別紙様式第１号（第６条第１項関係）　　（日本産業規格Ａ４）

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

⑴ 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。

⑵ 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・お客さまと共通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、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、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、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）

⑵ 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）」

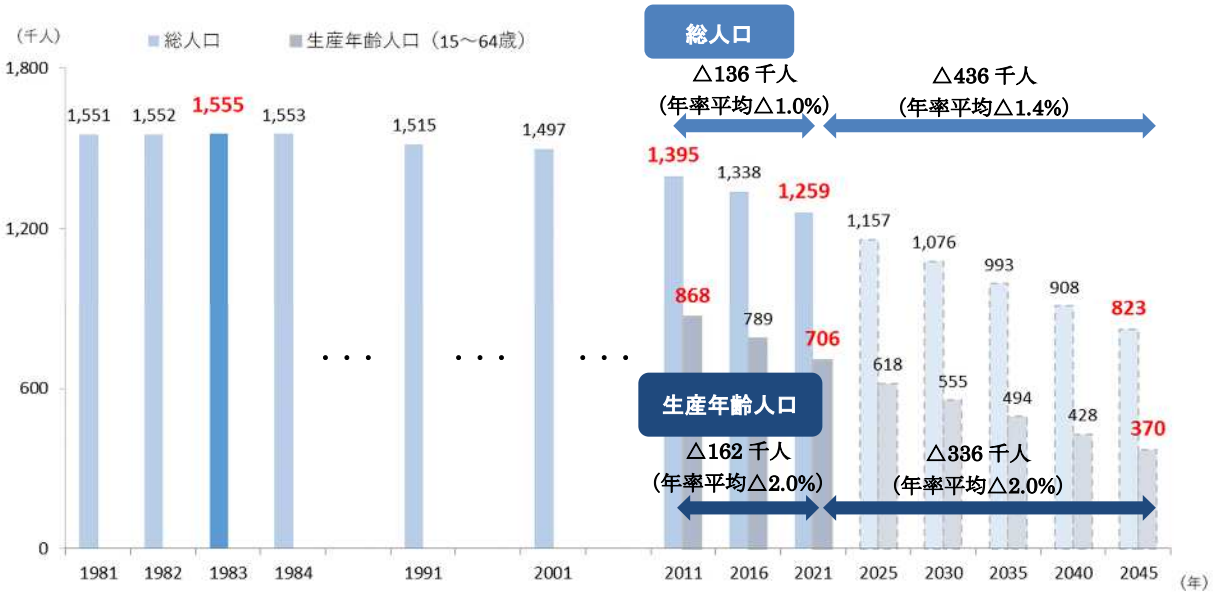
※2．金融庁「平成 27 事務年度　金融レポート（2016 年９月）」

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】

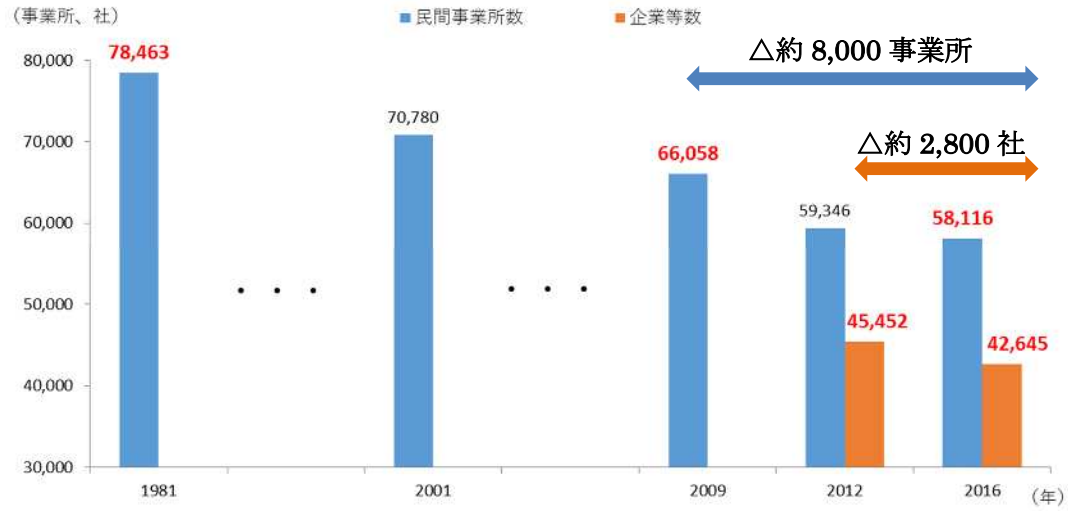


※出所：総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（1981～2021年）」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2018年推計）（2025～2045 年）」より青森銀行・みちのく銀行作成

