

# 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%

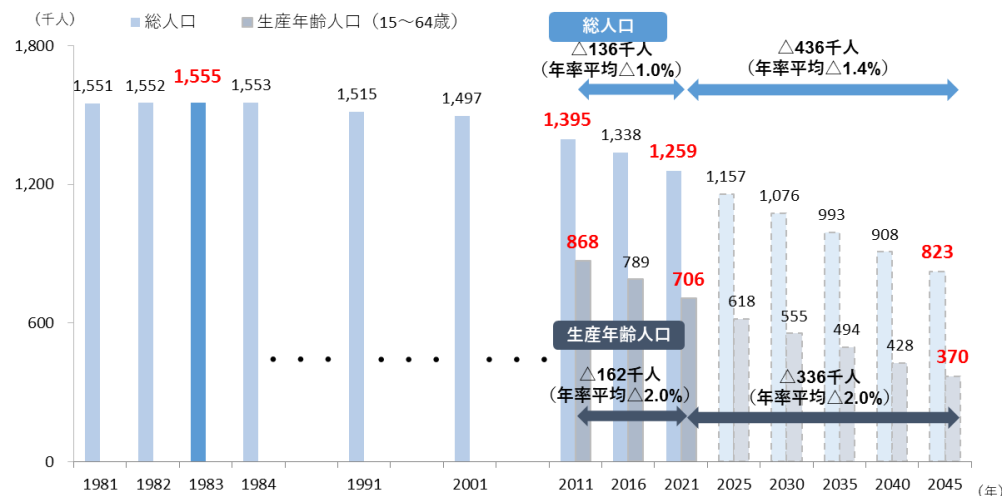
※出所：日本金融通信社「金融機関データ」

（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。

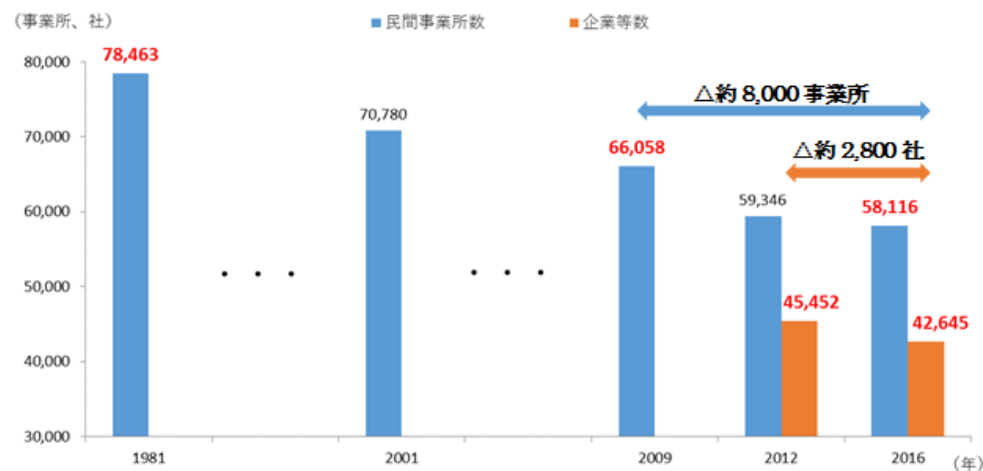
## Ⅱ. 基盤的金融サービスを持続的に提供することが困難となる恐れがあることを示す事項

### ・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
<b>基盤的金融サービスに係る収支</b>	<b>△12</b>	<b>△27</b>	<b>△29</b>	<b>△42</b>	<b>△32</b>

#### 【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
<b>基盤的金融サービスに係る収支</b>	<b>△2</b>	<b>△11</b>	<b>△10</b>	<b>△19</b>	<b>△5</b>

- ・ 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
<b>基盤的金融サービスに係る 収支</b>	<b>△12</b>	<b>△8</b>	<b>△4</b>	<b>△9</b>	<b>△11</b>	<b>△11</b>

- 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
<b>基盤的金融サービスに係る 収支</b>	<b>△3</b>	<b>△1</b>	<b>△2</b>	<b>△5</b>	<b>△4</b>	<b>△6</b>

