

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 19 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、平成12年9月の再民営化以降、経営再建に取り組んでまいりましたが、グローバルベストプラクティスに沿ったガバナンス・内部統制・リスク管理等の体制整備を図るとともに、毎期計画を上回る業績を達成、平成18年11月には東京証券取引所市場第一部に再上場を果たしました。経営再建の第1ステージを終え、今まさに新たな成長ステージに入ったと認識しております。

弊行は、メガバンクでも地域金融機関でもない、ユニークな銀行として、日本の金融システムに根ざした、存在感のある企業を目指しております。これまで様々な業種、地域に分散した中堅企業を中心とする事業法人のお客さま、全国の地域金融機関をはじめとする金融法人のお客さま、また、資産家層を中心とした個人のお客さまとの取引基盤を構築することができましたが、今後一層こうした顧客基盤を拡充してまいります。弊行のビジネスモデルは、これらの顧客取引をベースとして、弊行の強みである案件組成能力や審査・リスク管理能力といった専門性を活かしたインベストメントバンキング業務、グローバルな投資業務を展開し、多様化、かつ持続可能な収益基盤を構築していこうというものです。成功の鍵は、「スピード」「スキル」、「ネットワーク」、「ダイバーシティ」、「財務力」といった弊行の強みを生かしていくことにあると考えております。

(2) 経営合理化計画

弊行は、特別公的管理終了以来、毎年、経営健全化計画に掲げた目標利益額を達成し、既に公的資金の全額返済に必要な剰余金を確保するとともに、経費全体ならびに行員数をコントロールし、経営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。

今後は、新たな成長ステージにおける発展をサポートするため、グローバルベストプラクティスに沿ったガバナンス・内部統制・リスク管理等の体制整備を図りつつ、新商品開発や顧客・市場開拓の為の積極的な人材及びIT

投資が必要不可欠と考えております。従いまして、経費に関しては、引続き効率的な運営に留意してはまいります。システム関連経費を中心に、業務拡大に見合う継続的な増加を見込んでおります。

単位：%	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
OHR	43.12	45.45	47.64	46.56	45.08

OHRにつきましては、引続き、全国銀行の中でも高い効率性を示す40%台を維持し、平成23年3月期には45%を目指してまいります。

単位：億円	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
人件費+物件費	434	470	525	545	565

ビジネスの成長をサポートするとともに、グローバルベストプラクティスに沿ったガバナンス・内部統制・リスク管理等の体制整備を図る為、人的資源やITに対する投資は不可欠であり、経費に関しては、厳格なコスト管理を継続するものの、増加計画となっております。

①人件費

単位：億円、人	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
人件費	190	205	217	227	237
従業員数	1,491	1,540	1,580	1,620	1,660

引続き、更なる成長を図るため、専門的なスキル、経験及びリレーションを有する外部人材及び新卒者の採用を積極的に行なっていく方針であり、人員数の増加を見込んでおります。人件費総額は、こうした積極的な人材投資を継続することによる増加要因に加え、弊行グループ内での業務分担の見直しに伴い、物件費に計上された費用の一部が人件費に計上されることで増加計画となっております。

管理職層・非管理職層に一貫して、「職務等級制度」を導入し、職務の役割と責任に応じた俸給体系と、業績成果に連動した賞与体系を、実現しております。

②物件費

単位：億円	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
物件費総額	244	265	308	318	328
機械化関連	78	100	135	135	135
除く機械化関連	166	165	173	183	193

弊行は、システムインフラや主要業務システムの更改を実施するとともに、次期ステップとして、老朽化し維持コストが高い現行の勘定系システムを更改し、新しいコアバンキングシステム導入につき検討を行っております。そのため、システム関連経費は、今後4年間にわたり高水準で推移することを見込んでおります。システム投資は戦略的にも最優先事項の一つであり、重点投資することにより、将来の経営への強固な基盤を構築する所存です。

