

---

**2018年3月期**

**会社説明会**

---

**2018年5月25日**



# 目 次



## 経 営 概 況



◆ 2017年度決算 収益概要	1
◆ 預金の状況	2
◆ 貸出金の状況	3
◆ 預かり資産の状況	4
◆ 有価証券の状況	5
◆ 経費の状況	6
◆ 与信費用および不良債権の状況	7
◆ 連結決算の状況	8
◆ 自己資本の状況	9



## 経 営 戦 略



◆ 第15次中期経営計画 経営目標の進捗状況	10
◆ 法人営業戦略	11～12
◆ リテール営業戦略	13～14
◆ 地方創生への積極的な取り組み	15
◆ 有価証券投資戦略	16
◆ 生産性向上への取り組み	17～18
◆ CSRへの取り組み	19
◆ コーポレートガバナンスの充実	20
◆ 2018年度 収益計画	21
◆ 株主価値向上に向けた取り組み	22

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化などによるリスクや、不確実性を内包しておりますことにご留意ください。

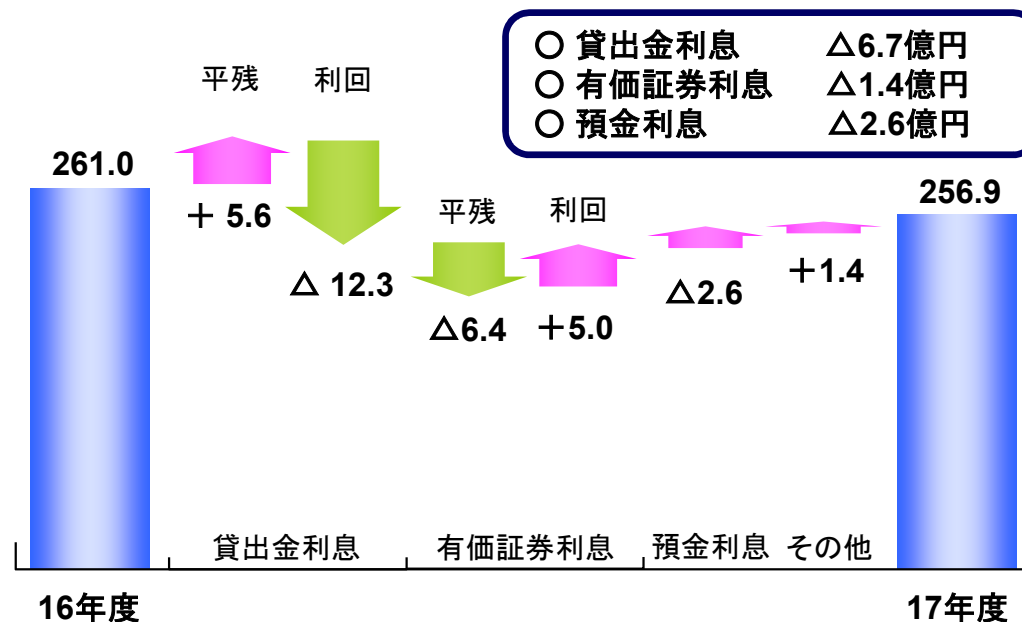
# 經營概況

# 2017年度決算 収益概要

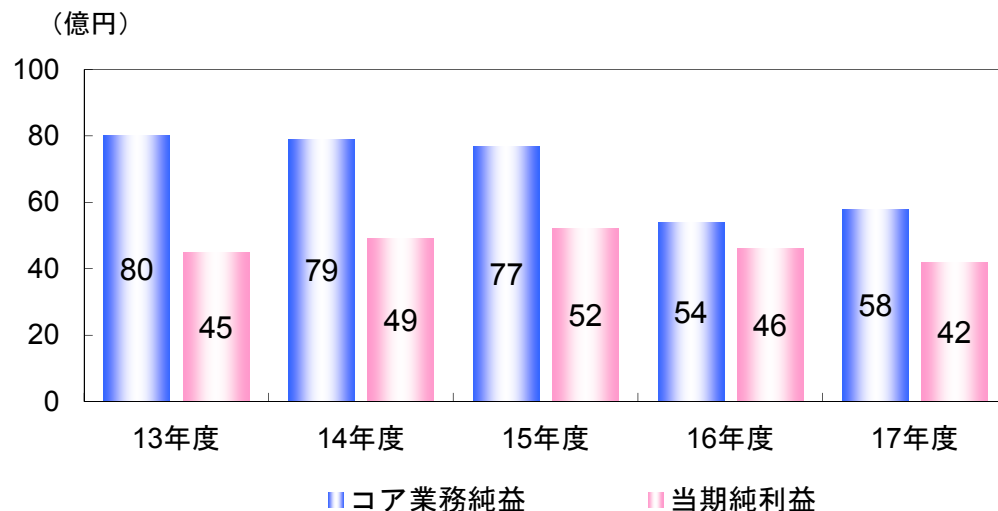
(単位:億円)

	16年度	17年度	増減
業務粗利益	276	271	△4
(コア業務粗利益)	292	288	△3
資金利益	261	256	△4
役務取引等利益	30	30	△0
その他業務利益	0	1	+0
(国債等債券損益)	△15	△16	△0
経費	237	230	△6
人件費	121	120	△0
物件費	101	96	△5
実質業務純益	39	41	+2
コア業務純益	54	58	+3
一般貸倒引当金繰入額 I	-	-	±0
業務純益	39	41	+2
臨時損益	28	15	△13
うち株式等損益	4	8	+3
うち不良債権処理額 II	0	0	+0
うち貸倒引当金戻入益 III	24	5	△18
(与信費用 I + II - III)	△23	△5	+18
経常利益	67	56	△10
特別損益	△6	△8	△1
当期純利益	46	42	△3

## 資金利益の増減要因



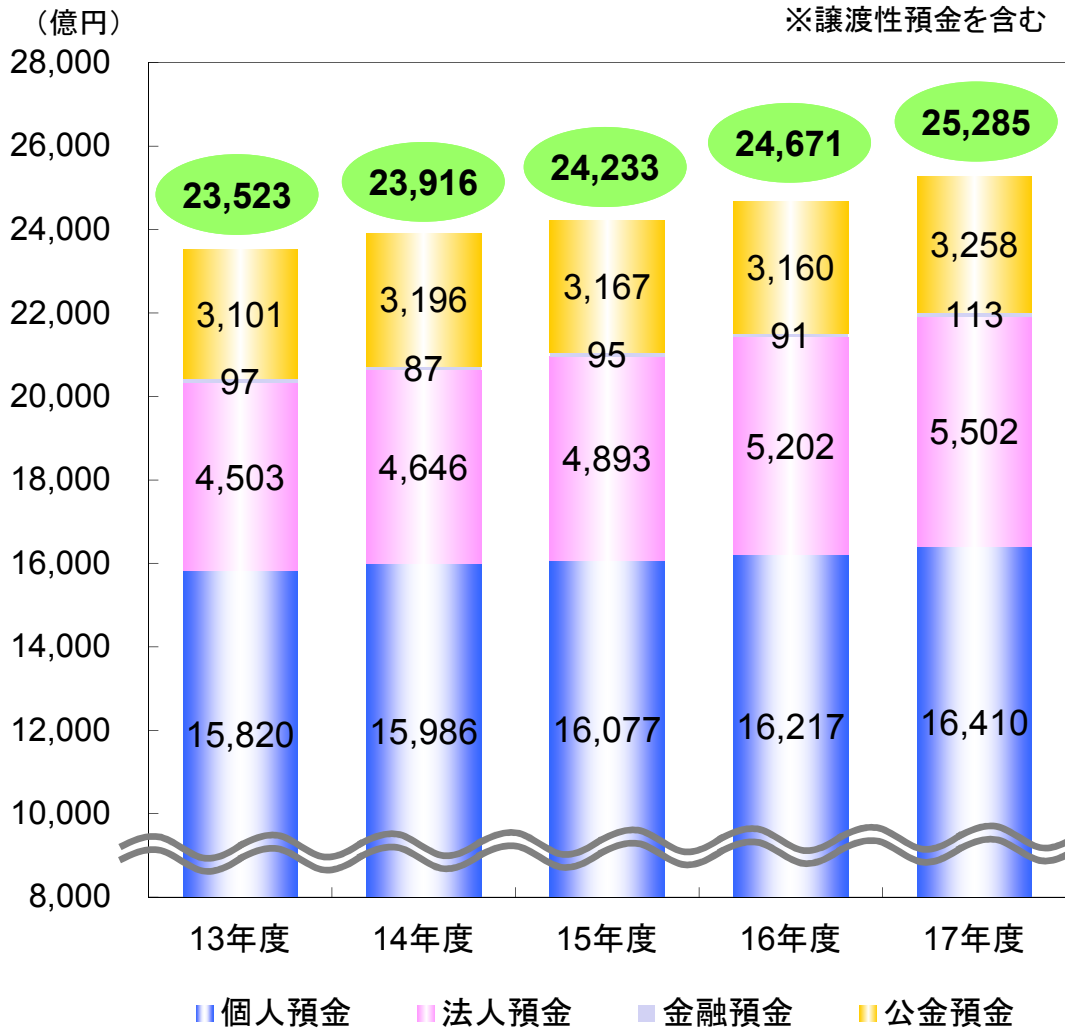
## コア業務純益・当期純利益の推移



# 預金の状況

- 総預金平残は前期比+614億円の増加(増加率+2.4%)。引き続き、個人預金・法人預金ともに増加基調にて推移。
- 青森県内における預金シェアは44.6%。

## 総預金平残の推移

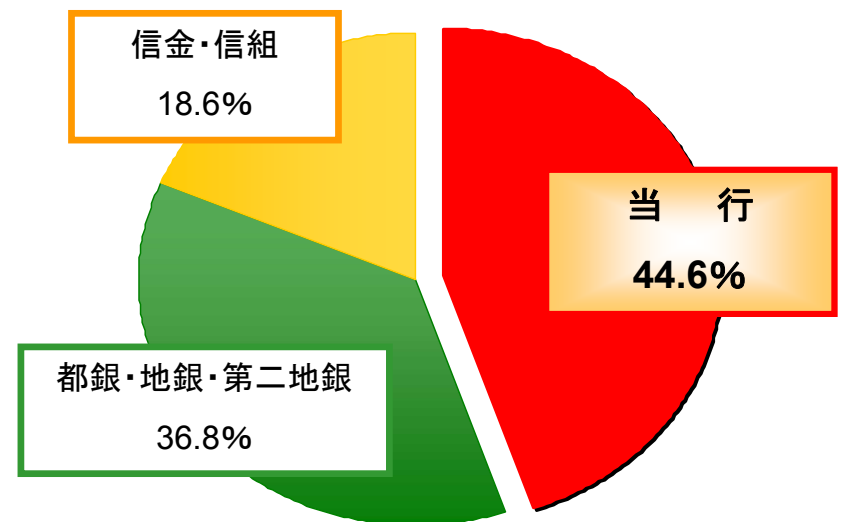


## 青森県内における預金残高シェア

(単位:%)

	16年3月末	17年3月末	18年3月末	前年比増減
当行	44.1	44.3	44.6	+0.3
都銀・地銀・ 第二地銀	37.0	36.9	36.8	△0.1
信金・信組	18.9	18.9	18.6	△0.3

