

経営の健全化のための計画 の履行状況に関する報告書

平成25年12月

株式会社あおぞら銀行

【目次】

経営の概況	1
1. 平成25年9月期決算の概況	1
2. 経営健全化計画の履行状況	3
(1) 業務再構築等の進捗状況	3
(2) 経営合理化の進捗状況	14
(3) 不良債権処理の進捗状況	15
(4) 国内向け貸出の進捗状況	15
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	18
(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	18
(図表)	
1. 収益動向及び計画	24
2. 自己資本比率の推移	27
5. 部門別純収益動向	29
6. リストラの推移及び計画	30
7. 子会社・関連会社一覧	31
8. 経営諸会議・委員会の状況	32
9. 担当業務別役員名一覧	39
10. 貸出金の推移	40
12. リスク管理の状況	41
13. 金融再生法開示債権の状況	47
14. リスク管理債権情報	48
15. 不良債権処理状況	49
17. 倒産先一覧	50
18. 評価損益総括表	51
19. オフバランス取引総括表	53
20. 信用力別構成	53

経営の概況

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。公的資金完済に向けた道筋を確かなものとすべく、平成24年8月27日に「資本再構成プラン」を策定し、平成24年9月27日の臨時株主総会を経て、正式に同プランに基づく公的資金返済手続きを開始いたしました。また、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～」を公表いたしました。引き続き、資本再構成プランを着実に実行し、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。

1. 平成25年9月期決算の概況

(1) 概況

平成25年9月期の業務粗利益は、419億円（経営健全化計画の平成26年3月期計画830億円に対し、進捗率50.5%）、業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は、242億円（同計画455億円に対し、進捗率53.1%）、税引後中間純利益は、237億円（同計画値380億円に対し、進捗率62.3%）となりました。

(2) 資産・負債の状況

平成25年9月期の総資産（平残）は、平成25年3月期比（以下、前期比）1,833億円減少し、4兆5,237億円となりました。貸出金（平残）は、前期比503億円増加し、2兆5,650億円、有価証券（平残）は、前期比96億円減少し、1兆3,096億円となりました。

経営健全化計画の平成26年3月期通期計画に対しては、主に貸出金（平残）が計画を下回ったこと等により、総資産（平残）は通期計画の平残を6,463億円下回りました。

負債の部合計（平残）は、前期比1,209億円減少し、4兆147億円となりました。預金・譲渡性預金（平残）は、前期比547億円増加し、3兆219億円、債券（平残）は、前期比279億円減少し、1,602億円となっております。

経営健全化計画の平成26年3月期通期計画に対しては、総資産（平残）が計画を下回ったことに伴い、総負債（平残）も計画を6,153億円下回りました。

純資産の部（末残）は、資本再構成プランに基づく特別優先配当（公的資金の一部返済）を含む配当金の支払い等により、平成25年3月末比341億円減少し、4,990億円となりました。

(3) 収益の状況

平成25年9月期の業務粗利益は419億円となり、経営健全化計画の平成26年3月期

計画 830 億円に対し、進捗率 50.5%となりました。

資金利益は、貸出金等の資金運用平均残高が通期計画を下回ったものの、有価証券利息配当金の増加に伴い資金運用利回りが通期計画を 0.16%上回るとともに、預金利回り（含む譲渡性預金、債券）も通期計画を 0.02%下回った結果、通期計画 500 億円に対し、272 億円の実績（進捗率 54.5%）となりました。

役務取引等利益は、マス・アフルメント層のお客さまの運用ニーズに合わせた投信・年金・仕組債等の販売に係る収益が好調だった一方で、貸出関連手数料が計画を下回った結果、通期計画 150 億円に対し、59 億円の実績、通期計画に対する進捗率は 39.4%となりました。

特定取引利益は、通期計画 75 億円に対し、36 億円の実績、通期計画に対する進捗率は 48.0%となりました。

その他業務利益は、不透明な海外の市場環境に対応し米国債等のポジション調整を行ったことにより国債等関係損益が 24 億円の損失となる一方、組合出資関連損益が好調だった結果、通期計画 105 億円に対し、52 億円の実績、通期計画に対する進捗率は 49.3%となりました。

経費につきましては、引き続き厳格なコスト管理に努めた結果、通期計画 375 億円に対し、178 億円の実績、通期計画に対する進捗率は 47.3%となりました。

以上の結果、平成 25 年 9 月期の業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は 242 億円となり、通期計画 455 億円に対し、53.1%の進捗率となっております。

与信関連費用は、従来から保守的な引当等の予防的措置をとってきたことにより償却債権取立益等が発生する一方、将来に備えた一層保守的な引当を行ったことから、通期計画 45 億円（費用）に対して 26 億円の費用となりました。

以上の結果、平成 25 年 9 月期は、経常利益は 267 億円（通期計画 400 億円、進捗率 66.8%）、税引前中間純利益は 267 億円、税引後中間純利益は 237 億円の利益（通期計画 380 億円、進捗率 62.3%）となりました。

平成 26 年 3 月期通期の業績見通しは、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）455 億円、経常利益 400 億円、当期純利益 380 億円としております。

平成 26 年 3 月期における普通株式の配当につきましては、連結当期純利益の 40%を配当総額とし、当期末の発行済普通株式数（自己株式を除く）で除した額を 1 株あたり年間配当の予想額としており、この結果、1 株あたり配当予想を年 14 円 00 銭としております。

また、優先株式に関しましては、通常の優先配当に加えて、資本再構成プランに基づき、資本剰余金を原資とする 204.9 億円の特別優先配当を実施する予定です。

2. 経営健全化計画の履行状況

(1) 業務再構築等の進捗状況

イ. 資本再構成プランについて

弊行は、公的資金完済に向けた道筋を確かなものとすべく、平成24年8月27日に「資本再構成プラン」を策定し、平成24年9月27日の臨時株主総会での承認を経て、正式に同プランに基づく公的資金返済手続きを開始しております。

同プランは、弊行が置かれていた以下の状況に対応するものであり、同プランの着実な実行により、公的資金の早期全額返済を図ることができるものと考えております。

(1) 従来想定されていた返済方法では、以下の2つの要因から、残る公的資金を直ちに全額返済することは困難な状況であること

- ・十分な自己資本を有しているものの、公的資金の返済原資となる分配可能額が不足していること
- ・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」）

(2) 平成24年10月3日に普通株式への一斉転換日が到来する予定であった第五回優先株式について、公的資金優先株式が普通株式に転換されると、既存株主にとって株式価値の希薄化が生じるのみならず、公的資金完済の見通しが立て難くなること

なお、同プランの具体的な諸施策は以下の通りです。

① 資本勘定の組替えによる公的資金返済原資の確保

資本勘定の組替え（減資）を実施することにより、残る公的資金の完済に十分な分配可能額（返済原資）を確保いたします。これにより、将来、残る公的資金を返済するための諸条件が整った場合には、いつでも公的資金を完済することが可能となります。

この資本勘定の組替え（減資）につきましては、平成24年11月15日に効力が発生しております。

② 第四回優先株式及び第五回優先株式の普通株式への転換期間の延長

下記③による分割返済を実施するため、定款記載の優先株式の条件を変更し、第四回優先株式及び第五回優先株式について、普通株式への転換期間を平成34年6月まで延長しております。

下記③の優先配当に係る条件変更と合わせ、定款の一部変更につきましては、平成24年10月2日に効力が発生しております。

③ 第五回優先株式の買戻しによる 227 億円の返済及び第五回優先株式に係る特別優先配当による分割返済の実施

第五回優先株式の一部買戻し（総額 227 億円）により、公的資金の返済を開始いたしました。この第五回優先株式の買戻しにつきましては、平成 24 年 10 月 2 日に株主である株式会社整理回収機構から株式を取得し、即日消却を実施いたしております。

また、第五回優先株式について、普通株式への転換期間を延長した 10 年間（平成 34 年まで）、既往の優先配当に加え、毎年 204.9 億円（固定）の特別優先配当を実施いたします。この特別優先配当は、上記①の資本勘定の組替えにより新たに確保した資本剰余金を配当原資として支払われ、会計上、株主にとっては受領した配当金額を株式の帳簿価額から減額することとなり、公的資金の返済となります。これらの分割返済スキームによる 10 年間累計の返済額（公的資金の返済総額）は 2,276 億円となります。

分割返済が進むにつれ公的資金の残高は徐々に減少し、数年後には第四回優先株式及び第五回優先株式の価値を下回り、前述の「ギャップ問題」が解消することが見込まれますので、第四回優先株式及び第五回優先株式を公的資金の要返済額の残額で買戻す等の方法により、10 年を待たず、より早期に残る公的資金を完済することも可能となります。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いたしたいと考えております。

以上の条件変更につきましては、上記②の転換期間の延長と合わせて、定款の一部変更により実施済です。

④ 普通株式 330 百万株の買戻し並びに普通株式に対する配当性向の引き上げ

前述の「ギャップ問題」の解消に向けた施策として、普通株式 330 百万株（発行済株式数の約 20%）の買戻しを行いました。

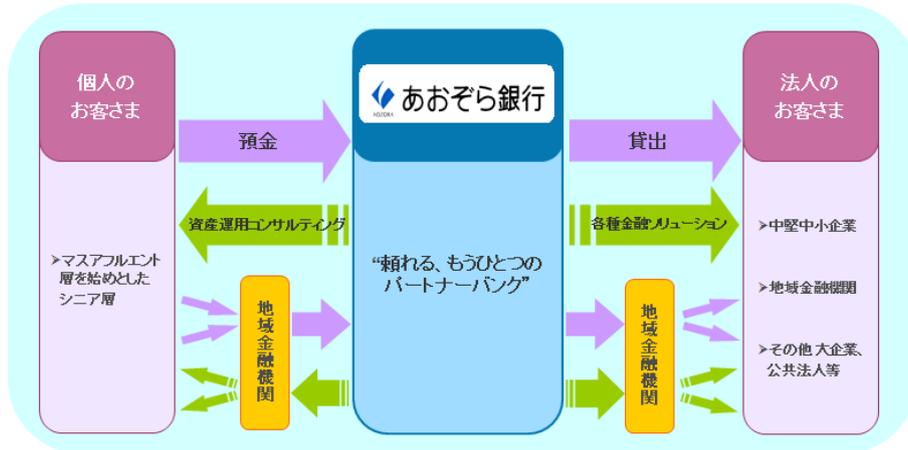
この普通株式 330 百万株の買戻しにつきましては、平成 25 年 3 月 14 日をもって完了しております。

また、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しており、こうした株主還元を強化することにより、「ギャップ問題」の解消を図ってまいります。

ロ. ビジネスモデルについて

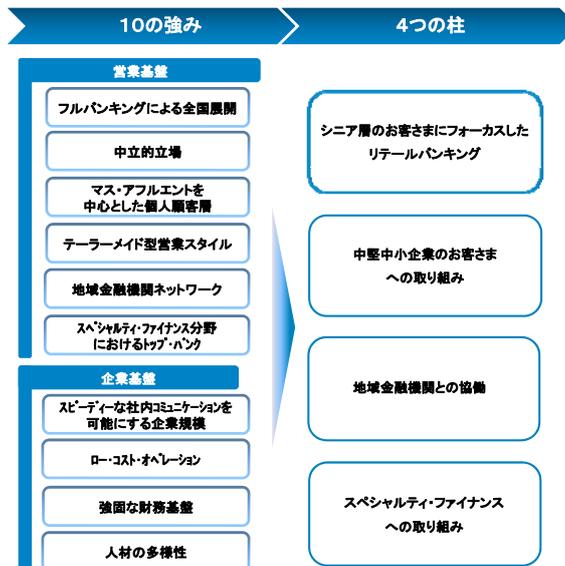
弊行は、平成 25 年 2 月 27 日に「あおぞら銀行のビジネスモデルについて～“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指して～」を公表いたしました。

<ビジネスモデルの全体像>



弊行は、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、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”を目指す方針としております。

【「10の強み」と「4つの柱」】



また、スペシャルティ・ファイナンスに代表される弊行のノウハウを集約化し、お客さまに対し「ワンストップ」かつ「高度なソリューション」をご提供する部署として、平成 25 年 4 月 1 日にビジネス・イノベーション・オフィスを新設いたしております。

<主な取組み状況>

ビジネスモデルに掲げる「4 つの柱」に係る主な取組み状況は、次の通りです。

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

弊行は、顧客基盤の中核となる、マスアフルエント層を初めとしたシニア層のお客さまへのセカンドライフの資産運用サポート業務を更に強化するため、その一環として、新リテール・ブランド戦略「“Brilliant 60s(ブリアント・シックスティーズ)” = 輝ける 60 代」を展開いたしております。平成 25 年度上期において、“Brilliant 60s(ブリアント・シックスティーズ)” 向け運用商品や新たな仕組預金の取扱いを開始した他、投資信託・保険・金融商品仲介による各種運用商品についてもお客さまの様々なニーズにお応えする商品を随時導入いたしております。

また、平成 25 年 5 月に「商品知識の習熟」、「コンサルティング・スキルの向上」、「実践トレーニング」を一体化したトレーニング・センター施設「あおぞらアカデミー at 青山」を開設し、行員のコンサルティング力の強化に努めております。

