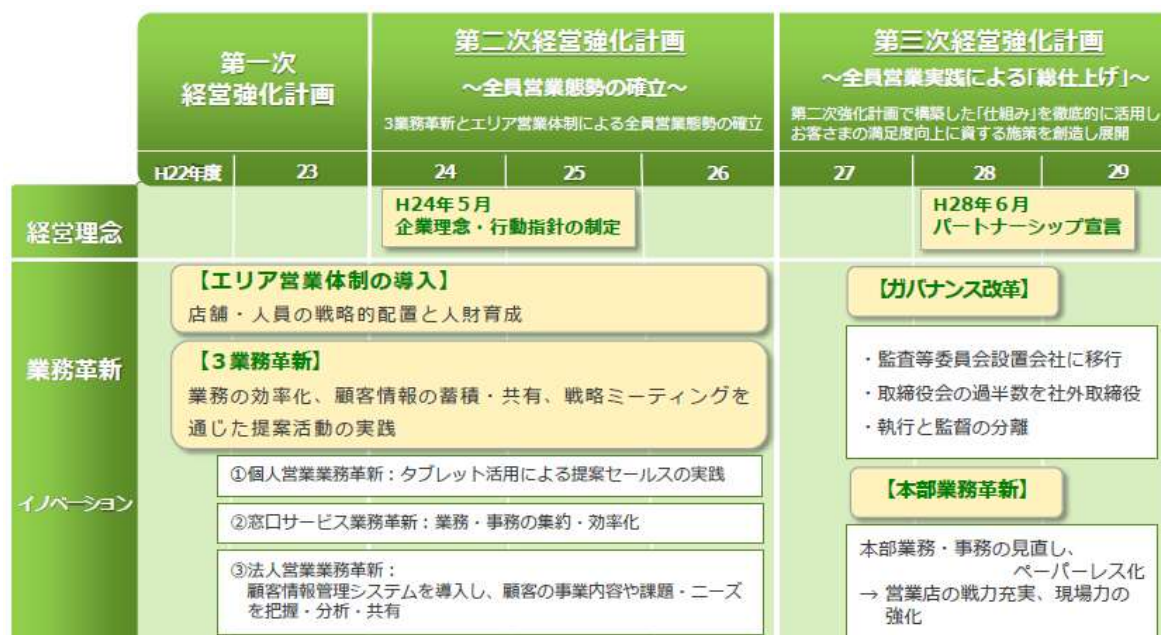
※2. 機械化関連費用は、事務機器等の減価償却費、機械賃借料、及びアウトソーシング費用（システム共同化等運営費用）等を計上しております。

## IV. 経営の改善の目標を達成するための方策

### 1. 当行の経営革新と課題認識

#### (1) 当行の経営革新

当行は、第一次経営強化計画以降、経営革新に取り組んでまいりました。第二次経営強化計画では、「エリア営業体制」、「3 業務革新」などの仕組みを確立し、前計画は、それらの「仕組み」を徹底的に活用していく全員営業実践による「総仕上げ」と位置付け、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を実践してまいりました。



#### (2) 内部環境と外部環境

当行では、第四次経営強化計画の策定にあたり、当行及び地域を取り巻く環境分析を行いました。

##### ① 前計画の総括を踏まえた収益面の課題

お客さま本位を実現する法人営業体制や、年金、預かり資産及び個人ローンなどの個人取引の顧客基盤とコンサルティング営業力は、前計画の成果であり、強みと認識しておりますが、十分な収益に結びつけられませんでした。コンサルティング営業力をさらに強化するとともに、収益低下の要因のひとつであります、マイナス金利環境は、今後も継続することを前提として、戦略を構築していかなければならないものと認識しております。

##### ② ガバナンス改革

ガバナンス改革につきましては、経営の最重要課題のひとつと捉え、重点的に取り組んでまいりました。これまで、監査等委員会設置会社への移行、執行と監督の分離、過半数

が社外取締役を占める取締役会の運営など、先進的にコーポレート・ガバナンス強化に努めてまいりました。これからも、決して後退させてはならない最重要課題として認識しております。

### ③ チャネル戦略の再構築

家庭の生活スタイルの変化によって、平日を中心とした既存店舗では、個人のお客さまとの接点がとり難くなっているだけではなく、急速に普及するモバイル端末を利用した新たな資金決済手段などによって、現金決済に対するニーズが減少していくことが予想されます。お客さまとの接点のありかたを見直すことや、新たな資金決済手段を地域に展開していく必要性を認識しております。

### ④ 人口減少に対する地域金融機関のミッション

青森県と函館地区における人口減少や高齢化は、全国平均に比べて速いスピードで進展していくことが見込まれております。こうした地域が抱える課題に向き合うなか、創業支援や事業承継支援は、地域金融機関としての最大のミッションのひとつとして捉え、さらに強化していく必要があるものと考えております。

### ⑤ 青函から北へ向けた広域営業展開の可能性

北海道新幹線の札幌延伸を控えるなか、地元である青函エリアと、拡大しつつある札幌圏の顧客基盤を中心とした、広域営業を展開できる可能性があるものと考えております。

#### 【内部環境と外部環境】

##### 強み

- 顧客目線で思考する企業風土
- 戦略ミーティングを軸とした、お客さま本位を実現する法人営業体制
- 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
- 多様な人材の活用による活力創出の可能性

##### 課題

- 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

## 2. 第四次経営強化計画

### (1) 第四次経営強化計画の骨子

前計画で掲げた「10年後のありたい姿」『名実ともに地域 No.1 銀行～地方創生、地域活性化のために一番に必要とされている銀行～』に込めた想いは継承しつつ、当行が地域で果たすべき役割をより具体化させた「目指すべき姿」『地域の豊かさを引き出すベストパートナー』を掲げました。

前計画の総括を踏まえた内部環境認識、さらには人口減少やマイナス金利環境など、地域や当行を取り巻く厳しい環境にしっかりと向き合い、地域金融機関として、当行が将来に亘って地域を支えていくためには、大胆な改革＝Innovationが必要であるとの認識に至ったものです。こうした背景等を踏まえ、目指すべき姿を実現していくため、3つの主要戦略「Innovation1：コンサルティングクオリティの追求」「Innovation2：職員の幸福と活力向上の追求」「Innovation3：不断の改革推進による生産性向上の追求」を掲げ、基盤戦略として、「ESGへの取組み強化」「グループ総合力の向上」「強靱な財務基盤の構築」を掲げております。

お客さま本位を実現する法人営業体制や、個人取引の顧客基盤やコンサルティング営業力は、前計画までに構築してきた成果であります。このような地域やお客さまに貢献する施策の強化に向けて、当行の経営資源を最大限に投下していくことが第四次経営強化計画の骨子であります。

従来型の業務は新たなデジタル技術を活用するほか、既存店の統廃合を通じて業務の効率化を図ることで、様々なコンサルティング業務に大きく人員を再配置してまいります。

さらに、外部機関等へ職員を積極的にトレーニー派遣することなどを通じて、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。

#### 【第四次経営強化計画の骨子】





## (2) 経営の改善の目標を達成するための評価指標 (KPI)

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

評価指標 (KPI)	H30/3 始期	H31/3 計画	H32/3 計画	H33/3 計画
① 創業支援による雇用創出数	※1,344名	560名	1,200名	2,000名
② ミドルリスク層への支援先数	136先	240先	370先	500先
②-1 計画策定支援先数	136先	140先	145先	150先
②-2 支援方針策定先数	—	100先	225先	350先
③ ミドルリスク層への資金繰り支援実施件数	—	100件	240件	400件
④ 非金利収益比率 (役務取引等利益÷コア業務粗利益)	7.6%	10%	11%	12%
⑤ 従来型業務の総労働時間	380万時間	361万時間	342万時間	323万時間

※:H28/3期-H29/3期は特殊要因等があったため、H30/3期の実績を3倍した参考値を表示。

### ① 創業支援による雇用創出数

人口減少が進展していくなか、創業支援は「目指すべき姿」の実現に密接に関わる施策であります。施策の成果のうち、雇用創出数をKPIに掲げ、取り組んでまいります。計画期間累計で2,000名の雇用創出を目指してまいります。

### ② ミドルリスク層への支援先数（計画策定支援先、支援方針策定先）

創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築を掲げるなか、ミドルリスク層に対する支援をより一層強化してまいります。従来の経営改善計画の策定支援を中心とした支援先（②-1）に加え、ミドルリスク層に相当するお客さまのうち、支援方針を定め、具体的な活動を実施する先（②-2）を拡大してまいります。

従来から継続している経営改善計画の策定支援先は計画期間累計で150先、新たに拡充する具体的な方針を定めた支援は、計画期間累計で350先を目指して活動してまいります。

### ③ ミドルリスク層への資金繰り支援

②において、具体的な支援方針を定める、ミドルリスク先を拡大し、具体的な成果のひとつとして、資金繰り支援を実施した件数を評価指標として計測してまいります。具体的には、①短期継続融資（短コロ）を行った件数、②リファイナンスを実施した件数、③ニューマネーの貸出を行った件数をカウントし、施策の効果を検証してまいります。

これらの支援実現件数は、計画期間累計で400件を目指して活動してまいります。

#### ④ 非金利収益比率

前計画の総括を受け、地域やお客さまに貢献するコンサルティング営業力を徹底的に高め、非金利収益を中心とした成果に結びつけてまいります。お客さまから満足度いただけるサービスに対して適正な対価を頂き、Win-Win の関係構築を目指してまいります。

平成 33 年 3 月期のコア業務粗利益に対する役務取引等利益の比率は 12% を目指してまいります。

#### ⑤ 従来型業務の総労働時間

前述しましたとおり、地域やお客さまに貢献するコンサルティング営業を中心に、当行の経営資源を大胆にシフトしてまいります。そのために、従来型業務の効率化を図ってまいります。業務の効率化の程度は労働時間にて評価してまいります。

