

2020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 AOZORA2022 の策定について

### ～ AOZORA パートナーバンク宣言 ～

株式会社あおぞら銀行は、今年度から2022年度までの3年間を計画期間とする、中期経営計画「AOZORA 2022」を策定しましたので、お知らせいたします。

銀行を取り巻く経営環境の著しい変化に対応するために、あおぞら銀行グループの経営や業務の基本的な考え方となる経営理念を見つめ直すことから始め、存在意義（ミッション）、目指す姿（ビジョン）、行動指針（アクション）を明確にしました。

あおぞら銀行グループは金融のプロフェッショナルとして「新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する」ことをミッションとし、社会・お客さま・株主・従業員のすべてのステークホルダーに貢献することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を目指します。

「AOZORA 2022」は、あおぞら銀行グループの羅針盤の役割を果たすものであり、他にはない“新たなパートナーバンク”となるための実行プランです。

IT 社会の到来を見据えた新産業や新興企業の育成、地域活性化・地方創生に向けた取り組み、個人資産形成や円滑な承継の支援等により、社会の持続可能な発展に積極的に貢献していくとともに、6つの柱それぞれの業務分野でのイノベーションを実行し、高い専門性、優れた機動力と柔軟性を武器に、豊富なアイデアから生み出される商品や相対での高品質なサービスを、個人のお客さまや、事業法人・金融法人のお取引先に提供することのできる“新たなパートナーバンク”に成長することを目指します。

現在、世界的な感染症拡大に伴う経済的な影響を受け、多くのお客さまが困難な状況に直面されています。あおぞら銀行グループでは、お客さまのニーズを踏まえたきめ細かな対応を行うとともに、お客さまの新しいビジネスへの取り組みにも、パートナーとして支援してまいります。

そして、機動的で健全なリスクテイクとプロアクティブなリスクコントロールによって持続的な成長を目指し、変化する経営環境を踏まえつつ、業績に応じた還元を行ってまいります。また、この持続的な成長の実現のため、従業員に対してもチームワークとチャレンジを支援する新人事制度を導入し、一体感をもって成長・活躍できる職場を提供していきます。

今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 1. 「AOZORA パートナーバンク宣言」

AOZORA は、2022 年度までの 3 年間で、  
各業務分野でのイノベーションを実行し、  
高い専門性、優れた機動力と柔軟性を武器に、  
豊富なアイデアから生み出される商品や相対での高品質なサービスを、  
個人のお客さまや、事業法人・金融法人のお取引先に提供する、  
他にはない、日本の“新たなパートナーバンク”に成長する。  
**AOZORA2022** は、そのための実行プランです。

