

株式会社プロクリアホールディングス

## 第2次中期経営計画

# 『挑戦と創造 2nd stage』

～地域の好循環を目指して～

(2025年4月～2028年3月)

挑む。超える。ともに創る。

 プロクリアホールディングス



# ■ 第1次中期経営計画の振り返り

## ■ 第1次中期経営計画の振り返り

名称

株式会社プロクレアホールディングス  
第1次中期経営計画「挑戦と創造」

スローガン

シナジーを早期に実現し、強固な経営基盤を構築する

基本戦略

I	金融仲介機能の強化	① 伴走型コンサルティングの強化 ② 金融サービス・ソリューションの強化 ③ 専門性の多角化と深化 ④ サービスのデジタル化
II	事業領域の拡大	⑤ 地域共創・総合商社モデルの構築
III	経営の合理化・効率化	⑥ インフラ等の効率化 ⑦ 業務のデジタル化 ⑧ 組織体制の効率化
IV	グループ基盤の強化	⑨ 人材力の強化 ⑩ 有価証券運用力の強化 ⑪ リスク管理態勢の強化 ⑫ ガバナンス体制の強化 ⑬ その他サステナビリティ等の取り組み強化

## ■ 第1次中期経営計画の振り返り

- 持続可能な地域経済の構築に向けて「地域バリューアップモデル」を策定
- コンサルティングファーム運営開始により、2024年4月から完全稼働

# 地域バリューアップモデル

従来の「つなげる」「投資する」機能を深化させ  
自らが主体的に「経営する」ことで地域の未来をカタチにする

既存事業の「深化」  
(金融仲介機能の強化)

### 金融仲介機能

地域に対する  
積極的なリスクテイク

資金供給機能をはじめとした  
金融仲介機能の強化

 青森銀行  みちのく銀行

 Procrea

青森みちのく銀行

### コンサルティングファーム

伴走型をベースとした  
顧客本位のコンサルティング

青森銀行・みちのく銀行がこれまで培ってきたノウハウを  
結集し、これまで以上に高度な価値・サービスを  
地域に提供

 ACP

事業子会社である「あおもり創生パートナーズ」がその機能を担い、  
**2024年4月から完全稼働**

新分野への「挑戦」  
(事業領域の拡大)

### 地域バリューアップスタジオ

地域を描く「プロデュース」  
自らが担う・創る「ディレクション」

特定の地域資源・地域課題に限定せず、  
持続的・連続的に地域価値を向上

## ■ 第1次中期経営計画の振り返り

- 地域バリューアップモデルに基づく既存事業の「深化」、新分野への「挑戦」において着実に成果
- 銀行合併前の事前同居や共同店舗運営、パートナー店制度により組織融和が進み、システム・事務の統合作業、事務研修への着実な取り組みによって銀行合併は予定通り完了
- 一方、主要計数目標が未達となるなど収益の積み上げは道半ばであり、貸出金の増強や有価証券評価損への対応など、第1次中期経営計画の振り返りを踏まえて第2次中期経営計画で引き続き取り組んでいく

### 第1次中期経営計画から第2次中期経営計画へ引き継ぐ課題

提案力の強化

更なる  
事業領域拡大

更なる  
デジタルの活用

有価証券評価損  
への対応

第2次中期経営計画では合併対応に割いたリソースを地域・お客さまのために積極的に再配賦  
我々の使命を再定義し、地域の持続可能性の維持のため、『挑戦と創造』を実践していく

# ■ 環境認識



## ■ 取り巻く環境

### 資本コストや株価を意識した経営

マイナス金利解除 米国地銀破綻 低金利環境の長期化による収益性の低下  
金融正常化 低い自己資本

貸金上昇 **金利ある世界のはじまり** 金利上昇に伴う信用コスト増加懸念

インフレ圧力の高止まり 多様化するライフスタイル 銀行法・銀行法 有価証券評価損益悪化による

事業承継の経営課題 人手不足 **人口減少** 施行規則等の改正 リスクテイク余力の後退

### 地域の魅力低下

長寿化 出生率の低下 強固なリレーションシップ **圧倒的な顧客シェア**

ポストコロナに伴う資金需要の変化 人口構造の変化 人員減少 地域における豊富な情報量・ネットワーク

企業数減少 少子高齢化 **地域経済の縮小** 営業力の低下

One Bank One Groupへ  
採用市場の激化による人材不足

AIの技術革新 データを活用した新たなサービス 人材のプロフェッショナル化 新NISA バーゼル3 最終化

ネットバンクの成長 **デジタルイノベーションの進展** キャリアビジョンの多様化 資産運用立国

異業種参入 競争激化 **地球温暖化・沸騰化**

異常気象 頻発する自然災害

## ■ステークホルダーの現状と目指す姿

ステークホルダー	現状		目指す姿
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少子高齢化の進行</li> <li>・ 地域経済の縮小</li> <li>・ 低水準の県民所得</li> <li>・ 強力な一次産業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人口減少</li> <li>・ 地域DXの必要性</li> <li>・ 観光産業の伸長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 魅力あふれる地域</li> <li>・ ヒトが生き生きと暮らすまち</li> </ul>
お客さま	【法人・事業者】 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業コスト増加、人手・後継者不在、DX対応</li> </ul> 【個人】 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャッシュレス決済普及</li> <li>・ 資産形成・運用への関心</li> <li>・ デジタルリテラシー向上</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 将来への不安払拭、安心感をもった事業への取り組み</li> <li>・ 多様性に富んだ豊かな暮らし</li> <li>・ キャッシュレス、デジタル化による利便性向上</li> </ul>
自然・環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地球温暖化、平均気温の上昇</li> <li>・ 温室効果ガスの増加</li> <li>・ 脱炭素社会に向けた取り組み</li> <li>・ 県民の環境保全意識の高まり</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 豊かな自然環境</li> <li>・ 一次産業を支える豊富な環境資源の維持</li> </ul>
職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織融和への取り組み</li> <li>・ 新たな価値基準の策定</li> <li>・ 働き方の多様化</li> <li>・ 求められる人材のプロフェッショナル化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一人ひとりが誇りと働きがいを持っている</li> <li>・ プロフェッショナルとしての高い意識とお客さまからの信頼</li> </ul>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資本コストや株価を意識した経営の要請</li> <li>・ 成長戦略への期待</li> <li>・ 開示情報の充実</li> <li>・ コーポレートガバナンス強化の必要性</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業価値の向上による株主価値の向上</li> <li>・ 対話を通じた当社への投資継続・拡大</li> </ul>





