実施計画の履行状況報告書

2024 年 6 月

青森銀行　　みちのく銀行

目　次

第１　実施計画の期間及び履行状況の報告期間 2

第２　事業の抜本的な見直しとして実施する経営基盤の強化のための措置の内容及び
計画実施地域における基盤的金融サービスの提供の維持に関する事項 3
１．組織再編成等の内容 3
２．計画実施地域における基盤的金融サービスの提供の維持に向けた
経営基盤強化のための措置の内容 6

第３　経営基盤の強化のための措置の実施により得られると見込まれる経営の改善により
計画実施地域における基盤的金融サービスの提供の維持が図られることを示す事項 12
１．経営統合により見込まれるシナジー効果 12
２．基盤的金融サービスに係る収支の改善 13

第４　中小規模の事業者に対する金融の円滑化その他の計画実施地域における経済の
活性化に資する方策 29
１．中小規模の事業者に対する金融の円滑化その他の計画実施地域における経済の
活性化に資するための方針 29
２．中小規模の事業者に対する信用供与その他の基盤的金融サービスの実施体制の
整備のための方策 32
３．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策 33
４．その他計画実施地域における経済の活性化に資する方策 37

第５　実施計画の適切な実施を図るために必要な経営体制に関する事項 48
１．実施計画に係る管理体制 48
２．実施計画の適切な実施を図るために必要な経営体制の強化のための方策 48

第６　実施計画の実施に伴う労務に関する事項 55

第１　実施計画の期間及び履行状況の報告期間

株式会社青森銀行（以下、「青森銀行」といいます。）と株式会社みちのく銀行（以下、「みちのく銀行」といい、青森銀行とみちのく銀行を総称して、以下、「両行」といいます。）は、金融機能強化のための特別措置に関する法律第 34 条の 10 第１項の規定に基づき、2022 年４月から 2027 年３月までの実施計画を策定・実施しております。

今般、実施計画の履行状況（2023 年 10 月から 2024 年３月）について取り纏めましたので報告いたします。

本報告は両行及び両行で設立した共同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。）を中心とする金融グループ（以下、「グループ」といいます。）の施策に関する状況の報告であります。

なお、今後実施計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、又は生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

第２　事業の抜本的な見直しとして実施する経営基盤の強化のための措置の内容及び計画実施地域における基盤的金融サービスの提供の維持に関する事項

1.　組織再編成等の内容

(1)　実施しようとする組織再編成等及び実施予定時期

両行は、2022 年４月１日に共同株式移転の方式により持株会社であるプロクレア HD を設立し、持株会社のもとで両行の合併に向けて準備を進めております。

こうしたなか、関係当局の許認可等の取得等を前提として、両行合併に関する下記の事項について決定しております。

①　合併の要旨

合併効力発生日：2025 年１月１日（水）

合併に関する両行の株主総会決議、関係当局の許認可の取得等を前提として合併を行う予定であります。なお、合併手続きを進める中で合併の実行に支障をきたす重要な事由が生じた場合等には協議のうえ、日程、手続、条件等を変更する場合があります。

②　合併の方式

青森銀行を存続会社とし、2025 年１月１日に株式会社青森銀行から株式会社青森みちのく銀行に商号変更する予定であります。

③　合併に係る割当内容

プロクレア HD が両行の発行済み株式のすべてを保有しているため、青森銀行は、本合併に際し、みちのく銀行の株主に対し本件合併の対価として株式その他の金銭などの交付を行いません。

④　合併に伴う新株予約権及び新株予約権付社債に関する取扱い

該当事由はございません。

⑤　合併当事会社の概要

名　　称	株式会社青森銀行	株式会社みちのく銀行
所　在　地	青森県青森市橋本一丁目９番 30 号	青森県青森市勝田一丁目３番１号
代　表　者	取締役頭取　石川　啓太郎	取締役頭取　藤澤　貴之
事 業 内 容	銀行業	銀行業
資　本　金	19,562 百万円	36,986 百万円
設立年月日	1943 年 10 月１日	1921 年 10 月 27 日
発行済株式数	普通株式　20,381,930 株	普通株式　23,212,744 株
決　算　期	３月 31 日	３月 31 日

⑥　合併後の状況

名　　称	株式会社 青森みちのく銀行（英文名称：Aomori Michinoku Bank, Ltd.）
所　在　地	青森県青森市橋本一丁目９番 30 号（現　青森銀行　本店所在地）
事 業 内 容	銀行業
資　本　金	19,562 百万円
決　算　期	３月 31 日
加 盟 協 会	全国地方銀行協会
銀 行 コ ー ド	0117（現　青森銀行　銀行コード）
そ　の　他	合併に際し持株会社であるプロクレア HD につきましては、グループ全体の適切な経営管理体制を構築するとともに、将来的な事業領域の拡大等に柔軟に対応するため存続してまいります。なお、プロクレア HD の本店所在地及び本社所在地の変更はありません。

（参考）持株会社の概要

商　　号	株式会社プロクレアホールディングス
事 業 内 容	・銀行及び銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理並びにこれに付帯関連する一切の業務 ・銀行法により銀行持株会社が営むことができる業務
本 店 所 在 地	青森県青森市勝田一丁目３番１号
主な本社機能所　在　地	青森県青森市橋本一丁目９番 30 号
代　表　者	代表取締役社長　成田　晋 代表取締役副社長　藤澤　貴之 代表取締役副社長　石川　啓太郎
資　本　金	200 億円
純資産（連結）※	1,673 億円
総資産（連結）※	５兆 9,725 億円
決　算　期	３月 31 日
上場証券取引所	東京証券取引所
会 計 監 査 人	EY 新日本有限責任監査法人
株主名簿管理人	三菱 UFJ 信託銀行株式会社

※ 2024 年３月期における実績値

(2)　経営の改善の見通し

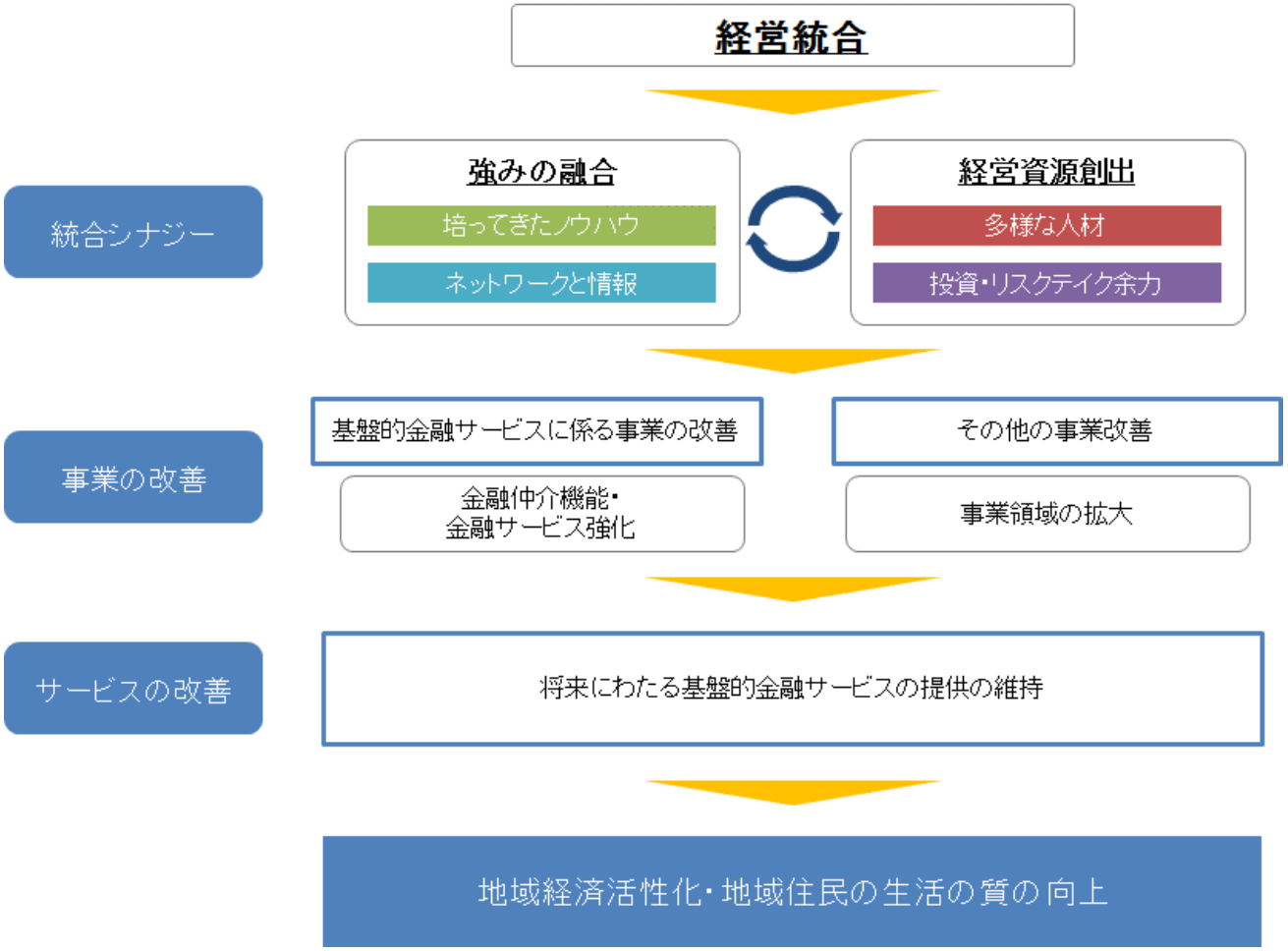
経営統合により、両行が培ってきたノウハウやネットワーク・情報といった強みを融合させるとともに、経営の合理化・効率化により多様な人材や投資・リスクテイク余力等を創出いたします。

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、計画終期における基盤的金融サービスに係る収支は黒字転換する見込みとなっております。

また、将来にわたって基盤的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質の向上に貢献してまいります。

【基盤的金融サービスの提供の維持に係る方策】



2. 計画実施地域における基盤的金融サービスの提供の維持に向けた経営基盤強化のための措置の内容

(1) 経営基盤の強化のための措置の概要

措置の名称		措置の概要	同措置の実施に要した費用	交付対象経費	機構に交付を求めた額
①	システム改修	・銀行合併に向けた基幹系システム及び周辺システムの統一化 ・システム統合に関する外部専門家の活用	3,512,321,114 円	3,193,019,195 円	858,110,731 円
②	機器・装置の導入	・お客さまの利便性の向上や業務効率化を目的とした、営業店におけるお客さま対応・事務処理のための入力端末や現金処理機器等の導入	340,277,850 円	309,343,500 円	309,343,500 円
③	店舗統廃合	・両行の店舗が近接しているエリアを中心とした店舗の統廃合の実施や重複する本部組織の統合 ・業務の統一化も合わせて実施	―	―	―
④	合併・経営統合関連	・合併・経営統合に伴う各種帳票等の変更 ・合併・経営統合に関して必要なお客さま向け周知の実施	―	―	―
	合計	―	3,852,598,964 円	3,502,362,695 円	1,167,454,231 円

(2)　経営基盤強化のための措置の内容

①　システム改修

現在、両行は異なる基幹系システムによる運営を行っておりますが、2025 年１月に予定している両行の合併と同時にシステム統合を行い、共通のシステムによる運営を行うことで、グループ全体での効率化や運営コストの削減を実現してまいります。具体的には、合併後の基幹系システムは、青森銀行が利用している NTT データ提供の「地銀共同センター」に移行・統合し、両行で利用している融資支援システム、インターネットバンキングシステム、投資信託等販売システム等の営業関連システムや、為替集中システム、コールセンターシステム等の集中業務関連のシステムなど、各種周辺システムにおいても、順次共通化を図ってまいります。

こうした周辺システムの共通化を実施することで、営業面では商品・サービスの統一化を順次行い、業務面ではバックオフィスの統一運営等により、処理時間の短縮等による業務の効率化や運営コストの削減を図り、グループ全体の生産性向上につなげてまいります。

2023 年 10 月～2024 年３月までの半期（以下、「当該半期」といいます。）におきましては、みちのく銀行の基幹系システムの元帳を統合先である「地銀共同センター」へ移行するための機能開発および元帳データ移行試験や、前述の各種周辺システムの共通化に向けた開発およびシステム基盤の構築、両行ネットワークの統合に向けた基盤整備を実施しました。また、システム統合プロジェクトの円滑な運営のために、プロジェクト管理の一部を外部専門家へ委託しております。

②　機器・装置の導入

営業店業務の効率化やお客さまの利便性の向上を図るため、営業店におけるお客さま対応・事務処理のための入力端末や現金処理機等を統一し、合併後の業務の効率化を進めてまいります。

具体的には、青森銀行が利用している営業店端末等を順次みちのく銀行の営業店に設置し、合併に備えた自店研修等を行ってまいります。合併後は統一化された営業店端末等を使用することで、営業事務やお客さまが記入する書類等も共通化・簡素化し、お客さま満足度の向上を図ってまいります。

当該半期におきましては、営業店端末等のソフトウェア開発、電源工事、ネットワーク工事を行い、みちのく銀行営業店への営業店端末の設置を開始しております。

③　店舗統廃合

両行は、営業地域の重複が多く、同一エリアへの店舗配置も多いことから、両行が近接しているエリアを中心に店舗統廃合を実施し、店舗網の最適化を図ってまいります。店舗統廃合を行う場所や店舗数は、お客さまの利便性を最優先に考え、検討を進めております。

店舗網の最適化により創出した人員は、金融仲介機能や金融サービスの強化・事業領域の拡大等の分野へ再配置するなど、地域経済の活性化への貢献を図ってまいります。

当該半期におきましては、既に公表済の 2025 年～2026 年の間に店舗統廃合を行う予定の 34 ヶ店の具体的な実施準備に着手しております。なお、合併前の店舗統廃合予定９ヶ店（青

森銀行５ヶ店　みちのく銀行４ヶ店）につきましては、2023 年７月までにすべて完了しております。

【合併前の店舗統廃合実施状況】

＜青森銀行＞

対象店舗	統合先店舗	統合方式	統合時期	実施状況
親方町支店 城西出張所	親方町支店 （旧：弘前支店）	統合	2022 年 11 月	実施済
下組町支店	八戸支店	統合	2022 年 11 月	
桔梗野支店	弘前南支店 （旧：松森町支店）	統合	2023 年３月	
本通支店	梁川町支店 （旧：函館支店）	統合	2023 年３月	
富田支店	弘前南支店 （旧：松森町支店）	支店内支店方式	2023 年７月	

＜みちのく銀行＞

対象店舗	統合先店舗	統合方式	統合時期	実施状況
上土手町支店	弘前営業部	支店内支店方式	2022 年 11 月	実施済
弘前公園前支店 （旧：亀甲町支店）	堅田支店	支店内支店方式	2022 年 11 月	
国道支店	青森中央営業部 （旧：本店営業部）	支店内支店方式	2023 年２月	
小泊支店※	中里支店	支店内支店方式	2023 年６月	

