
地域密着型金融推進と 金融仲介機能の質の向上に向けた取り組み状況

2020年3月期
 青森銀行

目次

1.	基本的な考え方	…p.2
2.	支援態勢の整備	…p.3
3.	地域のお客さまとのリレーション	…p.4
4.	リレーション強化に向けた取組み	…p.5
5.	事業性評価への取組み	…p.6
6.	コンサルティング機能の発揮	…p.7～11
7.	地方創生への取組み	…p.12～14
8.	人材育成	…p.15
9.	地域やお客さまへの積極的な情報発信	…p.16
計数等	金融仲介機能のベンチマーク(基準日:2020年3月31日)	…p.17～20

基本的な考え方

企業理念

地域のために お客さまとともに 人を大切に

企業理念の具現化

第16次中期経営計画

【計画期間】2019年4月～2022年3月

計画名称

『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

目指す姿

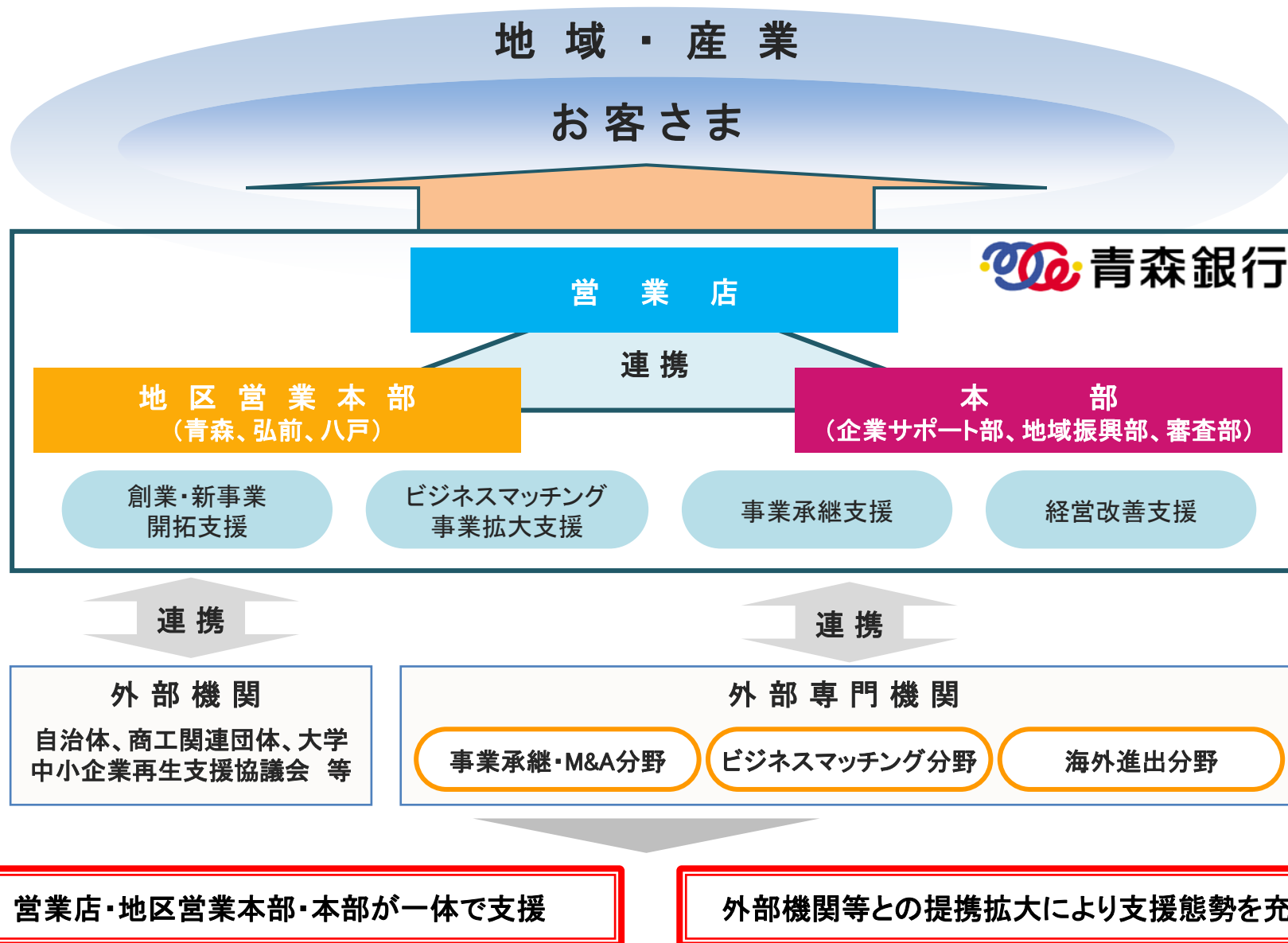
地域・お客さまとともに、豊かで幸せな未来を創る Only One Consulting Bank

