

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 17 年 8 月

あおぞら銀行

## 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、多様かつ安定的な資金調達基盤と高い流動性を確保し、資産内容の改善、ポートフォリオの分散を進め、強固な自己資本を構築するとともに、堅調な業績を上げてまいりました。

これまで、弊行の優位性が発揮できる市場や商品に注力し業務の展開を行ってまいりましたが、継続的に良好な実績を達成し、ステークホルダーの皆様へ貢献するため、ビジネスモデルと業務のプラットフォームの再構築を進めてまいり所存です。業界のベストプラクティスの規定、手続き、システム、設備を確立、雇用・研修や人事制度等を通じて高い専門性を有するスペシャリストを養成することで、さらなる発展のために強固なプラットフォームを構築するとともに、リスク管理や内部統制のベストプラクティス水準を達成していきたいと考えております。

### (2) 経営合理化計画

弊行は、これまで経費全体ならびに行員数をコントロールし、健全化計画で定めた経費等の目標値を達成してまいりました。

財務体質が強化され、今後は、新商品の開発、新たなマーケット・顧客の開拓による業務拡大を計画しており、システム、要員、インフラへの投資が重要になります。企業統治、リスクマネジメント、効率的なオペレーションのための内部統制等、強固なフレームワークに支えられた業務拡大のために、そうした投資が必要であり、経費総額は増加を見込んでおりますが、経費総額の増加を上回る収益の伸びを計画しており、計画期間中のOHRは、平成17年3月期実績の45%を上回ることはありません。

単位：%	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
OHR	45.0%	45.0%	44.9%	43.6%	42.2%

OHRにつきましては、大手行の平均と同等の水準にありますが、今後更に改善してまいります。

単位：億円	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
人件費+物件費	383	428	456	485	515

弊行の潜在能力を十分に発揮するため、資本・人的資源、さらにはリスク管理能力や内部統制の水準を向上させるプログラムに対する投資を必要としており、人的資源、システム等への投資を行っていくことから、増加計画としております。

#### ①人件費

単位：億円、人	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
人件費	167	186	200	215	230
従業員数	1,492	1,550	1,600	1,670	1,700

プロフェッショナル人材の中途採用により、人件費全体は増加を致します。新規採用者の多くは契約ベースとなり、平均で見た報酬はプロパー行員より高くなります。新規採用者の報酬は、事前に合意した目標に対する達成度をベースとした業績反映の賞与となると見込まれております。

#### ②物件費

単位：億円	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
物件費総額	216	242	256	270	285
除く機械化関連	149	168	176	185	195

今後弊行では業務の拡大を計画しており、これに伴う物件費の増加を見込んでおります。生産性向上のためのレイアウトの改善やニューヨーク駐在員事務所の開設、システムの更改・高度化への投資を予定しております。

#### ③子会社・関連会社

業務上の必要性に応じ、子会社・関連会社の機動的な設立・再編あるいは買収等を行って参ります。具体的には、あおぞら信託銀行はヤフー株式会社との連携により、インターネットバンキング業務への進出を予定しております。また、海外投融資を拡大する拠点として、複数の海外現地法人の設立を計画しております。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

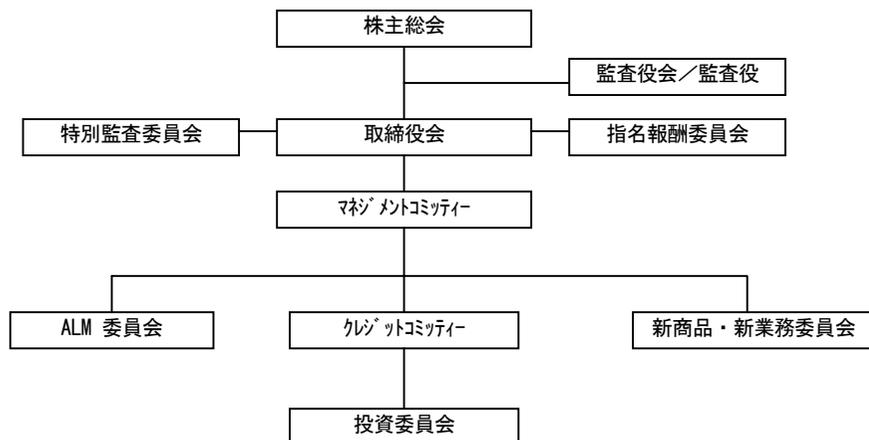
	17/3 月期 実績	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画
業務粗利益	904	1,000	1,070	1,170	1,280
経費	407	450	480	510	540
実質業務純益 (注1)	497	550	590	660	740
与信関係費用 (注2)	-278	150	160	200	250
株式等関係損益	6	—	—	—	—
経常利益	437	380	415	450	490
当期利益	869	420	430	460	500
OHR	45.02%	45.00%	44.85%	43.58%	42.18%

