

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12年9月

株式会社日本債券信用銀行

「経営の健全化のための計画」の提出について

弊行は、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」に従い、優先株式の引受けの申請を行います。

なお、弊行は、今回の優先株式発行に先立ち、既存株式の一株当りの価値の適正化を図るため、同法第9条第3項に規定する要件に該当する資本の減少を行うこととしております。

また、今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融再生委員会に報告致します。

平成12年9月
日本債券信用銀行

【経営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>

長短金利とも緩やかな上昇を想定しております。その水準としましては、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）に沿って推移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、申請時点での直近期末レート程度的水準(106 円 15 銭)をベースとして試算しております。

<株価>

今後の見込みについては、平成 12 年 8 月 25 日日経平均株価終値（16,911.33 円）程度の水準が継続するものとし、17,000 円をベースとして試算しております。

<金利、為替、株価の設定水準>

	平成 1 3 年 3 月末	平成 1 4 年 3 月末	平成 1 5 年 3 月末
短期金利 (3 M 円 TIBOR)	0.38%	0.85%	1.35%
長期金利 (5 Y 円 SWAP)	1.47%	1.89%	2.25%
為替 (円 / U S \$)	106 円	106 円	106 円
株価 (日経平均株価)	17,000 円	17,000 円	17,000 円

【 目次 】

	ページ
1. 金額・条件等	
(1) 根拠	・・・ 1
(2) 発行金額、発行条件、商品性	・・・ 2
(3) 金額の算定根拠および当該自己資本の活用方針	・・・ 4
2. 経営の合理化のための方策	
(1) 経営の現状および見通し	・・・ 8
(2) 業務再構築のための方策	・・・ 20
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	・・・ 52
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	・・・ 55
(3) 自主的・積極的ディスクロージャー	・・・ 59
4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等	・・・ 61
5. 資金の貸付その他信用供与の円滑化のための方策	・・・ 64
6. 株式等の発行等に係る株式等および借入金につき 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	・・・ 67
(2) 収益見通し	・・・ 68
7. 財務内容の健全性およ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	・・・ 70
(2) 資産運用にかかる決裁権限の状況	・・・ 80
(3) 行内企業格付による信用リスク管理の状況	・・・ 80
(4) 資産内容	・・・ 82
(5) 償却・引当方針	・・・ 83
(6) 含み損益の状況	・・・ 87
(7) 金融派生商品等取引動向	・・・ 89
別紙 優先株式の発行要項	・・・ 90

1. 金額・条件等

(1) 根拠

弊行は、以下の通り、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律(以下“早期健全化法”)」第七条における申請要件を満たしていると判断したことから、早期健全化法第四条第二項に基づき、優先株約2,600億円の引受けについて、申請致します。

弊行は、平成12年9月1日、金融再生委員会の承認により、ソフトバンク株式会社、オリックス株式会社、東京海上火災保険株式会社等からなる共同出資者(以下「ソフトバンク・グループ」)に対し、預金保険機構が弊行の普通株式を一括譲渡したことにより、特別公的管理を終了致しました。

また弊行は、ソフトバンク・グループによる買収後直ちに、ソフトバンク・グループに対して約1,000億円の普通株式による割当増資を行い、資本充実に図るとともに、保有株式の売却益の確保等により、申請日現在の国内基準による自己資本比率は5.73%程度となり、早期健全化法第二条第三項に定める「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当しております。

(早期健全化法第七条に該当する根拠)

< 第一項第一号 >

弊行は、平成10年12月以降の特別公的管理下において、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律(以下“金融再生法”)」に則り、「経営合理化計画」並びに「業務運営基準」を策定し、経営の合理化・効率化を進め、健全な業務運営を行うことで、経営体質の強化と企業価値の維持向上に努めて参りました。

今般、弊行は特別公的管理を終了するにあたり、上記ソフトバンク・グループからの出資を受けることで財務基盤の強化を図ることとなりましたが、今回申請する資本の増強により、内外市場において一層の信認を得て、円滑な資金調達を図ることで、我が国における金融機能や経済の円滑な運営に資することが重要であると判断しております。

< 第一項第二号 >

弊行は、本「経営の健全化のための計画」に記述しておりますように、事業基盤の強化や経営合理化の推進等により十分な収益力を有しており、今後内部留保を積み増していくこと

により、本件優先株式を消却(返済)していく予定です。また、ソフトバンク・グループからの出資等により、自己資本比率は 5.73%程度となっていることから、弊行の存続が極めて困難であるとは認められないものと判断しております。

また、弊行は金融再生法に基づき、保有することが適さない資産については、整理回収機構宛て売却済みであり、財務内容の健全化を進めております。

なお、今般申請する優先株式については、普通株式への転換権を有しており、処分が著しく困難であるとは認められません。

< 第一項第三号 >

弊行は、本計画を着実に履行することにより、金融再生委員会が定めて公表する基準に従った経営の合理化等の各方策を実施してまいります。

< 第一項第四号 >

弊行は、上述の通り、“早期健全化法”第二条第三項に定める「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当しており、「特に著しい過少資本の状況にある旨の区分」に該当致しません。

< 第一項第五号 >

現在、一般的には、市場の金融システムに対する不安感は後退しつつあり、企業業績につきましても徐々に改善しつつあると認識しておりますが、個人消費の低迷や失業率の高まり並びに地価の下落基調の継続など、我が国の景気回復はいまだ不透明感を残しております。

従いまして、弊行といたしましては、第一項第五号口に定められる信用供与の収縮が生ずる状況を改善または回避するためには、今回の資本増強申請が必要であると判断しております。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

発行金額

発行金額につきましては、優先株式 2,600 億 10 万円(1 株あたり 300 円 × 866,667 千株)の申請と致します。

発行条件、商品性

発行条件につきましては、「個別金融機関において、普通株式の配当利回りは、優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会の考え方を踏まえて申請致します。

優先株式の概要は、以下の通りです。（詳細は別紙「発行要項」を参照下さい。）

1	株式の種類	転換型優先株式
2	発行株式数	866,667千株
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り当てる）
7	払込期日	平成12年10月3日
8	配当起算日	平成12年10月4日
9	優先配当金	1株につき3円72銭
10	優先中間配当金	1株につき1円86銭
11	残余財産の分配	1株につき300円
12	消却	買入消却条項あり
13	議決権	無議決権株式
14	新株引受権等	なし
15	普通株式への転換	
	(1) 転換請求可能期間	平成17年10月3日～平成24年10月2日
	(2) 転換条件	
	当初転換価額	平成17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）とする。 但し、225円を下限、270円を上限とする。
	転換価額修正	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、225円を下限、270円を上限とする。
16	普通株式への一斉転換条項	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）にて一斉転換する。 但し、一斉転換価額は225円を下限、270円を上限とする。

(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

金額の算定根拠

平成12年9月1日、弊行普通株式が、預金保険機構から、ソフトバンク株式会社、オリックス株式会社、東京海上火災保険株式会社、外資系金融機関等6社、全国信用金庫連合会、全国信用協同組合連合会、労働金庫連合会、全国地方銀行協会加盟銀行46行、全国第二地方銀行協会加盟銀行47行、合せて105社からなるソフトバンク・グループに対して一括譲渡され、弊行は「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」に基づく特別公的管理を終了致しました。弊行は、新生日債銀のスタートにあたり、ソフトバンク・グループに対する約1,000億円の第三者割当増資（普通株式）を実施し、自己資本の充実を図りました。さらに、平成12年度利益として、預金保険機構に対する保有株式売却益等を含め、約991億円を見込んでおります。これにより、弊行のTier比率、自己資本比率（国内基準）については、平成13年3月末時点でそれぞれ3.55%、6.78%程度となることを見込まれます。

弊行は、経営資源を国内業務に集中し経営効率を高めるため、海外営業拠点からの撤退を実施し、平成10年3月期より国内基準による自己資本比率規制を採用しております。しかしながら、我が国金融システムの一員として内外金融市場から確固たる信認を得て、今後、円滑かつ安定的に業務運営を行い経営の健全化を図っていく為には、一層の自己資本充実を図り、グローバルスタンダードであるTier比率6%以上、自己資本比率10%以上を十分な余裕を持ってクリアすることが必要不可欠であると考えております。

従いまして、今般、公的資金による優先株式約2,600億円の引受けを申請し、グローバルに通用する一層強固な資本基盤、財務基盤の構築を図るものであります。この結果、弊行のTier比率、自己資本比率（国内基準）については、平成13年3月末時点でそれぞれ11.79%、13.43%程度となることを見込まれます。

	平成12年3月末 実績 _(注)	平成13年3月末 見込 (自力調達のみ)	平成13年3月末 見込 (公的資金導入後)
資本勘定（単体）	0億円	1,991億円	4,591億円
資本金	3,531億円	4,198億円	4,198億円
資本準備金	0億円	333億円	333億円
利益準備金	0億円	0億円	0億円
その他剰余金	3,531億円	2,540億円	60億円
Tier	-	1,378億円	4,577億円
Tier	-	1,253億円	635億円
リスクアセット	41,535億円	38,800億円	38,800億円
自己資本比率 (国内基準)	- %	6.78%	13.43%

(注)12年6月定時株主総会における資本準備金による欠損の填補を勘案済み

(単位未満四捨五入)

株式 1 株あたりの価値の適正化措置

今回の公的資金による優先株式約 2,600 億円の引受申請に先立ち、資本の欠損補填に充当し既存株式の 1 株あたりの価値を適正化する為、平成 12 年 8 月 31 日開催の臨時株主総会、各種種類株主総会において、次の通り総額約 2,160 億円の減資が決議されました。

さらに、平成 12 年 9 月 26 日開催予定の臨時株主総会に、平成 12 年 9 月 2 日に発行した普通株式について、次の通り約 440 億円の減資を付議する予定です。

<平成 12 年 8 月 31 日 減資決議>

(1) 普通株式の減資

減資決議以前の増資において、普通株式の額面金額を超えて資本に組み入れられた額約 1,107 億円の減資

(2) 優先株式の減資

第二回優先株式(全株)、第三回優先株式(全株)、第四回優先株式
(120 百万株のうち 71.856 百万株)の無償消却による約 1,053 億円の減資

<平成 12 年 9 月 26 日(予定) 減資決議>

・普通株式の減資

平成 12 年 9 月 2 日の普通株式発行(資本組入額 667 億円)に伴い、額面金額を超えて資本に組み入れられた額のうち、約 440 億円の減資

当該減資は、次に記載の通り「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法」第 9 条第 3 項に定める要件を充足致しております。

(1) 減資の効力発生

公的資金による新規優先株式の全額払込が行われたことを減資の効力発生の条件としていること

(2) 減資総額

公的資金による新規優先株式の発行により資本に組み入れられた額は当該減資額を上回っていること

< 株式譲渡、増減資の概要（株式数・金額） >

	実施前	増減株式数			実施後 13年3末見込
		株式譲渡	増資	減資・消却	
政府 預金保険機構 整理回収機構	3,110百万株	2,502百万株	+867百万株	560百万株 (無償消却)	915百万株
普通株式(既存)	2,502百万株	2,502百万株			0百万株
優先株式(既存)	608百万株			560百万株	48百万株
第二回	102百万株			102百万株	0百万株
第三回	386百万株			386百万株	0百万株
第四回	120百万株			72百万株	48百万株
優先株式(新規)			+867百万株 @300円 総額2,600億円		867百万株
ソフトバンク・ グループ		+2,502百万株	+333百万株		2,835百万株
普通株式(既存)		+2,502百万株			2,502百万株
普通株式(新規)			+333百万株 @300円 総額1,000億円		333百万株
合計	3,110百万株		+1,200百万株	560百万株	3,750百万株

(単位未満四捨五入)

	実施前	増減金額			実施後 13年3末見込
		当期利益 〔株式売却益〕 を含む	増資	減資	
資本勘定計(単体)	0億円	+991億円	+3,600億円	0億円	4,591億円
資本金	3,531億円		+3,267億円	2,600億円	4,198億円
資本準備金	0億円		+333億円		333億円
その他剰余金	3,531億円	+991億円		+2,600億円	60億円

(単位未満四捨五入)

当該自己資本の活用方針

弊行は、公的資金注入により一層強固となる財務基盤のもと、中堅・中小企業を中心とするお取引先に対する円滑かつ安定的な資金供給力を高めるとともに、統合的なリスク管理体制をさらに充実させた上で、お取引先のニーズに対応したより質の高い金融サービスを提供できる体制を整備してまいります。

なお、今回の注入資金につきましては、大きな変革期にある我が国金融サービス業界において、時代を先取りした先進的かつお客様重視のサービスの提供を目指し、新たな業務を展開するためのインフラ投資資金としてもその活用を図ってまいります。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状および見通し

特別公的管理下での状況

弊行は、平成10年12月、金融再生法に基づき、内閣総理大臣から特別公的管理の開始決定を受け、預金保険機構が弊行の全株式を取得したことにより、一時的に国有化(特別公的管理)されるとともに、同機構により新経営陣が選任されました。

平成11年3月には、金融再生法に則り、特別公的管理銀行の業務継続の基本方針というべき「経営合理化計画」及び「業務運営基準」を策定致しました。

「経営合理化計画」は、特別公的管理の早期終了、経営体質の強化と企業価値の維持向上、公的負担の極小化等を目的としており、同計画に基づき、人員の削減、営業経費の大幅削減、関連会社の整理・統廃合、保有資産の売却等の徹底した合理化を進めるとともに、競争力のある業務の強化や不良債権処理を行っております。

また、「業務運営基準」は、善意かつ健全なお客様との取引の継続・拡大に配慮しつつ、資産内容の健全化に努め、弊行の企業価値の維持向上を目指しており、同方針に基づき、厳正な業務運営に努めてまいりました。

なお、弊行保有の資産につきましては、平成11年5月に、金融再生委員会により弊行が保有することが適当であるか否かの判定を受け、保有することが適当でない判定された資産につきましては、整理回収機構への譲渡により処理を完了いたしました。

平成12年3月期の業績につきましては、以下の通りです。

イ. 資産・負債の状況

平成12年3月末の総資産は、当期より貸倒引当金を対象資産から一括控除し資産の部の最後に表示する方法に変更したことによる影響額1兆1,245億円を含め、平成11年3月末比5兆5,550億円減少し、8兆5,004億円となりました。特に貸出金につきましては、不適資産の整理回収機構向け譲渡等により、平成11年3月末比3兆1,049億円減少し、4兆1,042億円となりました。

債券は、平成11年3月末比5,225億円減少し、3兆6,840億円、預金・譲渡性預金は平成11年3月末比1,400億円増加し、2兆6,354億円となりました。

なお、特別公的管理開始当初、預金保険機構より総額 5,000 億円の借入を行っていましたが、平成 11 年 4 月までに全額完済いたしました。

ロ．損益の状況

業務純益につきましては、平成 11 年 3 月期は、資金利益の減少および一般貸倒引当金繰入を 2,808 億円計上したこと等により、3,450 億円の損失となりました。平成 12 年 3 月期は、低利回りの保有不適資産や過年度調達した高利負債の影響が残ったことから資金利益は平成 11 年 3 月期比減少いたしました。諸経費の削減や一般貸倒引当金の取崩などにより、業務純益は 310 億円となりました。

また、経常利益、当期純利益につきましては、平成 11 年 3 月期は、総額 2 兆 9,049 億円の不良債権の処理等を進めた結果、経常損失は 3 兆 5,607 億円、当期純損失は 4,672 億円となりました。平成 12 年 3 月期は、不適資産の整理回収機構への譲渡損や貸倒引当金の計上など総額 1,156 億円の不良債権処理を行いました。その結果、経常損失は 1,137 億円、当期純利益はゼロとなりました。

ハ．不良債権の処理

不良債権につきましては、上記の通り、金融再生委員会により弊行が保有することが不相当であると判定された資産については整理回収機構に譲渡済みであり、保有することが相当であると判定された資産につきましては、金融検査マニュアル及び日本公認会計士協会実務指針に基づき、適正な引当を実施しております。

ソフトバンク・グループによる買収後の経営方針と見通し

イ．再建に向けた基本的考え方

平成 12 年 9 月 1 日、弊行は、ソフトバンク・グループによる弊行株式の一括買収により特別公的管理を終了し、新たな株主のもとで再出発いたしました。買収にあたってのソフトバンク・グループの基本的な目標は、弊行を、収益力のある健全な銀行、日本の銀行業界において特長ある地位を占める新しい銀行、日本経済の活性化に貢献する銀行として再生することにあります。弊行といたしましては、この目標の達成に向け、事業法人、金融法人、個人等のお客様との従来からの取引関係を基盤とした上で、諸分野において新しい時代の要請に応えるユニークな金融サービスを提供することにより、弊行の企業価値の向上を図ってまいり所存です。

業務展開についての基本的な考え方といたしましては、第一に、中堅・中小企業を中心とする事業法人のお取引先が、新しい産業の創造やビジネスの再編成に取組み、成長性の高い事業を展開していくお手伝いをしてまいります。具体的には、従来から取り組んでまいりました M & A / M B O ビジネスや、ソリューション業務などを通して、お客様の課題解決に役立ってまいりたいと考えております。

第二に、これまでの日本の金融界においては取組が不十分であったミドルリスクの分野（成長志向企業、成長志向企業向けビジネス）に、厳正な審査・リスク管理体制を整備して取組んでまいります。また、与信業務全般の運営において、善意かつ健全な借り手の保護に留意しつつ、リスクに見合ったリターンの確保を目指し、貸出資産の収益性を向上させることに注力いたします。

第三に、地域金融機関を始めとする金融機関のお取引先とは、金融債の販売に留まらず多様なサービスを提供する“Bank for Banks”業務を展開してまいります。これにより、これまで長期信用銀行として培ってきたネットワークを、一層強固な結びつき、相互に実り多い関係へと育ててまいります。

第四に、個人のお客様との取引においては、運用商品の多様化に加え、インターネット等を活用した効率的で利便性の高い新規チャネルを構築し、お客様の多様なニーズにあわせた商品・サービスを提供できる体制を構築してまいります。

弊行の再建にあたっては、以上のような業務戦略に加え、これら業務の適切性を確保し、弊行の健全性を確保するための体制が、金融機関の社会性、公共性の観点からも極めて重要であると考えております。このため、先進的なコーポレートガバナンス体制の導入、審査体制の強化、リスク管理体制やコンプライアンス体制の整備・高度化等を前提として業務に取り組んでまいります。また、市場での地位の向上、信頼の回復のため、ディスクロ

ージャーを徹底してまいります。

ロ．資産・負債の見通し

平成 12 年 3 月末の貸出金残高は、不適資産の処理等により、平成 11 年 3 月末比 3 兆 1,049 億円減少し、4 兆 1,042 億円となりました。

今後につきましては成長性のある中堅・中小企業向け貸出を中心に収益性の高い健全なローンポートフォリオの構築を行うとともに、投資銀行業務、マーケット関連業務を推進し、バンキングを含めて 3 部門を一体運営することで部門間の相乗効果を発揮してまいります。

具体的な貸出政策としては、弊行の主力顧客基盤先である中堅・中小企業のお客様に対して安定的で良質な資金供給を維持強化しつつ、お客様が抱えている様々な財務上、経営戦略上の経営課題に対し、各種資産の流動化の提案等により的確、迅速に対応してまいります。また、成長志向企業に対しては、コマーシャルバンキングや投資銀行業務を通じて成長を支援し、新世紀型の産業構造を先取りした金融機関を目指します。

有価証券につきましては、市場リスクに留意しつつ、国債等公社債を中心とした流動性の高いポートフォリオとする方針です。

負債サイドにつきましては、金融債を核とした安定的な調達を行い、引き続き地域金融機関等の金融法人のお客様との補完関係を維持してまいります。金融債販売は、近時は 1、2 年債中心に発行しておりましたが、今後はお客様のニーズや弊行の A L M の観点を踏まえ、柔軟に年限の多様化を図り、運用サイドとのデュレーションを勘案した運営を行ってまいります。

(億円)

		平成 13 年 3 月期計画	平成 14 年 3 月期計画	平成 15 年 3 月期計画
資 産	貸出金	34,700	33,000	34,500
	有価証券	13,600	14,700	14,900
負 債	債券	28,300	18,600	21,500
	預金・譲渡性預金	25,000	15,300	15,200
総資産		71,100	49,400	52,300