中期経営計画の戦略・施策を实践

お客さまの成長、生産性向上

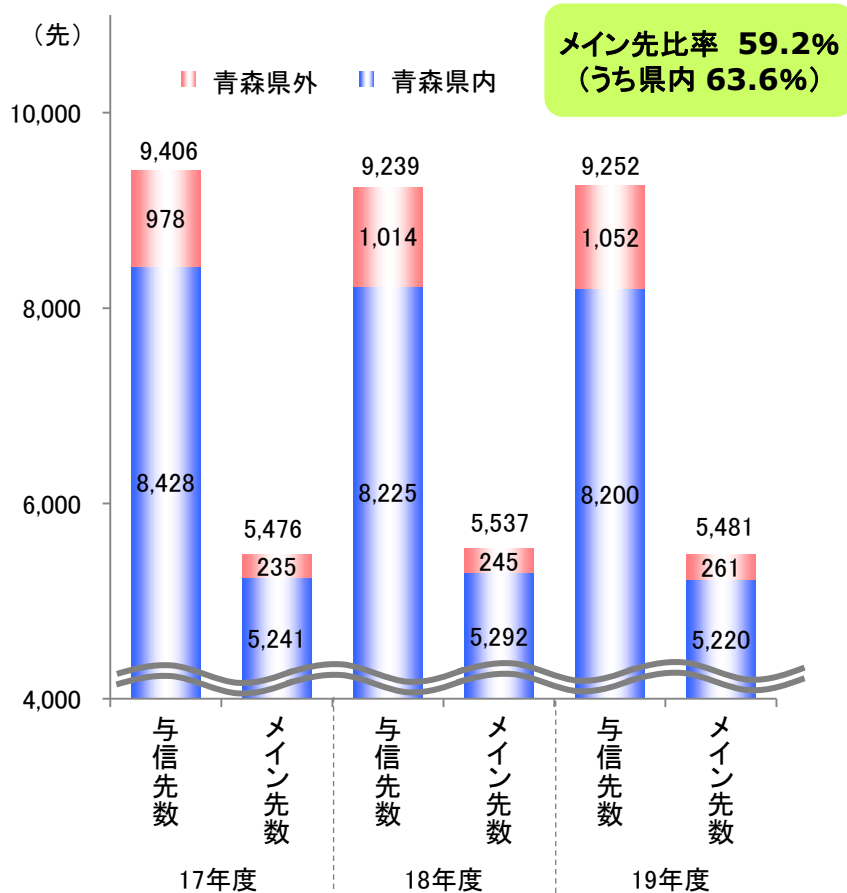
地域経済の活性化

支援態勢の整備



地域のお客さまとのリレーション

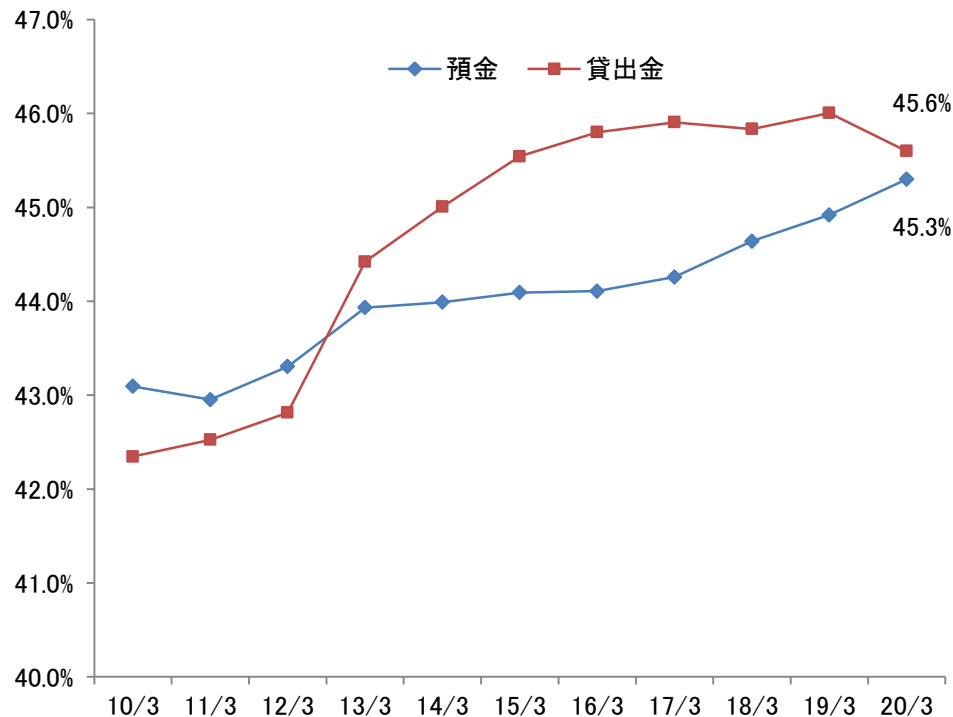
与信先数とメイン先数の推移



※先数は単体ベース

与信先の約6割がメインバンクとして利用

預貸シェアの推移(青森県内)



