

経営強化計画の履行状況報告書

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第10条)

2023年6月

株式会社プロクリアホールディングス

株式会社みちのく銀行

I. 株式会社みちのく銀行に関する事項	1
1. 2023年3月期決算の概要	2
(1) 経営環境	2
(2) 決算の概要	2
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	7
(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）	7
(2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率 ^{※1} ）	8
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	9
(1) 経営統合による事業の改善にかかる方策	9
(2) 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	13
4. 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	21
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化の方策	21
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	22
(3) 法令等遵守の体制の強化のための方策	24
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	25
(5) 情報開示の充実のための方策	25
5. 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	25
(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	25
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化の方策	27
(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	30
6. 剰余金の処分の方針	36
(1) 配当についての方針	36
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	37
7. 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	37
(1) 経営管理に係る体制（内部監査等）	37
(2) 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等	38
II. 株式会社プロクレアホールディングスに関する事項	39
1. 株式交換等により当該発行金融機関等の完全親会社となった会社における責任ある経営体制の確立に関する事項	40
(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	40
(2) 経営強化計画の進捗管理	40

(3) リスク管理の体制の強化のための方策	41
(4) 法令等遵守の体制の強化のための方策	42
(5) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	42
(6) 情報開示の充実のための方策	42
(7) 当該経営強化計画を実施する子会社の議決権の保有、当該子会社の経営管理を担当する役員の配置その他の当該経営強化計画を連名で提出する銀行持株会社等における責任ある経営管理体制の確立に関する事項	43
2. その他主務省令で定める事項	43
(1) 持株会社の剰余金の処分の方針	43
(2) 持株会社の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 ...	44

I. 株式会社みちのく銀行に関する事項

1. 2023年3月期決算の概要

(1) 経営環境

2022年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症が拡大と収束の動きを繰り返す中、ロシアによるウクライナ侵攻が継続し、また記録的な円安がエネルギー価格、食料品価格等の更なる高騰を招くなど、一般消費者までが国内外で生じた影響を大きく受けた1年となりました。実質成長率（1次速報値）は前年比プラス1.1%にとどまり、実質GDPが概ねコロナ禍前の水準に達している欧米に比べて、回復の遅れが見られました。

株式会社みちのく銀行（以下、「当行」又は「みちのく銀行」といいます。）の主要営業地域である青森県においても、新型コロナに加え、ウクライナ情勢等を背景とした原油・原材料価格の高騰、円安や物価上昇などにより、幅広い分野に影響が及びました。また、県内初の線状降水帯による農林水産物や鉄道への大雨災害、度重なる鳥インフルエンザの発生による過去最大の殺処分実施は本県経済に大きな爪痕を残しました。

一方で、行動制限や水際対策が緩和され、3年ぶりにねぶた祭りを始めとした県内各地のイベントが開催されたほか、インバウンド需要獲得への取組みが再開されるなど、感染抑制と経済活動の両立に向けた動きが進められました。特に個人消費において回復傾向が見られるため、県内経済は、物価上昇の影響がみられるものの、総体としては持ち直しています。

当行と株式会社青森銀行（以下、「青森銀行」といい、当行と青森銀行を総称して、以下、「両行」といいます。）は、2022年4月に共同株式移転の方式により持株会社である株式会社プロクレアホールディングス（以下、「プロクレアHD」といいます。）を設立し、経営統合を行いました。また、両行は統合効果の最大化を目指すべく、2025年1月に合併を行う予定であります。両行の融合によるシナジーの発揮等により、一層地元のお客さまのニーズに対応できる体制を構築すべく、各種方策に取り組んでおります。

(2) 決算の概要

① 資産・負債の状況（当行単体）

主要勘定のうち、貸出金残高は事業性貸出が減少しましたが、住宅ローン及び公共貸出が増加したことにより、前年同期比402億円増加して1兆7,651億円となりました。

有価証券残高は、外国証券残高が減少したことなどにより、前年同期比52億円減少して2,098億円となりました。

預金残高は、前年同期比3億円減少して2兆1,561億円となりました。なお、譲渡性預金を含めた総預金残高は、前年同期比84億円増加して2兆2,068億円となりました。

(単位：億円)

	2022/3 期	2023/3 期	2023/3 期		
	実績	計画	実績	前年同期比	計画比
資 産	24,242	23,569	23,626	▲616	+57
うち貸出金	17,249	16,888	17,651	+402	+763
うち有価証券	2,150	2,700	2,098	▲52	▲602
負 債	23,403	22,693	22,811	▲592	+118
うち預金	21,564	21,705	21,561	▲3	+144

② 収益の状況（当行単体）

資金利益は、貸出金利息は増加しましたが、投資信託解約損益の減少により有価証券利息配当金が減少したことから、前年同期比 14 億円減少して、240 億円となりました。

また、役務取引等利益は保険窓販手数料の増加や法人役務手数料の増加などにより、前年同期比 5 億円増加して 23 億円となった結果、コア業務粗利益は前年同期比 9 億円減少して 263 億円となりました。

経費は、人件費の減少を主因とし前年同期比 3 億円減少して 187 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 7 億円減少して 75 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 16 億円増加して 55 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、グループ全体としての償却・引当基準の統一等による貸倒引当金繰入額の増加などにより、前年同期比 40 億円増加して 36 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 32 億円増加して 25 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損益を合算すると同比 9 億円減少の 5 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 16 億円減少して 9 億円となりました。また、当期純利益は同比 25 億円減少して 6 百万円となりました。

【損益状況の推移（当行単体）】

（単位：億円）

	2022/3 期	2023/3 期	2023/3 期		
	実績	計画	実績	前年同期比	計画比
業務粗利益	215	229	237	+22	+8
[コア業務粗利益]	[272]	[251]	[263]	[▲9]	[+12]
資金利益	254	229	240	▲14	+11
役務取引等利益	18	22	23	+5	+1
その他業務利益	▲57	▲22	▲25	+32	▲3
（うち国債等関係損益）	▲57	▲22	▲25	+32	▲3
経費	190	196	187	▲3	▲9
（うち人件費）	104	101	98	▲6	▲3
（うち物件費）	74	81	76	+2	▲5
一般貸倒引当金繰入額	—	3	▲22	▲22	▲25
業務純益	24	29	72	+48	+43
[コア業務純益]	[82]	[55]	[75]	▲7	[+20]
臨時損益	1	▲3	▲63	▲64	▲60
（うち不良債権処理額）	0	5	58	+58	+53
（うち株式関係損益）	▲0	0	▲0	—	0
経常利益	25	25	9	▲16	▲16
特別損益	▲0	▲12	▲11	▲11	+1
税引前当期純利益	24	13	▲1	25	▲14
法人税、住民税及び事業税	0	3	1	+1	▲2
法人税等調整額	▲0	1	▲3	▲3	▲4
当期純利益	25	8	0	▲25	▲8

※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（当行単体）

信用リスクアセット削減手法（CRM）の適用や域外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りリスクアセットが減少した結果、自己資本比率は2022年3月期比0.16ポイント上昇して8.09%となりました。

【自己資本比率の推移（当行単体）】

	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績	2022/3期 実績	2023/3期 実績
自己資本比率	7.75%	7.41%	7.70%	7.93%	8.09%

④ 金融再生法開示債権の状況（当行単体）

金融再生法開示債権は、前年同期比137億円増加して376億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年同期比0.72ポイント上昇して2.08%となりました。

一方、金融再生法開示債権に対する保全率は全体で80.96%と高い水準を維持しております。

（単位：億円）

	2020/3期 実績	2021/3期 実績	2022/3期 実績	2023/3期 実績
破産更生債権及び これらに準ずる債権	88	73	64	84
危険債権	121	131	127	217
要管理債権	11	46	48	74
開示債権合計	221	251	239	376
開示債権比率	1.29%	1.43%	1.36%	2.08%
保全率	90.99%	77.81%	82.35%	80.96%

⑤ プロクレアHDの連結業績

プロクレアHDの連結業績は、経常収益は854億円、経常利益は51億円となり、企業結合による負ののれん発生益471億円を特別利益に計上したこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は489億円となりました。

連結財政状態は、総資産5兆9,744億円、純資産は1,844億円となり、主要勘定のうち、譲渡性預金を含めた総預金は5兆2,478億円、貸出金は3兆7,744億円、有価証券は8,654億円となりました。

また、連結自己資本比率は8.88%となりました。

【プロクレアHDの連結業績】

(単位：億円)

		2023/3 期 実績
損 益	経常収益	854
	経常利益	51
	親会社株主に帰属する当期純利益	489
連結財政状態	総資産	59,744
	純資産	1,844
連結勘定残高 (未 残)	預金等 (譲渡性預金を含む)	52,478
	貸出金	37,744
	有価証券	8,654
自己資本比率	連結自己資本比率	8.88%

2. 経営の改善に係る数値目標の実績

経営統合に伴い、シナジーの早期発揮及びシナジーの創出に向けた方策に取り組んでおります。店舗・ATMネットワークの見直しやシステム・事務統合を中心とした一時費用の支出が先行するものの、シナジーの早期発揮を含め、経営強化計画の各施策を着実に実践することで、収益性及び効率性について一定水準を維持してまいります。

(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）

資金利益は投資信託解約損益の減少により有価証券利息配当金が減少しましたが、貸出金利息が増加し計画を11億円上回る240億円となったほか、役務取引等利益についても保険窓販手数料の増加や法人役務手数料の増加などにより、計画を1億円上回る23億円となりました。また、経費について生産性向上の取組みの成果などにより、計画を9億円下回る187億円となった結果、コア業務純益は計画を20億円上回る75億円となりました。

(単位：億円)

	2021/3期 始期	2023/3期 計画	2023/3期		
			実績	始期比	計画比
コア業務純益	71	55	75	+4	+20
投信解約損益除き	29	31	55	+26	+24

※…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、人件費、物件費が計画を下回ったことなどから、計画を10億円下回り151億円となりました。業務粗利益は、資金利益、役務取引等利益が計画を上回ったことから、計画を8億円上回り237億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、始期を 7.29 ポイント、計画を 6.77 ポイント下回る 63.70%となり、計画を達成しました。

（単位：億円）

	2021/3 期	2023/3 期	2023/3 期	2023/3 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）	161	161	151	▲10	▲10
うち人件費	105	101	98	▲7	▲3
うち物件費	42	47	40	▲2	▲7
業務粗利益	227	229	237	+10	+8
うち国債等債券関係損益	▲43	▲22	▲25	+18	▲3
業務粗利益経費率	70.99%	70.47%	63.70%	▲7.29p	▲6.77p

※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。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

