



2024年3月22日

各 位

会 社 名	株式会社プロクレアホールディングス
代 表 者 名	代表取締役社長 成田 晋
コード番号	(7384 東証プライム)
問 合 せ 先	経営企画部 (TEL 017-777-5111)

### 当社子会社の「実施計画の履行状況報告書」の公表について

当社子会社の株式会社青森銀行と株式会社みちのく銀行は、実施計画の履行状況（2023年4月から2023年9月）を取り纏め、別添のとおり公表いたしましたのでお知らせいたします。

以 上

# 実施計画の履行状況報告書

2023年12月



## 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4月から2023年9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）※	1,639 億円
総資産（連結）※	6 兆 144 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

※ 2023年9月期における実績値

(2) 経営の改善の見通し

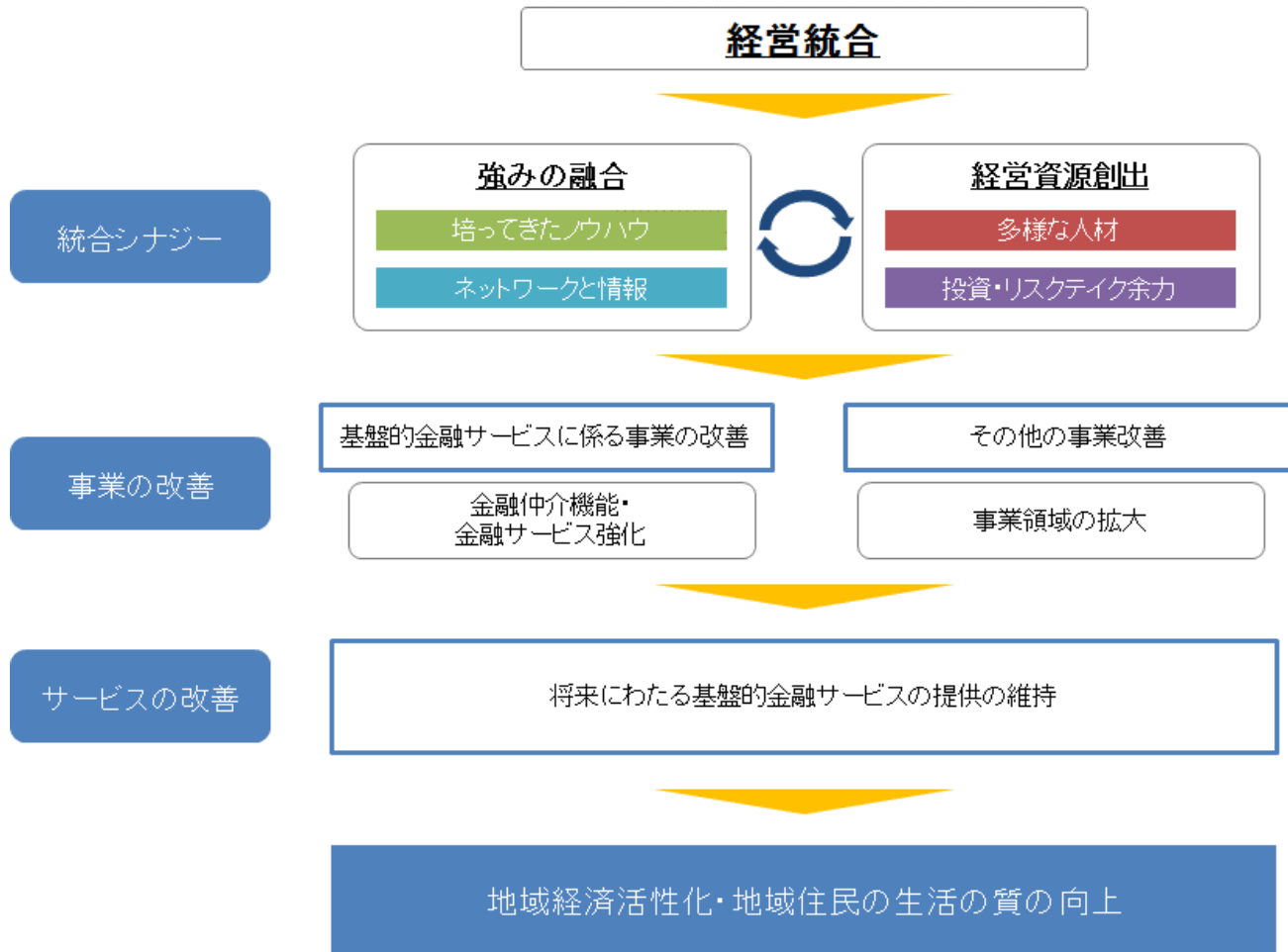
経営統合により、両行が培ってきたノウハウやネットワーク・情報といった強みを融合させるとともに、経営の合理化・効率化により多様な人材や投資・リスクテイク余力等を創出いたします。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>システム統合に関する外部専門家の活用</li> </ul>	908,571,730 円	825,974,300 円	268,226,767 円
②	機器・装置の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	11,711,700 円	10,647,000 円	10,647,000 円
③	店舗統廃合	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>業務の統一化も合わせて実施</li> </ul>	—	—	—
④	合併・経営統合関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>合併・経営統合に伴う各種帳票等の変更</li> <li>合併・経営統合に関して必要なお客さま向け周知の実施</li> </ul>	—	—	—
合計		—	920,283,430 円	836,621,300 円	278,873,767 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4月～2023年9月までの半期（以下、「当該半期」といいます。）におきましては、両行で重複する店番、店名の解消を図るため、該当する店舗の店番、店名の変更を実施したほか、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ネットワークの構築や、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、みちのく銀行 ATM を「地銀共同センター」に対応させるためのソフトウェア開発を実施しました。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、みちのく銀行の営業店に設置する営業店端末の設置場所確認のため実査作業が完了し、営業店端末の詳細設計およびソフトウェア開発を実施しております。

### 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、シナジー効果を早期に実現するべく、合併前の店舗統廃合予定

店舗のうち、進捗中であった青森銀行1カ店、みちのく銀行1カ店の店舗統廃合を実施し、合併前の店舗統廃合予定店舗9カ店すべての店舗統廃合が完了いたしました。

また、合併後の店舗網の検討を進め、2025年～2026年の間に店舗統廃合を行う予定の34カ店の店舗名の公表を実施しております。

【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「こどもり事務所（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 カ店>

