

経営の健全化のための計画

(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5条)

平成21年10月

株式会社あおぞら銀行

計画に記載された事項について重要な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告します。

【 目次 】

	ページ
・経営の健全化のための計画の前提条件	1
1. 金額・条件等	
(1)根拠	3
(2)発行金額、発行条件、商品性	3
(3)当該自己資本の活用方針	5
2. 経営の合理化のための方策	
(1)経営の現状及び見通し	6
(2)平成 21 年 3 月期業務改善命令への対応	14
(3)業務再構築のための方策	32
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	57
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	58
(3)自主的・積極的なディスクロージャー	69
4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等	
(1)基本的考え方	70
(2)配当、役員報酬・賞与についての考え方	70
5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	72
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	
(1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	74
(2)剰余金の推移	74
(3)収益見通し	74
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	75
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	84
(3)資産内容	85
(4)償却・引当方針	86
(5)評価損益の状況と今後の処理方針	88
(6)金融派生商品等取引動向	88

(図表)

1. 収益動向及び計画	89
2. 自己資本比率の推移	92
5. 部門別純収益動向	94
6. リストラの推移及び計画	95
7. 子会社・関連会社一覧	96
8. 経営諸会議・委員会の状況	97
9. 担当業務別役員名一覧	101
10. 貸出金の推移	102
11. 収益見通し	103
12. リスク管理の状況	104
13. 金融再生法開示債権の状況	110
14. リスク管理債権情報	111
15. 不良債権処理状況	112
17. 倒産先一覧	113
18. 評価損益総括表	114
19. オフバランス取引総括表	116
20. 信用力別構成	116

・ 経営の健全化のための計画の前提条件

【経営統合について】

弊行は、平成 21 年 7 月 1 日、新生銀行と合併に向けて合意したことを公表いたしております。

現在、経営統合に向けた準備段階にあり、収益増強や合理化等の統合効果は、今後の統合協議の中で具体化されます。従って、現時点ではこれらを織り込まないため、統合が予定される平成 22 年 10 月までの期間（平成 22 年 3 月期及び平成 23 年 3 月期）の計画を策定いたしました。

【金利、為替、株価等の設定水準について】

計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準は以下のとおりです。

《金利》

国内長短金利は、現時点での金利水準を前提として、市場に織り込まれている将来の金利見込み（インプライド・フォワード・レート）に沿って、上昇するものと想定しております。

《為替》

今後の見込みについては、平成 21 年 6 月末（1 米ドル 96 円）程度的水準としております。

《株価》

今後の見込みについては、平成 21 年 6 月末の日経平均株価終値（9,958.44 円）程度的水準が継続するものとしております。

《金利、為替、株価の設定水準》

	21/3 月期 実績	22/3 月期	23/3 月期
無担 0/N (%)	0.10	0.11	0.21
TIBOR3M (%)	0.65	0.76	0.69
10 年国債 (%)	1.34	1.35	1.52
為替 (円/ドル) (円)	98.15	96.00	96.00
日経平均株価 (円)	8,109.53	10,000	10,000

(注) 金利は各期末時点の水準を想定

1. 金額・条件等

(1) 根拠

今般、平成11年9月30日付けで金融再生委員会より発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき同計画を見直し、再度修正された「経営の健全化のための計画」を提出いたします。

今後、今回提出した本計画の履行に努めてまいります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

イ. 発行金額

本優先株式 260,000,100,000円
(1株あたり300円×866,667千株)

ロ. 発行条件、商品性

本優先株式の概要は、次頁の通りです。

本優先株式の概要は、以下の通りです。

1 株式の種類	転換型優先株式
2 発行株式数	866,667,000株 (注1、2) (平成21年3月末日現在 258,799,500株)
3 発行価額	1株につき300円
4 発行総額	260,000,100,000円
5 発行価額中資本に組み入れられない額	なし(発行価額全額を資本組入れ)
6 発行方法	第三者割当(整理回収機構へ直接全額割当て)
7 払込期日	平成12年10月3日
8 優先配当金	1株につき7円44銭 (注1)
9 優先中間配当金	1株につき3円72銭 (注1)
10 残余財産の分配	1株につき600円 (注1)
11 議決権	無議決権株式
12 新株引受権等	なし
13 普通株式を対価とする取得請求	
(1) 取得請求可能期間	平成17年10月3日～平成24年10月2日
(2) 取得条件	
①取得価額 (注1)	平成21年3月末日現在450円
②取得価額修正 (注1)	毎年10月3日にその時点の時価(非公開の場合には1株あたりの純資産額)に修正する。 但し、450円を下限、540円を上限とする。
14 普通株式を対価とする一斉取得 (注1)	平成24年10月3日時点の時価(非公開の場合には1株あたりの純資産額)にて一斉取得する。 但し、一斉取得価額は450円を下限、540円を上限とする。

(注1) 平成18年9月11日付株式併合(併合比率2:1)に伴い変更

(注2) 平成18年11月上場に際して、整理回収機構及び普通株主上位3社が売出しを行い、この結果、再民営化において注入を受けた公的資金の一部が返済されました。売出後の本優先株式数は、258,799,500株となっております。

(3) 当該自己資本の活用方針

平成 21 年 3 月期においては、非中核資産・不良資産の抜本的処理を実施した結果、大幅な赤字決算となり、公的資金の一括返済は難しい状況となりましたが、今後とも、収益力の回復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。

なお、公的資金を含めた弊社全体の自己資本につきましては、早期健全化法の趣旨を踏まえた中小企業向け貸出取引を推進するとともに、新経営陣の下で策定した「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、国内与信取引の拡大に活用してまいります。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

イ. 平成 21 年 3 月期決算の概況（単体）

①概況

弊行は、平成 12 年 8 月の再民営化以降、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、剰余金の積み上げにより、強固な財務・資本基盤の再構築に努めてまいりましたが、平成 20 年 3 月期は、米国サブプライムローン問題の影響を受け、保有 CDO 及び GMAC 関連投資に多額の減損等による損失が発生したこと等により、実績が経営健全化計画の計画値を大きく下回りました。このため、弊行は、平成 20 年 7 月 25 日に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 項に基づく業務改善命令を受け、これに基づく業務改善計画を策定するとともに経営健全化計画の見直しを行い、その達成に向けて努力してまいりました。

しかしながら、平成 21 年 3 月期は、特にリーマン・ショック以降、国際金融市場の混乱が一層深刻化し、世界各国の金融機関が多額の損失を計上する中で、弊行も、今後の黒字体質への転換を確実なものとするため、海外投資等非中核・不良資産の抜本的処理を実施するとともに、経済・企業動向の急速な悪化に対応して貸倒引当金を積み増す等保全ならびに予防的措置を強化したことにより、業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は、△196 億円の損失（計画比△781 億円）、税引後当期純利益も△2,453 億円の損失（計画比△2,649 億円）と、誠に遺憾ながら、いずれも 2 年連続で経営健全化計画の計画値を大幅に下回る実績となりました。

②資産・負債の状況

平成 21 年 3 月期の総資産（平残）は、平成 20 年 3 月期比（以下、前期比）2,740 億円増加し、6 兆 8,781 億円となりました。貸出金（平残）は、前期比 2,285 億円増加し、3 兆 7,529 億円となりました。有価証券（平残）は、前期比△3,885 億円減少し、1 兆 8,883 億円となりました。

経営健全化計画の平成 21 年 3 月期の計画に対しては、総資産（平残）は、計画を△1,509 億円下回り、このうち、貸出金（平残）は、不安定な金融環境を背景として、新規貸出に慎重に対処したこと等により、計画を△4,631 億円下回り、有価証券（平残）についても、非中核・不良資産の抜本的処理方針に沿って処分及び減損等の処理

を進めた結果、計画を△967億円下回りました。

負債の部合計（平残）は、前期比2,879億円増加し、6兆1,146億円となりました。預金・譲渡性預金（平残）は、預金が主として個人預金により増加した一方、譲渡性預金が減少したことにより、前期比△1,156億円減少し、2兆9,648億円となりました。債券（平残）は前期比1,441億円増加し、1兆9,220億円となりました。

純資産の部（末残）は、配当金の支払、当期純損失の計上、自己株式の取得等により、平成20年3月末比△2,408億円減少し、5,305億円となりました。

当期純損失の計上等の結果、連結自己資本比率（国内基準）は前期比△2.69%、TierⅠ比率も前期比△2.66%低下し、それぞれ、11.60%、12.57%となりましたが、引き続き、邦銀最高水準を維持しております。

③収益の状況

平成21年3月期の業務粗利益は、経営健全化計画の計画値1,055億円に対し、実績は246億円（計画比23.3%）に留まりました。

資金利益は554億円で、計画値544億円を10億円上回りました。市場金利が全般に経営健全化計画の想定に比べ低位で推移したことから、資金運用利回りが1.99%と計画値2.25%を△0.26%下回ったこと及び不安定な金融環境を反映して新規貸出に慎重に対処したこと等により、貸出金の残高増加のペースが計画を下回った結果、資金運用収益は、実績（1,225億円）が計画（1,508億円）を△283億円下回りました。一方、外貨の資金調達費用が海外市場金利の低下より大きく減少したこと等により、資金調達利回りが計画の想定を下回ったことから、資金調達費用は、実績（671億円）が計画（964億円）を△293億円下回ったことから、全体として資金利益は増加しました。

役務取引等利益は、下期以降、新規与信に慎重に対応した結果、貸付関係手数料が計画を大きく下回ったほか、株式市場の低迷を受け、投資信託販売手数料も計画を下回ったこと等により、実績89億円となり、計画194億円を△105億円下回りました。特定取引利益は、リーマン・ブラザーズ向け与信のヘッジ目的で取り組んでいたクレジット・デリバティブ取引での利益計上等により、計画値（89億円）を+225億円上回る314億円となりました。

その他業務利益は、ヘッジファンド関連取引において△476億円の損失（管理会計ベース）を計上したこと、CDOの減損により△98億円の追加損失を計上したこと、投資事業組合出資等について引当金を積み増したこと等により、△711億円の損失（計画は228億円の利益）となりました。

経費につきましては、引き続き厳しくコントロールしていることに加え、業績不振

の責任を明確化するため、平成 20 年 10 月より取締役・執行役員の俸給カットを継続しているほか、管理職層の職員に対する夏季賞与支給の見送り等により、平成 21 年 3 月期の実績は、計画値 470 億円を 6%下回る 442 億円となりました。

以上の結果、平成 21 年 3 月期の業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は、△196 億円の損失となりました。（計画は 585 億円の利益）

また、企業業績の悪化等に伴う債務者区分の低下及び貸倒実績率の上昇に伴う引当率の上昇等により、一般貸倒引当金等が 484 億円の繰入となったため、業務純益は、△680 億円の損失（計画は 510 億円の利益）となりました。

臨時損益等につきましては、リーマン・ブラザーズ向け貸出金の償却のほか、経済・企業動向の急速な悪化に対応して貸倒引当金を積み増したこと等により不良債権処理損失が 804 億円に上り、計画（95 億円）を大きく上回りました。また、FIM Holdings LLC（GMAC LLC の 40%を所有）への投資について△430 億円の減損による損失の計上、含み損を抱えていた ETF の処分に伴う売却損△326 億円の計上等により、株式等関係損益が△783 億円（計画△235 億円）の損失となったこと等から、臨時損益等全体で△1,679 億円の損失となりました。

以上の結果、平成 21 年 3 月期は、経常利益が△2,359 億円の経常損失、税引前当期純利益が△2,389 億円の損失となりました。（計画はそれぞれ 140 億円の利益）

法人税等調整額は、現在の市場環境等を踏まえ税効果の算定をより保守的に行った結果、繰延税金資産は 64 億円の取崩（税金費用の発生）となりました。

以上の結果、税引後当期純利益は、△2,453 億円の損失となりました。（通期計画は 106 億円の利益）

ロ. 今後の見通し

① 概況

<基本方針>

- ・ リスク管理体制の強化
- ・ ビジネスモデルの転換
 - 国内事業金融の推進による持続的・安定的な収益基盤の確立
 - 国内事業金融を支える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による、中長期的な収益体質の安定化・企業価値の向上

平成 21 年 3 月期は、弊行にとって非常に厳しい年となりましたが、弊行は、今後の黒字体質への転換を確実なものとするべく、海外投資等の非中核・不良資産の抜本的処理、並びに経営陣の報酬の削減、執行役員に対する年間賞与支給や管理職層の職員に対する夏季賞与支給の見送りを実施いたしました。また、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大幅な組織改革、希望退職の実施等、強靱で効率的な組織の構築を目指し、抜本的な事業リストラクチャリングを進めております。

今期は、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、弊行は、こうした一連の施策により収益力の回復を図るとともに、経営目標の達成と公的資金の返済原資の確保を目指してまいります。

具体的には、早期健全化法の趣旨を踏まえた中小企業向け貸出取引を推進するとともに、新経営陣の下で策定した「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、国内与信取引の拡大に注力してまいります。伝統的な事業法人向け貸出業務に加え、特に不動産ファイナンスやスペシャリティーの高いファイナンス分野等、弊行が従来より強みを有する分野に注力いたします。

また、弊行が長年にわたり培ってきた地域金融機関とのリレーションシップを活用し、ビジネスの基盤としてまいります。

調達につきましては、市場性調達への依存度を引き下げるとともに、分散の効いた安定的な調達手段として、個人預金の拡大に注力しております。中期的には、コア調達に占める個人預金の比率を 50%以上とすることを目標としております。今後も、お客様の多様な資金調達ニーズに安定的にお応えすることができるよう、調達手段の多様化及び分散の効いた安定的な調達基盤の構築、並びに十分な流動性の確保に努めて

まいります。

なお、弊行は、7月1日に新生銀行との間で、合併（合併比率1:1）について合意したことを公表いたしました。合併銀行は、資産規模で邦銀6位となる予定ですが、強固な財務基盤と安定した調達基盤をもとに、顧客サービスの拡充や競争力の強化が期待されております。今後は、合併銀行として、一層収益力を強化し企業価値の向上に努めてまいります。

② 資産・負債の見通し

資産サイドにつきましては、昨年度は、リーマン・ブラザーズの破綻以降の金融・経済環境の急変を受け、不安定な金融環境等を背景に新規貸出に慎重に対処したこと、ヘッジファンドやETF等有価証券等の投資ポジションの圧縮を進めたこと等により、貸出金・有価証券の残高（末残ベース）は減少いたしました。

今後につきましては、国内の貸出業務という原点に立ち返り、伝統的な事業法人向け貸出業務に加え、特に不動産ファイナンスやスペシャリティーの高いファイナンス分野等、弊行が従来より強みを有する分野に注力いたします。

また、流動性リスク管理の観点から、国債等の高流動性資産については、所要の水準を維持してまいります。

一方、調達サイドにつきましては、弊行は、長期資金調達的手段として金融債・銀行社債の発行を行っておりますが、近年は、分散の効いた安定的な調達手段として個人預金の増強に注力しており、今年に入り、コア調達に占める比率は中期目標である50%を達成しております。

今後につきましては、個人定期預金の一層の増強を図るとともに、社債市場の動向を踏まえ、金融債・銀行社債の活用も図りつつ、多様かつ安定的な調達手段・調達基盤の拡充を目指してまいりたいと考えています。

③ 収益の見通し

今年度は、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、国内貸出ビジネスへの回帰の方針の下、業務粗利益の拡大を図るとともに、経費の抑制運営に努めることにより、業務純益を拡大してまいります。経費に関しては、ビジネスの成長に見合う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ですが、厳格なコスト管理を継続し、経費の伸びを業務粗利益の伸び以下に抑制してまいります。経費

率（OHR）は、平成 21 年 3 月期においては経費削減に努めたものの、業務粗利益が低調であったことから高い水準となりましたが、今後につきましては、業務の効率化を進め、経費の抑制運営を行うことで、平成 23 年 3 月期では 60%程度まで改善すると見込んでおります。

また、平成 21 年 3 月期は、リーマン・ブラザーズ向け貸出金の償却のほか、経済・企業動向の急速な悪化に対応して貸倒引当金を積み増したこと、企業業績の悪化等に伴う債務者区分の低下及び貸倒実績率の上昇に伴う引当率の上昇等により一般貸倒引当金等が大幅な繰入となったこと等の結果、与信関連費用は約 1,300 億円の費用となりましたが、今後は、貸出金残高の 0.5%-0.6%程度（主要邦銀の平均水準程度）を見込んでおります。

この結果、当期純利益は、平成 22 年 3 月期は 50 億円、平成 23 年 3 月期は 140 億円を見込んでおります。

なお、平成 22 年 10 月に新生銀行との経営統合を予定しておりますが、合併に係るシナジー効果・費用等については、一部経費を除き、本計画には見込んでおりません。

(億円)

	20 年 3 月期 実績	21 年 3 月期 実績	22 年 3 月期 計画	23 年 3 月期 計画
業務粗利益	440	246	692	755
資金利益	486	554	435	539
非資金利益	-46	-309	257	216
経費	-461	-442	-430	-460
経费率（OHR）	104.9%	179.7%	62.1%	60.9%
業務純益 （一般貸引繰入前）	-22	-196	262	295
与信関連費用（注）	74	-1,288	-200	-175
当期純利益	35	-2,453	50	140

（注）与信関連費用は、一般貸倒引当金等繰入、戻入額と不良債権処理損失額の合計

(a) 業務粗利益

平成 21 年 3 月期は、CDO、ヘッジファンド等の非中核資産、不良資産の抜本的処理を行ったこと等により、業務粗利益は 246 億円にとどまりましたが、コア収益で

ある資金利益は、前年度比 69 億円増加し、554 億円となりました。

今後につきましては、国内事業金融に経営資源をシフトし、より安定的な収益構造への転換を図るとともに、引き続き収益性の高いストラクチャードファイナンス等の資産積み上げや、資金の効率的な運用を図ることで、収益の拡大を目指してまいります。

また、多様な運用・調達商品の提供やお客様のニーズにあった付加価値の高い商品を行っていくことで、引き続き役務取引等利益、特定取引利益等の非金利収入の獲得にも注力してまいります。

これらの結果として、今次計画の最終年度である 23 年 3 月期の業務粗利益は 755 億円と見込んでおります。

(b) 経費

平成 21 年 3 月期の経費は 461 億円で、前年度実績比△19 億円、計画比△28 億円と、前年度実績及び計画をともに大幅に下回る結果となりました。人件費については、平成 21 年 3 月期の業績を勘案し、平成 21 年度上期支給の賞与を大幅に削減したことに伴い、賞与引当金の繰入が大幅に減少したことから、人件費全体では前年度実績比△14 億円、計画比では△21 億円の大幅な削減となりました。物件費については、平成 21 年 3 月に開始しましたインターネットバンキングの導入コストをはじめ、個人のお客さまからの調達の強化を図るための経費が増加したこと等により、計画値を若干上回ったものの、前年度実績は下回る結果となりました。また、システム投資については抑制運営を継続いたしました。

今後につきましても、引き続き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。その一方で、個人のお客さまからの資金調達をより強化するためインターネットバンキング関連経費をはじめ、調達基盤拡充に資する経費の支出や、新生銀行との統合準備のために発生する経費支出を見込んでおります。

また、システム関連経費については、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、今後も抑制的に運営することを見込んでおります。

これらの結果として、平成 23 年 3 月期の経費全体としては、21 年 3 月期比で若干増加して 460 億円と見込んでおります。経費率（OHR）は、業務の効率化を進め、経費の抑制運営を行うことで、平成 23 年 3 月期では 60%程度まで改善すると見込んでおります。

④ 自己資本比率の見通し

弊行の平成 21 年 3 月末の連結自己資本比率は 11.60%、Tier I 比率は 12.57%となりました。海外投資等非中核・不良資産の抜本的処理に伴う損失の計上等により前年同期（平成 20 年 3 月末）の連結自己資本比率 14.29%、Tier I 比率 15.23%と比べ低下しておりますが、依然として大手邦銀の中でも最高水準を維持しております。また Tier I 資本に含まれる繰延税金資産相当額、及び Tier II 資本はいずれも少額であり、質の高い自己資本であると考えております。今後につきましては、利益の積み上げによる自己資本額の増加等により、平成 23 年 3 月期末の自己資本比率（連結ベース）は 11.7%程度と見込んでおります。

⑤ 不良債権処理の見通し

平成 21 年 6 月期は新規デフォルトが少なく、与信コストは低水準となりましたが、引き続き先行きの景気・企業業績の動向は不透明であるため、平成 22 年 3 月期通期の与信関連費用はほぼ当初計画の 200 億円を見込んでおります。

既存の不良債権の処理につきましては、引き続き顧客基盤への十分な配慮を払いながら、通常の回収のみならず、再建支援や債権流動化手法の活用等により、一層不良債権の処理に努めてまいります。なお、不良債権に対する保全率は高いことから、不良債権処理による二次ロスの発生は限定的であると見込んでおります。

(2) 平成 21 年 3 月期業務改善命令への対応

イ. 業務改善命令

弊行は、平成 21 年 7 月 28 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、経営健全化計画を着実に達成すべく全力で取り組んでまいります。

ロ. 業務改善命令に至った理由

平成 20 年 9 月のリーマン・ブラザーズの破綻を引き金とした世界的な金融市場の混乱により、日本国内においても社債市場の混乱が発生し、貸出を中心にバランスシートを縮小する方向での運営をせざるを得ない環境となりました。

株式市場におきましても、平成 20 年 8 月の GMAC 関連追加損失を主要因とする損益見直し修正の発表もあり、同時点での 250 円前後の株価が、10 月下旬には 66 円にまで急落いたしました。

かかる状況に対処するために、経営体制の刷新に着手するとともに、新経営陣の下で策定した、「過去の投融資に係る損失は可能な限り当年度で一掃」することと、「国内事業金融を中心とするビジネスモデルへの転換」という方針に基づき、平成 22 年度 3 月期決算では黒字計上すべく、海外投資等の非中核・不良資産の抜本的処理を進めることといたしました。

その結果、平成 21 年 3 月期の業務粗利益は 246 億円（経営健全化計画対比△809 億円、△76.7%）、業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は△196 億円（同△781 億円）、税引後当期純利益は△2,453 億円（同△2,559 億円）のそれぞれ損失となり、誠に遺憾ながら、平成 20 年 3 月期に引き続き、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。

ハ. 新生銀行との経営統合

弊行は、平成 21 年 7 月 1 日、新生銀行と合併に向けて合意したことを公表いたしております。

弊行は、経営理念「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」の下で、幅広い顧客層に対して効率的かつ安定した金融仲介機能を提供し続けることを志向しております。

国内金融市場での再編・統合が進行する中で、特定の金融グループに属さない、中立的な金融機関に対する顧客ニーズも高まってくる一方、国内の事業環境が想定を上回る速さで変化し続ける状況下、弊行経営理念の実現に向けては、持続的な収益基盤の構築を通じた経営基盤の一層の強化が必要であると認識しておりました。

上記経営理念及び環境認識の下、弊行は次の理由から新生銀行との合併に向けて合意に至りました。

- ・ 弊行が志向する金融仲介機能を実現していくためには、顧客基盤、財務基盤等での一定レベルの規模と安定性確保が必要であると判断したこと
- ・ 前身が長期信用銀行であり、企業風土・歴史を共有していること
- ・ 専門性を必要とする得意分野において競争力が発揮でき、相乗効果が期待できること。また、幅広い顧客層にもサービス拡充が図られる等、業務の相互補完があること
- ・ メガバンクでもなく地域金融機関でもない、どの系列にも属さない中立的な特色ある銀行となり得ること

合併銀行は、資産規模で邦銀 6 位となり、これまで以上にバランスの取れた調達力、強固な資本力を有する予定です。また、競争力も強化され、安定した金融仲介者として、幅広いお客様に対し、よりよい商品・サービスを提供していく所存です。

