

実施計画の履行状況報告書

2022 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	10
1.	経営統合により見込まれるシナジー効果	10
2.	基盤的金融サービスに係る収支の改善	11
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	26
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	26
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	29
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	30
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	34
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	42
1.	実施計画に係る管理体制	42
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	42
第 6	実施計画の実施に伴う労務に関する事項	50

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（2022年4月から2022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いたしました。

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 成田 晋	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 17,993,538 株 A種優先株式 4,000,000 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
資 本 金	200 億円
純資産（連結）※	1,941 億円
総資産（連結）※	5 兆 9,833 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 3 月期第 2 四半期（中間期）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及び実施時期

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	438,955,000 円	399,050,000 円	133,016,666 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	—	—	—
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		—	438,955,000 円	399,050,000 円	133,016,666 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。

2022年9月までの半期（以下、「当該半期」といいます。）においては、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」へ移行するための設計作業を実施したほか、みちのく銀行の周辺システムを地銀共同センター及び青森銀行側のシステムへ移行するための設計作業、さらに、みちのく銀行の ATM を「地銀共同センター」に対応させるための要件定義、基本設計作業を進めてまいりました。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要件定義を進めてまいりました。今後、基本設計や開発機の発注等を進捗させていく予定となっております。

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、合併後の店舗網の検討を進める一方で、シナジー効果を早期に実現するべく、合併前に青森銀行5カ店、みちのく銀行3カ店の店舗統廃合を実施すること

を決定しております。

<青森銀行／店舗統廃合のスケジュール>

対象店舗	統合先店舗	移転方式	移転時期
弘前支店城西出張所	親方町支店 (現：弘前支店)	統合	2022 年 11 月
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 (現：松森町支店)	統合	2023 年 3 月
本通支店	梁川町支店 (現：函館支店)	統合	2023 年 3 月
富田支店	弘前南支店 (現：松森町支店)	支店内支店方式	2023 年 7 月

<みちのく銀行／店舗統廃合のスケジュール>

対象店舗	統合先店舗	移転方式	移転時期
上土手町支店	弘前営業部	支店内支店方式	2022 年 11 月
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 (現：本店営業部)	支店内支店方式	2023 年 2 月

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、店名・店番変更の実施及び一部口座番号の変更を行うことを決定いたしました。店名・店番変更につきましては、青森銀行では 30 カ店の店名変更を、みちのく銀行では 28 カ店の店名変更並びに 45 カ店の店番変更を実施いたします。口座番号の変更につきましては、みちのく銀行において一部の口座番号について、94 カ店において実施することを決定しております。

<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 カ店	14 カ店

<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

<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

※ 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す。

(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	438,955,000 円	399,050,000 円	133,016,666 円
②	機器・装置の 導入	—	—	—
③	店舗統廃合	—	—	—
④	合併・経営 統合関係	—	—	—
合計		438,955,000 円	399,050,000 円	133,016,666 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。

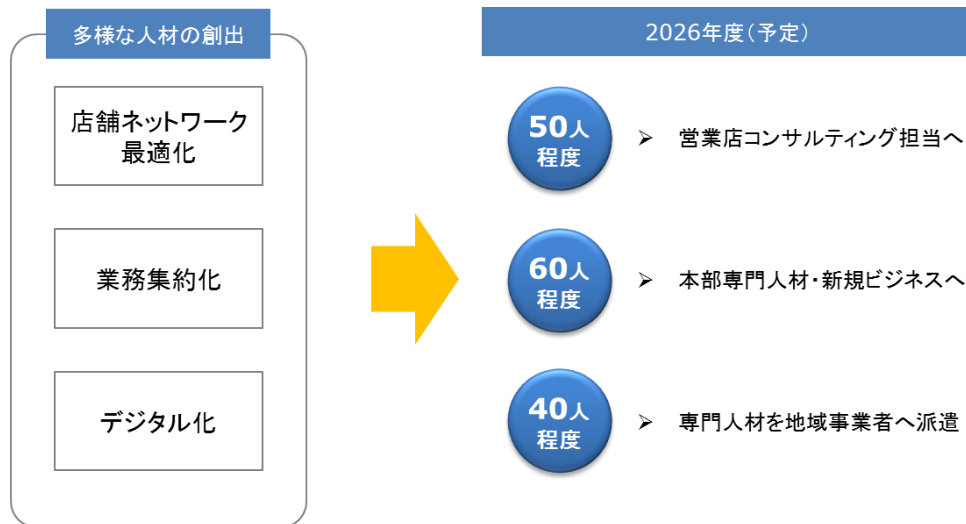
経営統合の実現により、グループとして青森県において、法人、個人、公共等の全てのセクターにおいて、強固な顧客基盤と地域における情報を有することができ、ネットワークを更に拡充していくことが可能となりました。引き続き、こうしたネットワークを面的・立体的に結びつけることで、お客さまの成長を加速させ、地域の更なる発展に貢献してまいります。

【両行の強み】

	青森銀行の強み	みちのく銀行の強み
店舗・チャンネル	✓ 青森県内に74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61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

