



2019年3月26日

各 位

会社名 株式会社 青 森 銀 行  
代表者名 取締役頭取 成 田 晋  
(コード番号 8342 東証第1部)  
問合せ先 総合企画部長 木 立 晋  
(TEL 017-777-1111)

## 第16次中期経営計画の策定について

当行は、今後3年間（2019年4月1日～2022年3月31日）の経営指針となる第16次中期経営計画を策定しましたので、その概要につきまして下記のとおりお知らせします。

### 記

#### 1. 第16次中期経営計画の策定にあたって

2016年度からスタートした第15次中期経営計画「あおぎん Leading プラン」においては、「現場営業力の強化」を方針として掲げ、営業体制の再構築による競争力の向上や地方創生への積極的な取り組みを展開し、着実な成果を上げてきました。

一方で、人口減少・少子高齢化といった社会構造問題やデジタル化の急速な進展、金融緩和政策の長期化など、当行を取り巻く経営環境は大きく変化しております。

そうした中、当行が持続的な成長を果たしていくためには、地域に根差し、お客さまに信頼され、選ばれた銀行であり続けるとともに、地域・お客さまの課題解決と当行の収益を持続的に両立させていくことが必要であると認識しております。

このような環境見通しと考え方を踏まえ、第16次中期経営計画は、地域、お客さま、銀行、職員が明るく幸せな未来を目指すために「変える (Change)」計画としました。この3年間で、真に「共通価値の創造」を実現するビジネスモデルへの変革を実現いたします。

地域・お客さまの真の課題を的確に把握し、その解決に資するために、青森銀行グループの総力を結集し、従来の銀行の枠を超えたコンサルティング・バンクへと変革することで、地域経済の発展への貢献と、当行の継続的な経営基盤の確保を両立させてまいります。

## 2. 第16次中期経営計画の概要

### (1) 名 称

第16次中期経営計画 ～Change the Future～

### (2) 計画期間

2019年4月～2022年3月（3年間）

### (3) 目指す姿

地域・お客さまとともに、豊かで幸せな未来を創る Only One Consulting Bank

### (4) 基本戦略

方針に基づく基本戦略として、「地域・お客さま本位でのコンサルティングの実践」、「人材力・組織力の向上」、「業務改革の断行」を掲げています。

基本戦略Ⅰ	地域・お客さま本位でのコンサルティングの実践
総合的な課題解決を行うコンサルティングの実践により、地域経済の発展への貢献と、当行の経営基盤の確保を両立	
① 顧客起点営業の展開 ② 地域の人材に関する課題の解決 ③ 地方創生への積極的なコミットメント ④ マーケットに応じたチャネルの構築 ⑤ グループ総合力の発揮	

基本戦略Ⅱ	人材力・組織力の向上
専門人材の育成と活力ある組織の実現	
① 専門人材の育成と挑戦する組織の構築 ② ダイバーシティ・働き方改革の推進	

基本戦略Ⅲ	業務改革の断行
コンサルティングの強化に向けた業務の見直し	
① 業務の抜本的見直し ② 戦略的な人員の再配置	

(5) 経営目標

単体当期純利益 (計画期間中)	30 億円以上
連結当期純利益 (計画期間中)	32 億円以上
非金利収益比率 (2021 年度)	15%以上
ROE (連結) (2021 年度)	3%以上 ※中長期的に5%以上
青森県内コンサルティング取組先増加数 (計画期間中累計)	+1,500 先以上

以上

**C**hange the **F**uture

# 第16次中期経営計画

【計画期間】2019年4月～2022年3月(3年間)

# 第16次中期経営計画の目指す姿

## 《企業理念》

【存在価値】

**地域のために**

公共性・地域重視・健全経営・競争力  
地域になくてはならない存在

【経営姿勢】

**お客さまとともに**

お客さま大事  
お客さまを引き付ける魅力

【行動規範】

**人を大切に**

自主性・自信と誇り  
行動的で明るく親しまれる行風

## 《取り巻く環境》

<b>人口減少</b> 生産年齢人口を主として長期的に減少	<b>超低金利継続</b> 歴史的な低金利環境が長期化	<b>デジタル化進展</b> 異業種参入の脅威と銀行の業務革新	<b>ニーズ多様化</b> お客さまのニーズやライフスタイルが変化	<b>人材不足</b> 人材確保難(当行・地域)と後継者問題	<b>働き方改革・SDGs</b> 多様な働き方を実現する環境整備
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

