

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


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



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りリソースを地域・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

賃金上昇 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 施行規則等の改正 リスクテイク余力の後退

長寿化 人口減少 強固なリレーションシップ 圧倒的な顧客シェア

地域の魅力低下

出生率の低下 地域における豊富な情報量・ネットワーク
人口構造の変化 人員減少 営業力の低下

ポストコロナに伴う資金需要の変化

合併に向けた作業負荷増大

営業力の低下

企業数減少

少子高齢化

地域経済の縮小

One Bank One Groupへ

AIの技術革新

データを活用した新たなサービス

採用市場の激化による人材不足

ネットバンクの成長

人材のプロフェッショナル化 新NISA バーゼル3 最終化

デジタル化の進展

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	・ 少子高齢化の進行 ・ 地域経済の縮小 ・ 低水準の県民所得 ・ 強力な一次産業	・ 人口減少 ・ 地域DXの必要性 ・ 観光産業の伸長	・ 魅力あふれる地域 ・ ヒトが生き活きと暮らすまち
お客さま	【法人・事業者】 ・ 事業コスト増加、人手・後継者不在、DX対応 【個人】 ・ キャッシュレス決済普及 ・ 資産形成・運用への関心 ・ デジタルリテラシー向上		・ 将来への不安払拭、安心感をもった事業への取り組み ・ 多様性に富んだ豊かな暮らし ・ キャッシュレス、デジタル化による利便性向上
自然・環境	・ 地球温暖化、平均気温の上昇 ・ 温室効果ガスの増加 ・ 脱炭素社会に向けた取り組み ・ 県民の環境保全意識の高まり		・ 豊かな自然環境 ・ 一次産業を支える豊富な環境資源の維持
職員	・ 組織融和への取り組み ・ 新たな価値基準の策定 ・ 働き方の多様化 ・ 求められる人材のプロフェッショナル化		・ 一人ひとりが誇りと働きがいを持っている ・ 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
株主・投資家	・ 資本コストや株価を意識した経営の要請 ・ 成長戦略への期待 ・ 開示情報の充実 ・ コーポレートガバナンス強化の必要性		・ 企業価値の向上による株主価値の向上 ・ 対話を通じた当社への投資継続・拡大



■ 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

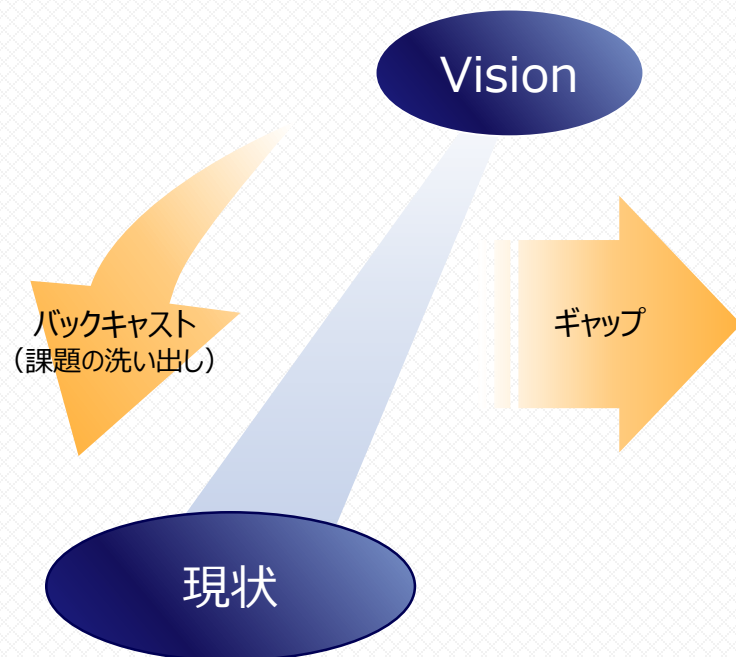
～10年後の目指す姿～

**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

県内総生産の維持、持続可能な地域の創造
低い県民所得（全国34位）の向上
若年層の県外流出の抑制
“青森には何もない”といった負のイメージの払拭
平均気温の上昇への対応
自然災害の激甚化による生活への不安解消