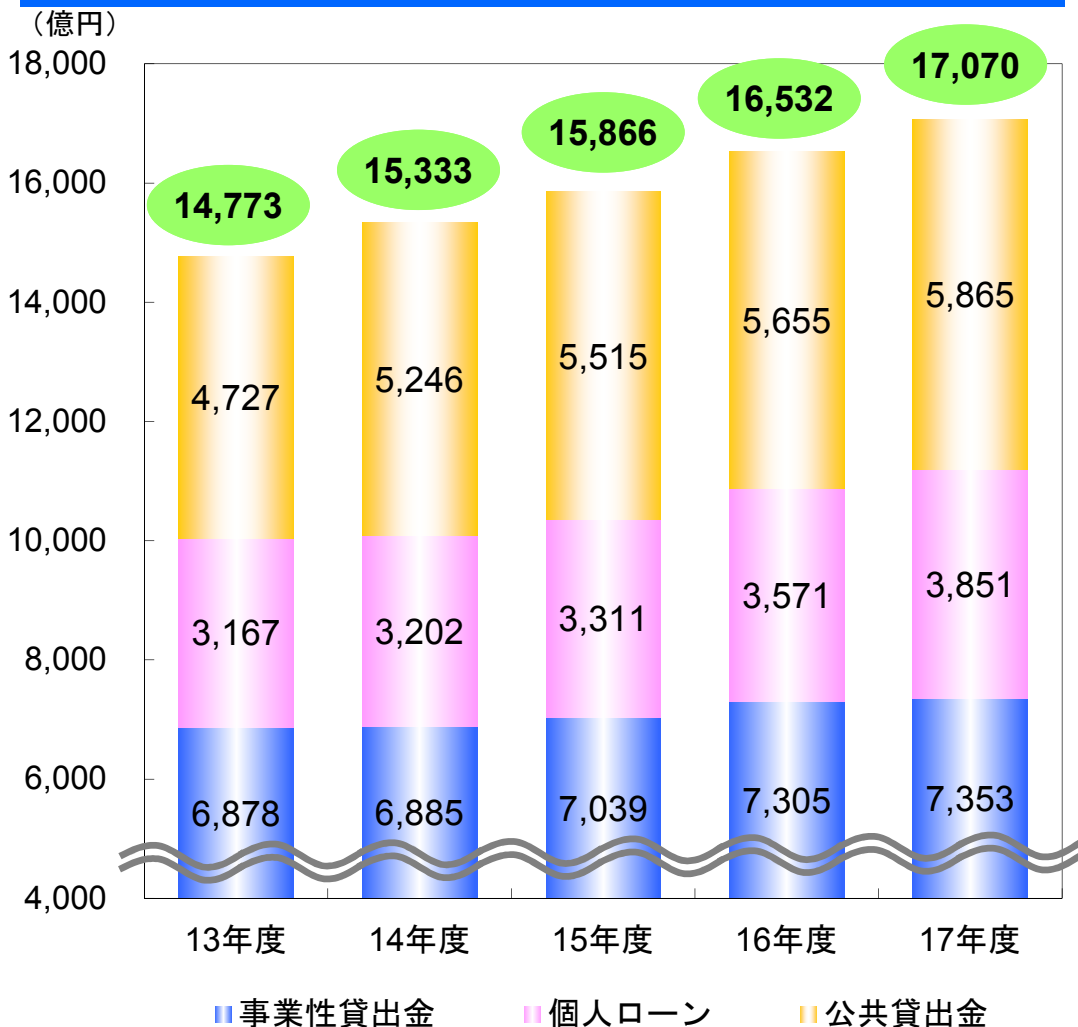
※ゆうちょ銀行・労金・農協・政府系を除く



# 貸出金の状況

- 総貸出金平残は前期比+538億円増加(増加率+3.2%)。県内の事業性貸出金、個人ローンが順調に増加。
- 青森県内における貸出金シェアは45.8%。

総貸出金平残の推移

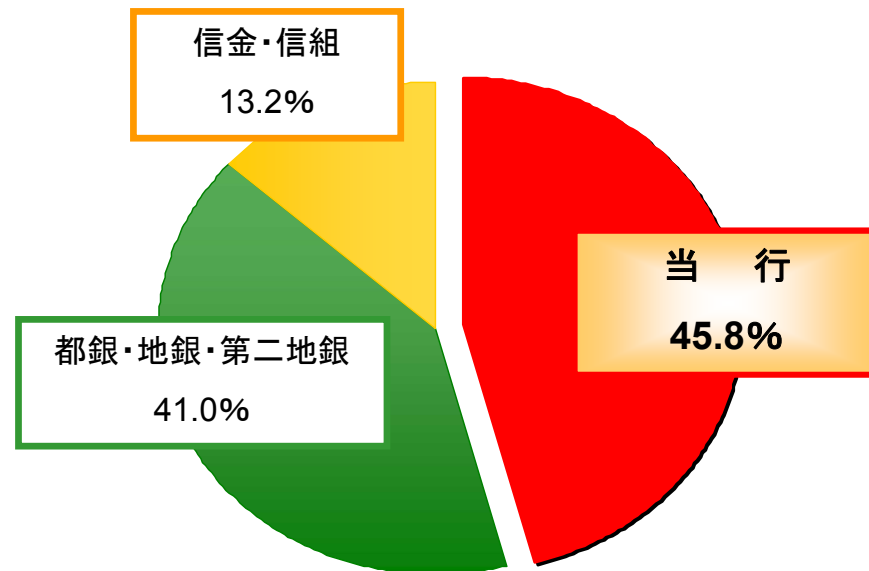


青森県内における貸出金残高シェア

(単位: %)

	16年3月末	17年3月末	18年3月末	前年比増減
当行	45.8	45.9	45.8	△0.1
都銀・地銀・ 第二地銀	40.5	40.9	41.0	+0.1
信金・信組	13.7	13.2	13.2	±0.0