二. 抜本的な収益改善のための方策

弊行は、平成 21 年 3 月期において 2 期連続で経営健全化計画の計画値が未達となったこと、及び業務改善命令を受けたことを厳粛に受け止め、本計画における収益目標等の達成を確実なものとするために、進捗状況管理及び態勢を強化してまいります。

具体的には、1) 代表取締役、業務執行役員の中から取締役会により選任されたメンバーで構成されるマネジメントコミッティー、さらには、2) 業務執行役員により構成された執行役員会 に対して、原則、毎週、損益見込みの報告を実施すると共に、毎月、計画対比の実績報告を実施することによって、取締役会長の白川祐司、代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）のブライアン F. プリンズ、並びに代表取締役副社長の徳岡国見と馬場信輔の両名から成る OCE（Office of Chief Executive）が一致団結して、目標必達に向けた機動的な業務運営を推進してまいります。

また、取締役会メンバーに対しても、定期的な報告を実施してまいります。

抜本的な収益改善のための諸施策については、次の通りです。

1) 経営責任の明確化・経営体制の見直し

①取締役会の構成の変更

平成 21 年 2 月、翌期以降の黒字体質への転換を加速させるべく、経営陣の見直しを実施いたしました。

具体的には、業績の悪化と経営健全化計画未達に係る経営責任を明確化し、ビジネスモデルの転換により相応しい執行体制を構築するために、代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）であるフェデリコ J. サカサは 2 月 10 日付けで辞任、代って、ブライアン F. プリンズが社長代行兼最高経営責任者（CEO）代行に就任いたしました。

あわせて、取締役のジョン L. ステファンズ、デイビッド ハケット、並びにジェラルデス ヨハネス シッパーの 3 名が、本年 2 月 10 日付で退任いたしました。

弊行は、新経営陣の豊富な経験と強力なリーダーシップにより、国内事業金融中心のビジネスモデルへの転換を迅速かつ安定的に実現するため取締役会構成の見直しを進め、本年 6 月の定時株主総会を経て、次の通り国内事業金融により精通した経営体制を整えております。

- ・ブライアン F. プリンスは、代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）に就任
- ・執行役員副社長の徳岡国見と馬場信輔の両名は、代表取締役副社長に就任
- ・本年2月より顧問となっていた白川祐司は、取締役会長に就任

なお、経営健全化計画未達という事態を受け、代表取締役であった副会長石田克敏は、本年6月26日付で退任いたしました。

平成21年7月1日、弊行は、株式会社新生銀行と合併に向けて合意いたしました。それに伴い、国内金融機関における豊富な経営経験を有する池田憲人が、7月7日付で顧問に就任しております。

②取締役数・執行役員数の削減

平成21年6月末現在、取締役は12名（計画14名）、執行役員は14名（取締役を除く）、監査役は3名となっており、取締役の人員数は経営健全化計画の範囲内で運営いたしております。

また、平成20年3月末対比では、取締役は△1名、執行役員は△4名と、それぞれ削減を行う一方、常勤取締役は+2名と増加しており、経営体制の見直し及び強化を実施しております。

2) リストラ策の実施

① 役員報酬の削減

平成21年3月期については、経営健全化計画が未達となった要因等を踏まえ、取締役については30%（監査役は10%の自主返上）、執行役員については平均20%の報酬カットを平成20年10月1日に遡って実施しており、平成21年4月以降も継続しております。

役員報酬の削減は、今年度の黒字達成の目処がつくまで継続いたします。

なお、役員報酬総額（計画250百万円、平成21年3月期実績187百万円）、常勤役員平均報酬（計画48百万円、平成21年3月期実績42百万円）とも、経営健全化計画の範囲内で運営いたしました。

② 役員退職慰労金の削減

平成 21 年 3 月期業績を踏まえ、辞任・退任する取締役の役員退職慰労金につきましては、以下の通りの取り扱いといたしております。

- ・ 本年 6 月の定時株主総会において、辞任・退任する取締役に対する役員退職慰労金支給にかかる議案は上程せず。
- ・ 役員退職慰労金の算定から平成 20 年度にかかる部分は除外する。
- ・ 代表取締役在任期間中の退職慰労金は支給しない。

③ 賞与の削減

平成 20 年度の年間賞与については職責に応じた削減を決定いたしました。具体的には、執行役員層については、契約規定上やむを得ない場合を除き年間賞与と支給を取りやめ、かつ契約規定上定められた部分についても、平成 21 年度中は支給を行わない予定です。

行員に対する平成 21 年度 6 月賞与については、管理職層は支給を見送り、組合員層についても職責に応じた削減を実施いたしました。

なお、取締役については、現時点で賞与を支給する計画はございません。

④ 希望退職制度の実施

平成 21 年 3 月から 4 月にかけて、銀行単体で従業員の希望退職を募集いたしました。

⑤ ビジネスプロモーション部の新設

国内事業金融中心のビジネスモデルへの転換に伴う資産管理体制強化の一環として、平成 21 年 4 月、投資銀行グループ内にビジネスプロモーション部を新設し、国際部・ファンド投資部・ストラクチャードクレジット部・企業投資部が保有する資産のうち、ノンコアと判定するものを移管して、リスク管理を強化しております。

なお、これに伴い、あおぞらインベストメント(株)の業務及びあおぞら債権回収(株)の規模を縮小しております。

⑥ システム関連子会社の解散

IT 要員のスリム化を図り、銀行本体とシステム子会社間とで重複している機能を統合するため、IT 要員（銀行本体+システム子会社）を 400 人体制から約 200 人体制へと半減させるとともに、システム子会社であるあおぞら情報システム㈱を解散し、必要な要員を銀行本体に転籍させる決定を行いました（平成 21 年 7 月実施）。

⑦ 海外拠点の縮小

国内事業金融中心のビジネスモデルへの転換、及び経費削減の一環として、弊行は平成 20 年 6 月、ジャカルタ駐在員事務所を閉鎖いたしました。

また平成 21 年 6 月には、シンガポール駐在員事務所を閉鎖いたしました。

平成 21 年 6 月末現在、弊行の海外駐在員事務所数は 2 ヶ所（ニューヨーク、上海）となっており、平成 20 年 3 月末対比では△2 ヶ所と、整理を進めております。

海外子会社については、Aozora Investment Management Limited を閉鎖し（平成 20 年 9 月）、Aozora Asia Pacific Finance Limited の業務縮小を決定しております。

3) リスク管理の強化

資産ポートフォリオに係る基本方針：

弊行は、平成 16 年 3 月に策定した平成 16 年度業務運営計画において、既存業務に加えて、新しい業務への積極取組みによる収益力増強の基本方針を打ち出しました。

具体的には、「一層の収益力向上に向けた取組強化策」として、1) 海外（外貨建）投融资の積上げ、2) スペシャルファイナンスの強化 を掲げました。

中でも、海外投融资については、債券投資だけでなく、ファンド投資やローン市場等の、幅広いアセットクラスへの分散を図りつつ、平成 16 年度において積極的な資産積上げを目指す基本方針を打ち出しました。

その後、各年度の業務運営計画を通じて、概ね基本方針に沿った業務運営を推進してまいりましたが、平成 20 年 3 月期において、計画策定以来、初めて経営健全化計画の計画値が未達となり、さらに平成 21 年 3 月期には二期連続で未達となるに至りました。

弊行は、このような事態となった背景として、株式の再上場、剰余金の積上げ等の観点から持続的な収益拡大を目指していく一方で、複合的なリスクを内在する商品に関する

るリスク管理態勢、大口与信管理態勢等、資産のリスクプロファイルに見合ったリスク管理態勢が不十分であったと認識しております。

弊行は、上記の反省を踏まえて、基本方針及び業務運営を刷新し、抜本的な事業リスクトラクチャリングを通じて、国内事業金融を中心とするビジネスモデルへの転換を果たし、安定的な収益体質の確立に注力してまいります。

主要な損失要因について：

弊行は、前期の主要な損失要因に対して、次の通りリスク管理を強化いたしました。現下の経済環境、過去の反省を踏まえ、統合的リスク管理フレームワークの下、リスク管理を徹底いたします。

弊行の現在のリスク管理態勢については、後述7（1）の通りです。

なお、かかる損失要因について、弊行は実質的な処理を完了しております。

<CDOに係る損失>

CDO 投資につきましては、平成 18 年度以降、弊行は一定金額を目処として投資残高を積み上げていく方針に則り、積極的に投資を実施いたしました。しかしながら、平成 19 年半ば以降、サブプライム問題から損失が拡大するに至りました。

弊行は、CDO 投資に関する投資方針から投資状況報告に至るプロセス全般について、取締役会・マネジメントコミッティーでの議論・連携等が不十分であったと認識しております。

なお、取締役会・マネジメントコミッティーでの議論・連携等につきましては、当 CDO 投資のみにかかわらず、本項目において記載しております「主要な損失要因」全般についても重要な要素であると認識しており、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」を追加し、投融資計画に関する取締役会の関与を強化する等の改善策を既に進めております。

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し、CDO 投資に係る損失の原因分析の総括、及び既に取り組みを開始している後述の対応策の実効性について検証を行い、管理体制の改善を進めてまいりました。

①機動的なポートフォリオマネージメントを可能とする態勢の構築

ABS CD0 運用に関しては、追加投資は行わないこと、また処分方針についてはクレジットコミッティーで決定していくことを、平成 20 年 2 月のクレジットコミッティーにて正式に決定し、その後の取締役会にて当面の処分方針について承認を得ております。現在は処分を急がない方針としております。

ABS CD0 投資の反省を踏まえ、市場動向に応じた機動的なポートフォリオ運営によりリスク・リターンの最適化が可能となるように、戦略ごとに信用・市場リスク両方の観点からのモニタリングを実施し、ロスリミットを管理するとともに、早期のアクションが可能となる仕組みを組み込んだ投資プログラムを作成し、それに基づいて投資ポートフォリオを構築することとしております。

②市場性信用リスク商品に係る投資及びリスク管理の枠組みの構築

市場性信用リスク商品等に係る投資の枠組み、決裁、リスク管理等の問題点について、後掲「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」に記載の通り、リスク管理にかかる全般的な枠組み・体制の整備を行い、改善を図っております。

<GMAC 投資に係る損失>

GMAC への投資について検討を行っていた平成 18 年初めにおいては、GMAC は全米有数の規模を誇る高収益の金融サービス会社であり、業務部門は自動車ファイナンス、住宅ローン、保険等多岐にわたりかつグローバルに運営されているなど、GMAC の収益は好調かつ安定した状態が継続していました。そのため、弊行は GMAC の税引前利益の投資持分相当額（弊行の場合約 3.2%）を収益として期待ができるとともに、その他様々なシナジー効果も期待できる有利な投資であるとの判断のもと、投資を決定したものであります。

弊行は、GMAC 投資に係る損失の原因は以下の点であったと認識しております。

- ① 本件のような、巨額の非流動的資産への投資を行うに際して、業況が想定外に悪化した場合に弊行が受ける影響の分析・検討が必ずしも十分でなかったこと。
- ② 世界の金融機関の経営を根幹から揺さぶることになったサブプライム問題の発生を予見できなかったこと。

その結果、平成 21 年 3 月末までに、出資額 500 百万ドルに対し累計で 97%（485 百万ドル）という、弊行の年間収益力に比して過大な損失を被ることになりました。

かかる事態に至ったことに対応し、以下の施策を実施しており、ミドル部署の牽制が働き、弊行の体力を考慮した投資決定がなされる体制を強化しています。

- ①投資決定プロセスにおけるミドル部署関与強化を目的として、平成 20 年 1 月以降、チーフリスクオフィサー専決案件及び投資委員会決裁案件について市場リスク管理部が事前審査を行いチーフリスクオフィサーに対して意見を提出する手続きを導入しました。
- ②業務運営計画策定時に主要な投融資計画及びリスク管理のフレームワークについては、ミドル部署のレビューを経た上で、マネジメントコミッティー及び取締役会の承認を得なければならない枠組みを平成 20 年 11 月に導入しました。

<ヘッジファンドに係る損失>

平成 17 年 9 月に新たに設置されたファンド投資部において、弊行はファンド投資の投資上限を定め、その範囲内で運営してまいりました。

平成 20 年度は不透明な市場環境を考慮し、業務運営計画上の残高計画を大きく下回る抑制運営に努めてきたものの、9 月に入り、景気後退懸念が高まったこと、レバレッジを解消する動きが加速し、株価の下値が読めない状況が更に強まったこと、及び米国金融不安の高まりによる市場ボラティリティが急騰したことにより、ヘッジファンドのパフォーマンスが悪化し、ヘッジファンド投資を担当するファンド投資部の期中・月中損失額ガイドラインを超過しました。投資委員会の承認のもと、期初約 1,740 億円あった投資残高を平成 20 年 12 月末までに約 730 億円まで減少させる解約オペレーションを実施していたところ、12 月にマドフ証券の事件が発覚し、更に損失が拡大する結果となりました。

このような状況を受け、平成 20 年 12 月の投資委員会にてヘッジファンド保有全銘柄の解約を決定し、現在、順次解約を進めております。

平成 21 年 6 月末時点の残高は、平成 21 年 3 月末比△156 億円減少し、371 億円となっております。解約が完了するまでの間は、厳格な管理を継続し、解約の進捗状況は月次で投資委員会に報告されています。

ヘッジファンドに係る損失の主因は、世界の金融機関の経営を根幹から揺さぶることになったサブプライム問題の発生を予見できなかった点にあると認識しております。

<ETFに係る損失>

有価証券純投資による収益を追求することを目的として、平成 18 年 4 月に証券投資

部は、ALM 運営より有価証券純投資の機能を切り離して設置されました。

ポートフォリオ分散の一環として、日本株式（ETF）への投資も実施されましたが、サブプライム問題に端を発する株式市場の低迷により、平成 20 年 3 月期末において多大な評価損を抱える結果となったため、平成 20 年 4 月、証券投資部を廃止し、同部の有価証券ポートフォリオ（ETF、債券）を総合資金部に移管し ALM 全体でリスクを管理する形に変更しました。

その後、リーマン・ブラザーズ破綻等を契機として、世界的な景気減速や金融セクター混乱の影響を受けて株価が下落したことに対応して、先物による機動的なヘッジを行いつつ運営をしてまいりました。

平成 21 年 2 月、負の資産の抜本的な処理を断行する方針に則り、翌期以降の黒字体質への転換を確実なものとして資産全体のアロケーションを整える処理を完了すべく、先物のヘッジ解約と併せて ETF を全額売却し損失を確定いたしました。

<リーマン・ブラザーズ向け貸出に係る損失>

リーマン・ブラザーズ向け貸出に係る損失に関する事後評価としては、案件取上げプロセスは規定に則ったもので問題はありませんが、一方、Lehman Brothers Holdings Inc. の保証に依存した判断をしており、Lehman Brothers Holdings Japan の返済能力及び資産内容の分析が不十分であったと認識しております。また、弊行の経営体力から判断される大口与信限度の枠組みが必要であったとの反省をしております。

かかる総括を踏まえて、以下の再発防止策を実施することにより、実効的な管理体制の再構築を図っております。

- ① 大口与信管理の枠組みの強化を図るため、格付別クレジットガイドラインを制定し、金融機関向けの貸出等与信についても当該ガイドラインの対象としました。
また、当該ガイドラインの超過状況は、毎月チーフクレジットリスクオフィサー（CCRO）に報告され、四半期毎にクレジットコミッティー、マネジメントコミッティー及び取締役会に報告されるよう定めております。
- ② クレジットコミッティーにおける審議の実効性を高めるため、論点整理も含め審査部意見を表明する運営の徹底を図ることとしました。また、クレジットコミッティーで決裁した大口案件等が破綻した場合は、営業部店と審査部が共同して要因分析及びその後に生かすべき教訓をまとめ、クレジットコミッティー宛報告を行うことにより、クレジットコミッティーでの審議の高度化を図るこ

4) ビジネスモデルの転換

弊行は、本年2月10日、収益性回復へ向けて、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、バランスシート運営・業務運営等すべてにおいて「効率性」を追求し、限られた資源（資金・人材・経費等）を最大限有効活用し収益性を向上、安定収益体質を確立いたします。具体的には、流動性バッファを適正水準に維持しつつ、収益性の高い資産の積み上げに注力していく方針です。

5) ビジネスグループ別の取組み

<投資銀行グループ>

平成20年9月のリーマン・ブラザーズの破綻を契機に金融市場全体でいっせいにリスク削減・信用収縮の動きが発生したことに伴い、弊行のヘッジファンドやCDOポートフォリオは大きな影響を受けることとなりました。

ヘッジファンド業界においては業界全体として過去経験したことのない損失を余儀なくされ未曾有の大混乱に陥ることとなり、さらに市場流動性の枯渇から解約の一時停止や返金時期の繰り延べを宣言するファンドも相次ぐ事態となりました。

CDOにつきましても、金融危機の影響でクレジット商品価格全般が下落する中、担保に組み入れられたABSやCDSの不良債権化やレバレッジ効果により、CDOの価格が大幅に下落することとなりました。

加えてGMACへの投資についても経済危機の影響を大きく受けました結果、弊行の平成21年3月期決算では、CDO投資、ヘッジファンド・ポートフォリオ、GMAC向け投資等において、大きな損失を計上することとなりました。

なお、これらの損失の計上は抜本的な処理として行ったものであり、その結果、平成21年3月末時点のGMAC投資の帳簿価額は約15百万ドル、CDOの帳簿価額は約10億円まで減少し実質的に処理は完了しております。

またヘッジファンド投資についても保有全ファンドの解約を決定し順次解約手続きを進めた結果、残高は大幅に減少しております。平成21年3月末時点の当該残高は前年度末比△1,213億円減少（△69.7%）の527億円となりました。

こうした環境の激変に伴う海外向け投融資、ヘッジファンド投資等のビジネスリスク

の高まりを受け、平成 21 年 4 月、当該資産管理体制強化の一環として、ビジネスプロモーション部を新設いたしました。ビジネスプロモーション部に、海外向け投融資をはじめ、CDO を含むストラクチャードクレジット投資、ベンチャー投資、ヘッジファンド投資等の「非中核資産」を集約した上で、管理の強化を図っております。

弊行が保有する海外レバレッジローン・ポートフォリオの管理においては、ローンの借り手企業が収益面・信用力面いずれにおいても、現在の環境下で厳しい状況にあることから、保有ポジションの集中管理・積極的管理に注力しております。

また、ヘッジファンド投資につきましては前述のとおり平成 21 年 3 月期に保有全ファンドの解約を決定済みで、現在はヘッジファンド投資残高の償還状況の管理やベンチャーキャピタル関連投資の管理を行っております。

GMAC 投資については現状維持の一方、CDO 投資については一部時価の回復した銘柄の売却を進め、さらに保有ポジションを縮小しております。

今後は、主に以下のような施策を通じて、一層の収益力改善に努めてまいります。

(a) 収益性の高いシニアデットへの取組み

不動産ファイナンス、スペシャルファイナンス、レバレッジファイナンス等の各国内専門貸出分野における、収益性の高いシニアデットへの安定的・継続的な取組みを注力業務として推進してまいります。

(b) ポートフォリオ管理とリスクリターンの改善

悪化した経済環境の回復が遅れる中で、市場の変化に注意が必要な状況が続くと見込まれており、弊行が保有するポートフォリオのモニタリングと管理が一層重要となっております。弊行では、資産内容の維持向上に努めるとともに、市場の動き・変化とシニアデット案件等の市場におけるプライシングの動向を良く見極めることにより、それぞれの分野においてリスクリターンの改善を推進してまいります。

(c) 案件提案力・オリジネーション力の向上

お客様に対する提案力を向上させることにより、弊行が主導的な立場で参加する案件の拡大を図ってまいります。合わせて、弊行の事業法人営業グループや他行との提携関係を通じ、案件のオリジネーションの具体化も推進してまいります。

<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（除くファンド投資、CDO）につきましては、主に日本株式（ETF）の含み損失を処理したことから、平成 21 年 3 月期計画を大幅に下

回りました。

今後の黒字体質への転換を確実なものとするため、平成 21 年 3 月期決算にて非中核資産・不良資産の抜本的処理を行うとの方針により、昨今の金融市場の混乱から多額の含み損を抱えることに至った ETF を、全額売却したことによるものです。なお、平成 21 年 3 月期の ETF の処分に係る売却損益は△326 億円です。

今後は以下の諸施策の実行により、収益力の向上を図る所存です。

ALM業務

ALM の流動性リスク管理機能と金利リスク管理機能を分割し、「資金調達の強化」と「オンバランスの金利リスク管理強化」を図ります。

平成 21 年 3 月期決算において含み損失の抜本的処理を完了した有価証券ポートフォリオの運用については、流動性が高く分散されたポートフォリオの構築を進めていくことにより、安定的な収益確保を図ります。

デリバティブ業務

お客様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を推進することにより、効率的な販売体制のもと、安定的な収益確保を図ります。

<事業法人営業グループ>

① 平成 21 年 3 月期の施策

弊行では、従来より、弊行の店舗網、要員数を勘案すれば、すべての商品においてメガバンクに対抗することは難しいと考え、迅速に対応できる能力や柔軟性が強みを発揮する特定の金融商品をターゲットに業務推進してまいりました。具体的には、お客さまの個別ニーズにマッチするようなカスタマイズした商品や投資銀行業務のノウハウを活用したファイナンスについては、弊行が競争優位に立てる分野であると認識しています。

また、事業法人営業グループはこれまで比較的安定した収益をあげてまいりましたが、メガバンク・地方銀行等との競争は激化している中で、一層の収益力向上を実現するために、平成 20 年度につきましては、(a)付加価値の高い案件の獲得、(b)収益性の高い顧客基盤の拡充 を基本戦略に営業活動を推進してまいりました。

(a)収益性の高い案件を獲得するためには、お客さまのニーズを的確に捕捉することが必要となるため、お客さまとのリレーションを重視した営業活動に加え、提案型営業の活性化を図るため、会計事務所、コンサルティング会社といった外部情報先との連携を深めた

上での各種営業ツールの拡充、提案先に関するフォローアップ、情報の共有化を行いました。

(b)顧客基盤の拡充につきましては、お取引先の総数の拡大のみならず、効率性もふまえて、収益性の高いお取引先数を増加させることが重要と考えております。そのため、既往のお客さまにつきましては提案型営業を通じて、お客さまのニーズを発掘し、収益性の高い投資銀行業務のノウハウを活用した案件を、連携と分業で迅速に組成することにより、他行との差別化を図り、より多くのお客さまとの高収益取引の拡大に努めてまいりました。

また、このサイクルを拡大するため、新規のお客さま獲得のための開拓活動を活性化させる必要があると考えており、既往のお客さまを担当する営業担当者に対しても、紹介等を通じた新規開拓を企図し、業務運営計画に新規開拓目標を設定する等グループ全体で取組んでまいりました。

② 平成 21 年 3 月期の実績

米国サブプライム・ローン問題に端を発した金融・資本市場の混乱、更に平成 20 年 9 月のリーマン・ブラザーズ証券の経営破綻により、日本を含む世界の景気は急激に悪化し、企業の前向きな増加運転資金等の資金需要が大幅に減少しました。

また、弊行においては世界的な金融市場の混乱の影響を受け、10 月以降利金債の発行休止、資金調達手段の制約等といった事象が発生しました。

③ 業務推進体制の整備

弊行は、平成 21 年 2 月、収益性回復へ向けて、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。

これに伴い、当グループは、同ビジネスモデルを推進する体制を整備いたしました。

中堅中小企業ソリューション部の新設

平成 21 年 2 月、中堅中小企業との取引を推進し、情報提供力を強化するため、中堅中小企業ソリューション部を新設しました。中堅中小企業のお客様の企業価値向上に対して、お役に立てる金融サービスの提供を目指すとともに、健全な資金需要に対する円滑な資金供給の確保に一層努めます。