2025年1月に予定している両行の合併までは、引き続き変更前経営強化計画における経営の改善の目標を達成するための方策の継続を基本としつつ、グループとしての最適化による早期統合シナジーの実現を目指すと同時に、両行の合併時にシナジー効果を本格発揮させるべく、シナジーの創出に向けた方策に着実に取り組んでまいります。



(1) 経営統合による事業の改善にかかる方策

経営統合の実現により、これまで両行が培ってきたノウハウやネットワーク・情報といった強みを融合させ、経営の合理化・効率化による多様な人材や投資・リスクテイク余力の創出に取り組んでおります。

こうした統合シナジーの発揮・活用によって、金融仲介機能・金融サービスの強化及び事業領域の拡大を進めるとともに、健全な経営基盤を構築してまいります。

これらの方策を着実に実践することで、将来にわたって金融サービスの提供を維持し、ひいては地域経済の活性化及び地域住民の生活の向上に貢献してまいります。



① シナジーの創出に向けた方策

A. 強みの融合

(a) 培ってきたノウハウ

両行では、法人分野において、事業性評価を起点としたコンサルティング機能の発揮に努めてまいりました。同一エリアを基盤とする両行ではありますが、青森銀行では経営サポート事業や地域デザイン事業を行うコンサルティング子会社（あおもり創生パートナーズ）、みちのく銀行では、債権の管理や回収業務、事業再生に取り組むサービサー子会社（みちのく債権回収）を有するなど、各々独自の強みを磨き、事業者支援を行っております。

双方がこれまで培ってきた様々なノウハウをグループ全体で活用すべく、プロクレアHDを中心に両行へ連携事例の共有を行う等、活用推進に向けた取組みを行っております。今後とも、お客さまへの質の高いサービスの提供を行ってまいります。

(b) ネットワークと情報

当行は青森県のほか函館地区においても顧客基盤を構築し、主に中小企業取引や個人分野においてネットワークを拡大させてまいりました。一方で、青森銀行は、青森県を代表する中核企業や地方公共団体との強固なリレーションを構築し、青森県内経済において中心的な役割を果たしてきました。

経営統合の実現により、グループとして青森県において相互の顧客セグメントを補完し合うことで、法人、個人、公共等の全てのセクターにおいて、強固な顧客基盤と地域における情報を有することができ、ネットワークをさらに拡充していくことが可能となりました。

今後とも青森県外も含めたネットワークを面的・立体的に結びつけることで、お客さまの成長を加速させ、地域の更なる発展に貢献してまいります。

【両行の強み】

	青森銀行の強み	みちのく銀行の強み
店舗・チャネル	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 青森県内に71の拠点を有しているほか、移動店舗車を活用し県内全域をカバー 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 青森県内に58の拠点を有しているほか、函館地区にも充実した店舗網
ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 青森県内随一の預貸金シェア ✓ 大企業・中堅企業を中心とした幅広い取引先ネットワーク ✓ 地方公共団体との強固なリレーション 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 青森県内での高い預貸金シェア ✓ 中堅企業から中小事業者、個人セクターでの厚い取引先ネットワーク ✓ 医療・福祉分野における豊富な取引先ネットワーク
商品・サービス・産業振興	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「食」「ものづくり」「観光」の産業別成長支援コンサルティング ✓ 「事業承継」「M&A」等の資本戦略コンサルティング ✓ コンサルティング子会社によるシンクタンク及び地域デザイン機能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個人分野を中心とした幅広いサービスの提供 ✓ スマート農業の推進による地域産業への貢献 ✓ サービサー子会社による再生支援ノウハウ

B. 経営資源の創出

両行は、システム・事務の共通化や、適切なリスクコントロールを通じて人的リソースや投資余力・リスクテイク余力等の経営資源を創出し、金融仲介機能・金融サービスの強化及び事業領域の拡大を進めてまいります。

(a) 人員の創出

ア. チャネル配置の最適化

変更前経営強化計画において、単独を前提とした店舗統廃合計画を策定しておりましたが、シナジー創出のため店舗統廃合計画の再検討を行っております。

2023年3月期においては、公表済の青森県内における3カ店（上土手町支店・弘前公園前支店（旧：亀甲町支店）・国道支店）について、支店内支店方式による店舗統合を実施いたしました。また、2023年6月には、小泊支店について、支店内支店方式による店舗統合ならびに移転後の建物への付随業務取扱事務所（こどもり事務所）の開設を予定しており、お客さまの利便性へ配慮しながら対応を進めております。

両行では、営業地域の重複が多く、同一エリアでの店舗配置も多いことから、2025年1月の両行合併後、両行店舗が近接しているエリアを中心に店舗及びATMを統合し、チャネル網の最適化を図ってまいります。

イ. 業務の集約化に関する方策

本部業務について、両行の重複業務のほか、グループ内の同一業務をプロクレアHDに集約することで、本部組織のスリム化を図っております。

具体的には、経営統合後、各行で行っていた株式事務やIR等の各種業務について、プロクレアHDへ業務を集約したことにより、合併を見据えた体制の構築等に人的資源を活用することが可能となっております。

また、営業店業務においても、営業店の拠点集約、事務の本部集約を進めることで、効率的かつ効果的な人員配置を目指します。

ウ. デジタル化に関する方策

本部業務及び営業店業務のデジタル化を進め、ミドル・バックオフィスの業務の削減に取り組んでおります。具体的には、キャンペーンの実施による通帳レス取引の推進など一部窓口業務の効率化をさらに進めることにより、お客さまの待ち時間短縮や地域経済の活性化に資する業務に携わる時間を増やしていくなど、生産性の向上及びお客さま満足度の向上に取り組んでおります。

(b) 投資余力の創出

ア. システム・事務の共通化

これまで両行それぞれが負担していたシステム関連コストの軽減を図り、お客さま向けサービスの充実に向けた事業への投資に充当するため、2025年1月に予定している両行の合併と同時に、基幹システムの統合及びサブシステムの統一化を予定し、プロジェクトの推進に取り組んでおります。経営強化計画期間内は費用が先行する見込みではありますが、同計画期間終了後の両行合併以降に効果を発揮できる見込みであります。

イ. 各種コストの適正化に関する方策

統合シナジーの大宗は、2025年1月に予定している両行の合併以降発揮される見通しですが、シナジーの早期発揮に向け、ATMネットワークの効率化、新卒採用の共同実施等、両行で重複するコストの見直しを実施し、各種コストの適正化を図っております。

ウ. リスクテイク余力の創出

(a) 資本の活用

健全な自己資本の水準を維持しつつ、経営資源の適切な配分を行うことで、「収益」「リスク」「資本」のバランスを図りながら、許容範囲内にリスクをコントロールすることによって、最適なリスクリターン確保と経営戦略の達成を目指し、取り組んでおります。

なお、こうした施策の企画・管理機能を強化すべく、2022年10月よりプロクレアHDの経営企画部内に「ALM室」を新設いたしました。

(b) 信用リスク管理

融資審査・期中管理等の信用リスク管理ノウハウの融合を通じたリスクコントロールの高度化、経営資源の効率的な再配分を通じたリスクテイク余力の創出等に取り組んでおります。

2023年3月期においては、クレジットライン管理や与信集中リスク管理等の信用リスク計測指標について両行合算での計測を開始するとともに、信用コストの観点から事業性貸出先について、自己査定における債務者区分の統一を行いました。

(c) その他リスク（市場リスク等）

その他リスクについても、両行のノウハウを共有・活用したリスク管理体制の強化を目指しております。

経営方針に基づく経営戦略等の策定・実施・検証にあたり、統合的リスク管理を重視し、内在するリスクを認識・評価・管理することにより経営の健全性を確保し、経営資源の適切な配分を通じて、経営体力に見合うリスクから適正収益を確保することに努めております。

(2) 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

① 基本戦略

少子高齢化やマーケットの縮小などの構造的な課題に対し、従来の銀行業の枠組みを超え、地域の未来に必要とされる価値を創り出し、その価値をお客さまに届けていくことが、地域と当行の持続的な成長に繋がるとの認識のもと、本計画では、目指すべき姿を「地域に寄り添い、地域のために挑戦し、地域とともに成長し続ける価値創出カンパニー」と定めております。

これらを実現するために、営業戦略（地域への価値提供）、地域戦略（地域への価値創造）人財戦略（自律性の高い人財の創出）の3つの基本戦略を掲げるほか、基盤戦略として、「公的資金返済に向けた財務基盤の強化」、「戦略的な投資と経費適正化による筋肉質な銀行への変革」、「グループ総合力の発揮」を掲げ、各施策に取り組んでおります。

A. 営業戦略（地域への価値提供）

「地域に寄り添ったコンサルティング営業の展開」を実現するため、「地域企業への金融仲介機能の一層の発揮」、「総合的な営業活動の実践による資産運用・形成支援の強化」、「デジタル技術の活用による顧客サービスの充実」を掲げ、法人営業部門への積極的な人員投下によるお客さまとのコンタクト頻度（電話・オンライン等を含む面談）の増加や、法人営業・個人営業連携の一層の強化による法人を起点としたオーナー・従業員に向けた提案活動の強化、非対面チャネル（オンライン・電話等）の活用による現役層のお客さまとの接点強化等に取り組んでおります。

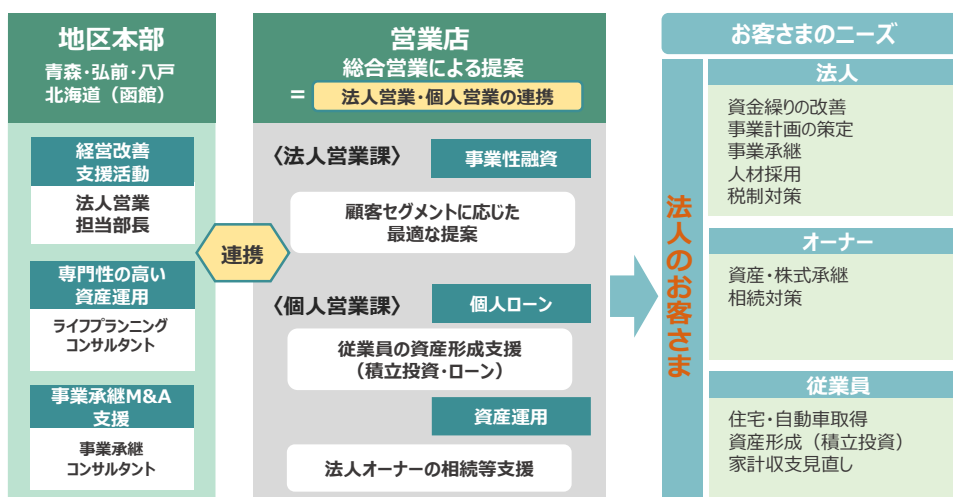
また、デジタル技術を活用し、銀行アプリや通帳レス口座の提案や法人・個人向けインターネットバンキングなどの非来店型サービスの利用を推進し、お客さまの利便性向上と窓口業務のスリム化の両立に取り組んでおります。

