

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20年10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。

【経営の健全化のための計画の前提条件】

計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準は以下のとおりです。

《金利》

国内長短金利は、現時点での金利水準を前提として、市場に織り込まれている将来の金利見込み（インプライド・フォワード・レート）に沿って、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20年6月末（1米ドル106.41円）程度的水準としております。

《株価》

今後の見込みについては、平成20年6月末の日経平均株価終値（13,481.38円）程度的水準が継続するものとしております。

《金利、為替、株価の設定水準》

	20/3月期 実績	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期
無担0/N (%)	0.73	1.19	1.23	1.51	1.63
TIBOR3M (%)	0.84	1.24	1.23	1.52	1.64
10年国債 (%)	1.29	1.78	1.92	2.05	2.17
為替 (円/ドル) (円)	100.21	107	107	107	107
日経平均株価 (円)	12,525.54	13,500	13,500	13,500	13,500

(注) 金利は各期末時点の水準を想定

【 目次 】

	ページ
・ 経営の健全化のための計画の前提条件	
1. 金額・条件等	
(1) 根拠	1
(2) 発行金額、発行条件、商品性	1
(3) 当該自己資本の活用方針	3
2. 経営の合理化のための方策	
(1) 経営の現状及び見通し	4
(2) 平成 20 年 3 月期業務改善命令への対応	10
(3) 業務再構築のための方策	17
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	42
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	43
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー	50
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	53
(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方	53
5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	55
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	57
(2) 剰余金の推移	57
(3) 収益見通し	57
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	58
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	65
(3) 資産内容	65
(4) 償却・引当方針	66
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針	67
(6) 金融派生商品等取引動向	67

(図表)

1. 収益動向及び計画	70
2. 自己資本比率の推移	73
5. 部門別純収益動向	75
6. リストラの推移及び計画	76
7. 子会社・関連会社一覧	77
8. 経営諸会議・委員会の状況	78
9. 担当業務別役員名一覧	82
10. 貸出金の推移	83
11. 収益見通し	84
12. リスク管理の状況	85
13. 金融再生法開示債権の状況	91
14. リスク管理債権情報	92
15. 不良債権処理状況	93
17. 倒産先一覧	94
18. 評価損益総括表	95
19. オフバランス取引総括表	97
20. 信用力別構成	97

1. 金額・条件等

(1) 根拠

今般、平成11年9月30日付けで金融再生委員会より発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき同計画を見直し、再度修正された「経営の健全化のための計画」を提出いたします。

今後、今回提出した本計画の履行に努めてまいります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

イ 発行金額

本優先株式260,000,100,000円

(1株あたり300円×866,667千株)

ロ 発行条件、商品性

本優先株式の概要は、次頁の通りです。

本優先株式の概要は、以下の通りです。

1 株式の種類	転換型優先株式
2 発行株式数	866,667,000株 (注1、2) (平成20年3月末日現在 258,799,500株)
3 発行価額	1株につき300円
4 発行総額	260,000,100,000円
5 発行価額中資本に組み入れない額	なし(発行価額全額を資本組入れ)
6 発行方法	第三者割当(整理回収機構へ直接全額割当て)
7 払込期日	平成12年10月3日
8 優先配当金	1株につき7円44銭 (注1)
9 優先中間配当金	1株につき3円72銭 (注1)
10 残余財産の分配	1株につき600円 (注1)
11 議決権	無議決権株式
12 新株引受権等	なし
13 普通株式を対価とする取得請求	
(1) 取得請求可能期間	平成17年10月3日～平成24年10月2日
(2) 取得条件	
①取得価額 (注1)	平成20年3月末日現在450円
②取得価額修正 (注1)	毎年10月3日にその時点の時価(非公開の場合には1株あたりの純資産額)に修正する。 但し、450円を下限、540円を上限とする。
14 普通株式を対価とする一斉取得 (注1)	平成24年10月3日時点の時価(非公開の場合には1株あたりの純資産額)にて一斉取得する。 但し、一斉取得価額は450円を下限、540円を上限とする。

(注1) 平成18年9月11日付株式併合(併合比率2:1)に伴い変更

(注2) 平成18年11月上場に際して、整理回収機構及び普通株主上位3社が売出しを行い、この結果、再民営化において注入を受けた公的資金の一部が返済されました。

売出後の本優先株式数は、258,799,500株となっております。

(3) 当該自己資本の活用方針

弊行は、再民営化以降、経営再建に取り組み、剰余金の積上げによる強固な財務・資本基盤を再構築するとともに、十分な流動性を確保してまいりました。現在、弊行は、残る公的資金の返済に必要な原資を十分な余裕を持って確保しており、株価条件等が整えば、直ちに残る公的資金を返済する方針です。

弊行は、公的資金の返済に備え、顧客ビジネスを中心に予測可能で持続的な収益構造を構築するとともに、今後も厳格なコスト管理を継続することで、引続き強固な資本基盤を維持してまいります。

また、戦略上重要な出資・アライアンスに関しては、当面はアライアンスの展開に注力しつつ、M&A等出資案件については、リスク・リターン、弊行グループのビジネス・フランチャイズに対する相乗効果等を十分に検討の上、弊行全体の資本の効率活用という観点から、適切に判断してまいります。

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20年3月期決算の状況

① 概況

弊行は、経営の改善・効率化および収益力の強化に努めてまいりました結果、平成13年3月期以降、平成19年3月期までの間、経営健全化計画の収益計画を毎年達成してまいりました。その結果、剰余金の積上げによる強固な財務・資本基盤を再構築するとともに、十分な流動性を確保し、現在弊行は、株価条件等が整えば、直ちに残る公的資金を全額返済できる状況にあります。

しかしながら、平成20年3月期は、米国サブプライムローン問題の影響を受け、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、上期に債券運用において売却損を計上したこと、さらに、平成18年11月に5億ドルを出資した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。

平成20年3月期の業務粗利益は440億円(経営健全化計画対比△660億円、△60.0%)、業務純益(一般貸倒引当金繰入前)は△22億円(同△622億円、△103.6%)の損失となり、税引後当期純利益は、利益を確保したものの35億円(同△725億円、△95.3%)に留まりました。

② 資産・負債の状況(資産・負債は平残、純資産は末残)

平成20年3月期の総資産は、前期比4,184億円(17.5%)増加し、6兆6,041億円となりましたが、経営健全化計画の計画値6兆9,958億円を△3,917億円下回りました。貸出金は、海外向け、金融・保険業向けおよび不動産業向け(主にノンリコースローン)貸出を主体に残高が増加いたしました。金融環境の悪化に伴い、内外企業の資金需要が伸び悩んだことから、計画値3兆6,803億円に対しては、△1,560億円下回る3兆5,243億円となりました。有価証券は、計画値2兆4,723億円を△1,955億円下回る2兆2,768億円となりました。

総負債は、前期比3,672億円増加し、5兆8,267億円となりましたが、経営健全化計画の計画値6兆1,740億円を△3,473億円下回りました。預金・譲渡性預金は、計画値3兆3,327

億円を、△2,523億円下回る3兆804億円となり、債券は、前期比5,698億円増加し、1兆7,779億円となり、計画値1兆6,931億円を848億円上回りました。

純資産は、平成20年3月期の当期純利益が35億円に留まり、計画値760億円に対し、△725億円の未達となったことから、計画値8,552億円を△839億円下回る7,713億円となりました。

③ 収益の状況

業務粗利益は経営健全化計画の計画値1,100億円に対し、660億円下振れの440億円に留まりました。

資金利益は、経営健全化計画の計画値454億円を32億円上回り、486億円となりました。貸出金の残高増加のペースが計画の想定に比べ後倒しになったこと等により、資金運用勘定の平均残高は計画を約3,000億円下回り、市場金利が全般に経営健全化計画の想定に比べ低位で推移したことから、資金運用利回りも計画を0.88%下回ったこと等により、資金運用収益は計画を△119億円下回りました。一方、資金調達利回りが計画を0.19%下回ったこと等により、資金調達費用が計画を△150億円下回ったことから、全体として資金利益は増加しました。

役務取引等利益は、前年度の実績を12億円(9.5%)上回ったものの、貸付関係手数料及び投資信託販売手数料が計画を下回ったこと等により、経営健全化計画の計画値164億円を△26億円下回り、138億円となりました。

特定取引利益はクレジットデリバティブの収益が大幅に増加(+41億円)したこと等により、前年度の実績および経営健全化計画の計画値をともに上回る95億円となりました。

その他業務利益は、CDOの減損等による損失△454億円を計上したこと、および、上期前半の金利急上昇局面において債券運用に係る売却損△70億円を計上したこと等により、平成20年3月期の実績は△279億円となり、経営健全化計画の計画値に比べ△671億円の下ぶれとなりました。

経費につきましては、人材およびシステム面での前向きな投資を進める一方で、経費全体としては、経営の目標とする水準に収めるべくコントロールしており、平成20年3月期は経営健全化計画の計画値500億円に対し、△39億円減の461億円となりました。

以上の結果、平成20年3月期の業務純益(一般貸倒引当金繰入前)は△22億円の損失となり、経営健全化計画の計画値600億円に対し、△622億円(△103.6%)の未達となりました。

臨時損益等につきましては、CDOエクイティ、保有株式等の減損による損失に加え、FIM LLC(GMAC LLCの51%を所有)への投資5億ドルについて出資額の約26%に相当する△

157 億円の投資損失引当金を計上したこと等から、株式等損益およびその他臨時損益の合計で△211 億円となり、経営健全化計画の計画値 45 億円に比べ△256 億円の未達となりました。

与信関連費用につきましては、貸出金償却等が△18 億円程度に留まった一方、貸倒引当金の取崩等が 92 億円となり、与信関連費用の合計では、経営健全化計画の計画値△35 億円（の費用）に対し、74 億円（の益）の実績となりました。

以上の結果、平成 20 年 3 月期は、経常利益が△251 億円、税引前当期純利益が△173 億円のそれぞれ損失となりました。

法人税等調整額は、税引前利益が計画を下回ったこと等により、繰延税金資産の計上に係る繰越欠損金の残高が計画の前提を上回ったこと等の結果、計画に比べ 47 億円増加し 207 億円となりました。

以上の結果、税引後当期純利益は 35 億円の利益を確保することができましたが、経営健全化計画の計画値 760 億円に比べ、△725 億円（△95.3%）の大幅な未達となりました。

ロ 今後の見通し

①概況

弊行は、再民営化以降、平成 19 年 3 月期まで、毎期、経営健全化計画に掲げる収益目標を達成し、剰余金の積上げによる強固な財務・資本基盤を再構築するとともに、十分な流動性を確保してまいりました。

平成 20 年 3 月期は、世界中の金融機関にとって大変厳しい年となり、弊行においても、誠に遺憾ながら、経営健全化計画に掲げる収益目標は未達に終わりました。しかしながら、弊行は、引続き、高水準の自己資本比率を維持しつつ、残る公的資金の返済に必要な原資を十分な余裕を持って確保しております。弊行は、公的資金の返済を中期的な資本政策における経営の最重要課題と認識しており、関係当局の承認を前提に、株価条件等が整えば直ちに優先株式全株の取得・消却を行なう方針に変更はありません。

弊行は、当面、非常にボラティリティが高い経営環境が続くものと考えており、再構築された資本基盤を維持することに注力してまいります。今後は、リスクとレバレッジをコントロールした資産運営を図るとともに、投資ビジネスに依存せず、顧客ビジネス、特に、ストラクチャードファイナンスへの取組みを中心に、予測可能で持続的な収益構造の構築を目指してまいります。

但し、顧客ビジネス以外で資産積上げの機会が発生する場合には、リスク・リターンを慎重に分析した上で、弊行にそうした資産を評価・管理するスキル・経験があり、かつ、弊行のリスク選好に合致する場合には、選択的に取り組んでまいります。弊行の資産全体から見れば、こうした機会を捉えた投資ビジネスの占めるシェアは限定的なものに留まる見込みですが、収益上は寄与が期待されるものと考えております。

経費に関しては、今後も厳格なコスト管理を継続する方針ですが、システムや人的資源に対する前向きな投資が必要不可欠となっており、経費全体としては、若干の増加を見込んでおります。経費率（OHR）は40%前後で推移する見込みであり、全国銀行でもトップクラスの効率性を維持してまいります。

調達については、近時は、分散の効いた安定的な調達手段として、個人定期預金の増強に注力するとともに、流動性リスク管理の観点から、十分な流動性を確保してまいりました。引続き、多様かつ安定的な調達手段・調達基盤の拡充と十分な流動性の確保を図ってまいります。

一方、不良債権比率は邦銀の中でも低い水準にあり、かつ、保全率・引当率も高い水準を維持しており、今後も健全性の維持に努めてまいります。

自己資本比率につきましては、邦銀トップクラスの水準を維持してまいりましたが、引き続き、新BIS規制（バーゼルⅡ）を十分な余裕を持ってクリアし、格付機関や投資家から十分な評価をいただけるよう、自己資本比率12-13%、Tier-1比率10-11%の水準を維持してまいります。

②資産・負債の見通し

(単位：億円)

	平成20年 3月期実績	平成21年 3月期計画	平成22年 3月期計画	平成23年 3月期計画	平成24年 3月期計画
貸出金	35,243	42,160	48,130	51,750	55,310
有価証券	22,768	19,850	19,890	19,450	19,320
総資産	66,041	70,290	75,920	78,920	82,210
債券	17,779	20,650	18,260	15,580	14,430
預金・譲渡性預金	30,804	32,580	38,390	42,860	46,900
負債	58,267	62,570	68,120	70,970	74,060

(注) 平残ベース

資金調達戦略は、弊行の収益性を左右する経営の重要課題の一つであります。弊行は、個人預金、金融債発行、法人預金等、多様かつ安定的な調達手段・調達基盤の拡充を図ってまいりました。今後につきましては、インターネットバンキングの導入や顧客ニーズにあった品揃えの拡充等により、個人定期預金の一層の増強を図るとともに、当面は金融債を活用し、中期的には社債へのシフトを念頭に置きつつ、多様かつ安定的な調達手段・調達基盤の拡充を目指してまいりたいと考えています。

弊行の調達構造は、無利息の決済性資金による調達が少なく、有利息の資金調達が太宗を占めることから、運用資産の収益性を正しく評価するために、平均調達コストや新規調達コストをモニターすることが特に重要となります。

弊行は、適切な資金調達計画を策定し、それに沿って運用資産の増減をコントロールしております。

資産サイドにつきましては、近時は、伝統的な国内事業法人向け貸出や、不動産ノンリコースローン、リカバリーファイナンス、レバレッジファイナンス等を中心とした投資銀行業務関連の貸出が順調に拡大しております。また、一定水準の流動性バッファーを維持するため、流動性の高い有価証券の残高を増加させております。

平成19年度は、サブプライム問題に端を発する金融市場の混乱の影響もあり、一部残高縮小や入替えオペレーションを実施いたしました。今後につきましては、引き続き、提案型営業の推進により、国内事業法人向け貸出の積上げと顧客基盤の拡充を図るとともに、弊行の注力分野である投資銀行業務については、収益性の高いストラクチャードファイナンスへの取組みを中心に一層の拡大を図ってまいります。なお、海外投融資業務に関しては、独自に培ったネットワークを活用して選択的に取り組んでまいります。

③収益の見通し

弊行は、着実に業務粗利益を増加させるとともに、厳格な経費管理を通じて、経費の伸びを粗利益の伸び率以下に抑制し、業務純益を拡大してまいります。与信関連費用は、ここ数年一般貸倒引当金の戻入による利益を計上してまいりましたが、平成20年度以降、一般貸倒引当金は繰入に転じる見込みであることに加え、経済情勢の悪化も踏まえ、貸出残高に対し年率0.3%-0.4%程度を見込んでおります。また、本計画期間中に繰越欠損金が解消され、通常の法人税支払いが開始されることを想定しております。

(単位：億円)

	平成 20 年 3 月期実績	平成 21 年 3 月期計画	平成 22 年 3 月期計画	平成 23 年 3 月期計画	平成 24 年 3 月期計画
業務粗利益	440	1,055	1,165	1,250	1,335
資金利益	486	544	687	730	782
非資金利益	-46	511	478	520	553
経費	461	470	485	500	515
経费率 (OHR)	104.92%	44.55%	41.63%	40.00%	38.58%
業務純益 (一般貸引等繰入前)	-22	585	680	750	820

与信関連費用 (注)	-74	170	195	210	210
------------	-----	-----	-----	-----	-----

(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

業務粗利益は、平成 20 年 3 月期においては CDO の減損等の影響により、計画を大幅に下回る結果となりましたが、中核ビジネスは堅調に推移し、資金利益、役務取引等利益は、平成 19 年 3 月期を上回る実績をあげております。

今後につきましても、事業法人の顧客基盤の拡充に注力し、ストラクチャードファイナンス等収益性の高い資産の積み上げを図るとともに、安定的な調達基盤を拡充していくことで、資金利益の増加を目指してまいります。

また、デリバティブ商品をはじめとする多様な運用商品や提案型営業の推進等、お客様のニーズにあった付加価値の高い商品、サービスの提供を通じて、役務取引等利益、特定取引利益等、非金利収入についても引き続き拡大を図ってまいります。

これらの結果として、今計画において最終年度である平成 24 年 3 月期の業務粗利益は、1,335 億円 (本計画中的実質伸び率年 9.3%) を見込んでおります。

(b) 経費

平成 20 年 3 月期の経費は、新規システム投資に伴うソフトウェアの減価償却費負担の増加によりシステム関連経費が 12 億円増加したものの、人件費、物件費の抑制的な運営に努めた結果、全体では計画対比で 39 億円の削減となり、また前年度実績との比較でも 3 億円減少の 461 億円となりました。

今後につきましては、引き続き、厳格なコスト管理を継続し、店舗・拠点の見直し等による節減に努めてまいり所存ですが、新たな顧客サービスの拡充、調達強化のためのインフラとしてのインターネットバンキングの導入をはじめ、収益力の強化やリスク管理能力の向上を図るため、設備、人的資源への一定の投資は引き続き実施していくことを計画しております。

また、システム投資については、引き続き、戦略的な最優先事項としております。老朽化し、維持コストの高い従来の勘定系システムについてシステムの安定化を優先して投資を行っていく一方、顧客利便性ならびに効率性の観点を重視した、新しい勘定系システムの導入について検討を行っております。

これらの結果として、経費全体としては、若干の増加を見込んでおりますが、業務の効率化を進め、経常的経費の抑制運営に努めることで、経費率（OHR）は40%前後の水準で推移する見込みです。

④自己資本比率の見通し

弊行の平成20年3月末の連結自己資本比率は14.29%となり、貸出金を中心とした資産の増加により、前年同期（平成19年3月末）の15.64%と比べ低下しておりますが、依然として大手邦銀の中でも最高水準を維持しております。またTier I資本に含まれる繰延税金資産相当額、及びTier II資本はいずれも少額であり、質の高い自己資本であると考えております。弊行は、公的資金の返済を経営の最優先課題として位置付けており、中期的には自己資本比率12%–13%程度、Tier I比率10%–11%程度を目指してまいります。

⑤不良債権処理の見通し

不良債権については、積極的に早期処理に取り組んでまいりました結果、平成20年3月期の不良債権比率（単体）は0.99%となっています。

既存の不良債権の処理につきましては、引続き顧客基盤への十分な配慮を払いながら、通常の回収のみならず、再建支援や債権流動化手法の活用等により、一層、不良債権の処理に努めてまいりの方針ですが、優良保証等の保全に加え、十分な引当水準を維持しておりますことから、業績への影響は限定的なものに収まると考えております。

今後につきましては、昨今の経済情勢を踏まえ、不良債権の新規発生が増加も見込まれることから、与信関連費用は従来に比べ増加するものと見込んでおります。

（2）平成20年3月期業務改善命令への対応

イ 業務改善命令

弊行は、平成20年7月25日、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、かかる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構築を通じ、経営基盤を一層強化し、経営健全化計画を着実に達成すべく全力で取り組んでまいります。

ロ 平成 20 年 3 月期当期純利益及び業務純益 R O E が計画値を大きく下回った理由

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 C D O 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 5 億ドルを出資した 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。

ハ 収益改善のための代替措置

平成 20 年 3 月期の経営健全化計画が未達となり業務改善命令を受けたことに関して、その反省を踏まえ、以下の通り、対応方針及び再発防止策を検討・実施いたしております。

① C D O にかかる損失について

弊行全体の視点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。C D O 投資に係る損失の原因分析の総括、および後述の対応策の実効性について検証を行い、管理体制の改善を進めております。

(a) 機動的なポートフォリオマネージメントを可能とする態勢の構築

A B S C D O 運用に関しては、追加投資は行わないこと、また処分方針についてはクレジットコミッティーで決定していくことを、平成 20 年 2 月のクレジットコミッティーにて正式に決定し、その後の取締役会にて当面の処分方針について承認を得ております。現在は処分を急がない方針としております。

