

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 21 年 10 月

あおぞら銀行

前提条件

弊行は、平成21年7月1日、新生銀行と合併に向けて合意したことを公表いたしております。

現在、経営統合に向けた準備段階にあり、収益増強や合理化等の統合効果は、今後の統合協議の中で具体化されます。従って、現時点ではこれらを織り込まないため、統合が予定される平成22年10月までの期間（平成22年3月期及び平成23年3月期）の計画を策定いたしました。

1. 経営合理化のための方策等

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

弊行は、本年2月10日、収益性回復へ向けて、豊富な自己資本の活用と抜本的な事業リストラチャリングによって、国内事業金融を中心とするビジネスモデルへ転換することを表明いたしました。

弊行は、バランスシート運営・業務運営等すべてにおいて「効率性」を追求し、限られた資源（資金・人材・経費等）を最大限有効活用し収益性を向上、安定収益体質を確立いたします。

持続的かつ安定的な収益基盤を確立するための方策は、以下の通りです。

- ・ リスク管理の強化
- ・ ガバナンスの強化
- ・ 国内事業金融の推進
- ・ 安定した資金調達基盤の確立
- ・ 地域金融機関を中心とした提携戦略の推進

なお弊行は、本年7月1日、目指す経営理念の実現、幅広い顧客層に対する効率的かつ安定した金融仲介機能の持続的な提供を目的とし、新生銀行との経営統合に合意いたしております。

合併銀行及び合併銀行グループ各社は、以下の基本戦略のもと、メガバンクでも地域金融機関でもないユニークかつ革新的な銀行、国内第6位となる資産規模・強固な資本基盤・資金調達力に裏打ちされた高い経営の安定性を有する

銀行を目指してまいります。

【新銀行の基本戦略】

- ・ 事業基盤・財務基盤の強化
- ・ 国内事業金融により特化した既存事業の強化
- ・ 顧客満足度が高い個人向け業務の更なる強化
- ・ 地域金融機関との強力なネットワークをベースに戦略的提携等への対応力強化

また、合併銀行及び合併銀行グループ各社は、上記基本戦略、中核となる業務を推進し、お客さまとともに歩む日本経済に真に求められる金融機関を確立していく基盤となる経営体制、牽制のきいたコーポレートガバナンスを確立してまいります。ガバナンス体制としては、委員会設置会社とし、上記基本戦略遂行にふさわしい陣容としてまいる方針です。

弊行は、地域金融機関との連携や、中堅中小企業向け融資を含む国内事業金融の増強等、事業基盤の強化に注力しております。これは、以下の2点双方の意味で取り組んでいるものです。

- ・ 合併までの間の単独行として今回の業務改善命令を受けて策定している「持続的かつ安定的な収益基盤を確立するための実効性ある具体的改善策」の一環
- ・ 合併後の上記基本戦略実現にもつながるもの

【経営統合に向けた取組み】

弊行と新生銀行は、合併による経営及び業務の統合を迅速かつ円滑に推進するため、統合委員会を設置いたしました。統合委員会は、弊行社長ブライアン F. プリンズ及び新生銀行社長八城政基氏を共同委員長とし、合併行の社長に就任予定の池田憲人氏もメンバーに加わり、統合を推進しております。

なお、両行は、統合準備の推進に向けて池田憲人氏をサポートすべく、それぞれ数名のスタッフを配置しております。また、統合委員会の下部組織としてサブコミッティーをテーマ別に順次設置し、統合に向けた実務的な取組みを開始しております。

(2) 平成 21 年 3 月期業務改善命令への対応

イ. 業務改善命令

弊行は、平成 21 年 7 月 28 日、金融庁より、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第 20 条第 2 項及び銀行法第 26 条第 1 項に基づき、業務改善命令を受けました。弊行は、かかる処分を受けましたことを真摯に受け止め、持続的な収益基盤の構築を通じ、経営基盤を一層強化し、経営健全化計画を着実に達成すべく全力で取り組んでまいります。