※小泊支店の統合に合わせ、同所に「こどまり事務所（付随業務取扱事務所）」を開設しております。

【合併後の店舗統廃合対象店舗】

＜青森銀行－11ヶ店＞

【2025年度】

	対象店舗（50音順）	統合先店舗		営業場所	
		銀行名	支店名	銀行名	支店名
さ	**札幌中央支店**	みちのく銀行	札幌支店	統合先店舗を使用	
	七戸中央支店	みちのく銀行	七戸支店	統合先店舗を使用	
な	**能代中央支店**	みちのく銀行	能代支店	青森銀行	能代中央支店
は	**東造道支店**	みちのく銀行	八重田支店	統合先店舗を使用	
ら	**六ヶ所中央支店**	みちのく銀行	六ヶ所支店	統合先店舗を使用	

【2026年度】

	対象店舗（50音順）	統合先店舗		営業場所	
		銀行名	支店名	銀行名	支店名
あ	**エルムの街支店**	青森銀行	五所川原支店	統合先店舗を使用	
	乙供支店	青森銀行	上北町支店	統合先店舗を使用	
か	**北大通支店**	みちのく銀行	堅田支店	統合先店舗を使用	
た	**十和田南支店**	青森銀行	十和田支店	統合先店舗を使用	
は	**堀口支店**	青森銀行	三沢支店	統合先店舗を使用	
ま	**松原通り支店**	みちのく銀行	桜川通り支店	青森銀行	松原通り支店

＜みちのく銀行－23ヶ店＞

【2025年度】

	対象店舗（50音順）	統合先店舗		営業場所	
		銀行名	支店名	銀行名	支店名
あ	**鰺ヶ沢東支店**	青森銀行	鰺ヶ沢支店	みちのく銀行	鰺ヶ沢東支店
	板柳南支店	青森銀行	板柳支店	みちのく銀行	板柳南支店
か	**五戸中央支店**	青森銀行	五戸支店	統合先店舗を使用	
さ	**栄町支店**	青森銀行	青森東支店	統合先店舗を使用	
	仙台一番町支店	青森銀行	仙台支店	統合先店舗を使用	
た	**鶴田駅前通り支店**	青森銀行	鶴田支店	統合先店舗を使用	
	東京中央支店	青森銀行	東京支店	統合先店舗を使用	
な	**野辺地中央支店**	青森銀行	野辺地支店	みちのく銀行	野辺地中央支店
は	**深浦北支店**	青森銀行	深浦支店	統合先店舗を使用	

【2026年度】

	対象店舗（50音順）	統合先店舗		営業場所	
		銀行名	支店名	銀行名	支店名
あ	**旭ヶ丘支店**	青森銀行	旭ヶ丘中央支店	統合先店舗を使用	
	石江支店 **石江新城支店** ※	青森銀行	青森西支店	統合先店舗を使用	
か	**金沢支店**	青森銀行	大野支店	統合先店舗を使用	
	木造支店	青森銀行	つがる支店	統合先店舗を使用	
	黒石内町支店	青森銀行	黒石支店	統合先店舗を使用	
	小湊支店	青森銀行	平内支店	みちのく銀行	小湊支店
さ	**三内支店**	青森銀行	浪館支店	統合先店舗を使用	
	白銀支店	青森銀行	鮫支店	統合先店舗を使用	
た	**第二問屋町支店**	青森銀行	問屋町支店	統合先店舗を使用	
は	**八戸駅前支店**	青森銀行	八戸西支店	統合先店舗を使用	
	平賀支店	青森銀行	平川支店	統合先店舗を使用	
	穂並支店	みちのく銀行	十和田中央支店	統合先店舗を使用	
ま	**松島支店**	みちのく銀行	五所川原中央支店	統合先店舗を使用	
や	**柳町支店**	青森銀行	湊支店	統合先店舗を使用	

※既存の支店内支店実施店

④　合併・経営統合関連

システムや店舗の統合、商品・サービス等の統一化等を実施するにあたり、店名・店番が変更となる対象店のお客さまや一部商品・サービス等の変更により手続きが必要となるお客さまへの周知費用のほか、銀行合併時における各種帳票類の変更、看板設置費用等のコストを一時費用として見込んでおります。

当該半期におきましては、総合案内の発送など各種顧客周知に向けた検討を実施したほか、合併銀行の通帳や看板設置に係るデザイン等の検討を実施しました。なお、店名・店番変更につきましては 2023 年 6 月までにすべて完了しております。

＜青森銀行／店名変更の実施スケジュール＞

第１回	第２回
2022 年 11 月 14 日（月）	2023 年 ３月 13 日（月）
16 ヶ店	14 ヶ店
実施済	

＜みちのく銀行／店名・店番変更の実施スケジュール＞

第１回	第２回	第３回	第４回	第５回
2022 年 12 月 19 日（月）	2023 年 １月 10 日（火）	2023 年 １月 23 日（月）	2023 年 ３月 20 日（月）	2023 年 ６月 19 日（月）
３ヶ店	６ヶ店	８ヶ店	22 ヶ店	20 ヶ店
実施済				

＜みちのく銀行／新口座番号適用日＞

対象となる口座：同一取引店において、普通預金と同じ口座番号の「貯蓄預金」
口座番号が「10 桁（７桁＋３桁)」の「定期預金」

第１回	第２回	第３回	第４回	第５回
2022 年 12 月 19 日（月）	2023 年 ３月 20 日（月）	2023 年 ４月 17 日（月）	2023 年 ４月 24 日（月）	2023 年 ６月 19 日（月）
３ヶ店	22 ヶ店	１ヶ店	48 ヶ店	20 ヶ店
実施済				

※　第１回・第２回・第５回の実施回次は店番変更と同時に実施いたしました。

(3) 計画期間中に実施した経営基盤の強化のための措置の実施に要した費用及び交付対象経費並びに機構に交付を求めた額（累計）

措置の名称		同措置に実施に要した費用（累計）	交付対象経費（累計）	機構に交付を求めた額（累計）
①	システム改修	5,583,398,144 円	5,075,816,495 円	1,478,611,831 円
②	機器・装置の導入	351,989,550 円	319,990,500 円	319,990,500 円
③	店舗統廃合	―	―	―
④	合併・経営統合関係	―	―	―
	合計	5,935,387,694 円	5,395,806,995 円	1,798,602,331 円

第３　経営基盤の強化のための措置の実施により得られると見込まれる経営の改善により計画実施地域における基盤的金融サービスの提供の維持が図られることを示す事項

1.　経営統合により見込まれるシナジー効果

(1)　両行の強みの融合

①　培ってきたノウハウ

法人分野において、両行は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。

②　ネットワークと情報

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まいりました。一方で、みちのく銀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、主に中小企業との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。

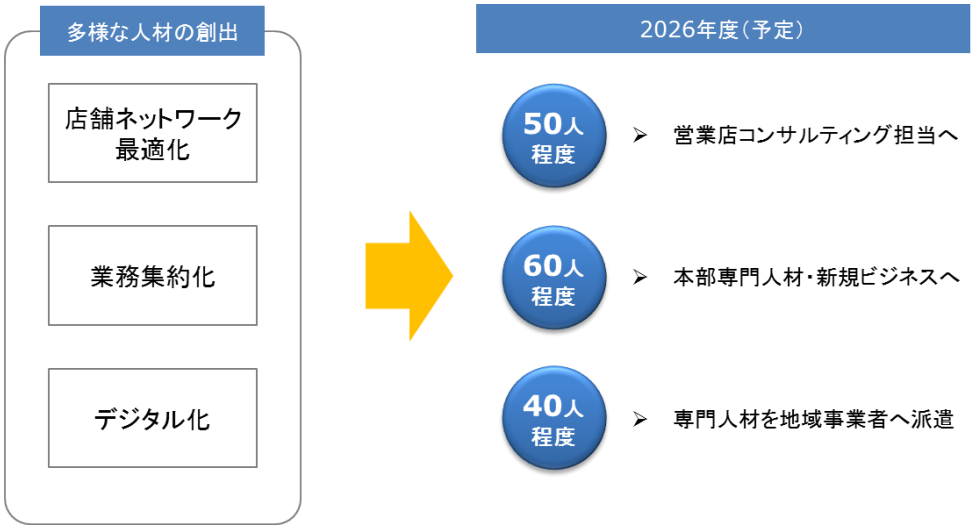
経営統合の実現により、 グループとして青森県において、法人、個人、公共等の全てのセクターにおいて、強固な顧客基盤と地域における情報を有することができ、ネットワークを更に拡充していくことが可能となりました。引き続き、こうしたネットワークを面的・立体的に結びつけることで、お客さまの成長を加速させ、地域の更なる発展に貢献してまいります。

【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	✓ 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	✓ 青森県内に57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	✓ 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	✓ 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	✓ 「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	✓ 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

③　経営資源の創出

両行は、経営基盤強化のための措置や適切なリスクコントロールを通じて、多様な人材や投資余力・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に努めております。



2.　基盤的金融サービスに係る収支の改善

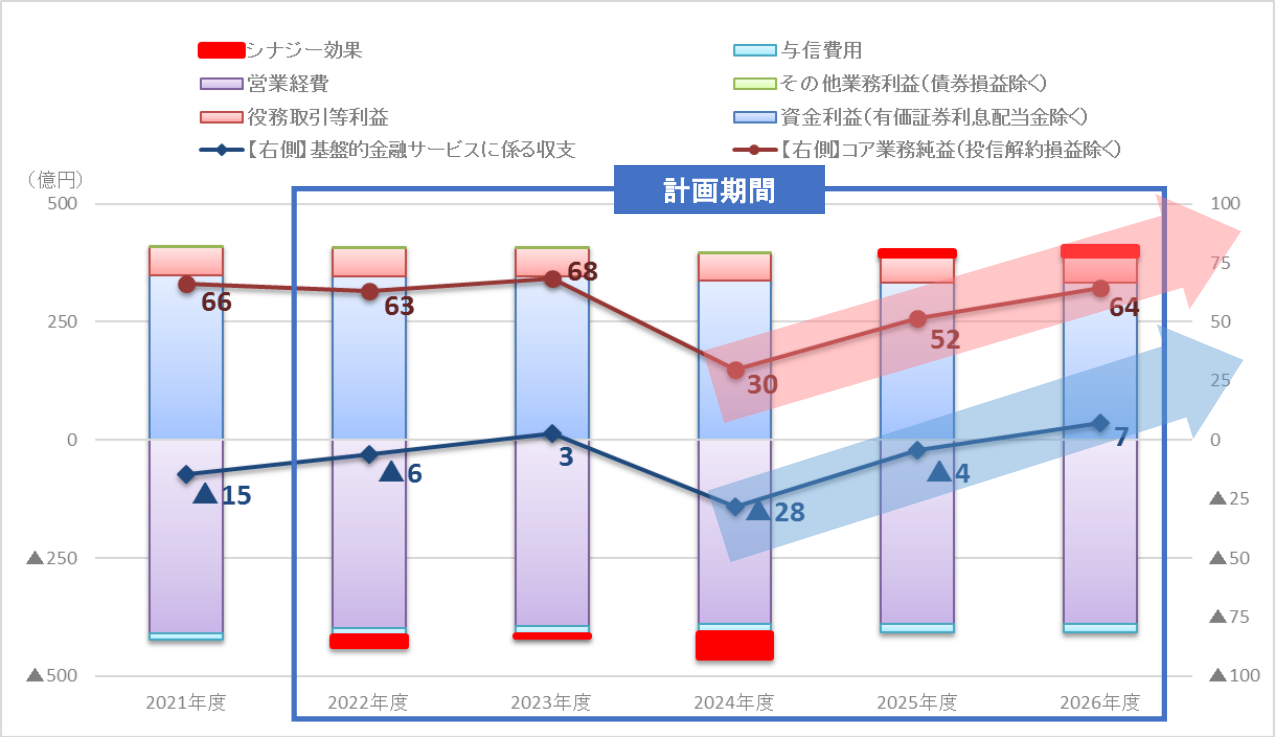
(1)　基盤的金融サービスに係る収支

経営統合・合併による経営基盤の強化のための措置等を講じることで、シナジー効果の早期発揮による基盤的金融サービスに係る収支の改善を図り、地域に対して安定的かつ持続的な基盤的金融サービスの提供に努めてまいります。経営統合・合併後の基盤的金融サービスに係る収支は以下のとおり計画いたしました。

両行の合併を予定している 2025 年３月期は、資金利益（有価証券利息配当金除く）及び役務取引等利益はシナジー効果により更なる増加を見込む一方、システム改修等経営基盤の強化のための措置に伴う経費支出の先行により基盤的金融サービスに係る収支は赤字となる見込みです。2026 年３月期以降は、経営基盤の強化のための措置によるプラスシナジーが本格的に発揮され始めることから、基盤的金融サービスに係る収支は改善に向かい、計画終期の 2027 年３月期には７億円の黒字を見込んでおります。

また、計画期間以降は、システム改修等の経営基盤の強化のための措置の一巡により営業経費面におけるマイナスシナジーが減少し、また店舗統廃合及び人員配置の最適化、その他経費の合理化が進むことにより、プラスシナジーが更に増加していくフェーズとなります。この結果、基盤的金融サービスに係る収支及びコア業務純益（投資信託解約益除く）は右肩上がりでの推移を計画しております。

【経営統合後の基盤的金融サービスに係る収支の計画】



（単位：億円）

	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度) 始期	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度) 終期
[両行単純合算]基盤的金融サービスに係る収支…①	▲ 15	▲ 9	▲ 6	▲ 14	▲ 15	▲ 17
資金利益（有価証券利息配当金除く）	349	346	347	336	332	332
役務取引等利益	59	60	60	59	58	57
その他業務利益（債券損益除く）	1	1	1	1	1	1
営業経費	▲ 410	▲ 400	▲ 394	▲ 391	▲ 390	▲ 390
与信費用	▲ 13	▲ 16	▲ 20	▲ 20	▲ 18	▲ 17
シナジー効果…② （基盤的金融サービスに係る収支の定義該当分）	**-**	**3**	**8**	**▲ 20**	**10**	**24**
トップラインシナジー	-	9	19	23	23	25
コスト（プラスシナジー）	-	1	4	8	19	31
コスト（マイナスシナジー）	-	▲ 8	▲ 15	▲ 51	▲ 32	▲ 32
その他要因による 基盤的金融サービスに係る収支の増減…③	-	-	-	6	0	-
[シナジー効果等考慮後] 基盤的金融サービスに係る収支（①＋②＋③）	**▲ 15**	**▲ 6**	**3**	**▲ 28**	**▲ 4**	**7**
コア業務純益（投信解約損益除く）	**66**	**63**	**68**	**30**	**52**	**64**

＜ご参考＞シナジー効果全体

（単位：億円）

	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度) 始期	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度) 終期
シナジー効果（全体）	**-**	**▲ 22**	**▲ 3**	**▲ 51**	**8**	**19**
トップラインシナジー	-	9	19	23	23	25
コスト（プラスシナジー）	-	1	4	8	19	31
コスト（マイナスシナジー）	-	▲ 32	▲ 26	▲ 82	▲ 35	▲ 37

上記計画に対して、2024年３月期の基盤的金融サービスに係る収支は、両行のノウハウや強みの融合による資金利益や役務利益の増加等により３億円の黒字を計画しておりましたが、役務利益が前年度比減少したこと等により▲７億円となりました。プロクレアHDへの振替経費（プロクレアHDへの出向者に関する人件費等）を考慮した実質的な基盤的金融サービスに係る収支は▲14億円となりました。基盤的金融サービスに係る収支は計画未達となりましたが、トップラインシナジーは前年度比10億円増加の12億円、コストシナジー（プラスシナジー）は前年度比２億円増加の２億円となり、着実に統合効果を増加させることが出来ました。