A B S C D O 投資の反省を踏まえ、市場動向に応じた機動的なポートフォリオ運営によりリスク・リターンの最適化が可能となるように、戦略ごとに信用・市場リスク両方の観点からモニタリングし、ロスリミットを管理するとともに、早期のアクションが可能となる仕組みを組み込んだ投資プログラムを作成し、それに基づいて投資ポートフォリオを構築いたします。

(b) 市場性信用リスク商品に係る投資およびリスク管理の枠組みの構築

市場性信用リスク商品等に係る投資の枠組み、決裁、リスク管理等の問題点について、

後掲「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」に記載の通り、改善への取り組みを図っております。

②債券運用に係る損失について

債券投資業務については、平成18年4月、証券投資部を新設し、ALM運営から有価証券純投資の機能を切り離し、同業務単体で収益を追求する運営としておりました。

平成19年度の債券運用に係る損失は、平成19年5月下旬から6月にかけて日米欧の債券市場で金利が急上昇した際に、保有していた各国国債の評価損が拡大したことにより、同部の期中損失額ガイドラインを超過したため、ロスカットの措置により損失を実現したものです。さらに、サブプライム問題に端を発する株式市場の低迷により、平成20年3月期末においては、日本株式（ETF）でも多大な評価損を抱える結果となりました。

債券運用に係る損失への対応につきましては、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、有価証券純投資業務単体によるリスクおよび損益限度額管理を中止し、ALM全体で管理するように変更いたしました。

これは、同部の有価証券ポートフォリオの評価損が多額であり、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っていく必要があるとの判断から変更したものです。

③GMA C投資に係る損失について

GMA Cへの投資について検討を行っていた平成18年初めにおいては、GMA Cは総資産3,000億米ドル超、年間純利益20億米ドル超の全米有数の規模を誇る高収益の金融サービス会社であり、業務部門は自動車ファイナンス、住宅ローン、保険等多岐にわたりかつグローバルに運営されているなど、GMA Cの収益は好調かつ安定した状態が継続していました。そのため、弊行はGMA Cの税引前利益の投資持分相当額（弊行の場合約3.2%）を収益として期待ができるとともに、不良債権や不動産投資といったGMA C日本法人のビジネスに参加することによるシナジー効果、さらには、欧米でのローン引受けや買受などについてGMA Cとの情報交換や共同投資の機会なども期待できる有利な投資であるとの判断のもと、適正な手続きに基づき投資を決定したものであります。

しかしながら、GMA Cの業況が想定外に悪化した場合に弊行が受ける影響の分析・検討が必ずしも十分でなかったこと、世界の金融機関の経営を根幹から揺さぶることになっ

たサブプライム問題の発生を予見できなかったこと等の結果、平成 20 年 6 月末までに累計で出資額の 38%の引当が必要となり、さらに、平成 21 年 3 月末までには追加で 22%の毀損が見込まれており、出資から 3 年足らずの間に弊行の年間収益力に比して過大な損失を被る見込みとなりました。

かかる事態に至ったことを深く反省し、今後、かかる状況を避けるために、多額の出資案件を検討する場合には、ダウンサイド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、投資委員会でも十分な検討を行い意思決定してまいります。

④中核ビジネスの強化に向けた対応策

中核ビジネス分野では概ね堅調な実績を残すことができましたが、銀行間の競争は激化しており、以下のような施策を通じて、一層の収益力改善に努めてまいります。

(a) 事業法人営業グループ

➤ 付加価値の高い案件の獲得

経営課題や財務面に対するソリューション提供といった提案型営業の推進により、お客さまにとって付加価値の高い案件を従前以上に組成し、貸出資産の積上げと収益性の向上に努めます。

➤ 顧客基盤の拡充

顧客基盤の拡充は、弊行の持続的な収益力向上のための重要課題であり、既往のお客さまからの収益拡大に加え、事業法人営業グループ全体で新規開拓に注力し、顧客基盤の拡充に注力してまいります。

(b) 投資銀行グループ

➤ 収益性の高いシニアデットへの取組み

不動産ファイナンス、スペシャルファイナンス、レバレッジファイナンス等の各業務分野における、収益性の高いシニアデットへの安定的・継続的な取組みを注力業務として推進してまいります。

➤ リスクリターンの改善

昨今の厳しい市場情勢に鑑み、市場の変化に注意が必要な状況が続くと見込ま

れることから、市場の動き・変化とシニアデット案件等の市場におけるプライシングの動向を良く見極めることにより、それぞれの分野・案件においてリスクリターンの改善を推進してまいります。

➤ 案件提案力・オリジネーション力の向上

お客様に対する提案力を向上させることにより、マンデーティッドリードアレンジャー案件等の弊行が主導的な立場で参加する案件の拡大を図ってまいります。合わせて、弊行の事業法人営業部門や他行との提携関係を通じて、案件のオリジネーションの具体化も推進してまいります。

(c) グローバルインベストメントグループ

➤ ローンアセットクラスの分散

海外における貸出業務については、ローンアセットクラス間の分散を図ってまいります。すなわち、シニアコーポレートローン、プロジェクトファイナンス、航空機ファイナンス、インフラ施設を担保とするローン、レバレッジローン等、クレジットのリスクタイプの分散に努めつつ資産の積み上げおよび管理を行ってまいります。

➤ 本店集中による与信管理の強化

クレジット案件の検討・取上げ、実行後のモニタリングの各機能については、東京本店に集中化を図ることとしております。このために、平成 20 年 5 月、弊行本店内に国際融資業務部を新たに設置しました。また、ロンドンにある弊行 100%子会社の Aozora Investment Management Limited を閉鎖し、その機能を本店に移管することを決定しております。

(d) 金融法人営業グループ

➤ クロスセルの徹底

弊行設立以来培ってきた地域金融機関とのリレーションの下、調達取引をベースに他の商品・サービスの更なるクロスセルを推進することにより、収益拡大と収益性の向上に努めます。

➤ ソリューションビジネスの展開

資本や系列にとらわれない弊行の中立的な立場を活かし、お取引先金融機関に対する課題解決型営業を、弊行他部門の協力も得て従来以上に推進することで、

ビジネスチャンスの捕捉と収益獲得を図ります。

➤ 資産回転型ビジネスの推進

弊行貸出資産を流動化し地域金融機関の運用ニーズに応える商品を提供する等、資産回転型ビジネスを注力業務として推進してまいります。

➤ アセットマネジメントビジネスの推進

地域金融機関向けに資金運用を提供するゲートキーパー型アセットマネジメント業務も、注力業務の一つとして推進していく予定です。

(e) リテール営業グループ

➤ 顧客基盤の拡充

お客様の志向が安全性の高い預金へ回帰する動きが高まる中、お客様のニーズにあった安全性および貯蓄性の高い定期預金の品揃えと、インターネットバンキングの導入により、弊行の主要顧客層である中長期資金の運用ニーズのある顧客層のより一層の拡大を図ってまいります。

➤ 取扱商品の拡充

これまで限定的な取扱いに留めておりました金融証券仲介業務（主に仕組債の販売）を平成20年7月より全国展開することにより、富裕層向けの営業を強化し、収益機会の拡大を図ってまいります。

また、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、お客様の多様なニーズにお応えしてまいります。

さらに、投資信託や年金保険のラインナップも順次拡充し、新規のお客様も含め、お客様のニーズに幅広く応えてまいります。

➤ ローンアセットの積み上げ

コンサルティング型の営業を推進し、FPを活用した資産活用型のローン等を中心に、ローンアセットの積み上げに注力してまいります。

➤ 店舗移転等

店舗は、交通の利便性の良い商業集積地への移転により、お客さまの利便性の向上を図りつつ、店舗規模の見直しを行い、コスト削減を目指しております。平成20年2月には京都支店の移転を実施し、旧店舗に比べ規模を縮小いたしました。来店するお客様も増加し、大変ご好評をいただいております。引き続き、お

お客様の利便性向上、並びにコスト削減のため、店舗の移転等を検討してまいります。

なお、当面は、新規店舗の増設の計画はありませんが、インターネットバンキングの導入により、お客さまの利便性の向上と効率的な店舗運営を目指していく方針です。

(f) ファイナンシャルマーケットグループ

➤ A L M業務

証券投資部から移管を受けた有価証券ポートフォリオについて、同業務単体でのリスク・損失限度額管理を中止し、A L Mの枠組みの中で、銀行全体のリスク・収益等を考慮しつつ管理・運営することにより、評価損失の改善と安定的な収益獲得を図ります。

➤ ヘッジファンド投資業務

総資産の3%を目途とした投資残高を維持しつつ、分散投資によりポートフォリオの安全性を高めるとともに、的確な入替を実施することによりできる限り低いボラティリティで安定的な収益を目指します。

➤ デリバティブ業務

商品ラインナップの充実等による付加価値営業の更なる推進や新規顧客層の開拓推進により、顧客収益の多様化を図ります。

二 経費コントロール

(単位：億円)

	平成 19 年 3 月期実績 (A)	平成 20 年 3 月期			
		実績 (B)	前年度比 (B) - (A)	健全化計画 (C)	計画比 (B) - (C)
人件費	190	191	+1	205	△14
物件費	166	155	△11	165	△10
システム関連経費	78	90	+12	100	△10
税金	30	25	△5	30	△5
経費 合計	464	461	△3	500	△39

(注) 「計画比」、「前年度比」欄の「△」は経費の減少を、「+」は経費の増加を示しています。

平成 20 年 3 月期の経費は 461 億円となり、平成 19 年 8 月に公表いたしました経営健全化計画の計画値 500 億円を大幅に下回る実績となりました。

前年度の実績との対比では、新規システム投資に伴う減価償却負担の増加に伴い、システム関連経費が大幅に増加したものの、人件費・物件費の抑制に努めた結果、経費全体では若干の減少となりました。なお、人件費については、平成19年7月に子会社に委託していたバックオフィス業務を銀行本体に移管したことで、従来物件費に計上されていた事務委託費相当額が人件費に振り変わった影響により前年度比微増となりました（本件に伴う影響額は約5億円）。

平成21年3月期以降につきましても、業務運営の効率化、経費実績管理の厳格化等により、経常的な経費の抑制運営を継続するとともに、店舗政策の見直しも含めたコストの削減努力を継続する方針です。

一方、インターネットバンキングの導入を含む顧客利便性や効率性の向上のための設備投資については、費用対効果を勘案し、厳格なモニタリングを行いつつ、必要な投資は積極的に行ってまいります。

また、人件費につきましては、業務プロセスの改善、適切な人員配置の推進等により、限られた人的資源を有効に活用していくことで、人件費の増加を抑制してまいります。

（3）業務再構築のための方策

イ 今後の経営戦略

弊行は、公的資金の返済を中期的な資本政策における経営の最重要課題と認識しておりますが、その実現のためにも株価水準の向上が経営にとっての重要な関心事のひとつであります。株価の上昇は、株式市況全般や、日本や世界の経済の状況に依存している一方で、弊行が本経営健全化計画に示された戦略・施策を着実に実行する結果として、達成されるものであると考えています。

こうした観点から弊行は、収益の絶対額を増加させるだけでなく、収益の質を改善することが重要であり、質の高い収益とは、予測可能で持続的、かつ顧客ビジネスによる収益であると考えております。この達成いかんが、市場の評価、結果として株価の上昇につながるものと考えます。

本計画の2.（3）ハに記載のある個々のビジネス部門毎の詳細な行動計画に加え、銀行全体で実行すべきと考えている、経営レベルでの戦略的改革は、次のとおりです。

①ガバナンス体制の変更

弊行の現在のガバナンス体制については3. (2)に後述していますが、概要は以下の通りです。弊行の最高意思決定機関は取締役会であり、経営方針の決定や他に委任できない業務を行っています。取締役会は現在、2名の常勤取締役（社長兼 CEO および副会長）、11名の非常勤取締役により構成されています。2名の常勤取締役は、代表権を有しています。

取締役会の下にはマネジメントコミッティーがあり、日常の業務執行を含め、取締役会で決定した方針を実行しています。マネジメントコミッティーは2名の常勤取締役（社長兼 CEO および副会長）と全ての専務執行役員、常務執行役員、執行役員で構成されています。

また、監査役会の3名のメンバーも取締役会に参加し、加えて常勤監査役はマネジメントコミッティーに参加しています。

弊行は、今後、常勤の代表取締役会長を任命する予定です。

弊行は、取締役会とマネジメントコミッティーの連携を強化し、意思決定の質を高めることにより、業務運営の強化とリスクの軽減が図れると考えています。現在、(取締役会から委任を受けた)監査コンプライアンス委員会が、取締役会に対して改善点の提案を行うべくガバナンス体制の見直しを行っています。

②組織の再編

弊行の組織は、主要業務ごとに6つのビジネス部門に分かれ、各部門は複数の部で構成されています。一つの部署が複数の資産を運用している一方で、同じ種類の資産が同時に複数の部で保有されています。これらの資産は、保有部署において別々に管理されています。

リスク管理の質の向上の観点から、今後は、現在のビジネス部門別だけではなく、資産の種類別にリスク管理をすることによって、より適切な業務判断が可能になると考えております。

こうした考え方に従って、既存のビジネス部門別体制の上に、新たにマトリックスによ

る管理体制を敷く考えです。マトリックス管理体制の下、資産は種類別に統合して管理されます。現在は、まずビジネス部門ごとに必要な資本及びリスク量を配分した上で、各ビジネス部門がどの資産に資本とリスクを投入するかを判断していますが、今後は、各資産に対する所要信用・市場リスク量等について、経営レベルでの判断を行う体制を検討してまいります。

弊行は、この新資産管理体制と、新体制実施に伴うハイレベルの人材の採用によって、より効率的な資本の活用とリスクテイク（信用・市場リスク）、更なる顧客基盤の拡大、現在の顧客基盤から生じる収益の最大化が可能になると考えております。新体制実施のため、弊行は現在、組織のレビューを実施しており、追って、取締役会及び指名報酬委員会の承認を経て、組織改革を行う予定としています。

③バランスシートの効率化

弊行は、近年、特に株式再上場直後まで、流動性の高い有価証券への投資やオルタナティブ投資を積極的に行ってまいりました。これらの投資は、(i)流動性リスク管理の観点から一定水準の流動性バッファを確保すること、(ii)弊行資本基盤の再構築（剰余金の積上げ）に向けた収益力向上を図ること、という2つの目的で推進してきたものです。

このような投資活動は一昨年度までは大変成功を収めました。上記2.（2）の通り、昨年度は一部の投資において世界的な信用危機の影響を受け多額の損失を計上する結果となりました。

弊行は、既に剰余金積上げによる資本基盤の再構築を完了しており、現在は、収益の絶対額を増加させるだけでなく、収益の質を改善することが重要課題であると認識しております。今後は、顧客ビジネスを中心とした予測可能で持続的な収益構造の構築を図るため、一層、貸出ビジネスに（特に、ストラクチャードファイナンスを中心に）注力していく方針です。

また、如何なる時にも十分な流動性バッファを確保するため、引き続き、流動性の高い有価証券を保有してまいります。必要な流動性バッファの水準については、その時々々の状態や予測されるマーケットの状況に照らし、適正と思われる流動性バッファの水準を考慮しながら、定期的にモニターしてまいります。

弊行は、これまで成功を収めてきた有価証券やオルタナティブ投資を維持し、投資機会があれば、その他の有価証券ならびにオルタナティブ投資を行ってまいります。総じて、

有価証券投資のシェアを縮小し、当該投資に対するリスク量を減少させていく方向性を考えております。

④自己保有のための商品組成モデルから、流通販売のための商品組成モデルへ

国内高格付け企業への貸出利回りは低く、また、これらの企業からの資金需要が少ないこと、競合他行との競争が激化していることから、今後も、当分の間、利回りが非常に低い状態が続く可能性が高いと考えています。加えて、弊行は競合他行と違い、資金コストが殆どかからない流動性預金等による調達基盤のメリットを享受できないため、平均調達コストが競合他行と比べて高い状態にあります。そのため、弊行が国内高格付け企業向け貸出から十分な利益をあげることは大変難しい構造にあります。

過去において、弊行は国内企業向け貸出市場において重要な役割を果たし、組成した貸出債権を保有してきたわけですが、今後は、弊行の高格付け企業向け貸出業務は、より販売に重点を置きつつ実施していきたいと考えております。弊行は、地域金融機関のお客さまに組成した貸出債権を販売していくために、高格付け企業向け貸出業務における弊行のポジションと、地域金融機関のお客さまとの親密な関係を活用していくことを考えています。このビジネスは地域金融機関のお客さまのより低い調達コストを鑑みれば、十分な利益をもたらすものと考えられます。

⑤従業員の採用と動機付け

昨今の不安定な市場環境により発生した、大手のグローバル金融機関における業務縮小により、質が高く、経験を積んだ人材を採用するためには、今はこれまでにない絶好の機会となっています。実績のある経験者、早期に弊行に収益貢献できる人材を、厳選して採用していく方針です。

また、従業員に対するより強い動機付けや、経済的利益を保証することは、弊行株主の利益にもつながりません。弊行は、株式関連報酬等（ストックオプション）の導入を検討しております。

⑥ディスクロージャーと透明性

弊行は、再民営化以降の経営再建の過程において、積極的な情報開示と透明性の確保に努めてまいりました。情報開示と透明性の確保は、今後お客さまやステークホルダーの皆様にとって更なる価値を創出していく上でも、欠かせない要素であり、今後も積極的な情

報開示と透明性の確保に努めてまいります。弊行のビジネスモデルは、グローバルベストプラクティス、強力な経営陣及びコーポレートガバナンスによって推進されております。

⑦ビジネス上のアライアンス

すでに述べた通り、弊行は、顧客取引を基盤とした、予測可能で持続的な収益を生み出し、弊行の価値を高めていくために、バランスシートをより効率的に使いながら、日本における顧客基盤を拡大することに注力してまいります。弊行は長年にわたり培ってきた地域金融機関のお客さまとの信頼関係やネットワークがあればこそ、地域金融機関の事業法人や個人のお客さまのニーズにあった解決策を共同で組成し、ご提供できると考えております。パートナーである地域金融機関のお客さまと多種多様な業務提携を締結することで、弊行が選択役（ゲートキーパー）となり、最適な商品を提供していくことも可能となります。弊行が自信を持って勧められる商品・サービスに限定して組成し、販売していく考えです。

ロ 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地域金融機関等とのリレーションシップを、相互補完をベースとした「ストラテジックパートナーシップ」へと発展させるべく提携戦略を進めてまいりました。

具体的には、弊行が“選択役（ゲートキーパー）”となり最適な商品やサービスを提供していくことを可能にするために、

- ✓ 弊行が既に保有する機能やビジネスの強化（機能強化）
- ✓ 弊行が保有していない機能のパートナーへのアウトソーシングを通じた顧客防衛および収益化の実現（機能補完）
- ✓ 弊行の顧客基盤の拡充を目的とした協働案件ソーシングやソリューション開発（顧客基盤拡充）
- ✓ 新たなビジネスモデルや商品・サービス開発を通じた弊行ビジネスの新機軸の創出（新規ビジネス展開）

の4つの提携バリューに着目し、業務提携（M&A含む）を戦略的に推進しております。

これは弊行のコーポレートバリューの向上にも資するものと考えております。

資本の戦略的活用の観点から、金融機関向けのエクイティファイナンスやM&Aについても引き続き検討を進めてまいります。

弊行の平成19年度以降の主な提携実績は以下のとおりです。

- 平成 19 年 5 月 横浜銀行
法人向けの投資銀行業務分野に係る包括的な業務提携
- 平成 19 年 8 月 東邦銀行
融資業務全般に係る包括的な業務提携
- 平成 19 年 11 月 住友信託銀行
①不動産、②信託・財産管理、③資産運用の各事業分野に係る包括的な業務提携
- 平成 19 年 12 月 全国信用協同組合連合会
信用組合業界専用の再生ファンド（全国版）の立ち上げに係る業務提携
- 平成 20 年 4 月 ロイヤル・バンク・オブ・カナダ
官民パートナーシップによる公共サービスの民間開放ビジネスに係る業務提携

提携の進捗状況は以下のとおりです。

【横浜銀行】

平成 19 年 5 月、横浜銀行との間で、法人向けの投資銀行業務分野についての包括的な業務提携を行いました。協働案件のソーシング機能の強化のために、弊行の投資銀行本部内に、横浜銀行の行員による同行専用の「横浜デスク」を設置し、横浜銀行「情報ソリューション営業部」との連携を図りながら案件の検討を進めています。

既に、数件、両行の強みを活かした実績が挙がっており、今後さらに、ニーズの強い資産流動化案件のほか、M&A、事業承継や MBO など、幅広い分野での案件の具体化を見込んでいます。

【東邦銀行】

平成19年8月、東邦銀行との間で、融資業務全般についての包括的な業務提携を行いました。弊行の融資業務における多面的ノウハウを、同行のニーズにあわせて活用すること、具体的には、新たな融資手法の開発・活用、経営支援先に対する支援方針の共同討議・支援手法の共同開発、融資業務全般の戦略的運営に関する共同討議等を実施しております。

