

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22年12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	2
(2)発行金額、発行条件、商品性	2
(3)当該自己資本の活用方針	4
2. 経営の合理化のための方策	
(1)経営の現状及び見通し	5
(2)業務再構築のための方策	10
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	27
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	29
(3)自主的・積極的なディスクロージャー	39
4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等	
(1)基本的考え方	40
(2)配当、役員報酬・賞与についての考え方	40
5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	42
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	44
(2)剰余金の推移	44
(3)収益見通し	44
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	45
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	54
(3)資産内容	55
(4)償却・引当方針	55
(5)評価損益の状況と今後の処理方針	57
(6)金融派生商品等取引動向	57

(図表)

1. 収益動向及び計画	58
2. 自己資本比率の推移	61
5. 部門別純収益動向	63
6. リストラの推移及び計画	64
7. 子会社・関連会社一覧	65
8. 経営諸会議・委員会の状況	66
9. 担当業務別役員名一覧	71
10. 貸出金の推移	72
11. 収益見通し	73
12. リスク管理の状況	74
13. 金融再生法開示債権の状況	80
14. リスク管理債権情報	81
15. 不良債権処理状況	82
17. 倒産先一覧	83
18. 評価損益総括表	84
19. オフバランス取引総括表	86
20. 信用力別構成	86

・経営の健全化のための計画の前提条件

【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通りです。

《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）をベースに、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 22 年 6 月末（1 米ドル 88.43 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 22 年 6 月末の日経平均株価終値（9,382.64 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》

	22/3 月期 実績	23/3 月期	24/3 月期	25/3 月期	26/3 月期
無担 0/N (%)	0.10	0.09	0.13	0.15	0.15
TIBOR3M (%)	0.44	0.60	0.66	0.76	0.93
10 年国債 (%)	1.40	1.28	1.48	1.68	1.87
為替 (円/ドル) (円)	93.05	88	88	88	88
日経平均株価 (円)	11,089.94	9,400	9,400	9,400	9,400

（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22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22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 月期における大幅な赤字決算の結果、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、収益力の一層の強化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行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共に、中期的な戦略分野における業務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 22 年 3 月期決算の概況（単体）

①概況

弊行は、平成 21 年 3 月期の大幅な赤字決算を受け、収益力の回復に向けて、国内事業金融への回帰、厳格なコスト管理の継続、リテール調達比率の引き上げ等の経営改善に努めてまいりました結果、平成 22 年 3 月期は、基礎収益の伸長、経費削減並びに与信関連費用の減少等により、業務粗利益 741 億円（計画 692 億円に対し達成率 107.0%）、業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）335 億円（計画 262 億円に対し達成率 127.9%）、税引後当期純利益 76 億円（計画 50 億円に対し達成率 152.9%）と、いずれも経営健全化計画における平成 22 年 3 月期の計画を上回る実績を計上することができました。

②資産・負債の状況

平成 22 年 3 月期の総資産（平残）は、平成 21 年 3 月期比（以下、前期比）1 兆 2,756 億円減少し、5 兆 6,025 億円となりました。貸出金（平残）は、前期比 6,877 億円減少し、3 兆 651 億円となりました。有価証券（平残）は、前期比 2,921 億円減少し、1 兆 5,962 億円となりました。

経営健全化計画の平成 22 年 3 月期計画に対しては、貸出金の平均残高は、不安定な金融環境を背景として新規の貸出に慎重に対処したこと等により、計画を 959 億円下回りましたが、有価証券（平残）は、国債及び米国債等の増加により、計画を 1,202 億円上回りました。上記のほか、預け金等が計画を上回ったこと等により、総資産（平残）は、計画を 2,265 億円上回りました。

負債の部合計（平残）は、前期比 1 兆 871 億円減少し、5 兆 275 億円となりました。預金・譲渡性預金（平残）は、前期比 624 億円増加し、3 兆 271 億円となりました。また、債券（平残）は、前期比 9,606 億円減少し、9,614 億円となりました。

経営健全化計画の平成 22 年 3 月期計画に対しては、預金・譲渡性預金（平残）は、前期に続き個人預金を中心に増加したことにより、計画を 2,331 億円上回りました。債券（平残）につきましては、平成 21 年 9 月から募集債の発行を再開したこともあり、計画を 94 億円上回りました。これらの要因により、総負債（平残）は、計画の平残を 1,835 億円上回りました。

純資産の部（末残）は、配当の支払、純利益の計上及びその他有価証券評価差額金の改善等により、平成 21 年 3 月末比 84 億円増加し、5,389 億円となりました。

③収益の状況

平成 22 年 3 月期の業務粗利益は 741 億円となり、経営健全化計画の平成 22 年 3 月期計画 692 億円に対し、達成率 107.0%となりました。

資金利益は 447 億円で、計画 435 億円に対し、102.8%の達成率となりました。これは、貸出金の平均残高及び利回り並びに有価証券利回りが計画を下回る一方、有価証券の平均残高が計画を上回ったことにより、資金運用収益全体では計画（889 億円）を若干下回る 870 億円の実績（計画比 97.9%）となった一方で、資金調達費用は、預金、譲渡性預金及び債券の平均残高が計画を上回ったものの利回りが計画を下回った結果、資金調達費用の実績も 424 億円と計画（453 億円）を下回ったことによるものです。

役務取引等利益は、既往貸出のロールオーバーや新規貸出に伴う貸出関係手数料、個人向けの投信・年金の販売手数料が積み上がったことにより、計画 107 億円に対し、130 億円の実績、計画に対する達成率は 121.0%となりました。

特定取引利益は、デリバティブ取引の利益計上等により、計画 29 億円を大幅に上回る 161 億円の実績となりました。

その他業務利益は、国債及び外国債券等の売却益を計上した一方で、一部の海外事業債並びに CMBS について減損処理を行ったこと等により、計画 121 億円に対し、3 億円の実績となりました。

経費につきましては、引き続き厳格なコスト管理に努めました結果、計画 430 億円を△5.6%下回る 406 億円となりました。

以上の結果、平成 22 年 3 月期の業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は、計画 262 億円を 73 億円上回る 335 億円（達成率 127.9%）の実績となりました。

不良債権処理損失は、238 億円となり、計画 200 億円を若干上回りましたが、業務粗利益に計上されている与信ヘッジの CDS による利益を加味すれば、ほぼ計画並みの実績となっております。

その他臨時損益は、新生銀行との統合に係る費用の計上等により、ほぼ計画通り、38 億円の費用となりました。

以上の結果、平成 22 年 3 月期は、経常利益は 50 億円（計画 25 億円に対し、達成率 200.5%）、税引前当期純利益は 62 億円となりました。

法人税等調整額は、15 億円の利益で、計画（25 億円の利益）を下回りましたが、税

引後当期純利益は、計画 50 億円を 26 億円上回る 76 億円（計画達成率 152.9%）の実績となりました。

ロ. 今後の見通し

①概況

平成 22 年 3 月期は、国内事業金融の推進、安定した資金調達基盤の確立、及び地域金融機関を中心とした提携戦略の推進への取組みの結果、弊行は、最大の目標であった黒字基調への回復を実現いたしました。

今後も、長期化する国内景気の低迷とそれに伴う資金需要の減退等、厳しい経営環境が続くと予想しており、収益力の拡大と黒字基調の定着を確実なものとするため、弊行は引き続き上記方策への取組みを継続すると共に、弊行が得意とする業務分野にフォーカスして経営資源の有効活用を図ります。

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共に、2（2）イ. で後述する 7 つのビジネスに注力し、持続可能な良質の利益を獲得してまいります。

なお、弊行は、平成 21 年 7 月 1 日、新生銀行との間で合併について公表いたしましたが、平成 22 年 5 月 14 日、経営統合契約の解消について同行と合意しております。

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、「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、海外向け貸出の削減を実施したことに加え、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等により、貸出金は減少いたしました。

今後につきましては、ミドルマーケット業務（主として中堅中小企業向け貸出等）を推進すると共に、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、当行が従来より強みを有する分野に引き続き注力いたします。

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、所用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、リーマンショック以降、社債市場混乱の影響を受け、金融債の発行を見送っておりましたが、平成 21 年 9 月より 2 年債の発行

を再開しております。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、コア調達に占める比率は、中期目標である 50%を超え、平成 22 年 9 月末時点で 69%まで向上しております。

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共に、運用の状況を踏まえ、金融債・銀行社債や法人預金を活用しつつ、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おります。

③収益の見通し

(億円)

	21 年 3 月期 実績	22 年 3 月期 実績	23 年 3 月期 計画	24 年 3 月期 計画	25 年 3 月期 計画	26 年 3 月期 計画
業務粗利益	246	741	735	800	905	990
資金利益	554	447	429	515	593	651
非資金利益	-309	294	305	285	312	339
経費	-442	-406	-420	-440	-445	-470
経费率 (OHR)	179.7%	54.8%	57.2%	55.0%	49.2%	47.5%
業務純益 (一般貸引繰入前)	-196	335	315	360	460	520
与信関連費用 (注)	-1,288	-238	-120	-125	-125	-125
当期純利益	-2,453	76	200	210	310	370

(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

今後につきましては、国内の中堅中小企業に注力することにより優良資産の積上げをはかり、安定的な収益構造への転換を図ると共に、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さま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、平成 23 年 3 月期の業務粗利益は 735 億円、計画の最終年度である平成 26 年 3 月期には 990 億円の粗利益を見込んでおります。

(b)経費

インターネットバンキング等のチャネル関連経費をはじめ、お客さまの利便性の向

上と調達基盤拡充に資する経費と業容の拡大に伴った経費の増加を見込んでいる一方で、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。システム関連経費についても、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、引き続き抑制的な運営をすることを見込んでおります。

以上の結果として、経費の増加率を収益の増加率以下に抑制し、平成 25 年 3 月期以降 OHR が 50%を下回ることを見込んでおります。

(c) 与信関連費用等

与信関連費用については、資産の選定厳格化や多様化に注力すると共に、リスク管理を徹底することにより、漸次減少させていく方針であり、最終年度では△125 億円になる見込みです。

これらの方針の結果、平成 26 年 3 月期の当期純利益を 370 億円にすることを目指す計画としております。

（２）業務再構築のための方策

イ．今後の経営戦略

弊行は、平成 21 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、“持続的かつ安定的な収益基盤を確立するための方策”として、以下の 3 点にこれまで取り組んでまいりました。

- ・ 国内事業金融の推進
- ・ 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

「国内事業金融の推進」に関しましては、平成 21 年 4 月、ビジネスプロモーション部を新設し、損失発生につながった海外投資等のリスク管理を強化いたしました。また、平成 22 年 3 月期、中小企業向け貸出純増額の通期目標 50 億円を達成しております。

「安定した資金調達基盤の確立」に関しましては、市場性調達への依存度を引き下げると共に、分散の効いた安定的な調達手段として、弊行は個人預金の拡大に注力してまいりました。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、平成 22 年 9 月末現在で 69%を達成いたしております。

「地域金融機関を中心とした提携戦略の推進」に関しましては、後述の通り、株式会社筑波銀行との戦略的提携をはじめ、着実に成果を上げております。

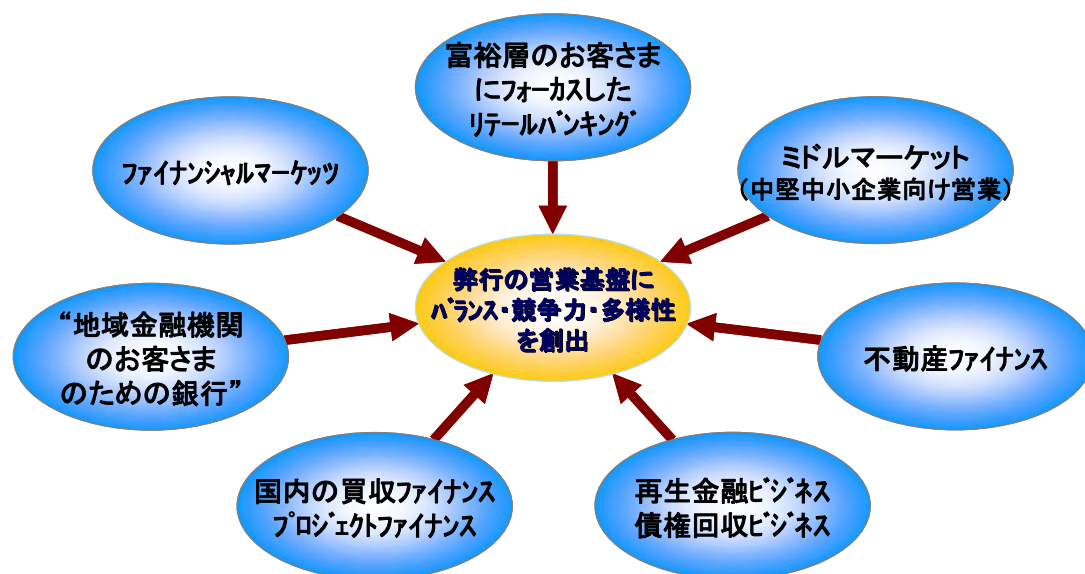
上記方策の取組みの結果、昨年度の最大の目標であった黒字基調への回復を実現し、上記の実施方策が一定の成果を上げつつあるものと弊行は認識しております。

