

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25年2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	9
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	21
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	23
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー	31
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	32
(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方	32
5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	33
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	35
(2) 剰余金の推移	36
(3) 収益見通し	36
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	36
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	42
(3) 資産内容	42
(4) 償却・引当方針	43
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針	44
(6) 金融派生商品等取引動向	44

(図表)

1. 収益動向及び計画	45
2. 自己資本比率の推移	48
5. 部門別純収益動向	50
6. リストラの推移及び計画	51
7. 子会社・関連会社一覧	52
8. 経営諸会議・委員会の状況	53
9. 担当業務別役員名一覧	59
10. 貸出金の推移	60
11. 収益見通し	61
12. リスク管理の状況	62
13. 金融再生法開示債権の状況	70
14. リスク管理債権情報	71
15. 不良債権処理状況	72
17. 倒産先一覧	73
18. 評価損益総括表	74
19. オフバランス取引総括表	76
20. 信用力別構成	76

・ 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 24 年 12 月末（1 米ドル 86.56 円）程度の水準としております。

《株価》

今後の見込みについては、平成 24 年 12 月末の日経平均株価終値（10,395.18 円）程度の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》

	24/3 月期 実績	25/3 月期	26/3 月期	27/3 月期	28/3 月期
無担 0/N (%)	0.08	0.06	0.08	0.07	0.17
TIBOR3M (%)	0.33	0.40	0.40	0.43	0.54
10 年国債 (%)	0.99	0.88	1.05	1.25	1.45
為替 (円/ドル) (円)	82.19	85	85	85	85
日経平均株価 (円)	10,083.60	10,000	10,000	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、3、4) (平成24年12月末日現在 214,579,295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(株式会社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 基本優先配当金 1株につき 年間7円44銭 × [1 - (特別優先配当金累積額 / 2,049億円)] (注1、4) ② 特別優先配当金 1株あたり 年間204.9億円 / 発行済本優先株式数 (注1、4)
9	優先中間配当金	1株につき 3円72銭 × [1 - (特別優先配当金累積額 / 2,049億円)] (注1、4)
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34年6月29日 (注4)
	(2) 取得条件	
	① 取得価額 (注1)	平成24年12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34年6月30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4)
----------------------------	---

(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、株式会社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株となりました。

(注3) 平成24年10月2日付株式会社整理回収機構から本優先株式の一部を取得し、公的資金の一部が返済されました。返済後の本優先株式数は、214,579,295株となっております。

(注4) 平成24年10月2日付定款一部変更に伴い変更

(3) 当該自己資本の活用方針

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ともに、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 24 年 9 月期決算の概況（単体）

① 概況

厳格なバランスシート運営を継続する中で資金利益が引き続き拡大、リテール業務における金融商品販売に係る収益も伸長する等、収益の積み上げが着実に進展した結果、平成 24 年 9 月期の業務粗利益は、404 億円（前年同期比 32 億円増加）となりました。

また、引き続き厳格なコスト管理により経費抑制に努め、リスク管理において従来より保守的な引当を行う等予防的措置を取ってきた結果、業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は、225 億円（前年同期比 35 億円増加）、税引後中間純利益は、206 億円（前年同期比 20 億円減少）となりました。

② 資産・負債の状況

平成 24 年 9 月期の総資産（平残）は、平成 24 年 3 月期比（以下、前期比）531 億円減少し、4 兆 6,978 億円となりました。貸出金（平残）は、前期比 1,724 億円減少し、2 兆 4,752 億円、有価証券（平残）は、前期比 99 億円増加し、1 兆 3,316 億円となりました。

負債の部合計（平残）は、前期比 971 億円減少し、4 兆 927 億円となりました。預金・譲渡性預金（平残）は、前期比 581 億円減少し、2 兆 8,823 億円、債券（平残）は、前期比 503 億円減少し、2,044 億円となっております。

純資産の部（末残）は、中間純利益の計上等により、平成 24 年 3 月末比 92 億円増加し、6,157 億円となりました。

③ 収益の状況

平成 24 年 9 月期の業務粗利益は 404 億円（前年同期比 32 億円増加）となりました。

資金利益は、慎重なバランスシート運営を継続したことにより、資金運用平均残高が減少したものの、資金利鞘が引き続き改善した結果、235 億円（前年同期比 7 億円増加）の実績となりました。

役務取引等利益は、マス・アフルエント層のお客さまの運用ニーズに合わせた投信・年金・仕組債等の販売に係る収益が伸長したこと等により、45 億円（前年同期比 2 億円増加）の実績となりました。

特定取引利益は、34 億円（前年同期比 3 億円減少）の実績となりました。

その他業務利益は、日本国債及び外国債券等の売却益が堅調に積み上がったこと等に

より、90 億円（前年同期比 26 億円増加）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た結果、178 億円（前年同期比 3 億円減少）の実績となりました。

以上の結果、平成 24 年 9 月期の業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は 225 億円（前年同期比 35 億円増加）となりました。

与信関連費用（償却債権取立益含む）は、引き続き厳格なリスク管理を徹底し、不良資産の処理を進める等、債務者の状況に応じた適切な引当等の措置を行う一方で、従来より保守的な引当を行う等予防的措置を取ってきたことから、10 億円の費用（前年同期は 30 億円の利益）となりました。

以上の結果、平成 24 年 9 月期は、経常利益は 196 億円（前年同期比 6 億円減少）、税引前中間純利益は 195 億円（前年同期比 7 億円減少）、税引後中間純利益は 206 億円の利益（前年同期比 20 億円減少）となりました。

ロ. 今後の見通し

① 概況

平成 24 年 9 月期は、厳格なバランスシート運営を継続する中で資金利益が引き続き拡大、リテール業務における金融商品販売に係る収益も伸長する等、収益の積み上げが着実に進展し、14 四半期連続の黒字を計上するに至りました。

今後につきましては、平成 20 年に発生した金融危機以降、世界経済は未だ先を見通すことが困難な環境下にあります。わが国においても、世界経済を巡る不確実性を始め、震災復興動向及び消費税率動向等、総じて先行き不透明感が強い状況が続くものと思われれます。

国内リテール市場については、人口減少・少子高齢化の急速な進展に直面するとともに、金融資産の大半を 60 歳以上の世代が所有している構造にあります。この傾向は継続され、シニア層がますます多くの資産を所有することになると想定されます。加えて、今後 10 年間で定年を迎える就業者数は約 1,000 万人と予想されており、個人金融資産の運用ニーズが、これまで以上に高まっていく状態にあります。

また中堅中小企業部門においては、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」（以下「中小企業金融円滑化法」）の最終期限を踏まえた対応、及びアジア地域を始めとした海外事業展開ニーズ等、金融機関による各種コンサルティング機能の一層の発揮が求められております。

弊行は、こうした環境変化に対応すべく、弊行の「10 の強み」を活かし「4 つの柱」にフォーカスしつつ、行内の金融ノウハウを結集することによって、個人・事業法人及

び地域金融機関のお客さまに対し、課題解決型で付加価値の高いソリューションをご提供してまいります。

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、2(2)ロ. で後述するビジネスに注力し、収益力の強化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、不安定な金融環境を背景に、慎重なリスク管理を行うとともに、安定的・継続的な取引基盤の拡大に資するポートフォリオの構築を目指したバランスシート運営を継続しております。

今後とも、引き続き中堅中小企業向け貸出を始めとする国内事業法人向け貸出を推進するとともに、不動産関連ファイナンスや事業再生ファイナンス、国内外の買収及びプロジェクトファイナンス分野等、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、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きた結果、近年コア調達に占める比率は、安定的に60%以上の水準を維持しております。

今後につきましては、引き続き個人定期預金による安定調達に努めるとともに、運用の状況を踏まえ、法人預金等を活用しつつ、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)

	23年3月期 実績	24年3月期 実績	25年3月期 計画	26年3月期 計画	27年3月期 計画	28年3月期 計画
業務粗利益	732	789	760	830	890	980
資金利益	442	447	450	500	540	570
非資金利益	290	342	310	330	350	410
経費	-378	-365	-360	-375	-395	-420
経费率(OHR)	51.7%	46.2%	47.4%	45.2%	44.4%	42.9%
業務純益 (一般貸引繰入前)	354	425	400	455	495	560
与信関連費用(注)	-30	-3	-25	-45	-65	-65
当期純利益	318	451	350	380	390	350

(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

国内の中堅中小企業向け取引拡大に注力し優良資産の積上を図るとともに、従来からの強みであるスペシャルティ・ファイナンス等収益性の高い資産のウェイトを高めることにより、収益の拡大を目指してまいります。

また、お客さまのニーズに応じた付加価値の高い商品やテーラーメイド型のサービスのご提供により、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 25 年 3 月期の業務粗利益は 760 億円、計画の最終年度である平成 28 年 3 月期には 980 億円の粗利益を見込んでおります。

(b) 経費

経費については、平成 21 年 3 月期の 442 億円から平成 24 年 3 月期の 365 億円と 3 年間で約 18%の経費削減を達成してまいりました。今後は、リテール分野を始めとするビジネスの進捗に伴う要員の増加、注力分野での施策推進に加え、新勘定系システム導入に伴う経費の増加等により、平成 28 年 3 月期には、420 億円の経費を見込んでおります。なお、今後とも効率的な業務運営に努め、平成 24 年 3 月期 46.2%であった OHR を、平成 28 年 3 月期には 45%以下の水準に抑制することを見込んでおります。

(c) 与信関連費用等

引き続き厳格なリスク管理を徹底するとともに、保守的な引き当て方針も継続してまいります。平成 28 年 3 月期には、65 億円の与信関連費用を見込んでおります。

(d) 税金費用

税制改正による欠損金控除制限により、税金費用が発生しますが、平成 26 年 3 月期及び平成 27 年 3 月期の税金費用の発生は低い水準にとどまる見込みです。平成 28 年 3 月期には、繰越欠損金の消化に伴い、140 億円の税金費用が発生すると見込んでおります。

これらの結果、平成 25 年 3 月期から 28 年 3 月期までの当期純利益は 350 億円以上の水準で推移する計画としております。

(2) 業務再構築のための方策

弊行は、従来より公的資金の返済を経営の優先課題と位置付け、経営基盤の確立及び企業価値の向上に努めてまいりました。

平成20年の金融危機による平成21年3月期の大幅な赤字決算を受け、早期に経営の健全化を図るべく問題の認識とその処理を行い、国内事業金融への回帰、厳格なコスト管理、安定的な調達基盤の確立等、中核ビジネスへの注力並びに収益力強化に取り組んでまいりました。

こうした中、弊行は予てより経営の優先課題と位置づけておりました公的資金の返済について、完済への道筋を確かにするとともに、株主の皆さまの利益にかなう包括的な資本政策として「資本再構成プラン」を昨年8月27日に策定・公表いたしました。また、本プランと併せて、当行の中期的な方向性をお示しする「あおぞら銀行の目指す姿」を公表いたしました。

イ. 資本再構成プランについて

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

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

- (1) 従来想定されていた返済方法では、以下の2つの要因から、残る公的資金を直ちに全額返済することは困難な状況であること
 - ・十分な自己資本を有しているものの、公的資金の返済原資となる分配可能額が不足していること
 - ・優先株式の価値と公的資金の必要返済金額との間に乖離があること（「ギャップ問題」）
- (2) 平成24年10月3日に普通株式への一斉転換日が到来する予定であった第五回優先株式について、公的資金優先株式が普通株式に転換されると、既存株主にとって株式価値の希薄化が生じるのみならず、公的資金完済の見通しが立て難くなること

なお、同プランの具体的な諸施策は以下の通りです。

① 資本勘定の組替えによる公的資金返済原資の確保

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

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

② 第四回優先株式及び第五回優先株式の普通株式への転換期間の延長

下記④による分割返済を実施するため、定款記載の優先株式の条件を変更し、第四回優先株式及び第五回優先株式について、普通株式への転換期間を平成 34 年 6 月まで延長します。

下記④の優先配当に係る条件変更と合わせ、定款の一部変更につきましては、平成 24 年 10 月 2 日に効力が発生しております。

③ 第五回優先株式の買戻しによる 227 億円の返済

第五回優先株式の一部買戻し（総額 227 億円）により、公的資金の返済を開始します。

この第五回優先株式の買戻しにつきましては、平成 24 年 10 月 2 日に株主である株式会社整理回収機構から株式を取得し、即日消却を実施いたしました。

④ 第五回優先株式に係る特別優先配当による分割返済の実施

第五回優先株式について、普通株式への転換期間を延長した 10 年間(平成 34 年まで)、既往の優先配当に加え、毎年 204.9 億円（固定）の特別優先配当を実施します。この特別優先配当は、上記①の資本勘定の組替えにより新たに確保したその他資本剰余金を配当原資として支払われ、会計上、株主にとっては受領した配当金額を株式の帳簿価額から減額することとなり、公的資金の返済となります。上記③による返済分と合わせ、同プランの分割返済スキームによる 10 年間累計の返済額（公的資金の返済総額）は 2,276 億円となります。