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は、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
TIBOR３M (%)	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. TIBOR３M（%）

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ない状況となり、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。

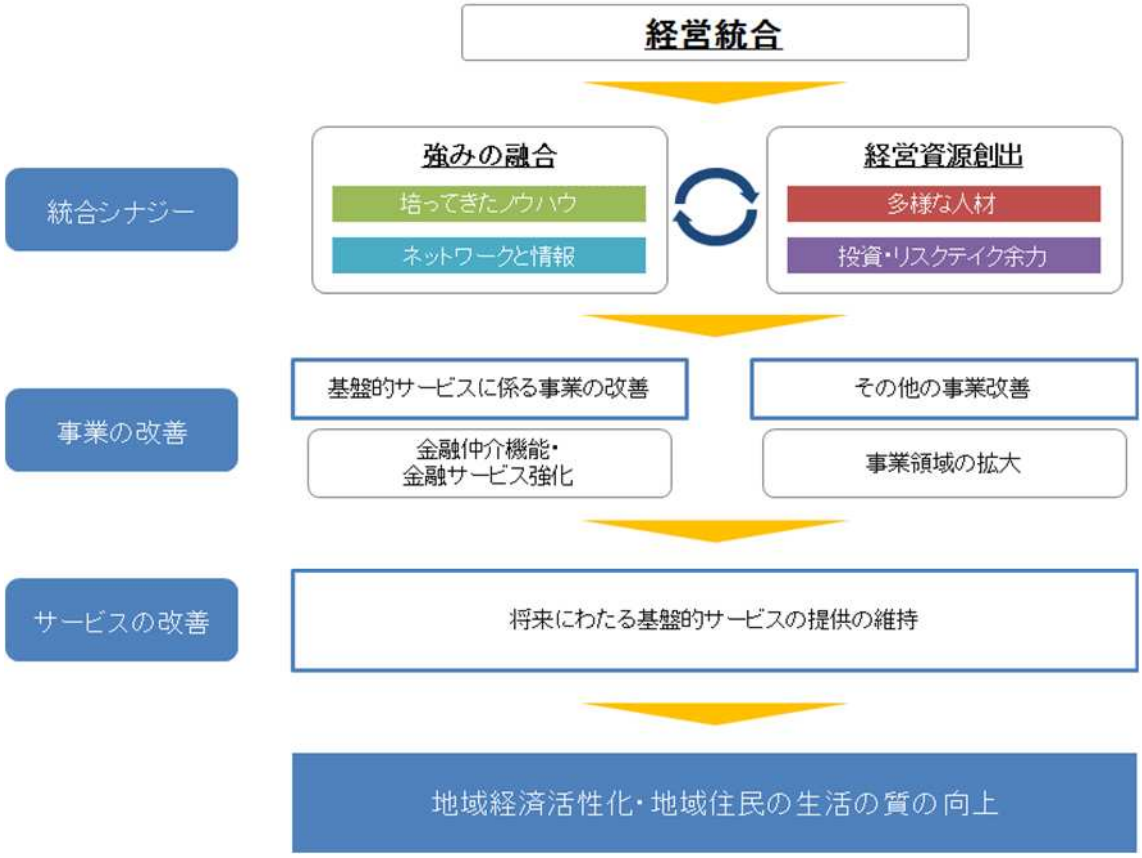
３．基盤的サービスに係る事業の改善に係る方策

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サー子会社（みちのく債権回収）を有するなど、各々独自の強みを磨き、事業者支援を行っております。

双方がこれまで培ってきた様々なノウハウを結集することで、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 ✓ サービサー子会社による再生支援ノウハウ

② 経営資源の創出

両行は、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ってまいります。

(b) 業務の集約化に関する方策

本部業務について、両行の重複業務のほか、グループ内の同一業務を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ってまいります。

