

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15年8月

株式会社あおぞら銀行

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、遅滞なく金融庁に報告致します。

【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、平成15年4月30日（119円40銭）程度の水準としております。

《株価》

今後の見込みについては、平成15年3月末日経平均株価終値（7,973円）程度の水準が継続するものとしております。

《金利、為替、株価の設定水準》

	15 / 3月期	16 / 3月期	17 / 3月期	18 / 3月期	19 / 3月期
無担O / N (%)	0.001	0.033	0.061	0.090	0.137
TIBOR3M (%)	0.080	0.115	0.188	0.269	0.414
10年国債 (%)	0.70	0.71	0.83	0.95	1.07
為替(円/ドル)(円)	119.20	120	120	120	120
日経平均株価(円)	7,973	7,973	7,973	7,973	7,973

(注) 金利は各期末時点の水準を想定

【 目次 】

・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）業務再構築のための方策	・・・ 8
3．責任ある経営体制確立のための方策	
（１）金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	・・・ 2 2
（２）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	・・・ 2 6
（３）自主的・積極的なディスクロージャー	・・・ 2 7
4．配当等により利益流出が行われないための方策	
（１）基本的考え方	・・・ 2 9
（２）配当、役員報酬・賞与についての考え方	・・・ 2 9
5．資金の貸付その他信用供与の円滑化のための方策	・・・ 3 2
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出来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	・・・ 3 4
（２）剰余金の推移	・・・ 3 4
（３）収益見通し	・・・ 3 4

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運用の確保のための
方策

(1) 各種リスク管理の状況	・・・	35
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	・・・	39
(3) 資産内容	・・・	40
(4) 償却・引当方針	・・・	40
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針	・・・	42
(6) 金融派生商品等取引動向	・・・	42

(図表)

・主要前提条件	・・・	43
図表 1. 収益動向及び計画	・・・	44
図表 2. 自己資本比率の推移	・・・	47
図表 5. 部門別純収益動向	・・・	49
図表 6. リストラの推移及び計画	・・・	51
図表 7. 子会社・関連会社一覧	・・・	52
図表 8. 経営諸会議・委員会の状況	・・・	53
図表 9. 担当業務別役員名一覧	・・・	54
図表 10. 貸出金の推移	・・・	55
図表 11. 収益見通し	・・・	56
図表 12. リスク管理の状況	・・・	57
図表 13. 金融再生法開示債権の状況	・・・	63
図表 14. リスク管理債権情報	・・・	64
図表 15. 不良債権処理状況	・・・	65
図表 17. 倒産先一覧	・・・	66
図表 18. 評価損益総括表	・・・	67
図表 19. オフバランス取引総括表	・・・	69
図表 20. 信用力別構成	・・・	69

1. 金額・条件等

(1) 根拠

弊行は、平成 12 年 9 月に特別公的管理が終了した際、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」第四条第二項に基づき、優先株式 2,600 億円（以下「本優先株式」）の引受けについて申請し、金融再生委員会より「経営の健全化のための計画」とともに承認をいただきました。

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を着実に履行してまいります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

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)

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たものとしております。

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) 当該自己資本の活用方針

弊行は、自己資本の増強によって強化した財務基盤のもと、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、適切なリスク管理体制を整備した上で、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してまいります。

また、弊行は先進的かつ顧客重視のサービスの提供を目指し、新たな銀行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所存です。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

弊行は、平成12年9月の特別公的管理終了以来、顧客基盤拡充に向けた新規先開拓・顧客サービスの充実、適正なリスク・リターンを確保した優良貸出の積上げ、問題債権の早期処理、リスク管理の高度化といった課題に全行挙げて取り組んでまいりました。これまで、中小企業のお客様を中心にお取引の拡大が実現してきた一方で、問題債権への対応も着実に成果をあげております。この結果、多くのお客さまからのご支援もいただきながら、従前より経営健全化計画に掲げる「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」への変革に向け、着実に実績をあげてきております。

引続きこれらの変革を継続するため、平成15年4月に今後の具体的な取組みを定めた新経営戦略「トリニティー・プラン」(詳細は後述。以下、「新経営戦略」)を公表いたしました。新経営戦略への取組みにより、徹底した資産健全性の維持・向上(特に問題債権の早期処理と優良資産の積上げ)、役務収益の拡大、経営資源の選択的集中による収益性の向上を実現し、市場における地位・評価を高めることにより、早期の株式再上場と格付の向上を目指してまいります。

イ. 資産・負債の見通し

平成15年3月末の貸出金残高は、優良な貸出資産の積上げを図る一方で、不良債権処理を一層進めたこと等により、平成14年3月末比333億円減少し、3兆2,711億円となりました。

今後につきましては、弊行顧客層の中核をなす将来性の高い中堅・中小企業向け貸出の積上げを一層強化し、一方で大口与信集中・業種集中の回避を図ることにより、引き続き健全なローンポートフォリオの維持・拡充に努めるとともに、不動産ノンリコースファイナンスやバイアウトファイナンス、DIPファイナンス等、多様なポートフォリオを組み込むことにより、より収益性・安定性の高い良質な資産の構築を図ってまいります。

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していく方針です。

負債サイドにつきましては、顧客基盤の拡充と調達手段の多様化を図りつつ、金融債・

預金を中心にバランスのとれた調達構造を目指してまいります。金融債につきましては、引き続き1、2年債中心の発行をベースとしつつ、顧客ニーズやALMの観点を踏まえ、適宜年限の多様化等も検討することにより、運用サイドのデュレーションを意識した運営を行ってまいります。個人預金につきましても、テレフォンバンキング専用定期預金を中心に、中長期の安定的調達手段として引き続き拡充していく方針です。

また、設定済のCLOプログラムの活用を含め、金融環境に応じた機動的な調達運営を図っていきたいと考えております。

(億円)

		平成16年 3月期計画	平成17年 3月期計画	平成18年 3月期計画	平成19年 3月期計画
資産	貸出金	32,804	35,623	39,845	42,909
	有価証券	10,309	10,864	11,108	11,678
負債	債券	12,863	14,536	16,150	16,636
	預金・譲渡性預金	25,961	28,107	31,134	32,334
総資産		52,982	55,616	59,991	63,112

(注) 平残ベース

ロ．収益の見通し

平成15年4月に策定した「新経営戦略」に基づき、「中堅・中小企業向けファイナンスの強化」「事業創生ビジネスの推進」「金融商品の仕入・加工機能の強化」に注力することにより、収益力の一層の強化を図るとともに、資産の積み上げに過度に依存することのない、バランスのとれた収益構造の実現に取り組んで参ります。

一方、経費については、基幹勘定系システムのアウトソーシングによる機械化関連経費の大幅な削減を見込む一方、営業サポートの強化や業務効率化のためのIT投資の拡大や外部プロ人材の採用等、収益力の強化・向上のための投資の拡大等を見込んでいるため、経費全体としては若干の増加基調での推移を見込んでおります。

以上により、今次計画の最終年度である平成19年3月期の業務純益(一般貸倒引当金等繰入前)は630億円、当期利益は580億円を見込んでおります。

(単位：億円)

		15年3月期 実績	19年3月期 計画
	業務粗利益	722	1,055
	経費	387	425
	業務純益 (一般貸倒引当金等繰入前)	335	630
当期利益		229	580

八．自己資本比率の見直し

平成15年3月末における連結ベースの自己資本比率及びTier 比率は、効率的なアセット運営の実施により、それぞれ13.30%、12.51%と、現経営健全化計画を上回る水準を達成致しました。

今後の自己資本比率・Tier 比率の見直しは下表の通りです。一層収益力を強化し内部留保の着実な蓄積を図ることにより、グローバルスタンダードを確保していく見込みです。

		平成15年3月期	平成16年3月期	平成17年3月期
連結ベース	自己資本比率	13.30%	13.35%	12.86%
	Tier 比率	12.51%	12.68%	12.24%
単体ベース	自己資本比率	13.26%	13.38%	12.91%
	Tier 比率	12.47%	12.71%	12.28%

		平成18年3月期	平成19年3月期
連結ベース	自己資本比率	13.02%	13.48%
	Tier 比率	12.40%	12.85%
単体ベース	自己資本比率	13.02%	13.49%
	Tier 比率	12.39%	12.86%

二．不良債権処理見通し

特別公的管理期間中に実施された資産査定において適資産と判定されたものの、景気要因等から業況が悪化し不良債権化した資産も含め、「緊急経済対策」の忠実な実行を意識し、不良債権の早期処理に積極的に取り組んでまいりました。

今後につきましても、問題先について「管理回収方針書」を作成し、再建可能性を厳格に判断し、健全化を図る先と早期にオフバランス化を図る先を区分し、市場での売却、整理回収機構・産業再生機構の積極活用等により、引続き不良債権の圧縮に努めてまいります。

(参考) 不良債権比率、与信費用比率

不良債権比率(リスク管理債権/貸出金未残)は、平成14年3月期に単体ベースで14.8%でしたが、平成15年3月期には6.1%に低下しております。

与信費用比率(不良債権処理額/貸出金平残)は、平成14年3月期は単体ベースで0.09%、平成15年3月期は0.04%となっております。

(2) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

(a) 新経営戦略の策定

弊行では平成15年4月に新経営戦略“トリニティー・プラン”(“三位一体”の意。)を公表いたしました。新経営戦略では、これまで順調に達成してきた健全化計画を今後とも着実に履行するため、注力分野を定め、経営資源を優先的に投入し、日本経済の再生に貢献しつつ弊行の収益力を高めていくことを目指しております。

弊行では、新経営戦略の実施により、財務内容・収益力を大幅に改善し、早期の株式上場、並びに邦銀でトップクラスの格付を取得することを目標としております。これによりお客様から一層信頼いただける銀行となるよう努めてまいります。

新経営戦略では特に注力する分野として“戦略の3本柱”を定めております。第一に、弊行の顧客層の中心をなす中堅・中小企業に対する取引を一層強化し、大口集中・業種集中の回避と首都圏を中心とした新規開拓による顧客層の拡大を図ります。第二に、不動産ファイナンスの強化拡充と企業再生ビジネスの積極的展開による“事業創生ビジネス”を推進し、アセットの積上げと流動化商品の供給力強化による収益力の一層の強化を図ります。第三に、商品の仕入・加工の強化によるソリューション提供により、貸出業務、調達業務が中心となっていた金法・事法顧客との取引をより活性化することで、一層の収益力強化を図ります。

<戦略の3本柱の概要：中堅・中小企業ファイナンス>

中堅・中小企業ファイナンスでは、事業法人の新規開拓体制の拡充と取引採算向上による収益力アップを図ります。新規開拓においては、中堅・中小企業との取引増強の重点エリアを首都圏とし、新たに新規専担部を2部設置しました。この結果、首都圏における事業法人を担当する営業部の6割が新規開拓専担部となり、積極的に健全な資金需要に応えてまいります。一方で取引採算向上のため、既往のお客様を中心に担当する営業部店においては、敢えて新規先獲得目標を減らし、既往のお客様との取引拡充、および適切なリスク・リターンの確保に注力いたします。

また、弊行独自の案件格付制度による792通りにもなる精緻なスコアリングモデルにより、適切な担保が不足している企業に対してもキャッシュフロー次第でリーズナブルな金利を適用できるほか、迅速な審査判断も可能とすることで、円滑な資金供給を行ってまいります。