■ Visionと課題・テーマ

## ■ 当社の理念体系

■ 経営理念から導かれるMission-Vision-Valuesを理念体系として整理



## ■ Vision ～10年後の目指す姿～

# Vision

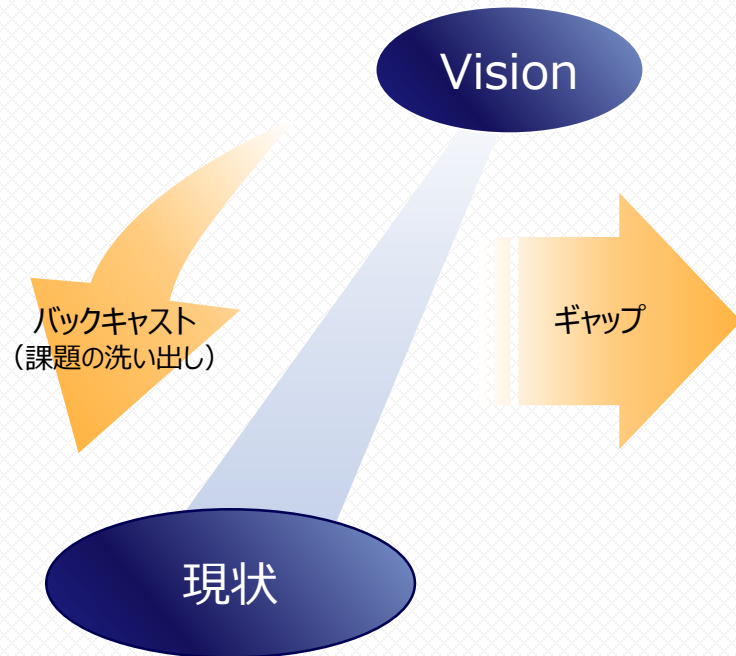
～10年後の目指す姿～

**ずっと住みたい  
帰ってきたい地域のために  
『豊かさ』を生み出す  
未来創造グループ**

- 地域の人々が生き活きと暮らし、地域を離れた人々にとっても、また帰ってきたいと思える魅力ある地域
- 当社が地域における課題解決の主役となり、地域の「豊かさ」を生み出す
- 金融の枠にとらわれず、地域の付加価値を高め続け、地域の未来を創造するグループ

# ■ バックキャストによる課題の整理

Visionからバックキャストで課題を洗い出し  
今後10年間で取り組むべき課題をマテリアリティ  
足元3年間で取り組むべき課題を  
第2次中期経営計画のテーマとして整理



## マテリアリティ 今後10年間で取り組むべき課題

- 地域経済活性化の支援
- 地域資源の付加価値向上
- 気候変動・脱炭素への対応
- 自然環境保全への貢献
- 自律人材の育成・活躍促進
- ダイバーシティインクルージョンの推進
- 株主価値向上

## 第2次中期経営計画で 取り組むべき課題・テーマ

地域の課題	当社の課題 (含1次中期経営計画からの課題)
県内総生産の維持、持続可能な地域の創造	営業力の復元、提案力の強化
低い県民所得 (全国34位) の向上	トプラインシナジーの発揮・拡大
若年層の県外流出の抑制	収益力の強化と資本の積み上げ
“青森には何もない”といった負のイメージの払拭	有価証券評価損への対応
平均気温の上昇への対応	DXの推進・SXの浸透
自然災害の激甚化による生活への不安解消	統合効果の最大化
	人材力の強化と多様な働き方の推進
	エンゲージメントの向上