本店営業部の再編

平成 21 年 4 月、本店営業部を業種別・企業規模別に再編し、国内融資業務への回帰というビジネスモデルを推進する体制を整備しました。

<金融法人営業グループ>

金融機関を取り巻く厳しい環境の下、金融機関のお客さまの経営課題が更に高度化多様化する中、弊行は、ビジネスをサポートする付加価値の高い金融商品・サービスを開発し、調達取引をベースとしたクロスセルを更に推進することにより、これまで以上に、収益拡大と収益性向上に注力いたします。

①多彩な運用商品のご提供

金融債の発行のほか、大口定期預金等の短期金融商品を提供しています。

デリバティブ商品では、デリバティブ内蔵型の運用商品として、弊行向け預金、弊行向けローン、事業法人向けローン等を充実したラインナップで提供しています。

ローン関連商品では、金融法人のお客さまへは、シンジケート団への参加という形でローン商品をご提供しています。従来型のコーポレートローンに加え、J-REIT向けファイナンスやストラクチャードファイナンス案件の取り組みを推進すると共に、クレジットリンクローン、アセットバックローンもご提供しています。カスタムメイドのシンジケーションを志向することで競争相手との差別化を図ると共に、投資家ニーズを常にアップデートし効率的な販売を行ってまいります。

証券化商品として、リース料債権・キャッシング債権等の各種金銭債権を裏付けとしたアセットバックローン・信託受益権等をお客さまの選好に応じて、組成・販売しています。あおぞら信託銀行の信託機能を最大限に活用することによる組成費用のグループ外流出抑制と、あおぞら証券の引受機能を活用した証券化商品の機動的発行も狙います。

投資信託では、多様化する金融法人のお客さまの運用ニーズに対応するため、私募投資を中心に外国籍ファンドも含めた品揃えを充実させています。日本株（アクティブ・ロングショート・マーケットニュートラル各戦略）、グローバル債券等の多種多様なファンドをご提供することで、効果的に分散投資されたポートフォリオの構築をお手伝いしています。

金融商品仲介業務では、あおぞら証券を委託証券会社とした法人向け金融商品仲介業務により、お客さまのニーズに合わせ、様々なユーロ円仕組債をご案内しています。

②経営課題の解決策のご提案

事業再生の観点からは、経営支援により再生が見込める企業向け債権につきましては、あおぞら債権回収株が運営するリカバリーファンドでの買い取りのほか、地域再生ファンド・金融機関単独または弊行と共同での再生ファンド・病院や旅館等業種ごとの再生ファンドの設立もご提案しています。また、金融法人のお客さまが主力となっている特定の債務者について、事業再建計画の策定・事業戦略の企画立案とその具体

的執行についてのアドバイザーも行っていきます。

資産の健全化の観点からは、問題債権の処理は、金融法人のお客さまにとって依然重要な経営課題の一つであり、弊行子会社「あおぞら債権回収株」による買い取りのご提案を通じ、課題解決に引続き貢献しています。

地域金融機関との業務提携の観点からは、2（3）ホ. に後述の通り、業務提携を提携済みです。今後とも相互補完・機能補完のパートナーとして双方でビジネスチャンスを獲得できる、業務提携を構築したいと考えております。

③金融法人のお客さまのお取引先企業への共同提案

デリバティブ商品として、お取引先企業（法人顧客）向けにスワップ取引及びオプション取引をご提供しております。また、金融法人のお客様が、お取引先向けデリバティブ内蔵型商品を開発される際の支援サービスを行なっています。

各種ファイナンスとしては、お取引先企業の事業再生に向けたファイナンスニーズにお応えするため、DIPファイナンス等事業再生ファイナンスやABL（動産債権担保融資）を共同で提案します。また、不動産ファイナンス・シッピングファイナンス・医業ファイナンス等、弊行他部門の協力による投資銀行サービスをベースにした共同提案を行っております。シンジケートローンの共同アレンジも今後とも積極的に提案してまいります。

<リテール営業グループ>

リテール営業グループは、個人のお客さまからの資金調達強化と効率的な業務運営によって、収益改善に貢献いたします。

平成 21 年 3 月期は、順調に個人預金の残高及び新規顧客数を伸ばしました。結果、リテール調達額は 2 兆円を超え、弊行コア調達（預金・債券）の 50%を占める水準となっております。

リテール調達の強化

➤ 顧客基盤の拡充

安定的な資金調達先としてリテール調達が担う比重が大きくなっておりま
す。これに応えるべく、リテール営業グループでは、顧客基盤を拡充し調達額
を増加させています。平成 20 年度を通じてリテール顧客数は 26%増加して
おります。

- 競争力のある商品と効果的なプロモーション
上記の顧客基盤拡充のため、競争力のある商品を投入しております。例えば、弊行の主要顧客層の長期資金運用ニーズに応えるために投入した仕組預金は、平成 17 年の販売開始以来、順調に残高を伸ばしており、平成 21 年 6 月末時点の残高は 4,000 億円を超えております。また、プロモーションについては、時宜に応じてキャンペーンを展開し、新規顧客の獲得や、既往顧客との取引積上げを図っています。
- チャネルの改善
顧客数の増加に対応し、お客さまの利便性を損なわず、改善するよう努めております。平成 21 年 4 月より、インターネットバンキングサービスを開始し、同時にインターネット支店を開設いたしました。定期預金取引に特化し、サービス開始後 4 ヶ月間で利用者数は 2 万人に達しました。また、平成 21 年 6 月にコールセンターの強化も行い、対応能力(1 日あたりの処理可能件数)を 25% 向上させました。

効率的な事業運営

- 店舗費用の削減
これまでも、既存店をより小規模な店舗へ移転すること等で店舗費用の削減を図ってまいりました。今後も、賃貸面積の縮小や賃貸条件の見直し等により店舗費用の削減に努めてまいります。同時に、インターネットバンキング等新たなチャネルの強化によって、お客さまの利便性を損なわず効率的な店舗運営ができる体制を構築してまいります。
- その他のコスト削減等
店舗費用の他にも、業務プロセスの見直しにより各種コストを抑制的に運営してまいります。

ホ. 経費コントロール

(単位：億円)

	平成 20 年 3 月期実績 (A)	平成 21 年 3 月期			
		実績 (B)	前年度比 (B) - (A)	健全化計画 (C)	計画比 (B) - (C)
人件費	191	177	△14	198	△21
物件費	155	154	△1	150	+4
システム関連経費	90	88	△2	98	△10
税金	25	23	△2	24	△1
経費 合計	461	442	△19	470	△28

(注)「計画比」、「前年度比」欄の「△」は経費の減少を、「+」は経費の増加を示しています。

平成 21 年 3 月期の経費は 442 億円となり、平成 20 年 10 月に公表いたしました経営健全化計画の計画値 470 億円を大幅に下回る実績となりました。また、前年度の実績との対比においても 19 億円減となりました。

これは、厳格なコスト管理に努め、全行的に経費支出を抑制的に運営し経費削減を徹底して行ったことに加え、平成 20 年度の業績を踏まえ、平成 21 年度上期支給の賞与を大幅に削減したことに伴い、それに見合う賞与引当金の繰入が大幅に減少したことが寄与したものです。

平成 22 年 3 月期以降につきましては、さらなる業務運営の効率化、コスト管理の厳格化を継続し、経費の削減努力を継続してまいります。なお、個人のお客様からの調達基盤の強化のため、個人業務においては、平成 21 年 4 月より導入したインターネットバンキング関連経費や、顧客利便性や効率性向上のための経費支出が必要となりますが、これらについても費用対効果を充分勘案し、厳格なモニタリングを行いつつ実施してまいります。また、人件費につきましても、業務プロセスの改善、適切な人員配置の推進等により、限られた人的資源を有効に活用してまいります。

(3) 業務再構築のための方策

弊行は、公的資金の返済を中期的な資本政策における経営の最重要課題と認識しておりますが、その実現のためにも株価水準の向上が経営にとっての重要な関心事のひとつであります。株価の上昇は、株式市況全般や、日本や世界の経済の状況に依存している一方で、弊行が経営健全化計画に示した戦略・施策を着実に実行する結果として、達成されるものであると考えています。

こうした観点から弊行は、収益の絶対額を増加させるだけでなく、収益の質を改善することが重要であり、質の高い収益とは、予測可能で持続的、かつ顧客ビジネスによる収益であると考えております。この達成いかんが、市場の評価、結果として株価の上昇につながるものと考えます。

弊行といたしましては、リスク管理態勢等を強化、強固なガバナンス態勢を確立し、その基盤の上で、持続的かつ安定的な収益基盤を構築してまいります方針です。

イ. リスク管理の強化

現下の経済環境、過去の反省を踏まえ、統合的リスク管理フレームワークの下、リスク管理を徹底いたします。

うち大口集中リスク管理については、本年4月、弊行の損失額を一定の発生確率の範囲内で一定の金額内にコントロールすることを目的として、内部格付別上限額のガイドラインを設定いたしました。

オルタナティブ投資及び市場性信用リスク商品に係るリスク管理については、各種プロシージャの制定等により、審査体制の強化や事後的なモニタリング態勢の確立に努めております。

ALMのリスク管理については、流動性リスク管理機能と金利リスク管理機能を分割して管理を強化することで、安定的な収益確保を目指します。

なお、資産管理体制強化の一環として、既述の通り、平成21年4月、投資銀行グループ内にビジネスプロモーション部を新設し、海外投融資、ヘッジファンド等非中核資産を集約しリスク管理を強化しております。

また、与信管理に一層留意する必要性が高まっている環境を踏まえ、平成20年11月、クレジットリスクマネジメントグループに（新）クレジットレビュー部を設置して、要注意先を中心とする信用リスク管理態勢を強化しております。

弊行の現在のリスク管理態勢については、後述7（1）の通りです。

ロ. ガバナンスの強化等

① ガバナンス体制の強化

弊行の現在のガバナンス体制については3.(2)イに後述していますが、概要は以下の通りです。

弊行の最高意思決定機関は取締役会であり、経営方針の決定や他に委任できない業務を行っています。取締役会は現在、4名の常勤取締役（社長兼CEO、会長及び副社長）、8名の非常勤取締役により構成されています。3名の常勤取締役は、代表権を有しています。

取締役会の下にはマネジメントコミッティーがあり、日常の業務執行を含め、取締役会で決定した方針を実行しています。マネジメントコミッティーは、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、国内事業金融に精通した経営会議メンバーで構成されています。

また、監査役会の3名のメンバーも取締役会に参加し、加えて常勤監査役はマネジメントコミッティーに参加しています。

弊行は、取締役会とマネジメントコミッティーの連携を強化し、意思決定の質を高めることにより、業務運営の強化とリスクの軽減が図れると考えています。

② ディスクロージャーと透明性

弊行は、再民営化以降の経営再建の過程において、積極的な情報開示と透明性の確保に努めてまいりました。情報開示と透明性の確保は、今後お客さまやステークホルダーの皆様にとって更なる価値を創出していく上でも、欠かせない要素であり、今後も積極的な情報開示と透明性の確保に努めてまいります。弊行のビジネスモデルは、グローバルベストプラクティス、強力な経営陣及びコーポレートガバナンスによって推進されております。

ハ. 持続的かつ安定的な収益基盤を確立するための実効性ある具体的改善策

① 国内事業金融の推進による安定収益体質の確立・ビジネスモデル転換

弊行は、本年 2 月 10 日、収益性回復へ向けて、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、バランスシート運営・業務運営等すべてにおいて「効率性」を追求し、限られた資源（資金・人材・経費等）を最大限有効活用し収益性を向上、安定収益体質を確立いたします。

資源の配分におきましては、国内事業金融中心の配分とします。昨年度損失発生につながった米国サブプライム住宅ローン関連 CDO・GMAC 等の海外投資につきましては、ノンコア業務と位置付け、平成 21 年 4 月ビジネスプロモーション部を新設しリスク管理を強化のうえ、処理を進めております。

今後の海外投資につきましては、国内事業金融を中心とし、それを支える安定的な資金調達基盤の確立と地域金融機関との連携強化を重視する新たなビジネスモデルを補強する範囲で、適切なリスク管理に基づき限定的に取り組む方針といたします。

弊行が考える安定収益体質とは、国内のお客様に対する貸出業務等から得られる金利収入、及びそれらに付随して発生する手数料収入を主たる収益として、每期適正な利益水準を確保することができる企業体質を意味します。

このように、国内貸出業務等から得られる収益を每期着実に確保することによって、弊行は持続的かつ安定的な収益基盤を確立してまいります。

事業法人関連業務においては、新規開拓活動の強化による顧客基盤の拡充、投資銀行業務ノウハウの活用、地域金融機関との協働等を進めることで案件獲得を推進するとともに、各取組み案件毎に、厳格な審査によるリスクの見極めと手数料収入を含めたオールインスプレッドベースでのリスクに見合った収益性の確保・改善に努め、案件毎の収益拡大とリスクリターンの適正なバランスの確保に注力いたします。

投資銀行業務においては、既存投融资案件の健全性確保に努めるとともに、不動産関連、企業再生関連等弊行が従来より注力してきた分野を中心に、新規案件に選別的に取り組み、ポートフォリオの安全性と収益確保の両立を目指します。

金融法人のお客様に対しては、ビジネスをサポートする付加価値の高い金融商品・サービスを開発し、調達取引をベースとしたクロスセルを更に推進することにより、

これまで以上に収益の拡充に注力いたします。

各ビジネスグループ毎の具体的施策については、後述へ. の通りです。

② 国内事業金融を支える安定した資金調達基盤の確立

毎期適正な利益水準を確保するためには、安定した資金調達基盤を確立することが不可欠であると弊行は考えております。

資金調達につきましては、市場性調達への依存度を引き下げるとともに、分散の効いた安定的な調達手段として、個人預金の拡大に注力しております。

コア調達（預金・債券）に占める個人預金の比率について、中期目標として50%を掲げておりましたが、既に当レベルは達成しており、今後も、お客様の多様な資金調達ニーズに安定的にお応えすることができるよう、調達手段の多様化及び分散の効いた安定的な調達基盤の構築に努めてまいります。

また、現在の安定化した調達状況を踏まえ、調達コスト引下げにも努めてまいります。

③ 地域金融機関を中心とした提携戦略の推進

弊行は、地域金融機関を中心とした提携戦略を推進していくことによって、中長期的に弊行の収益体質を安定させ、弊行の価値を向上させることができると考えております。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、弊行の価値を高めていくために、バランスシートをより効率的に使いながら、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。

弊行は長年にわたり培ってきた地域金融機関のお客さまとの信頼関係やネットワークがあればこそ、地域金融機関の事業法人や個人のお客さまのニーズにあった解決策を共同で組成し、ご提供できると考えております。パートナーである地域金融機関のお客さまと多種多様な業務提携を締結することで、弊行が選択役（ゲートキーパー）となり、最適な商品を提供していくことも可能となります。弊行が自信を持って勧められる商品・サービスに限定して組成し、販売していく考えです。

地域金融機関等との提携状況については、後述ホ. の通りであり、投資銀行分野、企業再生関連等、様々な分野において、地域金融機関等との連携を進めております。

二. 新生銀行との経営統合

既述の通り、弊行は、目指す経営理念の実現、幅広い顧客層に対する効率的かつ安定した金融仲介機能の持続的な提供を目的とし、新生銀行との経営統合に合意いたしております。

合併銀行及び合併銀行グループ各社は、以下の基本戦略のもと、メガバンクでも地域金融機関でもないユニークかつ革新的な銀行、国内第6位となる資産規模・強固な資本基盤・資金調達力に裏打ちされた高い経営の安定性を有する銀行を目指してまいります。

【新銀行の基本戦略】

- (1) 事業基盤・財務基盤の強化
- (2) 国内事業金融により特化した既存事業の強化
- (3) 顧客満足度が高い個人向け業務の更なる強化
- (4) 地域金融機関との強力なネットワークをベースに戦略的提携等への対応力強化

また、合併銀行及び合併銀行グループ各社は、上記基本戦略、中核となる業務を推進し、お客さまとともに歩む日本経済に真に求められる金融機関を確立していく基盤となる経営体制、牽制のきいたコーポレートガバナンスを確立してまいります。ガバナンス体制としては、委員会設置会社とし、上記基本戦略遂行にふさわしい陣容としてまいる方針です。

弊行は、地域金融機関との連携や、中堅中小企業向け融資を含む国内事業金融の増強等、事業基盤の強化に注力しております。これは、以下の2点双方の意味で取り組んでいるものです。

- ・ 合併までの間の単独行として今回の業務改善命令を受けて策定している「持続的かつ安定的な収益基盤を確立するための実効性ある具体的改善策」の一環
- ・ 合併後の上記基本戦略実現にもつながるもの

【経営統合に向けた取組み】

弊行と新生銀行は、合併による経営及び業務の統合を迅速かつ円滑に推進するため、統合委員会を設置いたしました。統合委員会は、弊行社長ブライアン F. プリンズ及び新生銀行社長八城政基氏を共同委員長とし、合併行の社長に就任予定の池田憲人氏もメンバーに加わり、統合を推進しております。なお、両行は、統合準備の推進に向けて池田憲人氏をサポートすべく、それぞれ数名のスタッフを配置しております。また、統合

委員会の下部組織としてサブコミッティーをテーマ別に順次設置し、統合に向けた実務的な取組みを開始しております。

現在、合計8のサブコミッティーを設立済みで、その内訳は、法人・商品部門、個人部門という2つのビジネス、及びIT・事務、財務、リスク管理、人事、法務コンプライアンス、総務という6つの管理セクションとなっております。今後、必要に応じて、サブコミッティーの数を増やし、着実に統合を実施するために必要な準備を進めてまいります。

また、今後両行が協議を進めていく中で、統合に向けた重要な決定等がなされた場合には適宜開示してまいります。

ホ. 業務提携の状況

弊行は、弊行のコアバリューである、長年に亘って構築してきた地域金融機関等とのリレーションシップを、相互補完をベースとした「ストラテジックパートナーシップ」へと発展させるべく、提携戦略を進めてまいりました。

弊行は、今後も提携戦略を加速させ、シナジーや企業価値向上に資する地域金融機関等とのストラテジックパートナーシップの構築に努めてまいります。

弊行の平成19年度以降の主な提携実績は以下のとおりです。

- 平成19年5月 横浜銀行
法人向けの投資銀行業務分野に係る包括的な業務提携
- 平成19年8月 東邦銀行
融資業務全般に係る包括的な業務提携
- 平成19年11月 住友信託銀行
①不動産、②信託・財産管理、③資産運用の各事業分野に係る包括的な業務提携
- 平成19年12月 全国信用協同組合連合会
信用組合業界専用の再生ファンド（全国版）の立ち上げに係る業務提携
- 平成20年4月 ロイヤル・バンク・オブ・カナダ
官民パートナーシップによる公共サービスの民間開放ビジネスに係る業務提携
- 平成21年8月 関東つくば銀行、茨城銀行
業務全般に係る包括的な業務提携
- 平成21年8月 北海道銀行
農業関連金融ビジネスに係る包括的な業務提携

提携の進捗状況は以下のとおりです。

【横浜銀行】

平成19年5月、横浜銀行との間で、法人向けの投資銀行業務分野についての包括的な業務提携を行いました。

協働案件のソーシング機能の強化を目的として、平成21年3月まで、弊行の投資銀行本部内に、横浜銀行の行員による同行専用の「横浜デスク」を設置し、同行情報ソリューション営業部との連携を図りながら案件の検討を進めました。また、平成21年4月からは、横浜銀行営業本部との間で実務者連絡会を開催しており、これまでに両行の強みを活かした実績が複数あがっております。

今後も、幅広い分野での案件の具体化を見込んでいます。

【東邦銀行】

平成19年8月、東邦銀行との間で、融資業務全般についての包括的な業務提携を行いました。弊行の融資業務における多面的ノウハウを、同行のニーズにあわせて活用すること、具体的には、新たな融資手法の開発・活用、経営支援先に対する支援方針の共同討議・支援手法の共同開発、融資業務全般の戦略的運営に関する共同討議等を実施しております。

【住友信託銀行】

平成19年11月、弊行は住友信託銀行との間で、相互にノウハウを提供し両グループ共同で各業務を展開することで、弊行のお客様に、より付加価値の高い金融商品やサービス提供を行うことを目指した包括的な業務提携を締結しました。同年12月には、弊行とファーストクレジット(株)との間での、不動産担保融資に係る業務提携を締結し、お客様紹介等のサービス提供を開始しています。

平成20年3月には、弊行・住友信託銀行・すみしん不動産(株)との間で、弊行グループのお客様の不動産関連ニーズにお応えすることを目的とした業務提携を締結し、不動産関連サービスの提供を開始しています。

平成20年9月には、弊行及び弊行子会社であるあおぞら債権回収(株)は、住友信託銀行との包括的業務提携の一環として、(株)八千代銀行と、同行取引先を対象とした事業再生ファンド設立について基本合意いたしました。具体的には、地域金融機関のお客様との協働を通じて培われた弊行グループの事業再生ノウハウと、住友信託銀行グループの有する総合機能を活用し、地域の中小事業者に対し、事業・財務両面からの再生支援を提供してまいります。

【全国信用協同組合連合会】

平成 19 年 12 月、全国信用協同組合連合会との間で、弊行の事業再生ノウハウを活用し、全国の信用組合がこれまで独自に取り組んできた取引先の再生支援をさらに促進するために、信用組合業界専用再生ファンドを設置することについての業務提携を行いました。

【ロイヤル・バンク・オブ・カナダ】

平成 20 年 4 月、ロイヤル・バンク・オブ・カナダとの間で、公共サービスの民間開放（PPP: Public Private Partnership）ビジネスについての業務提携を行いました。具体的には、海外の先進的なインフラストラクチャーファイナンスのノウハウを吸収し、弊行のアドバイザー機能を強化するために、平成 20 年 8 月に先方から人材を受け入れて国内マーケティング活動に着手した後に、平成 21 年 1 月には弊行からの人材派遣を実施し、海外インフラファイナンスの技術的なノウハウ獲得と案件ソーシングネットワーク構築等について検討を進めております。

【関東つくば銀行、茨城銀行】

平成 21 年 8 月、関東つくば銀行及び茨城銀行との間で、相互補完の観点から、各行の強みを最大限に発揮し、競争力・収益力の強化を通じた顧客基盤の拡充を実現するために、包括的な業務提携を締結いたしました。

現時点で検討している具体的な提携業務は、以下のとおりです。

- (1) シンジケーション業務
- (2) 証券化業務
- (3) 金融債等の金融商品仲介業務
- (4) 預金代理業務（定期預金、仕組預金等）
- (5) 内部管理体制（リスクマネジメント、J-SOX 対応等）サポート業務
- (6) 個人向け金融商品・サービスの共同開発業務
- (7) ビジネスマッチング業務
- (8) M&A（事業承継対策等）業務
- (9) 企業再生業務
- (10) 事業性ローンへの共同取組み

【北海道銀行】

平成 21 年 8 月、北海道銀行との間で、農業関連金融ビジネスに係る包括的な業務提携を行いました。

へ. ビジネスグループ別戦略

<ビジネスグループ別純収益動向>

弊行は、持続的かつ安定的な収益基盤の確立に向けて、ビジネスグループ別に収益目標を設定しております（図表 5 参照）。

「安定的な資金調達基盤に支えられた国内事業金融の推進による安定収益体質の確立」の観点からの主要なビジネスグループの役割は、以下の通りです。

- ・ 事業法人営業グループ・投資銀行グループ
国内事業金融のコアとして持続的・安定的な収益体質確立
- ・ リテール営業グループ
国内事業金融を支える安定的な資金調達基盤の確立
- ・ 金融法人営業グループ
戦略提携等の推進による中長期的な弊行の収益体質安定化・企業価値向上