<戦略の3本柱の概要：事業創生ビジネス>

不動産ファイナンスの一層の強化と企業再生ビジネスの積極的展開による“事業創生ビジネス”を推進し、アセットの積上げと流動化商品の供給力を強化し、収益力の向上につなげてまいります。

不動産ファイナンスでは従来リートやノンリコースファイナンス等に積極的に取り組んでおりましたが、今後は更に流動化等による新たな収益機会を得るよう展開してまいります。このためのインフラとして、管理、審査体制を強化し、お客様のニーズに迅速に対応ができるよう体制整備に取り組んでおります。

企業再生ビジネスにおいては、バイアウトファイナンスやDIPファイナンスといった手法を通じて、企業の再建のお手伝いをしております。また、リストラ手続中の大企業や中堅企業に対しては、所有不動産、売掛債権、受取手形等の資産のオフバランスニーズに適切に応える体制を整備しており、今後も積極的に取り組んでいきます。

<戦略の3本柱の概要：商品の仕入・加工の強化>

従来の貸出、調達を中心とした事業法人、金融法人との取引をより活性化させるため、お客様のニーズにあった商品提供ができるよう商品の仕入・加工の強化によるソリューション供給能力を高めてまいります。弊行の特色である金法ネットワークを活かしたシンジケートローン等による金融法人との協働、証券化商品等による資産回転型ビジネスを推進してまいります。

なお、多様な金融商品の提供に必要となる証券子会社は現在保有しておりませんが、引続き証券子会社の設立等について検討を進めてまいります。

これらの3つの重点業務は従来弊行が強みを持ち、かつ実績があがっている業務であり、今後各業務を融合しシナジーを高め、事業法人、金融法人を中心とするお客様との取引をより一層深めることで、特色ある取引地位を築いてまいります。

調達分野におきましては、特色あるリテール業務展開により、効率的かつ安定した資金調達の確保に努めてまいります。既に、コールセンターを活用したダイレクト定期預金が個人のお客様に対する主力商品に成長しており、今後も現体制での運営で調達量の拡大を図ってまいります。

なお、弊行の資金調達手段の多様化を踏まえつつ、預金商品による資金運用ニーズや無担保での資金調達を必要とするお客様のニーズに的確に対応するため、今後は普通銀行への業態転換についても検討を進めてまいります。

<新経営戦略に基づく組織改革>

弊行は平成 15 年 4 月に新経営戦略にそった組織改革を実施いたしました。

・営業本部長制の導入

業務執行のスピードアップおよび業務執行責任の明確化を目的に、業務執行役員の管掌業務を整理し、営業部店を管掌する本店営業本部長、東日本営業本部長、西日本営業本部長、リテール営業本部長、および受信・マーケット業務を中心とする金融市場本部長、不動産ファイナンスや事業再生ビジネス、プライベートエクイティ業務を管掌するスペシャルファイナンス本部長を選任いたしました。各本部長は、所管部店内の業務目標の配分、人事異動・人事評価等の権限を持ち、機動的な運営を行います。

・間接部門の効率化

間接部門の効率化と要員の営業部門へのシフトによる収益力強化を目的に、部の統合・再編を実施し、間接部門（コーポレートスタッフ）の占める要員比率を 3 割程度に抑えております。

また、与信管理の効率化と機能の強化を目的に、審査部、営業推進部、財務企画部等に分散していた与信関連の企画機能を統合し与信企画部を設置いたしました。

（b）中堅・中小企業取引への注力

中堅・中小企業は日本経済再生の「鍵」であり、日本経済の「底力」として喫緊に支えていかなければならないのはこのクラスであると認識しております。

その中堅・中小企業のお客様の健全な資金需要に対しましては、弊行独自の 792 通りの精緻なスコアリングモデルからなる「案件格付制度」に基づき、必ずしも担保になじむ資産がないお客様に対しても、技術力やビジネスモデルの独自性・優位性、キャッシュフローを的確に評価することにより、リスクに見合ったリターンを確保しつつ、安定的かつ良質な資金供給に努めてまいります。

さらに案件を創り上げていく上で、必要に応じて「案件格付制度」を一部お客様に開示することにより、お客様、営業担当者、審査担当者が一体となってお客様に納得の頂けるリーズナブルなお貸出条件を提示しております。また、お客様のニーズによってはコミットメントラインやシンジケートローンの組成、デリバティブを組み合わせたローンなどの

ファイナンス・スキームを提供することで、リスク・リターンを確保した上で積極的かつ安定的に資金を供給できるよう努めてまいります。

また単なる資金供給のみならず、経営の安定・更なる成長に向け、事業の再編、新規業務への参入、収益構造・財務体質の改善等に取り組んでいる中堅・中小企業のお客様に対し、弊行が蓄積したノウハウの提供や弊行株主等提携先の協力による各種情報の提供、提携先・取引先の紹介、バランスシート・マネジメントのサポート等、個々のお客様のニーズに合致したオーダーメイド型の良質な金融サービスの提供に引き続き努めてまいります。

今後においても、円滑な資金供給と良質な各種金融サービスの提供のため、インフラ整備による事務効率化、それに伴う間接部門から営業部門への人的資源のシフトによる営業要員の拡充、事務・管理手続きの根本的な見直しを行い、より効率的な業務運営ができるよう努めてまいります。

(c) 事業創生ビジネスの展開

< 事業再生ビジネス >

「新経営戦略」の柱である事業創生ビジネスの一角を占める事業再生ビジネスとは、企業の過剰債務の圧縮や不採算事業からの撤退、またこれらに伴う経営資源の流動化などをサポートする業務であり、商法や会社更生法等諸法令の改正や私的整理ガイドラインの導入、さらには官民の事業再生のための専門機関や企業再生ファンドの創立など、事業・金融の再生を促進するインフラが順次整備されてきたことを背景に今後大きく進展することが期待される分野です。

具体的業務としては、再建企業向けのいわゆるDIPファイナンス、再建会社の株式や事業を買収するためのレバレッジファイナンス、不良債権投融資のほか、これらに関するファイナンシャルアドバイザービジネスなどが挙げられます。

これらは、従来とは異なる角度からのリスクの捉え方が必要となる業務であり、弊行が有する知識経験あるいはリスク評価・管理・負担能力を最大限に発揮するとともに、整理回収機構・産業再生機構等の諸機関との協働を図ってまいります。また、これらの各ビジネスを地域金融機関と協調しつつ進めることにより、特色あるプレーヤーを目指したいと考えております。

<不動産ファイナンス業務>

事業創生ビジネスのもう一つの主要業務である不動産ファイナンスは、通常の不動産会社等への貸出とは異なり、対象資産（不動産）のキャッシュフローに依拠した、いわゆるノンリコースファイナンスを指します。

近年、不動産の保有・経営・利用の形態がこれまでとは大きく姿を変え、投資家が保有し、不動産のプロが経営（管理）し、最終利用者が利用する、という機能分化が一般化しつつありますが、これと軌を一にして、不動産証券化・流動化とも呼ばれる不動産ノンリコースファイナンスが急速に普及しています。その市場規模は、稼動不動産を金融資産に近い投資対象として考える投資家の増加や、減損会計導入へ備える等の理由で保有不動産をオフバランス化するという企業の動きの活発化、さらにはこれらに係る法制度や税制の改革・整備と相俟って拡大しており、この流れは今後とも加速していくと思われま。平成13年9月に登場し、すでに6銘柄が上場されている不動産投資信託（Jリート）は、こうした変化のまさに象徴といえます。

弊行は、このような変化に早くから着目し、不動産のノンリコースファイナンスに積極的に取組んでまいりました。この新しいファイナンス形態は、弊行が長期信用銀行として長年培った不動産分析・キャッシュフロー分析に関する高い専門能力や幅広いネットワークに基づいたアレンジ力が活かされる分野であり、有力アレンジャーとの協働やお取引先や地域金融機関のお取引先へのご提案を通じて引続き注力してまいります。

（d）金融商品の仕入・加工と販売力の強化

金融環境や法・会計制度等が変化する中で、事業法人及び地域金融機関が抱える経営及び財務上の課題は多種多様に広がっており、金融技術の進展も伴い、その解決には広範で高度な専門性が必要となっております。弊行では、顧客と日ごろ接点を持つ営業部署とそのサポートを行う専門マーケティング部署、金融工学を駆使する専門開発部署が、迅速かつ有機的な連携を図り、適時的確にオーダーメイド型の商品とサービスの提供を行えるよう、商品開発からアレンジ、販売・案件組成まで一貫した体制を構築することにより、ソリューション供給能力を高めてまいります。

<多様なファイナンス手法の提供>

シンジケートローンについては、地域金融機関を中心とした「金融機関ネットワーク」によるシ団の招聘・組成力を背景として、取組みをさらに強化していく方針です。また、地域金融機関と連携した、地方の中堅・中小企業への取組みにも注力してまいります。

流動化商品については、顧客保有資産を活用した調達手段多様化のニーズに対応して、売掛債権、手形債権、リース債権、貸付債権、割賦債権の他、病院を対象とした診療報酬債権など、各種金銭債権の流動化に積極的に取り組む方針です。

私募債発行受託業務については、金融債の発行・登録機関として長年培った業務実績とノウハウを活かし、顧客の直接金融市場からの資金調達ニーズに対応してまいります。また、近年、企業金融の新たなファイナンス手法として市場が急拡大しているABS（資産担保証券）の組成や受託にも積極的に取り組む所存です。

その他、新規調達コストの低減や金利リスクヘッジのニーズに対応する各種金利デリバティブを組み込んだローン（商品名「マリンプルー」）の提供や、コマーシャルペーパー業務にも引き続き積極的に取り組む方針です。

< 投資・運用手法の提供 >

年金基金や投資信託、地域金融機関から地方公共団体には、きめ細かくかつ的確なマーケット情報の提供をベースに、CP・政府保証債・地方債等の市場性金融商品のほか、個々の投資家の運用ニーズに応じた私募投信を提供してまいります。

また、低金利の環境下、個々の資金運用ニーズに応える商品として、デリバティブを組み込んだ定期預金（商品名「マウンテンブルー」）を提供してまいります。加えて、売掛債権、手形債権、リース債権、貸付債権、割賦債権、診療報酬債権などの各種金銭債権の流動化商品や、クレジット・デリバティブを組み込んだ運用商品の品揃えの充実を図っていく方針です。

なお、平成15年1月に弊行ローン・プール債権によるCLOプログラムを設定し、同年第1回のCLO発行を行いました。今後は、これらの弊行資産も活用した運用商品の販売に注力していきたいと考えております。

< リスク管理手法の高度化への支援 >

顧客の資産・負債に係る市場リスク（金利リスク、為替リスク）や信用リスクのリスクマネジメントニーズに対応して、木目細かい情報提供と最適なデリバティブ商品をタイムリーに提供できる態勢整備と新商品の開発に努めてまいります。また、為替予約、通貨オプション等の為替デリバティブ、金利スワップ・オプション等の金利デリバティブに加え、最近の信用リスクの顕在化を受けニーズが増加しているクレジット・デリバティブについても態勢を強化し、供給力の向上を図っていく方針です。

(e) 特色あるリテール業務展開

店舗網を活用した専門性の高いアドバイザリーサービスに加え、テレフォンバンキングを活用したりリモートチャネルによるサービスの提供を実施しており、弊行の調達の安定化を図ります。