【基盤的金融サービスに係る収支の実績】

（単位：億円）

	2023/3期 実績	2024/3期 実績	前年度比
シナジー効果 （基盤的金融サービスに係る収支の定義該当分）	0	10	10
トップラインシナジー	2	12	10
コスト（プラスシナジー）	0	2	2
コスト（マイナスシナジー）	▲ 3	▲ 4	▲ 1
基盤的金融サービスに係る収支	▲ 28	▲ 7	21
※プロクレアHDへの振替経費を考慮した場合	▲ 34	▲ 14	20
資金利益（有価証券利息配当金を除く）	340	350	10
役務取引等利益	60	51	▲ 9
その他業務利益（債券損益除く）	0	0	0
営業経費	391	394	3
与信費用	38	14	▲ 23

＜ご参考＞シナジー効果全体

（単位：億円）

	2023/3期 実績	2024/3期 実績	前年度比
シナジー効果（全体）	▲ 26	▲ 2	24
トップラインシナジー	2	12	10
コスト（プラスシナジー）	0	2	2
コスト（マイナスシナジー）	▲ 29	▲ 16	13

(2)　シナジー効果

①　トップラインシナジー

A.　ノウハウの共有・相互活用

両行が有する各種コンサルティング機能の相互導入や事業再生ノウハウの共有、商品、ソリューションツール等を相互活用するスキームを構築し、お客さまの顕在ニーズ及び潜在ニーズの双方に応える質の高い営業体制の構築に取り組んでまいりました。

当該半期におきましては、従来から取組みしている「SDGs 取組評価サービス」のほか、事業承継分野に関する両行合同チームを組成し、両行のノウハウを共有したコンサルティングの提供に取り組んでまいりました。その結果、2024 年３月期では通期で計画 4.7 億円を若干下回る 4.1 億円のトップラインシナジーを発揮することが出来ました。引き続き両行のノウハウの共有や相互活用により、質の高い営業体制の構築に取り組んでまいります。

B. リソースの創出による営業力強化

経営統合により創出された多様な人材・投資余力・リスクテイク余力等の経営資源を活用し、地域への円滑な資金供給を目的とした人材の再配置や資金供給機能の拡大等、お客さまの幅広いニーズに対応する体制を構築することで、金融仲介機能・金融サービスの強化を図るとともに、収益力の底上げを図っております。

当該半期におきましては、両行で共同のローン専門拠点を展開し、共同のローン説明会を実施するなど、営業力の強化を図っております。このような取組みを背景とし、2024 年３月期では通期で計画 14 億円に対して 8.1 億円のトップラインシナジーを認識しております。計画未達となりましたが、前年度より着実に増加しており、引き続き金融仲介機能・金融サービスの強化を図るとともに、収益力の底上げを図ってまいります。

【トップラインシナジーの実績】

（単位：億円）

	2024/3 期 計画	2024/3 期 実績
ノウハウの共有・相互活用	4.7	4.1
リソースの創出による営業力強化	14.0	8.1
計	18.7	12.2

② コストシナジー及び一時費用

A. システム改修・機器装置の導入

システム改修・機器装置の導入によるシナジー効果は両行合併後から発揮されますが、本措置に係る費用につきましては、合併準備段階である 2022 年度から発生し、コストが先行する見通しとなっております。

当該半期におきましては、みちのく銀行の基幹系システムの元帳を統合先である「地銀共同センター」へ移行するための機能開発および元帳データ移行試験や、各種周辺システムの共通化に向けた開発およびシステム基盤の構築、両行ネットワークの統合に向けた基盤整備を実施しました。また、営業店端末等のソフトウェア開発、電源工事、ネットワーク工事を行い、みちのく銀行営業店への営業店端末の設置を開始しております。こうした取り組みの結果、2024 年３月期では通期で計画▲20 億円に対して▲10.8 億円のマイナスシナジーが発生しました。計画との差異については費用計上時期が前の年度や次年度へずれ込んだ他、適切なコスト管理の結果、費用の計上額が減少したものです。

B. 店舗統廃合

店舗統合の大宗は両行合併後に実施する予定としておりますが、店舗運営に係る各種コストの削減効果等のシナジーを早期に実現するべく、合併前においても店舗統廃合を進めております。その結果、2024 年３月期では通期で計画 1.1 億円を若干下回る 0.9 億円のプラスシナジーを計上いたしました。

C. 人員配置の最適化

2025 年１月に予定しております両行の合併後の店舗の統廃合や本部機能の集約等により、重複業務の統一を図り、人員配置の最適化に取り組んでまいります。

両行合併後、店舗統廃合や業務の集約化等により創出した人員は、営業店のコンサルティング担当や本部の専門分野・新規ビジネス分野へ再配置することで、金融仲介機能や金融サービスの強化・事業領域の拡大を進めていくほか、地域の事業者へ出向・派遣することで、お客さまの人材ニーズへの対応や地域経済の活性化への貢献を図ってまいります。

当該半期におきましては、コストシナジーはプラスシナジー、マイナスシナジーともに発生しておりません。

なお、人員数は、計画始期から終期にかけて 499 名減少する見込みでありますが、定年退職を含む退職者が新規採用者数を上回り自然減となることが主な要因であり、意図的な人員の解雇等を行うものではございません。

D. その他

その他、職員向け研修の共同実施や、各種業務の共同化等の効率化を順次進め、コストシナジー（プラスシナジー）の早期発揮に努めております。また、両行の合併に向けた外部専門家へのコンサルティング費用等をコストシナジー（マイナスシナジー）として見込んでおります。

当該半期におけるコストシナジー（プラスシナジー）におきましては、各種業務の共同化等の効率化を進め、2024 年３月期では通期で計画 3.1 億円に対して 1.7 億円のプラスシナジーを計上しました。計画未達となりましたが、前年度より着実に増加しており、引き続き効率化に取り組んでまいります。コストシナジー（マイナスシナジー）につきましては、両行の合併に向けた外部専門家の活用等により、通期計画▲3.9 億円に対して▲6.0 億円のマイナスシナジーを計上いたしました。引き続きコスト管理の適正化に努めてまいります。

【コストシナジーの実績】

＜プラスシナジー＞

（単位：億円）

	2024/3 期 計画	2024/3 期 実績
システム改修･機器装置の導入	―	―
店舗統廃合	1.1	0.9
人員配置の適正化	―	―
その他	3.1	1.7
計	4.2	2.7

＜マイナスシナジー＞

（単位：億円）

	2024/3 期 計画	2024/3 期 実績
システム改修･機器装置の導入	▲20.0	▲10.8
店舗統廃合	▲1.9	―
その他	▲3.9	▲6.0
計	▲25.9	▲16.9

③　不当な不利益防止のための方策

経営基盤強化のための措置及びプロクレア HD にて取り組む各種施策によって、利便性の著しい低下や貸出金利の不当な引上げ等、お客さまの利益を不当に害することが生じないよう、「地域における一般乗合旅客自動車運送事業及び銀行業に係る基盤的なサービスの提供の維持を図るための私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律の特例に関する法律」（いわゆる独占禁止法特例法）に基づく基盤的サービス維持計画に沿って、以下の方策を実施しております。

・不当な不利益防止に向けた体制

グループ全体が中小企業（個人事業主を含む、以下同様）を含む青森県内の事業者に対するきめ細やかな状況の把握及び円滑な資金供給を図ることの重要性を認識し、金融仲介機能の更なる強化やコンサルティング機能の発揮に努めております。また、貸出金利の上昇や提供されるサービス品質の低下といった不当な不利益となる可能性がある行為並びにその防止に向けた各種措置を理解した上で、適切かつ合理性ある融資条件等で継続的に対応していくため、プロクレア HD の経営企画部が統括し、関係各部と連係の上、両行の諸会議・研修、又は周知文書のイントラネットへの掲示等により、プロクレア HD が実施する不当な不利益防止措置の内容について、半期に 1 回以上の頻度で関係部署・担当者等に向け継続的に指示・周知に努めるなど、必要な体制の構築に努めております。

2024 年 3 月期において実施した具体的な実施内容は以下のとおりであります。

【不当な不利益防止に向けた実施方策】

A. 青森県内中小企業向け貸出の審査時において、貸出金利に係る事前確認及び事後モニタリングを実施しております。2024 年３月期の事前確認及び事後モニタリングにおいて、不当な不利益にあたる貸出金利は発生しておりません。

B. 青森県内中小企業向け貸出の審査時において、経営者保証等の保証条件に係る事前確認及び事後モニタリングを実施しております。2024 年３月期の事前確認及び事後モニタリングにおいて、不当な不利益にあたる保証条件は発生しておりません。

C. 2023 年 10 月に開催したプロクレア HD の全社会議において、不当な不利益防止措置のモニタリング結果に基づく不当な不利益防止措置の運用上における留意事項について、出席した両行本部各部の部長および営業店の支店長に対し、それぞれ周知を実施しております。また、2024 年１月に 2023 年９月期における不当な不利益防止措置に係るモニタリング結果を両行職員に対して開示しております。その他、運用状況のモニタリング結果等に基づき、必要な都度、文書発信や各種会議体での説明等により、実施施策の内容や不備事例の再発防止に係る周知を職員に対して実施しております。

D. 新規に発生した事業性貸出取引先に対しては、取引発生時に不当な不利益の防止措置の内容について記載したチラシを交付するとともに、内容の説明を行っております。

E. プロクレア HD 内に経営統合に関する相談窓口を設置しております。なお、2024 年３月期において寄せられた意見・苦情の中に利用者に対する不当な不利益の発生に関すると認められる内容は含まれておりませんでした。

F. 不当な不利益防止のための方策の実施状況及び実効性についての審議機関として「基盤的サービス維持・向上委員会」を設置しております。2024 年３月期の開催状況は以下のとおりとなっております。

開催日	議案
2023 年 11 月 21 日	不当な不利益防止措置のモニタリング結果(2023 年４月～2023 年９月)
2024 年２月 16 日	不当な不利益防止措置のモニタリング結果(2023 年 10 月～2023 年 12 月)
2024 年５月 21 日（予定）	不当な不利益防止措置のモニタリング結果(2023 年 10 月～2024 年３月)

G. 「基盤的サービス維持・向上委員会」の審議結果について社外取締役の目線で検証するための機関として「基盤的サービス諮問委員会」を設置しております。2024 年３月期の開催状況は以下のとおりとなっております。

開催日	議案
2023 年 11 月 28 日	不当な不利益防止措置のモニタリング結果(2023 年４月～2023 年９月)

2024 年 5 月 27 日 （予定）	不当な不利益防止措置のモニタリング結果(2023 年 10 月～2024 年 3 月)

H. 2023 年 4 月から 2023 年 9 月までの期間における不当な不利益防止措置の実効性に係るモニタリング結果について、2023 年 12 月に金融当局宛報告を実施しております。今後も半期ごとのモニタリング結果について金融当局宛報告を実施していく予定としております。

I. 2024 年 1 月に、2023 年 4 月から 2023 年 9 月までの期間における不当な不利益防止措置の実効性に係るモニタリング結果について、対外公表を実施しております。2023 年 4 月から 2024 年 3 月までのモニタリング結果については 2024 年 7 月を目処に実施する予定としており、以降も半期ごとのモニタリング結果について対外公表を実施する予定としております。

J. 2024 年の 2 月から 3 月にかけて、両行青森県内の中小企業貸出先から一定数を抽出し、外部業者への委託により、不当な不利益および経営統合に対するアンケートを実施いたしました。アンケートの分析結果の概要は以下のとおりです。

(a)貸出金利の引き上げおよび融資謝絶において、貸出金利の引き上げがあったとした 47 先（前回 26 先）のうち、銀行からの説明がなかった、あるいは説明に納得していないとする回答が 13 先(前回 6 先)、融資謝絶があったとした 64 先（前回 46 先）のうち、銀行からの説明がなかった、あるいは説明に納得していないとする回答が 32 先（前回 19 先)ありました。お客さまからいただいた個別の回答からは経営統合による不当な不利益と捉えている回答はないものと判断しておりますが、お客さまの真の納得を得られていないケースが前回より増加していることは厳然たる事実として認識し、引き続き十分な説明態勢の構築に努めてまいります。

(b)コンサルティングサービスの質の変化については、その内訳としては「向上した」とする回答の割合が前回から 1～3％程度増加した一方、「悪化した」との回答の割合も各設問とも前回から 1～3％程度増加しております。「向上した」および「変わらない」とする回答が各設問とも 90%前後の割合を占めており、コンサルティングサービスの質は維持されているものと総合的には判断しておりますが、「向上した」とする回答の割合が増加し、「悪化した」とする回答の割合が減少していくよう、引き続き、コンサルティングサービスの質の向上につながる施策の構築に努めてまいります。

(c)経営統合に関する期待感に関しては「どちらともいえない」とする回答が前回に引き続き、全体の 4 割を占める結果となっております。お客様さまにおいて経営統合に関する判断材料が十分にそろっていないことが一因と考えられ、当グループからの情報発信の機会の増加を図っていく必要があるものと捉えております。

(d)お客さまの経営統合に対する不安・懸念事項として、「金利の引き上げ」、「融資スタンスの厳格化」および「店舗の統廃合による利便性の低下」が上位を占める結果となっております。いずれも不当な不利益の防止措置において掲げる不利益項目であり、同措置を通じてお客さまにおける不安・懸念が払拭されるよう努めてまいります。

（参考）2024 年３月期における経営環境及び決算の概要

1. 経営環境

2023 年 10 月～2024 年３月期の日本経済は、新型コロナ５類移行により経済活動の制約が解消され、緩やかな回復基調を取り戻しました。しかし、コロナ禍明けに順調に回復していた宿泊や飲食サービス、旅客輸送、レジャーなどの対面型サービスの内需が一巡し、2023 年 10～12 月期の実質 GDP 成長率の伸び率は弱い動きとなりました。

日経平均株価の最高値更新や賃上げ、日本銀行による金融政策の枠組みの見直しなど、日本経済のデフレ脱却につながる重要な変化があった一方で、実態面では物価高やエネルギー価格の高止まりによる節約志向の継続や能登半島地震の影響もあり、2024 年度も個人消費を中心とした国内景気は足踏み状態が続く可能性があります。

この間、青森県でも各地のイベントが４年ぶりに通常開催されるなど、広い範囲でコロナ禍からの脱却が進みました。インバウンド需要増加により観光を含むサービス消費が回復しましたが、長引く物価高騰や暖冬により家計の消費マインドは依然として伸び悩んでいます。一部の業種においては、価格転嫁や賃上げに苦慮する状況もみられ、総体として県内景気は緩やかな回復にとどまっています。

2. 決算の概要

(1) 資産・負債の状況（両行合算・単体ベース）

主要勘定（両行合算）のうち、貸出金残高は、前年度末比 637 億円増加して３兆 8,762 億円となりました。

有価証券残高は、前年度末比 1,206 億円減少して 7,564 億円となりました。

預金残高は、前年度末比 231 億円増加して５兆 590 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、前年度末比 817 億円増加して５兆 3,482 億円となりました。

