



2022年9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「経営強化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みちのく銀行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」第10条に基づき、2022年3月期における経営強化計画の履行状況を取りまとめ、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

【本件に関するお問い合わせ】

株式会社みちのく銀行 経営企画部 TEL 017-774-1116

経営強化計画の履行状況報告書

2022年6月

家庭の銀行



目次

I. 2022年3月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要（単体）	1
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	5
1. 収益性を示す指標（コア業務純益）	5
2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	5
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
1. 経営統合による事業の改善にかかる方策の進捗状況	6
2. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	9
IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	16
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	16
2. リスク管理の体制の強化	18
3. 法令等遵守の体制の強化	20
4. 経営に対する評価の客観性の確保	21
5. 情報開示の充実	21
V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	22
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	23
2. その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策	26
VI. 剰余金の処分の方針	32
1. 配当についての方針	32
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	32
VII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	33
1. 経営管理に係る体制（内部監査等）	33
2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等	33

1. 2022年3月期決算の概要

1. 経営環境

2021年度のわが国の経済は、新型コロナウイルス感染症の断続的な感染再拡大により、景気は落ち込みと持ち直しを繰り返し、緊急事態宣言下で東京五輪が無観客開催となるなど、総じて停滞が続いた1年となりました。特に飲食や宿泊などのサービス関連業種を中心とした消費の低迷が顕著であり、断続的な感染再拡大により、家計・企業の行動を慎重化させる状況が続いております。

当行の主要営業地域である青森県並びに函館地区の地域経済においても、長引くコロナ禍の影響から厳しい状況となりました。2021年末には感染状況が改善したことから、生産や個人消費に一部持ち直しの動きが見られましたが、オミクロン株の出現やクラスターが続発するなど飲食や観光の需要は回復しておりません。加えて、半導体不足などの供給制約やロシアのウクライナ侵攻で原油・原材料価格の高騰に拍車がかかるなど、弱い動きが続いております。

今後の見通しは依然として不透明ではありますが、ワクチン接種は本格的に進んでおり、行動制限が緩和される動きもあることから、段階的な景気回復が期待されております。地域金融機関においては、感染拡大防止策を講じながら、経済活動のレベルを引き上げていくことが求められております。

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

2. 決算の概要（単体）

(1) 資産・負債の状況（単体ベース）

主要勘定のうち、貸出金残高は住宅ローンを中心とした個人ローンの増加により、前年同期比 37 億円増加して 1 兆 7,249 億円となりました。

有価証券残高は、地方債残高の増加などにより、前年同期比 295 億円増加して 2,150 億円となりました。

預金残高は、個人預金、法人預金、公金預金のいずれも残高が増加したことから、前年同期比 464 億円増加して 2 兆 1,564 億円となりました。なお、譲渡性預金を含めた総預金残高は、前年同期比 520 億円増加して 2 兆 1,984 億円となりました。

(単位：億円)

	2021/3 期	2022/3 期	2022/3 期		
	実績	計画	実績	前年同期比	計画比
資 産	23,575	23,744	24,242	+667	+498
うち貸出金	17,212	16,928	17,249	+37	+321
うち有価証券	1,855	2,700	2,150	+295	△550
負 債	22,718	22,881	23,403	+685	+522
うち預金	21,100	21,259	21,564	+464	+305

(2) 収益の状況（単体ベース）

資金利益は、貸出金利息が前年同期比 3 億円減少、有価証券利息配当金が前年同期比 4 億円増加、預金利息（譲渡性預金含む）が前年同期比 1 億円減少したことなどにより、前年同期比 4 億円増加して 254 億円となりました。

また、役員取引等利益は前年同期比 2 億円減少した結果、コア業務粗利益は、前年同期比 1 億円増加して 272 億円となりました。

経費は、生産性向上に向けた取組みの成果などにより、前年同期比 10 億円減少して 190 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 11 億円増加して 82 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 9 億円増加して 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）は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、経済縮小などの厳しい環境ではありましたが、資金繰りサポートや経営改善支援・事業再生支援の強化に取り組んだ結果、前年同期比 14 億円減少して 4 億円の戻入れとなりました。

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 14 億円減少した結果、前年同期比 12 億円減少して 57 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 10 億円減少の 14 億円の損失となります。）

また、その他臨時損益が青森銀行との経営統合に関する準備費用の計上などにより前年同期比 7 億円減少しました。

以上により、経常利益は前年同期比 5 億円増加して 25 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 25 億円となりました。

【損益状況の推移（単体）】

（単位：億円）

	2021/3 期	2022/3 期	2022/3 期		
	実績	計画	実績	前年同期比	計画比
業務粗利益	227	221	215	▲12	▲6
[コア業務粗利益]	[271]	[243]	[272]	[+1]	[+29]
資金利益	250	225	254	+4	+29
役員取引等利益	20	18	18	▲2	▲0
その他業務利益	▲43	▲22	▲57	▲14	▲35
(うち国債等関係損益)	▲43	▲22	▲57	▲14	▲35
経費	200	195	190	▲10	▲5
(うち人件費)	105	104	104	▲1	▲0
(うち物件費)	80	79	74	▲6	▲5
一般貸倒引当金繰入額	▲0	▲0	-	-	-
業務純益	28	25	24	▲4	▲1
[コア業務純益]	[71]	[47]	[82]	[+11]	[+35]
臨時損益	▲8	▲9	1	+9	10
(うち不良債権処理額)	11	8	▲4	▲15	▲12
(うち株式関係損益)	▲1	▲2	▲0	+1	+2
経常利益	20	16	25	+5	+9
特別損益	▲2	▲1	▲0	+2	+1
税引前当期純利益	17	14	24	+7	+10
法人税、住民税及び事業税	1	0	0	▲1	▲0
法人税等調整額	▲3	0	▲0	+3	▲0
当期純利益	19	13	25	+6	+12

※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（単体ベース）

域外での貸出を中心としたリスクアセットのコントロール等によるリスクアセットの減少に加え、経費統制及び与信費用の減少等による当期純利益の増加により、自己資本比率は2021年3月期比0.23ポイント上昇して7.93%となりました。

【自己資本比率の推移（単体）】

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績	2022/3期 実績
自己資本比率	8.12%	7.75%	7.41%	7.70%	7.93%

(4) 金融再生法開示債権の状況

金融再生法開示債権は、前年同期比12億円減少して239億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年同期比0.07ポイント低下して1.36%となりました。

一方、厳格な基準による引当を実施した結果、金融再生法開示債権に対する保全率は全体で82.35%と一定水準を維持しております。

（単位：億円）

	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績	2022/3期 実績
破産更生債権及び これらに準ずる債権	61	88	73	64
危険債権	153	121	131	127
要管理債権	7	11	46	48
開示債権合計	222	221	251	239
開示債権比率	1.42%	1.29%	1.43%	1.36%
保全率	92.95%	90.99%	77.81%	82.35%

II. 経営の改善に係る数値目標の実績

1. 収益性を示す指標（コア業務純益）

有価証券利息配当金の増加等を要因に、資金利益は計画を 29 億円上回る 254 億円となりました。役員取引等利益は概ね計画水準の実績となったほか、経費は生産性向上の取組みの成果などにより計画を 3 億円下回った結果、コア業務純益は計画を 35 億円上回る 82 億円となりました。