<事業法人営業グループ>

当グループの粗利益目標は、平成 22 年 3 月期 149 億円であり、弊行の収益の大きな柱となっております。収益の内訳は、国内のお客様に対する貸出業務から安定的に得られる金利収入、及びそれらに付随して発生する手数料収入です。

収益目標達成のための重要な要素である貸出金残高は、今年度第 1 四半期終了時点では前年度末比減少しておりますが、第 2 四半期に入って調達基盤の安定化の下で積極的な業務展開が可能となり、新規案件が徐々に増加、残高も減少に歯止めがかかりつつあります。後述の通り、引き続き案件の発掘に努め、安定的な顧客基盤、収益基盤の確立を進めてまいります。

貸出金利については、他行との貸出競争が厳しい中ではありますが、後述の通り付加価値の高い案件の獲得によって収益の確保に努めております。

また、「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」ことを経営理念とする弊行として、極めて重要な使命であると認識している、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につきましても、事業金融技術、専門スキル（M&A、資本戦略、事業戦略のアドバイス、資金調達の多様化等）を活用したお客さまのニーズに応える課題解決型営業（経営改善支援）の取組みや、地域

金融機関とのネットワークを活用した共同取組み等に積極的に取り組み、「中小企業の役に立つ銀行」を目指してまいります。

収益目標達成に向けた具体的な施策については、以下の通りです。

(a) 付加価値の高い案件の獲得

付加価値の高い案件の獲得については、他行も積極的に取り組んでおりますが、弊行は投資銀行業務を積極的に展開してきた経緯もあり、不動産ファイナンス等の分野において主要プレイヤーとしての地位を確立していることに加え、事業法人部門の担当者に業務ノウハウが浸透していることや、組織が比較的小規模のため、商品開発部門と営業部門の連携が取り易く、比較的オーダーメイド型商品の開発が容易といった組織的な利点もあることから、迅速な対応により、他行との差別化を推進してまいります。

(b) 収益性の高い顧客基盤の拡充

他行との差別化を図り、競争力をつけるため、課題解決型営業の推進を強化します。

投資銀行業務や M&A 等のノウハウ及び外部ネットワークを活用して、高度な事業金融サービスの提供を推進し、お客さまにとって有意義な提案を行い、弊行の取引地位を高めると共に収益機会の拡大に努めてまいります。また、提案先に関するフォローアップ、情報の共有化を行ってまいります。

顧客基盤の拡充に向けて、新規開拓の活動を強化します。各営業部店に、新規開拓専門の担当者を設置し、当該担当者を中心として部店及び部門全体として新規開拓を推進し、顧客基盤の拡充を図ります。新規開拓活動を円滑に行えるよう、中堅中小企業ソリューション部等において情報提供を中心としたビジネスツールを作成し、当該活動をサポートしてまいります。

(c) 与信関連費用の抑制

景気動向については、一部底打ちの兆しも見られますが、当面は厳しい状態が続くものと認識しております。各営業部店において、業況に留意が必要と判断するお取引先について、事業法人営業本部長を交え、定期的に対処方針についてのミーティングを開催するとともに、審査部門とも適宜報告、連携をとることにより、与信関連費用の抑制に努めてまいります。

中小企業向け貸出目標を着実に達成するための具体的方策

金融システムに対する内外の信頼を回復し、国内経済を活性化するために、資本増強

を受けた弊社において、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ます。

中小企業向け貸出に関しては、以下の施策を推進していきます。

①営業部店毎の貸出純増目標設定及び業績評価体系の見直し

中小企業向け貸出に関して、その重要性を十分に認識し、目標達成に向けて業績評価体系の見直しを実施いたしました。

平成 21 年度業務運営計画では、営業部店毎に中小企業向け貸出の純増目標を設定すると同時に、評価ウエイトも従来より大幅にアップさせております。また、中小企業のお客さまにお役に立つような取組を推進するために、定量面のみならず、定性面からの評価も実施いたします。具体的には、「中小企業への対応」という評価項目で、中小企業に対する支援活動として「中小企業金融の円滑化」に資する取組み実績を評価すること、及び「課題解決型営業」という評価項目で、中小企業の課題解決型営業の取組み実績を評価することとしております。

②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再認識することを目的として、中堅中小企業ソリューション部が、平成 21 年 4 月から 5 月にかけて全営業部店に対し部店キャラバンを実施いたしました。

また、中小企業向け貸出の純増目標達成に向けた営業部店管理を強化し、中堅中小企業ソリューション部が、週次でのパイプラインによる案件進捗状況の把握や、月 2 度の中小企業向け貸出見込みによる取組状況の管理を行っております。また、取組の進捗状況に応じて、事業法人営業本部長が今後の貸出案件の見通し等について、部店長と打合せを実施しております。

なお、中小企業向け貸出の状況は、毎月 2 回経営陣まで実績を報告し、最低 3 ヶ月に一度、クレジットコミッティに報告することになっております。

また、毎月定例の営業部店長会において、営業部店毎の目標達成状況及び弊社全体での純増目標達成状況を報告しております。

③中堅中小企業ソリューション部の人員増加を図り営業部店サポートを強化

平成 21 年 2 月に設置した同部の機能を更に強化して、中小企業との取引を一層推進するため、同部内に課題解決型営業を推進するグループを設置し、営業部店への支援、助言を行う体制を構築しました。同グループには、資本政策・事業承継・M&A 等、中小企業のお客さまにとってニーズが高いと思われる業務の知識・経験を有する人員を配置し、営業部店と連携して、中小企業のお客さまのニーズに適切かつスピーディーに対応していくことを目指しております。

④「中小企業貸出増強運動」の展開

毎月定例の営業部店長会や適宜開催される営業商材会議等において、事業法人営業本部長や中堅中小企業ソリューション部が、弊行の中小企業向け貸出の取組状況、各営業部店の成功例やトピックス等を説明する「中小企業貸出増強運動」を展開し、中小企業向け貸出の重要性を各営業部店長や担当者に強く認識させることに努めております。

<金融法人営業グループ>

弊行は、従来より地域金融機関をカバーする全国規模のディストリビューションネットワークを通じて、多様な商品・サービスを提供してまいりました。更に、平成21年1月より、金融法人営業と公共法人営業の一体運営によるシナジー効果発揮を狙い、公共法人先について、事業法人営業グループから金融法人営業グループへの移管を実施いたしました。

金融機関を取り巻く厳しい環境の下、金融機関のお客さまの経営課題が更に高度化多様化する中、弊行は、資金運用多様化・収益強化、貸出ポートフォリオ改善、営業力強化、資本強化、人的資源支援等のソリューションを今後ともご提供すると共に、“経営課題解決のパートナー”としてWin-Winの関係を維持発展させてまいり所存です。

当グループの粗利益目標は、平成22年3月期23億円です。収益目標額全体に占める割合は小さいものの、前述の通り、弊行は地域金融機関を中心とした提携戦略を推進していくことによって、中長期的に弊行の収益体質を安定させ、弊行の価値を向上させることができると考えております。従いまして、弊行における当グループの果たす役割はきわめて大きいと認識しております。

収益目標達成に向けた具体的な施策については、以下の通りです。

①多様な金融商品・サービスの提供

弊行設立以来培ってきた地域金融機関との良好なリレーションの下、機動性の高い調達取引をベースに、他の商品・サービスの更なるクロスセルを推進することにより、収益拡大と収益性の向上に努めます。

- ・地域の信用補完（地域債務者への信用供与等）
- ・地域金融機関向け運用商品提供（各種デリバティブ商品等）
- ・地域金融機関のお客様向け提案（商品開発支援等）

②経営課題へのソリューションの提供

資本や系列にとらわれない弊行の中立的な立場を活かし、お取引先金融機関に対する課題解決型営業を、弊行他部門の協力も得て従来以上に推進することで、ビジネスチャンスの捕捉と収益獲得を図ります。

- ・ローンポートフォリオマネジメント（ローントレードによるリスク分散等）
- ・有価証券ポートフォリオマネジメント（買取・転売仲介等）
- ・事業再生ビジネス（相対型・業界結集型の事業再生ファンド等）

③地域金融機関等とのアライアンス強化

今後とも、地域金融機関のお客さまの“戦略パートナー”として、地域金融機関のお客さまが持つネットワークと個別業務分野における弊行の強みを融合し、相互に機能補完する独自のビジネスモデルの展開を目指してまいります。

- ・地域金融機関のハブとして機能する銀行（地域間の銀行連携支援、業務提携のプロモーター）
- ・事業金融ノウハウの提供及び共同投融資（ABL、DIPファイナンス、MBOローン等）
- ・官民連携エージェント（地域金融機関や中小基盤整備機構等との共同での官民ファンドビジネス推進等）
- ・地域・産業振興（PPP、アグリビジネスプロジェクト等）

<リテール営業グループ>

リテール営業グループの主な役割は、安定的な資金調達と金融商品販売等による手数料収入の獲得です。前述の通り、每期適正な利益水準を確保するためには、安定した資金調達基盤を確立することが不可欠であると弊行は考えており、特に安定的な調達の実現が当グループの重要な役割となります。

弊行では、顧客ターゲットを明確にし、店舗とリモートチャネルの複合的活用を中心とするチャネル戦略、並びにお客様のニーズに合った商品の機動的な導入や、質の高いコンサルティングサービスの提供による効率的な業務運営を推進しております。

今年4月にインターネットバンキングを開始し、チャネルミックス戦略（店頭・インターネット・コールセンターシステムの高度化・増員）を一層推進することにより、今年度は約4,000億円の純増、来年度は約1,800億円の純増を見込んでおります。今年第1四半期で、顧客数は約2万1千先、預金残高は約1,700億円増加し、顧客数は約28万先、預金残高は2兆円を超えております。コア調達（預金・債券）に占める個人預金の比率は、既に中期目標として掲げた50%を達成、平成23年3月期における個人預金

比率 60%超を見込んでおります。

今後も、お客様の多様な資金調達ニーズに安定的にお応えすることができるよう、調達手段の多様化及び分散の効いた安定的な調達基盤の構築に努めてまいります。

また、現在の安定化した調達状況を踏まえ、調達コスト引下げにも努めてまいります。

環境認識

運用のグローバル化や運用商品の多様化の進展、昨年来の金融市場混乱の影響等により、お客様の資産運用に関するコンサルティングニーズは拡大しており、弊行にとっては大きなビジネスチャンスと捉えております。

長年、金融債の販売等を通して蓄積してきた、中長期の資産運用を得意とする銀行という強みを活かし、今後もお客様から選ばれる金融機関となることを目指しております。

営業理念

営業理念である『お客様ファースト』を常に心がけ、お客様にとって最適な資産運用や資産活用の提案を通じて、お客様との信頼関係を築くことを目指しております。各本支店では専門の担当者がローカウンターでお客様のお話をじっくりと伺い、落ち着いた雰囲気の中で資産運用相談ができるような店舗作りを行っております。また、コールセンターでは専門のオペレーターがお客様のご要望やご相談に親切丁寧にお応えしており、初めての方でも安心してお取引をして頂けるように努めております。

提供商品

個人のお客さまの多様な資産運用ニーズにお応えするため、魅力的な条件を備えた定期預金をはじめ、仕組預金、投資信託、個人年金保険、生命保険（保障型）、金融商品仲介による仕組債等、幅広い金融商品を取り揃えております。また、不動産等の資産活用型のローン等、お客様のニーズに合わせた個人ローンをご提供しております。

預金調達の取組み

定期預金は、ダイレクト定期預金と仕組預金（エクセレント仕組預金シリーズ）を中心に安定的な調達を図りつつ、収益面でも寄与しております。

平成 20 年度はリテール預金調達に注力した結果、定期預金・債券の取引のある顧客数は 5 万 4 千先、預金残高は 4,200 億円増加しました。

プレーンな定期預金の他にも、長期かつ安定的な資金運用ニーズを汲んだ商品性で好評を得ている仕組預金や、一部解約が可能なあおぞらポケット定期等、お客様それぞれの運用ニーズに適した預金商品をお選びいただけるよう、多様な商品を取り揃えております。

投資信託・年金保険等の金融商品販売の取組み

投資信託や年金保険の販売は、金融市場混乱の影響を受け、伸び悩んでおりますが、従来の年金保険に加え、年金保険以外の第一分野や第三分野の保険商品の取扱いも新たに開始し、貯蓄性商品だけでなく保障性商品の品揃えによりお客様へのご提案の幅も広がっております。今後も更に、お客さまニーズに合った商品ラインアップの拡充に努めてまいります。

リテールローンの取組み

リテールローンについては既往のお客様へのサービスの提供を重視し、FP を活用した不動産活用型のローン等、お客様ニーズに則したローン業務を効率的に進めております。

店舗・チャネル

既存の全国 18 の有人店舗とコールセンター、及び約 26,000 台の郵貯 ATM 提携ネットワークに加え、平成 21 年 4 月よりインターネットバンキングを開始し、あわせてインターネット支店も開設いたしました。お客様がより便利に弊社金融サービスへアクセスしていただけるチャネルを揃え、資産運用相談バンキングを効率的に展開する体制を整えております。24 時間お取引が可能な弊社インターネットバンキング・インターネット支店の定期預金残高は、サービス開始後 4 ヶ月間で 500 億円を超えました。また、コールセンター機能の拡充等、顧客数の増加に対応した施策も随時実行しております。

今後とも、各チャネル特性にあわせた質の高いサービスを提供し、お客様にご満足いただけるよう努めてまいります。

<投資銀行グループ>

投資銀行業務（国内事業金融）

不動産ファイナンス業務等、各種専門分野における国内事業金融業務は、あおぞら銀行発足当初からの主力業務であり、弊社にとって、最も成長率・収益性が高い分野と位置づけ、従来より重点的に人材を投入し、注力してまいりました。その結果、現在では、それぞれの金融分野において主要プレーヤーとしてのプレゼンスを確立していると認識しております。弊行のこの分野における強みは、各種国内金融業務における豊富な経験とノウハウ・専門性を有する業界トップクラスのプレーヤー、業界でのネットワークを活かした効果的な案件発掘力、厳格な与信審査プロセス及びリスク分析能力、従来の不動産銀行としての強み、及びリスクテイクを可能とする強い資本基盤にあると考えております。

当グループの粗利益目標は、平成 22 年 3 月期 313 億円であり、弊行の収益の最も大きな柱となっております。

当グループにおける収益の大部分は、事業法人営業グループと同様に、国内のお客様に対する貸出業務から安定的に得られる金利収入、及びそれらに付随して発生する手数料収入です。

収益目標達成に向けた具体的な施策については、以下の通りです（プロダクト別）。

不動産ファイナンス

不動産ファイナンスの分野においては、日本国内の不動産を対象とする、不動産ノンリコースファイナンスやエクイティ投資等の業務に取り組んでおります。

平成 21 年 3 月期における不動産証券化市場では、資金調達力の強い大手プレーヤーが優位に交渉を進める一方、資金調達力の低いプレーヤーが借入金の返済に苦しんでおり、資金調達のために物件を売却したり、資金調達ができず経営破綻する事例の増加が見られました。このような環境下においても、弊行は市場環境に留意しつつ、不動産ノンリコースファイナンスに取り組んでまいりました。

弊行は今後も、優良案件について選別的な取組みを行い、リスクリターンで比較優位にある商品に重点的に投融資を進める方針です。

なお、エクイティ投資につきましては、昨今の市場情勢に留意し、引き続き慎重かつ抑制の効いた運営を行っております。

案件の取組みに際しては、エグジットシナリオの明確性やキャッシュフローの確実性に着目して、選別的に検討しております。

スペシャルファイナンス

スペシャルファイナンスの分野においては、主に、国内市場における不良債権投資及び企業再生案件投融資業務を行っております。

不良債権投資は、子会社あおぞら債権回収㈱を通じた投資のほか、地域金融機関との共同で、複数の再生ファンドを組成・設立しております。地域金融機関との再生ファンドとしましては、全国信用協同組合連合会との再生ファンドや北海道地区における複数の信用金庫との再生ファンド等があり、着実に実績を上げております。

企業再生案件投融資としては、DIP ファイナンス、エグジットファイナンス等に取り組んでおり、加えて、不良債権や再生企業に関連する資産を裏付けとするアセットファイナンスも行っております。

スペシャルファイナンスの市場環境としては、悪化した経済環境の回復が遅れる中で、引き続き困難な状況に陥る企業の増加が予想されており、今後も再生関連貸出の機会が

見込まれております。弊行としては、リスク勘案後のリターンが最適な案件を、選別的かつ臨機応変に追求してまいります。

レバレッジファイナンス

レバレッジファイナンスとは、企業買収（形式的もしくは実質的に経営権を取得すること）に際し、買収の対象となった会社の株式等の取得及び取得時に設定される運転資金・設備資金を資金使途として、買収対象会社の資産や将来のキャッシュフローを返済原資とする、いわゆる LBO ファイナンス等の貸出分野です。国内におけるこの分野において、弊行は市場の創成期から主要なプレーヤーとして積極的な取り組みを続け、実績をあげております。市場の拡大に伴い、メガバンク・信託銀行等も市場に参入した結果、案件獲得の競争が激しくなりましたが、ソーシングネットワークや、従来より積み上げたノウハウを活用して、業務に取り組んでまいりました。

現在のレバレッジファイナンス市場は、昨今の経済環境の影響から M&A 取引の減少が続いており、新規の案件は限定的となっておりますが、弊行としては、国内レバレッジファイナンスの主要プレーヤーとして、新規案件についても選別的かつ積極的に取り組んでおります。

シップファイナンス

シップファイナンス業務においては、国際物流の主要な担い手である外航船の新造・中古船の取得資金、リファイナンス資金等への融資に取り組んでおります。弊行では長年シップファイナンスに取り組んできた実績と海外金融機関やオペレーター等との国際的なネットワークを有しております。また弊行単独案件のみならず、地域金融機関との協調案件、シンジケートローンの組成にも注力してまいりました。

現在、世界的な景気後退が、各国の船舶業者にとって特に厳しい業務環境を作り出しており、シップファイナンス市場にとっても厳しい状況が続きますが、弊行としては、引き続き、市場動向に留意しつつポートフォリオのモニタリングに注力してまいります。

非中核資産

海外向け投融資、CDO を含むストラクチャードクレジット投資、ベンチャー投資、ヘッジファンド投資等の非中核資産については、引き続き管理を強化してまいります。

<ファイナンシャル・マーケッツ・グループ>

デリバティブ業務においては、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、多様化するお客さまのリスクヘッジや運用ニーズに対し、様々なデリバティブ商品を提供しています。さらにお客さまの利便性が向上し、ご満足いただける質の高いサービスの提

供を目指してまいります。

また、これらの対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」と合わせて、ファイナンシャル・マーケット・グループ全体で安定的な収益の追求と効率的な運営を図ってまいります。

当グループの粗利益目標は、平成 22 年 3 月期 115 億円です。

収益目標達成に向けた具体的な施策については、以下の通りです。

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います。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、安定的な収益確保を追求しています。

今後も上記運営を継続するとともに、資金調達コストの低減努力を通じて、持続的かつ安定的な収益確保を図ってまいります。

なお、日本株式（ETF）損失処理は完了し、今後は、流動性が高く分散されたポートフォリオの構築を進めていくことにより、安定的な収益確保を図ってまいります。

デリバティブ業務

デリバティブ業務では、お客さまが保有されている各種リスクを、専門のセールsteamのスタッフが分析、商品チーム・トレーディングチームと連携し、最適なソリューションを提供することにより解決します。

事業法人のお客さまには、主に通貨、金利等の変動リスクに対して、さまざまな金融技術を駆使したデリバティブ商品の提供を行っています。金融法人のお客さまには、一般的なデリバティブ商品の提供と、カスタムメイドのデリバティブ内蔵型商品の提供を行っています。またこれに加え、デリバティブ商品を、金融機関の事業法人・個人のお客さまへ提供する支援も行っています。個人のお客さまにはデリバティブ内蔵型預金の提供を行っています。

なお、お客様へのきめ細かなデリバティブ商品説明を行い、お客様のニーズを正確に把握した上で提案・商品提供を行っております。

今後については、お客様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、地域金融機関の顧客に対するデリバティブ商品供給、いわゆるホワイトラベルビジネスの拡充を図ること等により、顧客収益の多様化を図ってまいります。

ト. 経営インフラに係る施策

<システム戦略>

将来のビジネスの方向性、多様化する顧客ニーズ等に柔軟に対応するために必要となるシステムインフラの整備をほぼ完了し、これらインフラの上に、新たな構想と技術を投入し、インターネットバンキングシステムを構築いたしました。

また、これと同時に新コアバンキングシステム構築までの間、既存システムを安全に稼働させるための「システム安定化プロジェクト」を開始し順次実施することで、現行システムの安定稼働にも注力しております。

システムセキュリティの面では、システムアクセス時の認証手段として、ICカード、Thin クライアント導入等により、外部の脅威や内部の不正からシステムと情報資産を守る、強固なセキュリティを構築しております。今後も引続き、セキュアなシステム環境を維持すべく、技術動向を見極めながらセキュリティ強化に努めていく所存です。

これらの状況を踏まえ、システムリスク管理の強化及び開発業務効率化のため従来子会社で行っていたシステム開発業務を銀行本体へ移管し内製化を実施いたしました。

<人事施策>

(a) 厳正な評価に基づく処遇

能力・職務に基づき等級を決定する「職務等級制度」の導入等により、役割と責任に応じた俸給体系と、業績に連動した賞与体系を構築しています。

個別の俸給・賞与は、銀行・所属部門の業績反映に加え、各行員の業績への貢献度等を厳正・厳格に評価した結果に基づき、決定しています。

(b) 戦略的な人材配置

ビジネスグループ毎の厳正な予算管理により、少数精鋭で効率的な運営体制を確立しております。加えて、収益計画を達成し、更なる成長を加速していくために必要な人材を、各ビジネスグループの人員計画に基づく「適材適所」の人事異動と、専門スキルや豊富な業務経験を有する外部人材の採用により、確保しております。

(c) プロフェッショナルの育成

業務遂行に必要な知識・スキルを有するプロフェッショナルな人材を育成するため、各職場で実施されるOJTに加え、階層別研修、専門研修（業務別研修）、経営人材研修、自己啓発支援を4つの柱とする目的に応じた研修プログラムを実施しております。

研修については、事業戦略等環境の変化に合わせて継続的に改善を行い、行員の業務知識・スキルを高め、お客様に対する付加価値の高いサービスの提供を可能にすると共に、会社の経営理念を行員に浸透させ、組織力を高めてまいります。

チ. リストラの推移及び計画

①人件費

(a) 人員数

平成 21 年 3 月期は、人員配置の見直し等により新卒採用以外の新規採用を抑制した結果、期末人員数は 1,521 名と前期比 4 名の増加にとどまりました。

平成 22 年 3 月期は、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、平成 21 年 4 月に、国内事業金融を中心とするビジネスモデルの転換と安定的な黒字基調の定着を実現するため、組織改編と希望退職を実施いたしました。これにより、平成 21 年 6 月末までに 100 名が退職いたしました。一方で、システム関連業務の移管に伴う子会社からの転籍者の受入れにより人員数は 154 名増加しますが、新規採用の抑制及び上記希望退職実施等により、期末人員数は 1,590 名と前期比 69 名の増加にとどめる計画です。

平成 23 年 3 月期は、新卒採用等により期末人員数は 1,610 名と前期比 20 名の増加を見込んでおります。なお、この人員数水準は、平成 20 年 10 月公表計画との対比では、子会社からの転籍による増員を含め、平成 22 年 3 月末では 10 名減、平成 23 年 3 月末では同水準となります。

(単位：人)