### 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"> <li>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</li> <li>銀行法により銀行持株会社が営むことができる業務</li> </ul>
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

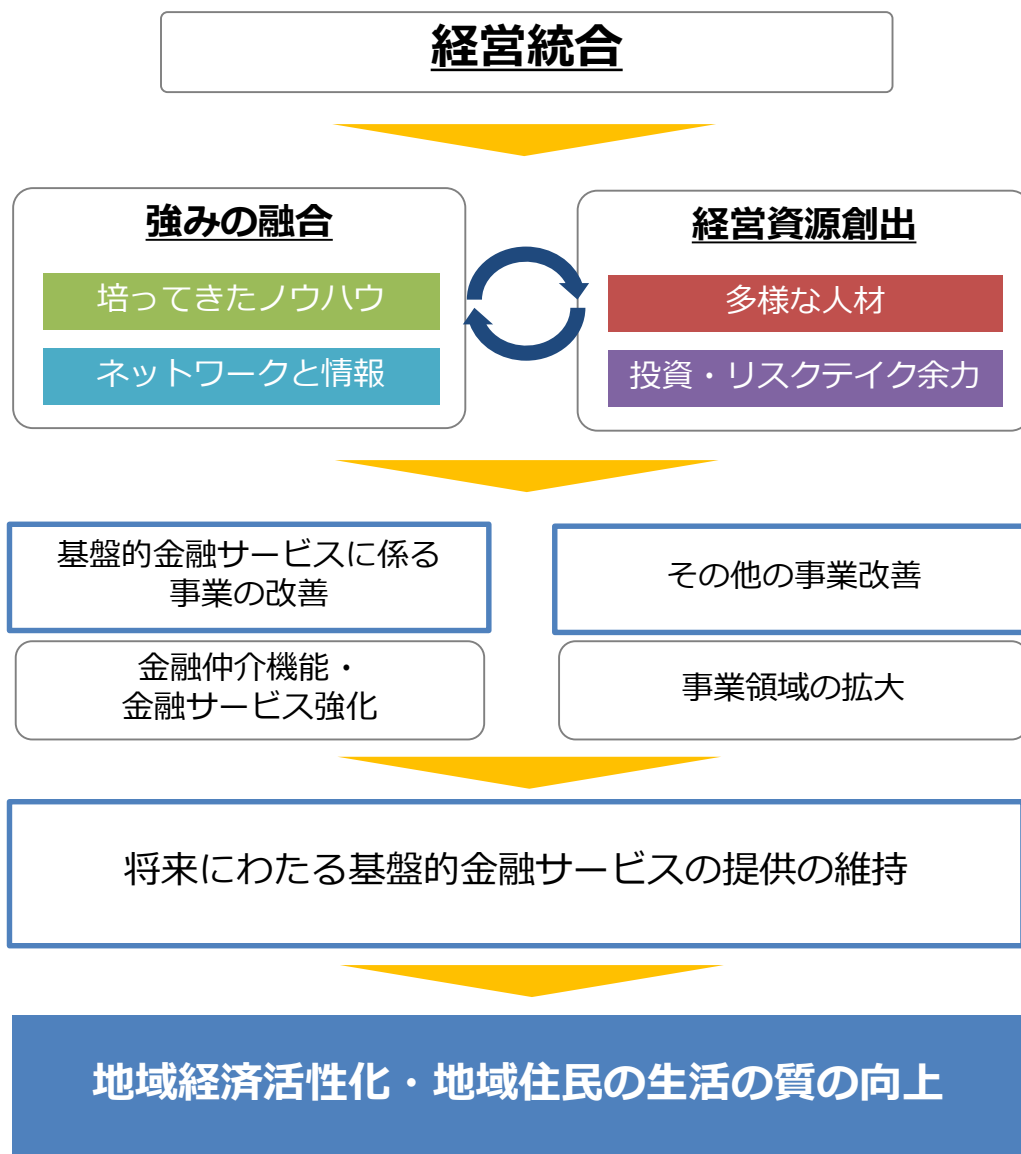
2024年度  
(予定)

