

# 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23年12月

株式会社あおぞら銀行

## 【 目次 】

経営の概況	1
1. 平成 23 年 9 月期決算の概況	1
2. 経営健全化計画の履行状況	
(1) 業務再構築等の進捗状況	3
(2) 経営合理化の進捗状況	9
(3) 不良債権処理の進捗状況	9
(4) 国内向け貸出の進捗状況	10
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	12
(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	12
(図表)	
1. 収益動向及び計画	15
2. 自己資本比率の推移	18
5. 部門別純収益動向	20
6. リストラの推移及び計画	21
7. 子会社・関連会社一覧	22
8. 経営諸会議・委員会の状況	23
9. 担当業務別役員名一覧	28
10. 貸出金の推移	29
12. リスク管理の状況	30
13. 金融再生法開示債権の状況	36
14. リスク管理債権情報	37
15. 不良債権処理状況	38
17. 倒産先一覧	39
18. 評価損益総括表	40
19. オフバランス取引総括表	42
20. 信用力別構成	42

## 経営の概況

前期に引き続き、厳しい経済環境の中、中核ビジネスに注力すると共に、資金調達コストの削減、厳格な経費管理及び貸出資産の質向上に着実に取り組んだ結果、平成23年9月中間期におきましても、経営健全化計画における平成24年3月期通期計画のラップを大きく上回る中間純利益を確保いたしました。

弊行は、今後とも、収益力の回復による剰余金の積上げに努め、公的資金の返済原資の確保を目指してまいります。

### 1. 平成23年9月期決算の概況

#### (1) 概況

平成23年9月期の業務粗利益は、372億円（経営健全化計画の平成24年3月期計画800億円に対し、進捗率46.5%）、業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は、190億円（同計画360億円に対し、進捗率52.8%）、税引後当期純利益は、226億円（同計画値210億円に対し、進捗率107.6%）となりました。

#### (2) 資産・負債の状況

平成23年9月期の総資産（平残）は、平成23年3月期比（以下、前期比）2,517億円減少し、4兆6,587億円となりました。貸出金（平残）は、前期比1,622億円減少し、2兆6,688億円となりました。有価証券（平残）は、前期比129億円減少し、1兆3,174億円となりました。

経営健全化計画の平成24年3月期通期計画に対しては、総資産（平残）は通期計画の平残を2,473億円下回りました。引き続き海外向けローンや無担保貸出を削減したこと等により、貸出金（平残）が、通期計画を4,362億円下回ったことが主な要因です。

負債の部合計（平残）は、前期比2,539億円減少し、4兆989億円となりました。預金・譲渡性預金（平残）は、前期比596億円減少し、2兆9,421億円となりました。また、債券（平残）は、前期比902億円減少し、2,630億円となりました。

経営健全化計画の平成24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2,461億円下回りました。

純資産の部（末残）は、当期純利益の計上等により、平成23年3月末比220億円増加し、5,873億円となりました。

### (3) 収益の状況

平成23年9月期の業務粗利益は372億円となり、経営健全化計画の平成24年3月期計画800億円に対し、進捗率46.5%となりました。

資金利益は、資金利鞘が前期比改善したものの、貸出金等資金運用平均残高が通期計画比を下回った結果、通期計画515億円に対し、228億円の実績（進捗率44.3%）となりました。

役務取引等利益は、通期計画135億円に対し、43億円の実績、通期計画に対する進捗率は31.9%となりました。主に貸出関連手数料が計画を下回ったことによるものです。

特定取引利益は、マーケット環境の変化等により、前期好調であったデリバティブ内蔵商品の販売による収益が減少したこと等から、通期計画88億円に対し、37億円の実績、通期計画に対する進捗率は42.0%となりました。

その他業務利益は、国債及び外国債券等の売却益が堅調に積み上がったこと等により、通期計画62億円に対し、64億円の実績、通期計画に対する進捗率は103.2%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つとめた結果、通期計画440億円に対し、182億円の実績、通期計画に対する進捗率は41.4%となりました。

以上の結果、平成23年9月期の業務純益（一般貸倒引当金等繰入前）は190億円となり、通期計画360億円に対し、52.8%の進捗率となっております。

与信関連費用は、以前より保守的な引当を行う等予防的措置を取ってきたこと、並びに期中は大型の企業倒産が発生しなかったこと等により、通期計画125億円（費用）に対して30億円の利益（償却債権取立益含む）となりました。

以上の結果、平成23年9月期は、経常利益は202億円（通期計画210億円、進捗率96.2%）、税引前当期純利益は202億円、税引後当期純利益は226億円の利益（通期計画210億円、進捗率107.6%）となりました。

なお、上記業績を踏まえ、平成23年10月31日に、平成24年3月期業績予想並びに普通株式の年間配当予想の上方修正を公表しました。上方修正後の平成24年3月期経常利益は395億円（上方修正前280億円、増加率41.1%）、同税引後当期純利益は450億円（上方修正前310億円、増加率45.2%）とし、配当予想については1株当たり3円から9円としております。

## 2. 経営健全化計画の履行状況

### (1) 業務再構築等の進捗状況

#### イ. 経営戦略

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

#### 【注力するビジネス～7本の柱～】

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

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

#### 【業務提携】

弊行は、弊行のコアバリューである、長年に亘って構築してきた金融法人のお客さまとのリレーションシップを、相互補完をベースとした「経営課題解決の戦略パートナー」へと発展させるべく、提携戦略を進めてまいりました。

弊行は、今後も金融法人のお客さまの期待にお応えできる銀行を目指し、提携戦略を加速させ、シナジーや企業価値向上に資する戦略パートナーシップの構築に努めてまいります。

提携に関する最近の進捗状況は、以下の通りです。

#### 大和証券グループ

- ・ MBOを含むM&A関連ファイナンスの分野において、そのソーシングルートの拡大を狙い大和証券グループと業務提携し、合併会社「大和あおぞらファイナンス株式会社」設立の合意に至りました。

### 筑波銀行

- ・ 平成 21 年 8 月に締結した包括的業務提携の中核をなす業務として、弊行の仕組預金の媒介を筑波銀行にて行う「預金代理業務」を平成 22 年 5 月より開始しておりますが、同年 12 月以降、同業務取扱拠点を全店規模（一部出張所を除く）に拡大しました。これに伴い、筑波銀行による弊行仕組預金の取扱額は、今期に入り大幅に拡大しております。
- ・ また、今期より人材の相互交流を開始いたしました。

### きらやか銀行

- ・ 平成23年2月、戦略的業務提携を締結いたしました。現在、事業再生をはじめとする各業務分野での協業を推進いたしております。相互に経営資源及び事業ノウハウを提供し、共同で両行のお客さまに対して、より付加価値の高い幅広いサービスを提供することを目指しております。また、今期より人材の相互交流を開始いたしました。

### その他

- ・ 東日本大震災による被災地域の復興を支援するため、東北地方の地域金融機関のお客さまとの協働を推進しております。融資業務にかかる総合的な助言や、新しいファイナンス手法や担保評価基準等の提案を行っております。
- ・ 地域金融機関のお客さまとの間で、コモディティデリバティブ業務の提携を進めております。地域金融機関のお客さまが、コモディティ(商品)価格の変動リスクをヘッジしたいお取引先を弊行に紹介し、弊行が当該お取引先とコモディティデリバティブ取引を直接契約するものです。弊行との提携により、地域金融機関のお客さまにおいても、エネルギーや金属等の幅広い商品について、価格変動リスクのヘッジ手段をお取引先に提供することが可能となります。

## ロ. ビジネスグループ別の業務概況

### <法人・個人営業グループ>

法人・個人営業グループの主要業務は、個人顧客を対象に資金調達や金融商品販売を行うリテール業務と、中堅中小企業に対する資金の貸付その他信用供与を行うミドルマーケット業務の二つです。

### [リテール業務]

平成 23 年 9 月期の預金残高はおよそ 2 兆 1,500 億円と堅調に推移しており、コア調達(預金・債券)に占める個人預金の比率について、平成 23 年 9 月末現在で約 67%と、引き続き高い水

準を維持しております。

また、コンサルティング営業の推進により、仕組預金や投資信託等の投資性商品の販売額も順調に推移しております。平成22年9月からは、個人のお客さまに対する仕組債（外国証券）の販売を新たに開始しております。

