

## 不良債権問題への取り組み

### 1. 平成12年3月期の不良債権処理概要

株式会社住友銀行との「統合に関する基本合意書」において、統合までに個別行の責任で不良債権問題の完全決着を図ることを合意していますが、平成12年3月期の不良債権処理について当行は、この基本合意に基づき、顕在化したリスクはもちろんのこと、後年度リスクの軽減を目的に、潜在的なリスクファクターを洗い出し、会計上許容される範囲で前倒し処理を実施いたしました。この結果、平成12年3月期の不良債権処理額は4,499億円となり、経営健全化計画の1,000億円に対し3,499億円増加しています。

主要な潜在的リスクファクターとして、民事再生法施行・会計制度変更による大口問題先の劣化リスク、不動産担保下落リスク、共同債権買取機構宛売却済債権の担保下落等による二次損失、関連会社支援リスクなどがあげられますが、これらのリスクファクターに対応すべく以下の処理を実施しています。

#### 不良債権処理状況

自己査定に基づく償却・引当等では、経営健全化計画比

2,084億円増加の2,934億円（合計）の処理を実施しました。経営健全化計画に対する増加要因としては、倒産や再建計画不芳などにより大口取引先が劣化したことに加え、平成12年度からの民事再生法の施行や業種別の景気動向も展望し、今後、主力銀行の支援後退や財務状況の悪化等が見込まれるリスクのある債務者について、予防的に債務者区分を劣化させ、必要な引当を行ったことによるものです。

関連会社支援損では、352億円（合計）の処理を実施しました。関連会社への支援については、平成11年3月期において再建期間中に必要な支援額を全額引き当てたことにより財務的な支援は終了していましたが、今回、住友銀行との合併1年前倒しを踏まえ、関連ノンバンク・リース会社が保有している不良債権をバルクセールにより最終処理し、平成15年3月期までの再建計画を平成12年3月期に前倒しで終了させています。支援損はバルクセールによる追加損失等です。

このほか、債権売却損等で、経営健全化計画比1,062億円増加の1,212億円（合計）の処理を実施しました。増加要因としては、共同債権買取機構宛売却済債権について、今後の担保下落リスクに備えるべく、引当を増加させたこと、また流動化による最終処理を加速したことによるものです。この結果、共同債権買取機構宛バックファイナンス残高は、前期の3,858億円から約1,400億円減少し平成12年3月期は2,441億円となり、バックファイナンスに対する引当率は、前期の30%から9ポイント上昇し平成12年3月期は39%になっています。

なお、銀行本体の保有債権、共同債権買取機構宛売却済債権、関連ノンバンクの保有債権を合算したベースで、元本総額約8,000億円の最終処理を実施しています。

#### 不良債権処理状況

（単位：億円）

	11/3期	12/3期	
			増 減
不良債権処理額(A)	9,223	<b>4,645</b>	4,578
貸出金償却	1,493	<b>1,133</b>	360
個別貸倒引当金純繰入額	3,044	<b>1,947</b>	1,097
バルクセール売却損	59	<b>141</b>	82
共同債権買取機構宛債権売却損	241	<b>371</b>	130
債権売却損失引当金繰入額	102	<b>554</b>	452
関係会社支援損	3,319	<b>352</b>	2,967
特定海外債権引当勘定繰入額	83	<b>26</b>	109
その他不良債権処理額	879	<b>171</b>	708
一般貸倒引当金繰入(B)	1,011	<b>146</b>	1,157
合計 (A)+(B)	10,235	<b>4,499</b>	5,736

## 2. 金融再生法基準に基づく開示計数

「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第3条第2項」に基づく開示計数は、前期末比765億円減少し、17,235億円となりました。この減少要因は、債務者区分の劣化による

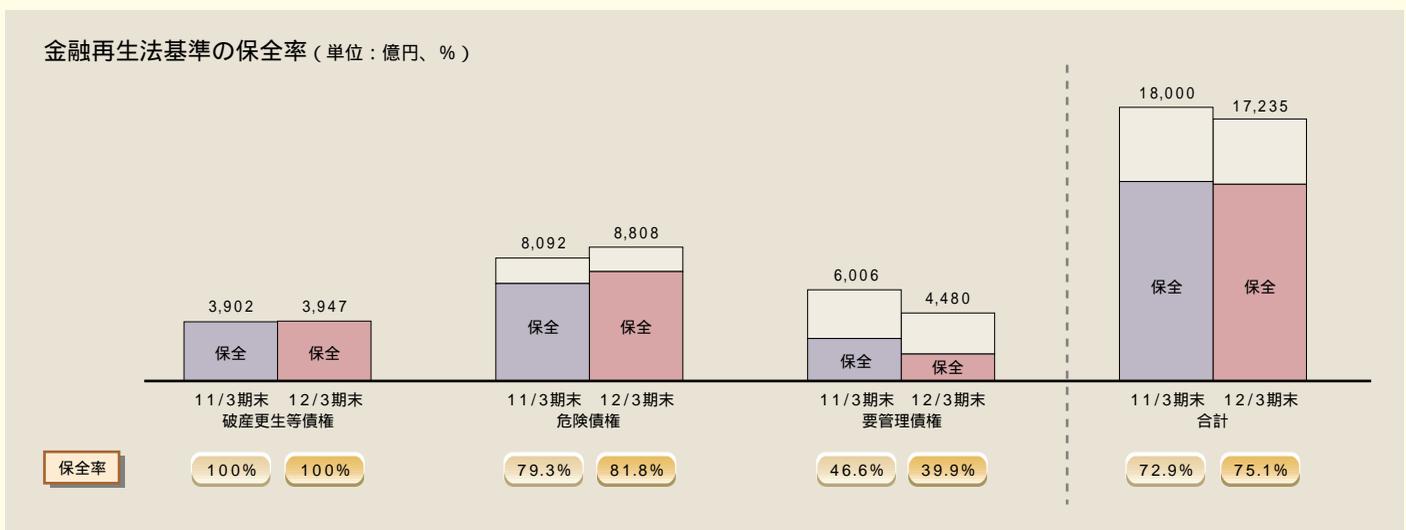
増加はあったものの、直接償却・売却による最終処理を進めたこと、また、関連ノンバンクの再建支援完了に伴い、関連ノンバンク向け貸出金が開示対象外となったことによるものです。