具体的には、後述いたしますコンサル専担部門（休日営業拠点、法人向けフィービジネス等）を除く全職員の年間の総労働時間を平成 30 年 3 期の 380 万時間から 15% 削減し、平成 33 年 3 月期には 323 万時間を目指してまいります。

## (2) 主要戦略の概要

### ① Innovation1 コンサルティングクオリティの追求

#### A. 業務イノベーション～専門性の高いコンサルティング業務への挑戦

##### (a) 人財育成

前計画の成果であるコンサルティング営業力は、質・量ともに大きく強化してまいります。

社外トレーニー派遣は、これまで年に1～2名の派遣でしたが、本計画においては年間で10名以上、計画期間中約40名の職員を継続派遣し、専門的かつ高度な知識、ノウハウを備えた人財を数多く育成してまいります。

##### (b) 個人営業体制

お客さまのライフステージに応じたあらゆる金融ニーズをサポートすることで、一生涯、そして次世代までもともに歩むベストパートナーになることを目指し、継続的にコンサルティングクオリティを追求してまいります。

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を実践していく上で、コンサルティング機能の更なる充実やコンサルティング体制の整備が必要であると認識し、以下のとおり取り組んでまいります。



#### ア. ライフプランコンサルティング業務の強化

これまでの提案のあり方は、お客さまのニーズに合った個別商品の提案が主体でしたが、今後はお客さまのニーズを深掘りしたライフプランコンサルティングによるお客さま視点かつ長期的な視点での「全体最適」提案に軸足を移し、提案力の強化を図ってまいります。

具体的には、提案力強化に向けて、専門知識や高度なスキルを有し、お客さまのライフプランを見据えたコンサルティングが実践できる専門スタッフを70名以上育成し、休日営業拠点を中心に配置してまいります。

##### <資産形成層への対応>

資産形成層は現役世代が大半であることから、平日の営業が中心である既存店舗では、面談が困難でした。そのため、休日営業拠点であるエブリデイプラザを新設・拡充し、お客さまとの接点を強化してまいります。

エブリデイプラザには専門スタッフを配置するとともに、平成30年10月には「ライ

「プランシミュレーションシステム」を導入し、お客さまの各種ライフイベントを見える化し、教育資金や住宅購入資金、さらには老後資金への備えに向けた中長期的な資産形成を支援してまいります。

#### ＜資産運用層への対応＞

退職世代や高齢富裕層を中心とする資産運用層については、余裕資金の資産運用や相続対策等のコンサルティングを展開してまいります。

本計画では、本部に 11 名の専門スタッフを配置し、継続的な教育を実施いたします。今後は本部所属の専門スタッフと営業店がタイアップした活動を推進し、資産運用層との接点強化を図ってまいります。

また、平成 30 年 7 月には新システム「エステートプランシステム」の導入を予定しております。資産運用層の資産管理業務、並びに一次・二次相続を見える化した相続・資産承継対策コンサルティング業務における全体最適提案を展開してまいります。

### イ. 公的年金への取組み

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ます。お客さまの「生涯メイン化」を推進しており、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青森県内 4 地区（青森・弘前・八戸・むつ）と函館に駐在員を計 12 名配置し、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、通信教育の受講及び検定試験の推奨や年金基礎研修の実施、年金専門スタッフによる営業店職員の OJT 研修を日々実施するなど、継続して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。

引き続き、「年金に強いみちのく銀行」として、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。

### ウ. 企業型確定拠出年金 (DC)・iDeCo への取組み

企業型確定拠出年金 (DC)、iDeCo については出張所を除く全店で提案、受付できる体制を構築しております。今後、お客さまとの接点を強化し、更なるメイン化を図るべく推進を強化してまいります。

## エ. 個人ローンへの取組み

平成 29 年度の青森県及び函館地区の住宅着工件数は、前年を 108 件上回り 8,385 件と、堅調に推移しております。そうしたなか、当行の住宅ローンについては、「全疾病保障付住宅ローン」や「ガン保障付住宅ローン」などの各種キャンペーンの実施により、地元の需要を取り込んでまいりました。

また、平成 29 年 10 月に函館住宅ローンセンターは土日祝日営業を開始し、同月札幌住宅ローンセンターを新たにオープンいたしました。

平成 30 年 7 月には「ローン審査・新システム」の稼動を予定しており、個人ローン全般はペーパーレス化が図られ、お客さまの手続き負担及び内部事務の手続き負担が大幅に軽減されることとなります。業務の効率化を通じた提案機会の創出を通じて、お客さまのニーズ取込みを強化してまいります。

## (c) 法人営業体制

### ア. KeyMan 活用による法人営業体制の強化

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

平成 30 年度は、より高度なリレバン営業を展開しつつ、収益拡大を意識した「法人営業推進活動」を年度方針に追加しております。

### イ. セグメント別営業の再構築

前計画において、リレバン営業の対象である「マイカスタマー」を中心とした訪問活動を展開する一方で、ミドルリスク層やリテール層とのコンタクトに課題があるものと認識しておりました。本計画では、幅広い顧客層を訪問することを目指し、顧客セグメント別営業の再構築を行ってまいります。

また、「マイカスタマー」の選定基準を設け、ビジネスサポートセンター（BSC）は営業店の補完的役割を担うことといたしました。

マイカスタマーを含めたお客さまへの訪問については、1 人 1 日 3 件訪問の行動基準は設けませんが、絶対基準ではなく目安とする弾力的な運用といたします。

### ウ. 女性行員の法人部門への積極配置

女性の法人営業担当者は現在 10 名程度となっておりますが、本計画では、法人営業課へ積極的に配置してまいります。女性を中心とした多様な人財を活用することで、新たな視点での提案が可能となり、活力ある組織づくりにも繋がるものと考えております。

## B. 「北進」を通じた広域営業展開への挑戦

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

また、札幌地区については、平成 42 年度の北海道新幹線札幌延伸を見据えたなか、今後、青函圏と札幌圏の人的・経済的な関連が強くなっていくものと予想され、準地元として位置付け、営業基盤の拡充に取り組んでまいります。

法人取引においては、戦略ミーティングを軸としたお客さま本位の法人営業活動は札幌地区のお客さまにも受け入れられており、着実に実績に結びついております。

個人取引においては、住宅ローンを中心とした基盤拡大を図るべく、平成 29 年 10 月に札幌住宅ローンセンターを開設いたしました。今後も札幌地区の営業拠点を拡充するなど、北海道地区における広域な営業活動を展開してまいります。

## C. 多様なチャネルの構築

### (a) 休日営業拠点の拡充

幅広い層のお客さまに対するライフステージに応じた相談受付体制の構築に向けて、平成 30 年 4 月に「エブリデイプラザ青森」を新設し、専門スタッフ 4 名を配置しております。

原則予約制とし、平日なかなか接点を持つことができない現役世代の資産形成層を主な対象としております。ライフプラン相談を主体に長期・積立・分散を中心とした資産形成を提案してまいります。今後、順次拠点数（エブリデイプラザ、住宅ローンセンター）を増やし、お客さまとの接点拡大を図ってまいります。

### 【エブリデイプラザの概要】

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

### **(b) キャッシュレス化の推進・非体面チャネルの充実**

急速に普及するモバイル端末やWEBを活用した接点の強化を図ってまいります。FinTech系のファンドへの出資を通じて、最新情報の収集やベンチャー企業とのネットワークの構築を図るほか、職員のトレーニー派遣を通じて取り組んでまいります。

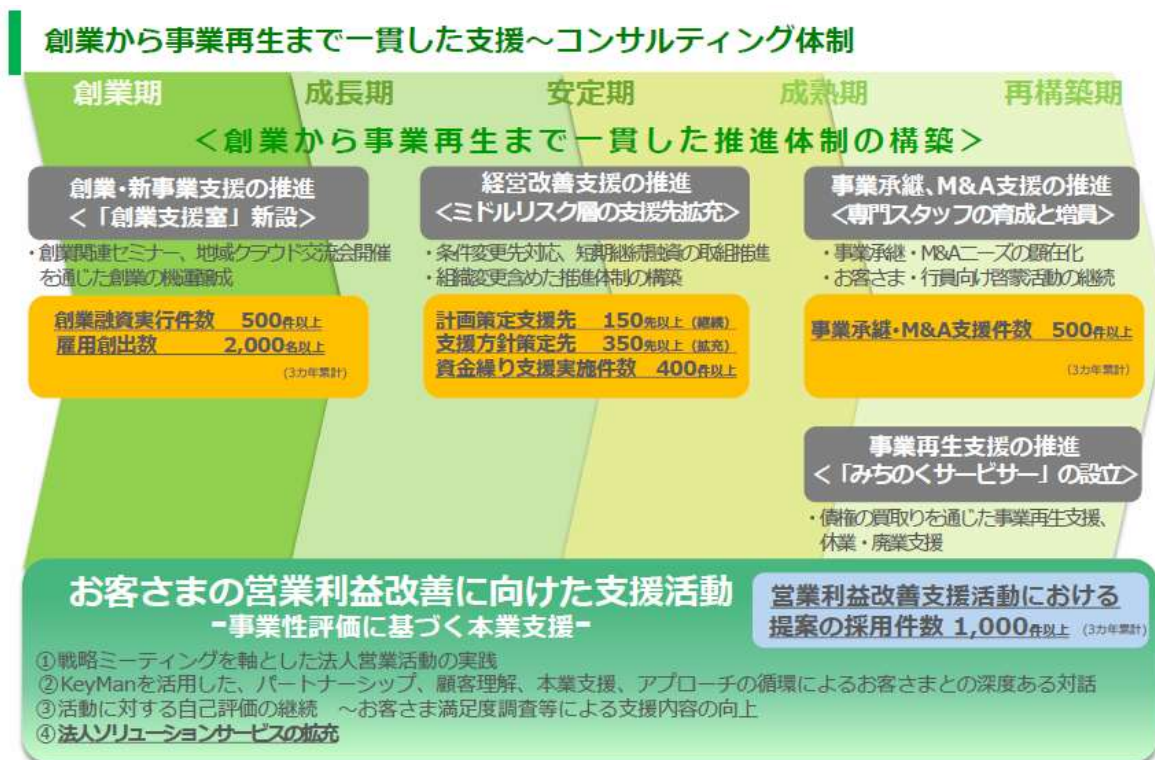
平成29年12月より、「LINE Pay」への即時チャージ決済サービスの提供を開始いたしました。今後、順次その他決済サービスと提携を予定しております。