テーマ①  
地域課題の  
解決

テーマ②  
収益力の  
強化

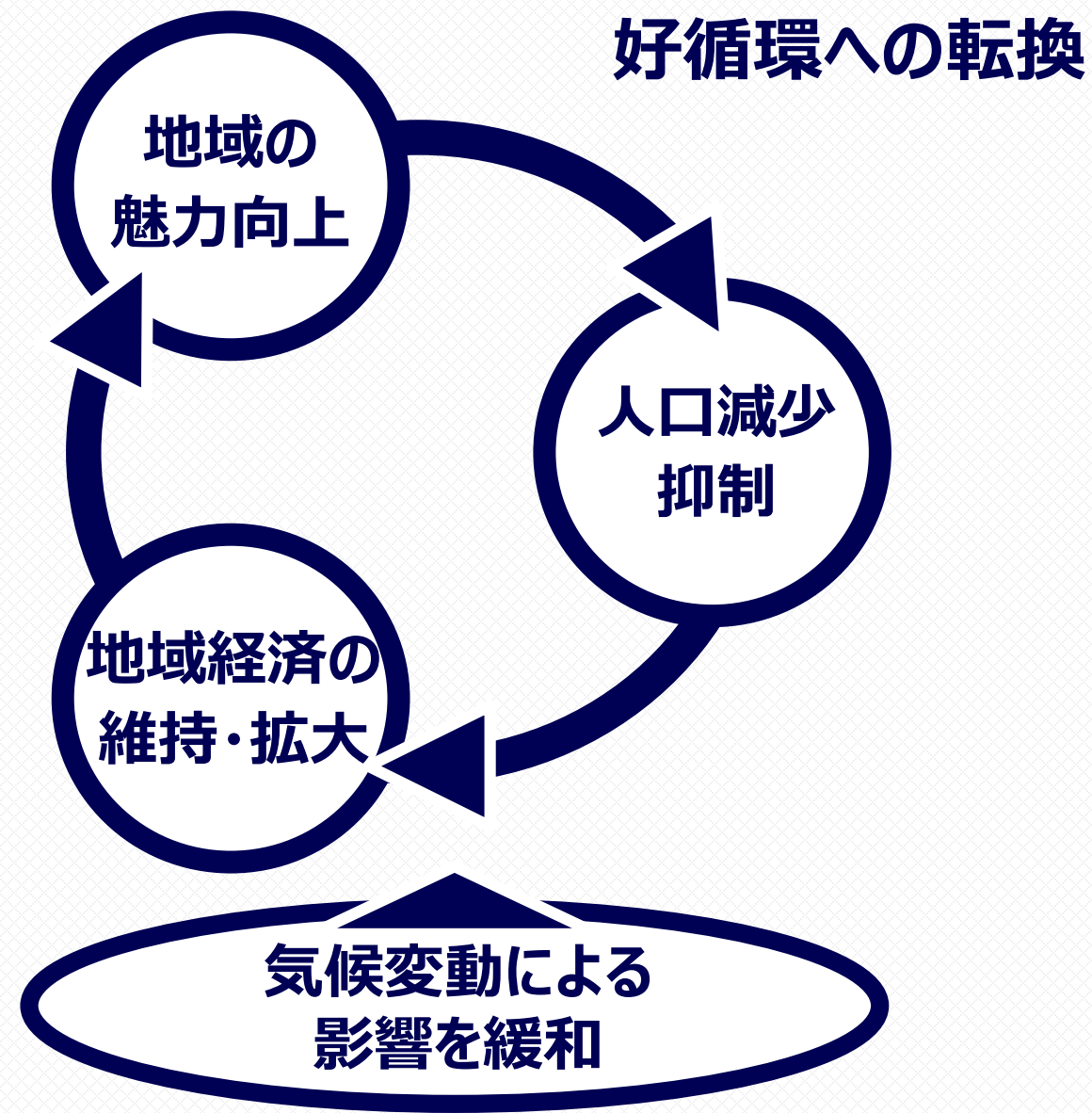
テーマ③  
組織体制の  
強化

## ■ 第2次中期経営計画のテーマ①

### テーマ① 地域課題の解決

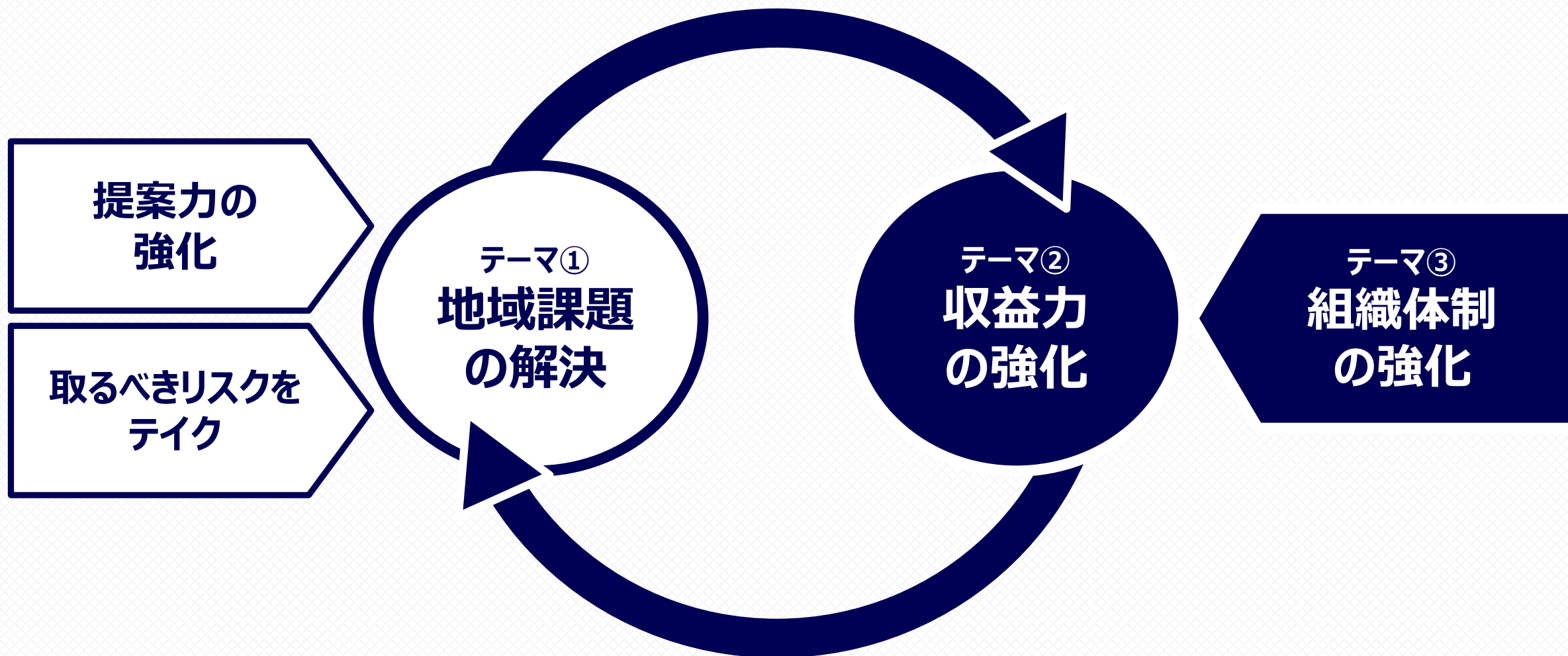
- 地域を経営の基盤とする我々にとって、地域の持続可能性と我々の持続可能性は同一
- 地域課題の解決に取り組むことで「地域経済の維持・拡大→地域の魅力向上→人口減少抑制→地域経済の維持・拡大」といった好循環への転換を図らなければならない