#### 富裕層のお客さまにフォーカスしたリテールバンキング

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

#### **[ミドルマーケット業務（中堅中小企業向け営業）]**

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

弊行はそのような認識の下、中堅中小企業のお客さまへの営業推進をリテール営業グループと一体となった体制で行い、お客さまの特性やニーズに合った金融商品の提供や、中堅中小企業を経営されている個人のお客さまへの各種金融商品の提供に加えて、金融円滑化の観点から、経営改善支援も含めた課題解決型営業を通じた金融サービスの提供、お客さまの事業モデル・キャッシュフロー創出能力等を的確に評価したスキームの提案等に努め、中堅中小企業のお客さまへのサポートを行っております。

また弊行は、地域金融機関ネットワークを活用した協働案件を推進しております。具体的には、地域金融機関より、地域金融機関が主力行となっている中堅中小企業のうち、業況は厳しいものの地域経済振興等に貢献されている企業や、地域金融機関以外の金融機関から返済圧力を受けている企業に対して協力して欲しいとのニーズを多く頂いております。このようなニーズに対して、弊行は、地域金融機関をサポートする銀行として、適切なアドバイスを送ると共に、共同でシンジケートローンを組成する等、バンクフォーメーションの維持を図ることや、様々なファイナンス手法の提案によって、地域を支える企業を共同で支援し、地域経済に貢献する取組みを推進しております。

さらに、平成23年7月には、アジアへの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、アジアビジネス推進部を設置いたしました。

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

## <スペシャルティファイナンスグループ>

弊行では、不動産ノンリコースローンを中心とした不動産ファイナンスや企業再生関連のファイナンス、不良債権への投資等を、弊行のビジネスモデルの中心に掲げる業務のひとつとして積極的に推進しております。各分野において、弊行が有する強みを活かしつつ、事業を展開してまいりました。不動産市場、不良債権市場等、各業務に関連する市場の状況や環境の変化に十分留意の上で取り組んでおります。

昨今、東日本大震災が不動産ファイナンス市場にも大きな影響を与える等、取引環境の急速な変化が見られる一方、金融機関の間の競争も激化しております。弊行は、対象物件を厳格に審査・評価しつつ、これまでに蓄積したノウハウに基づく競争力を活用し、ノンリコースローン等への積極的な取り組みを続けております。リスク勘案後のリターンが最適な案件を、選別的かつ臨機応変に追及し、業容の拡大を図っております。

## <事業法人営業グループ>

当グループは、首都圏・関西圏の大企業・中堅企業、公共セクターを担当すると共に、LBOファイナンス、M&A、医療ファイナンス、シンジケートローンのオリジネーション、証券化商品組成等の機能をグループ内に有しております。

弊行では、これまで培ってきた顧客とのリレーションに、弊行の優位性のある各種ノウハウを融合し、潜在的なニーズの発掘とニーズに合った提案型営業を強化し、収益機会の増加と共に、金融ソリューション提供を通じ、お客さまの“お役に立つ”銀行を目指しており、今年度もお客さま向け各種提案を積極的に展開していく所存です。

国内企業の資金需要ニーズに関しては、震災復興関連を除けば、当面の間は景気の不透明感等を主因として低迷傾向が続き、資金需要のある企業に対する金融機関の競争は一層激化するものと思われま

す。このような状況下において、弊行はその存在感を際立たせ、激しい競争に打ち勝つため、通常の貸出に加えて、お客さまのニーズを的確に捉えた、各種金融ソリューションの積極的な提供、及びお客さまの抱える様々なニーズに対して迅速かつ柔軟に対応するオーダーメイド型の金融商品提供等により、「付加価値の高い案件の獲得」及び「収益性の高い顧客基盤の拡充」を図ってまいります。

具体的には、以下を積極的に推進しております。

- ・ 国内において市場の創成期から主要なプレーヤーとして積極的な取り組みを続け、実績を積んできたLBOファイナンス
- ・ プロジェクト母体企業とのリレーションと行内のノウハウを活用したプロジェクトフ



- ・ 地域金融機関向けコンサルティング業務を通じた病院 M&A ファイナンス等医療機関に対するファイナンス
- ・ 日本企業の海外進出（またはプロジェクト）サポート、外資系企業の日本現法向けのファイナンス
- ・ お客さまの事業再編ニーズを的確に捉えた M&A サポート
- ・ CB リパッケージ債等セカンダリーマーケットにおける投融資機会への積極的な取組みによる優良資産の積上げ

### <金融法人営業グループ>

金融機関を取り巻く厳しい環境の下、金融法人のお客さまの経営課題が更に高度化・多様化しております。弊行は、地域金融機関を中心とした金融法人のお客さまの期待にお応えできる銀行を目指し、「Full spec regional bank service provider」として、資金運用多様化・収益力強化、貸出ポートフォリオ改善、営業力強化、資本強化、人的資源支援等のソリューションを、全国のディストリビューションネットワークを通じて積極的に提供しております。

具体的には、金融法人のお客さま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金融商品取引業者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・財務に関する戦略的アドバイザーを通じて、金融法人のお客さまの経営課題解決をサポートしております。

また、金融法人のお客さまと協働して、そのお取引先に対し、デリバティブ商品や各種ファイナンス分野にて、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、金融法人のお客さまがデリバティブ商品を開発される際の開発支援を行っております。また、デリバティブ定期預金の申込の媒介を行う預金代理業務に関するご相談も承っております。各種ファイナンスにおいては、弊行が強みとする不動産ファイナンス、医療ファイナンス等の提案や、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ファイナンスやABL（動産・債権担保等融資）等についても共同で提案いたします。シンジケートローンの共同アレンジも推進しております。

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

## <ファイナンシャル・マーケット・グループ>

ファイナンシャル・マーケット・グループは、個人のお客さまから金融法人や事業法人のお客さままで、多様化するお客さまのリスクヘッジや運用のニーズに対し、様々なデリバティブ商品を開発・提供しているほか、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おります。これらのお客さま向け業務に加え、弊行全体の資産・負債の金利リスク及び流動性リスク等をコントロールする「ALM 業務」により、グループ全体での安定的な収益の追求と効率的な運営を行っております。

### ALM業務

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

### 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、商品開発チーム・マーケットメイキングチームとの連携により、最適なソリューションを提供しております。

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

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

個人のお客さまには、デリバティブ内蔵型預金を提供しております。

なお、お客さまへのきめ細かなデリバティブ商品説明を行い、お客さまのニーズを正確に把握した上で提案・商品提供を行っております。また、お客さまのニーズにあわせて注力商品を選別し、クロスセルの強化や新規顧客層の開拓推進、地域金融機関の顧客に対するデリバティブ商品供給、いわゆるホワイトラベルビジネスの拡充を図ること等により、収益の多様化を図っております。

## (2) 経営合理化の進捗状況

### イ. 人員数・人件費

人員数は、新卒採用 27 名及び中途採用 25 名を行う一方で、62 名の退職があり、平成 23 年 9 月末で 1,550 名と平成 23 年 3 月末比で 10 名減となっており、平成 24 年 3 月末計画値 1,590 名の範囲内となっております。

平成 23 年 9 月期の人件費は、総額 84 億円（うち給与・報酬 54 億円）となっており、年間計画（185 億円うち給与・報酬 113 億円）の 2 分の 1 の範囲内となっております。

### ロ. 物件費

平成 23 年 9 月期の物件費は、引き続き厳格なコスト管理に努め、本店賃借料の削減等の経費節減効果により、前年同期比 5 億円減少（5.9%）して 88 億円となりました。

通期計画 235 億円に対する進捗率は 37.5%となっております。

（参考）

（単位：百万円）

	23/9 月末 実績	22/9 月末 実績
物件費	8,819	9,373
うち機械化関連費用	2,584	2,874
除く機械化関連費用	6,235	6,498

### ハ. 役員等の状況

平成 23 年 9 月末現在、取締役 12 名、監査役 3 名と計画通りとなっております。また、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となっております。

## (3) 不良債権処理の進捗状況

平成 23 年 9 月期の与信関連費用につきましては、総額で▲30 億円となりました。主な内訳は、貸出金償却・売却損 3 億円、個別貸倒引当金等繰入 36 億円、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▲62億円、償却債権取立益▲7億円となっております。債権放棄につきましては、実施しておりません。

平成23年9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925億円であります。平成23年3月期との比較では350億円減少しております。平成23年9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23年3月期の4.59%から3.34%となっております。

また、リスク管理債権比率は、平成23年3月期に単体ベースで4.62%でしたが、平成23年9月期は3.38%となっております。

#### (4) 国内向け貸出の進捗状況

平成23年9月末時点における国内貸出(実勢ベース<インパクトローンを除く>)は、平成23年度通期純増計画1,490億円に対して747億円の純増(計画比▲743億円)となりました。

