

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27年3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	2
(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	5
(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	25
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	25
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	26
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー	32
4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等	33
(1) 基本的考え方	33
(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方	33
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	36
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	36
(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	37
(1) 各種リスク管理の状況	37
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	42
(3) 資産内容	43
(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	45

(図表)

1. 収益動向及び計画	46
2. 自己資本比率の推移	49
5. 部門別純収益動向	53
6. リストラの推移及び計画	54
7. 子会社・関連会社一覧	55
8. 経営諸会議・委員会の状況	56
9. 担当業務別役員名一覧	62
10. 貸出金の推移	63
11. 収益見通し	64
12. リスク管理の状況	65
13. 金融再生法開示債権の状況	72
14. リスク管理債権情報	73
15. 不良債権処理状況	74
17. 倒産先一覧	75
18. 評価損益総括表	76
19. オフバランス取引総括表	78
20. 信用力別構成	78

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》

国内外長短金利は、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 26 年 9 月末（1 米ドル 109.45 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 26 年 9 月末の日経平均株価終値（16,173.52 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》

	26/3 月期 実績	27/3 月期	28/3 月期	29/3 月期	30/3 月期
無担 0/N (%)	0.09	0.10	0.10	0.10	0.10
TIBOR3M (%)	0.21	0.24	0.26	0.31	0.41
10 年国債 (%)	0.64	0.57	0.72	0.88	1.06
為替 (円/ドル) (円)	102.92	110	110	110	110
日経平均株価 (円)	14,827.83	16,000	16,000	16,000	16,000

(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26年9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	優先四半期配当金	1株につき 1円86銭 × [1 - (特別優先配当金累積額 / 2,049億円)] (注5)
11	残余財産の分配	1株につき600円 (注1)
12	議決権	無議決権株式
13	新株引受権等	なし
14	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26年9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。

15 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

(注5) 平成25年6月27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、信用供与の円滑化に努めるとともに、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 26 年 9 月期決算の概況

① 概況

平成 26 年 9 月期の業務粗利益は、427 億円（経営健全化計画の平成 27 年 3 月期計画 890 億円に対し、進捗率 48.0%）、業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は、253 億円（同計画 495 億円に対し、進捗率 51.0%）、税引後中間純利益は、282 億円（同計画値 390 億円に対し、進捗率 72.2%）となりました。

② 資産・負債の状況

平成 26 年 9 月期の総資産（平残）は、平成 26 年 3 月期比（以下、前期比）1,242 億円増加し、4 兆 6,473 億円となりました。貸出金（平残）は、前期比 128 億円増加し、2 兆 6,177 億円、有価証券（平残）は、前期比 679 億円増加し、1 兆 2,951 億円となりました。

経営健全化計画の平成 27 年 3 月期通期計画に対しては、総資産（平残）は主に、貸出金（平残）が計画を下回ったこと等により、通期計画の平残を 6,427 億円下回りました。

負債の部合計（平残）は、前期比 1,302 億円増加し、4 兆 1,487 億円となりました。預金・譲渡性預金（平残）は、前期比 237 億円増加し、3 兆 877 億円、債券（平残）は、前期比 368 億円増加し、2,033 億円となっております。

経営健全化計画の平成 27 年 3 月期通期計画に対しては、総資産（平残）が計画を下回ったことに伴い、総負債（平残）も計画を 6,013 億円下回りました。

純資産の部（末残）は、平成 26 年 3 月末比 20 億円増加し、5,093 億円となりました。

③ 収益の状況

平成 26 年 9 月期の業務粗利益は 427 億円となり、経営健全化計画の平成 27 年 3 月期計画 890 億円に対し、進捗率 48.0%となりました。

資金利益は、通期計画 540 億円に対し、236 億円の実績（進捗率 43.7%）となりました。これは、国内外の金融環境等を勘案しつつ慎重なリスク管理を行うとともに、ボリュームのみを追求するのではなく、資産効率の向上・適切なリスク・リターンの確保に留意しながら、選択的に資産の積上げを図ったことにより、貸出金の平均残高が通期計画を下回ったこと等によるものです。

役務取引等利益は、リテール関連の金融商品販売手数料が堅調に推移し、ほぼ計画の

ラップ通りの進捗となりました。貸出関連手数料についても、前年同期を上回る実績となりましたが、国内貸出市場で厳しい競争が続いたこと等から、計画対比ではラップを下回りました。この結果、役務取引等利益全体では、通期計画 168 億円に対し、72 億円の実績、通期計画に対する進捗率は 43.1%となりました。

特定取引利益は、事業法人・金融法人のお客さまのニーズに合わせたデリバティブ関連商品の販売が好調であったことから、通期計画 66 億円に対し、50 億円の実績、通期計画に対する進捗率は 76.2%となりました。

その他業務利益は、国債等関係損益で 32 億円を計上する等、通期計画 116 億円に対し、68 億円の実績、通期計画に対する進捗率は 58.9%となりました。

経費につきましては、引き続き厳格なコスト管理に努めた結果、通期計画 395 億円に対し、175 億円の実績、通期計画に対する進捗率は 44.2%となりました。

以上の結果、平成 26 年 9 月期の業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は 253 億円となり、通期計画 495 億円に対し、51.0%の進捗率となっております。

与信関連費用は、貸倒引当金戻入益が発生したことに加え、大口の償却債権取立益や債権売却益等を計上したことから、通期計画 65 億円（費用）に対して 104 億円の益となりました。

以上の結果、平成 26 年 9 月期は、経常利益は 366 億円（通期計画 420 億円、進捗率 87.2%）、税引前中間純利益は 366 億円、税引後中間純利益は 282 億円の利益（通期計画 390 億円、進捗率 72.2%）となりました。

平成 27 年 3 月期通期の業績見通しは、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）475 億円、経常利益 495 億円、当期純利益 420 億円としております。

平成 27 年 3 月期における普通株式の配当につきましては、連結当期純利益の 40%を配当総額とし、当期末の発行済普通株式数（自己株式を除く）で除した額を 1 株あたり年間配当の予想額としており、この結果、1 株あたり配当予想を年 14 円 70 銭としております。なお、弊行は四半期ベースの配当を実施しており、第 3 四半期末までの普通株式に対する配当は 10 円となっております。（第 1 四半期末：3 円、第 2 四半期末：3 円、第 3 四半期末：4 円）

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

ロ. 今後の見通し

①資産・負債の見通し

資産サイドにつきましては、国内外の金融環境等を勘案しつつ慎重なリスク管理を行うとともに、ボリュームのみを追求せず、資産効率の向上・適切なリスク・リターン の確保に留意しながら、選択的に資産の積上げを図っております。あわせて、引き続き、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

一ト運営を実施しております。

国内においては、中堅中小企業を始めとする事業法人のお客さまに対する課題解決型提案を通じた付加価値重視の営業政策に努めるとともに、不動産関連ファイナンスや事業再生ファイナンス、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。海外貸出については、リスク管理体制の強化を図りつつ、北米及びアジアを中心に選択的に取り組んでまいります。

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

一方、調達サイドにつきましては、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ます。

②収益の見通し

(億円)

	25年3月期 実績	26年3月期 実績	27年3月期 計画	28年3月期 計画	29年3月期 計画	30年3月期 計画
業務粗利益	798	820	860	890	920	940
資金利益	459	488	470	490	510	530
非資金利益	339	332	390	400	410	410
経費	-359	-363	-385	-400	-415	-425
経费率 (OHR)	45.0%	44.3%	44.8%	44.9%	45.1%	45.2%
業務純益 (一般貸引繰入前)	439	457	475	490	505	515
与信関連費用 (注)	-13	-17	-10	-25	-40	-45
当期純利益	405	416	420	400	380	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

国内の貸出市場は厳しい競争が続くと予想されますが、中堅中小企業を始めとする事業法人向け取引の拡大に注力するとともに、適切なリスクリターンの確保に留意しつつ、従来からの強みであるスペシャルティファイナンスや海外貸出を含む緩やかな資産の増加を見込み、収益の拡大を目指してまいります。

また、リテール向け投資性金融商品の販売等に注力するほか、お客さまのニーズに応じた商品やテーラーメイド型の付加価値の高いサービスをご提供することにより、非資金利益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 27 年 3 月期の業務粗利益は 860 億円、計画の最終年度である平成 30 年 3 月期には 940 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 26 年 3 月期の 363 億円と、5 年間で約 18%の経費削減を達成してまいりました。一方で、リテール分野を始めとするビジネスの拡大に伴う要員の増加、注力分野での業務推進に加え、基幹勘定系システム導入に伴う経費の増加等により、平成 30 年 3 月期には、425 億円の経費を見込んでおりますが、引き続き効率的な業務運営に努め、OHR は 45%水準を維持してまいります。

(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。経済環境の改善が続き、貸倒引当金の戻入益等が見込まれることもあり、平成 30 年 3 月期には、45 億円の与信関連費用を見込んでおります。

(d) 税金費用

平成 27 年 3 月期以降、欠損金の減少等により税引前当期純利益に対する税金費用の割合は緩やかに増加すると見込まれ、平成 30 年 3 月期の税金費用は税引前当期純利益に対し 30%にあたる 150 億円を見込んでおります。

これらの結果、平成 27 年 3 月期から 30 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

イ. 公的資金返済への取組みについて

1. 進捗状況

弊行は、平成 12 年 9 月に特別公的管理を終了し、再民営化に際して、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」に基づき優先株式 2,600 億円の引受けについて承認をいただきました。その後、平成 13 年 1 月 4 日には行名を株式会社あおぞら銀行に変更し、信頼される、社会に貢献できる新しい銀行として再生を果たすため、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 9 月のリーマンショックを引き金とした世界的な金融危機の影響により、大幅な赤字決算（平成 21 年 3 月期）となりましたが、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の強化に取り組み、平成 24 年 8 月 27 日に「資本再構成プラン」を公表するに至りました。同プランは、公的資金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資する包括的な資本政策となっており、同年 9 月 27 日の臨時株主総会での承認を経て、公的資金の分割返済を開始いたしました。

同プランは、平成 34 年までに残る公的資金を確実に完済するための計画であり、その進捗状況は以下の通りです。

<公的資金の分割返済>

①公的資金の返済原資の確保

- ・資本金から 2,658 億円を「その他資本剰余金」に振替え（平成 24 年 11 月）

②優先株式の転換期間延長

- ・優先株式の転換期間 10 年延長（平成 24 年 10 月）

③公的資金の一部返済

- ・第 5 回優先株式 227 億円の買戻し・消却（平成 24 年 10 月）

④公的資金の 10 年分割返済の開始（平成 25 年 6 月開始）

- ・その他資本剰余金を原資とする第五回優先株式に係る特別優先配当
第 1 回特別優先配当（204.9 億円）の実施（平成 25 年 6 月）
第 2 回特別優先配当（204.9 億円）の実施（平成 26 年 6 月）

この結果、同プランに基づく公的資金の返済額は平成 26 年 6 月末時点で合計 636.8 億円となり、公的資金の要返済残額は 1,639.2 億円となっております。

なお、平成 27 年 6 月予定の第 3 回特別優先配当（204.9 億円）実施後、公的資金の要返済残額は 1,434.3 億円となる見込みです。

<普通株主への還元強化>

⑤自己株式の買戻し完了

- ・平成24年10月～25年3月まで普通株式 330 百万株取得(発行済株式数の20%、取得総額 839 億円)

⑥配当性向の引き上げ

- ・公的資金完済までの間、普通株式の配当性向を連結当期純利益の40%に引き上げ

加えて、平成25年度より邦銀初の四半期ベースでの配当支払いを開始いたしました。

2. 一括返済に向けて

弊行は、「資本再構成プラン」公表後、平成25年2月27日に「あおぞら銀行のビジネスモデルについて～“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指して～」を公表し、当該ビジネスモデルに着実に取り組んでまいりました。その後、安定した業績を計上するとともに、資本再構成プランに基づく株主還元に向けたことから、弊行の普通株式の時価は堅調に推移しております。

今後も上記の状況に大きな変動が生じない場合には、平成27年6月予定の第3回特別優先配当実施後、弊行の優先株式の価値が公的資金の要返済残額を上回ることが見込まれます。これにより公的資金早期一括返済の諸条件のひとつが充足されることから、弊行としましては、財務の健全性や市場の状況を考慮した上で、公的資金完済時期(平成34年)を前倒して、残る公的資金を完済したいと考えております。

ロ. ビジネスモデルについて

① 弊行のビジネスにおける特長

弊行のビジネスの歴史は、昭和 32 年に「長期信用銀行法」に基づく 3 番目の長期信用銀行として設立された株式会社日本不動産銀行に遡ります。弊行は、「中小企業向けの長期資金の貸付を主要業務とし、不動産担保を取得することに重点を置く」との設立趣意に基づき、設立当初より不動産担保金融に注力し、不動産鑑定等の分野でも一定の評価を得てまいりました。昭和 52 年には株式会社日本債券信用銀行に名称を変更いたしましたが、金融債発行で得た長期資金をもとに、不動産担保を取得した上で工場建設や新分野進出の資金として長期の融資に取り組み、早くから事業の将来キャッシュフローに着目する事業性融資等に取り組んでおりました。

資金調達については、長期信用銀行に認められていた金融債発行による調達が中心であり、多くの地域金融機関のお客さまに金融債を購入していただいております。定期的に発行する利付金融債を購入していただくために、全国 9 地域の本支店に地域金融機関を担当する営業課を設け、全国津々浦々の金融機関の経営トップから担当者に至るまで、緊密な営業を行っておりました。高度経済成長期には、わが国全体で不足していた長期性資金を、地域金融機関の保証を得て弊行が貸出を行う「代理貸」を通じて、地域金融機関のお取引先への協調融資も行っておりました。こうした、地域金融機関とのリレーションの構築及び多面的な取引を 50 年以上継続し、全国の地域金融機関との広範なネットワークを構築するに至っております。

個人のお客さまにつきましては、個人向け金融債が、富裕層のお客さまのニーズに合致し、お客さまの資産運用取引を主たる業務としておりました。近時は、調達安定性の向上を図るべく、金融債中心の調達から、預金による個人のお客さま中心へと資金調達の構造転換を進めましたが、現在も、資産運用に関心の高いお客さまが顧客基盤の中心となっております。

