

**経営の健全化のための計画
及び同計画の履行状況に関する報告書**

平成13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13年6月29日（124円60銭）程度的水準をベースとして試算しております。

《株価》

今後の見込みについては、平成13年6月29日日経平均株価終値（12,969.05円）程度的水準が継続するものとし、12,969円をベースとして試算しております。

《金利、為替、株価の設定水準》

	平成13年 3月末実績	平成14年 3月末	平成15年 3月末	平成16年 3月末	平成17年 3月末
無担O/N	0.11%	0.16%	0.40%	0.79%	1.19%
短期金利（3M円TIBOR）	0.11%	0.16%	0.40%	0.79%	1.19%
長期金利（5Y円SWAP）	0.65%	0.95%	1.29%	1.62%	1.93%
10年国債	1.28%	1.58%	1.91%	2.25%	2.55%
為替（円/US\$）	124円	125円	125円	125円	125円
株価（日経平均株価）	12,999円	12,969円	12,969円	12,969円	12,969円

（注）金利は各期末時点の水準を想定

【 目次 】

・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 ）金額の算定根拠および当該自己資本の活用方針	・・・ 2
2．経営合理化のための方策	
（ 1 ）経営の現状及び見通し	・・・ 6
（ 2 ）業務再構築のための方策	・・・ 10
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	・・・ 33
（ 2 ）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	・・・ 36
（ 3 ）自主的・積極的ディスクロージャー	・・・ 37
4．配当等により利益流出が行われなかったための方策	
（ 1 ）基本的考え方	・・・ 39
（ 2 ）配当、役員報酬、賞与についての考え方	・・・ 39
5．資金の貸付その他信用供与の円滑化のための方策	
<平成 12 年度の中小企業向け貸出の増加計画を達成できなかった要因>	・・・ 42
（ 1 ）基本的な取組み姿勢	・・・ 42
（ 2 ）具体的な方策	・・・ 42
（ 3 ）組織・体制の見直し	・・・ 42
（ 4 ）地域経済の発展を支援する商品の提供	・・・ 43
（ 5 ）融資に対する取組み姿勢	・・・ 43
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	・・・ 44

(2) 剰余金の推移	・・・ 4 4
(3) 収益見通し	・・・ 4 5

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	・・・ 4 6
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	・・・ 5 5
(3) 資産内容	・・・ 5 5
(4) 償却・引当方針	・・・ 5 5
(5) 含み損益の状況と今後の処理方針	・・・ 5 8
(6) 金融派生商品等取引動向	・・・ 5 8

(図表)

・主要前提条件	・・・ 6 0
図表 1. 収益動向および計画	・・・ 6 1
図表 2. 自己資本比率の推移	・・・ 6 4
図表 5. 部門別純収益動向	・・・ 6 7
図表 6. リストラ計画	・・・ 6 9
図表 7. 子会社・関連会社一覧	・・・ 7 0
図表 8. 経営諸会議・委員会の状況	・・・ 7 2
図表 9. 担当業務別役員名一覧	・・・ 7 3
図表 10. 貸出金の推移	・・・ 7 4
図表 11. 収益見通し	・・・ 7 6
図表 12. リスク管理の状況	・・・ 7 7
図表 13. 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容	・・・ 8 1
図表 14. リスク管理債権情報	・・・ 8 2
図表 15. 不良債権処理状況	・・・ 8 3
図表 16. 不良債権償却原資	・・・ 8 5
図表 17. 倒産先一覧	・・・ 8 6
図表 18. 評価損益総括表	・・・ 8 7
図表 19. オフバランス取引総括表	・・・ 8 9
図表 20. 信用力別構成	・・・ 8 9

1. 金額・条件等

(1) 根拠

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

同年9月には、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」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) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

金額の算定根拠

弊行は、経営資源を国内業務に集中し経営効率を高めるため、海外拠点からの撤退を実施し、平成10年3月期より国内基準による自己資本比率規制を採用しておりますが、我が国

金融システムの一員として内外金融市場から確固たる信認を得て、円滑かつ安定的に業務運営を行い経営の健全化を図っていく為には、グローバルスタンダードであるT I E R 比率 6%以上、自己資本比率 10%以上を十分な余裕を持ってクリアすることが必要不可欠であると考えております。

そのため、弊行は、新銀行としてのスタートにあたり、ソフトバンク・グループに対する約 1,000 億円の第三者割当増資等を実施致しましたが、更に、本優先株式による公的資金約 2,600 億円の注入を受け、一層強固な資本基盤・財務基盤を確立致しました。

この結果、連結ベースのT I E R 比率、自己資本比率については、平成 13 年 3 月末時点でそれぞれ 13.36%、15.13%となりました。

	平成 1 2 年 3 末 実績 (注 1)	平成 1 3 年 3 末 (自力調達のみ)	平成 1 3 年 3 末 (公的資金導入後)
資本勘定 (単体)	0 億円	1,997 億円	4,597 億円
資本金	3,531 億円	4,198 億円	4,198 億円
資本準備金	0 億円	333 億円	333 億円
利益準備金	0 億円	0 億円	0 億円
その他剰余金	3,531 億円	2,534 億円	66 億円
T I E R	-	1,395 億円	4,594 億円
T I E R	-	1,229 億円	611 億円
自己資本計 (注 2)	-	2,623 億円	5,204 億円
リスクアセット	41,535 億円	34,380 億円	34,380 億円
自己資本比率 (連結)	- %	7.62%	15.13%

(注 1) 12 年 6 月定時株主総会における資本準備金による欠損の填補を勘案済み (単位未満四捨五入)

(注 2) T I E R + T I E R - 控除項目

株式 1 株あたりの価値の適正化措置

公的資金による本優先株式の引受けに先立ち、資本の欠損補填に充当し、既存株式の 1 株あたりの価値を適正化する為、平成 12 年 10 月 3 日付にて、普通株式の額面金額を超えて資本に組み入れられた額のうち約 1,547 億円、既往優先株式の一部無償消却による約 1,053 億円、総額 2,600 億円の減資を実施致しました。

< 株式譲渡、増減資の概要（株式数・金額） >

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

(単位未満四捨五入)

	実施前	増減金額			実施後 13年3末
		当期利益 〔株式売却益 を含む〕	増資	減資	
資本勘定計(単体)	0 億円	+996 億円	+3,600 億円	0 億円	4,597 億円
資本金	3,531 億円		+3,267 億円	2,600 億円	4,198 億円
資本準備金	0 億円		+333 億円		333 億円
その他剰余金	3,531 億円	+996 億円		+2,600 億円	66 億円

(単位未満四捨五入)

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、統合的なリスク管理体制をさらに充実させた上で、お取引先のニーズに対応したより質の高い金融サービスを提供できる体制を整備してまいります。

また、大きな変革期にある我が国金融サービス業界において、時代を先取りした先進的かつ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

平成 13 年 3 月期決算の概況

イ. 資産、負債ならびに資本の状況

平成 13 年 3 月期の総資産は、特別公的管理の終了に向けて、保有することが不適当とされた資産（以下「不適資産」）を整理回収機構に譲渡したこと、並びに保有していた株式の太宗を預金保険機構に売却したことにより、期中 2 兆 3,254 億円減少し、期末残高は 6 兆 1,749 億円となりました。

貸出金は、不適資産の売却等により期中 1 兆 121 億円減少し、期末残高は 3 兆 920 億円となりました。有価証券は期中 4,078 億円減少し、期末残高は 7,277 億円となりました。

資産の減少に伴い、債券は期中 1 兆 2,114 億円減少し、期末発行残高は 2 兆 4,725 億円となりました。また、預金・NCD は期中 8,565 億円減少し、期末残高は 1 兆 7,789 億円となりました。

平成 12 年 9 月 1 日の特別公的管理終了後、ソフトバンク・グループに対して 1,000 億円の第三者割当増資を実施した他、平成 12 年 10 月には普通株式の額面超過額部分と既往の優先株式の一部消却による 2,600 億円の減資により繰越損失を一部補填した後、公的資金による優先株式 2,600 億円の発行により増資をおこなっており、期末の資本勘定は 4,597 億円となりました。

ロ. 収益の状況

平成 13 年 3 月期の収益の状況につきましては、不適資産の譲渡及び過去に発行した高利の債券の振替り等による資金利益の改善、役務取引等利益及び特定取引利益の増加等により、業務粗利益は 567 億円と計画を上回る実績をあげることができました。また、経費につきましては、一層の抑制に努めた結果、400 億円となりました。

以上により、一般貸倒引当金繰入前の業務純益は 167 億円となり、一般貸倒引当金の取崩益 545 億円の計上により、業務純益は 713 億円となりました。経常利益は 989 億円、当期利益は 996 億円となりました。

今後の経営方針と見通し

イ．再建に向けた基本的考え方

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

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

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

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

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

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

ロ．資産・負債の見通し

平成 13 年 3 月末の貸出金残高は、不適資産の処理等により、平成 12 年 3 月末比 1 兆 121 億円減少し、3 兆 920 億円となりました。

今後につきましては成長性のある中堅・中小企業向け貸出を中心に収益性の高い健全なローンポートフォリオの構築を行い、良質な資産の積み上げを図ってまいります。

具体的な貸出政策としては、弊行の主力顧客基盤である中堅・中小企業のお客様に対して安定的で良質な資金供給を維持強化しつつ、お客様が抱えている様々な財務上、経営戦略上の課題に対し、的確かつ迅速に対応してまいります。

また、投資銀行業務、新興企業向けファイナンス等にも注力し、特色ある金融機関を目指して参ります。

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、金融債を核とした安定的な資金調達を行い、引き続き地域金融機関等の金融法人のお客様との補完関係を維持してまいります。金融債につきましては、近時は 1、2 年債中心に発行してまいりましたが、今後はお客様のニーズや弊行の A L M の観点を踏まえ、柔軟に年限の多様化を図り、運用サイドとのデュレーションを意識した運営を行ってまいります。また、個人のお客様に対しましても、新たな商品、チャネルを提供していきたいと考えております。

(億円)

		平成 1 4 年 3 月期計画	平成 1 5 年 3 月期計画	平成 1 6 年 3 月期計画	平成 1 7 年 3 月期計画
資 産	貸出金	32,700	35,600	37,900	40,300
	有価証券	7,100	7,100	7,100	7,100
負 債	債券	21,300	19,300	21,800	24,400
	預金・譲渡性預金	18,900	19,800	19,600	19,600
総資産		58,300	56,200	58,700	61,600

(注) 平残ベース

ハ．収益の見通し

平成 14 年 3 月期につきましては、貸出金を中心とする運用資産の積み増しや投資銀行業務の拡大等による役務収益等の増強ならびに経費の抑制により、一般貸倒引当金繰入前の実質業務純益は約 240 億円の計画としております。

平成 15 年 3 月期以降につきましては、公的資金の導入による財務基盤の強化により、

安定的な資金調達が可能になったことに伴う運用資産の量的拡大に加え、リスクに応じた適正なスプレッドの確保等資産の効率的運用の推進や高金利の金融債の振り替わり等による資金利益の拡大のほか、成長性のある中堅・中小企業への融資や成長志向企業への投融資の拡充、M & A やソリューションビジネス等の各種アドバイザリー業務およびデリバティブ関連業務、アセットマネジメント業務等、手数料ビジネスの一層の強化などにより、平成 17 年 3 月期の業務粗利益は約 970 億円を見込んでおります。

経費については、特別公的管理期間中に大幅な削減を実施しており、今後は I T 関連投資等、収益力、競争力向上のための支出の増加が見込まれますが、引き続き見直し・節減を徹底し経費総額の抑制に努めてまいります。

二 自己資本比率の見通し

平成 13 年 3 月末における連結ベースの自己資本比率及び T i e r 比率は、特別公的管理終了に伴う資本増強スキームに加え、効率的なアセット運営の実施により、それぞれ 15.13%、13.36%と、現経営健全化計画を大幅に上回る水準を達成致しました。

弊行は、最も重要な経営指標の一つとして T I E R 比率を重視しておりますが、今後の T I E R 比率は、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、12%台を確保していく計画です。

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

		平成 13 年 3 月期	平成 14 年 3 月期	平成 15 年 3 月期
連結ベース	自己資本比率	15.13%	13.55%	12.92%
	T I E R 比率	13.36%	12.40%	12.14%
単体ベース	自己資本比率	15.10%	13.55%	12.90%
	T I E R 比率	13.32%	12.39%	12.11%

		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	12.85%	13.08%
	T I E R 比率	12.18%	12.46%
単体ベース	自己資本比率	12.82%	13.04%
	T I E R 比率	12.15%	12.42%

ホ．不良債権処理見通し

不適資産の整理回収機構宛て売却により、不良債権処理についてはほぼ終了しましたが、「緊急経済対策」への対応も視野にいれ、不良債権の早期オフバランス化を図ってまいります。

特別公的管理終了後、積極的な不良債権処理を推進してまいりました。今後についても、問題先の再建可能性を厳格に判断することで、健全化を図るために支援する先と、早期にオフバランスする先とを区分し、債権流動化、証券化手法や、フィナンシャルアドバイザリー機能を活用し、不良債権を大幅に圧縮してまいります。また、不良債権の新規発生も踏まえた、不良債権の大幅圧縮のための不良債権処分損を見込んでおります。

破綻懸念先以下の債権については、「緊急経済対策」への対応も視野に入れております。

(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12年3月期に単体ベースで26.6%でしたが、平成13年3月期には21.7%に低下しております。一方、与信費用比率(不良債権処理額/貸出金平残)は単体ベースで平成12年3月期は1.01%、平成13年3月期は1.17%となっております。

(2)業務再構築のための方策

経営目標と経営戦略のポイント(総論)

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

当面の経営目標といたしましては、

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

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

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

イ．顧客・業務別戦略

<事業法人>

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

<金融法人>

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

<個人>

- 基本戦略：
- ・運用商品の多様化・新サービスの提供による取引基盤の拡充
- 注力業務：
- ・新チャネルとしてのコールセンター・インターネットの活用
 - ・お客様のニーズの多様化に対応した商品・サービスの提供