(a) 法人営業戦略

お客さまとのコンタクト頻度の維持・向上を意識するとともに、お客さまの業況やニーズの的確な把握及びコンサルティング機能の発揮に努めております。正常先上位層を主な対象として、金融取引のみならず多方面の提案内容を検討する「法人営業戦略ミーティング」、正常先下位から要注意先のみドルリスク層を主な対象とし、短期継続融資・リファイナンスなどの具体的な資金繰り支援・各種ソリューション提案等を事前に検討する「金融取引方針ミーティング」、経営改善支援活動に特化した「戦略ミーティング（経営改善支援編）」をそれぞれ定期的で開催し、お客さまへの本業支援強化を図っております。各種ミーティングには、部店長及び法人営業に携わる営業店職員に加え、地区本部の専門職員を中心としたメンバーが参加しているほか、2022年度からは本部各部の担当者が積極的にミーティングに参加する体制としており、営業店の活動を強力にサポートしております。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響や気候変動、原燃料高による経営環境の変化に対しては、個社毎の最適な資金繰り改善等の提案や、経営改善支援活動による顧客支援ローン等の提案を通じ、事業活動のサポートに取り組んでおります。2023年1月に改正された「伴走支援特別保証制度」等を活用し、お客さまとの対話をより密に行い、いわゆる「ゼロゼロ融資」の据置期間終了による約定返済開始など、返済負担が増加しているお客さまへの資金繰り円滑化に努めてまいります。

また、本部専門人員の拡充により、拡大する事業承継・M&Aニーズや、シンジケートローン等への取組みを一層強化し、創業・成長から経営改善、事業承継まで、あらゆるステージに応じた支援を継続することで、地域や経営者の抱える経営課題や様々なニーズに対するコンサルティング機能を発揮しております。



(b) 個人営業戦略

ア. 資産運用層への提案強化

各地区本部（青森、弘前、八戸、北海道（函館））にライフプランニングコンサルタント（LPC）を13名（2023年3月末）配置し、個人富裕層、法人オーナー等、相続・事業承継ニーズのある先に対して、シミュレーションツール（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・二次相続の見える化を通じて、次世代まで見据えたライフプランニングの支援、お客さまの資産全体を把握したうえで、課題を洗い出し、最適な解決策を提案しております。

2023年4月以降の体制については、「合併後を見据えた販売態勢の集約」「生産性の向上」、および「顧客本位の業務運営態勢の強化」を図ることを目的に、青森市、弘前市、八戸市、函館市の4拠点に新たに「コンサルティングチーム」（LPC14名、専担者35名、内部管理責任者4名、計53名）を設置することで、お客さまの様々な資産運用ニーズに合わせた最適な提案ができる体制強化を進めてまいります。

イ. 資産形成層への提案強化

営業時間内に来店が難しいお客さまの利便性向上の一環として、各地に設置している休日営業拠点（みちのくエブリデイプラザ、ローンスクエア）の活動により、住宅や自動車等の資産形成、資産運用に対するコンサルティングを展開しております。なお、エブリデイプラザについては、2023年3月末をもちまして廃止しましたが、引き続き、お客さまの資産運用ニーズに合わせた最適提案を目的として、2023年4月以降に配置するコンサルティングチームと営業店が連携した法個連携活動を強化していくことで、取引先従業員向けの職場セミナー等を通じ、つみたてNISA、iDeCo等の積立性商品をメインに資産形成層への提案を強化してまいります。

ウ. 個人ローンの取組み

住宅ローンは、建築費の高騰を受け需要が高まっている建売・中古住宅購入を対象としたキャンペーンを実施いたしました。また、競合状況を踏まえ、地域別・個別に対応を検討するなど、ターゲットを明確にした取組みにより残高の維持及び拡大を図っております。

消費者ローンは、WEB受付の拡充に取り組んでいるフリーローンや自動車ローン、カードローンにおいて、WEBによる契約割合が増加しており、取組みの効果が表れているほか、おまとめローン「あわせ〜る」は、2020年度の発売以降、順調に残高が拡大しております。

また、個人ローン推進のための体制整備として、専門拠点であるローンスクエアを中心に住宅ローンの担い手の育成に取り組むとともに、2023年4月より青森市にて青森銀行とローン拠点を共同設置するなど、合併を見据えた体制整備を進めております。

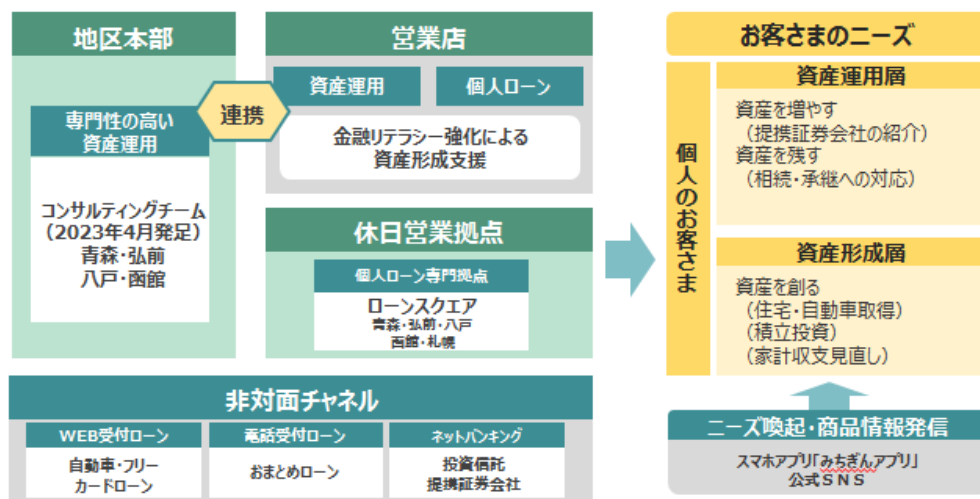
エ. 非対面チャネルの拡充

非対面チャネルにおけるお客さまの利便性向上に向け、個人向けインターネットバンキング利用者数が順調に増加している中、WEBによる「住所変更」「通帳レス口座新規契約・切替え」等の非対面サービスの提供に加え、「銀行アプリ」の普及に努めております。特に、SDGsを意識した取組みの一環として、「紙の通帳」から「通帳レス口座」への切替えを促進するための継続的なキャンペーンを実施するなど、積極的な情報発信を行っております。また、銀行アプリ（「みちぎんアプリ」）については、2021年2月のリリース以降、登録者数が順調に増加しており、2023年3月末時点でのダウンロード数は45,000件を超えており、銀行アプリを通じた情報発信を積極的に行っております。

法人向けの取組みとして、「法人向けインターネットバンキング」と「でんさい」の両方をセットする推進を展開しており、お客さまの利便性向上と窓口業務のスリム化の両立を図りながら、「手形・小切手機能の全面的な電子化に向けた準備」にも対応しております。

今後は、事業性融資先への法人向けインターネットバンキングの推進およびEB振込率

(窓口以外での振込の取扱い割合)の向上を図ることで、お客さまの生産性向上と更なる窓口業務のスリム化を図ってまいります。



B. 地域戦略（地域への価値創造）

主要戦略に「地域戦略」を定め、地域の持続的成長・発展に向け、地域に必要とされる新たな価値の創造に挑戦しております。また、プロクレアHDのもと、青森銀行と共同で事業領域の拡大に取り組むなど、地域の課題解決に向けた取組みを一層強化しております。

(a) 地域企業の生産性向上・組織化支援

ウィズコロナを踏まえた社会変化に対応するため、2022年6月より事業再構築補助金以外にも対象補助金を拡充した「補助金申請支援サービス」の取扱いを開始し、中小企業などの事業再構築補助金の申請支援を行っております。支援件数は、第6～9次公募において申請支援48件、採択15件（第9次公募結果は未発表）となっております。

また、ものづくり補助金や事業承継引継補助金等の支援も行い、申請件数8件、採択件数7件となっております。

(b) 地域のポテンシャルを引き出す事業領域への挑戦

当行の主力エリアである青森県・北海道地域の強みを引き出すため、地域の「産業強化」に資する農林水産業・観光業・移住分野・再生可能エネルギー分野の4分野に対して提案活動を実施しております。

2021年度に農業分野に特化した外国人材派遣業者であるYUIME株式会社と顧客紹介に関する業務提携を行い、2023年3月までに県内農業生産法人5社を同社に紹介し、合計20名の外国人材を派遣いたしました。

(c) アライアンスの活用等による幅広いソリューションの地域への提供

幅広いソリューションの提供を図るため、新たに「トラックファンド」及び「リースバック」を提供する株式会社リアライズコーポレーション、「不動産小口化商品」及び「区分所有オフィス」を取り扱う株式会社ボルテックスと業務提携を締結いたしました。各アライアンス企業と連携しながら、企業の成長ステージに応じた各種課題・ニーズへの対応に取り組んでおります。

C. 人財戦略（自律性の高い人財の創出）

「職員と組織の相互成長による働きがいと幸福度の向上」を掲げ、自己成長意欲や貢献意欲の高い人材＝自律型人財の創出に取り組んでおります。

具体的にはキャリア育成支援の強化や多様な働き方の実現に向けた制度の拡充に取り組んでおり、従業員満足度の向上を図りながら、企業理念や行動指針への共感・納得感を高め、多様な人材が活躍する組織を目指しております。

(a) 共感を生む組織風土の実現による自律型人財の創出

職員が自己啓発に意欲的に取り組むことで、組織の成長に繋げる風土醸成の一環として、eラーニングを活用した自己啓発支援や公募型中心の研修体系への移行、キャリア・チャレンジ制度による人員配置など、職員の自律的な成長を後押しする取組みを行っております。

また、組織の理念達成に向けたマネジメントができる管理職の創出をねらいとして、新入行員から若年層（入行8年目程度）向けの研修を実施し、リーダーシップやマネジメント分野の能力開発と、監督職階・管理職階等、上位等級に至る段階的なレベルアップを支援しております。

(b) 職員の多様なライフスタイルを尊重した働き方改革

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る一環として、柔軟な働き方の実現によるワークライフバランスの推進に取り組んでおります。具体的には2020年度よりフレックスタイム勤務制度及びテレワーク制度を導入し、フレックスタイム勤務制度は対象となる職員のうち約4割、テレワーク制度は月平均80名程度の職員が利用しているほか、ワークライフバランスの充実に向け、有給休暇消化率の向上にも取り組んでおります。

