



2020年9月30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 8350 東 証 第 一 部  
問 合 せ 先 執行役員経営企画部長 古村 晃一  
(TEL 017-774-1116)

2020年3月期における「(第四次)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、2020年3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

2020年6月

家庭の銀行



## 目 次

<b>I. 2020年3月期決算の概要</b>	
1. 経営環境	… 1
2. 決算の概要（単体）	… 1
<b>II. 経営の改善に係る数値目標の実績</b>	
1. 収益性を示す指標（コア業務純益）	… 5
2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	… 6
<b>III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況</b>	
1. 第四次経営強化計画の骨子	… 7
2. 経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）	… 7
3. 収益性の確保	… 10
(1) Innovation1 コンサルティングクオリティの追求	… 10
(2) Innovation2 職員の幸福と活力向上の追求	… 24
(3) Innovation3 不断の改革推進による生産性向上の追求	… 30
<b>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</b>	
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	… 36
2. リスク管理の体制の強化	… 37
3. 法令等遵守の体制の強化	… 40
4. 経営に対する評価の客観性の確保	… 41
5. 情報開示の充実	… 42
<b>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</b>	
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	… 43
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	… 44
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	… 52
<b>VI. 剰余金の処分の方針</b>	
1. 配当についての方針	… 59
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	… 59
<b>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</b>	
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

## I. 2020年3月期決算の概要

### 1. 経営環境

2020年3月期における国内経済は、米中摩擦が一時中断するなかで輸出が持ち直し、小売販売に底堅さも見られるなど、緩やかに景気の回復が続いておりましたが、2020年3月以降に本格化した新型コロナウイルスの感染拡大により、日を迫うごとに景況感が悪化しております。人や物の移動が大幅に制限されることで企業や家計へのさらなる影響の拡大が予想され、2020年東京オリンピックの開催延期など、先行きは強い不透明感に覆われております。

当行の主要営業地域である青森県及び函館地区における地域経済は、消費増税の影響で弱さが残るなか、基調としては緩やかな持ち直しの動きが続いておりましたが、足もとでは新型コロナウイルスの影響から、下押し圧力が強まっております。外国人観光客の急減による観光業への影響に加え、部品の供給が滞っている製造業にも影響が及びつつあります。新型コロナウイルスの動向次第では、今後さらなる個人消費の減少や企業の業況悪化など地域経済への影響の拡大が懸念されます。

### 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、貸出金残高は住宅ローンや地公体等貸出の増加などにより、前年同期比1,422億円増加して1兆6,799億円となりました。

有価証券残高は、安定的な収益確保に向けたポートフォリオの再構築を行い、前年同期比641億円減少して1,667億円となりました。

預金残高は、個人のお客さまの預金残高が増加したことなどにより、前年同期比130億円増加して1兆9,847億円となりました。なお、譲渡性預金を含めた総預金残高は、前年同期比135億円増加して2兆199億円となりました。

（単位：億円）

	2020/3期			2019/3期	2020/3期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
資産	21,663	+537	△128	21,126	21,791
うち貸出金	16,799	+1,422	+810	15,377	15,989
うち有価証券	1,667	△641	△1,733	2,308	3,400
負債	20,877	+610	+20	20,267	20,857
うち預金	19,847	+130	△339	19,717	20,186

#### (2) 収益の状況（単体ベース）

資金利益につきましては、貸出金利息が前年同期比8億円減少し、有価証券利息配当金が運用方針の見直しにより前年同期比17億円減少した結果、前年同期比23億円減少して

203 億円となりました。

また、役員取引等利益は前年同期と同水準の 22 億円となり、コア業務粗利益は、前年同期比 30 億円減少して 228 億円となりました。

経費は、生産性向上に向けた取組みの効果などにより、前年同期比 13 億円減少して 209 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 18 億円減少して 18 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、大口債権の取立不能の発生などにより前年同期比 10 億円増加して 22 億円となりました。

有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）につきましては、有価証券ポートフォリオの再構築に伴う損失を計上したことなどにより、国債等関係損益が前年同期比 5 億円減少、株式関係損益が前年同期比 12 億円減少した結果、前年同期比 17 億円減少して 29 億円の損失となりました。

以上により、経常損益は前年同期比 44 億円減少して 32 億円の損失となりました。また、店舗統廃合等による固定資産の減損損失の計上により特別損益が前年同期比 7 億円減少した結果、当期純損益は前年同期比 50 億円減少して 44 億円の損失となりました。

## 【損益状況の推移（単体）】

（単位：億円）

	2020/3期			2019/3期	2020/3期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
業務粗利益	199	△35	△52	234	251
[コア業務粗利益]	[228]	[△30]	[△50]	[258]	[278]
資金利益	203	△23	△42	226	245
役務取引等利益	22	△0	△11	22	33
その他業務利益	△25	△10	+1	△15	△26
(うち国債等関係損益)	△29	△5	△2	△24	△27
経費	209	△13	△14	222	223
(うち人件費)	108	△8	△9	116	117
(うち物件費)	88	△4	△3	92	91
一般貸倒引当金繰入額	7	+7	+7	△0	—
業務純益	△18	△29	△46	11	28
[コア業務純益]	[18]	[△18]	[△37]	[36]	[55]
臨時損益	△14	△14	△31	0	17
(うち不良債権処理額)	14	+1	+5	13	9
(うち株式関係損益)	△0	△12	△26	12	26
経常利益	△32	△44	△77	12	45
特別損益	△8	△7	△6	△1	△2
税引前当期純利益	△41	△51	△84	10	43
法人税、住民税及び事業税	△0	△1	△6	1	6
法人税等調整額	3	+1	+1	2	2
当期純利益	△44	△50	△79	6	35

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

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

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

**(3) 自己資本比率の状況（単体ベース）**

個人ローンを中心に地元向けの貸出金が増加しましたが、リスク・アセットコントロールの取り組みによりリスク・アセットは減少いたしました。しかし有価証券ポートフォリオの再構築等に伴う当期純損失の計上により、自己資本比率は前年同期比 0.34 ポイント低下して 7.41% となりました。

	2016/3 期 実績	2017/3 期 実績	2018/3 期 実績	2019/3 期 実績	2020/3 期 実績
自己資本比率	8.07%	8.25%	8.12%	7.75%	7.41%

#### (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 1 億円減少して 221 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 0.13 ポイント低下して 1.29%となりました。

一方、厳格な基準による引当を実施した結果、金融再生法開示債権に対する保全率は全体で 90.99%と引き続き高い水準にあります。

(単位：億円)

	2017/3 期 実績	2018/3 期 実績	2019/3 期 実績	2020/3 期 実績
破産更生債権及び これらに準ずる債権	48	52	61	88
危険債権	163	138	153	121
要管理債権	8	9	7	11
開示債権合計	220	199	222	221
開示債権比率	1.46%	1.28%	1.42%	1.29%
保全率	94.52%	92.92%	92.95%	90.99%

## 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）

貸出金平残は住宅ローンや地公体等貸出の増加などにより、計画を 276 億円上回る 1 兆 6,165 億円となりましたが、貸出金利回りが計画を 0.11 ポイント下回る 1.17%となった結果、貸出金利息収入は計画を 14 億円下回り 189 億円となりました。また、有価証券利息配当金は安定的な収益確保のため、ポートフォリオの再構築を行ったことで、計画を 29 億円下回り 16 億円となりました。一方、預金利息は計画を 2 億円下回り 3 億円となりました。

以上により、コア業務粗利益は計画を 50 億円下回り 228 億円となりました。経費につきましては、計画を 14 億円下回り 209 億円となった結果、コア業務純益は計画を 37 億円下回り 18 億円となりました。

(単位：億円)

	2018/3 期	2020/3 期	2020/3 期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
コア業務純益	59	55	18	△41	△37

※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. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率※1）

経費（機械化関連費用※2を除く）は、人件費及び物件費が計画を下回ったことなどから、計画を14億円下回り168億円となりました。業務粗利益につきましては、コア業務粗利益が計画を50億円下回り、国債等債券関係損益が計画を2億円下回ったことから、計画を52億円下回り199億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、始期を12.45ポイント、計画を11.86ポイント上回る84.41%となり、計画を達成することができませんでした。

（単位：億円）

	2018/3期	2020/3期	2020/3期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	182	182	168	△14	△14
うち人件費	116	117	108	△8	△9
うち物件費	51	49	47	△4	△2
業務粗利益	253	251	199	△54	△52
うち国債等債券関係損益	△33	△27	△29	+4	△2
業務粗利益経費率	71.96%	72.55%	84.41%	+12.45p	+11.86p

※1. 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

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

### III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

#### 1. 第四次経営強化計画の骨子

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

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

【第四次経営強化計画の骨子】



#### 2. 経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）

前述いたしました経営の改善の目標に係る数値目標（コア業務純益、業務粗利益経費率）及び、後述いたします中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化に関する改善目標（中小規模事業者等向け貸出残高・貸出比率、経営改善支援等取組先割合）の達成に向けて、

主要戦略に基づいた様々な施策を展開しておりますが、併せて施策の効果を評価する指標（KPI）を掲げ、計画達成を目指しております。

【経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）】

評価指標（KPI）	2018/3期	2020/3期	2020/3期	2021/3期
	始期	計画	実績	計画
(1)創業支援による 雇用創出数 <sup>※1</sup>	1,344名 <sup>※2</sup>	1,200名	1,796名	2,000名
(2)ミドルリスク層への支援先数 <sup>※1</sup>	136先	370先	402先	500先
(2)-1 計画策定支援先数	136先	145先	145先	150先
(2)-2 支援方針策定先数	—	225先	257先	350先
(3)ミドルリスク層への 資金繰り支援 実施件数 <sup>※1</sup>	—	240件	235件	400件
(4)非金利収益比率	7.6%	11%	9.6%	12%
(5)従来型業務の総労働時間	380万時間	342万時間	340万時間	323万時間

※1. 2019/3期から2021/3期までの累計を評価指標としております。2018/3期始期には2016/3期～2018/3期までの累計を記載しております。

※2. 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倍した参考値を記載しております。

**(1)創業支援による雇用創出数**

人口減少が進展していくなか、創業支援は「目指すべき姿」の実現に密接に関わる施策であり、創業支援による雇用創出数は3ヶ年の計画期間累計で2,000名を目指しております。

2020年3月までに実施した創業支援によって創出された雇用人数は、計画1,200名を大幅に上回る1,796名となっております。

**(2)ミドルリスク層への支援先数（計画策定支援先、支援方針策定先）**

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

経営改善計画の策定や計画実行の支援を行う「(2)-1 計画策定支援先」は2020年3月期の計画145先に対して実績145先、経営改善計画の策定に関わらない支援方針を定めた先「(2)-2 支援方針策定先」は2020年3月期の計画225先に対して、実績257先とそれぞれ計画を達成しております。

### **(3) ミドルリスク層への資金繰り支援**

ミドルリスク層に対する支援の具体的な成果のひとつとして、①短期継続融資を行った件数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などの支援を行った件数を評価指標として掲げております。2020年3月期の計画240件に対して、実績は235件であり計画を達成することができませんでした。

### **(4) 非金利収益比率**

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

こうした活動の進捗を評価する指標として、コア業務粗利益に対する非金利収益の比率を掲げております。2020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、計画始期より2.0ポイント改善の9.6%であり計画を達成することができませんでした。

### **(5) 従来型業務の総労働時間**

各種コンサルティング業務に対して当行の経営資源を大胆にシフトしていくために、従来型業務の効率化に取り組んでおります。なお、業務の効率化へ向けた取組みの進捗につきましては、総労働時間にて評価しております。

具体的には、コンサル専担部門（休日営業拠点、法人向けフィービジネス等）を除く、従来型業務に携わる職員の年間の総労働時間を、始期（2018年3月期）の380万時間から計画終期（2021年3月期）までに15%削減し、323万時間とすることを目指しております。