さらに、お客さまが落ち着いた雰囲気の中でご相談いただけるための「都会のオアシス」と名付けた先進的な店舗リニューアルを進めており、平成 25 年 6 月に、福岡支店を移転リニューアルいたしました。（平成 25 年 9 月末現在：梅田・広島・上野・札幌・自由が丘・千葉・渋谷・福岡の各店舗でリニューアル実施済）

中堅中小企業のお客さまへの取組み

弊行は、かねてより中堅中小企業のお客さまに対し、事業ニーズに応じたテラーメイド型の営業を推進してまいりました。

弊行の強みであるテラーメイド型の営業を通じたコンサルティング機能の発揮により、実態に即した経営改善、事業再生の支援を推進しており、その一例として、地域金融機関との協調融資による動産担保融資（ABL）を実行いたしました。

また、重要なビジネスパートナーである地域金融機関との協働を通じて、中堅中小企業へのビジネスサポートの強化に積極的に取り組んでおり、弊行のお客さまと地域金融機関のお客さまをつなぐ地域横断型の広域ビジネスマッチングを推進しております。

この他、アジアへの進出を検討されているお客さまや、既に進出されているお客さまのニーズにお応えするため、アジアビジネス推進部が中心となってお客さまへの情報提供に努めており、その一環として、平成 25 年 1 月開催の「中国セミナー」に続き、平成 25 年 5 月に「ベトナムセミナー」を開催いたしました。

地域金融機関との協働

弊行は、50年以上にわたり、全国の地域金融機関とのリレーションを構築し、多面的な取引を展開してまいりました。

こうしたリレーションを活かし、グループ会社であるあおぞら債権回収株式会社やあおぞら地域再生株式会社と共同して、各地の地域金融機関との間で事業再生ファンドを共同設立いたしておりますが、これら事業再生ファンドにおいて債権の買取を開始しております。今後も、こうした事業再生ファンドの運営を通じて、お客さまの事業再生支援並びに地域経済の活性化に貢献してまいります。

また、地域金融機関の資産運用ニーズにお応えするため、デリバティブ商品を始めとする多様な金融商品・サービスをご提供いたしております。

この他、グループ会社であるあおぞら地域総研株式会社を通じて、平成25年8月に「あおぞらアンケート」を実施いたしました。本アンケートは、時宜を得たテーマを設定し、弊行の事業法人のお客さまと全国の地域金融機関のお客さまのご協力を得る等、特色のあるアンケートとなっております。（平成25年8月9日付弊行プレスリリース「『あおぞらアンケート』の実施について」ご参照）

スペシャルティ・ファイナンスへの取組み

不動産関連ファイナンス、事業再生ファイナンス、国内外の買収及びプロジェクトファイナンス業務等は、高い専門性とスキルが求められる分野であり、弊行にとって、成長率・収益性が高い分野と位置付け、従来から重点的に人材を投入し、注力してまいりました。

こうした弊行のノウハウを集約し、多様化・高度化するお客さまのニーズに対し、より質の高いソリューションを、よりスピーディーにご提供することを目的として、平成25年4月に新設したビジネス・イノベーション・オフィスを活用することにより、複数のファイナンス案件が成約しております。一例として、中堅中小企業に対する、地域金融機関との協調によるABL（動産担保方式）を活用した事業再生ファイナンス分野におけるシンジケートローンを組成いたしました。（平成25年10月7日付弊行プレスリリース「事業再生ファイナンス分野におけるシンジケートローンの組成について」ご参照）

また、国内プロジェクトファイナンスにおいては、エネルギー関連事業向けプロジェクトファイナンスへの取組みを始め、メガソーラー事業向けプロジェクトファイナンス等のインフラファイナンスへの取組みを強化しております。

この他、北米・アジア地域を中心とした海外コーポレートローン、海外プロジェクトファイナンス等、海外関連のファイナンスに選択的に取り組んでおります。また、地域金融機関ネットワークを活用した、各種投融資案件への協働参画等についても検討してまいります。

各ビジネスグループでは、ビジネスモデルに掲げる方針に基づき、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するべく、上記記載の取組みの他、様々な取組みを行っております。

各ビジネスグループの取組みにつきましては、ハ. に記載の通りです。

ハ. ビジネスグループ別の業務概況

<法人・個人営業グループ>

法人・個人営業グループの主要業務は、個人のお客さまを対象に資金調達や金融商品販売を行うリテール業務と、中堅中小企業に対する資金の貸付その他信用供与を行うミドルマーケット業務並びに地域金融機関向け業務です。

[リテール業務]

平成 25 年 9 月期の個人預金残高はおよそ 2 兆 200 億円と堅調に推移しており、コア調達（預金・債券）に占める個人預金の比率は、平成 25 年 9 月末現在で約 62.6%と、引き続き高い水準を維持しております。

平成 25 年 3 月より、「Visa デビットカード」の機能を付加した、新しいキャッシュカード「あおぞらキャッシュカード・プラス」の取扱を開始しております。

また、コンサルティング営業の推進により、仕組債券や投資信託等の投資性商品の販売額も順調に推移しております。平成 25 年 5 月に専用のトレーニング施設「あおぞらアカデミー at 青山」を開設し、さらなる行員のコンサルティング力の向上に取り組んでおります。

弊行子会社「あおぞら証券株式会社」を通じて、仕組債を始めとする金融商品仲介の他、さらなる商品ラインナップの拡充に努めております。

弊行では、主にシニアの富裕層のお客さまから運用資金をお預かりし、様々な金融商品をご紹介して、お客さまの資産運用のお手伝いをしております。比較的まとまった金額のご資金に関する運用相談を多く承っており、ご期待に沿える商品・サービスをご提供するよう努めております。お客さまへのコンサルティングを通じてリレーションシップを深め、お客さまとともに成長したいと考えております。

[中堅中小企業向け業務]

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と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、中堅中小企業を始めとする法人のお客さまの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を行うことは、弊行の中核ビジネスのひとつです。

弊行はそのような認識の下、お客さまの特性やニーズにあった金融商品のご提供や、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ご提供、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ご提案等に努め、中堅中小企業のお客さまへのサポートを行っております。

また弊行は、弊行の特長でもある地域金融機関ネットワークを活用し、中堅中小企業のお客さまに対し、地域金融機関と協働して金融ソリューションをご提供する取組みも推進しております。具体的には、弊行は、地域金融機関とともに、適切なアドバイスをご提供し、共同でシンジケートローン組成する等、バンクフォーメーションの維持を図ることや、様々なファイナンス手法のご提案によって、地域を支える企業を共同で支援し、地域経済に貢献する取組みを推進しております。

平成24年7月には、お客さまの販路拡大・M&A（企業の買収・合併）等のニーズにお応えするため、ビジネスマッチングを専門に扱う企業戦略室をビジネスバンキング企画部内に設置いたしました。弊行のお客さまのみならず、地域金融機関ネットワークも活用した地域横断型の広域ビジネスマッチングを推進しております。

さらに、アジアへの進出を検討されているお客さまや、既に進出されているお客さまのニーズにお応えするにあたりましては、アジアビジネス推進部において、中堅中小企業のお客さまのアジア進出支援や現地法人に対するオフショアローンのご提供等に努める他、平成25年1月中国セミナーに続き、平成25年5月にベトナムセミナーを弊行主催で実施いたしました。お客さまのニーズに合ったセミナーを開催し、情報提供を進めております。

弊行は、かねてより中堅中小企業のお客さまに対しては、事業ニーズに応じたテーラーメイド型の営業を推進してまいりましたが、「事業再生」に代表される各種ノウハウや、全国の地域金融機関とのネットワークを活用した金融ソリューションのご提供を、更に推進してまいります。

重点施策は次の通りです。

・事業再生支援の推進

弊行の強みであるテーラーメイド型の営業を通じたコンサルティング機能の発揮により、実態に即した経営改善、事業再生の支援を推進してまいります。その一例として、地域金融機関との協調融資による動産担保融資（ABL）を実行いたしました。お客さまの経営改善・事業再生を図るための手法として、不動産担保に依拠しないファイナンスとして積極的に取り組んでまいります。また、資本金借入金の活用等により、実質的かつ抜本的な再生を図る企業向けに、運転資金、設備資金に係る融資枠を設けること等を通じて、中堅中小企業のお客さま等の事業再生に係るお手伝いを行ってまいります。

・地域横断型ビジネスマッチング

中堅中小企業のお客さまにおける、販路拡大、事業強化、各種合理化等の様々な課題に対し、弊行の強みである「フルバンキングによる全国展開」及び「地域金融機関ネットワ

ーク」を最大限活用することにより、弊行のお客さまのみならず、地域金融機関のお取引企業に対しても、様々な地域・規模・業種・業態にまたがるビジネスパートナーを紹介してまいります。

・あおぞら地域総研株式会社の設立

弊行で培われた事業再生に係るノウハウ、及び行政当局との人材交流を通じたネットワークと行政実践ノウハウを活かし、「あおぞら地域総研株式会社」による地域の再生や活性化に関する情報発信を行ってまいります。事業再生分野等への金融サービスのご提供を拡充することによって、今後も地域経済の活性化に積極的に貢献してまいります。

こうした取組みにより、これまで以上に中堅中小企業のお客さまの高度化・多様化する経営課題の解決や業務上のニーズに対応するサービスをご提供することで、中堅中小企業のお客さまにとっての“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”となることを目指し、弊行への信頼度の向上と顧客基盤の拡充を図ってまいります。

[金融法人向け業務]

弊行は50年以上にわたり、全国の地域金融機関と多面的な取引を展開し、お客さまの多様化する経営課題の解決やさまざまなニーズにお応えするために、多彩な金融商品やサービスをご提供しております。

資金運用環境が厳しさを増す中、金融法人のお客さまの運用ニーズは一層高まっており、こうしたニーズにお応えするため、金融債・預金・デリバティブ商品・ローン関連商品・証券化商品・投資信託等、多様な金融商品・サービスのご提供に努めております。

また、弊行のノウハウを活かしたさまざまなサービスを、地域金融機関のお取引企業に共同でご提供しております。デリバティブ商品の開発支援サービスや、デリバティブ商品の共同提案を行う他、シンジケートローンの共同アレンジや、不動産・医療・事業再生・パイアウト等の各分野におけるファイナンスについても共同でのご提案を行っております。地域金融機関のお客さまと弊行のネットワークを相互に活用したM&Aや広域ビジネスマッチングについても積極的に推進しております。

弊行が注力しております事業再生業務では、地域金融機関とあおぞら債権回収株式会社他が、共同で組成した事業再生ファンドの運営を通じて、今後とも中堅中小企業のお客さまの事業再生と地域経済の活性化に貢献してまいります。

今後とも重要なビジネスパートナーである地域金融機関に、引き続き多様な金融商品やサービスをご提供してまいります。また、地域金融機関が持つ広範なお取引先ネットワークと、弊行が有する金融ノウハウを融合することで、地域の産業振興と金融サービスの向上に貢献してまいります。

<事業法人営業グループ>

事業法人営業グループは、首都圏・関西圏の大企業・中堅企業、公共セクター、大手金融機関、機関投資家を担当するとともに、LBO ファイナンス、M&A アドバイザリー、医療ファイナンス、シンジケートローンのオリジネーション、証券化商品組成等の機能をグループ内に有しております。

弊行では、これまで培ってきたお客さまとのリレーションに、弊行の優位性のある各種ノウハウを融合し、潜在的なニーズの発掘とニーズに合った提案型営業を強化し、収益機会の増加とともに、金融ソリューション提供を通じ、お客さまの“お役に立つ”銀行を目指しており、今年度もお客さま向け各種提案を積極的に展開していく所存です。

弊行はその存在感を際立たせ、激しい競争に打ち勝つため、通常の貸出に加えて、お客さまのニーズを的確に捉えた、各種金融ソリューションの積極的なご提供、及びお客さまの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ご提供等により、「付加価値の高い案件の獲得」及び「収益性の高い顧客基盤の拡充」を図ってまいります。

具体的には、以下を積極的に推進しております。

- ・ 国内において市場の創成期から主要なプレーヤーとして積極的な取組みを続け、実績を積んできた LBO ファイナンス
- ・ プロジェクト母体企業とのリレーションと行内のノウハウを活用したプロジェクトファイナンス
- ・ 地域金融機関向けコンサルティング業務を通じた病院 M&A ファイナンス等医療機関に対するファイナンス
- ・ 日本企業の海外進出（またはプロジェクト）サポート、外資系企業の日本現法向けのファイナンス
- ・ お客さまの事業再編ニーズを的確に捉えた M&A サポート
- ・ 大和証券グループの M&A ファイナンス業務に関する業務提携を活用した、より幅広いお客さまへの M&A に係る資金調達ソリューションのご提供

<スペシャルティファイナンスグループ>

弊行では、不動産ファイナンスや事業再生関連のファイナンス等を、弊行にとって、成長率・収益性が高い分野と位置づけ、従来から重点的に人材を投入し、注力してまいりました。国内の不動産市場は、国内景気の緩やかな回復傾向やオリンピック効果もあり、投資家の物件購入意欲の高まりが見られますが、不動産貸出市場においては、国内金融機関の厳しい競争が続いております。弊行は、対象物件を厳格に審査・評価しつつ、これまでに蓄積したノウハウに基づく競争力を活用し、国内不動産ファイナンスへの積極的な取組