両行合算

（単位：億円）

		2024 年 3 月末		2023 年 3 月末
			2023 年 3 月末比	
資　産		59,630	▲22	59,652
	うち貸出金	38,762	637	38,125
	うち有価証券	7,564	▲1,206	8,770
負　債		58,019	157	57,862
	うち預金	50,590	231	50,359

青森銀行

（単位：億円）

		2024年3月末	2023年3月末比	2023年3月末
資　産		36,421	396	36,025
	うち貸出金	21,689	1,215	20,474
	うち有価証券	5,547	▲1,124	6,671
負　債		35,508	458	35,050
	うち預金	28,983	186	28,797

みちのく銀行

（単位：億円）

		2024年3月末	2023年3月末比	2023年3月末
資　産		23,209	▲417	23,626
	うち貸出金	17,072	▲579	17,651
	うち有価証券	2,017	▲81	2,098
負　債		22,510	▲301	22,811
	うち預金	21,606	45	21,561

(2)　収益の状況（両行合算・単体ベース）

資金利益（両行合算）は、貸出金利息が前年度比6億円増加、有価証券利息配当金が前年度比71億円減少、預金利息（譲渡性預金含む）が前年度比同水準となったこと等により、前年度比59億円減少して421億円となりました。

また、役務取引等利益についても前年度比9億円減少した結果、コア業務粗利益は、前年度比68億円減少して473億円となりました。

経費は、前年度比1億円増加し393億円となりました。

以上により、コア業務純益は、前年度比70億円減少して79億円となりました。

なお、投資信託解約損益を除くコア業務純益は前年度比45億円減少して63億円となりました。

与信費用（一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額－貸倒引当金戻入益）は、前年度比23億円減少して14億円となりました。

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度比16億円減少し株式関係損益が29億円増加した結果、前年度比12億円増加して15億円の損失となりました。（なお、資金利益に含む投資信託解約益を合算すると前年度比12億円減少の1億円となります。）

以上により、経常利益は前年度比34億円減少して45億円となりました。また、当期純利益は前年度比18億円減少して33億円となりました。

【損益状況の推移（両行合算、単体)】　　（単位：億円）

	2024/3 期	前年度比	2023/3 期
業務粗利益	409	▲85	494
［コア業務粗利益］	[473]	▲68	[541]
資金利益	421	▲59	480
役務取引等利益	51	▲9	60
その他業務利益	▲63	▲17	▲46
（うち国債等関係損益）	▲63	▲16	▲47
経費	393	1	392
（うち人件費）	195	▲4	199
（うち物件費）	173	6	167
一般貸倒引当金繰入額	▲9	22	▲31
業務純益	25	▲109	134
［コア業務純益］	[79]	▲70	[149]
臨時損益	20	74	▲54
（うち不良債権処理額）	24	▲45	69
（うち貸倒引当金戻入益）	－	－	－
（うち株式関係損益）	48	29	19
経常利益	45	▲34	79
特別損益	▲6	15	▲21
税引前当期純利益	38	▲20	58
法人税、住民税及び事業税	9	▲1	10
法人税等調整額	▲4	▲1	▲3
当期純利益	33	▲18	51

※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

【損益状況の推移（青森銀行、単体)】　　（単位：億円）

	2024/3 期	前年度比	2023/3 期
業務粗利益	192	▲64	256
［コア業務粗利益］	[242]	▲36	[278]
資金利益	206	▲34	240
役務取引等利益	35	▲2	37
その他業務利益	▲48	▲27	▲21
（うち国債等関係損益）	▲49	▲28	▲21
経費	205	1	204
（うち人件費）	99	▲2	101
（うち物件費）	92	1	91
一般貸倒引当金繰入額	▲4	5	▲9
業務純益	▲8	▲69	61
［コア業務純益］	[36]	▲38	[74]
臨時損益	38	29	9
（うち不良債権処理額）	8	▲3	11
（うち貸倒引当金戻入益）	－	－	－
（うち株式関係損益）	46	27	19
経常利益	30	▲40	70
特別損益	▲1	9	▲10
税引前当期純利益	29	▲31	60
法人税、住民税及び事業税	7	▲1	8
法人税等調整額	0	0	0
当期純利益	20	▲31	51

※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

【損益状況の推移（みちのく銀行、単体)】　　（単位：億円）

	2024/3 期	前年度比	2023/3 期
業務粗利益	216	▲21	237
［コア業務粗利益］	[231]	▲32	[263]
資金利益	215	▲25	240
役務取引等利益	15	▲8	23
その他業務利益	▲14	11	▲25
（うち国債等関係損益）	▲14	11	▲25
経費	188	1	187
（うち人件費）	95	▲3	98
（うち物件費）	80	4	76
一般貸倒引当金繰入額	▲5	17	▲22
業務純益	33	▲39	72
［コア業務純益］	[42]	▲33	[75]
臨時損益	▲18	45	▲63
（うち不良債権処理額）	15	▲43	58
（うち貸倒引当金戻入益）	－	－	－
（うち株式関係損益）	2	2	▲0
経常利益	14	5	9
特別損益	▲5	6	▲11
税引前当期純利益	9	10	▲1
法人税、住民税及び事業税	1	0	1
法人税等調整額	▲5	▲2	▲3
当期純利益	12	12	0

※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（プロクレア HD 連結、両行単体ベース）

プロクレア HD の連結自己資本比率は、前年度末比 0.66 ポイント低下して 8.22%となりました。

青森銀行の自己資本比率は、前年度末比 0.80 ポイント低下して 8.63%となりました。

みちのく銀行の自己資本比率は、前年度末比 0.86 ポイント低下して 7.23%となりました。

【自己資本比率の推移】

（プロクレア HD 連結）

	2024 年 3 月末		2023 年 3 月末
		2023 年 3 月末比	
自己資本比率	8.22%	▲0.66%	8.88%

（青森銀行単体）

	2024 年 3 月末		2023 年 3 月末
		2023 年 3 月末比	
自己資本比率	8.63%	▲0.80%	9.43%

（みちのく銀行単体）

	2024 年 3 月末		2023 年 3 月末
		2023 年 3 月末比	
自己資本比率	7.23%	▲0.86%	8.09%

(4) 金融再生法開示債権の状況

金融再生法開示債権（両行合算）は、前年度末比 53 億円減少し 608 億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年度末比 0.16 ポイント低下し 1.54%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 82.36%となっております。

両行合算

（単位：億円）

	2024 年 3 月末	2023 年 3 月末比	2023 年 3 月末
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	163	32	131
危険債権	371	▲45	416
要管理債権	73	▲40	113
開示債権合計	608	▲53	661
開示債権比率	1.54%	▲0.16%	1.70%
保全率	82.36%	2.37%	79.99%

青森銀行

（単位：億円）

	2024 年 3 月末	2023 年 3 月末比	2023 年 3 月末
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	61	14	47
危険債権	166	▲32	198
要管理債権	34	▲5	39
開示債権合計	263	▲22	285
開示債権比率	1.19%	▲0.17%	1.36%
保全率	80.80%	2.09%	78.71%

みちのく銀行

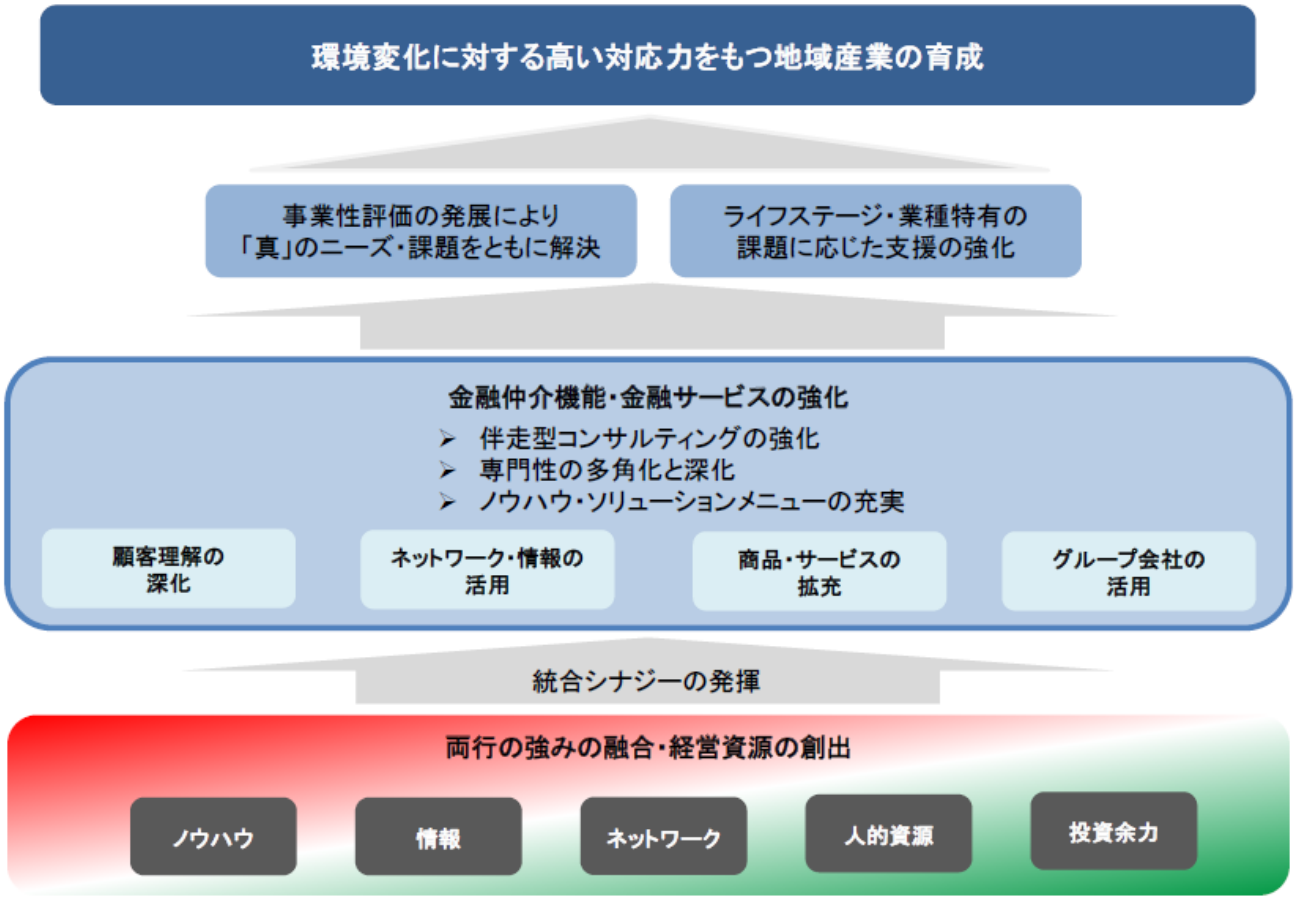
（単位：億円）

		2024年3月末		2023年3月末
			2023年3月末比	
	破産更生債権及びこれらに準ずる債権	102	18	84
	危険債権	204	▲13	217
	要管理債権	38	▲36	74
開示債権合計		345	▲31	376
開示債権比率		1.98%	▲0.10%	2.08%
保全率		83.55%	2.59%	80.96%

第４　中小規模の事業者に対する金融の円滑化その他の計画実施地域における経済の活性化に資する方策

1.　中小規模の事業者に対する金融の円滑化その他の計画実施地域における経済の活性化に資するための方針

コンサルティングに関するノウハウの融合及び人的資源等の創出された経営資源の投入によって、より一層、お客さまの事業についての理解を深める取組み等を進めております。また、お客さまの事業発展に向けた「伴走型コンサルティング」による本業支援や、専門性の多角化と深化の両立によるライフステージ・業種特有の課題に応じた支援を強化し、充実したノウハウ・ソリューションメニューの提供に取り組んでおります。こうした活動を通じて、環境変化に対する高い対応力をもつ地域産業の育成へ引き続き貢献してまいります。



(1)　統合シナジーの発揮

両行がこれまで培ってきた事業性評価及び各種コンサルティングに関するノウハウを融合することに加え、それぞれが保有するネットワークや情報を面的・立体的に結びつけることで、お客さまや地域社会に更に貢献できる体制の構築に取り組んでまいります。

また、両行が近接している店舗や ATM の統廃合、本部を中心とした重複業務の統一化等によって業務の効率化を図るとともに、システム・事務の共通化等を通じてコストの削減に取り組んでおりま

す。

こうした取組みによって、人的資源や投資余力、リスクテイク余力等の経営資源を創出し、引き続き金融仲介機能・金融サービスの強化を図ってまいります。

(2) 金融仲介機能・金融サービスの強化

① 伴走型コンサルティングの強化

両行が持つ情報の融合等を通じた顧客理解の深化や、これまで両行にて取り組んできた事業性評価を発展させることなどを通じて、お客さまの事業に対する「真」の課題・ニーズをともに考え解決する伴走型のコンサルティングの展開に向けて取り組んでおります。

具体的には、お客さまの SDGs 取組状況について評価及びフィードバックを行い、SDGs 宣言書の策定を支援する「SDGs 取組評価サービス」の取り扱いを開始し、当該半期におきましては、両行で 151 先に対して支援を実施いたしました。本サービスは、お客さまの SDGs に対する機運醸成にもつながる社会的意義のある取組みとして引き続き注力してまいります。

また、2023 年４月には、両行で展開する補助金コンサルティングサービスを融合し、よりお客さまのニーズにマッチする形に深化させ取組みを展開しております。

上記取組み以外の分野においても、両行の情報やノウハウの融合を通じて、お客さまのライフステージや業種に応じた課題・ニーズに対する理解をより深め、お客さまが描く事業プランの実現に向けたコンサルティングの専門性や幅を強化していくことに努め、環境変化に対する高い対応力を持つ地域企業の育成に貢献してまいります。

② 専門性の多角化と深化

A. ライフステージ別支援

両行のノウハウ及びネットワークを融合することにより、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能力の強化を図るとともに、あおもり創生パートナーズやみちのく債権回収をはじめとする両行グループ会社の機能を一体で活用する体制の構築に向けて取り組んでおります。

当該半期におきましては、創業・成長期ステージのお客さまに対する取組みとして、2023 年２月に組成した地域特化型投資ファンド「プロクレア HD 地域共創ファンド」による投資実行を３先に対して行いました。

事業承継分野においては、2023 年３月に組成した両行による事業承継コンサルティングチームの取組みとして、県内２地区でお客さま向けセミナーを開催し、32 名のお客さまが参加

されました。

B. 業種別支援

青森県は、リンゴ、ニンニクに代表される農林水産業や、この豊富な一次産品を背景とした食料品製造、更には豊かな自然や文化芸能をベースとした観光産業を特長とした地域となっております。

また、ライフ（医療・健康・福祉）分野での新たな市場の創出や、地理的優位性を生かしたグリーン（環境・エネルギー）分野の発展が見込まれるなど、産業の多様性と可能性が広がりつつあります。

両行では、こうした地域を支える産業や今後重要性が増す産業に対する取組みを強化しており、当該半期におきましては、食関連事業者やものづくり関連事業者向けのコンサルティングにおける OJT 型の人材育成を実施し、外部専門家の協力のもと両行本部職員が帯同してお客さまへの支援を行うことでノウハウの共有化を図っております。こうした人材育成分野での協働を起点として、業種固有の経営課題に対する質の高い解決策の提供に、引き続き努めてまいります。