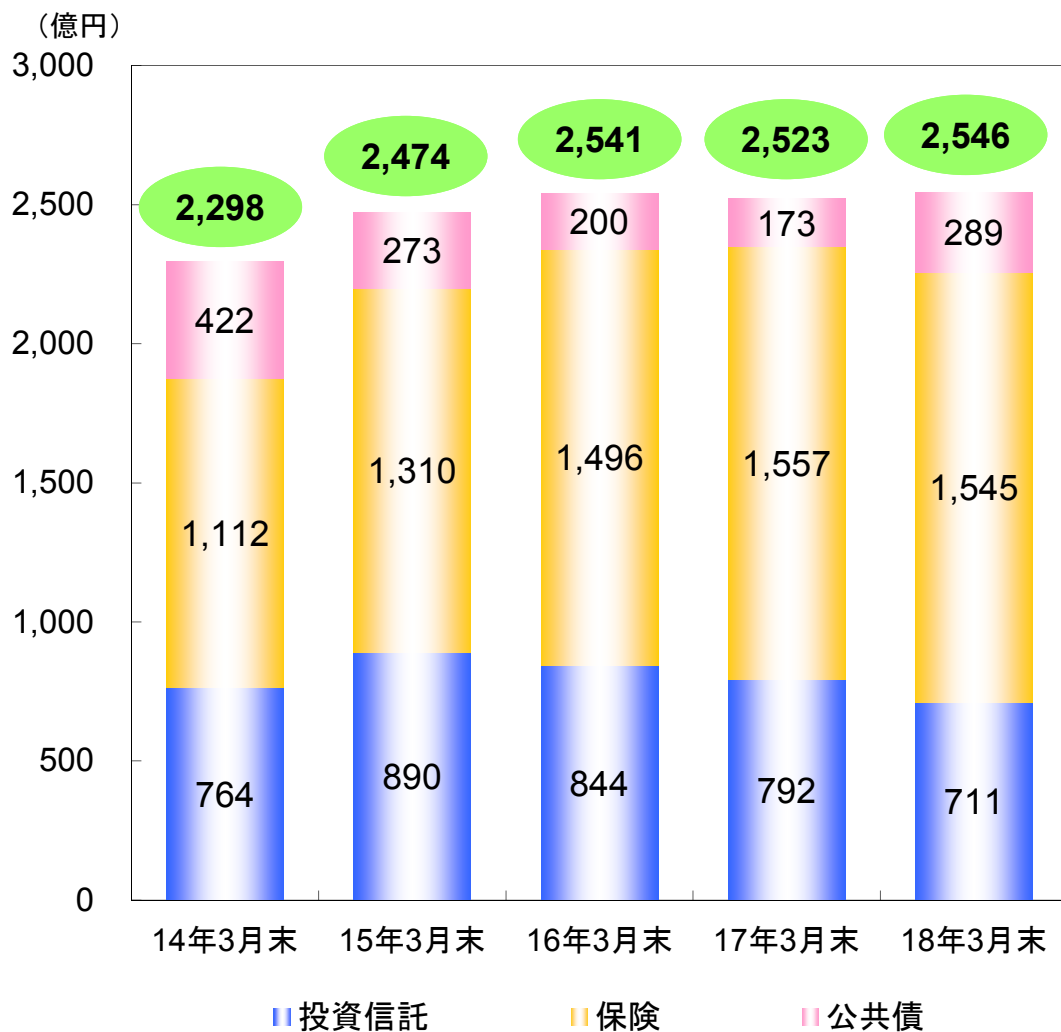
※ゆうちょ銀行・労金・農協・政府系を除く



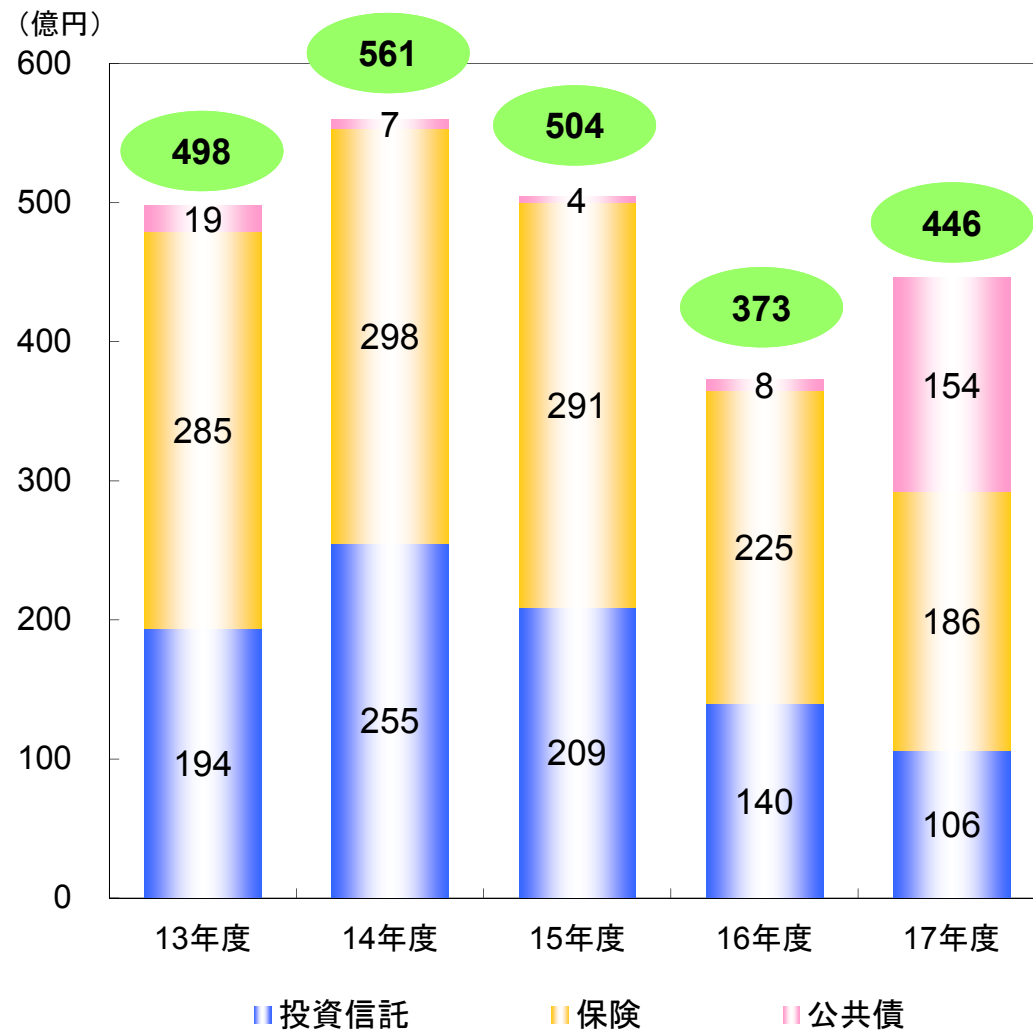
# 預かり資産の状況

- 預かり資産残高は、前期末比+23億円の増加。投資信託が減少したものの、公共債が増加。
- 販売額は、446億円と前期比+73億円の増加。

預かり資産残高(末残)の推移



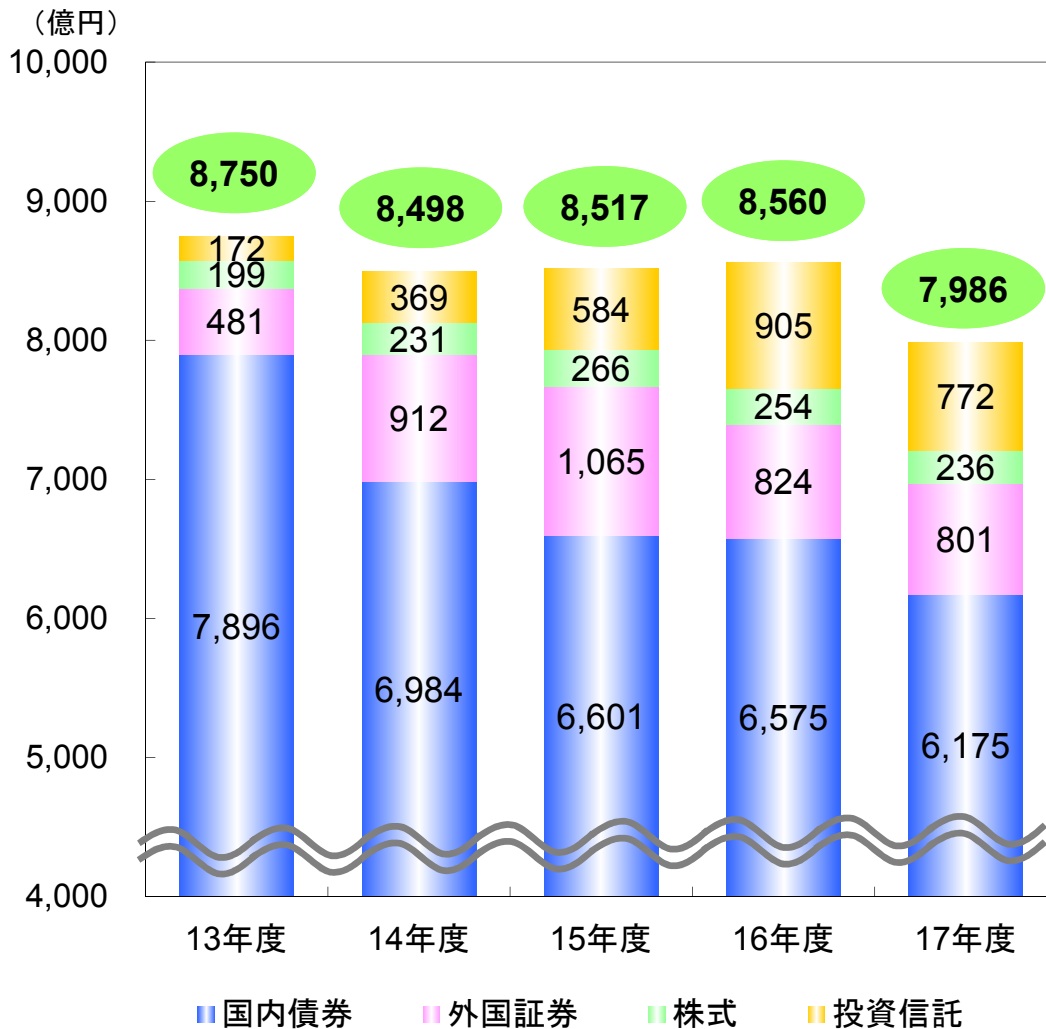
預かり資産(投資信託・保険・公共債)の販売額推移



# 有価証券の状況

- 国内債券の償還等を主因に、有価証券平残は前期比△574億円の減少。
- 堅調な株式相場を背景に株式の評価損益が改善したものの、国債等の償還に伴い債券の評価益が減少したことから、評価損益合計は前期末比△8億円減少。

## 有価証券平残の推移

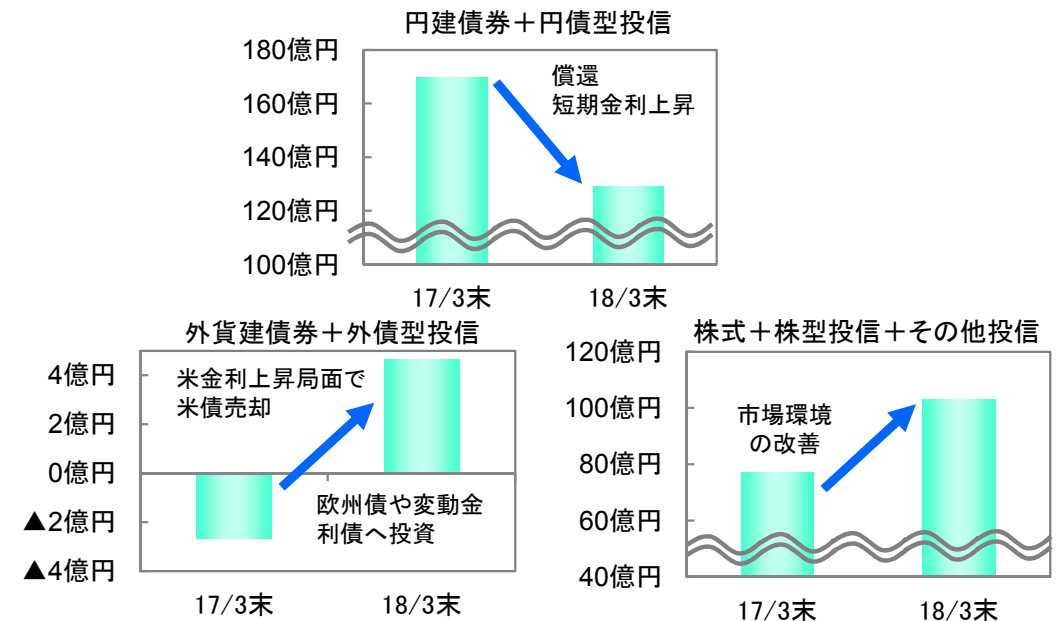


## 有価証券評価損益の推移

(単位: 億円)

	14年3月末	15年3月末	16年3月末	17年3月末	18年3月末
評価損益合計	248	355	324	245	237
株式	26	88	42	64	79
債券	192	200	251	167	126
その他	29	67	30	13	31

## リスクファクター別評価損益の状況

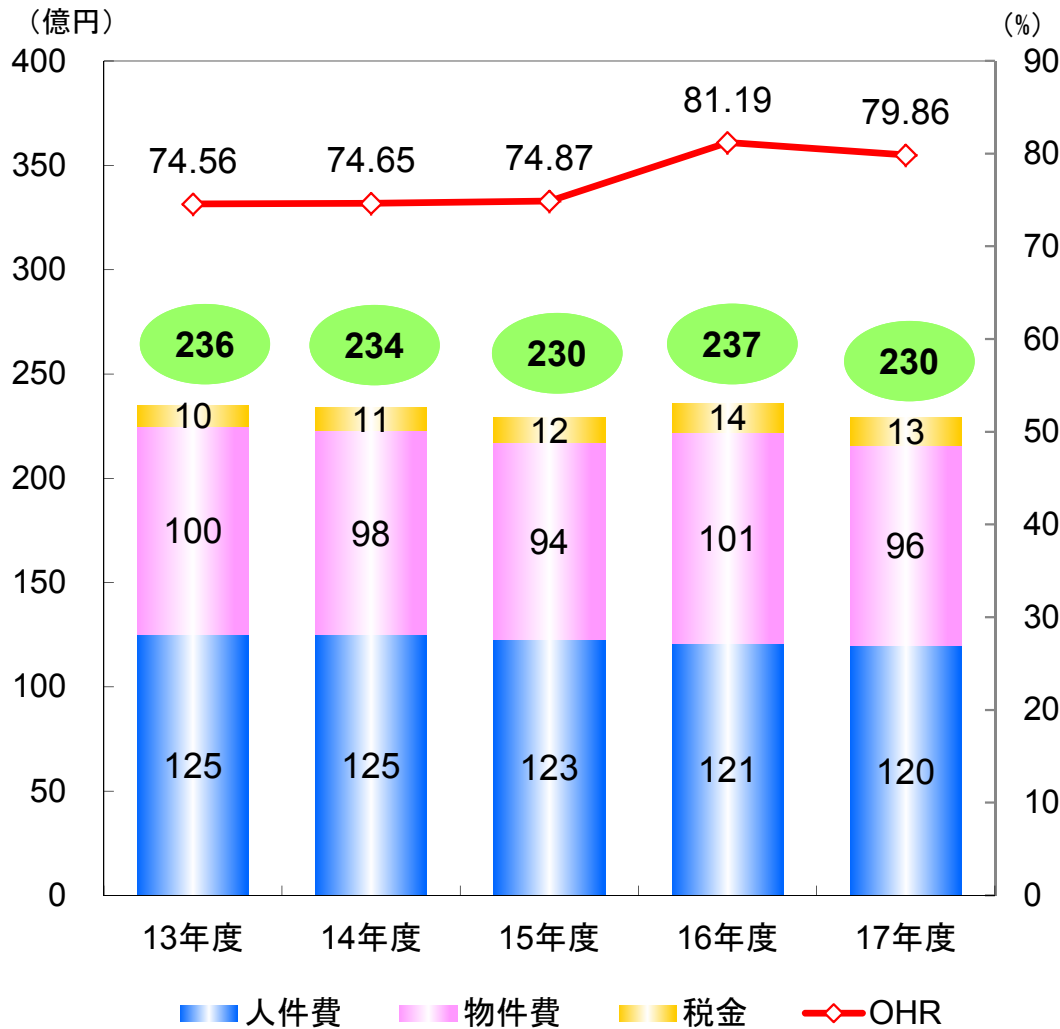




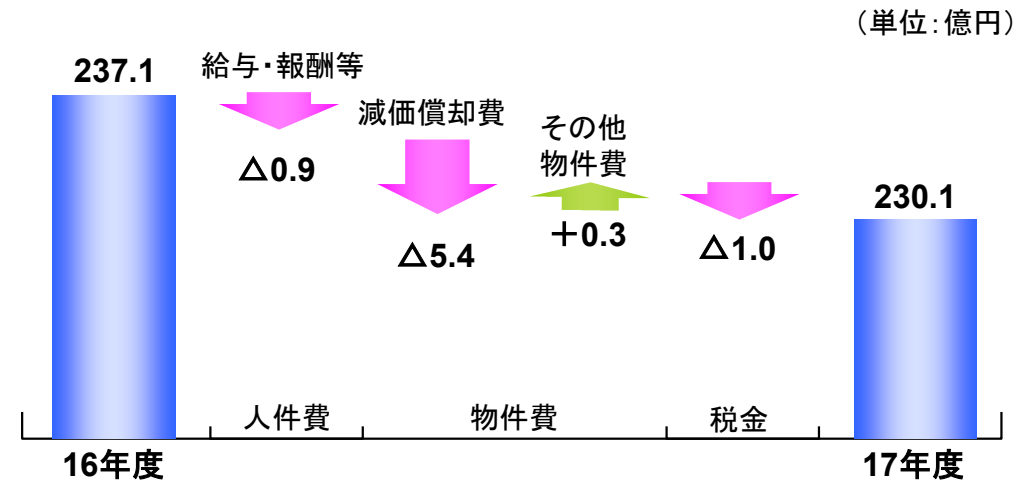
# 経費の状況

- 経費は、前期に実施した減価償却方法の変更に伴う費用発生の変動減等により、前期比△7億円減少の230億円。
- OHRは、コア業務粗利益の減少を経費の減少によりカバーし、79.86%と△1.33ポイント低下。