【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 カ店>

【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	鱒ヶ沢東支店	青森銀行	鱒ヶ沢支店	みちのく銀行	鱒ヶ沢東支店
	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	青森銀行	青森西支店	統合先店舗を使用	
	石江新城支店 ※				
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	第二間屋町支店	青森銀行	間屋町支店	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、みちのく銀行において、第5回目にあたる20カ店の店名・店番変更と69カ店の新口座番号の適用を第3回～第5回の3回に分けて実施し、作業が完了いたしました。

##### <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カ店	14カ店
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カ店	6カ店	8カ店	22カ店	20カ店
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カ店	22カ店	1カ店	48カ店	20カ店
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	2,071,077,030 円	1,882,797,300 円	620,501,100 円
②	機器・装置の導入	11,711,700 円	10,647,000 円	10,647,000 円
③	店舗統廃合	—	—	—
④	合併・経営統合関係	—	—	—
	合計	2,082,788,730 円	1,893,444,300 円	631,148,100 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。

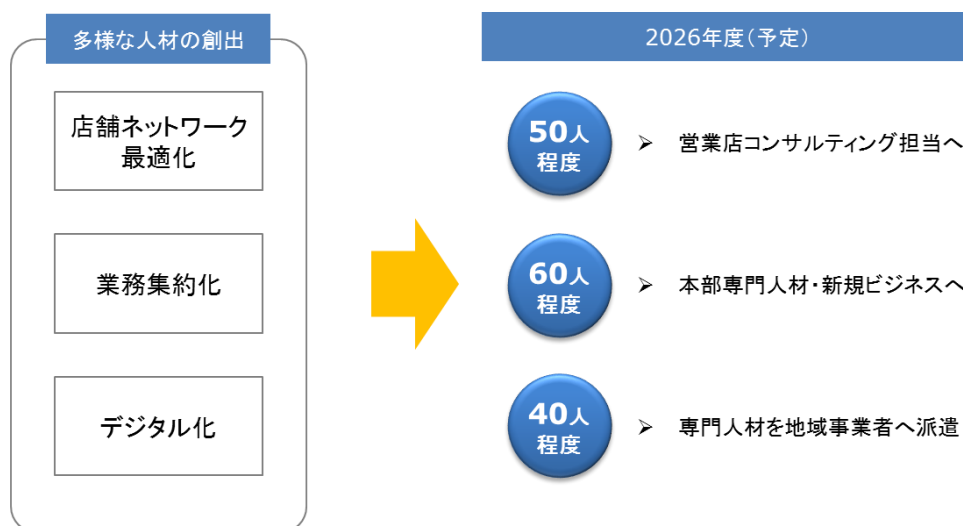
経営統合の実現により、グループとして青森県において、法人、個人、公共等の全てのセクターにおいて、強固な顧客基盤と地域における情報を有することができ、ネットワークを更に拡充していくことが可能となりました。引き続き、こうしたネットワークを面的・立体的に結びつけることで、お客さまの成長を加速させ、地域の更なる発展に貢献してまいります。

#### 【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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> </ul>
ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 青森県内随一の預貸金シェア</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 地方公共団体との強固なリレーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 青森県内での高い預貸金シェア</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 医療・福祉分野における豊富な取引先ネットワーク</li> </ul>
商品・サービス・産業振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「食」「ものづくり」「観光」の産業別成長支援コンサルティング</li> <li>✓ 「事業承継」「M&amp;A」等の資本戦略コンサルティング</li> <li>✓ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 個人分野を中心とした幅広いサービスの提供</li> <li>✓ スマート農業の推進による地域産業への貢献</li> <li>✓ サービサー子会社による再生支援ノウハウ</li> </ul>

