

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 27 年 3 月  
株式会社あおぞら銀行

## 1. 経営の合理化のための方策等

### イ. 公的資金返済への取組みについて

弊行は、平成12年9月に特別公的管理を終了し、再民営化に際して、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」に基づき優先株式2,600億円の引受けについて承認をいただきました。その後、平成13年1月4日には行名を株式会社あおぞら銀行に変更し、信頼される、社会に貢献できる新しい銀行として再生を果たすため、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9月のリーマンショックを引き金とした世界的な金融危機の影響により、大幅な赤字決算（平成21年3月期）となりましたが、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の強化に取り組み、平成24年8月27日に「資本再構成プラン」を公表するに至りました。同プランは、公的資金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資する包括的な資本政策となっており、同年9月27日の臨時株主総会での承認を経て、公的資金の分割返済を開始いたしました。

また、同プラン公表後、平成25年2月27日に「あおぞら銀行のビジネスモデルについて～“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指して～」を公表し、当該ビジネスモデルに着実に取り組んでまいりました。その後、安定した業績を計上するとともに、資本再構成プランに基づく株主還元を努めたことから、弊行の普通株式の時価は堅調に推移しております。

今後も上記の状況に大きな変動が生じない場合には、平成27年6月予定の第3回特別優先配当実施後、弊行の優先株式の価値が公的資金の要返済残額を上回ることが見込まれます。これにより公的資金早期一括返済の諸条件のひとつが充足されることから、弊行としましては、財務の健全性や市場の状況を考慮した上で、公的資金完済時期（平成34年）を前倒して、残る公的資金を完済したいと考えております。

### ロ. ビジネスモデルについて

#### ①弊行のビジネスにおける特長

弊行のビジネスの歴史は、昭和32年に「長期信用銀行法」に基づく3番目の長期信用銀行として設立された株式会社日本不動産銀行に遡ります。昭和52年には株式会社日本債券信用銀行に名称を変更しましたが、事業法人のお客さまに対し、金融債発行で得た長期資金をもとに、不動産担保を取得した上で工場建設や新分野進出の資金として長期の融資に取り組み、早くから事業の将来キャッシュフローに着目する事業性融資等に取り組んでおりました。

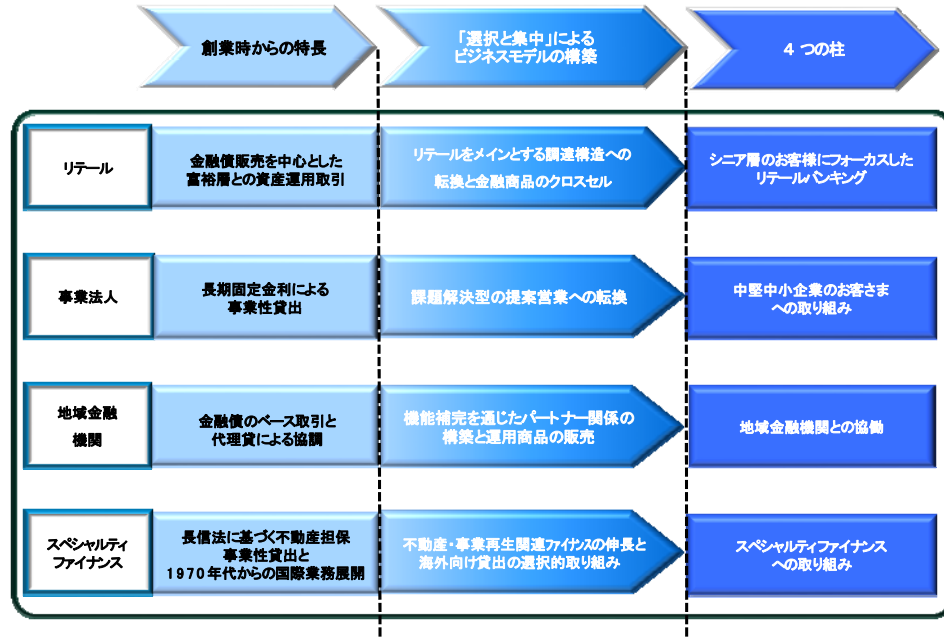
地域金融機関のお客さまに対しては、金融債や代理貸によるお取引を通じて、リレーションの構築及び多面的な取引を50年以上継続し、全国の地域金融機関との広範なネットワークを構築するに至っております。