みを続けております。

また、不動産の世界にもグローバル化の波が押し寄せており、弊行ではグローバルな観点からのサービスもご提供しております。北米等の海外の不動産向けファイナンスの分野において、わが国の不動産ファイナンスで蓄積した経験や知識を活用し、市場の動向を注意深く勘案した上で、リスク管理に留意しつつ、着実な取組みを行っております。

事業再生ビジネスでは、経営環境の変化に対処する必要のある企業や経営不振企業に対する債権への投資、再生途上の企業に関連した処分用不動産等の資産を担保とするファイナンスに取り組んでおります。加えて、弊行子会社「あおぞら債権回収株式会社」は、事業再生型のサービスラーとして、国内の金融機関が貸出債権を売却する際の買い取りのご提案を行い、課題解決のサポートを行っております。いずれの分野においても弊行は多くの経験を有しており、競合状況や市場状況を踏まえながら、案件機会の追求とマーケットプレzensの維持・拡大を図っております。また、弊行は、「あおぞら債権回収株式会社」や、各地域単位で組成される事業再生ファンドの運営を目的に設立された「あおぞら地域再生株式会社」を活用し、事業再生ファンド設立の支援やその運営を通じて、地域経済の活性化にも貢献しております。

各分野における長年の業務経験に裏打ちされた提案力、案件対応能力、審査・リスク管理能力を活用し、様々なお客さまへの適切な金融ソリューションのご提供に努めております。

海外向けファイナンス

平成 25 年 4 月、それまで各部門に分散していた国際関連業務の効率的運営を図ることを目的として、スペシャルティファイナンスグループ内に国際関連業務を集約した国際部を新設いたしました。国際部及び香港の子会社「Aozora Asia Pacific Finance Limited」において、北米・アジア地域を中心とした海外コーポレートローン、海外プロジェクトファイナンス等、海外関連のファイナンスに選択的に取り組んでおります。弊行の海外拠点等を通じた情報収集を通じて、変化の激しい国際金融市場の情勢を的確にとらえながら、業務を進めることにより、弊行の資産の多様化と収益力の向上を図っております。

<ファイナンシャルマーケットグループ>

ファイナンシャルマーケットグループは、個人のお客さまから金融法人や事業法人のお客さままで、高度化・多様化するお客さまのリスクヘッジや運用のニーズに対し、様々なデリバティブ商品を開発・ご提供している他、金利・為替・クレジットデリバティブ等のマーケットメイキング業務を行っております。これらのお客さま向け業務に加え、弊行全体の資産・負債の金利リスク及び流動性リスク等をコントロールする「ALM 業務」により、グループ全体での安定的な収益の追求と効率的な運営を行っております。

デリバティブ業務

デリバティブ業務では、お客さまが保有する各種リスクを、専門のセールsteamが分析し、商品開発チーム・マーケットメイキングチームとの連携により、最適なソリューションをご提供しております。

事業法人のお客さまには、主に為替、金利、商品価格等の変動リスクのヘッジを目的として、様々な金融技術を駆使したデリバティブ商品をご提供しております。

金融法人のお客さまには、一般的なデリバティブ商品の他、カスタムメイドのデリバティブ内蔵型商品をご提供しております。

個人のお客さまには、デリバティブ内蔵型預金をご提供しております。

なお、お客さまへのデリバティブ商品のご案内にあたっては、きめ細かな商品説明を行い、お客さまのニーズを正確に把握した上でご提案・商品提供を行っております。また、お客さまのニーズにあわせて注力商品を選別し、クロスセルの強化や新規顧客層の開拓推進等により、収益の多様化を図っております。

また、お客さまの高度化・多様化するニーズに対応するため、取扱商品の開発・拡充を積極的に推進し、お客さまにご満足いただける質の高い商品・サービスのご提供を目指しております。

ALM業務

ALM 業務では、弊行全体の資産・負債の金利リスク・流動性リスク・有価証券の価格変動リスク等を詳細に分析し、リスクとリターンのバランスを考慮した運営を行っております。

また、流動性が高い有価証券への分散投資を通じて、安定したポートフォリオの構築に努めるとともに、市場環境の変化に迅速に対応し、適切なリスクコントロールを行い、ALM 収益の安定化に努めております。

二. 経営インフラに係る施策

<システム戦略>

弊行は、中期的戦略の一環として、長年の経営課題である勘定系システムの更改を検討してまいりました。平成 25 年 7 月、今後のビジネス戦略をより発展させるため、株式会社 NTT データが運営を予定している基幹勘定系システム（勘定系、外接系、外為系）アウトソーシングサービス「BeSTAcoud」を採用し、これまで使用してきた勘定系システムを刷新することを決定いたしました。新システムの利用開始は平成 27 年度下期中を予定しております。

(2) 経営合理化の進捗状況

イ. 人員数・人件費

人員数は、新卒採用 39 名及び個人部門を中心に中途採用 43 名を行う一方で、40 名の退職があり、平成 25 年 9 月末で 1,569 名と平成 25 年 3 月末比で 42 名増となっておりますが、平成 26 年 3 月末計画値 1,620 名の範囲内となっております。

平成 25 年 9 月期の人件費は、総額 87 億円（うち給与・報酬 54 億円）となっており、年間計画 180 億円（うち給与・報酬 112 億円）の 2 分の 1 の範囲内となっております。

ロ. 物件費

平成 25 年 9 月期の物件費は、引き続き厳格なコスト管理に努めたことにより、前年比 1 億円減少（1.4%）の 81 億円、通期計画 177 億円に対する比率も 45.5%となりました。

今上期は、個人のお客さまにより質の高いサービスをご提供するため、営業員専用の研修施設の開設や「都会のオアシス」をコンセプトとした店舗リニューアルを実施いたしました。その一方で、賃料削減交渉による不動産関連費用の削減等の合理化を徹底して行うとともに、物件費全般に対する厳格な経費モニタリングを通じて、合理化・効率化を進めてまいりました。

弊行は、平成 25 年 2 月 27 日に公表した『あおぞら銀行のビジネスモデル』における、お客さまにとっての“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指すため、今後もお客さまの利便性向上やインフラ整備のために不可欠な経費の増加を見込んでおりますが、引き続き効率的な運営に努め、経費の増加を抑制してゆく方針です。

(参考)

(単位：百万円)

	24/9 月末 実績	25/9 月末 実績
物件費	8,176	8,061
うち機械化関連費用	2,539	2,412
除く機械化関連費用	5,636	5,648

なお、人件費、物件費を含めた経費全体で平成 25 年 9 月期の実績は 178 億円となっており、これは、平成 24 年 9 月期の実績 178 億円とほぼ同水準となっております。また、平成 25 年 9 月期の OHR は 42.3%になり通期計画の 45.2%を下回る結果となりました。

ハ. 役員関係

平成 25 年 9 月末現在、取締役 8 名並びに監査役 3 名と取締役が計画比 5 名減となっております。

ります。常勤役員平均報酬は、計画比 2 百万円増となっておりますが、役員報酬総額は年間計画 2.5 億円の 2 分の 1 の範囲内となっております。

(3) 不良債権処理の進捗状況

平成 25 年 9 月期の与信関連費用につきましては、総額で 26 億円となりました。主な内訳は、貸出金償却・売却損▲8 億円、個別貸倒引当金等繰入 12 億円、オフバランス取引信用リスク引当金を含め一般貸倒引当金等繰入 62 億円、償却済債権取立益▲41 億円となっております。債権放棄につきましては、60 億円実施しております。債権放棄等により取引先の支援を行う場合に際しては、経済合理性・経営責任・社会的影響の 3 つの原則について十分な検討を行った上で実施しております。

平成 25 年 9 月期の金融再生法に基づく開示債権額における要管理債権以下の残高は 879 億円であります。平成 25 年 3 月期との比較では 184 億円減少しております。平成 25 年 9 月期における要管理債権以下の残高の総与信残高に占める比率は、平成 25 年 3 月期の 3.83%から 3.21%となっております。

また、リスク管理債権比率は、平成 25 年 3 月期に単体ベースで 3.87%でしたが、平成 25 年 9 月期は 3.24%となっております。

(4) 国内向け貸出の進捗状況

平成 25 年 9 月末時点における国内貸出(実勢ベース<インパクトローンを除く>)は、お客様の資金需要に積極的に取り組んでまいりましたが、資金需要が低迷する中、平成 25 年度通期純増計画 395 億円に対して 905 億円の純減(計画比▲1,300 億円)となりました。

弊行は、既存のお客様に対する潜在的なニーズの発掘とニーズに合った提案型営業の推進によるスポット資金や事業資金を取り組むとともに、新規のお客様の獲得に注力し、貸出取引先数の拡大並びに貸出残高の増加に努めております。引き続き積極的な貸出運営方針の下、きめ細かく的確で健全な資金需要の発掘・獲得、特に中堅・中小企業の成長・発展をサポートすることに努め、業務運営を行ってまいります。

中小企業向け貸出

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、お客様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おります。

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おります。

こうした方針の下、平成 25 年 9 月末における中小企業向け貸出純増（実勢ベース＜インパクトローンを除く＞）は、平成 25 年 3 月末対比 377 億円の純増（平成 25 年度通期純増計画比+227 億円）となりました。

弊行は、以下の体制整備及び取組みを行ってまいりました。

1. 推進体制の整備

弊行は、地域金融機関ネットワークを活用し、お客さまへ地域金融機関と協働して金融ソリューションをご提供する取組みを推進するとともに、商圏が大きい首都圏及び関西圏において中堅中小企業の営業担当者を増員し、中堅中小企業のお客さま向けの業務を強化しております。

さらに、アジアへの進出を検討されているお客さまや、既に進出されているお客さまのニーズにお応えするため、アジアビジネス推進部が中心となってお客さまへの情報提供に努めております。その一環として、平成 25 年 1 月開催の中国セミナーにご出席いただいたお客さまからご要望のあったベトナムに関するセミナーを平成 25 年 5 月に開催いたしました。今後も、お客さまのニーズに沿ったテーマのセミナーを開催することにより情報提供をすすめてまいります。

また、お客さまの営業斡旋・不動産・M&A 等のニーズにお応えするため、ビジネスマッチングを専門に扱う企業戦略室をビジネスバンキング企画部内に設置しております。弊行のお客さまのみならず、地域金融機関ネットワークも活用した地域横断型のビジネスマッチングを推進することで、お客さまのニーズにお応えしております。

今年度におきましても、さらにお客さまとのお取引を推進するため、平成 25 年 4 月に首都圏における営業体制を再構築しております。

2. 営業部店毎の貸出純増目標設定

前年度に引き続き、平成 25 年度計画においても、営業部店に対し中小企業向け貸出の純増目標を設定するとともに、部店評価項目のひとつといたしております。

3. 目標必達に向けた営業部店管理の強化

中小企業向け貸出の重要性を全行的に認識するために、営業部店に対し月次で中小企業向け貸出の純増実績を周知するとともに、経営陣に対して、パイプラインによる案件進捗状況、及び中小企業向け貸出見込みによる取組状況の報告を原則月 1

回以上行っております。

さらに、取組みの進捗状況に応じて、各営業本部長が、営業部店長と個別にミーティングを行っております。

4. 「中小企業貸出増強運動」の展開

月例の営業部店長会では、営業部店毎の中小企業向け貸出の目標達成状況や、弊社全体での目標達成状況を報告しております。

5. 中小企業金融円滑化法期限到来後の対応について

健全な事業を営むお客さまに対し、必要な資金を円滑に供給していくことが金融機関の最も重要な役割のひとつであると認識しており、弊社においても、業務の健全性・適切性を確保しつつ、その社会的責任と、公共的機能を果たすべく、金融仲介機能を積極的に発揮してまいります。

なお、中小企業金融円滑化については、平成 25 年 3 月末日の中小企業金融円滑化法の期限到来後も、お客さまからの借入条件の変更等に関わる要請の全てについて、営業部店は関係各部と相談の上、引き続き金融円滑化の趣旨を踏まえて速やかに対応することとしております。また、お客さまの経営実態や特性に応じた最適なソリューションのご提案に努めるとともに、自助努力による経営改善や抜本的な事業再生・業態転換・事業承継による経営改善が見込まれるお客さまに対しては、必要に応じ、外部機関等の第三者的な視点や専門的な知見を活用し、最大限の支援を行ってまいります。

6. 事業再生ファンドの運営

弊行は、グループ会社であるあおぞら債権回収株式会社やあおぞら地域再生株式会社と共同して、各地の地域金融機関との間で共同設立した事業再生ファンドの運営を通じて、取引先の事業再生支援を行うことで、地域経済活性化に貢献しております。

また、弊社では重要なビジネスパートナーである地域金融機関のお客さまとの協働を通じて、中堅中小企業へのビジネスサポートの強化に積極的に取り組んでおり、弊社のお客さまと地域金融機関のお客さまをつなぐ地域横断型の広域ビジネスマッチングを推進しております。

7. あおぞらアンケートの実施について

弊行は、お客さまの資金需要動向をヒアリングするため、平成 25 年 8 月に 100% 子会社であるシンクタンク、あおぞら地域総研株式会社を通じて、アンケートを実施いたしました。引き続きお客さまの資金需要動向の調査に努め、円滑な資金供給

