

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 22 年 12 月

あおぞら銀行

1. 経営の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21年2月10日、収益性回復に向けて、豊富な自己資本の活用と抜本的な事業リストラク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、“持続的かつ安定的な収益基盤を確立するための方策”として、以下の3点に取り組んでまいりました。

- ・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

上記方策の取組みの結果、昨年度の最大の目標であった黒字基調への回復を実現し、上記の実施方策が一定の成果をあげつつあるものと認識しております。

一方、長期化する国内景気の低迷とそれに伴う資金需要の減退等、今後も厳しい経営環境が続くと予想しており、収益力の拡大と黒字基調の定着を確実なものとするため、弊行は引続き上記方策への取組みを継続すると共に、弊行が得意とする業務分野にフォーカスして経営資源の有効活用を図ります。

【注力するビジネス～7本の柱～】

- ・ 富裕層のお客さまにフォーカスしたリテールバンキング
- ・ ミドルマーケット（中堅中小企業向け営業）
- ・ 不動産ファイナンス
- ・ 再生金融ビジネス、債権回収ビジネス
- ・ 国内の買収ファイナンス、プロジェクトファイナンス
- ・ 地域金融機関のお客さまのための銀行（地域金融機関との協業）
- ・ ファイナンシャルマーケット

これらのビジネスへの注力は、弊行全体の業務のバランスや強み、多様性を生み出しております。これらのビジネスを、業界最高水準の資本力を背景

に、徹底したコスト管理及び厳格なリスク管理のもと、「基本に忠実」に運営・推進していくことにより、持続可能な良質の利益を獲得していくことができると弊行は考えております。

なお、海外業務に関しましては、国内事業金融を中心とするビジネスモデルを補強する観点、例えばお取引先企業の海外進出サポート、海外投資家による対日ビジネス戦略への協力、さらには弊行コアビジネスの高度化・拡充等の観点から、適切なリスク管理に基づき段階的かつ慎重に取り組む方針といたします。

また、平成22年8月、弊行は前述の注力ビジネスへ経営資源を投入し、新たなビジネスチャンスを獲得することを目的として、組織改編を実施いたしました。

主な内容は以下の通りです。

- ・ ミドルマーケット業務部署の新設とマス・アフルエント層（富裕層のお客さま）向けリテール業務強化
- ・ 大企業向けソリューション提供機能の強化
- ・ 地域金融機関向けサービス提供機能の強化
- ・ 不動産関連ファイナンス業務の案件プロセス共有化・ソリューション提供機能の強化

本組織改編は、経費削減策や資金調達コスト低減策といった諸施策と相まって、弊行の業績に貢献すると共に、お客さまにご提供する国内並びに海外の商品・サービスの向上にもつながるものと考えております。今後もビジネスの成長に有効と考えられる施策を継続的に実施してまいります。

(2) 経営合理化計画

平成 22 年 3 月期は、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強靱で効率的な業務運営の定着を目指してまいりました。

今期も、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、お客さまの利便性の向上と調達基盤拡充に資する経費と業容の拡大に伴った経費の増加を見込んでいる一方で、厳格なコスト管理を継続し、経費節減努力を徹底してまいります。システム関連経費についても、大規模なシステム投資は行わず、現行システムの安定化を優先して実施する方針であり、引き続き抑制的な運営をすることを見込んでおります。

単位：億円、%	22/3 実績	23/3 計画	24/3 計画	25/3 計画	26/3 計画
人件費+物件費	387	401	420	425	450
OHR	54.8	57.2	55.0	49.2	47.5

経費全体については、増加率を収益の増加率以下に抑制し、平成 25 年 3 月期以降 OHR が 50% を下回ることを見込んでおります。

① 人件費

単位：億円、人	22/3 実績	23/3 計画	24/3 計画	25/3 計画	26/3 計画
人件費	179	183	185	190	195
従業員数	1,551	1,580	1,590	1,620	1,650