テーマ①
地域課題の
解決

当社の課題（含1次中期経営計画からの課題）

営業力の復元、提案力の強化
トップラインシナジーの発揮・拡大
収益力の強化と資本の積み上げ
有価証券評価損への対応
DXの推進・SXの浸透
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

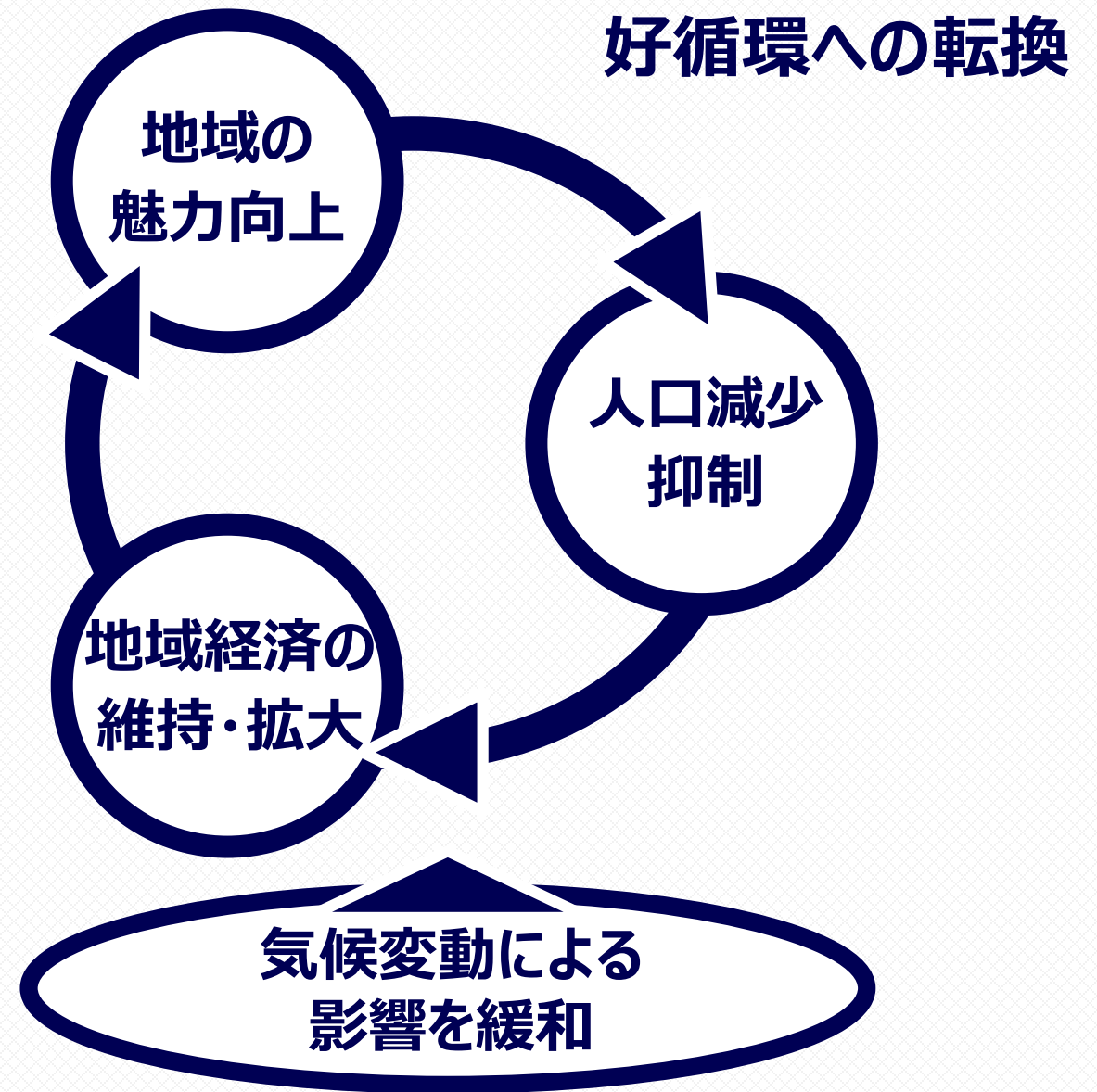
テーマ③
組織体制の
強化

