

## 金融仲介機能の質の向上に向けた取り組み状況

金融仲介機能とは、貸し手と借り手の資金の流れを仲介することを言います。お金を経済の血液として循環させ、地域・経済を活性化させていくことが、金融機関の一つの使命であり、金融機関がお客さまや地域とともに、持続的に成長していくためにも、金融仲介機能の質の向上が求められています。

当行では、金融庁より公表されている「金融仲介機能のベンチマーク」(金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標)を活用し、金融仲介機能の質の向上に取り組むとともに、当行の取り組みを適切に開示することで、情報提供の充実に努めてまいります。

# 金融仲介機能の質の向上に向けた基本的な考え方

- ▶ 当行は、企業理念である「地域のために お客さまとともに 人を大切に」を具現化するため、地域金融の中核的な担い手として、地域の経済活動を牽引していく役割を發揮することが必要であると認識しています。
- ▶ こうした認識のもと、第15次中期経営計画では、「現場営業力の強化」を方針とし、地域およびお客さまへスピード・情報力・先見性の価値を提供することを通じて、お客さまの成長を支え、地域経済の活性化を牽引する取り組みを推し進めることとしております。
- ▶ 中期経営計画の戦略・施策を着実に実践するとともに、お客さまの事業の実態をよく理解し、融資やコンサルティングに取り組むことで、金融仲介機能の發揮に努めてまいります。

## 企業理念

地域のために お客さまとともに 人を大切に

## 第15次中期経営計画

【計画期間】平成28年4月～平成31年3月

### 計画名称

# 『あおぎん Leading プラン』

### 資金供給をリード

地域経済活動の活性化に向けた  
資金供給機能の發揮

### 地域金融サービスをリード

お客さまに選ばれる金融サービスの  
提供による顧客基盤の拡大

### 地域活性化をリード

地方創生への取り組みを通じた  
地域活性化を牽引する役割の發揮

### 方針

### 現場営業力の強化

スピード

情報力

先見性

### 金融仲介機能の質の向上

- お客さまの経営改善や成長力の強化
- お客さまの抜本的事業再生等による生産性向上
- 担保・保証に過度に依存しない融資姿勢 など

お客さまの成長、生産性向上

地域経済の活性化

## 【基本戦略Ⅰ】

### 営業体制の再構築による競争力の向上

地域に応じた適切な支援体制を整備するとともに、お客さまの事業内容の理解を深め、課題解決に向けた支援を行ってまいります。

#### 【取組内容】

- ✓ 支援体制の整備
- ✓ 事業理解に基づく取組み(事業性評価)
- ✓ 担保・保証に過度に依存しない融資
- ✓ 支援人材の配置

## 【基本戦略Ⅱ】

### 地方創生への積極的な取り組み

地方創生への取り組みを通じて地域活性化を牽引するとともに、お客さまのライフステージに応じた支援に積極的に取り組みます。

#### 【取組内容】

- ✓ あおぎん地方創生宣言
- ✓ お客さまのライフステージに応じた支援
  - ・ 新規創業等サポート
  - ・ ソリューションサポート
  - ・ 事業再生支援
- ✓ お客さまの経営改善や成長力の強化

