

経営の健全化のための計画 の履行状況に関する報告書

平成21年7月

株式会社あおぞら銀行

【 目次 】

経営の概況	．．．	1
1. 平成 21 年 3 月期決算の概況	．．．	1
2. 経営健全化計画の履行状況		
(1) 平成 20 年 3 月期業務改善命令への対応の進捗状況	．．．	4
(2) 業務再構築等の進捗状況	．．．	5
(3) 経営合理化の進捗状況	．．．	11
(4) 不良債権処理の進捗状況	．．．	12
(5) 国内向け貸出の進捗状況	．．．	13
(6) 配当政策の状況及び今後の考え方	．．．	14
(7) 当期利益の計画比大幅未達について	．．．	15
(8) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	．．．	17
(図表)		
1. 収益動向及び計画	．．．	20
2. 自己資本比率の推移	．．．	23
5. 部門別純収益動向	．．．	25
6. リストラの推移及び計画	．．．	26
7. 子会社・関連会社一覧	．．．	27
8. 経営諸会議・委員会の状況	．．．	28
9. 担当業務別役員名一覧	．．．	32
10. 貸出金の推移	．．．	33
12. リスク管理の状況	．．．	34
13. 金融再生法開示債権の状況	．．．	41
14. リスク管理債権情報	．．．	42
15. 不良債権処理状況	．．．	43
17. 倒産先一覧	．．．	44
18. 評価損益総括表	．．．	45
19. オフバランス取引総括表	．．．	47
20. 信用力別構成	．．．	47

経営の概況

弊行は、再民営化以来平成 19 年 3 月期に至るまで毎期、経営健全化計画に掲げる収益目標を達成し、銀行としての公共性・健全性の観点から、内部留保による財務基盤の強化と公的資金の返済原資の確保を最優先課題として実施してまいりました。また、平成 18 年 11 月には、株式会社整理回収機構に上場時の株式売出しにご参加頂き、再民営化に際して注入を受けた公的資金の一部返済と東京証券取引所第一部への再上場を実現致しました。

平成 21 年 3 月期におきましては、不良資産の抜本的な処理を実施した結果、誠に遺憾ながら大幅な赤字決算となり、平成 20 年 3 月期に続き、経営健全化計画の目標は未達に終わりました。この結果、残る公的資金の一括返済は当面難しい状況となりましたが、当行にとって、公的資金の全額返済が経営の最優先課題であることに変わりなく、今後は収益力の回復に努め、経営目標を着実に達成していくことにより、公的資金の早期返済に努めてまいります。

なお、昨年度下期に、第五回優先株式の一斉転換時に交付する普通株式を金庫株として確保し、公的資金の返済を一步前に進める観点から、当該優先株式（潜在株式数 345 百万株）の約 45%分に当たる 156 百万株の普通株式の買戻しを実施致しました。

また弊行は、平成 21 年 7 月 1 日、株式会社新生銀行と合併に向けて合意したことを公表しております。

1. 平成 21 年 3 月期決算の概況(単体)

(1) 資産、負債、並びに純資産の状況

(資産・負債は平残、純資産は末残)

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

経営健全化計画の平成 21 年 3 月期の計画に対しては、総資産（平残）は、計画を△1,509 億円下回り、このうち、貸出金（平残）は、不安定な金融環境を背景として、新規貸出に慎重に対処したこと等により、計画を△4,631 億円下回り、有価証券（平残）についても、非中核・不良資産の抜本的処理方針に沿って減損処理等を進めた結果、計画を△967 億円下回りました。

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

ことにより、前期比△1,156 億円減少し、2 兆 9,648 億円となりました。債券（平残）は前期比 1,441 億円増加し、1 兆 9,220 億円となりました。

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

（２）収益の状況

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

資金利益は 554 億円で、計画値 544 億円を 10 億円上回りました。このうち、資金運用収益は、資金運用利回りが 1.99%と計画値 2.25%を△0.26%下回ったこと等により、実績（1,225 億円）が計画（1,508 億円）を△283 億円下回りましたが、資金調達費用は、資金調達利回りが計画の想定を下回ったこと等により、実績（671 億円）が計画（964 億円）を△293 億円下回ったことによるものです。

役務取引等利益は、下期以降、新規与信に慎重に対応した結果、貸付関係手数料が計画を大きく下回ったほか、株式市場の低迷を受け、投資信託販売手数料も計画を下回ったこと等により、実績 89 億円となり、計画 194 億円を△105 億円下回りました。

特定取引利益は、リーマン・ブラザーズ向け与信のヘッジ目的で取り組んでいたクレジット・デリバティブ取引での利益計上等により、計画値（89 億円）を＋225 億円上まわる 314 億円となりました。

その他業務利益は、ヘッジファンド関連取引において 476 億円の損失（管理会計ベース）を計上したこと、CD0 の減損により 98 億円の追加損失を計上したこと、投資事業組合出資等について引当金を積み増したこと等により、△711 億円の損失（計画は 228 億円の利益）となりました。

経費につきましては、引き続き厳しくコントロールしていることに加え、業績不振の責任を明確化するため、平成 20 年 10 月より取締役・執行役員の俸給カットを継続しておりますが、加えて管理職についても夏季賞与支給を見送ること等により、平成 21 年 3 月期の実績は、計画値 470 億円を 6%下回る 442 億円となりました。

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

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

臨時損益等につきましては、リーマン・ブラザーズ向け貸出金の償却等により不良債権処理損失が 804 億円に上り、計画（95 億円）を大きく上回ったほか、FIM Holdings LLC（GMAC LLC

の 40%を所有）への投資について△430 億円の減損による損失を計上したこと及び含み損を抱えていたETFの処分に伴う売却損益△326億円を計上したこと等により株式等関係損益が△783 億円（計画△235 億円）となったこと等により、臨時損益等全体で△1,679 億円の損失となりました。

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

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

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

2. 経営健全化計画の履行状況

(1) 平成 20 年 3 月期業務改善命令への対応の進捗状況

平成 20 年 3 月期は、米国サブプライムローン問題等、金融市場は大変厳しい状況が続き、弊行もその影響を受け、保有 CDO に多額の減損等による損失が発生したことに加え、債券運用において上期に売却損を計上したこと、さらに、平成 18 年 11 月に出資した FIM LLC (GMAC LLC の 51% を所有) への投資について、GMAC LLC の財政状態の悪化を踏まえ、出資額の約 26% について投資損失引当金を計上したこと等により、誠に遺憾ながら、実績が経営健全化計画の計画値を大きく下回ることとなりました。

この結果、弊行は、7 月 25 日に金融庁より、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第 20 条第 2 項及び銀行法第 26 条第 1 項に基づき、業務改善命令を受けました。弊行は、業務改善命令に基づき 8 月 25 日に業務改善計画を提出するとともに、この内容を盛り込んで経営健全化計画を策定いたしました。

< CDO にかかる損失について >

全社的な見地から、改善策の網羅性及び十分性を確認し、実効性ある再発防止策を実施するため、タスクフォースを組成いたしました。CDO 投資に係る損失の原因分析の総括を行い、管理体制の改善を進めております。

具体的には、CDO 投資に関する投資方針から投資状況報告に至るプロセス全般について、取締役会・マネジメントコミッティーでの議論・連携等が不十分であったことに対するガバナンス上の反省として以下の対応策を実施しております。

- ①取締役会規程・マネジメントコミッティー規程を改定し（平成 20 年 11 月）、「業務運営計画」には各ビジネスグループ毎の新規取組み・注力分野等、および主要な投融資計画およびリスク管理フレームワークを記載すること、「業務実績報告」には主要な投融資計画等の進捗状況や環境分析等を含めることといたしました。
- ②全社的な見地から深度と責任ある議論・意思決定・実行のために、従来の 20 名を超えるマネジメントコミッティーを再編し、約半数に削減した経営会議メンバーによる構成といたしました。また、全ての執行役員で構成する情報共有・事前協議等の場として執行役員会を設置しております。（平成 20 年 10 月実施）
- ③主要な経営課題に応じて取締役会を機動的に開催するとともに、リスク管理や戦略策定について取締役会メンバーにより構成するワーキンググループを設置することで（平成 20 年 9 月）、機動的かつ広範囲な議論に努めております。

平成 21 年 3 月末時点の CDO の残高（BS 計上額）は 10 億円となっており、実質的に処理は

完了しました。平成 21 年 3 月期の決算において計上した減損等による損失は 98 億円です。

＜債券運用に係る損失について＞

平成 20 年 4 月、証券投資部を廃止し、同部の評価損を抱えた有価証券ポートフォリオ（ETF、債券）を総合資金部に移管するとともに、銀行全体の収益状況やその他の投資のリスクの状況も踏まえて、経営レベルの ALM 委員会および投資委員会等において、実現損益と評価損益の双方に留意した意思決定を行う体制にしております。

なお、平成 21 年 3 月末時点の ETF の保有残高はゼロとなり、処理を完了しました。平成 21 年 3 月期の ETF の処分に係る売却損益は 326 億円です。

＜GMA C 投資に係る損失について＞

平成 21 年 3 月末現在の帳簿価額は約 15 百万ドル、累計での減損率は約 97% となり、実質的に処理は完了しました。平成 21 年 3 月期の損失計上額は 430 億円です。

なお、本件のような多額の出資案件を検討する場合には、ダウンスайдシナリオに基づく分析及び経営体力に比した影響について十分な検証を行うとともに、取締役会、マネジメントコミッティー、投資委員会での十分な検討を行い意思決定してまいります。

弊行といたしましては、処分を受けましたことを真摯に受け止め、持続的な収益基盤の再構築を通じた経営基盤の更なる強化に向け、全力で取り組んでまいります。

（２）業務再構築等の進捗状況

イ．今後の経営戦略

弊行は、本年 2 月 10 日、収益性回復へ向けて、豊富な自己資本の活用と抜本的な事業リストラクチャリングによって、国内事業金融を中心とするビジネスモデルへ転換することを表明いたしました。

具体的には、A）経営体制の強化、B）“負の遺産”の抜本的な処理（資産のクリーンアップ）、C）国内事業金融を中心とした安定的な収益構造への転換と新金融グループの形成による成長 の 3 点を掲げております。