一方、長期化する国内景気の低迷とそれに伴う資金需要の減退等、今後も厳しい経営環境が続くと予想しており、収益力の拡大と黒字基調の定着を確実なものとするため、弊行は引続き上記方策への取組みを継続すると共に、弊行が得意とする業務分野にフォーカスして経営資源の有効活用を図ります。

弊行は、より多くのお客さまから選ばれると共に、これまでに培った事業金融に係わるノウハウと、事業法人・金融法人等の顧客基盤を結合し、安定的な収益構造を持つ、付加価値を創造する銀行を目指してまいります。

【注力するビジネス～7本の柱～】

- ・ 富裕層のお客さまにフォーカスしたリテールバンキング
- ・ ミドルマーケット（中堅中小企業向け営業）
- ・ 不動産ファイナンス
- ・ 再生金融ビジネス、債権回収ビジネス
- ・ 国内の買収ファイナンス、プロジェクトファイナンス
- ・ 地域金融機関のお客さまのための銀行（地域金融機関との協業）
- ・ ファイナンシャルマーケット



注力するビジネスの概要につきましては、後述 2（2）ロ. の通りです。

これらのビジネスへの注力は、弊行全体の業務のバランスや強み、多様性を生み出しております。これらのビジネスを、業界最高水準の資本力を背景に、徹底したコスト管理及び厳格なリスク管理のもと、「基本に忠実」に運営・推進していくことにより、持続可能な良質の利益を獲得していくことができると弊行は考えております。

なお、海外業務に関しましては、国内事業金融を中心とするビジネスモデルを補強する観点、例えばお取引先企業の海外進出サポート、海外投資家による対日ビジネス戦略への協力、さらには弊行コアビジネスの高度化・拡充等の観点から、適切なリスク管理に基づき段階的かつ慎重に取り組む方針といたします。

【組織改編～将来に向けた変革～】

平成 22 年 8 月、弊行は、前述の注力ビジネスへ経営資源を投入し、新たなビジネスチャンスを獲得することを目的として、組織改編を実施いたしました。

主な内容は以下の通りです。

- ・ミドルマーケット業務部署の新設とマス・アフルエント層（富裕層のお客さま）向けリテール業務強化
- ・大企業向けソリューション提供機能の強化
- ・地域金融機関向けサービス提供機能の強化
- ・不動産関連ファイナンス業務の案件プロセス共有化・ソリューション提供機能の強化

本組織改編は、経費削減策や資金調達コスト低減策といった諸施策と相まって、弊行の業績に貢献すると共に、お客さまにご提供する国内並びに海外の商品・サービスの向上にもつながるものと考えております。今後もビジネスの成長に有効と考えられる施策を継続的に実施してまいります。

【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「経営課題解決の戦略パートナー」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、今後も金融法人のお客さまの期待にお応えできる銀行を目指し、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戦略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通りです。

- 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

- 平成 22 年 3 月 筑波銀行（旧関東つくば銀行、旧茨城銀行）
戦略的業務提携に基づく預金代理業務の開始並びに資本提携
- 平成 22 年 5 月 福島県内 10 金融機関
中小企業再生官民ファンド「うつくしま未来ファンド」組成

平成 22 年度以降における提携の進捗状況は、以下の通りです。

筑波銀行

平成 21 年 8 月、旧関東つくば銀行、旧茨城銀行との間で、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。

平成 22 年 5 月には、上記提携の中核をなす業務として、弊行の仕組預金の媒介を筑波銀行にて行う「預金代理業務」を開始いたしました。地方銀行と全国銀行の組み合わせにおいて、仕組預金を銀行代理店にて扱うことは、国内初の試みとなります。

また、弊行は同行との更なる関係強化を目指し、同行が平成 22 年 3 月 31 日に発行した優先株式への転換権が付された無担保転換社債型新株予約権付永久社債（劣後特約付）50 億円を全額引受けております。

福島県内 10 金融機関

平成 22 年 5 月、独立行政法人中小企業基盤整備機構、福島県信用保証協会並びに福島県内の 10 の金融機関（東邦銀行、福島銀行、大東銀行、福島信用金庫、白河信用金庫、須賀川信用金庫、ひまわり信用金庫、福島県商工信用組合、いわき信用組合、相双信用組合）と、地元中小企業の再生支援を目的とする官民共同でのファンドの組成について合意し、「うつくしま未来ファンド」を設立いたしました。東北地域で初の中小企業の再生を目的とした官民ファンドの組成となります。

ロ. ビジネスグループ別の純収益動向

弊行は、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）。
各ビジネスグループの戦略は以下に記載の通りです。

<法人・個人営業グループ>

法人・個人営業グループの主要業務は、個人顧客を対象に資金調達や金融商品販売を

行うリテール業務と、中堅中小企業に対する資金の貸付その他信用供与を行うミドルマーケット業務の二つです。

[リテール業務]

富裕層のお客さまにフォーカスしたリテールバンキング

弊行では、主に富裕層のお客さまから運用資金をお預かりし、様々な金融商品を紹介して、お客さまの資産運用のお手伝いをしております。比較的まとまった金額のご資金に関する運用相談を多く承っており、ご期待に沿える商品・サービスを提供するよう努めています。「お客さまファースト」という営業理念の下、コンサルティングを通じてリレーションシップを深め、お客さまと共に成長したいと考えております。

【ニーズに応じた商品ラインナップ】

多様な資産運用ニーズを持つ富裕層のお客さまの期待にお応えするため、幅広い金融商品を取り揃えております。多様な預金商品をはじめ、投資信託、個人年金保険、金融商品仲介による仕組債等の商品を揃えております。また、保険会社との業務提携により、生命保険や医療保険等のご相談も承っているほか、一部の店舗では不動産等の資産活用を図る個人向けローンもご提供しております。

お客さまのニーズに応じた商品の導入によって、弊行のラインナップをより充実したものにしていまいります。

サービスチャネルの充実

全国 18 の店舗とインターネット、コールセンター、約 26,000 台のゆうちょ銀行の提携 ATM 等、お客さまが便利に弊行金融サービスをご利用いただけるチャネルを整えております。

加えて、平成 22 年 5 月より、株式会社筑波銀行の一部拠点において弊行預金商品の取扱いを開始いたしました。これにより、弊社店舗のない地域での対面販売チャネルの展開が可能になりました。

今後もチャネルの充実によりお客さまの利便性向上を図ると共に、お客さまが落ち着いた雰囲気の中でお気軽にご相談いただけるよう店舗の移転、改装、新規出店等も進めてまいります。

今後のリテール業務

平成 22 年 3 月期においても弊行のリテールビジネスは順調に成長し、お客さまの数は前期比約 20%増、預金残高も同約 25%増加いたしました。また、コンサルティング

営業の結果、仕組預金や投資信託などの投資性商品の販売額も期初計画を上回る水準となっております。

リテール業務は、弊行のビジネスの中で今後さらに大きな役割を担ってまいります。同時に、オペレーションを見直し、既存業務の合理化を進め、新業務や注力分野へ経営資源を配分してまいります。新しいお客さまを増やし、且つ、長期的なお取引ができるよう、お客さまにご満足いただける商品・サービスを提供してまいります。

【ミドルマーケット業務】

ミドルマーケット（中堅中小企業向け営業）

国内事業金融への回帰というビジネスモデルを掲げる弊行にとって、国内経済を支える中堅中小企業を中心とした資金の貸付その他信用供与の円滑化は、国内金融機関としての使命であり役割であると認識しております。

弊行はそのような認識の下、金融機関ネットワークを活用し、地域金融機関との協働ビジネスを推進しております。これまでも、再生アドバイザリー契約等を通じて地域金融機関の取引先である中小企業を支援してまいりました。弊行はこの分野を従来から得意としており、引き続き、地域金融機関への助言・ノウハウ提供等を積極的に行ってまいります。

また、地域金融機関が主力行となっている中堅中小企業のうち、業況は厳しいものの地域金融機関が地域経済振興等を目的に支援している企業や、バンクフォーメーションが不安定な企業について、是非弊行にも協力して欲しいとのニーズが多く寄せられております。このような事態に対して、弊行は、金融機関ネットワークを活用し、地域金融機関と競合するのではなく、地域金融機関をサポートする銀行として、地域金融機関の相談にのり、適切なアドバイスを送ると共に、地域金融機関と共同でシンジケートローンを組成し、バンクフォーメーションの維持を図ることや、資本政策、事業再生等の助言、海外展開サポート、及び様々なファイナンス手法の提案によって、地域を支える企業を共同で支援し、地域経済に貢献する取組みを推進してまいります。

【組織・体制】

平成 22 年 8 月の組織改編で、これまで事業法人営業グループで企業規模に関係なく行っていた資金の貸付その他信用供与を、中堅中小企業向け与信の特性や顧客ニーズに十分な対応をすることを目的として、中堅中小企業について、従来のリテール営業グループと一体となった体制で行うことに変更いたしました。

また、これまで一部の地方支店にて取組みを開始していた地域金融機関からの取引先紹介による与信の拡大を、首都圏にて推進する部署を設置いたしました。

これらの取組みにより、これまで以上に中堅中小企業向け与信の拡大並びに顧客基盤

の拡充を図ってまいります。

＜スペシャルティファイナンスグループ＞

不動産ファイナンス業務等のファイナンス業務は、あおぞら銀行への転換当初からの主力業務であり、弊行にとって、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。

リーマンショックに伴う世界的な景気後退とそれ以降の不透明で厳しい経営環境は、弊行にとってはビジネスチャンスでもあると考えております。特に弊行が得意とするスペシャルティの高いファイナンス市場では、リーマンショック後、海外のプレーヤーが日本市場から撤退したため、過度な競争が緩和され、適切な条件で取引できる市場となっております。日本の不動産ファイナンス市場では、今後数年間でリファイナンスのニーズが高まると予想されていますが、弊行の資本力とスキル、さらには意欲をもってすれば、優位にそのチャンスを活かせると考えております。今後は、弊行のこの分野における強みをさらに伸ばすべく、経営資源を優先的に配分する分野の1つとして積極的に推進してまいります。

なお、平成22年8月、案件の評価基準や引受手法、モニタリング手法、ノウハウ等の共有化を図ると共に、ソリューション提供機能や案件発掘力を高めることを目的として、本店内の不動産に関する全ての取引を当グループに集中しております。

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を中心に、エクイティ投資やJ-REIT投資等にも取り組んでおります。不動産ノンリコースローンとは、借入人の財務内容ではなく対象物件の収益力と市場価格を評価し、対象物件から生じるキャッシュフローと物件売却代金を償還原資とする融資です。

弊行の不動産ファイナンスの対象物件は、タイプとしてはオフィスや共同住宅が中心であり、また地域としては首都圏が大半となっております。加えて、不動産関連貸出として、不動産業を営む企業向けやJ-REIT向けの貸出も行っております。

