



2022年3月23日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 青 森 銀 行
代表者名 取 締 役 頭 取 成 田 晋
コード番号 (8342 東証第一部)

会 社 名 株 式 会 社 み ち の く 銀 行
代表者名 取 締 役 頭 取 藤 澤 貴 之
コード番号 (8350 東証第一部)

経営統合に係る認可等の取得について

株式会社青森銀行（取締役頭取 成田 晋 以下、「青森銀行」といいます。）と株式会社みちのく銀行（取締役頭取 藤澤 貴之 以下、「みちのく銀行」とい、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、本日、経営統合に係る認可等の取得が完了いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。これにより、正式に「株式会社プロクレアホールディングス」を設立（2022年4月1日設立登記申請予定）することとなります。

記

1. 取得した認可等の一覧

- (1) 共同株式移転の認可
- (2) 実施計画の認定
- (3) 銀行を子会社とする持株会社設立に係る認可
- (4) みちのく銀行において取得した認可等
 - ・経営強化計画の変更の承認
 - ・発行金融機関等による株式移転に係る認可

2. 取得した認可等の内容

- (1) 共同株式移転の認可

①認可事項

「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」第4条第1項に基づく基盤的サービス維持計画を関係当局に提出しその審査を受けた結果、同法第3条第1項第4号に基づく共同株式移転の認可を取得し、両行の経営統合に関し独占禁止法を適用しないことが承認されました。

②基盤的サービス維持計画の概要

地域の基盤的サービスの安定的な提供と地域経済の活性化を実現するとともに、経営統合により発生するおそれのある不当な不利益（不当に高い金利・不当な保証条件の悪化等）を防止するための必要な方策等を定めた計画となります。

詳細につきましては添付資料をご参照ください。

【添付資料】

- ・基盤的サービス維持計画（ダイジェスト版）
- ・基盤的サービス維持計画

（2）実施計画の認定

①認定事項

「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」第34条の10第1項に基づき作成した実施計画につきまして、同条第3項に基づく認定がなされました。本計画の認定に伴い、近日、預金保険機構と資金交付契約を締結する予定であり、当該計画の実施期間中に30億円を上限とする資金交付を求めることがあります。

②実施計画の概要

地域の基盤的金融サービスの安定的な提供と地域経済の活性化を実現するための必要な方策や経営基盤の強化のための措置の実施に要する費用・交付を求める資金の額等を定めた計画となります。

詳細につきましては添付資料をご参照ください。

【添付資料】

- ・実施計画（ダイジェスト版）
- ・実施計画

（3）銀行を子会社とする持株会社の設立に係る認可

両行は、銀行法第52条の17第1項に基づく銀行を子会社とする持株会社の設立に係る認可を取得しました。なお、設立する予定の持株会社の概要は以下のとおりです。

【持株会社の概要】

(1) 商 号	「株式会社プロクレアホールディングス」 (英文表示: Procrea Holdings, Inc.)
(2) 代 表 者	代表取締役社長 成田 晋 (青森銀行 取締役頭取) 代表取締役副社長 藤澤 貴之 (みちのく銀行 取締役頭取)
(3) 本 店 所 在 地	青森県青森市勝田一丁目3番1号
(4) 主な本社機能所在地	青森県青森市橋本一丁目9番30号
(5) 設 立 年 月 日	2022年4月1日
(6) 設 立 方 法	共同株式移転による完全親会社（持株会社）設立

(7) 事 業 内 容	銀行持株会社として、次の業務を営むことを目的とする。 (1) 銀行および銀行法により子会社とすることのできる会社の経営管理 (2) 前号に掲げる業務に付帯関連する一切の業務 (3) 前二号に掲げる業務のほか、銀行法により銀行持株会社が営むことができる業務
(8) 資 本 金	200億円
(9) 上 場 証 券 取 引 所	東京証券取引所市場第一部（証券コード 7384） （※）2022年4月4日に予定される東京証券取引所の新市場区分への変更により、プライム市場への移行を予定しております。

(注)共同持株会社の設立については、2021年11月12日付のプレスリリース「株式会社青森銀行と株式会社みちのく銀行の共同持株会社設立（株式移転）に関する最終契約締結について」をご参照ください。

(4) みちのく銀行において取得した認可等

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9条第1項に基づく変更後の経営強化計画を関係当局に提出し、その審査を受けた結果、同条第2項に基づき経営強化計画の変更が承認されました。

また、みちのく銀行は、同法第13条第1項に基づき発行金融機関等による株式移転に係る認可の申請を関係当局に行い、その審査を受けた結果、同条第2項に基づく認可を受けております。

以上

【本件に関するお問い合わせ】

株式会社青森銀行 総合企画部 広報室 TEL 017-777-1111

株式会社みちのく銀行 経営企画部 広報室 TEL 017-774-1274

基盤的サービス維持計画（ダイジェスト版）



2022年2月

目次

I. 合併等に係る契約の内容に関する事項	3
II. 合併等に係る特定地域基盤企業が基盤的サービスを提供する地域の範囲	4
III. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた 基盤的サービスの提供の維持に関する事項	5
IV. その他合併等による基盤的サービスの提供の維持に関し必要な事項	16

I. 合併等に係る契約の内容に関する事項

・合併等の目的

基盤的サービスの安定的な提供と地域経済の活性化を実現するため、健全な経営基盤を有する銀行が必要

経営統合

共同株式移転方式による持株会社設立

経営統合により、健全な経営基盤を構築・金融仲介機能を強化・地域の新たな価値を見出し活かす

2021年5月：基本合意締結

2021年11月：最終合意締結

・銀行持株会社の概要

商号	株式会社プロクレアホールディングス
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 銀行およ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なら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
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

・合併等のスケジュール

**2022年4月1日
(予定)**

銀行持株会社の設立

**2024年度
(予定)**

両行の合併

- 青森銀行及びみちのく銀行は、2022年4月に経営統合を行い、2024年度内を目処に両行の合併を行うことを基本的な方針とし、金融システムの安定と基盤的サービスの維持・向上、地域産業の更なる発展と地域住民の生活の質の向上に繋げることで、地域とともに持続的な成長を果たしてまいります。

II. 合併等に係る特定地域基盤企業が基盤的サービスを提供する地域の範囲

・基盤的サービスを提供する地域の範囲

【青森県内】

	青森県※					
	東青地域	中南地域	三八地域	西北地域	上北地域	下北地域
青森銀行	○	○	○	○	○	○
みちのく銀行	○	○	○	○	○	○

【青森県外】

	北海道			秋田県		岩手県		宮城県	東京都
	札幌市	函館市	北斗市	大館市	能代市	盛岡市	久慈市	仙台市	中央区
青森銀行	○	○		○	○	○		○	○
みちのく銀行	○	○	○	○	○	○	○	○	○

※青森県の地域の定義（青森県が設置する地域県民局の所管区域を参照しております。）

地域県民局の所管区域

…通勤・通学、通院、買い物、余暇活動等、住民の生活面で一定のまとまりを有し、また、様々な施策や事業展開としても望ましい圏域をその所管区域としており、青森県内を6つの地域に分類しております。

[東青地域] 青森市、東津軽郡

[三八地域] 八戸市、三戸郡

[上北地域] 十和田市、三沢市、上北郡

[中南地域] 弘前市、黒石市、平川市、中津軽郡、南津軽郡

[西北地域] 五所川原市、つがる市、西津軽郡、北津軽郡

[下北地域] むつ市、下北郡

- 両行は、青森県をはじめとして、北海道、秋田県、岩手県、宮城県及び東京都に営業拠点を有しており、基盤的サービス（預金、貸出、為替、収納、コンサルティング、ビジネスマッチング及びM&Aに係るサービス）を提供しております。
- 青森県については、青森県が設置する地域県民局の所管区域で見た場合、両行ともに、分類された各区域（経済圏）の全てをカバーしております。

III. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

・営業拠点数（2021年12月末時点）

	青森県							その他	合計
	東青地域	中南地域	三八地域	西北地域	上北地域	下北地域	小計		
青森銀行	21	15	16	8	11	3	74	8	82
みちのく銀行	18	12	13	9	7	2	61	13	74

※支店内支店及び個人ローン等の専門拠点は含めておりません。

・都道府県別預金残高（2021年3月末時点）（単位：億円）

	青森銀行		みちのく銀行	
	残高	占有率	残高	占有率
青森県	26,119	96.2%	18,052	85.6%
北海道	441	1.6%	2,091	9.9%
秋田県	209	0.7%	286	1.4%
岩手県	93	0.3%	487	2.3%
宮城県	176	0.6%	125	0.6%
東京都	100	0.3%	58	0.3%

・青森県内預貸金シェア（2021年3月中平残ベース）

	預金	貸出金
青森銀行	44.9%	44.3%
みちのく銀行	31.5%	33.2%
両行合算	76.4%	77.5%

※出所：日本金融通信社「金融機関データ」
 (拠点ベース：地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫におけるシェア)

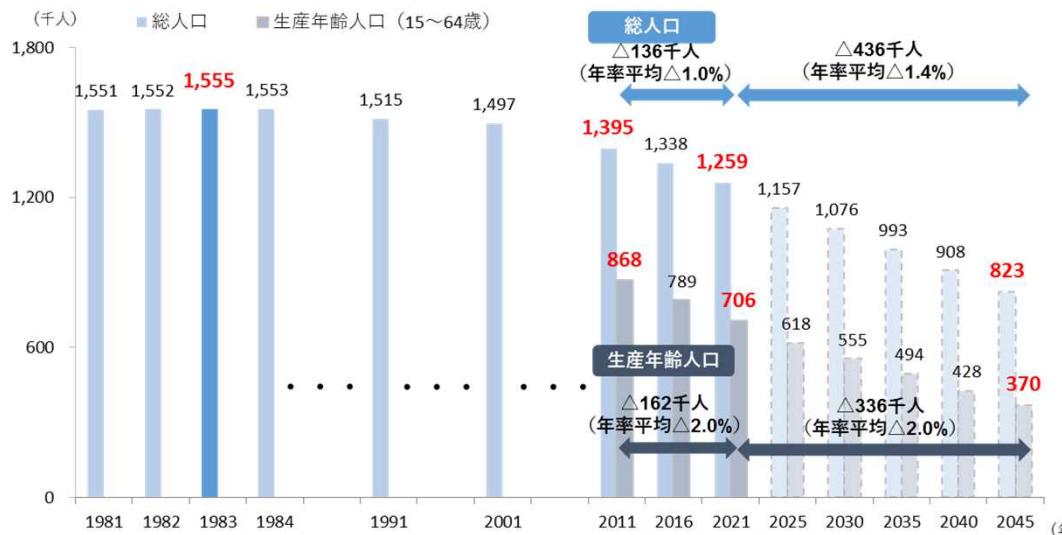
・都道府県別貸出金残高（2021年3月末時点）（単位：億円）

	青森銀行		みちのく銀行	
	残高	占有率	残高	占有率
青森県	14,608	78.6%	11,001	63.9%
北海道	474	2.5%	2,825	16.4%
秋田県	137	0.7%	214	1.2%
岩手県	280	1.5%	458	2.6%
宮城県	374	2.0%	257	1.4%
東京都	2,689	14.4%	2,454	14.2%

- 青森銀行は全営業拠点82ヶ店のうち74ヶ店（90.2%）、みちのく銀行は同74ヶ店のうち61ヶ店（82.4%）を青森県内に配置しております。
- 青森県内における預貸金の両行合算シェアは、70%超の水準であり、地域経済の発展に貢献していくために、基盤的サービスの提供を中心に各種取組みを積極的に展開するなど、長きに亘り青森県の発展に尽力してまいりました。

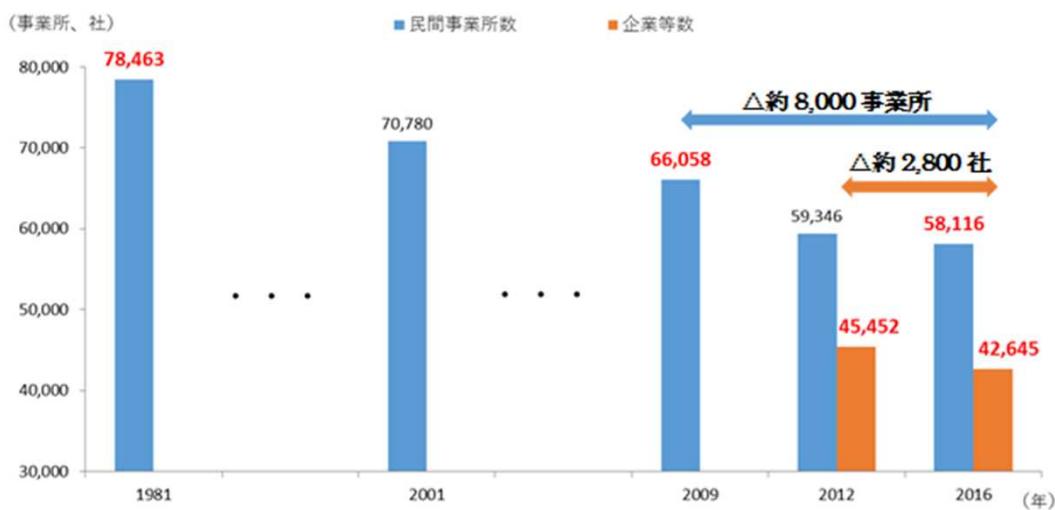
Ⅲ. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び 当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

・青森県の人口推移と将来推計



※出所：総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（1981～2021年）」及び
国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2018年推計）
(2025～2045年)」より青森銀行・みちのく銀行作成

・青森県の事業所数等推移



※出所：総務省「事業所・企業統計調査（1981～2006年）」及び
総務省「経済センサス-基礎調査・活動調査（2009～2016年）」
より青森銀行・みちのく銀行作成

- 青森県の人口は、1983年の1,555千人をピークに、以降減少が継続しております。直近10年間においては136千人減少（年率平均1.0%減少）しており、2045年までには更に436千人減少（年率平均1.4%減少）すると推計されております。
特に生産年齢人口（15～64歳）は、直近10年間で162千人減少（年率平均2.0%減少）と減少幅が大きくなっています。今後も同水準の減少率で推移することが見込まれており、2045年までには更に336千人が減少（年率平均2.0%減少）すると推計されております。
- 青森県の民間事業所数は、2009年から2016年の間に約8,000事業所減少しており、また、企業等数については、2012年から2016年の間に約2,800社減少しております。

III. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

・基盤的サービスに係る収支の定義

- +) 資金利益（有価証券利息配当金除く）
- +) 役務取引等利益
- +) その他業務利益（国債等債券損益除く）
-) 営業経費（退職給付を含む）
-) 与信費用

・基盤的サービスに係る収支の実績

【青森銀行】

(単位：億円)

	2017/3期 (2016年度)	2018/3期 (2017年度)	2019/3期 (2018年度)	2020/3期 (2019年度)	2021/3期 (2020年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	172	169	169	164	162
役務取引等利益	31	30	32	31	35
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	1	0	0	0
営業経費（マイナス表示）	△239	△232	△234	△230	△222
与信費用（マイナス表示、 プラスは貸倒引当金戻入益）	24	5	4	△7	△8
基盤的サービスに係る 収支	△12	△27	△29	△42	△32

【みちのく銀行】

(単位：億円)

	2017/3期 (2016年度)	2018/3期 (2017年度)	2019/3期 (2018年度)	2020/3期 (2019年度)	2021/3期 (2020年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	198	196	193	187	184
役務取引等利益	25	22	22	22	20
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	1	9	3	0
営業経費（マイナス表示）	△220	△227	△222	△209	△200
与信費用（マイナス表示、 プラスは貸倒引当金戻入益）	△5	△4	△12	△22	△10
基盤的サービスに係る 収支	△2	△11	△10	△19	△5

- ・ 生産年齢人口や事業所数等の減少など、需要が縮小する環境下においても、両行ともに金融仲介機能を発揮することで貸出金を増加させてまいりました。
- ・ 一方で、需要が限定される中において、貸出金利回りは低下しており、その影響が貸出金増加効果を上回ることから、資金利益（有価証券利息配当金除く）は減少傾向にあり、基盤的サービスに係る収支は赤字基調で推移しております。

Ⅲ. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び 当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

・基盤的サービスに係る収支の見込み

【青森銀行】

	(単位：億円)					
	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度)	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	166	163	165	158	155	156
役務取引等利益	39	40	40	40	40	40
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	1	1	1	1	1	1
営業経費（マイナス表示）	△213	△208	△205	△203	△202	△202
与信費用（マイナス表示）	△5	△4	△4	△5	△5	△5
基盤的サービスに係る収支	△12	△8	△4	△9	△11	△11

【みちのく銀行】

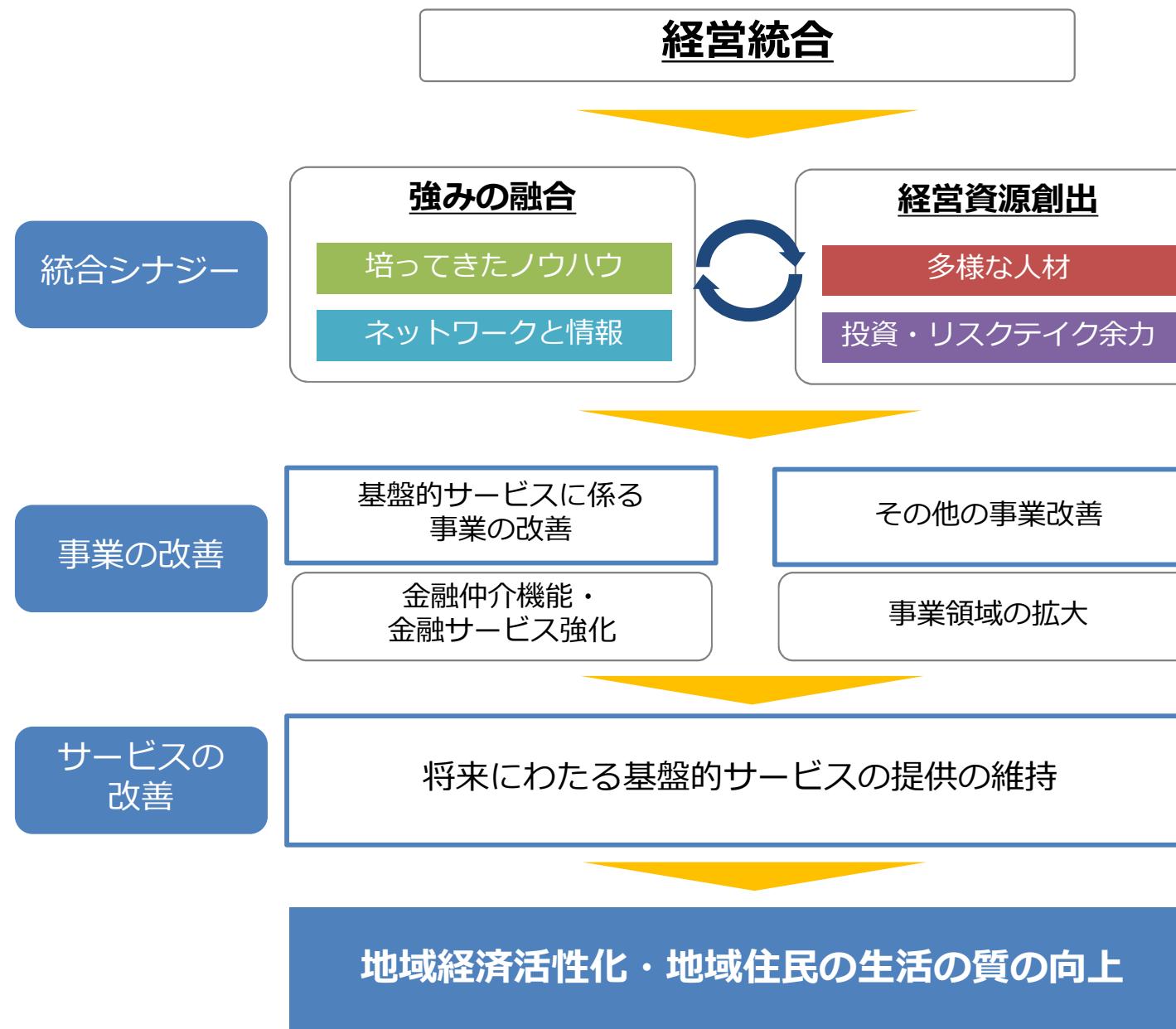
	(単位：億円)					
	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度)	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	183	182	182	178	177	176
役務取引等利益	18	20	20	19	18	18
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	0	0	0	0	0
営業経費（マイナス表示）	△196	△191	△188	△187	△187	△187
与信費用（マイナス表示）	△8	△12	△16	△15	△13	△12
基盤的サービスに係る収支	△3	△1	△2	△5	△4	△6

- 両行ともに新規実行利回りが既存貸出の利回りを下回ることから、引き続き貸出金総利回りは低下する見通しとなっております。
- 引き続き、役務取引の強化や経費削減に取り組んでいくものの、基盤的サービスに係る収支は赤字が継続していく見込みとなっております。

**基盤的サービスを
将来にわたって持続的に提供する
ことが困難になる可能性があります。**

III. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び 当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

・基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策



- ・ 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。
- ・ 統合シナジーの発揮・活用により、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。
- ・ このような取組みを通じて、将来にわたって基盤的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。

III. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

・強みの融合

青森銀行の強み		みちのく銀行の強み
✓ 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		
店舗・チャネル		
✓ 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	ネットワーク	✓ 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

- 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「質」の高いサービスを提供いたします。
- 両行のネットワークを面的・立体的に結び付けることで、お客様の成長を加速させ、地域の更なる発展に貢献してまいります。

III. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

・経営資源の創出

人員の創出

- ・ **チャネル配置の最適化**
両行が近接しているエリアを中心に店舗及びATMを統合
- ・ **業務の集約化**
本部業務、営業店業務の集約化
- ・ **デジタル化**
ミドル・バックオフィス業務の削減

投資余力の創出

- ・ **システム・事務の共通化**
両行の合併と同時にシステムを統合
- ・ **各種コストの適正化**
両行で重複するコストの見直し

リスクテイク余力の創出

- ・ **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実施
- ・ **リスク管理体制の強化**
信用リスク、市場リスク等、両行のノウハウを融合・活用した管理体制の強化

- ・ 両行は、営業地域の重複が多く、同一エリアへの店舗・ATMの配置も多いことから、顧客利便性を維持しつつ、チャネル網の最適化を進めることができます。
- ・ また、システム・事務の共通や、業務改革による効率的な体制の構築等により、経営効率の向上が図られます。

III. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

・法人分野の取組み



- 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、お客様の事業に対する「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を展開
- 両行グループ会社機能を一体で活用する体制の構築
- あらゆるライフステージに応じた一貫した支援体制
- 両行の強みの融合等による更なる専門性の強化
- 業種固有の経営課題に対する質の高い解決策の提供

【伴走型コンサルティング】



【主要産業と両行の強み】

農林水産	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門人材によるコンサルティング ✓ 再生支援ノウハウ ✓ 融資ノウハウ
グリーン (環境・エネルギー)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 多様なネットワーク ✓ 融資ノウハウ 		

・個人分野の取組み

- コンサルティング力の強化に取り組み、お客様のライフプランやライフイベントに応じた最適なソリューションを提供

・地方公共団体分野の取組み

- 行政業務負担の軽減に資する各種ソリューションの提供
- 官民連携による地域活性化施策の実施
- PPP/PFIの活用による「まちづくり」への貢献

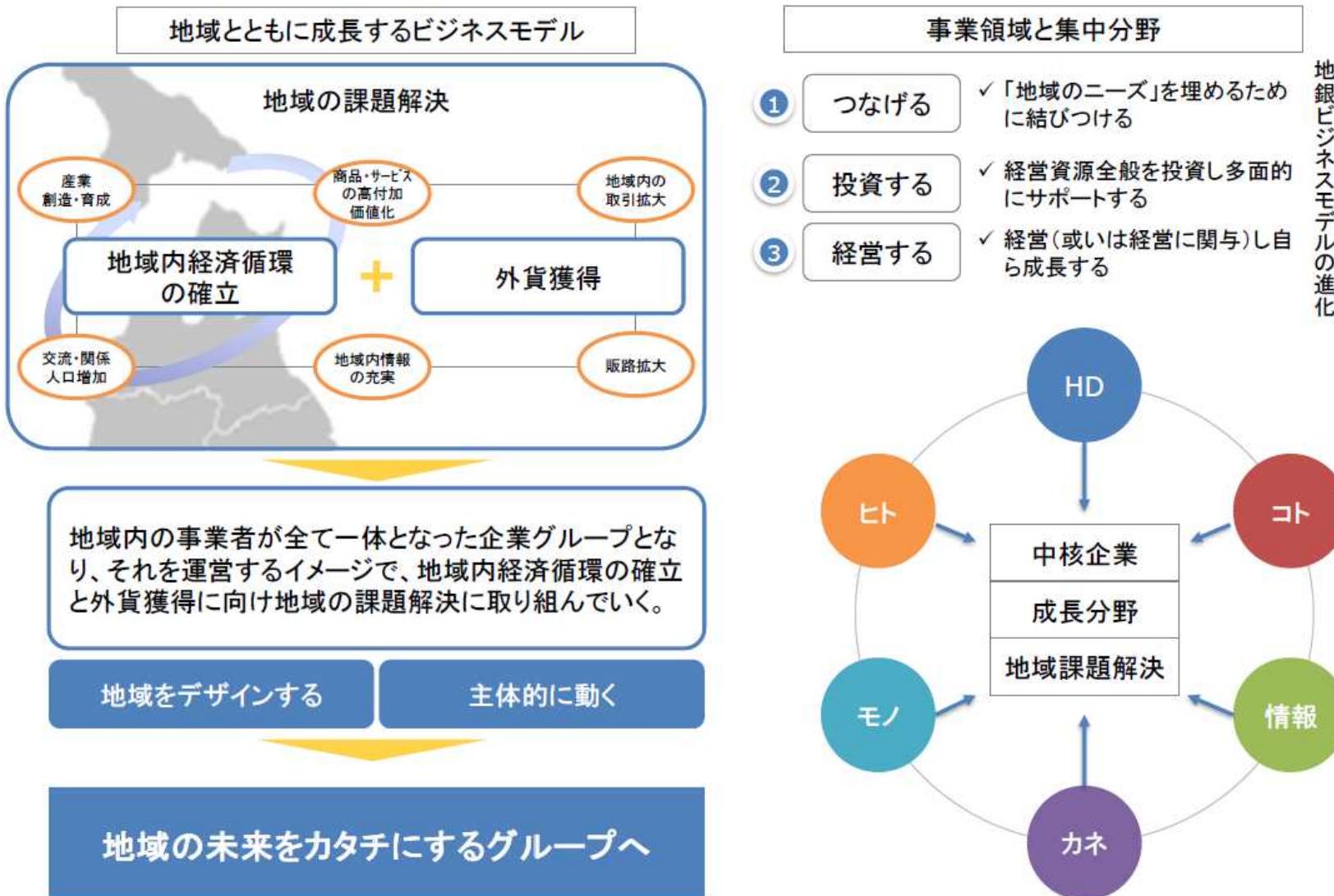
・デジタル化の推進

- 非対面チャネルやサービスの拡充
- 両行保有データの活用によるマーケティングの強化

III. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

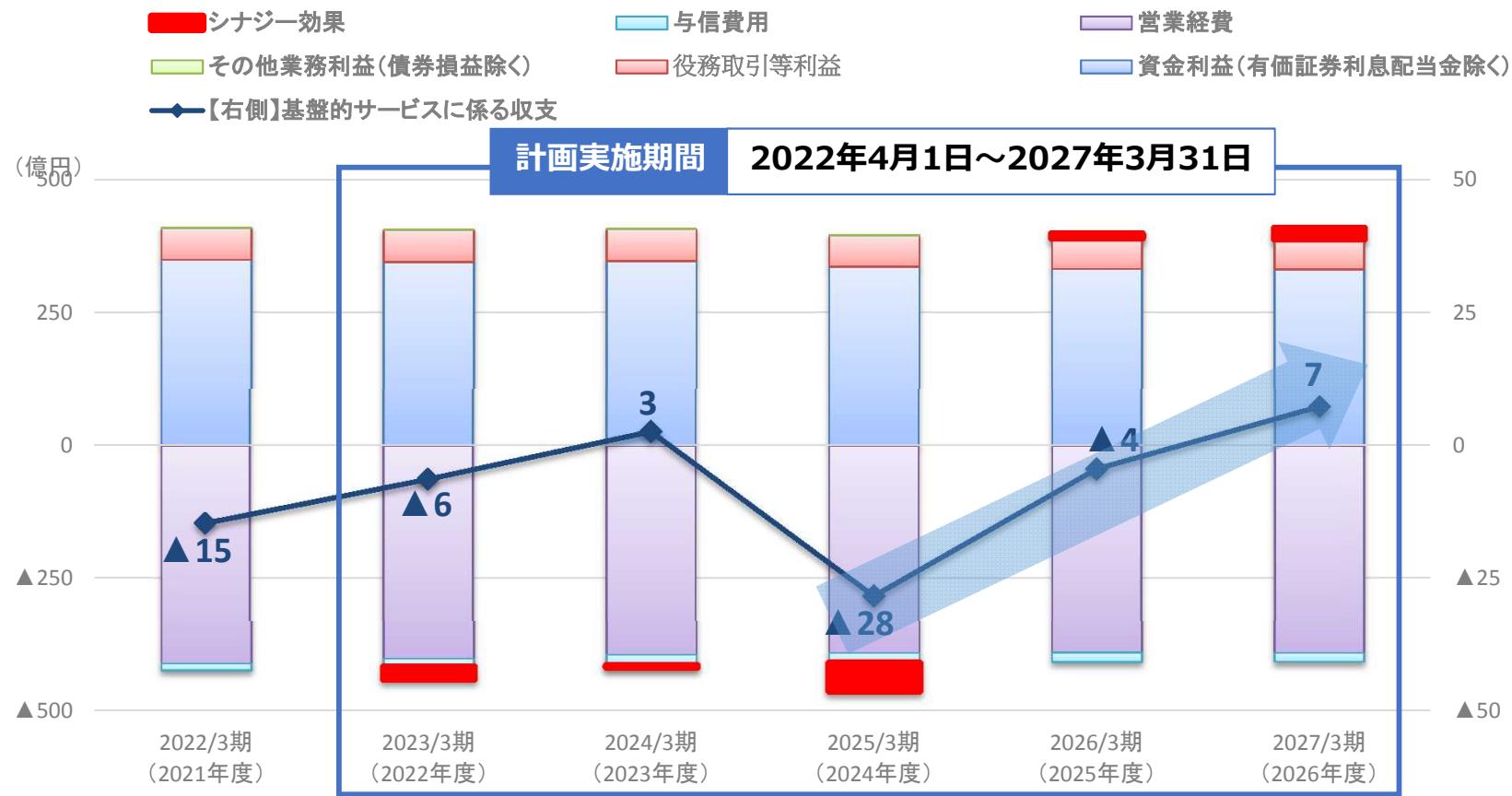
・事業領域の拡大 ～ 地銀ビジネスモデルの進化（ビジネスモデルの名称：地域共創・総合商社モデル）