経営体制の強化に関しましては、本年 2 月 10 日付で、代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）のフェデリコ J. サカサが辞任し、執行役員副社長のブライアン F. プリンスが社長代行兼最高経営責任者（CEO）代行に就任いたしました。

本年 6 月の定時株主総会において、プリンスは代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）

に就任の予定です。

資産のクリーンアップに関しましては、平成 21 年度の黒字体質への転換を確実なものとして、平成 20 年度決算において不良資産の抜本的な処理を実施いたしました。

なお今回の決算の責任を取り、取締役については 30%、執行役員については平均 20%の報酬カットを昨年 10 月 1 日に遡って実施しております。

また、本年 4 月 1 日付で組織改編を実施し、投資銀行グループ内に新設したビジネスプロモーション部にノンコア資産を移管して、管理の強化を図ります。

安定的な収益構造の転換に関しましては、本年 4 月より、個人のお客様向けにインターネットバンキングの営業を開始し、市場性調達への依存度を引き下げる一方、安定的な資金調達が期待できる個人調達の拡大を図ります。これにより、より多くの国内企業のお客様の資金調達ニーズに安定的にお応えすることを目指します。

弊行は、強固な財務体力の維持、企業価値の増大を図り、公的資金を返済し、持続可能な収益力を取り戻すため、必要なあらゆる手段を講じてまいります。また、弊行の大きな特色でもある地域金融機関との強固なリレーションシップを更に深化・拡充する一方で、シナジーや企業価値向上に資する戦略的なパートナーシップや提携等についてもあらゆる可能性を探ってまいります。

ロ. 業務提携

弊行は、平成 20 年 9 月、住友信託銀行との業務提携の一環として、八千代銀行と同行専用の事業再生ファンドの設立に関して合意いたしました。本件は、弊行グループの事業再生ノウハウ及び住友信託銀行グループの機能を活用し、八千代銀行の取引先である中小事業者に対し、事業・財務両面から再生支援していく仕組みを提供するものです。

弊行は、本年 2 月 10 日付発表に基づいて、今後も国内金融機関との業務・資本提携戦略を加速させてまいります。

ハ. ビジネス部門別の業務概況

<事業法人のお客さまとのお取引>

事業法人のお客さまに対しては、個別の財務ニーズにマッチするようカスタマイズされた付加価値の高い商品の提供に注力しております。弊行の規模を考慮すると、全ての商品ラインにおいて、メガバンクに対抗することは不可能であり、またそうすべきとも考えておりません。

当行は小規模ゆえに部門間の垣根が低く、他部門と協働し易い環境にあります。この点は、当行の強味であり、投資銀行業務やデリバティブ業務のノウハウを活用して、「高度な事業金融サービス」を提供することで、多様な収益機会の獲得を目指しています。

また、課題解決型営業の一層の活性化を通じて、ご提供する商品の拡充、お客様のニーズにきめ細かく対応したサービスの提供に加え、迅速な与信決定により、顧客基盤の拡充を図る方針です。

なお、中小企業のお客さまへのサポートも重要課題として引き続き取り組んでおり、平成 21 年 3 月末時点における中小企業のお客さまは、国内貸出の 26.8%を占めております。

＜金融法人のお客さまとのお取引＞

弊行は、地域金融機関をカバーする全国規模のディストリビューションネットワークを通じて、多様な商品・サービスを提供しております。弊行は、金融法人のお客様のビジネスをサポートする付加価値の高い金融商品・サービスを開発し、調達取引をベースしたクロスセルを更に推進することにより、収益拡大と収益性の向上に注力致しております。

具体的には、金融法人のお客様の運用ニーズにお応えして、金融債・預金・デリバティブ商品・ローン関連商品・証券化商品・投資信託・あおぞら証券株式会社を委託証券会社とした法人向け金融商品仲介業等、多様な金融商品・サービスの提供に努めております。加えて、資産の健全化・事業再生・ポートフォリオ構築に関する戦略的アドバイザリーを通じて、金融法人のお客様の経営課題解決をサポートして参ります。また、金融法人のお客様と協働し、そのお取引先企業に対し、デリバティブ商品や各種ファイナンスで、弊行のノウハウを活かした共同提案をいたします。例えば、デリバティブ商品では、スワップ取引、オプション取引のご提供や、金融法人のお客様がデリバティブ内蔵型定期預金を開発される際の支援サービスを行っています。また、各種ファイナンスでは、お取引先企業の事業再生に向けたファイナンスニーズにお応えするため、DIPファイナンス等事業再生ファイナンスやABL（動産債権担保融資）を共同でご提案します。また、不動産ファイナンス・シップファイナンス・医業ファイナンス等における当行のノウハウをもとにした共同提案や、シンジケートローンの共同アレンジ提案も積極的に行って参ります。

＜個人のお客さまとのお取引＞

リテール部門の主な役割は、分散の効いた安定的な資金調達と金融商品販売等による収益の獲得の両方を実現することです。弊行では顧客ターゲットを明確にし、店舗とリモートチャネルの活用、並びに主要なお客様のニーズに合った商品の機動的な導入や質の高いコンサルティングサービスの提供を行い、経営資源を得意分野に集中した効率的な業務運営を行っております。

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

営業ポリシー

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

提供商品

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

預金調達の取組み

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

平成 20 年度はリテール預金調達に注力した結果、定期預金は 3 百万円以上の取引を中心に取引先数を着実に伸ばし、定期預金・債券の取引のあるお客様は 5 万先以上の増加、定期預金の残高は約 4,000 億円以上増加しており、平成 21 年 3 月末現在では、定期預金・債券のお取引先は約 26 万先、定期預金残高は約 1 兆 8,000 億円となっております。

お客様 1 人当たりの預り資産残高は比較的高く、まとまった資金を中長期かつ安定的に運用する金融機関として、お客様の信頼を得ております。

エクセレント仕組預金シリーズは平成 17 年の販売開始以来、お客様にご好評いただき順調に残高を伸ばし、マルチコーラブルタイプなどの新商品の販売も好調で、平成 21 年 3 月末時点の残高は約 4,000 億円を越えております。

投資信託・年金保険等の金融商品販売への取組み

投資信託や年金保険の販売は、昨今の市場環境悪化の影響を受け、伸び悩んでおりますが、従来の年金保険に加え、年金保険以外の第一分野や第三分野の保険商品の取扱いも新たに開始し、貯蓄性商品だけでなく保障性商品の品揃えによりお客様へのご提案の幅も広がっております。

リテールローンへの取組み

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

店舗・チャネル

既存の全国18の有人店舗とコールセンター及び約26,000台のゆうちょATM提携ネットワークに加え、平成21年4月よりインターネットバンキングの開始及びインターネット支店の開設により、お客様の利便性と信頼性を兼ね備えた効率的な資産運用相談バンキングを展開しております。特にインターネットバンキングでは、各種お取引が24時間ご利用いただくことが可能となっており、お客様の利便性も飛躍的に向上しております。

今後も、コールセンターの機能拡充、インターネットを介した質の高いサービスの提供等、お客様にご満足いただけるサービスの提供に努めてまいります。

<投資銀行業務>

弊行における投資銀行業務は、不動産ファイナンス、スペシャルファイナンス（再生途上にある企業へのリカバリーファイナンス供与や不良債権への投資等、事業や企業の再生に関連したビジネス）、レバレッジファイナンス（企業買収や再編における資金調達のためのファイナンス）、シップ（船舶）ファイナンス、ベンチャー企業向け投資、および海外向け投融資から成っています。

うち、主に国内市場を対象とした各種投融資については、それぞれの分野において弊行が有する強みを活かしつつ、事業を展開しております。昨今の不安定な経済環境を踏まえて、不動産市場、不良債権市場、海運市場など、各業務に関連する市場の情勢に従来以上に留意の上で、慎重かつ抑制の効いた運営を続けております。

投資銀行業務の各ビジネス分野において、引き続き環境変化の激しい状況が続いておりますが、弊行がそれぞれの分野で長年培ってきた専門性や経験を、厳格なモニタリングやリスク管理に活かして、資産の質の維持および向上を図っております。

海外投融資

海外向け投融資については、海外ローン市場に選別的に参加し、コーポレートローン、レバレッジドローン、その他シニア有担保ローン等、アセットクラスの分散に努めつつ資産の積み上げおよび管理に注力してまいりました。しかしながら、平成20年度第2四半期以降マーケット環境が急速に弱含んだことから、新規案件の取り組みを停止し、また既往のアセットに対してはより厳格なリスク管理を実施することとしました。現在、海外ローンポートフォリオの管理は東京本店にて一元的に行っております。

CD0 投資やアジアの社債投資については新規投資を停止し、リスク削減を進めるよう努めて

います。

＜ファイナンシャルマーケット＞

個人のお客さまから金融法人や事業法人のお客さままで、多様化するお客さまのリスクヘッジや運用ニーズに対し、様々なデリバティブ商品を提供している他、金利・為替・クレジットデリバティブ等のマーケットメイキング業務を行っています。これらの対お客さま向け業務に加え、当行全体の資産・負債の金利リスクおよび流動性リスク等をコントロールする「ALM業務」により、ファイナンシャル・マーケット・グループ全体で安定的な収益の追求と効率的な運営を図っています。それぞれの分野における現在の状況は以下のとおりです。

デリバティブ業務

デリバティブ業務では、お客さまが保有されている各種リスクを、専門のセールスチームのスタッフが分析し、マーケットメイキングチームとの連携により解決します。

事業法人のお客さまには、主に通貨、金利、商品価格等の変動リスクに対して、さまざまな金融技術を駆使したデリバティブ商品の提供を行っています。金融法人のお客さまには、一般的なデリバティブ商品の提供と、カスタムメイドのデリバティブ内蔵型商品の提供を行っています。またこれに加え、デリバティブ内蔵型商品を事業法人・個人のお客さまへ提供するスキームの導入支援サービスも行っています。個人のお客さまにはデリバティブ内蔵型預金の提供を行っています