近時の不動産市場は、オフィスの空室率上昇や賃料水準の低下等、実物不動産からの賃貸収入は横ばいまたは減少傾向が続いているものの、不動産市場への資金の流入は増加傾向にあります。不動産ファイナンス市場においても、ファイナンス環境の緩和を背景に、リファイナンスの動きが活発化してきています。弊行は不動産ファイナンス市場のこのような変化を踏まえ、今まで以上に様々なルートからの案件の確実な捕捉を目指

し、激化しつつある競争に備えてまいります。

案件取組みにおいては、今後も対象物件に関する厳格な審査と評価に基づく条件を設定した商品に積極的に取り組んでまいります。取組み対象は、引き続きデットを中心とし、エクイティについては、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、選別的に検討してまいります。

再生金融ビジネス、債権回収ビジネス

再生金融ビジネスや債権回収子会社を通じた不良債権投資ビジネスは、弊行が従来得意とし、長年注力している分野です。企業や事業の再生関連の融資としては、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。

国内における不良債権投資の分野では、子会社あおぞら債権回収株式会社を通じた投資のほか、地域金融機関と共同で、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の最近の実績としましては、福島県内の金融機関との地元中小企業の再生支援を目的とする官民共同ファンドの組成等があり、着実に成果を積上げております。

不良債権投資市場の最近の動向としては、新規外資系ファンドの参入や外資系証券会社の投資再開により投資資金が相応に積み上がっている一方、総じて入札自体が少なくなっており、競争の激化に伴う価格の上昇が見られます。弊行では、こうした状況に留意の上、リスクリターンを勘案したプライシングを行い、良質なポートフォリオの構築に努めてまいります。

一方、企業再生関連の貸出は、不良債権投資ビジネスで培った担保資産のバリュエーション・ノウハウ等を背景に、市場競争に晒されることなく比較優位な条件等の設定が可能な側面があり、弊行としては、引き続き弊行の案件取組み経験や専門性を活かせる重点分野として推進してまいります。

<事業法人営業グループ>

事業法人営業グループは、首都圏・関西圏の大企業、公共セクターを担当すると共に、LB0 ファイナンス、M&A、クロスボーダーファイナンス、シンジケートローンのオリジネーション、証券化商品組成等の機能をグループ内に有しています。

当グループでは、これまで培ってきた顧客とのリレーションに、弊行の優位性のある各種ノウハウを融合し、潜在的なニーズの発掘と大企業のお客さまのニーズに合った提案力強化・活性化、機動性強化を追求し、収益機会の増加を目指してまいります。

国内企業の資金需要ニーズに関しては、低迷傾向が続くと思われ、資金需要のある企

業に対する金融機関の競争は一層激化するものと思われます。このような状況下において、弊行はその存在感を際立たせ、激しい競争に打ち勝つため、通常の貸出に加えて、お客さまのニーズを的確に捉えた、以下のような各種金融ソリューションの積極的な提供により、「付加価値の高い案件の獲得」及び「収益性の高い顧客基盤の拡充」を図ってまいります。

国内の買収ファイナンス、プロジェクトファイナンス

弊行は、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LB0ファイナンス等の貸出分野を得意としております。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組みを続け、実績を積んでまいりました。当該分野に関しては、引続き注力してまいります。

また、国内企業の東南アジアを中心とした海外進出に伴い、各種プロジェクトファイナンスが増加する傾向がみられます。プロジェクトファイナンスは、通常の貸出に比べ収益機会も多いことから、弊行ではプロジェクト母体企業とのリレーションと行内のノウハウを活用して、プロジェクトファイナンスへの取組みを推進し、高収益案件の獲得に努めてまいります。

流動化関連ビジネス

お客さまの資産や経済活動の中で発生する各種債権（手形債権、売掛債権等）の流動化は、財務体質の改善や資金調達手段の多様化につながることから、相応のニーズがあると考えております。

弊行では、従前より推進している提案型営業を更に活性化させることにより、お客さまの流動化ニーズや取組み機会を的確に捉え、迅速な案件組成を推進してまいります。

各種デリバティブ

お客さまの為替リスクや金利リスクに関するヘッジニーズに対して迅速にデリバティブ商品を提供することにより、収益機会の増加に努めます。弊行は小規模ゆえ部門間の垣根が低いことから、商品開発部門（ファイナンシャル・マーケット・グループ）にお客さまのニーズを伝え、オーダーメイド型の商品を提供することが可能な体制を構築しております。

公共セクターへの取組み

公共セクターを取り巻く環境が変化しつつある中、弊行は、適切な環境認識の下、お

お客様のニーズに的確に対応してまいります。

また、シンジケートローン等複数の地域金融機関が参加する資金提供のスキームや高度な金融ノウハウ・専門性等の活用を通じて、公共セクターへの取組みを強化し、地域経済・社会への貢献に努めてまいります。

シンジケートローンの組成及びエージェント

シンジケートローンはまとまったボリュームの資金を効率的に調達できることから、引続き多くのお客さまの利用が見込まれます。弊行は、充実した金融機関ネットワークを活用して、お客さまのニーズにあった調達体制の構築が可能な点で優位性があります。また組成後の丁寧なエージェント業務にも努めております。

M&Aサポート

経済環境の激しい変化に伴い、事業の「選択と集中」の動きはより活性化するものと思われ、弊行では、このような動きは大きなビジネスチャンスであると認識しています。日頃の営業活動の中から、お客さまの事業再編のニーズを捉え、M&Aの専門部隊との円滑な協働により、お客さまの事業再編をサポートしてまいります。

<金融法人営業グループ>

地域金融機関のお客さまのための銀行（地域金融機関との協業）

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。

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さらに高度化・多様化しています。弊行は、地域金融機関を中心とした金融法人のお客さまの期待にお応えできる銀行を目指し、「Full spec regional bank service provider」として、資金運用多様化・収益力強化、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、“経営課題解決の戦略パートナー”としてWin-Winの関係を維持発展させてまいります。

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てまいります。

- ・ 金融債・デリバティブ商品
- ・ ローン関連商品（シンジケートローン等）
- ・ 証券化商品
- ・ 投資信託
- ・ 金融商品仲介業務

②経営課題へのソリューションの提供

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ってまいります。

- ・ 事業再生支援
- ・ 資産の健全化
- ・ 財務分析
- ・ 国際業務サポート・協業

③地域金融機関等の取引先への共同提案等

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、地域金融機関等の取引先への共同提案等を行い、地域金融機関の取引先支援と、チャンネルの拡大・収益獲得を図ってまいります。

- ・ デリバティブ商品の共同提案
- ・ 各種ファイナンスの共同提案（ABL、DIPファイナンス等）
- ・ 預金代理業務、デリバティブ内蔵型定期預金の開発支援

④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。

<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

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、販売体制及び取扱商品の拡充などを積極的に推進してまいります。

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。

【ALM 業務】

ALM 業務では、弊行全体の資産・負債の金利リスク・流動性リスク・有価証券の価格変動リスク等を詳細に分析し、リスクとリターンのバランスを考慮した運営を行っております。また、流動性が高い有価証券への分散投資を通じて、安定したポートフォリオ構築に努めると共に、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おります。

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のスタッフが分析し、商品チーム・マーケットメイキングチームとの連携により、最適なソリューションを提供しております。

事業法人のお客さまには、主に通貨、金利、商品価格等の変動リスクに対して、様々な金融技術を駆使したデリバティブ商品を提供しております。

金融法人のお客さまには、一般的なデリバティブ商品のほか、カスタムメイドのデリバティブ内蔵型商品を提供しております。これらに加え、金融機関のお客さまがデリバティブ内蔵型商品をお取引先事業法人や個人のお客さまへ提供される際の支援も行っております。また、仕組預金代理業務の取扱いも開始いたしました。

個人のお客さまにはデリバティブ内蔵型預金を提供しております。

デリバティブ商品の提供、提案にあたっては、お客さまへきめ細かなデリバティブ商品説明を行い、お客さまのニーズを正確に把握した上で適切に行っております。

今後については、お客さまのニーズにあわせた新商品の開発の他、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、地域金融機関のお取引先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、収益の多様化を図ってまいります。

ハ. 経営インフラに係る施策

<システム戦略>

抑制的ながら許容される予算の範囲で、引き続きシステムの安定稼働及び今後のビジネス戦略の対応を中心とした施策を実施いたします。

主な施策は以下の通りです。

- ・ サーバー更改等、ライフサイクルに応じたシステム更改

- ・ リテール事業強化等のビジネス要望に応えるソリューションの提供
- ・ 行内 PC の統一、グループウェアのアップグレード等、行内デスクトップ環境の改善

また、中長期的に取り組むべき課題としては、IFRS（国際財務報告基準）の対応、次期コアバンキングシステムの構築等があります。

<人事施策>

（a）厳正な評価に基づく処遇

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おります。

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、決定しております。

（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、必要最低限の人員による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、さら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、お客さま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、弊行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。

二. リストラの推移及び計画

①人件費

(a) 人員数

平成 22 年 3 月期は、希望退職実施により 100 名が退職した一方で、システム子会社からの転籍者 154 名の受入れ等により、期末人員数は 1,551 名と前期比 30 名の増加となりました。

平成 23 年 3 月期は、新卒採用等により期末人員数は 1,580 名と前期末比 29 名の増加を見込んでおりますが、平成 21 年 10 月公表計画（1,610 名）との対比では 30 名の抑制となっております。平成 24 年 3 月期は前期末比 10 名の増加を見込んでおります。

平成 25 年 3 月期以降は、収益計画達成に向けた業容拡大のため、年間 30 名の増加を見込み、計画最終年度（平成 26 年 3 月期）は 1,650 名と、平成 21 年 10 月公表計画の平成 23 年 3 月期（1,610 名）比で 40 名増を見込んでおります。

（単位：人）

平成 5 年 4 月末実績 (ピーク時)	平成 20 年 3 月末実績	平成 21 年 3 月末実績	平成 22 年 3 月末実績	平成 23 年 3 月末計画	平成 24 年 3 月末計画	平成 25 年 3 月末計画	平成 26 年 3 月末計画
3,086	1,517	1,521	1,551	1,580	1,590	1,620	1,650

(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%カット、平成 21 年 3 月期の年間賞与支給見送り、管理職層行員については、平成 21 年 6 月賞与支給を見送ったほか、組合員層行員も職責に応じた削減を実施いたしました。

平成 22 年 3 月期は、執行役員の俸給カットの継続や、行員の賞与水準の抑制により、人件費は前期比 2 億円増に留まり、平成 21 年 10 月公表計画（183 億円）対比でも 4 億円の削減となりました。

平成 23 年 3 月期は、人員増、及びシステム子会社からの転籍者受入れの影響により、人件費は前年比 4 億円の増加を見込んでおります。平成 24 年 3 月期は人員数の増加等を勘案し、人件費は前年比 2 億円の増加を見込んでおります。

平成 25 年 3 月期以降は、人員増及び業績の改善を踏まえ、年間 5 億円の人件費増加を見込んでおります。この結果、計画最終年度の平成 26 年 3 月期は 195 億円となりますが、平成 21 年 10 月公表計画の平成 23 年度 3 月期（199 億円）との対比では 4 億円の削減となります。

(単位：億円)

平成 8 年 3 月期実績 (ピーク時)	平成 20 年 3 月期実績	平成 21 年 3 月期実績	平成 22 年 3 月期実績	平成 23 年 3 月期計画	平成 24 年 3 月期計画	平成 25 年 3 月期計画	平成 26 年 3 月期計画
301	191	177	179	183	185	190	195

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、施設の見直しを実施し、不要な施設の整理や有効活用をすすめると共に、賃料の引下交渉や建物の管理内容見直し等により節減してまいりました。

平成 21 年 3 月期は、海外駐在員事務所について、業務上の必要性と効率性の観点から見直しを実施し、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)を閉鎖いたしました。また、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、シンガポール駐在員事務所(平成 21 年 6 月)の閉鎖を実施したことに加え、賃料の価格引下げ交渉や建物管理委託先の競争入札により不動産関連経費の抑制を実現しております。

今後は、顧客利便性の向上や業容の拡大を目的とした経費増加が見込まれる一方で、さらなる不動産賃料の引下交渉や施設の見直し・有効利用の検討、さらには本支店の移転を含め抜本的なコスト改善策を継続的に検討・実施していくことにより、経費節減を行っていく方針です。