ロ. 業務改善命令に至った理由

平成 20 年 9 月のリーマン・ブラザーズの破綻を引き金とした世界的な金融市場の混乱により、日本国内においても社債市場の混乱が発生し、弊行は貸出を中心にバランスシートを縮小する方向での運営をせざるを得ない環境となりました。

かかる状況に対処するために、経営体制の刷新に着手するとともに、新経営陣の下で策定した、「過去の投融資に係る損失は可能な限り当年度で一掃」することと、「国内事業金融を中心とするビジネスモデルへの転換」という方針に基づき、平成 22 年度 3 月期決算では黒字計上すべく、海外投資等の非中核・不良資産の抜本的処理を進めることといたしました。

その結果、平成 21 年 3 月期の業務粗利益は 246 億円（経営健全化計画対比 $\Delta 809$ 億円、 $\Delta 76.7\%$ ）、業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は $\Delta 196$ 億円（同 $\Delta 781$ 億円）、税引後当期純利益は $\Delta 2,453$ 億円（同 $\Delta 2,559$ 億円）のそれぞれ損失となり、誠に遺憾ながら、平成 20 年 3 月期に引き続き、実績が経営健全化計画の計画値を大きく下回ることとなりました。

ハ. 新生銀行との経営統合

弊行は、平成 21 年 7 月 1 日、新生銀行と合併に向けて合意したことを公表いたしております。弊行は次の理由から新生銀行との合併に向けて合意に至りました。

・ 弊行が志向する金融仲介機能を実現していくためには、顧客基盤、財務

基盤等での一定レベルの規模と安定性確保が必要であると判断したこと。

- ・ 前身在長期信用銀行であり、企業風土・歴史を共有していること。
- ・ 専門性を必要とする得意分野において競争力が発揮でき、相乗効果が期待できること。また、幅広い顧客層にもサービス拡充が図られる等、業務の相互補完があること。
- ・ メガバンクでもなく地域金融機関でもない、どの系列にも属さない中立的な特色ある銀行となり得ること。

合併銀行は、資産規模で邦銀 6 位となり、これまで以上にバランスの取れた調達力、強固な資本力を有する予定です。また、競争力も強化され、安定した金融仲介者として、幅広いお客様に対し、よりよい商品・サービスを提供していく所存です。

二. 抜本的な収益改善のための方策

抜本的な収益改善のための諸施策については、次の通りです。

1) 経営責任の明確化・経営体制の見直し

- ・ 取締役会の構成の変更
- ・ 取締役数・執行役員数の削減

2) リストラ策の実施

- ・ 役員報酬の削減
- ・ 役員退職慰労金の削減
- ・ 賞与の削減
- ・ 希望退職制度の実施
- ・ ノンコア資産の移管とリスク管理の強化
- ・ システム関連子会社の解散
- ・ 海外拠点の縮小

3) リスク管理の強化

<CDOに係る損失>

弊行全体の視点から改善策の網羅性及び十分性を確認し、実効性ある再発防止策を実施するため、タスクフォースを組成し、CDO 投資に係る損失の原因分析の総括、及び既に取り組みを開始している対応策の実効性について検証を行い、管理体制の改善を進めてまいりました。

<GMAC 投資に係る損失>

ミドル部署の牽制が働き、弊行の体力を考慮した投資決定がなされる体制を強化しています。

<ヘッジファンドに係る損失>

ヘッジファンド保有全銘柄の解約を決定し、現在、順次解約を進めております。解約が完了するまでの間は、厳格な管理を継続し、解約の進捗状況は月次で投資委員会に報告されています。

<ETFに係る損失>

翌期以降の黒字体質への転換を確実なものとして資産全体のアロケーションを整える処理を完了すべく、先物のヘッジ解約と併せてETFを全額売却し損失を確定いたしました。

<リーマン・ブラザーズ向け貸出に係る損失>

以下の再発防止策を実施することにより、実効的な管理体制の再構築を図っております。

- ・格付別クレジットガイドラインを制定
- ・クレジットコミッティーでの審議の高度化

4) ビジネスモデルの転換

収益性回復へ向けて、国内事業金融を中心とするビジネスモデルへ転換することを表明いたしました。

今後の海外投資につきましては、国内事業金融を中心とし、それを支える安定的な資金調達基盤の確立と地域金融機関との連携強化を重視する新たなビジネスモデルを補強する範囲で、適切なリスク管理に基づき限定的に取り組む方針といたします。