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

ALM業務

ALM業務では、当行全体の資産・負債の金利リスク・流動性リスク・有価証券の価格変動リスク等を詳細に分析し、リスクとリターンのバランスを考慮した運営を行っています。また、流動性が高い有価証券への分散投資を通じて、安定したポートフォリオ構築に努めるとともに、市場環境の変化に迅速に対応し、適切なリスクコントロールを行い、安定的な収益確保を追求しています。

ファンド投資業務

ヘッジファンド投資については、昨今の金融危機に迅速に対応し、経営レベルの投資委員会にて、全てのファンドの全額解約を決定し、順次解約手続きを進めています。

（３）経営合理化の進捗状況

イ. 人員・人件費

人員数（事務職員と海外現地職員の合計）は、平成 21 年 3 月末で 1,521 名と、平成 21 年 3 月末計画値 1,590 名の範囲内となっております。平成 20 年 4 月以降、新卒採用 48 名に加え、弊行の成長の加速に必要なスキル、経験及びリレーションを有する人材 52 名を積極的に採用した結果、平成 20 年 3 月末比では 4 名の増加となっております。今後も効率的な運営体制を確立しつつ、収益計画達成ために必要な人材の採用を予定しています。

平成 21 年 3 月期の人件費は総額 177 億円、うち給与・報酬は 106 億円となっており、いずれも計画（人件費 198 億円、うち給与・報酬 112 億円）の範囲内となりました。

<役員報酬の削減>

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

役員報酬総額（計画 250 百万円、平成 21 年 3 月期実績 187 百万円）、常勤役員平均報酬（計画 48 百万円、平成 21 年 3 月期実績 42 百万円）とも、経営健全化計画の範囲内で運営しております。

<賞与の削減>

平成 20 年度の年間賞与については職責に応じた削減を決定いたしました。具体的には、執行役員層については契約規定上やむを得ない場合を除き年間賞与支給を取りやめ、行員に対する平成 21 年 6 月賞与については、管理職層は支給を見送り、組合員層についても職責に応じた削減を実施いたしました。

<希望退職制度の実施>

銀行単体で、平成 21 年 3 月～4 月に、希望退職を募集いたしました。当制度実施により、平成 21 年 6 月末までに 100 名が退職いたしました。

ロ. 物件費

平成 21 年 3 月期実績は、厳格なコスト管理に基づく全般的な経費抑制努力により、前年実績に比べ 3 億円減少し 242 億円となりました。

除く機械化関連費用については、個人顧客獲得のための広告宣伝費の増加等により、年間計画 150 億円に対して 4 億円超過しましたが、機械化関連費用については、新規投資の抑制など

により、年間計画 98 億円に対して 10 億円下回りました。これにより、物件費合計では、年間計画 248 億円に対して 6 億円下回りました。

(参考)

単位：百万円

	21/3 月末実績	20/3 月末実績
物件費	24,225	24,520
うち機械化関連費用	8,844	9,035
除く機械化関連費用	15,381	15,486

ハ. 役員等の状況

平成 21 年 3 月末現在、取締役は 9 名、監査役は 3 名であり、平成 20 年 3 月末比 4 名減となっております。役員報酬総額、常勤役員平均報酬とも、経営健全化計画の範囲内で運営しております。

業績悪化を受け、取締役については 30%、執行役員については平均 20%の報酬カットを 10 月 1 日に遡って実施しております。

(4) 不良債権処理の進捗状況

平成 21 年 3 月期の与信関連費用につきましては、総額で 1,288 億円となりました。主な内訳は、貸出金償却・売却損 474 億円、個別貸倒引当金等繰入 331 億円、私募債及びオフバランス取引信用リスク引当金を含め一般貸倒引当金等繰入 484 億円となっております（債権放棄等につきましては、経済合理性、社会的損失の回避、経営責任の明確化を総合的に勘案の上、1.5 億円実施しております）。

平成 21 年 3 月期の金融再生法に基づく開示債権額における要管理債権以下の残高は 1,401 億円であります。平成 20 年 3 月期との比較では 1,002 億円増加しております。平成 21 年 3 月期における要管理債権以下の残高の総与信残高に占める比率は、平成 20 年 3 月期の 0.99%から 4.33%となっております。

(参考)

不良債権比率（リスク管理債権／貸出金末残）は、平成 20 年 3 月期に単体ベースで 1.0%でしたが、平成 21 年 3 月期は 4.3%となっております。

与信費用比率（不良債権処理額／貸出金平残）は、平成 20 年 9 月期は単体ベースで△0.2%、平成 21 年 3 月期は 3.4%となっております。

（５）国内向け貸出の進捗状況

平成 21 年 3 月末日における国内貸出(実勢ベース<インパクトローン除く>)は通期純減 7,694 億円となりました。また、中小企業向け貸出(実勢ベース<インパクトローン除く>)につきましては、純増計画 1 億円に対して純減 1,809 億円となりました。

景気低迷局面の中、取引先の信用力に対する懸念が増加しているとの環境認識を持ち、厳格な与信管理を推進しました。また、課題解決型営業を推進し、資金需要ニーズへの迅速な捕捉に努めたものの、リーマンショック等の影響により、全体として貸出については抑制的な運営を行わざるを得ない状況となったこと、および営業部店毎の中小企業向け貸出増加のための目標設定をしていなかったこと等、目標達成に向けた営業推進・管理体制に一部改善すべき点があったことにより、貸出残高は前期比純減しました。

今後も顧客ニーズをより一層きめ細かく的確に把握し、健全な資金需要の発掘・獲得、特に中堅・中小企業の成長・発展をサポートすることに努めてまいります。また、営業部店における中堅中小企業向け貸出取引推進及び課題解決型営業の推進・強化を主要な役割として、平成 21 年 2 月 10 日付で、中堅中小企業ソリューション部を設置しました。

なお、平成 21 年 3 月末中小企業向け貸出実績（図表 10 参照）については、早期健全化法に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反するような貸出は含まれていません。

<中小企業向け貸出の前期比純減について>

弊行は、平成 21 年 7 月 28 日に金融庁より、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第 20 条第 2 項及び銀行法第 26 条第 1 項に基づき、業務改善命令を受けました。今後提出する経営健全化計画に、中小企業向け貸出取引推進のための改善策等について織り込む予定です。

（６）配当政策の状況及び今後の考え方

①今年度の配当方針

平成 21 年 3 月期の年間配当については、第四回優先株式は 1 株あたり 10 円、第五回優先株式は 1 株あたり 7 円 44 銭の優先配当を実施致しました。普通株式については、大幅な赤字決算を踏まえ、誠に遺憾ながら、無配とさせて頂いております。

②今後の考え方

今後、優先株式につきましては、所定の優先配当金を支払う方針です。

普通株式につきましては、収益力の再構築に努めるとともに、経営健全化計画の達成状況を踏まえた、適切な配当を実施して参りたいと存じます。

（７）当期利益の計画比大幅未達について

＜平成 21 年 3 月期当期利益の実績が健全化計画の計画値を下回った理由＞

平成 21 年 3 月期の当期利益は、△2,453 億円の損失と、健全化計画 106 億円を大幅に下回ることとなりました。

これは、主に海外投資等非中核資産・不良資産の抜本的処理を進めたことに伴い、GMAC 投資、CDO 投資、ヘッジファンド投資および ETF 投資の処理に関する損失、ならびに、リーマン・ブラザーズ関連の損失を含めた与信関連費用の増加等によるものです。

＜平成 21 年 3 月期業務純益 ROE の実績が健全化計画の計画値を下回った理由＞

平成 21 年 3 月期の業務粗利益は、健全化計画を 809 億円下回る 246 億円、経費は健全化計画に対し、28 億円削減の 442 億円となったことから、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は、△196 億円の損失となり、健全化計画を 781 億円下回る結果となりました。

この結果、業務純益 ROE は、△3.01%となり、計画値 7.57%を大きく下回ることとなりました。

＜収益改善のための代替措置等＞

① 安定収益体質へのビジネスモデル変換：

弊行は、本年 2 月 10 日、収益性回復へ向けて、豊富な自己資本の活用と抜本的な事業リストラクチャリングによって、国内事業金融を中心とするビジネスモデルへ転換することを表明いたしました。弊行は、バランスシート運営・業務運営等すべてにおいて「効率性」を追求し、限られた資源（資金・人材・経費等）を最大限有効活用し収益性を向上、安定収益体質を確立いたします。

うち貸出業務においては、各取組み案件毎に、手数料収入を含めたオールインスプレッドの改善に努め、適正なリスクリターン確保と案件毎の収益拡大に注力いたします。

投資銀行業務においては、既存投融資案件の健全性確保に努めるとともに、新規案件に選別的に取り組み、ポートフォリオの安全性と収益確保の両立を目指します。

金融法人のお客様に対しては、ビジネスをサポートする付加価値の高い金融商品・サービスを開発し、調達取引をベースとしたクロスセルを更に推進することにより、これまで以上に、収益拡大と収益性向上に注力いたします。

② 安定調達の確立：

チャネルミックス戦略（店頭、インターネット、コールセンター）に基づき、個人調達を強化し、顧客基盤を拡大いたします。

インターネットバンキングについては、本年４月よりスタートし、市場性調達への依存度を引き下げる一方、安定的な資金調達が期待できる個人調達の拡大を図っております。

また、保有資産の活用を含め、あらゆる顧客に対して多様な手法による調達を推進いたします。

これらの施策により、より多くの国内企業のお客様の資金調達ニーズに安定的にお応えすることを目指します。

③ リスク管理の徹底：

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

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

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

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

<業務改善命令>

弊行は、平成 21 年 7 月 28 日に金融庁より、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第 20 条第 2 項及び銀行法第 26 条第 1 項に基づき、業務改善命令を受けました。今後提出する経営健全化計画に、抜本的収益改善策等について織り込む予定です。

(8) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

・ 責任ある経営体制の確立について

＜経営諸会議・委員会の見直し＞

弊行では、コーポレートガバナンス強化の観点から、経営諸会議・委員会の機能を拡充し、その取り組みの強化を図っております。

経営管理態勢見直しの一環として、全社的な見地から深度と責任ある業務執行上の意思決定プロセスを確保することを目的として構成員を絞り込む形で、マネジメントコミッティーを再編（会長、社長、副会長、及びその他の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をもって組織。平成20年10月1日実施。）するとともに、執行役員間の情報共有等の機会を確保するために新たに執行役員会を設けました。