- 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。



III. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

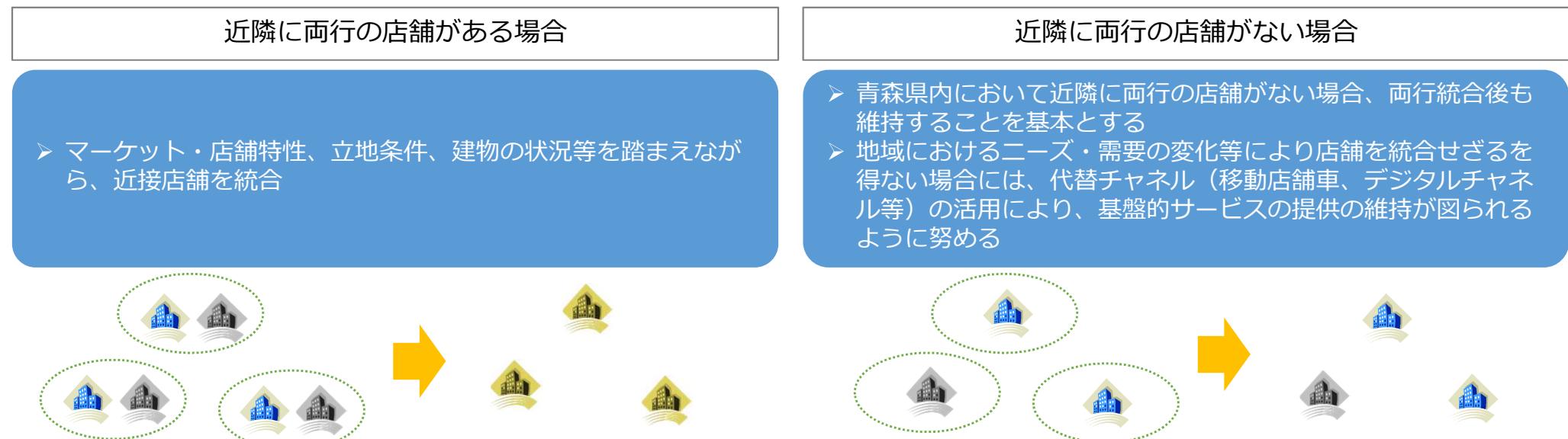
・基盤的サービスに係る収支の改善



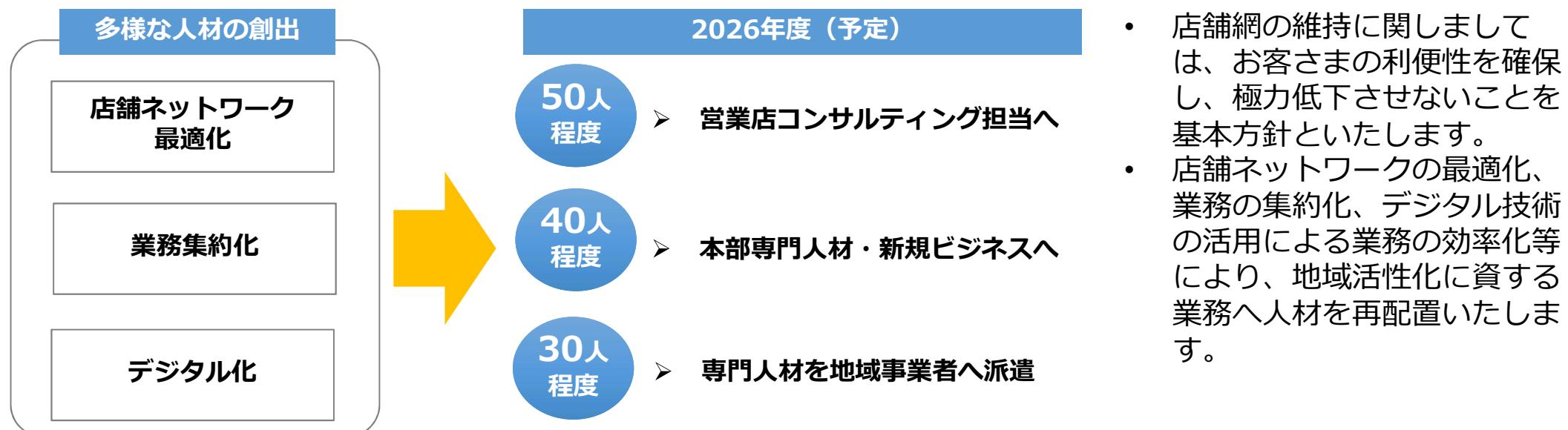
- 経営統合後につきましては、両行のノウハウや強みの融合による資金利益（有価証券利息配当金除く）及び役務取引等利益の増加を主因として、基盤的サービスに係る収支は2024/3期に黒字化を見込んでおります。
- 両行の合併を予定している2025/3期は、資金利益（有価証券利息配当金除く）及び役務取引等利益はシナジー効果により更なる増加を見込む一方、システム改修等に伴う経費支出の先行により基盤的サービスに係る収支は再び赤字となる見込みです。2026/3期以降は、経営基盤の強化のための措置によるプラスシナジーが本格的に発揮され始めることから、基盤的サービスに係る収支は改善に向かい、計画終期の2027/3期には+7億円の黒字を見込んでおります。

III. 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

・一定の店舗網維持に関する方針



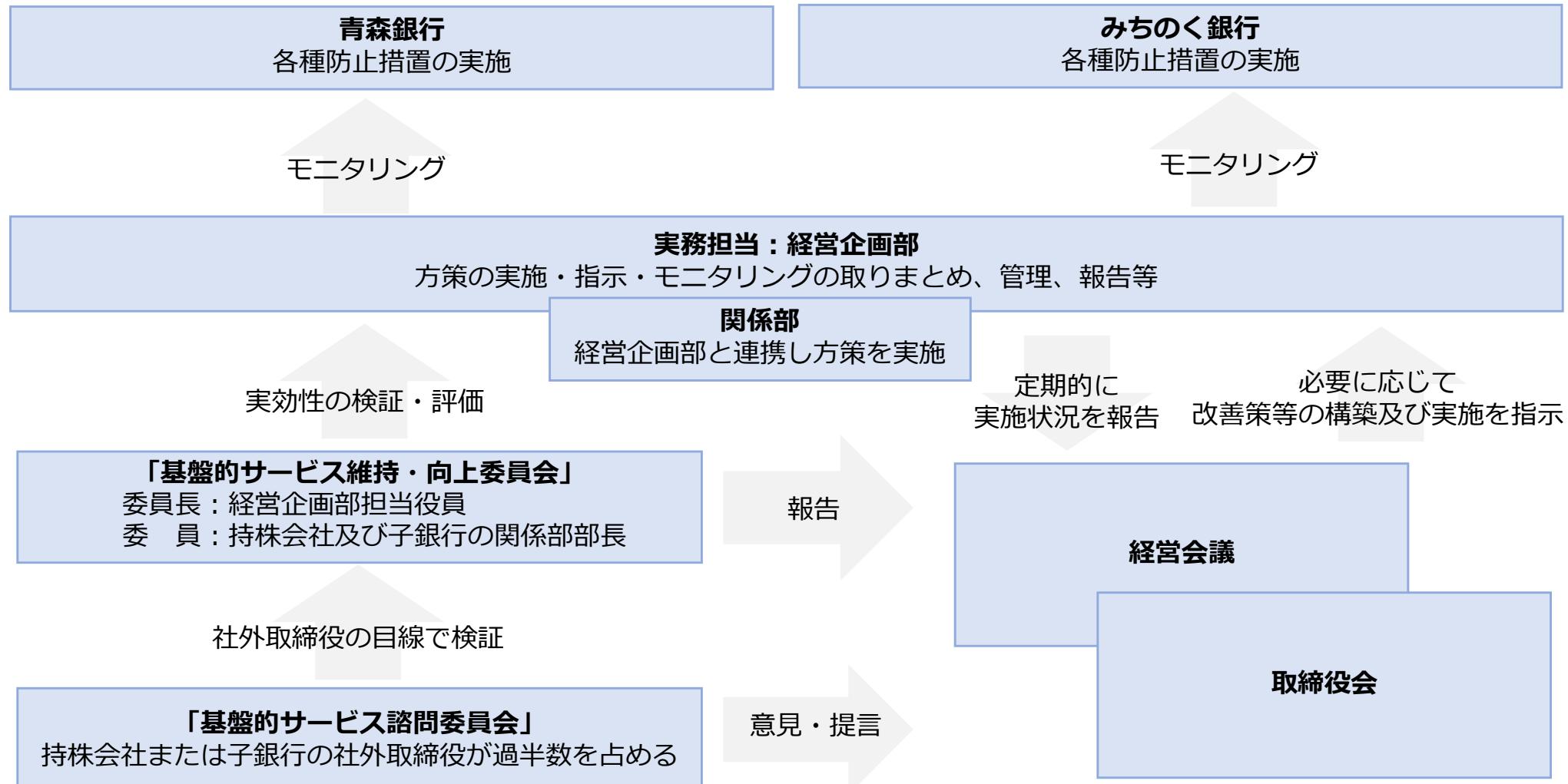
・人的資源の確保と強化に関する方針



IV. その他合併等による基盤的サービスの提供の維持に關し必要な事項

・不当な不利益防止の方策

【不当な不利益防止に向けた実施体制】



- ・ お客様への不当な不利益が生じないよう、適正な運用に向けた実施体制を構築いたします。
- ・ 不当な不利益防止措置の実効性について、半年に1度金融当局へ報告いたします。
- ・ モニタリング状況の概要について、半年に1度、プロクレアHDのウェブサイトに公表いたします。

IV. その他合併等による基盤的サービスの提供の維持に關し必要な事項

・不当な不利益防止の方策

【不当な不利益防止に向けた措置】

- ✓ 青森県内中小企業向け貸出の審査時における貸出金利に係る事前確認及び事後モニタリング
- ✓ 青森県内中小企業向け貸出の審査時における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
- ✓ 青森県内の店舗統廃合に係る事前確認および一定の店舗網の維持
- ✓ お客様アンケートの定期実施によるモニタリング
- ✓ 経営統合及び取引条件に関する相談窓口の設置
- ✓ 不当な不利益防止措置の対外周知（ウェブページ、全営業店へのポスター掲示、パンフレットの備え置き等）

- ・ 貸出金利及び保証条件の事前確認の結果、不当に高い金利・不当な保証条件の悪化等と認められる場合には、適切かつ合理性のある金利・保証条件への見直しを行います。
- ・ お客様アンケートにつきましては、経営統合にかかる様々なお客様の意見・見解等を適切に収集・還元するため、プロクレアHDとの人的関係・資本関係・貸出取引等の観点から独立性が認められる第三者に委託いたします。

基盤的サービス維持計画

2022 年 2 月 25 日提出

青森県青森市橋本一丁目 9 番 30 号
株式会社青森銀行
取締役頭取 成田 晋

青森県青森市勝田一丁目 3 番 1 号
株式会社みちのく銀行
取締役頭取 藤澤 貴之

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（令和 2 年法律第 32 号。以下「法」という。）第 4 条第 1 項の規定により、基盤的サービス維持計画を次のとおり提出します。

記

（法第 4 条に規定する基盤的サービス維持計画）

- 第 1 合併等に係る契約の内容に関する事項
- 第 2 合併等に係る特定地域基盤企業が基盤的サービスを提供する地域の範囲
- 第 3 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項
- 第 4 基盤的サービス維持計画の実施期間
- 第 5 その他合併等による基盤的サービスの提供の維持に関し必要な事項

【目次】

【基盤的サービス維持計画】

第1 合併等に係る契約の内容に関する事項	P.3
第2 合併等に係る特定地域基盤企業が基盤的サービスを提供する地域の範囲	P.5
第3 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項	P.6
第4 基盤的サービス維持計画の実施期間	P.37
第5 その他合併等による基盤的サービスの提供の維持に関し必要な事項	P.38

第1 合併等に係る契約の内容に関する事項

1. 銀行持株会社の商号等

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、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、共同株式移転の方式による持株会社の設立を予定しております。また、両行は統合効果の最大化を目指すべく、持株会社のもとでの両行の合併を基本的な方針としております。

（1）銀行持株会社の概要

① 商 号	株式会社プロクレアホールディングス
② 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なら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
③ 本 店 所 在 地	青森県青森市勝田一丁目3番1号
④ 主な本社機能所在地	青森県青森市橋本一丁目9番30号
⑤ 代 表 著者	代表取締役社長 成田 晋 代表取締役副社長 藤澤 貴之
⑥ 資 本 金	200億円
⑦ 純資産（連結）*	2,097億円
⑧ 総資産（連結）*	6兆2,233億円
⑨ 決 算 期	3月31日
⑩ 上場証券取引所	東京証券取引所
⑪ 会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
⑫ 株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

*2022/3期第2四半期（中間期）における両行の単純合算

（2）前提としたスケジュール

基盤的サービス維持計画（以下、「本計画」といいます。）では、持株会社の設立後2年後の2024年度内を目処に両行が合併することを前提として作成しております。なお、以下のスケジュールは、今後検討を進める中で変更する場合があります。

2022年4月1日（予定） 銀行持株会社の設立

2024年度（予定） 両行の合併

2. 合併等の背景及び目的

(1) 経営統合の背景

両行は共に青森県に本店を置く地方銀行であり、それぞれ企業理念として地域、お客さまをキーワードとして掲げ、豊かな地域社会の創造とお客さまの幸福・発展を使命に金融仲介機能の発揮に取り組み、安定的な金融システムの維持、ひいては基盤的サービスの維持を通じて地域社会とお客さまに貢献してまいりました。

一方、長きに亘る低金利環境により預貸金利鞘の縮小と有価証券運用収益の減少が継続する中、青森県においては人口減少・少子高齢化が進み、両行を取り巻く経営環境は益々厳しさが増していくものと予想されます。

また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受けた地域の事業者への円滑な金融支援やウィズコロナ・アフターコロナといった社会構造の変革への対応等、地域社会が持続的に発展していくために、両行が果たすべき役割はますます重要になっていくものと認識しております。加えて、デジタル技術の進展や規制緩和等を背景とした従来型の金融サービスの垣根を超えた新たな分野への挑戦を通じて、多様化するお客さまニーズへの対応やサービスの充実を図っていく必要があると認識しております。

両行は、2019年10月28日に「包括的連携の検討開始に関するお知らせ」を発表し、ATM相互無料開放を実施するなど多様な分野での連携を模索してまいりましたが、厳しい経営環境を踏まえると、経営統合により地域に対して安定的な基盤的サービスを提供し続けることができる健全な経営基盤を構築し、両行それぞれの強みを活かして金融仲介機能・金融サービスを強化すること、及び地域における新たな価値を見出し、活かしていくことが、地域金融機関としての使命を果たすための最良な選択であると判断し、相互信頼及び対等の精神に則り、2021年5月の基本合意を経て、2021年11月に経営統合の最終合意に至りました。

(2) 経営統合の目的

両行が培ってきたノウハウや情報・ネットワークといった強みの融合による金融仲介機能の強化や地域の優位性等を活かした事業領域の拡大によって地域・お客さまと共に価値を創造するとともに、経営の合理化・効率化を通じて健全な経営基盤の構築を図ります。それを金融システムの安定と基盤的サービスの維持・向上、地域産業の更なる発展と地域住民の生活の質の向上につなげることで、地域とともに持続的な成長を果たしてまいります。

第2 合併等に係る特定地域基盤企業が基盤的サービスを提供する地域の範囲

両行はともに、青森県をはじめとして、北海道、秋田県、岩手県、宮城県及び東京都において、営業拠点を有しております、基盤的サービス（預金、貸出、為替、収納、コンサルティング、ビジネスマッチング及びM&Aに係るサービス）を提供しております。

なお、青森県については、青森県が設置する地域県民局の所管区域（※）で見た場合、両行ともに、分類された各区域（経済圏）の全てをカバーしております。

※ 地域県民局の所管区域

…通勤・通学、通院、買い物、余暇活動等、住民の生活面で一定のまとまりを有し、また、様々な施策や事業展開としても望ましい圏域をその所管区域としており、青森県内を6つの地域に分類しております。

【基盤的サービスを提供する地域の範囲】

	青森※県						北海道		秋田県		岩手県		宮城県		東京都	
	東青地域	中南地域	三八地域	西北地域	上北地域	下北地域	札幌市	函館市	北斗市	大館市	能代市	盛岡市	久慈市	仙台市	中央区	
青森銀行	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○		○	○	
みちのく銀行	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

※ 青森県の地域の定義

- 東青地域 青森市、東津軽郡
中南地域 弘前市、黒石市、平川市、中津軽郡、南津軽郡
三八地域 八戸市、三戸郡
西北地域 五所川原市、つがる市、西津軽郡、北津軽郡
上北地域 十和田市、三沢市、上北郡
下北地域 むつ市、下北郡

第3 合併等を通じた基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策及び当該事業の改善に応じた基盤的サービスの提供の維持に関する事項

1. 基盤的サービスを提供する地域における人口の推移その他の基盤的サービスに係る需要に関する事項

(1) 他の事業者による代替が困難な地域

両行ともに、青森県内の金融機関同士の合併を経て現在に至っており、青森県を地盤として、長きに亘り青森県の発展に尽力してまいりました。

現時点においても、青森県内を中心に店舗ネットワークを構築しており、地域に基盤的サービスを提供し続けております。また、両行は、預貸金の大半を青森県に有しております、青森県における預貸金シェアも両行合算で7割（2021年3月中平残ベース）を超過しております。両行から見た場合においても、また青森県という地域から見た場合においても、相互に極めて重要な関係性を構築しております。

こうした歴史的背景や関係性を踏まえ、本計画においては、青森県において基盤的サービスの提供の維持を図ることを目的として策定するものであります。

① 沿革

青森銀行については、1879年に母体である第五十九国立銀行が創業し、1897年の普通銀行転換により第五十九銀行となり、1943年の第五十九銀行、津軽銀行、板柳銀行、八戸銀行及び青森銀行の5行が合併する形で、現在の青森銀行となっております。

みちのく銀行については、1921年に設立された青森貯蓄銀行（1949年に青和銀行へ改称）と、1924年に設立された弘前無尽（1951年に弘前相互銀行へ改称）が1976年に合併し、現在のみちのく銀行となっております。

② 営業拠点の状況

青森銀行は、全営業拠点82ヶ店のうち74ヶ店（90.2%）、みちのく銀行は同74ヶ店のうち61ヶ店（82.4%）を青森県に配置しております、両行ともに営業拠点の大半を青森県内に配置しております。

【営業拠点数（2021年12月末時点）】

		青森銀行	みちのく銀行
青森県	東青地域	21	18
	中南地域	15	12
	三八地域	16	13
	西北地域	8	9
	上北地域	11	7
	下北地域	3	2
北海道	札幌市	1	1
	函館市	2	5
	北斗市	-	1
秋田県	大館市	1	1
	能代市	1	1
岩手県	盛岡市	1	1
	久慈市	-	1
宮城県	仙台市	1	1
東京都	中央区	1	1

※支店内支店及び個人ローン等の専門拠点は含めておりません。

③ 預貸金の状況

両行ともに、預金・貸出金残高の大半を青森県に有しております。各銀行における総預金残高のうち、青森銀行は96.2%、みちのく銀行は85.6%を青森県の店舗において、お客さまからお預かりしております。また、各銀行における総貸出金残高のうち、青森銀行は78.6%、みちのく銀行は63.9%を青森県の店舗において、お客さまへ貸出しております。

また、青森県内の預金シェアについては、青森銀行が44.9%、みちのく銀行が31.5%。貸出金シェアについては、青森銀行が44.3%、みちのく銀行が33.2%と、預金、貸出金とともに、両行合算では7割を超えるシェアを有しております。

【都道府県別預金残高（2021年3月末時点）】（単位：億円）

	青森銀行		みちのく銀行	
	残高	占有率	残高	占有率
青森県	26,119	96.2%	18,052	85.6%
北海道	441	1.6%	2,091	9.9%
秋田県	209	0.7%	286	1.4%
岩手県	93	0.3%	487	2.3%
宮城県	176	0.6%	125	0.6%
東京都	100	0.3%	58	0.3%

※譲渡性預金を除く

【都道府県別貸出金残高（2021年3月末時点）】（単位：億円）

	青森銀行		みちのく銀行	
	残高	占有率	残高	占有率
青森県	14,608	78.6%	11,001	63.9%
北海道	474	2.5%	2,825	16.4%
秋田県	137	0.7%	214	1.2%
岩手県	280	1.5%	458	2.6%
宮城県	374	2.0%	257	1.4%
東京都	2,689	14.4%	2,454	14.2%

【青森県 預貸金シェア（2021年3月中平残ベース）】

	預金	貸出金
青森銀行	44.9%	44.3%
みちのく銀行	31.5%	33.2%
両行合算	76.4%	77.5%

※出所：日本金融通信社「金融機関データ」

（拠点ベース：地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫におけるシェア）

（2）提供する基盤的サービスの需要に関する事項

地域における生産年齢人口と企業向け貸出残高との間には、高い相関関係が見られるほか、貸出や預金の残高は、人口動態等と高い関連性が認められております。（※1）（※2）

青森県の人口は、1983年の1,555千人をピークに、以降減少が継続しております。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、青森県の2045年までの人口は、全都道府県のうち2番目の減少率になると見込まれており、経済への下押し圧力がかかり続けることとなります。

また、地域を支える事業所数についても、統計開始の1981年の78,463事業所をピークに減少の一途をたどっており、現在の趨勢が継続する前提のもとでは、貸出や預金をはじめとする基盤的サービスに係る需要が将来においても継続的に減少していく可能性が、極めて高いものとなっております。

※1. 金融庁「金融モニタリングレポート（2014年7月）」

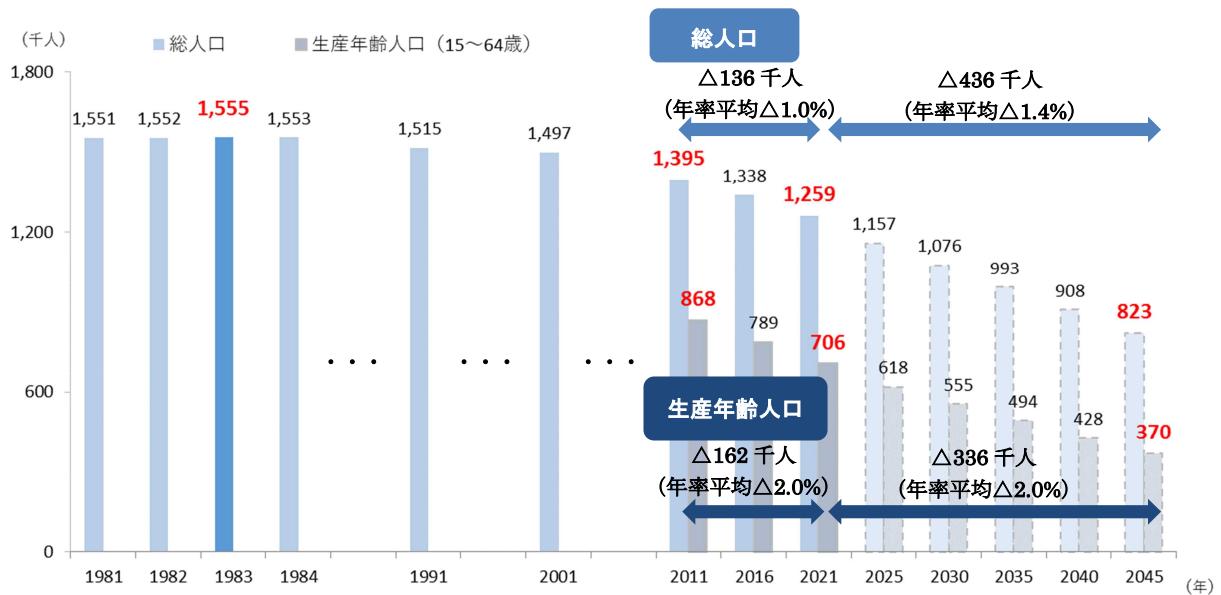
※2. 金融庁「平成27事務年度 金融レポート（2016年9月）」

① 青森県の人口の推移

青森県では人口減少・少子高齢化が継続しており、直近 10 年間で青森県の総人口は 136 千人が減少（年率平均 1.0% 減少）、2045 年までには更に 436 千人が減少（年率平均 1.4% 減少）すると推計されております。

特に、生産年齢人口（15～64 歳）は、直近 10 年間で 162 千人減少（年率平均 2.0% 減少）と減少幅が大きくなっております。今後も同水準の減少率で推移することが見込まれており、2045 年までには更に 336 千人が減少（年率平均 2.0% 減少）すると推計されております。

【青森県の人口推移と将来推計】



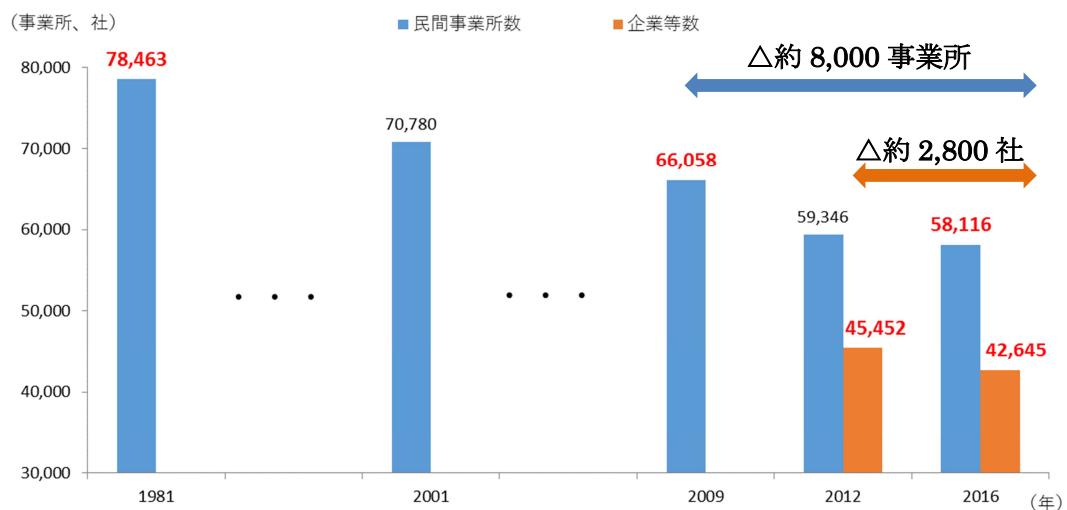
※出所：総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（1981～2021 年）」

及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2018 年推計）
（2025～2045 年）」より青森銀行・みちのく銀行作成

