



2021年9月28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)

### 「(第五次) 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」に基づき、2021年4月から2024年3月を計画期間とする「経営強化計画」の申請を行っていましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定されましたのでお知らせいたします。

記

1. 計画期間

2021年4月1日から2024年3月31日の3年間

2. 計画内容

別添資料の通り

- (1) 経営強化計画 (ダイジェスト版)
- (2) 経営強化計画

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）

2021年6月

家庭の銀行



<b>I. 前経営強化計画の実績に関する総括</b>	<b>2</b>
<b>II. 経営強化計画の策定に係る現状認識</b>	<b>4</b>
<b>III. 第五次経営強化計画の概要</b>	<b>6</b>
<b>IV. 経営の改善のための方策</b>	<b>7</b>
<b>V. 責任ある経営体制の確立</b>	<b>10</b>
<b>VI. 経営の改善の目標</b>	<b>11</b>
<b>VII. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化</b>	<b>12</b>
<b>VIII. 剰余金の処分の方針</b>	<b>15</b>

# I. 前経営強化計画の実績に関する総括

## 1. 主要指標の振り返り

### 【コア業務純益】

(単位：億円)

	2018/3期	2021/3期			
	実績	計画	実績	始期比	計画比
コア業務純益	59	63	71	+12	+8
貸出金利息	202	207	184	▲18	▲23
有価証券利息配当金	67	43	65	▲2	+22
役務取引等利益	22	36	20	▲2	▲16
経費	227	219	200	▲27	▲19
コア業務純益（投信解約差益除き）	15	43	29	+14	▲14

### ・ハイライト

- ✓ コア業務純益は、有価証券利息配当金の増加及び経費削減により計画達成
- ✓ 貸出金利息は、事業性貸出（中小）の利回り低下及び地公体貸出利息の減少により、計画未達
- ✓ 役務取引等利益は、法人プロダクト及び預かり資産の分野で計画を下回り、計画未達

### 【業務粗利益経費率】

(単位：億円)

	18/3期	2021/3期			
	実績	計画	実績	始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	182	181	161	▲21	▲20
業務粗利益	253	259	227	▲26	▲32
うち国債等債券関係損益	▲33	▲24	▲43	▲10	▲19
業務粗利益経費率	71.96%	70.02%	70.99%	▲0.97p	+0.97p

- ✓ トップライン項目の減少を経費削減でカバーし、業務粗利益経費率は始期比改善するも、計画未達
- ✓ 主な経費削減要因は、店舗網の見直しや人員配置の適正化など、生産性向上の取組みによる

### 【中小規模事業者向け貸出残高・比率】

(単位：億円)

	18/3期	2021/3期			
	実績	計画	実績	始期比	計画比
中小規模事業者向け貸出残高	5,106	5,356	5,315	+209	▲41
同貸出比率	24.10%	24.23%	22.54%	▲1.56p	▲1.69p
総資産	21,187	22,107	23,575	+2,388	+1,468

- ✓ 貸出残高は、広域営業の展開等により始期比増加も、中央資本によるM&A関連の大口返済等の影響等もあり、計画未達
- ✓ 総資産に占める貸出比率は、コロナ関連給付金の流入等により、始期比・計画ともに下回る

### 【経営改善支援等取組先割合】

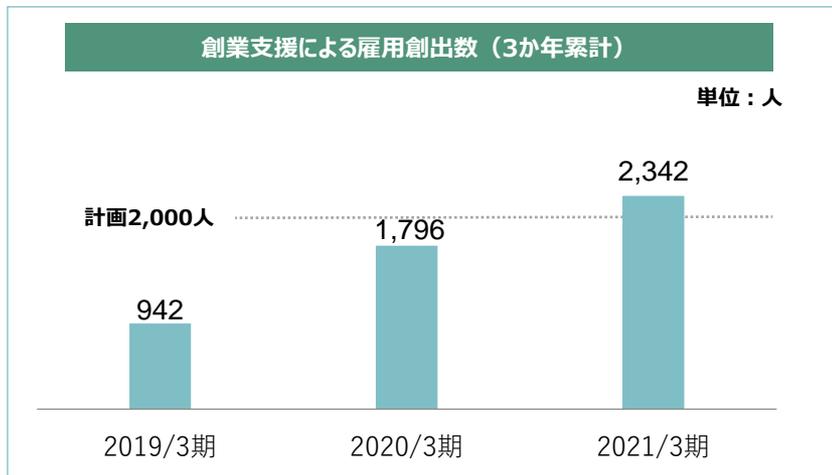
(単位：先)

	18/3期	2021/3期			
	実績	計画	実績	始期比	計画比
経営改善支援等取組先割合	7.05%	9.60%	10.22%	+3.17p	+0.62p
支援先数	595	845	842	+247	▲3
取引先企業総数	8,445	8,801	8,242	▲203	▲559

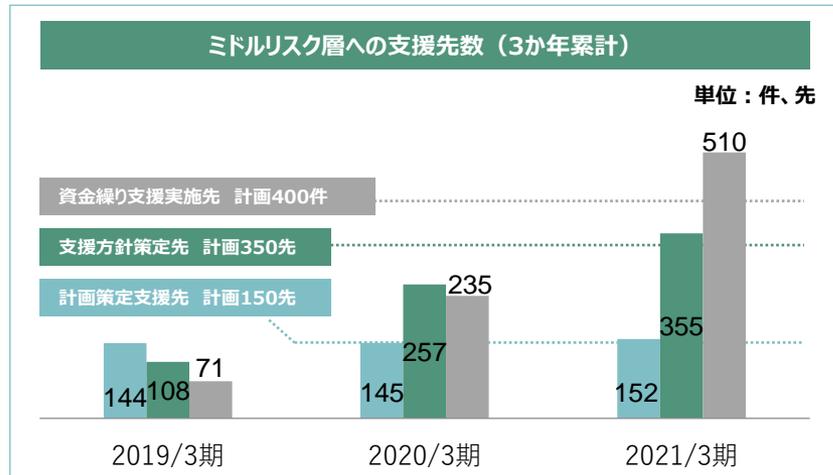
- ✓ 経営改善支援等取組先割合は、本業支援の取組み強化により、計画達成
- ✓ 支援先数についても、事業承継・M&Aやビジネスマッチング等の取組み強化により、始期比大幅に増加

# I. 前経営強化計画の実績に関する総括

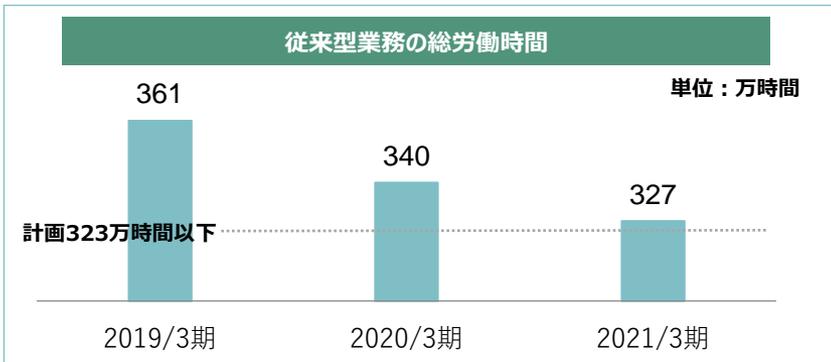
## 2. 独自KPIの振り返り



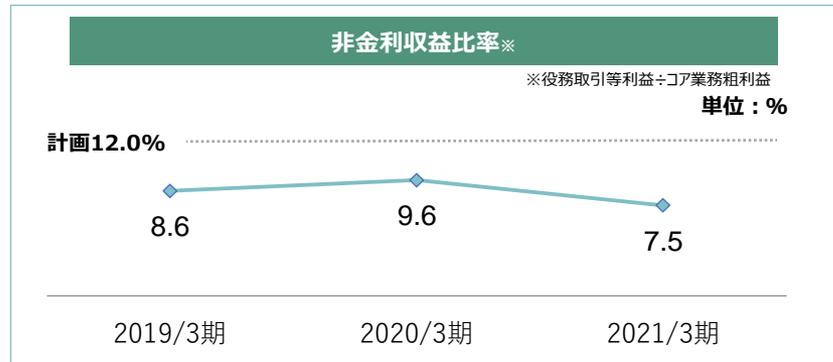
- ✓ 組織的な取組みにより、当初2か年で計画値の約9割を達成。
- ✓ 2021/3期はコロナ感染拡大の影響で創業件数が減少したが、3か年累計で計画を達成。



- ✓ 経営改善支援の推進により、3指標とも計画を達成。
- ✓ 特に資金繰り支援については、コロナ関連の取組強化により2021/3期に大幅に増加。



- ✓ 本部人員の営業分野へのシフトや、デジタル化等による業務効率化により、従来型業務の労働時間は計画水準まで減少。



- ✓ 預かり資産、法人役員収益が計画を下回ったことで、非金利収益比率は計画未達。

## II. 経営強化計画の策定に係る現状認識

### 1. 現状認識と目指すべき姿

#### 地域（当行）を取り巻く環境

- ・主力営業区域である青森県・函館地域の人口減少、  
マーケット縮小などの構造的な課題
- ・少子高齢化による労働力不足や  
後継者不在企業の増加による企業数の減少
- ・マイナス金利に加え、金融機関同士の  
競争激化等による貸出金利回りの低下

#### 当行の強み

- ・設立以来培ってきた「家庭の銀行」としての個人のお客さまや  
中小規模事業者を中心とする顧客基盤
- ・営業利益改善支援活動や個人向けコンサルティングなど、  
顧客に寄り添った提案・営業活動
- ・若手職員や女性など多様な人材が活躍する、活力ある組織風土

#### 前計画との繋がり

- ・第四次経営強化計画において、生産性向上に向けた大改革を推し進めた結果、経営基盤の強化と収益のベースを構築

成果：創業から事業再生までの一貫した支援体制構築、有価証券ポートフォリオの再構築、信用リスク管理体制の強化、徹底した経費統制

➔ 強化した経営基盤をベースに、より成果（収益）に結び付けていくフェーズであると認識



第四次経営強化計画で掲げた想い・金融領域の取組みの継続・強化を図りつつ、  
地域課題（事業承継、地域産業の強化、資産形成支援等）の解決支援や、新規事業領域等に取り組んでいくため、以下目指すべき姿を掲げました。

#### 目指すべき姿

「地域に寄り添い、地域のために挑戦し、地域とともに成長し続ける価値創出カンパニー」

## II. 経営強化計画の策定に係る現状認識

### 2. 第五次経営強化計画の位置付け

#### 第四次経営強化計画における主な取組み

##### 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整備
- ・みちのく債権回収、地区本部による経営改善・再生支援の取組み
- ・ライフプランコンサルティング業務の強化
- ・デジタル戦略「Michi-Techプロジェクト」による利便性向上
- ・北海道地区への広域営業展開

##### アライアンスによる主な取組

- ・SBIマネープラザとの共同店舗の運営開始
- ・地域商社「オプティムアグリ・みちのく」によるスマート農業の普及支援
- ・有料職業紹介事業許可取得による人材紹介業参入

##### 不断の改革推進による生産性向上の追求

- ・店舗網・店舗外ATMの適正化
- ・コンサルティング拠点への人員シフト
- ・個人ローン・保険受付のデジタル化
- ・経費統制の強化による経費構造の抜本的見直し

##### 職員の幸福と活力向上の追求

- ・ダイバーシティの推進
- ・「価値創出プロジェクト」の実施による職員の挑戦意欲の向上
- ・フレックスタイム勤務制度・テレワーク制度の導入
- ・eラーニング制度の導入
- ・健康経営の実践

#### 成果と課題認識

##### ・成果

お客さまの多様なニーズに応じ、  
本業支援、創業・事業承継支援に取り組み

**=コンサルティング営業の強化**

##### ・課題

コンサルティング営業体制をベースに、金融仲介機能の発揮と収益力強化の両立

法人部門と個人部門の一層の連携や、個別取引方針等に基づく、顧客ニーズに応じた提案の強化

##### ・成果

物件費の計画達成・営業部門への人員シフト

**=経営基盤の強化**

##### ・課題

更なる店舗統廃合の取組み、経費統制の継続、業務効率化による営業部門への更なる人員シフト

##### ・成果

活力向上・多様な働き方の浸透

**=従業員満足度の向上**

##### ・課題

従業員満足度の向上を、職員の主体的な取組みや成長に繋げていく

#### 第五次経営強化計画の戦略

##### 「営業戦略」

法人を起点とした総合的な営業による  
金融仲介機能の一層の発揮

- ・本業支援、経営改善支援ニーズに対する提案活動の強化
- ・法人オーナーや従業員に対する、ライフステージに応じた最適な提案の実施
- ・法人営業部門への積極的な人員シフトによるお客さまとの接点強化

##### 「地域戦略」

地域産業の強化、新たな事業領域の取組み

- ・アグリ、観光、移住、再生可能エネルギー分野に対する支援・関与強化
- ・ITや人材関連などの新たな事業の検討

##### 「基盤戦略」

持続的な成長に向けた、更なる経営基盤の強化

- ・顧客接点の最適化に向けた店舗網の見直しとデジタルの活用
- ・業務効率化で生じる人的資源を重点分野にシフト
- ・SDGs宣言に基づき、地域の社会的課題等の解決に向けた取組みの強化