③子会社・関連会社

前回計画策定時以降の子会社・関連会社の動向としては、ブループラネットの売却、あおぞらコンピュータ及びあおぞらビジネスサービスのあおぞら情報システムへの合併、あおぞら証券、香港現法、ロンドン現法等の設立があります。今後につきましても、業務上の必要に応じ、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まいります。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

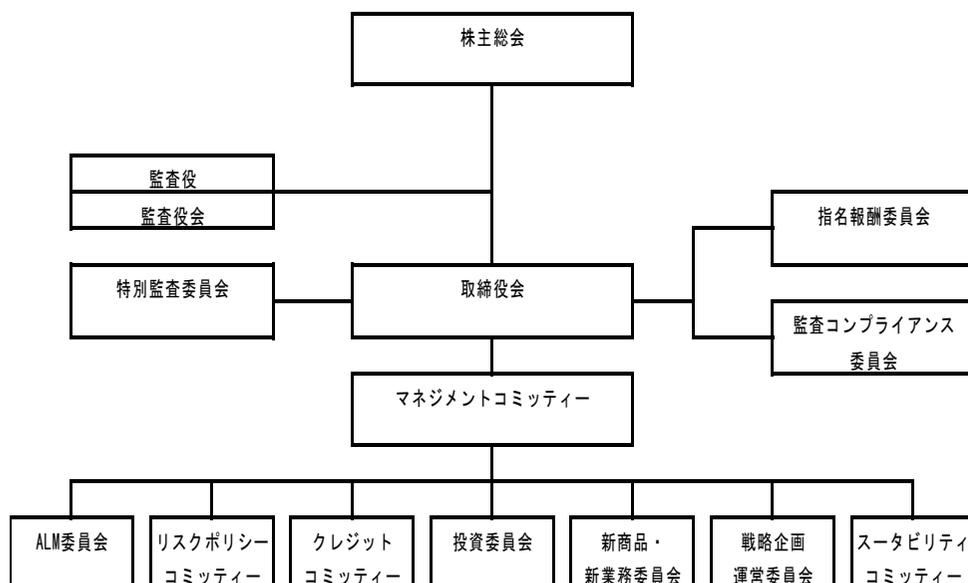
	19/3 月期 実績	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画
業務粗利益	1,077	1,100	1,165	1,235	1,320
経費	464	500	555	575	595
実質業務純益（注1）	613	600	610	660	725
与信関係費用（注2）	-136	35	110	115	120
株式等関係損益	48	55	55	55	55
経常利益	620	570	545	590	650
当期利益	822	760	515	348	384
OHR	43.12%	45.45%	47.64%	46.56%	45.08%

（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

<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が行う体制となっております。

また、牽制態勢を確保するため、後述の特別監査委員会、指名報酬委員会および監査コンプライアンス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業務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。

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委員会等、特定の目的を持つ7つのサブ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かったための方策等

(1) 基本的考え方

弊行は、再民営化以降、毎年、経営健全化計画に掲げた目標利益額を達成し、既に、本優先株式を全額取得・消却するため必要となる剰余金を積み上げております。今後は、経営健全化計画の履行を確保するとともに、上場企業として、株主への適正な利益還元策を実施してまいりたいと考えております。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

普通株式配当につきましては、平成18年11月の再上場を踏まえ、株主に対する適正な利益還元と銀行の健全性維持の観点から検討した結果、弊行は、中期的には、邦銀主要行並みの配当水準（配当性向）を目指してまいります。

なお、本計画における具体的な配当水準は以下の通りとなっております。

<普通株式配当>

	1株あたり 配当金額	普通株式 配当総額	配当性向 (注)
平成19年度	3.86円	64億円	8.4%
平成20年度	4.17円	69億円	13.4%
平成21年度	4.47円	74億円	21.2%
平成22年度	4.77円	79億円	20.5%

(注) 普通株式配当 ÷ 当期純利益

なお、配当実施に際しては、「普通株式の配当利回りは、本優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会の考え方を踏まえてまいります。