に役立ててまいります。

今後とも、弊行は、中小企業向け貸出の重要性を十分に認識し、お客さまの「頼れる、もうひとつのパートナーバンク」として、中堅中小企業のお客さまへの円滑な資金供給に加え、お客さまが抱えるさまざまな経営課題に対して、適切なソリューションをご提供いたします。地域横断型ビジネスマッチングやアジア進出企業の支援の他、お客さまのニーズにあったテーラーメイド型の金融商品やサービス等、他行にはない、弊行にしかできないサービスのご提供に注力し、これまで以上に中小企業に対する円滑な資金供給を目指してまいります。

なお、平成 25 年 9 月末実績については、早期健全化法に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反するような貸出は含まれておりません。

(5) 配当政策の状況及び今後の考え方

イ. 配当政策

平成 25 年 3 月期の普通株式への配当については、資本再構成プランに基づき、配当総額 162 億円（当期連結純利益 406 億円×配当性向 40%）、1 株あたり年 13.9 円の配当を実施いたしました。

なお、優先株式につきましては、既往の優先配当（第四回優先株式は 1 株あたり年 10 円、第五回優先株式は 1 株あたり年 7 円 44 銭）に加えて、資本剰余金を原資とする特別優先配当により、公的資金 204.9 億円を返済いたしました。

ロ. 今後の考え方

「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 年度につきましては、「資本再構成プラン」に基づき、普通株式及び優先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。

なお、優先株式につきましては、既往の優先配当に加えて、資本剰余金を原資とする特別優先配当を実施することにより、公的資金を分割返済してまいります。

(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

イ. 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

中小企業金融円滑化法期限到来後の対応

弊行は中小企業金融円滑化法を踏まえ、お客さまに対する金融の更なる円滑化に向けた

基本的な考え方を示した「金融円滑化の基本方針」を制定するとともに、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮し、金融の円滑化に資するための態勢整備を行ってまいりました。

具体的には、代表取締役副社長が金融円滑化管理担当取締役として、執行役員が金融円滑化管理責任者として、金融円滑化管理態勢を執行しております。また金融円滑化の観点から適切な審査が行われることを確保するため、信用リスク管理部門に「金融円滑化審査室」を設置し、金融円滑化に関する企画立案・営業推進を行うため、営業推進部門に「金融円滑化推進室」を設置いたしております。さらに、各営業部店に「金融円滑化責任者」及び「金融円滑化リーダー」を配置し、お客さまからの相談等への迅速かつ丁寧な対応を行う態勢をとっております。

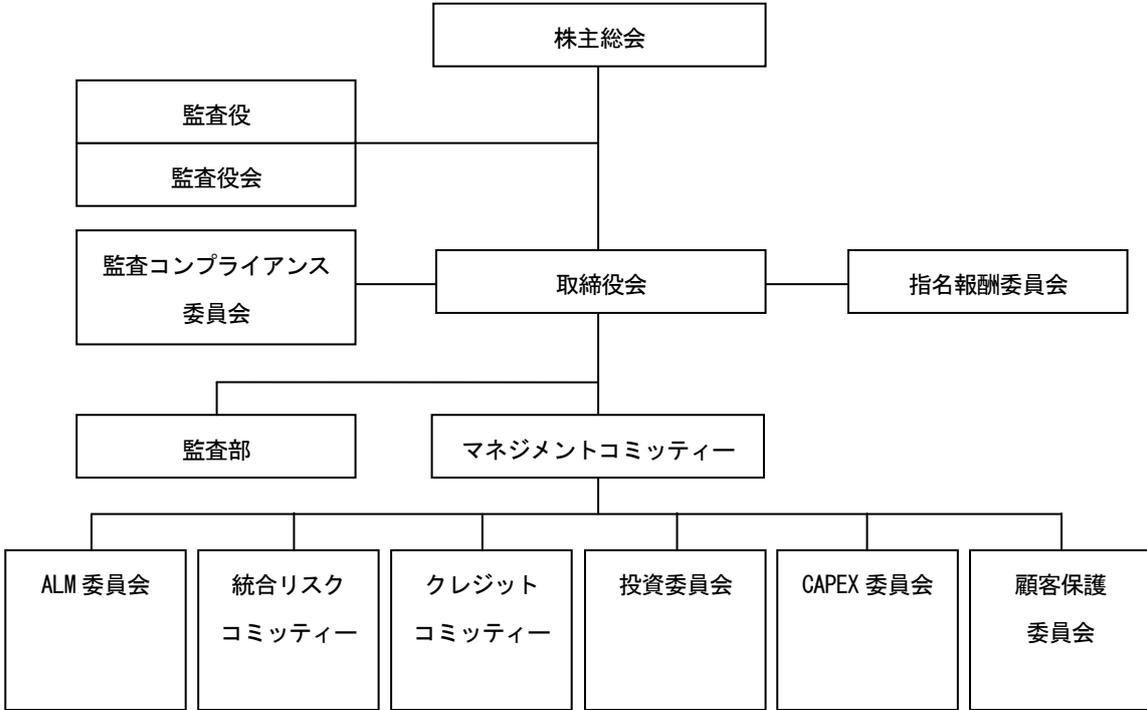
また、金融円滑化管理態勢の確立、監督・指導を通じた改善を役割とする、クレジットコミッティー（金融円滑化管理）を設置しております。

平成 25 年 3 月末日の中小企業金融円滑化法の期限到来後も、弊行の「金融円滑化の基本方針」に変更はなく、中小企業者等からの借入条件の変更等に関わる要請の全てについて、営業部店はビジネスバンキング企画部金融円滑化推進室宛に報告を行い、関係各部と協議の上速やかに対応することとしております。法期限到来後も含む平成 25 年 9 月末時点の実施状況は、中小企業者で申込みが 459 件、57,789 百万円、実行が 428 件、54,322 百万円、謝絶が 8 件、1,322 百万円、取下げが 13 件、1,225 百万円となっており、住宅資金借入者で申込みが 38 件、596 百万円、実行が 34 件、558 百万円、謝絶が 2 件、21 百万円、取下げが 2 件、16 百万円となっております。

弊行は、新規融資や借入条件の変更等への適切な取組みを引き続き推進してゆくとともに、弊行の専門性や独自のネットワーク等を活用したコンサルティング機能を発揮し、金融機関としての社会的責任を果たしてまいります。

ロ. 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体制



(a) 取締役会

平成 25 年 6 月 26 日より、取締役会は、常勤取締役 3 名（うち、代表取締役 2 名）、非常勤取締役 5 名で構成されております。

(b) 特別監査委員会

特別監査委員会については、サーベラスグループの弊行普通株式の売出しに伴い、同グループが弊行の親会社に該当しなくなったことから、平成 25 年 6 月 26 日の取締役会において廃止することを決議し、同年 8 月 1 日に開催された同委員会会議をもって廃止いたしました。

マネジメントコミッティー傘下各委員会の再編

(a) 新商品新業務委員会の統合リスクポリシーコミッティーへの統合と名称変更

新商品新業務の導入・取組みを決定する新商品新業務委員会と、リスク管理のポリシーや基準等を策定する統合リスクポリシーコミッティーについて、迅速かつ機動的な意思決定と効率的運営を図るため、平成 25 年 8 月 1 日に両委員会を統合し、「統合リスクコミッティー」として再編いたしました。

(b) IT コミッティーの CAPEX 委員会への再編

業務計画や戦略を実現するための IT プロジェクトの承認、モニタリングを行う IT コミッティーを、平成 25 年 8 月 1 日に CAPEX 委員会に改称し、「IT 関連」に加えてファシリティ関連プロジェクトの承認を行う「ファシリティ関連」の二部構成に再編いたしました。

コンプライアンス態勢

(a) コンプライアンスポリシー

平成 25 年 3 月策定の、リスクベースでの施策の実践に重点を置いた 2013 年度コンプライアンスプログラムに則った運営を行っております。

(b) インサイダー取引防止

平成 25 年 6 月に関連行規に関する e-ラーニングを実施、7 月には法令遵守責任者向けの研修において情報管理態勢整備の注意喚起を行う等、再発防止に向けた取組みを継続しております。また 9 月には、日証協規則及び金融商品取引法の一部改正(各々 7 月、9 月施行)を受け関連行規の改定を行いました。引き続き、法令諸規則の遵守を意識し、情報管理の徹底に努めてまいります。

(c) 反社会的勢力の排除

平成 24 年 12 月に導入した反社フィルタリングシステムの運用徹底を図りました。反社会的勢力との取引排除について、平成 25 年 7 月に金融犯罪対策連絡会議、法令遵守責任者研修、新人向け研修において周知徹底を行っております。全役職員に対し、平成 25 年 9 月にデュエディリジェンスチェック手続に関する e-ラーニングを実施し全行的な意識向上を図りました。

(d) マネー・ローンダリング、テロ資金供与、口座不正利用の防止

改正犯罪収益移転防止法によりお客さまとの取引時の確認義務が平成 25 年 4 月より強化されたことを受け、平成 25 年 4 月 1 日付で取引時の確認事項や確認状況を記録するためのシステムを導入、運用を開始いたしました。

また、行内の同法遵守態勢を万全とするため、FAQ の行内掲示板への掲載・継続更新、平成 25 年 7 月に法令遵守責任者向けの研修において業務運営上の留意点を注意喚起する等により、さらなる周知徹底を継続しております。

なお、平成 25 年 6 月に取引時確認手続きの履行確認を自店検査の必須項目にする等、確認手続の履行、定着のモニタリングを継続しております。

(e) リーガルチェック

平成 25 年 3 月に、契約に伴うリスクのコントロール強化の観点から、プロシージャー「外部委託管理」及び「法務コンプライアンスに関する事前協議・報告マニュアル」を改定し、原則としてコンプライアンス事務統括部が外部委託契約その他の契約につき事前検証の要否を判断する体制に変更した他、弊行の経営判断に制約を与える可能性のある重要契約をコンプライアンス事務統括部において一元的に管理する体制に変更いたしました。また、同年 4 月以降、リーガル・リスク管理体制の強化、改善に向けた取組みとして、雛型に基づかない、リスクベースで重要度の高い与信関連取引契約は、営業部門がコンプライアンス事務統括部の事後検証（サンプル検証）を受ける体制にした他、同年 10 月には、営業部門内に設置されている、法務コンプライアンスに関する支援・助言を行う組織のチェックした与信関連取引契約について、事前検証の要否基準を明示する追加変更を行いました。

顧客保護等管理態勢

(a) 顧客説明管理

平成 25 年 4 月より、リテール部門のお客さまへの投資勧誘行為に対するモニタリングのさらなる実効性向上のため、投資勧誘の環境変化や営業部店の販売状況等を適時に把握可能なリテール業務部に当該業務を移管し、同部が投資勧誘に関する一次チェック、コンプライアンス事務統括部が二次チェックをそれぞれ実施する体制とし、リスクに合わせた適時適切なモニタリングを可能とする運営に変更することといたしました。

(b) 外部委託管理

平成 25 年 3 月に、契約に伴うリスクのコントロール強化の観点から、プロシージャー「外部委託管理」及び「法務コンプライアンスに関する事前協議・報告マニュアル」を改定し、コンプライアンス事務統括部が外部委託先との契約につき事前検証の要否を判断する体制に変更いたしました。

(c) 利益相反管理

平成 25 年 2 月に、より適切な利益相反管理を行う観点からプロシージャー「利益相反管理並びにアームズ・レングス・ルールの遵守」を改定いたしました。利益相反管理統括部署であるコンプライアンス事務統括部が利益相反の有無等に関する検証を原則として取引実行前に行う体制に変更し、その運営が定着しております。

内部監査体制

平成 25 年 4 月に、リスクベース監査強化に重点を置いた監査基本方針を策定し、そ

れに基づき内部管理体制改善及び経営に資する提言強化に向けて、部署別監査からテーマ別監査主体の運営へのシフトを図っております。

J-SOXへの取組み

弊行は、統合リスク管理部に財務統制グループを設置し、J-SOX 対応の企画・推進を行っております。

マネジメントコミッティーは、J-SOX に関する評価範囲等を決定し、監査部による J-SOX 態勢の整備・運用評価を参考に、財務報告に関する内部統制の有効性を評価いたします。監査コンプライアンス委員会は、こうした態勢の構築状況、意思決定プロセスについて報告を受け、監督しております。