### 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

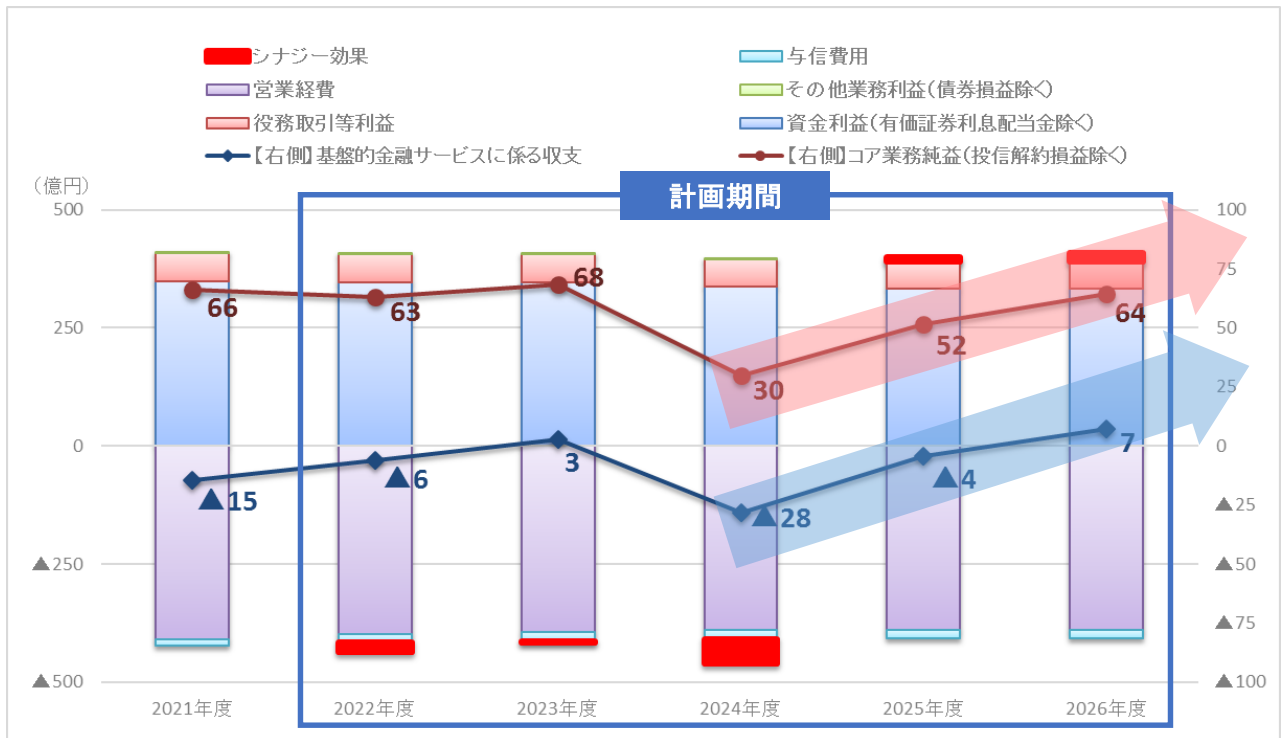
### (1) 基盤的金融サービスに係る収支

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しております。まず、経営統合後につきましては、両行のノウハウや強みの融合による資金利益（有価証券利息配当金除く）及び役務取引等利益の増加を主因として、基盤的金融サービスに係る収支は2024年3月期に黒字化を見込んでおります。

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再び赤字となる見込みであります。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見込んでおります。

【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、2023年9月期は、役務取引等利益の減少等によって、基盤的金融サービスに係る収支は前年同月比1億円下回り▲1億円となりました。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）を考慮しますと、実質的な基盤的金融サービスに係る収支は▲5億円となりました。

【基盤的金融サービスに係る収支の実績】

(単位：億円)

	2023/9期 実績	2022/9期 実績	前年同月比
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)	3	▲0	3
トップラインシナジー	2	1	1
コスト (プラスシナジー)	1	0	1
コスト (マイナスシナジー)	▲1	▲1	0
基盤的金融サービスに係る収支	▲1	▲0	▲1
※プロクレアHDへの振替経費を考慮した場合	▲5	▲3	▲2
資金利益 (有価証券利息配当金を除く)	173	171	2
役務取引等利益	29	33	▲4
その他業務利益 (債券損益除く)	0	0	▲0
営業経費	198	198	▲0
与信費用	7	7	▲0

<ご参考>シナジー効果全体

(単位：億円)

	2023/9期 実績	2022/9期 実績	前年同月比
シナジー効果 (全体)	▲3	▲4	1
トップラインシナジー	2	1	1
コスト (プラスシナジー)	1	0	1
コスト (マイナスシナジー)	▲7	▲6	▲1

(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、法人分野の取組みとして、従前から両行で共同展開してきた「SDGs 取組評価サービス」のほか、両行による事業承継コンサルティングチームの本格稼働、両行で展開する補助金コンサルティングサービスの融合を行いました。

個人分野の取組みとしては、両行が蓄積してきた情報等を活用し、新たな生命保険商品や投資信託ファンドの取り扱いを順次開始しております。

こうした取組みの結果、2023年9月期では2.6億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、お客さまの成長・発展に貢献し、トップラインシナジーの発揮に努めてまいります。

## 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、過年度に新型コロナウイルス感染症にかかる資金繰り支援を徹底したことにより、お客さまの手元流動性が一定程度確保されていることや、所謂ゼロゼロ融資の据え置き期間終了による返済本格化等により、トップラインシナジーとして計量できるに至っておりません。

早期シナジーの発揮に向け、引き続きリソースの創出に取り組み、金融仲介機能・金融サービスの強化に努めてまいります。

### 【トップラインシナジーの実績】

(単位：億円)

	2024/3 期 計画	2023/9 期 実績
ノウハウの共有・相互活用	4.7	2.6
リソースの創出による営業力強化	14.0	—
計	18.7	2.6

## 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移行、周辺システムの共通化に向けた開発、営業店端末の詳細設計等を実施し、2023年9月期では▲7.8億円のマイナスシナジーが発生しております。

### 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。

当該半期におきましては、2カ店の店舗統廃合を実施し、合併前の店舗統廃合予定店舗9カ店すべての店舗統廃合が完了いたしました。さらに前年度に合併後に実施する店舗統廃合にかかる減損損失を計上した反動もあり、2023年9月期では0.6億円のプラスシナジーを計上いたしました。マイナスシナジーにつきましては発生しておりません。

### 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はありますが、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、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マイナスシナジーとして計上する一方で、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、コストシナジーの早期発揮に努めております。

当該半期におきましては、上記等の各種効率化の取組みにより、2023年9月期では1.3億円のプラスシナジーを計上いたしました。マイナスシナジーにつきましては発生しておりません。

#### 【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	2023/9 期 実績
システム改修・機器装置の導入	—	—
店舗統廃合	1.1	0.6
人員配置の適正化	—	—
その他	3.1	1.3
計	4.2	1.9

<マイナスシナジー>

(単位：億円)

	2024/3 期 計画	2023/9 期 実績
システム改修・機器装置の導入	▲20.0	▲7.8
店舗統廃合	▲1.9	—
その他	▲3.9	—
計	▲25.9	▲7.8

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、関係各部と連携の上、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。

2023年9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。2023年9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。2023年9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4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、2023年7月に2023年3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、2023年9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。2023年9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5月16日	不当な不利益防止措置のモニタリング結果(2022年10月～2023年3月)
2023年8月24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6月)
2023年11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4月～2023年9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。2023年9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5月30日	不当な不利益防止措置のモニタリング結果(2022年10月～2023年3月)
2023年11月28日 (予定)	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)

- H. 合併後の店舗網については9ページに記載のとおり、2025年～2026年の間に店舗統廃合を行う予定の34カ店の店舗名を公表しております。これらの統廃合における店舗の選定につきましては、基盤的サービス維持計画に記載した一定の店舗網維持に関する方針に基づいて行い、金融当局より事前の確認を得ております。
- I. 2022年10月から2023年3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6月に金融当局宛報告を実施しております。合わせて、基盤的サービス維持計画に係る2023年3月期の実施状況報告書を金融当局宛提出し

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。

- J. 2023年7月に、基盤的サービス維持計画の2023年3月期における実施状況、および2022年10月から2023年3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、对外公表を実施しております。2023年4月から2023年9月までのモニタリング結果については2024年1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对外公表を実施する予定としております。