特に平成 13 年 4 月よりテレフォンバンキング専用商品として発売しました「あおぞらダイレクト定期」は、その利便性からお客さまのご支持を頂いており、残高が大幅に増加しております。引続き個人のお客さまへの提供商品の柱として推進してゆきたいと考えております。

投資信託についてはお客さまのニーズに合わせ、順次取扱商品を拡充しております。また個人年金保険につきましては、平成 14 年 10 月の窓口販売の解禁を受けて取扱いを開始しており、順次取扱商品を拡充しております。今後もお客様の多様なニーズに応えられるよう、取扱商品の拡充とアドバイザリー機能など F P 業務の強化を推進してゆきたいと考えております。

(f) システム戦略

システム関連コストの抜本的な削減と事務合理化等を実現し、今後の戦略商品、サービス等への対応力を一層強化していくために、従来の商品、サービスのラインアップや機械化の範囲、効果についても改めて見直しを行い、スピーディーでメリハリあるシステム投資を行います。

具体的には、これまで独自に開発・運用を行ってきた総合オンラインシステム（勘定系システム）を、平成 16 年 5 月を目処に全面的に再構築し、共同センターシステムへアウトソース（業務委託）することによって、大幅なコスト削減を図り、イメージ処理など最新の技術を駆使した高品質の業務システムを実現します。

また、お客様のニーズに即した弊行独自の商品開発や、きめ細かなサービスを提供するための情報活用の仕組みづくりなど、新しいシステム分野については、統合リスク・収益管理システムなど経営インフラの整備と平行して、引き続き、積極的に拡充を図ります。

ロ．主要部門別の純収益動向

(a) バンキング部門

バンキング部門の業務運営に当たりましては、不良債権の抜本的な処理を進めるとともに、リスクモニタリングの精緻化により与信リスク管理を徹底し、新たな不良債権の発生が抑制されるよう最大限努めます。

一方、リスクに見合ったリターンが確保された優良な貸出資産の積み上げのために、積極的に新規先、特に中堅・中小企業の新規先を開拓することや、既往のお客様に対する各種情報提供、提携先・取引先の紹介、バランスシート・マネジメントのサポート等により顧客満足度を向上させることにより、顧客基盤を拡充いたします。

なお、優良な貸出資産の積み上げにあたりましては、シンジケートローンの組成やコミットメントライン、デリバティブを内蔵したローンなど、一般的な形のお貸出だけではなく、お客様のニーズに合致した商品・サービスを提供してまいります。

また、健全な貸出ポートフォリオ構築のため、集中リスクを是正し、ポートフォリオとしてのリスクに見合ったリターンの追求に努めていく方針です。

(b) スペシャルファイナンス部門

< 企業再生ビジネス >

倒産手続きを経た再建企業に対するいわゆるDIPファイナンス、再建会社の株式や事業を買収等するためのレバレッジファイナンス、不良債権投資のほか、これらに関するファイナンシャルアドバイザーなどに引続き取組んでまいります。

これらのビジネスにつきましては、蓄積された知識や経験に加え、諸リスクの評価・管理・負担能力を最大限に発揮しつつ、弊行の取引基盤やネットワークを積極的に活用して特色ある業務展開を図ってまいります。

< 不動産ファイナンス >

不動産ノンリコースファイナンスにつきましては、引続き積極的に取り組んでまいります。

具体的には、長期信用銀行として長年培った不動産分析・キャッシュフロー分析に関する高い専門能力や幅広いネットワークに基づいたアレンジ力を活かしながら、中立的な立場から様々な有力アレンジャーと協働して自らも投融資を行うとともに、お取引先や地域金融機関のお取引先へのご提案によりオフバランス化のニーズに応えてまいります。

<プライベートエクイティ業務>

エクイティ投資については、環境の悪化に鑑み慎重な運営としますが、弊行が先駆的に取り組んでいるコンテンツ(映画・出版・ゲーム等)や出店に対するファイナンスのほか、バイアウトファンドを通じた再編の支援等、引き続き弊行の特色を打ち出す運営を通じて、「事業創生ビジネス」を展開してまいります。

(c) 金融市場部門

対顧客取引については、外国為替関連商品、金利デリバティブ、シンジケートローン、流動化等、顧客取引が順調に伸びたこと、及び、自己トレーディングにおいても順調に収益を積み上げた結果、収益は安定的に推移しております。今後は、商品ラインナップの充実により顧客基盤の拡大し、収益力の向上を図る方針です。

また、ALM運営についても、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。

八．リストラの推移及び計画

弊行では、これまで行員数の削減や店舗の見直し、アウトソーシングの推進等、経費の抑制に取り組んでおり、経費総額では健全化計画で定めた経費水準を下回る実績をあげております。また、既に不動産等の保有資産の売却も概ね完了しております。

今後につきましては、引続き効率的な運営に留意しつつ、重点業務分野を中心に人員を増強する等経営資源投入を進めることで、収益力を強化し早期の公的資金返済に向けて努力してまいります。

(a) 人件費

<人事政策>

弊行では、新たなビジネスを創出し続け、ステークホルダーへの貢献を通じて企業価値を増大させるために、人の知的創造価値を最大限に高める「人材マネジメント」を推進しております。

その第一歩として、平成14年4月に新評価制度を導入しました。これにより、仕事の評価を通じて人材育成を図ることを主な目的としておりますが、具体的には、組織戦略や方向軸を共有した上で戦略的な目標設定を行うこと、及び個々の仕事の難易度を基軸にして、一つ一つの仕事の遂行度をきちんと評価することで、公正且つ納得性を高めることを可能にしました。これに伴い、平成15年7月に現在の資格制度を廃止し、新評価制度に基づいた等級制度を導入しました。年功や序列の概念を排除し、個々の実力と役割に見合う人材の等級を新たに設定します。なお、新制度では、上位等級については降格制度も導入し、厳正な運営を行っていく予定です。

今後も、様々なサブシステムを段階的に導入し、個々人の選択と専門性追求を可能にすることで、人と仕事のマッチングによる効率的で速やかな業務展開を図ると共に、真に人が生きる組織に生まれ変わることを改革の目標とし、積極的に推進して参ります。

新評価制度による人材育成のほか、中途採用、特に弊行が注力する分野のスペシャリストの採用を通じて外部人材の積極活用を図り、お客様に高度且つ木目細かい金融サービスを提供できる体制の構築と、更なる収益力の向上を目指して行きます。

<人員計画>

人員数（事務職員と海外現地職員の合計）につきましては、人員配置における直接部門と間接部門の比率の是正や組織改革による効率化を推進したことにより、平成15年3月末で、ピーク時（平成5年4月）の半数以下である1,481名、平成13年8月に発表した経営健全化計画（平成15年3月末計画値：1,500名）を下回る水準となりました。

今後は、引き続き人員構成の是正と人材の活性化を図ると共に、新経営計画「トリニティー・プラン」遂行を目的とした人員強化を図るために、必要な人材確保のための採用を積極化する方針です。特に、企業として注力する業務分野のスペシャリストの採用を増やすことにより、継続的な収益向上力の基盤強化のため、平成19年3月期時点での1,600人体制を目指して人員を拡充する予定です。

[単位：人]

5/4 月実績 (ピーク時)	14/3 月 実績	15/3 実績	16/3 計画	17/3 計画	18/3 計画	19/3 計画
3,086	1,483	1,481	1,530	1,550	1,580	1,600

< 人件費 >

人件費につきましては、人員構成の是正や採用形態の多様化等により人件費を抑制して参りました結果、総額では平成 13 年 8 月に発表した経営健全化計画（平成 15 年 3 月末計画値：160 億円）を下回る 159 億円となりました。

今後更なる収益力の強化を図っていくため、新しいビジネスモデルを構築し競争力を強化するとともに、インフラ整備や顧客満足度を向上させていくための人材確保が急務となっております。内部人材の活性化策を講じてまいりますが、併せて新卒やスペシャリスト等の中途採用を積極的に実施していくことから、人件費全体では増加基調となる計画としております。但し、人件費総額の中での有効な経費配分はもとより、企業全体としての経費の中での人件費の効率的な活用を実現してまいります。

[単位：億円]

8/3 月実績 (ピーク時)	14/3 月 実績	15/3 実績	16/3 計画	17/3 計画	18/3 計画	19/3 計画
301	155	159	166	175	178	182

八．物件費の削減

物件費につきましては、ピーク時（平成 8 年 3 月期 308 億円）の概ね 7 割程度の水準となっております。本店を初めとする店舗の移転や執務スペースの見直しにより、不動産賃借料を大幅に削減したほか、全ての経費について見直し・削減を進めております。また、平成 16 年 5 月には、基幹勘定系システムのアウトソーシングを予定しており、これにより従来に比べ勘定系システムに係る運用コストの大幅な削減を見込んでおりますが、一方で、お客様へのサービスの向上や営業サポート強化、業務の効率化等、事業基盤の拡充を図るための IT 投資等の増加も見込まれるため、物件費全体としては、現状に比べ若干の増加基調で推移するものと見込んでおります。

引き続き、既存経費の見直し・削減を継続するとともに、コアビジネスへの集中等メリハリを効かせた運営を行なうことにより、経費総額の抑制に努めて参ります。

二 子会社・関連会社の収益等の状況

(a) 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

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。

弊行の関連会社群は、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、あおぞらビジネスサービス、あおぞら情報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、あおぞら信託銀行、あおぞら債権回収、あおぞらインベストメント、あおぞらカード等が該当します。

なお、清算手続き中であったキュラソー現法2社の内、The Nippon Credit Bank (Curacao) Finance, N.V. (in liquidation)は平成15年3月に清算完了、残る The Nippon Credit Bank (Curacao) Capital, N.V. (in liquidation)の手続きが完了すれば、海外子会社の処理は全て終了となります。

(b) 子会社・関連会社の収益等の状況

平成15年3月末の子会社・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。なお、あおぞらカードは平成13年12月設立、平成14年4月に営業開始した個人向けカードローンを主業務とする子会社で、平成15年3月期は赤字となっておりますが、これは創業赤字によるもので営業開始後3期目に黒字計上する計画を設立時より組んでおります。

今後は、既存子会社・関連会社の安定した利益計上に努めると共に、新経営戦略を推進するための業務を手掛ける子会社・関連会社を必要に応じ、機動的に設立し、弊行グループ全体の一層の収益力強化を図ります。なお、当然のことながら業務拡大に際しては適切なリスク・リターンを重視し、リスク管理方針に則した管理体制を整備することに留意します。

ホ．管理会計の確立とその活用の方策

弊行では、経営の効率性を高め、収益力の強化を図るための経営インフラとして、部門別収益管理、取引先別採算管理、営業部店別業績評価等の管理会計制度の整備を進めており、以下のような体制となっております。

引き続き、経営の効率性を高め、収益力の強化を図るため、管理会計制度の高度化、精緻化に努めて参ります。

(a) 部門別収益管理と資本配分

弊行では、業務部門毎のリスク対比での収益性を適切に把握・評価するため、平成 12 年度下期より、部門別収益管理と資本配分を実施しております。

収益管理面では、財務会計との整合性を維持した期間損益ベースでの損益認識を基本としており、業務部門毎に業務純益に準じたベースでの損益を月次で算出しております。資金利益の管理にはスプレッドバンキング方式を採用し、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負い、金利リスクは A L M 部門で一元管理する体制としております。