(単位：億円)

	2021/3 期	2022/3 期	2022/3 期		
	始期	計画	実績	始期比	
コア業務純益	71	47	82	+11	+35

※…コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券損益〔金融派生商品損益(債券関係)含む〕

2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率^{※1}）

経費（機械化関連費用^{※2}を除く）は、物件費が計画を下回ったことにより、計画を 5 億円下回る 156 億円となりました。業務粗利益は、国債等債券関係損益が計画を下回ったことにより、計画を 6 億円下回る 215 億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、計画を 0.20 ポイント下回る 72.81%となり、計画を達成することができました。

(単位：億円)

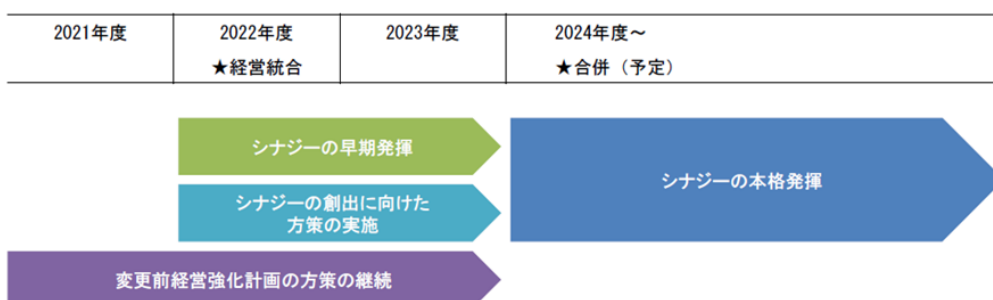
	2021/3 期	2022/3 期	2022/3 期		
	始期	計画	実績	始期比	
経費（機械化関連費用を除く）	161	161	156	▲5	▲5
うち人件費	105	104	104	▲1	▲0
うち物件費	42	45	41	▲1	▲4
業務粗利益	227	221	215	▲12	▲6
うち国債等債券関係損益	▲43	▲22	▲57	▲14	▲35
業務粗利益経費率	70.99%	73.01%	72.81%	+1.82p	▲0.20p

※1. …業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

※2. …機械化関連費用には、事務機器等の減価償却費、機械賃借料、及びアウトソーシング費用（システム共同化等運営費用）等を計上しております。

III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

2025年1月に予定している両行の合併までの期間においては、経営の改善の目標を達成するための方策に加え、グループとしての最適化による早期統合シナジーの実現を目指すと同時に、両行の合併時にシナジー効果を本格発揮させるべく、シナジーの創出に向けた方策に着実に取り組んでまいります。



1. 経営統合による事業の改善にかかる方策の進捗状況

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、将来にわたって金融サービスの提供を維持し、ひいては地域経済の活性化及び地域住民の生活の向上に貢献してまいります。



(1) シナジーの創出に向けた方策

① 強みの融合

A. 培ってきたノウハウ

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、当行は、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）、青森銀行では経営サポート事業や地域デザイン事業を行うコンサルティング子会社（あおもり創生パートナーズ）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。

両行がこれまで培ってきた様々なノウハウを結集することで、より優れた取組みにつなげ、金融仲介機能の強化を図ってまいります。

B. ネットワークと情報

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

経営統合により、両行は、青森県において相互の顧客セグメントを補完し合うことで、法人、個人、公共全てのセクターにおいて、基盤・ネットワークをさらに拡充することが可能となります。また、青森県を基盤・起点としつつ、青森県外のネットワークを拡充できることとなります。

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することができます。

【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

② 経営資源の創出

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

A. 人員の創出

a. チャネル配置の最適化

シナジー創出のため店舗統廃合計画の再検討を行ってまいります。

当行は 74 ヶ店、青森銀行は 82 ヶ店の営業拠点を有しておりますが、営業地域の重複が多く、同一エリアでの店舗配置も多いことから、両行が近接しているエリアを中心に店舗及びATMを統合し、チャネル網の最適化を図ってまいります。

b. 業務の集約化に関する方策

本部業務について、両行の重複業務のほか、グループ内の同一業務をプロクレアHDに集約することで、本部組織のスリム化を図ります。また、営業店業務においても、営業店の拠点集約、事務の本部集約を進めることで、効率的かつ効果的な人員配置を目指します。

c. デジタル化に関する方策

本部業務及び営業店業務のデジタル化を進め、ミドル・バックオフィスの業務を削減いたします。具体的には、通帳レス取引の推進など一部窓口業務の効率化をさらに進めることにより、お客さまの待ち時間短縮や地域経済の活性化に資する業務に携わる時間を増やしていくなど、生産性の向上及びお客さま満足度の向上を図ってまいります。

B. 投資余力の創出

a. システム・事務の共通化

これまで両行それぞれが負担していたシステム関連コストの軽減を図り、お客さま向けサービスの充実に向けた事業への投資に充当するため、基幹システムの統合及びサブシステムの統一化を進めてまいります。経営強化計画期間内は先行支出が発生しますが、同計画の期間終了後、両行合併を予定している 2025 年 1 月の基幹システムの統合に向けた取り組みを行ってまいります。

b. 各種コストの適正化に関する方策

通信ネットワークや職員向け研修の共同実施、各種備品等の両行による共同購買等、両行で重複するコストの見直しを実施し、更なるローコストオペレーションを実現いたします。