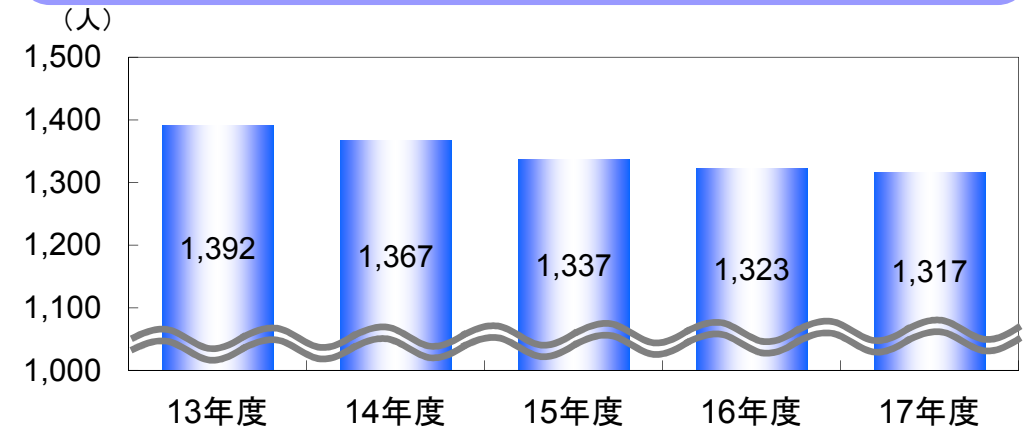
## 経費・OHRの推移



## 経費の増減要因



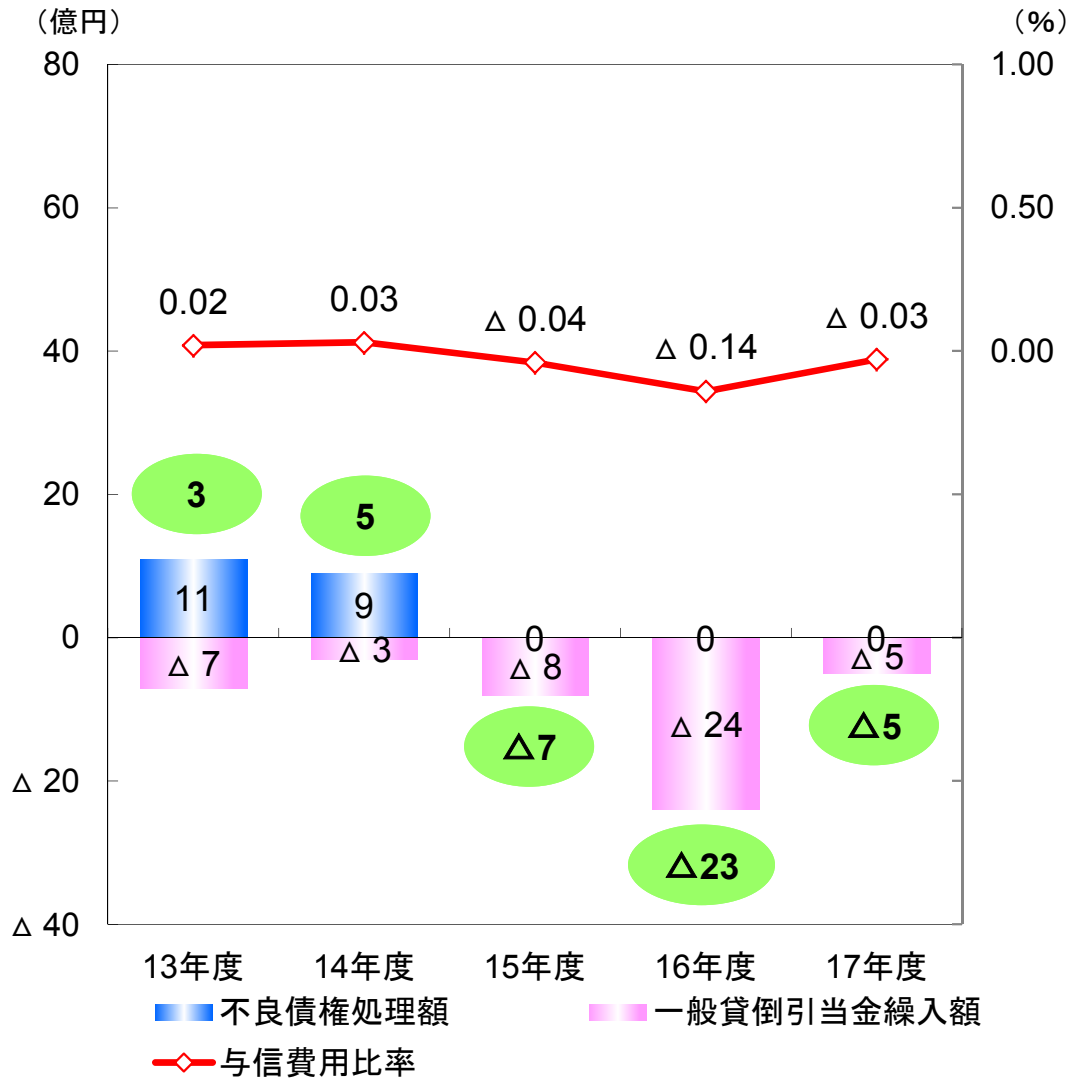
## 従業員数の推移(出向者を除く期中平均)



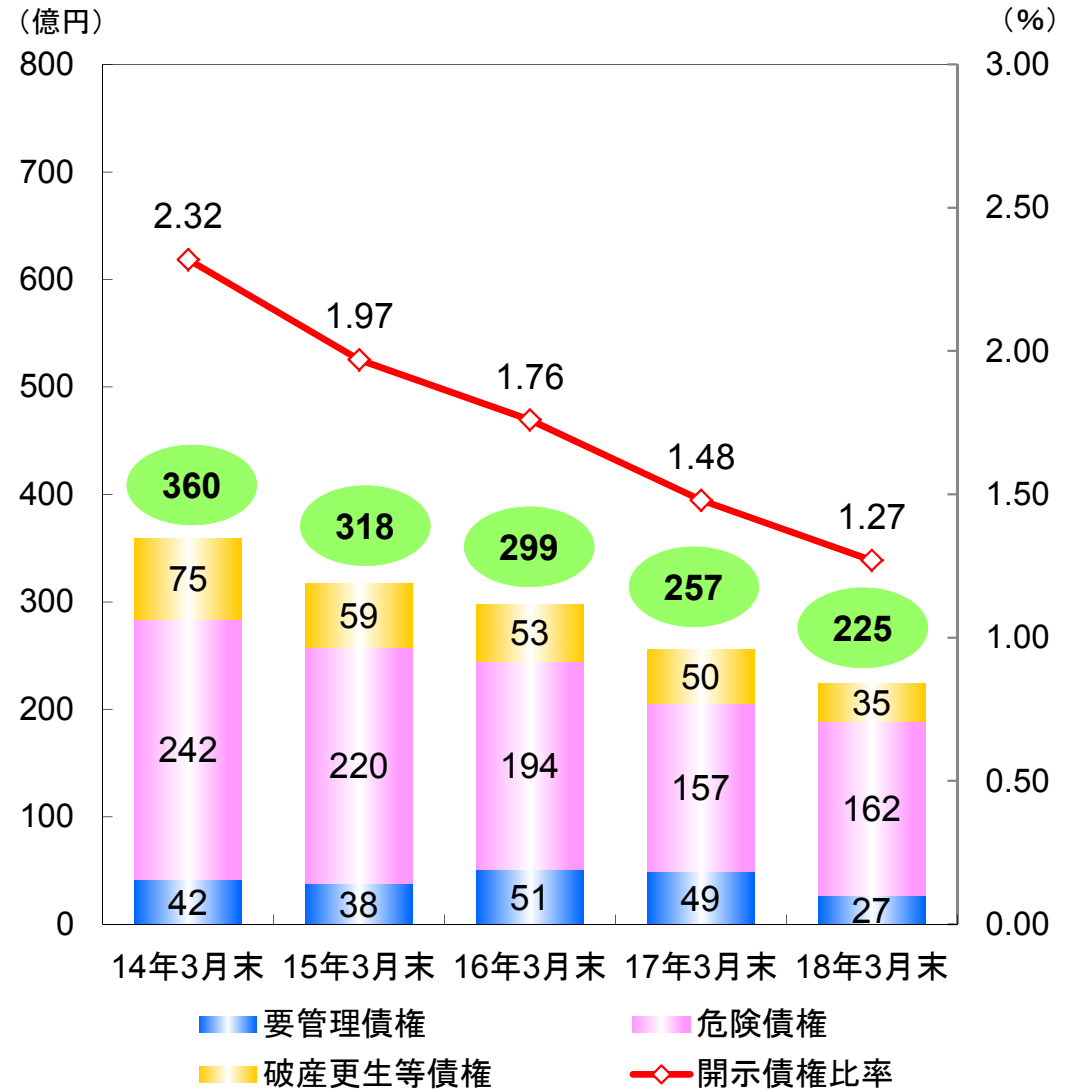
# 与信費用および不良債権の状況

- 与信費用は、経営改善への取り組みや新規の不良債権の発生が低水準で推移したこと等から、貸倒引当金の取崩しが発生したものの、戻入益の減少により前期比+18億円増加の△5億円(利益計上)。
- 金融再生法開示債権は、要管理債権の減少等により前期末比△32億円の減少。開示債権比率も1.27%まで低下。

与信費用・与信費用比率の推移



金融再生法開示債権残高の推移



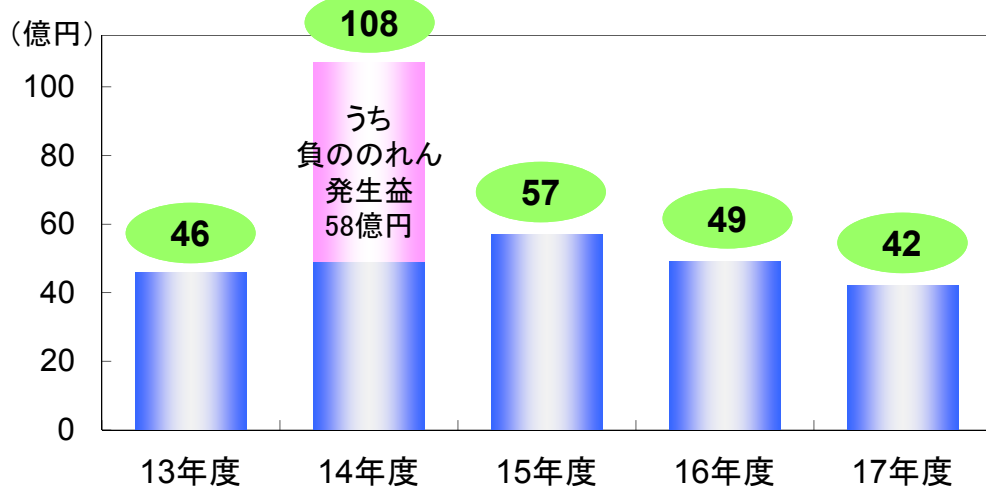
# 連結決算の状況

- グループ会社の売上高が伸びる一方、与信費用の増加等により、連結当期純利益は、前期比△6億円減益の42億円。
- 直近5年間においては、安定した連結当期純利益を計上。(2014年度は負ののれん発生益の計上によるもの)

(単位:億円)

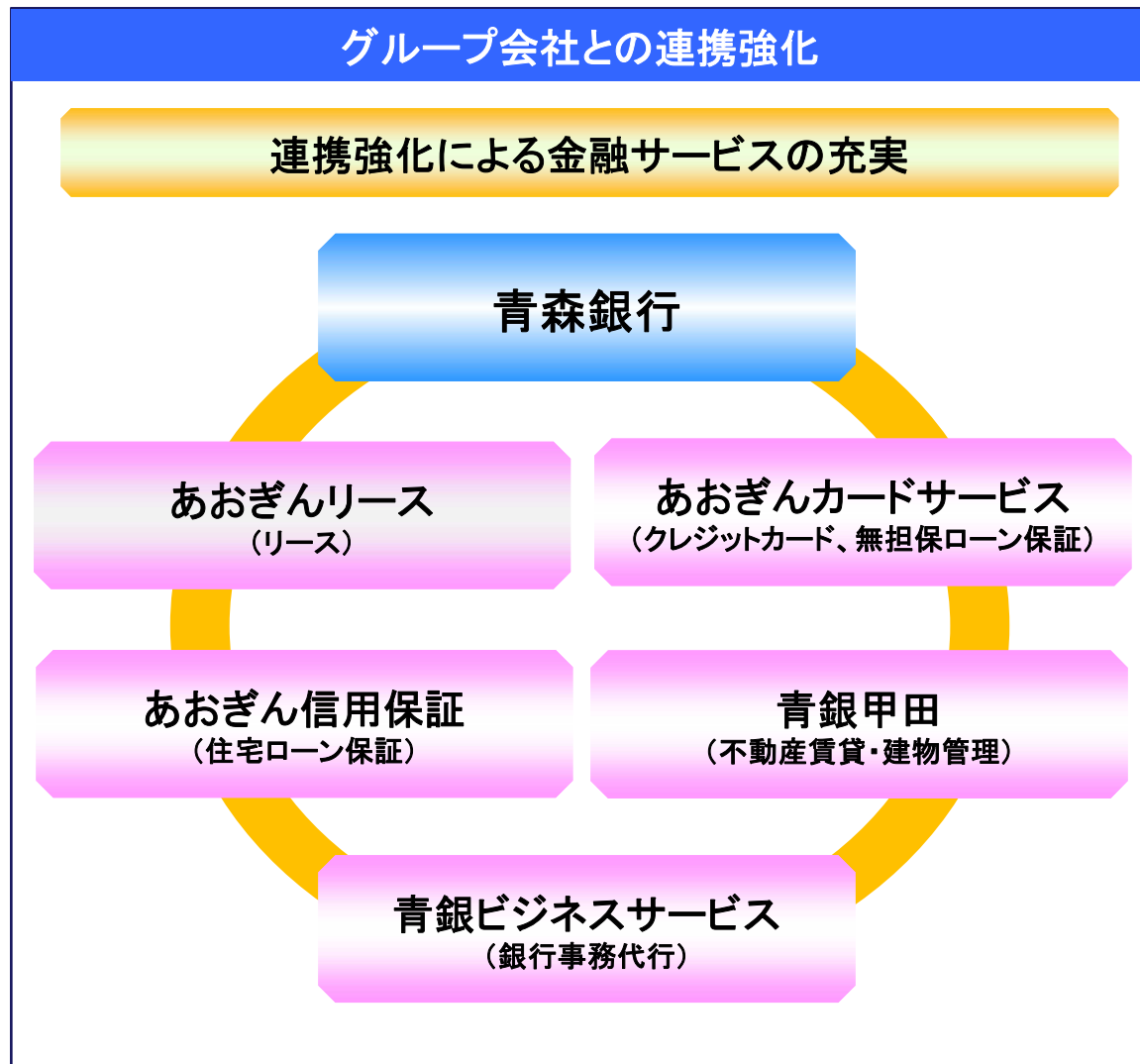
	16年度	17年度	増減
連結経常収益	479	445	△34
連結経常利益	74	60	△13
特別損益	△6	△8	△1
連結当期純利益	49	42	△6