【住友信託銀行】

平成 19 年 11 月、弊行は住友信託銀行との間で、相互にノウハウを提供し両グループ共同で各業務を展開することで、弊行のお客様に、より付加価値の高い金融商品やサービス提供を行うことを目指した包括的な業務提携を締結しました。同年 12 月には、弊行とファーストクレジット(株)との間での、不動産担保融資に係る業務提携を締結し、お客様紹介等のサービス提供を開始しています。

平成 20 年 3 月には、弊行・住友信託銀行・すみしん不動産(株)との間で、弊行グループのお客様の不動産関連ニーズにお応えすることを目的とした業務提携を締結し、不動産関

連サービスの提供を開始しています。現在は、投資銀行業務や資産運用業務などに提携分野が拡大しており、協働プロジェクトチーム組成や協働案件へ取り組み、案件紹介などを通じて提携協議が進捗しております。

【全国信用協同組合連合会】

平成 19 年 12 月、全国信用協同組合連合会との間で、弊行の事業再生ノウハウを活用し、全国の信用組合がこれまで独自に取り組んできた取引先の再生支援をさらに促進するために、信用組合業界専用再生ファンドを設置することについての業務提携を行いました。

【ロイヤル・バンク・オブ・カナダ】

平成 20 年 4 月、ロイヤル・バンク・オブ・カナダとの間で、公共サービスの民間開放 (PPP: Public Private Partnership) ビジネスについての業務提携を行いました。具体的には、海外の先進的なインフラストラクチャーファイナンスのノウハウを吸収し、弊行のアドバイザー機能を強化するために、本年 8 月に先方から人材を受け入れて国内マーケティング活動に着手した後に、弊行からの人材派遣を実施し、海外インフラファイナンスの技術的なノウハウ獲得と案件ソーシングネットワーク構築等について検討する予定です。

ハ ビジネス部門別戦略・収益動向

①顧客別の営業戦略

(a) 事業法人営業グループ

原材料の高騰等から景気は停滞・後退の懸念が強く、資金需要は低迷していますが、国内金融機関は資金余剰の状態から資金運用先の確保に苦戦しており、資金需要のある優良企業に対しては各行が攻勢を強めていることから、競争環境はさらに厳しくなることが見込まれます。

不動産市況については、サブプライムローン問題の影響、国内景気の不透明感もあり、当面は停滞気味になるものと認識しております。

弊行の資産・要員規模から勘案して、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、弊行が競争優位に立てる分野に注力して業務推進していく方針です。

具体的には、お客さまの個別ニーズにマッチするようカスタマイズした商品や投資銀行業務のノウハウを活用したファイナンスの迅速な提供を推進していきます。

弊行の店舗網や要員数、業務の効率性を勘案すれば、中規模から大規模の資金需要を持

つお客様が主要なターゲットとなると考えております。

付加価値の高い案件の獲得については、他行も積極的に取組んでおりますが、弊行は他行に先駆けて投資銀行業務を積極的に展開してきたこともあり、事業法人部門の担当者に業務ノウハウが浸透していることや、組織が比較的小規模のため、商品開発部門と営業部門の連携が取り易く、オーダーメイド型商品の開発が容易といった組織的な利点もあることから、迅速な対応により、他行との差別化を推進してまいります。

今後、お客さまの資金調達において、金額の大きさとスピードが求められるケースが従前にも増して多くなると思われますが、このようなケースにおいてはお客さまのニーズの迅速な把握、リスクを的確に分析した上でのコミット、そして金融機関ネットワークを活用したディストリビューション等によるリスクコントロール、という一連の対応により、お客さまのニーズに応え、収益の拡大を図りたいと考えております。

収益性の高い案件を獲得するためには、お客さまのニーズを的確に捕捉することが必要となるため、お客さまとのリレーションを重視した営業活動に加え、提案型営業の活性化を図るため、会計事務所、コンサルティング会社といった外部情報先との連携を深めた上での各種営業ツールの拡充、提案先に関するフォローアップ、情報の共有化を行ってまいります。

REITも含めた不動産関連融資については、弊行の得意分野のひとつであり、存在感を示せる分野であります。長い経験とノンリコースローンの実績から情報量や、リスク分析能力は蓄積されており、各種案件のうち、収益性が高く、プロジェクトの採算性も良好なものを組成・選択することが可能と考えております。

当該分野は高い収益性が見込まれることから、引き続き適正なリスク管理を行い、弊行全体のポートフォリオ及び市況動向にも留意しつつ、注力していく方針です。

また、案件の獲得には、上記のような営業活動に加え、情報ルートの拡大に努め、メガバンク・地銀の中間的な存在としてのポジションを活かしたストラクチャー案件等についても積極的に関与してまいります。

顧客基盤の拡充については、お取引先の総数の拡大のみならず、効率性も踏まえつつ、収益性の高いお取引先数を増加させることが重要と考えております。そのため、(i) 既往のお客さまについては提案型営業を通じて、お客さまのニーズを発掘し、通常案件よりも収益性の高い投資銀行業務のノウハウを活用した案件を、連携と分業で迅速に組成することにより、他行との差別化とより多くのお客さまとの高収益取引の拡大に努めてまいります。(ii) また、このサイクルを拡大するため、新規のお客さま獲得のための開拓活動を活性化させる必要があると考えており、既に設置済の新規専担部の活動に加えて、今年度は既往

のお客さまを担当するリレーションマネージャーに対しても、紹介等を通じた新規開拓を企図し、業務運営計画に新規開拓目標を設定するなど事業法人部門全体で取組んでおります。

また、健全な中小企業のお客さまについては、資金需要に対する迅速な対応のニーズが高いと思われることから、案件対応のスピードアップにより収益確保を図ってまいります。

運転資金等の通常の貸出金スプレッドは、引き続き低い水準での推移が見込まれることから、資金収益増加のためには収益性向上とともに、貸出残高の増加が必要と認識しており、お客さまの資金ニーズをきめ細かくフォローすることに加え、弊行の強みである金融機関ネットワークを活用したローントレーディング等により、案件の対象を増やしつつ貸出資産残高の積上げを図ります。

デリバティブに関しては、お客さまの多様化する金利ヘッジニーズへの対応としてのデリバティブ内蔵ローン、為替ニーズに的確に対応するオーダーメイド型の通貨オプションの提供により役務収益の確保を推進してまいります。全国ベースでマーケット部門の担当者と顧客担当者が帯同することにより、お客さまのニーズを迅速に把握し、的確な商品を提案・提供することで、他行に対して競争優位に立つことが可能となると考えます。

案件組成に伴う各種フィー獲得については、投資銀行業務ノウハウを活用したストラクチャードファイナンス、ノンリコースローンの取上げを推進いたします。また、シンジケートローンの組成についても提案を引続き積極的に行います。

また、各種の保証業務に関しても、お客さまのニーズに基づき積極的に対応していきたいと考えております。

役務収益確保に向け、案件組成の確度を高める為、投資銀行・マーケット・金融法人・リテールの各部門との連携を密に取りつつ、業務運営を行っていく方針です。

(b) 金融法人営業グループ

金融法人営業グループは、地域金融機関・系統上部金融機関・生損保・証券等の金融法人のお客さまとの、長年にわたる金融債や預金等の親密な取引をベースに、「金融法人のお客さまの期待にお応えできる金融機関」を目指し、オリジナリティのある多彩な運用商品の提供や、経営課題解決策のご提案、金融法人のお客さまのお取引先企業への共同提案を積極的に行ってまいりました。

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

<多彩な運用商品のご提供>

金融債・預金等では、生保等の大手機関投資家との直接取引拡大と、既往先維持並びに新規先開拓による顧客基盤の裾野拡大を図ります。

デリバティブ商品では、金利・株価・クレジットを参照したデリバティブ内蔵型の運用商品を、充実したラインナップで提供してまいります。また、金融機関のお客さまのALMニーズ・顧客ヘッジ玉のカバー取引等のニーズにもお応えしてまいります。

ローン関連商品では、シンジケート団への招聘という形でローン商品をご提供しています。従来型のコーポレートローンに加え、REITファイナンス・不動産ノンリコース型案件の取り組みをさらに推進し、クレジットリンクローン、アセットバックローンもご提供します。カスタムメイド・複雑なスキームのシンジケーションを志向することで競争相手との差別化を図ると共に、日常的な接触を通じて投資家ニーズをきめ細かく把握し、投資家ニーズに沿った商品の開発・提供に努めてまいります。

証券化商品として、弊行保有の不動産向けノンリコースローン等の貸付債権やリース料債権・キャッシング債権等の各種金銭債権を裏付けとした信託受益権・私募債等をお客様の選好ニーズに応じて、組成・販売してまいります。特に、あおぞら信託銀行の信託機能を最大限に活用することによる組成費用のグループ外流出抑制と、あおぞら証券の引受機能を活用した証券化商品の機動的発行も狙います。

投資信託では、多様化する金融法人のお客様の運用ニーズに対応するため、私募投信を中心に外国籍ファンドも含めた品揃えを充実させています。日本株（アクティブ・ロングショート・マーケットニュートラル各戦略）、グローバル債券、グローバルREIT、ファンドオブファンズ（米国・欧州・アジアのゲートキーパー）等の多種多様なファンドをご提供することで、効果的に分散投資されたポートフォリオの構築をお手伝いします。リスク管理アドバイスを伴う商品提案と投資後の充実したサポート体制、地域金融機関のお客様がアクセスできない海外ファンドオブファンズの紹介などにより差別化を図ります。

さらに、地域金融機関のお客様向けに資金運用を提供するゲートキーパー型アセットマネジメント業務を立ち上げ、独自ファンドの販売も目指す予定です。

金融商品仲介業務では、あおぞら証券を委託証券会社とした法人向け金融商品仲介業務により、お客様のニーズに合わせ、さまざまなユーロ円仕組債（金利・為替・株式・クレジット・ファンドリンク等）をご案内しています。従来からの金融法人に加えて、学校法人等の新規開拓による販売量拡大と、弊行事業法人営業グループからの紹介先への販売に注力してまいります。

<経営課題の解決策のご提案>

資産の健全化の観点からは、問題債権の処理は、金融法人のお客さまにとって依然重要な経営課題の一つであり、弊社子会社のあおぞら債権回収株式会社による買い取りのご提案を通じ、課題解決に引続き貢献してまいります。

例えば、地域金融機関の保有する問題債権のうち、経営支援により再生が見込める企業向け債権につきましては、あおぞら債権回収株式会社が運営するリカバリーファンドでの買い取りのほか、地域再生ファンド・金融機関単独または弊社と共同での再生ファンド・病院や旅館等業種ごとの再生ファンドの設立もご提案します。また、金融法人のお客様が主力となっている特定の債務者について、事業再建計画の策定・事業戦略の企画立案とその具体的執行についてのアドバイザリーも行っています。さらに、DDS、DIPファイナンス、ABL手法等の戦略的アドバイザリーサービスのご提供も行っております。

<金融法人のお客さまのお取引先企業への共同提案>

デリバティブ商品として、お取引先企業（法人顧客）向けの“媒介型スワップおよびオプション”等ユニークな商品をご提供しております。また、お取引先（個人顧客）向けの“デリバティブ定期預金”開発支援サービスを行っております。

各種ファイナンスとしては、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対応するため、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）を共同で提案します。また、不動産ファイナンス・シッピングファイナンス・医業ファイナンス等、弊社他部門の協力による投資銀行サービスをベースにした共同提案を行っております。シンジケートローンの共同アレンジも今後とも積極的に提案してまいります。

金融機関を取り巻く厳しい環境の下、金融機関のお客さまの経営課題がさらに高度化多様化する中、弊社は、貸出ポートフォリオ改善、資金運用多様化・収益強化、営業力強化、資本強化、人的資源支援等のソリューションを今後ともご提供すると共に、“経営課題解決のパートナー”としてWin-Winの関係を維持発展させてまいります。

(c) リテール営業グループ

国内での低金利の環境下、運用のグローバル化や運用商品の多様化などに伴い、お客様の資産運用に関するコンサルティングニーズは着実に向上しており、弊社にとっては大きなビジネスチャンスと捉えております。

リテール営業グループの主な役割は、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。弊社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機械音声ではなく、オペレーターがお客様のご要望やご相談を直接お伺いするなど、初めての方でも安心してお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、証券仲介商品など、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。

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、平成20年度までの過去5年間で、定期預金・債券の取引のあるお客様は約3万先の増加、定期預金の残高は約4,000億円増加しており、平成20年6月末現在では、定期預金・債券のお取引先は約22万先、定期預金残高は約1兆4,300億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20年6月末時点の残高は約3,500億円を越えております。

また、この他にも、一部解約が可能なあおぞらポケット定期など、お客様それぞれの運

用ニーズに適した預金商品をお選びいただけるよう、多様な商品を取り揃えております。

<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取り扱い商品は、一定の運用実績があり、また、預かり資産の増加が見込め、資産運用のメインとなり得る商品、並びに、独自性のある弊社オリジナルの商品を軸として商品の品揃えをしております。

投資信託の販売は、毎月分配型、リスク限定型や外国債券を投資対象としたファンドなどの販売が中心で、平成 20 年 6 月末の純資産額は約 1,200 億円となっております。

年金保険の販売は、変額年金（年金原資保証型、運用実績がターゲットを越えると自動的に償還するタイプ等）が中心の販売実績となっており、平成 20 年 6 月末の契約額累計は 900 億円を超えております。

投資信託や年金保険の販売に関しては、お客様の多様化する運用ニーズに対応した商品の品揃えや提案型営業を推進した結果、手数料収益は着実に増加しており、平成 19 年度の投信・年金関係手数料は約 30 億円で、仕組預金等の役務収益を含めると、リテール営業グループ全体の収益の 60%程度が、投信・年金保険、仕組預金等の役務収益となっております。

今後もさらに、お客さまニーズに合った商品ラインアップの拡充に努めてまいります。

<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さま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、お客さまニーズに則したローン業務を効率的に進めております。また、住宅ローンの窓口を従来のローンセンターのみの取扱いから、首都圏、関西圏や名古屋圏の店舗にて受付業務を拡大しております。

個人ローンの残高は資産活用型のローンを中心に残高を伸ばし、平成 20 年 6 月末現在で平成 19 年 3 月末比 49 億円増加し 330 億円となっております。

<店舗・チャネル>

全国 18 の店舗と、コールセンター及び約 26,000 台の郵貯ATM提携ネットワークなどのリモートチャネルを活用し、お客様の利便性と信頼感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。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サービスの提供等、幅広いチャネルでサービスをご提供し、お客さまの利便性を高めることに努めてまいります。

②専門性を活かした業務戦略

(a) 投資銀行グループ

不動産ファイナンス業務等、さまざまな分野から構成されている投資銀行業務は、弊行再民営化当初からの主力分野であり、弊行にとって、最も成長率・収益性が高い分野と位置づけ、従来より重点的に人材を投入し、注力してまいりました。その結果、現在では、それぞれのファイナンス分野において主要プレーヤーとしての地位を確立していると認識しております。弊行のこの分野における強みは、豊富な経験とノウハウ・専門性を有する業界トップクラスのプレーヤー、業界でのネットワークを活かした効果的な案件発掘力、厳格な与信審査プロセスおよびリスク分析能力、従来の不動産銀行としての強み、リスクテイクを可能とする強い資本基盤に起因するものと考えております。

<不動産ファイナンス>

不動産ファイナンスの分野においては、不動産ノンリコースファイナンスや、エクイティ投資等の業務に取り組んでおります。不動産ノンリコースローンとは、借入人の財務内容ではなく対象物件の収益力のみを評価し、対象物件から生じるキャッシュフローを償還原資とする融資です。不動産市場を取り巻く昨今の情勢に鑑み、不動産ファイナンス案件については、不動産価格の状況や、建物の遵法性等のコンプライアンスに特に留意した運営を行っております。

この分野の昨今の市場環境としては、サブプライムローン問題に影響を受けた金融機関が不動産向け融資に慎重となった結果、地方物件や小規模物件の流動性に低下が見られます。一方で、都心の物件については、新築オフィスビルの空室率が引続き低い水準で推移する等、強含みの状況が続いております。このように、昨今の不動産市場においては、大都市圏とそれ以外、もしくは優良大型物件とそれ以外といった形での二極化の傾向が見られております。弊行ではそうした市場環境に留意した上で、優良案件について、選別的な取組みを推進してまいります。

また、マーケットの変調と金融商品取引法の施行の影響により、デベロッパー、ファンド運用会社、REITなどの市場参加者の間では財務的信用力等に応じた再編が進むと見込まれております。弊行としましては、再編に関連して発生するであろうファイナンスの機会等の捕捉に努めてまいります。エクイティ投資につきましては、昨今の市場情勢に留意し、基本的に慎重かつ抑制の効いた運営を図ってまいります。案件の取組みに際しては、EXITシナリオの明確性やキャッシュフローの確実性に着目して、選別的に検討し

てまいります。

<スペシャルファイナンス>

スペシャルファイナンスの分野においては、主に、不良債権投資および企業再生案件投融资業務を行っております。不良債権投資は、子会社あおぞら債権回収株式会社を通じた投資のほか、地域金融機関との共同で、複数の再生ファンドを組成・設立しております。地域金融機関との再生ファンドとしましては、全国信用協同組合連合会との再生ファンドや北海道地区における複数の信用金庫との再生ファンド等があり、着実に実績を上げております。企業再生案件投融资としては、DIPファイナンス、EXITファイナンス等に取り組んでおり、加えて、不良債権や再生企業に関連する資産を裏付けとするアセットファイナンスも行っております。

相対型での再生ファンドの活用やアセットファイナンスは、市場競争に晒されることなく条件等の設定が可能な側面があり、弊行としては、引き続き弊行の案件取組み経験や専門性を活かせる重点分野として、情勢の変化に合致した適正なプライシングに留意をしつつ、推進してまいります。一方、不良債権投資につきましては、昨今の経済情勢の中で地方経済や地方不動産市場の見通しが不透明な状況である点に留意が必要であると考えております。従って、不良債権投資取組みにあたっては、リスクを十分に勘案した上で慎重な姿勢で取り組んでまいります。

<レバレッジファイナンス>

レバレッジファイナンスとは、企業買収（形式的もしくは実質的に経営権を取得すること）に際し、買収の対象となった会社の株式等の取得及び取得時に設定される運転資金・設備資金を資金用途として、買収対象会社の資産や将来のキャッシュフローを返済原資とする、いわゆるLBOファイナンス等の貸出分野です。この分野において、弊行は市場の創成期から主要なプレーヤーとして積極的な取り組みを続け、実績をあげてまいりました。現在では、国内メガバンク・信託銀行、外資系金融機関、投資銀行等もこの分野に注力しており、案件獲得の競争が厳しくなっておりますが、ソーシングネットワークや、従来より積み上げたノウハウを活用して、案件獲得に向けて取り組んでおります。

レバレッジファイナンスにおいては、融資の後、買収先の企業の業績が当初の計画どおりに進まず、結果として返済原資が不足してしまうリスクがあります。弊行では、事前に事業の将来性や買収先の資産価値・キャッシュフローの安定性等を十分に分析し、そうしたリスクが顕在化することがないように、リスクに留意した運営に努めております。

レバレッジファイナンスの市場環境としては、国内におけるいわゆるプライベートエクイティファンドの投資意欲が引続き旺盛であり、レバレッジファイナンス分野において中小型案件を中心に継続的な案件の発生が見込まれております。弊行はこの分野での主力プレーヤーとして既にマーケットで認知されておりますが、今後は案件のカバレッジをさらに高めて、主要な案件では常にファーストコールを受け、能動的に案件をコントロールできるような立場を確立するよう努めてまいります。

<シップファイナンス>

シップファイナンス業務においては、国際物流の主要な担い手である外航船の新造・中古船の取得資金、リファイナンス資金等への融資に取り組んでいます。弊行では長年シップファイナンスに取り組んできた実績と海外金融機関やオペレーターなどとの国際的なネットワークを有しております。また弊行単独案件のみならず、地域金融機関との協調案件、シンジケートローンの組成にも注力しております。

今後は、海外優良オペレーターのシンジケート案件への参加も推進し、シップファイナンスにおけるポートフォリオの多様化を推進してまいります。また、船価や傭船料の高騰が続いている市場環境を踏まえて、より保守的な条件の設定やコベナントの追加等、リスクに対する耐久力の高い案件のストラクチャリングを推進してまいります。

<ベンチャーキャピタル／プライベートエクイティ投資>

株式公開を目指す高い成長が見込まれる未上場企業への投資（ベンチャー投資）や、後継者問題に悩む優良中堅・中小企業や、大企業から分離独立する事業部門・子会社へのファンドを通じた投資（バイアウト投資）を推進しております。昨今の新興株式市場の環境に鑑み、ベンチャー投資については、割安となっている成長銘柄の選別等、市場の状況を踏まえた慎重な運営を継続してまいります。

