

平成22年3月期 会社説明会



平成22年5月31日



目 次

⊗ 経 営 概 況 ⊗	
◆平成21年度決算 収益概要	1
◆預金・貸出金の状況	2
◆有価証券の状況	3
◆不良債権の状況	4
◆経費の状況	5
◆自己資本の状況	6

⊗ 経 営 戦 略 ⊗	
1. 中期経営計画	
◆前中期経営計画の総括	7
◆計画のコンセプト・概要・全体像	8~10
◆基本戦略Ⅰ	11~16
調達基盤強化を軸とした収益力の向上	
◆基本戦略Ⅱ	17~19
生産性の向上	
◆基本戦略Ⅲ	20
人材育成の強化	
◆基本戦略Ⅳ	21
産業育成・企業支援	
2. 平成22年度収益計画	22
3. 経営改革に向けた取り組み	23
4. 配当方針	24

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。

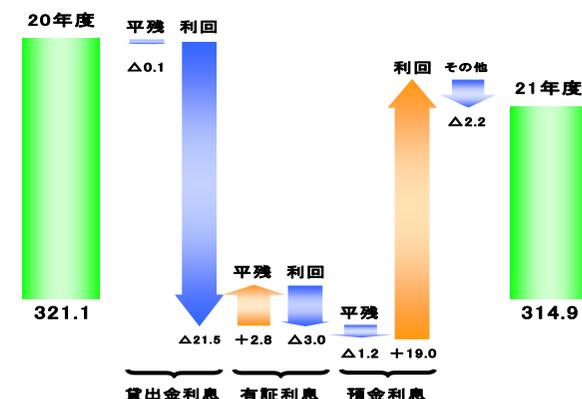
經營概況

(単位:億円)

	20年度	21年度	増減
業務粗利益	272	352	80
(コア業務粗利益)	349	343	△5
資金利益	321	314	△6
役務取引等利益	27	27	△0
その他業務利益	△76	10	86
(うち国債等債券損益)	△76	9	86
経費	270	265	△5
人件費	136	135	△1
物件費	122	117	△4
コア業務純益	78	77	△0
一般貸倒引当金繰入額 I	△11	10	21
業務純益	12	76	64
臨時損益	△152	△46	106
うち株式等損益	△18	1	19
うち不良債権処理額 II	125	35	△90
(与信費用 I + II)	114	45	△69
経常利益	△140	30	170
特別損益	△1	△2	△0
当期純利益	△132	21	153