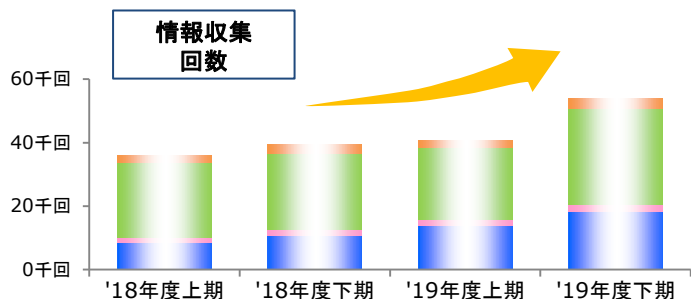
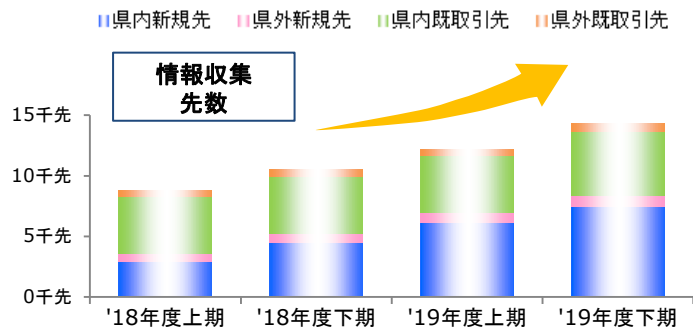
※ゆうちょ銀行・労金・農協・政府系を除く

預金・貸出金ともにシェアは4割を超える実績

リレーション強化に向けた取組み

お客さまとの接点

- 法人担当、個人担当にかかわらず、多面的にお客さまの情報・ニーズを収集



活動量を増強し
お客さまとのリレーションを強化

既取引先

お取引先への
年間平均接触回数

10.1回

お取引先への
年間平均面談時間

1先あたり
5:08
時間

新規先

青森県内新規先(非与信先)への提案先数

第16次中期経営計画KPI
県内非与信先への提案先数
(計画期間中累計)

4,000先以上

3,864先

与信の有無に関わらず
多くのお客さまに提案を実施

事業性評価への取り組み

事業性評価への取り組み

事業内容・成長可能性の分析・評価

お客さまとの対話
経営課題の共有

コンサルティング機能の発揮
担保・保証に過度に依存しない融資

成長支援ミーティング

✓ お客さまへの提案項目の検討、および支援の方向性について、営業店・本部で協議を行う「成長支援ミーティング」を実施

成長支援ミーティング実施先（2019年度）
102先

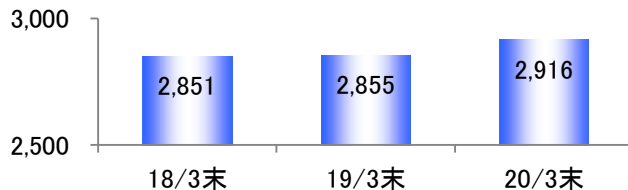
事業性評価に基づく融資を行っている与信先数・融資額

事業性評価に基づく融資を行っている与信先数

4,104先

全与信先の
44.3%

事業性評価に基づく融資額の推移(億円)



総融資額の
37.6%

事業性評価に基づく融資残高は着実に増加

青森県内の中小企業与信先の無担保融資状況

無担保与信先数

4,486先

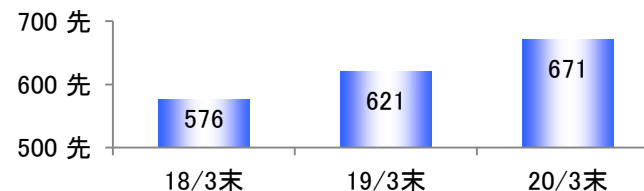
青森県内
中小企業
与信先の
55.2%

無担保融資額

**1,110
億円**

青森県内
中小企業
総融資額の
25.9%

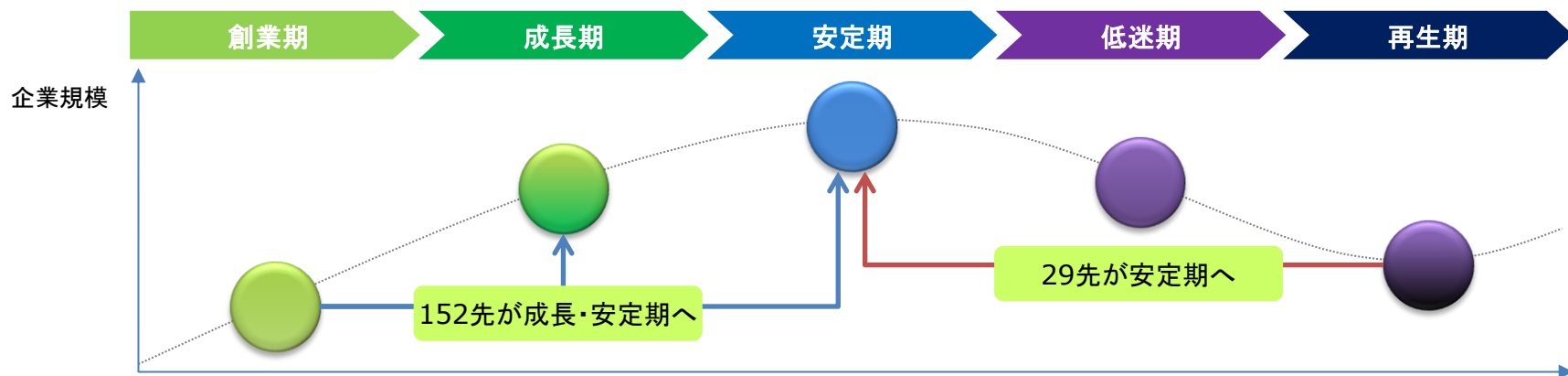
青森県内の中小企業与信先の無保証メイン先数推移



担保・保証に過度に依存しない融資は
着実に進展

コンサルティング機能の発揮

ライフステージに応じた支援



与信先数	975先	695先	6,113先	280先	865先
前年比	+36先	+37先	▲13先	▲2先	▲8先
融資残高	472億円	542億円	6,049億円	64億円	469億円
前年比	+7億円	+19億円	+50億円	▲20億円	▲36億円

