

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17年8月

株式会社あおぞら銀行

計画に記載された事項について重要な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告します。

【経営の健全化のための計画の前提条件】

計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準は以下のとおりです。

《金利》

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 17 年 3 月 31 日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 17 年 3 月 31 日日経平均株価終値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》

	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期
無担 0/N (%)	0.02	0.13	0.18	0.46	0.77
TIBOR3M (%)	0.08	0.18	0.29	0.60	0.94
10 年国債 (%)	1.34	1.43	1.69	1.93	2.15
為替 (円/ドル) (円)	107.4	108	108	108	108
日経平均株価 (円)	11,668.95	11,668	11,668	11,668	11,668

(注) 金利は各期末時点の水準を想定

【 目次 】

	ページ
・ 経営の健全化のための計画の前提条件	
1. 金額・条件等	
(1) 根拠	1
(2) 発行金額、発行条件、商品性	1
(3) 当該自己資本の活用方針	3
2. 経営の合理化のための方策	
(1) 経営の現状及び見通し	4
(2) 業務再構築のための方策	7
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	14
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	14
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー	17
4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等	
(1) 基本的考え方	18
(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方	18
5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	21
6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還 又は返済に対応することができる財源を確保するための方策	
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	23
(2) 剰余金の推移	23
(3) 収益見通し	23
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	
(1) 各種リスク管理の状況	24
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	28
(3) 資産内容	28
(4) 償却・引当方針	28
(5) 評価損益の状況と今後の処理方針	29
(6) 金融派生商品等取引動向	30

(図表)

1. 収益動向及び計画	32
2. 自己資本比率の推移	35
5. 部門別純収益動向	37
6. リストラの推移及び計画	38
7. 子会社・関連会社一覧	39
8. 経営諸会議・委員会の状況	40
9. 担当業務別役員名一覧	42
10. 貸出金の推移	43
11. 収益見通し	44
12. リスク管理の状況	45
13. 金融再生法開示債権の状況	49
14. リスク管理債権情報	50
15. 不良債権処理状況	51
17. 倒産先一覧	52
18. 評価損益総括表	53
19. オフバランス取引総括表	55
20. 信用力別構成	55

1. 金額・条件等

(1) 根拠

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

今後、今回提出した本計画の履行に努めて参ります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

①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)

②発行条件、商品性

本優先株式の概要は、次頁の通りです。

本優先株式の概要は、以下の通りです。

1	株式の種類	転換型優先株式
2	発行株式数	866,667千株
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	
	① 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。
	② 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を活用し、業務のプラットフォームの構築を進めて参ります。これには、リスク管理及び内部統制の分野でグローバルベストプラクティスを達成する為の、テクノロジーや人的資源に対する投資も含んでおります。リスク管理及び内部統制の高度化を図るとともに、専門的な分野（金融商品、マーケット、顧客拡大、顧客リレーションシップマネジメント、セールス等）における業務知識・ノウハウを獲得する為、システム更改、規定や手続の確立及びスペシャリスト採用・育成を目指して参ります。その結果、継続的な経費増加を見込んでおります。

リスク・リターン、弊行グループのフランチャイズに対する相乗効果等、メリットを十分に検討の上、リスク資産への投資を進めて参ります。弊行全体資本の効率活用という観点から、日本での銀行業務に限定せず、国内外におけるノンバンクビジネスへの投資機会も検討・活用してまいり所存です。国内の銀行業務は、特に、中堅・中小企業との取引拡大・ビジネスサポートに重点を置くとともに、金融法人・事業法人・個人のお取引先に対する金融ソリューションの提供に注力して参ります。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

イ. 概況

弊行は、特別公的管理終了以来、毎年、経営健全化計画に掲げた目標利益額を達成するとともに、健全で拡大基調の収益性、強固な自己資本及び高い資産の質を実現しております。また、近時は、多様かつ安定的な資金調達基盤と高い流動性を確保し、大口債務者向け与信の削減や海外資産の増加等、資産内容の健全化・多様化及び収益基盤の多様化を図っております。なお、業務粗利益に対する非金利収入の比率は、邦銀大手行並み 36%まで拡大しておりますが、引続き、手数料収入等を獲得する商品・サービスの拡充に注力するとともに、グループ全般のリスク管理・内部統制に係るシステム・能力の向上に努めてまいっている所存です。

ロ. 資産・負債の見通し

		(億円)				
		平成17年 3月期	平成18年 3月期計画	平成19年 3月期計画	平成20年 3月期計画	平成21年 3月期計画
資産	貸出金	27,521	26,357	27,510	29,210	30,910
	有価証券	11,506	16,443	21,670	23,900	26,250
負債	債券	9,290	9,160	10,371	11,300	11,965
	預金・譲渡性預金	24,591	26,197	29,750	32,500	35,500
総資産		49,137	50,094	56,643	60,359	64,424

(注) 平残ベース

資産サイドにつきましては、与信の大口集中の是正に伴い、総資産は減少いたしました。また、海外投資が相対的に拡大していることから、資産構成は変化しております。今後につきましては、貸出金・有価証券は国内・海外ともに良質の資産を積み上げていく方針です。

負債サイドにつきましては、預金やレポ調達等の増加に伴い、調達の分散化が一層進み、金融債への依存度が低下しております。

また流動性は高水準を維持しております。

ハ. 収益の見通し

(億円)

	平成17年 3月期	平成18年 3月期計画	平成19年 3月期計画	平成20年 3月期計画	平成21年 3月期計画
業務粗利益	904	1,000	1,070	1,170	1,280
経費	407	450	480	510	540
業務純益 (一般貸倒引当金等繰入前)	497	550	590	660	740
与信関連費用	△ 278	150	160	200	250
当期純利益	869	420	430	460	500

(a) 業務粗利益

ここ数年の粗利益の伸びは非金利収入によってもたらされており、資金利益については、大口集中の是正や、適正な収益を得るためのスプレッドガイドラインの遵守徹底により、貸出ポートフォリオの再構築を行った結果、ほぼ横這いとなっております。

現在、粗利益の増加は、シンジケート・ローンや適切なリスク管理の下でのファンド・有価証券といった海外資産への投資によってもたらされております。なお、海外資産への投資にかかる為替リスクはヘッジされております。また、不動産ノンリコースローン、MBOやDIPファイナンス等の企業再生ファイナンスも粗利益の伸びに大きく寄与しております。

今後につきましては、弊行はその収益基盤をスペシャルファイナンス、海外投融資及び中堅・中小企業向け貸出等の収益機会の大きい分野で伸ばして参ります。マーケットや競合状況により収益拡大が難しい分野においても、利益計画は十分に達成される予定であります。

また弊行は、銀行業務・ノンバンク業務を問わず、M&Aや業務提携を通じた成長機会を追求していきます。即ち、弊行は、グループの業務に相乗効果があり、収益寄与が認められ、十分な投資収益率が期待できる最適な業務提携等を追求します。

(b) 経費

平成17年3月期の経費は前年度より増加いたしました。業務粗利益がそれ以上の伸び率となったため、経費率(OHR)は45%と改善いたしました。これは大手行の平均と同等の水準ですが、弊行の規模を勘案すれば、目覚ましい成果と考えております。

今後につきましては、経費は粗利益の拡大に伴って増加せざるを得ないと見込んでおります。弊行の潜在能力を十分に発揮するため、設備投資のほか、人的資源、さらにはリスク管理能力や内部統制の水準を向上させるプログラムに対する投資を必要としております。

システム投資は戦略的な最優先事項であり、今後2年以内に、老朽化し低機能で維持コストが高い勘定系システムを更改し、新しいワークフローの導入を行う予定です。

また、弊行は、主要オフィスのレイアウトを変更して生産性の向上を図ってまいります。人的スペースはふさわしいものに見直しを行い、機械スペースは安全性、柔軟性及び内部統制を念頭に置きデザインされることとなります。

(c) 与信関連費用

弊行は、法令等に則り保守的な水準の引当を行ってまいりました。与信能力の向上と、一般的な資産の質の向上により、引当の必要水準は減少致しました。

二. 自己資本比率の見通し

弊行の平成17年3月末の連結自己資本比率は18.70%と国内基準行の必要水準である4%を遥かに上回り、邦銀大手行の中でも非常に高い水準の強固な資本基盤を備えております。また弊行のTier II資本、及びTier I資本に含まれる繰延税金資産はいずれも比較的少額であり、質の高い自己資本であると考えております。

今後につきましては、この潤沢な自己資本を活用して更なる収益力の向上を図るべく、リスク・アセットの水準を増加させていく方針です。但し、自己資本比率の最低目標水準として10%は維持して参ります。

ホ. 不良債権処理の見通し

これまで、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結果、17年3月期の不良債権比率は3%台まで低下いたしました。また、不良債権処理に伴う今後の業績への影響につきましては、優良保証等の保全に加え、現在も高い引当水準を維持しておりますことから、限定的なものに収まると考えております。