＜資金利益増減要因＞

貸出金利息 △21.6億円減少
 有価証券利息 △0.2億円減少
 預金利息 17.8億円減少



減損処理額の減少

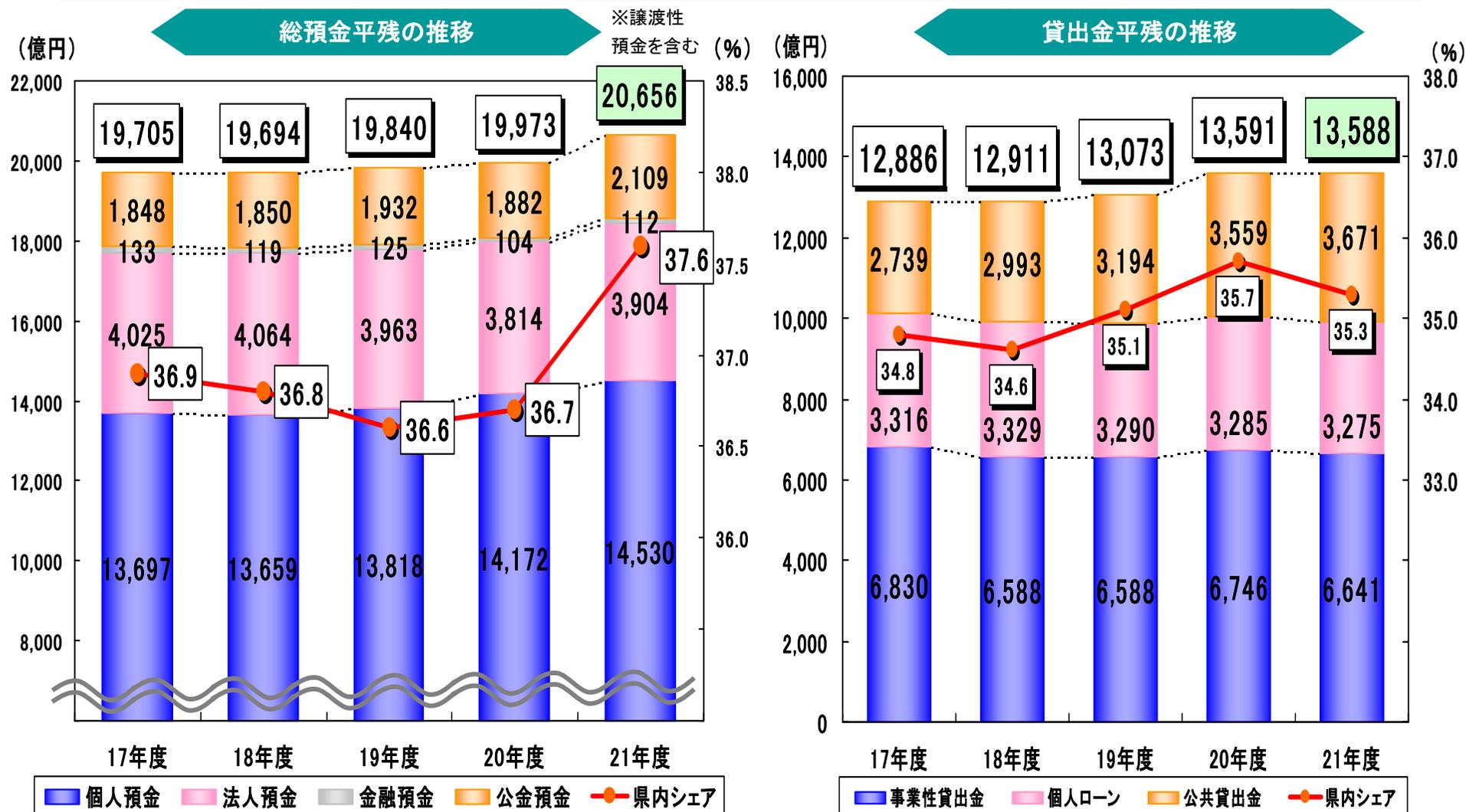
システム共同化に伴う支出増加を上回る経費削減の推進

個別貸倒引当金繰入額の減少

※コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券損益

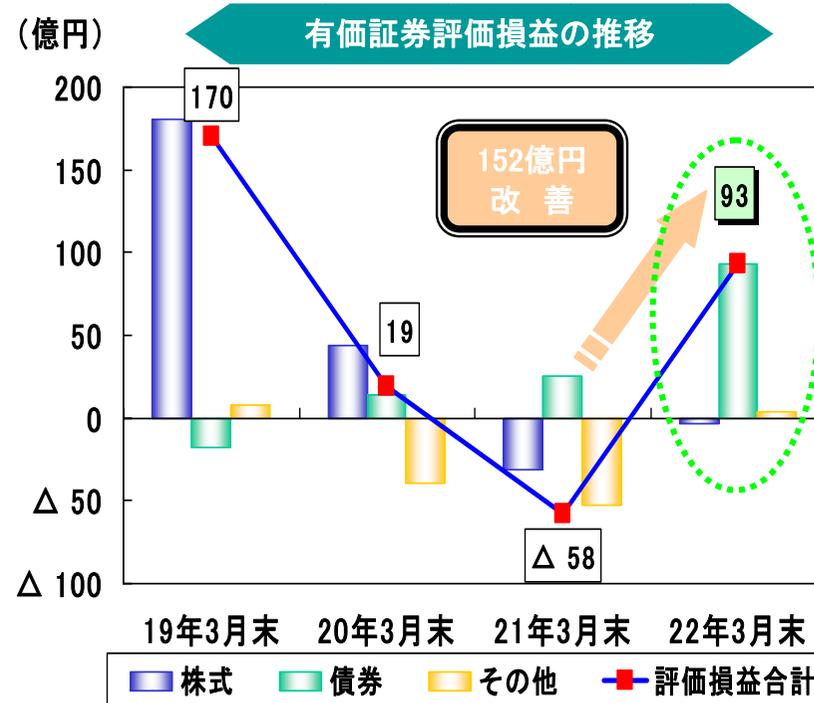
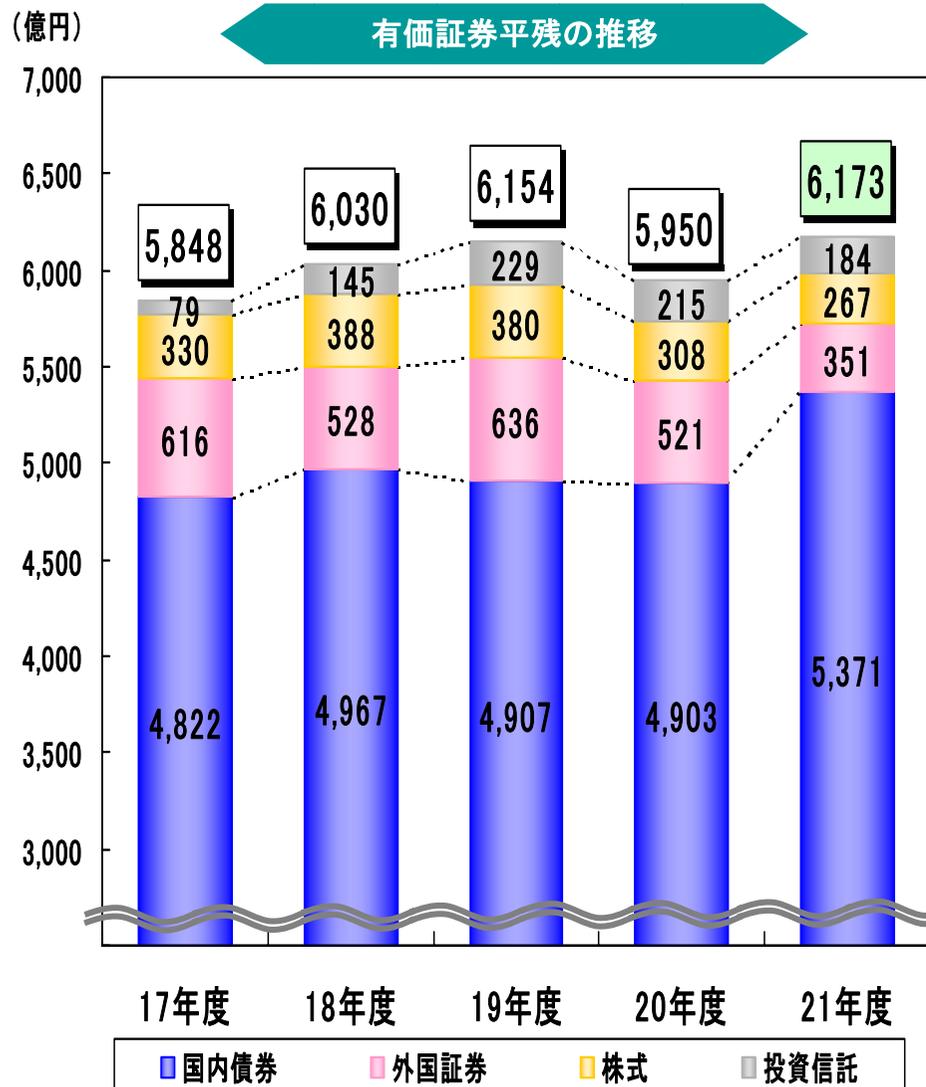
預金・貸出金の状況

- 個人預金が堅調に推移し、預金平残は前期比+683億円増加(増加率3.4%)と順調に推移
- 法人向け貸出金の減少などにより、貸出金平残は前期比△3億円の減少



有価証券の状況

- 国債などを中心に国内債券は増加基調、外国証券などは残高圧縮
- 有価証券評価損益は、21年3月末比152億円改善し、93億円の評価益に転じる



22年3月末有価証券評価損益内訳 (単位: 億円)

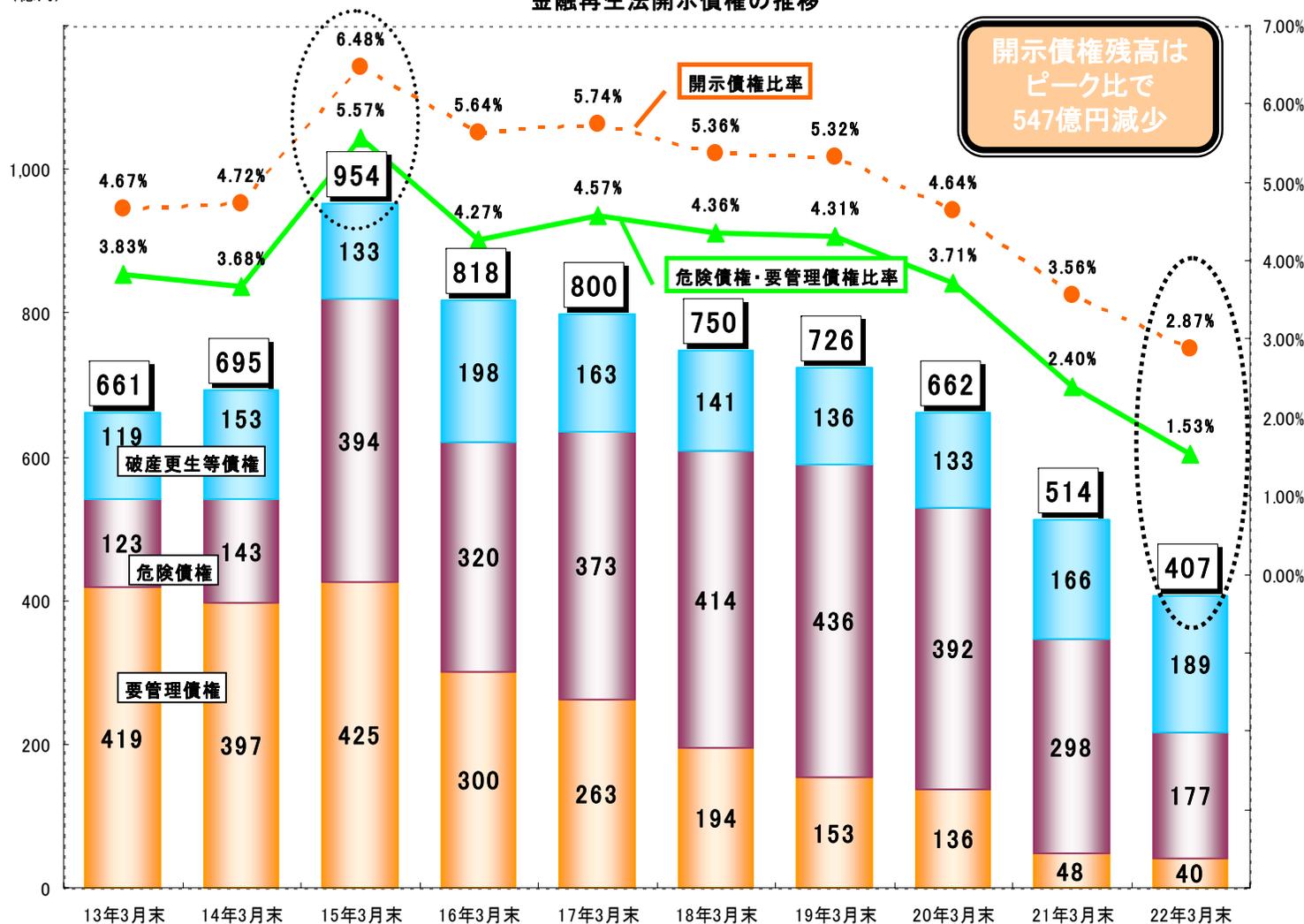
	評価損益		
	評価益	評価損	
有価証券合計	93	145	51
株式	△ 3	20	24
債券	93	98	4
その他	4	26	22

不良債権の状況

- 開示債権残高はピーク比で547億円減少、開示債権比率も2%台まで低下
- 危険債権・要管理債権の比率は2%を切る水準で推移し、今後の与信費用増加の可能性は低下している

(億円)