また、資本配分制度により、各業務部門に対して、リスクの許容額と期待する収益に応じて、自己資本を配分することにより、銀行全体のリスクを経営体力に応じた適正な水準にコントロールするとともに、業務部門毎のリスク対比での収益性の把握を通じ、より効率的な経営資源配分の実現を目指しております。

(b) 取引先別採算管理

取引先別採算管理については、スプレッドバンキング方式により把握される資金利鞘をベースに、リスクに応じた信用コスト控除後の採算を、与信案件毎に把握・管理する体制としております。案件毎に控除する信用コストの金額は、与信案件の信用リスクを債務者の信用状況と案件毎の保全状況に応じて算出されています。

このような個別案件単位での信用コスト控除後の採算管理と、案件取り上げの採算基準であるスプレッドガイドライン制度の実施およびガイドラインの遵守を徹底することにより、個別与信案件単位でのリスクに見合った収益の確保とともに、与信ポートフォリオ全体のリスク対比での収益性の向上を図っております。

(c) 営業店業績管理

弊行では、営業店の業績評価に対する納得感を高めるとともに、営業活動目標の明確化と効率性の向上を図るため、平成 14 年度上期より新たな営業部店の業績管理制度を実施しております。

新しい業績管理制度では、中長期的な営業基盤・収益基盤の拡充に向け、収益・調達・戦略課題等の項目毎に設定した活動目標の達成度合いを総合評価する仕組みとするとともに、収益についても、財務会計ベースの期間損益ではなく、貸出の収益を債務者の信用力や取り上げ条件に応じた信用リスク控除後の「将来収益額」で測定する仕組みとすることにより、期中のアクティビティの成果をより直接的に評価する制度としております。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

A. 基本的考え方

弊行では、過去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

B. 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、今後と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、コンプライアンス部をコンプライアンスに関する統括部署と位置付け、コンプライアンスに関する企画・立案・推進、業務取組みに際しての業法問題等を中心とするコンプライアンスチェック、契約書のリーガル・チェックを始めとする法務相談、行内規定等の整備・管理などを行っております。

弊行では、役職員の行動指針として「専門性の発揮」「迅速な行動」「公明正大」「挑戦する姿勢」「企業価値の向上」の5つの事項を挙げておりますが、その中でも、「公明正大」についてはコンプライアンスがその根底となるものであり、そこで求められている「クリーン・オープン・フェアな行動」とはまさにコンプライアンスそのものとの認識で、法令等を遵守し、適法と同時に適切な業務のあり方を担保する体制・ルールの整備及び企業文化の醸成を行っております。

このため、弊行では、法令等を遵守して業務を推進するために必要な行内体制と遵守すべき基本的事項を「コンプライアンスに関する基本方針」、また、每期、法令等の遵守に係る具体的な実践計画及び遵守基準を「コンプライアンス・プログラム」として定め、行内に周知しております。

また、全部室店に「法令遵守責任者」を設置し、部室店行員のコンプライアンスにかかる相談窓口、部室店でのコンプライアンス監査、啓蒙活動等を実施しております。さらに平成12年12月には、各部室店における「法令遵守責任者」に加え、部室店から独立した「コンプライアンス・オフィサー」を設置し、対象部門におけるコンプライアンスに関する措置・体制の妥当性等につき直接モニタリングを行っております。「コンプライアンス・オフィサー」については、平成14年4月以降機能の強化を図ってきており、人員も増員しております。

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) 「コンプライアンスに関する基本方針」

平成11年4月に制定した「コンプライアンス・プログラム」等を統合し、法令等を遵守した業務運営を確保するために必要な行内体制と遵守すべき基本的事項を明確化すべく、平成13年4月に制定しております。

(b) 「コンプライアンス・プログラム」

平成11年4月以降「フォローアップ・プログラム」として制定していたものを、平成13年4月より洗い替え、法令等の遵守に係る具体的な実践計画及び遵守基準として每期制定することとしております。

(c) 「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。その後随時差替え・追加を実施してきております。

(d) 「不祥事件等の取扱いに関する規定」

不祥事件が発生した際の内部管理体制について平成 8 年 7 月に制定し、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り込む形で平成 11 年 11 月に改正しております。

(e) 「公務員等に対する贈与等並びに民間接待等の運営基準」

平成 10 年 9 月及び平成 11 年 6 月に制定した「公務員等に対する利益供与に関する留意事項」及び「民間接待にかかる当面の運営方針について」を平成 13 年 4 月統合の上制定し、適宜改正を行っております。公務員等に対する接待・利益供与は原則禁止、また民間接待については一定基準を設けコンプライアンス部長宛の事前相談・事後報告により実施するルールとしております。

(f) 「あおぞらホットライン運営要領」

業務上の不正・違反・事故等、いわゆる違反行為の未然防止と早期発見の実効性を高めるため、平成 13 年 10 月に導入した「あおぞらホットライン」制度（行員が顧問弁護士や監査役等まで直接報告でき、当該行員は、通報を行ったことによる人事処遇その他如何なる不利益も受けない制度）の運営要領として平成 14 年 10 月に制定しております。

(g) 「コンプラ・モニタリング運営要領」

「あおぞらホットライン運営要領」と同時期に導入した「コンプラ・モニタリング」制度（コンプライアンス部が直接行員にモニタリングし、当該行員は、回答を行ったことによる人事処遇その他如何なる不利益も受けない制度）の運営要領として平成 14 年 10 月に制定しております。

(h) 「苦情等処理規定」

平成 14 年 10 月に旧規定を全面的に見直し、苦情対象を不祥事件等につながる恐れのある問い合わせや要望等にも範囲を拡げて更改制定しております。

(i) 「新商品・新業務等の事前協議・決裁要領」

平成 15 年 3 月に、従前から実施しておりました新商品・新業務等を開始する際の事前のコンプライアンスチェックに係る当部制定の通達を、リスク管理部制定の通達と

統合いたしております。

(j) 「情報資産管理要綱」

弊行における情報資産の保護に係る基本方針を定めたもので、平成 13 年 6 月に制定しております。

(k) 「顧客情報の管理・共有化に関する取扱基準」

弊行及び情報共有先（弊行子会社等）の相互において、取引先等の顧客情報に関する守秘義務違反を未然に防止するとともに適正かつ適切な顧客情報の保護を図ることを目的に、平成 14 年 7 月に制定しております。

(l) 「情報資産（信用情報等）の外部提供等に関する取扱要領」

銀行経営の健全性の確保、預金者等債権者の保護等の必要性から、顧客の信用情報又は顧客若しくは弊行に関する内部情報のうち、公知でないものを、媒体を問わず例外的に行外又は行内他部門に提供せざるを得ない場合の行内手続きを定めたもので、平成 15 年 2 月に制定しております。

(m) 「『あおぞらクリーン推進運動』要綱」

あおぞら銀行 1 周年を機に、反社会的勢力排除の基本理念の再徹底、反社会的勢力排除のための行内体制の再確認、新たな手法による取引総点検の継続的实施、これらを通じた部店のアンテナ機能向上と本部の情報集積・還元能力の充実を図ることを目的に、平成 14 年 4 月に制定しております。

(n) 「反社会的勢力関連情報取扱要領」

反社会的勢力に関連する様々な情報について一定の基準によるレーティングを行うと共に、レーティングに応じた取引先対応ルールを定めることにより、行内関連各部署が共通の問題認識に基づき一体となって反社会的勢力との取引排除に取り組むことを目的に、平成 15 年 2 月に制定しております。

(o) 「マネー・ローンダリング等防止規定」

「金融機関等による顧客等の本人確認等に関する法律」等テロ資金供与防止条約関連法の平成 15 年 1 月 6 日施行に伴い、従来の「マネー・ローンダリング防止規定」を全面的に改正して平成 14 年 12 月に制定し、平成 15 年 3 月に一部改正を行っております。

八．コンプライアンス関連研修の実施状況

役職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) 役員向けコンプライアンス研修
- (b) 法令遵守責任者向け研修
- (c) 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
- (d) 新入行員研修、新任課長研修や各種業務研修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

証券取引法等各種法令及び日本証券業協会等の各種規則に則り、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管理体制の整備・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

A．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。取締役会は、幅広い見識を持つ、銀行業界以外からの社外取締役の就任により、より大局的見地からの経営判断を行っております。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おります。

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。

B．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。

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

A．基本的な考え方

弊行は、健全かつ透明度の高い経営を目指し、財務内容や経営・業務の状況をお取引先であるお客様や株主・投資家の皆様に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。

B．具体的方策

イ．ディスクロージャーの現状

(a) 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。

(b) 自主的なディスクロージャー資料の作成

英文のディスクロージャー資料として「アニュアル・レポート」を作成すると共に、平成13年度より「中間期ディスクロージャー誌」を作成し、中間期における財務・業務の状況を報告しております。さらに、平成14年度第1四半期より「四半期情報の開示」を実施いたしました。

(c) 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社ホームページに、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。記載内容の充実を図ると同時に、対外発表資料を発表後ただちに掲載するなど、迅速な情報開示に努めております。

(d) その他

弊社では、資料による開示にとどまらず、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、適時正確かつ丁寧な情報提供に努めております。

ロ．今後のディスクロージャーの充実策について

個人や法人新規のお客様に、弊行を判りやすく説明する小冊子を作成する予定です。弊行は、今後も経営の透明性をさらに高めるべく、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。

4. 配当等により利益の流出が行われなための方策等

(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、本優先株式の消却財源を確保するとともに、収益拡大につながる分野への経営資源の投入に備えることを優先して考えております。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

本優先株式の、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、内部留保による財務体質の強化を図るとともに、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検討の上、配当の可否を判断してまいります。

役員報酬につきましては、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決定しております。なお、主要株主の異動に伴い、役員数、役員報酬、平均役員（常勤）報酬は本計画より増加することが見込まれます。

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、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。

<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、新規株式公開前は平成12年9月にソフトバンク・グループが引き受けた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。

なお、上記〈配当について〉の各条項については、弊行が株式を公開した後は適用されないものといたします。

<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、

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。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的な取組姿勢

与信業務の基本方針は以下の通りであります。

- ・ 銀行の公共性、社会的責務を十分認識し、善意かつ健全なお客様への信用供与の拡大に向けた取組みの継続
- ・ お客様が弊社とのお取引に魅力を感じていただけるための、ニーズに対応した企業財務・事業戦略に関するご提案及び各種情報のご提供
- ・ 成長志向のあるお客様に対する各種ファイナンス・スキームの提供による積極的な取組み。
- ・ リスク・リターンのコントロールされた健全なポートフォリオの実現

(2) 具体的な方策

お取引先、特に中堅・中小企業の顧客ニーズに迅速に対応するために、営業第一線の課題解決能力を高めるための研修等を実施するとともに、多様なリスクプロファイルに対応できる企業格付と貸出条件毎の信用リスク評価を組み合わせた「案件格付制度」を平成13年10月より導入いたしました。

案件格付制度の導入以降、弊社における信用リスクに関する価値判断基準が明確化され、営業第一線での与信判断スピードが向上し、また案件組成の交渉力の向上に繋がっており、引続き自律的な営業展開が可能となるような営業体制を構築してまいります。なお、案件格付制度の営業第一線への浸透もあり一層のスピード感ある営業展開を図っていくために決裁権限の委譲を段階的に進めております。

