

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 25 年 2 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、従来より公的資金の返済を経営の優先課題と位置付け、経営基盤の確立及び企業価値の向上に努めてまいりました。

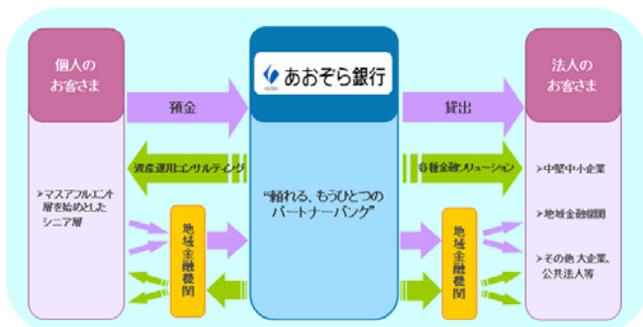
平成 20 年の金融危機による平成 21 年 3 月期の大幅な赤字決算を受け、早期に経営の健全化を図るべく問題の認識とその処理を行い、国内事業金融への回帰、厳格なコスト管理、安定的な調達基盤の確立等、中核ビジネスへの注力並びに収益力強化に取り組んでまいりました。

こうした中、弊行は予めより経営の優先課題と位置づけておりました公的資金の返済について、完済への道筋を確かにするとともに、株主の皆さまの利益にかなう包括的な資本政策として「資本再構成プラン」を昨年 8 月 27 日に策定・公表いたしました。また、本プランと併せて、当行の中期的な方向性をお示しする「あおぞら銀行の目指す姿」を公表いたしました。

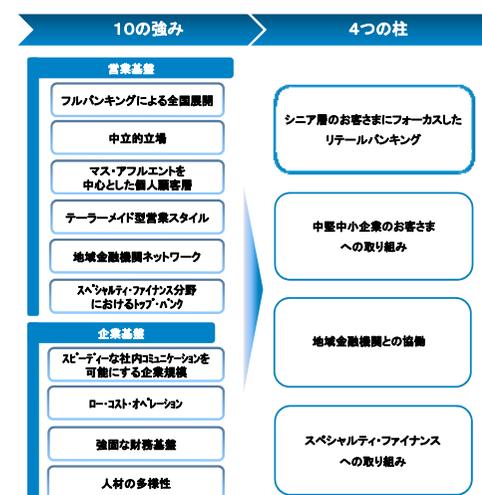
ビジネスモデル「あおぞら銀行の目指す姿」について ～ “頼れる、もうひとつのパートナーバンク” を目指して～

平成 24 年 8 月 27 日に、弊行の中長期的な方向性を示す目的として「あおぞら銀行の目指す姿 ～頼れる、もうひとつのパートナーバンク～」を公表し、中堅・現場職員を中心としたプロジェクトチームによる答申を参考にするとともに、ビジネスモデルの一層の具体化のための検討を進めてまいりました。

<ビジネスモデルの全体像>



弊行は、お客さまから真に信頼される“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指し、弊行が有する「10 の強み」を活かし、「シニア層のお客さまにフォーカスしたリテールバンキング」「中堅中小企業のお客さまへの取り組み」「地域金融機関との協働」「スペシャルティ・ファイナンスへの取り組み」の「4 つの柱」にフォーカスすることで経営資源の有効活用を図りつつ、行内の金融ノウハウを結集することによって、個人・事業法人及び地域金融機関のお客さまに対し、課題解決型で付加価値の高いソリューションをご提供してまいります。



さらに、弊行の商品供給力及びお客さまのニーズへの対応力の向上、もしくは広範かつより高い付加価値を有するサービスのご提供を目的とし、弊行注力業務の強化もしくは業務範囲の拡大、及び新たなビジネス機会の獲得につながる戦略的な提携・買収を、弊行企業価値向上に資する手段として検討してまいります。