マネジメントコミッティーは下部組織として各種委員会を設置しており、効率的・専門的な見地からの業務執行を図っています。平成20年11月には副社長3名の任命を含む業務執行役員の異動を受けた委員構成の見直し、および業務環境を踏まえてより機動的な開催とするよう頻度の見直し等を行いました。

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、社外取締役で構成され、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ならびに牽制機能を果たしています。

また、監査役会に加えて、取締役会に直接報告する監査部や資産査定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。

・ 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について

＜オルタナティブ投資に係るリスク管理態勢について＞

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である「オルタナティブ投資方針」の他、各個別商品にかかる行規（プロシージャー）を制定し、投資計画（ターゲットポートフォリオ）、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なう態勢を構築しております。

更に、平成20年10月には「証券化商品投資」に関するプロシージャーを制定しました。証券化商品投資については、モニタリング体制や損失限度額等を含む「投資計画」をクレジットコミッティー又は投資委員会にて承認を行なうとともに、そのモニタリングについては、フロントオフィス部門に加え、リスク管理部門におけるレビューを充実させ、少なく

とも四半期に一度投資計画の前提条件が成立しているかを検証することといたしました。また、リスク管理部門に投資計画の停止についての権限を与えることで、事後的な牽制態勢を確立いたしました。

<市場性信用リスク商品に係るリスク管理態勢について>

クレジットコミッティと投資委員会の委員構成の共通化を高め、また、新商品新業務委員会の事務局を事務部門からリスク管理部門へ移管することにより、市場性信用リスク商品の審査体制を強化しております。（平成 20 年 11 月実施）

CD0 時価算出モデルの検証については、引続きレベルアップに努めていますが、その他の市場性信用リスク商品についても、参考時価を含めた時価のモニタリングに加えて運用担当者が所有する価格変動の要因となる重要なデータをリスク管理部署で共有することとした外、既存の証券化商品に対する投資方針の見直しを行うディスカッションポイントの設定等を行っております。（平成 21 年 1 月実施）

なお、新たな証券化商品への投資は行っておりません。

<大口集中リスク管理の管理態勢について>

GMA Cおよびリーマン・ブラザー向け投融資等の反省を踏まえ、大口集中リスク管理の枠組みの強化を図りました。具体的には、当行側の体力の観点から、当行の損失額を一定の発生確率の範囲内で一定の金額内にコントロールすることを目的として内部格付別に上限額となるガイドラインを設定いたしました。（平成 21 年 4 月実施）

<機関銀行化防止について>

弊行では、平成 12 年 8 月 3 日付金融再生委員会・金融庁発表の「異業種による銀行業参入等新たな形態の銀行業に対する免許審査・監督上の対応（運用上の指針）」及び、平成 14 年 4 月以降は長期信用銀行法・銀行法ならびに金融庁事務ガイドラインにおける「7 異業種による銀行参入等新たな形態の銀行」の内容に適切に対応し、経営の独立性の確保、事業親会社等の事業リスクの遮断等を行い、機関銀行化を回避してまいりました。

具体的には、事業親会社等出身でない取締役と監査役により構成される「特別監査委員会」を設け、定期的に事業親会社等グループとの与信取引及び同グループが関連する与信取引まで含めた与信内容のレビューを中心とした監査を実施しているほか、経費支出案件や資産取得・処分案件等も監査の対象とし、監査実績については定期的に取り締役会への報

告を行っております。

なお、平成 17 年 10 月に金融庁から「主要行等向けの総合的な監督指針」が発表された折、その内容を踏まえ、特別監査委員会規程の一部改正を通じ、「事業親会社等」の定義や監査基準の見直しを実施しており、引き続き機関銀行化を回避するための適切かつより実効性ある運営を行ってまいります。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 計画	21/3月期 実績	備考
(規模)＜資産、負債は平残、純資産は末残＞ (億円)					
総資産	61,857	66,041	70,290	68,781	
貸出金	32,186	35,243	42,160	37,529	※1
有価証券	21,892	22,768	19,850	18,883	
特定取引資産	127	113	1,160	2,291	
繰延税金資産＜末残＞	284	473	439	402	
総負債	54,595	58,267	62,570	61,146	
預金・NCD	31,545	30,804	32,580	29,648	
債券	12,381	17,779	20,650	19,220	
特定取引負債	127	99	35	2,129	
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	7,885	7,713	7,739	5,305	
資本金	4,198	4,198	4,198	4,198	
資本準備金	333	333	333	333	
その他資本剰余金	-	-	-	-	
利益準備金	48	59	75	75	
剰余金 (注)	3,398	3,372	3,382	824	
自己株式	▲ 0	▲ 0	0	▲ 157	
その他有価証券評価差額金	▲ 68	▲ 275	▲ 275	▲ 4	
繰延ヘッジ損益	▲ 24	26	26	36	
土地再評価差額金	-	-	-	-	
新株予約権	-	-	-	-	
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,077	440	1,055	246	
資金利益	434	486	544	554	※2
資金運用収益	1,089	1,319	1,508	1,225	※2
資金調達費用	655	834	964	671	※2
役務取引等利益	126	138	194	89	
特定取引利益	54	95	89	314	※3
その他業務利益	463	▲ 279	228	▲ 711	※4
国債等債券関係損(▲)益	109	▲ 450	0	▲ 174	
業務純益(一般貸倒引当金等繰入前)(注3)	613	▲ 22	585	▲ 196	※6
業務純益	613	▲ 22	510	▲ 680	※6
一般貸倒引当金等繰入額(注3)	-	-	75	484	※6
経費	464	461	470	442	※5
人件費	190	191	198	177	
物件費	244	245	248	242	
不良債権処理損失額	▲ 136	▲ 74	95	804	※7
株式等関係損(▲)益	48	▲ 63	▲ 235	▲ 783	※8
株式等償却	▲ 0	▲ 105	▲ 235	▲ 442	※8
経常利益	620	▲ 251	140	▲ 2,359	
特別利益	202	100	0	1	
特別損失	13	22	0	31	
法人税、住民税及び事業税	▲ 1	▲ 1	-	▲ 0	
法人税等調整額	▲ 13	▲ 207	34	64	※9
税引後当期利益	822	35	106	▲ 2,453	※9
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	3,330	3,097	3,107	663	
配当金総額(中間配当を含む)	51	79	63	22	
普通株配当金	29	58	41	-	
第四回優先株式配当金	2	2	2	2	
第五回優先株式配当金	19	19	19	19	
1株当たり配当金(普通株)	1.78	3.50	2.50	-	
配当率(第四回優先株式)	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	
配当率(第五回優先株式)	1.24%	1.24%	1.24%	1.24%	
配当性向	6.21%	224.44%	59.40%	-	

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 計画	21/3月期 実績	備考
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.80%	2.05%	2.25%	1.99%	※2
貸出金利回(B)	1.79%	2.08%	2.48%	2.06%	
有価証券利回	1.96%	2.30%	2.04%	2.00%	
資金調達原価(C)	2.13%	2.29%	2.36%	1.97%	
預金利回(含むNCD・債券)(D)	0.54%	0.82%	1.13%	0.95%	
経費率(E)	1.04%	0.93%	0.88%	0.89%	
人件費率	0.42%	0.38%	0.37%	0.35%	
物件費率	0.54%	0.49%	0.47%	0.49%	
総資金利鞘(A)-(C)	-0.33%	-0.24%	-0.11%	0.01%	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.20%	0.30%	0.46%	0.20%	
非金利収入比率	59.71%	-10.49%	48.44%	-125.53%	
OHR(経費/業務粗利益)	43.12%	104.92%	44.55%	179.77%	
ROE(注1)	8.11%	-0.27%	7.57%	-3.01%	
ROA(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)	0.99%	-0.03%	0.84%	-0.28%	
修正コア業務純益ROA(注2)	0.80%	0.65%	-	-0.04%	

(注1)(一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>)

(注2)(一般貸引前業務純益-国債等債券損益-子会社配当等)/(総資産-支払承諾見返)<平残>

(注3)(一般貸倒引当金等繰入-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)

(図表1-1)状況説明(資産・負債は平残、純資産は末残)

※1 貸出金(平残)は、前期比2,285億円増加し、3兆7,529億円となりましたが、不安定な金融環境を背景として新規貸出に慎重に対処したこと等により、通期計画を4,631億円下回りました。

※2 資金利益は554億円で、計画値544億円を10億円上回りました。このうち、資金運用収益は、資金運用利回りが1.99%と計画値2.25%を△0.26%下回ったこと等により、実績(1,225億円)が計画(1,508億円)を△283億円下回りましたが、資金調達費用は、資金調達利回りが計画の想定を下回ったこと等により、実績(671億円)が計画(964億円)を△293億円下回ったことによるものです。

※3 特定取引利益は、リーマン・ブラザーズ向け与信のヘッジ目的で取り組んでいたクレジット・デリバティブ取引での利益計上等により、計画値(89億円)を+225億円上まわる314億円となりました。

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

※5 経費につきましては、引き続き厳しくコントロールしていることに加え、業績不振の責任を明確化するため、平成20年10月より取締役・執行役員の俸給の削減を継続することに加え、管理職層の職員に対する平成21年夏季賞与支払いをゼロにすること等により、平成21年3月期の実績は、計画値470億円を6%下回る442億円となりました。

※6 業務純益(一般貸倒引当金等繰入前)は、△196億円の損失となりました。(計画は585億円の利益)
また、企業業績の悪化に伴う債務者区分の低下および貸倒実績率の上昇に伴う引当率の上昇等により、一般貸倒引当金等が484億円の繰入となったため、業務純益は、△680億円の損失(計画は510億円の利益)となりました。

※7 不良債権処理損失額は、貸出金償却としてリーマン・ブラザーズ向け貸出金償却334億円を含めた411億円を計上し、その他の債権について売却損失等を62億円、個別貸倒引当金繰入を331億円計上したことにより、804億円の費用を計上いたしました。