(b) グローバルインベストメントグループ

<海外ファイナンス>

経済環境としては、米国での景気後退、燃料や食品価格の高騰が、平成 20 年度には多くの国や産業の成長に悪影響を与えると予想しておりますが、平成 21 年度には安定が戻ると考えています。金融市場環境としては、銀行融資は平成 20 年度は減少し、新規案件のレバレ

ツジレベルやプライシングは魅力的なものとなるものの、案件ボリュームは少ないと思われます。マーケットの沈静化に伴い、平成 20 年度末以降ボリュームは増加していくものの、レバレッジレベルやプライシングが平成 18 年度～平成 19 年度のようなアグレッシブな水準に戻ることはないと認識しております。

海外ローン市場に対する弊行の関心の高さを積極的な営業活動を通じて示していくことで、ディールメーカー等とのリレーションの構築・強化、案件参画機会の発掘・確保を図ってまいります。

既存貸出に関しても、厳格なモニタリングを実施してまいります。

また、期待される分散投資効果を獲得するために、ローンポートフォリオ全般について厳格かつフレキシブルな管理を実施していくこととしております。

<ストラクチャードクレジット投資>

昨年夏以降始まった住宅ローン・商業不動産等を裏づけとした証券化商品市場のパフォーマンス悪化は、欧米金融機関の経営危機へと波紋を広げ、資産価格の継続的な下落や商品市場発のインフレ懸念による消費者心理の悪化により景況感へも強い逆風が吹いております。それに伴いクレジット市場全般の混乱が当面続くと考えられる一方、本来信用リスクがそれほど高くないクレジット商品であっても市場全体の混乱の影響を受け、割安になっているものも多く、リスク対比でのリターンの高いポートフォリオ構築が可能となる機会が存在していると考えております。

商品別戦略としては以下の通りです。

- ・ 証券化商品投資
 - 米国・欧州のオート・カード・ステューデントローンABS等の流動性が高く、かつ裏づけとなるローンの借り手の属性がプライム層に限定されているものを対象とし、原資産よりもレバレッジの低いシニアトランシェを中心としてポートフォリオを構築します。
- ・ 社債投資
 - アジアを中心として、社債とCDSによってロング・ショート戦略やベシス戦略を組み合わせたアクティブクレジット投資ポートフォリオを構築します。

<国際金融市場における機会を捉えた投資>

昨年のサブプライムローン問題に端を発した国際金融市場の混乱は、世界中の金融機関、特に欧米の金融機関に深刻な影響をもたらしました。国際的に活動する金融機関は

多大な評価損の計上を余儀なくされた結果、自己資本比率に係る施策を実施する必要に迫られました。当初、多くの金融機関は、マーケットからの資本調達によりこの事態に対処しましたが、最近は、リスクアセット削減により自己資本比率の向上を図る傾向にあります。

国際的金融機関において、ディレバレッジのプロセスが進み、バランスシート削減の動きがますます強まる中、弊行にとって、潤沢な資本と流動性を活用できる、リスク対比好条件で、有担保・シニアの投融資を推進する新しいビジネス機会が発生しています。実際に、今年度の初めから、海外のコマーシャルバンクやインベストメントバンクによる売却案件が市場に出始めておりましたが、最近ではこの動きが活発化し、売却価額はより魅力的なものとなっております。

弊行は、現在、市場にオファーされている売却案件のデューデリジェンスやリスクマネジメントに精通した人材を、新たにグローバルインベストメントグループの本部長・副本部長として迎え、当該グループの強化を図りました。

こうした体制の下、特に、欧米市場における、コーポレート関連、不動産関連、金融機関関連、個人向けローン関連、スペシャルシチュエーション関連等の分野において、弊行が許容できるリスクで、魅力的なリターンを確保できるストラクチャーに限定して、選択的な投資を行う方針です。弊行は、事前の適正なデューデリジェンスプロセスを実施し、弊行が投資資産を能動的に管理できる、スキル、経験、リソースを持つと確信できる投資のみ実行する方針です。

(c) ファイナンシャルマーケットグループ

デリバティブ業務においては、お客様の高度化、多様化するニーズに対応し、各種デリバティブ商品を充実したラインナップで提供しています。さらに、お客様の利便性が向上し、ご満足いただける質の高いサービスの提供を目指し、販売体制及び取扱商品の拡充、システム開発などを積極的に推進しています。

また、これらのデリバティブ業務に加えて、ALMの運営、預金・利金債の金利水準の決定、内外ヘッジファンドに対する投資業務なども行っています。

<ALM業務>

ALM業務では、市場環境の変化に対応し、リスクの適切なコントロールと分散を通じて安定的な収益確保を追及しています。また、金利リスク・流動性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。

なお、証券投資部より移管を受けた債券運用に係る有価証券ポートフォリオの運営については、同業務単体でのリスク・限度額管理を中止し、ALMの枠組みの中で、銀行全体のリスク・収益等を考慮しつつ管理することにより、評価損の解消を図ってまいります。

<ファンド投資業務>

弊行は、収益源の多様化の観点から、平成18年3月期以降、代替投資としてのヘッジファンド投資を行っています。10の戦略と約50のヘッジファンドに対する分散投資を行い、市場環境にあわせたアロケーション変更と質の高いマネージャーの選定を通じて、できる限り市場の影響を受けにくい安定的なポートフォリオを構築することを目指しております。投資残高は、総資産の3%を目途に運営しております。

今後とも、戦略・マネージャーが分散されたポートフォリオを構築、市場環境を先読みした入替を的確に実施し、できるかぎり低いボラティリティで安定した収益獲得を図ってまいります。

<デリバティブ業務>

デリバティブ業務では、最新の金融技術を駆使するクオンツエンジニアを擁する商品開発チームとセールsteam、トレーディングチームの三者が連携し、全てのお客様のニーズに合わせた新商品を開発、提供しています。また、本部直属のプロダクトセールスの担当者を、関西支店、名古屋支店に駐在させ、お客様へのきめ細やかな顧客へのデリバティブ商品説明を実施しております。

今後については、商品ラインナップの充実等による付加価値営業の更なる推進や新規顧客層の開拓推進により、顧客収益の多様化を図ってまいります。

主な施策は以下のとおりです。

- ・ 地域金融機関のお客様向けデリバティブ商品を当該地域金融機関又はそのお客様に供給する、いわゆるホワイトラベルビジネスの拡充
- ・ 流動化商品へデリバティブを組込むなど他の弊行商品の付加価値を高めるスキーム提供
- ・ エクイティデリバティブ商品や為替リスクと金利リスクなど複数のリスクを組み合わせたハイブリッド商品を導入し、新たな顧客ニーズの掘り起こしを図る。

二 経営インフラに係る施策

①システム戦略

弊行は、グローバル・スタンダードに基づき、従来の硬直的でレガシーなメインフレームを中心としたシステムの改善計画を平成16年以来推進しております。その結果、将来のビジネスの方向性、多様化する顧客ニーズ等に柔軟に対応するために必要となるシステムインフラの整備をほぼ完了いたしました。

現在はこれに続く次のステップとして、これまで構築してまいりましたインフラの上に、新たな構想と技術を投入し、インターネットバンキングシステムや各種リスク管理システムをはじめとする様々な戦略的アプリケーションの構築を進めております。

また、これと同時に、新コアバンキングシステム構築までの間、既存システムを安全に稼働させるための「システム安定化プロジェクト」を開始し順次実施することで、現行システムの安定稼働にも注力しております。システムセキュリティの面では、システムアクセス時の認証手段として、業務用端末へのICカード、シンクライアント導入等により、外部の脅威や内部の不正からシステムと情報資産を守る、強固なセキュリティを構築してまいりました。今後も引き続き、セキュアなシステム環境を維持すべく、技術動向を見極めながらセキュリティ強化に努めていく所存です。これらの状況を踏まえ、システムリスク管理の強化および開発業務効率化のため従来子会社で行っていたシステム開発業務の一部を内製化する予定です。

②人事施策

「年功序列ではなく能力・職務をベースとした一貫した人事体系の構築」、「専門性の向上とキャリア形成の機会確保」、「多様性を尊重する活力ある組織の構築」を基本方針として、従業員が高い士気・意欲と誇りをもって働ける職場を実現することにより、弊行は、“選ばれる企業”となることを目指しております。

(a) メリハリのある処遇

管理職層・非管理職層に一貫して「職務等級制度」を導入し、職務上の役割と責任の重要度に応じた俸給体系と業績・成果に連動した賞与体系から成る報酬制度を構築しております。厳正・厳格な評価によりメリハリのある処遇を実現することによって、行員の収益意識・業績貢献へのモチベーションを高める制度となっております。

(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、少数精鋭で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、更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き、「適材適所」の人事異動と、スキルならびに豊富な業務経験を有する外部人材の積極的な採用により確保してまいります。

外部人材は主にマーケット関連業務・投資銀行関連業務など専門性の高い分野を中心に積極的に採用してきており、平成 20 年 3 月末現在で、あおぞら銀行発足後に採用した中途採用者は、全体の 22%を占めております。また、執行役員・部長職を担う人材を中心に海外出身の専門的な知識を有するスペシャリストを採用しており、平成 20 年 3 月末時点で 12 名が在籍しております。

(c) プロフェッショナルの育成

業務遂行に必要な知識・スキルを有するプロフェッショナルな人材を育成するため、各職場で実施される OJT に加え、階層別研修、専門研修（業務別研修）、経営人材研修、自己啓発支援を 4 つの柱とする目的に応じた研修プログラムを実施しております。

研修については、事業戦略等環境の変化に合わせて継続的に改善を行い、行員の業務知識・スキルを高め、お客様に対する付加価値の高いサービスの提供を可能にすると共に、会社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。

(d) 多様性の尊重

従業員の多様性を尊重し、活用するためのダイバーシティ活動を推進することにより、お客様の多様なニーズに合致したサービスを提供し、企業としての競争力を高め、業績向上に努めてまいります。

ハ リストラの推移及び計画

①人件費

(a) 人員数

人員数は、ビジネスグループ毎の予算で厳正に管理・運営されており、さらにシステム・業務プロセス改善、人材育成、適材適所の人員配置を推進することにより、人的資源を効率的に活用し、成果を実現する体制を構築してまいります。

一方で、業務推進のために必要な即戦力となる外部人材の採用、世代交代を進め組織としての活力を維持するための新卒採用、ならびに従来子会社で行っていたシステム開発業務の一部内製

化に伴い、人員数は増加する見込みです。

計画初年度（平成 21 年 3 月期）は、収益計画達成のための人材を先行して確保すると同時に、従来子会社に委託していたシステム開発業務を銀行本体に業務移管することから、全体では 73 名の人員増を見込んでおります。次年度（平成 22 年 3 月期）以降も年間 10 名程度の人員増を見込んでおり、計画最終年度（平成 24 年 3 月末）人員数は平成 19 年 8 月公表の経営健全化計画の最終年度（平成 23 年 3 月末）人員数（1,660 名）と比し 40 名下回る水準を見込んでおります。

（単位：人）

平成 5 年 4 月 末 実 績 (ピーク時)	平成 19 年 3 月 末 実 績	平成 20 年 3 月 末 実 績	平成 21 年 3 月 末 計 画	平成 22 年 3 月 末 計 画	平成 23 年 3 月 末 計 画	平成 24 年 3 月 末 計 画
3,086	1,491	1,517	1,590	1,600	1,610	1,620

(b) 人件費

人件費につきましては、業務プロセスの改善や適材適所の人員配置の推進等により人的資源を効率的に活用し、人員増加を極力抑制する方針であり、平成 24 年 3 月期の人件費は 210 億円（ピーク時 30%減）と、平成 19 年 8 月公表計画に比し平成 21 年 3 月期で 19 億円、平成 22 年 3 月期で 24 億円、平成 23 年 3 月期で 31 億円の削減を見込んでおります。

（単位：億円）

平成 8 年 3 月 期 実 績 (ピーク時)	平成 19 年 3 月 期 実 績	平成 20 年 3 月 期 実 績	平成 21 年 3 月 期 計 画	平成 22 年 3 月 期 計 画	平成 23 年 3 月 期 計 画	平成 24 年 3 月 期 計 画
301	190	191	198	203	206	210

②物件費

(a) 不動産関連経費

不動産関連経費については、ここ数年間、抑制的な運営を行ってまいりましたが、平成 21 年 3 月期につきましては、陳腐化・老朽化した施設の修理・整備のために、一時的に増加することを見込んでおります。

その一方で、既存施設の見直し並びに有効利用により、一層の節減を推進することを計画しております。店舗については、来店立地がよく賃料の低い店舗への移転や余剰スペースの返却等による経費削減を検討しております。海外駐在員事務所についても、業務上の必要性和効率性の観点から見直しを進めており、平成 20 年 3 月にソウル駐在員事務所を、平成 20 年 6 月にジャカルタ駐在員事務所をそれぞれ閉鎖いたしました。

また、銀行保有の府中別館については、余剰スペースの賃貸等の有効活用を計画しております。さらに、不動産管理業務委託先の見直し、管理体制の合理化等により、不動産管理業務の更なる効率化を実施いたします。

(b) システム関連経費

現在弊行は、インターネットバンキングをはじめとする戦略的なシステム構築およびシステムの安定稼動にかかわる対応を順次進めております。また、今後は現行の勘定系システムを更改し、新コアバンキングシステム導入に向けた対応を進めていく予定であります。

この結果、システム関連経費は今後4年間にわたり高水準で推移することを見込んでおりますが、システム投資は戦略的にも最優先事項の一つと位置づけ、専門性の高い優秀な人材を投入するなどの重点投資とともに、将来の強固な経営基盤を構築する所存です。

(c) その他物件費

平成21年3月期のその他の物件費につきましては、顧客利便性と効率性の向上を目的としたインターネットバンキング導入による経費の増加が見込まれる一方、他の物件費を抑制的に運営することにより、機械化関連費用を除いた物件費全体では平成20年3月期を下回る水準に抑制する方針です。

平成22年3月期以降については、引き続き抑制的な運営を継続する方針ですが、業容の拡大にともなう自然増等により、若干の経費増加を見込んでおります。

③役員報酬

平成20年6月においては会長を含む取締役3名の交代がありました。一方、同数の新任があり、平成20年6月末現在、取締役は13名、監査役は3名となっております。今後の役員数は、平成21年3月期以降、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を企図し、平成19年8月公表の経営健全化計画と同水準の取締役14名、監査役3名にて計画しております。

役員報酬につきましては、平成19年8月公表の経営健全化計画で定められた役員報酬総額300百万円、常勤役員平均報酬52百万円の範囲内で運営してまいりましたが、平成21年3月期は、抑制的な運営を行い総額250百万円に収まる計画とし、平成22年3月期以降は290百万円とすることと致しました。常勤役員平均報酬52百万円につきましては、平成21年3月期は48百万円とし、平成22年3月期以降は50百万円で運営していく予定です。

個々の取締役の報酬につきましては、取締役会より委任を受けた、社外取締役4名か

らなる指名報酬委員会にて十分な審議を行ない、決定しております。また、弊行の取締役の大宗を占める非常勤取締役につきましては、同様の手続きにより、全員一律の報酬を支給しております。今後につきましても、引き続き適正な支給水準に留意してまいります。

なお、平成20年3月期は、経営健全化計画に基づき、取締役に対する賞与を支給しておりません。また、経営健全化計画が未達に終わったことの原因を明確にするため、業務執行を担う会長（当時）及び社長並びに常勤監査役の月額報酬を1～4ヶ月の間、10～40%返上しております。

二 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、銀行本体業務の一部を代替する「サービス子会社」と、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」、及び「SPC（特別目的会社）等」の3つに分けられます。

サービス子会社として良質のサービスとコスト効率・機動性を追求する会社には、あおぞら情報システムが該当します。業務子会社として銀行本体の業務戦略と一体、又は連携しながら業務展開する会社群には、国内での金融関連業務を営むあおぞら信託銀行、あおぞら債権回収、あおぞら証券、あおぞらインベストメント、またアジア地域のローンオペレーションを行う Aozora Asia Pacific Finance が該当します。SPC等としては、海外ローンのブッキングビークルである AZURE Funding North America I、AZURE Funding North America II、Azure Funding Europe、GMAC への投資を行う Aozora GMAC Investment Limited 等が該当します。

前回計画策定時以降の子会社・関連会社の動向としては、サービス子会社の効率化を目的としたあおぞらソフトウェアのあおぞら情報システムへの合併、不動産リスク削減スキームのためのSPCである合同会社エーコンワン及び有限責任中間法人エーコンホールディングスの設立等があります。

なお、ロンドンで欧米向け投融資の管理業務を行っていた Aozora Investment Management Limited は、グループとしての海外業務ガバナンスの更なる強化と与信管理の強化、及び経費削減を目的として、今年度中を目処に閉鎖予定であります。

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。

ホ 管理会計の確立とその活用の方策

弊行では、経営の効率性をより高め、より迅速な経営判断を行うため、平成16年4月以降、月次での部門別予算管理を行っております。部門別・商品ライン別の収益は、月次ベースで予算と比較し、その差異が分析され、マネジメントコミッティーに報告されております。さらに「その他有価証券」の評価損益（資本直入分）についても、管理・報告されております。

部門別実績は、収益、経費および信用コストの配分を含んでおり、資本およびバランスシートの使用状況と対比して、ROE（資本収益率）やROA（総資産利益率）を算出して、部門毎のパフォーマンスの計測や部門間の実績比較に利用しております。

なお、平成16年度において、部門別管理会計の手法の見直しを行い、銀行全体の経営実績との整合性を図るため、業務粗利益、経費、業務純益について財務会計と管理会計を一致させました。また営業部門別の予算編成と実績管理を導入し、部門間の資金貸借にかかわる本支店レートを実勢コストベースで設定するとともに、クレジットコストも各部門に配分されております。平成18年度からは、連結ベースでの部門別予算編成・収益実績の把握を行っており、弊行グループ全体での収益状況の把握・管理を強化しております。加えて平成20年度より、資本コストを考慮した経済付加価値算出の試行を開始いたしました。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

あおぞら銀行は、日本の金融システムに深く根ざし、永続的にわが国経済および社会の発展に貢献することを経営理念とし、メガバンクでも地域金融機関でもないユニークな存在感のある銀行を目指しています。

あおぞら銀行は以下の3点を経営の基本理念としています。

- ① お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとの「パートナーシップ」を重視します。
 - ✓ 何よりもお客さまの利益保護を最優先し、日本のコミュニティや社会に対する責任を果たし積極的に貢献します。
 - ✓ お客さまや従業員、規制当局、投資家、社会などの主要なステークホルダー間のニーズを調整し、持続可能な金融サービスのプラットフォームを確立します。
 - ✓ 勤勉でプロフェッショナル、知識が豊富で効率性の高いチームによって、中堅・大企業や地域金融機関、投資機会を求める個人のお客さまに対して、付加価値の高い金融商品やサービスを提供し、顧客基盤を拡大します。
- ② 高度な金融技能と良好な財務基盤のさらなる強化に注力し「コーポレートバリュー」を拡大します。
 - ✓ 将来的なコアビジネスへの投資や投資家への還元を確実なものとするべく、将来を見据えた資本政策を実施します。
 - ✓ 規模の追求ではなく、優れた能力によって企業価値を創造します。
- ③ コーポレートガバナンス、内部統制、リスク管理における「グローバルベストプラクティス」を追求します。
 - ✓ 全役職員は、誠実性、公正性およびプロフェッショナリズムをもって業務を遂行します。
 - ✓ 適切な内部手続きとコントロール手段を採用し、市場のベストプラクティスに沿った業務運営を行うことで、常にあおぞらグループの評価が維持され、向上するよう努めます。

また、あおぞら銀行は、広く社会的なご要請にお応えしつつ、企業としての持続可能な発展に努めています。この目的を達成するために、CSR活動への取り組みとして平成20年6月に地球温暖化対策国民運動「チーム・マイナス6%」に参加し環境保全に対する継続的な活動を実施する等、社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