③ リスクテイク余力の創出

A. 資本の活用

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

B. 信用リスク管理

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

C. その他リスク（市場リスク等）

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

2. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

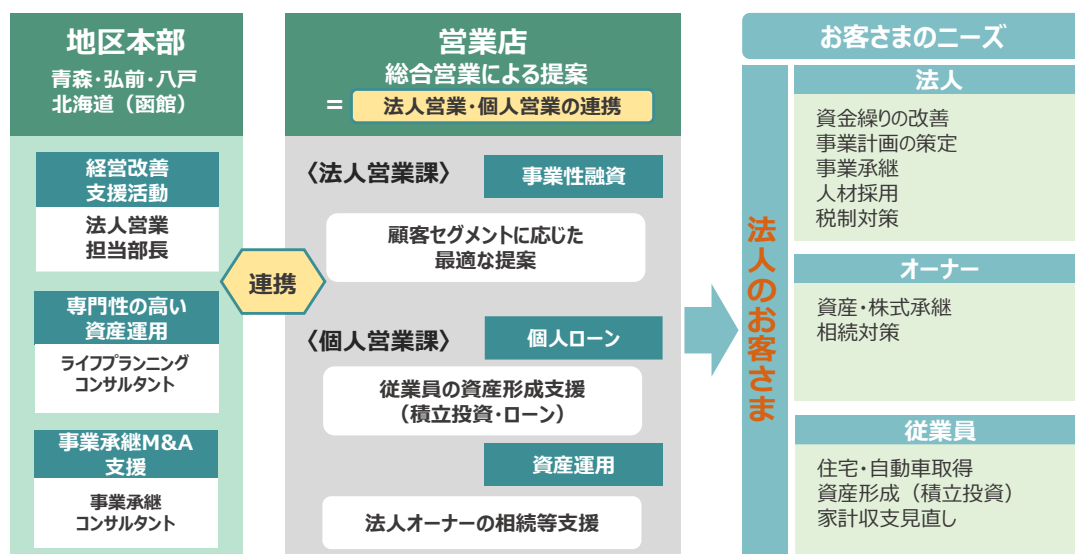
(1) 基本戦略

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

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

① 営業戦略

A. 法人営業戦略

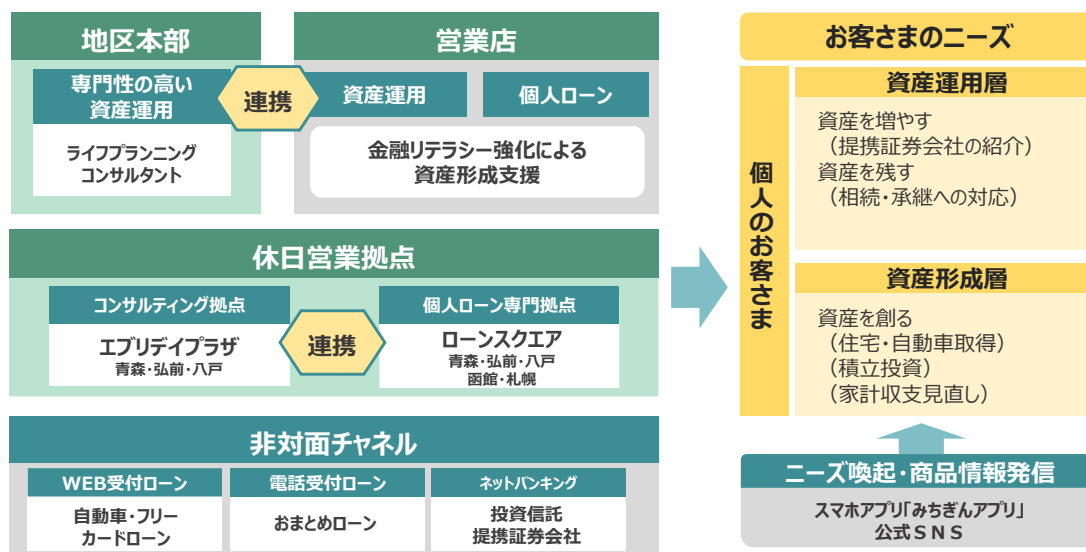


事業者のお客さまへのコンタクト頻度の増加を図りながら、個社別取引方針に基づく提案を強化しております。

特に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響による経営環境の変化に対しては、個社毎の最適な資金繰り改善等の提案や、経営改善支援活動による顧客支援ローン等の提案等を通じて、お客さまの事業活動をサポートしております。

また、地区本部や本部専門人員を拡充し、拡大する事業承継・M&Aニーズや、シンジケートローン等への取組みを一層強化することで、地域や経営者の抱える後継者不在の課題解決や、成長支援に資する資金の供給等に積極的に取り組んでおります。

B. 個人営業戦略



a. 資産運用層への提案強化

各地区本部（青森、弘前、八戸、北海道（函館））に配置しているライフプランニングコンサルタント（LPC）は、2022年4月より16名（2021年10月1日実績：12名）に増員いたしました。

これにより営業店との連携を強化しているほか、函館営業部に設置している「みちのく銀行SBIマネープラザ函館」や提携証券会社への顧客紹介等の連携強化を図り、法人オーナーの方々への事業承継に関する提案や、専門性の高い資産運用ニーズに対する提案を推進しております。

また、退職を迎えるお客さまや富裕層のお客さまに対しては、シミュレーションツール（ウェルスマネジメントワークステーション）を活用し、一次・二次相続の見える化を通じて、次世代まで見据えたライフプランニングの支援に取り組んでおります。

b. 資産形成層への提案強化

営業店の営業時間内にご来店が難しいお客さまに対しては、各地に設置している休日営業拠点（みちのくエブリデイプラザ、ローンスクエア）により、住宅や自動車等の資産形成や、資産運用に対するコンサルティングを展開しております。

主に資産運用・各種ローン・確定拠出年金・相続等ライフプランニング全般の相談・提案を行うエブリデイプラザは、前計画期間までに設立した「エブリデイプラザ青森（青森市・桜川支店内）」「エブリデイプラザ田向（八戸市・田向支店内）」に続き、2021年10月に「エブリデイプラザ弘前（弘前市・堅田支店内）」を新たに開設いたしました。

これにより、青森県内主要3市において、住宅ローンを中心とした個人ローンの取扱いに特化した「ローンスクエア」と同一支店内での営業体制が実現し、ローンから資産運用・

資産形成支援まで質の高いコンサルティング提案が可能となりました。

c. 個人ローンの取組み

住宅ローンは、採算性の観点を踏まえ、リスクとボリュームのバランスを考慮した金利設定を行いました。また、地区内の住宅業者の方々への商品説明や金利キャンペーンの実施等により残高の維持及び拡大を図っております。

消費者ローンは、フリーローンや自動車ローン、カードローンにおいて、WEB受付の拡充に取り組んだほか、2020年度より取扱いを開始した、電話受付型のおまとめローン「あわせ〜る」について、お客さまの既存ローンの一本化や資金繰り緩和など、ニーズに即した提案を実施したことにより、順調に残高が拡大しております。

また、個人ローン推進のための体制整備として、専門拠点であるローンスクエアを中心に、住宅ローンの担い手の育成に取り組む一方、研修強化や行内スキル認定制度の開始等により、全ての営業職員が消費者ローンを受付できる体制を構築すべく人材育成に取り組んでおります。

d. 非対面チャネルの拡充

2021年2月にリリースした銀行アプリ「みちぎんアプリ」は、口座入出金明細の照会や、家計簿機能を実装しており、順調に利用者が増加しております。2022年3月末時点で32,000件超のダウンロード数を達成いたしました。また、利便性向上のため、定期的な機能改善を実施しております。

法人向けインターネットバンキングについては、本部と営業店が連携した帯同訪問による積極的な推進活動を展開し、お客さまの利便性向上と窓口業務のスリム化の両立に取り組んでおります。

その他、SDGs達成に向けた取組みの一環として、通帳レス口座への切替を促進しており、継続的なキャンペーンの実施などによる積極的な情報発信を行っております。

② 地域戦略

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

A. 地域企業の生産性向上・組織化支援

ウィズコロナを踏まえた社会変化に対応するため、2021年6月より「事業再構築補助金申請支援サービス」の取扱いを開始し、中小企業などの事業再構築補助金の申請支援を行っております。支援件数は、第5次公募までに申請支援50件、採択14件（第1次～4次

公募、第5次公募結果は未発表)となっております。

B. 地域のポテンシャルを引き出す事業領域への挑戦

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

2021年度は米価下落が見込まれる稲作農家に対し、国が生産拡大を推し進める、飼料用米への作付転換に伴う資金繰り支援を6件実施いたしました。また、農業分野に特化した外国人材派遣業者であるYUIME株式会社と顧客紹介に関する業務提携を行いました。その結果、2022年度はYUIME株式会社より県内農業生産法人へ23名の外国人材が派遣される予定となっております。