ロ．経営体制・インフラ整備の戦略

<先進的なコーポレートガバナンス>

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

<経営インフラの刷新>

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

<新しい人事政策>

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

今後の経営戦略（各論）

イ．新しいコーポレート・ガバナンスの実践

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

<取締役会>

取締役会は10人の社外取締役を含む取締役13人、及び4人の監査役で構成されます。メンバーには会長の笠井和彦、社長の丸山博の他、出資グループより孫正義、宮内義彦、樋口公啓他が就任しております。銀行業界以外からの社外取締役の就任により、より広い視野からの経営判断が行われております。

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

<経営執行委員会>

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

<特別監査委員会・指名報酬委員会>

事業親会社等出身者を除く4人の取締役および監査役をメンバーとする特別監査委員会は、機関銀行化回避の観点から事業親会社等との取引・内容について監査しております。既に平成13年3月までに毎月1回のペースで6回開催されており、運営細則の制定、事業親会社等に対する行内信用格付付与、事業親会社等との各種取引について監査を行なっております。

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

これら経営チェック機能の強化により、健全性の確保がなされております。

ロ．ビジネス戦略における基本方針

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

従来より培ってきた弊行のノウハウ・商品サービス機能を強化するとともに、ソフトバンク株式会社他の共同出資者が持つ優れたノウハウや営業基盤をも活用して、また金融に限らず広く他業態のノウハウを活用することにより、個々のお客様のニーズに対して的確な金融商品やサービスを提供し、中長期的な視点からお客様の成長・発展を積極的にサポートしてまいります。

<収益強化のための新たなビジネスモデルの導入>

弊行では、本計画の履行を確実なものとするため、収益力の一層の強化に取り組んでおります。収益の中核を担うバンキング業務においては、新たな取組として成長志向企業に対するサポートに注力しており、高度なリスク管理体制を整備し、新たな手法によるリスク軽減を図りつつ投資・融資業務を推進して参ります。また、ノンリコース・ファイナンスを初めとする不動産ファイナンス、社会構造の変革の過程で注目されるリカバリーサポート業務、多様化する企業の調達手法に対応したストラクチャードファイナンス、株主等とのアライアンスによる新商品の提供等にも積極的に取り組んでおります。こうした新しい商品・サービスの開発・マーケティングについて、専担部・専担チームの設置等により推進体制を整備しております。

これらの商品・サービスを、弊行の法人のお客様を対象とした会員組織「あおぞらクラ

ブ」、地域金融機関との広範囲なリレーション、及び強力な顧客基盤を持つ株主各社との連携等により展開し、シナジー効果を追求し収益力の強化を図ってまいります。

八．顧客戦略

<事業法人取引分野>

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

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

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

新しい産業の創造主であり企業家精神に溢れる成長志向企業に対しては、当該セクターとの取引実績のある出資金融機関等との連携も図りつつ、創業・成長・拡大・公開等のステージに合わせて、その育成・成長をサポートしていくことを社会的使命と認識し、お客様のビジネスモデルの新規性・成長性などを評価して、従来にないサービスの提供に注力し、取引拡大をしてまいります。

大企業取引につきましても、設備資金や運転資金はもとより、コミットメントラインやローン・シンジケーションの組成等のサービスを提供することにより、お客様の多様化する資金調達ニーズにお応えしていきます。また、産業構造の変革に伴い発生する、お客様の様々なニーズやリスクに対しても、インベストメントバンク業務（戦略的M&Aなどのソリューション業務、ストラクチャード・ファイナンスなど）を強化し、バランスシート・マネジメントのサポートをいたします。具体的には、事業リスクを適切にコントロー

ルするためのノンリコースファイナンスや、保有資産の有効活用するための証券化等アセットファイナンスなどのメニューを提案・提供する一方で、分社化、ダウンサイジング、アウトソーシング等の形態をとって大企業から輩出される新しいタイプの中堅・中小企業に対しても積極的に取引深耕を図ってまいりたいと考えております。

なお、法人のお客様に参加いただく会員組織として「あおぞらクラブ」を創設し、平成13年4月より会員募集を開始いたしております。「あおぞらクラブ」では弊行グループに加えて、主要株主であるソフトバンク・オリックス・東京海上火災保険3社の有する多様な機能やノウハウを活用した各種経営情報を、インターネット上の会員専用画面を用いて提供し、会員の皆様の経営課題に対し最適な解決方法を提案いたします。また、会員間の効率的な情報交流の場をご提供することにより、会員の皆様にビジネスチャンスを広げていただきながら、弊行のみならず会員全てが経営課題解決のパートナーとなることを目的としており、結果的に弊行の顧客基盤が拡大していくものと考えております。

<金融法人取引分野>

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

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

“Bank for Banks”業務につきましては、昨今の資産運用に関する法制面での環境整備やIT革命を通じた事業の再編、新事業の創出が展開されようとしている状況において、地域金融機関に対する高付加価値サービスの提供に従来以上に注力いたします。特に、地域金融機関のお取引先に対するサービスを協働して拡充し、B2Bビジネスポータル事業のご案内などを通じて、地域金融機関のお取引先に対する事業展開のサポート、高付加価値のあるサービス提供、ニュービジネスの発掘など、地域活性化の一助となることを念頭に新たな取引展開を構築してまいりたいと考えております。

<個人取引分野>

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

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

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

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

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

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

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

二．新しい商品・サービスへの対応

<成長志向企業に対するファイナンス業務>

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

もちろん、リスクのより高い分野ですので、高度なリスク管理手法が求められます。投

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

次世代を担う成長志向企業を育成する観点から、投資・融資業務に加え、弊行が有するアドバイザー機能、また業務提携した米国シリコンバレーバンクのノウハウなども活かし、企業が抱える財務戦略、事業戦略等、様々な課題解決を支援してまいります。

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

<不動産ファイナンス業務>

不動産の流動化および証券化に関する法制度の改革・整備が進むとともに、不動産の価格変動リスクや不動産を使った収益事業のリスクなどの各種リスクを、投資家と関係当事者が分担して負担し管理するノンリコース・ファイナンスが急速に普及しています。

弊行は、情報収集力、鑑定能力およびストラクチャリング技術を活用して、不動産のオフバランス・ファイナンスや不動産のノンリコース・ファイナンスの分野で、競争力のあるサービスの提供を行っており、今後も積極的に取り組んでまいります。

<リカバリーサポート業務>

業界再編や金融機関の不良債権処理の進捗、民事再生法など法的インフラ整備、外資系ファンドを始めとするリスクマネーの増加などにより、法的手続きを含む会社再生の事例が大幅に増加してまいりました。

こうした事例の多くは不採算投資等による過剰債務が原因ですが、一方で本業ではキャッシュフローを生んでいる企業もあり、そうした企業の再建をサポートすることを目的に、以下のリカバリービジネスを展開しております。

- ・事業再構築および再建計画に関する財務アドバイザーならびにデュー・ディリジェンス（資産適正評価）
- ・倒産企業を対象とした営業譲渡のアドバイザー、資産売却等のサポート
- ・再生企業への投融資

< サービサー業務 >

不良債権を最終処理するためには、バランスシートから切り離す必要があります。弊行では弊行グループのサービサー会社であるあおぞら債権回収（株）と連携し、デュー・ディリジェンスおよび回収ノウハウ、売却先である投資家ネットワークを活用して、地域金融機関をはじめとするお客様のニーズにお応えし、これまでに多くの実績をあげてまいりました。

今後も引き続き、業界のリーディングカンパニーとして、コンサルティング、デュー・ディリジェンス、債権管理回収、売買仲介といった不良債権処理に係わるサービスを提供してまいります。

< ストラクチャードファイナンス業務 >

企業財務戦略や資金調達に係わるニーズは近年多様化しており、シンジケート・ローンの組成および資産の証券化によるファイナンスは、銀行がこうしたお客様のニーズに対して適切にお応えする不可欠な業務になっております。

弊行はシンジケート・ローンのとりまとめ（アレンジャー）業務および実行後の管理（エージェント）業務の拡大により、お客様のニーズにお応えしてまいります。

また、売掛債権、手形債権、リース債権等の金銭債権の流動化・証券化にも積極的に取り組んでいく方針です。

< プロジェクトファイナンス業務 >

財政構造改革の進展や産業構造の変化に伴い、個々の事業の投資リスクと投下資本に対する収益を評価管理するために、資金調達を事業毎に行うケースが増えてきております。

弊行におきましては、本格化してきましたPFI事業のほか、自由化が進む電力事業、通信事業および今後の拡大が期待される環境関連事業等への投資に、資金計画の策定段階からアドバイザー・サービスを提供し、お客様のお手伝いをしていく方針です。

< M & A 業務 >

企業のリストラ強化や国際的な競争激化に伴い、我が国においてもM & Aは経営資源の効率的運用・配分の有効手段として広く認識され、取引件数・金額とも飛躍的な増勢を見せております。

弊行は昭和 63 年に M & A アドバイザリー業務を立ち上げており、これまでに蓄積した豊富な経験と専門性、および全国の地域金融機関、商工会議所等の外部機関に構築したネットワークを最大限に活用し、企業買収や業務提携に関する戦略策定、取引推進、企業価値評価等の M & A アドバイザリー業務につき今後一層の強化・推進を図ってまいります。

また、M & A アドバイザリー業務の経験を通じて獲得したノウハウ、ネットワークを土台としつつ、銀行としての情報収集能力と審査機能をフルに活用して、バイアウト業務の取り組みも検討していく方針です。

<ソリューション業務>

近時の情報ネットワーク化、規制緩和等の流れの中で、企業の商流にも大きな変化が生じ、新たな枠組みでのビジネスが活発化しています。また、資本効率追求強化とリスク極小化の必要からビジネスの形態も、従来の 1 社丸抱え型から、複数社による事業アライアンス（戦略的事業提携）型に変化しています。

弊行といたしましては、ビジネスモデルの提案や事業形態変更の提案など、お客様のビジネスソリューションを提供するフィナンシャルアドバイザリー業務を展開し、差別化を図っております。

<クロスボーダー業務>

事業のボーダーレス化が進む今日においては、大企業のみならず中堅・中小企業、成長指向企業も海外への販売や海外企業との業務提携、海外への進出といった事業活動が益々盛んになっていますが、後者の企業群にとって人材難、経験不足、情報不足の面から海外企業とのビジネス機会を逃す、あるいは海外進出に失敗していることも少なくありません。

弊行では、アジアと米国に焦点を絞り、こうした様々な局面における事業解決へのアドバイザリー業務、およびファイナンスメニューの提供を通じて、本邦企業ならびに地域金融機関のお客様のサポートを行っております。

また、アジアでは経済危機の後、アジア諸国が国を挙げて様々な不良債権対応策を施してきましたが、依然、本邦企業および金融機関は、不良債権の処分ニーズを抱えています。弊行では、こうした不良債権の売買の仲介を行っております。

このほか、近時欧米のみならずアジアの投資家が、本邦の企業、不動産等への投資を活発化しております。弊行では、こうした外国投資家に投資機会を提供すると共に、ファイナンス業務に注力しております。

<マーケット業務>

マーケット業務に関しましては、金融法人、事業法人向けにお客様のニーズに対応した商品提供を主体に業務を展開してまいりました。今後は、取扱高の量的拡大とマーケットメイク機能の強化により、これまで以上に迅速かつ価格競争力のある商品提供を目指す体制の構築を図っていく方針です。また、より幅広いサービスを提供し、お客様の利便性を高める基本戦略に沿い、証券子会社の設立を前向きに検討してまいります。マーケット業務におきましては、リスク管理機能を生かし、適正なリスクを取りながら、収益の最大化を図ってまいります。

デリバティブ業務に関しましては、金融市場の多様化、経済のグローバル化に伴い、事業法人・金融法人いずれもが財務リスクに対しより機動的に対応していくことを迫られているなかで、弊行では、デリバティブ業務に市場黎明期より前向きに取組み、その販売・普及を推進してきました。

今後とも、お客様が晒されている金利・為替リスクの解決に向け、提案型営業の主力ツールと位置付け、前広な業務展開を行って参ります。

近時は、デリバティブを組み込んだローン、預金も開発し、事業法人・金融法人に好評を博しております。引き続き、お客様のニーズに合った新商品の投入を弾力的に行い、事業法人・金融機関との一層の取引強化を図るとともに、付加価値を高め収益に繋げていく所存です。

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

為替業務につきましては、地域金融機関との反復取引を積み上げるとともに、今後は中堅事業法人との実需取引を推進していくことにより、為替取引顧客基盤の充実に務め、競争力の強化を図っていく方針です。

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

<アセットマネジメント業務（投信・投資顧問）>

運用規制の緩和と運用対象の拡大、ディスクロージャー制度の整備が進展し、平成 10 年

の金融システム改革法の施行もあり、本格的な資産運用時代が到来しております。

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

弊行と致しましては、アセットマネジメント業務を“Bank for Banks”業務の戦略業務の一つと位置付け、同業務の中核として、あおぞらアセットマネジメントを積極的に活用していく方針です。同社におきましては、平成12年11月に投信業務兼業認可を得ており、平成13年1月より私募投信業務に参入しております。また、同年3月には同社を弊行100%子会社とし、資本金を1億円増資し3億円とすることで、一層の経営基盤の強化を図って参りました。さらに、商品供給の多様化等、同社の抜本的な経営の見直しを目的として、ソフトバンク・インベストメント・グループとの連携を図ることとし、同年6月、同グループに対し当社株式（発行済株式の70%相当）売却を実施致しました。

今後は、同社を活用してだけでなく、同業他社とのアライアンス等も含め幅広く検討し、積極的にアセットマネジメント業務を推進していくことで、地域金融機関をはじめとするお客様へ、良質で付加価値の高い商品を提供していく方針です。その具体策の一つとして、平成13年5月より、東京海上アセットマネジメント投信が設定・運用する適格機関投資家向け私募投信の取扱を開始しております。