(注1) 実質業務純益は、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



弊行では取締役会において弊行の運営に係わる基本方針の決定をしております。一方で、取締役会は日々の業務執行の権限を業務執行役員に委任し、日常の業務執行については業務執行役員の業務執行状況の監督を通して行う体制となっています。

また、牽制態勢を確保するため、指名報酬委員会および特別監査委員会が設置されております。

代表取締役と業務部門・サポート部門を代表する執行役員で構成する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、実際の日常業務における重要事項等の決定を行います。

一方、マネジメントコミッティーは、クレジットコミッティー、ALM委員会、新商品・新業務委員会等いくつかの特定の目的を持つコミッティーに権限を委譲しております。

### 4. 配当等により利益の流出が行われなないための方策等

#### (1) 基本的考え方

弊行は、利益の積上げによる内部留保の蓄積を図り、①本優先株式の消却原資の確保と、②収益拡大につながる分野への経営資源の配分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

株主配当につきましては、今後の収益見込や株主への適正な利益還元等を踏まえ、経営健全化計画の範囲内で、安定的な株主配当を実施して参ります。

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て決定しております。

役員賞与につきましては、利益金処分としての性格から、本計画には見込んでおりませんが、収益動向等の経営成績及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

弊行は、健全で安定的なグローバルベストプラクティスを備えたリスク管理・内部統制を実現する為のインフラ整備を図りつつ、商品と顧客基盤の拡充を通じて、顧客に提供する商品のレベル向上を目指してまいります。弊行の目標は、革新的かつ柔軟な商品・サービスを調達、開発、提供し、その際には、弊行が金融サービスの提供においてリーダー的な地位を確保することでありませぬ。顧客の財務状況・戦略計画を十分に理解した上で適切なリスク・リターンを見出すことが肝要と考えております。高度なあるいは複雑な仕組みの商品を提供する際には、常に顧客に対する適合性を検討しております。

具体的な方策といたしましては、お客様のニーズにあったファイナンス・スキームの組成に努めております。

体制面でも本店営業部に中堅・中小企業担当部を3部創設し、中堅・中小企業のお客様への取組強化に一層注力しており、今後も組織を整備し、お客様への与信リスク商品提供における効率化と有効性を高めることを計画しております。

## 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

弊行は、平成22年度までを展望した利益計画において、必要なレベルの剰余金を積み上げる計画としております。弊行は現状、当初およびその後修正された経営健全化計画の利益目標を達成しております。

剰余金の推移（単位：億円）

17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
1,520	1,868	2,227	2,615	3,036	3,286	3,554

(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方針は、「リスク管理基本方針」に明文化されています。取締役会において資本配分やリスク限度額が設定され、リスク管理の基本的な枠組みが決定されます。各部署が信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスクなど、担当業務固有のリスクを管理する一方で、リスク統括部が銀行全体のリスク管理態勢を統括しております。そして監査部が、必要な手続きが踏まれているかどうかの監査・報告を行い、手続きが方針通りかどうかをチェックしています。

新商品・新業務委員会が、重要な新商品・新業務についてリスク管理の観点から審議し、適切なコントロールとリスク管理の枠組みが提供され、かつ業務計画が適切で合理的であることを担保した上で、承認を与えています。

取締役会および各委員会は、リスク管理状況に関する報告を受け、それを経営判断に活用しております。

### <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の対応を行い、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

投資案件を含む与信案件全般についての決裁権限は、チーフクレジットオフィサー（CCO）を委員長とするクレジットコミッティーに帰属しています。クレジットコミッティーは、CCO、投資委員会等クレジットコ

ミッティーが指定する組織または役職者に決裁権限の一部を委譲しております。

クレジットコミッティーは、委員長のCCOのほか、会長、社長、副会長、審査第一・第二部長等の委員で構成され、原則として毎週開催されています。

### (3) 償却・引当方針

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および償却・引当を実施致します。

### <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、特段の処理が必要な有価証券の含み損は存在していません。

なお、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は含み損が発生しておりますが、減損会計基準によっても、損失処理が必要な状況ではないと認識しております。