弊行は、資本再構成プランを着実に実行するとともに、「日本の金融システムに深く根ざし、永続的にわが国経済及び社会の発展に貢献する」との経営理念を実現する観点から、短期的な収益追及に頼ることなく、安定的・継続的な収益基盤を有するビジネスモデルを一層発展させ、確立してまいります。

(2) 経営合理化計画

弊行は、経費の削減及び見直しに努め、平成 21 年 3 月期の 442 億円から平成 24 年 3 月期の 365 億円と 3 年間で約 18%の経費削減を達成してまいりました。引き続き経費の効率的な運営に努めてまいりますが、今後は OHR を 45% 以下の水準に抑制しながらも、リテール分野をはじめとするビジネスの進捗に伴う要員の増加、注力分野での施策推進に加え、新勘定系システム導入に伴う経費の増加等を見込んでおります。

単位：億円、%	24/3 実績	25/3 計画	26/3 計画	27/3 計画	28/3 計画
人件費+物件費	348	343	357	371	394
OHR	46.2	47.4	45.2	44.4	42.9

① 人件費

単位：億円、人	24/3 実績	25/3 計画	26/3 計画	27/3 計画	28/3 計画
人件費	172	173	180	191	197
従業員数	1,519	1,550	1,620	1,700	1,750

平成 24 年 3 月期は、新人事制度導入に伴う俸給体系見直し等により、前期比 3 億円削減の 172 億円となりました。平成 25 年 3 月期以降は、収益拡大に向けた人員拡充に伴う経費増加を見込んでおり、平成 28 年 3 月期は 197 億円を見込んでおります。

② 物件費

単位：億円	24/3 実績	25/3 計画	26/3 計画	27/3 計画	28/3 計画
物件費総額	176	170	177	180	197
除く機械化関連	122	116	121	126	126

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ますが、引き続き抑制的な経費運営を行うことにより、不動産関連経費の増加は必要最低限にとどめる方針です。

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、勘定系システムの更改に向けた準備と現行システムの安定性の維持、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

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

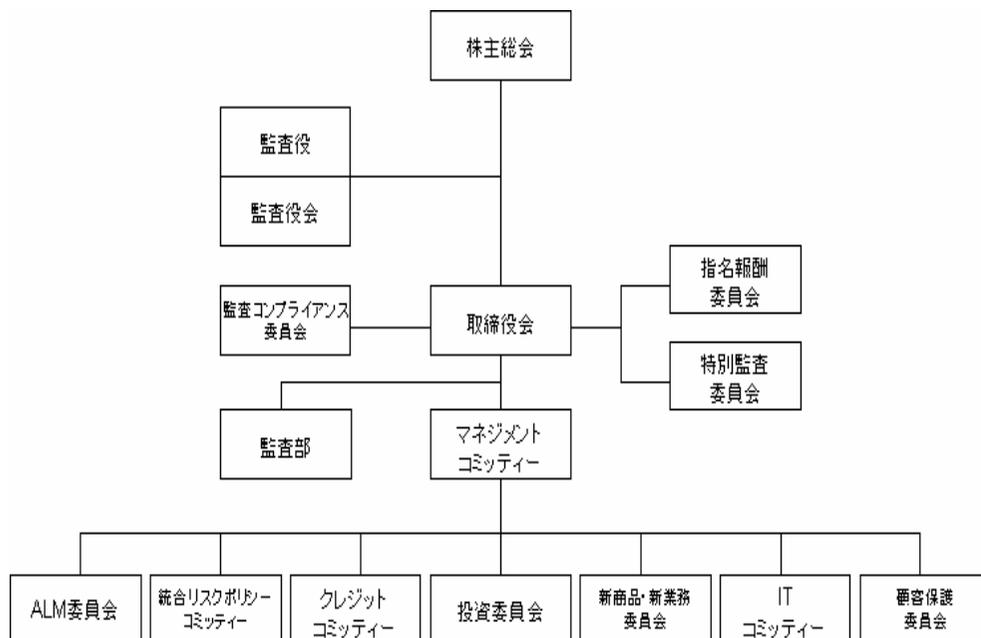
(単位：億円)

