



平成 21 年 9 月 11 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 杉本 康雄  
コ ー ド 番 号 8 3 5 0 東 証 第 一 部  
問 合 せ 先 経営企画部長 藤澤 貴之  
(TEL 017-774-1111)

### 金融機能強化法に基づく株式の引受けの決定 及び経営強化計画の公表について

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律(以下「金融機能強化法」といいます。)の第3条第1項に基づき、国の資本参加に係る申込みを行っていましたが、本日、金融庁において株式の引受けが決定されましたので、お知らせいたします。

当行としましては、この決定を踏まえ、A種優先株式(以下「本優先株式」といいます。)の発行に向けて、下記の通り、法令上必要な手続きを進めてまいります。

また、当行は、今次発行に際しては、金融機能強化法の趣旨に則り、地域経済及び中小事業者等の安定的発展に貢献するべく、経営強化計画に盛り込んだ現下の異例の金融環境における信用供与の円滑化等に向けた具体的方策を実行してまいり所存です。

#### 記

#### 1. 本優先株式の金額及び内容

当行が金融機能強化法に基づく国の資本参加の申請をしていました株式の金額及びその内容は、別紙1の経営強化計画ダイジェスト版12ページ及び別紙2の経営強化計画56ページ記載の本優先株式の概要の通りです。当行は本優先株式の発行に向けて、以下の通り、法令上必要な手続きを進めてまいります。

#### 2. 「経営強化計画」について

当行は、金融機能強化法に基づく国の資本参加の申請に際して、経営強化計画を策定して提出しております。その概要につきましては別紙1の経営強化計画ダイジェスト版を、詳細につきましては別紙2の経営強化計画をご参照ください。

#### 3. 発行手続きに関する今後の日程

本優先株式発行に係る取締役会開催日	平成 21 年 9 月 15 日(火)(予定)
本優先株式の払込期日	平成 21 年 9 月 30 日(水)(予定)

以 上

(別紙1)

～ 『地域最優の銀行』を目指して ～

# 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4条)

---

平成21年9月

家庭の銀行



THE MICHINOKU BANK, LTD.

# 目次

I. 経営強化計画の策定に係る現状認識	P2
II. ビジネスモデルと経営強化計画	P3
III. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化	P4～6
1. 貸出残高および貸出比率の目標	
2. 経営改善支援等取組割合の目標	
3. 法人融資の集約化と法人営業体制の再構築	
IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策	P7～10
1. 経営の改善の目標	
2. 収益性の確保のための方策	
3. 業務の効率性の確保のための方策	
V. 責任ある経営体制の確立	P11
VI. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	P12

# I. 経営強化計画の策定に係る現状認識

当行は、経済情勢や金融市場に一段の悪化懸念が残るなか、仮にもそうした事態が生じた場合への十分な備えをもつことにより、平成20年10月に公表いたしました「みちのく銀行の決意」にあるとおり、お客さまと真剣に向き合って、この地元を元気にしていかなければなりません。

このため、金融機能強化法を活用し、安定的かつ円滑な資金供給力をこれまで以上に強化してまいります。

がんばっている地元の中小企業や個人の皆さまに対し、総力を挙げて応援することが、地域金融機関である我々の使命であると認識しております。

## みちのく銀行の決意

みちのく銀行は、頑張っている地元の皆さまをこれまで以上に総力を挙げて応援します。

いま世界は、日本は、そして地域の経済は、未曾有の難局に直面しています。

みちのく銀行は、皆さまに育てられ、成長してきた銀行です。

「ふるさと」が底の見えない難局に突入している今こそ、頑張っている皆さまを総力を挙げて応援します。

何でも相談してください。

本当の問題解決のため、時には厳しいことも言わせていただくかも知れませんが、お客さまのご要望とは異なるご提案をさせていただくこともあると思います。

でも、我々はお客さまにとって何が良いのかを一所懸命に考えます。

地域に根ざした金融機関である我々は決して逃げません。ご相談は真正面から本気で受け止め、「真の問題解決」に向け総力を挙げて取り組みます。

「ネアカ・のびのび・へこたれず」をモットーに、皆さまとともに頑張ります。

「ふるさと」の明るい未来を引き寄せるために。

平成20年10月

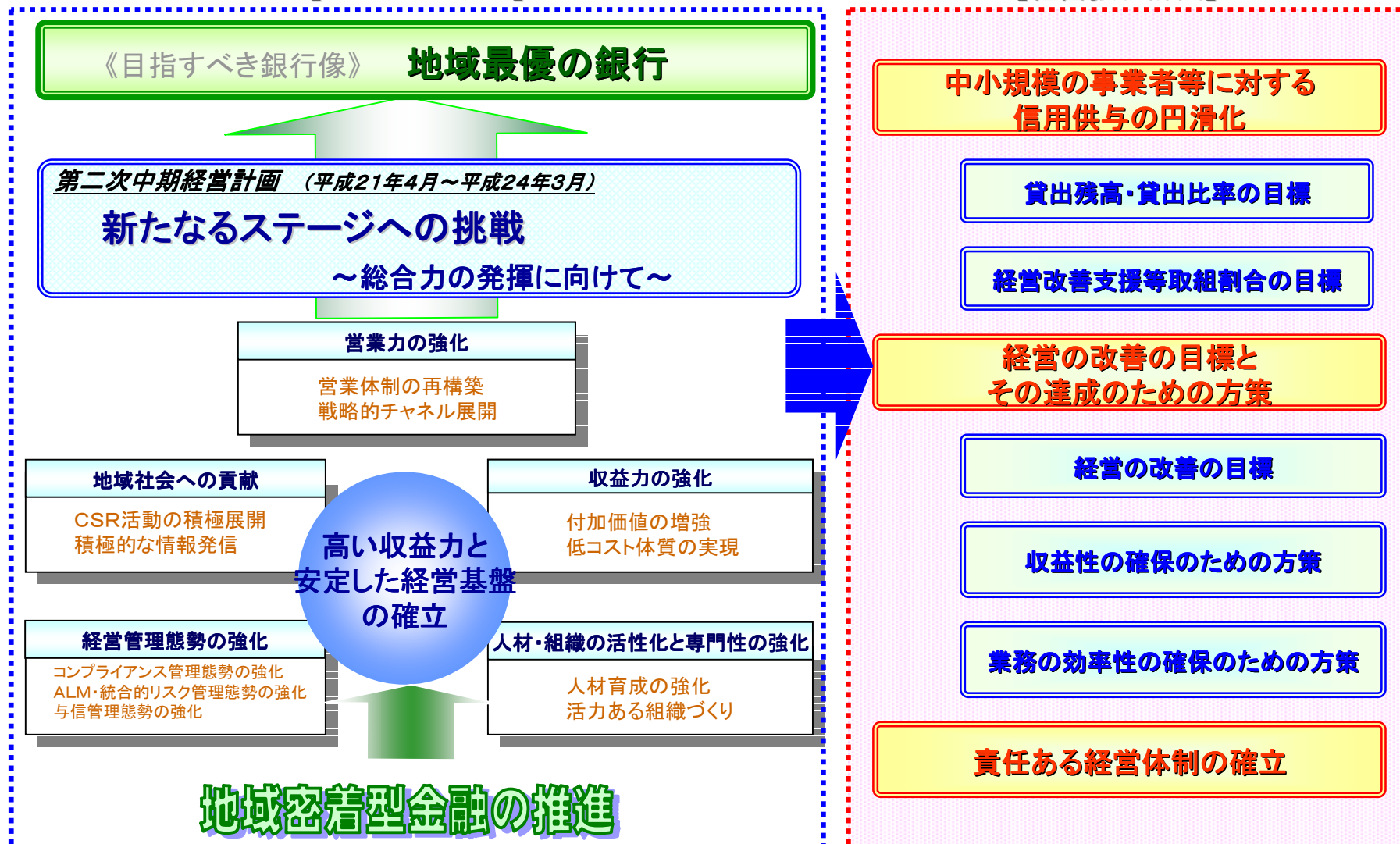
みちのく銀行

頭取 杉本康雄  
役職員一同

## Ⅱ. ビジネスモデルと経営強化計画

【ビジネスモデル】

【経営強化計画】



# Ⅲ. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

## 【基本方針】

「お客さまをよく知る活動」を継続展開することで、より一層、取引先企業の経営内容の実態把握に努め、取引先とともに真の問題解決に努める「課題解決支援型営業」の定着と安定的かつ円滑な資金供給をこれまで以上に強化してまいります。

### 1. 貸出残高および貸出比率の目標

(単位: 億円)

	計画始期 (H21/3期)	H21/9期 計画	H22/3期 計画	H22/9期 計画	H23/3期 計画	H23/9期 計画	H24/3期 計画	始期より の増減
中小規模事業者向け貸出	4,168	4,180	4,195	4,222	4,252	4,284	4,323	155
総 資 産	18,289	18,333	18,389	18,476	18,486	18,639	18,806	517
総資産に対する比率	22.78%	22.79%	22.81%	22.85%	23.00%	22.98%	22.99%	0.21%

#### (1) 法人融資の集約化(中核店への事業性融資の集約化)と中核店の法人営業体制の再構築

#### (2) 人材育成

- ① 外部研修への派遣
- ② 有資格者の育成

#### (3) 法人向けプロダクトの充実

- ① ABL(動産担保融資)の強化
- ② 顧客債権流動化への積極的な取組 等

**＜お客さまをよく知る活動とは＞**  
 「お客さまをよく知る活動」とは、「お客さまをよく知り」、「お客さまと本音で話し合う」ことを通して、取引先との間で永年築いてきた親密な関係を更に深く掘り下げ、取引先に関する情報を蓄積し、この情報をもとに取引先の真のニーズや経営課題を把握し、貸出金等を含めた総合的金融サービス機能を通じて、取引先の成長・発展に資する「課題解決支援型営業を实践する活動」と定義しております。

# Ⅲ. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

## 【基本方針】

地域に密着した銀行として多くの中小企業に接し相談に対応してきた経験を活かし、地元経済の活性化に向け、地元企業支援への取組みをこれまで以上に強化してまいります。

## 2. 経営改善支援等取組割合の目標

(単位:先)

	計画始期 (H21/3期)	H21/9期 計画	H22/3期 計画	H22/9期 計画	H23/3期 計画	H23/9期 計画	H24/3期 計画
創業・新事業開拓支援	11	15	16	16	17	17	17
経営相談	225	225	226	231	232	232	232
事業再生支援	49	58	58	60	60	60	60
事業承継支援	1	1	2	2	2	2	2
担保・保証に過度に依存しない融資促進	98	100	104	107	111	115	118
合計(経営改善支援等取組先)	384	399	406	416	422	426	429
取引先の企業の総数	8,884	8,904	8,924	8,944	8,964	8,984	9,004
割合	4.32%	4.48%	4.54%	4.65%	4.70%	4.74%	4.76%

### (1) 創業・新事業開拓支援

- ① 地域ファンド「あおもりクリエイティブファンド」への出資および活用
- ② 地元大学等との産学連携
- ③ 「あおもり農商工連携支援基金」への無利子貸付および活用

### (2) 経営相談

- ① 「経営改善支援活動」の展開
- ② 「お客さまをよく知る活動」の継続展開
- ③ ビジネスマッチングの積極推進
- ④ 「アグリビジネス推進チーム」による農林水産事業者サポート態勢の強化

### (3) 事業再生支援

- ① 「事業再生支援活動」の実施

### (4) 事業承継支援

- ① 外部コンサルティング会社との提携による「事業承継支援業務」の実施

### (5) 担保・保証に過度に依存しない融資促進

- ① 商品ラインナップの充実

# Ⅲ. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

## 3. 法人融資の集約化と法人営業体制の再構築

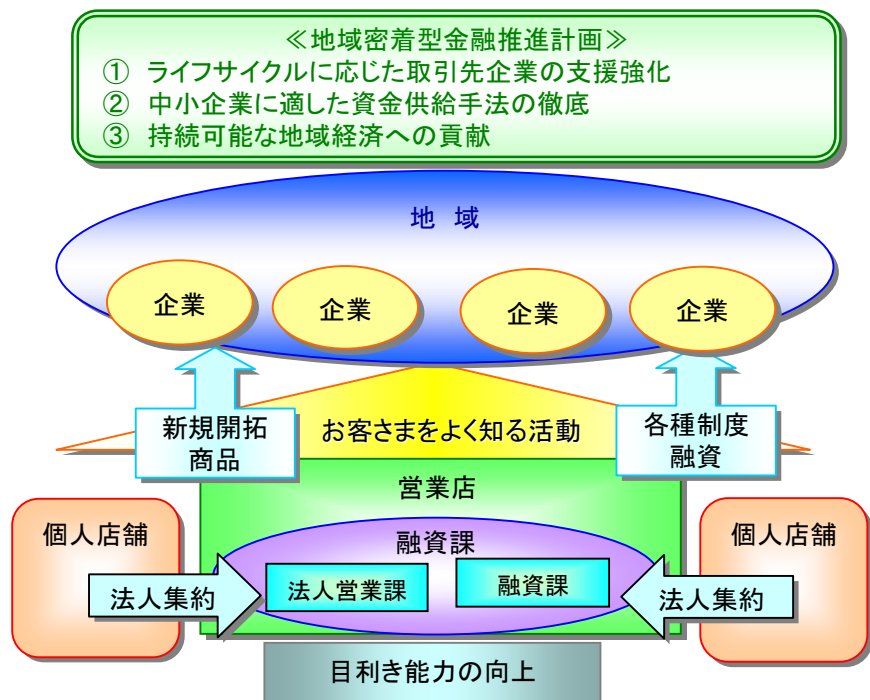
### 【店舗機能に応じた戦略的な店舗展開】



### 【法人営業体制のスケジュール】

	21/3	21/10～	23/4～
中核店店舗数	10ヶ店	20ヶ店程度	20ヶ店程度
うち法人営業課の設置店舗数	4ヶ店	8ヶ店程度	20ヶ店程度
法人営業担当者数	11名	30名程度	60名程度

### 【営業店活動イメージ図】



### 【店舗統廃合と店舗展開】

(単位:店舗数)

	H18/3 実績	H21/3 実績	H24/3 計画
営業店	116	106	100 前後
中核店		10	20 程度
一般店	110	76	50 程度
個人店	6	20	30 程度

## IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策

### 1. 経営の改善の目標

#### (1) 収益性を示す指標(コア業務純益)

(単位:億円)

	計画始期 (H21/3期)	H21/9期 計画	H22/3期 計画	H22/9期 計画	H23/3期 計画	H23/9期 計画	H24/3期 計画	始期より の改善幅
コア業務純益	54	29	54	28	59	34	71	17

※1. コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

※2. 計画始期の水準は、H21/3期の実績としております。

#### (2) 業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率)

(単位:%)

	計画始期 (H21/3期)	H21/9期 計画	H22/3期 計画	H22/9期 計画	H23/3期 計画	H23/9期 計画	H24/3期 計画	始期より の改善幅
業務粗利益経費率	95.29	64.22	65.07	64.65	64.08	62.64	62.02	33.27

※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、およびアウトソーシング費用  
(システム共同化等運営費用)等を計上しております。

※3. 計画始期の水準は、H21/3期の実績としております。

※4. H21/3期は、投資信託等の積極的な売却損および減損等の実施により、業務粗利益が大幅に減少したことが  
要因で、95.29%と高い水準となっております。

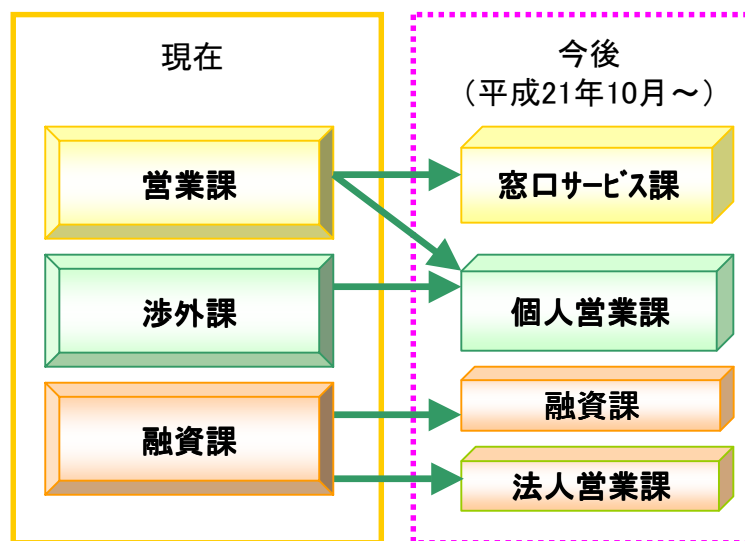
## IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策

### 2. 収益性の確保のための方策

#### (1) 営業体制の再構築

当行は、営業力を強化すべく、営業店の部門体制を見直すことにより、個人・法人のお客さまのニーズにこれまで以上にお応えできる営業体制を構築し、生産性の高い効果的な営業活動を実践してまいります。

【営業店の部門体制】



部門名	中核店	一般店	個人店	
			個人店	インストア ブランチ
窓口サービス課	○	○	○	○
個人営業課	○	○	○	—
融資課	○	○	—	—
法人営業課	○	—	—	—

部門	担当	担当業務
窓口サービス課	テラ	来店顧客を対象に、定期預金取引、クレジット一体型カード・カードローンなど個人顧客の基盤取引拡大のセールス
個人営業課	M C	富裕層の取引拡大、富裕層見込先に対する勧誘(預かり資産・預金中心)
	窓口 M C	・来店顧客に対する資産運用相談を通じた預かり資産セールス ・ミドル層に対する電話勧誘・窓口誘致
	個人営業担当	・ミドル層のうち取引拡大が見込める先の勧誘 ・法人営業課との連携による職域勧誘、住宅ローン層の訪問勧誘
融資課	ローン担当	・個人ローンの窓口対応および住宅業者との関係強化 ・DM送付先に対する電話勧誘
法人営業課	法人営業担当	・法人顧客数の増加(法人融資・預金の新規開拓) ・個人営業との連携による担当企業(純預金先企業、職域、地公体)の職域開拓・勧誘(ローン・預金) ・担当企業オーナーの取引拡大・深化

※1 MCとはマネー・コンサルタントの略称であり、個人FP2級以上の資格を有し、資産運用等に係る高い提案スキルを持つ職員で、所定の研修を修了した者

## IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策

### (2) 付加価値の増強

地域密着型金融の推進を基軸とし、お客さまの多様な資金調達・運用ニーズに積極的に対応することに加え、役務収益の増強などにより、付加価値の増強に取り組んでまいります。

- ① 総預かり資産の増強と基盤取引の拡大
  - ・営業戦力(MC等)の再配置
  - ・資産運用セミナー、運用報告会の開催
  - ・ニーズに合わせた商品の投入
  - ・「収入と支出(入金と決済)が一体となった口座」の増強
- ② 資金運用力の強化
  - ・中小企業向け貸出の増強～お客さまをよく知る活動
  - ・住宅ローンの増強～住宅業者とのパイプ強化、借換営業支援システムの活用
  - ・消費者ローン～非対面チャネル(ATM・ホームページ等)を活用した獲得推進と新商品の開発
  - ・有価証券～リスク、収益、資本のバランスを図った効率的な運用
- ③ 手数料収入の拡大
  - ・振込元受先獲得
  - ・各種手数料の見直し
  - ・新たな資金供給手法の拡大

### (3) 人材育成の強化

新たに人材育成プログラムを平成21年度上期中に策定し、平成21年度下期から導入。

## IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策

### 3. 業務の効率性の確保のための方策

#### (1) 戦略的なチャネル展開

マーケット戦略に即した店舗展開、法人融資の集約化や戦略的な店舗の統廃合を積極的に進めるとともに、非対面チャネルの機能充実を図ることで、お客さまの利便性向上と満足度の高いサービスの提供を実現してまいります。

#### (2) システム共同化の推進

当行、山陰合同銀行、肥後銀行が平成15年1月から稼働させた基幹(勘定)系システムの共同化を更に進展させ、平成23年度までに「営業店事務共通化・事務革新」、「サブシステム共同化」、「次世代システム基盤構築」にも取り組み、お客さまサービスの更なる向上を目的とした次世代ビジネスモデルへ対応するとともに、組織・事務・業務面も共同化の対象範囲とすることで、OHRの低減を目指してまいります。

#### (3) 営業店・本部の業務見直しによる人員の再配分

営業店の業務見直し(融資業務・営業事務の本部集約)により、営業部門毎の標準人員の見直しや、各職員のスキル情報活用による各営業店間の戦力バランスの見直し、また、本部業務の効率化(用度品管理業務の外部委託等)により本部から営業店への戦力の傾斜配分などを行い、営業体制の再構築や戦略的チャネル展開に対応した適正人員配置を平成21年度下期より段階的に実施してまいります。

##### ① 融資業務の本部集約

【今後の予定】

本部への集約業務等	実施時期
督促業務と代弁業務の一部を本部(ローンセンター)集約	平成 21 年度下期を予定
抵当権設定証書等の権利関係書類の本部(融資事務集中)集中保管	平成 24 年度中を予定

##### ② 営業事務の本部集約

【今後の予定】

本部への集約業務等	実施時期
経費管理システムの導入による経費管理の一元化	平成 21 年度下期
窓口における諸届事務の本部集約	平成 22 年度中を予定
相続事務の本部集約	

# V. 責任ある経営体制の確立

## 【基本方針】

ガバナンスの強化・内部管理体制の構築につきましては、相当程度整備されたものと考えております。今後においてもこの態勢を堅持し、実効性の向上に努めてまいります。

### 1. 業務執行および監査・監督体制

#### (1) 取締役会等

- ① 任期の短縮(17年6月より1年以内)
- ② 社外取締役の登用

#### (2) 監査役会等

- ① 社外監査役の登用
- ② 取締役、取締役会から独立した位置づけで監査役会直轄の専担部署の設置(17年7月より監査役室の設置)

基準年月	取締役	監査役
平成16年6月	12名 (-名)	4名 (3名)
平成17年6月	7名 (2名)	5名 (5名)
平成21年6月	8名 (2名)	6名 (5名)

※ ( )内は社外取締役および社外監査役の内書きです。

#### (3) 内部統制委員会

平成17年7月に新設した「業務監視委員会」を平成20年8月に発展的に解散のうえ「内部統制委員会」を新設し、業務運営の適切性について、外部の視点も含めた検証を実施(外部有識者4名含む7名で構成)

### 2. リスク管理体制

#### (1) 信用リスク管理強化

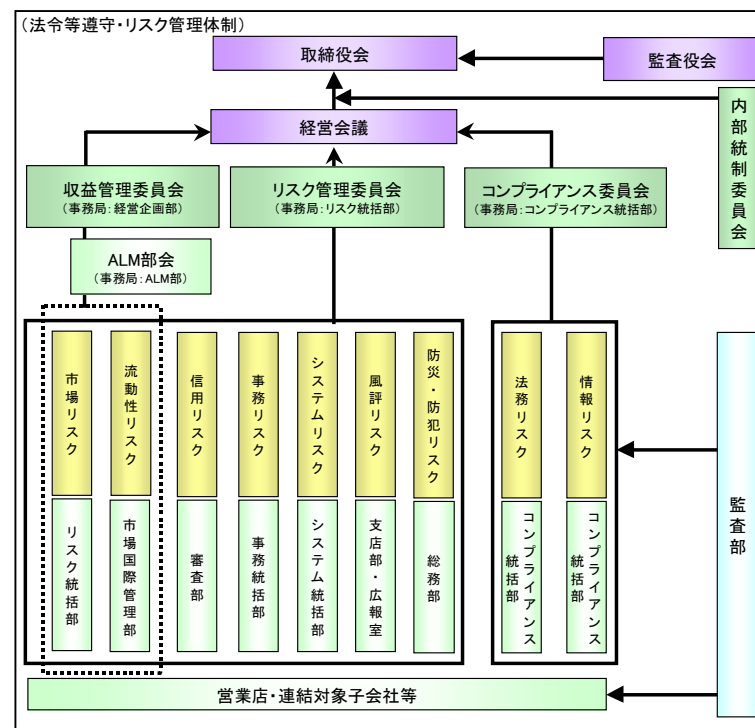
大口与信先管理の強化、業種別審査担当者の配置等

#### (2) 市場リスク管理強化

「リスク」「収益」「資本」のバランスの最適化を図るため、ALM部、ALM部会を新設。

### 3. 法令等遵守態勢

取締役会を頂点に、経営会議、コンプライアンス統括部担当役員がそれぞれの権限と責任においてコンプライアンスに関する様々な事項の決定やコンプライアンスの遵守状況の管理を行っております。