■ 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

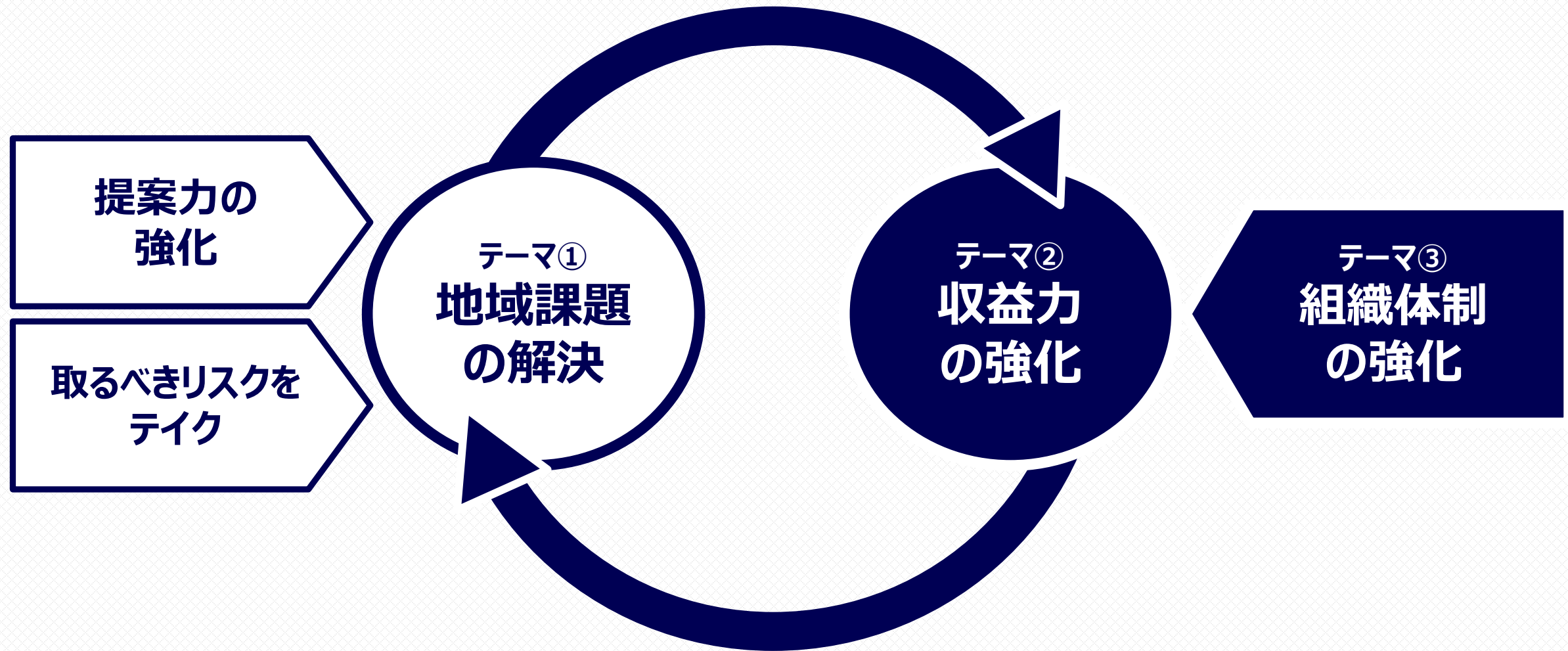
- 地域を経営の基盤とする我々にとって、地域の持続可能性と我々の持続可能性は同一
- 地域課題の解決に取り組むことで「地域経済の維持・拡大→地域の魅力向上→人口減少抑制→地域経済の維持・拡大」といった好循環への転換を図らなければならない