(b) システム関連経費(機械化関連費用)

システム関連経費については、コスト抑制を念頭におきながら、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、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などの支出が増加しましたが、全般としては抑制的な経費運営を行うことにより、総額では平成 21 年 3 月期を下回る水準に抑制いたしました。

今後も、個人のお客様の利便性向上や業容の拡大のために、経費の増加を見込んでおりますが、不断の努力による経費節減努力を継続いたします。その一環として平成 22 年 5 月以降、専門チームにより物件費削減策を検討・実施しております。

＜物件費合計＞

(単位：億円)

平成 7 年 3 月期実績 (ピーク時)	平成 20 年 3 月期実績	平成 21 年 3 月期実績	平成 22 年 3 月期実績	平成 23 年 3 月期計画	平成 24 年 3 月期計画	平成 25 年 3 月期計画	平成 26 年 3 月期計画
313	245	242	207	218	235	235	255

③役員報酬

今後の役員数は、現状の体制（取締役12名、監査役3名）と同水準にて計画しております。

役員報酬は、平成20年10月以降、取締役は30%の報酬カット、監査役は10%の自主返上を実施し、その結果、平成22年3月期は役員報酬総額226百万円、常勤役員平均報酬40百万円と健全化計画の範囲内となりました。

なお、弊行は、役員賞与は支給しておりません。

役員報酬総額につきましては、平成21年10月公表計画を大幅に引き下げ、平成23年3月期は270百万円、それ以降は220百万円を見込んでおります。

また、常勤役員平均報酬につきましても、平成 21 年 10 月公表計画 50 百万円を大幅に引き下げ、平成 23 年 3 月期は 40 百万円、それ以降は 30 百万円を見込んでおります。

個々の取締役の報酬は、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、引き続き適正な支給水準に留意してまいります。

ホ. 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」と「SPC(特別目的会社)等」の2つに分けられます。

業務子会社として銀行本体の業務戦略と一体、また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、当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キングビークルである AZB CLO 1、AZB CLO 2、AZB CLO 3、AZB CLO 4 及び Ally Financial Inc. (旧 GMAC Inc.) への投資を行う Aozora GMAC Investment Limited 等が該当します。なお、海外ローンのブッキ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、今年度中に清算手続きを開始する予定です。

平成 21 年度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サービス子会社であったあおぞら情報システムを清算した他、当初目的を達成したことから、国内不動産エクスポージャー削減スキームのため設立された 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を清算いたしました。

今後につきましても、業務上の必要に応じ、子会社・関連会社の機動的な設立・再編あるいは買収等を行ってまいります。

②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。

へ. 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共に、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

弊行は、「日本の金融システムに深く根ざし、永続的にわが国経済及び社会の発展に貢献する」ことを経営理念とし、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おります。

弊行は、以下の3点を経営の基本方針としております。

- ① お客さまをはじめとする全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の保護を最優先し、日本のコミュニティ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・中小・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ル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、常にお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。

<CSR への取り組み>

弊行は、預金者の方々をはじめとする様々なお取引先やステークホルダーの皆さまのために、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おります。この目的を達成するため、いくつかの観点から企業市民の一員としての社会貢献活動等に積極的に取り組んでおります。主な取り組みを以下に紹介いたします。

「チャレンジ 25 キャンペーン」への参加・取り組み

弊行は、平成 22 年 1 月に地球温暖化対策国民運動「チャレンジ 25 キャンペーン」に参加し、環境保全に対し継続的な活動を実施しております。

CO2 削減/ライトダウンキャンペーンへの参加

毎年 6 月及び 7 月に、環境省が全国のライトアップ施設に対し呼び掛けているキャンペーンに参加し、夜間に本支店のネオン・看板の照明を消灯する日を設けております。

「スペシャルオリンピックス日本」の広報活動の支援

弊行では、知的発達障害のある人達に日常的なスポーツトレーニングと、その成果の発表の場である競技会を、年間を通じて提供し、社会参加を応援する国際的なスポーツ組織、スペシャルオリンピックスの国内本部組織である「スペシャルオリンピックス日本（SON）」（認定 NPO 法人）の広報活動を支援しております。

平成 22 年 5 月より、弊行の店舗（窓口）に SON 個人募金「エール募金」パンフレットを設置し、今後は、店舗でのロビー展を計画する等同法人の広報活動を支援しております。

宮崎県における口蹄疫被害への義援金寄贈

宮崎県で発生した口蹄疫の被害を受けられた畜産農家の方々への支援の一助となるよう、平成 22 年 6 月、同県に義援金を寄贈いたしました。

（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。

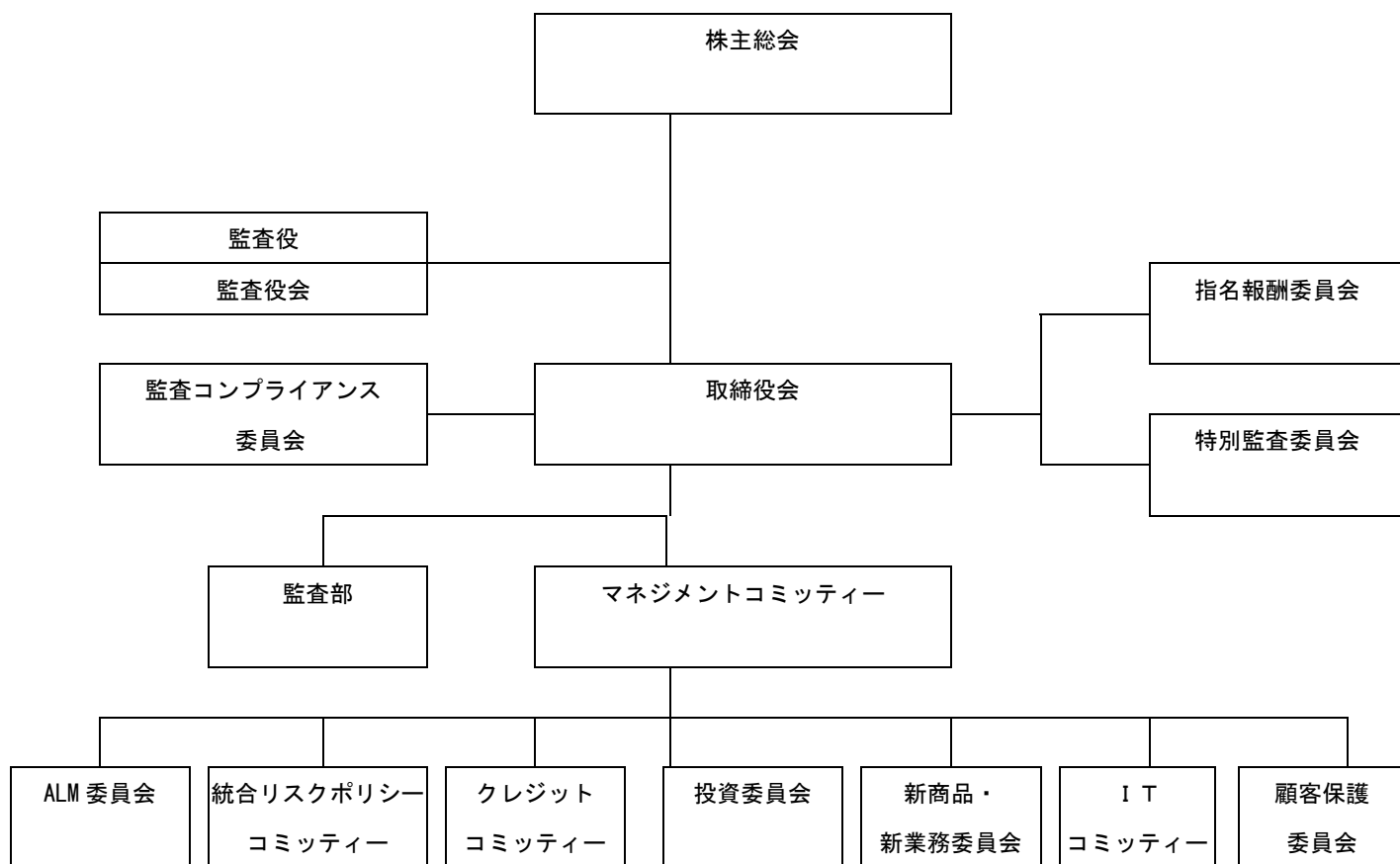
経営と業務執行の分離による効率性と透明性の追求の観点から、弊行では取締役会は社外取締役を中心に構成され、経営の基本方針や経営戦略を決定し業務執行状況の監督に専念する一方、日々の業務執行の権限を業務執行役員に委任し、日常の業務執行は業務執行役員が行う体制としております。

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、ITコミッティー、顧客保護委員会）を設置しております。

また、全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、弊行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共に、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、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・評価を行うと共に、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、弊行顧客、特に中小企業金融円滑化法に定める中小企業者等への信用供与についての管理態勢の確立、監督・指導を通じた改善を行っております。

(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、全ての新商品・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) ITコミッティー

ITコミッティーは、マネジメントコミッティーが承認した業務計画や戦略を実現するためのITプロジェクト及び業務インフラプロジェクトの承認・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、業務の適法性と共に適切性を確保するために、グローバル・ベストプラクティスのコンプライアンスを実現することを最優先とする企業文化の構築に取り組んでおります。

(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おります。

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、この基本方針の下、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おります。

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・検証しております。

(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共に、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おります。

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・検証を行うと共に、研修・啓蒙活動の実施やポリシー・プロシーチャーの制定、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おります。

また、全ての部室店に「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共に、部室店でのコンプライアンスに関する事項への対応・検証を行っております。

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、全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」を設けると共に、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、弊社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「アドバイザー及びガバナンス基本契約書」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おります。

(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おります。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おります。

また、eラーニングシステムを利用したコンプライアンス・テストを、役職員を対象に年2回実施しているほか、部店長会や各種研修の場をとらえて法令遵守にかかるトップメッセージを伝えてまいります。

(d) インサイダー取引防止

平成21年6月に発覚した元行員によるインサイダー取引疑惑につきましては、平成22年4月に当該元行員の逮捕、5月には刑事告発・起訴という事態に至っておりますが、弊社ではかかる事態を真摯に受け止め、既にこれまでに外部弁護士で構成する第三者委

員会による調査・提言等を踏まえて、インサイダー取引防止にかかる総点検と再発防止に向けた抜本的な態勢見直しを実施しております。

具体的には、重要情報の一元管理体制への移行や役職員個人の株取引の事前承認制の導入に加え、全行的な研修と誓約書の徴求を行っております。尚、第三者委員会の調査報告書につきましては、平成 22 年 7 月に公表しております。8 月に、重要情報集中部室（信用リスク管理部門、法務コンプライアンス部）における個人の株取引を全面禁止しております。また、上場会社の役員情報を東京証券取引所へ登録するシステムである J-IRISS へ参加しております。

インサイダー取引防止策については、法令遵守態勢や情報管理態勢の一段の取組み強化を図ると共に、全行的な職業倫理を高め、再発防止を徹底してまいります。

（e）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共に、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おります。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共に、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ております。

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共に、反社会的勢力に関する情報を一元的に管理しております。

平成 22 年 8 月には暴力団排除条項の預金約款への反映を実施、引き続きデューディリジェンスの徹底、反社データベースの整備・営業部店への還元を進めてまいります。

（f）マネー・ローンダリング、テロ資金供与、口座不正利用の防止

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チャーを制定しております。

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・回数の送金・現金取引）を抽出して、犯罪への関与等を検証しております。

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、全ての個人及び法人顧客営業担当者に対して

研修を実施しております。

(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おります。

ハ. 顧客保護等管理態勢

弊行は、取扱う金融商品・サービスについて、お客さまの意思を尊重し、お預かりする資産・情報について様々なお客さまの利益を保護し、利便性の向上を図るための態勢の構築に取り組んでおります。

取締役会は顧客保護等管理担当取締役を任命、顧客保護委員会を設置し、以下の項目について顧客保護等管理態勢を整備しております。

(a) 顧客説明管理

弊行が提供する金融商品・サービスについてはお客さまがお取引に際して判断に必要な情報を適切かつ十分に説明・提供するように管理しております。法務コンプライアンス部にて定期的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、販売勧誘の適切性の事後検証を月次で実施しております。