※8 株式等関係損益は、FIM Holdings LLC(GMAC LLCの40%を所有)への投資について△430億円の減損による損失を計上したこと及び含み損を抱えていたETFの処分に伴う売却損△326億円を計上したこと等により株式等関係損益が△783億円(計画△235億円)となりました。

※9 法人税等調整額は、現在の市場環境等を踏まえ税効果の算定をより保守的に行った結果、繰延税金資産は△64億円の取崩(税金費用の発生)となりました。以上の結果、税引後当期純利益は、△2,453億円の損失となりました。(通期計画は106億円の利益)

(図表 1－2) 収益動向 (連結ベース)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
(規模)＜末残＞ (億円)			
総資産	72,591	60,773	
貸出金	42,845	34,849	
有価証券	16,522	11,266	
特定取引資産	2,162	3,738	
繰延税金資産	481	411	
総負債	64,910	55,477	
預金・NCD	33,194	29,098	
債券	20,656	14,897	
特定取引負債	1,035	2,467	
繰延税金負債	－	－	
再評価に係る繰延税金負債	－	－	
純資産	7,681	5,296	
資本金	4,198	4,198	
資本剰余金	333	333	
利益剰余金	3,472	967	
自己株式	▲ 0	▲ 157	
その他有価証券評価差額金	▲ 278	▲ 8	
繰延ヘッジ損益	26	36	
土地再評価差額金	－	－	
為替換算調整勘定	▲ 79	▲ 81	
新株予約権	－	－	
少数株主持分	7	6	
(収益) (億円)			
経常収益	2,010	1,826	
資金運用収益	1,380	1,245	
役務取引等収益	182	116	
特定取引収益	97	308	
その他業務収益	264	128	
その他経常収益	87	28	
経常費用	2,226	4,146	
資金調達費用	834	667	
役務取引等費用	16	15	
特定取引費用	3	0	
その他業務費用	673	1,165	
営業経費	517	480	
その他経常費用	183	1,820	
貸出金償却	28	459	
貸倒引当金繰入額	－	816	
一般貸倒引当金等純繰入額	－	464	
個別貸倒引当金純繰入額	－	352	
経常利益	▲ 216	▲ 2,321	
特別利益	110	1	
特別損失	22	35	
税金等調整前当期純利益	▲ 128	▲ 2,354	
法人税、住民税及び事業税	19	9	
法人税等調整額	▲ 207	63	
少数株主利益	1	▲ 0	
当期純利益	59	▲ 2,426	

(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)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 計画	21/3月期 実績	備考
資本金	4,198	4,198	4,198	4,198	
うち非累積的永久優先株	1,673	1,673	1,673	1,673	
資本準備金	333	333	333	333	
その他資本剰余金	-	-	-	-	
利益準備金	48	59	75	75	
その他利益剰余金	3,398	3,372	3,382	824	
その他	-	-	-	-	
うち優先出資証券	-	-	-	-	
その他有価証券の評価差損	▲ 68	▲ 275	▲ 275	-	
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 157	
社外流出予定額	▲ 51	▲ 79	▲ 63	▲ 22	
営業権相当額	-	-	-	-	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-	-	
Tier I 計	7,858	7,607	7,650	5,251	
(うち税効果相当額)	(284)	(473)	(439)	(402)	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	-	-	-	-	
一般貸倒引当金	285	310	350	261	
永久劣後債務	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier II 計	285	310	350	261	
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	-	-	-	-	
Tier II 計	285	310	350	261	
(うち自己資本への算入額)	(285)	(310)	(350)	(261)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲ 909	▲ 665	▲ 611	▲ 607	
自己資本合計	7,234	7,253	7,390	4,905	

(億円)

リスクアセット	45,597	49,640	56,076	41,817	
オンバランス項目	39,923	43,072	48,449	34,337	
オフバランス項目	3,435	2,947	4,034	2,758	
その他(注1)	2,239	3,622	3,593	4,722	

(%)

自己資本比率(注2)	15.86%	14.61%	13.17%	11.72%	
Tier I 比率	17.23%	15.32%	13.64%	12.55%	

(注1)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額+オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

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

(連結)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 計画	21/3月期 実績	備考
資本金	4,198	4,198	4,198	4,198	
うち非累積的永久優先株	1,673	1,673	1,673	1,673	
資本剰余金	333	333	333	333	
利益剰余金	3,464	3,473	3,548	968	
連結子会社等の少数株主持分	7	7	7	6	
うち優先出資証券	-	-	-	-	
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 157	
社外流出予定額	▲ 52	▲ 80	▲ 63	▲ 22	
その他有価証券の評価差損	▲ 68	▲ 278	▲ 278	-	
為替換算調整勘定	14	▲ 79	▲ 49	▲ 81	
営業権相当額	-	-	-	-	
のれん相当額	-	-	-	-	
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	
Tier I 計	7,897	7,575	7,697	5,247	
(うち税効果相当額)	(292)	(481)	(448)	(411)	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	-	-	-	-	
一般貸倒引当金	285	311	350	261	
永久劣後債務	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier II 計	285	311	350	261	
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier II 計	-	-	-	-	
Tier II 計	285	311	350	261	
(うち自己資本への算入額)	(285)	(311)	(350)	(261)	
Tier III	-	-	-	-	
控除項目	▲ 1,037	▲ 777	▲ 738	▲ 668	
自己資本合計	7,146	7,109	7,309	4,839	

(億円)

リスクアセット	45,666	49,714	56,057	41,716	
オンバランス項目	39,510	42,893	48,401	34,328	
オフバランス項目	3,612	3,097	4,047	2,753	
その他(注1)	2,544	3,724	3,609	4,636	

(%)

自己資本比率(注2)	15.64%	14.29%	13.03%	11.60%	
Tier I 比率	17.29%	15.23%	13.73%	12.57%	

(注1)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額＋オペレーショナル・リスク相当額を8%で除して得た額。

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

(図表５) 部門別純収益動向

(単体)

(億円)

	20/3 月期 実績	21/3 月期 実績	22/3 月期 見込み
リテール営業グループ			
粗利益	61	71	
資金利益	24	47	
役務利益等	38	24	
事業法人グループ			
粗利益	283	344	
資金利益	146	133	
役務利益等	137	212	
投資銀行グループ			
粗利益	316	103	
資金利益	178	225	
役務利益等	138	▲ 122	
金融法人営業グループ			
粗利益	70	260	
資金利益	35	30	
役務利益等	35	230	
ファイナンシャルマーケットグループ			
粗利益	▲ 337	▲ 894	
資金利益	25	29	
役務利益等	46	362	
その他部門			
粗利益	46	362	
合 計	440	246	

(図表6) リストラの推移及び計画

	19/3月末 実績	20/3月末 実績	21/3月末 計画	21/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(役職員数)

役員数 (人)	15	16	17	12	
うち取締役(()内は非常勤) (人)	12(9)	13(11)	14(11)	9(8)	
うち監査役(()内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	
従業員数(注) (人)	1,491	1,517	1,590	1,521	

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

(国内店舗・海外拠点数)

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

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

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	19/3月末 実績	20/3月末 実績	21/3月末 計画	21/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

(人件費)

人件費 (百万円)	19,019	19,125	19,800	17,663	
うち給与・報酬 (百万円)	9,929	10,593	11,200	10,601	
平均給与月額 (千円)	490	496	530	502	

(注)平均年齢39.7歳(平成21年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	285	227	250	187	
うち役員報酬 (百万円)	285	227	250	187	
役員賞与 (百万円)	-	-	-	-	
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	46	49	48	42	
平均役員退職慰労金 (百万円)	24	35	15	15	

(注)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。

(物件費)

物件費 (百万円)	24,389	24,520	24,800	24,225	
うち機械化関連費用(注) (百万円)	7,792	9,035	9,800	8,844	
除く機械化関連費用 (百万円)	16,597	15,486	15,000	15,381	

(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)	43,408	43,645	44,600	41,888	
---------------	--------	--------	--------	--------	--

(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	うち申請 行分	資本 勘定	うち申 請行出 資分	経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)	連結又 は持分 法の別
あおぞら信託銀行 株式会社	平6/2	川村 優	信託業務・ 銀行業務	平21/3	77.8	-	-	65.4	54.4	64.9	34.4	連結
あおぞら債権回収 株式会社	平8/6	米田 豊	債権管理回 収業務	平21/3	400.1	-	-	19.9	3.4	61.9	-78.8	連結
あおぞらインベ ストメント株式会 社	平3/5	米井 慎一郎	ベンチャー キャピタル 業務	平21/3	8.7	7.0	7.0	1.4	0.2	127.5	94.8	連結
あおぞら情報シ ステム株式会 社	昭42/4	吉田 紀之	情報処理 サービス業 務	平21/3	26.5	0.4	0.4	2.6	1.5	136.4	-1,346.5	連結
あおぞら証券株 式会社	平18/4	山口 司	証券業	平21/3	42.9	-	-	42.7	30.0	-315.8	-342.3	連結
合同会社エーコ ンワン	平19/5	-	金融業	平21/2	212.8	0.4	0.4	0.0	-	0.2	0.0	連結
Aozora Asia Pacific Finance Limited	平17/6	吉澤 俊樹	金融業	平21/3	607.4 百万米 ドル	512.4 百万米 ドル	512.4 百万米 ドル	92.2 百万米 ドル	100.0 百万米 ドル	-18.8 百万米 ドル	-16.5 百万米 ドル	連結
Aozora GMAC Investment Limited	平18/11	Jonathan Fiorello	投融資業務	平21/3	557.4 百万米 ドル	-	-	424.0 百万米 ドル	527.6 百万米 ドル	-89.3 百万米 ドル	-91.4 百万米 ドル	連結
Aozora GMAC Investment, Inc.	平18/11	Jonathan Fiorello	投融資業務	平21/3	361.9 百万米 ドル	-	-	10.3 百万米 ドル	-	-266.6 百万米 ドル	-270.6 百万米 ドル	連結
Aozora GMAC Investments LLC	平18/11	-	投融資業務	平21/3	498.6 百万米 ドル	-	-	500.0 百万米 ドル	-	-0.0 百万米 ドル	-0.0 百万米 ドル	連結
AZB CLO 1 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金銭債権取 得業務	平21/3	657.6 百万 ユーロ	-	-	2.7 百万 ユーロ	-	2.7 百万 ユーロ	2.7 百万 ユーロ	連結
AZB CLO 2 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金銭債権取 得業務	平21/3	1,377.7 百万米 ドル	-	-	-0.5 百万米 ドル	-	-0.5 百万米 ドル	-0.5 百万米 ドル	連結
AZB CLO 3 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金銭債権取 得業務	平21/3	879.1 百万米 ドル	-	-	0.9 百万米 ドル	-	0.9 百万米 ドル	0.9 百万米 ドル	連結
AZB CLO 4 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金銭債権取 得業務	平21/3	345.9 百万米 ドル	-	-	-28.2 百万米 ドル	-	-28.2 百万米 ドル	-28.2 百万米 ドル	連結