## 【基本戦略Ⅲ】

### 人材の育成と戦略的配置

お客さまへ最適なソリューションを提案するため、専門知識やソリューション力を有し、お客さまの本業支援に資する人材の育成を強化いたします。

#### 【取組内容】

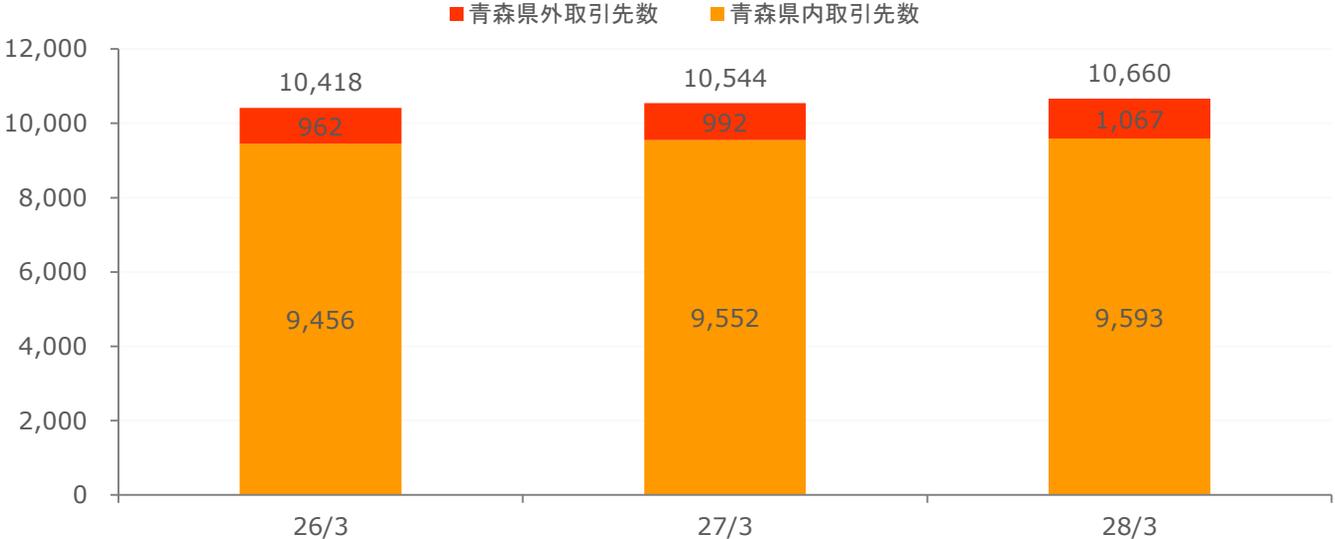
- ✓ 人材育成の強化

# 中期経営計画に基づく金融仲介機能の質の向上に向けた取り組み

## ■ 地域のお客さまとのリレーション

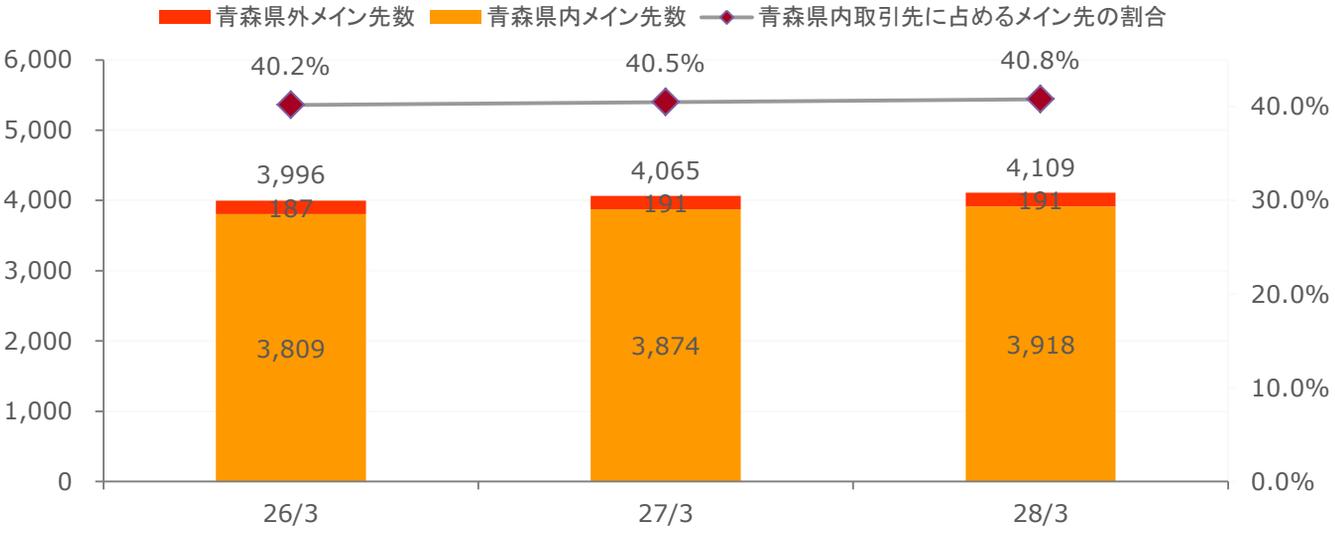
- 当行の**お取引先数は増加**しており、県内の事業所数に占める割合も増加傾向にあります。
- 青森県内では、**約4割のお客さまが当行をメインバンク**としてご利用いただいております。

お取引先数の推移(単体ベース)



※経済センサス「青森県の事業所数」… 平成24年2月 61,549事業所  
平成26年7月 60,866事業所

メイン先数と割合の推移(単体ベース)