弊行は、国内事業金融を中心とするビジネスモデルを推進しており、国内向け貸出取引の拡大に積極的に取り組んでおります。既存のお客さまに対する潜在的なニーズの発掘とニーズに合った提案型営業の推進によるスポット資金や事業資金を取組むと共に、新規のお客さまの獲得に注力し、貸出取引先数の拡大並びに貸出残高の増加に努めております。また、投資適格クラスの優良企業に対しては、CBリパッケージ債等セカンダリーマーケットでの投融資機会を積極的に取組むことで優良資産の積上げを図っています。

しかしながら、国内企業の資金需要は、先般の東日本大震災にかかる震災復興関連を除けば、景気の不透明感等を主因として低迷傾向が続いており、資金需要のある企業に対する金融機関の競争は一層激化し、貸出残高の増加が容易ではない状況が続いております。また、新規のお客さま獲得については、首都圏を中心に新規開拓の専門部署を設置して注力し、新たに多くのお客さまと取引を開始しましたが、新規のお客さまへの貸出は小口分散に重点を置いていることもあり、貸出残高は緩やかなペースでの積み上がりとなっております。

こうした経済環境において、弊行は、引続き積極的な貸出運営方針の下、提案型営業の推進による案件の発掘・獲得、シンジケートローンやコミットメントラインの組成、各種デリバティブを組み込んだローンの提供等を推進してまいります。また、きめ細かく的確で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、他部門との連携を密に取りながら業務運営を行ってまいります。

#### 中小企業向け貸出

震災の影響も加わり国内の景況感の改善のピッチが緩やかなものに留まっており、健全な中

小企業においても設備投資や在庫投資に慎重な姿勢を示し、前向きな資金需要は減少したままとなっております。こうした状況の下、平成 23 年 9 月末における中小企業向け貸出純増（実勢ベース＜インパクトローンを除く＞）は、平成 23 年 3 月末対比 177 億円の純増（平成 23 年度通期純増計画比+77 億円）となりました。

弊行にとって、国内経済を支える中小企業を中心とした資金の貸付その他信用供与の円滑化は、金融機関としての役割であり使命であると認識しており、以下の体制整備及び取組みを行ってきました。

#### 1. 推進体制の整備

弊行は、ミドルマーケット業務の営業推進を、リテール営業グループと一体で行っております。また、一部の支店で取組みを開始していた地域金融機関からのご紹介による貸出を首都圏においても推進すると共に、商圏が大きい首都圏及び関西圏において新規専担者を増員し、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。

さらに、アジアへの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、アジアビジネス推進部を平成 23 年 7 月に設置いたしました。

#### 2. 営業部店毎の貸出純増目標設定

前年度に引き続き、平成 23 年度計画において、営業部店に対し中小企業向け貸出の純増目標を設定すると共に、部店評価項目のひとつといたしました。

#### 3. 目標必達に向けた営業部店管理の強化

中小企業向け貸出の重要性を全行的に再認識することを目的として、全営業部店に対し部店キャラバンを実施いたしました。

また、経営陣に対して、週次でのパイプラインによる案件進捗状況、及び中小企業向け貸出見込みによる取組状況の報告を月 2 回行っております。

さらに、取組みの進捗状況に応じて、法人・個人営業本部長及び同副本部長が、営業部店長と個別にミーティングを行っております。

#### 4. 「中小企業貸出増強運動」の展開

月例の営業部店長会では、営業部店毎の中小企業向け貸出の目標達成状況や、弊行全体での目標達成状況を報告しております。

#### 5. 中小企業金融円滑化法への対応について

「中小企業金融円滑化法」の施行日以降、お客さまからの借入条件の変更等に関わる要請の全てについて、営業部店は関係各部と相談の上速やかに対応することとしております。また、必要に応じて、他の取引金融機関や再建計画策定に関与した外部専門家等と連携を図ると共に、経営再建計画の見直し等が必要な場合には、適切な助言を行う等コンサルティング機能の発揮に努めております。

今後とも、弊行は、中小企業向け貸出の重要性を十分に認識し、新規のお客さまの獲得と共に、お客様が抱える様々なニーズに対して迅速かつ柔軟に対応するオーダーメイド型の金融商品等、他行にはない、弊行にしかできないサービスの提供に注力し、これまで以上に中小企業に対する円滑な資金供給を目指してまいります。

なお、平成23年9月末実績については、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おりません。

## **(5) 配当政策の状況及び今後の考え方**

### **イ. 配当政策**

平成23年3月期については、第四回優先株式は1株あたり年10円、第五回優先株式は1株あたり年7円44銭の優先配当を実施いたしました。普通株式については、前期に比べ1株あたり1円30銭増配し、年2円の配当を行いました。

### **ロ. 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、今後も収益力の一層の強化に努めると共に、経営健全化計画の達成状況や株主への適正な利益還元等を総合的に勘案の上、適切な配当を実施してまいりたいと存じます。

## **(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況**

### **イ. 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念**

#### 中小企業金融円滑化法への対応

平成21年12月4日に「中小企業金融円滑化法」が施行されたことを踏まえ、弊行は平成22年2月1日までに以下の通り態勢整備をいたしました。

金融円滑化管理担当取締役兼金融円滑化管理責任者に代表取締役副社長を任命いたしました。また金融円滑化の観点から適切な審査が行われることを確保するため、信用リスク管理部門に「金融円滑化審査室」を設置し、金融円滑化に関する企画立案・営業推進を行うため、

営業推進部門に「金融円滑化推進室」を設置いたしました。さらに、各営業部店に「金融円滑化責任者」及び「金融円滑化リーダー」を配置し、お客さまからの相談等への迅速かつ丁寧な対応を行う態勢をとっております。

また、弊社顧客、特に中小企業金融円滑化法に定める中小企業者等への信用供与についての管理態勢の確立、監督・指導を通じた改善を役割とする、クレジットコミッティー（金融円滑化管理）を設置しております。

法律施行日以降、お客さまからの借入条件の変更等に関わる要請の全てについて、営業部店はビジネスバンキング企画部金融円滑化推進室宛に報告を行い、関係各部と協議のうえ速やかに対応することとしております。なお、平成23年9月末時点の実施状況は、申込みが238件、30,712百万円、実行が228件、29,771百万円、謝絶が1件、225百万円、取下げが6件、580百万円となっております。

なお、今般の東日本大震災により大きな被害を受けたお客さまからの要請につきましては、お客さまの置かれている厳しい状況に十分配慮した対応を行っております。

## ロ. 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

### コンプライアンス態勢

#### (a) コンプライアンスポリシー

- ・ コンプライアンスプログラムについて、平成23年3月期の活動実績のレビューを行い、平成24年3月期のプログラムを策定しました。
- ・ 全役職員より「年次コンプライアンス確認書」を徴求しました。

#### (b) 法務コンプライアンスに関する研修・啓蒙活動

- ・ e-ラーニングによる「金融商品販売法・消費者契約法」の研修を実施しました。

#### (c) インサイダー取引防止

- ・ 部店長研修「当行元行員のインサイダー取引にかかる判決」を実施しました。
- ・ 全役職員より「個人投資に係る誓約書」を徴求しました。
- ・ 法令遵守責任者研修にて「インサイダー取引防止態勢の総括」を実施しました。
- ・ 役職員向けに注意喚起文書「投機的売買禁止についての注意喚起について」を出状しました。

#### (d) 反社会的勢力の排除

- ・ 反社会的勢力の預金口座強制解約の経験を踏まえ、受信取引における反社排除マニュアルを制定しました。

(e) 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

法令遵守責任者研修にて、以下の研修を実施しました。

- ・ 犯罪収益移転防止法改正への対応
- ・ 外国口座税務コンプライアンス法（FATCA）の経過措置等動向

顧客保護等管理態勢

平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災に対し、今上期（4 月～9 月）に以下の対応を実施しました。

- ・ 本人確認の特例措置（寄附を目的とした現金振込み、被災者の方による口座開設）実施
- ・ 被災者の方の取引銀行以外の銀行窓口での預金払戻し
- ・ 災害義援金の振込手数料免除
- ・ 義援金に関する所得税控除の説明
- ・ 親族等名義人本人以外の方への預金等払出し
- ・ 「被災者預金口座照会制度」への対応
- ・ 「個人債務者の私的整理に関するガイドライン」への対応