金融再生法開示債権の推移

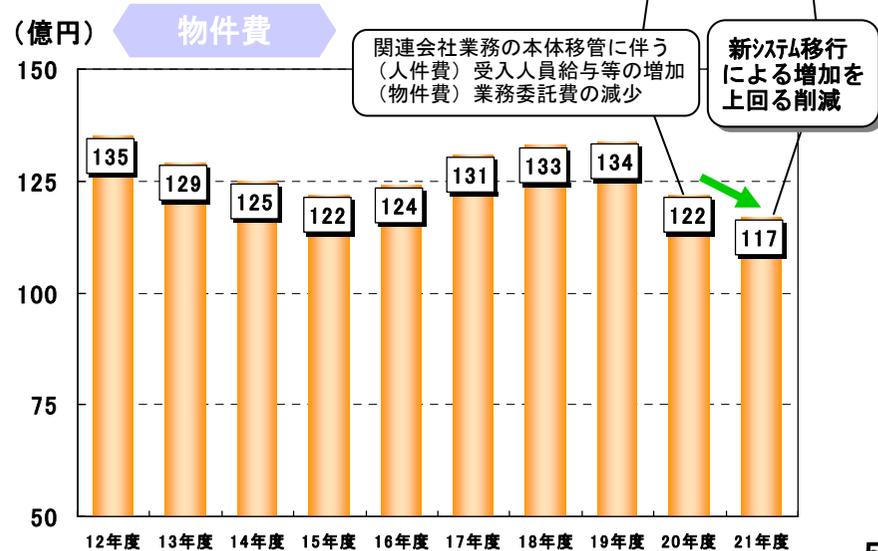
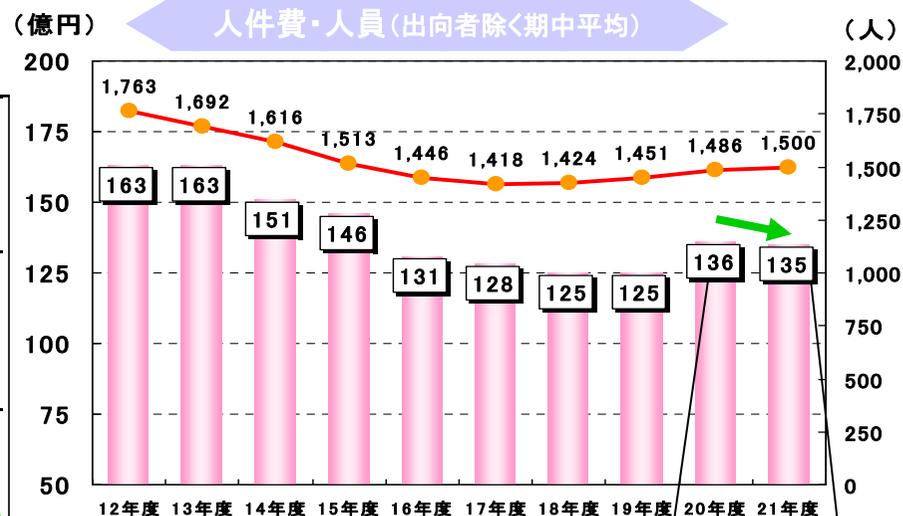
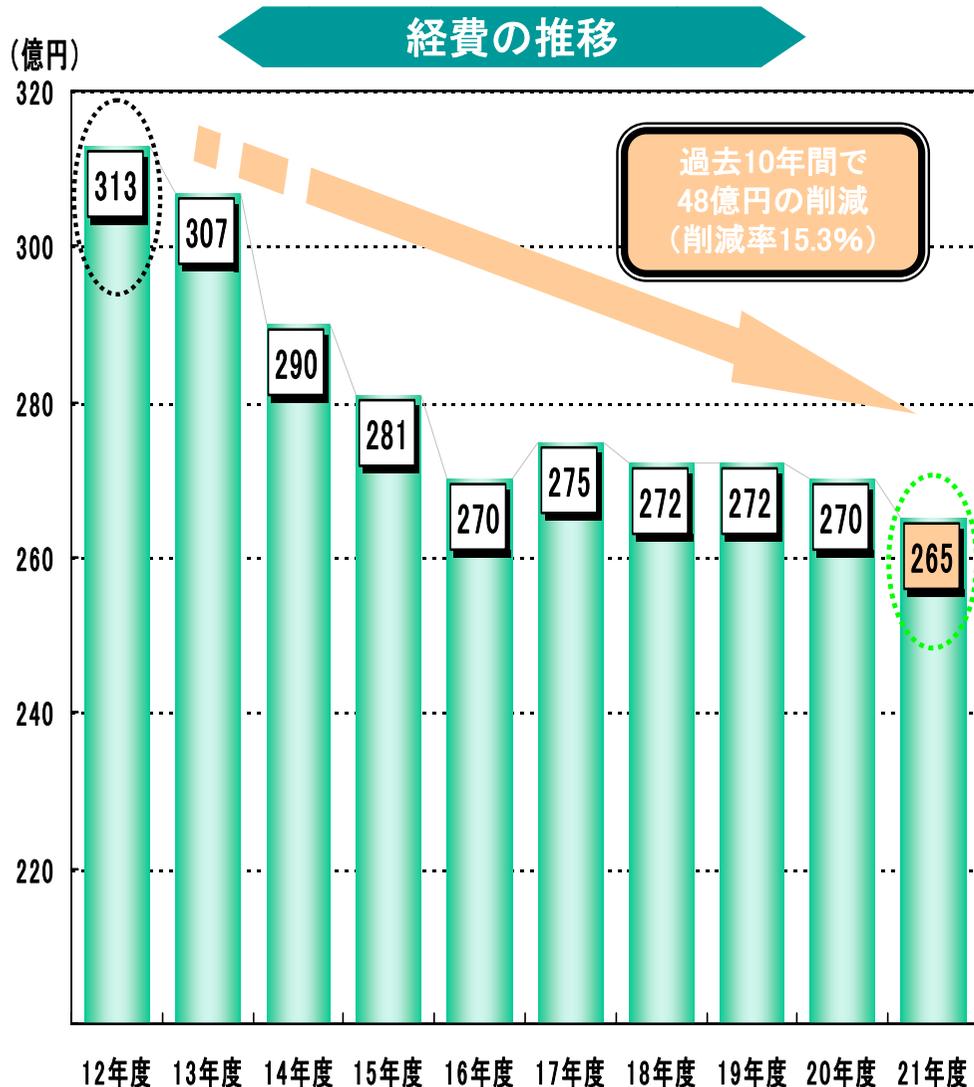


金融再生法開示債権		引当基準
開示債権	保全率	
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	100%	Ⅲ、Ⅳ分類に対し100%の償却・引当
危険債権	93.5%	Ⅲ分類に対し予想損失率に基づき引当
要管理債権	62.3%	貸倒実績率に基づき引当
要管理債権以下先合計	93.4%	
正常債権		

※22年3月末現在

経費の状況

- 人件費、物件費を合わせた経費全体では過去10年で最も低い水準まで低下
- 21年度は経費削減に向けた取り組みにより、新システム移行費用などを吸収し、前期比5億円減少



自己資本の状況

公募増資による資本増強、利益積上げなどにより、
22年3月末自己資本比率は12.23%(21年3月末比+1.91%)に上昇

公募増資の実施(21年10月)

- 発行形態 : 公募増資+オーバーアロットメントによる売出し(第三者割当型)
- 募集株式数: 34,500千株(オーバーアロットメントによる売出しを含む)
- 増資金額 : 86億円

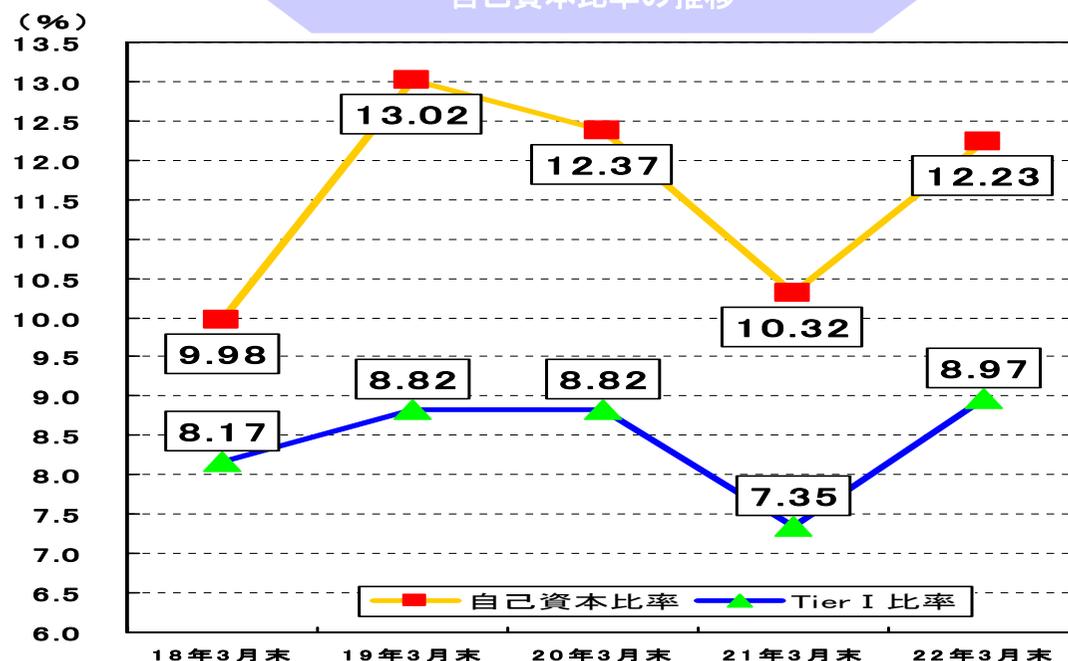
将来のリスクに備え
経営の健全性を確保

従来にも増して強固な
財務基盤を確立

長期かつ安定的な資金
提供を通じた地域金融
システムの安定化

地域・お客様・株主の皆さまとともに歩み、
ともに成長していく銀行を目指してまいります

自己資本比率の推移



自己資本比率内訳

(単位: 億円/%)