(3) 経営合理化計画

平成21年3月期は、弊行にとって非常に厳しい年となりましたが、弊行は、今後の黒字体質への転換を確実なものとするべく、海外投資等の非中核・不良資産の抜本的処理、並びに経営陣の報酬の削減、執行役員に対する年間賞与支給や管理職層の職員に対する夏季賞与支給の見送りを実施いたしました。また、国内事業金融を中心とするビジネスモデルへの転換に向けた大幅な組織改革、希望退職の実施等、強靱で効率的な組織の構築を目指し、抜本的な事業リストラチャリングを進めております。

今期は、引き続き、厳しい経済・金融環境が続くものと思われませんが、弊行は、こうした一連の施策により収益力の回復を図るとともに、経営目標の達成と公的資金の返済原資の確保を目指してまいります。

単位：%	21/3	22/3	23/3
OHR	179.77	62.14	60.93

経費率（OHR）は、平成21年3月期においては経費削減に努めたものの、業務粗利益が低調であったことから高い水準となりましたが、今後につきましては、業務の効率化を進め、経費の抑制運営を行うことで、平成23年3月期では60%程度まで改善すると見込んでおります。

単位：億円	21/3	22/3	23/3
人件費+物件費	419	408	436

経費に関しては、ビジネスの成長に見合うシステムや人的資源に対する前向きな投資が必要不可欠ですが、厳格なコスト管理を継続し、経費の伸びを業務粗利益の伸び以下に抑制してまいります。

①人件費

単位：億円、人	21/3	22/3	23/3
人件費	177	183	199
従業員数	1,521	1,590	1,610

執行役員については、平成20年10月より俸給を平均20%削減しているほか、平成21年3月期の年間賞与についても、契約規定上やむを得ない場合を除き支給を取りやめました。管理職層行員についても、既に平成20年3月期の年間賞与において平成19年3月期対比で20%のカットを実施していましたが、さらに平成21年6月賞与の支給を見送ったほか、組合員層行員にも職責に応じた削減を実施しました。その結果、平成21年3月期の人件費の実績は、平成20年3月期実績対比で14億円の削減となり、平成20年10月公表計画との対比では、22億円の削減となりました。

平成22年3月期以降は、子会社からのシステム関連業務移管に伴う銀行本体の人員数増加、及び人材の維持・確保を勘案し、平成21年3月期実績対比で平成22年3月期は6億円、平成23年3月期は22億円の増加を見込んでおります。

②物件費

単位：億円	21/3	22/3	23/3
物件費総額	242	225	237
除く機械化関連	154	149	160

不動産関連経費については、ここ数年間、抑制的な運営を行ってまいりました。平成21年3月期につきましては、陳腐化・老朽化した施設の修理・整備を行う一方、建物管理業務の管理内容見直し等により不動産関連経費の節減を図るとともに、府中別館の余剰スペースの賃貸等の有効活用を実施いたしました。平成22年3月期も引き続き、建物管理会社見直しや不動産賃貸料削減により、一層の節減を推進することを計画しております。

海外駐在員事務所については、業務上の必要性と効率性の観点から見直しを進めており、昨年実施しましたソウル駐在員事務所（平成20年3月）、ジャカルタ駐在員事務所（平成20年6月）の閉鎖に続き、平成21年6月にシ

ンガポール駐在員事務所を閉鎖いたしました。

システム関連経費については、コスト抑制も念頭におきながら、現行システムの安定化運営の維持、ガバナンスの向上とシステムリスクの極小化に向けた対応を行ってまいります。

③子会社・関連会社

IT要員のスリム化を図り、銀行本体とシステム子会社間で重複している機能を統合するため、IT要員（銀行本体+システム子会社）を400人体制から約200人体制へと半減させるとともに、システム子会社であるあおぞら情報システム(株)を解散し、必要な要員を銀行本体に転籍させる決定を行いました（平成21年7月実施）。