平成 5 年 4 月末実績 (ピーク時)	平成 19 年 3 月末実績	平成 20 年 3 月末実績	平成 21 年 3 月末実績	平成 22 年 3 月末計画	平成 23 年 3 月末計画
3,086	1,491	1,517	1,521	1,590	1,610

(b) 人件費

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%削減しているほか、平成 21 年 3 月期の年間賞与についても、契約規定上やむを得ない場合を除き支給を取りやめました。管理職層行員についても、既に平成 20 年 3 月期の年間賞与において平成 19 年 3 月期対比で 20%のカットを実施していましたが、さらに平成 21 年 6 月賞与の支給を見送ったほか、組合員層行員にも職責に応じた削減を実施しました。

その結果、平成 21 年 3 月期の人件費の実績は、平成 20 年 3 月期実績対比で 14 億円の削減となり、平成 20 年 10 月公表計画との対比では、22 億円の削減となりました。

平成 22 年 3 月期以降は、子会社からのシステム関連業務移管に伴う銀行本体の人員数増加、及び人材の維持・確保を勘案し、平成 21 年 3 月期実績対比で平成 22 年 3 月期は 6 億円、平成 23 年 3 月期は 22 億円の増加を見込んでおります。なお、この人件費水準は、平成 20 年 10 月公表計画との対比では、平成 22 年 3 月期で 20 億円、平成 23 年 3 月期で 7 億円の削減となります。

(単位：億円)

平成 8 年 3 月期実績 (七ヶ時)	平成 19 年 3 月期実績	平成 20 年 3 月期実績	平成 21 年 3 月期実績	平成 22 年 3 月期計画	平成 23 年 3 月期計画
301	190	191	177	183	199

②物件費

(a) 不動産関連経費

不動産関連経費については、ここ数年間、抑制的な運営を行ってまいりました。

平成 21 年 3 月期につきましては、陳腐化・老朽化した施設の修理・整備を行う一方、建物管理業務の管理内容見直し等により不動産関連経費の節減を図るとともに、府中別館の余剰スペースの賃貸等の有効活用を実施いたしました。

平成 22 年 3 月期も引き続き、建物管理会社見直しや不動産賃貸料削減により、一層の節減を推進することを計画しております。具体的には、施設管理コスト低減を目的として建物管理委託先の競争入札の実施により、平成 21 年 10 月を目処としてより低コストで安定的な管理体制への移行を予定しております。また、本支店の不動産賃料の引下交渉等による経費削減を進めております。さらに、海外駐在員事務所についても、業務上の必要性和効率性の観点から見直しを進めており、昨年実施しましたソウル駐在員事務所（平成 20 年 3 月）、ジャカルタ駐在員事務所（平成 20 年 6 月）の閉鎖に続き、平成 21 年 6 月にシンガポール駐在員事務所を閉鎖いたしました。

(b) システム関連経費

前述の通り、弊行は、システム開発及びインフラサポート保守の業務効率化に向けた体制整備を目的として子会社「あおぞら情報システム㈱」を解散し、これらの業務を銀行本体へ移管しております。

この結果、システム関連経費については、コスト抑制も念頭におきながら、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。

(c) その他物件費

平成22年3月期は、将来の収益基盤の強化のための支出の増加を見込みつつも、あらゆる分野での経費の削減努力を継続し、物件費（除く機械化関連費用）全体では、前年度の実績を下回る水準に抑制する計画です。

まず、将来の収益基盤の強化のための支出増加を見込む分野としては、今後の資金調達の安定的な基盤を確立するため、引き続き個人のお客さまからの資金調達の一層の強化が必要と考えており、一定の広告宣伝費の増加のほか、お客様の利便性の向上を図るため、インターネットバンキングの機能強化のための投資を含めた関連経費は増加させざるを得ない見通しです。

また、調達の安定性の向上を図るために、個人のお客さまからの預金による調達を増加させていることに伴い、預金保険料も不可避免的に増加が見込まれます。

一方で、収益力の向上のためには、経費の抑制が弊行にとっては引き続き大きな課題であると認識しており、上記以外の分野においては、引き続き、あらゆる分野での経費の削減努力を継続してまいります。

具体的には、マーケット情報等の外部情報関係機器にかかる情報コンテンツの見直し及び契約台数の削減、採用・研修予算の削減、従業員の福利厚生関係支出の見直しに含めオフィスの空調運転時間や照明点灯時間の短縮にいたるまで徹底して経費削減を強力に推進してまいります。

これらの結果、平成22年3月期の物件費（除く機械化関連費用）は、全体で 149億円と、平成21年3月期実績の154億円に対して 5億円の削減を見込んでおります。

平成 23 年 3 月期につきましても、平成 22 年 3 月期に続き個人のお客さまからの資金調達にかかる経費等の支出が見込まれることから、物件費（除く機械化関連費用）全体では平成 22 年 3 月期比で増加を見込んでおりますが、その他の経費につきましても引き続き抑制的な運営を継続する方針に変わりありません。

③役員報酬

平成21年3月期決算における大幅な赤字計上の経営責任を明確にするために、平成21年2月及び6月に、代表取締役2名が退任いたしました。また、ビジネスモデルの転換を迅速かつ安定的に実現するため、代表取締役3名と常勤取締役1名が新たに就任し、非常勤取締役3名が退任いたしました。その結果、平成21年6月時点の役員数は取締役12名、監査役3名になっています。

今後の役員数は、平成21年6月と同水準の取締役12名、監査役3名にて計画しております。

役員報酬につきましては、経営健全化計画が2期連続で未達となる見通しになった

ことを踏まえ、平成20年10月以降取締役は30%の報酬カット、監査役は10%の自主返上を実施いたしました。なお、平成21年3月期の役員賞与は支給しておりません。

その結果、平成21年3月期の実績は役員報酬総額187百万円、常勤役員平均報酬42百万円と、いずれも経営健全化計画の範囲内となりました。

平成22年3月期以降の役員報酬総額及び常勤役員平均報酬は、平成22年3月期は役員報酬総額230百万円、常勤役員平均報酬41百万円、平成23年3月期は役員報酬総額290百万円、常勤役員平均報酬50百万円と見込んでおります。常勤取締役人数が増加したものの、当該2期間で平成20年10月公表計画を下回る水準を見込んでおります。

個々の取締役の報酬につきましては、取締役会より委任を受けた、社外取締役3名からなる指名報酬委員会にて十分な審議を行い、決定しております。また、非常勤取締役につきましては、同様の手続きにより、全員一律の報酬を支給しております。今後につきましても、引き続き適正な支給水準に留意してまいります。

リ. 子会社・関連会社の収益等の動向

①国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

弊行の子会社・関連会社群は、銀行本体業務の一部を代替する「サービス子会社」と、銀行本体の業務戦略と密接に関連する分野でビジネスを行う「業務子会社」及び「SPC(特別目的会社)等」の3つに分けられます。

サービス子会社としては、あおぞら情報システムが該当し、グループ各社に対する良質なサービスの提供とコスト効率・機動性を追求してまいりましたが、経営の合理化・効率化の一環として、平成21年6月に解散決議を行い、業務の一部を銀行本体に移管した上で、同年9月末に閉鎖いたしました。

業務子会社として銀行本体の業務戦略と一体、又は連携しながら業務展開する会社群には、国内での金融関連業務を営むあおぞら信託銀行、あおぞら債権回収、あおぞら証券、あおぞらインベストメント、またアジア地域のローンオペレーションを行うAozora Asia Pacific Financeが該当します。

SPC等としては、国内では不動産エクスポージャー削減スキームのためのSPCである有限責任中間法人エーコンホールディングス及び合同会社エーコンワンや、弊行の資金調達を目的としたSPCである一般社団法人北の丸ホールディングス及び合同会社シェルティーが、海外では海外ローンのブックングビークルであるAZB CLO 1、AZB CLO 2、AZB CLO 3、AZB CLO 4及びGMACへの投資を行うAozora GMAC Investment Limited等が該当します。なお、海外ローンのブックングビークルであった、AZURE Funding North America I、AZURE Funding North America II及びAzure Funding Europeについては、その保有していた貸出金をAZB CLO各社に譲渡しており、今年度中に清算予定であります。

前回計画策定時以降の子会社・関連会社の動向としては、経営の合理化・効率化やガバナンスの強化等の観点から、平成20年9月に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を閉鎖したほか、前述の通りサービス子会社であったあおぞら情報システムを閉鎖いたしました。一方で、一般社団法人北の丸ホールディングス、合同会社シェルティー、AZB CLO 1、AZB CLO 2、AZB CLO 3及びAZB CLO 4を設立しておりますが、これらはいずれも弊行の保有資産の証券化・流動化による資金調達等を目的として設立されたSPC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子会社・関連会社の収益等の動向

子会社・関連会社の収益等の動向は図表 7 の通りです。

又. 管理会計の確立とその活用の方策

弊行では、経営の効率性をより高め、より迅速な経営判断を行うため、平成 16 年 4 月以降、月次での部門別予算管理を行っております。部門別・商品ライン別の収益は、月次ベースで予算と比較し、その差異が分析され、マネジメントコミッティーに報告されております。さらに「その他有価証券」の評価損益（資本直入分）についても、管理・報告されております。

部門別実績は、収益、経費及び信用コストの配分を含んでおり、資本及びバランスシートの使用状況と対比して、ROE（資本収益率）や ROA（総資産利益率）を算出して、部門毎のパフォーマンスの計測や部門間の実績比較に利用しております。

なお、平成 16 年度において、部門別管理会計の手法の見直しを行い、銀行全体の経営実績との整合性を図るため、業務粗利益、経費、業務純益について財務会計と管理会計を一致させました。また営業部門別の予算編成と実績管理を導入し、部門間の資金貸借にかかわる本支店レートを実勢コストベースで設定するとともに、クレジットコストも各部門に配分されております。

平成 18 年度からは、連結ベースでの部門別予算編成・収益実績の把握を行っており、弊行グループ全体での収益状況の把握・管理を強化しております。加えて平成 20 年度より、資本コストを考慮した経済付加価値算出の試行を開始いたしました。

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

あおぞら銀行は、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、メガバンクでも地域金融機関でもないユニークな存在感のある銀行を目指しています。

あおぞら銀行は以下の3点を経営の基本理念としています。

- ① お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとの「パートナーシップ」を重視します。
 - ・ 何よりもお客さまの利益保護を最優先し、日本のコミュニティーや社会に対する責任を果たし積極的に貢献します。
 - ・ お客さまや従業員、規制当局、投資家、社会等の主要なステークホルダー間のニーズを調整し、持続可能な金融サービスのプラットフォームを確立します。
 - ・ 勤勉でプロフェッショナル、知識が豊富で効率性の高いチームによって、中堅・大企業や地域金融機関、投資機会を求める個人のお客さまに対して、付加価値の高い金融商品やサービスを提供し、顧客基盤を拡大します。
- ② 高度な金融技能と良好な財務基盤のさらなる強化に注力し「コーポレートバリュー」を拡大します。
 - ・ 将来的なコアビジネスへの投資や投資家への還元を確実なものとするべく、将来を見据えた資本政策を実施します。
 - ・ 規模の追求ではなく、優れた能力によって企業価値を創造します。
- ③ コーポレートガバナンス、内部統制、リスク管理における「グローバルベストプラクティス」を追求します。
 - ・ 全役職員は、誠実性、公正性及びプロフェッショナリズムをもって業務を遂行します。
 - ・ 適切な内部手続きとコントロール手段を採用し、市場のベストプラクティスに沿った業務運営を行うことで、常にあおぞらグループの評価が維持され、向上するよう努めます。

また、あおぞら銀行は、広く社会的なご要請にお応えしつつ、企業としての持続可能な発展に努めています。この目的を達成するために、CSR 活動への取り組みとして平成20年6月に地球温暖化対策国民運動「チーム・マイナス6%」に参加し環境保全に対する継続的な活動を実施する等、社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

イ. コーポレートガバナンス体制

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。

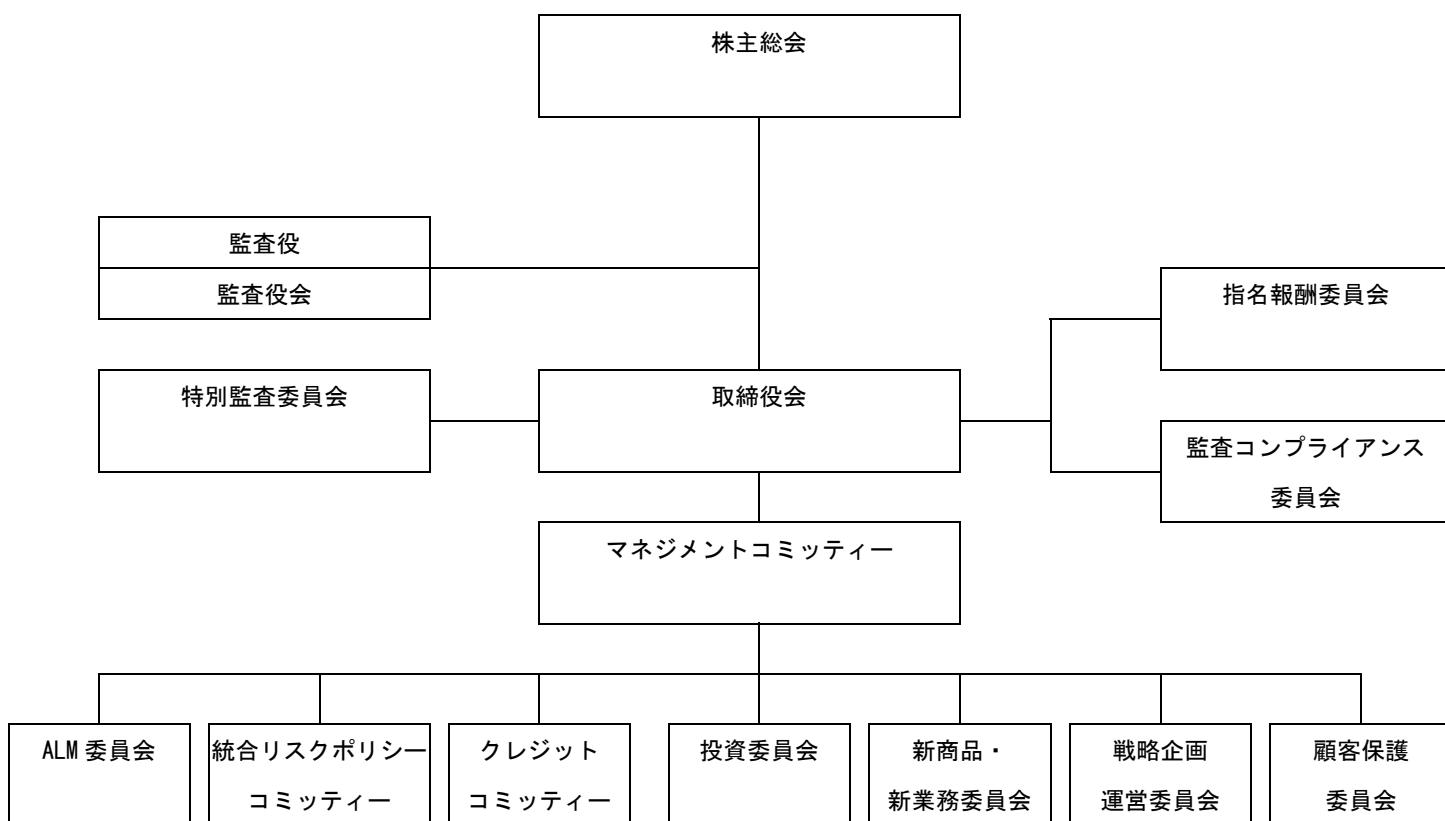
経営と業務執行の分離による効率性と透明性の追求の観点から、弊行では取締役会は社外取締役を中心に構成され、経営の基本方針や経営戦略を決定し業務執行状況の監督に専念する一方、日々の業務執行の権限を業務執行役員に委任し、日常の業務執行は業務執行役員が行う体制としております。

取締役会は、社外取締役を委員長とする後述の特別監査委員会、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、戦略企画運営委員会、顧客保護委員会）を設置しております。

また、すべ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。



(a) 取締役会

取締役会は、常勤取締役 4 名（うち、代表取締役 3 名）、非常勤取締役 8 名で構成されております。非常勤取締役には海外居住者も含まれ、また、弊社業務に関連する分野での幅広い見識を有するメンバーにより構成されております。

(b) 監査役・監査役会

法令等に準拠して、業務運営状況を監査するため、社内・社外監査役が任命されております。

(c) 特別監査委員会

事業親会社等の出身でない取締役と監査役により構成される特別監査委員会は、機関銀行化を回避する観点から、事業親会社等グループ及び事業親会社等グループが関連する取引の監査を行っております。

(d) 指名報酬委員会

社外取締役により構成される指名報酬委員会では、取締役候補・重要な使用人候補の選任等について取締役会に意見具申を行うとともに、取締役・重要な使用人の報酬を決定いたします。

(e) 監査コンプライアンス委員会

社外取締役により構成される監査コンプライアンス委員会は、財務報告プロセス、内部・外部監査、与信監査、法令遵守体制のほか、委員会の指定するリスク管理態勢等の適切性、実効性等を検証しております。

(f) マネジメントコミッティー

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されるマネジメントコミッティーは、原則毎週開催され、取締役会の定めた基本方針等に基づき、日々の業務運営における重要事項を評議、決定しております。

(g) ALM 委員会

ALM 委員会は、原則として月2回、必要に応じ随時開催され、資金調達・運用計画、ALM リスク運営、流動性リスク・市場リスク管理、金融債・社債発行条件、本支店レートの設定、リスク資本・収益関連事項等、ALM に関わる重要事項に関して、定期的にモニタリング・評価を行うとともに、その運営方針を審議し決定しております。

(h) 統合リスクポリシーコミッティー

統合リスクポリシーコミッティーは、信用リスクや市場リスクといったリスクを管理するためのポリシーを策定し、またそうしたリスクの分析に必要な基準や方法・指標を、統合的見地から検証し、決定しております。

(i) クレジットコミッティー

クレジットコミッティーは、信用リスクを伴う投融資取引に関する審議・決裁を行っております。また与信案件決裁に関する権限委譲を行います。

(j) 投資委員会

投資委員会は、個別投資案件の審議・決裁を行うほか、投資ポートフォリオの維持・拡充のための戦略策定と投資ガイドラインの設定や投資リスク状況のモニタリングを行っております。

(k) 新商品・新業務委員会

新商品・新業務委員会は、すべての新商品・新業務について、質的・量的なリスクを幅広くかつ慎重に検討し、導入・取組みを決定しております。

(l) 戦略企画運営委員会

戦略企画運営委員会は、マネジメントコミッティーにおいて承認された業務計画や戦略を実現するための戦略プロジェクトの承認、経営資源を必要としているプロジェクト間の優先順位付け及びモニタリング等を行っております。

(m) 顧客保護委員会

顧客保護委員会は、①顧客説明 ②顧客サポート等 ③顧客情報 ④外部委託 ならびに⑤利益相反 の5つの観点から、顧客保護等管理態勢を検証し、承認しております。

ロ. コンプライアンス態勢

弊行は、法令等の遵守を徹底し、業務の適法性ととも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。

(a) コンプライアンスポリシー

取締役会は「内部統制システムの構築に関する基本方針」のもと、全役職員の行動指針となる「倫理・行動基準」を策定し、全役職員が十分に理解し遵守することについて毎年精読・署名し、同基準に基づいた業務運営を行うことを確認しています。

また、弊行が遵守すべき様々な法令諸規則等に関するリスクを評価し、リスクの顕在化を防止するための枠組みとして、取締役会はマスターポリシー「法務コンプライアンス」を制定し、この基本方針のもと、マネジメントコミッティーの承認により法務コンプライアンスに関する詳細なポリシー・プロシージャーを策定しています。

こうしたポリシー・プロシージャーの整備を含め、新たな体制整備や研修等の具体的な実践計画、コンプライアンスに関する遵守基準として年次のコンプライアンスプログラムを定め、取締役会が承認・検証しています。

なお、最近の態勢整備につきましては、平成 20 年 9 月の研修において法令遵守責任者がビジネスグループごとにリスクの特定・評価を実施し、これに基づいてビジネスグループごとの平成 21 年度コンプライアンスプログラムを平成 21 年 3 月に策定しています。

(b) 法務コンプライアンス体制

取締役会は、法令等遵守態勢をはじめとする内部統制に関する適切性・実効性の検証を、監査コンプライアンス委員会に委任するとともに、コンプライアンス・ガバナンス担当役員を任命し、法務コンプライアンスに関する全行的な態勢整備と適切な運営を確保する体制としています。

コンプライアンス・ガバナンス担当役員が所管する法務コンプライアンス部は、法務・コンプライアンスに関する統括部署として具体的な法令等遵守態勢の整備・拡充と個別の業務内容について法務コンプライアンスの観点から確認・検証を行うとともに、研修・啓蒙活動の実施やポリシー・プロシージャーの制定、契約書のチェックをはじめとする各種法務相談等を行っています。

また、すべての部室店に「法令遵守責任者」を配置し、統制環境の整備と統制活動の具体的な取組みとして行員のコンプライアンスに関わる報告・相談等への対応や部室店内研修等の啓蒙活動を実施するとともに、部室店でのコンプライアンスに関する事項への対応・検証を行っています。

さらに、クリーン、オープン、フェアな企業文化の醸成と適正な職場環境の維持・向上を目的に、すべての役職員が直接不正等を取締役や監査役まで報告できる社内通報制度として「あおぞらホットライン」を設けるとともに、法務コンプライアンス部長が直接Eメールで行員に異例事象の有無等を照会する「コンプラ・モニタリング制度」を導入しています。さらに、弊行グループ全体としてのコーポレートブランドの向上を目的とし、各グループ会社とのガバナンス・アドバイザー契約の締結やグループコンプライアンス協議会での法令等遵守状況の確認・検証等を通じてグループ全体での統合的な法務コンプライアンス態勢の確立を目指しています。

なお、最近の態勢整備につきましては、平成21年4月にレベル3プロシージャー「適時開示」を制定し上場会社としての東京証券取引所に対する弊行及び子会社の会社情報の適時開示手続を定め、平成21年6月に新たに法令等遵守にとどまらない顧客保護の観点から利益相反管理を開始、法務コンプライアンス部を統括部署としています。

(c) 法務コンプライアンスに関する研修・啓蒙活動

法務コンプライアンス部は「部店長研修」や「法令遵守責任者研修」等を半年ごとに実施し、新たな法令諸規則への対応や特に留意が必要な事項について広く徹底しています。また、新入行員研修や各種業務研修等、様々な機会をとらえてコンプライアンスの重要性を周知徹底する体制としています。

(d) 反社会的勢力の排除

弊行は、反社会的勢力とのあらゆる取引を排除するため、新規の取引に先立ち、反社会的勢力関連情報の有無を確認するとともに、継続的な取引関係がある場合には最低年1回の確認を行います。万一反社会的勢力関連情報があった場合には、改めて取引方針を策定し、客観的な立場からコンプライアンス・ガバナンス担当役員が最終決定することとしています。また、反社会的勢力排除のための諸施策推進と情報共有を目的として、各ビジネスグループの本部長を中心とする反社会的勢力対策連絡会議を四半期毎に開催するとともに、マネジメントコミッティー、監査コンプライアンス委員会にも報告します。

法務コンプライアンス部は、反社会的勢力への対応に関する統括部署として、反社会的勢力対策連絡会議の事務局を務めるとともに、反社会的勢力に関する情報を一元的に管理しています。

なお、最近の態勢整備につきましては、平成20年12月に海外の反社会的勢力関連情報の蓄積を強化すべく海外子会社及び駐在員事務所からの情報収集を開始し、平成21年6月には銀行取引約定書等へ反社会的勢力の排除条項を導入しています。