2020年3月期の従来型業務の総労働時間は340万時間となり、計画始期比で10.4%減少し計画を達成しております。

### 3. 収益性の確保

#### (1) Innovation1 コンサルティングクオリティの追求

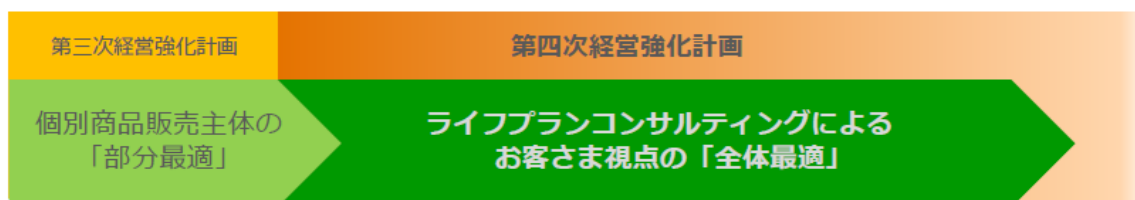
##### ①業務イノベーション～専門性の高いコンサルティング業務への挑戦

###### A. 人財育成

コンサルティング営業力を、質・量ともに強化するべく、外部機関へのトレーニー派遣は計画期間累計で40名を計画しております。2020年3月期までの累計で15名の職員を派遣し、そのうちトレーニーを終えた8名を専門部署に配置しております。

###### B. 個人営業体制

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



###### (a) ライフプランコンサルティング業務の強化

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

専門知識や高度なスキルを有し、お客さまのライフプランを見据えたコンサルティングが実践できる専門スタッフ「ライフプランニングコンサルタント」を各ブロックや休日営業拠点「エブリデイプラザ」に配置しております。

###### ア. 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、休日営業拠点として、2018年4月に「みちのくエブリデイプラザ青森」（青森市）、2019年5月に「みちのくエブリデイプラザ田向」（八戸市）をオープンいたしました。今後もこうした拠点の拡充などを通じて、お客さまとの接点を強化してまいります。

エブリデイプラザにはライフプランニングコンサルタントを配置するとともに、2018年10月に新システム「ライフプランシミュレーションシステム」を導入いたしました。お客さまの各種ライフイベントを見える化することで、教育資金や住宅購入資金、さらには老後資金への備えに向けた中長期的な資産形成の支援に取り組んでおります。

## イ. 資産運用層への対応

退職世代や高齢富裕者を中心とする資産運用層につきましては、2018年7月に導入いたしました「ウエルマネジメントワークステーション」を活用し、一次・二次相続を見える化することで、次世代まで見据えたライフプランニングの支援を展開しております。

また、専門スタッフ8名につきましては、2019年7月より各ブロック（青森、弘前、八戸、函館、札幌）に地区駐在として配置いたしました。これにより、営業店との連携強化及び生産性の向上を図るとともに、資産運用や相続対策等のコンサルティングを強化してまいります。

### (b) 公的年金への取組み

当行年金指定者の預金残高は個人預金全体の約4割を占め、安定的な資金調達手段として定着しているとともに、年金受給者預金の一定割合（約14%）は預かり資産商品にシフトしており、資産運用層の拡大にも貢献しております。

当行においては、社会保険労務士の資格保有者を含む12名の年金専門スタッフを青森県内4地区（青森・弘前・八戸・むつ）と函館地区に配置し、お客さまのニーズを捉えた的確な年金相談、ヒアリングによりお客さまの情報を収集し「資産運用・相続対策・遺言信託」へと繋げるコンサルティング体制を構築しております。「年金請求・年金調査取次ぎサービス」では、契約社会保険労務士と連携し、より質の高いサービスを無料で行っており、大変好評を得ております。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研修の実施、年金専門スタッフによる営業店職員のOJT研修を実施するなど、継続的に年金手続に関する実務レベルの向上に取り組んでいるほか、最終的にはライフプランナーとして他の金融商品を含む提案セールスができる人財育成を目指し、職員一人ひとりのレベルの向上も図っております。

引き続き、年金のことなら安心して任せられる「年金に強いみちのく銀行」として、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。

### (c) 企業型確定拠出年金（DC）・iDeCoへの取組み

「人生100年時代」に向けて、税制優遇を受けながら老後に向けた資産形成ができる「iDeCo」への関心が高まっております。

当行では出張所を除く全ての営業店で提案・受付できる体制を構築しております。さらに、職場での説明会やエブリデイプラザでのセミナーも開催し、iDeCoの制度やメリット等について理解を深め、ご活用いただけるよう継続して取り組んでおります。

また、「企業型確定拠出年金（DC）」、「iDeCo+」は企業の福利厚生制度の拡充につながり、必要経費は全額損金算入になる等、新しい退職金制度として導入を検討する企業が増えてきております。お客さまからのご要望をお伺いしながら、制度周知とともに、提案にも積

極的に取り組んでおります。

#### **(d) 個人ローンへの取組み**

青森県及び函館地区の住宅着工件数は堅調に推移しており、当行の住宅ローンにつきましては、「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、2017年10月にローンスクエア函館が土日祝日営業を開始し、同月札幌市内にローンスクエア南郷を新たにオープン、2019年3月には同じく札幌市内にローンスクエア麻生をオープンしております。

また、2018年10月には「ローン審査・新システム」を稼働させ、個人ローン全般のペーパーレス化を図ることで、お客さまの手続き負担及び内部事務の大幅な軽減を実現しております。

### **C. 法人営業体制**

#### **(a) 法人営業体制の強化**

「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」に鋭意継続して取り組んでおります。また、2020年度より地区本部を新設し、地域毎の特性に即した営業体制の強化や金融サービスのさらなる拡充に努めてまいります。

#### **(b) セグメント別営業の再構築**

2019年度は、お客さまに対する提案をより具体的で実効性の高い内容にしていくために、セグメント別営業体制や、法人営業戦略ミーティング※の対象先を見直しするなどの改善を図りました。

2020年度は、お客さまの信用格付や事業規模に応じた戦略・方針により、資金繰り支援や各種プロダクト、ソリューションの提案を展開してまいります。

※ お客さまに対する具体的な提案内容の協議や成功事例の共有等を行う場

#### **(c) 女性職員の法人営業部門への積極配置**

女性を中心とした多様な人財を活用することで、活力ある組織づくりに取り組むなか、法人営業部門につきましても積極的な女性職員の配置に取り組んでおります。

#### **(d) マーケット分析に基づく営業戦略の構築**

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

づくりを進めております。

2020年度は、業種別、地域別の統計データを基に与信ポートフォリオ分析を行い、こうした分析結果を踏まえた戦略を構築し、展開してまいります。

## ②「北進」を通じた広域営業展開への挑戦

当行はこれまで函館地区を準地元と位置付け 7 ヶ店を配置し、長年活動してまいりました。これまで果たしてきた金融仲介機能などを通じて、同地区における存在感は高まり、現在は青森県と同様に地元として位置付けております。

また、2030年度の北海道新幹線札幌延伸を見据えると、今後、青函圏と札幌圏の人的・経済的な関連は強くなっていくものと予想されます。

こうしたなか、当行は青函圏に最大のネットワークを持つ「青函のリーディングバンク」として、青函圏と札幌圏との橋渡し役として果たすべき役割を認識しております。

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

個人取引においては、住宅ローンを中心とした営業基盤の拡大を図るべく、2017年10月にオープンしたローンスクエア南郷に続き、2019年3月にローンスクエア麻生をオープンいたしました。住宅ローン貸出残高についても、順調に推移しております。

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

## ③多様なチャネルの構築

### A. 休日営業拠点の拡充

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

エブリデイプラザは、平日に接点を持つことができない現役世代を主な対象としており、お客さまのライフプランに関するコンサルティングを主体に、長期・積立・分散を中心とした資産形成についての提案のほか、ローン等の資金調達の相談も行っております。



主な顧客層	若年層・資産形成層
主な提案内容	<ul style="list-style-type: none"> <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>・お客さまの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・非対面チャネルの充実

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

また、キャッシュレスへの取組みとして、2017年12月の「LINE Pay」の取扱い開始から、「楽天Edy」、「メルペイ」、「J-CoinPay」、「支払秘書」と順次サービスを拡大しており、2020年度も連携の拡大を予定しております。他の取組みとしては、2017年5月より株式会社マネーフォワードと業務提携し、家計簿アプリ「マネーフォワード For みちのく銀行」の提供を開始、さらに2018年8月にはデジタル通帳アプリを導入、2018年11月にはWebによる口座開設サービスも開始しております。

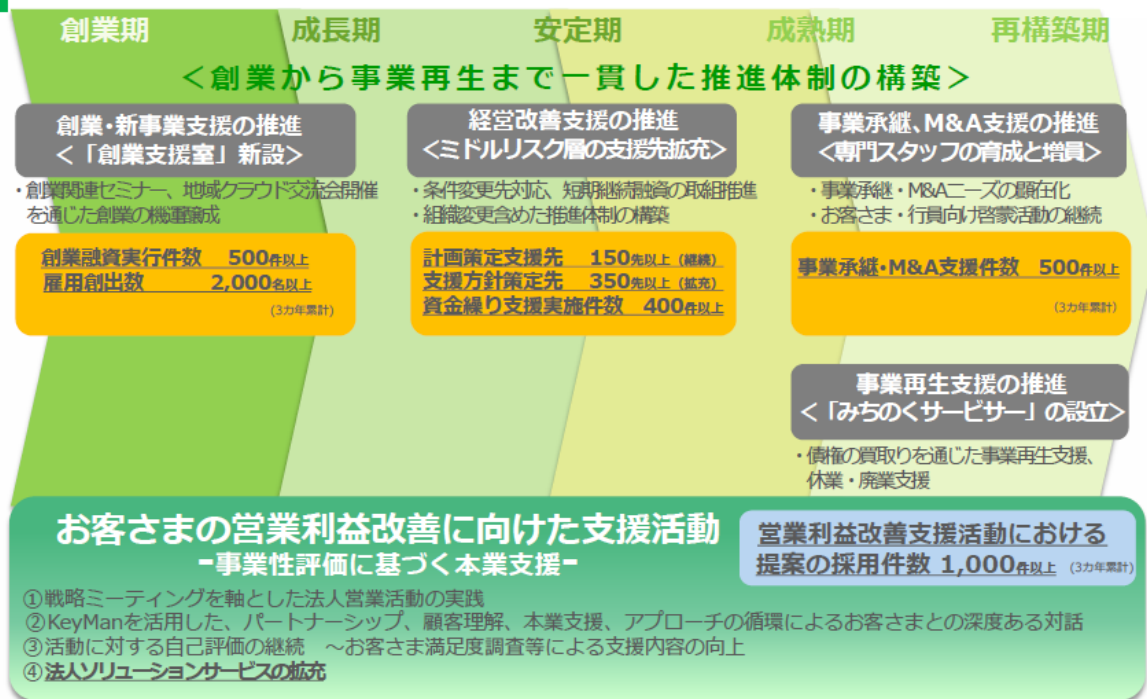
2020年度は、2020年6月にWebからの「住所変更」の取扱開始を予定しており、以降順次「通帳・キャッシュカード再発行」等諸届受付のWeb化を拡充するとともに、銀行アプリを導入し、非対面チャネルの充実を目指しております。

今後もこうしたサービスを順次拡大し、お客さまの利便性向上に努めてまいります。

## ④創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティング体制

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

## 創業から事業再生まで一貫した支援～コンサルティング体制



### A. 創業・新事業支援強化

創業・新事業支援は、人口減少の流れを少しでも食い止める施策のひとつとして、地域金融機関に期待される重要な取組みであると考えております。

2018年4月の創業支援室の新設以降、セミナーの開催や情報提供などを通じて、地域における創業・起業の機運を高める施策に取り組んだ結果、創業しやすい環境、並びに相談しやすい体制が整い、創業者数は増加傾向にあるものと捉えております。また、2020年4月には創業支援室に事業承継支援の機能を追加し、「創業・事業承継支援室」として組織再編し、創業者に対する後継者不在先のマッチングに取り組んでまいります。

さらに2020年度は、創業後、事業を継続していくうえでの課題に向き合うべく、創業を支援した先を対象としたアフターフォローのさらなる強化にも取り組んでまいります。

### B. 経営改善支援・事業再生支援強化

#### (a) ミドルリスク層に対するアプローチ強化

ミドルリスク層を成長予備軍と捉え、支援先数及び具体的な支援件数に関する評価指標(KPI)を掲げて取り組んでおります。2019年4月に専門スタッフ2名を配置し、金融仲介や事業性評価のサポート、専門性の高いソリューションメニューの円滑な提供に努めております。