引続き、顧客基盤への十分な配慮を払いながら、通常の回収のみならず、再建支援や、債権流動化手法の活用等により、不良債権の圧縮に努めて参ります。

(2) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

弊行は、多様かつ安定的な資金調達基盤と高い流動性を確保し、資産内容の改善、ポートフォリオの分散を進め、強固な自己資本を構築するとともに、堅調な業績を上げてまいりました。

これまで、弊行の優位性が発揮できる市場や商品に注力し業務の展開を行ってまいりましたが、継続的に良好な実績を達成し、ステークホルダーの皆様に貢献するため、ビジネスモデルと業務のプラットフォームの再構築を進めてまいる所存です。業界のベストプラクティスの規定、手続き、システム、設備を確立、雇用・研修や人事制度等を通じて高い専門性を有するスペシャリストを養成することで、さらなる発展のために強固なプラットフォームを構築するとともに、リスク管理や内部統制のベストプラクティス水準を達成していきたいと考えております。

弊行は、事業法人のお客様に提供する金融商品・サービスの拡充を図って参ります。中小企業のお客様を中心に貸出取引の拡大を目指すほか、メザニンやエクイティのアレンジや投資を行うとともに、デリバティブやリスクマネジメント商品に係る専門的な知識を活用し、お客様のリスクコントロールニーズに対応して参ります。なお、新たに導入したリレーションシップマネージャーを通じて、弊行の資源をフル活用することにより、より一層、顧客基盤の拡充とリレーションシップの深耕を図ってまいる所存です。

弊行の独自性は、大半の国内地域金融機関とビジネス上のパートナーであり、かつその多くが株主でもあるという営業基盤にあります。地域金融機関とは競合するのではなく、パートナーとしてリレーションを一層強めていけるよう、様々な取引を進展させて参ります。弊行は、地域金融機関と協働して、その取引先に対しても付加価値の高い金融商品・サービスを幅広く提供して参ります。

個人のお客様向けには、安全で好利回りの運用商品を提供することに注力致します。また、預金、個人年金保険、投資信託ファンドなどの低リスクの投資商品を開発し、個人のお客様にとって魅力的な運用手段をご提供するとともに、運用商品だけでなく、お客様の借入ニーズにも対応して参ります。

弊行は本支店、コールセンター、インターネットなど容易にアクセスできるチャネルを通じて、商品・サービスの充実を図っていくとともに、最高水準の専門性とコントロール機能を備えた、革新的かつ機動的な銀行を目指して参ります。

<システム戦略について>

弊行は、情報の流れを改善し、知的労働をITでサポートするあおぞら情報革命を推進致します。プロジェクト管理の技能及び技術を利用することで、情報システム更新による効果を最大限享受することをより確実にして参ります。サービスオリエンテッドなアーキテクチャーにより、統合された最高品質のアプリケーションを、効率的な方法で利用することが可能となります。ITIL、CobIT、Basel II を含む複数の国際基準が、目標とするインフラの基準として採用されています。アクセスコントロールは、個々のユーザー固有の役割がベースとなる予定です。

具体的な目的は、以下の通りです。

- ①デザイン・教育・パートナー作りに注力
- ②グローバルスタンダードに基づくリスク管理システムの高度化、
- ③先進的技術、規定、手続等を活用した情報セキュリティを推進
- ④管理された環境におけるビジネスの成長をサポートする帯域・データストレージ容量の確保、勘定系の更改及び情報システムの高度化

ロ. 主要部門別の純収益動向

(a) 事業法人営業

平成17年度粗利益目標は281億円（前年度実績比+18億円）となっております。今年度以降、大口集中・業種集中リスクの是正、金融機関間の競争激化により減少いたしました顧客基盤、貸出ポートフォリオの再拡充に取り組んで参ります。商品やサービス内容の改善とリレーションシップマネジメントの向上を上手く組み合わせることで、手数料収入等の向上に努めて参ります。また、多様化するニーズに対応したテラー・メード型のソリューションの開発において、弊行が主導的な役割を果たすことができるお客様を中心に業務を展開してまいります。

(b) 金融法人営業

平成17年度粗利益目標は68億円（前年度実績比+10億円）となっております。地域金融機関をカバーするデストリビューションネットワークは、弊行及びあおぞら銀行グループ全体の共通営業インフラであります。これを利用することにより、シンジケート・

ローン、私募商品、証券化商品やファンド販売等を含む、弊行グループの先進的で柔軟な商品・サービスをお客様に提供し、収益性の向上を図ってまいります。商品開発・販売の能力向上を図り、手数料収入の拡大に注力致します。

(c) リテール営業

平成17年度粗利益目標は89億円（前年度実績比+5億円）となっております。デリバティブ内蔵定期預金のような新商品の導入により、弊行の中長期調達基盤の拡大を継続致します。加えて、投信・個人年金窓販による手数料収入の増強を図ってまいります。

(d) スペシャルファイナンス

平成17年度粗利益目標は311億円（前年度実績比+67億円）となっております。スペシャルファイナンス業務には、レバレッジファイナンス、リカバリーファイナンス、不動産ファイナンス、プライベートエクイティ等があり、これらの商品から収益を追及して参ります。

加えて、スペシャルファイナンス部門では、国内・海外の有価証券やシンジケート・ローン、あるいはヘッジファンドやリミテッドパートナーシップへの投資・出資も行っており、多様な投融資による分散の効いたポートフォリオ資産の積上げを図っております。

(e) ファイナンシャルマーケット

平成17年度粗利益目標は250億円（前年度実績比+21億円）となっております。対顧客向けデリバティブ取引については、収益は順調に拡大しております。今後とも、商品ラインナップの充実により顧客基盤を拡大し、収益力の向上を図る方針です。また、トレーディング及びALM運営についても、厳格なリスク管理と損失限度額等の管理を行いつつ、安定的な収益の確保に努めて参ります。

ハ. リストラの推移及び計画

弊行は、これまで経費全体ならびに行員数をコントロールし、健全化計画で定めた経費等の目標値を達成してまいりました。

財務体質が強化され、今後は、新商品の開発、新たなマーケット・顧客の開拓による業務拡大を計画しており、そのためには、システム、要員、インフラへの投資が重要になります。企業統治、リスクマネジメント、効率的なオペレーションのための内部統制等、強

固なフレームワークに支えられた業務拡大のために、そうした投資が必要となります。従って、経費総額は増加を見込んでおりますが、経費総額の増加を上回る収益の伸びを計画しており、計画期間中のOHRは、平成17年3月期実績の45%を上回ることはありません。

引続き効率的な経費運営に留意しつつ、収益力を強化し早期の公的資金返済に向けて努力して参ります。

(a) 人件費

<人事政策>

人事制度については、能力及び実績ベースの報酬体系に移行致しました。個人ベースの業務遂行責任が重視され職位よりも個々の従業員のレベルに沿った役割と責任が明確化されています。従業員は自らのキャリアを積極的に構築するよう奨励され、人事管理プログラムによって、スキルの向上とキャリアプランニングを支援する環境が提供されております。このプログラムは、管理職を含め全ての従業員を対象としております。

<人員計画>

競争力を高めるために、将来のコア人材やプロフェッショナル人材の中途採用を積極的に行う方針であり、人員数は増加が見込まれております。新卒者採用も継続致しますが、外部での活躍機会の提供により人員構成是正を図っております。従業員に対しては能力と実績に応じた役割が与えられ、質の高いコーポレートカルチャーが維持されると考えております。

[単位：人]

5/4 月実績 (ピーク時)	16/3 月 実績	17/3 実績	18/3 計画	19/3 計画	20/3 計画	21/3 計画
3,086	1,472	1,492	1,550	1,600	1,670	1,700

<人件費>

プロフェッショナル人材の中途採用により、人件費全体は増加を致します。新規採用者の多くは契約ベースとなり、平均で見た報酬はプロパー行員より高くなります。新規採用者の報酬は、事前に合意した目標に対する達成度をベースとした業績反映の賞与となると

見込まれております。

[単位：億円]

8/3 月実績 (ピーク時)	16/3 月 実績	17/3 実績	18/3 計画	19/3 計画	20/3 計画	21/3 計画
301	160	167	186	200	215	230

(b) 物件費

①不動産関連経費

生産性の向上とリスク削減を意図した本店およびコンピュータセンターのレイアウトの改善やニューヨーク駐在員事務所の開設を予定していることなどから、物件費の増加を計画しております。

なお、いくつかのオフィスに余剰スペースが存在しておりますが、今後の業務の拡大や賃借契約の管理を通じ、徐々に余剰は減少する計画であります。

②システム関連経費

グローバルなベストプラクティスにもとづくリスク管理システムの開発及び導入は、経営の優先事項であり、それによりシステム投資及び経費は今後4年間にわたり増加することを見込んでおります。