(e) マネー・ローンダリング、テロ資金供与の防止

弊行はマネー・ローンダリングやテロリズムへの資金供与を防止するため、適切な顧客確認、口座監視、疑わしい取引の届出等に関するポリシー及びプロシージャーを制定しています。

口座不正利用防止の観点から、非対面での口座開設における本人確認手続きにおいて追加プロセスを導入しているほか、パラメーターを使って例外的取引(一定以上の金額・回数送金・現金取引)を抽出して、犯罪への関与等を検証しています。

法務コンプライアンス部は、銀行全体のマネー・ローンダリング及びテロ資金供与の防止態勢を統括し、新入行員を始め、すべての個人及び法人顧客営業担当者に対して研修を実施します。

なお、最近の態勢整備につきましては、平成21年1月より警察庁からの凍結口座名義人還元リストと新規開設口座を翌営業日に突合することを開始、また平成21年4月からのインターネットバンキング稼動に際してインターネットバンキングを利用した本人名義以外の他行口座への頻繁または多額の振込み・頻繁な残高照会につきシステム抽出する態勢を整備するとともに、非対面での口座開設においてはキャッシュカードを本人限定受取郵便(特定事項伝達型)で送付しています。

(f) 利益相反管理

弊行は、弊行グループで行われる利益相反のおそれのある取引についてお客さまの利益を不当に害することのないよう適切に管理しております。

具体的には、弊行及び弊行グループは利益相反のおそれのある取引を類型化し、弊行グループ会社を含むビジネス部門が取引を行う場合に類型及びその取引例に照らしてお客さまの利益を不当に害しないか判断・特定します。また必要に応じてビジネス部門は利益相反管理の統括部署である法務コンプライアンス部に利益相反の有無に関する照会や利益相反の管理の要否・方法に関する事前協議を行います。

その結果、利益相反のおそれがあると判断した取引は、「コンフリクトチェックシート」を作成し、統括部署へ送付し、①利益相反状況の開示、②取引条件の変更、③取引の中止、④情報の遮断、4つのいずれかのまたは組み合わせにより管理を行います。

以上の管理態勢については「利益相反管理要領」に定め、その概要を「利益相反管理方針」としてホームページに公表しています。

(g) リーガルチェック

業務運営において新たな取組みを行う場合等適法性の検証を行う必要がある場合には、法務コンプライアンス部に事前協議・相談を行うこととしているほか、適宜外部弁護士等の専門家による検証を行い、外部規範及び行規との整合性を慎重に確認し

ています。

ハ. 内部監査体制

弊行では、独立した監査部が、全部室店及び法令の許す範囲で子会社を対象として監査を実施しています。

監査部は、指摘事項を含む監査結果を被監査部署へ通知し、適切に対応されるようフォローすると同時に、月次で監査結果をマネジメントコミッティーに、半期毎に監査結果総括を監査コンプライアンス委員会及び取締役会に報告し、内部管理態勢について独立した評価を提供しています。また、内部監査機能の強化及び監査員の専門性向上のために資格取得を励行しております。

二. グループ全体における内部管理体制の強化

弊行は、企業グループとしての総合力を発揮することを基本方針として、法令（銀行法・独占禁止法等）の範囲内で、企業グループ（主として連結子会社）に対する適切な運営指導・管理を行っております。各社の業務運営については、総合的なグループ運営を図る為、各社の経営上の重要事項に係る協議・承認を行うとともに、業績管理・リスク管理・内部監査等を通じて、常時、各社の経営状況等を把握しております。

マスターポリシー「グループ会社管理」のもと、「子会社等役職員行動指針」や、「子会社の監督およびガバナンス」プロシージャーを制定し、さらに各社と「アドバイザーおよびガバナンス基本契約書」を締結し、これらに基づき、主体的・能動的に子会社の以下の内部管理業務の監視・監督・指導を行います。これにより、適切かつ整合性のとれた統合的なリスク管理と効率的な経営管理を実現するとともに、利益相反行為の発生や抱き合わせ販売行為等の優越的地位の濫用、グループ内のリスクへの伝播・集中等を回避します。

各社の管理全般については、当該各社を所管する部署を担当部署として、関係本部（各リスク主管部及び各顧客・業務本部）との協力・連携のもと、当該グループ会社の経営管理を統括します。各社は必要な関係本部に対して、月次で、または重要性・緊急性に応じて速やかに報告しなければなりません。

財務や、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク及び法務コンプライアンスリスク等の弊行の各リスク主管部は、各社に対して、担当部署における管理に関わらず直接当該リスクをモニター・管理します。その結果については担当部署に伝達し、情報を共有化します。

具体的には、以下の管理等を実施しております。

- ・各社の財務報告及びビジネス活動報告は、毎月、各社の担当部署及び経理部に報告されます。また、各社の財務/ビジネス活動報告は、四半期毎に弊行マネジメントコミッティーに報告されます。
- ・監査部は、法令の許す範囲で子会社を対象として監査を実施し、月次で監査結果をマネジメントコミッティーに、半期毎に監査結果総括を監査コンプライアンス委員会及び取締役会に報告しております。

そのうえで、グループ全体としては、以下の管理等を実施しております。

- ・弊行の連結ベースでの業務実績・財務状況を把握する為、経理部が連結子会社を含めた管理資料を作成し、月次で弊行マネジメントコミッティーに報告しております。

- ・ 弊行は資本配分によるリスク管理を実施しており、統合リスク管理部が連結ベースのリスクキャピタル（配賦資本の使用状況）を取りまとめ、月次で弊行マネジメントコミッティーに、また部門単位にまとめたダイジェスト版を「統合リスクレポート」の一部としてマネジメントコミッティー及び取締役会に報告しております。
- ・ その他、弊行の各関連本部が、企業グループとしての内部管理体制や法令遵守状況等を把握する為、各社から直接報告資料を徴求するとともに、適宜、各社との情報交換等を行い（グループコンプライアンス協議会等）、適切にモニタリング・指導を実施しております。

ホ. J-SOX への取組み

弊行は、平成 19 年 11 月に、財務統制部を設置し、J-SOX 対応の企画・推進を行っております。

J-SOX 対応の進捗状況は開示協議会に報告されており、「財務報告に係る内部統制のポリシー」の制定、評価範囲の決定、全社的内部統制及び決算・財務報告プロセス等の各業務プロセスの文書化、監査部による整備・運用状況評価を推進しております。

平成 20 年度の内部統制報告書は、「財務報告に係る内部統制は有効である」旨、平成 21 年 6 月に公表いたしました。

平成 21 年度も整備・運用状況評価、必要に応じて改善活動、及び監査法人による評価を受ける予定です。

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

イ. 基本的な考え方

弊行は、経営の基本方針のひとつとして、コーポレートガバナンスにおけるグローバルベストプラクティスの追求を掲げています。ディスクロージャーに関しては、お客さまや株主の皆様をはじめ、従業員や当局・投資家等のステークホルダーの皆様に、適時適切なコミュニケーションを通じて、業務・財務の状況等を正確にご理解いただけるよう、広範かつ公平な形で情報開示を充実させていくことが、責任ある経営のために重要であると認識しております。

ロ. 具体的方法

(a) 法令等によるディスクロージャー

会社法、銀行法、金融商品取引法、その他銀行や関連業務に適用される法令・規制に基づく開示基準を遵守し、法令等に基づくディスクロージャー資料を公衆の閲覧に供するとともに、お客さまや投資家の皆様、その他広く一般の方にも配布しております。

(b) 自主的なディスクロージャー資料

上記の法令等によるディスクロージャーのほかに、自主的なディスクロージャーも適切に実施しております。具体的には、法定ディスクロージャー資料に法定記載事項に加えて幅広く追加情報を記載し、また、英文のディスクロージャー資料として「アニュアル・レポート」も通期・中間期ともに作成しております。

(c) ディスクロージャー・チャネル

自主的な開示を充実させるため、多くのチャネルを活用し、積極的に情報開示に努めております。ディスクロージャー誌の刊行やマスコミを通じたニュースリリースの発信のほかに、ウェブツールを活用し弊行ホームページに開示資料やその他各種情報を掲載したり、プレスリリースのメール送信サービスや会社説明会等を通じた情報発信等を実施しております。

4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

(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。平成21年3月期におきましては、海外投資等の非中核・不良資産の抜本的処理を実施した結果、大幅な赤字決算となりましたが、今後とも、収益力の回復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。また、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、適切な配当政策を実施してまいりたいと存じます。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

<普通株式配当>

平成21年3月期については、大幅な赤字決算を踏まえ、普通株式配当の実施を見送っております。今後は、収益力の回復に努めるとともに、経営健全化計画の達成状況を踏まえつつ、早期の復配を目指してまいります。

<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21年3月期については、経営健全化計画が二期連続して未達となった要因等を踏まえ、経営責任を明確化する観点から、取締役については30%（監査役は10%の自主返上）の報酬カットを平成20年10月1日に遡って実施し、平成21年4月以降も継続しております。

なお、取締役への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。

<利益をもってする消却について>

本優先株式の利益をもってする消却については、以下の通りとします。

○本優先株式のみを消却する場合

弊行は、下記の条件を満たす場合、いつでも本優先株式の全部または一部を利益

をもって消却することができるものとします。

- 条件 1 本優先株式の消却後、弊行が十分な自己資本比率を維持できると、金融庁が判断すること。
- 条件 2 本優先株式の一部を消却する場合、消却後に残存する本優先株式に関する弊行の消却等のための財源計画について金融庁が適切と判断すること。
- 条件 3 本優先株式の消却価格は、1 株あたり 600 円または公正な市場価格のいずれか高い価格とすること。

○本優先株式と普通株式をあわせて消却する場合

弊行は、下記の条件を満たす場合に限り、本優先株式と普通株式とを合理的な比例的按分により、利益をもって消却する旨を記載した経営健全化計画を提出することができるものとします。

なお、この場合には、本優先株式及び普通株式それぞれの公正な市場価格の総額に基づき按分するものとし、本優先株式の公正な市場価格は、転換価額に基づき計算するものとする。

- 条件 1 本優先株式の消却後、弊行が十分な自己資本比率を維持できると、金融庁が判断すること。
- 条件 2 当該消却により全ての本優先株式が消却されない場合、提出された当該健全化計画において、本優先株式の消却財源が十分確保され、かつ当該消却を行っても、将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められること。
- 条件 3 本優先株式の消却価格は、1 株あたり 600 円または公正な市場価格のいずれか高い価格とすること。
- 条件 4 その時点において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益計画が確保されない場合（その時点において有効な経営健全化計画における配当可能利益が確保されない場合を含む。）には、利益をもってする消却を行わないこと。

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、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高度な事業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。

弊行は、お客さまとの取引に対しまして、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、迅速な審査体制の構築及び維持を行うとともに、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、国内金融機関として社会的意義の高い業務であると位置付け、積極的に推進してまいります。

②具体的な方策

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、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てまいります。

中小企業のお客さま向け貸出に関しては、2（3）へ、に記載しました方策を通じて、円滑な信用供与を図ります。

③組織・体制の見直し

平成21年2月10日付で、中小企業向け貸出に関する企画・推進・管理及び営業部店における中堅中小企業との諸取引を専門的にサポートする組織として、事業法人営業グループに「中堅中小企業ソリューション部」を設置しました。平成21年4月1日付で同部に、資本政策・事業承継・M&A等の知識・経験を有する人員を5名配置してサポート機能を強化すると共に、同日付で、本店営業部の再編を行いました。

また、中小企業向け貸出に関して、その重要性を十分に認識し、目標達成に向けて前述のとおり業績評価体系の見直しを実施いたしました。

④地域経済の発展を支援する商品の提供

地域金融機関とのネットワークを活用した企業再生プロジェクトへの助言・ノウハウ提供・ファイナンスへの参加やバンクフォーメーションに懸念の生じている企業に対する地域金融機関との共同支援等、地域経済の貢献に資する取組みを推進してまいります。

⑤融資に対する取組み姿勢

中小企業向け融資の推進にあたっては、個人保証に過度に依存することなく、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、適正なリスク・リターンを確保して案件に取り組んでいく方針です。

今後もお客さま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・獲得に努めてまいります。

また、中小企業の成長・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

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

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 月期におきましては、新経営陣の下で策定した「国内事業金融を中心とするビジネスモデルへの転換」という方針に基づき、海外投資等の非中核・不良資産の抜本的処理を実施した結果、大幅な赤字決算となり、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。

今後は、収益力の回復に努め、経営目標を着実に達成することにより、剰余金の積上げを目指してまいります。

なお、平成 22 年 10 月に新生銀行との経営統合を予定しており、今後は、合併銀行として、一層、収益力を強化し、企業価値の向上に努めてまいります。

(2) 剰余金の推移

(億円)

	平成 21 年 3 月期 実績	平成 22 年 3 月期 計画	平成 23 年 3 月期 計画
剰余金	824	848	949

統合後の剰余金の積上げ計画については、統合の段階で策定する新経営健全化計画の中でお示しいたします。

(3) 収益見通し

楽観／悲観シナリオに基づいた収益変動見通しは、図表 11 の通りです。

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

<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、適切に企業統治、業務遂行を行っています。

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。

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います。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ともに、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います。

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。

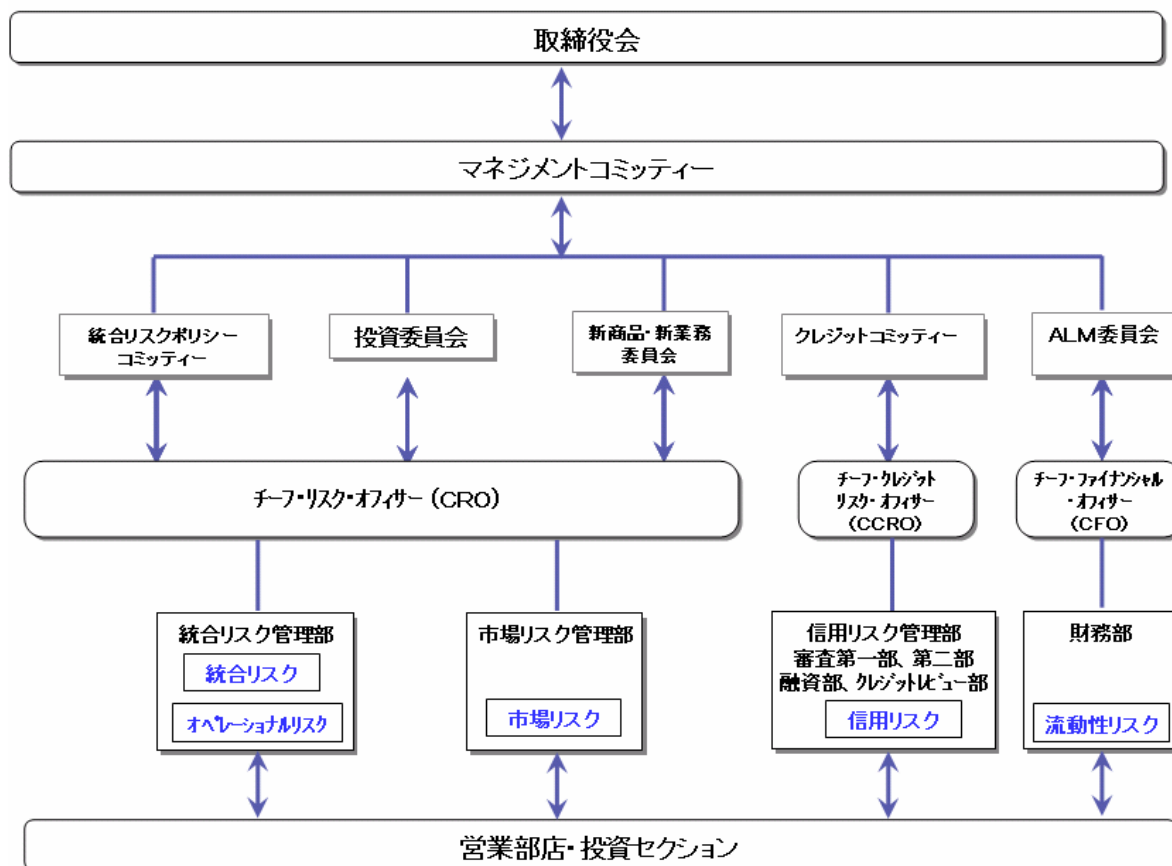
また、資本充実度検証の一環として原則半期ごとに有価証券、オルタナティブ投資等のポートフォリオを含む統合ストレステストを実施し、ストレス時の想定損失額を勘案した自己資本とリスクの比較・分析を実施しています。

大口投融資管理態勢

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、平成 21 年度の業務運営計画策定時より実施しました。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いました。

また、複合リスク型の商品・業務を含む新商品・新業務の取扱いについて、より包括的な事前確認、検証態勢を強化するために新商品・新業務委員会の事務局を事務管理部門からリスク管理部門へ移管し、必要に応じ各リスク主管部が起案部に委員会への付議を指示することができる態勢としています。

リスク管理体制



<信用リスク管理態勢>

信用リスク管理の組織体制

- (1) 審査部門
審査第一部、審査第二部、クレジットレビュー部
- (2) 与信管理部門
信用リスク管理部
資産査定部（個別格付付与に関する正確性・一貫性の検証）
市場リスク管理部（PD や LGD 等のパラメータの推計・検証、及びモデルの検証）
- (3) 問題債権管理部門
融資部

信用格付体系

	コーポレート（リコース）	ノンリコース
規程	デフォルトリスク格付規則 デフォルトリスク格付付与マニュアル 案件格付規則	ストラクチャードファイナンス格付に関する格付基準 ストラクチャードファイナンス案件格付に関するチェックポイント
内容	（デフォルトリスク格付） 格付毎に定めたリスク水準の定義・基準に従い、スコアリングモデルや数値基準に頼ることなく個々にクレジット分析を行うことにより、格付を決定 （案件格付） 担保・保証の適格性の範囲、担保調整率、LGD については、バーゼルⅡの基礎的内部格付手法に準拠	裏付資産毎に定められたガイドラインに沿い、期待損失格付を直接付与（プロジェクト、商業用不動産、CDO・大数プール、株式・その他、オブジェクト、コモディティ）

格付は営業部店が一次格付を付与し、審査部が承認を行う体制としております。事後的に資産査定部が一定ポートフォリオについて抽出を行い格付を検証します。資産査定

部は、必要に応じ修正を行う最終的な権限を有しています。

また、最低一年に一回、内部格付の検証を実施し、クレジットコミッティーに報告します。

与信ポートフォリオ管理

以下の手法（概要）により、毎月信用リスク量を計測しております。

(a) コーポレートファイナンス

シミュレーション法による信用 VaR

パラメータ：PD・LGD、親子相関・業種相関、保有期間 1 年、信頼区間 99.9% tile

(b) ストラクチャードファイナンス

IRB のスロットティングクライテリアの考え方を準用

また、各部門等の配分資本に対するリスク資本使用額の状況について、その結果を毎月 CCRO、CRO に報告するとともに、市場リスク等と合わせリスク資本の使用状況をマネジメントコミッティーに報告しています。

(集中リスク管理)

与信ポートフォリオの債務者集中リスクをコントロールし、適切な分散を実現することを目的に、内部格付別クレジットガイドラインを制定しております。

また、ガイドライン超過先（グループ）については、アクションプランを策定し、超過状況について四半期毎にクレジットコミッティー及び取締役会へ報告しております。

(不動産リスク管理)

弊行ポートフォリオにおける不動産関連与信比率が他業種に比し高いこと、及び近年の特徴でもある不動産ノンリコース案件増加に着眼し、業種別ポートフォリオ管理の一環として不動産リスク管理ポリシーを制定しております。

不動産リスクに係るポートフォリオ、マーケット動向、リスク管理の方針について、四半期毎にクレジットコミッティーで審議し、取締役へ報告しております。

クレジットコミッティーでの審議を踏まえ、LTV 水準や最長期間等のポートフォリオ及び案件取上ガイドラインを制定し、モニタリングを実施しております。

(カントリーリスク管理)

リスク所在国の集中排除の観点から、カントリー格付を付し、それに基づくカントリーリミット額を設定しております。

主要なカントリーリスク格付対象国の、国別のエクスポージャー、カントリー

リミット額について四半期ごとにマネジメントコミッティー及び取締役会に報告しております。

ストレステストの実施

統合ストレステストの他に、信用リスクストレステストを実施しております。信用リスクストレステストは、一定の前提のストレス状況下の信用リスクのリスク量変化を計測し、信用リスク配分資本に対する影響を把握するとともに、同一シナリオの継続的な適用による、ポートフォリオ状況の推移を認識する目的で実施しております。

与信管理等の状況

貸出を中心とする与信案件の審査については、審査第一部は国内案件を中心に、審査第二部は海外案件を中心に、審査及び決裁を行う体制としております。案件を直接審査、決裁する審査担当は部店担当制（基本的に営業部店は業種で区分け）としております。クレジットレビュー部は、要注意先及び特に管理が必要な債務者を担当しております。

エクイティーを中心とする投資案件の審査については、CROが投資委員会に付議される投資案件について事前分析を行っています。個別の案件について、CROもしくは委員長が適当であると判断した場合には、CROに代わって審査部門が所見を付すよう求めることができます。

また、不動産ノンリコースファイナンス等、ストラクチャードファイナンス関連業務については、投資銀行部門内に専門部署を設置し、専門業務に特化した管理態勢をとっています。

<市場リスク管理態勢>

取締役会やマネジメントコミッティーは、グループ全体及びフロントオフィスである各業務部門・部署に対して市場リスク見合いの資本を配分し、配分資本に基くリスク・損失の限度額等を設定しています。

これら限度額の使用状況、遵守状況のモニタリングは、フロントオフィスから組織的・人的に独立した市場リスク管理部が一元的に行っています。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週次で市場リスク・損益のモニタリングを行い、チーフリスクオフィサーやフロントオフィスの担当役員に直接報告を行うとともに、定期的にALM委員会、マネジメントコミッティー及び取締役会に報告しています。

「マスターポリシー」「レベル2ポリシー」にて、市場リスク管理の定義、基本的な枠組み、リスク計測方法等を、「レベル3ポリシー」にて、市場リスク関連の権

限、枠、限度額設定、限度額等超過時の対応や投資に関する運営、モニタリング等の手続きを定めています。

有価証券ポートフォリオ全体のリスクの所在や特性を把握するために、平成 21 年 3 月以降、市場リスク管理部はリスク特性の定量分析結果を、ALM 委員会、マネジメントコミッティー、取締役会宛ての定例リスク報告に取り入れ、継続的に報告しています。

また、平成 21 年 4 月より商品毎の限度額やディスカッションポイントを設定し、よりプロアクティブなリスク管理に努めています。

オルタナティブ投資

オルタナティブ投資に関しては、包括的な運営やリスク管理方針を定めた行規として「オルタナティブ投資方針」、個別商品にかかる行規として「不動産エクイティ投資」「不動産証券化商品（CMBS）投資」「不良債権エクイティ投資」「ベンチャーファンド投資」「バイアウトファンド投資」「ヘッジファンド投資」「証券化商品投資」の各プロセスを制定しています。各プロセスに定められたオルタナティブ投資については投資計画、投資上限、個別案件の選別基準を策定し、投資委員会等で承認を行う態勢を構築しています。

平成 21 年度の投資計画においては、非中核的な投資の縮小、国内事業金融への原点回帰という経営方針の下、不良債権エクイティ投資以外は新規投資（コミットメント）を停止するものとしています。不良債権エクイティ投資についても、投資残高上限を前年度比 3 割減とする等相当程度抑制的な運営方針としています。

なお、各プロセスに定められた個別商品以外のオルタナティブ投資に関する新たなポートフォリオの構築にあたっては、チーフリスクオフィサーまたはチーフクレジットリスクオフィサーが必要に応じ投資計画、投資上限、個別案件の選別基準の策定を指示し、投資委員会等の承認が必要となる態勢としております。