(注) 平残ベース

八．収益の見通し

平成 13 年 3 月期につきましては、特別公的管理期間における不良債権等の低稼働資産の保有負担および過去の高金利の金融債による調達の影響が残り、一般貸倒引当金繰入前の実質業務純益は約 136 億円の計画としております。

平成 14 年 3 月期以降につきましては、公的資金導入による財務基盤の強化に伴いお客様および金融市場の信認が回復し、資産の効率的運用や安定的な調達が可能となることから、リスクに応じた適正なスプレッド設定および高金利の金融債の振り替わり等による調達コストの低下等によって、収益は拡大していくものと見込んでおります。

また、成長性のある中堅・中小企業への融資、成長志向企業への投融資を拡充するとともに、M & A やソリューションビジネス等の各種アドバイザリー業務およびデリバティブ関連業務、アセットマネジメント業務等、手数料ビジネスの一層の強化を図ってまいります。

経費については、引き続きその必要性を見直し、抑制に努めてまいります。一方で I T 関連投資等、今後の収益力、競争力向上のための投資については、中長期的な視野に立ち、その投資効果を十分に検討した上で行っていく方針です。

(億円)

	平成 13 年 3 月期計画	平成 14 年 3 月期計画	平成 15 年 3 月期計画
業務粗利益	559	684	765
経費	423	453	451
実質業務純益(注)	136	231	314

(注)一般貸倒引当金繰入考慮前

二．自己資本比率の見通し

平成 13 年 3 月末における自己資本比率（国内基準）及びTier 比率は、特別公的管理終了に伴う資本増強スキームの実施により、それぞれ 13%台、11%台後半となる見込みです。

弊行は、最も重要な経営指標の一つとしてTier 比率を重視しておりますが、Tier 比率の見通しは、今後の利益留保の蓄積等により、11%台後半を維持する見込みです。

一方、本計画においては、Tier に算入される劣後債・劣後ローンの償還・返済を見込んでおり、平成 14 年 3 月以降、自己資本比率は低下することが見込まれますが、グローバルスタンダードである 10%台を十分な余裕をもってクリアする水準を維持できる見込みであります。

	平成 13 年 3 月期	平成 14 年 3 月期	平成 15 年 3 月期
Tier 比率	11.79%	11.78%	11.55%
自己資本比率 （国内基準）	13.43%	12.92%	12.33%

【 図表 1 - 1 】 収益動向及び計画

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	12/3月期 実績	10/9月期 実績	11/9月期 実績
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	129,738	117,420	93,591	119,990	134,267
貸出金	83,776	76,006	60,190	77,232	70,873
有価証券	25,120	19,277	14,598	20,714	15,245
特定取引資産	2,192	2,686	1,367	3,186	1,405
総負債	127,049	113,100	94,212	115,685	133,932
預金・NCD	19,274	23,706	29,161	21,952	30,141
債券	66,981	45,000	42,636	49,208	44,337
特定取引負債	301	219	45	304	43
資本勘定計	4,672	-	-	8,375	-
資本金	3,531	3,531	3,531	3,531	3,531
資本準備金	1,753	1,140	1,140	1,140	1,140
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金	613	4,672	4,672	13,046	4,672

	(収益) (億円)				
業務粗利益	1,782	147	195	174	58
資金利益	1,243	364	120	636	9
役務取引等利益	176	19	29	8	12
その他業務利益	374	549	47	495	34
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	1,225	643	237	74	169
業務純益	1,301	3,450	310	97	124
国債等債券関係損()益	156	449	39	506	26
一般貸倒引当金繰入額	76	2,808	546	22	44
経費	557	496	432	249	227
人件費	216	206	162	102	86
物件費	302	265	247	134	128
不良債権等処理額	1,410	29,049	744	11,279	681
株式等関係損()益	431	2,989	721	1,649	196
株式等償却	134	2,871	764	1,658	352
経常利益	164	35,607	1,137	13,045	996
特別利益	28	30,949	1,558	1	999
特別損失	16	13	451	2	1
税引後当期利益	171	4,672	-	13,046	-

	(配当) (億円、%)				
配当可能利益	-	-	-	-	-
配当金	-	-	-	-	-
配当率	-	-	-	-	-
配当性向	-	-	-	-	-

	(経営指標) (%)				
資金運用利回(A)	3.85%	3.32%	2.20%	3.61%	2.12%
貸出金利回(B)	2.39%	1.68%	1.57%	2.19%	1.51%
有価証券利回	2.58%	1.70%	1.42%	2.00%	1.46%
資金調達原価(C)	3.51%	3.80%	2.42%	3.17%	2.69%
預金利回(含むNCD・債券)(D)	2.21%	1.98%	1.36%	2.07%	1.50%
経費率(E)	0.63%	0.71%	0.59%	0.68%	0.59%
人件費率	0.24%	0.29%	0.22%	0.28%	0.22%
物件費率	0.36%	0.39%	0.34%	0.38%	0.34%
総資金利鞘(A)-(C)	0.34%	0.48%	0.22%	0.44%	0.57%
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.45%	1.02%	0.39%	0.57%	0.59%
非金利収入比率(注1)	30.20%	-	38.52%	-	83.79%
ROE(業務純益/資本勘定)(注2)	45.92%	-	-	5.22%	-
ROA(業務純益/総資産)	1.00%	2.94%	0.33%	0.08%	0.09%

(注1) 非金利収入比率 = (業務粗利益 - 資金利益) / 業務粗利益

(注2) ROE = 業務純益 / ((期首資本勘定 + 期末資本勘定) / 2)

(注3) 12/3月期 貸出金償却・個別貸倒引当金繰入額は、特別損失計上分を除く。

【 図表 1 - 2 】 収益動向及び計画

	12/3月期 実績	12/9月期 見込	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	93,591	82,300	71,100	49,400	52,300
貸出金	60,190	37,200	34,700	33,000	34,500
有価証券	14,598	12,700	13,600	14,700	14,900
特定取引資産	1,367	2,500	2,600	2,700	2,700
総負債	94,212	82,000	68,700	44,800	47,500
預金・NCD	29,161	29,700	25,000	15,300	15,200
債券	42,636	32,900	28,300	18,600	21,500
特定取引負債	45	1,400	1,400	1,400	1,400
資本勘定計	-	4,450	4,591	4,746	4,931
資本金	3,531	4,198	4,198	4,198	4,198
資本準備金	1,140	333	333	333	333
利益準備金	-	-	-	4	11
剰余金	4,672	81	60	211	389
(収益) (億円)					
業務粗利益	195	261	559	684	765
資金利益	120	256	533	615	674
役務取引等利益	29	6	15	27	35
その他業務利益	47	11	7	14	18
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	237	58	136	231	314
業務純益	310	308	386	231	314
国債等債券関係損()益	39	11	11	0	0
一般貸倒引当金繰入額	546	250	250	0	0
経費	432	203	423	453	451
人件費	162	81	165	170	170
物件費	247	114	239	258	256
不良債権等処理額	744	654	672	57	94
株式等関係損()益	721	1,295	1,295	0	0
株式等償却	764	0	0	0	0
経常利益	1,137	950	994	174	220
特別利益	1,558	1	1	0	0
特別損失	451	86	86	0	0
税引後当期利益	-	850	991	174	220
(配当) (億円、%)					
配当可能利益	-	-	50	176	324
配当金	-	-	19	35	35
配当率(普通株式、額面50円)	-	-	-	-	-
配当率(第四回優先株式)	-	-	1.00%	1.00%	1.00%
配当率((今回申請)優先株式)	-	-	1.24%	1.24%	1.24%
配当性向	-	-	1.87%	19.91%	15.75%
(経営指標) (%)					
資金運用利回(A)	2.20%	2.49%	2.36%	2.61%	2.97%
貸出金利回(B)	1.57%	1.98%	2.11%	2.42%	2.78%
有価証券利回	1.42%	2.23%	1.49%	1.08%	1.45%
資金調達原価(C)	2.42%	1.78%	2.03%	2.80%	3.08%
預金利回(含むNCD・債券)(D)	1.36%	0.83%	0.85%	0.90%	1.25%
経費率(E)	0.59%	0.65%	0.79%	1.33%	1.23%
人件費率	0.22%	0.26%	0.31%	0.50%	0.46%
物件費率	0.34%	0.37%	0.46%	0.77%	0.71%
総資金利鞘(A)-(C)	0.22%	0.71%	0.33%	0.18%	0.11%
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.39%	0.51%	0.47%	0.18%	0.30%
非金利収入比率	38.52%	2.08%	4.61%	10.14%	11.84%
ROE(業務純益/資本勘定)	-	-	-	4.96%	6.48%
ROA(業務純益/総資産)	0.33%	0.37%	0.54%	0.47%	0.60%

(注) 12/3月期 不良債権等処理額は、特別損失計上分を除く。

【図表 1 - 3】収益動向（連結ベース）

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	12/3月期 実績
--	--------------	--------------	--------------

（規模）<未残>

（億円）

総資産	135,975	137,769	83,463
貸出金	77,628	68,897	41,025
有価証券	21,605	11,903	10,732
特定取引資産	13,222	3,636	2,186
繰延税金資産	421	-	-
総負債	130,936	137,162	83,443
預金・NCD	21,271	25,418	26,210
債券	54,974	43,474	37,094
特定取引負債	3,475	2,135	1,366
繰延税金負債	-	3	-
少数株主持分（注1）	(565)	592	7
資本勘定計	5,040	15	12
資本金	3,531	3,531	3,531
資本準備金	1,753	1,140	1,140
連結剰余金	245	4,657	4,659

（収益）

経常収益	8,006	4,553	2,239
資金運用収益	5,367	3,695	1,741
役務取引等収益	192	34	33
経常費用	7,811	39,793	3,365
資金調達費用	4,372	3,394	1,630
役務取引等費用	30	12	4
営業経費	618	564	431
その他経常費用	2,069	34,755	1,256
貸出金償却	323	519	22
貸倒引当金繰入額	923	28,328	17
一般貸倒引当金繰入額	73	2,806	547
個別貸倒引当金繰入額	999	25,527	563
経常利益	196	35,240	1,126
特別利益	28	30,990	1,567
特別損失	16	21	464
税金等調整前当期純利益	208	4,270	22
法人税、住民税 及び事業税（注2）	19	18	26
法人税等調整額	10	423	-
少数株主利益（注3）	9	19	2
当期純利益	170	4,693	1

（注1） 10/3月期は負債項目に含まれている。

（注2） 10/3月期は事業税を含まず。

（注3） 10/3月期は持分法による投資損益含む。

（注4） 12/3月期 貸出金償却・個別貸倒引当金繰入額は、特別損失計上分を除く。

【 図表 2 】 自己資本比率の推移 (国内基準)

(億円)

	10年3月期 実績 (単体)	11年3月期 実績 (連結)	12年3月期 実績 (連結)	12年9月期 見込 (連結)	13年3月期 計画 (連結)	14年3月期 計画 (連結)	15年3月期 計画 (連結)
資本金・資本準備金	3,651	3,651	2,913	3,913	4,531	4,531	4,531
内、発行済優先株式(資本金)	555	555	555	555	120	120	120
内、当該優先株式(資本金)	-	-	-	-	2,600	2,600	2,600
優先出資証券	-	-	-	-	-	-	-
剰余金等	519	4,636	3,515	2,675	46	184	368
Tier 計	4,170	984	602	1,238	4,577	4,715	4,899
優先株式(累積型)	1,020	1,020	618	618	-	-	-
優先出資証券	-	217	-	-	-	-	-
永久劣後債	-	211	203	206	64	-	-
永久劣後ローン	806	-	-	-	-	-	-
有価証券含み益	-	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-	-	-
貸倒引当金	198	326	260	246	243	250	265
その他	-	-	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	2,024	1,775	1,081	1,070	307	250	265
期限付劣後債	-	35	-	-	-	-	-
期限付劣後ローン	1,831	1,376	1,081	388	328	203	66
その他	-	-	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	1,831	1,411	1,081	388	328	203	66
Lower Tier 上限	2,085	-	-	619	2,289	2,358	2,450
Tier 不算入額()	-	3,186	2,163	220	-	-	-
Tier 計	3,855	-	-	1,238	635	453	331
Tier	-	-	-	-	-	-	-
自己資本合計	8,025	-	-	2,476	5,212	5,168	5,230
リスクアセット	97,249	52,223	41,535	39,300	38,800	40,000	42,400
オンバランス項目	90,902	49,182	40,474	38,100	37,500	38,700	41,100
オフバランス項目	6,347	3,041	1,061	1,200	1,300	1,300	1,300
その他	-	-	-	-	-	-	-
自己資本比率	8.25%	-	-	6.30%	13.43%	12.92%	12.33%
Tier 比率	-	-	-	3.15%	11.79%	11.78%	11.55%
単体自己資本比率(参考)	8.25%	-	-	6.26%	13.41%	12.94%	12.35%
上場株式の評価方法	原価法	低価法	低価法	原価法	原価法	時価法	時価法

(注1) 10年3月期は単体(銀行本体のみ)自己資本比率。11年3月期、12年3月期は連結自己資本比率。
12年9月期以降は、連結自己資本比率。

(注2) 12年9月期以降の為替は、106.15円/ドル(12年3月期末水準)を前提。

内外市場における資金運用調達の状況

イ．資金調達

弊行は、主として事業法人、金融法人ならびに個人向けの債券販売や預金受入により資金調達を行ってまいりましたが、平成 8 年以降、金融システムの動揺や弊行に対する市場の信認の低下により、調達残高は大幅に減少し調達コストも上昇致しました。しかしながら、特別公的管理開始後は、市場における弊行の信認も徐々に回復しつつあることから、債券・預金とも調達基盤の安定化とコストの低下が着実に進んでおります。

また、特別公的管理開始以降、預金保険機構から借入しておりました 5,000 億円につきましては、平成 11 年 3 月に 2,000 億円、平成 11 年 4 月に 3,000 億円を返済しております。

ロ．資産運用

特別公的管理下におきましては、「業務運営基準」に則り、厳正かつ適切な資産運用に努めるとともに、平成 11 年 11 月及び平成 12 年 8 月には、金融再生委員会により弊行が保有することが適当でないと判定された資産を整理回収機構宛てに売却しており、貸出資産並びに投資有価証券等の残高が減少しております。

また、外貨建貸出や外貨建有価証券等につきましても、海外拠点からの撤退方針に基づき売却や回収に努めたほか、不適資産の整理回収機構宛て売却により大幅な削減を図っております。

弊行と致しましては、引き続き調達コストに留意しつつ、市場やお客様のニーズに沿った商品提供に努め調達基盤の安定化を図るとともに、適切なリスクリターンに基づく健全な資産運用を行うことで、財務基盤、収益基盤の維持・拡充を図ってまいります。

【 図表 3 】 資金繰り状況

(億円)

	10/3 月末 実績	11/3 月末 実績	11/9 月末 実績	12/3 月末 実績
コア調達(A)	77,285	66,756	71,774	64,531
金融債	53,394	41,943	43,370	36,823
コア預金	19,143	24,068	28,093	26,989
円転等	4,748	745	311	719
コア運用(B)	101,314	88,183	86,306	53,140
貸出	75,648	71,003	68,477	40,684
投資有価証券等	18,789	9,916	9,140	7,846
円投等	6,877	7,264	8,689	4,610
コア運調尻(A)-(B)	24,029	21,427	14,532	11,391
預金保険機構借入	0	3,000	0	0
自己資本・現金等	14,106	8,793	6,986	18,405
市場性調達(C)	15,997	14,822	9,356	12,128
市場性運用(D)	6,074	5,188	1,810	5,114
市場性調達尻(C)-(D)	9,923	9,634	7,546	7,014
インターバンク 0/N ポジション	9,104	10,431	7,517	6,998

【定義】

コア預金 = 流動性預金、定期預金、CD、CP等

貸出 = 円貸出

市場性調達 = コールマネー、売渡手形、ユーロ円等

市場性運用 = コールローン、買入手形、ユーロ円等

【 図表 4 】 外貨資金運用調達状況

(百万ドル)

	10/3 月末 実績	11/3 月末 実績	11/9 月末 実績	12/3 月末 実績
外貨運用計	3,804	2,794	2,626	1,572
うち外貨建て有価証券	1,701	875	671	574
外貨建て貸出	1,642	912	730	338
インターバンク運用	461	1,007	1,225	660
外貨調達計	3,804	2,794	2,626	1,572
うちインターバンク調達等(注)	585	120	121	95
円投	1,992	2,234	2,030	1,204

(注)外貨預金含む

(2) 業務再構築のための方策

経営目標と経営戦略のポイント(総論)

弊行は、今般の再出発にあたり、常にお客様の立場で考え、お客様に付加価値の高い金融サービスを提供する金融機関を目指すことを経営の基本理念の中心といたしました。弊行は、この基本に立ち、お客様のニーズに応じて、成長性の高い事業展開をご支援してまいります。

当面の経営目標といたしましては、

- ・収益力の回復、財務内容の健全化と格付の改善
- ・市場における地位の向上と信頼の回復による再上場

を具体的な目標に設定し、できるだけ早期に実現してまいりたいと考えております。

このような経営の基本理念を現実化し、経営目標を達成するために、弊行がこれから展開していく経営戦略のポイントは以下の通りです。

イ. 顧客・業務別戦略

<事業法人>

- 基本戦略： ・健全な資金需要への安定的で良質な資金供給
・収益源の多様化のための新しいファイナンススキームの提供等
- 注力業務： ・成長志向企業に対するファイナンス・スキームの提供
・買収関連やノンリコース等のストラクチャード・ファイナンス
・お客様の事業戦略支援・事業再生のためのソリューション業務、リカバリーサポート業務

<金融法人>

- 基本戦略： ・“Bank for Banks”業務の強化によるネットワーク拡充
- 注力業務： ・高度化・多様化する資金ニーズに対応するアセットマネジメント業務
・財務・リスク管理等の課題解決に資するデリバティブ商品の提供やアドバイザー業務
・サービサー業務を通じた不良債権処理サポート
・地域金融機関お取引先である中堅・中小企業の事業展開サポート

<個人>

- 基本戦略： ・運用商品の多様化・新サービスの提供による取引基盤の拡充
注力業務： ・新たな顧客層開拓チャネルとしてのインターネットを活用した業務
・お客様のニーズの多様化に対応した商品・サービスの提供

ロ．経営体制・インフラ整備の戦略

<先進的なコーポレートガバナンス>

- 基本戦略： ・経営と執行の分離による健全性確保と意思決定の迅速化
具体策： ・執行役員への業務執行機能の委譲
・社外取締役の就任による取締役会の経営チェック機能の強化
・特別監査委員会及び指名報酬委員会の設置

<経営インフラの刷新>

- 基本戦略： ・経営のスピードアップとリスク管理体制の高度化のための体制整備
具体策： ・効率的な業務運営と牽制を重視した部門の再編成
・サービス向上、リスク管理高度化のためのIT投資

<新しい人事政策>

- 基本戦略： ・少数精鋭の人材の活性化とプロフェッショナルの育成
具体策： ・導入済の年俸制をベースとした成果主義の徹底
・研修体系の充実による内部人材のスキル向上と外部人材の活用

ハ．行名の変更

今般の再出発にあたり、弊行は、新しい経営理念をお客様や関係各方面に広くご理解いただくために、銀行名を清新で親しみやすい名称に改めることといたしました。新行名は以下のとおりです。

新行名： 株式会社あおぞら銀行

英文名： Aozora Bank, Ltd.