機械化関連費用につきましては、弊行のシステムの稼動を維持するためのコストとして年間約55億円、うち約半分が現行勘定系システム関連のものとなっております。弊行は、オープンな、サービス・オリエンテッド・アーキテクチャーへの移行を計画しております。インフラストラクチャーやソフトウェアへの投資は今後3～4年間にわたって行う必要がありますが、システムのランニングコストの削減とデータおよび管理の質の改善を見込んでおります。なお、最近、データおよびシステムの完全な代替を確保するためのバックアップセンターを開設いたしました。

③その他物件費

その他の物件費は、厳格な予算管理とマネジメントの精査により、概ね横這いを維持する見込みです。

(c) 役員報酬

平成17年6月に、グローバルスタンダードでの金融機関経営に精通した副会長1名を迎え、経営体制の強化を図りました。この結果、シニアクラスの常勤役員が1名増加となり平均役員（常勤）報酬の計画値は52百万円、役員報酬総額につきましては300百万円と平成17年3月実績より増額いたしております。

二. 子会社・関連会社の収益等の動向

(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

弊行の子会社・関連会社群は、本体業務の一部を代替した分野（サービス子会社）と、本体ビジネス戦略と密接に関連する分野（業務子会社）、及びSPC（特別目的会社）の3つに分けられます。

サービス子会社として良質のサービスとコスト効率・機動性を追求する会社群は、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。業務子会社として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、ブループラネット等が該当します。SPCとしてはAZURE Funding 等があります。

前回計画策定時以降の子会社・関連会社の動向としては、あおぞらカードの売却、The Nippon Credit Bank (Curacao) Finance, N.V. の清算完了、AZURE Funding の設立、等があります。

今後につきましては、業務上の必要性に応じ、子会社・関連会社の機動的な設立・再編あるいは買収等を行って参ります。具体的には、あおぞら信託銀行はヤフー株式会社との連携により、インターネットバンキング業務への進出を予定しております。また、海外投融资を拡大する拠点として、複数の海外現地法人の設立を計画しております。

(b) 子会社・関連会社の収益等の動向

子会社・関連会社の収益等の動向は図表7の通りです。

ホ. 管理会計の確立とその活用の方策

弊行では、平成 16 年 1 月実施の組織改革に伴い、管理会計は月次で部門別の収益実績を報告するように改善致しました。部門別・商品ライン別の収益は予算と比較され、差異が分析され、マネジメントコミッティーに報告されております。さらに、「その他有価証券」の評価損益（資本直入分）についても言及され、報告・管理されております。部門別実績は、収益、経費および信用コストの配分を含んでおり、資本およびバランスシートの使用状況と対比して ROE（資本収益率）や ROA（総資産利益率）を算出し、パフォーマンスの計測や比較に利用しております。

また、平成 16 年度においては、部門別管理会計手法の見直しを行い、業務粗利益、経費、業務純益について財務会計と管理会計を一致させました。5 営業部門別の予算編成と実績管理を導入し、部門間の資金貸借に係る本支店レートを実勢コストベースで設定致しました。実績ベースのクレジットコストも各部門へ配分されております。

なお、リスクに見合った適切なリターンを確保し、また、単なるリレーションではなくむしろリスク・リターンをベースにした貸出業務の運営を確保するために、スプレッドガイドラインが設定・実施されております。

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

弊行は、銀行の健全性を阻害するいかなる活動も行わず、お客様、取引先、株主、投資家、従業員を含むステークホルダーの皆様への貢献を目指すとともに、銀行の健全性が損なわれないよう機関銀行化の回避を徹底致しております。

B. コンプライアンス体制

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、適法かつ適切な業務のあり方を担保する体制・ルールの整備を行っております。

各部室店には法令遵守責任者を、また部室店から独立したコンプライアンス・オフィサーを設置致しております。

「コンプライアンスに関する基本方針」を始めコンプライアンスを遵守すべく方針・ルールを規定しております。毎期「コンプライアンス・プログラム」を実践し、研修・啓蒙活動として部店長向け、法令遵守責任者向け、新入行員向け、各業務担当者向けに、登録等証券業務を含め各種研修を実施しております。

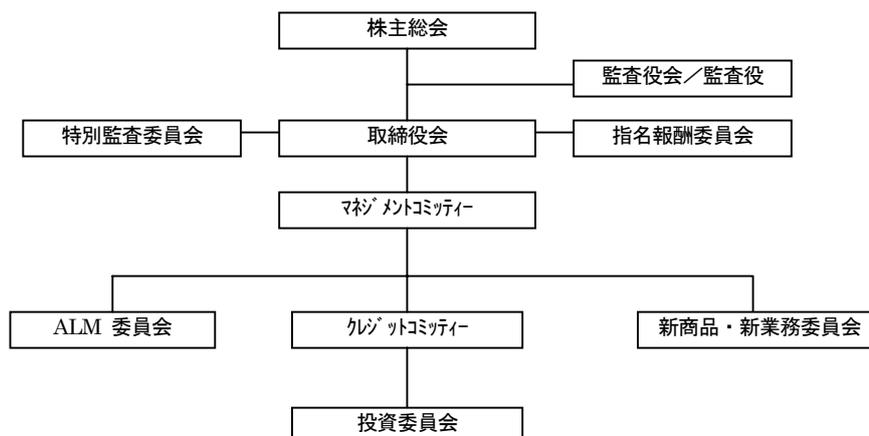
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

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

また、牽制態勢を確保するため、後述の指名報酬委員会および特別監査委員会が設置されております。

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

一方、マネジメントコミッティーは、クレジットコミッティー、ALM委員会、新商品・新業務委員会等いくつかの特定の目的を持つコミッティーに権限を委譲しております。



(a) 取締役会

取締役会は、常勤（代表）取締役 3 名、非常勤取締役 11 名で構成。非常勤取締役には海外居住者も含まれており、また、弊行業務に関連する分野での独自の幅広い見識を有するメンバーにより構成されております。

取締役会は、少なくとも 1 年に 5 回開催され、経営計画等業務運営に係る基本方針の決定を行うとともに、日々の業務執行が銀行の運営方針に即したものであるか、業務執行状況を監督致します。

(b) 監査役・監査役会

法令等に準拠して、業務運営状況を監査する為、社内・社外監査役を任命致しております。

(c) 特別監査委員会

主要株主と関連のない取締役と監査役により構成される特別監査委員会は、機関銀行化を回避する観点から親会社等との取引を監査し承認を行っております。

(d) 指名報酬委員会

社外取締役により構成される指名報酬委員会では、取締役候補・専務執行役員候補の選任等について取締役会に意見具申を行うとともに、取締役・専務執行役員の報酬を決定致しております。

(e) マネジメントコミッティー

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

(f) ALM委員会

ALM委員会はマネジメントコミッティーから権限の委譲を受け、少なくとも月1回開催され、市場リスク及び流動性リスクに関連する事項を含め、ALM運営方針、ポジション、リスク、オペレーションに関する事項を審議し承認致しております。

(g) クレジットコミッティー

クレジットコミッティーはマネジメントコミッティーから権限の委譲を受け、原則週1回開催され、与信運営方針、与信取引の実施、クレジットのモニタリングに関する事項を審議し承認致しております。

(h) 新商品・新業務委員会

新商品・新業務委員会は、コンプライアンス、オペレーショナルリスク、システム、経営資源の配分、投資対効果、収益見込みの他、レピュテーショナルリスク、顧客適合性に関連する事項等を含め、新商品・新業務に係る全てのリスクを審議の上、その取扱いに関する決裁を行っております。

(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

弊行の開示方針は、お客様、株主、従業員、当局、投資家などステークホルダーの皆様
に、定期的かつ内容の伴ったコミュニケーションを通じて、経営プロセスの透明性並びに
業務・財務内容・実績の状況を正確にご理解いただくことです。

B. 具体的方策

(a) 法令等によるディスクロージャー

商法、銀行法、証券取引法、その他の銀行や関連業務に適用される法令・規制に基づく
開示基準を遵守し、法令等に基づくディスクロージャー資料を公衆の縦覧に供するととも
に、お客様や広く一般の方に配付しております。

(b) 自主的なディスクロージャー資料

ステークホルダーの皆様や広く一般の方に対して、自主的なディスクロージャーを適切
に実施しております。具体的には、法定ディスクロージャー資料に法定記載事項のほか幅
広く追加情報を記載、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、平成13年度より「中間ディスクロージャー誌」を作成し、中間期における業務・財
務内容・実績の状況を報告しております。また、「四半期情報」の開示も実施しておりま
す。

