

# あおぞら銀行 2019年度決算説明会

2020年5月18日



2019年度決算

中期経営計画(2020年度～22年度)

質疑応答

---

2019年度決算

中期経営計画(2020年度～22年度)

質疑応答

# I. 決算ハイライト

## ■ 通期の業績

- 連結粗利益957億円、連結実質業務純益423億円、親会社株主純利益281億円
- 顧客ビジネスが順調に推移し、連結粗利益、連結実質業務純益は前期比増加
- 新型コロナウイルス感染症の影響を勘案し、第4四半期に保守的な引当を実施

## ■ 強固な財務基盤

- 金融再生法開示債権比率(単体ベース)は0.95%
- 貸出金残高に対する貸倒引当金の比率は1.82%
- 自己資本比率(国内基準)は10.29%(速報値)

## ■ 1株当たり年間配当は期初予想と同額の156円

- 2019年度第4四半期配当:1株当たり39円

## Ⅱ. 損益: 概要

### ■ 親会社株主純利益281億円(前期比79億円、22.1%減)

- 連結粗利益は957億円(前期比118億円、14.2%増)、連結実質業務純益は423億円(同79億円、23.0%増)
- 新型コロナウイルス感染症の影響を勘案し、第4四半期(1-3月期)に保守的な引当を実施

| (単位: 億円)    | 2018年度 |         | 2019年度 |         | B-A  |        | 2019年度<br>業績予想 | 達成率    |
|-------------|--------|---------|--------|---------|------|--------|----------------|--------|
|             | 1-3月期  | 通期<br>A | 1-3月期  | 通期<br>B | 増減額  | 増減率    |                |        |
| 連結粗利益       | 210    | 838     | 207    | 957     | +118 | +14.2% | 880            | 108.8% |
| 経費          | -135   | -494    | -152   | -533    | -39  | -8.0%  | -              | -      |
| 連結実質業務純益    | 75     | 344     | 54     | 423     | +79  | +23.0% | 350            | 120.9% |
| 与信関連費用      | -27    | -10     | -122   | -117    | -107 | -      | -              | -      |
| 株式等関係損益     | 20     | 132     | 70     | 116     | -16  | -      | -              | -      |
| その他の臨時損益    | -10    | 11      | 8      | 10      | -0   | -      | -              | -      |
| 経常利益        | 58     | 477     | 11     | 433     | -44  | -9.3%  | 510            | 85.0%  |
| 特別損益        | -0     | -0      | -      | -0      | -0   | -      | -              | -      |
| 税金等調整前当期純利益 | 58     | 477     | 11     | 433     | -44  | -9.4%  | -              | -      |
| 法人税等        | -1     | -137    | -34    | -177    | -39  | -      | -              | -      |
| 非支配株主純損益    | 7      | 21      | 7      | 25      | +4   | -      | -              | -      |
| 親会社株主純利益    | 64     | 361     | -16    | 281     | -79  | -22.1% | 365            | 77.1%  |

## Ⅱ. 損益: 連結粗利益

### ■ 連結粗利益は前期比118億円(14.2%)増の957億円

- 資金利益は前期比14億円(3.0%)減の487億円
- 非資金利益は、顧客ビジネスが順調に推移したことが寄与し、前期比133億円(39.8%)増の469億円

| (単位: 億円)              | 2018年度 |         | 2019年度 |         | B-A  |          |
|-----------------------|--------|---------|--------|---------|------|----------|
|                       | 1-3月期  | 通期<br>A | 1-3月期  | 通期<br>B | 増減額  | 増減率      |
| 連結粗利益                 | 210    | 838     | 207    | 957     | +118 | +14.2 %  |
| 資金利益                  | 103    | 502     | 116    | 487     | -14  | -3.0 %   |
| 非資金利益                 | 106    | 335     | 90     | 469     | +133 | +39.8 %  |
| 役務取引等利益               | 51     | 129     | 31     | 126     | -2   | -2.3 %   |
| 特定取引利益                | 28     | 83      | 54     | 180     | +97  | +116.7 % |
| 国債等債券損益               | 7      | 49      | 22     | 145     | +96  | +197.3 % |
| 国債等債券損益を除く<br>その他業務利益 | 18     | 73      | -17    | 16      | -57  | -78.2 %  |

## Ⅱ. 損益: 連結粗利益 — 資金利益 —

### ■ 資金利益は487億円(前期比14億円、3.0%減)

- 貸出金利息は、貸出残高増加に加え、国内貸出金利回りの上昇等により、前期比22億円増加
- 有価証券利息配当金は、投信解約益の減少等により前期比47億円減少
- 米ドル市場金利低下等により、貸出金利回り及び資金調達利回りはそれぞれ前期比8bps低下
- 資金粗利鞘は、有価証券の投信解約益の減少等の影響により前期比縮小し1.14%

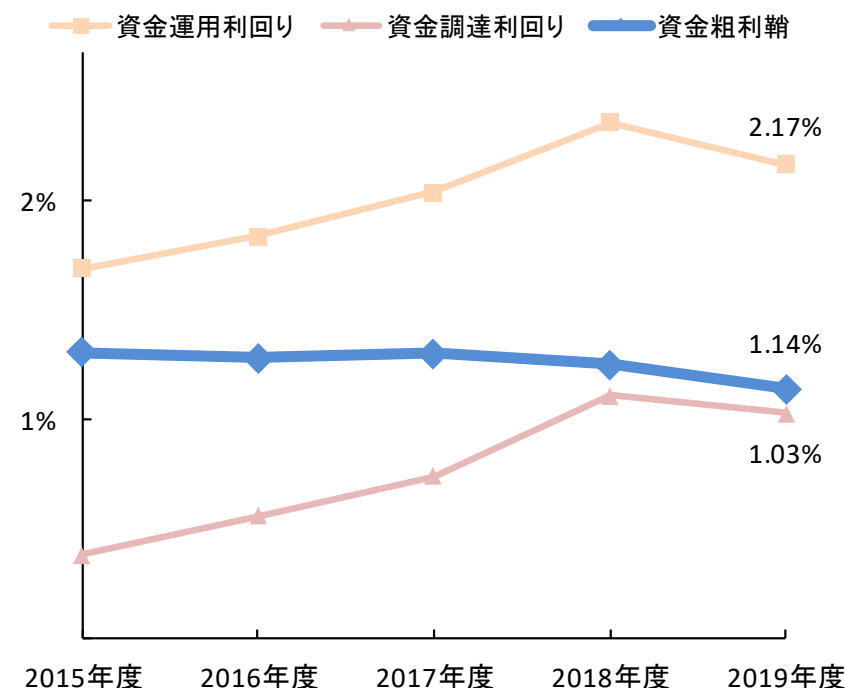
| (単位: 億円)   | 2018年度     |         | 2019年度     |         | 増減額   |       |
|------------|------------|---------|------------|---------|-------|-------|
|            | 1-3月期<br>A | 通期<br>B | 1-3月期<br>C | 通期<br>D | C - A | D - B |
| 資金利益       | 103        | 502     | 116        | 487     | +13   | -14   |
| 資金運用収益     | 235        | 974     | 215        | 954     | -19   | -20   |
| 貸出金利息      | 156        | 591     | 144        | 614     | -11   | +22   |
| 有価証券利息配当金  | 73         | 361     | 65         | 314     | -7    | -47   |
| その他受入利息    | 5          | 20      | 5          | 25      | -0    | +4    |
| スワップ受入利息   | -          | -       | -          | -       | -     | -     |
| 資金調達費用     | -131       | -471    | -98        | -466    | +33   | +5    |
| 預金・譲渡性預金利息 | -18        | -73     | -17        | -72     | +1    | +1    |
| 債券・社債利息    | -6         | -19     | -6         | -28     | -0    | -8    |
| 借入金利息      | -2         | -11     | -2         | -10     | +0    | +0    |
| その他支払利息    | -33        | -108    | -22        | -117    | +10   | -9    |
| スワップ支払利息   | -70        | -257    | -48        | -236    | +22   | +20   |

費用の減少はプラス表示

#### 資金粗利鞘

|               |        |        |        |        |         |         |
|---------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| 資金運用利回り (A)   | 2.28 % | 2.36 % | 1.94 % | 2.17 % | -0.34 % | -0.19 % |
| 貸出金利回り        | 2.34 % | 2.21 % | 1.94 % | 2.13 % | -0.40 % | -0.08 % |
| 有価証券利回り       | 2.44 % | 3.02 % | 2.29 % | 2.60 % | -0.15 % | -0.42 % |
| 資金調達利回り (B)   | 1.24 % | 1.11 % | 0.87 % | 1.03 % | -0.37 % | -0.08 % |
| 資金粗利鞘 (A)-(B) | 1.04 % | 1.25 % | 1.07 % | 1.14 % | +0.03 % | -0.11 % |

### < 資金粗利鞘推移 >



## Ⅱ. 損益: 連結粗利益 — 役務取引等利益・特定取引利益 —

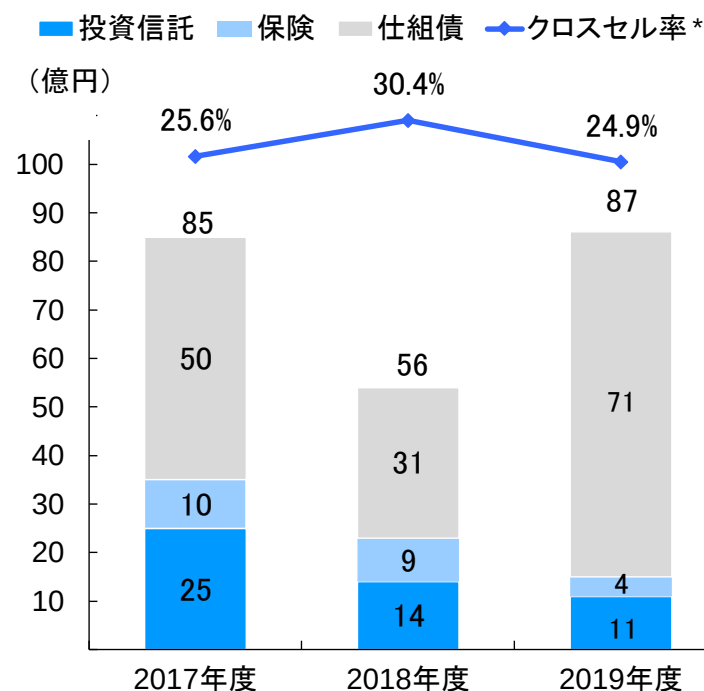
- 役務取引等利益は126億円(前期比2億円、2.3%減)
  - 貸出関連手数料が堅調に推移
- 特定取引利益は180億円(前期比97億円、116.7%増)
  - 金融法人及び事業法人のお客さま向けデリバティブ関連商品の販売に係る利益が増加
  - 個人のお客さま向けの仕組債の販売に係る利益も増加
  - トレーディング業務も顧客取引拡大の寄与もあり堅調に推移

| (単位: 億円)  | 2018年度     |         | 2019年度     |         | 増減額   |       |
|-----------|------------|---------|------------|---------|-------|-------|
|           | 1-3月期<br>A | 通期<br>B | 1-3月期<br>C | 通期<br>D | C - A | D - B |
| 役務取引等利益   | 51         | 129     | 31         | 126     | -20   | -2    |
| 役務取引等収益   | 56         | 146     | 33         | 146     | -22   | +0    |
| 貸出業務・預金業務 | 39         | 84      | 17         | 81      | -22   | -2    |
| 証券業務・代理業務 | 9          | 40      | 9          | 34      | -0    | -5    |
| その他の受入手数料 | 7          | 21      | 7          | 29      | +0    | +8    |
| 役務取引等費用   | -4         | -16     | -2         | -19     | +1    | -3    |
| 特定取引利益    | 28         | 83      | 54         | 180     | +26   | +97   |

<リテール関連の投資性商品販売利益>(上記2項目に含まれます)

|                    |    |    |    |    |     |     |
|--------------------|----|----|----|----|-----|-----|
| 投信・保険・仕組債等の販売に係る利益 | 11 | 56 | 29 | 87 | +18 | +31 |
|--------------------|----|----|----|----|-----|-----|