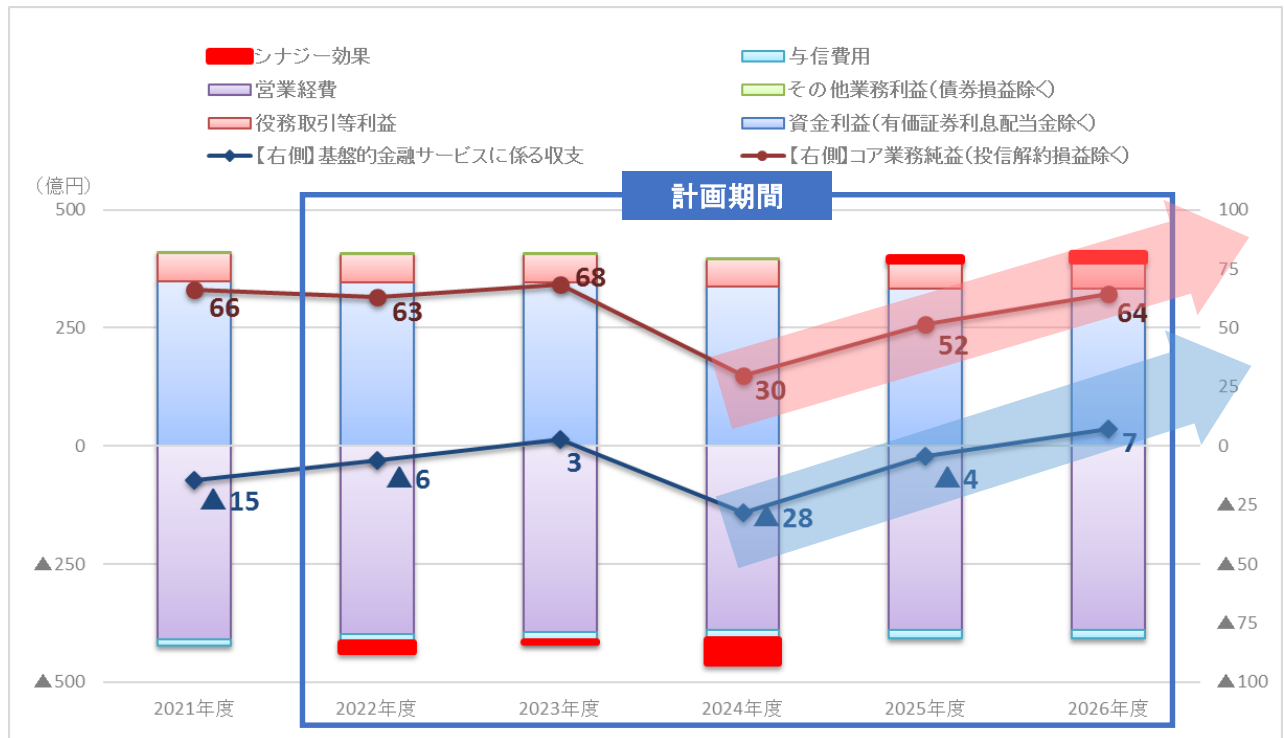
(1) 基盤的金融サービスに係る収支

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、2022年9月期は、役務取引等利益の増加や営業経費の減少などにより基盤的金融サービスに係る収支は前年同月比3億円増加いたしました。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前年同月比横這いの▲3億円となりました。

【基盤的金融サービスに係る収支の実績】

(単位：億円)

	2021/9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分)	—	▲0	—
トップラインシナジー	—	1	—
コスト (プラスシナジー)	—	0	—
コスト (マイナスシナジー)	—	▲1	—
基盤的金融サービスに係る収支	▲3	▲0	3
※プロクレアHDへの振替経費を考慮した場合	▲3	▲3	▲0
資金利益 (有価証券利息配当金を除く)	172	171	▲1
役務取引等利益	29	33	4
その他業務利益 (債権損益除く)	0	0	0
営業経費	204	198	▲6
与信費用	1	7	6

＜ご参考＞シナジー効果全体

(単位：億円)

	2021/9期 実績	2022/9期 実績	前年同月比
シナジー効果 (全体)	—	▲4	—
トップラインシナジー	—	1	—
コスト (プラスシナジー)	—	0	—
コスト (マイナスシナジー)	—	▲6	—

(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。また、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の取り扱いも開始しております。

こうした取組みの結果、当該半期において1.2億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おります。

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。

当該半期においては、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が、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)

	2022/9 期 実績	2023/3 期 計画
ノウハウの共有・相互活用	1.2	3.2
リソースの創出による営業力強化	—	6.0
計	1.2	9.3

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、周辺システムの移行のための設計等を実施し、▲3.9 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実施することを決定し、準備を進めております。

当該半期におきましては、合併前における店舗統廃合に伴う減損損失を計上したことから、▲0.5 億円のマイナスシナジーが発生しております。

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。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ありません。

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、コストシナジの早期發揮に努めております。

当該半期におきましては、両行の合併に向けた外部専門家の活用等により▲1.6 億円のマイナスシナジを計上した一方で、職員向け研修を両行共同で実施するなどの効率化を進め 0.2 億円のプラスシナジを計上することができました。

【コストシナジの実績】

＜プラスシナジ＞

(単位：億円)	2022/9 期 実績	2023/3 期 計画
システム改修・機器装置の導入	—	—
店舗統廃合	—	0.6
人員配置の適正化	—	—
その他	0.2	0.5
計	0.2	1.1

＜マイナスシナジ＞

(単位：億円)	2022/9 期 実績	2023/3 期 計画
システム改修・機器装置の導入	▲3.9	▲7.9
店舗統廃合	▲0.5	▲22.6
その他	▲1.6	▲1.6
計	▲6.1	▲32.1

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發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。