新規創業等サポート

事業計画
策定支援

多様な
資金供給

ソリューションサポート

販路拡大支援

海外進出支援

事業承継支援

M&A支援

事業再生支援

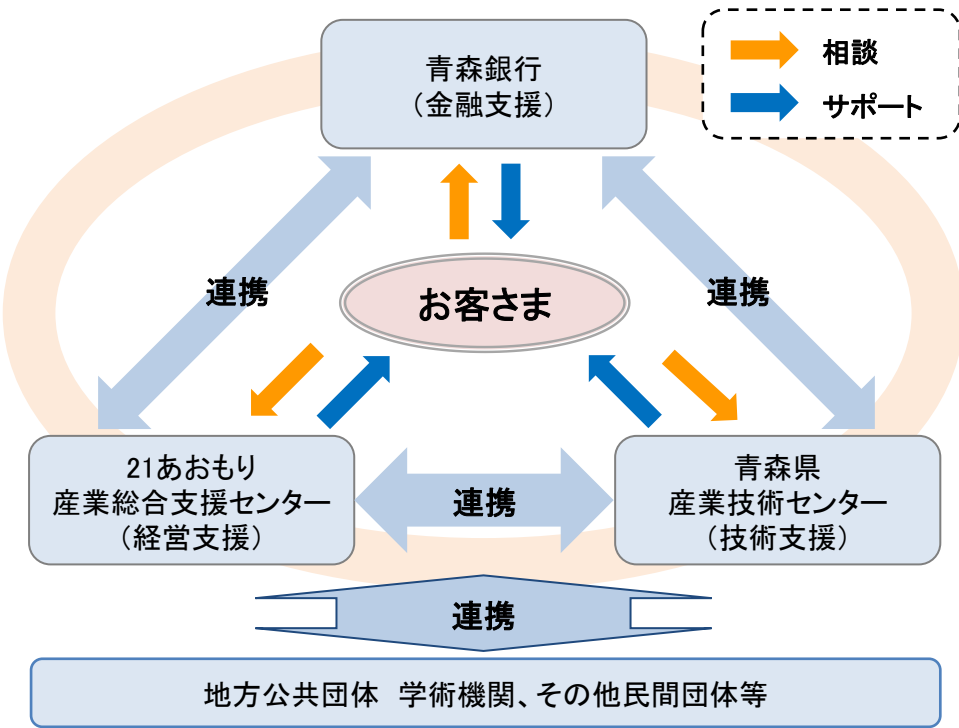
経営改善計画
策定支援

転廃業支援

多くのお客さまが創業期からは成長期・安定期へ、再生期からは安定期へ移行

コンサルティング機能の発揮 ～新規創業等サポート～

創業支援体制



2019年度の実績

開拓・啓蒙活動

創業希望者の知識習得機会多様化を目的とした「起業特化型E-Learning」開設

資金対応

地域貢献ファンドによる投融資実行

資金調達手段の多様化 専門機関による多角的支援

育成支援

起業家間、支援者とのネットワーク構築を目的とした起業家コミュニティ「Startupforest」開設

新規創業等支援実績

第16次中期経営計画KPI

創業・起業等支援件数
(計画期間中累計)

2,000件以上

創業支援数

256先

【創業支援内容内訳】

支援内容	支援件数
計画策定支援 ※過年度支援先に対する見直し計画策定等を含む。	359件
プロパー融資	63件
信用保証付き融資	300件
補助金サポート	11件
ビジネスマッチング等 その他ソリューション	196件
合計(融資の重複除く)	925件