(a) 顧客説明管理

- ・ 金融 ADR 手続において銀行側にヘッジニーズ等検証不足ありとされた事項につき反映のうえ、為替デリバティブ取引販売ガイドライン／マニュアルを改善しました。
- ・ 役職員向けに注意喚起文書『「経営者以外の第三者による個人連帯保証等の慣行の見直し等」について』を出状しました。
- ・ 役職員向けに注意喚起文書「単位型投信の乗換勧誘における償還乗換優遇制度の徹底について」を出状しました。



(図表1-1)収益動向及び計画

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、純資産は末残〉 (億円)					
総資産	56,025	49,104	46,587	※1	49,060
貸出金	30,651	28,310	26,688	※1	31,050
有価証券	15,962	13,303	13,174	※1	13,100
特定取引資産	3,526	2,503	1,769		3,000
繰延税金資産<末残>	401	447	439		380
総負債	50,275	43,528	40,989		43,450
預金・NCD	30,271	30,017	29,421		31,830
債券	9,614	3,532	2,630		2,470
特定取引負債	2,145	1,741	522		2,050
繰延税金負債<末残>	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	-	-	-		-
純資産	5,389	5,653	5,873		5,774
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	79	85	96		96
剰余金(注)	874	1,154	1,318		1,184
自己株式	▲157	▲157	▲157		▲157
その他有価証券評価差額金	29	18	66		88
繰延ヘッジ損益	33	21	19		32
土地再評価差額金	-	-	-		-
新株予約権	-	-	-		-
(収益) (億円)					
業務粗利益	741	732	372		800
資金利益	447	442	228	※2	515
資金運用収益	870	748	348	※2	830
資金調達費用	424	306	120	※2	315
役員取引等利益	130	101	43	※3	135
特定取引利益	161	91	37	※4	88
その他業務利益	3	98	64	※5	62
国債等債券関係損(▲)益	13	108	62	※5	35
業務純益(一般貸倒引当金等繰入前)(注2)	335	354	190		360
業務純益	358	314	185		360
一般貸倒引当金等繰入額(注2)	-23	40	5	※7	-
経費	406	378	182	※6	440
人件費	179	175	84		185
物件費	208	186	88		235
不良債権処理損失額	262	▲1	3	※7	125
貸倒引当金戻入益	-	-	32	※7	-
償却債権取立益	-	-	7	※7	-
オフバランス取引信用リスク引当金戻入益	-	-	-		-
株式等関係損(▲)益	▲1	▲3	3		0
株式等償却	▲0	▲3	▲1		0
経常利益	50	280	202		210
特別利益	13	17	0		0
特別損失	1	11	0		0
法人税、住民税及び事業税	1	0	▲0		0
法人税等調整額	▲15	▲32	▲24		0
税引後当期利益	76	318	226		210
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	717	997	935		1,027
配当金総額(中間配当を含む)	32	52	-		66
普通株配当金	10	30	-		45
第四回優先株式配当金	2	2	-		2
第五回優先株式配当金	19	19	-		19
1株当たり配当金(普通株)	0.70	2.00	-		3.00
配当率(第四回優先株式)	1.00%	1.00%	-		1.00%
配当率(第五回優先株式)	1.24%	1.24%	-		1.24%
配当性向	42.01%	16.19%	-		31.60%

(注)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	1.76%	1.70%	1.66%	※2	1.84%
貸出金利回(B)	1.93%	1.97%	2.05%		2.17%
有価証券利回	1.31%	0.98%	1.02%		1.02%
資金調達原価(C)	1.81%	1.71%	1.56%		1.88%
預金利回(含むNCD・債券)(D)	0.95%	0.79%	0.66%		0.74%
経費率(E)	1.01%	1.12%	1.12%		1.27%
人件費率	0.44%	0.51%	0.52%		0.53%
物件費率	0.51%	0.55%	0.54%		0.68%
総資金利鞘(A)-(C)	-0.04%	-0.01%	0.09%		-0.04%
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	-0.03%	0.05%	0.26%		0.16%
非金利収入比率	39.64%	39.60%	38.69%		35.58%
OHR(経費/業務粗利益)	54.77%	51.67%	48.84%		54.98%
ROE(注1)	6.26%	6.40%	6.60%		6.33%
ROA(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)×平残)	0.60%	0.72%	0.82%		0.74%

(注1) (一般貸引前業務純益/(総資産-新株予約権)×平残)

(注2) (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 総資産(平残)は通期計画の平残を2,473億円下回りました。引き続き海外向けローンや無担保貸出を削減したこと等により、貸出金(平残)が、通期計画を4,362億円下回ったことが主な要因です。

※2 資金利益は、資金利鞘が前期比改善したものの、貸出金等資金運用平均残高が通期計画比を下回った結果、通期計画515億円に対し、228億円の実績(進捗率44.3%)となりました。

※3 役員取引等利益は、通期計画135億円に対し、43億円の実績、通期計画に対する進捗率は31.9%となりました。主に貸出関連手数料が計画を下回ったことによるものです。

※4 特定取引利益は、マーケット環境の変化等により、前期好調であったデリバティブ内蔵商品の販売による収益が減少したこと等から、通期計画88億円に対し、37億円の実績、通期計画に対する進捗率は42.0%となりました。

※5 その他業務利益は、国債及び外国債券等の売却益が堅調に積み上がったこと等により、通期計画62億円に対し、64億円の実績、通期計画に対する進捗率は103.2%となりました。

※6 経費につきましては、引き続き厳格なコスト管理につとめた結果、通期計画440億円に対し、182億円の実績、通期計画に対する進捗率は41.4%となりました。

※7 与信関連費用は、以前より保守的な引当を行う等予防的措置を取ってきたこと、ならびに期中は大型の企業倒産が発生しなかったこと等により、通期計画125億円(費用)に対して30億円の利益(償却債権取立益含む)となりました。

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
(規模)〈未残〉 (億円)			
総資産	49,184	50,520	50,520
貸出金	27,296	27,016	27,016
有価証券	13,357	12,939	12,939
特定取引資産	3,486	5,924	5,924
繰延税金資産	456	446	446
総負債	43,532	44,654	44,431
預金・NCD	29,323	29,542	29,542
債券	2,647	2,676	2,676
特定取引負債	2,496	3,092	3,092
繰延税金負債	0	0	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
純資産	5,652	5,866	6,089
資本金	4,198	4,198	4,198
資本剰余金	333	333	333
利益剰余金	1,324	1,498	1,722
自己株式	▲ 157	▲ 157	▲ 157
その他有価証券評価差額金	18	66	66
繰延ヘッジ損益	21	19	19
土地再評価差額金	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 93	▲ 100	▲ 100
新株予約権	-	-	-
少数株主持分	7	7	7

	(収益) (億円)		
経常収益	1,267	645	1,250
資金運用収益	756	352	680
役務取引等収益	112	47	130
特定取引収益	97	41	85
その他業務収益	266	140	280
その他経常収益	37	65	75
経常費用	980	439	850
資金調達費用	306	120	220
役務取引等費用	8	4	15
特定取引費用	-	-	0
その他業務費用	137	61	130
営業経費	409	199	395
その他経常費用	120	56	90
貸出金償却	51	8	
貸倒引当金繰入額	39	6	14
一般貸倒引当金等純繰入額	36	6	
個別貸倒引当金純繰入額	3	-	
経常利益	287	205	400
特別利益	18	0	0
特別損失	11	0	0
税金等調整前当期純利益	294	205	400
法人税、住民税及び事業税	2	2	0
法人税等調整額	▲ 37	▲ 23	▲ 50
少数株主利益	1	0	0
当期純利益	328	226	450

(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)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
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	79	85	96		96
その他利益剰余金	874	1,154	1,318		1,184
その他	-	-	-		-
うち優先出資証券	-	-	-		-
自己株式	▲ 157	▲ 157	▲ 157		▲ 157
社外流出予定額	▲ 32	▲ 52	-		▲ 66
その他有価証券の評価差損(注1)	-	-	-		-
新株予約権	-	-	-		-
営業権相当額	-	-	-		-
のれん相当額	-	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-		-
Tier I 計	5,295	5,562	5,788		5,587
(うち税効果相当額)	(401)	(447)	(439)		(380)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	-	-	-		-
一般貸倒引当金	219	190	187		230
永久劣後債務	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	219	190	187		230
期限付劣後債務・優先株	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	-	-	-		-
Tier II 計	219	190	187		230
(うち自己資本への算入額)	(219)	(190)	(187)		(230)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲ 571	▲ 590	▲ 517		▲ 550
自己資本合計	4,943	5,161	5,459		5,267

(億円)