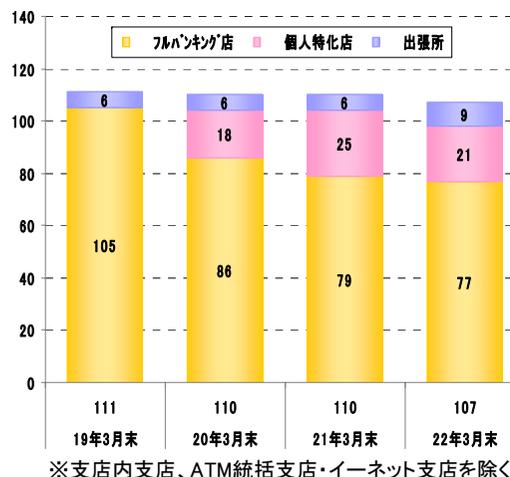
	21年3月末	22年3月末	増減
基本的項目(Tier I)	617	714	96
補完的項目(Tier II)	261	271	9
自己資本額	866	973	107
資産(オン・バランス)項目	7,497	7,080	△ 417
オフ・バランス取引項目	201	189	△ 12
オフ・リスク(8%除算後)	692	684	△ 8
リスクアセット 計	8,392	7,954	△ 437
自己資本比率	10.32	12.23	1.91
Tier I 比率	7.35	8.97	1.62

経営戦略
～第13次中期経営計画～

前中期経営計画(第12次中計)における主な取組み実績

営業力の強化

- 全店フルバンキング体制の見直し
マーケットに応じた個人特化店の展開と軽量化(出張所化)の促進
- 県外営業拠点の再構築
仙台・盛岡地区に推進チームを設置し、営業力を強化(県外一般貸出金は3年間で634億円増加)



経営資源の有効活用

- グループ経営の再構築
関連会社3社の業務について、銀行本体への移管を実施(うち2社は清算)
- 基幹システムの共同化
21年5月地銀共同センターへの移行を完了

リスクマネジメントの高度化

- 貸出資産の健全化
事業再生支援、経営改善支援などの強化により、不良債権残高は大幅に圧縮

経営目標(主要計数)の推移

	19年度実績	20年度実績	21年度実績	21年度中計計画
コア業務純益	88億円	78億円	77億円	100億円以上
OHR※ ※コア業務粗利益ベース	75.5%	77.5%	77.2%	70%台前半
不良債権比率※ ※リスク管理債権比率	4.6%	3.5%	2.8%	4%前半
県内預金シェア※ ※ゆうちょ銀行を除く	36.6%	36.7%	37.6%	40%以上
県内貸出金シェア※ ※ゆうちょ銀行を除く	35.1%	35.7%	35.3%	40%以上

営業体制面の見直し、徹底した効率化の促進など一定の成果を挙げたが、収益性指標は目標に達せず

■ 環境認識と経営課題

地域を取り巻く環境

- 人口減少と少子高齢化の進展
- 事業所・従業員数の加速度的減少
- 企業倒産増加の懸念

地域経済の低迷

当行の内部環境

- 預貸金の伸び悩みとスプレッド縮小
- 営業余力(時間・人員)の減少
- 高コスト体質

収益力・経営体力の低下

金融機関を取り巻く環境

- 競争の激化と金融再編の加速
- 規制緩和に伴う異業種参入の増加
- 国際会計基準適用等に向けた動き

競争の激化と健全経営の要請

「収益力の向上による経営体質の改善」、「地域経済活性化への貢献」が主要な経営課題

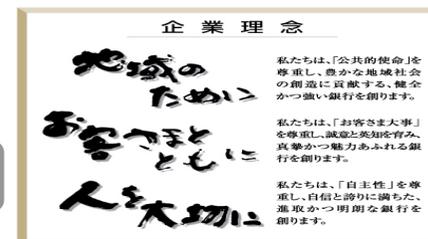
■ 当行の目指すべき姿

地域を元気にし、お客さまから選ばれ続ける「強い」銀行

地域経済の牽引役

お客さまからの信認

強靱な経営体質



■ 中期経営計画の位置づけ



■ 中期経営計画名称

『アクティブ・チェンジ』 ～力強く・生き活きと・飛躍的に～

力強く

成長モデルの構築と
生産性の向上による
強い経営体質への転換

生き活きと

地域経済の活性化と
活力ある組織への転換

飛躍的に

従来型価値観からの
脱却による創造的な
成長ステージへの転換

■ 計画期間

平成22年4月～平成25年3月(3年間)

■ 取組方針

- 資金量拡大による成長モデルを構築し、効率的な経営体質への転換を図ります。
- 限られた経営資源を有効活用し、生産性を向上させるための業務改革を断行します。
- 人材育成を強化し、人材の戦力化・活性化を図ります。
- 地域経済の活性化に向け、地域に根づいた取組みを強化します。

■ 経営目標

	19年度	20年度	21年度	24年度計画
コア業務純益	88億円	78億円	77億円	100億円以上
総預金平残	1兆9,840億円	1兆9,973億円	2兆656億円	増加額1,500億円以上※
OHR※ ※コア業務粗利益ベース	75.5%	77.5%	77.2%	70%台前半
Tier I 比率	8.8%	7.3%	8.9%	9%以上

