

2018年5月14日

各位

株式会社あおぞら銀行
代表取締役社長：馬場 信輔
(コート`番号：8304)
問合せ先：経営企画部
広報室長：後藤敦彦(電話：03(6752)1111)

中期経営計画(2018~20年度)について

進化する「頼れる、もうひとつのパートナーバンク」として
～ あおぞらは より“あおぞら”らしい銀行へ ～

株式会社あおぞら銀行は、2018年度から2020年度までの3年間の計画期間とする中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

銀行業界を取り巻く環境は、少子高齢化に伴う国内人口構造の変化、不透明な経済・金融情勢、デジタル化の進展等により、不確実性が高まっております。一方で、個人のお客さまにおいては「貯蓄から資産形成へ」の動きが加速し、事業法人のお客さまにおいてはM&Aや事業承継に対するアドバイザーニーズが拡大する等、銀行の経営環境が大きく変化する中で多くの成長機会が生まれることも見込まれます。

当行グループは、お客さまから信頼され、支持されるため、ユニークで質の高い“あおぞら”らしい金融サービス・商品を提供するとともに、「ディシプリン」と「ベスト・プラクティス」に基づくリスク管理に裏打ちされた健全なリスクテイクの実践と、業務の効率化推進ならびに成長・戦略分野への経営資源配分に基づく選択と集中を通じて、引き続き持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

1. あおぞら銀行グループの目指す姿

当行グループは、これまで、ユニークで専門性の高い金融サービスを提供することにより、お客さまから真に信頼される“進化する「頼れる、もうひとつのパートナーバンク」”を目指し、ビジネスモデル「6つの柱」を進化させてまいりました。

今般策定した中期経営計画(2018~20年度)では、メガバンクでも地域金融機関でもないユニークな存在として“あおぞら”らしさに更に磨きをかけることにより、“進化する「頼れる、もうひとつのパートナーバンク」”としてお客さまの信頼と支持を得ることで、持続的な成長を図り、我が国の経済・社会の発展に貢献してまいります。

当行グループが考える、“あおぞら”らしさは、以下のとおりです。

- 「お客さま」にとっての “あおぞら” らしさ
 - ユニークで差別化された商品・サービス
 - スピーディできめ細かなオーダーメイド対応
 - 親しみやすさ・誠実で分かりやすい説明
- 「株主」にとっての “あおぞら” らしさ
 - 安定的な株主還元継続と、それを支える財務基盤
 - 透明性の高いガバナンス
 - 株主フレンドリーなコミュニケーション・IR 活動
- 「従業員」にとっての “あおぞら” らしさ
 - 働きやすく、多様な人材が活躍する職場
 - 円滑なコミュニケーション、チームプレーの促進
 - 働きがいがあり、新たな領域へ挑戦できる風土

2. 基本方針

ビジネスモデル「6つの柱」における選択と集中の徹底

あおぞらは、従来からのビジネスモデル「6つの柱」を堅持しつつ、リスクアペタイトと整合性の取れた資源配分に基づく選択と集中を推進することにより、お客さまに対して、より“あおぞら”らしい商品・サービスの提供に注力します。

ビジネスモデル「6つの柱」

リテール業務 シニア層のお客さまに スーパーフォーカスした リテールバンキング	企業向けファイナンス 企業のお客さまに対する 課題解決型営業	金融機関業務 地域金融機関 パートナーシップの強化
スペシャルティファイナンス スペシャルティファイナンス の進化	国際業務 国際業務の 持続的成長	マーケット業務 グローバル分散投資の追求と リスクコンサルティングの推進

顧客ビジネスである「リテール業務」「企業向けファイナンス」「金融機関業務」については、それぞれの領域においてお客さまニーズを的確にとらえた商品・サービスを開発・提供し、「頼れる、もうひとつのパートナーバンク」としてお客さまから信頼・支持される銀行グループを目指します。

リテール業務においては、引き続きシニアのお客さまの資産運用・資産承継ニーズに対し、高品質なコンサルティング・サービスを展開するとともに、お客さまの裾野拡大に向け次世代のシニア層である現役世代へのアプローチを強化します。

企業向けファイナンスでは、成長戦略・事業再編に向けた資本性資金調達、M&A や事業承継に対するアドバイザー、ビジネスリスクのコントロールなど、付加価値の高い商品・サービスを提供することにより、お客さまの多様なニーズにお応えしてまいります。特にM&A アドバイザー、プライベート・エクイティ（PE）投資業務を成長・戦略分野と位置付け、要員等を重点配置します。