<適切な業務推進体制の構築>

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

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

ホ．株主とのシナジー・戦略

主要株主とのシナジーにつきましては、弊行と株主顧客基盤との接点発掘、業務展開を図ってまいりましたが、株主からの顧客紹介による中堅・中小企業への融資案件も相当数積み上がっております。

一方で、地域金融機関向けB2Bビジネスポータル会社「ブループラネット社」の立上げ、バイオフンド共同設立、天候デリバティブの紹介やノンリコースファイナンスなどの金融サービスの提供など、各部門でのシナジー追求も並行して行っております。また、弊行の法人のお客様を対象とした会員組織「あおぞらクラブ」においても主要株主と連携し、コンテンツの充実に努めております。今後もさらに主要株主とのシナジー効果を高め、特徴ある営業展開を図ってまいります。

ヘ．経営インフラの刷新

<基本的考え方>

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

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

<組織および店舗>

弊行では、組織の効率化、営業体制の強化、お客様サービスの向上の観点より、組織改革に取り組んでおります。

マーケット部門では、平成12年11月にマーケット企画部、マーケット営業部、マーケット業務部の3部を金融市場第一部、金融市場第二部に再編、更に平成13年4月には金融市場部に統合いたしました。

また、内外業務部と投資銀行部を投資銀行部に統合した他、金融法人第二部と金融法人第三部を金融法人第二部に、与信監査部と検査部を検査部に、コーポレートスタッフ部門を経営企画部に統合するなど組織のスリム化に取り組んでおります。

一方、営業力強化とローンポートフォリオ管理の徹底を目的に、平成13年2月には業務統括部を営業推進部とバンキング企画部に分割、更に個人営業の強化を目的に4月に営業

推進部から個人営業推進部を独立させました。弊行の新たな業務分野の開発を担う新規事業部は成長志向企業向けの投融資を担う企業投資部とネットビジネスの戦略的展開を担うネットバンキング事業部に分割しております。

この結果、本店組織は昨年9月の45部室より38部室へとスリム化されております。

店舗につきましては、もともと長期信用銀行として少数店舗での運営を行って参りましたが、立地・賃貸スペースの見直し等による更なる効率化に取り組んでおります。現在、国内17店舗（うち個人のお客様専門店舗4店舗）での運営ですが、店舗毎の収益管理を通して、引き続き効率的な店舗運営を検討してまいります。また、海外駐在員事務所につきましては、中堅・中小企業、地域金融機関の現地でのビジネスソリューションを提供することで取引強化に寄与してまいりましたが、今般見直しを行い、拠点の集約を図り前期末時点で7拠点ありましたがロンドン、バンコクの2駐在員事務所を閉鎖いたしました。また、北京事務所につきましても今年度中に閉鎖いたします。今後も引き続き、効率的運営に努めてまいります。

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

< 部門別収益管理の徹底 >

弊行は、リスク管理の高度化や効率的な資源配分を実現するための経営インフラ整備の一環として、バンキング・投資銀行・マーケット等の各部門に対してリスクに応じた資本を配分し、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しつつ、各部門のリスク対比での収益性を把握・評価する管理体制を平成12年度下期より開始いたしました。

各部門への配分資本の額は、リスク管理部門が策定したリスク量の定義およびリスク量の資本への換算方法のもとで、部門間のバランスや利益計画との整合性等を考慮のうえ、財務部門が計画を策定し、取締役会で決定しております。また、各部門の配分資本の使用状況等はリスク管理部門がモニタリングしており、部門別の収益・配分資本・使用資本の状況等は月次で経営執行委員会に報告されております。

引き続き、各種リスクの定量化にかかる精度の改善やリスク量の資本額への換算ロジックの精緻化など、資本配分や評価にかかる手法の見直し、精度の向上に努め、リスク対比での収益性、効率性の評価に基づく経営資源の配分等により、経営の効率性、収益性の向上に努めてまいります。

一方、こうした管理体制を支えるインフラとして、リスク・収益・コストそれぞれの

管理システムについてもさらなる高度化を進めます。

リスク管理について、信用リスクは行内企業格付および担保格付（保全状況）に基づいて内部モデルによる定量化を実施しております。今後も引き続きデータ蓄積や各種パラメーターの精度向上に努めてまいります。

市場リスクは、従来よりVaR（バリュー・アット・リスク）に基づく管理を行いつつ、収益の確保に努めておりますが、さらに、リスク・ポジション・損益等の管理の即時性の強化等システムの高度化を順次推進しております。

収益管理については、リスクに見合った適正な収益の確保を徹底するために、リスク調整後損益ベースで実績把握する体制の構築を進めており、営業部門（部店）の損益を与信案件ごとに行内企業格付と担保格付（保全状況）に基づいて貸出口座単位で算出される信用コスト（平均期待損失額）控除後で管理する体制としております。

また、問題債権（破綻懸念先以下）に係る損益管理についても、問題債権発生時の償却・引当等の損失の営業推進部門への計上や問題債権の回収等による償却・引当の増減額を管理回収部門の損益への計上などにより、債権管理の巧拙を営業部門の損益に反映し、併せて管理回収部門に対する業務目標の設定等を通じて、問題債権管理の実効性の向上に努めてまいります。

コスト面でも、採算管理を徹底し効率性を高めるために、活動基準原価計算（ABC）の考え方を取り入れること等により、顧客セグメント別（事業法人、金融法人、個人など）や機能別（営業、ポジション管理、商品開発など）などに細分化されたビジネスユニット毎にコストを把握・管理する手法の導入を検討してまいります。

< IT戦略 >

IT投資の分野では、最新のインターネット等の技術を取り入れ、お客様のニーズに即した新商品の提供、取引先とのリレーション拡充など、お客様へのサービスの向上につながるIT投資を積極的に推進していきます。業務の新規展開のためのIT投資は、スピードを重視して実施していきます。

情報系システムについては、経営インフラ整備の一環として、リスク管理強化のための統合データベースの整理・充実を進め、統合的なリスク管理体制を強化します。さらに、経営による的確な意思決定サポートとして収益管理の強化・見直しを行います。

営業の第一線を支える勘定系システムについては、抜本的な見直しを行い、低コストで今後の経営戦略に柔軟に対応するシステムの構築を行います。

弊行としては、IT投資が銀行の経営戦略に占める重要性を十分に認識して、注力して

いく分野をはっきりさせ、データベースの整備等のIT投資を集中的に行う予定です。必要に応じて外部システムコンサルティングの活用も検討し、国内外のパッケージ導入やアウトソーシングも視野に入れ、低コストで質の高い水準を目指していきます。

ト．新しい人事政策

弊行では、管理職層ならびに組合員層の行員に対して「年俸制」を導入しております。また、この制度の中で成果主義に基づく評価・処遇体系の整備を進めてまいりましたが、引き続き、より納得性のある運営方法を確立し「成果主義」について醸成を図っていくこと、また、組織全体の更なる活性化につなげていくためにも、人事制度全体にわたって制度の再構築を進める方針であり、現在、検討を進めております。

人事制度の再構築にあたっては、行員の価値観の多様化、業務の専門分化の進展、労働流通市場の発達等の外部環境の変化に即応しつつ、弊行の特色である少数精鋭の人材ヴァリユーと機動力を活かした業務運営を行うため、成果主義に基づく評価・処遇体系の整備を一層徹底し、年功にとらわれない、能力・専門性・実績を重視した人材の育成と登用を行います。更に、中途採用を通じて外部人材の積極的活用を図るとともに、プロフェッショナルとしてのスキル向上のための研修体系の充実に努めてまいりの方針です。弊行では、こうした施策を通じて真のプロフェッショナルの育成に努め、お客様に高度かつ木目細かい金融サービスを提供できる体制の構築を目指してまいります。

主要部門別の純収益動向

<平成12年3月期～平成13年3月期>（図表5-1部門別純収益動向（実績）参照）

<国内部門>

平成12年3月期は、特別公的管理の開始前後の高利負債の影響等により、調達金利が高水準であったことや、不稼動・低稼動資産の保有コスト負担ならびに特別公的管理下における業務運営の制約等もあり、資金収益実績および手数料収入ともに低水準でした。

平成13年3月期につきましては、特別公的管理の終了に伴い、不稼動・低稼動資産の保有コスト負担の減少や下期以降の営業活動の進展等により、資金利益を中心に大幅な増益となりました。

< 市場部門 >

特別公的管理中はリスク中立を前提とした業務運営を行っていたこともあり、利益は低水準に留まりましたが、平成 13 年 3 月期につきましては、適切なリスク管理の下、下期を中心に好調を維持し、増益となりました。

< その他 >

その他の収益につきましては、海外支店の撤退等により、資金利益は大幅に縮小してありましたが、平成 13 年 3 月期には回復基調となりました。

< 平成 14 年 3 月期見通し > (図表 5 - 2 部門別純収益動向 (計画) 参照)

弊行では、平成 12 年度下期よりバンキング・投資銀行・マーケット等の業務部門別の収益管理を行うこととしたため、平成 14 年 3 月期の見通しについては、当該部門別で記載しております。

リストラ計画

< 基本的考え方 >

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

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

< 現状 >

イ．人員削減および人件費削減

(a) 人員の大幅削減

人員配置における直接部門と間接部門の比率の是正、組織改革等を通じてより一層の効率化を推進するとともに、職域開拓等による人材活用の効率化を進めてまいりました結果、人員数（事務職員と海外現地職員の合計）につきましては、平成13年3月末で1,586名となり、平成12年9月に発表した経営健全化計画（平成13年3月末計画1,600名）通りに進捗致しました。

（b）人件費の大幅削減

人件費につきましては、人員の削減並びに処遇面での見直しを進め、ピーク時（平成8年3月期、301億円）より大幅に削減しております。

平成13年3月期は約160億円の実績となり、平成12年9月に発表した経営健全化計画（平成13年3月期計画165億円）を5億円下回る水準で達成しております。

ロ．経費の大幅削減

営業経費につきましては、特別公的管理期間中に人件費の削減、各店舗の執務スペースの見直しによる賃借スペースの一部返却、不動産賃借料の削減、厚生施設の閉鎖など抜本的な固定費削減策を実施し、平成12年3月期に経営合理化計画の最終目標（430億円）を1年前倒しで達成しておりますが、引き続き、一層の見直し、節減に努めました結果、平成13年3月期の営業経費は400億円となりました。

< 今後の方針 >

イ．人員

引き続き人材配置・活用の効率化を進めてまいります。一方、1,600名程度の業務運営体制を目指し、将来のコア人材確保ならびに組織活性化を図るため現在積極的に採用活動を進めており、今後につきましても、新卒採用および中途採用共に継続的に推進していく方針としております。

ロ．人件費

弊行では、成果主義の考え方を徹底するとともに、勤務成績の査定権限を大幅に現場に委譲してより公正な評価システムの構築を図る一方、プロフェッショナルとしてのスキル

向上のための研修体系の充実に努め、かつ外部人材の登用も積極的に実施する方針です。

なお、平成12年9月に発表した経営健全化計画では、平成14年3月期および平成15年3月期ともに人件費170億円を計画しておりましたが、引き続き人件費抑制に努めるべく、平成14年3月期以降の人件費として、160億円程度に下方修正いたしました。

八．営業経費・物件費

営業経費につきましては、執務スペースの見直しによる賃借部分の返却を中心に、不動産賃借料を大幅に削減する等、全ての経費に関して支出の見直し・削減を推進しており、抜本的な体質の改善を図っております。

今後につきましては、事業基盤の拡充やお客様の利便性の向上並びに経営管理体制強化のためのIT投資や戦略分野・コアビジネスへの思い切った経営資源の投入により営業経費総額は増加傾向となりますが、引き続き、経費支出の見直し・節減により経費増を極力抑制し、収益力の強化に努めてまいります。

IT投資といたしましては、ALM高度化、有価証券関連、リスク管理関連のシステム開発のほか、取引先データ管理の高度化、お客様の利便性向上のための投資および勘定系システムの見直し等を実施していくとともに、通信インフラ、行内LAN更改等のインフラ整備も実施していく予定です。

二．アウトソーシング

従来から、窓口業務部門、債券管理等後方事務部門、総務的業務部門、社宅管理等のファシリティーマネジメント部門を中心にアウトソーシングを実施しておりますが、引き続き、アウトソーシング可能な業務の洗い出しを行い、対象業務を拡大することにより、一層の事務の効率化、合理化及び経費の抑制を目指します。

ホ．保有資産の売却

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

子会社・関連会社の収益等の状況

イ．設立の目的と管理の状況

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

< 国内関連会社 >

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

本体業務機能の一部を代替した分野で良質のサービスとコスト効率・機動性を追求する会社群は、あおぞらビジネスサービス、あおぞら情報システム（平成13年5月1日付で社名変更、旧社名ファイナンシャルプレイン太田昭和）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、あおぞらアセットマネジメントが該当します。

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

< 海外関連会社 >

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

子会社・関連会社の管理については、所管部門でグループ戦略を効果的に実現していくべく、経営資源の迅速かつ最適な配分を行うとともに、各種インフラ整備を進めてまいります。その機動性を高めること等を目的に、あおぞら情報サービス、あおぞらインベストメント、あおぞらアセットマネジメントの3社については、平成13年3月に他者保有株式を買取ることにより100%子会社としております。

ロ．収益等の動向

平成 13 年 3 月末の清算中の会社を除く子会社・関連会社の収益等の状況は図表 7 の通りであり、引続き経営の健全性の確保を図ってまいります。

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

なお、具体策として、あおぞら総合研究所の調査業務を弊行に移した後に同社をあおぞらインベストメントに吸収合併させることによる発展的解消、及びあおぞらアセットマネジメントの抜本的な経営の見直しを目的とした、ソフトバンク・インベストメント・グループへの当社株式(発行済株式の 70%相当)売却の 2 点を平成 13 年 6 月に実施致しました。