##### 「人財戦略」

自律性の高い人財の育成

- ・ダイバーシティの更なる浸透
- ・プロフェッショナル人材の育成

## Ⅲ. 第五次経営強化計画の概要

目指すべき姿 **地域に寄り添い、地域のために挑戦し、地域とともに成長し続ける価値創出カンパニー**

基本戦略	PLAN 1 営業戦略（地域への価値提供）	基本戦略	PLAN 2 地域戦略（地域への価値創造）
	<b>地域に寄り添ったコンサルティング営業の展開</b> 地域企業への金融仲介機能の一層の発揮 総合的な営業活動の実践による資産運用・形成支援の強化 デジタル技術の活用による顧客サービスの充実		<b>地域の持続的な成長に向けた価値創造への挑戦</b> 地域企業の生産性向上・組織化支援 地域のポテンシャルを引き出す事業領域への挑戦 アライアンスの活用による幅広いソリューションの提供

### 第6次中期経営計画におけるSDGs目標



資産形成支援件数  
(つみたて投信・DCの推進件数)  
…累計15,000件



事業性評価に基づく提案件数  
…累計2,700件



SDGs・金融リテラシーセミナー回数  
…累計120回



金融のデジタル化推進  
(通帳レス口座・アプリ・みちのくダイレクト稼働件数)  
…累計140,000件



再生可能エネルギー関連新規貸出  
…累計100億円



女性管理職比率 …2024/3期 30%  
女性の本部企画部門配置比率 …同 26%

### 基本戦略

### PLAN 3 人材戦略（自律性の高い人財の創出）

#### 職員と組織の相互成長による働きがいと幸福度の向上

共感を生む組織風土の実現による自律型人財の創出  
職員の多様なライフスタイルの尊重  
プロフェッショナル人財の育成・活躍

### 基盤戦略（持続的な成長に向けた取り組み）

#### 生産性向上と経営資源の最適配賦による持続的成長の実現

公的資金返済を見据えた財務基盤の強化  
戦略的な投資と経費適正化による筋肉質な銀行への変革  
グループ総合力の発揮

#### コンプライアンスの高度化

コンプライアンス・マインドの浸透・定着・実践  
重大なリスクの未然防止に焦点を当てたリスクベース・アプローチの高度化

#### 企業理念

#### 行動指針

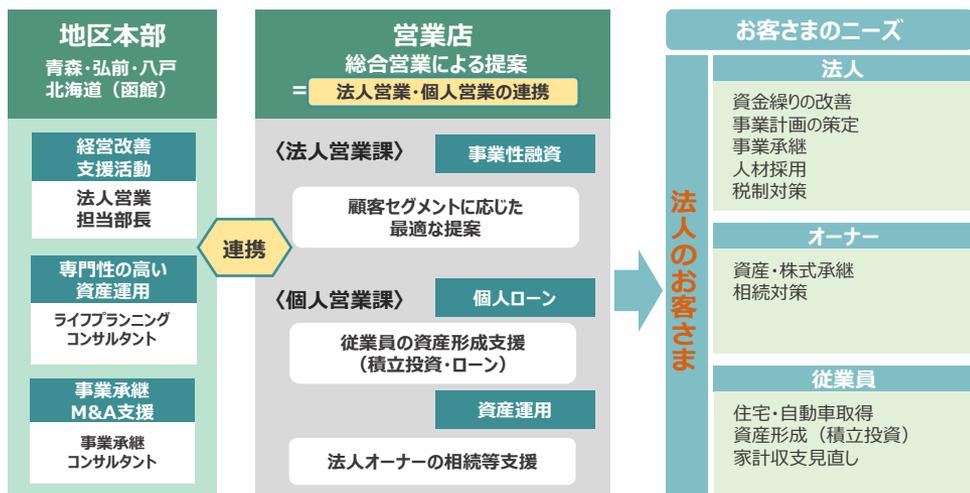
#### リスク管理態勢の強化

リスク情報資産の活用  
統合的リスク管理方針に基づく管理態勢の強化

# IV. 経営の改善のための方策

## ・法人営業の推進（各機能の連携による営業推進）

法人から従業員まであらゆるニーズに対応するため、法人を起点とした総合的な営業を展開し、提案の質の向上と提案数の増加を図ります。



### 法人を起点とした提案の強化

法人顧客の多様なニーズ（融資・ソリューション・オーナー取引・従業員取引）に対応するため、法人営業、個人営業の担当者に加え、地区本部との連携を強化し、最適な提案に取り組みます。

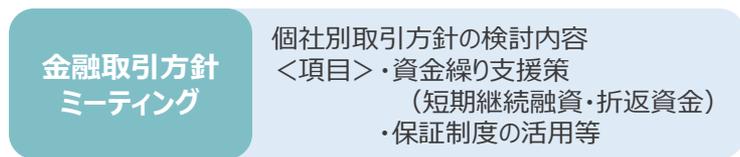
### 地区本部の機能拡充

相続等専門的な資産運用の提案を行うライフプランニングコンサルタント（LPC）および、事業承継ニーズに対応するための専門職員を地区本部に順次配置し、スピーディ且つきめ細かな支援に取り組みます。

### 各種ソリューション提案

事業承継・M&Aや人材紹介のほか、業務提携先を積極的に活用することで、お客さまの経営課題やライフステージに応じた、ソリューションの提案に取り組みます。

## ・本業支援、経営改善支援ニーズに対する提案活動の強化



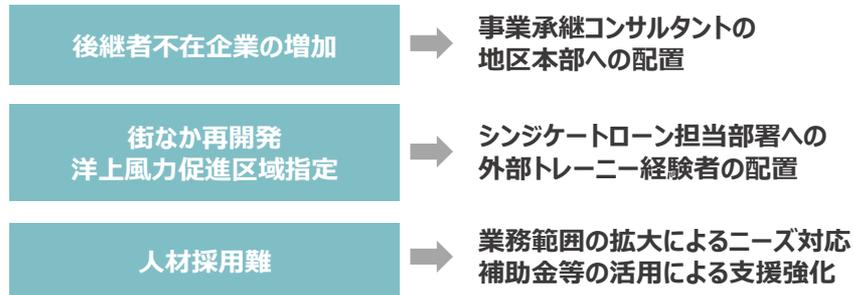
個社別取引方針に基づく提案活動  
 (1.0回/月以上のコンタクトによる提案 2020年度0.83回/月)

質と量の両面から提案を強化し、お客さまの成長支援・経営改善に取り組み

お客さまへの提案を成果（収益）に結び付けていく

## ・法人ソリューション分野への取組み

地域課題の解決に対応するため、重点取組み分野への担当者の増員や地区本部の機能を強化

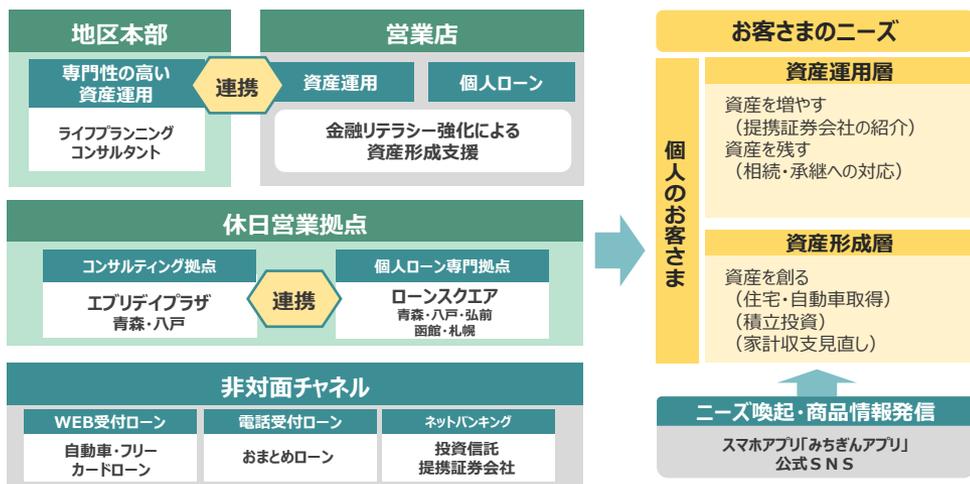


地域の課題に応じたニーズへの対応強化

# IV. 経営の改善のための方策

## ・個人営業の推進（各機能の連携による営業推進）

地区本部のLPCや休日営業拠点との連携、非対面チャネルの活用等により、お客さまのニーズに応じた最適な提案を強化します。



### 法人・個人部門の連携による取組み

法人営業課と個人営業課との連携強化により、トスアップを重視した営業活動への転換を図り、法人オーナーや従業員への資産運用・形成支援への提案数の増加に取り組みます。

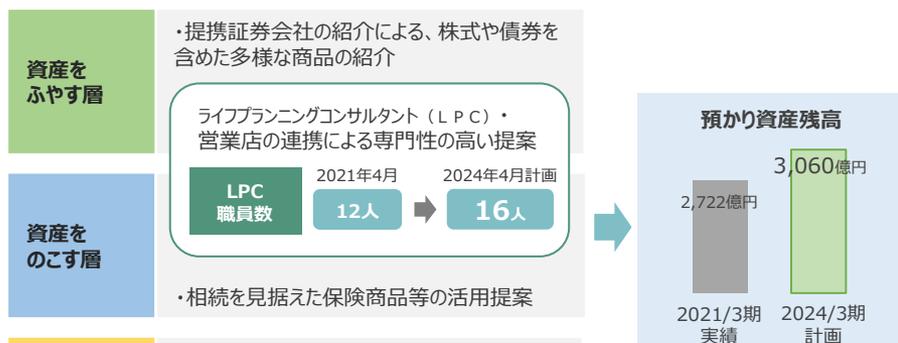
### ライフプランニングコンサルタントの拡充

一定の規模以上の資産運用層に対しては、地区本部に増員するLPCへのトスアップや、証券会社との連携を中心に活動を展開し、お客さまのニーズに応じた最適な提案に取り組みます。

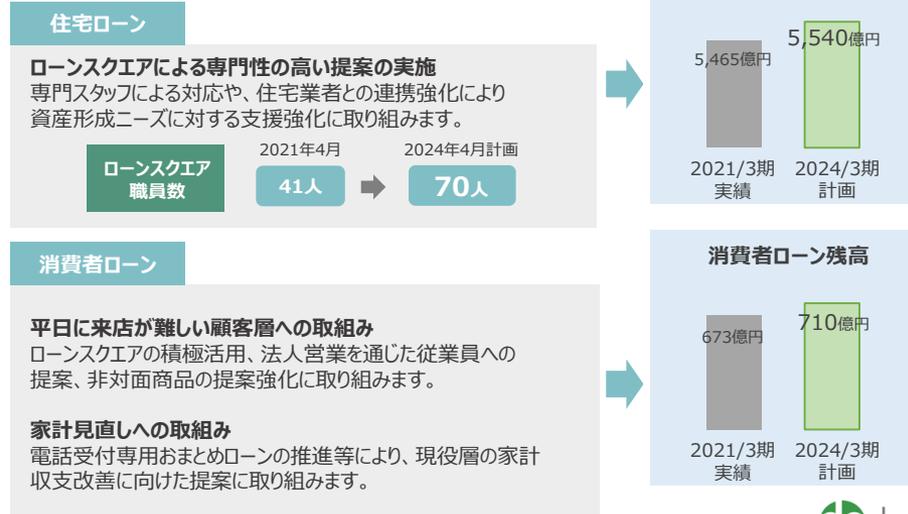
### 休日営業拠点の連携

ローンスクエアとエブリディプラザの連携営業の拡大や取引先法人の従業員への提案強化、インターネット投資信託の利用推進等により、現役層のニーズに対する提案の強化に取り組みます。

## ・資産運用・資産形成支援（預かり資産分野）



## ・資産形成・家計見直し支援（個人ローン分野）



# IV. 経営の改善のための方策

## 生産性向上と経営資源の最適配賦による持続的成長の実現

### 事務効率化・業務革新による人員シフト

窓口業務を中心に事務効率化を進め、重点分野への人員シフトに取り組みます。



### ・デジタル活用による業務効率化

デジタルを活用した業務効率化により、事務量の大幅な削減を図ります。

#### 主なデジタル関連施策

- 法人インターネットバンキングの導入・活用促進
- 通帳レス口座への切替推進
- 銀行アプリの利用推進

### ・店舗網の見直しによる顧客接点の最適化

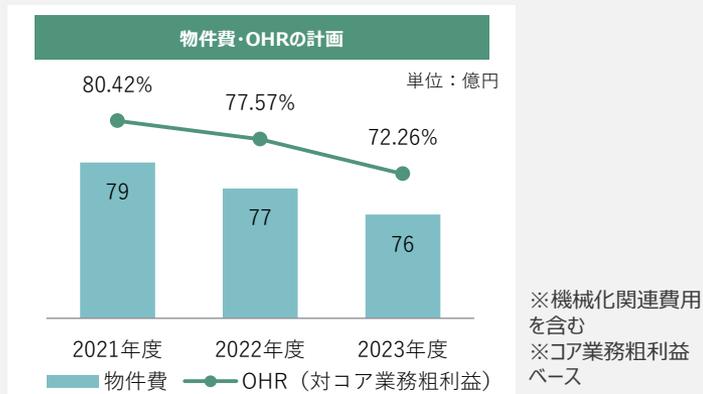
お客さまの利便性に配慮しながら、従来型店舗の見直しを行ないます。

#### 従来型店舗の見直し計画



### 物件費の見直しを中心とした経費支出の適正化

物件費全般の統制を強化し、更なる経費削減に取り組みます。



### SDGsへの取組み

#### 「みちのく銀行グループSDGs宣言」(2021年4月)

みちのく銀行グループは、「お客さまと地域社会の幸福と発展」を実現すべく、国連が採択したSDGs(持続可能な開発目標)の達成に向け、地域の社会的課題や環境問題の解決に積極的に取り組んでまいります。