また、現在WEBによる口座開設サービスや、通帳アプリの導入を検討しており、お客さまとの接点強化に努めてまいります。

## D. 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

前計画を通じて、戦略ミーティングを軸とした「お客さまの営業利益改善に向けた支援活動」は当行独自の法人営業スタイルとして確立したものと認識しております。本計画においても、当行の法人営業活動のベースに据え、引き続き強化してまいります。

お客さまを第一に考え、お客さまの事業を理解し、提案活動を繰り返すなかで、創業から事業承継・事業再生支援までの一貫した各種施策を展開してまいります。



### (a) 創業・新事業支援強化（創業支援室の新設）

青森県と函館地区の人口減少に向き合うなか、その流れを少しでも食い止める施策の一つが、創業・新事業支援であり、地域金融機関に期待される重要な取組みであると考えております。

そこで、平成30年4月に「創業支援室」を新設し、創業・新事業支援専門のスタッフを配置いたしました。「創業支援室」を中心に、地域における創業・起業の機運を高めていくためにも、セミナーの開催や情報提供などを通じて、創業・新事業支援に取り組んでまいります。

### (b) 経営改善支援・事業再生支援強化

#### ア. ミドルリスク層に対するアプローチ強化

ミドルリスク層に対する支援体制の強化を図るために、具体的な支援方針をあらかじめ定めて活動する対象先を拡充いたします。さらに、セグメント別営業の再構築を通じてお



客さまへのアプローチを強化するほか、専門部署の関与を通じてコンサルティング機能の向上を図ってまいります。

### **イ. 事業再生支援の強化**

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先を「再生債権先」と位置付け、8名の専門スタッフを配置することで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30年度上期より27グループ62先を対象に再生支援を行ってまいります。

当行は、これまで金融機能強化法の趣旨を踏まえ、地元企業への積極的な信用リスクテイクに努めてまいりました。債権放棄等を通じた事業再生によって維持された商流（※1）は累計で25,484百万円、雇用（※2）に関しては1,605名の雇用が維持されております。

また、これまでの活動を通じた外部コンサルタント等の専門家との繋がり、他、専担者2名はいずれも外部機関に出向して専門的な知識を習得し、出向先との連携で、より効果的でタイムリーな支援活動を提供できる環境を整えております。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51件となっており、モニタリング活動を通じてアフターフォローをしてまいりました。引き続き、顧客のライフステージに合った適時的確な再生支援手法の構築に取り組んでまいります。

【地元企業への与信コストに対する公的資金の割合】 (単位：百万円)

	H22/3	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3
UL 非期待損失額	10,117	7,903	9,744	11,039	12,067
債権放棄等 実施累計額	133	9,998	10,760	10,835	11,595
合 計	10,250	17,901	20,504	21,874	23,662
公的資金対比率	51.3%	89.5%	102.5%	109.4%	118.3%

【地元企業への債権放棄等実施により維持された商流・雇用】 (単位：百万円)

	H22/3	H27/3	H28/3	H29/3	H30/3
商流への影響 (累計)	578	11,804	20,672	21,126	25,484
雇用への影響	65 名	1,102 名	1,232 名	1,235 名	1,605 名

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

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

### ウ. みちのくサービサーの設立

平成 30 年 6 月に「みちのく債権回収株式会社（以下：みちのくサービサー）」を新たに  
 当行の 100%子会社として設立し、平成 30 年 10 月の営業開始を目指しております。

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

#### (c) 事業承継、M&A 支援の取組推進

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

外部専門家 6 社と業務提携を行うほか、日本 M&A センターへのトレーニー派遣を経験し  
 た専門スタッフは、本部に 2 名所属し、現在さらにもう 1 名の職員を派遣しております。

また、「事業承継エキスパート (※)」を支店長・法人営業役席者を中心に 197 名（平成  
 30 年 3 月末現在）配置し、お客さまが抱える課題を汲み取り、適時サポートできる体制の  
 構築に努めており、相談件数は増加しております。

本計画においては、相談業務に加え、個別アドバイザー、M&A 専門機関の紹介等、積極  
 的に取り組んでまいります。

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

#### **(d) 法人ソリューションサービスの拡充**

法人ソリューションサービスの拡充を図り、専門的なコンサルティングを通じた高度なサービスを提供してまいります。

具体的には、新たにシンジケートローン、プロジェクトファイナンスの組成・管理に関する体制構築を図るほか、業務提携先の拡大によるソリューションメニューの拡充や、ビジネスマッチングの取組拡大に向けた行内インフラの再構築を図ってまいります。

## E. ライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提供

### お客さまが描くライフプランの実現に向けたコンサルティングの実践



#### (a) 提案力の強化～専門スタッフの配置・戦略ミーティングの質の向上

専門的な知識や高度なスキルを有する専門スタッフを70名以上育成し、一部を営業店のフォローや指導を行う専担といたします（専門部署コンサルティンググループへ配置）。

前計画を通じて、個人営業戦略ミーティングを活用し、実践的なOJTを行ってまいりましたが、これまで以上に、各エリアで開催する個人営業戦略ミーティングにコンサルティンググループのスタッフが参加することや、お客さまとの帯同訪問を展開することによって、全行的な知識力・提案力の底上げを図り、お客さまにとって、数多く有効な提案ができるよう、提案力の強化を図ってまいります。従来3名であったコンサルティンググループのスタッフは11名とし、体制を強化いたします。

※個人営業戦略ミーティング…個人営業課、窓口サービス課においてお客さまに対する具体的な提案内容の協議や成功事例の共有等を行う場

#### (b) ソリューションメニューの拡充～外部組織との連携

「お客さま本位の営業活動」を実践するため、お客さまへ提供可能なサービスや金融商品の拡張・充実化を図り、より専門性の高いコンサルティングを提供し、幅広いお客さまのニーズに対応できる体制の強化を図ってまいります。

## **ア. 相続に関連する業務提携**

相続対策に関しては、保険商品を中心とした提案に加え、株式会社山田エスクロー信託と業務提携し、平成 29 年 12 月から「遺言信託」及び「遺産整理」の紹介業務を開始しております。

保険商品を活用した相続対策は金融資産に限定されておりましたが、「遺言信託」の活用により金融資産以外にも不動産なども含めた提案が可能となり、お客さまへの提案の幅が広がっております。

## **イ. 多様な運用ニーズに対する業務提携**

お客さまの資産運用ニーズにお応えするために、継続的に投資信託や保険商品等のラインナップの充実を図っております。よりお客さまのニーズに沿った提案を強化するために、平成 29 年 6 月より SMBC 日興証券との顧客紹介業務を開始いたしました。

## **(c) 法人営業課と個人営業課との連携活動強化**

法人オーナー及びその家族や従業員の取引深耕に向けて、法人営業課と個人営業課の連携による法人先への帯同アプローチ活動を積極的に実践してまいります。

これまでの法人取引メインの活動から個人取引までしっかり見据えた活動を展開するために、法人営業課職員と個人営業課職員がタイムリーに情報共有し、帯同訪問できる体制を構築してまいります。こうした活動により顕在化した各種ニーズに対し、法人オーナーやその家族については専門スキルを有するスタッフが積極的に支援し、資産運用や相続、資産承継等のコンサルティング提案を強化してまいります。

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

## **(d) 金融リテラシーの向上**

お客さまの金融リテラシー向上は金融機関の使命であり、今まで以上にしっかり取り組んでまいります。具体的には各地区での資産運用セミナーの開催、企業等への講師派遣、休日営業拠点を活用した相談会や各種セミナー等の開催を通じて、お客さまへの情報提供や教育機会を積極的に増やしてまいります。

## F. 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

### (a) 成長分野支援

#### ア. アグリビジネス

農林水産業は、青森県の基幹産業に位置付けられ、農業生産額全国 7 位・食料自給率全国 4 位（いずれも平成 29 年 12 月現在）とポテンシャルの高い資源を有しております。青森県は「攻めの農林水産業」を推進するなか、「あおもりブランド」の確立を目指しております。

当行では、農林水産事業へのサポート体制を強化すべく、農林水産業を川上として、農産物加工、製造、貯蔵、流通、販売、飲食、観光業などの川下まで商流を構成する「食」に関連する産業をアグリビジネスと位置付け、平成 20 年 11 月より「アグリビジネス推進チーム」を設置し、食関連産業への支援強化に取り組んでおります。

資格名	有資格者数
農業経営アドバイザー	18 名
林業経営アドバイザー	1 名
ボランタリープランナー	1 名

農業事業者の企業価値創造に対しては、食の安全の国際認証であるグローバル GAP の認証取得を目指し、当行と弘前大学 GAP 相談所と連携し取得支援をしております。

また、農業者の高齢化及び担い手不足が顕在化しており、作業負担軽減と効率化を図りつつ、収益向上を目指すことを目的とし、AI や IoT 等を活用した「スマート農業」へ青森県内の農業者とともに参画し「稼げる農業」の実証実験に取り組んでまいります。