「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



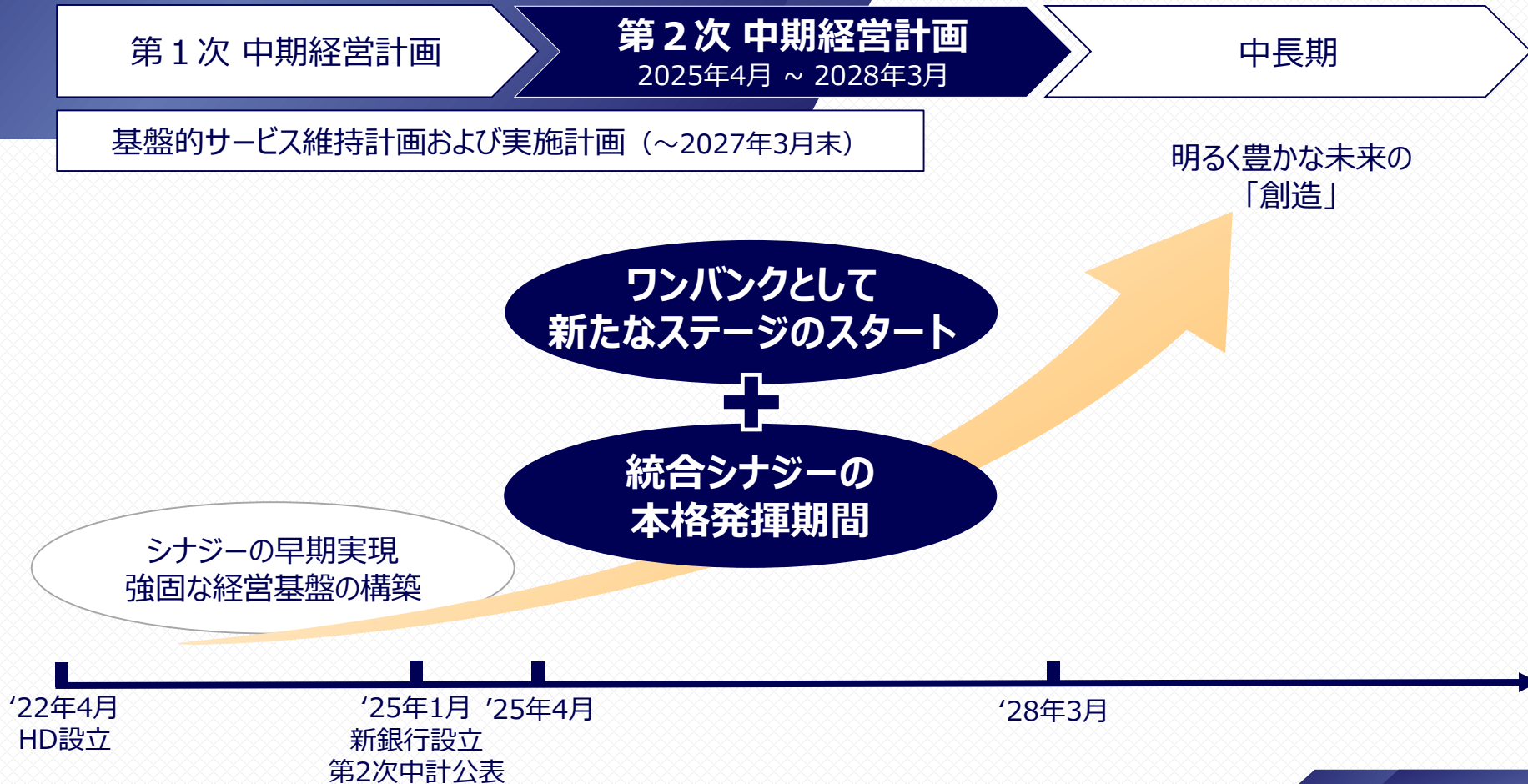
- 第2次中期経営計画では、組織体制の強化を図り、提案力を強化して、取るべきリスクをしっかりとテイクしながら、「地域課題の解決」に取り組むことで「収益力を強化」し、「収益力を強化」することで「地域課題の解決」に取り組む



■ 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』

～地域的好循環を目指して～

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▲51.1%

■ 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）

お客さま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、お客さま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
お客さま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
「お客さまの成長」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