## VI. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

### 1. 金額の算定根拠と当該自己資本の活用方法

#### (1) 金額の算定根拠

平成21年8月末の日経平均株価は10,492円でありましたが、200億円の公的資金を申請することにより、一段の有価証券価格の下落への耐性を確保し、金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤を安定させ、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮できるようにするものです。

#### (2) 当該自己資本の活用方法

今回の申請に基づき受け入れる公的資金につきましては、平成20年10月に公表いたしました「みちのく銀行の決意」のとおり、がんばっている地元の中小企業や個人の皆さまに対する、安定的かつ円滑な資金供給は勿論のこと、「真の問題解決」に向け、経営改善支援等に取り組むことにより地域経済の発展に資するものとして活用いたします。

単体自己資本比率につきましては、計画始期(平成21年3月末)では8.86%ですが、公的資金受け入れ直後の平成21年9月末には11.4%程度となる見込みです。また、公的資金受け入れによる中小規模事業者等への貸出増強によるリスクアセットの増加や劣後債の償還等を勘案し、計画終期(平成24年3月末)では9.7%程度を見込んでおります。

### 2. 発行金額・条件(一部抜粋)

項目	内容
種類	株式会社みちのく銀行 A 種優先株式
発行価額	1 株につき 500 円
発行総額	20,000 百万円
発行株式数	40 百万株
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。
優先配当率	12ヶ月日本円 Tibor+0.95% (平成22年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成22年3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする)ただし、8%を上限とする。
累積・参加条項	非累積・非参加
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。
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	平成29年4月1日～平成36年9月30日

(別紙 2)

# 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 4 条)

平成 21 年 9 月

家庭の銀行



目次	
<はじめに>	1
<b>I. 経営強化計画の実施期間</b>	<b>2</b>
<b>II. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標</b>	<b>2</b>
1. 収益性を示す指標（コア業務純益）	2
2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	2
<b>III. 経営の改善の目標を達成するための方策</b>	<b>3</b>
1. 経営の現状認識	3
（1）青森県・函館市の現状	3
（2）青森県・函館市の経済環境	4
（3）平成21年3月期決算の概要	7
2. 経営計画	9
（1）収益性の確保のための方策	10
（2）業務の効率性の確保のための方策	20
（3）部門別収益管理の高度化	24
<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</b>	<b>25</b>
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	25
2. リスク管理の体制の強化のための方策	26
（1）信用リスク管理強化のための方策	27
（2）市場リスク管理強化のための方策	28
（3）不良債権の適切な管理のための方策	28
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	29
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	32
5. 情報開示の充実のための方策	33
<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</b>	<b>34</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経済の活性化に資するための方策	34
（1）基本方針	34
①信用供与の円滑化のための基本的な取組姿勢	34
②主として業務を行っている地域における経済の活性化のための基本的な取組姿勢	34
2. 「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化」のための方策	37
（1）中小規模事業者等に対する信用供与残高および貸出比率	37
（2）中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策	39
（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のための方策	43
（4）中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策	45
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	46
<b>VI. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項</b>	<b>56</b>
1. 金額及び内容（条件）	56
2. 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	57
<b>VII. 剰余金の処分の方針</b>	<b>58</b>
1. 配当についての方針	58
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	58
<b>VIII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策</b>	<b>59</b>
1. 経営管理に係る体制	59
2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針と体制整備	62
<機能強化のための計画の前提条件>	63

## <はじめに>

当行は、現下の異例な金融環境のなかで、今後ますます厳しさを増すであろう地域経済および中小企業等の皆さまを支援することを目的として、金融機能強化法を活用することといたしました。

経済情勢や金融市場に一段の悪化懸念が残るなか、仮にもそうした事態が生じた場合への十分な備えをもつことにより、平成20年10月に公表いたしました「みちのく銀行の決意」にあるとおり、お客さまと真剣に向き合って、この地元を元気にしていかなければなりません。それが地域金融機関である我々の使命であると考え、がんばっている地元の中企業や個人の皆さまに対する、安定的かつ円滑な資金供給力をこれまで以上に強化していく所存であります。

# みちのく銀行の決意

みちのく銀行は、頑張っている地元の皆さまをこれまで以上に総力を挙げて応援します。

いま世界は、日本は、そして地域の経済は、未曾有の難局に直面しています。

みちのく銀行は、皆さまに育てられ、成長してきた銀行です。

「ふるさと」が底の見えない難局に突入している今こそ、頑張っている皆さまを総力を挙げて応援します。

何でも相談してください。

本当の問題解決のため、時には厳しいことも言わせていただくかも知れませんが、お客さまのご要望とは異なるご提案をさせていただくこともあると思います。

でも、我々はお客さまにとって何が良いのかを一所懸命に考えます。

地域に根ざした金融機関である我々は決して逃げません。ご相談は真正面から本気で受け止め、「真の問題解決」に向け総力を挙げて取り組みます。

「ネアカ・のびのび・へこたれず」をモットーに、皆さまとともに頑張ります。

「ふるさと」の明るい未来を引き寄せるために。

平成20年10月

みちのく銀行

頭取 **杉本康雄**  
役職員一同

## I. 経営強化計画の実施期間

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4条第1項の規定に基づき、平成21年4月より平成24年3月までの経営強化計画を策定、実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅延なく金融庁に報告いたします。

## II. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

### 1. 収益性を示す指標（コア業務純益）

(単位：億円)

	H18/3期 実績	H18/9期 実績	H19/3期 実績	H19/9期 実績	H20/3期 実績	H20/9期 実績	H21/3期 実績
コア業務純益	84	43	91	31	58	34	54

	計画始期 (H21/3期)	H21/9期 計画	H22/3期 計画	H22/9期 計画	H23/3期 計画	H23/9期 計画	H24/3期 計画	始期より の改善幅
コア業務純益	54	29	54	28	59	34	71	17

※1. コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

※2. 計画始期の水準は、H21/3期の実績としております。

### 2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

(単位：%)

	H18/3期 実績	H18/9期 実績	H19/3期 実績	H19/9期 実績	H20/3期 実績	H20/9期 実績	H21/3期 実績
業務粗利益 経費率	59.32	58.29	56.80	65.53	64.19	60.30	95.29

	計画始期 (H21/3期)	H21/9期 計画	H22/3期 計画	H22/9期 計画	H23/3期 計画	H23/9期 計画	H24/3期 計画	始期より の改善幅
業務粗利益 経費率	95.29	64.22	65.07	64.65	64.08	62.64	62.02	33.27

※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、およびアウトソーシング費用（システム共同化等運営費用）等を計上しております。

※3. 計画始期の水準は、H21/3期の実績としております。

※4. H21/3期は、投資信託等の積極的な売却損および減損等の実施により、業務粗利益が大幅に減少したことが要因で、95.29%と高い水準となっております。

### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### 1. 経営の現状認識

当行は、青森県に主要基盤を置く地域金融機関ですが、函館地区においても従来より地元という位置付けで積極的な営業を展開しております。

#### (1) 青森県・函館市の現状

##### ① 青森県

青森県は、三方を海に囲まれ、白神山地や十和田湖など美しく雄大な自然に恵まれた、国内でも有数の農林水産業が盛んな県です。

平成19年度における青森県の総生産は約4兆5千億円で、全国に占める割合は1%程度となっており、業種別の内訳を見ても、農林水産業、政府サービス生産者に占める割合が高いのが特徴となっております。

青森県の強みは、農林水産業の充実、原子力をはじめとするエネルギー関連産業の集積、豊富な観光資源にあります。

#### 【青森県の主な指標】

		実数	全国比	基準日	出所
人口	(万人)	143.7	1.1%	H17.10.1	総務省統計局
15歳未満	(万人)	19.9	1.1%		
15～64歳未満	(万人)	91.1	1.1%		
65歳以上	(万人)	32.7	1.3%		
県内総生産(名目)	(兆円)	4.5	0.9%	H20.3.31	青森県
事業所数	(万事業所)	6.8	1.2%	H18.10.1	総務省
従業員数	(万人)	57.9	1.0%		
農業生産額	(兆円)	0.3	3.4%	H19.12.31	農林水産省
製造業出荷額	(兆円)	1.6	0.5%		
卸売業販売額	(兆円)	1.9	0.5%	H19.6.1	経済産業省
小売業販売額	(兆円)	1.4	1.1%		
銀行預金残高	(兆円)	3.5	0.6%	H21.3.31	日本銀行

#### 【平成19年度 産業別総生産構成比】

(単位：%)

	全国	青森県	対比
農林水産業	1.4	4.4	3.0
製造業	21.1	15.0	△6.1
建設業	6.0	7.4	1.4
卸・小売業	13.3	10.5	△2.8
金融・保険業	6.7	4.2	△2.5
不動産業	11.9	11.3	△0.6
運輸・通信業	6.5	6.3	△0.2
サービス業	22.0	19.8	△2.2
政府サービス生産者	9.3	15.6	6.3

注) 出所：内閣府

## ② 函館市

函館市は、日本最初の貿易港として海外に門戸を開くことで、西洋文化を取り入れるなど長い歴史を有し、人口約29万人の地方中核都市として、南北北海道における行政、経済、文化の中心地としてその役割を果たしております。

また、函館市の観光産業は基幹産業で、平成19年には約481万人の観光客が訪れるなど日本を代表する観光地としても有名です。

青森市と函館市は、津軽海峡を隔てながらも、古くから人や物の交流が盛んに続けられてきました。昭和63年3月の青函トンネル開通を契機に、両市の関係の一層深まりが期待される中、新青函経済文化圏の形成を目指し、平成元年には経済、観光、文化、スポーツ等の広い分野において、積極的な交流を目指し、「ツインシティ」提携の盟約を締結しております。

平成27年度には北海道新幹線新函館駅が開業する予定です。平成22年12月に開業する新青森駅との所要時間は約40分（1時間20分短縮）にまで短縮され、新青函経済文化圏の実現に向け、今後、ますますの発展が期待されているところです。

## （2）青森県・函館市の経済環境

平成20年9月、米国の信用力の低い個人向け住宅融資（サブプライムローン）問題による世界経済の後退への警戒感が強まるなかで起きたリーマンショックを契機として、世界の金融・経済情勢は混乱局面に入り、各国政府による様々な対応策がとられてきましたが、今なお先行に不安定感は消えず、大変厳しい状況が続いています。

この間、わが国の経済も、こうした金融・経済情勢の混乱の直撃を受け、自動車、電気機械業界といった製造業を中心に国内外の需要の低迷等の影響による大幅な減産、雇用調整等が行われるなど、企業業績は大幅に悪化し、国内の景況感は極めて厳しい状況にあります。

同様に、当行の主要営業基盤である青森県および函館市の経済においても、企業の倒産件数・金額が従来と比べ高水準となったほか、平成21年2月には青森県の有効求人倍率が全国最下位に転落するなど、一段と厳しい状況にあり、企業の景況感は大幅に悪化しております。

【業況判断D I】

		H18/3	H19/3	H20/3	H21/3
全産業	全 国	5	8	△4	△46
	青 森 県	△8	△8	△15	△37
	函 館 地 区	△16	△10	△17	△33
製 造 業	全 国	12	15	2	△57
	青 森 県	4	5	△6	△48
	函 館 地 区	3	△8	△8	△19
非製造業	全 国	0	3	△7	△38
	青 森 県	△14	△15	△20	△30
	函 館 地 区	△25	△10	△22	△39

注) 出所：日本銀行（短観）

【企業動向】

		H18年	H19年	H20年	H21/1~21/3
①鉱工業生産 指数	全 国	109.6 (4.4%)	109.1 (△0.4%)	85.3 (△21.8%)	70.6 (△35.0%)
	青 森 県	98.7 (6.5%)	101.3 (2.6%)	83.8 (△17.2%)	76.0 (△31.5%)
②公共工事 請負額 (億円)	全 国	122,835 (△5.2%)	117,814 (△4.0%)	117,948 (0.1%)	
	青 森 県	1,876 (△4.0%)	1,885 (0.5%)	1,720 (△8.8%)	
	函 館 地 区	862 (△8.4%)	706 (△18.1%)	895 (26.8%)	
③有効求人 倍率 (倍)	全 国	1.07 (0.04)	0.98 (△0.09)	0.72 (△0.26)	0.52 (△0.20)
	青 森 県	0.45 ( - )	0.47 (0.02)	0.36 (△0.11)	0.28 (△0.20)
	函 館 地 区	0.56 (△0.03)	0.53 (△0.03)	0.41 (△0.12)	0.38 (△0.13)

注1) ( ) は前年比

注2) ①鉱工業生産指数について、H18/12、H19/12、H20/12、H21/3を計上。

(H20/4よりH17年基準へ移行)

②公共工事請負額は、年度（4月～翌年3月）にて計上。

注3) 出所：①青森県

②北海道建設業保証、東日本建設業保証、西日本建設業保証

③青森労働局、函館公共職業安定所

## 【企業倒産】

(単位：件・億円)

		H18年	H19年	H20年	H21/1～21/3
件数	全 国	13,245 (1.9%)	14,091 (6.3%)	15,646 (11.0%)	4,215 (13.4%)
	青 森 県	119 (△0.8%)	102 (△14.3%)	135 (32.4%)	20 (△25.9%)
	函 館 地 区	42 (20.0%)	40 (△4.7%)	44 (10.0%)	11 (37.5%)
金額	全 国	55,005 (△17.9%)	57,279 (4.1%)	122,919 (114.5%)	31,463 (121.6%)
	青 森 県	340 (33.6%)	303 (△10.8%)	547 (80.3%)	238 (290.5%)
	函 館 地 区	76 (△24.6%)	238 (213.9%)	174 (△26.8%)	43 (53.1%)

注1) ( ) は前年比増加率

注2) 出所：東京商工リサーチ

## 【個人消費動向】

		H18年	H19年	H20年	H21/1～21/3
①大型小売 販売額 (億円)	全 国	211,449 (△0.9%)	211,938 (△0.2%)	209,502 (△1.1%)	49,081 (△5.7%)
	青 森 県	1,756 (△2.5%)	1,724 (△2.7%)	1,724 ( — )	437 (△3.3%)
	函 館 地 区	513 (△3.0%)	498 (△2.9%)	507 (1.7%)	131 (6.6%)
②新車登録 届出数 (千台)	全 国	3,134 (△6.8%)	2,953 (△5.8%)	2,800 (△5.2%)	634 (△30.6%)
	青 森 県	59 (△1.0%)	57 (△4.3%)	54 (△5.4%)	14 (△16.5%)
	函 館 地 区	16 (△6.1%)	14 (△10.9%)	14 (△0.5%)	3 (△20.2%)
③住宅着 工 件 数 (戸)	全 国	1,285,246 (2.9%)	1,060,741 (△17.5%)	1,093,485 (3.1%)	199,619 (△21.4%)
	青 森 県	7,574 (0.2%)	6,139 (△18.9%)	6,457 (5.2%)	984 (△2.8%)
	函 館 地 区	1,981 (19.1%)	1,699 (△14.2%)	1,832 (7.8%)	389 (53.1%)

注1) ( ) は前年比増加率

注2) 出所：①東北経済産業局、北海道経済産業局

②青森県自動車会議所、自動車販売協会・軽自動車協会

③青森労働局、函館公共職業安定所

### (3) 平成 21 年 3 月期決算の概要

#### ① 資産・負債の状況 (単体ベース)

主要勘定のうち、預金につきましては、前年同期比 104 億円減少の 1 兆 7,220 億円となりました。このうち個人預金は、126 億円増加して 1 兆 3,504 億円となりました。貸出金につきましては、地公体向けを中心に一般貸出は前年同期比 132 億円増加しましたが、住宅ローンを中心に消費者ローンが前年同期比 142 億円減少したことなどから、全体では前年同期比 9 億円減少の 1 兆 2,590 億円となりました。また、有価証券運用につきましては、激変した市場環境のもと、市場動向を睨みながら資金利益の安定的な確保及びリスクアセットの削減を目指して、事業債等の大幅な圧縮等を行ったことと、時価が著しく下落し、回復可能性が認められないと判断した有価証券について売却をしたことにより、前年同期比 583 億円減少の 3,673 億円となりました。

#### 【資産・負債の推移(単体)】

(単位:億円)

	H21/3			H20/3 実績	H19/3 実績
	実績	H20/3 比	H19/3 比		
資産	18,289	△364	△307	18,653	18,596
うち貸出金	12,590	△9	454	12,599	12,136
うち有価証券	3,673	△583	△1,345	4,256	5,018
負債	17,894	△80	111	17,974	17,783
うち預金	17,220	△104	28	17,324	17,192

#### ② 収益の状況 (単体ベース)

資金利益は、有価証券利息配当金が増加したものの、貸出金利息の減少、預金利息の増加等により、前年同期比 2 億円減少の 300 億円となりました。

また、役員取引等利益は、投資信託の販売手数料の減少やローン保険料の増加等により前年同期比 3 億円減少の 8 億円となりました。

その他業務利益につきましては、昨年秋以降の金融市場混乱の影響により、保有する有価証券に多額の含み損が発生しておりましたが、今後の安定的な業績確保を目的として、時価が著しく下落し、回復可能性が認められないと判断した有価証券の売却ならびに積極的な減損処理を行ったことにより、非上場投資信託等の解約償還損及び減損などにより前年同期比 109 億円減少の 95 億円の損失を計上しました。この国債等関係損益を除くコア業務粗利益は前年同期比 13 億円減少の 307 億円となりました。

経費面では、人件費、物件費ともに減少したことなどにより、前年同期比 10 億円減少の 252 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 4 億円減少の 54 億円となりました。

臨時損益面では、地元経済の停滞を背景とした不良債権処理の増加や予防的に引当金の積み増しを実施したことから、不良債権処理額は前年同期比 53 億円増加の 110 億円となりました。また、株式関係損益は、国債等関係損益と同様の理由により前年同期比 143 億円

減少の 102 億円の損失を計上しました。

この結果、経常利益は前年同期比 246 億円減少の 212 億円の損失となり、当期純利益は、経常利益の減少に加え、繰延税金資産を保守的に計上したこと等により前年同期比 287 億円減少の 268 億円の損失となりました。

【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	H21/3			H20/3	H19/3
	実績	H20/3 比	H19/3 比	実績	実績
業務粗利益	213	△115	△153	328	366
[コア業務粗利益]	[ 307]	[ △13]	[ △47]	[ 320]	[ 354]
資金利益	300	△2	△35	302	335
役務取引等利益	8	△3	△9	11	17
その他業務利益	△95	△109	△108	14	13
(うち国債等関係損益)	( △93)	( △101)	( △105)	( 8)	( 12)
経費	252	△10	△10	262	262
(うち人件費)	( 118)	( △2)	( 1)	( 120)	( 117)
(うち物件費)	( 122)	( △6)	( △9)	( 128)	( 131)
一般貸倒引当金繰入額	△33	△31	△33	△2	—
業務純益	△5	△73	△108	68	103
[コア業務純益]	[ 54]	[ △4]	[ △37]	[ 58]	[ 91]
臨時損益	△206	△172	△160	△34	△46
(うち不良債権処理額)	( 110)	( 53)	( 52)	( 57)	( 58)
(うち株式関係損益)	( △102)	( △143)	( △120)	( 41)	( 18)
経常利益(△は経常損失)	△212	△246	△268	34	56
特別損益	△3	△10	7	7	△10
税引前当期純利益	△215	△256	△261	41	46
(△は税引前当期純損失)					
法人税、住民税及び事業税	0	△1	0	1	0
法人税等調整額	53	33	54	20	△1
当期純利益	△268	△287	△316	19	48
(△は当期純損失)					

③ 対処すべき課題～第二次中期経営計画に向けて～

当行では、平成 18 年 4 月よりスタートした第一次中期経営計画において、『地域最優の銀行』を目指すべき銀行像に掲げ、①収益力の強化、②経営の効率化、③資産内容の健全化、④人材育成と CSR 活動、の 4 つの重点方針に加え、「経営管理態勢の強化」を基軸とした施策展開を実施してきました。

その成果として、経営の透明度、組織としてのガバナンス力などを含めた経営基盤は、相当程度整備されてきたものと考えております。一方で、外部環境の変動に左右されない強い収益基盤の確立、ならびに人材育成を含めた業績推進体制の強化については依然として途上にあり、課題として残ることとなりました。

このような現状を踏まえ、平成 21 年 4 月より 3 ヶ年（平成 21 年 4 月～平成 24 年 3 月）の「第二次中期経営計画」をスタートさせました。

## 2. 経営計画

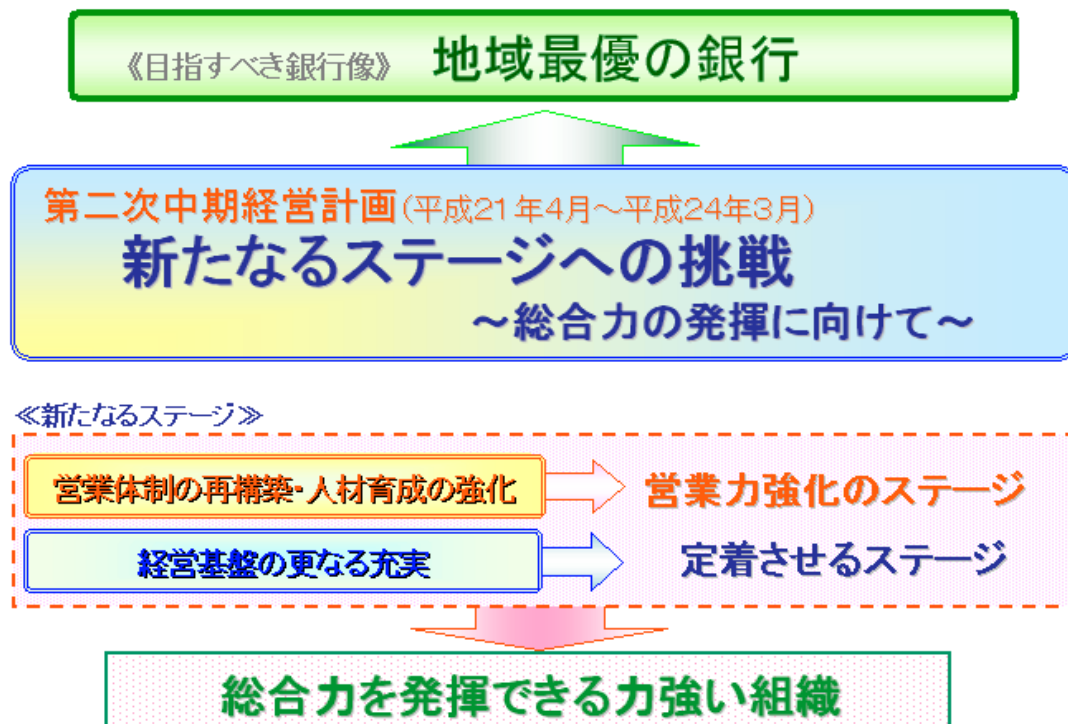
「第二次中期経営計画」（平成 21 年 4 月～平成 24 年 3 月）では、「新たなるステージへの挑戦～総合力の発揮に向けて～」をテーマに掲げておりますが、この「第二次中期経営計画」を踏まえ、経営強化計画においても、第一次中期経営計画で整備した経営基盤をさらに充実させるとともに、平成 20 年 10 月に公表した「みちのく銀行の決意」にあるとおり、地域密着型金融を徹底して推進してまいります。

なお、目指すべき銀行像として「地域において圧倒的な存在感を持つ『地域最優の銀行』」を掲げておりますが、その実現に向け、「営業力の強化」・「収益力の強化」・「人材・組織の活性化と専門性の強化」・「経営管理態勢の強化」・「地域社会への貢献」の 5 つの重点方針に取り組んでまいります。