C. アライアンスの活用等による幅広いソリューションの地域への提供

幅広いソリューションの提供を図るため、包括連携協定を締結している株式会社RCGによる顧客紹介業務として「BANKER'S Choice 福利厚生版」の取扱いを2021年10月に開始いたしました。また、2022年3月には株式会社インボイスと業務提携を行い、事業者への通信費や水道光熱費の請求をまとめて一括請求するサービスの提供を開始いたしました。各アライアンス企業と連携しながら、企業の成長ステージに応じた各種課題・ニーズへの対応に取り組んでまいります。

③ 人財戦略

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

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

A. 共感を生む組織風土の実現による自律型人財の創出

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

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

B. 職員の多様なライフスタイルを尊重した働き方改革

あらゆるライフステージにおいて仕事と生活の調和を実現させる一環として、柔軟な働き方の実現によるワークライフバランスの推進に取り組んでおります。具体的には2020年度よりフレックスタイム勤務制度及びテレワーク制度を導入し、フレックスタイム勤務制度は対象となる職員のうち3割強、テレワーク制度は50名程度の職員が利用しております。ワークライフバランスの充実に向け、有給休暇消化率の向上にも取り組んでおります。

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

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

	2021/3期 始期	2022/3期 計画	2022/3期 実績	2023/3期 計画	2024/3期 計画
有給休暇消化率	77.3%	80.0%	78.9%	81.0%	82.0%

C. ダイバーシティの推進

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

女性の職域拡大の一環として、女性の管理職登用を進めることによる意思決定の場における多様な価値観の反映に取り組んでおり、「女性管理職比率」は数値目標に対し順調に推移しております。

また、男性の育児休業取得増加に向けた取組みの一環として、対象者本人への案内や所属部店長から個別に取得を促すなど、男性の育児休業取得率の向上に取り組んでおります。

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

	2021/3期 始期	2022/3期 計画	2022/3期 実績	2023/3期 計画	2024/3期 計画
女性管理職比率	27.2%	28.0%	29.4%	29.0%	30.0%
男性の育児休業取得率	83.3%	90.0%	88.2%	95.0%	100.0%

D. キャリア形成支援とプロフェッショナル人材の育成・活躍

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

また、高度な業務スキルを保有した人材創出に向け、公的資格（中小企業診断士・FP1級など）の資格取得支援を行っており、資格取得に向け順調に活動しております。

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

(2) 基盤戦略

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

2022年3月期においては、総人員数、法人・個人営業部門人員とも概ね計画通りの進捗となっております。

【経営資源の再配置の状況と今後の見通し】

	2020/3期 実績	2021/3期 実績	2022/3期 計画	2022/3期 実績	2024/3期 計画
総人員数	2,027名	1,923名	1,839名	1,841名	1,660名程度
うち法人・個人営業部門	664名	689名	666名	664名	650名程度
従来型店舗数	84拠点	75拠点	74拠点	74拠点	70拠点程度

※計画期間中の人員実績は翌期初時点を対象（期末日退職者数を控除、翌期初の採用数を反映）。

① 生産性の向上

A. 重点分野への人的資源の配賦

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

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

	2020/3期 実績	2021/3期 実績	2022/3期 計画	2022/3期 実績
地区本部	18名	21名	29名	27名
窓口営業担当者	636名	548名	506名	510名
法人営業担当者	337名	354名	365名	336名
コンサル営業担当者	54名	50名	57名	57名
地区本部+営業店人員数	1,376名	1,309名	1,238名	1,245名

② 経費の統制

A. 計画的な設備投資に向けた統制

店舗統廃合や業務のデジタル化に向けた戦略的な設備投資を行うにあたり、費用対効果の見極めや、計画的な設備投資による償却費の適正化に取り組んでおります。

特に投資額が大きく、導入後もランニングコストが発生するIT投資は、経営会議の下部機関である「IT戦略委員会」において費用対効果を十分に検証しているほか、年間の投資枠管理を厳格化することで、減価償却費及びランニングコストの削減に取り組んでおります。

B. 効果的な物件費支出のための統制

前計画で取り組んだ店舗統廃合の効果や、経費支出の適正化等に引続き取り組んだ結果、2022年3月期の経費は計画を5億円下回り、190億円となりました。

【経費の状況】

	2020/3期 実績	2021/3期 実績	2022/3期 計画	2022/3期 実績
経費	209億円	200億円	195億円	190億円

③ グループのノウハウ融合

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

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

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

IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

(1) プロクレアHDにおける経営管理体制

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名が独立社外取締役であります。

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

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

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

(2) みちのく銀行における経営管理体制

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

取締役会は、原則月1回開催し、経営に関する重要事項について意思決定を行っております。取締役会の運営については、審議時間の創出、重要議案への時間の重点配分、社外取締役への事前情報提供と質疑等受付を行い、議論の活発化と実効性の向上に取り組んでおります。

また、取締役会から委任を受けた事項について協議・決議する機関として、代表取締役及び本部在籍の役付執行役員で構成する「経営会議」を原則として週1回開催し、迅速な意思決定に努めております。

監査等委員会は、取締役3名（うち社外取締役2名）で構成し、取締役及び執行役員の職務の執行を監視・監督しており、さらに、常勤監査等委員は「経営会議」をはじめ、各種委員会に出席し必要に応じて意見を述べるができることとしており、適切な監査のための権限行使を行っております。加えて、決裁権限が担当役員決裁以上の決裁済稟議書は常勤監査等委員へ回付することとし、執行役員の執行状況を日常的に監視・検証できる体制の整備に努めております。

2022年4月からは、プロクレアHDの子会社として、同社の「内部統制システムの整備に関する基本方針」並びに「グループ経営管理規程」等に基づいた経営執行、経営管理の運営をスタートしており、当行の取締役会決議事項であっても重要案件は同社に対する事前協議を経たうえで組織決定するなどのルールが定められております。

(3) みちのく銀行における経営強化計画の進捗状況管理

2022年3月期における経営強化計画の進捗状況は、プロクレアHD及び当行の取締役会、経営会議等へ報告し、進捗管理を行っております。

2022年度以降は、プロクレアHD及び当行が連名で提出した経営強化計画に基づき、定

期的にプロクレアHD及び当行の取締役会、経営会議に報告し、進捗管理を行ってまいります。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、双方の経営会議及び取締役会等において協議の上、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。

2. リスク管理の体制の強化

(1) 信用リスク管理強化

審査部内の体制見直し等による管理体制の強化や営業店とのコンタクト機会増加により、過度な融資推進姿勢や実態把握不足等を要因とする不良債権発生防止と適切な信用リスク管理に努め、以下の通り取り組んでおります。

①事業性融資に係る基本方針の策定

推進と管理の適切なバランスを意識した業務活動を促すため、2020年度より営業推進部署とリスク管理部署が共同で年度毎に「事業性融資に係る基本方針」を策定し、通達発信のほか、各種会議・研修にて周知に努めております。

