

平成 25 年 2 月 27 日

各位

会 社 名 株 式 会 社 あ お ぞ ら 銀 行  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 馬 場 信 輔  
(コード：8304 東証第一部)  
問 合 せ 先 コーポレートコミュニケーション部長  
梶谷 博之（電話 03-3263-1111）

### 「あおぞら銀行のビジネスモデル」について

～ “頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指して ～

皆さまには平素より格別のお引き立てを賜り、誠にありがとうございます。

当行は、かねてより経営の優先課題と位置づけておりました公的資金の返済について、完済への道筋を確かにするとともに、株主の皆さまの利益にかなう包括的な資本政策として「資本再構成プラン」を昨年 8 月 27 日に策定・公表いたしました。

また、本プランと併せて、当行の中期的な方向性をお示しする「あおぞら銀行の目指す姿」を公表いたしました。その後、中堅・現場職員等を中心としたプロジェクト・チームによる答申を参考にする等、ビジネスモデルの一層の具体化のための検討を進めてまいりましたので、本日あらためて公表いたします。

本計画においては、当行が有する「10の強み」を活かし「4つの柱」にフォーカスすることで経営資源の有効活用を図りつつ、行内の「金融ノウハウ」を結集することによって、お客さまにとっての“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指す方針としております。

当行は、「日本の金融システムに深く根ざし、永続的にわが国経済および社会の発展に貢献する」ことを経営理念としております。公的資金によるご支援をいただいた銀行として、上記経営理念に基づき、金融システムの一翼を担い、銀行が有する公共的役割を果たしていくことが一層重要であると考えております。

資本再構成プランの着実な実施に向けて新たな一步を踏み出すと共に、今後も持続可能なビジネスモデルを進化させ、企業価値の向上に努めるとともに、わが国経済・社会の発展に貢献してまいります。

最後に、これまでの皆さまのご支援に心から感謝申し上げますとともに、今後もなお一層のご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

以上

## I. 当行を取り巻く環境

平成 20 年に発生した金融危機以降、世界経済は未だ先を見通すことが困難な環境下にあります。わが国においても、世界経済を巡る不確実性を始め、震災復興動向および消費税率動向等、総じて先行き不透明感が強い状況が続くものと思われます。

国内リテール市場については、人口減少・少子高齢化の急速な進展に直面すると共に、金融資産の大半を 60 歳以上の世代が所有している構造にあります。この傾向は継続され、シニア層がますます多くの資産を所有することになると想定されます。加えて、今後 10 年間で定年を迎える就業者数は約 1,000 万人と予想されており、個人金融資産の運用ニーズが、これまで以上に高まっていく状態にあります。

また中堅中小企業部門においては、中小企業金融円滑化法の最終期限を踏まえた対応、およびアジア地域を始めとした海外事業展開ニーズ等、金融機関による各種コンサルティング機能の一層の発揮が求められております。

こうした環境変化に対応すべく、当行の「10の強み」を活かし「4つの柱」にフォーカスしつつ、行内の「金融ノウハウ」を結集することによって、個人・事業法人および地域金融機関のお客さまに対し、課題解決型で付加価値の高いソリューションをご提供してまいります。