(注1) 21/3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社。但し、申請行の与信額が1億円以下の会社(有限責任中間法人エーコンホールディングス、AZURE Fundng North America I、AZURE Funding North America II、Azure Funding Europe S.A.)は一覧表の記載から除外しております。

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

(注3) Aozora GMAC Investments LLCの業務執行出資者：Aozora GMAC 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。

あおぞら債権回収株式会社 : 業況に鑑み、繰延税金資産を取崩したことによるものです。

あおぞら情報システム株式会社 : 当社は、グループ全体の業務見直し・合理化の一環として閉鎖予定としており、当期に閉鎖に伴うコストを計上したことによるものです。

あおぞら証券株式会社 : 業務展開が当初計画よりも遅れていることによるものです。

Aozora Asia Pacific Finance Limited : 与信関連費用の計上によるものです。

Aozora GMAC Investment Limited
及びAozora GMAC Investment, Inc. : GMAC LLCへの投資に関して損失処理を行ったことによるものです。

AZB CLO 2 Limited : 投資ビークルとして会計処理上損失が計上されたものです。

AZB CLO 4 Limited : 投資ビークルとして会計処理上損失が計上されたこと、及び与信関連費用の計上によるものです。

(注5) あおぞら信託銀行株式会社の代表者は、平成21年4月15日付で川村英人に交代しております。

あおぞら債権回収株式会社の代表者は、平成21年4月30日付で山田泰秀に交代しております。

(図表 8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長、社長	取締役、監査役	コーポレートセクレタリー室	原則 3ヶ月1回 以上	経営方針の決定、取締役・業務執行役員の業務執行の監督
監査役会	常勤監査役	監査役	監査役室	原則 月1回	監査に関する重要な事項にかかる報告、協議、決議
マネジメント コミッティー	会長、社長または副社長	経営会議メンバー	コーポレートセクレタリー室	原則 週1回	業務執行上の重要事項決定
特別監査委員会	社外取締役	取締役(事業親会社出身者を除く) 監査役	コーポレートセクレタリー室	(随時) 4回(注)	機関銀行化回避の観点より、事業親会社等との取引を監査
指名報酬委員会	社外取締役	社外取締役	コーポレートセクレタリー室	(随時) 10回(注)	取締役、重要な使用人等の人事・評価
監査コンプライアンス 委員会	社外取締役	社外取締役	コーポレートセクレタリー室	原則 3ヶ月1回	内部・外部監査、コンプライアンス及び財務諸表作成プロセス等の業務遂行状況の検証
A L M委員会	C F O	社長 副社長 リアル営業本部長 事業法人営業本部長 投資銀行本部長 金融法人営業本部長 マーケット本部長 C F O C R O C C R O 経営企画担当役員 ファイナンスグループ担当役員	財務部	原則 月2回	資金計画等A L Mに関する重要事項の審議・決定
クレジット コミッティー	C C R O	<委員> 社長 副社長 C C R O C R O 事業法人営業本部長 投資銀行本部長 <オブザーバー> 常勤監査役 統合リスク管理部長 信用リスク管理部長 審査第一部長 審査第二部長 クレジットビュー部長	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	原則 週1回	与信案件の決裁、与信案件決裁に係る権限の委譲

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
統合リスクポリシー コミッティー	CRO	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO コンプライアンス・ガバナンス担当 役員 <オブザーバー> 常勤監査役 CFO 統合リスク管理部長 市場リスク管理部長 信用リスク管理部長	リスクマネジメントグループ 総務室 (統合リスク管理部)	(随時) 11回(注)	リスク管理方針の決定、 リスク管理体制の監視
投資委員会	社長代行	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO 投資銀行本部長 マーケット本部長 <オブザーバー> 常勤監査役 CFO 統合リスク管理部長 市場リスク管理部長	リスクマネジメントグループ 総務室 (市場リスク管理部)	原則 週1回	個別投資案件の決裁 や適切な投資方針の 決定、さらに銀行全体 の投資リスクに関する状 況を把握し安全で収 益性の高いポートフ ォリオを構築・維持 すること。
新商品・新業務 委員会	社長代行	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO CFO 投資銀行本部長 マーケット本部長 CTO コンプライアンス・ガバナンス担当 役員 <オブザーバー> 常勤監査役 統合リスク管理部長	リスクマネジメントグループ 総務室 (統合リスク管理部)	(随時) 7回(注)	新商品・新業務につ いて、コンプライアンス、リスク 管理の観点、および経 営資源の効率的な管 理の観点から審議・ 決裁。
戦略企画運営 委員会	CTO	<委員> 社長 副社長 CTO CFO 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当 役員	ITコントロール部	原則週1回	マネジメントコミッ ティーが承認した業 務計画や戦略を構成 する戦略プロジェクト の承認およびモニ タリング、優先順位の 決定

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
		リール営業本部長 ＜ワザバー＞ 常勤監査役 CCRO CRO 投資銀行本部長 事業法人営業本部長 金融法人営業本部長 マーケット本部長 リール商品企画部長			
顧客保護委員会	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	＜委員＞ 社長 副社長 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CTO CRO 法務コンプライアンス部長 インハウスローヤー 委員が受任者として指定し、委員長が認めたもの ＜ワザバー＞ 常勤監査役 監査部長 リール営業本部長 事業法人営業本部長 金融法人営業本部長 事務部長	法務コンプライアンス部	原則月1回	顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理の5つの観点から、弊行の顧客保護等管理態勢を検証、承認
その他の委員会					
人権啓発推進委員会	業務執行役員	人事部担当役員の委嘱を受けた業務執行役員 法務コンプライアンス部長 人事部長	人事部	年1回	人権啓発研修の企画・実施
グループコンプライアンス協議会	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	コンプライアンス・ガバナンス担当役員 法務コンプライアンス部長 投資銀行本部長 金融法人営業本部長 CTO CRO・統合リスク管理部長 各子会社の社長	法務コンプライアンス部	原則3ヶ月1回	あおぞら銀行グループ全体として、法令諸規則・監督指針等の外部規範に準拠し、整合性のとれたコンプライアンス態勢の整備を図る

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
開示協議会	CFO	CFO 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 ファイナンスグループ担当役員 資産査定部長 経営企画部長 法務コンプライアンス部長 事務部長 ITコントロール部長 経理部長 財務部長 財務統制部長	財務統制部	原則 3ヶ月1回	有価証券報告書及び適時開示資料等のレビュー、財務報告に係る内部統制及び情報開示体制の整備に係る議論を通じて、財務報告に係る内部統制の高度化を図る。
反社会的勢力対策連絡会議	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	コンプライアンス・ガバナンス担当役員 法務コンプライアンス部長 管理部長 CCRO 事業法人営業本部長 投資銀行本部長 金融法人営業本部長 リテール営業本部長 審査第一部長 融資部長・事業法人業務部長・スペシャルファイナンス部長 他必要と判断される関係役員・部室店長	法務コンプライアンス部	原則 3ヶ月1回	反社会的勢力排除の対策全般に係る協議および態勢整備、外部関係機関との適切な連携

平成21年7月1日現在

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

※第三者の構成状況

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

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

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

監査コンプライアンス委員会については、取締役会において委員として選任された社外取締役を構成メンバーとし、現在は、社外取締役3名（内委員長1名）で構成されております。

(図表 9) 担当業務別役員名一覧

担当業務	担当役員	現職
経営全般	白川祐司	取締役会長
	ブライアン F. プリンズ	代表取締役社長最高経営責任者
	徳岡 国見	代表取締役副社長
	馬場伸輔	代表取締役副社長
経営企画部	坂本 哲男	常務執行役員
	土田 誠行	執行役員
人事部	アキレス 美知子	常務執行役員
コーポレートセクレタリー室、管理部 法務コンプライアンス部	瀧野 弘和	常務執行役員
リテール営業グループ	森川 隆好	専務執行役員
事業法人営業グループ	堂免 拓也	執行役員
投資銀行グループ	ジョナサン フィオレロ	専務執行役員
ニューヨーク駐在員事務所	海野 正	執行役員
金融法人営業グループ	金井 孝行	執行役員
総合資金部、資金証券部、市場商品部、市場営業部	ジョナサン フィオレロ	専務執行役員
	佐藤 淳	執行役員
経理部、財務部、財務統制部	田辺 雅樹	専務執行役員
事務部、危機管理室、ITコントロール部、 アプリケーションマネジメント部、事務センター部 マーケット管理部、ダイレクトバンキング部	西原 宏	専務執行役員
統合リスク管理部、市場リスク管理部	アンビ ヴェンカテシュワン	専務執行役員
クレジットレビュー部、信用リスク管理部、審査第一部 審査第二部、融資部	渡辺 宏実	専務執行役員

平成 21 年 7 月 1 日現在

(図表 10) 貸出金の推移

(残高)

(億円)

		20/3月末 実績 (A)	21/3月末 計画 (B)	21/3月末 実績 (C)	備考	22/3月末 計画 (D)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	37,420	40,030	29,740		
	インパクトローンを除くベース	37,198	39,808	29,518		
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	10,166	10,113	8,052		
	インパクトローンを除くベース	9,975	9,922	7,916		
うち保証協会保証付貸出		1	1	1		
個人向け貸出(事業用資金を除く)		295	345	275		
うち住宅ローン		101	100	94		
その他		26,959	29,572	21,412		
海外貸出		2,083	6,707	2,203		
合計		39,503	46,737	31,943		