市場性信用リスク商品

市場 VaR によるリスク量の計測に必要な十分な質と量を備えた時価情報のない商品について、参考時価を含めた時価によるディスカッションポイントを設定し、抵触した場合、経営陣やフロント部署と協議することとしています。また、会計上時価がありながら価格変動リスク未計測となっている一部の商品（CDO 等）は投資方針に基づき、信用リスク量に加えて、簡便に一定の掛目による価格変動見合いのリスク量を計測しています。

<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

以下の通り対応を行い、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。

経営の独立性の確保について

- (a) 取締役会が銀行の健全性を最優先とし独立した経営判断が行えるよう、その意思決定が特定の株主の利益を優先することがないよう他の株主からの牽制が働く構成とします。事業親会社等との取引で重要な案件については、取締役会に付議することにより、取引の透明性を確保しております。
- (b) 事業親会社等出身でない取締役と監査役により構成される特別監査委員会において、事業親会社等グループとの間の取引を監査し業務執行を効率的にチェックしております。
- (c) 上記 (a) (b) に関する具体的な手続、対象案件の基準、監査内容等については、「取締役会規程」「取締役会付議基準」「特別監査委員会規程」に定めております。

事業親会社等の事業リスクの遮断策について

- (a) 「事業親会社等の業況が悪化した場合、当該事業親会社等に対し、支援、融資等を行わないこと」について

事業親会社等グループについて金利減免・返済猶予・債権放棄等の貸出条件緩和の要請、手形の不渡り等が予想されるような資金繰りの悪化に伴う追加融資の要請、財務諸表上の任意積立金を上回る欠損金の発生及び実質債務超過（時価ベース、連結ベース）並びにこれらと同程度の状況が発生した場合には回収方針とし、既往与信の回収・保全強化に寄与する目的である場合を例外として、与信条件（金利・期間・担保条件等）を緩和せず、追加の与信は行いません。なお、上記の例外的に与信条件の緩和や追加与信を行う場合には取締役会での事前承認を条件とします。また、これらの対応策については、「リスク管理カテゴリーマスターポリシー 信用リスク」及び「業務管理カテゴリーレベル2 ポリシー 機関銀行化の回避」に明記しております。

- (b) 「事業親会社等の業況悪化や、事業親会社等による子銀行株の売却、預金の引き出し等、事業親会社等に起因する種々のリスク（シナジー（相乗）効果の消滅、レピュテーショナルリスク（風評リスク）等に伴う株価の下落・預金の流出、取引先の離反等）をあらかじめ想定し、それによって子銀行の経営の健全性が損なわれないための方策（収益源及び資金調達源の確保、資本の充実等）を講じること」について

事業親会社等の業況悪化等によるレピュテーショナルリスクについては、債券、預金を始めとする資金流出等弊行の資金調達に支障が生じないように、高いTier I比率や、一定以上の格付けを確保するよう努力します。併せて、更なる営業基盤の拡充と収益基盤の多様化を図ってまいります。

- (c) 「特に、子会社が事業親会社等の営業基盤を共有しているような場合には、事業親会社等の破綻等に伴い、営業継続が困難とならないような措置を講じること」について

弊行の営業に必要となる重要な施設、物件、システム（営業インフラ）を共有することは予定しておりません。

大口信用供与規制、アームズ・レングス・ルール及び利益相反管理について

なお、上記イ・ロの対応策とあわせて、従来より銀行が遵守すべき法律上の義務である大口信用供与規制、アームズ・レングス・ルール及び利益相反管理については以下の施策を実施しております。

(a) 大口信用供与規制

- (i) 事業親会社等グループが関連する取引全体像を把握し、数値管理によって機関銀行化回避を図る観点から、関連与信取引（下記(b)(i)参照）を含む事業親会社等グループ向け与信限度額を取締役会の承認に基づき設定し、特別監査委員会の監査を受けております。

- (ii) 連結対象子会社、持分法適用会社並びにこれらの会社と実質的に同一と考えられる会社等をグループ与信管理の対象として認定しております。

(b) アームズ・レングス・ルール

事業親会社等グループに対しアームズ・レングス・ベースの取引条件を守ることにより、特定の株主が優先的扱いを受けることを防止する方針です。このため、事業親会社等グループに対する与信について、一般の取引先の場合と同様、以下のような客観的・中立的な審査・与信判断を行う体制としております。

(i) 事業親会社等グループに対する与信案件は特別監査委員会による監査を受けることとしております。更に、(ア) 事業親会社等グループの顧客に対する与信について、当該顧客が弊行からの借入金のほぼ全額を事業親会社等グループとの取引に充当する案件で、事業親会社等グループとの取引を行うことが与信の条件とされている場合（いわゆる肩代り案件）、(イ) 事業親会社等グループとの協調与信案件（他行が組成するシンジケートローンである等、取引条件に客観性があると考えられる一定の基準を満たす場合を除く）、(ウ) 事業親会社等グループからの資産取得案件、(エ) 事業親会社等グループまたは事業親会社等グループが運営するファンドが20%以上出資する顧客に対する与信案件 についても、特別監査委員会による監査を受けております。

(ii) 監査を実施した内容について、原則6ヶ月毎に取締役会に報告しております。

(iii) 事業親会社等グループに対する与信の状況については、6ヶ月毎の決算発表時及びディスクロージャー誌において、「主要株主グループとの与信取引状況」として、事業親会社毎のグループ与信残高、与信先数等について情報開示を行っております。

(iv) 「業務管理カテゴリーレベル2ポリシー 機関銀行化の回避」に基本的な考え方並びに上記手続について明記し、行内に周知徹底しております。

(c) 利益相反管理

弊行は、弊行グループで行われる利益相反のおそれのある取引についてお客さまの利益を不当に害することのないよう適切に管理しており、事業親会社等グループとの取引においても事前の検証及び対応を図っております。

(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、チーフクレジットリスクオフィサー（CCRO）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 CCRO に委譲するとともに、CCRO に対し決裁権限の再委譲権限を付与しております。

クレジットコミッティーは委員長の他、社長、副社長、関係役員等で構成され、原則として週次で開催致しております。

投資案件についての決裁権限は、社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リスクオフィサー（CRO）、部門担当役員に委譲しています。

投資委員会は、委員長の他、副社長、関係役員等で構成され、原則として週次で開催致しております。

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、及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行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、及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) 資産内容

イ. 金融再生法開示債権の状況

「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」に基づく開示債権額及び引当金の状況は、図表 13 の通りです。

ロ. リスク管理債権の状況

リスク管理債権の状況については、図表 14 の通りです。

(4) 償却・引当方針

イ. 公的資金による株式等の引受け等を踏まえた適切な償却・引当方針

公的資金が注入されているという事実を重く受け止め、その目的に沿うべく不良債権の速やかな処理や、厳格な有価証券の減損処理等を行うことにより健全な財務内容を確保することは弊行の重大な責務と認識しております。

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いきます。

ロ. 行内企業格付ごとの償却・引当の目処

貸出金及び貸出金に準ずる資産の償却引当については、自己査定による債務者区分に基づき以下の通り実施しております。

- ・ 正常先債権

正常先債権については、債権の平均残存期間に対応する累積貸倒実績率に基づく予想損失率を適用して算定しております。正常先債権は、行内企業格付に基づき2つに区分した上で引当金の算定を行っております。

- ・ 要注意先及び要管理先債権

要注意先及び要管理先債権については、各々に区分した上で、債権の平均残存期間に対応する累積貸倒実績率に基づく予想損失率を適用して算定しております。要注意先及び要管理先の大口債務者については、予防的観点からディスカウントキャッシュフロー法等により個別の回収不能見込み額を見積もった上、必要に応じて追加的に引当金を計上しております。

- ・ 破綻懸念先債権

債権額から担保及び保証等による回収可能見込額を控除し、その残額について債務者の状況及び経営成績を考慮して算定する方法（財務内容評価法）により算定を行っております。

- ・ 実質破綻先及び破綻先債権

債権額から担保及び保証等による回収可能見込額を控除し、その残額を直接償却しております。

ハ. 不良債権の売却等による処理、回収の方針

平成 21 年 3 月期の不良債権比率は 4.33%と急増いたしましたが、平成 21 年 6 月期は前年度末から 0.58%低下し 3.75%となりました。

弊行におきましては、債務者区分が要管理先以下のお取引先につきまして、個別に取引方針を定め、各々の取引方針に沿って、重点管理を行っております。

今後も引き続き、お取引先の方針区分に沿って既存不良債権の圧縮、新規不良債権の迅速な処理を行ってまいります。

二. 債権放棄についての考え方

お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及び株主責任が明確にされていること。

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

平成 21 年 3 月末現在のその他有価証券の評価損は約 66 億円であり、現状特段の処理が必要とは認識しておりません。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。

また、コンピューターセンターとして保有している土地建物につきまして含み損が発生しておりますが、減損会計基準によっても、損失処理が必要な状況ではないと認識しております。

(6) 金融派生商品等取引動向

弊行はデリバティブ取引を、リスクポジションのヘッジ、お客様へのセールス等、様々な目的で活用しております。お客さまへのセールスは店頭デリバティブで行い、その際保有したポジションは市場リスクヘッジのため、市場でカバー取引を行っております。

また、デリバティブ取引のリスク管理については、取引を行うフロント部署から独立した市場リスク管理部がリスク・損失限度額等の遵守状況のモニタリングを行い、関係部署の担当執行役員や取締役会、ALM 委員会等に定期的に報告を行っております。多様なお取引のニーズに対応しつつ、更なるリスク管理体制の整備を進めてまいります。

(図表1-1)収益動向及び計画

	21/3月期 実績	22/3月期 計画	23/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)			
総資産	68,781	53,760	51,250
貸出金	37,529	31,610	33,330
有価証券	18,883	14,760	12,000
特定取引資産	2,291	3,750	3,750
繰延税金資産<末残>	402	427	467
総負債	61,146	48,440	45,890
預金・NCD	29,648	27,940	31,080
債券	19,220	9,520	3,800
特定取引負債	2,129	2,467	2,467
繰延税金負債<末残>	—	—	—
再評価に係る繰延税金負債<末残>	—	—	—
純資産	5,305	5,333	5,441
資本金	4,198	4,198	4,198
資本準備金	333	333	333
その他資本剰余金	0	—	—
利益準備金	75	79	85
剰余金 (注)	824	848	949
自己株式	-157	-157	-157
その他有価証券評価差額金	-4	-4	-4
繰延ヘッジ損益	36	36	36
土地再評価差額金	—	—	—
新株予約権	—	—	—
(収益) (億円)			
業務粗利益	246	692	755
資金利益	554	435	539
資金運用収益	1,225	889	945
資金調達費用	671	453	407
役員取引等利益	89	107	107
特定取引利益	314	29	29
その他業務利益	-711	121	80
国債等債券関係損(▲)益	-174	50	0
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	-196	262	295
業務純益	-680	262	295
一般貸倒引当金繰入額	484	—	—
経費	442	430	460
人件費	177	183	199
物件費	242	225	237
不良債権処理損失額	804	200	175
株式等関係損(▲)益	-783	0	0
株式等償却	-442	0	0
その他臨時損益	-92	-37	-20
経常利益	-2,359	25	100
特別利益	1	0	0
特別損失	31	0	0
法人税、住民税及び事業税	0	0	0
法人税等調整額	64	-25	-40
税引後当期純利益	-2,453	50	140
(配当) (億円、%)			
分配可能額	663	687	788
配当金総額(中間配当を含む)	22	32	43
普通株配当金	0	10	21
優先株配当金(第四回優先株式)	2	2	2
優先株配当金(第五回優先株式)	19	19	19
1株当たり配当金(普通株)	—	0.70	1.40
配当率(第四回優先株式<公的資金分>)	1.00%	1.00%	1.00%
配当率(第五回優先株式<公的資金分>)	1.24%	1.24%	1.24%
配当性向	—	64.2%	30.4%

(注)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	21/3月期 実績	22/3月期 計画	23/3月期 計画
(経営指標)			(%)
資金運用利回(A)	1.99%	1.83%	2.04%
貸出金利回(B)	2.06%	2.02%	2.10%
有価証券利回	2.00%	1.53%	1.90%
資金調達原価(C)	1.97%	2.03%	2.13%
預金債券等原価	1.85%	2.11%	2.23%
預金利回(含むNCD・債券)(D)	0.95%	0.96%	0.91%
債券利回り	1.12%	1.21%	1.22%
預金利回り	0.83%	0.88%	0.87%
経費率(E)	0.89%	1.14%	1.31%
人件費率	0.35%	0.48%	0.57%
物件費率	0.49%	0.59%	0.67%
総資金利鞘(A)-(C)	0.01%	-0.20%	-0.09%
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.20%	-0.08%	-0.12%
預資金利回り差	1.11%	1.05%	1.19%
非金利収入比率	-125.53%	37.14%	28.61%
OHR(経費/業務粗利益)	179.77%	62.14%	60.93%
ROE (注1)	-3.01%	5.00%	5.55%
ROA (注2)	-0.28%	0.50%	0.59%

(注1)一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>

(注2)一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
(規模)〈末残〉 (億円)			
総資産	72,591	60,773	49,848
貸出金	42,845	34,849	35,364
有価証券	16,522	11,266	8,635
特定取引資産	2,162	3,738	3,750
繰延税金資産	481	411	436
総負債	64,910	55,477	44,524
預金・NCD	33,194	29,098	29,787
債券	20,656	14,897	5,028
特定取引負債	1,035	2,467	2,467
繰延税金負債	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
純資産	7,681	5,296	5,324
資本金	4,198	4,198	4,198
資本剰余金	333	333	333
利益剰余金	3,472	967	995
自己株式	▲ 0	▲ 157	▲ 157
その他有価証券評価差額金	▲ 278	▲ 8	▲ 8
繰延ヘッジ損益	26	36	36
土地再評価差額金	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 79	▲ 81	▲ 81
新株予約権	-	-	-
少数株主持分	7	6	6

	(収益) (億円)		
経常収益	2,010	1,826	1,270
資金運用収益	1,380	1,245	915
役務取引等収益	182	116	135
特定取引収益	97	308	30
その他業務収益	264	128	170
その他経常収益	87	28	20
経常費用	2,226	4,146	1,240
資金調達費用	834	667	452
役務取引等費用	16	15	15
特定取引費用	3	0	0
その他業務費用	673	1,165	33
営業経費	517	480	475
その他経常費用	183	1,820	265
貸出金償却	28	459	
貸倒引当金繰入額	0	816	220
一般貸倒引当金繰入額	-	464	
個別貸倒引当金繰入額	-	352	
経常利益	▲ 216	▲ 2,321	30
特別利益	110	1	0
特別損失	22	35	0
税金等調整前当期純利益	▲ 128	▲ 2,354	30
法人税、住民税及び事業税	19	9	▲ 20
法人税等調整額	▲ 207	63	
少数株主利益	1	▲ 0	▲ 0
当期純利益	59	▲ 2,426	50

(図表2)自己資本比率の推移 … 採用している基準(国際統一基準(国内基準))

(単体)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 計画	23/3月期 計画
資本金	4,198	4,198	4,198
うち非累積的永久優先株	1,673	1,673	1,673
資本準備金	333	333	333
その他資本剰余金	-	-	-
利益準備金	75	79	85
その他利益剰余金	824	848	949
その他	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-
その他有価証券の評価差損	-	-	-
自己株式	▲ 157	▲ 157	▲ 157
社外流出予定額	▲ 22	▲ 32	▲ 43
営業権相当額	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-
Tier I 計	5,251	5,269	5,366
(うち税効果相当額)	(402)	(427)	(467)
有価証券含み益	-	-	-
土地再評価益	-	-	-
一般貸倒引当金	261	245	261
永久劣後債務	-	-	-
その他	-	-	-
Upper Tier II 計	261	245	261
期限付劣後債務・優先株	-	-	-
その他	-	-	-
Lower Tier II 計	-	-	-
Tier II 計	261	245	261
(うち自己資本への算入額)	(261)	(245)	(261)
Tier III	-	-	-
控除項目	▲ 607	▲ 707	▲ 707
自己資本合計	4,905	4,807	4,920

(億円)

リスクアセット	41,817	39,225	41,799
オンバランス項目	34,337	32,862	35,520
オフバランス項目	2,758	2,758	2,758
その他(注1)	4,722	3,604	3,520

(%)

自己資本比率(注2)	11.72	12.26	11.77
Tier I 比率	12.55	13.43	12.84

(注1)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。

(注2)21/3月期の実績および22/3月期~23/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券評価差額金を反映させておりません。

(連結)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 計画	23/3月期 計画
資本金	4,198	4,198	4,198
うち非累積的永久優先株	1,673	1,673	1,673
資本剰余金	333	333	333
利益剰余金	968	996	1,109
連結子会社等の少数株主持分	6	6	6
うち優先出資証券	-	-	-
自己株式	▲ 157	▲ 157	▲ 157
社外流出予定額	▲ 22	▲ 32	▲ 43
その他有価証券の評価差損	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 81	▲ 81	▲ 81
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	5,247	5,264	5,367
(うち税効果相当額)	(411)	(436)	(476)
有価証券含み益	-	-	-
土地再評価益	-	-	-
一般貸倒引当金	261	245	260
永久劣後債務	-	-	-
その他	-	-	-
Upper Tier II 計	261	245	260
期限付劣後債務・優先株	-	-	-
その他	-	-	-
Lower Tier II 計	-	-	-
Tier II 計	261	245	260
(うち自己資本への算入額)	(261)	(245)	(260)
Tier III	-	-	-
控除項目	▲ 668	▲ 768	▲ 768
自己資本合計	4,839	4,741	4,859

(億円)

リスクアセット	41,716	39,154	41,668
オンバランス項目	34,328	32,903	35,444
オフバランス項目	2,753	2,753	2,753
その他(注1)	4,636	3,498	3,471

(%)

自己資本比率(注2)	11.60	12.11	11.66
Tier I 比率	12.57	13.44	12.88

(注1)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。

(注2)21/3月期の実績および22/3月期~23/3月期の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券評価差額金を反映させておりません。

(図表5)部門別純収益動向

(単体)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
リテール営業グループ			
粗利益	61	71	84
資金利益	24	47	67
役務利益等	38	24	17
事業法人グループ			
粗利益	283	344	149
資金利益	146	133	104
役務利益等	137	212	45
投資銀行グループ			
粗利益	▲ 108	▲ 483	313
資金利益	123	205	223
役務利益等	▲ 231	▲ 688	90
金融法人営業グループ			
粗利益	60	260	23
資金利益	25	30	12
役務利益等	35	230	11
ファイナンシャルマーケットグループ			
粗利益	98	▲ 308	115
資金利益	90	48	30
役務利益等	8	▲ 357	85
その他部門			
粗利益	46	362	8
合計	440	246	692

注)

22/3月期の組織ベースに計数を調整しております。

GMACは、その他に含んでおります。

(図表6) リストラの推移及び計画

	21/3月末 実績	22/3月末 計画	23/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	12	15	15
うち取締役(()内は非常勤) (人)	9 (8)	12(8)	12(8)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)
従業員数(注) (人)	1,521	1,590	1,610

(注)事務職員と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
海外支店(注2) (店)	-	-	-
(参考)海外現地法人(注3) (社)	1	1	1

(注1)出張所、代理店、インストアブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店、インターネット支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)SPC等を除く。

	21/3月末 実績	22/3月末 計画	23/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	17,663	18,300	19,900
うち給与・報酬 (百万円)	10,601	11,000	11,000
平均給与月額 (千円)	502	510	520

(注)平均年齢39.7歳(平成21年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	187	230	290
うち役員報酬 (百万円)	187	230	290
役員賞与 (百万円)	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	42	41	50
平均役員退職慰労金 (百万円)	15	-	-

(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)役員賞与につきましては、利益処分としての性格から、本計画上は見込んでおりませんが、収益動向等の経営成績および将来の見通しを慎重に検討の上、支給を再開することもあり得ると考えております。

(注3)H22/3期以降の計画上では役員の退職を見込んでおらず、役員退職慰労金は見込んでおりません。

(物件費)

物件費 (百万円)	24,225	22,500	23,700
うち機械化関連費用(注) (百万円)	8,844	7,600	7,700
除く機械化関連費用 (百万円)	15,381	14,900	16,000

(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)	41,888	40,800	43,600
---------------	--------	--------	--------

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

(単位:億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち申請行分		資本勘定	うち申請行出資分		経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)	連結又は持分法の別
あおぞら信託銀行株式会社	平6/2	川村 英人	信託業務・銀行業務	平21/3	77.8	-	-	-	65.4	54.4	64.9	34.4	連結	
あおぞら債権回収株式会社	平8/6	山田 泰秀	債権管理回収業務	平21/3	400.1	-	-	-	19.9	3.4	61.9	-78.8	連結	
あおぞらインベストメント株式会社	平3/5	米井 慎一郎	ベンチャーキャピタル業務	平21/3	8.7	7.0	7.0	1.4	0.2	127.5	94.8	連結		
あおぞら情報システム株式会社	昭42/4	吉田 紀之	情報処理サービス業務	平21/3	26.5	0.4	0.4	2.6	1.5	136.4	#####	連結		
あおぞら証券株式会社	平18/4	山口 司	証券業	平21/3	42.9	-	-	42.7	30.0	-315.8	-342.3	連結		
合同会社エーコンワン	平19/5	-	金融業	平21/2	212.8	0.4	0.4	0.0	-	0.2	0.0	連結		
合同会社シェルティー	平20/12	-	金融業	平21/3	0.0	-	-	0.0	-	0.0	-0.0	連結		
Aozora Asia Pacific Finance Limited	平17/6	吉澤 俊樹	金融業	平21/3	607.4 百万米ドル	512.4 百万米ドル	512.4 百万米ドル	92.2 百万米ドル	100.0 百万米ドル	-18.8 百万米ドル	-16.5 百万米ドル	連結		
Aozora GMAC Investment Limited	平18/11	Jonathan Fiorello	投融資業務	平21/3	557.4 百万米ドル	-	-	424.0 百万米ドル	527.6 百万米ドル	-89.3 百万米ドル	-91.4 百万米ドル	連結		
Aozora GMAC Investment, Inc.	平18/11	Jonathan Fiorello	投融資業務	平21/3	361.9 百万米ドル	-	-	10.3 百万米ドル	-	-266.6 百万米ドル	-270.6 百万米ドル	連結		
Aozora GMAC Investments LLC	平18/11	-	投融資業務	平21/3	498.6 百万米ドル	-	-	500.0 百万米ドル	-	-0.0 百万米ドル	-0.0 百万米ドル	連結		
AZB CLO 1 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金銭債権取得業務	平21/3	657.6 百万ユーロ	-	-	2.7 百万ユーロ	-	2.7 百万ユーロ	2.7 百万ユーロ	連結		
AZB CLO 2 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金銭債権取得業務	平21/3	1,377.7 百万米ドル	-	-	-0.5 百万米ドル	-	-0.5 百万米ドル	-0.5 百万米ドル	連結		
AZB CLO 3 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金銭債権取得業務	平21/3	879.1 百万米ドル	-	-	0.9 百万米ドル	-	0.9 百万米ドル	0.9 百万米ドル	連結		
AZB CLO 4 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金銭債権取得業務	平21/3	345.9 百万米ドル	-	-	-28.2 百万米ドル	-	-28.2 百万米ドル	-28.2 百万米ドル	連結		

(注1) 21/6月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社。但し、申請行の与信額が1億円以下の会社(有限責任中間法人エーコンホールディングス、一般社団法人北の丸ホールディングス、AZURE Funding North America I、AZURE Funding North America II、Azura Funding Europe S.A.)は一覧表の記載から除外しております。

(注2) 合同会社エーコンワンの業務執行社員: 有限責任中間法人エーコンホールディングス

(注3) 合同会社シェルティーの業務執行社員: 一般社団法人北の丸ホールディングス

(注4) Aozora GMAC Investments LLCの業務執行出資者: Aozora GMAC Investment, Inc.