## II. 当行ビジネスモデルの概要

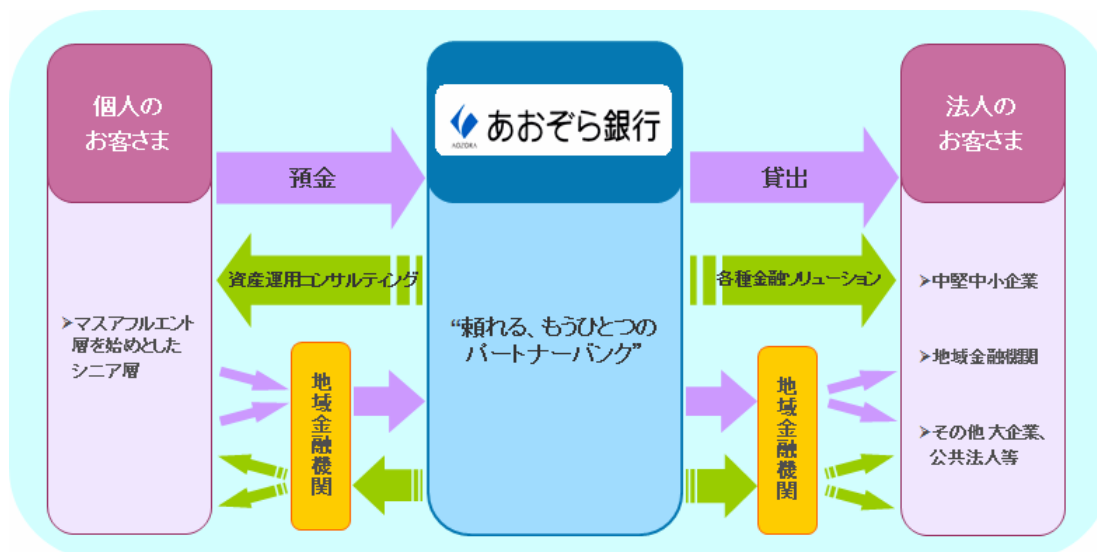
### 目指す姿：「頼れる、もうひとつのパートナーバンク」

「あおぞら銀行にも相談してみよう」と言われるような、お客さまから真に信頼されるパートナー

### 当行ビジネスモデルのポイント：

- マスアフルエント層（金融資産 30 - 500 百万円程度）を始めとしたシニア層のお客さまからの個人預金を資金調達の柱として、中堅中小企業を始めとする法人のお客さまの様々な事業金融ニーズに応えられる、高度な金融スキルを活用した課題解決型で付加価値の高い貸出業務展開を、ビジネスモデルの中核としてまいります。
- 加えて、個人のお客さま向けには、投資信託・保険・金融商品仲介による運用商品のご提供を、法人のお客さま向けには、不動産や事業再生等に関する各種の最適なソリューションをご提供する等、それぞれのお客さまのニーズに対応してまいります。
- 地域経済においては、地域金融機関との協業を通じて、中堅中小企業を始めとした地域のお客さまとのビジネスに積極的に取り組んでまいります。