リスクアセット	35,078	30,346	29,924		36,770
オンバランス項目	30,112	26,535	26,051		31,460
オフバランス項目	2,406	1,823	1,850		2,410
その他(注2)	2,560	1,988	2,023		2,900

(%)

自己資本比率	14.09%	17.00%	18.24%		14.32%
Tier I 比率	15.09%	18.32%	19.34%		15.19%

(注1)平成20年金融庁告示第79号を適用しております。

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

(連結)

(億円)

	22/3月期 実績	23/3月期 実績	23/9月期 実績	備考	24/3月期 計画
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	1,029	1,325	1,499		1,375
連結子会社等の少数株主持分	7	7	7		7
うち優先出資証券	-	-	-		-
自己株式	▲ 157	▲ 157	▲ 157		▲ 157
社外流出予定額	▲ 32	▲ 52	-		▲ 66
その他有価証券の評価差損(注1)	-	-	-		-
為替換算調整勘定	▲ 84	▲ 93	▲ 100		▲ 88
新株予約権	-	-	-		-
営業権相当額	-	-	-		-
のれん相当額	-	-	-		-
証券化取引に伴い増加した自己資本相当額	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Tier I 計	5,294	5,561	5,781		5,602
(うち税効果相当額)	(407)	(456)	(446)		(385)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	-	-	-		-
一般貸倒引当金	217	189	186		229
永久劣後債務	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	217	189	186		229
期限付劣後債務・優先株	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	-	-	-		-
Tier II 計	217	189	186		229
(うち自己資本への算入額)	(217)	(189)	(186)		(229)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	▲ 632	▲ 641	▲ 575		▲ 650
自己資本合計	4,879	5,109	5,393		5,182

(億円)

リスクアセット	34,776	30,165	29,832		36,680
オンバランス項目	29,912	26,397	25,893		31,260
オフバランス項目	2,388	1,811	1,839		2,390
その他(注2)	2,476	1,956	2,100		3,030

(%)

自己資本比率	14.03%	16.93%	18.07%		14.13%
Tier I 比率	15.22%	18.43%	19.37%		15.27%

(注1)平成20年金融庁告示第79号を適用しております。

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

(図表5)部門別純収益動向

(単体)

(億円)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
法人・個人営業グループ			
業務粗利益	127	60	135
資金利益	52	29	60
役務利益等	75	31	75
事業法人グループ			
業務粗利益	126	64	134
資金利益	91	51	100
役務利益等	35	13	34
スペシャルティファイナンスグループ			
業務粗利益	260	124	258
資金利益	194	97	190
役務利益等	65	27	68
金融法人営業グループ			
粗利益	41	23	45
資金利益	29	16	29
役務利益等	12	7	16
ファイナンシャルマーケットグループ			
業務粗利益	203	114	204
資金利益	72	38	78
役務利益等	130	76	126
その他部門			
業務粗利益	-21	-13	-16
業務粗利益合計	736	372	760

(図表6)リストラの推移及び計画

	22/3月末 実績	23/3月末 実績	23/9月末 実績	備考	24/3月末 計画
(役員数)					
役員数 (人)	15	15	15		15
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	12(8)	12(8)	12(8)		12(8)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)		3(2)
従業員数(注) (人)	1,551	1,560	1,550		1,590

(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)	1	1	1		1

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

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)SPC等を除く。

	22/3月末 実績	23/3月末 実績	23/9月末 実績	備考	24/3月末 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	17,918	17,499	8,449		18,500
うち給与・報酬 (百万円)	10,761	10,828	5,435		11,300
平均給与月額 (千円)	493	506	493		520

(注)平均年齢40.6歳(平成23年9月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	226	266	105		220
うち役員報酬 (百万円)	226	266	105		220
役員賞与 (百万円)	-	-	-		-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	40	40	29		30
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	30	15		-

(注1)人件費及び利益処分によるものの合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(注2)23/9月末の平均役員(常勤)報酬・賞与は、年換算した額。

## (物件費)

物件費 (百万円)	20,787	18,646	8,819		23,500
うち機械化関連費用(注) (百万円)	6,369	5,808	2,584		8,500
除く機械化関連費用 (百万円)	14,418	12,839	6,235		15,000

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

## (人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	38,705	36,145	17,268		42,000
---------------	--------	--------	--------	--	--------

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

(単位:億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	負債			資本		経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)	連結又は持分法の別
					総資産	借入金	うち申請行分	資本勘定	うち申請行出資分			
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23/9	68.2	-	-	66.6	54.4	-43.2	-41.3	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23/9	322.8	-	-	22.3	3.4	149.1	98.2	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23/9	4.7	-	-	3.7	0.2	151.7	65.6	連結
あおぞら証券株式会社	平18/4	山口 司	証券業	平23/9	44.0	-	-	41.0	30.0	44.5	21.1	連結
Aozora Asia Pacific Finance Limited	平17/6	野村 公治	金融業	平23/9	304.7 百万米ドル	221.8 百万米ドル	221.8 百万米ドル	80.7 百万米ドル	100.0 百万米ドル	2.1 百万米ドル	1.8 百万米ドル	連結
Aozora GMAC Investment Limited	平18/11	William C. Hunter	投融資業務	平23/9	563.9 百万米ドル	-	-	423.0 百万米ドル	530.1 百万米ドル	-0.2 百万米ドル	-0.2 百万米ドル	連結
Aozora Investment, Inc.	平18/11	William C. Hunter	投融資業務	平23/9	366.1 百万米ドル	-	-	14.6 百万米ドル	-	0.8 百万米ドル	-0.6 百万米ドル	連結
Aozora Investments LLC	平18/11	- (注1)	投融資業務	平23/9	604.0 百万米ドル	94.0 百万米ドル	94.0 百万米ドル	500.3 百万米ドル	-	-	-	連結
AZB CLO 1 Limited	平20/12	Kieran Desmond	金銭債権取得業務	平23/9	380.6 百万ユーロ	387.8 百万ユーロ	387.8 百万ユーロ	-10.8 百万ユーロ	-	-0.4 百万ユーロ	-0.4 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23/9	682.7 百万米ドル	689.3 百万米ドル	689.3 百万米ドル	-10.7 百万米ドル	-	-11.7 百万米ドル	-11.7 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23/9	357.6 百万米ドル	361.5 百万米ドル	361.5 百万米ドル	-6.7 百万米ドル	-	-9.5 百万米ドル	-9.5 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23/9	81.1 百万米ドル	80.0 百万米ドル	80.0 百万米ドル	-9.7 百万米ドル	-	0.4 百万米ドル	0.4 百万米ドル	連結

(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。

あおぞら信託銀行株式会社 : 新規受託による信託報酬が減少していることによるものです。

Aozora GMAC Investment Limited

及び Aozora Investment, Inc.

: 経費及び税金費用等の計上によるものです。

AZB CLO Limited 各社

: 与信関連費用の計上によるものです。



(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
第三者（社外役員）をメンバーに含む会議・委員会					
取締役会	会長または社長	取締役、監査役	コーポレートセクレタリー室	原則3ヶ月1回、随時（6回）	経営方針の決定、取締役・業務執行役員の業務執行の監督
監査役会	常勤監査役	監査役	監査役室	月1回（9回）	監査に関する重要な事項にかかる報告、協議、決議
特別監査委員会	社外取締役	取締役（事業親会社出身者を除く） 監査役	コーポレートセクレタリー室	随時（2回）	機関銀行化回避の観点より、事業親会社等との取引を監査
指名報酬委員会	社外取締役	社外取締役	コーポレートセクレタリー室	随時（4回）	取締役、重要な使用人等の人事・評価
監査コンプライアンス委員会	社外取締役	社外取締役	コーポレートセクレタリー室	原則3ヶ月1回、随時（6回）	内部・外部監査、コンプライアンス及び財務諸表作成プロセス等の業務遂行状況の検証