	24/3 月期 実績	25/3 月期 計画	26/3 月期 計画	27/3 月期 計画	28/3 月期 計画
業務粗利益	789	760	830	890	980
経費	365	360	375	395	420
実質業務純益（注1）	425	400	455	495	560
与信関係費用（注2）	-3	-25	-45	-65	-65
株式等関係損益	-0	-4	—	—	—
経常利益	395	340	400	420	490
当期利益	451	350	380	390	350
OHR	46.2%	47.4%	45.2%	44.4%	42.9%

（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



弊行は、効率的で透明性の高い経営体制を構築することを、コーポレートガバナンスの基本方針としています。

取締役は銀行運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努める一方、代表取締役を含む業務執行役員は、取締役会からの権限委譲を受けてマネジメントコミッティーを組織し、日常の業務を運営しています。

日常の業務執行における最高意思決定機関であるマネジメントコミッティーは、業務執行役員の中から取締役会により選定された経営会議メンバーを構成員として意思決定の迅速化を図っております。同時に、すべての業務執行役員で構成される執行役員会を開催して情報共有に努めております。また、マネジメントコミッティーの下部組織として特定の目的を持つ7つの委員会を設置して業務執行の効率化を図っています。

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。前述の通り、今後10年以内に残る公的資金を確実に完済するための計画として、「資本再構成プラン」を公表しております。今後も、収益力の一層の強化に努めるとともに、内部留保の積上げと公的資金の返済・配当による社外流出のバランスに配慮し、経営の健全性を維持・確保してまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

<普通株式配当>

前述の「資本再構成プラン」の通り、公的資金の早期全額返済を図るため、「優先株式の価値と公的資金の必要返済金額との間に乖離があること(ギャップ問題)」の解消に向けた施策として、公的資金完済までの間、普通株式に対する配当性向を連結当期純利益の40%とすることを今後の配当政策といたします。また、平成25年6月以降の普通株式に対する配当支払いを四半期ベースとすることを検討する予定です。

<役員報酬・役員賞与>

役員報酬につきましては、社外取締役を主たる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25年3月期について、役員報酬は226百万円、常勤役員平均報酬は29百万円を見込んでおります。

今後、主要株主の異動に伴い、経営体制とともに役員報酬の計画について見直す可能性があります。

なお、弊行には年間報酬額が1億円を超える役員はございません。また、取締役及び監査役の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

<基本的な取組み姿勢>

弊行は「日本の金融システムに深く根ざし、永続的に日本経済及び社会の発展に貢献する」ことを経営理念としております。その中で、弊行は、個人預金を調達の柱として、お客さまが抱える様々な事業金融ニーズに応えられる、高度な金融スキルを活用した課題解決型で付加価値の高い貸出業務展開に注力してまいります。

特に、国内経済を支える中堅中小企業を中心とした資金の貸付け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ご提供」と地域金融機関との「協働」を両輪として、引き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。

中小企業向け貸出については、中核ビジネスとしてより一層中小企業のお客さまとの継続的なリレーション営業に基づく取引に注力していく方針です。その方針に基づき、中小企業貸出の目標につきましては、中小企業者の信用力に基づき、また中小企業者の事業を支援するという本来の中小企業向け貸出を確実に純増する目標に変更し、当該対象における中小企業向け貸出の計画を策定し、確実な純増を図るべく努力してまいります。

また、中小企業金融円滑化法を踏まえ、お客さまから借入の申し出や借入条件の変更等の申し出を受けた場合には、お客さまの経営実態や特性を正しく把握し、実情に応じた的確な与信判断・条件設定を行うよう努めます。併せて、お客さまに対する経営相談・経営指導及びお客さまの経営改善に向けた取り組みに関する支援を適切に行ってまいります。