【主要産業における両行の強み】

農林水産	✓ 専門資格・経験を有した人材 ✓ 幅広い支援ノウハウ ✓ スマート農業の実践経験 ✓ 認証取得コンサルティング	ものづくり	✓ 専門人材によるコンサルティング ✓ ハンズオン支援プログラム ✓ 学術機関連携によるTLO支援
観光	✓ 専門人材によるコンサルティング ✓ 自治体・業界団体とのリレーション ✓ 地方創生プラットフォーム運営	ライフ（医療・健康・福祉）	✓ コンサルティングチーム ✓ 再生支援ノウハウ
グリーン（環境・エネルギー）	✓ 多様なネットワーク ✓ 融資ノウハウ		

③ ノウハウ・ソリューションメニューの充実

お客さまが抱える経営課題やニーズに対してファイナンス及びソリューションメニューの拡充を図っております。

青森銀行では、お客さまの様々な資金調達ニーズに対応するため、シンジケートローンのアレンジから小口のクラウドファクタリングまで幅広いメニューを展開しております。また、新ビジネス及び事業承継ニーズを有するお客さま向けに「＜あおぎん＞地域貢献ファンド」を組成し、地域産業の発展に向けてエクイティの面からも支援を強化してまいりました。

みちのく銀行では、青森県の基幹産業であるりんごをはじめとした動産担保融資（ABL）に積極的に取組むほか、事業再生ファンド「地域経済エコシステム支援ファンド」の組成に携わり、事業再生を通じた地域の産業と雇用の維持に努めてまいりました。

また、2023 年 2 月に両行共同による「プロクレア HD 地域共創ファンド」を設立し、エクイティファイナンスによる成長資金の供給機能拡充を図っております。

引き続き、両行ソリューションメニューの相互活用、ノウハウの融合を通じたソリューション

メニューの強化、信用リスク管理態勢の強化により創出されたリスクテイク余力を活用するなど、ソリューションメニューの充実に努めてまいります。

【現在の両行の特徴的な取組み】

ソリューション	青森銀行	みちのく銀行	両行協働
投融資手法	➢ シンジケートローンアレンジノウハウ ➢ クラウドファクタリング ➢ 新ビジネス・事業承継支援ファンド「<あおぎん>地域貢献ファンド」	➢ ABL 組成ノウハウ ➢ PFI アレンジノウハウ ➢ 事業再生ファンド「地域経済エコシステム支援ファンド」	➢ 新ビジネス・事業承継支援ファンド「プロクレア HD 地域共創ファンド」
お客さまのネットワーク拡大支援	➢ 連結子会社による人材紹介業務 ➢ 北東北三行共同ビジネスネット（Netbix）によるビジネスマッチング	➢ 銀行による人材紹介業務 ➢ 地方創生プラットフォームの活用	➢ 両行共催による販路拡大事業（商談会） ➢ 食関連バイヤー紹介サービス ➢ 連結子会社による人材紹介業務

2. 中小規模の事業者に対する信用供与その他の基盤的金融サービスの実施体制の整備のための方策

(1) 青森銀行の法人営業体制

お客さまのビジネス環境の変化や地域特性、業態の分析・把握に基づき、各分野におけるコンサルティング及びソリューションの充実化を図ることで、お客さまが抱える潜在的課題から顕在化された課題まで総合的にサポートする体制の構築に取り組んでおります。

具体的には、「食分野」「ものづくり」「観光」の業種別コンサルティングや地域全体の課題である事業承継コンサルティング、更には顕在化した経営課題の解決に向けたファイナンス及びソリューション提供の強化を図っております。当該半期におきましては、法人担当歴が浅い行員を対象とした「コンサルティング基礎研修」を開催し、将来のコンサルティング人材の育成に取り組みました。

また、青森、弘前、八戸の青森県内３地区に地区営業本部を設置し、営業店の法人営業活動のサポート体制を強化しているほか、2011 年から開始した行内資格制度「法人 FA（フィナンシャルアドバイザー）」に加え、2022 年度からは法人 FA の上位資格として設置した「経営財務コンサルタント」の制度運用を開始するなど、お客さまの事業に対する深い理解の構築と付加価値の高い提案ができる人材の育成にも取り組んでおります。

(2) みちのく銀行の法人営業体制

金融仲介機能の一層の発揮に向け、個社別の取引方針に基づき、顧客ニーズや課題解決のための提案を強化しております。さらに創業から事業再生までのライフサイクルに応じた支援体制を構築することで、資金面のみならず、経営改善計画の策定支援や、拡大する事業承継・M&A ニーズ等への取組みを強化しております。

具体的には、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。当該半期におきましては、2023 年 4 月より青森銀行の事業承継専担者と合同で組成した「事業承継チーム」の活動を強化し、30 件の提案を実施いたしました。

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。

加えて、人材育成に向けて、事業承継・M&A 等の専門性の高い分野において、継続して職員を外部トレーニーに派遣しているほか、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。

(3) 経営統合による法人営業体制の強化

上記に記載の両行の強みやノウハウ・ネットワークの融合に加え、多様な人材、投資余力、リスクテイク余力の創出により、法人営業体制の強化を図り、地域の更なる発展と地域住民の生活の質の向上へ貢献してまいります。

3. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

(1) 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のための方策

両行はそれぞれ、「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促進に取り組んでおります。両行が有する担保又は保証に過度に依存しない融資の促進に資するプロダクト等に関するノウハウを融合させ、積極的に活用していくほか、事業性評価に関するノウハウも融合させることによって、経営者等の個人保証に依存しない融資の促進体制の強化を図ってまいります。

【青森銀行の経営者保証に関するガイドラインの活用実績】

	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
全与信先数	9,252 社	9,835 社	9,796 社	9,639 社	9,314 社
ガイドラインの活用先数	3,373 社	4,046 社	4,323 社	4,432 社	4,660 社

全与信先に占める割合	36.5%	41.1%	44.1%	46.0%	50.0%

※　事業と個人の経理・資産の明確な区分、一定の財務健全性、経営の透明性等、ガイドラインの要件を満たす先に対し、既存の保証契約の解除等を行っている与信先（個人事業主含む）

【みちのく銀行の経営者保証に関するガイドラインの活用実績】

	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
全与信先数	8,672 社	8,643 社	8,278 社	7,927 社	7,524 社
ガイドラインの活用先数	1,738 社	1,974 社	2,092 社	2,083 社	2,031 社
全与信先に占める割合	20.0%	22.8%	25.3%	26.3%	26.9%

※　事業と個人の経理・資産の明確な区分、一定の財務健全性、経営の透明性等、ガイドラインの要件を満たす先に対し、既存の保証契約の解除等を行っている与信先（個人事業主除く）

①　青森銀行の取組み

青森銀行では、お客さまの事業への理解を深める活動に取り組んでおり、お客さまが有する強みや事業の将来性等の定性面についてもフォーカスし資金供給の推進に努めております。特に、長期安定的な資金ニーズを有しているお客さまに対しては、原則無担保で取り扱っている私募債の提案を強化しており、商品性の改善を行いながら担保・保証に依存しない資金供給機能の拡充に取り組んでおります。

【青森銀行の私募債取組み実績】

	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
受託件数	71 件	55 件	46 件	73 件	78 件	58 件
受託金額	53 億円	43 億円	40 億円	57 億円	56 億円	39 億円

②　みちのく銀行の取組み

みちのく銀行では、お客さまの商流把握等の事業性評価や定期的なモニタリングによるお客さまとの対話の促進、及び担保又は保証に過度に依存しない融資手法として ABL を推進しております。事業そのものに着目し、商品在庫や売掛金等、流動性の高い事業収益資産を担保とする ABL を活用することにより、担保として提供可能な不動産等をお持ちでないお客さまに対しても、機動的かつ事業サイクルに応じた資金供与に努めております。また、動産評価会社と業務提携し、動産評価プロセスを通じた実態把握を行うとともに、ミドルリスク層への資金供与の強化についても取り組んでおります。

【みちのく銀行の ABL 取組み実績】

	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
実行件数	70 件	77 件	77 件	56 件	49 件	66 件
実行金額	137 億円	134 億円	87 億円	96 億円	102 億円	112 億円

(2) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

これまで両行が培ってきた事業性評価に関するノウハウ、強みやネットワークの融合に加え、経営統合・合併により創出された両行が有する多様な人材の活用、更に投資余力、リスクテイク余力の創出によって中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に向けた体制の強化を図っております。

2024 年 3 月期における中小規模事業者等向け貸出残高は、両行ともに過年度に新型コロナウイルス感染症に関連した、いわゆる「ゼロゼロ融資」による資金繰り支援を徹底したことにより、お客さまの手許資金が一定程度確保されているほか、据え置き期間終了に伴う返済開始の本格化や期限前弁済の発生等もあり、青森銀行は計画を 271 億円下回る 3,971 億円、みちのく銀行は計画を 264 億円下回る 3,429 億円となり、両行合算では計画を 535 億円下回る 7,400 億円となりました。

総資産については、青森銀行は計画を 1,723 億円下回り、みちのく銀行は計画を 502 億円下回りました。結果、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出残高の比率は、青森銀行は計画を 0.22 ポイント下回る 10.90%、みちのく銀行は計画を 0.80 ポイント下回る 14.77%となり、両行合算では計画を 0.42 ポイント下回る 12.40%となりました。

今後は、お客さまへのコンサルティング活動を起点とした成長資金の需要創出に努めるほか、サステナブル経営支援やカーボンニュートラル分野における資金供給機能の発揮、さらにはリスクテイク余力の活用による投融資手法の拡充等に努めることによって、お客さまと伴走し、環境変化への高い対応力をもった地域を支える強い産業の育成に貢献してまいります。

① 青森銀行の取組み

お客さまのビジネス全般に関するニーズの発掘を目的として、2017 年度から「事業性評価シート」の作成及び本シートに基づき本部と営業店が連携してお客さまの現状分析から経営課題抽出、課題解決に向けたファイナンス及びソリューションの提案内容について検討する「成長支援ミーティング」の運用を開始し、事業性評価を起点とした取組みを強化してまいりました。本取組みは 2021 年度までに 609 先に対して実施し、行内への事業性評価の定着化が図られました。

2022 年度からは、変化の激しい外部環境下において、これまで以上にお客さまの成長戦略や経営課題に向き合っていくため、お客さまとの対話により重点を置いた形に発展させ、お客さまの将来「VISION」をともに共有した上で各種提案を実施する「VISION PLUS シート」として取組みを進めております。

また、足元は世界的な物価高騰の影響が継続するなかで「ゼロゼロ融資」の返済が本格化していることを踏まえ、お客さまの事業状況の把握と資金繰りを始めとする各種支援の徹底に取り組んでおります。

当該半期におきましては、若手行員向け研修として、取引先企業の代表者等を講師とした研修を実施いたしました。顧客側からの視点を体感し、顧客の銀行に対する期待を知り、個人の行動指針・取組みマインドの養成を支援する取組みを実施しております。

上記に基づく営業店の活動状況は、お客さまとの交渉内容等を管理する CRM システムにて本部関連部と共有しており、お客さまへのアプローチの適切性に関するモニタリングを行っているほか、本部関連部では、CRM システムへの登録情報に基づき、専門的知見による営業店への情報提供や、必要に応じて営業店との帯同訪問を行うなど、お客さまにとってより効果的な提案を実施するサイクルを構築しております。

② みちのく銀行の取組み

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する「戦略ミーティング」を開催し、お客さまへの本業支援強化に努めております。「戦略ミーティング」は、(ⅰ)正常先上位層を主な対象とし、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」及び(ⅱ)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、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「金融取引方針に関するミーティング」の２つをそれぞれ定期的に開催しております。

また、原燃料高や自然災害等によって事業環境が変化している状況下において、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、青森・弘前・八戸・北海道（函館）の各地区本部に設置した専門の職員および審査部の職員が、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。

当該半期におきましては、本部から 138 先分のミーティングに対して、延べ 213 名が参加するなど、営業店のサポート強化に取り組んでおります。

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。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」により、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）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を行うことで、各施策の実効性の向上を図っております。融資支援システムを活用して行内で共有した情報に対しては、本部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行うことで、質の高い提案の実施に努めております。

③ 両行のノウハウの融合

上記に記載の両行の強みやノウハウ・ネットワークの融合、多様な人材、投資余力、リスクテイク余力の創出により、中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に向けた体制の強化を図っております。

【中小規模事業者等向け信用供与の実績】

（単位：億円）

		2022/3期 始期	2024/3期 計画	2024/3期 実績	始期比	計画比
両行合算	中小規模事業者等向け貸出残高	7,829	7,935	7,400	▲429	▲535
	総資産	63,467	61,855	59,630	▲3,837	▲2,225
	総資産に対する比率	12.33%	12.82%	12.40%	+0.07p	▲0.42p
青森銀行	中小規模事業者等向け貸出残高	4,230	4,242	3,971	▲259	▲271
	総資産	39,325	38,144	36,421	▲2,904	▲1,723
	総資産に対する比率	10.75%	11.12%	10.90%	+0.15p	▲0.22p
みちのく銀行	中小規模事業者等向け貸出残高	3,599	3,693	3,429	▲ 170	▲ 264
	総資産	24,142	23,711	23,209	▲ 933	▲ 502
	総資産に対する比率	14.90%	15.57%	14.77%	▲0.13p	▲0.80p

※1. 「中小規模事業者」は青森県内の中小規模事業者としております。

※2. 「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、個人向け非事業性貸出（個人ローン及び住宅ローン等）、銀行子会社・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、その他金融機能強化法の趣旨に沿わない貸出の先を除いております。

※3. 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中小規模事業者等向け貸出として含めることとしております。

4. その他計画実施地域における経済の活性化に資する方策

両行は、地域金融機関として資金供給機能のみならずお客さまのビジネスの成長・発展に向けた取組みについても積極的に進めております。

2024 年 3 月期における両行の経営改善支援等取組先数は、②経営相談支援（729 先、計画比＋48 先）、③事業再生支援（182 先、計画比＋12 先）、④事業承継支援（266 先、計画比＋83 先）の 3 項目で計画を上回りました。一方で、①創業・新事業開拓支援（340 先、計画比▲59 先）、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進（68 先、計画比▲12 先）の 2 項目で計画を下回った結果、全体では計画比＋72 先の 1,585 先となりました。取引先数に占める経営改善支援等取組先割合（経営改善支援割合）は、計画を上回る 11.89%となりました。

個別行の状況を見ますと、青森銀行は、外部専門家を活用したコンサルティング活動の浸透や、事業承継・M&A 分野における職員のナレッジ向上施策が結実したことに加え、前述の両行協働施策の実施により、②経営相談支援、④事業承継支援において計画を上回りました。①創業・新事業開拓支援については、創業後 5 年未満のお客さまを中心に一定のサポートを行った一方で、保証協会の活用等により外部機関との連携案件が低調となった結果、計画を下回る結果となりました。③事業再生支援については、お客さまの経営状況等を踏まえながら対象先の見直しを実施したことにより計画を下回り、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進については、足元の環境にマッチした SDGs 私募債等の導入ニーズは一定数あったものの計画を下回りました。結果、全体では計画比▲23 先の 707 先となり、取引先数に占める経営改善支援等取組先割合（経営改善支援割合）は、取引先数の減少により計画を上回る 9.22%と