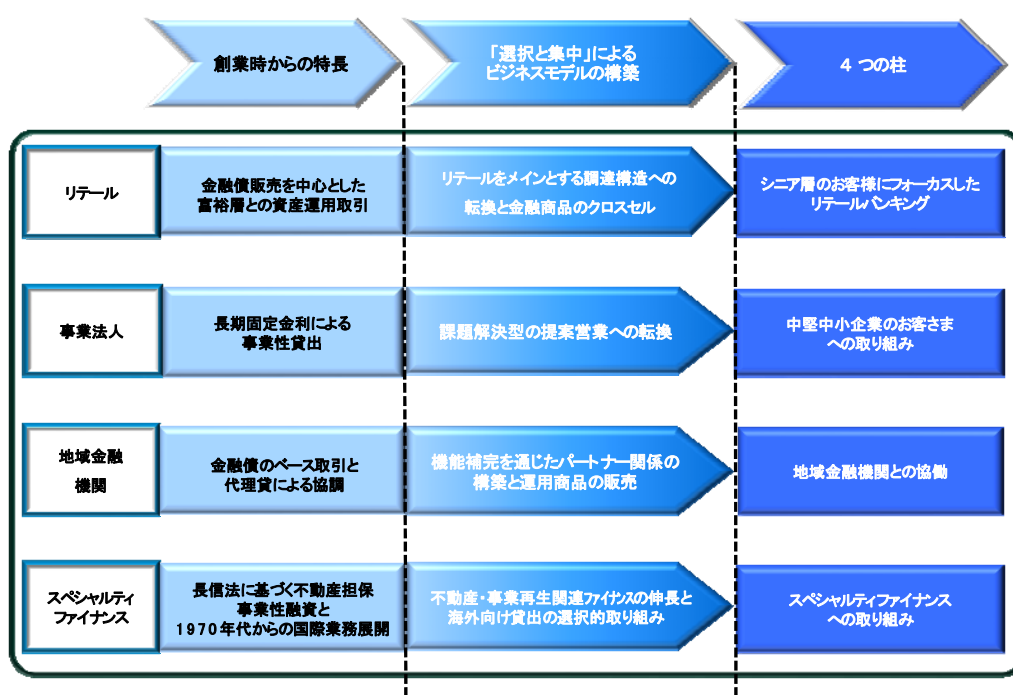
国際業務にも早くから進出し、昭和 46 年にニューヨーク駐在員事務所を開設、昭和 49 年にはロンドン支店を開設する等、平成 9 年に不良債権処理に伴うコスト削減の一環で海外拠点からの撤退を行うまでは、海外に 13 拠点を有し、海外で先行していた不動産ノンリコースローン、ワークアウト、LBO ファイナンスといった業務に取り組んでおりました。この間培ってまいりましたノウハウを活用し、あおぞら銀行となってからも、不動産関連ファイナンス、事業再生ファイナンス、買収及びプロジェクトファイナンス業務等の分野では、国内において市場草創期から主要プレーヤーとして取り組んでまいりました。

② あおぞら銀行のビジネスモデル

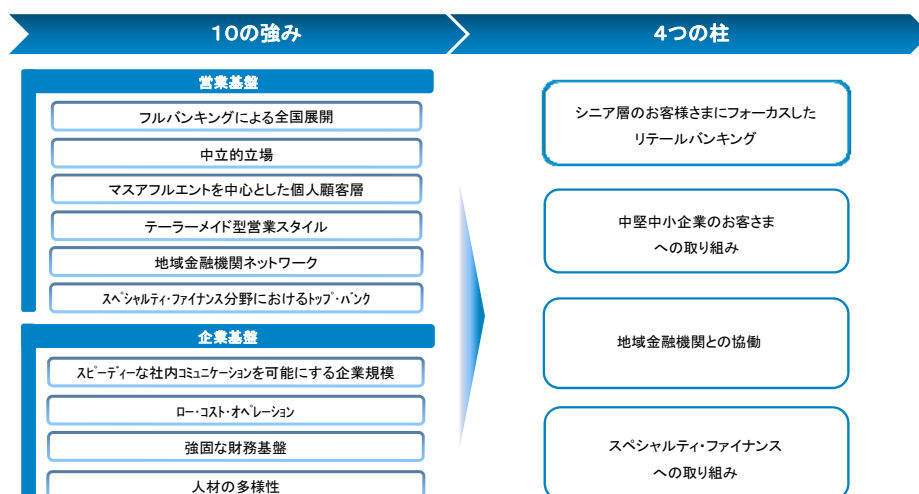
～“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指して～

現在のビジネスモデルは、公的資金のご支援を受けて維持できた設立以来の特長ある前記各事業をベースに、弊行のユニークなポジショニングや「10の強み」を活かし、また新たな環境への適合を踏まえ、「4つの柱」や「頼れる、もうひとつのパートナーバンク」として再構築したものとなっております。

【「4つの柱」に繋がる弊行創業時からの特長】



【「10の強み」と「4つの柱」】



ビジネスモデルの、4つの柱である「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」「スペシャリティ・ファイナンスへの取り組み」への選択と集中の徹底を図り、行内の金融ノウハウを結集することによって、お客さまから真に信頼される“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”となるべく、以下の通り各事業を推進しております。

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

(取組み状況)

弊行では、個人向け金融債の発行を通じて富裕層のお客さまとの取引を行ってきた経験を活かして、マスアフルエント層（金融資産で3千万円から5億円を所有している層）が中核となるシニア層のお客さまの資産運用ニーズにフォーカスしたリテールバンキングを行っております。

この特色を鮮明にするため、「“Brilliant 60s(ブリリアント・シックスティーズ)” = 輝ける60代」をターゲットとしたメッセージ「Brilliant 60s を、ごいっしょに。」を展開しており、メッセージの市場浸透を図るために、満50歳以上のお客さまを対象とした定期預金「Brilliant 60s 定期」の取扱いや「お客さまの Brilliant 60s ストーリー」の募集等を行っております。

ご提供サービスについては、住宅ローン等の個人向け融資や日常生活における決済用口座の獲得といった、店舗やシステムの利便性が主たる差別化要因となるサービスよりも、お客さまの様々な資産運用ニーズにお応えするサービスに注力しております。このため、定期預金のほか、デリバティブを組み込んだ仕組預金といった、お客さまのニーズに適う商品ラインナップの充実に取り組んでおります。また、子会社あおぞら証券株式会社を通じた金融商品仲介による仕組債の販売を各店舗で行っております。

さらに、平成26年5月には、子会社あおぞら投信株式会社の業務を開始し、各店舗で得た弊行のお客さま特有の資産運用ニーズを分析し、そのニーズに合致した投資信託の開発を外部の運用会社と共同して行う体制も構築いたしました。同年7月には、グローバルな資産分散に加えて、投資の時間分散が可能となるわが国初めての投資信託「あおぞら・新グローバル分散ファンド（限定追加型）2014-08」をディメンショナル・ファンド・アドバイザーズと開発し、募集を開始いたしました。同ファンドにつきましては、好評のうちに同年10月1日を以って予定額に達したため、販売を終了しております。

店舗については、従来よりローカウンターにおける対話中心の営業スタイルを採用しております。預金を中心とした資産運用をしてこられたシニア層のお客さまが、貯蓄から投資へと運用手段の多様化をご検討される際に、十分なコンサルティングを行うことを可能にする営業スタイルとすることで、投資信託、保険、仕組債を始めとする金融商品仲介による各種運用商品のご提供につながっております。さらに、一層落ち着いた雰

困気の中でご相談いただくために、「都会のオアシス」と名付けた先進的な店舗に改装するプロジェクトを実施しております。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おります。

営業員につきましても、資産運用に特化した、よりハイレベルなコンサルティングをご提供するよう努めております。この特長をさらに強化するため、トレーニング・センター「あおぞらアカデミー at 青山」を開設し、「商品知識の習熟」～「コンサルティング・スキルの向上」～「コンプライアンス・事務の理解」を一体化した人材開発プログラムの実施を通じて、営業員のコンサルティング力のレベルアップに努めております。また、現在、個人のお客さま担当の営業員を優先的に増員しており、質・量ともにコンサルティング力を強化しております。

（今後の方向性）

今後も、マスアフルエント層のお客さまにスーパーフォーカスし、これまでの取組みをさらに強化することで、Brilliant 60s を始めとするお客さまの中長期的な資産形成に貢献してまいります。具体的には、営業員の増員とその育成を推し進めるとともに、子会社を活用し、グループ全体でお客さまのニーズに適う商品・サービスラインナップの拡充に努め、中長期的視野に立ってお客さまの豊かなライフスタイルの実現をサポートしてまいります。

中堅中小企業のお客さまへの取り組み

（取組み状況）

弊行は、長期信用銀行として設立され、長年にわたり設備資金やプロジェクトファイナンス向け貸出といった事業性融資等を中心に取り組んでまいりました。このため、企業向け貸出においては、事業の内容や成長可能性を評価した貸出を志向しております。また、貸出に加えて、金利・為替デリバティブを使ったリスクマネジメント、不動産や金銭債権の流動化等の金融技術を駆使した付加価値の高いサービスについても、早くからご提供し、大企業のお客さまから中堅中小企業のお客さままで幅広い事業法人のお客さまの事業ニーズにお応えしてまいりました。

最近では、金融緩和の影響を受けて、銀行間での貸出競争が激しくなっており、この動きが、資金利鞘の低下要因のひとつになっていると考えております。こうした状況において、弊行は貸出だけではない付加価値の高いサービスのご提供によって、お客さまとの取引の維持・拡大を目指して、以下のような取組みを進めております。

第一に、事業再生ファイナンスや M&A ファイナンスに代表される弊行の専門的ノウハウを用いて、お客さまの広範囲な課題にワンストップで対応する部署として、平成 25 年

4月1日にビジネス・イノベーション・オフィスを設置いたしました。当該組織は、会計士のほか、M&A、証券化、不動産ファイナンスやデリバティブ等の専門家から構成されており、チーフエグゼクティブオフィサー（CEO）直轄組織とすることで、組織の壁を取り払い、迅速に付加価値の高いソリューションをご提供しております。実態に即した経営改善、事業再生の支援を目的としたABLに取り組む等、弊行が培ってきた事業再生ファイナンスやLBOローンのノウハウを活用した、中堅中小企業のお客さま等の事業再生や成長資金の借入に係るサポートを行っております。

第二に、中堅中小企業を始めとする事業法人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、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する、地域横断型ビジネスマッチングを推し進めております。この取り組みは、弊行のお客さまのみならず、従来から重要なビジネスパートナーである地域金融機関のお取引企業に対しても展開しており、大変ご好評をいただいております。

さらに、平成25年11月には、ビジネスモデルを深化させつつ、さらなる展開を図るための施策の一環として「アジア戦略」を公表いたしました。弊行の「アジア戦略」は、アジアへ進出を検討されているお客さまや、既に進出されているお客さまのニーズにお応えするため、アジアの有力銀行等との業務提携により獲得した現地情報の還元による、クロスボーダービジネスマッチングやM&Aサービスのご提供を通してお客さまのアジア進出を積極的にサポートするものです。「アジア戦略」の展開のため、平成26年5月にシンガポール駐在員事務所を開設する一方、平成25年11月の兼松株式会社並びにOversea-Chinese Banking Corporation Limited（OCBC Bank、本店：シンガポール）との業務提携を皮切りに、平成26年6月にPT Bank Central Asia Tbk（BCA、本店：ジャカルタ）、さらに同年11月には、KASIKORNBANK PUBLIC COMPANY LIMITED（カシコン銀行、本店：バンコク）と業務提携を行いました。

このほか、お客さまの事業に内包されるニーズやリスクの分析を行った上で、為替、金利、商品価格等の変動リスクのヘッジを目的としたデリバティブ商品もご提供しております。

（今後の方向性）

今後も、中堅中小企業を始めとする事業法人のお客さまが、企業としての成長・発展段階に応じて抱える様々な経営課題に対し、弊行グループが培ってきたノウハウやリソースを活用し、貸出だけではない付加価値の高い解決策を的確にご提供してまいります。また、地域金融機関とのネットワークや「アジア戦略」に基づくアジアの有力銀行等との提携を活用したお客さまサポートにつきましても、提携関係をさらに深め、弊行のお客さまへのサービス高度化に努めてまいります。さらに、弊行のお客さまだけでなく、

地域金融機関とのパートナーシップを通じて、地域金融機関のお取引先企業に対するサービスのご提供を推進してまいります。

地域金融機関との協働

(取組み状況)

弊行は、金融債取引をベースに、50年以上にわたり、全国の地域金融機関とのリレーションを構築し、多面的な取引を展開してまいりました。昨今の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、弊行は、こうしたニーズに対応するトータルソリューションのご提供に努めております。

具体的には、地域金融機関のお客さまの運用ニーズに応じた多様な金融商品をご提供し、効果的に分散投資されたポートフォリオの構築をサポートしております。金融債、定期預金、各種デリバティブ内蔵型預金のご提供に加え、日本株、米国株やグローバル債券等を中心に私募投信の品揃えを充実させております。平成26年5月に業務を開始した子会社あおぞら投信株式会社を活用し、地域金融機関のお客さまを始めとする機関投資家向け私募投信の販売も開始しております。また、シンジケートローンの組成・販売を行うほか、デリバティブ内蔵型ローン、ストラクチャードファイナンス案件等、国内外の多様なローン商品をご提供しております。

また、地域金融機関のお取引企業に対する共同提案にも取り組んでおります。具体的には、シンジケートローンの共同アレンジ、デリバティブ商品の開発支援サービスのほか、不動産・医療・事業再生・バイアウト等の各分野におけるファイナンス、地域金融機関のお客さまと弊行のネットワークを相互に活用したM&Aや地域横断型ビジネスマッチング等、上記のビジネス・イノベーション・オフィスも活用し、弊行のノウハウを活かした様々なソリューションをご提案しております。

さらに、子会社であるあおぞら債権回収株式会社やあおぞら地域再生株式会社と共同して、各地の地域金融機関のお客さまとの間で事業再生ファンドを共同設立し、これら事業再生ファンドによる事業を展開しておりますが、こうした再生型金融機能のサポートを始めとする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あります。

このほか、平成25年3月には、子会社あおぞら地域総研株式会社を設立し、これまで培われてきた事業再生に係るノウハウを活かし、地域金融機関のお取引企業の経営改善支援や事業再生アドバイザーに加え、地域の再生や活性化に関するアドバイス並びに情報発信を行っております。

(今後の方向性)

今後も運用商品提供機能の高度化と各種ソリューション提供の強化を図り、重要なお客さまでもあり、ビジネスパートナーでもある全国の地域金融機関のお客さまの様々なニーズにお応えするとともに、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協働を通じてご提供することによって、地域金融機関のお客さまとのパートナーシップをさらに深め、社会的課題となっている地方創生に向けた活動に貢献してまいりたいと考えております。