また、健康経営のさらなる進化を目指し、スマートフォンアプリを活用した職員の生活習慣病予防の動機付けや、健康意識の向上に取り組んでおります。

これらの取組みの結果、当行は、「健康経営優良法人 2022（大規模法人部門）」に認定されております。

	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2023/3 期	2024/3 期
	始期	実績	計画	実績	計画
有給休暇消化率	77.3%	78.9%	81.0%	80.1%	82.0%

(c) ダイバーシティの推進

ダイバーシティ推進室を中心に、女性の活躍推進や男性の育児参画支援、副業制度の活用等に引き続き取り組んでおります。

女性の職域拡大の一環として、女性の管理職登用を進めることによる意思決定の場における多様な価値観の反映に取り組み中であり、女性管理職比率は計画を 1.6 ポイント上回る 30.6%になりました。

男性の育児休業取得率は計画を下回る 78.9%となりました。育児休業取得率向上に向け、対象者本人および所属部店長に対しては取得勧奨の複数回実施、全職員に対しては行内 L A N を活用した育児休業取得者の事例周知等、取組みを強化しております。

副業制度は、2021 年 7 月に一定の条件の下で可能とする制度を導入し、既に複数名の職員が制度を活用しております。

	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2023/3 期	2024/3 期
	始期	実績	計画	実績	計画
女性管理職比率	27.2%	29.4%	29.0%	30.6%	30.0%
男性の育児休業取得率	83.3%	88.2%	95.0%	78.9%	100.0%

(d) キャリア形成支援とプロフェッショナル人財の育成・活躍

プロフェッショナル人財の育成・活躍を目的に、キャリア・チャレンジ制度を利用したグループ内外の人材交流や、外部派遣による様々な知見の習得にも取り組んでおります。

また、高度な業務スキルを保有した人材創出に向け、公的資格（中小企業診断士・FP 1 級・社会保険労務士など）の資格取得支援を行っており、資格取得に向け順調に活動しております。

これらの施策に加え、職員の中長期的なキャリア形成とその実現に向けた自律的な成長を促す機会の提供を目的として、若手職員向けのキャリア面談の実施のほか、2021 年 11 月より人事総務部内にキャリア相談窓口を設置し、個々人が主体的なキャリア形成を構築できるよう支援体制を構築しております。

② 基盤戦略

生産性向上と経営資源の最適配賦による持続的成長の実現を掲げ、店舗・ATM ネットワークの見直しや、各業務の効率化等に取り組んでおります。また、事務の効率化や、事業性融資・コンサルティング業務分野への積極的な人員配置を行い、一人あたりの生産性向上に取り組んでおります。

2023年3月期においては、総人員数が計画を下回ったことから、法人・個人営業部門の人員数につきましても計画を下回りました。

従来型店舗数につきましては概ね計画通りの進捗となっております。さらに、2024年3月期には1店舗の統廃合が決定しており、計画通りの着地を見込んでおります。

【経営資源の再配置の状況と今後の見通し】

	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2023/3 期	2024/3 期
	実績	実績	計画	実績	計画
総人員数	1,923 名	1,841 名	1,783 名	1,727 名	1,730 名程度
うち法人・個人営業部門	689 名	664 名	632 名	600 名	600 名程度
従来型店舗数	75 拠点	74 拠点	71 拠点	71 拠点	70 拠点程度

※…計画期間中の人員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）。

A. 生産性の向上

(a) 重点分野への人的資源の配賦

生産性を高める取組みとして、本部職員や営業店の窓口職員を、重点分野と位置付ける事業性融資やコンサルティング業務分野に配置転換を行っております。

特に、青森・弘前・八戸・北海道（函館）に設置している地区本部には、事業承継支援や資産運用の専門職員を配置しているほか、事業性融資業務においては、特にポテンシャルを有する地域に重点的に担当者を配置し、お客さまのニーズによりお応えできる体制を構築しております。

尚、2023年4月以降については、青森・弘前・八戸・北海道（函館）に設置している地区本部には、「合併後を見据えた販売態勢の集約」「生産性の向上」、および「顧客本位の業務運営態勢の強化」を図ることを目的に、新たに「コンサルティングチーム」（LPC14名、専担者35名、内部管理責任者4名、計53名）を設置することで、お客さまの様々な資産運用ニーズに合わせた最適な提案ができる体制の強化を進めるほか、地区本部に配置していた事業承継支援専担者を本部に集約し、専門性の強化を図ってまいります。

	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2023/3 期	2024/3 期
	実績	実績	計画	実績	計画
地区本部	21 名	27 名	29 名	22 名	29 名
窓口営業担当者	548 名	510 名	501 名	462 名	496 名
法人営業担当者	354 名	336 名	370 名	303 名	370 名
コンサル営業担当者	50 名	57 名	57 名	93 名	57 名
地区本部+営業店人員数	1,309 名	1,245 名	1,198 名	1,128 名	1,158 名

※1…翌期初の人員数を記載。

※2…2023/3 期実績「コンサル営業担当者」は 2023 年 4 月に地区本部に設置した「コンサルティングチーム」を含む

B. 経費の統制

(a) 計画的な設備投資に向けた統制

店舗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費の適正化に取り組んでおります。

特に投資額が大きく、導入後もランニングコストが発生する I T 投資は、経営会議の下部機関である「I T 戦略委員会」において費用対効果を十分に検証しているほか、年間の投資枠管理を厳格に運用しております。

(b) 効果的な物件費支出のための統制

前計画で取り組んだ店舗統廃合の効果や、経費支出の適正化等に継続して取り組んだ結果、2023 年 3 月期の経費は計画を 9 億円下回り、187 億円となりました。

【経費の状況】

	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2023/3 期
	実績	実績	計画	実績
経費	200 億円	190 億円	196 億円	187 億円

(c) 有価証券運用

有価証券運用の基本スタンスは「中長期的に安定的なインカムを得られる有価証券運用」の継続であり、適切なリスク管理のもと、安定的な収益を確保することで、財務基盤の強化に取り組んでおります。

資産配分に関しては国内債券や為替ヘッジ外債を軸に、金利・株価・為替のリスク分散の考え方にに基づき、過去実績など多面的分析から評価損益の安定性、相場急落局面での損益悪化の抑制を企図した運用方針をとることで安定的な収益獲得を図っております。

また、評価損に関しては、市場環境、評価損益の状況に細心の注意を払いながら運用の

自由度低下や運用効率の悪化に繋がるような過大な含み損とならないようヘッジ等を活用し、評価損の抑制に努めております。

(d) グループのノウハウ融合

当行は、グループ会社として「みちのくリース株式会社」「みちのく信用保証株式会社」「みちのくカード株式会社」「みちのく債権回収株式会社」を有しており、ノウハウの結集により、地域のお客さまに向けた最適な金融機能の提供に取り組んでおります。

特に、みちのく債権回収株式会社（みちのくサービサー）では、みちのく銀行グループの債権回収業務の受託に留まらず、他金融機関の債権買取に取り組むことで、地域における中小規模事業者の事業再生支援等に寄与しております。

今後もグループのノウハウ融合に取り組み、金融仲介機能の強化を図ってまいります。

4. 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方策

① 経営管理体制

当行は、監査等委員会設置会社であり、取締役は総員8名としております。取締役のうち3名は、社外取締役であり、金融実務、企業経営、財務・会計等の分野において豊富な経験を有するメンバーで構成し、幅広い知見からの監督を強化しております。

取締役会は、原則月1回開催し、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の受付を行い、議論の活発化と実効性の向上に取り組んでおります。

また、取締役会から委任を受けた事項について付議する機関として、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」を原則として週1回開催し、迅速な意思決定に努めております。

監査等委員会は、取締役3名（うち社外取締役2名）で構成し、取締役及び執行役員の職務の執行を監視・監督しており、さらに、常勤監査等委員は「経営会議」、各種委員会へ出席し必要に応じて意見を述べることができ、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。

② 経営強化計画の進捗状況管理

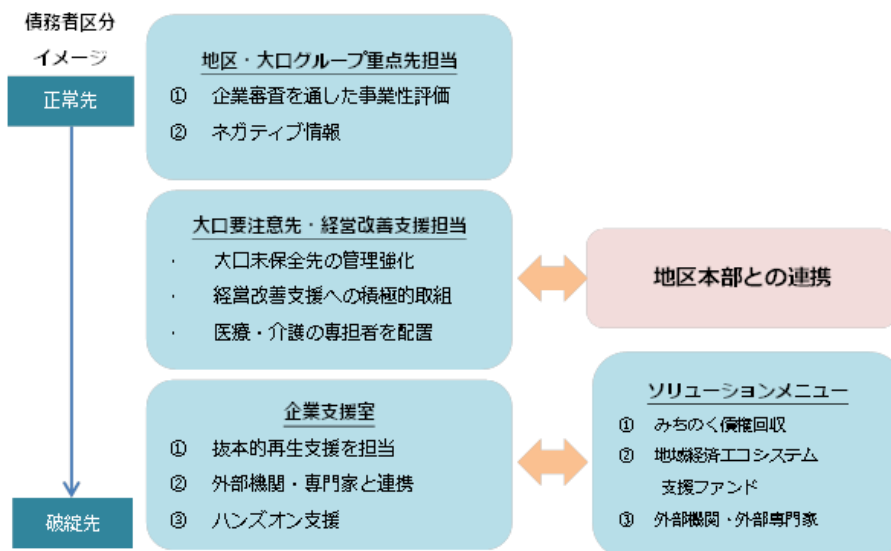
経営強化計画の進捗状況は定期的のみちのく銀行及びプロクレアHDの取締役会及び経営会議等へ報告し、進捗管理を行っております。計画との乖離が生じた、又は生じる恐れがある場合には、その対応策等を検討し、経営会議及び取締役会等において協議し、計画との乖離を是正するなどの対応に取り組んでおります。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

① 信用リスク管理・不良債権の適切な管理

大口先や指定業種の管理体制の強化や営業店との連携強化により、過度な融資推進姿勢や実態把握不足等を要因とする不良債権発生防止と適切な信用リスク管理に努めております。

また、プロクレア HD として、グループ財務・ポートフォリオに与える影響が大きい事業性貸出先については、自己査定における債務者区分統一の他、経営層との適切な情報共有や与信方針策定を行うなど、グループ全体としての信用リスクガバナンス態勢強化に努めております。



A. 事業性融資に係る基本方針の策定

推進と管理の適切なバランスを意識した業務活動を促すため、2020 年度より営業推進部署とリスク管理部署が協働で「事業性融資に係る基本方針」を策定しております。これを継続するとともに、同方針の周知・浸透に努めております。