2020年度は青森・弘前・八戸・函館ブロックに地区本部を設置し、経営改善支援業務の経験が豊富な職員9名を配置しております。地区本部が営業店のサポート役として指導・

アドバイスをを行い、営業店と協働で機動的に提案を行っていくことで、経営改善支援活動自体の全行的なレベルアップを図るとともに人財育成も進めてまいります。

#### **(b) 事業再生支援の強化**

抜本的な事業の再構築が必要と判断される先を「再生債権先」と位置付け、8名の専門スタッフを配置しております。事業再生支援を通じて維持された商流や雇用といった効果を確認しながら、金融仲介機能のさらなる強化に努めております。

#### **(c) みちのくサービサーとの連携**

2018年6月に設立した「みちのく債権回収株式会社（以下：みちのくサービサー）」は、2019年6月に日本政策投資銀行、きらやか銀行および当行の3者で出資組成された「地域経済エコシステム支援ファンド」の運営を受託し債権買取の他、エクイティやメザニン供与など幅広いソリューション提案が可能となりました。

実際にファンドを利用し再生に向けて取組みした事例もあり、これまで以上に地域の事業や雇用を守ることができるものと考えております。

### **C. 事業承継、M&A 支援の取組み推進**

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

当行は外部専門家6社と業務提携を行うほか、日本M&Aセンターへのトレーニー派遣を経験した専門スタッフを2名配置し、2019年6月に「みちのく銀行事業承継サポートデスク」を創設いたしました。

また「事業承継・M&Aエキスパート※」を支店長・法人営業役席者を中心に201名（2020年3月末現在）配置し、お客さまが抱える課題を汲み取り、適時サポートできる体制を構築しております。

2020年3月期の相談件数は216件となり、相談の内容は、第三者承継やM&A（合併・買収）の相談が増加しております。こうした相談に対し、個別アドバイザー、M&A専門機関の紹介等を行うことで、地域の事業や雇用の維持に努めております。

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

### **D. 法人ソリューションサービスの拡充**

法人ソリューションサービスの拡充を図り、専門的なコンサルティングを通じた高度なサービスを提供する体制の構築に取り組んでおります。2019年4月には創業から事業再生

まで一貫した支援・コンサルティングを実現するために、法人向けコンサルティングに特化した「経営コンサルティング室」を新たに設置いたしました。

具体的取組として、2018年11月に事業承継支援事業者、2019年3月に人材紹介事業者と業務提携を締結いたしました。

さらに、2019年10月には「有料職業紹介事業」の許可を取得し、人材紹介業務を開始いたしました。

今後も、地域企業が抱える様々な経営課題に対し、必要に応じて外部機関と連携しながら、具体的な支援に取り組んでまいります。

## ⑤ライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提供

### お客さまが描くライフプランの実現に向けたコンサルティングの実践



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

専門的な知識や高度なスキルを有する専門スタッフ「ライフプランニングコンサルタント」を育成し、営業店のフォローや指導を行う専担として、各ブロック（青森、弘前、八戸、函館、札幌）に配置しております。

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

#### B. ソリューションメニューの拡充～外部組織との連携

「お客さま本位の業務運営」を実践し、より専門性の高いコンサルティングを提供して

いくために、お客さまへ提供するサービスや金融商品の拡張・充実を図り、幅広いお客さまのニーズに対応できる体制を構築しております。

#### **(a) 相続に関連する業務提携**

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

#### **(b) 多様な運用ニーズに対する業務提携**

お客さまの資産運用ニーズにお応えするために、継続的に投資信託や保険商品等のラインナップの見直しを行っております。また、専門性の高い運用ニーズに関しては、SMBC 日興証券への紹介業務を行うとともに、2020年3月にはSBI証券及びSBIマネープラザとの業務提携を行っております。

### **C. 法人営業課と個人営業課との連携活動強化**

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

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

また、従業員取引につきまし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通じた長期的な資産形成の支援に取り組んでおります。

### **D. 金融リテラシーの向上**

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

## **⑥地域のポテンシャルを引き出すソリューションの提供**

### **A. 成長分野支援**

#### **(a) アグリビジネス**

農林水産業は、青森県の基幹産業に位置付けられ、農業生産額全国7位・食料自給率全国4位（いずれも2018年度集計）など、豊かな資源を有しております。青森県は「攻めの農林水産業」を推進するなか、「あおりブランド」の確立を目指しております。

当行では、農林水産事業へのサポート体制を強化すべく、農林水産業を川上として、農産物加工、製造、貯蔵、流通、販売、飲食、観光業などの川下まで商流を構成する「食」

に関連する産業をアグリビジネスと位置付け「アグリビジネス推進チーム」を設置し、食関連産業への支援を強化しております。

資格名	有資格者数
農業経営アドバイザー	19名
林業経営アドバイザー	1名
6次産業化ボランティアプランナー	1名

農業事業者の事業価値を高めるため、食の安全の国際認証であるグローバル GAP の認証について当行と弘前大学 GAP 相談所が連携し、2018年3月および2019年7月に取得支援を実施いたしました。また、農林水産省が推奨するJGAP（青果物・穀物及び家畜・畜産物）の指導員資格を当行のアグリビジネス担当者が取得し、農業・畜産事業者への支援体制強化を図っております。

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

「スマート農業」への取組み内容としましては、第1弾として2018年1月に株式会社オプティムと「金融×農業×IT 戦略的包括提携」を提携し、「スマート農業アライアンス」へ参画いたしました。さらに2019年1月には、第2弾の取組みとして株式会社オプティムと地域商社「株式会社オプティムアグリ・みちのく」を設立しました。

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

2019年9月には、スマート農業普及と地元人材育成と雇用確保の一環として、当行と株式会社オプティムアグリ・みちのくとの連携により、青森県立三本木農業高校の生徒に対して、スマート農業の取組み内容の講演と地元生産者の圃場及び工場視察を実施いたしました。

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

## **(b) 再生可能エネルギー**

青森県は大型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 3 位・認定件数 2 位となっております（いずれも 2019 年 12 月現在）。また、北海道・秋田県も前述の各項目で上位に入っており、当行営業エリアは風力発電に非常に適した環境を有しております。

こうした地域のポテンシャルを最大限に活かすべく、情報の収集やネットワークの構築を行っております。2017 年 4 月には全国の金融機関として初めて一般社団法人グリーンファイナンス推進機構と「地域における地球温暖化対策のための事業の推進に関する業務連携協定」を締結いたしました。また、2017 年 7 月には弘前大学北日本新エネルギー研究所（現：弘前大学地域戦略研究所）と「新エネルギー分野における連携・協力に関する協定」を締結するとともに、2018 年 7 月には同研究所と新エネルギーフォーラム「洋上風力が創る青森」を共催いたしました。

## **(c) 医療・介護**

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

当行では「医療・介護チーム」を設置し、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 14 名、介護福祉経営士 2 級 2 名を配置し、地域金融機関として知見を活かしたアドバイスやソリューションを提供できる人財育成、体制整備に取り組んでおります。

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

## **B. 地域活性化支援**

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

2017 年 7 月、地域が抱えるあらゆる課題に対し、金融機関のノウハウとネットワークを活用し、関係機関それぞれが持つ「強み」を活かし、独創的なソリューションを提供することを目的として「みちのく地方創生プラットフォーム」を創設いたしました。こうしたなか、当行、一般社団法人浅虫温泉観光協会、浅虫温泉旅館組合、青森市、青森県東青地域県民局とで「浅虫温泉の観光地域づくり推進に係る連携協定」を締結したことを受け、みちのく地方創生プラットフォームでは第 1 号案件として、浅虫温泉活性化をテーマとして取り上げ活動を開始いたしました。

また、2018 年度から 2019 年度にかけ、過疎化が進む下北地域のガソリンスタンド事業の新たなビジネスモデルを構築し、関係人口を呼び込むことを目的として青森県と当行が

主導し、むつ市と事業者に「NPO 法人プラットフォームあおもり」を加えたプラットフォームとして活動を展開してまいりました。

さらに、2019 年度は、東通村森林組合の「やまご（きこり）」の減少に歯止めをかけ、関係人口を増加させるために「みちのく地方創生プラットフォーム」を活用し、活動を展開してまいりました。

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

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

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

2019 年 7 月には当行、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の「浅虫温泉の観光地域づくり推進に係る連携協定」に基づき、「食のプロモーション」として名高い「ダイニングアウト青森・浅虫 with LEXUS」の東北地方としての初開催を支援いたしました。2 日間で延べ 80 名の方が浅虫温泉を訪れ、陸奥湾に浮かぶ「湯の島」を見下ろす高台の会場で、目の前の海で獲れた新鮮な海の幸を使った絶品料理を堪能されました。全国各地の方々に「浅虫の魅力」を広く伝えることが目的でしたが、同時に、地元の人々の繋がりが強固なものとなり、加えて「浅虫の魅力」を自らが再発見する機会とすることができました。

#### **(c) インバウンド対応**

青森県と函館市の外国人宿泊者数は、2018 年はそれぞれ約 35 万人と 55 万人で、青森県は東北地方で宮城県に次ぐ第 2 位、函館市は青森県の約 1.5 倍の規模となっております。また、2019 年においても、青森県の外国人宿泊者数は 35 万人と前年並みの水準を保っております。

こうした背景には、国際線の就航や青森市へのクルーズ船の寄港数が増加していることが挙げられ、2017 年度 22 回、2018 年度 25 回、2019 年度は 27 回に達しました。外国船の来港時には、最寄りの外貨両替店へ外国語対応可能なスタッフを適宜増員し、外貨両替受付体制を強化しております。

さらに、近年外国人観光客の間でキャッシュレス決済が急速に普及していることを受け、2018 年 12 月にキャッシュレス事業者と口座連携を行いました。現在「QR コード決済サービス」を提供する事業者と連携を進めており、引き続き地域の事業者のキャッシュレス決済の導入支援に取り組んでおります。

#### **(d) 地域活性化に資するプロダクト等**

これまで地域活性化に資する様々なプロダクト等を開発・展開してまいりました。これ



らの活動を継続するとともに、引き続きプロダクトの拡充に取り組み、地域活性化に資する活動を展開してまいります。

【地域活性化に資するプロダクト等】

地域活性化ローン「ふるさと・いきいき」	職場の健康づくり、子育て支援、女性活躍推進、移住支援のいずれかに取り組み、自治体等から認定された法人及び個人事業主が利用できるビジネスローン 2017年12月取扱い開始 2020年3月までの実績 140,000千円/4件
空き家解体ローン	「空き家」の解体やリフォーム等を検討している個人を対象としたローン 2019年5月、「むつ市空き家利活用推進制度」と提携し、認定先への金利引下げを実施 2018年度 新規実行 13,430千円/6件 2019年度 新規実行 8,030千円/3件
PFI事業	青森県内4例のうち2例が当行関与
クラウドファンディング	㈱CAMPFIRE・READYFOR㈱と業務提携 2019年度募集・達成実績 ㈱CAMPFIRE 1,327千円/1件 READYFOR㈱ 3,878千円/3件
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 2018年7月に「RESAS×金融機関データ」を活用した地域産業分析『青森県のアグリビジネス～「稼ぐ力」向上への取り組みについて～』を作成し公表
シティプロモーションサポート活動	お客さま訪問時に地方公共団体（当行と連携協定している先）が発行する観光やイベントに関するパンフレット等を配布し、地域資源をPRする活動を展開
廃校活用	2018年6月に藤崎町の縫製工場会社が田舎館村の廃校を活用し、県内工場の業務集約を行うことで生産を効率化 当行が金融支援を実施

**C. 地産品を活かすビジネス展開**

**(a) 商談会・産直市・テスト販売等の実施**

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

2019年7月に青森県や各物産協会などと共催し、青函エリアの農林水産物及び加工品の販売拡大を図ることを目的とした「2019『青森の正直』商談会」を開催いたしました。青森県内企業116社、北海道内企業15社の計131社が出展し、イオングループ等大手量販店ほか、青森県内百貨店・スーパー等の計164社のバイヤーが参加のもと、大規模な交流商談会となりました。

また、青森県東京事務所及び株式会社北彩館が運営する東京飯田橋のアンテナショップの協力を得て、大手企業の東京本社における青森県ご当地フェアの開催計画に着手しており、域外への販路拡大支援に向けた企画立案・情報収集を行っております。