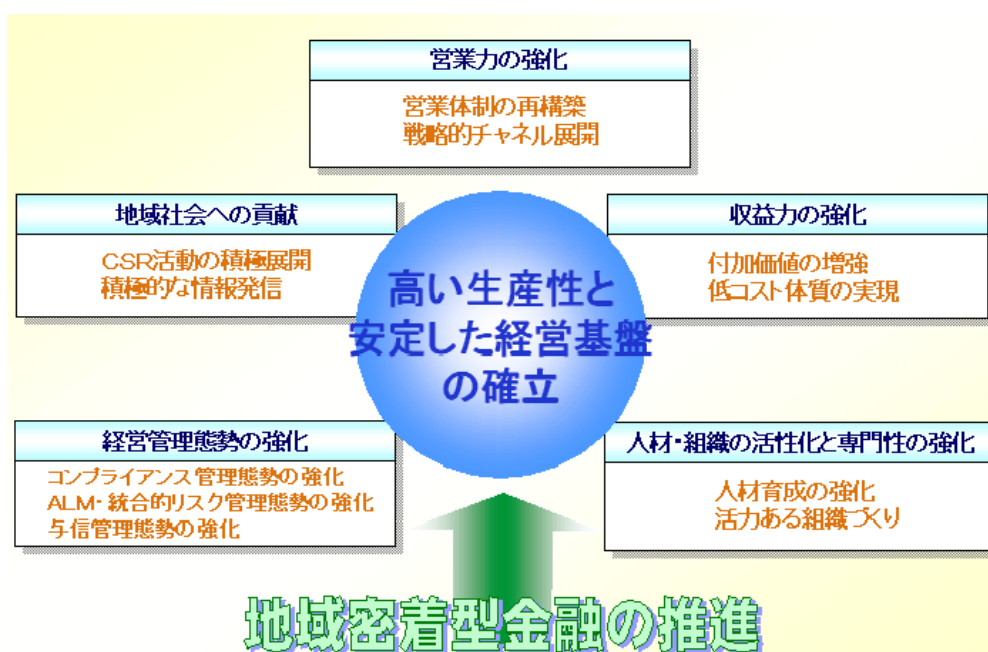
当行が目指す「地域最優の銀行」とは、以下のとおりでございます。

- ① 地域でもっともお客さまの満足度が高い銀行
- ② 地域発展のために貢献していく銀行
- ③ 職員がいきいきと働く活力ある銀行

### 【第二次中期経営計画の概要】



【第二次中期経営計画の重点方針と基本戦略の構成】



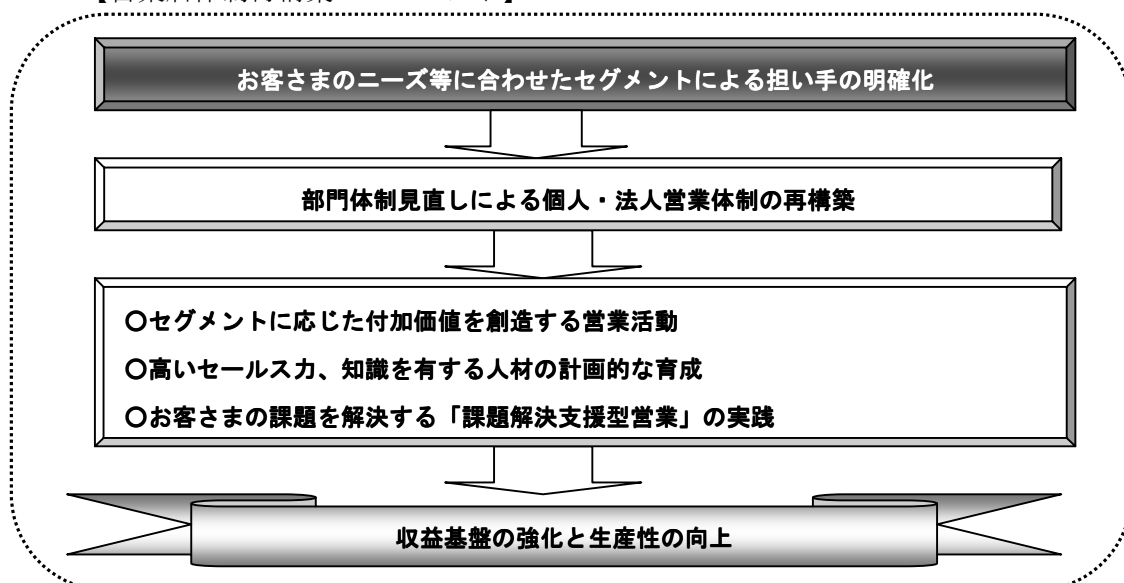
「第二次中期経営計画」を踏まえ、「経営強化計画」を策定しております。  
 なお、具体的な内容については、以下のとおりです。

(1) 収益性の確保のための方策

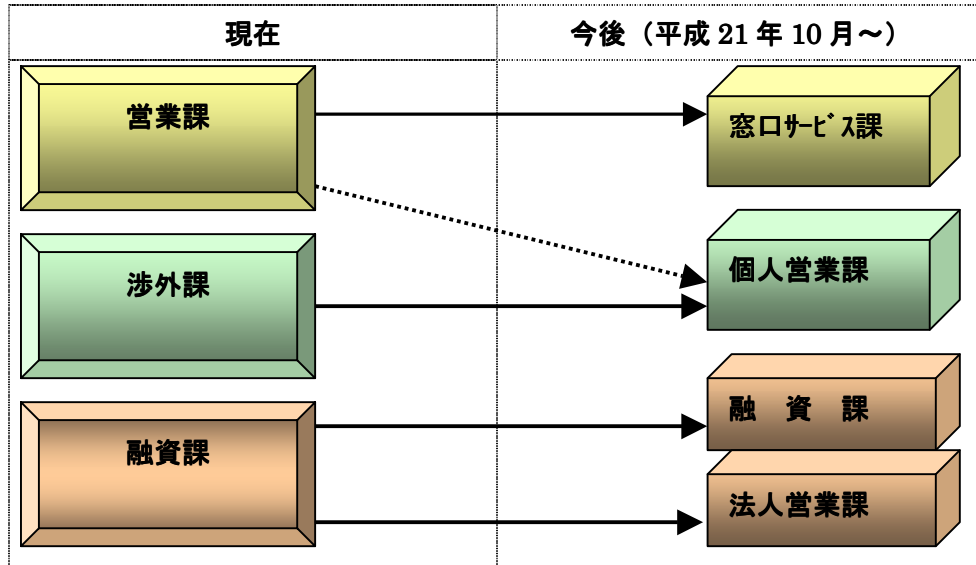
① 営業体制の再構築

当行は、営業力を強化すべく、営業店の部門体制を見直しすることにより、個人・法人のお客さまのニーズにこれまで以上にお応えできる営業体制を構築し、ITを有効活用するなど、生産性の高い効果的な営業活動を実践してまいります。

【営業店体制再構築のコンセプト】



【営業店の部門体制】



部門	担当	担当業務
窓口サービス課	テラー	来店顧客を対象に、定期預金取引、クレジット一体型カード・カードローンなど個人顧客の基盤取引拡大のセールス
個人営業課	MC（※1）	富裕層（※2）の取引拡大、富裕層見込先に対する勧誘（預かり資産・預金中心）
	窓口MC	・来店顧客に対する資産運用相談を通じた預かり資産セールス ・ミドル層に対する電話勧誘・窓口誘致
	個人営業担当	・ミドル層のうち取引拡大が見込める先の勧誘 ・法人営業課との連携による職域勧誘、住宅ローン層の訪問勧誘
融資課	ローン担当	・個人ローンの窓口対応および住宅業者との関係強化 ・DM送付先に対する電話勧誘
法人営業課	法人営業担当	・法人顧客数の増加（法人融資・預金の新規開拓） ・個人営業との連携による担当企業（純預金先企業、職域、地公体）の職域開拓・勧誘（ローン・預金） ・担当企業オーナーの取引拡大・深化

※1 MCとはマネー・コンサルタント（仮称）の略称であり、個人FP2級以上の資格を有し、資産運用等に係る高い提案スキルを持つ職員で、所定の研修を修了した者

※2「富裕層」とは、当行個人取引先のうち預金残高100万円以上の先

## A. 法人営業体制

事業性融資のより一層の増強のため、平成 21 年 10 月より順次、中核店に「法人営業課」を配置いたします。当行の事業性貸出の約 8 割をカバーしている中核店を強化することによって、新規取引先開拓や純預金先企業の職域開拓、担当企業のオーナーとの取引拡大、ABL（動産担保融資）等の専門性の高い法人プロダクトの積極的推進等を図り、事業性貸出の増強に取り組んでまいります。

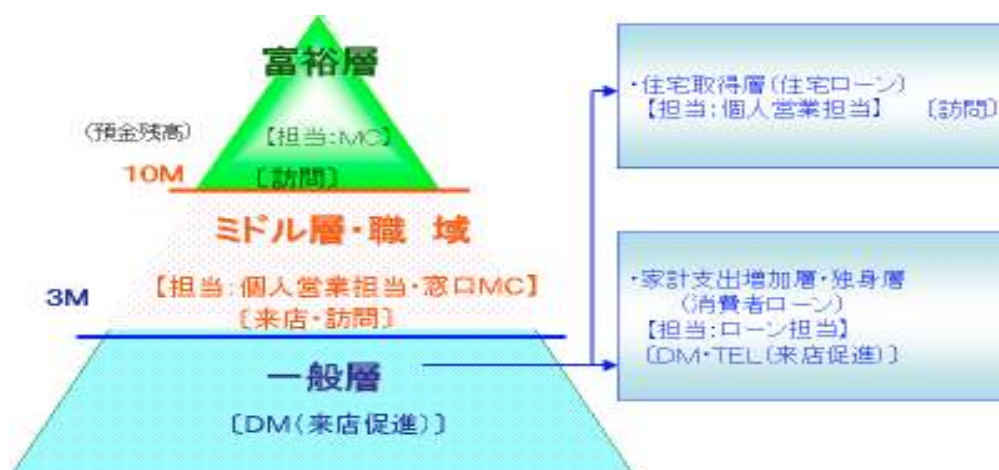
※中核店の定義については、「Ⅲ. 2（2）① A. 店舗機能に応じた戦略的な店舗展開（P20）」を参照願います。

## B. 個人営業体制

お客さまのニーズに的確にお応えするため、21年度下期より顧客セグメントに応じた「(仮称) マネー・コンサルタント (MC)」といった個人FP2級以上の資格を有し、獲得スキルの高い職員を戦略的に配置します。

また、住宅取得層に対しての個人営業担当を配置し、ライフサイクルに合わせた資金ニーズに的確に対応するなど、住宅ローンの増強を図ってまいります。

### 【顧客セグメントに応じた営業戦力の再配置】



## ② 付加価値の増強

当行は、地域密着型金融の推進を基軸とし、お客さまの多様な資金調達・運用ニーズに積極的にお応えすることに加え、役務収益の増強などにより、付加価値の増強に取り組んでまいります。

## A. 総預かり資産の増強と基盤取引の拡大

### (a) 総預かり資産の増強

顧客セグメントに応じた営業戦力（MC等）の再配置と併せ、資産運用セミナーの開催など、個々のお客さまとのリレーションを今まで以上に高めるとともに、時節やニーズに合わせた商品の適時な投入により、預金、預かり資産の拡大を図ります。

【総預かり資産の残高実績および計画】

(単位：億円)

	H18/3 実績	H19/3 実績	H20/3 実績	H21/3 実績	H22/3 計画	H23/3 計画	H24/3 計画
預金・預かり資産合計	18,407	18,357	18,610	18,483	18,584	18,995	19,550
預金	17,490	17,192	17,324	17,220	17,215	17,450	17,754
預かり資産	917	1,164	1,286	1,262	1,369	1,545	1,796

預かり資産（投資信託、公共債、保険）については、多様化するお客さまの資産運用ニーズに応えるべく、商品ラインナップの充実と、資産運用セミナーや運用報告会（保険既契約者向けセミナー）によりお客さまへの情報提供に取り組んでまいります。

具体的には、投資信託は、商品ラインナップの見直しを機動的に行い、充実した銘柄のなかから、お客さまにご選択いただけるように努めてまいります。また、投資信託をご購入いただいたお客さまへのアフターフォローの一環として、運用報告会にも注力し、県内各地区および函館地区において開催してまいります。

保険については、個人年金保険のほか、平成18年7月から一時払終身保険、平成20年4月から月払医療保険・がん保険の取扱いを開始し、運用ニーズのみならず、相続・保障ニーズにもお応えすべく取扱商品を充実させております。今後も保険に関する多様なニーズにタイムリーに応えるべく取扱商品の拡充を図ってまいります。

また、営業体制の再構築と併せ、お客さまの資産運用ニーズや資産構成相談に対して適切なアドバイスのできるコンサルティング営業スキルの更なるレベルアップを図りながら、預かり資産の増強に取り組んでまいります。

【投資信託、保険商品の導入実績】

年度	商品	導入時期
H18	≪投資信託≫ ・外国債券（グローバル・ソブリンオープン（1年）） ・バランス型（世界8資産ファンド） ・海外リート（D I A Mワールド・リート・インカムオープン） ・海外株式（J P M・B R I C S 5・ファンド） ≪保険（個人年金保険）≫ ・一時払定額年金（ナイスセイリング） ・一時払変額年金（投資型年金 D.A.プラス） ・平準払定額年金（学資サポートプラン） ・一時払変額年金（グッドニュース） ≪保険（終身保険）≫ ・一時払終身（あんしんドル終身・あんしん YEN 終身）	平成 18 年 9 月 平成 18 年 10 月 平成 18 年 10 月 平成 19 年 2 月 平成 18 年 4 月 平成 18 年 4 月 平成 18 年 5 月 平成 18 年 5 月 平成 18 年 7 月
H19	≪保険（個人年金保険）≫ ・一時払外貨建年金（3つの約束） ・一時払変額年金（百花凜々プレミアム）	平成 19 年 6 月 平成 19 年 11 月
H20	≪保険（個人年金保険）≫ ・一時払変額個人年金（年金果实） ・一時払変額個人年金（アダージョ プラス5） ≪保険（終身保険）≫ ・一時払終身（フォーライフ ステップアップ） ・一時払終身（フォーライフ マイチョイス） ≪保険（がん保険・医療保険）≫ ・がん保険（f（フォルテ）） ・医療保険（EVER（エヴァー）） ・医療保険（セレクトプランやさしい EVER（エヴァー））	平成 20 年 5 月 平成 20 年 11 月 平成 20 年 11 月 平成 20 年 11 月 平成 20 年 4 月 平成 20 年 4 月 平成 20 年 4 月
H21	≪保険（個人年金保険）≫ ・一時払定額年金（堅実年金） ≪保険（終身保険）≫ ・一時払い終身（エブリバディ） ≪保険（がん保険・医療保険）≫ ・医療保険（健康のお守り）	平成 21 年 7 月 平成 21 年 7 月 平成 21 年 7 月

【資産運用セミナー、運用報告会の実施状況および計画】

	年度	内容
実績	H18	・セカンドライフセミナー（8ヶ店、参加者約50名）
		・保険既契約者向けセミナー（7地区、参加者約100名）
	H19	・投資信託受益者セミナー（7地区、参加者約600名）
		・セカンドライフセミナー（4ヶ店、参加者40名）
	H20	・保険既契約者向けセミナー（7地区、参加者約100名）
		・資産運用セミナー（7地区、参加者約500名）
・セカンドライフセミナー（延べ62ヶ店、参加者310名）		
計画	H21	・保険既契約者向けセミナー（7地区、参加者約90名）
		・資産運用セミナー（4地区）
		・セカンドライフセミナー（延べ50ヶ店程度）
	H22	・保険既契約者向けセミナー（4地区）
		・資産運用セミナー（4地区）
		・セカンドライフセミナー（延べ50ヶ店程度）
	H23	・保険既契約者向けセミナー（4地区）
		・資産運用セミナー（4地区）
		・セカンドライフセミナー（延べ50ヶ店程度）

(b) 基盤取引の拡大

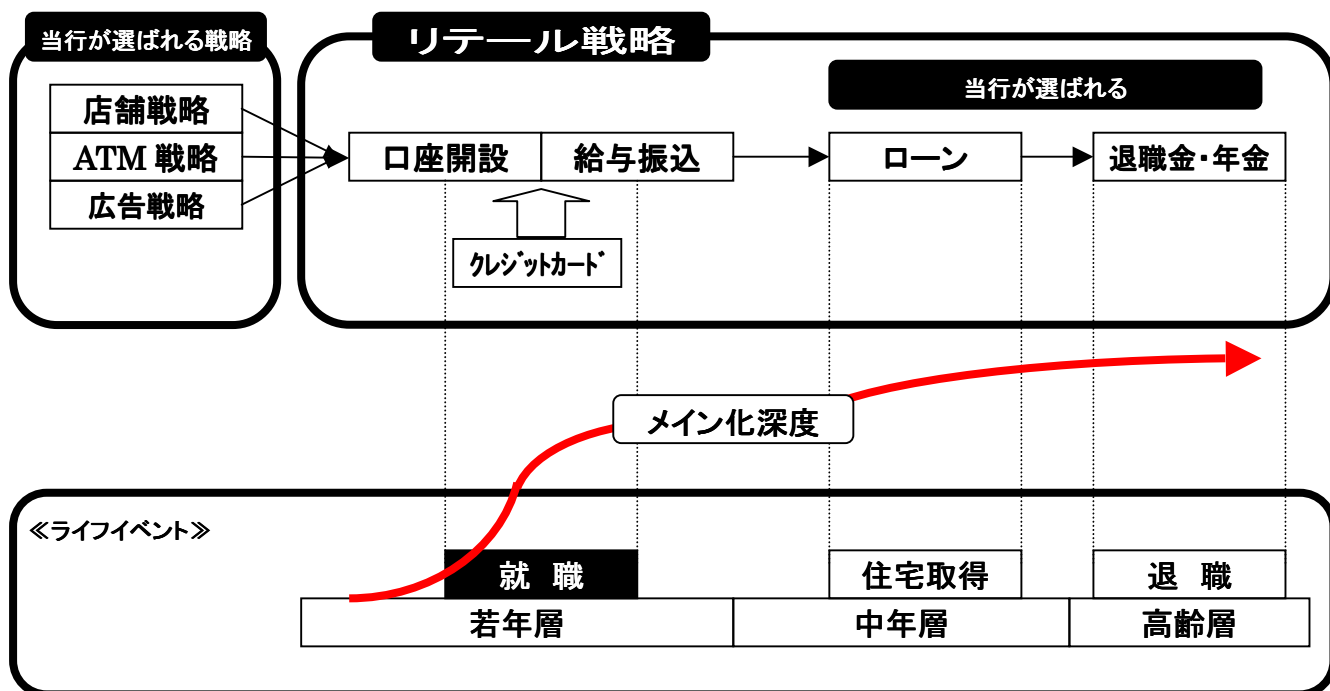
給与振込、年金、クレジット一体型カードなど、家計基盤取引に対する取組みを強化し、「収入と支出（入金と決済）が一体となった口座」の増強を図り、「長く永い取引」と「生涯メイン化」を強力に推進します。

また、給与振込、年金指定への取組み強化により、「集まる預金」として低コストで安定的な資金調達が可能となります。

特に年金指定については、年金指定者の預金残高が個人預金全体の約3割（口座数では約1割）を占めており、今後一層の高齢化の進展によるマーケットの拡大も見込まれることから、年金相談会の開催や年金専担者（4地区に計11名配置）による相談活動などにより、年金受給見込層へのアプローチを強化してまいります。

	単位	H18/3 実績	H19/3 実績	H20/3 実績	H21/3 実績	
年金相談会開催状況	回	0	94	136	159	
年金振込 指 定	口 座 数	千	115	118	120	126
	振 込 額	億円	206	209	212	215
	預金残高	億円	3,482	3,538	3,671	3,881
給与振込 指 定	口 座 数	千	157	156	157	168
	振 込 額	億円	295	299	289	302

※ 平成21年度は、158回の年金相談会を開催する予定です。



## B. 資金運用力の強化

### (a) 中小企業向け貸出の増強

「お客さまをよく知る活動」(※1)を通じた資金調達ニーズの把握や、商流の情報に基づいた新規貸出先の裾野拡大を図ることで、地元中小企業の皆さまの支援に積極的に取り組んでまいります。

また、青森県の成長分野産業として位置づけられているエネルギー関連産業(原子力・風力・バイオエネルギーなど)、観光関連産業、農林水産業の3つの産業を主体に、業界動向の把握、マーケティング分析などを行うことにより貸出機会の創出を図ってまいります。

※1 「お客さまをよく知る活動」とは、「お客さまをよく知り」、「お客さまと本音で話し合う」ことを通して、取引先との間で永年築いてきた親密な関係を更に深く掘り下げ、取引先に関する情報を蓄積し、この情報をもとに取引先の真のニーズや経営課題を把握し、貸出金等を含めた総合的金融サービス機能を通じて、取引先の成長・発展に資する「課題解決支援型営業を实践する活動」と定義しております。詳細は、「V. 3. (3) ②「お客さまをよく知る活動」(WIN-WIN活動「法人顧客をよく知る活動」の継続展開)(P49)」を参照願います。

## (b) 個人ローンの増強

住宅ローンについては、住宅ローンセンター（※1）と営業店との連携による住宅業者との勉強会開催や相談会等への行員派遣を通じて、住宅業者の営業担当者との信頼関係強化を図り、新規案件の発掘を進めてまいります。また借換営業支援システム（※2）によるターゲットを絞り込んだ効率的な借換推進活動を展開するほか、他行差別化につながる新商品開発・販売による住宅ローンの増強を図ってまいります。

消費者ローンについては、DM 発送や非対面チャネル（ATM・ホームページ等）を活用した獲得推進と新商品の開発等を図るとともに、平成 21 年度下期に導入予定の新型カードローン（約定弁済型）については、窓口セールスや職場勧誘による取引深耕強化を積極的に展開してまいります。

※1 住宅ローンセンター～住宅業者への訪問を徹底し、主に新築案件の開拓を目的とした専門チャネルで、青森市、弘前市、八戸市、函館市の4拠点に設置しております。

※2 借換営業支援システム～借換推進に有効な経験的手法を独自にシステム化したもの。

### 【個人ローンの残高実績および計画】

（単位：億円）

	H18/3 実績	H19/3 実績	H20/3 実績	H21/3 実績	H22/3 計画	H23/3 計画	H24/3 計画
個人ローン合計	4,261	4,273	4,132	3,990	4,017	4,049	4,079
住宅ローン	3,542	3,589	3,489	3,381	3,409	3,414	3,419
消費者ローン	719	683	642	609	608	635	660

## (c) リスク管理枠内における効率的な有価証券運用

平成 21 年 3 月末においては、経済情勢や金融市場の一段の悪化懸念が残るなか、次年度以降の減損リスクを可能な限り排除し、今後の安定的な業績を確保するため、時価が著しく下落し、回復の可能性が認められないと判断した有価証券の売却、ならびに積極的な減損処理を実施いたしました。

また、株価が回復した平成 21 年 5 月以降、平成 21 年 3 月末に減損処理を行った株式、投資信託等の売却を行い、短期国債を主体とした債券への入替を実施するなど、低リスク資産の比重を高めるポートフォリオへの見直しを行っております。

今後につきましても、リスク、収益、資本とのバランスを図りながら、配賦資本内のリスク管理枠の下で、市場環境に応じた効率的な有価証券運用を行ってまいります。

※市場リスクについては、「IV. 2. (2) 市場リスク管理強化のための方策 (P28)」を参照願います。

### C. 手数料収入拡大への取り組み

振込元受先獲得による振込手数料の増収のほか、口座振替事務を主体とした代理事務手数料など各種手数料の見直しなどに取組んでまいります。

また、不動産担保・個人保証に過度に依存しない資金供給の手法として、ABL（動産担保融資）や債権流動化業務、シンジケートローンのアレンジ業務、無担保社債等を中心とした専門性の高い法人プロダクトを積極的に推進するとともに、手数料収入の拡大を図ってまいります。