当該半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。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。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) 基盤的サービス維持計画の開始前である2022年3月において、不当な不利益防止に係る対応施策の内容について、グループ内で文書による周知や研修を実施しております。以降も、運用状況をモニタリングしながら、必要な都度、文書の発信や各種会議体での説明等による周知を継続しております。
- D) 青森県内の事業性貸出取引先に対し、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郵送しております。郵送先に対してはできる限り、個別に訪問や電話等による内容の説明を行っております。合わせて、チラシの内容について、各自治体や商工団体等に対して説明を実施しております。
- E) プロクレアHD内に経営統合に関する相談窓口を設置いたしました。
- 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、第1回の委員会を2022年8月に開催しております。
- 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」を設置いたしました。第1回の委員会は2022年11月の開催を予定しております。
- H) 青森県内の店舗について、青森銀行においては城西出張所、下組町支店、桔梗野支店、富田支店の4ヶ店、みちのく銀行においては上土手町支店、亀甲町支店、国道支店の3ヶ店の統廃合を公表しております。これらの統廃合につきましては全て、金融当局より事前の確認を得ております。
- I) 実施計画に記載した方策のうち、以下の項目については2022年10月から2023年3月までに初回実施することを予定しております。
 - ・お客さまアンケートの実施
 - ・不当な不利益防止措置の実効性に係る金融当局宛報告
 - ・モニタリング状況の公表

(参考) 2022 年 9 月期における経営環境及び決算の概要

1. 経営環境

わが国の経済は、供給制約の影響が和らぎ、ウィズコロナの新たな段階への移行が進められているもとで、緩やかに持ち直しました。しかし、7月以降の感染再拡大（第7波）やウクライナ情勢に端を発した資源高や原料高、エネルギー供給への不安が世界景気を減速させており、輸出や個人消費の伸びは鈍化しております。今後は、感染状況の改善や各種政策の実施などから景気が緩やかに回復していくことが期待されております。

当社の主要営業地域である青森県においても、第7波の影響は多方面に及びましたが、県内各地で3年ぶりの夏祭りが開催されるなど、感染抑制と経済活動の両立に向けた動きが進められました。

地域経済においては、供給制約の影響が残る生産関連で一部弱さがみられるものの、総体としては持ち直しつつあります。今後は、行動制限や入国者数上限が撤廃されたことで観光業や関連産業の改善が期待されております。一方で、急激な為替の変動による先行きの不確実性は高まっており、物価高騰による消費マインドの冷え込みや原料高による中小企業の経営圧迫などが懸念されております。

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 295 億円増加して 3 兆 6,216 億円となりました。

有価証券残高は、前年度末比 689 億円減少して 8,897 億円となりました。

預金残高は、前年度末比 415 億円減少して 4 兆 9,874 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 113 億円増加して 5 兆 2,581 億円となりました。

両行合算

(単位：億円)

	2022/3 期	2022/9 期	
	実績	実績	前年度末比
資 産	62,694	59,740	▲2,954
うち貸出金	35,921	36,216	295
うち有価証券	9,586	8,897	▲689
負 債	60,781	57,862	▲2,919
うち預金	50,289	49,874	▲415

青森銀行

(単位：億円)

	2022/3 期 実績	2022/9 期	
		実績	前年度末比
資 産	38,452	35,847	▲2,605
うち貸出金	18,671	18,592	▲79
うち有価証券	7,435	6,942	▲493
負 債	37,377	34,817	▲2,560
うち預金	28,725	28,180	▲545

みちのく銀行

(単位：億円)

	2022/3 期 実績	2022/9 期	
		実績	前年度末比
資 産	24,242	23,893	▲349
うち貸出金	17,249	17,623	374
うち有価証券	2,150	1,954	▲196
負 債	23,403	23,045	▲358
うち預金	21,564	21,694	130

(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 億円減少、有価証券利息配当金が前年同期比 26 億円増加、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 26 億円増加して 249 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 億円増加した結果、コア業務粗利益は、前年同期比 30 億円増加して 283 億円となりました。

経費は、プロクレア HD からの出向戻入等の特殊要因もあり、前年同期比 7 億円減少して 198 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 37 億円増加して 85 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 億円増加して 49 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 6 億円増加して 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 億円減少し株式関係損益が 3 億円増加した結果、前年同期比 28 億円減少して 28 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 2 億円減少の 7 億円となります。）

以上により、経常利益は前年同期比 1 億円増加して 48 億円となりました。また、当期純利益は前年同期比 5 億円増加して 44 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）

	2021/9 期	2022/9 期	
	実績	実績	前年同期比
業務粗利益	245	244	▲1
〔コア業務粗利益〕	[253]	[283]	[30]
資金利益	223	249	26
役務取引等利益	29	33	4
その他業務利益	▲7	▲38	▲31
（うち国債等関係損益）	▲7	▲38	▲31
経費	205	198	▲7
（うち人件費）	106	100	▲6
（うち物件費）	84	84	0
一般貸倒引当金繰入額	0	2	2
業務純益	39	44	5
〔コア業務純益〕	[48]	[85]	[37]
臨時損益	8	3	▲5
（うち不良債権処理額）	2	6	4
（うち貸倒引当金戻入益）	1	1	0
（うち株式関係損益）	7	10	3
経常利益	47	48	1
特別損益	▲0	▲0	0
税引前当期純利益	47	47	0
法人税、住民税及び事業税	7	7	0
法人税等調整額	0	▲5	▲5
当期純利益	39	44	5