B. 途上与信管理の実効性向上

事業性貸出先の中でも業況注視が必要な先については、地区本部が営業店と連携し、実態把握等に取り組んでおります。

また、審査部が営業店臨店を行い、主要顧客に関する取組方針を共有することにより、営業店長の実態把握関与度の強化を図っております。

大口与信先については、役員ミーティングを月 2 回開催し、個社別に具体的な取組み方針等について協議するとともに、プロクレア HD の経営会議へ定期的に報告し、改善に向

けた活動を継続しております。

C. 審査部門の強化

大口先の中でも業況注視が必要な要注意先への審査部による関与度を高め、業況変動時の早期対応に取り組むとともに、大口未保全先の管理強化ならびに経営改善支援への積極的取組を企図し、大口要注意先・経営改善支援担当を設置しております。

審査部経営改善支援担当は、営業店・地区本部とともにお客さまの経営課題を共有し、実現性の高い経営改善計画策定のサポートを行うなど、コロナ禍の出口戦略対応を視野に本支店一体となった取組みを強化し、与信費用の抑制に取り組んでおります。

D. 人材育成

実態把握能力の向上や推進・管理両面のバランスを備えた人材の育成のため、研修の充実に取り組んでおります。

階層別研修として、初任者研修・(初任者)フォローアップ研修のほか、主に主任クラスを対象とした実践研修・代理トレーニー研修・課長トレーニー研修等を実施し、実態把握力強化と適切な融資姿勢の浸透に努めております。

また、事業再生や経営改善といった特に顧客の実態把握・事業性評価が必要となる事例への対応力強化を企図した再生研修や、特に業種特性の理解が求められる介護業に対する研修を実施しております。

② 市場リスク管理

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、損失限度枠などを定め、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。

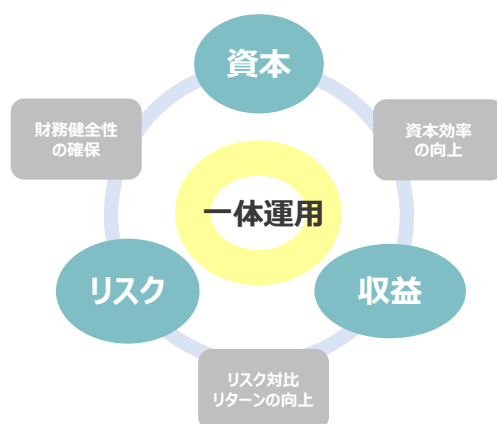
また、有価証券投資については、「ALM管理規程」及び「市場運用規程」などに基づき、半期毎に投資計画を策定し、月次の収益・ALM委員会において資産負債構造の最適化に関する協議や、許容リスクの範囲内において経営の健全性を維持しながら収益性を向上すべく、協議を行っております。さらには、週次で役員と市場部門関係者によるミーティングを開催し、損益状況、市場環境等の共有を行い、リスク・コミュニケーションを強化しております。

今後も、収益・リスク・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。

また、プロクレアHDに市場リスク量を日次及び月次で報告を行い、リスクの状況について、月次でALM・収益管理委員会、四半期毎にリスク管理委員会、経営会議、取締役会へ報告を行い、プロクレアHDにおいてもグループ全体のリスクリミットなどを管理しております。

両行が保有する市場リスク管理に関する知見・ノウハウを共有することで、さらなる管理高度化を図ってまいります。

③ 収益・リスク・資本の一体的な運用



資本をリスクと比較する観点からのみ捉えるのではなく、経営目標を達成する為に必要となる収益を加えた3つの要素（リスク・収益・資本）の関係の中で適正なバランスを図ることが、銀行経営の健全性と収益性を同時に達成するとの認識のもと、リスク・収益・資本の一体的な運用を行っております。これらは半期毎に実施している資本配賦や資金運用に関する方針を通じて運営しているほか、資本対比の利回りに関する指標を定期的なモニタリング指標として活用することで、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ております。

(3) 法令等遵守の体制の強化のための方策

法令等遵守について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、不祥事件等の未然防止対応、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る態勢の高度化、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。

加えて、両行がこれまで蓄積してきたコンプライアンスに係る知見・ノウハウを共有することで、さらなる管理高度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のための方策

当行は、監査等委員会設置会社であり、取締役は総員8名で、うち監査等委員である取締役は3名とし、取締役のうち3名は社外取締役であります。

社外取締役は、金融実務、企業経営、財務・会計等の分野において豊富な経験を有するメンバーで構成し、独立した立場から取締役及び執行役員職務の執行を監視・監督しております。

(5) 情報開示の充実のための方策

お客さまや地域の方々に対して、当行の経営状況や活動状況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。

ホームページやSNS等の活用に加え、お取引先との情報交換の場において、地域経済の活性化に資する取組みや地域貢献活動等について発信しております。

また、店舗の統廃合、金融サービスの変更を実施する際は、対象店舗における変更内容の周知に加え、お客さまへの情報の提供を行っております。

5. 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

地域企業への金融仲介機能の一層の発揮に向け、ミドルリスク層を中心とした中小規模の事業者への取組みの強化を図るべく、お客さまへのコンタクト頻度の維持・向上も意識し、お客さまの業況やニーズの的確な把握及びコンサルティング機能の発揮に努めております。加えて、原燃料の高騰によって事業環境が変化しているなか、成長・創業支援から経営改善支援、事業承継支援まで、あらゆるライフステージに応じた一貫した支援を継続し、きめ細やかなフォローに努めてまいります。

さらに、経営統合により、両行が培ってきたノウハウの融合、ネットワークと情報の相互活用といったシナジーの創出に向けた方策を着実に実施し、早期のシナジー発揮に努め

てまいります。

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

中小規模・ミドルリスク層を中心とした事業者への取組みの強化を図るべく、お客さまへのコンタクト頻度の増加や、個社別の取引方針に基づく資金繰り支援や各種ソリューションの提供に一層努めております。

主要な取組みである「金融取引方針に関するミーティング」及び「法人営業戦略ミーティング」等の実践を通じて、お客さまの事業に関する理解を深めつつ、上記基本方針に基づき、特定の業種に偏ることなく、取引先数の維持・増加、貸出金の増強を図っております。

2023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46億円上回り、計画を40億円上回る5,361億円となりました。また、総資産についてはコロナ関連の給付金等の流入やゼロゼロ融資の預金滞留等の影響もあり始期を51億円、計画を183億円上回る2兆3,626億円となったことから、総資産に対する中小事業者等向け貸出比率は始期を0.15ポイント上回り、計画と同水準である22.69%となりました。

(単位：億円)

	2021/3 期	2023/3 期	2023/3 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	5,315	5,321	5,361	+46	+40
総資産	23,575	23,443	23,626	+51	+183
総資産に対する比率	22.54%	22.69%	22.69%	+0.15p	0.00p

※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として含めることとしております。

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化の方策

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のための方策

A. 顧客コンタクト機会の拡充

2020年度より青森、弘前、八戸、北海道（函館）の各営業拠点に地区本部を設置し、地域毎の特性に応じた法人営業体制の強化や、営業店活動のサポートに努めております。

また、法人営業部門への積極的な人員シフトを継続することにより、お客さまとのコンタクト頻度の増強及び人材育成を図り、資金繰り支援やソリューション提案の強化に取り組んでおります。

年間顧客コンタクト数は、事業性融資担当者数の増員が当初計画通り進展しなかったことや、取引先数の減少等も相俟って、2023年3月末時点で73,028件の実績（進捗率92.4%）となりました。

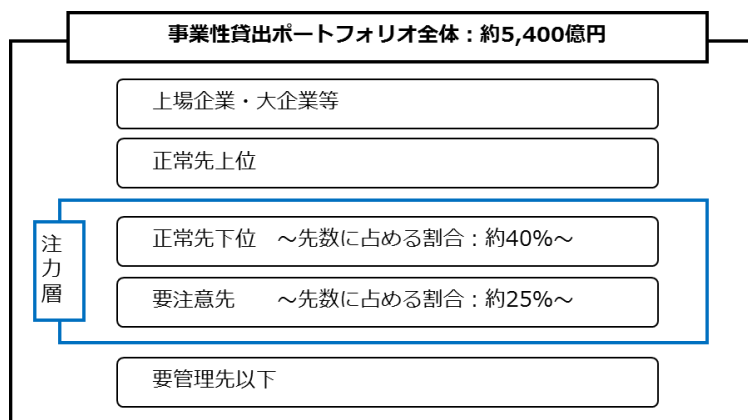
（単位：件）

	2023/3期 計画	2023/3期 実績	年度計画 進捗率	2024/3期 計画
年間顧客コンタクト数	79,000	73,028	92.4%	82,000

加えて、人材育成に向けて、法人営業初任者向けの行内研修、法人営業役席者向けのマネジメント関連の研修強化にも取り組んでおります。

B. 顧客規模別の戦略と活動方針（セグメント戦略）

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・方針を策定しており、特に中低格付層や中小・零細規模事業者、小口与信先へのアプローチ並びにリレーション強化を図る方針としております。



※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・子会社を除く

(a) 正常先下位層～要注意先

メインターゲットとして、既存先へのフォロー強化に取り組み、リレーションの拡充に努めるとともに、短期継続融資、折返し資金対応を中心とした資金繰り支援の取組みを徹底し、各種ソリューションの提案にも繋げてまいります。

また、顧客が抱える真の課題解決に向けて、引き続き各種ミーティングを実施しており、ミーティング実施に際しては、各地区本部並びに本部専門職員も能動的に参加することによって、質の高い金融支援及び本業支援の実現に努めております。

(b) 正常先上位層

比較的企業規模の大きい先や資金力を有している先が多く、M&Aやコンサルティングのニーズが想定されることから、ニーズ把握や情報収集を励行するとともに、取引の採算性改善にも努めてまいります。

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

A. 「経営者保証基本方針」について

経営者保証については、「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に取り組んでおります。こうした取組みにかかるとともに、当行ホームページにて「金融円滑化管理方針（規程）」として公表しております。

さらに、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、当行ホームページで当該KPIを継続的に公表しております。

今後もお客さまの「経営者保証に関するガイドライン」の認知度向上と、当行の取組みについての周知を積極的に行ってまいります。

2023年3月期の経営者保証ガイドラインの活用件数は、与信取引解消先が増加した影響により前年同期比9件減少しておりますが、「なぜ経営者保証を徴求するのか」への意識転換の促進を継続することで、引き続き活用先の増加に努めてまいります。また、経営統合により、両行が培ってきたノウハウの融合、ネットワークと情報の相互活用といったシナジーの創出に向けた方策を着実に実施し、引き続き、早期のシナジー発揮に努めてまいります。

(単位：件)

	2022/3期 実績	2023/3期 計画	2023/3期 実績	2024/3期 計画
経営者保証ガイドライン活用件数	2,092件	2,350件	2,083件	2,500件