「地域課題の解決」こそ  
取り組まなければならない最優先課題



## ■ 第2次中期経営計画のテーマ②・③

- 地域課題の解決と事業利益を同期化させ、好循環のサイクルを回していかなければならない



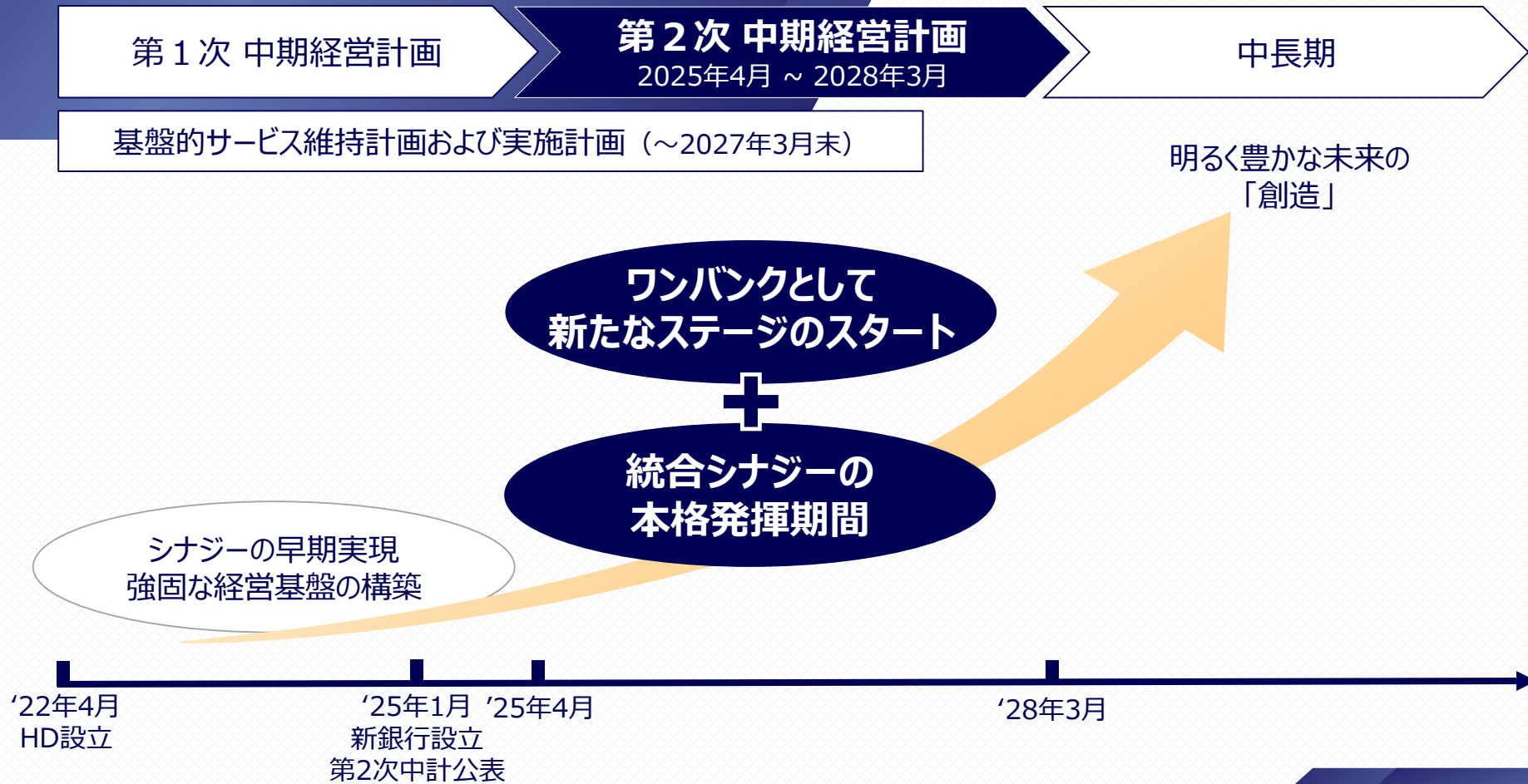
- 第2次中期経営計画では、組織体制の強化を図り、提案力を強化して、取るべきリスクをしっかりとテイクしながら、「地域課題の解決」に取り組むことで「収益力を強化」し、「収益力を強化」することで「地域課題の解決」に取り組む



## ■ 第2次中期経営計画

## ■ 第2次中期経営計画の位置付け

第2次中期経営計画は、「シナジーの本格発揮期間」と位置付け  
地域と当社の持続的な発展を実現するため、地域課題の解決と  
事業利益の同期化を目指す計画





# ■ 第2次中期経営計画の全体像

Vision ~10年後の目指す姿~

ずっと住みたい、帰ってきたい地域のために  
『豊かさ』を生み出す未来創造グループ

第2次中期経営計画 (2025年4月~2028年3月)

## 『挑戦と創造 2nd stage』

~地域の好循環を目指して~

### 環境認識

#### 取り巻く環境

人口減少	地域経済の縮小
地域の魅力低下	地球温暖化

#### ステークホルダーの状況

地域社会	少子高齢化
お客さま	人手・後継者不足
自然・環境	平均気温上昇
職員	働き方の多様化
株主・投資家	資本コストを意識した経営

基本戦略Ⅰ 挑戦と創造による  
**地域課題の解決**

- ① 地域経済の維持・拡大
- ② 地域の魅力向上
- ③ 気候変動への対応

基本戦略Ⅱ 最適なポートフォリオの構築による  
**収益力の強化**

- ④ 本業利益の拡大
- ⑤ 収益機会の拡大
- ⑥ 有価証券ポートフォリオの再構築
- ⑦ グループ総合力の発揮

基本戦略Ⅲ 統合効果の最大化による  
**経営基盤の強化**

- ⑧ 新たな組織文化の構築
- ⑨ 経営の合理化・効率化
- ⑩ リスク管理態勢の強化
- ⑪ ガバナンス体制の強化

基本戦略Ⅳ  
**人的資本経営の実践**

- ⑫ キャリア自律の促進とタレントマネジメントの高度化
- ⑬ ダイバーシティ&インクルージョンの深化
- ⑭ エンゲージメントとウェルビーイングの向上

基本戦略Ⅴ  
**株主価値の向上**

- ⑮ 資本コストや株価を意識した経営

**DX**

デジタルトランスフォーメーション

**SX**

サステナビリティトランスフォーメーション

### 経営目標

**財務目標**  
(2027年度)

連結当期純利益 80億円

連結ROE 4%以上

自己資本比率 8%程度

**社会的インパクト**  
(10年後の姿)

青森県の一人あたりGDP  
継続的増加

青森県の人口の社会増減率  
減少率の改善

青森県のGHG排出量 (2030年度)  
2013年度比▲51.5%

## ■ 基本戦略 I

# 挑戦と創造による地域課題の解決

### 重点施策①

## 地域経済の 維持・拡大

- 事業者の売上増加・生産性向上支援
  - ・ 伴走型コンサルティングの実践
  - ・ 新事業への挑戦
  - ・ 法人営業体制の強化
- 個人の金融所得増加支援
  - ・ 地域の金融リテラシーの向上支援
  - ・ ライフプランコンサルティング
- 「お客さまの成長」を目標とした営業の実践

