

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 20 年 10 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、顧客取引を基盤とした予測可能で持続的な収益を生み出し、当行の価値を上げていくために、バランスシートをより効率的に使いながら、特に、ストラクチャードファイナンスへの取組みを中心に、日本における顧客基盤を拡大することに注力してまいります。

また、国内ビジネスに加え、国際金融市場における投融資ビジネスについても、限定的かつ選択的に取り組んでまいります。

なお、上記のビジネスモデルを実現する為、経営レベルでの戦略上のポイントは以下の通りです。

- ①ガバナンス体制の変更
- ②組織の再編
- ③バランスシートの効率化
- ④自己保有の為の商品組成モデルから、流通販売の為の商品組成モデルへ
- ⑤従業員の採用と動機付け
- ⑥ディスクロージャーと透明性
- ⑦ビジネス上のアライアンス

(2) 平成20年3月期業務改善命令への対応

①業務改善命令

弊行は、平成20年7月25日、金融庁より、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第20条第2項及び銀行法第26条第1項に基づき、業務改善命令を受けました。弊行は、かかる処分を受けましたことを真摯に受け止め、持続的な収益基盤の構築を通じ、経営基盤を一層強化し、「経営の健全化ための計画」を着実に達成すべく全力で取り組んでまいります。

②平成20年3月期当期純利益及び業務純益ROEが計画値を大きく下回った理由

平成20年3月期は、米国サブプライムローン問題等、金融市場は大変厳しい状況が続き、弊行もその影響を受け、保有CDOに多額の減損等による損失が発生したことに加え、債券運用において上期に売却損を計上したこと、さらに、平成18年11月に5億ドルを出資したFIM LLC (GMAC LLCの51%を所有)への投資について、GMAC LLCの財政状態の悪化を踏まえ、出資額の約26%について投資損失引当金を計上したこと等により、誠に遺憾ながら、実績が経営健全化計画の計画値を大きく下回ることとなりました。

③収益改善のための代替措置

- ・CDOにかかる損失について
弊行全体の視点から改善策の網羅性及び十分性を確認し、実効性ある再発防止策を実施するため、タスクフォースを組成いたしました。CDO投資に係る損失の原因分析の総括を行い、管理体制の改善を進めてまいります。
- ・債券運用に係る損失について
平成20年4月、証券投資部を廃止し、同部の評価損を抱えた有価証券ポートフォリオ (ETF、債券) を総合資金部に移管するとともに、銀行全体の収益状況やその他の投資のリスクの状況も踏まえて、経営レベルのALM委員会において、実現損益と評価損益の双方に留意した意思決定を行っていくことといたしました。
- ・GMAC投資に係る損失について
GMAC投資案件のような多額の出資案件を検討する場合には、ダウンサイドシナリオに基づく分析及び経営体力に比した影響について十分な検証を行うとともに、取締役会、マネジメントコミッティー、投資委員会での十分な検討を行い意思決定してまいります。

・経費コントロール

経費に関しては、引き続き、業務運営の効率化、経費実績管理の厳格化等により、経常的な経費の抑制運営を継続するとともに、店舗政策の見直しも含めたコストの削減努力を継続する方針です。

(3) 経営合理化計画

弊行は、再民営化以降、平成19年3月期まで、毎期、経営健全化計画に掲げる収益目標を達成し、剰余金の積上げによる強固な財務・資本基盤を再構築するとともに、十分な流動性を確保してまいりました。

平成20年3月期は、誠に遺憾ながら、経営健全化計画に掲げる収益目標は未達に終わりましたが、残る公的資金の返済に必要な原資を十分な余裕を持って確保しております。

今後は、リスクとレバレッジをコントロールした資産運営を図るとともに、顧客ビジネス、特に、ストラクチャードファイナンスへの取組みを中心に、予測可能で持続的な収益構造の構築を目指してまいります。

経費に関しては、今後も厳格なコスト管理を継続する方針ですが、システムや人的資源に対する前向きな投資が必要不可欠となっており、経費全体としては、若干の増加を見込んでおります。

単位：%	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
OHR	104.92	44.55	41.63	40.00	38.58

経費率（OHR）につきましては、業務の効率化を進め、経常的な経費の抑制運営に努めることで、40%前後で推移する見込みであり、全国銀行でもトップクラスの効率性を維持してまいります。

単位：億円	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
人件費+物件費	436	446	460	474	489