また間接部門から営業部門へ人的資源をシフトすることにより営業要員の拡充を図るとともに、貸出業務のリストラクチャリング、具体的には事務の合理化を根本的な面から見直し、体制整備を行うことにより営業要員を事務から解放し、実質的な営業時間の拡大につなげてまいりたいと考えております。

上記のような方策により、お客様の満足度を高める有益で斬新な金融商品・サービス・情報を提供し、日本経済を支える中堅・中小企業のサポート、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。

(3) 組織・体制の見直し

前述の通り、間接部門から営業部門へ人的資源をシフトするとともに、事業法人の新規開拓体制拡充のため新たに新規専担部を首都圏に2部設置しました。この結果首都圏における事業法人を担当する営業部の6割が新規開拓専担部となり、健全な資金需要に積極的にお応えできる体制としております。

一方で既往のお客様を中心に担当する営業部店の新規先獲得目標を敢えて減らし、既往のお客様の健全な資金需要に対して迅速に対応し、円滑な資金供給を行ってまいります。

また業務執行のスピードアップおよび業務執行責任の明確化を目的に営業本部長制を導入し、機動的な運営をできる体制となっております。

(4) 融資に対する取組み姿勢

お客様の健全な資金需要に対する安定的かつ良質な資金供給は、弊行の中心業務であると認識しております。

異なるニーズに対応した多様な商品と新たなファイナンス・スキームを提案する一方で、個々のお客様の信用力に応じたリターンを確保することで、信用力が比較的低位にあるお客様に対しても、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。

特に中堅・中小企業のお客様に対しては、物的担保のみに頼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、個別プロジェクトのキャッシュフローを重視した「ノンリコースローン」、ファンド組成とお貸出の組み合わせなど、お客様に最適なファイナンス・スキームを開発・提供していきます。

弊行は、再民営化に際し、多額の公的資金を受けたことを厳粛に受け止め、引き続き経営の健全化に取り組むとともに、お客様の健全な資金需要に対して円滑な資金供給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出来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、本優先株式の発行時より概ね 11 年を目処に本優先株式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、自己資本の増強によって強化した財務基盤のもと、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、収益力の強化を図り、本優先株式の早期消却等に努めてまいります。

(2) 剰余金の推移

(億円)

	平成 15 年 3 月期	平成 16 年 3 月期	平成 17 年 3 月期	平成 18 年 3 月期
剰余金	4 1 6	6 7 5	1 , 0 3 3	1 , 3 8 1

	平成 19 年 3 月期	平成 20 年 3 月期	平成 21 年 3 月期	平成 22 年 3 月期
剰余金	1 , 8 9 0	2 , 4 8 3	2 , 8 4 9	3 , 2 8 4

	平成 23 年 3 月期
剰余金	3 , 7 7 6

(3) 収益見通し

主要前提条件が変化した場合の基準シナリオに対する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用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のひとつと認識し、管理の高度化に努めております。

リスク管理に関する基本的な考え方は、「リスク管理基本方針」、及び信用リスク・市場リスク等の各種リスクの管理方針として取締役会が制定し、定期的に見直しを行なっております。

これらの管理方針に則り、半期ごとに部門別の資本配分を実施しており、取締役会が決定した資本配分計画に基づき、リスクリミット等を設定し、信用リスク・市場リスクのコントロールを行なっております。

また、各種リスクは、それぞれの特性を考慮し、専門の部署が管理するとともに、リスク管理部が銀行全体のリスク管理体制を俯瞰する役割を担い、全般的なリスク管理体制整備の推進や、計量化によるリスクの統合的な管理を行っています。また、監査部が、リスク管理態勢の適切性と有効性をチェックしています。

取締役会及び経営執行委員会は、各リスク所管部のリスク状況の報告や、監査部の監査報告を受け、経営判断に活用するとともに、リスク管理態勢の維持・改善を行っています。

< 機関銀行化回避への対応について >

長期信用銀行法及び事務ガイドライン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。また、事業親会社等（銀行法における主要株主の定義は議決権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弊行及び弊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牽制を図っております。
- (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」「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、「信用リスク管理方針」、「与信業務運営管理要綱」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
 - (i) 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比率（グローバルスタンダードである6%を十分な余裕をもってクリアする

水準を目処とします)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おります。

(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、一般の取引先と同様に内部格付け等与信管理のための適切な基準に基づいて、厳格な与信上限を設定しております。個々のグループに対する与信限度額は、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」において決定しております。

(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おります。

(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ております。

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、原則としてそのすべてについて特別監査委員会による監査を受けることを義務づけております。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、(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ております。
- (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、または同グループが運営するファンドが 10% 以上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原則 6 ヶ月毎に取締役会および特別監査委員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、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) 「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、行内に周知徹底しております。

(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やむを得ず事業親会社等グループとの間で相互に利用

する場合には、お客様の個人情報保護のために、情報共有の事実、情報共有先の範囲、利用目的、及び利用方法など顧客同意の内容、要件等について明確にした上で、事前に、お客様本人の明示的な同意を得るものとしております。

具体的には、

- (i) 事業親会社等グループと共有する情報が、お客様に関する信用情報の場合は原則として顧客同意の内容、要件を明記した書面による同意を取得することとしております。
- (ii) 事業親会社等グループと共有する情報が、お客様に関する営業情報等の場合は、上記書面による同意を取得する方法だけでなく、口頭による同意を得た上で面談記録を作成し、保存する方法、及び「個人情報の保護に関する法律案」の趣旨や個人情報システムセンター（FISC）における「金融機関等における個人データ保護のための取扱指針」に基づく通知書を出状する方法に替えることも可能としております。

(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、取引先の行内格付、与信残高、与信増加額に応じ、営業推進部門から独立した審査部に、一部、決裁権限を委譲しております。また、比較的风险が低い与信取引については、限定的に営業部店担当執行役員、営業部店長へも権限の委譲を行っており、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、経営執行委員会の決定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) 資産内容

イ．金融再生法開示債権の状況

平成 15 年 3 月期における「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

平成 15 年 3 月期におけるリスク管理債権については図表 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

弊行としては、従来同様、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・引当を実施していく所存です。

ロ．債務者区分ごとの償却・引当目処

弊行におきましては、具体的には以下のとおり、自己査定に基づく債務者区分ごとに償却・引当を実施しております。

(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た額から、将来の元本回収にかかるキャッシュフロー見積額の割引現在価値を控除した残額を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、その残額を直接償却しております。

八．不良債権の売却等による処理、回収の方針

これまで、売却等による不良債権処理手法として、整理回収機構向け売却、証券化手法での流動化等を活用してまいりました。

今後につきましても、債務者保護の精神を十分認識した上で、従来手法に加え、産業再生機構の活用、市場での売却等、積極的に不良債権の早期処理に努めてまいります。

二．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、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

有価証券につきましては、保有株式の額は僅少であり、時価の変動が収益・資本に影響を与える可能性は非常に低くなっております。他に保有している有価証券につきましても適切に減損処理を行っており、現状特段の処理が必要な有価証券の含み損は存在していません。

また、コンピュータ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、平成 15 年 3 月期に建物部分について臨時償却を行いました。残存している含み損につきましては、減損会計の導入を睨みつつ早期の処理を行っていく方針です。なお、他に特段の処理が必要な不動産等は存在していません。

(6) 金融派生商品等取引動向

デリバティブ取引につきましては、顧客基盤の回復により取引件数等は増加しております。また、スワップなどのオフバランス取引を活用して、銀行全体のリスク量のコントロールに努めております。

オフバランス取引の状況につきましては、図表 19 の通りとなっております。

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》

	15 / 3月期	16 / 3月期	17 / 3月期	18 / 3月期	19 / 3月期
無担O / N (%)	0.001	0.033	0.061	0.090	0.137
TIBOR3M (%)	0.080	0.115	0.188	0.269	0.414
10年国債 (%)	0.70	0.71	0.83	0.95	1.07
為替(円/ドル)(円)	119.20	120	120	120	120
日経平均株価(円)	7,973	7,973	7,973	7,973	7,973

(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

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3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	57,186	52,982	55,616	59,991	63,112
貸出金	32,726	32,804	35,623	39,845	42,909
有価証券	12,040	10,309	10,864	11,108	11,678
特定取引資産	3,563	2,677	2,228	2,478	2,478
繰延税金資産<未残>	133	171	211	251	291
総負債	52,556	48,013	50,393	54,402	57,163
預金・NCD	23,088	25,961	28,107	31,134	32,334
債券	16,388	12,863	14,536	16,150	16,636
特定取引負債	17	-	-	-	-
繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	-
資本勘定計	4,969	5,223	5,589	5,949	6,469
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	11	18	24	36	48
剰余金(注)	416	675	1,033	1,381	1,890
土地再評価差額金	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	11	-	-	-	-
自己株式	△0	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	722	810	885	980	1,055
資金運用収益	841	849	932	1,036	1,134
資金調達費用	246	194	204	237	284
役員取引等利益	62	62	62	72	80
特定取引利益	34	32	43	51	59
その他業務利益	30	61	52	58	66
国債等債券関係損(▲)益	18	-	-	-	-
業務純益(一般貸倒引当金等繰入前)	335	400	470	560	630
業務純益	335	400	470	560	630
一般貸倒引当金等繰入額	-	-	-	-	-
経費	387	410	415	420	425
人件費	159	166	175	178	182
物件費	213	228	224	226	227
不良債権処理損失額	△14	100	120	120	120
株式等関係損(▲)益	△10	-	-	-	-
株式等償却	△6	-	-	-	-
経常利益	74	270	360	460	540
特別利益	194	-	-	-	-
特別損失	74	-	-	80	-
法人税、住民税及び事業税	1	-	-	-	-
法人税等調整額	△36	△30	△40	△40	△40
税引後当期利益	229	300	400	420	580
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	355	562	862	1,152	1,575
配当金総額(中間配当を含む)	35	35	60	60	60
普通株配当金	-	-	25	25	25
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)	32	32	32	32	32
1株当たり配当金(普通株)	-	-	0.89	0.89	0.89
配当率(第四回優先株式)	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
配当率(第五回優先株式)	1.24%	1.24%	1.24%	1.24%	1.24%
配当性向	15.14%	11.55%	14.97%	14.25%	10.32%

(注)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(経営指標)	(%)				
資金運用利回(A)	1.69%	1.74%	1.80%	1.85%	1.90%
貸出金利回(B)	1.96%	1.94%	1.97%	2.02%	2.25%
有価証券利回	0.69%	1.01%	1.14%	1.23%	1.33%
資金調達原価(C)	1.28%	1.33%	1.27%	1.26%	1.29%
預金利回(含むNCD・債券)(D)	0.54%	0.41%	0.42%	0.47%	0.53%
経費率(E)	0.96%	1.06%	0.97%	0.89%	0.87%
人件費率	0.39%	0.43%	0.41%	0.38%	0.37%
物件費率	0.53%	0.59%	0.53%	0.48%	0.46%
総資金利鞘(A)-(C)	0.41%	0.41%	0.52%	0.59%	0.61%
預貸資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.45%	0.47%	0.58%	0.67%	0.85%
非金利収入比率	17.59%	19.10%	17.85%	18.47%	19.43%
OHR(経費/業務粗利益)	53.63%	50.62%	46.89%	42.86%	40.28%
ROE(一般貸引等前業務純益/資本勘定<平残>)	6.88%	8.05%	9.00%	10.02%	10.59%
ROA(注)	0.58%	0.76%	0.85%	0.93%	1.00%