B. 投資余力の創出

(a) システム・事務の共通化

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）

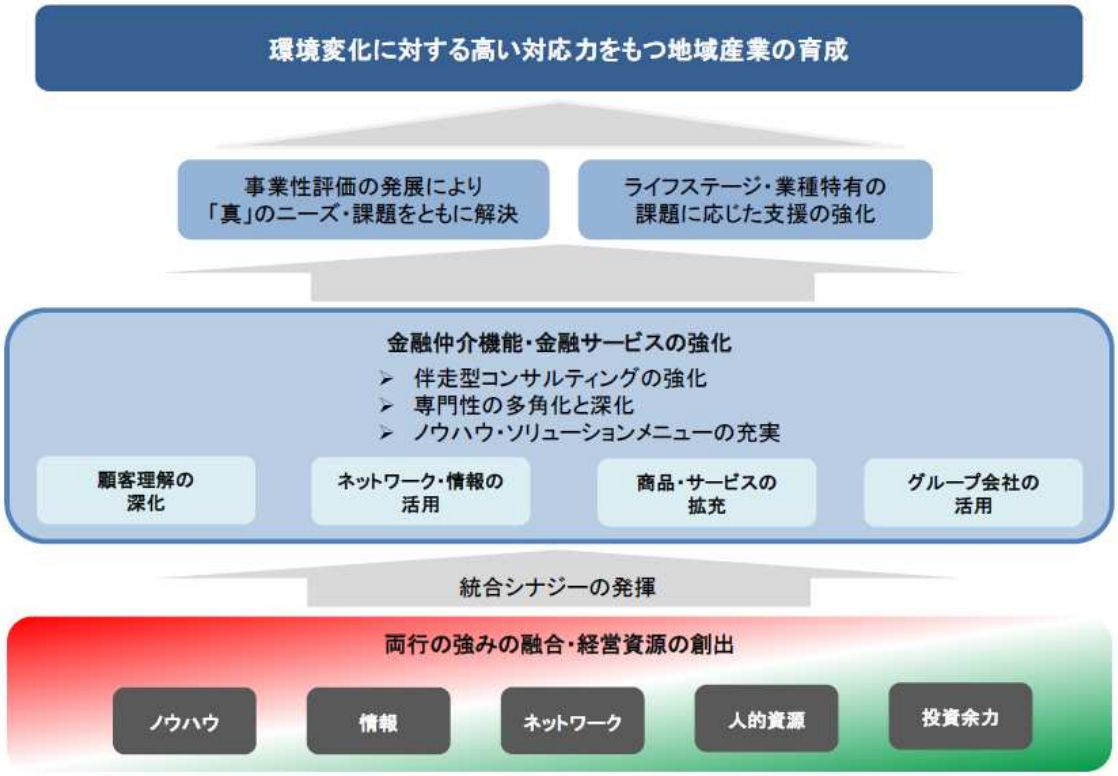
その他リスクについても、両行のノウハウを共有・活用したリスク管理体制の強化を目指します。

(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。



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。

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位の産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】

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、お客さま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、お客さま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

