



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)

2021年3月期における「(第四次) 経営強化計画」の履行状況について

当行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」第10条に基づき、2021年3月期における経営強化計画の履行状況を取りまとめ、別添のとおり公表いたしましたので、お知らせいたします。

以 上

経営強化計画の履行状況報告書

2021年6月

家庭の銀行



目次

I.	2021年3月期決算の概要	1
1.	経営環境	1
2.	決算の概要（単体）	1
II.	経営の改善に係る数値目標の実績	5
1.	収益性を示す指標（コア業務純益）	5
2.	業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	5
III.	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
1.	第四次経営強化計画の骨子	6
2.	経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）	6
3.	収益性の確保	8
IV.	従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	30
1.	業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	30
2.	リスク管理の体制の強化	32
3.	法令等遵守の体制の強化	35
4.	経営に対する評価の客観性の確保	35
5.	情報開示の充実	36
V.	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている 地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	37
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	37
2.	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	38
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	44
VI.	剰余金の処分の方針	48
1.	配当についての方針	48
2.	役員に対する報酬及び賞与についての方針	48
VII.	財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況	48
1.	経営管理に係る体制（内部監査等）	48
2.	各種リスクの管理状況並びに今後の方針等	49

1. 2021年3月期決算の概要

1. 経営環境

2020年度のがが国の経済は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、経済活動が急速に落ち込み、リーマン・ショック直後を超えるマイナス成長となりました。緊急事態宣言解除後の景気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並びに函館地区の地域経済においては、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したが、観光業や飲食業の需要は回復しておらず、また、雇用情勢の弱さや設備投資の手控えなど、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。ワクチン接種が始まりコロナ禍収束に向けた兆しも見え始めましたが、見通しは依然不透明であり、地域金融機関においては、新型コロナウイルス感染拡大防止策を講じながら、経済活動のレベルを引き上げていくことが求められていると認識しております。

2. 決算の概要（単体）

(1) 資産・負債の状況（単体ベース）

主要勘定のうち、貸出金残高は住宅ローンや地公体等貸出の増加などにより、前年同期比413億円増加して1兆7,212億円となりました。

有価証券残高は、市場動向や投資環境を勘案し、適切なリスク・コントロールを意識した運用を行った結果、前年同期比188億円増加して1,855億円となりました。

預金残高は、個人及び法人のお客さまの預金残高が増加したことなどにより、前年同期比1,253億円増加して2兆1,100億円となりました。なお、譲渡性預金を含めた総預金残高は、前年同期比1,265億円増加して2兆1,464億円となりました。

(単位：億円)

	2021/3期			2020/3期	2021/3期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
資産	23,575	+1,912	+1,468	21,663	22,107
うち貸出金	17,212	+413	+682	16,799	16,530
うち有価証券	1,855	+188	▲1,545	1,667	3,400
負債	22,718	+1,841	+1,575	20,877	21,143
うち預金	21,100	+1,253	+628	19,847	20,472

(2) 収益の状況（単体ベース）

資金利益は、貸出金利息が前年同期比 5 億円減少いたしましたが、有価証券利息配当金が運用方針の見直しの効果などにより前年同期比 49 億円増加、また預金利息が前年同期比 2 億円減少した結果、前年同期比 47 億円増加して 250 億円となりました。

また、役務取引等利益は前年同期比 2 億円減少し、その他業務利益（国債等関係損益を除く）が前年同期比 3 億円減少した結果、コア業務粗利益は、前年同期比 43 億円増加して 271 億円となりました。

経費は、生産性向上に向けた取組みの効果などにより、前年同期比 9 億円減少して 200 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 53 億円増加して 71 億円となりました。

なお、投資信託解約損益を除くコア業務純益は前年同期比 12 億円増加して 29 億円となりました。

与信費用（一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額）は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、経済縮小などの厳しい環境ではありましたが、資金繰りサポートや経営改善支援・事業再生支援の強化に取り組んだ結果、前年同期比 12 億円減少して 10 億円となりました。

有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）は、国債等関係損益が前年同期比 14 億円減少した結果、45 億円の損失となりました。（ただし、資金利益に含む投資信託解約益を合算すると前年同期比 24 億円増加の 3 億円の損失となります。）

以上により、経常利益は前年同期比 52 億円増加して 20 億円となりました。また、当期純利益は前年同期比 63 億円増加して 19 億円となりました。

【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	2021/3期			2020/3期	2021/3期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
業務粗利益	227	+28	▲32	199	259
[コア業務粗利益]	[271]	[+43]	[▲12]	[228]	[283]
資金利益	250	+47	+3	203	247
役務取引等利益	20	▲2	▲16	22	36
その他業務利益	▲43	▲18	▲20	▲25	▲23
(うち国債等関係損益)	▲43	▲14	▲19	▲29	▲24
経費	200	▲9	▲19	209	219
(うち人件費)	105	▲3	▲10	108	115
(うち物件費)	80	▲8	▲8	88	88
一般貸倒引当金繰入額	▲0	▲7	▲0	7	0
業務純益	28	+46	▲11	▲18	39
[コア業務純益]	[71]	[+53]	[+8]	[18]	[63]
臨時損益	▲8	+6	▲19	▲14	11
(うち不良債権処理額)	11	▲3	+1	14	10
(うち株式関係損益)	▲1	▲1	▲23	▲0	22
経常利益	20	+52	▲31	▲32	51
特別損益	▲2	+6	▲0	▲8	▲2
税引前当期純利益	17	+58	▲32	▲41	49
法人税、住民税及び事業税	1	+1	▲6	▲0	7
法人税等調整額	▲3	▲6	▲5	3	2
当期純利益	19	+63	▲21	▲44	40

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

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

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

(3) 自己資本比率の状況（単体ベース）

東京支店での貸出を中心としたリスクアセットコントロール等によるリスクアセットの減少に加え、資金利益の改善及び経費統制による当期純利益の増加により、自己資本比率は2020年3月期比0.29ポイント改善して7.70%となりました。

【自己資本比率の推移（単体）】

	2017/3期 実績	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
自己資本比率	8.25%	8.12%	7.75%	7.41%	8.11%	7.70%

(4) 金融再生法開示債権の状況

金融再生法開示債権は、前年同期比30億円増加して251億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年同期比0.14ポイント上昇して1.43%となりました。

一方、厳格な基準による引当を実施した結果、金融再生法開示債権に対する保全率は全体で77.81%と一定水準を維持しております。

（単位：億円）

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績
破産更生債権及び これらに準ずる債権	52	61	88	73
危険債権	138	153	121	131
要管理債権	9	7	11	46
開示債権合計	199	222	221	251
開示債権比率	1.28%	1.42%	1.29%	1.43%
保全率	92.92%	92.95%	90.99%	77.81%

II. 経営の改善に係る数値目標の実績

1. 収益性を示す指標（コア業務純益）

地元の中小企業向け貸出及び住宅ローンを中心に貸出金の増強に努めた結果、貸出金平残は計画を 435 億円上回る 1 兆 6,813 億円となりましたが、貸出金利回りが計画を下回る 1.09%となった結果、貸出金利息収入は計画を 23 億円下回る 184 億円となりました。また、有価証券利息配当金は安定的なインカム収入を中心とした運用方針により、計画を 22 億円上回る 65 億円となりました。

一方、役務取引等利益は計画を 16 億円下回る 20 億円となりました。以上により、コア業務粗利益は計画を 12 億円下回り 271 億円となりました。

経費については、生産性向上に向けた取組みにより、計画を 19 億円下回り 200 億円となりました。

この結果、コア業務純益は計画を 8 億円上回る 71 億円となり、計画を達成いたしました。

(単位：億円)

	2018/3 期	2021/3 期	2021/3 期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
コア業務純益	59	63	71	+12	+8

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

2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率^{※1}）

経費（機械化関連費用^{※2}を除く）は物件費、人件費とも計画を下回った結果、計画を 20 億円下回る 161 億円となりました。業務粗利益は、役務取引等利益及び国債等債券関係損益が計画を下回ったことから、計画を 32 億円下回り 227 億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、始期比 0.97 ポイント改善いたしましたが、計画の達成には至りませんでした。

(単位：億円)

	2018/3 期	2021/3 期	2021/3 期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	182	181	161	▲21	▲20
うち人件費	116	115	105	▲11	▲10
うち物件費	51	50	42	▲9	▲8
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

※1. …業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

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

III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

1. 第四次経営強化計画の骨子

第四次経営強化計画では、目指すべき姿として「地域の豊かさを引き出すベストパートナー」を掲げ、3つの主要戦略「Innovation1：コンサルティングクオリティの追求」「Innovation2：職員の幸福と活力向上の追求」「Innovation3：不断の改革推進による生産性向上の追求」さらに、基盤戦略として、「ESGへの取組み強化」「グループ総合力の向上」「強靱な財務基盤の構築」に基づき、各施策に取り組みました。

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

【第四次経営強化計画の骨子】



2. 経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）

経営の改善の目標に係る数値目標（コア業務純益、業務粗利益経費率）及び、中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化に関する改善目標（中小規模事業者等向け貸出

残高・貸出比率、経営改善支援等取組先割合)の達成に向けて、主要戦略に基づいた様々な施策を展開いたしました。併せて施策の効果を評価する指標(KPI)を掲げ、計画達成を目指して活動した結果、創業やミドルリスク層への支援の項目について、計画を達成することができました。

【経営の改善の目標を達成するための評価指標 (KPI)】

評価指標 (KPI)	2018/3 期 始期	2021/3 期 計画	2021/3 期 実績
(1) 創業支援による 雇用創出数 ^{※1}	1,344 名 ^{※2}	2,000 名	2,342 名
(2) ミドルリスク層への支援先数 ^{※1}	136 先	500 先	507 先
(2)-1 計画策定支援先数	136 先	150 先	152 先
(2)-2 支援方針策定先数	—	350 先	355 先
(3) ミドルリスク層への 資金繰り支援 実施件数 ^{※1}	—	400 件	510 件
(4) 非金利収益比率	7.6%	12%	7.5%
(5) 従来型業務の総労働時間	380 万時間	323 万時間	327 万時間

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

※2. …2016/3 期～2017/3 期は特殊要因等があったため、2018/3 期の実績を 3 倍した参考値を記載しております。

(1) 創業支援による雇用創出数

人口減少が進展していくなか、創業支援は「目指すべき姿」の実現に密接に関わる施策として掲げて取り組みました。

2021 年 3 月までに実施した創業支援によって創出された雇用創出数は、計画値である累計 2,000 名に対して、累計 2,342 名となり、計画を達成いたしました。