※計画期間中の増加額目標

目指すべき姿：地域を元気にし、お客さまから選ばれ続ける「強い」銀行

主要課題

収益力の向上による
経営体質の改善

持続的成長を
支える両輪

地域経済活性化
への貢献

基本戦略

I. 調達基盤強化を軸とした
収益力の向上

II. 生産性の向上

III. 人材育成の強化

IV. 産業育成・企業支援

重点施策

I. 調達基盤強化を軸とした
収益力の向上

- 1. 調達基盤の再構築
- 2. 運用力の強化
- 3. フィービジネスの強化

II. 生産性の向上

- 4. 現場営業力の強化
- 5. 店舗・営業体制の再構築
- 6. 経営資源の有効活用

III. 人材育成の強化

- 7. エキスパート人材の養成
- 8. 人材の活性化

IV. 産業育成・企業支援

- 9. 地場産業の育成支援
- 10. 事業再生・経営改善支援
の再強化

基本的取組み

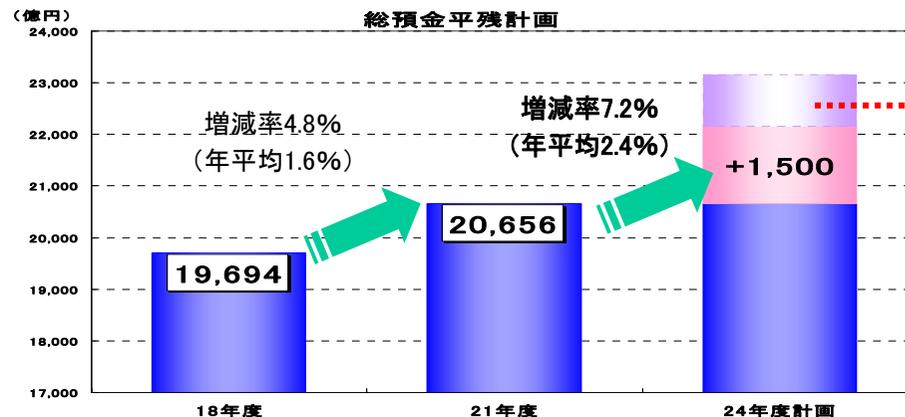
お客さま満足度の向上

内部管理態勢の高度化

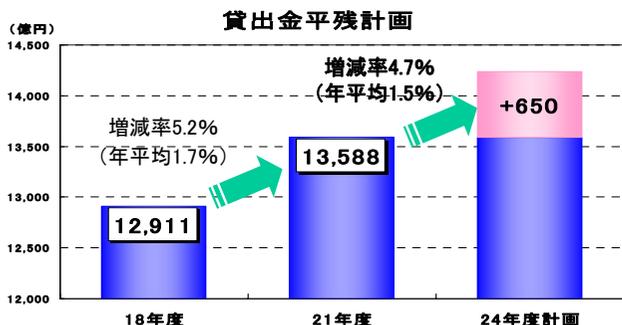
■ 調達基盤強化を軸とした成長モデルの実践

トップラインの向上(コア業務粗利益+20億円以上)を目指す

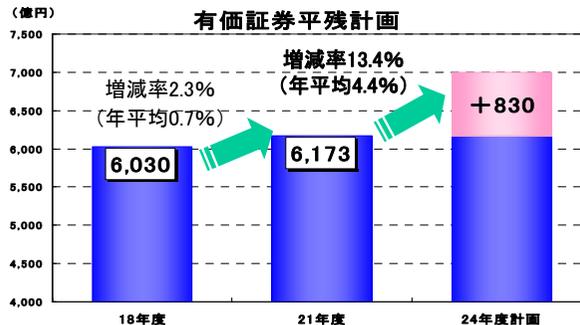
【調達基盤強化】
資金量拡大 2,500億円以上
(預金1,500億円+預かり資産1,000億円)



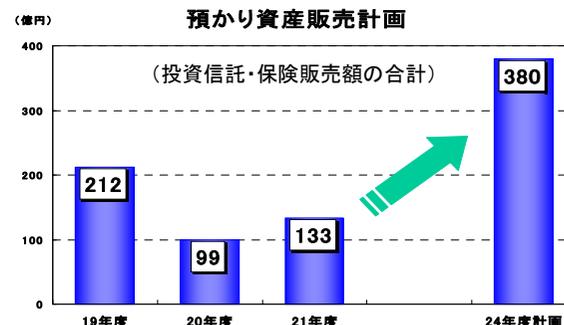
【貸出金増強】
平残増加 650億円以上



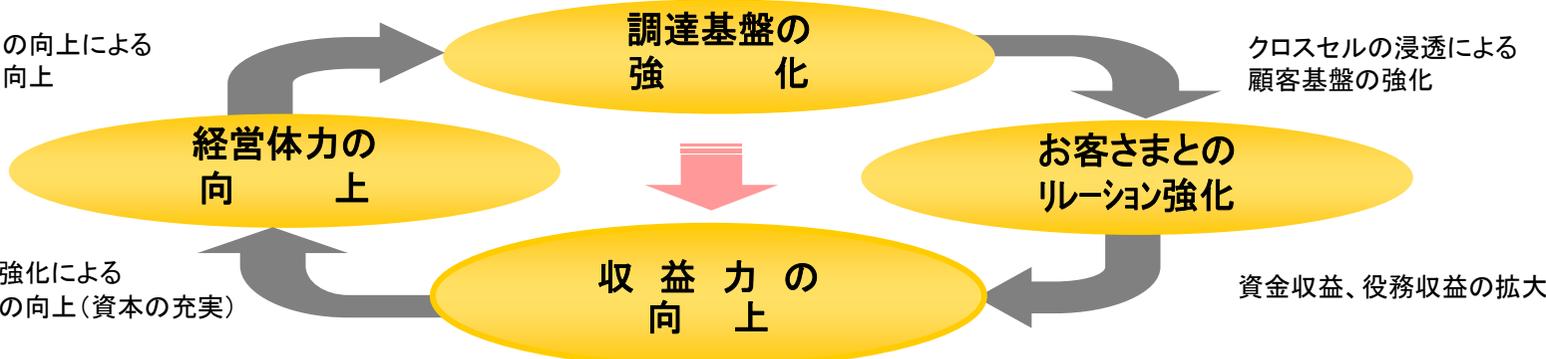
【有価証券運用増強】
平残増加 830億円以上



【預かり資産増強】
預かり資産販売へのシフト 1,000億円以上



経営体力の向上による
競争力の向上



経営体力の
向上

調達基盤の
強化

クロスセルの浸透による
顧客基盤の強化

お客さまとの
リレーション強化

収益力の強化による
経営体力の向上(資本の充実)

収益力の
向上

資金収益、役務収益の拡大

重点施策1 調達基盤の再構築

成長モデルの実践に向け、ローコストで「集まる」仕組みづくりを強化するとともに、預金を維持・拡大する（増える）ための仕組みづくりを実践します

「集まる」仕組みづくり

- 年金** ○シニア層への対応力向上による年金口座獲得の強化
- 給振** ○家計メイン口座化への起点となる給振口座獲得の強化
- EB** ○法人取引先の決済メイン口座化への起点となるEBの強化

「増える」仕組みづくり

- クレジットカード** ○決済機能の一元化による個人メイン口座化の推進
- チャネル戦略** ○お客さまの利便性向上に向けたチャネルの戦略的活用
- 商品戦略** ○マーケティングの高度化による戦略的な商品展開の実施



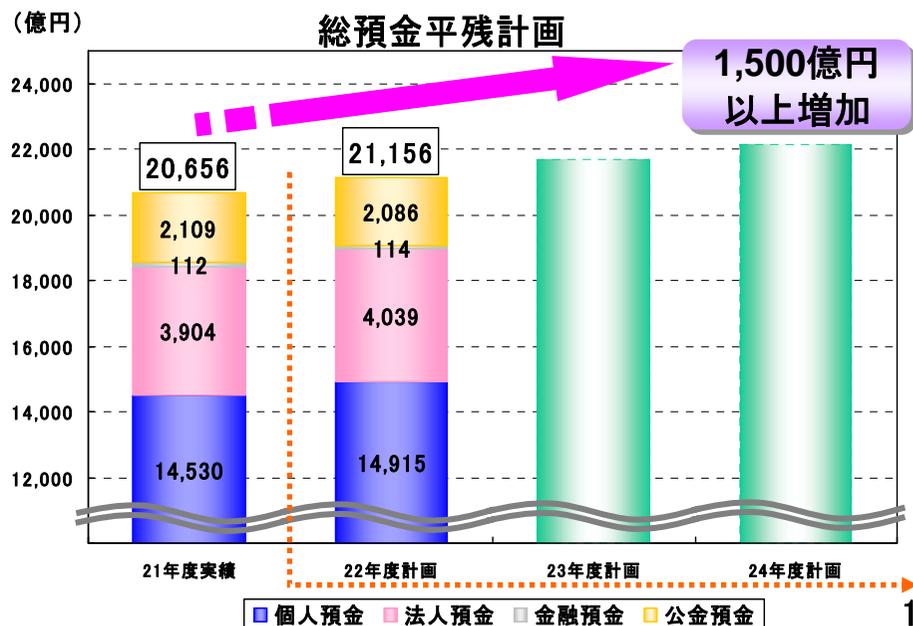
年金振込件数 14万件⇒25,000件以上増加

給与振込件数 18万件⇒12,000件以上増加

年金受給者預金の状況 (単位: 億円)

	19年3月末	20年3月末	21年3月末	22年3月末
個人預金残高 (A)	13,645	13,954	14,278	14,598
うち年金受給者預金残高 (B)	4,127	4,366	4,732	5,153
シェア (B/A)	30.2%	31.2%	33.1%	35.3%

年金・給振シェアの拡大による安定的な調達基盤の確保



重点施策2 運用力の強化(事業性貸出金)