(単位：億円)

	開示債権残高			保全等カバー		
	11/3期末	12/3期末	増 減	11/3期末	12/3期末	増 減
破産更生等債権	3,902	<b>3,947</b>	45	3,902	<b>3,947</b>	45
危険債権	8,092	<b>8,808</b>	716	6,420	<b>7,205</b>	785
要管理債権 (除く関連ノンバンク)	6,006 (2,825)	<b>4,480</b> <b>(1,997)</b>	1,526 ( 828)	2,801 (1,377)	<b>1,785</b> <b>(747)</b>	1,016 ( 630)
合計 (除く関連ノンバンク)	18,000 (14,820)	<b>17,235</b> <b>(14,752)</b>	765 ( 68)	13,125 (11,701)	<b>12,938</b> <b>(11,900)</b>	187 (199)

開示計数に対する貸倒引当金と担保等を加えた保全率は、前期末比2ポイント上昇し75%に、関連ノンバンクを除いた保全率も前期末比2ポイント上昇し81%となりました。これは、対

象債権に対する備えとして十分な水準であり、財務の健全性は確保されています。



自己査定、開示および償却・引当との関係

(単位: 億円)

自己査定の債務者区分	金融再生法に基づく開示基準での開示	自己査定における分類区分				引当金残高	引当率 (注2)
		非分類	分類	分類	分類		
破綻先	破産更生債権及びこれらに準ずる債権 3,947	担保・保証等による保全部分 3,708		全額引当 238	全額償却 (注1)	238	100%
実質破綻先							
破綻懸念先	危険債権 8,808	担保・保証等による保全部分 3,430		必要額を引当 5,377		3,774	70.2%
要注意先	要管理債権 4,480	要管理債権中の担保・保証等による保全部分 1,178					18.4%
	正常債権 331,848	要管理債権以外の要注意先債権				2,477	5.0%
正常先		正常先債権					0.15%
<b>総計</b> 349,084		A 金融再生法開示債権 17,235	B 担保・保証等による保全部分 8,318	担保・保証等による保全部分以外 8,917		C 金融再生法開示対象債権に対する引当金 4,620	保全率 $\frac{B+C}{A}$ 部分直接償却後 75.1% (80.7%) 部分直接償却前 83.0% (87.5%) (注3)

(注1) 部分直接償却8,078億円を含みます。

(注2) 「正常先」は引当金を債権額で除した数値、「正常先」以外は引当金を開示額から担保・保証等により保全された金額を除いた残額で除した数値であります。

(注3) 保全率の( )内は、関連ノンバンクを除いた場合の数値であります。

自己査定について

適正な償却・引当の準備作業である資産の自己査定は、保有する資産を個別に検討して回収の危険性または価値の毀損の危険性の度合いに従って区分することによってその安全性・確実性を判定するものです。実施にあたっては信用格付制度・信用リスクの計量化とリンクした自己査定体制を取っています( P37ご参照 )。また、当行が制定した自己査定基準は金融監督庁( 現金融庁 )が「信用リスク検査用マニュアル」にも準拠しており、債務者区分・分類を厳格に実施しています。

債務者区分

正常先: 業績良好かつ財務内容に特段の問題がないと認められる債務者  
 要注意先: 今後の管理に注意を要する債務者  
 破綻懸念先: 今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者  
 実質破綻先: 法的・形式的な経営破綻の事実が発生していないものの、実質的に経営破綻に陥っている債務者  
 破綻先: 法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務者

分類 担保・保証等を勘案の上分類

分類(非分類): 回収の危険性または価値の毀損の危険性に問題のない資産(「 」 「 」分類以外)  
 分類: 回収について通常の度合いを超える危険を含むと認められる債権等の資産  
 分類: 最終の回収または価値について重大な懸念があり、したがって損失の発生の可能性が高い資産  
 分類: 回収不可能または無価値と判定される資産