金利ある世界を踏まえた
適正な収益の確保

重点施策④
**本業利益の
拡大**

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

評価損益の改善に向けた
資産の入れ替え

金融政策の見通しを踏まえた
債券投資

重点施策⑥
**有価証券
ポートフォリオの
再構築**

重点施策⑦
**グループ
総合力の発揮**

グループ事業再編

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

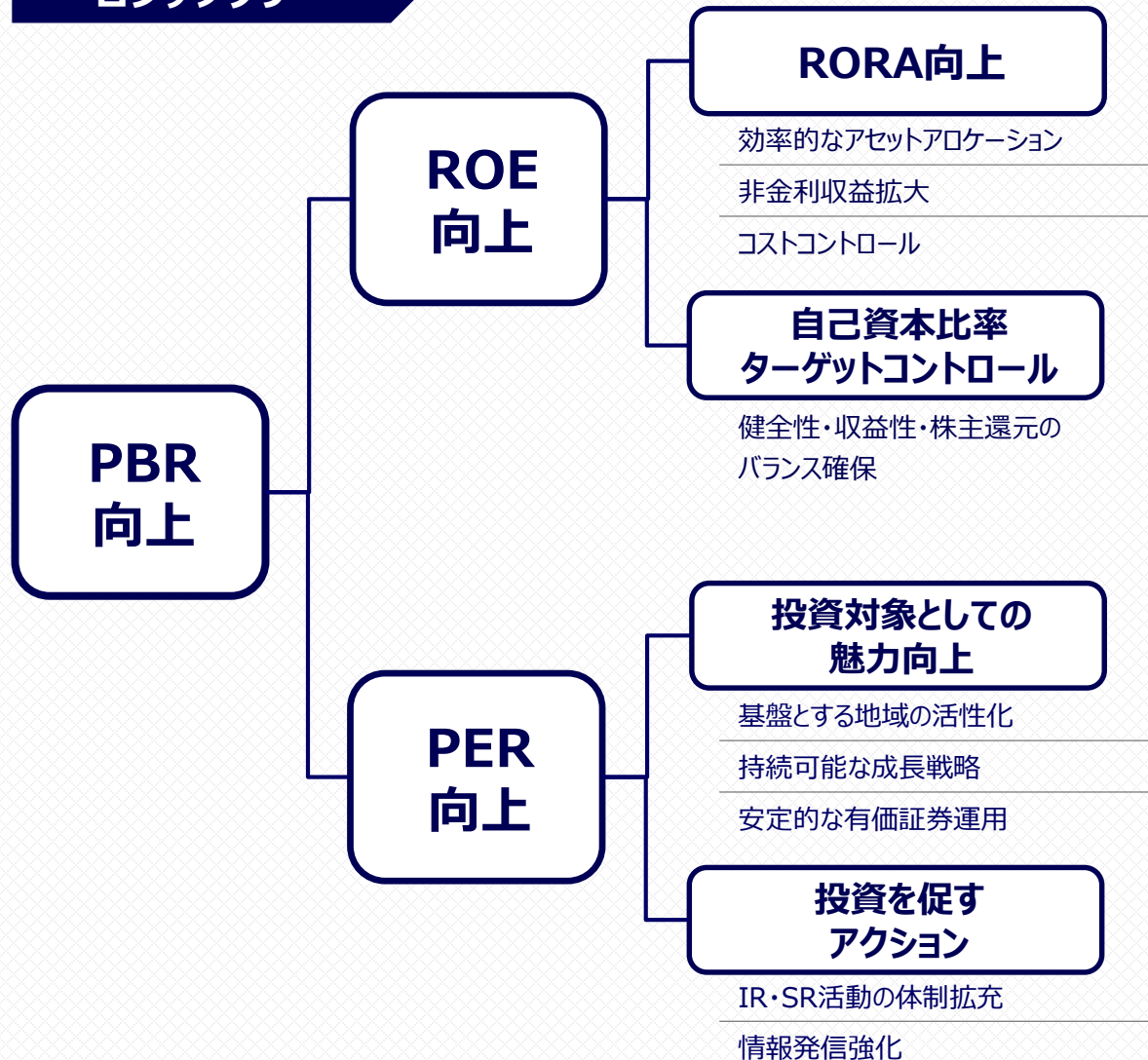