経費に関しては、引き続き、厳格なコスト管理を継続し、節減に努めて参る所存ですが、新たな顧客サービスの拡充、調達強化のためのインフラとしてのインターネットバンキングの導入をはじめ、収益力の強化やリスク管理能力の向上を図るため、設備・人的資源への一定の投資は不可欠であり、増

加計画となっております。

①人件費

単位：億円、人	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
人件費	191	198	203	206	210
従業員数	1,517	1,590	1,600	1,610	1,620

業務プロセスの改善や適材適所の人員配置の推進等により人的資源を効率的に活用し、極力、人件費の増加を抑制する方針ではありますが、一方、即戦力となる外部人材の採用、世代交代を進め組織としての活力を維持するための新卒採用は不可欠であり、人員数・人件費は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、職務上の役割と責任の重要度に応じた俸給体系と、業績・成果に連動した賞与体系を、構築しております。

②物件費

単位：億円	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
物件費総額	245	248	257	268	279
機械化関連	90	98	105	110	114
除く機械化関連	155	150	152	158	165

弊行は、インターネットバンキングをはじめとする戦略的なシステム構築を順次進めております。また、今後は現行の勘定系システムを更改し、新コアバンキングシステム導入に向けた対応を進めていく予定であります。

この結果、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が、システム投資は戦略的にも最優先事項の一つと位置づけ、専門性の高い優秀な人材を投入するなどの重点投資とともに、将来の強固な経営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、サービス子会社の効率化を目的としたあおぞらソフトウェアのあおぞら情報システムへの合併、

不動産リスク削減スキームのためのSPCの設立等があります。

なお、ロンドンで欧米向け投融資の管理業務を行っていたAozora Investment Management Limitedは、グループとしての海外業務ガバナンスの更なる強化と与信管理の強化、及び経費削減を目的として、今年度中を目処に閉鎖予定であります。

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)

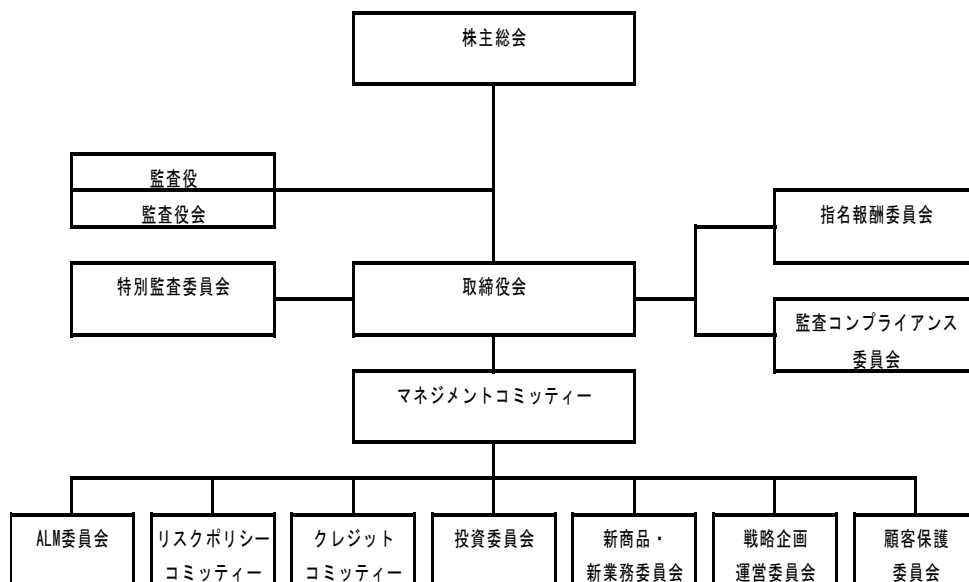
	20/3 月期 実績	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画
業務粗利益	440	1,055	1,165	1,250	1,335
経費	461	470	485	500	515
実質業務純益 (注1)	-22	585	680	750	820
与信関係費用 (注2)	-74	170	195	210	210
株式等関係損益	-63	-235	0	0	0
経常利益	-251	140	425	520	590
当期純利益	35	106	186	262	309
OHR	104.92%	44.55%	41.63%	40.00%	38.58%

(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

<コーポレートガバナンス>



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、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、特定の目的を持つ7つのサブコミッティー（ALM委員会、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、戦略企画運営委員会、顧客保護委員会）に権限を委譲しております。

<コンプライアンス>

弊行は、法令等の遵守を徹底し、業務の適法性とともに適切性を確保するために、グローバル・ベストプラクティスのコンプライアンスを実現することを最優先とする企業文化の構築に取り組んでいます。