## (参考) 2023年9月期における経営環境及び決算の概要

### 1. 経営環境

2023年4～9月期の日本経済は、新型コロナウイルスの5類移行により経済社会活動への制約がほぼ解消され、コロナ禍の終息へ向けた動きが加速したことで緩やかに回復しました。一方、物価高騰が家計の節約志向を強め、実質賃金の低迷や足もとの円安進行による輸入物価上昇が消費者マインドを抑制しており、個人消費は回復テンポの遅れも不安視されています。

2023年4～6月期の実質GDP成長率（2次速報）は前期比年率+4.8%と、アフターコロナ期に移行する中で自動車輸出やインバウンド需要の増加が全体を押し上げました。7～9月期も夏場のサービス需要の回復や自動車販売の増加により前期比プラスに転じる予想であり、回復基調は維持される見通しです。

この間、青森県はねぶた祭りを始め県内各地のイベントが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経済正常化が進みました。県内経済は、県内外からの観光客増加により個人消費がコロナ禍前の水準に回復するなど、総体として緩やかに回復しています。

### 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51億円増加して3兆8,176億円となりました。

有価証券残高は、前年度末比294億円増加して9,064億円となりました。

預金残高は、前年度末比122億円増加して5兆481億円となりました。なお、譲渡性預金を含めた総預金残高は、前年度末比984億円増加して5兆3,649億円となりました。

両行合算

(単位：億円)

	2023年9月末			2023年3月末	2022年9月末
		2023年3月末比	2022年9月末比		
資産	60,053	401	313	59,652	59,740
うち貸出金	38,176	51	1,960	38,125	36,216
うち有価証券	9,064	294	167	8,770	8,897
負債	58,468	606	606	57,862	57,862
うち預金	50,481	122	607	50,359	49,874

青森銀行

(単位：億円)

	2023年9月末		2023年3月末	2022年9月末	
	2023年3月末比	2022年9月末比			
資 産	36,343	318	496	36,025	35,847
うち貸出金	20,725	251	2,133	20,474	18,592
うち有価証券	6,758	87	▲184	6,671	6,942
負 債	35,441	391	624	35,050	34,817
うち預金	28,913	116	733	28,797	28,180

みちのく銀行

(単位：億円)

	2023年9月末		2023年3月末	2022年9月末	
	2023年3月末比	2022年9月末比			
資 産	23,710	84	▲183	23,626	23,893
うち貸出金	17,451	▲200	▲172	17,651	17,623
うち有価証券	2,306	208	352	2,098	1,954
負 債	23,027	216	▲18	22,811	23,045
うち預金	21,568	7	▲126	21,561	21,694

(2) 収益の状況（両行合算・単体ベース）

資金利益（両行合算）は、貸出金利息が前年同期比2億円増加、有価証券利息配当金が前年同期比43億円減少、預金利息（譲渡性預金含む）が前年同期比同水準となったこと等により、前年同期比40億円減少して209億円となりました。

また、役務取引等利益についても前年同期比4億円減少した結果、コア業務粗利益は、前年同期比44億円減少して239億円となりました。

経費は、前年同期比1億円減少し197億円となりました。

以上により、コア業務純益は、前年同期比44億円減少して41億円となりました。

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10億円減少して39億円となりました。

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、前年同期比同水準の7億円となりました。

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31億円増し株式関係損益が5億円減少した結果、前年同期比26億円増加して1億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同期比6億円増加の1億円となります。）

以上により、経常利益は前年同期比20億円減少して28億円となりました。また、中間純利益は前年同期比16億円減少して28億円となりました。



## 【損益状況の推移（両行合算、単体）】

（単位：億円）

	2023/9 期		2022/9 期
		前年同期比	
業務粗利益	232	▲12	244
[コア業務粗利益]	[239]	▲44	[283]
資金利益	209	▲40	249
役務取引等利益	29	▲4	33
その他業務利益	▲6	32	▲38
（うち国債等関係損益）	▲7	31	▲38
経費	197	▲1	198
（うち人件費）	98	▲2	100
（うち物件費）	85	1	84
一般貸倒引当金繰入額	▲3	▲5	2
業務純益	38	▲6	44
[コア業務純益]	[41]	▲44	[85]
臨時損益	▲9	▲12	3
（うち不良債権処理額）	11	5	6
（うち貸倒引当金戻入益）	1	▲0	1
（うち株式関係損益）	5	▲5	10
経常利益	28	▲20	48
特別損益	▲0	0	▲0
税引前当期純利益	28	▲19	47
法人税、住民税及び事業税	4	▲3	7
法人税等調整額	▲4	1	▲5
当期純利益	28	▲16	44

※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）

	2023/9 期		2022/9 期
		前年同期比	
業務粗利益	116	▲5	121
[コア業務粗利益]	[123]	▲14	[137]
資金利益	103	▲14	117
役務取引等利益	19	1	18
その他業務利益	▲6	8	▲14
（うち国債等関係損益）	▲6	9	▲15
経費	102	▲1	103
（うち人件費）	50	▲1	51
（うち物件費）	45	▲1	46
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—
業務純益	14	▲4	18
[コア業務純益]	[20]	▲13	[33]
臨時損益	4	▲8	12
（うち不良債権処理額）	1	1	0
（うち貸倒引当金戻入益）	1	▲0	1
（うち株式関係損益）	4	▲6	10
経常利益	19	▲11	30
特別損益	0	0	▲0
税引前当期純利益	19	▲10	29
法人税、住民税及び事業税	3	▲3	6
法人税等調整額	▲0	▲0	0
当期純利益	16	▲6	22

※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）

	2023/9 期		2022/9 期
		前年同期比	
業務粗利益	115	▲8	123
[コア業務粗利益]	[116]	▲30	[146]
資金利益	105	▲26	131
役務取引等利益	10	▲4	14
その他業務利益	▲0	23	▲23
（うち国債等関係損益）	▲0	23	▲23
経費	95	1	94
（うち人件費）	48	▲1	49
（うち物件費）	40	2	38
一般貸倒引当金繰入額	▲3	▲5	2
業務純益	24	▲2	26
[コア業務純益]	[21]	▲30	[51]
臨時損益	▲14	▲6	▲8
（うち不良債権処理額）	10	4	6
（うち貸倒引当金戻入益）	—	—	—
（うち株式関係損益）	0	0	▲0
経常利益	9	▲8	17
特別損益	▲0	0	▲0
税引前当期純利益	9	▲8	17
法人税、住民税及び事業税	1	1	0
法人税等調整額	▲3	2	▲5
当期純利益	12	▲10	22