(c) ディスクロージャー・チャネル

自主的な開示を行うため、多くのチャネルを活用し、積極的に情報開示に努めておりま
す。具体的には、インターネットの弊行ホームページに各種情報・開示資料を掲載、プレ
スリリース、ステークホルダーへのダイレクトメール、経営層や営業部店の各層における
ステークホルダーとの接触などを実施しております。

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

弊行は、利益の積上げによる内部留保の蓄積を図り、①本優先株式の消却原資の確保と、②収益拡大につながる分野への経営資源の配分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

株主配当につきましては、今後の収益見込や株主への適正な利益還元等を踏まえ、経営健全化計画の範囲内で、安定的な株主配当を実施して参ります。

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て決定しております。

役員賞与につきましては、利益金処分としての性格から、本計画には見込んでおりませんが、収益動向等の経営成績及び将来の見通しを慎重に検討の上、支給を再開することもあり得ると考えております。

<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) 基本的な取組み姿勢

弊行は、健全で安定的なグローバルベストプラクティスを備えたリスク管理・内部統制を実現する為のインフラ整備を図りつつ、商品と顧客基盤の拡充を通じて、顧客に提供する商品のレベル向上を目指してまいります。弊行の目標は、革新的かつ柔軟な商品・サービスを調達、開発、提供し、その際には、弊行が金融サービスの提供においてリーダー的な地位を確保することであります。顧客の財務状況・戦略計画を十分に理解した上で適切なリスク・リターンを見出すことが肝要と考えております。高度なあるいは複雑な仕組みの商品を提供する際には、常に顧客に対する適合性を検討しております。

(2) 具体的な方策

貸出にあたりましては、通常の貸出に加え、シンジケート・ローンや私募債、コミットメントライン、デリバティブ内蔵ローン等により、お客さまの個々のニーズに応じた最適なファイナンス・スキームを提案・提供すべく、努めて参ります。

あわせて、お客さまの資産を活用した資金調達手段多様化のニーズにお応えするため、売掛債権、手形債権、リース債権などのほか、従来流動化が困難とされていた各種金銭債権の流動化の取組み、先進的な手法による新スキーム開発にも積極的に取組み、お客さまの資金調達手段多様化のサポートに努めて参ります。

以上の取組みに加え、本店営業部に中堅・中小企業担当部を3部創設し、中堅・中小企業のお客さまへの取組強化に一層注力しております。

(3) 組織・体制の見直し

弊行は、組織変更を通じて、お客さまへの商品提供における効果と効率を高めることを計画しております。その為、以下の分野における組織、規定、手続き等の幅広い見直しを行う予定です。

- ①リレーションシップマネジメント
- ②新規顧客へのセールス

- ③与信案件の一次審査
- ④独立した融資審査
- ⑤信用リスク管理
- ⑥市場リスク管理
- ⑦オペレーショナルリスク管理
- ⑧コンプライアンス・法令遵守
- ⑨内部監査

上記の組織変更は、今後、詳細内容の決定及び承認を必要と致しますが、平成 17 年 9 月実施を見込んでおります。

(4) 融資に対する取組み姿勢

ローンオフィサーは顧客の信用力に関する一義的な責任を負うとともに、顧客の財務状況や資金計画に対する強力で支援的な認識を持ち、そして、革新的で柔軟かつ競争力のあ
る条件と顧客ニーズに適合する金融ソリューションを提供致します。

ローンオフィサーの申請は、審査部がレビューし信用格付を付与し債務者区分を設定致します。その上、適切なクレジットラインと商品が顧客に提供されることとなります。独立した融資審査により全ての与信が定期的に見直され、格付け、債務者区分、クレジットラインは最新の事実に基づくデータやローンオフィサーによる分析等を反映しております。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

弊行は、平成22年度までを展望した利益計画において、必要なレベルの剰余金を積み上げる計画としております。弊行は現状、当初およびその後修正された経営健全化計画の利益目標を達成しております。

(2) 剰余金の推移

(億円)

	平成17年3月期	平成18年3月期	平成19年3月期	平成20年3月期
剰余金	1,520	1,868	2,227	2,615

	平成21年3月期	平成22年3月期	平成23年3月期
剰余金	3,036	3,286	3,554

(3) 収益見通し

楽観/悲観シナリオに基づいた収益の変動見通しは、「図表11」の通りです。

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

リスク管理に関する基本方針は、「リスク管理基本方針」に明文化されています。取締役会において資本配分やリスク限度額が設定され、リスク管理の基本的な枠組みが決定されます。各部署が信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスクなど、担当業務固有のリスクを管理する一方で、リスク統括部が銀行全体のリスク管理態勢を統括しております。そして監査部が、必要な手続きが踏まれているかどうかの監査・報告を行い、手続きが方針通りかどうかをチェックしています。

新商品・新業務委員会が、重要な新商品・新業務についてリスク管理の観点から審議し、適切なコントロールとリスク管理の枠組みが提供され、かつ業務計画が適切で合理的であることを担保した上で、承認を与えています。

取締役会および各委員会は、リスク管理状況に関する報告を受け、それを経営判断に活用しております。

<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参ります。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参ります。

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) 監査役と事業親会社等出身でない取締役により構成される特別監査委員会において、事業親会社等グループとの間の取引を監査し業務執行を効率的にチェックしております。
- (c) 上記(a)(b)に関する具体的な手続、対象案件の基準、監査内容等については、

「取締役会規程」「取締役会付議基準」「特別監査委員会規程」に定めています。

ロ. 事業親会社グループ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著しく悪化した場合、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

事業親会社等の業況悪化等によるレピュテーションリスクについては、債券、預金を始めとする資金流出等弊行の資金調達に支障が生じないよう、高いTier I比率（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-／Ba3以上を目処とする）を確保するよう努力します。併せて、更なる営業基盤の拡充と収益基盤の多様化を図ってまいります。

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

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

ハ. 大口信用供与規制、アームズ・レングス・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、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、また特別監査委員会の監査を受けております。

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

（b）アームズ・レングス・ルール

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

(i) 事業親会社等グループに対する与信案件は特別監査委員会による監査を受けることとしております。更に、（ア）事業親会社等グループの顧客に対する与信について、当該顧客が弊行からの借入金のほぼ全額を事業親会社等グループとの取引に充当する案件で、事業親会社等グループとの取引を行うことが与信の条件とされている場合（いわゆる肩代り案件）、（イ）事業親会社等グループとの協調与信案件、（ウ）事業親会社等グループからの資産取得案件、（エ）事業親会社等グループまたは事業親会社等グループが運営するファンドが10%以上出資する顧客に対する与信案件 についても、特別監査委員会による監査を受けております。

- (ii) 監査を実施した内容について、原則 6 ヶ月毎に取締役会に報告しております。
 - (iii) 事業親会社等グループに対する与信の状況については、6 ヶ月毎の決算発表時およびディスクロージャー誌において、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、事前にお客様本人の同意を取得することとしております。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

投資案件を含む与信案件全般についての決裁権限は、チーフクレジットオフィサー（CCO）を委員長とするクレジットコミッティーに帰属しています。クレジットコミッティーは、CCO、投資委員会等クレジットコミッティーが指定する組織または役職者に決裁権限の一部を委譲しております。

クレジットコミッティーは、委員長のCCOのほか、会長、社長、副会長、審査第一・第二部長等の委員で構成され、原則として毎週開催されています。

ALM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、ALM委員会で決定された月次方針に基づき、「ALMリスク運営規則」に定めら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、「市場リスク管理基準」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17年3月期における「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」に基づく開示債権額および引当金の状況は図表13の通りです。

ロ. リスク管理債権の状況

平成17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

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および償却・引当を実施致し

ます。

ロ. 行内企業格付けごとの償却・引当の目途

一般貸倒引当金の計算は、正常先、要注意先、要管理先の区分毎に、過去の一定期間の累積貸倒実績率に基づく予想損失率を適用して行っております。弊行では現在、より洗練された方法を適用し、より正確な引当金の割り出しのために様々な分析を行っております。引当金計算方法の変更は全て適切に決裁され、外部監査を受け、我が国一般に認められた会計原則、銀行法、金融検査マニュアルに完全に適合するようにしております。

ハ. 不良債権の売却等による処理、回収の方針

お取引先の状況を勘案しながら、市場での売却等の流動化手法を活用し、積極的に不良債権の早期処理に努めて参ります。

二. 債権放棄についての考え方

お取引先からの債権放棄の要請に対しましては、以下の諸点を総合的に勘案し、慎重に対応することとしております。

- ・ 債権放棄により取引先の再生が図られ、残存債権の回収がより確実になる等の経済合理性があると判断されること。
- ・ 債権放棄による支援により、企業破綻による社会的損失を回避しうること。
- ・ 再建計画等を通じて当該取引先の経営責任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、特段の処理が必要な有価証券の含み損は存在しておりません。なお、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は含み損が発生しておりますが、減損会計基準によっても、損失処理が必要な状況ではないと認識しております。(図表 18 参照)。

