

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 8 月

あおぞら銀行

1. 経営合理化のための方策等

(1) 経営戦略

< 新経営戦略の策定 >

弊行では平成 15 年 4 月に新経営戦略“トリニティー・プラン”（“三位一体”の意。）を公表いたしました。新経営戦略では、これまで順調に達成してきた健全化計画を今後とも着実に履行するため、注力分野を定め、経営資源を優先的に投入し、日本経済の再生に貢献しつつ弊行の収益力を高めていくことを目指しております。

弊行では、新経営戦略の実施により、財務内容・収益力を大幅に改善し、早期の株式上場、並びに邦銀でトップクラスの格付を取得することを目標としております。

トリニティー・プランの“戦略の3本柱”。

弊行の顧客層の中心をなす中堅・中小企業に対する取引を一層強化し、大口集中・業種集中の回避と首都圏を中心とした新規開拓による顧客層の拡大を図ります。重点エリアを首都圏とし、新たに新規専担部を2部設置、積極的に健全な資金需要に応えてまいります。

不動産ファイナンスの強化拡充と企業再生ビジネスの積極的展開による“事業創生ビジネス”を推進し、アセットの積上げと流動化商品の供給力強化による収益力の一層の強化を図ります。

商品の仕入・加工の強化によるソリューション提供により、貸出業務、調達業務が中心となっていた金法・事法顧客との取引をより活性化することで、一層の収益力強化を図ります。特に、弊行の特色である金法ネットワークを活かしたシンジケートローン等による金融法人との協働、証券化商品等による資産回転型ビジネスを推進してまいります。

< 新経営戦略に基づく組織改革 >

弊行は平成 15 年 4 月に新経営戦略にそった組織改革を実施いたしました。

・営業本部長制の導入

業務執行のスピードアップおよび業務執行責任の明確化を目的に、業務執行役員の管掌業務を整理し、営業部店を管掌する4営業本部長、および受信・マーケット業務を中心とする金融市場本部長、不動産ファイナンスや事業再生ビジネス、プライベートエクイティ業務を管掌するスペシャルファイナンス本部長を選任いたしました。各本部長は、所管部店内の業務目標の配分、人事異動・人事評価等の権限を持ち、機動的な運営を行います。

・間接部門の効率化

間接部門の効率化と要員の営業部門へのシフトによる収益力強化を目的に、部の統合・再編を実施し、間接部門（コーポレートスタッフ）の占める要員比率を3割程度に抑えております。

(2) 経営合理化計画

弊行では、これまで行員数の削減や店舗の見直し、アウトソーシングの推進等、経費の抑制に取り組んでおり、経費総額では健全化計画で定めた経費水準を下回る実績をあげております。また、既に不動産等の保有資産の売却も概ね完了しております。今後につきましては、引続き効率的な運営に留意しつつ、重点業務分野を中心に人員を増強する等経営資源投入を進めることで、収益力を強化し早期の公的資金返済に向けて努力してまいります。

単位：%	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
OHR	53.63	50.62	46.89	42.86	40.28

OHRにつきましては、平成19年3月期には、邦銀トップクラスの40%程度の水準を目指してまいります。

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費 + 物件費	372	394	399	404	409

効率的な運営を図り、現計画を下回る計画となっております。引続き、重点業務分野を中心に経営資源投入を進めることで、収益力を強化し早期の公的資金返済に向けて努力してまいります。

人件費

単位：億円、人	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費	159	166	175	178	182
従業員数	1,481	1,530	1,550	1,580	1,600

人件費、従業員数共にピーク時の概ね半分の水準となっておりますが、今後は収益力の強化を図っていくため、新卒やスペシャリスト等の中途採用を積極的に実施してまいります。

また、平成15年7月には年功や序列の概念を排除し、降格制度も含む新人事制度を導入することで内部人材の活性化策を図っております。

物件費

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費総額	213	228	224	226	227
除く機械化関連	146	148	159	169	170

物件費につきましては、ピーク時の概ね7割程度の水準となっております。

引続き効率的な運営を図るため、全ての経費について見直し・削減を進めており、現計画を大幅に下回る計画となっております。平成16年5月には、基幹勘定系システムのアウトソーシングを予定しており、これによりシステムに係る運用コストの大幅な削減も見込んでおります。一方で、お客様へのサービスの向上や営業サポート強化、業務の効率化等、事業基盤の拡充を図るためのIT投資等の増加も見込まれるため、物件費全体としては、現状に比べ若干の増加計画としております。

子会社・関連会社

既存子会社・関連会社の安定した利益計上に努めると共に、新経営戦略を推進するための業務を手掛ける子会社・関連会社を必要に応じ、機動的に設立し、弊行グループ全体の一層の収益力強化を図ります。

2 . 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

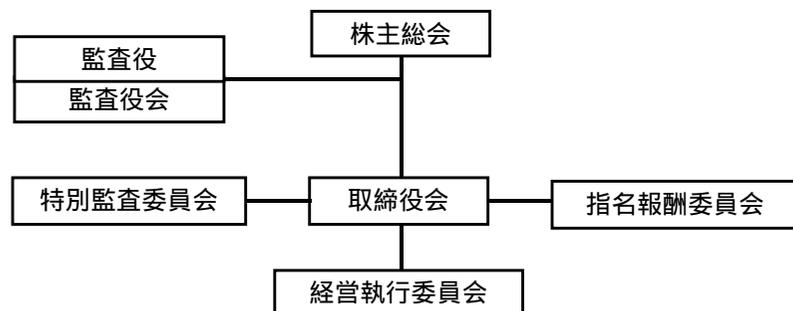
	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
業務粗利益	722	810	885	980	1,055
経費	387	410	415	420	425
実質業務純益(注1)	335	400	470	560	630
与信関係費用(注2)	14	100	120	120	120
株式等関係損益	10	-	-	-	-
経常利益	74	270	360	460	540
当期利益	229	300	400	420	580
OHR	53.63%	50.62%	46.89%	42.86%	40.28%