償却・引当について

貸出金等の償却・引当については、自己査定の債務者区分と整合性のある信用格付制度を定め、また、信用格付制度の格付推移等から算出される予想損失を償却・引当基準に取り込んでいます。具体的には行内信用格付制度によりお取引先を10段階に区分し、その取引先を自己査定に基づき正常先、要注意先、破綻懸念先、実質破綻先、破綻先に区分し、その区分ごとに償却・引当基準を定めています。

債務者区分	償却・引当基準
正常先	格付ごとの過去5年間の貸倒実績率に基づく今後1年間の予想損失額を一般貸倒引当金に計上
要注意先	「要管理債権」と「その他の要注意先」に区分し、担保等で保全されていない部分に対し、「要管理債権」は15%で引当、「その他の要注意先」はさらに2つに区分し、それぞれの平均残存期間の倒産確率から算出した予想損失額を一般貸倒引当金に計上
破綻懸念先	破綻懸念先の担保等で保全されていない部分に対し原則70%以上の引当率で個別引当金を計上
実質破綻先・破綻先	・ 分類を原則全額償却・引当

## 業種別金融再生法開示債権および保全率【単体】

(単位：億円、%)

	12/3期末	
	保全額	保全率
国内店分 (除く特別国際金融取引勘定)	16,596	12,470 75.1
製造業	880	846 96.2
農業	30	30 99.9
林業	9	7 82.3
漁業	—	—
鉱業	46	46 100.0
建設業	1,593	1,063 66.7
電気・ガス・熱供給・水道業	0	0 100.0
運輸・通信業	137	91 66.1
卸売・小売業、飲食店	2,713	2,358 86.9
金融・保険業 (除く関連ノンバンク)	2,749 (266)	1,280 (241) (90.5)
不動産業	3,429	2,951 86.1
サービス業	4,019	2,823 70.3
地方公共団体	—	—
その他	986	970 98.4

## 地域別金融再生法開示債権および保全率【単体】

(単位：億円、%)

	12/3期末	
	保全額	保全率
海外	639	468 73.2
アジア	498	376 75.5
インドネシア	208	150 71.9
香港	93	84 90.4
インド	54	41 74.7
中国	52	36 70.1
その他	87	63 72.2
北米	81	65 81.2
西欧	59	25 43.0
東欧	1	0 70.0

## リスク管理債権の状況

(単位：億円、%)

	単体			連結		
	11/3期末	12/3期末	増減	11/3期末	12/3期末	増減
破綻先債権	1,651	<b>1,566</b>	85	1,693	<b>1,763</b>	70
延滞債権	9,948	<b>10,677</b>	729	12,761	<b>12,746</b>	15
3カ月以上延滞債権	589	<b>352</b>	237	843	<b>397</b>	446
貸出条件緩和債権 (うち関連ノンバンク)	5,416 (3,180)	<b>4,127</b> <b>(2,483)</b>	1,289 ( 697)	2,371 (—)	<b>1,707</b> <b>(—)</b>	664 (—)
合計	17,605	<b>16,723</b>	882	17,668	<b>16,614</b>	1,054
貸出金残高比	5.5	<b>5.2</b>	0.3	5.4	<b>5.1</b>	0.3

- (注) 1. 破綻先債権とは、未収利息を収益に計上していない貸出金のうち、会社更生法、破産法、和議法などの法的手続きが取られている債務者や手形交換所において取引停止処分を受けた債務者に対する貸出金であります。
2. 延滞債権とは、未収利息を収益に計上していない貸出金のうち破綻先債権を除いた貸出金であります。
3. 3カ月以上延滞債権とは、元金または利息の支払いが、約定支払日の翌日を起算日として、3カ月以上延滞している貸出金で、「破綻先債権」および「延滞債権」に該当しないものであります。
4. 貸出条件緩和債権とは、経済的困難に陥った債務者の再建・支援を図り、当該債権の回収を促進することなどを目的に、債務者に有利な一定の譲歩(金利の減免、金利の支払猶予、元金の返済猶予、債権放棄、現金贈与、代物弁済の受け入れなど)を実施した貸出金であります。

## 業種別リスク管理債権【単体】

(単位：億円)

	11/3期末	12/3期末	増減
国内店分 (除く特別国際金融取引勘定)	16,728	<b>16,144</b>	584
製造業	1,051	<b>852</b>	199
農業	46	<b>30</b>	16
林業	9	<b>9</b>	0
漁業	1	<b>—</b>	1
鉱業	39	<b>24</b>	15
建設業	893	<b>1,579</b>	686
電気・ガス・熱供給・水道業	0	<b>0</b>	0
運輸・通信業	138	<b>137</b>	1
卸売・小売業・飲食店	2,422	<b>2,619</b>	197
金融・保険業 (除く関連ノンバンク)	3,664 (484)	<b>2,706</b> <b>(223)</b>	958 ( 261)
不動産業	3,420	<b>3,382</b>	38
サービス業	3,699	<b>3,994</b>	295
地方公共団体	—	<b>—</b>	—
その他	1,340	<b>806</b>	534