また、金融円滑化に対応して中小企業者等への適切な説明・対応の適切性を確保、平成 22 年 4 月の監督指針改正に伴うデリバティブ商品販売時の顧客説明態勢の強化を行ってまいります。

(b) 顧客サポート等管理

お客さまからの相談・苦情等については、適切かつ十分な対応を行い、お客さまのお取引等をサポートするように管理しております。

お客さまの相談・苦情等の内容の分析を十分に行い、商品販売等取扱いの不備等に対しては適切な再発防止策を講じ、また商品やサービスの提供等へ積極的に活かすこととしております。

なお、平成 22 年 10 月に全銀協が指定 ADR 機関となることに伴い、金融商品販売時の資料への ADR 機関明記、マニュアル整備・研修を実施いたしました。

(c) 顧客情報管理

お客さまに関する情報については、法令等に従って適正に取得し安全に管理し、正確性・機密性の保持について継続的に改善に努めるよう管理しております。

(d) 外部委託管理

業務の一部を外部に委託する場合は、お客さまの情報の安全な管理を含め、継続的なより良いサービスの提供のために外部委託先を基準に従って適切に選定・管理しております。

更に、外部委託先の管理レベルの明確化、及びリスクベースでの管理態勢を構築してまいります。

(e) 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。

今後とも研修・啓蒙活動を通じ、利益相反のおそれのある取引の評価・分析を強化してまいります。

二. 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おります。

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おります。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。

ホ. グループ全体における内部管理体制の強化

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、「子会社の監督及びガバナンス」プロシーチャーを制定し、さらに各社と「アドバイザリー及びガバナンス基本契約書」を締結し、これらに基づき、子会社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共に、グループ内のリスクへの伝播・集中等を回避してお

ります。

各社の管理全般については、当該業務を所管する弊行の業務本部を担当部署として、当該グループ会社の経営管理を統括いたします。各社は、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、前記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・管理しております。その結果については担当部署に伝達し、情報を共有化しております。

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。
- ・ 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共に、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。

へ. 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 対応の進捗状況はマネジメントコミッティー及び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 21 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 22 年 6 月に公表いたしました。

平成 22 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おります。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共に、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・中間期共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が、今後も、収益力の一層の強化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考えております。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

<普通株式配当>

平成22年3月期については、経営健全化計画の通り、普通株式1株あたり年0.7円の配当を実施いたしました。今後は、収益力の一層の強化に努めると共に、経営健全化計画の達成状況を踏まえつつ、中期的には、邦銀主要行レベルの配当性向を目指してまいりたいと考えております。

<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23年3月期以降は、役員報酬総額につきましては、平成21年10月公表計画を大幅に引き下げ、平成23年3月期は270百万円、それ以降は220百万円を見込んでおります。常勤役員平均報酬につきましても、平成21年10月公表計画50百万円を大幅に引き下げ、平成23年3月期は40百万円、それ以降は30百万円を見込んでおります。

なお、弊行には年間報酬額が1億円を超える役員はございません。

また、取締役及び監査役の賞与につきましては、本計画には見込んでおりません。

＜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、以下の通りといたします。

○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 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、国内事業金融への回帰というビジネスモデルの下、お客さまが抱える様々なニーズに対して迅速かつ柔軟に対応するオーダーメイド型の金融商品の提供等、他行にはない、弊行にしかできないサービスの提供に注力しております。

とくに、国内経済を支える中小企業を中心とした資金の貸付けその他信用供与の円滑化は、国内金融機関としての使命であり役割であると認識しており、弊行自身による「事業金融サービスの提供」と地域金融機関との「協働」を両輪として、引続き中小企業の顧客基盤を拡充し中小企業向け貸出を積極的に推進してまいります。

②具体的な方策

弊行は、お客さまが抱える様々なニーズに応えるために、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、オーダーメイド型の商品を幅広く取り揃えております。また、弊行は、小規模ゆえに部門間の垣根が低く、他部門との協働が行いやすい環境にあるため、投資銀行業務やデリバティブ業務のノウハウを活用した付加価値の高い事業金融サービスの提供を行ってまいります。

なお、平成21年12月4日に「中小企業金融円滑化法」が施行されたことを踏まえ、弊行は平成22年2月1日までに金融円滑化管理態勢の整備をいたしました。

③組織・体制の見直し

平成22年8月の組織改革で、これまで事業法人営業グループで企業規模に関係なく行っていた資金の貸付けその他信用供与を、中堅中小企業向け与信の特性や顧客ニーズに十分な対応をすることを目的として、中堅中小企業について、従来のリテール営業グループと一体となった体制で行うことに変更いたしました。

また、これまで一部の地方支店にて取組みを開始していた地域金融機関からの取引先紹介による与信の拡大を、首都圏にて推進する部署を設置いたしました。

さらに、審査部門には、中堅中小企業の特性を踏まえた審査体制を構築することを目的として、審査第三部を設置いたしました。

これらの取組みにより、これまで以上に中堅中小企業向け与信の拡大並びに顧客基盤の拡充を図ってまいります。

④地域経済の発展を支援する商品の提供

弊行は、金融機関ネットワークを活用した地域金融機関との協働ビジネスを推進しており、これまでも再生アドバイザリー契約等を通じて地域金融機関の取引先である中小企業を支援してまいりました。弊行はこの分野を従来から得意としており、引き続き、地域金融機関への助言・ノウハウ提供等を積極的に行ってまいります。

また、地域金融機関が主力行となっている中堅中小企業のうち、地域金融機関が地域経済振興等を目的に支援している企業や、地域金融機関以外の金融機関から返済圧力を受けている企業等に対して、弊行は、通常の貸出を行うことでの協力に加え、地域金融機関と共同でシンジケートローンを組成し、バンクフォーメーションの維持を図ることや、資本政策、事業再生等の助言等様々なファイナンス手法の提案を行ってまいります。

⑤融資に対する取組み姿勢

お客さまのニーズに合わせてカスタマイズされた金融商品の提供に加えて、金融円滑化の観点から、経営改善支援も含めた課題解決型営業を通じた金融サービスの提供、個人保証に過度に依存せずにお客さまの事業モデル・キャッシュフロー創出能力等を的確に評価したスキームの提案、地域金融機関とのリレーションを活用した中小企業への共同支援等、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、適正なリスク・リターンを確保した案件に取り組んでいく方針です。

また、中小企業のお客さまの成長・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 月期の大幅な赤字決算の結果、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が、平成 22 年 3 月期及び平成 23 年 3 月期第 2 四半期決算においては、黒字基調を回復しております。

今後は、収益力の一層の強化に努め、経営目標を着実に達成することにより、剰余金の積上げ及び企業価値の向上を目指してまいります。

(2) 剰余金の推移

(億円)

	22 年 3 月期 実 績	23 年 3 月期 計 画	24 年 3 月期 計 画	25 年 3 月期 計 画	26 年 3 月期 計 画
剰余金	874	1,035	1,184	1,414	1,693

	27 年 3 月期 計 画	28 年 3 月期 計 画	29 年 3 月期 計 画
剰余金	1,999	2,188	2,437

(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おります。

取締役会はマネジメントコミッティーが策定した業務運営計画の承認権限を有し、自己資本等の弊行の経営体力と、収益計画を勘案して、弊行グループが許容できるリスクを決定します。また、マネジメントコミッティー及び ALM 委員会、統合リスクポリシーコミッティー、クレジットコミッティー、投資委員会、新商品・新業務委員会、等の各種のリスクに関する委員会の重要決定事項に承認を与えると共に、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、業務遂行を行っております。

リスク管理部門では統合的リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク及びリスクポリシー全般の管理を統括するチーフリスクオフィサー(CRO)と信用リスク管理全般を統括するチーフクレジットリスクオフィサー(CCRO)を置き、市場リスク管理部が市場リスクを、信用リスク管理部が信用リスクを、統合リスク管理部が統合的リスク及びオペレーショナルリスクを、それぞれの特性を考慮して管理しております。

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おります。また、これらのリスク管理の高度化計画を策定し、リスク管理態勢の高度化に取り組んでおります。

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おります。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共に、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おります。

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ております。

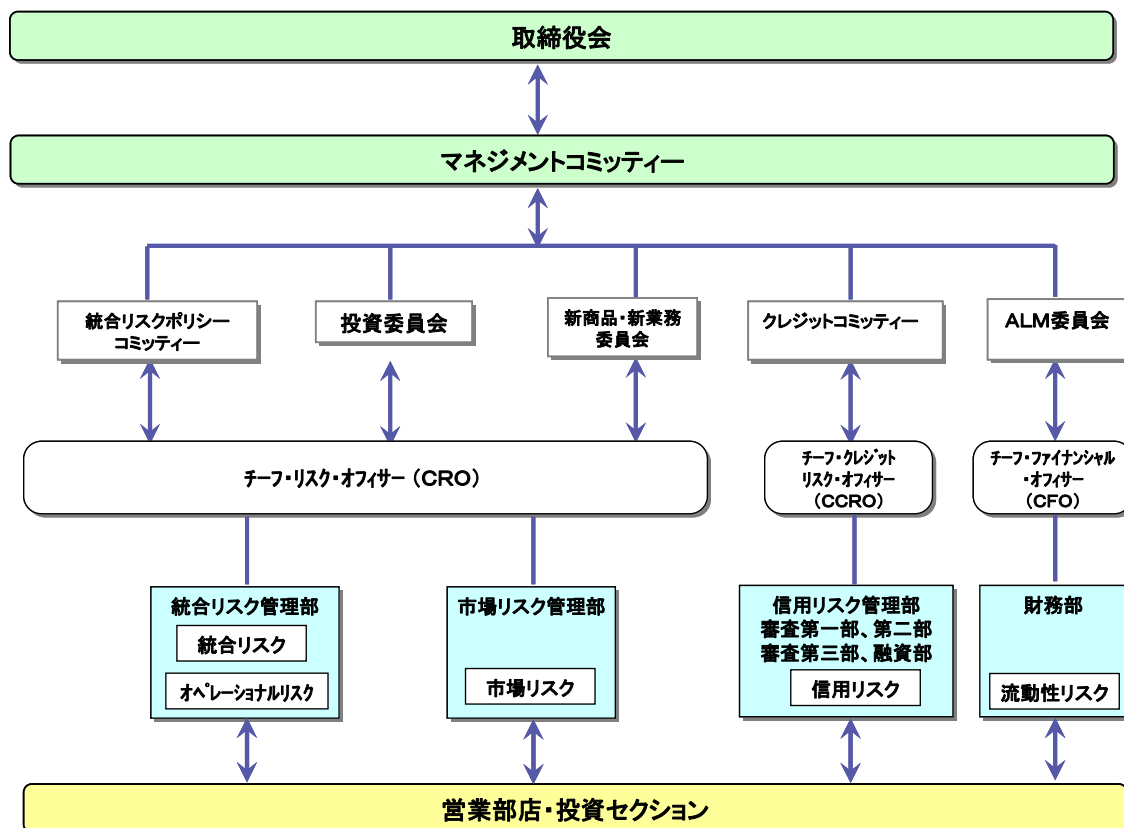
また、資本充実度検証の一環として原則半期ごとに有価証券、オルタナティブ投資等のポートフォリオを含む統合ストレステストを実施し、ストレス時の想定損失額を勘案した自己資本とリスクの比較・分析を実施しております。

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しております。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っております。

また、複合リスク型の商品に係る価格変動リスクへの対応、社債等の管理ポリシーの整備等を行っております。

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、審査第三部
- (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） 格付毎に定めたりスク水準の定義・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ております。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おります。

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ております。

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、その結果を毎月チーフクレジットリスクオフィサー（CCRO）、チーフリスクオフィサー（CRO）に報告すると共に、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おります。

（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。

加えて、「マスターポリシー（信用リスク）」にハードクレジットリミットを追加する改定を実施すると共に、運営マニュアルを制定し、特に重要なエクスポージャーの管理についての取締役会の関与を強化しております。

（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べ高いこと、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に報告し、審議しております。