※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）

	2021/9 期	2022/9 期	
	実績	実績	前年同期比
業務粗利益	129	121	▲8
〔コア業務粗利益〕	[130]	[137]	[7]
資金利益	111	117	6
役務取引等利益	19	18	▲1
その他業務利益	▲1	▲14	▲13
（うち国債等関係損益）	▲1	▲15	▲14
経費	108	103	▲5
（うち人件費）	53	51	▲2
（うち物件費）	46	46	0
一般貸倒引当金繰入額	0	—	▲0
業務純益	19	18	▲1
〔コア業務純益〕	[21]	[33]	[12]
臨時損益	6	12	6
（うち不良債権処理額）	1	0	▲1
（うち貸倒引当金戻入益）	—	1	1
（うち株式関係損益）	7	10	3
経常利益	25	30	5
特別損益	▲0	▲0	0
税引前当期純利益	25	29	4
法人税、住民税及び事業税	6	6	0
法人税等調整額	▲1	0	1
当期純利益	20	22	2

※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）

	2021/9 期	2022/9 期	
	実績	実績	前年同期比
業務粗利益	116	123	7
〔コア業務粗利益〕	[122]	[146]	[24]
資金利益	112	131	19
役務取引等利益	10	14	4
その他業務利益	▲6	▲23	▲17
（うち国債等関係損益）	▲6	▲23	▲17
経費	96	94	▲2
（うち人件費）	52	49	▲3
（うち物件費）	37	38	1
一般貸倒引当金繰入額	—	2	2
業務純益	20	26	6
〔コア業務純益〕	[26]	[51]	[25]
臨時損益	2	▲8	▲10
（うち不良債権処理額）	0	6	6
（うち貸倒引当金戻入益）	1	—	▲1
（うち株式関係損益）	0	▲0	▲0
経常利益	22	17	▲5
特別損益	▲0	▲0	0
税引前当期純利益	21	17	▲4
法人税、住民税及び事業税	1	0	▲1
法人税等調整額	1	▲5	▲6
当期純利益	19	22	3

※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、9.00%となりました。

青森銀行の自己資本比率は、2022 年 3 月期比 0.10 ポイント低下して 9.45%となりました。

みちのく銀行の自己資本比率は、2022 年 3 月期比 0.29 ポイント上昇して 8.22%となりました。

【自己資本比率の推移】

（プロクレア HD 連結）

	2022/9 期 実績
自己資本比率	9.00%

（青森銀行単体）

	2022/3 期 実績	2022/9 期 実績
自己資本比率	9.55%	9.45%

（みちのく銀行単体）

	2022/3 期 実績	2022/9 期 実績
自己資本比率	7.93%	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、前年度末比 30 億円増加して 538 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 0.07 ポイント上昇して 1.45%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 77.18%となっております。

両行合算

(単位：億円)

		2022/3 期	2022/9 期	
		実績	実績	前年度末比
破産更生債権及び これらに準ずる債権		105	114	9
	危険債権	307	309	2
	要管理債権	96	114	18
開示債権合計		508	538	30
開示債権比率		1.38%	1.45%	0.07pt
保全率		78.85%	77.18%	▲1.67pt

青森銀行

(単位：億円)

		2022/3 期	2022/9 期	
		実績	実績	前年度末比
破産更生債権及び これらに準ずる債権		41	47	6
	危険債権	179	174	▲5
	要管理債権	47	38	▲9
開示債権合計		268	259	▲9
開示債権比率		1.41%	1.36%	▲0.05pt
保全率		75.72%	77.82%	2.10pt

みちのく銀行

(単位：億円)

		2022/3 期	2022/9 期	
		実績	実績	前年度末比
	破産更生債権及び これらに準ずる債権	64	67	3
	危険債権	127	135	8
	要管理債権	48	76	28
開示債権合計		239	279	40
開示債権比率		1.36%	1.55%	0.19pt
保全率		82.35%	76.60%	▲5.75pt

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まいりました。

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、当該半期においては、両行で35先に対して支援を実施いたしました。

引き続き、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。

当該半期においては、両行共催による事業承継・M&Aカンファレンスを企画し、多くの地域事業者が抱える事業承継に関する課題の解決に向けてグループ一体で注力しております。

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。

このような地域を支える産業や今後重要性が増す産業に対して、両行の強みの融合や体制強化を進めていくことで、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

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引き続き努めてまいります。

青森銀行は、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。

こうしたそれぞれのノウハウや強みをグループ一体で活用することによってお客さまが抱える様々なビジネスニーズに対して適切な対応を図ってまいります。

【現在の両行の特徴的な取組み】

ソリューションメニュー	青森銀行の特徴的な取組み	みちのく銀行の特徴的な取組み
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」
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

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。

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。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についても強化しております。

また、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。このほか、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するほか、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
全与信先数	9,252 社	9,835 社	9,796 社
ガイドラインの活用先数	3,373 社	4,046 社	4,323 社
全与信先に占める割合	36.5%	41.1%	44.1%

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

※ 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
受託件数	37 件	71 件	55 件	46 件	73 件
受託金額	28 億円	53 億円	43 億円	40 億円	57 億円

② みちのく銀行の取組み

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引き続き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
実行件数	46 件	70 件	77 件	77 件	56 件
実行金額	136 億円	137 億円	134 億円	87 億円	96 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。

2022 年 9 月期における中小規模事業者等向け貸出残高は、青森銀行において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 112 億円下回る 4,118 億円となりました。みちのく銀行は、農産物の集荷資金等の季節資金や、原燃料高に伴う仕入の増加や手許資金を厚めに保つ事業者のニーズ等への柔軟な対応により、計画を 39 億円上回る 3,674 億円となりましたが、両行合算では計画を 74 億円下回る 7,792 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 747 億円下回り、みちのく銀行では計画を 453 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 0.07 ポ