### <リテール関連の投資性商品販売利益>



\*クロスセル率=投資性商品残高 / 個人調達残高



## Ⅱ. 損益: 連結粗利益 — その他業務利益 —

- 国債等債券損益は145億円の利益(前期は49億円の利益)
  - 市場環境変化を捉えた機動的な対応による米国債やREITの売却益が中心
- 国債等債券損益を除くその他業務利益は16億円(前期比57億円、78.2%減)
  - 組合出資損益は74億円

| (単位: 億円)    | 2018年度     |         | 2019年度     |         | 増減額   |       |
|-------------|------------|---------|------------|---------|-------|-------|
|             | 1-3月期<br>A | 通期<br>B | 1-3月期<br>C | 通期<br>D | C - A | D - B |
| 国債等債券損益     | 7          | 49      | 22         | 145     | +14   | +96   |
| 日本国債        | -          | 0       | -          | -       | -     | -0    |
| 外国国債・モーゲージ債 | 4          | 10      | 22         | 85      | +17   | +75   |
| その他         | 2          | 38      | -0         | 59      | -3    | +21   |

|                   |    |    |     |    |     |     |
|-------------------|----|----|-----|----|-----|-----|
| 国債等債券損益を除くその他業務利益 | 18 | 73 | -17 | 16 | -36 | -57 |
| うち組合出資損益          | 25 | 97 | 10  | 74 | -15 | -22 |
| 不動産関連             | 5  | 25 | 5   | 19 | -0  | -5  |
| 不良債権関連            | 13 | 46 | 1   | 33 | -12 | -12 |
| その他(バイアウト他)       | 6  | 26 | 3   | 21 | -2  | -4  |

## Ⅱ. 損益: 経費

### ■ 経費は前期比39億円増の533億円

- インターネット銀行子会社や個人のお客さま向け新マネーサービス「BANK」提供に係る経費が増加
- ほぼ通期計画(530億円)通りの実績。OHRは55.8%

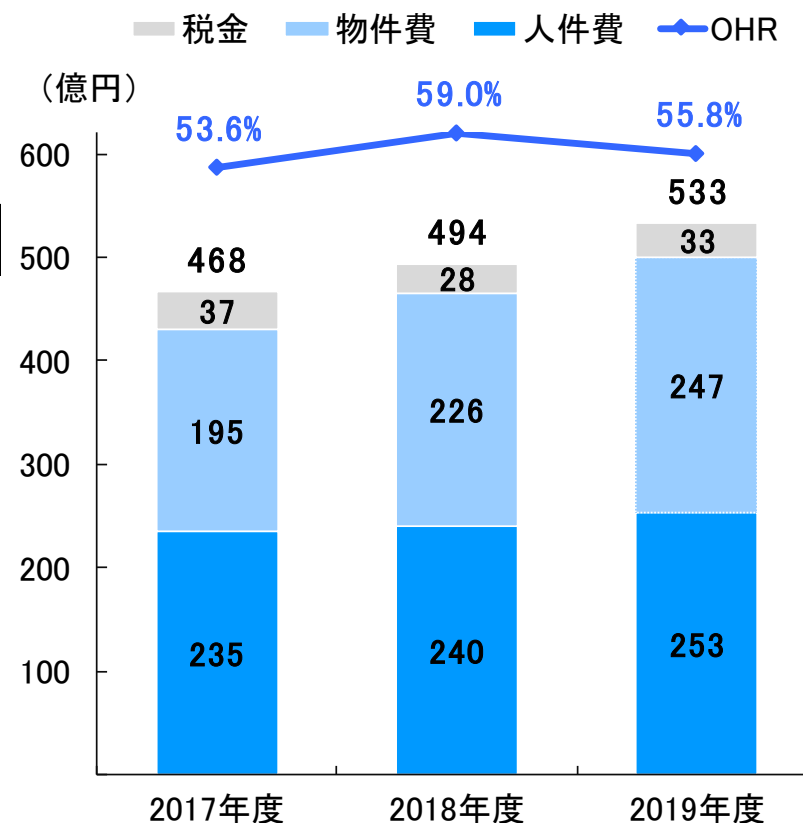
### 経費内訳

| (単位: 億円) | 2018年度     |         | 2019年度     |         | 増減額   |       |
|----------|------------|---------|------------|---------|-------|-------|
|          | 1-3月期<br>A | 通期<br>B | 1-3月期<br>C | 通期<br>D | C - A | D - B |
| 経費 (A)   | 135        | 494     | 152        | 533     | +16   | +39   |
| 人件費      | 63         | 240     | 73         | 253     | +9    | +13   |
| 物件費      | 65         | 226     | 71         | 247     | +5    | +21   |
| 税金       | 5          | 28      | 8          | 33      | +2    | +4    |

|           |     |     |     |     |
|-----------|-----|-----|-----|-----|
| 連結粗利益 (B) | 210 | 838 | 207 | 957 |
|-----------|-----|-----|-----|-----|

OHR(A)/(B)                      59.0%                      55.8%

### < 経費推移 >



## Ⅱ. 損益: 与信関連費用

### ■ 与信関連費用は117億円の費用

- 新型コロナウイルス感染症の影響を勘案し、第4四半期(1-3月期)に保守的な引当を実施

### ■ 金融再生法開示債権比率は0.95%(2019年3月末比0.40ポイント上昇)

- 貸出金残高に対する貸倒引当金の比率は1.82%

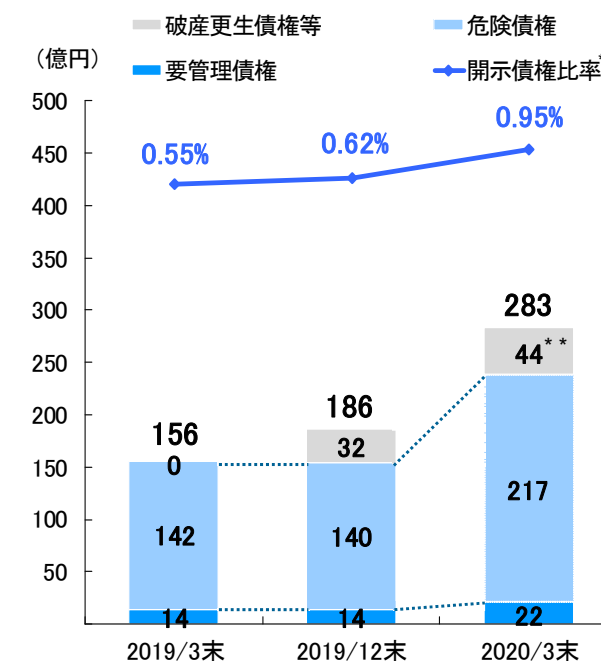
### 与信関連費用

| (単位: 億円)         | 2018年度     |         | 2019年度     |         | 増減額   |       |
|------------------|------------|---------|------------|---------|-------|-------|
|                  | 1-3月期<br>A | 通期<br>B | 1-3月期<br>C | 通期<br>D | C - A | D - B |
| 与信関連費用           | -27        | -10     | -122       | -117    | -95   | -107  |
| 貸出金償却            | -0         | -2      | -6         | -10     | -5    | -8    |
| 貸倒引当金            | -22        | -16     | -116       | -107    | -94   | -90   |
| 個別貸倒引当金          | -37        | -41     | -51        | -80     | -13   | -38   |
| 一般貸倒引当金          | 15         | 25      | -65        | -26     | -81   | -52   |
| 債権売却損益等          | -2         | -3      | -0         | -7      | +1    | -3    |
| 償却債権取立益          | 0          | 10      | 0          | 5       | -0    | -5    |
| オフバランス取引信用リスク引当金 | -2         | 1       | 1          | 2       | +3    | +1    |

### 貸出金残高に対する貸倒引当金比率

| (単位: 億円)  | 2019年<br>3月末 | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 |
|-----------|--------------|---------------|--------------|
| 貸倒引当金 (A) | 450          | 416           | 537          |
| 貸出金残高 (B) | 27,798       | 29,384        | 29,541       |
| (A) / (B) | 1.61%        | 1.41%         | 1.82%        |

### <金融再生法開示債権 (単体)>



|       | 2019/3末 | 2019/12末 | 2020/3末 |
|-------|---------|----------|---------|
| 保全額   | 146     | 171      | 275     |
| 貸倒引当金 | 88      | 93       | 152     |
| 担保保証等 | 57      | 77       | 123     |
| 保全率   | 93.6%   | 91.6%    | 97.1%   |

\* 総与信に占める開示債権の割合

\*\*再生ファイナンス案件

### Ⅲ. バランスシート: 概要

- 総資産は5兆2,998億円。2019年3月末比447億円増加
- 純資産は4,247億円。2019年3月末比239億円減少
  - その他有価証券評価差額金が2019年3月末比478億円減少

| (単位: 億円)    | 2019年<br>3月末 A | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 B | 増減額<br>B - A |
|-------------|----------------|---------------|----------------|--------------|
|             |                |               |                |              |
| 貸出金         | 27,798         | 29,384        | 29,541         | +1,742       |
| 国内向け貸出      | 16,872         | 18,560        | 18,690         | +1,818       |
| 海外向け貸出*     | 10,926         | 10,824        | 10,850         | -76          |
| 有価証券        | 12,408         | 12,461        | 10,736         | -1,671       |
| うち日本国債      | 50             | -             | -              | -50          |
| うち外国国債      | 2,614          | 3,122         | 2,376          | -237         |
| 現金預け金       | 6,187          | 6,585         | 4,642          | -1,544       |
| 特定取引資産      | 1,999          | 1,986         | 2,593          | +594         |
| その他         | 4,156          | 4,751         | 5,483          | +1,326       |
| <b>資産の部</b> | <b>52,550</b>  | <b>55,168</b> | <b>52,998</b>  | <b>+447</b>  |

|                    | 2019年<br>3月末 A | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 B | 増減額<br>B - A |
|--------------------|----------------|---------------|----------------|--------------|
|                    |                |               |                |              |
| 預金・譲渡性預金           | 32,307         | 33,490        | 33,968         | +1,661       |
| 債券・社債              | 2,839          | 3,028         | 2,599          | -240         |
| 借入金                | 3,205          | 3,463         | 4,276          | +1,070       |
| 債券貸借取引受入担保金        | 4,508          | 4,659         | 2,813          | -1,695       |
| 特定取引負債             | 1,777          | 1,706         | 2,112          | +334         |
| その他                | 3,424          | 3,983         | 2,980          | -444         |
| <b>負債の部</b>        | <b>48,063</b>  | <b>50,333</b> | <b>48,750</b>  | <b>+687</b>  |
| 資本金                | 1,000          | 1,000         | 1,000          | -            |
| 資本剰余金              | 873            | 873           | 873            | +0           |
| 利益剰余金              | 2,590          | 2,757         | 2,695          | +105         |
| 自己株式               | -33            | -33           | -32            | +0           |
| その他有価証券評価差額金       | 235            | 376           | -243           | -478         |
| その他                | -178           | -139          | -45            | +133         |
| <b>純資産の部</b>       | <b>4,487</b>   | <b>4,834</b>  | <b>4,247</b>   | <b>-239</b>  |
| <b>負債及び純資産の部合計</b> | <b>52,550</b>  | <b>55,168</b> | <b>52,998</b>  | <b>+447</b>  |

\* 海外向け貸出のうち最終リスク国が日本以外のもの

### Ⅲ. バランスシート: 調達

#### ■ コア調達は3兆6,568億円(2019年3月末比1,421億円、4.0%増)

- 個人のお客さま向けの新マネーサービス「BANK」の提供を開始。新規口座も順調に増加
- コア調達に占める個人のお客さまからの調達比率は57%

#### 調達

| (単位:億円) | 2019年<br>3月末 A | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 B | 増減額    |
|---------|----------------|---------------|----------------|--------|
|         |                |               |                | B - A  |
| コア調達計   | 35,146         | 36,519        | 36,568         | +1,421 |

#### < 商品別内訳 >

| (単位:億円)  | 2019年<br>3月末 A | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 B | 増減額    |
|----------|----------------|---------------|----------------|--------|
|          |                |               |                | B - A  |
| 預金・譲渡性預金 | 32,307         | 33,490        | 33,968         | +1,661 |
| 債券・社債    | 2,839          | 3,028         | 2,599          | -240   |

#### 手元流動性(単体)

| (単位:億円) | 2019年<br>3月末 | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 |
|---------|--------------|---------------|--------------|
| 手元流動性   | 6,678        | 7,040         | 6,033        |