個人のお客さまにつきましては、個人向け金融債が富裕層のお客さまのニーズに合致し、お客さまの資産運用取引を主たる業務としていたことから、現在も、資産運用に関心の高いお客さまが顧客基盤の中心となっております。

スペシャルティファイナンスにつきましては、昭和40年代から国際業務に進出し、海外で先行していた不動産ノンリコースローン、ワークアウト、LBOファイナンスといった業務に取り組んでおりました。この間培ってまいりましたノウハウを活用し、あおぞら銀行となってからも、不動産関連ファイナンス、事業再生ファイナンス、買収及びプロジェクトファイナンス業務等の分野では、国内において市場草創期から主要プレーヤーとして取り組んでまいりました。

平成25年2月27日に公表いたしました現在のビジネスモデルは、公的資金のご支援を受けて維持できた設立以来の特長ある上記各事業をベースに、弊行のユニークなポジショニングや「10の強み」を活かし、また新たな環境への適合を踏まえ、「4つの柱」や「頼れる、もうひとつのパートナーバンク」として再構築したものとなっております。

【「4つの柱」に繋がる弊行創業時からの特長】



ビジネスモデルの、4つの柱である「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」への選択と集中の徹底を図り、行内の金融ノウハウを結集することによって、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”となるべく各事業を推進しております。

今後とも弊行は、ユニークで専門性あるビジネスモデルの絶えざる進化を目指し、真にお客さまのためになる金融サービスのご提供に努めてまいります。

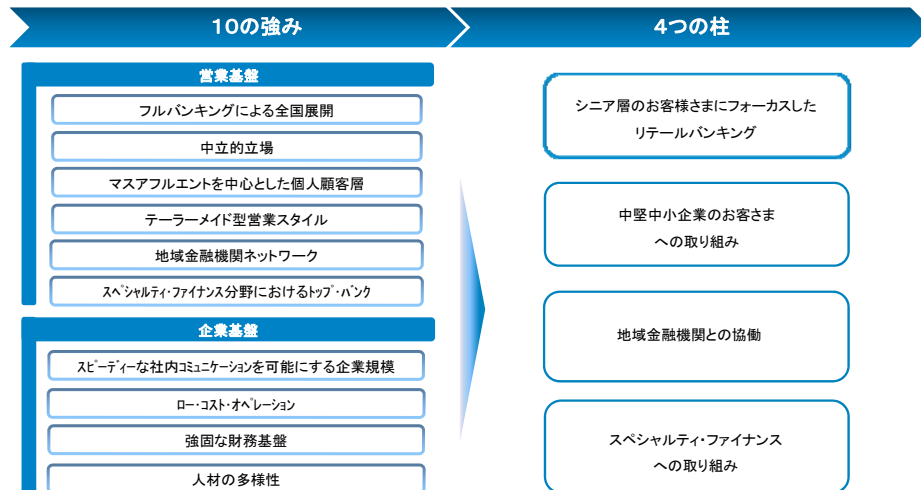
また、この観点から、お客さまの様々なニーズにお応えし、より付加価値の高いサービスのご提供を可能とする弊行ビジネスモデルの更なる強化や、次世代に繋がるビジネスに係る戦略的な提携や買収等につきましては、中長期的な企業価値の向上に資する手段として検討してまいります。

ハ. 経費等

弊行は、平成21年3月期の442億円から平成26年3月期の363億円と、5年間で約18%の経費削減を達成してまいりました。一方で、リテール分野を始めとするビジネスの拡大に伴う要員の増加、注力分野での業務推進に加え、基幹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が、引き続き効率的な業務運営に努め、OHRは45%水準を維持してまいります。

単位：億円、%	26/3 実績	27/3 計画	28/3 計画	29/3 計画	30/3 計画
人件費+物件費	346	365	378	394	402
OHR	44.3	44.8	44.9	45.1	45.2