※その他連携機関の紹介97件

融資実績

**3,985
百万円**

技術力や販売力など
新たな事業の価値に着目し、
資金調達に関する支援を実施

**計画策定・資金供給をはじめとした
多様な支援を実施**

コンサルティング機能の発揮 ～ソリューションサポート～

ソリューションサポート

多様な商品・サービス

事業承継・M&A

販路拡大

事業計画策定

海外進出

資金調達・運用

事務効率化

業種毎の専門的支援

リスクマネジメント

など



豊富な本部専門人材

中小企業向け融資や本業支援を主に担当している本部従業員数

企業サポート部

50人

地域振興部

審査部

最適なソリューションの提案・実施

ソリューション
支援先数

1,335先

ソリューション支援の内訳

本業支援先数

756先

うち経営改善が
見られた割合

93.8%

※経営指標が把握できない
234先を除く

その他支援

支援内容	支援先数	詳細
販路開拓支援(成約)	146先	10ページ
事業承継支援先数	236先	
M&A支援先数	129先	

※その他財務支援や経営計画策定支援など
※各支援先は重複あり

本業支援先の大半で経営指標が改善

コンサルティング機能の発揮 ～ソリューションサポート～

販路開拓支援

販路開拓支援先数

896先



成約先数

146先

銀行内外のネットワークを活かした商談会等
ビジネスマッチングの機会を拡大

事業承継・M&A支援

事業承継支援先数

236先

M&A支援先数

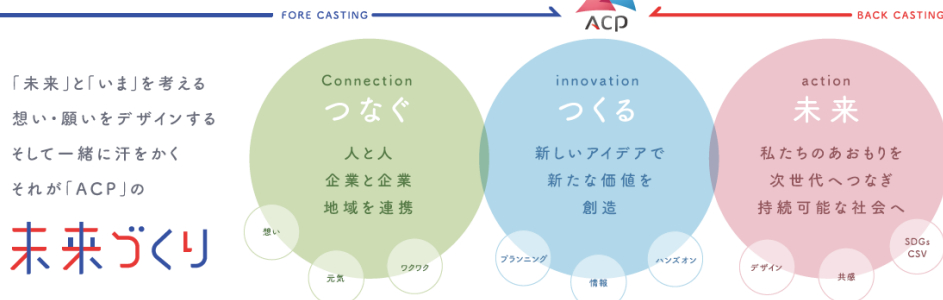
129先

専門人材による支援を展開

コンサルティング子会社の設立

- ▶ お客さまの経営課題、地域の課題に、これまで以上に幅広く、より深く相談に応じるため、2019年10月「あおもり創生パートナーズ株式会社」を設立。2020年1月より事業を開始。

企業・地域の未来づくりへ



<p>経営サポート事業</p>	<p>「人」に対する課題解決支援のご提供から、ともに課題解決に取り組むパートナーとして、地域企業の経営をサポート。</p> <p>人財紹介サービス 人財育成支援</p> <p>人事関連諸制度整備支援 ハンズオン支援</p>
<p>地域デザイン事業</p>	<p>地域との関わりを深め、地域の課題解決に向けた提案を実施。</p> <p>地域活性化プランニング 講演会・セミナーの開催</p> <p>調査・研究 会報誌「Région」の発刊</p>

コンサルティング機能の発揮 ～事業再生支援～

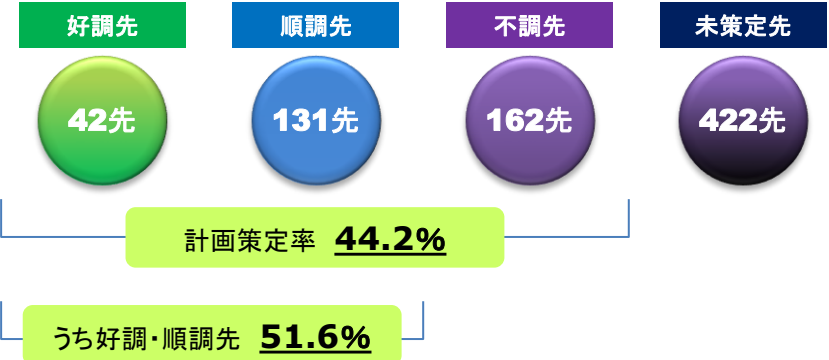
事業再生支援態勢



外部機関と連携し、お客さまに応じた適切なサポートを実施

事業再生支援実績

中小企業の貸付条件変更先に係る
経営改善計画進捗状況



実抜計画

支援内容	支援先数
実抜計画策定先数	163先
うち計画達成先の割合	64.4%

経営改善計画策定先では約5割
実抜計画策定先では約6割が計画比で順調に推移

地方創生への取り組み ～地域の雇用創出・維持～

地方創生への積極的な取り組みによる「しごとづくり」への貢献

「あおぎん地方創生宣言 ～創生 全力投球！！～」

- ✓ 青森銀行は、「地域のためにお客さまとともに人を大切に」の企業理念のもと、当行が保有する経営資源を最大限活用し、「地方創生」に全力で取り組んでまいります。
- ✓ 地域に根ざした金融機関として、「創生全力投球！！」を旗印に、職員一人一人が地方創生の担い手としての意識を持って、日々の活動を展開してまいります。
- ✓ これまで以上に地域の皆さまとの結びつきを深め、地域のポテンシャルを活かした「しごとづくり」「ひとづくり」「まちづくり」に貢献してまいります。

地域のリーディングバンクとして「しごとづくり」に積極的に関与

新規創業等支援による雇用創出

事業再生支援を通じた雇用維持

1,700人

2016年4月以降累計1,700人の
雇用を創出

8,470人

金融円滑化法施行(2009年12月)以降、
外部機関を活用した事業再生により、
累計で8,470人の雇用を維持

地方創生への取り組み ～取り組み事例①～

ものづくり事業者支援

ものづくり企業支援アドバイザーによる支援(2019年4月開始)