重点施策⑭ エンゲージメントと ウェルビーイングの向上

- 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

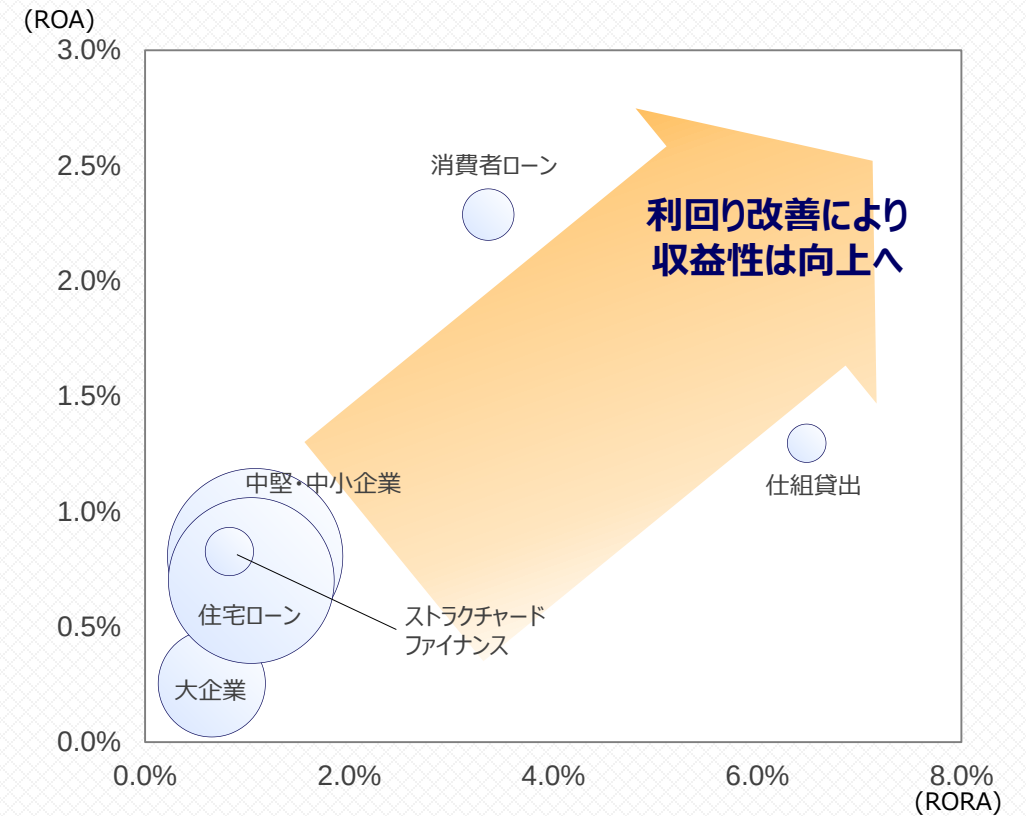
重点施策⑮ 資本コストや株価を意識した経営

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

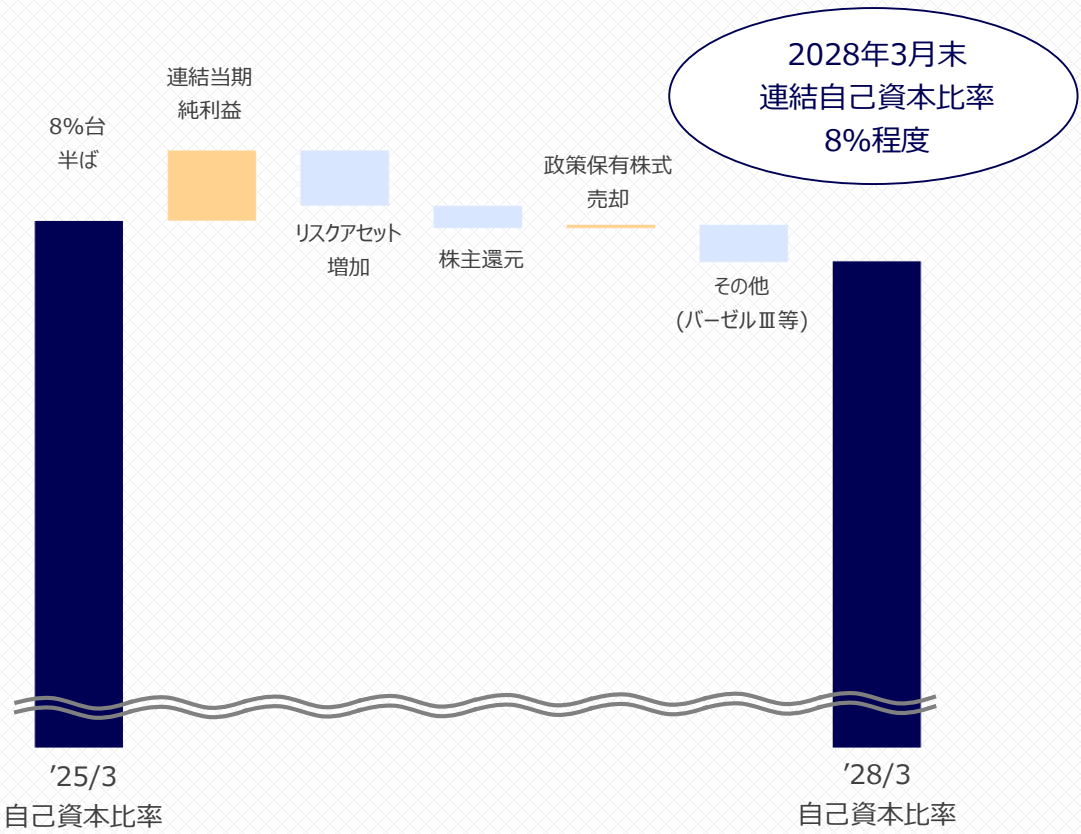


※円の大きさは貸出規模