新行名への変更は、今後当局の認可等所要の手続きを経て、平成 13 年 1 月 4 日に実施する予定です。

今後の経営戦略（各論）

イ．ソフトバンク・グループによる買収の枠組み

今般、弊行は、従前の株主であった預金保険機構が、ソフトバンク・グループに対して弊行普通株式を一括譲渡したことにより特別公的管理を終了し、民間銀行として再出発いたしました。ソフトバンク・グループによる弊行買収の概要は以下のとおりです。

<新株主と株式買収の概要について>

弊行の新たな株主並びに各々の出資比率は以下のとおりです。

・ソフトバンク株式会社	48.88%
・オリックス株式会社	14.99%
・東京海上火災保険株式会社	14.99%
・全国信用金庫連合会	0.20%
・全国信用協同組合連合会	0.20%
・労働金庫連合会	0.20%
・全国地方銀行協会加盟行（46 行）	4.56%
・全国第 2 地方銀行協会加盟行（47 行）	3.21%
・その他外資系金融機関等（6 社）	12.77%

これら新株主は、既存の弊行普通株式約 25 億株を、上記出資比率に従い約 10 億円で一括取得するとともに、弊行が新たに発行した新規普通株式約 3 億 3,333 万株を約 1,000 億円で引受け、弊行の資本増強を図りました。

<ソフトバンク・グループの投資目的>

弊行を、収益力のある健全な銀行、日本の銀行業界において特長ある地位を占める新しい銀行、日本経済の活性化に貢献する銀行として再生するというのが、ソフトバンク、オリックス、東京海上火災保険の中核 3 社が弊行を買収するにあたっての基本的な目標で

あります。中核3社以外の各々の株主も、長期的視点に立ったこのビジョンに賛同して投資しており、長期にわたって出資を継続し、弊行の再建に協力していく予定であります。

また、各々の株主の優れた営業基盤やノウハウを弊行が活用し、また弊行のサービスを利用していただくことで相乗的・互恵的な効果を生むことも狙いとしており、具体的な業務毎に弊行と株主との間で協議を進めてまいります。

ロ．新しいコーポレート・ガバナンスの実践

弊行では、迅速な経営判断を基本とする先進的なコーポレートガバナンスを導入いたしました。業務の執行を担う業務執行役員による「経営執行委員会」を設置し、経営と執行を分離するとともに、「特別監査委員会」、「指名報酬委員会」の設置による牽制機能の確保により、経営の健全性を確保いたします。

<取締役会>

新しい取締役会は11人の社外取締役、4人の監査役を含む17人で構成されます。社長には本間忠世が就任し、社外取締役には、出資グループより孫正義、宮内義彦、樋口公啓、笠井和彦他が就任いたしました。銀行業界以外からの社外取締役の就任により、より広い視野からの経営判断が行われることとなります。

取締役会においては、経営の最高意思決定を行うほか、業務執行役員による業務の執行を監視します。幅広い見識を持つ、金融界出身にとどまらない社外取締役が過半数を占め、また、取締役が業務の執行から離れることで、より大局的な見地からの経営判断を行うことができます。また、取締役会による、業務の執行が適正に行われているかどうかのチェック機能も強化されます。

<経営執行委員会>

従来取締役会および取締役にて行われておりました業務執行の一部を、各業務分野に精通した業務執行役員17名からなる経営執行委員会及び業務執行役員が担います。社長を最高執行責任者とする経営執行委員会は業務執行にあたっての運営機関として、取締役会にて決定された方針に基づき業務の執行を行い、業務執行のスピードアップと効率化を図ります。これにより、時代の要請に応える、弊行を取り巻く環境の変化に即応する体制が整うこととなります。

< 特別監査委員会・指名報酬委員会 >

主要事業親会社等出身者を除く取締役および監査役をメンバーとする特別監査委員会は、機関銀行化回避の観点から事業親会社等との取引・内容について監査いたします。

また、社外取締役をメンバーとする指名報酬委員会においては、取締役候補、業務執行役員候補の解選任、取締役、業務執行役員の業績評価による報酬査定等を行います。

これら経営チェック機能の強化により、健全性の確保がなされます。

八．ビジネス戦略における基本方針

< 基本的考え方 >

弊行は、新しい時代の要請に応えるユニークな金融サービスの提供により顧客満足度の向上を図るとともに、新しいリスクリターンの関係を構築することによりROEの向上を志向してまいります。

従来より培ってきた弊行のノウハウに加え、出資企業の優れた経営資源を活用し、また金融に限らず広く他業態のノウハウを活用することにより、個々のお客様のニーズに的確な金融商品やサービスを提供し、中長期的な視点からお客様の成長・発展を積極的にサポートしてまいります。

< 商品戦略・事業提携 >

弊行は、最先端の金融技術を活用し、また積極的な提携を図ることで、お客様のニーズに応える新しい商品、高度なサービスを提供してまいります。具体的には以下の金融サービスを強化してまいります。

成長志向企業に対するファイナンス・スキームの提供（ベンチャーキャピタルの活用、ダイレクトマーケティングによる投融資）

産業、企業の活性化・再生のためのソリューション・リカバリーサポート業務
（M&A、MBO、スピンオフ、リストラクチャリング、海外事業再編）

様々な資金調達ニーズに対応するストラクチャード・ファイナンス（不動産関連のノンリコースファイナンス、PFI等におけるプロジェクトファイナンス、証券化ファイナンス、LBO・MBO等の買収関連ファイナンス）

サービス業務

財務・リスク管理を支援する新金融技術等を活用した戦略提案・アドバイザリー業務

高度化・多様化する資産運用ニーズに対応するアセットマネジメント業務（投信・投資顧問業務）

個人のお客様の資産管理や資産運用等多様なニーズに対し、的確な商品・サービスを提供していく業務

お客様の利便性向上及び新たな顧客層の開拓を目的としたネットバンキング

二．顧客戦略

<事業法人取引分野>

弊行は、従来の事業金融を中心とした取引に加え、金融技術を駆使した金融商品、各種アドバイザリー等付加価値の高いサービスを提供することで、大企業から中堅・中小企業まで幅広い事業法人のお客様のニーズにお応えしてまいりました。

今後も、バンキング業務を中核と位置付け、既存のお客様はもとより、新たな健全な資金需要に積極的に対応していくとともに、日本経済の活力の源泉である中堅・中小企業、新しい産業の創造主である起業直後・成長初期段階のいわゆる成長志向企業、日本経済をリードする大企業などお客様の置かれた状況に応じた的確にサポートできる新たな高付加価値業務を強化することにより、顧客基盤を拡充し、その取引内容を深めてまいりたいと考えております。

具体的には、中堅・中小企業に対しては、既存のビジネスの成長、第二創業等の事業再構築、ニュービジネスへの挑戦などの経営戦略上の経営課題・事業計画にお応えするため、安定的で良質な資金提供をはじめとして、アドバイザリー業務（ソリューション業務、リカバリーサポート業務など）および新しいファイナンス商品など各種サービスを強化することによりお客様にとっての最適なサービスを的確・迅速に提供してまいりたいと考えております。

また、新しい産業の創造主であり企業家精神に溢れる成長志向企業に対しては、当該セ

クターとの取引実績のある出資金融機関等との連携も図りつつ、創業・成長・拡大・公開等のステージに合わせて、その育成・成長をサポートしていくことを社会的使命と認識し、お客様のビジネスモデルの新規性・成長性などを評価して、従来にないサービスの提供に注力し、取引拡大をしております。

また、大企業取引につきましても資金調達・資金運用の多様化ニーズにお応えするとともに、インベストメントバンク業務（戦略的M&Aなどのソリューション業務、ストラクチャード・ファイナンスなど）を強化し積極的に取組んでいくとともに、分社化、ダウンサイジング、アウトソーシング等の形態をとって進みつつあるなかで輩出される新しいタイプの中堅・中小企業に対しても積極的に取引深耕を図ってまいりたいと考えております。

なお、今後の貸出の運営につきましては、厳格な審査体制の下で、信用リスクに応じた適用金利の適正化をはかるとともに、収益性やリスクの観点から企業規模別・業種別・格付別等の構成を重視したポートフォリオ運営を行います。また、貸出債権のセカンダリーマーケットを利用して債権の購入・流動化等にも積極的に対応し、最適なローンポートフォリオの構築の実現を目指し、バランスシートの効率的運営を図ってまいります。

<金融法人取引分野>

金融債販売を中心として長年にわたって築かれた地方銀行、第二地方銀行等を始めとする地域金融機関、生損保、農林系金融機関等の金融法人のお客様との取引関係・リレーションシップは、極めて特徴的なネットワークとして、弊行の貴重なフランチャイズバリューであると考えております。

今後は、弊行が培ってきた良好な金融法人との幅広いネットワークをベースとして、従来の金融債取引に加え、サービサー業務、各種アドバイザリー業務、各種運用商品（証券化商品、投資信託など）のご提供を通じた“Bank for Banks”業務を弊行の主軸業務の一つと位置付け、お客様のニーズにお応えする多種多様なご提案を行ってまいります。

また、“Bank for Banks”業務につきましては、昨今の資産運用に関する法制面での環境整備やIT革命を通じた事業の再編、新事業の創出が展開されようとしている状況において、地域金融機関に対する高付加価値サービスの提供に従来以上に注力するとともに、協働して地域金融機関のお取引先に対する事業展開のサポート、高付加価値のあるサービス提供、ニュービジネスの発掘など、弊行の有する様々な金融メニュー、金融ノウハウを駆使し、地域活性化の一助となることを念頭に新たな取引展開を構築して

まいりたいと考えております。

<個人取引分野>

個人のお客様との取引につきましては、従来よりワリシンなどの金融債のほか高齢化社会に対応した熟年層向けの定期預金や外貨定期預金等の取扱いにより貯蓄金融機関としてお客様の幅広いニーズに適確にお応えしてまいりました。

今後は個人のお客様の金融ニーズの多様化やリテール分野における競争激化を踏まえ投資信託を始めとする商品ラインアップの一層の充実及びコールセンター等の効率的かつ利便性の高いリモートチャネルの活用やW E B等を活用した新たな顧客層の開拓等により更なる顧客基盤の拡充をはかってまいりたいと考えております。

個人のお客様の資産運用ニーズは従来安全性を志向する傾向にありましたが、近時は低金利の長期化などの環境変化により預貯金のみならず株式や投信等のリスク商品へと広がりを見せております。

弊行はこうしたお客様の資産運用ニーズの多様化を的確に捉え、お客様の運用目的・運用期間・リスクの許容度に合せた商品・サービスを提供してまいります。

個人のお客様の調達ニーズについては、住宅取得、相続対策、不動産の売買や有効活用等のお客様のニーズに合せた利便性の高い商品の品揃えを充実させてまいります。

さらに弊行は顧客基盤の拡大をはかっていくために、ネットバンクやクレジットカード会社の立上げ、ショッピングクレジット、キャッシング、フリーローン、教育ローン、住宅ローン等の生活支援型の商品・サービスの提供についても検討してまいります。

また、お客様がより便利にお取引やご相談ができるよう、電話による債券・預金・投信販売等のテレフォンバンキング実施を含めコールセンター機能の充実、相談・資料請求チャネルとしてのインターネット活用及び郵貯等とのA T M提携について順次実施してまいります。

ホ．新しい商品・サービスへの対応

<成長志向企業に対するファイナンス業務>

成長志向企業に対する投資ならびに融資業務を積極的に展開してまいります。新しく事業を起こす企業に過去の実績はありません。弊行は、当該企業が策定した事業計画の新規性ならびに事業化可能性・成長性を評価し、そこから発生する資金ニーズに対応していく方

針です。

もちろん、リスクのより高い分野ですので、高度なリスク管理手法が求められます。投資・融資両面において審査手法およびリスク管理体制を整備し、かつ投融資先の業況モニタリング体制や新しい融資契約体系、さらに業種と企業成長ステージに基づくポートフォリオマネジメントを導入することにより、ファイナンスにかかるリスク軽減に万全を期してまいります。

次世代を担う成長志向企業を育成する観点から、投資・融資業務に加え、弊行が有するアドバイザリー機能を活かし、企業が抱える財務戦略、事業戦略等、様々な課題解決を支援してまいります。

こうした諸施策を遂行することにより、我が国の成長志向企業ファイナンスにおけるリーディングバンクを目指します。

< M & A 業務 >

企業のリストラ強化や世界規模の競争激化に伴ない、我が国においても「戦略的M & A」は経営資源の効率的運用・配分の有効手段として認識されるに至り、M & A 案件は取引件数・金額ともに飛躍的な増勢を見せております。

弊行は昭和 63 年に M & A アドバイザリー業務を立上げており、これまでに蓄積した豊富な経験と専門性、および全国の地域金融機関、商工会議所等の外部機関に構築したネットワークを最大限に活用し、企業買収や業務提携に関する戦略策定、取引推進、企業価値評価等の M & A アドバイザリー業務につき一層の強化・推進を図ってまいります。

また今後については、M & A 業務の一層の拡充・多様化実現を目指し、M & A アドバイザリー業務の経験を通じて獲得したノウハウ、ネットワークを土台として、銀行としての機能がフルに活用可能な M & A 案件付随のローン業務であるバイアウトファイナンス等も検討するとともに、積極的な取組を図ってまいります。

< ソリューション業務 >

近時の情報ネットワーク化、規制緩和等の流れの中で、企業の商流にも大きな変化が生じ、新たな枠組みでのビジネスが活発化しています。また、ビジネスの進行形態も、従来の 1 社丸抱え型から、複数社による事業アライアンス（戦略的事業提携）型に変化しています。それらビジネスの枠組み作りをサポートしていくアドバイザリー案件は今後増加し

ていくことが見込まれます。

弊行といたしましては、対象企業に対し、ビジネスモデルの提案などソリューション提案を糸口に、企業間の事業提携、資本提携に向けたアドバイザリー業務を展開し、新ビジネスの育成・成長をサポートしていく方針です。

<リカバリーサポート業務>

昨今の景況下、不採算投資等を原因とする過剰債務の抜本的な圧縮がなければ再建はありえない、という企業も相当数に上っていると見込まれております。一方金融機関の不良債権処理の進捗、民事再生法など事業再生のためのインフラの整備、外資系ファンドをはじめとするリスクマネーの増加など企業の再建・処理に向けた環境整備も大きく進捗してきております。この様な環境下、弊行は再建に取り組む企業をサポートするため、以下のリカバリービジネスを展開していきたいと考えております。

- ・事業再構築及び再建計画に関する財務アドバイザリー、ならびにデュー・ディリジェンス（資産適正評価）
- ・倒産企業を対象とした営業譲渡のアドバイザリー、資産売却等のサポート
- ・再生企業への投融資、及びリカバリーファンドの組成

<サービサー業務>

不良債権を最終処理するためには、バランスシートから切り離すことが必要です。弊行は、弊行グループのサービサー会社である日債銀債権回収（株）と連携し、デュー・ディリジェンスおよび回収ノウハウ、売却にあたってのネットワークを活用して、多くの実績をあげてまいりました。今後も引続き、業界のリーディングカンパニーとして、コンサルティング、デュー・ディリジェンス、債権管理回収、売買仲介といった不良債権処理に係わるサービスの提供とともに、企業再建ビジネスにも取り組んでまいります。

<海外アドバイザリー業務>

国際化の進んだ今日において、海外との関わりを完全に避けた事業活動を行うことはできません。これは、大企業のみならず、中堅・中小企業、成長指向企業におかれましても同様です。しかし、後者の企業にとって、海外関連事業に関与できる人材に限られる等の事情から、海外企業との提携といったビジネス展開を図ることが難しいことも少なくありません。

一方、低調なアジア経済環境を受け、アジア進出の本邦企業及び金融機関を中心に発生

した不良債権処理や売買がこの数年間に行われてきております。

弊行では、こうしたさまざまな局面における事業課題へのアドバイザリー業務、債権売買のお手伝い及びファイナンスメニュー提供等を通じて、本邦中堅・中小企業、成長志向企業ならびに地域金融機関のお客様の海外関連事業をサポートしていく方針です。

<証券化業務>

企業の財務戦略に係わるニーズは、近年単なる負債サイドを中心とした調達確保から、資産圧縮等バランスシート全体へのマネジメントへと変化しており、このような財務活動の基調変化は将来にわたり続くものと考えられます。資産の証券化によるファイナンスは、こうしたお客様のニーズに対して、銀行が適切に responding していくために不可欠な業務として、その重要性が益々増大してしていくものと考えられます。

弊行は、事業法人のお客様に対して、そのオフバランス化ニーズに応えるべく信託の機能を活用して、個別の売掛金・手形債権等のみならず、複数の金銭債権を一括して証券化するサービスを提供していくと共に、取扱う資産も拡大していく方針です。一方で、お取引先金融機関に対しましても、従来の貸出債権の流動化等に加え、多数分散型商品を組成するなど運用面における多様な商品を提供してまいります。さらには、その金融機関の事業法人のお客様のオフバランス化ニーズ・調達ニーズへのアドバイス、協力等多面的な取引拡大を目指してまいります。

<不動産ファイナンス業務>

バブル崩壊後、機能不全に陥っている既成市街地の再開発、郊外の大規模商業施設開発、住宅開発等の不動産プロジェクトに対する資金供給が円滑に行われ、この分野の民間設備投資が回復することに大きな期待がよせられています。

不動産ファイナンスに関しては、企業サイドにおきましても、自ら不動産事業リスクを全て負担するコーポレートファイナンス型の不動産金融への反省から、保有不動産のオフバランス化や不動産プロジェクトの外部化により不動産事業リスクを限定的に負担するアセットファイナンスへの取組みが始まり、優良な商業用不動産を中心に不動産ノンリコースローンや不動産証券化の市場規模が拡大しています。

弊行といたしましては、歴史的に強みのある不動産・建設・流通関連企業とのネットワーク及び情報収集力の優位性を通じて優良な不動産プロジェクト案件を発掘し、不動産の

鑑定評価及び不動産の価格変動リスクのリスクマネジメント能力に加え、これまで蓄積したストラクチャードファイナンスの金融技術を活用して、アセットファイナンス型の不動産ファイナンス業務の分野で競争力のある金融サービスを提供していく所存です。

<プロジェクト・ファイナンス業務>

我が国の産業構造の転換に伴い、個々の事業毎の投資リスクと投下資本に対する収益率を管理するために、資金調達を事業別に行うことが重要になってまいります。弊行は、こうしたお客様のニーズにお応えするため、プロジェクト・ファイナンスに対し積極的に取り組んでいく方針です。

このため、本格化しつつあるPFI事業のほか、自由化が進む電力事業や拡大が期待されている環境関連事業等の新規事業への投資に、資金計画の策定段階からアドバイザー・サービスを提供し、お客様の抱える課題解決のお手伝いをしていく方針です。

<デリバティブ業務>

金融市場の自由化、金融商品の多様化に伴い、事業法人、金融法人共に様々な財務リスクにダイナミックに対応していく必要に迫られています。弊行と致しましては、これらお客様の財務リスクを適切に分析し、これらリスクをマネージする一助として、引続き金利系、為替系デリバティブを提供して参る所存です。さらに、お客様の晒されている信用リスク、金利以外の市場リスク、その他事業リスク等にも対応すべく、各種関連デリバティブ商品の開発にも積極的に取り組んで参ります。

また、デリバティブ商品の提供に留まらず、お客様のリスク管理全般へのアドバイス、内部管理のためのツール提供等を通じて、常にお客様の財務リスク・コントロールを支援し、ニーズに応えてまいります。具体的には、リスク管理体制支援のためのアドバイザー、デリバティブ事務の受託、デリバティブの時価情報提供、仕組債等のハイブリッド商品のリスク分析、会計制度変更等に関わる情報提供を進めて参りたいと思います。

<マーケット業務>

マーケット業務に関しましては、金融法人、事業法人向けにお客様のニーズに対応した商品提供を主体に業務を展開してまいりました。今後は、取扱高の量的拡大とマーケットメイク機能の強化により、これまで以上に迅速かつ価格競争力のある商品提供を目指す体制の構築を図っていく方針です。また、より幅広いサービスを提供し、お客様の利便性を

高める基本戦略に沿い、証券子会社の設立を前向きに検討してまいります。マーケット業務におきましては、リスク管理機能を生かし、適正なリスクを取りながら、収益の最大化を図ってまいります。

円債業務につきましては、地域金融機関とのネットワークを生かし、公共債の取扱高の拡大とマーケットメイク機能の強化を図っていく方針です。マーケットメイク機能の強化により、投資家向け商品提供機能の充実を図るとともに、自己トレーディングを有効に組み合わせることで、収益機会の追求を目指します。

為替業務につきましては、地域金融機関との反復取引を積み上げるとともに、今後は中堅事業法人との実需取引を推進していくことにより、為替取引顧客基盤の充実に務め、競争力の強化を図っていく方針です。また、為替取引に加え、通貨オプションなど付加価値の高い商品の提供や海外業務に係るアドバイザリー業務に絡む為替ニーズの取込みも営業部店と本部で連携して進めてまいります。

C P引受につきましては、短期資金運用ニーズを有する投資家の新規先開拓を推進するとともに、流通玉確保のための引受を積極的に行い、市場における有力ディーラーとしての地位の向上を目指します。

<アセットマネジメント業務（投信・投資顧問）>

運用規制の緩和と運用対象の拡大、ディスクロージャー制度の整備が進展し、平成 10 年の金融システム改革法の施行もあり、本格的な資産運用時代が到来しております。

運用市場においては、近時投資顧問会社が運用専門機関として、年金や機関投資家が求める有利かつ投資家個別のニーズに対応した運用で応えることにより受託資産残高を増やしております。また、私募投信の登場により、従来一任契約では対応の難しかった小規模年金や機関投資家に対する商品提供ツールも広がりを見せております。