平成 21 年 3 月期決算における大幅な赤字の計上を踏まえ、執行役員については、平成 20 年 10 月より俸給を平均 20% カット、平成 21 年 3 月期の年間賞与支給見送り、管理職層行員については、平成 21 年 6 月賞与支給を見送ったほか、組合員層行員も職責に応じた削減を実施いたしました。平成 22 年 3 月期は、執行役員の俸給カットの継続や、行員の賞与水準の抑制により、人件費は前期比 2 億円増に留まり、平成 21 年 10 月公表計画（183 億円）対比でも 4 億円の削減となりました。

平成 23 年 3 月期は、人員増、およびシステム子会社からの転籍者受入れの影響により、人件費は前年比 4 億円の増加を見込んでおります。平成 24 年 3 月期は人員数の増加等を勘案し、人件費は前年比 2 億円の増加を見込んでおります。平成 25 年 3 月期以降は、人員増および業績の改善を踏まえ、年間 5

億円の人件費増加を見込んでおります。

② 物件費

単位：億円	22/3 実績	23/3 計画	24/3 計画	25/3 計画	26/3 計画
物件費総額	208	218	235	235	255
除く機械化関連	144	148	150	155	160

顧客利便性の向上や業容の拡大を目的とした経費増加が見込まれる一方で、さらなる不動産賃料の引下交渉や施設の見直し・有効利用の検討、さらには本支店の移転を含め抜本的なコスト改善策を継続的に検討・実施していくことにより、経費節減を行っていく方針です。システム関連経費（機械化関連経費）については、コスト抑制を念頭におきながら、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。

今後も、個人のお客さまの利便性向上や業容の拡大のために、経費の増加を見込んでおりますが、不断の努力による経費節減努力を継続いたします。その一環として平成 22 年 5 月以降、専門チームにより物件費削減策を検討・実施しております。

③ 子会社・関連会社

子会社・関連会社群につきましても、銀行本体と同様に、業務運営の効率化、厳格なコスト管理に努め、経費の削減努力を継続してまいりました。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

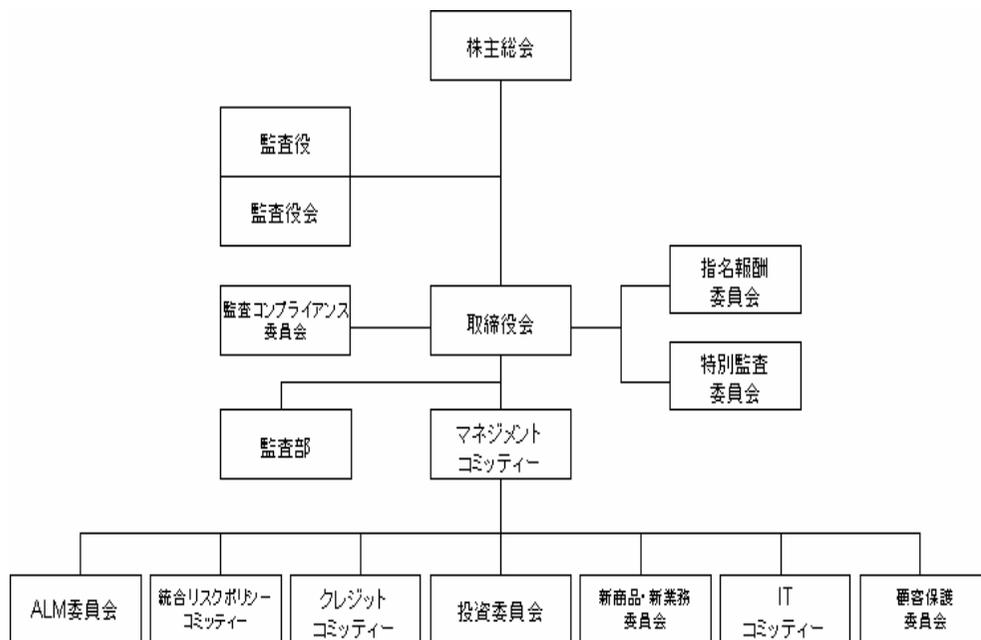
(単位：億円)