(2) ミドルリスク層への支援先数 (計画策定支援先、支援方針策定先)

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

経営改善計画の策定や計画実行の支援を行う「(2)-1 計画策定支援先」は 2021 年 3 月期の計画 150 先に対して実績 152 先、経営改善計画の策定に関わらない支援方針を定めた先「(2)-2 支援方針策定先」についても、2021 年 3 月期の計画 350 先に対して、実績 355 先となり、いずれも計画を達成いたしました。

(3) ミドルリスク層への資金繰り支援

ミドルリスク層に対する支援の具体的な成果のひとつとして、①短期継続融資を行った件数、②リファイナンスを実施した件数、③ニューマネーの貸出などの支援を行った件数を評価指標として掲げてまいりました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けているお客さまに対する積極的な資金繰り支援の実施等により、2021年3月期の計画400件に対して、実績は510件となり、計画を達成いたしました。

(4) 非金利収益比率

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

こうした活動の進捗を評価する指標として、コア業務粗利益に対する非金利収益の比率を掲げましたが、役務取引等利益が計画を下回ったことで、2021年3月期のコア業務粗利益に対する役務取引等利益の比率は、計画を4.5ポイント下回る7.5%となり、計画を達成することができませんでした。

(5) 従来型業務の総労働時間

各種コンサルティング業務に対して、経営資源を大胆にシフトしていくために、従来型業務の効率化に取り組んでおり、業務効率化の進捗は労働時間の減少により評価しております。

コンサル専担部門（休日営業拠点、法人向けコンサルティング等）を除く、従来型業務に携わる職員の年間の総労働時間については、2021年3月期は始期比13.9ポイント減少の327万時間となりましたが、計画を達成することができませんでした。

3. 収益性の確保

(1) Innovation1 コンサルティングクオリティの追求

① 業務イノベーション～専門性の高いコンサルティング業務への挑戦

コンサルティング営業力を、質・量ともに強化するため、2021年3月期までの累計で21名の職員を外部機関へトレーニーとして派遣し、うち20名を専門部署に配置いたしました。

A. 個人営業体制

(a) ライフプランコンサルティング業務の強化

お客さまのライフプランに基づく、長期的な視点での「全体最適」提案に軸足を移した提案の強化に取り組みました。専門知識や高度なスキルを有し、お客さまのライフプランを見据えたコンサルティングが実践できる専門スタッフ「ライフプランニングコンサルタ

ント（LPC）」を各地区本部に配置いたしました。

ア. 資産形成層への対応

資産形成層向けの新たに休日営業拠点として、2018年4月に「みちのくエブリデイプラザ青森」（青森市）、2019年5月に「みちのくエブリデイプラザ田向」（青森県八戸市）を開設いたしました。

2020年10月にはローンスクエアとエブリデイプラザの連携による総合的なライフプランニング提案の強化を目的に、「みちのくエブリデイプラザ青森」を、「ローンスクエア青森」を設置する桜川支店内に移転し、資産運用からお借入れまで幅広い提案が可能な態勢を構築いたしました。（エブリデイプラザ田向（田向支店内）については、開設時よりローンスクエアと同一の建物にて営業しております。）

エブリデイプラザについては、ライフプランニングコンサルタントを配置するとともに、「ライフプランシミュレーションシステム」を導入し、お客さまの各種ライフイベントの見える化による中長期的な資産形成支援に取り組みました。

イ. 資産運用層への対応

退職世代や高齢富裕層を中心とする資産運用層については、2018年7月に導入した「ウェルスマネジメントワークステーション」を活用し、一次・二次相続が見える化することで、次世代まで見据えたライフプランニングの支援を展開しました。

また、各地区本部（青森、弘前、八戸、北海道（函館））に配置しているライフプランニングコンサルタントについては、2021年4月に従来の8名より11名体制に増員し、営業店との連携強化及び生産性の向上、法人オーナー等への資産運用や相続対策等のコンサルティング提案の強化に取り組みました。

(b) 公的年金への取組み

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

お客さまのニーズを捉えた的確な年金相談、ヒアリングにより、お客さまの情報を収集し「資産運用・相続対策・遺言信託」へと繋げるコンサルティング体制を構築しているほか、「年金請求・年金調査取次ぎサービス」では、契約社会保険労務士と連携し、より質の高いサービスを無料で行っており、大変好評を得ております。

また、人材育成の観点から、通信教育の受講及び検定試験の推奨や年金研修の実施、年金専門スタッフによる営業店職員のOJT研修を実施するなど、継続的に年金手続に関する実務レベルの向上に取り組んだほか、最終的にはライフプランニングコンサルタントとして他の金融商品を含む提案セールスができる人材育成を目指し、職員一人ひとりのレベ

ルの向上を図りました。

2020年10月、これまで本部に所属していた年金専門スタッフを営業店の個人営業課へ配属することで、営業現場との連携を強化し、対面・非対面に関わらず、幅広い世代に対するきめ細かい対応に取り組みました。

(c) 確定拠出年金・国民年金基金への取組み

職場での説明会やエブリデイプラザでの休日相談会を開催し、iDeCoの制度やメリット等について理解を深め、ご活用いただけるよう継続して取り組んでおり、毎年1,000名以上のお客さまにご加入いただいております。

「企業型確定拠出年金」、「iDeCo+」は企業の福利厚生制度の拡充につながり、必要経費は全額損金算入になる等、新しい退職金・企業年金制度として導入を検討する企業が増えてきており、当行ではそのニーズにお応えするべく、積極的な提案に取り組みました。

また、2021年2月より、「国民年金基金」の募集取扱を開始し、自営業者やフリーランスの方などの老後の資産形成に向けた選択肢としてラインナップを拡充いたしました。終身年金ニーズを含めたお客さまの多様な資産形成ニーズに対し、これまで以上に積極的にお応えしてまいります。

(d) 個人ローンへの取組み

青森県内の住宅着工件数は前年をやや下回っておりますが、住宅ローンは、「全疾病保障付住宅ローン」や「ガン保障付住宅ローン」などの保障ニーズに対応した商品ラインナップの拡充等により、地元の需要を取り込むことで残高を拡大してまいりました。

また、地元及び準地元と位置付ける北海道函館地区・札幌地区における住宅ローンの取組強化として、2017年10月にローンスクエア函館（ききょう支店内）が土日祝日営業を開始したほか、同月札幌市内にローンスクエア南郷（札幌市白石区）を、2019年3月には同じくローンスクエア麻生（札幌市北区）を開設いたしました。

消費者ローンは、更なる収益増強、並びに当行ローン契約者の多重債務防止及び返済額軽減による家計収支の改善を目的とし、2020年10月よりアイフル株式会社と包括保証業務契約を締結し、電話受付専用の同社保証付おまとめローン商品「あわせ〜る」の取り扱いを開始し、順調に残高が拡大しております。

B. 法人営業体制

(a) 地区本部の設置による法人営業体制の強化

「営業利益の改善＝本業支援、経営課題等の解決」であるとの認識のもと、「お客さまの営業利益改善支援活動」に取り組みました。

また、2020年度より青森、弘前、八戸、北海道（函館）の各地区に地区本部を新設し、地域毎の特性に即した営業体制の強化や金融サービスのさらなる拡充に努めております。

具体的には、担当地区の経営改善支援に係る営業店への指導、支援に関する事項、及び、各種法人プロダクト企画、推進に関する事項を担っており、今後は、事業承継の営業店サポートの強化のために、事業承継専門の本部担当者（事業承継コンサルタント）を各地区本部に順次配置する予定です。

(b) セグメント別営業の再構築

2020年度は、お客さまの信用格付や事業規模に応じた戦略・方針を策定し、従来から展開してきた法人営業戦略ミーティング※に加え、キャッシュフローを考慮した長短借入金組替え、短期継続融資、リファイナンスを中心とした資金繰り支援、各種ソリューション提案等を検討する「金融取引方針に関するミーティング」を実施し、本業支援の一層の取組強化を図りました。

※…お客さまに対する具体的かつ多方面の提案内容の協議や成功事例の共有等を行うミーティング

(c) マーケット分析に基づく営業戦略の構築

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

2020年度は、業種別、地域別の統計データを基に与信ポートフォリオ分析を行い、分析結果を踏まえた戦略を展開いたしました。

② 「北進」を通じた広域営業展開への挑戦

青森県同様、函館地区を地元と位置付け6ヶ店を配置し、営業活動を展開してまいりました。これまで果たしてきた金融仲介機能などを通じて、同地区における存在感は高まっているものと認識しております。

法人やそのオーナー、リタイアメント世代を中心とした多様な資産運用ニーズに対しては、より充実したラインナップと対面による高度な提案を行うべく、2020年5月より函館営業部内に、SBI マネープラザ株式会社との共同店舗「みちのく銀行 SBI マネープラザ函館」を開設しております。

また、2030年度の北海道新幹線札幌延伸を見据え、青函圏と札幌圏の人的・経済的な関連はますます強まると想定されることから、青函圏に最大のネットワークを持つリーディングバンクとして、札幌地区を準地元と位置付け、人員を重点的に投入しながら営業活動を展開いたしました。

法人取引においては、法人営業戦略ミーティングを軸としたお客さま本位の法人営業活動を札幌地区のお客さまにもご理解頂き、事業性貸出残高、事業性貸出先数ともに順調に推移いたしました。個人取引においても、専門拠点2ヶ店（ローンスクエア南郷及びローンスクエア麻生）を設置したことで、貸出残高は順調に増加いたしました。

③ 多様なチャネルの構築

A. 休日営業拠点の拡充

ライフステージに応じたコンサルティングを提供する体制の構築に向けて、従来から展開してきたローンスクエアに加え、資産運用・資産形成提案を実施するエブリデイプラザ 2 ヶ店（エブリデイプラザ青森（青森市）及びエブリデイプラザ田向（青森県八戸市））を設置し、専門性の高いスタッフを配置いたしました。

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

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

B. キャッシュレス化の推進・非対面チャネルの充実

現在、急速に普及するモバイル端末や WEB を活用した非対面チャネルを充実させ、お客さまとの接点強化を図っております。

また、FinTech 系のファンドへの出資を通じて、最新情報の収集やベンチャー企業とのネットワークの構築を図るほか、職員のトレーニー派遣を通じて専門知識を備えた人材の育成に取り組んでおります。