弊行と致しましては、アセットマネジメント業務を“Bank for Banks”業務の戦略業務の一つと位置付け、日債銀投資顧問の積極的な活用を図っていく方針です。具体的には、既存の運用インフラ・人材を活用した地域金融機関系投資顧問からのミドル・バックオフィス業務受託、投信認可取得や提携、合併会社設立を検討してまいります。さらに、弊行の強みである中堅・中小企業の顧客基盤を生かし、成長志向企業育成を担うグループのベンチャーキャピタルである日債銀プライベートエクイティの機能と私募投信を融合させた未公開株私募投信の提供、また私募投信では同じく弊行がノウハウを培ってき

た不動産を組み合わせた不動産ファンドなど新しい商品を提供していくことを考えております。このように、商品提供面においては弊行の強み、ノウハウを新しい枠組みである投信を用いて組成し、単独では投資が難しいと思われる投資商品を弊行の金融機関ネットワークを通じて、地域金融機関に提供する付加価値の高い、新たな業務展開を図っていく方針です。

< 適切な業務推進体制の構築 >

以上のような新しい商品・サービスを積極的に推進していくために、データベースの整備を始めとするIT投資等への経営資源のシフトやノウハウを持った人材の配置をダイナミックにおこない、競争力や収益力など組織としてのケイパビリティの向上を図ってまいります。

なお、新しい商品・業務の導入にあたっては、「新商品・新業務検討委員会（仮称）」においてコンプライアンス面のほか、リスクの所在、リスク管理の方法について十分な検討・評価を行うとともに、導入以降のモニタリングも適切に実施するなど、適切なリスク管理態勢を構築してまいります。

また、新しい商品・サービスだけでなく既存の商品に関しても、真の顧客満足度の向上を達成するためには、正しい商品販売姿勢や法令遵守等の行内ルールを確立し、リスク管理部門やコンプライアンス部門等が組織的に関与していく体制が必要であり、行員一人ひとりがこれら法令遵守等を心掛ける企業風土を醸成するために必要な研修や行内ルールを整備し、また公正な業務運営が行われるよう厳正な行内手続や牽制機能の確保など適切な業務推進体制を構築していく方針です。

へ．ソフトバンク・グループとのシナジー

弊行は、新たな株主であるソフトバンク株式会社、オリックス株式会社、東京海上火災保険株式会社等からなる共同出資者が持つインターネット関連ノウハウや、中堅・中小企業マーケットにおける豊富なノウハウ、高度なリスク管理手法、多種多様な金融商品ラインナップを活用し、経営の健全性を保ちつつ、新しい時代の要請に応えるユニークな金融サービスを提供してまいります。

また、法令等の遵守を前提に、既存のお客様はもとより株主各社のお客様に対しまして、株主各社と協働して弊行の有する様々な金融メニューを提供し、多様化するお客様のニーズにお役に立ちたいと考えております。

ト．経営インフラの刷新

< 基本的考え方 >

取締役会における迅速な経営判断のためには、取締役が適切に経営情報を掌握することが必要です。また、業務の執行においても、経営情報の的確な掌握が、リスクの限定・収益の極大化につながります。

弊行では先進的なコーポレートガバナンスの導入によるスピードある経営を支えるため、効率的な組織・店舗、効率的な資源配分を実現する高度な収益管理、適切なリスク管理体制の構築、リスク管理の高度化等、経営インフラの整備に努めています。

< 組織および店舗 >

先進的なコーポレートガバナンスを支える組織として、取締役会・経営執行委員会を補佐するコーポレートスタッフの設置を行うとともに、業務執行を所管する既存組織についても効率的な運営がなされるよう、新たに7部門を設置いたしました。各部門には各々の業務執行に責任を持つ執行役員を配置しており、効率的な業務運営が可能となっております。

牽制の確保につきましては、リスク管理部、審査部を営業推進を担当する部門より独立したリスク管理部門としている他、検査部、与信監査部、コンプライアンス部を各部門から独立した組織として設置いたしております。

店舗につきましては、もともと長期信用銀行として少数店舗での運営を行って参りましたが、さらに効率性を高めるため、特別公的管理期間中より賃貸スペースの見直しや東京支店の閉鎖等を行っております。この結果、国内17店舗（うち個人のお客様専門店舗4店舗）での運営となりますが、店舗毎の収益管理を通して、引き続き効率的な店舗運営を検討してまいります。また、海外駐在員事務所につきましては、中堅・中小企業、地域金融機関の現地でのビジネスソリューションを支援することで国内外を含めた取引強化に寄与してまいりましたが、今後は業務や収益上の貢献度に従って見直しを行い、3年程度を目途に存廃を含めて拠点の再編を図ってまいります。

一方、コールセンター、インターネット等の昨今の技術革新を活用した新たな営業チャネルの開発にも積極的に取り組み、お客様の利便性を高めていく所存です。

< 部門別収益管理の徹底 >

部門別収益管理については、バンキング・投資銀行・マーケット等の各部門のリスクを経営体力の受容できるレベルに抑え、また、リスクに見合った適正な収益を確保するために、部門別に資本配分を行う管理体制を構築します。但し、各種リスクの定量化において精度を改善すべき点が多いことから、平成 12 年度下期より試行的に開始し、平成 13 年度より本格実施する予定です。

資本配分の手続きは、リスク量の定義およびリスク量を資本額に換算するロジックについてリスク管理部門が策定した整合的な資本算出方法のもとで、財務部門が部門間のバランス並びに他の資源配分や利益計画との整合性を考慮して計画策定し、リスク管理部門の意見を踏まえて取締役会にて決定いたします。

配分後の管理は、配分資本とリスク量の関係、配分資本に対する収益性、要員・コストなどの効率性を定期的にモニタリングし、各部門の業務遂行状況を総合的に判断してまいります。

特に についてはリスクに対する予防的観点から最も重視すべき点であり、中立的なリスク管理部門がリスク量の測定を行い、定期的に経営陣に報告することで相互牽制の確保に努めてまいります。

一方、こうした管理体制を支えるインフラとして、リスク・収益・コストそれぞれの管理システムについてもさらなる高度化を進めます。

リスク管理について、信用リスクは行内企業格付および担保格付（保全状況）に基づいて内部モデルによる定量化を試行的に実施しておりますが、資本配分の本格実施に備えて、引き続きデータ蓄積や各種パラメーターの精度向上に努めます。

市場リスクは、従来より VaR（バリュー・アット・リスク）に基づく管理を行いつつ、収益の確保に努めておりますが、平成 12 年度下期よりシステムの高度化について検討し、リスク・ポジション・損益等の管理の即時性等の強化を推進してまいります。

収益管理については、リスク控除後損益ベースで実績把握する体制を徹底します。このために、取引先の貸出口座単位までブレイクダウンして平均期待損失額と収益を比較するシステム手当てを平成 12 年度下期より導入いたします。

また、管理会計上における収益管理を行うにあたって問題債権（破綻懸念先以下）が発生した場合、営業推進部門に償却・引当等の損失を計上し、当該債権を管理回収部門に移管します。その後管理回収部門は、毎期の決算における償却・引当の増減額を当該部門の損益と認識いたします。これによって問題債権の処理の巧拙が適切に反映されます。併せて管理回収部門にも業務目標の設定等を行い、実効性のある運営に努めてまいります。

コスト管理についても、事務部門や間接部門の経費について配賦を受ける部門・部店の納得性と合理性を高めるべく、活動基準原価計算（ABC）の考え方を取り入れた管理手

法を平成 13 年度を目処に導入いたします。

将来的には、各部門について、顧客セグメント別（事業法人、金融法人、個人など）や機能別（営業、ポジション管理、商品開発など）にビジネスユニットを細分化し、一層効率性を重視した管理体制を構築してまいります。

< I T 戦略 >

I T 投資の分野では、最新のインターネット等の技術を取り入れ、お客様のニーズに即した新商品の提供、取引先とのリレーション拡充など、お客様へのサービスの向上につながる I T 投資を積極的に推進していきます。加えて、業務の新規展開のための I T 投資については、スピードを重視して実施していきます。また、経営インフラ整備の一環として、リスク管理強化のための統合データベースの整理・充実を進め、統合的なリスク管理体制を構築します。さらに、経営による的確な意思決定サポートとして収益管理の強化・見直しを行います。

弊行としては、I T 投資が銀行の経営戦略に占める重要性を十分に認識して、注力していく分野をはっきりさせ、データベースの整備等の I T 投資を集中的に行う予定です。必要に応じて外部システムコンサルティングの活用も検討し、国内外のパッケージ導入やアウトソーシングも視野に入れ、低コストで質の高い水準を目指していきます。

チ．新しい人事政策

< 方向性 >

行員の価値観の多様化、業務の専門分化の進展、労働流通市場の発達等の外部環境の変化に即応しつつ、弊行の特色である少数精鋭の人材ヴァリューと機動力を活かした業務運営を促進するため、弊行では従来から推進している成果主義に基づく評価・処遇体系の整備を一層徹底し、年功にとらわれない、能力・専門性・実績を重視した人材の育成と登用並びに外部人材の積極的活用を図ります。

弊行では、こうした施策を通じて真のプロフェッショナルの育成に努め、お客様に高度かつきめ細かい金融サービスを提供できる体制の構築を目指してまいります。

< 成果主義の徹底 >

弊行では昨年 5 月に管理職層の行員に対して年俸制を導入したのに続き、本年 4 月より組合員層の行員についても、成果主義を基本とした新しい給与制度を導入いたしました。今後、これらの新しい給与体系をベースとして、業績評価システムの整備、査定権限の大

幅な現場委譲等を通じ、真に合理的でメリハリある処遇体系の構築を図ってまいります。

<人材育成と外部人材の活用>

弊行では、お客様にご満足いただける高度な金融サービスを継続的に提供していく上では、多様なプロフェッショナル人材を豊富に擁し、かつ継続的に育成していくことが重要と考えております。そのため、プロフェッショナルとしてのスキル向上のための研修体系の充実に努めるとともに、中途採用の実施を通じて外部人材を積極的に活用してまいります。

主要部門別の純収益動向

<国内部門>

特別公的管理の開始前後の高利負債の影響等により、調達金利が依然として高水準であることや、不稼動・低稼動資産の保有コスト増ならびに特別公的管理下における業務運営の制約等もあり、資金収益実績および手数料収入ともに低水準で推移しました。

今後は、早期に既往の営業基盤の回復を図り、成長志向企業への資金供給等の新規業務展開により資金収益を拡大すると同時に、リスクを十分に勘案しつつリターンの極大化を図るべく、弊行の培った金融技術を駆使し、お客様に対する木目細かなサービスの提供による手数料収入の拡大に向けて取り組んでまいります。

<市場部門>

特別公的管理中はリスク中立を前提とした業務運営を行ってまいりました。今後は、引き続き適切なリスク管理を行いつつ、安定的な収益の確保に努めてまいります。

<その他>

その他の収益につきましては、海外支店の撤退等により粗利益は大幅に縮小しましたが、弊行の経験により取得したノウハウを活かし、新たなビジネスにつなげる等の収益力強化に努めてまいりました。

【 図表 5 】 部門別純収益動向

	1 0 / 3 月期 実績	1 1 / 3 月期 実績	1 2 / 3 月期 実績
国内銀行部門			
粗利益	1,514	87	122
資金利益	939	107	101
手数料	167	14	27
その他	408	33	6
経費	455	433	381
経費控除後利益	1,060	345	259
市場部門			
粗利益	37	23	26
経費	54	35	29
経費控除後利益	17	12	2
その他			
粗利益	230	256	47
資金利益	255	241	11
手数料	9	5	2
その他	34	503	56
経費	48	29	22
経費控除後利益	182	285	25
合計			
粗利益	1,781	147	195
経費	557	496	432
経費控除後利益（注）	1,225	643	237

（注）一般貸倒引当金繰入考慮前

各部門の主要な業務ないし損益項目は以下のとおりです。

- ・ 国内銀行部門 . . . 貸出、債券、預金、役務取引、有価証券損益
- ・ 市場部門 . . . 金利デリバティブ、外為売買益、特定取引損益
- ・ その他 . . . 外貨貸出、外国証券

リストラ計画

< 基本的考え方 >

弊行は、平成 11 年 3 月に発表した経営合理化計画(平成 13 年 3 月末最終目標)に基づき、抜本的リストラを着実に実行してまいりましたが、行員数、営業経費については、平成 12 年 3 月期に 1 年前倒しで最終目標を達成しております。また、社宅、寮等の資産売却につきましても概ね処理を完了しております。

今後につきましては、引き続き合理化を推進するとともに、コアビジネスや収益力の向上が見込まれる分野に対しては、経営資源を重点配分することにより、企業価値のより一層の向上に努めてまいります。

< 特別公的管理下での施策 >

弊行は平成 11 年 3 月に策定した経営合理化計画に基づき、以下の諸施策を実施しております。

イ．人員削減及び人件費削減

(a) 人員の 4 割削減

行員数につきましては、ピーク時(平成 5 年 4 月末、3,086 名)より 4 割強、約 1,300 名を削減し、1,800 名体制とすることを最終目標としておりました。

平成 12 年 3 月期中におきまして、260 名を削減した結果、本年 3 月末で 1,766 名となり、1 年前倒しで最終目標を達成しております。

行員数の推移

(単位 : 人)

5/4 月末 (ピーク時)	10/3 月末 実績	11/3 月末 実績	12/3 月末 実績	経営合理化計画 最終目標
3,086	2,259	2,026	1,766	1,800

(b) 人件費の大幅削減

人件費につきましては、人員の削減並びに処遇面での見直しを進め、ピーク時(平成8年3月期、301億円)のおよそ半減を最終目標としております。

平成12年3月期におきましては、上記人員の削減や処遇面の大幅な見直しを行うとともに、平成11年5月より経営職階への年俸制導入を実施し、人件費の一層の削減を図りました。

また、平成12年4月から一般行員に対しても年俸制導入を図るなど、より成果主義を反映させた運営を行っております。

ロ. 経費の大幅削減

平成12年3月期の営業経費につきましては、人件費の削減を図るとともに、各店舗の執務スペースの見直しによる賃借スペースの一部返却、不動産賃借料の削減、厚生施設の閉鎖など抜本的な固定費削減策を実施した結果、427億円まで削減し、最終目標(430億円)を1年前倒しで達成しております。

営業経費の推移

(単位：億円)

8/3月期 (ピーク時)	10/3月期 実績	11/3月期 実績	12/3月期 実績	経営合理化計画 最終目標
647	541	497	427	430

ハ. 営業拠点の見直し

営業拠点につきましては、業務展開上の必要性、採算性並びにお客様の利便性などを考慮し、国内においては、平成5年から平成8年にかけて3店舗(神田、新橋、青山)を廃止しております。また、さらなる合理化の一環として、平成12年7月をもって東京支店を廃止致しました。

海外については、平成9年4月発表の「経営再建策」に基づき、全営業支店を廃止済みであり、平成11年12月には香港駐在員事務所を閉鎖しております。海外現地法人についても閉鎖手続を進めております。

ニ．組織のスリム化

経営効率の向上や重点業務強化の観点から、平成 11 年 4 月、7 月に組織改革を実施するとともに、平成 11 年 11 月には整理回収機構への資産移管に合わせ、営業部門のスリム化を図っております。

引き続き、コーポレートガバナンスの強化や業務の効率性を高めるため、組織の見直しを行っていく予定です。

ホ．関係会社の整理・統廃合

関係会社につきましては、各社の事業の重要性、収益性、将来性等を勘案の上、適切な見直しを行い、大幅な整理や統廃合を実施しております。一方では、弊行の企業価値の維持・向上の観点から必要な機能として、サービサー業務を推進する日債銀債権回収株式会社を平成 11 年 9 月に設立致しました。

ヘ．保有資産の売却

保有資産の処分につきましては、社宅、独身寮、厚生施設等につき、一部集合住宅等を残して売却を進めており、ほぼ売却を完了しております。

< 今後の方針 >

イ．人員

人員数（事務職員と海外現地職員の合計）につきましては、前述の通り平成 12 年 3 月末で 1,766 名となり、経営合理化計画の最終目標を 1 年前倒しで達成しております。

今後につきましては、新規事業等の重点分野に内外の人材を積極的に登用する一方、人員配置における直接部門と間接部門の比率の是正、組織改革等を通じてより一層の効率化を推進することにより、平成 15 年 3 月末で 1,600 名程度の業務運営体制とする方針です。

（単位：人）

5/4 月 実績 (ピーク時)	12/3 月 実績	13/3 月 計画	14/3 月 計画	15/3 月 計画
3,086	1,766	1,600	1,550	1,600

ロ．人件費

人件費につきましても、平成 12 年 3 月期は約 162 億円の実績となり、平成 8 年 3 月期のピーク時（301 億円）のおよそ半減という経営合理化計画の最終目標をほぼ達成しております。

弊行では、平成 11 年 5 月に管理職層を対象として年俸制を導入したのに続き、平成 12 年 4 月より、組合員層につきましても成果主義を基本としたメリハリある処遇体系の実現を目的とした新しい給与制度を導入いたしました。今後につきましては、更に成果主義・実績主義の考え方を徹底するとともに、銀行業績と連動した賞与配分を行うこと等により、人件費総額の抑制に努めます。一方、お客様に高度かつ木目細かい真の金融サービスを提供できるプロフェッショナル人材の育成を図ってまいります。

具体的には、今後勤務成績の査定権限を大幅に現場に委譲してより成果主義に相応しい評価システムの構築を図る一方、プロフェッショナルとしてのスキル向上のための研修体系の充実に努め、かつ外部人材の登用も積極的に実施する方針です。

なお、平成 15 年 3 月期の人件費としては、170 億円程度の水準を想定しております。

（単位：億円）

8/3月 実績 (ピーク時)	12/3月 実績	13/3月 計画	14/3月 計画	15/3月 計画
301	162	165	170	170

ハ．営業経費・物件費

営業経費につきましては、執務スペースの見直しによる賃借部分の返却を中心に、不動産賃借料を大幅に削減する等、特別公的管理期間中に全ての経費に関して支出の見直し・削減を推進しており、抜本的な体質の改善が図られました。

今後の営業経費の推移につきましては、事業基盤の拡充やお客様の利便性の向上並びに経営管理体制強化のための I T 投資や戦略分野・コアビジネスへの思い切った経営資源の投入を実施することから、営業経費総額は増加傾向となりますが、経費支出の更なる見直し・節減によって経費増を吸収するとともに、収益力の一層の強化に努めてまいります。

I T 投資といたしましては、A L M 高度化、有価証券関連、リスク管理関連のシステム開発のほか、取引先データ管理の高度化、お客様の利便性向上のための投資等を推進していく予定です。

また、通信インフラ、行内LAN更改等のインフラ整備も実施していく予定です。

(億円)

	8/3月期 実績 (ピーク時)	12/3月期 実績	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
営業経費	647	427	418	448	446

(億円)

	8/3月期 実績 (ピーク時)	12/3月期 実績	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
物件費	308	247	239	258	256
除く機械化 関連費用	246	178	165	163	162

二. アウトソーシング

従来より、窓口業務部門、債券管理等後方事務部門、総務的業務部門を中心にアウトソーシングを実施し、現在は社宅管理等のファシリティーマネジメント部門を対象範囲に広げ、業務遂行中です。

引き続き、アウトソーシング可能な業務の洗い出しを実施し、いっそうの事務の効率化、合理化及び経費の抑制を目指します。

【 図表 6 】 リストラ計画

	10/3月末 実績	11/3月末 実績	12/3月末 実績	12/9月末 見込	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(従業員数)

役員数()内は非常勤	(人)	23(2)	9(-)	9(-)	17(14)	17(14)	17(14)	17(14)
うち取締役()内は非常勤	(人)	19(-)	6(-)	6(-)	13(11)	13(11)	13(11)	13(11)
うち監査役()内は非常勤	(人)	4(2)	3(-)	3(-)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)
従業員数(注)	(人)	2,259	2,026	1,766	1,675	1,600	1,550	1,600

(注) 事務職員と海外現地職員の合計。在籍出向者を含み、技術職員、嘱託、パート、派遣社員を除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店	(店)	18	18	18	17	17	17	17
海外支店	(店)	1	1	1	1	1	1	0
(参考) 海外現地法人	(社)	16	8	6	2	1	1	1