分割返済が進むにつれ公的資金の残高は徐々に減少し、数年後には第四回優先株式及び第五回優先株式の価値を下回り、前述の「ギャップ問題」が解消することが見込まれますので、第四回優先株式及び第五回優先株式を公的資金の要返済額の残額で買戻す等の方法により、10 年を待たず、より早期に残る公的資金を完済することも可能となります。弊行といたしましては、返済の諸条件が整った場合には、財務の健全性や市場の状況を慎重に考慮した上で、出来るだけ早期に残る公的資金を完済したいと考えております。

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

⑤ 普通株式 330 百万株の買戻し並びに普通株式に対する配当性向の引き上げ

前述の「ギャップ問題」の解消に向けた施策として、普通株式 330 百万株（発行済株式数の約 20%）の買戻しを行います。また、公的資金完済までの間、普通株式に対する

配当性向を連結当期純利益の 40%とすることを今後の配当政策といたします。これらの株主還元を強化することにより、自己株式買戻しとあわせて「ギャップ問題」の解消を図ってまいります。

ロ. ビジネスモデルについて

～ “頼れる、もうひとつのパートナーバンク” を目指して～

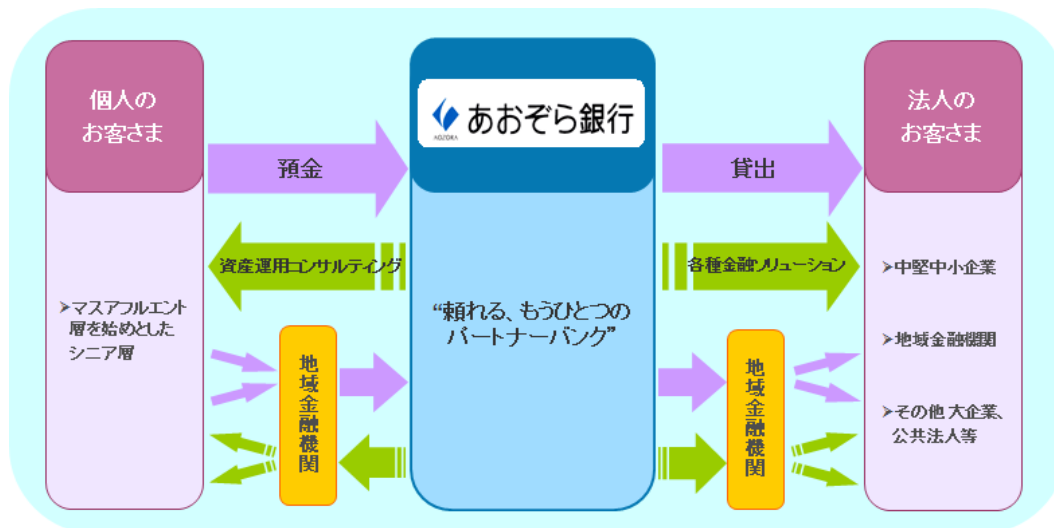
平成 24 年 8 月 27 日に、弊行の中長期的な方向性を示す目的として「あおぞら銀行の目指す姿」を公表し、中堅・現場職員を中心としたプロジェクトチームによる答申を参考に等、ビジネスモデルの一層の具体化のための検討を進めてまいりました。

弊行は、お客さまから真に信頼される“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指し、弊行が有する「10の強み」を活かし、「シニア層のお客さまにフォーカスしたリテールバンキング」「中堅中小企業のお客さまへの取り組み」「地域金融機関との協働」「スペシャルティ・ファイナンスへの取り組み」の「4つの柱」にフォーカスすることで経営資源の有効活用を図りつつ、行内の金融ノウハウを結集することによって、個人・事業法人及び地域金融機関のお客さまに対し、課題解決型で付加価値の高いソリューションをご提供してまいります。

【ビジネスモデルのポイント】

- マスアフルエント層（金融資産 30 - 500 百万円程度）を始めとしたシニア層のお客さまからの個人預金を資金調達の柱として、中堅中小企業を始めとする法人のお客さまの様々な事業金融ニーズに応えられる、高度な金融スキルを活用した課題解決型で付加価値の高い貸出業務展開を、ビジネスモデルの中核としてまいります。
- 加えて、個人のお客さま向けには、投資信託・保険・金融商品仲介による運用商品のご提供を、法人のお客さま向けには、不動産や事業再生等に関する各種の最適なソリューションをご提供する等、それぞれのお客さまのニーズに対応してまいります。
- 地域経済においては、地域金融機関との協業を通じて、中堅中小企業を始めとした地域のお客さまとのビジネスに積極的に取り組んでまいります。

<ビジネスモデルの全体像>

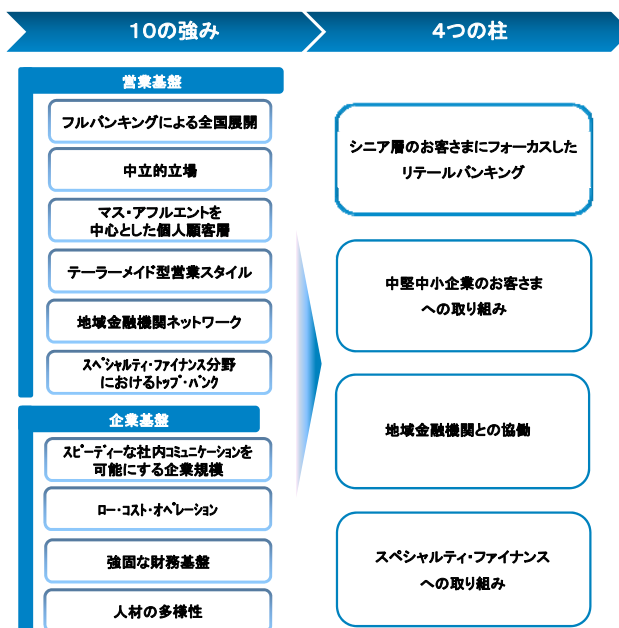


【金融ノウハウの結集】

スペシャリティ・ファイナンスに代表される弊行のノウハウを集約化し、お客さまに対し「ワンストップ」かつ「高度なソリューション」をご提供する部署を新設いたします。これにより、多様化・高度化するお客さまのニーズに対し、より質の高いソリューションを、よりスピーディーにご提供してまいります。

【「10の強み」と「4つの柱」】

弊行が有する「10の強み」を活かすことによって、「4つの柱」にフォーカスしてまいります。



シニア層のお客さまにフォーカスしたリテールバンキング

弊行顧客基盤の中核となる、マスアフルエント層を始めとしたシニア層のお客さまへのフォーカスを更に強化したリテールバンキングを推進してまいります。

弊行のローカウンターにおける対話中心の営業スタイルは、シニア層のお客さまの様々な資産運用ニーズに応えることに適しており、投資信託・保険・金融商品仲介による各種運用商品のご提供、落ち着いた雰囲気の中でご相談いただけるための店舗リニューアル、よりハイレベルなコンサルティングを可能にする人材開発プログラムの導入等を通じて、一層の差別化に努めてまいります。

重点施策は次の通りです。

・シニア層のお客さまにターゲットを絞ったマーケティング

高齢化の進展に伴い、シニア層の人口割合が今後ますます増加していく環境において、シニア層のお客さまのご相談を多く承ってきた弊行が、お客さまの資産形成・資産承継に寄与する商品ラインナップの構築及び商品に関する情報提供を進めることによって、これまで以上にお役に立てるビジネスチャンスであると認識しております。

・トレーニング・センターの創設

お客さまの課題解決に最も必要なインフラは、“人材”であると認識しております。「商品知識の習熟」～「コンサルティング・スキルの向上」～「実践トレーニング」を一体化したトレーニング・センターを創設、より顧客満足度の高い営業体制の構築に努めてまいります。また個人のお客さま担当の営業員を優先的に増員し、質・量ともにコンサルティング力の強化に努めてまいります。

・店舗移転／リ・デザイン

資産運用コンサルティング営業推進の一環として、「都会のオアシス」と名付けた先進的な支店リニューアルプロジェクトを展開しております。

プライバシーを重視したブース形式のローカウンターや応接室をご用意し、ご来店されたお客さまが心ゆくまで資産運用のご相談をしていただける空間をご提供してまいります。

中堅中小企業のお客さまへの取組み

中堅中小企業のお客さまの各種ニーズに的確かつ迅速に対応すべく、平成 22 年 8 月に事業法人部門を分割し、中堅中小企業専門の部門を設置、また審査部門においても中小企業を対象とした審査部署を設ける等、お取引強化のための体制を整備いたしました。また、地域金融機関との人材交流を通じたノウハウの蓄積等にも努め

ております。

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

重点施策は次の通りです。

・ 事業再生支援ローンの推進

弊行の強みであるテーラーメイド型の営業を通じたコンサルティング機能の発揮により、実態に即した経営改善、事業再生の支援を推進してまいります。また、資本性借入金の活用等により、実質的かつ抜本的な再生を図る企業向けに、運転資金、設備資金に係る融資枠を設けること等を通じて、中堅中小企業のお客さま等の事業再生に係るお手伝いを行ってまいります。

・ 地域横断型ビジネスマッチング

中堅中小企業のお客さまにおける、販路拡大、事業強化、各種合理化等の様々な課題に対し、弊行の強みである「フルバンキングによる全国展開」及び「地域金融機関ネットワーク」を最大限活用することにより、弊行のお客さまのみならず、地域金融機関のお取引企業に対しても、様々な地域・規模・業種・業態にまたがるビジネスパートナーをご紹介します。

・ あおぞら地域総研の設立

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

地域金融機関との協働

弊行は50年以上にわたり、全国の地域金融機関とのリレーションを構築、多面的な取引を展開してまいりました。今後も重要なビジネスパートナーである地域金融機関との協働を通じて、その広範なお取引先ネットワークに対し、弊行の金融ノウハウを活かしたソリューションをご提供することによって、地域経済に貢献してまいります。

重点施策は次の通りです。

・地域金融機関における再生型金融機能のサポート

事業再生業務や、子会社あおぞら債権回収株式会社もしくは地域金融機関と共同で組成・設立したファンドを通じた不良債権関連業務は、弊行が得意とし、長年注力している分野です。地域金融機関と連携した事業再生ファンドの設立及びその運営を通じて、中小企業金融円滑化法の最終期限以降も中堅中小企業の再生と地域経済の活性化に貢献してまいります。

・金融スキルによる各種ソリューションのご提供

金融機関を取り巻く厳しい環境の下、地域金融機関における経営課題は、ますます高度化・多様化しております。弊行の有するノウハウと融合することによって、地域金融機関における新たな融資機会、及び地域金融機関のお取引先企業における新たな資金調達手段に貢献してまいります。また、種々の制約から、デリバティブ商品等のリスクヘッジ・ツールの提供を行っていない地域金融機関と弊行が協働することにより、お取引先企業の課題解決と、弊行の販売チャネルの拡大を図ってまいります。

・地域金融機関との業務・資本提携

長年にわたって培ってまいりました地域金融機関とのネットワークを、相互補完をベースとした「戦略的パートナー」へと発展させるべく、業務提携を行ってまいりました。今後も、相互補完の観点から、地域金融機関との業務・資本提携をすすめることによって、シナジー醸成、企業価値の向上を図ってまいりたいと考えております。

スペシャルティ・ファイナンスへの取組み

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

この分野は、弊行の利益及び資産の積み上げにおいて、引き続き重要な位置を占めており、今後ともリスクとリターンの見合った良質なポートフォリオの構築を目指してまいります。また、弊行のノウハウを共有することにより、全国の地域金融機関のお取引先へのニーズにも積極的にお応えしてまいります。

重点施策は次の通りです。

・不動産関連ファイナンス

国内不動産ノンリコースローンについては、弊行が従前より主力業務として取り組み、トッププレーヤーとしての実績を有する分野であり、長年の案件取組みにおける関わりを通じて、市場関係者及びお客さまとの良好な関係を築いております。今後ともノンリコースファイナンスを弊行のコア業務の一つとして、安定的に取り組んでまいります。また、不動産の世界にもグローバル化の波が押し寄せられており、グローバルな観点からのサービスが求められております。こうした中、弊行は、北米等、弊行の知見・経験を活かせる市場でのファイナンスに取り組んでまいります。

・事業再生ファイナンス

リーマンショック以降、経済の不透明感が継続していることに伴い、DIP ファイナンス・倒産関連ファイナンスに係る需要も増加してきております。今後もこの傾向は継続すると考えられ、案件毎のニーズを的確に把握して、一層の貢献を図ってまいります。

・クロスボーダー及び海外向けファイナンス

近隣諸国の経済成長及び企業金融のグローバル化の下で、アジア地域を始めとしてクロスボーダー及び海外向けファイナンス市場は拡大基調にある一方、政府債務問題等により相対的に邦銀の存在感が増しております。

弊行は従前より、海外拠点及びアジアビジネス推進部の設置等を通じて、北米・アジア地域等における調査、研究を進めてまいりましたが、上記の国際金融市場の変化を成長機会と捉え、これまで培ってまいりましたノウハウと長年海外関連業務に携わってきた人材等を活用することによって、積極的な対応を図って行きたいと考えております。また、地域金融機関ネットワークを活用した、各種投融資案件への協働参画等についても検討してまいります。