イント下回る 11.48%、みちのく銀行は計画を 0.14 ポイント下回る 15.37%となり、両行合算では計画を 0.06 ポイント下回る 13.04%となりました。

今後も、お客さまのライフステージや業種に応じてソリューションの専門性や幅を強化していくほか、リスクテイク余力の活用による投融資手法の拡充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、青森、弘前、八戸に設置している地区営業本部では、営業店に対する融資案件組成やソリューション支援等のサポートを行っております。

加えて、足元は新型コロナウイルス感染症の影響や世界的な物価高騰の影響にかかるヒアリングに努めております。本活動により、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おります。また、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常同訪問を行うなど、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。エリア内や法人担当者間のみならず、エリアを超えた共同開催や法人営業担当以外の職員の参加も可能とすることで、職員の目利き力向上にもつなげております。「金融取引方針に関するミーティング」は、2020 年度からの運用であります。「法人営業戦略ミーティング」と合わせた 2021 年度の開催数は大幅に増加しております。2つのミーティングを通じたお客さまへの提案数も増加しており、本業支援の強化が図られているものと認識しております。2022 年度より、本部各部の担当者がいっそう積極的に各種ミーティングに参加する体制としており、

営業店のサポートを強化しております。

また、新型コロナウイルス感染症の影響が懸念されるなか、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」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、必要に応じて営業店との帯同訪問を実践し、より実効性のある提案や顧客の業績管理に向けた活動の強化を図っております。

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」による営業店毎の活動状況（支店長・役席・担当者によるコンタクト・提案状況）及び活動成果との相関の検証について「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	2022/9期 計画	2022/9期 実績	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	4,230	4,118	▲112	▲112
	総資産	39,325	36,594	35,847	▲3,478	▲747
	総資産に対する比率	10.75%	11.55%	11.48%	+0.73p	▲0.07p
みちのく銀行	中小規模事業者等向け貸出残高	3,599	3,635	3,674	+75	+39
	総資産	24,142	23,440	23,893	▲249	+453
	総資産に対する比率	14.90%	15.51%	15.37%	+0.47p	▲0.14p
両行合算	中小規模事業者等向け貸出残高	7,829	7,866	7,792	▲37	▲74
	総資産	63,467	60,034	59,740	▲3,727	▲294
	総資産に対する比率	12.33%	13.10%	13.04%	+0.71p	▲0.06p

※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。

2022年9月期の両行における経営改善支援等取組先数は、②経営相談支援（683先、計画比+60先）、③事業再生支援（171先、計画比+1先）、④事業承継支援（254先、計画比+86先）、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進（87先、計画比+9先）の4項目にて計画を上回る結果となりました。一方で、①創業・新事業開拓支援（238先、計画比▲122先）につきましては、計画を下回ったものの、全体では計画比+34先の1,433先となりました。その結果、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10.14%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知識レベルの向上施策が結実したことにより、②経営相談支援及び④事業承継支援において計画を上回りました。他方、①創業・新事業開拓支援については新型コロナウイルス感染症の影響によりサービス業を中心に創業マインドの低迷が継続したことに加え、創業5年未満のお客さまについても、前述した過年度における、いわゆる「ゼロゼロ融資」を活用した資金繰り支援を徹底したこと等により手許資金が確保されていること、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、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進については、中小規模事業者等向け貸出残高と同様、過年度に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要因として計画を下回ったものの、全体では計画比+5先の691先となりました。その結果、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8.62%となりました。

みちのく銀行は、②経営相談支援については、外部アライアンス先を活用し、顧客ニーズに応じたサービス提供が図られたこと、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、④事業承継支援については、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によって相談件数が増加したこと、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進については、地域貢献や対外PRを意図したESG型私募債の伸張により、計画を上回りました。他方、①創業・新事業開拓支援については青森銀行と同様に、新型コロナウイルス感染症の影響によりサービス業を中心に創業マインドの低迷が継続したことや、創業5年未満のお客さまについても手許資金が一定程度確保されていること等の理由から計画を下回り、全体では計画比+29先の742先となりました。その結果、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12.14%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	2022/9期			
	始期	計画	実績	始期比	計画比
① 創業・新事業開拓支援	286	360	238	▲48	▲122
② 経営相談支援	610	623	683	+73	+60
③ 事業再生支援	151	170	171	+20	+1
④ 事業承継支援	177	168	254	+77	+86
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	81	78	87	+6	+9
合計 （経営改善支援等取組先）	1,305	1,399	1,433	+128	+34
取引先数	14,321	14,335	14,125	▲196	▲210
経営改善支援割合	9.11%	9.76%	10.14%	+1.03p	+0.38p

（単位：先）

青森銀行	2022/3期	2022/9期			
	始期	計画	実績	始期比	計画比
① 創業・新事業開拓支援	123	160	92	▲31	▲68
② 経営相談支援	339	348	400	+61	+52
③ 事業再生支援	93	90	82	▲11	▲8
④ 事業承継支援	64	55	92	+28	+37
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	36	33	25	▲11	▲8
合計 （経営改善支援等取組先）	655	686	691	+36	+5
取引先数	8,041	8,030	8,013	▲28	▲17
経営改善支援割合	8.15%	8.54%	8.62%	+0.47p	+0.08p

（単位：先）

みちのく銀行	2022/3期	2022/9期			
	始期	計画	実績	始期比	計画比
① 創業・新事業開拓支援	163	200	146	▲17	▲54
② 経営相談支援	271	275	283	+12	+8
③ 事業再生支援	58	80	89	+31	+9
④ 事業承継支援	113	113	162	+49	+49
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	45	45	62	+17	+17
合計 （経営改善支援等取組先）	650	713	742	+92	+29
取引先数	6,280	6,305	6,112	▲168	▲193
経営改善支援割合	10.35%	11.31%	12.14%	+1.79p	+0.83p