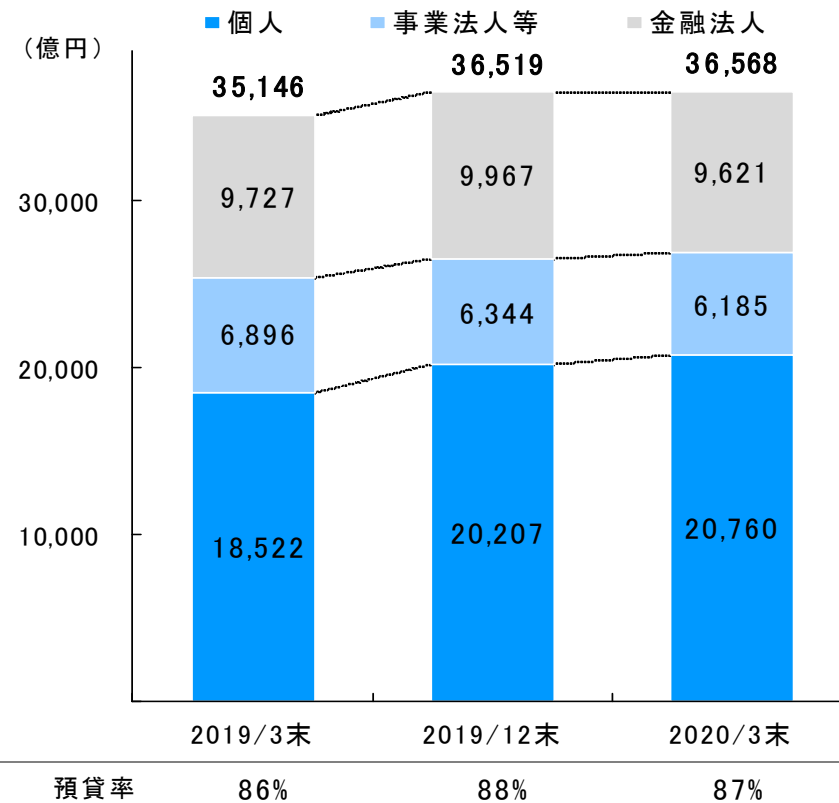
|         |     |     |     |
|---------|-----|-----|-----|
| 個人調達比率* | 53% | 55% | 57% |
| 安定調達比率* | 69% | 73% | 75% |

\* 当行行内指標。定義は以下の通り

個人調達比率＝個人預金/コア調達

安定調達比率＝(個人預金＋法人長期デリバティブ預金・借入金)/(コア調達＋法人長期デリバティブ借入金)

#### < 顧客層別調達推移 >



### Ⅲ. バランスシート: 貸出 — 全体・国内業種別 —

■ 貸出金残高は2019年3月末比1,742億円(6.3%)増の2兆9,541億円

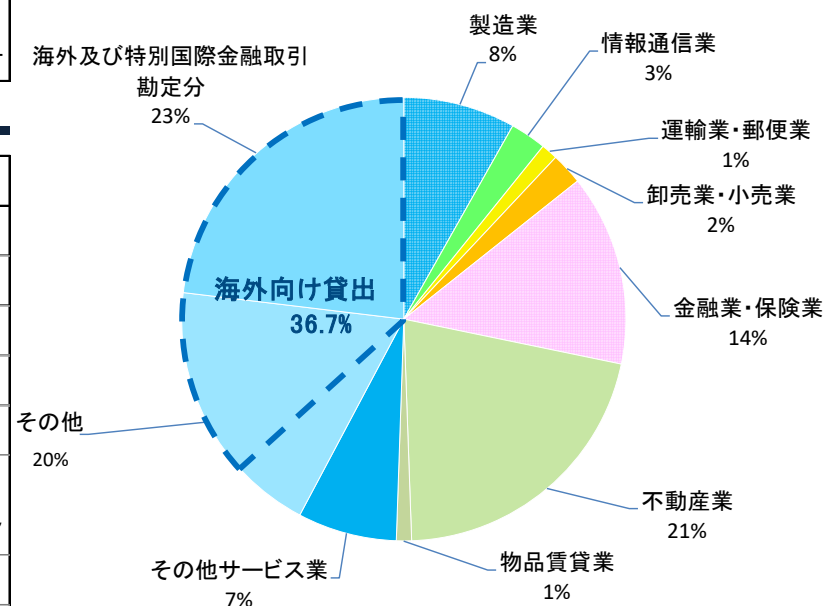
➤ 国内向け貸出は1,818億円の増加。海外向け貸出は76億円の減少

| (単位: 億円)    | 2019年<br>3月末 A | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 B | 増減額<br>B - A |
|-------------|----------------|---------------|----------------|--------------|
| 貸出金残高 (A)   | 27,798         | 29,384        | 29,541         | +1,742       |
| 国内向け貸出      | 16,872         | 18,560        | 18,690         | +1,818       |
| 海外向け貸出* (B) | 10,926         | 10,824        | 10,850         | -76          |
| (B) / (A)   | 39.3%          | 36.8%         | 36.7%          | -            |

\* 海外向け貸出は最終リスク国が日本以外のもの

|                   |        |        |        |        |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| 国内(除く特別国際金融取引勘定分) | 20,863 | 22,688 | 22,720 | +1,857 |
| 製造業               | 2,268  | 2,250  | 2,409  | +140   |
| 情報通信業             | 478    | 798    | 777    | +298   |
| 運輸業・郵便業           | 424    | 401    | 355    | -69    |
| 卸売業・小売業           | 721    | 690    | 683    | -37    |
| 金融業・保険業           | 3,899  | 4,161  | 4,120  | +220   |
| 不動産業              | 5,676  | 6,209  | 6,258  | +581   |
| うちノンリコースローン       | 3,139  | 3,429  | 3,516  | +377   |
| 物品質貸業             | 432    | 342    | 326    | -106   |
| その他サービス業          | 1,854  | 2,191  | 2,130  | +275   |
| その他               | 5,105  | 5,640  | 5,659  | +553   |
| うち海外(本店ブック)       | 4,049  | 4,185  | 4,114  | +64    |
| 海外及び特別国際金融取引勘定分   | 6,935  | 6,696  | 6,820  | -114   |
| 合計                | 27,798 | 29,384 | 29,541 | +1,742 |

< 貸出金業種別残高 >



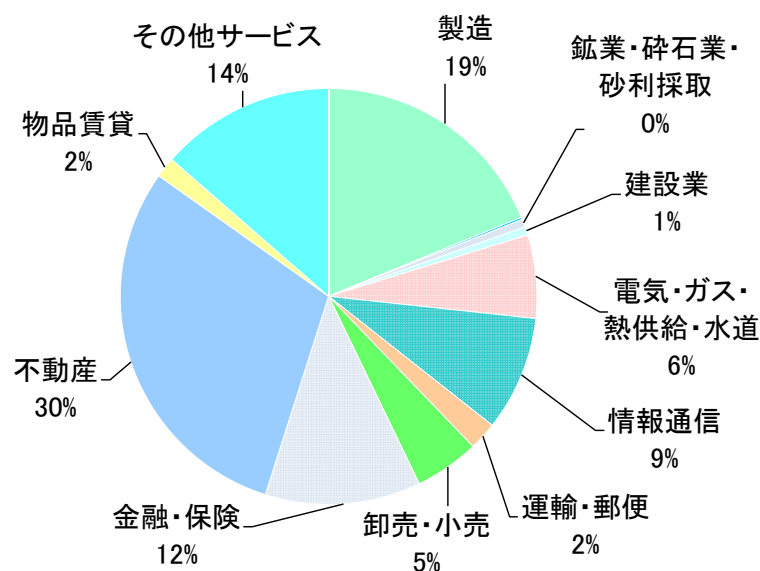
### Ⅲ. バランスシート: 貸出 — 海外向け —

- 海外向け貸出\*は1兆850億円。2019年3月末比76億円減少。貸出金残高全体に占める割合は36.7%
  - 海外向け貸出のうち、北米向けは80%
  - リスク管理を徹底しつつ選択的に取り上げ

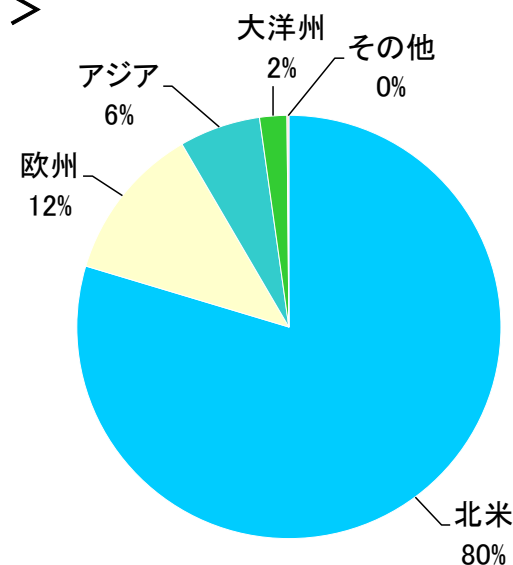
| (単位: 億円)         | 2019年<br>3月末 A | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 B | 増減額<br>B - A |
|------------------|----------------|---------------|----------------|--------------|
| 貸出金残高 (A)        | 27,798         | 29,384        | 29,541         | +1,742       |
| 海外向け貸出 * (B)     | 10,926         | 10,824        | 10,850         | -76          |
| (B) / (A)        | 39.3%          | 36.8%         | 36.7%          | -            |
| 米ドルベース(単位: 百万\$) | 9,844          | 9,885         | 9,970          | +126         |

\* 最終リスク国が日本以外のもの

#### < 業種別 >



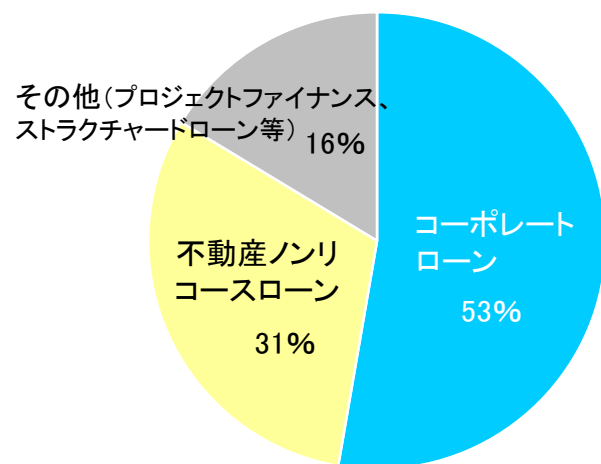
#### < 地域別 >



### Ⅲ. バランスシート: 貸出 — 北米ローン —

- 北米向け貸出のうち約53%は、コーポレートローン（大企業向けシンジケートローン等）
  - 貸出ポートフォリオの資産の質とリスク耐性を高めるため、一部について入れ替えを実施
- 不動産ノンリコースローンはNY他、主要都市のキャッシュフローの安定したオフィス案件中心

＜ 北米ローン内訳 ＞



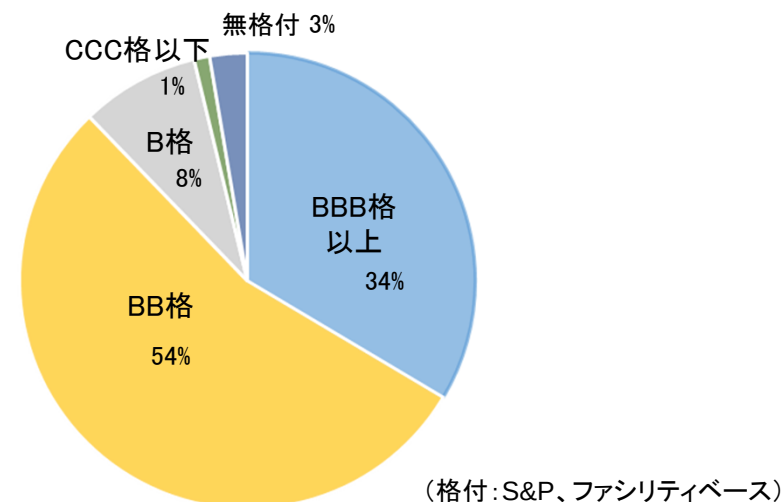
#### コーポレートローンと信運営

- 担保付優先債権
  - ・大口集中回避、業種分散、高い流動性
- 日次～四半期毎での重層的なモニタリングによる予兆管理（債務者株価、ローン価格、社債価格）
- 保守的な引当の実施

＜ 北米不動産ノンリコースローン 都市別 ＞

| 都市         | 構成比 |
|------------|-----|
| ニューヨーク     | 26% |
| ロサンゼルス     | 55% |
| シカゴ        |     |
| ワシントン D.C. |     |
| アトランタ      |     |
| サンフランシスコ   |     |
| マイアミ       |     |
| ミネアポリス     |     |
| ボストン       |     |
| フィラデルフィア   |     |
| その他        | 19% |