② 青森県の民間事業所数・企業等数の推移

2016年時点で、青森県の民間事業所数は58,116事業所、企業等数は42,645社となっており、民間事業所数は2009年から2016年の間に約8,000事業所、企業等数は2012年から2016年の間に約2,800社減少しております。

【青森県の民間事業所数・企業等数推移】



※出所：総務省「事業所・企業統計調査（1981～2006年）」及び
総務省「経済センサス－基礎調査・活動調査（2009～2016年）」
より青森銀行・みちのく銀行作成

2. 基盤的サービスに係る収支の推移その他の当該特定地域基盤企業の全部又は一部が当該基盤的サービスを将来にわたって持続的に提供することが困難となるおそれがあることを示す事項

(1) 基盤的サービスに係る収支の定義

両行は基盤的サービスを軸として、総合的な金融サービスを地域に提供しております。お客さま向けの各サービスは相互関連して一体であり、将来にわたって基盤的サービスの提供の維持を図るために、サービス（貸出・手数料ビジネス）全体として安定的な利益の確保が必要となります。

そのため、本計画においては、以下に定義するお客さま向けサービスに係る包括的な収支を基盤的サービスに係る収支として定め、その収支の改善をもって基盤的サービスの提供の維持を図るものといたします。

【基盤的サービスに係る収支】

- +) 資金利益（有価証券利息配当金除く）
- +) 役務取引等利益
- +) その他業務利益（国債等債券損益除く）
-) 営業経費（退職給付を含む）
-) 与信費用

(2) 基盤的サービスに係る収支の推移

① 基盤的サービスに係る収支の実績

以下に記載の期間中において、基盤的サービスに係る収支は、両行ともに5期連続で赤字となっております。

生産年齢人口や事業所数が減少するなど継続的に需要が減少する環境下においても、両行とも、金融仲介機能を発揮することで貸出金を増加させてまいりました。一方で、需要が限られる中において、貸出金利回りは低下しており、その影響がボリュームの増加効果を上回ることから、資金利益（有価証券利息配当金除く）は減少傾向にあります。このため、役務取引の増強や経費の削減に取り組んでいるものの、足元においては新型コロナウィルス感染症等の影響により相応に与信費用が発生していることもあり、基盤的サービスに係る収支は赤字基調で推移しております。

【青森銀行の基盤的サービスに係る収支推移】

(単位：億円)

	2017/3 期 (2016 年度)	2018/3 期 (2017 年度)	2019/3 期 (2018 年度)	2020/3 期 (2019 年度)	2021/3 期 (2020 年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	172	169	169	164	162
役務取引等利益	31	30	32	31	35
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	1	0	0	0
営業経費（マイナス表示）	△239	△232	△234	△230	△222
与信費用（マイナス表示、プラスは貸倒引当金戻入益）	24	5	4	△7	△8
基盤的サービスに係る収支	△12	△27	△29	△42	△32

【みちのく銀行の基盤的サービスに係る収支推移】

(単位：億円)

	2017/3 期 (2016 年度)	2018/3 期 (2017 年度)	2019/3 期 (2018 年度)	2020/3 期 (2019 年度)	2021/3 期 (2020 年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	198	196	193	187	184
役務取引等利益	25	22	22	22	20
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	1	9	3	0
営業経費（マイナス表示）	△220	△227	△222	△209	△200
与信費用（マイナス表示、プラスは貸倒引当金戻入益）	△5	△4	△12	△22	△10
基盤的サービスに係る収支	△2	△11	△10	△19	△5

② 基盤的サービスに係る収支の見込み

A. 前提（両行共通）

(a) 景気動向

当面は、新型コロナウイルス感染症「オミクロン株」の流行によるサービス消費への下押し影響が残るもの、コロナワクチンの普及等に伴って感染症の影響が和らぎ、外需の増加や緩和的な金融環境、政府の経済対策の効果に支えられ、景気は緩やかに回復していく前提としております。

(b) 財政・金融政策

米国ではFRBが2021年11月にテーパリング開始を決定し、新型コロナウイルス感染症の感染状況やインフレ率の状況を見ながら、2022年内に複数回の利上げを実施する前提としております。

我が国では政府が必要に応じた機動的な財政出動により景気を下支えし、日本銀行も政府と歩調を合わせながら、金融緩和姿勢を継続する前提としております。

(c) 金利・株価

金利については、米国で2022年内に利上げが実施され、伴って我が国の長期金利も連れて上昇するものの、日本銀行による金融緩和姿勢の継続により金利上昇圧力は抑制され、概ね横ばい圏で推移する前提としております。

株価については、緩やかな景気回復とともに、緩やかに上昇していく前提としております。

指標	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度)	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度)
無担保コール翌日物 (%)	▲0.048	▲0.048	▲0.048	▲0.048	▲0.048	▲0.048
TIBOR 3M (%)	0.057	0.057	0.057	0.057	0.057	0.057
新発10年国債利回り (%)	0.065	0.095	0.135	0.135	0.135	0.135
為替相場 (円／ドル) (円)	113.00	114.00	115.00	115.00	115.00	115.00
日経平均株価 (円)	29,500	30,000	30,500	30,500	30,500	30,500

※1. 無担保コール翌日物 (%)

短資協会が公表する加重平均レート

※2. TIBOR 3M (%)

全国銀行協会が公表する全銀協TIBOR レート（3か月物）

※3. 新発10年国債利回り (%)

日本相互証券株式会社が公表する終値（単利）レート

※4. 為替相場 (円／ドル)

三菱UFJ銀行が公表する午前10時時点の仲値レート

※5. 日経平均株価 (円)

終値

B. 収支の見込み

上記①のとおり、両行ともに需要の継続的な減少のため貸出金利回りが低下しており、具体的には新規実行利回りが既存貸出の利回りを下回ることから、引き続き貸出金総利回りは低下する見通しとなっております。引き続き、役務取引の強化や経費削減に取り組んでいくものの、基盤的サービスに係る収支は赤字が継続する見込みとなっております。

【青森銀行の基盤的サービスに係る収支の見込み】 (単位：億円)

	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度)	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	166	163	165	158	155	156
役務取引等利益	39	40	40	40	40	40
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	1	1	1	1	1	1
営業経費	△213	△208	△205	△203	△202	△202
与信費用	△5	△4	△4	△5	△5	△5
基盤的サービスに係る収支	△12	△8	△4	△9	△11	△11

【みちのく銀行の基盤的サービスに係る収支の見込み】 (単位：億円)

	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度)	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	183	182	182	178	177	176
役務取引等利益	18	20	20	19	18	18
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	0	0	0	0	0
営業経費	△196	△191	△188	△187	△187	△187
与信費用	△8	△12	△16	△15	△13	△12
基盤的サービスに係る収支	△3	△1	△2	△5	△4	△6

(3) 基盤的サービスを将来にわたって持続的に提供することが困難となる可能性

今後、生産年齢人口や事業所数の減少が加速することが予測されていることから、基盤的サービスに係る需要の継続的な減少は避けられないものとなっております。

両行はこれまで、地域に対し基盤的サービスを持続的に提供すべく、金融仲介機能の発揮による共通価値の創造や、店舗配置の適正化をはじめとした合理化策を実施しており、またこれからも継続することで収支を改善させていく計画としております。しかしながら、上述のとおり、貸出や預金をはじめとする基盤的サービスに係る需要が減少する環境下においては、基盤的サービスに係る収支は赤字が継続する見込みです。

その結果、更なる店舗合理化や提供するサービスの取捨選択などを行わなければならぬ状況となり、基盤的サービスを提供し続けることができなくなる可能性が高まっております。

以上のとおり、基盤的サービスを将来にわたって持続的に提供するためには、抜本的な経営改善策の実施が避けられない状況となっております。

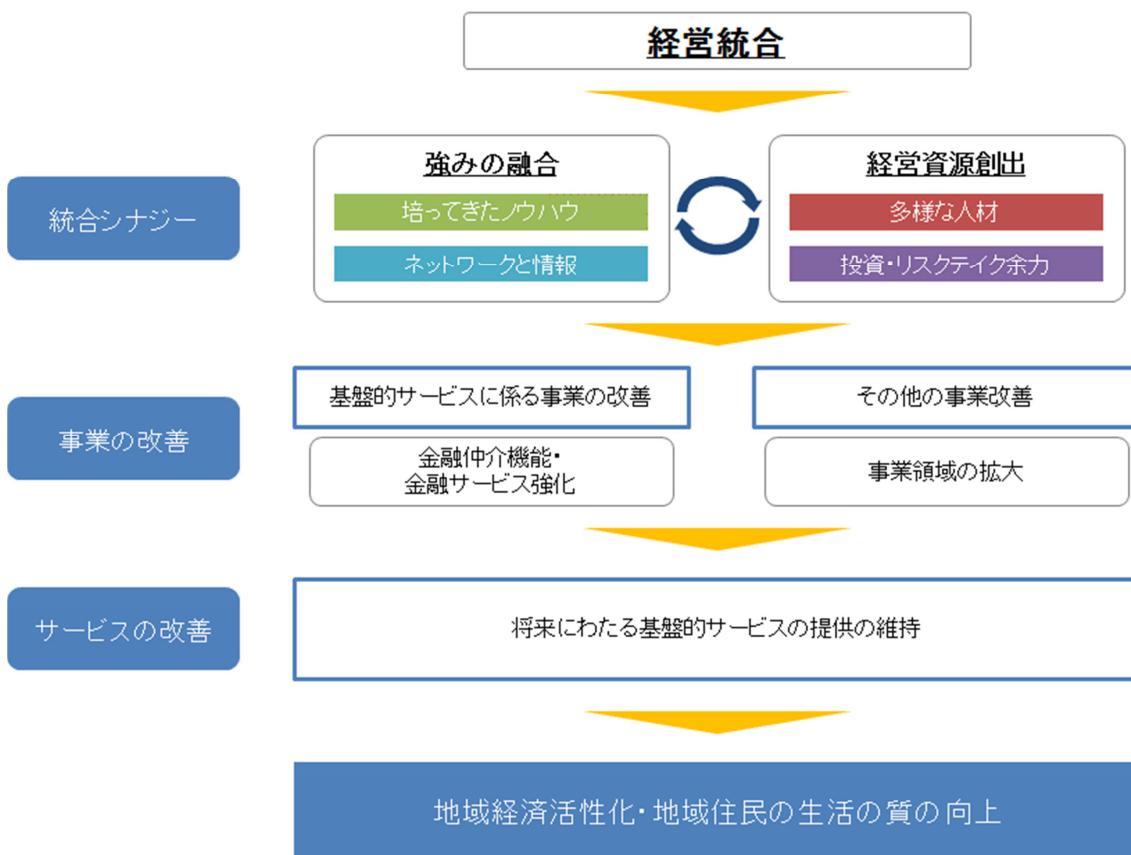
3. 基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策

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、将来にわたって基盤的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。

【基盤的サービスに係る事業の改善及び基盤的サービスの提供の維持に係る方策】



(1) 経営統合により見込まれるシナジー効果

① 強みの融合

A. 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（あおも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ス子会社（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結集することで、より優れた取組みにつなげ、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。

B. 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きました。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、公共等の全てのセクターにおいて、基盤・ネットワークを更に拡充していく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も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してまいります。

【両行の強み】

	青森銀行の強み	みちのく銀行の強み
店舗・チャネル	<ul style="list-style-type: none">✓ 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	<ul style="list-style-type: none">✓ 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	<ul style="list-style-type: none">✓ 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	<ul style="list-style-type: none">✓ 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	<ul style="list-style-type: none">✓ 「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	<ul style="list-style-type: none">✓ 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✓ サービス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、営業地域の重複が多く、同一エリアへの店舗・ATM の配置も多いことから、顧客利便性を維持しつつ、チャネル網の最適化を進めることが可能となります。

また、システム・事務の共通化や、業務改革による効率的な体制の構築等により、経営効率の向上が図られます。

A. 人員の創出

(a) チャネル配置の最適化

青森銀行は 82 ヶ店、みちのく銀行は 74 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 について統合し、チャネル網の最適化を図つてまいります。

(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銀行持株会社に集約することで、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、タブレット端末による一部窓口業務のペーパレス化を更に進めることにより、お客さまの待ち時間短縮や地域活性化に資する業務に充当する時間を創出し、生産性の向上及びお客さま満足度の向上を図つています。

B. 投資余力の創出

(a) システム・事務の共通化

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、2024 年度内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」に移行し、統合いたします。

また、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、各種周辺システムの統一化とともに、事務の共通化についても併せて進めてまいります。

このような周辺システム及び事務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、また、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、お客様さま向けサービスの充実に向けた事業への投資に充当いたします。

(b) 各種コストの適正化に関する方策

職員向け研修の共同実施や通信ネットワークの共同化、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、コストシナジーの発揮に取り組んでまいります。

C. 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の確保と経営戦略の達成を目指します。

(b) リスク管理体制の強化

ア. 信用リスク管理

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みます。

イ. 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) 事業の改善

両行の強みやノウハウ・ネットワークの融合により、法人・個人・公共等の全セクターに向けて、課題を共に考え解決する伴走型のコンサルティングやソリューション提供を強化してまいります。また、お客さまのライフステージや業種特性に応じた金融仲介機能・金融サービスを強化し、環境変化に対する高い対応力をもった地域を支える強い産業の育成に取り組みます。更に、多様な人材、投資余力の活用による新たな事業領域への挑戦により、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。加えて、サービスのデジタル化についても積極的に取り組み、よりお客さまがアクセスし易く、より身近に金融サービスを提供できる体制を構築してまいります。

① 金融仲介機能・金融サービスの強化（法人分野の取組み）

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実践してまいります。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を提供いたします。こうした取組みを通じて、環境変化に対する高い対応力をもつ地域産業の育成へ貢献してまいります。

環境変化に対する高い対応力をもつ地域産業の育成

事業性評価の発展により
「真」のニーズ・課題をともに解決

ライフステージ・業種特有の
課題に応じた支援の強化

金融仲介機能・金融サービスの強化

- 伴走型コンサルティングの強化
- 専門性の多角化と深化
- ノウハウ・ソリューションメニューの充実

顧客理解の
深化

ネットワーク・情報の
活用

商品・サービスの
拡充

グループ会社の
活用

統合シナジーの発揮

両行の強みの融合・経営資源の創出

ノウハウ

情報

ネットワーク

人的資源

投資余力

A. 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・ニーズとともに考え解決する伴走型のコンサルティングを展開します。

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より強化してまいります。具体的には、事業計画の策定支援のほか、リスクテイク余力の活用による投融資手法の拡充、ノウハウの融合によるソリューションサービスの拡充に努めてまいります。両行の多様な人材を活用することにより、お客さまが描く事業プランの実現に向けて伴走し、ひいては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。



B. ライフステージ別支援

(a) 成長・創業支援の強化

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展開してまいります。

この分野において、両行はこれまで創業・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、それぞれ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まいりました。こうした活動は、今後につきましても不斷に取り組んでまいります。更に、両行がそれぞれ連携するファンドについては、相互に活用する体制を構築し、支援体制の強化を図ってまいります。

また、両行はこれまで、それぞれが各種機関と提携し、お客さまの販路拡大支援に取り組んでまいりました。なお、海外販路拡大支援の分野においては、商談会を共同開催するなど、一部においては協働した取組みを実施してまいりました。

今後につきましては、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てまいります。更に、両行がそれぞれ提携する各種機関につきましても相互に活用することで、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の創出を図ってまいります。

(b) 経営改善支援の強化

専門人材や両行のノウハウを結集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まいります。

(c) 事業承継等支援の強化

経営者の高齢化や後継者不在による事業承継支援は、地域の産業と雇用を保全する観点から、地域金融機関としての使命であるとの認識のもと、両行はこれまで積極的な活動を展開しており、今後につきましても不断に取り組んでまいります。

セミナーの開催等を通じて経営者が持つ潜在的な課題を喚起することに努め、顕在化したニーズについては、両行の専門スタッフが主体的に支援を行うほか、提携先との連携により対応してまいります。両行の専門スタッフを集約することで、それぞれ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。

C. 業種別支援

青森県は有数の農業産出県であり、リンゴ、ニンニクなど全国1位の产品を数多く抱えているほか、食料自給率は100%（カロリーベース）を超過しております。また、全国有数の水揚高を誇る八戸港を有するなど、農林水産業が非常に活発な地域となっております。更に、この豊富な農水产品を活用した食料品製造も盛んであり、県を挙げて産業の裾野拡大に取り組んでおります。

近年では、前述の豊富な一次产品や3方を囲む海、緑豊かで多様かつ美しい景観といった観光資源が注目され、青森空港と三沢空港という2つの空港や東北新幹線・北海道新幹線双方の起点である新青森駅、本州と北海道を繋ぐ主要な航路を有する青森港・八戸港など、充実した交通アクセスを背景に、新型コロナウイルス感染症の拡大以前はインバウンド観光客が大きく増加するなど、観光産業の存在感も高まっております。

その他にも、ライフ（医療・健康・福祉）分野での新たな市場の創出や、立地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通じた更なる専門性の強化により、業種固有の経営課題に対する質の高い解決策を提供いたします。

【主要産業と両行の強み】

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		

② 個人分野の取組み

経営統合によるシナジー効果を活用し、お客様のライフプランやライフイベントに応じた最適なソリューション提供のため、コンサルティング力の強化に取り組み、お客様の満足度や利便性の高いサービスを展開いたします。

③ 地方公共団体分野の取組み

地方公共団体の資金調達時における円滑な対応をこれまで通り行っていくことに加え、行政業務負担の軽減に資する各種ソリューションの提供、官金連携による地域活性化施策の実施、PPP／PFIの活用による「まちづくり」への貢献など、これまで両行が培ってきた地方公共団体との強固なリレーションを地域課題の解決に向けた協働に昇華させてまいります。

④ デジタル化の推進

お客様の多様なニーズに対応していくため、非対面でのチャネルやサービスを拡充するなど、サービスのデジタル化を進めてまいります。

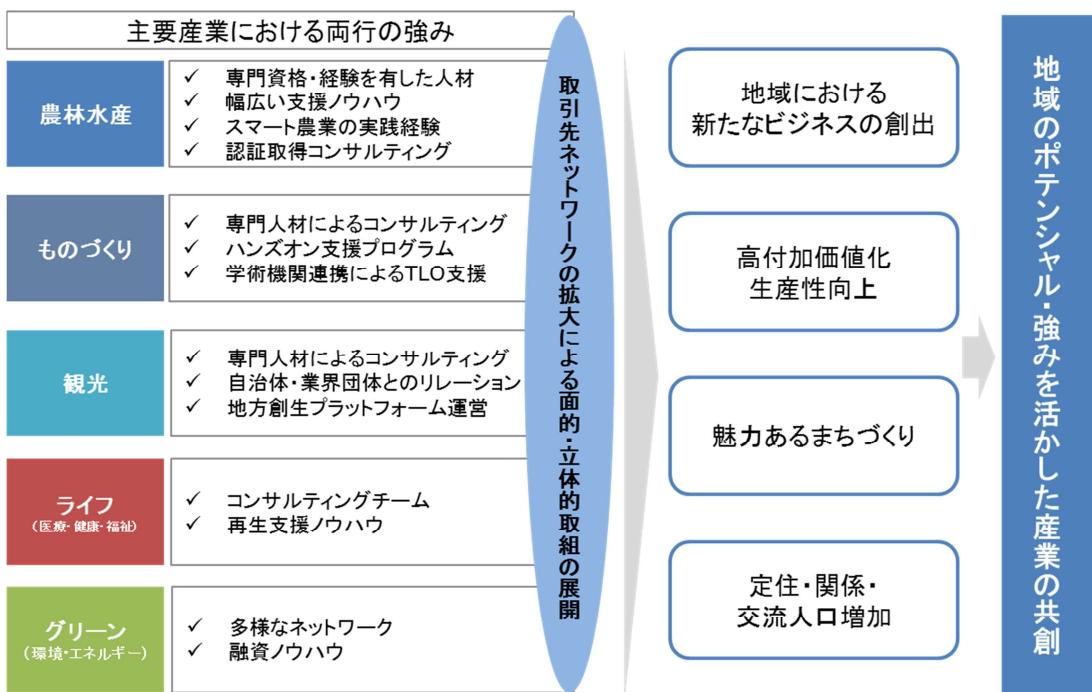
また、両行が保有する商品データやエリアデータを活用したマーケティングの強化により、コンサルティングやソリューションの質の向上にもつなげてまいります。

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。

A. 青森県のポテンシャルや強みを活かした産業の共創

① C.業種別支援に記載したとおり、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止めず、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。



B. 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、その内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。

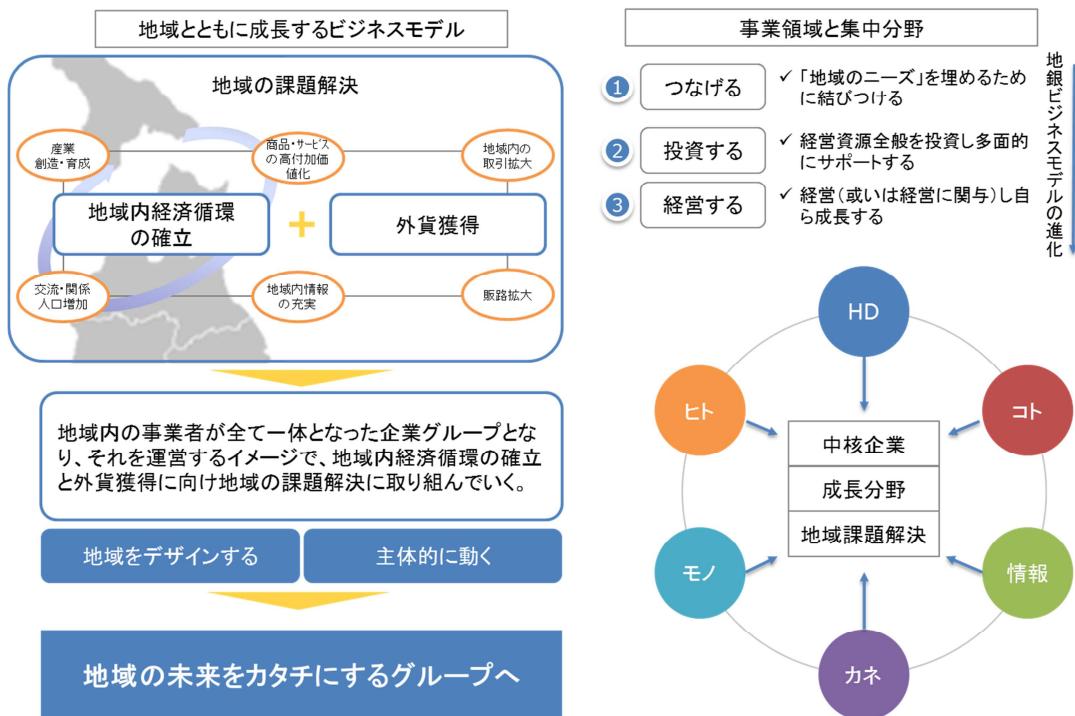
顧客ネットワークの拡充により情報仲介機能を強化し、事業承継・M&Aや人材紹介といったお客様同士をつなげるソリューションを拡大いたします。

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。

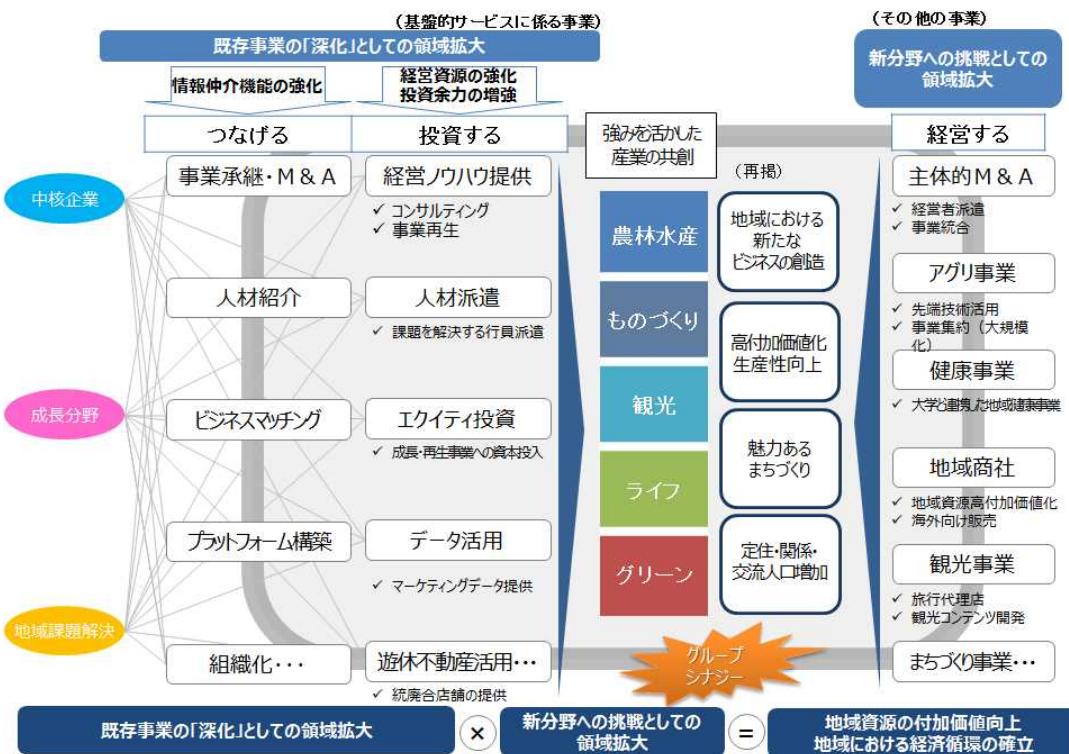
更に、銀行業における業務範囲や出資に関する規制緩和も踏まえつつ、地域の理解を得ながら、地域の課題を解決する新規事業領域への進出を行います。

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】



C. 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を構築いたします。

(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を策定いたします。

(b) 「地域共創・総合商社機能」の実装

「地域共創・総合商社モデル」のグランドデザインに基づき、経営に関する専門知識やスキルを持つ人材の地域事業者への派遣や、地域産業の発展に資する事業者に対する成長マネーの供給体制拡大による「投資機能」の充実、更には、地域資源の付加価値を高めるビジネスに対し主体的に取り組む「経営機能」等、地域特性に適した機能の実装を進めてまいります。

(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を構築してまいります。

フレームワークを活用し、新たなビジネスを絶えず創出するグループを目指してまいります。

4. 収益の改善

(1) 基盤的サービスに係る収支

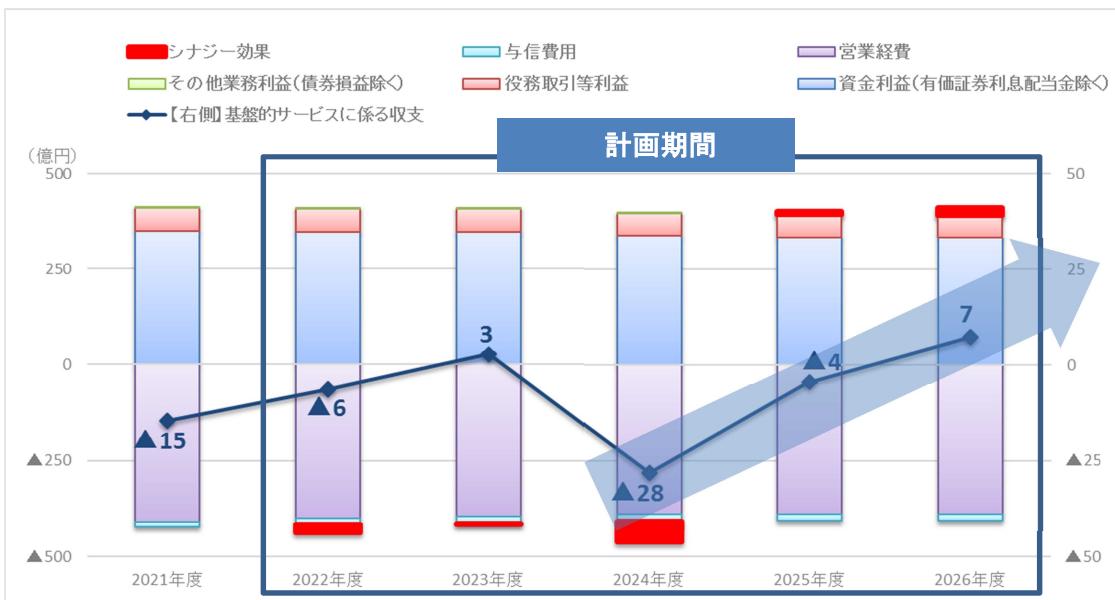
第3.2.(2)②に記載のとおり、両行がそれぞれ事業を継続していく場合、基盤的サービスに係る収支は赤字基調での推移が見込まれておりますが、経営統合・合併によるシナジー効果の早期発揮により基盤的サービスに係る収支の改善を図り、地域に対して安定的かつ持続的な基盤的サービスの提供に努めてまいります。経営統合・合併後の基盤的サービスに係る収支は以下のとおり計画しております。