#### **(b) 販路拡大セミナー・顧客紹介等ビジネスマッチング支援**

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

資金調達及び自社の商材・サービスを地域内外へ発信するツールとしてクラウドファンディングを周知するため、2019年9月に2日間、当行取引先が主催する来場者数2,000名超のイベント内でサービス概要や活用時のポイント、当行支援事例を交えたセミナーを実施いたしました。セミナー後、興味をお持ちいただいた6事業者から案件のご相談を頂きました。

また、多様化するお客さまのニーズに対応するため、顧客紹介業務提携先を拡充しておりますが、直近では不動産事業者、医療・福祉のコンサルティング事業者、生産性向上に寄与するサービスを展開する事業者等、幅広い分野における業務提携を進めております。

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

「海外ビジネス支援室」を設置し、海外の金融機関等とのネットワークを活かして地元企業の海外ビジネス支援業務に取り組んでおります。

2019年6月には、青森県などと共催のもと香港バイヤーと県内企業とのマッチング商談会を実施いたしました。県産食品の販路開拓に取り組む県内企業18社に対して商談の機会を提供し、うち8社の商談成立に繋がっております。

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

#### **D. 青函エリアと札幌をつなぐビジネス支援**

「青函のリーディングバンク」として、青函双方の事業者がビジネスパートナーとなり得る人的交流や広域連携のサポートに取り組んでおります。

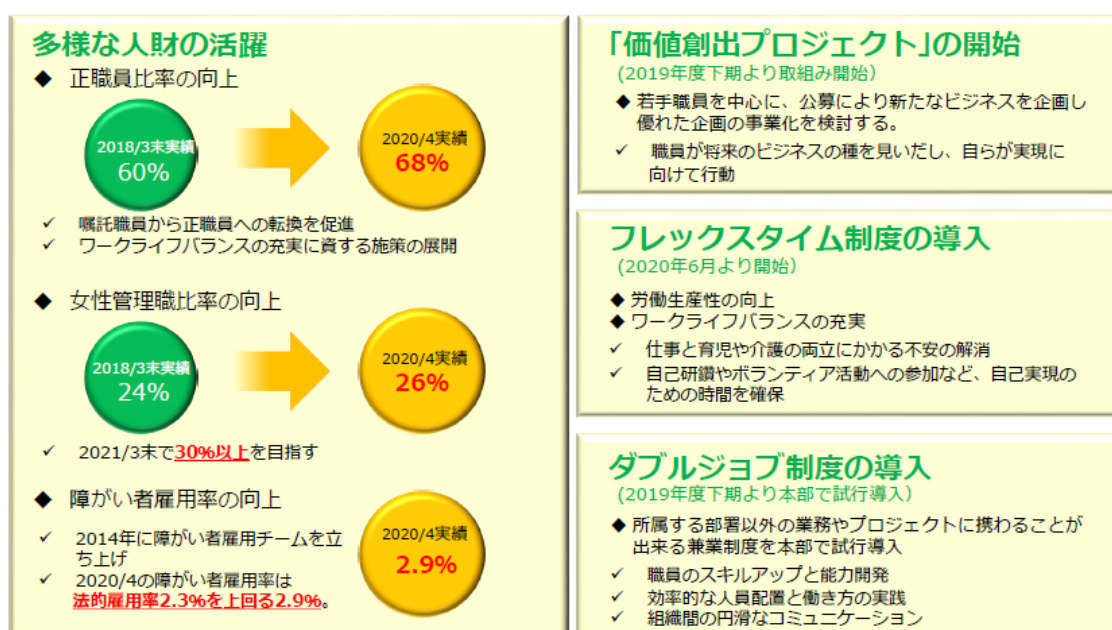
2019年7月、青森県や各物産協会などと共催し、青函エリアの農林水産物及び加工品の販売拡大を図ることを目的とした「2019『青森の正直』商談会」を開催し、北海道内の企業は当行の紹介企業を含む15社が出展しました。

## (2) Innovation2 職員の幸福と活力向上の追求

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

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

### 【職員の幸福と活力向上の追求を目指した取組み】



### ① やりがいの醸成

#### A. 「価値創出プロジェクト」の開始

当行の将来のビジネスの創出に向けたプロジェクト「価値創出プロジェクト」の活動を開始いたしました。

子会社も含めた全グループ企業からの公募によりメンバーを組成し、昨今の規制緩和等を踏まえた、将来の新たなビジネスの創出に向けた議論・研究を行い、優れた企画は事業化を目指しております。

## **B. キャリアチャレンジ制度の拡充**

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

希望できるセクションに本部の専門部署のほか、北海道地区の営業強化対象店舗や休日営業拠点（エブリデイプラザ・ローンスクエア）、グループ会社（みちのくサービサー・みちのくリース）を新たに加えて、外部機関へのトレーニー派遣も数多くのラインナップを準備いたしました。2018～2019年度の募集では、18名を選考し、順次希望セクションに配置しております。

## **C. eラーニングの導入**

新たなキャリアチャレンジ制度のほか、2019年1月よりeラーニングを導入いたしました。

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

eラーニングが職員に早く浸透されるように、研修体系をeラーニングと連動したものに見直しし、さらにOJT、Off-JTの補強ツールとしても活用しております。

## **②柔軟な働き方の実現**

### **A. フレックスタイム制度の導入**

家庭環境に合わせた柔軟な働き方ができるよう、また繁忙期・閑散期の仕事量に合わせて出退勤時間を調整できるように「フレックスタイム勤務制度」の導入を検討し、2019年11月から2019年12月までの2ヶ月間の試行を実施いたしました。制度導入に向けた課題やメリット等の協議を重ね、2020年6月より開始いたしました。

### **B. テレワークの導入**

妊娠・育児・介護あるいはケガなどにより、一時的に通勤が困難な職員や家族と過ごす時間を増やしたい職員などが柔軟な働き方ができるよう「テレワーク制度」の導入を検討し、2020年4月から2020年5月までの2ヶ月間の試行を経て、2020年7月開始を予定しております。制度導入に伴う課題やメリット等を協議しながら、柔軟な働き方の実現に向け取り組んでおります。

### C. ダブルジョブ制度の導入

2020年1月より、各職員が持つスキルや経験を所属外のセクションでも発揮できる制度「行内兼業制度（ダブルジョブ制度）」を、本部職員を対象として試行導入しております。

所属部門の垣根に囚われず、柔軟に自らのスキルや経験を活かすことができる環境を整えることによって、組織間の円滑なコミュニケーションを促し、組織全体の活力向上に寄与することを狙いとしております。

### ③ダイバーシティの推進

当行では2011年より女性職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まいりました。2018年には初めて男性職員も加入し、行内のダイバーシティマインドの醸成などを目的として活動しております。

2018年7月に、こうした施策の実効性を高めるため、独立部署である「ダイバーシティ推進室」を新設し、「女性のための法人営業交流会の開催」「女性の法人営業育成メンバーの募集・運用開始」や、「産育休者・介護休業者向け職場復帰面談シートの制定」「仕事と介護の両立支援に向けたサポートブックの制定」「男性の育休取得推進に向けた取組み」などを実施しております。

### A. 女性のキャリア形成支援

#### (a) 女性管理職比率の向上

女性の活躍推進に向けた仕組みづくりや意識・風土の改革、ワーク・ライフ・バランス推進を通じて、女性の管理職比率30%を目指しております。

#### 【女性の管理職比率】

	2018/4/1	2019/4/1	2020/4/1	2021/3末
	実績	実績	実績	計画
女性の管理職比率	24.2%	25.0%	26.9%	30%

#### (b) 女性の職域拡大

これまで男性と比較し女性の配置が少なかった法人営業部門及び本部企画部門へ積極的に女性を配置し、さらなる女性の職域拡大に取り組んでおります。

特に、法人営業部門への配置を進めるべく、意欲のある女性を「法人営業育成メンバー」と位置付け、法人営業習得カリキュラム及び本部職員によるメンター制度を実施し早期育成を図っております。2019年度は7名の女性職員が育成メンバーとして活動し、2020年度は新たな育成メンバーが加わり、計8名の女性職員を法人営業業務に配置しております。

### 【女性の職域拡大の状況】

項目	2018/4/1 実績	2019/4/1 実績	2020/4/1 実績	2021/3末 計画
本部企画部門への女性配置	44名	49名	45名	50名
法人営業課への女性配置 (うち事業性融資担当者)	88名 (15名)	88名 (18名)	96名 (23名)	80名 (25名)

## B. 両立支援

あらゆるライフステージにおいて仕事と生活の調和を実現させられるよう、両立支援に取り組んでおります。2019年度は「仕事と介護の両立支援に向けたサポートブック」を策定、行内グループウェアに掲示し、全職員に対し介護に関する情報発信を継続してまいります。また、男性の育児休業取得勧奨として、対象者本人及び所属部店長に個別連絡し、休業取得を促したことにより、男性の育児休業取得率が向上してまいりました。

項目	2018/4/1 実績	2019/4/1 実績	2020/4/1 実績	2021/3末 計画
男性の育児休業取得率	23%	27%	73%	90%

## C. 活気ある職場づくり

### (a) ドレスコード見直し（服装の一部自由化）

当行では、職員一人ひとりの個性・自主性・自立誠意を尊重する一環として、2020年4月より既存のドレスコードを大幅に見直し服装を一部自由化しております。営業店の個人営業課及び法人営業課の女性職員における制服着用を任意選択化し、私服着用時の4つのガイドライン（ビジネススタイル、スマートカジュアルスタイル、ビジネスカジュアルスタイル、カジュアルスタイル）を新設しました。服装を多様化することにより、職員同士のコミュニケーションがより活性化し、柔軟な発想が生まれやすい職場環境づくりを狙いとしております。

### (b) さん付け呼称運動の展開

当行では、職員一人ひとりの個性・強み・創造力を存分に発揮できる組織風土の醸成を意図し、役職員同士の関係性をよりフラットにするべく、2020年4月より、行内の役職員間において、役職の有無や年齢の上下に関わらず「〇〇さん（名字・姓）」と呼び合う「さん付け呼称運動」を展開しております。

#### D. 障がい者雇用率の向上

当行では2014年に障がい者雇用チーム（現Pastel）を立ち上げ、研修施設の清掃やベッドメイキング、またデータ入力、ゴム印の作成、DM 発送などの簡易事務作業に従事しております。

「Pastel」メンバーに対してはジョブコーチを経験した職員が中心となり、作業指示、マニュアル作成などの環境整備と、障がい者個人々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、2020年4月1日末現在、法定雇用率2.2%を上回る2.9%となっております。

障がい者の職域拡大を図り、多種多様な人財を活用した活力ある組織づくりと障がい者雇用率の向上に取り組んでおります。

#### E. 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を有するシニア職員を臨店指導員などの指導的ポジションに配置することで、シニア層が活躍できる環境の充実に取り組んでおります。

2020年4月1日現在で66才以上の職員は17名在籍しており、そのほとんどが、これまでの経験を活かした管理・調査部門などの本部セクションで活躍しております。

### ④健康経営

#### A. 有給休暇取得率の向上

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

2019年4月から労働組合と協調して「じょいふる休暇」と称し、半期に3日の年次有給休暇の取得推進を図っております。

この結果、2020年3月期の有給休暇取得率は計画を19.7ポイント上回り79.7%となり、国が推奨している70%の目標を達成いたしました。

#### 【有給休暇取得率】

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 計画	2020/3期 実績	2021/3期 計画
有給休暇取得率	44%	47.1%	60.0%	79.7%	70%

#### B. 健康教養セミナー・各種検診助成等ヘルス・サポートメニューの充実

「健康教養セミナー」「メディコトリム」を継続開催することによって生活習慣改善の動機付けと健康意識向上を図っております。2019年7月に2019年度第一回目の健康教養セミナーを開催し、97名のヘルスサポーターを任命、2014年度からの累計でヘルスサポータ

一は 527 名となり、2014 年の健康経営宣言にて掲げた目標である『10 年間で 500 人体制』を前倒しで達成いたしました。

また、当行のヘルスサポート体制や、健康経営への取組みを評価していただき、2018 年 5 月に青森県健康経営認定制度の認定を頂いております。また、日本健康会議により「健康経営有料法人 2020（大規模法人部門）」として認定されております。