＜ 北米コーポレートローン 格付別 ＞





### Ⅲ. バランスシート: 貸出 — 国内不動産業向け —

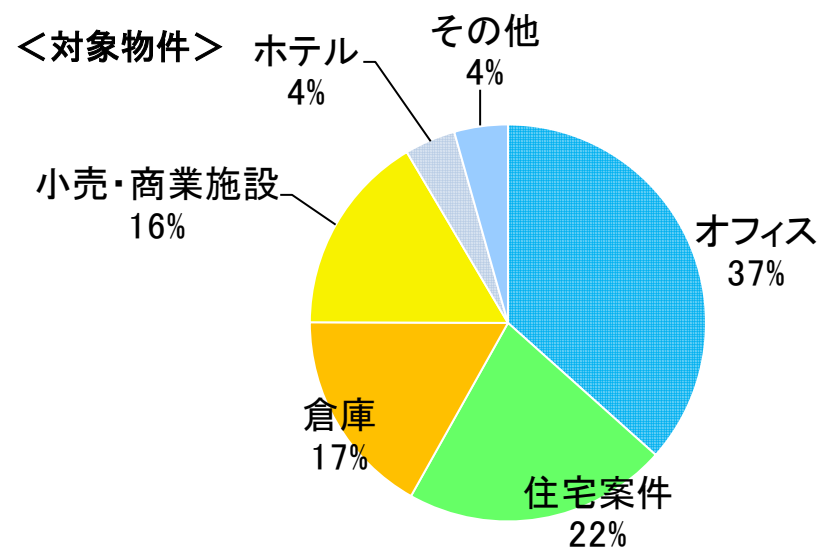
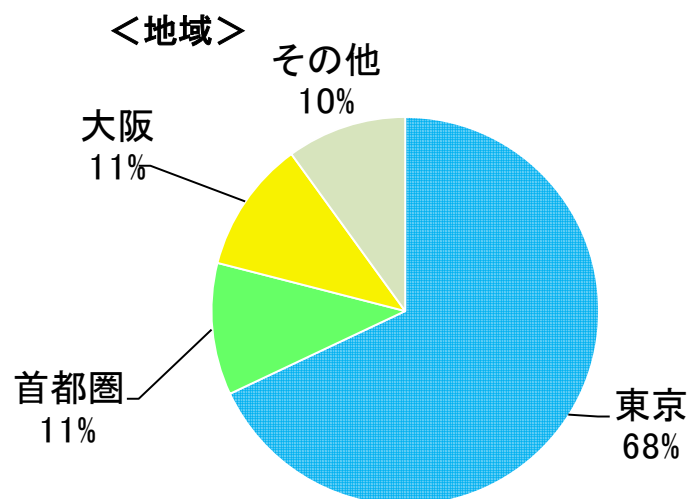
- 不動産ノンリコースローンポートフォリオの約98%が「LTV70%以下」
- 地域別では東京中心、物件別ではオフィスおよび住宅案件中心

| (単位: 億円)  | 2019年<br>3月末 A | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 B | 増減額    |
|-----------|----------------|---------------|----------------|--------|
|           |                |               |                | B - A  |
| 貸出金残高     | 27,798         | 29,384        | 29,541         | +1,742 |
| 不動産業(国内)  | 5,676          | 6,209         | 6,258          | +581   |
| ノンリコースローン | 3,139          | 3,429         | 3,516          | +377   |

#### ノンリコースローン LTVの状況

| ポートフォリオ中の累計 |       |
|-------------|-------|
| 70%以下       | 97.5% |
| 80%以下       | 99.6% |

#### ノンリコースローン 地域別・物件別



### Ⅲ. バランスシート: 有価証券

- 有価証券残高は1兆736億円(2019年3月末比1,671億円、13.5%減)
- 評価損益は186億円の評価損
  - 新型コロナウイルス感染拡大に伴う金融市場の混乱の影響。(市場環境の回復により、足元の評価損益は評価益に転換)

| (単位:億円) | 貸借対照表計上額       |               |                |              |
|---------|----------------|---------------|----------------|--------------|
|         | 2019年<br>3月末 A | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 B | 増減額<br>B - A |
| 国債      | 50             | -             | -              | -50          |
| 地方債・社債  | 822            | 992           | 981            | +158         |
| 株式      | 665            | 472           | 167            | -497         |
| 外国債券    | 5,684          | 5,976         | 4,865          | -818         |
| 外国国債    | 2,614          | 3,122         | 2,376          | -237         |
| モーゲージ債  | 1,939          | 2,173         | 1,899          | -39          |
| その他     | 1,130          | 680           | 589            | -540         |
| その他有価証券 | 5,186          | 5,020         | 4,721          | -464         |
| ETF     | 2,543          | 2,382         | 2,079          | -463         |
| 組合出資    | 699            | 721           | 790            | +91          |
| REIT    | 651            | 825           | 734            | +82          |
| 投資信託    | 1,173          | 966           | 1,027          | -146         |
| その他     | 119            | 124           | 89             | -29          |
| 合計      | 12,408         | 12,461        | 10,736         | -1,671       |

| 評価損益           |               |                |              |
|----------------|---------------|----------------|--------------|
| 2019年<br>3月末 C | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 D | 増減額<br>D - C |
| 0              | -             | -              | -0           |
| 5              | 9             | 5              | +0           |
| 485            | 382           | 101            | -383         |
| -85            | -0            | 143            | +228         |
| -53            | -26           | 116            | +169         |
| -43            | -8            | 45             | +89          |
| 11             | 34            | -18            | -29          |
| -25            | 159           | -437           | -412         |
| -104           | -3            | -277           | -173         |
| 2              | 5             | 17             | +14          |
| 53             | 85            | -36            | -89          |
| -25            | 20            | -168           | -143         |
| 49             | 52            | 28             | -20          |
| 379            | 551           | -186           | -566         |

ヘッジ手段の評価損益を含めた有価証券評価損益

|     |     |      |      |
|-----|-----|------|------|
| 143 | 395 | -186 | -329 |
|-----|-----|------|------|

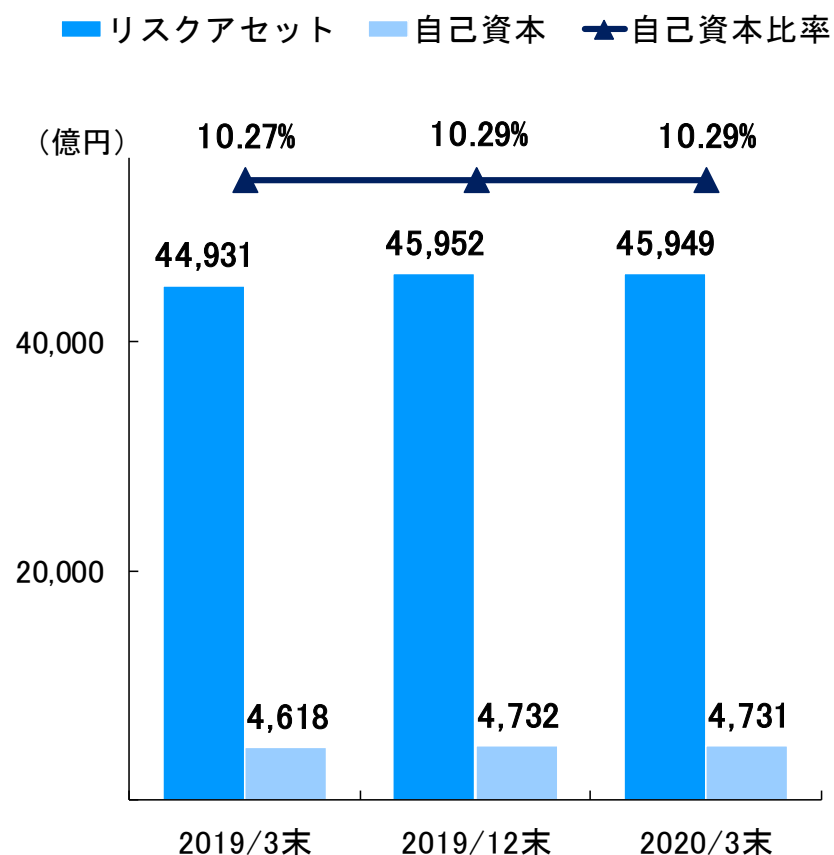
## IV. 自己資本比率(速報値)

- 自己資本比率(国内基準)は、10.29%(速報値)となり十分な水準を維持
  - CET1比率(普通株式等Tier1比率)は概算8.7%

### 国内基準

| (単位: 億円) | 2019年<br>3月末 A | 2019年<br>12月末 | 2020年<br>3月末 B | 増減額<br>B - A |
|----------|----------------|---------------|----------------|--------------|
| 自己資本比率   | 10.27%         | 10.29%        | 10.29%         | 0.02%        |

|                  |        |        |        |        |
|------------------|--------|--------|--------|--------|
| 自己資本(A-B)        | 4,618  | 4,732  | 4,731  | +112   |
| 基礎項目(A)          | 4,775  | 4,895  | 4,883  | +107   |
| 株主資本             | 4,393  | 4,554  | 4,492  | +99    |
| その他              | 382    | 341    | 391    | +8     |
| 調整項目(B)          | 157    | 163    | 152    | -4     |
| リスクアセット          | 44,931 | 45,952 | 45,949 | +1,017 |
| 信用リスク・アセット       | 40,063 | 40,373 | 40,651 | +587   |
| マーケットリスク・アセット    | 3,350  | 4,054  | 3,801  | +450   |
| オペレーショナルリスク・アセット | 1,517  | 1,524  | 1,496  | -20    |



## IV. 2020年度業績予想

### ■ 2020年度 予想親会社株主純利益は285億円

(億円)

|            | 2018年度<br>実績 | 2019年度<br>実績 | 2020年度<br>通期予想 |
|------------|--------------|--------------|----------------|
| 連結粗利益      | 838          | 957          | 900            |
| 経費         | -494         | -533         | -560           |
| 連結実質業務純益   | 344          | 423          | 345*           |
| 経常利益       | 477          | 433          | 400            |
| 親会社株主純利益   | 361          | 281          | 285            |
| 1株当たり当期純利益 | 309円67銭      | 241円18銭      | 244円24銭        |

\* 持分法投資損益を含む

## IV. 配当の状況

- 2019年度の1株当たり年間配当は期首予想と同額の156円。第4四半期は1株当たり39円
- 2020年度の1株当たり年間配当予想は122円\*（配当性向50%）。引き続き四半期ベースでの配当支払いを継続
- 配当性向50%とする配当方針については、不透明な経済環境を勘案し、年間配当予想122円維持を念頭に柔軟に対応

|                  | 1株当たり配当金 |        |        |     |       |
|------------------|----------|--------|--------|-----|-------|
| 基準日              | 第1四半期末   | 第2四半期末 | 第3四半期末 | 期末  | 年間    |
| 配当予想<br>(2020年度) |          |        |        |     | 122円* |
| 当期実績<br>(2019年度) | 39円      | 39円    | 39円    | 39円 | 156円  |

\* 2020年度予想連結親会社株主純利益285億円の50%を配当総額とし、2020年3月末時点の発行済株式数（自己株式を除く）で除した額を基礎として算定しております

## V. 参考:部門別実績

### ■ 2019年度実績

#### 2019年度

| (単位:億円)      | 個人営業<br>グループ | 法人営業<br>グループ | 金融法人・<br>地域法人営業<br>グループ | スペシャルティ<br>ファイナンス<br>グループ | インターナショナル<br>ファイナンス<br>グループ | ファイナンス<br>マーケット<br>グループ | その他を<br>含む合計 |
|--------------|--------------|--------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------|
| 連結粗利益        | 122          | 218          | 71                      | 196                       | 128                         | 200                     | 957          |
| 経費           | -106         | -115         | -36                     | -94                       | -68                         | -55                     | -533         |
| 連結実質<br>業務純益 | 16           | 103          | 35                      | 101                       | 60                          | 145                     | 423          |

#### 2018年度

| (単位:億円)      | 個人営業<br>グループ | 法人営業<br>グループ | 金融法人・<br>地域法人営業<br>グループ | スペシャルティ<br>ファイナンス<br>グループ | インターナショナル<br>ファイナンス<br>グループ | ファイナンス<br>マーケット<br>グループ | その他を<br>含む合計 |
|--------------|--------------|--------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------|
| 連結粗利益        | 90           | 197          | 79                      | 193                       | 127                         | 114                     | 838          |
| 経費           | -91          | -111         | -38                     | -91                       | -65                         | -52                     | -494         |
| 連結実質<br>業務純益 | -0           | 86           | 41                      | 102                       | 61                          | 62                      | 344          |