B. ABLへの取組み

事業性評価（商流把握等）や定期モニタリングによる顧客との対話の促進、及び不動産担保に依存しない融資手法としてABLを推進しております。

動産評価会社のノウハウを活用し、動産評価プロセスを通じた実態把握を行うとともに、要注意先等のミドルリスク層への資金供与を中心に取組んだ結果、2023年3月期のABL利用企業数は110先となっております。

なお、ABL利用企業数の対象動産の内訳は、集合動産（在庫）20先、集合動産（再エネ）59先、個別動産7先、債権24先となっております。

③ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

正常先下位から要注意先のミドルリスク層を主な対象として、短期継続融資、リファイナンスなどの資金繰り支援、各種ソリューション提案等を事前に検討する「金融取引方針に関するミーティング」を引き続き開催しております。これに加えて、「法人営業戦略ミーティング」につきましても、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、主に正常先上位層を対象に、引き続き開催してまいります。

また、新型コロナウイルス感染症や原燃料高の影響を受ける環境下において、これまで以上に実効性のある「経営改善支援活動」の取組みが重要であることから、本部・地区本部のスタッフも経営改善支援活動に特化した「戦略ミーティング（経営改善支援編）」へ参加するなど、更なる活動の深化を図っております。

2022年度からは、各種ミーティングに本部各部の担当者が積極的に参加し、具体的なソリューションや取組方針を営業店とともに検討しております。今後も本部の専門スタッフの知見を活かした営業店へのアドバイスや、営業店との帯同訪問を実践し、より実効性のある提案や顧客の業績管理に向けた活動を強化してまいります。

顧客ニーズに応じた提案の検討（法人営業戦略ミーティング）	
戦略ミーティング	「本業支援」「顧客理解」 「パートナーシップの確立」が目的のミーティング 対象層：中堅事業者を中心とした層
金融取引方針編	金融支援（短期継続融資、折返し、条件変更）に特化したミーティング 対象層：中小ミドル層を中心とした幅広い層
経営改善支援編	計画策定支援、金融支援、外部専門家紹介等を目的としたミーティング 対象層：事業再生等に取り組む層（経営改善支援先）

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、本部関連部で情報共有とモニタリングを行う体制を構築しております。

具体的には、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・役席・担当者によるコンタクト・提案状況等）及び活動成果との関連の検証が可能な「見える化」ツールを作成し、営業店へ定期的（1ヶ月ごと）にデータ配信を行うことで、各営業店が自店の活動状況を管理・改善できる体制を構築しております。

また2022年7月から9月にかけて、「見える化」ツールを軸とした法人営業活動の質・量の向上を意図したワークショップ、並びに法人営業課役席者を対象としたマネジメントワークショップを開催いたしました。各種ツールの活用を通じ、法人営業活動プロセスの改善・向上を意図した取組みとして、より実効性の高い活動に向けた協議を行いました。

ワークショップ開催店に対しては、営業店が設定した活動・数値目標の進捗を把握することを目的として四半期ごとのモニタリングを行い、営業店の活動状況を踏まえたアドバイスを実施しております。

今後につきましても、各種ツールの配信や活用方法等の提供、営業店への改善指導等を通じ、法人営業活動の質・量の向上に資するサポートを行ってまいります。当行の法人営業活動においては、「営業推進」と「信用リスク管理」は一体と位置付け、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）などの指標も活用しつつ、金融仲介機能の発揮状況の振り返りを行ってまいります。

(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

地域密着型金融の推進に努め、多くの事業者に接し対応してきた経験を活かし、地域経済の活性化に向けた取組みを行っております。

2023年3月期の経営改善支援等取組先数は、①創業・新事業開拓支援（261先、達成率92.2%）は計画を下回ったものの、②経営相談支援（579先、達成率109.5%）、③事業再生支援（167先、達成率144.0%）、④事業承継支援（186先、達成率143.1%）、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進（69先、達成率140.8%）が順調に推移した結果、全体では計画を155先上回る1,263先となりました。

また、取引先企業総数は計画を517先下回る7,854先となり、取引先企業総数に占める経営改善支援等取組先割合は計画を上回る16.07%となりました。

【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	2021/3 期 始期	2023/3 期			
		計画	実績	始期比	計画比
① 創業・新事業開拓支援	265	283	261	▲4	▲22
② 経営相談支援	450	529	579	+129	+50
③ 事業再生支援	111	116	167	+56	+51
④ 事業承継支援	118	130	186	+68	+56
⑤ 担保・保証に過度に 依存しない融資促進	41	49	69	+28	+20
合計 (経営改善支援等取組先)	985	1,107	1,262	+277	+155
取引先の企業の総数	8,242	8,371	7,854	▲388	▲517
割合	11.95%	13.22%	16.07%	+4.12p	+2.85p

※…前計画から項目の定義やカウント方法を変更しており、2021/3 期（始期）における経営改善支援等取組先数は、変更後の定義でカウントした実績を記載しております。

※1…各項目の定義

- ① 創業・新事業開拓支援
創業後5年未満の事業者への融資実行先、創業後5年未満の事業者を対象とした計画策定先（再策定先を含む）、創業後5年未満の事業者に対し政府系金融機関を紹介した先、当行関与ファンドを活用した先
- ② 経営相談支援
当行主導によりビジネスマッチング機会を創出し、商談成立に至った先（商談会、産直市、カタログ・EC販売等関係機関と連携した先を含む）、顧客紹介業務における取引が成立した先、外部専門家を活用して本業支援を行った先（選択ベンチマーク40に基づく）、当行関与による補助金活用先、人材紹介業務で支援を行った先、経営改善支援先、各種支援機関との連携による支援先
- ③ 事業再生支援
再生債権先に対し、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提携先への取次支援先、当行関与による事業承継支援先、M&Aニーズ発掘による外部専門機関への取次支援先、当行関与によるM&Aマッチング支援先
- ⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進
私募債引受先、動産担保融資（ABL）実行先、シンジケートローン・PFアレンジャー業務受託先 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

創業5年未満先への各種支援を創業支援件数とし、「創業前の事業計画策定支援」から「創業後の成長支援」までの一貫したフォローにより、地域の雇用創出に取り組んでおります。

2023年3月期においては、創業5年未満先に対する計画策定支援に取り組んだものの、

コロナ禍の影響や、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化、それに端を発する物価高騰、経済減速への懸念等により、前年度に引き続き新規創業相談が伸び悩み、2023年3月期における創業支援件数及び雇用創出数は計画を下回る進捗となりました。

	2022/3期 実績	2023/3期 計画	2023/3期 実績
創業支援件数	318件	566件	467件
雇用創出数	717名	350名 累計 1,067名	257名 累計 974名

A. フォローアップ活動の全店展開

2020年4月より創業支援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ており、2023年3月期までに576件の取組みを行いました。

創業支援先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の把握に努めております。また、必要に応じて事業計画再策定を伴う追加融資や各種補助金などの資金調達手段の提供等のほか、収益改善に資する各種提案を行うことで、創業支援先の事業拡大、継続支援に取り組んでおります。

B. 創業支援先に対する誘客・販売促進支援

フォローアップ活動の一環として、創業支援先に対し、ビジネスマッチングやクラウドファンディングを通じた誘客・販売促進支援を行っております。

また、当行役職員による直接的な支援として、行内掲示を活用した「みちぎん応援MAP」を展開しております。これは、飲食業やサービス業を中心とした当行のお客さまの営業情報等を掲示し、役職員による利用を促す取組みであり、2021年度より新型コロナウイルス感染症の拡大に対する支援策として、掲載対象先を拡充しております。

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

ソリューションメニューの拡充のほか、戦略ミーティング等を通じ、お客さまの経営課題の把握や、課題解決策の提案を徹底する体制の強化に取り組んでおります。

A. ビジネスマッチング

提携先と連携した国内向けの販路開拓支援や、国内外におけるオンラインを活用した商談会への参加企業募集等、面談機会創出のためのニーズ喚起及び周知を図りました。行内ビジネスマッチングの過去面談実施先の継続的なフォロー活動や本部による帯同訪問、カタログ「「BANKER's Choice Vol. 7」への掲載等を通じ、面談件数は計画を上回りました。成約件数は、前年度実績及び計画を上回りました。

2023年3月期におけるビジネスマッチングの支援件数の実績は以下の通りであります。

	2022/3期 実績	2023/3期 計画	2023/3期 実績
ビジネスマッチング 面談件数	1,154件	700件	706件
ビジネスマッチング 成約件数	183件	400件	448件
商談会実施件数	9回	一回	6回

(a) ソリューション提供

営業店の法人営業戦略ミーティングなどによって掘り起こされたお客さまの経営課題、ニーズに対し、勉強会を通じて職員の知識習得を図り、各種ソリューション提案に積極的に取り組んでまいります。また、顧客紹介業務のラインナップの拡充や青森銀行への相互紹介により、法人オーナー等の個人のお客さまに対する提案力の強化を図っております。

(b) 販路拡大支援

営業店で発掘したお客さまの販路拡大ニーズに対し、外部機関と連携し商談会等の企画・運営に参画することで、販路拡大機会の創出に取り組んでおります。

2023年1月には当行他、青森県信用保証協会、青森銀行、青い森信用金庫、東奥信用金庫、青森県信用組合、青森商工会議所とともに、「ほっとする運命の出会い市～冬～ 青森販路拡大アライアンス×LAWSON」を共同開催し、株式会社青森西支店、青森東支店のバイヤーを招き、2日間で計36事業者県内と食品関連事業者36社が商談を実施いたしました。

また、包括連携協定を締結した株式会社RCGと連携し、国内向けの販路拡大支援として同社が運営するカタログ・ECサイト「BANKER's Choice Vol. 6」及び「BANKER's Choice Vol. 7」に取引先事業者16社の商品を掲載するなど、お客さまの販路拡大支援を積極的に行っております。

B. 人材紹介支援

人材確保に係る経営課題を抱える企業を継続的に支援するため、業務提携先と連携を図りながら人材紹介支援に取り組んでおります。

昨年度に引き続き、内閣府事業の「先導的人材マッチング事業」及び青森市事業の「地域貢献人材マッチング支援事業」へ参画し、地域の中小企業が抱える経営課題の解決に向け、専門スキルを有するハイレベル人材や、副業・兼業人材とのマッチング支援に注力しており、建設業からサービス業まで、幅広く支援を行っております。

2023年3月期においては、コロナ禍で企業の採用活動が鈍化していたものが、徐々に採用活動を再開している企業増えたことにより、競合他社に条件面で競り負ける状況が起きたことで成約が伸び悩み、人材紹介業務成約件数は計画を下回る結果となりました。