2020 年度は定期健康診断に加え、弘前大学 COI が社会実装を進めている「新型（啓発型）健診プログラム」を実施し、健康教育と生活習慣改善の提案及び事後フォローアップによる行動変容を促すなど、引き続き職員の健康の維持・増進に努めてまいります。



### (3) Innovation3 不断の改革推進による生産性向上の追求

#### ①大胆な経営資源のシフト

地域やお客さまに貢献する各種コンサルティング体制の充実に向け、休日営業拠点の拡充や非対面チャネルの強化を図るとともに、お客さまへの提案活動の強化を通じて地域活性化へ一層貢献してまいります。

これまでデジタル技術の活用や業務の集約などを通じて業務効率化を図り、店舗の統廃合等を通じて創出した人員を、各種コンサルティング部門を中心とした営業部門へ再配置してまいりました。

こうした取組みは今後も継続し、従来型業務の効率化をさらに加速してまいります。2023年度には従来型店舗は60拠点程度、人員数は1,650名程度を見据えております。

#### 【経営資源の再配置の状況と今後の見通し】

	2018/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 見通し※	2024/3期 見通し※
総人員数	2,170名	2,027名	1,950名程度	1,650名程度
うち法人・個人営業部門	669名	664名	650名程度	650名程度
従来型店舗数	94拠点	84拠点	75拠点程度	60拠点程度

※…見通しは翌期初時点を対象（期末日退職者数を控除、翌期初の採用数を反映）

#### A. デジタル技術の活用と業務BPRを通じた業務効率化

##### (a) デジタル化の推進

2018年7月に預かり資産販売支援新システム、10月にローン審査新システムを稼働いたしました。お客さまの利便性の向上及び内部事務手続の効率化に寄与しており、総労働時間の削減等の効果も確認されております。

また、2017年4月に新たなグループウェアを導入し、各種申請及び稟議作成、回付における事務フローの迅速化やペーパーレス化に取り組んでおります。

##### (b) BPRの継続

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

こうした業務の効率化と人員の再配置により、2020年3月期における従来型業務に係る総労働時間は2019年3月期比▲21万時間（同▲5.8%）となりました。

## B. 生産効率の高い人員・店舗の再配分

### (a) 戦略的な新規出店と店舗統合の実施

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

既存店舗につきましては、2020年3月末時点の84拠点から2020年12月末には78拠点となることが決定しております。その後も再編成を機動的に進め、2021年3月末時点で75拠点程度を目指しております。

店舗の統合方法につきましては、お客様の口座番号の変更を伴わない「支店内支店方式」を採り、お客様の利便性を極力損なうことのないよう努めております。

#### 【店舗拠点数の計画】

実施年度	併設店	主管店	従来型店舗数
2019/3期	新城支店	石江支店	90拠点
	田名部支店	むつ支店	
	三戸支店	南部支店	
	比内支店	大館支店	
2020/3期	八戸ニュータウン	根城支店	89拠点
	天間林支店	七戸支店	88拠点
	大学病院前支店	下土手町支店	87拠点
	多賀台支店	河原木支店	86拠点
	筒井支店	桜川支店	85拠点
	大鱈支店	城東支店	84拠点
2021/3期	イトーヨーカードー青森店	青森南支店	75拠点程度
	金木支店	五所川原支店	
	湯川支店	柏木町支店	
	小柳支店	浪打支店	
	佃支店		
	西弘前支店	松原支店	
	その他3ヶ店		
2024/3期	…		60拠点程度

### (b) ATM 戦略の再構築

ATMにつきましては、既存のATMの稼働状況や地域特性などを慎重に考慮し、ATMネットワークの適正化を図っております。

また、2019年9月よりスマホ決済サービス「支払秘書」との口座連携を開始するなど、モバイル端末を利用したキャッシュレス決済業者との連携強化を通じて、お客様の利便性の向上に向けた様々な施策を展開しております。

### **(c) リテール店\*業務の見直し**

2018年4月より青森・弘前・八戸地区のリテール店（計22ヶ店）における住宅ローンの新規取扱いを廃止し、ローンスクエアが受付する体制に変更いたしました。より知識や経験の豊かなスタッフが対応することにより、お客さまに対するサービスの質を向上させ、営業力のさらなる強化を図ってまいります。

また、住宅ローンの新規取扱いを廃止したリテール店にお客さまがご相談をされた際には、統括店又はローンスクエアと連携し、お客さまのニーズに対しスムーズにお応えできる仕組みを構築しております。

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

## **②全行的な収益意識の醸成**

### **A. 採算性を意識した営業活動に向けた取組み**

#### **(a) 採算性を意識した法人営業活動の展開**

法人営業活動の採算性改善に向け、「RACAR」用いて個社別の取引採算性の見える化を図り、適正な収益とリスクテイクのバランス改善に取り組んでおります。貸出金利の適正化、各種金融サービスを通じた適正な手数料収入の確保、経営改善支援活動の強化による与信コストの抑制など、個社別の取引方針をあらかじめ定めたうえで法人営業活動を展開しております。

#### **(b) 住宅ローンの採算性向上に向けた取組み**

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

住宅ローン単体での採算改善につきましては、ポート分析や収益分析による採算管理を行い、分析結果につきましては、信用リスク管理規程に基づき、経営報告を行うとともに、適用金利の適正化やデフォルト抑制のために初期与信審査モデルへ反映させる等、採算性改善に取り組んでおります。

総合採算の改善につきましては、お客さまのライフイベントに基づく、営業活動を展開することで、住宅ローンの総合採算の改善に取り組んでまいります。

#### **(c) リスク・コントロールを重視した事務管理**

2018年度から表彰制度「業務管理表彰」の減点方式を廃止し、全ての項目を毎月加点する方式で運用しております。また、発生した事務ミスの原因を分析し、再発防止に向けた事務ミス抑制に対する過度な防止策の負担軽減及び検証作業の削減を図り、生産性の向上に繋げていくとともに、ミス発生要因分析とリスクガバナンスを重視した運用で取り組んでおります。

## **B. 収益意識の醸成に向けた取組み**

### **(a) 店舗の採算意識を反映した表彰制度**

効率的な営業活動に向けて創意工夫がなされ、全職員が一体となった取組みを促進するため、個店毎の収益や経費をより実態に近い計数で表彰制度へ織り込んでおります。

2019 年度下期の表彰項目には「受入手数料減免」「定期預金基準外金利交渉」「交際費の予算内執行」を設け、店舗の収益意識醸成を促した結果、受入手数料減免額の改善が図られた先数は 175 先、定期預金基準外金利の上乗せ解消・削減先は 120 明細先となりました。また、交際費については、年度予算 52 百万円に対し実績 43 百万円と 9 百万円削減となりました。

### **(b) 本部表彰制度の新設**

2018 年 4 月より、「本部業務革新」の一環として、本計画における施策を反映した収益意識の醸成等を目的に「本部表彰制度」を実施しております。

2020 年 3 月期は、①「総労働時間の削減」、②「有給休暇の取得率向上」、③「出張旅費の削減」、④「印刷量の削減」、⑤「会議資料の提出期限遵守率向上」の 5 項目を数値化し、業務の効率化に対する取組みを「見える化」しております。さらに、営業店対応の質の向上を目的に、「営業店アンケート」もあわせて実施し、定性面も加味した評価を実施しております。

本制度の運営により、①2018 年 3 月期比▲5.0%、②同+34.1%、③同▲15.9%、④同▲10.8%と 4 項目について改善効果が確認できており、本部職員の収益意識等の醸成に繋がっております。

## **③経費の統制**

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

### **A. 計画的な設備投資に向けた統制**

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

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

## B. 効果的な物件費支出のための統制

全行的に生産性の向上に取り組み、2020年3月期の経費は計画終期（2021年3月期）を1年前倒しで達成し、既に計画終期より10億円程度少なく推移しております。今後につきましても更なる生産性の向上に取り組み、2021年3月期の経費は計画比19億円少ない200億円程度を見込んでおります。

### 【経費の状況と見通し】

	2018/3期 始期	2020/3期 実績	2021/3期 計画	2021/3期 見通し	2024/3期 見通し
経費	227億円	209億円	219億円	200億円程度	185億円程度

## (4) グループの総合力向上

当行の主要営業地域である青森県及び函館地区を取り巻く環境は、人口減少などによる経済規模の縮小が懸念されております。また、当行を含む金融機関におきましては、低金利環境の長期化によって、今後一層厳しさを増すもの予想されております。

こうしたなか、当行が地域に貢献していくために求められる役割はますます高度化しており、既存の銀行業務の枠組みを超えたソリューションの提供や持続可能な収益の確保のため業務の一層の効率化が求められております。

こうした課題に対し、グループの総合力やグループの拡大、さらにはアライアンスの拡大をもって対処してまいりたいと考えております。

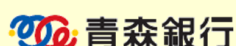
### 青森銀行との包括的連携の検討開始

#### お客さまのサービス向上・地域貢献に向けて

- ◆ A T M利用手数料相互無料提携
  - ・他行利用手数料を無料化
- ◆ 本業支援のための商談会等の共同開催
- ◆ 地域イベントの共同運営・協賛
  - ・地域振興のためのイベントなど



#### 経営の生産性向上に向けて

- ◆ 預金業務における共同調製
- ◆ バックオフィス業務の共同化



### 近年のアライアンス




#### 中小企業の経営支援

- ◆ 人材紹介に関する業務提携
  - ・ヒューレックス株式会社 
  - ・パーソルキャリア株式会社 

#### 地場産業の活性化

- ◆ 金融×農業×IT 戦略的包括提携
  - ・株式会社オプティム 

#### 地域の皆さまの資産形成支援等

- ・ S M B C日興証券株式会社 
- ・ 株式会社 S B I 証券 
- ・ 住信 S B I ネット銀行株式会社 

## ① グループ企業の拡大

創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティング体制のさらなる強化に向け、2018

年10月営業を開始したサービサー子会社「みちのく債権回収」は、東北・北海道唯一の銀行系サービサーとして、他行からも債権買取を行うなど地域に密着した活動を行っております。

## ②アライアンスの拡大

地域企業の人材不足は深刻化していることから、2018年8月にヒューレックス株式会社、2019年3月にパーソルホールディングス株式会社と業務提携契約を締結し、2019年10月には「有料職業紹介事業」の許可を取得いたしました。人材の確保に係る経営課題を抱える事業者を継続的に支援してまいります。

さらに、地域経済の発展に向けたお客さまサービスの一層の向上及び経営の生産性向上を図るため、株式会社青森銀行や株式会社SBI証券、その子会社であるSBIマネープラザ株式会社、との連携を開始いたしました。青森銀行との包括的連携では、ATM利用手数料の相互無料化や各種イベントの共同開催等を行ってまいります。

また、SBIマネープラザとの連携では、2020年5月に共同店舗「みちのく銀行SBIマネープラザ函館」（函館市）の開設いたしました。本店舗では、SBI証券の豊富なラインアップをお客さまへ対面でご提案することが可能となり、資産運用に関するコンサルティング、アドバイスとともに多様な金融商品やサービスをご利用いただけるようになります。

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

### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

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

#### (1) 取締役会等

経営の意思決定機能につきましては、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きましては、審議時間の創出、重要議案への時間の重点配分、社外取締役への事前情報提供と質疑等受付を行っております。その結果、議論は活発化し、実効性は向上しているものと認識しております。

また、取締役会のさらなる実効性向上を目指し、外部機関も活用し、取締役会の機能や体制を評価する仕組みを取り入れ、議論のさらなる活発化などに向けて、運用の改善を図っております。取締役会の実効性に係る自己評価の内容や認識した課題につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書への記載や当行ホームページへの掲載により公表しております。

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

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

#### (2) 監査等委員会

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

また、監査等委員会では、「監査等委員会規程」、「監査等委員会監査等基準」などを定め、監査に関する重要な事項について協議、決議を行うほか、2017 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とともに、独立性が確保される体制を構築しております。