(図表 1-1) 収益動向及び計画

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	25/9月期 実績	備考	26/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、純資産は未残> (億円)					
総資産	47,508	47,069	45,237	※1	51,700
貸出金	26,476	25,147	25,650	※1	27,390
有価証券	13,216	13,192	13,096	※1	13,400
特定取引資産	2,493	1,582	781		2,000
繰延税金資産<未残>	501	479	499		510
総負債	41,898	41,356	40,147		46,300
預金・NCD等	29,693	29,672	30,219		31,490
債券	2,547	1,881	1,602		1,810
特定取引負債	552	721	936		600
繰延税金負債<未残>	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	-	-	-		-
純資産	6,065	5,331	4,990		5,226
資本金	4,198	1,000	1,000		1,000
資本準備金	333	873	873		873
その他資本剰余金	2	2,433	2,229		2,229
利益準備金	96	127	127		127
剰余金(注)	1,543	1,761	1,778		1,907
自己株式	▲154	▲993	▲993		▲1,000
その他有価証券評価差額金	34	122	▲27		78
繰延ヘッジ損益	13	8	5		12
土地再評価差額金	-	-	-		-
新株予約権	-	-	-		-
(収益) (億円)					
業務租利益	789	798	419		830
資金利益	447	459	272	※2	500
資金運用収益	675	646	352	※2	667
資金調達費用	228	188	80	※2	167
役員取引等利益	91	95	59	※3	150
特定取引利益	65	49	36	※4	75
その他業務利益	186	196	52	※5	105
国債等債券関係(▲)益	172	142	▲24	※5	40
業務純益(一般貸倒引当金等繰入前)(注1)	425	439	242		455
業務純益	425	439	176		455
一般貸倒引当金等繰入額(注1)	-	-	66	※7	-
経費	365	359	178	※6	375
人件費	172	175	87		180
物件費	176	167	81		177
不良債権処理損失額	3	13	▲40	※7	45
株式等関係(▲)益	▲0	0	46		-
株式等償却	▲4	▲4	-		-
経常利益	395	407	267		400
特別利益	-	1	-	※7	-
特別損失	0	3	0		-
法人税、住民税及び事業税	1	13	7		20
法人税等調整額	▲58	▲14	24		
税引後当期利益	451	405	237		380
(配当) ※四半期配当を含む、優先株式特別配当を含まない。(億円、円、%)					
分配可能額	1,391	3,201	2,776		3,136
配当金総額	156	181	78		177
普通株配当金	135	162	70		160
第四回優先株式配当金	2	2	1		2
第五回優先株式配当金	19	16	7		14
1株当たり配当金(普通株)	9.00	13.90	6.00		13.72
配当率(第四回優先株式)	1.00%	1.00%	0.45%		0.90%
配当率(第五回優先株式)	1.24%	1.24%	0.56%		1.12%
配当性向	34.63%	44.55%	33.07%		46.46%

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	25/9月期 実績	備考	26/3月期 計画
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.60%	1.55%	1.74%	※2	1.58%
貸出金利回(B)	1.91%	1.83%	1.60%		1.91%
有価証券利回	0.94%	1.10%	1.99%		0.94%
資金調達原価(C)	1.52%	1.42%	1.35%		1.39%
預金利回(含むNCD・債券)(D)	0.63%	0.50%	0.41%		0.43%
経費率(E)	1.13%	1.14%	1.12%		0.96%
人件費率	0.53%	0.55%	0.55%		0.46%
物件費率	0.54%	0.53%	0.50%		0.45%
総資金利僻(A)-(C)	0.08%	0.12%	0.39%		0.20%
預貸金利僻(B)-(D)-(E)	0.14%	0.18%	0.07%		0.53%
非金利収入比率	43.31%	42.52%	35.01%		39.76%
OHR(経費/業務粗利益)	46.17%	45.01%	42.34%		45.18%
ROE(注2)	7.25%	7.70%	9.34%		8.70%
ROA(一般貸引前業務純益/(総資産-支払保証見込)×平残)	0.90%	0.93%	1.07%		0.89%

(注1) (一般貸引前)当金等繰入=一般貸倒引当金繰入+オフ・バランス取引(信用リスク引当金繰入)

(注2) (一般貸引前)業務純益/(総資産-新株予約権)×平残

(図表1-1) 状況説明(資産・負債は平残、純資産は末残)

※1 総資産(平残)は、主に貸出金(平残)が計画を下回ったこと等により、通期計画の平残を6,463億円下回りました。

※2 資金利益は、貸出金等の資金運用平均残高が通期計画を下回ったものの、有価証券利息配当金の増加に伴い、資金運用利回りが通期計画を0.16%上回るとともに、預金利回り(含む譲渡性預金、債券)も通期計画を0.02%下回った結果、通期計画500億円に対し、272億円の実績(進捗率54.5%)となりました。

※3 役員取引等利益は、マス・アフルメント層のお客さまの運用ニーズに合わせた投信・年金・仕組債等の販売に係る収益が伸びた一方で、貸出関連手数料が計画を下回った結果、通期計画150億円に対し、59億円の実績、通期計画に対する進捗率は39.4%となりました。

※4 特定取引利益は、通期計画75億円に対し、36億円の実績、通期計画に対する進捗率は48.0%となりました。

※5 その他業務利益は、不透明な海外の市場環境に対応し米国債等のポジション調整を行ったことにより国債等関係損益が24億円の損失となる一方、組合出資関連損益が伸びた結果、通期計画105億円に対し、52億円の実績、通期計画に対する進捗率は49.3%となりました。

※6 経費につきましては、引き続き厳格なコスト管理に努めた結果、通期計画375億円に対し、178億円の実績、通期計画に対する進捗率は47.3%となりました。

※7 与信関連費用は、従来から保守的な引当等の予防的措置をとってきたことにより償却債権取立益等が発生する一方、将来に備えた一層保守的な引当を行ったことから、通期計画45億円(費用)に対して26億円の費用となりました。

(図表 1-2) 収益動向 (連結ベース)

	25/3月期 実績	25/9月期 実績	26/3月期 見込み
(規模<未残> (億円))			
総資産	50,167	47,939	49,510
貸出金	27,197	26,951	28,540
有価証券	13,058	11,133	11,120
特定取引資産	3,814	3,388	3,390
繰延税金資産	486	506	486
総負債	44,808	42,914	44,393
預金・NCD等	30,790	31,280	32,040
債券	1,694	1,653	1,830
特定取引負債	4,073	3,333	3,330
繰延税金負債	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
純資産	5,358	5,025	5,117
資本金	1,000	1,000	1,000
資本剰余金	3,307	3,102	3,102
利益剰余金	1,985	2,005	2,097
自己株式	▲ 993	▲ 993	▲ 993
その他有価証券評価差額金	123	▲ 27	▲ 27
繰延ヘッジ損益	8	5	5
土地再評価差額金	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 78	▲ 74	▲ 74
新株予約権	-	-	-
少数株主持分	8	8	8
(収益) (億円)			
経常収益	1,181	739	1,300
資金運用収益	648	297	595
役務取引等収益	107	67	145
特定取引収益	62	47	115
その他業務収益	274	149	445
その他経常収益	89	180	
経常費用	770	465	880
資金調達費用	188	80	165
役務取引等費用	7	4	10
特定取引費用	-	0	0
その他業務費用	52	87	95
営業経費	399	193	400
その他経常費用	125	101	210
貸出金償却	27	12	
貸倒引当金繰入額	-	79	115
一般貸倒引当金等繰入額	-	67	
個別貸倒引当金繰入額	-	12	
経常利益	411	274	420
特別利益	1	-	-
特別損失	3	0	0
税金等調整前当期純利益	409	274	420
法人税、住民税及び事業税	16	10	10
法人税等調整額	▲ 13	24	0
少数株主利益	0	0	0
当期純利益	406	240	410

(図表2) 自己資本比率の推移 … 採用している基準(国内基準)

(単体)		(億円)			
	24/3月期 実績	25/3月期 実績	25/9月期 実績	備考	26/3月期 計画
資本金	4,198	1,000	1,000		1,000
うち非累積的永久優先株	1,673	-	-		-
資本準備金	333	873	873		873
その他資本剰余金	2	2,433	2,229		2,229
利益準備金	96	127	127		127
その他利益剰余金	1,543	1,761	1,778		1,907
その他	-	-	-		-
うち優先出資証券	-	-	-		-
自己株式	▲ 154	▲ 993	▲ 993		▲ 1,000
社外流出予定額	▲ 156	▲ 385	▲ 39		▲ 381
その他有価証券の評価差損(注1)	-	-	-		-
新株予約権	-	-	-		-
営業権相当額	-	-	-		-
のれん相当額	-	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-		-
Tier I 計	5,862	4,816	4,974		4,754
(うち税効果相当額)	(501)	(479)	(499)		(510)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	-	-	-		-
一般貸倒引当金	190	186	189		198
永久劣後債務	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	190	186	189		198
期限付劣後債務・優先株	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	-	-	-		-
Tier II 計	190	186	189		198
(うち自己資本への算入額)	(190)	(186)	(189)		(198)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲ 601	▲ 331	▲ 327		▲ 325
自己資本合計	5,450	4,671	4,836		4,627

		(億円)			
	24/3月期 実績	25/3月期 実績	25/9月期 実績	備考	26/3月期 計画
リスクアセット	30,331	29,813	30,171		31,628
オン・バランス項目	26,042	26,150	26,326		27,198
オフ・バランス項目	1,713	1,612	1,520		1,713
その他(注2)	2,576	2,051	2,326		2,718

		(%)			
	24/3月期 実績	25/3月期 実績	25/9月期 実績	備考	26/3月期 計画
自己資本比率	17.96%	15.66%	16.02%		14.63%
Tier I 比率	19.32%	16.15%	16.48%		15.03%

(注1) 平成24年金融庁告示第56号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(連結)

(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	25/9月期 実績	備考	26/3月期 計画
資本金	4,198	1,000	1,000		1,000
うち非累積的永久優先株	1,673	-	-		-
資本剰余金	336	3,307	3,102		3,102
利益剰余金	1,736	1,986	2,006		2,201
連結子会社等の少数株主持分	8	8	8		8
うち優先出資証券	-	-	-		-
自己株式	▲ 154	▲ 993	▲ 993		▲ 1,000
社外流出予定額	▲ 157	▲ 386	▲ 39		▲ 381
その他有価証券の評価差損(注1)	-	-	-		-
為替換算調整勘定	▲ 93	▲ 78	▲ 74		▲ 99
新株予約権	-	-	-		-
営業権相当額	-	-	-		-
のれん相当額	-	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Tier I 計	5,873	4,843	5,009		4,830
(うち税効果相当額)	(509)	(486)	(506)		(520)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	-	-	-		-
一般貸倒引当金	189	186	188		197
永久劣後債務	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	189	186	188		197
期限付劣後債務・優先株	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	-	-	-		-
Tier II 計	189	186	188		197
(うち自己資本への算入額)	(189)	(186)	(188)		(197)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲ 649	▲ 354	▲ 349		▲ 357
自己資本合計	5,414	4,675	4,848		4,670

(億円)

リスクアセット	30,310	29,763	30,132		31,517
オンバランス項目	25,900	25,977	26,201		27,022
オフバランス項目	1,702	1,614	1,526		1,702
その他(注2)	2,708	2,172	2,405		2,793

(%)

自己資本比率	17.86%	15.70%	16.09%		14.81%
Tier I 比率	19.37%	16.27%	16.62%		15.32%

(注1) 平成24年金融庁告示第56号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

(注2) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表 5) 部門別純収益動向

(単体)	(億円)		
	25/3月期 実績	25/9月期 実績	26/3月期 見込み
法人・個人営業グループ			
業務粗利益	151	88	190
資金利益	76	37	74
役務利益等	75	50	115
事業法人グループ			
業務粗利益	162	83	172
資金利益	100	39	84
役務利益等	62	44	88
スペシャルティファイナンスグループ			
業務粗利益	254	223	366
資金利益	197	159	251
役務利益等	57	64	115
ファイナンシャルマーケットグループ			
業務粗利益	227	22	94
資金利益	79	34	64
役務利益等	148	▲ 12	30
その他部門			
業務粗利益	5	4	8
合 計	798	419	830

(図表 6) リストラの推移及び計画

	24/3月末 実績	25/3月末 実績	25/9月末 実績	備考	26/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	15	16	11		16
うち取締役 () 内は非常勤 (人)	12(8)	13 (8)	8 (5)		13 (8)
うち監査役 () 内は非常勤 (人)	3(2)	3(2)	3(2)		3 (2)
従業員数(注) (人)	1,519	1,527	1,569		1,620

(注) 事務職員、海外現地職員の合計。在籍出向者を含む。執行役員、技術職員、嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	19	19	19		19
海外支店(注2) (店)	-	-	-		-
(参考)海外現地法人 (社)	1	1	1		1

(注1) 出張所、代理店、インスタアランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除く。

	24/3月末 実績	25/3月末 実績	25/9月末 実績	備考	26/3月末 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	17,201	17,463	8,744		18,000
うち給与・報酬 (百万円)	10,730	10,622	5,403		11,200
平均給与月額 (千円)	501	492	495		520

(注) 平均年齢41.3歳(平成25年9月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	210	226	108		245
うち役員報酬 (百万円)	210	226	108		245
役員賞与 (百万円)	-	-	-		-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	29	29	31		29
平均役員退職慰労金 (百万円)	15	21	55		-

(注1) 人件費及び利益処分によるものの合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(注2) 平成25/9月末の平均役員(常勤)報酬・賞与は、年換算した額。

(物件費)

物件費 (百万円)	17,573	16,733	8,061		17,700
うち機械化関連費用(注) (百万円)	5,330	5,378	2,412		5,600
除く機械化関連費用 (百万円)	12,243	11,355	5,648		12,100

(注) リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	34,774	34,196	16,805		35,700
---------------	--------	--------	--------	--	--------

(図表7) 子会社・関連会社一覧

(単位：億円)