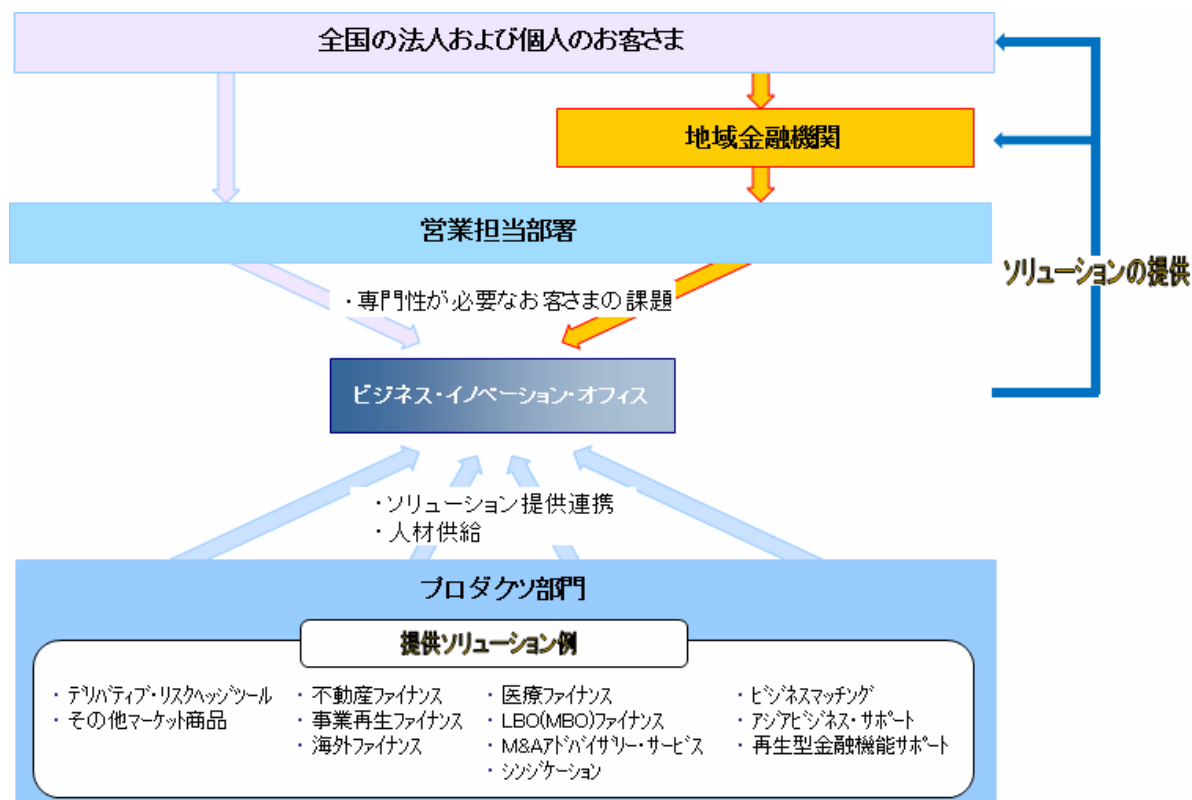
## 【当行ビジネスモデルの全体像】



## Ⅲ. 金融ノウハウの結集

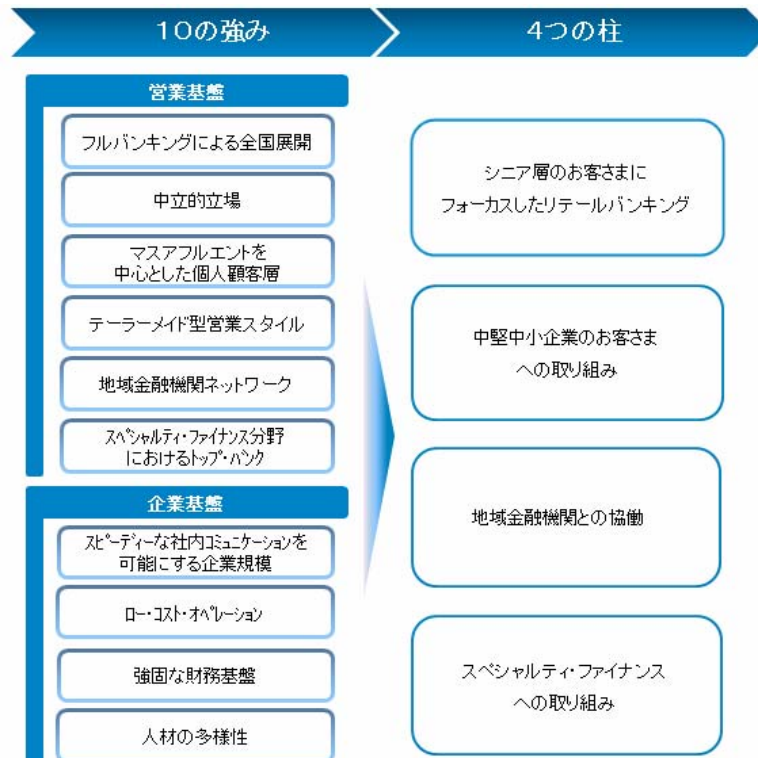
### ◆「ビジネス・イノベーション・オフィス」新設によるワンストップ金融サービスのご提供

- スペシャルティ・ファイナンスに代表される当行のノウハウを集約化し、お客さまに対し「ワンストップ」かつ「高度なソリューション」をご提供する部署を新設いたします。これにより、多様化・高度化するお客さまのニーズに対し、「より質の高い」ソリューションを、「よりスピーディー」にご提供してまいります。