## 2. 新経営理念について

### あおぞらミッション（存在意義）

新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する

### あおぞらビジョン（目指す姿）

時代の変化に機動的に対応し、常に信頼され親しまれるスペシャリティー高い金融グループであり続ける

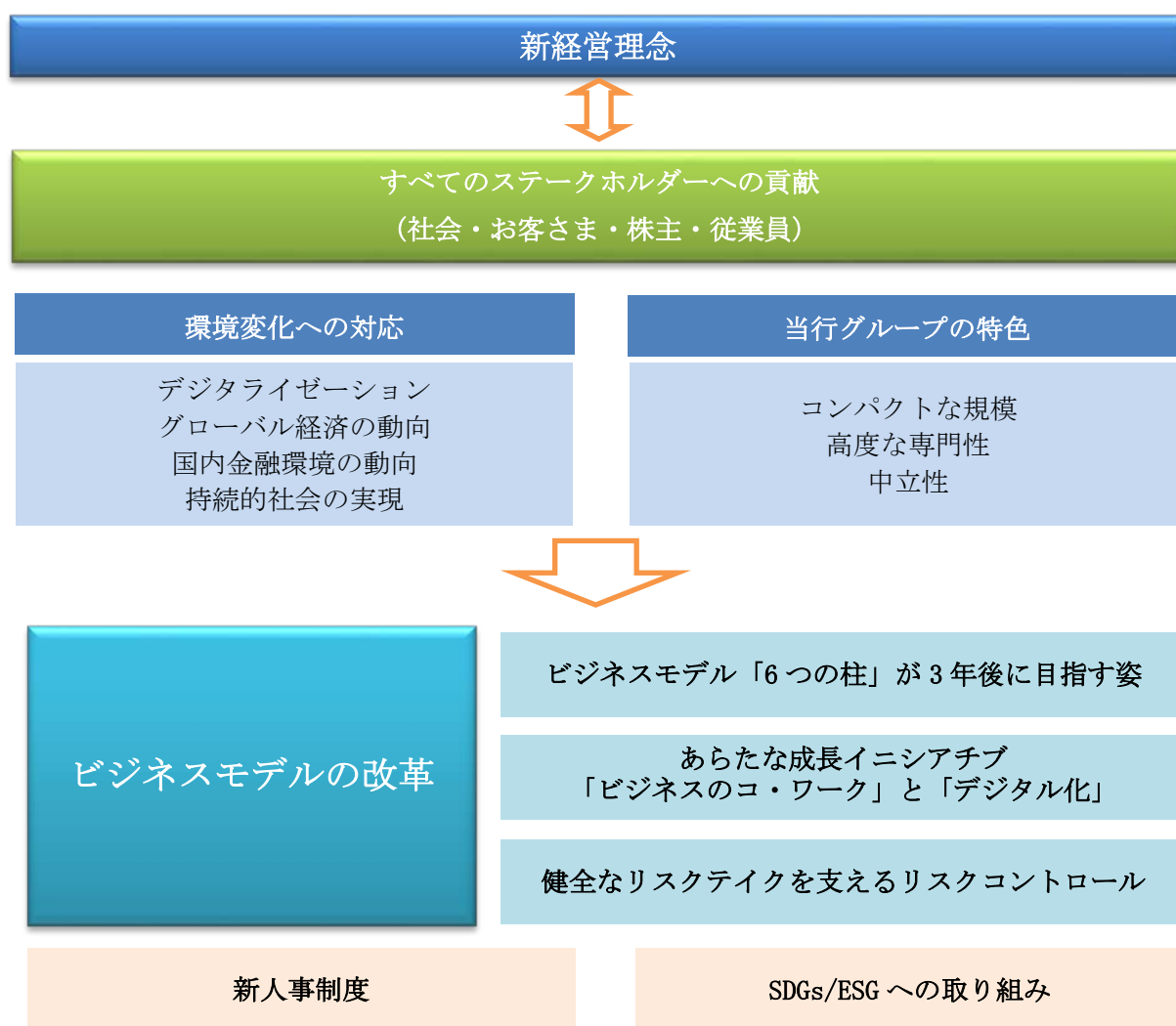
### あおぞらアクション（行動指針）

1. ユニークで専門性の高い金融サービスを提供する
2. 迅速に行動し、粘り強く丁寧に対応する
3. チームワークを重視し、みんなで楽しく仕事をする
4. 仲間の多様な生き方、考え方、働き方を尊重し、仲間の成長を支援する
5. 過去を理解し未来志向で今日の課題に取り組む
6. 創意工夫で新規領域にチャレンジする
7. 社会の持続可能な発展に積極的に貢献する

当行グループの存在意義は、金融のプロフェッショナルとして、新たな金融の付加価値を創造することで社会の発展に貢献することであり、そのためには、お客さまをよく理解し、他社にない新しい商品やサービスの研究と開発を行うことがもっとも重要であると考えます。

メガバンクでも地域金融機関でもない当行グループは、機動的で専門的であると同時に、お客さまに信頼され親しまれることが大切です。グループの将来に向けて、従来の銀行の枠組を超えた金融グループとしての可能性に挑戦してまいります。