平成23年9月30日現在

開催頻度については原則を記載しております。また、開催頻度欄の括弧内には平成23年4月1日～平成23年9月30日の開催回数を記載しております。

#### ※第三者の構成状況

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

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

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

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

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
第三者（社外役員）をメンバーに含まない会議・委員会					
マネジメント コミッティー	会長、社長ま たは副社長	経営会議メンバー	コーポレートセクレタリー室	週1回	業務執行上の重要事項 決定
ALM 委員会	CFO	<委員> 社長 副社長 CFO 法人・個人営業本部長 金融法人営業本部長 マーケット本部長 CRO 経営企画担当役員 <オブザーバー> 常勤監査役 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 事業法人営業本部長 スペシャルティファイナンス本部長 市場リスク管理部長 委員長が要請した者	財務部	月1回	資金計画等 ALM に関する重要事項の審議・決定
クレジット コミッティー (与信案件 決裁)  <インスティテューショナル クレジットコミッティー>	CCRO	<委員> 社長 副社長 CCRO CRO 事業法人営業本部長 スペシャルティファイナンス本部長 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 CFO 統合リスク管理部長 信用リスク管理部長 審査第一部長 審査第二部長	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	週1回	与信案件の決裁
クレジット コミッティー (与信案件 決裁)  <リテール・ ビジネスバンキング クレジットコミッティー>	審査第三部 長	<委員> 社長 副社長 法人・個人営業本部長 CCRO CRO 審査第三部長 委員長が指名した者 <オブザーバー> 常勤監査役 委員長が指名した者	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	週1回	与信案件の決裁 (主として中小企業を 対象とする)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
クレジット コミッティー (金融円滑化 管理)	金融円滑化 管理担当取 締役	<委員> 金融円滑化管理担当取締役 副社長 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CCRO CRO 事業法人営業本部長 法人・個人営業本部長 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 法務コンプライアンス部長 信用リスク管理部長 審査第三部長 ビジネスバンキング企画部長	リスクマネジメントグループ 総務室 (信用リスク管理部)	月1回	弊行顧客、特に中小企業 金融円滑化法に定める 中小企業者等への信用 供与に関する、管理態勢 の確立、監督・指導を通 じた改善
統合リスク ポリシー コミッティー	CRO	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO コンプライアンス・ガバナンス担当役員 <オブザーバー> 常勤監査役 CFO 統合リスク管理部長 市場リスク管理部長 信用リスク管理部長	リスクマネジメントグループ 総務室 (統合リスク管理部)	随時 (7回)	リスク管理方針の決定、リス ク管理体制の監視
投資委員会	社長	<委員> 社長 副社長 CRO CFO CCRO <オブザーバー> 常勤監査役 スペシャルティファイナンス本部長 統合リスク管理部長 市場リスク管理部長	リスクマネジメントグループ 総務室 (市場リスク管理部)	週1回	個別投資案件の決裁や 適切な投資方針の決定、 さらに銀行全体の投資リス クに関する状況を把握 し安全で収益性の高い ポートフォリオを構 築・維持すること

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
新商品・新業務委員会	副社長	<委員> 社長 副社長 CRO CCRO CFO マーケット本部長 CTO 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 (3回)	新商品・新業務について、コンプライアンス、リスク管理の観点、及び経営資源の効率的な管理の観点から審議・決裁
ITコミッティー	CTO	<委員> 社長 副社長 CTO CFO 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CTO 副担当 ITコントロール部長 <オブザーバー> 常勤監査役	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プロジェクト及び業務インフラプロジェクトの承認・モニタリング
顧客保護委員会	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	<委員> 副社長 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CTO 法務コンプライアンス部長 インハウスローヤー <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 法人・個人営業本部長 事業法人営業本部長 金融法人営業本部長 事務部長	法務コンプライアンス部	月1回	顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理、利益相反管理の5つの観点から、弊行の顧客保護等管理態勢を審査、検証
その他の委員会					
人権啓発推進委員会	人事担当役員	<委員> 人事担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 人事部長 法務コンプライアンス部長 事務部長	人事部	年1回	人権啓発研修の企画・実施

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
グループコンプライアンス協議会	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	<構成員> コンプライアンス・ガバナンス担当役員 法務コンプライアンス部長 事業法人営業本部長 スペシャルファイナンス本部長 金融法人営業本部長 マーケット本部長 CTO 統合リスク管理部長 各子会社の社長 <オブザーバー> 常勤監査役 経営企画担当役員 監査部長	法務コンプライアンス部	3ヶ月1回	あおぞら銀行グループ全体として、法令諸規則・監督指針等の外部規範に準拠し、整合性のとれたコンプライアンス態勢の整備を図る
開示協議会	CFO	<構成員> CFO 経営企画担当役員 コンプライアンス・ガバナンス担当役員 資産査定部長 経営企画部長 法務コンプライアンス部長 事務部長 ITコントロール部長 経理部長 財務統制部長 コーポレートコミュニケーション部長 <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長	財務統制部	3ヶ月1回	有価証券報告書及び適時開示資料等のレビュー、財務報告に係る内部統制及び情報開示体制の整備に係る議論を通じて、財務報告に係る内部統制の高度化を図る
反社会的勢力対策連絡会議	コンプライアンス・ガバナンス担当役員	<構成員> コンプライアンス・ガバナンス担当役員 法務コンプライアンス部長 CCRO 事業法人営業本部長 スペシャルファイナンス本部長 金融法人営業本部長 法人・個人営業本部長 CTO <オブザーバー> 常勤監査役 監査部長 資産査定部長 管理部長	法務コンプライアンス部	3ヶ月1回	反社会的勢力排除の対策全般に係る協議及び態勢整備、外部関係機関との適切な連携

平成 23 年 9 月 30 日現在

開催頻度については原則を記載しております。また、開催頻度欄の括弧内には平成 23 年 4 月 1 日～平成 23 年 9 月 30 日の開催回数を記載しております。

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	担当役員	現職
OCE	白川 祐司	取締役会長
	ブライアン F. プリンス	代表取締役社長最高経営責任者
	徳岡 国見	代表取締役副社長
	馬場 信輔	代表取締役副社長
OCE特命事項	クラーク D. グラニンジャー	執行役員
コーポレートセクレタリー室、監査部	海野 正	執行役員
経営企画ユニット	ジョージ A. レオン	執行役員
コンプライアンス・ガバナンスユニット、経営企画ユニット	坂本 哲男	常務執行役員
人事担当	山形 昌樹	執行役員
法人・個人営業グループ	中村 伸二	執行役員
事業法人営業グループ	細野 克也	執行役員
スペシャルティファイナンスグループ	ウィリアム C. ハンター	執行役員
	細野 克也	執行役員
金融法人営業グループ	田波 哲二	執行役員
ファイナンシャルマーケティンググループ	齋藤 猛雄	執行役員
ファイナンスグループ	田辺 雅樹	専務執行役員(CFO)
テクノロジー&オペレーションズグループ	ノーマン キング	執行役員(CTO)
統合リスクマネジメントグループ	マーク J. キューティック	常務執行役員(CRO)
クレジットリスクマネジメントグループ	渡辺 宏実	常務執行役員(CCRO)

平成23年12月1日現在

(図表10)貸出金の推移

(残高)

(億円)

		23/3月末 実績 (A)	23/9月末 実績 (B)	備考	24/3月末 計画 (C)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	24,572	24,862		25,912
	インパクトローンを除くベース	24,449	24,696		25,789
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	7,882	7,908		7,932
	インパクトローンを除くベース	7,867	7,894		7,917
うち保証協会保証付貸出		1	0		1
個人向け貸出(事業用資金を除く)		163	148		163
うち住宅ローン		67	63		63
その他		16,513	16,806		17,817
海外貸出		2,814	2,292		3,564
合計		27,386	27,155		29,476

(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)

		23/9月期 実績 (B)-(A)+(ア)	備考	24/3月期 計画 (C)-(A)+(イ)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	790		1,490
	インパクトローンを除くベース	747		1,490
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	177		100
	インパクトローンを除くベース	177		100

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インパクトローンを除くベース))

(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	23/9月期 実績 (ア)	備考	23年度中 計画 (イ)
不良債権処理	362 (150)		( )
貸出金償却(注1)	0 (0)		( )
部分直接償却実施額(注2)	1 (1)		( )
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	212 (95)		( )
その他の処理額(注4)	149 (54)		( )
債権流動化(注5)	115 (0)		( )
私募債等(注6)	22 (0)		( )
子会社等(注7)	0 (0)		( )
計	499 (150)		150 (50)

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

(注2)部分直接償却当期実施額。

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

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

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

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

(図表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"> <li>・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)</li> <li>・リスク管理カテゴリーマスターポリシー(自己資本管理)</li> <li>・リスク管理カテゴリーレベル3プロシージャー(リスク資本管理)</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・新商品・新業務委員会は、全ての新商品・新業務について、質的・量的なリスクを幅広くかつ慎重に検討し、導入・取組みを承認する。</li> <li>・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。</li> <li>・各リスク管理所管部(統合リスク管理部、信用リスク管理部、市場リスク管理部)は、統合リスクレポートにより自己資本充実度及びリスクの状況について月次で取締役会およびマネジメントコミッティーに報告する。また、統合ストレステストを定期的実施し、その結果を報告する。</li> </ul> <p>(CROチーフリスクオフィサー)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク資本の計測(統括)・報告</li> <li>・資本充実度の評価</li> </ul> <p>(統合リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「2010年度リスク管理方針・高度化計画」のレビュー及び「2011年度リスク管理方針・高度化計画」の策定(平成23年4月)</li> <li>・「2011年度リスク管理方針・高度化計画」の中間レビューを実施(平成23年9月)</li> <li>・統合ストレステストのシナリオ設定プロセスを改善(平成23年6月)</li> </ul>