イ コーポレートガバナンス体制

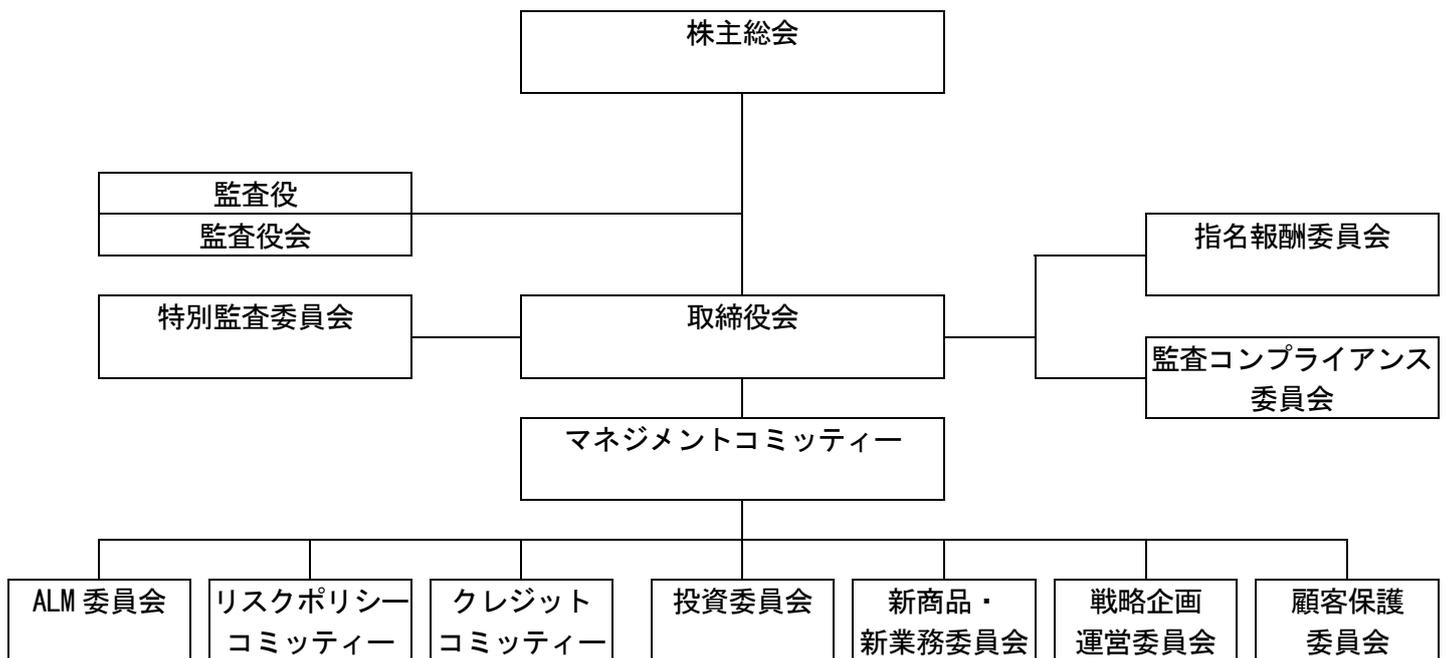
弊行では取締役会において弊行の運営に係わる基本方針の決定をしております。一方で、取締役会は日々の業務執行の権限を業務執行役員に委任し、日常の業務執行については業務執行役員が行う体制となっています。

また、牽制態勢を確保するため、後述の特別監査委員会、指名報酬委員会および監査コンプライアンス委員会が設置されております。

代表取締役と業務部門・サポート部門を代表する業務執行役員で構成するマネジメントコミットティーは、原則毎週開催され、取締役会の定めた方針に基づき、実際の日常業務における重要事項等の決定を行います。

マネジメントコミットティーは、特定の目的を持つ7つのサブコミットティー（ALM委員会、リスクポリシーコミットティー、クレジットコミットティー、投資委員会、新商品・新業務委員会、戦略企画運営委員会、顧客保護委員会）に権限を委譲しております。

なお、顧客保護委員会は、従前のスータビリティコミットティーの機能（金融商品販売、サービスの提供における適合性確保のための重要事項を審議し決定する）を拡充し、①顧客説明 ②顧客サポート等 ③顧客情報 ④外部委託の4つの観点から管理態勢を整備し、利用者保護と利便性向上について適切かつ十分に対応するため、平成19年10月に設置されました。



(a) 取締役会

取締役会は、常勤（代表）取締役 2 名、非常勤取締役 11 名で構成。非常勤取締役に海外居住者も含まれ、また、弊行業務に関連する分野での幅広い見識を有するメンバーにより構成されております。

取締役会は、少なくとも 3 ヶ月に 1 回開催され、経営計画等業務運営に係る基本方針の決定を行うとともに、日々の業務執行が銀行の運営方針に即したものであるか、業務執行状況を監督いたします。

(b) 監査役・監査役会

法令等に準拠して、業務運営状況を監査するため、社内・社外監査役が任命されております。

(c) 特別監査委員会

主要株主と関連のない取締役と監査役により構成される特別監査委員会は、機関銀行化を回避する観点から事業親会社等グループとの取引を監査し検証を行っております。

(d) 指名報酬委員会

社外取締役により構成される指名報酬委員会では、取締役候補・重要な使用人候補の選任等について取締役会に意見具申を行うとともに、取締役・重要な使用人の報酬

を決定いたします。

(e) 監査コンプライアンス委員会

社外取締役により構成される監査コンプライアンス委員会は、財務報告プロセス、内部・外部監査、与信監査及びコンプライアンス等の監視、検証を行っております。

(f) マネジメントコミッティー

代表取締役及び業務執行役員より構成されるマネジメントコミッティーは、原則毎週開催され、業務執行状況につき検討を行うとともに、取締役会の定めた基本方針等に基づき、日々の業務運営に関連する事項を決定しております。

(g) ALM委員会

ALM委員会は、原則として月1回、必要に応じ随時開催され、資金調達・運用計画、ALMリスク運営、流動性リスク・市場リスク管理、金融債・社債発行条件、本支店レートの設定、リスク資本・収益関連事項等、ALMに関わる重要事項に関して、定期的にモニタリング・評価を行うとともに、その運営方針を審議し決定しております。

(h) リスクポリシーコミッティー

リスクポリシーコミッティーは、業務全体の適切なリスク管理・統制の確保のため、リスク管理方針の決定ならびにリスク管理体制の監視を行っております。

(i) クレジットコミッティー

クレジットコミッティーは、原則週一回開催され、与信案件の決裁を行っております。また与信案件決裁に関する権限委譲を行います。

(j) 投資委員会

投資委員会は、個別投資案件の決裁や適切な投資方針を決定するほか、銀行全体の投資リスク状況のモニタリングを行っております。

(k) 新商品・新業務委員会

新商品・新業務委員会は、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・取組みを決定しております。

(l) 戦略企画運営委員会

戦略企画運営委員会は、マネジメントコミッティーにおいて承認された業務計画や

戦略を実現するための戦略プロジェクトの承認、経営資源を必要としているプロジェクト間の優先順位付け及びモニタリング等を行っております。

(m) 顧客保護委員会

顧客保護委員会は、①顧客説明 ②顧客サポート等 ③顧客情報 ④外部委託の4つの観点から、顧客保護等管理態勢を検証し承認しております

ロ コンプライアンス態勢

弊行は、法令等の遵守を徹底し、業務の適法性ととも適切性を確保するために、グローバル・ベストプラクティスのコンプライアンスを実現することを最優先とする企業文化の構築に取り組んでいます。

(a) コンプライアンスポリシー

取締役会は「内部統制システムの構築に関する基本的事項」のもと、全役職員の行動指針となる「倫理・行動基準」を策定し、全役職員が十分に理解し遵守することについて毎年精読・署名し、同基準に基づいた業務運営を行うことを確認しています。

また、弊行が遵守すべきさまざまな法令諸規則等に関するリスクを評価し、リスクの顕在化を防止するための枠組みとして、取締役会はマスターポリシー「法務コンプライアンス」を制定し、この基本方針のもと、マネジメントコミッティーの承認により法務コンプライアンスに関する詳細なポリシー・プロシージャーを策定しています。

こうしたポリシー・プロシージャーの整備を含め、新たな体制整備や研修等の具体的な実践計画、コンプライアンスに関する遵守基準として年次のコンプライアンスプログラムを定め、取締役会が承認・検証しています。

なお、平成19年度以降の新たな態勢整備につきましては、平成20年3月に行規体系を3分野（経営管理、リスク管理、業務管理）に再編成しマスターポリシー「行規管理」を制定、あわせて役職員が常時参照する行内LANのデータベースを使いやすくし、行規の周知徹底のためのインフラ整備を行っています。

(b) 法務コンプライアンス体制

取締役会は、法令等遵守態勢をはじめとする内部統制に関する適切性・実効性の検証を、監査コンプライアンス委員会に委任するとともに、コンプライアンス・ガバナンス担当役員を任命し、法務コンプライアンスに関する全行的な態勢整備と適切な運営を確保する体

制としています。

コンプライアンス・ガバナンス担当役員が所管する法務コンプライアンス部は、法務・コンプライアンスに関する統括部署として具体的な法令等遵守態勢の整備・拡充と個別の業務内容について法務・コンプライアンスの観点から確認・検証を行うとともに、研修・啓蒙活動の実施やポリシー・プロシージャの制定、契約書のチェックをはじめとする各種法務相談等を行っています。

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など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・検証を行っています。

さらに、クリーン、オープン、フェアな企業文化の醸成と適正な職場環境の維持・向上を目的に、すべての役職員が直接不正等を取締役や監査役まで報告できる社内通報制度として「あおぞらホットライン」を設けるとともに、法務コンプライアンス部長が直接Eメールで行員に異例事象の有無等を照会する「コンプラ・モニタリング制度」を導入しています。さらに、弊社グループ全体としてのコーポレートブランドの向上を目的とし、各グループ会社とのガバナンス・アドバイザリー契約の締結やグループコンプライアンス協議会での法令等遵守状況の確認・徹底等を通じてグループ全体での統合的な法務コンプライアンス態勢の確立を目指しています。

(c) 法務コンプライアンスに関する研修・啓蒙活動

法務コンプライアンス部は「部店長研修」や「法令遵守責任者研修」等を半年ごとに実施し、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います。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います。

(d) 反社会的勢力の排除

弊行は、反社会的勢力とのあらゆる取引を排除するため、新規の取引に先立ち、反社会的勢力関連情報の有無を確認するとともに、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。万一反社会的勢力関連情報があった場合には、改めて取引方針を策定し、客観的な立場からコンプライアンス・ガバナンス担当役員が最終決定することとしています。また、反社会的勢力排除のための諸施策推進と情報共有を目的として、各ビジネスグループの本部長を中心とする反社会的勢力対策連絡会議を四半期毎に開催するとともに、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報告します。

法務コンプライアンス部は、反社会的勢力への対応に関する統括部署として、反社会的勢力対策連絡会議の事務局を務めるとともに、反社会的勢力に関する情報を一元的に管理

しています。

なお、平成 19 年度以降の新たな態勢整備につきましては、平成 19 年 10 月に「内部統制システムの構築に関する基本的事項」に反社会的勢力への対応方針を明記し、同年 11 月「倫理・行動基準」に反社会的勢力排除への取組強化に向けた事項を明記したほか、取組体制強化のため「デューディリジェンスチェックプログラム」を改定、平成 20 年 6 月には具体的な対応要領について改めて弊行取扱基準を明確化し、周知徹底するために「反社会的勢力への対応要領」を改定しています。

(e) マネー・ローンダリング、テロ資金供与の防止

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ポリシーおよびプロシージャを制定しています。

口座不正利用防止の観点から、非対面での口座開設における本人確認手続きにおいて追加プロセスを導入しているほか、パラメーターを使って例外的取引(送金・現金取引)を抽出して、犯罪への関与等を検証しています。

法務コンプライアンス部は、銀行全体のマネー・ローンダリング及びテロ資金供与の防止態勢を統括し、新入行員や個人及び法人顧客営業担当者に対して研修を実施します。

なお、平成 19 年度以降の新たな態勢整備につきましては、平成 19 年 10 月以降に本人確認手続き・資産凍結等経済制裁対象者確認手続きに関する臨店指導を 21 部店に実施し、平成 20 年 2 月に犯罪収益移転防止法全面施行に伴う顧客確認プロシージャの改定、平成 20 年 6 月に振り込め詐欺救済法施行に伴い滞留金の被害者への返還等弊行における手続きを定めた「振り込め詐欺救済法等対応マニュアル」の制定を実施しています。

(f) リーガルチェック

業務運営において新たな取組みを行う場合など適法性の検証を行う必要がある場合には、法務コンプライアンス部に事前検証を行うこととしているほか、適宜外部弁護士等の専門家による検証を行い、外部規範および行規との整合性を慎重に確認しています。

以上に加え平成 19 年 10 月に、従来顧客部門にあった相談・苦情等の統括機能について、牽制機能の強化の観点から法務コンプライアンス部を顧客サポート等管理の統括部署としています。

ハ 内部監査体制

弊行では、独立した監査部が、全部店及び法令の許す範囲で主要子会社を対象として監査を実施しています。監査部は、指摘事項を含む監査結果を被監査部署へ通知し適切な対応を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、半期毎に監査総括を監査コンプライアンス委員会、取締役会に報告し、内部管理態勢について独立した評価を提供しています。また、内部監査機能の強化及び監査員の専門性向上のために資格取得を奨励しております。

ニ グループ全体における内部管理体制の強化

弊行は、企業グループとしての総合力を発揮することを基本方針として、法令（銀行法、独占禁止法等）の範囲内で、企業グループ（主として連結子会社）に対する適切な運営指導・管理を行っております。各社の業務運営については、総合的なグループ運営を図る為、各社の経営上の重要事項に係る協議・承認を行うとともに、業績管理・リスク管理・内部監査等を通じて、常時、各社の経営状況等を把握しております。

マスターポリシー「グループ会社管理」、「子会社等役職員行動指針」、「子会社の監督およびガバナンス・プロシージャー」および各社と締結している「アドバイザーおよびガバナンス基本契約書」に基づき、主体的・能動的に子会社の以下の内部管理業務の監視・監督・指導を行います。これにより、適切かつ整合性のとれた統合的なリスク管理と効率的な経営管理を実現するとともに、利益相反行為の発生や抱き合わせ販売行為等の優越的地位の濫用、グループ内のリスクへの伝播・集中等を回避します。

各社の管理全般については、当該各社の業務推進を所管する部署を担当部署として、関係本部（各リスク主管部及び各顧客・業務本部）との協力・連携のもと、当該グループ会社の経営管理を統括します。各社は必要な関係本部に対して、月次で、または重要性・緊急性に応じて速やかに報告しなければなりません。

財務や、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクおよ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、担当部署における管理に関わらず直接当該リスクをモニター・管理します。その結果については担当部署に伝達し、情報を共有化します。

具体的には、以下の管理等を実施しております。

- ✓ 各社の財務報告およびビジネス活動報告は、毎月、各社の担当部署および経理部に報告されます。また、各社の財務/ビジネス活動報告は、四半期毎に弊行マネジメントコミッティーに報告されます。
- ✓ クレジットレビュー部は、一部の子会社について定期的に与信運営プロセスおよび資産内容のレビューを行い、レビュー結果を弊行取締役会、監査コンプライアンス

委員会に報告します。

- ✓ 監査部は、定期的の子会社の監査を行い、監査結果を弊行マネジメントコミッティーに報告します。

そのうえで、グループ全体としては、以下の管理等を実施しております。

- ✓ 弊行の連結ベースでの業務実績・財務状況を把握する為、経理部が連結子会社を含めた管理資料を作成し、月次で弊行マネジメントコミッティーに報告しております。
- ✓ 弊行は資本配分によるリスク管理を実施しており、統合リスク管理部が連結ベースのリスクキャピタル（配賦資本の使用状況）を取りまとめ、月次で弊行マネジメント・コミッティーに、また部門単位にまとめたダイジェスト版を「統合リスクレポート」の一部としてマネジメントコミッティーおよび取締役会に報告しております。
- ✓ その他、弊行の各関連本部が、企業グループとしての内部管理体制や法令遵守状況等を把握する為、各社から直接報告資料を徴求するとともに、適宜、各社との情報交換等を行い（グループコンプライアンス協議会等）、適切にモニタリング・指導を実施しております。

ホ J-SOXへの取組み

弊行は、平成 19 年 11 月に、財務統制部を設置し、J-SOX 対応の企画・推進を行っております。J-SOX 対応の進捗状況は開示協議会に報告されており、これまでに、「財務報告に係る内部統制のポリシー」の制定、評価範囲の決定、全社的內部統制及び決算・財務報告プロセス等の各業務プロセスの文書化が完了致しました。

今後は、平成 20 年 12 月末までを目処に整備状況評価及び運用状況評価を行い、必要な改善を行った上で、監査法人による評価を平成 20 年度末に受ける予定です。

（3）自主的・積極的なディスクロージャー

イ 基本的な考え方

弊行は、経営の基本理念のひとつとして、コーポレートガバナンスにおけるグローバルベストプラクティスの追及を目標としており、情報開示に関しましても透明性の高い経営体制の構築を目指しております。

開示方針としましては、お客様、株主の皆様、従業員、投資家等いわゆるステークホルダーの皆様、タイムリーで定期的かつ的確なコミュニケーションを通じて、弊行の業務内容や財務状況等を正確にご理解いただけるよう、透明性を確保していくことをこころが

けています。

ロ 具体的方策

(a) 法令等によるディスクロージャー

弊行では、会社法、銀行法、金融商品取引法、その他の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、お客様や広く一般の方に配布しております。

具体的には、会社法に基づく計算書類、付属明細書を本支店に据え置くほか、銀行法に基づくディスクロージャー誌（年度版、中間期版）を発行し、本支店において公衆の縦覧に供するとともに、お客様や投資家をはじめ広く一般の方に配布しています。なお、平成19年発行の「ディスクロージャー誌2007」より、新BIS規制下の情報開示（第三の柱）も加え一層の情報開示につとめています。

また、金融商品取引法（以前の証券取引法）に則って、「有価証券報告書」、「四半期報告書」を発行しております。

さらに、平成18年11月の東京証券取引所への弊行普通株式上場に伴い、取引所の規則を遵守した適時開示を実施しています。適時開示におきましては、弊社代表者名での「適時開示に係る宣誓書」を東京証券取引所に提出し、あわせて「適時開示体制概要書」も添付しております。

(b) 自主的なディスクロージャー

上記の法令等に基づく開示に加え、自主的なディスクロージャーを実施しております。具体的には、ディスクロージャー誌の英語版として、英文の「アニュアルレポート」、「インテリムレポート」を発行し、内外の投資家等に配布しています。

また、定期的な決算情報や適時開示対象項目以外にも、業務の状況に関してのニュースリリースの発信を実施しております。

さらに、決算情報を中心とした説明会や電話会議の開催も行っています。

(c) ディスクロージャー・チャンネル

情報開示の方法は、東京証券取引所のTDネット（東京証券取引所適時開示情報閲覧サービス）や記者クラブへの資料投函が主となりますが、開示した情報がより広範に、かつタイムリーに行き渡るために、インターネットを積極的に活用しています。具体的には、インターネットの弊社ホームページに各種情報・開示資料を掲載するとともに、ご登録い

ただいた方にニュースリリースの電子メール送信サービスの実施、決算資料の追加的視覚的資料の掲載、原則として日英二ヶ国語対応の実施等をおこなっています。

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、既に、残る公的資金の全額返済に必要な剰余金・分配可能額を十分に積み上げております。今後は、経営健全化計画の達成状況や上場企業としての適正な利益還元等を踏まえ、適切な配当を実施してまいりたいと存じます。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

<普通株式配当>

普通株式配当につきましては、平成 18 年 11 月の再上場を踏まえ、株主に対する適正な利益還元と銀行の健全性維持の観点から、弊行は、中期的には、邦銀主要行並みの配当水準（配当性向）を目指してまいります。

なお、本計画における具体的な配当水準は以下の通りとなっております。

	1株あたり 配当金額	普通株式 配当総額	配当性向 1 (注 1)	配当性向 2 (注 2)	純資産 配当率 (注 3)
平成 20 年度	2.50 円	41 億円	38.9%	59.4%	0.70%
平成 21 年度	3.75 円	62 億円	33.3%	44.9%	1.02%
平成 22 年度	3.75 円	62 億円	23.6%	31.9%	0.99%
平成 23 年度	4.00 円	66 億円	21.4%	28.4%	1.02%

(注1) 普通株式配当 ÷ 当期純利益

(注2) 全株式に対する配当 ÷ 当期純利益

(注3) 普通株式配当 ÷ (純資産 - 優先株式残余財産分配額 - 優先株式配当)

<役員報酬・役員賞与>

役員報酬につきましては、社外取締役をメンバーとする指名報酬委員会にて決定しております。

平成 20 年 3 月期の経営健全化計画が未達となったことに関して、経営責任を明確化する観点から、代表取締役及び常勤監査役の報酬を、1~4 ヶ月の間、10%~40%返上しております。

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。

<利益をもってする消却について>

本優先株式の利益をもってする消却については、以下の通りとします。

○本優先株式のみを消却する場合

弊行は、下記の条件を満たす場合、いつでも本優先株式の全部または一部を利益をもって消却することができるものとします。

- 条件 1 本優先株式の消却後、弊行が十分な自己資本比率を維持できると、金融庁が判断すること。
- 条件 2 本優先株式の一部を消却する場合、消却後に残存する本優先株式に関する弊行の消却等のための財源計画について金融庁が適切と判断すること。
- 条件 3 本優先株式の消却価格は、1 株あたり 600 円または公正な市場価格のいずれか高い価格とすること。