海外子会社については、Aozora Investment Management Limited を閉鎖し（平成20年9月）、Aozora Asia Pacific Finance Limited の業務縮小を決定しております。

2. 図表1ダイジェスト版

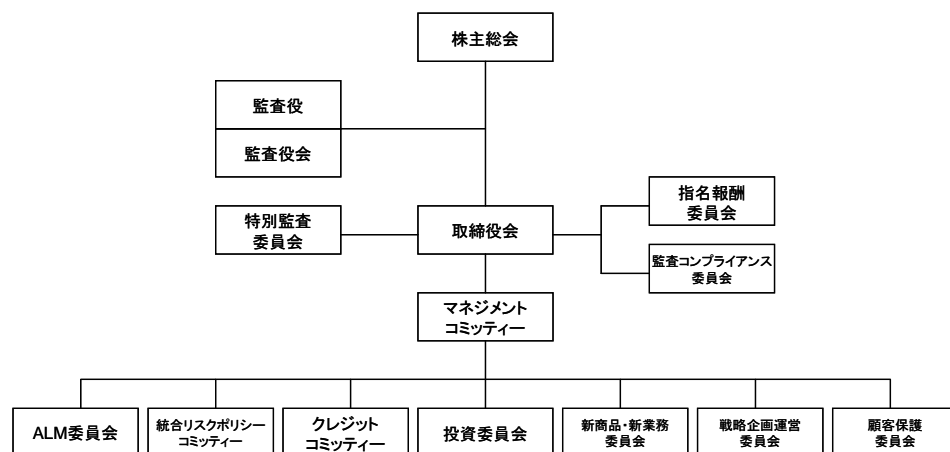
(単位：億円)

	21/3 月期 実績	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画
業務粗利益	246	692	755
経費	442	430	460
実質業務純益（注1）	-196	262	295
与信関係費用（注2）	1,288	200	175
株式等関係損益	-783	0	0
経常利益	-2,359	25	100
当期利益	-2,453	50	140
OHR	179.77%	62.14%	60.93%

（注1）実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

（注2）与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額

3. 責任ある経営体制の確立のための方策



経営と業務執行の分離による効率性と透明性の追求の観点から、弊行では取締役会は社外取締役を中心に構成され、経営の基本方針や経営戦略を決定し業務執行状況の監督に専念する一方、日々の業務執行の権限を業務執行役員に委任し、日常の業務執行は業務執行役員が行う体制としております。

取締役会は、社外取締役を委員長とする後述の特別監査委員会、指名報酬委員会及び監査コンプライアンス委員会を設置しているほか、取締役会に対して直接報告する監査部、資産査定部を設置し、代表取締役及び業務執行役員に対する牽制態勢の確保に努めております。

取締役会の決定事項の細目ならびにその専決事項以外の業務執行に関する決定は、代表取締役及び業務執行役員の中から取締役会により選任された経営会議メンバーで構成するマネジメントコミッティーに委任されております。マネジメントコミッティーは原則毎週開催され、取締役会の定めた方針に基づき、実際の日常業務執行上の重要事項を評議、決定しております。

マネジメントコミッティーは、業務執行の効率化の観点から、下部組織として特定の目的を持つ7つの委員会（ALM委員会、統合リスクポリシーコミッティー、クレジットコミッティー、投資委員会、新商品・新業務委員会、戦略企画運営委員会、顧客保護委員会）を設置しております。

4. 配当等により利益の流出が行われないうための方策等

(1) 基本的考え方

弊行は、再民営化以来、銀行としての公共性・健全性の観点から、内部留保の積上げによる財務基盤の強化を図ってまいりました。平成21年3月期におきましては、海外投資等の非中核・不良資産の抜本的処理を実施した結果、大幅な赤字決算となりましたが、今後とも、収益力の回復による剰余金の積上げに努め、公的資金の返済原資の確保を目指してまいります。また、経営健全化計画の達成状況や株主への適正な利益還元等を総合的に勘案の上、適切な配当政策を実施してまいりたいと存じます。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