## 特定海外債権残高【単体】

(単位：億円、%、カ国)

	10/3期	11/3期	12/3期
インドネシア	—	1,782	<b>1,162</b>
ロシア	16	1	<b>1</b>
その他の国	17	68	<b>59</b>
合計	34	1,852	<b>1,223</b>
資産の総額に対する割合	0.01	0.39	<b>0.26</b>
国数	8	10	<b>10</b>

地域別貸出金とリスク管理債権【単体】

アジア向け貸出金			
(単位：億円)			
	11/3期末	12/3期末	増減
インドネシア (うちリスク管理債権)	1,632 (322)	<b>1,183</b> <b>(185)</b>	449 ( 137)
タイ (うちリスク管理債権)	1,726 (157)	<b>1,244</b> <b>(50)</b>	482 ( 107)
韓国 (うちリスク管理債権)	1,157 (22)	<b>684</b> <b>(一)</b>	473 ( 22)
香港 (うちリスク管理債権)	1,887 (82)	<b>1,619</b> <b>(93)</b>	268 (11)
中国 (うちリスク管理債権)	832 (88)	<b>559</b> <b>(50)</b>	273 ( 38)
シンガポール (うちリスク管理債権)	600 (2)	<b>658</b> <b>(2)</b>	58 (0)
インド (うちリスク管理債権)	379 (11)	<b>257</b> <b>(28)</b>	122 (17)
マレーシア (うちリスク管理債権)	314 (25)	<b>270</b> <b>(21)</b>	44 ( 4)
パキスタン (うちリスク管理債権)	20 (一)	<b>17</b> <b>(5)</b>	3 (5)
その他 (うちリスク管理債権)	83 (一)	<b>35</b> <b>(一)</b>	48 (一)
合計 (うちリスク管理債権)	8,634 (712)	<b>6,532</b> <b>(438)</b>	2,102 ( 274)

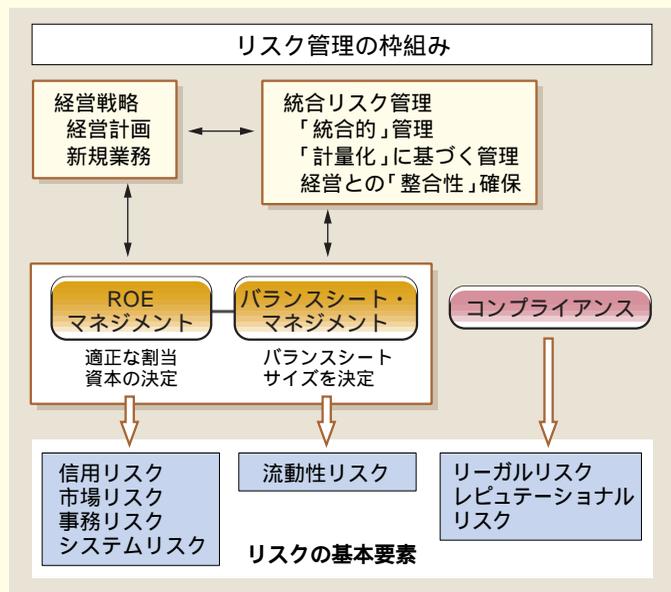
中南米主要諸国向け貸出金			
(単位：億円)			
	11/3期末	12/3期末	増減
チリ (うちリスク管理債権)	105 (一)	<b>93</b> <b>(一)</b>	12 (一)
コロンビア (うちリスク管理債権)	104 (一)	<b>80</b> <b>(一)</b>	24 (一)
メキシコ (うちリスク管理債権)	20 (一)	<b>51</b> <b>(一)</b>	31 (一)
アルゼンチン (うちリスク管理債権)	0 (一)	<b>0</b> <b>(一)</b>	0 (一)
ブラジル (うちリスク管理債権)	3 (一)	<b>2</b> <b>(一)</b>	1 (一)
ベネズエラ (うちリスク管理債権)	16 (一)	<b>13</b> <b>(一)</b>	3 (一)
合計 (うちリスク管理債権)	251 (一)	<b>241</b> <b>(一)</b>	10 (一)

(注) リスク管理債権はありません。

ロシア向け貸出金			
(単位：億円)			
	11/3期末	12/3期末	増減
ロシア (うちリスク管理債権)	1 (0)	<b>1</b> <b>(1)</b>	0 (1)

# リスクマネジメント

金融の自由化、金融技術の高度化により銀行が直面するリスクはますます多様で複雑なものとなっています。当行はリスク管理を経営の重要課題のひとつとして位置付け、「リスク管理能力」の一層の強化・充実に取り組んでいます。



## 1. 統合リスク管理の基本方針

当行では、個々のリスクを別々にとらえるのではなく全体として「統合的」に管理すること、計量化に適するリスクを見極めた上で、リスクを「計量化」し、リスクの大きさを「定量的」ととらえること、そしてリスク管理を経営と「整合性」のあるものとする、の3つを「統合リスク管理」の基本理念としています。