※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融資対応に加え、創業後の事業計画進捗のフォローにつきましても引き続き取り組んでまいります。

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。更に、両行がそれぞれ連携するファンドの相互活用等によるエクイティ機能の強化を通じて、お客さまへの多様な資金供給機能の提供に向けた取り組みも強化してまいります。

(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。

2022 年 9 月には、地域に根差した取り組みを多数行っているバイヤーを招聘した初の両行共催による商談会を開催し、参加した県内食品分野サプライヤー 34 社に対して販路拡大をサポートいたしました。

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、本件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、2022 年度から本格的に取り組みを開始しております。今後につきましても、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。

現在両行ともに、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。

(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。

前述のとおり、現在両行では事業承継・M&A カンファレンスを企画するなど、多くの事業者が抱える事業承継に関する課題の解決に向けてグループ一体で注力しております。今後につきましても、両行の専門スタッフが持つノウハウを融合させ、より専門性の高い支援が提供できる体制を構築してまいります。

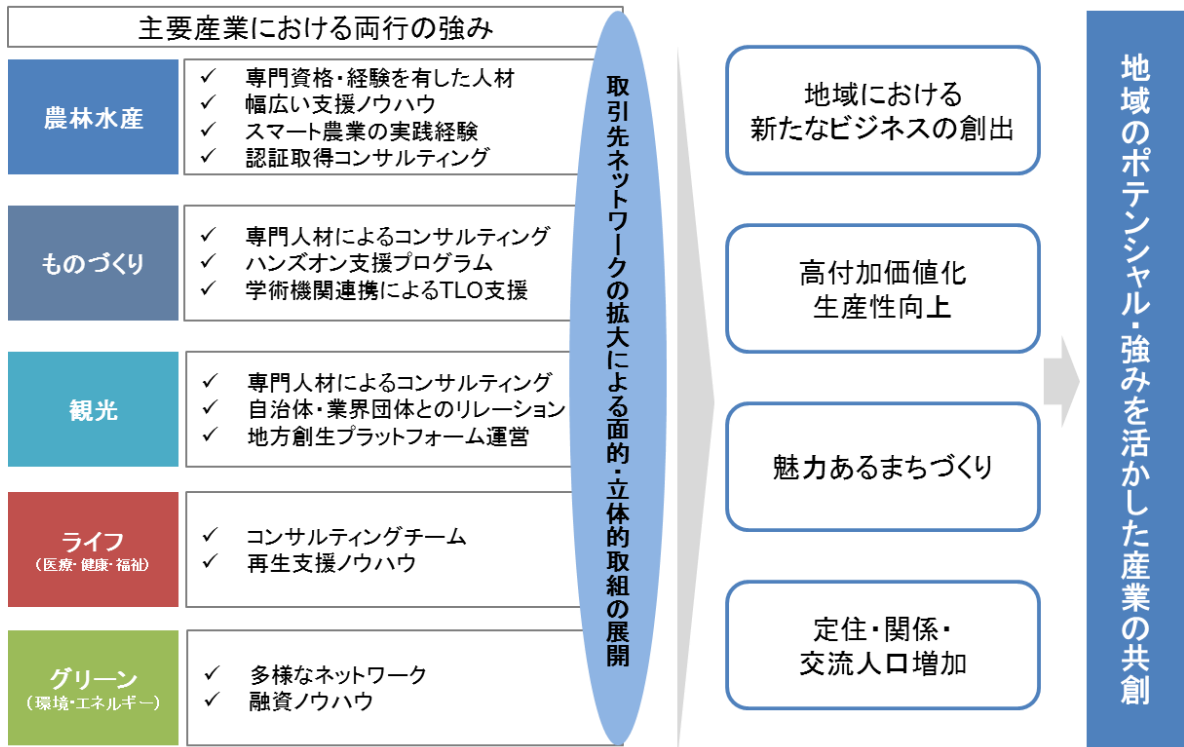
(5) 事業領域の拡大

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。

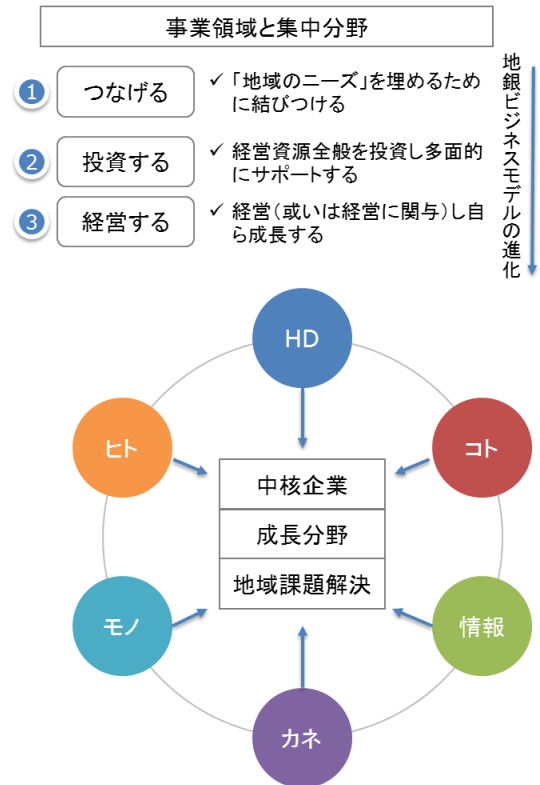
顧客ネットワークの拡充により情報仲介機能を強化し、事業承継・M&Aや人材紹介といったお客さま同士をつなげるソリューションを拡大いたします。