事業性貸出金

県内戦略

- 県内主要地区への法人推進専担者の投入による資金仲介機能の高度化
- 保証協会付融資の推進を中心とした新規先獲得の強化

県外戦略

- シ・ローンを中心としたボリューム増強と地場優良企業取引の推進
- 仙台・東京地区への強化人員投入による成長マーケットでの活動強化

業種戦略

地域ならびに当行の核となる分野の育成

農業分野

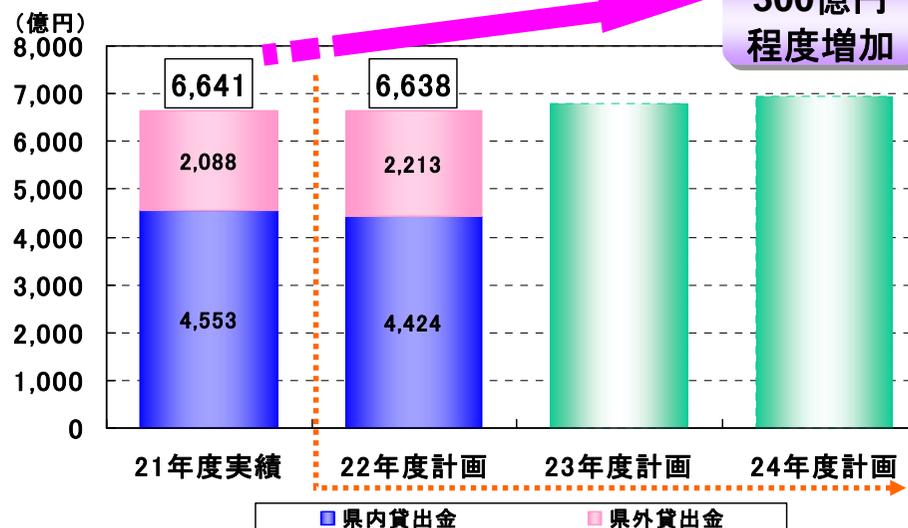
PFI

医療・介護分野

- ◎ 事業性と信先全先訪問活動の実施
全店約8,300先を対象に部店長を中心とした訪問活動を強化
- ◎ 新規先開拓推進の強化
県内3地区(青森・弘前・八戸)を中心とした推進活動の強化
- ◎ 農業事業者向け融資商品の発売
青森県農業信用基金協会保証による汎用型融資商品「アグリパートナー」の発売を開始



事業性貸出金平残計画



重点施策2 運用力の強化(個人ローン)

個人ローン

商品戦略

- カードローンの強化
- 無担保型新商品の投入
- キャッシングリボの付帯強化

チャネル戦略

- ローンプラザの機能拡充による営業力強化
(ワンストップチャネルとしての活用)
- 営業店との協働による、休日・時間外営業
拠点の有効活用

営業戦略

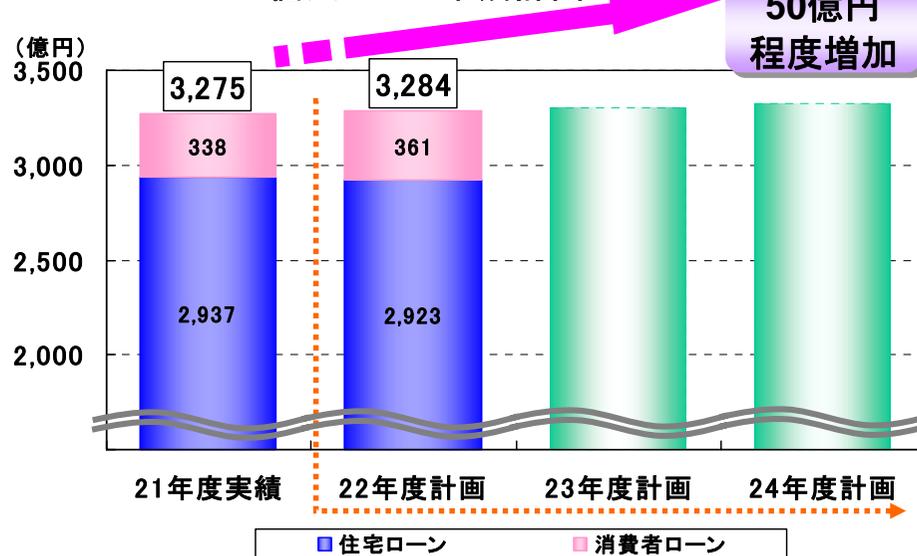
マーケティングの高度化

ライフサイクルに応じた総合提案の強化

- ◎ 新型消費者ローン・カードローンの発売
 - ・新型マイカーローンの発売(22年2月～)
 - ・新型カードローン「Aocca」の発売(22年4月～)
- ◎ ローンプラザの機能拡充
ローンプラザ青森の「支店」化 ⇒相談・受付から
実行・管理業務までワンストップチャネルとしての
機能を充実
- ◎ パーソナルプラザ八戸ニュー
タウンの開設(21年10月)
個人取引を主体とした相談
業務の強化



個人ローン平残計画



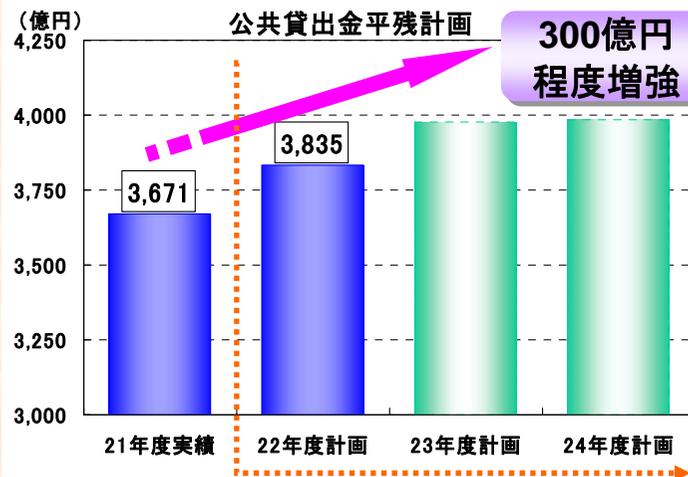
地公体取引

高シェアを活かした営業展開と公的部門を通じた地域貢献

- 調達基盤の強化に伴う資金量拡大を地域に還元(供給)する部門
- スプレッド収益や手数料を含めた総合的な取引採算の向上を図る

取引状況、財政状況等を
勘案した弾力的な金利適用

地方債の引受条件等の
見直しによる収益性の向上



有価証券運用

ポートフォリオの再構築による運用力の強化

- 「収益の柱」の一つとして資金を投下する部門
- 国債中心のポートフォリオを維持しつつ、積極的に金利リスクテイクを図る
- リスク・リターン総合的な管理態勢の構築によるリスクマネジメント力の強化

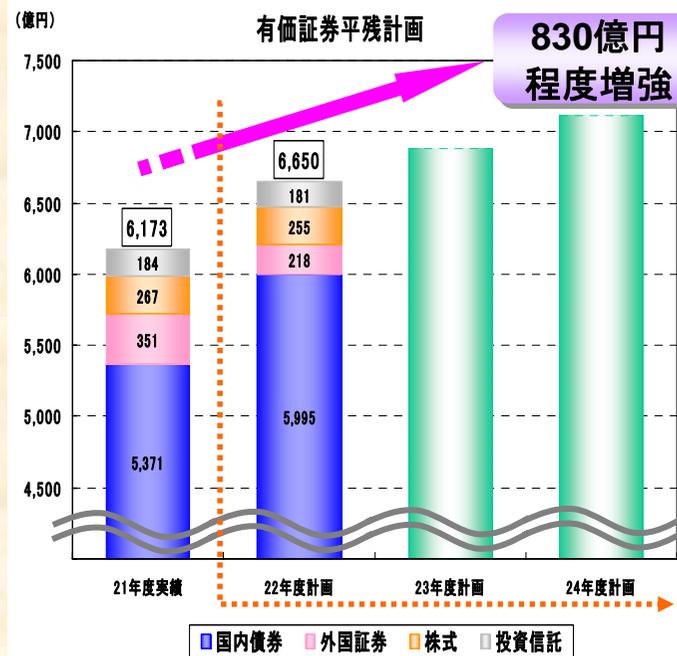
リスク管理強化による
運用の多様化

リスクリターン分析の高度化による
機動的な入替オペレーションの実施

預証率推移(平残ベース)

18年度	19年度	20年度	21年度
30.6%	31.0%	29.7%	29.8%

効率的な資金配分
による安定した
収益の確保



重点施策3 フィービジネスの強化

預かり資産ビジネスの確立

収益機会の拡大(契約者の裾野拡大)とセグメントに応じた顧客営業の深化を図ります

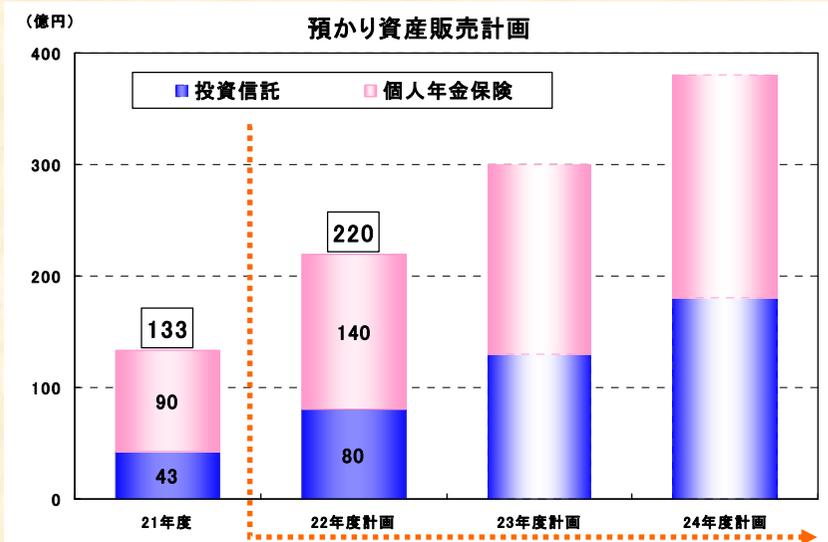
マネーカウンセラー(MC)の増員による店頭・渉外営業の強化

商品ラインナップの拡充と取扱店舗の拡大

預かり資産販売手数料収入の推移(単位:百万円)