## V. 参考: 連結・単体差

### ■ 連単差 / 連結子会社の状況

(単位: 億円)

| 単体当期純利益                             |         | 286   |
|-------------------------------------|---------|-------|
| 連結子会社                               |         |       |
| 会社名                                 | 所有割合    | 当期純利益 |
| GMOあおぞらネット銀行                        | 50.0% * | -51   |
| あおぞら債権回収                            | 67.6%   | 0     |
| あおぞら証券                              | 100.0%  | 19    |
| あおぞら地域総研                            | 100.0%  | 0     |
| あおぞら投信                              | 100.0%  | -0    |
| あおぞら不動産投資顧問                         | 100.0%  | 0     |
| ABNアドバイザーズ                          | 100.0%  | 1     |
| あおぞら企業投資                            | 100.0%  | 0     |
| Aozora Asia Pacific Finance Limited | 100.0%  | 0     |
| Aozora Europe Limited               | 100.0%  | 3     |
| AZB Funding                         | 100.0%  | -13   |
| Aozora North America, Inc. 等        | 100.0%  | -1    |
| 合計                                  |         | -38   |
| 連結調整                                |         | 33    |
| 親会社株主純利益                            |         | 281   |
| 連単差                                 |         | -5    |
| (参考) 非支配株主に帰属する当期純損失                |         | -25   |

\* 議決権所有割合は85.1%

## V. 参考: 主要業績指標

|          | 2017年度<br>実績 | 2018年度<br>実績 | 2019年度<br>実績 | * 中期目標<br>(2018～2020年度) |
|----------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|
| 資金粗利鞘    | 1.30%        | 1.25%        | 1.14%        | 1.2%程度                  |
| 非資金利益率   | 44%          | 40%          | 49%          | 45～55%程度                |
| 経費率(OHR) | 53.6%        | 59.0%        | 55.8%        | 50%程度                   |
| ROE      | 10.0%        | 8.2%         | 6.4%         | 9%程度                    |
| ROA      | 0.9%         | 0.7%         | 0.5%         | 0.8%程度                  |

\* 当行は、別途お知らせしました通り、中期経営計画の見直しを1年前倒しで行い、  
2020年度から2022年度を計画期間とする新たな中期経営計画「AOZORA2022」を公表致しました。



---

2019年度決算

中期経営計画(2020年度～22年度)

質疑応答

## 中期経営計画（2020年度～22年度）

# AOZORA2022

## ～ AOZORAパートナーバンク宣言 ～

# あおぞら銀行グループの新経営理念



## あおぞらミッション

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

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

- ✓ ユニークで専門性の高い金融サービス
- ✓ 迅速な行動、粘り強く丁寧な対応
- ✓ チームワーク重視
- ✓ 仲間の尊重、成長支援
- ✓ 過去理解と未来志向
- ✓ 創意工夫で新規領域にチャレンジ
- ✓ 社会のサステイナブルな発展に積極的に貢献



### あおぞら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

## 中期経営計画 「AOZORA2022」

# 「AOZORA2022」の基本的な考え方

すべてのステークホルダー（社会・お客さま・株主・従業員）のために



## 環境変化への対応

- デジタイゼーション
- グローバル経済
- 国内金融環境
- 持続社会の実現



## あおぞらグループの特色

- コンパクトな規模
- 高度な専門性
- 中立性

## 「AOZORA2022」



## ビジネスモデルの改革

ビジネスモデル「6つの柱」が3年後に目指す姿

新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」

健全なリスクテイクを支えるリスクコントロール



## 新人事制度



## SDGs/ESGへの取り組み

# 「AOZORA2022」の基本的な考え方

## 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

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

### 事業法人業務

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

### 金融法人業務

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

### スペシャルティ・ファイナンス業務

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ティファイナンスの拡大

### 国際業務

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

### マーケット業務

リスクヘッジ関連のセールス・商品開発能力の向上  
市況変動に強いポートフォリオの構築



## ビジネスのコ・ワーク(協働) デジタル化

### 事業法人のお取引先への積極的な支援

- ・ グループ機能を活用、業務改善や事業再構成支援
- ・ お取引先のニーズを踏まえたきめ細かい支援

### 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

- ・ 「ファナンシャル・アドバイザー・オフィス」の新設
- ・ 当行ネットワークを活用した事業承継ニーズ等対応

### 金融機関に対するトータル・ソリューション機能の提供

- ・ 「金融法人ソリューショングループ」の新設
- ・ 資産・負債・資本・顧客取引等の総合コンサルティング

### GMOあおぞらネット銀行との連携

- ・ 「フィンテック営業室」を新設
- ・ 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
- ・ 「API No.1 Bank」としてのITソリューション能力活用

- ▶ 「リアル」と「BANK」のチャネルの組み合わせによる専門的なコンサルティングと総合金融サービス
- ▶ ITを活用した新しい業務フローによる業務効率化: 事務の自動化と集中処理

### 有人店舗

有人店舗改革「人の集まる支店へ」

事業承継、遺言信託等の専門的なコンサルティングに特化



- FP・税理士の全店配置
- 遺言信託・遺産整理業務を中心とした財産承継 コンサルティングの推進

### BANK支店

BANK支店での商品・サービス拡充、顧客基盤拡大

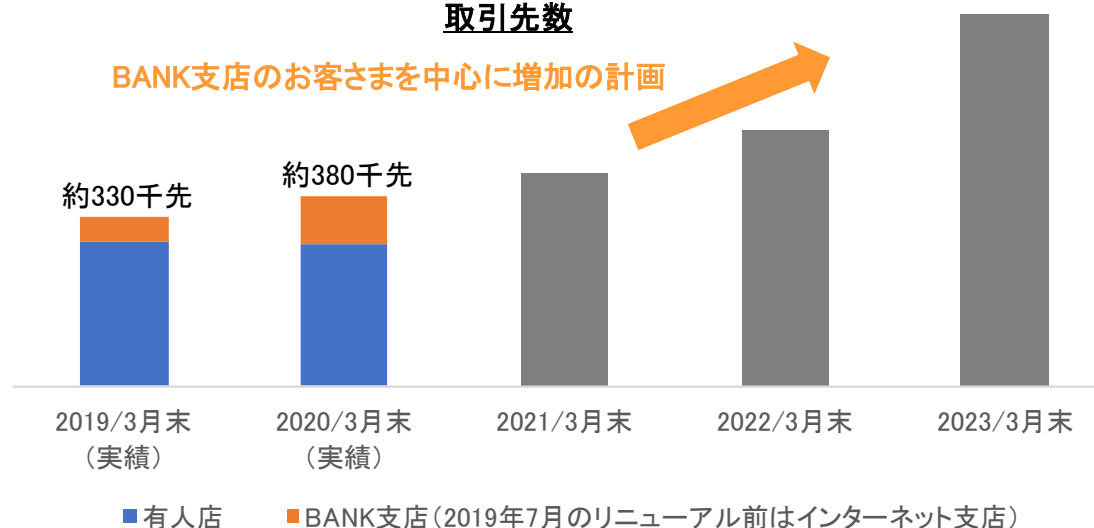
非対面による銀行サービスの強化



- 現役世代向けの積立型投信等、BANK支店専用新商品の本格開始
- BANK支店サービスを核とした異業種との業務提携

### 取引先数

BANK支店のお客さまを中心に増加の計画



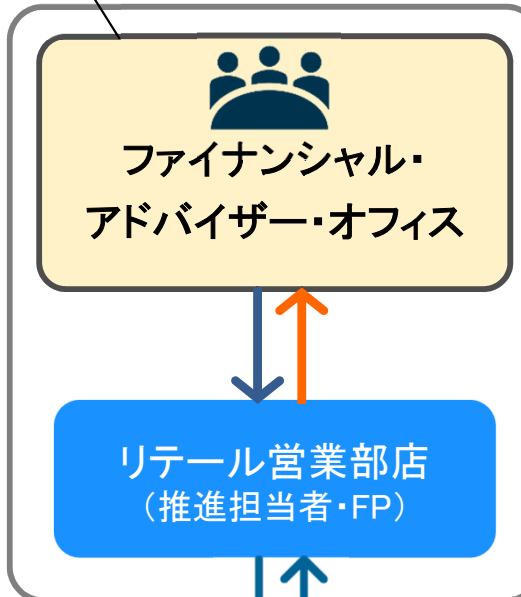
#### リテール：事業承継・M&Aに関する専担グループ「ファイナンシャル・アドバイザー・オフィス」新設

- 税理士、FP、M&A・法人ビジネス経験者  
による専門的なコンサルティングサービス



弁護士・税理士ネットワークを活用

税理士  
弁護士



リテール営業部  
(推進担当者・FP)

個人のお客さま



他ビジネス部門との協働

金融法人営業  
法人営業



アドバイザー・  
インベストメントグループ  
ABNアドバイザーズ

M&A

ビジネスイノベーションオフィス

提携コンサルティングファーム

事業承継



## 第2の柱:事業法人業務(1)



事業再構築ビジネスの主要  
プレイヤーとしての地位を確立

- 既存の取引関係に依存しない事業法人取引スタイルの進化
- M&A・事業承継への積極対応
- 資本性ファイナンスへの取組み



顧客ニーズへの機動的な対応と  
適正なアセットコントロール・  
RORAの改善

- 過度な金利競争とは一線を画した規律ある貸出運営の維持
- 3年間で緩やかな貸出純増

中小企業の  
事業承継

シンジケート  
ローン・証券化

大企業グループの  
事業再編・M&A

デリバティブ  
(金利、為替、商品)

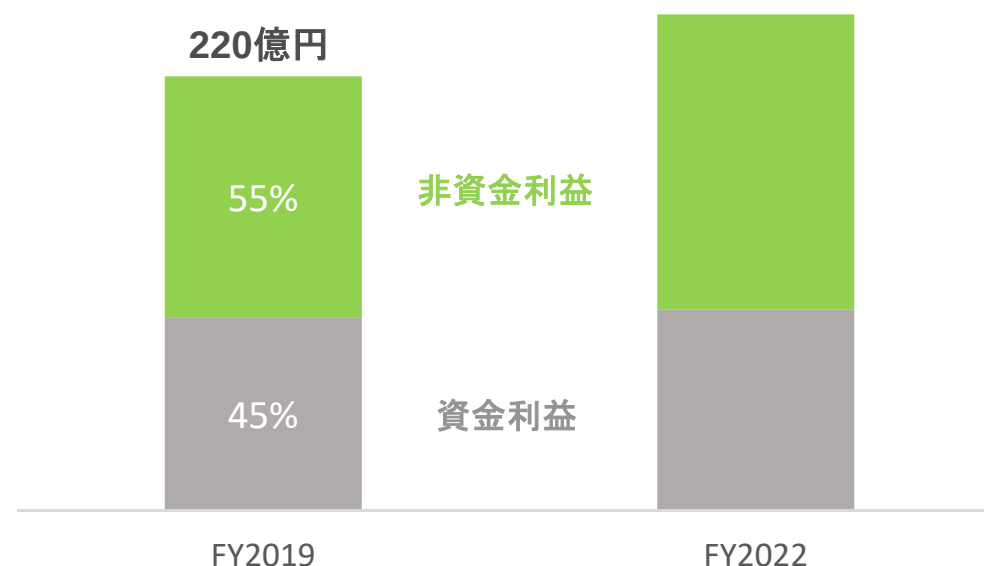
LBOファイナンス

プロジェクト  
ファイナンス

資本性  
ファイナンス

コーポレートローン

### 事業法人業務の収益構成





### 事業法人のお取引先に対する積極的な支援

- ❑ 現在、足元の経済環境の影響を受け困難な状況にあるお取引先に対して、ニーズを踏まえたきめ細かな対応を行っています。
- ❑ 銀行機能の他、グループ機能を活用していただくことで、業務改善や事業再構成のお手伝いなど、“あおぞら”らしい支援策に積極的に取り組んでまいります。

新型コロナウイルス感染症の発生により影響を受けられた事業法人のお客さま向け特別融資の取扱い開始

- ✓ 金額： 30百万円以内
- ✓ 期間： 最長5年(元金据置1年)