#### IV. 「10の強み」と「4つの柱」

◆ 当行が有する「10の強み」を活かすことによって、「4つの柱」にフォーカスしてまいります。



#### V. 「4つの柱」と重点施策

##### ◆ シニア層のお客さまにフォーカスしたリテールバンキング

当行顧客基盤の中核となる、マスアフルエント層を始めとしたシニア層のお客さまへのフォーカスを更に強化したリテールバンキングを推進してまいります。

当行のローカウンターにおける対話中心の営業スタイルは、シニア層のお客さまの様々な資産運用ニーズに応えることに適しており、投資信託・保険・金融商品仲介による各種運用商品のご提供、落ち着いた雰囲気の中でご相談いただけるための店舗リニューアル、よりハイレベルなコンサルティングを可能にする人材開発プログラムの導入等を通じて、一層の差別化に努めてまいります。

重点施策は次の通りです。

##### ➤ シニア層のお客さまにターゲットを絞ったマーケティング

高齢化の進展に伴い、シニア層の人口割合が今後ますます増加していく環境において、シニア層のお客さまのご相談を多く承ってきた当行が、お客さまの資産形成・資産承継に寄与する商品ラインナップの構築および商品に関する情報提供を進めることによって、これまで以上にお役に立てるビジネスチャンスであると認識しております。

### ➤ トレーニング・センターの創設

お客さまの課題解決に最も必要なインフラは、“人材”であると認識しております。「商品知識の習熟」～「コンサルティング・スキルの向上」～「実践トレーニング」を一体化したトレーニング・センターを創設、より顧客満足度の高い営業体制の構築に努めてまいります。

また個人のお客さま担当の営業員を優先的に増員し、質・量ともにコンサルティング力の強化に努めてまいります。

### ➤ 店舗移転／リ・デザイン

資産運用コンサルティング営業推進の一環として、「都会のオアシス」と名付けた先進的な支店リニューアルプロジェクトを展開しております(梅田・広島・上野・札幌・自由が丘にて実施済)。

プライバシーを重視したブース形式のローカウンターや応接室をご用意し、ご来店されたお客さまが心ゆくまで資産運用のご相談をしていただける空間をご提供してまいります(平成25年2月12日に千葉支店、2月25日に渋谷支店を移転リニューアル致しました)。



## 中堅中小企業のお客さまへの取組み

中堅中小企業のお客さまの各種ニーズに的確かつ迅速に対応すべく、平成22年8月に事業法人部門を分割し、中堅中小企業専門の部門を設置、また審査部門においても中小企業を対象とした審査部署を設ける等、お取引強化のための体制を整備いたしました。また、地域金融機関との人材交流を通じたノウハウの蓄積等にも努めております。

かねてより中堅中小企業のお客さまに対しては、事業ニーズに応じたテーラーメイド型の営業を推進してまいりましたが、「事業再生」に代表される各種ノウハウや、全国の地域金融機関とのネットワークを活用した金融ソリューションのご提供を、更に推進してまいります。

重点施策は次の通りです。

### ➤ 事業再生支援ローンの推進

当行の強みであるテーラーメイド型の営業を通じたコンサルティング機能の発揮により、実態に即した経営改善、事業再生の支援を推進してまいります。

また、資本性借入金の活用等により、実質的かつ抜本的な再生を図る企業向けに、運転資金、設備資金に係る融資枠を設けること等を通じて、中堅中小企業のお客さま等の事業再生に係るお手伝いを行ってまいります。

➤ **地域横断型ビジネスマッチング**

中堅中小企業のお客さまにおける、販路拡大、事業強化、各種合理化等の様々な課題に対し、当行の強みである「フルバンキングによる全国展開」および「地域金融機関ネットワーク」を最大限活用することにより、当行のお客さまのみならず、地域金融機関のお取引企業に対しても、様々な地域・規模・業種・業態にまたがるビジネスパートナーをご紹介します。