また、2021年度より与信費用を加味した「実質本業利益」に焦点を当てた計数モニタリングを定期的実施しており、営業店の活動状況を確認しております。

②途上与信管理の実効性向上

特に業況注視が必要な先について、地区本部が営業店と連携した活動を展開しており、審査部も積極的に参画して顧客との直接面談や経営改善計画策定支援を行うなど、実効性ある与信管理体制の構築に取り組んでおります。

また、審査部審査役以上の決裁権限保有者が営業店臨店を行い、主要顧客に対する取組み方針を共有するとともに、部店長の実態把握関与強化のための指導を行っております。

限度超過先を含めた大口与信先についても、役員ミーティングを月2回開催しております。これにより個社別に具体的な取組み方針を協議するなど、改善に向けた活動を継続して行っております。

③審査体制の強化

大口先の中でも業況注視が必要な要注意先・経営改善支援先への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、審査部内の体制を見直し、大口要注意先担当を新設いたしました。

審査部大口要注意先担当による定期的な営業店臨店やミーティングへの参加、顧客面談を通じ、営業店・地区本部の活動を指導・サポートすることで、与信費用の抑制に取り組んでおります。

④人材育成

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

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

また、事業再生や経営改善といった特に顧客の実態把握・事業性評価が必要となる事例への対応力強化を企図し、2021年度より業務別研修として再生研修を実施しております。

(2) 市場リスク管理強化

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、損失限度枠などと、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。

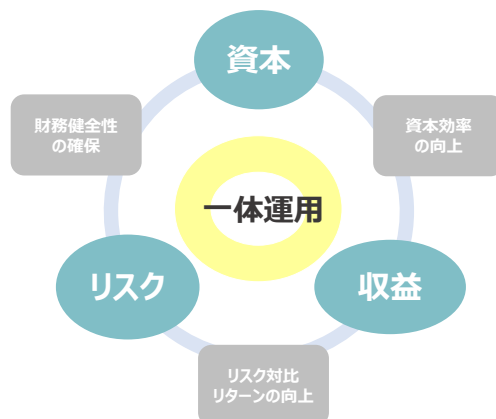
また、有価証券投資については、「ALM管理規程」及び「市場ポートフォリオ基本規程」などに基づき、半期毎に投融資方針を策定し、月次の収益・ALM委員会において資産負債構造の最適化に関する協議や、許容リスクの範囲内において経営の健全性維持と収益性向上の実現に向けた議論を行っております。さらには、週次で役員と市場部門・リスク管理部門関係者ミーティングを開催し、損益状況、市場環境等の共有を行い、リスク・コミュニケーションを強化しております。

今後も、リスク・収益・資本のバランスを図り、健全性維持と収益性向上に努めてまいります。

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

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

(3) 収益・リスク・資本の一体的な運用



資本をリスクと比較する観点からのみ捉えるのではなく、経営目標を達成する為に必要となる収益を加えた3つの要素（リスク・収益・資本）の関係の中で適正なバランスを図ることが、銀行経営の健全性と収益性を同時に達成するとの認識のもと、リスク・収益・資本の一体的な運用を行っております。これらは半期に実施している資本配賦や資金運用に関する方針を通じて運営しているほか、資本対比の利回りに関する指標を定期的なモニタリング指標として活用することで、健全な自己資本比率の維持と、一層の収益力強化の両立を目指しております。

3. 法令等遵守の体制の強化

法令等遵守については経営の最重要事項と位置付け、部店長会議や「役員によるコンプライアンスセミナー」、各種研修などを通じて、全職員へ周知徹底を図っております。

法令等遵守体制の強化・改善並びに実効性向上のため、年度毎にコンプライアンス・プログラムを策定し、その進捗状況について四半期毎にコンプライアンス委員会へ報告するとともに、経営会議・取締役会に報告しております。

また、コンプライアンス委員会ではコンプライアンスに関する規程・マニュアルなどの改定、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策、反社会的勢力への対応、情報管理体制など、組織全般に係る事項について協議するほか、個別事案についても対応の適切性や再発防止策の検討・検証を行うなど、組織的対応を行っております。

今後も、各種研修などを通じてコンプライアンス・マインドの醸成に努めていくほか、不祥事件の未然防止対応、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る態勢の高度化、反社会的勢力との取引遮断に向けた対応、金融商品販売に係るモニタリング機能強化と取引ルールの浸透・定着、利益相反管理並びに外部委託先管理などを主要な項目として、法令等遵守体制の更なる強化を図ってまいります。

加えて、両行がこれまで蓄積してきたコンプライアンスに係る知見・ノウハウを共有することで、さらなる管理高度化を図ってまいります。

4. 経営に対する評価の客観性の確保

(1) プロクレアHD

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名であります。また、取締役のうち5名は独立社外取締役であります。

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。

(2) みちのく銀行

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

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

5. 情報開示の充実

(1) プロクレアHDにおける情報開示態勢

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まいります。

半期毎の決算記者会見のほか、機関投資家向けIRに取り組むほか、ホームページではタイムリーディスクロージャーの観点から、ニュースリリースによる適時適切な情報開示に努めてまいります。

なお、2022年4月から5月にかけて、経営統合後の経営戦略や会社説明等を目的に、主要な営業地域である青森県内（青森・弘前・八戸）及び函館地区において、お取引先を対象とした会社説明会を実施したほか、2022年5月には、東京で機関投資家向けのIRを実施いたしました。

今後、店舗の統合等、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、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。

(2) みちのく銀行における情報開示態勢

お客さまや地域の方々に対して、当行の経営状況や活動状況をご理解いただくために、情報開示の充実に努めてまいります。

ホームページやSNS等の活用に加え、お取引先との情報交換の場において、地域経済

の活性化に資する取組みや地域貢献活動等について発信してまいります。

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

V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

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

主要な取組みである「戦略ミーティング」や「金融取引方針に関するミーティング」の実践を通じて、お客さまの事業に関する理解を深めつつ、取引先数の増加、貸出金の増強に取り組んでおります。

これらの取組みにより、2022年3月期における中小規模事業者等に対する信用供与残高は、始期を146億円、計画を85億円上回る5,461億円となりました。一方、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出比率は、コロナ関連の給付金等の流入やコロナ制度融資の預金滞留等の影響により総資産が増加した結果、始期を0.01ポイント、計画を0.11ポイント下回る22.53%となりました。

・ 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

(単位：億円)

	2021/3期	2022/3期	2022/3期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
中小規模事業者等 向け貸出	5,315	5,376	5,461	+146	+85
総資産	23,575	23,744	24,242	+667	+498
総資産に 対する比率	22.54%	22.64%	22.52%	▲0.02p	▲0.12p

※1. 「中小規模事業者等向け貸出」の定義…銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」から、個人ローン及び住宅ローン、当行子会社・関連会社向け貸出、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社向け貸出、政府出資主要法人向け貸出、個人ローン又は住宅ローン以外の個人向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出を除いた貸出としております。