・外部専門家との連携・提携

以上に掲げた、長年の経験によって培われたスペシャリティ・ファイナンス分野における専門的知識やノウハウにつきましては、弁護士、不動産鑑定士、会計士等、専門家との連携・提携を強化することにより更なる高度化を図り、“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”としてのプレゼンスを、維持・発展させてまいります。

さらに、弊行の商品供給力及びお客さまのニーズへの対応力の向上、もしくは広範かつより高い付加価値を有するサービスのご提供を目的とし、弊行注力業務の強化もしく

は業務範囲の拡大、及び新たなビジネス機会の獲得につながる戦略的な提携・買収を、弊行企業価値向上に資する手段として検討してまいります。

弊行は、資本再構成プランを着実に実行するとともに、「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」との経営理念を実現する観点から、短期的な収益追及に頼ることなく、安定的・継続的な収益基盤を有するビジネスモデルを一層発展させ、確立してまいります。

ハ. 経営インフラに係る施策

<システム戦略>

引き続きシステムの安定稼働、IT 機能・サービスの事業戦略への整合性の向上、IT オペレーションリスクの低減に向けた施策を実施いたします。

主な施策は以下の通りです。

- ・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
- ・サーバー更改等、ライフサイクルに応じたシステム更改

また、中期的戦略の一環として、長年の経営課題であった勘定系基幹システムの更改を計画しております。現行システムは、経年に伴い追加開発の柔軟性が限定的で、将来のビジネス展開に影響を及ぼす可能性を有しております。弊行の今後の業務展開及び経営環境に照らしたシステム投資を合理的に行っていくことは、システムの安定性向上と、ビジネス戦略をより発展させるための、経営上の喫緊の課題であると考えております。

<人事施策>

(a) 厳正な評価に基づく処遇

「Pay for Performance」の徹底と年功文化からの決別を目的とした人事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、また行内講師で実施する研修「あおぞらユニバーシティ」を導入し、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ご提供を可能にするとともに、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

弊行は、経費の削減及び見直しに努め、平成 21 年 3 月期の 442 億円から平成 24 年 3 月期の 365 億円と 3 年間で約 18%の経費削減を達成してまいりました。引き続き経費の効率的な運営に努めてまいります。ビジネスの拡大に伴う要員の増加、注力分野での施策推進に加え、新勘定系システム導入に伴う経費の増加等を見込んでおります。

① 人件費

(a) 人員数

平成 24 年 3 月期は、1,519 名と前期末比 41 名の減少となりました。

平成 25 年 3 月期は、新卒採用等により 1,550 名と前期末比 31 名の増加を見込んでおります。

平成 26 年 3 月期以降は、収益拡大に向けて個人部門を中心に営業部門の人員を拡充し、平成 28 年 3 月期は 1,750 名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 22 年 3 月末実績	平成 23 年 3 月末実績	平成 24 年 3 月末実績	平成 25 年 3 月末計画	平成 26 年 3 月末計画	平成 27 年 3 月末計画	平成 28 年 3 月末計画
3,086	1,551	1,560	1,519	1,550	1,620	1,700	1,750

(b) 人件費

平成 24 年 3 月期は、新人事制度導入に伴う俸給体系見直し等により、人件費は前期比 3 億円削減の 172 億円となりました。

平成 25 年 3 月期は、人員増に伴い、人件費は前年比 1 億円増の 173 億円を見込んでおります。

平成 26 年 3 月期以降は、収益拡大に向けた人員拡充に伴い、平成 26 年 3 月期は前

期末比 7 億円増、平成 27 年 3 月期は同 11 億円増、平成 28 年 3 月期は同 6 億円増を見込み、この結果、平成 28 年 3 月期は 197 億円を見込んでおります。

(単位：億円)

平成 8 年 3 月期実績 (レ・ク時)	平成 22 年 3 月期実績	平成 23 年 3 月期実績	平成 24 年 3 月期実績	平成 25 年 3 月期計画	平成 26 年 3 月期計画	平成 27 年 3 月期計画	平成 28 年 3 月期計画
301	179	175	172	173	180	191	197

② 物件費

(a) ファシリティ経費

これまで、一部の海外駐在員事務所等について、業務上の必要性と効率性の観点から見直しを実施し、不要な施設の整理をすすめるとともに、府中別館の余剰スペースの賃貸等の有効活用、本店の賃料価格引下げや建物管理委託先の競争入札等により不動産関連経費の抑制を実現してまいりました。

平成 25 年 3 月期より、対面営業を重視し、お客さまに落ち着いた雰囲気の中でご相談していただくことを目的として、「都会のオアシス」というコンセプトで統一した新デザインの店舗の導入を開始しております。平成 25 年 3 月期は、新たに自由が丘出張所の開設をするとともに、5 店舗の移転と 2 店舗のリニューアルを実施いたします。

今後も、お客さまの利便性向上のため、店舗の移転、改装、新規拠点開設を順次検討してまいりますが、引き続き抑制的な経費運営を行うことにより、不動産関連経費の増加は必要最低限にとどめる方針です。

(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も、勘定系システムの更改に向けた準備と現行システムの安定性の維持、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 25 年 3 月期は、公共料金の値上げ等による光熱費の増加や、営業強化のための経費の増加が見込まれますが、各種業務委託契約の見直しや競争入札の実施等により、その他の物件費は平成 24 年 3 月期を下回る見込みです。

平成 26 年 3 月期以降も、引き続き経費の効率的な運営に努め、不断の節減努力を継続し経費の増加を抑制してゆく方針ですが、ビジネスの拡大に合わせて、お客さまの利便性向上や、インフラ整備のために不可欠な経費の増加を見込んでおります。

＜物件費合計＞

(単位：億円)

平成 7 年 3 月期実績 (レ・ケ時)	平成 22 年 3 月期実績	平成 23 年 3 月期実績	平成 24 年 3 月期実績	平成 25 年 3 月期計画	平成 26 年 3 月期計画	平成 27 年 3 月期計画	平成 28 年 3 月期計画
313	208	186	176	170	177	180	197

③ 役員報酬

平成25年3月期について、役員数は現状の体制（取締役13名、監査役3名）と同水準にて計画し、役員報酬は226百万円を見込んでおります。なお、弊行は、役員賞与は支給しておりません。

今後、主要株主の異動に伴い、経営体制とともに役員数・役員報酬の計画について見直す可能性があります。

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名及び常勤取締役1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株式会社、あおぞら債権回収株式会社、あおぞら証券株式会社、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 Limited が該当します。

SPC等としては、海外ローンのブッキングビークルである AZB Funding のほか、AZB CLO 1 Limited、AZB CLO 2 Limited、AZB CLO 3 Limited、AZB CLO 4 Limited 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。

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、連結ベースでの部門別予算編成・収益実績管理を行っております。グループ全体での収益状況を部門

別・商品ライン別に算定した上で、月次でマネジメントコミッティーに報告しております。

部門別実績管理においては、スプレッドバンキングの手法に基づき、部門間の資金運用・調達取引にかかわる損益について平均調達レートをベースにして定めた本支店レートにより取引毎に算定しております。また、計数については業務粗利益、経費、業務純益のベースで管理しており、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、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、管理会計と銀行全体の経営実績との整合性を図るため、財務会計と管理会計を原則一致させており、差異が発生した場合には原因分析を行い、管理会計の計数をより精緻化するように努めております。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

（1）金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

弊行は、「日本の金融システムに深く根ざし、永続的にわが国経済及び社会の発展に貢献する」ことを経営理念としており、公的資金によるご支援をいただいた銀行として、上記経営理念に基づき、金融システムの一翼を担い、銀行が有する公共的役割を果たしていくことが一層重要であると考えております。

今後とも、短期的な収益追求のみに偏ることなく、「あおぞら銀行にも相談してみよう」とお客さまから評価をいただき、真に信頼される“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指す姿とし、銀行の社会的使命である金融仲介機能をより一層発揮することによって、お客さま並びにわが国経済・社会の発展に貢献してまいります。

<CSR への取り組み>

弊行は、預金者の方々を始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。

「環境保全」への取り組み

弊行は、地球温暖化対策国民運動「チャレンジ 25 キャンペーン」への参加や東京都温暖化ガス排出量総量削減義務と排出量取引制度」に対する取り組み、CO₂削減/電力不足への対応、廃棄文書の再資源化、不要データメディア類の再資源化、スマートカジュ

アルの実施、エコキャップ運動への参加等、環境保全に対し継続的な活動を実施しております。

「東日本大震災被災地支援活動」への参加

弊行は、弊行グループ役職員による被災地への寄付活動や役職員のボランティア休暇制度等を継続的に実施している他、業務提携先である株式会社筑波銀行の被災地復興活動「あゆみ」プロジェクトへの協賛等、お取引先毎に適宜実施される被災地支援活動に積極的に参加しております。

「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、年間を通じてご提供し、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。

「テーブル・フォー・ツー」への参加

テーブル・フォー・ツー（二人のための食卓）という名前には、「1つの食卓を囲み、先進国の参加者と、開発途上国のこどもが、時間と空間を越えて一緒に食事をしている」という意味が込められています。弊行では、行員食堂にテーブル・フォー・ツーを導入し、共感した行員による1食20円（20円は開発途上国のこどもたちの給食1食分の値段です）の寄付活動を継続しており、これまでに約7,000食分の寄付をいたしました。

「地域密着」への取り組み

弊行では、「千代田区一斉清掃の日」に継続的に参加しているほか、日本橋川の浄化活動等地域に密着した社会貢献活動に参加しております。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

イ. コーポレートガバナンス体制

弊行は、効率的で透明性の高い経営体制を構築することを、コーポレートガバナンスの基本方針としています。

業務執行においては、法令・規則を遵守し、経営陣は常に業務上発生する各種リスクを把握、その影響を評価することにより、最大限の透明性の確保、厳格な内部管理態勢の維持、リスク・リターンのバランス管理を図る体制の強化に努めています。また、持続可能な収益構造を持つ国内事業金融を中心としたビジネスモデルに相応しい経営体制の確立に注力しています。

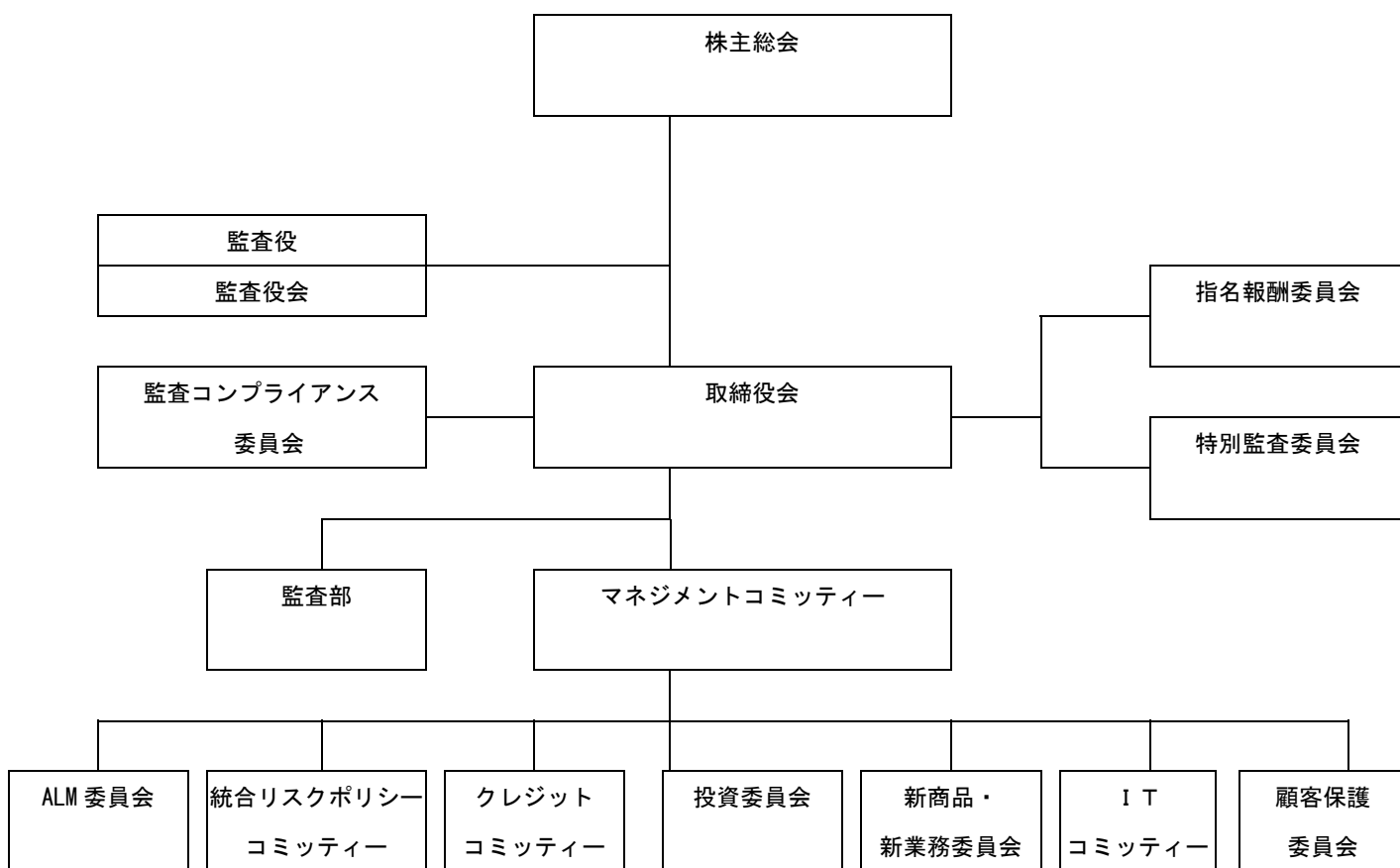
取締役は銀行運営の基本方針や経営戦略を決定し、業務執行状況の監督に努める一方、代表取締役を含む業務執行役員は、取締役会からの権限委譲を受けてマネジメントコミッティーを組織し、日常の業務を運営しています。