➤ **あおぞら地域総研の設立**

当行で培われた事業再生に係るノウハウ、および行政当局との人材交流を通じたネットワークと行政実践ノウハウを活かし、「あおぞら地域総研」による地域の再生や活性化に関する情報発信を行ってまいります。

事業再生分野等への金融サービスの提供を拡充することによって、今後も地域経済の活性化に積極的に貢献してまいります。

 **地域金融機関との協働**

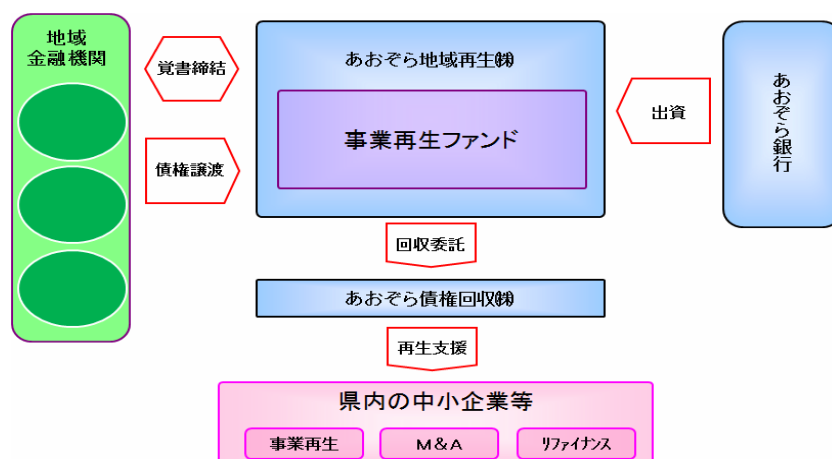
当行は 50 年以上にわたり、全国の地域金融機関とのリレーションを構築、多面的な取引を展開してまいりました。今後も重要なビジネスパートナーである地域金融機関との協働を通じて、その広範なお取引先ネットワークに対し、当行の金融ノウハウを活かしたソリューションをご提供することによって、地域経済に貢献してまいります。

重点施策は次の通りです。

➤ **地域金融機関における再生型金融機能のサポート**

事業再生業務や、子会社あおぞら債権回収もしくは地域金融機関と共同で組成・設立したファンドを通じた不良債権関連業務は、当行が得意とし、長年注力している分野です。地域金融機関と連携した事業再生ファンドの設立およびその運営を通じて、中小企業金融円滑化法の最終期限以降も中堅中小企業の再生と地域経済の活性化に貢献してまいります。

[スキーム概要図例]



➤ **金融スキルによる各種ソリューションのご提供**

金融機関を取り巻く厳しい環境の下、地域金融機関における経営課題は、ますます高度化・多様化しております。当行の有するノウハウと融合することによって、地域金融機関における新たな融資機会、および地域金融機関のお取引先企業における新たな資金調達手段に貢献してまいります。

また、種々の制約から、デリバティブ商品等のリスクヘッジ・ツールの提供を行っていない地域金融機関と当行が協働することにより、お取引先企業の課題解決と、当行の販売チャネルの拡大を図ってまいります。

➤ **地域金融機関との業務・資本提携**

長年にわたって培ってまいりました地域金融機関とのネットワークを、相互補完をベースとした「戦略的パートナー」へと発展させるべく、業務提携を行ってまいりました。

今後も、相互補完の観点から、地域金融機関との業務・資本提携をすすめることによって、シナジー醸成、企業価値の向上を図ってまいりたいと考えております。

 **スペシャルティ・ファイナンスへの取組み**

不動産関連ファイナンス、事業再生ファイナンス、国内外の買収およびプロジェクトファイナンス業務等は、高い専門性とスキルが求められる分野です。当行にとって、成長率・収益性が高い分野と位置づけ、従来から重点的に人材を投入し、注力してまいりました。

この分野は、当行の利益および資産の積み上げにおいて、引き続き重要な位置を占めており、今後ともリスクとリターンの見合った良質なポートフォリオの構築を目指してまいります。