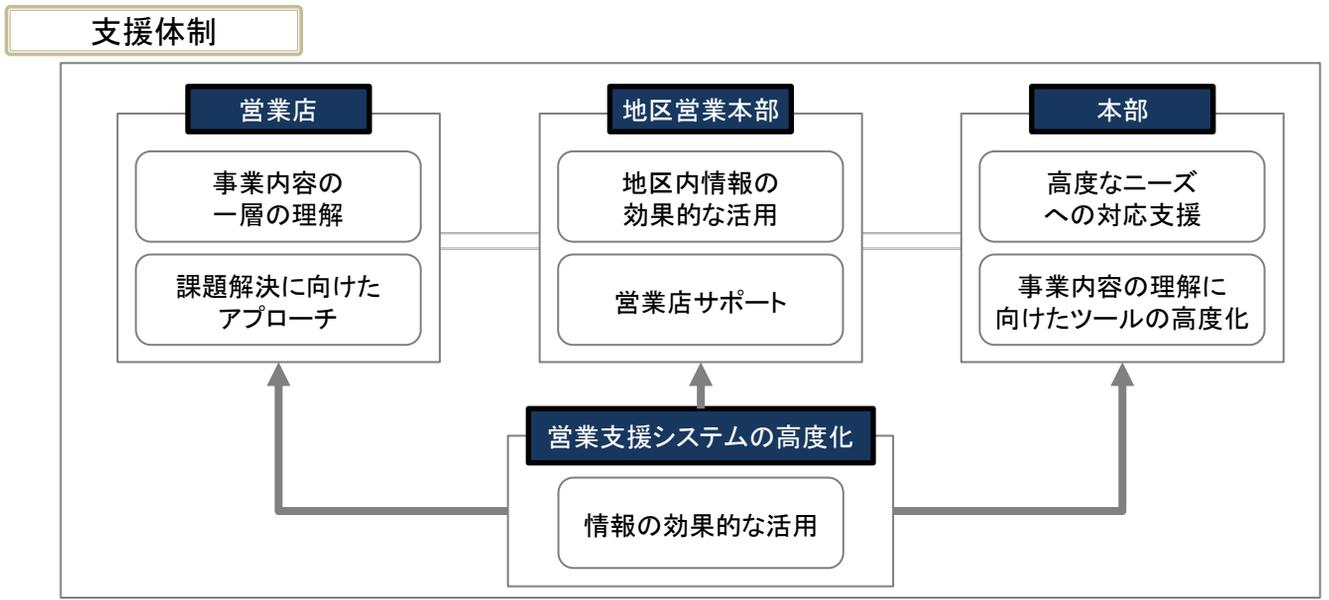


# 中期経営計画に基づく金融仲介機能の質の向上に向けた取り組み

## 基本戦略 I 営業体制の再構築による競争力の向上

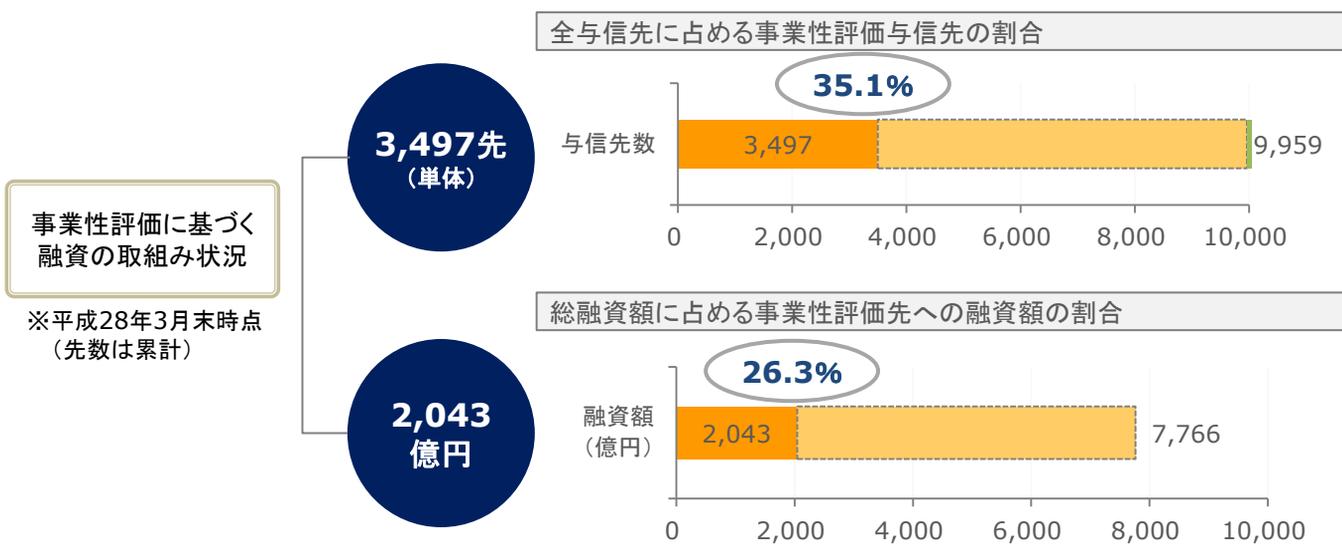
### ■ 支援体制の整備

- 営業推進体制の強化や営業支援システムの活用により、お客さまとの接点を強化しております。
- 蓄積した情報を効果的に活用し、営業店、本部、地区営業本部の連携によりお客さまの事業内容の理解を深めることで、課題解決に向けた支援を実践してまいります。



### ■ 事業理解に基づく取組み

- お客さまの事業内容の把握やSWOT分析・商流分析等を行うための当行独自ツールを活用することで、お客さまの事業内容や成長可能性をより深く理解（事業性評価）し、課題解決に向けた提案を実施しております。
- 平成28年3月末時点では、**全与信先の約35%にあたる3,497先**のお客さまへ、事業性評価に基づく融資を行っております。

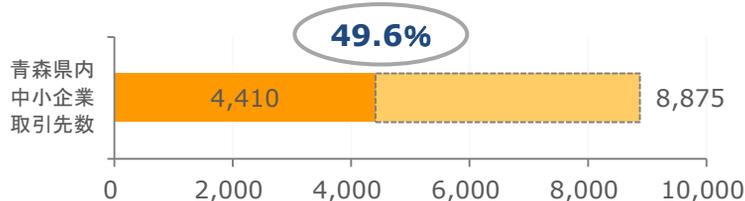


# 中期経営計画に基づく金融仲介機能の質の向上に向けた取り組み

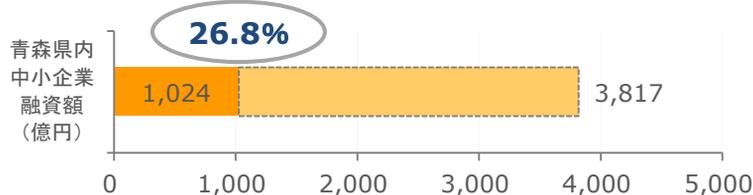
## ■ 担保・保証に過度に依存しない融資

- お客さまの事業内容や成長可能性等を適切に評価(事業性評価)することで、過度に担保・保証に依存しない融資に努めております。
- 青森県内の中小企業と信先のうち、**約半数のお客さまと無担保で融資取引**を行っております。

青森県内の中小企業と信先に占める無担保融資先の割合



青森県内の中小企業融資額に占める無担保融資額の割合



青森県内の  