日常の業務執行における最高意思決定機関であるマネジメントコミッティーは、業務執行役員の中から取締役会により選定された経営会議メンバーを構成員として意思決定の迅速化を図っております。同時に、すべての業務執行役員で構成される執行役員会を開催して情報共有に努めております。

また、マネジメントコミッティーの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）を設置して業務執行の効率化を図っています。

監査役は取締役の職務執行の全般について、主に適法性の観点から監視・検証を行っています。指名報酬委員会、特別監査委員会、監査コンプライアンス委員会等の取締役会レベルの委員会は、社外取締役を中心に構成され、取締役会の委任を受けて代表取締役及び業務執行役員に対する監督機能の補完並びに牽制機能を果たしています。

また、取締役会に直接報告する監査部を設置することにより、業務執行役員に対する牽制機能確保に努めています。



(a) 取締役会

取締役会は、常勤取締役 5 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。

(b) 監査役・監査役会

法令等に従い取締役の職務の執行を監査するため、常勤監査役 1 名、社外監査役 2 名が任命されております。

(c) 特別監査委員会

特別監査委員会は、機関銀行化回避の観点より事業親会社等グループ企業との取引の内容及び条件について監査を行っております。

(d) 指名報酬委員会

主に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・業務執行役員等の重要な使用人候補の選出等について取締役会に意見具申を行うとともに、取締役・業務執行役員の報酬の決定を行っております。

(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、コンプライアンス及び委員会の指定する分野のリスク管理等の業務遂行状況の検証を行っております。

(f) マネジメントコミッティー

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（代表取締役を含む）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、取締役会の定めた方針等に基づき、日々の業務執行における重要事項等の決定を行っております。

(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、弊社顧客、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顧客説明管理 ②顧客サポート等管理 ③顧客情報管理 ④外部委託管理並びに ⑤利益相反管理の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」の下、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、法令等遵守態勢を始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

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、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、全ての行員等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、各子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。さらに弊社では、eラーニングによる研修環境を整備し、必要な研修を適切なタイミングで実施しています。

(d) インサイダー取引防止

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ともに、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。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。

(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、反社会的勢力等との関係等に関する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。万一そのような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、金融犯罪対策室において反社会的勢力排除のための諸施策を推進するとともに、反社会的勢力排除のための横断的な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し、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審議内容を報告しております。

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ともに、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。

(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、口座の動きのモニタリング、疑わしい取引の届出等に関するプロシージャー及びマニュアルを作成しております。

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(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、金融犯罪対策室において銀行全体のマネー・ローンダリング及びテロ資金供与の防止態勢を統括し、新入行員や個人及び法人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

商品・サービスや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及び確認・検証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。

なお、法務コンプライアンス部には弁護士資格を有するリーガルカウンセルを配置し、適法性の確認・検証の強化を図っております。

ハ. 顧客保護等管理態勢

弊行は、お客さまの利便性やサービス向上に加え、お客さまの保護に向けた適切で継続的な取り組みに注力するために、顧客保護等管理担当取締役を選任、並びに顧客保護委員会を設置し、お客さまの一人ひとりが、弊行と安心してお取引をしていただけるよう、以下のような取り組みを行っています。

(a) 顧客説明管理

弊行は、お客さまへ適切な商品をご提供するために、金融商品販売・サービスのご提供における適合性原則及び説明責任の遵守・履行を推進しています。また、「金融商品の販売にかかる勧誘方針」を策定し、お客さまへの金融商品の勧誘にあたって遵守する事項を公開し、実施しています。

(b) 顧客サポート等管理

お客さまからの苦情、お問い合わせ、ご相談、ご要望については、個人及び法人営業担当者が承るほか、「お客さまサービス室」でも承っており、統括部門である法務コンプライアンス部も含めてその内容の分析を十分に行って、顧客保護委員会、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等へ報告し、お客さまの声を商品やサービスのご提供、お客さまの保護等へ積極的に活かしています。こうした行内体制に加え、苦情及び紛争の迅速な解決を図るために、一般社団法人全国銀行協会、特定非営利活動法人証券・金融商品あっせん相談センター等の外部機関による苦情及び紛争解決の業務に適切に協力すると同時に、お客さまに外部機関・連絡先等の周知・情報提供を行っています。

(c) 顧客情報管理

弊行はお客さまからの信頼を第一と考え、関係法令や個人情報保護方針を遵守し、お客さまの情報を安全に管理し、正確性・機密性の保持について継続的に改善に努めています。

また、口座を開設され取引を行うお客さまの本人確認を厳格に行い、場合によってはお客さまに振り込め詐欺の注意喚起をする等、口座不正利用を防止することにより、お客さまの取引の安全と口座の保護に取り組んでいます。なお、キャッシュカードの盗難・偽造による不正利用に対しましては、お客さまのご希望により1日当たりの引出限度額を個別に設定していただく等、被害拡大の防止に努めています。万一被害に遭われたお客さまには、事情、被害状況をお聞きしたうえで、「預金者保護法」や「あおぞらキャッシュカード規定」に基づく補償をします。

(d) 外部委託管理

お客さまとの取引等の処理に際しましては、迅速・正確な処理を行う等の目的で、その業務の一部を専門の外部の会社等へ委託している場合があります。外部委託をする会社等を厳格に選別し、その業務遂行を管理・監督することにより、お客さま情報の保護、お客さまへの対応等に万全を期しています。

(e) 利益相反管理

弊行は、お客さまとの取引等に際して、自らや第三者の利益を図るためにお客さまの利益を不当に害する取引を行わないよう、適切に管理します。

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するとともに経営改善に資する提言を行っております。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」の下、「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ともに、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。

へ. J-SOX への取組み

弊行は、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。

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

(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

ディスクロージャーに関しては、お客さまや株主の皆さまを始め、投資家、当局、従業員等のステークホルダーの皆さまに、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さま、その他広く一般の方にも開示しております。

(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資料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、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。前述の通り、今後10年以内に残る公的資金を確実に完済するための計画として、「資本再構成プラン」を公表しております。今後も、収益力の一層の強化に努めるとともに、内部留保の積上げと公的資金の返済・配当による社外流出のバランスに配慮し、経営の健全性を維持・確保してまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

<普通株式配当>

前述の「資本再構成プラン」の通り、公的資金の早期全額返済を図るため、「ギャップ問題」の解消に向けた施策として、公的資金完済までの間、普通株式に対する配当性向を連結当期純利益の40%とすることを今後の配当政策といたします。また、平成25年6月以降の普通株式に対する配当支払いを四半期ベースとすることを検討する予定です。

<役員報酬・役員賞与>

役員報酬につきましては、社外取締役を主たるメンバーとする指名報酬委員会にて決定しております。平成25年3月期について、役員報酬は226百万円、常勤役員平均報酬は29百万円を見込んでおります。

今後、主要株主の異動に伴い、経営体制とともに役員報酬の計画について見直す可能性があります。

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。

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「日本の金融システムに深く根ざし、永続的に日本経済及び社会の発展に貢献する」ことを経営理念としております。その中で、弊行は、個人預金を調達の柱として、お客さまが抱える様々な事業金融ニーズに応えられる、高度な金融スキルを活用した課題解決型で付加価値の高い貸出業務展開に注力してまいります。

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

中小企業向け貸出については、中核ビジネスとしてより一層中小企業のお客さまとの継続的なリレーション営業に基づく取引に注力していく方針です。その方針に基づき、中小企業貸出の目標につきましては、中小企業者の信用力に基づき、また中小企業者の事業を支援するという本来の中小企業向け貸出を確実に純増する目標に変更し、当該対象における中小企業向け貸出の計画を策定し、確実な純増を図るべく努力してまいります。

具体的には、中小企業に資金供与しているものの一過性もしくは投資と位置付けられる、インターバンク市場での資金調達が可能で企業、不動産投資法人への貸出や不動産ノンリコースローン等の貸出を計数測定から除外しております。

- ・ インターバンク市場で資金調達可能な企業における銀行借入は、インターバンク市場での調達の代替手段にすぎず、リレーション営業に基づいた中小企業のお客さまとの取引に注力するという弊行方針にはそぐわないこと。
- ・ 不動産投資法人については、リレーション営業に基づいた中小企業者への信用供与という観点ではなく、その不動産投資法人が保有する不動産の収益力に基づいて判断を行う投資と位置付けられるものであり、継続的なリレーション営業に基づく中小企業への信用供与とは位置付けられないこと。
- ・ 不動産ノンリコースローンについては、引き続き弊行の注力業務ではあるものの、信用供与にあたっては、その対象となる不動産の収益力に基づいて判断を行う投資と位置付けられるものであり、継続的なリレーション営業に基づく、中小企業への信用供与とは位置付けられないこと。

また、中小企業金融円滑化法を踏まえ、お客さまから借入の申し出や借入条件の変更等の申し出を受けた場合には、お客さまの経営実態や特性を正しく把握し、実情に応じた的確な与信判断・条件設定を行うよう努めます。併せて、お客さまに対する経営相談・経営指導及びお客さまの経営改善に向けた取り組みに関する支援を適切に行ってまいります。

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、通常のお貸出に加え、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ご提供等、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ことから、ビジネスマッチング、経営や営業に関する情報のご提供、海外展開サポート、資本政策や事業再生等の助言等、中堅中小企業のお客さまの高度化・多様化する経営問題の解決や業務上のニーズに対応するサービスをご提供することを可能としており、中堅中小企業のお客さまにとっての“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指してまいります。

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

③ 組織・体制の見直し

法人・個人営業グループの機能強化を目的として、平成 24 年 7 月 1 日に法人・個人営業グループ内にビジネスバンキンググループと個人営業グループを設置し、お客さまの規模に応じた、より一層効率的な営業体制とすることを目的として金融法人営業グループのうち地域金融機関のお客さまを担当する営業部店をビジネスバンキンググループに統合いたしました。

審査部門には、中堅中小企業の特徴を踏まえた審査体制を構築することを目的として、審査第三部を設置しており、これらの取り組みにより、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。

ビジネスバンキンググループは、金融仲介機能を果たす銀行として認知されることで、中堅中小企業のお客さまに信頼されるパートナーを目指すとともに、地域企業や地域経済に貢献し地域経済の一員と認知されることで、地域・地域金融機関・地域金融機関のお取引先に信頼されるパートナーを目指してまいります。

④ 地域経済の発展を支援する商品のご提供

弊行は、従前より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ー契約等を通じて地域金融機関のお客さま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

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。

なお、平成 24 年 11 月には、各地域単位で組成される事業再生ファンドの運営を目的とする「あおぞら地域再生株式会社」を設立しており、事業再生ファンド設立支援やその運営を通じて、地域経済の活性化に積極的に貢献してまいります。また、各地域経済への貢献を目的に、情報発信機能、コンサルティング機能を兼ね備えたあおぞら地域総研株式会社を平成 25 年中に設立する予定です。

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、資金調達に課題を抱え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。さらには、首都圏のお客さまに対して各地方のお客さまのニーズをご紹介すること、また、各地方のお客さまの商品や独特のサービスを首都圏のお客さまにご紹介すること、といった弊行のお客さま同士をつなぎあわせるビジネスマッチングに加え、地域金融機関と連携することにより、弊行のお客さまと地域金融機関のお客さまをつなぎあわせる、地域横断的なビジネスマッチングも行っています。弊行のお客さま同士のみならず、弊行のお客さまと地域金融機関のお客さまをつなぎ地域横断型のビジネスマッチングを進め、お客さまの販路拡大・事業展開をサポートしてまいります。

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ご提供に加えて、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ご提供、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。前述の「資本再構成プラン」の通り、弊行は、今後 10 年以内に公的

資金を分割返済する道筋を明確にし、その第一歩として10月2日に、本優先株式44万株を株式会社整理回収機構より取得して公的資金の一部227億円の返済を実施いたしました。今後も、同プランに従い、残る公的資金の返済を着実に進めてまいります。

なお、弊社といたしましては、返済の諸条件が整った場合には、財務の健全性や市場の状況を慎重に考慮した上で、出来るだけ早期に残る公的資金を完済したいと考えております。

(2) 剰余金の推移

弊行は、平成24年11月15日に資本勘定の組替え（減資）を実施し、特別優先配当による残る公的資金の返済に十分な返済原資（その他資本剰余金）を確保いたしました。

(億円)

	24年 3月期 実績	25年 3月期 計画	26年 3月期 計画	27年 3月期 計画	28年 3月期 計画	29年 3月期 計画
その他資本剰余金	2	2,229	2,024	1,819	1,614	1,409
公的資金要返済額	2,276	1,844	1,639	1,434	1,229	1,025