その施策のひとつとして、新たに子会社あおぞら不動産投資顧問株式会社を設立し、必要な諸手続の完了を前提に、平成27年4月1日の業務開始を目標に準備を進めております。同社では、長年の経験で培った不動産関連投融資に関する弊行のノウハウを活用し、地方不動産の有効活用や流動化等の課題解決のために、証券化手法を活用したファイナンス・スキームのご提供を行うことで地域経済の活性化を支援していくとともに、中長期的な視野に立って、わが国の金融並びに不動産マーケットの持続的な成長・発展に貢献してまいりたいと考えております。また、不動産信託受益権を対象とする金融商品の設計・組成を行い、地域金融機関を始めとする投資家のお客さまのニーズにお応えする金融商品をご提供する予定です。

スペシャルティ・ファイナンスへの取り組み

(取組み状況)

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

国内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。弊行の金融・不動産・証券化に関する豊富な経験を活かして、取引環境の変化に柔軟に対応しながら、付加価値の高い金融サービスをご提供しており、お客さまの多様なニーズにお応えしております。一例として、平成26年9月に、一般社団法人環境不動産普及促進機構が運営する基金を活用した官民ファンドに対し、地域金融機関と共同でファイナンスを行いました。また、日本国内のみならず、北米等海外の優良不動産を対象とするノンリコースローンにも取り組んでおり、不動産に関連する様々な取引を展開しております。

事業再生ファイナンスについては、経営環境の変化に対処する必要がある企業や経営不振企業に対する債権への投資、再生途上の企業に関連した処分用不動産等の資産を担保とするファイナンスに取り組んでおります。加えて、子会社あおぞら債権回収株式会

社は、事業再生型のサービスとして、国内の金融機関のお客さまが貸出債権を売却する際の買い取りのご提案を行い、課題解決のサポートを行っております。いずれの分野においても弊行は多くの経験を有しており、競合状況や市場状勢を踏まえながら、案件機会の追求とマーケットプレゼンスの維持・拡大を図っております。

国内LB0ファイナンスやプロジェクトファイナンスについては、お客さまの事業展開を適切に捉えたソリューションのご提案に努めており、エネルギー関連事業向けプロジェクトファイナンスを行っております。

そのほか、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の活用、並びに弊行の海外拠点等を通じた情報収集により、変化の激しい国際金融市場の情勢を的確に捉えながら、北米・アジア地域を中心とした海外コーポレートローン、海外プロジェクトファイナンス等、海外関連のファイナンスに選択的に取り組み、弊行の資産の多様化と収益力の向上を図っております。ポートフォリオ管理につきましても、新規のファイナンス案件に取り組むグループに加え、平成26年7月に既往案件のモニタリング専担グループを設置し、モニタリングに基づく機動的な資産の入れ替えを行う等、資産の健全性を維持する取組みを開始しております。また、平成26年5月にシンガポール駐在員事務所を新たに開設する等、弊行の海外拠点等を通じた現地情報の収集強化による、モニタリングの質的向上にも取り組んでおります。

また、上記の“4つの柱”を支えるマーケット業務も高い専門性を有しており、弊行の特色のひとつとなっております。お客さまの為替、金利、商品価格等の変動リスクをヘッジするニーズや、資産運用ニーズに的確に対応する商品の開発に努めており、お客さまのニーズに対するきめ細かい対応を可能にしております。このほか、ALM業務においては、適切な流動性リスク管理と金利リスク運営の下、安定的な収益の確保のため、バランスの取れたポートフォリオを構築する取組みに努めております。

(今後の方向性)

今後も上記の取組みをさらに推し進め、お客さまに対する様々な商品・サービスのご提供を可能とする、専門性の一層の向上に取り組んでまいります。さらに、こうした高い専門性を発揮することで、リスクとリターンの見合った良質な弊行のポートフォリオ構築を目指すとともに、こうしたポートフォリオ運営を支えるリスク管理態勢の強化に努めてまいります。また、弊行のノウハウを共有することにより、前述いたしました業務開始準備中である子会社あおぞら不動産投資顧問株式会社による取組み等、弊行のお客さまのみならず、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。

今後とも弊行は、ユニークで専門性あるビジネスモデルの絶えざる進化を目指し、真にお客さまのためになる金融サービスのご提供に努めてまいります。

また、この観点から、お客さまの様々なニーズにお応えし、より付加価値の高いサービスのご提供を可能とする弊行ビジネスモデルの更なる強化や、次世代に繋がるビジネスに係る戦略的な提携や買収等につきましては、中長期的な企業価値の向上に資する手段として検討してまいります。

【ビジネスモデルに即した営業組織体制】

弊行は、ビジネスモデルに掲げた「4つの柱」に即した営業体制の下、ビジネスモデルの強化・進展を図っております。

（「4つの柱」とビジネスグループ）



各ビジネスグループの概要は、以下の通りです。

個人営業グループ

個人営業グループでは、個人のお客さまに対するフェイス・トゥ・フェイス（対面）のきめ細かい資産運用コンサルティングと幅広い金融商品ラインナップにより、お客さまの多様なニーズに的確にお応えできる態勢を整えております。また子会社あおぞら証券株式会社並びに子会社あおぞら投信株式会社社がご提供する“あおぞらブランド”の商品力も活かして、お客さまの資産形成をお手伝いしております。

主要業務

- 資産運用のご相談
- 金融商品のご提供

法人営業グループ

法人営業グループでは、大企業、中堅中小企業、公共法人、金融法人のお客さま向けに、貸出、預金、デリバティブ商品等のほか、事業ファイナンス、シンジケートローンの組成等を始めとする多様な金融ソリューションや金融商品・サービスを迅速にご提供しております。

主要業務

[事業法人のお客さま向け業務]

- コーポレートファイナンス
- 事業ファイナンス・M&A・資産流動化
- 医療ファイナンス・プロジェクトファイナンス
- 公共法人向けソリューション
- ビジネスマッチング
- その他金融ソリューション

[金融法人のお客さま向け業務]

- 金融商品のご提供
- お取引先への共同提案
- お取引先の事業再生支援

スペシャライズドバンキンググループ

スペシャライズドバンキンググループでは、さまざまな資産を裏付け、あるいは担保とするファイナンスをご提供しております。特に不動産ファイナンスと事業再生ファイナンスにおいては、弊行の経験と専門性を活かし積極的に推進しております。また、海外向けファイナンスに選択的に取り組むことにより、弊行のポートフォリオの多様化を図っております。

主要業務

- 不動産関連ファイナンス
- 事業再生ファイナンス
- 国際業務

ファイナンシャルマーケットグループ

ファイナンシャルマーケットグループでは、お客さまの多様化するリスクヘッジや運用ニーズにお応えするため、デリバティブ商品を含むさまざまな金融商品を開発し、ご提供しております。また、銀行全体の資産・負債の金利及び流動性リスク等をコントロールし、安定的な収益の確保と効率的な運営を図っております。

主要業務

- デリバティブ業務
- ALM 業務

ハ. 経営インフラに係る施策

<システム施策>

長年の経営課題であった勘定系システムの更改につきましては、平成25年7月に、今後のビジネス戦略をより発展させるため、株式会社エヌ・ティ・ティ・データが運営している基幹勘定系システム（勘定系、外接系、外為系）アウトソーシングサービス「BeSTAcIoud」の採用を決定し、現在、新システムの構築を進めております。

勘定系システム更改は、その重要性に鑑み社長を責任者とするプロジェクト体制により取組みを進めており、進捗状況・課題・対応方針及び、プロジェクトの内部・外部の監査結果に関して、業務執行役員による勘定系システム更改推進連絡会の月次開催、取締役会への四半期報告による情報共有や協議を行っております。

<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) 人材の育成

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

① 人員数・人件費

(a) 人員数

収益拡大に向けて個人部門を中心に営業人員を拡充し、平成 26 年 3 月末は、1,581 名と前期末比 54 名の増加となりました。

平成 27 年 3 月末は、引き続き個人部門の営業人員を拡充し、1,750 名と前期末比 169 名の増加（含む嘱託から行員への採用 60 名）を見込んでおります。

平成 28 年 3 月末以降は、注力分野における業容拡大に伴う年間 30～60 名の増加により、最終年度（平成 30 年 3 月末）は 1,870 名を見込んでおります。

（単位：人）

平成 5 年 4 月末実績 (ヒール時)	平成 24 年 3 月末実績	平成 25 年 3 月末実績	平成 26 年 3 月末実績	平成 27 年 3 月末計画	平成 28 年 3 月末計画	平成 29 年 3 月末計画	平成 30 年 3 月末計画
3,086	1,519	1,527	1,581	1,750	1,810	1,840	1,870

(b) 人件費

平成 26 年 3 月期は、個人部門を中心とした営業人員の増加により、人件費は前期比 5 億円増の 180 億円となりました。

平成 27 年 3 月期は、引き続き個人部門の営業人員を拡充し、平成 28 年 3 月期以降は、注力分野における人員拡充により、最終年度（平成 30 年 3 月期）は 201 億円を見込んでおります。

（単位：億円）

平成 8 年 3 月期実績 (ヒール時)	平成 24 年 3 月期実績	平成 25 年 3 月期実績	平成 26 年 3 月期実績	平成 27 年 3 月期計画	平成 28 年 3 月期計画	平成 29 年 3 月期計画	平成 30 年 3 月期計画
301	172	175	180	186	194	198	201

② 物件費

(a) ファシリティ経費

平成 24 年 3 月期までは、一部の海外駐在員事務所等について、業務上の必要性和効率性の観点から見直しを実施し、不要な施設の整理を進めるとともに、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。

一方、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いたしました。平成 26 年 3 月期までに、自由が丘出張所の開設、6 店舗の移転並びに 3 店舗のリニューアルを実施しております。

今後も、お客さまの利便性向上並びに業務推進のため、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。引き続き厳格な経費管理を行うことにより、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）

拡張性・柔軟性の高いシステムの採用によるお客さまへのニーズにあった商品・サービスの迅速なご提供並びにシステムの安定稼働を目的として、平成 25 年 7 月から基幹勘定系システムの更改に着手しております。これに伴い当面の間、システム関連経費については増加を見込んでおりますが、厳格な管理を実施しコストの極小化に努めてまいります。

(c) その他物件費

引き続き効率的な業務運営に努め、不断の節減努力を継続し経費の増加を抑制していく方針ですが、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・ク時)	平成 24 年 3 月期実績	平成 25 年 3 月期実績	平成 26 年 3 月期実績	平成 27 年 3 月期計画	平成 28 年 3 月期計画	平成 29 年 3 月期計画	平成 30 年 3 月期計画
313	176	167	166	179	184	196	201

③ 役員関係

平成 27 年 3 月期について、役員数は現状の体制（取締役 8 名、監査役 3 名）と同水準にて計画し、役員報酬は 232 百万円を見込んでおります。なお、弊行は、役員賞与は現在支給しておりません。

個々の役員報酬は、取締役会より委任を受けた社外取締役 2 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、あおぞら地域総研株式会社、あおぞら投信株式会社、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ピークルである AZB Funding、AZB Funding 2、AZB Funding 3、AZB Funding 4 Limited、AZB Funding 5 のほか、AZB CLO 1 Limited、AZB CLO 2 Limited、AZB CLO 3 Limited、AZB CLO 4 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。

そのために、内外の環境変化に的確に対応し、二度と弊行発の信用不安を惹起しないリスク管理態勢の構築と金融機関としての健全性の維持を、今後とも経営の最優先課題として取り組んでまいります。

また、お客さまから真に信頼される“頼れる、もうひとつのパートナーバンク”を目指す姿とし、銀行の社会的使命である金融仲介機能を一層発揮することによって、お客さま並びにわが国経済・社会の発展に貢献することが重要と考えております。

公的資金の早期返済に向けた環境が整いつつあるなか、弊行は、公的資金によりご支援をいただいた銀行としての社会的責務を改めて認識し、将来にわたり積極的にわが国の経済・社会の発展に寄与してまいります。

その実現のために、弊行のビジネスモデルを進化させ、お客さまを始めとするステークホルダーの皆さまから評価をいただける銀行を目指して役職員一同が全力で邁進し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

なお、上記の取組みを推し進めるために、CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）検討プロジェクトチームを組織横断的に立ち上げ、CSVの考え方に基づくわが国経済・社会の発展への貢献についての議論を進めており、今後の全行的な推進を支援する体制として、男女・各世代の役職員からなる「社会・事業価値創造委員会（CSV委員会）（仮称）」を設置することを検討いたしております。

また、従来よりCSRへの取組みにも努めており、お客さま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のために、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。具体的には、環境保全への取組み、東日本大震災被災地支援活動、スペシャルオリンピックス日本の広報活動の支援や「テーブル・フォー・ツー」への参加等を行っております。

(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

コーポレートガバナンス構築の目的は、弊行が掲げる前述の経営理念を、将来にわたって継続的に日々の業務執行に反映させていくための経営の規律性の確保と相互牽制体制の構築にあります。このため、弊行では、従来より、効率的で透明性の高い経営体制を構築しております。近時のコーポレートガバナンス改革により示された規範も参考に、引き続き透明性の高いコーポレートガバナンス体制を実践してまいります。

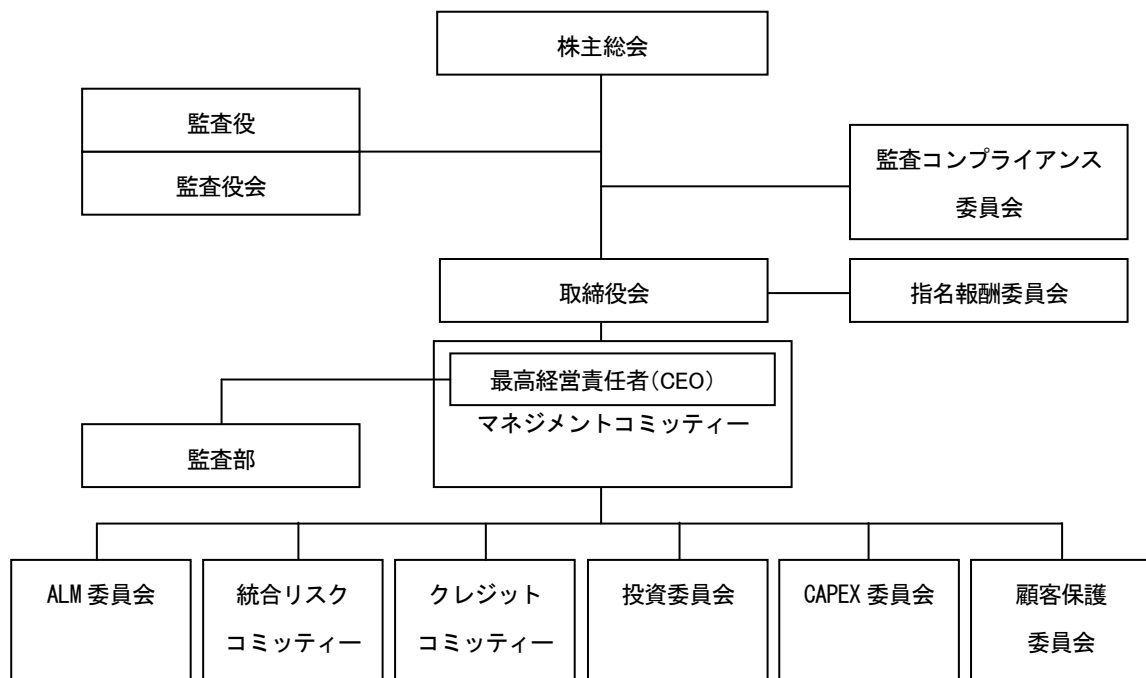
経営陣による業務執行においては、法令・規則を遵守し、経営陣は常に業務上発生する各種リスクを把握、その影響を評価することにより、最大限の透明性の確保、厳格な内部管理態勢の維持、リスク・リターンのバランス管理を図る体制の強化に努めております。