【法人プロダクトの実行額】 (単位：百万円)

	H19/3 期実績	H20/3 期実績	H21/3 期実績
ABL(動産担保融資)	0	0	530
債権流動化	0	660	420
シンジケートローン (アレンジ業務)	0	3,150	0
無担保社債	170	250	1,250

※1.ABL、債権流動化は当座貸越極度額を含めた実行額となっております。

※2.シンジケートローンは組成額による記載となっております。

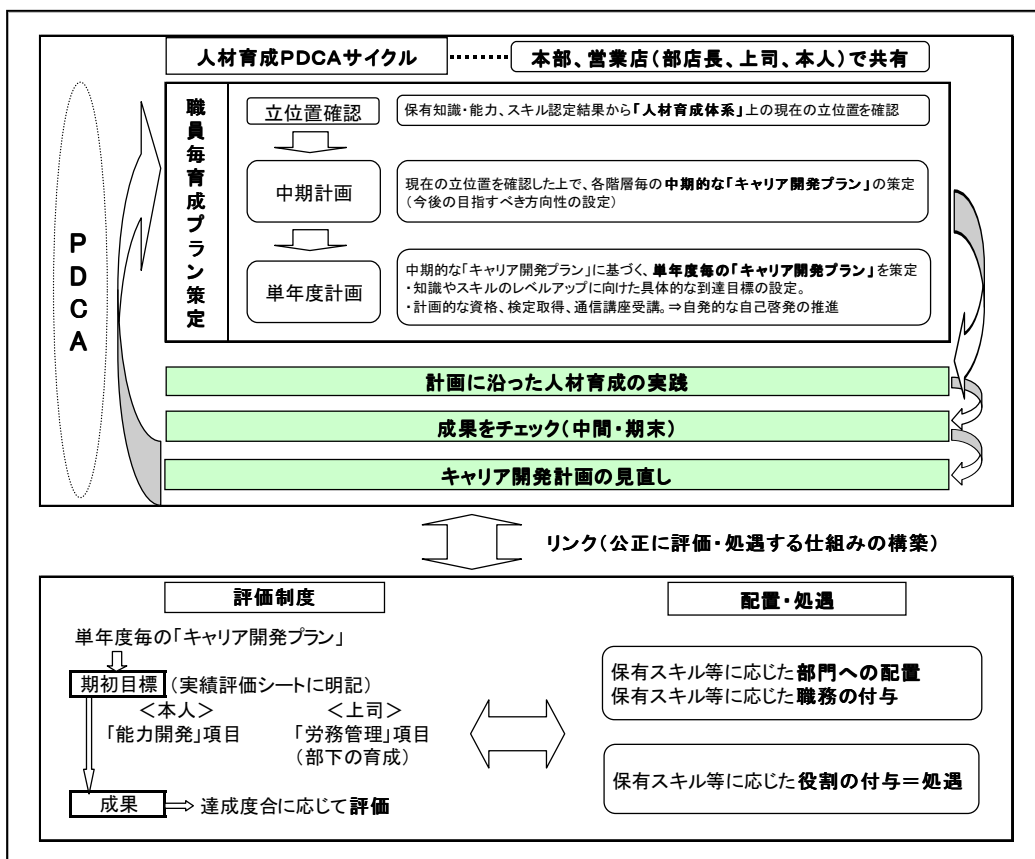
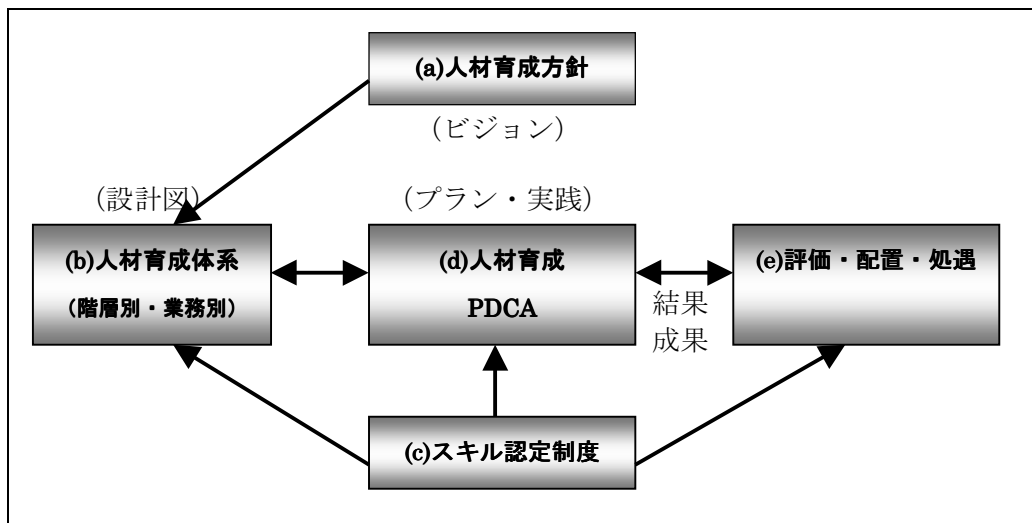
### ③ 人材育成の強化

店舗役割の設定と営業店の部門体制の見直しに併せ、当行の将来を担っていくために必要な人材、求められる人材を継続的に育成するとともに、行内に「人を育てる風土」を醸成するため、新たに人材育成プログラムを平成 21 年度上期中に策定し、平成 21 年度下期から導入してまいります。

まず、人材育成方針（a）を作成し、次に部店長職を担うマネジメント力の醸成に向けた階層別育成プログラム、高い専門性を有するプロの育成に向けた職員の業務別育成プログラムをそれぞれのキャリアステージにあわせて体系化（b）してまいります。そして、推進するツールとして、窓口事務について導入済みのスキル認定制度（c）を融資業務や預かり資産業務等に拡充するとともに、職員の業務毎スキルを客観的に把握できる仕組みを構築してまいります。

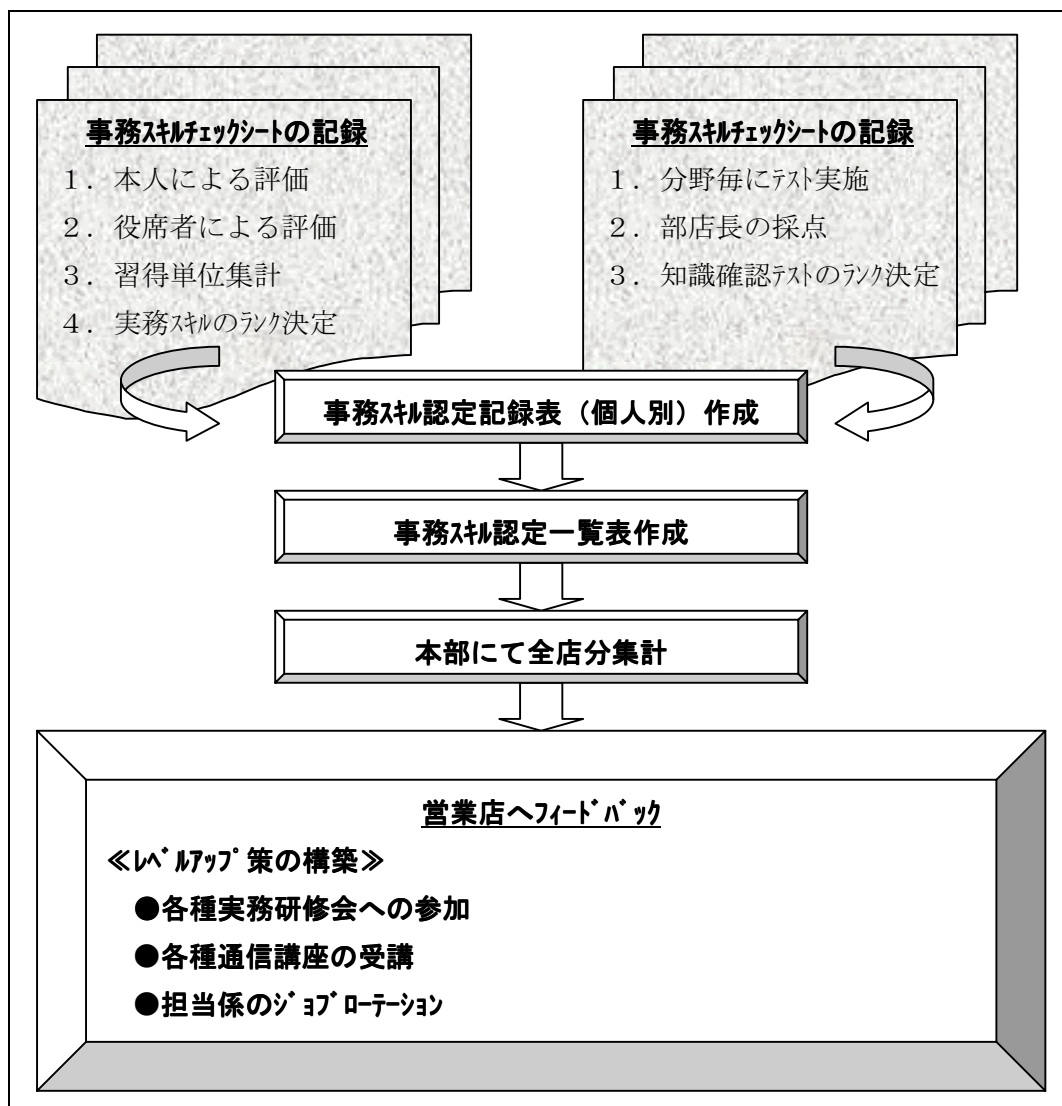
その人材育成体系に沿って、職員一人ひとりの能力・スキルを着実に向上させるために、職員毎の人材育成PDC Aサイクル（d）を確実に回すとともに、その結果を公正に評価する仕組み（e）を構築してまいります。

【人材育成プログラムの全体像】



※ 「PDCA」とは、【P：plan（計画）考える】【D：do（実施）行動する】【C：check（評価）確認する】【A：action（対策）備える】の頭文字をとった略称。

## 【窓口事務スキル認定制度】



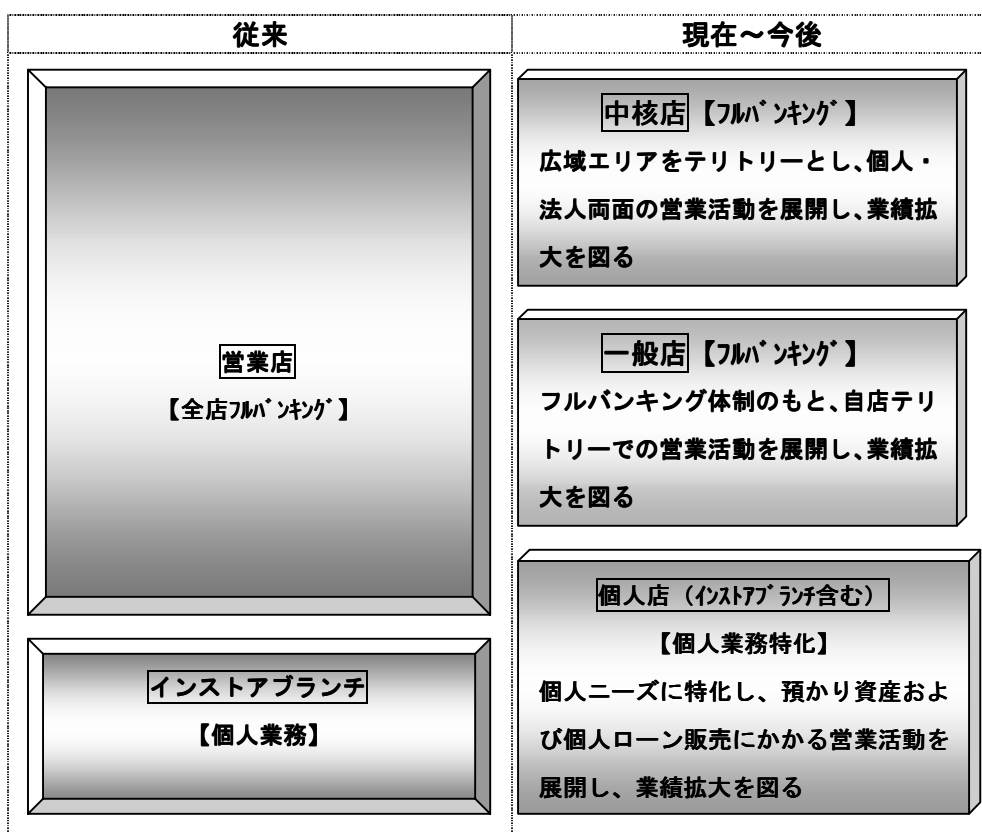
## (2) 業務の効率性の確保のための方策

### ① 戦略的なチャネル展開

当行は、マーケット戦略に即した店舗展開、法人融資の集約化や戦略的な店舗の統廃合を積極的に進めるとともに、非対面チャネルの機能充実を図ることで、お客さまの利便性向上と満足度の高いサービスの提供を実現してまいります。

#### A. 店舗機能に応じた戦略的な店舗展開

個人・法人のお客さまのニーズにより的確にお応えするため、個人取引を主体とする店舗、法人取引を主体とする店舗など、店舗の役割を平成21年度上期中に設定し、マーケット環境に即したカテゴリーに分類、明確化するとともに、成長の見込める地域への戦略的な店舗展開の検討を継続して行ってまいります。



【部門体制】

部門名	中核店	一般店	個人店	インスタブランチ
窓口サービス課	○	○	○	○
個人営業課	○	○	○	—
融資課	○	○	—	—
法人営業課	○	—	—	—

**B. 法人融資の集約化や店舗統廃合による経営資源の有効活用**

法人融資の集約化と戦略的な店舗の統廃合を継続して行い、営業力強化を図るとともに、経営資源の有効活用を進めてまいります。

【店舗統廃合と店舗展開】

(単位：店舗数)

	H18/3 実績	H21/3 実績	H24/3 計画
営業店	116	106	100 前後
中核店	110	10	20 程度
一般店		76	50 程度
個人店	6	20	30 程度

## C. 非対面チャネルの有効活用

### (a) ATMネットワークの再構築

当行は充実した ATM ネットワークを構築し、お客さまの利便性の向上に努めておりますが、引き続き効果的な ATM ネットワークの見直しを行い、非効率 ATM を削減してまいります。

自行 ATM の台数を減らすことでコスト削減を図りながらも、他金融機関との提携などを通じて、お客さまの一層の利便性向上と満足度の高いサービスを継続的に提供していくとともに、ATM機能の充実に引き続き取り組んでまいります。

【ATM ネットワーク設置箇所推移】 (単位：箇所)

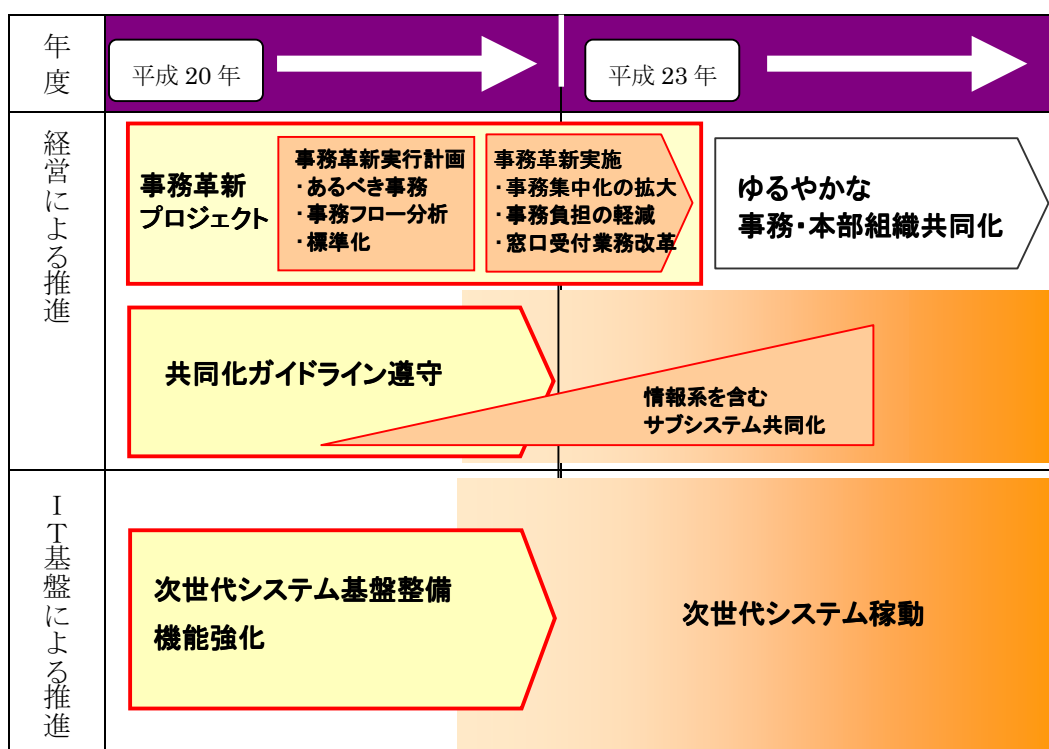
		H18/3	H19/3	H20/3	H21/3
銀行 ATM	店舗内	116	110	106	106
	店舗外	243	248	248	218
	小 計	359	358	354	324
他行提携合計		4	139	136	150
コンビニ(ローソン)ATM 合計		113	108	180	200
合 計		476	605	670	674
備 考		—	東北銀行との全箇所提携開始	ローソン ATM 設置箇所拡大	青森銀行との一部提携開始

## ② システム共同化「Banks' ware プロジェクト」の推進

当行、山陰合同銀行、肥後銀行が平成 15 年 1 月から稼働させた基幹（勘定）系システムの共同化メリットを更に享受するため、平成 23 年度までに「営業店事務共通化・事務革新」、「サブシステム共同化」、「次世代システム基盤構築」にも取り組んでまいります。この取組みにより、お客さまサービスの更なる向上を目的とした次世代ビジネスモデルへ対応するとともに、組織・事務・業務面も共同化の対象範囲とすることで、OHR の低減を目指してまいります。

【取り組み内容】

プロジェクト	取り組み内容
営業店事務共通化・事務革新	①リスク対応や効率性を阻害している事務手続及び事務処理にかかる権限等を抜本的に見直し、再構築する。 ②再構築した事務フロー・事務取扱に 3 行の事務を共通化するとともに、為替業務などの事務集中部門について 3 行の本部組織を一部共同化することなどを検討することにより、事務コストの大幅削減と事務の堅確化の同時実現を図る。
サブシステム共同化	①システム共同化によるコスト削減を図るため、基幹系システムのみならずサブシステムへ共同化の範囲を拡大する。 ②各行サブシステム毎に作成している連携データを共通化しコスト削減・効率化を図る。
次世代システム基盤構築	お客さまの情報を一元管理するための統合データベースや各チャネルとの連携機能等の次世代統合基盤を導入する。



### ③ 営業店・本部の業務見直しによる人員の再配分

#### A. 融資業務の本部集約

融資業務の本部集約を段階的に実施しており、営業店の事務負担軽減により営業活動の時間を創出していくことで、営業力を強化してまいります。

第一次中期経営計画（平成 18 年度～平成 20 年度）における業務効率化への取組みとして、不動産担保業務および火災保険質権設定管理業務の一部、完済債権証書の保管事務について本部集約を実施してまいりました。

今後予定している融資事務の本部集約は以下のとおりです。

今後の本部への集約業務等	実施時期
督促業務と代弁業務の一部を本部(コールセンター)集約	平成 21 年度下期を予定
抵当権設定証書等の権利関係書類の本部(融資事務集中)集中保管	平成 24 年度中を予定

#### B. 営業事務の本部集約

営業事務の本部集約を拡大することにより、営業事務負担を軽減し、お客さまの待ち時間を短縮するなど、これまで以上にお客さま本位のサービスを安定提供してまいります。

また、経費支出に対する統制を強化すべく、「経費管理システム」（サブシステム共同化案件）を導入し、経費予算と実績に関する情報を一元管理することで分析力を高め、戦略的経費支出の実践に取り組んでまいります。

今後予定している営業事務の本部集約等は以下のとおりです。

今後の本部への集約業務	実施時期
経費管理システムの導入による経費管理の一元化	平成 21 年度下期
営業窓口における諸届事務の本部集約	平成 22 年度中を予定
相続事務の本部集約	

上記の営業店の業務見直し（融資業務・営業事務の本部集約）により、営業部門の標準人員の見直しや、各職員のスキル情報活用による各営業店間の戦力バランスの見直し、また、本部業務の効率化（用度品管理業務の外部委託等）により本部から営業店への戦力の傾斜配分などを行い、営業体制の再構築や戦略的チャネル展開に対応した適正人員配置を平成21年度下期より段階的に実施してまいります。

### （3）部門別収益管理の高度化

当行の収益は、主に以下の2つの収益により構成されております。

- ①営業店における法人営業活動ならびに個人営業活動から生じる収益
- ②市場部門における有価証券等の市場運用から生じる収益

こうしたことから、財務会計上においては、営業店における預貸金を中心とした資金利益や、サービス提供による役務取引等利益に加え、市場部門における有価証券等の運用損益についても把握・管理しております。一方、管理会計上においては、本部間接経費を含めた営業店別の収益管理や、行内格付を有する貸出先を対象に信用コストを含めた個社別収益採算管理を実施しております。

しかしながら、営業店におけるスプレッド収益の把握や、各営業店に対する信用コストの配賦、ならびに個社別収益採算管理の対象先拡大など、収益管理手法の拡充を図る必要があるものと認識しており、現在、収益管理システムの更改（平成 22 年度稼働予定）を計画しております。

今後も、引き続き収益管理手法の拡充を図り、部門別収益管理の高度化に取り組んでまいります。

## 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

### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

当行では、経営のガバナンス態勢を強化するため、社外取締役、社外監査役の積極的な登用および外部有識者で構成する内部統制委員会の設置等、ガバナンス強化を最重要課題と捉え、これまでも重点的に取り組んでまいりました。その結果、ガバナンスの強化・内部管理体制の構築につきましては、相当程度整備されたものと考えております。

今後においてもこの態勢を堅持し、実効性の向上に努めてまいります。

#### (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」およ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の意思決定を行っております。

また、取締役の経営責任の明確化、経営環境の変化への迅速な対応を図るため、取締役の任期を1年以内に短縮したほか、幅広い見地からの牽制機能の強化のため、取締役8名中2名を社外取締役とし、業務の健全性および適切性の観点から、取締役会において実質的議論を行う等、善管注意義務・忠実義務を十分果たせるよう取り組んでおります。

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、常勤取締役で構成される「経営会議」を週1回の定例開催およ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。

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

このほか、コンプライアンス態勢、リスク管理態勢を中心に内部統制システムの体制整備に向けた業務運営の適切性について、外部の視点も含めた検証を行う機関として、平成20年8月より外部有識者4名（弁護士、会計士、大学名誉教授）に取締役会長、取締役頭取、その他の代表取締役（副頭取）の7名で構成する「内部統制委員会」（「IV. 4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策（P32）」を参照願います。）を設置し、毎月1回の定例開催および必要に応じて随時開催により、コーポレートガバナンスの強化を図っております。

～経営強化計画の確実な達成に向けて～

経営強化計画の確実な達成に向け、代表取締役が委員長（平成21年度の委員長は頭取）を務める「収益管理委員会」、ならびに営業店の支援・指導の役割を担うブロック担当役員や本部関連部長で構成される「営業戦略部会」（収益管理委員会の下部機関）において、月次で計画の進捗管理を実施してまいります。また、進捗状況については、四半期ごとに取締役会への報告いたします。