## 《外部環境の変化から期待されること》

青森県経済の発展と  
魅力ある地域づくりへの貢献

顧客本位の総合支援  
(コンサルティング)の徹底

職員の活躍推進と  
活力あふれる組織風土の醸成

共通価値の創造による盤石な経営体質の構築

## 《目指す姿》

**地域・お客さまとともに、豊かで幸せな未来を創る Only One Consulting Bank**

Only One

お客さまを引き付ける魅力(ブランドイメージ、人材、商品・サービス)を備え、他にはない提案や取組みを通し、地域・お客さま・職員にとってかけがえのない存在となること

⇒地域を代表する金融機関(No.1)を超え、最も顧客志向で地域になくてはならない金融機関(Only One)へ

# 第16次中期経営計画の概要

名称

## 『第16次中期経営計画 ~Change the Future~』

地域・お客さま・銀行・職員の未来を本気で変える3年間

地域・お客さま

まずは あおぎん  
さすが あおぎん  
という信認

銀行

従来の銀行の枠を超えた  
コンサルティング・グループへ

職員

いきいきと ワクワクと  
活力ある働き方

計画期間

2019年4月～2022年3月(3年間)

経営目標

単体当期純利益  
(計画期間中)

30億円以上

連結当期純利益  
(計画期間中)

32億円以上

非金利収益比率  
(2021年度)

15%以上

ROE(連結)  
(2021年度)

3%以上  
※中長期的に5%以上

青森県内コンサルティング  
取組先増加数  
(計画期間中累計)

+1,500先以上

1. 非金利収益比率は単体ベースでのコア業務粗利益対比
2. ROEは株主資本ベース
3. コンサルティング取組先増加数は「2018年度末対比での県内与信先純増数」と「県内非与信先で中計期間中に当行(グループを含む)とソリューション契約に至った先数」の合計

# 第16次中期経営計画 骨子・体系図

目指す姿

地域・お客さまとともに、豊かで幸せな未来を創る **Only One Consulting Bank**

主要課題

地域・お客さま起点での共通価値の創造

企業・財務体質の健全性の維持

お客さまに選ばれるための魅力

人材力・組織力の発揮

基本戦略

**I. 地域・お客さま本位でのコンサルティングの実践**

個々の能力発揮、実行力

時間の創出

**II. 人材力・組織力の向上**

**III. 業務改革の断行**

重点施策

I. 地域・お客さま本位でのコンサルティングの実践

1. 顧客起点営業の展開
2. 地域の人材に関する課題の解決
3. 地方創生への積極的なコミットメント
4. マーケットに応じたチャネルの構築
5. グループ総合力の発揮

II. 人材力・組織力の向上

6. 専門人材の育成と挑戦する組織の構築
7. ダイバーシティ・働き方改革の推進

III. 業務改革の断行

8. 業務の抜本的見直し
9. 戦略的な人員の再配置

取組  
基本的

10. 強固な経営基盤の構築
11. 持続的な成長に向けたあおぎんCSRへの取組み

# 第16次中期経営計画 基本戦略概要

## 【基本戦略Ⅰ】地域・お客さま本位でのコンサルティングの実践

### 総合的な課題解決を行うコンサルティングの実践により、 地域経済の発展への貢献と、経営基盤の確保を両立

#### 重点施策1.顧客起点営業の展開

- ◆ Relationship Managementの展開  
～営業担当者は最も頼られるパートナーとして、継続的な関係を築く
- ◆ 情報開発の高度化  
～ニーズ・情報を繋ぎ、組織として解決策を提供
- ◆ 専門人材の拡充  
～専門人材が現場を徹底的にサポート

#### 重点施策2.地域の人材に関する課題の解決

- ◆ 雇用創出・維持に向けたライフステージに応じた支援の強化
- ◆ 人材紹介・教育事業の展開

## 【基本戦略Ⅱ】人材力・組織力の向上

### 専門人材の育成と活力ある組織の実現

#### 重点施策6.専門人材の育成と挑戦する組織の構築

- ◆ コンサルティングを実現する専門人材の育成
- ◆ やりたいことを自ら実現するための組織体新設・提案制度拡充

#### 重点施策7.ダイバーシティ・働き方改革の推進

- ◆ 職員総活躍に向けたダイバーシティの推進
- ◆ 柔軟な働き方の推進や有給休暇取得率の向上

#### 重点施策3.地方創生への積極的なコミットメント

- ◆ 観光への取組み強化による定住・関係・交流人口拡大
- ◆ 成長分野への支援強化
- ◆ 地域の情報発信による青森ブランドの共創

#### 重点施策4.マーケットに応じたチャネルの構築

- ◆ エリア特性に応じた店舗体制の見直し
- ◆ 住宅ローンや資産運用、事務・管理業務の集約化

#### 重点施策5.グループ総合力の発揮

- ◆ 「金融」から「非金融」への事業領域の拡大
- ◆ 関連会社との人材交流の実施

## 【基本戦略Ⅲ】業務改革の断行

### コンサルティングの強化に向けた業務の見直し

#### 重点施策8.業務の抜本的見直し

- ◆ 企画力と営業店サポート力強化に向けた本部業務改革の実施
- ◆ 営業時間の創出に向けた融資・渉外業務の徹底的な見直し
- ◆ デジタル化・事務集約による少人数での事務運営の実現

#### 重点施策9.戦略的な人員の再配置

- ◆ コンサルティング機能の強化に向けた人材の再配置