その他、平成 24 年 4 月より開催している「奇跡のりんご」で有名な木村秋則氏を講師として開講している「農業塾」についても、黒石市と連携し、米を主体とした「木村秋則自然栽培米酒倶楽部」を展開してまいります。

引き続き、6 次化産業や農商工連携を推進するとともに、「食」関連情報の有効活用によるビジネスマッチング、及びアグリビジネス関連融資等の提案へと発展させるなど、新たな付加価値の創造と、地域経済への波及に繋がる取組みを実施してまいります。

### **イ. 再生可能エネルギー**

青森県は風力発電導入容量全国 1 位・導入件数 3 位であるとともに、今後導入される認定容量は全国 2 位・認定件数 1 位となっております（いずれも平成 30 年 3 月現在）。また、当行営業エリアである北海道・秋田県も前述の各項目で上位に入っており、風力発電に非常に適しております。

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、情報の収集やネットワークの構築を行っております。平成 29 年 4 月には全国の金融機関として初めて、一般社団法人グリーンファイナンス推進機構と「地域における地球温暖化対策のための事業の推進に関する業務連携協定」を、平成 29 年 7 月には弘前大学北日本新エネルギー研究所（現：地域戦略研究所）と「新エネルギー分野における連携・協力に関する協定」を締結しております。

引き続き、これまで中心であった太陽光発電、陸上風力発電に加え、洋上風力、バイオマス、地熱等、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。

### **ウ. 医療・介護**

医療・介護分野は、団塊の世代が 75 歳以上となるいわゆる「2025 年問題」から「2035 年問題」（※）が意識されはじめ、対応策としては、「地域包括ケアシステム」の構築が引き続きキーワードとなっております。

同分野は、国の政策により収益構造の転換が迫られることから、当行では「医療・介護チーム」を本部内に設置し、一般社団法人日本医療経営実践協会が主催する医療経営士の資格取得者 8 名、介護福祉経営士 2 級 2 名を配置し、地域金融機関として知見を活かしたアドバイスやソリューションを提供できる人財育成、体制整備に重点的を置いた取組みを行っております。

また、経営者の高齢化に伴う事業承継ニーズも高まっており、医療法人体制への移行、機能の転換・分業などに対するコンサルティング、M&A 等の支援も行っております。

※2035年に団塊の世代ジュニアが65歳を迎え、「超々高齢化社会」となり、医療・介護の需要増だけでなく、社会保障制度自体の維持、出生率低下による人口減少を背景とした高齢者の支援、担い手不在等課題が増加する問題。

## **(b) 地域活性化支援**

### **ア. 「地方創生プラットフォーム」を活用した地域の課題解決に向けた提言**

平成29年7月、地域が抱えるあらゆる課題に対し、金融機関のノウハウとネットワークを活用し、関係機関それぞれが持つ「強み」を活かし、独創的なソリューションを提供することを目的として「みちのく地方創生プラットフォーム」を創設いたしました。

当行、一般社団法人浅虫温泉観光協会、浅虫温泉旅館組合、青森市、青森県東青地域県民局とで「浅虫温泉の観光地域づくり推進に係る連携協定」を締結したことから、みちのく地方創生プラットフォームでは第1号案件として、浅虫温泉活性化をテーマとして取り上げ、議論を展開いたしました。構成員に株式会社日本経済研究所を加えて活動を開始しております。

### **イ. 「地方版総合戦略」実施に向けた自治体とのリレーションシップ強化**

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

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

### **ウ. インバウンド対応**

青森県と函館市の外国人宿泊者数は、平成29年度はそれぞれ約25万人と50万人で、青森県は東北地方で第1位、函館市は青森県の約2倍の規模となっております。また、青森県の前年比の伸び率は60%と、全国で第1位となっております。

近年、外国人旅行者の間では、キャッシュレス決済が急速に普及していることから、県内事業者のキャッシュレス決済の導入支援に取り組んでまいります。

### **エ. 地域活性化に資するプロダクト等**

前計画を通じて、様々なプロダクト等を開発・展開してまいりました。これらの成果を活かし、本計画においても地域活性化に資する具体的な活動を展開してまいります。



<地域活性化に資するプロダクト等>

地域活性化ローン「ふるさと・いきいき」	職場の健康づくり、子育て支援、女性活躍推進、移住支援 のいずれかに取り組み、自治体等から認定された法人及び個人事業主が利用できるビジネスローン
空き家解体ローン	「空き家」の解体やリフォーム等を検討している個人を対象としたローン
PFI 事業	青森県内 3 例のうち 2 例が当行関与
クラウドファンディング	ミュージックセキュリティーズ(株)と業務提携
ビックデータを活用した産業分析	「RESAS を活用した施策立案支援事業」に、東北の金融機関として初の認定
シティプロモーションサポート活動	お客さま訪問時に地方公共団体(当行と連携協定している先)が発行する観光やイベントに関するパンフレット等を配布し、地域資源を PR する活動を展開

**(c) 地産品を活かすビジネス展開**

**ア. 商談会・産直市・テスト販売等の実施**

平成 29 年 9 月に「株式会社生産者直売のれん会」と業務提携を締結しております。当社は食品メーカーの首都圏におけるマーケティングサポートを行っており、駅ナカや百貨店、道の駅、温泉施設などに展開する「1 坪ショップ」を特徴としております。当社のノウハウを有効に活用し、青森県・函館地区の地産品を活かした商品開発や販路拡大を支援してまいります。

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

**イ. 販路拡大セミナー・顧客紹介等ビジネスマッチング支援**

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

当行のお客さま同士のマッチングについては、行内イントラネットの活用を行い、情報の精度の向上・情報の共有のスピードアップ・情報の蓄積を継続的に行ってまいります。

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

青森県は、「攻めの農林水産業」を推進するなかで、世界トップレベルの品質を武器に、海外販路の開拓や販売促進などを官民一体となって戦略的に進めるため、平成16年度に「青森県農林水産物輸出促進協議会」を設立いたしました。当行もその一員として促進活動に取り組んでおります。

また、お客さまの海外進出や海外販路獲得・拡大支援に向け、ビジネスマッチングの機会提供や海外視察ミッション等の国際戦略業務を展開しております。

具体的には、平成28年7月に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」と業務提携し、平成29年1月には同グループの協力のもと、青森県内企業とベトナム企業との商談会を開催いたしました。引き続きお客さまの海外販路開拓、拡大を支援してまいります。

#### **(d) 青函エリアと札幌をつなぐビジネス支援**

「青函のリーディングバンク」として、青函双方の事業者がビジネスパートナーとなり得る人的交流や広域連携をサポートしてまいります。新たなビジネスモデルの創出や新商品の開発、外国人観光客の誘致等に繋がる動きを活発化させることで、商流、雇用の拡大に貢献してまいります。

## ②Innovation2 職員の幸福と活力向上の追求

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

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

### 【職員の幸福と活力向上の追求を目指した取組み】



### A. やりがいの醸成

#### (a) キャリアチャレンジ制度の拡充

若手及び中堅行員の自己啓発意欲の向上や適正の発見と人財発掘、行員の柔軟な思考力と専門的な知識力向上、また、何事にも果敢にチャレンジする企業風土、さらには部下のチャレンジを後押しする企業風土の醸成を目的として、職員自らが希望するセクションに志願することができるキャリアチャレンジ制度の対象範囲を拡充いたします。

従来のキャリアチャレンジ制度では、希望できるセクションを本部部署のみとしておりましたが、今後は、北海道地区の営業強化対象店舗や休日営業拠点（エブリデイプラザ・住宅ローンセンター）などを対象に加えることで、職員のチャレンジ意欲の醸成と活力の創出に取り組んでまいります。

### **(b) eラーニングの導入**

社外トレーニー派遣は、これまでの年 1～2 名の派遣から、年間で 10 名以上、本計画期間中累計で約 40 名の職員を継続派遣してまいります。あわせて職員自らが能動的に自己啓発を行いやすい環境を創出するために、eラーニングを導入してまいります。トレーニー派遣、外部研修、行内集合研修と比較して、受講する時間と場所の制約を受けず、インターネット環境の下で、数多くのジャンルの中から自分のペースで学習できるよう、環境を整備してまいります。

## **B. 柔軟な働き方の実現**

### **(a) フレックスタイム制度の導入**

通院や子供の送迎など、家庭環境に合わせた柔軟な働き方ができるよう、また繁忙期・閑散期の仕事量に合わせて出退勤時間を調整できるよう「フレックスタイム勤務制度」を導入し、ワークライフバランスの充実に取り組んでまいります。

### **(b) 朝型勤務の全行展開**

朝方勤務については平成 27 年 7 月から本部にて実施しており、朝の時間外勤務も可能といたしました。その結果、遅くとも 19 時までには必ず退行するという意識が高まり、生産性向上の面でも相応の成果が出ています。

それらの成果を踏まえ、朝型勤務の適用範囲を営業店へ広げることで、銀行全体での生産性向上へ繋げてまいります。

### **(c) テレワークの導入**

妊娠・育児・介護あるいはケガなどにより、一時的に通勤が困難な職員や家族と過ごす時間を増やしたい職員などが柔軟な働き方ができるよう「テレワーク制度」を導入し、ワークライフバランスの充実と業務効率化に取り組んでまいります。

## **C. ダイバーシティの推進**

### **(a) 女性管理職比率の向上**

当行では平成 23 年より女性行員で構成するダイバーシティ推進チーム「スマイリリーズ」を立ち上げ「商品・サービス企画」「仕事と家庭の両立支援」「キャリアアップ」等に女性の力を最大限活かせるよう取り組んでおります。今後はこの「スマイリリーズ」の体制を発展させ、新しいダイバーシティ推進チームを立ち上げることで更なる推進強化を図り、「平成 32 年 3 月末の女性管理職比率 30%」を目指し、女性リーダーの育成、ワークスタイルの変革（働き方改革）を推進してまいります。