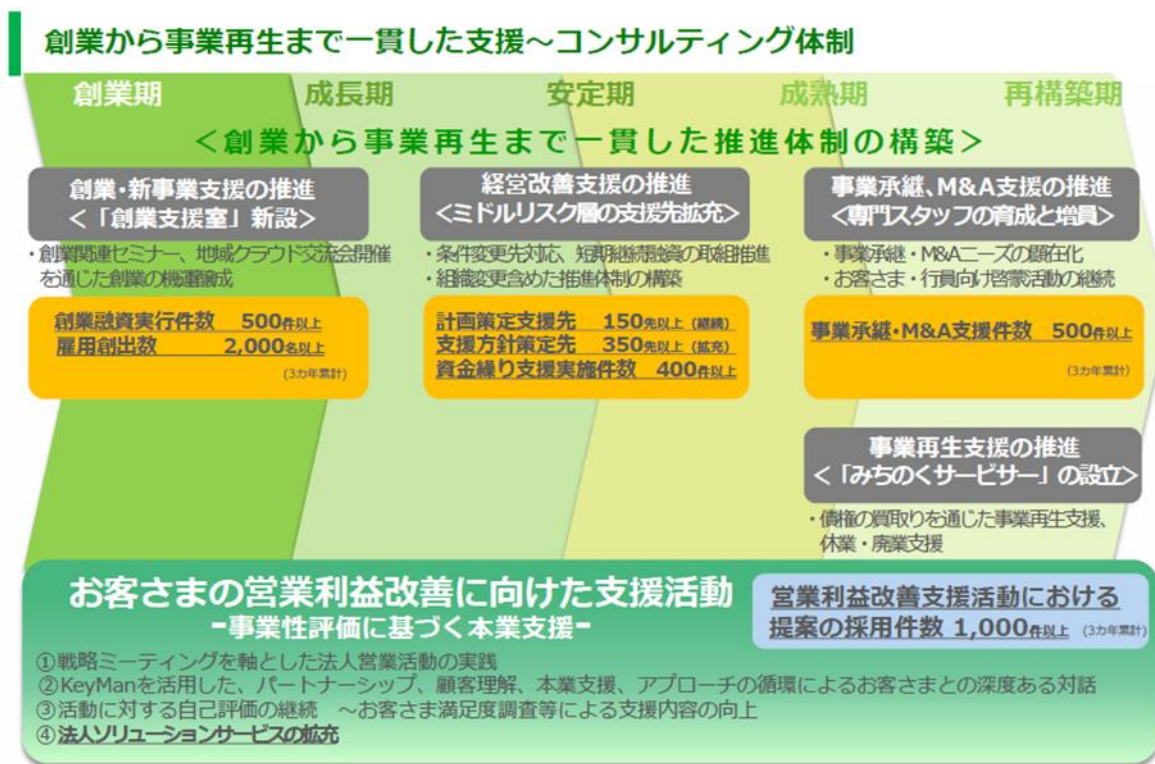
2020 年度は、当行のデジタル戦略への取組みとして「ミチテクプロジェクト」を始動させ、第一弾として 2020 年 6 月に Web からの「住所変更」の取扱を開始いたしました。以降、「定額自動振込」や「キャッシュカード再発行受付」「通帳レス口座切替」「普通預金口座解約」等諸届受付の Web 化の拡充を図っております。

2021 年 2 月には、口座の入出金明細の確認や家計簿機能等を実装したスマートフォンアプリ「みちぎんアプリ」をリリースいたしました。今後もお客さまの幅広いニーズにお応えできるよう、サービスの向上に努めてまいります。

④ 創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティング体制

法人営業戦略ミーティングを軸に、お客さまを第一に考え、お客さまの事業を理解し、提案活動を繰り返す「お客さまの営業利益改善に向けた支援活動」を法人営業活動のベ-

スに据え、創業から事業承継・事業再生支援まで一貫した推進体制の構築に取り組みました。



A. 創業・新事業支援強化

2018年4月の創業支援室の新設以降、セミナーの開催や情報提供などを通じて、地域における創業・起業の機運を高める施策に取り組んだ結果、創業しやすい環境、並びに相談しやすい体制が整い、創業者数は増加傾向にあるものと捉えております。また、2020年4月には創業支援室に事業承継支援の機能を追加し、名称を「創業・事業承継支援室」に改め、後継者不在先と創業者のマッチングなどにも取り組みました。

2020年度は、創業先に対する更なる支援強化策として、フォローアップ活動を組織的に展開し、2021年3月期までに641件の取組みを行いました。

この活動は、創業者との定期的なコンタクトを通じて、事業計画策定支援を行い、創業後の計画進捗状況を把握しつつ、必要に応じて事業計画再策定を伴う追加融資や「クラウドファンディング」「各種補助金」などの新たな資金調達手段の提案を行うことで、創業者の創業支援及び事業継続支援を行う活動であります。

また、地域の創業機運醸成への取組みとして、2018年度より「地域クラウド交流会※」を東北で初めて主催しております。2020年2月末までに青森県内にて5回開催し、毎回100名超の方に参加いただきました。2020年5月には「令和元年度地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定され、内閣府特命担当大臣（地方創生担当）より表彰を受けました。

※…サイボウズ株式会社の登録商標。創業（希望）者及び支援者を中心とした交流イベント。

2020年度以降新型コロナウイルスの感染拡大防止のため開催を見合わせしております。

B. 経営改善支援・事業再生支援強化

(a) ミドルリスク層に対するアプローチ強化

経営改善支援活動については、2020年4月より、営業店の経営改善支援活動をハンズオンでサポートすることを目的に、「地区本部」に配置する専担者が営業店担当者と密に連携した活動を実施いたしました。また、同年9月より経営改善支援先の経営課題の共有や改善策の立案・検証等を目的とした戦略ミーティングを開始するなど、業況把握や本業支援に向けた活動を展開いたしました。

(b) 事業再生支援の強化

抜本的な事業の再構築が必要と判断される先を「再生債権先」と位置付け、8名の専門スタッフを審査部企業支援室に配置し、事業再生支援に取り組みました。事業再生支援を通じて維持された商流や雇用などの効果を確認しながら、金融仲介機能の一層の強化に努めてまいります。

(c) みちのく債権回収（みちのくサービサー）との連携

2018年6月に設立したみちのく債権回収株式会社は、2019年6月に日本政策投資銀行、きらやか銀行及び当行の3社で出資組成された「地域経済エコシステム支援ファンド」の運営を受託し、債権買取のほか、エクイティやメザニン供与など幅広いソリューション提案が可能な態勢を構築しております。

実際にファンドを利用し再生に向けて取り組んだ事例もあり、引き続き地域の事業や雇用維持に寄与してまいります。

C. 事業承継、M&A支援の取組み推進

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

当行は外部専門家6社との業務提携のほか、株式会社日本M&Aセンターへのトレーニング派遣を経験した専門スタッフの配置や、2019年6月に「みちのく銀行事業承継サポートデスク」の創設を行いました。また、2020年4月には「創業・事業承継支援室」を設置し、本部専担者4名を配置するなど、組織的な活動に取り組みました。

加えて、「金融業務2級 事業承継・M&Aコース（事業承継・M&Aエキスパート）※」資格取得者を支店長・法人営業役席者中心に199名（2021年3月末現在）配置し、お客さまが抱える課題を汲み取り、適宜サポートできる体制を構築いたしました。

2021年3月期の事業承継に関する年度相談件数は226件で、特に第三者承継やM&A（合

併・買収)の相談が増加しており、このような相談に対し、個別アドバイザーや、M&A 専門機関の紹介等を行うことで、地域の事業や雇用の維持に努めてまいります。

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

D. 法人ソリューションサービスの拡充

「創業から事業再生まで法人ライフサイクルに応じた一貫支援・コンサルティング」を実践する体制整備を図り、更なるコンサルティングクオリティの追求を進めてまいりました。

具体的には、シンジケートローン・プロジェクトファイナンス、私募債、ABL、顧客紹介業務等の法人ソリューションサービスの拡充に加え、人材紹介業への参入など(2019年10月許認可取得)、新たな業務領域への拡大を図ってまいりました。

⑤ ライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提供

A. 提案力の強化～専門スタッフの配置・戦略ミーティングの質の向上

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

各エリアで開催する個人営業及び法人営業戦略ミーティングに、専門スタッフが参加するとともに、お客さまへの帯同訪問を行うことで、知識力・提案力の底上げや、実践的な提案活動の強化を図ってまいりました。

B. ソリューションメニューの拡充～外部組織との連携

「お客さま本位の業務運営」を実践し、より専門性の高いコンサルティングを提供していくために、お客さまへ提供するサービスや金融商品の拡張・充実を図り、幅広いお客さまのニーズに対応できる体制の構築を進めてまいりました。

(a) 相続に関連する業務提携

お客さまの相続に関する課題に関しては、保険商品を中心とした提案に加え、業務提携先(株式会社山田エスクロー信託)へ「遺言信託」や「遺産整理」の紹介業務を行っており、これらの活用により、金融資産に加え不動産なども含めた幅広い提案を行うことが可能となりました。

(b) 多様な運用ニーズに対する業務提携

お客さまの資産運用ニーズにお応えするために、継続的に投資信託や保険商品等のライ

ンナップの見直しを継続的に行っております。また、専門性の高い運用ニーズに関しては、SMBC 日興証券への顧客紹介を行うとともに、SBI 証券とのインターネットを通じた金融商品仲介業務や、株式会社 SBI マネープラザとの共同店舗である「みちのく銀行 SBI マネープラザ函館」での対応を行っております。

G. 金融リテラシーの向上

お客様の金融リテラシー向上については、地域金融機関の使命であり、継続して取り組んでおります。具体的には学校や企業等への講師派遣、エブリデイプラザを活用した相談会を開催しておりますが、従前実施していた各種セミナーについては、新型コロナウイルス感染予防の観点から、開催を見送りしております。なお、2021 年 4 月より公式 SNS を活用したオンラインコンテンツの配信を開始いたしました。

今後も、地域における資産運用等金融リテラシーの向上に向け、施策を展開してまいります。

⑥ 地域のポテンシャルを引き出すソリューションの提供

A. 成長分野支援

(a) アグリビジネス

農林水産業は青森県の基幹産業に位置付けられ、農業生産額全国第 7 位、東北第 1 位（2019 年度集計）・食料自給率全国 4 位（2018 年度集計）など、豊かな資源を有しております。青森県は「攻めの農林水産業」を推進するなか、「あおもりブランド」の確立を目指しております。