#### 1. 地域社会・地域経済の発展

地域課題の解決、付加価値向上への取組み



#### 2. 便利で豊かな暮らしの実現

金融リテラシー向上

金融のデジタル化への取組み



#### 3. 地域環境の保全

気候変動への対応、環境保全、省エネへの取組み



#### 4. 多様な人材の活躍推進

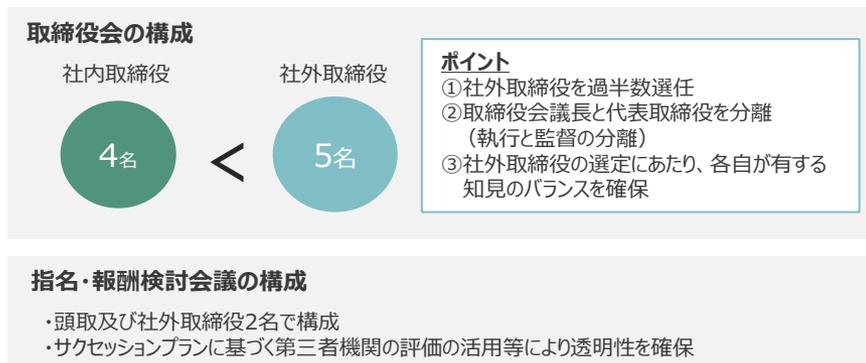
ダイバーシティの推進、働き方改革への取組み



# V. 責任ある経営体制の確立

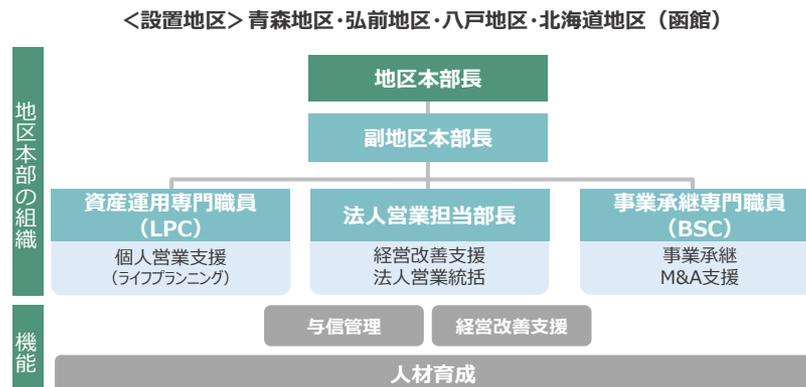
## ・業務執行に対する監査又は監督の体制強化

社外取締役の積極登用による取締役会の実効性向上や職務執行に対する監視・監督の強化を図っております。



## ・地区本部制による体制強化

2020年度より地区本部を設置し、地区毎の課題に対する対応や与信管理の強化に取り組んでおります。



## ・リスク管理態勢の強化

統合的リスク管理の強化を目的にリスクマネジメント部を新設し、管理態勢の強化を図っております。また、地域に対する適切なリスクテイクを行うべく、業績推進とリスク管理の両立に取り組んでおります。

### ・リスク管理方針における統括態勢

統合的リスク 市場リスク オペレーショナルリスク	リスク マネジメント部
信用リスク	審査部
流動性リスク	市場金融部

**ポイント**

- ①年度毎の「統合的リスク管理プログラム」の策定
- ②リスクマネジメント部による各リスクの2次評価の実施

### 信用リスク管理

#### ①事業性融資における推進とリスクのバランス向上



2020年度より協働で「事業性融資に係る基本方針」を策定

- ・PDCAサイクル
- ・管理スタンス
- ・審査・採算性の検証
- ・与信集中管理 等

#### ②信用リスクの抑制・管理強化に向けた取組み

##### ・大口与信管理の強化

- ・経営層・地区本部・審査部間での情報共有
- ・審査部への大口先担当者の増員
- 営業店臨店指導の実施

##### ・みちのく債権回収による事業再生への取組み

- ・グループにおける債権回収業務の一元化
- ・人材交流による職員の与信管理能力の向上

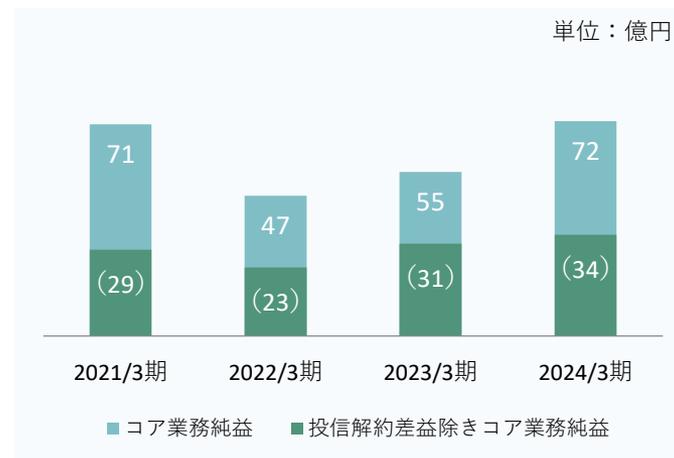
## VI. 経営の改善の目標

- ・コア業務純益は、計画終期である2024年3月期に、始期を1億円上回る72億円を計画しております。  
また、当行が重視する投信解約差益を控除したコア業務純益は、始期比5億円増の34億円を計画しております。
- ・業務粗利益経費率は、始期比5.67p改善し、65.32%を計画しております。

### コア業務純益

	(単位：億円)				
	2021/3 始期	2022/3 計画	2023/3 計画	2024/3 計画	始期からの 改善幅
コア業務純益	71	47	55	72	+1
(投信解約差益除きコア業務純益)	29	23	31	34	+5

※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)を含む〕

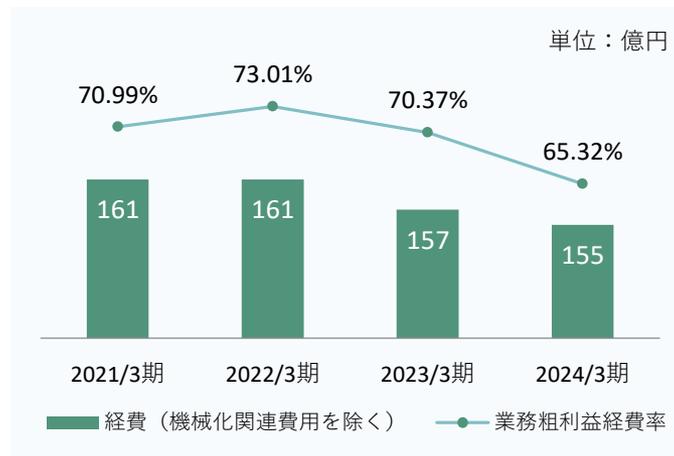


### 業務粗利益経費率 (OHR)

	(単位：億円)				
	2021/3 始期	2022/3 計画	2023/3 計画	2024/3 計画	始期からの 改善幅
経費 (機械化関連費用を除く)	161	161	157	155	▲6
業務粗利益	227	221	223	237	+10
業務粗利益経費率	70.99%	73.01%	70.37%	65.32%	▲5.67p

※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。



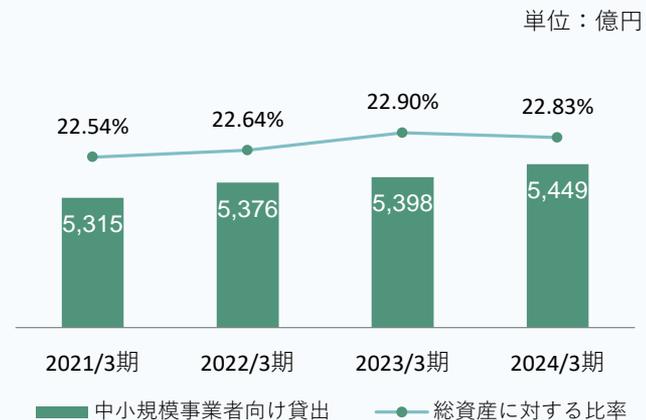
## Ⅶ. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

- ・中小規模事業者等向け貸出は、2024年3月期に始期比134億円増加の5,449億円、また、総資産に対する比率は、始期比0.29p改善の22.83%を計画しております。
- ・経営改善支援等取組先割合は、2024年3月期に始期比1.99p向上の13.94%を計画しております。

### 中小規模事業者等向け貸出比率

(単位：億円)

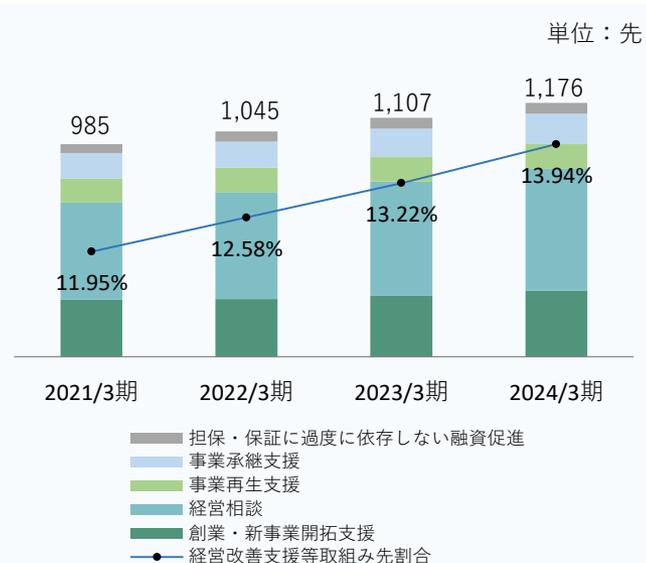
	2021/3 始期	2022/3 計画	2023/3 計画	2024/3 計画	始期からの 改善幅
中小規模事業者等向け貸出	5,315	5,376	5,398	5,449	+134
総資産	23,575	23,744	23,569	23,863	+288
総資産に対する比率	22.54%	22.64%	22.90%	22.83%	+0.29p



### 経営改善支援等取組先割合

(単位：先)

	2021/3 始期	2022/3 計画	2023/3 計画	2024/3 計画	始期からの 改善幅
①創業・新事業開拓支援	265	267	283	306	+41
②経営相談	450	494	529	564	+114
③事業再生支援	111	116	116	116	+5
④事業承継支援	118	120	130	140	+22
⑤担保・保証に過度に依存しない 融資促進	41	48	49	50	+9
合計(経営改善支援等取組先数)	985	1,045	1,107	1,176	+191
取引先の企業の総数	8,242	8,308	8,371	8,434	+192
経営改善支援等取組先割合	11.95%	12.58%	13.22%	13.94%	+1.99p



※ 前計画から項目の定義やカウント方法を変更しており、2021/3（始期）における経営改善支援等取組先数は、変更後の定義でカウントした実績を記載しております。

(前計画からの主な変更点)

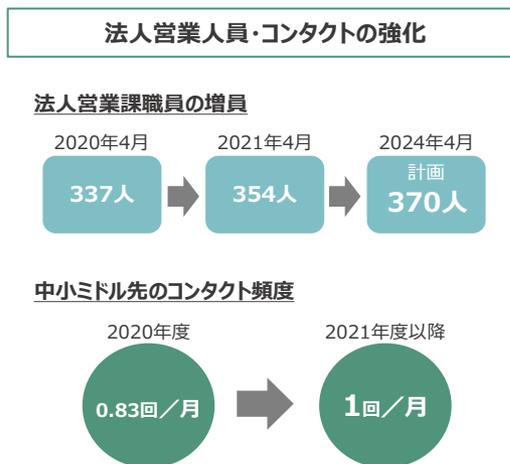
- ①創業・新事業開拓支援： 創業2年目以降の計画再策定や再策定に伴う金融支援を追加
- ②経営相談： ビジネスマッチングのカウント定義の見直し、及び経営改善支援対象先数を追加

## Ⅶ. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

### ・顧客ニーズに応じた最適な提案の実施

事業規模やライフステージなどに応じた提案内容の検討と、コンタクト頻度の向上による提案活動の徹底により、信用供与の強化を図ります。

顧客ニーズに沿った提案の検討（法人営業戦略ミーティング）	
<b>戦略ミーティング</b>	「本業支援」「顧客理解」「パートナーシップの確立」が目的のミーティング 対象層：中堅事業者を中心とした層
<b>金融取引方針編</b>	金融支援（短期継続融資、折返し、条件変更）に特化したミーティング 対象層：中小ミドル層を中心とした幅広い層
<b>経営改善支援編</b>	計画策定支援、金融支援、外部専門家紹介等を目的としたミーティング 対象層：事業再生等に取り組む層（経営改善支援先）



### ・ビジネスマッチング等ビジネス支援への取組み

アフターコロナを見据えたオンライン面談・商談の実施や、提携先との連携による広域ビジネスマッチングや海外への販路開拓支援に取り組めます。

行内ビジネスマッチング	域外（国内）マッチング	海外販路拡大支援
・帯同訪問による面談増加	・広域連携行とのマッチング ・商談会の企画・開催	・オンライン商談の実施 ・提携先（RCG）のサービスを活用した越境ECの紹介