「統合リスク管理」のプロセスはまずリスクの種類を特定する

ことから始まります。当行では、信用リスク、市場リスク、事務リスク、システムリスク、流動性リスク、リーガルリスク、レピュテーションリスクをリスクの基本要素としています。信用リスク、市場リスクについては、リスク計量化に基づき割当資本を設定し、「ROEマネジメント」の枠組みで管理し、事務リスク、システムリスクについても割当資本を設定する方針でリスク計量化を行っています。流動性リスクについては「バランスシート・マネジメント」の枠組みで管理しています。

「ROEマネジメント」と「バランスシート・マネジメント」は、リスク管理と経営計画において両輪をなすものです。たとえば収益をあげるのに信用リスクをとる場合、その見合いとして資本を割り当て、ROEマネジメントを行うとともに、流動性リスクの観点からは必要な調達をバランスシート・マネジメントの枠組みで行います。一方、リーガルリスク等については、コンプライアンス(P.44ご参照)の観点から管理を行っています。

## 2. 統合リスク管理と経営戦略の関係

ROEマネジメントとバランスシート・マネジメントの枠組みの中で、各部門でどのようなリスク限度をもってどのような収益をあげようとしているのか、リスクをカバーするために必要な資本が実際の資本と対比してどのような状況かを把握した上で、戦略部門は経営計画の策定を行います。同時に、リスク管理部門は、この経営計画のリスク特性が妥当かどうか検証しま

業務に伴うリスクの特定							
業務の種類	商業銀行	国際企業	投資銀行	財務	その他	リスクの種類	
与信・準与信	[Shaded]					信用リスク	流動性リスク システムリスク 事務リスク ↓ オペレーショナルリスク リーガルリスク レピュテーションリスク 等
市場	[Shaded]			[Shaded]		市場リスク	
政策投資株式	[Shaded]		[Shaded]			株価リスク	
預金・市場調達	[Shaded]		[Shaded]				
手数料ビジネス等	[Shaded]						

す。こうして、経営レベルで適正な牽制関係を構築することができます。

新規ビジネス参入においても、統合リスクマネジメントの枠組みのなかでリスク検証を行い、リスク特性を把握します。あらかじめリスク上限とリターン構造を定めることにより、新規ビジネス参入の経営判断を促す成果をもたらします。さらに、新規ビジネス参入後の事後フォローも行っています。

### 3. リスク管理の行内体制

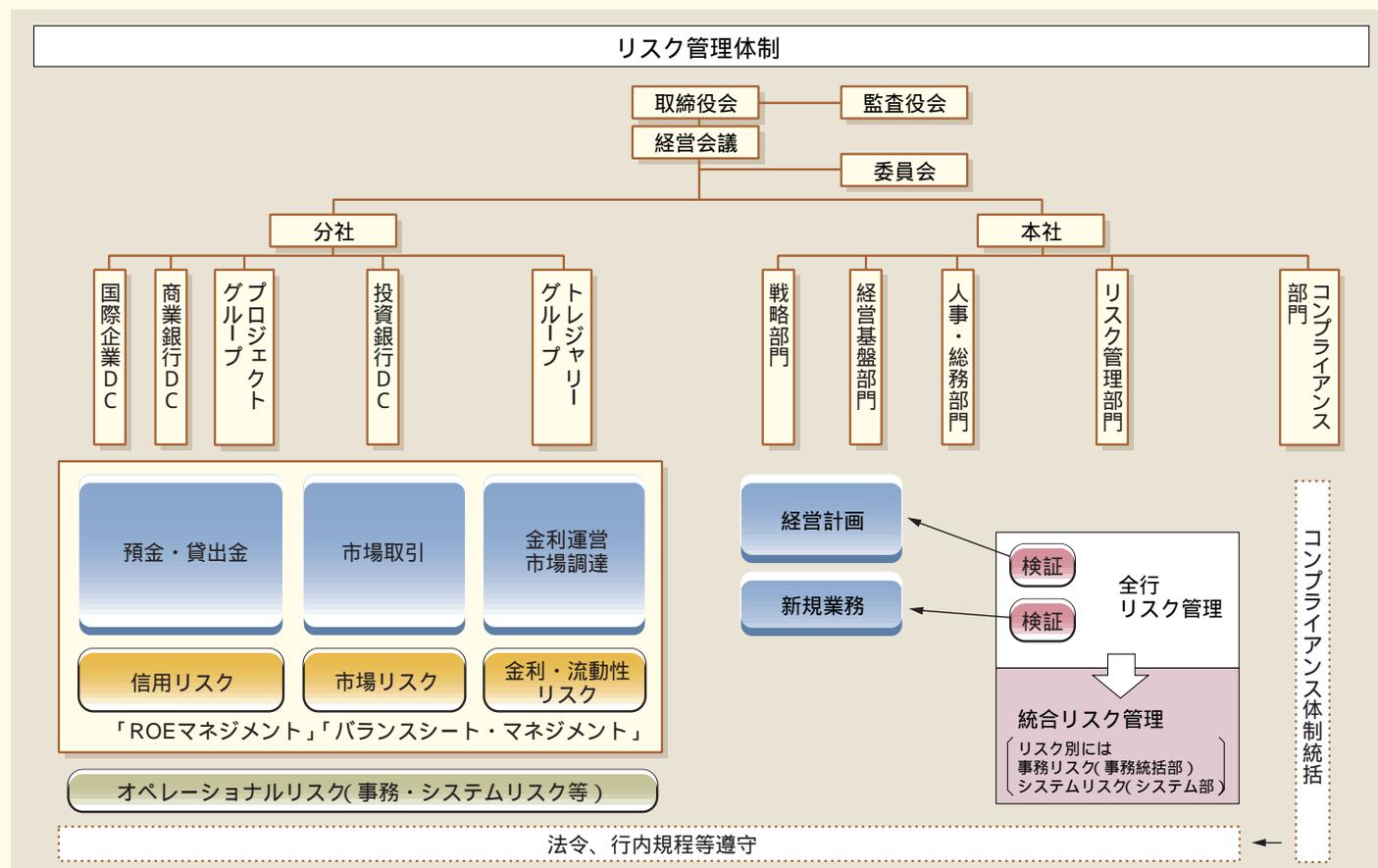
リスク管理体制については、各業務部門でのリスク管理部署とは別に、全行的リスク管理の専門部署として、戦略部門から独立し経営と直結した「リスク統括部」を設置しています。リスク統括部は統合リスク管理の方針決定、経営戦略のリスク検証を行います。さらに、経営会議にてリスク管理方針の見直し、ALM委員会・信用リスク管理委員会等でリスク状況の把握を行