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

(2021 年 3 月末現在)

資格名	有資格者数
農業経営アドバイザー	21 名
林業経営アドバイザー	1 名
6 次産業化ボランタリープランナー	1 名

2018 年 1 月には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、2019 年 1 月には地域商社「株式会社オプティムアグリ・みちのく」を設立しました。株式会社オプティムアグリ・みちのくでは、同アライアンスに基づき青森県内の連携農家に対して同社の「スマート農業ソリューション」を無償提供し、作業負担の軽減と効率化によるコストダウンと減農薬による付加価値創造を図る取組みを推進しております。

また、持続可能な農業の実現及び地域経済の発展に寄与するため、2021年4月には「みちのく地域活性化ファンド」の第5号出資案件として、果樹作農業（りんご、ぶどう）を営む農業法人に対し投資いたしました。青森県の抱える課題解決に寄与し、将来を見据えた基幹産業の発展・強化に向けた取組みを引き続き実施してまいります。

(b) 再生可能エネルギー

ESGやSDGsの観点から脱炭素社会の実現を目指すべく、再生可能エネルギーへの取組みを積極的に行ってまいりました。太陽光発電や風力発電において、高いポテンシャルを持つ当行営業エリアにおいては、再生可能エネルギーは重要な産業として認識しております。

特に、今後発展が見込まれる洋上風力発電においては、国は「促進区域」を指定しており、青森県は、その準備段階である「有望な区域」に指定されていることから、事業化へ向けた動きが加速しております。

当行では環境省の外郭団体である一般社団法人グリーンファイナンス推進機構と2017年4月に「地域における地球温暖化対策のための事業の推進に関する業務連携協定」を締結し、出向者を派遣することで、再生可能エネルギー事業に関する知識・見識・ノウハウの収集を継続してまいりました。

今後とも、地域における再生可能エネルギーの推進について、地域金融機関として、ファイナンス面だけでなく、多角的な視点からの支援を継続的に行ってまいります。

(c) 医療・介護

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

当行では「医療・介護チーム」を設置し、一般社団法人日本医療経営実践協会が主催する医療経営士の資格取得15名、介護福祉経営士2級5名を配置し、地域金融機関として知見を活かしたアドバイスやソリューションを提供できる人材育成、体制整備に取り組みました。

さらに、担い手である医師・経営者の高齢化に伴う事業承継ニーズへの対応として、持分なし医療法人への移行、機能の転換・分業、M&A等に関するコンサルティングに取り組みました。

B. 地域活性化支援

(a) オンラインによる青森県の魅力を発信する新たな取組み

2020年8月、新型コロナウイルスの影響を受け中止となった、ねぶた祭り等の青森県の祭りに関連するワークショップやイベントをオンラインで国内外と繋げ、青森県の魅力を

発信するイベント「#オンライン青森夏祭り」の支援を行いました。

また、2021年2月、オンライン夏祭りに引き続き開催された、青森の冬の美しい景色や味覚など、青森県の魅力を伝えかつ物販などを行う「#オンライン青森冬景色」についても、同様の支援を行いました。

これらのイベントにより、全国・全世界の人々に対し、ZOOM や YouTubeLive を活用して青森県のお祭りや冬の景色や文化の素晴らしさを感じて頂くことが出来たことから、将来的な青森県への誘客効果が期待されます。

(b) 「地方版総合戦略」実施に向けた自治体とのリレーションシップ強化

当行では、地方創生の実現に向けて、各自治体と「地方創生に係る包括連携協定」を締結し、地域の課題解決に共に取り組みながら、地域活性化を図っております。

2017年12月、各自治体が策定する「地方版総合戦略」に基づき、地方創生に取り組む地元企業を支援し、地域活性化に対して円滑な資金供給を行うことを目的として、地域活性化ローン「ふるさと・いきいき」の取扱いを開始しております。

本商品は、職場の健康づくり、子育て支援、女性活躍推進、移住支援のいずれかに取り組み、自治体等から認定された法人及び個人事業主が利用できる商品であり、2021年3月末までの取扱実績は4件1.4億円となっております。

(c) 地域活性化に資するプロダクト等

これまで地域活性化に資する様々なプロダクト等を開発・展開してまいりました。引き続き地域活性化に資する活動を展開してまいります。

【地域活性化に資するプロダクト等】

地域活性化ローン「ふるさと・いきいき」	職場の健康づくり、子育て支援、女性活躍推進、移住支援のいずれかに取り組み、自治体等から認定された法人及び個人事業主が利用できるビジネスローン 2017年12月取扱い開始 2021年3月までの実績 140,000千円／4件
空き家解体ローン	「空き家」の解体やリフォーム等を検討している個人を対象としたローン 2019年5月、「むつ市空き家利活用推進制度」と提携し、認定先への金利引下げを実施 2018年度 通期 新規実行 13,430千円／6件 2019年度 通期 新規実行 8,030千円／3件 2020年度 通期 新規実行 10,520千円／5件
PFI事業	青森県内6例のうち3例が当行関与
クラウドファンディング	(株)CAMPFIRE・READYFOR(株)と業務提携(2018年10月取扱い開始) 2021年3月までの募集・達成実績 ・(株)CAMPFIRE 16,852千円／4件 ・READYFOR(株) 5,006千円／4件
ビックデータを活用した産業分析	「RESASを活用した施策立案支援事業」に、東北の金融機関として初の認定 2018年7月に「RESAS×金融機関データ」を活用した地域産業分析『青森県のアグリビジネス～「稼ぐ力」向上への取り組みについて～』を作成し公表
シティプロモーションサポート活動	お客さま訪問時に地方公共団体(当行と連携協定している先)が発行する観光やイベントに関するパンフレット等を配布し、地域資源をPRする活動を展開
廃校活用	2018年6月に藤崎町の縫製工場会社が田舎館村の廃校を活用し、県内工場の業務集約を行うことで生産を効率化 当行が金融支援を実施

C. 地産品を活かすビジネス展開

(a) 商談会・産直市・テスト販売等の実施

商談会・展示会等参加へのサポート及びお客さま間の個別紹介やお客さまのニーズに応じた業務提携先紹介により、販路拡大機会の提供を行い、地域における新しい商流の創出や付加価値向上の支援に取り組みました。

青森県や各物産協会などと共催し例年開催している「『青森の正直』商談会」については、新型コロナウイルス感染拡大を踏まえ、2020年度は開催を見合わせた一方で、商談会に代わる手段として、県内企業103社の新商品や代表的な商品の情報を一冊にまとめた「2020青森のうまいものバイヤーズナビ」を作成し、県内外の量販店やスーパー、飲食店に送付するとともに、特設ホームページ(2021年3月まで)を開設し、PRを図りました。

(b) 販路拡大セミナー・顧客紹介等ビジネスマッチング支援

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

直近では不動産事業者、人材紹介事業者、生産性向上に寄与するサービスを展開する事業者等の提携先の拡充を進めており、多様化するお客さまのニーズに対応するため、今後も幅広い分野における業務提携を進めてまいります。

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

地域創生部ビジネス成長支援室を中心に、海外の金融機関等とのネットワークを活かした地元企業の海外ビジネス支援業務に取り組みました。

2020年9月及び2021年1月には、青森県、JETRO、株式会社青森銀行と共催のもと「国内バイヤー招請輸出商談会」を開催いたしました。県内企業27社が参加し、国内バイヤー10社と個別面談を行いました。

また、2020年6月にはお客さまの販路拡大支援を目的に、株式会社RCGと業務包括連携協定を締結し、同社が提供する複合型ビジネスシステム「SELAS(セーラス)」を活用したオンライン上で商談機会を提供しております。今後も同社とも連携しながら、お取引先のビジネス支援に取り組んでまいります。

D. 青函エリアをつなぐビジネス支援

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

2020年10月には、北海道、青森県などと共催し、アフターコロナを見据えつつ、道南地域の生産者やメーカーの国内外への販路拡大を図る場として、「道南食のブランドフェア2020」を開催いたしました。フェアには、青森県内からも当行の紹介企業を含む4社が

参加し、バイヤー・料理人・食に関する専門家による個別相談会・商談会等を行いました。

(2) Innovation2 職員の幸福と活力向上の追求

① やりがいの醸成

職員が能力を最大限に発揮し、活力にあふれる企業風土の醸成により、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、やりたい仕事にチャレンジしていく風土の実現を目指した「やりがいの醸成」、個々人に合せた働き方の実現を目指した「柔軟な働き方の実現」、多様な人財の活用により組織の活性化を目指した「ダイバーシティの推進」、そしてワーク・ライフ・バランスの実現を目指した「健康経営」などの施策に取り組みました。

A. 「価値創出プロジェクト」の実施

規制緩和等を踏まえ、地域の活性化支援と当行の将来のビジネス創出に向けたプロジェクト「価値創出プロジェクト」の活動に取り組みました。

行内公募により選抜した若手・中堅職員を中心に議論・検討を重ね、地域の農業生産者を支援することを目的に、2021年3月より「青森の生産者を支援するプロジェクト」を展開しております。

B. キャリアチャレンジ制度の拡充

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

希望できるセクションに本部の専門部署のほか、北海道地区の店舗や休日営業拠点（エブリデイプラザ・ローンスクエア）、グループ会社（みちのくリース、みちのく債権回収）を新たに追加したほか、外部機関へのトレーニー派遣についても数多くのラインナップを準備いたしました。

2018～2020年度（3年間累計）の募集では、計38名を選考し、順次希望セクションに配置しております。

C. eラーニングの導入

新たなキャリアチャレンジ制度のほか、2019年1月よりeラーニングを導入いたしました。eラーニング導入により、受講する時間と場所の制約を受けず、インターネット環境の下で、数多くのジャンルのなかから自分のペースで学習できる環境、つまり職員自らが能動的に自己啓発を行いやすい環境を創出しております。

eラーニングが職員に早期に浸透するように、研修体系をeラーニングと連動した内容

に見直しするほか、OJT、Off-JTの補強ツールとしての活用を図ってまいります。

② 柔軟な働き方の実現

A. フレックスタイム制度の導入

家庭環境に合わせた柔軟な働き方ができるよう、また繁忙期・閑散期の仕事量に合わせて出退勤時間を調整できるよう「フレックスタイム勤務制度」を2020年6月より導入いたしました。毎月3割強の職員が本制度を利用しており、柔軟な働き方の実現、労働生産性の向上、ワーク・ライフ・バランスの充実に繋がっております。