## (2) 監査役・監査役会

当行は監査役会を設置しており、監査役6名のうち5名が社外監査役となっております。監査の実効性を確保するため、監査役は構成員となっていないものの、監査役全員が取締役会へ出席し、必要に応じて意見を述べるなど取締役の職務執行状況について、適切に監査を行っております。更に監査役は経営会議、各種委員会等へ出席し必要に応じて意見を述べるなど適切な監査のための権限行使を行っております。加えて、担当役員以上の決裁稟議書を常勤監査役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、監査役会では、「監査役会規程」「監査役監査基準」を定め、監査に関する重要な事項について協議、決議を行っております。

このほか、監査役制度をより有効に機能させるため、取締役および取締役会から独立した位置付けで監査役会直轄の専任部署として「監査役室」を設置し、監査役監査の独立性が確保される体制を構築しております。

## 2. リスク管理の体制の強化のための方策

当行は、地域金融機関として、お取引先の多様な資金調達、運用ニーズに持続的に応えていくことに加え、金融市場で効率的な運用を行い、収益基盤の拡大・安定化を図るため、経営環境の変化や経済情勢・金融市場の変動のなか、さまざまなリスクと向き合うことで、適切なリスク管理と収益の確保を通じた「自己資本の充実」「財務基盤の拡充」により、生産性向上の維持と高い信頼性の確保および地域貢献に資することを経営の不断の課題として認識しております。

これまで、リスク管理体制の強化に向け、資本配賦によるリスク量のコントロールを行い、信用リスク、市場リスクなど、各リスク毎に管理を行ってまいりました。今後は、財務の健全性維持と収益性向上を同時に実現するため、ALMの機能を強化し、市場経済、地域経済のシナリオを基にした市場金利や株価などの予測を行い、シナリオに応じた収益シミュレーションを行うなど、市場ポートフォリオを含む資産配分および資金調達方針について協議し、総合的なリスク量が経営体力（自己資本）の範囲内に収まるようコントロールを行いながら、経営の健全性と収益力の向上に努めていくため、「リスク」「収益」「資本」のバランスの最適化を図ってまいります。

これらの実現に向け、平成21年9月に、適切な意思決定を行うために関係する役職員が遵守しなければならない基本的な考え方や、「リスク」「収益」「資本」のバランスのとれた経営管理を行うとした理念を具現化すべく、「リスクマネジメント・ポリシー」を定めるとともに、新たに「ALM部」及び「ALM部会」を設置いたしました。「ALM部会」は、「収益管理委員会」の下部機関として、「リスク」「収益」「資本」のバランスの最適化に向けた資産配分等について協議検討を行う機関であり、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取組みに着手するなど、リスク管理

体制の強化に取り組んでまいります。

なお、「リスク管理規程」では、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスク、風評リスク、防災・防犯リスク、法務リスク、情報リスクの9つのリスクカテゴリーを定めております。

市場リスク、流動性リスクについては、「収益管理委員会」（事務局：経営企画部）の下部機関である「ALM部会」（事務局：ALM部）において協議を行う体制としており、「ALM部会」は、経営環境、経済環境の変化や金融市場の変動のなかで、経営目標を達成するにあたり、「リスク」「収益」「資本」のバランスを図り、資産負債構造の最適化に関する協議検討を行い、資産配分にかかる戦略策定を行うなど、「リスクマネジメント・ポリシー」に定めるリスクマネジメントに関する内部統制機能を維持、向上させる役割を担っております。

信用リスク、事務リスク、システムリスク、風評リスク、防災・防犯リスクについては、「リスク管理委員会」（事務局：リスク統括部）において協議を行う体制としているほか、「リスク管理委員会」は、市場リスク、流動性リスクも含めた統合的リスク管理方針やリスク管理プログラムなど、当行全体のリスク管理の強化を図る役割を担っております。

法務リスク、情報リスクについては、「コンプライアンス委員会」（事務局：コンプライアンス統括部）にて協議を行う体制としており、「コンプライアンス委員会」は、当行の社会的責任と公共的使命を認識し、法令やルール等の厳格な遵守を実践するため、組織的対応を図る役割を担っております。（詳細は、「IV. 3. 法令遵守の体制の強化のための方策（P29）」に記載の通りです。）

## （1）信用リスク管理強化のための方策

信用リスク管理については、「融資の基本理念（クレジット・ポリシー）」および「信用リスク管理規程」に基本事項を定め、組織全体に周知しております。

具体的には、年度毎に「信用リスク管理方針」および「信用リスク管理プログラム」を策定し、信用リスク管理の高度化を図るとともに、半期毎には「信用リスク資本配賦額管理方針」にて投融資限度額を定め、これを超過することが見込まれる場合、すべて取締役会の決議事項とするなど、厳格に運用しております。

加えて、大口与信先の管理態勢としては、「グループ等重点債権先手続」を定めており、貸出金額が一定以上の個社またはグループ先を抽出し、経営会議、取締役会に現況を報告のうえ、今後の取引方針を個社またはグループ先別に決定する態勢を構築しております。

信用リスク計測については、四半期毎に実施し、格付別、業種別、地域別など多面的にリスクの所在を明確にすることでリスクコントロールを強化しております。具体的な活動としては、平成20年11月からプライシングシステムを稼動し、個社別総合採

算ベースでの改善に取り組んでおり、リスク・リターンを効果的に管理する態勢整備に努めております。

個別案件の適否を判断するにあたっては、当該企業の業績を知ることはもとより、業界独自の実務上の問題に精通する必要があると考え、医業、介護、建設、りんご移出、りんご栽培の業種別融資マニュアルを作成し、営業店業務において活用しているほか、マニュアル作成の対象業種については、平成21年度中の拡充を予定しております。また、本部審査部署に建設・医業の業種別審査担当者を配置して、特定業種の案件審査を行うなど、リスク管理態勢の強化を図っております。

## **(2) 市場リスク管理強化のための方策**

市場リスク管理については、「市場リスク管理規程」に基本事項を定め周知を図り、組織体制としては、フロント、ミドル、バック部署を設置しそれぞれの役割を明確に規定するほか、年度毎に「市場リスク管理方針」および「市場リスク管理プログラム」を策定し、市場リスク管理の高度化に継続して取り組むなど、牽制機能を発揮できる体制整備を行っております。

市場リスク管理の具体的な手法としては、半期毎に自己資本、収益力、リスク管理能力等を勘案し、市場リスク量に対する限度枠（リスクリミット、損失限度枠等）ならびにこれに対するアラームポイントを設定し、経営体力から見て過大な市場リスク量をとらないように管理をしております。

これらの限度枠の遵守状況は、ミドルにて日次でモニタリングし、定例的に経営会議、取締役会等へ報告しております。また、限度枠およびアラームポイントに抵触した際は、ミドルおよびフロントならびに関係部署が協議のうえ、ミドルより経営陣へ速やかに報告し、その対応策を経営会議等で決議して対応しております。

また、市場リスク管理態勢を整備してきたなか、サブプライム問題に端を発した金融資本市場の混乱に伴う市況悪化により、当行保有の株式評価が悪化するなど、平成21年3月期において多額の減損を計上するに至りました。これを機に、減損等の財務リスクを適切に反映する限度枠管理の仕組みを再構築し、リスクを適正に認識・コントロールすることで、損失を最小限に抑えていくための体制として、平成21年9月より、経営企画部の部内室であった「ALM室」を独立させ「ALM部」を新設したほか、「リスク」「収益」「資本」のバランスを図り、資産負債構造の最適化に関する協議を行う機関として、「ALM部会」を「収益管理委員会」の下部機関として設置し、リスク管理体制の強化を図っております。

## **(3) 不良債権の適切な管理のための方策**

### **① 経営改善活動による取引先への指導支援**

問題を抱える取引先に対して、事業内容を理解することにより問題点を早期かつ適

正に把握し、取引先における収支改善計画の作成支援活動を本部・営業店が一体となって行い、恒久的な全行運動として定着するように取組みます。

また、これまで対応してきた取引先に対しても、定期的なモニタリングを継続し、収支改善計画との対比を行うだけでなく、乖離がある場合はその理由を把握して再度指導・支援を実施するなど、実効性のある経営改善活動を展開してまいります。

## ② 事業再生支援

融資部企業支援室では、事業の再構築が必要な取引先に対して、単なるアドバイスのみならず、役員会議への参加、アンケート調査等を含め事業内部に深く関与するハンズオン型の支援活動を行っております。また、抜本的な事業改革を行うことが必要と判断された取引先に対しては、(株)整理回収機構（RCC）、中小企業再生支援協議会、再生ファンド、外部コンサル等を利用した私的整理による金融支援も積極的に対応しております。

事業再生した企業についても、モニタリング期間を2年と定め、計画の進捗状況を管理、指導してまいります。

## ③ 個社別管理スケジュール化

支援策がなく再生の可能性がないと判断された実質破綻先以下の先については、早期回収、オフバランス化に取り組んでまいります。個社別に対応方針とスケジュールを定め、任売、競売による不良債権の早期回収を図るとともに、回収見込みのない債権はバルクセールにてオフバランス化を図るなど、不良債権の計画的な削減に努めてまいります。

## 3. 法令遵守の体制の強化のための方策

当行は、コンプライアンスを経営の最重要事項と位置付け、役職員の共通認識の下で真摯に取り組むことを基本方針としております。

### (1) 法令等遵守方針

法令等遵守方針として、「みちのく銀行行動憲章」および「みちのく銀行コンプライアンス十戒」を定め、企業倫理の確立を図っております。また、コンプライアンスを実践するために全職員に「コンプライアンス・マニュアル」を配布し、コンプライアンスを実現するための具体的な手引書として活用し、コンプライアンスマインドの涵養に努めております。

「みちのく銀行行動憲章」

1. 銀行の公共的使命  
みちのく銀行は、銀行のもつ公共的使命の重みを常に認識し、健全な業務運営を通じて揺るぎない信頼の確立を図る。
2. 質の高い金融サービスの提供  
みちのく銀行は、経済活動を支えるインフラとしての機能はもとより、創意と工夫を活かし、お客さまのニーズに応えとともに、セキュリティ・レベルにも十分配慮した質の高い金融サービスの提供を通じて、内外の経済・社会の発展に貢献する。
3. 法令やルールの厳格な遵守  
みちのく銀行は、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範にもとることのない、誠実かつ公正な企業活動を遂行する。
4. 社会とのコミュニケーション  
みちのく銀行は、経営等の情報の積極的かつ公正な開示をはじめとして、広く社会のコミュニケーションを図る。
5. 従業員の人権の尊重  
みちのく銀行は、従業員の人権、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保する。
6. 環境問題への取り組み  
みちのく銀行は、資源の効率的な利用や廃棄物の削減を実践するとともに、環境保全に寄与する金融サービスを提供するなど、環境問題に積極的に取り組む。
7. 社会貢献活動への取り組み  
みちのく銀行は、銀行が社会の中においてこそ存続・発展し得る存在であることを自覚し、社会と共に歩む「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動に取り組む。
8. 反社会的勢力との対決  
みちのく銀行は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは断固として対決する。

「みちのく銀行コンプライアンス十戒」

1. 法律やルールに違反しない行動を常に意識し、実践しているか。
2. 業務上知り得たお客様の情報や銀行の内部情報を漏らしていないか。
3. 営業活動にあたっては、お客様に対する説明責任（特にリスク商品や融資取引）を果たしているか。
4. お客様の苦情や相談に真摯に耳を傾け、迅速に対応しているか。
5. 職務上の地位を利用して、不当に利益等を收受したり、供与していないか。
6. セクハラや差別と疑われるような言動をしていないか。
7. 上司、同僚をかばうため、あるいは自己弁護・保身のため隠蔽や嘘をついたりしていないか。
8. 私情を挟み、冷静かつ客観的判断を狂わせていないか。
9. 反社会的勢力には毅然とした態度で臨んでいるか。
10. 公共的使命に照らし、永年の伝統と信頼を損なうことはしていないか。

## （2）コンプライアンスに係る経営態勢

取締役会を頂点に、経営会議、コンプライアンス統括部担当役員がそれぞれの権限と責任においてコンプライアンスに関する様々な事項の決定やコンプライアンスの遵守状況の管理を行っております。

また、「内部統制委員会」では、取締役および執行役員の業務執行に対する監視、牽制機能強化のため、コンプライアンス態勢、リスク管理態勢を中心に内部統制システムの体制整備に向けた業務運営の適切性について、外部の視点も含めた検証を行っており、相応の成果をあげることができたものと考えておりますが、より一層の実効性の向上に努めてまいります。（詳細は、「IV. 4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策（P32）」に記載の通りです。

## ① コンプライアンス委員会

当行の社会的責任と公共的使命を認識し、法令やルール等の厳格な遵守を実践するため、組織的対応を図ることを目的とし、委員長を頭取、副委員長をコンプライアンス担当役員とし、コンプライアンス・プログラムの進捗管理のほか、不祥事件未然防止対策の策定・対応・有効性の検証、賞罰要否の判断を中心とした協議・検討を行っております。

## ② 本部・営業店における管理体制

コンプライアンス統括責任者は頭取とし、各部室店のコンプライアンスに関する責任者として「コンプライアンス責任者」を置き、各部室長がこれを担います。コンプライアンス責任者は、自部室店の日常業務の適法性のチェック等コンプライアンスに係る問題の適切な運用管理に責任をもってあたります。そのほか、「コンプライアンス管理者」を配置し、原則として代理以上の次席者がこれを担います。コンプライアンス管理者は、コンプライアンス責任者と同一の役割を果たすとともに、コンプライアンス責任者が適正に機能しているか牽制する体制（コンプライアンス責任者およびコンプライアンス管理者の任命は人事部長）としております。

## ③ 内部通報制度

当行は、「みちのく銀行行動憲章」、「みちのく銀行コンプライアンス十戒」、ならびに「コンプライアンス・マニュアル」等に則り、すべての役職員が当行の社会的責任という公共的使命を認識し、その職務において法令やルールの厳格な遵守を実践するための職場環境の整備と「不正、違反行為」の未然防止や早期発見ならびに通報者の不利益取扱いの防止を目的とし、内部通報制度を設けております。

なお、通報は秘密保持の観点から社内窓口として監査部長、人事部長、コンプライアンス統括部長を通報受付責任者とし、社外窓口を顧問弁護士としております。

## ④ コンプライアンス・プログラム

コンプライアンス態勢を改善・強化し、違法行為の未然防止を徹底する施策として、各年度ごとにコンプライアンス・プログラムを策定し、取締役会の決定事項としております。策定・改定にあたっては、コンプライアンス委員会の協議を経て、経営会議、取締役会に付議しております。進捗管理は、コンプライアンス統括部が進捗状況を取りまとめ、四半期ごとにコンプライアンス委員会に報告ののち、経営会議、取締役会に報告しております。

## ⑤ 職員に対するコンプライアンス意識の醸成

職員に対するコンプライアンス意識の醸成については、人事部主催の階層別研修、

課長研修、部店長研修等でコンプライアンスに関するテーマを設け意識の醸成を図っております。

各営業店については、コンプライアンス統括部でコンプライアンスに関するテーマを統一し、毎月研修を実施しております。

## ⑥ 不祥事件への対応

当行では、コンプライアンスの徹底を経営の最優先課題とし、なかでも不祥事件の再発防止のため、「不正やミスを誘発しやすい預金解約時等の手続の見直し」、「従業員の悩み等について早期に相談できるようカウンセリング担当者の配置」、「強制休暇制度（予定外の休暇を強制的に取得させ、他の職員が職務を代行する）の実施」等に取組んでまいりました。

今後は未然防止策として、職員の「行動管理の強化」と「コンプライアンス意識のより一層の涵養」の定着に向け、以下のとおり取組んでまいります。

- A. 渉外担当者の行動管理を徹底するために、渉外担当者の訪問先へ、部店長あるいは部店長が指示した上席者が、不定期に訪問する牽制体制の構築（平成 21 年 8 月より実施）。
- B. 営業店職員全員にコンプライアンス全般の意識浸透を図るため、「基本事務を遵守する職場風土の醸成」と「コンプライアンス・マインドの向上」を目的とした役員コンプライアンスセミナーの実施。

	営業店全職員向けセミナー
講 師	常務執行役員以上
開 催 場 所	48ヶ所
対 象 部 店	全 106ヶ店（インストアブランチ含む）
対 象 者	嘱託・派遣社員等を含む全職員
対 象 人 員	1,684名
時 期	平成 21 年 7 月～9 月
時 間	1 時間 30 分

## 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、外部有識者 4 名（弁護士、会計士、大学名誉教授）に取締役会長、取締役頭取、その他の代表取締役（副頭取）の 7 名で構成する「内部統制委員会」を平成 20 年 8 月に設置し、毎月 1 回の定例開催および必要に応じて随時開催しております。

本委員会は、取締役および執行役員の業務執行に対する監視、牽制機能強化のため、コンプライアンス態勢、リスク管理態勢を中心に内部統制システムの体制整備に向けた業務運営の適切性について、外部の視点も含めた検証を行っており、相応の成果をあげることができたものと考えておりますが、より一層の実効性の向上に努めてまいります。

## 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、当行の経営状況をご理解いただくために、平成 18 年度下期より半期毎に地元の取引先を対象とした地区別 IR を 10 地区程度、そのほか機関投資家向け IR を東京で開催するなど、積極的な情報発信に努めてまいりました。

平成 21 年 1 月には、ホームページをリニューアルし、財務情報、CSR 活動といった投資家向けの情報を充実させるとともに、タイムリーディスクロージャーの観点から、ニュースリリースについては、ホームページ制作会社を経由することなく、当行が直接ホームページへ掲載出来る方法に変更するなど、スピーディーな情報開示を実施しております。

また、開示する情報については、行内イントラへのニュースリリースの開示、メールマガジン、ビデオマガジン、行内報などを活用することで、職員への徹底を図っております。

今後も、情報開示の内容等のより一層の充実に努めてまいります。

### 【情報開示方法・頻度】

開示方法	開示頻度
株主総会	年 1 回
ニュースリリース	随時
記者会見	決算（本決算・中間決算）記者会見：年 2 回 その他：随時
ホームページ	随時
四半期決算報告	3 ヶ月毎
IR	機関投資家向け決算説明会（東京）：年 2 回 取引先向け決算説明会（地区別）：年 2 回
ディスクロージャー誌	年 2 回
ミニディスクロージャー誌	年 2 回
アニュアルレポート	年 1 回

## 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

### 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経済の活性化に資するための方針

#### (1) 基本方針

当行では、地域金融機関として、「お客さまを良く知り」、「お客さまと本音で話し合う」ことを通して、取引先との間で永年築いてきた親密な関係を、更に深く掘り下げ、取引先に関する情報を蓄積し、この情報をもとに取引先の真のニーズや経営課題を把握し、貸出金等を含めた総合的金融サービス機能を通じて、取引先の成長・発展に資する課題解決支援型営業の実践を行い、双方の共存繁栄（WIN-WIN の関係構築）を図ってまいります（当行では、この活動を『お客さまをよく知る活動』と定義しております）。

また、取引先の様々なニーズにお応えするため必要とされる専門的な知識・ノウハウについては、外部専門機関との連携を一層強化するなどし、行内に専門知識、ノウハウを蓄積することで、人材育成にも繋げてまいります。

#### ① 信用供与の円滑化のための基本的な取組姿勢

地域経済の活性化のため、円滑かつ適正な資金供給に努めていくことが地域金融機関としての責務であると認識しております。

特に、事業性貸出残高の約 7 割を占める中小規模事業者向けの資金供給については、平成 20 年 4 月から展開している「お客さまをよく知る活動」の実践の継続、平成 19 年 4 月から開始の「ビジネスマッチング」の推進強化、平成 20 年 11 月営業開発部内に設置の「アグリビジネス推進チーム」の活動等により、地域密着型の相談態勢の強化を図り、取引先の業種、規模に合わせて、的確かつ積極的に対応してまいります。

同時に、当行と取引のない地元優良企業をターゲットとした低金利商品（平成 20 年度実績 23 件/10 億円）の提供を継続実施することにより、積極的に事業先新規開拓を実践し、中小企業者および個人事業主の取引先増加を図り、小口分散された良質なポートフォリオを形成してまいります。

#### ② 主として業務を行っている地域における経済の活性化のための基本的な取組姿勢

当行の営業基盤は、三方を海に囲まれ、農林水産業を基幹産業とする青森県、および日本最初の貿易港として観光産業を基幹産業とする函館市を主たる地域としており、平成 22 年 12 月には東北新幹線青森駅開業、平成 27 年度に北海道新幹線函館駅開業と新青函経済文化圏の実現に向け一層の発展が期待されております。

東北新幹線青森駅開業に伴う経済効果は、平成 14 年の東北新幹線八戸駅開業に伴う経済効果 454 億円（開業後 5 年間）を上回る経済効果が期待されており、当行では、新幹線青森駅開業による新たな街づくりに向けた各種産業の活性化をサポートすると

ともに、首都圏とのアクセス時間が大幅に短縮されることによる多くの観光客、ビジネス客が流入することを新たなビジネスチャンスと捉え、青森県にある白神山地、十和田湖、青森ねぶた祭、弘前さくらまつり、温泉といった地域資源を活用した新たなビジネスや、地元農産物や地元食材を活用した農商工連携による新たなビジネスをサポートすることにより、地元中小規模事業者の資金需要を創出し、貸出を増強してまいります。なかでも青森県の基幹産業である農林水産分野については、平成 20 年 11 月に営業開発部内に設置した「アグリビジネス推進チーム」の活動により積極的な取り組みを行ってまいります。

※「アグリビジネス推進チーム」については、「V. 3. (3) ④『アグリビジネス推進チーム』による農林水産事業者サポート態勢強化 (P52)」に詳細を記載しておりますので参照願います。

【想定される新幹線開業による中小規模事業者向け資金需要】

	資金需要発生要因	想定業種
新幹線駅開業前	周辺道路整備	土木建設業
	住宅・アパート建設	住宅販売業、アパート販売業、建設業
新幹線開業前～開業	観光客流入を想定した新サービス・新事業者の出店	小売業、飲食業、サービス業 ※地域資源の活用、農商工連携等による新たな事業・サービスの創出が期待できる。
新幹線開業後	生活関連サービスの充実	住宅販売業、小売業、飲食業、サービス業

【平成19年観光名所別 観光客入込み数】 (単位：万人)

	観光客入込み数
十和田八幡平 (国立公園)	280
津軽 (国定公園)	306
下北半島 (国定公園)	140

【平成19年行事別 観光客入込み数】 (単位：万人)

	観光客入込み数
青森ねぶた祭	310
弘前さくらまつり	251
弘前ねぶたまつり	168

注) 出所：青森県

【想定されるエネルギー関連中小規模事業者向け資金需要】

	資金需要発生要因	想定業種
施設建設前	周辺道路整備	土木建設業
	生コンプラント整備	建設業、生コンクリート製造業
施設建設時	施設建設	建設業、建設資材販売業、生コンクリート製造業
	材料運搬	運送業
	技術者・建設業者向けサービス	ホテル業、旅館業、飲食業・小売業
施設完成・操業開始後	従業員・技術者向けサービス	住宅販売業、小売業、飲食業

【投資が予定されるエネルギー関連施設】

原子力発電所	東通原発（平成17年操業）、 大間原発（平成26年操業予定、総工費約4,690億円）
原子力燃料サイクル施設	ウラン濃縮工場、 高レベル放射能廃棄物貯蔵管理センター、 再処理工場、 低レベル放射性廃棄物埋設センター、 MOX燃料加工施設
ITER関連施設	研究施設建設（世界初となる超電導装置導入）
風力発電施設	国内有数の風力発電施設、 平成20年度の風力発電設備容量は全国1位の見込み

また、青森県には、原子力発電所、原子力燃料サイクル施設、ITER関連施設などの原子力関連施設の立地に加え、風力発電施設や、バイオマス資源の活用など、複合エネルギー開発・供給拠点が形成されつつあり、世界的にも稀にみるエネルギー分野での豊かなポテンシャルを有しており、今後、エネルギー関連に対する投資による地元への経済効果が大きく期待されています。当行では、資金需要が想定される業種を絞り込み、本部による情報収集及び営業店における企業訪問活動等を行うことで、資金需要発生に対し、タイムリーに対応することにより、エネルギー関連産業に係る中小規模事業者向け貸出を増強してまいります。