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、取締役会は従来より社外取締役が複数選任されております。弊行は、金融に関する専門知識と経験やグローバルな観点からの経営に関する能力・識見に基づく助言や忠告を得るために、独立性にも配慮の上、社外取締役を選任しております。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おります。

日常業務執行の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メンバーを構成員として意思決定の迅速化を図ると同時に、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いるほか、下部組織として各種委員会を設置して業務執行の効率化を図っております。

監査役及び監査役会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・検証を行っております。指名報酬委員会、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おります。

また、すべての業務部門から独立した監査部が内部監査を実施し、直接チーフエグゼクティブオフィサー（CEO）及び取締役会に報告しております。



上記経営諸会議・委員会の状況につきましては、図表 8 をご参照ください。

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

取締役会で決定した「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」を策定しております。毎年、全役職員は同基準を理解し遵守する旨の確認署名を行い、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、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、法務コンプライアンスに関する詳細なプロシージャー・マニュアルを策定しております。

こうしたポリシー・プロシージャー・マニュアルの整備を含め、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、監査コンプライアンス委員会を設置し、監査役会と協働して法令等遵守態勢を始めとする内部統制に関する適切性・実効性の検証を行うほか、コンプライアンス・ガバナンス担当役員を任命して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コンプライアンス事務統括部は、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・プロシージャの制定、各種法務相談等を行っております。

また、すべての部室店に「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。

クリーン、オープン、フェアな企業文化の醸成と適正な職場環境の維持・向上を目的に、すべての行員等が直接不正等を監査役やコンプライアンス事務統括部長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、コンプライアンス事務統括部長が直接Eメールで行員に、問題事象の有無等を照会する「コンプラ・モニタリング制度」を運用しております。さらに、弊行グループ全体としてのコーポレートブランドの向上を目的とし、各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子会社の法令遵守責任者も参加する年2回の「法令遵守責任者研修」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

コンプライアンス事務統括部はコンプライアンスに関する「役員研修」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、さまざま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。さらに弊行では、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おります。

(d) インサイダー取引未然防止

弊行においては、各部室店が重要情報を管理するとともに、一元管理部署が各部室店の管理状況を統括しております。また、役職員個人の株取引は、一元管理部署による事前承認制としているほか、全役職員より個人投資に係る誓約書を徴求しております。引き続き、法令諸規則を遵守し、情報管理の徹底に努めてまいります。

(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、グループ会社を含み反社会的勢力排除のための統一的諸施策推進と情報共有を目的として、コンプライアンス・ガバナンス担当役員を議長とする金融犯罪対策連絡会議を原則半期毎に開催するとともに、マネジメントコミッティー、監査コンプライアンス委員会にも審議内容を報告しております。

コンプライアンス事務統括部は、反社会的勢力への対応に関する統括部署として、金融犯罪対策連絡会議の事務局を務めるとともに、金融犯罪対策室を設置して反社会的勢力に関する情報を一元的に管理し、グループ会社でデータベースを共有しております。

(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するとともに、テロリスト等を含む反社データを活用したフィルタリング及びモニタリングにより顧客確認を徹底し、口座開設時に疑わしい場合は口座開設を謝絶するほか、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、該当する場合は口座凍結手続きを行っております。いずれの場合も、金融庁に対し疑わしい取引の届出を速やかに行っております。

コンプライアンス事務統括部は、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、コンプライアンス事務統括部に事前協議及び確認・検証を行うこととしているほか、銀行取引約定書に拠らない貸出関連契約のレビューを強化し、また、適宜外部弁護士等の専門家による検証を行う等、リスクベースで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組みに注力するため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、以下のような取組みを行っております。

(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・履行を推進しております。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、実施しております。

(b) 顧客サポート等管理

お客さまからの苦情、ご相談、ご要望、お問い合わせについては、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、統括部門であるコンプライアンス事務統括部も含めてその内容の分析を十分に行い、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おります。

このような内部体制に加え、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・情報提供を行っております。

(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おります。

また、口座を開設されお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おります。なお、個人のお客さまの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日あ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おります。万一お客さまが被害に遭われた場合には、事情、被害状況をお聞きした上で、「預金者保護法」や「あおぞらキャッシュカード規定」等に基づく補償をいたします。法人のお客さま向けインターネットバンキングにつきましては、今年度を目処に不正利用による被害に対する補償制度の創設を予定しております。

(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・正確な対応を行う等の目的で、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おります。

(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、適切に管理いたします。

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監査対象部署へ通知し、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に努めております。

平成 26 年 3 月には、リスクベース監査強化に重点を置いた監査基本方針を策定し、それに基づき内部管理体制改善及び経営に資する提言強化に向けて、部署別監査からテーマ別監査主体の運営へのシフトを図っております。

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・指導を行っております。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しております。

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

な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。

へ. J-SOXへの取組み

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

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

(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縦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。2. (2) イの通り、平成 34 年まで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>

2. (2) イの「資本再構成プラン」の通り、公的資金完済までの間、普通株式に対する配当性向を連結当期純利益の 40%とすることを今後の配当政策といたします。また、平成 25 年度以降、普通株式に対する四半期ベースの配当支払いを開始いたしました。

<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 27 年 3 月期について、役員報酬は 232 百万円、常勤役員平均報酬は 36 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、役員賞与につきましては、本計画には見込んでおりません。

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も、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べく努力してまいります。

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 月末日の中小企業金融円滑化法の期限後も、お客さまからの借入条件の変更等に関わる要請には速やかに対応するとともに、お客さまの経営実態や特性に応じた最適なソリューションのご提案に努めます。また、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。

また、弊行は平成 26 年 2 月より適用された「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を尊重し、お客さまと保証契約を締結する場合、及び保証人のお客さまが保証債務の整理を申し立てられた場合には、同ガイドラインに基づき、誠実に対応するよう努めてまいります。

③ 組織・体制

弊行では、法人営業グループにおいて、事業法人のお客さま並びに金融法人のお客さま向けに多様な金融ソリューションや金融商品・サービスをご提供しております。特に中堅中小企業のお客さまについては、専門部署としてビジネスバンキンググループを法人営業グループ内に設置し、また、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する等、中堅中小企業のお客さま向けの業務を強化しております。引き続き、金融仲介機能を果たす銀行として認知されることで、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、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子会社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、平成 25 年 3 月には、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子会社あおぞら地域総研株式会社を設立しており、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。

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ご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まいります。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、金融仲介機能発揮の観点から、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、担保や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ご提案、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図ってまいりました。2. (2) イの「資本再構成プラン」の通り、弊行は、平成 34 年までに公的資金を分割返済する道筋を明確にし、その第一歩として平成 24 年 10 月 2 日に、本優先株式 44 百万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。その後、平成 25 年 6 月に、その他資本剰余金を原資とする第 1 回特別優先配当（204.9 億円）による分割返済を開始し、平成 26 年 6 月には第 2 回特別優先配当（204.9 億円）を実施いたしました。

なお、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考慮した上で、公的資金完済時期（平成 34 年）を前倒して、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 実績	26 年 3 月期 実績	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	2,433	2,229	2,024	1,819	1,614
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	1,409	1,204	999	794	589
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。

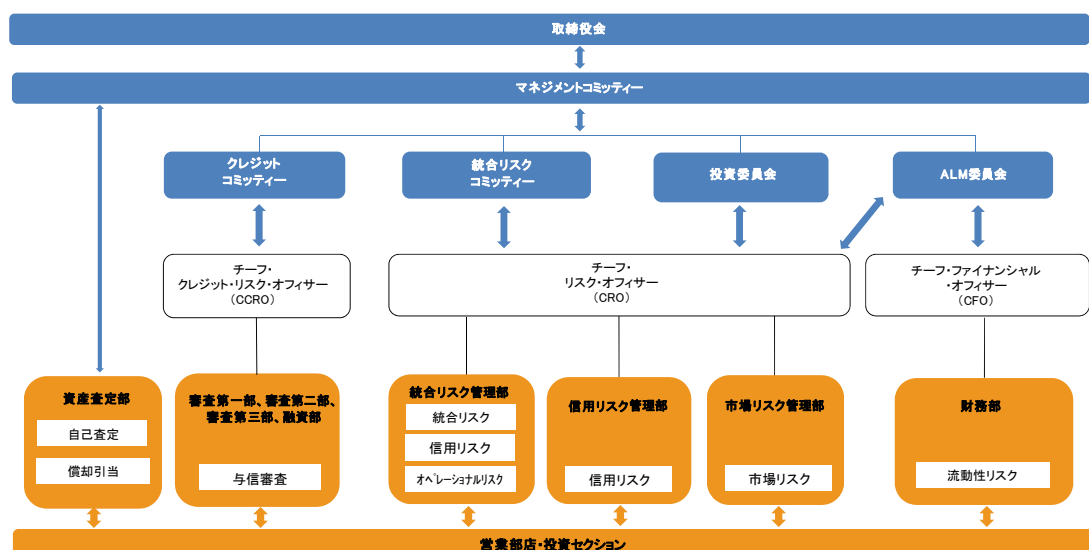
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

<統合的リスク管理態勢>

弊行グループはリスク管理活動を極めて重要と認識し、統合的リ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・管理する体制を整備しております。リスク管理活動の中核となる組織として、取締役会等から権限を委譲された各種のリスクに関する委員会を設置し、これらの委員会やリスク管理グループにおける検討・議論を経てリスク管理に関する事項を決定・推進しております。

統合的リスク管理に係る基本方針では、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おります。



自己資本管理態勢

弊行グループの経営にとって、健全性を確保しつつグループ全体の資本効率を高めることは最重要課題のひとつであり、弊行グループは適切な自己資本管理態勢の構築を重視しております。

① 資本充実度の検証

弊行グループでは、資本充実度の検証として、定期的にはリスク資本使用額と期中の自己資本を対比してモニタリングするとともに、リスク評価の前提となる経済・市場環境等がストレス状況下に置かれた場合の弊行の損失、リスク及び自己資本の状況を

統合的に把握するストレステストの実施等により、自己資本充実度の評価を行っております。リスク資本は主要なリスクである信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクについて、以下の各種手法を用いて算出しております。

信用リスクのリスク資本は、非期待損失（信用バリュー・アット・リスク）の考え方に基づいております。内部格付遷移に基づき推計されたデフォルト率、担保種類毎のデフォルト時回収不能率、デフォルト相関を推計し信頼区間 99.9%、保有期間 1 年の信用バリュー・アット・リスクをリスク資本としております。

市場リスクのリスク資本は、バリュー・アット・リスクの考え方に基づいております。信頼区間 99.9%、保有期間は業務の特性や資産の流動性に応じ算出しております。

オペレーショナルリスクのリスク資本は、損失分布手法の考え方に基づいております。損失分布手法では、実際に発生した損失のデータと、潜在的なリスクに対して作成したシナリオに基づき、損失の発生する頻度や規模を推定して保有期間 1 年、信頼区間 99.9%で算出しております。

② リスク資本配分制度

銀行全体の収益性・効率性を高めるため、各業務部門に対するリスクの許容額と、期待する収益に応じてリスク資本を配分しております。

取締役会は、業務継続運営の確保や今後必要となる資本政策等を踏まえた上で、各業務部門に配分を行わない資本額を決定し、自己資本から当該未配分資本を控除した額を上限として、経営戦略・業務戦略に沿って、各部門に信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク見合いのリスク資本を配分しております。各部門は、配分されたリスク資本の範囲内にリスクをコントロールしながら業務を運営し、資本の使用状況は、原則月次で経営陣に報告しております。

新規業務・新商品

新規業務・新商品については、重要性に応じた導入プロセスを経て新規性に応じた管理を行っております。「新規業務・新商品」に該当する可能性がある業務もしくは商品は、該当性基準によって該当するものとししないものに区分され、該当するものについては重要性の基準等により統合リスクコミッティーに付議・報告しております。統合リスクコミッティーによる統制・管理は、新規業務・新商品の導入に係る統合的な枠組みとして機能し、ビジネス部門が提案する新規業務・新商品を適切に導入するために、サポート部門は所要のデューデリジェンスにおいて牽制機能を発揮しております。

顧客保護委員会は、新規業務・新商品について顧客保護等管理の観点から検証しております。

<信用リスク管理態勢>

弊行は、お取引先に対し効果的な金融ソリューションをご提供するとともに、正確に信用リスクを認識し、計量化し、そしてプライシングを行うことにより、潜在的な問題債権に対して弊行のバランスシートの健全性確保に努めております。

弊行は、「個別案件における厳正な審査・事後管理」と「与信リスクの集中排除を狙いとしたポートフォリオ管理」を両輪として信用リスク管理を行い、弊行グループ全体としての資産の健全性を維持しております。また、弊行グループ全体の与信ポートフォリオをモニタリングし、その状況を定期的に取り締役会、マネジメントコミッティーに報告しております。

信用格付体系

信用格付は、お取引先等の決算の更新に合わせて定期的に見直しを行うほか、お取引先等の信用力の変化に伴い随時、格付の見直しを行うこととしております。信用格付は、営業部店が一次格付を付与し、審査部が承認する体制としております。さらに、資産査定部が抽出により検証を行い、必要に応じ修正を行う権限を有しております。

なお、ベンチマーキング(外部格付機関または外部モデルの格付結果との比較検証)、バック・テスト(デフォルト実績に基づく格付制度の有意性の検証)を通じて信用格付体系の検証を行っております。

① 債務者格付

弊行では、与信取引を行っているすべてのお取引先に対して、債務者格付(デフォルトの可能性に応じた格付)を付与しております。債務者格付の付与にあたっては、個々に定量・定性面の分析を行うことにより格付を決定しております。