会社名 (注1)	設立 年月	代表者	主な業務	直近決算	資産			資本		経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)	連結又は持 分法の別
					総資産	借入金	うち当行 分	勘定	うち当行 出資分			
あおぞら信託銀行株式会社	平6/2	佐藤 淳	信託業務・銀行業務	平25/9	65.8	-	-	65.3	54.4	-36.2	-22.1	連結
あおぞら債権回収株式会社	平8/6	上田 智二	債権管理回収業務	平25/9	284.9	-	-	24.2	3.4	233.3	135.0	連結
あおぞら証券株式会社	平18/1	神笠 裕之	金融商品取引業務	平25/9	153.8	56.3	-	51.0	30.0	381.1	258.5	連結
あおぞら地域総研株式会社	平25/3	穂刈 俊彦	経営相談 金融経済の調査・研究	平25/9	0.4	-	-	0.1	0.1	2.3	0.4	連結
Aozora Asia Pacific Finance Limited	平17/6	速水 博章	金融業	平25/9	399.4 百万米 ドル	315.7 百万米 ドル	315.7 百万米 ドル	82.8 百万米 ドル	100.0 百万米 ドル	0.5 百万米 ドル	0.4 百万米 ドル	連結
Aozora GMAC Investment Limited	平18/11	山越 康司	投融資業務	平25/9	563.9 百万米 ドル	-	-	422.6 百万米 ドル	30.1 百万米 ドル	59.0 百万米 ドル	59.0 百万米 ドル	連結
Aozora Investment, Inc.	平18/11	山越 康司	投融資業務	平25/9	388.5 百万米 ドル	-	-	37.0 百万米 ドル	-	63.3 百万米 ドル	62.3 百万米 ドル	連結
Aozora Investments LLC	平18/11	- (注2)	投融資業務	平25/9	522.7 百万米 ドル	-	-	500.3 百万米 ドル	-	-	-	連結
AZB QLO 1 Limited	平20/12	Jacqueline O' Rourke	金銭債権取得 業務	平25/9	49.6 百万 ユーロ	122.3 百万 ユーロ	122.3 百万 ユーロ	-73.2 百万 ユーロ	-	-0.6 百万 ユーロ	-0.6 百万 ユーロ	連結
AZB QLO 2 Limited	平20/12	Jacqueline O' Rourke	金銭債権取得 業務	平25/9	235.9 百万米 ドル	247.3 百万米 ドル	247.3 百万米 ドル	-12.7 百万米 ドル	-	0.2 百万米 ドル	0.2 百万米 ドル	連結
AZB QLO 3 Limited	平20/12	Jacqueline O' Rourke	金銭債権取得 業務	平25/9	94.5 百万米 ドル	126.7 百万米 ドル	126.7 百万米 ドル	-32.8 百万米 ドル	-	0.0 百万米 ドル	0.0 百万米 ドル	連結
AZB QLO 4 Limited	平20/12	Jacqueline O' Rourke	金銭債権取得 業務	平25/9	1.2 百万米 ドル	39.1 百万米 ドル	39.1 百万米 ドル	-38.1 百万米 ドル	-	0.0 百万米 ドル	0.0 百万米 ドル	連結
AZB Funding	平24/6	Martin Couch	金銭債権取得 業務	平25/9	722.7 百万米 ドル	716.6 百万米 ドル	716.6 百万米 ドル	1.3 百万米 ドル	-	0.7 百万米 ドル	0.7 百万米 ドル	連結
AZB Funding 2	平25/3	Martin Couch	金銭債権取得 業務	平25/9	558.1 百万米 ドル	554.8 百万米 ドル	554.8 百万米 ドル	0.6 百万米 ドル	-	0.6 百万米 ドル	0.6 百万米 ドル	連結
AZB Funding 3	平25/9	Martin Couch	金銭債権取得 業務	平25/9	0.0 百万米 ドル	-	-	0.0 百万米 ドル	-	-	-	連結

(注1) 25/9月期連結決算において連結の対象とした子会社。

(注2) Aozora Investments LLCの業務執行出資者：Aozora Investment, Inc.

(注3) 損失を計上している会社につきましては以下の要因となっております。

あおぞら信託銀行株式会社

：新規受託案件に注力し信託財産が増加したものの、信託業務における収益性が低下していること等によるものです。

AZB QLO Limited 各社

：与信関連費用の計上によるものです。

(図表 8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
第三者（社外役員）をメンバーに含む会議・委員会					
取締役会	会長または社長	取締役、監査役	コーポレートセクレタリー室	少なくとも3ヶ月に1回、随時（9回）	経営方針の決定、取締役・業務執行役員の業務執行の監督
監査役会	常勤監査役	監査役	監査役室	原則月1回（12回）	監査に関する重要な事項にかかる報告、協議、決議
特別監査委員会	社外取締役	取締役 監査役	コーポレートセクレタリー室	原則3ヶ月に1回、随時（2回）	機関銀行化回避の観点より、事業親会社等グループ企業との取引を監査
指名報酬委員会	社外取締役	取締役	コーポレートセクレタリー室	随時（5回）	取締役、重要な使用人等の人事・評価
監査コンプライアンス委員会	社外取締役	社外取締役	コーポレートセクレタリー室	原則3ヶ月に1回、随時（6回）	内部・外部監査、コンプライアンス及び財務諸表作成プロセス等の業務遂行状況の検証

平成 25 年 9 月 30 日現在

開催頻度については原則を記載しております。また、開催頻度欄の括弧内には平成 25 年 4 月 1 日～平成 25 年 9 月 30 日の開催回数を記載しております。

特別監査委員会については、サーベラスグループの弊行普通株式の売出しに伴い同グループが弊行の親会社に該当しなくなったことから、平成 25 年 6 月 26 日の取締役会において廃止することを決議し、同年 8 月 1 日に開催された同委員会会議をもって廃止いたしました。

※第三者の構成状況

取締役会、監査役会の他、指名報酬委員会、監査コンプライアンス委員会において、社外役員を構成メンバーとしております。

指名報酬委員会については、取締役会において委員として選任された取締役を構成メンバーとしております。現在は、社外取締役2名（うち委員長1名）及び常勤取締役1名の3名で構成されております。

監査コンプライアンス委員会については、取締役会において委員として選任された社外取締役を構成メンバーとし、現在は、社外取締役2名（うち委員長1名）で構成されております。

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
第三者（社外役員）をメンバーに含まない会議・委員会					
マネジメント コミッティー	会長、社長または副社長	経営会議メンバー	コーポレートセクレタリー室	週1回	業務執行上の重要事項決定
ALM 委員会	CFO	<委員> 会長 社長 副社長 CFO 法人・個人営業本部長 マーケット本部長 CRO CCRO 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が承認した者	財務部	月1回 (12回)	資金計画等 ALM に関する重要事項の審議・決定
クレジット コミッティー (与信案件 決裁) <インスティテューショナル クレジットコミッティー>	CCRO	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO CCRO 副担当 事業法人営業本部長 スペシャルティファインズ本部長 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が指名した者	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	週1回	与信案件の決裁
クレジット コミッティー (与信案件 決裁) <リテール・ ビジネスバンキング クレジットコミッティー>	CCRO	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO CCRO 副担当 法人・個人営業本部長 ビジネスバンキング本部長 委員長が指名した者	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	週1回	与信案件の決裁 (主として中小企業 を対象とする)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
		<オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が指名した者			
クレジット コミッティー (金融円滑化 管理)	金融円滑化 管理責任者	<委員> CRO CCRO CCRO 副担当 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 法人・個人営業本部長 ビジネスバンキング本部長 事業法人営業本部長 スペシャルファイナンス本部長 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が指名した者	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	月1回	金融円滑化に向けた管理態勢の確立、監督・指導を通じた改善
クレジット コミッティー (オペレーショ ナルリスク)	CCRO	クレジットコミッティー(与信案件決裁) と同様とする他、コンプライアンス・ガ バナンス担当役員が委員となる	リスクマネジメントグループ 総務室 (統合リスク管理部)	随時 (3回)	各種のクレジットイベントに起因するオペレーショナルリスク管理が必要とされる取引または業務についての審議・決裁
統合リスク コミッティー	CRO	<委員> 社長 副社長 CFO CRO CCRO CCRO 副担当 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 マーケット本部長 CTO 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が指名した者	リスクマネジメントグループ 総務室 (統合リスク管理部)	随時 統合リスク ポリシー コミッティー (7回) 新商品・新 業務委員会 (4回) 統合リスク コミッティー (3回)	リスク管理方針の決定、リスク管理体制の監視 新規業務・新商品の導入

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
投資委員会	CRO	<委員> 社長 副社長 CFO CRO CCRO CCRO 副担当 スペシャルファイナンス本部長 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が指名した者	リスクマネジメントグループ 総務室 (市場リスク管理部)	週1回	個別投資案件の決裁や適切な投資方針の決定、さらに銀行全体の投資リスクに関する状況を把握し安全で収益性の高いポートフォリオを構築・維持すること
CAPEX 委員会 (IT 関連案件決裁及び管理)	CTO	<委員> 社長 副社長 CTO CFO 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CTO 副担当 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長	ITコントロール部	月1回	マネジメントコミッティーが承認した業務計画や戦略を実現するための IT プロジェクトの承認・モニタリング
CAPEX 委員会 (ファシリテーター)	経営企画 担当役員	<委員> 社長 副社長 CTO CFO 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が承認した者	管理部	随時	業務計画や戦略を実現するためのファシリテーター関連プロジェクトの承認・モニタリング
顧客保護委員会	コンプライアンス・ ガバナンス担当 役員	<委員> コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CRO CTO コンプライアンス事務統括部長 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が承認した者	コンプライアンス事務統括 部	原則月1回	顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理の 5 つの観点から、弊行の顧客保護等管理態勢を審査、検証

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
その他の委員会					
人権啓発推進委員会	人事担当役員	<委員> 人事担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 人事部長 コンプライアンス事務統括部長 コンプライアンス事務統括部共同部長	人事部	年1回	人権啓発研修の企画・実施等
グループコンプライアンス協議会	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	<構成員> コンプライアンス・ガバナンス担当役員 コンプライアンス事務統括部長 スペシャルティファインズ本部長 法人・個人営業本部長 ビジネスバンキング本部長 個人営業本部長 経営企画担当役員 統合リスク管理部長 各子会社の社長 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 リーガルカンセル 議長が出席を要請した者	コンプライアンス事務統括部	原則 3ヶ月1回	あおぞら銀行グループ全体として、法令諸規則・監督指針等の外部規範に準拠し、整合性のとれたコンプライアンス態勢の整備を図る
開示協議会	CRO	<構成員> CRO 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 資産査定部長 経営企画部長 コンプライアンス事務統括部長 ITコントロール部長 経理部長 統合リスク管理部長 コーポレートコミュニケーション部長 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長	統合リスク管理部	原則 3ヶ月1回 (4回)	有価証券報告書及び適時開示資料等のレビュー、財務報告に係る内部統制及び情報開示体制の整備に係る議論を通じて、財務報告に係る内部統制の高度化を図る

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
金融犯罪対策連絡会議	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	<p><構成員></p> <p>コンプライアンス・ガバナンス担当役員</p> <p>コンプライアンス事務統括部長</p> <p>CCRO</p> <p>事業法人営業本部長</p> <p>スペシャルティファイナンス本部長</p> <p>法人・個人営業本部長</p> <p>ビジネスバンキング本部長</p> <p>個人営業本部長</p> <p>CTO</p> <p><オブザーバー></p> <p>常勤監査役</p> <p>議長が出席を要請した者</p>	コンプライアンス事務統括部	原則 6ヶ月1回	反社会的勢力排除の対策全般に係る協議及び態勢整備、外部関係機関との適切な連携
格付レビュー協議会	CRO	<p><構成員></p> <p>CRO</p> <p>CCRO</p> <p>資産査定部長</p> <p>審査第一部長</p> <p>審査第二部長</p> <p>審査第三部長</p> <p>融資部長</p> <p>信用リスク管理部長</p> <p><オブザーバー></p> <p>常勤監査役</p> <p>監査部長</p>	資産査定部	3ヶ月1回	適正且つ再現性のある自己査定管理態勢の構築を図ることを目的とする
グループ会社運営連絡会	経営企画担当役員	<p><構成員></p> <p>経営企画担当役員</p> <p>法人・個人営業本部長</p> <p>個人営業本部長</p> <p>ビジネスバンキング本部長</p> <p>スペシャルティファイナンス本部長</p> <p>経営企画部長</p>	経営企画部	原則 3ヶ月1回	子会社の運営に関して、グループ経営の視点より議論及び情報共有を行うことで、子会社の弊行グループへの貢献を高める
危機管理関係本部連絡会	経営企画担当役員	<p><構成員></p> <p>経営企画担当役員</p> <p>危機管理室長</p> <p>経営企画部長</p> <p>人事部長</p> <p>管理部長</p> <p>ITコントロール部長</p> <p>コンプライアンス事務統括部長</p> <p>その他議長が指名した者</p> <p><オブザーバー></p> <p>会長</p> <p>社長</p> <p>副社長</p> <p>常勤監査役</p> <p>人事部・管理部・ITコントロール部</p>	危機管理室	四半期に1回及び議長が必要と認めた場合	各関係本部の危機対応の迅速化、全行的視野における取組みを強化することにより、弊行全体の業務継続計画（BCP）の実効性向上を図ること

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
		コンプライアンス事務統括部 各部の 担当役員			
勘定系システム 更改推進連絡会	CTO	<メンバー> 会長 社長 副社長 全執行役員 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長	テクノロジー&オペレーション スグループ（責任者： CTO）	月1回	勘定系システム更改プロジェクトの進捗状況、課題、対応方針に関する情報の共有及び勘定系システム更改プロジェクトの推進に係る重要事項に関する対応方針等