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。

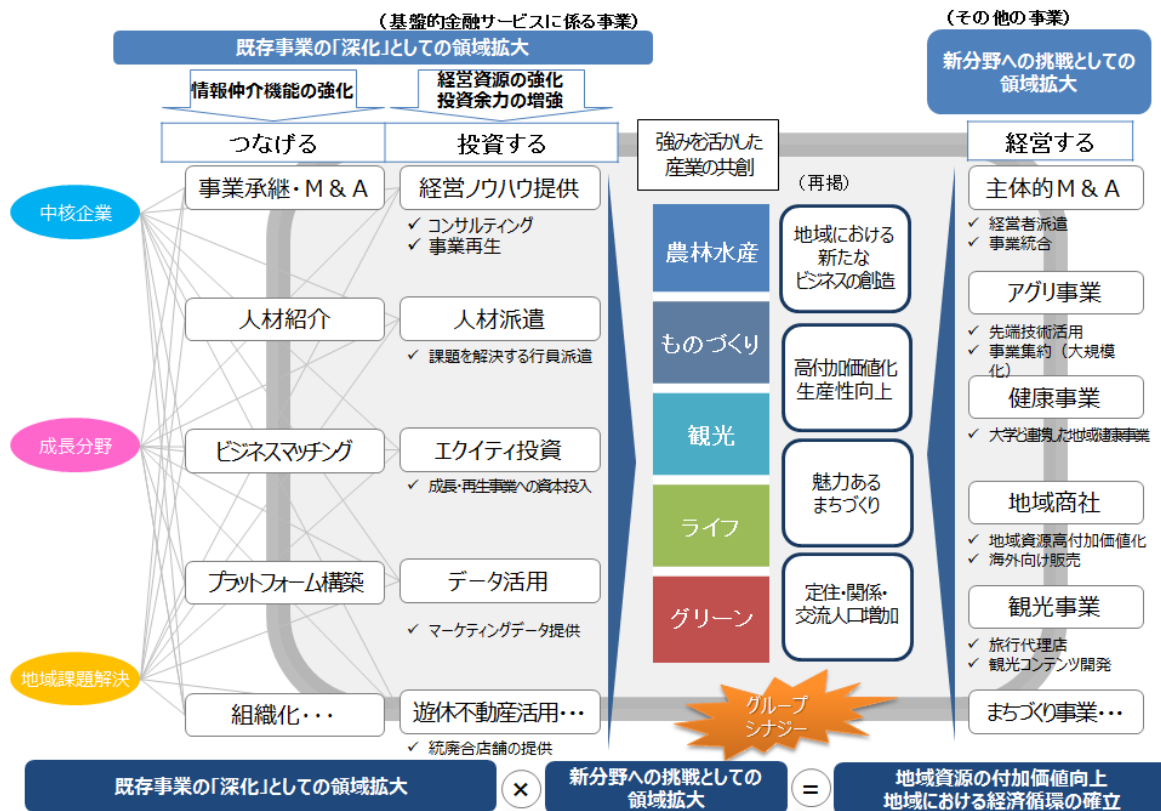
さらに、銀行業における業務範囲や出資に関する規制緩和も踏まえつつ、地域の理解を得ながら、地域の課題を解決する新規事業領域への進出を行います。

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」の設計

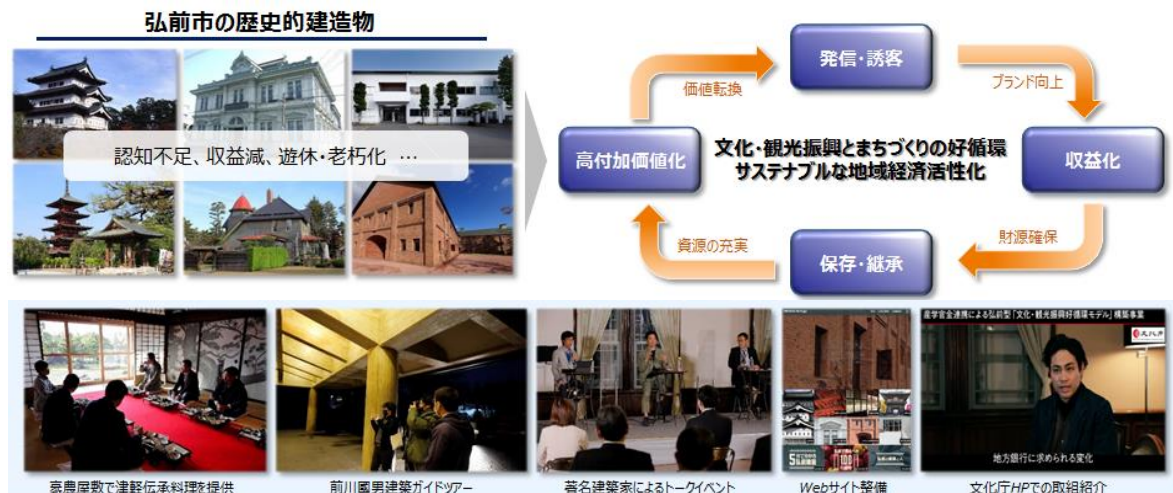
「地域の未来をカタチにするグループへ」のコンセプトの下、「つなげる」「投資する」「経営する」の観点から、地域産業との共創に向けたグランドデザインの策定に向けて取り組んでおります。