(6) 金融派生商品等取引動向

デリバティブ取引につきましては、増加しております。弊行はデリバティブ取引を、リスクポジションのヘッジ、お客様へのセールス等、様々な目的で活用しております。お客様へのセールスは店頭デリバティブで行い、その際保有したポジションは市場リスクヘッジのため、市場でカバー取引を行っております(図表 19 参照)。

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》

	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期
無担 0/N (%)	0.02	0.13	0.18	0.46	0.77
TIBOR3M (%)	0.08	0.18	0.29	0.60	0.94
10 年国債 (%)	1.34	1.43	1.69	1.93	2.15
為替 (円/ドル) (円)	107.4	108	108	108	108
日経平均株価 (円)	11,668.95	11,668	11,668	11,668	11,668

(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

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
(規模)資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)					
総資産	49,137	50,094	56,643	60,359	64,424
貸出金	27,521	26,357	27,510	29,210	30,910
有価証券	11,506	16,443	21,670	23,900	26,250
特定取引資産	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
繰延税金資産<末残>	139	163	188	198	208
総負債	43,851	44,018	50,207	53,553	57,218
預金・NCD	24,591	26,197	29,750	32,500	35,500
債券	9,290	9,160	10,371	11,300	11,965
特定取引負債	13	25	25	25	25
繰延税金負債<末残>	—	—	—	—	—
再評価に係る繰延税金負債<末残>	—	—	—	—	—
資本勘定計	6,095	6,450	6,806	7,206	7,640
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	24	36	48	60	74
剰余金 (注)	1,520	1,868	2,227	2,615	3,036
土地再評価差額金	—	—	—	—	—
その他有価証券評価差額金	19	14	—	—	—
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0	▲ 0
(収益) (億円)					
業務粗利益	904	1,000	1,070	1,170	1,280
資金運用収益	753	1,048	1,287	1,488	1,718
資金調達費用	177	450	729	882	1,061
役務取引等利益	82	109	136	170	213
特定取引利益	58	66	83	103	129
その他業務利益	188	227	293	291	281
国債等債券関係損(▲)益	43	29	53	40	17
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	497	550	590	660	740
業務純益	497	550	590	660	740
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—	—
経費	407	450	480	510	540
人件費	167	186	200	215	230
物件費	216	242	256	270	285
不良債権処理損失額	▲ 278	150	160	200	250
株式等関係損(▲)益	6	—	—	—	—
株式等償却	0	—	—	—	—
経常利益	437	380	415	450	490
特別利益	423	20	—	—	—
特別損失	0	—	—	—	—
法人税、住民税及び事業税	▲ 2	0	0	0	0
法人税等調整額	▲ 7	▲ 20	▲ 15	▲ 10	▲ 10
税引後当期利益	869	420	430	460	500
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	1,107	1,381	1,680	2,003	2,354
配当金総額(中間配当を含む)	60	60	60	66	72
普通株配当金	25	25	25	31	37
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	1.10	1.30
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	6.89%	14.26%	13.93%	14.31%	14.30%

(注)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
(経営指標)	(%)				
資金運用利回(A)	1.74	2.30	2.47	2.67	2.88
貸出金利回(B)	1.88	2.02	2.10	2.30	2.54
有価証券利回	0.98	2.42	3.07	3.20	3.34
資金調達原価(C)	1.40	2.10	2.46	2.65	2.85
預金利回(含むNCD・債券)(D)	0.36	0.38	0.48	0.67	0.92
経費率(E)	1.18	1.27	1.19	1.16	1.13
人件費率	0.48	0.52	0.49	0.49	0.48
物件費率	0.62	0.68	0.63	0.61	0.60
総資金利鞘(A)-(C)	0.34	0.20	0.01	0.02	0.03
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.33	0.37	0.43	0.47	0.49
非金利収入比率	36.26	40.16	47.84	48.20	48.67
OHR(経費/業務粗利益)	45.02	45.00	44.85	43.58	42.18
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	8.73	8.76	8.90	9.42	9.96
ROA(注)	1.01	1.10	1.04	1.09	1.15

(注)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)

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	18/3月期 見込み
(規模)〈末残〉			(億円)
総資産	51,760	47,755	55,000
貸出金	29,656	26,664	27,900
有価証券	9,650	11,287	18,900
特定取引資産	4,884	3,547	3,500
繰延税金資産	123	141	165
総負債	46,485	41,629	48,400
預金・NCD	25,880	23,746	28,400
債券	10,550	8,480	9,800
特定取引負債	885	889	900
繰延税金負債	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-
少数株主持分	7	8	108
資本勘定計	5,268	6,118	6,492
資本金	4,198	4,198	4,198
資本剰余金	333	333	333
利益剰余金	703	1,568	1,947
土地再評価差額金	-	-	-
その他有価証券評価差額金	34	19	14
為替換算調整勘定	-	-	-
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0

(収益)			(億円)
経常収益	1,138	1,237	1,610
資金運用収益	807	766	1,058
役務取引等収益	96	109	139
特定取引収益	29	59	66
その他業務収益	167	260	307
その他経常収益	39	43	40
経常費用	1,062	780	1,200
資金調達費用	169	177	450
役務取引等費用	9	8	10
特定取引費用	-	0	-
その他業務費用	53	36	40
営業経費	452	463	510
その他経常費用	379	95	40
貸出金償却	87	52	
貸倒引当金繰入額	73	-	150
一般貸倒引当金繰入額	73	-	
個別貸倒引当金繰入額	-	-	
経常利益	76	457	410
特別利益	237	444	20
特別損失	2	1	-
税金等調整前当期純利益	311	900	430
法人税、住民税及び事業税	5	7	8
法人税等調整額	▲ 0	▲ 8	▲ 20
少数株主利益	2	2	2
当期純利益	305	899	440

※1 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が含まれております。

※2 16/3月期実績及び17/3月期実績の特別利益には、貸倒引当金取崩額が含まれております。

※3 法人税、住民税及び事業税には、法人税等還付税額が含まれております。

(図表2) 自己資本比率の推移 … 採用している基準 (国内基準)

(単体・国内基準)

(億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3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	36	48	60	74	88
任意積立金	-	-	-	-	-
次期繰越利益	1,448	1,797	2,155	2,536	2,950
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	6,016	6,376	6,746	7,140	7,569
(うち税効果相当額)	(139)	(163)	(188)	(198)	(208)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	207	261	283	304	327
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	207	261	283	304	327
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	-	-	-	-	-
Tier II 計	207	261	283	304	327
(うち自己資本への算入額)	(207)	(261)	(283)	(304)	(327)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	-	-	-	-	-
自己資本合計	6,223	6,637	7,029	7,444	7,896

(億円)

リスクアセット	33,143	41,700	45,200	48,600	52,300
オンバランス項目	30,747	39,300	42,600	45,800	49,300
オフバランス項目	2,396	2,400	2,600	2,800	3,000
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	18.77%	15.91%	15.55%	15.31%	15.09%
Tier I 比率	18.15%	15.29%	14.92%	14.69%	14.47%

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

※自己資本比率につきましては、19年3月期よりパーゼルⅡが適用されることとなっておりますが、計画策定時点(17年8月)においては現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表いたします。

(連結・国内基準)

(億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3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	1,506	1,887	2,277	2,691	3,139
連結子会社の少数株主持分	8	108	108	108	108
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	6,045	6,525	6,916	7,330	7,778
(うち税効果相当額)	(141)	(165)	(190)	(200)	(210)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	206	261	282	304	326
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	206	261	282	304	326
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	-	-	-	-	-
Tier II 計	206	261	282	304	326
(うち自己資本への算入額)	(206)	(261)	(282)	(304)	(326)
Tier III	-	-	-	-	-
控除項目	80	80	80	80	80
自己資本合計	6,172	6,706	7,118	7,554	8,025

(億円)

リスクアセット	33,003	41,700	45,100	48,600	52,200
オンバランス項目	30,587	39,300	42,500	45,800	49,200
オフバランス項目	2,416	2,400	2,600	2,800	3,000
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	18.70%	16.08%	15.78%	15.54%	15.37%
Tier I 比率	18.31%	15.64%	15.33%	15.08%	14.90%

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

※自己資本比率につきましては、19年3月期よりパーゼル II が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(17年8月)においては現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表いたします。

(図表5) 部門別純収益動向

(億円)