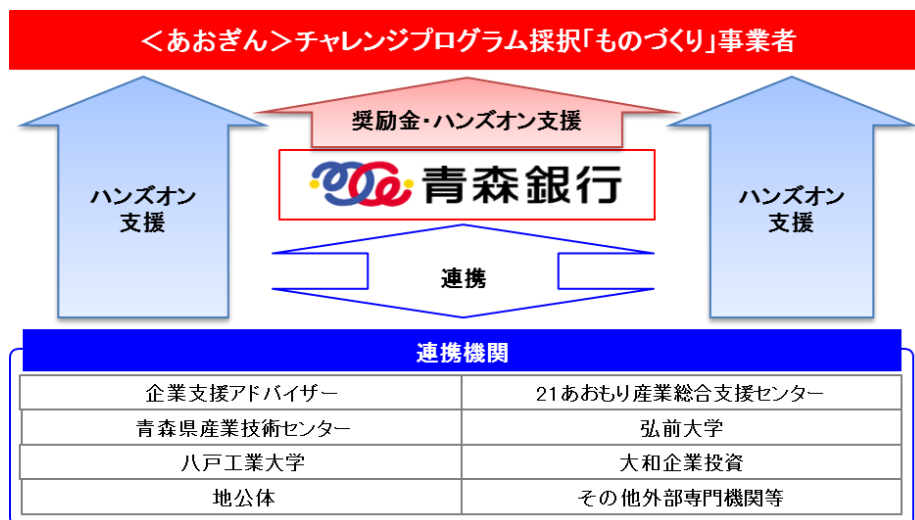
- 工業系・食品系に強みのある外部アドバイザー2名を招聘し、ものづくり企業の本業支援や補助金・助成金等の申請を支援



アドバイザーによる訪問実績 **95**件 (2019年度)

〈あおぎん〉チャレンジプログラムの新設(2019年12月開始)

- 新たな技術等を活用した新規事業に挑戦する事業者に対し、奨励金支給による資金的な支援と、外部専門機関と連携したハンズオン支援を実施



採択数 **7**先 (2019年度)

地方創生への取り組み ～取り組み事例②～

クラウドファンディングの活用

- クラウドファンディングのプラットフォーム「Makuake」「Readyfor」「CAMPFIRE」と連携し、クラウドファンディングを活用した地域活性化プロジェクトを支援



児童養護施設等から社会へ巣立つ若者たちを支援するためのアフターケア相談所を併設した「インクルーシブコミュニティカフェ開設プロジェクト」



青森県内初の産学金連携によるクラウドファンディングとなる「患者の睡眠を妨げず、日中と同様に患者の観察が可能なライト」の開発・製品化プロジェクト

プロジェクトの支援を通じた
新商品・新サービスの開発・地域資源のPR

「あおもり藍」のブランド化・事業化支援

- 日本航空(株)、あおもり藍産業(協組)、(株)藍農産との共催により、「あおもり藍」のブランド化・事業化に向けた作業体験会を実施



地域産業の振興活動による
魅力ある地域づくり

あおぎんSDGs私募債「未来の創造」

- 私募債発行額の0.2%相当額を当行が拠出し、発行企業の希望する学校や児童福祉施設、自治体等へ物品寄贈等を実施

2019年度発行実績

発行企業数	120社
発行累計額	90億6千万円
寄付累計額	1,812万円相当



持続可能な地域発展の実現に貢献

人材育成

本業支援に関連する専門人材の養成

資格取得者数

120人

【主な資格保有者数】

資格名称	保有者数
法人FA	96人
中小企業診断士	11人
M&Aシニアエキスパート	12人
事業承継・M&Aエキスパート	157人
事業性評価3級	115人
JGAP(家畜・畜産物)	3人
JGAP(青果・穀物)	2人
農業経営アドバイザー	20人
動産評価アドバイザー	17人
FP技能士(1級)	41人

法人FAの養成

- ✓ お客さまへのソリューションの提案力を強化するため、企業経営全般の課題解決に向けたコンサルティング能力を有する行員を法人FAとして認定
- ✓ 2019年度末時点で96人を認定し、本部・営業店へ配置

本業支援に関連する研修等の充実

研修実施回数

8回

【実施した主な研修等】

研修名	参加人数
受験対策講座(事業承継・M&A)	131人
農業・食品産業に係る行内勉強会	126人
法人FAブラッシュアップ研修	33人
法人営業推進研修	24人
女性法人営業推進フォロー研修	11人

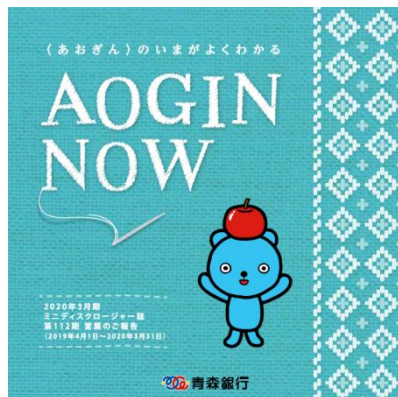
若手行員や女性行員、支店長等
幅広い階層に対し研修を実施

地域やお客さまへの積極的な情報発信

ホームページ



ミニディスクロージャー誌



公式SNSアカウントの開設

- ▶ YouTube公式チャンネルの開設やFacebook、Instagramを活用した情報発信を展開
- ▶ 青森県やお客さまを紹介するコンテンツを発信することで青森県のイメージアップ、青森ブランドの共創を図る



ホームページやミニディスクロージャー誌、公式SNSアカウントにおいて活動内容を積極的に発信

金融仲介機能のベンチマーク(基準日:2020年3月31日)