### 重点施策②

## 地域の魅力 向上

- 地域ブランディングの推進
- 魅力あるまちづくりの実践
- 地域DXの推進・サービスのデジタル化

### 重点施策③

## 気候変動 への対応

- 地域事業者のサステナブル経営支援
- 豊かな自然環境保全に向けた取り組み
- GHG排出量の削減

# 地域へのコミット

地域の成長に責任を持つ

## ■ 基本戦略 I 挑戦と創造による地域課題の解決

### 重点施策① 地域経済の維持・拡大（事業者の売上増加・生産性向上支援）

お客様のライフステージに伴走したコンサルティングの実践により、お客様の成長戦略をデザイン・支援

新事業への挑戦により事業領域を拡大し、さらなるお客様の成長支援と地域産業の成長を促進

#### 伴走型 コンサルティング の実践

##### ■ 売上拡大支援

販路拡大支援、ビジネスマッチング

##### ■ 生産性向上支援

DX支援、人材紹介

##### ■ 事業者数の維持・拡大支援

創業支援、事業承継支援、M&A・廃業支援

##### ■ 地域産業の成長

アグリ分野の強化、産業調査機能の実装

## 売上増加・生産性向上支援

##### ■ 海外展開支援

両行のノウハウを活かした海外展開支援体制の構築  
外部提携先の充実  
海外展開支援人材の育成

##### ■ スタートアップ支援

将来的な地域の中心企業の創出を支援  
投資専門子会社の設立  
スタートアップ投資人材の育成

##### ■ 地域バリューアップスタジオの活用

地域バリューアップスタジオを本格的に活用  
事業化案件を増やし、地域産業を活性化  
さらなるアイデア創出の枠組みを構築

#### 新事業への挑戦

#### 法人営業体制 の強化

##### ■ 法人営業体制の再構築

本部内に部門横断的なチームを設置  
「お客様の成長」を目標とする  
法人営業を実践できる体制の構築

##### ■ 人員再配置と人材育成

他部門から法人営業分野へ人員をシフト  
スキルレベルに応じた研修体系構築  
法人営業OJT体制の見直し

## ■ 基本戦略 I 挑戦と創造による地域課題の解決

### 重点施策① 地域経済の維持・拡大（個人の金融所得増加支援）

国の「資産所得倍増プラン」のもと  
県民所得向上に資する金融所得の増加支援

地域の  
金融リテラシー  
向上支援

■ 金融教育・金融セミナー  
幅広い世代への金融教育・セミナーの継続的  
実施による地域全体の金融リテラシーの向上

■ 資産形成サポート  
新NISAを足がかりとした  
多くのお客さまへの資産形成サポート

■ 豊かな暮らしづくりの支援  
圧倒的な顧客基盤を活かした  
お客さまの豊かな暮らしづくりの支援

## 金融所得増加支援

■ 伴走型コンサルティング  
お客さまのライフステージへ寄り添い、課題・ニーズを  
トータルサポートする伴走型コンサルティングの実践

■ デジタルサービス  
デジタルサービスを駆使した若年層へのチャネル提供  
および遠隔地のお客さまへの金融サービスの提供

■ 商品ラインナップの再構築  
外部機関による分析評価を活用した  
商品ラインナップの再構築による商品提案

ライフプラン  
コンサルティング

地域のお客さまの資産を守り・増やすために  
お客さまの理想とする姿の実現に向けて伴走する

## ■ 基本戦略Ⅱ

# 最適なポートフォリオの構築による収益力の強化

資金利益・役務利益  
両面での拡大

重点施策④  
**本業利益の  
拡大**

金利ある世界を踏まえた  
適正な収益の確保

重点施策⑤  
**収益機会の  
拡大**

ストラクチャードファイナンス  
市場性貸出の強化

営業基盤の拡大

変化する市場環境に対応した  
バランスのとれたポートフォリオの構築

重点施策⑥  
**有価証券  
ポートフォリオの  
再構築**

評価損益の改善に向けた  
資産の入れ替え

重点施策⑦  
**グループ  
総合力の発揮**

グループ事業再編

金融政策の見通しを踏まえた  
債券投資

グループ会社の成長戦略と  
グループ人事交流

## ■ 基本戦略Ⅲ

# 統合効果の最大化による経営基盤の強化

## 重点施策⑧ 新たな組織文化の構築

理念の浸透

理念に沿った業績評価制度の構築

店舗  
ネットワーク  
の最適化

本部機構と  
営業店体制の  
最適化

経営統合による  
コストシナジーの  
発揮

業務の  
デジタル化

経営資源の戦略的配分

重点施策⑨

経営の  
合理化・効率化

リスクアパタイト方針に基づく  
リスク管理態勢の高度化

予兆管理とリスク・リターン  
分析の高度化

リスクアセット算定の  
高度化

重点施策⑩

リスク管理態勢  
の強化

グループガバナンスの強化

コンプライアンス態勢の強化

内部監査の高度化

重点施策⑪

ガバナンス体制  
の強化

## ■基本戦略Ⅳ

### 人的資本経営の実践

#### 重点施策⑫

#### キャリア自律の促進と タレントマネジメント の高度化

- 新人事制度に基づく全職員のプロフェッショナル化促進
- 自律型人材の育成に向けた学習・成長機会の提供
- 主体的なキャリア開発を後押しする支援体制と環境の構築
- 科学的アプローチによる戦略人事の強化