う体制となっています。

### 4. ROEマネジメント

ROEマネジメントとは、割り当てられた資本に対する収益率を業務運営の指標とする経営管理手法で、銀行経営の「安全性の確保」と「収益性の向上」を目的としています。当行ではROEマネジメントを、経営資源の「選択と集中」実現に向けた運営の枠組みであると同時に、リスク管理の枠組みとして位置付けています。

ROEマネジメントにおいては、まず、業務のリスクや収益性を考慮した上で、カンパニー、グループごとに割当資本を配分します。各カンパニー、グループは、計量化に基づくリスク所要資本が、割当資本の範囲内となるように業務運営を行います。それにより銀行全体のリスクが自己資本でカバーできるレベルにとどまり、安全性が確保されます。さらに、割り当てら



れた資本に対して、リスクに見合ったリターンを確保することで「収益性の向上」をめざします。当行では、割当資本に対するリスク考慮後の収益の割合を「統合ROE」と呼び、収益性評価の統一的指標としています。

「信用コスト」、「リスク所要資本」は、リスク計量化に基づき算出されます。信用コストとは、平均的な状況で見込まれる損失で予想損失とも呼ばれます。一方で統計的に想定される最悪の水準での損失を最大損失と呼びます。予想損失を超えて発生する損失は自己資本でカバーすべきであると考えられますので、「最大損失 - 予想損失」を「リスク所要資本」と定義しています。また、収益から経費および信用コストを除いたネット収益額が、リスクを考慮した実質的な収益額です。このネット収益の、割当資本に対する率を「統合ROE」と呼んでいます。

ROEマネジメントは経営計画との関係においては、資本の配分 各業務部門でのリスクコントロールと統合ROEの極大化 統合ROEによる収益性の評価 資本の再配分というプロセスの中で、業務の「選択と集中」を推し進める役割を果たします。このプロセスにより、効率的に経営資源を投入し、健全性と収益性の向上が期待できます。

\* ROEマネジメントについては当行ホームページでも掲載しています。  
(<http://www.sakura.co.jp/bank/>)

<ご参考>

#### 部門別収益状況と統合ROE

(単位：億円)

部門	11/3期				12/3期			
	業務粗利益	経費	経費控除後利益	統合ROE	業務粗利益	経費	経費控除後利益	統合ROE
国内営業	5,278	3,335	1,943	0.1%	<b>5,782</b>	<b>3,181</b>	<b>2,601</b>	<b>12.5%</b>
海外営業	261	281	20	6.9%	<b>272</b>	<b>194</b>	<b>78</b>	<b>2.0%</b>
投資銀行	501	204	297	5.7%	<b>258</b>	<b>174</b>	<b>84</b>	<b>1.4%</b>
財務	1,418	22	1,396	20.9%	<b>1,157</b>	<b>24</b>	<b>1,133</b>	<b>15.9%</b>
その他部門	467	408	875	12.7%	<b>357</b>	<b>405</b>	<b>762</b>	<b>9.7%</b>
合計	6,991	4,250	2,741	1.9%	<b>7,112</b>	<b>3,978</b>	<b>3,134</b>	<b>5.6%</b>

(注) 平成12年3月期の業務粗利益は社債発行費償却(6億円)を控除しております。

## 5. バランスシート・マネジメント

バランスシート・マネジメントは、環境に応じて計画的な流動性リスク管理を行い、適正なバランスシート運営を行う枠組みです。ROEマネジメントが、安全性・収益性といった質の面での管理手法であるのに対して、バランスシート・マネジメントは、調達能力・適正資産規模という量の面から補完するものであるといえます。