② 案件格付

与信のリスク・リターン判断及び信用リスクの計量化のために、与信案件毎の担保、保証による回収可能性も考慮した案件格付制度を導入しております。担保については、債務者の信用力の変化が担保価値に与える影響等にも留意し、デフォルトが発生した場合のリスク削減効果として認識しております。また、保証については、保証人についての信用格付を付与し、そのリスク削減効果を認識しております。

③ 期待損失格付

不動産ノンリコースローン、CMBS、金銭債権の証券化案件、さらに優先劣後構造にランチングされた仕組債等の案件については、案件毎に損失が発生する程度をランク付けすることにより格付を付与しております。

④ 信用格付の利用

弊行では、信用格付を与信審査にかかわる決裁体系や金利スプレッド等を決定する重要な構成要素として用いるほか、自己査定 of 運営や信用リスクを定量的に把握する際の指標としております。

信用リスクの計測

お取引先またはお取引先の企業集団に対する信用リスクに係るエクスポージャーの把握を信用リスク管理の原点として、貸出、有価証券、株式・ファンド、証券化取引、オフバランス取引（与信確約、派生商品取引等）等取引の種類にかかわらず、信用リスクのある資産すべてに対し一元的に把握、管理しております。なお、派生商品取引にかかわるカウンターパーティー・リスクについてはカレント・エクスポージャー方式を用いており、お取引先に対してクレジット・ライン（与信限度額）による管理を行っております。

また、ポートフォリオ管理においては、非期待損失（UL）を毎月計測・分析の上、配賦された資本との比較を定期的に、取締役会、マネジメントコミッティーに報告しております。なお、弊行の内部モデルは、保有期間1年、信頼区間を99.9%とし、デフォルト率（PD）、デフォルト時の回収不能率（LGD）、業種内相関、業種間相関、債務者グループの親子相関をパラメーターとして非期待損失（UL）を計測しております。

与信ポートフォリオの管理

与信ポートフォリオを種々のストレス・テスト下におき、ポートフォリオから生じるリスクについて計測しております。当該ストレス・テストにおいて、ストレス・シナリオが現実化した場合の期待損失（EL）、非期待損失（UL）の算出・分析を通じ、自己資本の充実度の検証を実施しております。

与信集中リスクは、お取引先の格付別にエクスポージャーのガイドラインを設定してコントロールしております。例えば、信用格付別の与信上限設定や不動産リスクポートフォリオに対する追加的リミットの設定等によって与信集中リスクをコントロールしております。また、与信ポートフォリオの状況や、特に残高が大きいセクターの状況について、取締役会については原則四半期毎、マネジメントコミッティーについては月次で報告しております。

<市場リスク管理態勢>

弊行は、トレーディング・バンキング業務におけるすべての資産・負債やオフバランス取引の市場リスクについて、さまざまな角度から分析・把握を行うとともに、対象取引やリスク管理方法・時価評価方法を文書により明確化し、適切な市場リスクの管理に努めております。

市場リスク管理の手続き

取締役会及び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。

これらリスク・損失の限度額の使用状況、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おります。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月次で市場リスク・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、取締役会については原則四半期毎、マネジメントコミッティー及び ALM 委員会については月次で報告しております。

また、「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、「プロセスジャー」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、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、取締役会宛で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。

さらに、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。

市場リスクの算定手法の概要

弊行は、バリュー・アット・リスク (VaR) の手法によりトレーディング・バンキング業務の市場リスクを計量化し、この VaR に基づいて市場リスクの限度額の設定、リスク状況のモニタリングを行っております。VaR とは、一定の信頼水準において生じうる予想最大損失額を統計的に推計する手法で、弊行では、ヒストリカル・シミュレーション法を用いた内部モデルにより VaR を算出しております。なお、バンキング勘定の金利リスクについては、個々の取引の契約金利期日を満期として計測しており、期限前返済については見込んでおりません。また、「コア預金」（流動性預金のうち引き出されることなく長期間金融機関に滞留する預金）については、流動性預金の①過去 5 年の最低残高、②過去 5 年の最大年間流出量を現在残高から差し引いた残高、③現残高の 50%相当額のうち、過去 1 年間の最小金額を、最長満期 5 年(平均 2.5 年)に設定して金利リスクを計測しております。

バック・テスト

弊行は、日々の VaR と損益を比較するバック・テストにより VaR の信頼性を

検証しております。トレーディング業務の平成 25 年 4 月から平成 26 年 3 月末までの 245 営業日を対象とした、内部モデルによる VaR に対するバック・テストの結果、VaR を超過する損失が発生したのは 0 営業日で、弊行の VaR の信頼性を裏付けるものとなっております。

ストレス・テスト

VaR を補完するため、弊行は統計的推定を超える市場変化の影響度を評価するストレス・テストを定期的を実施しております。具体的には、金利や株価、為替レート等の市場リスク要因に過去に起こった大きな市場変動と同等の混乱が発生した場合や金利の傾きが変化した場合等、その時々ポジションや市場の状況を勘案したストレス・シナリオを設定し、ストレス・シナリオが現実化した場合に現在のポジションから発生し得る損失額を算出し、ALM 委員会に報告しております。

投資業務の市場リスク管理

J-REIT 等への投資業務に伴う市場リスクについても、VaR に基づくリスク量及び損益に対する限度額を設定し、トレーディングやバンキングのポジションと統一的な手法で管理し、リスク及び損益の状況は経営陣に定期的に報告しております。

市場流動性リスク管理

市場流動性リスクについては、市場規模と保有ポジションの割合等を市場リスク管理部でモニタリングし、保有ポジションが過大とならないよう留意した運営を行っております。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

貸出を中心とする与信案件の決裁権限は、関係執行役員等で構成されるクレジットコミッティーに帰属しております。クレジットコミッティーは、決裁権限の一部をチーフ・クレジット・リスク・オフィサー (CCRO) に委譲するとともに、CCRO に決裁権限の再委譲の権限を付与しております。CCRO は、審査部門及び営業部門に対し決裁権限を一定の範囲内で再委譲しております。

株式、ファンドを中心とするエクイティに対する投資案件の決裁権限については、関係執行役員等で構成される投資委員会に帰属しております。

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各取引決裁権限受任者に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適切な償却・引当方針

公的資金が注入されているという事実を重く受け止め、その目的に沿うべく不良債権の速やかな処理や、厳格な有価証券の減損処理等を行うことにより健全な財務内容を確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. 行内企業格付毎の償却・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 26 年 3 月期現在 2.98%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、個別の取引方針、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。

ニ. 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。

- ・ 債権放棄によりお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 26 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 15 億円の評価損でしたが、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

	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
(規模<資産、負債は平残、純資産は末残> (億円))					
総資産	45,231	49,200	51,200	52,200	53,300
貸出金	26,050	26,200	28,090	29,390	30,750
有価証券	12,271	13,030	13,170	13,170	13,170
特定取引資産	833	800	800	800	800
繰延税金資産<末残>	456	405	345	345	310
総負債	40,186	44,200	46,000	47,100	48,100
預金・NCD	30,640	31,250	32,930	33,980	35,450
債券	1,664	2,220	2,770	2,750	2,370
特定取引負債	843	800	800	800	800
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	5,073	5,126	5,142	5,148	5,136
資本金	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
資本準備金	873	873	873	873	873
その他資本剰余金	2,229	2,024	1,819	1,614	1,409
利益準備金	127	127	127	127	127
剰余金(注1)	1,867	2,091	2,311	2,522	2,715
自己株式	▲ 993	▲ 993	▲ 993	▲ 993	▲ 993
その他有価証券評価差額金	▲ 32	2	2	2	2
繰延ヘッジ利益	3	3	3	3	3
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
新株予約権	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	820	860	890	920	940
資金利益	488	470	490	510	530
資金運用収益	640	600	670	780	895
資金調達費用	153	130	180	270	365
役員取引等利益	118	162	181	188	197
特定取引利益	79	85	85	85	85
その他業務利益	136	144	134	137	128
国債等債券関係損(▲)益	4	40	45	45	45
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)(注3)	457	475	490	505	515
業務純益	369	475	490	505	515
一般貸倒引当金繰入額(注3)	88	-	-	-	-
経費	363	385	400	415	425
人件費	180	186	194	198	201
物件費	166	179	184	196	201
不良債権処理損失額	▲ 71	10	25	40	45
株式等関係損(▲)益	60	-	-	-	-
株式等償却	-	-	-	-	-
経常利益	512	495	495	495	500
特別利益	-	-	-	-	-
特別損失	0	-	-	-	-
法人税、住民税及び事業税	24	-	95	115	150
法人税等調整額	71	75	-	-	-
税引後当期利益	416	420	400	380	350
(配当) ※四半期配当を含む、優先株式特別配当を含まない。(億円、円、%)					
分派可能総額(注2)	3,070	3,121	3,137	3,142	3,131
配当金総額(中間配当を含む)	186	187	177	167	153
普通株者配当金	169	172	164	156	144
第四回優先株者配当金	2	2	2	1	1
第五回優先株者配当金	14	13	11	10	8
1株当たり配当金(普通株)	14.50	14.70	14.06	13.37	12.35
配当率(第四回優先株式)	0.90%	0.80%	0.70%	0.60%	0.50%
配当率(第五回優先株式)	1.12%	0.99%	0.87%	0.74%	0.62%
配当性向	44.6%	44.4%	44.2%	44.0%	43.8%

	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	1.61%	1.49%	1.58%	1.79%	2.00%
貸出金利回(B)	1.59%	1.63%	1.79%	2.07%	2.32%
有価証券利回	1.61%	1.19%	1.19%	1.21%	1.24%
資金調達原価(C)	1.35%	1.32%	1.40%	1.61%	1.81%
預金利回(含むNCD、債券)(D)	0.39%	0.33%	0.30%	0.32%	0.38%
経費率(E)	1.13%	1.15%	1.12%	1.13%	1.12%
人件費率	0.56%	0.56%	0.54%	0.54%	0.53%
物件費率	0.51%	0.53%	0.52%	0.53%	0.53%
総資金利障(A)-(C)	0.26%	0.17%	0.18%	0.18%	0.19%
預資金利障(B)-(D)-(E)	0.06%	0.15%	0.37%	0.62%	0.82%
非金利収入比率	40.51%	45.35%	44.94%	44.57%	43.62%
CHR(経費/信託勘定償却前業務租利益)	44.25%	44.77%	44.94%	45.11%	45.21%
ROE(注4)	8.78%	9.27%	9.53%	9.81%	10.03%
ROA(注5)	1.01%	0.97%	0.96%	0.97%	0.97%

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 分配可能額は、当期純利益を含んでおります。

(注3) $(\text{一般貸倒引当金等繰入} - \text{一般貸倒引当金繰入} + \text{オフバランス取引信用リスク引当金繰入})$

(注4) $\text{一般貸引前業務純益} / (\text{純資産} - \text{新株予約権}) < \text{平残} >$

(注5) $\text{一般貸引前業務純益} / (\text{総資産} - \text{支払承諾見返}) < \text{平残} >$

(図表 1-2) 収益動向(連結ベース)

	25/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み
(規模<未残> (億円))			
総資産	50,167	48,054	50,600
貸出金	27,197	26,435	27,700
有価証券	13,058	11,686	11,900
特定取引資産	3,814	3,529	3,900
繰延税金資産	486	439	405
総負債	44,808	42,894	45,362
預金・NCD	30,790	30,940	32,400
債券	1,694	1,976	2,600
特定取引負債	4,073	3,182	3,100
繰延税金負債	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
純資産	5,358	5,117	5,238
資本金	1,000	1,000	1,000
資本剰余金	3,307	3,102	2,897
利益剰余金	1,985	2,098	2,333
自己株式	▲ 993	▲ 993	▲ 993
その他有価証券評価差額金	123	▲ 31	4
繰延ヘッジ損益	8	3	3
土地再評価差額金	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 78	▲ 69	▲ 13
新株予約権	-	-	-
少数株主持分	8	8	8
(収益) (億円)			
経常収益	1,181	1,318	1,210
資金運用収益	648	590	610
役務取引等収益	107	134	170
特定取引収益	62	99	80
その他業務収益	274	247	220
その他経常収益	89	248	130
経常費用	770	796	635
資金調達費用	188	153	130
役務取引等費用	7	9	10
特定取引費用	-	1	0
その他業務費用	52	101	20
営業経費	399	393	410
その他経常費用	125	140	65
貸出金償却	27	13	
貸倒引当金繰入額	-	102	45
一般貸倒引当金繰入額	-	93	
個別貸倒引当金繰入額	-	9	
経常利益	411	522	575
特別利益	1	0	0
特別損失	3	0	60
税金等調整前当期純利益	409	521	515
法人税、住民税及び事業税	16	27	85
法人税等調整額	▲ 13	71	
少数株主利益	0	0	0
当期純利益	406	423	430

(図表2) 自己資本比率の推移 … バーゼルⅢ(国内基準)ベース

(単体)		(単位:億円、%)				
項目	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画	
コア資本に係る基礎項目 (1)						
普通株式又は劣後非換条項付優先株式に係る株主資本の額	4,841	4,869	4,888	4,896	4,888	
うち、資本金及び資本剰余金の額	4,102	3,897	3,692	3,487	3,282	
うち、利益剰余金の額	1,994	2,218	2,438	2,649	2,842	
うち、自己株式の額(△)	993	993	993	993	993	
うち、社外流出予定額(△)	262	252	249	247	243	
うち、上記以外に該当するものの額	-	-	-	-	-	
普通株式又は劣後非換条項付優先株式に係る新株予約権の額	-	-	-	-	-	
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	405	400	400	400	400	
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	405	-	-	-	-	
うち、適格引当金コア資本算入額	-	-	-	-	-	
適格日非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-	
適格日資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-	
公的機関による資本の増割に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-	
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-	
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	5,246	5,269	5,288	5,296	5,288	
コア資本に係る調整項目 (2)						
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額	-	-	-	-	-	
うち、のれんに係るものの額	-	-	-	-	-	
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額	-	-	-	-	-	
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	-	-	-	-	-	
適格引当金不足額	-	-	-	-	-	
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	-	-	-	-	-	
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	-	-	-	-	-	
前払年金費用の額	-	-	-	-	-	
自己保有普通株式等(純資産の部で計上されるものを除く。)の額	-	-	-	-	-	
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	-	-	-	-	-	
少数出資金融機関等の対象普通株式等の額	-	-	-	-	-	
特定項目に係る十パーセント基準超過額	-	-	-	-	-	
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	-	-	-	-	-	
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	-	-	-	-	-	
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	-	-	-	-	-	
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	-	-	-	-	-	
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	-	-	-	-	-	
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	-	-	-	-	-	
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	-	-	-	-	-	
コア資本に係る調整項目の額 (ロ)	-	19	39	51	57	

(単位:億円、%)