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 青森県内に74の拠点有しているほか、移動店舗車を活用し県内全域をカバー</li> </ul>	<b>店舗・チャネル</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 青森県内に61の拠点有しているほか、函館地区にも充実した店舗網</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 青森県内随一の預貸金シェア</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 地方公共団体との強固なリレーション</li> </ul>	<b>ネットワーク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 青森県内での高い預貸金シェア</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 医療・福祉分野における豊富な取引先ネットワーク</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「食」「ものづくり」「観光」の産業別成長支援コンサルティング</li> <li>✓ 「事業承継」「M&amp;A」等の資本戦略コンサルティング</li> <li>✓ 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</li> </ul>	<b>商品・サービス ・産業振興</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 個人分野を中心とした幅広いサービスの提供</li> <li>✓ スマート農業の推進による地域産業への貢献</li> <li>✓ サービサー子会社による再生支援ノウハウ</li> </ul>

- ・ 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。

### 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

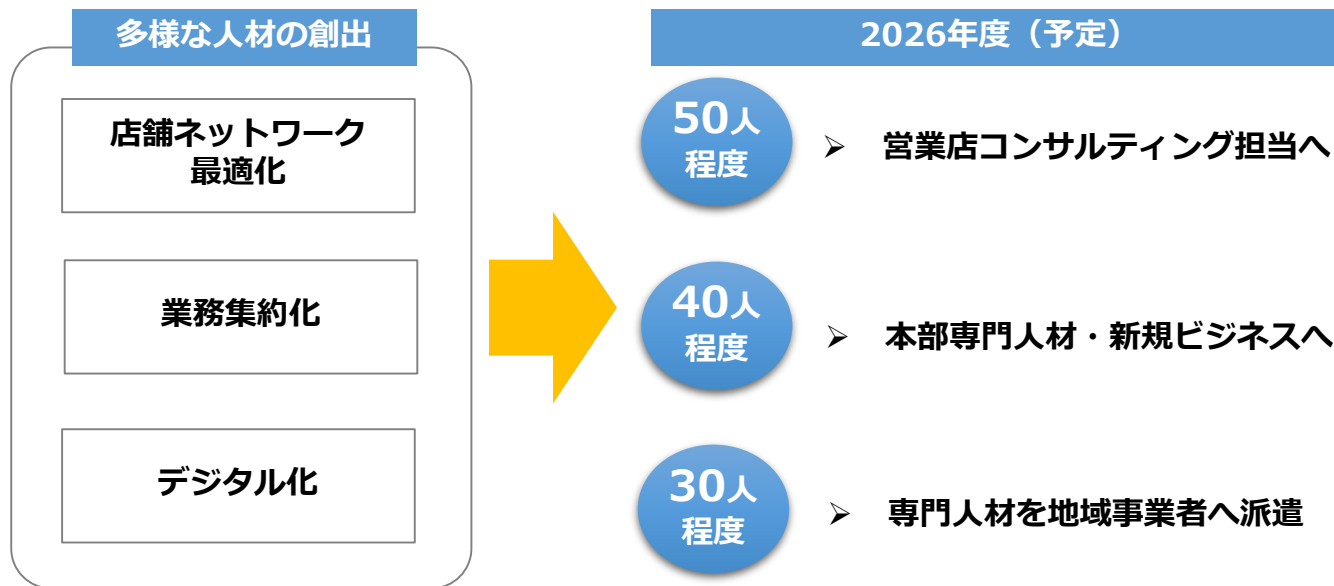
#### ・経営基盤の強化のための措置の内容

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

- 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ましては、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。