(注1) 実質業務利益は、一般貸倒引当金等繰入前の業務純益

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金等繰入額 + 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

(1) ガバナンス体制



弊行ではガバナンス強化の観点より以下の委員会を設置しております。

< 経営執行委員会 >

社長を最高執行責任者とする業務執行役員からなる経営執行委員会は、原則毎週開催され、取締役会の定めた方針に基づき、実際の日常業務における重要事項等の決定を行います。

< 指名報酬委員会 >

社外取締役により構成される指名報酬委員会では、取締役候補、業務執行役員候補の指名、選出等を行う他、各々の業績に基づく報酬査定を行います。

< 特別監査委員会 >

10%以上の出資比率を有する事業親会社等出身の取締役を除く取締役と監査役により構成される特別監査委員会は、機関銀行化回避の観点より事業親会社との取引の内容および条件について監査を行います。

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

利益の積み上げによる内部留保の蓄積を図り、本優先株式の消却財源を確保するとともに、収益拡大につながる分野への経営資源の投入に備えることを優先して考えております。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

本優先株式の、利益による早期消却を目指すこと並びに銀行の公共性、健全性の観点から、内部留保による財務体質の強化を図るとともに、収益の状況の安定性や株主への適正な利益還元の見直し等を検討の上、配当の可否を判断してまいります。

役員報酬につきましては、社外取締役等をメンバーとする指名報酬委員会において、経営成績を反映した基準により決定しております。なお、主要株主の異動に伴い、役員数、役員報酬、平均役員（常勤）報酬は本計画より増加することが見込まれます。

役員賞与につきましては、利益金処分としての性格から、本計画上は見込んでおりませんが、収益動向等の経営成績および将来の見通しを慎重に検討の上、支給を再開することもあり得ると考えております。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

顧客ニーズに迅速に対応するために、営業第一線の課題解決能力を高めるための研修等を実施するとともに、多様なリスクプロファイルに対応できる企業格付と貸出条件毎の信用リスク評価を組み合わせた「案件格付制度」を平成13年10月より導入いたしました。また、スピード感ある営業展開を図っていくために決裁権限の委譲を段階的に進めております。

間接部門から営業部門へ人的資源をシフトすることにより営業要員の拡充を図るとともに、貸出業務の事務を合理化し、体制整備を行うことにより営業要員を事務から解放し、実質的な営業時間の拡大につなげております。

事業法人の新規開拓体制拡充のため新たに新規専担部を首都圏に2部設置しました。この結果首都圏における事業法人を担当する営業部の6割が新規開拓専担部となり、健全な資金需要に積極的にお応えできる体制としております。

また業務執行のスピードアップおよび業務執行責任の明確化を目的に営業本部長制を導入し、機動的な運営をできる体制となっております。

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

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

弊行は、優先株式の発行時より概ね11年を目処に優先株式の消却原資となりうる内部留保を積み上げることを目指しており、引続き収益力の強化を図り、本優先株式の早期消却等に努めてまいります。

(2) 剰余金の推移

(億円)

	平成15年3月期	平成16年3月期	平成17年3月期	平成18年3月期
剰余金	416	675	1,033	1,381

	平成19年3月期	平成20年3月期	平成21年3月期	平成22年3月期
剰余金	1,890	2,483	2,849	3,284

	平成23年3月期
剰余金	3,776

(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

(1) 各種リスク管理の状況

リスク管理に関する基本的な考え方は、「リスク管理基本方針」、及び信用リスク・市場リスク等の各種リスクの管理方針として取締役会が制定し、定期的に見直しを行なっております。

< 機関銀行化回避への対応について >

長期信用銀行法及び事務ガイドラインにおいて求められている事項に対応を行い、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。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

与信取引、株式の取得・処分等については、原則として、審査部に依る厳格なリスクチェックの後、代表取締役社長を委員長とするクレジット・コミッティーによる決裁を行なう体制としております。

なお、取引種類、取引先の行内格付、与信残高、与信増加額に応じ、審査部、営業部店担当執行役員、営業部店長へも権限の委譲を行っており、リスクに応じた決裁権限体系としております。

(3) 償却・引当方針

弊行としては、従来同様、金融検査マニュアル等に準拠した適切な自己査定及び償却・引当を実施していく所存です。

< 債権放棄についての考え方 >

取引先からの債権放棄の要請に対しましては、以下の諸点を総合的に勘案し、慎重に対応することとしております。

- ・ 債権放棄により取引先の再生が図られ、残存債権の回収がより確実になる等の経済合理性があると判断されること。
- ・ 債権放棄による支援により、企業破綻による社会的損失を回避しうること。
- ・ 再建計画等を通じて当該取引先の経営責任が明確にされていること。

(4) 評価損益の状況と今後の処理方針

有価証券につきましては、保有株式の額は僅少であり、時価の変動が収益・資本に影響を与える可能性は非常に低くなっております。

コンピュータセンターとして保有している土地建物につきまして含み損が発生しておりますが、平成15年3月期に建物部分について臨時償却を行いました。残存している含み損につきましては、減損会計の導入を睨みつつ早期の処理を行っていく方針です。