B. テレワークの導入

妊娠・育児・介護あるいはケガなどにより、一時的に通勤が困難な職員や、家族と過ごす時間を増やしたい職員などが、柔軟な働き方ができる仕組みとして、2020年7月に管理職級の職員を対象に「テレワーク制度」を導入したほか、2020年10月にはフルタイム勤務者全員を対象を拡充いたしました。

C. ダブルジョブ制度の導入

2020年1月より、本部職員を対象に、各職員が持つスキルや経験を所属外のセクションでも発揮できる制度「行内兼業制度（ダブルジョブ制度）」を試行導入いたしました。

職員の自律的な成長を支援する取組みと位置づけ、組織間の円滑なコミュニケーションの促進にも繋げていくことで、組織全体の活力向上に取り組んでまいります。

③ ダイバーシティの推進

2011年より公募により選出する職員で構成するダイバーシティ推進チーム「スマイリリーズ」を立ち上げ「商品・サービス企画」「仕事と家庭の両立支援」「キャリアアップ」等において、男女の区別なく能力を最大限に発揮できるよう活動を行ってまいりました。

2020年4月より人事総務部内に「ダイバーシティ推進室」を設置し、「女性のための法人営業交流会の開催」「女性の法人営業育成メンバーの募集・運用開始」や、「産育休者・介護休業者向け職場復帰面談シートの制定」、「仕事と介護の両立支援に向けたサポートブックの制定」、「男性の育休取得推進に向けた取組み」などを実施いたしました。

A. 女性のキャリア形成支援

(a) 女性管理職比率の向上

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

2021年4月1日現在、目標を下回りましたが、始期に比較し比率は向上しております。

	2018/4/1 実績	2019/4/1 実績	2020/4/1 実績	2021/4/1 実績
女性の管理職比率	24.2%	25.0%	26.9%	27.2%

(b) 女性の職域拡大

これまで女性の配置が少なかった法人営業部門及び本部企画部門へ積極的に女性を配置し、さらなる女性の職域拡大に取り組みました。

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

【女性の職域拡大の状況】

	2018/4/1 実績	2019/4/1 実績	2020/4/1 実績	2021/4/1 実績
本部企画部門への女性配置	44名	49名	45名	36名
法人営業課への女性配置 (うち事業性融資担当者)	88名 (15名)	88名 (18名)	96名 (23名)	116名 (37名)

B. 両立支援

あらゆるライフステージにおいて仕事と生活の調和を実現させられるよう、両立支援に取り組みました。「仕事と介護の両立支援に向けたサポートブック」を策定のうえ、行内グループウェアに掲示し、全職員に対し介護に関する情報発信を行っております。また、男性の育児休業取得奨励として、対象者への休業取得を促したことにより、男性の育児休業取得率は始期比で大幅に改善いたしました。

	2018/4/1 実績	2019/4/1 実績	2020/4/1 実績	2021/4/1 実績
男性の育児休業取得率	23%	27%	73%	83%

C. 活気ある職場づくり

(a) ドレスコード見直し（服装の一部自由化）

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

(b) さん付け呼称運動の展開

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

D. 障がい者雇用率の向上

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

「Pastel」メンバーに対してはジョブコーチを経験した職員が中心となり、作業指示、マニュアル作成などの環境整備と、障がい者個人々々からの相談事項への対応など、雇用定着に向けた管理に努めており、2021年3月31日現在、法定雇用率2.3%を上回る2.9%となりました。

障がい者の職域拡大と、多種多様な人材を活用した活力ある組織づくりと、障がい者雇用率の向上に引き続き取り組んでまいります。

E. シニアが活躍できる環境の充実

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

2021年4月1日現在で66才以上の職員は18名在籍しており、そのほとんどが、これまでの経験を活かした管理・調査部門などの本部セクションで活躍しております。

④ 健康経営

A. 有給休暇取得率の向上

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

具体的には、2019年4月から労働組合と協調して「じょいふる休暇」と称した半期に3日間の年次有給休暇を取得する制度を定め、有給休暇の取得推進を図りました。

この結果、2021年3月期の有給休暇取得率は計画を7.3ポイント上回り77.3%となり、計画を達成いたしました。

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績
有給休暇取得率	44.0%	47.1%	79.7%	77.3%

B. 健康教養セミナー・各種検診助成等ヘルス・サポートメニューの充実

「健康教養セミナー」の継続開催により、生活習慣改善の動機付けと健康意識向上を図りました。2014年度からの累計でヘルスサポーターは527名となり、2014年の健康経営宣言で掲げた目標である『10年間で500人体制』を前倒しで達成いたしました。

また、当行のヘルスサポート体制や、健康経営への取組みを評価頂き、2018年5月に青森県健康経営認定制度の認定を頂いているほか、日本健康会議により2017年度以降連続して「健康経営優良法人2021（大規模法人部門）」として認定されました。

2021年度は定期健康診断に加え、弘前大学COIが社会実装を進めている「QOL（啓発）健診」を実施し、健康教育と生活習慣改善の提案及び事後フォローアップによる行動変容を促すなど、引き続き職員の健康の維持・増進に努めてまいります。

(3) Innovation3 不断の改革推進による生産性向上の追求

① 大胆な経営資源のシフト

各種コンサルティング体制の充実に向け、休日営業拠点の拡充や非対面チャネルの強化に取り組みました。

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

こうした取組みを今後も継続し、従来型業務の効率化をさらに加速してまいります。なお、2023年度には従来型店舗は60拠点程度、人員数は1,660名程度を計画しております。

【経営資源の再配置の状況と今後の見通し】

	2018/3 期 実績	2020/3 期 実績	2021/3 期 計画	2021/3 期 実績	2024/3 期 見通し※
総人員数	2,170 名	2,027 名	1,950 名	1,923 名	1,660 名程度
うち法人・個人営業部門	669 名	664 名	650 名程度	689 名	650 名程度
従来型店舗数	94 拠点	84 拠点	75 拠点程度	75 拠点	60 拠点程度

※・・・計画期間中の実績は翌期初時点を対象（期末日退職者数を控除、翌期初の採用数を反映）としております。

A. デジタル技術の活用と業務BPRを通じた業務効率化

(a) デジタル化の推進

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

また、2017 年 4 月に導入した新たなグループウェアを活用により、各種申請及び稟議作成、回付における事務フローの迅速化が図られ、生産性の向上及び環境負荷軽減に繋がりました。

(b) 業務 BPR の継続

業務 BPR について、全行的に取り組みましたが、特に本部業務については、総労働時間の削減のほか、本部人員数の削減を目標に加えることで、スピード感を持った見直しを行いました。

こうした業務の効率化と人員の再配置により、2021 年 3 月期の従来型業務に係る総労働時間は 2020 年 3 月期と比較して 12 万時間減少いたしました。

B. 生産効率の高い人員・店舗の再配賦

(a) 戦略的な新規出店と店舗統合の実施

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

既存店舗については、2020 年 3 月末時点の 84 拠点から 2021 年 3 月末時点で 75 拠点に削減いたしました。今後も店舗再編成を積極的に進め、2024 年 3 月末時点では 60 拠点程度を目指してまいります。

店舗の統合方法については、お客さまの口座番号の変更を伴わない「支店内支店方式」を採り、お客さまの利便性を極力損なうことのないように努めております。

【営業拠点数の推移】

(2021年3月31日現在)

実施年度	併設店	主管店	従来型店舗数
2019/3期	新城支店	石江支店	90拠点
	田名部支店	むつ支店	
	三戸支店	南部支店	
	比内支店	大館支店	
2020/3期	八戸ニュータウン	根城支店	84拠点
	天間林支店	七戸支店	
	大学病院前支店	下土手町支店	
	多賀台支店	河原木支店	
	筒井支店	桜川支店	
	大鰐支店	城東支店	
2021/3期	イトーヨーカドー青森店	青森南支店	75拠点
	金木支店	五所川原支店	
	湯川支店	柏木町支店	
	小柳支店	浪打支店	
	佃支店		
	西弘前支店	松原支店	
	岡三沢支店	三沢支店	
	二戸支店	南部支店	
	軽米支店	根城支店	
2024/3期	・・・		60拠点程度

(b) ATM 戦略の再構築

ATM については、既存の ATM の稼働状況や地域特性などを慎重に考慮し、ATM ネットワークの適正化を図りました。2020年7月からは青森銀行との ATM 連携を開始し、顧客利便性の向上と ATM の効率化施策を積極的に進めております。また、コンビニ ATM との連携についても、2020年12月から優遇サービスの廃止など、プロパーATM との差別化や採算性の改善に取り組みました。

(2021年3月末現在)

年度	店舗内 ATM	店舗外 ATM	合計	前年同期比
2018/3期	220台	199台	419台	—
2019/3期	212台	191台	403台	▲16台
2020/3期	200台	184台	384台	▲19台
2021/3期	181台	165台	346台	▲38台

(c) リテール店※業務の見直し

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

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

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

② 全行的な収益意識の醸成

A. 採算性を意識した営業活動に向けた取組み

(a) 採算性を意識した法人営業活動の展開

法人営業活動を通じた、取引採算性改善に向け、リスク・コスト調整後収益（RACAR）を指標として用い、個社別の取引採算性の見える化を図り、適正な収益とリスクテイクのバランス改善に取り組みました。

貸出金利の適正化、各種金融サービスの提供を通じた適正な手数料収入の確保、経営改善支援活動の強化による与信コストの抑制など、個社別の取引方針を定めることで、収益性を意識した営業活動の展開に向けた、職員の意識向上を図りました。

(b) 住宅ローンの採算性向上に向けた取組み

住宅ローン単体での採算改善に加え、お客さまのライフイベントに基づく、営業活動を展開することで、家計取引等の付随取引による総合採算の改善に取り組みました。

住宅ローン単体での採算改善は、ポートフォリオ分析や収益分析による採算管理を行い、分析結果は、信用リスク管理規程に基づき、経営会議へ報告を行うとともに、適用金利の適正化やデフォルト抑制のために初期与信審査モデルへ反映させる等、採算性改善に取り組みました。

B. 収益意識の醸成に向けた取組み

業績を重視した表彰制度は2020年3月にて廃止いたしましたが、2020年度以降も引き続き業務目標を設定し、収益意識の向上に取り組んでおります。

法人営業活動においては、地区毎のマーケット、貸出ポートフォリオの特性等を踏まえ、2020年度は「収益性、採算性の向上」を基準としたきめ細かい戦略と営業店の活動方針を策定し、具体的な活動として「法人営業戦略ミーティングの一部見直し」等を実施いたしました。