B. 「地域共創・総合商社モデル」の実装

現在、プロクレア HD では、弘前市が有する歴史的建造物を活用した観光産業の発展に向けたプロジェクトに参画し、行政や業界団体、学術機関等とともに中心メンバーの一角を担い、観光を起点としたまちづくりを進めております。

「地域共創・総合商社モデル」を実装していくにあたり、本プロジェクトを皮切りに、地域に数多く存在する資源や課題に対して向き合っていくための機能や適切なアプローチ手法の確立に向けて、引き続き取り組んでまいります。

【弘前市におけるプロジェクトの概要】



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、「地域共創・総合商社モデル」の実装と合わせて取り組んでいます。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います。

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

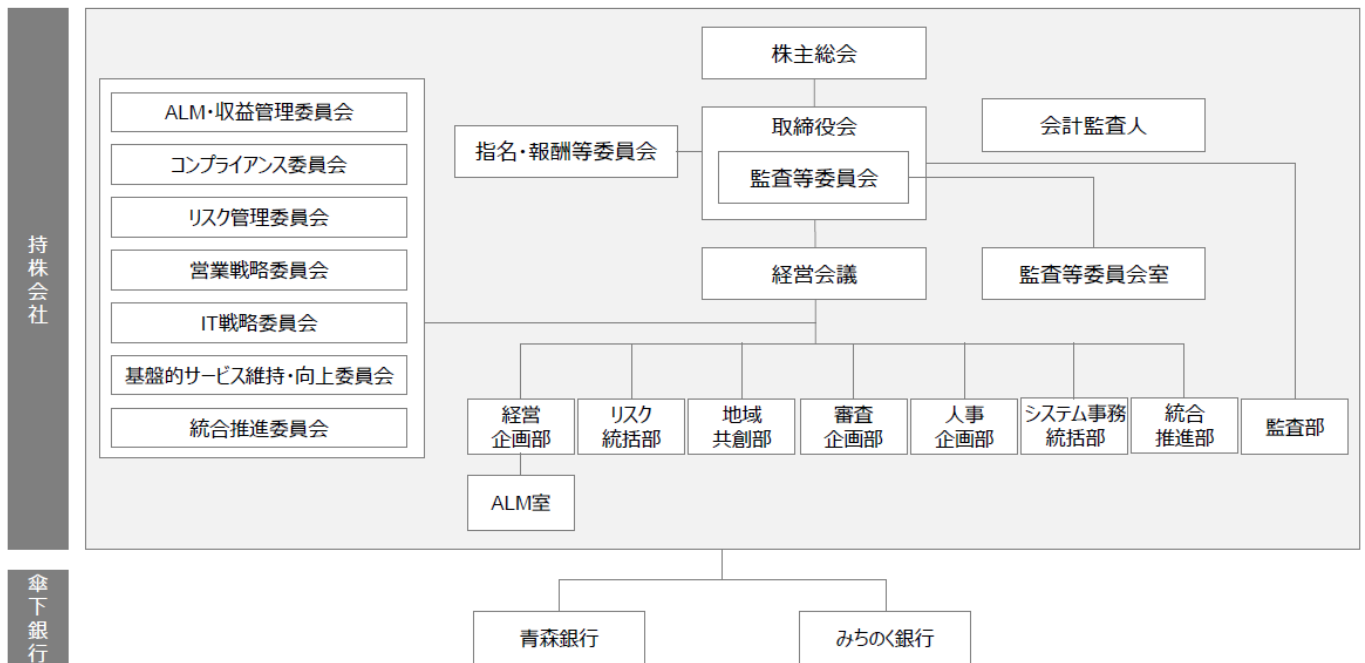
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

プロクレア HD は監査等委員会設置会社であり、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. 2022 年 6 月に従来の「システム事務統合委員会」は「IT 戦略委員会」へ名称を変更しております。

※2. 2022 年 10 月より従来の「審査部会」を「審査企画部」へ格上げしております。

※3. 2022 年 10 月に経営企画部内に「ALM 室」を新設しております。

※4. 当該報告基準日は 2022 年 9 月ですが、※2.※3.の変更を反映した当該報告書取り纏め時点の組織図としております。

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、2022 年 9 月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ております。

「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」、「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、2022 年 9 月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であり、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 名を占める体制とし、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開始するとともに、信用コストの観点から重要性が高い事業性貸出先については、自己査定における債務者区分の統一を行いました。

今後は、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の業況等を定期的に「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り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 of 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や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

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、本支店一体となつ

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）及び評価損益増減、実現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「市場ポートフォリオ基本規程」などに基づき、四半期毎に投融資方針を策定し、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、当行の信用力の向上、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。

また、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まいります。

(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、定期的に「経営会議」及び「取締役会」へ報告を行うほか、「システム・事務統合委員会」において審議を行う予定としておりましたが、2022 年 6 月より、システム統合に関する審議・報告事項は、システム統合以外の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」に一本化することとし、より全社的な情報共有及び部門横断的な審議を可能とするべく、体制の強化を図りました。

従来の「システム事務統合委員会」は、両行及びグループにおけるシステムの導入・運用に関する事項のほか、システムリスクに関する事項も付議・報告の対象に加えるとともに、こうした役割の変更に伴い、「IT 戦略委員会」へ名称を変更しております。

(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. 2022 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。

2022 年 9 月末での従業員数は、青森銀行は 1,215 名、みちのく銀行は 1,260 名、両行合計で 2,475 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 2022 年 9 月までの新規採用者は 86 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。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。