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、基盤的サービスに係る収支は2024/3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2025/3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、システム統合等経費支出の先行により基盤的サービスに係る収支は再び赤字となる見込みです。2026/3期以降は、コスト面におけるプラスシナジーが本格的に発揮され始めるところから、基盤的サービスに係る収支は改善に向かい、計画終期の2027/3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、システム統合等に係る費用負担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、基盤的サービスに係る収支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サービスに係る収支の見込み】



	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] 基盤的サービスに係る収支（①+②+③）	▲ 15	▲ 6	3	▲ 28	▲ 4	7

<ご参考>シナジー効果全体

	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

(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や事業再生ノウハウ、商品、ソリューションツール等を共有・相互活用するスキームを構築し、お客さまの顧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を構築してまいります。こうした取組みによって、お客さまのビジネスの成長に貢献しトップラインシナジーを発揮してまいります。

B. リソースの創出による営業力強化

経営統合・合併により創出された多様な人材・投資・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まいります。

【トップラインシナジー計画値】

(単位：億円)

	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
ノウハウの共有・相互活用	3.2	4.7	5.4	6.1	6.8
リソースの創出による営業力強化	6.0	14.0	17.2	17.2	18.1
計	9.3	18.7	22.7	23.3	24.9

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、統合準備段階である 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。

B. 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チャネル網の最適化を図っていく方針としております。

店舗統廃合の大宗は両行合併後に実施する予定としていることから、店舗運営に係る各種コストの削減効果、店舗統廃合に伴う費用ともに、2025 年度以降に本格的に発生する見通しです。

C. 人員配置の最適化

2024 年度に予定しております両行の合併後に店舗の統廃合や本部機能の集約を行うことなどにより、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。店舗統廃合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、お客様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。

なお、人員数は、計画始期から終期にかけて 479 名減少する見込みですが、定年退職を含む退職者が新規採用者数を上回り自然減となることが主な要因であり、意図的な人員の解雇等を行うものではありません。

D. その他

経営統合・両行の合併により生じる看板設置費用等の一時費用及びその他コストの増加分をマイナスシナジーとして見込んでおります。

一方で、職員向け研修の共同実施や通信ネットワークの共同化、各種備品等の共同購買等を通じた業務の効率化を進め、コストシナジーの発揮に取り組んでまいります。

【コストシナジーの計画値】

<プラスシナジー>

(単位：億円)

	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
システム改修・機器装置の導入	0.0	0.0	1.0	5.5	7.3
店舗統廃合	0.6	1.1	1.2	3.0	4.7
人員配置の最適化	0.0	0.0	0.7	2.5	9.9
その他	0.5	3.1	5.1	8.0	9.1
計	1.1	4.2	7.9	18.9	30.9

<マイナスシナジー>

(単位：億円)

	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
システム改修・機器装置の導入	▲ 7.9	▲ 20.0	▲ 70.0	▲ 25.5	▲ 24.8
店舗統廃合	▲ 22.6	▲ 2.0	▲ 2.0	▲ 4.9	▲ 7.0
その他	▲ 1.6	▲ 3.9	▲ 10.0	▲ 4.3	▲ 5.1
計	▲ 32.1	▲ 25.9	▲ 82.0	▲ 34.7	▲ 36.9

5. 基盤的サービスの提供の維持に係る方策

(1) 一定の店舗網維持に関する方針

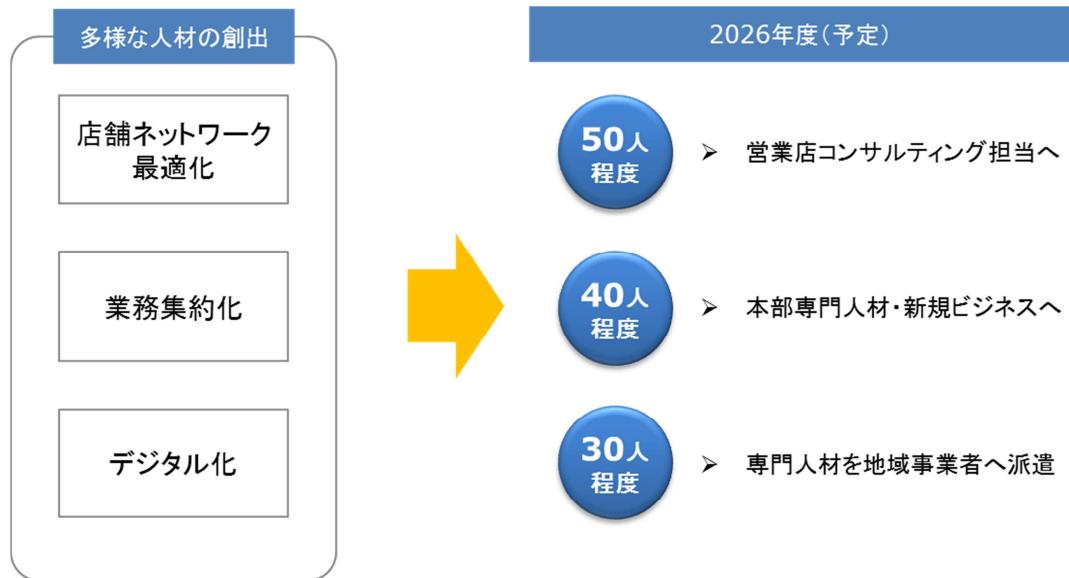
店舗網の維持に関しましては、お客様の利便性を確保し、極力低下させないことを基本方針といたします。

近隣に両行の店舗がある場合につきましては、地域における地理的特性も勘案したうえで近隣店舗の統合を検討いたします。近隣に両行の店舗がない場合につきましては、両行の統合後におきましても、店舗は維持することを基本といたします。近隣に両行の店舗がない場合において統合すると判断せざるを得ない場合につきましては、各種手続きに関するデジタル技術の活用や移動店舗等の活用等によって、地域における基盤的サービスを維持してまいります。その上で、店舗の統廃合を行う場合には、統廃合後においても、お客様の利便性が確保されることについて、事前に金融当局の確認を得たうえで対応してまいります。



(2) 人的資源の確保と強化に関する方針

店舗ネットワークの最適化、本部を中心とした両行で重複した業務の集約、デジタル技術の活用による業務の効率化等によって業務量の削減を図り、地域活性化に資する業務へ人材を再配置いたします。



<営業店コンサルティング担当>

各種コンサルティングを行う業務へ 50 名程度再配置いたします。前述いたしました金融仲介機能の強化を図る取組みにおきましては、「(4)事業の改善及び基盤的サービスの提供の維持に係る KPI」を目指してまいります。

<本部専門人材・新規ビジネス>

成長戦略の策定及び実行、事業承継や資産承継等をはじめ、地域が抱える課題は多様化し、かつ高度な専門性が求められております。こうした課題に向き合うため、両行のノウハウの融合やトレーニ一体制の充実等を通じて、高い専門性を有する人材を育成いたします。

更に、地域の優位性とポテンシャルを活かす新たなビジネスの育成と創造を行うため、創出された多様な人員を新規ビジネスに投入するとともに、外部専門人材も積極的に取り入れてまいります。

<地域事業者への派遣>

地域企業のニーズに応じるという前提のもと、専門知識・スキルを持つ人材を派遣することで、地域事業者の課題解決につなげてまいります。

(3) 資本・経営基盤の強化に関する方針

① 統合的リスク管理に関する方針

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ます。

② 資本配賦運営に関する方針

自己資本が潜在損失への備えであるものと認識し、各リスクカテゴリーに対して事業計画に基づいたリスク資本を配賦し、信用・市場・オペレーションの各リスク量がその範囲内となるようコントロールいたします。

③ 自己資本の充実に関する方策

継続的に自己資本の充実度の評価、モニタリング及びコントロール等を行い、リスクに見合った十分な自己資本の確保に努めます。

自己資本の充実度に関しては、統合的リスク管理手法におけるリスク資本枠の状況、自己資本比率規制第二の柱における銀行勘定の金利リスクの状況、自己資本比率及び与信集中リスクの状況により評価いたします。

(4) 事業の改善及び基盤的サービスの提供の維持に係るKPI

① お客さまの利便性に配慮した店舗網の維持

<KPI>

お客さまの利便性に配慮し、青森県内における店舗統廃合について、「閉鎖店舗と統合店舗の距離は車で 30 分圏内」を原則として、一定の店舗網を維持してまいります。統廃合が決定した場合は統廃合店舗間の車での移動時間を開示します。

<KPI の目的・内容>

統合による事業の改善や経営体質の強化をもとに、お客さまの利便性に配慮した一定の店舗網を維持し、基盤的サービスを提供してまいります。

② 事業性への深い理解と課題解決に向けたソリューション提供の強化

3.(2)に記載のとおり、両行は、お互いの強みやノウハウ・ネットワークの融合及び創出された経営資源の活用により、「伴走型コンサルティングの強化」「専門性の多角化と深化」を軸とした金融仲介機能・金融サービスの強化に取り組み、地域経済の発展に貢献してまいります。

また、本取組みのモニタリング指標として、以下の KPI を定め実効性のある運用に努めてまいります。

A. 取引先の事業性を深く理解したソリューションの提案

<KPI>

青森県内における「ソリューション取組先数」を前年よりも増加させてまいります。

<KPI 目的・内容>

取引先の事業性への理解を深め、経営課題を共有したうえで、グループの知見を集めし、各年度のソリューション取組先数を前年よりも増加させていくことにより、事業者の成長や課題解決に資する取組みを強化してまいります。

<ソリューション取組先数について>

取引先との対話を通じて経営課題を共有し、以下のような提案・支援を行っている先数をソリューション取組先数として開示いたします。

※ソリューション内容

- ・事業承継支援
- ・M&A 支援・ビジネスマッチング支援
- ・創業支援（創業・第二創業）
- ・海外ビジネス進出支援
- ・人材紹介

なお、参考指標として「創業、第二創業の件数」を開示いたします。

B. 事業承継等支援先数

<KPI>

青森県内における事業承継等支援先数を前年よりも増加させてまいります。

<KPI の目的・内容>

青森県内における事業承継等支援に係る取組み強化の指標として、専門人材等を活用した事業承継や M&A、転廃業に係る資金面やスキーム面での取引先支援について、各年度の支援先数を前年よりも増加させていくことにより、地域の高齢化や後継者不足、雇用の維持等の問題に取り組んでまいります。

<事業承継等支援先について>

事業承継支援先（※1）、M&A 支援先（※2）、転廃業支援先（※3）を合計して「事業承継等支援先」として開示いたします。

- ※1：事業承継支援先…顧客が抱える事業承継の課題に対して、銀行がサポート・提案を行っている先。事業承継支援において、M&A や転廃業支援を行っている先はそれぞれ※2、※3 に計上。
- ※2：M&A 支援先…顧客が抱える課題に対して M&A の手法を用いてサポート・提案を行っている先。事業承継の課題に対する M&A 支援先を含む。
- ※3：転廃業支援先…顧客が抱える課題に対して、業態転換や廃業支援等のサポート・提案を行っている先。事業承継の課題に対する転廃業支援先も含む。

C. ビジネスマッチング支援先数

<KPI>

青森県内におけるビジネスマッチング支援先数を前年よりも増加させてまいります。

<KPI の目的・内容>

経営に関する相談その他の取引先に対する様々な課題解決支援に係る取組み強化の指標として、グループの知見や情報を集約し、各年度のビジネスマッチング支援先数を前年よりも増加させていくことにより、県内事業者の活性化や付加価値向上への取組みを強化してまいります。

<ビジネスマッチング支援先について>

取引先に対して、販売先や仕入先など商流面のほか、生産効率化・経営効率化などの経営に関する様々な観点からのマッチングも含めた期中の成約先をビジネスマッチング支援先として開示いたします。

D. 経営改善支援取組先数

<KPI>

青森県内における経営改善支援取組先数について、2022 年 3 月末実績以上の水準を維持してまいります。

<KPI の目的・内容>

事業再生が必要な先に対する支援に係る取組み強化の指標として、毎年 3 月末時点の経営改善支援取組先数について、2022 年 3 月末実績以上の先数を維持し、ビジネスモデルや経営課題への理解を深めるとともに、統合による事業再生ノウハウの融合や関連グループ会社機能の活用等により、的確でタイムリーな経営改善支援を行ってまいります。

<経営改善支援取組先について>

顧客の経営改善計画の策定や計画実行支援などにグループとして主体的に関与し、抜本的な改善手法が必要な顧客には専門性を有する本部職員や外部専門家を参画させるなど、顧客の状況やライフステージに応じて経営改善に関する様々な支援を行っている先を経営改善支援取組先とし、取組先数を開示いたします。

③ 青森県内事業者との融資取引に貢献

<KPI>

青森県内における中小規模事業者等貸出先について、2022年3月末実績以上の水準に維持してまいります。

※中小規模事業者等貸出先とは、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を除いた先をいいます。

<KPI 目的・内容>

両行の既存のお客さまに対しては、経営統合以前と変わらない融資取引姿勢を維持していくとともに、経営統合によるシナジー効果の発揮により、これまで以上の金融サービスの提供を行ってまいります。加えて、新たなお客さまに対しても資金繰りの支援やコンサルティング機能の発揮を通じて地域の活性化につなげてまいります。

<青森県内における中小規模事業者等貸出先数について>

毎年3月末時点における青森県内の中小規模事業者等貸出先数を開示いたします。

第4 基盤的サービス維持計画の実施期間

本計画の実施期間は、2022年4月1日（計画の始期）より2027年3月31日（計画の終期）までといたします。

第5 その他合併等による基盤的サービスの提供の維持に関し必要な事項

1. 合併等に係る特定地域基盤企業の国内売上高

【2021年3月期 国内売上高】 (単位：百万円)

青森銀行	連結経常収益	41,350
	単体経常収益	31,359
みちのく銀行	連結経常収益	41,877
	単体経常収益	31,735

2. 合併等に係る特定地域基盤企業が提供する基盤的サービスに係る事業の概要及び当該基盤的サービスに係る競争の状況の概要

(1) 預金及び貸出金

① 青森県

青森県が設置する地域県民局の所管区域（経済圏）で見た場合、両行合算では全ての区域において、預金・貸出金ともに6割以上のシェアを有しております。

	青森銀行		みちのく銀行		両行合算	
	預金	貸出金	預金	貸出金	預金	貸出金
東青地域	50.9%	51.0%	34.9%	37.2%	85.8%	88.2%
中南地域	42.8%	39.2%	32.2%	32.1%	75.0%	71.3%
三八地域	40.3%	36.2%	24.9%	24.3%	65.2%	60.5%
西北地域	45.1%	43.6%	38.6%	38.4%	83.7%	82.0%
上北地域	46.4%	40.2%	33.3%	39.9%	79.7%	80.1%
下北地域	40.6%	51.6%	30.3%	21.5%	70.9%	73.1%
青森県計	44.9%	44.3%	31.5%	33.2%	76.4%	77.5%

※1. 2021年3月中平残ベース

※2. 出所：日本金融通信社「金融機関データ」

(拠点ベース：地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫におけるシェア)

② その他主要地域

両行が拠点を置く、青森県以外の地域における預金・貸出金のシェアは、以下の通りとなっております。いずれの地域においても、両行合算で市場シェア第1位とはならない見込みであります。

【都道府県別データ】

	青森銀行		みちのく銀行		両行合算	
	預金	貸出金	預金	貸出金	預金	貸出金
北海道	0.1%	0.2%	0.4%	1.6%	0.5%	1.9%
秋田県	0.3%	0.4%	0.4%	0.7%	0.7%	1.2%
岩手県	0.1%	0.8%	0.6%	1.3%	0.7%	2.1%
宮城県	0.0%	0.4%	0.0%	0.2%	0.1%	0.7%
東京都	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%

※1. 2021年3月末残ベース

※2. 出所：金融ジャーナル社「金融マップ 2021年版」

(対象業種は、大手銀行など（都市銀行、その他銀行など、信託銀行）、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫、農協、ゆうちょ銀行)

【主な市町村別データ】

		青森銀行		みちのく銀行		両行合算	
		預金	貸出金	預金	貸出金	預金	貸出金
北海道	札幌市	0.3%	0.5%	0.3%	1.4%	0.6%	0.9%
	函館市	2.1%	3.0%	19.1%	26.5%	21.2%	29.5%
秋田県	大館市	3.5%	5.5%	4.6%	9.5%	8.1%	15.0%
	能代市	4.2%	7.6%	5.6%	10.4%	9.8%	18.0%
岩手県	盛岡市	0.5%	2.0%	0.8%	2.2%	1.3%	4.2%
	久慈市	0.0%	0.0%	13.6%	15.9%	13.6%	15.9%

※1. 2021年3月における月中平残ベース

※2. 出所：日本金融通信社「金融機関データ」

(拠点ベース：以下の主要地方銀行・第二地方銀行におけるシェア)

札幌市…北洋銀行、北海道銀行、みちのく銀行、青森銀行

函館市…北洋銀行、北海道銀行、みちのく銀行、青森銀行

大館市…秋田銀行、北都銀行、みちのく銀行、青森銀行

能代市…秋田銀行、北都銀行、みちのく銀行、青森銀行

盛岡市…岩手銀行、東北銀行、北日本銀行、みちのく銀行、青森銀行

久慈市…岩手銀行、東北銀行、北日本銀行、みちのく銀行

※3. 函館市は預貸金とともに北洋銀行がトップシェアとなります。（預金：48.5%、貸出金：45.4%）

※4. 北海道北斗市、東京都中央区、宮城県仙台市については、十分なデータを得られなかったため、表中に記載しておりません。

(2) 為替

為替については、両行ともに個人ローン等の専門拠点を除く全拠点窓口及び ATM、インターネットバンキングにて取扱いを行っております。

このほか、青森県内に拠点を有する他の金融機関やコンビニエンスストア ATM、ネット銀行、QR コード決済アプリを介した個人間送金など多様な競合事業者が存在しております。

(3) 収納

収納については、両行ともに個人ローン等の専門拠点を除く全拠点窓口及びインターネットバンキングにて取り扱っており、青森銀行では ATM での取扱いにも対応しております。

このほか、青森県内に拠点を有する他の金融機関が競合事業者として存在しております。

(4) コンサルティング

両行は、銀行本体にてコンサルティング業務を行っております。加えて青森銀行では、子会社であるあおもり創生パートナーズにおいても同業務を行っております。

このほか、青森県内外のコンサルティング会社や税理士を始めとする士業等、競合事業者は多数存在しております。

(5) ビジネスマッチング

ビジネスマッチング業務は両行で取り扱っており、銀行顧客間のビジネスマッチングと各銀行が提携する専門業者の顧客に対する紹介に大別されます。

本業務は、他の金融機関のほか、BtoB のビジネスマッチングサイト運営事業者や地域経済団体等、多くの企業・団体で取り組んでおります。

(6) M&A・事業承継

M&A・事業承継業務は両行で取り扱っており、高い専門性を要するため、各行が提携する外部専門業者と適宜連携をしながら取り組んでおります。

本業務は、大手銀行や地方銀行を中心とした他金融機関や本業務の知見を有する税理士、コンサルティング会社が主な競合事業者として挙げられます。

なお、最近では公的支援機関においても支援体制を強化している状況にあります。

3. 不当な不利益防止のための方策

お客さまへの不当な不利益（特に青森県内の中小企業向け貸出分野では不当な貸出金利の上昇や不当な保証の徴求等）が生じないよう、以下の通り事前防止措置を講じるとともに、その実効性を確保するための事後的なモニタリング措置を実施いたします。

(1) 「不当な不利益防止」に向けた体制の構築

グループ全体が中小企業（個人事業主を含む、以下同様）を含む青森県内の事業者に対するきめ細やかな状況の把握及び円滑な資金供給を図ることの重要性を認識し、金融仲介機能の更なる強化やコンサルティング機能の発揮に努めてまいります。また、貸出金利の上昇、提供されるサービス品質の低下、貸出に係る審査水準の厳格化、貸出の謝絶等の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、下記のとおり、必要な体制を構築いたします。

① 実施体制

不当な不利益防止のための方策の実施については、持株会社の代表取締役社長を責任者とする持株会社の取締役会が全体を統括することとし、方策の実施・指示・モニタリングの取りまとめ・管理・報告等といった実務面については、経営企画部担当役員の下、持株会社の経営企画部（以下、「担当部」といいます。）が担当します。

具体的には、担当部は、後記(2)～(8)の各取組について、自ら実施し又は関係部署に指示して実施させるほか、不当な不利益防止のための方策の内容に関する社内への周知、不当な不利益防止のための方策の実施状況の確認等を行い、半期ごとに取締役会に報告します。

また、不当な不利益防止のための方策の実施状況等及びその実効性等について審議する機関として、持株会社に、基盤的サービス維持・向上委員会を設置します。基盤的サービス維持・向上委員会は、経営企画部担当役員が委員長を、持株会社及び子銀行の関係部部長が委員を務めることとし、経営企画部がその事務局を務める体制とします。

加えて、基盤的サービス維持・向上委員会による不当な不利益防止のための方策の実施状況等及びその実効性等の審議結果について、半年ごとに社外取締役の目線で検証し、取締役会へ意見・提言を行う機関として、基盤的サービス諮問委員会を設置します。基盤的サービス諮問委員会は、持株会社からの独立性が認められる社外取締役が議長を、子銀行の社外取締役、持株会社の代表取締役社長、代表取締役副社長、経営企画部担当役員が委員をそれぞれ務めることとし、持株会社または子銀行からの社外取締役が委員総数の過半数を占める体制とします。

基盤的サービス諮問委員会の議長及び委員の人選については、事前に金融当局の確認を受けます。

② 社内周知体制

持株会社の経営企画部が統括し、関係各部と連係の上、両行の諸会議・研修又は周知文書のインターネットへの掲示等により、(2)以下に記載する当グループ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・周知を行います。

上記の周知の対象者は、持株会社及び子銀行の全ての役員と、子銀行の営業店、審査部門、営業部門、店舗担当部門等全ての関係部署とし、半期に1回、これらの部署に所属する全ての者に確実に周知を行うとともに、周知の実施状況については、半期毎に持株会社の経営企画部が取締役会に報告します。

(2) 不当な不利益防止のための事前防止措置及び事後的なモニタリング措置

① 融資審査時における中小企業向け貸出金利の事前確認

青森県内における中小企業向け貸出（条件変更等も含む）審査時において、金利について不当な不利益が生じることとなるないよう、個々の貸出金利の設定・変更前に確認措置を行います。

当該事前確認において、取引先毎の様々な事情や当該融資案件の内容等を精査したうえで不当に高い貸出金利と認められる場合には、適切かつ合理性ある融資条件への見直しを行います。

なお、不当に高い貸出金利となならないかの判定に際しては、以下の i) 乃至 v) の項目を含む市場動向、サービス、お客さまの実情その他特段の事情等を総合的に勘案し、その合理性について、慎重に判断を行うものとします。

また、従来からの貸出先に対して金利を引き上げる際は、お客さまへ引き上げに係る判断根拠を説明するとともに、お客さまより適切に理解を得たうえで対応いたします。

i) そのお客さまに対する従来の貸出金利（比較可能な貸出実績がないお客さまの場合は、信用力等が類似する他のお客さまへの従来の貸出金利）

そのお客さまに対する従来の貸出金利（比較可能な貸出実績がないお客さまの場合は信用力が類似する他のお客さまへの従来の貸出金利）を踏まえて、ほかに特段の事情がない場合は当該金利の水準を上回らない金利水準としてことで、不当な金利上昇（不当に高い金利）が生じないようにいたします。

ii) 貸出金利の基礎となる市場金利

貸出金利の基礎となる市場金利が上昇したことを理由として貸出金利を引き上げる場合には、当該上昇幅の範囲内で引き上げるとともに、貸出金利の基礎

となる市場金利が低下した場合には、それに応じて貸出金利を引き下げることで、合理性ある金利水準といたします。

iii) サービスの向上

サービスの向上を理由として金利を実質的に引き上げる場合、従来通りのサービス・金利の選択肢があること、いずれかを選択するかはお客様の判断であることを明示したうえで、お客様が進んでサービスの向上に伴う貸出金利の実質的な引き上げを希望した場合にのみ適用するものとします。

iv) 債務者の信用力の変化

債務者の信用力の変化により金利を引き上げる際は、当グループが負担する信用コストの増加に基づく合理的な金利水準といたします。

v) 債務者支援の観点から一時的に貸出金利を引き下げていた等の特段の事情

債務者支援の観点から一時的に貸出金利を引き下げていた等の特段の事情については、個社別の事情等を十分勘案しながら対応していくとともに、金利水準を復元する場合においては、従前からの信用リスクの変化等を勘案しながら、合理的な金利水準といたします。

上記 i) ~ v) に沿った具体的な判断基準については、あらかじめ金融当局に提出し、確認を得ます。

A. 金利の事前確認措置の実施対象

青森県内の中小企業向け貸出を金利の事前確認措置の対象といたします。

B. 金利の事前確認措置の実施頻度等

金利の事前確認措置は、新規の融資案件稟議のほか、極度更新稟議や書替稟議、条件変更稟議等において、融資審査の都度実施いたします。なお、貸出金利や保証条件以外の条件変更稟議や、金利の決定に当グループが関与しない稟議等妥当性が認められるものについては、事前確認措置の実施対象外とします。

C. 金利の事前確認措置の実務・作業フロー等

営業店において、既存貸出の金利条件との比較や、資金調達コスト・信用コストを勘案した収益性の検証、同等の信用リスクの貸出金利との比較等、金融当局の確認を得てあらかじめ定めた客観的な数値基準により一次判定を行い、「不当な不利益に該当しない」と判定された融資案件については、当該金利にて融資の検討をいたします。

営業店による一次判定の結果、「不当な不利益に該当しない」と判定されなかった融資案件について、子銀行の本部所管部にて貸出期間や保全状況、資金使途等を勘案した実態的な信用リスクやその他実態面を把握したうえで、特に考慮すべき適切かつ合理的な理由があるか等、その妥当性について検証（二次判定）を行います。

二次判定の結果、「不当な不利益に該当しない」と判定されなかった場合、子銀行の本部所管部は営業店に対して指示・指導を行い、金利条件を適切かつ合理的な水準に変更することにより、不当な不利益の発生を防止してまいります。

D. 中小企業向け貸出金利に係る事後的なモニタリング措置

(a) 金利の事前確認措置に係る事後モニタリング

営業店による一次判定の結果、「不当な不利益に該当しない」と判定された融資案件に係る金利の事前確認措置については、持株会社のリスク統括部による事後のランダムチェックを毎月実施し、一次判定の適切性を検証いたします。

二次判定の結果、「不当な不利益に該当しない」と判定された稟議案件に係る金利の事前確認措置についても、持株会社のリスク統括部による事後のランダムチェックを毎月実施し、二次判定の適切性を検証いたします。

(b) 青森県内の中小企業向け貸出金利に係る事後的なモニタリング（定量面）

両行の青森県内における中小企業向け貸出の平均金利及び新規実行平均金利（短期金利/長期金利別）の推移について月次でモニタリングを行い、不自然に金利が上昇していないかを確認いたします。また、当該金利の推移やモニタリング結果について、半期毎に公表します。

＜モニタリング指標＞

- ✓ 青森銀行及びみちのく銀行並びに両行合算の青森県内における中小企業向け貸出全体の平均金利の月次推移
- ✓ 青森銀行及びみちのく銀行並びに両行合算の青森県内における中小企業向け貸出の新規実行平均金利の月次推移（短期金利/長期金利別）

② 融資審査時における経営者保証等の保証条件に係る事前確認

青森県内における中小企業向け貸出（条件変更等も含む）審査時において、保証取引について不当な不利益が生じないよう、既存の保証条件と比べて事業者にとって保証条件が悪化・後退していないか、またお客様の希望する保証条件と異なる対応となっていないかについて、事前の確認措置を行います。保証条件の事前確認措置において、取引先毎の様々な事情や当該融資案件の内容等を精査したうえで、事業者にとって不当な保証条件の悪化等が認められる場合には、適切かつ合理性ある保証条件への見直しを行います。

A. 保証条件に係る事前確認措置の実施対象

青森県内の中小企業向け貸出を事前確認措置の対象といたします。

B. 保証条件に係る事前確認措置の実施頻度等

保証条件に係る事前確認措置は、新規の融資案件稟議のほか、極度更新稟議や書替稟議、条件変更稟議等において、融資審査の都度実施いたします。なお、保証条

件の決定に当該グループが関与しない稟議等妥当性が認められるものについては、事前確認措置の実施対象外とします。

C. 保証条件に係る事前確認措置の実務・作業フロー等

営業店において、既存貸出の保証条件との比較等、金融当局の確認を得てあらかじめ定めた客観的な基準により一次判定を行い、「不当な不利益に該当しない」と判定された融資案件については、当該保証条件にて融資の検討をいたします。

営業店による一次判定の結果、「不当な不利益に該当しない」と判定されなかつた融資案件について、子銀行の本部所管部にて特に考慮すべき適切かつ合理的な理由があるか等、その妥当性について検証を行います。(二次判定)