従来からの戦略ミーティングに加え、「金融取引方針に関するミーティング」を新設し、1 先毎にキャッシュフローを考慮した長短の組替え、保証協会付融資の活用、期間スプレッド見直し等を検討した上で訪問・提案に繋げていく活動を行いました。これらにより各担当者の個社別顧客の収益状況等も把握や、収益意識の向上に繋げております。

また、各ブロックのマーケット環境・傾向等を踏まえ、ボリューム、利回り改善の目線をブロック内で共有し、月次で本部・地区本部、各ブロックとの対話材料として収益意識の醸成に取り組みました。

個人営業活動においては、「個人営業戦略及び活動方針」を策定し、所属課を問わず、ライフプラン提案のラインナップの 1 つとして、個人の資産形成に資する消費者ローンを推進してまいりました。また、将来の収益拡大へ向けた取組みとして、人事評価において部店及びエリアへの貢献度の評価を行っております。

目標設定方法の抜本的見直しの一環として、「顧客本位・職員の士気高揚・人材育成できるチームの組成に向けた自律できる組織風土醸成」を目的とし、2020 年度より「Banker's AWARD」の運用を開始いたしました。「Banker's AWARD」では、チーム又は個々の職員の好事例を表彰することで、当行職員に求められる営業活動・管理体制・人材育成手法を可視化し、それらを当行職員の風土として根付かせていくことを狙いとしております。

③ 経費の統制

A. 計画的な設備投資に向けた統制

店舗の統廃合や業務のデジタル化に向けた戦略的な設備投資を行うにあたり、費用対効果の見極めや計画的な設備投資による償却負担の適正化に取り組みました。

特に投資額が増大であり、導入後もランニングコストが発生する IT 投資は、経営会議の下部機関である「IT 戦略委員会」において費用対効果を十分に検証したほか、年間の投資枠管理を厳格化することで、減価償却費及びランニングコストの削減を図りました。

B. 効果的な物件費支出のための統制

計画を上回る店舗統廃合や経費支出の適正化等に取り組んだ結果、2021 年 3 月期の経費は計画を 19 億円下回り、200 億円となりました。

【経費の状況】

	2018/3 期 始期	2020/3 期 実績	2021/3 期 計画	2021/3 期 実績
経費	227 億円	209 億円	219 億円	200 億円

(4) グループの総合力向上

地域に貢献していくために求められる役割はますます高度化しており、既存の銀行業務

の枠を超えたソリューションの提供や、持続可能な収益確保のための業務の一層の効率化が求められております。

こうした課題に対応するため、グループの総合力やグループ会社間連携の強化に加え、アライアンスの活用に取り組みました。

① みちのく債権回収株式会社の設立

創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティング体制のさらなる強化に向け、みちのく債権回収株式会社を設立し、2018年10月より営業を開始いたしました。

当行グループの債権取立業務を同社に集約することにより、ノウハウの蓄積と効率化を図るとともに、グループ間の人材交流による与信管理の向上に取り組みました。

また、東北・北海道地域に本拠地を置く唯一の銀行系サービサーとして、域内を中心とした他金融機関からの債権買取を行うことに加え、日本政策金融公庫、きらやか銀行、及び当行で組成する「地域経済エコシステムファンド」の債権買取業務を受託する等、地域企業の事業再生に向けた活動を展開いたしました。

② アライアンスの拡大

地域企業の人材不足への支援を強化するため、2018年8月にヒューレックス株式会社、2019年3月にパーソルホールディングス株式会社と業務提携契約を締結し、2019年10月には「有料職業紹介事業」の許可を取得いたしました。

また、地域経済の発展に向けたお客さまサービスの一層の向上及び経営の生産性向上を図るため、株式会社青森銀行と包括的連携の検討を開始しており、2020年7月よりATM利用手数料の相互無料化を実施しております。

さらに、2020年8月より、インターネット専門銀行である住信SBIネット銀行株式会社と銀行代理契約を締結し、外貨関連サービスの提供を開始いたしました。インターネットを活用した24時間対応などにより利便性が格段に向上し、地域のお客さまの利便性向上に繋がる取組みであると認識しております。

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

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

当行は、監査等委員会設置会社であり、取締役は総員9名で、うち監査等委員である取締役は4名であります。また、コーポレート・ガバナンスを強化するため、社外取締役の積極登用を行っており、取締役のうち5名は社外取締役であります。さらに、議長をはじめ過半数を社外メンバーで構成する「指名・報酬検討会議」を設置しております。

(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係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。

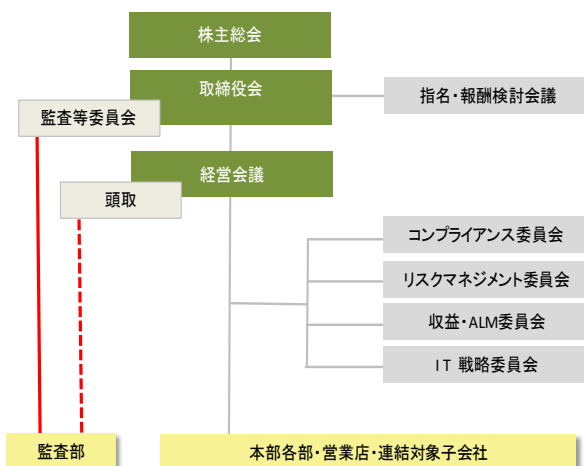
【取締役会の構成】

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

<特徴点>

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

【監査部の独立性強化】



(3) 経営強化計画の進捗状況管理

経営強化計画の確実な達成に向けて、頭取が委員長を務める「収益・ALM委員会」において、月次で計画の進捗状況を管理しております。

取締役会に対しては、四半期毎に経営強化計画の履行状況について報告を行っております。

2. リスク管理の体制の強化

当行では、「リスク管理規程」に基づき、統合的リスク管理基本方針並びにリスクカテゴリー毎の管理基本方針を定め、組織全体に周知しております。また、年度毎に「リスク管理方針」並びにその実践計画である「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) 信用リスク管理強化

信用リスクについては、従来「信用リスク管理規程」に基づき、年度毎に「クレジットポートフォリオ管理基準」を策定しておりましたが、事業性融資に関して営業本部・地域創生部・審査部それぞれが具体的な施策を立案するに際しての目線・考え方の摺り合わせを意図し、各種施策の根底にある考え方とその背景を明文化した「事業性融資に係る基本方針」を2020年度より新たに策定いたしました。

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

さらに、自己査定結果を踏まえた信用リスク分析結果については経営会議に付議・報告しております。

このような取組みに加え、2020年4月により新たに設置した地区本部に経営改善支援の経験を有する職員を新たに配置し、地区の特性に応じた企業支援体制を構築いたしました。

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

① 業種管理

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

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

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

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

② 適用金利決定プロセスの合理化

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

今後は、リスク・リターンの考え方の深化・定着を目指し、営業店・本部間においてより円滑なリスク・コミュニケーションが行われるよう取り組んでまいります。

(2) 市場リスク管理強化

市場リスクについては、「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。

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

(3) 不良債権の適切な管理

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

特に自己査定において実質破綻先以下となった回収を進める必要のある取引先については「整理貸付先」として指定し、速やかに面談や現況調査を実施するとともに、今後の返済計画をヒアリングの上、個別の回収計画を策定し、代位弁済業務から法的手続などについては、審査部企業支援室が営業店をサポートしております。

なお、2018 年 10 月より営業を開始した、当行子会社のみちのく債権回収に対して、当行の実質破綻先以下の回収業務を委託しております。

また、2020 年度より事業再生に関する専門スタッフを 1 名増員して 8 名を審査部企業支援室に配置し、事業再生や転廃業の支援を強化することにより、不良債権の発生を抑制しております。

こうした取組みを通じて、貸出債権の健全性維持を図っております。

(4) 収益・リスク・資本の一体的な運用

本計画の策定にあたり明示した、「法人営業部門」「個人営業部門」「公金営業部門」「市場部門」の 4 部門における収益・リスク・資本の目標水準と許容水準対比の状況は、四半期もしくは半期毎の定期的なモニタリング指標として活用しており、これらの運用による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た取組みを行っております。

3. 法令等遵守の体制の強化

法令等遵守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

(1) 経営監査体制

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

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

また、監査部は監査等委員会直属とし、監査部門の独立性を強化しております。

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

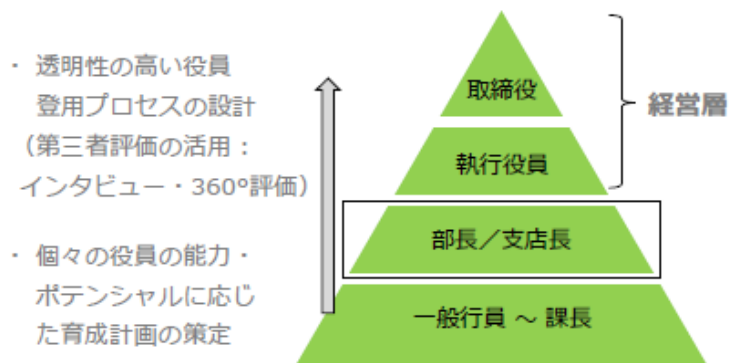
(2) サクセッションプラン

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

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

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

【サクセッションプランのイメージ図】



5. 情報開示の充実

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

半期毎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。

※…新型コロナウイルス感染症流行に伴い、2020 年度は開催を見送りし、2021 年度に関しては、テレフォンカンファレンス形式で開催いたしました。

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

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

(1) 法人営業活動基本方針

日常的な法人営業活動を通じて、「お客さまと地域社会の幸福と発展」を前提に「Win-Win」の関係構築を目指し、徹底したメイン化促進に取り組みました。メイン化促進とは、預貸金はもちろんのこと、法人向けインターネットバンキング・給与振込元受契約等、企業全ての取引を対象として、最終的には従業員や、家族を含めた給与振込口座指定・ローン・資産運用といった個人取引を含めたメイン化を目指すものですが、他行取引の排除はしないこととしております。

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う取引事業者への資金繰り支援対応（緊急融資、既存借入の返済緩和等）を最優先に行うことを法人営業活動の基本戦略に掲げ、活動を展開し、特にミドルリスク層については、収益性・採算性の向上を意識した取組みを行いました。