項目	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
自己資本					
自己資本の額((イ)-(ロ))	(イ) 5,246	5,250	5,249	5,245	5,230
リスク・アセット等 (3)					
信用リスク・アセットの額の合計額	32,392				
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額	△1,112				
うち、無形固定資産(のれん及びモーゲージ・サービシング・ライセンスに係るものを除く。)	23				
うち、繰延税金資産	73				
うち、前払年金費用	-				
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー	△1,208				
うち、上記以外に該当するものの額	0				
マーケット・リスク相当額の合計額をパーセントで除して得た額	1,365				
オペレーショナル・リスク相当額の合計額をパーセントで除して得た額	1,264				
信用リスク・アセット調整額	-				
オペレーショナル・リスク相当額調整額	-				
リスク・アセット等の額の合計額	(ニ) 35,021	36,066	37,294	38,668	39,826
自己資本比率					
自己資本比率((イ)/(ニ))	14.97%	14.56%	14.07%	13.56%	13.13%

(図表2) 自己資本比率の推移 … バーゼルⅢ(国内基準)ベース

(連結)

(単位:億円、%)

項目	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画
コア資本に係る基礎項目 (1)					
普通株式又は劣後非換条項付優先株式に係る株主資本の額	4,946	4,985	5,013	5,031	5,033
うち、資本金及び資本剰余金の額	4,102	3,897	3,692	3,487	3,282
うち、利益剰余金の額	2,099	2,333	2,563	2,784	2,987
うち、自己株式の額(△)	993	993	993	993	993
うち、社外流出予定額(△)	262	252	249	247	243
うち、上記以外に該当するものの額	-	-	-	-	-
コア資本に算入されるその他の包括利益累計額	△69	△13	△13	△13	△13
うち、為替換算調整勘定	△69	-	-	-	-
うち、退職給付に係るものの額	-	-	-	-	-
普通株式又は劣後非換条項付優先株式に係る新株予約権の額	-	-	-	-	-
コア資本に係る調整後少数株主持分の額	-	-	-	-	-
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	403	400	400	400	400
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	403	-	-	-	-
うち、適格引当金コア資本算入額	-	-	-	-	-
適格旧非累積的永久優先株の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
適格旧資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
土地再評価面額と再評価直前の帳簿面額の差額の四十五パーセントに相当する額のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	-	-	-	-	-
少数株主持分のうち、経過措置によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	8	-	-	-	-
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	5,289	5,372	5,400	5,418	5,420
コア資本に係る調整項目 (2)					
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額	-	-	-	-	-
うち、のれんに係るもの(のれん相当差額を含む。)の額	-	-	-	-	-
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額	-	-	-	-	-
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	-	-	-	-	-
適格引当金不足額	-	-	-	-	-
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額	-	-	-	-	-
負債の時価評価面より生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額	-	-	-	-	-
退職給付に係る資産の額	-	-	-	-	-
自己保有普通株式等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額	-	-	-	-	-
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額	-	-	-	-	-
少数出資金金融機関等の対象普通株式等の額	-	-	-	-	-
特定項目に係る十パーセント基準超過額	-	-	-	-	-
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	-	-	-	-	-
特定項目に係る十五パーセント基準超過額	-	-	-	-	-
うち、その他金融機関等の対象普通株式等に該当するものに関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額	-	-	-	-	-
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額	-	-	-	-	-
コア資本に係る調整項目の額 (ロ)	-	23	47	63	73

(単位: 億円、%)

項目	26/3月期 実績	27/3月期 計画	28/3月期 計画	29/3月期 計画	30/3月期 計画	
自己資本						
自己資本の額((イ)-(ロ))	(イ)	5,289	5,349	5,353	5,355	5,347
リスク・アセット等 (3)						
信用リスク・アセットの額の合計額		32,254				
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額		△1,081				
うち、無形固定資産(のれん及びモーゲージサービシング・ライツに係るものを除く。)		23				
うち、繰延税金資産		80				
うち、退職給付に係る資産		23				
うち、他の金融機関等向けエクスポージャー		△1,208				
うち、上記以外に該当するものの額		0				
マーケット・リスク相当額の合計額をパーセントで除して得た額		1,368				
オペレーショナル・リスク相当額の合計額をパーセントで除して得た額		1,334				
信用リスク・アセット調整額		-				
オペレーショナル・リスク相当額調整額		-				
リスク・アセット等の額の合計額	(ニ)	34,956	36,000	37,233	38,651	39,809
連結自己資本比率						
連結自己資本比率((イ)/(ニ))		15.13%	14.86%	14.38%	13.86%	13.43%

(図表 5) 部門別純収益動向

(単体)	(億円)			(億円)	
	25/3月期 実績	26/3月期 実績		27/3月期 見込	
法人・個人営業グループ			個人営業グループ		
業務粗利益	151	191	業務粗利益		136
資金利益	76	86	資金利益		42
役務利益等	75	105	役務利益等		94
事業法人グループ			法人営業グループ		
業務粗利益	162	158	業務粗利益		242
資金利益	100	81	資金利益		121
役務利益等	62	77	役務利益等		120
スペシャルティファイナンスグループ			スペシャライズドバンキンググループ		
業務粗利益	254	387	業務粗利益		312
資金利益	197	250	資金利益		208
役務利益等	57	138	役務利益等		104
ファイナンスマーケットグループ			ファイナンスマーケットグループ		
業務粗利益	227	82	業務粗利益		154
資金利益	79	67	資金利益		98
役務利益等	148	15	役務利益等		56
業務粗利益 その他共合計	798	820	業務粗利益 その他共合計		860

注1) 平成26年4月に「旧法人・個人営業グループ」の個人営業部門を独立させ「個人営業グループ」とする一方、法人営業を「法人営業グループ」に統合する組織改編を実施しております。

注2) 平成26年7月に「スペシャルティファイナンスグループ」を「スペシャライズドバンキンググループ」に名称変更しております。

(図表 6) リストラの推移及び計画

	26/3月末 実績	27/3月末 計画	28/3月末 計画	29/3月末 計画	30/3月末 計画
(役員数)					
役員数 (人)	11	11	11	11	11
うち取締役 () 内は非常勤 (人)	8 (5)	8 (4)	8 (4)	8 (4)	8 (4)
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)	1,581	1,750	1,810	1,840	1,870

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

(国内店舗・海外拠点数)

	26/3月末 実績	27/3月末 計画	28/3月末 計画	29/3月末 計画	30/3月末 計画
国内本支店 (注1) (店)	19	19	19	20	21
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、インスタアブリランチ、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。

	26/3月末 実績	27/3月末 計画	28/3月末 計画	29/3月末 計画	30/3月末 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	17,978	18,600	19,400	19,800	20,100
うち給与・報酬 (百万円)	10,827	11,500	12,000	12,300	12,500
平均給与+月額 (千円)	490	520	520	520	520

(注) 平均年齢41.7歳 (平成26年3月末)。

(役員報酬・賞与)

	26/3月末 実績	27/3月末 計画	28/3月末 計画	29/3月末 計画	30/3月末 計画
役員報酬・賞与 (注) (百万円)	203	232	246	246	246
うち役員報酬 (百万円)	203	232	246	246	246
役員賞与 (百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	33	36	36	36	36
平均役員退職慰労金 (百万円)	55	38	-	-	-

(注1) 役員報酬・賞与は、人件費及び利益処分によるものの合算であり、ストックオプションは含まない。
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3) H27/3月末計画には役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給分を含む。

(物件費)

	26/3月末 実績	27/3月末 計画	28/3月末 計画	29/3月末 計画	30/3月末 計画
物件費 (百万円)	16,581	17,900	18,400	19,600	20,100
うち機械化関連費用 (注) (百万円)	5,069	5,500	5,800	8,000	7,800
除く機械化関連費用 (百万円)	11,512	12,400	12,600	11,600	12,300

(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)

	26/3月末 実績	27/3月末 計画	28/3月末 計画	29/3月末 計画	30/3月末 計画
人件費+物件費 (百万円)	34,559	36,500	37,800	39,400	40,200

(図表7) 子会社・関連会社一覧

(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26/3	66.7	-	-	-	65.8	54.4	13.6	10.7	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26/3	263.9	-	-	-	23.4	3.4	154.3	49.5	連結	
あおぞら証券株式会社	平18/1	神笠 裕之	金融商品取引業務	平26/3	158.6	68.2	-	-	52.7	30.0	588.1	425.8	連結	
あおぞら地域総研株式会社	平25/3	穂刈 俊彦	経営相談 金融経済の調査・研究	平26/3	0.3	-	-	-	0.2	0.1	10.4	6.5	連結	
あおぞら投資株式会社	平26/2	柳谷 俊郎	投資運用業務	平26/3	4.5	-	-	-	4.5	2.3	-4.1	-3.0	連結	
Aozora Asia Pacific Finance Limited	平17/6	速水 博章	金融業	平26/3	451.3 百万米ドル	364.6 百万米ドル	364.6 百万米ドル	-	85.3 百万米ドル	100.0 百万米ドル	3.2 百万米ドル	2.7 百万米ドル	連結	
Aozora GMAC Investment Limited	平18/11	山越 康司	投融資業務	平26/3	564.0 百万米ドル	-	-	-	422.5 百万米ドル	30.1 百万米ドル	58.9 百万米ドル	58.9 百万米ドル	連結	
Aozora Investment, Inc.	平18/11	山越 康司	投融資業務	平26/3	389.6 百万米ドル	-	-	-	38.2 百万米ドル	-	63.2 百万米ドル	63.5 百万米ドル	連結	
Aozora Investments LLC	平18/11	- (注2)	投融資業務	平26/3	522.5 百万米ドル	-	-	-	500.3 百万米ドル	-	0.0 百万米ドル	- 百万米ドル	連結	
AZB QLO 1 Limited	平20/12	Jacqueline O'Rourke	金銭債権取得業務	平26/3	29.6 百万ユーロ	102.8 百万ユーロ	102.8 百万ユーロ	-	-73.6 百万ユーロ	-	-0.9 百万ユーロ	-0.9 百万ユーロ	連結	
AZB QLO 2 Limited	平20/12	Jacqueline O'Rourke	金銭債権取得業務	平26/3	125.7 百万米ドル	138.1 百万米ドル	138.1 百万米ドル	-	-13.0 百万米ドル	-	-0.1 百万米ドル	-0.1 百万米ドル	連結	
AZB QLO 3 Limited	平20/12	Jacqueline O'Rourke	金銭債権取得業務	平26/3	52.2 百万米ドル	85.0 百万米ドル	85.0 百万米ドル	-	-33.1 百万米ドル	-	-0.3 百万米ドル	-0.3 百万米ドル	連結	
AZB QLO 4 Limited	平20/12	Jacqueline O'Rourke	金銭債権取得業務	平26/3	0.9 百万米ドル	39.1 百万米ドル	39.1 百万米ドル	-	-38.3 百万米ドル	-	-0.1 百万米ドル	-0.1 百万米ドル	連結	
AZB Funding	平24/6	Martin Couch	金銭債権取得業務	平26/3	667.1 百万米ドル	661.7 百万米ドル	661.7 百万米ドル	-	1.1 百万米ドル	-	0.5 百万米ドル	0.5 百万米ドル	連結	
AZB Funding 2	平25/3	Martin Couch	金銭債権取得業務	平26/3	681.0 百万米ドル	675.8 百万米ドル	675.8 百万米ドル	-	1.0 百万米ドル	-	1.0 百万米ドル	1.0 百万米ドル	連結	
AZB Funding 3	平25/9	Martin Couch	金銭債権取得業務	平26/3	615.1 百万米ドル	611.0 百万米ドル	611.0 百万米ドル	-	0.7 百万米ドル	-	0.7 百万米ドル	0.7 百万米ドル	連結	
AZB Funding 4 Limited	平26/3	Padraic Doherty	金銭債権取得業務	平26/3	0.0 百万ユーロ	-	-	-	0.0 百万ユーロ	-	- 百万ユーロ	- 百万ユーロ	連結	

上表は平成26年3月末の状況を記載しております。

(注1) Aozora Investments LLCの業務執行出資者: Aozora Investment, Inc.

(注2) 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。

あおぞら投資株式会社

: 創業赤字によるものです。

AZB QLO Limited 各社

: 与信関連費用の計上によるものです。

(図表 8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
第三者（社外役員）をメンバーに含む会議・委員会					
取締役会	会長または社長	取締役、監査役	コーポレートセクレタリー室	少なくとも3ヶ月に1回、随時（9回）	経営方針の決定、取締役・業務執行役員の業務執行の監督
監査役会	常勤監査役	監査役	監査役室	原則月1回（10回）	監査に関する重要な事項についての報告、協議、決議
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（6回）	取締役候補者、監査役候補者、重要な使用人の報酬の決定並びに監査役報酬の審議・意見具申
監査コンプライアンス委員会	社外取締役	社外取締役、社外監査役	コーポレートセクレタリー室	原則3ヶ月に1回、随時（6回）	内部・外部監査、リスク管理、コンプライアンス、与信監査及び財務報告プロセス等の業務遂行状況の検証

平成 26 年 9 月 30 日現在

開催回数が不定期の場合は、平成 26 年 4 月 1 日～平成 26 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、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、現在は、社外取締役2名（うち委員長1名）及び常勤取締役1名の3名で構成されております。

監査コンプライアンス委員会については、取締役会において委員として選任された社外取締役と社外監査役を構成メンバーとし、現在は、社外取締役1名（委員長）及び社外監査役2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	マネジメント コミッティーメン バー	コーポレート セクレタリー室	週1回	業務執行上の重要事項 決定
ALM 委員会	CFO	<委員> 会長 社長 副社長 CFO マーケット本部長 CRO 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が承認した者	財務部	月1回	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 <インスティテューショナル クレジットコミッティー>	CCRO	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO CCRO 副担当 事業法人営業本部長 スペシャルティファイナンス本部長 インターナショナルファイナンス本部長 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が指名した者	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	週1回	与信案件の決裁
クレジット コミッティー <アライアント ビジネスバンキング クレジットコミッティー>	CCRO	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO CCRO 副担当 金融法人・地域法人営業本部長 ビジネスバンキング本部長 委員長が指名した者	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	週1回	与信案件の決裁等 (主として中堅中小 企業を対象とする)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
		<オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が指名した者			
統合リスク コミッティー	CRO	<委員> 社長 副社長 CFO CRO CCRO CCRO 副担当 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 マーケット本部長 CTO 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が承認した者	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 (9回)	リスク管理方針の決定、リスク管理体制の監視、内部統制環境の確保、新規業務・新商品の導入
投資委員会	CRO	<委員> 社長 副社長 CFO CRO CCRO CCRO 副担当 スペシャルファイナンス本部長 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が承認した者	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、銀行全体の投資リスクに関する状況把握及び安全で収益性の高いポートフォリオの構築、維持
CAPEX 委員会 (IT 関連案件決裁及び管理)	CTO	<委員> 社長 副社長 CTO CFO 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CTO 副担当 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が承認した者	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
CAPEX 委員会 (ファシリティ 関連案件決裁及 び管理)	経営企画 担当役員	<委員> 社長 副社長 CTO CFO 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 委員長が承認した者	管理部	原則月1回	業務計画や戦略を実現 するためのファシリティ関連 プロジェクトの承認・モニタリ ング
顧客保護委員会	コンプライアンス・ ガバナンス担当 役員	<委員> コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CRO CTO 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 監査部長 委員長が承認した者	コンプライアンス事務統括 部	原則月1回	顧客説明管理、顧客サ ポート等管理、顧客情報管 理、外部委託管理、利益 相反管理の5つの観点 から、弊行の顧客保護等 管理態勢を審査、検証