	22/3 月期 実績	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画
業務粗利益	741	735	800	905	990
経費	406	420	440	445	470
実質業務純益 (注1)	335	315	360	460	520
与信関係費用 (注2)	-239	-120	-125	-125	-125
株式等関係損益	-1	0	0	0	0
経常利益	50	185	210	310	370
当期利益	76	200	210	310	370
OHR	54.8%	57.2%	55.0%	49.2%	47.5%

(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



弊行の経営陣は、ステークホルダーから信頼される健全な銀行経営を実現するために、コーポレートガバナンスを重視し、適切な体制を整備することが重要であると認識しております。

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、ITコミッティー、顧客保護委員会）を設置しております。

また、全ての業務執行役員により構成される執行役員会では、マネジメントコミッティーにおける評議・決議事項のレビューを行い、情報共有に努めております。

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、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が、今後も、収益力の一層の強化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。

(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22年3月期については、経営健全化計画の通り、1株あたり年0.7円の配当を行いました。

今後は、収益力の一層の強化に努めると共に、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、適切な配当を実施してまいりたいと考えております。

なお、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。

	22/3 実績	23/3 計画	24/3 計画	25/3 計画	26/3 計画
1株あたり配当金額	0.7円	2.0円	3.0円	4.0円	5.0円
普通株式配当総額	10億円	30億円	45億円	74億円	92億円
配当性向（注）	13%	15%	21%	24%	25%

（注）普通株式配当÷当期純利益

<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。

役員報酬総額につきましては、平成21年10月公表計画を大幅に引き下げ、平成23年3月期は270百万円、それ以降は220百万円を見込んでおります。また、常勤役員平均報酬につきましても、平成21年10月公表計画50百万円を大幅に引き下げ、平成23年3月期は40百万円、それ以降は30百万円を見込んでおります。

なお、弊行は、役員賞与は支給しておりません。

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基本的な取組み姿勢

弊行は、国内事業金融への回帰というビジネスモデルのもと、お客さまが抱える様々なニーズに対して迅速かつ柔軟に対応するオーダーメイド型の金融商品の提供等、他行にはない、弊行にしかできないサービスの提供に注力しております。

とくに、国内経済を支える中小企業を中心とした資金の貸付その他信用供与の円滑化は、国内金融機関としての使命であり役割であると認識しており、弊行自身による「事業金融サービスの提供」と地域金融機関との「協働」を両輪として、引続き中小企業の顧客基盤を拡充し中小企業向け貸出を積極的に推進してまいります。

②具体的な方策

弊行は、お客さまが抱える様々なニーズに応えるために、通常の貸出に加え、シンジケートローンの組成や私募債への取り組み、コミットメントライン・各種デリ

バティブを組み込んだローンの提供等、オーダーメイド型の商品を幅広く取り揃えております。また、弊行は、小規模ゆえに部門間の垣根が低く、他部門との協働が行いやすい環境にあるため、投資銀行業務やデリバティブ業務のノウハウを活用した付加価値の高い事業金融サービスの提供を行ってまいります。

なお、平成21年12月4日に「中小企業金融円滑化法」が施行されたことを踏まえ、弊行は平成22年2月1日までに金融円滑化管理態勢の整備をいたしました。

③組織・体制の見直し

平成22年8月の組織改革で、これまで事業法人営業グループで企業規模に関係なく行っていた資金の貸付その他信用供与を、中堅中小企業向け与信の特性や顧客ニーズに十分な対応をすることを目的として、中堅中小企業について、従来のリテール営業グループと一体となった体制で行うことに変更いたしました。