しかしながら、同地区の経済環境は悪化傾向にあり、企業の倒産件数・金額も高水準となっております。なかでも同地区においては、中小規模の建設業等も多く、経営改善が課題となっている企業、事業承継の問題から規模縮小・廃業へ向かう企業等が散見されております。

こうしたことから、企業再生、事業承継支援、さまざまな資金ニーズへの対応等、多岐にわたるサポート体制が必要であると認識しており、専門性向上、目利きの育成を目的とした外部研修への行員派遣を、これまで以上に実施していくとともに、必要に応じて、外部コンサルタントとの業務提携等を通じ、取引先のサポートに積極的に取り組んでまいります。なお、企業再生等を専門とする融資部企業支援室には「中小企業診断士」

1名（平成21年4月配置）、青森県内における各種成長産業に関する情報収集の実施および専門知識を活用した各種法人プロダクトを提案する営業開発部には「中小企業診断士」2名（平成20年4月に1名、平成20年7月に1名配置）、「農業経営アドバイザー試験合格者」2名（平成20年3月に1名、平成20年10月に1名配置）を配置し、取引先の多岐にわたるニーズおよび経営課題に対応しております。

## 2. 「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化」のための方策

### （1）中小規模事業者等に対する信用供与残高および貸出比率

当行の主要営業基盤である青森県の経済においては、企業の倒産件数・金額が従来と比べ高水準となったほか、平成13年から平成18年の5ヵ年における事業所数の増減率は、全国6.9%の減少に対し、青森県は7.9%の減少と、全国の減少幅を上回る状況となっております。さらには、平成21年2月には青森県の有効求人倍率が全国最下位に転落し、全国的に見ても常に低水準であるなど、依然として厳しい状況にあり、企業の景況感は大幅に悪化しております。また、青森県内の貸出残高は、平成16年3月期から平成21年3月期の5ヵ年で約2,900億円減少するなど、残高の減少傾向は続いている状況にあります。

そのような環境下、当行の中小規模事業者向け貸出も減少傾向にありますが、「地域密着型金融推進計画」の考え方に基づき、地域金融機関が果たすべき本来の役割を再認識し、「ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化」、「中小企業に適した資金供給手法の徹底」、「持続可能な地域経済への貢献」を柱とした活動を強力に実践してまいります。

また、取引先との信頼関係を構築するためのベースとなる「お客さまをよく知る活動」を継続展開することで、より一層、取引先企業の経営内容の実態把握に努め、取引先とともに真の問題解決に努める「課題解決支援型営業」の定着と安定的かつ円滑な資金供給をこれまで以上に強化してまいります。

これまでは、新規貸出を上回る返済により、中小規模事業者向け貸出残高は減少してきております。先行きが不透明である中でも、今後は取引先との接点を増加させ、リレーション強化を図ることにより、既存取引先に対し、これまで以上に資金繰りの円滑化に向けたきめ細やかな対応に努めることで、中小規模事業者向け貸出残高の減少に歯止めをかけてまいります。また、中核店に設置する法人営業課（平成21年10月より8ヶ店程度に30名程度、平成23年4月までに全20ヶ店程度に合計60名程度の法人営業担当者を配置）での新規取引先開拓を強力に進めることに加え、平成20年度下期から推進継続中の緊急保証制度の積極活用や、新規開拓商品の利用による取引先企業への資金供給に努めることを徹底し、平成21年3月末4,168億円の中小規模事業者向け貸出残高を、155億円（増加率3.7%）伸長させ、平成24年3月末は4,323億円に増加させてまいります。

## 【実績】

(単位：億円)

	H18/3	H18/9	H19/3	H19/9	H20/3	H20/9	H21/3
中小規模事業者向け貸出	4,864	4,662	4,368	4,372	4,252	4,215	4,168
総資産	18,889	19,120	18,596	18,900	18,653	18,596	18,289
総資産に対する比率	25.75%	24.38%	23.48%	23.13%	22.79%	22.66%	22.78%

## 【計画】

	H21/9	H22/3	H22/9	H23/3	H23/9	H24/3	H21/3 比増減
中小規模事業者向け貸出	4,180	4,195	4,222	4,252	4,284	4,323	155
総資産	18,333	18,389	18,476	18,486	18,639	18,806	517
総資産に対する比率	22.79%	22.81%	22.85%	23.00%	22.98%	22.99%	0.21%

注) 「中小規模事業者向け貸出」の定義・・・銀行法施行規則別表第一における「中小企業等」の貸出から、個人ローンおよび住宅ローン、当行子会社・関連会社、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社、政府出資主要法人、個人ローンまたは住宅ローン以外の個人向け貸出、および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。

### 《参考》中小企業等向け貸出残高

## 【実績】

(単位：億円)

	H18/3	H18/9	H19/3	H19/9	H20/3	H20/9	H21/3
中小企業等向け貸出	9,553	9,375	9,018	8,909	8,666	8,592	8,425
総資産	18,889	19,120	18,596	18,900	18,653	18,596	18,289
総資産に対する比率	50.57%	49.03%	48.49%	47.13%	46.45%	46.20%	46.06%

## 【計画】

	H21/9	H22/3	H22/9	H23/3	H23/9	H24/3	H21/3 比増減
中小企業等向け貸出	8,441	8,462	8,507	8,550	8,599	8,650	225
総資産	18,333	18,389	18,476	18,486	18,639	18,806	517
総資産に対する比率	46.04%	46.01%	46.04%	46.25%	46.13%	45.99%	△0.07%

注1) 「中小企業等向け貸出」の定義・・・銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における「中小企業等に対する貸出金」

注2) 「中小企業等貸出」のうち、「中小規模事業者向け貸出」・「個人ローンおよび住宅ローン」を除く地方公社およびその他の中小企業等向け貸出での残高減少を見込んでいるため、総資産に対する比率を△0.07%としております。

## 【企業倒産】

(単位：件・億円)

		H15年	H20年	増減数・額	増減率
件数	全 国	16,255	15,646	△609	△3.7%
	青 森 県	129	135	6	4.6%
金額	全 国	115,818	122,919	7,101	6.1%
	青 森 県	295	547	252	85.4%

注) 出所：東京商工リサーチ

## 【事業所数】

(単位：箇所)

		H13年	H18年	増減数	増減率
全 国		6,350,101	5,911,063	△439,063	△6.9%
青 森 県		74,341	68,451	△5,890	△7.9%

注) 出所：総務省

## 【有効求人倍率】

(単位：倍)

		H15年	H20年	増減	21/2時点
全 国		0.76	0.72	△0.04	0.59
青 森 県		0.32	0.36	0.04	0.28

注) 出所：青森労働局

## 【青森県内の貸出残高】

(単位：億円)

		H16/3	H21/3	増減額
金融機関合計	(注1)	30,483	27,585	△2,898
うち当行	(注2)	10,416	9,136	△1,280

注1) 青森県内に所在する国内銀行、信用金庫、信用組合の合計

貸出残高は、金融機関貸付金を含まず

出所：日本銀行青森支店

注2) 当行の青森県内店舗における貸出残高

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

当行では、第二次中期経営計画に基づく法人融資の集約化（中核店への事業性融資の集約化）を進めると同時に、事業性貸出残高の約 8 割を占める中核店における法人営業体制の再構築（平成 21 年 10 月より法人営業課を順次配置、法人営業課と融資課の二課体制により役割を明確化）を実施し、新規取引先開拓、純預金先企業の職域開拓、担当企業のオーナーとの取引拡大等を実践してまいります。

また、戦略的な店舗の統廃合、人的資源の再分配により捻出される人材を、中核店約 20 ヶ店の法人営業課へ順次配置することにより、取引先への訪問を増やす体制を整備し、取引先との信頼関係を構築するためのベースとなる「お客さまをよく知る活動」を継続展開することで、より一層、取引先企業の経営内容の実態把握に努め、取引先

とともに真の問題解決に努める「課題解決支援型営業」の定着・実践を図ってまいります。

（第二次中期経営計画については、「Ⅲ． 2． 経営計画（P9）」を参照願います。」

### ① 営業店体制

営業店体制については、法人融資の集約化、戦略的店舗統廃合を継続実施することにより、店舗特性に合わせた専門知識を有する人材の集中投下を実施してまいります。また、平成 21 年 10 月から順次、当行の事業性貸出の約 8 割をカバーしている中核店の融資体制を融資課と法人営業課の 2 課体制とすることで役割を明確にするとともに、「法人営業課」は新規取引先開拓のほか、純預金先企業の職域開拓、担当企業のオーナーとの取引拡大等を図り、事業性貸出の一層の増強に取り組んでまいります。

具体的には、平成 21 年 10 月 1 日付で 20 ヶ店程度の中核店のうち主要 8 ヶ店程度に法人営業課を設置（法人営業担当者を 30 名程度配置）することで、新規取引先開拓の攻勢を中心とした活動を強化してまいります。

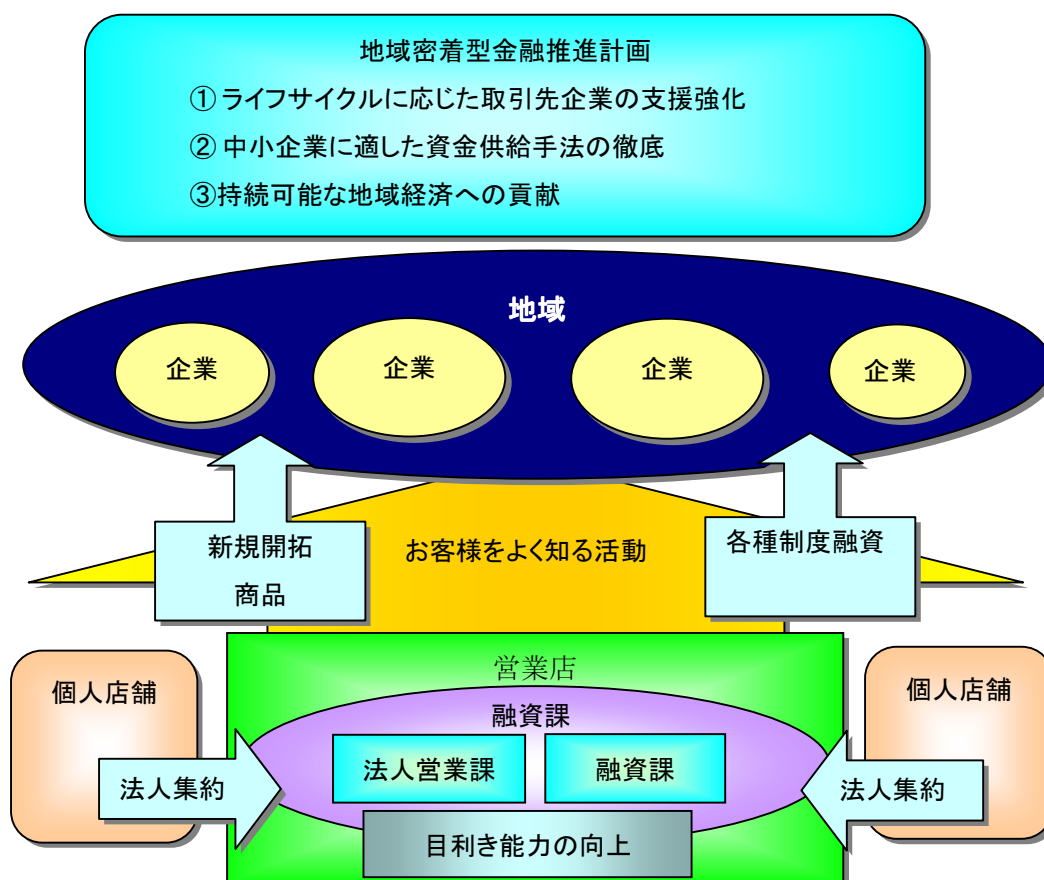
また平成 23 年 4 月には、中核店全店（法人営業担当者を 60 名程度配置）へ拡大することにより、新規貸出の増強を中心に取引拡大を図ってまいります。

#### 【法人営業体制のスケジュール】

	21/3	21/10～	23/4～
中核店店舗数	10 ヶ店	20 ヶ店程度	20 ヶ店程度
うち法人営業課の 設置店舗数	4 ヶ店	8 ヶ店程度	20 ヶ店程度
法人営業担当者数	11 名	30 名程度	60 名程度

※ 1. なお、21/3 の法人営業担当者は主要店舗（本店営業部、弘前営業部、八戸営業部、函館支店）に配属されている法人融資推進専担者の実績です。

【営業店活動イメージ図】



## ② 人材育成

人材育成の面からは、目利き能力向上に向けた行内研修および外部研修派遣を、これまで以上に実施する体制を整備し、「中小企業診断士」、「農業経営アドバイザー試験合格者」等の有資格者を育成することにより、取得した知識・スキルを活かし中小企業者に対する経営支援および育成への取組みを強化してまいります。

【平成 20 年度 外部研修への行員派遣状況】

派遣先	派遣人数	備考
地方銀行協会	19名	
中小企業大学校	1名	中小企業診断士資格取得
その他団体	12名	

【平成 21 年度 外部研修への行員派遣予定ほか (H21/8 現在)】

派遣先	派遣人数	備考
地方銀行協会	22 名	

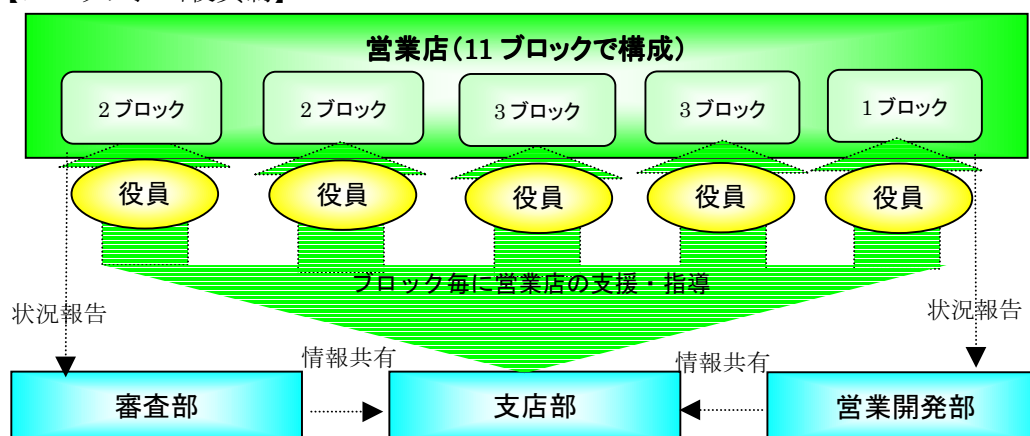
資格試験	受験予定者	備考
中小企業診断士 (1 次)	8 名	合格者は中小企業大学校への派遣資格を得る。
農業経営アドバイザー	5 名	青森市 2 名、弘前市 1 名 八戸市 1 名、函館市 1 名

③ 信用供与の実施状況を検証するための体制

営業店毎の信用供与施策実施状況については、審査部と営業開発部が主に営業店から状況報告を受け、その情報を支店部と共有することで支店部が主体となって各営業店のモニタリングを実施する体制を構築しております。平成 21 年 4 月からは、各営業店の地域毎のグループ分けを「ブロック」とし、ブロック担当役員を配置のうえ営業店の支援・指導のために役割を明確化することにより、ブロック担当役員の営業推進への関与を強化してまいります。

また、これまでも月 1 回開催している、貸出等の実績評価および今後の推進策等についての「預貸金動向報告」(経営会議・取締役会) や収益計画の達成に向けた進捗状況をモニタリングする「収益管理委員会」等により、計画に対する進捗状況および効果を検証してまいります。

【ブロック担当役員制】



### (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のための方策

「地域密着型金融推進計画」の「中小企業に適した資金供給手法の徹底」の趣旨に基づき、当行では、取引先の事業内容および財務内容を十分に把握することにより、取引先企業の事業価値を見極め、不動産担保・個人保証に過度に依存しない資金供給を行ってまいります。具体的には、以下に示す各種法人向けプロダクトの充実を図ることにより、担保または保証に過度に依存しない融資を促進してまいります。

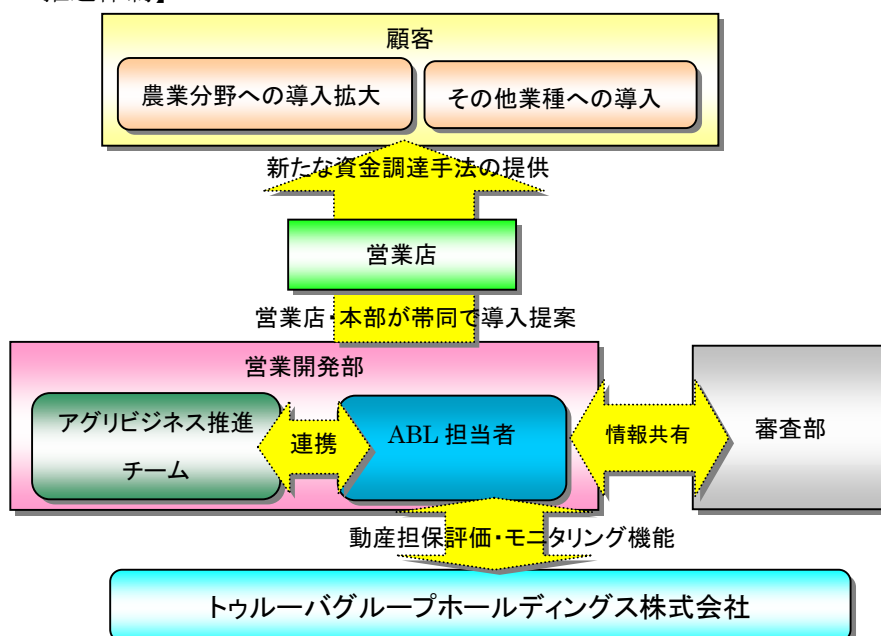
#### ① ABL（動産担保融資）

平成20年10月、動産評価に高いノウハウを持つABL総合支援会社であるトゥルーバグループホールディングス株式会社との提携を経て、平成20年5月に経済産業省が公表した「ABLガイドライン」に即した与信管理面における相応の水準確保に向け、手続整備等の体制整備を実施してまいりました。

平成21年1月には信用保証協会の保証を付さずに行った初めてのABLの取組み(地場産品である「りんご」を担保としたABL)を開始しており、引き続き、青森県の地場産品であるりんご移出業者や畜産(牛・豚等)業者を中心とした取引先の資金ニーズに対して、営業店と本部(アグリビジネス推進チーム)が帯同訪問を実施することにより、積極的にABLを導入提案することで、取組みを更に強化するとともに地域経済の活性化に繋げてまいります。

また、今後も商品在庫や売掛金など流動性の高い事業収益資産を担保としたABLの取組みを強化していくことにより、多様化する顧客の資金調達ニーズにお応えし、地域経済の発展に貢献してまいります。

【ABLの推進体制】



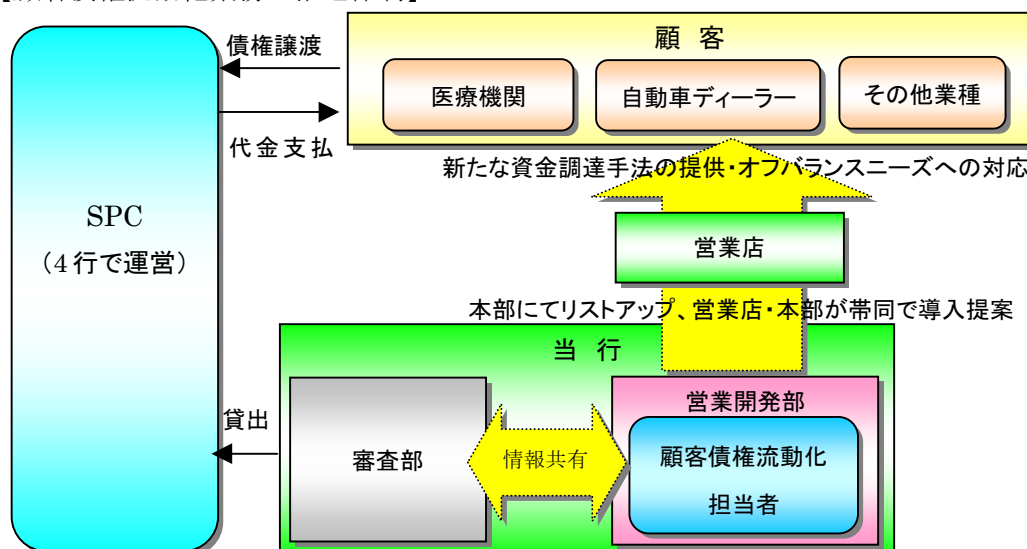
## ② 4行（荘内・東北・北都・当行）SPCを活用した顧客債権流動化業務

東北に本店を置く地方銀行4行が、共同で設立した特別目的会社（SPC）を活用した国内完結型の顧客債権流動化業務を平成19年5月より実施しております。4行が費用負担を按分することにより、ローコストオペレーションが可能となり、大型案件のみならず中小規模の事業者をはじめ幅広い顧客のニーズに対応が可能となります。

平成19年8月に同スキームを活用し、医療機関との間で診療報酬債権の流動化を実施したのをはじめとし、リース債権の流動化の実施、そして平成20年12月実施の割賦債権の流動化を含めて4件の取扱いを実施しております。

平成21年度以降は、本部にて、診療報酬債権、リース債権等を保有する顧客を中心にターゲット先を絞込み、営業店との共同提案を実施することにより、顧客の資金調達手段の高度化や多様化、またオフバランスニーズによる資産圧縮ニーズ等にお応えするため、積極的に取組んでまいります。

### 【顧客債権流動化業務の推進体制】



## ③ 信用保証協会提携ビジネスローンおよび個人事業主向け提携ローン等

原則無担保・第三者保証人不要の信用保証協会提携ビジネスローンの継続推進をはじめとし、平成20年12月より取扱いを開始した個人事業者向けフリーローン「事業繁栄」（農林水産事業者も対象）の推進により、幅広い事業者層に対する資金供給を実施してまいります。

また、取引先のビジネスモデルに応じて、担保・保証に過度に依存しない信用供与の円滑化に努めるため、平成21年度以降、必要に応じて、既存商品である「ビジネスローン」、「ふるさと応援団Ⅲ（地域の力）」等の見直しを実施しながら、顧客ニーズに対応できる新商品の開発に向け、取組んでまいります。

#### ④ シンジケートローンのアレンジ業務

シンジケートローンに関して、平成 19 年 9 月に再生案件 1 件（組成金額 3,150 百万円）に対しアレンジャーとしての関与実績があるほか、これまでレンダー（貸付人）としての参加を中心に取組んでまいりました。

今後については、審査部と営業開発部と営業店が取引先の資金ニーズに関する情報を都度共有することで、前述の地銀 4 行との協調等を活用した当行アレンジ案件組成に向けた取組みを実施し、取引先の資金調達が多様化を図ってまいります。

具体的には、対象先基準（事業規模・信用格付・財務内容）を満たす当行既存メイン取引先を中心に、資金調達等のニーズ（設備資金、長期運転資金、既存債務リファイナンス、金融機関取引の集約や拡大等）に合わせた活用を、営業開発部と営業店が共同提案を実施することで、積極的な取組みをしてまいります。

#### ⑤ 無担保社債・中小企業特定社債保証制度の積極活用

融資以外の資金調達手段を確保したいと考える取引先が増えている背景を踏まえ、一定の基準を満たす取引先に対して市場型直接金融による調達手段として、無担保社債（当行保証）および中小企業特定社債保証制度（当行・信用保証協会共同保証）を積極的に活用してまいります。

本制度の取組みにより、発行体である取引先のメリットとなる、資金調達手段の多様化、固定調達、PR 効果等のニーズに対応した資金供給を図ってまいります。

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

当行では、中核店における法人営業体制の整備、人的資源の再分配による人員の増強を図ることにより、顧客との接点を増やし、「お客さまをよく知る活動」の定着・浸透による課題解決支援型営業を実践してまいります。また、アグリビジネス推進チームによる農業関連融資の推進、ABL の積極活用を行ってまいります。