【女性の管理職比率】

	H30/3 実績	H31/3 計画	H32/3 計画	H33/3 計画
女性の管理職比率	24%	27%	30%	30%

**(b) 障がい者雇用率の向上**

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

「Pastel」メンバーに対しては人事部職員（ジョブコーチ経験者）が中心となり、作業指示、マニュアル作成などの環境整備と、障がい者個人からの相談事項への対応など、雇用定着に向けた管理に努めており、法定雇用率 2.2%を上回る 2.5%となっております。

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

**(c) シニアが活躍できる環境の充実**

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

**D. 健康経営**

**(a) 有給休暇取得率の向上**

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

労使協調による休暇の取得促進や、有給休暇取得率を本部表彰項目に盛り込むなどの施策により段階的に取得率を向上させ、有給休暇取得率を現在の 44%から、平成 33 年 3 月期には国が推奨している 70%まで向上させてまいります。

【有給休暇取得率】

	H30/3 実績	H31/3 計画	H32/3 計画	H33/3 計画
有給休暇取得率	44%	50%	60%	70%

**(b) 健康教養セミナー・各種検診助成等ヘルス・サポートメニューの充実**

「健康教養セミナー」「メディコトリム」を継続開催することによって生活習慣改善の動機付けと健康意識向上を図ってまいります。また、定期健診並びに人間ドック受診後のフ

フォローも行き、職員の健康の維持・増進に努めてまいります。

引き続き、仕事への意欲向上の基盤である「健康経営」に取り組んでまいります。

### ③Innovation3 不断の改革推進による生産性向上の追求

#### A. 大胆な経営資源のシフト

地域やお客さまに貢献する施策の強化に向けて、人員や店舗といった当行の経営資源を最大限に投下してまいります。

具体的には、デジタル技術を活用して業務効率化を図ると同時に、店舗の統廃合を通じて、従来型業務を削減してまいります。こうして創出した人員相当分を、コンサル専担部門へ振り向けていくほか、専門的な知識を持った、高度なコンサルティング業務を展開すべく、社外トレーニー派遣等も積極的に行ってまいります。コンサル専担部門の人員数は、平成33年3月末で、170名程度の増員を目指しております。

#### 【業務効率化とコンサル専担部門への人員の再配置】



#### (a) デジタル技術の活用と業務 BPR を通じた業務効率化

##### ア. デジタル化の推進

現在、「ローン審査・新システム」の導入及び「預かり資産販売支援・新システム」の導入準備を進めており、平成30年7月に稼動を予定しております。新システム稼動後は、ペーパーレス化が図られ、お客さまの手続き負担及び内部事務の手続き負担が大幅に効率化されることとなります。

さらに、取引者宛受取書(※)のデジタル化に加え、電話の本部集中受電などの検討も進めております。こうした業務の効率化を、窓口も含めた個人営業力の強化に活かしてまいります。

※お客さまからの預かり品の授受の明確化、預かり品の内部チェック並びに部門間における預かり品の授受の明確化を目的として使用する帳票

## イ. BPRの継続

本部業務については、AIやRPAといった新たなデジタル技術を積極的に利用することで、業務量を削減してまいります。RPAについては、平成30年7月より試行導入をいたします。

こうしたデジタル化による業務効率化の効果は、平成33年3月期までに総労働時間ベースで平成30年3月期比15%の削減を見込んでおります。

### (b)生産効率の高い人員・店舗の再配分

#### ア. 戦略的な新規出店と店舗統廃合の実施（店舗開発室の新設）

青森県及び函館地区の将来人口は、平成29年に約150万人であったものが平成37年には約130万人、平成47年には約110万人程度にまで減少（※）することが予想されております。さらに、お客さまの生活スタイルの変化、店舗の周辺環境の変化のほか、新たな資金決済手段の普及等を踏まえ、お客さまとの接点のあり方を見直ししていく必要があるものと認識しております。

このような環境の変化にしっかりとキャッチアップし、スピード感をもって、以下に掲げるチャネル戦略を実行していくため、当行は平成30年4月に「店舗開発室」を新設いたしました。

既存店舗の統廃合は、平成31年3期以降は4ヶ店の統合を決定しており、その後も機動的に進め、平成30年3月末時点で94拠点の店舗網は、平成33年3月末時点で80拠点程度を目指して再編成してまいります。

店舗の統廃合につきましては、お客さまの口座番号の変更を伴わない「ランチインブランチ方式」を採るなど、お客さまの利便性を極力損なうことのないよう進めてまいります。

<店舗拠点数の推移>

(単位：拠点)

実施年度	併設店又は廃止店	統合店又は主管店	廃止後拠点数
H30/3期	旭町支店	古川支店	94
	大杉平支店	根城支店	
H31/3期 ～ H33/3期	新城支店	石江支店	90
	田名部支店	むつ支店	
	三戸支店	南部支店	
	天間林支店	七戸支店	
	(既存店の統廃合及び休日営業拠点の新設・拡充)		80

※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30（2018）年推計）



## イ. ATM 戦略の再構築

ATMにつきましても、周辺環境の変化等踏まえ再編成し、190 拠点程度の店舗外 ATM を 150 拠点程度まで削減してまいります。稼働状況、周辺の ATM 設置状況のほか、地域特性など、様々な角度から慎重に検証し、お客さまにとっての利便性を大きく損なうことのないように進めると同時に、モバイル端末を利用したキャッシュレス対応、通帳アプリの導入など、様々な施策も合わせて検討してまいります。

## ウ. リテール店業務の見直し

本計画では、住宅ローン取扱い業務において、青森・弘前・八戸地区（計 25 ヶ店）のリテール店における住宅ローンの取扱いを廃止し、住宅ローンセンターが対応する体制に変更いたします。より知識や経験の豊かな職員が対応することにより、お客さまに対するサービスの質を向上させ、更なる取込強化を図ってまいります。

また、住宅ローンの取扱いを廃止したリテール店には、住宅ローンセンターの職員と相談できるようタブレット端末を設置し、お客さまのニーズに対しスムーズにお応えできる仕組みを構築しております。

## B. 全行的な収益意識の醸成

### (a) 採算性を意識した営業活動の展開

#### ア. 採算性を意識した法人営業活動の展開

収益意識向上に向け、取引の採算性を示す「RACAR」を基準に、行内で取引方針を議論する仕組みを構築してまいります。この活動は、短期的な実績を求めるのではなく、お客さまのニーズにしっかり応えられているか、その対価を頂けているか、取引の採算性の向上に向けて努力しているかなどといった視点から、収益意識の醸成を図ることを目的としております。

平成 30 年度は、上期に RACAR の妥当性向上（経費率見直し）、ガイドライン金利見直し（金利の定価設定）、及び全行的な周知を実施し、下期より試行を始め、平成 31 年度からの本格展開を目指しております。

#### イ. 住宅ローンの採算性向上に向けた取組み

住宅ローンの採算性向上については、住宅ローン単体での採算改善を図るとともに、家計取引メイン化等の付随取引拡大による、総合採算の改善にも取り組んでまいります。

住宅ローン単体での採算改善については、ポート分析や収益分析による採算管理を行い、分析結果については、信用リスク管理規程に基づき、経営報告を行うとともに、適用金利の適正化やデフォルト抑制のために初期与信審査モデルへ反映させる等、採算性改善に取り組んでまいります。なお、平成 30 年度下期に途上与信審査モデルの導入を予定しており、導入後は、住宅ローン実行後の取引状況を加味したうえで審査ランクを再判定することが

可能となり、より精緻なポート分析を行うことができると考えております。

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

## ウ. リスクコントロールを重視した事務管理

本計画より、表彰制度「業務管理表彰」の減点方式を見直ししてまいります。減点点数や加点項目の見直しを行い、事務ミス抑制に対する過度な負担の軽減及び検証作業の削減を実現することで、生産性の向上に繋げていくとともに、ミス発生要因分析とリスクガバナンスを重視した運用へ変更してまいります。

### (b) 収益意識の醸成に向けた取組み

#### ア. 店舗の採算意識を反映した表彰制度

本計画より、表彰制度「行動評価」へ「収益意識の醸成」項目を新設しておりますが、下期については、間接経費等まで含めた損益評価項目の追加を検討してまいります。

#### イ. 本部表彰制度の新設

平成 30 年 4 月より、これまで取り組んでまいりました「本部業務革新」の流れを汲み、かつ本計画における施策を反映したうえで、本部業務における①「本部人員の適正化」、②「本部組織のスリム化に向けた業務 BPR の促進」、③「経費削減に向けた意識醸成」を目的とした「本部表彰制度」を開始いたしました。

本制度の効果を捕捉するための KPI として、①「総労働時間の削減」、②「有給休暇の取得」、③「出張旅費の削減」、④「印刷量の削減」の 4 項目を数値化し本部全部室を評価し、業務の効率化に対する取組みを「見える化」してまいります。

また、生産性向上に偏ることなく、本部における主たる業務と言える「営業店対応の質」の向上も目指していくことを目的に、「営業店アンケート」もあわせて実施し、定性面も加味した上で運営してまいります。

## C. 経費の統制

Innovation1 で展開してまいります、専門性の高いコンサルティング業務の成果を、十分な収益に結びつけていくためには、経費の統制を通じたボトムラインの極大化が必要です。経費の抑制は、従来から取り組んでおりますが、当行の収益性は同規模他行との比較を通じて、まだ改善の余地があるものと認識しております。以下の施策に取り組み、生産性のさらなる向上を図ってまいります。

### (a) 計画的な設備投資に向けた統制

店舗の統廃合や業務のデジタル化に向けた戦略的な設備投資を実施していくなかにおいても、計画的な設備投資を通じて償却負担を統制してまいります。

特に償却負担が大きく、導入後もランニングコストが発生する IT 投資につきましては、経営会議の下部機関である「IT 戦略委員会」において費用対効果を十分に検証し、IT 戦略全般を協議・検討することについて、組織的対応を図ってまいります。