	30年 3月期 計画	31年 3月期 計画	32年 3月期 計画	33年 3月期 計画	34年 3月期 計画
その他資本剰余金	1,204	999	794	589	384
公的資金要返済額	820	615	410	205	0

(注) 配当基準日ベースでの特別優先配当による返済を勘案後の金額を記載しております。

(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、統合的なりスク管理に係る基本方針を制定してリスクを個別及び総体として適切に把握・管理する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、適切な企業統治、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。また、CRO は自己査定、償却引当を管理する資産査定部、及びオペレーショナルリスクの内、事務リスクを管理する事務リスク管理部(平成 23 年 11 月設置)も統合リスクマネジメントグループにおいて管轄しております。

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。

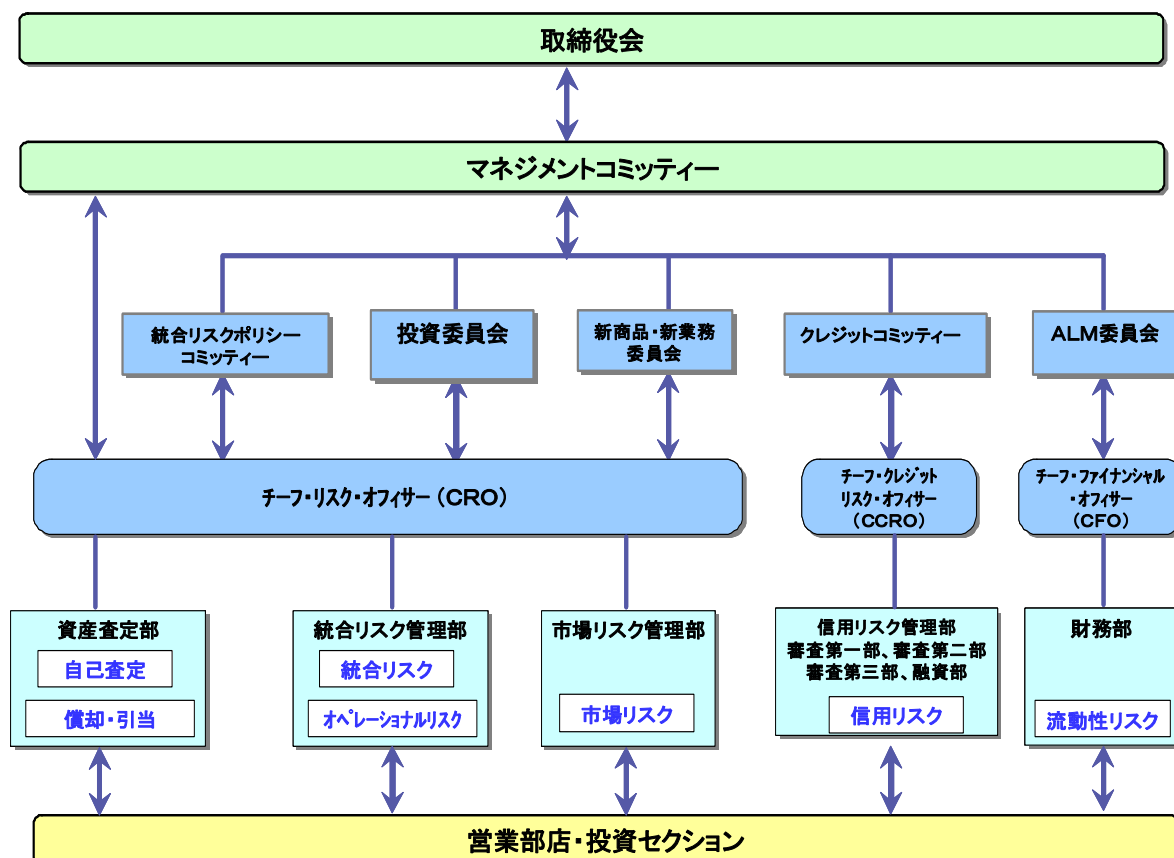
また、資本充実度検証の一環として原則半期ごとに有価証券、オルタナティブ投資等のポートフォリオを含む統合ストレステストを実施し、ストレス時の想定損失額を勘案した自己資本とリスクの比較・分析を実施しております。

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。



<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

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

(4) 資産査定管理部門

資産査定部（営業関連部門から独立した立場で個別格付付与に関する正確性・一貫性を検証）

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	期待損失格付プロシージャー ストラクチャードファイナンス案件の 格付チェックポイント 不動産ノンリコースファイナンス格付 付与マニュアル
内容	（デフォルトリスク格付） 格付毎に定められ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 モディティー）

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、必要に応じ格付の修正を行う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

パラメーター：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、与信限度管理の枠組みとして、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。

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、クレジットコミッティーの承認を得ることとし、与信限度を管理しております。

加えて、「マスターポリシー(信用リスク)」においてハードクレジットリミットを設定するとともに、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、与信ポートフォリオリスク管理プロシージャーにおいて、業種別ポートフォリオ管理の一環として不動産関連ポートフォリオリスク管理の規定を盛り込み、不動産リスクの管理に注力しております。また、不動産ノンリコース案件等に対して不動産ファイナンスガイドラインを設定し、与信限度管理を強化しております。

不動産リスクに係るポートフォリオ、マーケット動向、リスク管理の方針等について、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。

(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。

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、配分資本に基づくリスク・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(CRO)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おります。

「マスターポリシー」にて、市場リスク管理の定義、基本的な枠組み等を、「プロシージャー」にて、リスク計測方法、市場リスク関連の権限、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(総則)」、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」「非上場REIT投資」の各プロシージャーを制定しております。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。

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、チーフリスクオフィサー(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、個別案件の選定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有価証券については、信用リスク量に加えて、資本に影響を与える評価損額またはボラティリティベースの概算リスク量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、リスク管理部署及びフロント部署間で協議することとしております。

(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)に委譲するとともに、CCROに対し決裁権限の再委譲権限を付与しております。

投資案件についての決裁権限は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づき、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、行内企業格付に基づいて2つに区分した上で、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。また、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

不良債権比率は、売却等によるオフバランス化に努めた結果、平成22年3月期の

5. 52%をピークとして、平成 24 年 3 月末現在 3.99%まで低下しております。

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 24 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 56 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)収益動向及び損益面

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
(規模)資産、負債は平残、純資産は末残> (億円)					
総資産	47,508	50,900	51,700	52,900	54,000
貸出金	26,476	25,060	27,390	29,090	30,690
有価証券	13,216	13,630	13,400	13,400	13,400
特定取引資産	2,493	2,000	2,000	2,000	2,000
繰延税金資産<末残>	501	510	510	510	410
総負債	41,898	46,000	46,300	47,500	48,600
預金・NCD	29,404	29,710	31,490	32,470	33,310
債券	2,547	1,890	1,810	2,130	2,440
特定取引負債	552	600	600	600	600
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	6,065	5,229	5,226	5,234	5,201
資本金	4,198	1,000	1,000	1,000	1,000
資本準備金	333	873	873	873	873
その他資本剰余金	2	2,433	2,229	2,024	1,819
利益準備金	96	127	127	127	127
剰余金(注)	1,543	1,706	1,907	2,121	2,292
自己株式	▲154	▲1,000	▲1,000	▲1,000	▲1,000
その他有価証券評価差額金	34	78	78	78	78
繰延ヘッジ損益	13	12	12	12	12
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
新株予約権	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務雑利益	789	760	830	890	980
資金利益	447	450	500	540	570
資金運用収益	675	636	667	709	780
資金調達費用	228	186	167	169	210
役員取引等利益	91	115	150	168	233
特定取引利益	65	47	75	66	63
その他業務利益	186	148	105	116	113
国債等債券関係損▲益	172	122	40	40	40
業務雑益(一般貸倒引当金等繰入前)(注1)	425	400	455	495	560
業務雑益	425	400	455	495	560
一般貸倒引当金等繰入額(注1)	-	-	-	-	-
経費	365	360	375	395	420
人件費	172	173	180	191	197
物件費	176	170	177	180	197
不良債権処理損損失額	3	25	45	65	65
株式等関係系損▲益	▲0	▲4	-	-	-
株式等償却	▲4	▲5	-	-	-
経常利益	395	340	400	420	490
特別利益	-	1	-	-	-
特別損失	0	1	-	-	-
法人税、住民税及び事業税	1	-	-	-	-
法人税等調整額	▲58	▲10	20	30	140
税引後当期利益	451	350	380	390	350
(配当) (億円、円、%)					
分派可能額	1,391	3,139	3,136	3,145	3,111
配当金総額(中間配当を含む)	156	178	177	179	161
普通株者配当金	135	160	160	164	148
第四回優先株者配当金	2	2	2	2	2
第五回優先株者配当金	19	16	14	13	11
1株当たり配当金(普通株)	9.00	13.72	13.72	14.06	12.69
配当率(第四回優先株者)	1.00%	1.00%	0.90%	0.80%	0.70%
配当率(第五回優先株者)	1.24%	1.24%	1.12%	0.99%	0.87%
配当性向	34.63%	50.96%	46.46%	45.82%	45.96%

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.60%	1.58%	1.58%	1.64%	1.75%
貸出金利回(B)	1.91%	1.90%	1.91%	1.91%	1.95%
有価証券利回	0.94%	1.02%	0.94%	1.04%	1.24%
資金調達原価(C)	1.52%	1.48%	1.39%	1.37%	1.45%
預金利回(含むNCD・債券)(D)	0.63%	0.51%	0.43%	0.39%	0.43%
経費率(E)	1.13%	0.97%	0.96%	0.98%	1.01%
人件費率	0.53%	0.47%	0.46%	0.47%	0.48%
物件費率	0.54%	0.46%	0.45%	0.45%	0.48%
総資金利障(A)-(C)	0.08%	0.10%	0.20%	0.26%	0.30%
預資金利障(B)-(D)-(E)	0.14%	0.42%	0.53%	0.52%	0.50%
非金利収入比率	43.31%	40.82%	39.76%	39.35%	41.81%
OHR(経費/業務粗利益)	46.17%	47.37%	45.18%	44.38%	42.86%
ROE(注2)	7.25%	7.08%	8.70%	9.46%	10.73%
ROA(一般貸引前業務純益(総資産-支払承諾見返)÷平残)	0.90%	0.79%	0.89%	0.94%	1.04%

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

(注2) (一般貸引前業務純益(純資産-新株予約権)÷平残)

(注3) 当行は、平成24年10月1日から平成25年9月30日を取得期間として、普通株式330,000,000株を上限とした自己株式の取得を決議しております。

1株あたり配当金(普通株)の算定にあたっては、連結当期純利益の40%を配当総額とし、普通株式330,000,000株の取得が終了したものととして算定を行っております。
従いまして、1株あたり配当金(普通株)は、連結当期純利益の金額ならびに今後の自己株式の取得状況によって変動いたします。

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
(規模<未残)			(億円)
総資産	49,184	50,974	50,800
貸出金	27,296	26,722	26,500
有価証券	13,357	13,223	13,000
特定取引資産	3,486	4,776	4,700
繰延税金資産	456	509	520
総負債	43,532	44,898	45,516
預金・NCD	29,323	29,295	30,400
債券	2,647	2,231	1,800
特定取引負債	2,496	3,088	3,800
繰延税金負債	0	-	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
純資産	5,652	6,076	5,284
資本金	4,198	4,198	1,000
資本剰余金	333	336	3,307
利益剰余金	1,324	1,735	1,980
自己株式	▲ 157	▲ 154	▲ 1,000
その他有価証券評価差額金	18	33	77
繰延ヘッジ損益	21	13	12
土地再評価差額金	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 93	▲ 93	▲ 99
新株予約権	-	-	-
少数株主持分	7	7	7

(収益)

	(億円)		
経常収益	1,267	1,362	1,129
資金運用収益	756	680	650
役務取引等収益	112	102	125
特定取引収益	97	72	47
その他業務収益	266	293	247
その他経常収益	37	214	60
経常費用	980	952	742
資金調達費用	306	228	190
役務取引等費用	8	7	10
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	137	70	40
営業経費	409	400	395
その他経常費用	120	247	107
貸出金償却	51	65	
貸倒引当金繰入額	39	-	65
一般貸倒引当金等繰入額	36	-	
個別貸倒引当金繰入額	3	-	
経常利益	287	409	387
特別利益	18	1	1
特別損失	11	1	1
税金等調整前当期純利益	294	410	388
法人税、住民税及び事業税	2	3	
法人税等調整額	▲ 37	▲ 57	▲ 12
少数株主利益	1	1	0
当期純利益	328	463	400

(図表2)自己資本比率の推移 … 採用している基準(国内基準)

(単体)