バランスシート・マネジメントの柱は、調達能力の的確な見極め、これを踏まえた適正資産規模の策定、計画的な期中運営の3点で、ALM委員会において各種方針・施策が決定されます。各業務部門は、ALM委員会の決定に基づき、市場取引環境についての情報収集・分析や、各種施策の推進を行うと同時に、手元流動性の段階的管理や、資産負債の期間構造管理、外貨調達の効率化などの予防的管理を実施、さらに日々のリスク管理を行います。

### 信用リスク

与信先の財務状況の悪化等のクレジットイベント(信用事由)に起因して、資産(オフバランス資産を含む)の価値が減少ないし消失し銀行が損失を被るリスクで、銀行業務の根幹をなすリスク

信用格付		信用リスクの程度		自己査定・債務者区分	一般格付機関の格付け	償却・引当方法
1	実質リスクなし	信用リスク小	↑	正常先	(AAA・AA)	1年間の予想損失額を一般貸倒引当金に計上
2	リスク僅少				(A)	
3	リスク少				(BBB)	
4	平均水準比良好					
5	平均水準					
6	許容可能レベル					
7	平均水準比劣位					
8	A	予防的管理段階	↓	要管理債権先		平均残存期間の予想損失額を一般貸倒引当金に計上
	B				要注意先A	
	Z				要注意先B	
9		重要管理段階		破綻懸念先		非保全部分に15%の引当
10				破綻懸念先		非保全部分に原則70%以上の個別引当
				実質破綻先		
				破綻先		・ 分類を原則全額償却・引当

当行は信用リスクを統一的・定量的かつ経常的に管理することを基本的な考え方とし、以下のような枠組みにより信用リスク管理の高度化に努めています。

## 1. クレジットポリシー

平成11年7月に、それまでの諸規定・制度等を集大成し、当行の与信に関する普遍的な基本方針を「クレジットポリシー」として制定しました。与信の基本理念・基本的な考え方として与信業務の目的、価値基準、行動規範、与信判断基準等を明確化するとともに、与信運営体制・与信運営システムとして組織体制、与信権限規程、信用リスク評価手法、与信プロセスごとの各種制度等を体系的に取りまとめています。

## 2. 信用リスクモデル

当行では、BIS基準に適合し、かつ国内トップレベルの信用リスクモデルの開発・高度化に努めています。具体的には、内外ともに上図体系の信用格付制度を導入し、統計的手法を用いた

財務分析結果に定性的業況の把握等を加味して取引先の信用度合の評価を行い、自己査定の債務者区分や外部格付機関の長期債格付との整合性も確保しつつ、信用リスクの程度に応じ1～10の格付段階に区分しています。

この信用格付による与信先ごとの信用リスク評価に担保・保証等を加えた貸出案件別回収可能性の評価を前提として、格付推移実績、業種間および個社間の相関、担保等からの回収率等のパラメータに基づき信用リスクを計量化しています。実務上は、ポートフォリオ全体の損失額の確率分布を求め、「信用コスト」＝「平均的に発生が見込まれる損失」と、「信用リスク所要資本」＝「信頼水準99%で信用コストを超えて発生する最大損失」を算定するとともに、「信用リスクデルタ」手法により信用格付別限界リスクへの展開も行っています。モンテカルロ・シミュレーションによるポートフォリオのリスク分散効果や集中リスクの把握とともに、信用リスク計量結果を全体のリスク管理から個別与信対応まで統合的に活用できる仕組みを構築した点が当行の信用リスク計量化手法の特徴です。

#### 信用リスクデルタ

あるセグメントに対する貸出量を増やした場合にポートフォリオ全体のリスクが限界的にどれだけ増えるかを表す比率

#### モンテカルロ・シミュレーション

解こうとする問題をモデル化し、実際に起こり得るケースを想定して多数回実行することにより解答を推定する手法

### 3. 与信ビジネスモデル

当行はマーケットごとの特性を踏まえ、信用リスクモデルやIT（情報技術）を活用した仕組みを導入し、ローコストでリスクを制御しつつリスクに見合った適正リターンを確保する与信ビジネスモデルの構築および高度化に努めています。また、インターネットを活用してお客さまの利便性向上や与信業務の抜本的効率化を追求する一方、マーケット別ビジネスモデルの開発にも取り組んでいます。

### 4. ポートフォリオ管理

当行は個別与信管理とともに、ポートフォリオ管理にも注力し、定期的に与信ポートフォリオの状況を把握し、その都度、適切なコントロールを行っています。また、営業店・本部共有の管理ツール「店別ポートフォリオ・データベースシステム」を開発し、個別与信先の積み上げをベースに、営業店別ポートフォリオの状況把握 計画策定 実績フォロー、のサイクルで日常管理を実施し、与信構成の是正や顧客別採算・貸出金利改善等に活用しています。