こうした取組みを通じて、減価償却費は平成 30 年 3 月期の 19 億円から、平成 33 年 3 月期は 2 億円削減し 17 億円を目指してまいります。IT 投資にかかるランニングコストにつきましては、新規投資の統制のほか、既存設備の棚卸しを通じて、抑制してまいります。

### (b) 効果的な物件費支出のための統制

物件費の多くを使用する本部につきましては、「本部表彰制度」を通じて、収益意識醸成を図るとともに、厳格な予実管理を実施してまいります。こうした意識醸成に加え、前述いたしました、店舗統廃合と店舗外 ATM の削減、並びに、IT 投資の統制によるランニングコストの抑制を通じて、物件費は平成 30 年 3 月期の 96 億円から、平成 33 年 3 月期には 8 億円削減し 88 億円を目指してまいります。

以上の取組みの結果、OHR（物件費÷コア業務粗利益）は、平成 30 年 3 月期実績 79.1% に対して、平成 33 年 3 月期には 75% 程度を目標として取り組んでまいります。

#### 【経費統制による OHR の計画値】



#### ④ グループの総合力向上

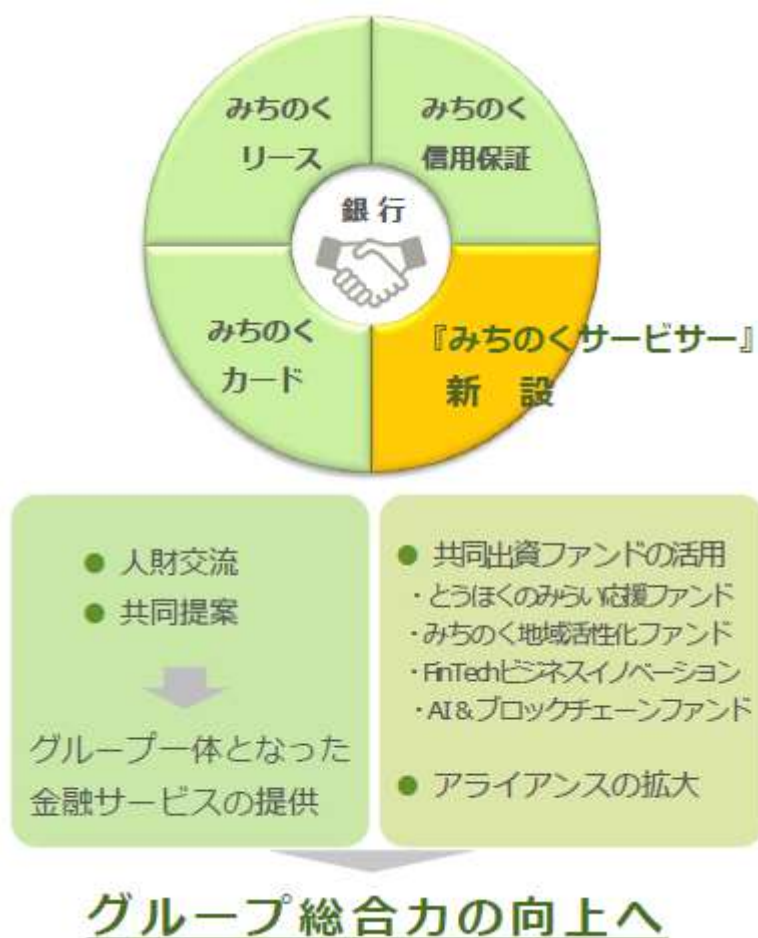
地域に貢献していくために当行並びに当行グループに求められる役割は、ますます高度化しており、グループの総合力、さらにはグループの拡大をもって応えてまいりたいと考えております。

例えば、リース子会社には、銀行にはない専門知識・ノウハウ・ネットワークといった強みがあり、お客さまに対する銀行とのパッケージ提案の実施など、その相乗効果は大きいものと認識しております。銀行と子会社間、子会社同士での人事交流も行い、グループ全体での人財育成やスキルアップ、活力の創出につなげてまいります。

前述のとおり、平成 30 年 6 月には、みちのくサービサーを新たに当行の 100%子会社として設立し、平成 30 年 10 月の営業開始を目指しております。

銀行業務の枠組みを超えたソリューションの提供も、今後ますます必要になると認識しており、他社との提携など、アライアンスの拡大も検討し、地域のニーズにしっかりと応えてまいります。

#### 【グループ体制】



## 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

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

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

さらに、取締役会の更なる実効性向上を目指し、取締役会の機能や体制を自己評価する仕組みを取り入れ、議論のさらなる活発化などに向けて、運用を改善してまいります。

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

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

#### (2) 監査等委員会

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

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

更に平成 29 年 10 月より監査部を監査等委員会の直属とし、当行の監査機能を一体として担う体制としております。

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。

#### 【取締役会の構成】

取締役 (うち社外)	5人 (2人)
監査等委員 (うち社外)	4人 (3人)
合計 (うち社外)	9人 (5人)

**<特徴点>**

- ①社外取締役を過半数選任
- ②取締役会議長と代表取締役を分離  
(執行と監査の分離)
- ③社外取締役の選任にあたり各自が有する知見のバランスを確保

#### 【監査部の独立性強化】



### (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. リスク管理体制の強化のための方策

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。

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。

### (1) 信用リスク管理強化

信用リスクについては、「信用リスク管理規程」に基づき、年度毎に「クレジットポートフォリオ管理基準」を策定しております。「クレジットポートフォリオ管理基準」では、与

信集中リスク管理の観点から、「格付別投融資限度額」「業種管理方針」「対外投融資限度額」を定めており、モニタリング結果を「収益・ALM委員会」に報告しております。さらに、自己査定結果を踏まえた信用リスク分析結果については経営会議に付議・報告しております。

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

### ① 業種管理

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

### ② 適用金利決定プロセスの合理化

事業性・与信にかかる適用金利決定プロセスを合理化し、リスク・リターンの観点から建設的かつ合理的な判断を行ってまいります。

## (2) 市場リスク管理強化

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

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

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

今後においても、リスク・収益・資本のバランスを図るなかで、健全性維持と収益性向上に努めてまいります。

## (3) 不良債権の適切な管理

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

特に自己査定において実質破綻先以下とし、回収を進める必要のある顧客については「整

理貸付先」として指定しております。「整理貸付先」については速やかに面談をするほか、現況調査を実施するとともに今後の返済計画をヒアリングのうえ、個別の回収計画を策定しKeyManに回収目標登録を行い、代位弁済業務から競売申立などについては、専門部署が営業店をサポートしており、交渉や手続が煩雑な回収業務の円滑な運営を行っております。

なお、平成30年10月より「みちのくサービサー」が業務を開始し、他行債権の買取業務のほか、当行の実質破綻先以下の回収業務を受託する予定としております。

また、事業再生専担部門の人員を増員し、事業再生や転廃業を支援することにより、新たな不良債権の発生を抑制してまいります。情報をKeyManに蓄積するとともに、行内で共有し、適時的確な支援を行ってまいります。

こうした取組みを通じて、貸出債権の健全性維持を図ってまいります。

#### (4) 収益・リスク・資本の一体的な運用

本計画の策定にあたり、「法人営業部門」「個人営業部門」「公金営業部門」「市場部門」の4つの部門毎に、収益・リスク・資本の目標水準と許容水準を明示いたしました。今後、定期的なモニタリング指標として活用し、運営することで、健全な自己資本比率の維持と、一層の収益力強化の両立を目指してまいります。

【本計画におけるフレームワークとアクションプラン】

### リスクアセット対比リターンの向上、非金利収益の増強



#### 第四次経営強化計画アクションプラン

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

### 自己資本比率8%程度の維持と一層の収益強化を両立



### 3. 法令等遵順守の体制の強化のための方策

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

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

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

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

### 4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

#### (1) 経営監査体制

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

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

また、監査部は監査等委員会直属とし、監査部門の独立性を強化しております。

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

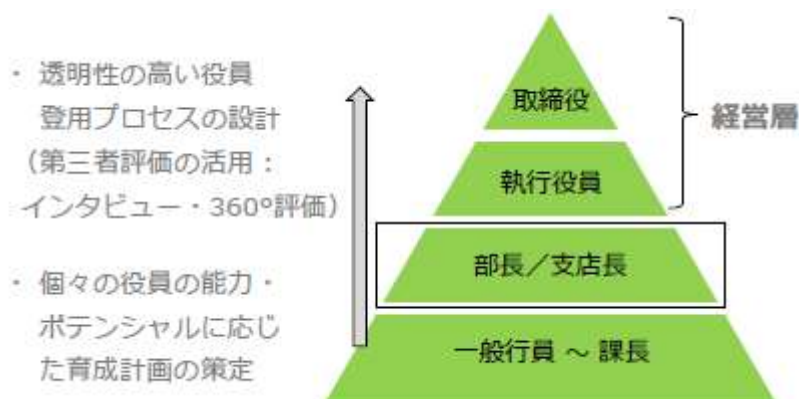
#### (2) サクセッションプラン

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

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

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

## 【サクセッションプランのイメージ図】



### 5. 情報開示の充実のための方策

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、当行の経営状況や活動内容をご理解いただくために、情報開示の充実に努めております。

決算記者会見を半期毎に開催するほか、東京での機関投資家向け IR と当行の主要な営業地域での個人投資家向け IR を年 1 回開催しております。さらに定期的に行っているお取引先との情報交換会の場においても、当行の経営状況などの紹介を行っております。