### 3. 中期経営計画「AOZORA2022」の全体像



#### ビジネスモデル「6つの柱」が3年後に目指す姿

リテール業務	事業法人業務	金融法人業務
個人のお客さまに、 専門的なコンサルティングと 総合金融サービスを実現	M&A やバイアウトファイナンスなどの事業再構築ビジネスの 主要プレイヤーとしての 地位確立	地域金融機関の 経営課題解決により、 地域経済活性化に貢献
スペシャルファイナンス業務	国際業務	マーケット業務
不動産・事業再生に関する高い 専門性を発揮したスペシャル ファイナンスの拡大	グローバルでシームレスなモニタリング態勢の確立により、 ポートフォリオを機動的に コントロールする能力を向上	リスクヘッジ関連のセールス・ 商品開発能力の向上と 市況変動に強いポートフォリオ の構築

## あらたな成長イニシアチブ「ビジネスのコ・ワーク」と「デジタル化」

<p>事業法人のお取引先への積極的な支援</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ グループ機能を活用、業務改善や事業再構築支援</li><li>・ お取引先のニーズを踏まえたきめ細かい支援</li></ul>	<p>個人のお客さまに対する コンサルティングサービス強化</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「ファイナンシャル・アドバイザー・オフィス」 新設</li><li>・ 当行ネットワークを活用した事業承継ニーズ等 対応</li></ul>
<p>金融機関のお取引先に対する トータルソリューションの提供</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「金融法人ソリューショングループ」の新設</li><li>・ 資産・負債・資本・顧客取引等の総合コンサルテ ィング</li></ul>	<p>GMO あおぞらネット銀行との連携による フィンテック関連事業の支援</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「フィンテック営業室」を新設</li><li>・ フィンテック関連新規事業やスタートアップ企 業群を支援</li><li>・ 「API No.1 Bank」としての IT ソリューション 能力活用</li></ul>

## 健全なリスクテイクを支えるリスクコントロール

リスクアペタイトの明確化と機動的なモニタリングによるリスクコントロールによって、慎重なリスク管理運営を行います。

資金調達手段の多様化の他、コンプライアンス態勢の高度化やサイバーセキュリティ対応についても積極的に取り組んでまいります。

## 新人事制度の導入

チームワークでチャレンジを続ける金融グループであるための新人事制度を導入することにより、キャリアコースや世代間の壁を無くし、一体感をもって成長・活躍できる制度を実現いたします。キャリアコースの統合、若手従業員の成長機会を広げるためのチャレンジプログラムの拡充、専門人材の登用、シニア層の活用などの施策を推進してまいります。

## SDGs/ESG への取り組み

新経営理念のあおぞらアクション（行動指針）に定めた「社会の持続可能な発展に積極的に貢献する」を実現するために、中期経営計画における SDGs/ESG の取り組みとして「環境保護」、「イノベーション促進」、「人生の充実」を重点課題と位置付けております。

当行グループの SDGs/ESG への取組状況について情報開示をさらに充実させ、取引先や投資家の皆様のご理解を深めてまいります。

## 4. 中期財務目標

### 収益目標

本中期経営計画では、従来からのビジネスモデル「6つの柱」の更なる進化とあらたな成長のためのイニシアチブに取り組み、最終年度の収益水準は2019年度実績を上回る水準を目指します。

具体的な収益目標額については、不透明な経済環境を勘案し、毎年度における業績予想において開示してまいります。

### 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)	2019年度 実績	中期目標 (2020～2022年度)
経费率（OHR）	56%	50%台前半
業務純益*ROA	0.8%	1%程度
ROE	6.4%	8%以上

\*持分法投資損益を含んだ連結実質業務純益

## 5. 資本・配当政策

「健全性の維持」を念頭に置きつつ、「安定的な株主還元」、「戦略的な資本活用」ともバランスがとれた資本政策を実施し、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

### 自己資本

自己資本比率（国内基準）は、Base13完全適用ベースで最低9%、当面の運営目標としては9.5%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。配当性向を原則50%とし、業績に応じた還元を行ってまいります。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