## 連結当期純利益



## グループ会社との連携強化

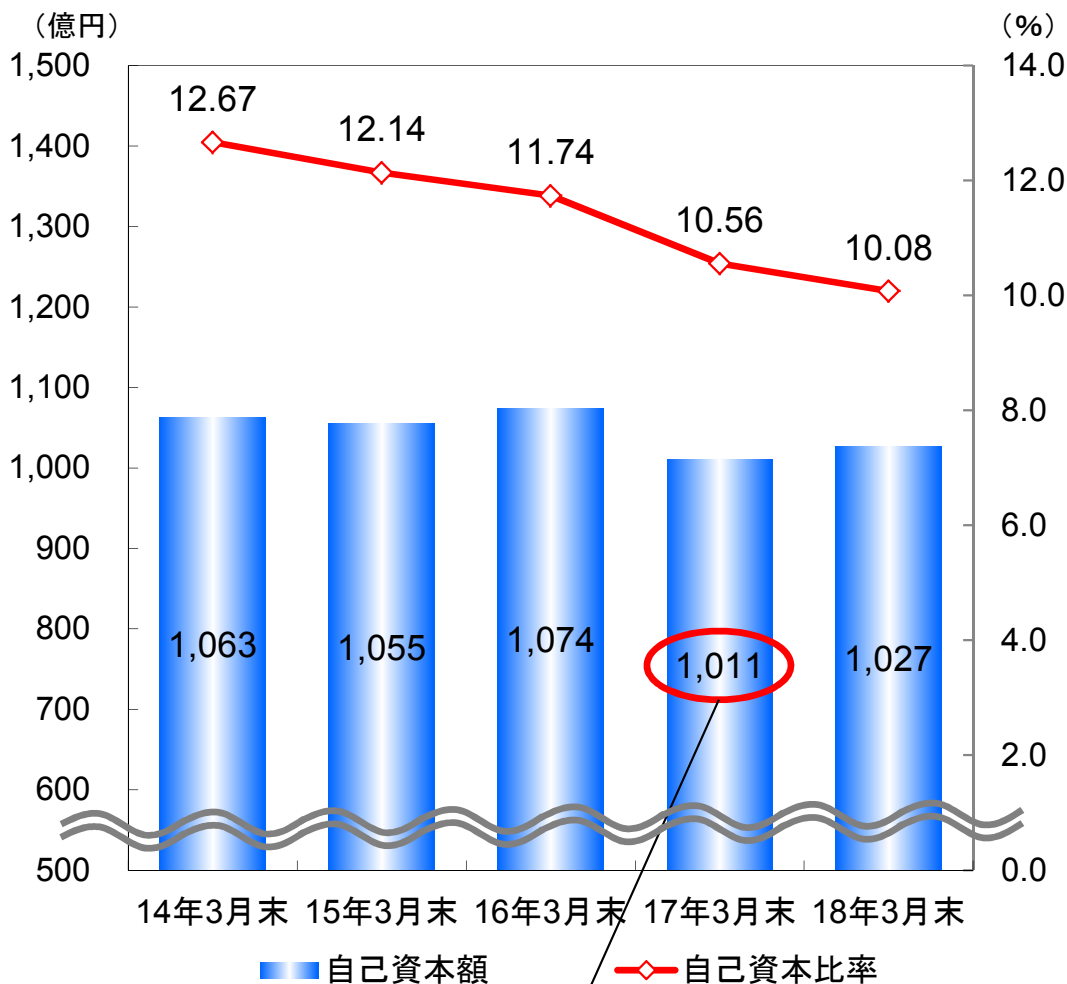
### 連携強化による金融サービスの充実



# 自己資本の状況

- 自己資本比率は、利益の積上げにより自己資本額は増加したものの、貸出債権を中心としたリスクアセットが増加したことにより低下。
- 自己資本比率は、連結ベースで10%以上を維持。

## 自己資本額・自己資本比率(連結)の推移



劣後ローンの期限前返済による減少

(単位:億円)

<連 結>	17年 3月末	18年 3月末
コア資本に係る基礎項目	1,028	1,053
コア資本に係る調整項目(△)	17	26
自己資本額	1,011	1,027
リスクアセット	9,567	10,189
<b>自己資本比率</b>	<b>10.56%</b>	<b>10.08%</b>
経過措置勘案前自己資本比率	10.32%	9.93%

<単 体>	17年 3月末	18年 3月末
コア資本に係る基礎項目	946	970
コア資本に係る調整項目(△)	18	27
自己資本額	927	943
リスクアセット	9,440	10,081
<b>自己資本比率</b>	<b>9.82%</b>	<b>9.35%</b>
経過措置勘案前自己資本比率	9.58%	9.20%

# 經營戰略

計画名称

## 『あおぎん Leading プラン』

【計画期間】  
2016年4月～2019年3月

資金供給をリード

地域経済活動の活性化に向けた  
資金供給機能の発揮

地域金融サービスをリード

お客さまに選ばれる金融サービスの  
提供による顧客基盤の拡大

地域活性化をリード

地方創生への取り組みを通じた  
地域活性化を牽引する役割の発揮

目指す姿

県内No. 1の信認と圧倒的な存在感を有し、地域活性化をリードする銀行

方針

現場営業力の強化

スピード



情報力



先見性

経営目標

経営目標		16年度	17年度
事業性貸出金、個人ローン 平残増加額合計 (2015年度比計画期間中累計)	+1,000億円以上	+526億円	<b>+854億円</b> (単年度+328億円)
当期純利益 (計画期間中)	30億円以上	46億円	42億円
自己資本比率 (計画期間中)	10%以上	連結 10.56% (単体9.82%)	連結 10.08% (単体9.35%)
創業・起業等支援先数 (計画期間中累計)	500先以上	143先	452先 (単年度+309先)

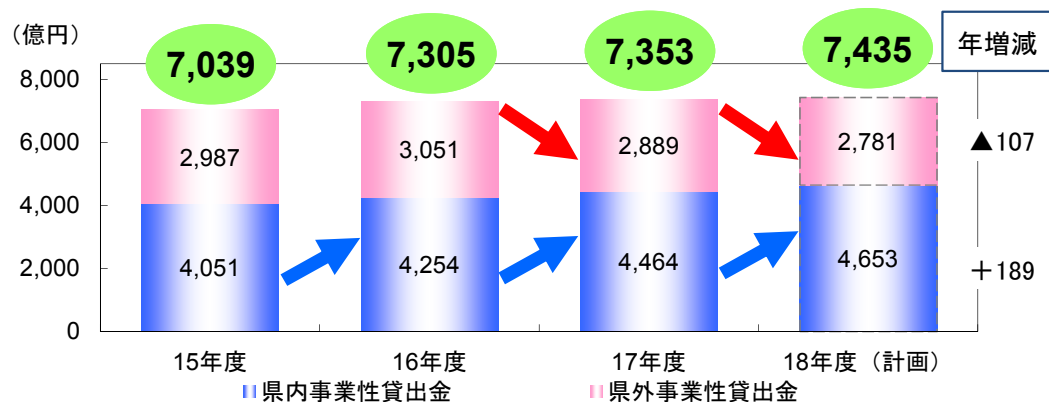
事業性貸出金	+314億円
うち大・中堅企業向け	▲294億円
うち中小企業向け	+608億円
個人ローン	+540億円

# 【法人営業戦略】収益増強への取り組み

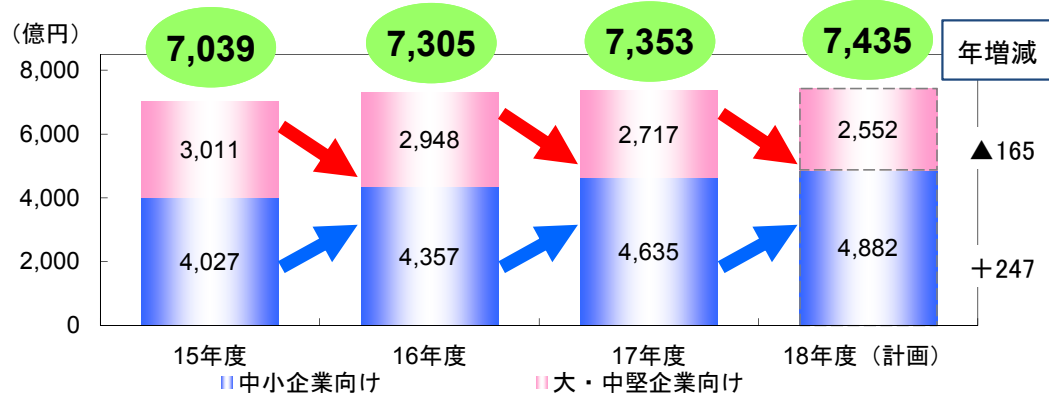
- 事業性貸出金は、主に収益性の高い県内を中心とした中小企業向け貸出へのシフトが進捗。
- ミドルリスク先への取組みによる県内事業性貸出金の利回り反転、法人役務取引の強化により、法人部門の収益力を強化。

## 事業性貸出金平残計画

### 地域別 平残計画



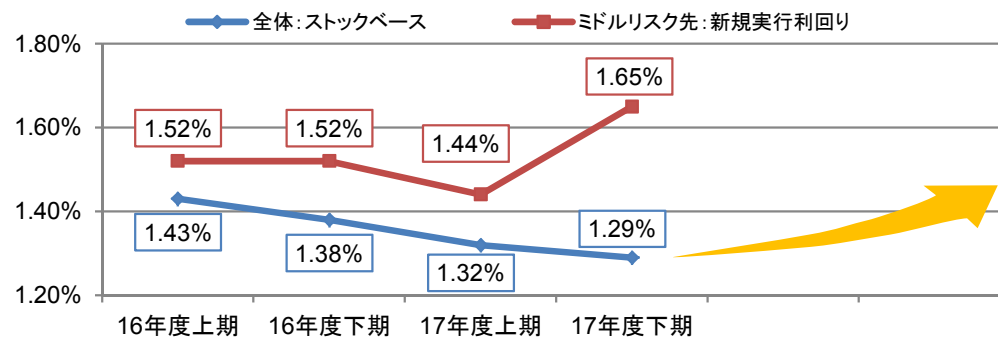
### 企業規模別 平残推移



事業性貸出金は県外から県内へのシフトを加速  
収益性の高い中小企業向け貸出金を増強

## ミドルリスク先への対応

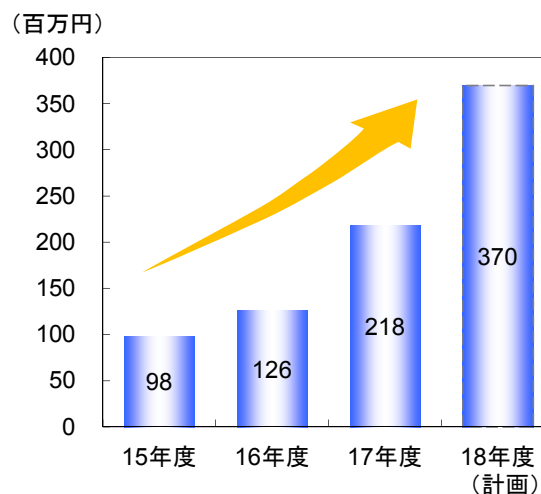
### 県内 事業性貸出金利回り推移



利回りの高いミドルリスク先への取組み強化により、  
県内事業性貸出金利回りは反転へ

## フィービジネスの強化

### 法人役務収益計画



#### 重点施策

##### ①事業承継・M&A

- ✓ 本部専門人員を増員
- ✓ 約400先へニーズヒアリングを実施

##### ②法人向け保険

##### ③シンジケート・ローン組成

最重点分野

# 【法人営業戦略】 成長支援に向けた取り組み

## 事業性評価シート

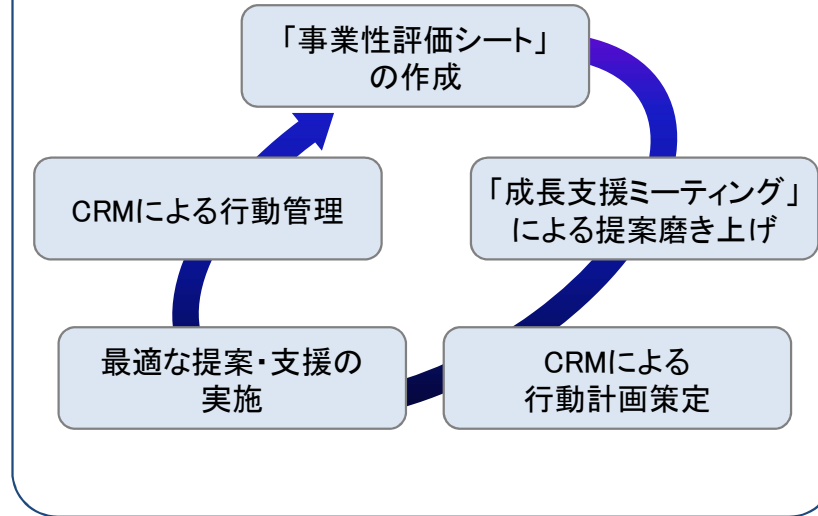
(17年度)

作成先数 207先

想定ニーズ 551件

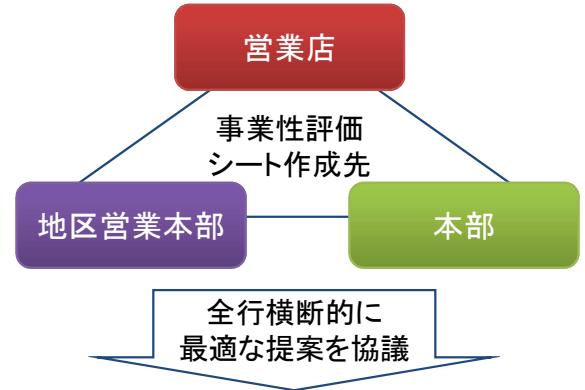
項目内訳		
ビジネスマッチング		97
事業承継		95
M&A		39
人材育成		31
その他		289