平成 30 年 5 月にはホームページをリニューアルし、より見やすく、使いやすいサイト運営に努めるとともに、財務情報、CSR 活動といった投資家向けの情報も充実させているほか、タイムリーディスクロージャーの観点から、積極的なニュースリリースにより、スピーディーな情報開示に努めております。

## 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地域の活性化に資するための方針

#### (1) 法人営業活動基本方針

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

#### (2) 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

前計画において構築した、当行独自の法人営業活動の内容は、引き続き改善を図ってまいります。創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティング体制を構築し、お客さまの営業利益改善支援活動をベースとした法人営業活動、ミドルリスク層へのアプローチ強化などを通じて、平成33年3月期における中小規模事業者等に対する信用供与残高は、始期より250億円（増加率4.9%）増加させ、5,356億円とする計画としております。

【計 画】

（単位：億円）

	H30/3 始期	H30/9 計画	H31/3 計画	H31/9 計画	H32/3 計画	H32/9 計画	H33/3 計画	始期比
中小規模事業者等 向け貸出	5,106	5,145	5,184	5,223	5,262	5,301	5,356	+250
総資産	21,187	21,813	21,508	21,942	21,791	22,225	22,107	+920
総資産に 対する比率	24.10%	23.59%	24.10%	23.80%	24.15%	23.85%	24.23%	+0.13p

※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167億円（平成30年3月末残高）を特殊要因として控除し、H30/3始期の中小規模事業者等向け貸出残高としております。

## 2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

#### ① 法人営業体制

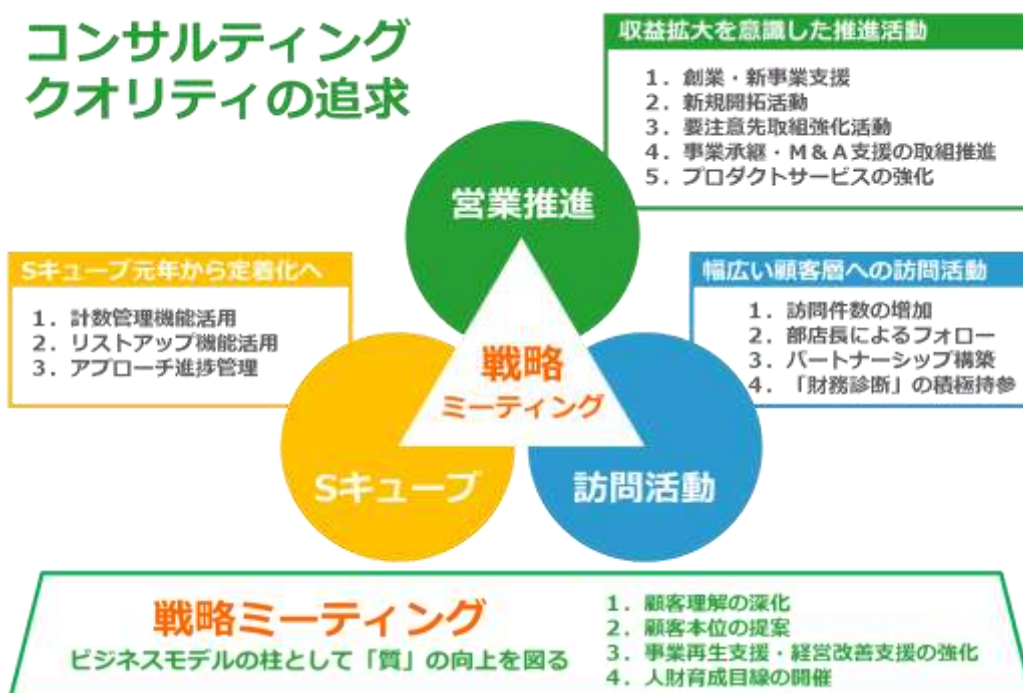
##### A. KeyMan 活用による法人営業体制の強化

本計画は、お客さまの本業支援に向け、より高いレベルでの法人営業を展開していく重要なステージと位置付け、法人営業体制をさらに強化してまいります。

なかでも、「営業利益の改善＝本業支援、経営課題などの解決」であるとの認識のもと、「お客さまの営業利益改善支援活動」を法人営業活動のベースに据え、鋭意継続して取り組んでまいります。

今年度は、「KeyMan 活用による法人営業体制」の継続に加え、本計画に沿った「コンサルティングクオリティの追及」に向け、より高度なリレバン営業を展開しつつ、収益拡大を意識した「法人営業推進活動」を年度方針に掲げ、展開してまいります。

#### 【法人営業推進活動のイメージ図】



## B. 女性行員の法人営業部門への積極配置

女性の法人営業担当者は、現在 10 名程度となっておりますが、今後は法人営業課へ積極的に配置してまいります。女性を中心とした多様な人財を活用することで、新たな視点での提案が可能となり、活力ある職場づくりにも繋がるものと考えております。

## C. セグメント別営業の再構築

当行では既存のお客さまについては、「セグメント別営業」を展開しております。

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

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

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

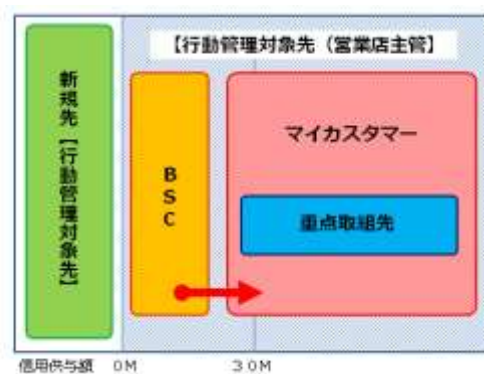
これらを踏まえ、今後は「マイカスタマー」に限らず、「ミドルリスク層」や「リテール層」など、幅広い顧客層に万遍なく訪問することを目指すべく、顧客セグメント別営業を再構築することといたしました。

### 【セグメント別営業のイメージ図】

<従来のイメージ>



<再構築後のイメージ>



## D. 法人営業セグメント再構築のポイント

### (a) マイカスタマー選定が望ましい先の明確化

これまで曖昧であったマイカスタマー選定基準を明確にいたしました。

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

### (b) ビジネスサポートセンター（BSC）主管先の見直し

ビジネスサポートセンター主管先については、全て営業店主管とする運用に変更いたしました。今後、信用供与額 3 千万円未満のお客さまを中心に営業店業務の補完的役割を担うことといたします。

### (c) 外訪活動の拡大に向けた業務の見直し

外訪活動の拡大に向けた取組みとして、平成 29 年 12 月に企業審査省略先を信用供与額 3 千万円未満まで拡大いたしました。この取組みにより、企業審査に要する業務量の約 65% を削減し、お客さまへの外訪活動へ振り向けてまいります。

## ② 人財育成

本中計においては、創業支援、事業承継・M&A などといった専門性の高い分野に、年間で 5 名以上、計画期間累計で約 20 名の職員を社外トレーニーとして派遣してまいります。

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

なお、平成30年3月末において、専門的な資格を保有する職員数は、中小企業診断士10名、農業経営アドバイザー試験合格者18名、医業経営コンサルタント試験合格者2名、医療経営士3級試験合格者8名、介護福祉経営士2級試験合格者2名などとなっております。

## ③ 法人営業体制における「北進」戦略

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

また、札幌地区については、平成 42 年度の北海道新幹線札幌延伸を見据えたなかで、今

後、青函圏と札幌圏の関連が強くなっていくものと想定されることから、準地元と位置付け、営業基盤の拡充に取り組んでまいります。

法人取引においては、戦略ミーティングを軸としたお客さま本位の法人営業活動は函館・札幌地区のお客さまにも理解されており、他行との差別化を図ることで着実に実績に結びついており、引き続きお客さま本位の法人営業活動を継続、強化してまいります。

## **2. 検証体制について**

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

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

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

#### **① 「経営者保証基本方針」について**

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

また、平成28年5月より、地域への明確なコミットとして「ビジネスパートナー宣言」表明活動を展開しておりますが、それと同時に、お客さまとともに「経営者保証に関するガイドライン」の適用を目指していくことについても表明しております。今後もお客さまにおける「経営者保証に関するガイドライン」の認知度向上と、当行の取組みについての周知を積極的に行ってまいります。

## ②ABL への取組み

動産評価会社 3 社と業務提携を行うなど、ABL に積極的に取り組んでおります。

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

## (2) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

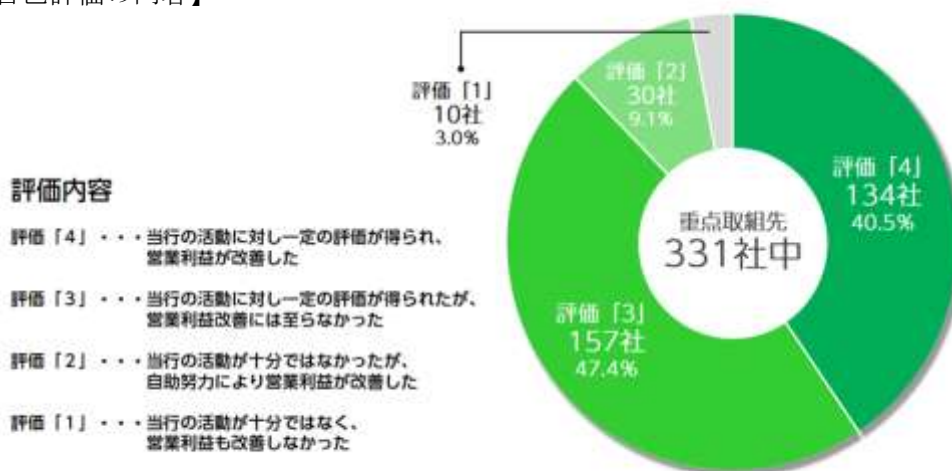
### ①営業利益改善支援活動

#### A. 「営業利益改善支援活動」の強化

マイカスタマーのうち、営業利益改善のための具体的な提案を実施している先、または実施が見込める先を「重点取組先」としており、平成 28 年 9 月から平成 29 年 8 月にかけて、331 先を選定し活動いたしました（前年比+35 先）。平成 29 年 9 月からは選定先を 360 先に増やして活動しております。なお、1 年間の活動評価・成果については営業店による自己評価を実施しております。