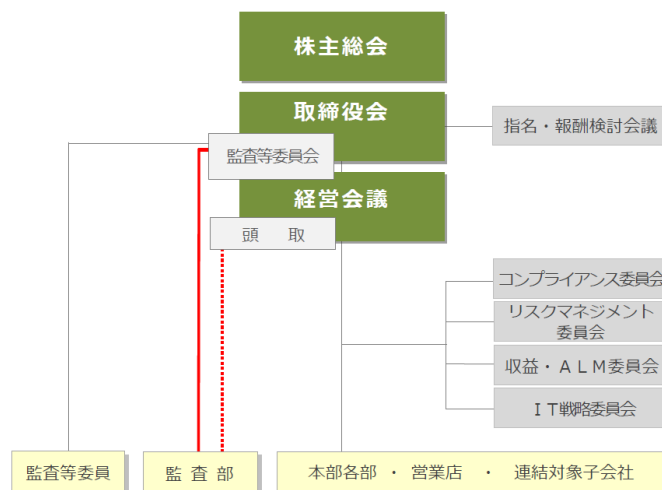
### 【取締役会の構成】

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  
(執行と監督の分離)
- 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」において、月次で計画の進捗状況を管理しております。

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。

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リスクマネジメント部が、「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

信用リスクにつきましては、これまで「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」を策定しておりましたが、事業性融資に関して営業本部・地域創生部・審査部それぞれが具体的な施策を立案するに際しての目線・考え方の摺



り合わせを意図し、各種施策の根底にある考え方とその背景を明文化した「事業性融資に係る基本方針」を新たに策定いたしました。

「クレジットポートフォリオ管理基準」として定めていた「格付別投融資限度額」及び「業種管理方針」については「事業性融資に係る基本方針」のなかで定めることとし、また「対外投融資限度額」については「対外投融資管理規程」に基づき、同規程単独で定めることとしており、それぞれについて定期的にモニタリングを実施していくこととしております。

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きまし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

業種管理につきましては従来の「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きましては与信判断プロセス・期中管理プロセスの合理化・標準化を図ることで、建設的かつ合理的な判断に努めております。

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

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

ツールについては、「不動産賃貸」「医業」「介護」の各マニュアルを整備し、それぞれの業種の融資案件において共通的なチェック項目を網羅した「貸貸用不動産案件チェックシート」「医療事業案件チェックシート」「介護事業案件チェックシート」を制定のうえ運用を開始しており、これにより業種理解の深化と案件審査の着眼点の平準化を図っております。

### ②適用金利決定プロセスの合理化

個社別の適用金利につきましては、与信先との 1 年間の取引方針を決定する「企業審査」において、「ガイドライン金利（経費率等を勘案した信用格付別の定価金利）」及び個社に応じた付随取引等の状況を比較・検討し、決定することとしております。その決定プロセスにおいては個社に対する具体的な提案内容の目線を加え、個社毎の RACAR 改善を目指しております。

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

## **(2)市場リスク管理強化**

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

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

## **(3)不良債権の適切な管理**

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

特に自己査定において実質破綻先以下とし、回収を進める必要のある取引先につきましては「整理貸付先」として指定しております。「整理貸付先」につきまし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、代位弁済業務から法的手続などにつきましては、専門部署が営業店をサポートしております。

なお、2018年10月より営業を開始した、当行子会社の「みちのくサービサー」に対して、当行の実質破綻先以下の回収業務の委託を開始いたしました。

2020年度より事業再生に関する専門スタッフを1名増員して8名配置し、事業再生や転廃業の支援を強化しており、今後も不良債権の発生を抑制して参ります。

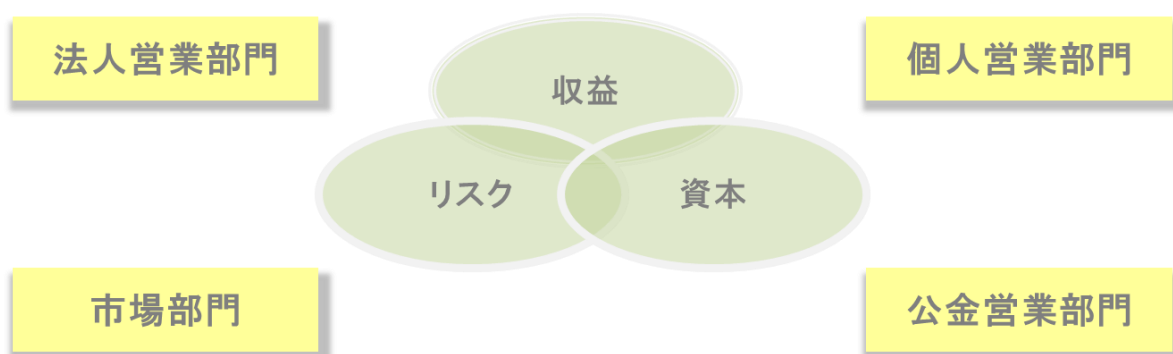
こうした取組みを通じて、貸出債権の健全性維持を図っております。

#### (4) 収益・リスク・資本の一体的な運用

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

【本計画におけるフレームワークとアクションプラン】

##### ■ リスクアセット対比リターンの向上、非金利収入の増強



##### 第四次経営強化計画アクションプラン

- 法人営業、個人営業の非金利収益の増強
- RACARを指標とした個社別採算性向上
- 相対的にリスクアセット対比リターンの低い域外貸出を抑制し、主要地域(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

### 3. 法令等遵守の体制の強化

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

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

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

今後も、各種研修などを通じてコンプライアンス・マインドの醸成に努めていくほか、不祥事件の未然防止対応、反社会的勢力との取引遮断に向けた対応、金融商品販売に係る

モニタリング機能強化と取引ルールの浸透・定着、利益相反管理並びに外部委託先管理などを主要な項目として、法令等遵守体制のさらなる強化を図ってまいります。

#### 4. 経営に対する評価の客観性の確保

##### (1) 経営監査体制

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

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

また、監査部は監査等委員会直属とし、監査部門の独立性を強化しております。

さらに、監査等委員で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。

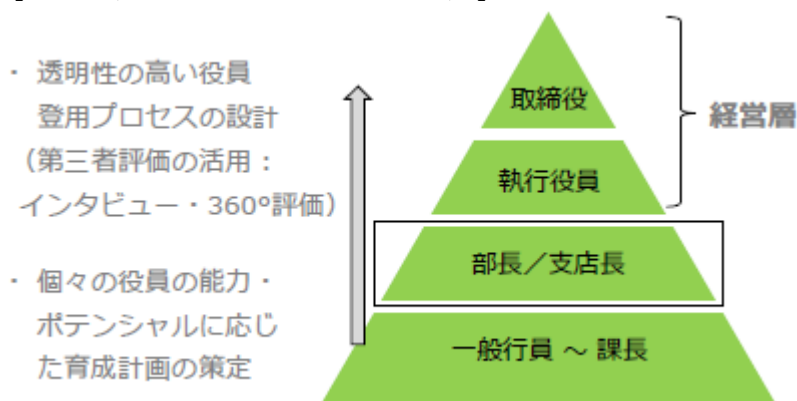
##### (2) サクセッションプラン

2017年度より「サクセッションプラン」を導入いたしました。役員登用プロセスをあらかじめ明示することで、役員人事の透明化を図っております。

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

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

##### 【サクセッションプランのイメージ図】



## 5. 情報開示の充実

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

決算記者会見を半期毎に開催するほか、東京での機関投資家向け IR と、当行の主要な営業地域での個人投資家向け IR を年 1 回開催しております。さらに定期的に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。

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

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

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

#### (1) 法人営業活動基本方針

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

#### (2) 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

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

お客さまの営業利益改善支援活動をベースとした法人営業活動、ミドルリスク層へのアプローチ強化に取り組んできた結果、2020年3月期における中小規模事業者等に対する信用供与残高は、始期を201億円、計画を45億円上回り5,307億円となりました。また、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出比率は、始期比0.39ポイント、計画比0.34ポイント上回り24.49%となりました。

【実績】

(単位：億円)

	2018/3期	2020/3期	2020/3期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
中小規模事業者等 向け貸出	5,106	5,262	5,307	+201	+45
総資産	21,187	21,791	21,663	+476	△128
総資産に 対する比率	24.10%	24.15%	24.49%	+0.39	+0.34

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

※2. 資金供給手法の多様化の一環として、私募債に積極的に取り組んでいることを踏まえ、中小規模事業者等向け私募債を信用供与残高に含めております。

※3. 2015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（2018年3月末残高）を特殊要因として控除し、2018/3始期の中小規模事業者等向け貸出残高としております。

## 2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備

#### ① 法人営業体制

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

2019年度は、法人営業活動の「質」や「実効性」を高めるために、ターゲティング、戦略ミーティングの対象先等を明確に定め、PDCAサイクルを検証する取組みを行ってまいりました。

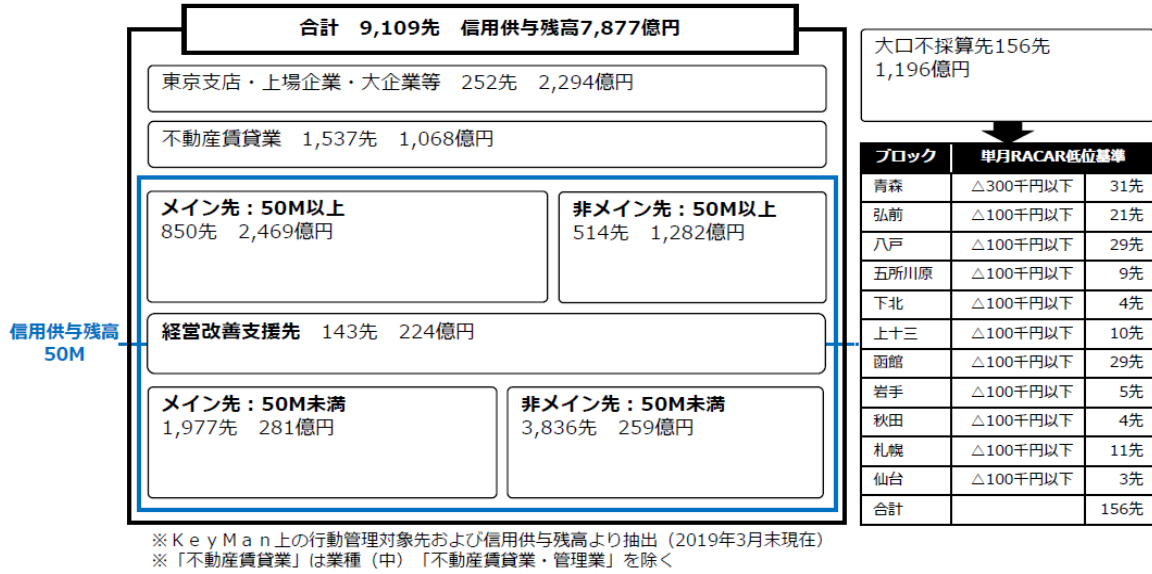
##### B. 女性職員の法人営業部門への積極配置

法人営業部門に従事する女性職員は、2020年3月末現在21名と2019年3月末より4名増えており、今後も引き続き法人営業課へ積極的に配置してまいります。女性を中心とした多様な人材の職域拡大が図られることで、お客さまに対する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。