2023年3月期における人材紹介業務成約件数の実績は以下の通りであります。

	2022/3期 実績	2023/3期 計画	2023/3期 実績
人材紹介業務成約件数	20件	30件	28件

③ 早期の事業再生に資する方策

A. 本部専門スタッフによる支援体制

事業再生支援については、審査部企業支援室に専門スタッフを配置し、Key Manを活用したタイムリーな情報蓄積及び情報共有を図り、企業審査を通じて取引方針を定め、活動を強化しております。

なかでも、抜本的な事業の再構築を伴う再生計画の策定が必要と判断される先を「再生債権先」と位置付け、能動的に顧客との面談や交渉を行うなど、積極的な取組みを行っております。

なお、「再生債権先」は年2回対象先の見直しを行っており、2023年度上期は38グループ136先を対象に再生支援を行ってまいります。

B. 再生支援メニューの充実

これまでの活動を通じ、中小企業活性化協議会を中心に、弁護士、外部コンサルタントなどの専門家とのネットワークのほか、社外トレーニーによる専門的な知識の習得、トレーニー先との連携など、より効果的でタイムリーな支援活動を提供できる環境を整えております。

これらの外部専門家等との連携のほか、再生支援メニューの充実を企図し、2021年11月より当行プロパー商品として「顧客支援ローン」の取り扱いを開始しております。

「顧客支援ローン」は、①経営改善計画策定支援貸出（融資当座貸越）、②経営改善計画実行支援貸出（証書貸付）、③資本性劣後ローンの3つの貸出と、④経営計画作成支援サービスの総称であります。

このうち、「④経営計画作成支援サービス」は、お客さまの経営ビジョン達成のための計画策定を支援する取組みであり、ご利用いただいたお客さまからは「将来の財務（定量面）を数値化する」点について評価をいただいております。

また、本商品を既存のDDS実施先における劣後債権の出口スキームに活用する等、お客さまの経営改善の進捗に合わせた効果的なファイナンスの提供が可能となりました。

本商品の活用により、お客さまの状況に即したきめ細かな支援を行い、実効性の高い再

生支援を展開してまいります。

2023年3月期までの顧客支援ローンの実績は、以下の通りであります。

【顧客支援ローンの実績（2021/11～2023/3）】

	件数	実行金額
顧客支援ローン（貸出合計）	25件	1,048百万円
①経営改善計画策定支援貸出（融資当座貸越）	11件	103百万円
②経営改善計画実行支援貸出（証書貸付）	12件	583百万円
③資本性劣後ローン	2件	362百万円
④経営計画作成支援サービス	15件	—

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

経営者の高齢化や後継者不在による事業承継を経営課題とする地域の事業者は年々増加しており、その事業規模は幅広い層に広がっております。地域企業の幅広い層の事業承継課題を支援するためセグメント戦略を展開し、提携先である大手専門業者への紹介活動のみならず、当行が独自にコンサルティングサービスを提供することにより、特に主要顧客である中小零細層への支援の強化に取り組んでおります。

2023年3月期における事業承継（親族承継・従業員承継）及びM&A（第三者承継）の支援件数実績は以下の通りであります。

	2022/3期 実績	2023/3期 計画	2023/3期 実績
事業承継支援件数	122件	60件	181件
M&A支援件数	197件	200件	258件

A. 事業承継支援

2021年4月より、事業承継ニーズに対する営業活動強化を目的に、各地区本部への「事業承継コンサルタント」の配置し、きめ細かな相談体制を構築しております。専担者は外部コンサルティング会社への出向経験を持つ高い専門性を有する職員であり、営業店で把握するお客さまのニーズに対して、「伴走支援型の事業承継支援サービス」の提供などを通じ、様々な承継課題にハンズオンで対応しております。

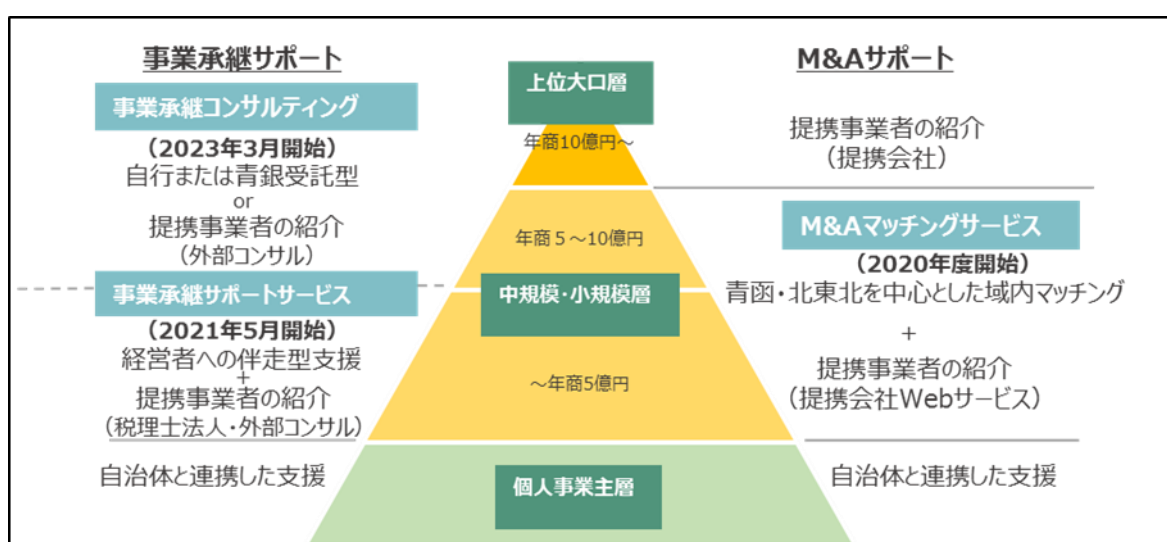
これらの取組みにより、2023年3月期における実績は計画を上回る181件となりました。また、事業承継支援業務における新規受託件数は61件と前年を19件上回る実績となっております。

B. M&A支援

2020年度より、大手M&A専門業者との連携に加えて、M&Aをプロパーで支援する体

制を構築し、活動を展開しております。2023年3月期におけるM&A業務の新規受託件数は昨年を6件下回る19件となりましたが、受託済み案件のマッチングに注力した結果、成約は増加しており、総じて順調に推移しております。

また、2022年11月から12月にかけて、プロクレアHDと株式会社日本M&Aセンターは「プロクレアホールディングス設立記念 事業承継・M&Aカンファレンス」を共催いたしました。WEB上のオンデマンド配信によるセミナーであり、13,300名を超えるお客さまにご参加いただきました。今後は参加者に対してフォローを行い、M&Aのニーズの取り込みに注力してまいります。



6. 剰余金の処分の方針

(1) 配当についての方針

当行は、持株会社であるプロクレアHDの100%子会社であり、当行の配当金は全てプロクレアHDへ支払いいたします。

2023年3月期は与信費用や固定資産の減損損失の増加等により、当期純利益は計画を下回り、利益剰余金も計画を下回りました。

グループ一体として金融仲介機能の強化、収益力の強化及び業務の効率化を図ることで安定した業績及び健全な経営基盤の構築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	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期
	当初始期	実績 (1年目)	実績 (2年目)	実績 (3年目)	実績 (4年目)	実績 (5年目)	実績 (6年目)	実績 (7年目)
利益剰余金	25	41	54	62	87	102	131	164
当期純利益	▲268	20	18	14	31	32	37	45

	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2023/3期
	実績 (8年目)	実績 (9年目)	実績 (10年目)	実績 (11年目)	実績 (12年目)	実績 (13年目)	計画	実績
利益剰余金	192	209	206	155	168	186	189	182
当期純利益	35	26	6	▲44	19	25	8	0

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、企業理念を實踐できる取締役に相応しい人材の確保、並びに中長期的な業績の向上と企業価値の増大を図るインセンティブとして機能することを基本方針としております。

具体的には、金銭報酬である基礎報酬及び業績連動報酬、並びに業績連動型株式報酬で構成する体系としております。これらの報酬は、株主総会で決議された総額の範囲内において、取締役会において予め定められた「役員報酬等規程」「役員株式給付規程」に基づき決定しております。

業務執行取締役の報酬は、基礎報酬及び業績連動報酬、並びに業績連動型株式報酬により構成し、非業務執行取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基礎報酬及び業績連動型株式報酬により構成しております。これらの構成割合は、役位・職責に応じて当行の業績等を総合的に勘案して設定しております。

7. 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（内部監査等）

内部監査は、プロクレアHDの監査部がプロクレアHD本部、子銀行本部及び子会社を、また当行の監査部が当行の営業店を監査対象として監査を実施し、内部監査結果は監査等委員会、経営会議及び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、干渉も受けな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、取締役に対する牽制機能も有しております。

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、適正なスタッフを配置や会計監査人による助言等を受け、監査機能の充実に努めているほか、監査プロセスの

統一に向け両行合同で監査を実施することにより、両行が有する監査スキルを共有するなど、監査水準の高度化に努めてまいります。

(2) 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等

当行では「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、「収益」、「リスク」、「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。

また、各種リスク量については、プロクレアHDに日次、月次及び四半期毎に報告を行い、統合リスクの状況について、月次でALM・収益管理委員会、四半期毎にリスク管理委員会、経営会議、取締役会へ報告を行っております。プロクレアHDのALM・収益管理委員会は、グループのALM・収益管理に関する事項を包括的に審議し、リスク管理委員会は、グループの各種リスク管理の状況等について審議を行う場としており、両行が保有するリスク管理に関する知見・ノウハウを共有することで、さらなる管理高度化を図ってまいります。