なりました。

みちのく銀行は、事業承継分野における専門人材の配置と資産運用・資産承継における専門人材及び本部との連携強化や、アライアンス先を活用したニーズの取込みが伸長し、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進を除く項目において計画を上回りました。⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進については、私募債やABLは一定のニーズに対応したものの、シンジケートローン・プロジェクトファイナンス等が組成途上で見送りとなったこと等を主因として、計画を下回りました。結果、全体では計画比＋95先の878先となり、取引先数に占める経営改善支援等取組先割合（経営改善支援割合）は、計画を上回る15.50%となりました。

【経営改善支援等取組率（地域経済への活性化への貢献の状況を示す指標）】

（単位：先）

両行合算	2022/3期	2024/3期			
	始期	計画	実績	始期比	計画比
① 創業・新事業開拓支援	286	399	340	+54	▲59
② 経営相談支援	610	681	729	+119	+48
③ 事業再生支援	151	170	182	+31	+12
④ 事業承継支援	177	183	266	+89	+83
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	81	80	68	▲13	▲12
合計（経営改善支援等取組先）	1,305	1,513	1,585	+280	+72
取引先数	14,321	14,415	13,326	▲995	▲1,089
経営改善支援割合	9.11%	10.50%	11.89%	+2.78p	+1.39p

青森銀行	2022/3期	2024/3期			
	始期	計画	実績	始期比	計画比
① 創業・新事業開拓支援	123	177	117	▲ 6	▲ 60
② 経営相談支援	339	366	374	+35	+8
③ 事業再生支援	93	90	86	▲ 7	▲ 4
④ 事業承継支援	64	63	99	+35	+36
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	36	34	31	▲ 5	▲ 3
合計（経営改善支援等取組先）	655	730	707	+52	▲ 23
取引先数	8,041	8,039	7,663	▲ 378	▲ 376
経営改善支援割合	8.15%	9.08%	9.22%	+1.07p	+0.14p

みちのく銀行	2022/3期	2024/3期			
	始期	計画	実績	始期比	計画比
① 創業・新事業開拓支援	163	222	223	+60	+1
② 経営相談支援	271	315	355	+84	+40
③ 事業再生支援	58	80	96	+38	+16
④ 事業承継支援	113	120	167	+54	+47
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	45	46	37	▲8	▲9
合計（経営改善支援等取組先）	650	783	878	+228	+95
取引先数	6,280	6,376	5,663	▲617	▲713
経営改善支援割合	10.35%	12.28%	15.50%	+5.15p	+3.22p

※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や各種支援機関と連携した先、銀行関与ファンドを活用した先

② 経営相談支援

銀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（「金融仲介機能のベンチマーク：選択ベンチマーク 40」に基づく）、人材紹介業務で支援を行った先(青森銀行においてはあおもり創生パートナーズ株式会社による人材紹介先を含む)、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

抜本的な経営改善支援が必要なお客さまに対し、専担の本部職員が主導し、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、銀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、銀行関与による 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、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. 取引先数の定義

① 青森県内の取引先としております。

② 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、個人向け非事業性貸出（個人ローン及び住宅ローン等）、銀行子会社・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、その他金融機能強化法の趣旨に沿わない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

① 創業又は新事業計画策定支援及び融資対応

人口減少及び少子高齢化に伴い、地域経済を支える事業所数が減少し続けていくなか、創業又は新事業に対する支援は地域金融機関の使命であるとの認識のもと、両行のノウハウの融合や多様な人材の活用により、創業・新事業開始時の事業計画策定支援及び資金供給に加え、創業後の事業計画進捗のフォロー活動の強化を図っております。

② 各種連携機関等とのアライアンス

両行では創業・新事業開始時の事業計画策定時、及び融資対応時において、政府系金融機関や公的支援機関と連携しながら、積極的な支援を展開しております。

当該半期におきましては、青森県内を中心に新規事業を志向される方や支援機関向けのキックオフイベントの実施や情報開発に注力した結果、「プロクレア HD 地域共創ファンド」において３件の投資実行に至りました。

(2) 経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む。）に対する支援に係る機能の強化のための方策

① ビジネスマッチング

両行の顧客ネットワークを融合させ相互に活用することにより、ビジネスマッチングの実効性向上に努め、青森県内の事業者に対し、よりスケールの大きい販路拡大機会等の創出を図っていくこととしております。

具体的には、両行が有するお客さまネットワークと首都圏バイヤーネットワークをベースに、お客さまそれぞれの販路拡大ニーズに即したバイヤーとの商談機会を個別にアレンジしていく「バイヤーマッチングサービス」を開始し、これまで実施してきた両行共催による商談会事業と合わせて、多様な販路拡大機会を提供できる仕組みを構築しております。

当該半期におきましては、連結子会社「あおもり創生パートナーズ」において、地域産品に興味のあるバイヤーに対する営業代行サービスである「食品販路拡大支援サービス」を開始いたしました。

今後についても、実効性のある販路拡大支援に努めてまいります。

② 人材紹介支援

人口減少及び少子高齢化に伴い、地域の事業者にとって、人材確保は益々重要な課題となっており、ニーズも増加しているものと認識しております。そうしたなか、連結子会社「あおもり創生パートナーズ」を中心に人材紹介業務へ参入しており、「先導的人材マッチング事業」を活用しながら、お客さまの求人ニーズに対する支援を行っております。

また、2023 年度は青森市の「地域貢献人材マッチング支援事業」に参画しており、当該半期におきましては、本事業を通じ４先に対して人材紹介支援を行いました。

今後についても、こうした両行が保有するノウハウやネットワークを相互に活用しながら地域の事業者のニーズにお応えしてまいります。

(3)　早期の事業再生に資する方策

専門人材や両行のノウハウを集約することで経営改善支援を強化し、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能力の発揮に努めております。また、信用リスク管理態勢の強化により創出されたリスクテイク余力を活用し、資本性ローンをはじめとした多様な投融資手法の活用を進めるなど、お客さまのニーズを踏まえた支援を強化しております。

両行ともに、抜本的な事業再生が必要なお客さまに対しては、本部の専門担当者と営業店が連携し、お客さまとの面談等を行うなど積極的な支援活動に取り組んでおります。これまでの活用を通じた外部機関や外部専門家などの活用のほか、外部研修派遣による専門的な知識の習得や研修派遣先との連携など、今後もより効果的かつタイムリーな支援活用を提供できる体制を構築してまいります。

2023 年３月には浅虫温泉地区の活性化に向けた取組みとして、株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）を活用した両行共同による事業再生支援を開始しております。

具体的には、両行が出資・役員派遣等により設立した観光地経営会社（DMC）を通じ、補助金を活用した施設リニューアルを進め、浅虫温泉地区の集客力や知名度の向上と高付加価値化に繋がる支援活動を行っております。

引き続き、地域経済の活性化や雇用の維持・拡大に資する経営改善・事業再生の支援活動に取り組んでまいります。

(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

経営者の高齢化や後継者不在による事業承継支援は、地域の産業と雇用の維持・向上の観点から、地域金融機関としての使命であるとの認識のもと、両行は積極的な活動を展開しております。

当該半期におきましては、体制整備及び情報開発の取組強化により、７先のお客さまに対するコンサルティング提案を実施し、うち４先に対してより具体的な支援の開始に至りました。

また、専門人材の育成・増強による支援体制の拡充を企図し、外部提携機関への研修派遣等による人材育成の取組みを実施しております。

引き続き、両行ノウハウやリソースを活用し、より専門性の高い支援の提供に努めてまいります。

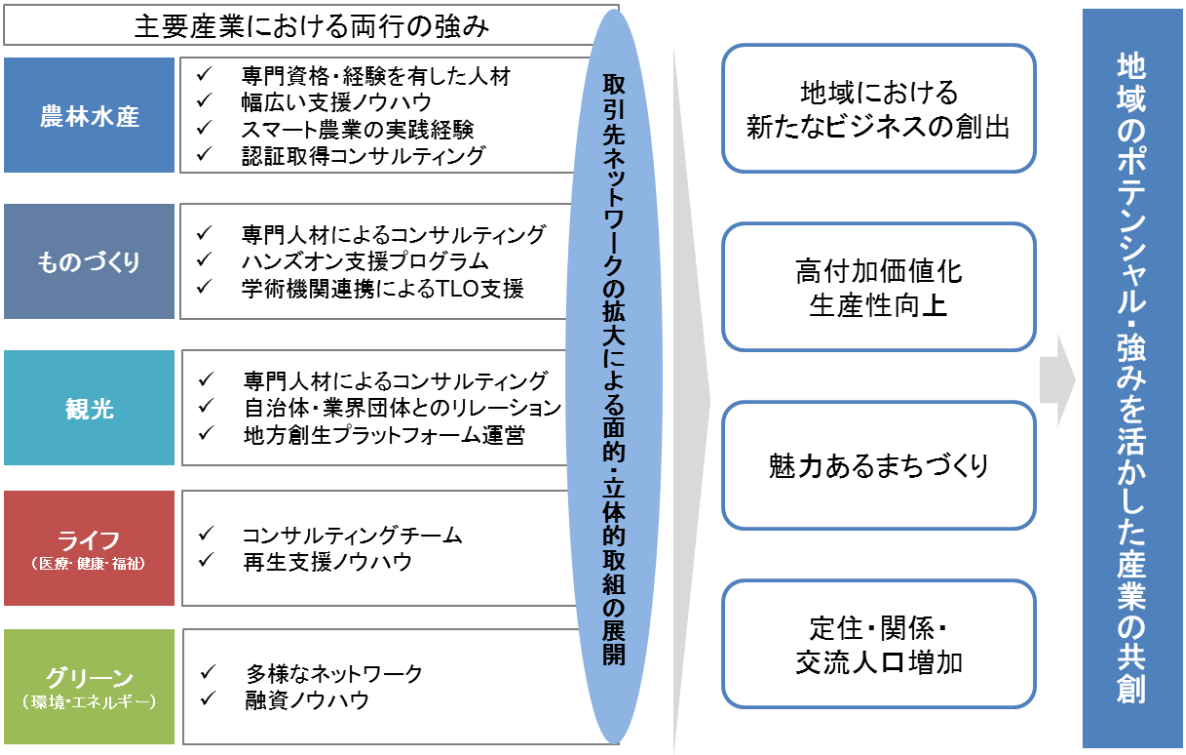
(5)　事業領域の拡大

経営統合により創出される多様な人材、投資余力の活用等により、新たな事業領域へ挑戦してまいります。基盤的金融サービスに係る事業と事業領域の拡大を融合させることによって、地銀ビジネスモデルを進化させ、地域産業の更なる発展と地域住民の生活の質の向上へ貢献してまいります。

①　青森県のポテンシャルや強みを活かした産業の共創

青森県は「農林水産」「ものづくり」「観光」「ライフ（医療・健康・福祉）」「グリーン（環境・エネルギー）」といった地域経済活性化に資するさまざまな分野においてポテンシャルや強みを有しております。

両行はこうした地域の優位性やポテンシャルを活かし、両行の強みやノウハウ・ネットワークを結集することにより、個々のお客さまに対する支援に留めず、面的・立体的な取組みに発展させることで、地域に根差した産業を共創してまいります。



② 地銀ビジネスモデルの進化（ビジネスモデルの名称：地域共創・総合商社モデル）

これまで培ってきたノウハウ・ネットワークや多様な人材をはじめとする経営資源を活用し、青森県全体を１つの企業グループと見立て、その中で総合商社的な役割として、従来の取組みである「つなげる・投資する」機能を深化させ、また、両行自らが新分野への挑戦を通じて「経営する」というビジネスモデルに進化させることで、事業領域の「深さ」（既存事業の「深化」としての領域拡大）と「広さ」（新分野への挑戦としての領域拡大）を拡大いたします。

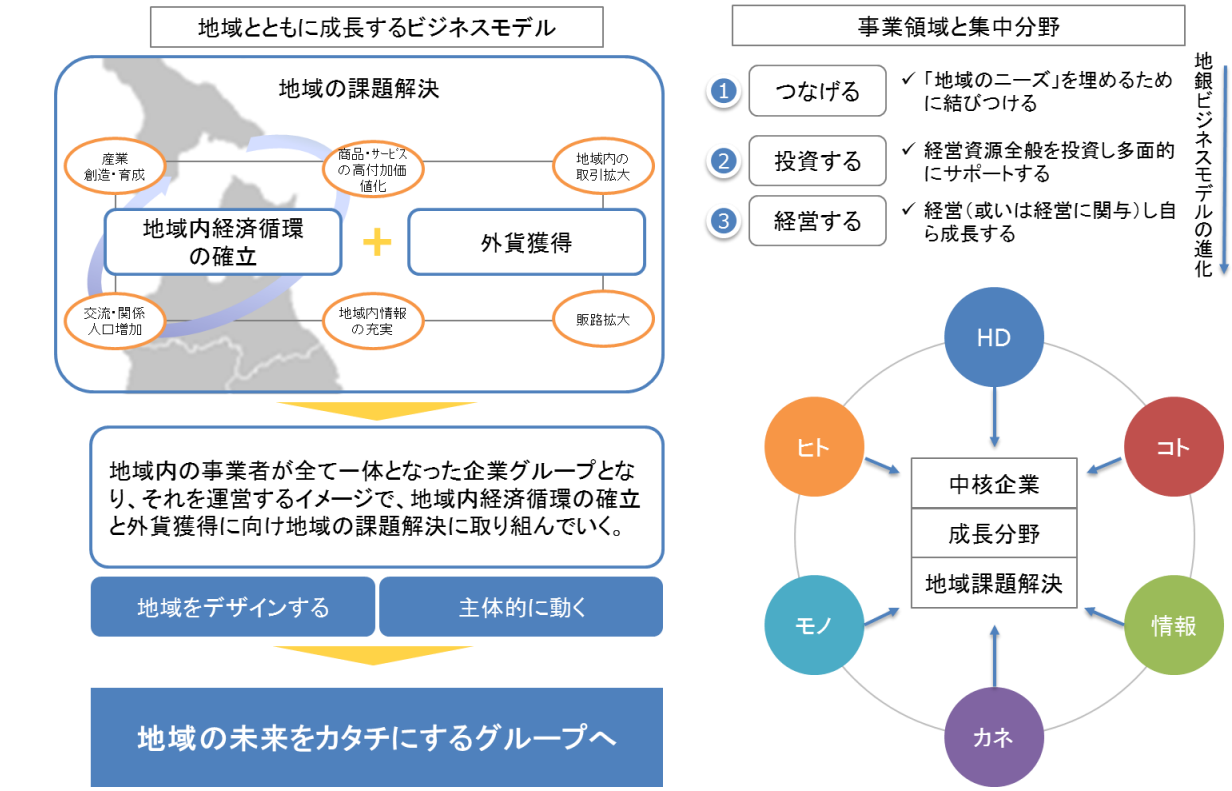
顧客ネットワークの拡充により情報仲介機能を強化し、事業承継・M&A や人材紹介といったお客さま同士をつなげるソリューションを拡大いたします。

また、両行が有するノウハウや経営の合理化・効率化によって創出された多様な人材、投資余力を地域企業に直接投資することで、両行の強み・経営資源を地域へ還元し、事業者や地域の活性化につなげます。