共通ベンチマーク

ベンチマーク		ベンチマーク(指標)の説明		指標				補足説明			
1	金融機関がメインバンク(融資残高1位)として取引を行っている企業のうち、経営指標(売上・営業利益率・労働生産性等)の改善や就業者数の増加が見られた先数(先数はグループベース。以下断りがなければ同じ)、及び、同先に対する融資額の推移	(単位:社、億円)		18/3	19/3	20/3		<ul style="list-style-type: none"> 与信額がゼロの先を除外 政府系金融機関をシェア判定から除外 経営指標等は①売上高、②営業利益率、③労働生産性、④就業者数の4つの指標に、⑤営業運転資本回転期間、⑥EBITDA有利子負債倍率、⑦自己資本比率の3指標を追加 何れか1つでも前期比で改善が見られた場合は、改善先とみなす 			
		メイン先数		4,738	4,799	4,755					
		メイン先の融資残高		3,323	3,421	3,416					
		経営指標等が改善した先数		4,308	4,339	4,301					
		(単位:億円)		18/3	19/3	20/3					
経営指標等が改善した先に係る3年間の事業年度末の融資残高の推移		3,237	3,239	3,253							
2	金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況	(単位:社)		条変総数	好調先	順調先	不調先	未策定	<ul style="list-style-type: none"> 経営改善計画における「売上高、当期利益、キャッシュフロー」の達成状況に基づき判断 計画に対する達成率が120%超は「好調」、80%~120%は「順調」、80%未満は「不調」と区分 好調先…当期利益、キャッシュフローがともに「好調」 順調先…好調先と不調先以外 不調先…売上高、当期利益、キャッシュフローの何れか2つ以上が「不調」 		
		2018年度		776	36	154	173	413			
		2019年度		757	42	131	162	422			
3	金融機関が関与した創業、第二創業の件数	(単位:件)		18/3	19/3	20/3		<ul style="list-style-type: none"> 創業後1~5年の事業者への、本業支援を伴わない貸出のみの支援は除外 			
		金融機関が関与した創業件数(単位:件)		308	265	256					
		金融機関が関与した第二創業件数(単位:件)		1	0	0					
4	ライフステージ別の与信先数(先数単体ベース)、及び、融資額	(単位:社、億円)		全与信先					<ul style="list-style-type: none"> 創業期…創業、第二創業から5年まで 成長期…売上高平均で直近2期が過去5期の120%超 安定期…売上高平均で直近2期が過去5期の120%~80% 低迷期…売上高平均で直近2期が過去5期の80%未満 再生期…貸付条件の変更または延滞がある期間 売上高が把握できないお取引先は各ステージには含まず 		
		ライフステージ別の与信先数		2018年度	9,239	939	658	6,126		282	873
				2019年度	9,252	975	695	6,113		280	865
		ライフステージ別の与信先に係る事業年度末の融資残高		2018年度	7,712	465	523	5,999		84	505
				2019年度	7,739	472	542	6,049		64	469
5	金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合(先数単体ベース)	(単位:社、億円、%)		先数	融資残高				<ul style="list-style-type: none"> お客さまの事業内容を分析するための当行独自ツールを活用し、分析に基づく提案を実施したうえで、与信に結び付いた先 		
		事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資残高		2018年度	4,188	2,855					
				2019年度	4,104	2,916					
		上記計数の全与信先数及び当該与信先の融資残高に占める割合		2018年度	45.3%	37.0%					
				2019年度	44.3%	37.6%					

金融仲介機能のベンチマーク(基準日:2020年3月31日)

選択ベンチマーク

ベンチマーク		ベンチマーク(指標)の説明		指標				補足説明				
地域のお客さまとのリレーション												
1	全取引先数と地域の取引先数の推移及び、地域の企業数との比較(先数単体ベース)	(単位:社)	18/3		19/3		20/3		<ul style="list-style-type: none"> 法人や個人事業主の与信先のほか、ソリューション提案等の支援を行っている先 地域の判定は取引店の所在都道府県による 地域の企業数は経済センサスより 			
			地元		地元		地元					
			青森県	県外	青森県	県外	青森県	県外				
			地元外		地元外		地元外					
全取引先数			10,070		10,100		10,464					
地域別の取引先数の推移			9,023	1,047	9,035	1,065	9,333	1,131				
			9,023	-	9,035	-	9,333	-				
地域別の企業数の推移			42,645	451,229	42,645	451,229	42,645	451,229				
			42,645	-	42,645	-	42,645	-				
2	メイン取引(融資残高1位)先数の推移、及び、全取引先数に占める割合(先数単体ベース)	(単位:社、%)	18/3	19/3	20/3		<ul style="list-style-type: none"> 与信額がゼロの先を除外 政府系金融機関をシェア判定から除外 					
			メイン取引(融資残高1位)先数の推移		5,476	5,537				5,481		
			全取引先数に占める割合		54.3%	54.8%				52.4%		
リレーション強化に向けた取組み												
3	取引先への平均接触頻度、面談時間	(単位:回、時間)	18/3	19/3	20/3							
			取引先への月単位の平均接触頻度		N.A.	0.9				0.8		
			取引先への月単位の平均面談時間		N.A.	0:28				0:25		
事業性評価への取り組み(担保・保証に過度に依存しない融資)												
4	地元の中小企業と信先のうち、無担保と信先数、及び、無担保融資額の割合(先数単体ベース)	(単位:社、億円、%)	地元中小と信先数①	地元中小向け融資残高②	無担保融資先数③	無担保融資残高④	③/①	④/②	<ul style="list-style-type: none"> 一切の物的担保を取得していない先(物的担保・・・預金、有価証券、不動産、債権、動産担保) 地域の判定は取引店の所在都道府県による 			
			地元の中小企業融資における無担保融資先数(先数単体ベース)、及び無担保融資額の割合		2018年度	8,149	4,235	4,471		1,113	54.8%	26.2%
					2019年度	8,122	4,274	4,486		1,110	55.2%	25.9%
5	地元の中小企業と信先のうち、無保証のメイン取引先の割合(先数単体ベース)	(単位:社、%)	地元中小と信先数①	無保証メイン先数②	②/①		<ul style="list-style-type: none"> 人的保証および機関保証を取得していない先 地域の判定は取引店の所在都道府県による 					
			地元の中小企業と信先数のうち、無保証のメイン取引先の割合		2018年度	8,149				621	7.6%	
					2019年度	8,122				671	8.2%	
6	経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与信先数に占める割合(先数単体ベース)	(単位:社、%)	全与信先数①	ガイドライン活用先数②	②/①		<ul style="list-style-type: none"> 「経営者保証ガイドライン」に基づき、新規に無保証で融資したお取引先や保証契約を解除した先等 					
			経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与信先数に占める割合		2018年度	9,239				2,952	31.9%	
					2019年度	9,252				3,373	36.4%	