	16/3月期 実績		17/3月期 実績※	18/3月期 見込み※
バンキング部門		リテール営業部門		
粗利益	376	粗利益	84	89
資金利益	359	資金利益	75	67
役務利益等	17	役務利益等	10	21
スペシャルファイナンス部門		事業法人営業部門		
粗利益	130	粗利益	263	281
資金利益	80	資金利益	224	213
役務利益等	50	役務利益等	39	68
金融市場部門		金融法人営業部門		
粗利益	321	粗利益	58	68
資金利益	170	資金利益	32	26
役務利益等	150	役務利益等	26	42
その他部門		スペシャルファイナンス部門		
粗利益	-10	粗利益	244	311
資金利益	18	資金利益	77	119
役務利益等	-29	役務利益等	166	192
合計	816	ファイナンシャルマーケット部門		
		粗利益	229	250
		資金利益	151	168
		役務利益等	78	82
		その他部門		
		粗利益	26	2
		資金利益	16	5
		役務利益等	9	-3
		合計	904	1,000

※ 17年3月期実績は16年4月の組織改革後。

※ 16年3月期と17年3月期の組織の対比で、概ね

旧バンキング部門内の金融法人+旧金融市場部門内の一部商品供給機能⇒金融法人営業部門

旧金融市場部門内の一部投融資機能+旧スペシャルファイナンス部門⇒新スペシャルファイナンス部門
となっている。

また、バンキング部門はリテール営業部門、事業法人部門に分離し、金融市場部門はファイナンシャルマーケット部門
に名称を改めた。

(図表6) リストラの推移及び計画

	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役員数)

役員数 (人)	16	17	17	17	17
うち取締役(()内は非常勤) (人)	13(11)	14(11)	14(11)	14(11)	14(11)
うち監査役(()内は非常勤) (人)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)
従業員数(注) (人)	1,492	1,550	1,600	1,670	1,700

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

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	18	18	18	18	18
海外支店(注2) (店)	—	—	—	—	—
(参考)海外現地法人(注3) (社)	—	3	3	3	3

(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)SPCを除く

	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	16,673	18,600	20,000	21,500	23,000
うち給与・報酬 (百万円)	9,359	10,500	11,300	11,700	11,900
平均給与月額 (千円)	469	490	510	510	510

(注)平均年齢38.3歳(平成17年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	231	300	300	300	300
うち役員報酬 (百万円)	231	300	300	300	300
役員賞与(注2) (百万円)	—	—	—	—	—
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	42	52	52	52	52
平均役員退職慰労金(注3) (百万円)	18	—	—	—	—

(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、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)	21,616	24,200	25,600	27,000	28,500
うち機械化関連費用(注) (百万円)	6,754	7,400	8,000	8,500	9,000
除く機械化関連費用 (百万円)	14,862	16,800	17,600	18,500	19,500

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	38,289	42,800	45,600	48,500	51,500
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

(図表7) 子会社・関連会社一覧

(単位：億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち申請行分	資本勘定	うち申請行出資分	経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)	連結 又は 持分 法の 別
あおぞら債権 回収株式会社	平8/6	元川 正文	債権管理回収業務	平17/3	351.1	10.0	10.0	21.7	3.4	1,103.2	714.2	連結
あおぞらイン ベストメント株式 会社	平3/5	鷹箸 一成	ベンチャー キャピタル 業務	平17/3	12.3	8.2	7.0	3.0	0.2	284.6	175.6	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17/3	29.1	0.6	0.6	14.0	1.5	201.5	105.7	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17/3	2.6	1.3	1.3	1.0	0.0	26.8	12.3	連結
株式会社ブルー プラネット	平13/4	落合 和司	経営相談業 務	平17/3	2.1	-	-	1.9	2.0	8.3	0.9	連結
AZURE Fund ing	平16/9	Chris Watler	金銭債権取 得業務	平16/12	576.8	-	-	3.4	-	340.2	340.2	連結

(注1) 17/3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社。但し、申請行の与信額が1億円以下の会社（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) 16/3月期に弊社子会社であったあおぞらカードは、平成16年9月に弊社が保有する当社議決権60%の全てを第三者に売却した結果、弊社グループ外となっております。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長、社長または副会長	取締役、監査役	チーフエグゼクティブ室	原則 3ヶ月1回	経営方針の決定、取締役・業務執行役員の職務執行の監督
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
マネジメント コミッティー	会長、社長または副会長	会長、社長、副会長、 専務執行役員	チーフエグゼクティブ室	毎月1回 以上(概ね 週1回)	業務執行上の重要 事項決定
特別監査委員会	社外取締役	取締役(事業親会社出 身者を除く)、監査 役	チーフエグゼクティブ室	随時 (概ね 月1回)	機関銀行化回避の 観点より、事業親 会社等との取引を 監査
指名報酬委員会	社外取締役	社外取締役及び会長	チーフエグゼクティブ室	(随時) 6回(注1)	取締役、専務執行 役員の人事・評価
部店長会	—	業務執行役員、 部室店長	チーフエグゼクティブ室	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
ALM委員会	CFO	会長、社長、副会長、 CFO、リスク統括部担 当役員、総合資金部担 当役員、事業法人営業 推進部担当役員、財務 部担当役員、CCO、リ スク統括部長、総合資 金部長、財務部長	財務部	原則 月1回	資金計画等ALM に関する重要事項 の審議・策定
クレジット コミッティー	CCO	会長、社長、副会長、 CCO、CCO副担当、審査 第一部長、審査第二部 長、事業法人営業本部 長、金融法人営業本部 長、スペシャルファイ ナンス本部長	審査第一部	原則 週1回	個別与信案件全般 の決裁、大口与信 先等に対する取組 方針および与信 ポートフォリオ運営に関 する重要事項の決 定
投資委員会	副会長	会長、社長、副会長、 CCO、CCO副担当、事業 法人営業本部長、スペ シャルファイナンス本 部長、マーケット本部 長、金融法人営業本部 長、ILFユク専務執行 役員	審査第一部	随時(概ね週 2回)	一部マルチタイプ投資 の決裁
新商品・新業務 委員会	OC Eが指名 (副会長)	委員長、CFO、CTO、 CCO、コンプライアン ス部担当役員、ILFユク 専務執行役員	リスク統括 部	原則 月1回	新商品・新業務に ついて、コンプラ イアンス・リスク 管理の観点、およ び経営資源の効率 的な管理の観点か ら審議・決裁。

人事処分委員会	人事部長	コンプライアンス部担当役員、チーフエグゼクティブ室長、コンプライアンス部長、人事部長、他必要と判断される関係部室店長	人事部	(不定期) 2回(注1)	懲戒処分事案の検討
人権啓発推進委員会	業務執行役員	人事部担当役員の委嘱を受けた業務執行役員、コンプライアンス部長、人事部長	人事部	年1回	人権啓発研修の企画・実施
反社会的勢力対策連絡会	コンプライアンス部担当役員	コンプライアンス部担当役員、審査第一部/審査第二部担当役員、チーフエグゼクティブ室長、コンプライアンス部長、リスク統括部長、人事部長、審査第一部長、総合資金部長、不動産ファイナンス部長、事業ファイナンス部長、企業投資部長、金融法人営業推進部長、事業法人営業推進部長、リテール営業推進部長	コンプライアンス部、審査第一部	原則半期 1回	反社会的勢力排除の対策全般に係る協議

(注1) 開催回数が不定期の場合は、過去1年間(16/4/1~17/3/31)の開催回数を記載しております。

(注2) 本表は平成17年7月末現在で記載しております。

※第三者の構成状況

取締役会、監査役会のほか、指名報酬委員会及び特別監査委員会において、社外役員を構成メンバーとしております。

指名報酬委員会については、取締役会において委員として選任された取締役を構成メンバーとし、また委員の過半数を社外取締役とすることとしております。現在は、社外取締役3名(内委員長1名)及び常勤(代表)取締役1名の4名で構成されております。

特別監査委員会につきましては、監査役、及び取締役会で選任された事業親会社等グループ出身者以外の取締役や社外の有識者等で構成することとしております。現在は、社外取締役(委員長)1名、社外監査役2名、及び常勤監査役1名の4名で構成されております。

(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、チーフエグゼクティブ室、人事部	マイケル E. ロッシ 水上 博和 ピーター C. ハイガン	取締役会長 取締役社長 取締役副会長
コンプライアンス部、リスク統括部	里吉 忠昭	執行役員
事務部、IT統括部、事務センター部	ウィリアム シュート 川井 良一	専務執行役員CTO 執行役員
審査第一部、審査第二部	石田 克敏	執行役員
経理部、財務部、財務システム部	デイビッド ハケット 瀧野 弘和	専務執行役員CFO 常務執行役員
ファイナンシャルマーケットグループ	小倉 泉	専務執行役員
スペシャルファイナンスグループ	リー ミルスタイン	専務執行役員
金融法人営業グループ	陳野 浩司 石井 智章	専務執行役員 常務執行役員
事業法人営業グループ	稲垣 裕志	専務執行役員
リテール営業グループ	森川 隆好	専務執行役員