(注)15/3月期は(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)、16/3~19/3月期は(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)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
(規模)×(末残)			(億円)
総資産	56,841	58,856	59,400
貸出金	32,980	32,587	33,400
有価証券	10,540	13,500	14,300
特定取引資産	4,227	5,323	5,700
繰延税金資産	110	138	183
少数株主持分	8	7	9
総負債	52,062	53,874	54,164
預金・NCD	21,646	25,372	26,000
債券	14,682	14,701	13,600
特定取引負債	1,623	1,406	1,400
繰延税金負債	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
資本勘定計	4,770	4,975	5,227
資本金	4,198	4,198	4,198
資本剰余金	333	333	333
利益剰余金	234	433	696
土地再評価差額金	-	-	-
その他有価証券評価差額金	△2	11	-
為替換算調整勘定	8	-	-
自己株式	△0	△0	-

	(収益)		
	(億円)		
経常収益	1,067	1,097	1,145
資金運用収益	890	842	850
役務取引等収益	58	81	75
特定取引収益	13	34	30
その他業務収益	52	96	130
その他経常収益	55	44	60
経常費用	923	1,008	875
資金調達費用	295	246	195
役務取引等費用	6	7	10
特定取引費用	7	-	-
その他業務費用	36	32	40
営業経費	396	426	440
その他経常費用	185	297	190
貸出金償却	48	119	
貸倒引当金繰入額	-	-	100
一般貸倒引当金繰入額	-	-	
個別貸倒引当金繰入額	-	-	
経常利益	144	89	270
特別利益	42	※1 191	-
特別損失	4	74	-
税金等調整前当期純利益	182	206	270
法人税、住民税及び事業税	7	9	5
法人税等調整額	14	36	37
少数株主利益	1	△1	2
当期純利益	187	234	300

※1 特別利益には貸倒引当金取崩額 173億円が含まれております。

(図表 2) 自己資本比率の推移

(単体・国内基準)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3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	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720
資本準備金	333	333	333	333	333
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	18	24	36	48	60
任意積立金	-	-	-	-	-
次期繰越利益	375	633	961	1,309	1,817
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-
自己株式	△0	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier I 計	4,924	5,189	5,529	5,889	6,409
(うち税効果相当額)	(133)	(171)	(211)	(251)	(291)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	247	255	281	297	311
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	247	255	281	297	311
期限付劣後債務・優先株	66	19	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	66	19	-	-	-
Tier II 計	313	274	281	297	311
(うち自己資本への算入額)	(313)	(274)	(281)	(297)	(311)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	-	-	-	-	-
自己資本合計	5,236	5,463	5,810	6,186	6,720

(億円)

リスクアセット	39,467	40,800	45,000	47,500	49,800
オンバランス項目	38,219	38,600	42,800	45,700	49,000
オフバランス項目	1,248	2,200	2,200	1,800	800
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	13.26%	13.38%	12.91%	13.02%	13.49%
Tier I 比率	12.47%	12.71%	12.28%	12.39%	12.86%

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(連結・国内基準)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3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	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720
資本剰余金	333	333	333	333	333
利益剰余金	396	661	1,006	1,371	1,896
連結子会社の少数株主持分	7	9	11	13	15
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-
自己株式	△0	-	-	-	-
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier I 計	4,934	5,201	5,548	5,915	6,442
(うち税効果相当額)	(138)	(183)	(223)	(263)	(303)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	246	256	283	298	313
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	246	256	283	298	313
期限付劣後債務・優先株	66	19	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	66	19	-	-	-
Tier II 計	312	275	283	298	313
(うち自己資本への算入額)	(312)	(275)	(283)	(298)	(313)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	1	1	1	1	1
自己資本合計	5,245	5,475	5,830	6,212	6,754

(億円)

リスクアセット	39,409	41,000	45,300	47,700	50,100
オンバランス項目	38,114	38,600	42,800	45,700	49,000
オフバランス項目	1,295	2,400	2,500	2,000	1,100
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	13.30%	13.35%	12.86%	13.02%	13.48%
Tier I 比率	12.51%	12.68%	12.24%	12.40%	12.85%

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表5 - 1) 部門別純収益動向(実績)

(単位:億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績
バンキング部門		
粗利益	415	394
資金利益	413	381
役務利益等	1	14
新興企業部門		
粗利益	2	3
資金利益	1	2
役務利益等	1	2
投資銀行部門		
粗利益	52	64
資金利益	27	38
役務利益等	25	26
市場取引部門		
粗利益	13	112
資金利益	1	34
役務利益等	12	78
A L M・その他部門		
粗利益	165	148
資金利益	158	141
役務利益等	7	7
粗利益合計	647	722

14年4月の組織改革により、バンキング部門、投資銀行部門から市場取引部門に一部業務の移管が行われている。

(図表5 - 2) 部門別純収益動向(見込み)

(単位:億円)

	16/3月期 見込み
バンキング部門	
粗利益	386
資金利益	373
役務利益等	14
スペシャルファイナンス部門	
粗利益	117
資金利益	81
役務利益等	36
金融市場部門	
粗利益	284
資金利益	182
役務利益等	103
その他部門	
粗利益	22
資金利益	21
役務利益等	1
粗利益合計	810

16年3月期見込みは15年4月の組織改革反映後。

旧組織との対比では、概ね

新興企業部門 + 投資銀行部門 スペシャルファイナンス部門

市場取引部門 + A L M部門 金融市場部門

にそれぞれ対応。

なお、バンキング部門から不動産ファイナンス関連の一部業務が、スペシャルファイナンス部門に移管されている。

(図表 6) リストラの推移及び計画

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役員数)

役員数(注1) (人)	15	17	17	17	17
うち取締役(()内は非常勤) (人)	11(6)	13(6)	13(6)	13(6)	13(6)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)
従業員数(注2) (人)	1,481	1,530	1,550	1,580	1,600

(注1)主要株主の異動に伴い役員数について本計画より増員が見込まれます。

(注2)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)	17	17	17	17	17
海外支店(注2) (店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人(注3) (社)	-	-	-	-	-

(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管理専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)清算手続き中の会社(15/3末で1社)を除く

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	15,909	16,600	17,500	17,800	18,200
うち給与・報酬 (百万円)	9,077	9,600	9,800	10,000	10,100
平均給与月額(注1) (千円)	449	460	470	470	470

(注1)平均年齢37歳4ヶ月(平成15年3月末)。

(注2)スペシャリスト増員の影響による平均給与月額の上昇を見込んでおります。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	216	220	220	220	220
うち役員報酬 (百万円)	216	220	220	220	220
役員賞与(注2) (百万円)	-	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	27	28	28	28	28
平均役員退職慰労金(注3) (百万円)	11	10	-	-	-

(注)主要株主の異動に伴い役員報酬、平均役員(常勤)報酬・賞与について本計画より増額が見込まれます。

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

(注2)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、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)本計画上は役員の退職を見込んでおらず17/3月期以降の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)	21,332	22,800	22,400	22,600	22,700
うち機械化関連費用(注) (百万円)	6,747	8,000	6,500	5,700	5,700
除く機械化関連費用 (百万円)	14,585	14,800	15,900	16,900	17,000

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	37,241	39,400	39,900	40,400	40,900
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

(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	総資産		借入金		資本勘定		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 当行分	うち 当行 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15/3	130.7	-	-	50.9	50.0	142.1	128.6	連結	
あおぞら債権 回収株式会社	平8/6	元川 正文	債権管理回 収業務	平15/3	234.5	95.0	95.0	21.0	3.4	1,525.2	923.9	連結	
あおぞらインベ ストメント株式 会社	平3/5	鞍掛 法道	ベンチャー キャピタル 業務	平15/3	12.7	11.2	10.0	1.4	0.2	51.0	16.1	連結	
あおぞら情報シ ステム株式会社	昭42/4	杜塚 裕二	情報処理 サービス業 務	平15/3	26.2	2.2	2.2	16.2	1.5	269.8	222.3	連結	
あおぞらコンピ ュータ株式会社	平3/4	杜塚 裕二	コンピュ ータ運用業務	平15/3	3.4	1.6	1.6	1.0	0.0	20.6	12.6	連結	
株式会社あおぞ らカード	平13/12	平本 公秀	貸金業務、 信用保証業 務	平15/3	122.0	125.0	125.0	-6.5	6.0	-1,561.3	-1,561.4	連結	

(注 1) 15/3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社。但し、清算手続中の会社 (The Nippon Credit Bank (Curacao) Capital, N.V.(in liquidation))、連結上の重要性及び持分法の適用に係る重要性の判定において、持分法非適用非連結子会社として判断された7社(エヌ・シー・エム・インベストメント、タダノインベストメント、カルナック、エイ・ティ・インベストメント、エイ・エイチ・ティ・インベストメント、ブループラネット、ジェイボックス)、及び持分法非適用関連会社として判断された3社(Vietnam International Leasing, Co.Ltd.、ネットラスト、イデアキャピタル)、並びに当行の与信額が1億円以下の会社(あおぞらビジネスサービス、あおぞらソフトウェア)は、一覧表の記載から除外しております。

(注 2) あおぞらカードの赤字計上は、当社が平成13年12月に新設された子会社で、営業の開始が平成14年4月であることによるものです。

(図表 8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	社長	取締役、 監査役	経営企画 部	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	経営企画 部	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 親会社出身 者を除く)、 監査役	経営企画 部	1 1 回	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	経営企画 部	5 回	取締役、業務執行役員の人事・評価
部店長会	社長	常勤取締役、 業務執行役 員、部室店長	経営企画 部	原則半期 1 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	原則四半 期 1 回	資金計画等 A L M 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	原則 週 1 回	大口与信先に対する取組方針の決 定、大口与信案件の決議
与信ポートフ ォリオマネジ メント委員会	社長	関係役員、 関係部室長	与信企画 部	原則四半 期 1 回	与信ポートフォリオ状況把握、同運 営に関する重要事項の審議
人事処分委員 会	専務	関係部室長	人事部	1 回	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 1 回	人権啓発研修の企画・実施
内部管理態勢 整備委員会	専務	関係役員、 関係部室長	監査部、コ ンプライ アンス部、 リスク管 理部、経営 企画部、	原則半期 1 回	内部管理にかかる態勢の強化

(注) 開催回数が不定期の場合は、過去 1 年間 (14/4/1 ~ 15/3/31) の開催回数を記載しておりま
す。

(図表 9) 担当業務別役員名一覧

担 当 業 務	担 当 役 員	現 職
監査部	丸山 博	取締役社長
営業部門総括担当	濱 筆治	専務取締役
管理部門総括担当	梶原健司	専務取締役
経営企画部、与信企画部	稲垣裕志	取締役常務執行役員
総合資金部、金融市場部、 金融商品開発部、 クレジットプロダクツ部、 マーケット管理部、 新規事業部	小倉 泉	取締役常務執行役員 (金融市場本部長)
不動産ファイナンス部、 事業ファイナンス部、 企業投資部	鞍掛法道	常務執行役員 (スペシャルファイナ ンス本部長)
コンプライアンス部、 リスク管理部	里吉忠昭	執行役員
財務企画部、主計部、 人事部、総務部	瀧野弘和	執行役員
審査部、業務推進室	石田克敏	執行役員
リテール営業推進部	森川隆好	執行役員