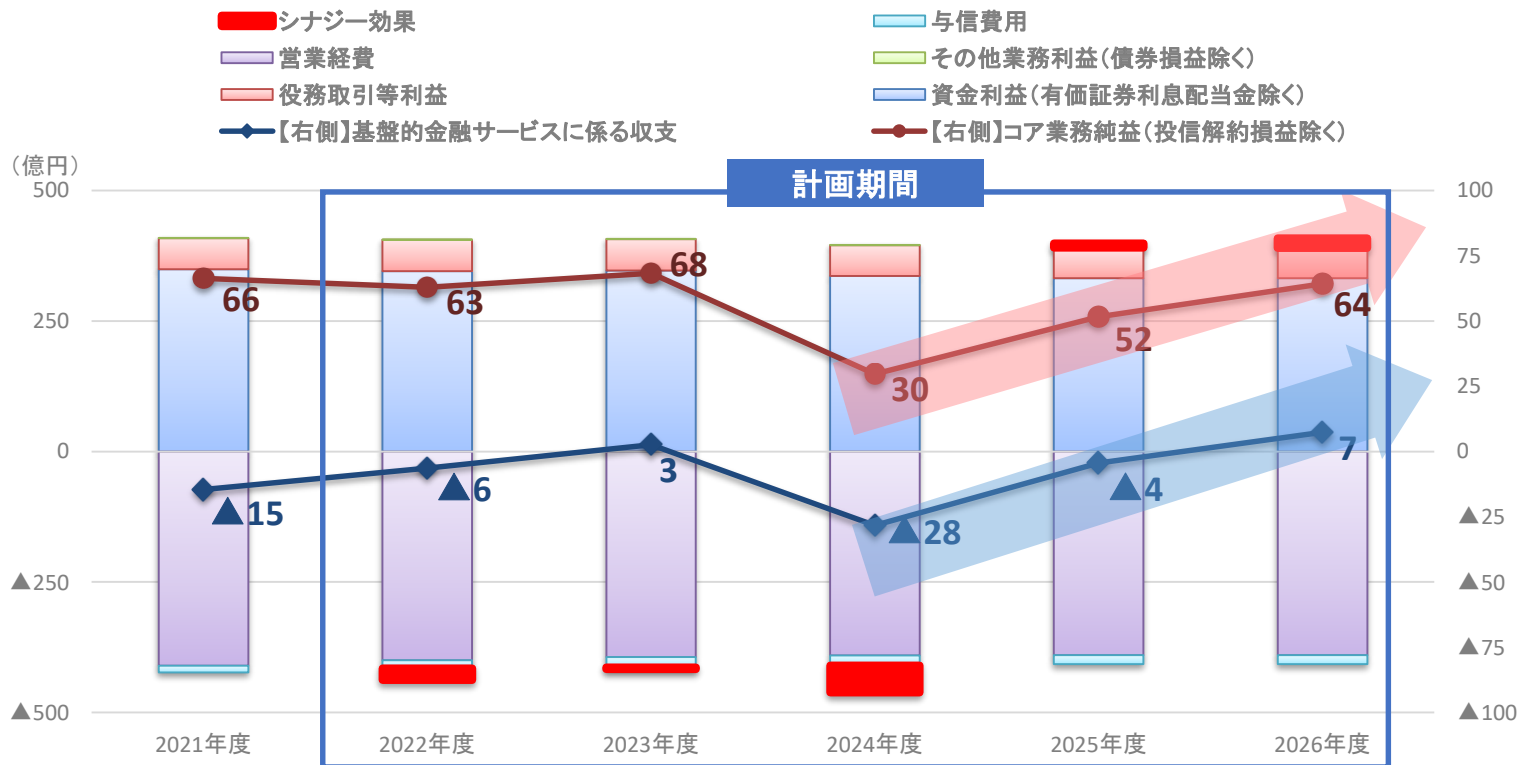
#### ・経営資源の創出



- 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



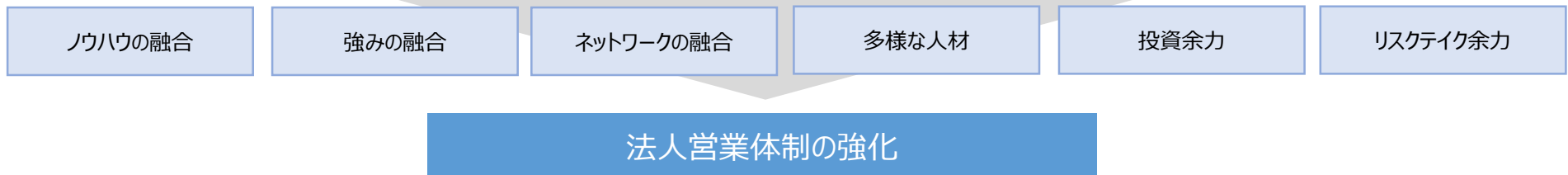
- 経営統合後につきましては、両行のノウハウや強みの融合による資金利益（有価証券利息配当金除く）及び役務取引等利益の増加を主因として、基盤的金融サービスに係る収支は2024/3期に黒字化を見込んでおります。
- 両行の合併を予定している2025/3期は、資金利益（有価証券利息配当金除く）及び役務取引等利益はシナジー効果により更なる増加を見込む一方、システム改修等に伴う経費支出の先行により基盤的金融サービスに係る収支は再び赤字となる見込みです。2026/3期以降は、経営基盤の強化のための措置によるプラスシナジーが本格的に発揮され始めることから、基盤的金融サービスに係る収支は改善に向かい、計画終期の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	<b>地区営業本部：青森・弘前・八戸</b> ・融資案件組成・ソリューション支援等のサポート	<b>地区本部：青森・弘前・八戸・函館</b> ・経営改善支援活動のサポート
質の高い提案活動の展開	<b>成長支援ミーティング</b> ・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	<b>法人営業戦略ミーティング</b> ・正常上位層に対する提案内容の検討 <b>金融取引方針に関するミーティング</b> ・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	<b>CRMシステム<sup>(※1)</sup>の活用</b> ・本部専門知見を営業店へ還元 ・営業店と本部の帯同訪問	<b>KeyMan<sup>(※2)</sup>・KeyManS3<sup>(※3)</sup>の活用</b> ・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	・全融資先に対するヒアリング活動を実施	・各地区本部に経営改善専門の職員を配置