(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
資本金	4,198	1,000	1,000	1,000	1,000
うち非累積的永久優先株	1,673	-	-	-	-
資本準備金	333	873	873	873	873
その他資本剰余金	2	2,433	2,229	2,024	1,819
利益準備金	96	127	127	127	127
その他利益剰余金	1,543	1,706	1,907	2,121	2,292
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
自己株式	▲ 154	▲ 1,000	▲ 1,000	▲ 1,000	▲ 1,000
社外流出予定額	▲ 156	▲ 383	▲ 381	▲ 384	▲ 366
その他有価証券の評価差損(注1)	-	-	-	-	-
新株予約権	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
のれん相当額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-	-	-
Tier I 計	5,862	4,756	4,754	4,761	4,745
(うち税効果相当額)	(501)	(510)	(510)	(510)	(410)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	190	188	198	209	218
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	190	188	198	209	218
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	-	-	-	-	-
Tier II 計	190	188	198	209	218
(うち自己資本への算入額)	(190)	(188)	(198)	(209)	(218)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 601	▲ 343	▲ 325	▲ 226	▲ 196
自己資本合計	5,450	4,600	4,627	4,744	4,767

(億円)

リスクアセット	30,331	30,081	31,628	33,446	34,803
オンバランス項目	26,042	25,731	27,198	28,899	30,078
オフバランス項目	1,713	1,713	1,713	1,713	1,713
その他(注)	2,576	2,638	2,718	2,835	3,013

(%)

自己資本比率	17.96%	15.29%	14.63%	14.18%	13.69%
Tier I 比率	19.32%	15.80%	15.03%	14.23%	13.63%

(注1) 24/3月期実績、25/3月期計画については、平成20年金融庁告示第79号、平成24年金融庁告示第56号に

基づき、その他有価証券の評価差損を反映しておりません。

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

(連結)

(億円)

	24/3月期 実績	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画	28/3月期 計画
資本金	4,198	1,000	1,000	1,000	1,000
うち非累積的永久優先株	1,673	-	-	-	-
資本剰余金	336	3,307	3,102	2,897	2,692
利益剰余金	1,736	1,980	2,201	2,435	2,626
連結子会社等の少数株主持分	8	8	8	8	8
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
自己株式	▲ 154	▲ 1,000	▲ 1,000	▲ 1,000	▲ 1,000
社外流出予定額	▲ 157	▲ 383	▲ 381	▲ 384	▲ 366
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 93	▲ 99	▲ 99	▲ 99	▲ 99
新株予約権	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
のれん相当額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier I 計	5,873	4,812	4,830	4,857	4,861
(うち税効果相当額)	(509)	(520)	(520)	(520)	(420)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	189	187	197	209	217
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	189	187	197	209	217
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	-	-	-	-	-
Tier II 計	189	187	197	209	217
(うち自己資本への算入額)	(189)	(187)	(197)	(209)	(217)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 649	▲ 376	▲ 357	▲ 259	▲ 229
自己資本合計	5,414	4,623	4,670	4,807	4,849

(億円)

リスクアセット	30,310	29,939	31,517	33,366	34,717
オン・バランス項目	25,900	25,555	27,022	28,723	29,902
オフ・バランス項目	1,702	1,702	1,702	1,702	1,702
その他(注2)	2,708	2,682	2,793	2,941	3,113

(%)

自己資本比率	17.86%	15.44%	14.81%	14.40%	13.96%
Tier I 比率	19.37%	16.07%	15.32%	14.55%	14.00%

(注1) 24/3月期実績、25/3月期計画については、平成20年金融庁告示第79号、平成24年金融庁告示第56号に基づき、その他有価証券の評価差損を反映しておりません。

(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)部門別純粋収益動向

(単体)	(億円)		(億円)
	23/3月期 実績	24/3月期 実績	
法人・個人営業グループ			
業務粗利益	127	136	163
資金利益	52	65	79
役務利益等	75	72	84
事業法人グループ			
業務粗利益	126	126	159
資金利益	91	100	101
役務利益等	35	26	58
スペシャルティファイナンスグループ			
業務粗利益	260	261	252
資金利益	294	187	191
役務利益等	65	74	61
金融法人営業グループ			
粗利益	41	46	
資金利益	29	33	
役務利益等	12	13	
ファイナンシャルマーケットグループ			
業務粗利益	203	228	185
資金利益	72	64	58
役務利益等	130	164	127
その他部門			
業務粗利益	▲21	▲9	1
業務粗利益合計	736	789	760

注)平成24年7月に「金融法人営業グループ」を「法人・個人営業グループ」及び「事業法人グループ」に統合する組織改編を実施しております。

(図表6) リストラの推移及び計画

	24/3月末 実績	25/3月末 計画	26/3月末 計画	27/3月末 計画	28/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役員数)

役員数(注1)	(人)	15	16	16	16	16
うち取締役()内は非常勤	(人)	12(8)	13(8)	13(8)	13(8)	13(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2)	(人)	1,519	1,550	1,620	1,700	1,750

(注1) 今後、主要株主の異動に伴い、経営体制とともに役員数の計画について見直す可能性があります。

(注2) 事務職員、海外現地職員の合計。在籍出向者を含む。執行役員、技術職員、嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1)	(店)	19	19	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管理専門支店を除く。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除く。

(注3) SPC等を除く。

	24/3月末 実績	25/3月末 計画	26/3月末 計画	27/3月末 計画	28/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費	(百万円)	17,201	17,330	18,000	19,100	19,700
うち給与・報酬	(百万円)	10,730	10,700	11,200	11,800	12,300
平均給与月額	(千円)	501	520	520	520	520

(注) 平均年齢40.9歳(平成24年3月末)

(役員報酬・賞与)(注1)

役員報酬・賞与(注2)	(百万円)	210	226	245	245	245
うち役員報酬	(百万円)	210	226	245	245	245
役員賞与(注3)	(百万円)	—	—	—	—	—
平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	29	29	29	29	29
平均役員退職慰労金(注4)	(百万円)	15	21	—	—	—

(注1) 今後、主要株主の異動に伴い、経営体制とともに役員報酬・賞与の計画について見直す可能性があります。

(注2) 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3) 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及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4) H26/3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)	17,573	17,000	17,700	18,000	19,700
うち機械化関連費用(注)	(百万円)	5,330	5,400	5,600	5,400	7,100
除く機械化関連費用	(百万円)	12,243	11,600	12,100	12,600	12,600

(注) リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費+物件費)

人件費+物件費	(百万円)	34,774	34,330	35,700	37,100	39,400
---------	-------	--------	--------	--------	--------	--------

(図表7)子会社・関連会社一覧

(単位:億円)

会社名 (注1)	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち 当行分	資本勘定	うち 当行 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24/9	66.5	-	-	65.9	54.4	-48.5	-35.1	連結
あおぞら債権回収株式会社	平8/6	上田 智二	債権管理回 収業務	平24/9	293.3	-	-	23.1	3.4	166.9	95.0	連結
あおぞらインベストメント 株式会社(注2)	平3/5	米井 慎一郎	ベンチャー キャピタル 業務	平24/9	4.4	-	-	4.4	0.2	-1.9	50.1	連結
あおぞら証券株式会社	平18/1	吉井 栄	証券業	平24/9	75.3	14.5	-	47.7	30.0	35.0	38.1	連結
Aozora Asia Pacific Finance Limited	平17/6	野村 公治	金融業	平24/9	247.4 百万米 ドル	166.5 百万米 ドル	166.5 百万米 ドル	80.0 百万米 ドル	100.0 百万米 ドル	-1.1 百万米 ドル	-0.9 百万米 ドル	連結
Aozora GMAC Investment Limited	平18/11	William C. Hunter	投資融資業務	平24/9	564.1 百万米 ドル	-	-	422.8 百万米 ドル	530.1 百万米 ドル	-0.1 百万米 ドル	-0.1 百万米 ドル	連結
Aozora Investment, Inc.	平18/11	William C. Hunter	投資融資業務	平24/9	386.8 百万米 ドル	-	-	35.4 百万米 ドル	-	5.0 百万米 ドル	4.1 百万米 ドル	連結
Aozora Investments LLC	平18/11	- (注3)	投資融資業務	平24/9	619.9 百万米 ドル	98.0 百万米 ドル	98.0 百万米 ドル	500.3 百万米 ドル	-	-	-	連結
AZB CLO 1 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金利債権取 得業務	平24/9	287.9 百万 ユーロ	324.3 百万 ユーロ	324.3 百万 ユーロ	-38.2 百万 ユーロ	-	-18.4 百万 ユーロ	-18.4 百万 ユーロ	連結
AZB CLO 2 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金利債権取 得業務	平24/9	409.8 百万米 ドル	420.5 百万米 ドル	420.5 百万米 ドル	-13.0 百万米 ドル	-	-2.3 百万米 ドル	-2.3 百万米 ドル	連結
AZB CLO 3 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金利債権取 得業務	平24/9	239.5 百万米 ドル	247.8 百万米 ドル	247.8 百万米 ドル	-10.2 百万米 ドル	-	-0.4 百万米 ドル	-0.4 百万米 ドル	連結
AZB CLO 4 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金利債権取 得業務	平24/9	59.6 百万米 ドル	68.3 百万米 ドル	68.3 百万米 ドル	-9.5 百万米 ドル	-	0.2 百万米 ドル	0.2 百万米 ドル	連結
AZB Funding	平24/6	Martin Couch	金利債権取 得業務	平24/9	198.5 百万米 ドル	197.4 百万米 ドル	197.4 百万米 ドル	0.2 百万米 ドル	-	0.2 百万米 ドル	0.2 百万米 ドル	連結

(注1)24/9月期連結決算において連結の対象とした子会社。

(注2)あおぞらインベストメント株式会社は、平成24年6月28日開催の同社定時株主総会において、同年7月6日付けでの解籍が決議され、清算手続きに入っておりますが、同年10月31日付けで、清算が完了しました。

(注3)Aozora Investments LLCの業務執行出資者: Aozora Investment, Inc.

(注4)損失を計上している会社につきましては以下の要因となっております。

あおぞら信託銀行株式会社 : 新規受託による信託確率が増加していることによるものです。
Aozora Asia Pacific Finance Limited : 債権売却損の計上によるものです。
Aozora GMAC Investment Limited : 投資先からの収益分がなかったことによるものです。
AZB CLO Limited 各社 : 与信関連費用の計上によるものです。

(図表 8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
第三者（社外役員）をメンバーに含む会議・委員会					
取締役会	会長または社長	取締役、監査役	コーポレートセクレタリー室	原則3ヶ月1回、随時（17回）	経営方針の決定、取締役・業務執行役員の業務執行の監督
監査役会	常勤監査役	監査役	監査役室	原則月1回（13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（3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	取締役	コーポレートセクレタリー室	随時（8回）	取締役、重要な使用人等の人事・評価
監査コンプライアンス委員会	社外取締役	社外取締役	コーポレートセクレタリー室	原則3ヶ月1回、随時（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 24 年 12 月 31 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 24 年 4 月 1 日～平成 24 年 12 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、監査役会の他、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）及び常勤取締役1名の4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 マーケット本部長 CRO 経営企画担当役員 <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 スペシャルティファイナンス本部長 ビジネスバンキング本部長 個人営業本部長 市場リスク管理部長 委員長が要請した者	財務部	月1回 (12回)	資金計画等ALMに関する 重要事項の審議・決定
クレジット コミッティー (与信案件 決裁) <インスティテューショナル クレジットコミッティー>	CCRO	<委員> 社長 副社長 CCRO CRO 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 委員長が指名した者 <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 委員長が指名した者	リスクマネジメント グループ 総務室 (信用リスク管 理部)	週1回	与信案件の決裁
クレジット コミッティー (与信案件 決裁) <リテール・ ビジネスバンキング>	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	リスクマネジメント グループ 総務室 (信用リスク管 理部)	週1回	与信案件の決裁 (主として中小企業を 対象とする)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
クレジット委員会		委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 CFO 委員長が指名した者			
クレジット コミッティー (金融円滑化 管理)	金融円滑化 管理担当取 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 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 CFO 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 委員長が指名した者	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	月1回	弊行のお客さま、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
クレジット コミッティー (オペレーショナル リスク)	CCRO または 審査第三部長	インスティテューショナルクレジット委員会 またはリテール・ビジネスバンキング クレジット委員会と同一構成(後者の場合は主に中小企業を対象とする)	リスクマネジメントグループ 総務室 (統合リスク管理部)	随時 (3回)	各種のクレジットイベントに起因するオペレーショナルリスク管理が必要とされる取引または業務についての審議・決裁
統合リスク 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 経営企画担当役員 委員長が指名した者 <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 監査部長	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 (17回)	リスク管理方針の決定、リスク管理体制の監視

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
		委員長が指名した者			
投資委員会	CRO	<委員> 社長 副社長 CRO CFO CCRO 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 経営企画担当役員 スペシャル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 委員長が指名した者	リスクマネジメントグループ 総務室 (市場リスク管理部)	週1回	個別投資案件の決裁や適切な投資方針の決定、さらに銀行全体の投資リスクに関する状況を把握し安全で収益性の高いポートフォリオを構築・維持すること
新商品・新業務委員会	副社長	<委員> 副社長 CRO CCRO CFO 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 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 経営企画担当役員 統合リスク管理部長 監査部長 委員長が指名した者	リスクマネジメントグループ 総務室 (統合リスク管理部)	随時 (12回)	適切な内部統制環境の確保、弊行の戦略に適った新規業務・新商品の、迅速、確実、かつ適切な導入
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 CTO 副担当 ITコントロール部長 <オブザーバー> 常勤監査役 CRO	ITコントロール部	月1回	マネジメントコミッティーが承認した業務計画や戦略を実現するためのITプロジェクトの承認・モニタリング