	19年度	20年度	21年度
投信窓販	765	411	372
保険窓販	126	160	277
公共債窓販・証券仲介	46	40	40
合計	937	611	689

24年度計画
15億円以上



中計最終年度(平成24年度)販売目標額

投信 180億円以上

保険 200億円以上

新たな収益機会の創出

ソリューション営業の強化
企業向け保険、ビジネス
マッチング手数料等の強化

収益機会の多様化

クレジットカード推進
本体発行の実施(22年度上期)
会員増加目標:10万人

クロスセルによる収益化

地公体取引採算
の向上
公金収納サービス等の提供

Win-Win関係の構築

各種手数料体系の
見直し
手数料管理体制の強化

手数料水準の適正化

重点施策4 現場営業力の強化

営業店業務の抜本的見直し

従来型の価値観から脱却し、営業店業務をゼロベースから見直す

営業店業務の徹底した
集約化・効率化

店舗機能ごとの
業務の再構築

業務の簡素化、
ペーパレス化の促進

本部業務の徹底したスリム化

業務の棚卸しを行い、業務廃止を含めた徹底したスリム化を図る

本部業務の洗い出しと「業務仕分け」
による徹底したスリム化の推進

本部人員50名程度の削減

業務改革
の断行

営業店(現場)改革

事務処理の「場」

▼ 転換

お客さまと時間を
共有するための「場」

戦略的 personnel 再配置

業務改革にて創出された
人員を、重点地域に再配置

創出人員を重点地域・分野に戦略的に配置し、現場営業力を強化します

重点施策5 店舗・営業体制の再構築

本部支援機能の強化

(地区別本部機能の現場化)

- 本部スタッフの常駐による
地区営業力の強化

重点地域の強化

(人員の再配置)

- 県内三市・県外拠点への
人員集中投入

面での人材・機能補完

(ブロック機能の拡充)

- 地域での人材、機能補完
による「面」での営業強化

マーケットに応じた店舗ネットワークの継続的な見直しと営業体制の再構築を図ります

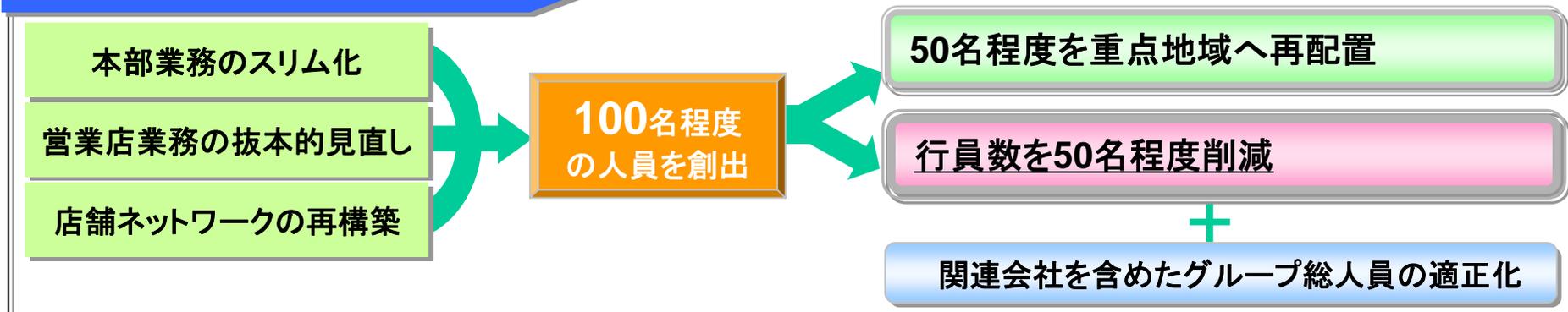
重点施策6 経営資源の有効活用

ローコストオペレーションの徹底

業務等の抜本的見直し	■ 非効率業務の廃止・縮小等によるコストの削減
投資案件の厳格化	■ 費用対効果検証の厳格化によるシステム投資の抑制
保有資産の見直し・有効活用	■ 店舗、ATMの適正配置
グループ体制の見直し	■ 関連会社の統廃合と業務の見直し