# 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。

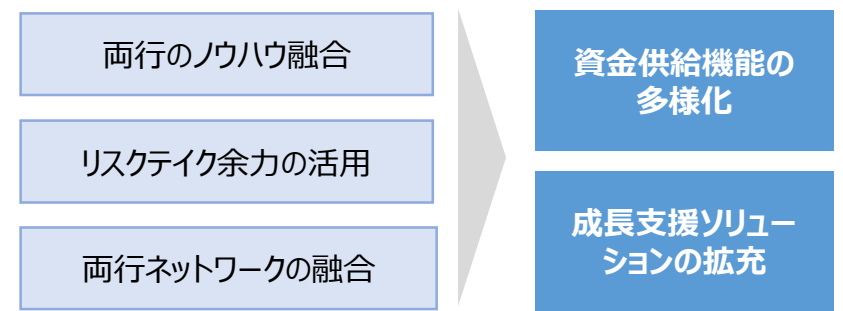
## ・専門性の多角化と深化

- 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】

<b>農林水産</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門資格・経験を有した人材</li> <li>✓ 幅広い支援ノウハウ</li> <li>✓ スマート農業の実践経験</li> <li>✓ 認証取得コンサルティング</li> </ul>	<b>ものづくり</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門人材によるコンサルティング</li> <li>✓ ハンズオン支援プログラム</li> <li>✓ 学術機関連携によるTLO支援</li> </ul>
<b>観光</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門人材によるコンサルティング</li> <li>✓ 自治体・業界団体とのリレーション</li> <li>✓ 地方創生プラットフォーム運営</li> </ul>	<b>ライフ</b> <small>(医療・健康・福祉)</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専門人材によるコンサルティング</li> <li>✓ 再生支援ノウハウ</li> <li>✓ 融資ノウハウ</li> </ul>
<b>グリーン</b> <small>(環境・エネルギー)</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多様なネットワーク</li> <li>✓ 融資ノウハウ</li> </ul>		