#### 重点施策⑬

#### ダイバーシティ& インクルージョンの深化

- 性別・年齢にとらわれない職務の拡大
- 多様な働き方の推進と働く環境の整備
- グループ人事交流による多様なキャリア形成と専門性向上、グループシナジーの発揮
- 多様な人材の確保と定着

#### 重点施策⑭

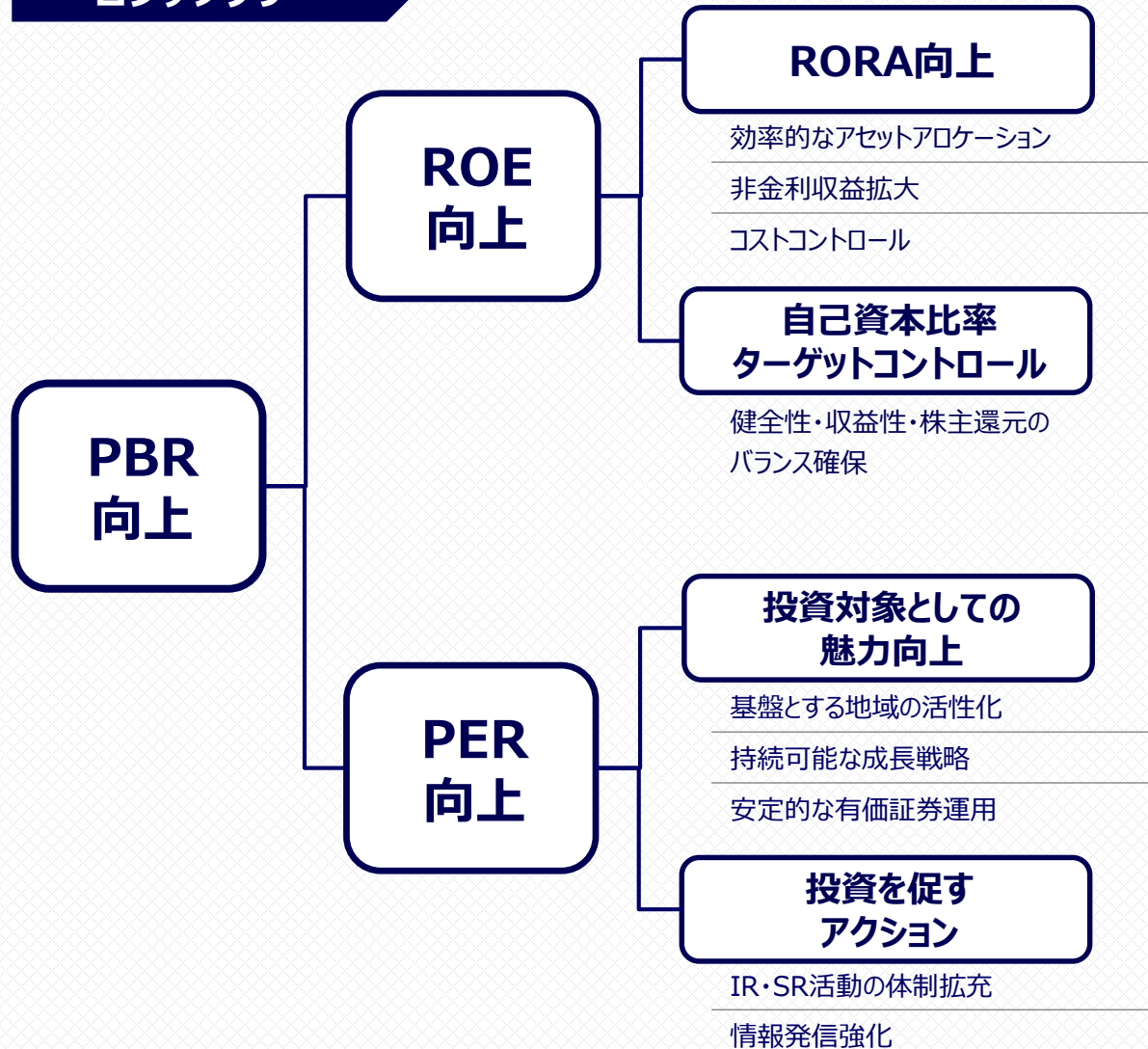
#### エンゲージメントと ウェルビーイングの向上

- 個力の発揮に向けた組織融和の促進と組織開発
- 挑戦と創意を称賛する組織風土づくり
- 働きがいの向上への取り組み強化
- 地域貢献に向けた活動支援

# 基本戦略V 株主価値の向上

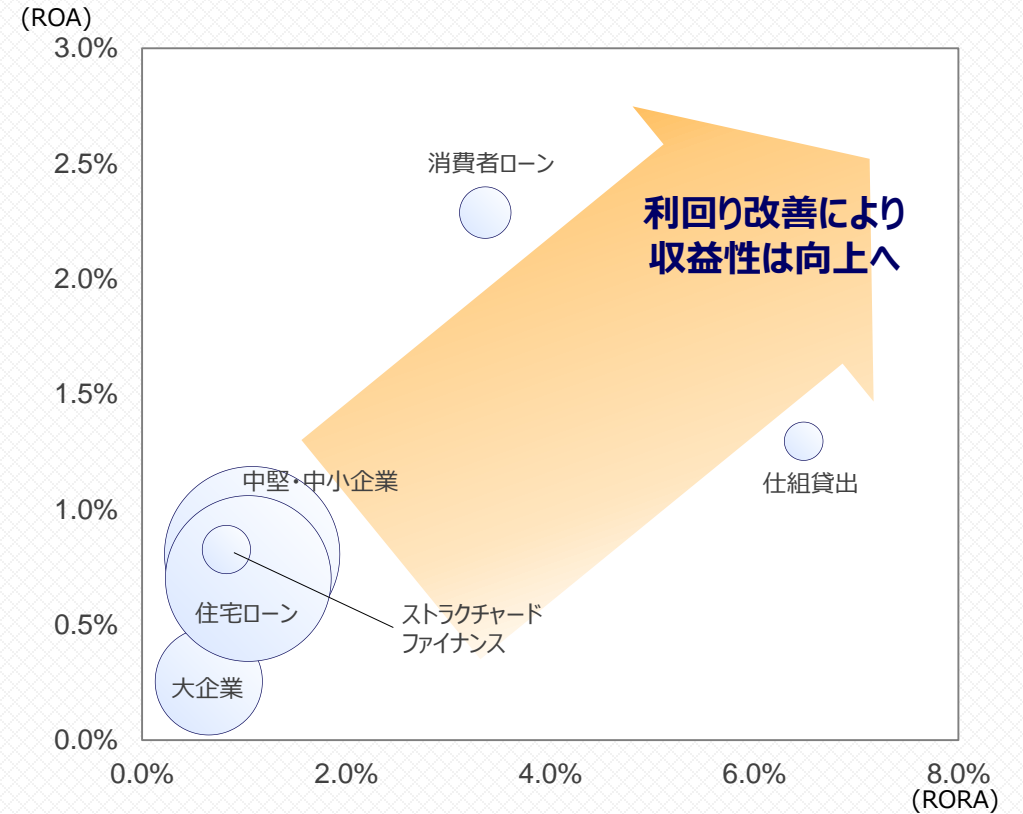