【「10の強み」と「4つの柱」】



① 人件費

単位：億円、人	26/3 実績	27/3 計画	28/3 計画	29/3 計画	30/3 計画
人件費	180	186	194	198	201
従業員数	1,581	1,750	1,810	1,840	1,870

平成26年3月期は、個人部門を中心とした営業人員の増加により、人件費は前期比5億円増の180億円となりました。平成27年3月期は、引き続き個人部門の営業人員を拡充し、平成28年3月期以降は注力分野における人員拡充により、最終年度（平成30年3月期）は201億円を見込んでおります。

② 物件費

単位：億円	26/3 実績	27/3 計画	28/3 計画	29/3 計画	30/3 計画
物件費総額	166	179	184	196	201
除く機械化関連	115	124	126	116	123

顧客利便性の向上並びに業務推進のため、店舗の移転、改装等を順次検討してまいります。引き続き厳格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、基幹勘定系システムの更改に着手しており、これに伴い当面の間増加を見込んでおりますが、厳格な管理を実施し、コストの極小化に努めてまいります。

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

金額単位：億円	26/3 月期 実績	27/3 月期 計画	28/3 月期 計画	29/3 月期 計画	30/3 月期 計画
業務粗利益	820	860	890	920	940
経費	-363	-385	-400	-415	-425
実質業務純益(注1)	457	475	490	505	515
与信関係費用(注2)	-17	-10	-25	-40	-45
株式等関係損益	60	—	—	—	—
経常利益	512	495	495	495	500
当期利益	416	420	400	380	350
OHR	44.3%	44.8%	44.9%	45.1%	45.2%

(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

#### (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

弊行は、「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」ことを経営理念としており、公的資金によるご支援をいただいた銀行として、上記経営理念に基づき、金融システムの一翼を担い、銀行が有する公共的役割を果たしていくことが一層重要であると考えております。

そのために、内外の環境変化に的確に対応し、二度と弊行発の信用不安を惹起しないリスク管理態勢の構築と金融機関としての健全性の維持を、今後とも経営の最優先課題として取り組んでまいります。

また、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”を目指す姿とし、銀行の社会的使命である金融仲介機能を一層発揮することによって、お客さま並びにわが国経済・社会の発展に貢献することが重要と考えております。

公的資金の早期返済に向けた環境が整いつつあるなか、弊行は、公的資金によりご支援をいただいた銀行としての社会的責務を改めて認識し、将来にわたり積極的にわが国の経済・社会の発展に寄与してまいります。

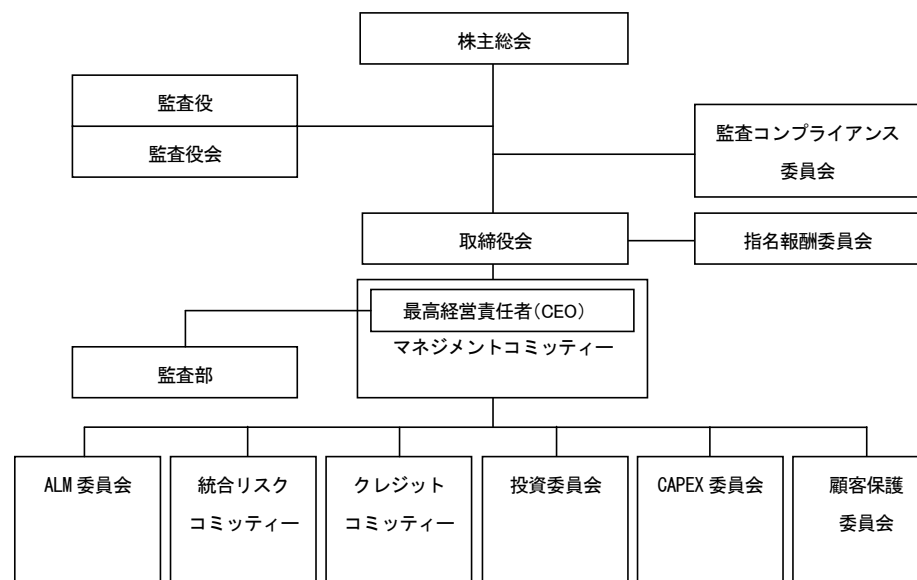
その実現のために、弊行のビジネスモデルを進化させ、お客さまを始めとするステークホルダーの皆さまから評価をいただける銀行を目指して役職員一同が全力で邁進し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