<p>信用リスク (カントリーリスクを含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理カテゴリーマスターポリシー</li> <li>・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)）</li> <li>・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）</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・クレジットコミッティーは、マネジメントコミッティーからの委任を受け、以下の事項を決定する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・一定の基準に該当する個別与信案件の決裁</li> <li>・CCRO(チーフクレジットリスクオフィサー)への決裁権限委譲及び決裁権限の再委譲権の付与</li> </ul> </li> </ul> <p>(信用リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・与信業務の基本方針及び運用基準の立案、策定</li> <li>・与信ポートフォリオの基本方針及び運用基準の立案、策定</li> <li>・信用リスクの計量化並びに月次モニタリング</li> <li>・格付制度に関する企画、立案</li> <li>・与信ポートフォリオの状況について、経営及び取締役会に報告</li> </ul> <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"> <li>・個別案件審査、決裁</li> <li>・債務者格付、ストラクチャードファイナンス格付の承認</li> </ul> <p>(資産査定部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・債務者格付、ストラクチャードファイナンス格付の検証</li> </ul> <p>(市場リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・PD・LGDの推計および検証</li> </ul> <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資本配分額・リスク限度額の起案等</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <p>信用格付を与信運営の中心に据え、与信審査に関わる決裁体系、金利スプレッド等、重要な与信判断基準の一つとして用いるほか、自己査定の運営や信用リスクを定量的に把握する際の指標としている。格付別、業種別、大口グループ別等の切口から、エクスポージャー、信用リスク量等を経営及び取締役会に報告している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「担保保証マニュアル」を制定、担保不動産の再鑑定の日管理を具体化した(平成23年9月)</li> <li>・不動産ノンリコースファイナンス及び投資法人向け与信に対するエクスポージャーのガイドラインを「不動産ファイナンスガイドライン」として新規設定並びに実施(平成23年10月)</li> </ul>
--------------------------------	---	---

<p>マーケットリスク</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> <li>・リスク管理カテゴリーレベル2ポリシー(市場リスク)</li> <li>・リスク管理カテゴリーレベル3プロシージャー(市場リスク)</li> <li>・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)</li> <li>・リスク管理カテゴリーレベル3プロシージャー(オルタナティブ投資)</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会にて年度毎にあおぞら銀行グループ全体及び各業務部門の資本配分額、リスク限度額、損失限度額等を設定。</li> <li>・各業務部門のリスク限度額、損失限度額等に基づき部のリスク限度額、損失限度額等を設定。更に必要に応じて部未満の業務単位にリスク限度額・損失限度額・ポジション枠や商品毎の限度額やディスカッションポイント等を設定。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・個別本支店レートを適用し、金利リスクを資金証券部に集中して管理。</li> </ul> <p>&lt;主要所管部署&gt;</p> <p>(CRO チーフリスクオフィサー)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主としてマーケットリスクを担当。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>(市場リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクの計測、評価、報告</li> <li>・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</li> <li>・ファンドモニタリング 月次でパフォーマンスを検証</li> <li>・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</li> </ul> <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資本配分額、リスク限度額、損失限度額等の起案等</li> </ul> <p>(資金証券部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バンキング勘定に係るALMオペレーション</li> </ul> <p>(市場商品部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トレーディング勘定に係るオペレーション</li> </ul> <p>(マーケット管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公正価値の算定、バックオフィス機能</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・VaRによりマーケットリスク量を一元的に把握</li> <li>・ベース・ポイント・バリュー等のポジション額を把握</li> <li>・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</li> </ul>	
<p>流動性リスク (資金流動性リスク)</p> <p>(市場流動性リスク)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理カテゴリーマスターポリシー</li> <li>・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)</li> <li>・リスク管理カテゴリーレベル3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)</li> <li>・リスク管理カテゴリーレベル4マニュアル(流動性危機管理マニュアル)</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・最低限確保すべき流動性バッファ(足元の余剰資金を国債等流動性の高い手段で運用した資産)の金額(リミット)の設定</li> </ul> <p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理カテゴリーレベル2ポリシー</li> <li>・リスク管理カテゴリーレベル3プロシージャー</li> <li>・リスク管理カテゴリーレベル4マニュアル</li> </ul> <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"> <li>・先物関連取引及び債券等現物関連取引について、ALCOで決議した市場流動性リスクガイドラインに基づき、市場リスク管理部が市場規模に対する取引状況を把握し、月次でCRO及びALCO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およびALCOに報告。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場取引量に対する当行の占有率に対する上限をALCOで設定</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・流動性リスク管理におけるストレステストについて、個人預金等のパラメータ及び前提条件の見直しを実施(平成23年9月)</li> <li>・前年と同額でリミット再設定(平成23年9月)</li> <li>・市場流動性リスクガイドラインを改正し、トレーディング勘定のポジションに対する市場流動性コストの実績値計測並びにディスカッションポイントを設定することとした(平成23年4月)</li> <li>・「市場流動性コスト計測要領」を制定(平成23年7月)</li> </ul>

<p>オペレーショナルリスク (EDPリスクを含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> <li>・リスク管理カテゴリー レベル2ポリシー(4)(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)</li> <li>・リスク管理カテゴリー レベル3プロシージャー(4)(オペレーショナルリスク、事務リスク、システムリスク、危機管理及び業務継続)</li> <li>・業務管理カテゴリーレベル3プロシージャー(2)(自店検査、外部委託管理)</li> <li>・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</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務リスク(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)、有形資産リスク(ファシリティ管理部)、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</li> <li>・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</li> <li>・災害事態に対する対応は危機管理室が所管。</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・オペレーショナルリスクの部門別資本配賦</li> <li>・パーゼルⅡは、粗利益配分手法を採用。</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・各種事務処理の一層のシステム化や集中処理を順次検討、実施することで、人為的ミス可能な限り減少させる事務処理体制の構築</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・危機管理室が中心となり、業務継続計画を策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務ミス事例公開(平成22年5月、11月)、平成23年6月)</li> <li>・臨店事務指導実施(8部店)</li> <li>・相続手続等の集約化実施</li> <li>・レベル4マニュアル「システムリスク管理マニュアル」を改正(平成23年9月)</li> <li>東日本大震災の経験を踏まえた対応策を実施</li> <li>・交通網全面途絶などストレス条件を追加し、現行BCPを実効性向上の観点から見直し(平成23年9月)</li> <li>・放射能汚染や計画停電等新たな被災シナリオに対するBCPの新設(平成23年9月)</li> </ul>
------------------------------------	---	--