## 重点施策⑮ 資本コストや株価を意識した経営

### ロジックツリー



### アセット別RORA

利回りの改善により、貸出アセット全体の収益性は向上へ  
 地域のためのリスクを最優先でテイクしたうえで、リスク対比リターンを意識した取り組みによりRORAを向上させていく



※円の大きさは貸出規模  
 ※ROA・RORAとも信用コスト控除後業務粗利益ベース

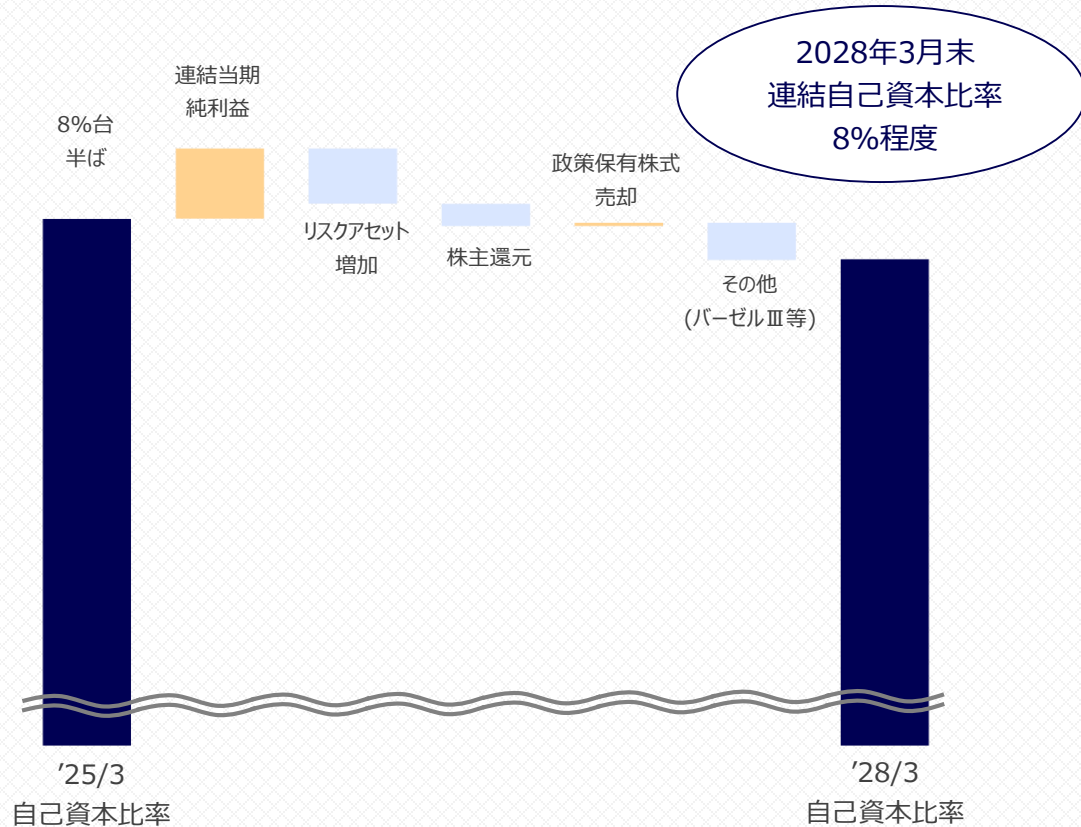


# 基本戦略V 株主価値の向上

## 重点施策⑮ 資本コストや株価を意識した経営

### キャピタルアロケーション

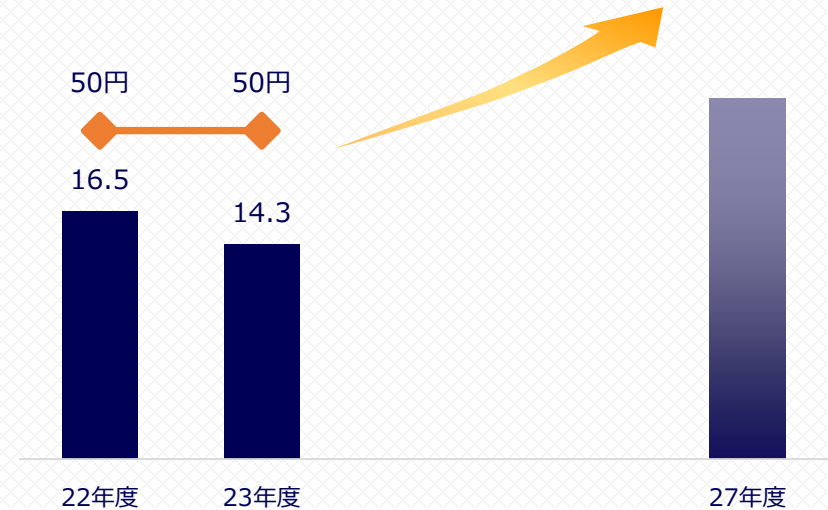
自己資本比率の目標を8%程度に設定  
株主還元の充実を図りつつ、地域のリスクテイクに必要な  
健全性・収益性とのバランスを確保していく