また、これまで一部の地方支店にて取組みを開始していた地域金融機関からの取引先紹介による与信の拡大を、首都圏にて推進する部署を設置いたしました。

さらに、審査部門には、中堅中小企業の特性を踏まえた審査体制を構築することを目的として、審査第三部を設置いたしました。

これらの取組みにより、これまで以上に中堅中小企業向け与信の拡大並びに顧客基盤の拡充を図ってまいります。

④地域経済の発展を支援する商品の提供

弊行は、金融機関ネットワークを活用した地域金融機関との協働ビジネスを推進しており、これまでも再生アドバイザリー契約等を通じて地域金融機関の取引先である中小企業を支援してまいりました。弊行はこの分野を従来から得意としており、引き続き、地域金融機関への助言・ノウハウ提供等を積極的に行ってまいります。

また、地域金融機関が主力行となっている中堅中小企業のうち、地域金融機関が地域経済振興等を目的に支援している企業や、地域金融機関以外の金融機関から返済圧力を受けている企業等に対して、弊行は、通常の貸出を行うことでの協力に加え、地域金融機関と共同でシンジケートローンを組成し、バンクフォーメーションの維持を図ることや、資本政策、事業再生等の助言等様々なファイナンス手法の提案を行ってまいります。

⑤融資に対する取組み姿勢

お客様のニーズに合わせてカスタマイズされた金融商品の提供に加えて、金融円滑化の観点から、経営改善支援も含めた課題解決型営業を通じた金融サービスの提供、個人保証に過度に依存せずに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たスキームの提案、地域金融機関とのリレーションを活用した中小企業への共同支援等、お客様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、適正なリスク・リターンを確保した案件に取組んでいく方針です。

また、中小企業のお客さまの成長・発展をサポートする取組みも推進してまいります。

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、内部留保の積み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月期の大幅な赤字決算の結果、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が、平成22年3月期及び平成23年3月期第2四半期決算においては、黒字基調を回復しております。

今後は、収益力の一層の強化に努め、経営目標を着実に達成することにより、剰余金の積み上げ及び企業価値の向上を目指してまいります。

剰余金の推移（単位：億円）

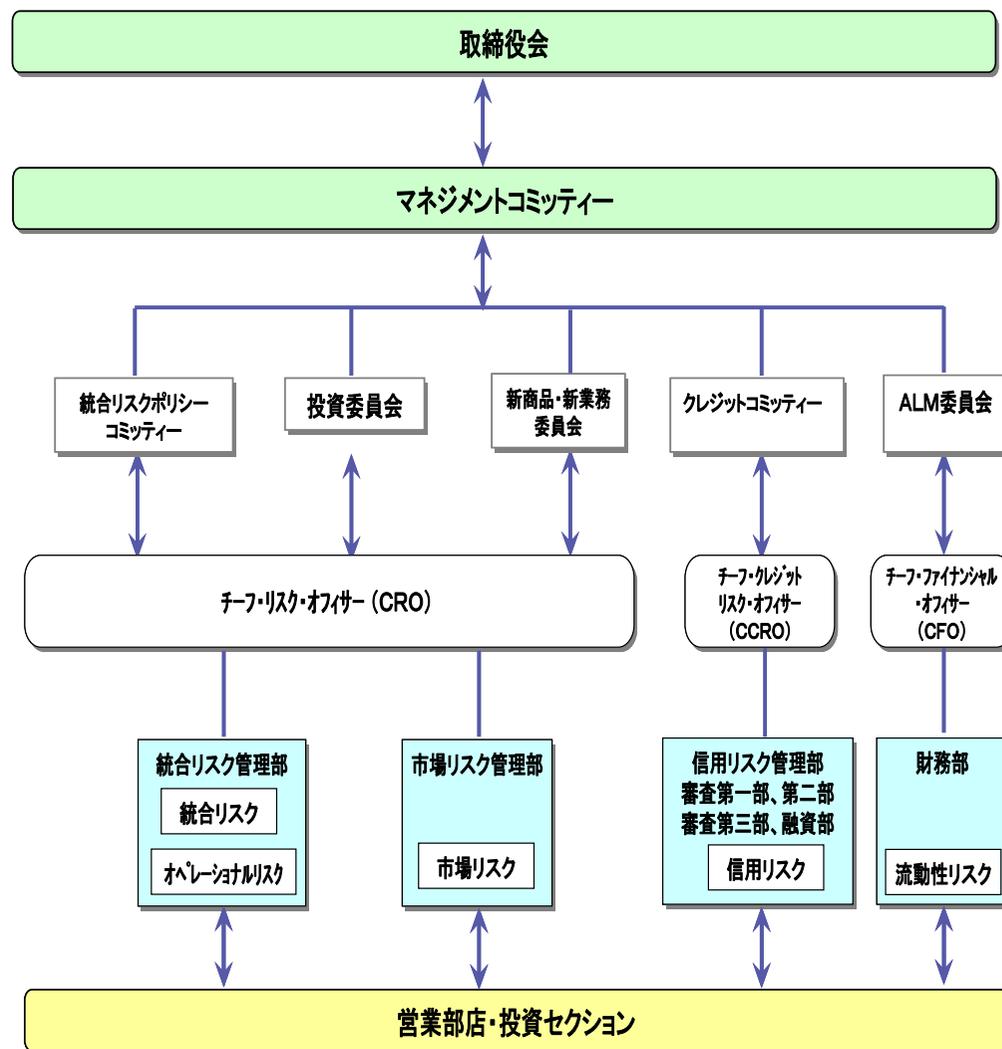
22/3 実績	23/3 計画	24/3 計画	25/3 計画	26/3 計画	27/3 計画	28/3 計画	29/3 計画
874	1,035	1,184	1,414	1,693	1,999	2,188	2,437