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
その他の委員会					
人権啓発推進 委員会	人事担当役 員	<委員> 人事担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 人事部長 コンプライアンス事務統括部長	人事部	年1回	人権啓発研修の企画・実 施等
グループコン プライアンス 協議会	コンプライアンス・ ガバナンス担当 役員	<構成員> コンプライアンス・ガバナンス担当役員 コンプライアンス事務統括部長 個人営業本部長 金融法人・地域法人営業本 部長 スペシャルティファイナンス本部長 インターナショナルファイナンス本部長 統合リスク管理部長 各子会社の社長 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 リーガルカウンセ ル 議長が承認した者	コンプライアンス事務統括 部	原則 6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	CRO	<p><構成員></p> <p>CRO 資産査定部長 コンプライアンス事務統括部長 統合リスク管理部長 ITコントロール部長 経理部長 監査部長 コーポレートコミュニケーション部長</p> <p><オブザーバー> 常勤監査役</p>	統合リスク管理部	原則 3ヶ月1回	有価証券報告書及び適時開示資料等のレビュー、財務報告に係る内部統制及び情報開示体制の整備に係る議論を通じて、財務報告に係る内部統制の高度化を図る
金融犯罪対策連絡会議	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	<p><構成員></p> <p>コンプライアンス・ガバナンス担当役員 コンプライアンス事務統括部長 CCRO 個人営業本部長 金融法人・地域法人営業本部長 ビジネスバンキング本部長 事業法人営業本部長 スペシャルティファイナンス本部長 インターナショナルファイナンス本部長 CTO</p> <p><オブザーバー> 常勤監査役 リーガルカウンセル 議長が出席を要請した者</p>	コンプライアンス事務統括部	原則 6ヶ月1回	反社会的勢力排除の対策全般に係る協議及び態勢整備、外部関係機関との適切な連携
格付レビュー協議会	CRO	<p><構成員></p> <p>CRO 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</p> <p><オブザーバー> 常勤監査役 監査部長</p>	資産査定部	3ヶ月1回	適正且つ再現性のある自己査定管理態勢の構築を図ることを目的とする

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
グループ会社 運営連絡会	経営企画 担当役員	<構成員> 経営企画担当役員 個人営業本部長 金融法人・地域法人営業本部長 スペシャルティファイナンス本部長 インターナショナルファイナンス本部長 経営企画部長 議長が承認したもの <オブザーバー> 議長が承認したもの	経営企画部	原則 6ヶ月1回	子会社の運営に関して、 グループ経営の視点より 議論及び情報共有を行 うことで、子会社の弊行 グループへの貢献を高め る
危機管理関係 本部連絡会	経営企画 担当役員	<構成員> 経営企画担当役員 危機管理室長 経営企画部長 人事部長 管理部長 ITコントロール部長 コンプライアンス事務統括部長 議長が指名した者 <オブザーバー> 会長 社長 副社長 常勤監査役 人事部・管理部・ITコントロール部・ コンプライアンス事務統括部 各部の 担当役員	危機管理室	四半期に1 回及び議長 が必要と認 めた場合	各関係本部の危機対応 の迅速化、全行的視野に おける取組みを強化す ることにより、弊行全体 の業務継続計画（BCP） の実効性向上を図る
勘定系システム 更改推進連絡会	CTO	<メンバー> 会長 社長 副社長 全執行役員 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長	テクノロジー&オペレーション グループ（責任者： CTO）	月1回	勘定系システム更改プロ ジェクトの進捗状況、課題、対 応方針に関する情報の 共有及び勘定系システム更 改プロジェクトの推進に係 る重要事項に関する対 応方針等

平成 26 年 9 月 30 日現在

開催回数が不定期の場合は、平成 26 年 4 月 1 日～平成 26 年 9 月 30 日の開催回数を記載しております。

平成 26 年 7 月 1 日に、リテール・ビジネスバンキングクレジットコミッティーの名称をアライドアンドビ
ジネスバンキングクレジットコミッティーに変更いたしました。

(図表 9) 担当業務別役員名一覧

担当業務	担当役員	現職
経営全般	福田 誠	取締役会長
	馬場 信輔	代表取締役社長最高経営責任者
	田辺 雅樹	代表取締役副社長(CFO)
特命事項担当	ジョージ A レオン	執行役員
経営企画ユニット	山形 昌樹	専務執行役員
人事ユニット	原田 政明	執行役員
コンプライアンス・ガバナンスユニット	山形 昌樹	専務執行役員
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
法人営業グループ		
金融法人・地域法人営業グループ	谷川 啓	常務執行役員
ビジネス・シキンググループ	浅田 慶一	執行役員
事業法人営業グループ	細野 克也	常務執行役員
スペシャライズド・シキンググループ		
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
国際ファイナンスグループ	倉石 英明	執行役員
ファイナンシャルマーケットグループ	小原 正好	執行役員
ファイナンスグループ	田辺 雅樹	代表取締役副社長(CFO)
	芥川 知美	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	尾関 政達	常務執行役員(CTO)
	関沢 行雄	執行役員(CTO副担当)
統合リスクマネジメントグループ	齋藤 猛雄	取締役専務執行役員(CRO)
クレジットリスクマネジメントグループ	齋藤 猛雄	取締役専務執行役員(CCRO)
	廣瀬 文彦	執行役員(CCRO副担当)

平成26年7月1日現在

(図表 10) 貸出金の推移

		(億円)	
		26/3月末 実績 (A)	27/3月末 計画 (B)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	20,888	21,230
	インパクトローンを除くベース	20,382	20,724
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	5,312	5,422
	インパクトローンを除くベース	5,290	5,400
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)		97	85
うち住宅ローン		44	40
その他		15,478	15,723
海外貸出		5,603	6,500
合計		26,491	27,730

(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)	
		26/3月末 実績	27/3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	▲ 2,206	742
	インパクトローンを除くベース	▲ 2,603	742
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	186	150
	インパクトローンを除くベース	179	150

(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)

	26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	400 (40)

(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) 金融機関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 11) 収益見通し

基準シナリオ (A)

(単位：億円)

	26/3 月期	27/3 月期	28/3 月期	29/3 月期	30/3 月期
業務粗利益	820	860	890	920	940
税引後当期純利益	416	420	400	380	350

○基準シナリオの主要前提条件

	26/3 月期	27/3 月期	28/3 月期	29/3 月期	30/3 月期
無担 0/N	0.09%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%
TIBOR 3M	0.21%	0.24%	0.26%	0.31%	0.41%
10 年国債	0.64%	0.57%	0.72%	0.88%	1.06%
為替 (円/ドル)	102.92 円	110 円	110 円	110 円	110 円
日経平均株価	14,827.83 円	16,000 円	16,000 円	16,000 円	16,000 円

○ 基準シナリオに対する変動見通し

楽観的シナリオ (B)

	26/3 月期	27/3 月期	28/3 月期	29/3 月期	30/3 月期
業務粗利益	/	860	900	930	960
変化額 (B)-(A)		0	10	10	20
税引後当期純利益		420	410	390	370
変化額 (B)-(A)		0	10	10	20

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上ぶれる想定。(30/3 期の貸出金残高は、基準シナリオ対比で約 1,000 億円増加。)

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)

	26/3 月期	27/3 月期	28/3 月期	29/3 月期	30/3 月期
業務粗利益	/	860	880	910	920
変化額 (C)-(A)		0	-10	-10	-20
税引後当期純利益		420	350	330	300
変化額 (C)-(A)		0	-50	-50	-50

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増加が基準シナリオ対比で下ぶれる想定。(30/3 期の貸出金残高は、基準シナリオ対比で約 1,000 億円減少。)

(図表 12) リスク管理の状況

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
統合的リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー（統合的リスク管理） ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー（自己資本管理） ・ リスク管理カテゴリープロシージャー（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方針を定め、あおぞら銀行グループ全体及び各業務部門の資本配分額、リスク限度額、損失限度額等を設定する。 ・ 統合リスクコミッティーは、信用リスクや市場リスク等のプロシージャーの策定を行う。 ・ CRO は、「新規業務・新商品」を該当性・重要性によって定義する。新規業務・新商品は、該当しない案件、報告が必要な案件、付議が必要な案件に分類される。「取組意義の承認」と「取組（導入）の承認」を分けた二段階での承認プロセスにより、統合リスクコミッティーにおける新規業務・新商品の導入の審議は、統合的な案件取組への枠組みとして機能している。 ・ ALM 委員会は、資金調達・運用、流動性リスク、市場リスク・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、自己資本充実度及び各リスクの状況について四半期毎に取締役会・監査コンプライアンス委員会に、また月次でマネジメントコミッティーに報告する。また、統合ストレステストを定期的及び随時実施し、その結果を報告する。 <p>(CRO チーフリスクオフィサー)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 統合リスクマネジメントグループ（統合リスク、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク及びリスクポリシーの管理）の統括 ・ 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シナリオ設定とテストの実施、結果の分析。 ・ 資本配分に関する業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資本配分に関する業務を財務部より統合リスク管理部へ移管（平成 26 年 4 月） ・ 統合ストレステストでの不動産、与信集中、金利リスクの個別分析の充実（平成 26 年 6 月） ・ 統合リスク報告について、取締役会・監査コンプライアンス委員会宛四半期の「統合リスク報告」と、マネジメントコミッティー宛「月次リスク報告」に見直し（平成 26 年 7 月）
信用リスク (カントリーリスクを含む)	<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（信用リスク（カントリーリスクを含む）） ・ リスク管理カテゴリープロシージャー（格付プロシージャー、案件格付規則、期待損失格付プロシージャー、カントリーリスク、与信ポートフォリオリスク管理、有価証券取引等における決済リスク、等） <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会にて年度毎にあおぞら銀行グループ全体及び各業務部門の資本配分額、信用リスク限度額を設定。 ・ マネジメントコミッティーは、信用リスクに係る業務執行上の重要事項を決定する。 ・ クレジットコミッティーは、マネジメントコミッティーから 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロシージャー「カントリーリスク」を改定し、国内基準行に対するバーゼルⅢの適用開始に伴い、カントリーリミット額の上限額を算出する際に用いる弊行自己資本の定義を変更した。（平成 26 年 5 月）また、当該上限額の妥当性を検証するとともに、例外的に上限額を超えるカントリーリミット額を設定する場合の要件を、規定上に明記した。（平成 26 年 7 月） ・ 「クレジットコミッティー規程」を

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
	<p>の委任を受け、以下の事項を決定する。</p> <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 ・ CGRO(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 ・ クレジットデータベースの構築 <p>(統合リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 資本配分額・リスク限度額の起案等 ・ 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>(鑑定部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 国内及び海外の担保物件の鑑定評価 <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、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>[リスク管理手法]</p> <p>信用格付を与信運営の中心に据え、与信審査に関わる決裁体系、金利スプレッド等、重要な与信判断基準のひとつとして用いるほか、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>	<p>改定し、クレジットコミッティー（金融円滑化管理）の機能をマネジメントコミッティーへ統合したことに伴い、第2編（クレジットコミッティー（金融円滑化管理））を削除するとともに、「クレジットコミッティー（与信案件決裁）」の名称を「クレジットコミッティー」に変更した。（平成26年4月）また、行内の組織変更に伴い、リテール・ビジネスバンキングクレジットコミッティー（RBCC）の名称をアライドアンドビジネスバンキングクレジットコミッティー（ABCC）に変更するとともに責任範囲も一部変更した。（平成26年7月）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マニュアル「与信決裁権限基準」を改定し、制度化された個人向けローンにかかる与信案件等の決裁権限者について、組織変更に伴い、オーナーソリューション部長から融資部長に変更した。（平成26年7月） ・ マニュアル「金融機関与信管理要領」を改定し、株式会社日本証券クリアリング機構を本マニュアルの対象とした上でカウンターパーティーリスクの管理方法について定めた。（平成26年4月） ・ マニュアル「無担保裏書手形買取要領」を改定し、貸出申請書記載事項や事務手続きに関して見直しを行った。（平成26年7月） ・ 『「経営者保証に関するガイドライン」に関する留意事項』を作成し、公表された『「経営者保証に関するガイドライン」の活用に係る参考事例集』及び運営上の留意点等の周知を図った。（平成26年8月） ・ ABL取扱いにおける貸出申請手続き等について留意点をまとめた「ABL取扱いにおける留意点について」を作成し、ABLの活用促進を図った。（平成26年9月） ・ プロシージャー「クレジットガイドライン」を改定し、不動産ファイナンスガイドラインの金額を一部見直した。（平成26年4月）
マーケットリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリーマスターポリシー（市場リスク管理） ・ リスク管理カテゴリープロシージャー（市場リスクの特定、計測・分析手法、市場リスクの限度額設定及びモニタリング、モデル認証、私募エクイティ投資等） <p>[体制・リスク管理部署]</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ マーケットパラメーターの相関及

	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"> ・ 取締役会及びマネジementコミッティーは、年度毎におおぞら銀行グループ全体及び各業務部門・部署に対して資本を配分し、配分資本額に基づき、リスク限度額、損失限度額等を設定。 ・ 市場リスク管理部は、トレーディング業務については日次で、バンキング業務については日次または月次で市場リスク・損益のモニタリングを行い、CRO 及び各業務部門の担当役員に直接報告を行うとともに、原則として四半期毎に取締役会に、月次で ALM 委員会に報告。 ・ 投資委員会にて、投資に関する方針の決定、案件の決裁を行う。主要アセットクラス毎に投資計画、投資上限、選定基準を承認。定期的に進捗状況を確認している。 ・ 銀行の金利リスクは個別本支店レートを適用し、資金証券部にて集中して管理。 <p><主要所管部署></p> <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、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクを担当。 ・ その他に、リスク計測手法やリスク計測モデル等に関わる定量的側面に対する支援・検証機能を保持。 <p>(市場リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスクの計測、評価、報告 ・ リスク限度額、損失限度額、ディスカッションポイント等の遵守状況確認 ・ ファンドモニタリングについて月次でパフォーマンスを検証 ・ 投資有価証券の含み損益を時価に基づき月次でモニタリング <p>(統合リスク管理部)</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 	<p>びボラティリティ推移の補完的モニタリングを開始。(平成 26 年 9 月末)</p>
<p>流動性リスク (資金流動性リスク)</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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 統計データの整備に伴い、ストレステストにおける個人預金の継続率及び中途解約の前提条件について見直しを実施 (平成 26 年 8 月) ・ 前年と同額でリミット再設定。(平成 26 年 9 月)