管理会計の確立とその活用の方策

イ．営業部門(部店)損益管理

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

また、リスク調整後の収益性の向上を図るため、与信案件毎に行内企業格付と担保格付(保全状況)に基づいて算出される信用コスト(平均期待損失額)控除後での損益管理も実施しております。さらに、営業店経費控除後での損益把握についても、商品別、取引先別、部門別等の多面的な切り口による統一的な管理体制の構築を進めており、リスク・コスト控除後の採算把握の精緻化により、収益性の維持、向上に努めてまいります。

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

ロ．ALM

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

ALMの管理は、調査部門やマーケット部門をメンバーとする金利予測部会において検討した市場の今後の方向性を踏まえ、経営執行委員会等において資金計画、マーケットリスク、収益等の実績及び今後の運営方針等について定期的（月1回以上）に審議を行う体制で行われております。

ALMの管理方法としては、営業部門の運用、調達取引の収益を本支店レートにより取引実行時点のスプレッドとして確定し、マーケットリスク（金利リスク）をALM部門に集約し一元管理する体制としております。

具体的には、資産・負債のマチュリティー・ラダーをベースに将来のギャップ分析、金利感応度分析（グリッドポイント毎のBPV）、収益シミュレーション、VaR、EaR（アーニング・アット・リスク）等多面的手法による分析結果をもとに資金計画を策定し、資金の量的コントロールを行なうとともに、公社債等を用いた戦略的な資金配分やスワップ、スワップション、金利先物取引等のオフバランス取引も活用し、リスクを適正な水準にコントロールしつつ、安定収益の確保等を図ってきております。

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

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

ハ．信用リスクの計量化と収益管理の高度化

弊行では、リスク管理を経営の最重要課題のひとつとして位置づけており、リスク量を経営体力の範囲内の適正なレベルにコントロールしつつ、リスクに見合った適正な収益をあげていくことにより、「資産の健全性の確保」と「リスクリターン」の極大化」

双方にバランスのとれた経営の実現を目指しております。

マーケットリスクについては、従来からVaRによる一元的な管理を行っておりますが、信用リスクについても、リスクを的確に把握、分析し、適切にコントロールしていくための体制整備を進めております。

個別与信案件の取り上げに関しては、従来から信用リスクを加味したスプレッドガイドライン制度を導入しており、適宜見直しを実施しております。スプレッドガイドラインは、行内信用格付毎に貸出期間と保全状況に応じて定められており、スプレッドガイドラインの遵守徹底を図っていくことで、個別与信案件毎に信用リスクに見合った収益の確保を図るとともに、ポートフォリオ全体の収益性の維持・向上に努めております。

また、与信先ごと、与信案件ごとのリスクと収益の評価・管理に加え、計量化の手法によるポートフォリオ全体の信用リスクの分析・管理も行っており、銀行全体の信用リスク量を経営体力に応じた適正なレベルにコントロールしていくとともに、リスクに応じた適正なスプレッド水準の算出等ポートフォリオの収益性向上のための各種施策に活用していく体制としております。

今後は、信用リスク計測対象資産の拡大や信用格付制度の更なる精緻化に加え、デフォルト率や担保処分による回収実績等のデータの蓄積を進めることにより、計量化システムを含めた信用リスク管理体制の一層の高度化を目指し、与信業務運営の健全性向上、ポートフォリオ管理の充実、収益性の向上に努めてまいります。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

基本的考え方

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

<基本理念>

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

コンプライアンス体制

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

イ. コンプライアンス体制の整備

弊行では、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、毎期、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。

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毎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、平成 13 年 4 月には、上記「コンプライアンスに関する基本方針」の制定等に伴い大幅な改定を行っております。

(d) 「不祥事件等の取扱いに関する規定」

不祥事件等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込む形で平成 11 年 11 月に改正しております。

(e) 「苦情処理規定」

平成 13 年 2 月に「苦情処理規定」を改定し、苦情処理は「行動指針」において“お客様第一主義”を標榜する弊行にとってCS向上のための重要な機会であることを再認識するとともに、苦情の処理にあたっては「法令遵守責任者」及びコンプライアンス部とも連携することとし、コンプライアンス体制の一部として明確化しております。

(f) 「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、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。

(g) 「マナー・ローンダリング防止規定」

平成 12 年 1 月に従来の「麻薬等の薬物の不正取引に係るマナー・ローンダリング防止に関する規定」を改正する形で制定し、マナー・ローンダリング防止に係る行内体制、本人確認の方法、疑わしい取引の届出の体制等を定めております。

(h) 「金融商品勧誘・販売規定」

平成 13 年 4 月 1 日施行の「金融商品の販売等に関する法律」並びに「消費者契約法」の施行に伴い、適正な勧誘の確保等を図るべく、金融商品の販売等に当たっての基本的遵守事項を定めたものとして、平成 13 年 3 月に制定しております。

- (i) 「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」
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行内手続きを平成 13 年 1 月にルール化しております。

ハ．コンプライアンス関連研修の実施状況

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

- (a) 法令遵守責任者向け研修
- (b) 全行員を対象とする各法令遵守責任者による部室店内説明会
- (c) 新入行員研修、新任課長研修や各種業務研修でのコンプライアンス関連研修

また、平成 13 年 3 月には、外部の専門家を招き、役員自らコンプライアンス研修に取り組んでおります。

ニ．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内部管理体制の整備・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

経営の意思決定プロセス

弊社では、原則月に 1 回開催される取締役会を最高意思決定機関とし、弊行の運営に係わる基本方針の決定をしております。一方で、取締役会は日々の業務執行の権限を大幅に業務執行役員に委任し、日常の業務執行については業務執行役員の業務執行状況の監督を通して行う体制となっております。

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。

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・積極的ディスクロージャー

イ．基本的な考え方

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

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

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

ロ．具体的方策

(a) ディスクロージャーの現状

<法令等に基づくディスクロージャー>

商法に基づく営業報告書などの計算書類、附属明細書を本支店に備え置くほか、銀行法に基づくディスクロージャー資料を、同法等の定める基準に則り作成し、本支店において公衆の縦覧に供するとともに、お客様や広く一般の方に配布しております。

<自主的なディスクロージャー資料の作成>

英文ディスクロージャー資料「アニュアル・レポート」
「あおぞら銀行 新銀行のご案内」

<インターネットによるディスクロージャー>

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

<その他>

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

(b) 今後のディスクロージャーの充実策について

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

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

4. 配当等により利益の流出が行われなための方策等

(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、将来の収益拡大につながる分野への経営資源の投入やIT投資の拡充に備えることを最優先に考えております。

(2) 配当、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、当面は内部留保による財務体質の強化を優先させるとともに、収益の状況の安定性や株主への適正な利益還元の観点等を慎重に検討の上、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、新たに設置される、社外取締役等をメンバーとする指名報酬委員会において、経営成績を反映した基準により、厳正に決定してまいりたいと考えております。なお、社外取締役につきましては、弊行が新銀行として再生していく途上にあることから、格段のご協力をお願いしております。

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

<配当について>

普通株式の配当については、以下の通りとします。

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

条件1 強制転換までに十分な消却財源が確保され、かつ普通株式の配当を行っても将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められる合理的な経営健全化計画であること。

条件2 普通株式の配当利回りについては、優先株式の配当利回りを上限とすること。この場合、弊行の普通株式の配当利回りは、新規株式公開前は平成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ますものとし、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、

<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、

条件1 本優先株式の消却後、弊行が十分な自己資本比率を維持できると、金融庁が判断すること。

条件2 本優先株式の一部を消却する場合、消却後に残存する本優先株式に関する弊行の消却等のための財源計画について金融庁が適切と判断すること。

条件3 本優先株式の消却価格は、1株あたり300円または公正な市場価格のいずれか高い価格とすること。

本優先株式と普通株式をあわせて消却する場合

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

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

- 条件 1 本優先株式の消却後、弊行が十分な自己資本比率を維持できると、金融庁が判断すること。
- 条件 2 当該消却により全ての本優先株式が消却されない場合、提出された当該健全化計画において、本優先株式の消却財源が十分確保され、かつ当該消却を行っても、将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められること
- 条件 3 本優先株式の消却価格は、1株あたり300円または公正な市場価格のいずれか高い価格とすること。
- 条件 4 その時点において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益計画が確保されない場合（その時点において有効な経営健全化計画における配当可能利益が確保されない場合を含む。）には、利益をもってする消却を行わないこと。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

平成 12 年度における国内貸出の実績等の状況は図表 10 の通りです。

<平成 12 年度の中小企業向け貸出の増加計画を達成できなかった要因>

平成 12 年度中小企業向け貸出の増加計画を達成できなかった要因としましては、弊行の健全なポートフォリオ構築に向けて、問題先の早期回収を図ったことによる減少を、善意かつ健全なお客様への資金需要に対する取組および新規先の開拓による積上げ努力によってカバーしきれなかったことによるものであります。

(1) 基本的な取組み姿勢

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。
- ・お客様が弊行とのお取引に魅力を感じていただけるよう、企業財務・事業戦略に関するご提案や各種情報のご提供。
- ・成長志向のあるお客様に対する積極的な取組み。
- ・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

従来より培ってきた弊行のノウハウ・商品サービス機能を強化するとともに、ソフトバンク株式会社他の共同出資者が持つ優れたノウハウや営業基盤をも活用することにより、下記機能等で、お客様の満足度を高める有益で革新的な金融商品・サービス・情報を提供し、日本経済の基盤を支える中堅・中小企業の成長サポート、ニュービジネスの育成・資金ニーズに積極的に応えていきたいと考えております。

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

ファイナンス)

・企業の活性化・再生のためのソリューション業務・リカバリーサポート業務

(3) 組織・体制の見直し

お客様のニーズをより木目細かく的確に把握し迅速に対応していくため営業要員の補充・強化を行い、また新規先・成長志向企業との取引推進体制の強化を図り優良な資金ニーズの開拓に最大限努めるとともに、効率的業務運営を行うべく最適な体制を整えてまいります。

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

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

弊行が培ってきた良好な地域金融機関との幅広いネットワークをベースとした“Bank for Banks”業務を弊行の主軸業務の一つと位置付けており、その業務の一つとして地域金融機関と協働してその地域金融機関のお取引先に対する事業展開のサポート、高付加価値のあるサービス提供、ニュービジネスの発掘など、弊行の有する様々な金融メニュー、金融ノウハウを駆使し、地域経済の発展に貢献していきたいと考えております。

(5) 融資に対する取組み姿勢

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

また、収益性やリスクの観点から企業規模別・業種別・格付別等の構成を重視したポートフォリオ運営を行なうとともに、貸出債権のセカンダリーマーケットを利用して債権の購入・流動化等にも積極的に対応し、最適なローンポートフォリオの構築の実現を目指し、バランスシートの効率的運営を図ってまいります。

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、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13年3月期	平成14年3月期	平成15年3月期	平成16年3月期
剰余金	66	223	401	699

	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	1,157	1,685	2,303	2,699

	平成21年3月期	平成22年3月期	平成23年3月期	平成24年3月期
剰余金	3,149	3,653	4,199	4,781

	平成25年3月期
剰余金	5,399

(3) 収益見通し

今後の収益計画とその主要前提条件が変化した場合の変動見通し

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。

リスク調整後の部門別収益率見通し

弊行は、従来よりリスク管理方法の高度化やノウハウの蓄積に努め、統合的なリスク管理体制の確立を目指してまいりましたが、既述のとおり平成 12 年度下期から部門別の資本配分を開始し、リスク管理の徹底と効率的な資源配分に努めております。

バンキング部門の与信業務については、ローンポートフォリオの適切な運営とあわせて、個別案件毎にも統計的に想定される信用リスクを反映した収益管理を徹底することで、リスク控除後の収益性把握を推進しております。

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

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

7. 財務内容の健全性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、統合リスク管理態勢の整備についてプロジェクトチームで検討するなど、管理の高度化に努めてまいりました。

平成12年10月には、リスク全般の管理方針を明文化した「リスク管理基本方針」、および「信用リスク管理方針」や「市場関連リスク管理方針」等の主要リスクの管理方針を、平成13年6月には「事務リスク管理方針」および「システムリスク管理方針」を、取締役会にて制定しております。

また、部門別の資本配分を平成12年度下期より試行的に、平成13年度上期より本格的に実施し、取締役会で決定した資本配分計画に基づき、リスクを統合的に管理する体制としております。

リスク管理の遵守状況については、今後は監査法人による監査を受けることを検討しております。

信用リスク

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

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

イ. 資本配分

弊行では、平成13年度上期からの資本配分制度本格導入に伴い、取締役会にて銀行全体及び各業務部門に対して、信用リスク見合いの資本を配分するとともに、それに基づく信用リスクの限度額を設定し、信用リスク量が配分された資本の範囲内に収まるよう管理を行っております。

また、信用リスク限度額の95パーセント相当額をレファレンス・ポイントと定め、実際に計測される信用リスク量が当該水準に達した場合には、業務内容の見直しやリスク量

の低減策を講ずる等、リスクに対する予防的見地にたった運営を行うこととしております。

さらに今後は、信用リスク量計測の精緻化及び収益管理体制を高度化し、明確なルールに基づく能動的な資本配分を実施し、資本配分とパフォーマンス評価が結びつく体制を整えてまいりたいと考えております。当面の運営としましては、信用リスク量とクレジットコスト控除後の収益との関係を継続的にモニターしていくことで、不採算部門からの撤退や高採算部門への経営資源のシフトを行っていく際の判断指標として活用してまいります。

ロ．信用格付制度

弊行では信用格付制度を平成 3 年に導入して以降改良を重ねており、住宅ローンなどの一部取引先を除くすべての取引先に対してその財務・収支状況に関する定量的な評価を基本に、業界動向や営業基盤といった定性面の評価を加えて 15 段階の格付を付与しております。実際の手続きは、営業推進部門から独立した審査部が格付を決定、検査部と信監査室および会計監査人がその妥当性を検証することで牽制を図っております。