なお、上記の取組みを推し進めるために、CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）検討プロジェクトチームを組織横断的に立ち上げ、CSVの考え方に基づくわが国経済・社会の発展への貢献についての議論を進めており、今後の全行的な推進を支援する体制として、男女・各世代の役職員からなる「社会・事業価値創造委員会（CSV委員会）（仮称）」を設置することを検討いたしております。

#### (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

コーポレートガバナンス構築の目的は、弊行が掲げる前述の経営理念を、将来にわたって継続的に日々の業務執行に反映させていくための経営の規律性の確保と相互牽制体制の構築にあります。このため、弊行では、従来より、効率的で透明性の高い経営体制を構築しております。近時のコーポレートガバナンス改革により示された規範も参考に、引き続き透明性の高いコーポレートガバナンス体制を実践してまいります。

##### 【コーポレートガバナンス体制】



## 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

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、平成34年まで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年度以降の普通株式に対する四半期ベースの配当支払いを開始いたしました。

#### <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27年3月期について、役員報酬は232百万円、常勤役員平均報酬は36百万円を見込んでおります。

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、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。

## 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、永続的にわが国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べく努力してまいります。

## 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、平成34年までに公的資金を分割返済する道筋を明確にし、その第一歩として平成24年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。その後、平成25年6月に、その他資本剰余金を原資とする第1回特別優先配当（毎年204.9億円）による分割返済を開始し、平成26年6月には第2回特別優先配当（204.9億円）を実施いたしました。

なお、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考慮した上で、公的資金完済時期（平成34年）を前倒して、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 実績	26 年 3 月期 実績	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	2,433	2,229	2,024	1,819	1,614
公的資金要返済額	2,276	1,844	1,639	1,434	1,229	1,025

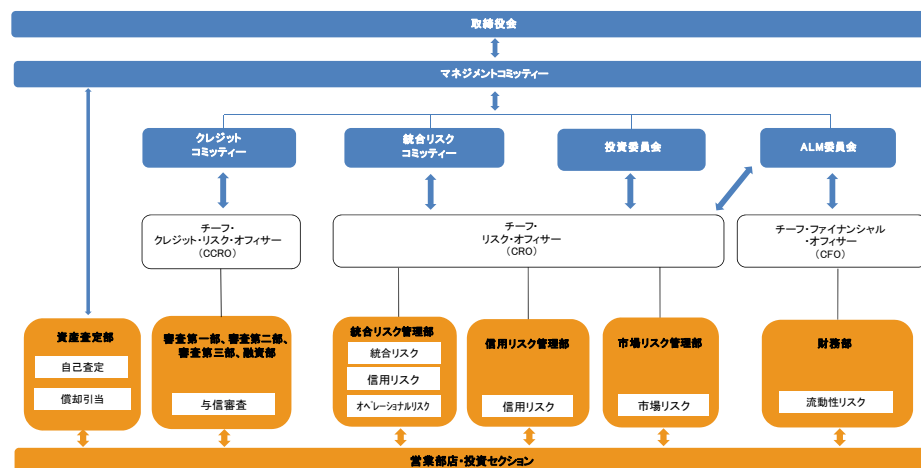
単位：億円	30 年 3 月期 計画	31 年 3 月期 計画	32 年 3 月期 計画	33 年 3 月期 計画	34 年 3 月期 計画
その他資本剰余金	1,409	1,204	999	794	589
公的資金要返済額	820	615	410	205	0

(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>

弊行グループはリスク管理活動を極めて重要と認識し、統合的リ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・管理する体制を整備しております。リスク管理活動の中核となる組織として、取締役会等から権限を委譲された各種のリスクに関する委員会を設置し、これらの委員会やリスク管理グループにおける検討・議論を経てリスク管理に関する事項を決定・推進しております。

統合的リスク管理に係る基本方針では、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おります。