## 地域の核となる企業への取り組みを強化



## 成長支援ミーティング

(17年度下期より開始)



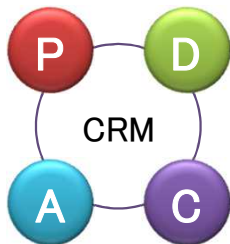
実施先数 76先

想定ニーズ 257件

## CRM(新営業支援システム)の導入

### 効率的な営業計画の策定

- ✓ 個社別推進方法の策定
- ✓ 最適な訪問スケジュール作成



### スピードある対応 情報活用によるニーズ発掘

- ✓ 情報を活用した営業活動徹底
- ✓ 事業性評価に基づく提案

### 積極的な営業活動

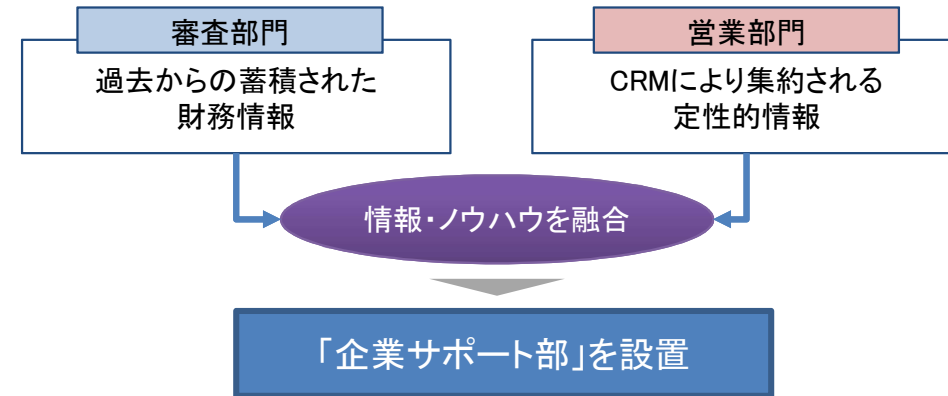
- ✓ 活動状況・実績の検証
- ✓ 営業戦略見直し

### 進捗状況のタイムリーな管理

- ✓ 訪問頻度、提案状況のチェック
- ✓ 目標対実績の管理

顧客情報の一元化による営業活動効率化  
営業店事務負担軽減による営業余力創出

## 本部機構の見直し



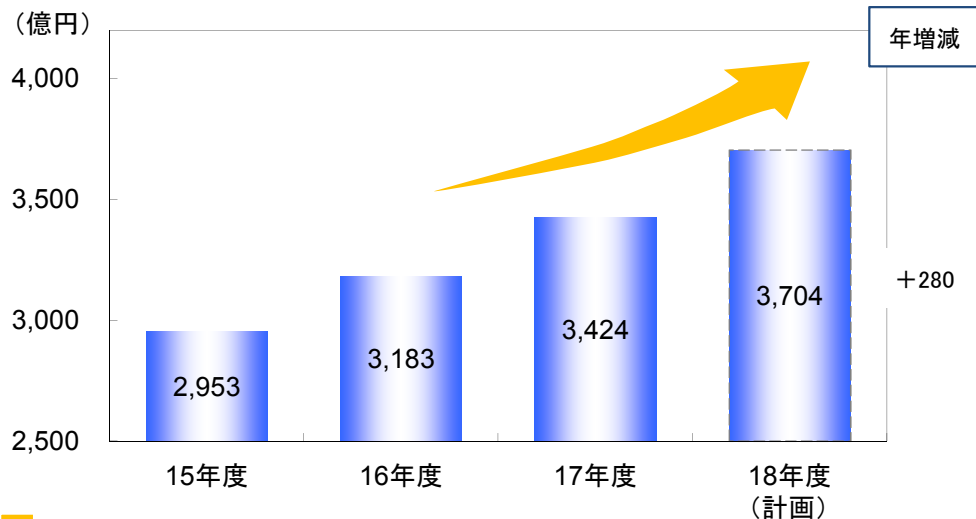
お客さまをよく理解し、最適な提案・支援を行うための体制を構築



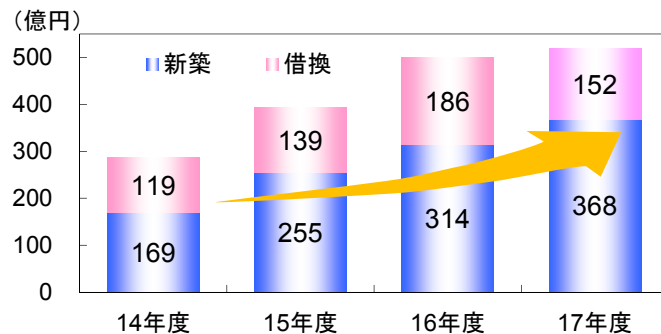
# 【リテール営業戦略】 個人ローン戦略

- 住宅ローンは新築案件を中心に増加推移。
- 消費者ローンは非対面チャネルの拡充により堅調に推移。新システム導入により、リスクセグメントの高度化を進めていく。

## 住宅ローン平残計画



## 住宅ローン資金使途別獲得推移

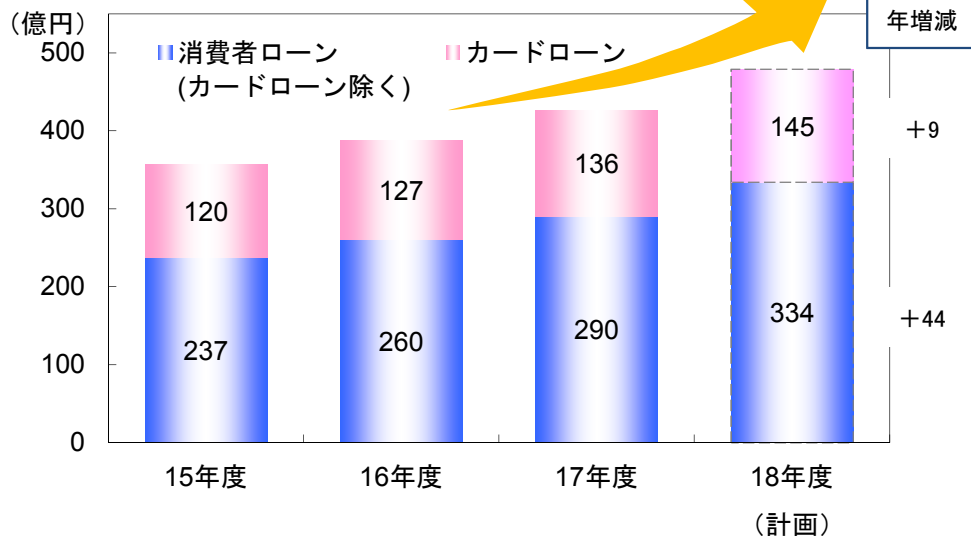


新築需要の  
取り込み強化

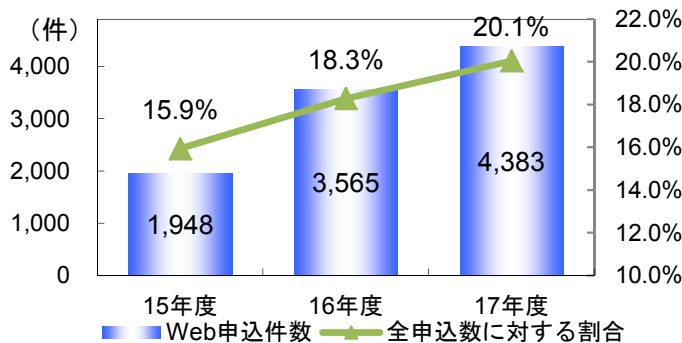
ローンプラザ営業を中心に新築案件取込増加

- ✓ 商品ラインナップの充実
- ✓ 県外マーケットでの営業強化

## 消費者ローン平残計画



## 消費者ローンWeb申込件数推移



無担保ローン  
自動審査システム  
の導入

非対面チャネル

Web完結型  
への移行

16年9月～ カード ローン	17年9月～ フリー ローン
----------------------	----------------------

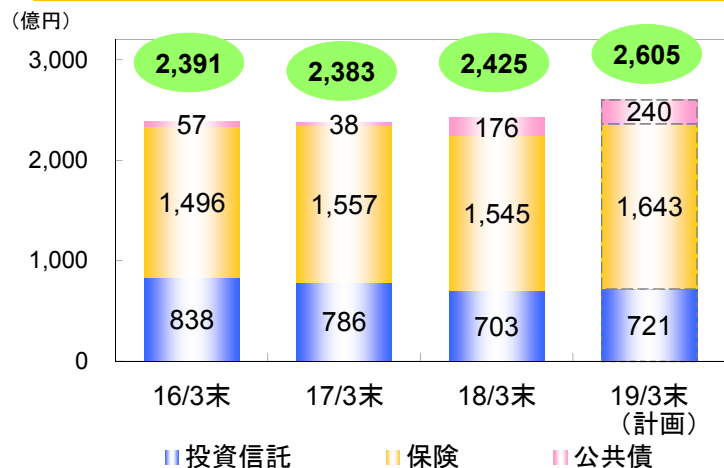
テレマーケティングの実施

- ✓ レスポンスのスピード化
- ✓ リスクセグメント高度化
- ✓ 事務効率化

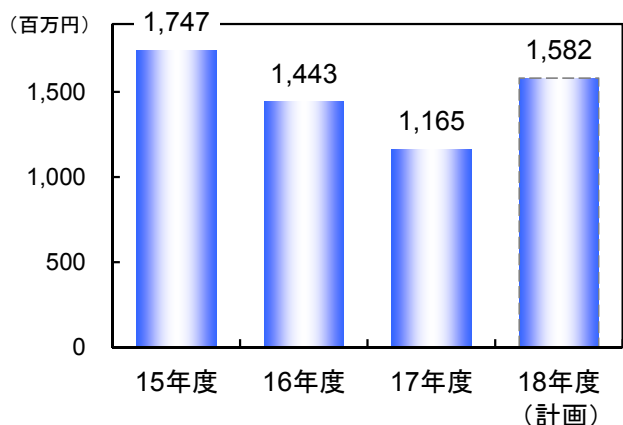
- 新型タブレット端末の全店導入により営業効率を向上し、提案営業力の強化を図る。
- 中長期的な資産形成支援を促進すべく、つみたてNISA、平準払保険、iDeCo等の提案を強化。

## 金融商品戦略

### 個人預かり資産残高計画

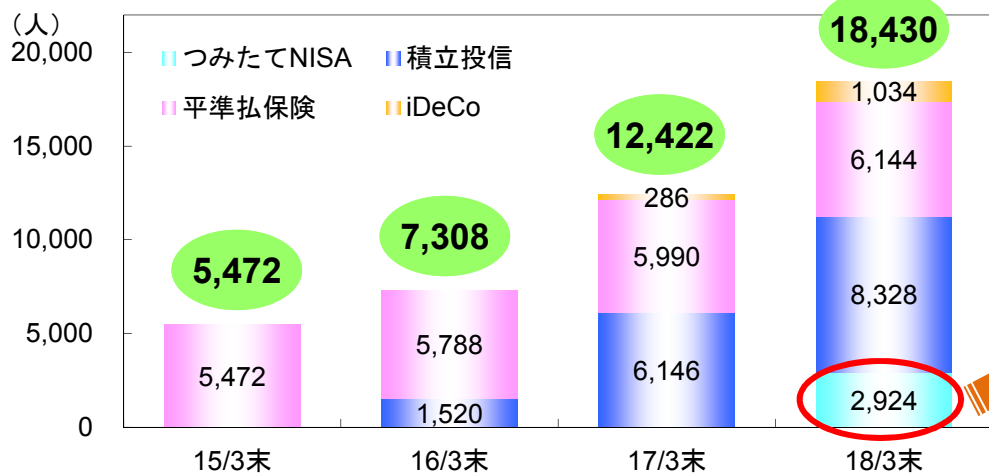


### 個人金融商品関連役務収益計画

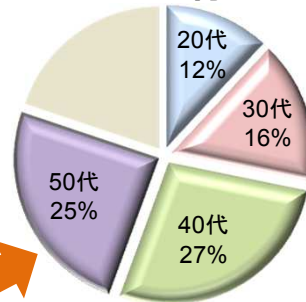


### 積立投信・平準払保険・iDeCo契約者数推移

※単純合算ベース



つみたてNISA契約者  
20~50代 約80%



### 新型タブレット端末の全店導入

17年11月~

ポートフォリオ提案機能の実装

18年6月~

適合性確認、投資信託購入・解約  
手続の電子化

18年10月~(予定)