(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)

		21/3月末 計画 (B)-(A)+(ア)	21/3月末 実績 (C)-(A)+(イ)	備考	22/3月末 計画 (D)-(C)+(ウ)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	2,803	▲ 6,312		
	インパクトローンを除くベース	2,803	▲ 6,311		
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	1	▲ 1,864		
	インパクトローンを除くベース	1	▲ 1,809		

(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)

	20年度中 計画 (ア)	20年度中 実績 (イ)	備考	21年度中 計画 (ウ)
不良債権処理	()	637 (202)		()
貸出金償却(注1)	()	0 (0)		()
部分直接償却実施額(注2)	()	420 (41)		()
協定銀行等への資産売却額(注3)	()	0 (0)		()
上記以外への不良債権売却額	()	155 (135)		()
その他の処理額(注4)	()	62 (25)		()
債権流動化(注5)	()	604 (20)		()
私募債等(注6)	()	127 (28)		()
子会社等(注7)	()	0 (0)		()
計	193 (54)	1,369 (250)		

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

(注2)部分直接償却当期実施額。

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

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

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

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

(図表 12) リスク管理の状況

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
統合的リスク	[規定・基本方針] ・リスク管理カテゴリーマスターポリシー(統合的リスク管理) ・リスク管理カテゴリーマスターポリシー(自己資本管理) ・リスク管理カテゴリーレベル3プロシージャ(リスク資本管理) [体制・リスク管理部署] ・取締役会にて年度毎にリスク管理の枠組みを定め、あおぞら銀行グループ全体及び各業務部門の資本配分額、リスク限度額、損失限度額等を設定する。 ・統合リスクポリシーコミッティーは、クレジットリスクやマーケットリスクといったリスクを管理するためのポリシーの策定を行う。 ・新商品・新業務委員会は、すべての新商品・新業務について、質的・量的なリスクを幅広くかつ慎重に検討し、導入・取組みを承認する。 ・ALM委員会は、資金調達・運用、流動性リスク、市場リスク、リスク資本・収益状況のモニタリングと運営方針の審議・策定を行う。 ・各リスク管理所管部(統合リスク管理部、信用リスク管理部、市場リスク管理部)は、統合リスクレポートにより自己資本充実度およびリスクの状況について月次で取締役会およびマネジメントコミッティーに報告する。また、統合ストレステストを定期的の実施し、その結果を報告する。 (CROチーフリスクオフィサー) ・統合リスクマネジメントグループの統括およびリスクポリシー全般の管理 ・リスク資本の計測(統括)・報告 ・資本充実度の評価 (統合リスク管理部) ・統合的リスク管理に関する基本的な事項の企画、立案、推進 ・統合的リスク管理に関する事項についての部店に対する支援、助言・指導 ・信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスク等の整合的・統一的な計測手法に基づく統合リスク管理に関する企画、立案、推進	・統合的リスク管理の枠組みの策定を年次業務運営計画の策定プロセスの中に一体化(平成21年5月) ・「2009年度リスク管理方針・高度化計画」の策定(平成21年4月) ・新商品・新業務委員会事務局を統合リスク管理部へ移管(平成20年11月)

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
信用リスク (カントリーリスクを含む)	[規定・基本方針] ・リスク管理カテゴリーマスターポリシー ・リスク管理カテゴリーレベル2ポリシー（信用リスク(カントリーリスクを含む)） ・リスク管理カテゴリーレベル3プロセス（デフォルトリスク格付規則、案件格付規則、ストラクチャードファイナンス案件に関する格付基準、個人格付規則、内部格付管理基準、カントリーリスク取扱規則、等） [体制・リスク管理部署] ・取締役会にて年度毎にあおぞら銀行グループ全体及び各業務部門の資本配分額、信用リスク限度額を設定。 ・マネジメントコミッティーは、信用リスクに係る業務執行上の重要事項を決定する。 ・クレジットコミッティーは、マネジメントコミッティーからの委任を受け、以下の事項を決定する。 ・一定の基準に該当する個別与信案件の決裁 ・CCRO(チーフクレジットリスクオフィサー)への決裁権限委譲および決裁権限の再委譲権の付与 (信用リスク管理部) ・与信業務の基本方針および運用基準の立案、策定 ・与信ポートフォリオの基本方針および運用基準の立案、策定 ・信用リスクの計量化ならびに月次モニタリング ・格付制度に関する企画、立案 ・与信ポートフォリオの状況について、経営及び取締役会宛に報告 (審査第一部・審査第二部・クレジットレビュー部・融資部) ・個別案件審査、決裁 ・債務者格付、ストラクチャードファイナンス格付の承認 (資産査定部) ・自己査定及び償却・引当の企画・立案・実施、並びに適切性の検証・取り纏め ・債務者格付、ストラクチャードファイナンス格付の検証 (市場リスク管理部) ・エクイティ、総務関連資産、連結子会社の一部の自己査定を所管。 ・PD・LGDの推計および検証 (財務部) ・資本配分額・リスク限度額の起案等 [リスク管理手法] 信用格付を与信運営の中心に据え、与信審査に関わる決裁体系、金利スプレッドなど、重要な与信判断基準の一つとして用いるほか、自己査定の運営や信用リスクを定量的に把握する際の指標としている。格付別、業種別、大口グループ別等の切口から、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。	格付関連各行規を見直し。格付11(実質破綻先および破綻先)を債務者区分に従い分割、格付を12段階とする。(平成21年2月) (旧)クレジットレビュー部と審査部門の業務を再編。(新)クレジットレビュー部は、問題債権に関する案件審査・格付承認機能を所管。資産査定部(新設)は、自己査定関連業務と格付検証機能を所管。(平成21年4月)

	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	[規定・基本方針] ・リスク管理カテゴリーマスターポリシー（市場リスク管理） ・リスク管理カテゴリーレベル2ポリシー（市場リスク） ・リスク管理カテゴリーレベル3プロシージャ（市場リスク） ・リスク管理カテゴリーレベル2ポリシー（オルタナティブ投資方針） ・リスク管理カテゴリーレベル3プロシージャ（オルタナティブ投資） [体制・リスク管理部] ・取締役会にて年度毎におおざら銀行グループ全体及び各業務部門の資本配分額、リスク限度額、損失限度額等を設定。 ・各業務部門のリスク限度額、損失限度額等に基づき部のリスク限度額、損失限度額等を設定。更に必要に応じて部未満の業務単位にリスク限度額・損失限度額・ポジション枠等を設定。 ・市場リスク管理部が、リスク、損益状況を把握し、原則として四半期毎に取締役会に、月次でALM委員会に報告。CRO及び各業務部門の担当役員に、トレーディング部門は日次、バンキング部門は日次及び週次で報告。 ・投資委員会にて、投資に関する方針の決定、案件の決裁を行う。主要アセットクラス毎に投資計画、投資上限、選定基準を承認。定期的に進捗状況を確認している。 ・個別本支店レートを適用し、金利リスクを総合資金部に集中して管理。 <主要所管部署> （CRO チーフリスクオフィサー） ・主としてマーケットリスクを担当。 ・その他に、リスク計測手法やリスク計測モデル等に関わる定量的側面に対する支援・検証機能を保持。 （市場リスク管理部） ・リスクの計測、評価、報告 ・リスク限度額、損失限度額等の遵守状況確認 ・ファンドモニタリング 月次でパフォーマンスを検証 ・投資有価証券の含み損益を時価（業者提供参考価格を含む）に基づき月次でモニタリング。 （財務部） ・資本配分額、リスク限度額、損失限度額等の起案等 （資金証券部） ・バンキング勘定に係るALMオペレーション （市場商品部） ・トレーディング勘定に係るオペレーション （マーケット管理部） ・公正価値の算定、バックオフィス機能 [リスク管理手法] ・VaRによりマーケットリスク量を一元的に把握 ・ペーシス・ポイント・バリューなどのポジション額を把握 ・バンキング勘定の金利リスクについてアウトライヤー基準による金利ショックを計測	・市場リスク関連のリスク管理カテゴリーマスターポリシーの見直しを実施（平成20年6月）

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
流動性リスク (資金流動性リスク)	[規定・基本方針] ・リスク管理カテゴリーマスターポリシー ・リスク管理カテゴリーレベル2ポリシー(2)(資金繰り管理方針、流動性危機管理方針) ・リスク管理カテゴリーレベル3プロシージャ(2)(資金繰り管理基準、流動性危機管理基準) [体制・リスク管理部署] ・取締役会にて、通期の資金計画を、通期の業務運営計画の一部として決定。また、ALM委員会にて月次の資金計画を決定。 (財務部) ・リスク管理部署である財務部が資金繰り状況を一元的に把握し、日次でCFOに報告するとともに、月次でALM委員会に報告。 [リスク管理手法] ・最低限確保すべき流動性バッファー(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。	資産残高の維持を前提としたストレスシナリオ下におけるファンディング可能期間に基づく運営から、適切な流動性バッファー維持を基準とする運営に変更
(市場流動性リスク)	[規定・基本方針] ・リスク管理カテゴリーレベル2ポリシー ・リスク管理カテゴリーレベル3プロシージャ [体制・リスク管理部署] (市場リスク管理部) ・先物関連取引及び債券等現物関連取引について、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に報告 [リスク管理手法] ・市場取引量に対する当行の占有率に上限を設定	