中小企業と信先の  
無担保融資状況

※平成28年3月末時点

4,410先  
(単体)

1,024  
億円

青森県内の  
中小企業と信先の  
無保証メイン取引先

※平成28年3月末時点

514先  
(単体)

- 青森県内の中小企業と信先で当行メインのお取引先3,883先のうち、514先のお客さまと無保証でお取引をしております。

経営者保証  
ガイドラインの  
活用先数

※平成28年3月末までの  
累計

1,192先  
(単体)

- 平成27年度末までに、全与信先のうち、12.0%のお客さまに経営者保証ガイドラインを活用した対応を行いました。
- 平成27年度中の新規融資実行件数の約4分の1は、経営者保証なしで対応しております。

## ■ 支援人材の配置

- 当行では、お客さまを支援するための体制整備に併せ、必要な人材を適切に配置しております。
- 本部従業員のうち46人が、中小企業向け融資や販路拡大等の本業支援に関わる担当者として、お客さまの支援を行っております。

中小企業向け融資や  
本業支援を主に担当する  
本部従業員数

※平成28年3月末時点

46人

- 非正規従業員を含む本部人員505人のうち、46人が中小企業向け融資や本業支援を担当し、営業店のサポートやお客さまへの直接的な支援を行っております。

# 中期経営計画に基づく金融仲介機能の質の向上に向けた取り組み

## 基本戦略Ⅱ 地方創生への積極的な取り組み

### ■ あおぎん地方創生宣言

- 地方創生の取り組みを深化させていくことを目的に、「あおぎん地方創生宣言」を策定いたしました。
- **青森県及び県内全40市町村**に対し、地方版総合戦略の策定や戦略に基づく施策の推進を支援するなど、地方公共団体と連携した取り組みを強化しております。