※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 0.63 ポイント低下して 8.25%となりました。

青森銀行の自己資本比率は、前年度末比 0.62 ポイント低下して 8.81%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 0.76 ポイント低下して 7.33%となりました。

#### 【自己資本比率の推移】

（プロクレア HD 連結）

	2023年9月末		2023年3月末	2022年9月末
		2023年3月末比		
自己資本比率	8.25%	▲0.63%	8.88%	9.00%

（青森銀行単体）

	2023年9月末		2023年3月末	2022年9月末
		2023年3月末比		
自己資本比率	8.81%	▲0.62%	9.43%	9.45%

（みちのく銀行単体）

	2023年9月末		2023年3月末	2022年9月末
		2023年3月末比		
自己資本比率	7.33%	▲0.76%	8.09%	8.22%

#### (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、前年度末と同水準の 661 億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年度末と同水準の 1.70%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 80.78%となっております。

##### 両行合算

(単位：億円)

	2023年9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	162	31	131
危険債権	413	▲3	416
要管理債権	85	▲28	113
開示債権合計	661	0	661
開示債権比率	1.70%	0%	1.70%
保全率	80.78%	0.79%	79.99%

##### 青森銀行

(単位：億円)

	2023年9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	46	▲1	47
危険債権	191	▲7	198
要管理債権	36	▲3	39
開示債権合計	273	▲12	285
開示債権比率	1.29%	▲0.07%	1.36%
保全率	78.93%	0.22%	78.71%

みちのく銀行

(単位：億円)

	2023年9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	116	32	84
危険債権	222	5	217
要管理債権	49	▲25	74
開示債権合計	388	12	376
開示債権比率	2.17%	0.09%	2.08%
保全率	82.09%	1.13%	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 191 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」の県内ステークホルダーへの周知を目的としたキックオフイベントを開催し、青森県内を中心に新規事業を志向される方や支援機関など 413 名が参加されました。

事業承継分野においては、みちのく銀行地区本部に配置していた事業承継専担者を本部へ集



約し、青森銀行で展開している「事業承継コンサルティング」を両行のお客さまへ提供できる体制を構築したほか、専門人材の育成・増強による支援体制の拡充を図るため、外部提携機関への研修派遣を実施いたしました。

また、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、同年7月に八戸地区でお客さま向けセミナーを開催し、47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、食関連事業者向けのコンサルティングにおけるOJT型の人材育成を開始し、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門資格・経験を有した人材</li> <li>✓ 幅広い支援ノウハウ</li> <li>✓ スマート農業の実践経験</li> <li>✓ 認証取得コンサルティング</li> </ul>	ものづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門人材によるコンサルティング</li> <li>✓ ハンズオン支援プログラム</li> <li>✓ 学術機関連携によるTLO支援</li> </ul>
観光	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門人材によるコンサルティング</li> <li>✓ 自治体・業界団体とのリレーション</li> <li>✓ 地方創生プラットフォーム運営</li> </ul>	ライフ <small>（医療・健康・福祉）</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コンサルティングチーム</li> <li>✓ 再生支援ノウハウ</li> </ul>
グリーン <small>（環境・エネルギー）</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多様なネットワーク</li> <li>✓ 融資ノウハウ</li> </ul>		

### 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）に積極的に取り組むほか、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
投融资手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ シンジケートローンアレンジノウハウ</li> <li>▶ クラウドファクタリング</li> <li>▶ 新ビジネス・事業承継支援ファンド「&lt;あおぎん&gt;地域貢献ファンド」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ABL 組成ノウハウ</li> <li>▶ PFI アレンジノウハウ</li> <li>▶ 事業再生ファンド「地域経済エコシステム支援ファンド」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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」</li> </ul>
お客さまのネットワーク拡大支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 連結子会社による人材紹介業務</li> <li>▶ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 銀行による人材紹介業務</li> <li>▶ 地方創生プラットフォームの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 両行共催による販路拡大事業（商談会）</li> <li>▶ 食関連バイヤー紹介サービス</li> </ul>

## 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、業種別コンサルティング人員の増員や、事業承継・M&A 分野における外部提携機関への研修派遣の実施により、支援体制の拡充に取り組みました。

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）」

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ニーズ等への取り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、専門性および支援の更なる強化を企図し、地区本部に配置していた事業承継専担者を2023年4月より本部へ集約し、青森銀行と合同で「事業承継チーム」を組成いたしました。

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 CONTACT 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
全与信先数	9,252社	9,835社	9,796社	9,639社
ガイドラインの活用先数	3,373社	4,046社	4,323社	4,432社
全与信先に占める割合	36.5%	41.1%	44.1%	46.0%

※ 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
全与信先数	8,672社	8,643社	8,278社	7,927社
ガイドラインの活用先数	1,738社	1,974社	2,092社	2,083社
全与信先に占める割合	20.0%	22.8%	25.3%	26.3%

※ 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】

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
受託件数	37件	71件	55件	46件	73件	78件
受託金額	28億円	53億円	43億円	40億円	57億円	56億円

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、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】

	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
実行件数	46 件	70 件	77 件	77 件	56 件	49 件
実行金額	136 億円	137 億円	134 億円	87 億円	96 億円	102 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。

2023 年 9 月期における中小規模事業者等向け貸出残高は、青森銀行では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こと等を背景に計画を 194 億円下回る 4,043 億円となりました。みちのく銀行では上記背景に加え、「ゼロゼロ融資」の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、計画を 169 億円下回る 3,509 億円となり、両行合算においても計画を 363 億円下回る 7,552 億円となりました。

総資産については、青森銀行では計画を 346 億円下回り、みちのく銀行では計画を 86 億円上回りました。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、青森銀行では計画を 0.42 ポイント下回る 11.12%、みちのく銀行では計画を 0.78 ポイント下回る 14.79%となり、両行合算では計画を 0.55 ポイント下回る 12.57%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、SDGs 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。