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、既に、公的資金の全額返済に必要な剰余金・分配可能額を十分に積み上げております。今後は、経営健全化計画の達成状況や上場企業としての適正な利益還元等を踏まえ、適切な配当を実施して参りたいと存じます。

(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。

	1株あたり 配当金額	普通株式 配当総額	配当性向 (注)
平成20年度	2.50円	41億円	38.9%
平成21年度	3.75円	62億円	33.3%
平成22年度	3.75円	62億円	23.6%
平成23年度	4.00円	66億円	21.4%

(注) 普通株式配当÷当期純利益

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。平成20年3月期の経営健全化計画が未達となったことに関して、経営責任を明確化する観点から、代表取締役及び常勤監査役の報酬を、1~4ヶ月の間、10%~40%返上しております。

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、投資銀行業務のノウハウを始めとしたお客さまのニーズに合った金融サービスを迅速に提供することにより、ユニークで存在感のある銀行を目指しております。

お客さまとの取引についてはお客さまの規模・業種に拘らず、財務状況・事業計画を十分に理解したうえでの迅速な審査体制を構築・維持するとともに、各部門と協働した様々なファイナンスを提供いたします。

また、健全な中小企業のお客さまに対する資金供給は、我が国の経済活動の基盤を支えるものであり、銀行の社会性の観点からも重要な取引と位置付け、積極的に推進してまいります。中小企業のお客さまの海外進出や海外との取引も増え、為替取引に関するニーズも相応にあることから、弊行はお客さまのニーズに合ったオーダーメイド型の商品を提供することにより、お客さまの円滑な事業運営の一助となることを目的としております。

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さまの調達ニーズに応えてまいります。

体制面では、平成19年4月に一層の顧客基盤の拡充とお客さまへのサービス向上を図るため、新規開拓部署を事業法人営業部門に編入しました。

各営業部店では中小企業取引推進担当者を設置のうえ、案件取組に関しては企業規模・業種・地域に関係なく、リスク・リターンを勘案のうえ、取上げの可否を判断しております。

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、再民営化以来平成 19 年 3 月期に至るまで毎期、経営健全化計画に掲げる収益目標を達成し、銀行としての公共性・健全性の観点から、内部留保による財務基盤の強化と公的資金の返済原資の確保を最優先課題として実施してまいりました。また、平成 18 年 11 月には、株式会社整理回収機構に上場時の株式売出しにご参加頂き、再民営化に際して注入を受けた公的資金の一部が返済されました。

平成 20 年 3 月期におきましては、誠に遺憾ながら、経営健全化計画の目標は未達となりましたが、引続き、残る公的資金の返済に必要な剰余金/分配可能額を十分な余裕を持って確保しております。公的資金の早期返済（優先株式の消却）は経営の最優先課題であり、関係当局の承認を前提として、株価条件等が整えば直ちに優先株式全株の取得・消却を行なう方針に変更ありません。

剰余金の推移（単位：億円）

20/3	21/3	22/3	23/3	24/3
3,372	3,382	3,493	3,655	3,863

（注）公的資金（優先株）の概要

当初注入額 2,600 億円（現在残高 1,553 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

弊行は、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および総体として適切に把握・管理する態勢を整備しています。

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およびALM委員会、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、適切に企業統治、業務遂行を行っています。

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など、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います。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な監督指針において求められている事項に対して適切に対応を行い、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、決裁権限の一部をチーフクレジットリスクオフィサー（CCRO）に委譲すると

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。

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。

ALM取引にかかる決裁権限については、取締役会において決定された銀行全体のリスク限度額の中からALM業務に配分されたリスク限度額、および行規に従い決裁されたクレジットラインの範囲内で、ALM委員会で決定された月次方針に基づき、部門担当専務執行役員が業務を担当する部長等に自らの権限内で委譲をおこなう形で定めております。

トレーディング取引にかかる決裁権限については、取締役会において決定された銀行全体のリスク限度額の中からトレーディング業務に配分されたリスク限度額、および行規に従い決裁されたクレジットラインの範囲内で、部門担当専務執行役員が取引担当者等に自らの権限内で委譲をおこなう形で定めております。

(3) 償却・引当方針

弊行は、金融検査マニュアル、企業会計原則及び日本公認会計士協会の実務指針等の関係諸法令等に則り、自己査定及び償却引当の基準等を策定しております。弊行としては、これらの基準等に従い、厳正な自己査定に基き、適時適切な償却引当を実施することにより、健全な財政状態を維持してまいります。

<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、平成20年3月末現在評価損約307億円を計上しております。このその他有価証券の評価損については、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。