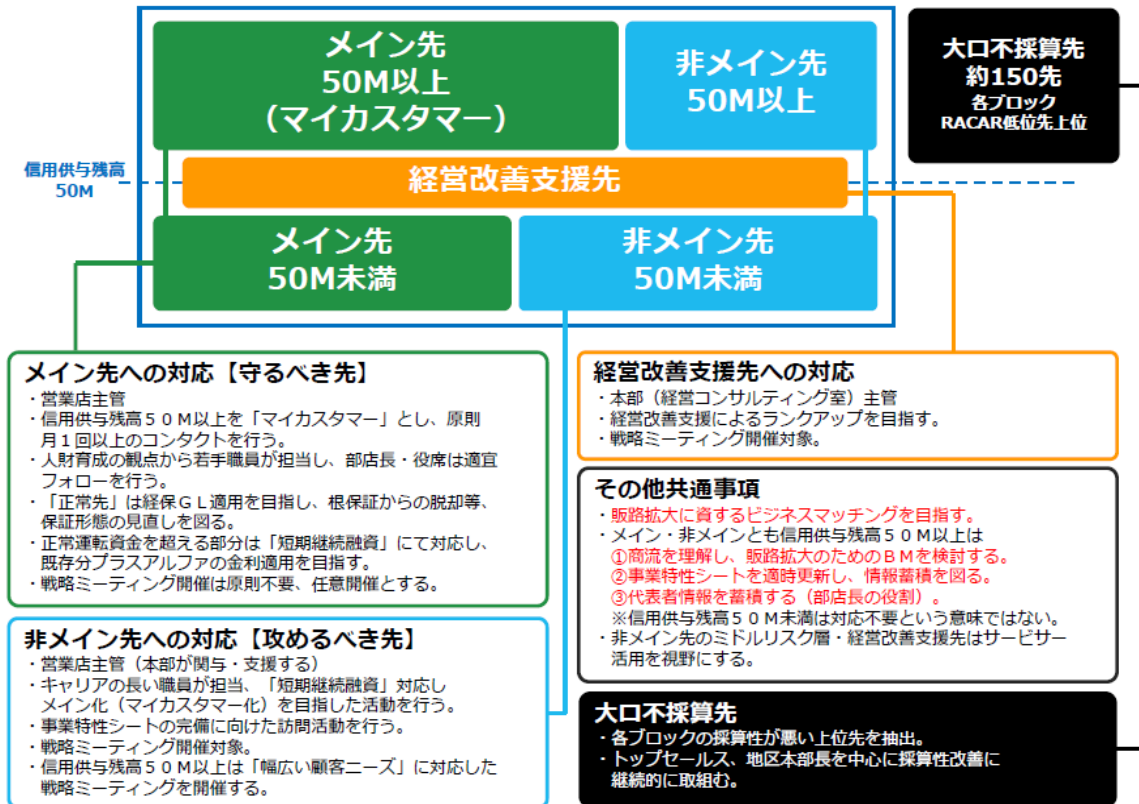
##### C. セグメント別営業の再構築

2019年度は、これまで曖昧であった優先取組み先のターゲティング、戦略ミーティング対象先・開催要領等を具体的に明示し、PDCAサイクルを検証していく取組みといたしました。

【当行全体ポートフォリオ イメージ図】



【法人営業活動の再構築 イメージ図】





## D. 法人営業セグメント再構築のポイント

### (a) 優先取組み先のターゲティング

当行の法人営業ビジネスモデル「営業利益改善支援活動」の実効性を高めるべく、2019年度の重点取組み事項である「当行メイン先・非メイン先への具体的戦略」を明示し活動の強化を図りました。

#### 【当行メイン先への重点取組み事項】

- ①販路拡大に資するビジネスマッチング（販路開拓支援）
  - ②長短バランス改善（キャッシュフローに見合った返済）
  - ③「短期継続融資」対応
  - ④経営者保証ガイドライン活用による経営者等の個人保証に依存しない融資の取組み
- ※戦略ミーティング開催は原則不要

#### 【当行非メイン先への重点取組み事項】

- ①販路拡大に資するビジネスマッチング（販路開拓支援）
  - ②「短期継続融資」対応
  - ③メイン先へのシフトを目指す
- ※戦略ミーティング対象先  
→ 顧客ニーズを探り出し、メイン行に先駆けて幅広い提案を行う態勢構築を目指す（高度化を図る）

### (b) 戦略ミーティング開催要領

2019年度は、以下の要領で戦略ミーティングを開催いたしました。

ア. 当行メイン先の戦略ミーティング開催は原則不要といたします。

ただし、必要に応じて開催することは可といたします。

イ. 当行非メイン先のうち、信用供与残高 50 百万円以上、経営改善支援先を対象先といたします。

ウ. 戦略ミーティング開催前の前提条件（事前にやるべきこと）として、商流の把握、事業特性シートの記載、代表者情報等の整備を行うこととしております。

エ. 戦略ミーティングのマンネリ化防止・実効性検証体制として、

- i) 本部は対象企業の課題に応じた専門チームを組成して、お客さまへの具体的な提案活動に役に立てるよう積極的に参加いたします（エントリー制）。
- ii) 地区本部長、エリア統括店長は、現実味、競争力のある提案内容に繋がるよう、積極的に戦略ミーティングに参画することとしております。

### **(c) 今後の展開方針について**

当行の法人営業ビジネスモデル「お客さまの営業利益改善支援活動」を継続展開していくことは不変であり、本活動を発展させ、金融仲介機能の発揮を果たしていくことが当行の目指すべき姿であります。

課題認識も踏まえ、2019年度の重点取組み事項に関する活動の「質」や「実効性」の向上を図りつつ、当行の収益についても適性に求めることができているのか、収益改善に向けて努力しているかなどの意識を高めてまいります。

2020年度は、新型コロナウイルスの影響による取引事業者の資金繰り支援を最優先課題として取り組んでまいります。

戦略ミーティングにつきましては、金融取引のみならず、多方面の提案内容を検討する場として、従来型のミーティングについては対象先を限定せず、引き続き定期的を開催してまいります。これに加え新たに、格付層を限定し、お客さまのキャッシュフローを考慮した長短借入金の組替え、保証協会保証付き融資の活用、経営者保証に関するガイドライン適用と期間スプレッドの見直し等の案を事前に議論し、お客さまへの訪問、提案を行うための、「金融取引方針に関するミーティング」を四半期毎に開催してまいります。

また、上記セグメント別営業について見直しを図ったうえで、お客さまの信用格付・事業規模別の基本戦略と活動方針を策定しており、短期継続融資、折返し資金供与等を通じた資金繰り支援や経営改善支援活動を展開してまいります。

## **②人財育成**

本計画においては、創業支援、事業承継・M&Aなどといった専門性の高い分野に、年間で5名以上、計画期間累計で約20名の職員を外部機関へトレーニーとして派遣してまいります。2020年3月末現在の派遣実績は、累計11人となっております。

また、各エリアで開催している戦略ミーティングにおいて、題材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、実効性のある具体的な支援策を検討しており、若手職員の目利き力向上に繋げております。

なお、2020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19名、医業経営コンサルタント試験合格者1名、医療経営士3級試験合格者14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**

函館地区につきましては、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なか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2017年9月に新築建替えるなど、店舗整備や人員配置など、重点的に経営資源を投入してまいりました。引き続き「青函のリーディングバンク」として、営業活動を展開してまいります。

また、札幌地区につきましては、2030年度の北海道新幹線札幌延伸を見据えたなかで、

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

戦略ミーティングを軸としたお客さま本位の法人営業活動は、函館・札幌地区のお客さまにおいても、差別化された取組みとして理解されております。2020年3月期において事業性貸出残高、事業性貸出先数ともに順調に推移し、着実に実績に結びついております。

#### ④検証体制について

営業店毎の信用供与の状況につきましては、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、2016年5月に表明した「ビジネスパートナー宣言」を高いレベルで実践していくことを目的とし、金融円滑化推進協議会に代えて推進部門と管理部門を横断した協議体である「ビジネスパートナー推進協議会」を設置しております。当行の法人営業活動においては「営業推進」と「信用リスク管理」は一体と位置付け、金融仲介機能のベンチマークなどの指標を活用しつつ、より高度なPDCAマネジメントを発揮してまいります。

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

#### ①「経営者保証基本方針」について

経営者保証につきましては、2013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」に係る事務取扱手続』を制定のうえ、行内に周知し、取組みを展開してまいりました。

2019年12月に公表された「事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」に関しては、その概要と原則として二重徴求を行わないことについて行内周知を図ったほか、民法改正に伴う「保証手続」改定に際しては、行内手続の簡素化を意図し、これまでの『「経営者保証に関するガイドライン」に係る事務取扱手続』について「経営者保証ガイドライン対応マニュアル」として「保証手続」に盛り込むことといたしました。

また、2016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繰り安定化や実態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、資金調達手段の見直しなど、様々な提案に努めております。

## (3) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

### ①営業利益改善支援活動

#### A. 「営業利益改善支援活動」の強化

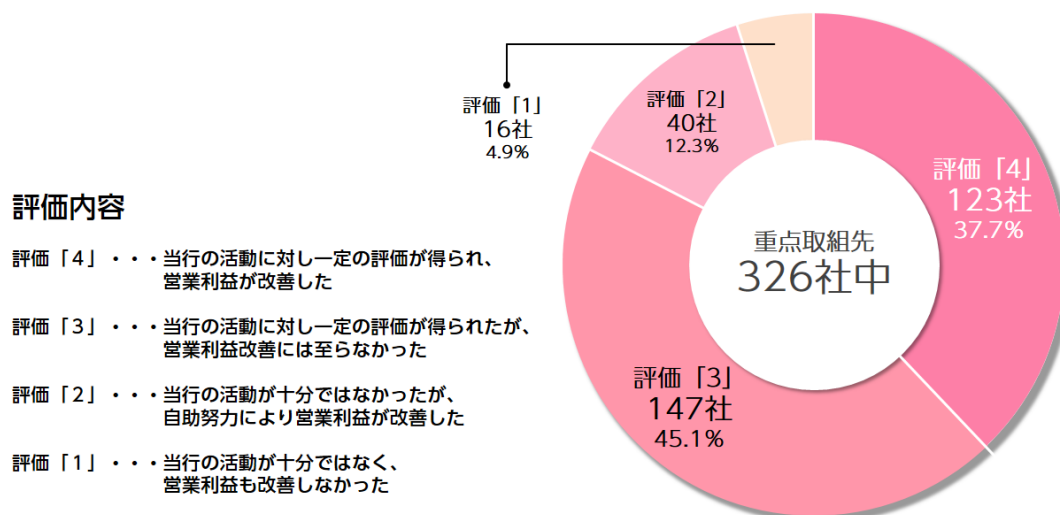
マイカスタマーのうち、営業利益改善のための具体的な提案を実施している先、又は実施が見込める先を「重点取組先」としており、2018 年 9 月から 2019 年 8 月にかけて、326 先（前年比▲36 先）を選定し活動いたしました。なお、1 年間の活動評価・成果につきましては営業店による自己評価を実施いたしました。

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まいりました。

なお、「重点取組先」につきましては、マイカスタマーの定義や法人営業セグメントの見直し等を勘案し、2019 年 9 月をもってその概念を廃止しておりますが、当行の法人営業ビジネスモデルである「お客さまの営業利益改善支援活動」を継続していくことは不変であり、本活動を発展させ、金融仲介機能の発揮を目指してまいります。

#### 【自己評価の内容】

対象決算2018/4～2019/3（実態ベース）



#### B. 「お客さま満足度調査」の継続実施

当行が行う営業利益改善支援活動について、本部職員並びに民間調査機関が直接お客さ

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。

2019年度は、各種プロダクト提供先や経営改善支援先等を対象にヒアリング調査を実施いたしました。当行の実施している提案についてのご意見や、課題を抱えるお客さまに対する対応等についての素直なご意見を幅広く頂戴し、法人営業体制の改善へ活かしていくほか、経営課題の掘り起しや実態把握にも繋げてまいります。

## ②ミドルリスク層に対するアプローチ強化

創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築を掲げるなか、ミドルリスク層は成長予備軍と位置づけ、支援体制の強化に取り組んでおります。



### A. 支援方針の策定先拡充

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

経営改善計画の策定と実行を支援する「計画策定支援先」は、計画期間累計で 150 先の計画に対して、2020年3月末の実績は145先となっております。また、具体的な方針を定めた「支援方針策定先」は、計画期間累計で 350 先の計画に対して、2020年3月末の実績は257先となっております。

### 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具体的な支援につきましては、評価指標を掲げ、実効性を追及しております。資金繰り支援のほか、販路拡大支援などの本業支援を行っておりますが、本業支援につきましては、「経営改善支援割合」にて法定の改善目標を定めていることから、別途資金繰り支援を実施した先を評価指標として掲げて取り組んでおります。具体的には、「短期継続融資」「リファイナンス」「経営改善に繋がるニューマネーの貸出」を行った件数を計測し、計画期間累計で 400 件を目指して活動しております。2020年3月末での進捗は235件の実績となっております。

2020年度より中低格付先の中小・零細規模事業者を対象先とした「金融取引方針に関するミーティング」を開催、キャッシュフローを考慮した長短借入金の組替え等を協議し、短期継続融資、リファイナンスを中心とした資金繰り支援の取組みを展開してまいります。