(図表 10 - 2) 貸出金の推移

(残高)		(億円)	
		15/3月末 実績 (A)	16/3月末 計画 (B)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	32,285	32,011
	インパクトローンを除くベース	32,272	32,000
中小企業向け貸出 (注)	インパクトローンを含むベース	10,396	10,046
	インパクトローンを除くベース	10,386	10,036
うち保証協会保証付貸出		9	10
個人向け貸出(事業用資金を除く)		300	300
うち住宅ローン		157	150
その他		21,589	21,665
海外貸出		426	400
合計		32,711	32,411

(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)

		15/3月期 実績 (注)	16/3月期 計画 (B)-(A)+(ア)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	1,943	1,916
	インパクトローンを除くベース	1,949	1,918
中小企業向け貸出	インパクトローンを含むベース	461	50
	インパクトローンを除くベース	467	50

(注)履行状況報告書の図表10-1より引用。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インパクトローンを除くベース))
(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	15年度中 計画 (ア)
不良債権処理	()
貸出金償却(注1)	()
部分直接償却実施額(注2)	()
CCPC(注3)	()
協定銀行等への資産売却額(注4)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注5)	()
債権流動化(注6)	()
私募債等(注7)	()
子会社等(注8)	()
計	2,190 (400)

(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)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注4)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5)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6)主として正常債権の流動化額。

(注7)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8)連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

(図表 11) 収益見通し

実質業務純益 (除く一般貸倒引当金繰入) ベース

(単位: 億円)

	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期
基準シナリオ(A)	335	400	470	560	630
楽観的シナリオ(B)		495	595	690	810
変化額(B)-(A)		95	125	130	180
悲観的シナリオ(C)		310	350	434	456
変化額(C)-(A)		90	120	126	174

■ 基準シナリオの主要前提条件

	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期
無担 O/N	0.001%	0.033%	0.061%	0.090%	0.137%
10 年国債	0.70%	0.71%	0.83%	0.95%	1.07%
為替 (円/ドル)	119 円	120 円	120 円	120 円	120 円
日経平均株価	7,973 円	7,973 円	7,973 円	7,973 円	7,973 円

■ 楽観的シナリオの主要前提条件

- 《景気》 順調に景気回復
- 《金利》 緩やかに上昇
- 《貸出環境》 景気回復に伴い資金需要が回復し、正常貸出の純増額が基準シナリオ比約 1.5 倍
- 《その他業務》 不動産ファイナンス・企業再生関連ビジネスで基準シナリオ比約 35% 増益、マーケット関連業務で基準シナリオ比約 20%増益

■ 悲観的シナリオの主要前提条件

- 《景気》 引き続き低迷
- 《金利》 現状の金利を横ばいに設定 (低金利環境の継続)
- 《貸出環境》 資金需要が弱含み、正常貸出の純増額は基準シナリオ比 5 割程度に留まる
- 《その他業務》 一部業務の撤退等を含めて基準シナリオ比約 20%減益

(図表 1 2) リスク管理の状況

	平成15年3月末	
	現在の管理体制	当期における改善状況
信用リスク (カントリーリスクを含む)	<p>[規定・基本方針] リスク管理基本方針、信用リスク管理方針、与信業務運営管理要綱</p> <p>貸出規定等 新商品・新業務のリスク管理に関わる協議実施要領(以下の各リスク共通)</p> <p>[体制・リスク管理部署] 資本配分計画に基づき、取締役会にて半期毎に銀行全体及び各部門の信用リスク限度額をリスク管理部が、信用リスク、ポートフォリオの状況等とあわせ、限度額の遵守状況を、原則として四半期毎に取締役会に、月次で経営執行委員会に報告 与信ポートフォリオマネジメント委員会 ・与信ポートフォリオ運営に関する重要事項のクレジットコミッティー ・一定の基準に該当する個別与信案件の決裁、大口与信先及び事業親会社等グループに対する取引方針の決定、与信限度額設定</p> <p>与信企画部 ・ポートフォリオ管理の観点からの信用リスク管理を所管。 ・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</p> <p>審査部 ・個社管理の観点からの信用リスク管理を所 ・個別案件審査及び管理</p> <p>・信用格付・債務者区分の決定</p> <p>・自己査定二次査定 ・問題先(原則、要注意(要管理)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</p>	<p>「リスク管理基本方針」、「信用リスク管理方針」、「与信業務運営管理要綱」の改定(平成15年4月)</p> <p>「新商品・新業務等の事前協議・決裁要領」の更改制定(平成15年3月)。</p> <p>リスク量に見合ったメリハリある審査体制の構築および審査スピードアップによる顧客満足度の向上を目的とした決裁権限の見直しを実施。(平成15年4月) 財務企画部、審査部、営業推進部に分散していた与信企画機能を統合して与信企画部を設置。(平成15年4月)</p> <p>企業格付別与信上限制度をより厳格に見直すとともに、与信上限超過先についてクレジットコミッティーでの取引方針付議を制度化。(平成14年12月)</p> <p>営業部店による一次審査精度向上を目的として、融資経験2年未満程度の行員を対象とした審査初級研修、課長職を対象とした審査中級研修を実施。(平成14年12月、平成15年1月) 企業格付、債務者区分の厳正化を図るため、実態貸借対照表の作成および償還能力判断の基準を一部見直し。(平成14年12月)</p>

平成15年3月末		
	現在の管理体制	当期における改善状況
	<p>リスク管理部 ・信用リスクの計量化、ポートフォリオ管理 財務企画部 ・リスク限度額の起案等 監査部与信監査室 ・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)</p> <p>[リスク管理手法] 信用格付をリスク管理の中心に据え、与信審査に関わる決裁体系、金利スプレッド、与信上限額など、重要な与信判断基準の一つとして用いるほか、自己査定の実務や信用リスクを定量的に把握する際の指標としている。 (具体例) ・信用格付と信用供与額等のマトリクスに従い、決裁権限を制定 ・信用格付毎のクレジット・コストを勘案し、スプレッドガイドラインを設定するとともに、当行の自己資本等をベースとした信用格付毎の与信上限額を設定 ・信用格付別、業種別、大口グループ別等の切り口から信用リスク資産全体について、ポートフォリオとして分析・管理 ・国内外の与信先に対する、オンバランス取引とオフバランス取引を対象として、内部モデルを用い、信用格付別デフォルト率に基づき、信用リスクを計量化 ・格付会社による外部格付や市場における株価動向といった市場評価を管理し、信用格付や取引方針の見直しに反映</p>	<p>残高による抽出基準に加え、ランダムサンプリングによる抽出手法を導入。(平成14年9月期より与信監査の実施方法を定めた「与信監査実施要領」を制定し、行内に通知。(平成15年2月)</p> <p>信用リスク計測時の与信先相関関係反映方法の精緻化(平成15年4月) 不動産関連ストラクチャードファイナンス案件のリスク計測方法精緻化(平成15年4月)</p>
マーケットリスク	<p>[規定・基本方針] リスク管理基本方針、市場関連リスク管理方針 市場リスク管理通達</p> <p>[体制・リスク管理部署] 資本配分計画に基づき、取締役会にて半期毎に銀行全体及び各部門のリスク限度額、損失限度額等を設定 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し、必要に応じて部のリスク限度額をグループに配分し、ポジション枠をグループに設定。また、必要に応じて損失限度額等をグループに設定 リスク管理部が、リスク、損益状況を原則として四半期毎に取締役会に、月次で経営執行委員会に報告。リスク管理部担当役員に、トレーディング部門は日次、バンキング部門は週次及び月次で報告 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>「リスク管理基本方針」、「市場関連リスク管理方針」の改定(平成15年4月) 「市場リスク管理通達」の改定(平成15年4月)</p>

平成15年3月末		
	現在の管理体制	当期における改善状況
	<p>リスク管理部 ・リスクの計測、評価、報告 ・リスク限度額、損失限度額等の遵守状況確認</p> <p>財務企画部 ・リスク限度額、損失限度額等の起案等</p> <p>総合資金部 ・バンキング勘定に係るオペレーション</p> <p>金融市場部 ・トレーディング勘定に係るオペレーション</p> <p>マーケット管理部 ・公正価値の算定、バックオフィス</p> <p>[リスク管理手法] VaRによりマーケットリスク量を一元的に把握 ベース・ポイント・バリューや先物建玉枚数などのポジション額を把握</p>	<p>クレジットプロダクツ部にてトレーディング勘定に係るオペレーションを開始(平成15年5月)</p> <p>トレーディング勘定の一部のグループにリスクカテゴリー別ポジション枠を設定(平成14年10月)</p>
流動性リスク (資金流動性リスク)	<p>[規定・基本方針] リスク管理基本方針、資金繰リスク管理方針 資金繰リスク管理基準</p> <p>[体制・リスク管理部署] 取締役会にて半期の資金計画を、経営執行委員会にて月次の資金計画を決定 財務企画部 ・リスク管理部署である財務企画部が資金繰り状況・見込等を一元的に把握し、日次で担当役員に報告するとともに、資金実績を経営執行委員会に月次で報告 リスク管理部 ・リスク管理部が資金繰りリスク管理状況に関し、その有効性・妥当性を確認し、財務企画部を牽制。</p> <p>[リスク管理手法] 半期毎に資金繰見込指標の上限額を設定</p>	<p>「リスク管理基本方針」の改定(平成15年4月)</p>
(市場流動性リスク)	<p>[規定・基本方針] リスク管理基本方針、市場関連リスク管理方針 市場流動性リスク管理通達</p> <p>[体制・リスク管理部署] リスク管理部 先物関連取引及び債券等現物関連取引について、リスク管理部が市場規模に対する取引状況を把握し、月次でリスク管理部担当役員に報告</p> <p>[リスク管理手法] 市場取引量に対する当行の占有率に上限を設定</p>	<p>「リスク管理基本方針」、「市場関連リスク管理方針」の改定(平成15年4月) 「市場流動性リスク管理通達」の改定(平成15年4月)</p>

平成15年3月末		
	現在の管理体制	当期における改善状況
オペレーショナルリスク (EDPリスクを含む)	<p>[規定・基本方針] リスク管理基本方針、事務リスク管理方針、システムリスク管理方針、情報資産管理要綱(セキュリティポリシー)</p> <p>災害対策規則(コンティンジェンシープラン)</p> <p>部店内自主検査規定、不祥事件等の取扱いに関する規定、登録等証券業務規定(国債証券・投信等、短期有価証券、私募の取扱)・紛争処理規程、苦情処理規定、災害対策規定(一般)、災害対策規定(暫定事務マニュアル)、システムリスク並びに情報資産管理規定等</p> <p>情報資産運営細則並びにリスク評価基準</p> <p>[体制・リスク管理部署] 事務部を中心に事務リスク管理全般を所管。またEDPリスクについては、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、相互牽制を実施。リスク管理部署の主な役割は以下の通り 事務部 ・事務規定等整備、事務ミスへの対応</p> <p>コンプライアンス部 ・不祥事、証券事故等への対応 ・内部規定、営業規定等整備 ・行規管理ルールの制定</p> <p>リテール営業推進部 ・苦情、クレーム等への対応</p> <p>システム部 ・システムリスク</p>	<p>事務リスク、オペレーショナルリスクを記載した「リスク管理基本方針」に、その他のオペレーショナルリスクは包含して、当行は管理する方針とした。、オペレーショナルリスク(全般)を事務部が所管部として、同(計量化)をリスク管理部が所管部として、取り組むことを明記(平成15年4月)</p> <p>緊急連絡網の全店訓練を実施(平成14年12月)</p> <p>「苦情処理規定」を全面的に見直し「苦情等処理規定」として制定(平成14年10月)。 「災害対策規定(一般)」を全面改定(平成14年10月)</p> <p>当行子会社においても、情報資産管理に関する運営細則並びに情報資産管理台帳を整備(平成15年3月)。</p> <p>平成14年4月より開始した事務ミス事例の公開を引続き実施。 指示文書「「事務ミスの報告」について」を通知(平成15年4月)</p> <p>平成14年11月:役員向け研修。平成15年2月:法令遵守責任者向け研修・登録等証券業務の内部管理従事者研修を実施。研修内容に基づき各部室店にて法令遵守責任者、内部管理責任者が説明会を実施。 その他に新入行員研修、市場関係業務研修、投信基礎研修、マネロン研修を実施。平成15年度も引続きコンプライアンス研修を実施予定。 行規管理規則を改正(平成15年4月)。行規等の制定機能を運営主管部に一本化。コンプライアンス部の機能としては、法令等外部規範との適合性等の事前検証と行規等の統括管理に特化。 当行子会社を含めた法令遵守責任者研修を開催し、その中で、情報資産管理を取上げた。併せて「個人机等における保管基準」案について説明(平成15年2月)。 「個人机等における保管基準」を制定(平成15年4月)。 「苦情処理規定」を全面的に見直し「苦情等処理規定」として制定(平成14年10月)。 平成14年10月分より苦情事例の公開を開始。</p>