これにより、提案内容による他金融機関との差別化を図り、各種方策への積極的な取組みを実践することで、中小規模事業者向け新規融資の積上げを実践してまいります。

商品戦略においては、当行と取引のない地元優良企業をターゲットとした低金利商品（平成 20 年度実績 23 件/10 億円）等の継続提供による新規開拓の実践、および既存地元取引先をターゲットとし、日本銀行の企業金融支援特別オペレーションを活用した低金利短期資金商品（平成 20 年度地元向け実績 12 件/8 億円）等の継続提供による既存取引先への円滑な資金供給を行ってまいります。

また、平成 20 年 10 月より開始された「緊急保証制度」（平成 20 年度実績 1,197 件/239 億円）をはじめとする信用保証協会保証付制度融資等を有効活用することにより、顧客ニーズに的確に対応できる多様な資金調達手法の提案を行い、中小規模事業者向け貸出の増強を図ってまいります。

### 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

#### (1) 地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援先割合）

当行では、地域に密着した銀行として多くの中小企業に接し相談に対応してきた経験を活かし、地元経済の活性化に向け、地元企業支援への取組みをこれまで以上に強化してまいります。以下のとおり、個別企業について経営改善支援等取組先数の取引先の企業の総数に占める割合の目標を掲げ、積極的に取組んでまいります。

#### 【経営改善支援等取組割合】

(単位:先、%)

	H18/3 実績	H18/9 実績	H19/3 実績	H19/9 実績	H20/3 実績	H20/9 実績	H21/3 実績
創業・新事業開拓支援	1	18	20	5	13	21	11
経営相談(※1)	248	248	248	23	23	17	225
事業再生支援	0	0	0	31	27	37	49
事業承継支援	0	0	0	0	0	0	1
担保・保証に過度に依存しない融資促進(※2)	179	84	232	121	137	109	98
合計(経営改善支援等取組先)	428	350	500	180	200	184	384
取引先の企業の総数(※3)	10,812	10,543	10,095	9,939	9,560	9,260	8,884
割合	3.95	3.31	4.95	1.81	2.09	1.98	4.32

	H21/9 計画	H22/3 計画	H22/9 計画	H23/3 計画	H23/9 計画	H24/3 計画
創業・新事業開拓支援	15	16	16	17	17	17
経営相談	225	226	231	232	232	232
事業再生支援	58	58	60	60	60	60
事業承継支援	1	2	2	2	2	2
担保・保証に過度に依存しない融資促進	100	104	107	111	115	118
合計(経営改善支援等取組先)	399	406	416	422	426	429
取引先の企業の総数	8,904	8,924	8,944	8,964	8,984	9,004
割合	4.48	4.54	4.65	4.70	4.74	4.76

#### ※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）利用先、青森クリエイトファンド活用先、産学連携仲介支援先等
- ②経営相談支援：経営改善支援先（経営改善支援活動対象先）、ビジネスマッチング商談成立先等
- ③事業再生支援：再生債権先（事業再生支援活動対象先）等
- ④事業承継支援：事業承継相談に関する提携先への取次ぎ支援先、M&A マッチング支援先等
- ⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進：各種ビジネスローン利用先、顧客債権流動化業務、動産担保融資（ABL）活用先等

※2 経営相談の19/9～20/9期は、事業再生支援の開始と合わせて、より重点的な取組みを実施するために、対象先を比較的大口先に絞った取組みとなっております。

21/3期は、平成20年12月の監督指針および検査マニュアル中小企業融資編の改定に伴い、経営実態の把握を深化すべく「実現可能性の高い改善計画」を顧客とともに策定し、中小企業金融の

円滑化・既存融資の貸出条件緩和について柔軟に対応する「債務者実態把握活動」を開始したことにより、対象先を期中に追加した活動となっております（21/9期以降も同様の計数となっております）。

※3 担保・保証に過度に依存しない融資促進の先数は、信用保証協会提携ビジネスローンを中心とした先数となっております。

※4 「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」から、個人ローンまたは住宅ローンのみの取引先、当行子会社・関連会社、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社、政府出資主要法人、個人ローンまたは住宅ローン以外の個人向け貸出およびその他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出の先を除いております。

## （2）創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

「地域密着型金融推進計画」の「ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化」の一環として、以下のような施策により創業および新事業に対する支援を行ってまいります。

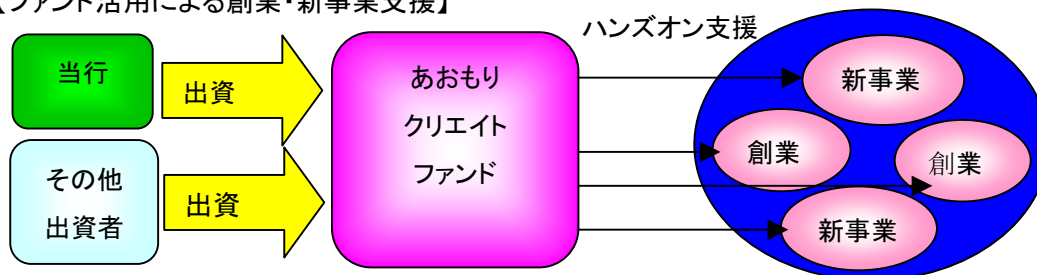
### ① 地域ファンド「あおもりクリエイティブファンド」への出資および活用

平成19年6月、当行は青森県における産業育成および地域経済活性化を目的とした地域ファンド「あおもりクリエイティブファンド投資事業有限責任組合」への出資を行うことにより、地域において、新事業及び新技術開発に取り組んでいる事業者の支援を行ってまいりました。

平成21年3月末までのファンドの投資実績8先/800百万円（うち当行取引先6先/740百万円）のうち、当行紹介取引先に対して3先/389百万円が実現しております。またこれまでの紹介先は延16先となっております。

引き続き、当行取引先や新規開拓先等を同ファンドへ紹介する仕組み等により、創業支援・新事業開拓支援を行ってまいります。

#### 【ファンド活用による創業・新事業支援】



※ ハンズオン支援…投資を行った企業に対して、継続的な育成支援を行っていくこと

## ② 各種制度資金等の有効活用

信用保証協会付制度資金や政府系金融機関との協調融資等を活用した創業・新事業支援融資を継続推進してまいります。

## ③ 地元大学等との産学連携

当行では、八戸工業大学、弘前大学、および八戸工業高等専門学校と産学連携協定を締結しており、事業者と大学・高専との仲介役となり、創業・新事業に係る技術課題を解決するよう取組んでまいりました。

これまで地元の3学校に対し取引先6先を紹介しており、そのうちの1先が平成21年2月に弘前大学との共同研究契約（※1）の締結に至りました。

今後とも取引先訪問等を通じた情報収集活動により、ニーズ発掘に努め取組んでまいります。

※1 温泉熱を利用した農業の研究を実施している取引先（建設業、温泉施設経営）が、当行の紹介により「冬の農業における早出しメロン栽培技術の確立」を研究テーマに弘前大学と共同研究契約の締結に至りました。

### 【産学連携内容】

協定締結日	連携学校	相談テーマ	紹介実績
平成19年5月	八戸工業大学	工学技術開発系	4先
平成19年6月	弘前大学	医業、農業、バイオ系	2先
平成19年11月	八戸工業高等専門学校	工業技術改良系	0先

## ④ 「あおり農商工連携支援基金」への無利子貸付実施および活用

平成21年9月、当行は「食」産業、農工ベストミックス型産業等を対象とした創業および経営革新助成事業の一環としての取組みとして、同基金へ150百万円の無利子貸付を予定しております（基金総額28億円）。

同基金への参画により、地域を支える中小企業者と農林漁業者が連携し、新事業・新サービスを事業化していく農商工連携事業による創業および経営革新等への支援を、営業店からの情報収集および「アグリビジネス推進チーム」の活動を通じて行ってまいります。

## （3）経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する支援に係る機能の強化のための方策

### ① 「経営改善支援活動」の展開

当行では、審査部および融資部を中心とし、「経営改善支援活動」を実施、また平成20年12月からは金融庁監督指針および金融検査マニュアル中小企業融資編の改定に伴い「債務者実態把握活動」を併せて実施してまいりました。

これらの活動は企業訪問、代表者との面談を実施し、経営改善計画書を策定、経営に関する助言、提案、指導、他金融機関、外部機関との連携、交渉を行うことで経営改善を図っていくものです。

平成21年度からは、従来実施してきた「経営改善支援活動」と「債務者実態把握活動」の2つの活動を一本化し、「経営改善支援活動」として活動を継続していくとともに、経営改善計画書を策定した取引先のモニタリング機能を強化すべく、1年に4回以上、当該取引先の信用格付・自己査定を通じモニタリングを行う態勢とし、本部・営業店が一体となった活動により、早期経営改善に向けた取組みを行ってまいります。

**【活動内容】**

活動名	経営改善支援活動	債務者実態把握活動
対象先	要注意先～破綻懸念先	要管理先～破綻懸念先
主要先	①地域に与える影響力（従業員数等）が大きい先 ②問題が明確な先 ③経営者の理解がある先 ④改善が見込める先	要管理先
活動内容	地域密着型金融に基づき、本部および営業店にて選定した取引先の実態把握を行い、経営改善計画書等を策定、進捗状況について、本部および営業店が一体となったモニタリング活動を行い、経営改善を行っていく活動。	金融検査マニュアル【中小企業編】および監督指針の変更を踏まえ、経営実態の把握を深化すべく「実現可能性の高い改善計画」を顧客とともに策定し、中小企業金融の円滑化、既存融資の貸出条件緩和について柔軟に応じる為の能動的活動。



「経営改善支援活動」に一本化して継続活動

活動を一本化することにより、2つの活動の重複する部分を統合・整理し、また、取組み目線（実現可能性の高い改善計画の策定の目線等）を統一化することにより、効率的な運用を実現することで、1社1社に対する関与を深め、活動のレベルを高めてまいります。

**②「お客さまをよく知る活動」（WIN-WIN 活動「法人顧客をよく知る活動」の継続展開）**

取引先に対して「お客さまをよく知る活動」を継続展開することにより、取引先の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）に関する情報蓄積および分析を行い、経営課題を抽出したうえで、課題解決に向けた取組みを、取引先と一緒に実施してまいります。

取引先の経営内容を深く掘り下げることから、経営課題へのタイムリーかつ確かなアドバイスができる態勢をとることにより、取引先の経営課題の解決をサポートし、

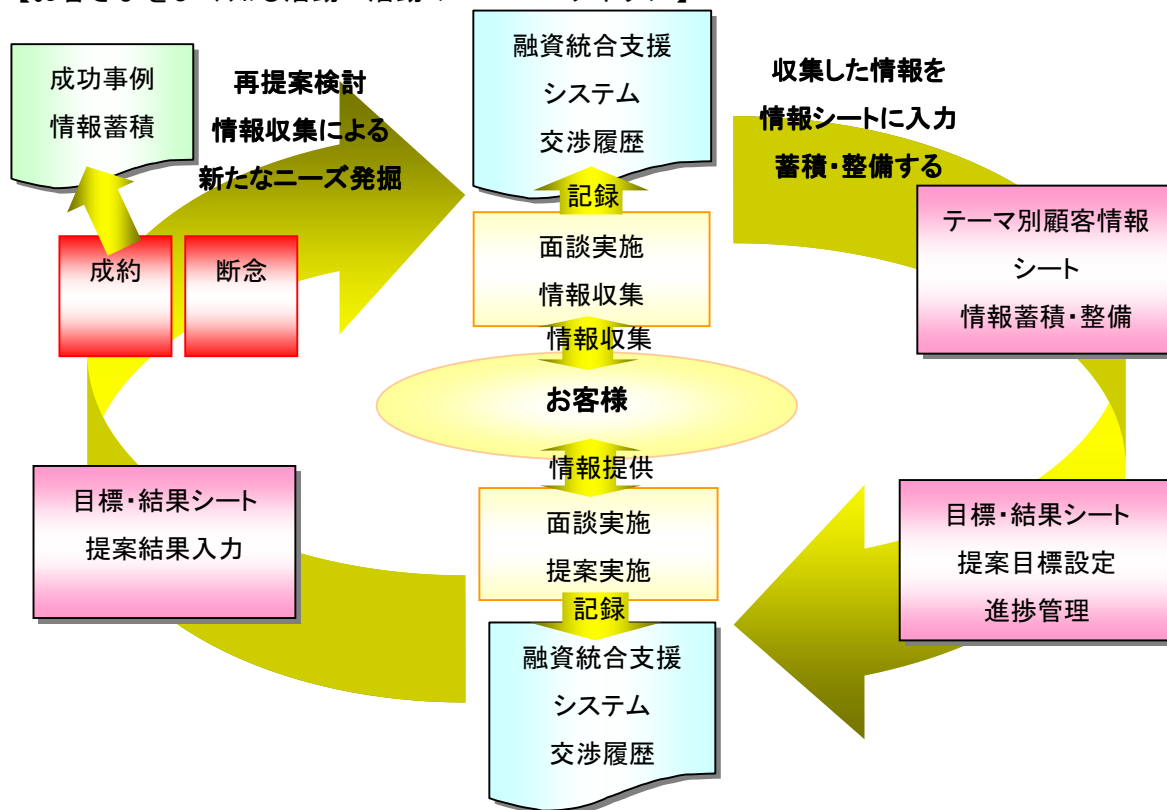
事業発展へと繋げていくことで、貸出金取引・預金取引他、総合的な取引の拡大を図り、地域経済の活性化を図ってまいります。

<具体的活動内容>

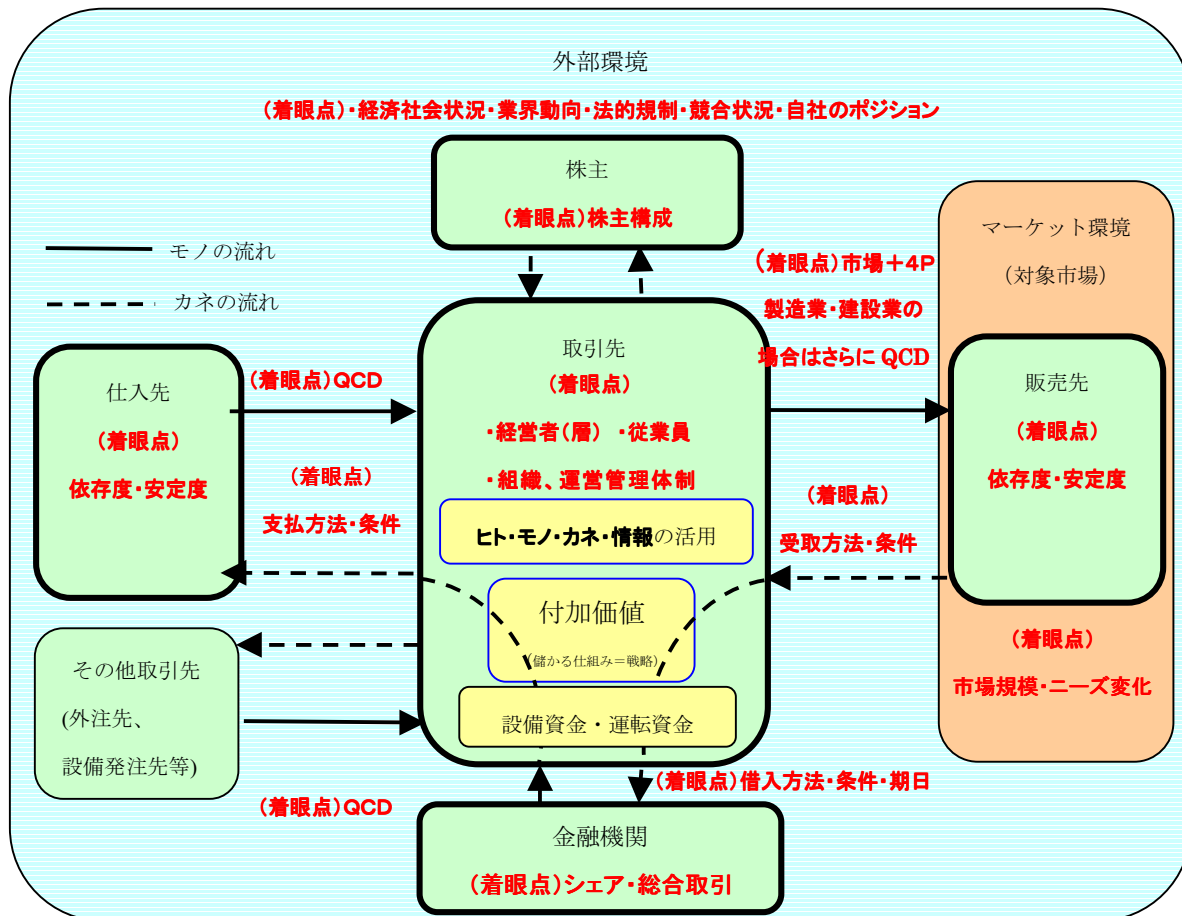
取引先の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）について、テーマ毎の情報シート「テーマ別顧客情報シート」を作成、取引先の商流に着目した情報収集によるデータ蓄積をもとに、取引先の経営課題を想定し、提案内容の検討、課題解決に向けた提案を実施してまいります。そして、その結果を検証したうえで、更に次の提案へつなげていくというPDCAサイクルを意識した取組みを行ってまいります。

本活動の徹底により、取引先との確固たる信頼関係の構築と、経営に関する相談体制の確立を図ってまいります。

【お客さまをよく知る活動ー活動のPDCAサイクル】



【お客さまをよく知る活動—商流に着目した情報整備】



市場＝業界のマーケット環境（拡大傾向・縮小傾向等）

4 P＝Product（商品）・Price（価格）・Place（チャネル）・Promotion（プロモーション）

QCD＝Quality（品質）・Cost（コスト）・Delivery（納期）

③ ビジネスマッチングの積極推進

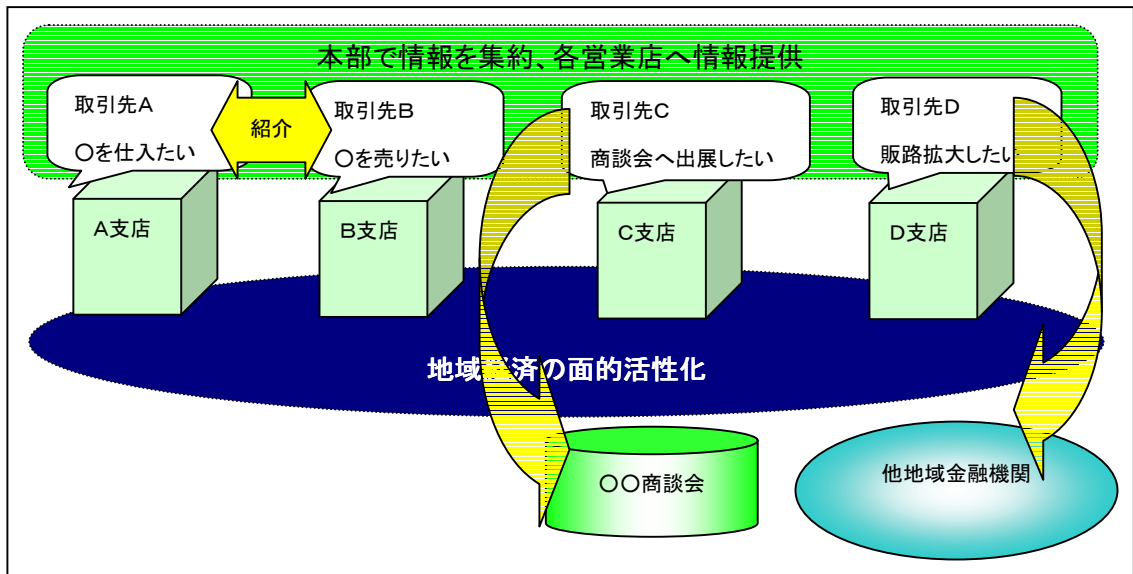
当行内での情報共有を図ることにより、取引先のニーズに応じたビジネスマッチングを推進し、地域の面的発展への取組みを行ってまいります。

また、各種ビジネス商談会等の有効活用や、他金融機関とのネットワークを活かした広域のビジネスマッチング体制を整備（平成20年8月にみずほ銀行とのビジネスマッチング体制を構築、平成20年度実績1件（面談成立））することにより、取引先の更なる事業展開へのサポートを積極的に実施してまいります。

【ビジネス商談会実施状況】

名称	平成20年度（実績）		平成21年度（計画）
	上海経営者交流会	首都圏展示商談会	日本食品展示商談会 in 上海
実施時期	平成20年11月	平成21年2月	平成21年10月
参加企業	84社	57社	120社
うち当行紹介	8社	16社	10～15社

## 【ビジネスマッチング体制】



### ④「アグリビジネス推進チーム」による農林水産事業者サポート態勢強化

農林水産業は、青森県の基幹産業といえるものであり、平成19年における農業生産額は約3千億円と全国8位に位置し、果実、畜産、野菜、米などバランスの良い構成比率となっております。

青森県があおもりブランドの確立を目指し推進している「攻めの農林水産業」のもと、昨今、食の安全性が国内外で求められているなか、青森りんご、田子にんにく、大間マグロ、青森シャモロックなど青森ブランドが注目を浴びております。

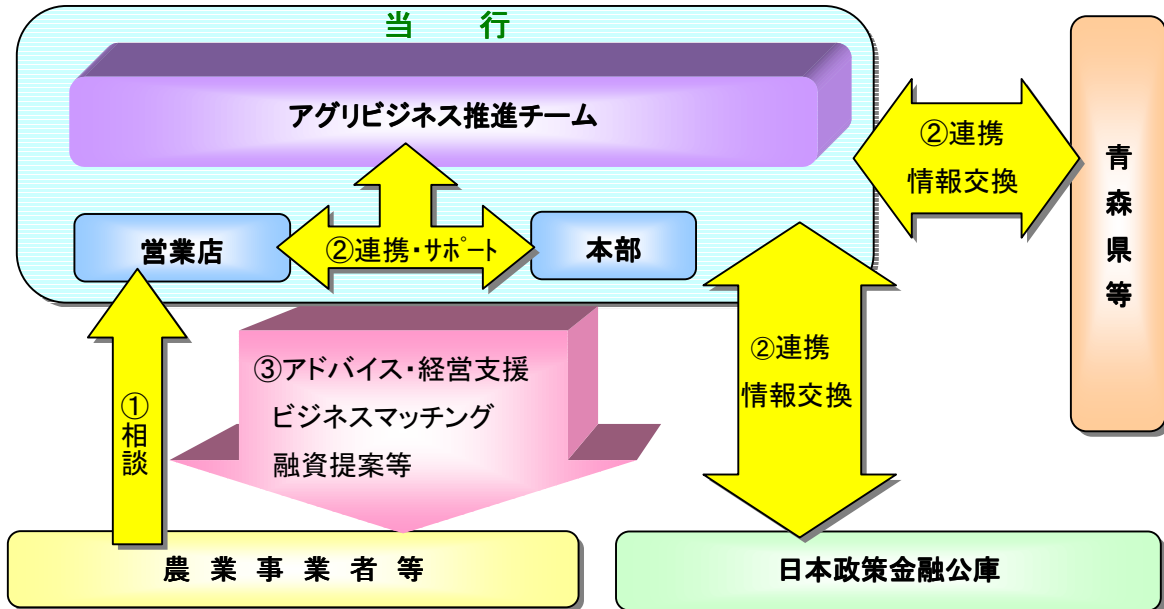
また、農林水産省が公表している平成18年度における食料自給率は、全国平均39%に対し、青森県は118%と全国で4番目と高い実績を誇っております。

このように、農業県である青森県において、農林水産事業へのサポート態勢を強化すべく、当行では平成20年11月「アグリビジネス推進チーム」を営業開発部内に設置致しました。本部に、専門的な知識を持つ株式会社日本政策金融公庫「農業経営アドバイザー試験合格者」を2名配置し、農林水産事業者の経営に関する相談体制を整備し、農商工連携事業等に関するサポート活動を実施しております。