(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



<統合的リスク管理態勢>

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おります。

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えると共に、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、業務遂行を行っております。

リスク管理部門では統合的リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク及びリスクポリシー全般の管理を統括するチーフリスクオフィサーと信用リスク管理全般を統括するチーフクレジットリスクオフィサーを置き、市場リスク管理部が市場リスクを、信用リスク管理部が信用リスクを、統合リスク管理部が統合的リスク及びオペレーショナルリスクを、それぞれの特性を考慮して管理しております。

リスク管理に関しては、統合的なリスク管理に係る基本方針で信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク等、管理すべきリスクの範囲と定義、並びにリスクの特定と評価、モニタリングとコントロールからなるリスク管理プロセスを定めています。これに基づき、各リスクにおいてもリスク管理関連規定を定めてリスク管理活動を行っております。また、これらのリスク管理の高度化計画を策定し、リスク管理態勢の高度化に取り組んでおります。

自己資本管理態勢

弊行ではリスクを統合的に管理し、弊行グループが直面するリスクに見合った十分な自己資本を継続的に確保していく枠組みとしてリスク資本管理を行っております。主要なリスクである市場リスク、信用リスク、オペレーショナルリスクを対象とし、自己資本管理関連規定に基づいて各部門に対するリスク資本の配賦及び使用状況のモニタリングを行うと共に、期中の自己資本とグループ全体の使用リスク資本等を比較した資本充実度検証を実施しております。

配分資本及び各部門等への配分額は取締役会が年次の業務運営計画として決定し、各部門は配分されたリスク資本の範囲内で業務を運営しております。

また、資本充実度検証の一環として原則半期ごとに有価証券、オルタナティブ投資等のポートフォリオを含む統合ストレステストを実施し、ストレス時の想定損失額を勘案した自己資本とリスクの比較・分析を実施しております。

投融資管理態勢

投融資計画に関する取締役会の関与を強化するため、取締役会付議事項として業務運営計画の内容に「主要な投融資計画及びリスク管理フレームワーク」を追加することにより取締役会の承認を得なければならない枠組みを構築しております。これにより主要なアセットクラス毎にエクスポージャー、リスク量を見積り、当該ポートフォリオデータをベースにリスク評価及びリスク管理フレームワークの確認を行っております。

また、複合リスク型の商品に係る価格変動リスクへの対応、社債等の管理ポリシーの整備等を行っております。