お客さま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。

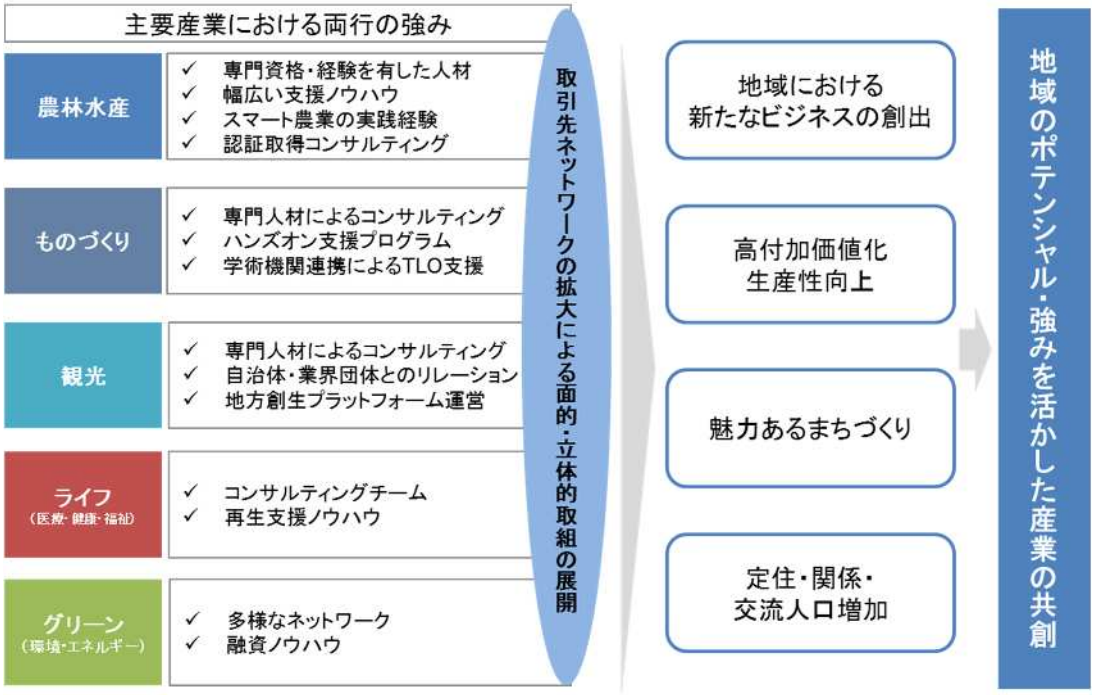
⑤　事業領域の拡大

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、その中で総合商社的な役割として、従来の取組みである「つなげる・投資する」機能を深化させ、また両行自らが新分野への挑戦を通じて「経営する」というビジネスモデルに進化させることで、事業領域の「深さ」（既存事業の「深化」としての領域拡大）と「広さ」（新分野への挑戦としての領域拡大）を拡大いたします。

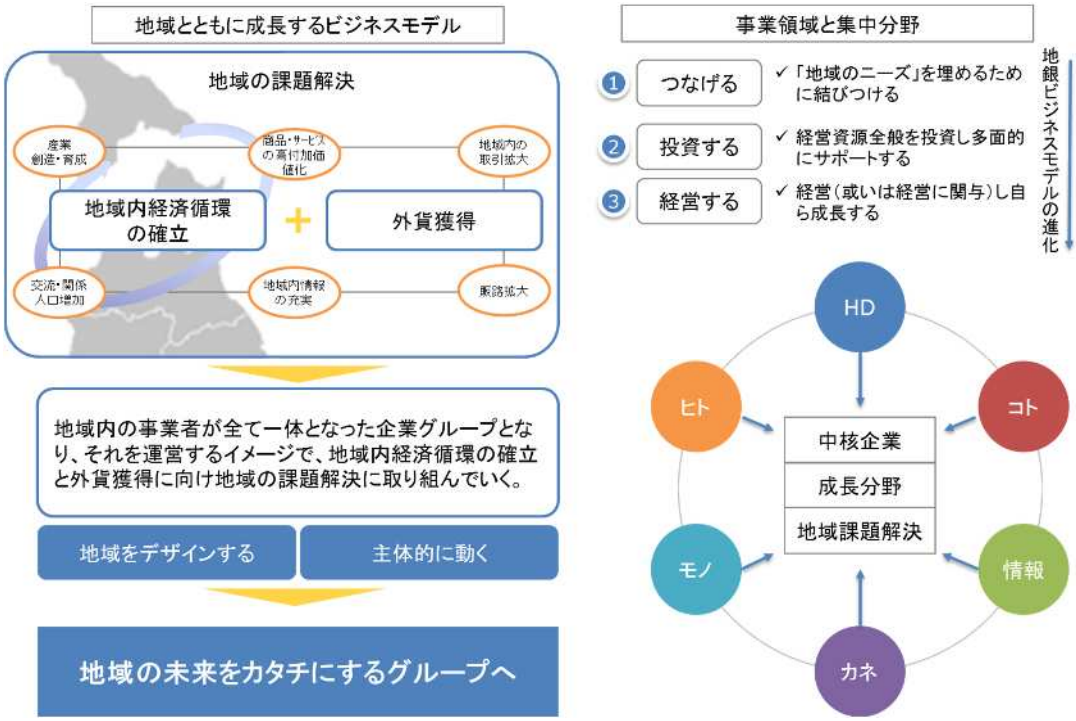
顧客ネットワークの拡充により情報仲介機能を強化し、事業承継・M&A や人材紹介といったお客さま同士をつなげるソリューションを拡大いたします。

また、両行が有するノウハウや経営の合理化・効率化によって創出された多様な人材、投資余力を地域企業に直接投資することで、両行の強み・経営資源を地域へ還元し、事業者や地域の活性化につなげます。