あおぞらの特長でもある金融機関業務においては、地域金融機関のお客さまに対し、資金運用等のサポートと協働ビジネスの推進を一層強化します。

高い専門性を有し、効率的な業務分野である「スペシャルティファイナンス」「国際業務」「マーケット業務」については、リスク管理を強化・徹底しつつ、重点的な資源配分に基づくリスクテイクを行います。

健全なリスクテイクを支えるリスク管理の実践

健全なリスクテイクを支える、「ディシプリン」と「ベスト・プラクティス」に基づいたリスク管理を実践し、公的資金によって再生を果たした銀行として、二度と信用不安を惹きさせないためのリスク管理態勢の構築と健全性の維持に引き続き努めます。

- 環境変化に迅速に対応する、リスクの予兆感知と能動的なリスクコントロール
- リスク対比リターンが良好かつ分散された投融資ポートフォリオの構築
- 積極的な投融資活動を支える強固なリスク管理・審査体制

新たなビジネス分野の開拓

新たなビジネス分野の一つとして、当行、GMO インターネット株式会社ならびに GMO フィナンシャルホールディングス株式会社が共同出資するインターネット専門銀行「GMO あおぞらネット銀行¹」が、本年7月にサービス提供を開始する予定です。「すべてはお客さまのために。No.1 テクノロジーバンクを目指して」をコーポレートビジョンに掲げ、当行グループ、GMO インターネットグループそれぞれの強みを活かしたサービスを提供してま

¹ 本年6月1日付で、社名を現在の「あおぞら信託銀行株式会社」から「GMO あおぞらネット銀行株式会社」に変更する予定です。

います。

また、国内外において成長性の高い市場・業務分野を見極め、当行グループのビジネスモデルとシナジーあるいは補完関係がある新規ビジネスの開拓や出資・M&A を活用した参入等、資本を有効活用した新たな成長戦略を引き続き追求してまいります。

3. 中期財務目標

収益目標

既存ビジネスモデル「6つの柱」に磨きをかけ、規律あるリスクマネジメントの下での健全なリスクテイクおよびリテールビジネス・M&A 等の非資金利益の拡大とともに、新規分野の開拓等により、本中期経営計画期間中の親会社株主当期純利益は 430 億円以上を目指します。

主要業績評価指標（KPI）目標

中期経営計画期間における主要業績評価指標（KPI）目標は以下の通り定めます。当行グループの強みである効率性を維持しつつ、安定的・持続的な成長を目指してまいります。

主要業績評価指標 (KPI)	2017年度 実績	中期目標 (2018~20年度)
資金粗利鞘(NIM)	1.30%	1.2%程度
非資金利益率	44%	45~55%程度
経费率(OHR)	54%	50%程度
ROE	10.0%	9%程度
ROA	0.9%	0.8%程度

4. 資本・配当政策

持続的な企業価値の向上を実現するため、「健全性の維持」、「安定的な株主還元」、「戦略的な資本活用」のバランスがとれた資本政策を実施してまいります。

自己資本

今後の金融規制強化、格付の維持、投資機会への機動的対応等を踏まえて、自己資本比率（国内基準）は、10%程度を目指してまいります。

株主還元

株主還元については配当による還元を原則とします。配当性向を 50%程度とし、業績に応じた還元と安定配当の維持の両立を図ってまいります。また、引き続き四半期ベースの配当を実施いたします。

以上

中期経営計画(2018～20年度)

進化する「頼れる、もうひとつのパートナーバンク」として
～ あおぞらは より“あおぞら”らしい銀行へ ～

あおぞら銀行

2018年5月14日

中期経営計画（2018年度～20年度）の概要

あおぞらは より“あおぞら”らしい銀行へ

- ビジネスモデルを更に進化させることにより、持続的な成長を実現
- リスクアパタイトと整合性の取れた経営資源配分に基づく選択と集中

環境認識

- 銀行にとって厳しい経営環境が継続
- デジタル化の進展や新たなトレンドによるリスクとビジネスチャンス
- 国際金融規制強化の動き

基本的な考え方

- 1 「6つの柱」における選択と集中の徹底
事業の環境変化に的確に対応した資源配分
- 2 健全なリスクテイクを支えるリスク管理の実践
「ディシプリン」と「ベスト・プラクティス」
- 3 新たなビジネス分野の開拓
GMOあおぞらネット銀行、外部成長機会の追求