二次判定の結果、「不当な不利益に該当しない」と判定されなかつた場合、子銀行の本部所管部は営業店に対して指示・指導を行い、保証条件を適切かつ合理的な内容に変更することにより、不当な不利益の発生を防止してまいります。

D. 保証条件に係る事後的なモニタリング措置

(a) 保証条件の事前確認措置に係る事後モニタリング

営業店による一次判定の結果、「不当な不利益に該当しない」と判定された融資案件に係る保証条件の事前確認措置については、持株会社のリスク統括部による事後のランダムチェックを毎月実施し、一次判定の適切性を検証いたします。

二次判定の結果、「不当な不利益に該当しない」と判定された稟議案件に係る保証条件の事前確認措置についても、持株会社のリスク統括部による事後のランダムチェックを実施し、二次判定の適切性を検証いたします。

(b) 経営者保証に係る事後モニタリング

経営者保証に関するガイドラインの活用先数について、金融仲介機能のベンチマークに設定し、経営者保証に関するガイドラインの適切な運用について事後的なモニタリングを実施するとともに、その内容について公表いたします。

③ 青森県内の店舗統廃合に係る事前確認

店舗統廃合を実施する際には、第3.5.(1)「一定の店舗網維持に関する方針」及び同(4)①「お客さまの利便性に配慮した店舗網の維持」に基づき実施いたします。

(3) 不当な不利益防止のための事後的なモニタリング措置（定性面）

① お客さまアンケートの定期実施

経営統合によりお客さまへの不当な不利益が生じていないこと等について利用者意見を収集のうえ、その実態を把握するため、定期的（年1回）にアンケートを実施し、不当な不利益防止措置の実効性についてモニタリングしてまいります。また、アンケート内容を検証のうえ、より良い取組みへ改善を図ってまいります。

A. アンケートの実施主体について

経営統合に係る様々なお客様の意見・見解等を適切に収集・還元するため、当グループとの人的関係・資本関係・貸出取引等の観点から独立性が認められる第三者に委託いたします。

B. アンケートの対象者の範囲、及びアンケート実施先の選定について

当グループの青森県内における事業性貸出先のほか、いわゆる「貸し渋り」、「貸し剥がし」が発生していないかをモニタリングするため、青森県内の事業性貸出における新規融資取引謝絶先（元々事業性貸出がない謝絶先）についても対象範囲に加えます。

アンケート実施先の選定については、選定先に偏りが発生しないよう、上記委託を受けた第三者が無作為に選定し、当グループは選定に一切関与しない取り扱いといたします。但し、上記の新規融資取引謝絶先については、全数アンケート調査を行います。

また、アンケートの実施先数については、アンケート結果に統計上の問題がないよう、適切な先数に対して実施いたします。

C. アンケートの内容について

事業性貸出取引のほか、その他の取引も含めて、経営統合によりお客様に不当な不利益が発生していないかという観点からアンケートを実施するとともに、銀行取引に対する不満・不安等については十分に内容を検証し、各種経営施策に反映すべきものについては適時適切に反映させてまいります。

<主なアンケート内容>

- ✓ 事業性貸出の貸出金利、保証条件等の融資条件において不利益変更が生じていないか
- ✓ 貸出金利等の融資条件に不利益変更があった場合、それについて合理的な理由や十分な説明があったと感じたか
- ✓ 商品・サービスの品質低下が生じていないか
- ✓ 銀行取引に対するお客様の満足度、不安度、不満や不安の具体的な内容等アンケートにおける具体的な形式・質問事項については、事前に金融当局の確認を受けます。

D. アンケートの実施方法及びアンケート結果の評価について

アンケート業務を委託した独立性の認められる第三者がアンケートの発送、回収、集計を行います。

当グループはアンケートの発送、回収、集計等に関与せず、第三者が集計した結果に基づき現状分析を行い、必要に応じて改善施策を検討してまいります。

また、アンケートの集計結果や現状分析、改善施策等につきましては、基盤的サービス維持・向上委員会に報告し、検証及び評価を受けるものとします。

② 経営統合及び取引条件に関する相談窓口の設置

経営統合及び取引条件に関する相談窓口を持株会社に設置し、利用者から、取引条件の不利益変更その他の経営統合に係る様々な意見・苦情を収集することにより、利用者に対する不当な不利益の発生等についてモニタリングいたします。

また、相談窓口においては、金融庁の金融サービス利用者相談窓口の存在や連絡先についても利用者へお知らせし、お客さまの意向に応じて匿名性に配慮しながら、必要に応じて適切なお客さま対応を速やかに行うとともに、各種経営施策に反映すべきものについては適時適切に反映させてまいります。

(4) 需要者への不当な不利益防止措置の周知方法及び金融当局への報告

不当な不利益に係る以下の内容について、当グループのウェブページへの掲示や全営業店へのポスター掲示及びパンフレットの備え置き等により一般の利用者に広く周知いたします。

また、当グループの青森県内における事業性貸出先につきましては、店頭や渉外活動等での説明、パンフレット配布等により、全取引先に対して個別に周知いたします。加えて、新たに事業性貸出取引を開始する先に対しては、取引開始の際にパンフレット配布等により周知いたします。

地方公共団体や商工会議所等の関係機関に対しては、説明を実施するとともに、周知依頼文とポスター、パンフレットの配布等により事業者への周知について協力を要請いたします。

上記のとおり不当な不利益防止措置について十分な周知を行うとともに、具体的な周知方法を含めた周知活動の実施実績については、金融当局へ報告いたします。

＜需要者に周知する主な内容＞

- ✓ 不当な不利益として想定される取引・行為等
- ✓ 不当な不利益防止措置の内容
- ✓ 不当な不利益が発生したと考えられる場合の相談窓口や、金融庁の金融サービス利用者相談窓口の連絡先
- ✓ 基盤的サービス維持計画が掲載されるウェブページ

ウェブページ、ポスター、パンフレット等の具体的な記載内容及びデザインについては、事前に金融当局の確認を受けます。

(5) 基盤的サービス維持・向上委員会による不当な不利益防止措置の実効性のモニタリング

基盤的サービス維持・向上委員会（上記第5.3.(1)）は、四半期毎に、融資審査時の事業性貸出金利や保証取引に係る事前確認措置（上記第5.3.(2)）の実施状況を確認し、第5.3.(2)①D(b)に記載の中小企業向け貸出金利に係る事後的なモニタリング（定量面）を実施する他、アンケート結果や相談窓口における利用者からの意見・苦情及びそ

の対応状況等についてモニタリング、分析を行い、以上を総合して、不当な不利益防止措置の実効性について検証し、評価を行います。

加えて、その検証結果やそれに基づく評価、必要な改善策等を四半期毎に持株会社の経営会議や取締役会に対して報告します。持株会社の経営会議や取締役会は、必要に応じて改善策等の構築及び実施を指示することにより、実効性を高めてまいります。

(6) 基盤的サービス諮問委員会による不当な不利益防止措置の実効性についての諮問

基盤的サービス諮問委員会（上記第5.3.(1)）は、半年ごとに、第5.3.(5)記載の基盤的サービス維持・向上委員会の検証結果やそれに基づく評価、必要な改善策等について社外取締役の目線で検証を実施し、その検証結果を踏まえ、取締役会に対してその実効性に係る意見・提言を行います。

(7) 不当な不利益が発生した場合の具体的な対応方法

持株会社の経営企画部に速やかに情報を集約し、対応策を検討します。

対応策の検討にあたっては、お客さまの意向を十分把握し、必要に応じて匿名性にも配慮しながら、取引条件の見直しや不当な不利益の解消措置（不当な金利上昇部分の利息の返還等を含む）について、適切に対応します。

基盤的サービス維持・向上委員会では、不当な不利益が発生した場合の対応（不当な不利益の解消措置等含む）について事後的に検証し、適切性を評価するとともに、再発防止に向けた取組みについて指示します。

(8) 金融当局への報告（金融当局による事後モニタリング）について

不当な不利益防止措置の実効性に係る以下の事項について、半年に1度金融当局へ報告いたします。

報告後に金融当局から関連する事実についての報告等を求められた場合はこれに応じて速やかに追加の報告や資料提出等を行います。

また、報告等に基づき、金融当局から不当な不利益の発生や不適切な運用等について指摘を受けた場合は、金融当局の指導に従い、不当な不利益の解消や再発防止等について適切な措置を実施します。

＜不当な不利益防止措置に係る報告事項＞

- ✓ 第5.3.(1)記載の「不当な不利益防止に向けた体制の構築」の運用状況
- ✓ 第5.3.(2)①記載の「融資審査時における中小企業向け貸出金利の事前確認」及び第5.3.(2)①D(a)記載の「金利の事前確認措置に係る事後モニタリング」の運用状況及び分析結果
- ✓ 第5.3.(2)①D(b)記載の「青森県内の中小企業向け貸出金利に係る事後的なモニタリング（定量面）」の実績及び分析結果

- ✓ 第5.3.(2)記載の「融資審査時における経営者保証等の保証条件に係る事前確認」及び第5.3.(2)D(a)記載の「保証条件の事前確認措置に係る事後モニタリング」の運用状況及び分析結果
- ✓ 第5.3.(3)①②記載の「お客さまアンケート」の集計結果及び自由記載欄等に記載された具体的な回答内容並びに「経営統合及び取引条件に係る相談窓口」に寄せられた利用者意見の具体的な内容
- ✓ 第5.3.(4)記載の需要者等への不当な不利益防止措置や相談窓口の存在・連絡先等に係る周知方法・周知実績
- ✓ 第5.3.(5)記載の「基盤的サービス維持・向上委員会」におけるモニタリングの実施状況及び分析・検証・評価の結果、第5.3.(6)記載の「基盤的サービス諮問委員会」の取締役会に対する意見・提言内容、持株会社の経営会議又は取締役会において改善策の構築・実施等が指示された場合は当該指示の内容及び実施状況
- ✓ 不当な不利益が発生した場合のその内容及び不当な不利益解消措置や再発防止策、及び第5.3.(7)記載の「基盤的サービス維持・向上委員会」における事後検証・評価・指示の内容

(9) モニタリング状況の定期的な公表

上記第5.3.(2)D(b)に記載の金利に係る事後的なモニタリング（定量面）に基づき、青森県内における中小企業向け貸出の平均金利及び新規実行金利の月次推移やその評価を公表するとともに、アンケートや経営統合及び取引条件に係る相談窓口における利用者意見の概要、基盤的サービス維持・向上委員会による不当な不利益防止措置の実効性に係る評価及び改善施策等につきましては、半年に1度、当グループのウェブサイトで公表を行うことで、利用者への説明責任を果たすとともに、牽制機能の強化を図つてまいります。

4. 合併等に係る特定地域基盤企業及び当該特定地域基盤企業が属する企業集団に属する他の会社が提供する基盤的サービス以外の商品又はサービスに係る事業の概要及び当該商品又はサービスに係る競争の状況の概要

(1) 特定地域基盤企業が提供する基盤的サービス以外の事業の概要

① 青森銀行

(単位：百万円)

事 業	販売額 (2021/3 期)	収益額 (2021/3 期)
投資信託販売業務	12,040	504
公共債販売業務	8,590	10
生命保険・損害保険販売業務	27,634	722
金融商品仲介業務	166	2

② みちのく銀行

(単位：百万円)

事 業	販売額 (2021/3 期)	収益額 (2021/3 期)
投資信託販売業務	9,016	406
公共債販売業務	3,712	6
生命保険・損害保険販売業務	25,516	671
金融商品仲介業務	7,720	91

(2) 企業集団に属する他の会社の事業の概要

① 青森銀行

名称	住所	主たる事業	主たる事業地域	総資産 (2021/3期)	国内売上高 (2021/3期)	議決権 保有割合	(うち子会社 による間接保 有割合)
青銀甲田株式会社	青森県 青森市	不動産賃貸・管理業務	青森県	592百万円	209百万円	100.0%	-
あおぎんカードサー ビス株式会社	青森県 青森市	クレジットカード業務 個人ローンの保証業務	青森県	5,093百万円	837百万円	100.0%	40.4%
あおぎんリース株式 会社	青森県 青森市	リース業務	青森県	30,372百万円	9,837百万円	100.0%	35.0%
あおぎん信用保証株 式会社	青森県 青森市	住宅ローンの保証業務	青森県	6,372百万円	485百万円	100.0%	-
あおもり創生パート ナーズ株式会社	青森県 青森市	コンサルティング業務	青森県	74百万円	116百万円	100.0%	-

② みちのく銀行

名称	住所	主たる事業	主たる事業地域	総資産 (2021/3期)	国内売上高 (2021/3期)	議決権 保有割合	(うち子会社 による間接保 有割合)
みちのくリース株式 会社	青森県 青森市	リース業務	青森県	26,761百万円	9,880百万円	80.0%	-
みちのく信用保証株 式会社	青森県 青森市	住宅ローンの保証業務	青森県	6,833百万円	245百万円	100.0%	-
みちのくカード株式 会社	青森県 青森市	クレジットカード業務	青森県	3,801百万円	454百万円	100.0%	-
みちのく債権回収株 式会社	青森県 青森市	債権管理回収業務	青森県	619百万円	241百万円	100.0%	-

(3) 企業集団に属する他の会社における競争の状況の概要

合併等に係る特定地域基盤企業及び当該特定地域基盤企業が属する企業集団に属する他の会社が提供する基盤的サービス以外の商品又はサービスに係る事業のうち、両行の子会社として事業が重複し、かつお客さまと直接取引を行う事業はリース及びクレジットカード業務であることから、当該事業の競争の状況について、以下の通り記載いたします。

なお、住宅ローンの保証業務について、みちのく信用保証株式会社では、2014年10月以降、新規保証の取扱いを停止しております。

【リース業務における競争の状況（青森県）】

名 称	市場占拠率	備 考
あおぎんリース株式会社	12.7%	当社決算資料 (2017年3月期)
みちのくリース株式会社	12.4%	当社決算資料 (2017年3月期)

※1. 市場占拠率は経済センサスにおける青森県内「物品賃貸業」の売上（70,818百万円）に占める割合

※2. 出所：総務省「平成28年経済センサス活動調査」
(青森県の物品賃貸業事業所数：266)

【クレジットカード業務における競争の状況（青森県）】

名 称	市場占拠率	備 考
青森銀行	4.8%	当社決算資料 (2021年3月期)
みちのくカード株式会社	4.5%	当社決算資料 (2021年3月期)
あおぎんカードサービス株式会社	1.2%	当社決算資料 (2021年3月期)

※1. 市場占拠率は青森県内クレジットカード契約数（211万件）に占める割合

※2. 青森県契約数は2020年12月末時点、各社の契約数は2021年3月末時点

※3. 出所：一般社団法人日本クレジット協会「クレジット統計 2020年版」

実施計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第34条の10）



2022年2月

目次

I. 主として業務を行っている地域における基盤的金融サービスの提供の状況	3
II. 基盤的金融サービスを持続的に提供することが困難となるおそれがあることを示す事項	4
III. 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	7
IV. 中小規模の事業者に対する金融の円滑化、経済の活性化に資する方策	12
V. 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	15
VI. 経営基盤の強化のための措置の実施に要する費用、交付を求める資金の額	16

I. 主として業務を行っている地域における基盤的金融サービスの提供の状況

・営業拠点数（2021年12月末時点）

	青森県							その他	合計
	東青地域	中南地域	三八地域	西北地域	上北地域	下北地域	小計		
青森銀行	21	15	16	8	11	3	74	8	82
みちのく銀行	18	12	13	9	7	2	61	13	74

※支店内支店及び個人ローン等の専門拠点は含めておりません。

※青森県の地域の定義（青森県が設置する地域県民局の所管区域を参照しております。）

[東青地域] 青森市、東津軽郡

[三八地域] 八戸市、三戸郡

[上北地域] 十和田市、三沢市、上北郡

[中南地域] 弘前市、黒石市、平川市、中津軽郡、南津軽郡

[西北地域] 五所川原市、つがる市、西津軽郡、北津軽郡

[下北地域] むつ市、下北郡

・青森県内地域別預貸金シェア（2021年3月中平残ベース）

	青森銀行		みちのく銀行		両行合算	
	預金	貸出金	預金	貸出金	預金	貸出金
東青地域	50.9%	51.0%	34.9%	37.2%	85.8%	88.2%
中南地域	42.8%	39.2%	32.2%	32.1%	75.0%	71.3%
三八地域	40.3%	36.2%	24.9%	24.3%	65.2%	60.5%
西北地域	45.1%	43.6%	38.6%	38.4%	83.7%	82.0%
上北地域	46.4%	40.2%	33.3%	39.9%	79.7%	80.1%
下北地域	40.6%	51.6%	30.3%	21.5%	70.9%	73.1%
青森県計	44.9%	44.3%	31.5%	33.2%	76.4%	77.5%

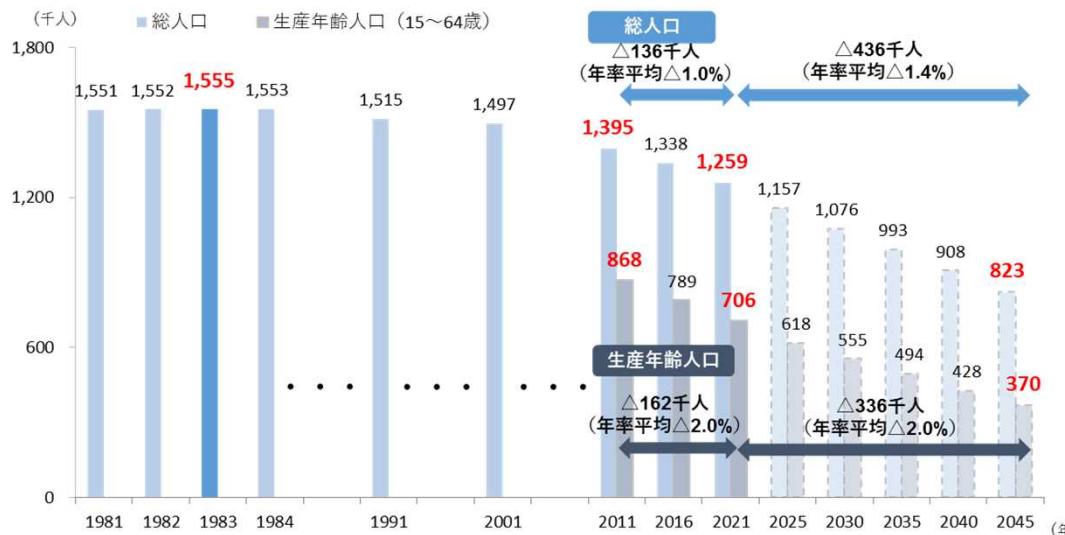
※出所：日本金融通信社「金融機関データ」

(拠点ベース：地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫におけるシェア)

- ・ 青森銀行は全営業拠点82ヶ店のうち74ヶ店（90.2%）、みちのく銀行は同74ヶ店のうち61ヶ店（82.4%）を青森県内に配置し、両行ともに青森県を主要な地盤として長きに亘り青森県の発展に尽力してまいりました。
- ・ 青森県内における地域別預貸金の両行合算シェアは、いずれの地域においても60%超の水準であり、地域経済の発展に貢献していくために、基盤的金融サービスの提供を中心に各種取組みを積極的に展開しております。

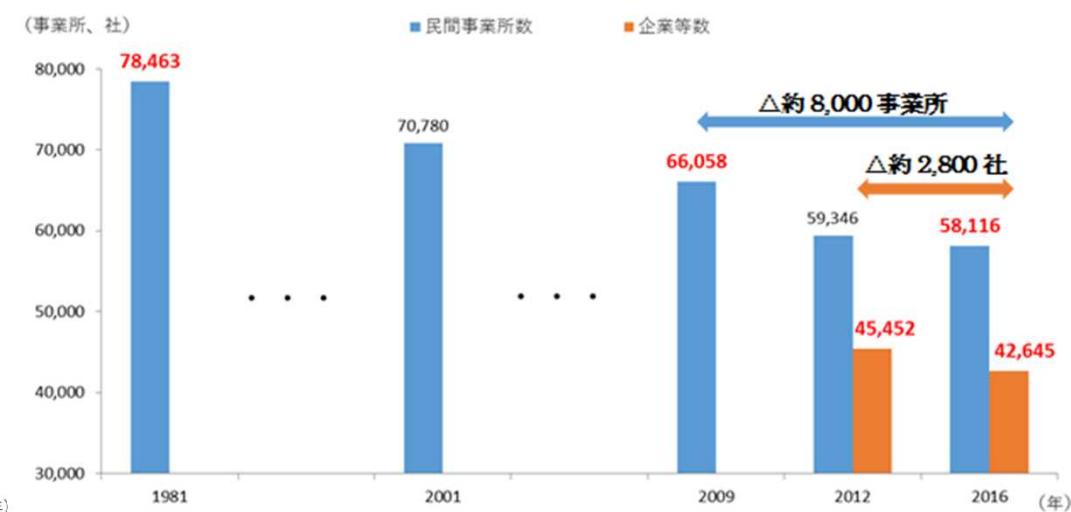
Ⅱ. 基盤的金融サービスを持続的に提供することが困難となる恐れがあることを示す事項

・青森県の人口推移と将来推計



※出所：総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（1981～2021年）」及び
国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2018年推計）
(2025～2045年)」より青森銀行・みちのく銀行作成

・青森県の事業所数等推移



※出所：総務省「事業所・企業統計調査（1981～2006年）」及び
総務省「経済センサス-基礎調査・活動調査（2009～2016年）」
より青森銀行・みちのく銀行作成

- 青森県の人口は、1983年の1,555千人をピークに、以降減少が継続しております。直近10年間においては136千人減少（年率平均1.0%減少）しており、2045年までには更に436千人減少（年率平均1.4%減少）すると推計されております。
特に生産年齢人口（15～64歳）は、直近10年間で162千人減少（年率平均2.0%減少）と減少幅が大きくなっています。今後も同水準の減少率で推移することが見込まれており、2045年までには更に336千人が減少（年率平均2.0%減少）すると推計されております。
- 青森県の民間事業所数は、2009年から2016年の間に約8,000事業所減少しており、また、企業等数については、2012年から2016年の間に約2,800社減少しております。

Ⅱ. 基盤的金融サービスを持続的に提供することが困難となる恐れがあることを示す事項

・基盤的金融サービスに係る収支の定義

- +) 資金利益（有価証券利息配当金除く）
- +) 役務取引等利益
- +) その他業務利益（国債等債券損益除く）
-) 営業経費（退職給付を含む）
-) 与信費用

・基盤的金融サービスに係る収支の実績

【青森銀行】

(単位：億円)

	2017/3期 (2016年度)	2018/3期 (2017年度)	2019/3期 (2018年度)	2020/3期 (2019年度)	2021/3期 (2020年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	172	169	169	164	162
役務取引等利益	31	30	32	31	35
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	1	0	0	0
営業経費（マイナス表示）	△239	△232	△234	△230	△222
与信費用（マイナス表示、 プラスは貸倒引当金戻入益）	24	5	4	△7	△8
基盤的金融サービスに係 る収支	△12	△27	△29	△42	△32

【みちのく銀行】

(単位：億円)

	2017/3期 (2016年度)	2018/3期 (2017年度)	2019/3期 (2018年度)	2020/3期 (2019年度)	2021/3期 (2020年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	198	196	193	187	184
役務取引等利益	25	22	22	22	20
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	1	9	3	0
営業経費（マイナス表示）	△220	△227	△222	△209	△200
与信費用（マイナス表示、 プラスは貸倒引当金戻入益）	△5	△4	△12	△22	△10
基盤的金融サービスに係 る収支	△2	△11	△10	△19	△5

- ・ 生産年齢人口や事業所数等の減少など、需要が縮小する環境下においても、両行ともに金融仲介機能を発揮することで貸出金を増加させてまいりました。
- ・ 一方で、需要が限定される中において、貸出金利回りは低下しており、その影響が貸出金増加効果を上回ることから、資金利益（有価証券利息配当金除く）は減少傾向にあり、基盤的金融サービスに係る収支は赤字基調で推移しております。

Ⅱ. 基盤的金融サービスを持続的に提供することが困難となる恐れがあることを示す事項

・基盤的金融サービスに係る収支の見込み

【青森銀行】

	(単位：億円)					
	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度)	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	166	163	165	158	155	156
役務取引等利益	39	40	40	40	40	40
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	1	1	1	1	1	1
営業経費 (マイナス表示)	△213	△208	△205	△203	△202	△202
与信費用 (マイナス表示)	△5	△4	△4	△5	△5	△5
基盤的金融サービスに係る 収支	△12	△8	△4	△9	△11	△11

- 両行ともに新規実行利回りが既存貸出の利回りを下回ることから、引き続き貸出金総利回りは低下する見通しとなっております。
- 引き続き、役務取引の強化や経費削減に取り組んでいくものの、基盤的金融サービスに係る収支は赤字が継続していく見込みとなっております。

**基盤的金融サービスを
将来にわたって持続的に提供する
ことが困難になる可能性があります。**

【みちのく銀行】

	(単位：億円)					
	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度)	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	183	182	182	178	177	176
役務取引等利益	18	20	20	19	18	18
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	0	0	0	0	0
営業経費 (マイナス表示)	△196	△191	△188	△187	△187	△187
与信費用 (マイナス表示)	△8	△12	△16	△15	△13	△12
基盤的金融サービスに係る 収支	△3	△1	△2	△5	△4	△6

Ⅲ. 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

・実施しようとする組織再編成等及び実施予定時期

基盤的金融サービスの安定的な提供と地域経済の活性化を実現するため、健全な経営基盤を有する銀行が必要

経営統合

共同株式移転方式による持株会社設立

経営統合により、健全な経営基盤を構築・金融仲介機能を強化・地域の新たな価値を見出し活かす

2021年5月：基本合意締結

2021年11月：最終合意締結

・銀行持株会社の概要

商号	株式会社プロクレアホールディングス
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 銀行および銀行法により子会社とすることができますの経営管理なら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
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

・組織再編成等のスケジュール

**2022年4月1日
(予定)**

銀行持株会社の設立

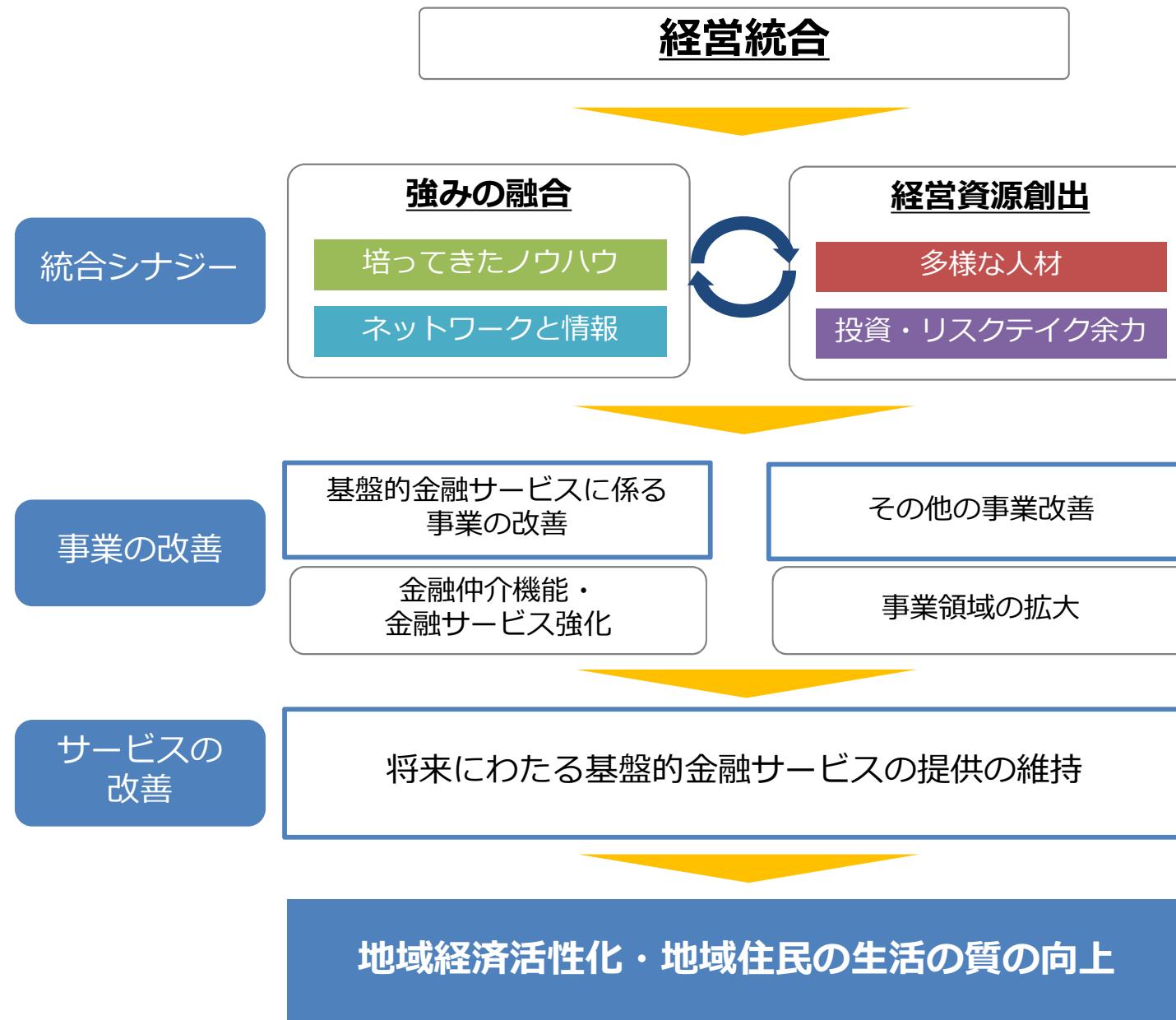
**2024年度
(予定)**

両行の合併

- 青森銀行及びみちのく銀行は、2022年4月に経営統合を行い、2024年度内を目処に両行の合併を行うことを基本的な方針とし、基盤的金融サービスの安定的な提供と地域経済の活性化の実現に向けて取り組んでまいります。