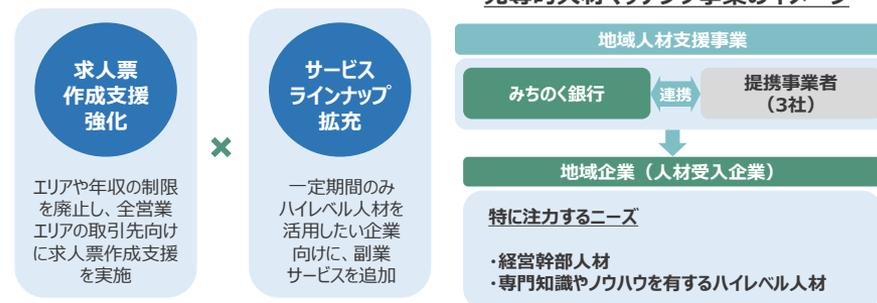
### ・ウィズコロナに対応したビジネスマッチング・販路開拓支援

オンライン商談支援やクラウドファンディングの活用など、コロナ禍に対応した販路開拓支援に取り組めます。



### ・地域企業の人材採用支援への取組み

求人票作成の対象エリアの拡大や、先導的人材マッチング事業の活用により、経営幹部やハイレベル人材の採用ニーズに対応してまいります。



## Ⅶ. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

### ・創業支援活動（フォローアップ活動）

本部の創業支援の専門スタッフを中心としたハンズオン型の支援に加え、「創業前の事業計画策定支援」から「創業後の成長支援」までの、創業前後の一貫したフォローアップ活動により、創業支援を通じた地域活性化に取り組んでまいります。

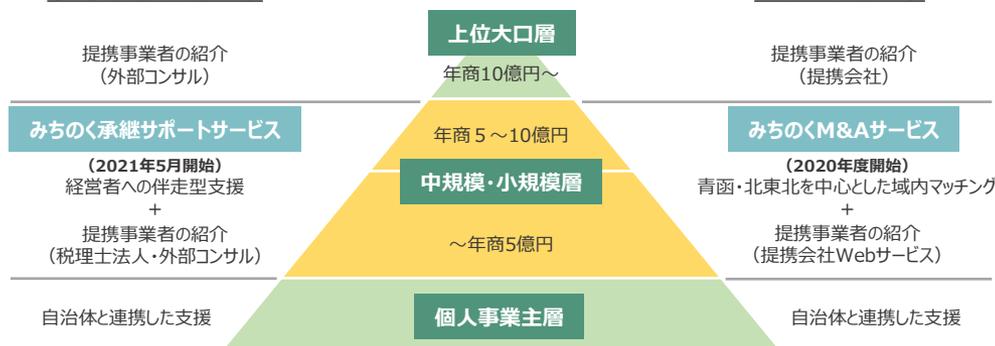
#### 創業支援活動におけるPDCAサイクル



### ・事業承継・M & A～地域経済を担う中小企業向けサービスの拡充

事業承継やM&Aについて、地域金融機関による親身なアドバイスを受けたいというお客さま向けの、各種支援サービスを構築しております。幅広いお客さまに高度な専門サービスを提供することにより、地域経済及び雇用の維持発展に貢献してまいります。

#### 事業承継サポート



#### 事業承継

2021年5月より「みちのく承継サポートサービス」を開始しました。地区本部配置の専門スタッフが、経営者の良き相談者として、承継プランの策定を行ってまいります。

#### M&A

2020年度より「みちのくM & A サービス」を開始しました。商圏内（青函・北東北）のマッチング支援により、地域の強みを活かした事業価値の創出・発展をサポートしてまいります。

#### 〈支援体制の強化〉

各地区本部（青森・弘前・八戸・函館）への事業承継コンサルタントの配置

## Ⅷ. 剰余金の処分の方針

- ・銀行業としての公共性に鑑み、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により株主の皆さまへの還元に努めてまいります。
- ・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ともに、収益力の強化および業務の効率化による利益剰余金の積み上げを図ってまいります。

### 利益剰余金の推移

〔実績〕

(単位:億円)

	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期
	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)	(9年目)	(10年目)	(11年目)	(12年目)
利益剰余金	25	41	54	62	87	102	131	164	192	209	206	155	168
当期純利益	▲ 268	20	18	14	31	32	37	45	35	26	6	▲ 44	19

〔計画〕

	2022/3期	2023/3期	2024/3期
	(13年目)	(14年目)	(15年目)
利益剰余金	175	188	212
当期純利益	13	18	30

※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10円、期末配当10円、また、A種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。

# 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)

2021 年 6 月

家庭の銀行



I.	前経営強化計画の実績についての総括	1
1.	経営環境	1
2.	前経営強化計画の総括	1
3.	収益性を表す指標（コア業務純益）	6
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	9
II.	経営強化計画の実施期間	9
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指標	9
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
IV.	経営の改善の目標を達成するための方策	11
1.	当行の現状と課題認識	11
2.	第五次経営強化計画の概要	11
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	17
1.	業務執行に対する監査又は監督の体制の強化の方策	17
2.	リスク管理の体制の強化のための方策	18
3.	法令等遵守の体制の強化のための方策	21
4.	経営に対する評価の客観性の確保のための方策	22
5.	情報開示の充実のための方策	22
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	22
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	22
2.	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化の方策	24
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	27
VII.	剰余金の処分の方針	33
1.	配当についての方針	33
2.	役員に対する報酬及び賞与についての方針	33
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	34
1.	経営管理に係る体制（内部監査等）	34
2.	各種リスクの管理状況並びに今後の方針等	34
IX.	協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項	35
X.	機能強化のための計画の前提条件	37

## 1. 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（2018年4月～2021年3月）期間の世界経済は、新型コロナウイルス感染症の拡大以降、大幅に落ち込み、日本国内においてもリーマン・ショックを上回るマイナス成長となりました。緊急事態宣言解除後は、緩やかな回復基調にありましたが業種間にばらつきがあり、新型コロナウイルス感染症の再拡大のリスクは、家計・企業の行動を慎重化させる状況が続いております。

当行の主要営業地域である青森県ならびに函館地区の地域経済においても、長引く新型コロナウイルス感染症の影響から厳しい状況が続いております。各種支援策等により、生産や個人消費に一部持ち直しの動きが見られますが、観光業や飲食業の需要は回復に至っておらず、景気はコロナ禍以前の水準まで回復していない状況にあります。

こうしたなか、当行は、地元の中小企業の資金繰り支援等に積極的に取り組んでまいりましたが、マイナス金利政策以降、貸出金利息収入の減少に歯止めを掛けることが出来ず、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】

	2018/3 末	2019/3 末		2020/3 末		2021/3 末	
	実績	前提	実績	前提	実績	前提	実績
無担コール翌日物 (%)	▲0.06	▲0.05	▲0.06	▲0.05	▲0.07	▲0.05	▲0.04
TIBOR3 ヶ月 (%)	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
新発10年国債利回り (%)	0.04	0.05	▲0.095	0.05	0.00	0.05	0.12
為替相場 (円/ドル) (円)	106	110	110	110	108	110	110
日経平均株価 (円)	21,454	23,000	21,205	23,000	18,917	23,000	29,178

### 2. 前経営強化計画の総括

前計画においては、目指すべき姿を『地域の豊かさを引き出すベストパートナー』とし、当行が将来に亘って地域を支えていくための大胆な改革＝Innovationが必要であるという認識に基づき、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」と、「ESG への取組み強化」「グループ総合力の向上」「強靱な経営基盤の構築」の基盤戦略のもと、様々な施策に取り組んでまいりました。

#### (1) 各戦略における取組み

##### ①Innovation1 コンサルティングクオリティの追求

###### A. 法人営業体制

「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」を掲げ、戦略

ミーティングを軸とした「お客さまの営業利益改善支援活動」を活動のベースに据え、本業支援の取組強化を図ってまいりました。

具体的には企業のライフステージに応じたコンサルティングを実践するため、地域創生部内に「創業・事業承継支援室」、「経営コンサルティング室」、「ビジネス成長支援室」を設置したほか、事業再生支援を一層強化するため、2018年6月に東北・北海道地区に本拠を置く唯一の銀行系サービサーである「みちのく債権回収株式会社（通称 みちのくサービサー）」を当行全額出資により設立いたしました。

また、2020年4月には、青森・弘前・八戸・北海道（函館）地区の各営業拠点に「地区本部」を設置し、地区の法人営業を統括する人材や資産運用分野の専門人材を配置したことで、地域の実態に即した、迅速なソリューションの提供が可能となりました。

加えて、函館地区および北海道新幹線延伸を見据えた札幌地区への広域営業展開に取り組んだことで、幅広い業種の顧客基盤の拡大に繋がったほか、中小規模事業者向けの貸出残高も堅調に推移いたしました。

このほか、地域活性化に向けた取組みとしては、2018年1月に青森県の強みであるアグリビジネスの支援強化のため、株式会社オプティムと「金融×農業×IT 戦略的包括提携」を締結し、地域商社「株式会社オプティムアグリ・みちのく」を設立したほか、再生可能エネルギー、医療・介護分野や、アライアンスを活用した海外ビジネス支援の強化にも取り組んでまいりました。

## B. 個人営業体制

「ライフプランの実現に向けたコンサルティングの実践」を掲げ、お客さまそれぞれのライフステージに応じたあらゆる金融ニーズのサポートを行うため、コンサルティング体制の整備に取り組んでまいりました。

資産運用、資産形成支援の取組みでは、休日コンサルティング営業拠点であるエブリデイプラザの開設および専門職員であるライフプランニングコンサルタント（LPC）を各地区本部に配置し、積立投資を中心とした資産形成に関する提案から、相続等の資産運用等のニーズをお持ちのお客さまへの提案まで、幅広いニーズへの対応に取り組んでまいりました。

また、株式会社 SMBC 日興証券及び株式会社 SBI 証券と顧客紹介に関する業務提携を締結し、北海道地区では株式会社 SBI マネープラザと開設した、共同店舗「みちのく銀行 SBI マネープラザ函館」による金融商品仲介に取り組んでおります。より専門的なニーズへの対応が可能な体制を構築したことで、お客さまの相談件数は順調に推移しております。

従来より当行の強みである住宅ローンを中心とした個人ローンについては、よりお客さまや住宅関連業者との接点を強化すべく、個人ローン専門拠点であるローンスクエアの機能強化や札幌地区への新設など、積極的にお客さまのニーズを取り込んだことにより、住宅ローンを中心に大幅に残高が増加いたしました。

## ②Innovation2 職員の幸福と活力向上の追求

改革の担い手である職員一人ひとりの「幸福と活力向上の追求」を目指し、「やりがいの醸成」、「柔軟な働き方の実現」、「ダイバーシティの推進」、「健康経営の推進」に向けた、各種施策に取り組んでまいりました。

具体的には、やりがいの醸成のための「キャリアチャレンジ制度の拡充」や e ラーニングの導入により、意欲のある職員がチャレンジする企業風土の実現に取り組んだほか、働き方改革の一環として、フレックスタイム勤務制度、テレワーク勤務制度の導入や、ドレスコードの見直し等を行いました。

また、ダイバーシティ推進やワーク・ライフ・バランスを重視した労働環境構築の取り組みにより、女性管理職比率や法人営業課への女性配置、障がい者雇用率の向上に加え、有給休暇取得率の向上が図られました。

これらの取り組みにより、従業員満足度が本部職員・営業店職員とも年々向上しており、活力ある組織の実現に着実に繋がっているものと認識しております。

## ③Innovation3 不断の改革推進による生産性向上の追求

地域やお客さまに貢献する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、業務の効率化や店舗・ATM ネットワークの適正化を図り、創出した人員については、営業部門への再配置を行いました。

特に店舗ネットワークについては、従来型営業拠点数を計画始期の 94 拠点から計画終期で 75 拠点まで削減を図り、計画を上回る取り組みを行いました。

また、経費統制については、IT 投資の適正化に加え、物件費全般の見直しを行った結果、計画終期の業務粗利益経費率（コア業務粗利益ベース）は、始期比で改善し、強固な経営基盤の構築に繋がりました。

## (2)資産・負債・純資産の状況（単体ベース）

主要勘定のうち、貸出金は地元の中小規模事業者向け貸出や住宅ローンを中心に増加した結果、3年間で1,943億円増加し、1兆7,212億円となりました。

また、預金については、コロナ関連の給付金の流入等により、個人預金、法人預金とも増加し、3年間で1,569億円増加の2兆1,100億円となりました。

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った結果、3年間で1,681億円減少の1,855億円となりました。

純資産については、2020年3月期の当期純損失の計上などにより、始期比で38億円減少の856億円となりました。

## 【資産・負債・純資産の推移（単体）】

（単位：億円）

	2018/3 期 実績	2019/3 期 実績	2020/3 期 実績	2021/3 期 計画	2021/3 期 実績	始期比	計画比
資産	21,187	21,126	21,663	22,107	23,575	+2,388	+1,468
うち貸出金	15,269	15,377	16,799	16,530	17,212	+1,943	+682
うち有価証券	3,536	2,308	1,667	3,400	1,855	▲1,681	▲1,545
負債	20,293	20,267	20,877	21,143	22,718	+2,425	+1,575
うち預金	19,531	19,717	19,847	20,472	21,100	+1,569	+628
純資産	894	859	786	963	856	▲38	▲107
うち当期純利益	26	6	▲44	40	19	▲7	▲21

**(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 41 億円下回りました。

資金利益が計画を 57 億円下回り、役員取引等利益が計画を 34 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 77 億円下回りました。一方、経費は、人件費が計画を 20 億円下回り、物件費が計画を 12 億円下回った結果、全体で計画を 35 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 81 億円下回ったほか、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 20 億円上回ったことなどにより、計画を 139 億円下回りました。