### 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

#### (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、取引先企業の総数に占める経営改善支援等取組先数の割合の目標を掲げ、引き続き強化しております。

2020年3月期の経営改善支援等取組先は、④事業承継支援への取組みが105先、達成率145.8%、②経営相談支援への取組みが425先、達成率121.1%、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進への取組みが76先、達成率122.6%と順調に推移したことから、全体では819先、2020年3月期計画724先に対する達成率は113.1%となりました。

一方、取引先企業総数は始期比▲164先、計画比では▲384先と下回りました。その結果、経営改善支援割合は始期を2.84ポイント、計画を1.53ポイント上回り、9.89%となりました。

#### 【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	2018/3期	2020/3期	2020/3期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
① 創業・新事業開拓支援	128	177	151	+23	△26
② 経営相談支援	301	351	425	+124	+74
③ 事業再生支援	56	62	62	+6	0
④ 事業承継支援	59	72	105	+46	+33
⑤ 担保・保証に過度に 依存しない融資促進	51	62	76	+25	+14
合計 (経営改善支援等取組先)	595	724	819	+224	+95
取引先の企業の総数	8,445	8,665	8,281	△164	△384
割合	7.05%	8.36%	9.89%	+2.84p	+1.53p

#### ※1. 各項目の定義

##### ①創業・新事業開拓支援

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

##### ②経営相談支援

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

##### ③事業再生支援

再生債権先（経営改善支援等の活動対象先）に対し、専担する審査部企業支援室が外部機関（中小

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

#### ④事業承継支援

事業承継相談に関する支援先、M&A マッチング支援先 等

#### ⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進

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

### ※2. 「取引先の企業の総数」の定義

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

## ①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

### A. 創業セミナー（「青森地域クラウド交流会®」）の開催

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

当行は、2018年10月より東北地方で初となる「地域クラウド交流会®」の取組みを開始しました。これまで青森市・八戸市・弘前市において、計5回開催しておりますが、2020年5月には「令和元年度地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定され、内閣府特命担当大臣（地方創生担当）より表彰を受けました。

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

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

※ 「地域クラウド交流会」はサイボウズ株式会社の登録商標であります。

### B. 支援機関との連携

自治体や各支援機関と連携した創業支援体制の構築に取り組んでおります。2019年度は、昨年度に引き続き、青森市・弘前市・八戸市など8会場で行われた「創業・起業支援制度説明会」（青森県主催）に参加し、創業を考えている方に対して、当行の創業支援制度・商品等を説明しております。



また、日本政策金融公庫（青森支店・弘前支店・八戸支店・函館支店）との勉強会を実施するなど、支援機関との連携や相互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み

#### (a) 創業 NEWS の配信

当行では、2017年度より行内の創業支援に関する好事例を「創業 NEWS」として行内に配信しております。2019年度は10回の創業 NEWS を配信し、営業店取組みの好事例等を紹介することによって、行内の機運醸成を図っております。

#### (b) 創業 MAP の作成

2017年度より、当行の創業支援先のうち、飲食店や美容業など一般消費者向けの創業先を創業 MAP として作成し行内向けに掲示しております。2020年3月末までで創業 MAP は6回更新となりました。当行職員も一般消費者として、当行創業支援先を積極的に利用しております。

#### (c) クラウドファンディング業務提携先の拡大

当行では「投資型」クラウドファンディングを扱う「ミュージックセキュリティーズ株式会社」に加え、新たに「購入型・寄付型」を扱う「株式会社 CAMPFIRE」及び「READYFOR株式会社」と提携しております。

### D. 行内の創業支援強化に向けた取組み

2019年度の創業融資実行件数は170件の計画に対して231件、実行金額につきましては、17億円の計画に対して、29億円と、堅調に推移しております。引き続き行内の機運を高めることで、計画以上の実績を目指してまいります。

	2020/3期 計画	2020/3期 実績	2021/3期 計画
創業融資実行件数	170件	231件	200件
実行金額	17億円	29億円	20億円

※計画、実績は年度単位

#### ②経営に対する相談その他の企業に対する支援の機能の強化のための方策

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

2018年8月にヒューレックス株式会社、2019年3月にパーソルホールディングス株式会社と業務提携契約を締結し、2019年10月には当行が「有料職業紹介事業」の許可を取得いたしました。

引き続き地域企業の経営課題の解決に向けた支援体制を強化してまいります。

### ③早期の事業再生に資する方策

事業再生支援につきましては、本部に専門スタッフを配置し活動を展開しております。

「再生債権先」は、年2回の対象先見直しを行っており、2019年度下期は27グループ62先に対して取り組んでまいりました。

当行は、これまで金融機能強化法の趣旨を踏まえ、地元企業への信用リスクテイクに努め、債権放棄等を通じた事業再生によって維持された商流は累計で31,572百万円、雇用に関しては1,841名が維持されております。

また2020年度より企業支援室を1名増員し8名としました。増員した1名を含む専担者3名は外部機関に出向して専門的な知識を習得しており、的確な事業性評価と出向先との連携で、より効果的でタイムリーな支援活動を提供できる環境を強化しております。

2004年度以降、審査部関与による再生スキーム実施件数は、2019年度下期の3件を加え64件となっており、モニタリング活動を通じてアフターフォローをしてまいりました。

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

#### 【地元<sup>\*1</sup>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)

	2010/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期
U L 非期待損失額	10,117	9,744	11,039	12,067	14,879	16,010
債権放棄等 実施累計額	133	10,760	10,835	11,595	11,880	12,719
合計	10,250	20,504	21,874	23,662	26,759	28,729
公的資金対比率	51.3%	102.5%	109.4%	118.3%	133.8%	143.6%

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

(単位：百万円)

	2010/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期
商流への影響 (累計)	578	20,672	21,126	25,484	29,217	31,572
雇用への影響	65名	1,232名	1,235名	1,605名	1,746名	1,841名

※1 地元：青森県及び函館地区

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

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

### A. 再生目的のスポンサースキーム事例

#### 【債権譲渡による事業再生】

当社は老舗の食品製造業者であります。本社移転時に規模を縮小したことが戦略上の失敗となり、10年超に亘る営業赤字を資産売却で資金繰りを繋いでいる状況でした。

当行はサブ行でしたが、従前よりリレーションが深く再生支援を開始。事業性評価の結果自力再生が難しいと判断し、当社代表者と協議のうえスポンサー探索を行いました。

複数候補社の中から当社の再生方針に合った再生ファンドをメインスポンサーとして招聘し第二会社方式による再生スキームを構築し、同ファンドの働き掛けで大手同業者の出資も得て、規模と技術を活かす事業再生計画を策定しました。

結果として全国ファンドと中小企業再生協議会を利用しながら、地元の「資産」である老舗食品ブランドを残すことができました。

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

### B. スポンサースキームによる地域振興サービス業の事業承継事例

#### 【債権直接放棄による事業再生】

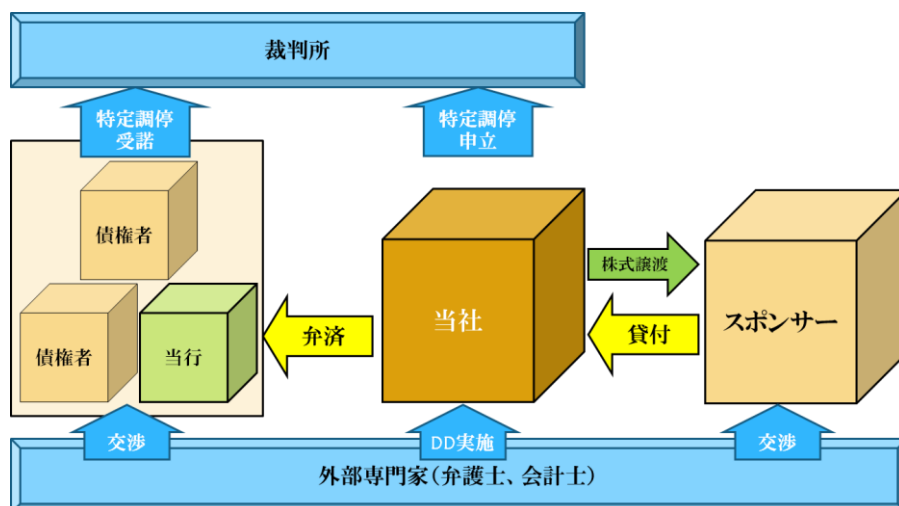
サービス業を営む当社は、競争激化と法改正の影響を受けて業績が低迷し、資金繰りにも困窮したことから事業再生支援に着手しました。

当初はスポンサーへの譲渡を前提とした民事再生を検討しましたが、民事再生の場合は公知となることで事業再生の妨げとなり、当社財務の毀損や資金繰り圧迫に至る可能性が高くなることから、私的整理スキームである特定調停を利用しました。

難度の高いスポンサー支援を中心としたスキームでしたが、全取引金融機関と弁護士を中心とした外部専門家の協力もあり、債権放棄を含む事業再生計画の合意に至りました。

また経営者ガイドラインを活用して、同時に連帯保証人解除についても同意しております。

本件は事業継続で地域に資することを目的とした、スポンサー事業承継型の再生事例であります。



### C. 当行ハンズオンによる再生計画策定支援事例

当法人は本県を含む複数県で医業を営んでおりますが、設備投資後のスケジュール遅延で業績が下振れし、赤字・債務超過に陥りました。そこで実現可能性のある事業改善を行うべく、当法人は外部専門家に依頼しましたが、医業特有の複雑さやリレーション不足があり計画策定にまで至りませんでした。

そこで当行が策定を支援することで当法人と合意し、企業支援室が事業・財務デューデリジェンスを行いました。そのうえで売上高算出根拠の積み上げや、実現可能性を高めるためのストレス耐性検証、抜本的な経費削減の検討・立案をするため、当社経営陣との対話を繰り返しながら事業再生計画の策定に至りました。

当法人理事会にて承認の後、事業再生計画について全金融機関の合意も形成されております。

#### 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

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

また、2010 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 9 期、延べ 205 名が受講を修了しております。なお、2019 年 10 月より第 10 期生（23 名）の講座が開始しており、今後も継続的に実施する予定であります。

今後もお客さまの事業承継ニーズの把握に努め、積極的に支援してまいります。

#### 【後継者がいない企業の第三者承継事例】

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

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

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

## IV. 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。

2020年3月期の普通株式の配当につきましては、中間期及び通期の業績を踏まえ、当初予定していた中間配当を見送りとし、期末配当を1株あたり20円で実施いたしました。なお、A種優先株式は定款及び発行要項の定めに従い、中間配当、期末配当ともに1株あたり27.15円で実施いたしました。

新型コロナウイルスの影響など不透明な経済状況が想定されるなかで、金融仲介機能の発揮と財務の健全性を両立すべく、一層の収益性の確保と業務の効率化を図り、経営基盤の強化に努めてまいります。

#### 【利益剰余金の積み上げ実績と計画】

(単位：億円)

	2009/3期 当初始期	2010/3期 実績 (1年目)	2011/3期 実績 (2年目)	2012/3期 実績 (3年目)	2013/3期 実績 (4年目)	2014/3期 実績 (5年目)	2015/3期 実績 (6年目)	2016/3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

	2017/3期 実績 (8年目)	2018/3期 実績 (9年目)	2019/3期 実績 (10年目)	2020/3期 計画 (11年目)	2020/3期 実績 (11年目)
利益剰余金	192	209	206	260	155
当期純利益	35	26	6	35	△44

### 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。役員退職慰労金制度につきましては、2010年5月に廃止済みであります。2016年7月に設置した「指名・報酬検討会議」において、役員の評価や報酬についても十分な協議を行っております。

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

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

### 1. 経営管理に係る体制（内部監査等）

当行では、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、継続的に取り組んでおります。

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

監査部は、内部監査の客観性・公平性確保のため、被監査部門から如何なる影響、干渉も受けまいよう全ての被監査部門から独立し、監査等委員会及び頭取へのダブル・レポーティングラインを確保することで、被監査部署に対して十分な牽制機能が働く体制を確立するとともに、適切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きまし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。各種リスク量につきましては、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、リスクテイクに係る協議を行い、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、「リスクマネジメント委員会」を設置し、各種リスクに関する幅広い議論を行うとともに、オペレーショナルリスクについて、リスクの顕在化・再発防止策の協議・検討を通じ、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。