### 「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。

### ■ お客さまのライフステージに応じた支援

- 地域産業の育成支援に向け、地域企業の健全な新陳代謝促進に向けた創業と事業承継に関するサポートや、更なる成長に向けたソリューション提案等、お客さまのライフステージに応じた支援を行っております。

### ライフステージ別の与信先数・融資額

全与信先

創業期

成長期

安定期

低迷期

再生期

| 与信先数 | 9,959先  | 461先  | 900先  | 6,494先  | 298先  | 1,101先 |
|------|---------|-------|-------|---------|-------|--------|
| 融資残高 | 7,766億円 | 232億円 | 619億円 | 5,895億円 | 245億円 | 644億円  |

※先数は単体ベース  
※平成28年3月末時点

#### 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

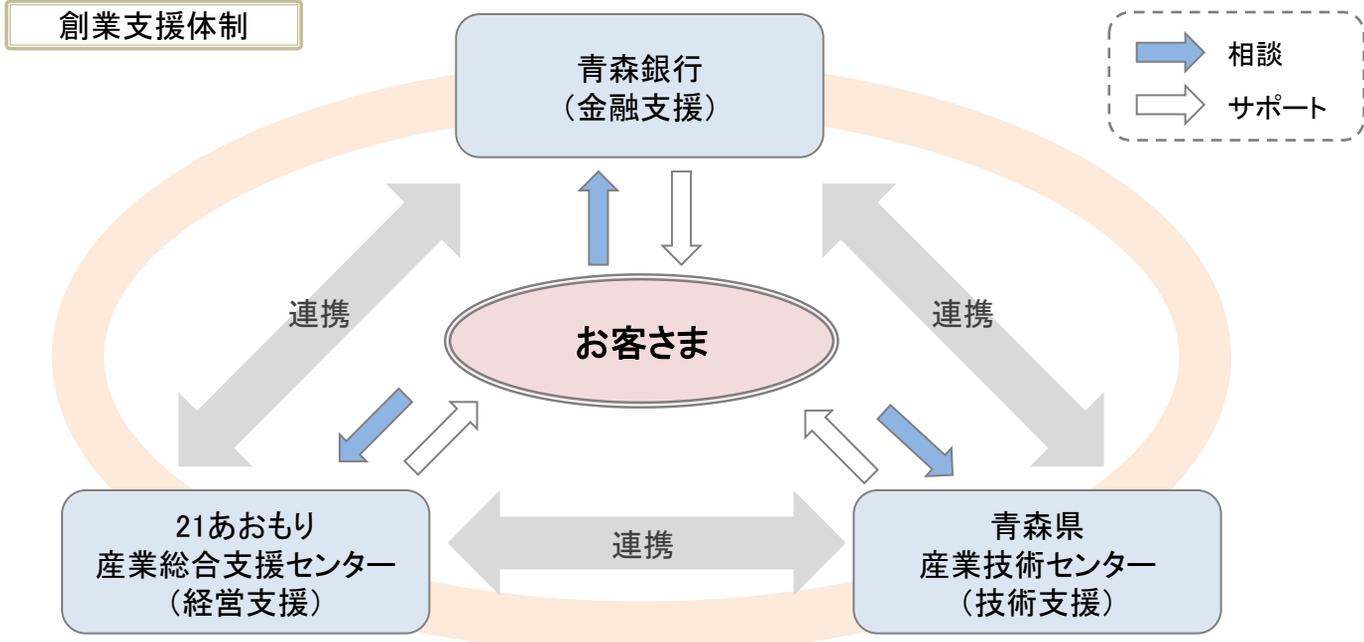
経営改善計画策定支援

転廃業支援

# 中期経営計画に基づく金融仲介機能の質の向上に向けた取り組み

## ■ 新規創業等サポート

- 営業店、本部創業支援部署、外部機関等が連携し、事業計画策定支援や創業資金の融資等の支援を行っており、平成27年度は**197先(創業189先、第二創業8先)**のお客さまの創業を支援いたしました。
- 第15次中期経営計画の経営目標である、「**創業・起業等支援先数 累計500先以上**」を目指し、支援の取組みを一層強化してまいります。