戦略的人員再配置



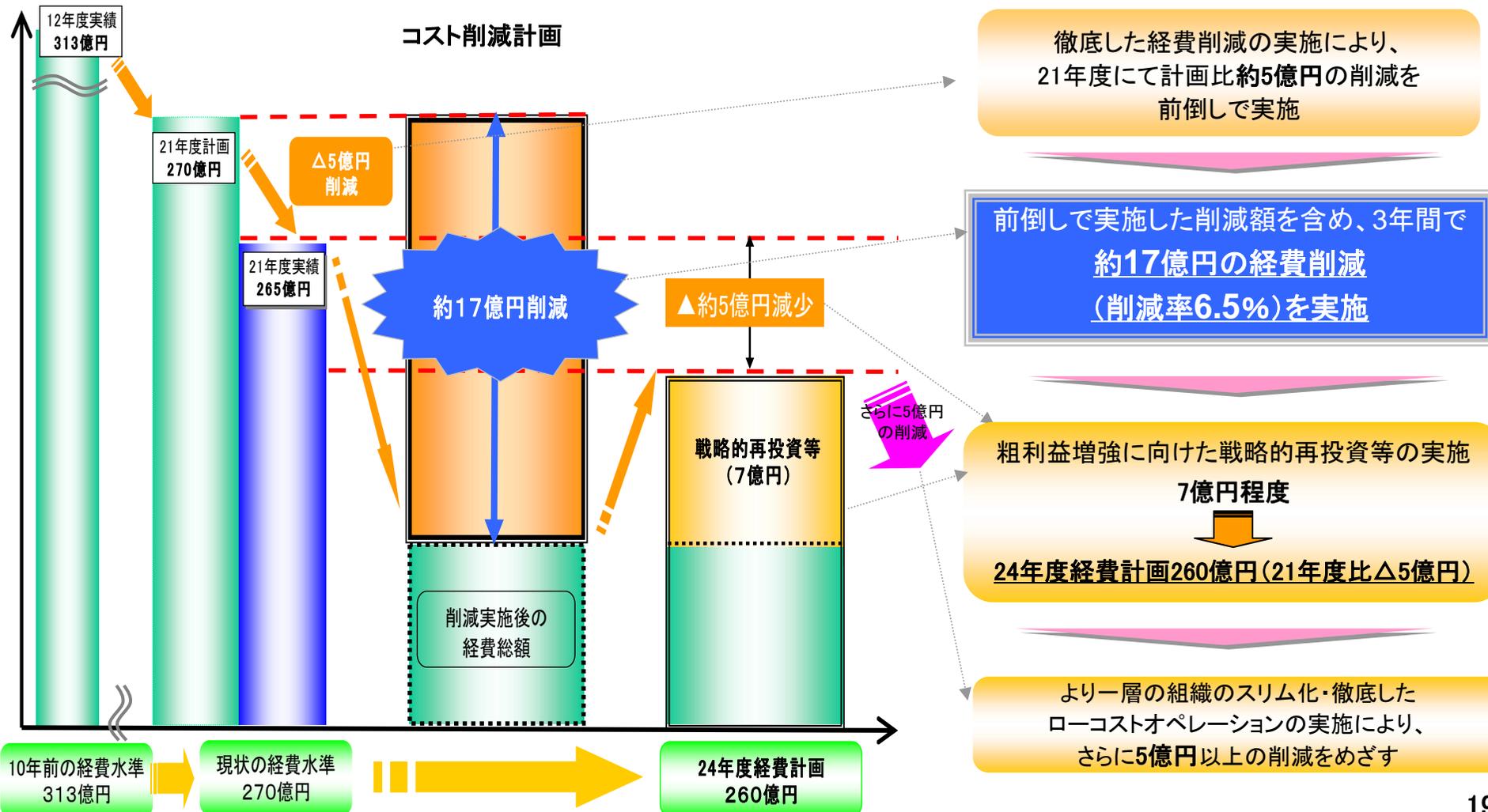
効率的な経営体質の確立

コスト戦略

ローコストオペレーションの徹底による物件費の削減

組織・人員のスリム化による人件費の削減

さらなるコスト削減に向けた
取り組みを強化



重点施策7 エキスパート人材の養成

エキスパート人材の養成

- 各分野におけるエキスパート人材の養成
高付加価値サービス提供者としてのエキスパート人材の養成を強化する

営業
部門

マネーカウンセラーの増員

シニアマネーカウンセラーの養成

法人専担者(法人FA)の養成

事務
部門

事務サービスエキスパート人員の養成

- 積極的な外部出向の実施
外部企業・諸団体への若手行員を中心とした派遣の実施

重点施策8 人材の活性化

人材の活力向上

- 個々の役割・成果に応じた処遇体系
外部環境、体制の変化に応じた処遇体系の構築
- 公募制度の活用によるキャリアアップ意識の向上

役割・成果に応じた
戦略的な人材配置の実現

OJTの再構築

- キャリアアップ支援体制の高度化
各役割の中で自分がどのレベルまで達したか
(能力が身についたか)を認識できる仕組みの構築

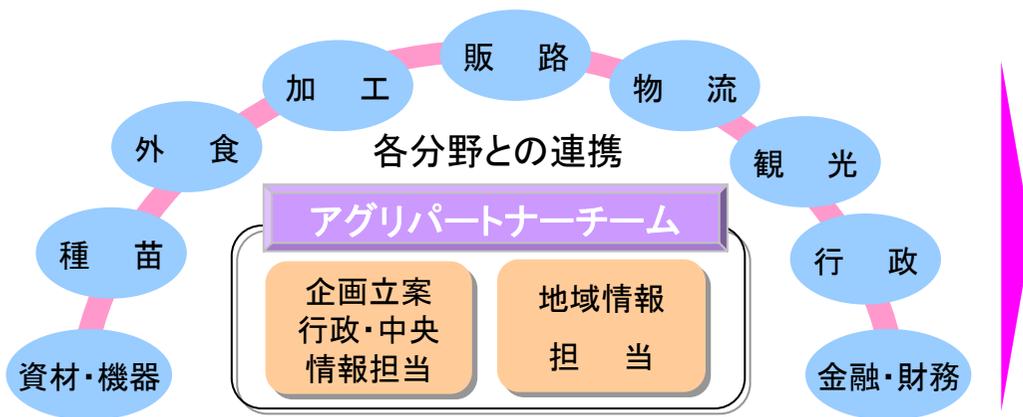
お客さま満足度の向上
(「人材」による差別化の実現)

人材の活力向上による組織の活性化
(従業員満足度の向上)

「地域の活性化なくして当行の発展はない」という視点から、地場産業の育成・支援を通じて地域の需要・雇用等の創出・維持を図り、地域の活性化に貢献していくことを目指します。

重点施策9 地場産業の育成支援

「アグリビジネス」を青森県における基幹産業と捉え、アグリビジネス専任チーム「アグリパートナーチーム」を設置し、アグリビジネスの振興を図る



■「食」関連業者のデータベース化

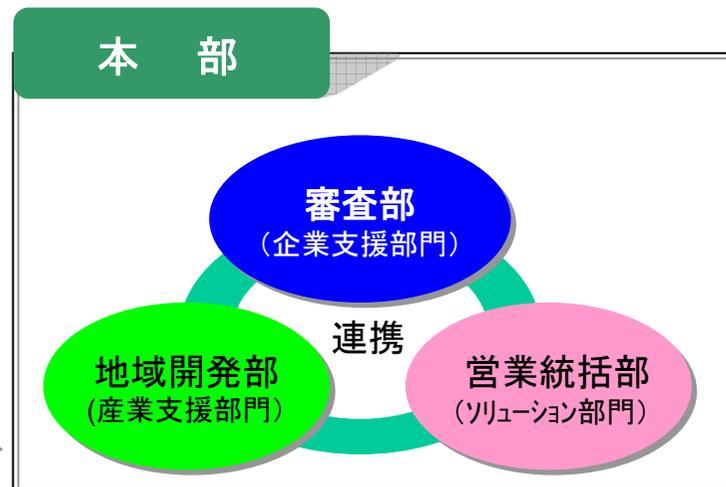
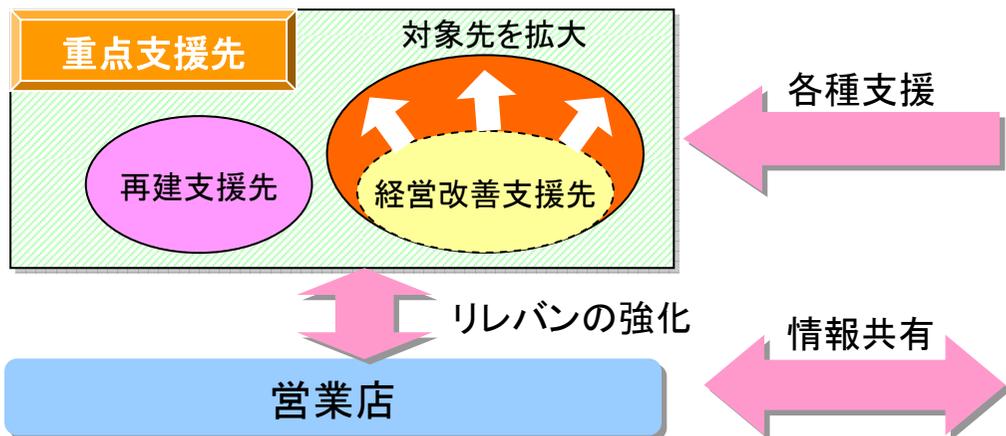
■アグリビジネスに対するソリューション機能の強化

■ビジネスマッチング機能の強化

アグリバリューチェーンの構築

重点施策10 事業再生・経営改善支援の再強化

経営改善支援の対象先の拡大、早期段階からの積極的関与により、信用コストの抑制を図るとともに、財務面のみならず経営全般の支援を実施する



役員報酬体系の見直し

現 行	取締役	月例報酬 年額216百万円以内	役員賞与	役員退職慰労金
	監査役	月例報酬 年額36百万円以内	役員賞与	役員退職慰労金
変 更 後	取締役	月例報酬 年額216百万円以内	役員賞与	ストックオプション報酬 年額40百万円以内
	監査役	月例報酬 年額36百万円以内	廃止	

減額を実施

取締役人数・任期の見直し

現 行	取締役人数	任 期	→	変 更 後	取締役人数	任 期
	18名以内	2年以内			12名以内	1年以内

株主重視の経営意識をより高めるとともに、コーポレートガバナンスの強化を図る



関連会社を含めたグループ職員の給与体系・処遇体系などの見直しを図り、業績向上・企業価値向上への貢献意欲をさらに高める取り組みを実施いたします

配当方針

株主価値向上に向けた取り組みを進め、
従来同様、安定配当の実施を目指してまいります

株主還元の推移

(単位:億円)

	当期 純利益(A)	配当金 総額(B)	配当性向 (※)	自己株式 取得額(C)	株主還元率 ((B+C)/A)	自己株式 消却金額
15年度	41	11	27.1%	9	48.8%	12
16年度	25	9	36.8%	5	56.6%	4
17年度	41	9	22.0%	4	33.4%	8
18年度	47	9	20.8%	26	75.6%	23
19年度	12	10	83.2%	0	83.1%	0
20年度	△132	10	-	0	-	0
21年度	21	11	53.8%	0	54.4%	0
平均 (20年度除く)	31	10	40.6%	7	56.1%	8

関連会社保有
株式の取得
19億円

※配当性向=1株当たり年間配当額/1株当たり当期純利益、平均値は単純平均ベース

配当金額の推移

創立60周年記念配当

期末配当を3円に増配

中間・期末配当ともに3円配当

	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度予想
1株当たり年間配当額	6円	5円	5円	5.5円	6円	6円	6円	6円

時代が変化しても
新しい姿で、変わらぬ信頼を。

青森りんごの歴史は130有余年。
青森銀行もまた、同じ時代を過ごしてきました。
新しいものにチャレンジする心を大切に、これからも変わらずに必要なこと。
今だから変えなければならないことを実践しながら、
地域の新しい芽吹きをお手伝いしてまいります。



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 竹内

TEL : 017-777-1111

FAX : 017-777-1006

E-mail : kouhou@a-bank.co.jp

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