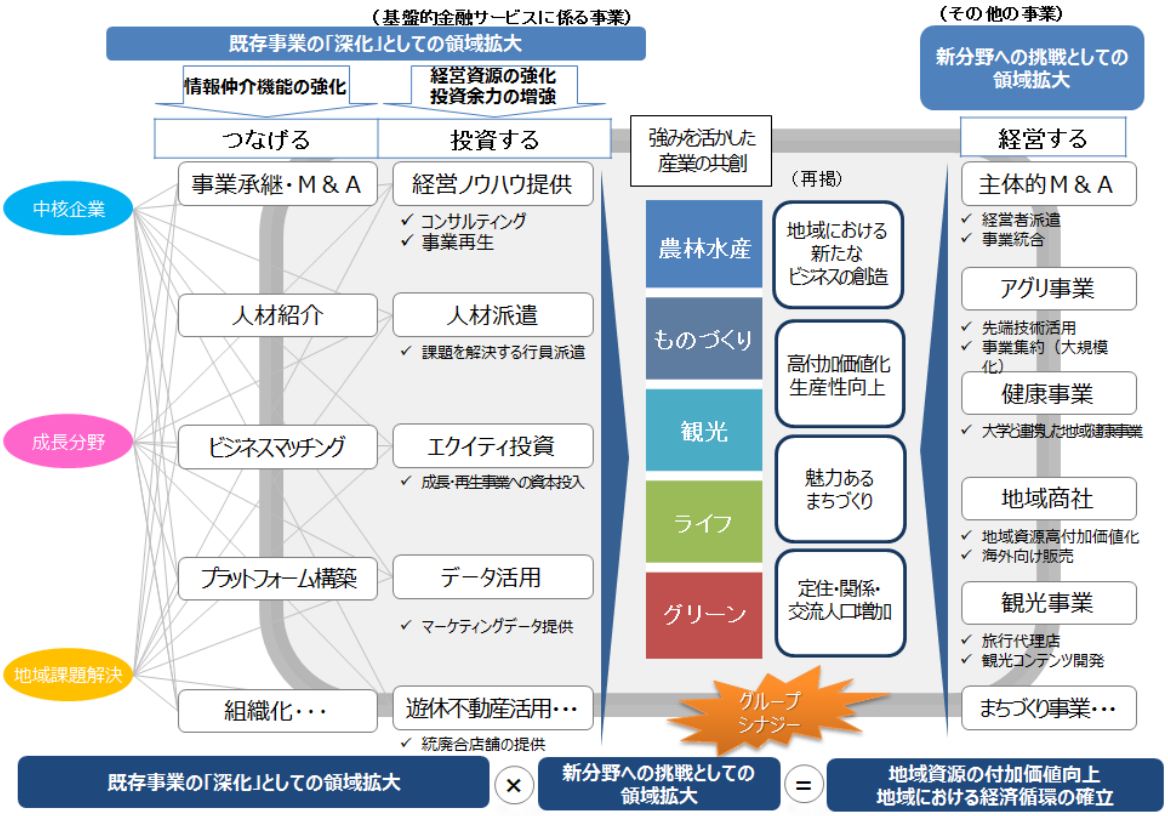
さらに、銀行業における業務範囲や出資に関する規制緩和も踏まえつつ、地域の理解を得ながら、地域の課題を解決する新規事業領域への進出を行います。

統合シナジーを地域の技術やノウハウ及びニーズと有機的に結びつけ、地域資源の付加価値向上や地域における経済循環の確立を目指すことにより、地域とともに持続可能なビジネスモデルを実現してまいります。

【地域共創・総合商社モデル】



【事業領域の拡大による産業の共創】



③ 事業領域の拡大に向けた取組み

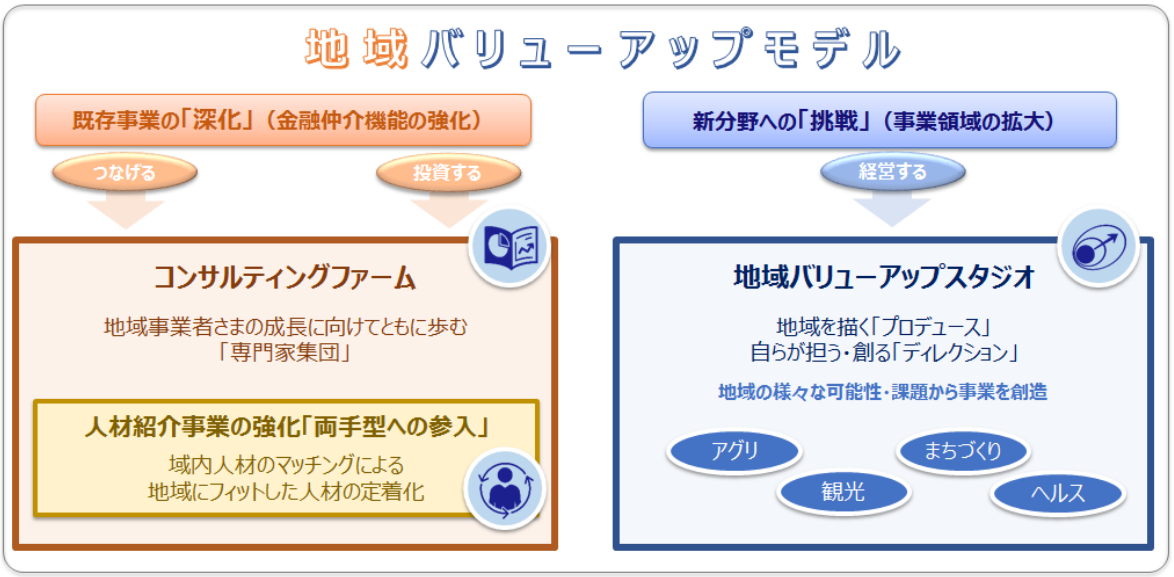
両行がこれまで培ってきたノウハウ・ネットワークに加え、創出した経営資源を活用し、事業領域拡大のための体制の構築に取り組んでおります。

A. 「地域共創・総合商社モデル」における機能モデルの設計（地域バリューアップモデル）

「地域の未来をカタチにするグループへ」のコンセプトの下、「つなげる」「投資する」「経営する」の観点から、「地域共創・総合商社モデル」について、具体的な機能レベルとしてアウトプットした「地域バリューアップモデル」を策定いたしました。

まず、既存事業の「深化」に関する分野につきましては、「コンサルティングファーム」「人材紹介事業の強化（両手型への参入）」にスコープし、また、新分野への「挑戦」に関する分野につきましては、地域の様々な可能性・課題から事業を創造するプロデュース機能とディレクション機能を兼ね備えた「地域バリューアップスタジオ」を実装させていくことで、持続可能な地域経済の構築を目指しております。

【地域バリューアップモデル】



B. 「地域バリューアップモデル」の実装

「地域バリューアップモデル」の実装に向けて、足元は「地域バリューアップスタジオ」を第１弾プロジェクトとして位置づけ、2024 年１月より運営を開始しました。

「地域バリューアップスタジオ」のコンセプトは、「地域課題の解決と地域のポテンシャルを最大化させること」、「当グループが主体者となってバリューチェーンとサプライチェーンを構築していくこと」を通じて持続的・連続的に地域価値を向上させていくこととしております。

「地域バリューアップスタジオ」は、プロクレア HD 連結子会社：あおもり創生パートナーズで手掛ける地方公共団体等向けの産業振興やまちづくり等のコンサルティングを通じて、地域をプロデュースする「地域デザイン事業」と、地域デザイン事業でプロデュースした案件や地域の様々なステークホルダーが有するビジネスシーズを起点に、当グループが主体者となっ

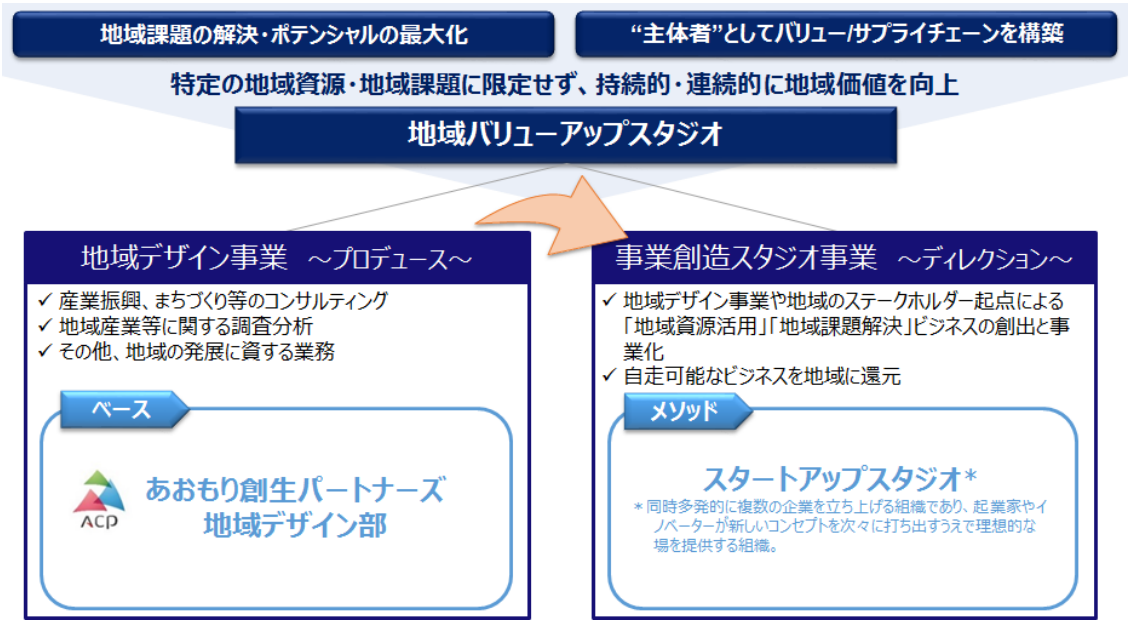
て「地域資源活用」「地域課題解決」ビジネスを創る「事業創造スタジオ事業」で構成されます。

「事業創造スタジオ事業」はビジネスフェーズ毎にステージゲートを設定し、都度事業性の検証を行っていくことで、蓋然性を高めながら持続可能なビジネスに創り上げてまいります。また、自走可能となったビジネスは地域事業者さまへ還元し、当グループは再び新たなビジネスの創出に向かっていくことで、地域発ビジネスを連続的に生み出す「ビジネス製造工場型」のプラットフォームとしての役割を果たしていくことを目指しております。

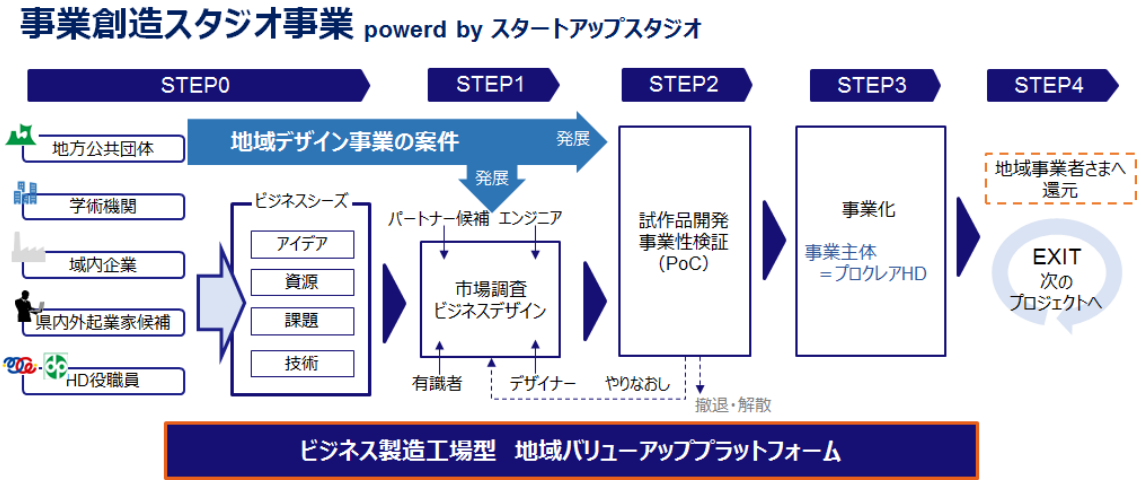
本ビジネスモデルの実装にあたっては、「同時多発的に複数の企業を立ち上げる組織であり、起業家やイノベーターが新しいコンセプトを次々に打ち出すうえで理想的な場を提供する組織」である「スタートアップスタジオ」のメソッドを活用しながら取り組んでおります。

また、第２弾ならびに第３弾プロジェクトとして、2024 年４月より、同じくあおもり創生パートナーズにおいて、「コンサルティングファーム」の運営を開始いたします。コンサルティング分野にかかる両行人員を結集し、既存のコンサルティング事業の深化を図るとともに、人材紹介業務においては「両手型の参入」を新たに行う取組みです。

【地域バリューアップスタジオの概観】



【事業創造スタジオ事業のビジネスモデル】



C. 新たなビジネスを創出するフレームワーク

「地域共創・総合商社機能」を拡充していくにあたり、新たなビジネスの創出に挑戦しようと行動する職員に対して、両行がこれまで培ってきたノウハウや経営資源を提供するフレームワークの構築に向けて、「地域バリューアップモデル」の実装と合わせて取り組んでおります。フレームワークを活用し、新たなビジネスを絶えず創出するグループを目指してまいります。

第５　実施計画の適切な実施を図るために必要な経営体制に関する事項

1.　実施計画に係る管理体制

本計画の進捗状況は定期的にプロクレア HD の「経営会議」及び「取締役会」へ報告をし、進捗管理を行っております。本計画全般の進捗管理の担当部署は、プロクレア HD の経営企画部、資金の交付を受けて実施しようとする経営基盤の強化のための措置の進捗管理及び経費の予実管理の担当部署については、プロクレア HD の統合推進部としております。また、経費予算の執行管理及び交付を受けた資金の経理の担当部署については、青森銀行においては総合企画部主計課、みちのく銀行においては経営企画部主計室としております。なお、両行合併後の資金の経理の担当部署については、合併行の組織体制の検討に併せ、検討してまいります。