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

ハ．格付別与信上限

特定先への与信集中を排除すべく、平成 13 年 6 月より、個別取引先及びグループに対し格付別与信上限制度を導入いたしました。格付別与信上限は債務者の信用格付に応じ原則として超過してはならない与信額の上限を定めたもので、適用範囲は貸出のみならず全ての与信取引としております。格付別与信上限の決定にあたっては、法定与信限度の範囲内で、格付別デフォルト率、当行の自己資本及び業務純益の状況を考慮した客観的基準を用い、表面与信額及び一定の基準で保全額を控除したネット与信額の上限を設定することとしており、経営執行委員会で決定、定期的に見直す体制といたしました。また、事業親会社等グループに対しても、当然のことながら、格付別与信上限を適用することとしております。

なお、主要な与信先、グループに対する与信限度額はこの格付別与信上限の範囲内で設定することとしております。これにより、大口集中を排し、健全なポートフォリオ構築に資する体制としております。

ニ．ポートフォリオ管理

信用リスクを有する資産全体の健全性を維持するため、与信先ごと、与信案件ごとのリスクと収益の評価・管理とともに、ポートフォリオとしての分析・管理を行っております。平成12年8月にリスク管理部の機能を強化・拡充し、同部が、業種別、弊行信用格付別、大口グループ別などの切り口でポートフォリオのモニタリング・分析を実施するとともに、リスク管理部担当役員、経営執行委員会、取締役会に対して定期的に報告や提言を行う体制としております。これにより、経営陣は、信用リスク資産を特定のカテゴリーに偏ることのないよう適切にコントロールすることに努めております。

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

ホ．信用リスクの計量化

弊行では、内部モデルを用い、国内外の事業法人、金融法人、個人等の与信先に対する、貸出、債券、保証等のオンバランス取引と、スワップなどのオフバランス取引を対象として、信用格付別デフォルト率、回収見込率といった客観的なデータをベースに、信用リスクの計量化を行っております。

その結果は、与信業務におけるスプレッドの適正化・リスクに見合ったプライシング運営に反映される一方で、取締役会および経営執行委員会に対して定期的に報告され、リスク量が適切な水準となるようコントロールをするとともに、前記の通り、クレジット・コスト控除後利益の把握とあわせてROE経営、効率的な資源配分に役立てるよう努めております。

ヘ．経営執行委員会

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

ト．自己査定

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

チ．成長志向企業向けファイナンス業務における体制整備

成長志向企業向けファイナンス業務におけるリスクマネジメントを確実にを行うために、体制整備を段階的に進めております。今後につきましても、適宜見直しを行い、より高度なリスク管理体制整備に努めてまいります。

(a) 審査手法

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

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

(b) リスク管理体制

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

具体的には、

- (i) 投融資先お客様のモニタリング手法を確立し、「リビングデッド」については適切に処理する体制を構築いたします。
- (ii) リターン目標および取組上限金額を規定するガイドラインによりリスク・リターンの均衡を図るとともに、業種や成長ステージの分散によりポートフォリオの最適化を目指します。
- (iii) 成長志向企業向けファイナンスリスクに関する倒産情報等データ収集・蓄積により、信用リスク管理の高度化実現に努めてまいります。
- (iv) 業務運営を定期的に見直し、営業、審査、リスク管理における体制、手法、指標等を適宜修正してまいります。

市場リスク

弊行は、フロントセクションから独立したリスク管理部が、VaRの手法により市場リスクを統一的に計測、把握しております。

また、資本配分の実施にともない、従来より設定しておりましたリスク限度額および損失限度額等を、平成12年度下期より、各部門に配分された資本と関連付けて設定する体制といたしました。

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

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

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

事務関連リスク

業務運営の一層の厳正化を目的に、事務リスクの管理、事務の合理化・効率化を推進する専担部門である事務部が営業部門から独立して対応を行っています。

オペレーショナルリスクについては、事務部を中心に、各業務ごとに必要な事務手続並びにマニュアル等を制定し、定められた手続に従って事務手続を行うようルール化しています。また臨店事務指導、研修等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に努めております。また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・実行することで、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を目指しております。

今後はこれら事務リスクの計量化手法の検討を進め、リスク管理体制の高度化を図っていく予定です。

加えて全部室店では、毎月の現物検査並びに半期に一度以上の事務検査を行い、検査部長宛その結果を報告する部店内自主検査を行っています。また検査部では、全部室店に対

し原則年一回の臨店検査を実施し、オペレーショナルリスク管理に万全の体制で臨んでおります。臨店検査の結果については、原則月一回経営執行委員会宛報告を行うとともに、取締役会に対しては原則三ヶ月に一回の総括報告を実施しております。

その他

弊行では、コンプライアンス部が、法務リスク・コンプライアンスを統括し、不測の損失の発生を回避するとともに、適切な業務運営がなされるよう、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・チェックを実施しております。

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

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

平成12年8月3日付金融再生委員会・金融庁発表の「異業種による銀行業参入等新たな形態の銀行業に対する免許審査・監督上の対応（運用上の指針）」において求められている事項に対して以下の通り対応を行い、銀行の健全性が損なわれないよう機関銀行化を回避してまいります。なお、今後、同指針の変更や法制化が行われた場合には、必要に応じて当該変更・法制化に応じた適切な対応策をとってまいります。

イ．経営の独立性の確保について

- (a) 取締役会が銀行の健全性を最優先とし独立した経営判断が行えるよう、その意思決定が特定の株主の利益を優先することがないよう他の株主からの牽制が働く構成とします。また、事業親会社等（上記指針における定義は出資比率20%以上の株主ですが、弊行では証券取引法の規定にならい10%以上の出資比率を有する株主とします。）とその連結対象子会社、持分法適用会社並びにこれらの会社と実質的に同一と考えられる会社で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、取締役会の決議あるいは報告事項とし、取引の透明性を確保します。

- (b) 事業親会社等出身でない取締役と監査役により構成される特別監査委員会において、事業親会社等グループとの間の取引を事前に監査し牽制を図ります。
- (c) 上記(a)(b)に関する具体的な手続、対象案件の基準、監査内容等については、「取締役会規程」「取締役会付議基準」「特別監査委員会規程」「特別監査委員会運営細則」に定めています。

ロ．事業親会社等の事業リスクの遮断策について

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

事業親会社等グループについて金利減免・返済猶予・債権放棄等の貸出条件緩和の要請、手形の不渡り等が予想されるような資金繰りの悪化に伴う追加融資の要請、財務諸表上の任意積立金を上回る欠損金の発生及び実質債務超過(時価ベース、連結ベース)並びにこれらと同程度の状況が発生した場合には、回収方針とし、既往与信の回収・保全強化に寄与する目的である場合を例外として、与信条件(金利・期間・担保条件等)を緩和せず、追加の与信は行いません。なお、上記の例外的に与信条件の緩和や追加与信を行う場合には事前に特別監査委員会での監査と取締役会での承認を条件とします。また、これらの対応策については、「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等、事業親会社等に起因する種々のリスクをあらかじめ想定し、それによって子銀行の経営の健全性が損なわれないための方策(収益源の確保、資本の充実等)を講じること」について

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

事業親会社等の業況悪化により、弊行の資金調達に支障が生じないよう、高いTier 比率(グローバルスタンダードである6%を大きく上回る12%台を目処とします)や、一定以上の格付け(BBB-/Baa3以上を目処とする)を確

保するよう努力します。また、営業基盤の拡充と収益基盤の多様化を図っていくことから取引先の離反等の影響は限定的なものであると考えます。

(ii) 株式売却リスク

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

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

弊行の営業に必要となる重要な施設、物件、システム（営業インフラ）を共有することは当面予定しておりません。今後、一部の共有が検討される場合には、分散等に留意します。

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

なお、上記イ・ロの対応策とあわせて、従来より銀行が遵守すべき法律上の義務である大口信用供与規制、アームズ・レングス・ルール、顧客の個人情報の保護については以下の施策を実施していくものと致します。

(a) 大口信用供与規制

(i) 事業親会社等グループに対する与信は、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まいります。

(b) アームズ・レングス・ルール

事業親会社等グループに対しアームズ・レングス・ベースの取引条件が厳格に守られるようにします。このために事業親会社等グループに対する与信について、一般の取引先の場合と同様、客観的・中立的な審査・与信判断を行う体制とするほか、厳正な取上り手続とします。

具体的には、

- (i) 事業親会社等グループに対する与信案件の決裁にあたっては、原則としてそのすべてについて特別監査委員会による事前監査を受けることを義務づけることとします。また、事業親会社等グループの顧客に対する与信についても、(ア)当該顧客が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が運営するファンドが出資する顧客に対する与信案件はそのすべてについて集計・管理を行い、取引の内容、行内格付の状況、資産査定の結果について6ヶ月毎に取締役会および特別監査委員会に報告します。
- (iii) 事業親会社等グループに対する与信の状況については、6ヶ月毎の決算発表時およびディスクロージャー誌において、事業親会社毎のグループ与信残高、与信先数等について情報開示を行います。
- (iv) 「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事業親会社等グループとの間で相互に利用することは、当面予定しておりません。将来、顧客情報の相互利用を行う場合には、お客様の個人情報の保護のために、事前に、情報の利用を計画する者の範囲、利用目的、利用方法等を明確にした上で、お客様本人の明示的な同意を得るものとし、別途具体的な手続について定めます。

(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、決裁権限を移譲しております。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、営業部店長等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

平成13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。

また、平成13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

従来の償却・引当方針

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

イ．体制の強化

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

ロ．償却・引当の概要

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

（a）正常先債権・要注意先債権

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

（b）破綻懸念先債権

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

（c）実質破綻先債権・破綻先債権

与信額から担保及び保証等による回収見込み額を控除し、その残額を直接償却しております。

ハ．平成 12 年 3 月期決算における償却・引当

平成 12 年 3 月期決算においては、適資産については自己査定の結果、平成 11 年 3 月期決算以降劣化が認められる資産について必要な償却・引当を実施しました。不適資産につきましては、整理回収機構への譲渡価格が決定し譲渡も開始されたことから、譲渡済資産については資産売却損を計上したほか、譲渡未了資産については平成 11 年 3 月期決算以降劣化等に対応した必要な引当を実施しております。以上の結果、総額 744 億円の不良債権処理損失額を計上いたしました。

二．平成 13 年 3 月期決算における償却・引当

平成 13 年 3 月期決算においては、自己査定の結果、平成 12 年 3 月期決算以降劣化が認められる資産について必要な償却・引当を実施しました。また、自己査定の結果、債務者区分が実質破綻先および破綻先である債務者に対する債権については、前述のとおり、当該期より部分直接償却を実施しております。以上の結果、総額 958 億円の不良債権処理損失額を計上いたしました。

公的資金による株式等の引受等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

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

管理部等における管理・回収方針

平成 11 年 11 月に不適資産を整理回収機構宛て売却したことにより、不良債権処理につきましてはほぼ終了したことから、平成 11 年 12 月に従来設置していた専担部署を廃止し、問題債権管理に係る本部機能は審査部に集中させました。

特別公的管理終了後は、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、問題債権化した資産について、管理・回収目標を設定して積極的に回収を推進し、不良債権比率の改善を図っております。

平成 13 年度からは、「管理回収方針書」を作成し、問題先の再建可能性を厳格に判断し、健全化を図るために支援する先と、早期にオフバランス化を図る先とを明確に区分するとともに、債務者に対する本部と営業部店の認識の同一化を徹底し、不良債権の早期処理を図る方針です。

なお、オフバランス化の判断は、経営に与える各種リスク、地域経済や地域金融機関に与える影響等も含め経済合理性に基づき行ないます。

不良債権の売却等による処理、回収の方針

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

今後につきましては、サービサー子会社の活用、他金融機関との連携等を計り、市場での売却、ストラクチャード・ファナンスへの組替えによる債権流動化等により、積極的に不良債権の早期処理に取り組む方針です。

債権放棄についての考え方

取引先からの債権放棄の要請に対しましては、以下の諸点を総合的に勘案し、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) 含み損益の状況と今後の処理方針

平成13年3月期におきまして保有株式の太宗を預金保険機構に売却したことにより、時価の変動が収益・資本に影響を与える可能性は低下しております。他に保有している有価証券につきましても必要な減損処理を行っていることもあり、現状特段の処理が必要な有価証券の含み損は存在しておりません。

(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、新銀行のスタート後、顧客基盤の回復により、新規の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。

但し、過去に取組んだALMのスワップの期落ちなどの影響により、オフバランス取引の残高合計は減少しております。

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

	平成13年 3月末実績	平成14年 3月末	平成15年 3月末	平成16年 3月末	平成17年 3月末
無担O/N	0.11%	0.16%	0.40%	0.79%	1.19%
短期金利 (3M円TIBOR)	0.11%	0.16%	0.40%	0.79%	1.19%
長期金利 (5Y円SWAP)	0.65%	0.95%	1.29%	1.62%	1.93%
10年国債	1.28%	1.58%	1.91%	2.25%	2.55%
為替 (円/US\$)	124円	125円	125円	125円	125円
株価 (日経平均株価)	12,999円	12,969円	12,969円	12,969円	12,969円