金融仲介機能のベンチマーク(基準日:2020年3月31日)

選択ベンチマーク

ベンチマーク		ベンチマーク(指標)の説明		指標			補足説明		
コンサルティング機能の発揮									
7	本業(企業価値の向上)支援先数、及び、全取引先数に占める割合	(単位:社、%)		全取引先数①	本業支援先数②	②/①			
		2018年度	8,925	523	5.8%				
		2019年度	9,238	756	8.1%				
8	本業支援先のうち、経営改善が見られた先数	本業支援先のうち、経営改善がみられた先数(単位:社)		18/3	19/3	20/3		・ 経営改善の判定は共通1に同じ	
				335	352	490			
9	ソリューション提案先数及び融資額、及び、全取引先数及び融資額に占める割合	(単位:社、億円、%)		全取引先①	ソリューション提案先②	②/①			
		ソリューション提案先数、及び、同先の全取引先数に占める割合	2018年度	8,925	1,285	14.3%			
			2019年度	9,238	1,335	14.4%			
		ソリューション提案先の融資残高、及び、同先融資残高の全取引先の融資残高に占める割合	2018年度	7,712	723	9.3%			
2019年度	7,739		856	11.0%					
10	創業支援先数(支援内容別)	(単位:社)		支援①	支援②(プロパー)	支援②(信用保証付)	支援③	支援④	・ 創業後1~5年の事業者への、本業支援を伴わない貸出のみの支援は除外
		①創業計画の策定支援 ②創業期の取引先への融資(プロパーと信用保証付きの区別) ③政府系金融機関や創業支援機関の紹介 ④ベンチャー企業への助成金・融資・投資	2018年度	413	59	261	61	12	
			2019年度	359	63	300	97	12	
11	販路開拓支援を行った先数(地元・地元外・海外別)	(単位:社)		地元	地元外	海外		・ 販路開拓支援の成約先のみ	
		2018年度	22	13	4				
		2019年度	123	16	7				
12	M&A支援先数	M&A支援先数(単位:社)		18/3	19/3	20/3			
				47	153	129			
13	事業承継支援先数	事業承継支援先数(単位:社)		18/3	19/3	20/3		・ 18/3、19/3:自社株評価実施先 ・ 20/3:同意書徴求先	
				536	412	236			
14	事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち未達成先の割合	(単位:社、%)		実抜計画策定先数①	未達成先数②	②/①		・ 売上、当期純利益、CFのうち2項目以上で80%以上を達成した先を達成先とする	
		2018年度	176	69	39.2%				
		2019年度	163	58	35.5%				
15	中小企業に対する経営人材・経営サポート人材・専門人材の紹介数	中小企業に対する経営人材・経営サポート人材・専門人材の紹介数(単位:人)		18/3	19/3	20/3			
				3	0	5			
16	中小企業向け融資や本業支援を主に担当している本部従業員数、及び、全本部従業員数に占める割合	(単位:人、%)		全本部従業員数①	左記業務担当本部従業員数②	②/①			
		2018年度	515	47	9.1%				
		2019年度	513	50	9.7%				

金融仲介機能のベンチマーク(基準日:2020年3月31日)

選択ベンチマーク

ベンチマーク		ベンチマーク(指標)の説明		指標			補足説明
人材育成							
17	取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数	(単位:回、人)		研修実施回数	参加者数	資格取得者数	・ 階層別の研修等、本業支援に関連する内容が研修の一部となっているものは除外
		2018年度	9	181	76		
		2019年度	8	355	120		

独自ベンチマーク

ベンチマーク		ベンチマーク(指標)の説明		指標			補足説明
1	創業・起業等に伴う雇用創出累計数	(単位:人)		20/3			・ 2016年4月～2020年3月の累計数
		創業・起業等に伴う雇用創出累計数		1,700			
2	事業再生支援を通じた雇用維持累計数	(単位:人)		20/3			
		事業再生支援を通じた雇用維持累計数		8,470			
3	非与信先提案件数	(単位:人)		20/3			
		県内非与信先への提案先数		3,864			



本資料についてのご照会等は
下記までお願いいたします。

《お問い合わせ先》

青森銀行 総合企画部広報室

TEL : 017-777-1111

FAX : 017-777-1006

E-mail : kouhou@a-bank.co.jp

URL : <http://www.a-bank.jp/>