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
(市場流動性リスク)	<p>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> <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 ・ 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 	
オペレーショナルリスク	<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(1)(オペレーショナルリスク) ・ 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(1)(外部委託管理) ・ 暫定事務マニュアル等 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事務リスク(コンプライアンス事務統括部)、システムリスク(ITコントロール部)、法務コンプライアンスリスク(コンプライアンス事務統括部)、有形資産リスク(管理部)、人的リスク(人事部)のリスク毎に専門のリスク管理部門が所管 ・ 統合リスク管理部が計量的把握・RCSA等、総合的なオペレーショナルリスク管理を所管 ・ 災害事態に対する対応は危機管理室が所管 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ オペレーショナルリスクによる損失、RCSA・リスクマッピングによるリスク・コントロールのレビュー、リスク額の計量化 ・ オペレーショナルリスクの部門別資本配賦 ・ パーゼルⅢ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、取締役会、マネジメントコミッティー宛報告 ・ 事務マニュアル等の見直し改善を行う一方で、事務指導、研修の実施、業務チェックリスト作成や事務手続に関する各種問合せに対応することで、事務処理レベルの一層の向上を推進 ・ 各種事務処理の効率化を順次検討、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を構築 ・ 自店検査による事故、不正等の早期検知、もしくは検知されることによる不正抑止事務ミス、事故等については発生都度各部室店から所管部署に対して報告を実施。発生状況等については、原則四半期に一度、マネジメントコミッティー宛報告 ・ システムトラブル、物的損失事象については、重要度に応じ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理カテゴリープロシージャー「オペレーショナルリスク管理」及び、マニュアル「オペレーショナルリスク管理」改定(平成26年5月) ・ 事務マニュアルの改定を含む、業務効率化対応を順次実施。「ストリームラインの一部機能変更」(平成26年4月) ・ 『事務取扱要領(あおぞらインターネットバンキング)』の改定(平成26年5月) ・ 「預金関連事務手続きの効率化について」(平成26年6月) ・ 「回議書合議廃止の試行について」(平成26年6月) ・ 「預金口座開設連絡表の改訂について」(平成26年6月) ・ 「送金小切手取組の廃止等」(平成26年6月) ・ 『事務取扱要領(集金・一時預り)』の改定について(平成26年7月) ・ 「自由金利型定期預金約定事務の一部変更について」(平成26年8月) ・ 「貸出規定(契約案文)」の改訂について(平成26年8月)等 ・ マニュアル「新型インフルエンザ対

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 危機管理室が中心となり、業務継続戦略（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。 	<p>策計画」改定（平成 26 年 4 月）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 首都圏広域被災を想定し、関西支店に決済系システムのバックアップ環境設置（平成 26 年 8 月）
法務コンプライアンス リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営管理カテゴリーマスターポリシー(5) <ul style="list-style-type: none"> -内部統制システムの構築に関する基本方針 -組織・職務権限ポリシー -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(3) <ul style="list-style-type: none"> -法務コンプライアンス -顧客保護等管理 -情報資産の保護 ・ 業務管理カテゴリープロシージャー(18) <ul style="list-style-type: none"> -コンプライアンスプログラム -内部者取引（インサイダー取引）未然防止取扱 -顧客確認プロシージャー（KYC プロシージャー） -反社会的勢力排除プロシージャー -事務ミス・コンプライアンス違反事象等報告プロシージャー -あおぞらホットライン制度 -その他の付随業務 -法務リスク管理プロシージャー -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手続き -子会社との弊害防止 -お客さま情報取扱 -お客さま情報等の第三者提供 -文書保管・廃棄 -顧客説明プロシージャー -広告等審査管理プロシージャー -利益相反管理並びにアームズ・レングス・ルールの遵守 -外部委託管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マスターポリシー「法務コンプライアンス」より、「情報資産の保護」を分離、新たなマスターポリシーとして制定。（平成 26 年 8 月） ・ 法務・コンプライアンスに関する態勢整備とリスク低減のための施策として「2014 年度コンプライアンスプログラム」を策定、同プログラムを実践。（平成 26 年 4 月） ・ 「内部者取引（インサイダー取引）未然防止プロシージャー」と「個人投資に関する取引規制プロシージャー」を統合した上で、基本的考え方を（新）「内部者取引（インサイダー取引）未然防止プロシージャー」に集約、重要情報管理手続きや、業務上の取引あるいは個人取引における手続き上の留意点等を（新）「内部者取引（インサイダー取引）未然防止マニュアル」として分離。（平成 26 年 4 月） ・ 反社排除関連行規を制改定。反社会的勢力との取引遮断にかかる態勢整備の考え方をプロシージャーとして整理し、反社チェックにかかる手続きの詳細はマニュアルとして分離。「主要行向けの総合的な監督指針」及び「金融検査マニュアル」の一部改正で追加・強化された金融庁の主要着眼点のうち、旧行規に定めがないもしくは明確でない点を新プロシージャーに規定。（平成 26 年 8 月） ・ 公益通報者保護法に関する消費者庁のガイドライン及び他社における同種制度の運営状況等も踏まえ、プロシージャー「あおぞらホットライン制度」を従来からの運営実態に合わせて改正。（平成 26 年 7 月）

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
	<p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査コンプライアンス委員会 ・ 統合リスクコミッティー ・ 顧客保護委員会 ・ グループコンプライアンス協議会 ・ 金融犯罪対策連絡会議 ・ コンプライアンス事務統括部 -各部室店に法令遵守責任者を設置 -コンプライアンスオフィサーによる部室店指導 -金融犯罪対策室を部内室として設置 -リーガル・カウンセルを配置 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品販売ルール等の顧客保護委員会による検証。 ・ コンプライアンス事務統括部及び業務本部にて金融商品販売取引状況をモニタリングし、金融商品販売勧誘態勢の適切性を定期的に事後検証するとともに、営業部店への指導を実施。 ・ 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た上で、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った上で、顧客保護委員会に報告。 ・ 行規違反を含め不祥事件等の発生時にはコンプライアンス事務統括部及びマネジメントコミッティーに対し報告がなされ、対応・処理方針を決定。事件の重要性に応じ取締役会へも報告。 ・ 部店に対し再発防止の指導・助言。 ・ 反社会的勢力の排除のため、反社チェックの実施と反社データベースとの定期的突合。 ・ インサイダー取引未然防止のためコンプライアンス事務統括部による重要情報の一元管理、役職員の業務上・私的な株取引等の事前申請制。 ・ 疑わしい取引等の監視・当局報告。 ・ 口座不正利用防止のため、顧客確認の徹底、実態調査の実施。 ・ 法律相談、重要な契約書等についてのドキュメンテーション・チェック、新商品・新業務取組みに際しての業法等のコンプライアンス・チェックを実施。 ・ 行規等制改定の都度、ルールが法令や他の行規等に抵触しないかどうか、事前チェックを実施。 ・ 研修・テスト等を通じた啓蒙活動。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法務リスクの極小化や顕在化時の適切な対応に向け、管理体制及び業務フローの明確化を図る観点から、法務リスク管理関連行規を改編。（平成26年4月） ・ プロシージャー「外部委託管理」を改正。 外部委託先に係る基本方針、定義部分、態勢整備に関する事項をプロシージャーに集約し、日常の手続き面をマニュアルとして分離。 再委託先等の取扱いを明記。 各種チェックシート等の様式見直し。（平成26年8月） ・ 金融犯罪対策連絡会議兼グループコンプライアンス協議会開催 <テーマ> ・ 反社会的勢力排除にかかる内部管理態勢/監督指針への対応 ・ 銀行取引における暴排条項導入徹底に向けた取組み ・ 会社法改正への対応（コーポレートガバナンスについて） （平成26年8月） ・ 平成26年3月に改正した「個人営業グループにおける投資勧誘マニュアル」を改正。高齢者取引に係る行内手続きを明確化し、より厳格な運営を開始。（平成26年7月） ・ 損失先フォロー基準に基づく投資損失先フォロー及びJPM・BRICSファンドの繰上償還に伴う事前フォロー実施状況を顧客委員会へ報告。（平成26年7月） ・ 生命保険販売先のアフターフォロー試行結果を顧客保護委員会へ報告。（平成26年8月） ・ 為替系デリバティブ取引先のアフターフォロー実施状況を顧客保護委員会へ報告。（平成26年5月） ・ コンプライアンス関連業務知識の習得、及び、意識向上を図るため、役職員を対象に定期的にeラーニングを実施。 <テーマ（実施年月）> インサイダー取引未然防止（平成26

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
		年4月) 高齢者取引について(平成26年5月) インサイダー取引規制入門/応用編(平成26年6月) 個人情報漏えい(平成26年6月) FATCA対応導入編(平成26年7月) 全銀協TIBOR(平成26年8月) 自店検査について(平成26年9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、弊行及び子会社の内部管理態勢の適切性・有効性を検証。

(図表 13) 金融再生法開示債権の状況

(億円)

	25/3月末 実績 (単体)	25/3月末 実績 (連結)	26/3月末 実績 (単体)	26/3月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	72	72	36	36
危険債権	792	819	567	571
要管理債権	200	200	199	199
小計(A)	1,063	1,091	802	805
正常債権	26,688	26,443	26,033	25,964
合計(B)	27,751	27,534	26,834	26,769
比率 (A)/(B)	3.83	3.96	2.98	3.00

引当金の状況

(億円)

	25/3月末 実績 (単体)	25/3月末 実績 (連結)	26/3月末 実績 (単体)	26/3月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	361	360	434	433
個別貸倒引当金	270	275	211	214
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
偶発損失引当金	-	-	-	-
貸倒引当金 計	632	634	645	214
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	632	634	645	647
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	632	634	645	647

(図表 14) リスク管理債権情報

(億円、%)

	25/3月末 実績 (単体)	25/3月末 実績 (連結)	26/3月末 実績 (単体)	26/3月末 実績 (連結)
破綻先債権額(A)	28	28	2	2
延滞債権額(B)	835	862	592	596
3か月以上延滞債権額(C)	-	-	-	-
貸出条件緩和債権額(D)	200	200	199	199
①金利減免債権	0	0	0	0
②金利支払猶予債権	14	14	14	14
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	186	186	184	184
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	1,062	1,090	793	796
部分直接償却	486	324	443	259
比率 (E)/総貸出	3.87	4.00	2.99	3.01

(図表 15) 不良債権処理状況

(単体)		(億円)			
		25/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み	
不良債権処理損失額(A)		219	▲ 1		
個別貸倒引当金繰入額		144	10		
貸出金償却等(C)		75	▲ 11		
貸出金償却		24	5		
協定銀行等への資産売却損	(注1)	-	-		
その他債権売却損		51	▲ 16		
債権放棄損		-	-		
未払費用		-	-		
債権売却損失引当金繰入額		-	-		
特定債務者支援引当金繰入額		-	-		
特定海外債権引当勘定繰入		-	-		
偶発損失引当金繰入額		-	-		
一般貸倒引当金等繰入額(B)	(注2)	▲ 191	88		
合計(A)+(B)	(注3)	27	87		40

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	96	75	
グロス直接償却等(C)+(D)	171	64	

(連結) (億円)

		24/3月期 実績	26/3月期 実績	27/3月期 見込み	
不良債権処理損失額(A)		231	6		
個別貸倒引当金繰入額		141	9		
貸出金償却等(C)		90	▲ 3		
貸出金償却		27	13		
協定銀行等への資産売却損	(注1)	-	-		
その他債権売却損		63	▲ 15		
債権放棄損		-	-		
未払費用		-	-		
債権売却損失引当金繰入額		-	-		
特定債務者支援引当金繰入額		-	-		
特定海外債権引当勘定繰入		-	-		
偶発損失引当金繰入額		-	-		
一般貸倒引当金等繰入額(B)	(注2)	▲ 193	93		
合計(A)+(B)	(注3)	38	99		45

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	98	75	
グロス直接償却等(C)+(D)	188	72	

(注1) 金融機関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。

(注3) 償却債権取立益を含まない。なお、27/3月期の償却債権取立益を含む不良債権処理額は、単体10億円連結15億円の見込み。

(図表 17) 倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
A1	-	-	-	-
A2	-	-	-	-
A3, A4	-	-	-	-
A5, A6	-	-	-	-
A7, B1	-	-	-	-
B2~B5	-	-	-	-
B6~B8	1	4	1	4
C1, C2	-	-	1	3
C3	-	-	-	-
D	1	2	1	2
E	-	-	-	-
F	-	-	-	-
なし	-	-	-	-

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除く。

(注2) 金額は貸出金ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	平成26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	36
危険債権	567
要管理債権	199
正常債権	26,033
総与信残高	26,834

(図表 18) 評価損益総括表(平成 26 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	268	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	268	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	11,845	▲ 15	128	143
	債券	4,157	24	29	5
	株式	292	6	6	0
	その他(注)	7,397	▲ 45	93	138
	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	評価益	評価損
事業用不動産(注1)		204	90	▲ 114	-	114
その他不動産		-	-	-	-	-
その他資産(注2)		-	5	5	43	38

(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 26 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	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	6	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	6	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	11,726	▲ 14	129	143
	債券	4,203	24	29	5
	株式	292	6	6	0
	その他(注)	7,232	▲ 44	94	138
	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)	204	90	▲ 114	-	114
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	5	5	43	38

(注1) 「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期 / 月>・実施していない)

(注2) デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表 19) オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	25/3月末	26/3月末	25/3月末	26/3月末
金融先物取引	650	474	-	16
金利スワップ	253,256	251,127	5,527	4,628
通貨スワップ	3,949	4,655	72	57
先物外国為替取引	3,760	5,397	118	141
金利オプションの買い	694	289	4	3
通貨オプションの買い	1,881	845	64	27
その他の金融派生商品	4,091	3,228	229	233
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	4,077	3,690
合 計	268,282	266,016	1,939	1,414

(注) 自己資本比率規制ベースに原契約5営業日以内の取引を加えたもの。

(図表 20) 信用力別構成

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	1,166	248	-	1,414
信用コスト	586	76	-	662
信用リスク量	580	172	-	752

(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。