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、カントリーリスク格付を付し、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毎にマネジメントコミッティー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共に、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、審査第一部は国内の大企業向け案件を中心に、審査第二部は海外案件を中心に、審査第三部は国内の個人・中堅中小企業向け案件を中心に、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。

エクイティを中心とする投資案件の審査については、CR0 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おります。個別の案件について、CR0 もしくは委員長が適当であると判断した場合には、CR0 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ることとしております。

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、スペシャルティファイナンスグループ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おります。

<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おります。

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 (CR0) やフロントオフィスの担当役員に直接報告を行うと共に、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おります。

「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 プロシージャー」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おります。

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、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、継続的に報告しております。

また、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おります。

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」の各プロシージャーを制定しています。各プロシージャー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おります。

平成 22 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、抑制的な投資計画を策定しております。

なお、各プロシージャー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、CRO またはチーフクレジットリスクオフィサー (CCRO) 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。

価格変動リスクへの対応

ALM の枠組みで取り扱う債券については、必要に応じて信用要因の価格変動リスクを上乗せして市場 VaR を計測しております。一方、営業部店で保有する債券については、信用リスク量に加えて、資本に影響を与える評価損額を価格変動リスク見合いのリスク額として計上することとしており、また、時価によるディスカッションポイントを個別に設定し、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おります。

＜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に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、レピュテーションリスク（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ンリスクについては、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、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・レンジス・ルール及び利益相反管理について

上記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・レンジス・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・レンジス・ルール

事業親会社等グループに対しアームズ・レンジス・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クレジットコミッティーに帰属しております。クレジットコミッティーは、決裁権限の一部をチーフクレジットリスクオフィサー (CCRO) に委譲すると共に、CCRO に対し決裁権限の再委譲権限を付与しております。

投資案件についての決裁権限は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おります。

ALM 取引についての決裁権限は、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自らの権限内において、業務を担当する部長に委譲を行っております。

トレーディング取引についての決裁権限は、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自らの権限内において部長・グループ長等に委譲を行い、また、グループ長は一部の取引担当者に再委譲を行っております。

(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自主的・積極的な償却・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認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まいります。

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。引当金の精緻化のため、平成 18 年 3 月期から、行内企業格付に基づき正常先債権を 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。また、一部の債権の元本の回収及び利息の受取に係るキャッシュフローを合理的に見積もることが出来る債権については、ディスカウントキャッシュフロー法により引当てしております。

- ・ 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

大口の要管理先の発生等により、平成 22 年 3 月通期の不良債権比率は 5.52%と前期末から上昇いたしました。

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 22 年 3 月末現在のその他有価証券（その他の金銭の信託含む）の評価損益は全体で 47 億円の評価益となっており、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。（図表 18 参照）。

（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、お客さまへのセールス等、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

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、純資産は末残＞ (億円)					
総資産	56,025	49,650	49,060	49,040	49,660
貸出金	30,651	29,870	31,050	33,050	34,920
有価証券	15,962	13,370	13,100	11,560	10,450
特定取引資産	3,526	3,000	3,000	3,000	3,000
繰延税金資産＜末残＞	401	380	380	380	380
総負債	50,275	44,190	43,450	43,230	43,570
預金・NCD	30,271	31,370	31,830	34,050	34,730
債券	9,614	3,510	2,470	1,780	1,320
特定取引負債	2,145	2,050	2,050	2,050	2,050
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	5,389	5,615	5,774	6,018	6,312
資本金	4,198	4,198	4,198	4,198	4,198
資本準備金	333	333	333	333	333
その他資本剰余金	0	—	—	—	—
利益準備金	79	85	96	109	124
剰余金（注）	874	1,035	1,184	1,414	1,693
自己株式	-157	-157	-157	-157	-157
その他有価証券評価差額金	29	88	88	88	88
繰延ヘッジ損益	33	32	32	32	32
土地再評価差額金	—	—	—	—	—
新株予約権	—	—	—	—	—
(収益) (億円)					
業務粗利益	741	735	800	905	990
資金利益	447	429	515	593	651
資金運用収益	870	763	830	954	1,067
資金調達費用	424	334	315	361	415
非資金利益	294	305	285	312	339
役務取引等利益	130	120	135	159	183
特定取引利益	161	75	88	97	97
その他業務利益	3	111	62	56	59
国債等債券関係損(▲)益	13	100	35	15	15
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	335	315	360	460	520
業務純益	358	315	360	460	520
一般貸倒引当金繰入額	-23	—	—	—	—
経費	406	420	440	445	470
人件費	179	183	185	190	195
物件費	208	218	235	235	255
不良債権処理損失額	262	120	125	125	125
株式等関係損(▲)益	-1	0	0	0	0
株式等償却	0	0	0	0	0
その他臨時損益	-45	-10	-25	-25	-25
経常利益	50	185	210	310	370
特別利益	13	0	0	0	0
特別損失	1	10	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	1	0	0	0	0
法人税等調整額	-15	-25	0	0	0
税引後当期純利益	76	200	210	310	370
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	717	879	1,027	1,258	1,537
配当金総額(中間配当を含む)	32	52	66	76	94
普通株配当金	10	30	45	74	92
優先株配当金(第四回優先株式)	2	2	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	2.00	3.00	4.00	5.00
配当率(第四回優先株式＜公的資金分＞)	1.00%	1.00%	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	42.0%	25.8%	31.6%	24.5%	25.5%

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	22/3月期 実績	22/3月期 計画	23/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
(経営指標)			(%)	(%)	(%)
資金運用利回(A)	1.76%	1.70%	1.84%	2.08%	2.33%
貸出金利回(B)	1.93%	2.01%	2.17%	2.38%	2.60%
有価証券利回	1.31%	0.86%	1.02%	1.29%	1.52%
資金調達原価(C)	1.81%	1.79%	1.88%	2.00%	2.23%
預金債券等原価	1.97%	2.00%	2.02%	1.94%	2.07%
預金利回(含むNCD・債券)(D)	0.95%	0.79%	0.74%	0.71%	0.78%
債券利回り	1.20%	1.20%	1.11%	0.98%	0.88%
預金利回り	0.87%	0.75%	0.71%	0.69%	0.77%
経費率(E)	1.01%	1.19%	1.27%	1.23%	1.29%
人件費率	0.44%	0.52%	0.53%	0.53%	0.54%
物件費率	0.51%	0.62%	0.68%	0.65%	0.70%
総資金利鞘(A)-(C)	-0.04%	-0.09%	-0.04%	0.08%	0.10%
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	-0.03%	0.02%	0.16%	0.44%	0.53%
預貸金利回り差	0.98%	1.22%	1.43%	1.67%	1.82%
非金利収入比率	39.64%	41.55%	35.58%	34.47%	34.24%
OHR(経費/業務粗利益)	54.77%	57.16%	54.98%	49.15%	47.46%
ROE (注1)	6.26%	5.69%	6.33%	7.81%	8.44%
ROA (注2)	0.60%	0.64%	0.74%	0.94%	1.05%

(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)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
(規模)＜未残＞ (億円)			
総資産	60,773	51,573	49,000
貸出金	34,849	30,702	30,200
有価証券	11,266	12,763	13,300
特定取引資産	3,738	3,017	3,000
繰延税金資産	411	407	385
総負債	55,477	46,186	43,381
預金・NCD	29,098	30,876	30,900
債券	14,897	5,621	2,500
特定取引負債	2,467	2,049	2,100
繰延税金負債	-	0	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
純資産	5,296	5,387	5,619
資本金	4,198	4,198	4,198
資本剰余金	333	333	333
利益剰余金	967	1,028	1,206
自己株式	▲ 157	▲ 157	▲ 157
其他有価証券評価差額金	▲ 8	29	92
繰延ヘッジ損益	36	33	34
土地再評価差額金	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 81	▲ 84	▲ 94
新株予約権	-	-	-
少数株主持分	6	7	7
(収益) (億円)			
経常収益	1,826	1,461	1,250
資金運用収益	1,245	892	783
役務取引等収益	116	147	145
特定取引収益	308	171	75
其他業務収益	128	230	228
其他経常収益	28	20	20
経常費用	4,146	1,396	1,051
資金調達費用	667	425	334
役務取引等費用	15	10	15
特定取引費用	0	0	0
其他業務費用	1,165	222	112
営業経費	480	448	430
其他経常費用	1,820	291	160
貸出金償却	459	114	130
貸倒引当金繰入額	816	132	
一般貸倒引当金等純繰入額	464	▲ 22	
個別貸倒引当金純繰入額	352	155	
経常利益	▲ 2,321	65	200
特別利益	1	11	0
特別損失	35	1	10
税金等調整前当期純利益	▲ 2,354	75	190
法人税、住民税及び事業税	9	3	▲ 20
法人税等調整額	63	▲ 11	
少数株主利益	▲ 0	0	0
当期純利益	▲ 2,426	83	210

(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)

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
資本金	4,198	4,198	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	333	333
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	79	85	96	109	124
その他利益剰余金	874	1,035	1,184	1,414	1,693
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
自己株式	▲ 157	▲ 157	▲ 157	▲ 157	▲ 157
社外流出予定額	▲ 32	▲ 52	▲ 66	▲ 76	▲ 94
その他有価証券の評価差損(注1)	-	-	-	-	-
新株予約権	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
のれん相当額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-	-	-
Tier I 計 (うち税効果相当額)	5,295 (401)	5,444 (380)	5,587 (380)	5,822 (380)	6,098 (380)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	219	218	230	244	257
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	219	218	230	244	257
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	-	-	-	-	-
Tier II 計 (うち自己資本への算入額)	219 (219)	218 (218)	230 (230)	244 (244)	257 (257)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 571	▲ 650	▲ 550	▲ 450	▲ 450
自己資本合計	4,943	5,012	5,267	5,616	5,905

(億円)

リスクアセット	35,078	34,870	36,770	39,030	41,190
オンバランス項目	30,112	29,920	31,460	33,460	35,240
オフバランス項目	2,406	2,410	2,410	2,410	2,410
その他(注2)	2,560	2,540	2,900	3,160	3,540

(%)

自己資本比率	14.09%	14.37%	14.32%	14.38%	14.33%
Tier I 比率	15.09%	15.61%	15.19%	14.91%	14.80%

(注1)22/3期の実績および23/3期以降の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

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

(連結)

(億円)

	22/3月期 実績	23/3月期 計画	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画
資本金	4,198	4,198	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	333	333
利益剰余金	1,029	1,207	1,375	1,629	1,934
連結子会社等の少数株主持分	7	7	7	7	7
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
自己株式	▲ 157	▲ 157	▲ 157	▲ 157	▲ 157
社外流出予定額	▲ 32	▲ 52	▲ 66	▲ 76	▲ 94
その他有価証券の評価差損(注1)	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 84	▲ 88	▲ 88	▲ 88	▲ 88
新株予約権	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
のれん相当額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier I 計 (うち税効果相当額)	5,294 (407)	5,448 (385)	5,602 (385)	5,846 (385)	6,132 (385)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	217	216	229	243	257
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	217	216	229	243	257
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	-	-	-	-	-
Tier II 計 (うち自己資本への算入額)	217 (217)	216 (216)	229 (229)	243 (243)	257 (257)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 632	▲ 750	▲ 650	▲ 550	▲ 550
自己資本合計	4,879	4,914	5,182	5,540	5,840

リスクアセット	34,776	34,580	36,680	38,940	41,110
オンバランス項目	29,912	29,720	31,260	33,260	35,040
オフバランス項目	2,388	2,390	2,390	2,390	2,390
その他(注2)	2,476	2,470	3,030	3,290	3,680

自己資本比率	14.03%	14.21%	14.13%	14.23%	14.21%
Tier I 比率	15.22%	15.76%	15.27%	15.01%	14.92%

(注1)22/3期の実績および23/3期以降の計画については、平成20年金融庁告示第79号に基づき、

その他有価証券の評価差損を反映させておりません。

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

(図表5)部門別純収益動向

(単体)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績
リテール営業グループ		
業務粗利益	71	101
資金利益	47	58
役務利益等	24	43
事業法人営業グループ		
業務粗利益	347	233
資金利益	133	117
役務利益等	214	116
スペシャルティファイナンスグループ		
業務粗利益	-436	179
資金利益	205	170
役務利益等	-640	8
金融法人営業グループ		
業務粗利益	260	34
資金利益	30	18
役務利益等	230	16
ファイナンスマーケティンググループ		
業務粗利益	12	188
資金利益	48	73
役務利益等	-37	115
その他部門		
業務粗利益	-8	6
業務粗利益合計	246	741