平成20年度（実働4ヶ月）の活動実績としては、情報収集を中心とした顧客面談回数40件、各種セミナー等への参加6回（うち3回は当行による講演機会あり）となっており、当行の取組みは対外的にも徐々に認知されつつあるものと考えております。

今後は、日本政策金融公庫および財団法人21あおもり産業総合支援センター等との連携を強化し、活動をさらに推進するとともに、「食」関連情報の有効活用によるビジネスマッチングおよびアグリビジネス関連融資等の提案へと発展させることにより、一層の地域経済活性化に向けた活動を実施してまいります。

【アグリビジネス推進チーム 活動イメージ図】



【平成19年農業産出額】

(単位：億円)

	金額	全国シェア	全国順位
農業産出額	2,858	3.3%	8位
耕種部門	2,143	3.7%	6位
米	531	2.9%	10位
野菜	680	3.2%	10位
果実	778	10.2%	1位
畜産部門	714	2.7%	11位
豚	218	3.9%	8位
鶏	335	4.6%	6位

注1) 平成19年算出額 全国ランキング (1位) …りんご、ナガイモ、ごぼう、にんにく

注2) 出所：農林水産省

【平成20年漁業・養殖業生産量】

(単位：100 t)

	生産量	全国シェア	全国順位
漁業・養殖業生産量	2,378	4.2%	4位

注1) 平成20年生産量 全国ランキング…ヒラメ (1位)、イカ類、ホタテガイ (2位)

注2) 出所：農林水産省

### ⑤ 高い提案セールス力を持つ人材の計画的育成

第二次中期経営計画の基本戦略の1つである「人材・組織の活性化と専門性の強化」に基づき策定された「平成21年度研修基本方針」に基づき、業務分野別、レベル別の集合研修を実施、高い法人営業力を持つ人材を計画的に育成することにより、営業店における相談態勢を強化してまいります。

#### **(4) 早期の事業再生に資する方策**

融資部企業支援室においては、中小企業者の事業再生活動の強化を目的とした「事業再生支援活動」を実施しており、担当者が取引先1社1社に深く入り込むことにより、抜本的な再生計画または経営改善計画を策定し、事業全般に亘る改善アドバイスを実施しております。また、状況に応じてスポンサー支援を前提とした事業再生計画の策定、(株)整理回収機構（RCC）、中小企業再生支援協議会等を活用した再生支援も実施しております。

今後は、各種外部機関等との連携を一層強化することにより、よりスピード感のある事業再生への取組みを実践してまいります。

#### **(5) 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**

全国的に見た場合、多くの中小企業が世代交代の時期を迎えるなか、少子高齢化を受け、後継者に関する経営課題を抱える中小事業者は増加しております。当行が営業基盤とする青森県および函館市においても、例外ではなく後継者が不在のため、やむなく事業継続を断念する企業者も少なくありません。

当行でも取引先の事業承継ニーズに着目し、「経営承継」、「資産承継」の両面からのサポートができる体制構築に向けた取組みを実施してまいりました。

平成20年度には、山田ビジネスコンサルティング株式会社との業務提携による「事業承継支援業務」の取扱いを開始し、企業の継続的な成長サポートを行う体制を整備し、手始めに青森市、弘前市、八戸市、函館市の4会場にて「事業承継セミナー」を実施し、108名の取引先に参加していただきました。また、事業承継支援業務の取組強化を図るため、信託代理店業務への「遺言信託・遺産整理業務」を追加し、みずほ信託銀行との相談等の連携強化体制を整備してまいりました。

今後は、「事業承継セミナー」の継続開催とともに、地元税理士との連携を強化し、個別相談会を実施するなど、取引先に“気づき”を提供することにより、早期案件化へ向けた取組みを実施してまいります。

また、現在、事業承継業務の目利き育成の観点から、みずほ信託銀行へのトレニー派遣によるコア人材の育成を行っており、体制の一層の充実を図ることにより、今後増加が見込まれる事業承継支援に関する相談業務への対応を積極的に行ってまいります。

## (6) CSR (企業の社会的責任) への取り組み～社会貢献活動～

### ① 「財団法人みちのく・ふるさと貢献基金」の活動

地域振興および地域貢献活動を行っている個人、団体、企業への助成金等の支援を目的に、「財団法人みちのく・ふるさと貢献基金」(基本財産 10 億円) を設立し、継続的な助成活動を行っております。

助成事業は、「地域振興」、「教育・福祉・環境」、「育英奨学金」となっており、地域の発展に寄与するために、永続的な支援を行っております。

#### 【助成活動実績】

地域振興	(H20 年度) 4 先/5 百万円	(H21 年度) 4 先/5 百万円
教育・福祉・環境	(H19 年度) 8 先/5 百万円	(H20 年度) 7 先/5 百万円
育英奨学金	(H20 年度) 医学生 1 名/月 5 万円、看護学生 1 名/月 3 万円	

### ② 地域のスポーツ振興・伝統芸能の継承

地域のスポーツ振興、伝統芸能の継承などを目的に、各種支援を行っております。

#### 【主な支援活動】

青森県民駅伝競走大会	16 回
弘前・白神アップルマラソン	6 回
ちびっこ手踊り王座決定戦	9 回

### ③ 地域の安全・安心なまちづくりのために

地域の皆さまが安全・安心して暮らせるまちづくりのために、地域社会の一員として、さまざまな社会貢献活動に取り組んでおります。

#### 【主な活動】

AED の設置	33 ヶ所
こども 110 番の店	10 ヶ店
振り込め詐欺撲滅運動	4 回

### ④ 地域の祭り・イベントへの参加

青森ねぶた祭をはじめとする各地で開催される祭り・イベントに積極的に参加し、地域の皆さまとの交流を図っております。

## VI. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

### 1. 金額及び内容（条件）

	項目	内容
1	種類	株式会社みちのく銀行 A 種優先株式
2	申込期日（払込日）	平成 21 年 9 月 30 日
3	発行価額	1 株につき 500 円
	非資本組入れ額	1 株につき 250 円
4	発行総額	20,000 百万円
5	発行株式数	40 百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当率	12 ヶ月日本円 Tibor+0.95% （平成 22 年 3 月 31 日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成 22 年 3 月 31 日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする）ただし、8%を上限とする。
	優先中間配当	本優先配当金の 2 分の 1 を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権（転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得すると引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成 29 年 4 月 1 日
	取得請求期間の終了日	平成 36 年 9 月 30 日
	当初取得価額（当初転換価額）	取得請求期間の初日に先立つ 5 連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。（※5 連続取引日は、取得請求期間の初日を含まず、東京証券取引所における当銀行の普通株式の終値が算出されない日を除く）
	取得請求期間中の取得価額修正	取得請求期間において、毎月第 3 金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで（当日を含む。）の直近の 5 連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の 5 連続取引日における終値の平均値の 50%に相当する金額	
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、平成 31 年 10 月 1 日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの 30 連続取引日（当該日含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部また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

## 2. 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

### (1) 金額の算定根拠

当行の主要営業基盤である青森県および函館市の企業の倒産件数・金額、有効求人倍率等は一段と厳しい状況にあり、企業の景況感は大幅に悪化しております。

このような経済環境のもと、当行は平成 21 年 3 月期決算において、今後の安定的な業績確保を目的として、時価が著しく下落し、回復可能性が認められないと判断した有価証券の売却ならびに積極的な減損処理を行うとともに、地元経済の停滞を背景とした不良債権処理ならびに予防的な引当金の積み増しを実施したことにより、金融市場に左右されにくい、安定的な業績を確保していくことが可能になったものと確信しております。

しかしながら、当行の使命である「がんばっている地元の中小企業や個人の皆さまに対する、安定的かつ円滑な資金供給力をこれまで以上に強化する」ためには、経済情勢や金融市場に一段の悪化懸念が残るなか、仮にもそうした事態が生じた場合への十分な備えをもつことが必要と判断し、金融機能強化法を活用することといたしました。

平成 21 年 8 月末の日経平均株価は 10,492 円でありましたが、200 億円の公的資金を申請することにより、一段の有価証券価格の下落への耐性を確保し、金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤を安定させ、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮できるようにするものです。

### (2) 当該自己資本の活用方針

当行は、今回の申請に基づき受け入れる公的資金につきましては、平成 20 年 10 月に公表いたしました「みちのく銀行の決意」のとおり、がんばっている地元の中小企業や個人の皆さまに対する、安定的かつ円滑な資金供給は勿論のこと、「真の問題解決」に向け、経営改善支援等に取り組むことにより地域経済の発展に資するものとして活用いたします。

単体自己資本比率につきましては、計画始期（平成 21 年 3 月末）では 8.86%ですが、公的資金受け入れ直後の平成 21 年 9 月末には 11.4%程度となる見込みです。また、公的資金受け入れによる中小規模事業者等への貸出増強によるリスクアセットの増加や劣後債の償還等を勘案し、計画終期（平成 24 年 3 月末）では 9.7%程度を見込んでおります。

## Ⅶ. 剰余金の処分の方針

### 1. 配当についての方針

#### (1) 基本方針

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、安定的な配当を継続していくことと共に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。

#### (2) 平成 21 年度配当方針（普通株式）

経済情勢や金融市場の一段の悪化懸念が残るなかにおいても、平成 21 年度については、経常利益で 20 億円程度、当期利益で 10 億円程度の黒字を確保できる見込みであり、平成 21 年度の利益水準と今後の安定的な財務基盤の維持を勘案し、平成 21 年度の配当予想については平成 20 年度実績同様の、1 株あたり 3 円（期末配当のみ）としております。

#### (3) 今後の方針

当行は、経営強化計画の着実な遂行による収益力の強化と業務の効率化を図り、安定した業績を確保することにより、利益剰余金の積み上げとともに、普通株式の増配および公的資金の早期返済を目指してまいります。

（単位：億円）

	H21/3 期	H22/3 期 (1 年目)	H23/3 期 (2 年目)	H24/3 期 (3 年目)	H25/3 期 (4 年目)	H26/3 期 (5 年目)	H27/3 期 (6 年目)	H28/3 期 (7 年目)
利益剰余金	25	31	43	58	76	92	107	120
当期純利益	△268	10	17	23	25	25	26	26

	H29/3 期 (8 年目)	H30/3 期 (9 年目)	H31/3 期 (10 年目)	H32/3 期 (11 年目)	H33/3 期 (12 年目)	H34/3 期 (13 年目)	H35/3 期 (14 年目)	H36/3 期 (15 年目)
利益剰余金	134	148	164	180	197	213	229	246
当期純利益	26	26	28	28	28	28	28	29

注 1) 4 年目（H25/3 期）以降については、3 年目（H24/3 期）計画を採用し、内部留保の積み上がりに係る運用益が当期純利益に反映する計画としております。

注 2) 利益剰余金は、計画始期（H21/3 期）25 億円から 14 年目（H35/3 期）229 億円まで 204 億円積み上がり、優先株式 200 億円の返済原資を確保できる見込みです。

### 2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

平成 20 年度の大幅な赤字決算の経営責任を明確にするため、平成 21 年 5 月より平成 22 年 4 月までの 1 年間、常勤役員全員の役員報酬を 30% から 10% の幅で減額することといたしました。なお、役員賞与については、従前より支給しておりません。

## 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

#### (1) 経営管理（コーポレート・ガバナンス）に関する基本的な考え方

経営環境の変化に的確に対応し、常に信頼される企業統治体制を構築していくことは、経営上の最重要課題であると認識しております。

当行が永続的に成長・発展していくためには、経営環境の変化に対応しながら経営効率の向上や経営の健全性の確保等が重要であり、そのためには継続的にガバナンス体制を強化、整備していく必要があるものと考えております。

また、ガバナンス体制を強化、整備するとともに、その方針が当行内部において浸透し、実践されるよう内部統制の強化を図っております。

#### (2) 内部統制システムの構築

##### ① 内部統制システム構築の基本方針

当行は、会社法第 362 条第 5 項に基づき、内部統制システムの体制整備に関する方針を定め、効率的かつ適法な企業体制の構築・維持を図っております。

##### 【内部統制システム構築の基本方針】

1. 全役職員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保する体制
2. 取締役の職務執行にかかる情報の保存および管理に関する体制
3. 損失の危険の管理に関する規定その他の体制
4. 取締役の職務執行が効率的に行われていることを確保するための体制
5. 当行ならびにグループ企業における業務の適正を確保するための体制
6. 当行ならびにグループ企業における財務情報の信頼性を確保するための体制
7. 監査役がその職務の補助をすべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
8. 監査役を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項
9. 全役職員が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制
10. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

##### ② 財務報告に係る内部統制の基本方針

当行は、金融商品取引法第 24 条に基づく「内部統制報告制度」への対応として、「財務報告に係る内部統制の基本方針」を定め、当行および連結子会社等（以下「当行グループ」という）の財務報告の信頼性確保を図っております。

また、経営会議の下部組織として「J-SOX 委員会」を設置し、当行グループの財務報告に係る内部統制の整備および運用、財務報告に係る内部統制の評価、評価により発見された不備および重要な欠陥への対応に関する事項について協議しております。

**【財務報告に係る内部統制の基本方針】**

1. 当行グループでは、財務報告に係る内部統制について、財務報告の重要な事項に虚偽記載が発生するリスクを十分に低減できる仕組み（体制・役割・権限）を整備し、適切に運用します。
2. 当行グループでは、財務報告に係る内部統制について、変化する組織それ自体および組織を取り巻く環境に対応するよう、都度見直しを行います。
3. 当行グループでは、日常行われている業務の検証・照合行為等の証跡の意味を十分理解し、財務報告に係る内部統制を適正に運用します。
4. 当行グループでは、評価の過程で発見された財務報告に係る内部統制の不備および重要な欠陥について、適時に認識し、適切に対応します。
5. 当行グループでは、信頼性のある財務報告の作成に必要な知識と技能を修得することが出来る人材の育成・確保を継続的に行います。

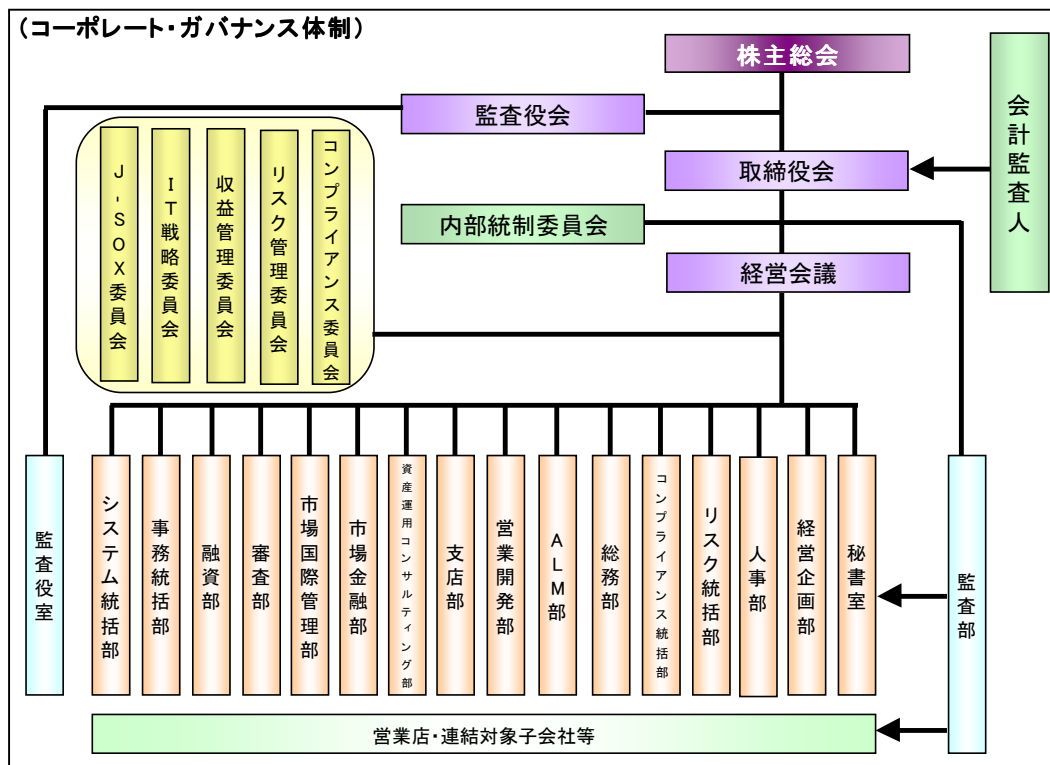
**③ 内部監査等**

当行の内部監査は、監査部が本部、営業店および連結対象子会社等の業務を対象として行う臨店監査、ならびに監査部資産監査室が検証する自己査定監査を実施しており、監査結果については、代表取締役および取締役会に報告されております。

監査部につきましては、内部監査の客観性・公平性確保のため、被監査部門から如何なる影響、干渉も受けないよう全ての被監査部門から独立し、取締役会に直属することで、被監査部署に対して十分な牽制機能が働くよう独立性を確保した体制とするとともに、適正なスタッフを配置しております。また、会計監査人による助言等を受け、その充実に努めております。

監査役は、監査役会の決議に基づく役割分担および各年度毎の監査方針・監査計画に基づき、取締役の職務執行を監査しております。さらに会計監査人より定期的に監査結果の報告を受けるほか、必要に応じ往査に立ち会いする等の緊密な連携を保ち、効率的な監査に努めております。

会計監査人に対しては、正確な経営情報を提供して公正な立場から厳正な監査が実施される環境を整備しております。



- ※1. 監査部は、担当役員を頭取とし、内部監査の客観性・公平性確保のため、被監査部門から如何なる影響、干渉も受けないよう全ての被監査部門から独立し、取締役会に直属することで、被監査部署に対して十分な牽制機能が働くよう独立性を確保した体制としております。
- ※2. 外部有識者4名（弁護士、会計士、大学名誉教授）に取締役会長、取締役頭取、その他の代表取締役（副頭取）の7名で構成する「内部統制委員会」を平成20年8月に設置し、取締役および執行役員の業務執行に対する監視、牽制機能強化のため、コンプライアンス態勢、リスク管理態勢を中心に内部統制システムの体制整備に向けた業務運営の適切性について、外部の視点も含めた検証を行っております。

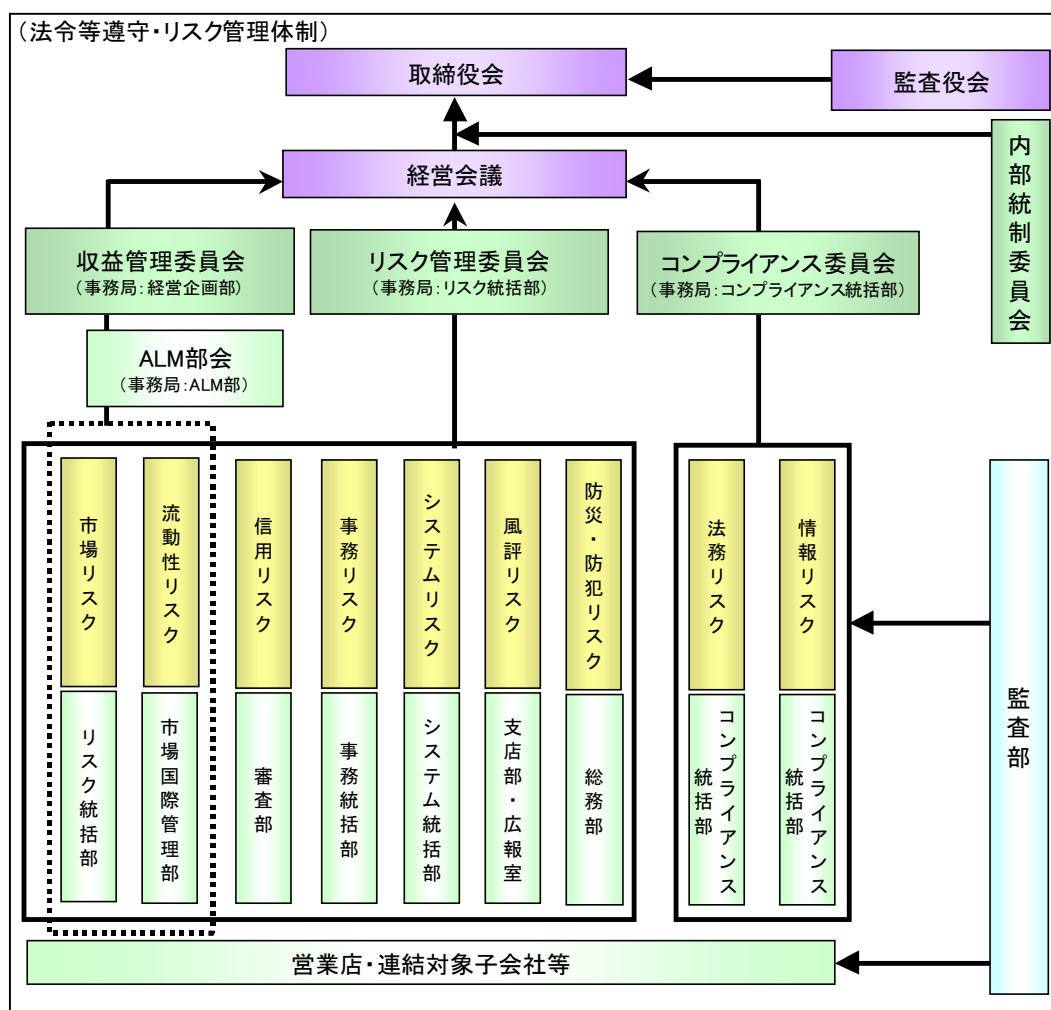
## 2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針と体制整備

信用リスク管理、市場リスク管理については「IV. 2. リスク管理の体制の強化のための方策 (P26)」に記載の通りです。

統合的リスク管理については、「リスク管理規程」において統合的リスク管理方針の基本方針ならびに各リスク管理方針を定め、組織全体に周知しております。また、年度毎に「統合的リスク管理方針」および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取り組んでいるほか、「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンス態勢の改善・強化に継続して取り組んでおります。

「リスク管理プログラム」については、リスク統括部が進捗を確認し、四半期毎にリスク管理委員会に報告ののち、半期毎に経営会議、取締役会等へ報告しており、「コンプライアンス・プログラム」については、コンプライアンス統括部が進捗状況を取りまとめ、四半期毎にコンプライアンス委員会に報告ののち、経営会議、取締役会へ報告を行っております。

なお、各リスクの統括管理部署は、各々モニタリング状況を月次で経営会議、四半期毎に取締役会へ報告を行っております。



## <機能強化のための計画の前提条件>

### 【金利】

計画期間における為替相場については、平成 21 年 3 月末の水準にて推移する前提といたしました。

### 【為替】

計画期間における為替相場については、平成 21 年 3 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価水準については、昨今の日経平均株価を鑑み 9,000 円で推移する前提といたしました。

指標	H21/3 期	H21/9 期	H22/3 期	H22/9 期	H23/3 期	H23/9 期	H24/3 期
無担保コールローン翌日物 (%)	0.070	0.070	0.070	0.070	0.070	0.070	0.070
Tibor(3M) (%)	0.650	0.650	0.650	0.650	0.650	0.650	0.650
新発 10 年国債利回り (%)	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340
為替相場(円/ドル) (円)	98.23	98.23	98.23	98.23	98.23	98.23	98.23
日経平均株価 (円)	8,109	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000

#### 注 1) 無担保コールローン翌日物 (%)

計画始期の水準である平成 21 年 3 月 31 日の最終レート 0.070%を計画期間中において横這いとした。

#### 注 2) Tibor3M (%)

計画始期の水準である平成 21 年 3 月 31 日のレート 0.650%を計画期間中において横這いとした。

#### 注 3) 新発 10 年国債利回り (%)

計画始期の水準である平成 21 年 3 月 31 日のレート 1.340%を計画期間中において横這いとした。

#### 注 4) 為替相場(円/ドル)

計画始期の水準である平成 21 年 3 月 31 日の仲値 98.25 円／ドルを計画期間中において横這いとした。

#### 注 5) 日経平均株価 (円)

計画始期の水準である平成 21 年 3 月 31 日の終値 8,109 円を参考とし、直近の株価回復を加味し、9,000 円を計画期間中において横這いとした。

以上