当期純利益は、2020 年 3 月期の赤字計上等により、3 期間累計で 19 億円の損失となり、計画を 129 億円下回りました。

【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績	3期間 累計計画	3期間 累計実績	計画比
業務粗利益	234	199	227	753	660	▲93
[コア業務粗利益]	258	228	271	834	757	▲77
資金利益	226	203	250	736	679	▲57
役務取引等利益	22	22	20	98	64	▲34
その他業務利益	▲15	▲25	▲43	▲78	▲83	▲5
(うち国債等関係損益)	▲24	▲29	▲43	▲81	▲96	▲15
経費	222	209	200	666	631	▲35
(うち人件費)	116	108	105	349	329	▲20
(うち物件費)	92	88	80	272	260	▲12
一般貸倒引当金繰入額	▲0	7	▲0	0	7	+7
業務純益	11	▲18	28	85	21	▲64
[コア業務純益]	36	18	71	166	125	▲41
臨時損益	0	▲14	▲8	52	▲22	▲74
(うち不良債権処理額)	13	14	11	25	38	+13
(うち株式関係損益)	12	▲0	▲1	77	11	▲66
経常利益	12	▲32	20	139	0	▲139
特別損益	▲1	▲8	▲2	▲5	▲11	▲6
税引前当期純利益	10	▲41	17	134	▲14	▲148
法人税、住民税及び事業税	1	▲0	1	18	2	▲16
法人税等調整額	2	3	▲3	6	2	▲4
当期純利益	6	▲44	19	110	▲19	▲129

※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）

2021年3月末は、利益剰余金の積上げによる自己資本の増加に加え、地元向け以外の貸出や有価証券に関するリスク・アセットコントロールの取組みにより、2020年3月期比0.29ポイント改善し、7.70%となりましたが、2020年3月期の赤字決算により始期を下回りました。

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績
自己資本比率	8.12%	7.75%	7.41%	7.70%

### (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、2018年3月期の199億円に対して2021年3月期は251億円となり、3年間で52億円増加しました。経営改善支援や再生支援の取組みにより、債務者区分がランクアップした先もありましたが、債務者区分の下方遷移等の発生により、全体では残高が増加となりました。

また、開示債権比率は2018年3月期の1.28%に対して2021年3月期は1.43%となり、3年間で0.15ポイント上昇いたしました。

なお、開示債権に対する保全率は2021年3月期において77.8%となり、引き続き一定の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)

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績	始期比
破産更生債権及び これらに準ずる債権	52	61	88	73	+21
危険債権	138	153	121	131	▲7
要管理債権	9	7	11	46	+37
開示債権合計	199	222	221	251	+52
開示債権比率	1.28%	1.42%	1.29%	1.43%	+0.15p
保全率	92.9%	92.9%	90.9%	77.8%	▲15.1p

### 3. 収益性を表す指標（コア業務純益）

長引くマイナス金利の影響等から、2021年3月期の貸出金利回りが計画を0.18ポイント下回ったことなどにより、貸出金利息は計画を23億円下回りましたが、有価証券利息配当金が増加したことで、資金利益は計画を3億円上回りました。一方で、預かり資産販売手数料や法人役務収益の計画未達により、役務取引等利益が計画を16億円下回った結果、コア業務粗利益は計画を12億円下回る271億円となりました。

一方、経費については、投資の統制や計画を上回る店舗統廃合の取組みにより、計画を19億円下回る200億円となり、コア業務純益は計画を8億円上回る71億円となりました。

なお、投信解約差益を除くコア業務純益は29億円となり、始期を14億円上回りましたが、計画は下回りました。

(単位：億円)

	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2021/3期		
	始期	実績	実績	計画	実績	始期比	計画比
コア業務純益	59	36	18	63	71	+12	+8
(投信解約差益除き)	15	16	17	43	29	+14	▲14

※ 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)

	2019/3期		2020/3期		2021/3期	
	実績	計画比	実績	計画比	実績	計画比
業務粗利益	234	▲9	199	▲52	227	▲32
[コア業務粗利益]	258	▲15	228	▲50	271	▲12
資金利益	226	▲18	203	▲42	250	+3
うち貸出金利息	197	▲4	189	▲15	184	▲23
うち預金利息	5	▲1	3	▲2	1	▲4
貸出金利回り(%)	1.29	▲0.02	1.17	▲0.12	1.09	▲0.18
預金利回り(%)	0.02	▲0.01	0.01	▲0.02	0.00	▲0.03
預貸金粗利益(%)	1.27	▲0.01	1.16	▲0.10	1.09	▲0.15
うち有価証券利息配当金	33	▲14	16	▲29	65	+22
役員取引等利益	22	▲7	22	▲11	20	▲16
その他業務利益	▲15	+14	▲25	+1	▲43	▲20
(うち国債等関係損益)	▲24	+6	▲29	▲2	▲43	▲19
経費	222	▲2	209	▲14	200	▲19
うち人件費	116	▲1	108	▲9	105	▲10
うち物件費	92	▲1	88	▲3	80	▲8
一般貸倒引当金繰入額	▲0	▲0	7	+7	▲0	▲0
業務純益	11	▲7	▲18	▲46	28	▲11
[コア業務純益]	36	▲12	18	▲37	71	+8

#### 4. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

経費（機械化関連費用を除く）は、経費統制の強化により計画を大きく下回りましたが、業務粗利益が計画を 32 億円下回りました。

結果、業務粗利益経費率は、始期比で 0.97 ポイント改善し 70.99%となりましたが、計画を 0.97 ポイント上回り、計画達成に至りませんでした。

（単位：億円）

	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2021/3期		
	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)	182	179	168	181	161	▲21	▲20
業務粗利益	253	234	199	259	227	▲26	▲32
うち国債等債券 関係損益	▲33	▲24	▲29	▲24	▲43	▲10	▲19
業務粗利益経費率	71.96%	76.66%	84.41%	70.02%	70.99%	▲0.97p	+0.97p

#### 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

「営業利益改善支援活動」を軸に、企業のライフステージやニーズに応じた、貸出金や私募債、ABL 等のニーズに積極的に対応してまいりました。

また、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまに対しては、制度融資や条件変更など積極的な対応を行いました。一方で、中央資本による当行大口先に対する M&A に関連した借入返済や、設備投資の手控え等の影響を受けたことにより、貸出残高の増加幅は計画 2 年目以降、縮小傾向となりました。

結果、2021 年 3 月期の中小規模事業者等に対する信用供与残高は、5,315 億円となり、始期比では 209 億円増加いたしました。計画を 41 億円下回りました。

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、コロナ禍における消費の抑制や給付金流入による預金の増加により総資産が増加し、始期を 1.56 ポイント、計画を 1.69 ポイント下回る 22.54%となりました。

（単位：億円）

	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2021/3期		
	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	5,106	5,313	5,307	5,356	5,315	+209	▲41
総資産	21,187	21,126	21,663	22,107	23,575	+2,388	+1,468
総資産に対する比率	24.10%	25.15%	24.49%	24.23%	22.54%	▲1.56p	▲1.69p

## 6. 地域経済の活性化への貢献を示す指標に対する実績

2021年3月末における経営改善支援等取組先は842先となりました。廃業による事業者数の減少等により、取引先の企業の総数は始期比▲203先の8,242先となりましたが、コンサルティング営業の強化により、経営改善支援等取組先が増加し、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3.17ポイント、計画を0.62ポイント上回り10.22%となりました。

計画を上回った要因は、②経営相談が計画を20先上回り429先となったこと、④事業承継支援が計画を28先上回り118先となったこと等が挙げられます。

### 【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2021/3期		
	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	128	234	151	208	143	+15	▲65
②経営相談	301	398	425	409	429	+128	+20
③事業再生支援	56	69	62	62	111	+55	+49
④事業承継支援	59	90	105	90	118	+59	+28
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	51	69	76	76	41	▲10	▲35
合計（経営改善支援等取組先）	595	860	819	845	842	+247	▲3
取引先の企業の総数	8,445	8,419	8,281	8,801	8,242	▲203	▲559
割合	7.05%	10.21%	9.89%	9.60%	10.22%	+3.17p	+0.62p

※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、2021年4月（計画の始期）より2024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指標

前計画においては、経費の削減や有価証券利息配当金の増加により、最終年度のコア業務純益は計画を上回りました。一方で強化に取り組んだコンサルティング営業については、資金利益や役務取引等利益の増強に十分に結びつけることが出来ず、本業の収益性を示す投信解約差益を除いたコア業務純益は、計画を下回りました。

本計画については、本業の収益力を示す指標として、投信解約差益を除いたコア業務純益を重視しながら、第四次強化計画で構築した経営基盤をベースに、更なる生産性向上

と金融仲介機能を一層発揮することで、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）

	2021/3期 始期	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画	始期比 改善額
コア業務純益	71	25	47	28	55	36	72	+1
投信解約差益 除き	29	13	23	16	31	17	34	+5

## 2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

（単位：億円）

	2021/3期 始期	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画	始期比 改善額
経費（機械化関連費用を除く）	161	81	161	80	157	79	155	▲6
業務粗利益	227	113	221	114	223	120	237	+10
うち国債等債券関係 損益	▲43	▲11	▲22	▲11	▲22	▲11	▲22	+21
業務粗利益経費率	70.99%	72.26%	73.01%	70.19%	70.37%	65.49%	65.32%	▲5.67p

※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. 当行の現状と課題認識

第四次経営強化計画では、当行が地域で果たすべき役割を具体化させた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、大胆な改革=Innovationが必要であるという認識のもと、大胆な経営資源のシフトによるコンサルティングクオリティの向上や、職員の幸福と活力向上の追求、経営基盤の強化等に取り組んだ結果、お客さまに対する支援・相談体制の構築など、一定の成果を得たものと認識しております。

しかしながら、収益面では、長引く低金利環境や新型コロナウイルスによる消費の減退に加え、貸出先の突発的な経営破綻による与信費用の増加により、当初の計画水準に達することが出来ませんでした。

これらを踏まえ、第五次経営強化計画においては、構築した体制や機能をベースに、金融仲介機能を一層発揮することで、新型コロナウイルスの影響を受けた地域への支援と、収益強化の両立を図りながら、強固な経営基盤の構築に繋げてまいります。

### 2. 第五次経営強化計画の概要

前計画の総括を踏まえ、少子高齢化やマーケットの縮小など構造的な課題に対し、従来の銀行業の枠組みを超え、地域の未来に必要とされる価値を創り出し、その価値をお客さまに届けていくことが、地域と当行の持続的な成長に繋がるとの認識のもと、第五次経営強化計画では、目指すべき姿を「地域に寄り添い、地域のために挑戦し、地域とともに成長し続ける価値創出カンパニー」と決めました。

これらを実現するために、営業戦略（地域への価値提供）、地域戦略（地域への価値創造）人財戦略（自律性の高い人材の創出）の3つの基本戦略を掲げ、基盤戦略として、「公的資金返済に向けた財務基盤の強化」、「戦略的な投資と経費適正化による筋肉質な銀行への変革」、「グループ総合力の発揮」を掲げております。

この3つの基本戦略と基盤戦略を着実に実践し、2024年9月に返済期日を迎える公的資金の返済に向けた利益剰余金の積み上げを図ることが第五次経営強化計画の概要であります。

## 【第五次経営強化計画の概要】

目指すべき姿 **地域に寄り添い、地域のために挑戦し、地域とともに成長し続ける価値創出カンパニー**

基本戦略	PLAN 1 営業戦略（地域への価値提供）	基本戦略	PLAN 2 地域戦略（地域への価値創造）
	<b>地域に寄り添ったコンサルティング営業の展開</b> 地域企業への金融仲介機能の一層の発揮 総合的な営業活動の実践による資産運用・形成支援の強化 デジタル技術の活用による顧客サービスの充実		<b>地域の持続的な成長に向けた価値創造への挑戦</b> 地域企業の生産性向上・組織化支援 地域のポテンシャルを引き出す事業領域への挑戦 アライアンスの活用による幅広いソリューションの提供

第6次中期経営計画におけるSDGs目標



基本戦略	PLAN 3 人材戦略（自律性の高い人材の創出）
	<b>職員と組織の相互成長による働きがいと幸福度の向上</b> 共感を生む組織風土の実現による自律型人材の創出 職員の多様なライフスタイルの尊重 プロフェッショナル人材の育成・活躍

基盤戦略（持続的な成長に向けた取組み）
<b>生産性向上と経営資源の最適配賦による持続的成長の実現</b> 公的資金返済を見据えた財務基盤の強化 戦略的な投資と経費適正化による筋肉質な銀行への変革 グループ総合力の発揮

コンプライアンスの高度化	企業理念	リスク管理態勢の強化
コンプライアンス・マインドの浸透・定着・実践 重大なリスクの未然防止に焦点を当てたリスクベース・アプローチの高度化	行動指針	リスク情報資産の活用 統合的リスク管理方針に基づく管理態勢の強化

### (1) 営業戦略（地域への価値提供）の概要

「地域に寄り添ったコンサルティング営業の展開」を実現するため、「地域企業への金融仲介機能の一層の発揮」、「総合的な営業活動の実践による資産運用・形成支援の強化」、「デジタル技術の活用による顧客サービスの充実」を掲げ、法人営業部門への積極的な人員投下によるお客さまとのコンタクト頻度（電話・オンライン等を含む面談）の増加や、法人営業・個人営業連携の一層の強化による、法人を起点としたオーナー・従業員に向けた提案活動の強化、非対面チャネル（オンライン・電話等）の活用による現役層のお客さまとの接点強化等に取り組んでまいります。

また、デジタル技術を活用し、銀行アプリや通帳レス口座の提案や法人・個人向けインターネットバンキングなどの非来店型サービスの利用を推進し、お客さまの利便性向上と窓口業務のスリム化の両立に取り組んでまいります。