	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 (EDPリスクを含む)	[規定・基本方針] ・リスク管理カテゴリー マスターポリシー(1)(オペレーショナルリスク) ・リスク管理カテゴリー レベル2ポリシー(5)(オペレーショナルリスク、事務リスク、システムリスク及び有形資産リスク、業務継続、新商品・新業務) ・リスク管理カテゴリー レベル3プロシージャ(4)(オペレーショナルリスク、事務リスク、システムリスク、危機管理及び業務継続) ・業務管理カテゴリーレベル3プロシージャ(2)(自店検査、外部委託管理) ・登録金融機関業務基準、災害対策規定(暫定事務マニュアル)等 [体制・リスク管理部署] ・事務リスク・有形資産リスク(事務部)、システムリスク(EDPリスク)(ITコントロール部)、法務コンプライアンスリスク(法務コンプライアンス部)、人的リスク(人事部)の各リスクごとに専門のリスク管理部門が所管 ・統合リスク管理部が計量的把握・CSA等、総合的なオペレーショナルリスク管理を所管 ・災害事態に対する対応は危機管理室が所管。 [リスク管理手法] ・オペレーショナルリスクによる損失、CSA・リスクマッピングに基づくシナリオによるリスク額の計量化 ・オペレーショナルリスクの部門別資本配賦 ・パーゼルⅡは、粗利益配分手法を採用。 ・オペレーショナルリスクの状況については原則月次にて、取締役会、マネジメントコミッティー宛報告 ・事務マニュアル等の見直し改善を行う一方で、事務指導、研修の実施や事務手続に関する各種問合せに対応することで、事務処理レベルの一層の向上を推進 ・各種事務処理の一層のシステム化や集中処理を順次検討、実施することで、人為的ミスを可能な限り減少させる事務処理体制の構築 ・事務ミス、事故等については発生の都度各部室店から所管部署に対して報告を実施。発生状況等については、原則四半期に一度、マネジメントコミッティー宛報告 ・システムトラブル、物的損失事象については、重要度に応じて適切なレベルの責任者に即時報告するとともに、発生状況について四半期に一度、マネジメントコミッティー宛報告 ・危機管理室が中心となり、業務継続計画を策定 ・各営業店の要員配置状況を定期的にモニタリング。	・レベル4マニュアル「固定資産管理マニュアル」、「行内LAN利用マニュアル」を改正(平成20年12月) ・事務処理態勢の状況把握や事務ミス防止に係る指導のため、平成20年度臨店事務指導を実施 名古屋(平成21年1月)、福岡・広島・金沢・梅田(2月) ・新任課長向け研修実施(平成20年10月) ・平成20年度自店検査・情報資産管理に係る事務指導実施 池袋・個人営業部(10月)、福岡(11月)、名古屋(平成21年2月) ・シジケートローン元金回収に係る被仕向為替入金処理の自動化(平成21年3月) ・レベル4マニュアルを制定「緊急時対応マニュアル」(平成20年12月) ・支店・関係会社の業務継続計画(BCP)の見直し実施(平成21年3月)

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
法務リスク	[規定・基本方針] ・経営管理カテゴリーマスターポリシー(5) -内部統制の構築に関する基本方針 -組織・職務権限 -行規管理 -倫理・行動基準 -グループ会社管理 ・業務管理カテゴリーマスターポリシー(2) -法務コンプライアンス -顧客保護等管理 ・業務管理カテゴリーレベル2ポリシー(9) -情報資産の保護方針 -プライバシーポリシー -顧客確認・マネロン(KYC)及び反社会的勢力対応方針 -顧客説明方針 -インサイダー取引未然防止方針 -法務コンプライアンスに関する事前相談・報告に関する方針 -機関銀行化の回避 -更なるコンプライアンス面での要請 -相場操縦 ・業務管理カテゴリーレベル3プロシージャー(18) -顧客情報の第三者提供 -秘密保持契約の締結・管理 -顧客確認 -デューデリジェンスチェックプログラム -インサイダー取引未然防止取扱 -ポリシー・プロシージャー違反等取扱 -あおぞらホットライン通報 -その他付随業務 -外部弁護士利用 -保有株式等に関する5%ルール管理 -出張旅費、接待・贈答の業務経費支出 -子会社との弊害防止 -お客さま情報取扱 -文書保管・廃棄 -金融商品勧誘・販売 -広告等審査管理 -顧客サポート等管理 -外部委託管理 [体制・リスク管理部署] ・監査コンプライアンス委員会 ・新商品・新業務委員会 ・顧客保護委員会 ・グループコンプライアンス協議会 ・反社会的勢力対策連絡会議 ・法務コンプライアンス部 -各部室店に法令遵守責任者を設置 -コンプライアンスオフィサーによる部室店指導	・マネジメントコミッティを再編、執行役員会を設置して、マスターポリシー組織・職務権限を改定した。(平成20年10月) ・利益相反管理態勢整備の一環として、マスターポリシー「顧客保護等管理」を改定、レベル2ポリシー「利益相反管理方針」を制定(いずれも実施は6月)。(平成21年3月) ・インターネットバンキングサービス開始(平成21年4月)に向けて「顧客確認プロシージャー」等関係行規を制改定(平成21年3月)。 法務コンプライアンス部にて定期的に取り引きを抽出し営業部店及び業務本部より投資勧誘資料等の提供を受けた上で、販売勧誘の適切性を事後検証する運営方針を策定(平成21年3月) ・法令遵守責任者研修(平成20年9月)において法令遵守責任者がビジネスグループごとにリスクの特定・評価を実施。これに基づき2009年度プログラム策定(平成21年3月)。

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
	[リスク管理手法] ・ 疑わしい取引等の監視・当局報告 ・ 二重確認による顧客機密情報の保護 ・ 研修・テスト等を通じた啓蒙活動 ・ 法律相談、重要な契約書等についてのドキュメンテーション・チェック、新商品・新業務取組みに際しての業法等のコンプライアンス・チェックを実施 ・ 行規等制改定の都度、ルールが法令や他の行規等に抵触しないかどうか、事前チェックを実施 ・ 行規違反を含め不祥事件等の発生時には法務コンプライアンス部及びマネジメントコミッティーに対し報告がなされ、対応・処理方針を決定。事件の重要性に応じ取締役会へも報告 ・ 各部店の紛争・訴訟案件について、助言・指導を行い、全店の状況を取りまとめの上、定期的に監査コンプライアンス委員会・マネジメントコミッティーに報告 ・ 部店に対し再発防止の指導・助言 ・ 顧客の相談・苦情等は調査・分析の上、顧客保護委員会、マネジメントコミッティーに報告 ・ 各部店の法令遵守責任者によるコンプライアンス月次点検の実施	・ KRIの収集・モニタリング開始。(平成20年12月) ・ 警察庁からの凍結口座名義人還元リストと新規開設口座を翌営業日に突合開始(平成21年1月) ・ e-ラーニングシステムについてASP(アプリケーションサービス受託)形式から内製化へ転換、インサイダー取引防止編(東京証券取引所編)を導入(平成21年2月)。 ・ インターネットバンキング稼働時(平成21年4月)に、本人名義以外の他行口座への頻繁または多額の振込み、頻繁な残高照会につきシステム抽出する態勢を整備。(平成21年3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、風評リスクに関与する顧客本部、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のほか全部室店及び法令に違反しない範囲で子会社等を対象に監査を実施し、当行及び子会社等の内部管理態勢の適切性・有効性を検証

(図表 13) 金融再生法開示債権の状況

(億円)

	20/3 月末 実績 (単体)	20/3 月末 実績 (連結)	21/3 月末 実績 (単体)	21/3 月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	0	12	437	443
危険債権	306	322	813	1,109
要管理債権	93	93	152	152
小計	399	427	1,401	1,704
正常債権	39,688	43,050	30,956	33,589
合計	40,087	43,478	32,357	35,293

引当金の状況

(億円)

19/3月末 実績 (単体)	20/3 月末 実績 (単体)	20/3 月末 実績 (連結)	21/3 月末 実績 (単体)	21/3 月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	386	380	853	685
個別貸倒引当金	136	136	447	614
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
偶発損失引当金	-	-	-	-
貸倒引当金 計	521	516	1,301	1,298
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	521	516	1,301	1,298
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	521	516	1,301	1,298

※ 金融再生法開示債権以外の債権に対する引当金も含んでおります。

(図表 1 4) リスク管理債権情報

(億円、%)

	20/3 月末 実績 (単体)	20/3 月末 実績 (連結)	21/3 月末 実績 (単体)	21/3 月末 実績 (連結)
破綻先債権額 (A)	-	12	424	430
延滞債権額 (B)	318	334	835	1,131
3 か月以上延滞債権額 (C)	-	-	-	-
貸出条件緩和債権額 (D)	80	80	142	142
①金利減免債権	-	-	-	-
②金利支払猶予債権	14	14	14	14
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	66	66	126	126
⑤その他	-	-	1	1
合計 (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	398	426	1,401	1,703
部分直接償却	53	65	409	438
比率 (E) / 総貸出	1.0	1.0	4.3	4.9

(図表 15) 不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	8	804	
個別貸倒引当金繰入額	▲ 10	331	
貸出金償却等(C)	18	474	
貸出金償却	6	411	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	12	62	
債権放棄損	-	-	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 1	-	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	▲ 82	484	
合計(A)+(B)	▲ 74	1,288	

<参考>

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

(連結)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 実績	22/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	30	882	
個別貸倒引当金繰入額	▲ 10	352	
貸出金償却等(C)	41	530	
貸出金償却	28	459	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	12	71	
債権放棄損	-	-	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 1	-	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	▲ 90	464	
合計(A)+(B)	▲ 60	1,346	

<参考>

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

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

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

(図表 17) 倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
01	0	0	0	0
02	0	0	0	0
03	2	125	2	600
04	1	123	0	0
05	2	76	1	8
06	10	46	5	18
07	9	37	5	20
08	4	12	9	105
09	0	0	0	0
10	0	0	2	10
11	0	0	5	158
なし	1	500	0	0

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除く。

(注2) 金額は与信ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

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

(図表 18) 評価損益総括表 (平成 21 年 3 月末、単体)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	258	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	258	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	14,128	▲ 4	62	66
	債券	7,559	32	40	8
	株式	293	▲ 1	1	2
	その他(注)	6,276	▲ 36	21	56
	金銭の信託	5	-	-	-

(注) 子法人等に該当する投資事業組合等への出資金を含む。

その他

(億円)

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

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期 / 月>・実施していない)

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表 18) 評価損益総括表 (平成 21 年 3 月末、連結)

有価証券

(億円)

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

(注) 子法人等に該当する投資事業組合等への出資金を含む。

その他

(億円)

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

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している<実施時期 / 月>・実施していない)

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表 19) オフバランス取引総括表

(億円)

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

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

(図表 20) 信用力別構成(21/3月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	1,531	940	—	2,471
信用コスト	481	394	—	875
信用リスク量	1,050	546	—	1,596

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