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

#### 【自己評価の内容】



#### B. 「お客さま満足度調査」の継続実施

当行が行う営業利益改善支援活動について、本部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、満足度など忌憚のないご意見を寄せていただき、当行の認識とのギャップを捕捉しております。

今年度は、実質無借金会社など「正常上位先」を対象にヒアリング調査を実施することを検討しております。また、前年度に引続き民間調査機関に一部ヒアリング調査を委託することで、お客さまの素直なご意見を幅広く頂戴し、法人営業体制の改善へ活かしていくほか、経営課題の掘り起しや実態把握にも繋げてまいります。



## ②ミドルリスク層に対するアプローチ強化

ミドルリスク層へのアプローチをより一層強化し、信用供与の円滑化を図ってまいります。



### A. 支援方針の策定先拡充

経営改善を必要とするお客さまのうち、計画作成を目的とした支援は、前計画から継続し、計画期間累計で150先のお客さまに対して支援してまいります。

本計画より、主に信用供与額3千万円以上のお客さまのうち、計画作成にこだわらない支援を行う先を「支援方針策定先」として活動を拡充してまいります。資金繰り支援のほか、顧客紹介などの本業支援といった、具体的な取組み方針を定めたくえで活動してまいります。こうした支援方針策定先については、計画期間累計で350先以上に拡充してまいります。

### B. ミドルリスク層に対するアプローチ強化を評価する指標

支援方針の策定先を拡充する取組みの結果、お客さまに対して行う支援については、評価指標を掲げ、実効性を追及してまいります。資金繰り支援のほか、販路拡大支援などの本業支援を行ってまいります。本業支援につきましては、「経営改善支援割合」にて法定の改善目標を定めていることから、別途資金繰り支援を実施した先を評価指標として掲げて取り組んでまいります。具体的には、「短期継続融資」「リファイナンス」「ニューマネーの貸出」を行った件数を計測し、計画期累計で400件を目指してまいります。

### 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）

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

#### 【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	H30/3 始期	H30/9 計画	H31/3 計画	H31/9 計画	H32/3 計画	H32/9 計画	H33/3 計画
① 創業・新事業開拓支援	128	126	186	177	177	208	208
② 経営相談	301	311	300	361	351	419	409
③ 事業再生支援	56	62	62	62	62	62	62
④ 事業承継支援	59	63	63	72	72	90	90
⑤ 担保・保証に過度に 依存しない融資促進	51	46	48	60	62	75	76
合計(経営改善支援等取組先)	595	608	659	732	724	854	845
取引先の企業の総数	8,445	8,483	8,550	8,609	8,665	8,735	8,801
割合	7.05%	7.17%	7.71%	8.50%	8.36%	9.78%	9.60%

なお、本計画の戦略を踏まえ、経営改善支援の定義やカウント方法の変更を行いました。上の表における平成30年3月期（始期）の経営改善支援等取組先は、変更後の定義であらためてカウントした実績を記載しております。

#### ※1. 各項目の定義

##### ① 創業・新事業開拓支援

創業・新事業開拓関連融資制度（市町村・保証協会制度）等利用先、創業支援先（金融仲介機能のベンチマ定義）、当行関与ファンド先、各種連携仲介支援先、6次産業化・農商工連携支援基金等助成先 等

##### ② 経営相談支援

取引先が抱える経営課題等について、営業店及び本部が積極的に関与しソリューションを実行した先、ビジネスマッチング商談成立先、海外ビジネス支援先、外部専門家活用先 等

##### ③ 事業再生支援

再生債権先（経営改善支援等の活動対象先）に対し、専担する審査部企業支援室が外部機関（中小企業再生支援協議会等）も活用しながら、改善アドバイスや事業再生等を実行した先

##### ④ 業承継支援

事業承継相談に関する支援先、M&A マッチング支援先 等

⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進

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

※2. 「取引先の企業の総数」の定義

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

## ①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

### A. 創業セミナーの開催

当行では平成 28 年、29 年度と「みちのく起業・創業セミナー」を開催してまいりました。「みちのく起業・創業セミナー」は、実際に創業した方を講師とし、創業への熱意や創業を志す方へ向けたメッセージなどをお話し頂く内容となっております。平成 29 年度に実施したセミナーの参加者から実際に創業する方も輩出されており、今後も継続して取り組んでまいります。

### B. 支援機関との連携

創業支援には、地域の自治体や各種支援機関との連携が重要となります。平成 28 年度より、青森市・弘前市・八戸市にて自治体・よろず支援機関・日本政策金融公庫などの担当者との連携を図ることを目的とした勉強会を開催し、各機関の創業支援に関する取組みについて相互に理解を深めております。

### C. 行内の創業支援強化に向けた取組

#### (a) 創業 NEWS の配信

当行では、平成 29 年度より行内の創業支援に関する好事例を「創業 NEWS」として配信し、情報共有を図っております。平成 29 年度には「外国人によるクラフトビール醸造所」創業の取組みが、マスコミや関連書籍で大きく取りあげられており、今期も継続して「創業 NEWS」を配信してまいります。

#### (b) 創業 MAP の作成

当行の創業支援先のうち、飲食店や美容業など一般消費者向けの創業先を創業 MAP として作成し行内に掲示しております。これは当行行員も一般消費者として、当行創業支援先を積極的に利用しようという取組みです。

### D. 行内の創業支援強化に向けた取組み

本計画における創業融資件数や金額の目標は、以下の通りとなっております。創業支援室が中心となり目標件数を上回る取組みを目指してまいります。

	H31/3 期	H32/3 期	H33/3 期
雇用創出数	560 名	640 名(累計 1,200 名)	800 名(累計 2,000 名)
創業融資件数	150 件	170 件	200 件
実行金額	15 億円	17 億円	20 億円

## ②経営に対する相談その他の企業に対する支援の機能の強化のための方策

コンサルティングメニューの拡充やプロダクトサービスの強化のほか、社外トレーニー派遣を経験した専門スタッフを拡充し、お客様への支援体制を強化してまいります。

さらに、お客様のニーズに応じたビジネスマッチングや外部事業者や専門家との連携強化を図り、お客様の課題解決を図ってまいります。

## ③ 早期の事業再生に資する方策

事業再生支援については、専門スタッフを増員し、KeyMan を活用した情報共有をはじめ、企業審査を通じて取引方針を定め、活動を強化してまいります。

なかでも、抜本的な事業の再構築を伴う再生計画の策定が必要と判断される先を「再生債権先」と位置付け、専門スタッフを配置し積極的に取り組んでまいります。

「再生債権先」は、年2回の銘柄見直しを行っており、平成30年度上期は27グループ62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じた外部コンサルタントなどの専門家との繋がりのほか、社外トレーニーによる専門的な知識の習得、トレーニー先との連携など、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、当行関与による再生スキーム実施件数は51件となっており、モニタリング活動を通じてアフターフォローをしてまいりました。引き続き、お客様のライフステージに合った適時的確な再生支援手法の検討を行ってまいります。

## ④事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

お客様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7期、延べ158名が受講を修了しております。なお、平成29年10月より第8期生（26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。

今後もお客様の事業承継ニーズの把握に努め、積極的に支援してまいります。

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

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

#### 【利益剰余金の積み上げ実績と計画】

(単位：億円)

	H21/3期 当初始期	H22/3期 実績 (1年目)	H23/3期 実績 (2年目)	H24/3期 実績 (3年目)	H25/3期 実績 (4年目)	H26/3期 実績 (5年目)	H27/3期 実績 (6年目)	H28/3期 実績 (7年目)
利益剰余金	25	41	54	62	87	102	131	164
当期純利益	△268	20	18	14	31	32	37	45

	H29/3期 実績 (8年目)	H30/3期 実績 (9年目)	H31/3期 計画 (10年目)	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	192	209	234	260	291	321	352	385
当期純利益	35	26	35	35	40	40	40	40

※13年目（H31/3期）以降については、12年目（H33/3期）計画を横ばいとしております。

### 2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員の業績向上意欲を高めるため、役員報酬制度は確定金額報酬、業績連動報酬及び業績連動型株式報酬制度からなっております。役員賞与制度につきましては、平成22年5月に廃止済みであります。平成28年7月に設置した「指名・報酬検討会議」において、役員の報酬や役員（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。

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

## **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）**

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

内部監査は、監査部が当行グループに係るガバナンス、リスク・マネジメント、及びコントロールに関連するすべての経営諸活動を対象範囲とし、内部監査結果は監査等委員会、頭取及び経営会議・取締役会に報告しております。

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

### **2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等**

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

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

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

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

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

## 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 5,000 円
	非資本組入れ額	1 株につき 2,500 円
4 発行総額	20,000 百万円	
5 発行株式数	4 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
	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
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る）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 30 年 1 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 30 年 1 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式相場については、平成 30 年 1 月末の水準にて推移する前提といたしました。

指 標	H30/1 末 実績	H30/5 末 実績	H30/9 期 計画	H31/3 期 計画	H31/9 期 計画	H32/3 期 計画	H32/9 期 計画	H33/3 期 計画
無担コール翌日物 (%)	△0.05	△0.06	△0.05	△0.05	△0.05	△0.05	△0.05	△0.05
TIBOR (3M) (%)	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
新発 10 年国債利回り (%)	0.08	0.03	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
為替相場(円/ドル) (円)	108	108	110	110	110	110	110	110
日経平均株価 (円)	23,098	22,201	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000

※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 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