<p>法務リスク</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営管理カテゴリーマスターポリシー(5) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 内部統制の構築に関する基本方針</li> <li>- 組織・職務権限</li> <li>- 行規管理</li> <li>- 倫理・行動基準</li> <li>- グループ会社管理</li> </ul> </li> <li>・ 業務管理カテゴリーマスターポリシー(2) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 法務コンプライアンス</li> <li>- 顧客保護等管理</li> </ul> </li> <li>・ 業務管理カテゴリーレベル2ポリシー(10) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 情報資産の保護方針</li> <li>- プライバシーポリシー</li> <li>- 顧客確認・マネロン(KYC)及び反社会的勢力対応方針</li> <li>- 顧客説明方針</li> <li>- 利益相反管理方針</li> <li>- インサイダー取引未然防止方針</li> <li>- 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</li> <li>- 機関銀行化の回避</li> <li>- 更なるコンプライアンス面での要請</li> <li>- 相場操縦</li> </ul> </li> <li>・ 業務管理カテゴリーレベル3プロシージャー(19) <ul style="list-style-type: none"> <li>- お客さま情報等の第三者提供</li> <li>- 顧客確認</li> <li>- デューデリジエンスチェックプログラム</li> <li>- インサイダー取引未然防止取扱</li> <li>- 個人投資に関する取引規制</li> <li>- 事務ミス・コンプライアンス違反事象等報告</li> <li>- あおぞらホットライン通報</li> <li>- その他付随業務</li> <li>- 外部弁護士利用</li> <li>- 株式等の保有規制にかかる確認報告</li> <li>- 出張旅費、接待・贈答の業務経費支出</li> <li>- 子会社との弊害防止</li> <li>- お客さま情報取扱</li> <li>- 文書保管・廃棄</li> <li>- 金融商品勧誘・販売</li> <li>- 広告等審査管理</li> <li>- 利益相反管理要領</li> <li>- 顧客サポート等管理</li> <li>- 外部委託管理</li> </ul> </li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査コンプライアンス委員会</li> <li>・ 新商品・新業務委員会</li> <li>・ 顧客保護委員会</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループコンプライアンス協議会</li> <li>・ 反社会的勢力対策連絡会議</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法務コンプライアンス部 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 各部室店に法令遵守責任者を設置</li> <li>- コンプライアンスオフィサーによる部室店指導</li> </ul> </li> </ul>	<p>平成23年3月に発生した東日本大震災に対し、今上期(4月～9月)に以下の対応を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本人確認の特例措置(寄附を目的とした現金振込み、被災者の方による口座開設)実施</li> <li>・ 被災者の方の取引銀行以外の銀行窓口での預金払戻し</li> <li>・ 災害義援金の振込手数料免除</li> <li>・ 義援金に関する所得税控除の説明</li> <li>・ 親族等名義人本人以外の方への預金等払出し</li> <li>・ 「被災者預金口座照会制度」対応</li> <li>・ 「個人債務者の私的整理に関するガイドライン」対応</li> </ul> <p>・ コンプライアンスプログラムについて、2010年度の活動実績のレビューを行い、2011年度プログラムを策定(平成23年4月)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全役職員より「年次コンプライアンス確認書」を徴求(平成23年5月)</li> </ul>
--------------	--	--

	<p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品販売ルール等の顧客保護委員会による検証</li> <li>法務コンプライアンス部にて取引を抽出し営業部店及び業務本部より投資勧誘資料等の提供を受けた上で、販売勧誘の適切性の事後検証を月次で実施</li> <li>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に報告</li> <li>各店店の紛争・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に報告</li> <li>利益相反管理状況は、対応の適切性について検証を行なった上で、顧客保護委員会、マネジメントコミッティに報告</li> <li>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</li> <li>部店に対し再発防止の指導・助言</li> <li>反社会的勢力の排除のため、デューデリジエンスチェックの実施と反社データベースとの定期的突合</li> <li>インサイダー取引未然防止のための法務コンプライアンス部による重要情報の一元管理、役職員の業務上・私的な株取引等の事前申請制</li> <li>疑わしい取引等の監視・当局報告</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>研修・テスト等を通じた啓蒙活動</li> <li>各店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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融ADR手続において銀行側にヘッジニーズ等検証不足ありとされた事項につき反映のうえ、為替デリバティブ取引販売ガイドライン／マニュアルを改善(平成23年7月)</li> <li>役職員向けに注意喚起文書「経営者以外の第三者による個人連帯保証等の慣行の見直し等」について」を出状(平成23年7月)</li> <li>役職員向けに注意喚起文書「単位型投信の乗換勧誘における償還乗換優遇制度の徹底について」を出状(平成23年8月)</li> <li>金融円滑化対応については、平成23年9月末、70件(うち、法定報告対象 40件)の要請を受けており、適切な対応に努めている。</li> <li>反社会的勢力の預金口座強制解約の経験を踏まえ、受信取引における反社排除マニュアルを制定(平成23年9月)</li> <li>部店長研修「当行元行員のインサイダー取引にかかる判決」を実施(平成23年5月)</li> <li>全役職員より「個人投資に係る誓約書」を徴求(平成23年5月)</li> <li>法令遵守責任者研修にて「インサイダー取引防止態勢の総括」を実施(平成23年8月)</li> <li>役職員向けに注意喚起文書「投機的売買禁止についての注意喚起について」を出状(平成23年10月)</li> <li>法令遵守責任者研修にて、以下の研修を実施(平成23年8月) <ul style="list-style-type: none"> <li>犯罪収益移転防止法改正への対応</li> <li>外国口座税務コンプライアンス法(FATCA)の経過措置等動向</li> </ul> </li> <li>e-ラーニングによる「金融商品販売法・消費者契約法」の研修を実施(平成23年10月)</li> </ul>
レピュテーションリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務管理カテゴリーレベル2ポリシー(風評リスク)</li> </ul> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>(CEO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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を置く</li> </ul>	

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店及び法令の許す範囲で子会社を対象に監査を実施し、当行及び子会社の内部管理態勢の適切性・有効性を検証。

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円、%)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	119	119	74	74
危険債権	804	837	527	543
要管理債権	352	352	324	324
小計(A)	1,275	1,308	925	940
正常債権	26,443	26,313	26,716	26,554
合計(B)	27,718	27,621	27,641	27,495
比率 (A)/(B)	4.59	4.73	3.34	3.41

引当金の状況

(億円)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	699	699	631	631
個別貸倒引当金	289	303	303	311
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
偶発損失引当金	-	-	-	-
貸倒引当金 計	988	1,002	934	941
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	988	1,002	934	941
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	988	1,002	934	941

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	23/3月末 実績(単体)	23/3月末 実績(連結)	23/9月末 実績(単体)	23/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	99	99	74	74
延滞債権額(B)	816	849	521	537
3か月以上延滞債権額(C)	-	-	-	-
貸出条件緩和債権額(D)	352	352	324	324
①金利減免債権	-	-	-	-
②金利支払猶予債権	14	14	14	14
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	304	304	267	267
⑤その他	33	33	42	42
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	1,267	1,300	919	934
部分直接償却	536	539	392	377
比率 (E)/総貸出	4.62	4.76	3.38	3.45

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	7	39	
個別貸倒引当金繰入額	▲ 9	36	
貸出金償却等(C)	17	3	
貸出金償却	28	10	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲ 11	▲ 7	
債権放棄損	-	-	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	31	▲ 62	
合計(A)+(B)	39	▲ 23	▲ 23

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	193	12	
グロス直接償却等(C)+(D)	210	15	

(連結)

(億円)

	23/3月期 実績	23/9月期 実績	24/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	43	44	
個別貸倒引当金繰入額	3	35	
貸出金償却等(C)	40	9	
貸出金償却	51	8	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲ 11	2	
債権放棄損	-	-	
未払費用	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	-	-	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	27	▲ 62	
合計(A)+(B)	70	▲ 18	▲ 18

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	207	16	
グロス直接償却等(C)+(D)	247	26	

(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	-	-	-	-
02	-	-	-	-
03	-	-	-	-
04	-	-	-	-
05	-	-	-	-
06	-	-	-	-
07	-	-	-	-
08	-	-	-	-
09	-	-	-	-
10	3	20	2	8
11	-	-	1	12
12	-	-	-	-
なし	-	-	-	-

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除く。

(注2) 金額は貸出金ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	23年9月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	74
危険債権	527
要管理債権	324
正常債権	26,716
総与信残高	27,641

(図表18)評価損益総括表(平成23年9月末、単体)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	257	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	257	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	13,193	104	157	53
	債券	7,716	68	75	6
	株式	263	▲ 2	0	2
	その他(注)	5,214	38	81	44
	金銭の信託	26	7	7	-

(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	時価	評価損益	評価益	評価損
	価額				
事業用不動産(注1)	201	88	▲ 113	-	▲ 113
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	33	33	101	69

(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23年9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	13,065	104	157	53
	債券	7,774	68	75	7
	株式	263	▲ 2	0	2
	その他(注)	5,029	37	81	44
	金銭の信託	26	7	7	-

(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	時価	評価損益	評価益	評価損
	価額				
事業用不動産(注1)	201	88	▲ 113	-	▲ 113
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	33	33	101	69

(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&lt;実施時期 / 月&gt;・実施していない)

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。

(図表19)オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	23/3月末	23/9月末	23/3月末	23/9月末
金融先物取引	115	2,172	-	-
金利スワップ	281,860	264,400	4,224	4,732
通貨スワップ	3,431	1,967	101	61
先物外国為替取引	3,159	3,546	102	176
金利オプションの買い	950	812	9	8
通貨オプションの買い	2,976	2,505	253	251
その他の金融派生商品	7,354	6,699	378	336
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	-	-	3,091	3,514
合 計	299,845	282,100	1,979	2,051

(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(23/9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)	1,548	504	-	2,051
信用コスト	547	276	-	823
信用リスク量	1,001	227	-	1,228

(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。