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
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> 顧客保護等管理担当取締役 副社長 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CRO CTO 法務コンプライアンス部長 <オプザバ> 常勤監査役 監査部長 法人・個人営業本部長 個人営業本部長 ビジネスバンキング本部長 事業法人営業本部長 経営企画部長 事務リスク管理部長 インハウスローヤー	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審査、検証
その他の委員会					
人権啓発推進委員会	人事担当役員	<委員> 人事担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 人事部長 法務コンプライアンス部長 事務リスク管理部長	人事部	年1回	人権啓発研修の企画・実施等
グループコンプライアンス協議会	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	<構成員> コンプライアンス・ガバナンス担当役員 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 ビジネスバンキング本部長 個人営業本部長 統合リスク管理部長 事務リスク管理部長 各子会社の社長 <オプザバ> 常勤監査役 経営企画担当役員 監査部長 ITコントロール部長	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	CFO	<構成員> CFO CFO 副担当 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 資産査定部長 経営企画部長 法務コンプライアンス部長 事務リスク管理部長 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 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長	財務統制部	3ヶ月1回 (6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	<構成員> 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 スペシャルファイナンス本部長 ビジネスバンキング本部長 個人営業本部長 CTO <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 経営企画部長 管理部長 資産査定部長	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
格付レビュー協議会	CRO	<構成員> CRO CCRO 資産査定部長 審査第一部長 審査第二部長 審査第三部長 融資部長 信用リスク管理部長 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長	資産査定部	3ヶ月1回	適正且つ再現性のある自己査定管理態勢の構築を図ることを目的とする

平成 24 年 12 月 31 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 24 年 4 月 1 日～平成 24 年 12 月 31 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	ブライアン F. プリンズ	代表取締役会長
	馬場 信輔	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
	田辺 雅樹	取締役専務執行役員(CFO)
	白川 祐司	取締役
経営企画ユニット	山形 昌樹	執行役員
人事担当	原田 政明	執行役員
コンプライアンス・ガバナンスユニット	山形 昌樹	執行役員
法人・個人営業グループ	クラーク D. グラニンジャー	常務執行役員
個人営業グループ	中村 伸二	執行役員
ビジネス・シキンググループ	谷川 啓	執行役員
事業法人営業グループ	細野 克也	常務執行役員
スペシャルティファイナンスグループ	山越 康司	執行役員
	細野 克也	常務執行役員
ファイナンシャルマーケットツグループ	齋藤 猛雄	執行役員
ファイナンスグループ	田辺 雅樹	取締役専務執行役員(CFO)
	関沢 行雄	執行役員(CFO副担当)
テクノロジー&オペレーションズグループ	ジョージ A. レオン	執行役員(CTO代行)
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	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	常務執行役員(CCRO)

平成25年2月1日現在

(図表10) 貸出金の推移

		(億円)	
		24/3月末 実績 (A)	25/3月末 計画 (B)
国内貸出	インバ外ローンを含むベース	24,333	24,243
	インバ外ローンを除くベース	24,183	24,093
中小企業向け貸出 (注)	インバ外ローンを含むベース	7,836	7,804
	うち事業法人向け貸出	5,080	5,048
	インバ外ローンを除くベース	7,811	7,778
	うち事業法人向け貸出	5,055	5,022
	うち保証協会保証付貸出	0	0
個人向け貸出(事業用資金を除く)		135	107
うち住宅ローン		59	51
その他		16,361	16,340
海外貸出		2,509	4,149
合計		26,842	28,392

(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)	
		24/3月末 実績	25/3月期 計画 (B)-(A)+(ア)
国内貸出	インバ外ローンを含むベース	628	176
	インバ外ローンを除くベース	602	176
中小企業向け貸出	インバ外ローンを含むベース	175	10
	うち事業法人向け貸出	-	10
	インバ外ローンを除くベース	164	10
	うち事業法人向け貸出	-	10

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバ外ローンを除くベース))

	24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	266 (43)

(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崩額。

(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)

	24/3 月期	25/3 月期	26/3 月期	27/3 月期	28/3 月期
業務粗利益	789	760	830	890	980
税引後当期純利益	451	350	380	390	350

○基準シナリオの主要前提条件

	24/3 月期	25/3 月期	26/3 月期	27/3 月期	28/3 月期
無担 O/N	0.08%	0.06%	0.08%	0.07%	0.17%
TIBOR 3M	0.33%	0.40%	0.40%	0.43%	0.54%
10 年国債	0.99%	0.88%	1.05%	1.25%	1.45%
為替 (円/ドル)	82.19 円	85 円	85 円	85 円	85 円
日経平均株価	10,083.60 円	10,000 円	10,000 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)

	24/3 月期	25/3 月期	26/3 月期	27/3 月期	28/3 月期
業務粗利益	/	760	850	920	1,020
変化額 (B)-(A)		0	20	30	40
税引後当期純利益		350	400	420	380
変化額 (B)-(A)		0	20	30	30

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 800 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)

	24/3 月期	25/3 月期	26/3 月期	27/3 月期	28/3 月期
業務粗利益	/	760	800	830	900
変化額 (C)-(A)		0	-30	-60	-80
税引後当期純利益		350	310	310	250
変化額 (C)-(A)		0	-70	-80	-100

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ばいで推移するものと想定。(28/3 期の貸出金残高は、基準シナリオ対比で 4,700 億円減少。)

これに合わせて貸出関連等の非金利収益が減少するとともに、貸倒損失等が標準シナリオ対比で高い水準で発生する。

(図表 1 2) 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。 ・ CRO は、「新規業務・新商品」を該当性・重要性によって定義する。新規業務・新商品は、該当しない案件、報告が必要な案件、付議が必要な案件に分類される。「取組意義の承認」と「取組（導入）の承認」を分けた二段階での承認プロセスにより、新商品・新業務委員会は、統合的な案件取組への枠組みとして機能している。 ・ ALM 委員会は、資金調達・運用、流動性リスク、市場リスク、リスク資本・収益状況のモニタリングと運営方針の審議・策定を行う。 ・ 各リスク管理所管部（統合リスク管理部、信用リスク管理部、市場リスク管理部）は、統合リスクレポートにより自己資本充実度及びリスクの状況について月次で取締役会及びマネジメントコミッティーに報告する。また、統合ストレステストを定期的及び随時に実施し、その結果を報告する。 <p>(CRO チーフリスクオフィサー)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 統合リスクマネジメントグループの統括及びリスクポリシー全般の管理 ・ リスク資本の計測（統括）・報告 ・ 資本充実度の評価 <p>(統合リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 統合的リスク管理に関する基本的な事項の企画、立案、推進 ・ 統合的リスク管理に関する事項についての部店に対する支援、助言・指導 ・ 信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスク等の整合的・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 ・ 統合ストレステストのために、ストレスシナリオを設定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「2011 年度リスク管理方針・高度化計画」のレビュー及び「2012 年度リスク管理方針・高度化計画」の策定（平成 24 年 4 月） ・ 「2012 年度リスク管理方針・高度化計画」の中間報告（平成 24 年 9 月末時点） ・ 「新規業務・新商品の導入」における二段階の委員会付議が定着。 <ul style="list-style-type: none"> ・ ストレスシナリオの変更や統合ストレステストの随時実施が必要かどうか CRO が判断するために、月次経済環境見通しの CRO 宛報告を実施継続。（平成 24 年 1 月～）

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
<p>信用リスク (カントリーリスクを含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー（信用リスク（カントリーリスクを含む）） ・ リスク管理カテゴリープロシージャー（デフォルトリスク格付規則、案件格付規則、期待損失格付プロシージャー、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、与信ポートフォリオ管理、有価証券取引等における決済リスク、等） <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会にて年度毎にあおぞら銀行グループ全体及び各業務部門の資本配分額、信用リスク限度額を設定。 ・ マネジメントコミッティーは、信用リスクに係る業務執行上の重要事項を決定する。 ・ クレジットコミッティーは、マネジメントコミッティーからの委任を受け、以下の事項を決定する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 一定の基準に該当する個別与信案件の決裁 ・ CCR0（チーフクレジットリスクオフィサー）への決裁権限委譲及び決裁権限の再委譲権の付与 <p>(信用リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 与信業務の基本方針及び運用基準の立案、策定 ・ 格付制度に関する企画、立案 ・ 信用リスクの計量化並びに月次モニタリング ・ 与信ポートフォリオの状況の経営宛報告 ・ 与信ポートフォリオ運用にかかる制度やルールの立案、策定 ・ 自己資本比率信用リスクアセットの算出 <p>(審査第一部・審査第二部・審査第三部・融資部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個別案件審査、決裁 ・ 債務者格付、期待損失格付の承認 <p>(資産査定部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自己査定及び償却・引当の企画・立案・実施、並びに適切性の検証・取り纏め ・ 債務者格付、期待損失格付の検証 <p>(市場リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エクイティ、総務関連資産、連結子会社の一部の自己査定を所管 ・ PD・LGDの推計及び検証 <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 資本配分額・リスク限度額の起案等 <p>[リスク管理手法]</p> <p>信用格付を与信運営の中心に据え、与信審査に関わる決裁体系、金利スプレッド等、重要な与信判断基準の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"> ・ 期待損失格付（ELG）を付与する与信案件の多様化に対応するとともに、ELGの位置付け及び適用範囲を明確化するため、「ストラクチャードファイナンス案件に関する格付基準」を全面的に改定し、「期待損失格付プロシージャー」を策定した。（平成24年11月） ・ プロシージャー「決済リスク」につき、決済リスクの定義・承認手続等を明確化の上、改めてプロシージャー「有価証券取引等における決済リスク」として策定した。（平成24年11月） ・ 「デフォルトリスク格付付与マニュアル」を改定し、債務者区分判定や格付随時見直しを精緻化。（平成24年5月） ・ プロシージャー「与信ポートフォリオ管理」を策定し、与信集中リスクのコントロールを明確化。（平成24年6月） ・ 営業部店の与信判断能力向上のため、「与信判断・与信管理上の留意点（事故事例紹介）」及び「業種別チェックポイント集」を策定。 ・ 自己査定基準を改定し、自己査定実施計画の策定、自己査定実施結果の報告態勢を定めるとともに、格付・債務者区分の目安及び分析点の整理を行うこと等を目的とした格付レビュー協議会を設置。（平成24年11月）

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
マーケットリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー（市場リスク管理） ・ リスク管理カテゴリープロシージャー(市場リスクの特定、計測・分析手法、市場リスクの限度額設定及びモニタリング、モデル認証、オルタナティブ投資等) <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、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。 ・ 銀行の金利リスクは個別本支店レートを適用し、資金証券部にて集中して管理。 <p><主要所管部署></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、ディスカッションポイント等の遵守状況確認 ・ ファンドモニタリングについて月次でパフォーマンスを検証 ・ 投資有価証券の含み損益を時価に基づき月次でモニタリング <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 資本配分額、リスク限度額、損失限度額等の起案等 <p>(資金証券部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ バンキング勘定に係る ALM オペレーション <p>(市場商品部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ トレーディング勘定に係るオペレーション <p>(事務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公正価値の算定、バックオフィス機能 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ VaR によりマーケットリスク量を一元的に把握 ・ ベーシス・ポイント・バリュー等のポジション額を把握 ・ バンキング勘定の金利リスクについてアウトライヤー基準による金利ショックを計測 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロシージャー「市場リスクの限度額設定及びモニタリング」について、損失額ガイドライン及びアラームポイント超過時の対応に関する見直しを実施。(平成 24 年 5 月) ・ 非上場 REIT 投資開始に伴い、「非上場 REIT 投資プロシージャー」を制定。(平成 24 年 9 月) ・ 市場 VaR 内部モデルの見直し(分散共分散法からヒストリカル・シミュレーション法へ)に着手。(平成 24 年 7 月)

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
<p>流動性リスク (資金流動性リスク)</p> <p>(市場流動性リスク)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー ・ リスク管理カテゴリープロシージャー (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ポリシー ・ リスク管理カテゴリープロシージャー ・ リスク管理カテゴリーマニュアル (市場流動性コスト計測要領) <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>(市場リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 先物関連取引等について、ALM 委員会で決議した市場流動性リスクガイドラインに基づき、市場リスク管理部が市場規模に対する取引状況を把握し、月次で CRO 及び ALM 委員会に報告。またトレーディング勘定について市場流動性コスト (ポジション解消時に要する追加的なコスト) を四半期毎に算出し、CRO 及び ALM 委員会に報告。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市場取引量に対する弊行の占有率に対する上限を ALM 委員会で設定 ・ トレーディング勘定に対し、ストレス時の市場価格を基準にディスカッションポイントを設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 流動性危機時における対応策の一つとして、日銀米ドル供給オペの手順、体制をマニュアルに追加。(平成 24 年 7 月) ・ 外貨資金調達運営における流動性リスク軽減のために、外貨流動性ストレスシナリオの前提条件見直しと外貨流動性バッファーのリミットを設定。(平成 24 年 3 月) ・ 同一日決済為替取引率を見直すとともに、外貨資金決済における未入金発生時の報告対象取引及びその連絡体制について見直しを実施。(平成 24 年 6 月) ・ 前年と同額でリミット再設定。(平成 24 年 9 月)