### 株主還元の考え方

安定配当50円を維持しつつ、配当性向30%を目指す

■ 配当金額 (億円)  
◆ 1株当たり配当



	22年度	23年度	27年度
連結当期純利益(億円)	489	28	
負ののれん除く	18		
配当金額(億円)	16.5	14.3	
1株当たり配当(円)	50	50	
配当性向	3.4%	50.8%	
負ののれん除く	91.0%		

安定配当50円を維持しつつ  
配当性向30%を目指す

## ■ 経営目標（財務目標・社会的インパクト）

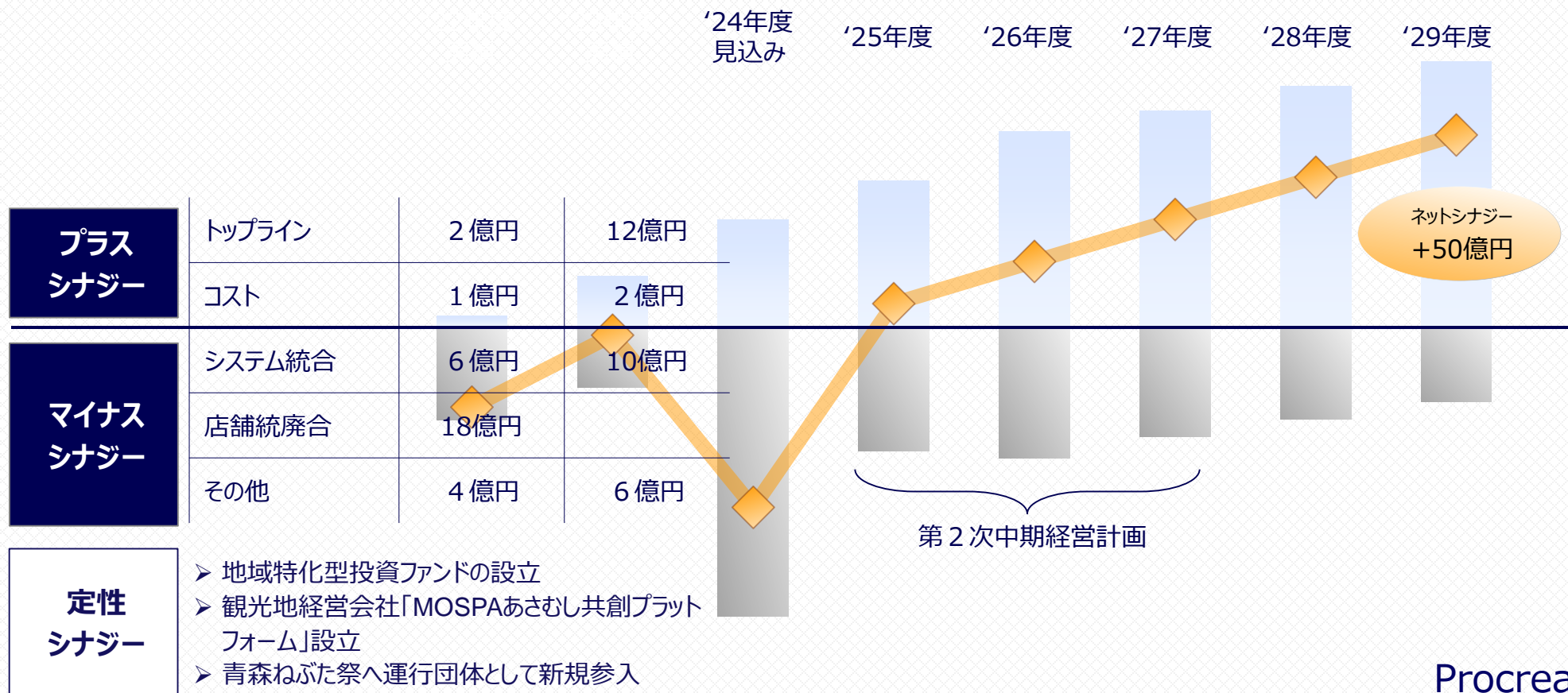
		2027年度
財務目標	連結当期純利益	80億円
	連結ROE	4.0%以上
	連結自己資本比率	8.0%程度
		10年後の姿
社会的インパクト	青森県の一人あたりGDP	継続的増加
	青森県の人口の社会増減率	減少率の改善
	青森県のGHG排出量	2030年度 '13年度比 ▲51.1%

# ■ シナジー効果

銀行合併にかかるマイナスシナジーが2024年度でピークを迎え、2025年度よりネットシナジーはプラスに転じる見込み  
第2次中期経営計画では統合シナジーを本格的に発揮し、極大化させていく

## 銀行合併後に見込まれる主なプラスシナジー

1	店舗統合	26年度末までに34店舗を削減 27年度末まではさらに削減し、100店舗程度へ
2	人件費	人員数は自然減により'22年度期初から5年間で400人以上減少
3	その他	システム共通化によるランニングコストの減少



### 定性シナジー

- 地域特化型投資ファンドの設立
- 観光地経営会社「MOSPAあさむし共創プラットフォーム」設立
- 青森ねぶた祭へ運行団体として新規参入

# ■ Vision実現に向けて

ずっと住みたい  
帰ってきたい地域のために  
プロクレアホールディングスは  
挑戦と創造により  
豊かな未来を創ります

2022年度

第1次  
中期経営計画

2025年度

第2次  
中期経営計画

2028年度

2030年度

10年後の姿

Vision

1人あたりGDPの継続的増加  
人口社会減減少率の改善

2030年度  
目指す水準

GHG減少率▲51.1%  
当期純利益 130億円  
ROE 6.0%以上  
自己資本比率 9.0%程度

2027年度  
経営目標

当期純利益 80億円  
ROE 4.0%以上  
自己資本比率 8.0%程度



挑む。超える。ともに創る。

# プロクリアホールディングス

株式会社プロクリアホールディングス

経営企画部：Tel017-777-5111