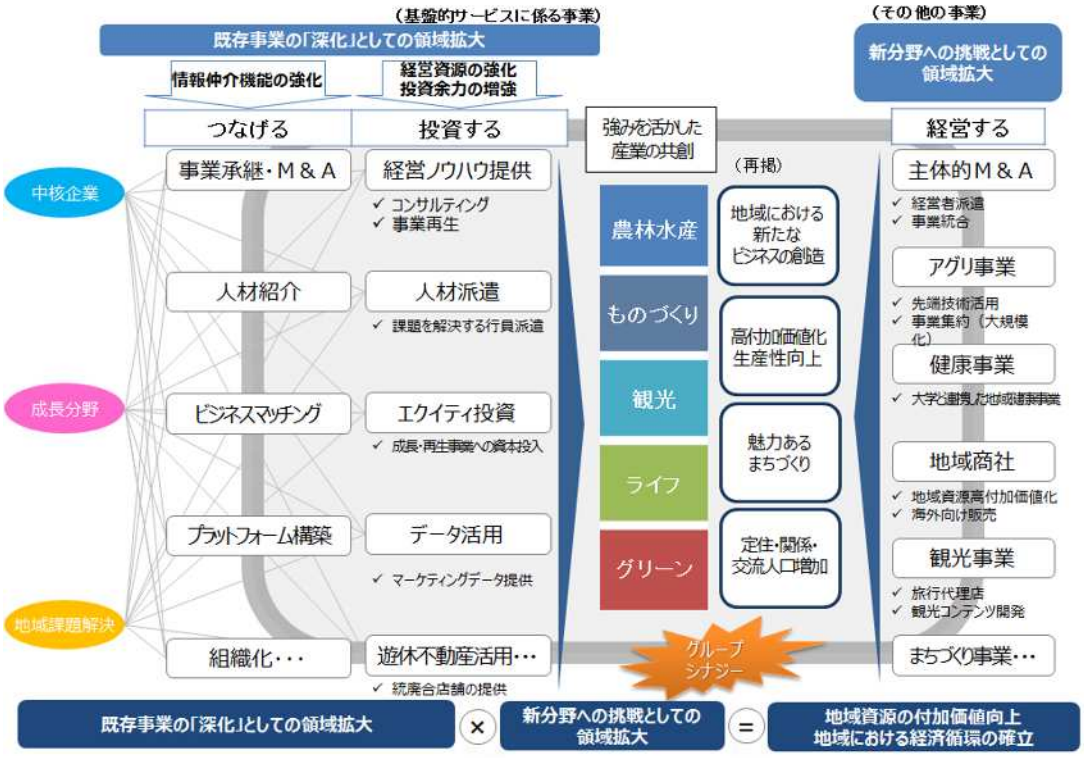
更に、銀行業における業務範囲や出資に関する規制緩和も踏まえつつ、地域の理解を得ながら、地域の課題を解決する新規事業領域への進出を行います。

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

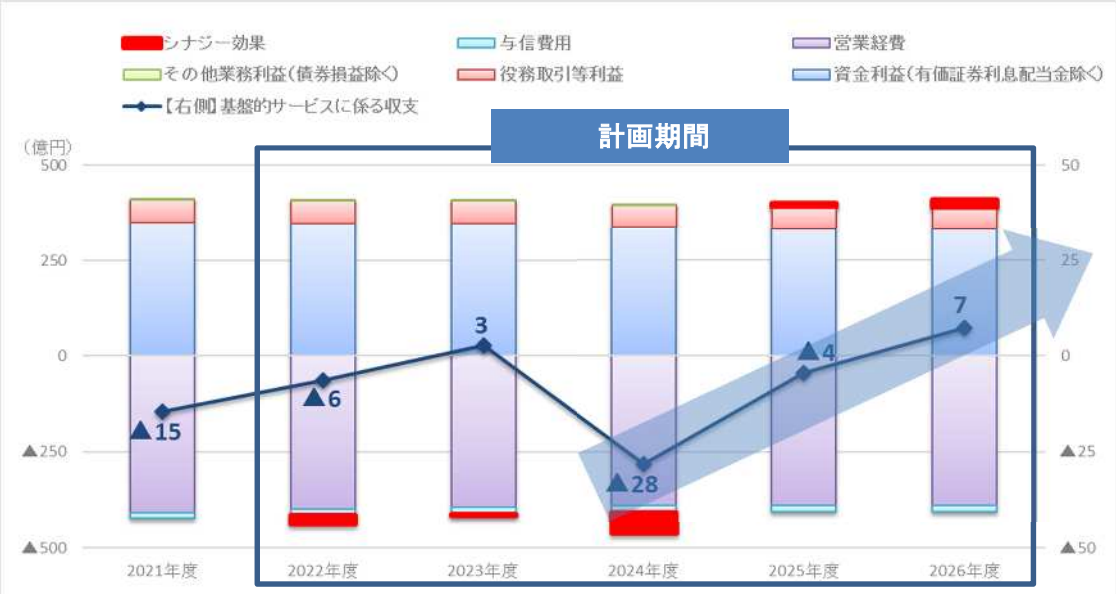
第３　２．(2) ②に記載のとおり、両行がそれぞれで事業を継続していく場合、基盤的サービスに係る収支は赤字基調での推移が見込まれておりますが、経営統合・合併によるシナジー効果の早期発揮により基盤的サービスに係る収支の改善を図り、地域に対して安定的かつ持続的な基盤的サービスの提供に努めてまいります。経営統合・合併後の基盤的サービスに係る収支は以下のとおり計画しております。