当該半期におきましては、外部環境が著しく変化していく状況下、これまで以上に迅速かつ適切な資金供給を行っていくため、2023 年 6 月、審査部内に融資案件組成サポートをメインに行う融資サポート課を設置し、これまで融資案件組成やソリューション支援を担っていた地区営業本部と連携して対応する体制といたしました。

加えて、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。

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「金融取引方針に関するミーティング」の2つをそれぞれ定期的で開催しております。

2022 年度からは、本部担当者による戦略ミーティングへの参加頻度を高め、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、当該半期におきましては、本部から 141 先分のミーティングに対して、延べ 243 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。

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。加えて、必要に応じて経営改善支援先に対する営業店との帯同訪問を行い、より実効性のある提案や顧客の業績管理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、改善協議等を繰り返すことで、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	2023/9期 計画	2023/9期 実績	2023/9期		
				始期比	計画比	
青森銀行	中小規模事業者等向け貸出残高	4,230	4,237	4,043	▲187	▲194
	総資産	39,325	36,689	36,343	▲2,982	▲346
	総資産に対する比率	10.75%	11.54%	11.12%	+0.37p	▲0.42p
みちのく銀行	中小規模事業者等向け貸出残高	3,599	3,678	3,509	▲90	▲169
	総資産	24,142	23,624	23,710	▲432	+86
	総資産に対する比率	14.90%	15.57%	14.79%	▲0.11p	▲0.78p
両行合算	中小規模事業者等向け貸出残高	7,829	7,915	7,552	▲277	▲363
	総資産	63,467	60,313	60,053	▲3,414	▲260
	総資産に対する比率	12.33%	13.12%	12.57%	+0.24p	▲0.55p

- ※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。

2023年9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（690先、計画比+35先）、③事業再生支援（177先、計画比+7先）、④事業承継支援（217先、計画比+34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（289先、計画比▲110先）、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進（69先、計画比▲9先）の2項目で計画を下回った結果、全体では計画比▲43先の1,442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、取引先数の減少により計画を上回る10.56%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、足元の環境変化も踏まえたお客さまの事業状況の把握と適切な資金繰り等の支援に努めた結果、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うことができましたが、計画を僅かに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を要因として計画を下回り、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+11先の736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9.39%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、①創業・新事業開拓支援を除く項目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、営業店による個社別の計画策定支援に積極的に取組みましたが、新型コロナウイルス感染症の影響等により創業・新事業融資実行件数が伸び悩んだことにより計画を下回りました。結果、全体では計画比▲54先の706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12.13%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	2023/9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	289	+3	▲110
② 経営相談支援	610	655	690	+80	+35
③ 事業再生支援	151	170	177	+26	+7
④ 事業承継支援	177	183	217	+40	+34
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	81	78	69	▲12	▲9
合計 （経営改善支援等取組先）	1,305	1,485	1,442	+137	▲43
取引先数	14,321	14,390	13,652	▲669	▲738
経営改善支援割合	9.11%	10.32%	10.56%	+1.45p	+0.24p

（単位：先）

青森銀行	2022/3期	2023/9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	167	+44	▲10
② 経営相談支援	339	362	373	+34	+11
③ 事業再生支援	93	90	82	▲11	▲8
④ 事業承継支援	64	63	91	+27	+28
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	36	33	23	▲13	▲10
合計 （経営改善支援等取組先）	655	725	736	+81	+11
取引先数	8,041	8,036	7,832	▲209	▲204
経営改善支援割合	8.15%	9.02%	9.39%	+1.24p	+0.37p

（単位：先）

みちのく銀行	2022/3期	2023/9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	122	▲41	▲100
② 経営相談支援	271	293	317	+46	+24
③ 事業再生支援	58	80	95	+37	+15
④ 事業承継支援	113	120	126	+13	+6
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	45	45	46	+1	+1
合計 （経営改善支援等取組先）	650	760	706	+56	▲54
取引先数	6,280	6,354	5,820	▲460	▲534
経営改善支援割合	10.35%	11.96%	12.13%	+1.78p	+0.17p

## ※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。

当該半期におきましては、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いたしました。

今後についても、実効性のある販路各支援事業の展開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、青森銀行は連結子会社「あおもり創生パートナーズ」を中心に、みちのく銀行は提携機関と連携し、それぞれ人材紹介業務へ参入しております。

両行では、青森県の基幹産業である農業分野に対する人材支援機能を強化し、当該半期におきましては、2先に対して支援を行いました。

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。

両行では観光経営会社(DMC)への出資や役員派遣等を通じ、浅虫温泉地区の事業者に対する再生支援、地域経済の活性化や雇用の維持・拡大に資する支援活動に引き続き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、13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2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。