○本優先株式と普通株式をあわせて消却する場合

弊行は、下記の条件を満たす場合に限り、本優先株式と普通株式とを合理的な比例的按分により、利益をもって消却する旨を記載した経営健全化計画を提出することができるものとします。

なお、この場合には、本優先株式及び普通株式それぞれの公正な市場価格の総額に基づき按分するものとし、本優先株式の公正な市場価格は、転換価額に基づき計算するものとする。

- 条件 1 本優先株式の消却後、弊行が十分な自己資本比率を維持できると、金融庁が判断すること。
- 条件 2 当該消却により全ての本優先株式が消却されない場合、提出された当該健全化計画において、本優先株式の消却財源が十分確保され、かつ当該消却を行っても、将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められること
- 条件 3 本優先株式の消却価格は、1 株あたり 600 円または公正な市場価格のいずれか高い価格とすること。
- 条件 4 その時点において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益計画が確保されない場合（その時点において有効な経営健全化計画における配当可能利益が確保されない場合を含む。）には、利益をもってする消却を行わないこと。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

イ 基本的な取組み姿勢

国内向け貸出については、原材料の高騰等により景気は低迷・後退局面に差し掛かりつつあり資金需要は跛行していくと認識しております。このような状況下、弊行は、投資銀行業務のノウハウを始めとしたお客さまのニーズに合った金融サービスを迅速に提供することにより、ユニークで存在感のある銀行を目指しております。

お客さまとの取引についてはお客さまの規模・業種に拘らず、財務状況・事業計画を十分に理解したうえでの迅速な審査体制を構築・維持するとともに、各部門と協働した様々なファイナンスを提供いたします。

また、健全な中小企業のお客さまに対する資金供給は、我が国の経済活動の基盤を支えるものであり、銀行の社会性の観点からも重要な取引と位置付け、積極的に推進してまいります。中小企業のお客さまの海外進出や海外との取引も増え、為替取引に関するニーズも相応にあることから、弊行はお客さまのニーズに合ったオーダーメイド型の商品を提供することにより、お客さまの円滑な事業運営の一助となることを目的としております。

ロ 具体的な方策

通常の貸出に加え、シンジケートローンの組成や私募債への取り組み、コミットメントライン・各種デリバティブを組み込んだローンの提供等、多様なニーズに対応できるオーダーメイド型商品を幅広く取り揃えてまいります。

また、不動産ノンリコースローン、レバレッジファイナンスのほか、子会社を通じたファンド等による資金供給を行ってまいります。

お客さまの資産を活用した資金調達手段の多様化のニーズに対応するため、売掛債権、手形債権、リース債権等の各種金銭債権の流動化にも取組みお客さまの資金調達手段多様化のサポートに努めてまいります。

審査面ではお客さまの業務内容、業種構造等を踏まえた将来の収益予測に基づき、物的担保のみならず、技術力やビジネスモデルの独自性・優位性を的確に評価し、キャッシュフロー創出能力を重視する審査手法により、あらゆる分野におけるお客さまの調達ニーズに応えてまいります。

また、現在ABLの導入を進めており、お客さまとの取引拡大の一助となることが期待できます。

ハ 組織・体制の見直し

平成19年4月に一層の顧客基盤の拡充とお客さまへのサービス向上を図るため、新規開拓部署を事業法人営業グループに編入しました。

各営業部店では中小企業取引推進担当者を設置のうえ、案件取組に関しては企業規模・業種・地域に関係なく、リスク・リターンを勘案のうえ、取上げの可否を判断しております。中小企業のお客さまへの資金供与については、年末・年度末の資金繁忙時に円滑に行われるよう、適宜営業本部より注意喚起文書を出状し、円滑な資金供給が行われるようにしております。

また、経営健全化計画に定める中小企業のお客さま向け貸出状況については、機動的に施策の検討・実施が可能なように、月次でとりまとめたうえで事業法人営業担当役員宛て報告を行っており、必要に応じて経営陣に対して報告する体制となっております。

二 地域経済の発展を支援する商品の提供

お客さまの資金需要に対して迅速に対応することで、お客さまの満足度向上に繋がりたいと考えております。

また、地域金融機関単独では対応が困難な、お客さまの経営課題解決に向けたサポートを共同で推進することなどにも注力してまいります。

ホ 融資に対する取組み姿勢

中小企業向け融資の推進にあたっては、個人保証に過度に依存することなく、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て、適正なリスク・リターンを勘案しながら、案件に取組んでいく方針です。

また、ABLの導入により、さらに柔軟な対応が可能となることが見込まれ、健全な中小企業のお客さまの資金需要に対して、円滑に対処してまいります。

今後もお客さまの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。

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が返済されました。

平成20年3月期におきましては、誠に遺憾ながら、経営健全化計画の目標は未達となりましたが、引続き、残る公的資金の返済に必要な剰余金/分配可能額を十分な余裕を持って確保しております。公的資金の早期返済（優先株式の消却）は経営の最優先課題であり、関係当局の承認を前提として、株価条件等が整えば直ちに優先株式全株の取得・消却を行なう方針に変更ありません。

(2) 剰余金の推移

(億円)

	平成20年3月期 実績	平成21年3月期 計画	平成22年3月期 計画
剰余金	3,372	3,382	3,493

	平成23年3月期 計画	平成24年3月期 計画
剰余金	3,655	3,863

(3) 収益見通し

楽観/悲観シナリオに基づいた収益の変動見通しは、図表11の通りです。

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

<統合的リスク管理態勢>

弊行は、リスク管理活動を業務運営に伴うリスクを取締役会等が定める自己資本等の経営体力の範囲内にとどめる活動と定義の上、これを極めて重要と認識し、統合的なリスク管理に係る基本方針を制定してリスクを個体および総体として適切に把握・管理する態勢を整備しています。

取締役会はマネジメントコミッティーが策定した業務運営計画を承認し、自己資本等の弊行の経営体力と、収益計画を勘案して、弊行グループが許容できるリスクを決定します。また、マネジメントコミッティーおよびALM委員会、リスクポリシーコミッティー、クレジットコミッティー、投資委員会、新商品・新業務委員会等の各種のリスクに関する委員会の重要決定事項に承認を与えるとともに、リスク管理に関する緊密な報告を受けることにより、適切に企業統治、業務遂行を行っています。

統合リスク管理グループではグループを統括する統合リスク管理グループ統括本部長を置くとともに、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクの各リスク毎に担当役員、リスク管理所管部を置いています。また、統合リスク管理部が銀行全体の統合的なリスク管理を所管しています。

リスク管理に関しては、統合的なリスク管理に係る基本方針で信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクなど、管理すべきリスクの範囲と定義、並びにリスクの特定と評価、モニタリングとコントロールからなるリスク管理プロセスを定めています。これに基づき、各リスクにおいてもリスク管理関連規定を定めてリスク管理活動を行っています。また、これらのリスク管理の高度化計画を策定し、リスク管理態勢の高度化に取り組んでいます。

<オルタナティブ投資に係るリスク管理態勢>

● 各種投資に係る枠組み

平成20年3月期のCDO運用に係る損失を教訓とし、オルタナティブ投資に関しては、包括的な運営やリスク管理方針を定めた行規として「オルタナティブ投資方針」、個別商品にかかる行規として「不動産エクイティ投資」「不動産証券化商品(CMBS)投資」「不良債権エクイティ投資」「ベンチャーファンド投資」「バイアウトファンド投資」「ヘッジファンド投資」の各プロシージャーを制定しました。各プロシージャーに定められたオルタナティブ投資については投資計画(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ました。現在、「証券化商品投資」に関するプロシージャーについても制定に向け準備を行っております。

なお、各プロシージャーに定められた個別商品以外のオルタナティブ投資に関する新たなポートフォリオの構築にあたっては、チーフマーケットリスクオフィサーまたはチーフクレジットリスクオフィサーが必要に応じ投資計画(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の策定を指示し、投資委員会等の承認が必要となる態勢としております。

● 案件決裁

新商品・新業務の取上げにあたり、従来、新商品・新業務委員会規程の付議基準において起案部の担当役員が付議の要否を判断できることになっている点につきましては、付議基準に「各リスク（信用リスク、市場リスク、法務コンプライアンスリスク、事務・システムリスクなど）主管部の担当役員が付議を認めたもの」を追加し、必要に応じ各リスク主管部が起案部に委員会への付議を指示することができることとしました。

同規程の上記改正は、平成 20 年 6 月 30 日のマネジメントコミッティーにて承認されております。

また、審査部が個別案件として金融商品の取上げ可否を判断するにあたっては、「当該金融商品の属するマーケットの動き、及び当該商品のマーケットリスクに関する情報が網羅的に入手できる態勢」、「取上げ可否判断に当たり各種リスクを総合的に判断しうる態勢」、「時価をベースとしたポートフォリオ・モニタリング態勢」、「ロスカットルール等」の構築がなされていることを前提として取上げ可否を判断することとしました。当該体制の構築が確認できない間は、個別案件の判断は行わないこととしました。

リスク横断的な判断が求められるような案件に関しては、審査部において単独の判断を行わず、クレジットコミッティーに付議をして広く各方面からの意見と判断を求めることとしました。

● リスク管理態勢

信用リスクと市場リスクに跨る商品の管理の枠組み、組織の役割については、19 年 7 月に「有価証券等投資のリスク管理区分マニュアル」を策定して有価証券商品区分毎に信用リスク・市場リスクの計測対象および役割を明確化しました。

統合リスク管理部では、本年 3 月にマネジメントコミッティーへ報告した 20 年度リスク管理高度化計画アクションプランにおいて「アセットクラス毎の管理態勢整備（期限平成 20 年 9 月末）」を挙げ、アセットクラス毎の管理態勢（担当・枠組・報告）整備を図っております。

また、特に市場の大きな動きやシステミックリスクの顕在化を想定した統合ストレステ

スト実施に向け、平成 19 年 10 月に「統合ストレステスト実施マニュアル」を制定し、同年 11 月および平成 20 年 6 月に CDO ポートフォリオも含めた統合ストレステストを実施しています。統合ストレステストの実施とマネジメントコミッティー宛て報告の定例化をめざし、平成 20 年度リスク管理高度化計画アクションプランに「経営意思決定に資するリスク報告の高度化（期限平成 21 年 3 月）」を挙げ、資本充実度検証・ストレステスト運営の定着化を図っております。

信用リスク管理部においても、市場性信用リスク商品に係るリスク管理の枠組みの構築について、20 年度リスク管理高度化計画アクションプランの中で「信用リスク資産、市場リスク資産の整理及び管理手法の構築（期限平成 20 年 9 月末）」を重要な課題の一つとしてあげております。

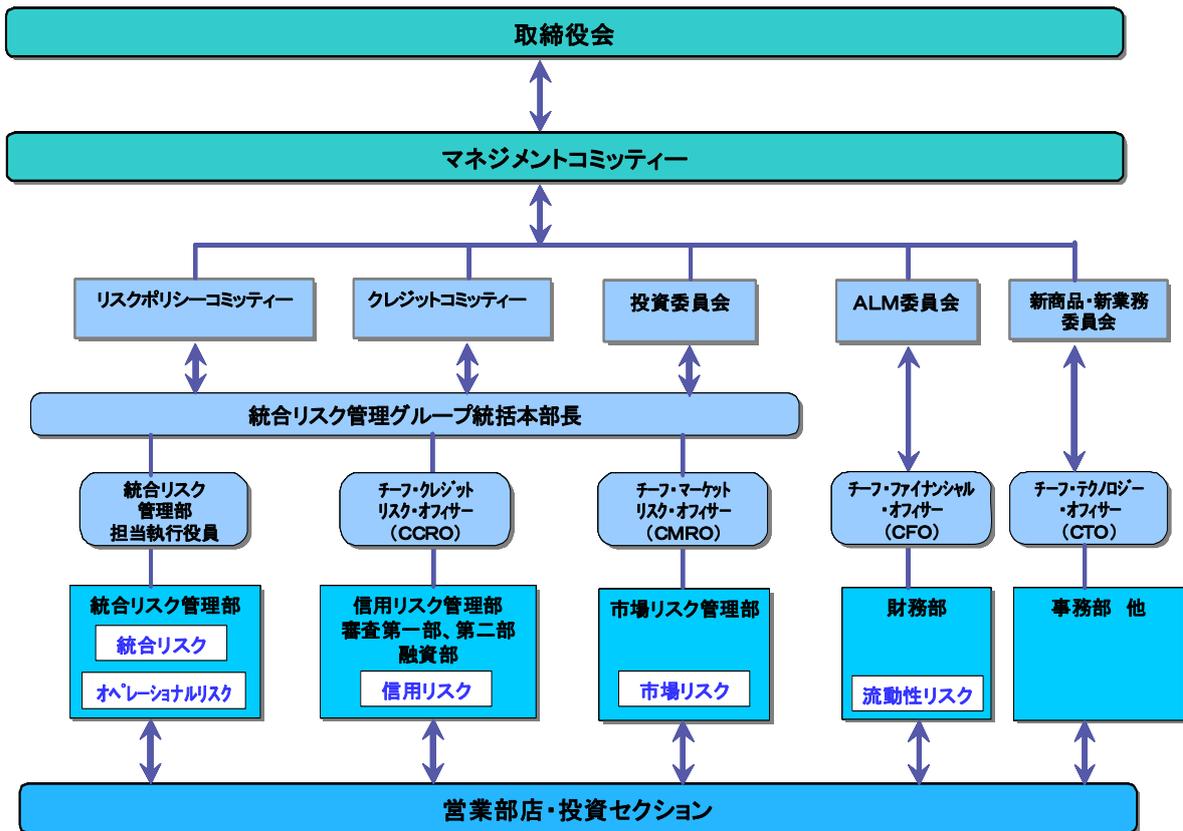
サブプライム資産を含む A B S C D O については 追加投資は行わず、市場動向を見ながら売却していく方針としており、市場リスク管理部が時価のモニタリングを実施しております。また、C M B S 等、従来十分な質と量を備えた時価情報がないことから市場 V a R 計測の対象としてこなかったもので、相応の規模となっている有価証券投資についても、参考時価のモニタリングに加えて、取得可能な価格の信頼性や頻度、商品の処分可能性に応じ、価格変動リスクに対応した損失限度額管理等の枠組みを順次導入しております。

その他、C D O 時価算出モデルの検証につきましては、平成 19 年 9 月に市場リスク管理部で要員 1 名を増員したほか、海外で開催された研修プログラムに要員の派遣を行う等、レベルアップを図ることで態勢強化に努めているところです。その他の市場性信用リスク商品に関しても、リスク管理部が価格変動リスクに関する重要なデータの収集・分析を行う体制を整備していく予定です。

<自己資本管理態勢>

弊行ではリスクを統合的に管理し、弊行グループが直面するリスクに見合った十分な自己資本を継続的に確保していく枠組みとしてリスク資本管理を行っています。主要なリスクである市場リスク・信用リスク・オペレーショナルリスクを対象とし、自己資本管理関連規定に基づいて各部門に対するリスク資本の配賦および使用状況のモニタリングを行うとともに、期中の自己資本とグループ全体の使用リスク資本等を比較した資本充実度検証を実施しています。

リスク管理体制



〈機関銀行化回避への対応について〉

銀行法及び主要行等向けの総合的な監督指針において求められている事項に対して以下の通り対応を行い、銀行の健全性が損なわれないよう機関銀行化を回避してまいります。なお、今後、法令等の改正が行われた場合には、必要に応じて適切な対応策をとってまいります。

イ 経営の独立性の確保について

(a) 取締役会が銀行の健全性を最優先とし独立した経営判断が行えるよう、その意思決定が特定の株主の利益を優先することがないよう他の株主からの牽制が働く構成とします。事業親会社等との取引で重要な案件については、取締役会に付議することにより、取引の透明性を確保しております。

(b) 事業親会社等出身でない取締役と監査役により構成される特別監査委員会において、事業親会社等グループとの間の取引を監査し業務執行を効率的にチェックしており

ます。

- (c) 上記(a)(b)に関する具体的な手続、対象案件の基準、監査内容等については、「取締役会規程」「取締役会付議基準」「特別監査委員会規程」に定めています。

ロ 事業親会社等の事業リスクの遮断策について

- (a) 「事業親会社等の業況が悪化した場合、当該事業親会社等に対し、支援、融資等を行わないこと」について

事業親会社等グループについて金利減免・返済猶予・債権放棄等の貸出条件緩和の要請、手形の不渡り等が予想されるような資金繰りの悪化に伴う追加融資の要請、財務諸表上の任意積立金を上回る欠損金の発生及び実質債務超過（時価ベース、連結ベース）並びにこれらと同程度の状況が発生した場合には回収方針とし、既往与信の回収・保全強化に寄与する目的である場合を例外として、与信条件（金利・期間・担保条件等）を緩和せず、追加の与信は行いません。なお、上記の例外的に与信条件の緩和や追加与信を行う場合には事前に特別監査委員会での監査と取締役会での承認を条件とします。また、これらの対応策については、「リスク管理カテゴリーマスターポリシー 信用リスク」及び「業務管理カテゴリーレベル2ポリシー 機関銀行化の回避」に明記しております。

- (b) 「事業親会社等の業況悪化や、事業親会社等による子銀行株の売却、預金の引き出し等、事業親会社等に起因する種々のリスク（シナジー（相乗）効果の消滅、レピュテーションリスク（風評リスク）等に伴う株価の下落・預金の流出、取引先の離反等）をあらかじめ想定し、それによって子銀行の経営の健全性が損なわれないための方策（収益源及び資金調達源の確保、資本の充実等）を講じること」について

事業親会社等の業況悪化等によるレピュテーションリスクについては、債券、預金を始めとする資金流出等弊行の資金調達に支障が生じないよう、高い Tier I 比率（10%－11%程度を中期的目標値として設定）や、一定以上の格付け（シングルA）を確保するよう努力します。併せて、更なる営業基盤の拡充と収益基盤の多様化を図ってまいります。

- (c) 「特に、子会社が事業親会社等の営業基盤を共有しているような場合には、事業親会社等の破綻等に伴い、営業継続が困難とならないような措置を講じること」に

ついて

弊行の営業に必要となる重要な施設、物件、システム（営業インフラ）を共有することは予定しておりません。

ハ 大口信用供与規制、アームズ・レンジス・ルールについて

なお、上記イ・ロの対応策とあわせて、従来より銀行が遵守すべき法律上の義務である大口信用供与規制、アームズ・レンジス・ルールについては以下の施策を実施しております。

（a）大口信用供与規制

(i) 事業親会社等グループが関連する取引全体像を把握し、数値管理によって機関銀行化回避を図る観点から、関連与信取引（下記(b)(i)参照）を含む事業親会社等グループ向け与信限度額を取締役会の承認に基づき設定し、特別監査委員会の監査を受けております。

(ii) 連結対象子会社、持分法適用会社並びにこれらの会社と実質的に同一と考えられる会社等をグループ与信管理の対象として認定しております。

（b）アームズ・レンジス・ルール

事業親会社等グループに対しアームズ・レンジス・ベースの取引条件を守ることに由り、特定の株主が優先的扱いを受けることを防止する方針です。このため、事業親会社等グループに対する与信について、一般の取引先の場合と同様、以下のような客観的・中立的な審査・与信判断を行う体制としております。

(i) 事業親会社等グループに対する与信案件は特別監査委員会による監査を受けることとしております。さらに、（ア）事業親会社等グループの顧客に対する与信について、当該顧客が弊行からの借入金のほぼ全額を事業親会社等グループとの取引に充当する案件で、事業親会社等グループとの取引を行うことが与信の条件とされている場合（いわゆる肩代り案件）、（イ）事業親会社等グループとの協調与信案件（他行が組成するシンジケートローンである等、取引条件に客観性があると考えられる一定の基準を満たす場合を除く）、（ウ）事業親会社等グループからの資産取得案件、（エ）事業親会社等グループまたは事業親会社等グループが運営するファ

ンドが20%以上出資する顧客に対する与信案件 についても、特別監査委員会による監査を受けております。

(ii) 監査を実施した内容について、原則6ヶ月毎に取締役会に報告しております。

(iii) 事業親会社等グループに対する与信の状況については、6ヶ月毎の決算発表時およびディスクロージャー誌において、「主要株主グループとの与信取引状況」として、事業親会社毎のグループ与信残高、与信先数等について情報開示を行っております。

(iv) 「業務管理カテゴリーレベル2ポリシー 機関銀行化の回避」に基本的な考え方並びに上記手続について明記し、行内に周知徹底しております。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

与信案件全般についての決裁権限は、統合リスク管理グループ統括本部長を委員長とす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に対し決裁権限の再委譲権限を付与しております。

クレジットコミッティーは、委員長である統合リスク管理グループ統括本部長の他、会長・社長・副会長・CCRO等の委員により構成され、原則として週次で開催致しております。

投資案件についての決裁権限は、統合リスク管理グループ統括本部長を委員長とする投資委員会に帰属しております。投資委員会は、決裁権限の一部をチーフマーケットリスクオフィサー（CMRO）、部門担当専務執行役員に委譲しています。