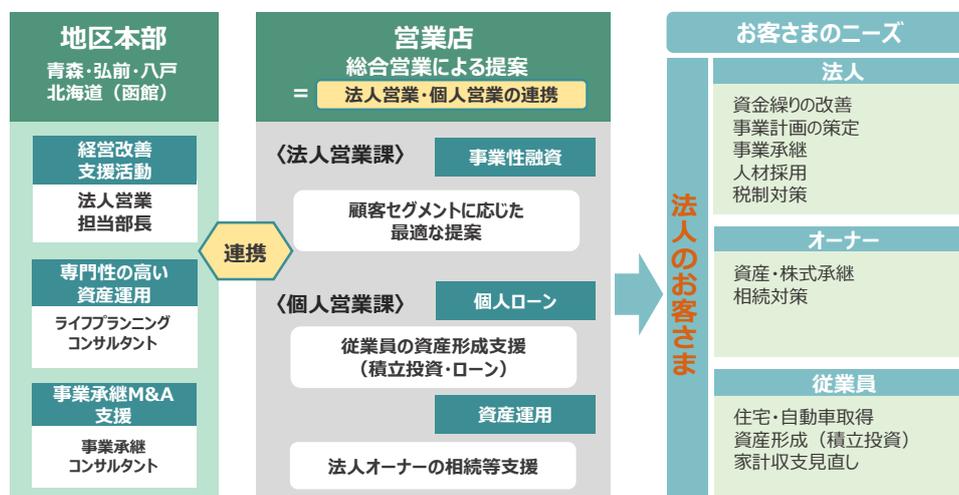
#### ① 法人営業戦略

事業者のお客さまへのコンタクト頻度の増加を図りながら、個社別取引方針に基づく提案を強化してまいります。

特に、新型コロナウイルス流行の影響による経営環境の変化に対しては、個社毎に最適な資金繰り改善等の提案を通じ、事業活動をサポートしてまいります。

また、地区本部や本部専門人員の拡充により、拡大する事業承継・M&A ニーズや、シンジケートローン等への取組みを一層強化することで、地域や経営者の抱える後継者不在の

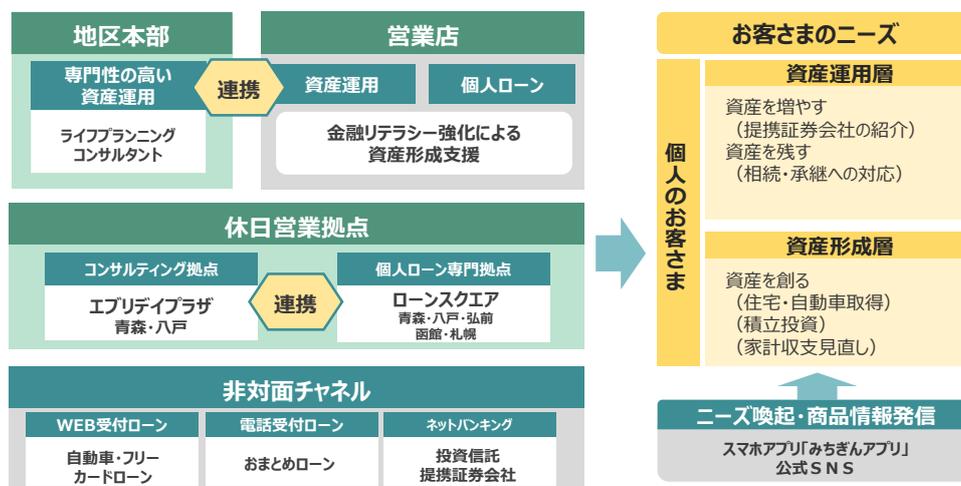
課題解決や、成長支援に資する資金の供給等にも取り組んでまいります。



## ② 個人営業戦略

法人営業・個人営業の連携による総合的な営業体制に基づき、地区本部のライフプランニングコンサルタント（LPC）や休日営業拠点の連携、非対面チャネルの活用等により、お客さまのニーズに応じた最適な提案の強化を図ります。

資産運用に関しては、地区本部に配置する LPC の増員や提携先の証券会社の紹介により、多様なニーズに寄り添った資産運用、相続、資産承継に関する提案を強化するほか、青森、八戸に設置している休日営業コンサルティング拠点「エブリデイプラザ」や「ローンスクエア」の連携を強化し、現役層への提案強化を図るなど、お客さまのライフステージに応じたコンサルティング営業を展開してまいります。



また、個人ローン（住宅ローン、消費者ローン）については、青森・弘前・八戸・函館・札幌に設置している専門拠点「ローンスクエア」を中心に、営業の強化や人材育成を図り、お客さまのライフプラン実現に向けた最適な提案を行ってまいります。

そのほか、これまでに導入した銀行アプリや無通帳口座、インターネットバンキング等の活用推進や、アプリや SNS を通じた商品や金融情報の提供等を通じ、地域における金融のデジタル化に積極的に取り組んでまいります。

## (2) 地域戦略（地域への価値創造）の概要

主要戦略に「地域戦略」を定め、地域の持続的成長・発展に向け、地域に必要とされる新たな価値の創造に挑戦してまいります。

地域企業の生産性向上に寄与すべく、当行の持つノウハウを地域企業に提供するコンサルティングサービスを展開するほか、職員が地域の付加価値向上に向けた新規ビジネスの検討を行う「価値創出プロジェクト」の取組みにより、新たな事業領域への参入も検討してまいります。

また、職員の外部トレーニー派遣や地域企業への出向派遣を積極的に実施し、専門的なソリューションを提供できる体制を強化することで、地域課題の解決に一層貢献してまいります。

## (3) 人財戦略（自律性の高い人財の創出）の概要

「職員と組織の相互成長による働きがいと幸福度の向上」を掲げ、自己成長意欲や貢献意欲の高い人材＝自律型人材の創出に取り組めます。キャリア育成支援の強化や多様な働き方への制度拡充により、従業員満足度の向上を図りながら、企業理念や行動指針への共感・納得感を高め、多様な人材が活躍する組織を目指します。

適切な人員配置の実現のため、職員一人ひとりが有する業務スキルの可視化を図るほか、体系的な育成体制や研修の実施により、推進と管理両面での能力向上に取り組めます。

また、ダイバーシティ推進の分野に関しては、ダイバーシティ推進室を中心に、女性の活躍推進支援や男性の育児参加支援、副業制度の導入等に引き続き取り組んでまいります。

### 【人財戦略における主な KPI】

	2022/3 期 計画	2023/3 期 計画	2024/3 期 計画
女性管理職比率	28.0%	29.0%	30.0%
本部企画部門への女性配置比率	21.0%	24.0%	26.0%
女性の事業性融資担当者数	39 人	46 人	53 人
男性の育児休業取得率	90.0%	95.0%	100.0%

#### (4) 基盤戦略の概要

各基本戦略のベースとして、「生産性向上と経営資源の最適配賦による持続的成長の実現」に向けた取組みを展開いたします。

店舗・ATM ネットワークの見直しや各業務の効率化等に取り組むことで、一人あたりの生産性を高めるとともに、重点部門への更なる人的資源の配賦を進めます。また、財務基盤の一層の強化を図るため、リスクとリターンのバランスを重視した業務運営や、グループ会社間の連携強化に向けた施策に取り組んでまいります。

これらに加え、物件費を中心とした経費支出の統制をより一層進め、業務粗利益経費率（対コア業務粗利益）の更なる改善を図ってまいります。

##### ① 経営資源の最適配賦

法人顧客とのコンタクト頻度の増加や、法人営業・個人営業の連携による提案活動の強化を図るため、店舗ネットワークの見直しや業務効率化を進め、創出した人員については、営業分野への再配置を行います。

具体的には、2021年3月末に75拠点有する従来型営業拠点を2024年3月期には60拠点程度まで削減するほか、デジタル技術を活用した業務効率化等により人員を創出し、コンサルティング分野や事業性融資分野等に約90名を再配置します。従業員数については、営業拠点数に合わせた自然減等で、2021年3月末の約1,920人より、2024年3月末に1,660人程度に減少する計画としております。

また、コロナ禍を契機に従前の業務のあり方を見直し、WEBの活用による行内会議、研修のオンライン化、お客さまとのWEB面談等の取組みを一層進めることで、お客さまの利便性向上と業務効率化の両立に取り組んでまいります。

2021年3月末実績 総人員数1,920人	➡	2024年3月末計画 総人員数1,660人
効率化・業務革新による人員捻出 約350名	260名減 (自然減)	重点分野への再配置 約90名
<b>・主な内訳</b>		<b>・主な内訳</b>
窓口業務効率化 約100名		法人向けコンサルティング (新規業務含む) +約20名
本部業務効率化 約100名		個人向けコンサルティング (休日拠点等) +約50名
個人営業効率化 約130名		事業性融資 +約20名

【物件費及びコア業務粗利益経費率の計画】

(単位：億円)

	2022/3 期 計画	2023/3 期 計画	2024/3 期 計画
物件費	79	77	76
コア業務粗利益経費率※	80.42%	77.57%	72.26%

※…経費÷コア業務粗利益（機械化関連費用含む）で算出。法令上の業務粗利益経費率とは異なります。

## ② 有価証券運用

有価証券運用の基本スタンスは「中長期的に安定的なインカムを得られる有価証券運用」の継続であり、適切なリスク管理のもと、安定的な収益を確保することで、財務基盤の強化に取り組んでまいります。

資産配分に関しては国内債券や為替ヘッジ外債を軸に、金利・株価・為替のリスク分散の考え方にに基づき、過去実績など多面的分析から評価損益の安定性、相場急落局面での損益悪化の抑制を企図した運用方針をとることで安定的な収益獲得を図ります。

また、評価損に関しては、市場環境、評価損益の状況に細心の注意を払いながら運用の自由度低下や運用効率の悪化に繋がるような過大な含み損とならないようコントロールしてまいります。

## ③ グループ総合力の発揮

当行グループは、連結対象子会社 4 社（みちのくリース株式会社、みちのく信用保証株式会社、みちのくカード株式会社、みちのく債権回収株式会社）の連携強化により、地域のお客さまに向けた最適な金融機能の提供に取り組んでまいります。

みちのくリース株式会社は、当行からの顧客紹介による営業分野での連携のほか、独立した顧客基盤による地域密着型営業の実践により、当行グループ全体の取引基盤拡大に寄与しております。今後も相互の顧客紹介等の連携を強化することで、お客さまのニーズに即した提案力の強化や、収益力の向上に繋げてまいります。

また、みちのく債権回収株式会社（通称 みちのくサービサー）は、北海道・東北地区に本拠を置く唯一の銀行系サービサーとして、当行グループ債権の回収業務委託のほか、他金融機関の債権買取に取り組んでおり、2019年に当行及び日本政策投資等銀行等が設立した「地域経済エコシステム支援ファンド」も活用しながら、地域の事業再生支援に取り組んでまいります。

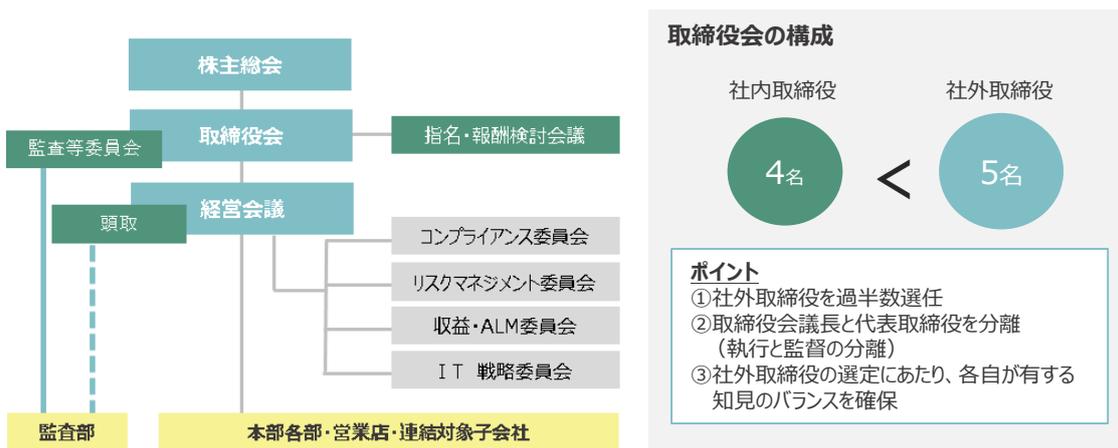
それぞれの強みを有する子会社との人材交流や内部研修の合同開催等により、人材育成やスキルアップを図り、一層のグループ総合力の発揮に繋げてまいります。

加えて、銀行業務の枠組みを超えたソリューションの提供も、今後更に重要になると認識しており、異業種も含めた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。

## 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。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、議長をはじめ過半数を社外取締役で構成する「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、運用の改善を図っております。取締役会の実効性にかかる自己評価の内容や認識した課題については、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 1 回の定例開催及び必要に応じて都度開催し、迅速な意思決定を行っております。

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

## **(2) 監査等委員会**

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。

## **(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、「経営会議」や「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。また、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**