Ⅲ. 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

・基盤的金融サービスの提供の維持に係る方策



- ・ 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。
- ・ 統合シナジーの発揮・活用により、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。
- ・ このような取組みを通じて、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。

Ⅲ. 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

・両行の強みの融合

青森銀行の強み		みちのく銀行の強み
✓ 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
店舗・チャネル		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

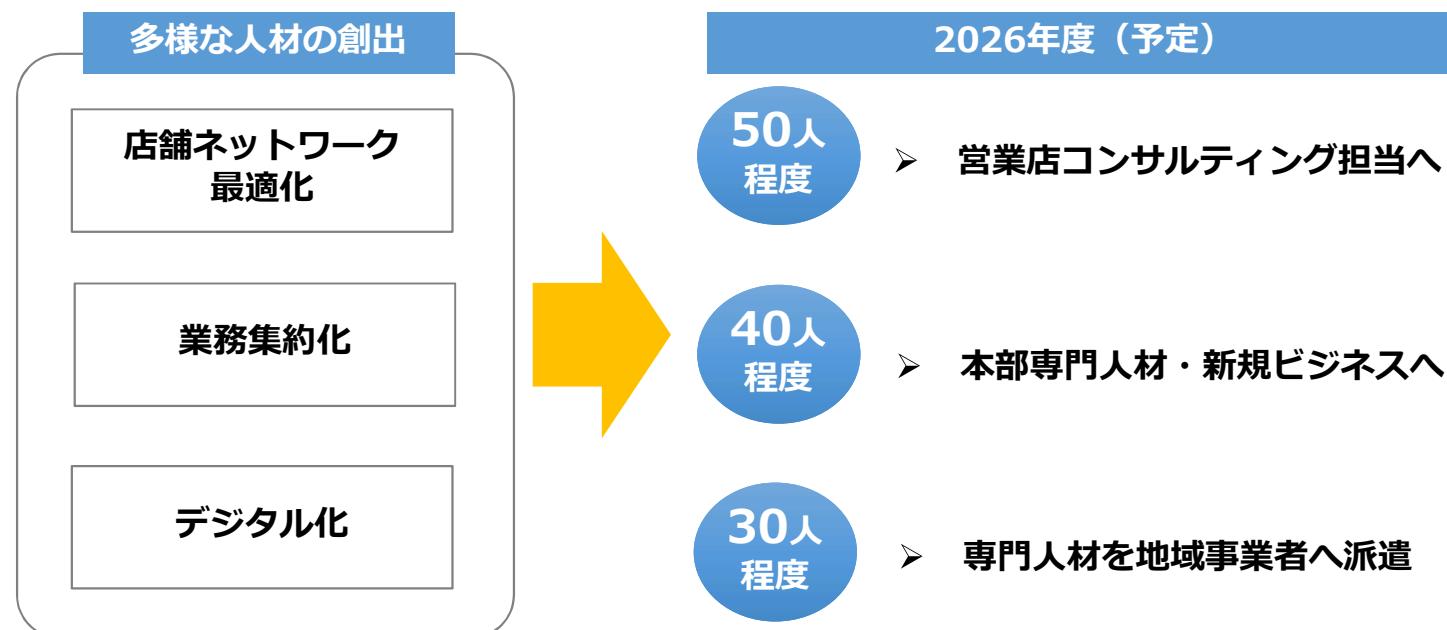
- ・ 両行がこれまで培ってきた様々なノウハウを結集することで、より「質」の高いサービスを提供いたします。
- ・ 両行のネットワークを面的・立体的に結び付けることで、お客様の成長を加速させ、地域の更なる発展に貢献してまいります。

Ⅲ. 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

・経営基盤の強化のための措置の内容

措置の名称		措置の概要
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
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端末等の導入
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
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

・経営資源の創出

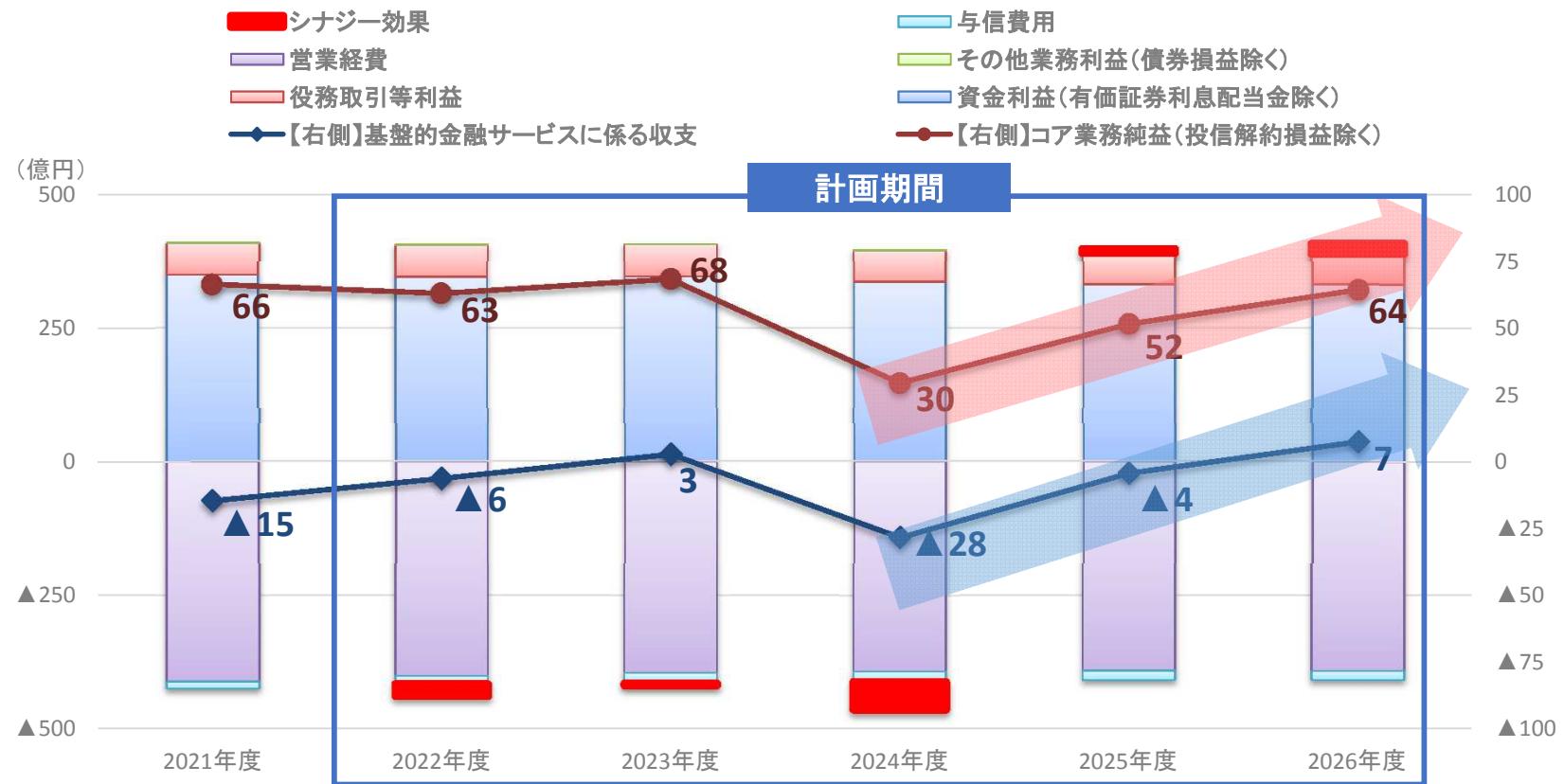


- 両行の経営統合及び2024年度内に予定する両行の合併にあたり、システムの統一化やお客さまの利便性向上等を目的とした機器・装置の導入、店舗の統廃合等の措置を講じることで、多様な人材を創出いたします。
※店舗統廃合を行う場所や店舗数に関しては、お客さまの利便性を最優先に考えて、両行で検討してまいります。

- 創出した人材は、金融仲介機能・金融サービスの強化及び事業領域の拡大等への分野へ投入し、お客さまへ質の高いサービスを提供してまいります。

Ⅲ. 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

・基盤的金融サービスに係る収支の改善



- ・ 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2024/3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2025/3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す。2026/3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2027/3期には+7億円の黒字を見込んでおります。

IV. 中小規模の事業者に対する金融の円滑化、経済の活性化に資する方策

- ・ 両行の強みやノウハウ・ネットワークの融合により、これまで両行が取り組んできた、中小規模の事業者が抱える課題を共に考え方解決する伴走型のコンサルティングやソリューションの提供を強化してまいります。
 - ・ 中小規模の事業者のライフステージや業種特性に応じた金融仲介機能・金融サービスを強化し、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取り組んでまいります。

・両行の法人営業体制

	青森銀行の取組み	みちのく銀行の取組み
地域特性に応じた 営業体制	地区営業本部：青森・弘前・八戸 <ul style="list-style-type: none"> 融資案件組成・ソリューション支援等のサポート 	地区本部：青森・弘前・八戸・函館 <ul style="list-style-type: none"> 経営改善支援活動のサポート
質の高い 提案活動の展開	成長支援ミーティング <ul style="list-style-type: none"> お客さまの現状分析・経営課題の深掘り ファイナンス及びソリューションの提案内容の検討 	法人営業戦略ミーティング <ul style="list-style-type: none"> 正常上位層に対する提案内容の検討 金融取引方針に関するミーティング <ul style="list-style-type: none"> ミドルリスク層に対する資金繰り支援、ソリューション提案検討
営業店と本部の 連携体制	CRMシステム(※1)の活用 <ul style="list-style-type: none"> 本部専門知見を営業店へ還元 営業店と本部の帯同訪問 	KeyMan(※2)・KeyManS3(※3)の活用 <ul style="list-style-type: none"> 法人営業活動の見える化を通じた実効性の向上
新型コロナウイルス 感染症拡大への対応	<ul style="list-style-type: none"> 全融資先に対するヒアリング活動を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 各地区本部に経営改善専門の職員を配置

ノウハウの融合

強みの融合

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

法人営業体制の強化

IV. 中小規模の事業者に対する金融の円滑化、経済の活性化に資する方策

・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、お客様の事業に対する「真」の課題・ニーズをともに考え方解決する伴走型のコンサルティングを展開してまいります。

・専門性の多角化と深化

ライフステージ別支援

- 両行グループ会社機能を一体で活用する体制の構築
あらゆるライフステージに応じた一貫した支援体制

業種別支援

- 両行の強みの融合等による更なる専門性の強化
業種固有の経営課題に対する質の高い解決策の提供

【主要産業と両行の強み】

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 ✓ ハンス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)	✓ 専門人材によるコンサルティング ✓ 再生支援ノウハウ ✓ 融資ノウハウ
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		

・ノウハウ・ソリューションメニューの拡充

両行のノウハウ融合

リスクテイク余力の活用

両行ネットワークの融合

資金供給機能の多様化

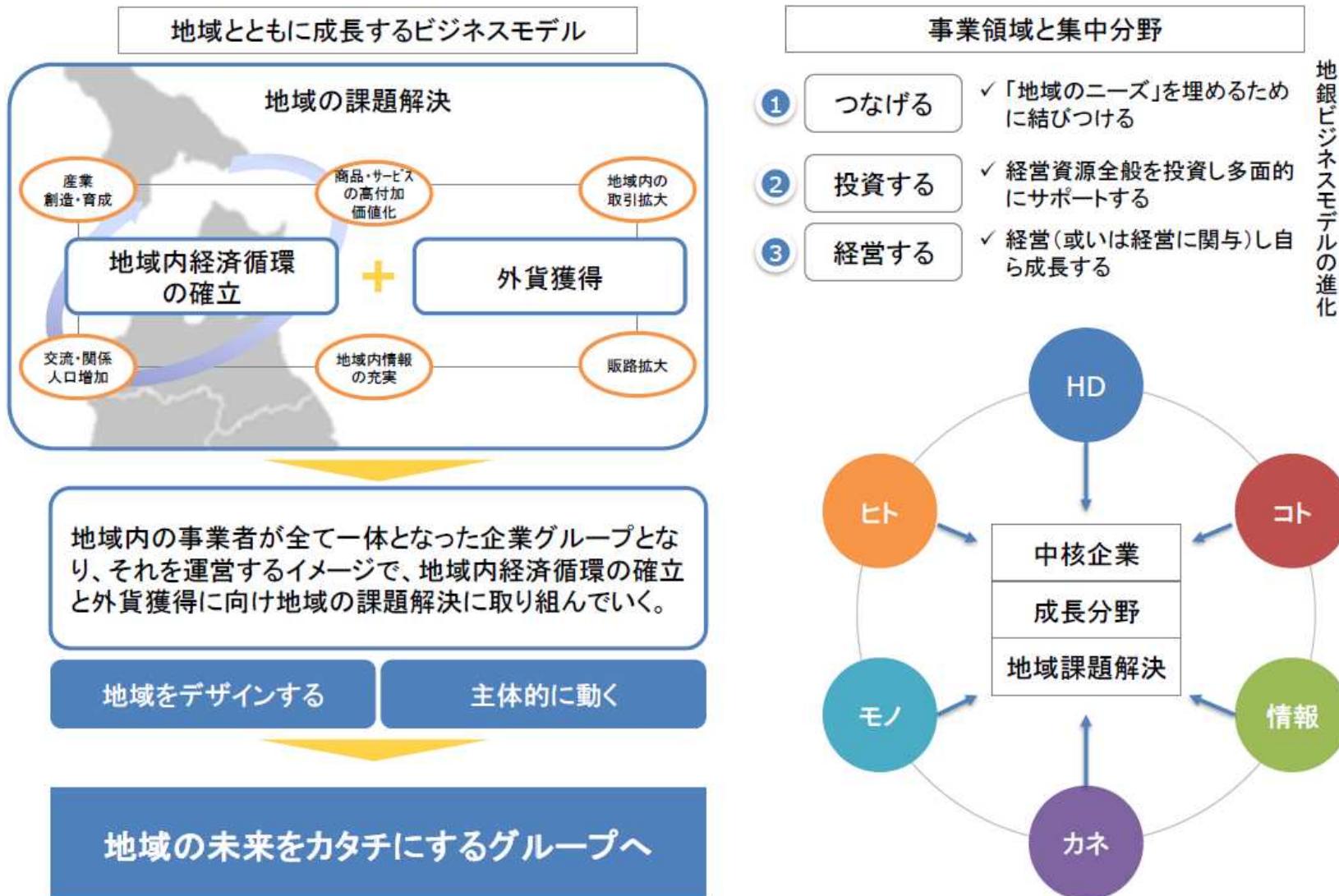
成長支援ソリューションの拡充

青森銀行の取組み	みちのく銀行の取組み
<ul style="list-style-type: none"> シ・ローンアレンジノウハウ クラウドファクタリング 地域貢献ファンド 連結子会社による人材紹介 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 	<ul style="list-style-type: none"> ABL組成ノウハウ PFIアレンジノウハウ 地域経済工コシステム支援ファンド 銀行による人材紹介 地方創生プラットフォーム

IV. 中小規模の事業者に対する金融の円滑化、経済の活性化に資する方策

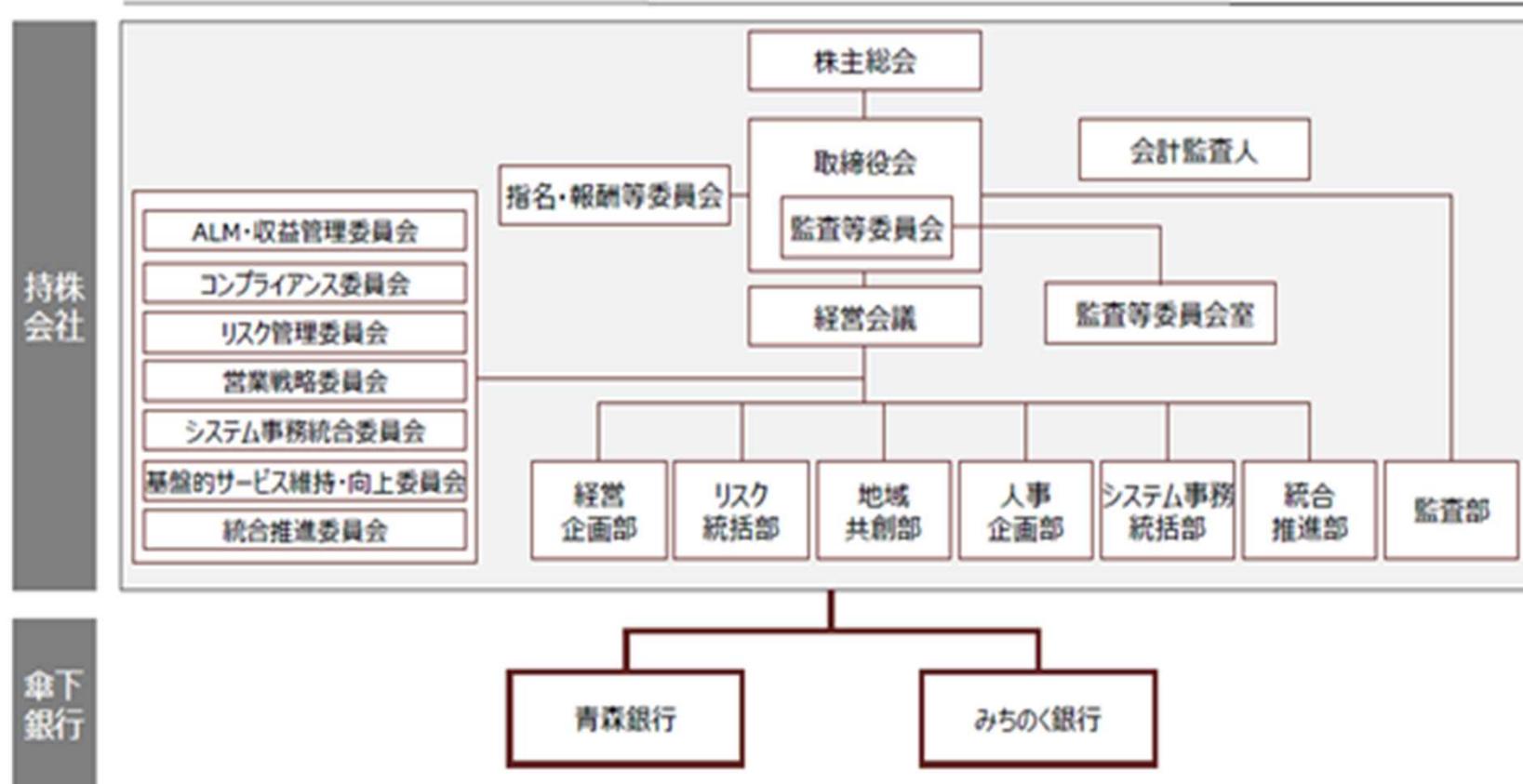
・事業領域の拡大 ～ 地銀ビジネスモデルの進化（ビジネスモデルの名称：地域共創・総合商社モデル）

- 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。



V. 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

- 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、「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。
- 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担当部署は、プロクレアHDに設置する経営企画部といたします。
- 交付を受けた資金の経理の担当部署は、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いたします。
- 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。



VI. 経営基盤の強化のための措置の実施に要する費用、交付を求める資金の額

- 経営基盤の強化のための措置に要する費用と交付を求める当該資金の額は以下のとおりです。

措置の名称		経営基盤の強化のための措置の実施に要する費用	交付対象経費	機構に交付を求める予定の資金の額
①	システム改修	16,522,320,408円	15,020,291,280円	2,300,000,000円
②	機器・装置の導入	7,237,780,000円	6,579,800,000円	700,000,000円
③	店舗統廃合	1,803,967,000円	1,639,970,000円	0円
④	合併・経営統合関連	1,781,255,300円	1,619,323,000円	0円
合計		27,345,322,708円	24,859,384,280円	3,000,000,000円

様式第六の二（第104条関係）

（日本産業規格A4）

実施計画

2022年2月25日提出

(申請者)	本店又は主たる事務所の所在地 商号又は名称 代 表 者	青森県青森市橋本一丁目9番30号 株式会社青森銀行 取締役頭取 成田 晋
(申請者)	本店又は主たる事務所の所在地 商号又は名称 代 表 者	青森県青森市勝田一丁目3番1号 株式会社みちのく銀行 取締役頭取 藤澤 貴之

金融機能の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、実施計画を次のとおり提出します。

記

第1 実施計画の実施期間

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、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・実施いたします。本計画は両行及び両行で設立する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。）の施策として策定・実施するものであります。

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、また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 主として業務を行っている地域における基盤的金融サービスの提供の状況

1. 沿革

青森銀行については、1879年に母体である第五十九国立銀行が創業し、1897年の普通銀行転換により第五十九銀行となり、1943年の第五十九銀行、津軽銀行、板柳銀行、八戸銀行及び青森銀行の5行が合併する形で、現在の青森銀行となっております。

みちのく銀行については、1921年に設立された青森貯蓄銀行（1949年に青和銀行へ改称）と、1924年に設立された弘前無尽（1951年に弘前相互銀行へ改称）が1976年に合併し、現在のみちのく銀行となっております。

2. 基盤的金融サービスの提供状況

(1) 主として業務を行っている地域

青森銀行は全営業拠点82ヶ店のうち74ヶ店（90.2%）、みちのく銀行は同74ヶ店のうち61ヶ店（82.4%）を青森県内に配置しており、両行ともに青森県を主要な地盤として、長きに亘り青森県の発展に尽力してまいりました。

こうした背景を踏まえ、本計画においては、青森県を主として業務を行っている地域として策定するものであります。

【営業拠点数（2021年12月末時点）】

	青森県							その他	合計
	東青地域	中南地域	三八地域	西北地域	上北地域	下北地域	小計		
青森銀行	21	15	16	8	11	3	74	8	82
みちのく銀行	18	12	13	9	7	2	61	13	74

※支店内支店及び個人ローン等の専門拠点は含めておりません。

※青森県の地域の定義

青森県が設置する地域県民局の所管区域を参照しております。

東青地域

青森市、東津軽郡

中南地域

弘前市、黒石市、平川市、中津軽郡、南津軽郡

三八地域

八戸市、三戸郡

西北地域

五所川原市、つがる市、西津軽郡、北津軽郡

上北地域

十和田市、三沢市、上北郡

下北地域

むつ市、下北郡

(2) 基盤的金融サービスの提供状況

両行は預貸金の大半を青森県に有しております。また、青森県内における地域別預貸金で見た場合においても、全ての地域において両行合算で6割超のシェアを有しております。このように、両行は地域経済の発展に貢献していくために、基盤的金融サービスの提供を中心に各種取組みを積極的に展開しております。

【都道府県別預金残高（2021年3月末時点）】（単位：億円）

	青森銀行		みちのく銀行	
	残高	占有率	残高	占有率
青森県	26,119	96.2%	18,052	85.6%
北海道	441	1.6%	2,091	9.9%
秋田県	209	0.7%	286	1.4%
岩手県	93	0.3%	487	2.3%
宮城県	176	0.6%	125	0.6%
東京都	100	0.3%	58	0.3%

※譲渡性預金を除く

【都道府県別貸出金残高（2021年3月末時点）】（単位：億円）

	青森銀行		みちのく銀行	
	残高	占有率	残高	占有率
青森県	14,608	78.6%	11,001	63.9%
北海道	474	2.5%	2,825	16.4%
秋田県	137	0.7%	214	1.2%
岩手県	280	1.5%	458	2.6%
宮城県	374	2.0%	257	1.4%
東京都	2,689	14.4%	2,454	14.2%

【青森県内地域別預貸金シェア（2021年3月中平残ベース）】

	青森銀行		みちのく銀行		両行合算	
	預金	貸出金	預金	貸出金	預金	貸出金
東青地域	50.9%	51.0%	34.9%	37.2%	85.8%	88.2%
中南地域	42.8%	39.2%	32.2%	32.1%	75.0%	71.3%
三八地域	40.3%	36.2%	24.9%	24.3%	65.2%	60.5%
西北地域	45.1%	43.6%	38.6%	38.4%	83.7%	82.0%
上北地域	46.4%	40.2%	33.3%	39.9%	79.7%	80.1%
下北地域	40.6%	51.6%	30.3%	21.5%	70.9%	73.1%
青森県計	44.9%	44.3%	31.5%	33.2%	76.4%	77.5%

※出所：日本金融通信社「金融機関データ」

（拠点ベース：地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫におけるシェア）

第3 計画実施地域において基盤的金融サービスを持続的に提供することが困難となるおそれがあることを示す事項

1. 青森県の経済動向

地域における生産年齢人口と企業向け貸出残高との間には、高い相関関係が見られるほか、貸出や預金の残高は、人口動態等と高い関連性が認められております。（※1）（※2）

青森県の人口は、1983年の1,555千人をピークに、以降減少が継続しております。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、青森県の2045年までの人口は、全都道府県のうち2番目の減少率になると見込まれており、経済への下押し圧力がかかり続けることとなります。

また、地域を支える事業所数についても、統計開始の1981年の78,463事業所をピークに減少の一途をたどっており、現在の趨勢が継続する前提のもとでは、貸出や預金をはじめとする基盤的金融サービスに係る需要が将来においても継続的に減少していく可能性が、極めて高いものとなっております。

※1. 金融庁「金融モニタリングレポート（2014年7月）」

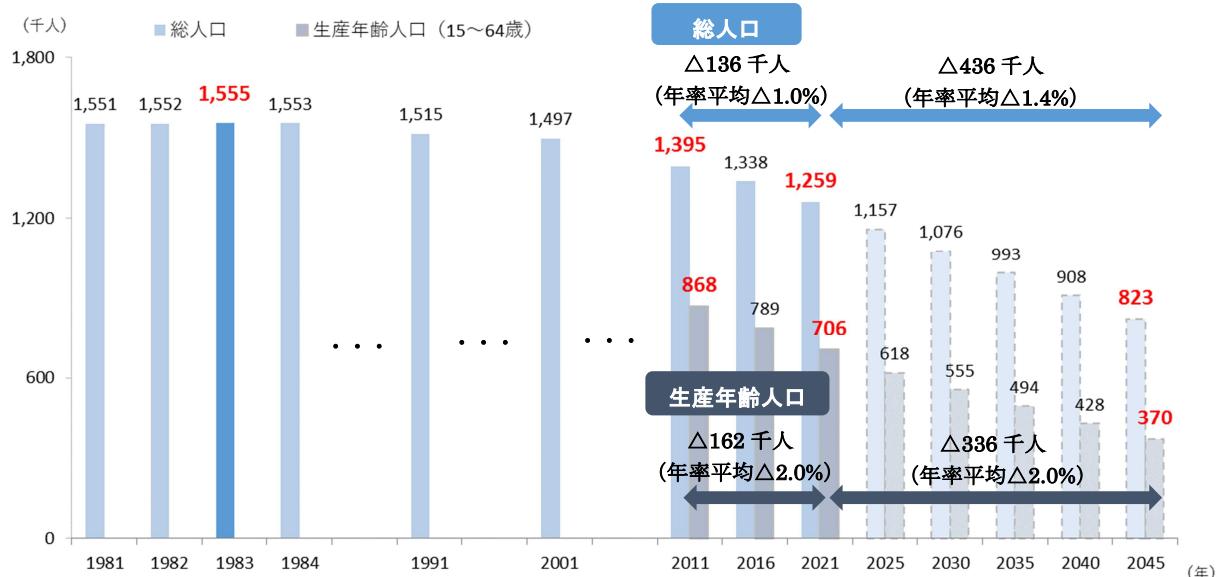
※2. 金融庁「平成27事務年度 金融レポート（2016年9月）」

（1）青森県の人口推移

青森県では人口減少・少子高齢化が継続しており、直近10年間で青森県の総人口は136千人が減少（年率平均1.0%減少）、2045年までには更に436千人が減少（年率平均1.4%減少）すると推計されております。