(人件費)

人件費	(億円)	216	206	162	81	165	170	170
うち給与・報酬	(億円)	141	122	110	47	105	100	100
平均給与月額	(千円)	411	443	428	427	450	445	445

(注) 平成13年3月期以降の人件費には、退職給付費用増加分(毎年3億円程度)を含めて計上しております。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	281	215	153	75	175	200	200
うち役員報酬	(百万円)	281	215	153	75	175	200	200
役員賞与	(百万円)	-	-	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与(注2)	(百万円)	11	14	17	18	20	25	25
平均役員退職慰労金(注3)	(百万円)	-	37	-	2	2	-	-

(注1) 役員賞与につきましては、平成12年3月期までは実施しておりません。今後につきましては、利益金処分としての性格から、本計画見込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2) 平成12年9月期見込額は、通年ベースに引き直した額を計上しております。

(注3) 今回就任した役員は就任後間も無いことから、本計画期間中の役員退職慰労金は見込んでおりません。

(物件費)

物件費	(億円)	302	265	247	114	239	258	256
うち機械化関連費用	(億円)	62	63	69	31	74	95	94

子会社・関連会社の収益等の状況

イ．設立の目的と管理の状況

弊行は、お客様のニーズや急変するマーケット動向を機動的に捉えた金融商品やサービスを効率良くスピーディーに提供するために、それぞれの事業分野毎に子会社・関連会社を設立・保有しております。引続き、弊行グループ全体の効率性・競争力・企業価値を高めるべく、市場環境に応じた各社事業分野・領域の組み替え、体制の見直しを行うとともに、あらたな金融商品・サービスを提供するための新会社の設立あるいは業務提携等の可能性も検討していく方針です。

< 国内関連会社 >

国内の関連会社群は、本体業務機能の一部を代替した分野と、本体ビジネス戦略と密接に関連する分野に編成されております。

本体業務機能の一部を代替した分野で良質のサービスとコスト効率・機動性を追求する会社群は、日債銀ビジネスサービス、日債銀総合研究所、ファイナンシャルブレイン太田昭和（日債銀総合システム）等が該当します。本体のビジネス戦略と一体、又は連携しながら業務展開する会社群は、日債銀信託銀行、日債銀債権回収、日債銀投資顧問、日債銀プライベートエクイティが該当します。

あらたな金融商品・サービスを提供する戦略的な子会社については、弊行独自の設立のみならず、出資企業や出資金融機関の優れたリソースの最大活用等により、合併会社設立や業務提携等の可能性も検討してまいります。

< 海外関連会社 >

海外撤退方針に基き、外債発行を主業務とするニッポン・クレジット・キュラソー・ファイナンスを除き、閉鎖若しくは売却を行っております。

子会社・関連会社の管理については、所管部門でグループ戦略を効果的に実現していくべく、経営資源の迅速かつ最適な配分を行うとともに、各種インフラ整備を進めてまいります。

ロ．収益等の動向

平成 12 年 8 月末の清算中の会社を除く子会社・関連会社の収益等の状況は図表 7 の通りであり、引続き経営の健全性の確保を図ってまいります。

弊行は今後とも、グループ全体の競争力・企業価値を高めるべく、お客様のニーズの多様化と市場環境の変化に適切に対応し、新たな子会社・関連会社の設立や新規事業の発掘・育成強化に努める一方、日債銀投資顧問、日債銀信託銀行を始めとするグループ各社の機能・収益力及び存在意義の評価を絶えず行い、その組み替え、再編等を適切に行ってまいります。

【 図表 7 】 子会社・関連会社一覧

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち申請金融機関		資本勘定	うち申請金融機関		経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)
							出資分	出資分		出資分	出資分		
日興銀行信託株式会社	平6/2	大久保 資	信託業務・銀行業務	平12/3	73.4	-	-	-	52.6	50.0	-23	8	
日興信託管理回収株式会社	平8/6	石川 力	信託管理回収業務	平12/3	13.8	-	-	-	7.3	0.7	426	224	
日興プライベートエクイティ株式会社	平3/5	山本 雅保	ベンチャーキャピタル業務	平12/3	15.3	15.0	14.0	-	0.2	-	27	12	
日興投資顧問株式会社	昭1/8	鈴木 憲二	投資顧問業務	平12/3	5.8	-	-	-	5.1	0.1	-195	-261	
日興ビジネスサービス株式会社	昭2/9	三上 知行	事務委託・人材派遣業務	平12/3	1.2	-	-	-	0.4	0.1	2	3	
株式会社日興総合研究所	昭48/4	鏡 昇市	調査・研究業務	平12/3	1.8	-	-	-	1.7	0.0	4	2	
株式会社ファイナンシャルブレイン太田昭和 (旧 日興総合システム株式会社)	昭42/4	清水 秀久	情報処理サービス業務	平12/3	33.9	9.7	9.7	-	12.0	0.8	265	162	
東洋簿センター株式会社	昭48/5	清水 秀久	情報処理サービス業務	平12/3	1.6	-	-	-	0.8	-	39	-7	
エヌ・シー・エス関西株式会社	平2/11	清水 秀久	情報処理サービス業務	平12/3	0.2	-	-	-	0.2	-	2	1	
九段フテック株式会社	昭61/4	清水 秀久	情報処理サービス業務	平12/3	0.5	-	-	-	0.3	-	5	3	
日興コンピューター株式会社	平3/4	清水 秀久	コンピューター運用業務	平12/3	1.3	-	-	-	0.6	0.0	19	10	
The Nippon Credit Bank (Quracao) Finance N.V.	昭53/10	田辺 雅樹 他3名	その他金融業務	平11/12	1200.9 百万\$	37.8 百万\$	37.8 百万\$	-	11.6 百万\$	0.2 百万\$	15.9 百万\$	11.4 百万\$	

管理会計の確立とその活用の方策

イ．営業部門（部店）損益管理

弊行では、営業部門の資金利鞘について、個別取引毎の取引期間やキャッシュフローに合わせた市場金利型本支店レートを仕切りとする、いわゆるスプレッド方式に基づく損益管理を採用しております。従って、営業部門は金利リスクの影響を受けないスプレッド収益に責任を持つ一方、金利リスク（見合い収益）はA L M部門にて一元管理を行う体制になっております。

また、信用リスクについては、行内企業格付けと担保格付け（保全状況）に基づき案件毎に計算され、信用リスク控除後利益の算出に使用しております。さらに、営業店経費を控除した損益把握を行う管理体制の構築を行っております。そこでは、商品別、取引先別、部門別等の多面的な切り口に統一的な収益管理を実施することにより、リスク・コスト控除後の利益の極大化並びに、低採算取引の見直しに努めます。

なお、弊行では、前期以前に約定されたストックベースの資産、負債から得られる収益とは別個に、アクティビティ把握のため、当該期に約定された新規取引から得られる総合収益を計測する体系の構築も進めており、各種業績評価へ活用すべく高度化、精緻化に努めていきます。

ロ．A L M

弊行は、主たる業務として期間1年～5年の金融債による調達資金を長期固定金利貸出で運用してきております。従いまして、運用と調達との金利のミスマッチ（ギャップ）の部分が構造的に生じることとなり、これを管理するためにA L Mに積極的に取り組んできております。また、A L Mの一環として投資業務を位置づけており、マクロ経済分析及び市場予測に基づき、資産の健全性、流動性を確保しつつ、リスク分散及び収益の安定性を図ってきております。

A L Mの管理は、調査部門やマーケット部門をメンバーとする金利予測部会において検討した市場の今後の方向性を踏まえ、社長を委員長とし、役員、関係部長をメンバーとするA L M委員会において資金収支、マーケットリスク、収益等の実績及び今後の計画について定期的（月1回以上）に審議を行う体制で行われております。

A L Mの管理方法としては、営業部門の運用、調達取引の収益を本支店レートにより取引実行時点のスプレッドとして確定し、マーケットリスクをA L M部門に集約し一元管理することとなります。

具体的には、資産・負債のマチュリティー・ラダーをベースに将来のギャップ分析、金利感応度分析（グリッドポイント毎のB P V）、収益シミュレーション、V a R、E a R（アーニング・アット・リスク）等多面的手法を用い、そうした分析結果をもとに資金収支計画を策定、資金の量的コントロールとともに公社債等を使い戦略的な資金配分も行っております。また、オフバランスについては、スワップ、スワップション、金融先物取引等を駆使し、リスクを適正な水準にコントロールするとともに、安定的収益の確保等を図っております。

一方、こうしたマーケットリスクの管理については、V a Rの尺度により統一的に独立したリスク管理部門が銀行全体のリスク量を把握、管理しております。

今後につきましては、新しい金融技術を活かしA L M管理手法の高度化を図りつつ、バランスシート全体の収益力の向上を目指してまいります。

八．信用リスクの計量化と収益管理の高度化

弊行では、リスク管理を経営の最重要課題のひとつとして位置づけ、信用リスクについても、リスクを的確に把握、分析し、適切にコントロールしていく体制の一層の整備に努めております。リスク量を経営体力の範囲内の適正なレベルにコントロールしつつリスクに見合った適正な収益をあげていくことで「資産の健全性の確保」と「リスクリターンの極大化」双方にバランスのとれた経営を目指してまいります。

個別与信案件の取上げに関しては、スプレッドガイドライン制度を導入しております。貸出期間に応じて、行内信用格付毎に信用リスクを加味したスプレッドガイドラインを設定し、その遵守徹底を図っていくことで収益性の維持・向上に努めております。

これら与信先ごと、与信案件ごとにリスクと収益を厳正に評価・管理することに加えて、信用リスクを有する資産全体の健全性を維持するため、計量化の手法を用いてポートフォリオ全体としての分析・管理を行っています。これにより与信業務に必要な資本の額を把握するとともに、リスクに応じたスプレッドの適正化等ポートフォリオの収益性向上のための各種施策に活用していく体制を整備しております。

今後は、信用格付制度の更なる精緻化に加えてデフォルト率、担保処分による回収実績等のデータを蓄積していくことで、計量化システムを含めた信用リスク管理体制の高度化を目指します。これにより与信業務運営の健全性向上、ポートフォリオ管理の充実、収益力向上を図るとともに適切な経営資源の配分に役立ててまいります。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

基本的考え方

弊行では、特別公的管理に至ったことを真摯に受け止め、以下の基本理念をベースに、信頼される、社会に貢献できる新しい銀行として再生を果たすよう努力してまいります。また、銀行の健全性が損なわれないよう機関銀行化の回避やリスク管理の充実等を徹底し、健全な経営を行っていく所存です。

<基本理念>

- ・新しい時代の要請に応えるユニークな金融サービスの提供を志向します
- ・常にお客様の立場で考え、お客様に高い付加価値を提供する新世紀型の金融機関を目指します
- ・中堅・中小企業を中心に、新しい産業の創造やビジネスの再編成などに向けての成長性の高い事業展開を支援します
- ・従業員にはチャレンジングな自己実現の場を提供し、成果重視の公正な処遇をもって報います
- ・コーポレート・ガバナンスの確立を図りつつ、企業価値を高めることにより、適切なリターンをもって株主への貢献を果たします

コンプライアンス体制

法令遵守の徹底については、最重要事項であるとの認識の下、以下のとおり施策を講じてまいりましたが、今後もさらに一層の強化を図っていく所存です。

イ. コンプライアンス体制の整備

弊行では、法令遵守と業務運営の厳正化を図るため、平成9年に「業務管理部」をコンプライアンスの担当部署と位置付け、反社会的勢力への絶縁宣言を行うとともに、コンプライアンスに関する各種行内ルールの制定、コンプライアンス・レポートの刊行、コンプライアンス研修の実施等を行ってまいりました。

平成11年4月には行員ひとりひとりが法令遵守を心がける企業風土を醸成するために必要な行内体制を定め、これを行内に周知することを目的として「コンプライアンス・プログラム」を策定し、全行員への法令遵守マニュアルの配布、各部室店への「法令遵守責任者」の設置などを実施いたしました。

平成11年7月には担当部署である業務管理部をコンプライアンス統括部（平成12年8月コンプライアンス部に改称）に発展的に改組し、公正な業務運営の決定や法令遵守状況の監査等の体制をさらに充実させております。10月からは定期的に、コンプライアンス上重要な事項を個別に取り上げ「コンプライアンス・テーマ」として設定する等、全部室店における法令遵守事項の周知徹底・マインドの向上に努めるとともに、法令遵守責任者による実効性の高いコンプライアンス監査を継続的に実施しております。弊行は、今後とも役職員を含めたコンプライアンス体制の一層の強化・拡充を図ってまいります。

ロ．コンプライアンス関連ルールの整備

行員ひとりひとりのコンプライアンス・マインドの醸成を図り、公正な業務運営を徹底するため、以下の行内ルールを整備しております。

（a）「不祥事件等の取扱いに関する規定」

平成8年7月に制定し、不祥事件等が発生した際の内部管理体制について定めております。

（b）「日債銀倫理憲章」

平成10年1月に制定し、全行員に周知徹底を図っております。

（c）「人事規則」の改正

「日債銀倫理憲章」の精神をさらに行員各自に徹底するため、人事規則の勤務心得条項に新たに「行動規範」を定めるとともに、違反行為を認めた場合の対応の明確化、不正な利益供与・収受の禁止等の条項を平成10年3月に盛り込みました。

（d）「公務員等に対する利益供与に関する留意事項」

平成10年9月に制定し、公務員等に対する接待等の利益供与を原則禁止とし、例外的に実施する場合には、コンプライアンス部への事前報告を義務付けております。

（e）「コンプライアンス・プログラム」

平成11年4月に制定し、行員ひとりひとりが常に法令等の遵守を心がける企業風土

を醸成するために必要な行内体制を定めております。なお、弊行ではコンプライアンスを実現させるための具体的な実践計画としては「フォローアップ・プログラム」を毎期制定しております。

(f) 「法令遵守マニュアル」

コンプライアンスに関連する個別具体的な行動基準として、平成 11 年 4 月に制定し全行員に配布しております。

(g) 「民間接待にかかる当面の運営方針について」

平成 11 年 6 月に制定し、民間接待について業務上真にやむを得ない場合を除き原則禁止とした上で、やむを得ず実施した場合にはコンプライアンス部への事後報告を行うことにしております。

(h) 「不祥事件等の取扱いに関する規定」の改正

平成 8 年 7 月に制定した同規定を、不祥事件等が発生した場合の取締役会への報告ルールの明確化等を織込む形で平成 11 年 11 月に改正しております。

八．コンプライアンス関連研修の実施状況

行員のコンプライアンス意識の向上を図る為、以下のとおり研修を実施しております。弊行としては、今後とも内容等の拡充を図ってまいります。

(a) 法令遵守責任者向け研修

(b) 全行員を対象とする各法令遵守責任者による部室店内説明会

(c) 新入行員研修、新任課長研修等でのコンプライアンス関連研修

二．登録等証券業務のコンプライアンス

日本証券業協会の各種規則に則り、マーケット企画部を中心に内部管理体制の整備を行ってまいりました。平成 11 年 10 月からはコンプライアンス部がコンプライアンスの一環として登録等証券業務の内部管理体制の運営も所管しております。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

経営の意思決定プロセス

弊行では、原則月に1回開催される取締役会を最高意思決定機関とし、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大幅に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の業務執行状況の監督を通して行う体制となっています。

社長を最高執行責任者とする業務執行役員からなる経営執行委員会は、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。

尚、重要な事項、および専門的知識に基づく検討が必要な案件につきましては、組織規則に基づく各種委員会を組成し、取締役会、および経営執行委員会への意見具申を行っております。

相互牽制体制

< 監査役・監査役会 >

法令等の定めに基づき、監査役は業務監査・会計監査を行っております。

< 取締役会 >

取締役会は、日々の業務の執行を委任した業務執行役員による業務の執行を監督します。

< 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、業務執行役員候補の指名、選出等を行う他、各々の業績に基づく報酬査定を行います。

< 特別監査委員会 >

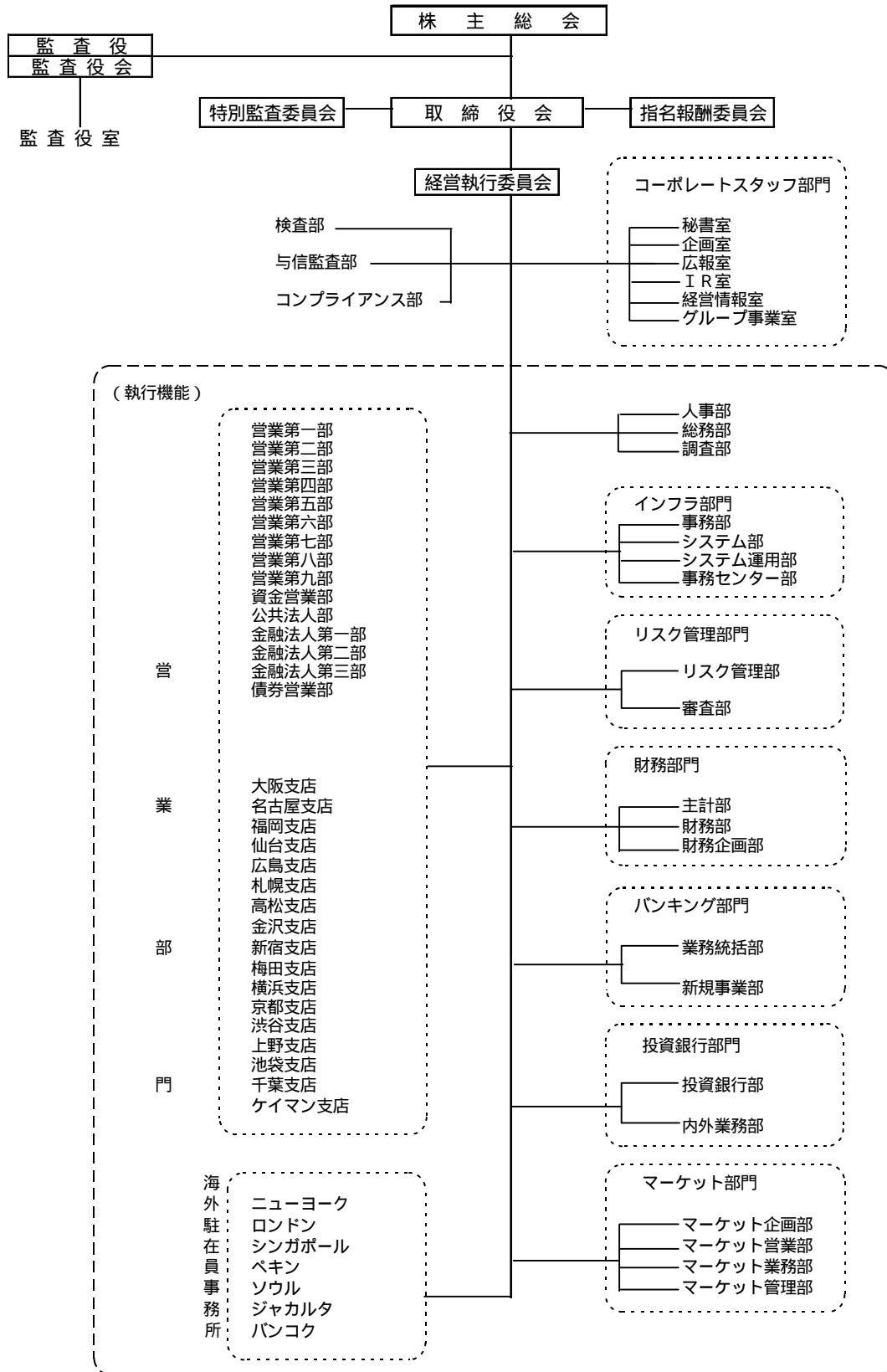
10%以上の出資比率を有する事業親会社等出身の取締役を除く取締役と監査役により構成される特別監査委員会は、機関銀行化回避の観点より事業親会社との取引の内容および条件について監査を行います。