平成15年3月末	
現在の管理体制	当期における改善状況
<p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務規定、通達並びに各種マニュアルの見直し改善を行う一方で、事務指導、研修の実施や事務手続に関する各種問合せに対応することで、事務処理レベルの一層の向上を推進 ・各種事務処理の一層のシステム化や集中処理を順次検討、実施することで、人為的ミスを可能な限り減少させる事務処理体制の構築 ・事務ミス、事故等については発生の都度各部室店から所管部署に対して報告を実施。発生状況等については、原則半期に一度、経営執行委員会、取締役会宛報告 ・不祥事件の発生時には所管本部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 <p>・情報資産管理に係る事故・違反行為の発生時には情報資産責任者を通じ情報資産管理部門に対し報告がなされ、対応・処理方針を決定。事故・違反行為の重要性に応じ取締役会へも報告</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報資産のリスク量を把握し、リスクを軽減する管理体制を構築する予定。 <p>・システムリスクについては、「システムリスク管理方針」にて報告体制を明確化。計量化については、計測技術・管理方法等の研究動向等に留意し、導入の検討を行う予定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後各種事務量のデータ集積を行い、営業部室店における事務量の分析を進める予定。事務リスクの計量化については、外部規制の動向や・管理方法等の研究動向の把握に努め、導入の検討を行い、リスク管理体制の高度化を図る予定 ・全部室店における部店内自主検査(毎月の現物検査と半期に一度以上の事務検査を行い監査部長宛報告)の実施と監査部による臨店監査の実施。 <ul style="list-style-type: none"> ・不祥事、証券事故、事務ミスによる損失事例を抽出。今後、潜在的事件事故を含めたデータベースを構築し、計量化に取り組むと共に、事件事故の要因を分析し、リスクコントロールを行う予定。 	<p>2002年度下期不祥事件等の状況報告について、経営執行委員会へ報告(平成15年5月)</p> <p>債権の管理・回収業務に関する「管理回収マニュアル」の改定作業を推進</p> <p>2002年度下期業務運営計画の中に、「事務ミス・不祥事件の発生状況及び対処状況」を内部管理体制整備に係る目標の1つとして設定・実施。2003年度上期においても同様に目標化。</p> <p>2003年度上期業務運営計画の中に、「事務ミス・不祥事件の発生状況及び対処状況」を内部管理体制整備に係る目標の1つとして設定</p> <p>当行子会社においても、情報資産管理に関する運営細則並びに情報資産管理台帳を整備(平成15年3月)</p> <p>机内文書等保管ルール。鍵保管ルール、リスク評価基準に対応する文書保管のガイドラインを出状(平成15年4月)</p> <p>営業部店について、リスクに応じた新自主検査(事務、現物)を策定し、所管を監査部から事務部へ移し実施開始</p> <p>本部部門についても着手開始し、上期中の実施を目指す。</p>

平成15年3月末		
	現在の管理体制	当期における改善状況
法務リスク	<p>[規定・基本方針] コンプライアンスに関する基本方針</p> <p>新商品・新業務等のコンプライアンス関連事前協議実施要領 [体制・リスク管理部署] コンプライアンス部 [リスク管理手法] 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、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</p> <p>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</p> <p>各部室店から毎月紛争案件報告を受け、新規発生・状況変化等につき取りまとめ・管理を実施</p>	<p>「平成15年度コンプライアンス・プログラム」の制定(平成15年4月)。 コンプライアンス・オフィサーによる監査としては、平成12年下期より投資銀行部門の監査を継続的に実施してきたが、平成14年下期は要員の交代もあり、金融市場部・投資銀行部・平成14年上期から開始したマーケット部門のバックオフィスに絞って監査を継続した。平成15年度上期よりオンサイトレビューを拡大。「新商品・新業務等の事前協議・決裁要領」の更改制定(平成15年3月)。</p> <p>平成14年11月に全部室店よりリスクアセスメント結果を受領、平成15年1月～2月に全部室店との面談による協議調整を行い、平成15年3月に新コンプライアンスチェックリスト作成。平成15年度より新コンプライアンスチェックリストに基づく一次監査を実施すると共に、新たな「手引書」の策定開始。 平成15年度においても、コンプラモニタリングの補完、コンプライアンス一次監査機能の実効性向上を目的として部室店キャラバンを本行グループ全体のコンプライアンス態勢強化のため「関係会社コンプライアンス連絡会」を開催。第1回(平成14年2月)、第2回(平成14年7月)、第3回(平成14年11月)。平成15年度においても継続開催予定(年に2回以上)。 「情報資産(信用情報等)の外部提供等に関する取扱要領」を制定・通知(平成15年2月)。 他行アレンジのシンジケートローン契約に係るチェック基準の制定(平成14年12月)。 行規管理規則を改正(平成15年4月)。行規等の制定機能を運営主管部に一本化。コンプライアンス部の機能としては、法令等外部規範との適合性等の事前検証と行規等の統括管理に特化。 紛争案件報告の目的・対象・手続等を明確化し、所管部店を通して子会社・関連会社を報告対象に組み込んだ(平成14年12月)。</p>
レピュテーションリ	<p>[規定・基本方針] 不測の事態の発生に対しては経営企画部が関連部署と直ちに協議、迅速な対応を行なう</p> <p>[体制・リスク管理部署] 経営企画部 ・経営企画部にてマスコミ、格付会社、アナリストへの対応を一元化、ディスクロージャー誌、取引先向け決算説明資料作成も担当。当行の現状や戦略につき正確・詳細な開示と説明に注力</p>	<p>自主的なディスクロージャーの一環として中間期ディスクロージャー誌を作成(平成14年12月)</p> <p>「平成15年3月期 第三四半期情報の開示」を実施(平成15年2月)</p>

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)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	211	211	135	135
危険債権	3,064	3,064	933	933
要管理債権	1,621	1,621	957	957
小計	4,896	4,896	2,025	2,025
正常債権	29,603	29,539	31,861	31,738
合計	34,499	34,435	33,886	33,763

引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	1,757	1,756	1,676	1,673
個別貸倒引当金	1,169	1,169	304	304
特定海外債権引当勘定	7	7	13	13
貸倒引当金 計	2,932	2,931	1,993	1,990
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	2,932	2,931	1,993	1,990
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	-	-	-	-
合計	2,932	2,931	1,993	1,990

(図表 1 4) リスク管理債権情報

(億円、 %)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	183	183	92	92
延滞債権額(B)	3,136	3,136	990	990
3か月以上延滞債権額(C)	16	16	13	13
貸出条件緩和債権額(D)	1,543	1,543	902	902
①金利減免債権	0	0	53	53
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	1,476	1,476	821	821
⑤その他	53	53	13	13
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	4,877	4,877	1,997	1,998
部分直接償却	774	774	127	127
比率 (E)/総貸出	14.8	14.8	6.1	6.1

(図表15) 不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	177	71	
個別貸倒引当金繰入額	106	△ 102	
貸出金償却等(C)	64	165	
貸出金償却	48	119	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	16	46	
債権放棄損	-	0	
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	7	7	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	△ 147	△ 85	
合計(A)+(B)	30	△ 14	100

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	698	763	
グロス直接償却等(C)+(D)	762	928	

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	177	71	
個別貸倒引当金繰入額	106	△ 102	
貸出金償却等(C)	64	165	
貸出金償却	48	119	
CCPC向け債権売却損	-	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	16	46	
債権放棄損	-	0	
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	7	7	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	△ 147	△ 82	
合計(A)+(B)	30	△ 12	100

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	698	763	
グロス直接償却等(C)+(D)	762	928	

(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 1 7) 倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産 1 期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
A1	0	0	0	0
A2	0	0	0	0
A3	0	0	0	0
B1	0	0	0	0
B2+	0	0	1	1
B2-	4	31	3	24
B3+	1	8	0	0
B3-	1	1	1	8
C1+	0	0	0	0
C1-	1	5	2	11
C2	3	81	1	75
C3	4	57	1	4
D1	2	21	5	59
D2	2	567	5	591
E	0	0	0	0
なし	1	1	0	0

(注 1) 「格付なし」の定義：取引なし

(注 2) 小口 (与信額 5 0 百万円未満) は除く。

(注 3) 金額は貸出金ベース。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	15 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	135
危険債権	933
要管理債権	957
正常債権	31,861
総与信残高	33,886

(図表18) 評価損益総括表(平成15年3月末、単体)

有価証券		(億円)			
		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	—	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	73	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	73	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	13,495	19	33	14
	債券	11,144	6	18	11
	株式	15	0	0	—
	その他	2,335	12	15	3
	金銭の信託	—	—	—	—

その他		(億円)				
		貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)		210	140	▲70	6	▲76
その他不動産		—	—	—	—	—
その他資産(注2)		—	282	282	286	4

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していない。

(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15年3月末、連結)

有価証券		(億円)			
		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	0	0	0	-
	債券	0	0	0	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	2	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	2	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	13,499	19	33	14
	債券	11,146	6	18	11
	株式	18	0	0	0
	その他	2,335	12	15	3
	金銭の信託	-	-	-	-

その他		(億円)				
		貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)		218	148	▲70	6	▲76
その他不動産		-	-	-	-	-
その他資産(注2)		-	282	282	286	4

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用不動産の再評価は実施していない。

(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)	
	14/3月末	15/3月末	14/3月末	15/3月末
金融先物取引	1,650	1,579	-	-
金利スワップ	91,132	90,300	1,972	1,854
通貨スワップ	1,304	1,219	37	47
先物外国為替取引	4,381	5,282	85	105
金利オプションの買い	10,587	13,633	14	10
通貨オプションの買い	169	646	4	18
その他の金融派生商品	0	500	-	3
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	1,400	1,274
合計	109,223	113,158	712	763

- (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
2週間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 - ス。

(図表20) 信用力別構成(15/3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)	642	121	-	763
信用コスト	358	81	-	438
信用リスク量	284	41	-	325

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