投資委員会は、委員長である統合リスク管理グループ統括本部長の他、会長・社長・副会長・CMRO・CCRO等の委員にて構成され、原則として月次で開催致しております。

A L M取引にかかる決裁権限については、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A L M業務に配分されたリスク限度額、および行規に従い決裁されたクレジットラインの範囲内で、A L M委員会で決定された月次方針に基づき、部門担当専務執行役員が業務を担当する部長等に自らの権限内で委譲をおこなう形で定めております。

トレーディング取引にかかる決裁権限については、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、および行規に従い決裁されたクレジットラインの範囲内で、部門担当専務執行役員が取引担当者等に自らの権限内で委譲をおこなう形で定めております。

(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および引当金の状況は図表13の通りです。

ロ リスク管理債権の状況

リスク管理債権の状況については図表14の通りです。

(4) 償却引当方針

イ 公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

公的資金が注入されているという事実を重く受け止め、その目的に沿うべく不良債権の速やかな処理や、厳格な有価証券の減損処理等を行うことにより健全な財務内容を確保することは弊行の重大な責務と認識しております。

弊行は、金融検査マニュアル、企業会計原則及び日本公認会計士協会の実務指針等の関係諸法令等に則り、自己査定及び償却引当の基準等を策定しております。弊行としては、これらの基準等に従い、厳正な自己査定に基き、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いきます。

ロ 行内企業格付ごとの償却・引当の目処

貸出金及び貸出金に準ずる資産の償却引当については、自己査定による債務者区分に基づき以下の通り実施しております。

- ・ 正常先債権
正常先債権については、債権の平均残存期間に対応する累積貸倒実績率に基く予想損失率を適用して算定しております。引当金の精緻化のため、平成18年3月期から、行内企業格付に基づき正常先債権を2つに区分した上で引当金の算定を行っております。
- ・ 要注意先及び要管理先債権
要注意先及び要管理先債権については、各々に区分した上で、債権の平均残存期間に対応する累積貸倒実績率に基く予想損失率を適用して算定しております。要注意先及び要管理先の大口債務者については、予防的観点からディスカウントキャッシュフロー法等により個別の回収不能見込み額を見積もった上、必要に応じて追加的に引当金を計上しております。
- ・ 破綻懸念先債権
債権額から担保及び保証等による回収可能見込額を控除し、その残額について債務者の状況及び経営成績を考慮して算定する方法（財務内容評価法）により算定を行っております。
- ・ 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

不良債権については、従前より継続して最終処理を行ってきたことから、平成 20 年 3 月期の不良債権比率は 0.99%となっております。

弊行におきましては、債務者区分が要管理先以下のお取引先につきまして、個別に取引方針を定め、各々の取引方針に沿って、重点管理を行っております。

今後も引き続き、お取引先の方針区分に沿って既存不良債権の圧縮、新規不良債権の迅速な処理を行ってまいります。

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およ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

有価証券については、平成 20 年 3 月末現在評価損約 307 億円を計上しております。このその他有価証券の評価損については、現状特段の処理が必要とは認識しておりませんが、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、適切に対処していきます。

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、お客様へのセールス等、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（図表 19 参照）。

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

の担当専務執行役員や取締役会、ALM委員会等に定期的に報告を行っております。多様なお取引のニーズに対応しつつ、更なるリスク管理体制の整備を進めてまいります。

経営の健全化のための計画の前提条件

主要前提条件

《金利、為替、株価の設定水準》

	20/3 月期 実績	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期
無担 0/N (%)	0.73	1.19	1.23	1.51	1.63
TIBOR3M (%)	0.84	1.24	1.23	1.52	1.64
10 年国債 (%)	1.29	1.78	1.92	2.05	2.17
為替 (円/ドル) (円)	100.21	107	107	107	107
日経平均株価 (円)	12,525.54	13,500	13,500	13,500	13,500

(注) 金利は各期末時点の水準を想定

(図表 1-1) 収益動向及び計画

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	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	66,041	70,290	75,920	78,920	82,210
貸出金	35,243	42,160	48,130	51,750	55,310
有価証券	22,768	19,850	19,890	19,450	19,320
特定取引資産	113	1,160	1,160	1,160	1,160
繰延税金資産〈末残〉	473	439	273	279	177
総負債	58,267	62,570	68,120	70,970	74,060
預金・NCD	30,804	32,580	38,390	42,860	46,900
債券	17,779	20,650	18,260	15,580	14,430
特定取引負債	99	35	35	35	35
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	7,713	7,739	7,862	8,041	8,266
資本金	4,198	4,198	4,198	4,198	4,198
資本準備金	333	333	333	333	333
その他資本剰余金	—	—	—	—	—
利益準備金	59	75	87	104	121
剰余金 (注1)	3,372	3,382	3,493	3,655	3,863
自己株式	0	0	0	0	0
その他有価証券評価差額金	-275	-275	-275	-275	-275
繰延ヘッジ損益	26	26	26	26	26
土地再評価差額金	—	—	—	—	—
新株予約権	—	—	—	—	—
(収益)					
業務粗利益	440	1,055	1,165	1,250	1,335
資金運用収益	1,319	1,508	1,972	2,272	2,593
資金調達費用	834	964	1,286	1,543	1,811
役務取引等利益	138	194	166	185	198
特定取引利益	95	89	90	97	107
その他業務利益	-279	228	223	238	247
国債等債券関係損(▲)益	-450	0	0	15	15
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	-22	585	680	750	820
業務純益	-22	510	600	660	740
一般貸倒引当金繰入額	0	75	80	90	80
経費	461	470	485	500	515
人件費	191	198	203	206	210
物件費	245	248	257	268	279
不良債権処理損失額(注2)	-74	95	115	120	130
株式等関係損(▲)益	-63	-235	0	0	0
株式等償却	-105	-235	0	0	0
その他臨時損益	-148	-40	-60	-20	-20
経常利益	-251	140	425	520	590
特別利益	100	0	0	0	0
特別損失	22	0	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	-1	0	72	265	179
法人税等調整額	-207	34	167	-7	102
税引後当期純利益	35	106	186	262	309
(配当) (億円、円、%)					
分配可能額	3,097	3,107	3,218	3,380	3,588
配当金総額(中間配当を含む)	79	63	84	84	88
普通株配当金	58	41	62	62	66
優先株配当金(第四回優先株式)	2	2	2	2	2
優先株配当金(第五回優先株式)	19	19	19	19	19
1株当たり配当金(普通株)	3.50	2.50	3.75	3.75	4.00
配当率(第四回優先株式<公的資金分>)	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
配当率(第五回優先株式<公的資金分>)	1.24%	1.24%	1.24%	1.24%	1.24%
配当性向	224.4%	59.4%	44.9%	31.9%	28.4%

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 不良債権処理損失額には、貸倒引当金戻入額を含みます。

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	23/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	2.05%	2.25%	2.71%	2.99%	3.27%
貸出金利回(B)	2.08%	2.48%	2.96%	3.29%	3.60%
有価証券利回	2.30%	2.04%	2.42%	2.56%	2.70%
資金調達原価(C)	2.29%	2.36%	2.68%	2.96%	3.23%
預金債券等原価	1.77%	2.01%	2.21%	2.38%	2.54%
預金利回(含むNCD・債券)(D)	0.82%	1.13%	1.35%	1.52%	1.70%
債券利回り	0.97%	1.20%	1.43%	1.68%	1.83%
預金利回り	0.73%	1.08%	1.31%	1.47%	1.66%
経費率(E)	0.93%	0.88%	0.86%	0.86%	0.84%
人件費率	0.38%	0.37%	0.36%	0.35%	0.34%
物件費率	0.49%	0.47%	0.45%	0.46%	0.45%
総資金利鞘(A)-(C)	-0.24%	-0.11%	0.04%	0.03%	0.04%
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.30%	0.46%	0.76%	0.91%	1.06%
預貸金利回り差	1.26%	1.35%	1.61%	1.77%	1.90%
非金利収入比率	-10.49%	48.44%	41.03%	41.60%	41.42%
OHR(経費/業務粗利益)	104.92%	44.55%	41.63%	40.00%	38.58%
ROE(注1)	-0.27%	7.57%	8.72%	9.43%	10.06%
ROA(注2)	-0.03%	0.84%	0.90%	0.96%	1.00%

(注1)一般貸引前業務純益/(純資産-新株予約権)<平残>

(注2)一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>

(図表 1-2) 収益動向 (連結ベース)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
(規模)〈未残〉	(億円)		
総資産	65,440	72,591	75,865
貸出金	36,846	42,845	49,837
有価証券	19,189	16,522	17,989
特定取引資産	675	2,162	1,165
繰延税金資産	292	481	447
総負債	57,515	64,910	67,957
預金・NCD	32,339	33,194	36,971
債券	14,505	20,656	19,706
特定取引負債	645	1,035	35
繰延税金負債	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
純資産	7,925	7,681	7,908
資本金	4,198	4,198	4,198
資本剰余金	333	333	333
利益剰余金	3,464	3,472	3,517
自己株式	▲ 0	▲ 0	0
その他有価証券評価差額金	▲ 68	▲ 278	▲ 278
繰延ヘッジ損益	▲ 24	26	26
土地再評価差額金	-	-	-
為替換算調整勘定	▲ 78	▲ 79	▲ 49
新株予約権	-	-	-
少数株主持分	7	7	7
(収益)	(億円)		
経常収益	1,975	2,010	2,198
資金運用収益	1,104	1,380	1,563
役務取引等収益	178	182	234
特定取引収益	55	97	89
その他業務収益	540	264	302
その他経常収益	98	87	10
経常費用	1,351	2,226	1,998
資金調達費用	655	834	964
役務取引等費用	18	16	15
特定取引費用	0	3	-
その他業務費用	60	673	232
営業経費	528	517	540
その他経常費用	90	183	247
貸出金償却	50	28	
貸倒引当金繰入額	0	0	180
一般貸倒引当金繰入額	0	0	
個別貸倒引当金繰入額	0	0	
経常利益	624	▲ 216	200
特別利益	200	110	0
特別損失	14	22	0
税金等調整前当期純利益	810	▲ 128	200
法人税、住民税及び事業税	9	19	10
法人税等調整額	▲ 16	▲ 207	34
少数株主利益	2	1	0
当期純利益	815	59	156

(図表2) 自己資本比率の推移 … 採用している基準 (国内基準)

(単位)

(億円)

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
資本金	4,198	4,198	4,198	4,198	4,198
うち非累積的永久優先株	1,673	1,673	1,673	1,673	1,673
資本準備金	333	333	333	333	333
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	59	75	87	104	121
その他利益剰余金	3,372	3,382	3,493	3,655	3,863
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	▲ 275	▲ 275	▲ 275	▲ 275	▲ 275
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0
社外流出予定額	▲ 79	▲ 63	▲ 84	▲ 84	▲ 88
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 (うち税効果相当額)	7,607 (473)	7,650 (439)	7,752 (273)	7,931 (279)	8,152 (177)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	310	350	367	391	418
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	310	350	367	391	418
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	-	-	-	-	-
Tier II 計 (うち自己資本への算入額)	310 (310)	350 (350)	367 (367)	391 (391)	418 (418)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 664	▲ 611	▲ 611	▲ 611	▲ 611
自己資本合計	7,253	7,390	7,508	7,712	7,960

(億円)

リスクアセット	49,640	56,076	58,671	62,624	66,915
オンバランス項目	42,481	48,449	50,724	54,166	57,974
オフバランス項目	3,537	4,034	4,223	4,510	4,827
その他(注)	3,622	3,593	3,723	3,949	4,114

(%)

自己資本比率	14.61%	13.17%	12.79%	12.31%	11.89%
Tier I 比率	15.32%	13.64%	13.21%	12.66%	12.18%

(注)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)

	20/3月期 実績	21/3月期 計画	22/3月期 計画	23/3月期 計画	24/3月期 計画
資本金	4,198	4,198	4,198	4,198	4,198
うち非累積的永久優先株	1,673	1,673	1,673	1,673	1,673
資本剰余金	333	333	333	333	333
利益剰余金	3,473	3,548	3,681	3,869	4,104
連結子会社等の少数株主持分	7	7	7	7	7
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0
社外流出予定額	▲ 80	▲ 63	▲ 84	▲ 84	▲ 88
その他有価証券の評価差損	▲ 278	▲ 278	▲ 278	▲ 278	▲ 278
為替換算調整勘定	▲ 79	▲ 49	▲ 49	▲ 49	▲ 49
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	7,575	7,697	7,809	7,997	8,228
(うち税効果相当額)	(481)	(448)	(282)	(288)	(186)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	311	350	367	392	419
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	311	350	367	392	419
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	-	-	-	-	-
Tier II 計	311	350	367	392	419
(うち自己資本への算入額)	(311)	(350)	(367)	(392)	(419)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	▲ 777	▲ 738	▲ 738	▲ 738	▲ 738
自己資本合計	7,109	7,309	7,438	7,651	7,909

(億円)

リスクアセット	49,714	56,057	58,669	62,702	67,100
オンバランス項目	42,442	48,401	50,675	54,113	57,918
オフバランス項目	3,548	4,047	4,237	4,524	4,842
その他(注)	3,724	3,609	3,757	4,065	4,341

(%)

自己資本比率	14.29%	13.03%	12.67%	12.20%	11.78%
Tier I 比率	15.23%	13.73%	13.30%	12.75%	12.26%

(注)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)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
リテール営業グループ			
粗利益	71	61	68
資金利益	28	24	22
役務利益等	43	38	46
事業法人グループ			
粗利益	254	294	266
資金利益	176	157	157
役務利益等	78	137	109
投資銀行グループ			
粗利益	476	244	288
資金利益	191	121	143
役務利益等	285	123	145
グローバルインベストメント グループ			
粗利益	—	▲ 369	150
資金利益	—	61	118
役務利益等	—	▲ 430	32
金融法人営業グループ			
粗利益	57	60	69
資金利益	28	25	44
役務利益等	29	35	25
ファイナンシャルマーケット グループ			
粗利益	279	105	210
資金利益	▲ 24	21	61
役務利益等	303	83	149
その他部門			
粗利益	▲ 60	46	6
資金利益	35	78	0
役務利益等	▲ 95	▲ 32	6
合計	1,077	440	1,055

(注1) 「事業法人グループ」は平成19年4月の組織変更後のベースに基づき平成19年3月期の計数を調整。

(注2) 「投資銀行グループ」は平成19年4月の組織変更により、「投資銀行グループ」と「グローバルインベストメントグループ」に分割された。

(図表6) リストラの推移及び計画

	20/3月末 実績	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役員員数)

役員数 (人)	16	17	17	17	17
うち取締役(()内は非常勤) (人)	13(11)	14(11)	14(11)	14(11)	14(11)
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)	1,517	1,590	1,600	1,610	1,620

(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	19
海外支店(注2) (店)	—	—	—	—	—
(参考)海外現地法人(注3) (社)	2	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

	20/3月末 実績	21/3月末 計画	22/3月末 計画	23/3月末 計画	24/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	19,125	19,800	20,300	20,600	21,000
うち給与・報酬 (百万円)	10,593	11,200	11,700	11,800	11,900
平均給与月額 (千円)	496	530	540	540	540

(注1)平均年齢39.3歳(平成20年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	227	250	290	290	290
うち役員報酬 (百万円)	227	250	290	290	290
役員賞与 (百万円)	—	—	—	—	—
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	49	48	50	50	50
平均役員退職慰労金 (百万円)	35	15	—	—	—

(注1)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、本計画上は見込んでおりませんが、収益動向等の経営成績および将来の見通しを慎重に検討の上、支給を再開することもあり得ると考えております。

(注3)H22/3期以降の計画上では役員の退職を見込んでおらず、役員退職慰労金は見込んでおりません。

(物件費)

物件費 (百万円)	24,520	24,800	25,700	26,800	27,900
うち機械化関連費用(注) (百万円)	9,035	9,800	10,500	11,000	11,400
除く機械化関連費用 (百万円)	15,486	15,000	15,200	15,800	16,500

(注)リース等を含む実質ベースで記載。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	43,645	44,600	46,000	47,400	48,900
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

(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	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	川村 優	信託業務・銀行業務	平20/3	79.1	-	-	66.9	54.4	150.7	83.6	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20/3	550.7	-	-	22.2	3.4	350.7	294.7	連結
あおぞらインベストメント株式会社	平3/5	鈴木 信一郎	ベンチャーキャピタル業務	平20/3	12.0	5.2	5.0	6.0	0.2	393.1	262.0	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20/3	45.1	11.5	11.5	16.0	1.5	274.6	243.5	連結
あおぞら証券株式会社	平18/4	庄子 治	証券業	平20/3	46.6	-	-	46.1	30.0	-296.4	-211.7	連結
合同会社エーコンワン	平19/5	-	金融業	平20/2	264.2	0.2	0.2	0.0	-	0.0	0.0	連結
Aozora Investment Management Limited	平18/3	Peter Fowler	金融業	平20/3	9.0 百万英ポンド	-	-	5.9 百万英ポンド	3.5 百万英ポンド	4.1 百万英ポンド	2.9 百万英ポンド	連結
AZURE Funding North America I	平16/8	Chris Watler	金銭債権取得業務	平20/3	1,061.6 百万米ドル	-	-	2.0 百万米ドル	-	-8.0 百万米ドル	-8.0 百万米ドル	連結
AZURE Funding North America II	平18/10	Chris Watler	金銭債権取得業務	平20/3	1,106.2 百万米ドル	-	-	10.7 百万米ドル	-	4.7 百万米ドル	4.7 百万米ドル	連結
Azure Funding Europe S.A.	平18/4	Francois Georges	金銭債権取得業務	平20/3	833.0 百万ユーロ	-	-	3.2 百万ユーロ	0.0 百万ユーロ	-3.7 百万ユーロ	-3.6 百万ユーロ	連結
Aozora Asia Pacific Finance Limited	平17/6	吉澤 俊樹	金融業	平20/3	717.8 百万米ドル	598.5 百万米ドル	598.5 百万米ドル	108.8 百万米ドル	100.0 百万米ドル	10.0 百万米ドル	8.4 百万米ドル	連結
Aozora GMAC Investment Limited	平18/11	Federico Sacasa	投融資業務	平20/3	533.4 百万米ドル	-	-	492.9 百万米ドル	505.0 百万米ドル	-18.0 百万米ドル	-12.1 百万米ドル	連結
Aozora GMAC Investment, Inc.	平18/11	Federico Sacasa	投融資業務	平20/3	363.9 百万米ドル	217.8 百万米ドル	-	19.4 百万米ドル	-	-97.6 百万米ドル	-125.8 百万米ドル	連結
Aozora GMAC Investments LLC	平18/11	-	投融資業務	平20/3	500.0 百万米ドル	-	-	500.0 百万米ドル	-	0.0 百万米ドル	12.4 百万米ドル	連結

(注1)20/6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)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。

AZURE Funding North America I :ローンポートフォリオの調整の過程で、債権売却損を計上したことによるものです。

Azure Funding Europe S.A. :為替差損の計上等によるものです。

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。

(注5)Aozora Investment Management Limitedは、平成20年9月30日を目処に閉鎖予定であります。

(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、 社長または副 会長	取締役、監査役	コーポレートセクレタリ 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 会長	会長、社長、副会長、 業務執行役員	コーポレートセクレタリ 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 室	(随時) 5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 室	(随時) 6回(注)	取締役、重要な使用人 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 室	原則 3ヶ月1回	財務報告プロセス、内 部・外部監査、与信監 査、コンプライアンス等の監 視・検証
ALM委員会	CFO	OCEメンバー (会長・社長・副会長等) リアル営業本部長 事業法人・投資銀行統括 本部長 事業法人営業本部長 投資銀行本部長 グローバルインベストメント本部長 金融法人営業本部長 マーケット本部長 CFO 統合リスク管理グループ統括 本部長 CMRO 統合リスク管理部担当役員	財務部	原則 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	統合リスク管理 グループ統括本 部長	OCEメンバー (会長・社長・副会長等) 統合リスク管理グループ統括 本部長 CCRO 事業法人・投資銀行統括 本部長 金融法人営業本部長 審査第一部長	統合リスク管理グル 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
		審査第二部長 信用リスク管理部長 事業法人営業本部長 投資銀行本部長 グローバルインベストメント本部長 統合リスク管理部担当執行役員			
リスクポリシー コミッティー	統合リスク管理 グループ統括本 部長	OCEメンバー (会長・社長・副会長等) 統合リスク管理グループ統括 本部長 CCRO CMRO CTO 統合リスク管理部担当執 行役員	統合リスク管理グル 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	統合リスク管理 グループ統括本 部長	OCEメンバー、 (会長・社長・副会長等) 統合リスク管理グループ統括 本部長 CMRO CCRO 事業法人・投資銀行グル ープ統括本部長 投資銀行本部長 グローバルインベストメント本部長 マーケット本部長 金融法人営業本部長	統合リスク管理グル ープ総務室 (市場リスク管理 部)	原則 月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	CTO	OCEメンバー (会長・社長・副会長等) CTO CFO 統合リスク管理グループ統括 本部長 CMRO CCRO 法務コンプライアンス部担当役 員	事務部	原則月1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、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	CFO	会長 社長 副会長 CFO CTO 関係役員 関係部室長	財務部	原則月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
顧客保護委員会	副会長	副会長 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 CTO 統合リスク管理部担当役員 事務部長 インハウスローヤー	法務コンプライアンス部	原則月1回	顧客説明管理、顧客サポート等管理、顧客情報管理、外部委託管理の4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 グローバルインベストメント本部長 金融法人営業本部長 CTO CMRO・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
開示協議会	CFO	CFO コンプライアンス・ガバナンス担当役員 CFO副担当 クレジットビュー部長 法務コンプライアンス部長 事務部長 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	開示に対する取組み強化の観点から、有価証券報告書等を審議する
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 統合リスク管理統括本部長 法務コンプライアンス部長 管理部長 CCRO 事業法人・投資銀行グループ統括本部長 事業法人営業本部長 投資銀行本部長 グローバルインベストメ	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