(2) 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

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

お客さまの営業利益改善支援活動をベースとした法人営業活動、ミドルリスク層へのアプローチ強化に取り組んだ結果、2021年3月期における中小規模事業者等に対する信用供与残高は、始期を209億円上回りましたが、計画を41億円下回り5,315億円となりました。また、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出比率は、コロナ関連の給付金の流入等の影響により、始期比1.56ポイント、計画比1.69ポイント下回り22.54%となりました。

【実績】

(単位：億円)

	2018/3期	2021/3期	2021/3期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
中小規模事業者等向け貸出	5,106	5,356	5,315	+209	▲41
総資産	21,187	22,107	23,575	+2,388	+1,468
総資産に対する比率	24.10%	24.23%	22.54%	▲1.56p	▲1.69p

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

※2. 資金供給手法の多様化の一環として、私募債に積極的に取り組んでいることを踏まえ、中小規模事業

者等向け私募債を信用供与残高に含めております。

※3. 2015年4月1日付でみちのくリース株式会社を連結子会社としたことから、本計画では、同社向け貸出金167億円(2018年3月末残高)を特殊要因として控除し、2018/3始期の中小規模事業者等向け貸出残高としております。

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備

① 法人営業体制

A. 法人営業体制の強化

本計画は、お客さまの本業支援に向け、より高いレベルでの法人営業を展開していく重要なステージと位置付け、「営業利益の改善＝本業支援、経営課題などの解決」であるとの認識のもと、「お客さまの営業利益改善支援活動」を法人営業活動のベースに据え、本業支援に取り組みました。

また、2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、既存借入の条件変更や新規融資対応等の資金繰り支援を重視した活動を展開いたしました。

B. 女性職員の法人営業部門への積極配置

2021年4月1日現在で、事業性融資業務に従事する女性職員は、2020年4月1日と比較し14名増加の37名となりました。今後も女性職員を引き続き法人営業課へ積極的に配置するなど、多様な人材の配置による提案力の向上に繋げてまいります。

C. セグメント別営業の再構築

2020年度は、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、特に中低格付層や中小・零細規模事業者、小口与信先や約定完済先へのアプローチ並びにリレーション強化を図り、そのPDCAサイクルを検証する態勢をとりました。

(a) 顧客規模別の戦略と活動方針

A. 正常先下位層～要注意先

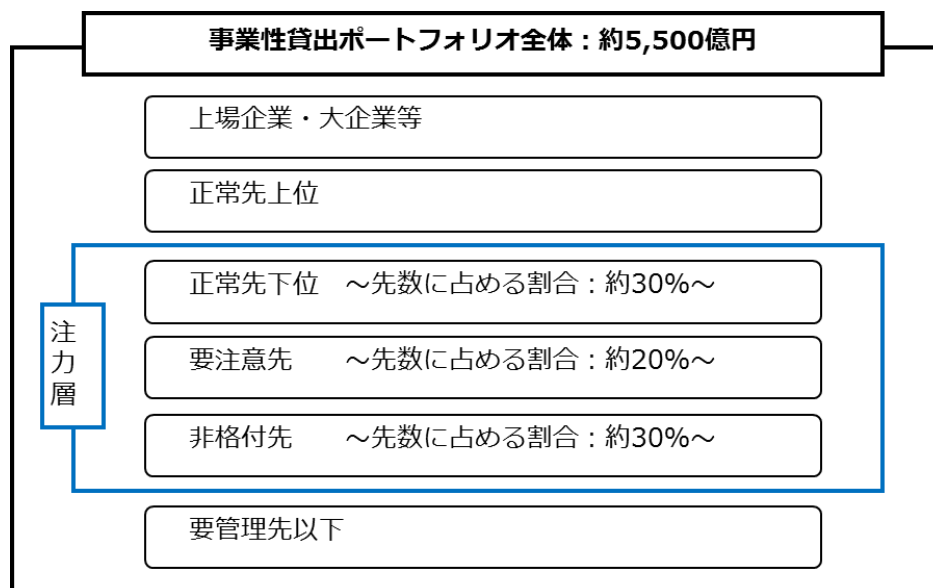
大口先、貸出残高増強への過度な偏重は改め、既存貸出先へのフォロー強化に努め、採算性の向上や資金利益・役務収益に繋げる活動を強化する方針としております。

また、この層は相対的に利回り・収益性の高い層であることを踏まえ、事業性貸出における2020年度の中心的な活動対象に設定し活動を行いました。訪問頻度(接点)を増やし、リレーションを再構築するとともに、信用リスクの低減及び分散にも留意しながら、短期継続融資や、折返し資金対応を中心とした資金繰り支援の取組み及び各種ソリューションの活用提案等を行ってまいりました。

イ. 正常先上位層

企業規模や資金力の上で M&A の強力な買い手になり得ることから、定例訪問時等におけるニーズ把握、情報収集を励行するとともに、取引の採算性改善に努めました。

【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）

【コンタクト頻度の推移】

信用格付	2019年度(4月～1月)	2020年度(4月～3月)	増減
	コンタクト頻度/ 1先あたり1ヶ月平均回数	コンタクト頻度/ 1先あたり1ヶ月平均回数	
A1	0.96	0.91	▲0.05
A2	0.95	1.03	0.08
A3	0.56	0.75	0.19
A4	0.54	0.77	0.23
A5	0.53	0.71	0.18
B1	0.60	0.96	0.36
B2	0.80	1.01	0.21
非格付	0.18	0.35	0.17
総計	0.46	0.69	0.23

※コンタクト頻度：訪問・来店・電話による取引先とのコンタクトの頻度。

2019年度のコンタクト頻度には電話を含まない。

(b) 今後の展開について

2020 年度より青森、弘前、八戸、北海道（函館）の各ブロックに地区本部を新設し、地域毎の特性に即した営業体制の強化や金融サービスのさらなる拡充に取り組んでおり、2021 年度以降は、事業承継における営業店サポートの強化のため、事業承継専門の本部担当者（事業承継コンサルタント）を各地区本部に順次配置していく予定であります。

また、法人営業部門への積極的な人員投下により、中小企業のみドルリスク層を中心にお客さまとのコンタクト機会の拡充を図り、資金繰り支援、ソリューション提供の強化を図ってまいります。

活動の状況は、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、改善のための協議を繰り返し実施することで、施策の実効性を高めてまいります。

② 人材育成

創業支援、事業承継・M&A などの専門性の高い分野に、外部機関へトレーニー派遣を継続的に行っており、計画期間累計で 13 名の職員を派遣いたしました。

また、各エリアで開催している戦略ミーティングにおいて、題材企業のライフステージ、地域への影響度合い、財務面の課題、事業の継続性などの総合的な分析により、事業性融資業務初任者の目利き力向上を図りました。

なお、2021 年 3 月末で専門的な資格を保有する職員数は、中小企業診断士 10 名、農業経営アドバイザー試験合格者 21 名、医療経営士 3 級試験合格者 15 名、介護福祉経営士 2 級試験合格者 2 名となっております。

③ 法人営業体制における「北進」戦略

函館地区は、地元と位置付け 6 ヶ店を配置しており、道外に本店を置く銀行のなかで最大の店舗数を有しております。旗艦店である函館営業部を 2017 年 9 月に新築建替えるなどの店舗整備や、重点的な人員配置など、経営資源を投入することで「青函のリーディングバンク」としての地位を確立しております。

また、札幌地区は、2030 年度の北海道新幹線札幌延伸を見据え、青函圏と札幌圏の関連が強くなっていくことを踏まえ、準地元と位置付けし、営業基盤の拡充に取り組みました。

これらの結果、計画期間における函館・札幌地区の事業性貸出残高、事業性貸出先数ともに堅調に推移しております。

④ 検証体制について

営業店毎の信用供与の状況については、本部関連部での情報共有及びモニタリングを

行う体制を構築しております。

さらに、2016年5月に表明した「ビジネスパートナー宣言」を高いレベルで実践することを目的とし、推進部門と管理部門を横断した協議体である「ビジネスパートナー推進協議会」を設置しております。

法人営業活動は「営業推進」と「信用リスク管理」は一体と位置付け、金融仲介機能のベンチマークなどの指標を活用しつつ、より高度なPDCAマネジメントに取り組んでまいります。

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

① 「経営者保証基本方針」について

経営者保証については、2013年12月に「経営者保証に関するガイドライン研究会」が公表した「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえ、経営者等の個人保証に依存しない融資の一層の促進を図るとともに、保証契約の締結、保証契約の見直し並びに保証債務の整理について、適切な対応を行うこととし、『経営者保証に関するガイドライン』に係る事務取扱手続」を制定のうえ、活用に取り組みました。

2019年12月に公表された「事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」については、原則として二重徴求を行わない方針について行内周知を図ったほか、民法改正に伴う「保証手続」改定に際し、「経営者保証ガイドライン対応マニュアル」に内容を包含することで行内規程の明確化を行いました。

また、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、当行ホームページにて当該KPIを公表いたしました。

さらに、2016年5月より実施している、「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。

② ABL への取組み

動産評価会社と業務提携を行うなど、ABLに積極的に取り組みました。

ABLは担保・保証が十分でない要注意先や事業が拡大基調にある取引先への資金繰り安定化や実態把握に有効的な手法であることから、運転資金の供与、資金調達手段の見直し等への活用を引き続き図ってまいります。

(3) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

① 営業利益改善支援活動

A. 「営業利益改善支援活動」の強化

当行の法人営業ビジネスモデル「お客さまの営業利益改善支援活動」を継続的に発展さ

せ、金融仲介機能の一層の発揮を果たしていくことが当行の目指すべき姿であります。

2020年度においては、2019年度までのセグメント別営業の見直しを図った上で、お客さまの信用格付・事業規模別の基本戦略及び活動方針を策定いたしました。

個社別の提案強化に向けて、ミドルリスク層を主な取扱い対象とし、キャッシュフローを考慮した長短借入金の組替え、短期継続融資、リファイナンスを中心とした資金繰り支援、各種法人プロダクトを含めたソリューション提案等を事前に検討し、お客さまへ提案を行うための、「金融取引方針に関するミーティング」に取り組みました。

また、従来より継続的に開催している「法人営業戦略ミーティング」についても、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、引き続き取り組んでまいります。

B. 「お客さま満足度調査」の継続実施

営業利益改善支援活動について、民間調査機関が直接お客さまを訪問してヒアリング調査を行い、お客さまの立場から忌憚なきご意見を頂き、当行の認識とのギャップを捕捉しております。