(注) 金利は各期末時点の水準を想定

図表 1-1. 収益動向および計画

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)								
総資産	93,591	71,100	69,076		58,300	56,200	58,700	61,600
貸出金	60,190	34,700	34,755		32,700	35,600	37,900	40,300
有価証券	14,598	13,600	10,118		7,100	7,100	7,100	7,100
特定取引資産	1,367	2,600	2,248		5,800	6,000	6,000	6,000
繰延税金資産 < 未残 >	-	97	93		93	123	193	273
総負債	94,212	68,700	67,687		53,700	51,400	53,600	56,100
預金・NCD	29,161	25,000	24,084		18,900	19,800	19,600	19,600
債券	42,636	28,300	28,966		21,300	19,300	21,800	24,400
特定取引負債	45	1,400	85		1,800	1,800	1,800	1,800
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	-	4,591	4,597		4,758	4,943	5,248	5,713
資本金	3,531	4,198	4,198		4,198	4,198	4,198	4,198
資本準備金	1,140	333	333		333	333	333	333
利益準備金	-	-	-		4	11	18	25
再評価差額金	-	-	-		-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	-	-	-		0	0	0	0
剰余金	4,672	60	66		223	401	699	1,157
(収益)								
業務粗利益	195	559	567		640	735	815	970
資金運用収益	1,778	1,380	1,099		970	991	1,103	1,379
資金調達費用	1,659	847	577		385	341	408	569
役員取引等利益	29	15	30		18	34	54	75
特定取引利益	1	18	31		30	38	50	63
その他業務利益	47	7	16		8	13	17	22
国債等債券関係損()益	39	11	12		-	-	-	-
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	237	136	167		240	320	400	550
業務純益	310	386	713		240	320	400	550
一般貸倒引当金繰入額	546	250	545	1	0	0	0	0
経費	432	423	400		400	415	415	420
人件費	162	165	160		160	160	160	160
物件費	247	239	226		229	240	240	245
不良債権処理損失額	744	672	958	2	60	130	130	130
株式等関係益()益	721	1,295	1,283		-	-	-	-
株式等償却	764	0	12		-	-	-	-
経常利益	1,137	994	989		180	190	270	420
特別利益	1,558	1	84	3	-	-	-	-
特別損失	451	86	153	3	-	-	-	-
法人税、住民税及び事業税	30	-	17		-	-	-	-
法人税等調整額	-	97	93		-	30	70	80
税引後当期利益	-	991	996		180	220	340	500
(配当) (億円、円、%)								
配当可能利益	-	50	55		186	334	583	964
配当金	-	19	19		35	35	35	60
1株当たり配当金(普通株式)	-	-	-		-	-	-	0.89
配当率(第四回優先株式)	-	1.00%	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%	1.24%
配当性向	-	1.87%	1.86%		19.44%	15.92%	10.29%	11.99%
(経営指標) (%)								
資金運用利回(A)	2.20%	2.36%	1.97%	4	1.94%	2.07%	2.20%	2.62%
貸出金利回(B)	1.57%	2.11%	2.09%		2.15%	2.10%	2.29%	2.67%
有価証券利回	1.42%	1.49%	1.81%		1.01%	1.28%	1.23%	1.59%
資金調達原価(C)	2.42%	2.03%	1.61%	4	1.84%	1.84%	1.91%	2.17%
預金利回(含むNCD・債券)(D)	1.36%	0.85%	0.85%		0.76%	0.63%	0.80%	1.13%
経費率(E)	0.59%	0.79%	0.74%		1.00%	1.06%	1.00%	0.95%
人件費率	0.22%	0.31%	0.29%		0.39%	0.41%	0.39%	0.36%
物件費率	0.34%	0.46%	0.41%		0.57%	0.61%	0.58%	0.56%
総資金利鞘(A)-(C)	0.22%	0.33%	0.36%		0.09%	0.22%	0.29%	0.45%
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.39%	0.47%	0.49%		0.40%	0.41%	0.48%	0.58%
非金利収入比率	38.52%	4.61%	7.94%		8.55%	11.54%	14.76%	16.53%
ROE(一般貸倒引前業務純益/資本勘定 平残)	-	-	12.03%		5.13%	6.59%	7.86%	10.04%
ROA(一般貸倒引前業務純益/総資産 平残)	0.33%	0.54%	0.24%		0.41%	0.57%	0.68%	0.89%

(注1) 一般貸倒引当金繰入額には、オフバランス取引信用リスク引当金繰入額を含む。

(注2) 不良債権等処理額は、特別損益計上分を除く。

(注3) 12/3月期実績及び13/3月期計画のROAは以下の計算による。

ROA(業務純益/総資産<平残>)

図表 1-1. 差異説明

- 1 「一般貸倒引当金繰入額」が見込み比 295億となっておりますのは、主に対象債権額の減少及び貸倒実績率の低下によるものです。
- 2 「不良債権処理損失額」が見込み比+286億円となっておりますのは、主に債務者からの債権放棄要請による処理額及び債務者の業況悪化に伴う債務者区分変更による個別貸倒引当金積増しによるものです。
- 3 「特別利益」が見込み比+83億円となっておりますのは、主に不適資産に係る貸倒引当金の取崩しによるものです。また、「特別損失」が見込み比+67億円となっておりますのは、主として前述の貸倒引当金の取崩益が発生した結果、特例資金援助の調整額を損失として計上したものです。
- 4 当期より金融商品会計に係る会計基準を適用し、ヘッジ会計を適用するデリバティブ取引の収益及び損益の表示については、従来の総額表示から純額表示に変更しております。「資金運用利回」「資金調達原価」がそれぞれ見込み比 0.39%、0.42%となっておりますのは、この変更に伴い、主として金利スワップ受入利息及び金利スワップ利息から約198億円が減少していることによるものであります。

図表 1-2. 収益動向 (連結ベース)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	14/3月期 見込み
(規模) <未残> (億円)				
総資産	83,463	48,800	61,637	55,000
貸出金	41,025	32,400	30,895	34,400
有価証券	10,732	14,600	7,215	6,900
特定取引資産	2,186	2,700	5,658	6,000
繰延税金資産	-	100	96	96
少数株主持分	7	10	3	4
総負債	83,443	44,200	57,025	50,226
預金・N C D	26,210	17,300	17,714	19,900
債券	37,094	16,700	24,794	17,900
特定取引負債	1,366	1,200	1,832	1,800
繰延税金負債	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	-	-	-	-
資本勘定計	12	4,600	4,609	4,770
資本金	3,531	4,198	4,198	4,198
資本準備金	1,140	333	333	333
再評価差額金	-	-	-	0
その他有価証券評価差額金	-	-	-	0
連結剰余金	4,659	60	65	239
自己株式	-	-	0	0

(注) 13/3月期見込みの貸出金は部分直接償却前で記載。

	(収益) (億円)			
経常収益	2,239	3,030	2,757	970
資金運用収益	1,741	1,340	1,081	820
役員取引等利益	33	35	33	20
特定取引収益	22	18	31	30
その他業務収益	74	70	40	20
その他経常収益	369	1,567	1,572	80
経常費用	3,365	2,045	1,767	780
資金調達費用	1,630	820	568	235
役員取引等費用	4	10	4	2
特定取引費用	2	-	-	-
その他業務費用	41	75	51	28
営業経費	431	430	399	400
その他経常費用	1,256	710	744	115
貸出金償却	22	112	302	
貸倒引当金繰入額	17	276	22	60
一般貸倒引当金繰入額	547	474	554	
個別貸倒引当金繰入額	563	750	576	
経常利益	1,126	985	990	190
特別利益	1,567	79	84	0
特別損失	464	151	155	0
税金等調整前当期純利益	22	913	920	190
法人税、住民税及び事業税	26	18	23	4
法人税等調整額	-	97	96	0
少数株主利益	2	7	10	1
当期純利益	1	985	983	185

(注) 個別貸倒引当金繰入額は、特別損益計上分を除く。

図表 2. 自己資本比率の推移

(単体)	国内基準				(億円)			
	12年3月期 実績	13年3月期 計画	13年3月期 実績	備考	14年3月期 計画	15年3月期 計画	16年3月期 計画	17年3月期 計画
資本金	2,913	4,198	4,198		4,198	4,198	4,198	4,198
うち普通株式	2,358	1,477	1,477		1,477	1,477	1,477	1,477
うち優先株式(非累積型)	555	2,720	2,720		2,720	2,720	2,720	2,720
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
資本準備金	-	333	333		333	333	333	333
利益準備金	-	-	4		11	18	25	37
その他有価証券の評価差損	-	-	-		-	-	-	-
任意積立金	-	-	-		-	-	-	-
次期繰越利益	3,526	41	38		181	359	657	1,085
その他	-	-	13		-	-	-	-
Tier 計	614	4,572	4,586		4,723	4,908	5,213	5,653
(うち税効果相当額)	(-)	(-)	(93)		(93)	(123)	(193)	(273)
優先株式(累積型)	618	-	-		-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後債	203	64	69		-	-	-	-
永久劣後ローン	-	-	-		-	-	-	-
有価証券含み益	-	-	-		-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-		-	-	-	-
貸倒引当金	260	243	215		238	253	268	284
その他	-	-	-		-	-	-	-
Upper Tier 計	1,081	306	284		238	253	268	284
期限付劣後債	-	-	-		-	-	-	-
期限付劣後ローン	1,081	328	328		203	66	19	-
その他	-	-	-		-	-	-	-
Lower Tier 計	1,081	328	328		203	66	19	-
Tier 計	-	634	611		441	319	287	284
Tier	-	-	-		-	-	-	-
控除項目	-	-	-		-	-	-	-
自己資本合計	-	5,206	5,197		5,164	5,227	5,500	5,938
リスクアセット	41,578	38,800	34,414		38,100	40,500	42,900	45,500
オンバランス項目	40,518	37,500	34,048		37,650	40,000	42,400	45,000
オフバランス項目	1,060	1,300	366		450	500	500	500
その他(注)	-	-	-		-	-	-	-
自己資本比率	-	13.41%	15.10%		13.55%	12.90%	12.82%	13.04%
Tier 比率	-	11.78%	13.32%		12.39%	12.11%	12.15%	12.42%
上場株式の評価方法	低価法	原価法	原価法		時価法	時価法	時価法	時価法

(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)			
	12年3月期 実績	13年3月期 計画	13年3月期 実績	備考	14年3月期 計画	15年3月期 計画	16年3月期 計画	17年3月期 計画
資本金	2,913	4,198	4,198		4,198	4,198	4,198	4,198
うち普通株式	2,358	1,477	1,477		1,477	1,477	1,477	1,477
うち優先株式(非累積型)	555	2,720	2,720		2,720	2,720	2,720	2,720
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
資本準備金	-	333	333		333	333	333	333
その他有価証券の評価差損	-	-	-		-	-	-	-
為替換算調整勘定	-	-	13		-	-	-	-
剰余金	3,523	46	46		204	394	704	1,149
その他	7	-	3		4	4	4	4
Tier 計	602	4,577	4,594		4,739	4,929	5,239	5,684
(うち税効果相当額)	(-)	(-)	(96)		(96)	(126)	(196)	(276)
優先株式(累積型)	618	-	-		-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後債	203	64	69		-	-	-	-
永久劣後ローン	-	-	-		-	-	-	-
有価証券含み益	-	-	-		-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-		-	-	-	-
貸倒引当金	260	243	215	1	239	254	269	285
その他	-	-	-		-	-	-	-
Upper Tier 計	1,081	307	284		239	254	269	285
期限付劣後債	-	-	-		-	-	-	-
期限付劣後ローン	1,081	328	328		203	66	19	-
その他	-	-	-		-	-	-	-
Lower Tier 計	1,081	328	328		203	66	19	-
Tier 計	-	635	611		442	320	288	285
Tier	-	-	-		-	-	-	-
控除項目	-	-	1		1	1	1	1
自己資本合計	-	5,212	5,204		5,180	5,248	5,526	5,968
リスクアセット	41,535	38,800	34,380	2	38,200	40,600	43,000	45,600
オンバランス項目	40,474	37,500	34,013	2	37,750	40,100	42,500	45,100
オフバランス項目	1,061	1,300	366	2	450	500	500	500
その他(注2)	-	-	-		-	-	-	-
自己資本比率	-	13.43%	15.13%	3	13.55%	12.92%	12.85%	13.08%
Tier 比率	-	11.79%	13.36%	3	12.40%	12.14%	12.18%	12.46%
上場株式の評価方法	低価法	原価法	原価法		時価法	時価法	時価法	時価法

(注) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

図表 2. 差異説明

- 1 「貸倒引当金」が見込み比 28 億円となっておりますが、これは後述いたしますリスクアセットの減少により、貸倒引当金の上限額（リスクアセットの 0.625%）が減少したことに伴うものであります。
- 2 「リスクアセット」が見込み比 4,420 億円となっております。
このうち、「オンバランス項目」 3,487 億円は、貸出金の残高が見込みより減少したことによるものの他、有価証券、特定取引勘定、コールローン、預け金等による資金運用残高・構成が変化したことによるものであります。
また、「オフバランス項目」 934 億円は、金融派生商品および支払承諾が見込みより減少したことによるものであります（金融派生商品につき「図表 19」参照）。
- 3 「自己資本比率」、「Tier 比率」、「単体自己資本比率」の見込み比増加は、上記 2 のリスクアセット減少に伴うものであります。

図表 5-1. 部門別純収益動向（実績）

（単位：億円）

	1 2 / 3 月期 実績	1 3 / 3 月期 実績
国内銀行部門		
粗利益	122	484
資金利益	101	472
手数料	27	30
その他	6	18
経費	381	352
経費控除後利益	259	131
市場部門		
粗利益	26	47
経費	29	27
経費控除後利益	2	21
その他		
粗利益	47	37
資金利益	11	33
手数料	2	0
その他	56	4
経費	22	21
経費控除後利益	25	16
合計		
粗利益	195	567
経費	432	400
経費控除後利益（注）	237	167

（注）一般貸倒引当金繰入考慮前

図表 5-2. 部門別純収益動向（計画）

（単位：億円）

	14/3月期 計画
バンキング部門	
粗利益	402
資金利益	400
役務等	2
新興企業部門	
粗利益	2
資金利益	2
役務等	0
投資銀行部門	
粗利益	30
資金利益	18
役務等	12
マーケット部門	
粗利益	42
資金利益	1
役務等	41
A L M・その他部門	
粗利益	164
資金利益	164
役務等	-
粗利益計	640

図表 6. リストラ計画

	12/3月末 実績	13/3月末 計画	13/3月末 実績	備考	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------	--------------	--------------	--------------

(従業員数)