・この他、地方公共団体や学術機関、その他民間団体等との連携を強化し、お客さまの創業を支援しております。

**第15次中期経営計画経営目標**  
 創業・起業等支援先数  
 (計画期間中累計) **500先以上**

## 創業支援先数

**197先**  
 (グループ)

**192先**

創業計画の策定支援

**75先**

プロパー融資

**129先**

信用保証付き融資

**7先**

政府系金融機関や創業支援機関の紹介

**1先**

ベンチャー企業への助成金・融資・投資

※平成27年度実績  
 ※創業期：創業、第二創業から5年まで

※各種支援先は重複あり

# 中期経営計画に基づく金融仲介機能の質の向上に向けた取り組み

## ■ ソリューションサポート

- ビジネスマッチングや事業承継、M&Aの支援等、お客さまに適切なソリューションを提供することで、お客さまの成長を支援しております。
- お客さまの売上増加等、企業価値の向上につながる支援を提供したお客さま(本業支援先)については、**8割以上が経営指標(売上等)の改善**につながっております。



# 中期経営計画に基づく金融仲介機能の質の向上に向けた取り組み

## ■ 事業再生支援

- 外部機関と連携し、経営改善支援や債務整理の支援等、お客さまに応じた適切なサポートを行っております。
- 貸付条件変更を実施し、かつ経営改善計画を策定しているお客さまの約半数が、計画比で順調・好調に推移しております。

事業再生支援先における  
計画策定先数

※平成28年3月末時点

109先  
(単体)

- ・ 当行メイン先で条件変更を行っているお客さまのうち、実効性のある再生計画を策定しているお取引先数です。
- ・ 外部機関とも連携した計画策定支援を通じて、お客さまの安定した事業継続・売上確保等をサポートしております。

61.5%

- ・ 計画策定先のうち、6割以上が売上・当期利益・CFのうち2項目以上で計画比80%以上を達成しております。

転廃業支援先数

※平成27年度実績

10先  
(グループ)

中小企業再生支援協議会  
の活用件数

※平成27年度実績

18件

【第二創業】

- ・ 地方創生に向けた取組みとして創業計画策定等のサポートを強化しております。

【ハッピーリタイア】

- ・ 事業継続が困難なお客さまについては、経営者保証ガイドラインを活用した債務整理のサポートも実施しております。

- ・ 実効性ある計画策定支援の一環として、外部機関と連携した取組みを継続しております。
- ・ 中小企業再生支援協議会を活用し、直近3か年では、68先のお客さまの売上・収益改善に向けた取組みをサポートしております。

事業再生支援先における  
DES、DDS、  
債権放棄実施件数

※平成27年度実績

5件

事業清算に伴う  
債権放棄実施先数

※平成27年度実績

1先  
(グループ)

- ・ 抜本支援策の実施やスポンサー支援による事業譲渡等の再生手法の活用により、お客さまの事業の存続を図っております。

- ・ 外部機関とも連携した事業性評価等を踏まえ、必要に応じて抜本的施策を実施しております。

事業再生支援の進捗状況  
(経営改善計画の進捗状況)

好調先

順調先

不調先

未策定先

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

65先

138先

207先

470先

※先数は単体ベース  
※平成28年3月末時点

- ・ 条件変更先880先のうち、経営改善計画の策定率は46.5%となっております。
- ・ 計画策定先のおよそ半数が、順調・好調に推移しております。

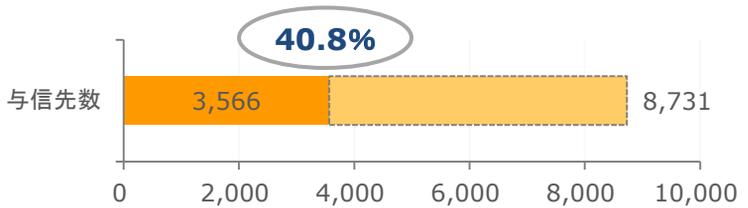
# 中期経営計画に基づく金融仲介機能の質の向上に向けた取り組み

## ■ お客さまの経営改善や成長力の強化

- 全与信先(グループベース)のうち、**約4割のお客さまに当行をメインバンクとしてご利用**いただいております。
- 多様な支援の結果、**メイン先では73.9%のお客さまが、経営指標の改善**につながっております。

全与信先に占めるメイン先の割合(グループベース)