特に、生産年齢人口（15～64歳）は、直近10年間で162千人減少（年率平均2.0%減少）と減少幅が大きくなっております。今後も同水準の減少率で推移することが見込まれており、2045年までには更に336千人が減少（年率平均2.0%減少）すると推計されております。

【青森県の人口推移と将来推計】

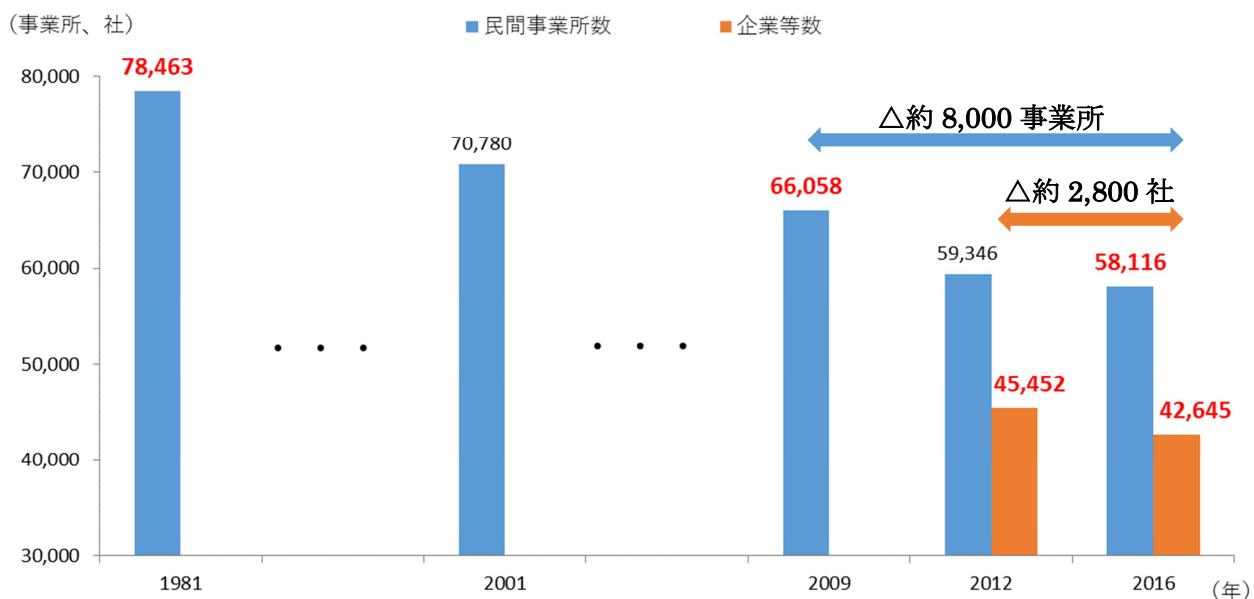


※出所：総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（1981～2021年）」及び
国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2018年推計）（2025～2045年）」
より青森銀行・みちのく銀行作成

(2) 青森県の民間事業所数・企業等数の推移

2016年時点で、青森県の民間事業所数は58,116事業所、企業等数は42,645社となっており、民間事業所数は2009年から2016年の間に約8,000事業所、企業等数は2012年から2016年の間に約2,800社減少しております。

【青森県の民間事業所数・企業等数推移】



※出所：総務省「事業所・企業統計調査（1981～2006年）」及び
総務省「経済センサス－基礎調査・活動調査（2009～2016年）」
より青森銀行・みちのく銀行作成

2. 基盤的金融サービスに係る収支の定義

両行は基盤的金融サービスを軸として、総合的な金融サービスを地域に提供しております。お客さま向けの各サービスは相互関連して一体であり、将来にわたって基盤的金融サービスの提供の維持を図るために、サービス（貸出・手数料ビジネス）全体として安定的な利益の確保が必要となります。

そのため、本計画においては、以下に定義するお客さま向けサービスに係る包括的な収支を基盤的金融サービスに係る収支として定め、その収支の改善をもって基盤的金融サービスの提供の維持を図るものといたします。

【基盤的金融サービスに係る収支】

- +) 資金利益（有価証券利息配当金除く）
- +) 役務取引等利益
- +) その他業務利益（国債等債券損益除く）
-) 営業経費（退職給付を含む）
-) 与信費用

3. 基盤的金融サービスに係る収支の推移

(1) 基盤的金融サービスに係る収支の実績

以下に記載の期間中において、基盤的金融サービスに係る収支は、両行ともに5期連続で赤字となっております。

生産年齢人口や事業所数が減少するなど継続的に需要が減少する環境下においても、両行とも、金融仲介機能を発揮することで貸出金を増加させてまいりました。一方で、需要が限られる中において、貸出金利回りは低下しており、その影響がボリュームの増加効果を上回ることから、資金利益（有価証券利息配当金除く）は減少傾向にあります。このため、役務取引の増強や経費の削減に取り組んでいるものの、足元においては新型コロナウイルス感染症等の影響により相応に与信費用が発生していることもあり、基盤的金融サービスに係る収支は赤字基調で推移しております。

【青森銀行の基盤的金融サービスに係る収支推移】

(単位：億円)

	2017/3期 (2016年度)	2018/3期 (2017年度)	2019/3期 (2018年度)	2020/3期 (2019年度)	2021/3期 (2020年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	172	169	169	164	162
役務取引等利益	31	30	32	31	35
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	1	0	0	0
営業経費（マイナス表示）	△239	△232	△234	△230	△222
与信費用（マイナス表示、プラスは貸倒引当金戻入益）	24	5	4	△7	△8
基盤的金融サービスに係る収支	△12	△27	△29	△42	△32

【みちのく銀行の基盤的金融サービスに係る収支推移】

(単位：億円)

	2017/3 期 (2016 年度)	2018/3 期 (2017 年度)	2019/3 期 (2018 年度)	2020/3 期 (2019 年度)	2021/3 期 (2020 年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	198	196	193	187	184
役務取引等利益	25	22	22	22	20
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	1	9	3	0
営業経費（マイナス表示）	△220	△227	△222	△209	△200
与信費用（マイナス表示、プラスは貸倒引当金戻入益）	△5	△4	△12	△22	△10
基盤的金融サービスに係る収支	△2	△11	△10	△19	△5

(2) 基盤的金融サービスに係る収支の見込み

① 前提

【景気動向】

当面は、新型コロナウイルス感染症「オミクロン株」の流行によるサービス消費への下押し影響が残るもの、コロナワクチンの普及等に伴って感染症の影響が和らぎ、外需の増加や緩和的な金融環境、政府の経済対策の効果に支えられ、景気は緩やかに回復していく前提としております。

【財政・金融政策】

米国では FRB が 2021 年 11 月にテーパリング開始を決定し、新型コロナウイルス感染症の感染状況やインフレ率の状況を見ながら、2022 年内に複数回の利上げを実施する前提としております。

我が国では政府が必要に応じた機動的な財政出動により景気を下支えし、日本銀行も政府と歩調を合わせながら、金融緩和姿勢を継続する前提としております。

【金利・株価】

金利については、米国で 2022 年内に利上げが実施され、伴って我が国の長期金利も連れて上昇するものの、日本銀行による金融緩和姿勢の継続により金利上昇圧力は抑制され、概ね横ばい圏で推移する前提としております。

株価については、緩やかな景気回復とともに、緩やかに上昇していく前提としております。

指標	2022/3 期 (2021 年度)	2023/3 期 (2022 年度)	2024/3 期 (2023 年度)	2025/3 期 (2024 年度)	2026/3 期 (2025 年度)	2027/3 期 (2026 年度)
無担保コール翌日物 (%)	▲0.048	▲0.048	▲0.048	▲0.048	▲0.048	▲0.048
TIBOR 3 M (%)	0.057	0.057	0.057	0.057	0.057	0.057
新発 10 年国債利回り (%)	0.065	0.095	0.135	0.135	0.135	0.135
為替相場（円／ドル）(円)	113.00	114.00	115.00	115.00	115.00	115.00
日経平均株価 (円)	29,500	30,000	30,500	30,500	30,500	30,500

- ※1. 無担保コール翌日物 (%)
短資協会が公表する加重平均レート
- ※2. TIBOR 3M (%)
全国銀行協会が公表する全銀協 TIBOR レート（3か月物）
- ※3. 新発 10 年国債利回り (%)
日本相互証券株式会社が公表する終値（単利）レート
- ※4. 為替相場（円／ドル）
三菱 UFJ 銀行が公表する午前 10 時時点の仲値レート
- ※5. 日経平均株価（円）
終値

② 収支の見込み

上記(1)のとおり、両行ともに需要の継続的な減少のため貸出金利回りが低下しており、具体的には新規実行利回りが既存貸出の利回りを下回ることから、引き続き貸出金総利回りは低下する見通しとなっております。引き続き、役務取引の強化や経費削減に取り組んでいくものの、基盤的金融サービスに係る収支は赤字が継続する見込みとなっております。

【青森銀行の基盤的金融サービスに係る収支の見込み】 (単位：億円)

	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度)	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	166	163	165	158	155	156
役務取引等利益	39	40	40	40	40	40
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	1	1	1	1	1	1
営業経費	△213	△208	△205	△203	△202	△202
与信費用	△5	△4	△4	△5	△5	△5
基盤的金融サービスに係る収支	△12	△8	△4	△9	△11	△11

【みちのく銀行の基盤的金融サービスに係る収支の見込み】 (単位：億円)

	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度)	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度)
資金利益 (有価証券利息配当金除く)	183	182	182	178	177	176
役務取引等利益	18	20	20	19	18	18
その他業務利益 (国債等債券損益除く)	0	0	0	0	0	0
営業経費	△196	△191	△188	△187	△187	△187
与信費用	△8	△12	△16	△15	△13	△12
基盤的金融サービスに係る収支	△3	△1	△2	△5	△4	△6

4. 基盤的金融サービスを持続的に提供することが困難となる可能性

今後、生産年齢人口や事業所数の減少が加速することが予測されていることから、基盤的金融サービスに係る需要の継続的な減少は避けられないものとなっております。

両行はこれまで、地域に対し基盤的金融サービスを持続的に提供すべく、金融仲介機能の発揮による共通価値の創造や、店舗配置の適正化をはじめとした合理化策を実施しており、またこれからも継続することで収支を改善させていく計画としております。しかしながら、上述のとおり、貸出や預金をはじめとする基盤的金融サービスに係る需要が減少する環境下においては、基盤的金融サービスに係る収支は赤字が継続する見込みです。

その結果、更なる店舗合理化や提供するサービスの取捨選択などを行わなければならない状況となり、基盤的金融サービスを提供し続けることができなくなる可能性が高まっております。

以上のとおり、基盤的金融サービスを将来にわたって持続的に提供するためには、抜本的な経営改善策の実施が避けられない状況となっております。

第4 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、2019年10月28日に「包括的連携の検討開始に関するお知らせ」を発表し、ATM相互無料開放を実施するなど多様な分野での連携を模索してまいりました。一方で、厳しい経営環境を踏まえると、経営統合により地域に対して安定的な基盤的金融サービスを提供し続けることができる健全な経営基盤を構築し、両行それぞれの強みを活かして金融仲介機能・金融サービスを強化すること、及び地域における新たな価値を見出し、活かしていくことが、地域金融機関としての使命を果たすための最良な選択であると判断し、相互信頼及び対等の精神に則り、2021年5月の基本合意を経て、2021年11月に経営統合の最終合意に至りました。

具体的には、関係当局の許可・承認等を前提として、2022年4月に共同株式移転の方式による持株会社の設立を行い、その2年後の2024年度内を目処に、持株会社のもとでの両行の合併を基本的な方針としております。

以上から、本組織再編成は金融機能強化法第34条の10第1項1号に掲げる「合併」に該当します。

【銀行持株会社の概要】

① 商 号	株式会社プロクレアホールディングス
② 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なら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
③ 本 店 所 在 地	青森県青森市勝田一丁目3番1号
④ 主な本社機能所在地	青森県青森市橋本一丁目9番30号
⑤ 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
⑥ 資 本 金	200億円
⑦ 純資産（連結）*	2,097億円
⑧ 総資産（連結）*	6兆2,233億円
⑨ 決 算 期	3月31日
⑩ 上 場 証 券 取 引 所	東京証券取引所
⑪ 会 計 監 査 人	EY新日本有限責任監査法人
⑫ 株 主 名 簿 管 理 人	三菱UFJ信託銀行株式会社

*. 2022/3期第2四半期（中間期）における両行の単純合算

【組織再編成等のスケジュール】

2022年4月1日(予定) 銀行持株会社の設立
2024年度(予定) 両行の合併

(2) 経営の改善の見通し

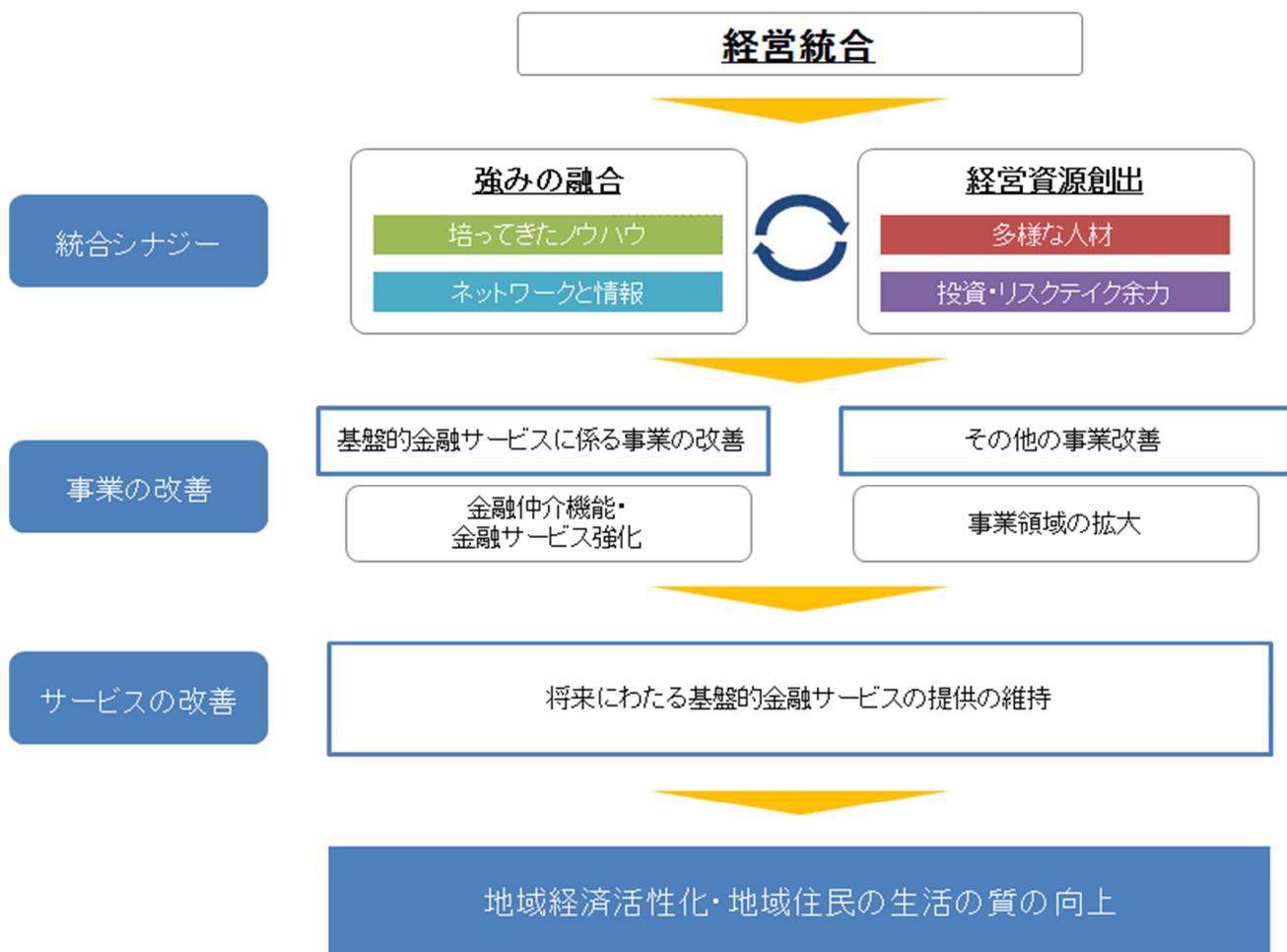
経営統合により、両行が培ってきたノウハウやネットワーク・情報といった強みを融合させるとともに、経営の合理化・効率化により多様な人材や投資・リスクテイク余力等を創出いたします。

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		実施予定期	措置の概要	見込まれる効果の概要	資金 交付
①	システム改修	令和4年4月 (2022年4月) ～令和9年3月 (2027年3月)	・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	・勘定系を含むシステムの統一化により、両行業務の共通化・業務効率化を図ることで、創出した人材を本業支援強化へ再配置し、その強化につなげるほか、システムのランニングコスト削減を図る。 ・外部専門家の活用により、システムリスクや各種リスク等を極小化し、円滑かつ確実なシステム統合を実現する。	○
②	機器・装置の導入	令和4年4月 (2022年4月) ～令和9年3月 (2027年3月)	・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等の導入	・営業店端末の導入（最新機種への入替を含む）により、事務面の共通化及びお客さま記入書類の統一化・簡素化などを進めることで、業務効率化やお客さまの利便性向上を図る。	○
③	店舗統廃合	令和5年4月 (2023年4月) ～令和9年3月 (2027年3月)	・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 ・業務の統一化も併せて実施	・店舗数の減少により経費削減を図る。 ・店舗統廃合や各種業務集約により創出した人材を営業店コンサルティング業務等に再配置することにより営業活動強化を図り、収益力を強化する。	
④	合併・経営統合関連	令和4年4月 (2022年4月) ～令和7年3月 (2025年3月)	・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	・合併・経営統合によるお客さまへの影響等を抑制し、円滑かつ確実な移行を図る。	

(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、2024年度内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・統合いたします。

また、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。

このような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、また、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。

その他、統合におけるプロジェクト管理やシステム開発作業などを外部専門家へ一部委託することで、円滑かつ確実なシステム統合の実現を図ってまいります。

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。

持株会社設立以降は、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います。合併後は統一化された営業店端末等を両行で使用することで、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。

③ 店舗統廃合

青森銀行は 82 ヶ店、みちのく銀行は 74 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及び ATM について統合し、チャネル網の最適化を図っていく方針としております。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て今後両行で検討してまいりますが、店舗網の最適化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。

なお、店舗統合の大半は両行合併後に実施する予定としていることから、店舗運営に係る各種コストの削減効果、店舗統合に伴う費用とともに、2025 年度以降に本格的に発生する見通しです。

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、店番・店名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。

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

A. 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（あおも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ス子会社（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結集することで、より優れた取組みにつなげ、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。

B. 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きました。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。

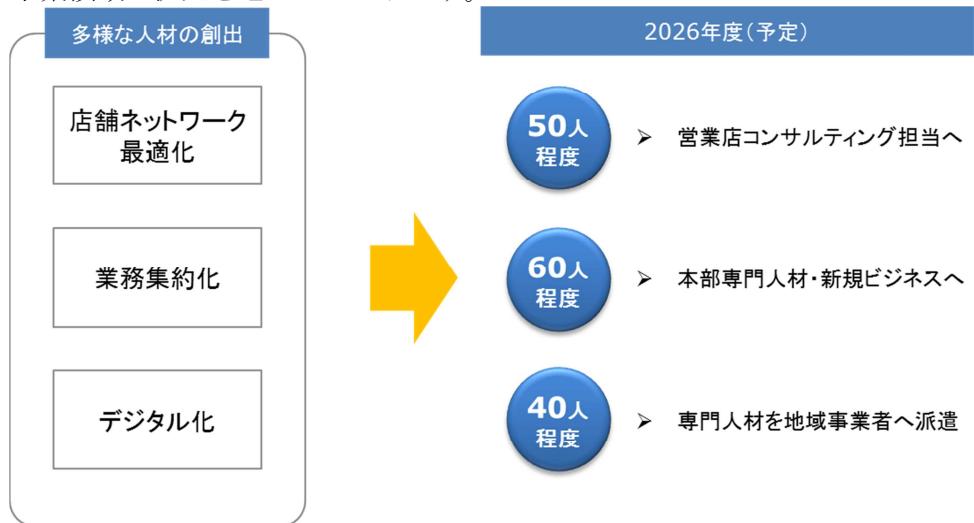
経営統合により、両行は、青森県において相互の顧客セグメントを補完し合うことで、法人、個人、公共等の全てのセクターにおいて、基盤・ネットワークを更に拡充していくことが可能となります。また、青森県を基盤・起点としつつ、青森県外のネットワークも拡充できることとなります。こうしたネットワークを面的・立体的に結びつけることで、お客さまの成長を加速させ、地域の更なる発展に貢献してまいります。

【両行の強み】

		青森銀行の強み	みちのく銀行の強み
店舗・チャネル	✓ 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 ✓ サービス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、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を進めてまいります。



(2) 基盤的金融サービスに係る収支の改善

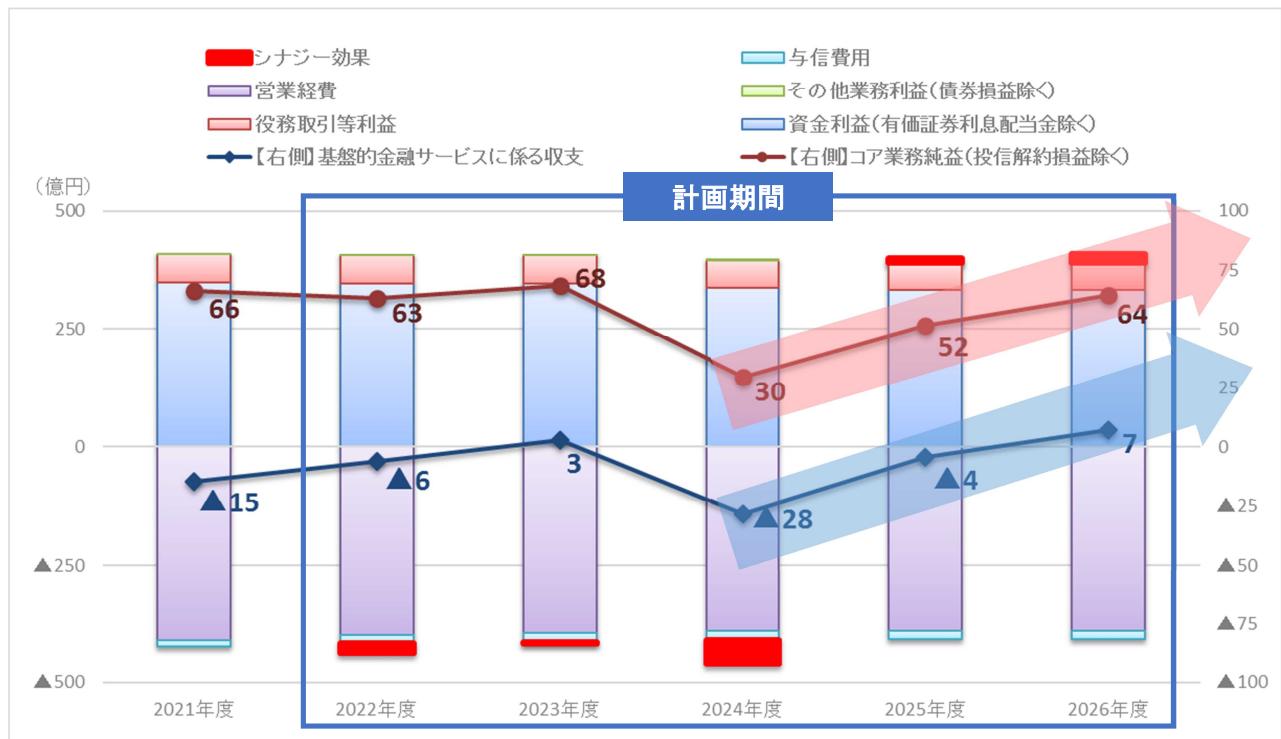
① 基盤的金融サービスに係る収支

第3 3.(2)に記載のとおり、両行がそれぞれで事業を継続していく場合、基盤的金融サービスに係る収支は赤字基調での推移が見込まれておりますが、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2024/3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2025/3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す。2026/3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2027/3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見込み】



	2022/3期 (2021年度) 始期	2023/3期 (2022年度) 始期	2024/3期 (2023年度) 始期	2025/3期 (2024年度) 始期	2026/3期 (2025年度) 始期	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

	2022/3期 (2021年度) 始期	2023/3期 (2022年度) 始期	2024/3期 (2023年度) 始期	2025/3期 (2024年度) 始期	2026/3期 (2025年度) 始期	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

② シナジー効果

A. 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や事業再生ノウハウ、商品、ソリューションツール等を共有・相互活用するスキームを構築し、お客さまの顧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を構築してまいります。こうした取組みによって、お客さまのビジネスの成長に貢献しトップラインシナジーを発揮してまいります。

(b) リソースの創出による営業力強化

経営統合・合併により創出された多様な人材・投資・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まいります。

【トップラインシナジー計画値】

(単位：億円)

	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
ノウハウの共有・相互活用	3.2	4.7	5.4	6.1	6.8
リソースの創出による営業力強化	6.0	14.0	17.2	17.2	18.1
計	9.3	18.7	22.7	23.3	24.9

B. コストシナジー及び一時費用

2. に記載した経営基盤の強化のための措置を講じることにより得られるシナジー効果（プラスシナジー）及び同措置を講じることで発生する一時費用（マイナスシナジー）は以下のとおりとなります。

(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、統合準備段階である 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。

(b) 店舗統廃合

2. (2) ③に記載のとおり、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。従いまして、店舗運営に係る各種コストの削減効果、店舗統合に伴う費用とともに、2025 年度以降に本格的に発生する見通しです。

(c) 人員配置の最適化

2024 年度に予定しております両行の合併後に店舗の統廃合や本部機能の集約を行うことなどにより、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。

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。

なお、人員数は、計画始期から終期にかけて 479 名減少する見込みですが、定年退職

を含む退職者が新規採用者数を上回り自然減となることが主な要因であり、意図的な人員の解雇等を行うものではございません。

(d) その他

経営統合・両行の合併により生じる看板設置費用等の一時費用及びその他コストの増加分をマイナスシナジーとして見込んでおります。

一方で、職員向け研修の共同実施や通信ネットワークの共同化、各種備品等の共同購買等を通じた業務の効率化を進め、コストシナジーの発揮に取り組んでまいります。

【コストシナジーの計画値】

<プラスシナジー>

	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
システム改修・機器装置の導入	0.0	0.0	1.0	5.5	7.3
店舗統廃合	0.6	1.1	1.2	3.0	4.7
人員配置の最適化	0.0	0.0	0.7	2.5	9.9
その他	0.5	3.1	5.1	8.0	9.1
計	1.1	4.2	7.9	18.9	30.9

<マイナスシナジー>

	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
システム改修・機器装置の導入	▲ 7.9	▲ 20.0	▲ 70.0	▲ 25.5	▲ 24.8
店舗統廃合	▲ 22.6	▲ 2.0	▲ 2.0	▲ 4.9	▲ 7.0
その他	▲ 1.6	▲ 3.9	▲ 10.0	▲ 4.3	▲ 5.1
計	▲ 32.1	▲ 25.9	▲ 82.0	▲ 34.7	▲ 36.9

(3) 不当な不利益防止の方策

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、以下の方策を講じてまいります。

なお、交付された資金については、2. (1) 及び (2) に掲げる措置の実施に充てられるものであり、その他用途に用いることは一切予定しておりません。

・不当な不利益防止に向けた体制

グループ全体が中小企業（個人事業主を含む、以下同様）を含む青森県内の事業者に対するきめ細やかな状況の把握及び円滑な資金供給を図ることの重要性を認識し、金融仲介機能の更なる

強化やコンサルティング機能の発揮に努めてまいります。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、持株会社の経営企画部が統括し、関係各部と連係の上、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、必要な体制を構築いたします。

【不当な不利益防止に向けた態勢】

- ・青森県内中小企業向け貸出の審査時における貸出金利に係る事前確認及び事後モニタリング
- ・青森県内中小企業向け貸出の審査時における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
- ・青森県内の店舗統廃合に係る金融当局宛事前確認
- ・お客様アンケートの定期実施によるモニタリング
- ・経営統合に関する相談窓口の設置
- ・不当な不利益防止措置の対外周知
- ・モニタリング体制の構築
 - －「基盤的サービス維持・向上委員会」の設置
 - 不当な不利益防止の方策の実施状況及び実効性等について審議
 - －「基盤的サービス諮問委員会」の設置
 - 「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
- ・不当な不利益が発生した場合の具体的な対応方法の策定と適切な措置の実行
- ・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定期的な公表

第5 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実践してまいります。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を提供いたします。こうした取組みを通じて、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向的・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を構築してまいります。

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を図ってまいります。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、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を展開します。