<普通株式配当>

平成21年3月期については、大幅な赤字決算を踏まえ、普通株式配当の実施を見送っております。今後は、収益力の回復に努めるとともに、経営健全化計画の達成状況を踏まえつつ、早期の復配を目指してまいります。

<役員報酬・役員賞与>

役員報酬につきましては、社外取締役をメンバーとする指名報酬委員会にて決定しております。

平成21年3月期については、経営健全化計画が二期連続して未達となった要因等を踏まえ、経営責任を明確化する観点から、取締役については30%（監査役は10%の自主返上）の報酬カットを平成20年10月1日に遡って実施し、平成21年4月以降も継続しております。

なお、取締役への役員賞与につきましては、本計画には見込んでおりません。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 取組み姿勢

弊行は、投資銀行業務のノウハウを始めとしたお客さまのニーズに合った高度な事業金融サービスを迅速に提供することにより、ユニークで存在感のある銀行を目指しております。

弊行は、お客さまとの取引に対しまして、お客さまの規模・業種に拘らず、財務状況・事業計画を十分に理解したうえで、迅速な審査体制の構築及び維持を行うとともに、各部門と協働した様々なファイナンスを提供いたします。

また、健全な中小企業のお客さまに対する資金供給は、我が国の経済活動の基盤を支えるものであり、国内金融機関として社会的意義の高い業務であると位置付け、積極的に推進してまいります。

中小企業向け融資の推進にあたっては、個人保証に過度に依存することなく、お客さまの事業モデル、キャッシュフロー創出能力等を的確に評価し、適正なリスク・リターンを確保して案件に取組んでいく方針です。

今後もお客さまのニーズをより一層きめ細かく把握し、健全な資金需要の発掘・獲得に努めてまいります。

また、中小企業の成長・発展をサポートする取組みも推進してまいります。

<中小企業向け貸出目標を着実に達成するための具体的方策>

①営業部毎の貸出純増目標設定及び業績評価体系の見直し

中小企業向け貸出に関して、その重要性を十分に認識し、目標達成に向けて業績評価体系の見直しを実施いたしました。

②目標必達に向けた営業部店管理の強化

中小企業向け貸出の重要性を全行的に再認識することを目的として、中堅中小企業ソリューション部が、平成21年4月から5月にかけて全営業部店に対し部店キャラバンを実施いたしました。

また、中小企業向け貸出の純増目標達成に向けた営業部店管理を強化し、

中堅中小企業ソリューション部が、週次でのパイプラインによる案件進捗状況の把握や、月2度の中小企業向け貸出見込みによる取組状況の管理を行っております。また、取組の進捗状況に応じて、事業法人営業本部長が今後の貸出案件の見通し等について、部店長と打合せを実施しております。

- ③中堅中小企業ソリューション部の人員増加を図り営業部店サポートを強化
平成21年2月に設置した同部の機能を更に強化して、中小企業との取引を一層推進するため、同部内に課題解決型営業を推進するグループを設置し、営業部店への支援、助言を行う体制を構築しました。同グループには、資本政策・事業承継・M&A等、中小企業のお客さまにとってニーズが高いと思われる業務の知識・経験を有する人員を配置し、営業部店と連携して、中小企業のお客さまのニーズに適切かつスピーディーに対応していくことを目指しております。

④「中小企業貸出増強運動」の展開

毎月定例の営業部店長会や適宜開催される営業商材会議等において、事業法人営業本部長や中堅中小企業ソリューション部が、弊行の中小企業向け貸出の取組状況、各営業部店の成功例やトピックス等を説明する「中小企業貸出増強運動」を展開し、中小企業向け貸出の重要性を各営業部店長や担当者に強く認識させることに努めております。

(2) 地域経済の発展を支援する商品の提供

地域金融機関とのネットワークを活用した企業再生プロジェクトへの助言・ノウハウ提供・ファイナンスへの参加やバンクフォーメーションに懸念の生じている企業に対する地域金融機関との共同支援等、地域経済の貢献に資する取組みを推進してまいります。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