※2. 資金供給手法の多様化の一環として、私募債に積極的に取り組んでいることを踏まえ、中小規模事業者等向け私募債を信用供与として含めることとしております。

1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

① 顧客コンタクト機会の拡充

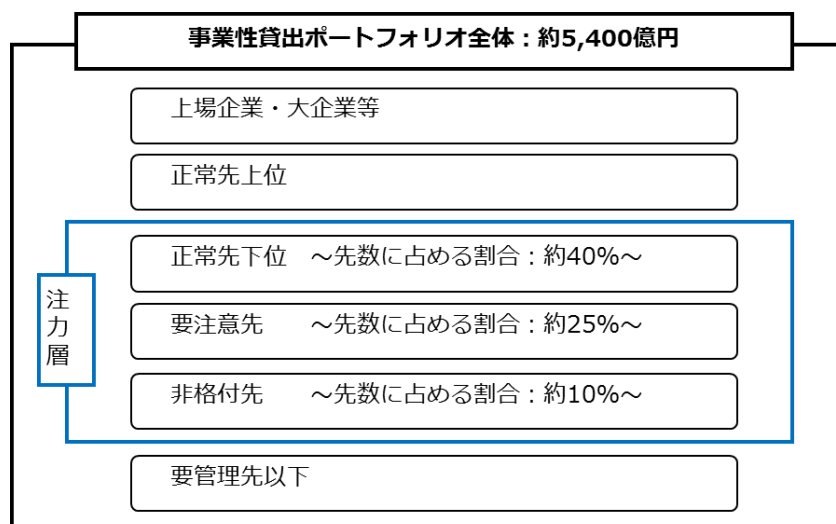
法人営業部門への積極的な人員シフトを継続することにより、お客さまとのコンタクト頻度の増強及び人材育成を図り、資金繰り支援やソリューション提案の強化に取り組んでおります。

年間顧客コンタクト数は、2021年度の計画76,000件に対して実績76,258件となり、計画を達成いたしました。2022年度以降も、引続きコンタクト機会の拡充に努めてまいります。

	2022/3期 計画	2022/3期 実績	2023/3期 計画	2024/3期 計画
年間顧客コンタクト数	76,000件	76,258件	79,000件	82,000件

② 顧客規模別の戦略と活動方針（セグメント戦略）

法人営業活動の「質」や「実効性」を高めるために、各種ミーティングを実施し、お客さまの信用格付や事業規模に応じた戦略・方針を策定しております。ミーティングの実施に際しては、各地区本部の専門職員も参加し、特に、中・低格付層や中小・零細規模事業者、小口与信先へのアプローチ並びにリレーション強化を図る方針としております。



※事業性貸出：貸出金合計から地方公共団体・個人ローン・東京支店・子会社を控除
 ※非格付先：企業審査を実施していない先（創業先、財務未徴求等）

A. 正常先下位層～要注意先

「金融取引方針に関するミーティング」を実施し、メインターゲットとして、既存先へのフォロー強化などコンタクト頻度（接点）の増加を図り、リレーションの拡充に努める

とともに、短期継続融資、折返し資金対応を中心とした資金繰り支援の取組みの徹底に加え、各種ソリューションの提案も実践しております。

2022年度も前年度と同様に各種ミーティングを実施し、顧客が抱える真の課題解決に向けた提案を営業店・地区本部・本部が一体となって考え、より質の高い金融支援及び本業支援の実現に努めてまいります。

B. 正常先上位層

正常先上位層は、比較的企業規模の大きい先や資金力を有している先が多く、M&Aやコンサルティングの提供ニーズが想定されます。2022年度も引続き該当先のニーズ把握や情報収集を励行するとともに、取引の採算性改善にも努めてまいります。

(2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実

① 「経営者保証基本方針」について

経営者保証については、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえ、経営者等の個人保証に依存しない融資の一層の促進に取り組んでおります。

さらに、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（K P I）が設定されていることも踏まえ、当行ホームページで当該K P Iを公表しております。

加えて、「ビジネスパートナー宣言」表明活動において、お客さまとともに「経営者保証に関するガイドライン」の適用を目指していくことについて、説明を行っております。

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

2022年3月期の経営者保証ガイドライン活用件数は以下の通りであります。

	2021/3期 実績	2022/3期 計画	2022/3期 実績
経営者保証ガイドライン活用件数	1,974件	2,200件	2,092件

② A B Lへの取組み

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

動産評価会社のノウハウを活用し、動産評価プロセスを通じた実態把握を行うとともに、要注意先等のミドルリスク層への資金供与を中心に組み組んだ結果、2022年3月期のA B L利用企業数は112先となっております。

なお、A B L利用企業数112先の対象動産の内訳は、集合動産（在庫）22先、集合動産

(再エネ) 61 先、個別動産 7 先、債権 22 先の計 112 先となっております。

(3) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

【法人営業戦略ミーティングを活用した法人営業活動】

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

正常先下位層から要注意先のみドルリスク層を主な対象として、短期継続融資、折返し資金対応などの資金繰り支援、各種ソリューション提案等を事前に検討する「金融取引方針に関するミーティング」を 2021 年度に引続き開催しております。これに加えて、「法人営業戦略ミーティング」についても、金融取引のみならず、多方面の提案内容を検討する場として、主に正常先上位層又は経営改善支援が必要な顧客を対象に実施しております。

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、2020 年度より、青森・弘前・八戸・北海道（函館）の各地区本部に専門の職員計 5 名（法人営業担当部長）を配置し、経営改善支援に特化した戦略ミーティングへの参加も含めた、積極的な活動を展開しております。

今後も営業店との帯同訪問等を実践し、より実効性のある提案や、顧客の業績管理及び業績向上に向けた活動を強化してまいります。

(4) 検証体制について

営業店毎の信用供与の状況については、本部関連部で情報共有とモニタリングを行う体制を構築しております。

具体的には、融資支援システム「KeyMan」及びお客さまへのアプローチ状況の管理ツールである「KeyMan S³」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が可能な「見える化」ツールを作成し、営業店へ定期的（1 ヶ月ごと）なデータ配信を行うことで、各営業店が自店の活動状況を管理・改善できる体制を構築しております。

また、2021年7月より法人営業課を有する営業店において、「見える化」ツールを活用し、法人営業の量・質を高めることを目的としたワークショップを開催いたしました。各営業店でアクションプランの策定、成果指標の設定を行い、取組みを行った結果、コンタクト数や提案数等の増加が確認されております。

当行の法人営業活動においては、「営業推進」と「信用リスク管理」は一体と位置付け、金融仲介機能のベンチマークや、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）などの指標も活用しつつ、金融仲介機能の発揮状況の振り返りを行ってまいります。

2. その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策

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

2022年3月期の経営改善支援等取組先数は、②経営相談支援(585先、達成率118.4%)、④事業承継支援(169先、達成率140.8%)、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進(62先、達成率129.1%)が順調に推移した一方、①創業・新事業開拓支援(119先、達成率44.5%)において、新型コロナウイルス感染症の流行による創業者減少等の影響により、大きく計画を下回ったことから、全体では計画比▲12先の1,033先となりました。