役員数()内は非常勤 (人)	9(-)	17(14)	17(14)		17(13)	17(13)	17(13)	17(13)
うち取締役()内は非常勤 (人)	6(-)	13(11)	13(11)		13(10)	13(10)	13(10)	13(10)
うち監査役()内は非常勤 (人)	3(-)	4(3)	4(3)		4(3)	4(3)	4(3)	4(3)
従業員数(注) (人)	1,766	1,600	1,586		1,500	1,500	1,550	1,600

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

(国内店舗・海外拠点数)

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

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

(注2) 出張所、駐在員事務所を除く。

内1社清算手続中

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	16,230	16,500	16,007		16,000	16,000	16,000	16,000
うち給与・報酬 (百万円)	10,970	10,500	9,261		9,000	8,800	8,800	8,800
平均給与月額(注) (千円)	428	450	437		445	445	445	445

(注) 13/3末現在において36歳5月である平均年齢が、14/3末時点では37歳以上に上昇し、かつ上位資格者数の比率が高まる見込みであることから、平均給与月額については8千円程度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)	153	175	145		200	200	200	200
うち役員報酬 (百万円)	153	175	145		200	200	200	200
役員賞与(注2) (百万円)	-	-	-		-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与(注1) (百万円)	17	20	20		28	28	28	28
平均役員退職慰労金(注3) (百万円)	-	2	4		7	-	-	-

(注1) 人件費及び利益金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。

尚、14/3月期は役員数、常勤役員構成が13/3月期より変更されたため、13/3月期実績より増額して見込んでおります。

(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) 現在の役員は就任後間も無いことから、15/3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(注1) (百万円)	24,650	23,900	22,566		22,900	24,000	24,000	24,500
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	6,975	7,400	6,445		6,600	7,500	7,100	7,300
除く機械化関連費用 (百万円)	17,675	16,500	16,121		16,300	16,500	16,900	17,200

(注1) 14/3月期の物件費は、通信インフラ、行内LANシステムの更改等に伴う機械化関連費用の増加、その他営業活動の活発化に伴う一般経費の増加により、13/3月期に比べ若干の増加を見込んでおります。

(注2) リース等を含む実質ベースで記入。

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
あおぞら信託銀行株式会社	平6/2	大久保 資	信託業務・銀行業務	平13/3	49.4	-	-	49.1	50.0	-137	-138	連結
あおぞら債権回収株式会社	平8/6	石川 力	債権管理回収業務	平13/3	35.1	3.8	3.8	12.8	3.7	1,765	717	連結
あおぞらインベストメント株式会社	平3/5	山本 雅保	ベンチャーキャピタル業務	平13/3	15.7	15.0	14.0	0.5	-	51	26	連結
あおぞらアセットマネジメント株式会社	昭61/8	草野 元彦	投資顧問業務・投資信託委託業務	平13/3	2.1	-	-	1.7	3.0	-365	-443	連結
株式会社ファイナンシャルブレイン 太田昭和	昭42/4	清水 秀久	情報処理サービス業務	平13/3	29.8	5.9	5.9	15.0	1.5	522	202	連結
あおぞらコンピュータ株式会社	平3/4	清水 秀久	コンピュータ運用業務	平13/3	3.4	2.0	2.0	0.8	0.0	10	13	連結
The Nippon Credit Bank (Curacao) Finance N.V.	昭53/10	田辺 雅樹 他3名	その他金融業業務	平12/12	186.9 百万\$	-	-	1.6 百万\$	0.2 百万\$	0.1 百万\$	0.1 百万\$	連結

(注1) 13/3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1社(The Nippon Credit Bank (Curacao) Capital, N.V.)、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6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・ティー・インベストメント、エイ・エイチ・ティー・インベストメント、ネットラスト)、及び持分法非適用関連会社として判断された1社(Vietnam International Leasing Company Limited)、並びに申請行の与信額が1億円以下の会社(あおぞらビジネスサービス、あおぞら総合研究所、東洋計算センター、エヌ・シー・エス関西、九段ソフテック)は、一覧表の記載から除外しております。

(注2) 経常損失を計上の3社(あおぞら信託銀行、あおぞら総合研究所、あおぞらアセットマネジメント)はもとより、弊行グループ各社のミッションについては、本体のビジネス戦略の推進と本体業務機能の効率性の観点から鋭意見直し中にあり、お客様のニーズと市場環境に応じた各事業分野・領域の組み替え、再編等を適切に行ってまいります。なお、平成13年6月に以下の2

点を実施しております。

あおぞら総合研究所のあおぞらインベストメントへの合併による実質的清算

あおぞらアセットマネジメントの抜本的な経営見直しを目的とした、ソフトバンク・インベストメント・グループへの当社株式（発行済株式の70%相当）売却

（注3）株式会社ファイナンシャルブレイン太田昭和は平成13年5月1日付で、あおぞら情報システム株式会社に社名変更しております。

（注4）H12年9月以降、H13年3月迄の申請行出資割合の異動

あおぞら債権回収：16.8% 73.6%（他者保有株式の一部買取）

あおぞらアセットマネジメント：44.5% 100%（他者保有株式の買取）

ファイナンシャルブレイン太田昭和：35% 100%（他者保有株式の買取）

あおぞら総合研究所：50% 100%（他者保有株式の買取）

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・討議の内容
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	6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 年2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	社長	関係役員、 関係部室長	財務企画 部	月1回	資金収支等ALMに関する重要事項の 審議(注1)
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
人事処分委員会	専務	関係部室長	人事部	0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

(注)開催回数が不定期の場合は、過去1年間(12/4/1～13/3/31)の開催回数を記載しております。

(注1)平成12年12月より資金収支等ALMに関する事項は経営執行委員会で審議

図表9.担当業務別役員名一覧

担当業務	担当執行役員		
	12 / 9月末	13 / 3月末	13 / 6月末(株主総会后)
検査部	*小寺 義信	*丸山 博 梶原 健司	*丸山 博
経営企画部	*小寺 義信 岩下 智親、梶原 健司	梶原 健司 和田 英治	瀧野 弘和
財務企画部	川井 良一	川井 良一	瀧野 弘和
主計部	川井 良一	川井 良一	瀧野 弘和
人事部	小寺 義信	梶原 健司	二宮 哲男
総務部	小寺 義信	梶原 健司	二宮 哲男
事務部	永木 史郎	永木 史郎	川井 良一
事務センター部	永木 史郎	永木 史郎	川井 良一
システム部	永木 史郎	永木 史郎	川井 良一
システム運用部	永木 史郎	永木 史郎	川井 良一
調査部	岩下 智親	和田 英治	鞍掛 法道
審査部	中居 和男	中居 和男	鞍掛 法道
リスク管理部	里吉 忠昭	里吉 忠昭	里吉 忠昭
コンプライアンス部	里吉 忠昭	里吉 忠昭	里吉 忠昭
バンキング企画部	和田 英治	稲垣 裕志	稲垣 裕志
投資銀行部	小倉 泉	鞍掛 法道	稲垣 裕志
企業投資部	小倉 泉	稲垣 裕志	中谷 行道
ネットバンキング 事業部	小倉 泉	小倉 泉	小倉 泉
財務部	川井 良一	川井 良一	小倉 泉
金融市場部	稲垣 裕志	小倉 泉	小倉 泉
マーケット管理部	稲垣 裕志	小倉 泉	小倉 泉
営業推進部	和田 英治	稲垣 裕志	稲垣 裕志
個人営業推進部	和田 英治	稲垣 裕志	稲垣 裕志

* 代表取締役

図表 10. 貸出金の推移

		12/9月末	12/9月末	13/3月末	13/3月末	末平比率 (注2)	14/3月末	備考 (注5)
		見込 (注4)	実績 (注4)	計画 (注4)	実績 (A)		計画 (B)	
国内貸出	イバ/外ロ-ンを含むベース	31,800	30,650	32,200	30,674	88.1%	34,038	
	イバ/外ロ-ンを除くベース	31,800	30,628	32,200	30,654	88.1%	34,038	
中小企業向け貸出 (注1)	イバ/外ロ-ンを含むベース	12,200	11,629	12,500	10,829	76.3%	11,100	
	イバ/外ロ-ンを除くベース	12,200	11,607	12,500	10,810	76.3%	11,100	
	うち保証協会保証付貸出	0	0	0	0	-	-	
	個人向け貸出(事業用資金を除く)	270	281	250	265	94.4%	215	
	うち住宅ローン	200	197	190	182	92.4%	150	
	その他	19,330	18,741	19,450	19,581	96.2%	22,723	
	海外貸出(注3)	200	213	200	245	95.4%	245	
	合計	32,000	30,864	32,400	30,920	84.6%	34,283	

		12/9月末	12/9月末	13/3月末	13/3月末	14/3月末	備考 (注5)
		見込 (注4)	実績 (注4)	計画 (注4)	実績 (A)+(C)+(D)	計画 (B)+(C)+(D)+(E)	
国内貸出	イバ/外ロ-ンを含むベース	40,065	39,398	40,505	40,275	43,818	
	イバ/外ロ-ンを除くベース	40,065	39,376	40,505	40,255	43,818	1
中小企業向け (注1)	イバ/外ロ-ンを含むベース	19,944	19,484	20,284	19,453	19,784	
	イバ/外ロ-ンを除くベース	19,944	19,462	20,284	19,434	19,784	1

(注1) 中小企業とは、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500万円)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。

(注2) 末平比率は月末残高 / 月中平均残高。

(注3) 当該期の期末レートで換算。

(注4) 12年9月承認された経営健全化計画より引用。

(注5) 状況説明は備考欄にマークするとともに次項にまとめて記載。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因) (億円、()内はうち中小企業向け)

	12年度上期 実績 (C)	12年度下期 計画 (注7)	12年度下期 実績 (D)	備考	13年度中 計画 (E)
貸出金償却(注1)	102 (41)	40 (40)	175 (40)		10 (-)
CCPC2次ロス(注2)	1,163 (1,163)	- (-)	- (-)		- (-)
債権流動化(注3)	-86 (-1)	- (-)	-63 (47)		-80 (-)
部分直接償却実施額(注4)	655 (259)	- (-)	609 (651)		- (-)
協定銀行等への資産売却額(注5)	6,914 (6,393)	- (-)	132 (31)		250 (60)
バリュセ-ルその他(注6)	- (-)	- (-)	- (-)		- (-)
計	8,748 (7,855)	40 (40)	852 (769)		180 (60)

(注1) 無税化(法人税法基本通達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) 共同債権買取機構に売却した債権に関する担保処分等に伴う損失相当額。

(注3) 主として正常債権の流動化、債権流動化実施額(+)、償還期限到来による現金流入額(-)の純額で表示。

(注4) 部分直接償却当期実施額。

(注5) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注6) 不良債権のバリュセ-ルに伴う損失相当額及びその他の不良債権処理関連。

(注7) 12年9月承認された経営健全化計画より引用。

図表10. 差異説明

1～平成12年度下期における国内貸出（実勢ベース＜インパクトローン除く＞）は純増計画440億円に対して純増実績879億円、計画対比439億円（うち中小企業向け純増計画340億円に対して純増実績28億円、計画対比368億円）となり、国内貸出については計画達成しているものの、中小企業向け貸出は残念ながら計画未達となりました。その主な計画未達の要因は、以下のとおりです。

弊行の健全なポートフォリオ構築に向け問題先の早期回収を図ったことによるもの。

善意かつ健全なお客様に対する資金需要および新規先の開拓に努める一方で、弊行の健全なポートフォリオ構築に向け問題先の早期回収を図ったものであります。

取引先企業のバランスシート対策としての借入金圧縮方針によるもの。
景気低迷が長期化する中、経営合理化の一環として、財務面における金融収支の改善、バランスシートの改善を目的とした資産、負債の圧縮を図っている取引先や、加えて、連結会計を重視した新会計基準の導入を背景に、各グループ会社の統廃合あるいは事業縮小等に伴い、特に中小企業であるグループ会社の借入金の返済が予想を上回る事となったものであります。

取引先企業の資金需要減退等に伴うもの
本格的な景気回復までに、なお時間を要する状況であったことから、資金需要が予想以上に低迷したことによるものです。

なお、今後につきましては、当行の信頼回復に努めるとともに中堅・中小企業を含めた健全な借り手の資金調達の円滑化のため、適切な資金供給に努めてまいりたいと考えております。

図表 11. 収益見通し

(収益：実質業務純益(除く一般貸倒引当金繰入)ベース) (億円)

	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
基準シナリオ(A)	240	320	400	550
楽観的シナリオ(B)	245	401	478	689
変化額(B) - (A)	5	81	78	139
悲観的シナリオ(C)	185	257	297	389
変化額(C) - (A)	55	63	103	161

主要前提条件(基準シナリオ)

	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
無担O/N	0.16%	0.40%	0.79%	1.19%
10年国債	1.58%	1.91%	2.25%	2.55%
為替(円/ドル)	125 円	125 円	125 円	125 円
日経平均株価	12,969 円	12,969 円	12,969 円	12,969 円

主要前提条件(楽観的シナリオ)

	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
無担O/N	0.16%	0.40%	0.79%	1.19%
10年国債	1.58%	1.91%	2.25%	2.55%
為替(円/ドル)	125 円	125 円	125 円	125 円
日経平均株価	12,969 円	12,969 円	12,969 円	12,969 円

主要前提条件(悲観的シナリオ)

	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
無担O/N	0.11%	0.11%	0.11%	0.11%
10年国債	1.28%	1.28%	1.28%	1.28%
為替(円/ドル)	125 円	125 円	125 円	125 円
日経平均株価	12,969 円	12,969 円	12,969 円	12,969 円

楽観的シナリオは以下のとおり設定しました。

《景気》順調に景気回復

《金利》緩やかに上昇

《貸出》景気回復に伴い資金需要が回復し、純増額が基準シナリオの2倍

《新規業務》新規業務が順調に拡大し、基準シナリオ比3割増

悲観的シナリオは以下のとおり設定しました。

《景気》引き続き低迷

《金利》景況感悪く、現状金利横ばい(低金利継続)