2020年度も、経営改善支援先や各種ソリューション提供先等を対象にヒアリング調査を実施いたしました。当行提案についてのご意見や、課題を抱えるお客さまに対する対応等についての素直なご意見を幅広く頂戴し、法人営業体制の改善や、お客さまのニーズ把握に活用しております。

② ミドルリスク層に対するアプローチ強化

創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築を掲げるなか、ミドルリスク層を成長予備軍と位置づけ、支援体制の強化に取り組みました。



A. 支援方針の策定先拡充

従来の経営改善計画の策定支援を中心とした支援先に加え、ミドルリスク層に相当するお客さまのうち、支援方針を定め活動を実施する対象先の拡大に取り組みました。

経営改善計画の策定と実行を支援する「計画策定支援先」は、計画期間累計で150先の

計画に対し、2021年3月末の実績は152先となり、計画を達成いたしました。また、具体的な方針を定めた「支援方針策定先」についても、計画期間累計で350先の計画に対して、2021年3月末の実績は355先となり、計画を達成いたしました。

B. ミドルリスク層に対するアプローチ強化を評価する指標

各支援対象先のお客さまに対して行う具体的な支援について、評価指標を掲げ、実効性を追及しております。

本業支援については、「経営改善支援割合」にて法定の改善目標を定めていることから、別途資金繰り支援を実施した先を行内における評価指標として管理いたしました。

具体的には、「短期継続融資」、「リファイナンス」、「経営改善に繋がるニューマネーの貸出」を行った件数を計測し、2021年3月末の累計実績は510件となり、計画（計画期間累計400件）を達成いたしました。

2020年度より中低格付先の中小・零細規模事業者を対象先とした「金融取引方針に関するミーティング」を実施しており、キャッシュフローを考慮した長短借入金バランスの組み換え、短期継続融資、リファイナンス等を中心とした資金繰り支援に取り組みました。

3. その他主として業務を行っている地域における経済活性化

(1) 地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援割合）

地域経済の活性化に向けて、取引先企業の総数に占める経営改善支援等取組先数の割合の目標を掲げ、取組みを強化してまいりました。

2021年3月期の経営改善支援等取組先は、④事業承継支援への取組みが118先、達成率131.1%、②経営相談支援への取組みが429先、達成率104.9%と順調に推移いたしました。一方で、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進への取組みが41先、達成率53.9%に留まり、全体では842先、2021年3月期計画845先に対する達成率は99.6%となりました。

また、取引先企業総数は始期比▲203先、計画比では▲559先といずれも下回りましたが、経営改善支援割合は10.22%となり、計画を達成いたしました。

【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	2018/3期	2021/3期	2021/3期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
①創業・新事業開拓支援	128	208	143	+15	▲65
②経営相談支援	301	409	429	+128	+20
③事業再生支援	56	62	111	+55	+49
④事業承継支援	59	90	118	+59	+28
⑤担保・保証に過度に 依存しない融資促進	51	76	41	▲10	▲35
合計 (経営改善支援等取組先)	595	845	842	+247	▲3
取引先の企業の総数	8,445	8,801	8,242	▲203	▲559
割合	7.05%	9.60%	10.22%	+3.17p	+0.62p

※1… 各項目の定義

①創業・新事業開拓支援

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

②経営相談支援

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

③事業再生支援

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

④事業承継支援

事業承継相談に関する支援先、M&A マッチング支援先 等

⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進

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

※2…「取引先の企業の総数」の定義

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

① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

A. 支援機関との連携

自治体や各支援機関と連携した創業支援体制の構築に取り組み、2020年度は、昨年度に引き続き、青森市・弘前市・八戸市など 8 会場で行われた「創業・起業支援制度説明会」（青森県主催）に協力いたしました。

B. 行内の創業支援強化に向けた取組み

(a) 創業 NEWS の配信

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

(b) 創業 MAP の作成

2017年度より、当行の創業支援先のうち、飲食店や美容業など一般消費者向けの創業先を創業 MAP として作成し行内向けに掲示、随時更新しております。当行職員も一般消費者として、当行創業支援先を積極的に利用しております。

(c) クラウドファンディング業務提携先の拡大

「投資型」クラウドファンディングを扱う「ミュージックセキュリティーズ株式会社」、
「購入型・寄付型」を扱う「株式会社 CAMPFIRE」及び「READYFOR 株式会社」と提携しており、2021年3月までに30件を支援いたしました。

C. 行内の創業支援強化に向けた取組み

2020年度の創業融資実行件数は200件の計画に対して185件、実行金額は20億円の計画に対して55億円となりました。コロナ禍による創業者数減少を主要因として実行件数は未達であります。実行金額は計画を達成いたしました。

	2021/3期 計画	2021/3期 実績
創業融資実行件数	200件	185件
実行金額	20億円	55億円

② 経営に対する相談その他の企業に対する支援の機能の強化のための方策

コンサルティングメニューの拡充やプロダクトサービスの強化のほか、外部機関へのトレーニー派遣を経験した専門スタッフの拡充、お客さまのニーズに応じたビジネスマッチング・事業承継や外部事業者、専門家との連携により、お客さまの課題解決支援の強化に取り組みました。

③ 早期の事業再生に資する方策

事業再生支援は、審査部企業支援室に専門スタッフを配置し活動を展開しておりますが、2020年度より担当者を1名増員し、合計8名といたしました。増員した1名を含む専担者3名は外部機関に出向して専門的な知識を習得しており、的確な事業性評価と出向先との連携により、効果的でタイムリーな支援活動を提供しております。

「再生債権先」は、年2回の対象先見直しを行っており、2020年度下期は23グループ111先を定め、活動を展開いたしました。

これらの活動を通じ、地元企業への信用リスクテイクに努めた結果、債権放棄等を通じた事業再生によって維持された商流は累計319億円、雇用は1,923名となりました。

2004年度以降の審査部関与による再生スキーム実施件数は、2021年3月期に実施した2件を加え71件となりました。

【地元^{※1}企業への与信コストに対する公的資金の割合】

(単位：百万円)

	2010/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2020/9期	2021/3期
U L 非期待損失額	10,117	12,067	14,879	16,010	15,316	14,410
債権放棄等 実施累計額	133	11,595	11,880	12,719	13,355	13,892
合計	10,250	23,622	26,759	28,729	28,671	28,302
公的資金対比率	51.3%	118.3%	133.8%	143.6%	143.3%	141.5%

【地元企業への債権放棄等実施により維持された商流^{※2}・雇用^{※3}】 (単位:百万円)

	2010/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2020/9期	2021/3期
商流への影響 (累計)	578	25,484	29,217	31,572	31,735	31,987
雇用への影響	65名	1,605名	1,746名	1,841名	1,908名	1,923名

※1…地元：青森県及び函館地区

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

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

事業再生の具体的な取組み (不動産流動化による再生支援事例)

当社は複数の介護事業所を経営している当行メイン先であり、過剰債務に加えて法改正の影響を受け債務超過へ転落し、事業継続性の疑義が生じておりました。結果として、複数の金融機関からの資金調達が滞り窮境となりました。

当社の事業性を深堀した上で本部を含めた事業者面談を継続し、月次の資金繰りと事業維持資金を供与しながら、支援を継続いたしました。

債務超過解消施策として、不動産の含み益を有する観点から、不動産流動化案が浮上、当社及び外部専門家と連携を図り、メインバンクとして複数の金融機関との金融調整を実施いたしました。その結果、不動産流動化スキームを盛り込んだ計画の合意に至り、施策実行にて、債務超過解消となっております。

メインバンクの継続支援により、施設で暮らす多数の入居者の生活維持と従業員の雇用維持がなされた、地域経済に資するスキーム構築支援の事例であります。

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

2020年4月に「創業・事業承継支援室」を設置し、本部専担者4名を配置するなど組織的な活動を展開しております。2020年6月より、本部（地域創生部）担当者の地区担当制を導入し、業界再編に着目したアプローチリストを共有することで、営業店と連携した本部帯同訪問によるニーズ喚起及び提案活動を展開しております。

また、これまで主流であった外部M&A専門業者への紹介スキームに加えて、外部M&A専門業者との協業スキームや当行内部のみで完結するプロパースキームを構築いたしました。これにより、M&A専門業者で取扱いが困難であった中小零細企業においても、当行独自でM&Aによる事業引継支援が可能となっております。

2010年10月より、次世代を担う後継者・若手経営者を対象とした「みちのく銀行経営塾（開催期間1年間：全12回）」を実施しており、これまで9期、延べ205名が受講を修了しております。なお、2019年10月より第10期生（23名）の活動を開催しており、

今後も継続的に実施する予定です。

VI. 剰余金の処分の方針

1. 配当についての方針

銀行業としての公共性に鑑み、永続的に財務体質の強化を図りつつ、安定的な配当を継続することで、株主の皆さまへの利益還元に努めていくことを基本方針としております。

2022年3月期の普通株式の配当は、1株あたり中間配当10円、期末配当10円の通期配当20円を予定しております。なお、A種優先株式は当初予定どおり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り地域経済の活性化に貢献するとともに、収益性の確保と業務の効率化を図り、経営基盤の強化に努めてまいります。

【利益剰余金の積み上げ実績と計画】

(単位：億円)

	2009/3期 当初始期	2010/3期 実績 (1年目)	2011/3期 実績 (2年目)	2012/3期 実績 (3年目)	2013/3期 実績 (4年目)	2014/3期 実績 (5年目)	2015/3期 実績 (6年目)
利益剰余金	25	41	54	62	87	102	131
当期純利益	▲268	20	18	14	31	32	37

	2016/3期 実績 (7年目)	2017/3期 実績 (8年目)	2018/3期 実績 (9年目)	2019/3期 実績 (10年目)	2020/3期 実績 (11年目)	2021/3期 計画 (12年目)	2021/3期 実績 (12年目)
利益剰余金	164	192	209	206	155	291	168
当期純利益	45	35	26	6	▲44	40	19

2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員の業績向上意欲を高めるため、役員報酬制度は基礎報酬、業績連動報酬及び業績連動型株式報酬制度からなっております。役員賞与制度については、2010年5月に廃止済みであります。2016年7月に設置した「指名・報酬検討会議」において、役員の報酬や役員（監査等委員でない取締役、執行役員）の選任についても十分な協議を行っております。

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

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

1. 経営管理に係る体制（内部監査等）

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

んでおります。

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

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

2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等

「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。