また、取引先企業総数が計画比▲219先の8,089先となった結果、取引先企業総数に占める経営改善支援等取組先割合は12.77%となり、計画を上回りました。

【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	2021/3期 始期	2022/3期			
		計画	実績	始期比	計画比
① 創業・新事業開拓支援	265	267	119	▲146	▲148
② 経営相談支援	450	494	585	+135	+91
③ 事業再生支援	111	116	98	▲13	▲18
④ 事業承継支援	118	120	169	+51	+49
⑤ 担保・保証に過度に 依存しない融資促進	41	48	62	+21	+14
合計 (経営改善支援等取組先)	985	1,045	1,033	+48	▲12
取引先の企業の総数	8,242	8,308	8,089	▲153	▲219
割合	11.95%	12.58%	12.77%	+0.82p	+0.19p

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

※1. 各項目の定義

- ① 創業・新事業開拓支援
創業後5年未満の事業者への融資実行先、創業後5年未満の事業者を対象とした計画策定先（再策定先を含む）、創業後5年未満の事業者に対し政府系金融機関を紹介した先、当行関与ファンドを活用した先
- ② 経営相談支援
当行主導によりビジネスマッチング機会を創出し、商談成立に至った先（商談会、産直市、カタログ・EC販売等関係機関と連携した先を含む）、顧客紹介業務における取引が成立した先、外部専門家を活用して本業支援を行った先（選択ベンチマーク40に基づく）、当行関与による補助金活用先、人材紹介業務で支援を行った先、経営改善支援先、各種支援機関との連携による支援先
- ③ 事業再生支援
再生債権先に対し、専担する審査部企業支援室が外部機関（中小企業再生支援協議会等）も活用しながら、改善アドバイスや事業再生等を実行した先
- ④ 事業承継支援
事業承継相談に関する提携先への取次支援先、当行関与による事業承継支援先、M&A ニーズ発掘による外部専門機関への取次支援先、当行関与によるM&A マッチング支援先
- ⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進
私募債引受先、動産担保融資（ABL）実行先、シンジケートローン・PFアレンジャー業務受託先 等

※2. 「取引先の企業の総数」の定義

銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」から、個人ローン及び住宅ローン、当行子会社・関連会社向け貸出、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社向け貸出、政府出資主要法人向け貸出、個人ローン又は住宅ローン以外の個人向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出の先を除いております。

(1) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

本計画における創業支援件数及び雇用創出数の実績は以下の通りであります。創業5年未満先への各種支援を創業支援件数とし、「創業前の事業計画策定支援」から「創業後の成長支援」までの一貫したフォローにより、地域の雇用創出に取り組んでおります。

2021年度はコロナ禍により、新規創業相談が減少したことで創業支援件数は計画未達となった一方、相応の雇用数を持つ既存創業支援先への資金繰り支援等が増加したことにより、雇用創出数は計画を達成しました。

	2022/3期 計画	2022/3期 実績
創業支援件数	534件	318件
雇用創出数	540名	717名

① フォローアップ活動の全店展開

2020年4月より創業支援先に対する更なる支援強化策として、フォローアップ活動を組織的に展開しており、2021年度は480件の取組みを行いました。

創業支援先との定期的なコンタクトを通じて、事業計画策定支援を行い、創業後の計画進捗状況を把握しつつ、必要に応じて事業計画再策定を伴う追加融資や各種補助金などの資金調達手段の提供等のほか、収益改善に資する各種提案を行うことで、創業支援先の事業拡大、継続支援に取り組んでおります。

② 創業支援先に対する誘客・販売促進支援

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

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

(2) 経営に対する相談その他の企業に対する支援の機能の強化のための方策

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

① ビジネスマッチング

提携先と連携した国内向けの販路開拓支援や、国内外におけるオンラインを活用した商談会への参加企業が増加したことなどにより、面談件数は計画を大きく上回りました。一方で成約件数については、オンライン商談が中心となったことによる成約率の低下等の影響により、計画を下回りました。

2022年3月期におけるビジネスマッチングの支援件数の実績は以下の通りであります。

	2022/3期 計画	2022/3期 実績
ビジネスマッチング 面談件数	570件	1,154件
ビジネスマッチング 成約件数	198件	183件
商談会実施件数	4回	9回

A. ソリューション提供

営業店の法人営業戦略ミーティングなどによって掘り起こされたお客さまの経営課題やニーズに対して、各種ソリューションの提案に積極的に取り組んでおります。また、業務提携先の拡充やサービスの見直しなどにより、法人オーナー等の個人のお客さまに対する提案力の強化を図っております。

B. 販路拡大支援

事業者のお客さまの販路拡大ニーズに対して、外部機関と連携し、商談会等の企画・運営に参画するなど、販路拡大機会の創出に取り組んでおります。

国内向けの販路拡大支援については、2021年8月に「青森の正直」WEB商談会を開催し、取引先事業者34先が商談を実施いたしました。また、包括連携協定締結先である株式会社RCGが運営するカタログ・ECサイト「BANKER'S Choice vol.4」への商品掲載について、取引先事業者13社の支援を行いました。

海外向けの販路拡大支援については、同社の複合型広域ビジネスシステムSELASを活用した「海外向け販路開拓 オンライン個別相談会」を2021年12月に開催し、取引先事業者4社が参加、海外コーディネーターと延べ11件の面談を行いました。現在は成約に向けた面談後フォローを継続的に行っております。

② 人材紹介支援

人材確保に課題を抱える企業に対し、業務提携先と連携を図りながら人材紹介支援に取り組んでおります。

昨年度に引き続き、青森市の「地域貢献人材マッチング支援事業」へ参画し、マッチングプラットフォームの求人ページ作成支援を実施しております。

また、内閣府事業である「先導的人材マッチング事業」への3年連続の参画が決定しており、引き続きハイレベル人材のマッチング活動にも注力してまいります。

なお、2022年3月末は、顧客企業の求人票作成支援は41件（うち成約実績7先）、顧客紹介業務と位置付けている業務提携先が提供するプラットフォームへの取次は42件（うち成約実績13先）となっております。

本計画における人材紹介業務成約件数の計画・実績は以下の通りであります。

	2021/3期 実績	2022/3期 計画	2022/3期 実績
人材紹介業務成約件数	17件	20件	20件

(3) 早期の事業再生に資する方策

① 本部専門スタッフによる支援体制

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

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

なお、「再生債権先」は年2回の対象先の見直しを行っており、2021年度下期は23グループ94先を対象に再生支援に取り組みました。

② 再生支援メニューの充実

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

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

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

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

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

本商品の活用により、お客さまの状況に即したきめ細かな支援を行い、実効性の高い再生支援を展開してまいります。

なお、2022年3月期における顧客支援ローンの実績は、以下の通りであります。

【顧客支援ローンの実績（2021/11～2022/3）】

	件数	実行金額
顧客支援ローン（貸出合計）	12件	250百万円
①経営改善計画策定支援貸出（融資当座貸越）	6件	53百万円
②経営改善計画実行支援貸出（証書貸付）	6件	197百万円
③資本性劣後ローン	0件	—
④経営計画作成支援サービス	6件	—

(4) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

経営者の高齢化や後継者不在により、事業承継を経営課題とする地域の事業者は年々増加しており、その事業規模は幅広い層に拡大しております。これらの事業承継に関する課題解決を支援するため、提携先である大手専門業者への紹介のみならず、当行が独自にコンサルティングサービスを提供することにより、特に主要顧客である中小零細層への支援の強化に取り組んでおります。