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。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、従来より積極的に取組んできた設備資金・運転資金等への通常の貸出に加えて、お客様の事業単位での再生・創生をサポートする「企業再生」、MBO(マネジメント・バイアウト)やM&Aの資金調達に活用される「レバレッジファイナンス」等の経営課題解決に向けた金融ソリューションの提供により、真に信頼されるパートナーを目指しております。

お客様との取引についてはその財務状況・戦略計画を十分に理解したうえで適切なリスク・リターンを見出すことが肝要と考えており、高度なあるいは複雑な仕組みの商品を提供する際には、常にお客様に対する適合性を検討しております。

具体的な方策いたしましては、多様なニーズに対応できるオーダーメイド型商品を幅広く取り揃えるとともに、審査面では、物的担保のみならず、技術力やビジネスモデルの独自性・優位性を的確に評価し、キャッシュフロー創出能力を重視する審査手法により、あらゆる分野におけるお客様の調達ニーズに応えてまいります。

体制面では、平成17年9月に組織改革を実施し、営業部店にリレーションシップマネージャーを設置しお客様のニーズ発掘に注力するとともに、審査部も部店担当制を導入して、お客様のニーズに迅速に応えられる体制としました。また、新規顧客の開拓については、専担部署を設立し顧客基盤の拡充を図りました。平成19年4月には一層の顧客基盤拡充と顧客サービス向上を図るため、新規開拓専担部署を事業法人営業部門に編入いたしました。

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、毎年、経営健全化計画に掲げた目標利益額を達成し、既に、本優先株式を全額取得・消却するために必要な剰余金を積み上げております。弊行は、公的資金の全額返済を中期的な資本政策における経営の最優先課題と位置づけており、関係当局の承認を前提として、株価水準等、返済条件が整い次第、速やかに優先株式の取得・消却を実施いたします。

剰余金の推移（単位：億円）

19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
3,398	4,045	4,454	4,691	4,957

(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、通常の業務遂行において全職員が遵守する態勢を確保するために、「リスク管理マスターポリシー」に明文化されています。

リスク管理は、取締役会とこれを補佐する特別監査委員会、指名報酬委員会、監査コンプライアンス委員会等の委員会を頂点としています。

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を承認し、自己資本等の弊行の体力と、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、各委員会の重要決定事項に承認を与えるとともに、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。

信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクの各リスク毎に担当役員、所管部を置いています。統合リスク管理部が銀行全体の統合的なリスク管理を所管するとともに、統合リスク管理グループ統括本部長が各リスク管理部署を統括しています。

監査部は、独立した内部監査部署として、各リスク管理部署のほか全部室店及び子会社等を対象に監査を実施し、内部管理態勢の適切性・有効性を検証しています。

<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監督指針において求められている事項に対して以下の通り対応を行い、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

与信案件全般についての決裁権限は、統合リスク管理グループ統括本部長を委員長とするクレジットコミッティーに帰属しております。クレジットコミッティーは、自ら決裁する案件を除き、チーフクレジットリスクオフィサー（CCRO）に決裁権限を委譲するとともに、CCROに対し決裁権限の再委譲権限を付与しております。

クレジットコミッティーは、委員長である統合リスク管理グループ統括本部長の

他、会長・社長・CCRO・審査第一部長・審査第二部長等の委員により構成され、原則として週次で開催致しております。

投資案件についての決裁権限は、統合リスク管理グループ統括本部長を委員長とする投資委員会に帰属しております。投資委員会は、決裁権限の一部をチーフマーケットリスクオフィサー（CMRO）、部門担当専務執行役員に委譲しています。

投資委員会は、委員長である統合リスク管理グループ統括本部長の他、会長・社長・CMRO・CCRO等の委員にて構成され、原則として月次で開催致しております。

(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

有価証券については、評価損約 123 億円を計上しており、その他分につきましては、現状特段の処理が必要とは認識しておりませんが、今後とも有価証券（証券関連資産）の償却及び引当基準に基づき、適切に対処してまいります。

また、コンピューター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。