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
		ント本部長 金融法人営業本部長 リテール営業本部長 信用リスク管理部長 審査第一部長 審査第二部長 融資部長他必要と判断される関係役員・部室店長			

平成20年7月1日現在

(注) 開催回数が不定期の場合は、平成19年4月1日～平成20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4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2名及び常勤監査役1名の4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4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	フェデリコ J. サカサ	取締役社長
	石田 克敏	取締役副会長
コーポレートセクレタリー室、 法務コンプライアンス部、管理部	瀧野 弘和	常務執行役員
人事部	アキレス 美知子	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・投資銀行グループ統括本部	フェデリコ J. サカサ	取締役社長
事業法人営業グループ	馬場 信輔	専務執行役員
	土田 誠行	執行役員
投資銀行グループ	馬場 信輔	専務執行役員
	土田 誠行	執行役員
グローバルインベストメントグループ	ジョナサン フィオレロ	専務執行役員
	ジェームズ V. マクロスキー	常務執行役員
ニューヨーク駐在員事務所	海野 正	執行役員
金融法人・ファイナンシャルマーケットグループ 統括本部	徳岡 国見	専務執行役員
金融法人営業グループ	徳岡 国見	専務執行役員
	金井 孝行	執行役員
ファイナンシャルマーケットグループ	徳岡 国見	専務執行役員
	市場営業部	松井 哲夫
経理部、財務部、財務統制部	リチャード W. レイトン	専務執行役員
	田辺 雅樹	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、法人営業サービス部	西原 宏	専務執行役員
統合リスク管理グループ統括本部	アンビ ヴェンカテシュワン	専務執行役員
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
市場リスク管理部	藤井 健司	専務執行役員
統合リスク管理部	ジョージ A. レオン	専務執行役員

平成 20 年 10 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)
国内貸出	インバ ^o 外ローンを含むベース	37,420	40,030
	インバ ^o 外ローンを除くベース	37,198	39,808
中小企業向け貸出 (注)	インバ ^o 外ローンを含むベース	10,166	10,113
	インバ ^o 外ローンを除くベース	9,975	9,922
うち保証協会保証付貸出		1	1
個人向け貸出(事業用資金を除く)		295	345
うち住宅ローン		101	100
その他		26,959	29,572
海外貸出		2,083	6,707
合計		39,503	46,737

(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)	
		20/3月末 実績	21/3月末 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	インバ ^o 外ローンを含むベース	5,129	2,803
	インバ ^o 外ローンを除くベース	4,956	2,803
中小企業向け貸出	インバ ^o 外ローンを含むベース	739	1
	インバ ^o 外ローンを除くベース	578	1

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバ^o外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 (7)
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	193 (54)

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

(注2)部分直接償却当期実施額。

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

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

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

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

(図表 1 1) 収益見通し

業務粗利益ベース

(単位：億円)

	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期
基準シナリオ (A)	440	1,055	1,165	1,250	1,335

○基準シナリオの主要前提条件

	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期
無担 0/N	0.73	1.19	1.23	1.51	1.63
TIBOR 3M	0.84	1.24	1.23	1.52	1.64
10 年国債	1.29	1.78	1.92	2.05	2.17
為替 (円/ドル)	100.21	107	107	107	107
日経平均株価	12,525.54	13,500	13,500	13,500	13,500

○基準シナリオに対する変動見通し

	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期
楽観的シナリオ (B)	/	1,085	1,181	1,273	1,359
変化額 (B)-(A)		30	16	23	24
悲観的シナリオ (C)		945	1,020	1,095	1,185
変化額 (C)-(A)		-110	-130	-155	-150

■ 楽観的シナリオの主要前提

- 貸出残高が基準シナリオ対比2,000億円増加。
- 非金利収益が、デリバティブセールス、キャピタルマーケット業務において増加。
- ヘッジファンドのパフォーマンスは、基準シナリオ対比 20 億円増加。

■ 悲観的シナリオの主要前提

- 国際金融市場における機会を捉えた投融資等が実行できない場合。

(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レベル3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。 ・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。 ・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。 ・統合リスク管理グループ(統合リスク管理部、信用リスク管理部、市場リスク管理部)の各リスク管理所管部は、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。 <p>(統合リスク管理グループ統括本部長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・統合リスク管理グループの統括および銀行グループ全体のリスク管理 ・リスク資本の計測(統括)・報告 ・資本充実度の評価 <p>(統合リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・統合リスク管理に関する事項(研修を含む)についての他部への助言・指導 	<ul style="list-style-type: none"> ・「リスク管理カテゴリーマスターポリシー(自己資本管理)」(平成19年9月)および「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)」(平成19年10月)の制定 ・「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)」の制定(平成20年3月) ・「2008年度リスク管理方針・高度化計画」の策定(平成20年3月)

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
<p>信用リスク (カントリーリスクを含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理カテゴリーマスターポリシー ・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） <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>(取締役会)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年度毎に銀行全体及び各部門の資本配分額、信用リスク限度額を設定 <p>(マネジメントコミッティー)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・信用リスクに係る業務執行上の重要事項を決定 <p>(クレジットコミッティー)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <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 ・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 <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 <p>(審査第一部・審査第二部・融資部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>(クレジットレビュー部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業部店における与信運営プロセス(与信取上げ、事後管理、リスクの認識と管理、問題債権ポートフォリオ管理)及び資産内容(ポートフォリオの健全性)の評価を行う 与信監査結果を四半期毎に取締役会に報告 自己査定及び償却・引当の企画・立案・実施、ならびに適切性の検証・取り纏め <p>(市場リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エクイティ、総務関連資産、連結子会社の一部の自己査定を所管。 ・PD・LGDの推計および検証 <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資本配分額・リスク限度額の起案等 <p>[リスク管理手法]</p> <p>信用格付を与信運営の中心に据え、与信審査に関わる決裁体系、金利スプレッドなど、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、エクスポーチャー、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>自己査定関連業務を、信用リスク管理部よりクレジットレビュー部に移管(平成20年4月)。</p>

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
<p>マーケットリスク</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(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プロシージャー(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プロシージャー(オルタナティブ投資) <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会にて年度毎にあおぞら銀行グループ全体及び各業務部門の資本配分額、リスク限度額、損失限度額等を設定 ・各業務部門のリスク限度額、損失限度額等に基づき部のリスク限度額、損失限度額等を設定。更に必要に応じて部未満の業務単位にリスク限度額・損失限度額・ポジション枠等を設定。 ・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。CMRO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。 <p>・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</p> <p><主要所管部署></p> <p>(CMRO チーフマーケットリスクオフィサー)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主としてマーケットリスクを担当。 ・その他に、リスク計測手法やリスク計測モデル等に関わる定量的側面に対する支援・検証機能を保持。 <p>(市場リスク管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクの計測、評価、報告 ・リスク限度額、損失限度額等の遵守状況確認 ・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。 <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資本配分額、リスク限度額、損失限度額等の起案等 <p>(総合資金部)</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>(市場営業部)</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>(マーケット管理部)</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 ・ベースシナリオ・ポイント・バリュエーション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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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) ・オルタナティブ投資に関するレベル2ポリシー、レベル3プロシージャーを制定(平成20年1月) ・市場VaRの計測における直近市場データのウェイト付け(平成20年4月) ・主要アセットクラス毎に投資計画、投資上限、選定基準を策定(平成20年3月)
<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プロシージャー(2)(資金繰り管理基準、流動性危機管理基準) <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"> ・期毎に資金過不足見込み額にリミットを設定。 ・ストレスシナリオ下において、流動性準備資産だけでどの位の期間、ファンディングすることができるかを、毎月、ALM委員会でモニタリングしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・流動性危機訓練の実施(平成19年9月)
<p>(市場流動性リスク)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理カテゴリーレベル2ポリシー ・リスク管理カテゴリーレベル3プロシージャー <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CMRO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
<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"> ・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) <p>・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</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務リスク(事務部)、システムリスク(EDPリスク)・有形資産リスク(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。 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オペレーショナルリスクによる損失、CSA・リスクマッピングに基づくシナリオによるリスク額の計量化 ・オペレーショナルリスクの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 <p>・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</p> <p>・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</p> <p>・システムトラブルについては、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</p> <p>・危機管理室が中心となり、業務継続計画を策定</p> <p>・各営業店の要員配置状況を定期的にモニタリング。</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(オペレーショナルリスク)、レベル2ポリシー(オペレーショナルリスク)(平成20年6月)およびレベル3プロシージャ(オペレーショナルリスク)(平成20年1月)を改定。 ・バーゼルⅡにおいては、平成20年3月期より粗利益配分手法を採用。 ・リスク管理カテゴリーレベル2ポリシー(システムリスク及び有形資産リスク)、レベル3プロシージャ(システムリスク)を制定(平成20年6月)。 ・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19年10月) ・名寄せ磁気テープ作成(平成19年10月) ・災害対策訓練(内国為替、日銀ネット、手形交換、店頭事務、SWIFT)を実施(平成20年1月) ・情報管理、外部委託管理に係る統括部署を事務部へ変更(平成19年10月)、事務リスク管理強化の目的から、事務部に事務リスク管理グループを新設(平成20年4月) ・オペレーショナルリスクの部門別資本配賦を開始(平成20年度業務計画より) ・平成19年度臨店事務指導を実施。高松(6月)、京都(7月)事務センター部(7、9月)、千葉(11月)、大阪(2月)、日本橋(2月) ・平成20年度臨店事務指導を実施。新宿・池袋・個人営業部(6月) ・役員者、検印者向け店頭事務研修実施(平成19年7月) ・事務の基本に係る新入行員向け研修実施(平成19年4月、9月、平成20年4月) ・新任店頭課長研修実施(平成19年4、9月) ・1線完結導入研修を実施。京都(平成19年7月、10月) ・平成19年度自店検査・情報資産管理に係る事務指導実施 ローンセンター・池袋・新宿(1月)、関西・広島(2月)、仙台・グローバルインベストメント・ストラクチャードクレジット(3月) ・文書作成・保管・保存並びに外部保管に係るルールを見直し並びに新規策定(平成19年7月) ・システムトラブルの未然防止を目的に、ユーザーオペレーションにより発生したトラブル事例の定期的還元を開始(平成20年2月) ・地方支店、首都圏支店にて業務継続訓練・研修を実施(平成19年4月～10月) ・緊急連絡訓練を実施(平成19年5月、11月/平成20年2月) ・レベル4マニュアルを策定 「緊急時対応・危機管理マニュアル」、「危機対策ポケットマニュアルに関する取扱要領」、「緊急連絡に関する取扱要領」(平成19年11月) 「府中BCサイト運営要領」(平成20年5月) ・府中代替業務場所訓練を実施(平成19年12月) ・全行エラーニング研修を実施(平成20年3月～4月) ・各ビジネスグループの業務継続戦略(BCS)の見直しに着手(平成20年5月)

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
<p>法務リスク</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営管理カテゴリーマスターポリシー(5) <ul style="list-style-type: none"> -内部統制の構築に関する基本的事項 -組織・職務権限 -行規管理 -倫理・行動基準 -グループ管理 業務管理カテゴリーマスターポリシー(2) <ul style="list-style-type: none"> -法務コンプライアンス -顧客保護等管理 業務管理カテゴリーレベル2ポリシー(9) <ul style="list-style-type: none"> -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(18) <ul style="list-style-type: none"> -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%ルールの管理 -出張旅費、接待・贈答の業務経費支出 -子会社との弊害防止 -個人情報取扱 -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 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> 監査コンプライアンス委員会 新商品・新業務委員会 顧客保護委員会 <ul style="list-style-type: none"> グループコンプライアンス協議会 反社会的勢力対策連絡会議 法務コンプライアンス部 <ul style="list-style-type: none"> -各部室店に法令遵守責任者を設置 -コンプライアンスオフィサーによる部室店指導 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 各本店の紛争・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 各本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 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制システムの構築に関する基本的事項に、反社会的勢力への対応方針を明記した(平成19年10月) 倫理・行動基準に、金融商品取引業者としての倫理コードを導入、また反社会的勢力排除に向けた取組み強化を明記した(平成19年11月) 行規体系を3分野(経営管理・業務管理・リスク管理)に再編成し、マスターポリシー・行規管理を制定(平成20年3月)、同体系に基づく行内LAN規程規則等DBの変更を行った(平成20年7月)。 取締役会は「重要な組織」を設置し、「重要な使用人」について必要な役位・職位および権限とともに選任することを明確にし、マスターポリシー・組織・職務権限を制定した。(平成20年4月) 顧客保護等管理態勢の整備の一環として、以下の行規を制定(平成19年9月～12月) <ul style="list-style-type: none"> -顧客保護等管理マスターポリシー -顧客保護等管理方針 -顧客説明ポリシー -顧客サポート等管理プロシージャ -外部委託管理プロシージャ -顧客サポート等マニュアル リーガルチェック等の適切な確認・検証プロセスを明確化するために、法務コンプライアンスに関する事前協議・報告マニュアルを制定(平成19年10月) 犯罪収益移転防止法全面施行に伴い、顧客確認プロシージャ、本人確認記録書記載マニュアルを改正(平成20年2月) 「振り込め詐欺救済法」施行に伴い、滞留金の被害者への返還等当行における手続きを定め、「振り込め詐欺救済法等対応マニュアル」を制定(平成20年6月) スーパビリティコミッティーの機能を拡充し、①顧客説明②顧客サポート等③顧客情報④外部委託の4つの観点から管理態勢の整備をするため、顧客保護委員会として改組(平成19年10月) 法務コンプライアンス部が中立的な立場から顧客説明管理、顧客サポート等管理を所管することとした。また、顧客情報管理、外部委託管理については、事務プロセスを管理する事務部が所管することとした。(平成19年10月) e-ラーニングプログラムの継続実施(平成19年5月 第2回・マネー・ローダリング防止) <ul style="list-style-type: none"> 法務コンプライアンス情報メールマガジンを発行し、法令諸規則の制改定等を行内周知(平成19年7月以降、週1回) 口座不正利用等に関する実態調査の実施(平成19年10月、平成20年1月、4月) 反社会的勢力との関係遮断に係る体制強化のため、デューデリジェンスチェックプログラムプロシージャ、マニュアルを改定(平成19年11月)。さらに、反社会的勢力への具体的な対応について当行における取扱基準を明確化して「反社会的勢力への対応要領」を改定(平成20年6月)。 全行的な法令等遵守態勢の継続的な取組み強化を図るため、コンプライアンス月次点検を実施(平成19年11月以降、月1回) <ul style="list-style-type: none"> 顧客の相談・苦情等を、役員も含めタイムリーに情報共有するため、顧客サポート等管理簿を行内LANライブラリーに掲示(平成19年10月) 「本人確認手続き(含む疑わしい取引の届出)・資産凍結等経済制裁対象者確認手続き」に関する臨店研修指導(平成19年10月以降、事業法人営業、投資銀行、グローバルインベストメントグループの計21部店、204名参加)

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
レピュテーションリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務管理カテゴリーレベル2ポリシー（風評リスク） <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>（CEO）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CEOが総括、風評リスクに関する顧客本部、業務本部各部の所管を明示 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク発生の予防及び発生時の迅速な対処、特に兆候を察知した場合の拡大防止に力点を置く。 	

なお、監査部が独立した内部監査部署として、上記各リスク管理部署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)

	19/3月末 実績 (単体)	19/3月末 実績 (連結)	20/3月末 実績 (単体)	20/3月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	4	10	0	12
危険債権	292	296	306	322
要管理債権	34	86	93	93
小計	330	391	399	427
正常債権	33,734	36,926	39,688	43,050
合計	34,064	37,317	40,087	43,478

引当金の状況

(億円)

	19/3月末 実績 (単体)	19/3月末 実績 (連結)	20/3月末 実績 (単体)	20/3月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	466	468	386	380
個別貸倒引当金	157	157	136	136
特定海外債権引当勘定	1	1	-	-
偶発損失引当金	-	-	-	-
貸倒引当金 計	623	626	521	516
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	623	626	521	516
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	-	-	-	-
合計	623	626	521	516

※ 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 14) リスク管理債権情報

(億円、%)

	19/3月末 実績 (単体)	19/3月末 実績 (連結)	20/3月末 実績 (単体)	20/3月末 実績 (連結)
破綻先債権額 (A)	2	8	-	12
延滞債権額 (B)	293	297	318	334
3 か月以上延滞債権額 (C)	-	-	-	-
貸出条件緩和債権額 (D)	34	86	80	80
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	20	20	66	66
⑤その他	-	51	-	-
合計 (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	330	391	398	426
部分直接償却	68	68	53	65
比率 (E)/総貸出	1.0	1.1	1.0	1.0

(図表15) 不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	31	8	95
個別貸倒引当金繰入額	▲ 4	▲ 10	
貸出金償却等(C)	38	18	
貸出金償却	40	6	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲ 2	12	
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	▲ 3	▲ 1	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)(注2)	▲ 167	▲ 82	75
合計(A)+(B)	▲ 136	▲ 74	170

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	26	11	
グロス直接償却等(C)+(D)	64	29	

(連結)

(億円)

	19/3月期 実績	20/3月期 実績	21/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	12	30	105
個別貸倒引当金繰入額	▲ 4	▲ 10	
貸出金償却等(C)	48	41	
貸出金償却	50	28	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	▲ 2	12	
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	▲ 3	▲ 1	
偶発損失引当金繰入額	-	-	
一般貸倒引当金繰入額(B)(注2)	▲ 159	▲ 90	75
合計(A)+(B)	▲ 124	▲ 60	180

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	26	10	
グロス直接償却等(C)+(D)	74	51	

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

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

(図表 17) 倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産 1 期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
1	—	—	—	—
2	—	—	—	—
3	—	—	—	—
4	—	—	—	—
5	—	—	—	—
6	2	7	—	—
7	4	8	4	10
8	1	1	3	6
9	—	—	—	—
10	2	8	1	6
11	2	3	3	5

(注 1) 小口 (貸出金額 50 百万円未満) は除く。

(注 2) 金額は貸出金ベース・与信ベース

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	20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	0
危険債権	306
要管理債権	93
正常債権	39,688
総与信残高	40,087

(図表18) 評価損益総括表 (平成20年3月末、単体)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	834	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	834	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	18,934	▲ 275	31	307
	債券	9,462	▲ 61	3	64
	株式	312	2	2	0
	その他(注)	9,160	▲ 216	27	243
	金銭の信託	8	-	-	-

(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		評価損益	評価損益	
	価額	時価		評価益	評価損
事業用不動産(注1)	205	102	▲ 103	-	▲ 103
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	27	27	66	40

(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 20 年 3 月末、連結)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	40	▲ 0	0	0
	債券	40	▲ 0	0	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	3	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	3	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	15,336	▲ 278	31	309
	債券	9,463	▲ 61	3	64
	株式	313	2	2	0
	その他(注)	5,561	▲ 219	27	245
	金銭の信託	8	-	-	-

(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		評価損益	評価損益	
	価額	時価		評価益	評価損
事業用不動産(注1)	214	107	▲ 107	0	▲ 107
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産(注2)	-	27	27	66	40

(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)	
	19/3月末	20/3月末	19/3月末	20/3月末
金融先物取引	1,887	482	-	-
金利スワップ	174,513	191,086	1,440	2,032
通貨スワップ	8,627	8,884	271	328
先物外国為替取引	7,469	6,279	333	303
金利オプションの買い	1,218	1,363	9	8
通貨オプションの買い	5,620	6,970	256	378
その他の金融派生商品	6,788	11,257	345	562
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	1,149	1,718
合 計	206,122	226,322	1,505	1,893

(注) B I S 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(20/3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)	1,455	438	-	1,893
信用コスト	444	205	-	649
信用リスク量	1,012	232	-	1,244