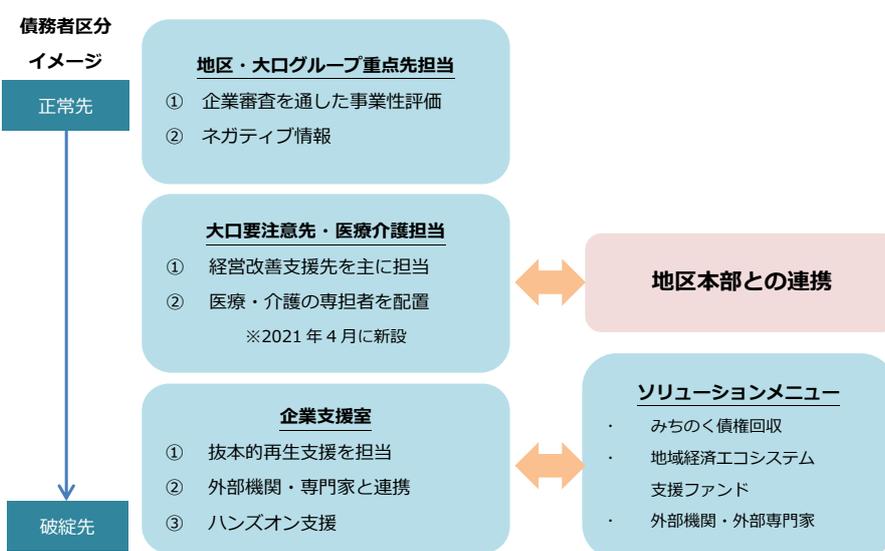
当行では、「リスク管理規程」に基づき、統合的リスク管理基本方針並びにリスクカテゴリー毎の管理基本方針を定め、組織全体に周知しております。また、年度毎に「リスク管理方針」並びにその実践計画である「統合的リスク管理プログラム」を策定し、リスク管理の高度化に向けて継続的に取り組んでおります。

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、「統合的リスク管理プログラム」の進捗状況について、経営会議、取締役会へ報告を行っております。

## (1) 不良債権の適切な管理

審査部人員の増員及び管理体制の強化により、不良債権発生防止と適切な管理に努めております。

審査部担当業務		人数	前年比
審査グループ	地区担当	6名	▲1名
	大口・グループ重点先担当	3名	0名
	大口要注意先・医療介護担当	3名	+3名
企業支援室		7名	0名
企画グループ		8名	0名
合計（部長1名・副部長2名含む）		30名	+2名



## (2) 信用リスク管理強化

過度な融資推進姿勢や実態把握不足等を要因とする信用リスク増加防止のため、以下の通り、取り組んでまいります。

### ① 事業性融資に係る基本方針の策定

推進と管理の適切なバランスを意識した業務活動を促すため、2020年度より営業推進部署とリスク管理部署が協働で「事業性融資に係る基本方針」を策定しております。

これを継続するとともに、同方針の周知・浸透に努めてまいります。

### ② 途上与信管理の実効性向上

特に業況注視が必要な先について、地区本部が営業店と連携し、実態把握等に取り組めます。

また、審査部が営業店臨店を行い、主要顧客に関する取組方針を共有することにより、

営業店長の実態把握関与度の強化を図ってまいります。

限度超過先を含めた大口与信先については、役員ミーティングを月 2 回開催し、個社別に具体的な取組み方針等について協議し、改善に向けた活動を継続してまいります。

### ③審査体制の強化

大口先の中でも業況注視が必要な要注意先・経営改善支援先への審査部関与度を高め、業況変動時の早期対応に取り組むため、審査部人員を増員し、大口要注意先担当を新設しました。

審査部大口要注意先担当による定期的な営業店臨店等を通じ、営業店・地区本部の活動を指導・サポートすることで、与信費用の抑制に取り組んでまいります。

### ④人材育成

当行における法人営業活動の中心は顧客理解であるという考えから、これまで人材育成の中心は営業現場での OJT としておりました。

しかしながら、実態把握能力の向上や推進・管理両面のバランスを備えた人材の育成には、本部主導による研修の充実が必要と考え、これに取り組んでまいります。

具体的には、初任者クラス研修の充実に加え、経験年数等階層別、又は業務テーマ別研修を実施いたします。

## (3) 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。

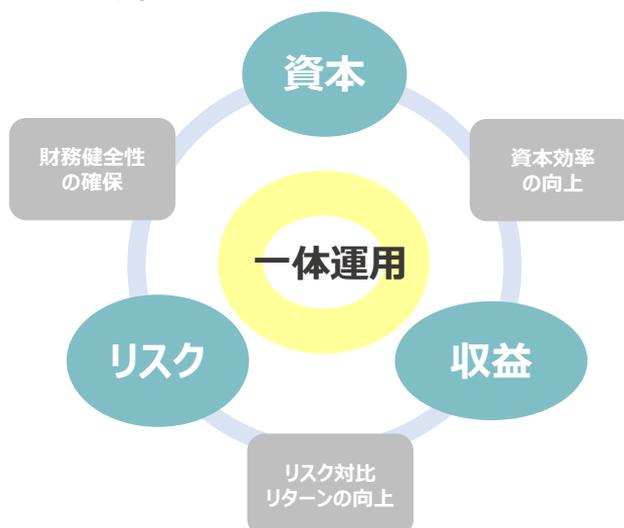
半期毎にリスクリミット、損失限度枠などと、これらに対するアラームポイントを設定し、日次でモニタリングを行っており、リスク量の状況について、月次で経営会議に、四半期毎に取締役会に報告しております。

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、四半期毎に投融资方針を策定し、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。さらには、週次で役員と市場部門関係者によるミーティングを開催し、損益状況、市場環境等の共有を行い、リスク・コミュニケーションを強化しております。

今後も、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。

#### (4) 収益・リスク・資本の一体的な運用

資本をリスクと比較する観点からのみ捉えるのではなく、経営目標を達成する為に必要となる収益を加えた 3 つの要素（リスク・収益・資本）の関係の中で適正なバランスを図ることが、銀行経営の健全性と収益性を同時に達成するとの認識のもと、リスク・収益・資本の一体的な運用を行っております。これらは半期毎に実施している資本配賦や資金運用に関する方針を通じて運営しているほか、資本対比の利回りに関する指標を定期的なモニタリング指標として活用することで、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。



### 3. 法令等遵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、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

当行は、議長をはじめ過半数を社外取締役で構成する「指名・報酬検討会議」を設置し、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ことで、役員の選任プロセスや報酬の客観性を高めているほか、「サクセッションプラン」を導入し、役員登用に際して第三者評価の活用と評価結果を踏まえた「指名・報酬検討会議」による協議を行うなど、透明性の確保を図っております。

また、取締役会は、社外取締役が過半数を占め、且つ議論活性化のために少人数の体制としており、社外取締役の構成も会社経営者、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することで、取締役会全体として多様な知見、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。

#### 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。

半期ごとに開催しております決算記者会見のほか、例年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。さらに定期的に開催し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るスピーディーな情報開示に努めております。

※…2021 年度に関しては、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、テレフォンカンファレンスにて開催。

### 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

地域企業への金融仲介機能の一層の発揮に向け、ミドルリスク層を中心とした中小規模の事業者への取組みの強化を図ってまいります。法人営業部門への人員シフトを更に進め、お客さまへのコンタクト頻度の増加を図るとともに、個社別の取引方針に基づくソリューション提案の強化を徹底してまいります。加えて、アフターコロナを見据えた中で、創業から事業再生までのライフサイクルに応じた支援体制により、資金面のみならず、経営改善計画の策定支援や各種ソリューションの提供にも一層努めてまいります。

## (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

主要な取組みである法人営業戦略ミーティングの実践を通じて、お客さまの事業に関する理解を深めつつ、上記基本方針に基づき、特定の業種に偏ることなく、取引先数の増加、貸出金の増強を図ってまいります。特に、中小規模・ミドルリスク層への本業支援を積み重ね、2024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を、始期より134億円増加させ、5,449億円とする計画としております。

(単位：億円)

	2021/3期 始期	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画	始期比
中小規模事業者等 向け貸出	5,315	5,362	5,376	5,388	5,398	5,438	5,449	+134
総資産	23,575	23,784	23,744	23,646	23,569	24,122	23,863	+288
総資産に 対する比率	22.54%	22.54%	22.64%	22.78%	22.90%	22.54%	22.83%	+0.29p

※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。

## 2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化の方策

### (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

2020 年度より青森、弘前、八戸、北海道（函館）の各営業拠点に地区本部を設置し、地域毎の特性に応じた法人営業体制の強化や、営業店活動のサポートに努めております。また、2021 年度以降は、事業承継分野の強化のため、専門の本部担当者（事業承継コンサルタント）を各地区本部に順次配置してまいります。

また、法人営業部門への積極的な人員シフトを継続することにより、お客さまとのコンタクト頻度の増強及び人材育成を図り、資金繰り支援やソリューション提案の強化を図ってまいります。

なお、本計画期間中のお客さまとのコンタクト数の目標（計画）は以下の通りです。

（単位：件）

	2022/3 期 計画	2023/3 期 計画	2024/3 期 計画
年間顧客コンタクト数	76,000	79,000	82,000

また、2021 年 3 月末現在で、法人営業業務を担当する女性職員は 29 名にとどまっておりますが、引き続き積極的に配置することとしており、多様な人材の活躍配置による提案力の向上等にも繋げてまいります。

加えて、人材育成に向けて、事業承継・M&A 等の専門性の高い分野において、継続して職員を外部トレーニーに派遣するほか、法人営業初任者向けの行内研修、法人営業役席者向けのマネジメント関連の研修強化にも取り組んでまいります。

### (2) 顧客規模別の戦略と活動方針（セグメント戦略）

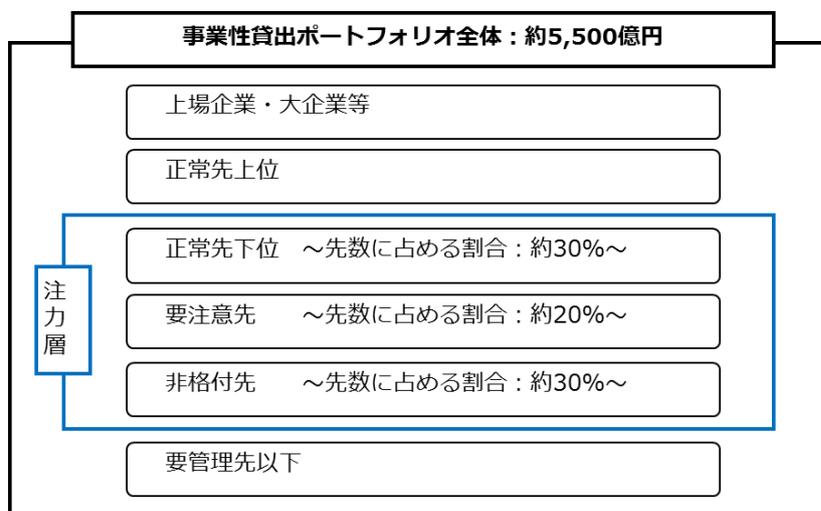
法人営業活動の「質」や「実効性」を高めるために、お客さまの信用格付や事業規模に応じた戦略・方針を策定しており、特に中低格付層や中小・零細規模事業者、小口与信先へのアプローチ並びにリレーション強化を図る方針としております。

#### ① 正常先下位層～要注意先

メインターゲットとして、既存先へのフォロー強化などコンタクト頻度（接点）を増やしてリレーションの拡充に努めるとともに、短期継続融資、折返し資金対応を中心にした資金繰り支援の取組みを徹底し、各種ソリューションの提案にも繋げてまいります。

また、取引採算性の向上、信用リスクの低減・分散にも留意しながら、資金利益・役務収益の増強に繋げる方針としております。

【注力するセグメント】



※事業性貸出：貸出金合計から地方公共団体・個人ローン・東京支店・子会社を控除  
 ※非格付先：企業審査を実施していない先（企業審査省略先、創業先、財務未徴求等）

② 正常先上位層

比較的企業規模の大きい先や資金力を有している先が多く、M&A やコンサルティングのニーズが想定されることから、ニーズ把握や情報収集を励行するとともに、取引の採算性改善にも努めてまいります。

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

① 「経営者保証基本方針」について

経営者保証については、「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に取り組んでおります。

さらに、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）が設定されたことを受け、当行ホームページで当該 KPI を公表しております。

加えて、「ビジネスパートナー宣言」表明活動において、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、説明を行っております。

今後もお客さまの「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。

なお、本計画期間中の経営者保証ガイドライン活用件数の目標は以下の通りです。

(単位：件)

	2022/3 期 計画	2023/3 期 計画	2024/3 期 計画
経営者保証ガイドライン活用件数	2,200	2,350	2,500

## ② ABL への取組み

動産評価会社と業務提携を行うなど、ABL の融資手法の活用に積極的に取り組んでおります。ABL は事業が拡大基調にある取引先や要注意先への資金供与、商流把握に有効な手法であり、借入金の長期・短期のバランス是正、支払手形や買掛金の肩代わりなど、お客さまのニーズに応じた様々な提案に努めてまいります。

## (4) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

正常先下位から要注意先のミドルリスク層を主な対象として、短期継続融資、リファイナンスなどの資金繰り支援、各種ソリューション提案等を事前に検討する「金融取引方針に関するミーティング」を 2020 年度に引き続き開催してまいります。これに加えて、「法人営業戦略ミーティング」につきましても、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、主に正常先上位層を対象に、引き続き開催してまいります。

また、新型コロナウイルス感染症の影響が懸念されるなか、これまで以上に実効性のある「経営改善支援活動」の取組みが重要であることから、2020 年度より、青森・弘前・八戸・北海道（函館）の各地区本部に専門の職員計 5 名（法人営業担当部長）を配置し、経営改善支援活動に特化した戦略ミーティングへの参加も含め、活動を進めております。必要に応じて営業店との帯同訪問を実践し、より実効性のある提案や顧客の業績管理に向けた活動を強化してまいります。

顧客ニーズに応じた提案の検討（法人営業戦略ミーティング）	
戦略ミーティング	「本業支援」「顧客理解」「パートナーシップの確立」が目的のミーティング 対象層：中堅事業者を中心とした層
金融取引方針編	金融支援（短期継続融資、折返し、条件変更）に特化したミーティング 対象層：中小ミドル層を中心とした幅広い層
経営改善支援編	計画策定支援、金融支援、外部専門家紹介等を目的としたミーティング 対象層：事業再生等に取り組む層（経営改善支援先）