(注5) 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。

- あおぞら債権回収株式会社 : 業況に鑑み、繰延税金資産を取崩したことによるものです。
- あおぞら情報システム株式会社 : 当社は、グループ全体の業務見直し・合理化の一環として閉鎖予定としており、当期に閉鎖に伴うコストを計上したことによるものです。
- あおぞら証券株式会社 : 業務展開が当初計画よりも遅れていることによるものです。
- Aozora Asia Pacific Finance Limited : 与信関連費用の計上によるものです。
- Aozora GMAC Investment Limited
及びAozora GMAC Investment, Inc. : GMAC LLCへの投資に関して損失処理を行ったことによるものです。
- AZB CLO 2 Limited : 投資ビークルとして会計処理上損失が計上されたものです。
- AZB CLO 4 Limited : 投資ビークルとして会計処理上損失が計上されたこと、及び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
取締役会	会長、社長	取締役、監査役	コーポレートセクレタリー室	原則 3ヶ月1回以上	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	監査に関する重要な 事項にかかる報告、 協議、決議
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	原則 週1回	業務執行上の重要事項決定
特別監査委員会	社外取締役	取締役(事業親会社出身者を除く) 監査役	コーポレートセクレタリー室	(随時) 4回(注)	機関銀行化回避の観点より、事業親会社等との取引を監査
指名報酬委員会	社外取締役	社外取締役	コーポレートセクレタリー室	(随時) 10回(注)	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1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
ALM委員会	CFO	社長 副社長 リアル営業本部長 事業法人営業本部長 投資銀行本部長 金融法人営業本部長 マーケット本部長 CFO CRO CCRO 経営企画担当役員 ファイナンスグループ担当役員	財務部	原則 月2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	CCRO	<委員> 社長 副社長 CCRO CRO 事業法人営業本部長 投資銀行本部長 <オブザーバー> 常勤監査役 統合リスク管理部長 信用リスク管理部長 審査第一部長 審査第二部長 クレジットレビュー部長	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	原則 週1回	与信案件の決裁、与信案件決裁に係る権限の委譲

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
統合リスクポリシー — コミッティー	CRO	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO コンプライアンス・ガバナンス担当 役員 <オブザーバー> 常勤監査役 CFO 統合リスク管理部長 市場リスク管理部長 信用リスク管理部長	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) 11回(注)	リスク管理方針の決定、 リスク管理体制の監視
投資委員会	社長	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO 投資銀行本部長 マーケット本部長 <オブザーバー> 常勤監査役 CFO 統合リスク管理部長 市場リスク管理部長	リスクマネジメントグループ 総務室 (市場リスク管理部)	原則 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。
新商品・新業務 委員会	社長	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO CFO 投資銀行本部長 マーケット本部長 CTO コンプライアンス・ガバナンス担当 役員 <オブザーバー> 常勤監査役 統合リスク管理部長	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) 7回(注)	新商品・新業務につ いて、コンプライアンス、リス ク管理の観点、及び経 営資源の効率的な管 理の観点から審議・ 決裁。
戦略企画運営 委員会	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 リアル営業本部長	ITコントロール部	原則週1回	マネジメントコミッ ティーが承認した業 務計画や戦略を構成 する戦略プロジェクト の承認及びモニタ リング、優先順位の 決定

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
		<オヴザ-バ-> 常勤監査役 CCRO CRO 投資銀行本部長 事業法人営業本部長 金融法人営業本部長 マーケット本部長 リテール商品企画部長			
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> 社長 副社長 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CTO CRO 法務コンプライアンス部長 インハウスローヤー 委員が受任者として指定し、委員長が認めたもの <オヴザ-バ-> 常勤監査役 監査部長 リテール営業本部長 事業法人営業本部長 金融法人営業本部長 事務部長	法務コンプライアンス部	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検証、承認
その他の委員会					
人権啓発推進委員会	業務執行役員	人事部担当役員の委嘱を受けた業務執行役員 法務コンプライアンス部長 人事部長	人事部	年1回	人権啓発研修の企画・実施
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	コンプライアンス・ガバナンス担当役員 法務コンプライアンス部長 投資銀行本部長 金融法人営業本部長 CTO CRO・統合リスク管理部長 各子会社の社長	法務コンプライアンス部	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

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
開示協議会	CF0	CF0 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 ファイナンスグループ担当役員 資産査定部長 経営企画部長 法務コンプライアンス部長 事務部長 ITコントロール部長 経理部長 財務部長 財務統制部長	財務統制部	原則 3ヶ月1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。
反社会的勢力対策連絡会議	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・ガバナンス担当役員 法務コンプライアンス部長 管理部長 CCRO 事業法人営業本部長 投資銀行本部長 金融法人営業本部長 リアル営業本部長 審査第一部長 融資部長・事業法人業務部長・スペシャルファイナンス部長 他必要と判断される関係役員・部室店長	法務コンプライアンス部	原則 3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

平成21年7月1日現在

(注) 開催回数が不定期的な場合は、平成20年4月1日～平成21年3月31日の開催回数を記載しております。

※第三者の構成状況

取締役会、監査役会のほか、指名報酬委員会、特別監査委員会及び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3名（内委員長1名）で構成されております。

特別監査委員会につきましては、取締役会で選任された事業親会社等グループ出身者以外の取締役や社外の有識者等及び監査役で構成することとしております。現在は、社外取締役（委員長）1名、社外監査役1名及び常勤監査役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3名（内委員長1名）で構成されております。

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	担当役員	現職
OCE	白川 祐司	取締役会長
	ブライアン F. プリンズ	代表取締役社長最高経営責任者
	徳岡 国見	代表取締役副社長
	馬場 信輔	代表取締役副社長
経営企画ユニット	坂本 哲男	常務執行役員
人事担当	アキレス 美知子	常務執行役員
コンプライアンス・ガバナンスユニット	瀧野 弘和	常務執行役員
リテール営業グループ	森川 隆好	専務執行役員
事業法人営業グループ	堂免 拓也	執行役員
投資銀行グループ	ジョナサン フィオレロ	専務執行役員
金融法人営業グループ	金井 孝行	執行役員
ファイナンシャルマーケットグループ	ジョナサン フィオレロ	専務執行役員
	佐藤 淳	執行役員
ファイナンスグループ	田辺 雅樹	専務執行役員(CFO)
テクノロジー&オペレーションズグループ	海野 正	執行役員(CTO代行)
統合リスクマネジメントグループ	アンビ ヴェンカテシュワン	専務執行役員(CRO)
クレジットリスクマネジメントグループ	渡辺 宏実	専務執行役員(CCRO)

平成21年10月1日現在

(図表10)貸出金の推移[(株)あおぞら銀行]

		(億円)	
		21/3月末 実績 (A)	22/3月末 計画 (B)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	29,740	30,400
	インパクトローンを除くベース	29,518	30,208
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	8,052	8,052
	インパクトローンを除くベース	7,916	7,916
うち保証協会保証付貸出		1	1
個人向け貸出(事業用資金を除く)		275	275
うち住宅ローン		94	86
その他		21,412	21,873
海外貸出		2,203	1,700
合計		31,943	32,100

(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500万円)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)	
		21/3月末 実績	22/3月末 計画 (B)-(A)+(ア)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	▲ 6,312	960
	インパクトローンを除くベース	▲ 6,311	990
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	▲ 1,864	50
	インパクトローンを除くベース	▲ 1,809	50

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インパクトローンを除くベース))
(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	21年度中 計画 (ア)
不良債権処理	()
貸出金償却(注1)	()
部分直接償却実施額(注2)	()
協定銀行等への資産売却額(注3)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注4)	()
債権流動化(注5)	()
私募債等(注6)	()
子会社等(注7)	()
計	300 (50)

(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 1 1) 収益見通し

基準シナリオ (A)

(単位：億円)

	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
業務粗利益	246	692	755
税引後当期純利益	-2,453	50	140

○ 基準シナリオの主要前提条件

	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
無担 0/N	0.10%	0.11%	0.21%
TIBOR 3M	0.65%	0.76%	0.69%
10 年国債	1.34%	1.35%	1.52%
為替 (円/ドル)	98.15 円	96.00 円	96.00 円
日経平均株価	8,109.53 円	10,000 円	10,000 円

○ 基準シナリオに対する変動見通し

楽観的シナリオ (B)

	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
業務粗利益	/	705	786
変化額 (B)-(A)		+13	+31
税引後当期純利益		57	162
変化額 (B)-(A)		+7	+22

- 資金需要が増大し、貸出残高が基準シナリオ比各年 1,000 億円程度増加。
貸出関連の非金利収益も増加する一方で与信関連費用も増加。

悲観的シナリオ (C)

	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期
業務粗利益	/	672	705
変化額 (C)-(A)		-20	-50
税引後当期純利益 (C)		36	99
変化額 (C)-(A)		-14	-41

- 資金需要が伸び悩み、貸出残高が基準シナリオ比各年 1,000 億円程度下回る。
与信関連費用は減少。

(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
統合的リスク	<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(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レベル3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。 ・統合リスクポリシーコミッティーは、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。 ・新商品・新業務委員会は、すべての新商品・新業務について、質的・量的なリスクを幅広くかつ慎重に検討し、導入・取組みを承認する。 ・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およびリスクの状況について月次で取締役会およ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およ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整合的・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・統合的リスク管理の枠組みの策定を年次業務運営計画の策定プロセスの中に一体化(平成21年5月) ・「2009年度リスク管理方針・高度化計画」の策定(平成21年4月) ・新商品・新業務委員会事務局を統合リスク管理部へ移管(平成20年11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 ・リスク管理カテゴリーレベル2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レベル3プロシージャー(デフォルトリスク格付規則、案件格付規則、ストラクチャードファイナンス案件に関する格付基準、個人格付規則、内部格付管理基準、カントリーリスク取扱規則、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 ・CCRO(チーフクレジットリスクオフィサー)への決裁権限委譲および決裁権限の再委譲権の付与 <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および運用基準の立案、策定 ・与信ポートフォリオの基本方針および運用基準の立案、策定 ・信用リスクの計量化ならびに月次モニタリング ・格付制度に関する企画、立案 ・与信ポートフォリオの状況について、経営及び取締役会宛に報告 <p>(審査第一部・審査第二部・クレジットレビュー部・融資部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個別案件審査、決裁 ・債務者格付、ストラクチャードファイナンス格付の承認 <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、ならびに適切性の検証・取り纏め ・債務者格付、ストラクチャードファイナンス格付の検証 <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の推計および検証 <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、金利スプレッドなど、重要な与信判断基準の一つとして用いるほか、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"> ・格付関連各行規を見直し。格付11(実質破綻先および破綻先)を債務者区分に従い分割、格付を12段階とする。(平成21年2月) ・与信ポートフォリオの集中リスクをコントロールし、適切な分散を実現することを目的に「内部格付別クレジットガイドライン」(レベル3プロシージャー)を制定。(平成21年4月) <p>・(旧)クレジットレビュー部と審査部門の業務を再編。(新)クレジットレビュー部は、問題債権に関する案件審査・格付承認機能を所管。資産査定部(新設)は、自己査定関連業務と格付検証機能を所管。(平成21年4月)</p>
--------------------------------	---	--

<p>マーケットリスク</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(市場リスク管理) ・リスク管理カテゴリーレベル2ポリシー(市場リスク) ・リスク管理カテゴリーレベル3ポリシー(市場リスク) ・リスク管理カテゴリーレベル2ポリシー(オルタナティブ投資方針) ・リスク管理カテゴリーレベル3ポリシー(オルタナティブ投資) <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、リスク限度額、損失限度額等を設定。 ・各業務部門のリスク限度額、損失限度額等に基づき部のリスク限度額、損失限度額等を設定。更に必要に応じて部未満の業務単位にリスク限度額・損失限度額・ポジション枠等を設定。 ・市場リスク管理部が、リスク、損益状況を把握し、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。CRO及び各業務部門の担当役員に、トレーディング部門は日次、バンキング部門は日次及び週次で報告。 ・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。 ・個別本支店レートを適用し、金利リスクを総合資金部に集中して管理。 <p><主要所管部署></p> <p>(CRO チーフリスクオフィサー)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主としてマーケットリスクを担当。 ・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、損失限度額等の遵守状況確認 ・ファンドモニタリング 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(業者提供参考価格を含む)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>(マーケット管理部)</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 ・ベシンス・ポイント・バリューなど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"> ・よりプロアクティブなリスク管理を目的として、商品毎の限度額やディスカッションポイントを設定(平成21年4月)
<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レベル2ポリシー(2)(資金繰り管理方針、流動性危機管理方針) ・リスク管理カテゴリーレベル3ポリシー(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レベル4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レベル2ポリシー ・リスク管理カテゴリーレベル3ポリシー <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"> ・先物関連取引及び債券等現物関連取引について、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およびALCOに報告 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場取引量に対する当行の占有率に対する上限をALCOで設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規制定(平成21年1月) ・危機時の店頭運営について、より詳細な記載に修正(平成21年5月) ・資産残高の維持を前提としたストレスシナリオ下におけるファンディング可能期間に基づく運営から、適切な流動性バッファー維持を基準とする運営に変更 ・前年度のマスターポリシー改正を受け、本年度より、リスク管理手法を記した市場流動性ガイドラインをALCOで決議し、月次で報告することとした。

<p>オペレーショナルリスク (EDP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(1)(オペレーショナルリスク) ・リスク管理カテゴリー レベル2ポリシー(5)(オペレーショナルリスク、事務リスク、システムリスク及び有形資産リスク、業務継続、新商品・新業務) ・リスク管理カテゴリー レベル3プロシージャー(4)(オペレーショナルリスク、事務リスク、システムリスク、危機管理及び業務継続) ・業務管理カテゴリー レベル3プロシージャー(2)(自店検査、外部委託管理) ・登録金融機関業務基準、災害対策規定(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・有形資産リスク(事務部)、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(法務コンプライアンス部)、人的リスク(人事部)の各リスクごと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・CSA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、CSA・リスクマッピングに基づくシナリオによるリスク額の計量化 ・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 ・事務ミス、事故等については発生の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、業務継続計画を策定 ・各営業部店の要員配置状況を定期的にモニタリング。 	<ul style="list-style-type: none"> ・レベル2ポリシー「システムリスク及び有形資産リスク管理方針」、レベル3プロシージャー「システムリスク管理プロシージャー」を改正(平成21年6月) ・レベル4マニュアル「固定資産管理マニュアル」、「行内LAN利用マニュアル」を改正(平成20年12月) ・事務処理態勢の状況把握や事務ミス防止に係る指導のため、平成20年度臨店事務指導を実施 名古屋(平成21年1月)、福岡・広島・金沢・梅田(2月) ・新任課長向け研修実施(平成20年10月、平成21年4月) ・平成20年度自店検査・情報資産管理に係る事務指導実施 池袋・個人営業部(10月)、福岡(11月)、京都・梅田(12月)、名古屋(平成21年2月) ・有形資産・設備の物的損失事例公開(平成21年6月) ・事務ミス事例公開(平成21年7月) ・シンジケートローン元金回収に係る被仕向為替入金処理の自動化(平成21年3月) ・レベル4マニュアルを制定「緊急時対応マニュアル」(平成20年12月) ・支店・関係会社の業務継続計画(BCP)の見直し実施(平成21年3月) ・危機対策ポケットマニュアル(改定版)を配布(平成21年5月)
------------------------------------	---	--

<p>法務リスク</p>	<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) <ul style="list-style-type: none"> - 内部統制の構築に関する基本方針 - 組織・職務権限 - 行規管理 - 倫理・行動基準 - グループ会社管理 ・ 業務管理カテゴリーマスターポリシー(2) <ul style="list-style-type: none"> - 法務コンプライアンス - 顧客保護等管理 ・ 業務管理カテゴリーレベル2ポリシー(10) <ul style="list-style-type: none"> - 情報資産の保護方針 - プライバシーポリシー - 顧客確認・マネロン(KYC)及び反社会的勢力対応方針 - 顧客説明方針 - 利益相反管理方針 - インサイダー取引未然防止方針 - 法務コンプライアンスに関する事前相談・報告に関する方針 - 機関銀行化の回避 - 更なるコンプライアンス面での要請 - 相場操縦 ・ 業務管理カテゴリーレベル3プロシージャー(19) <ul style="list-style-type: none"> - 顧客情報の第三者提供 - 秘密保持契約の締結・管理 - 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 - ポリシー・プロシージャー違反等取扱 - 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 - 子会社との弊害防止 - お客さま情報取扱 - 文書保管・廃棄 - 金融商品勧誘・販売 - 広告等審査管理 - 利益相反管理要領 - 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 ・ 新商品・新業務委員会 ・ 顧客保護委員会 <ul style="list-style-type: none"> ・ グループコンプライアンス協議会 ・ 反社会的勢力対策連絡会議 ・ 法務コンプライアンス部 <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マネジメントコミッティを再編、執行役員会を設置して、マスターポリシー組織・職務権限を改定した。(平成20年10月) <ul style="list-style-type: none"> ・ 利益相反管理態勢整備の一環として、マスターポリシー「顧客保護等管理」を改定、レベル2ポリシー「利益相反管理方針」及びレベル3プロシージャー「利益相反管理要領」を制定(いずれも実施は6月)。(平成21年3月) <ul style="list-style-type: none"> ・ インターネットバンキングサービス開始(平成21年4月)に向けて「顧客確認プロシージャー」等関係行規を制改定(平成21年3月)。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 法務コンプライアンス部にて定期的に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供を受けた上で、販売勧誘の適切性を事後検証する運営方針を策定(平成21年3月) ・ 新たに顧客保護の観点から利益相反管理を開始し法務コンプライアンス部を統括部署とした。(平成21年6月) <ul style="list-style-type: none"> ・ 法令遵守責任者研修(平成20年9月)において法令遵守責任者がビジネスグループごとにリスクの特定・評価を実施。これに基づき2009年度プログラム策定(平成21年3月)。
--------------	--	--

	<p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 疑わしい取引等の監視・当局報告 ・ 二重確認による顧客機密情報の保護 ・ 研修・テスト等を通じた啓蒙活動 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 行規違反を含め不祥事件等の発生時には法務コンプライアンス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 ・ 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 ・ 部店に対し再発防止の指導・助言 ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 口座不正利用等に関する実態調査の実施(平成20年10月、平成21年1月、4月、7月) ・ KRIの収集・モニタリング開始。(平成20年12月) ・ 警察庁からの凍結口座名義人還元リストと新規開設口座を翌営業日に突合開始(平成21年1月) ・ e-ラーニングシステムについてASP(アプリケーションサービス受託)形式から内製化へ転換、インサイダー取引防止編(東京証券取引所編)を導入(平成21年2月)。 ・ インターネットバンキング稼動(平成21年4月)に際してインターネットバンキングを利用した本人名義以外の他行口座への頻繁または多額の振込み、頻繁な残高照会につきシステム抽出する態勢を整備、非対面での口座開設においてはキャッシュカードを本人限定受取郵便(特定事項伝達型)で送付しています。(平成21年3月) ・ 上場会社としての東京証券取引所に対する当行及び子会社の会社情報の適時開示手続を定めたレベル3プロシージャー「適時開示」を制定した。(平成21年4月) ・ 銀行取引約定書等へ反社会的勢力の排除条項を導入した。(平成21年6月)
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、当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)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	0	12	437	443
危険債権	306	322	813	1,109
要管理債権	93	93	152	152
小計	399	428	1,401	1,704
正常債権	39,688	43,050	30,956	33,589
合計	40,087	43,478	32,357	35,293

引当金の状況

(億円)

	20/3月末 実績(単体)	20/3月末 実績(連結)	21/3月末 実績(単体)	21/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	386	380	853	685
個別貸倒引当金	136	136	447	614
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
偶発損失引当金	-	-	-	-
貸倒引当金 計	521	516	1,301	1,298
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	521	516	1,301	1,298
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	-	-	-	-
合計	521	516	1,301	1,298

(図表14) リスク管理債権情報

(億円、%)

	20/3月末 実績 (単体)	20/3月末 実績 (連結)	21/3月末 実績 (単体)	21/3月末 実績 (連結)
破綻先債権額 (A)	-	12	424	430
延滞債権額 (B)	318	334	835	1,131
3か月以上延滞債権額 (C)	-	-	-	-
貸出条件緩和債権額 (D)	80	80	142	142
①金利減免債権	-	-	-	-
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	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	66	66	126	126
⑤その他	-	-	1	1
合計 (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	398	426	1,401	1,703
部分直接償却	53	65	409	438
比率 (E) / 総貸出	1.00%	0.99%	4.38%	4.88%

(図表15) 不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	8	804	
個別貸倒引当金繰入額	▲ 10	331	
貸出金償却等(C)	18	474	
貸出金償却	6	411	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	12	62	
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	▲ 1	-	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	▲ 82	484	
合計(A)+(B)	▲ 74	1,288	200

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	11	19	
グロス直接償却等(C)+(D)	29	493	

(連結)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	30	882	
個別貸倒引当金繰入額	▲ 10	352	
貸出金償却等(C)	41	530	
貸出金償却	28	459	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	12	71	
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	▲ 1	-	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	▲ 90	464	
合計(A)+(B)	▲ 60	1,346	220

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	10	17	
グロス直接償却等(C)+(D)	51	547	

(注) 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には、オフバランス取引信用リスク引当金繰入額を含む。

(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
01	0	0	0	0
02	0	0	0	0
03	2	125	2	600
04	1	123	0	0
05	2	76	1	8
06	10	46	5	18
07	9	37	5	20
08	4	12	9	105
09	0	0	0	0
10	0	0	2	10
11	0	0	5	158
なし	1	500	0	0

(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・与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	21年3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	437
危険債権	813
要管理債権	152
正常債権	30,956
総与信残高	32,357

(図表18) 評価損益総括表 (平成21年3月末、単体)

有価証券		(億円)			
		残高	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	258	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	258	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	14,128	▲ 4	62	66
	債券	7,559	32	40	8
	株式	293	▲ 1	1	2
	その他(注)	6,276	▲ 36	21	56
	金銭の信託	5	-	-	-

(注) 子法人等に該当する投資事業組合等への出資金を含む。

その他		(億円)				
		貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)		200	96	▲ 104	-	104
その他不動産		-	-	-	-	-
その他資産(注2)		-	52	52	142	89

(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18) 評価損益総括表 (平成21年3月末、連結)

有価証券		(億円)			
		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	0	0	0	-
	債券	0	0	0	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	4	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	4	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	10,848	▲ 8	62	70
	債券	7,599	29	40	11
	株式	294	▲ 1	1	2
	その他(注)	2,955	▲ 36	21	56
	金銭の信託	5	-	-	-

(注) 子法人等に該当する投資事業組合等への出資金を含む。

その他		(億円)				
		貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)		204	100	▲ 104	-	104
その他不動産		-	-	-	-	-
その他資産(注2)		-	52	52	142	89

(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)	
	20/3月末	21/3月末	20/3月末	21/3月末
金融先物取引	482	90	—	—
金利スワップ	191,086	267,001	2,032	3,407
通貨スワップ	8,884	5,373	328	222
先物外国為替取引	6,279	6,538	303	318
金利オプションの買い	1,363	804	8	8
通貨オプションの買い	6,970	4,802	378	280
その他の金融派生商品	11,257	14,389	562	1,612
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	—	—	1,718	3,377
合 計	226,322	298,996	1,893	2,471

(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(21/3月末時点)

(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)	1,531	940	—	2,471
信用コスト	481	394	—	875
信用リスク量	1,050	546	—	1,596

(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。