(億円)

	23/3月期 見込み
法人・個人営業グループ	
業務粗利益	141
資金利益	68
役務利益等	72
事業法人営業グループ	
業務粗利益	114
資金利益	77
役務利益等	37
スペシャルティファイナンスグループ	
業務粗利益	268
資金利益	178
役務利益等	91
金融法人営業グループ	
粗利益	43
資金利益	25
役務利益等	17
ファイナンスマーケティンググループ	
業務粗利益	170
資金利益	82
役務利益等	89
その他部門	
業務粗利益	0
業務粗利益合計	735

注)

平成22年8月に、組織変更を実施し、事業法人営業グループから法人・個人営業グループ等に資産の移管を実施しております。23/3月期の計数は、当該組織変更を反映しております。

(図表6)リストラの推移及び計画

	22/3月末 実績	23/3月末 計画	24/3月末 計画	25/3月末 計画	26/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	15	15	15	15	15
うち取締役(()内は非常勤) (人)	12(8)	12(8)	12(8)	12(8)	12(8)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)
従業員数(注) (人)	1,551	1,580	1,590	1,620	1,650

(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	20	21	22
海外支店(注2) (店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人(注3) (社)	1	1	1	1	1

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、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。

	22/3月末 実績	23/3月末 計画	24/3月末 計画	25/3月末 計画	26/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	17,918	18,300	18,500	19,000	19,500
うち給与・報酬 (百万円)	10,761	11,000	11,300	11,600	11,900
平均給与月額 (千円)	493	510	520	520	520

(注)平均年齢39.5歳(平成22年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	226	270	220	220	220
うち役員報酬 (百万円)	226	270	220	220	220
役員賞与 (百万円)	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	40	40	30	30	30
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	-	-	-	-

(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)H23/3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)	20,787	21,800	23,500	23,500	25,500
うち機械化関連費用(注) (百万円)	6,369	7,000	8,500	8,000	9,500
除く機械化関連費用 (百万円)	14,418	14,800	15,000	15,500	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)	38,705	40,100	42,000	42,500	45,000
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

(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	佐藤 淳	信託業務・ 銀行業務	平22/3	82.7	-	-	68.1	54.4	96.4	51.4	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22/3	322.7	-	-	20.4	3.4	30.4	47.0	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22/3	7.7	4.0	4.0	2.6	0.2	226.4	122.5	連結
あおぞら証券株式 会社	平18/4	山口 司	証券業	平22/3	41.7	-	-	41.3	30.0	-194.6	-141.7	連結
合同会社シェル ティー	平20/12	-	金融業	平22/3	502.9	-	-	0.0	-	0.2	0.1	連結
Aozora Asia Pacific Finance Limited	平17/6	吉澤 俊樹	金融業	平22/3	459.1 百万米 ドル	366.8 百万米 ドル	366.8 百万米 ドル	90.5 百万米 ドル	100.0 百万米 ドル	-2.7 百万米 ドル	-1.8 百万米 ドル	連結
Aozora GMAC Investment Limited	平18/11	William C. Hunter	投融資業務	平22/3	563.8 百万米 ドル	-	-	424.6 百万米 ドル	530.1 百万米 ドル	-1.9 百万米 ドル	-2.0 百万米 ドル	連結
Aozora Investment, Inc. (旧Aozora GMAC Investment, Inc.)	平18/11	William C. Hunter	投融資業務	平22/3	363.9 百万米 ドル	-	-	12.5 百万米 ドル	-	-0.2 百万米 ドル	-2.2 百万米 ドル	連結
Aozora Investments LLC (旧Aozora GMAC Investments LLC)	平18/11	-	投融資業務	平22/3	498.6 百万米 ドル	-	-	500.2 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22/3	563.8 百万 ユーロ	571.3 百万 ユーロ	571.3 百万 ユーロ	-8.4 百万 ユーロ	-	-11.1 百万 ユーロ	-11.1 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22/3	1,113.8 百万米 ドル	1,108.5 百万米 ドル	1,108.5 百万米 ドル	2.1 百万米 ドル	-	2.5 百万米 ドル	2.5 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22/3	734.9 百万米 ドル	729.6 百万米 ドル	729.6 百万米 ドル	2.1 百万米 ドル	-	1.2 百万米 ドル	1.2 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22/3	284.5 百万米 ドル	270.9 百万米 ドル	270.9 百万米 ドル	0.7 百万米 ドル	-	28.9 百万米 ドル	28.9 百万米 ドル	連結

(注1)22/3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(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、Azure 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3)旧Aozora GMAC Investment, Inc.、旧Aozora GMAC Investments LLC は2010年7月、社名変更しております。

(注4)Aozora Investments LLCの業務執行出資者:Aozora 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 Investment, Inc. :税金費用の計上によるものです。
AZB CLO 1 Limited :リファイナンスに伴い損失を計上したものです。

(図表 8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
第三者（社外役員）をメンバーに含む会議・委員会					
取締役会	会長または社長	取締役、監査役	コーポレートセクレタリー室	3ヶ月1回以上（8回）	経営方針の決定、取締役・業務執行役員の業務執行の監督
監査役会	常勤監査役	監査役	監査役室	月1回（9回）	監査に関する重要な事項にかかる報告、協議、決議
特別監査委員会	社外取締役	取締役（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（2回）	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（5回）	取締役、重要な使用人等の人事・評価
監査コンプライアンス委員会	社外取締役	社外取締役	コーポレートセクレタリー室	3ヶ月1回（7回）	内部・外部監査、コンプライアンス及び財務諸表作成プロセス等の業務遂行状況の検証

平成22年9月30日現在

開催頻度については原則を記載しております。また、開催頻度欄の括弧内には平成22年4月1日～平成22年9月30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。

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
第三者（社外役員）をメンバーに含まない会議・委員会					
マネジメント コミッティー	会長、社長 または副社長	経営会議メンバー	コーポレートセクレタリー 室	週 1 回	業務執行上の重要事項 決定
ALM 委員会	CFO	<委員> 社長 副社長 CFO 法人・個人営業本部長 金融法人営業本部長 マーケット本部長 CRO 経営企画担当役員 ファイナンスグループ 参与 <オブザーバー> 常勤監査役 コンプライアンス・ガバナンス担当 役員 事業法人営業本部長 スペシャルファイナンス本部長 リテール企画部長 市場リスク管理部長 委員長が要請した者	財務部	月 1 回	資金計画等 ALM に関する 重要事項の審議・決定
クレジット コミッティー （与信案件決裁） <インスティテュー ショナル クレジット コミッティー>	CCRO	<委員> 社長 副社長 CCRO CRO 事業法人営業本部長 スペシャルファイナンス本部長 <オブザーバー> 常勤監査役 CFO 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	リスクマネジメントグ ループ 総務室 （信用リスク管 理部）	週 1 回	与信案件の審議・決裁
クレジット コミッティー （与信案件決裁） <リテール・ビジネ スバンキング クレジット コミッティー>	審査第三部 長	<委員> 社長 副社長 法人・個人営業本部長 CCRO CRO 審査第三部長 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 委員長が指名した者	リスクマネジメントグ ループ 総務室 （信用リスク管 理部）	週 1 回	与信案件の審議・決裁

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
クレジット コミッティー (金融円滑化管理)	金融円滑化 管理担当取締役	＜委員＞ 金融円滑化管理担当取締役 副社長 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CCRO CRO 事業法人営業本部長 法人・個人営業本部長 ＜オブザーバー＞ 常勤監査役 監査部長 法務コンプライアンス部長 信用リスク管理部長 審査第三部長 ビジネスバンキング企画部長	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	月 1 回	当行顧客、特に中小企業金融円滑化法に定める中小企業者等への信用供与に関する、管理態勢の確立、監督・指導を通じた改善
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 (3 回)	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 CFO CCRO ＜オブザーバー＞ 常勤監査役 スペシャルティファイナンス本部長 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)	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	副社長	＜委員＞ 社長 副社長 CRO CCRO CFO マーケット本部長 CTO	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 (4 回)	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

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
		コンプライアンス・ガバナンス担当役員 ＜オファー＞ 常勤監査役 統合リスク管理部長			
IT コミッティー	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 法人・個人営業本部長 ＜オファー＞ 常勤監査役 CCRO CRO	IT コントロール部	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実現するための IT プロジェクト及び業務インフラプロジェクトの承認・モニタリング
顧客保護委員会	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	＜委員＞ 副社長 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CTO 法務コンプライアンス部長 インハウスローヤー ＜オファー＞ 常勤監査役 監査部長 法人・個人営業本部長 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	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	人事担当役員	人事担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 人事部長 法務コンプライアンス部長 事務部長	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 スペシャルティファイナンス本部長 金融法人営業本部長 マーケット本部長 CTO 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	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	CFO	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 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 財務統制部長 コーポレートコミュニケーション部長	財務統制部	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 CCRO 事業法人営業本部長 スペシャルティファイナンス本部長 金融法人営業本部長 法人・個人営業本部長 CTO	法務コンプライアンス部	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22年9月30日現在

開催頻度については原則を記載しております。また、開催頻度欄の括弧内には平成22年4月1日～平成22年9月30日の開催回数を記載しております。

(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	代表取締役社長兼最高経営責任者
	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
法人・個人営業グループ	森川 隆好	専務執行役員
事業法人営業グループ	細野 克也	執行役員
スペシャルティファイナンスグループ	ウィリアム C. ハンター	執行役員
	細野 克也	執行役員
金融法人営業グループ	田波 哲二	執行役員
ファイナンシャルマーケットツグループ	齋藤 猛雄	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	ノーマン キング	執行役員(CTO)
	海野 正	執行役員(CTO副担当)
統合リスクマネジメントグループ	マーク J. キューティック	常務執行役員(CRO)
クレジットリスクマネジメントグループ	渡辺 宏実	常務執行役員(CCRO)

平成22年10月18日現在

(図表10)貸出金の推移

(残高)		(億円)	
		22/3月末 実績 (A)	23/3月末 計画 (B)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	26,777	26,900
	インパクトローンを除くベース	26,608	26,700
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	7,958	7,968
	インパクトローンを除くベース	7,931	7,941
うち保証協会保証付貸出		2	1
個人向け貸出(事業用資金を除く)		212	212
うち住宅ローン		84	70
その他		18,607	18,720
海外貸出		3,915	3,300
合計		30,692	30,200

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

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)		(億円)	
		22/3月末 実績	23/3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	20	723
	インパクトローンを除くベース	73	692
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	72	100
	インパクトローンを除くベース	181	100

(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)

	22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	600 (90)

(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)

	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期	25/3 月期	26/3 月期
業務粗利益	741	735	800	905	990
税引後当期純利益	76	200	210	310	370

○基準シナリオの主要前提条件

	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期	25/3 月期	26/3 月期
無担 O/N	0.10%	0.09%	0.13%	0.15%	0.15%
TIBOR 3M	0.44%	0.60%	0.66%	0.76%	0.93%
10 年国債	1.40%	1.28%	1.48%	1.68%	1.87%
為替 (円／ドル)	93.05 円	88 円	88 円	88 円	88 円
日経平均株価	11,089.94 円	9,400 円	9,400 円	9,400 円	9,400 円

○ 基準シナリオに対する変動見通し

楽観的シナリオ (B)

	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期	25/3 月期	26/3 月期
業務粗利益		735	817	959	1,083
変化額 (B) - (A)		-	17	54	93
税引後当期純利益		200	217	334	418
変化額 (B) - (A)		-	7	24	48

景気回復等に伴い資金需要が拡大し、来年度より、年間の貸出残高増加額が基準シナリオ対比で約 1,700～2,000 億円程度増加。

貸出残高の伸びにあわせて、貸出関連手数料等の非金利収益が増加する一方で、与信関連費用も増加する。

悲観的シナリオ (C)