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
オペレーショナルリスク (EPD リスクを含む)	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー(1)(オペレーショナルリスク(事務リスク・システムリスク・有形資産リスク)) ・ リスク管理カテゴリープロシージャー(4)(オペレーショナルリスク管理、事務ミス・コンプライアンス違反等報告、システムリスク管理、危機管理及び業務継続) ・ 業務管理カテゴリー プロシージャー(2)(自店検査、外部委託管理) ・ 登録金融機関業務基準、暫定事務マニュアル等 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事務リスク(事務リスク管理部)、システムリスク(EPD 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)、有形資産リスク(管理部)、人的リスク(人事部)の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 ・ バーゼル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、年次で業務継続戦略(BCS)計画を策定してマネジメントコミッティーにて決裁を受け、BCSに基づく各部室店による業務継続計画(BCP)の年次見直しを実施。危機管理室は業務継続関連の訓練についてとりまとめ、年一回マネジメントコミッティー宛報告。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ オペリスク損失事象報告システム導入(平成23年11月) ・ 臨店事務指導実施(6部店) ・ 支店後方業務のセンター集約化推進 ・ マニュアル「システムリスク管理マニュアル」を改正(平成23年9月) ・ マニュアル「システム障害時の対外公表基準」の改定を実施(平成24年4月) ・ マニュアル「緊急時対応マニュアル」の内容を取込みの上、マニュアル「災害時初動対応計画」を制定し、マニュアル「緊急時対応マニュアル」を廃止(平成24年4月) ・ 各ビジネスグループの業務継続戦略(BCS)の見直し実施(平成24年7月) ・ 災害用モバイル端末の更改及び災害時優先携帯電話の増設実施。 ・ 業務継続計画(BCP)の年次見直しを実施中(平成24年8月～)

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
<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プロシージャー(21) <ul style="list-style-type: none"> -お客さま情報等の第三者提供 -顧客確認 -デューデリジェンスチェックプログラム -インサイダー取引未然防止取扱 -個人投資に関する取引規制 -事務ミス・コンプライアンス違反事象等報告 -あおぞらホットライン通報 -その他付随業務 -外部弁護士利用 -株式等の保有規制にかかる確認報告 -出張旅費、接待・贈答の業務経費支出 -機関銀行化の回避 -子会社との弊害防止 -お客さま情報取扱 -文書保管・廃棄 -顧客説明 -金融商品勧誘・販売 -広告等審査管理 -利益相反管理要領 -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 ・ 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 -金融犯罪対策室を部内室として設置 -リーガル・カウンセラーを配置 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品販売ルール等の顧客保護委員会による検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相談・苦情等の分析結果からの課題設定・検討状況等の管理をお客さまサービス室の役割に追加、顧客保護委員会での議論の更なる活性化等のため改善管理シートを導入、並びにお客さまの声の分類方法を見直し、「顧客サポート等管理プロシージャー」等を改定。(平成24年5月) ・ リテール顧客を含む全先にデューデリジェンスチェックを実施、情報管理区分体系を明確化、反社対応方針を鮮明にする、及び企業不祥事の把握と注意喚起を盛り込んで、「デューデリジェンスチェックプログラム」等を改定。(平成24年5月) ・ 取引未執行の場合も含み取引結果の一元管理部署への報告を義務化、連結・単体双方で軽微基準該当の有無を判定する旨を明確化、並びに上場会社等の子会社が発行する特定有価証券等の売買等を行う場合も事前照会の対象に含むことを明確化するべく、「個人投資に関する取引規制プロシージャー」及び「内部者取引(インサイダー取引)未然防止取扱プロシージャー」を改定。(平成24年5月) ・ 金融犯罪未然防止態勢の整備及び反社会的勢力関連取引の排除を推進する部内室として、金融犯罪対策室を設置。(平成24年11月) ・ コンプライアンス・チェック及び契約書等のドキュメンテーション・チェックの機能強化のため、日本の弁護士資格を有するリーガル・カウンセラーを部内に配置。(平成24年12月) ・ より適切な顧客説明記録の作成を徹底させるため「リテールバンキング業務部門における投資勧誘マニュアル」を改定。(平成24年5月)

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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、販売勧誘の適切性を定期的に事後検証。 ・ 顧客の相談・苦情等は調査・分析の上、顧客保護委員会、マネジメントコミッティーに報告 ・ 各部店の紛争・訴訟案件について、助言・指導を行い、全店の状況を取りまとめの上、定期的に監査コンプライアンス委員会・マネジメントコミッティーに報告 ・ 利益相反管理状況は、対応の適切性について検証を行なった上で、顧客保護委員会、マネジメントコミッティーに報告 ・ 行規違反を含め不祥事件等の発生時には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 ・ 部店に対し再発防止の指導・助言 ・ 反社会的勢力の排除のため、デューディリジェンスチェックの実施と反社データベースとの定期的突合 	<ul style="list-style-type: none"> ・ リテール向け販売勧誘モニタリングの分析結果を現場に速やかに反映させるため、法務コンプライアンス部に加えリテール業務部においてもモニタリングを行う。(平成 24 年 12 月実施) ・ リテール業務部にリスク性商品全般の損失フォローモニタリング担当者を配置し、よりきめ細かい現場指導を実施できる体制とした。(平成 24 年 4 月) ・ フォロー対象先の部店選定を廃止しフォロー開始時期を早期化、1ヶ月以内に全先に接触の試みを行う等フォローの早期完了を推進、不在先等フォロー困難な先への郵送フォローの実施、並びに本部によるモニタリングの実施を盛り込み、投資信託損失先フォロー基準の改正。(平成 24 年 6 月) ・ リテール部門に顧客満足度の向上の専担者を配置し、お客さまの声を商品・サービスの改善に役立てるための分析を開始。過去1年間のお客さまの声に対する対応状況について、顧客保護委員会へ報告。(平成 24 年 7 月)以後、業務改善の進捗を定期的に報告。(平成 24 年 10 月～) ・ 為替系デリバティブ取引等の契約先への事後フォローを推進。実施結果をモニタリング・分析の上、顧客保護委員会へ報告。(平成 24 年 7 月)今後、定期的にフォロー状況を報告し(平成 24 年 10 月～)、同委員会での検証を踏まえて事後フォロー体制の充実、改善を進める。 ・ 反社データ還元リスト更新頻度を従来の3ヶ月毎から半月毎に短縮し、部店長に加えて、副部店長・担当部長、法令遵守責任者も還元先とし、データの有効活用を図りやすい取扱いとした。(平成 24 年 5 月) ・ 利殖勧誘事犯防止を目的とした法人口座開設時の審査厳格化のため「利殖勧誘事犯防止を目的とした『法人口座開設時の審査』マニュアル」を制定。(平成 24 年 5 月) ・ リテール顧客へのデューディリジェンスチェックを開始。(平成 24 年 7 月) ・ 反社データベース、経済制裁対象者

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
	<ul style="list-style-type: none"> ・ インサイダー取引未然防止のための法務コンプライアンス部による重要情報の一元管理、役職員の業務上・私的な株取引等の事前申請制 ・ 疑わしい取引等の監視・当局報告 ・ 口座不正利用防止のため、顧客確認の徹底、実態調査の実施 ・ 法律相談、重要な契約書等についてのドキュメンテーション・チェック、新商品・新業務取組みに際しての業法等のコンプライアンス・チェックを実施 ・ 行規等制改定の都度、ルールが法令や他の行規等に抵触しないかどうか、事前チェックを実施 ・ 研修・テスト等を通じた啓蒙活動 ・ 各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 	<p>のフィルタリングシステム稼働開始。(平成 24 年 12 月)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 犯罪収益移転防止法施行規則等の改正により、日本国内に在留する外国人に発行される本人確認書類が外国人登録証明書から在留カードまたは特別永住者証明書に変更されることを反映して、本人確認マニュアルを改定。(平成 24 年 7 月) ・ 平成 25 年 4 月の改正犯罪収益移転防止法の完全施行に向けて、確認事項記録システムの開発、マニュアル及び帳票整備作業中。(平成 24 年 12 月) ・ 不正口座取引監視システムについて、まとまった金額の振込みを受け、ほぼ全額を同日出金する等、異常な入出金について検知が可能となるシステムを導入、運用開始済。(平成 24 年 10 月) ・ 反社フィルタリングシステムの導入により凍結口座名義人リストの更新時に全口座との突合が可能となる態勢を整備。(平成 24 年 12 月) ・ お客さまへの販売を伴う商品・業務を新たに取扱う場合には、法令要件(手続き)対応に万全を期すため「法務コンプライアンスに関する事前協議・報告マニュアル」を改定し、明示的な業法上の対応事項の洗い出し並びに対応完了の確認が可能となる法令要件プロセス・チェックリストを作成の上、法務コンプライアンス部に事前相談することとした。(平成 24 年 7 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、風評リスクに関与する顧客本部、業務本部各部の所管を明示 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク発生の予防及び発生時の迅速な対処、特に兆候を察知した場合の拡大防止に力点を置く 	

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

(図表13) 金融再生法開示債権の状況

(億円、%)

	23/3月末 実績 (単体)	23/3月末 実績 (連結)	24/3月末 実績 (単体)	24/3月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	119	119	75	75
危険債権	804	837	640	648
要管理債権	352	352	377	377
小計(A)	1,275	1,308	1,091	1,100
正常債権	26,443	26,313	26,191	26,043
合計(B)	27,718	27,621	27,282	27,143
比率 (A)/(B)	4.59	4.73	3.99	4.05

引当金の状況

(億円)

	23/3月末 実績 (単体)	23/3月末 実績 (連結)	24/3月末 実績 (単体)	24/3月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	699	699	551	550
個別貸倒引当金	289	303	217	220
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
偶発損失引当金	-	-	-	-
貸倒引当金 計	988	1,002	768	770
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	988	1,002	768	770
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	988	1,002	768	770

(図表14) リスク管理債権情報

(億円、%)

	23/3月末 実績 (単体)	23/3月末 実績 (連結)	24/3月末 実績 (単体)	24/3月末 実績 (連結)
破綻先債権額 (A)	99	99	64	64
延滞債権額 (B)	816	849	650	658
3か月以上延滞債権額 (C)	-	-	3	3
貸出条件緩和債権額 (D)	352	352	374	374
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	304	304	359	359
⑤その他	33	33	-	-
合計 (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	1,267	1,300	1,090	1,099
部分直接償却	536	539	410	382
比率 (E) / 総貸出	4.62	4.76	4.06	4.11

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	7	188	
個別貸倒引当金繰入額	▲ 9	10	
貸出金償却等(C)	17	178	
貸出金償却	28	69	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲ 11	109	
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)	31	▲ 149	
合計(A)+(B)(注3)	39	40	60

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	193	80	
グロス直接償却等(C)+(D)	210	258	

(連結)

(億円)

	23/3月期 実績	24/3月期 実績	25/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	43	196	
個別貸倒引当金繰入額	3	8	
貸出金償却等(C)	40	188	
貸出金償却	51	65	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲ 11	123	
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)	27	▲ 150	
合計(A)+(B)(注3)	70	46	65

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	207	80	
グロス直接償却等(C)+(D)	247	269	

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

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

(注3) 償却債権取立益を含まない。なお、25/3月期の償却債権取立益を含む不良債権処理額は、単体30億円、連結35億円の見込み。

(図表17)倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
01	-	-	-	-
02	-	-	-	-
03	-	-	-	-
04	-	-	-	-
05	-	-	-	-
06	-	-	-	-
07	1	3	1	3
08	2	34	1	2
09	-	-	-	-
10	3	20	3	40
11	-	-	1	12
12	-	-	-	-
なし	-	-	-	-

(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

	24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	75
危険債権	640
要管理債権	377
正常債権	26,191
総与信残高	27,282

(図表18)評価損益総括表(平成24年3月末、単体)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	263	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	263	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	13,475	56	102	46
	債券	6,951	57	63	6
	株式	264	▲ 0	1	2
	その他(注)	6,260	▲ 1	37	38
	金銭の信託	-	-	-	-

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

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注1)	199	87	▲ 112	-	112
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	22	22	89	68

(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24年3月末、連結)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	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	13,352	56	102	47
	債券	7,008	57	64	7
	株式	264	▲ 0	1	2
	その他(注)	6,080	▲ 1	38	39
	金銭の信託	-	-	-	-

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

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注1)	199	87	▲ 112	-	112
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	22	22	89	68

(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)	
	23/3月末	24/3月末	23/3月末	24/3月末
金融先物取引	115	30	-	-
金利スワップ	281,860	252,162	4,224	4,792
通貨スワップ	3,431	2,354	101	54
先物外国為替取引	3,159	3,468	102	89
金利オプションの買い	950	785	9	7
通貨オプションの買い	2,976	2,474	253	143
その他の金融派生商品	7,354	6,177	378	284
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	3,091	3,479
合 計	299,845	267,450	1,979	1,890

(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(24/3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)	1,535	355	-	1,890
信用コスト	647	137	-	784
信用リスク量	888	218	-	1,106

(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。