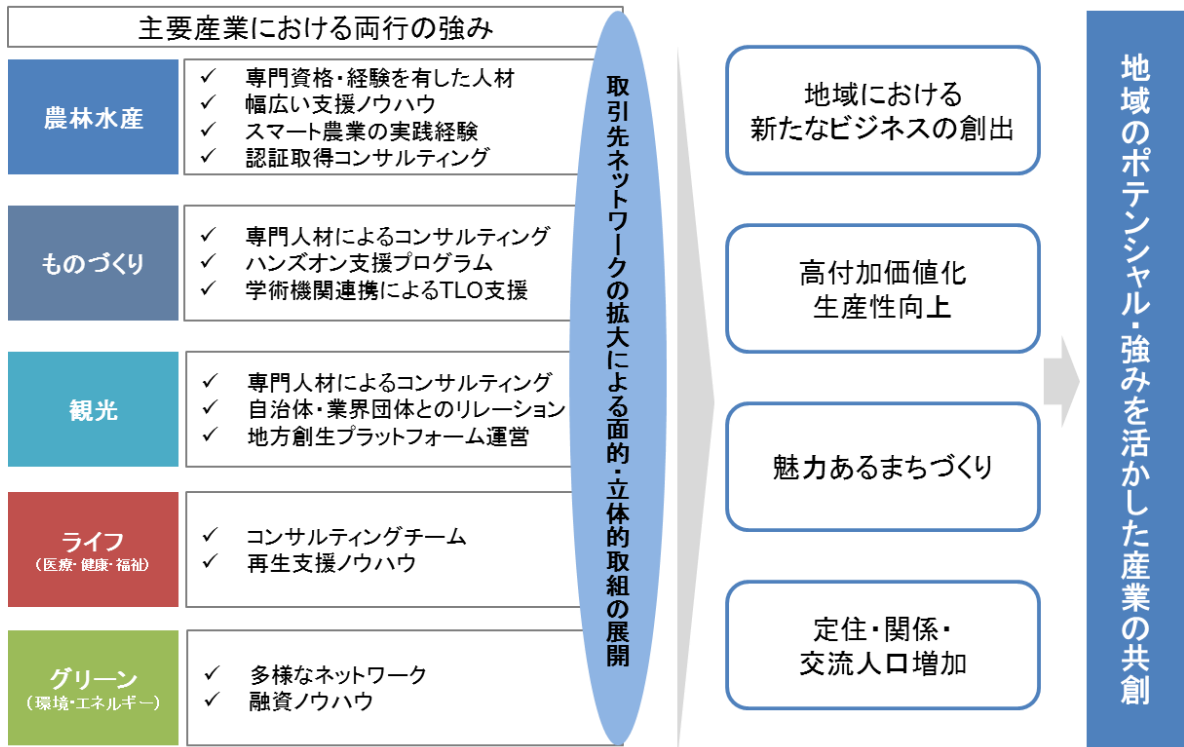
### (5) 事業領域の拡大

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。

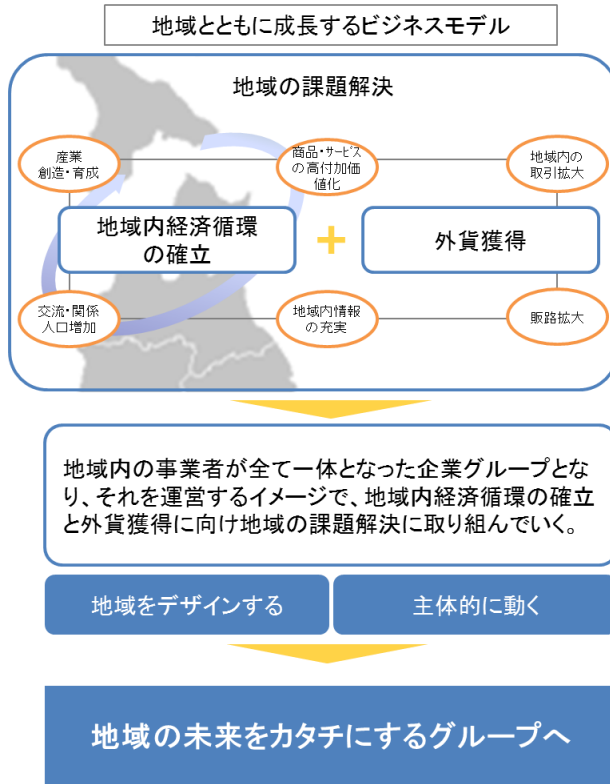
顧客ネットワークの拡充により情報仲介機能を強化し、事業承継・M&A や人材紹介といったお客さま同士をつなげるソリューションを拡大いたします。