保険購入(解約)手続の電子化

お客さまの手続負担軽減  
提案・申込業務の効率化

### 非対面チャネルでの金融仲介業務の取扱開始

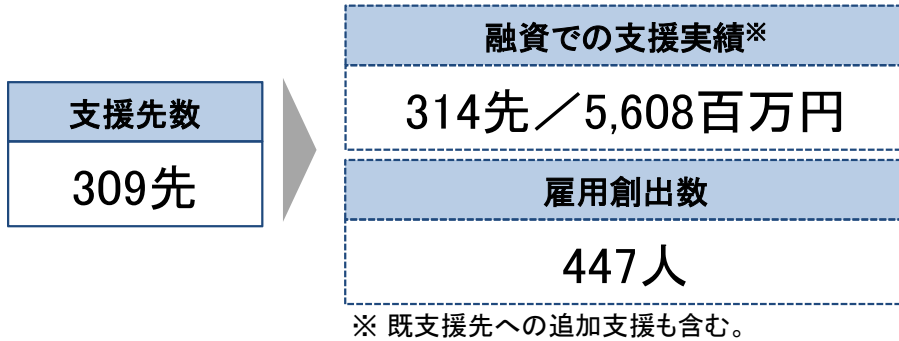
- ✓ 17年12月よりSBI証券との提携による取扱いを開始
- ✓ 非対面チャネルを活用し、資産形成層を中心としたマスリテール顧客層との取引を拡充

# 地方創生への積極的な取り組み

- 創業・起業等支援への積極的な取り組みにより、地域の雇用創出にも貢献。
- 外国人観光客増加に対応するため、関係機関と連携しキャッシュレスサービスの普及を推進。

## 創業・起業等支援

### 2017年度 創業・起業等支援実績



### 特定創業支援事業

国から認定された特定創業支援事業者(当行)が行う創業希望者等向け支援事業

県内2市町村にて支援事業を実施

<特定創業支援事業>  
創業セミナー開催

セミナー参加者は創業時メリットを享受(税制優遇等)

### ファンドを通じた地域企業への投資

- GPS位置情報と通信を組み合わせた商品開発事業を有するベンチャー企業への投資。
- 鼓膜ではなく、骨を介して聞く「骨伝導ヘッドセット」は、当行でも採用。



### クラウドファンディング



あおもり藍



タムラシードル

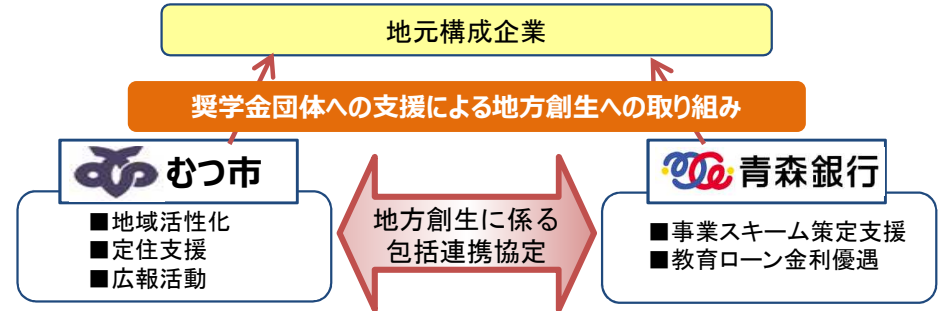


## 地方創生に向けた連携強化

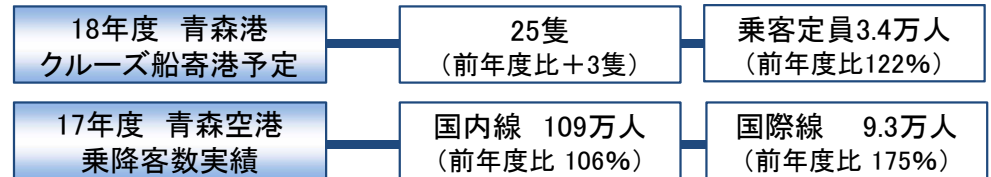
### あおざん地方創生コンソーシアム

✓ 構成企業・団体は当初(17年4月)の22先から26先へ拡大(18年3月末現在)

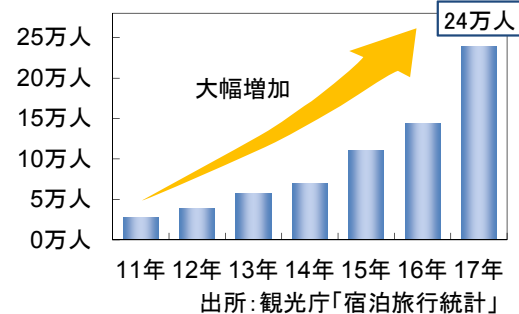
### 下北地域奨学支援プログラム ~おかえり奨学金制度~



## 観光振興



### 外国人の青森県内延べ宿泊者数



### 外国人観光客向けキャッシュレスサービスへの対応



- 中長期的な視点からインカム収益の向上およびキャピタル益確保に向けた取り組みを実施。
- 市場環境の変化に応じて、機動的に資産配分をコントロールし、質の高いポートフォリオを構築。

## 個別投資戦略

### 円建債券

- 円金利リスク量及びデュレーションを抑制的にコントロールした投資
- アセットスワップへの取り組み

### 株式

- 株式市場の変動を捉えた機動的な売買

### 投資信託

- 低収益資産、低流動性資産を売却
- REIT、オルタナティブ戦略ファンドへの投資

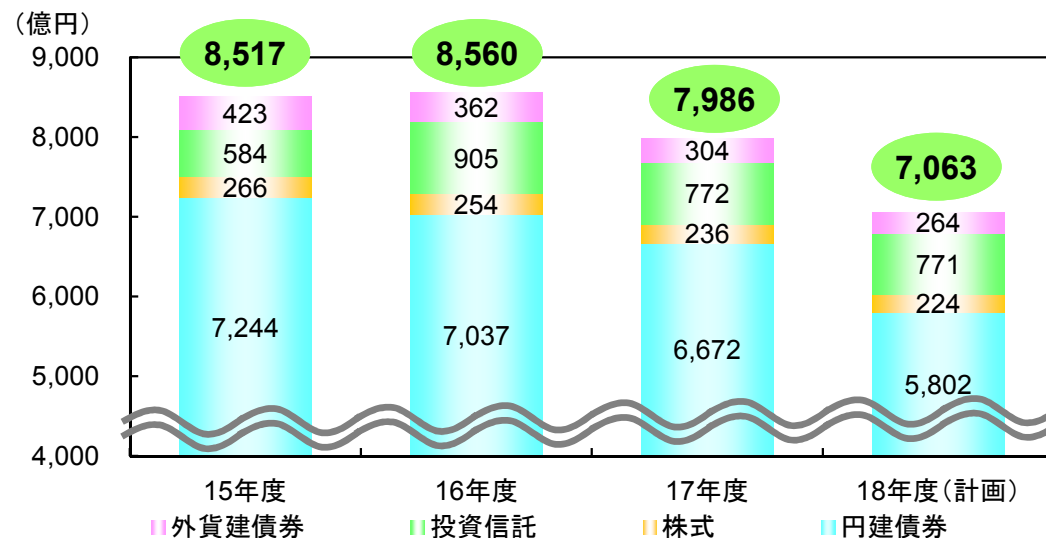
### 外貨建債券

- 米金利リスク資産は、利上げ見通しを踏まえて変動債・仕組債等へ投資
- 米国金利リスク資産以外へは、ユーロ建て国債等へ投資

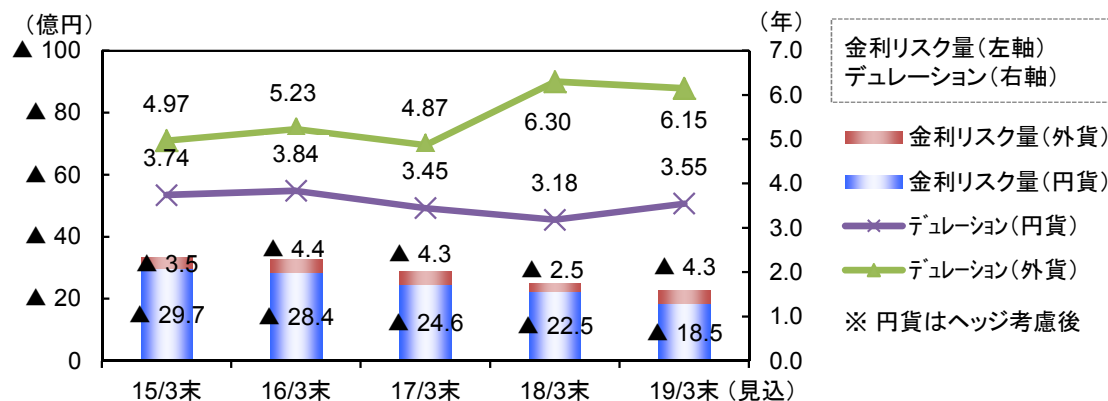
- ファンドへの投資を通じた、トレーニー派遣による人材育成
- 新有価証券システム導入によるリスク管理の高度化

先行きを見据えたインカム・キャピタル収益の向上  
機動的な資産配分コントロールによるポートフォリオ構築

## 投資計画(平残)

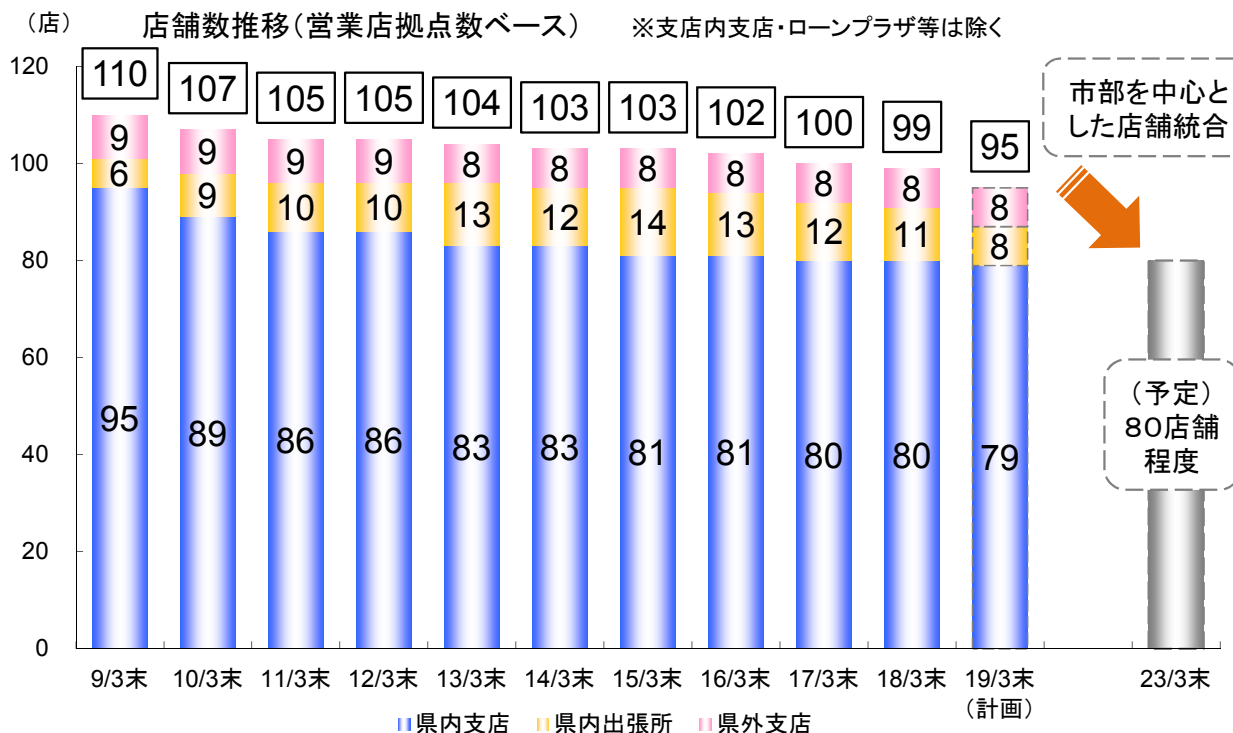


## 金利リスク量(10BPV)とデュレーション



# 生産性向上への取り組み（店舗戦略および戦略的人材配置）

## 店舗戦略



## 地域の中核となるフルバンキング店の拡充

- ✓ 五所川原支店新築移転オープン (18年5月)
- ✓ 近隣出張所と統合のうえ、営業人員を集約
- ✓ 近隣市町村も含めた広域営業や休日拠点としての活用も視野に入れ、店舗機能を拡充



## 移動店舗車の導入

- ✓ 銀行窓口機能とATMを搭載した移動店舗車を導入 (18年7月予定)
- ✓ 既存の店舗ネットワークを補完する他、休日営業やイベント会場等への出店により、顧客接点を拡大

## マーケットに応じた戦略的人員配置

行内資格の認定状況(18年3月時点)