平成 25 年 9 月 30 日現在

開催頻度については原則を記載しております。また、開催頻度欄の括弧内には平成 25 年 4 月 1 日～平成 25 年 9 月 30 日の開催回数を記載しております。

新商品・新業務委員会については、平成 25 年 8 月 1 日に統合リスクポリシーコミッティーに統合するとともに、統合リスクコミッティーに名称を変更いたしました。

IT コミッティーについては、平成 25 年 8 月 1 日に CAPEX 委員会に改称し、「IT 関連」に加えてファシリティ関連プロジェクトの承認を行う「ファシリティ関連」の二部構成に再編いたしました。

(図表 9) 担当業務別役員名一覧

担当業務	担当役員	現職
経営全般	福田 誠	取締役会長
	馬場 信輔	代表取締役社長最高経営責任者
	田辺 雅樹	代表取締役副社長(CFO)
特命事項担当	ジョージ A レオン	執行役員
経営企画ユニット	山形 昌樹	常務執行役員
人事ユニット	原田 政明	執行役員
コンプライアンス・ガバナンスユニット	山形 昌樹	常務執行役員
法人・個人営業グループ	クラーク D. グラニンジャー	常務執行役員
個人営業グループ	中村 伸二	執行役員
ビジネス・シキンググループ	谷川 啓	執行役員
	浅田 慶一	執行役員
事業法人営業グループ	細野 克也	常務執行役員
	浅田 慶一	執行役員
スペシャルティファイナンスグループ	山越 康司	執行役員
	細野 克也	常務執行役員
ファイナンシャルマーケットツグループ	齋藤 猛雄	常務執行役員
ファイナンスグループ	田辺 雅樹	代表取締役副社長(CFO)
テクノロジー&オペレーションズグループ	尾関 政達	常務執行役員(CTO)
	関沢 行雄	執行役員
統合リスクマネジメントグループ	渡辺 宏実	常務執行役員(CRO)
クレジットリスクマネジメントグループ	渡辺 宏実	常務執行役員(CCRO)
	廣瀬 文彦	執行役員(CCRO副担当)

平成25年9月30日現在

(図表 10) 貸出金の推移

(残高)

(億円)

		25/3月末 実績 (A)	25/9月末 実績 (B)	備考	26/3月末 計画 (C)
国内貸出	インバ・外ロ-ンを含むベース	23,513	22,455		23,908
	インバ・外ロ-ンを除くベース	23,405	22,253		23,800
中小企業向け貸出 (注)	インバ・外ロ-ンを含むベース	5,167	5,534		5,247
	インバ・外ロ-ンを除くベース	5,150	5,518		5,230
うち保証協会保証付貸出		0	0		0
個人向け貸出(事業用資金を除く)		116	107		97
うち住宅ローン		52	48		45
その他		18,230	16,814		18,564
海外貸出		3,897	4,579		5,167
合計		27,410	27,034		29,075

(注) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

(億円)

		25/9月期 実績 (B)-(A)+(F)	備考	26/3月期 計画 (C)-(A)+(I)
国内貸出	インバ・外ロ-ンを含むベース	▲ 810		395
	インバ・外ロ-ンを除くベース	▲ 905		395
中小企業向け貸出	インバ・外ロ-ンを含むベース	377		150
	インバ・外ロ-ンを除くベース	377		150

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバ・外ロ-ンを除くベース))

(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	25/9月期 実績 (F)	備考	25年度中 計画 (I)
不良債権処理	158	(11)	()
貸出金償却(注1)	61	(0)	()
部分直接償却実施額(注2)	13	(5)	()
協定銀行等への資産売却額(注3)	0	(0)	()
上記以外への不良債権売却額	0	(0)	()
その他の処理額(注4)	85	(6)	()
債権流動化(注5)	45	(▲ 2)	()
私募債等(注6)	44	(0)	()
子会社等(注7)	0	(0)	()
計	247	(10)	(70)

(注1) 無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2) 部分直接償却当期実施額。

(注3) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注4) その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5) 主として正常債権の流動化額。

(注6) 私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

(注7) 連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

(図表 12) リスク管理の状況

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
<p>統合的リスク</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー（統合的リスク管理） ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー（自己資本管理） ・ リスク管理カテゴリープロシージャー（リスク資本管理） <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会にて年度毎にリスク管理の枠組みを定め、あおぞら銀行グループ全体及び各業務部門の資本配分額、リスク限度額、損失限度額等を設定する。 ・ 統合リスクコミッティーは、クレジットリスクやマーケットリスクといったリスクを管理するためのポリシーの策定を行う。 ・ CRO は、「新規業務・新商品」を該当性・重要性によって定義する。新規業務・新商品は、該当しない案件、報告が必要な案件、付議が必要な案件に分類される。「取組意義の承認」と「取組（導入）の承認」を分けた二段階での承認プロセスにより、統合リスクコミッティーにおける新規業務・新商品の導入の審議は、統合的な案件取組への枠組みとして機能している。 ・ ALM 委員会は、資金調達・運用、流動性リスク、市場リスク、リスク資本・収益状況のモニタリングと運営方針の審議・策定を行う。 ・ 各リスク管理所管部（統合リスク管理部、信用リスク管理部、市場リスク管理部）は、統合リスクレポートにより自己資本充実度及びリスクの状況について月次で取締役会及びマネジメントコミッティーに報告する。また、統合ストレステストを定期的及び随時実施し、その結果を報告する。 <p>(CRO チーフリスクオフィサー)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 統合リスクマネジメントグループの統括及びリスクポリシー全般の管理 ・ リスク資本の計測（統括）・報告 ・ 資本充実度の評価 <p>(統合リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 統合的リスク管理に関する基本的な事項の企画、立案、推進 ・ 統合的リスク管理に関する事項についての部店に対する支援、助言・指導 ・ 信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスク等の統合的・統一的な計測手法に基づく統合リスク管理に関する企画、立案、推進 ・ 統合ストレステストのために、ストレスシナリオを設定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会・監査コンプライアンス委員会宛の統合リスク報告の全面見直し（平成 25 年 7 月） ・ 新商品新業務委員会と統合リスクポリシー委員会を統合し統合リスクコミッティーとして再編（平成 25 年 8 月）
<p>信用リスク (カントリーリスクを含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー（信用リスク（カントリーリスクを含む）） ・ リスク管理カテゴリープロシージャー（格付プロシージャー、案件格付規則、期待損失格付プロシージャー、カントリーリスク、与信ポートフォリオリスク管理、有価証券取引等における決済リスク、等） <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会にて年度毎にあおぞら銀行グループ全体及び各業務部門の資本配分額、信用リスク限度額を設定。 ・ マネジメントコミッティーは、信用リスクに係る業務執行上の重要事項を決定する。 ・ クレジットコミッティーは、マネジメントコミッティーからの委任を受け、以下の事項を決定する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 一定の基準に該当する個別与信案件の決裁 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従来の格付関連規定を新たに「格付プロシージャー」、「債務者格付マニュアル」及び「格付事務マニュアル」として改定の上、格付体系を変更し、プライシングの適正化・精緻化を図った。（平成 25 年 5 月） ・ カントリーリスク関連プロシージャーを整理の上、改めてプロシージャー「カントリーリスク」として制定し、カントリーリスクの管理強化を図った。（平成 25 年 6 月）

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
	<p>・ GCRO(チーフクレジットリスクオフィサー)への決裁権限委譲及び決裁権限の再委譲権の付与</p> <p>(信用リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 与信業務の基本方針及び運用基準の立案、策定 ・ 格付制度に関する企画、立案 <p>(統合リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 信用リスクの計量化並びに月次モニタリング ・ 与信ポートフォリオの状況の経営宛報告 ・ 与信ポートフォリオ運用にかかる制度やルールの立案、策定 ・ 自己資本比率信用リスクアセットの算出 <p>(審査第一部・審査第二部・審査第三部・融資部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個別案件審査、決裁 ・ 債務者格付、期待損失格付の承認 <p>(資産査定部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自己査定及び償却・引当の企画・立案・実施、並びに適切性の検証・取り纏め ・ 債務者格付、期待損失格付の検証 <p>(市場リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エクイティ、総務関連資産、連結子会社の一部の自己査定を所管 ・ PD・LGDの推計及び検証 <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 資本配分額・リスク限度額の起案等 <p>[リスク管理手法]</p> <p>信用格付を与信運営の中心に据え、与信審査に関わる決裁体系、金利スプレッド等、重要な与信判断基準のひとつとして用いる他、自己査定の運営や信用リスクを定量的に把握する際の指標としている。格付別、業種別、大口グループ別等の切口から、エクスポージャー、信用リスク量等を経営及び取締役会に報告している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「自己査定マニュアル」及び「担保保証マニュアル」を改定し、ABL(動産・売掛金担保融資)に係る担保要件等を明確化した。(平成25年7月) ・ クレジットポートフォリオマネジメントの高度化を図るため、信用リスク管理部のクレジットポートフォリオ管理業務及びバーゼル関連業務を統合リスク管理部へ移管。(平成25年8月) ・ 資産査定管理態勢の強化を図るため、資産査定部の所管を統合リスクマネジメントグループからCEO直轄に変更。(平成25年8月) ・ 営業部店の与信判断能力向上のため、「与信判断・与信管理上の留意点(事故事例紹介)」を半期毎に取りまとめた他、「業種別チェックポイント集」及び「中小企業に対する審査基準」を改訂し内容の拡充等を図った。(平成25年5月)
マーケットリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー(市場リスク管理) ・ リスク管理カテゴリープロシージャー(市場リスクの特定、計測・分析手法、市場リスクの限度額設定及びモニタリング、モデル認証、私募エクイティ投資等) <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会及びマネジメントコミッティーは、年度毎にあおぞら銀行グループ全体及び各業務部門・部署に対して資本を配分し、配分資本額に基づき、リスク限度額、損失限度額等を設定。 ・ 市場リスク管理部は、トレーディング業務については日次で、バンキング業務については日次または月次で市場リスク・損益のモニタリングを行い、CRO及び各業務部門の担当役員に直接報告を行うとともに、原則として四半期毎に取締役会に、月次でALM委員会に報告。 ・ 投資委員会にて、投資に関する方針の決定、案件の決裁を行う。主要アセットクラス毎に投資計画、投資上限、選定基準を承認。定期的に進捗状況を確認している。 ・ 銀行の金利リスクは個別本支店レートを適用し、資金証券部にて集中して管理。 <p><主要所管部署> (CRO チーフリスクオフィサー)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場VaR内部モデル方式の変更に伴い、プロシージャー「市場リスクの特定、計測・分析手法」の見直しを実施(平成25年9月) ・ ファンド投資内容が事業再生型案件にシフトしている実態に即し「不良債権エクイティ投資プロシージャー」の見直しを実施。(平成25年9月)

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 統合リスク、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクを担当。 ・ その他に、リスク計測手法やリスク計測モデル等に関わる定量的側面に対する支援・検証機能を保持。 <p>(市場リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスクの計測、評価、報告 ・ リスク限度額、損失限度額、ディスカッションポイント等の遵守状況確認 ・ ファンドモニタリングについて月次でパフォーマンスを検証 ・ 投資有価証券の含み損益を時価に基づき月次でモニタリング <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 資本配分額、リスク限度額、損失限度額等の起案等 <p>(資金証券部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ バンキング勘定に係る ALM オペレーション <p>(市場商品部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ トレーディング勘定に係るオペレーション <p>(事務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公正価値の算定、バックオフィス機能 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ VaRによりマーケットリスク量を一元的に把握 ・ ベーシス・ポイント・バリュエーション等のポジション額を把握 ・ バンキング勘定の金利リスクについてアウトライヤー基準による金利ショックを計測 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場 VaR 内部モデルの見直し（分散共分散法からヒストリカル・シミュレーション法へ）に変更。（平成 25 年 9 月末より稼働）
<p>流動性リスク (資金流動性リスク)</p> <p>(市場流動性リスク)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー ・ リスク管理カテゴリープロシージャ（2）（資金繰り管理基準、流動性危機管理基準） ・ リスク管理カテゴリーマニュアル（流動性危機管理マニュアル） <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会にて、通期の資金計画を、通期の業務運営計画の一部として決定。また、ALM 委員会にて月次の資金計画を決定 <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理部署である財務部が資金繰り状況を一元的に把握し、日次で CFO に報告するとともに、月次で ALM 委員会に報告 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 最低限確保すべき流動性バッファー（足元の余剰資金を国債等流動性の高い手段で運用した資産）の金額（リミット）の設定 <p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー ・ リスク管理カテゴリープロシージャ ・ リスク管理カテゴリーマニュアル（市場流動性コスト計測要領） <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>(市場リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 先物関連取引等について、ALM 委員会で決議した市場流動性リスクガイドラインに基づき、市場リスク管理部が市場規模に対する取引状況を把握し、月次で CRO 及び ALM 委員会に報告。またトレーディング勘定について市場流動性コスト（ポジション解消時に要する追加的なコスト）を四半期毎に算出し、 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外貨資金・外国為替取引における取引先からの未入金発生時の流動性リスクや風評リスク低減策として、1 件あたりの入金額につき US\$100mil を上限額として設定。（平成 25 年 7 月） ・ 前年と同額でリミット再設定。（平成 25 年 9 月）