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。

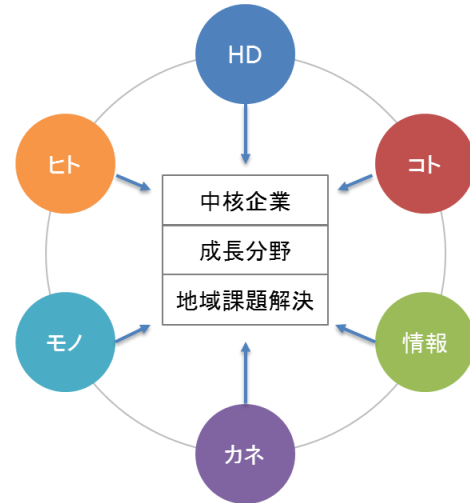
【地域共創・総合商社モデル】



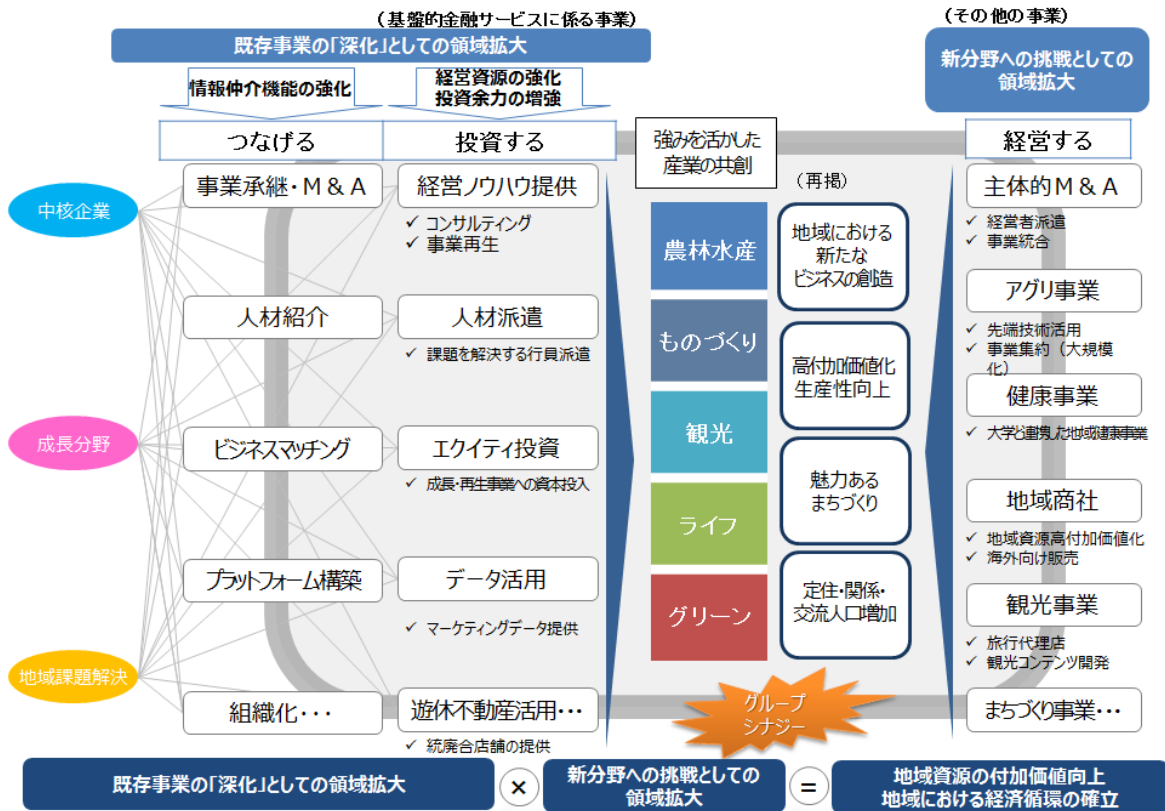
事業領域と集中分野

- ① つなげる      ✓ 「地域のニーズ」を埋めるために結びつける
- ② 投資する      ✓ 経営資源全般を投資し多面的にサポートする
- ③ 経営する      ✓ 経営(或いは経営に関与)し自ら成長する

地銀ビジネスモデルの進化



【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、その設置準備を進めております。

「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。

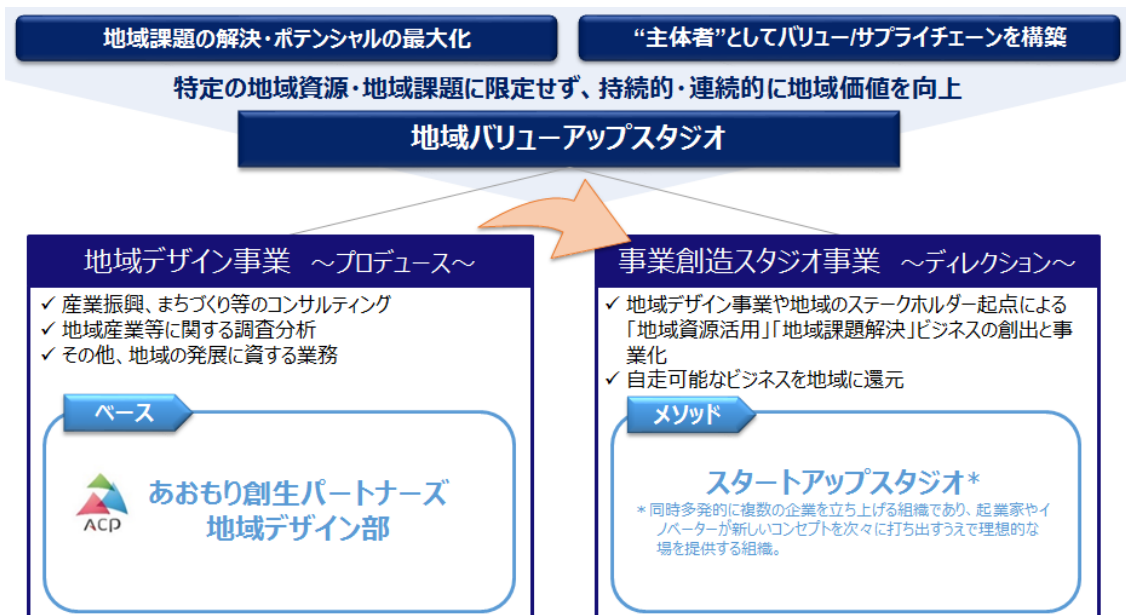
「地域バリューアップスタジオ」は、プロクレア HD 連結子会社：あおもり創生パートナーズで手掛ける地方公共団体等向けの産業振興やまちづくり等のコンサルティングを通じて、地域をプロデュースする「地域デザイン事業」と、地域デザイン事業でプロデュースした案件や地域の様々なステークホルダーが有するビジネスシーズを起点に、当グループが主体者となっ

「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。

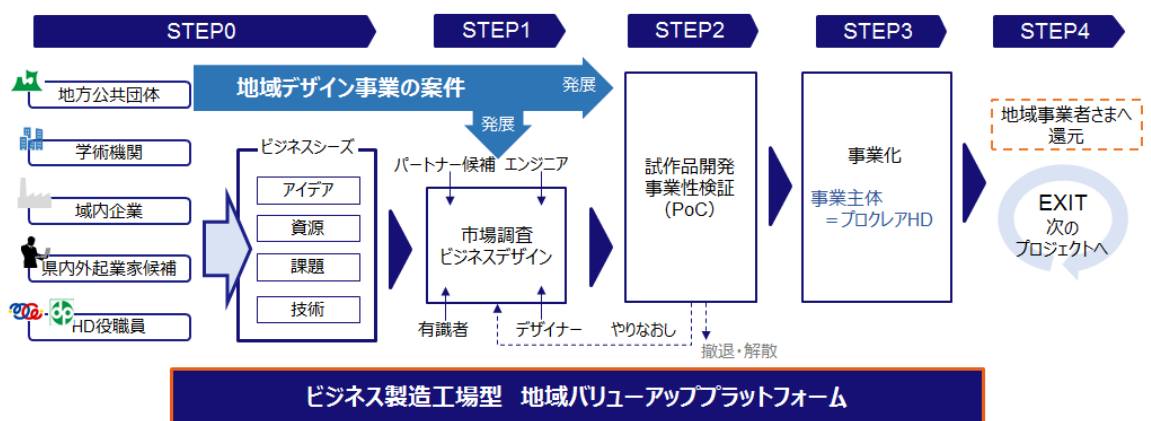
本ビジネスモデルの実装にあたっては、「同時多発的に複数の企業を立ち上げる組織であり、起業家やイノベーターが新しいコンセプトを次々に打ち出すうえで理想的な場を提供する組織」である「スタートアップスタジオ」のメソッドを活用しながら取り組んでおります。

【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】

事業創造スタジオ事業 power by スタートアップスタジオ





### **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、2023年9月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。



「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。今後は新型コロナウイルス出口戦略への対応を視野に、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 of 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. 2023年9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。

2023年9月末での従業員数は、青森銀行は1,183名、みちのく銀行は1,202名、両行合計で2,385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2023年9月までの新規採用者は165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<sup>※</sup>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はありますが、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。