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。前述の「資本再構成プラン」の通り、弊行

は、今後10年以内に公的資金を分割返済する道筋を明確にし、その第一歩として10月2日に、本優先株式44百万株を株式会社整理回収機構より取得して公的資金の一部227億円の返済を実施いたしました。今後も、同プランに従い、残る公的資金の返済を着実に進めてまいります。

なお、弊行といたしましては、返済の諸条件が整った場合には、財務の健全性や市場の状況を慎重に考慮した上で、出来るだけ早期に残る公的資金を完済したいと考えております。

剰余金の推移（単位：億円）

弊行は、平成24年11月15日に資本勘定の組替え（減資）を実施し、特別優先配当による残る公的資金の返済に十分な返済原資（その他資本剰余金）を確保いたしました。

単位：億円	24年 3月期 実績	25年 3月期 計画	26年 3月期 計画	27年 3月期 計画	28年 3月期 計画	29年 3月期 計画
その他資本剰余金	2	2,229	2,024	1,819	1,614	1,409
公的資金要返済額	2,276	1,844	1,639	1,434	1,229	1,025

単位：億円	30年 3月期 計画	31年 3月期 計画	32年 3月期 計画	33年 3月期 計画	34年 3月期 計画
その他資本剰余金	1,204	999	794	589	384
公的資金要返済額	820	615	410	205	0

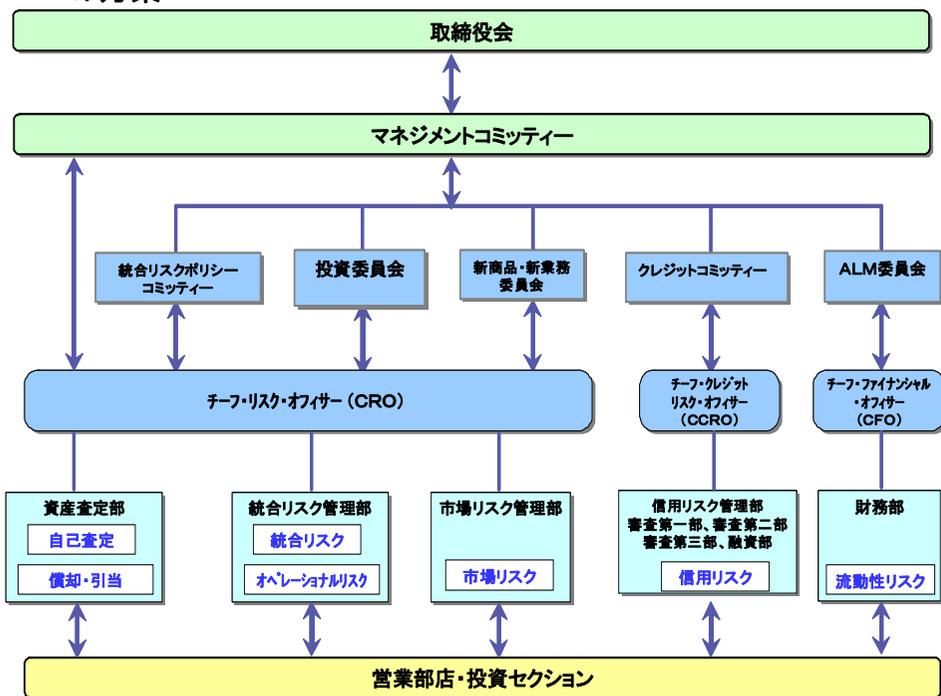
(注) 配当基準日ベースでの特別優先配当による返済を勘案後の金額を記載しております。

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34年6月30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



<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、統合的なりスク管理に係る基本方針を制定してリスクを個別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、

適切な企業統治、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 (CRO) 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 (CCRO) 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。また、CRO は自己査定、償却引当を管理する資産査定部、及びオペレーショナルリスクの内、事務リスクを管理する事務リスク管理部 (平成 23 年 11 月設置) も統合リスクマネジメントグループにおいて管轄しております。

リスク管理に関しては、統合的なり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。