**3,566先**  
(グループ)

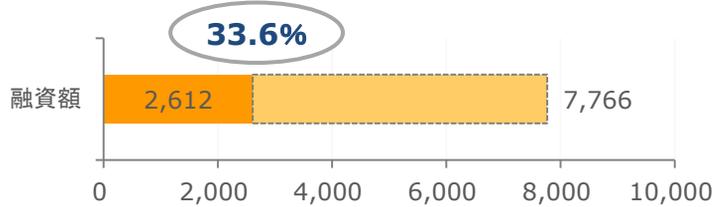


当行がメインバンクとして取引を行っている企業

※平成28年3月末時点

総融資額に占めるメイン先への融資額の割合

**2,612億円**



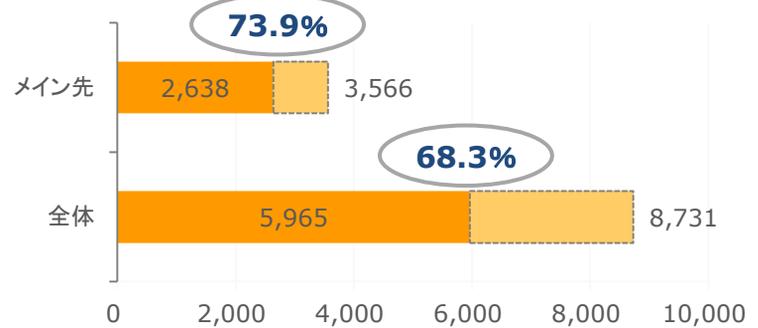
- 当行をメインバンクとしてご利用いただいているお客さまへの融資額は、総融資額の約3分の1を占めております。

取引区分ごとの経営指標改善企業の割合

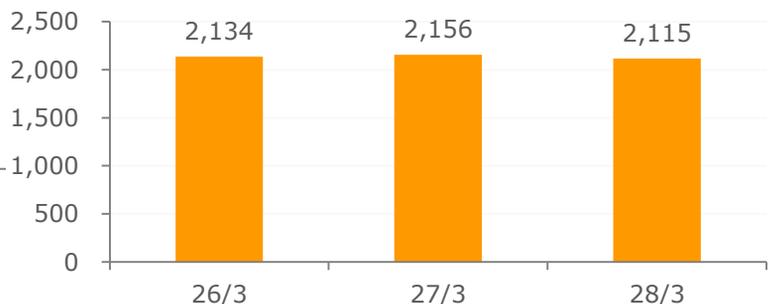
当行のメイン先のうち経営指標が改善した企業

※平成28年3月末時点

**2,638先**  
(グループ)



経営指標が改善したメイン先への融資残高推移(単位: 億円)