平成17年7月末現在

(図表10) 貸出金の推移

(残高)		(億円)	
		17/3月末 実績 (A)	18/3月末 計画 (B)
国内貸出	インバトローンを含むベース	25,379	25,710
	インバトローンを除くベース	25,350	25,681
中小企業向け貸出 (注)	インバトローンを含むベース	7,590	7,461
	インバトローンを除くベース	7,586	7,458
うち保証協会保証付貸出		10	10
個人向け貸出(事業用資金を除く)		264	265
うち住宅ローン		146	150
その他		17,526	17,984
海外貸出		675	950
合計		26,054	26,660

(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)	
		17/3月末 実績	18/3月末 計画 (B)-(A)+(F)
国内貸出	インバトローンを含むベース	▲ 2,482	1,726
	インバトローンを除くベース	▲ 2,498	1,726
中小企業向け貸出	インバトローンを含むベース	158	1
	インバトローンを除くベース	161	1

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

	17年度中 計画 (F)
不良債権処理	()
貸出金償却(注1)	()
部分直接償却実施額(注2)	()
協定銀行等への資産売却額(注3)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注4)	()
債権流動化(注5)	()
私募債等(注6)	()
子会社等(注7)	()
計	1,395 (130)

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

(注2)部分直接償却当期実施額。

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

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

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

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

(図表 11) 収益見通し

業務純益 (一般貸倒引当金繰入前) ベース

(単位: 億円)

	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期
基準シナリオ (A)	497	550	590	660	740

○基準シナリオの主要前提条件

	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期
無担 0/N	0.02%	0.13%	0.18%	0.46%	0.77%
TIBOR 3M	0.08%	0.18%	0.29%	0.60%	0.94%
10 年国債	1.34%	1.43%	1.69%	1.93%	2.15%
為替 (円/ドル)	117.4 円	108 円	108 円	108 円	108 円
日経平均株価	11,668.95 円	11,668 円	11,668 円	11,668 円	11,668 円

○基準シナリオに対する変動見通し

	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期
楽観的シナリオ (B)	/	590	660	771	906
変化額 (B)-(A)		40	70	111	166
悲観的シナリオ (C)		505	515	543	590
変化額 (C)-(A)		-45	-75	-117	-150

■ 楽観的シナリオの主要前提条件

- 《景気》 国内景気は順調に回復、欧米景気は拡大基調を維持
- 《金利》 緩やかに上昇
- 《国内貸出》 景気回復に伴い資金需要が回復し、国内正常貸出の純増額が基準シナリオ比約 50%の拡大
- 《その他業務》 海外投融資や国内投資・出資等が拡大し、その純増額は基準シナリオ比約 25%の拡大
非金利収益は基準シナリオ比平均 10%の増益

■ 悲観的シナリオの主要前提条件

- 《景気》 国内景気は低迷、欧米景気の減速
- 《金利》 現状の金利を横ばいに設定 (低金利環境の継続)
- 《国内貸出》 資金需要が弱含み、国内正常貸出の純増額は基準シナリオ比 50%程度の減少
- 《その他業務》 海外投融資、国内投資・出資が伸び悩み、純増額は基準シナリオ比 25%程度の減少
非金利収益は基準シナリオ比平均 10%の減益。

(図表12) リスク管理の状況

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
<p>信用リスク (カントリーリスクを含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理基本方針、信用リスク管理方針、与信業務運営管理要綱、信用リスク限度額管理要領 ・貸出規定等 <p>・新商品・新業務等の事前協議・決裁要領</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>(取締役会)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年度毎に銀行全体及び各部門の資本配分額、信用リスク限度額を設定(マネジメントコミッティー) ・信用リスクに係る業務執行上の重要事項を決定(クレジットコミッティー) ・マネジメントコミッティーからの委任を受け、以下の事項を決定 <ul style="list-style-type: none"> ・一定の基準に該当する個別与信案件の決裁、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 ・CCO以下の職位者に対する決裁権限委譲 ・与信運営に関する重要事項の審議、決定 <p>(審査第一部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・与信業務の基本方針および運用基準の立案、策定 ・与信ポートフォリオの基本方針および運用基準の立案、策定 <p>(審査第一部・審査第二部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個別案件審査及び管理 ・ストラクチャードファイナンス格付の決定 ・特定先に対する取引方針の明確化、経営状況等管理、再建策指導等 <p>(リスク統括部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・信用リスク額・集中リスク等や、限度額の遵守状況を、原則として半期毎に取締役会、四半期毎にマネジメントコミッティー、月次でリスク統括部担当役員宛に報告 ・信用リスクの計量化、ポートフォリオ管理 ・格付、自己査定制度および信用格付・債務者区分の決定 <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資本配分額・リスク限度額の起案等 <p>[リスク管理手法]</p> <p>信用格付を信用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、自己査定の運営や信用リスクを定量的に把握する際の指標としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>・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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・格付会社による外部格付を、信用格付や取引方針の見直しに反映 	<p>「貸出規定運営の一部見直しについて」の制定(平成17年2月)。 <改正点>資金使途の確認方法について決裁事項とする等の変更を行った。</p> <p>新商品・新業務基本方針制定予定 <内容>新商品・新業務の承認プロセスを規定(新業務の導入、運営に係るリスク認識と回避を含む)</p> <p>「クレジットコミッティー規程」の改定(平成17年4月)。</p> <p>「クレジットコミッティー運営細則」の改定(平成17年2月、4月)</p> <p>「国内事業法人に対する案件格付の運用に関する取扱要領」の改定(平成17年3月)。 「海外与信格付の運営要領」の改定(平成17年3月)。 <改正点>格付評価時の定量評価における指針を明確化 「DIPファイナンスに係る案件格付について」の改定(平成17年3月)。 「ストラクチャードファイナンス等の案件に関する審査・格付・事後管理基準」の改定(平成17年3月)。 「ストラクチャードファイナンス等の案件に関する案件格付基準・案件チェックポイント」の改定(平成17年3月)</p> <p>「2005年度通期スプレッドガイドラインについて」の制定(平成17年3月)。 「信用格付別与信上限」の改定(平成17年3月)。</p>

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
マーケットリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理基本方針、市場関連リスク管理方針 ・市場リスク管理基準 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会にて年度毎に銀行全体及び各部門の資本配分額、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 ・リスク統括部が、リスク、損益状況を原則として半期毎に取締役会に、月次でALM委員会に報告。リスク統括部担当役員に、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>(リスク統括部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクの計測、評価、報告 ・リスク限度額、損失限度額等の遵守状況確認 <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資本配分額、リスク限度額、損失限度額等の起案等 <p>(総合資金部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バンキング勘定に係るALMオペレーション <p>(マーケット管理部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公正価値の算定、バックオフィス機能 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・VaRによりマーケットリスク量を一元的に把握 ・ベータ・ポイント・バリューなどのポジション額を把握 	
流動性リスク (資金流動性リスク)	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理基本方針、資金繰りリスク管理方針 ・資金繰りリスク管理基準 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会にて通期の資金計画を、ALM委員会にて月次の資金計画を決定 <p>(財務部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務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ALM委員会に月次で報告 <p>(リスク統括部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク統括部が資金繰りリスク管理状況に関し、その有効性や妥当性を確認し、財務部を牽制 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・半期毎に資金繰り見込指標の上限額を設定 	
(市場流動性リスク)	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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規定 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>(リスク統括部)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・先物関連取引及び債券等現物関連取引について、リスク統括部が市場規模に対する取引状況を把握し、月次でリスク統括部担当役員に報告 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場取引量に対する当行の占有率に上限を設定 	