2.　実施計画の適切な実施を図るために必要な経営体制の強化のための方策

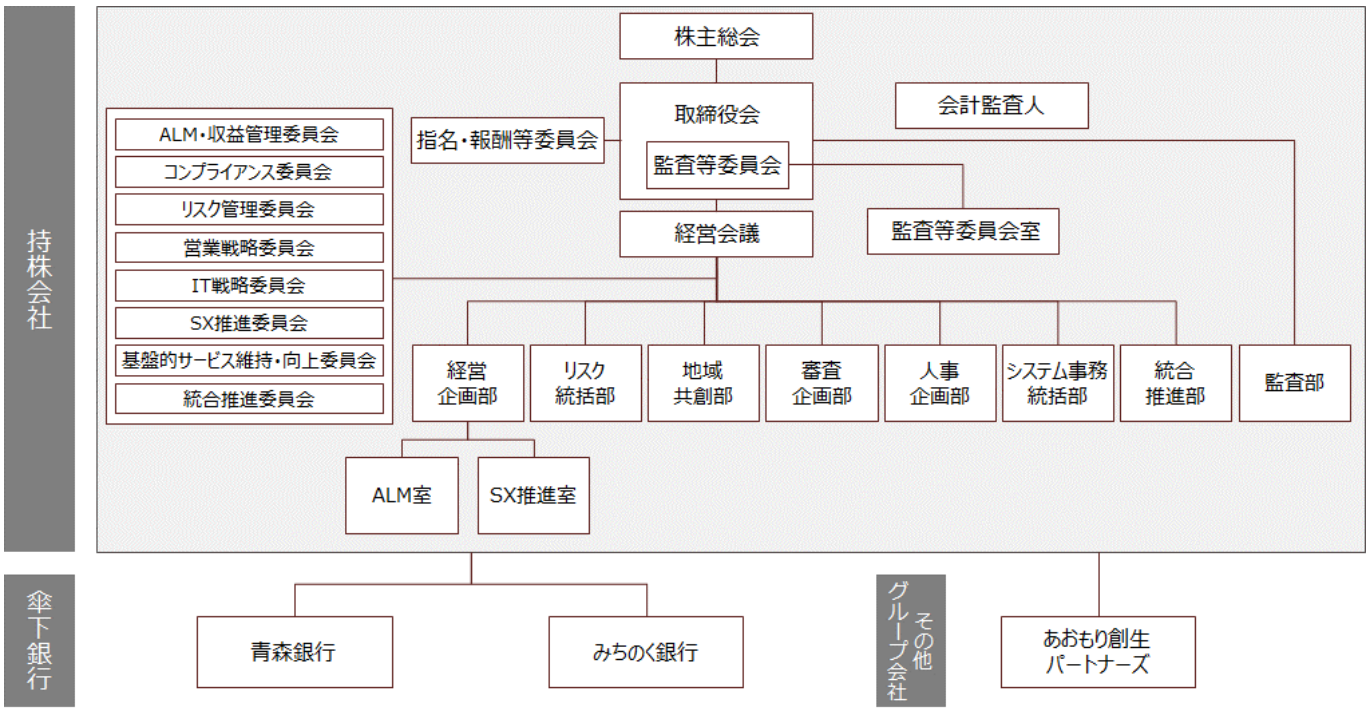
(1)　業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

プロクレア HD は、監査等委員会設置会社であり、2024 年３月末時点の取締役は総員 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、議長をはじめ過半数を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について付議する機関として、業務執行取締役で構成する「経営会議」を原則として週１回開催することとし、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（うち独立社外取締役３名）で構成し、取締役の職務の執行を監視・監督しております。また、監査等委員会は、必要に応じて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ができ、適切な監査のための権限を有しております。



① 青森銀行における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

青森銀行は、監査等委員会設置会社であり、2024 年３月末時点の取締役は総員８名としております。取締役のうち３名は社外取締役とし、事業戦略・マーケティング、企業経営、教育等の分野において高い専門性と豊富な経験を有するメンバーで構成し、「取締役会」の意思決定機能及び監督機能を強化しおります。

「取締役会」は、原則として毎月１回開催し、経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行状況を監督しております。

また、「取締役会」から委任を受けた事項や業務全般の重要事項を協議・決定し、業務全般の運営状況を管理するほか、「取締役会」が取締役に委任した事項について審議を行う機関として「経営会議」を設置しております。

監査等委員会は取締役３名（うち社外取締役２名）で構成しております。原則として毎月１回開催し、取締役の職務執行の監査及び監督を行っております。また、監査・監督業務の実効性を高めるため、常勤の監査等委員を１名選定するとともに、監査等委員会室の設置により監査等委員会を補佐する体制としております。

常勤監査等委員は「経営会議」のほか、「ALM・収益管理委員会」や「コンプライアンス委員会」、「オペレーショナル・リスク管理委員会」「信用リスク管理委員会」など、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るほか、重要な書類の閲覧、営業店及び子会社等への往査を実施しております。その内容は、監査等委員である社外取締役と適時に共有しております。

② みちのく銀行における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

みちのく銀行は、監査等委員会設置会社であり、2024 年３月末時点の取締役は総員８名としております。取締役のうち３名は社外取締役とし、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受付を行うことで議論の活発化を図り、「取締役会」の実効性向上に努めております。

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・監督しております。さらに、常勤監査等委員は「経営会議」のほか、「収益・ALM委員会」や「コンプライアンス委員会」、「リスクマネジメント委員会」など、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を有しております。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・検証できる体制としております。

③ 実施計画の進捗管理

実施計画の進捗状況は両行及びグループ会社の取組みをプロクレア HD で取り纏め、定期的に「経営会議」及び「取締役会」等へ報告をし、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」等での協議を経て、計画との乖離を是正するなどの対応を速やかに実行してまいります。

なお、「取締役会」は、両行の取締役又は執行役員のほか、独立社外取締役が５名を占める体制であり、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。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

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行うとともに、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っております。

グループ財務・ポートフォリオに与える影響が大きい貸出先については、取引状況や業況等を定期的に「経営会議」へ報告し、経営層との適切な情報共有や与信方針策定を行うなど、両行のノウハウ融合を通じて審査・期中管理等の信用リスク管理の高度化を図り、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や不良債権の適切な管理、新たな不良債権発生の未然防止に努めてまいります。

A. 青森銀行の信用リスク管理・不良債権の適切な管理に関する事項

青森銀行は、「クレジットポリシー」及び「信用リスク管理規程」等を定め、適正な信用リスクの把握と適切なリスク管理に努めるとともに、個別案件毎の与信審査や与信限度額の設定、信用情報管理、内部格付、保証や担保の設定及び問題債権への対応など与信管理に関する規程や体制を整備し、貸出資産の健全性を確保する管理態勢を構築しております。

与信管理については、各営業店及び審査部において実施し、必要に応じて「経営会議」や「取締役会」において、審議・報告を行っております。さらに自己査定の状況については、監査部が監査を行っております。

信用リスクの管理状況については、各担当部がリスクの測定結果や変動情報等について、対応方針等を含め、速やかに担当役員及びリスク統括部へ報告し、必要に応じて「信用リスク管理委員会」へ報告しております。また、「信用リスク管理委員会」は、各担当部署からの報告について評価・審議し、その結果を「経営会議」や「取締役会」へ報告しております。

B. みちのく銀行の信用リスク管理・不良債権の適切な管理に関する事項

みちのく銀行は、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、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、周知・浸透に努めております。

特に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むほか、審査部が営業店を臨店し、主要顧客に関する取組み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し、改善に向けた活動を継続しているほか、大口与信先の中でも業況注視が必要な要注意先・経営改善支援先については、審査部の関与度を高め、業況変動時の早期対応に取り組むため、大口要注意先の担当者を設置しております。アフターコロナにおいて業況改善途上の顧客も多いことから、引き続き実現性の高い経営改善計画策定のサポートを行うなど、本支店一体となった取組みをさらに強化してまいります。

また、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に向け、初任者

クラス研修の充実に加え、経験年数等階層別、又は業務テーマ別研修に取り組んでおります。

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。

A. 青森銀行の市場リスク管理に関する事項

青森銀行は、「市場リスク管理規程」を定め、金利リスク、価格変動リスク等の市場リスクを適切にコントロールし、収益の安定化を図る管理態勢を構築しております。

具体的には、フロント（取引執行部門）、バック（事務管理部門）、ミドル（リスク管理部門）の３部門に分離し、相互牽制態勢のもと、リスク限度枠及びロスカット・ルールの設定、遵守状況のモニタリング等の実施、及び「ALM・収益管理委員会」を中心とする、資産・負債の総合管理に係る審議等を通じ、市場リスクの適切な管理に取り組んでおります。

B. みちのく銀行の市場リスク管理に関する事項

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。

④ 流動性リスク管理に関する事項

プロクレア HD は「流動性リスク管理規程」を定め、グループ共通の枠組みで総合的な流動性リスク管理を行うことで、資金繰りの安定に努めております。

A. 青森銀行の流動性リスク管理に関する事項

青森銀行は、「流動性リスク管理規程」等を定め、信用力の向上、情報収集と伝達、長短の運用・調達ポジションの適切な資金繰り管理、担保有価証券及び支払準備資産の確保等に努めることにより、リスクの顕在化を回避する管理態勢を構築しております。

具体的には、適正な支払準備資産確保のため、手許資金必要額、及び預金残高に応じた支払準備率を設定し、限度枠等の適切な資金繰り管理を行い、流動性リスクに係る分析・評価については「ALM・収益管理委員会」に報告しております。また、資金繰りの逼迫度を平常時から危機時まで４段階に区分し、各々の局面に応じた管理・対応方法を策定することで、不測の事

態に備えております。

B. みちのく銀行の流動性リスク管理に関する事項

みちのく銀行は、「流動性リスク管理規程」等を定め、日常の銀行業務における資金の受渡し及び決済等を正確かつ迅速に行うことにより、円滑な資金繰りの遂行に努め、流動性リスク顕在化の未然防止に努めております。

具体的には、適正な支払準備資産確保のため、流動性準備最低必要額を設定し、当該限度枠を遵守することを平常時の資金繰り管理の最優先事項としているほか、流動性リスクに係る分析・評価については「収益・ALM 委員会」に報告しております。また、資金繰り逼迫度に応じた区分を設定し、状況に応じた流動性危機管理を行う体制を整備しております。

⑤ オペレーショナルリスク管理に関する事項

プロクレア HD は、「オペレーショナルリスク管理規程」において、持株会社と傘下の両行におけるサブリスクカテゴリーの統一を図り、グループ横断的な管理に努めております。オペレーショナルリスクの評価、コントロール、モニタリングを通じ、リスク顕在化の未然防止に努めております。

A. 青森銀行のオペレーショナルリスク管理に関する事項

青森銀行は、「オペレーショナルリスク管理規程」を定め、リスク管理の PDCA サイクルを有効に機能させ、リスクの削減及び発生の未然防止に取り組む態勢を構築しております。

具体的には、オペレーショナルリスクを、①事務リスク②システムリスク③情報リスク④法務リスク⑤人的リスク⑥有形資産リスク⑦風評リスク（④～⑦はその他のオペレーショナルリスクとしています）の７つに分類し、各リスク主管部が専門的な立場からリスク管理を行っております。また、「オペレーショナル・リスク管理委員会」での審議を通じ、銀行全体のオペレーショナルリスクの把握・管理を実施しております。

定性的管理として、顕在化したリスク事象に加え、潜在的なリスク事象についても特定・評価に努め、リスクの網羅的な管理を実施しております。定量的管理としては、オペレーショナルリスク相当額について統合的リスク管理の枠組みのもと管理を実施しております。

B. みちのく銀行のオペレーショナルリスク管理に関する事項

みちのく銀行は、「オペレーショナルリスク管理規程」において、オペレーショナルリスクを、①事務リスク、②システムリスク、③法務リスク、④情報リスク、⑤風評リスク、⑥有形資産リスク、⑦人的リスクの７つに分類しており、各リスクカテゴリーに管理部署を定め、専門的な立場からリスク管理及び再発防止策の検討を行っております。

また、「経営会議」の下部機関として「リスクマネジメント委員会」を設置し、オペレーショナルリスクの管理状況について関連各部の情報共有を図るとともに、発生件数、再発防止策等の協議・検討を行い、管理体制の強化を図っております。

(3) 法令等遵守の体制の強化のための方策

① プロクレア HD を中心とするグループコンプライアンス体制

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おります。

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」及び「取締役会」に報告しております。

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おります。

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・ローンダ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おります。

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おります。

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おります。

② グループ各社におけるコンプライアンス体制の強化

両行をはじめとするグループ各社は、プロクレア HD の管理監督のもと、グループ全体方針と整合的なコンプライアンス体制を構築しております。あわせて、お客さまと直接に接するビジネスの主体であることから、自律性・主体性をもってコンプライアンス体制の強化充実に努めております。

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、更なる高度化を図っております。具体的には、コンプライアンスに係る教育研修内容の共通化、反社会的勢力等不芳属性先の情報共有による管理強化、マネー・ローンダリング防止及びテロ資金供与対策におけるリスク低減ノウハウの相互活用等を、検討・実施しております。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

プロクレア HD は、監査等委員会設置会社であり、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おります。

(5)　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や、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、又は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。

(6)　経営の向上に資する情報通信技術の効果的な活用のために必要な体制の強化のための方策

2025 年 1 月に予定している両行の合併に向け、基幹系システムを統合するほか、各種周辺システムの統一化について取り組んでおります。

こうしたシステム統合の進捗状況は、プロクレア HD に設置した「システム事務統合 PT 会議」において審議を行い、合併全般に関する事項に関して包括的に審議を行う「統合推進委員会」においても審議・報告したうえで、定期的に「経営会議」及び「取締役会」へ報告を行っております。

また、両行及びグループにおける IT 戦略、システムの導入・運用、システムリスクに関する事項は、「IT 戦略委員会」で審議し、両行及びグループにおける効果的な IT 活用を図っております。

(7)　資金の経理を適正に行うための体制の確保のための方策

プロクレア HD は、資金の経理を適正に行うために経理規程を定め、傘下の両行についても当該規程に基づいた各行の経理規程及び関連諸手続き等により、経費支出における適切な管理体制の整備と運用に努めております。

具体的には、各年度の経費予算案を含む各種資源配分については、両行の総合企画部又は経営企画部が取り纏め・査定等を行い、「経営会議」及び「取締役会」に付議いたします。上記により承認された経費予算等については、定期的にプロクレア HD の「経営会議」及び「取締役会」等において、計画と実績の差異分析並びに今後の方針について報告を行うほか、予算からの支出内容については、経費予算管理部署等にてモニタリング等による検証を実施する等、適切な業務分掌により不正や誤謬発生リスクの低減に努めております。

第６　実施計画の実施に伴う労務に関する事項

1.　実施計画の始期における従業員（職員）数

始期となる 2022 年４月１日の従業員数は、青森銀行は 1,237 名、みちのく銀行は 1,296 名、両行合計で 2,533 名であります。

2. 2024年３月末日における従業員（職員）数

終期となる2027年３月末の従業員数は2,034名となります。なお、両行は2025年１月に合併を予定しており、終期は合併後の従業員数を記載しております。

2024年３月末での従業員数は、青森銀行は1,141名、みちのく銀行は1,168名、両行合計で2,309名であります。

3. 経営基盤の強化のための措置の実施に充てる予定の従業員（職員）数

2022 年４月から終期となる 2027 年３月末までの期間においてその実施に充てる予定の従業員数は2,034名となります。

4. 3.中、新規採用した従業員（職員）数

2022年４月から終期となる2027年３月末までの期間において新規採用する予定の従業員数は337名となります。2022年４月から2024年３月までの新規採用者は167名であります。

5. 経営基盤の強化のための措置の実施に伴い出向又は解雇される従業員（職員）数

2022 年４月から終期となる 2027 年３月末までの期間において出向※と解雇される予定の従業員数は０名となります。計画の始期から終期にかけて人員が499名減少する見込みでありますが、これは定年退職含む退職者数が新規採用者数を上回り自然減となることが主な要因であり、意図的な従業員の解雇等を行うものではありません。

※ トレーニー等を目的とした短期間の出向、予てより継続的に行っている関連会社又は地域企業への出向、地域経済の活性化に資するための方策としての地域企業への出向は除いております。