【 図表 8 】 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	委員長	メンバー	担当 部署	開催 頻度	目的・討議内容
取締役会	社長	取締役、 監査役	秘書室	原則 月1回	経営方針の決定、取締役・業務執行 役員の職務の執行を監督する
監査役会	監査役 (招集者)	監査役	監査役 室	原則 月1回	監査に関する重要な事項について 報告を受け、協議を行い又は決議を する
経営執行委員会	社長	業務執行役 員	秘書室、 企画室	原則 週1回	業務執行に関する事項の決定
特別監査委員会	社外取締 役	取締役(事 業親会社等 出身者を除 く)、 監査役	秘書室	随時 開催	機関銀行化回避の観点より、事業親 会社等との取引の内容および条件 について監査を行う
指名報酬委員会	社外取締 役	社外取締役	秘書室	適宜 開催	取締役、業務執行役員の人事・評価
部店長会	社長	取締役、 業務執行役 員、 部室店長	企画室	原則 年2回	経営計画・業務執行の基本方針等、 重要事項の示達
A L M委員会	社長	関係役員 関係部室長	財務企 画部	月1回	資金収支等に関する重要事項の審 議
クレジット・コミッ ティー	社長	関係役員 関係部室長	審査部	随時 開催	大口与信先に対する取組方針の決 定、大口与信案件の決裁
信用リスク委員会	社長	関係役員 関係部室長	審査部	随時 開催	信用リスクに関する重要事項の審 議、信用リスク・ポートフォリオの 状況に関する報告
人事処分委員会	専務	関係部室長	人事部	適宜 開催	懲戒処分事案の検討
人権啓発推進委員会	専務	関係部室長	人事部	年2回	人権啓発研修の企画・実施

(注) 委員長・メンバーは、一部予定

組織図



【 図表 9 】 担当業務別役員名一覧

業務	担当執行役員	備考
検査部	本間 忠世	
与信監査部	梶原 健司	
コンプライアンス部	里吉 忠昭	
コーポレートスタッフ部門	小寺 義信、梶原 健司、岩下 智親	
人事部	小寺 義信	
総務部	小寺 義信	
調査部	岩下 智親	
インフラ部門	永木 史郎	
リスク管理部門（リスク管理部）	里吉 忠昭	
リスク管理部門（審査部）	中居 和男	
財務部門	川井 良一	
バンキング部門（業務統括部）	小寺 義信	
バンキング部門（新規事業部）	小倉 泉	
投資銀行部門	小倉 泉	
マーケット部門	稲垣 裕志	

取締役一覧（13名）

	氏名	備考
取締役社長	本間 忠世	代表取締役
専務取締役	小寺 義信	代表取締役
取締役	孫 正義	
取締役	宮内 義彦	
取締役	樋口 公啓	
取締役	笠井 和彦	
取締役	ジェームズ ダンフォース クエール	
取締役	トーマス J. バラック Jr.	
取締役	マイケル J. オハンロン	
取締役	常盤 文克	
取締役	松田 昌士	
取締役	池尾 和人	
取締役	成毛 眞	

監査役一覧（4名）

	氏名	備考
監査役	嶋原 健	
監査役	中西 良夫	
監査役	久保利 英明	
監査役	堀 紘一	

執行役員一覧（17名）

	氏名	備考
執行役員最高経営責任者	本間 忠世	代表取締役
専務執行役員	小寺 義信	代表取締役
専務執行役員	梶原 健司	
専務執行役員	岩下 智親	
執行役員	里吉 忠昭	
執行役員	小倉 泉	
執行役員	東海 直文	
執行役員	稲垣 裕志	
執行役員	石井 智章	
執行役員	中居 和男	
執行役員	永木 史郎	
執行役員	栗原 祥行	
執行役員	川井 良一	
執行役員	和田 英治	
執行役員	木村 大哲	
執行役員	酒井 恒雄	
執行役員	鞍掛 法道	

（3）自主的・積極的ディスクロージャー

イ．基本的な考え方

弊行は、お客様や投資家等に弊行の経営状況を正確にご理解いただくため、法令に基づくディスクロージャーはもとより、自主的・積極的な情報開示に努めております。

さらに、特別公的管理開始以降は、金融再生法に基づく特別公的管理の枠組の中で経営の透明性確保を図るとともに、情報開示についても、その水準の維持向上に努めてまいりました。

今後も、経営の透明性をさらに高めるべく、ディスクロージャーを拡充してまいります。

ロ．具体的方策

（a）ディスクロージャーの現状

<法令等に基づくディスクロージャー>

商法に基づく営業報告書などの計算書類、附属明細書を本支店に備え置くほか、銀行法

に基づくディスクロージャー資料（「日債銀ディスクロージャー誌」）を、同法等の定める基準に則り作成し、本支店において公衆の縦覧に供するとともに、お客様や広く一般の方に配布しております。

<自主的なディスクロージャー資料の作成>

英文ディスクロージャー資料「アニュアル・レポート」

<インターネットによるディスクロージャー>

インターネットの弊行ホームページに、決算概要、ディスクロージャー誌、英文アニュアル・レポート等、財務および経営状況などに関する情報を掲載しております。また、対外発表資料を発表後直ちに掲載するなど、迅速な情報開示に努めております。

<その他>

弊行では、日頃より経営層や営業部店の各層におけるお客様との接触を通じ、金融債等の投資家や預金者等をはじめとするお客様に対する正確かつ丁寧な情報提供に努めております。

(b) 今後のディスクロージャーの充実策について

弊行は、今後も開示内容の充実に努めるとともに、正確かつ迅速な情報開示を行ってまいります。

不良債権の開示については法令に基づくリスク管理債権の開示ならびに金融再生法開示債権の開示を既におこなっておりますが、開示内容の充実を図るとともに、より分かりやすい開示に努めてまいります。

4. 配当等により利益の流出が行われないうための方策等

(1) 基本的考え方

利益の積み上げによる内部留保の蓄積を図り、今回申請する優先株（本優先株式）の消却財源を確保するとともに、将来の収益拡大につながる分野への経営資源の投入やIT投資の拡充に備えることを最優先に考えております。

(2) 配当についての考え方

本優先株の、利益による早期消却を目指すこと並びに銀行の公共性、健全性の観点から、当面は内部留保による財務体質の強化を優先させるとともに、収益の状況の安定性や株主への適正な利益還元の見地等を慎重に検討の上、配当の可否を判断してまいります。

(3) 役員報酬・賞与についての考え方

役員報酬につきましては、新たに設置される、社外取締役等をメンバーとする指名報酬委員会において、経営成績を反映した基準により、厳正に決定してまいりたいと考えております。なお、社外取締役につきましては、弊行が新銀行として再生していく途上にあることから、格段のご協力をお願いしていく予定です。

役員賞与につきましては、利益金処分としての性格から、本計画上は見込んでおりませんが、経営成績等を勘案の上、支給することも検討してまいりたいと考えております。

< 配当について >

普通株式の配当については、以下の通りとします。

弊行は、以下の条件を満たす場合に限り、必要に応じて修正された経営健全化計画を提出し、審査を求めることができるものとします。

条件1 強制転換までに十分な消却財源が確保され、かつ普通株式の配当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合理的な経営健全化計画であること。

条件2 普通株式の配当利回りについては、優先株式の配当利回りを上限とすること。この場合、弊行の普通株式の配当利回りは、新規株式公開前は株式売買契約第3条に従って、ソフトバンク・グループが引き受ける普通株式

の発行価格を基準に計算し、新規株式公開後はその時点の市場価格を基準に計算するものとする。

条件3 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累積的な利益が確保されない場合を含む。）には、配当を行わないこととすること。

なお、経営健全化計画に普通株式の配当を行うことが記載されている場合であっても、配当する年度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累積的な利益が確保されない場合を含む。）には、当該年度の配当は行わないこととします。

その時点において有効な経営健全化計画に特定の年度に関する普通株式の中間配当または通年の配当についての規定がない場合、弊行は、当該年度の実際の利益及び当該年度までの累積的な利益がその現行の経営健全化計画に定める水準を超えている場合に限り（条件2に定める利回りの上限を超えない範囲内で）当該年度に関する普通株式の配当を支払うことができるものとします。但し、強制転換までに十分な消却財源が確保され、かつ普通株式の配当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場合に限るものとします。

<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300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300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。

（ ）株式売買契約書第9条第2項に従って発行された優先株式をいいます。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 特別公的管理下での運営

弊行は、特別公的管理の下、業務継続のための基本方針とも言うべき「経営合理化計画」および「業務運営基準」を策定し、厳正かつ適切な業務運営に努めてまいりました。

当該業務運営基準の与信業務の基本方針は以下の通りです。

- ・ 善意かつ健全なお客様への資金のご提供を継続し、併せて弊行のローンポートフォリオ全体の改善
- ・ お客様からの信頼を回復し、弊行とのお取引に魅力を感じていただけるよう、企業財務・事業戦略に関するご提案や各種情報のご提供

なお、弊行業務を公正・適切に運営するとともに、意思決定過程において透明性を確保するため、「業務監査委員会」を設置し、投融資業務および資産処分などの業務遂行を監査してまいりました。

また、金融再生委員会より不適と判定された貸出関連資産については、整理回収機構への売却等の処理を進めるなど、抜本的な処理を実施した一方、適資産につきましては、善意かつ健全な借り手の保護という金融再生法の趣旨に則り、円滑な資金供与に最大限の努力を行ってまいりました。

(2) 今後の資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

資産判定において適資産とされた貸出関連資産については保有を継続するとともに、これらのお客様に対しては、特段の事情がない限り引続き適切な融資を継続し、また健全な中小企業の資金調達円滑化に努めていく方針です。

また、金融に限らず広く他業態のノウハウを活用することにより、下記機能等で、お客様の満足度を高める有益で革新的な金融商品・サービス・情報を提供し、中堅・中小企業の成長サポート、ニュービジネスの育成・資金ニーズに積極的に応えていきたいと考えております。

- ・成長志向企業に対するファイナンス・スキームの提供（ベンチャーキャピタルの活用、ダイレクトマーケティングによる投融資）
- ・IPO等、直接金融へのアクセスに対するサポート
- ・様々な資金調達ニーズに対応するストラクチャード・ファイナンス業務（不動産関連のノンリコースローン、証券化ファイナンス、LBO・MBO等の買収関連ファイナンス）
- ・企業の活性化・再生のためのソリューション業務・リカバリーサポート業務

（３）リスク・リターンに基づいた与信運営

個々の案件の信用リスクに応じたリスク・リターン運営をおこなっており、信用力が比較的低位にある案件に対しても、リスクに見合った適切なリターンを確保することで、弊行資産の健全性を確保しつつ円滑な資金供給に努めてまいります。

【 図表 10 】 貸出金の推移

(残高) (億円)

		11/9月末	12/3月末		12/9月末	13/3月末
		実績 (A)	実績 (B)	未平比率	見込み (C)	計画 (D)
国内貸出	イパ°外ロ-ンを含むベース	68,606	40,722	83.1%	31,800	32,200
	イパ°外ロ-ンを除くベース	68,443	40,673	83.1%	31,800	32,200
中小企業向け (注1)	イパ°外ロ-ンを含むベース	41,951	18,845	72.3%	12,200	12,500
	イパ°外ロ-ンを除くベース	41,817	18,478	71.1%	12,200	12,500
	うち保証協会保証付貸出	0	0	0.0%	0	0
	個人向け	476	318	88.3%	270	250
	うち住宅ローン	227	211	95.7%	200	190
	その他	26,180	21,559	95.5%	19,330	19,450
	海外貸出(注2)	651	321	63.9%	200	200
	合計	69,257	41,042	82.9%	32,000	32,400

(同・実勢ベース<下表の増減要因を除く>) (億円)

		11/9月末	12/3月末		12/9月末	13/3月末
		実績 (A)-(F)+(E)	実績 (B)	未平比率	見込み (C)+(G)	計画 (D)+(G)+(H)
国内貸出	イパ°外ロ-ンを含むベース	41,740	40,722	/	40,065	40,505
	イパ°外ロ-ンを除くベース	41,577	40,673		40,065	40,505
中小企業向け (注1)	イパ°外ロ-ンを含むベース	20,759	18,845		19,944	20,284
	イパ°外ロ-ンを除くベース	20,625	18,478		19,944	20,284

(注1) 中小企業とは、資本金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。但し、12/3月末実績までは日中小企業基本法の定義を用いている。

(注2) 海外店貸出+国内店の非居住者向け貸出。当該期の期末レートで換算している。

(国内貸出における不良債権処理等に係る残高増減) (億円()内はうち中小企業向け)

	11/上期中 実績 (E)	11年度中 実績 (F)	12/上期中 見込み (G)	12/下期中 計画 (H)
貸出金償却	212 (211)	1,508 (1,484)	36 (36)	40 (40)
CCPC向け債権売却額	27 (24)	95 (95)	1,163 (1,163)	- (-)
債権流動化(注3)	1,228 (55)	597 (36)	- (-)	- (-)
会計上の変更(注4)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
協定銀行等への資産売却額(注5)	- (-)	26,133 (19,866)	7,066 (6,545)	- (-)
その他不良債権処理関連	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
計	1,467 (290)	28,333 (21,482)	8,265 (7,744)	40 (40)

(注3) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(注4) 会計方法の変更により資産から控除される間接償却陪分等。

(注5) 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。

6. 株式等の発行等に係る株式等およ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、今般の公的資金の導入により、財務基盤の一層の安定化を図り、戦略分野・コアビジネスへの経営資源の投入、業務のリストラクチャリング並びに経営の合理化努力を継続することにより、収益力強化を図り、早期の公的資金の消却等に努めてまいります。

具体的には、概ね11年を目処に公的資金の消却原資となりうる内部留保を積み上げることを目指しております。

	13/3 月末	14/3 月末	15/3 月末	16/3 月末	17/3 月末	18/3 月末	19/3 月末
税引前当期利益	910	174	220	344	496	601	691
剰余金	60	211	389	691	1,145	1,674	2,293
	20/3 月末	21/3 月末	22/3 月末	23/3 月末	24/3 月末	25/3 月末	
税引前当期利益	781	871	961	1,027	1,090	1,153	
剰余金	2,690	3,141	3,646	4,190	4,772	5,392	

(2) 収益見通し

今後の収益計画とその主要前提条件が変化した場合の変動見通し

【 図表 1 1 】 収益見通し (億円)

	13/3月期	14/3月期	15/3月期
基準シナリオ (A)	136	231	314

(注)収益は全て実質業務純益(除く一般貸倒引当金繰入)ベース。

主要前提条件

	13/3月末	14/3月末	15/3月末
短期金利(3M円TIBOR)	0.38%	0.85%	1.35%
長期金利(5Y円SWAP)	1.47%	1.89%	2.25%
期末株価	17,000円	17,000円	17,000円
期末為替レート(円ドル)	106円	106円	106円

基準シナリオに対する変動見通し (億円)

	13/3月期	14/3月期	15/3月期
楽観的シナリオ(B)	148	273	408
変化額(B)-(A)	12	42	94
悲観的シナリオ(C)	105	211	264
変化額(C)-(A)	31	20	50

楽観シナリオは以下のとおり設定しました。

《景気》順調に景気回復

《金利》緩やかに上昇

《貸出》景気回復に伴い資金需要が回復し、純増額が基準シナリオの2倍

《新規業務》新規業務が順調に拡大し、基準シナリオ比3割増

悲観シナリオは以下のとおり設定しました。

《景気》引き続き低迷

《金利》景況感悪く、現状金利横ばい

《貸出》資金需要が弱含み、貸出残高は現状から変化なし

《新規業務》新規業務の拡大ペースが遅れ、基準シナリオ比3割減

リスク調整後の部門別収益率の見通し

弊行は従来よりリスク管理手法の高度化やノウハウの蓄積に努め、統合的なリスク管理体制の確立を目指してまいりましたが、既述のとおり今後は部門別に資本配分する管理体制を構築し、リスク管理の徹底と効率的な資源配分に努めてまいります。

バンキング部門の与信業務については、ローンポートフォリオの適切な運営とあわせて、個別案件毎にも信用リスクを反映した収益管理を徹底することで、リスク控除後の収益向上に努めてまいります。

マーケット部門のトレーディング業務およびA L M業務については、従来より金利、株価、為替等の市場リスクについてV a Rによりリスク量を把握する管理のもと、収益の確保に努めておりますが、引き続きリスク量を適正なレベルに抑えつつ、収益の向上を図ってまいります。

この他の部門においても、業務における各種リスクを適切に管理しつつ、リスク勘案後の収益の拡大に努めてまいります。

7. 財務内容の健全性およ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

弊行は、リスク管理の充実を経営の最重要課題と認識し、経営陣主導のもと、リスク管理体制の確立および手法の高度化を図っています。また、リスク管理の遵守状況については、今後は監査法人による監査を行うことを検討しております。

信用リスク

信用リスクを経営体力の範囲内のレベルにコントロールしつつ、リスクに見合った適正な収益を上げるため「個別案件における厳正な審査・事後管理」と「与信リスクの集中排除とリスクリターンの最適化を狙いとしたポートフォリオ管理」を両輪として信用リスク管理を行い、資産の健全性の維持に努めるべく体制整備を進めております。

また、成長志向企業向けファイナンス業務におきましては、後述のとおり審査手法やリスク管理体制の整備に努めてまいります。

イ. 割当資本

信用リスクに対して割当てられた資本の範囲内で厳正な業務運営が行われるべく、リスク基準・リスク指標を、平成12年度下期より試行的に、平成13年度上期より本格的に導入していく方針であります。

具体的には、平成12年度下期より、信用リスクを計量化することで算出される信用リスク量をベースに、取締役会にて信用リスクに対する割当資本を決定し、半期毎に作成する業務計画に期中のリスク管理方針を併記するなど、リスクに対する認識を共有しつつ業務遂行を行ってまいります。

また、割当資本の範囲内の一定額をリスク基準として定め、実際に計測される信用リスク量が当該リスク基準に達した場合には、業務内容の見直し、リスク量の低減策を講ずる等、リスクに対する予防的見地にたったリスク管理運営を行ってまいります。

さらには、信用リスク量計測の精緻化および収益管理体制を整備し、明確なルールに基づく資本配分を能動的に決定し、資本配分とパフォーマンス評価が結びつく体制を整えて参りたいと考えております。なお、当面の運営としましては、資本配分の適切性を評価する指標を設定し、資本効率、不採算部門からの撤退、高採算部門への経営資源シフトを行

うなど資源効率の判断指標として活用してまいります。

ロ．信用格付制度

弊行では信用格付制度を平成3年に導入して以降改良を重ねており、現在ではすべての法人取引先に対してその財務・収支状況に関する定量的な評価を基本に、業界動向や営業基盤といった定性面の評価を加えて11段階の格付を付与しています。実際の手続は、営業推進部門から独立した審査部が格付を決定、与信監査部がその妥当性を検証することで相互牽制を図っております。

信用格付制度は信用リスク管理の根幹をなすものであり、弊行ではこの信用格付を与信案件のリスク・収益性を判断する統一的・客観的な基準として、また、ポートフォリオ管理、信用リスクの計量化、自己査定を行う際の指標として積極的に活用しています。

ハ．ポートフォリオ管理

信用リスクを有する資産全体の健全性を維持するため、与信先ごと、与信案件ごとのリスクと収益の評価・管理とともに、ポートフォリオとしての分析・管理を行っています。定期的に、業種別、弊行信用格付別、大口グループ別などの切り口でポートフォリオのモニタリング・分析を行うとともに、経営陣はその状況について報告を受け、信用リスクを適切にコントロールすることに努めています。

なお、弊行単体だけでなく、子会社や関連会社も含めた連結ベースで信用リスクを把握できる体制を整えております。

ニ．信用リスクの計量化

弊行では、これまで蓄えてきた信用格付ごとのデフォルト率や、企業が債務の返済不能に陥った際の最終的な回収見込率といった客観的なデータをベースとして内部モデルによる信用リスクの計量化を実施しております。その結果はリスクに応じたスプレッドの適正化や与信業務全体のリスク量の把握、さらにはポートフォリオの質の改善を目的とした各種施策に活用しております。

ホ．信用リスク委員会

信用リスク委員会を設置し、信用リスクにかかわる重要な事項について審議を行うとともに、銀行全体の信用リスクの状況を経営陣に報告しております。

へ．自己査定

弊行では、金融検査マニュアルに準拠した自己査定基準を策定しております。これに従って営業部店が一次査定を、審査部が二次査定を行い、さらに営業部店や審査部門から独立した与信監査部がその妥当性を監査することによって厳正な自己査定を実施し、その査定結果に基づいて償却・引当を適正に行うことで資産の健全性の確保に努めております。

ト．成長志向企業ファイナンス業務における体制整備

成長志向企業ファイナンス業務におけるリスクマネジメントを確実に行うために、体制整備を段階的に進めてまいります。平成 12 年度下期を準備期間と位置づけ、審査手法、リスク管理等体制を構築し、平成 13 年度上期の業務本格稼働を目指します。平成 13 年度以降につきましても、継続的な見直しを行い、より高度なリスク管理体制整備に努めてまいります。