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。

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】



（単位：億円）

	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度) 始期	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度) 終期
[両行単純合算]基盤的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

（単位：億円）

	2022/3期 (2021年度)	2023/3期 (2022年度) 始期	2024/3期 (2023年度)	2025/3期 (2024年度)	2026/3期 (2025年度)	2027/3期 (2026年度) 終期
シナジー効果(全体)	**-**	**▲ 22**	**▲ 3**	**▲ 51**	**8**	**19**
トップラインシナジー	-	9	19	23	23	25
コスト（プラスシナジー）	-	1	4	8	19	31
コスト（マイナスシナジー）	-	▲ 32	▲ 26	▲ 82	▲ 35	▲ 37

(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、お客さまの顕在ニーズ及び潜在ニーズの双方に応える質の高い営業体制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＞

（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

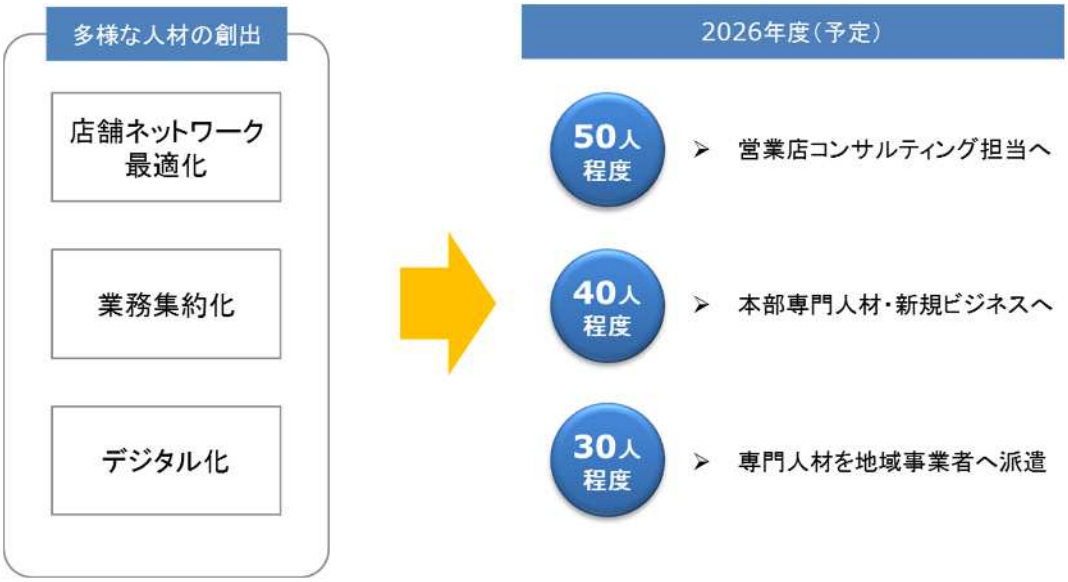
(1) 一定の店舗網維持に関する方針

店舗網の維持に関しましては、お客さまの利便性を確保し、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、お客さま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ー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・オペレーショナル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約し、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トラネットへの掲示等により、⑵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。

⑵ 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らないよう、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することで、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さまの判断であることを明示したうえで、お客さま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、またお客さま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」と判定されなかっ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、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さまの意見・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さま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さまの満足度、不安度、不満や不安の具体的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．⑵②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．⑵②Ｄ⑷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．⑶①②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内容
- ✓ 第５．３．⑷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．⑸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．⑹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．⑺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

⑼ モニタリング状況の定期的な公表

上記第５．３．⑵①Ｄ（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ってまいります。

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」