## 第3の柱：金融法人業務(1)



グループ一体で、地域金融機関の経営課題解決のための総合提案力を強化

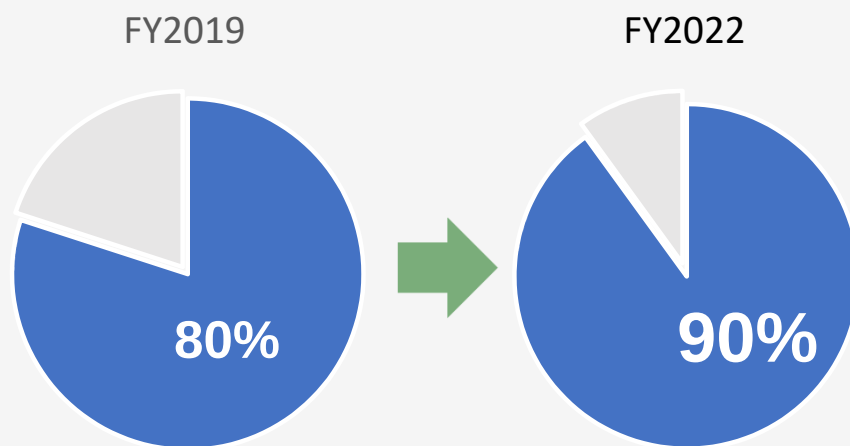
- 資金運用、貸出業務、不良債権/事業再生、リテールビジネス、事業承継/M&A等を総合的にサポート



地域金融機関とその顧客向けサービスに対応するプロダクト、課題解決ツールの拡充

- 当行の専門性・商品開発力をフルに活用し、地域金融機関およびその顧客の多様なニーズにさらにきめ細かく対応

### <取引先カバー率(地方銀行・信金)>



デリバティブ  
関連商品

私募投信

シンジケートローン  
LBOファイナンス

LP出資

不良債権・事業再生  
サポート

個人顧客向け  
公募投信

事業承継 / M&A  
サポート

その他貸出業務等  
サポート

### 地域金融機関向けトータルソリューション

#### 「金融法人ソリューショングループ」を新設

地域金融機関取引先企業

#### 地域金融機関

| 資産の部  | 負債の部  |
|-------|-------|
| 現金預け金 | 預金    |
| 有価証券  |       |
| 貸出金   | その他   |
| 正常債権  |       |
| 開示債権  | 純資産の部 |
| その他   | 資本金   |
| 固定資産  | その他   |

#### 資金運用

- 有価証券ポートフォリオ
- デリバティブ定期、私募投信等

#### 貸出業務

- シンジケートローン・貸付債権譲渡
- LBO/PJファイナンス協働取組
- アセットコントロール

#### 不良債権/事業再生

- 不良債権買取/事業再生ファンド

#### コスト削減

- 店舗/所有不動産の有効活用/売却

#### リテールビジネス

- 長期資産形成に資する金融商品提供
- 先進的店舗づくり、店舗事務合理化
- あおぞら投信、あおぞら証券との連携

#### 法人ビジネス

- ファイナンス案件協働組成
- 事業リスクヘッジ
- 事業承継/M&A

#### 経営管理強化/地域経済活性化

- RAFやリスク管理
- 資本政策
- 地場企業との連携等



金融法人ソリューショングループ

あおぞら証券

あおぞら投信

あおぞら  
企業投資

あおぞら  
債権回収

ABN  
アドバイザーズ

あおぞら  
不動産投資顧問

あおぞら  
地域総研

GMOあおぞら  
ネット銀行

## 第4の柱:スペシャルティファイナンス業務

### 事業再生ファイナンスへの機動的な取り組み

- サービス業界にてプレゼンスを確立しているあおぞら債権回収との連携・協力による収益力の持続的な拡大
- 海外のNPL関連投融資の取組み強化

### グローバルに分散した不動産関連の投融資ポートフォリオの構築

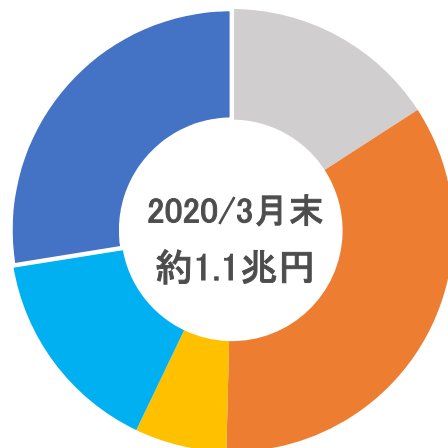
- 不動産業界の有力プレイヤーとのネットワークを活用し、安定的収益基盤として持続的な成長を図る

### ノンアセットビジネスの推進、IT企業との連携

- あおぞら不動産投資顧問での受益権媒介業務、地方銀行向け不動産関連アドバイザリー業務、等
- 不動産テック企業等異業種企業との連携、金融付随サービス等の新規ビジネス機会の創出

### 投融資残高

- 事業再生関連
- 不動産業・REIT向け
- エクイティ・私募REIT
- 国内不動産NRL
- 海外不動産NRL



|              |   |                 |
|--------------|---|-----------------|
| 事業再生関連       | ➡ | 国内外案件への機動的取り組み  |
| 不動産業・REIT向け  | ➡ | ポートフォリオの質の維持に注力 |
| エクイティ・私募REIT | ➡ | 資本効率勘案し、ポート調整   |
| 国内不動産NRL     | ➡ | リスクリターン重視し成長維持  |
| 海外不動産NRL     | ➡ | 北米中心に選択的取り組み    |



流動性が高くリスク・リターンの良い  
なアセットを選択的に積み上げ、分散  
の効いたポートフォリオを構築

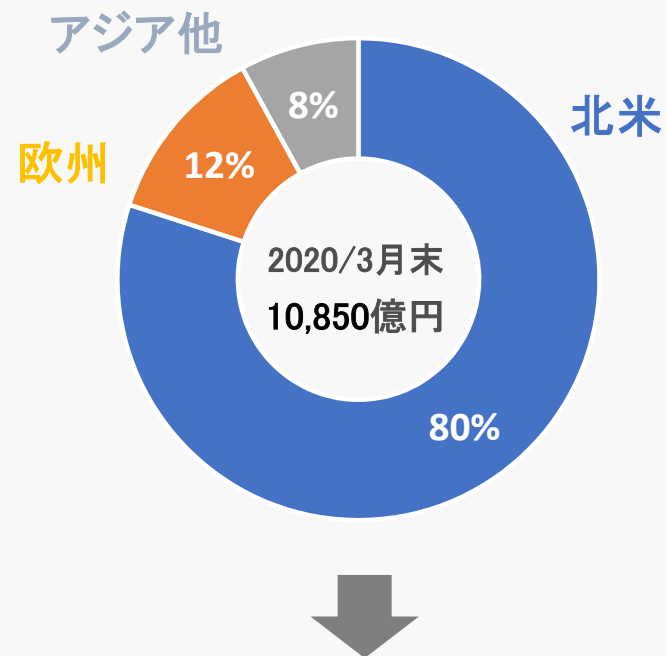
- コロナウイルスの世界経済に与える影響を注視しつつ、クレジットサイクルの転換等に備え、引き続き慎重な与信運営継続
- 国際業務関連貸出は3年間で緩やかな純増計画。海外貸出比率は35%～40%程度で横ばいの見通し
- 投融資対象や地域の拡大も検討



北米現地法人 Aozora North America  
(ANA) の開業

- リスク管理・モニタリング体制の高度化、情報収集機能の強化

海外向け貸出の地域別比率



- ✓ 北米、アジア、欧州の各現地拠点と東京が連携したシームレスなモニタリング体制確立
- ✓ ポートフォリオを機動的にコントロール

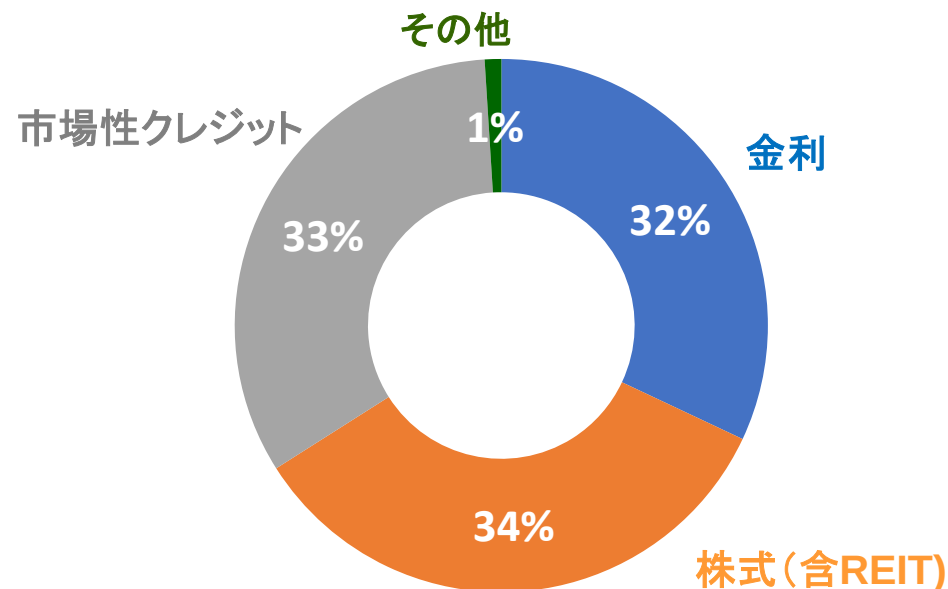
## 第6の柱:マーケット業務



ALM証券投資、トレーディング  
業務による安定収益の確保

- クレジットサイクルに留意したリスク耐性が高いポートフォリオの構築
- 流動性・相関に留意した分散投資実践
- 対顧取引をベースとしたトレーディング収益の積上げ

市場リスク(VAR)の状況



顧客ニーズに応じた商品開発、  
機動的な商品提供、高次元の  
リスクコンサルティング

- 事業法人顧客や地域金融機関のリスクコントロール・課題解決に貢献

セールス・トレーディング・商品開発が  
一体となった顧客サポート

事業法人

コンサルティング力強化による新規優良顧客開拓

金融法人

個別の運用ニーズに対応した商品開発力強化

個人

当行の顧客特性を捉えたきめ細かい  
投信・仕組債等の商品設計

- API (Application Programming Interface) を武器にした法人主体のユニークなインターネット銀行を目指す
- APIによりお客様の業務フローの自動化・効率化を実現して決済口座獲得や、お客様が行う金融サービスに銀行機能をプラットフォームとして開放することにより、安定した手数料主体のビジネスモデルを確立



### 「選択と集中」

#### 法人向け業務に リソースを集中

要員、経費等も含め、リソースを法人業務に振り向ける

#### API No.1バンク

邦銀初となる、エンジニアが自由にAPIの開発実験を出来る環境の開放  
(「sunabar-GMO あおぞらネット銀行API実験場」)

#### プラットフォーム銀行 の推進

自社のお客様に金融サービスを提供したい企業にGANBの銀行機能を開放(有料)

#### 『フィンテック営業室』 (新設)との連携

GANBのサービスを活用したあおぞら取引先の課題解決  
フィンテック企業の成長に伴う、新たな商流に着目したファイナンス機会の取り込み  
GANBの取引先への新規投融资



GANBの法人口座数目標





# 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

- ▶ グループ自己資本と期待収益をベースとした健全なリスクテイク方針
- ▶ 継続的なPDCAサイクルにより最適な資産アロケーション



## 機動的なモニタリングによる リスクコントロール

- ▶ ビジネス・リスク部門・経営陣による緊密なコミュニケーションをベースとした予兆管理
- ▶ 高度化したストレステストにより自己資本の活用状況をフォロー
- ▶ リスクアセット全体と各アセットクラスとのバランスをコントロールする機動的なオペレーション、有事に備えたシミュレーション強化



## 資金調達手段の多様化

- ▶ 資金調達全体の量的バランスとコストをコントロールし、各調達チャネル（円貨・外貨、個人・金融機関・事業法人）の多様化を推進
- ▶ BANK支店を中心とした個人調達比率の維持（円貨）
- ▶ 円投調達パイプライン拡大、外債発行手段の多様化（外貨）



## コンプライアンス態勢の 高度化

- ▶ グループ各社と連携したグループガバナンス・コンプライアンス体制の高度化推進
- ▶ 法令・制度改正への着実・適切な対応



## サイバーセキュリティ対応

- ▶ 標的型攻撃等に対する入口・出口対策と不正アクセスモニタリング強化
- ▶ サイバーセキュリティー人材の育成継続と役職員のセキュリティリテラシーの向上
- ▶ 第三者評価の定期的な実施、必要な管理水準の確認・維持

# 新人事制度の導入



## 新人事制度

- ❑ 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
- ❑ 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・活躍できる制度を目指す