## (5) 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、本部関連部で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。融資支援システム「KeyMan」及びお客さまへのアプローチ状況の管理ツールである「KeyManS3」による営業店毎の活動状況（支店長・役員・担当者によるコンタクト・提案状況）及び活動成果との相関の検証について「見える化」を図り、地区本部と地域創生部の連携による営業店へのフィードバック、改善協議等を繰り返す

ことで、各施策の実効性の向上に努めてまいります。

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や、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）などの指標も活用しつつ、金融仲介機能の発揮状況の振り返りを行ってまいります。

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

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、取組みを強化してまいります。

#### 【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	2021/3期 始期	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画
① 創業・新事業開拓支援	265	267	267	283	283	306	306
② 経営相談支援	450	464	494	499	529	534	564
③ 事業再生支援	111	116	116	116	116	116	116
④ 事業承継支援	118	120	120	130	130	140	140
⑤ 担保・保証に過度に 依存しない融資促進	41	47	48	48	49	49	50
合計 (経営改善支援等取組先)	985	1,014	1,045	1,076	1,107	1,145	1,176
取引先の企業の総数	8,242	8,275	8,308	8,340	8,371	8,405	8,434
割合	11.95%	12.25%	12.58%	12.90%	13.22%	13.62%	13.94%

※ 前計画から項目の定義やカウント方法を変更しており、2021/3（始期）における経営改善支援等取組先数は、変更後の定義で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

創業後5年未満の事業者への融資実行先、創業後5年未満の事業者を対象とした計画策定先（再策定先を含む）、創業後5年未満の事業者に対し政府系金融機関を紹介した先、当行関与ファンドを活用した先

##### ② 経営相談支援

当行主導によりビジネスマッチング機会を創出し、商談成立に至った先（商談会、産直市、カタログ・EC販売等関係機関と連携した先を含む）、顧客紹介業務における取引が成立した先、外部専門家を活用して本業支援を行った先（選択ベンチマーク40に基づく）、当行関与による補助金活用先、人材紹介業務で支援を行った先、経営改善支援先、各種支援機関との連携による支援先

③ 事業再生支援

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

④ 事業承継支援

事業承継相談に関する提携先への取次支援先、当行関与による事業承継支援先、M&Aニーズ発掘による外部専門機関への取次支援先、当行関与によるM&Aマッチング支援先

⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進

私募債引受先、動産担保融資（ABL）実行先、シンジケートローン・PFアレンジャー業務受託先 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**

本計画における創業支援件数や雇用創出数の目標は以下の通りとなっております。創業5年未満先への各種支援を創業支援件数とし、「創業前の事業計画策定支援」から「創業後の成長支援」までを一貫してフォローすることで、地域の雇用創出に貢献してまいります。

	2022/3期 計画	2023/3期 計画	2024/3期 計画
創業支援件数	534件	566件	612件
雇用創出数	540名	580名 累計 1,120名	600名 累計 1,720名

**① フォローアップ活動の全店展開**

地域の創業機運醸成や本部専担者によるハンズオン支援を中心に活動してきたことで、創業支援の取組みが全営業店に浸透してまいりました。今後は「創業前の事業計画策定支援」から「創業後の成長支援」までを一貫してフォローすることを目的とした、「フォローアップ活動」を展開してまいります。

具体的には、融資実行後の創業支援先をシステムで一元管理し、定期的なコンタクトによるヒアリングや事業計画に対する計画対実績の検証、収益改善に繋がる各種提案を行ってまいります。これらの取組みにより、融資実行後の事業継続に係る成長支援や資金繰り支援を強化し、創業支援先の生存率を高めることで、将来の地域経済の担い手創出を図ってまいります。

・創業支援活動におけるPDCAサイクル



## ② 創業支援先に対する誘客・販売促進支援

2020年7月より、当行ホームページ内に当行創業支援先の広告情報（クーポンを含む）を無料で掲載するサービスを開始しております。当行ホームページ上にお客さまの広告の場を提供することで、誘客・販売促進にお役立て頂き、コロナ禍の困難な時期を乗り越えるツールのひとつとしてご活用頂いております。

今後は、対象先を創業支援先以外にまで拡大し、幅広くご活用頂くことでお客さまの成長支援に一層取り組んでまいります。

## ③ 創業セミナーの開催

2018年度より、地域の創業機運醸成に繋がる取組みとして、「地域クラウド交流会」（サイボウズ株式会社の登録商標）を主催しております。潜在的な創業ニーズの掘り起こしや起業家の育成を行っていく取組みであり、青森市・弘前市・八戸市で計5回開催し、参加者数は延べ795名となっております。なお、本取組みは内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局が公表する「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、内閣府特命大臣（地方創生担当）より表彰を受けております。

現在は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から「地域クラウド交流会」の開催を見合わせておりますが、今後も地域の創業機運醸成を図るため、自治体等各種支援機関と連携しながら、各種セミナーや制度説明会の開催を通じた機運醸成を図ってまいります。

## (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

ソリューションメニューの拡充のほか、戦略ミーティング等を通じ、お客さまの経営課題の把握や、課題解決策の提案を徹底する体制の強化に取り組んでまいります。

### ① ビジネスマッチング

本計画におけるビジネスマッチングの支援件数の目標は以下の通りです。

	2022/3期	2023/3期	2024/3期
ビジネスマッチング 面談件数	570件	590件	610件
ビジネスマッチング 成約件数	198件	208件	218件

#### A. ソリューション提供

営業店の法人営業戦略ミーティングなどによって掘り起こされたお客さまの経営課題、ニーズに対し、各種ソリューション提案に積極的に取り組んでまいります。また、顧客紹介業務のラインナップの拡充などにより、法人オーナー等の個人のお客さまに対する提案力の強化を図ってまいります。

#### B. 販路拡大支援

営業店で発掘したお客さまの販路拡大ニーズに対し、外部機関とも連携して商談会等の企画・運営に参画し、販路拡大機会の創出に取り組んでまいります。また、2020年6月に包括連携協定を締結した株式会社RCGが提供する「複合型広域ビジネスシステムSELAS」の紹介などにより、お客さまの国内外への販路拡大支援を積極的に行ってまいります。

## ② 人材紹介支援

人材確保に係る経営課題を抱える企業を継続的に支援するため、2019年10月に有料職業紹介事業の許可を取得し、業務提携先と連携を図りながら、人材の紹介に取り組んでおります。

また、求人企業が求める人材のスキルや業務経験、採用予算等ニーズが多様化していることを受け、2021年5月より、コストを抑えて一定期間のみハイレベル人材を活用したいお客さま向けの顧客紹介サービスの提供を開始しております。

引き続き、人材確保に係る様々なニーズに応えるとともに、中小企業の成長を支援してまいります。

本計画における人材紹介支援の件数目標は以下の通りです。

	2022/3期	2023/3期	2024/3期
人材紹介業務成約件数	20件	30件	40件

## (3) 早期の事業再生に資する方策

### ①本部専門スタッフによる支援体制

事業再生支援については、審査部企業支援室に専門スタッフを配置し、KeyManを活用したタイムリーな情報蓄積及び情報共有を図り、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、能動的に顧客との面談や交渉を行うなど、積極的に取り組んでまいります。

なお、「再生債権先」は年2回の銘柄見直しを行っており、2021年度上期は24グループ116先を対象に再生支援を行ってまいります。

### ②再生支援メニューの充実

これまでの活動を通じ、中小企業再生支援協議会を中心に、弁護士、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。

これらの外部専門家等と連携のほか、当行独自商品として資本性劣後ローンの開発による再生支援メニューの充実を図り、対象先の拡大に努めてまいります。

## (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

経営者の高齢化や後継者不在による事業承継を経営課題とする地域の事業者は年々増加しており、その事業規模は幅広い層に広がっております。地域企業の幅広い層の事業承継

課題を支援するため、セグメント戦略を展開し、提携先である大手専門業者への紹介活動のみならず、当行プロパーでの支援体制を拡充することで、主要顧客である中小零細層への支援を一層強化してまいります。

本計画における事業承継（親族承継・従業員承継）およびM&A（第三者承継）支援件数目標は以下の通りです。

	2022/3期 計画	2023/3期 計画	2024/3期 計画
事業承継支援件数	50件	60件	70件
M&A支援件数	190件	200件	210件

### ① 事業承継支援

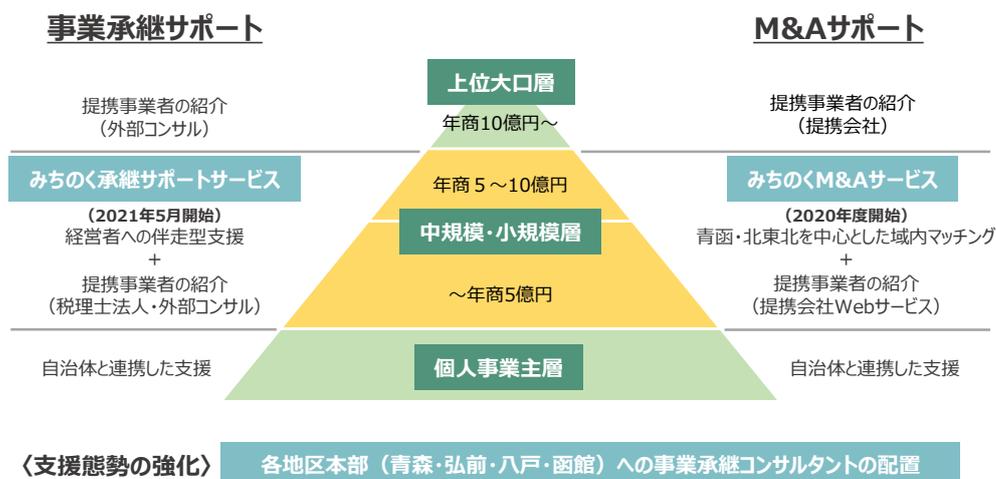
2021年4月より、事業承継ニーズに対する営業活動強化のため、八戸地区本部を皮切りに各地区本部に「事業承継コンサルタント」を順次配置いたします。外部コンサルティング会社への出向経験を持つ高い専門性を有する職員を配置し、営業店で把握するお客さまのニーズに対して、新商品「伴走支援型の事業承継支援サービス」の紹介などを通じ、様々な承継課題にハンズオンでお応えしてまいります。

### ② M&A支援

2020年度より、大手M&A専門業者では対応が困難であった中小零細層のM&A支援を強化するため、M&Aをプロパー支援する体制を構築し、活動を展開しております。

これらの取組みにより2020年度活動実績では、M&A支援191件（2020年3月期比+52件）、M&A業務受託件数23件（2020年3月期比+17件）と成果が大幅増加しております。

今後も地域金融機関として、地域の中小企業のM&A支援を一層強化してまいります。



## 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ながら、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に向けていくことを基本方針としております。

2022年3月期は、普通株式は1株あたり中間配当10円、期末配当10円の通期配当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、継続的に安定した業績を上げることで、利益剰余金の積上げを図ってまいります。

#### 【利益剰余金の積み上げ実績と計画】

(単位：億円)

	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期
	当初始期	実績 (1年目)	実績 (2年目)	実績 (3年目)	実績 (4年目)	実績 (5年目)	実績 (6年目)	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	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
	実績 (8年目)	実績 (9年目)	実績 (10年目)	実績 (11年目)	実績 (12年目)	計画 (13年目)	計画 (14年目)	計画 (15年目)
利益剰余金	192	209	206	155	168	175	188	212
当期純利益	35	26	6	▲44	19	13	18	30

### 2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、企業理念を實踐できる取締役に相応しい人材の確保、並びに中長期的な業績の向上と企業価値の増大を図るインセンティブとして機能することを基本方針としております。

具体的には、金銭報酬である基礎報酬及び業績連動報酬、並びに業績連動型株式報酬で構成する体系としております。これらの報酬は、株主総会で決議された総額の範囲内において、取締役会において予め定められた「役員報酬等規程」「役員株式給付規程」に基づき、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬検討会議で協議のうえ、取締役会が決定しております。

業務執行取締役の報酬は、基礎報酬及び業績連動報酬、並びに業績連動型株式報酬により構成し、非業務執行取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基礎報酬及び業績連動型株式報酬により構成しております。これらの構成割合は、役位・職責に応じて当行の業績等を総合的に勘案して設定しております。

また、社外取締役並びに監査等委員である取締役の報酬は、その職務に鑑み、独立性を確保する観点から基礎報酬のみで構成しております。

なお、役員賞与制度につきましては、2010年5月に廃止済であります。

## **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に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・マネジメントおよ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、経営会議および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。

## IX. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

	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）	2009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% (2010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2010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	2017年4月1日
	取得請求期間の終了日	2024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、2019 年 10 月 1 日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの 30 連続取引日（当該日含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部又は一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式 1 株につき、本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の 5 連続取引日における終値の平均値の 50%に相当する金額

## X. 機能強化のための計画の前提条件

### 【金利】

計画期間における金利相場については、2021年5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、2021年5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、2021年5月末の水準にて推移する前提といたしました。

### 【各種経済指標の見通し】

	2021/3 末	2021/5 末	2021/9 期	2022/3 期	2022/9 期	2023/3 期	2023/9 期	2024/3 期
	実績	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画
無担コール翌日物 (%)	▲0.04	▲0.03	▲0.03	▲0.03	▲0.03	▲0.03	▲0.03	▲0.03
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 (%)	0.12	0.08	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
為替相場(円/ドル) (円)	110	109	110	110	110	110	110	110
日経平均株価 (円)	29,178	28,860	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000

※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