《貸出》資金需要が弱含み、貸出残高は現状から変化なし

《新規業務》新規業務の拡大ペースが遅れ、基準シナリオ比3割減

図表 12. リスク管理の状況

		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] 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 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綱(以下の各リスク共通)</p> <p>[体制・リスク管理部署] 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 審査部 ・与信審査体制を統括、基本方針の起案とともに信用リスク全般を所管 ・個別案件審査及び管理 ・信用格付の付与 ・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 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 検査部与信監査室 ・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ッション) ・与信管理の妥当性検証</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 (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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「リスク管理基本方針」制定(平成12年10月、平成13年4月改定) ・「信用リスク管理方針」(平成12年10月、平成13年4月改定) ・「与信業務運営管理要綱」制定(平成12年10月、平成13年4月・6月改定) ・「与信管理マニュアル」制定(平成13年4月) ・「新商品・新業務のリスク管理に関わる協議実施要綱」制定(以下の各リスク共通、平成13年3月) ・クレジットコミッティー設置(平成12年9月) ・平成12年度下期より銀行全体及び部門別に資本配分を実施(但し、当初半年間は試行期間) ・平成13年度上期からの資本配分本格実施に伴い、あわせて信用リスクの限度額を設定。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、原則として半期毎に取締役会に、月次で経営執行委員会に報告する体制を確立 ・信用格付制度(企業格付...事法、金法・外銀格付...金法等)の体系統一化(平成13年3月) ・問題債権としての管理対象を「原則、破綻懸念先以下」から「原則、要注意(要管理)先以下」に拡大(平成13年2月) ・ノンリコース・ローン等ストラクチャードファイナンスについて、案件格付制度を創設(平成13年5月) ・格付別与信上限の導入(平成13年6月)

		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] リスク管理基本方針、市場関連リスク管理方針 マーケットリスク管理通達</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・トレーダー等に設定。また、必要に応じて損失限度額等をグループ・トレーダー等に設定 ・リスク管理部が、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</p> <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 財務企画部 ・リスク限度額、損失限度額等の起案等 財務部 ・バンキング勘定に係るオペレーション 金融市場部 ・トレーディング勘定に係るオペレーション 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>	<ul style="list-style-type: none"> ・「市場関連リスク管理方針」の制定（平成12年10月、平成13年4月改定） ・「マーケットリスク管理通達」改定（平成12年10月、平成13年4月） ・平成12年度下期より、資本配分計画にリスク限度額、損失限度額等を織り込む
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、資金繰りリスク管理方針 資金繰りリスク管理基準</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</p> <p>[リスク管理手法] 半期毎に資金繰り見込指標の上限額を設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「資金繰りリスク管理方針」「資金繰りリスク管理基準」制定（平成12年10月、平成13年4月改定）
(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基準</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「市場関連リスク管理方針」制定（平成12年10月、平成13年4月改定）

		当期における改善等の状況
	<p>[体制・リスク管理部署] 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>オペレーショナルリスク (EDP リスクも含む)</p>	<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) ・検査規則、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、私募の取扱い)・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> <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</p> <p>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</p> <p>個人営業推進部 ・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>なお、検査部は他の部門から独立して内部検査、システム監査を実施</p> <p>[リスク管理手法] ・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 ・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 ・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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「事務リスク管理方針」「システムリスク管理方針」制定(平成13年6月) ・「情報資産管理要綱(セキュリティポリシー)」制定(平成12年10月)その後情報資産の重要性の基準及び重要度合の区分の明確化等の改定を実施(平成13年6月) ・「災害対策規則(コンティンジェンシープラン)」改定(平成13年6月)、及び「災害対策規定(暫定事務マニュアル)」制定(平成13年6月) ・「苦情処理規定」を改正し(平成13年2月)、苦情の処理はCS向上のための重要な機会であることを再認識し、コンプライアンス体制の一部として明確化 ・電話、郵便による取引のセンター集中化を決定。平成13年度上期実施に向け体制構築 ・センター集約化に向けた事前研修の実施 ・店頭事務効率化の一環として、相続手続を迅速に進める為に、「店頭相続手続に係る事務取扱要領」を制定(平成13年4月) ・副印鑑届廃止に向けたシステム改善はほぼ終了。平成13年度上期に廃止予定 ・融資事務合理化、効率化を目的として、融資部門における第一回事務量調査を実施 ・事務ミス対策を含む登録等証券業務に係る内部管理及びコンプライアンスに関する内部管理責任者・法令遵守責任者への研修を実施。研修の内容に基き各部室店にて内部管理責任者・法令遵守責任者が説明会を実施

		当期における改善等の状況
	<p>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検査部長宛報告）の実施と検査部による全部室店を対象とした原則年一回の臨店検査の実施。また検査部はシステムの企画、開発から管理、運用まで含めて、内部監査を実施し、運営体制の厳正化を徹底 <p>臨店検査の結果は原則月一回経営執行委員会宛報告を行うとともに、取締役会に対しては原則三ヶ月に一回の総括報告を実施</p>	
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 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</p> <p>[体制・リスク管理部署] コンプライアンス部</p> <p>[リスク管理手法] 法務相談、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>	<ul style="list-style-type: none"> ・「コンプライアンスに関する基本方針」制定（平成13年4月） ・「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」制定（平成13年1月）
レピュテーションリスク	<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>[リスク管理手法] プレスリリース、インターネットホームページ等の活用により、重要な経営情報のタイムリーかつ適切な開示を徹底</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自主的・積極的なディスクロージャーの一環として小冊子「あおぞら銀行 新銀行のご案内」を発刊

図表 13. 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容

(億円)

	12/3 月末 実績 (単体)	12/3 月末 実績 (連結)	13/3 月末 実績 (単体)	13/3 月末 実績 (連結)
破産更生債権 及びこれらに 準ずる債権	7,016	7,011	437	437
危険債権	3,516	3,516	3,149	3,149
要管理債権	1,127	1,127	3,212	3,212
正常債権	31,493	30,601	24,558	24,457

(注 1) 12/3 末実績には不適資産を含む。

(注 2) 13/3 月末実績のうち「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」については会計方法変更(間接償却分を資産から控除)により従来の方法に比べ 1,263 億円減少しております。

(注 3) 13/3 月末実績のうち「要管理債権」に区分される「貸出条件緩和債権」は、原則として金利水準にかかわらず、債務者の再建・支援を目的として貸出条件の緩和を実施した貸出金といたしております。

引当金の状況

(億円)

	12/3 月末 実績 (単体)	12/3 月末 実績(連結)	13/3 月末 実績(単体)	13/3 月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,459	2,459	1,906	1,905
個別貸倒引当金	8,787	8,786	1,663	1,663
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金	11,245	11,245	3,568	3,568
債権売却損失引当金	1,006	1,006	-	-
資産譲渡損失引当金	148	148	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	12,400	12,399	3,568	3,568
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	-	-	-	-
合計	12,400	12,399	3,568	3,568

(注 1) 12/3 末実績には不適資産を含む。

図表 14. リスク管理債権情報

(億円)

	12/3 月末 実績 (単体)	12/3 月末 実績 (連結)	13/3 月末 実績 (単体)	13/3 月末 実績 (連結)
破綻先債権額 (A)	3,539	3,539	279	279
部分直接償却額	-	-	626	626
延滞債権額 (B)	6,388	6,383	3,218	3,218
部分直接償却額	-	-	637	637
3ヶ月以上延滞債権額 (C)	73	73	17	17
貸出条件緩和債権 (D)	927	927	(注2) 3,195	3,195
金利減免債権	3	3	464	464
金利支払猶予債権	18	18	14	14
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	892	892	2,706	2,706
その他	14	14	12	12
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	10,926	10,922	6,710	6,710
比率 (E)/総貸出	26.6%	26.6%	21.7%	21.7%

(注1) 12/3 末実績には不適資産を含む。

(注2) 債務者の再建・支援を目的として貸出条件の緩和を実施した貸出金については、原則として金利水準にかかわらず「貸出条件緩和債権」といたしております。

図表 15. 不良債権処理状況

(単体) (億円)

	12年3月期 実績	13年3月期 見込み	13年3月期 実績	備考	14年3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	1,156	808	958		60
個別貸倒引当金繰入額	820	671	576	1	
貸出金償却等 (C)	218	112	368	1	
貸出金償却	22	112	302		
C C P C 向け債権売却損	0	-	-		
協定銀行等への資産売却損 (注1)	194	-	-		
その他債権売却損	2	-	11		
債権放棄損	-	-	55		
債権売却損失引当金繰入額	157	-	-		
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額	-	-	-		
その他	38	25	14		
一般貸倒引当金繰入額 (取崩) (B)	546	474	553	2	
合計 (A) + (B)	610	334	405		60

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (D)	4	640	1,220		-
グロス直接償却等 (C) + (D)	222	752	1,588		-

(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) 12年3月期実績および13年3月期見込みは不適資産処理額を含むが、13年3月期実績および14年3月期見込みには不適資産処理額を含まない。

(連結) (億円)

	12年3月期 実績	13年3月期 見込み	13年3月期 実績	備考	14年3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	1,157	-	958		60
個別貸倒引当金繰入額	819	-	576		
貸出金償却等 (C)	218	-	368		
貸出金償却	22	-	302		
C C P C 向け債権売却損	0	-	-		
協定銀行等への資産売却損 (注1)	194	-	-		
その他債権売却損	2	-	11		
債権放棄損	-	-	55		
債権売却損失引当金繰入額	157	-	-		
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額	-	-	-		
その他	38	-	14		
一般貸倒引当金繰入額 (取崩) (B)	546	-	552		
合計 (A) + (B)	611	-	406		60

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (D)	4	-	1,220		-
グロス直接償却等 (C) + (D)	222	-	1,588		-

(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) 12年3月期実績および13年3月期見込みは不適資産処理額を含むが、13年3月期実績および14年3月期見込みには不適資産処理額を含まない。

図表 15. 差異説明

- 1 大口取引先の債務者区分変更による部分直接償却額の増加、債権放棄損の発生等によるものです。
個別貸倒引当金は上記に伴う取崩しの発生、要引当債権の回収の進展等により、対見込み比減少したものです。
- 2 正常先債権及び要管理先債権の増加があったものの、その他要注意先債権が大幅に減少し、対象債権全体で減少したこと、及び貸倒実績率が低下したことによるものです。

図表 16.不良債権償却原資

(億円)

	12年3月期 実績	13年3月期 見込み	13年3月期 実績	備考	14年3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	237	145	167		60
国債等債券関係損益	39	12	12		-
株式等損益	721	191	169		-
不動産処分損益	21	2	2		-
内部留保利益	-	-	-		-
その他	1,547	-	-		-
合計	610	334	338		60

(連結) (億円)

	12年3月期 実績	13年3月期 見込み	13年3月期 実績	備考	14年3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	237	-	167		60
国債等債券関係損益	39	-	12		-
株式等損益	721	-	169		-
不動産処分損益	21	-	2		-
内部留保利益	-	-	-		-
その他	1,547	-	-		-
合計	610	-	338		60

(注)業務純益の連結欄には、便宜上、単体の業務純益を記載しております。

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	1	3	-	-
B2	-	-	-	-
B3	3	3	3	5
C1	4	28	2	25
C2	29	818	5	340
D1	1	40	25	476
D2	1	7	4	52
E	-	-	-	-
格付なし	-	-	-	-
合計	39	899	39	899

(注1) 「格付なし」の定義；個人、海外債権の一部及び不適資産。

(注2) 小口（与信額50百万円未満）は除く。

(注3) 「金額」は貸出金残高を記載しております。

(参考) 法第3条第2項の措置後の財務内容

	12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	7,016
危険債権	3,516
要管理債権	1,127
正常債権	31,493
総与信残高	43,151

図表 18. 評価損益総括表（平成 13 年 3 月末、単体）

有価証券		（億円）			
		残高	評価損益	評価益	評価損
売買目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
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	71	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	71	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	7,207	52	52	0
	債券	5,696	41	41	0
	株式	61	4	4	-
	その他	1,449	7	7	0
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

	貸借対照表		評価損益		
	価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産（注 1）	283	153	130	11	141
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産（注 2）	-	188	188	192	4

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

（注 2）デリバティブ取引に係る損益には、損益計上している経過利息部分が + 3 億円含まれております。

図表 18. 評価損益総括表（平成 13 年 3 月末、連結）

有価証券		（億円）			
		残高	評価損益	評価益	評価損
売買目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
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	1	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	0	-	-	-
	その他	1	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	6,555	52	52	0
	債券	5,581	41	41	0
	株式	26	4	4	-
	その他	949	7	7	0
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

	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）	292	162	130	11	141
その他不動産	1	1	-	-	-
その他資産（注 2）	-	188	188	192	4

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

（注 2）デリバティブ取引に係る損益には、損益計上している経過利息部分が + 3 億円含まれております。

図表 19. オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本			信用リスク相当額(与信相当額)		
	12/3月末	12/9月末	13/3月末	12/3月末	12/9月末	13/3月末
金融先物取引	18,696	5,294	9,596	-	-	-
金利スワップ	176,123	159,603	129,265	2,024	1,655	2,207
通貨スワップ	1,778	1,291	1,285	94	58	24
先物外国為替取引	616	245	1,252	2	3	37
金利オプションの買い	13,226	8,891	8,771	33	25	21
通貨オプションの買い	-	10	437	-	0	4
その他の金融派生商品	-	-	28	-	-	0
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	-	1,314	1,136	1,691
合計	210,441	175,337	150,637	838	606	603

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

信用リスク相当額(与信相当額)はB I S 自己資本比率ベース。

図表 20. 信用力別構成(13/3月末時点)

(億円)

	格付 BBB/Baa 以上に相当する信用力を有する取引先	格付 BB/Ba 以下に相当する信用力を有する取引先	その他	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	482	121	-	603
信用コスト	237	103	-	340
信用リスク量	245	18	-	263