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

# 持続的な成長に向けた取り組み・ESG

## 経営理念

新たな金融の付加価値を創造し、社会の発展に貢献する

## 重点課題(マテリアリティ)

「環境保護」

「イノベーション促進」

「人生の充実」

## SDGs/ESG関連事項の直近の取り組み

2020年3月：気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明

2020年4月：経営企画部内にSDGs推進室を設置

| 重点課題          | 優先的に取り組む項目                                                                                                            | 該当するSDGs                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境保護          | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境・エネルギー問題へのビジネス面での貢献</li> <li>環境リスクへの対応</li> <li>事業者としての環境負荷の低減</li> </ul>    |                                                                                             |
| イノベーション促進(産業) | <ul style="list-style-type: none"> <li>新産業や新興企業の育成</li> <li>デジタルイノベーションを活用したビジネスの推進・創造</li> <li>地域活性化・地方創生</li> </ul> |          |
| 人生の充実(個人)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>個人資産の形成促進と円滑な承継</li> <li>医療介護における不安の解消</li> <li>金融教育の充実</li> </ul>             |    |
| 社内体制の強化       | <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの強化</li> <li>役職員の働きがいと働きやすさの向上</li> </ul>                              |    |

## 中期業績指標(KPI)

### 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」の更なる進化と新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、ビジネスの拡大を通じた安定的・持続的な成長を目指してまいります。

| 主要業績評価指標<br>(KPI) | 2019年度<br>実績 | 中期目標<br>(2020-22年度) |
|-------------------|--------------|---------------------|
| 経費率(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

# 資本政策

## 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

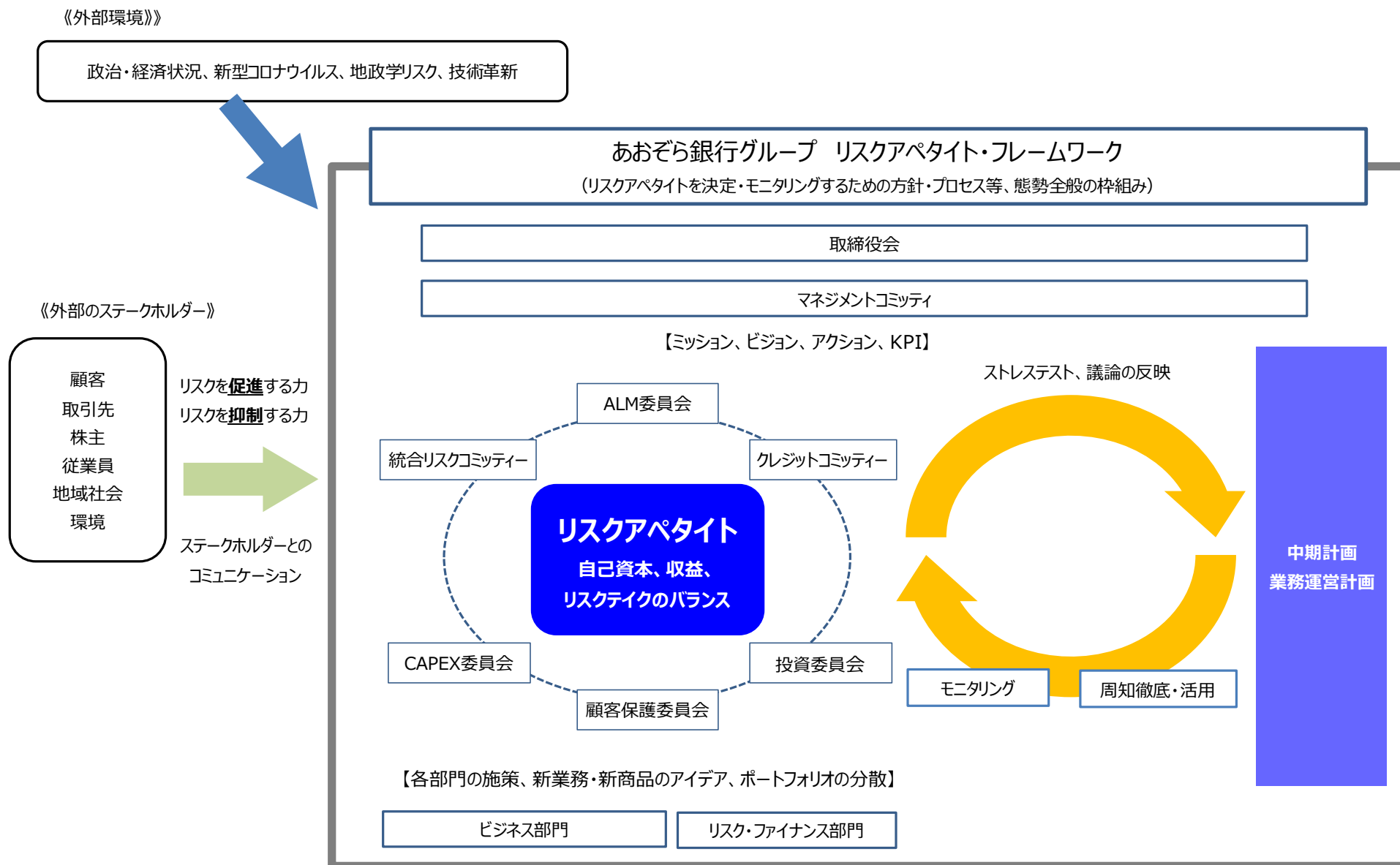
自己資本比率(国内基準)は、Basel3完全適用ベースで最低9%、当面の運営目標としては9.5%程度を目指してまいります。

## 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。

## (参考)リスクアペタイトフレームワーク

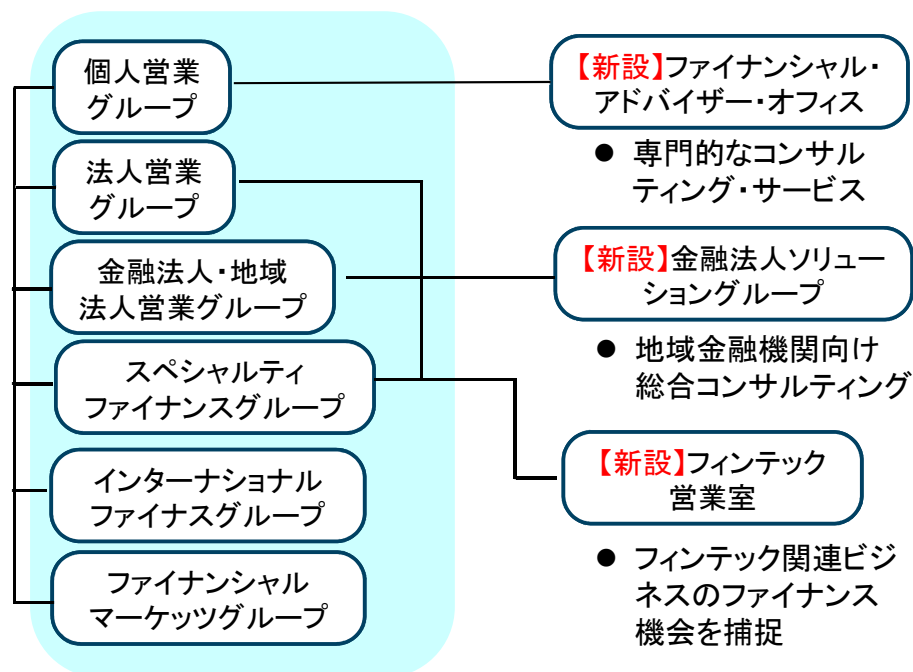
### ● グループ自己資本と期待収益をベースとした健全なリスクテイクの実践



# (参考)経営インフラの整備 ～組織・要員～

## 組織の見直し

- 個人営業グループ内に「ファイナンシャル・アドバイザー・オフィス」新設
- 地域金融機関への総合コンサルティングのため、「金融法人ソリューショングループ」新設
- 「フィンテック営業室」を設置し、フィンテック関連ビジネスのファイナンス機会を取り込む



【新設】あおぞら  
ビジネスラボ

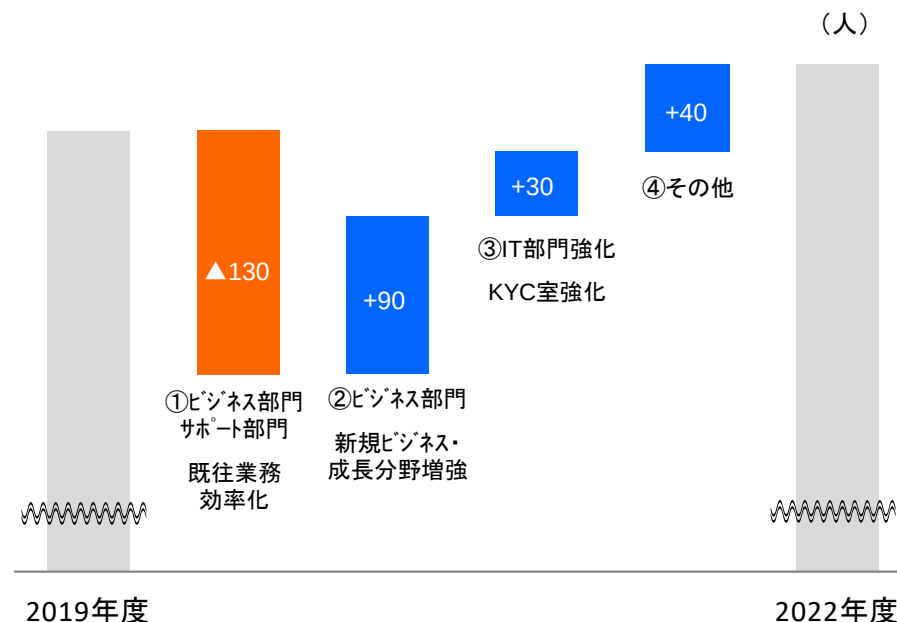
【新設】SDGs  
推進室

- 新規ビジネスの創出

## 成長・戦略分野への要員シフト

既往業務を中心とする徹底的なコスト削減と新規ビジネス・成長分野に重点を置いた要員シフトを行う

## 要員計画のイメージ



# (参考)持続的な成長に向けた取組み・ESG

## 社会

### ■ SDGs協議会

- ビジネスを通じた環境課題・社会課題解決のための取組み推進

### ■ 女性従業員の活躍推進への取組み

- 女性取締役、女性執行役員の登用
- 女性従業員の勤続年数:14.8年(2020年3月末)  
男性従業員(14.5年)
- 女性管理職比率:11.9%(2020年4月)
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)に選定、  
女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定の取得

### ■ 人材戦略

- 働き方改革協議会の設置、育児介護仕事の両立支援
- 教育研修の充実化、若手向け「奨学金返済支援手当」

### ■ 経営支援・地域経済への貢献

- 事業承継投資の実施、事業再生ファンド設立・運営
- 地方創生ビジネス、事業性評価、情報発信
- 地域金融機関等との業務提携を通じた地域活性化支援
- 遺言整理・遺産整理業務、耳や言葉が不自由な方に対する「手話通訳リレーサービス」の提供

### ■ あおぞら銀行・上智大学提携プロジェクト

- 「あおぞら上智シニア消費指数」「ジェロントロジー」の共同研究、連携講座「バンキング基礎演習」の開講等

## 環境

### ■ 石炭関連融資方針の策定(2019年6月)

### ■ CO2削減/使用電力削減への取組み

### ■ 再生可能エネルギー事業への取組み

- 再生可能エネルギーの利用・導入を促進する案件を積極的に支援 ⇒メガソーラー・風力発電・バイオマス発電等のプロジェクトファイナンス
- 地域金融機関とも協働

## ガバナンス

### ■ コーポレートガバナンス体制

- 取締役会は8名中4名が社外取締役  
女性取締役1名(社内)
- 監査役会は3名中2名が社外監査役
- 「監査コンプライアンス委員会」「指名報酬委員会」といった任意の委員会制度も導入 (いずれも議長は社外取締役)

### ■ ステークホルダーとのコミュニケーション

- 社外取締役と機関投資家との面談実施
- 個人投資家向け会社説明会: 2018年度 20回、  
2019年度 17回
- 株主総会出席率:2019年6月 2.0% (大手行平均0.2%)