弊行は、再民営化以来、銀行としての公共性・健全性の観点から、内部留保の積上げによる財務基盤の強化と公的資金の返済原資の確保を、経営の最優先課題として実施してまいりました。平成21年3月期におきましては、新経営陣の下で策定した「国内事業金融を中心とするビジネスモデルへの転換」という方針に基づき、海外投資等の非中核・不良資産の抜本的処理を実施した結果、大幅な赤字決算となり、誠に遺憾ながら、公的資金の一括返済は難しい状況となりました。

今後は、収益力の回復に努め、経営目標を着実に達成することにより、剰余金の積上げを目指してまいります。

剰余金の推移（単位：億円）

21/3	22/3	23/3
824	848	949

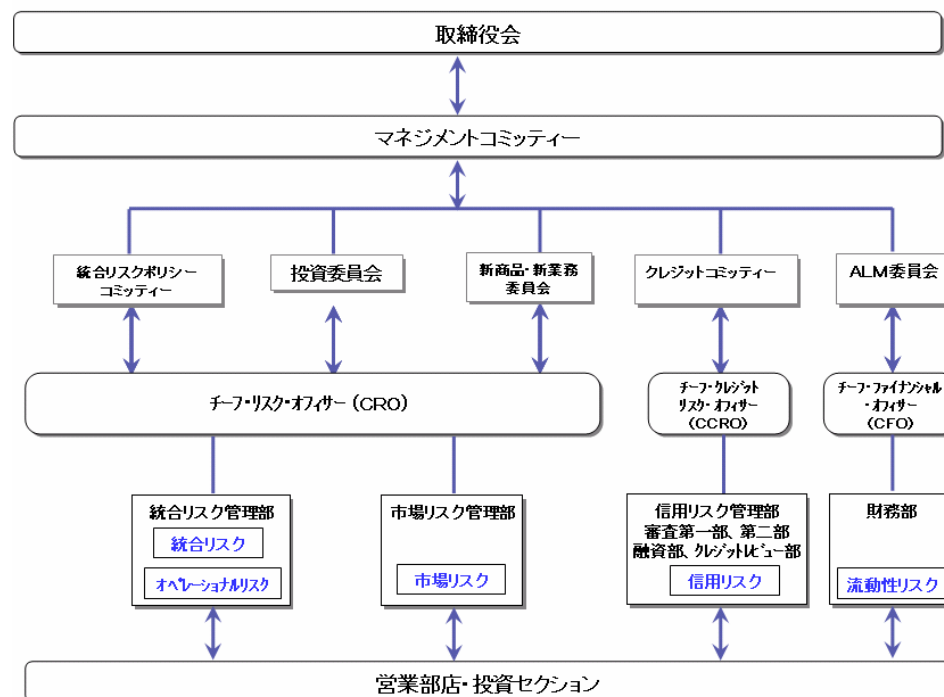
統合後の剰余金の積上げ計画については、統合の段階で策定する新経営健全化計画の中でお示しいたします。

（注）公的資金（優先株）の概要

注入額	2,600億円
一斉転換時期	平成24年10月3日

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

リスク管理体制



弊行は、リスク管理活動を業務運営に伴うリスクを取締役会等が定める自己資本等の経営体力の範囲内にとどめる活動と定義の上、これを極めて重要と認識し、統合的なリスク管理に係る基本方針を制定してリスクを個体及び総体として適切に把握・管理する態勢を整備しています。

取締役会はマネジメントコミッティーが策定した業務運営計画の承認権限を有し、自己資本等の弊行の経営体力と、収益計画を勘案して、弊行グループが許容できるリスクを決定します。また、マネジメントコミッティー及びALM委員会、統合リスクポリシーコミッティー、クレジットコミッティー、投資委員会、新商品・新業務委員会、等の各種のリスクに関する委員会の重要決定事項

に承認を与るとともに、リスク管理に関する緊密な報告を受けることにより、適切に企業統治、業務遂行を行っています。

<機関銀行化回避への対応について>

銀行法及び主要行等向けの総合的な監督指針において求められている事項に対して適切に対応を行い、銀行の健全性が損なわれないよう機関銀行化を回避してまいります。なお、今後、法令等の改正が行われた場合には、必要に応じて適切な対応策をとってまいります。