また、当行のノウハウを共有することにより、全国の地域金融機関のお取引先へのニーズにも積極的にお応えしてまいります。

重点施策は次の通りです。

➤ **不動産関連ファイナンス**

国内不動産ノンリコースローンについては、当行が従前より主力業務として取り組み、トッププレーヤーとしての実績を有する分野であり、長年の案件取組みにおける関わりを通じて、市場関係者およびお客さまとの良好な関係を築いております。今後ともノンリコース・ファイナンスを当行のコア業務の一つとして、安定的に取り組んでまいります。

また、不動産の世界にもグローバル化の波が押し寄せており、グローバルな観点からのサービスが求められております。こうした中、当行は、北米等、当行の知見・経験を活かせる市場でのファイナンスに取り組んでまいります。

➤ **事業再生ファイナンス**

リーマンショック以降、経済の不透明感が継続していることに伴い、DIP ファイナンス・倒産関連ファイナンスに係る需要も増加してきております。今後もこの傾向は継続すると考えられ、案件毎のニーズを的確に把握して、一層の貢献を図ってまいります。

#### ➤ クロスボーダーおよび海外向けファイナンス

近隣諸国の経済成長および企業金融のグローバル化の下で、アジア地域を始めとしてクロスボーダーおよび海外向けファイナンス市場は拡大基調にある一方、政府債務問題等により相対的に邦銀の存在感が増しております。

当行は従前より、海外拠点およびアジアビジネス推進部の設置等を通じて、北米・アジア地域等における調査、研究を進めてまいりましたが、上記の国際金融市場の変化を成長機会と捉え、これまで培ってまいりましたノウハウと長年海外関連業務に携わってきた人材等を活用することによって、積極的な対応を図って行きたいと考えております。

また、地域金融機関ネットワークを活用した、各種投融資案件への協働参画等についても検討してまいります。

#### ➤ 外部専門家との連携・提携

以上に掲げた、長年の経験によって培われたスペシャリティ・ファイナンス分野における専門的知識やノウハウにつきましては、弁護士、不動産鑑定士、会計士等、専門家との連携・提携を強化することにより更なる高度化を図り、“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”としてのプレゼンスを、維持・発展させてまいります。

### VI. IT、インフラ関連

中期的戦略の一環として、長年の経営課題であった勘定系基幹システムの更改を計画しております。

現行システムは、経年に伴い追加開発の柔軟性が限定的で、将来のビジネス展開に影響を及ぼす可能性を有しております。当行の今後の業務展開および経営環境に照らしたシステム投資を合理的に行っていくことは、システムの安定性向上と、ビジネス戦略をより発展させるための、経営上の喫緊の課題であると考えております。

### VII. 提携・買収

当行はこれまでも、当行の商品供給力およびお客さまのニーズへの対応力の向上、もしくは広範かつより高い付加価値を有するサービスのご提供を目的とした提携・買収を行ってまいりました。

今後につきましても、当行注力業務の強化もしくは業務範囲の拡大、および新たなビジネス機会の獲得につながる戦略的な提携・買収を、当行企業価値向上に資する手段として検討してまいります。

### VIII. 組織改編

なお、これまでに掲げた具体的施策を効率的に実行し、当行の成長戦略を確実なものすることを目的として、適宜、組織改編を行ってまいります。

## Ⅸ. 経営指標 (Key Performance Indicators)

|              | 平成23年度実績 |   | 平成24年度～27年度 |
|--------------|----------|---|-------------|
| ◆ 資金利率率      | 1.04%    |   | 1.1%～1.3%   |
| ◆ 非資金利益率     | 46%      |   | 40%～45%     |
| ◆ 経費率(OHR)   | 46%      |   | 45%未満       |
| ◆ クレジットコスト比率 | 0.03%    | ⇒ | 0.2%～0.3%   |
| ◆ ROE        | 7.9%     |   | 8%～10%      |
| ◆ ROA        | 0.9%     |   | 0.7%～1.0%   |
| ◆ 個人調達比率     | 69%      |   | 60%以上       |

以 上

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おります。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。