	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期	25/3 月期	26/3 月期
業務粗利益		735	766	846	902
変化額 (C) - (A)		0	-34	-59	-88
税引後当期純利益 (C)		200	166	241	272
変化額 (C) - (A)		0	-44	-69	-98

景気の低迷の影響により資金需要が低迷し、来年度以降、計画期間中の貸出金残高が横這いで推移するものと想定。(26/3 期の貸出金残高は、基準シナリオ対比で 5,600 億円減少。)

これに合わせて貸出関連の非金利収益が減少すると共に、貸倒損失等が基準シナリオ対比で高い水準で発生する。

(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	[規定・基本方針] ・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) [体制・リスク管理部署] ・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、全ての新商品・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及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。 (CROチーフリスクオフィサー) ・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 (統合リスク管理部) ・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	・「2010年度リスク管理方針・高度化計画」を策定(平成22年4月) ・複合リスク商品に係る価格変動リスクの計測を改善(平成22年4月) ・カウンターパーティリスクの管理の強化の一環として、金融機関向けマーケット取引枠の管理方法を一部変更(平成22年8月)

信用リスク (カントリーリスクを含む)	[規定・基本方針] ・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プロセス（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） [体制・リスク管理部署] ・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。 ・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)への決裁権限委譲及び決裁権限の再委譲権の付与 (信用リスク管理部) ・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、経営及び取締役会に報告 (審査第一部・審査第二部・審査第三部・融資部) ・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 (資産査定部) ・自己査定及び償却・引当の企画・立案・実施、並びに適切性の検証・取り纏め ・債務者格付、ストラクチャードファイナンス格付の検証 (市場リスク管理部) ・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 (財務部) ・資本配分額・リスク限度額の起案等 [リスク管理手法] 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、大口グループ別等の切口中から、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。	・与信ポートフォリオの集中リスクをコントロールすることを目的に、平成21年4月に制定した「内部格付別クレジットガイドライン」(レベル3プロセス)に加えて、「マスターポリシー(信用リスク)」にハードクレジットリミットを追加する改定を実施(平成22年4月)するとともに、レベル4マニュアル「ハードクレジットリミット運営マニュアル」を制定(平成22年6月)し、特に重要なエクスポージャーの管理について、取締役会の関与を強化。
--------------------------------	--	---

マーケットリスク	[規定・基本方針] ・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プロシージャ(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プロシージャ(オルタナティブ投資) [体制・リスク管理部署] ・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・ポジション枠や商品毎の限度額やディスカッションポイント等を設定。 ・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、金利リスクを資金証券部に集中して管理。 <主要所管部署> (CRO チーフリスクオフィサー) ・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。 (市場リスク管理部) ・リスクの計測、評価、報告 ・リスク限度額、損失限度額、ディスカッションポイント等の遵守状況確認 ・ファンドモニタリング 月次でパフォーマンスを検証 ・投資有価証券の含み損益を時価に基づき月次でモニタリング (財務部) ・資本配分額、リスク限度額、損失限度額等の起案等 (資金証券部) ・バンキング勘定に係るALMオペレーション (市場商品部) ・トレーディング勘定に係るオペレーション (マーケット管理部) ・公正価値の算定、バックオフィス機能 [リスク管理手法] ・VaRによりマーケットリスク量を一元的に把握 ・ベース・ポイント・バリュエ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	
流動性リスク (資金流動性リスク)	[規定・基本方針] ・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プロシージャ(2)(資金繰り管理基準、流動性危機管理基準) ・リスク管理カテゴリーレベル4マニュアル(流動性危機管理マニュアル) [体制・リスク管理部署] ・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 (財務部) ・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 [リスク管理手法] ・最低限確保すべき流動性バッファ(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	・流動性懸念時について、トリガーの追加等、定義を再整理(平成22年5月) ・流動性フェーズ変更の検討結果等を文書として残す枠組みの構築(平成22年5月) ・外貨流動性管理における大口先の定義やストレステストの実施を規定(平成22年5月)
(市場流動性リスク)	[規定・基本方針] ・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プロシージャ [体制・リスク管理部署] (市場リスク管理部) ・先物関連取引及び債券等現物関連取引について、ALCOで決議した市場流動性リスクガイドラインに基づき、市場リスク管理部が市場規模に対する取引状況を把握し、月次でCROおよびALCOに報告 [リスク管理手法] ・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	・市場流動性リスクガイドラインのモニタリング対象に証券化商品(国内RMBS、国内CMBS)等を追加(平成22年4月)

オペレーショナルリスク (EDPリスクを含む)	[規定・基本方針] ・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(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(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 [体制・リスク管理部署] ・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。 [リスク管理手法] ・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	・新任支店長・課長向け研修実施(平成21年10,12月) ・リテール部門若手行員向け事務指導(平成21年9月から継続実施中) ・有形資産・設備の物的損失事例公開(平成21年6月、平成22年4月) ・事務ミス事例公開(平成21年7、11月、平成22年2月、5月) ・リテール部門検印者向け集合研修実施(平成22年2月) ・リテール店舗全体の新規顧客の属性登録の集中処理化実施 ・レベル4マニュアル「緊急時対応マニュアル」、「府中BCサイト運営要領」を改正(平成22年5月) ・レベル4マニュアル「新型インフルエンザ対策計画」を改正(平成22年6月) ・業務継続戦略(BCS)の見直し実施(平成22年6月)
------------------------------------	--	---

法務リスク	[規定・基本方針] ・経営管理カテゴリーマスターポリシー(5) -内部統制の構築に関する基本方針 -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) -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) -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(20) -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 -個人投資に関する取引規制 -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 [体制・リスク管理部署] ・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 ・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 -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	・企業内容の開示の拡大にかかる開示府令等改正に伴い、有価証券報告書におけるコーポレート・ガバナンスに関する開示の充実等の対応を実施するほか、東京証券取引所への独立役員の確保と開示、コーポレートガバナンス報告書への記載事項追加等対応。(平成22年6月) ・お客さまの重要情報の管理を徹底し不正等を未然防止する管理体制の整備を行う等のために、レベル2ポリシー「インサイダー取引未然防止方針」及びレベル3プロシージャー「インサイダー取引未然防止取扱」を改定、レベル3プロシージャー「個人投資に関する取引規制」を新たに制定(いずれも実施は4月)。(平成22年3月) ・重要情報集中部室(信用リスク管理部門、法務コンプライアンス部)における個人の株取引を全面禁止(平成22年8月) ・お客さまの相談・苦情等の内容の分析を十分に行う体制を再整備する等のため、レベル3プロシージャー「顧客サポート等管理」を改定(平成22年4月)。 ・コンプライアンスプログラムについて、平成21年度の活動実績のレビューを行い、平成22年度プログラムを策定。(平成22年4月)
--------------	---	--

	[リスク管理手法] ・ 疑わしい取引等の監視・当局報告 ・ 研修・テスト等を通じた啓蒙活動 ・ 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 ・ 利益相反管理状況は、対応の適切性について検証を行なった上で、顧客保護委員会、マネジメントコミッティーに報告 ・ 法務コンプライアンス部にて取引を抽出し営業部店及び業務本部より投資勧誘資料等の提供を受けた上で、販売勧誘の適切性の事後検証を月次で実施 ・ 口座不正利用等に関する実態調査の実施(年4回)	・コンプライアンス・テストをe-ラーニングシステムを利用して実施予定(年2回)。 ・「個人投資に係る誓約書」への署名を依頼し、インサイダー取引未然防止関連の行規の内容を理解し厳守すること等を全役職員が誓約・確認(平成22年4月)。 ・預金代理業務の開始に伴い、当該預金約款の制定、業務フローの事前検証を実施(平成22年5月) ・改正利息制限法・出資法施行に伴う貸付業務運営上の留意事項を周知(平成22年6月) ・暴力団排除条項の預金約款への反映(平成22年8月) ・監督指針改正(平成22年4月)に伴うデリバティブ商品販売時の客説明態勢強化(平成22年10月) ・全銀協が指定ADR機関となることに伴い、金融商品販売時の資料へのADR機関明記、マニュアル整備・研修実施、及びあっせん事例の増加状況を見ながら組織的・人的対応も検討(平成22年10月)
レピュテーションリスク	[規定・基本方針] ・ 業務管理カテゴリーレベル2ポリシー(風評リスク) [体制・リスク管理部署] (CEO) ・ 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 [リスク管理手法] ・ 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、%)

	21/3月末 実績 (単体)	21/3月末 実績 (連結)	22/3月末 実績 (単体)	22/3月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	437	443	418	418
危険債権	813	1,109	880	929
要管理債権	152	152	420	420
小計(A)	1,401	1,704	1,718	1,767
正常債権	30,956	33,589	29,359	29,334
合計(B)	32,357	35,293	31,078	31,102
比率 (A)/(B)	4.33%	4.82%	5.52%	5.68%

引当金の状況

(億円、%)

	21/3月末 実績 (単体)	21/3月末 実績 (連結)	22/3月末 実績 (単体)	22/3月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	853	685	659	663
個別貸倒引当金	447	614	504	526
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
偶発損失引当金	-	-	-	-
貸倒引当金 計	1,301	1,298	1,162	1,189
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	1,301	1,298	1,162	1,189
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	1,301	1,298	1,162	1,189

(図表14) リスク管理債権情報

(億円、%)

	21/3月末 実績 (単体)	21/3月末 実績 (連結)	22/3月末 実績 (単体)	22/3月末 実績 (連結)
破綻先債権額 (A)	424	430	402	402
延滞債権額 (B)	835	1,131	884	933
3 か月以上延滞債権額 (C)	-	-	-	-
貸出条件緩和債権額 (D)	142	142	420	420
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	126	126	391	391
⑤その他	1	1	15	15
合計 (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	1,401	1,703	1,707	1,756
部分直接償却	409	438	560	565
比率 (E) / 総貸出	4.38%	4.88%	5.56%	5.71%

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	804	269	
個別貸倒引当金繰入額	331	147	
貸出金償却等(C)	474	122	
貸出金償却	411	105	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	62	17	
債権放棄損	-	0	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	484	▲ 31	
合計(A)+(B)	1,288	238	120

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	19	262	
グロス直接償却等(C)+(D)	493	384	

(連結)

(億円)

	21/3月期 実績	22/3月期 実績	23/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	882	281	
個別貸倒引当金繰入額	352	155	
貸出金償却等(C)	530	127	
貸出金償却	459	114	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	71	13	
債権放棄損	-	-	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	464	▲ 27	
合計(A)+(B)	1,346	254	130

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	17	241	
グロス直接償却等(C)+(D)	547	368	

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

(注2) 一般貸倒引当金等繰入額には、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	0	0	0	0
04	0	0	0	0
05	1	1	0	0
06	2	87	0	0
07	4	72	0	0
08	4	71	2	20
09	1	127	1	127
10	2	16	9	210
11	0	0	2	17
なし	0	0	0	0

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除く。

(注2) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	22/3月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	418
危険債権	880
要管理債権	420
正常債権	29,359
総与信残高	31,078

(図表18)評価損益総括表(平成22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	257	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	257	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	13,324	38	113	75
	債券	8,412	55	64	9
	株式	270	▲ 0	1	2
	その他(注)	4,642	▲ 17	48	64
	金銭の信託	24	9	9	-

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

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	197	91	▲ 106	-	106
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	51	51	107	56

(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22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	3	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	3	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	13,090	39	114	75
	債券	8,462	56	65	9
	株式	271	▲ 0	1	2
	その他(注)	4,357	▲ 17	48	64
	金銭の信託	24	9	9	-

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

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	197	91	▲ 106	-	106
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	51	51	107	56

(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)	
	21/3月末	22/3月末	21/3月末	22/3月末
金融先物取引	90	19	－	－
金利スワップ	267,001	281,707	3,407	3,729
通貨スワップ	5,373	5,414	222	173
先物外国為替取引	6,538	3,770	318	140
金利オプションの買い	804	750	8	6
通貨オプションの買い	4,802	3,429	280	227
その他の金融派生商品	14,389	10,804	1,612	654
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	－	－	3,377	2,876
合 計	298,996	305,893	2,471	2,054

(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(22/3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)	1,478	576	－	2,054
信用コスト	453	240	－	693
信用リスク量	1,025	336	－	1,361

(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。