(a) 審査手法

過去の業績評価に依存できない企業において、事業計画の評価が与信判断の根幹をなすことはいうまでもありません。弊行では、成長志向企業の事業計画について 技術・ノウハウの新規性 製品・商品の新規性 市場性 企業化可能性 事業遂行能力（マネジメント能力）等を審査し、事業計画に基づくキャッシュフローを評価する制度を構築してまいります。

また、技術評価にあたっては、外部の評価機関・専門家とのタイアップにより補完する体制を速やかに整備してまいります。

(b) リスク管理体制

弊行のクレジットポリシーを遵守し、与信業務におけるリスク管理制度に従うとともに、成長志向企業ファイナンス業務におけるリスク、リターンを厳格に管理する体制を構築してまいります。

具体的には、

(i) 投融資先お客様のモニタリング手法を確立し、「リビングデッド」については適切に処理する体制を構築致します。

(ii) リターン目標および取組上限金額を規定するガイドラインを設定しリスク・リターンの均衡を図るとともに、業種や成長ステージの分散によりポートフォ

リオの最適化を目指します。

(iii) 成長企業ファイナンスリスクに関する倒産情報等データ収集・蓄積により、信用リスク管理の高度化実現に努めてまいります。

(iv) 業務運営を定期的に見直し、営業、審査、リスク管理における体制、手法、指標等を適宜修正してまいります。

市場リスク

弊行は、フロントセクションから独立したリスク管理部が、VaRの手法により市場リスクを統一的に計測、把握しております。また、VaRに基づいて市場リスクの限度額を設定するとともに、損失限度額を設け、損失が発生した場合にもそれが一定限度に収まるよう管理しております。

VaR額、時価評価による損益状況、及び各限度額の遵守状況はリスク管理部から担当役員に直接報告するとともに、取締役会にて全役員に報告しております。

さらに、VaRの他に、ベースポイントバリューなどのセンシティブティ分析やポジション枠の設定など複数の観点からの市場リスク管理を実施しております。

市場リスクの管理手法及び体制については、外部監査を実施するなど一層の高度化に努めております。

事務関連リスク

平成11年7月に、業務運営の一層の厳正化を目的に、事務リスクの管理、事務の合理化・効率化を推進する専担部門として、事務部を業務管理部から独立させる組織改革を実施いたしました。

オペレーショナルリスクについては、事務部を中心に、各業務毎に定められた手続に沿って厳正な事務の運用を推進する一方、基本事項の徹底、正確性、迅速性および効率化を図る目的で、全店を対象とした事務指導を定期的に行い、事務処理レベルの一層の向上に努めております。

加えて検査部においては、原則年1回営業部店等に対し検査を実施し、オペレーショナルリスク管理に万全の体制で臨んでおります。

その他のリスク

法務・コンプライアンスリスクにつきましては、コンプライアンス部にて一元的に管理する体制を順次構築しており、法務相談、コンプライアンスチェック、全部室店に設置された法令遵守責任者の統括、指導等により銀行全体の法務・コンプライアンスに関する知識・マインドの向上を図っております。

EDPリスクについては、種々の災害や障害に耐えられるよう、システムの安定稼働について最善を尽くしています。コンピューターセンターの耐震補強や免震床の採用、通信回線の二重化、自家発電設備による電源確保、データへのアクセスの制限など、さまざまな防災・防犯、セキュリティ対策を実施し、リスクの顕在化の未然防止に努めております。

「異業種による銀行業参入等新たな形態の銀行業に対する免許審査・監督上の対応（運用上の指針）」への対応について

平成12年8月3日付金融再生委員会・金融庁発表の「異業種による銀行業参入等新たな形態の銀行業に対する免許審査・監督上の対応（運用上の指針）」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、同指針の変更や法制化が行われた場合には、必要に応じて当該変更・法制化に応じた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。また、事業親会社等（上記指針における定義は出資比率20%以上の株主ですが、弊行では証券取引法の規定にならい10%以上の出資比率を有する株主とします。）とその連結対象子会社、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で当行及び当行の連結対象子会社、持分法適用会社を除く（以下、事業親会社等グループと言う。）との取引で重要な案件については、取締役会の決議あるいは報告事項とし、取引の透明性を確保します。

- (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すべて事前に監査し牽制を図ります。
- (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」「特別監査委員会運営細則」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、今後制定予定の「クレジットポリシー（仮称：与信業務運営管理要綱）」において明記します。

- (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等、事業親会社等に起因する種々のリスク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（収益源の確保、資本の充実等）を講じること」について

- (i) 事業親会社等の業況悪化に伴う資金（債券、預金等）流出、取引先の離反等のレピュテーションリスク

事業親会社等の業況悪化により、弊行の資金調達に支障が生じないように、高いTier比率（グローバルスタンダードである6%を大きく上回る11%台を目処とします）や、一定以上の格付け（BBB- / Baa3以上を目処とする）を確保するよう努力します。また、営業基盤の拡充と収益基盤の多様化を図っていくことから取引先の離反等の影響は限定的なものであると考えます。

(ii) 株式売却リスク

事業親会社等はいずれも長期的な視点から弊行を買収しており、その基本目標は、健全性を最優先に、弊行を収益力、競争力ある企業として再生しその企業価値向上を図ることにあります。また、株主間協定において、主要な株主についての株式譲渡制限にかかわる規定が盛り込まれております。

(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）を共有することは当面予定しておりません。今後、一部の共有が検討される場合には、分散等に留意します。

八．大口信用供与規制、アームズ・レングス・ルール、顧客の個人情報の保護について

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・レングス・ルール、顧客の個人情報の保護については以下の施策を実施していくものと致します。

(a) 大口信用供与規制

(i) 事業親会社等グループに対する与信は、内部格付け等与信管理のための適切な要素を考慮して、厳格な与信上限を設定します。与信限度額は、特別監査委員会の監査を受けたうえで、個別与信案件全般の決裁ならびに大口与信先等に対する取組方針の決定を行う「クレジット・コミッティー」において決定します。

(ii) 大口信用供与規制に関して銀行法上求められている受信者側の合算範囲は、商法上の子会社までですが、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として認定し、グループ与信を管理してまいります。

(b) アームズ・レングス・ルール

事業親会社等グループに対しアームズ・レングス・ベースの取引条件が厳格に守られるようにします。このために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、客観的・中立的な審査・与信判断を行う体制とするほか、厳正な取上り手続とします。

具体的には、

(i) 事業親会社等グループに対する与信案件の決裁にあたっては、そのすべてについて特別監査委員会による事前監査を受けることを義務づけることとします。また、事業親会社等グループの顧客に対する与信についても、(ア) 当該顧客が当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、(イ) 事業親会社等グループが運営するファンドが50%超出資する顧客へ与信する場合には、特別監査委員会による事後監査を受けることとします。

(ii) 事業親会社等グループに対する与信案件および事業親会社等グループが運営するファンドが出資する顧客に対する与信案件はそのすべてについて集計・管理を行い、取引の内容、行内格付の状況、資産査定の結果について6ヶ月毎に取締役会および特別監査委員会に報告します。

(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、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います。

(iv) 今後制定予定のクレジットポリシー(仮称：与信業務運営管理要綱)に基本的な考え方並びに上記手続について明記し、行内に周知徹底します。

(c) 顧客の個人情報の保護

弊行のお客様に関する個人情報を事業親会社等グループとの間で相互に利用することは、当面予定しておりません。将来、顧客情報の相互利用を行う場合には、お客様の個人情報の保護のために、事前に、情報の利用を計画する者の範囲、利用目的、利用方法等を明確にした上で、お客様本人の明示的な同意を得るものとし、別途具体的な手続について定めます。

【 図表 1 2 】 リスク管理の状況（平成 1 2 年 8 月現在）

	リスク管理部署	現在の管理体制	過去一年間に見られた改善を要する事項の件数及び概要
信用リスク （カントリーリスクを含む）	審査部 リスク管理部 与信監査部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別案件審査及び管理 ・ 信用格付の付与 ・ 問題先（破綻懸念先以下）に対する取引方針の明確化、経営状況等管理、再建策指導、整理回収 ・ 信用リスク計量化、ポートフォリオモニタリング ・ 格付の妥当性検証 ・ 自己査定結果の監査（リスク管理部門から独立した監査セクション） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 信用リスク量、ポートフォリオの状況についての月次モニタリング報告体制の確立
金利（ALM）リスク	財務企画部 財務部 リスク管理部	<p>取締役会において、半期毎に銀行全体のリスク限度額を決定。 個別本支店レートを適用し、金利リスクを集中管理 資金・有価証券・デリバティブ取引を含むALMリスク運営 リスクの計測・評価・報告</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ オン・オフ統合管理によるリスク把握・コントロール。 ・ ALM委員会において、月次で実績を報告すると共に運営方針を審議。 ・ 取締役会に対し、リスク・損益状況等を報告。 	
マーケットリスク	マーケット業務部 マーケット営業部 財務部 リスク管理部 マーケット管理部	<p>トレーディング勘定に係るオペレーション バンキング勘定に係るオペレーション リスクの計測・評価・報告 公正価値の算定、バックオフィス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 半期に一度、取締役会で決定した銀行全体のリスク限度額を部門、部署、トレーダー毎に配分。 ・ トレーディング部門について、配分したリスク限度額をもとに部署・トレーダー毎にポジション枠を設定するとともに、損失限度額を設定。 ・ マーケットリスク管理の手続は「マーケットリスク管理通達」にて制定。 ・ リスク・損益状況をトレーディング部門は日次、バンキング部門は週次で担当役員宛て報告。 ・ 取締役会にて、リスク・損益状況を全役員に報告。 	

<p>流動性リスク (資金流動性リスク)</p> <p>(市場流動性リスク)</p>	<p>財務企画部</p> <p>リスク管理部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・資金繰り状況・ギャップ等を一元的に把握し、日次で担当役員に報告。 ・経営執行委員会において、半期及び月次の資金収支計画を決定。 ・ALM委員会において、月次での実績を報告すると共に、運営方針を審議。 ・取締役会・経営執行委員会に対し、資金収支状況を報告。 <ul style="list-style-type: none"> ・手続は、「市場流動性リスク管理基準」にて制定。 ・先物関連取引及び債券等現物関連取引について、市場規模に対する取引状況等をモニターし、月次でリスク管理部担当役員に報告。 	
<p>オペレーショナルリスク</p>	<p>検査部 事務部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・規定、通達並びに各種マニュアルの見直し及び改善 ・事務指導の定期的実施 ・店内自主検査(毎月の現物検査と半期に1回以上の事務検査)の実施と検査部による原則年1回以上の臨店検査実施 ・臨店検査の結果報告については、取締役会宛報告 ・大規模障害時の対応として「災害対策規則」、「災害対策規定」、「障害処理規定」を制定 	
<p>EDPリスク</p>	<p>システム部</p> <p>検査部システム監査グループ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの運営に当たっては、開発部門(システム部)と運用部門(システム運用部)を組織上明確に分離し、相互牽制体制を確保。 ・システムの企画・開発から管理・運用まで含めて、主体的な内部監査を実施し、運営体制の厳正化を徹底。 	<p>コンピューター2000年問題 コンティンジェンシープラン策定</p>
<p>法務・コンプライアンスリスク</p>	<p>コンプライアンス部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス部にて法務・コンプライアンスを統括しており、法務相談、コンプライアンス・チェック等を実施。 ・全部室に配置している法令遵守責任者を統括するとともに、「日債銀倫理憲章」「コンプライアンス・プログラム」及び「コンプライアンス・マニュアル」等を制定の上、全行員に周知徹底。 	<p>「コンプライアンス・プログラム」 「コンプライアンス・マニュアル」 「フォローアップ・プログラム」 「コンプライアンス・テーマ」 の制定・設定。</p>
<p>レピュテーションリスク</p>	<p>企画室 広報室 IR室</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・IR室が格付会社やアナリスト対応、ディスクロージャー誌、取引先向け決算説明資料作成を担当、弊行の現状や戦略につき正確・詳細な開示と説明に注力。 ・マスコミ対応については広報室において一元化、不測の事態の発生に対しては広報室が関連部署と直ちに協議、迅速な対応がとれる体制。 ・プレスリリース、インターネットホームページ等の活用により、重要な経営情報のタイムリーかつ適切な開示を徹底。 	

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

与信取引、株式の取得・処分等については、原則として、審査部に依る厳格なリスクチェックの後、代表取締役社長を委員長とするクレジット・コミッティーによる決裁を行なう体制としております。

なお、取引種類、与信先の行内格付、与信残高、与信増加額により、営業推進部門から独立した審査部に、一部、決裁権限を移譲しております。また、高格付で与信残高の小さい先に対する与信取引については、限定的に営業部店長へ権限の委譲を行う等、リスクに応じた決裁権限体系としております。

A L M取引については、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範囲内で、A L M委員会審議および取締役決裁を経た月次方針に基づき、「A L M運営基準」に明示された決裁権限に従い執行される体制となっております。

トレーディング取引にかかる決裁権限については、「マーケットリスク管理通達」に従い、銀行全体のリスク限度額の中から再配分されたトレーディング部門全体のリスク限度額をもとに、部長がそれぞれ下位職位にある者に順次自らの権限内で委譲をおこなう形で定めております。

(3) 行内企業格付による信用リスク管理の状況

弊行では、取引先の信用力を、財務データに定性評価を加味した評点により、11段階に区分する行内企業格付制度（信用格付制度）を制定しております。この格付区分は、下記の通り自己査定における債務者区分とも整合性がとれております。

格付は与信決裁権限、与信限度、担保管理等の基準に用いられている他、ポートフォリオ管理や、貸出金利（スプレッド）ガイドラインの基準にも活用されており、弊行における信用リスク管理の基盤となっております。

また、格付は最新の決算データに基づき、原則年1回以上見直しを実施されており、常に取引先の信用力の指標となるよう維持、管理されております。

企業格付制度の概要

企業格付	信用力の程度	債務者区分
A 1	債務償還の確実性が最も高い。	正常先
・	・	
・	・	
B 3	当面の償還能力の確実性は認められ、財務内容にも特段の問題がない。但し、環境の変化により債務償還能力を低下させる要因が顕在化する可能性がある。	要注意先
C 1	業況が低調ないしは不安定、または、財務内容に問題がある。	
C 2	業況が極めて低調、または、財務内容に大きな問題がある。	破綻懸念先
D 1	今後、経営破綻に陥る可能性が大きい。	
D 2	法的・形式的な経営破綻の事実は発生していないが、実質的に経営破綻に陥っている。	実質破綻先
E	法的・形式的な経営破綻の事実が発生している。	破綻先

(4) 資産内容

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3条第2項措置後の財務内容

【 図表 1 3 】 法第3条第2項の措置後の財務内容

(億円)

	10/3月 末実績	11/3月 末実績	12/3月 末実績	12/9月 末見込	保全部分を除いた分の引当方針
破産更生債権 及びこれらに 準ずる債権		29,413	7,015	700	回収不能額・回収不能見込額 を全額引当
危険債権		10,061	3,516	3,700	回収不能となる可能性のある 金額のうち必要額を引当
要管理債権		529	1,127	1,000	与信額に貸倒実績率に基づく 予想損失率を乗じた金額を引 当
正常債権		37,235	31,492	27,000	正常先・要注意先各々の与信 額に貸倒実績率に基づく予想 損失率を乗じた金額を引当

不適資産を含む

引当金の状況

(億円)

	10/3月 末 実績	11/3月 末 実績	12/3月 末 実績	12/9月 末 見込
一般貸倒引当金	198	3,005	2,459	2,210
個別貸倒引当金	6,728	33,477	8,787	2,920
特定海外債権引当勘定	5	0	-	-
貸倒引当金	6,931	36,482	11,245	5,130
債権売却損失引当金	125	984	1,006	-
資産譲渡損失引当金	-	511	148	-
合計	7,055	37,977	12,400	5,130

不適資産を含む

全銀協統一開示基準

【 図表 1 4 】 リスク管理債権情報

(億円)

	10/3 月末 実績	11/3 月末 実績	12/3 月末 実績	12/9 月末 見込
破綻先債権額 (A)	4,303	15,279	3,539	400
延滞債権額 (B)	7,812	21,950	6,388	3,950
3 ヶ月以上延滞債権額 (C)	341	16	73	50
貸出条件緩和債権 (D)	4,863	502	927	900
金利減免債権	531	8	3	5
金利支払猶予債権	2,651	149	18	15
経営支援先に対する債権	2	-	-	-
元本返済猶予債権	550	345	892	870
その他	1,128	-	14	10
合計 (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	17,319	37,748	10,926	5,300
比率 (E) / 総貸出	22.3%	52.4%	26.6%	16.6%

不適資産を含む

(5) 償却・引当方針

従来 of 償却・引当方針

弊行では、商法・企業会計原則・決算経理基準及び日本会計士協会の「実務指針」等に則り、適正に実施された自己査定に基づく償却・引当を行うべく「償却及び引当基準」を策定しております。

イ．体制の強化

自己査定、償却・引当につきましては、営業推進部門・審査部門より独立した与信監査部が手続き・内容に関して内部監査を実施しております。また、一連の内部統制も含め自己査定及び償却・引当の結果につきましては会計監査人による外部監査を実施しております。

ロ．償却・引当の概要

貸出金および貸出金に準ずる資産の償却・引当につきましては、上記自己査定による債務者区分に応じて以下のとおり実施しております。

(a) 正常先債権・要注意先債権

債務者区分別の与信額に対して、過去の一定期間の貸倒実績率に基づき算出した予想損失率（将来発生が見込まれる損失率）を乗じた金額を一般貸倒引当金として計上しております。要注意先については、要管理先とそれ以外とに区分し、各々の予想損失率に基づき一般貸倒引当金を計上しております。

(b) 破綻懸念先債権

与信額から担保及び保証等による回収見込み額を控除し、その残額のうち必要と認められる金額について個別貸倒引当金として計上しております。

(c) 実質破綻先債権・破綻先債権

与信額から担保及び保証等による回収見込み額を控除し、その残額を個別貸倒引当金として計上しております。

八．平成 11 年 3 月期決算における償却・引当

平成 11 年 3 月期決算においては、償却・引当方針に基づき、一般貸倒引当金繰入を含めて総額 3 兆 1,346 億円の不良債権処理を実施しました。なお、保有「不適」資産に対する引当については、決算時点において整理回収機構への譲渡時期・譲渡価格が未定であったことから、弊行株価算定における評価額算出方法をベースに引当を行いました。

二．平成 12 年 3 月期決算における償却・引当

平成 12 年 3 月期決算においては、適資産については自己査定の結果、平成 11 年 3 月期決算以降劣化が認められる資産について必要な償却・引当を実施しました。不適資産につきましては、整理回収機構への譲渡価格が決定し譲渡も開始されたことから、譲渡済資産については資産売却損を計上したほか、譲渡未了資産については平成 11 年 3 月期決算以降劣化等に対応した必要な引当を実施しております。以上の結果、総額 1,156 億円の不良債権処理を実施いたしました。

公的資金による株式等の引受等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

弊行としては、新しい経営体制のもとで金融検査マニュアル等に準拠した適切な自己査定及び償却・引当を実施してゆく所存です。

【 図表 1 5 】 不良債権処理状況

(億円)

	10/3 月期 実績	11/3 月期 実績	12/3 月期 実績
不良債権処理損失額 (A)	1,410	28,538	1,156
貸出金償却	323	519	22
個別貸倒引当金繰入	995	27,036	820
C C P C 向け債権売却損	2	50	0
協定銀行等への資産売却損	-	-	194
その他	90	934	121
一般貸倒引当金繰入額 (取崩) (B)	76	2,808	546
合計 (A) + (B)	1,334	31,346	610

(注 1) 金融機能の再生のために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) 11 年 3 月期実績、12 年 3 月期実績には不適資産処理額を含む

【 図表 1 6 】 不良債権償却原資

(億円)

	10/3 月期 実績	11/3 月期 実績	12/3 月期 実績
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	1,225	643	237
国債等債券関係損益	156	449	39
株式等損益	431	2,989	721
不動産処分損益	9	8	21
内部留保利益	-	-	-
その他	-	34,985	1,547
合計	1,647	31,346	610

不適資産処理状況

(億円)