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
<p>オペレーショナルリスク (EDPリスクを含む)</p>	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理基本方針、オペレーショナルリスク管理方針、情報セキュリティポリシー、個人情報取扱規則 ・オペレーショナルリスク管理規定、事務リスク管理要領、システムリスク管理基準(セキュリティスタンダード) ・災害対策規則(コンティンジェンシープラン) ・部店内自主検査規定、不祥事件等の取扱に関する規定、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)等 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務リスク(事務部)、EDPリスク(IT統括部)、法務リスク(コンプライアンス部)等、各リスクごとに専門のリスク管理部門が所管 ・リスク統括部が計量的把握等、オペレーショナルリスクの観点から全体を統括 ・EDPリスクについては、開発部門と運用部門を組織上明確に分離し、相互牽制を実施 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オペレーショナルリスクによる損失事象、業務プロセスごとのリスク管理強度の評価およびリスク額の計量化(試行的実施) ・オペレーショナルリスクの計量化等リスクの状況については、原則半期に一度、マネジメントコミッティー宛報告 ・事務規則制定、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、マネジメントコミッティー宛報告 ・システムトラブルについては、重要度に応じて適切なレベルの責任者に即時報告するとともに、発生状況について原則半期に一度、マネジメントコミッティー宛報告 ・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て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 ・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 ・全部室店における部店内自主検査の実施と監査部による臨店監査の実施 	<p>オペレーショナルリスクの統括部署を事務部からリスク統括部へ変更(平成16年4月)</p> <p>事務リスク管理方針とシステムリスク管理方針を統合し、オペレーショナルリスク管理方針制定(平成16年4月)</p> <p>オペレーショナルリスク管理規定、事務リスク管理規定制定(平成16年4月)、報告書式や連結子会社等の事務ミス発生時報告体制・方法を明確化する目的から事務リスク管理規定を事務リスク管理要領として改正・通知(平成16年12月、平成17年4月)</p> <p>情報セキュリティポリシー(平成16年7月、平成17年3月)、スタンダードを改訂(平成16年7月)</p> <p>個人情報取扱規則制定(平成17年3月)</p> <p>プライバシーポリシーの改定、個人情報取扱規則の制定(平成17年3月)</p> <p>基幹勘定系システムのバックアップセンターを構築(平成17年3月)</p> <p>事務ミス、事務量調査等計数分析によるリスク認識。リスクをベースにした臨店事務指導の実施(平成16年6、9月、12月、平成17年2月)</p> <p>投信新システムの導入(平成16年4月)</p> <p>2004年度下期から事務ミス・事故等のマネジメントコミッティーへの報告頻度を半期毎から3ヶ月毎に変更。(平成17年1月)。2003年度下期不祥事件等の状況について、経営執行委員会へ報告(平成16年5月)</p> <p>事務リスク管理規定制定により、事務ミス報告基準のより一層の明確化促進(平成16年4月)、事務リスク管理要領への改正を行い、報告基準の明確化等実現(平成16年12月、平成17年4月)</p> <p>2004年度上期不祥事件等の状況について(平成16年11月)、2004年度下期事務ミスの発生状況について(平成17年4月)、マネジメントコミッティーへ報告</p> <p>各種マニュアルの整備・充実を実現</p> <p>2004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」を内部管理態勢整備にかかる目標の1つとして、継続設定・実施。2005年度上期も内部管理項目として継続設定。</p> <p>自主検査実施状況に係る営業部店の診断表送付(平成16年4月)</p> <p>「子会社等の自主検査に関する取扱要領」発出し、関係会社の自主検査態勢確立(平成16年9月)</p>

	現在の管理体制	当期における改善等の状況
法務リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスに関する基本方針 ・リスク管理基本方針、オペレーショナルリスク管理方針 ・法令遵守マニュアル ・2005年度コンプライアンス・プログラム <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>コンプライアンス部</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスの啓蒙 ・新規業務・商品等の審査 ・不祥事、証券事故等への対応 ・内部規定、営業規定等整備 ・紛争・訴訟案件の統括管理 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修・テスト等を通じた啓蒙活動 ・部店法令遵守責任者のチェックリストによる一次監査、コンプライアンス部による分析・指導 ・法律相談、重要な契約書等についてのドキュメンテーション・チェック、新商品・新業務取組みに際しての業法等のコンプライアンス・チェックを実施 ・行規等制改定の都度、ルールが法令や他の行規等に抵触しないかどうか、事前チェックを実施 ・行規違反を含め不祥事件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 各店舗の紛争・訴訟案件について、助言・指導を行い、全店の状況を取りまとめの上、定期的にマネージメントコミッティに報告 	<p>部店長研修の導入等の各種研修の実施、「コンプライアンス・ハンドブック」の作成及び役職員への配布を通じた啓蒙活動を中心として、2004年度コンプライアンス・プログラムを着実に実施</p> <p>コンプライアンス・チェックリストでの補助者制度の導入・システム入力化・簡素化により実効性を向上</p> <p>「口座不正利用防止マニュアル」と「盗難通帳による払出し防止ルール」を改訂し、金融犯罪防止対応を強化</p>
レピュテーションリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理基本方針、オペレーショナルリスク管理方針 ・風評リスク管理基準 <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>(CEO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・CEOが総括、風評リスクに関与する顧客本部、業務本部各部の所管を明示 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク発生の予防及び発生時の迅速な対処、特に兆候を察知した場合の拡大防止に力点を置く。 	<p>風評リスク管理基準を制定(平成16年6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)

	16/3 月末 実績 (単体)	16/3 月末 実績 (連結)	17/3 月末 実績 (単体)	17/3 月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	178	180	54	67
危険債権	590	590	841	841
要管理債権	119	120	89	89
小計	887	890	984	997
正常債権	29,074	29,031	25,242	25,842
合計	29,961	29,921	26,226	26,839

引当金の状況

(億円)

	16/3 月末 実績 (単体)	16/3 月末 実績 (連結)	17/3 月末 実績 (単体)	17/3 月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	1,279	1,276	960	959
個別貸倒引当金	338	340	365	365
特定海外債権引当勘定	7	7	7	7
貸倒引当金 計	1,623	1,622	1,332	1,331
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	1,623	1,622	1,332	1,331
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	1,623	1,622	1,332	1,331

(図表 14) リスク管理債権情報

(億円、%)

	16/3 月末 実績 (単体)	16/3 月末 実績 (連結)	17/3 月末 実績 (単体)	17/3 月末 実績 (連結)
破綻先債権額 (A)	114	115	11	24
延滞債権額 (B)	659	660	883	883
3 か月以上延滞債権額 (C)	-	-	0	0
貸出条件緩和債権額 (D)	113	114	89	89
①金利減免債権	8	8	6	6
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	91	91	68	68
⑤その他	-	-	0	0
合計 (E) = (A) + (B) + (C) + (D)	887	889	983	995
部分直接償却	79	79	77	77
比率 (E) / 総貸出	3.0	3.0	3.8	3.7

(図表 15) 不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	18/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	389	103	
個別貸倒引当金繰入額	173	60	
貸出金償却等(C)	223	42	
貸出金償却	83	42	
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	122	▲ 0	
債権放棄損	18	-	
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	0	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	▲ 324	▲ 381	
合計(A)+(B)	65	▲ 278	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	140	33	
グロス直接償却等(C)+(D)	362	75	

(連結)

(億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	18/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	397	115	
個別貸倒引当金繰入額	176	63	
貸出金償却等(C)	227	52	
貸出金償却	87	52	
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	122	▲ 0	
債権放棄損	18	-	
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	0	
一般貸倒引当金等繰入額(B)(注2)	▲ 324	▲ 376	
合計(A)+(B)	73	▲ 260	

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	140	33	
グロス直接償却等(C)+(D)	367	85	

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

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

(図表 17) 倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産 1 期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
A1	-	-	-	-
A2	-	-	-	-
A3	-	-	-	-
B1	4	33	2	10
B2+	-	-	1	2
B2-	-	-	-	-
B3+	1	1	1	1
B3-	1	1	1	1
C1+	1	3	2	25
C1-	-	-	-	-
C2	-	-	-	-
C3	1	2	-	-
D1	-	-	3	4
D2	-	-	1	2
E	-	-	-	-
なし	3	0	-	-

(注 1) 小口 (貸出金額 50 百万円未満) は除く。

(注 2) 金額は貸出金ベース

(参考) 金融再生法開示債権の状況

	17 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	54
危険債権	841
要管理債権	89
正常債権	25,242
総与信残高	26,226

(図表18) 評価損益総括表(平成17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	68	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	68	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	11,662	33	59	26
	債券	6,101	3	4	1
	株式	11	-	-	-
	その他(注)	5,550	30	55	25
	金銭の信託	-	-	-	-

(注)子法人等に該当する投資事業組合等への出資金を含む。

その他		(億円)				
		貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)		206	127	▲ 78	5	83
その他不動産		-	-	-	-	-
その他資産(注2)		-	7	7	17	10

(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17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	10,668	33	59	26
	債券	6,102	3	4	1
	株式	13	-	-	-
	その他(注)	4,553	30	55	25
	金銭の信託	-	-	-	-

(注)子法人等に該当する投資事業組合等への出資金を含む。

その他		(億円)				
		貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)		214	135	▲ 78	5	83
その他不動産		-	-	-	-	-
その他資産(注2)		-	7	7	17	10

(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)	
	16/3 月末	17/3 月末	16/3 月末	17/3 月末
金融先物取引	5,707	1,136	-	-
金利スワップ	88,788	136,885	1,205	1,522
通貨スワップ	2,342	4,462	161	184
先物外国為替取引	7,070	5,029	170	147
金利オプションの買い	1,209	2,303	7	3
通貨オプションの買い	2,950	5,320	115	180
その他の金融派生商品	1,000	1,000	7	4
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	816	1,022
合 計	109,065	156,135	849	1,019

- (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 自己資本比率ベース。

(図表 20) 信用力別構成(17/3 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)	752	268	-	1,019
信用コスト	267	158	-	425
信用リスク量	485	110	-	595

- (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。