法人営業	法人フィナンシャルアドバイザー	82名
預かり資産	マネーカウンセラー	157名
個人ローン	ローンアドバイザー	91名

- ✓ 行内資格保有者をマーケットに応じて戦略的に配置し、金融サービスの質を向上

向こう5年間の店舗統合計画を決定し、将来発生する費用について減損処理を実施

店舗統合によるフルバンキング店への営業力集中

地域の中核となるフルバンキング店の大規模化をベースとした営業力の強化・金融サービスの充実

営業力の集約

営業エリアの広域化

「中核店舗」によるエリアカバー

「営業人員集約化」によるサービスの質の向上

「代替チャネル」による金融機能拡充

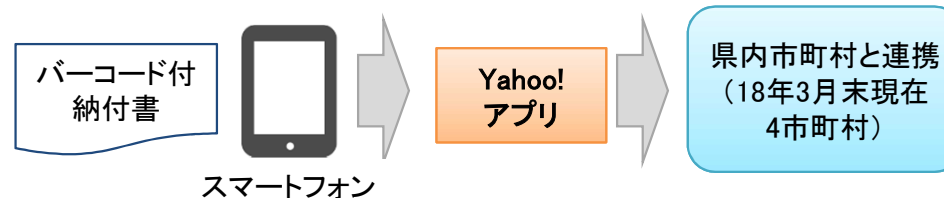
- 電子マネー等との連携を強化し、キャッシュレス化を推進。
- ダイレクトチャネル戦略やFinTechの活用等により、お客さまの利便性向上・生産性の向上を図る。

## キャッシュレス化の推進

普通預金口座から電子マネー等への即時チャージ・決済が可能



窓口に行かなくても税金の納付が可能



## ダイレクトチャネル戦略

「全国どこでも使える・いつでもつながる」の実現

T-POINT  
も貯まる

### 本部営業(オンライン対応)強化

アプリバンキング

インターネット支店

完全非対面ローン  
(17年9月～商品拡大)

IB機能追加  
(外貨・積立投信)

### 24時間365日対応

IB・ATM本支店振込  
24時間化

IBヘルプデスク  
24時間化

全銀24・365対応  
(18年10月予定)

コンビニATM24時間化  
(18年3月～)

### ATM提携拡大

Pay-easyのATM支払  
(18年2月～)

### 首都圏でのリアル店舗の代替

「銀行手続の窓口」への参加

## FinTechへの取り組み

### RPAの導入

- ✓ 定例事務の時間削減により、本部業務の効率化を図る。

### Japan Digital Designとの提携

- ✓ MUFG子会社と提携し、銀行業の高度化・利便性の向上に資する取組み。

### 金融サービスプラットフォーム

- ✓ ブロックチェーン技術を活用。
- ✓ 金融サービスを共同提供することによるコストダウンを図る。

### 内外為替一元化コンソーシアム

- ✓ 国内外為替の一元化や24時間リアルタイム決済等の商用化を検討。

- 創業140周年を迎えるにあたり、当行のCSRへの取り組み方針をまとめたCSRレポートを作成
- ステークホルダーとの共通価値創造に向けた活動を積極的に展開

## あおぎんCSR活動方針

**【活動方針1】**  
豊かなふるさとへの貢献

〈あおぎん〉は、ふるさとがより輝きを増して未来へ向かっていけるように、地域社会の社会的課題解決に向け取り組んでまいります。



白神山地 植樹活動

**【活動方針2】**  
皆さまの“あした”をサポート

〈あおぎん〉グループが一体となってお客さまに最適なソリューションを提供し、皆さまの「あした」の創造をサポートしてまいります。

畜産農家への協調融資



**【活動方針3】**  
働きがいのある職場づくり

〈あおぎん〉では、職員が働きやすい環境の整備を進めるとともに、コミュニケーションを密にし、グループの一体感・総合力を高めてまいります。



イクボス宣言

**【活動方針4】**  
“企業価値”の向上

〈あおぎん〉は、地域やお客さまの課題解決に取り組みながら、同時に経営基盤の強化・業績の向上も実現していく企業活動を推進してまいります。

「あおぎん賞」表彰式



# コーポレート・ガバナンスの充実

## 経営の「監督」と「執行」の分離と取締役会の構成

- ① 執行を兼務する取締役を執行役員に移行し取締役会をスリム化
- ② 社外取締役を増員し、社外の割合は3分の1以上へ
- ③ 取締役会は知識・経験のバランス、ジェンダーを含めた多様性を確保

取締役会の意思決定機能および監督機能を強化

### 取締役会の構成

業務執行  
取締役



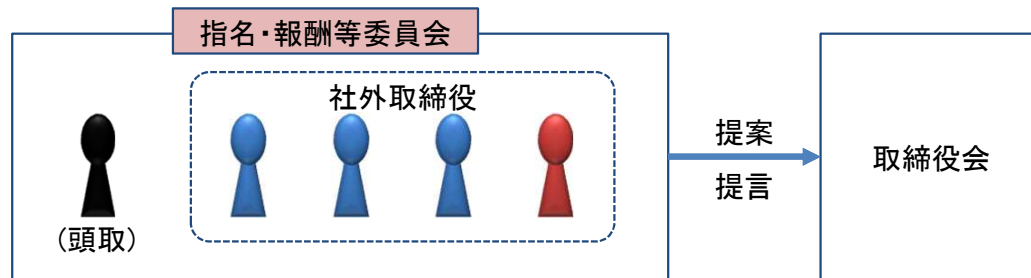
非業務執行  
取締役



※(監)は監査等委員である取締役

	改選前	改選後	増減
取締役	13名	9名	▲4名
うち社外取締役	3名	4名	+1名
社外取締役の割合	23.0%	44.4%	+21.4%

## 指名・報酬等委員会の新設



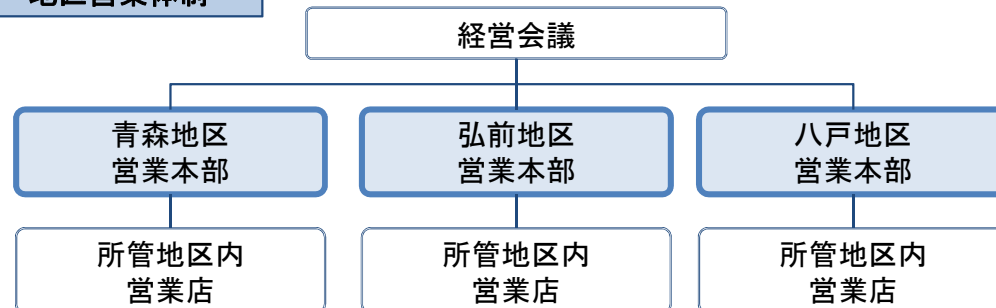
取締役・執行役員の指名・報酬等について審議し、  
取締役会に提案・提言することで経営の透明性を確保

## 執行体制の強化(「地区営業体制」の見直し)

- 地区営業本部へ融資決裁権限等の権限を付与
- 担当地区を見直し、一部県外を含めたエリアをカバー

スピードある対応と地域に密着した総合的な支援を提供

### 地区営業体制



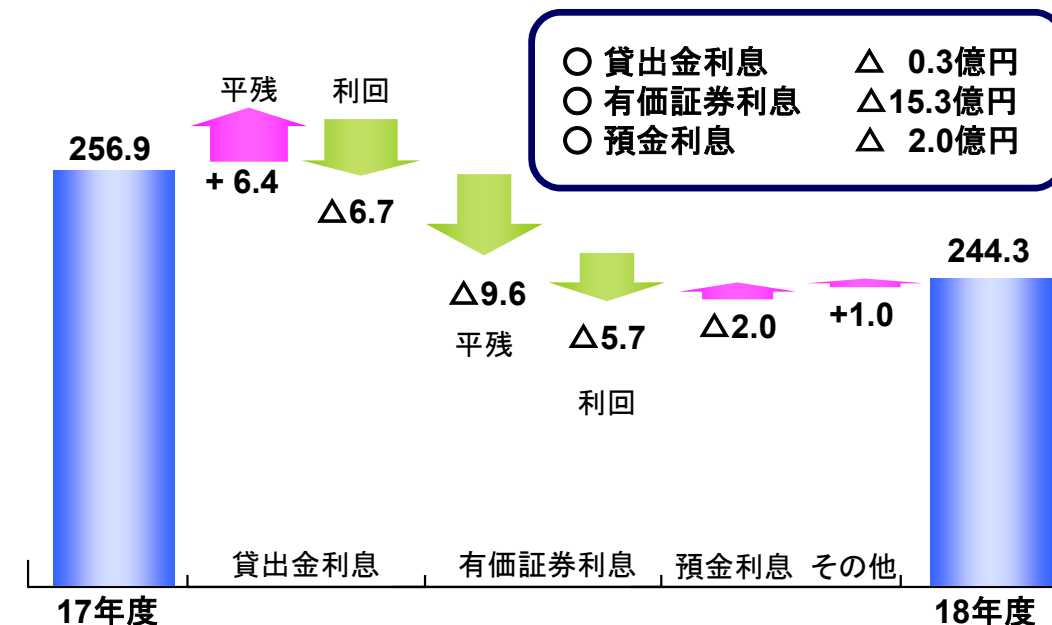


# 2018年度 収益計画

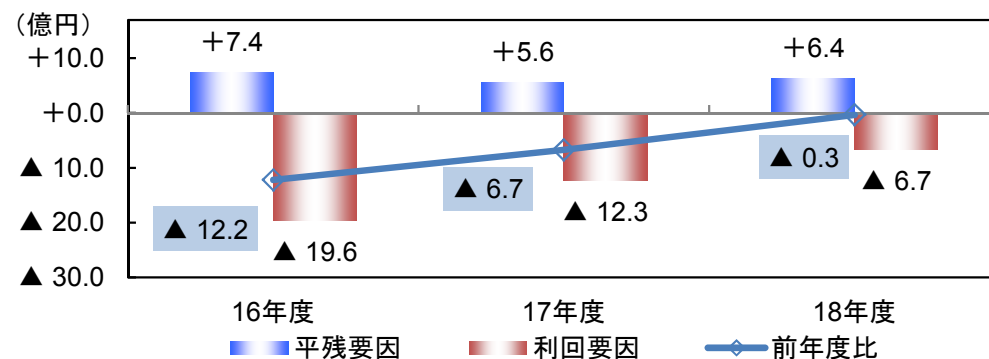
(単位:億円)

	17年度	18年度	増減
業務粗利益	271	281	+9
(コア業務粗利益)	288	281	△6
資金利益	256	244	△12
役務取引等利益	30	36	+6
その他業務利益	1	0	△0
(国債等債券損益)	△16	0	+16
経費	230	234	+4
人件費	120	120	+0
物件費	96	100	+3
実質業務純益	41	47	+5
コア業務純益	58	47	△11
一般貸倒引当金繰入額 I	-	△0	△0
業務純益	41	47	+5
臨時損益	15	0	△15
うち株式等損益	8	5	△3
うち不良債権処理額 II	0	2	+2
うち貸倒引当金戻入益 III	5	-	△5
(与信費用 I + II - III)	△5	2	+7
経常利益	56	47	△9
特別損益	△8	△1	+6
当期純利益	42	34	△8
連結経常利益	60	51	△9
連結当期純利益	42	35	△7

## 資金利益の増減要因



## 増減要因別貸出金利息計画



貸出金ポートフォリオのリバランスにより、貸出金利息の減少幅は縮小

## 株主価値向上に向けた取り組み

○ 安定配当を継続することにより、株主還元の充実を図り、株主価値向上に努めてまいります。

## 株主還元の推移

(単位: 億円)

	13年度 (※3)	14年度	15年度	16年度	17年度	平均
1株当たり年間配当金(※1)	7円	6円	6円	6円	60円	—
配当金総額 ……A	14	12	12	12	12	12
自己株式取得額 ……B	0	0	9	0	0	1
当期純利益(連結) ……C	46	108	57	49	42	61
配当性向(※2)	30.4%	11.3%	21.1%	24.6%	28.4%	23.1%
株主還元率(A+B)/C	30.7%	12.1%	37.0%	24.6%	28.4%	26.6%

2018年度  
年間配当金予定  
60円

※1 17年10月1日付で株式併合(10株につき1株の割合)を実施しており、17年度は株式併合実施後の金額を記載。

※2 配当性向=1株当たり年間配当額/1株当たり当期純利益(連結)

※3 創立70周年記念配当1円を含む

## 1株当たり指標の推移

(単位: 円)

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度
1株当たり当期純利益(連結)	229.7	529.9	284.3	243.9	210.6
1株当たり純資産(連結)	4,839.3	5,724.6	5,870.6	5,790.2	5,919.8

※ 17年10月1日付で株式併合(10株につき1株の割合)を実施しており、株式併合実施後として算定。



本日の説明資料についてのご照会等は下記までお願いいたします。

《お問い合わせ先》

青森銀行 総合企画部広報室

IR担当 工藤

TEL : 017-777-1111

FAX : 017-777-1006

E-mail : [kouhou@a-bank.co.jp](mailto:kouhou@a-bank.co.jp)

URL : <http://www.a-bank.jp/>