	資産判定時			
	不適資産 残高 10/12 月	第 1 回 RCC 宛売却 11/11 月	第 2 回 RCC 宛売却 12/8 月	回収等
貸付金関連資産	38,346	26,134	7,066	5,146
株式	377	25	217	135
債券等その他の有価証券	730	41	20	669
動産・不動産	111	-	63	48
その他の資産	38	-	24	14
合計	39,602	26,200	7,390	6,012

【 図表 17 】 過去 1 年間の倒産先（平 11/4～12/3）（不適資産を含む）
（件数、億円）

債務者区分（平成 11 年 3 月 末時点）	件数	金額
正常先	2	20
要注意先	6	34
破綻懸念先	7	164
実質破綻先	21	1,328
計	36	1,546

管理部等における管理・回収方針

弊行では、不良債権管理・回収を専断的に取り扱う部署を設置し、不良債権処理に係るノウハウの蓄積、及び、効率的な業務運営に努めてまいりました。専断部署制は、不良債権の一元的かつ集中的な管理にも奏効し、相応の成果を挙げてきたものと考えております。処理・回収に係る経験・ノウハウは、サービサー子会社等の業務にも活かされております。

平成 11 年 11 月に不適資産を整理回収機構宛て売却したことにより、不良債権処理につきましてはほぼ終了したことから、平成 11 年 12 月に上記専断部署は廃止し、問題債権管理に係る本部機能は審査部に集中させました。引続き従来の経験を活かし、問題債権の早期発見、及び、適切な対処方法策定・実行が行われるべく努めていく所存です。

不良債権の売却等による処理、回収の方針

従来は、売却による不良債権処理手法として、共同債権買取機構向け売却の他、非本邦向け貸出については市場での売却を活用してきました。

不適資産については、整理回収機構宛ての売却を実施いたしました。

今後につきましては、サービサー子会社の活用、他金融機関との連携等も視野に入れ、市場での売却も不良債権処理の一手法と位置付けた上で業務運営を図っていく方針です。

債権放棄についての考え方

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て、慎重に

対応していく所存です。

- ・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が明確にされていること。

(6) 含み損益の状況

平成12年3月期決算において上場有価証券については低価法を適用し非上場株式については強制評価減を行ったこと、また非上場債券等についても含み損を有していたものは概ね処分済みであることから、現状特段の処理が必要となる有価証券の含み損は存在しません。

【 図表 1 8 】 含み損益総括表

(億円)

	1 1 / 3 月 末				
	貸借対照表	時価	評価損益	評価益	評価損
	価額				
有価証券	11,990	12,139	149	193	44
債券	3,523	3,521	2	19	21
株式	4,645	4,731	86	99	13
その他	3,822	3,886	65	75	10
金銭の信託	128	128	0	0	-
再評価差額金 (注 1)	-	-	-	-	-
不動産含み損益	329	252	77	70	147
その他の資産の含み損益 (注 2)	-	-	311	-	-

(注 1) 「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用の土地の再評価は実施しておりません。

(注 2) デリバティブ取引に係る損益には、損益計上している経過利息部分が + 1 億円含まれております。

(億円)

	1 2 / 3 月 末				
	貸借対照表	時価	評価損益	評価益	評価損
	価額				
有価証券	11,357	12,718	1,362	1,369	7
債券	4,151	4,160	10	10	1
株式	5,126	6,249	1,123	1,130	7
その他	2,080	2,309	229	229	0
金銭の信託	17	17	-	-	-
再評価差額金 (注 1)	-	-	-	-	-
不動産含み損益	315	181	134	21	155
その他の資産の含み損益 (注 2)	-	-	79	-	-

(注 1) 「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用の土地の再評価は実施しておりません。

(注 2) デリバティブ取引に係る損益には、損益計上している経過利息部分が + 9 億円含まれております。

(7) 金融派生商品等取引動向

デリバティブ取引については、特別公的管理下にあることに鑑み、リスク中立を維持する観点から、顧客取引やA L M運営上必要最低限の取引に限定いたしました。想定元本、信用リスク相当額につきましては、以下の通りでございます。

【 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)	
	11/9月末	12/3月末	11/9月末	12/3月末
金融先物取引	34,157	18,696	-	-
金利スワップ	161,580	176,123	2,669	2,024
通貨スワップ	2,711	1,778	280	94
先物外国為替取引	746	616	0	2
金利オプションの買い	12,746	13,226	50	33
通貨オプションの買い	-	-	-	-
その他の金融派生商品	1,125	-	7	-
一括ネットティング契約による与信相当額削減効果	-	-	1,822	1,314
合計	213,067	210,441	1,185	838

(注) 契約金額・想定元本は、B I S 自己資本比率基準ベースに、取引所取引・原契約期間 14 日以内の外国為替関連取引、オプションの売りを加えたもの。

信用リスク相当額(与信相当額)はB I S 自己資本比率ベース。

【 図表 20 】 信用力別構成(12/3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	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	700	138	-	838
信用コスト	339	115	-	454
信用リスク量	361	22	-	383

(別紙)

優先株式の発行要項

- | | |
|-------------------|---|
| 1 名 称 | 株式会社日本債券信用銀行第五回優先株式(以下「第五回優先株式」という。) |
| 2 額面・無額面の別及び種類 | 無額面丙種優先株式 |
| 3 発行新株式数 | 866,667,000株 |
| 4 発行価額 | 第五回優先株式1株につき 300円 |
| 5 発行総額 | 260,000,100,000円 |
| 6 発行価額中資本に組み入れない額 | 1株につき0円 |
| 7 申込期日 | 平成12年10月3日(火) |
| 8 払込期日 | 平成12年10月3日(火) |
| 9 発行日 | 平成12年10月4日(水) |
| 10 配当起算日 | 平成12年10月4日(水) |
| 11 発行方法 | 株式会社整理回収機構に直接全額割り当てる。 |
| 12 丙種優先配当金 | |
| (1)丙種優先配当金 | 利益配当金を支払うときは、第五回優先株式を有する株主(以下「第五回優先株主」という。)に対し、普通株式を有する株主(以下「普通株主」という。)に先立ち、第五回優先株式1株につき年3円72銭の利益配当金(以下「丙種優先配当金」という。)を支払う。但し、当該営業年度において、下記に定める丙種優先中間配当金を支払ったときは、当該丙種優先中間配当金を控除した額とする。 |

なお、平成12年10月4日から平成13年3月31日までの179日間に対応する丙種優先配当金は1株につき1円86銭とする。

(2)非累積条項 ある営業年度において、第五回優先株主に対して支払う利益配当金の額が丙種優先配当金の額に達しないときは、その不足額は翌営業年度以降に累積しない。

(3)非参加条項 第五回優先株主に対しては、丙種優先配当金を超えて配当は行わない。

13 丙種優先中間配当金 中間配当金を支払うときは、第五回優先株主に対し、普通株主に先立ち、第五回優先株式1株につき1円86銭(本要項において丙種優先中間配当金という。)を支払う。

14 普通株式への転換

(1)転換を請求し得べき期間 転換を請求し得べき期間は平成17年10月3日(以下「転換開始日」という。)から平成24年10月2日までとする。但し、株主総会において権利を行使すべき株主を確定するため一定の日(以下「基準日」という。)を定めたときは、その翌日から当該基準日の対象となる株主総会終結の日までの期間を除く。

(2)転換条件 第五回優先株式は、下記の転換条件により、当銀行の普通株式に転換することができる。

(イ)当初転換価額 当初転換価額は、下記(a)又は(b)により算出される転換開始日時点での時価とする。但し、計算の結果、算出された金額が、225円(但し、下記(二)により調整される。以下「下限転換価額」という。)を下回る場合には、下限転換価額をもって当初転換価額とし、270円(但し、下記(二)により調整される。以下「上限転換価額」という。)を上回る場合には、上限転換価額をもって当初転換価額とする。

(a)当銀行の普通株式が、転換開始日に先立つ45取引日目時点でいずれかの証券取引所に上場されている場合又は

いずれかの証券業協会が備える店頭売買有価証券登録原簿に登録されている場合（以下「上場している場合」という。）には、当該45取引日目から始まる30取引日の取引所（当該証券取引所又は当該証券業協会が開設する店頭売買有価証券市場（以下「店頭市場」という。）を指すものとする。なお、上記45取引日目時点で、当銀行の普通株式が上場又は取引されている証券取引所又は店頭市場が合わせて複数に及ぶ場合には、当該45取引日間の出来高の合計額が最も多い証券取引所又は店頭市場を指すものとする。以下「取引所」という。）における当銀行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とする。

(b)当銀行の普通株式が、転換開始日に先立つ45取引日目時点で上場していない場合には、次に定める算式による1株あたり純資産額とする。

$$\begin{array}{r}
 \text{1株あたり純資産額} = \\
 \begin{array}{r}
 \text{前営業年度末日} \\
 \text{純資産額}
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 - \\
 \text{前営業年度末日発行済} \\
 \text{第五回優先株式の} \\
 \text{発行価額総額}
 \end{array} \\
 \hline
 \begin{array}{r}
 \text{前営業年度末日} \\
 \text{発行済普通株式数}
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 + \\
 \text{前営業年度末日発行済} \\
 \text{第四回優先株式に係る} \\
 \text{潜在株式数}
 \end{array}
 \end{array}$$

上記算式における用語の定義は次の通りとする。

「前営業年度末日純資産額」とは、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」に準拠して作成される、前営業年度末日現在の連結貸借対照表・資本の部合計の金額とする。

「前営業年度末日発行済第四回優先株式に係る潜在株式数」とは、前営業年度末日に残存する株式会社日本債券信用銀行第四回優先株式が、当該時点で有効な転換条件にて全株転換されたものとみなした場合に、発行される普通株式数とする。

当該計算にあたっては、円位未満小数第1位まで算出しその小数第1位を四捨五入する。なお、上記45取引日間に（上場していない場合には、転換開始日の属する営業年度初日か

ら転換開始日までの間に)、下記(八)に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記の時価は下記(八)に準じて調整される。

(ロ)転換価額の修正 転換価額は、平成18年10月3日から平成23年10月3日までの毎年10月3日(以下「修正日」という。)に、その時点の時価(以下「修正後転換価額」という。)に修正される。但し、計算の結果、算出された金額が下限転換価額を下回る場合には、下限転換価額をもって修正後転換価額とし、上限転換価額を上回る場合には、上限転換価額をもって修正後転換価額とする。

なお、上記の「時価」とは、当銀行の普通株式が、各修正日に先立つ45取引日目時点で上場している場合には、当該45取引日目から始まる30取引日の取引所における当銀行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む。)の平均値(終値のない日数を除く。)とし、又、当銀行の普通株式が当該時点で上場していない場合には、(イ)-(b)に定める算式による1株あたり純資産額とする。

当該計算にあたっては、円位未満小数第1位まで算出しその小数第1位を四捨五入する。上記45取引日間に(上場していない場合には、各修正日の属する営業年度初日から各修正日までの間に)、下記(八)に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記の時価は下記(八)に準じて調整される。

(ハ)転換価額の調整 (a)転換開始日以降、次の各号のいずれかに該当する場合には、上記(イ)及び(ロ)に定める転換価額を下記算式(以下「転換価額調整式」という。)により調整する。(以下「調整後転換価額」という。)但し、算出された金額が、当銀行の普通株式の額面金額の2倍の金額を下回る場合には、当該金額をもって調整後転換価額とする。

$$\text{調整後転換価額} = \text{調整前転換価額} \times \frac{\text{既発行の普通株式数} + \frac{\text{新規発行の普通株式数} \times \text{1株あたりの払込金額}}{\text{1株あたりの時価}}}{\text{既発行の普通株式数} + \text{新規発行の普通株式数}}$$

調整後転換価額の計算にあたっては、円位未満小数第1

位まで算出しその小数第1位を四捨五入する。

転換価額調整式に使用する時価を下回る払込金額をもって当銀行の普通株式を発行する場合

調整後転換価額は、払込期日の翌日以降、又は募集のための株主割当日がある場合はその日の翌日以降これを適用する。

株式分割により当銀行の普通株式を発行する場合

調整後転換価額は、株式分割のための株主割当日がある場合はその日の翌日以降、又株式分割のための株主割当日がない場合は商法第220条にて準用する商法第215条第1項に定められた一定の期間満了の日の翌日以降、これを適用する。

但し、配当可能利益から資本に組入れられることを条件としてその部分をもって株式分割により普通株式を発行する旨取締役会で決議をする場合で、当該配当可能利益の資本組入の決議をする株主総会の終結の日以前の日を株式分割のための株主割当日とする場合は、調整後転換価額は、当該配当可能利益の資本組入の決議をした株主総会の終結の日の翌日以降、これを適用する。

転換価額調整式に使用する時価を下回る価額をもって当銀行の普通株式に転換できる証券又は当銀行の普通株式に係る新株引受権を付与された証券を発行する場合

調整後転換価額は、その証券の発行日に、又募集のための株主割当日がある場合はその日の終りに、発行される証券全額が転換又は全ての新株引受権が行使されたものとみなし、払込期日の翌日以降、又は株主割当日の翌日以降これを適用する。

当銀行の普通株式に転換できる証券又は当銀行の普通株式の新株引受権を付与された証券であって、その転換価額又は新株引受権の行使価額が発行後一定の日（以下「価額決定日」という。）の時価等に基づき決定される証券を発行した場合において、決定された当初転換価額又は新株引受権の当初行使価額が転換価額調整式に使用する時価を下回る場合

調整後転換価額は、当該価額決定日に、当初転換価額にて残存する証券全額が転換された、又は当初行使価額にて残存する全ての新株引受権が行使されたものとみなし、当該価額決定日以降これを適用する。

なお、以降の調整においては、上記のみなし株式数は、実際に転換又は新株引受権の行使により発行された普通株式数を上回る限り、既発行の普通株式数に算入される。

(b) 上記(a)に定める転換価額の調整を必要とする場合のほか、合併、資本の減少又は普通株式の併合若しくは消却等により転換価額の調整を必要とする場合は、その後の転換価額は適用法令に従った手続により調整される。

(c) 上記の転換価額調整式で使用する1株あたり時価は、当銀行の普通株式が調整後転換価額を適用する日（但し、上記(a) 但し書きの場合には株主割当日。以下(c)において「適用開始日」という。）に先立つ45取引日目時点で上場している場合には、当該45取引日目から始まる30取引日の取引所における当銀行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とし、又、当銀行の普通株式が当該時点で上場していない場合には、(イ) - (b)に定める算式による1株あたり純資産額とする。

当該計算にあたっては、円位未満小数第1位まで算出しその小数第1位を四捨五入する。なお、上記45取引日

間に（上場していない場合には、適用開始日の属する営業年度初日から適用開始日までの間に）、上記(a)又は(b)に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、調整後転換価額は(八)に準じて調整される。

(d) 転換価額調整式で使用する調整前転換価額は、調整後転換価額を適用する前日現在の転換価額とし、転換価額調整式で使用する既発行の普通株式数は、株主割当日がある場合はその日、又、株主割当日がない場合は、次に定める日における当銀行の発行済普通株式数とする。

株式分割を行う場合には、商法第220条にて準用する商法第215条第1項に定められた一定期間満了の日
その他の場合には、調整後転換価額を適用する日の1ヵ月前の日

(e) 転換価額調整式で使用する1株あたり払込金額は、下記ないし の金額とする。

上記(a) の時価を下回る払込金額をもって当銀行の普通株式を発行する場合には、当該払込金額（金銭以外の財産による払込の場合にはその適正な評価額。）とする。

上記(a) の株式分割により当銀行の普通株式を発行する場合には0円とする。

上記(a) の時価を下回る価額をもって当銀行の普通株式に転換できる証券又は当銀行の普通株式に係る新株引受権を付与された証券を発行する場合には、それぞれ当該転換価額又は新株引受権の行使価額とする。

上記(a) の当銀行の普通株式に転換できる証券又は当銀行の普通株式の新株引受権を付与された証券であって、その転換価額又は新株引受権の行使価額が価額決定日の時価等に基づき決定される証券を発行した場

合において、決定された当初転換価額又は新株引受権の当初行使価額が時価を下回る場合には、それぞれ当該当初転換価額又は新株引受権の当初行使価額とする。

(二) 上限転換価額及び下限転換価額の調整
第五回優先株式発行以降、上記(八)に定める転換価額の調整事由が発生した場合には、上記(八)に準じて上限転換価額及び下限転換価額を調整する。
但し、算出された金額が、当銀行の普通株式の額面金額の2倍の金額を下回る場合には、当該金額をもって上限転換価額又は下限転換価額とする。

(ホ) 転換により発行すべき普通株式数
第五回優先株式の転換により発行すべき当銀行の普通株式数は、次の通りとする。

$$\text{転換により発行する普通株式数} = \frac{\text{第五回優先株主が転換請求のために提出した第五回優先株式の発行価額総額}}{\text{転換価額}}$$

なお、発行株式数の算出にあたって1株に満たない端数が生じた場合には、これを切り捨てる。

(3) 転換により発行する株式の内容
株式会社日本債券信用銀行額面普通株式
(現在1株の額面金額50円)

(4) 転換請求受付場所
名義書換代理人事務取扱場所
東京都中央区京橋一丁目7番1号
中央三井信託銀行株式会社本店
なお、転換請求受付場所のほか、当行本店及び国内各支店並びに中央三井信託銀行株式会社国内各支店において転換請求の取次を行う。

(5) 転換の効力の発生
転換の効力は、転換請求書及び第五回優先株券が上記(4)に記載する転換請求受付場所(名義書換代理人事務取扱場所)に到着したときに発生する。

(6) 転換後第一回目の配当

第五回優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金又は中間配当金は、転換の請求が4月1日から9月30日までになされたときは4月1日に、10月1日から翌年3月31日までになされたときは10月1日にそれぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

15 普通株式への一斉転換

(1) 転換を請求し得べき期間中に転換請求のなかった第五回優先株式は、平成24年10月3日(以下「丙種一斉転換日」という。)をもって、第五回優先株式1株の払込金相当額を、(2)に定める丙種一斉転換価額で除して得られる数の普通株式となる。

(2) 丙種一斉転換価額とは、当銀行の普通株式が丙種一斉転換日に先立つ45取引日目時点で上場している場合は、当該45取引日目から始まる30取引日の取引所における当銀行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む。)の平均値(終値のない日数を除く。)とし、又、当銀行の普通株式が当該時点で上場していない場合には、上記14-(2)-(イ)-(b)に定める算式による1株あたり純資産額とする。当該計算にあたっては、円位未満小数第1位まで算出しその小数第1位を四捨五入する。

但し、丙種一斉転換価額が、普通株式の額面金額又は225円のいずれか高い金額を下回るときは、当該いずれか高い金額(以下「下限一斉転換価額」という。)を丙種一斉転換価額とし、普通株式の額面金額又は270円のいずれか高い金額を上回るときは、当該いずれか高い金額(以下「上限一斉転換価額」という。)を丙種一斉転換価額とする。なお、第五回優先株式発行以降、普通株式の併合又は分割が行われた場合には、当該併合又は分割前の下限一斉転換価額又は上限一斉転換価額を普通株式1株の併合又は分割後の株数で除した価額を、当該併合又は分割後の下限一斉転換価額又は上限一斉転換価額とする。

(3) 普通株式数の算出にあたって、1株に満たない端数が生じたときは、商法に定める株式併合の場合に準じて、これを取り扱う。

- 16 残余財産の分配 残余財産を分配するときは、第五回優先株主に対し、普通株主に先立ち、第五回優先株式1株につき300円を支払う。第五回優先株主に対しては、上記300円のほか残余財産の分配は行わない。
- 17 消却 いつでも第五回優先株式を買い入れ、これを株主に配当すべき利益をもって、当該買入価額により消却することができる。但し、監督当局の事前承認を条件とする。
- 18 議決権 第五回優先株主は、株主総会において議決権を有しない。但し、法令に別段の定めがある場合は、この限りではない。
- 19 株式の併合又は分割、新株引受権等 法令に別段の定めがある場合を除き、第五回優先株式について株式の併合又は分割は行わない。第五回優先株主に対しては、新株の引受権又は転換社債若しくは新株引受権付社債の引受権を与えない。
- 20 優先順位 第五回優先株式の丙種優先配当金及び丙種優先中間配当金の支払順位並びに残余財産の分配順位は、当銀行の甲種優先株式及び他の丙種優先株式と同順位とする。
- 21 上記各条項については、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」に基づく金融再生委員会の承認、並びに各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする。

以 上