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より強化してまいります。具体的には、事業計画の策定支援のほか、リスクテイク余力の活用による投融資手法の拡充、ノウハウの融合によるソリューションサービスの拡充に努めてまいります。両行の多様な人材を活用することにより、お客さまが描く事業プランの実現に向けて伴走し、ひいては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を構築してまいります。こうした取組みを通じて、成長・創業支援から経営改善支援、事業承継支援まで、あらゆるライフステージに応じた一貫した支援体制を構築してまいります。

B. 業種別支援

青森県は有数の農業産出県であり、リンゴ、ニンニクなど全国1位の产品を数多く抱えているほか、食料自給率は100%（カロリーベース）を超過しております。また、全国有数の水揚高を誇る八戸港を有するなど、農林水産業が非常に活発な地域となっております。更に、この豊富な農水産品を活用した食料品製造も盛んであり、県を挙げて産業の裾野拡大に取り組んでおります。

近年では、前述の豊富な一次産品や3方を囲む海、緑豊かで多様かつ美しい景観といった觀

光資源が注目され、青森空港と三沢空港という2つの空港や東北新幹線・北海道新幹線双方の起点である新青森駅、本州と北海道を繋ぐ主要な航路を有する青森港・八戸港など、充実した交通アクセスを背景に、新型コロナウイルス感染症の拡大以前はインバウンド観光客が大きく増加するなど、観光産業の存在感も高まっております。

その他にも、ライフ（医療・健康・福祉）分野での新たな市場の創出や、立地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通じた更なる専門性の強化により、業種固有の経営課題に対する質の高い解決策を提供いたします。

【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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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」 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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

【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)	<青森銀行>							<みちのく銀行>								
	2021/9期 実績	2022/3期 見込	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画	2024/9期 計画	2025/3期 計画	2021/9期 実績	2022/3期 見込	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画	2024/9期 計画	2025/3期 計画
①創業・新事業開拓支援	141	123	160	160	177	177	194	194	158	163	200	200	222	222	239	239
②経営相談支援	313	339	348	352	362	366	376	380	260	271	275	297	293	315	319	325
③事業再生支援	89	93	90	90	90	90	90	90	77	58	80	80	80	80	80	80
④事業承継支援	66	64	55	55	63	63	70	70	130	113	113	113	120	120	130	130
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	27	36	33	33	33	34	33	34	45	45	45	45	45	46	45	46
経営改善支援等取組先数	638	655	666	690	725	730	763	768	670	650	713	735	760	783	813	820
取引先数	8,027	8,041	8,030	8,033	8,036	8,039	8,042	8,045	6,242	6,280	6,305	6,328	6,354	6,376	6,376	6,376
経営改善支援割合	7.95%	8.15%	8.54%	8.59%	9.02%	9.08%	9.49%	9.55%	10.73%	10.35%	11.31%	11.62%	11.96%	12.28%	12.75%	12.86%

(単位：先)	<合併行>																		
	2021/9期 実績	2022/3期 見込	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画	2024/9期 計画	2025/3期 計画	2021/9期 実績	2022/3期 見込	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画	2024/9期 計画	2025/3期 計画			
①創業・新事業開拓支援	-	-	-	-	-	-	-	381	381	411	411	441	441	(501)	(501)				
②経営相談支援	-	-	-	-	-	-	-	611	620	640	649	670	679	(729)	(739)	(762)	(772)		
③事業再生支援	-	-	-	-	-	-	-	150	150	150	150	150	150	(170)	(170)	(170)	(170)		
④事業承継支援	-	-	-	-	-	-	-	176	176	192	192	207	207	(218)	(218)	(235)	(235)		
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	-	-	-	-	-	-	-	68	70	68	70	68	70	(80)	(80)	(80)	(80)		
経営改善支援等取組先数	-	-	-	-	-	-	-	1,386	1,397	1,461	1,472	1,536	1,547	(1,576)	(1,588)	(1,662)	(1,674)	(1,746)	(1,758)
取引先数	-	-	-	-	-	-	-	12,688	12,690	12,693	12,696	12,698	12,701	(14,418)	(14,421)	(14,424)	(14,427)	(14,430)	(14,433)
経営改善支援割合	(9.17%)	(9.11%)	(9.76%)	(9.92%)	(10.32%)	(10.50%)	(10.93%)	11.01%	11.51%	11.59%	12.10%	12.18%	(11.60%)	(11.52%)	(11.60%)	(12.10%)	(12.18%)		

※1. 2024年度に両行の合併を予定しておりますが、具体的な合併時期は未定であることから、2024年度中である2024/9期及び2025/3期につきましては、両行・合併行の計画いずれも記載しております。

※2. 2024年度以前に合併行は存在しないため合併行としての計画はございませんが、参考値として()に両行の単純合算での実績又は計画を表示しております。なお、2024/9期以降の合併行との計画の差異は、合併に伴う両行のお客さまの重複を勘案し、減算調整を行っているものです。

※3. 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、銀行関与ブランドを活用した先

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も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

※4. 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。

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方策

(1) 青森銀行の法人営業体制

お客様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、お客様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)」を通じて、お客様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、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を図っております。

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まいりました。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】

	2018 年度	2019 年度	2020 年度
全与信先数	9,239 社	9,252 社	9,835 社
ガイドラインの活用先数	2,952 社	3,373 社	4,046 社
全与信先に占める割合	31.9%	36.5%	41.1%

※ 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】

	2018 年度	2019 年度	2020 年度
全与信先数	8,669 社	8,672 社	8,643 社
ガイドラインの活用先数	1,357 社	1,738 社	1,974 社
全与信先に占める割合	15.7%	20.0%	22.8%

※ 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います。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】

	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度
受託件数	33 件	37 件	71 件	55 件	46 件
受託金額	30 億円	28 億円	53 億円	43 億円	40 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、機動的かつ事業サイクルに応じた資金供与に努めてまいりました。また、動産評価会社と業務提携し、動産評価プロセスを通じた実態把握を行うとともに、ミドルリスク層への資金供与の強化についても取り組んでおります。

【みちのく銀行の ABL 取組み実績】

	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度
実行件数	48 件	46 件	70 件	77 件	77 件
実行金額	111 億円	136 億円	137 億円	134 億円	87 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まいります。具体的には、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するほか、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、2013年度から「顧客カルテ」の運用を開始し、事業性評価の取組みを強化してまいりました。また、2017年度からは、「顧客カルテ」を更に深掘りした「事業性評価シート」の運用を開始し事業性評価を起点とした取組みを深化させてまいりました。この結果、2020年度における事業性評価先数は3,590先となっております。加えて、2017年度からはお客さまの成長に向けた提案や資金繰り支援について検討する「成長支援ミーティング」を実施しております。本ミーティングは、地域中核企業や各営業店におけるリレーション強化企業を対象にお客さまの商流を把握し、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仕組みとなっております。2020年度は新型コロナウィルス感染症の影響を受けたお客さまへの各種支援策を重点的に検討した結果、前年比+53先となる155先に対して「成長支援ミーティング」を開催し、これらのお客さまに対して651件の提案を行うなど、ベースとして定着している事業性評価の取組みに加えて、本ミーティングを通じた、質の高い提案活動の展開に努めております。

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ィルス感染症の拡大に伴い、全融資先に対するヒアリング活動を実施しております。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帶同訪問を行うなど、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、「法人営業戦略ミーティング」と合わせた2020年度の開催数は大幅に増加し、全営業店で前年比3,102件増加の4,182件となりました。また、「戦略ミーティング」を通じてお客さまへ具体的な提案を行った件数は1,275件（前年比+571件）、そのうち実際にお客さまへ採用頂いた件数は362件（前年比+105件）といずれも増加しており、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。

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しております。

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まいります。

【中小規模事業者等向け信用供与の計画】

(単位：億円・%)		2021下	2022上	2022下	2023上	2023下	2024上	2024下	2025上	2025下	2026上	2026下
		2022/3期	2022/9期	2023/3期	2023/9期	2024/3期	2024/9期	2025/3期	2025/9期	2026/3期	2026/9期	2027/3期
		見込	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
青森銀行	中小規模事業者等向け貸出残高	4,230	4,230	4,235	4,237	4,242	4,245	4,250	—	—	—	—
	総資産未残	39,325	36,594	37,781	36,689	38,144	36,643	38,153	—	—	—	—
	総資産に対する比率	10.75%	11.55%	11.20%	11.54%	11.12%	11.58%	11.13%	—	—	—	—
みちのく銀行	中小規模事業者等向け貸出残高	3,599	3,635	3,648	3,678	3,693	3,698	3,721	—	—	—	—
	総資産未残	24,142	23,440	23,443	23,624	23,711	23,427	23,508	—	—	—	—
	総資産に対する比率	14.90%	15.51%	15.56%	15.57%	15.57%	15.78%	15.83%	—	—	—	—
合併行	中小規模事業者等向け貸出残高	(7,829)	(7,866)	(7,884)	(7,915)	(7,935)	7,943	7,972	7,976	7,988	7,993	8,004
	総資産未残	(63,467)	(60,034)	(61,224)	(60,313)	(61,855)	60,070	61,661	60,045	61,670	60,025	61,636
	総資産に対する比率	(12.33%)	(13.10%)	(12.87%)	(13.12%)	(12.82%)	13.22%	12.92%	13.28%	12.95%	13.31%	12.98%

※1. 2024年度に両行の合併を予定しておりますが、具体的な合併時期は未定であることから2024年度中である2024/9期及び2025/3期につきましては、両行・合併行の計画いざれも記載しております。

※2. 2023年度以前に合併行は存在しないため、合併行の計画はございませんが、参考値として（）内に両

行の単純合算を表示しております。

- ※3. 「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。
- ※4. 「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。
- ※5. 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

(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、両行はこれまで積極的な活動を開催しており、今後も不断に取り組んでまいります。

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展開してまいります。

② 各種連携機関等とのアライアンス

両行はこれまで創業・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まいりました。こうした活動は、今後につきましても不断に取り組んでまいります。更に、両行がそれぞれ連携するファンドについて、相互に活用する体制を構築し、支援体制の強化を図ってまいります。

(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方策

① ビジネスマッチング

両行はこれまで、それぞれが各種機関と提携し、お客様の販路拡大支援に取り組んでまいりました。なお、海外販路拡大支援の分野においては、商談会を共同開催するなど、一部においては協働した取組みを実施してまいりました。

今後につきましては、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てまいります。更に、両行がそれぞれ提携する各種機関につきましても相互に活用することで、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の創出を図ってまいります。

② 人材紹介支援

人口減少及び少子高齢化に伴い、地域の事業者にとって、人材確保は益々重要な課題となっており、ニーズも増加しているものと認識しております。そうしたなか、青森銀行は連結子会社「あおもり創生パートナーズ」において、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。今後につきましては、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、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まいります。

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、積極的な支援活動に取り組んでおります。こうした活動は今後についても不斷に取り組んでまいります。

(4) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化の方策

経営者の高齢化や後継者不在による事業承継支援は、地域の産業と雇用を保全する観点から、地域金融機関としての使命であるとの認識のもと、両行はこれまで積極的な活動を展開しており、今後につきましても不斷に取り組んでまいります。

セミナーの開催等を通じて経営者が持つ潜在的な課題を喚起することに努め、顕在化したニーズについては、両行の専門スタッフが主体的に支援を行うほか、提携先との連携により対応してまいります。両行の専門スタッフを集めることで、それぞれ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。

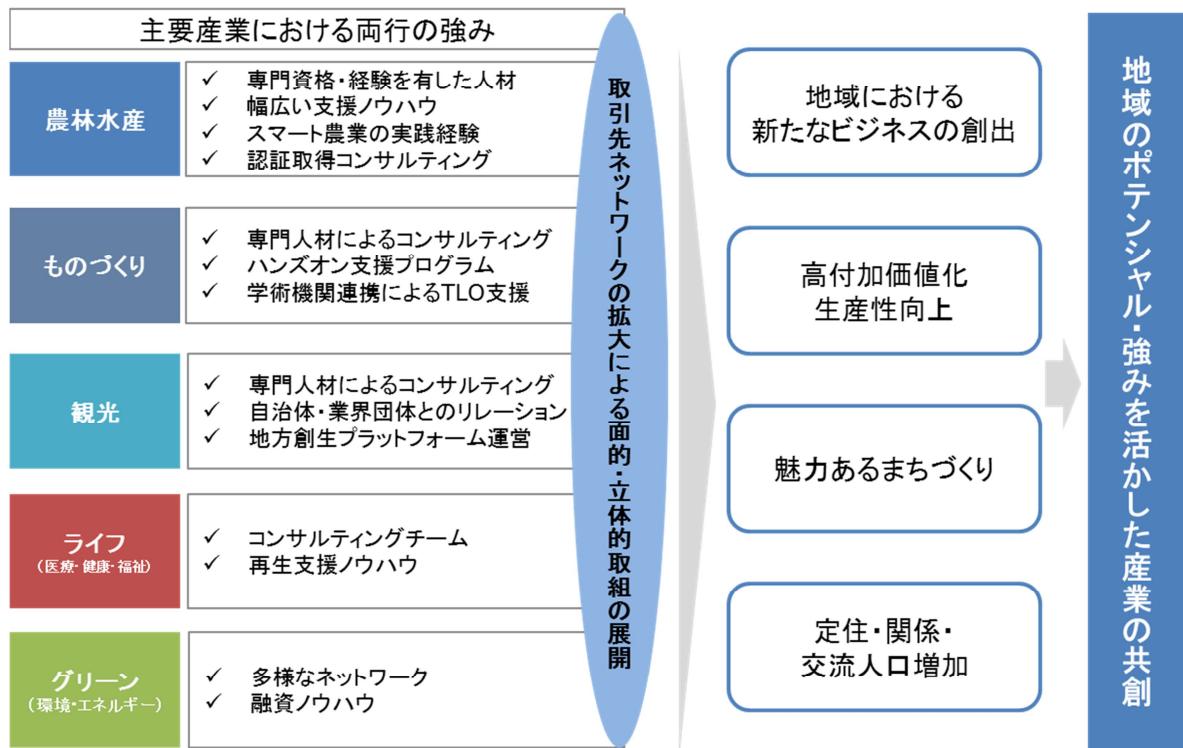
(5) 事業領域の拡大

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、その内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。

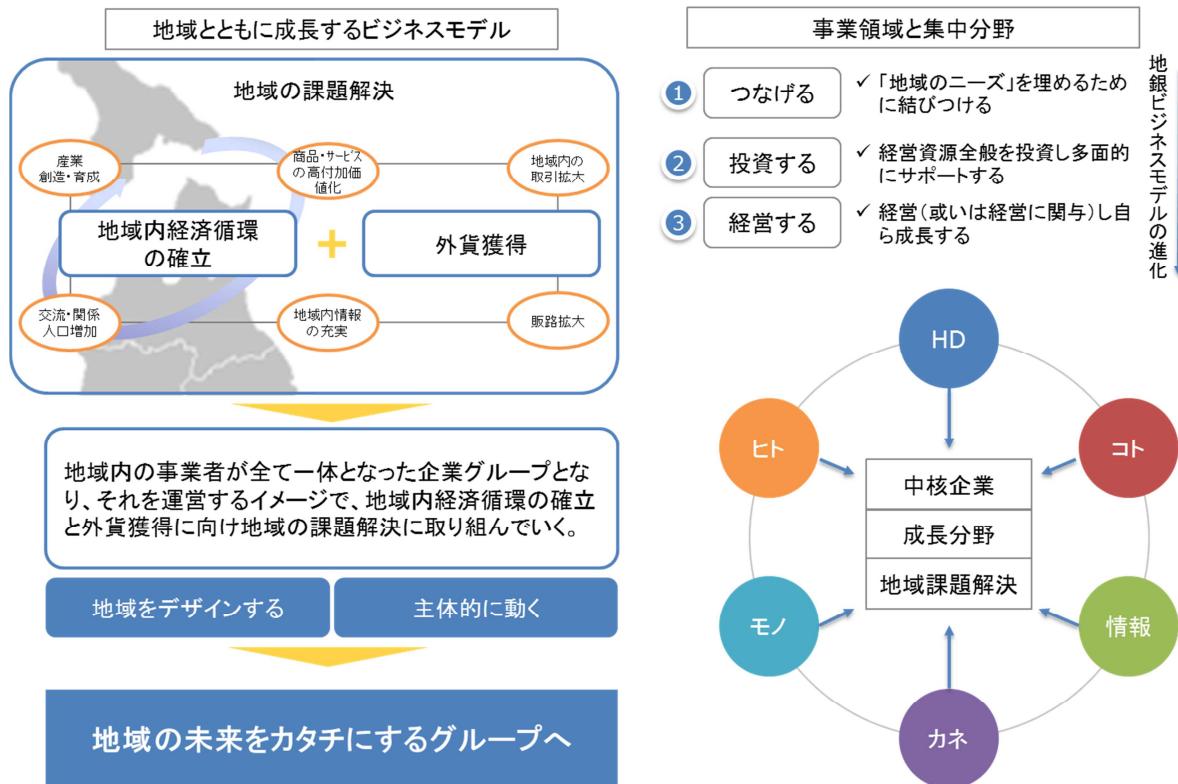
顧客ネットワークの拡充により情報仲介機能を強化し、事業承継・M&Aや人材紹介といったお客様同士をつなげるソリューションを拡大いたします。

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。

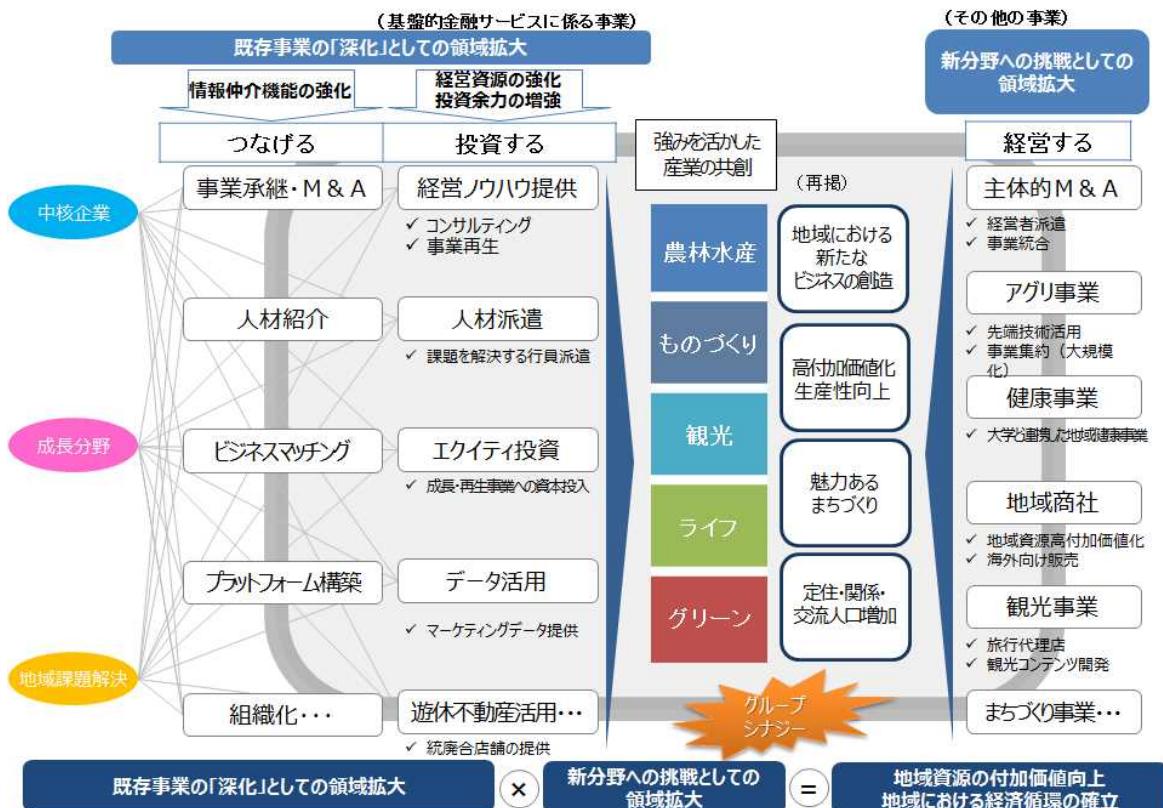
更に、銀行業における業務範囲や出資に関する規制緩和も踏まえつつ、地域の理解を得ながら、地域の課題を解決する新規事業領域への進出を行います。

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を構築いたします。

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を策定いたします。

B. 「地域共創・総合商社モデル」の実装

「地域共創・総合商社モデル」のグランドデザインに基づき、経営に関する専門知識やスキルを持つ人材の地域事業者への派遣や、地域産業の発展に資する事業者に対する成長マネーの供給体制拡大による「投資機能」の充実、更には、地域資源の付加価値を高めるビジネスに対し主体的に取り組む「経営機能」等、地域特性に適した機能の実装を進めてまいります。

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を構築し、提供してまいります。フレームワークを活用し、新たなビジネスを絶えず創出するグループを目指してまいります。

第6 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、進捗管理を行ってまいります。また、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担当部署については、プロクレア HD に設置する経営企画部とし、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いたします。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方策

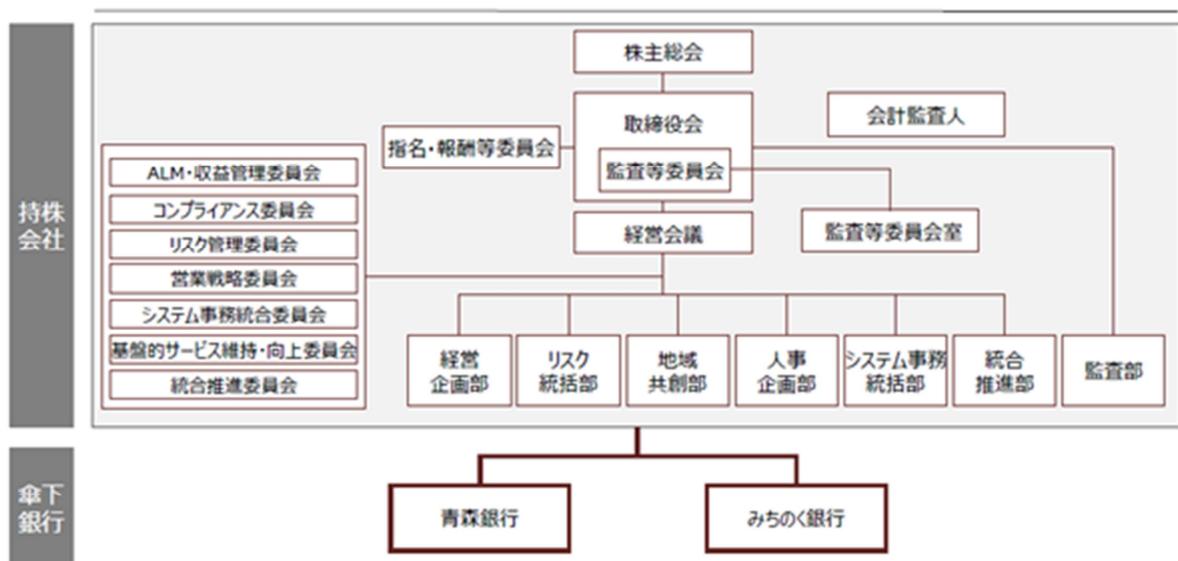
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化の方策

プロクレア HD は監査等委員会設置会社とし、取締役は総員 14 名で、うち 5 名を独立社外取締役といたします。

「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まいります。

「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・監督してまいります。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ことし、独立性が確保される体制としております。更に、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 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方策

青森銀行は、監査等委員会設置会社であり、2022年4月時点の取締役は総員8名といたします。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まいります。

「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まいります。

また、「取締役会」から委任を受けた事項や業務全般の重要な事項を協議・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」を設置いたします。

監査等委員会は取締役3名（うち社外取締役2名）で構成いたします。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まいります。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いたします。

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」、「オペレーション・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ことができるほか、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まいります。その内容は、監査等委員である社外取締役と適時に共有いたします。

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方策

みちのく銀行は、監査等委員会設置会社であり、2022年4月時点の取締役は総員7名といたします。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まいります。

「取締役会」は、原則月1回開催し、経営に関する重要な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まいります。

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まいります。

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・監督してまいります。更に、常勤監査等委員は「経営会議」のほか、「収益・ALM委員会」や「コンプライアンス委員会」、「リスクマネジメント委員会」など、各種委員会へ出席し必要に応じて意見を述べることが出来、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、「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まいります。

(2) リスク管理の体制の強化の方策

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・運営に関する方針、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する審議を行うこととしております。更に、原則月 1 回開催することとしている「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まいります。

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まいります。

また、両行のノウハウ融合を通じて審査・期中管理等の信用リスク管理の高度化を図り、経営資源の効率的な再配分を通じたリスクティック余力の創出等に取り組んでまいります。同様に両行のノウハウ融合を通じて不良債権の適切な管理、新たな不良債権発生の未然防止に努めてまいります。

A. 青森銀行の信用リスク管理・不良債権の適切な管理に関する事項

青森銀行は、「クレジットポリシー」及び「信用リスク管理規程」等を定め、個別案件ごとの与信審査や与信限度額の設定、信用情報管理、内部格付、保証や担保の設定及び問題債権への対応など与信管理に関する規程や体制を整備し、貸出資産の健全性を確保する管理態勢を構

築しております。

これらの与信管理は、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。更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まいります。

限度超過先を含めた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、大口要注意先担当者を設置しております。

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まいります。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まいります。

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。更には、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まいります。

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 オペレーションルリスク管理に関する事項

プロクレア HD は「オペレーションルリスク管理規程」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まいります。オペレーションルリスクの評価、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まいります。

A. 青森銀行のオペレーションアルリスク管理に関する事項

青森銀行は、「オペレーションアルリスク管理規程」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の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、オペレーションアルリスクを、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ンア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「オペレーションナル・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ンアルリスクの把握・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、粗利益配分手法を用いてオペレーションアルリスク相当額を算出し、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ンアルリスク管理に関する事項

みちのく銀行は、「オペレーションアルリスク管理規程」において、オペレーションアルリスクを、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防災・防犯リスク、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、オペレーションア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まいります。

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」に報告してまいります。

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まいります。

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まいります。

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まいります。

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まいります。

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まいります。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、更なる高度化を図ってまいります。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・実施してまいります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保の方策

プロクレア HD は監査等委員会設置会社とし、取締役は総員 14 名で、うち監査等委員である取締役は 4 名といたします。また、取締役のうち 5 名を独立社外取締役といたします。

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まいります。

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んに、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、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まいります。

また、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。

(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方策

2024年度に予定している両行の合併に向け、基幹システムを統合するほか、サブシステムの統一化(以下、「システム統合」といいます。)についても取り組んでまいります。システム統合の進捗状況は、プロクレアHDに設置する「システム事務統合委員会」において審議を行い、定期的に「経営会議」及び「取締役会」へ報告を行うこととしております。システム事務統合委員会は、原則月1回開催することとしており、システム統合に関するシステムリスクを含めた課題認識及びその対応策等が適時適切に行うことが出来る体制としております。

(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まいります。

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まいります。

第7 資金交付契約の締結の申込みを予定している経営基盤強化実施金融機関等の商号又は名称、交付を求める当該資金の額等

1. 経営基盤の強化のための措置の実施に要する費用の総額

27,345 百万円（消費税及び地方消費税相当額含む）を予定しております。

2. 資金交付の対象となる経費の総額

24,859 百万円を予定しております。

3. 機構に交付を求める予定の資金の総額

3,000 百万円を予定しております。

4. 経営基盤の強化のための措置の実施に要する費用、交付対象経費及び機構に交付を求める予定の資金の額

措置の名称		経営基盤の強化のための措置の実施に要する費用	交付対象経費	機構に交付を求める予定の資金の額
①	システム改修	16,522,320,408 円	15,020,291,280 円	2,300,000,000 円
②	機器・装置の導入	7,237,780,000 円	6,579,800,000 円	700,000,000 円
③	店舗統廃合	1,803,967,000 円	1,639,970,000 円	0 円
④	合併・経営統合関連	1,781,255,300 円	1,619,323,000 円	0 円
合計		27,345,322,708 円	24,859,384,280 円	3,000,000,000 円

第8 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（予定）は、青森銀行は 1,212 名、みちのく銀行は 1,301 名、両行合計で 2,513 名となります。

2. 実施計画の終期における従業員（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 2024 年度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。

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、新規採用される従業員（職員）数

2022 年 4 月から終期となる 2027 年 3 月末までの期間において新規採用する予定の従業員数は 337 名となります。

5. 経営基盤の強化のための措置の実施に伴い出向又は解雇される従業員（職員）数

2022 年 4 月から終期となる 2027 年 3 月末までの期間において出向※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 479 名減少する見込みですが、これは定年退職含む退職者数が新規採用者数を上回り自然減となることが主な要因であり、意図的な従業員の解雇等を行うものではありません。

※ トレーニー等を目的とした短期間の出向、予てより継続的に行っている関連会社又は地域企業への出向、地域経済の活性化に資するための方策としての地域企業への出向は除いております。