## ・ノウハウ・ソリューションメニューの拡充



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

# 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

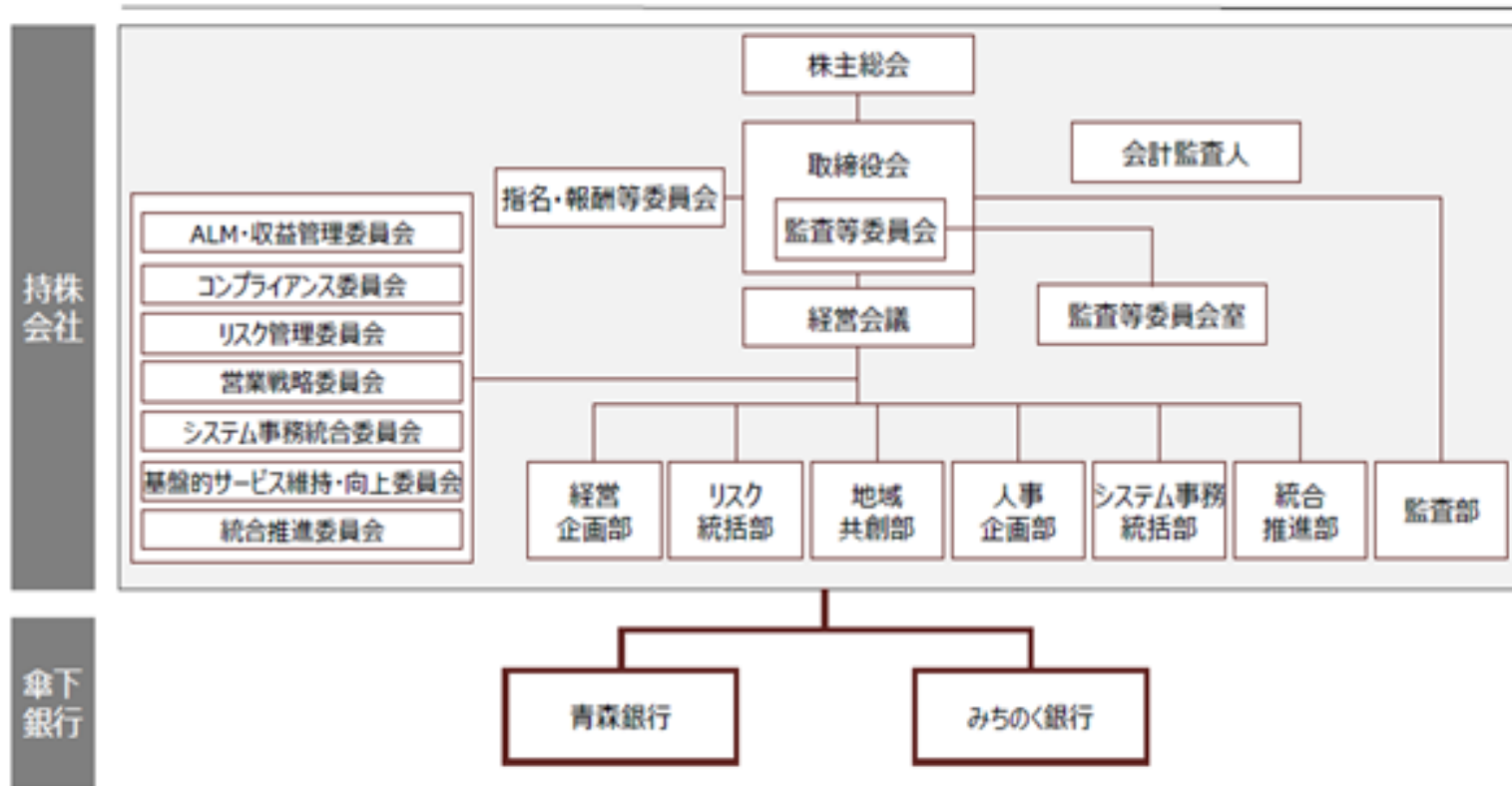
## ・事業領域の拡大 ～ 地銀ビジネスモデルの進化（ビジネスモデルの名称：地域共創・総合商社モデル）

- 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