また、2021年度から、地域にとって欠かせない企業の存続と雇用を守るため、上位大口層に対するニーズ喚起活動を組織的に展開しております。

本計画における事業承継（親族承継・従業員承継）及びM&A（第三者承継）の支援件

数実績は以下の通りであります。

	2021/3期	2022/3期	2022/3期
	始期	計画	実績
事業承継支援件数	24件	50件	122件
M&A支援件数	94件	190件	197件

① 事業承継支援

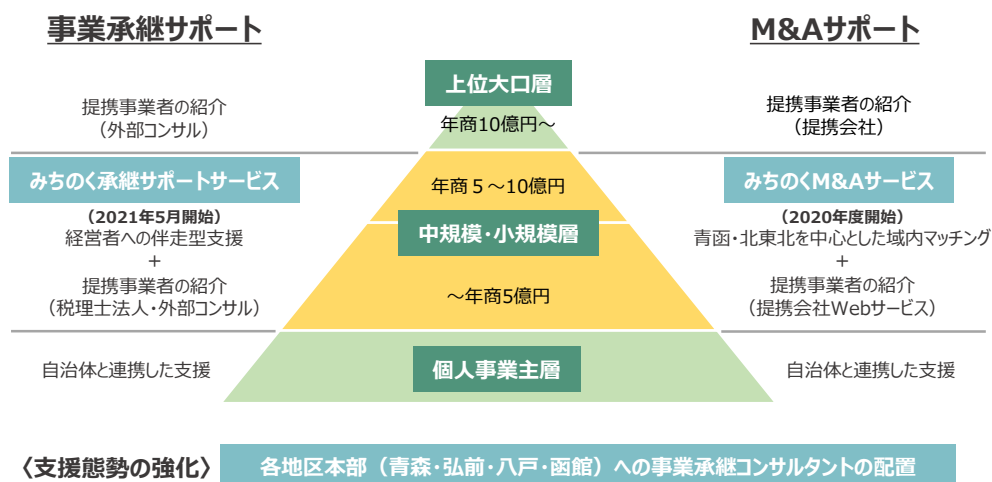
2021年4月より、事業承継ニーズに対する営業活動強化を目的に、各地区本部への「事業承継コンサルタント」の配置を行っております。現在、八戸地区本部と北海道地区本部に各1名を配置しており、きめ細かな相談体制を構築しております。また、2021年5月より、当行プロパーの支援サービスである、「みちのく銀行事業承継サポートサービス」の取り扱いを開始し、事業承継に関する経営者への伴走型の支援を展開しております。

専担者である事業承継コンサルタントによる相談対応を新たに開始した結果、事業承継支援件数は計画を大きく上回りました。加えて、アライアンス活用の定着化と新サービス開始の結果、事業承継支援業務における新規受託件数は42件（2021年3月期比+39件）と大幅に増加しております。

② M&A支援

2020年度より、大手M&A専門業者では対応が困難であった中規模・小規模層のお客さまに対するM&A支援を強化するため、M&Aをプロパーで支援する体制を構築しております。

2022年3月期のM&A業務における新規受託件数は24件（2021年3月期比+1件）と順調に推移しております。



VI. 剰余金の処分の方針

1. 配当についての方針

当行は、2022年4月1日より持株会社であるプロクレアHDの100%子会社となっております。

2022年3月期の普通株式の配当については、中間配当は1株当たり10円、期末配当は1株あたり15円の配当を実施し、A種優先株式については、定款及び発行要項の定めに従い、所定の配当を実施いたしました。

グループ一体として金融仲介機能の強化、収益力の強化及び業務の効率化を図ることで安定した業績及び健全な経営基盤の構築に努め、公的資金の返済に向けて利益剰余金の積上げを図ってまいります。

【利益剰余金の積み上げ実績と計画】

(単位：億円)

	2009/3期 当初始期	2010/3期 実績 (1年目)	2011/3期 実績 (2年目)	2012/3期 実績 (3年目)	2013/3期 実績 (4年目)	2014/3期 実績 (5年目)	2015/3期 実績 (6年目)	2016/3期 実績 (7年目)
利益剰余金	25	41	54	62	87	102	131	164
当期純利益	▲268	20	18	14	31	32	37	45

	2017/3期 実績 (8年目)	2018/3期 実績 (9年目)	2019/3期 実績 (10年目)	2020/3期 実績 (11年目)	2021/3期 実績 (12年目)	2022/3期 計画	2022/3期 実績
利益剰余金	192	209	206	155	168	175	186
当期純利益	35	26	6	▲44	19	13	25

2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

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

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

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

また、社外取締役並びに監査等委員である取締役の報酬は、その職務に鑑み、独立性を確保する観点から基礎報酬のみで構成しております。

VII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

1. 経営管理に係る体制（内部監査等）

内部監査については、プロクレアHDの監査部が主に本部や子会社等を監査対象とし、当行の監査部が主に当行の営業店を監査対象として監査を実施してまいります。内部監査結果は監査等委員会、取締役会及び経営会議に報告してまいります。

監査部は、内部監査の客観性・公平性確保のため、被監査部門から如何なる影響、干渉も受けまいよう全ての被監査部門から独立し、監査等委員会及び頭取へのダブル・レポートラインを確保することで、被監査部署に対して十分な牽制機能が働く体制を確立するとともに、適正なスタッフを配置しております。また、会計監査人による助言等を受け、その充実に努めております。

2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等

当行では「自己資本管理規程」に基づき、過度なリスクテイクによる利益追求や極端なリスク回避に偏ることなく、適切なリスク・コントロールによる自己資本管理を行うため、計量可能なリスクについてはリスクカテゴリー毎にリスク資本配賦を行い、統合リスク管理の実践に努めております。各種リスク量について、日次及び月次でモニタリングを行い、「統合リスクモニタリング」により、月次で収益・ALM委員会、経営会議、四半期毎に取締役会報告を行っております。

収益・ALM委員会は、財務の健全性維持と収益性向上を同時に実現するため、「リスク」、「収益」、「資本」のバランスの最適化を図るとともに、リスクテイクに係る協議を行い、ALM・統合的リスク管理体制の強化を図っております。また、資本規制強化などの制度変更対応や、より厳格な資本配賦運営・損失限度枠管理体制の確立に向けた議論、及びリスクアペタイトフレームワークをベースとした経営管理の在り方など、ALM・リスク管理機能の強化・高度化に向けた協議を継続して行っております。

なお、収益・ALM委員会は、頭取を委員長とし、収益向上に向けた施策に対する指示や、それに伴うリスク量の変化や資本に与える影響の把握など、財務の健全性維持と収益性向上に関する活発な議論を行う場として機能しております。また、リスクマネジメント委員会を設置し、各種リスクに関する幅広い議論を行うとともに、オペレーショナルリスクについて、リスクの顕在化・再発防止策の協議・検討を通じ、業務の健全かつ適切な運営の確保に努めております。

今後も、リスク管理の高度化を図り、市場環境に応じたリスク・コントロールの実践に努めてまいります。

また、各種リスク量については、プロクレアHDに日次、月次及び四半期毎に報告を行

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