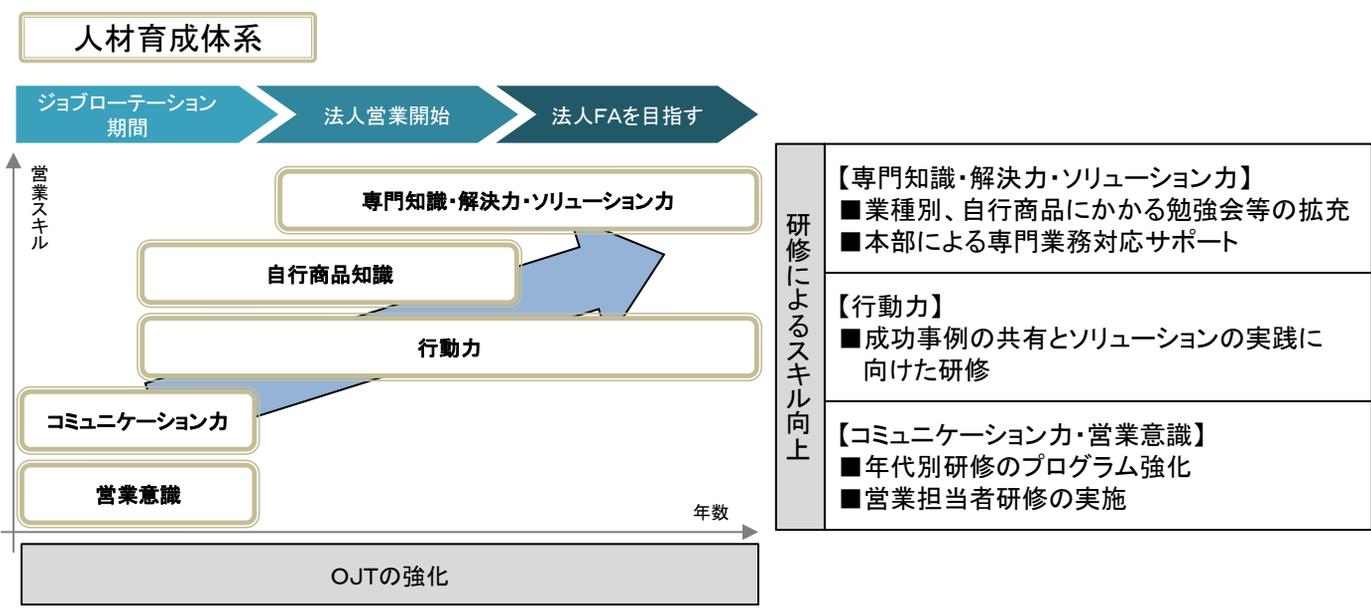


- 当行をメインバンクとしてご利用いただいているお客さまのうち、73.9%の経営指標が改善しており、全体の改善率よりも高い割合となっております。

## 基本戦略Ⅲ 人材の育成強化と戦略的配置

### ■ 人材育成の強化

- ▶ お客さまへの最適なソリューションの提供に向け、推進スキル、商品知識、ソリューション能力等の引き上げに向けた研修プログラムを整備しております。
- ▶ 法人営業のスペシャリストとして、行内資格である「法人フィナンシャル・アドバイザー（法人FA）」の育成に取り組んでおり、平成28年3月末時点では、**69名を県内外の本支店に配置**しております。



本業支援に関連する研修等の実施状況

※平成27年度実績

**9回**

- お客さまの本業支援に関する研修を、平成27年度は9回実施し、延べ193人が受講いたしました。
- 今後は、若手行員や女性行員を対象とした本業支援に関連する研修の充実を図ってまいります。

本業支援に関連する資格取得者数

※平成27年度実績

**23人**

- 行員に対し、本業支援に関連する資格取得の推進を積極的に行っております。
- 平成27年度は、23人が本業支援に関連する資格（法人フィナンシャル・アドバイザー等）を取得いたしました。

法人フィナンシャル・アドバイザー（法人FA）とは・・・  
 お客さまへのソリューションの提案力を強化するため、行内資格である「法人フィナンシャル・アドバイザー」の認定を実施。平成28年3月末時点で69名を県内外の本支店に配置。

# 補足事項

## ■ 各項目の定義

| ページ数    | 項目              | 定義   |
|---------|-----------------|--|
| 基本事項    |                 |  |
|         | お取引先            | <ul style="list-style-type: none"> <li>法人や個人事業主の与信先(融資残高がない先も含む)のほか、ソリューション提案等の支援を行っているお客さま</li> </ul>   |
|         | お取引先数           | <ul style="list-style-type: none"> <li>カウント方法について、各項目に単体ベース、グループベースを補記</li> </ul>  |
|         | メイン先            | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまの決算期末時点の借入残高のうち、当行からの融資残高が1位の与信先</li> </ul>   |
| 個別項目の詳細 |                 |  |
| 5       | 事業性評価先          | <ul style="list-style-type: none"> <li>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お取引先</li> </ul>   |
| 6       | 無担保融資先          | <ul style="list-style-type: none"> <li>一切の物的担保を取得していないお取引先<br/>(物的担保…預金、有価証券、不動産、債権、動産担保)</li> </ul>   |
| 6       | 無保証融資先          | <ul style="list-style-type: none"> <li>人的保証および機関保証を取得していないお取引先</li> </ul>  |
| 6       | 経営者保証ガイドライン活用先数 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「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お取引先等</li> </ul>   |
| 7       | ライフステージ         | <ul style="list-style-type: none"> <li>創業期…創業、第二創業から5年まで</li> <li>成長期…売上高平均で直近2期が過去5期の120%超</li> <li>安定期…売上高平均で直近2期が過去5期の120%~80%</li> <li>低迷期…売上高平均で直近2期が過去5期の80%未満</li> <li>再生期…貸付条件の変更または延滞がある期間</li> <li>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</li> </ul>  |
| 9、11    | 経営指標の改善         | <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高、営業利益率、労働生産性(営業利益÷従業員数)の何れかが改善、または従業員数が増加したお取引先</li> </ul>   |
| 10      | 事業再生支援の進捗       | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>計画に対する達成率を120%超は「好調」、80%~120%は「順調」、80%未満は「不調」と区分 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 好調先…当期利益、キャッシュフローがともに「好調」</li> <li>✓ 順調先…好調先と不調先以外</li> <li>✓ 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」</li> </ul> </li> </ul> |
| 12      | 本業支援に関連する研修     | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>   |