II. 株式会社プロクリアホールディングスに関する事項

1. 株式交換等により当該発行金融機関等の完全親会社となった会社における責任ある経営体制の確立に関する事項

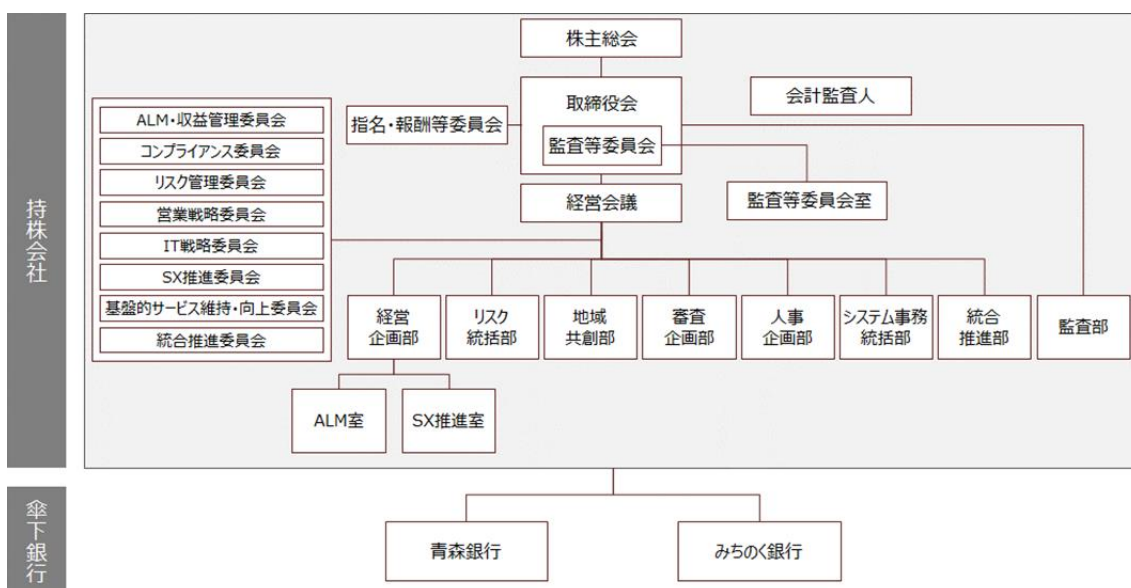
(1) 業務執行に対する監査又は監査の体制の強化のための方策

プロクレアHDは監査等委員会設置会社とし、取締役は総員14名で、うち5名を独立社外取締役としております。

取締役会のもとには、取締役社長及び全ての独立社外取締役で構成する「指名・報酬等委員会」を設置し、取締役の指名や報酬などの検討の客観性・透明性の強化を図っております。

取締役会は、原則月1回開催し、グループ経営に関する重要事項について意思決定を行い、取締役会から委任を受けた事項や経営の重要事項について審議する機関として、業務執行取締役で構成する「経営会議」を原則として週1回開催し、迅速な意思決定に努めております。

監査等委員会は、取締役4名（うち社外取締役3名）で構成し、取締役の職務の執行を監視・監督してまいります。また、必要に応じて監査等委員会が監査部へ直接指揮命令を行うことができることとし、独立性が確保される体制としております。さらに、常勤監査等委員は「経営会議」をはじめ、各種委員会へ出席し必要に応じて意見を述べることで、適切な監査のための権限を有しております。



※1. 2023年3月に「SX推進委員会」を新設しております。

※2. 2023年3月に経営企画部内に「SX推進室」を新設しております。

(2) 経営強化計画の進捗管理

経営強化計画の進捗状況は定期的に取り締役会及び経営会議等へ報告し、進捗管理を行っております。計画との乖離が生じた、又は生じる恐れがある場合には、その対応策等を検

討し、取締役会及び経営会議等において協議し、計画との乖離を是正するなどの対応に取り組んでおります。

(3) リスク管理の体制の強化のための方策

プロクレアHDは、経営方針に基づく経営戦略等の策定・実施・検証にあたり、統合的リスク管理を重視し、内在するリスクを認識・評価・管理することにより経営の健全性を確保し、経営資源の適切な配分を通じて、経営体力に見合うリスクから適正収益を確保することに努めております。

① 統合的リスク管理に関する事項

プロクレアHDは、「リスク管理方針」、「リスク管理規程」及び「統合的リスク管理規程」を定め、内在するリスクを認識・評価・管理することにより経営の健全性を確保し、経営資源の適切な配分を通じて、経営体力に見合うリスクから適正収益を確保することに努めております。

プロクレアHDに設置する「リスク管理委員会」は、原則四半期毎に開催し、グループが抱える各種リスクの管理・運営に関わる方針、体制に関する事項、各種リスクの状況及びリスク管理の状況等に関わる審議を行うこととしております。さらに、原則月1回開催している「ALM・収益管理委員会」においては、グループのALM・収益管理に関する事項を包括的に審議し、収益・リスク・資本の適正なバランスを図ることを目指しております。

② 信用リスク管理・不良債権の適切な管理に関する事項

プロクレアHDは「信用リスク管理規程」を定め、内部管理体制の整備・充実を図ることにより、グループ全体の健全性の確保に努めております。

また、信用リスクガバナンス態勢の強化に取り組んでおり、クレジットライン管理や与信集中リスク管理等の信用リスク計測指標について両行合算での計測を開始するとともに、信用コストの観点から重要性が高い事業性貸出先については、自己査定における債務者区分の統一を行いました。

③ 市場リスク管理に関する事項

プロクレアHDは「市場リスク管理規程」を定め、グループ一体で収益・リスク・資本の適正なバランスを図り、健全性の維持と収益性の向上に努めております。両行のノウハウ融合等を通じて、グループベースの市場リスク管理の高度化に向けて取り組んでおります。

(4) 法令等遵守の体制の強化のための方策

グループ横断的な法令等遵守管理体制を構築し、グループ全体の法令等遵守体制の強化に努めてまいります。

プロクレアHDでは、グループ全体に適用される「グループコンプライアンス・プログラム」を年度毎に策定し、進捗状況については、コンプライアンス委員会へ報告するとともに、定期的に経営会議・取締役会に報告してまいります。

また、プロクレアHDに設置するコンプライアンス委員会ではグループ全体に関わるコンプライアンス上の課題や施策について審議するほか、グループ各社における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、グループ一体での組織的対応を行ってまいります。

あわせて、グループ全体のコンプライアンス運営に係る基本方針を策定するとともに、マネー・ローndリング防止及びテロ資金供与対策、反社会的勢力への対応、利益相反管理、情報管理等の主要な個別コンプライアンス領域についても領域別の基本方針を策定し、両行をはじめとするグループ各社は、これらの基本方針に従って法令等遵守体制の強化を図ってまいります。

なお、利益相反管理については、両行をはじめとするグループ各社がプロクレアHDへ直接報告する体制とし、グループ各社が保有する情報をプロクレアHDが一元管理して、総合的な観点から判断する体制を構築してまいります。

また、内部通報制度については、両行がそれぞれ設置している窓口に加え、グループ各社の役職員がプロクレアHDへ直接通報することも可能とし、不祥事件等の未然防止、牽制体制の強化を図ってまいります。

(5) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

プロクレアHDは監査等委員会設置会社とし、取締役は総員14名で、うち監査等委員である取締役は4名としております。また、取締役のうち5名を独立社外取締役としております。

独立社外取締役は、金融行政、金融実務、企業法務等の分野において豊富な経験を有するメンバーで構成し、幅広い知見からの監督を強化しております。

また、取締役会の実効性評価の実施等により、取締役会の機能の向上を図ってまいります。

(6) 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、グループの経営状況や事業内容をご理解いただくとともに、経営の透明性を確保することを目的として、情報開示の充実に努めております。

半期毎の決算記者会見のほか、機関投資家向けIRに取り組むほか、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、適時適切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。

また、店舗の統合など、金融サービスの変更を実施する際は、対象店舗における変更内容の周知に加え、個別のDM発送、ホームページによる案内など、お客さまへの情報の提供について確実に行ってまいります。

(7) 当該経営強化計画を実施する子会社の議決権の保有、当該子会社の経営管理を担当する役員の配置その他の当該経営強化計画を連名で提出する銀行持株会社等における責任ある経営管理体制の確立に関する事項

① 子会社の議決権の保有

プロクレアHDは、当該経営強化計画を実施する子会社であるみちのく銀行の完全親会社であり、みちのく銀行の議決権 100%を保有しております。

② 子会社の経営管理を担当する役員の配置

プロクレアHDの取締役総員 14 名（うち 5 名は独立社外取締役）のうち 3 名は当該経営強化計画を実施する子会社であるみちのく銀行の取締役を兼職しております。また、プロクレアHDの代表取締役のうち、1 名はみちのく銀行の代表取締役頭取が兼職しております。みちのく銀行の取締役を兼職する取締役 3 名は、豊富な実務経験と高い見識を有していることから、プロクレアHDのガバナンス機能を発揮するうえで、みちのく銀行の経営管理を的確・公正に遂行することができ、かつ十分な社会的信用を有しております。

2. その他主務省令で定める事項

(1) 持株会社の剰余金の処分の方針

プロクレアHDは、グループ中核事業である銀行業としての公共的使命を全うするため、長期にわたり経営基盤の拡充に努めるとともに、安定的な配当を継続することを基本方針としております。なお、プロクレアHDの配当金は、みちのく銀行及び青森銀行から受け取る配当金を原資としております。

2023 年 3 月期は、普通株式は 1 株あたり中間配当 25 円、期末配当 25 円の通期配当 50 円を実施し、第一種優先株式は定款及び発行要項の定めに従い、所定の配当を実施いたしました。

引き続き、グループシナジーを発揮することで金融仲介機能及び収益力の一層の強化、並びに業務の効率化に取り組み、健全な経営基盤の構築に努めてまいります。

【プロクレアHD（連結）の当期純利益、利益剰余金残高の実績及び計画】（単位：億円）

	2023/3期	2023/3期	2024/3期
	計画※1、2	実績	計画※1、2
利益剰余金	981	1,229	1,012
当期純利益	26	489	41

※1…みちのく銀行連結及び青森銀行連結を合算した計画を記載しており、経営統合に伴う負ののれん及びPPA(Purchase Price Allocation)の影響は考慮しておりません。

※2…利益剰余金は、普通株式及び優先株式の配当額を当期純利益に対応する年度から控除しております。

(2) 持株会社の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

プロクレアHDでは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていくためには、実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築が経営の重要な課題であると認識し、経営の透明性及び健全性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。

① 経営管理に係る体制整備（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に取り組んでおります。

内部監査については、プロクレアHDの監査部及び両行の監査部がグループに係るガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールに関連する全ての経営活動を対象範囲とし、プロクレアHDの監査部がプロクレアHD及び両行の本部・子会社を、また両行の監査部が各行の営業店を監査対象として監査を実施しております。内部監査結果については、取締役会、監査等委員会及び経営会議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、取締役会直下の組織として全ての被監査部門から独立しております。また、監査等委員会へのレポートラインを確保することで、取締役に対する牽制機能も有しております。

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、適正なスタッフの配置や会計監査人による助言等を受け、監査機能の充実に努めているほか、監査プロセスの統一に向け両子銀行が有する監査スキルを共有するなど、監査水準の高度化に努めております。

② 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等

プロクレアHDは、「リスク管理方針」においてリスク管理に関する基本的な方針を定めております。リスク統括部をリスク管理統括部署とし、経営企画部担当役員を委員長とする「ALM・収益管理委員会」及びリスク統括部担当役員を委員長とする「リスク管理委員会」等の委員会体制を整備することで、グループ全体でのリスク管理体制の強化を図つ

ております。