# Appendix

# あおぞら銀行の概要

## ■ プロフィール

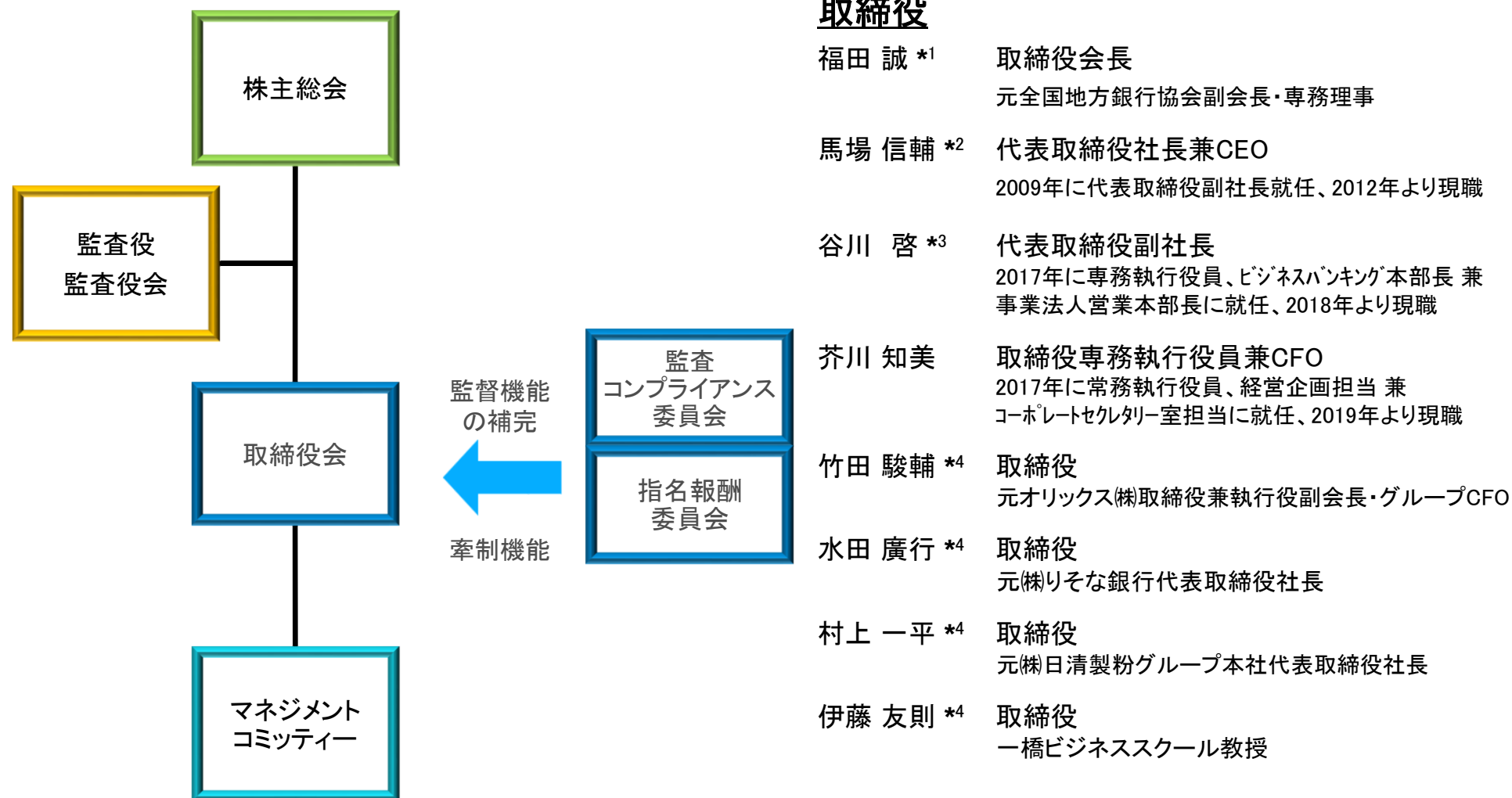
- ◆ 本店所在地: 東京都千代田区麹町6-1-1
- ◆ 総資産: 5兆2,998億円
- ◆ 信用格付: BBB+ / A- / A (S&P / R&I / JCR)
- ◆ 拠点数:
  - 国内: 20 本支店、1 出張所
  - 海外: ニューヨーク、ロンドン、上海  
シンガポール、香港
- ◆ 主な子会社:
  - GMOあおぞらネット銀行(株)、あおぞら債権回収(株)
  - あおぞら証券(株)、あおぞら地域総研(株)
  - あおぞら投信(株)、あおぞら不動産投資顧問(株)
  - ABNアドバイザーズ(株)、あおぞら企業投資(株)
  - Aozora Asia Pacific Finance Limited
  - Aozora Europe Limited
  - Aozora North America, Inc
- ◆ 従業員数: 2,268人(連結ベース、2020年3月末時点)

## ■ 沿革

- 1957年 日本不動産銀行として設立
- 1977年 行名を日本債券信用銀行に変更
- 1998年 特別公的管理開始
- 2000年 特別公的管理終了、再民営化
- 2001年 行名をあおぞら銀行に変更
- 2006年 東京証券取引所市場第一部へ株式上場
- 2012年 資本再構成プラン発表
- 2015年 公的資金を早期一括返済
- 2017年 本社を千代田区麹町に移転

# 当行のガバナンス体制 (2020年3月末時点)

## ■ 取締役会は8名中4名が社外取締役、監査役会は3名中2名が社外監査役



\* 1 2020年6月24日付で取締役を退任予定。(同日付で特別顧問に就任予定)

\* 2 2020年6月24日開催予定の定時株主総会および取締役会での決議を経て、代表取締役社長兼CEOを退任、取締役会長に就任予定

\* 3 2020年6月24日開催予定の定時株主総会および取締役会での決議を経て、代表取締役社長兼CEOに就任予定

\* 4 社外取締役

\* 5 専務執行役員の山越康司は、2020年6月24日開催予定の定時株主総会および取締役会での決議を経て、取締役に就任予定

# 当行の経営陣 (2020年3月末時点)

- 福田 誠 \*1 取締役会長
- 馬場 信輔 \*2 代表取締役社長兼CEO
- 谷川 啓 \*3 代表取締役副社長、信託ビジネス本部長
- 芥川 知美 取締役専務執行役員兼CFO

- 山越 康司 \*4 専務執行役員、ビジネスバンキング本部長 兼 事業法人営業本部長
- 大沼 正樹 執行役員、国際ファイナンス本部長
- 関澤 行雄 専務執行役員、コンプライアンス・ガバナンス担当 兼 オペレーションズグループ担当
- 廣瀬 文彦 常務執行役員、スペシャルティファイナンス本部長
- 安田 和浩 執行役員、関西支店長
- 小原 正好 専務執行役員、CRO 兼 CCRO
- 真野 征人 常務執行役員、金融法人・地域法人営業本部長
- 橋本 明美 執行役員、ビジネスバンキング副本部長 兼 事業法人営業副本部長
- 青山 裕 常務執行役員、人事担当
- 野村 孝禎 常務執行役員、個人営業本部長
- 奥田 哲二 執行役員、マーケット副本部長
- 大見 秀人 常務執行役員、コーポレートセクレタリー室担当 経営企画担当 兼 特命事項担当
- 伊東 武 常務執行役員、アドバイザー&インベストメント本部長
- 山田 知行 執行役員、CTO
- 加藤 尚 常務執行役員、マーケット本部長
- 酒井 朗 執行役員、CFO副担当
- 篠崎 純 執行役員、CCRO副担当

\* 1 2020年6月24日付で取締役を退任予定。(同日付で特別顧問に就任予定)

\* 2 2020年6月24日開催予定の定時株主総会および取締役会での決議を経て、代表取締役社長兼CEOを退任、取締役会長に就任予定

\* 3 2020年6月24日開催予定の定時株主総会および取締役会での決議を経て、代表取締役社長兼CEOに就任予定

\* 4 2020年6月24日開催予定の定時株主総会および取締役会での決議を経て、取締役に就任予定、同7月1日付で専務執行役員事業法人営業本部長に就任予定

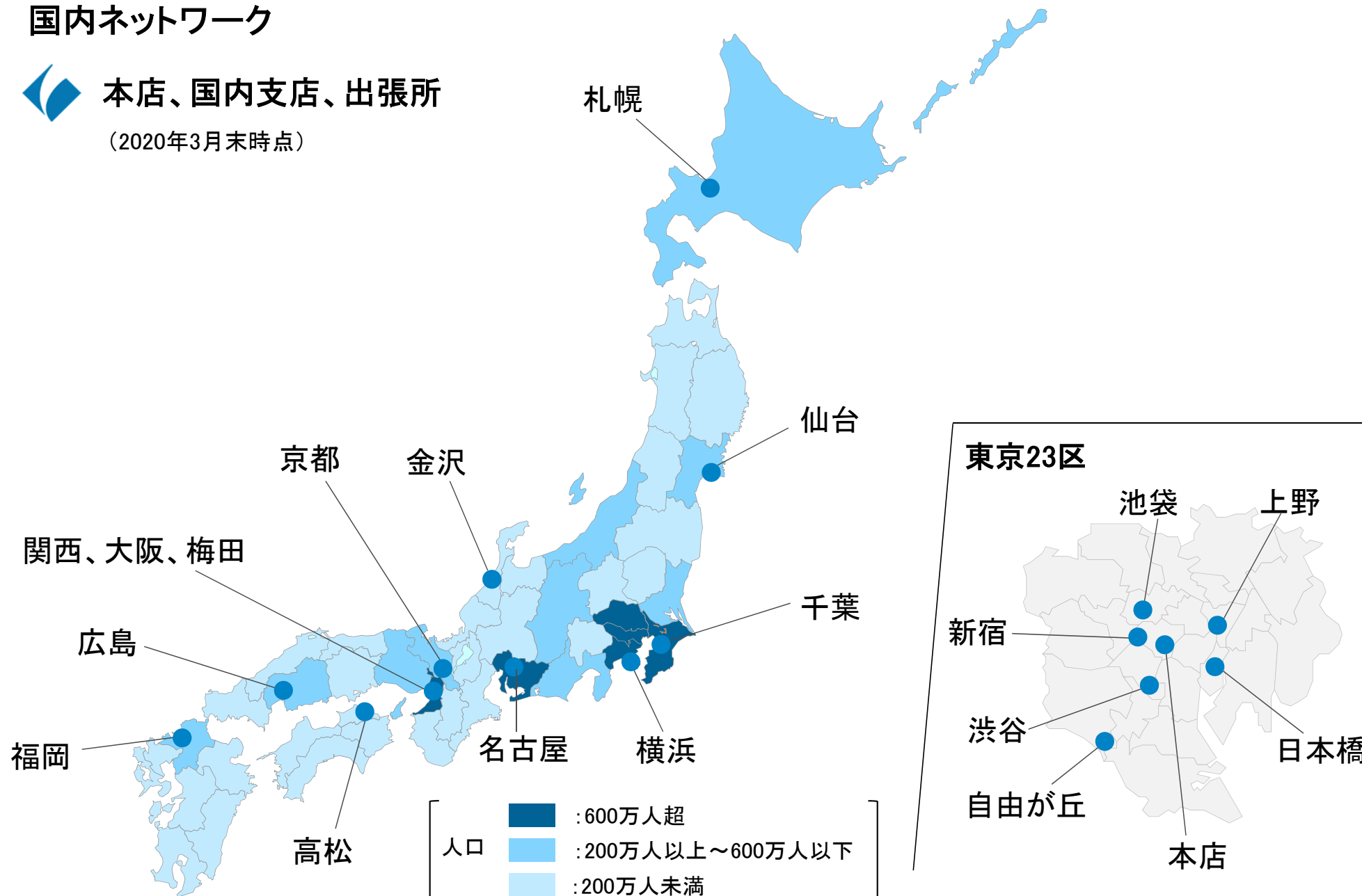
# 当行の国内ネットワーク

## 国内ネットワーク



本店、国内支店、出張所

(2020年3月末時点)



出所: 総務省統計(2019年10月1日時点)

# 当行の海外ネットワーク

## 海外ネットワーク



< ご連絡先 >

株式会社 あおぞら銀行

コーポレートコミュニケーション部

電話: 03-6752-1218

FAX: 03-6752-1434

URL: <https://www.aozorabank.co.jp>

梶谷: [h.kajitani@aozorabank.co.jp](mailto:h.kajitani@aozorabank.co.jp)

坂間: [t.sakama@aozorabank.co.jp](mailto:t.sakama@aozorabank.co.jp)

松本: [j.matsumoto@aozorabank.co.jp](mailto:j.matsumoto@aozorabank.co.jp)

安達: [y2.adachi@aozorabank.co.jp](mailto:y2.adachi@aozorabank.co.jp)

園田: [k1.sonoda@aozorabank.co.jp](mailto:k1.sonoda@aozorabank.co.jp)

当資料には、当行の財務状況や業績など将来の見通しに関する事項が含まれています。こうした事項には当行における将来予想や前提が含まれており、一定のリスクや不確実性が生じる場合があります。具体的には、経済情勢の変化や金利・株式相場・外国為替相場の変動、およびそれらに伴う保有有価証券の価格下落、与信関連費用の増加、事務・法務その他リスクの管理規則の有用性などにより、実際の結果とは必ずしも一致するものではありません