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
	<p>ORO 及び ALM 委員会に報告。</p> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場取引量に対する弊行の占有率に対する上限を ALM 委員会で設定 トレーディング勘定に対し、ストレス時の市場価格を基準にディスカッションポイントを設定 	
オペレーショナルリスク (EPD リスクを含む)	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> リスク管理カテゴリーマスターポリシー(1)(オペレーショナルリスク(事務リスク・システムリスク・有形資産リスク)) リスク管理カテゴリープロシージャ(4)(オペレーショナルリスク管理、事務ミス・コンプライアンス違反等報告、システムリスク管理、危機管理及び業務継続) 業務管理カテゴリープロシージャ(1)(外部委託管理) 登録金融機関業務基準、暫定事務マニュアル等 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務リスク(コンプライアンス事務統括部)、システムリスク(EDP リスク)(ITコントロール部)、法務コンプライアンスリスク(コンプライアンス事務統括部)、有形資産リスク(管理部)、人的リスク(人事部)のリスク毎に専門のリスク管理部門が所管 統合リスク管理部が計量的把握・RCSA 等、総合的なオペレーショナルリスク管理を所管 災害事態に対する対応は危機管理室が所管 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> オペレーショナルリスクによる損失、RCSA・リスクマッピングによるリスク・コントロールのレビュー、リスク額の計量化 オペレーショナルリスクの部門別資本配賦 パーゼルⅡは、粗利益配分手法を採用。 オペレーショナルリスクの状況については原則月次にて、取締役会、マネジメントコミッティー宛報告 事務マニュアル等の見直し改善を行う一方で、事務指導、研修の実施、業務チェックリスト作成や事務手続に関する各種問合せに対応することで、事務処理レベルの一層の向上を推進 各種事務処理の一層のシステム化や集中処理を順次検討、実施することで、人為的ミスを可能な限り減少させる事務処理体制の構築 自店検査による事故、不正等の早期検知、もしくは検知されることによる不正抑止事務ミス、事故等については発生都度各部室店から所管部署に対して報告を実施。発生状況等については、原則四半期に一度、マネジメントコミッティー宛報告 システムトラブル、物的損失事象については、重要度に応じて適切なレベルの責任者に即時報告するとともに、発生状況について四半期に一度、マネジメントコミッティー宛報告 危機管理室が中心となり、年次で業務継続戦略(BCS)計画を策定してマネジメントコミッティーにて決裁を受け、BCSに基づく各部室店による業務継続計画(BCP)の年次見直しを実施。危機管理室は業務継続関連の訓練についてとりまとめ、年一回マネジメントコミッティー宛報告。 	<ul style="list-style-type: none"> RCSA(リスク・コントロール・セルフ・アセスメント)との連携強化のため、自店検査のプロシージャを見直し後、リスク管理カテゴリープロシージャ「オペレーショナルリスク管理」に統合。マニュアル「自店検査」改定(平成25年6月) マニュアル「危機管理関係本部連絡会運営マニュアル」を制定し(平成25年6月)、初動対応のコアとなる関係本部連絡会を開催(平成25年7月、8月) 財務報告にかかる内部統制(J-SOX)を所管する財務統制部をオペリスクを所管する統合リスク管理部に統合(平成25年8月) 支店後方業務のセンター集約化推進 首都圏広域被災を想定し、関西支店に危機対策本部事務局のバックアップ設置(平成25年7月) 業務継続戦略(BCS)の見直し実施(平成25年7月)
法務リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営管理カテゴリーマスターポリシー(5) -内部統制の構築に関する基本方針 	

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
	<p>-組織・職務権限 -行規管理 -倫理・行動基準 -グループ会社管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務管理カテゴリーマスターポリシー(2) -法務コンプライアンス -顧客保護等管理 <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務管理カテゴリープロシージャー (21) -お客さま情報等の第三者提供 -顧客確認 -デューデリジェンスチェックプログラム -インサイダー取引未然防止取扱 -個人投資に関する取引規制 -事務ミス・コンプライアンス違反事象等報告 -あおぞらホットライン通報 -その他付随業務 -外部弁護士利用 -株式等の保有規制にかかる確認報告 -出張旅費、接待・贈答の業務経費支出 -機関銀行化の回避 -子会社との弊害防止 -お客さま情報取扱 -文書保管・廃棄 -顧客説明 -金融商品勧誘・販売 -広告等審査管理 -利益相反管理並びにアームズ・レングス・ルールの遵守 -顧客サポート等管理 -外部委託管理 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査コンプライアンス委員会 ・ 統合リスクコミッティー ・ 顧客保護委員会 ・ グループコンプライアンス協議会 ・ 金融犯罪対策連絡会議 ・ コンプライアンス事務統括部 -各部室店に法令遵守責任者を設置 -コンプライアンスオフィサーによる部室店指導 -金融犯罪対策室を部内室として設置 -リーガル・カウンスルを配置 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品販売ルール等の顧客保護委員会による検証 ・ コンプライアンス事務統括部にて取引を抽出し営業部店及び業務本部より投資勧誘資料等の提出を受けた上で、販売勧誘の適切性を定期的に事後検証。 ・ 顧客の相談・苦情等は調査・分析の上、顧客保護委員会、マネジメントコミッティーに報告 ・ 各部店の紛争・訴訟案件について、助言・指導を行い、全店の状況を取りまとめの上、定期的に監査コンプライアンス委員会・マネジメントコミッティーに報告 ・ 利益相反管理状況は、対応の適切性について検証を行なった上で、顧客保護委員会、マネジメントコミッティーに報告 ・ 行規違反を含め不祥事件等の発生時にはコンプライアンス事務統括部及びマネジメントコミッティーに対し報告がなされ、対応・処理方針を決定。事件の重要性に応じ取締役会へも報告 ・ 部店に対し再発防止の指導・助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロシージャー「外部弁護士利用」を改定、利用時の留意事項として(a)前提となる事実・契約条件等を適切に弁護士に提供し、かつ、(b)取引実行前に実際の前提と相違がないことを確認することを明記、リーガルチェックをより適切かつ有効に受けるためのルールの追加変更等を実施（平成25年8月）。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 取引時確認手続きの履行確認を自店検査の必須項目に選定（平成25年6月）。 ・ 行内ポータルにFAQを掲示。継続更新。 ・ 「法務コンプライアンスに関する事前協議・報告マニュアル」に定めるコンプライアンス事務統括部の事前検証の要否基準をより明示的に示すものとして、与信関連取引に関し、事業ファイナンス部トランザクションマネジメントグループがチェックした契約について、事前検証の対象から除外する基準をコン

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反社会的勢力の排除のため、デューデリジエンスチェックの実施と反社データベースとの定期的突合 ・ インサイダー取引未然防止のためのコンプライアンス事務統括部による重要情報の一元管理、役職員の業務上・私的な株取引等の事前申請制 ・ 疑わしい取引等の監視・当局報告 ・ 口座不正利用防止のため、顧客確認の徹底、実態調査の実施 ・ 法律相談、重要な契約書等についてのドキュメンテーション・チェック、新商品・新業務取組みに際しての業法等のコンプライアンス・チェックを実施 ・ 行規等制改定の都度、ルールが法令や他の行規等に抵触しないかどうか、事前チェックを実施 ・ 研修・テスト等を通じた啓蒙活動 ・ 各店の法令遵守責任者によるコンプライアンス月次点検の実施(6月以降は自店検査に統合) 	<p>プライアンス事務統括部より行内に周知(平成25年10月)。</p>
レピュテーションリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務管理カテゴリーレベル2ポリシー(風評リスク) <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>(CEO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CEOが総括、風評リスクに関する顧客本部、業務本部各部の所管を明示 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク発生の予防及び発生時の迅速な対処、特に兆候を察知した場合の拡大防止に力点を置く 	

なお、監査部が独立した内部監査部署として、上記各リスク管理部署を含む全部室店及び法令の許す範囲で子会社を対象に監査を実施し、弊行及び子会社の内部管理態勢の適切性・有効性を検証。

(図表 13) 金融再生法開示債権の状況

(億円)

	25/3月末 実績 (単体)	25/3月末 実績 (連結)	25/9月末 実績 (単体)	25/9月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	72	72	28	28
危険債権	792	819	653	672
要管理債権	200	200	198	198
小計 (A)	1,063	1,091	879	898
正常債権	26,688	26,443	26,492	26,382
合計 (B)	27,751	27,534	27,371	27,280
比率 (A) / (B)	3.83	3.96	3.21	3.29

引当金の状況

(億円)

	25/3月末 実績 (単体)	25/3月末 実績 (連結)	25/9月末 実績 (単体)	25/9月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	361	360	427	426
個別貸倒引当金	270	275	217	221
特定海外債権引当勘定	0	0	0	0
偶発損失引当金	0	0	0	0
貸倒引当金 計	632	634	644	646
債権売却損失引当金	0	0	0	0
特定債務者支援引当金	0	0	0	0
小 計	632	634	644	646
特別留保金	0	0	0	0
債権償却準備金	0	0	0	0
小 計	0	0	0	0
合 計	632	634	644	646

(図表 14) リスク管理債権情報

(億円、%)

	25/3月末 実績 (単体)	25/3月末 実績 (連結)	25/9月末 実績 (単体)	25/9月末 実績 (連結)
破綻先債権額 (A)	28	28	0	0
延滞債権額 (B)	835	862	680	699
3か月以上延滞債権額 (C)	0	0	0	0
貸出条件緩和債権額 (D)	200	200	198	198
①金利減免債権	0	0	0	0
②金利支払猶予債権	14	14	14	14
③経営支援先に対する債権	0	0	0	0
④元本返済猶予債権	185	185	161	161
⑤その他	0	0	22	22
合計 (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	1,062	1,090	877	897
部分直接償却	486	324	469	297
比率 (E) / 総貸出	3.87	4.00	3.24	3.32

(図表 15) 不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	25/3月期 実績	25/9月期 実績	26/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	219	4	
個別貸倒引当金繰入額	144	12	
貸出金償却等(C)	75	▲ 8	
貸出金償却	24	6	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	51	▲ 14	
債権放棄損	-	-	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	▲ 191	62	
合計(A)+(B)(注3)	27	67	110

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	96	67	
グロス直接償却等(C)+(D)	171	59	

(連結)

(億円)

	25/3月期 実績	25/9月期 実績	26/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	231	9	
個別貸倒引当金繰入額	141	12	
貸出金償却等(C)	90	▲ 3	
貸出金償却	27	12	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	63	▲ 14	
債権放棄損	-	-	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	▲ 193	67	
合計(A)+(B)(注3)	38	76	115

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	98	67	
グロス直接償却等(C)+(D)	188	65	

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(注2) 一般貸倒引当金等繰入額は、オフバランス取引信用リスク引当金繰入額を含む。

(注3) 償却債権取立益を含まない。なお、26/3月期の償却債権取立益を含む不良債権処理額は、単体45億円、連結50億円の見込み。

(図表 17) 倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産 1 期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
A1	-	-	-	-
A2	-	-	-	-
A3, A4	-	-	-	-
A5, A6	-	-	-	-
A7, B1	-	-	-	-
B2~B5	-	-	-	-
B6~B8	1	4	1	4
C1, C2	-	-	-	-
C3	-	-	-	-
D	1	2	1	2
E	-	-	-	-
F	-	-	-	-
なし	-	-	-	-

(注 1) 小口 (与信額50百万円未満) は除く。

(注 2) 金額は貸出金ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	平成25年9月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	28
危険債権	653
要管理債権	198
正常債権	26,492
総与信残高	27,371

(図表 18) 評価損益総括表(平成 25 年 9 月末、単体)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	264	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	264	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	11,299	▲ 7	140	148
	債券	4,500	18	35	17
	株式	262	7	7	-
	その他(注)	6,538	▲ 33	98	131
	金銭の信託	-	-	-	-

(注) 子法人等に該当する投資事業組合等への出資金ならびに「買入金銭債権」中の信託受益権の一部を含む。

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	203	91	▲ 112	-	112
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	7	7	64	57

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期 / 月>実施してない)

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表 18) 評価損益総括表(平成 25 年 9 月末、連結)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	6	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	6	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	11,218	▲ 7	141	148
	債券	4,556	18	35	17
	株式	262	7	7	-
	その他(注)	6,401	▲ 32	99	131
	金銭の信託	-	-	-	-

(注) 子法人等に該当する投資事業組合等への出資金ならびに「買入金銭債権」中の信託受益権の一部を含む。

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	203	91	▲ 112	-	112
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	7	7	64	57

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期 / 月>実施していない)

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表 19) オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額 与信相当額	
	25/3月末	25/9月末	25/3月末	25/9月末
金融先物取引	650	988	-	-
金利スワップ	253,256	260,650	5,527	4,908
通貨スワップ	3,949	4,002	72	60
先物外国為替取引	3,760	4,905	118	161
金利オプションの買い	694	677	4	4
通貨オプションの買い	1,881	1,188	64	37
その他の金融派生商品	4,091	3,009	229	205
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	-	-	4,077	3,497
合計	268,282	275,418	1,939	1,878

(注) BIS自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約2週間以内の取引を加えたもの。

(図表 20) 信用力別構成

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合計
信用リスク相当額 与信相当額	1,642	237	-	1,878
信用コスト	674	67	-	741
信用リスク量	968	170	-	1,138

(注) 個人取引(外貨定期)、格付がない先に対するインパクトローン関連取引等。