目指す姿（“あおぞら”らしさ）

進化する「頼れる、もうひとつのパートナーバンク」として、より“あおぞら”らしい銀行を目指します

お客さまにとって

- ✓ ユニークで差別化された商品・サービス
- ✓ スピーディできめ細かなオーダーメイド対応
- ✓ 親しみやすさ・誠実で分かりやすい説明

株主にとって

- ✓ 安定的な株主還元と、それを支える財務基盤
- ✓ 透明性の高いガバナンス
- ✓ 株主フレンドリーなコミュニケーション・IR活動

従業員にとって

- ✓ 働きやすく、多様な人材が活躍する職場
- ✓ 円滑なコミュニケーション、チームプレーの促進
- ✓ 働きがいがあり、新たな領域へ挑戦できる風土

“あおぞら”らしさを支える企業文化

コンパクトバンクの競争力、チャレンジ精神、自己改革、効率性追求

業務運営方針(ビジネス)

ビジネスモデル「6つの柱」

基本方針:お客さまニーズを的確に捉えた商品・サービス提供 + 顧客層の拡大

1	リテール業務	• シニアのお客さまの資産運用専門銀行として、高品質なコンサルティング・サービス・商品力を強化。次世代のシニア層である現役世代に対し、スマートフォンやインターネット等を利用したシンプル&スマートなサービス提供によるアプローチ強化
2	企業向けファイナンス	• デリバティブ、M&Aや事業承継に係るアドバイザリー等付加価値の高い商品・サービスを、事業法人、地域金融機関およびそのお客さまに対し提供・サポート
3	金融機関業務	• 厳格な基準に基づくプライベート・エクイティへの選択的取組みによる分散投資

基本方針:長年の取組実績・強みを更に強化 + 新たな投融資機会への選択的取組み

4	スペシャルティファイナンス	• 市況を見極めつつ、海外貸出、不動産・事業再生ファイナンス取組みによる収益基盤強化
5	国際業務	• リスク管理態勢を強化しつつ、当行経験・ノウハウが活用できる新たな投融資対象への選択的取組み
6	マーケット業務	• イベントリスクやクレジットサイクルを見極めつつ、安定的な収益確保に向け、ダウンサイドに強くリスク耐性が高い有価証券ポートフォリオの構築を進める

新たなビジネス分野の開拓

+	インターネット銀行	• 「GMOあおぞらネット銀行」が2018年7月に事業開始 • 同行を通じてインターネットとの親和性が高い若年層やEC事業者にも顧客基盤を拡大する
+	外部成長機会の追求	• 国内外において成長性の高い市場・業務分野を見極め、規律を維持しつつ資本の有効活用につながる外部成長機会を追求

業務運営方針(経営基盤)

リスク管理態勢

基本方針:健全なリスクテイクを支える、「ディシプリン」と「ベスト・プラクティス」に基づいたリスク管理の実践

- 環境変化に対応する、予兆管理とプロアクティブなリスクマネジメント
- リスクアペタイト・フレームワークに基づく、資金・資本の効果的・効率的配分に役立つ適切なリスク管理
- 国内・海外の債券・株式等のバランス・相関を重視した、リスク耐性のあるALMポートフォリオの構築
- 統合ストレステストを活用した、投融資ポートフォリオのリスク管理
- 多様化する海外投融資・エクイティ投資のリスク管理・審査体制の強化
- 当行のリスクアペタイトに適合し、創意工夫された新商品・新規業務に係るリスク管理フレームワークの構築

成長・戦略分野への要員シフト

- **注力するフロント分野の増強等**
M&A、リテール・金融機関業務等のフロント業務要員増
- **リテール業務、企業向けファイナンスにおける合理化**
本部・営業部店のミドル・バック機能の集約化によるスリム化

経営インフラの整備 ~働き方改革~

- **人事面における働き方改革**
各種制度の利用促進による柔軟な働き方の推進
- **ビジネスプロセス改革**
ペーパーレス化促進、業務プロセスの絶えざる見直し
- **職場環境・IT整備**
在宅・モバイル勤務促進、定例業務におけるRPA活用

中期財務目標

	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績	中期目標 (2018-20年度)
収益目標				
業務粗利益	914億円	853億円	875億円	1,000億円以上
親会社株主に帰属する 当期純利益	435億円	438億円	430億円	430億円以上
主要業績評価指標 (KPI)				
資金粗利鞘	1.31%	1.28%	1.30%	1.2% 程度
非資金利益率	46%	46%	44%	45-55% 程度
経費率 (OHR)	47%	53%	54%	50% 程度
ROE	8.9%	10.6%	10.0%	9% 程度
ROA	0.9%	1.0%	0.9%	0.8% 程度
資本・配当政策				
自己資本比率	11.0%	10.8%	10.4%	10% 程度
配当性向	50%	50%	50%	50% 程度*

* 株主還元については、原則配当による還元とします。配当性向を50%程度とし、業績に応じた還元と安定配当の維持の両立を図ってまいります。四半期配当は継続いたします。