※ROA・RORAとも信用コスト控除後業務粗利益ベース

■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

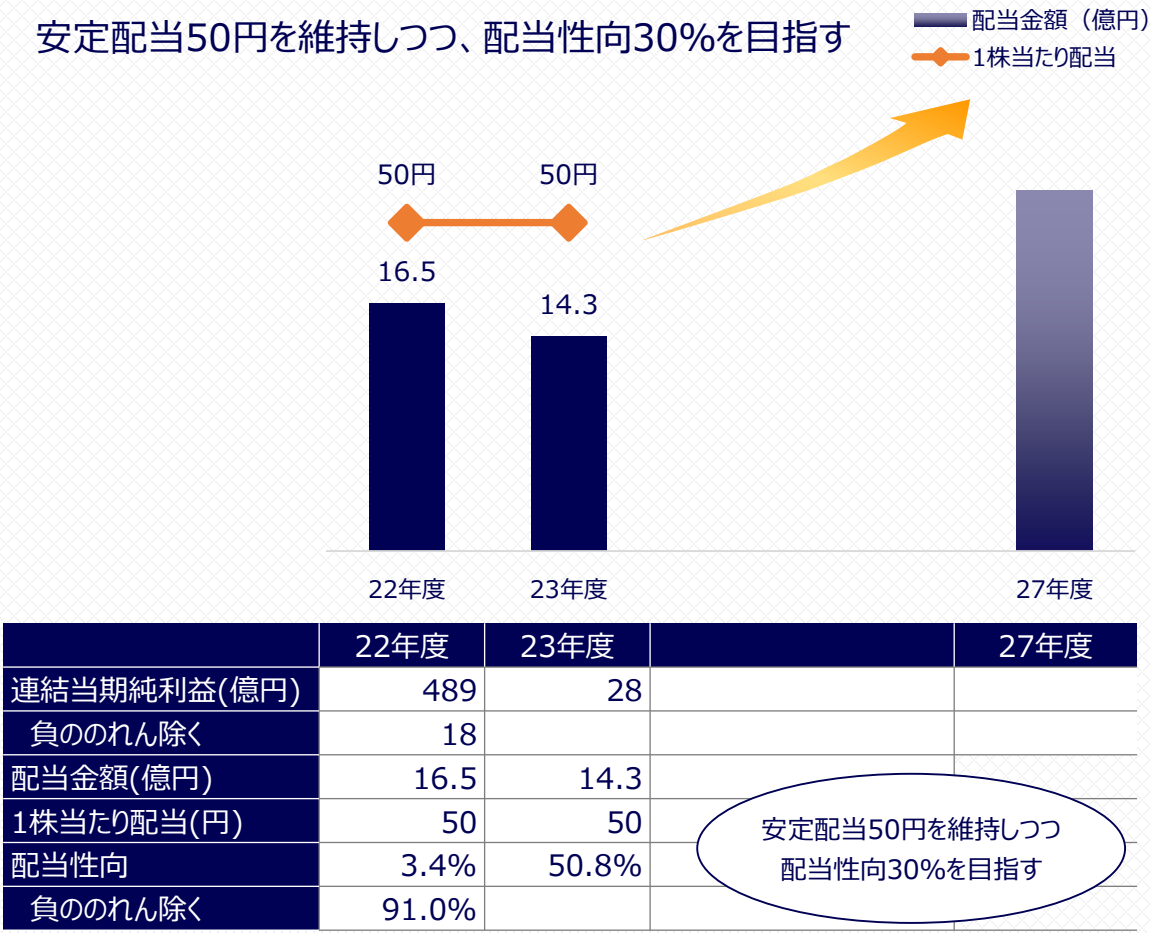
キャピタルアロケーション

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



■ 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

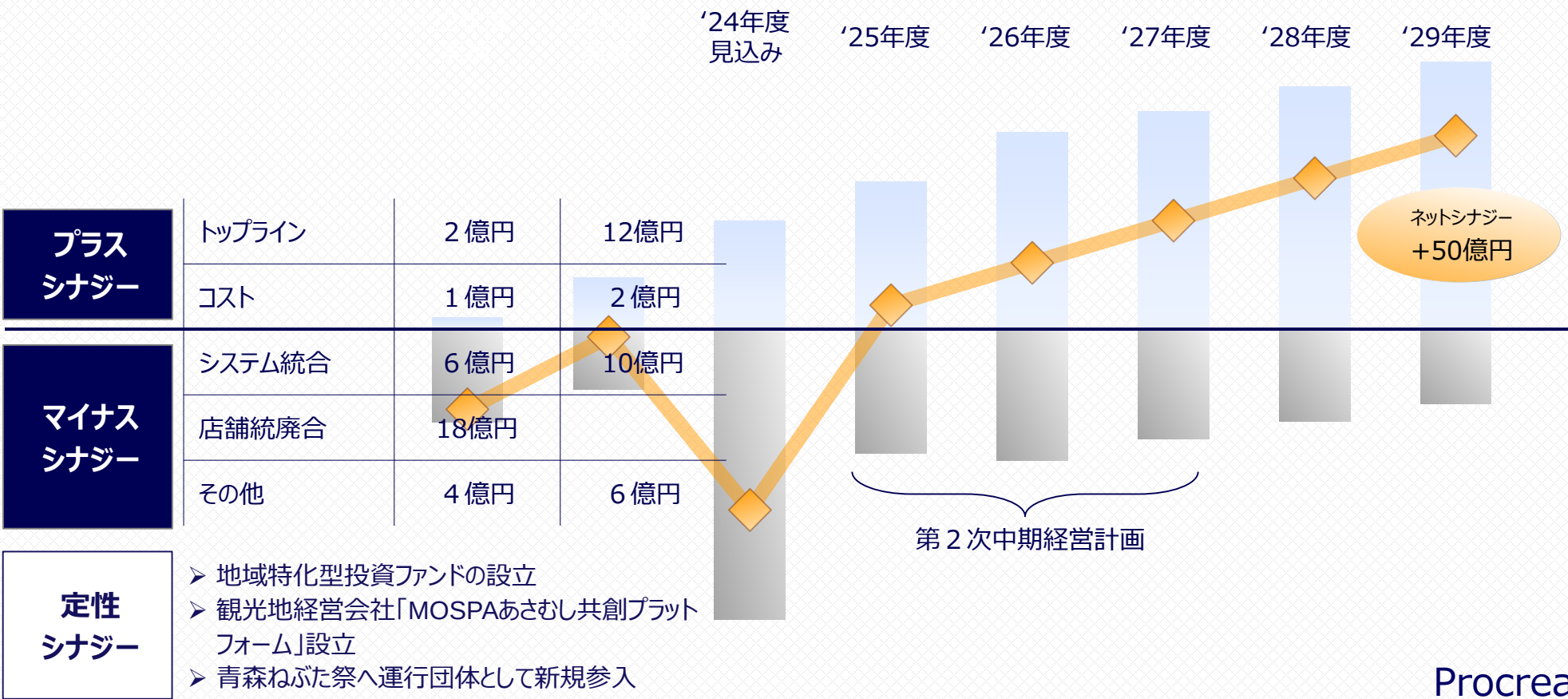
10年後の姿		
社会的インパクト	青森県の一人あたりGDP	継続的増加
	青森県の人口の社会増減率	減少率の改善
	青森県のGHG排出量	2030年度 '13年度比 ▲51.1%

■ 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



■ 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





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