### 5. 信用リスク管理体制

現在、当行はディビジョンカンパニー（DC）制を取っていますが、リスク管理については、本社・リスク管理部門の「融資企画部」が信用リスクを統合的に把握し、全体与信ポートフォリオの最適化計画の策定と集中的なリスクコントロールを実施しています。また、同部では、信用格付制度・信用リスク計量化手法等の信用リスクモデルの開発・更新、与信権限規程・稟議シス

テム・与信モニタリング制度等の与信企画も行っていきます。加えて、各DCに「審査部」を設置して、所管与信案件審査・所管ポートフォリオ管理を担当させ、DCの収益とリスクに対する責任の明確化および審査スピードの向上を図っています。また、各審査部をDC内営業部門から分離独立させ、審査担当役員へのDC内全与信案件に対する決裁権限付与等と合わせて、審査の独立性・牽制機能を確保しています。

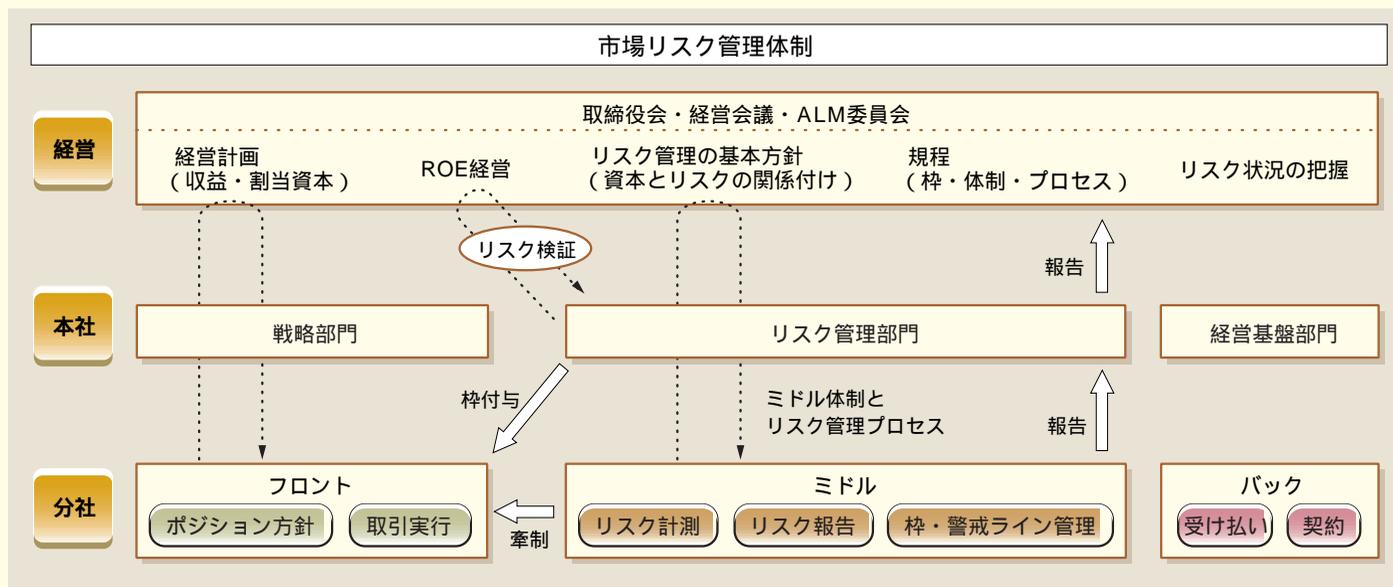
### カントリーリスク

海外で与信取引を行う場合の最も重要なリスクのひとつで、特定の国や地域の政治・社会・経済情勢の悪化により、当行の債権が回収不能となるリスク

当行では特定の国への与信集中回避ならびに各国のカントリーリスクに応じた資産運用のため、国別与信枠を設定しリスク分散と残高管理を図ることを基本方針としています。

まず管理体制については、融資企画部内の専任セクションが、カントリーリスク情報の集中管理とカントリーリスク評価、国別与信枠設定とエクスポージャー管理を担当し、カントリーリスクの全行的かつ経常的な管理体制を確保しています。具体的には、政治・社会・経済情勢に関する当行独自の分析をベースに外部格付機関の格付けを斟酌の上で、下記のとおりカントリーリスクを8ランクに分ける評価体系を導入しています。

評価ランク	定義	一般格付機関の格付け
Sランク	リスク不安なし	(AAA)
Aランク	極めて低リスク	(AA)
Bランク	低リスク	(A)
Cランク	中程度のリスク	(BBB)
Dランク	比較的高リスク	(BB)
Eランク	高リスク	(B)
Fランク	極めて高リスク	(CCC)
Gランク	破綻国	



この評価ランクをもとに当行ではカントリーリスクの総量を管理しています。同時に、リスクに応じた国別与信枠を設定し、その上で個別リスクの変動に応じ与信枠の制限や凍結、さらに与信の回収等、機動的に対応し得る体制を整え、カントリーリスクによる損失発生防止に努めています。なお、カントリーリスクの高い国については、対象エクスポージャーにリスク別平均損失率を乗じた引当金(特定海外債権引当金)を積んでいます。

## 市場リスク

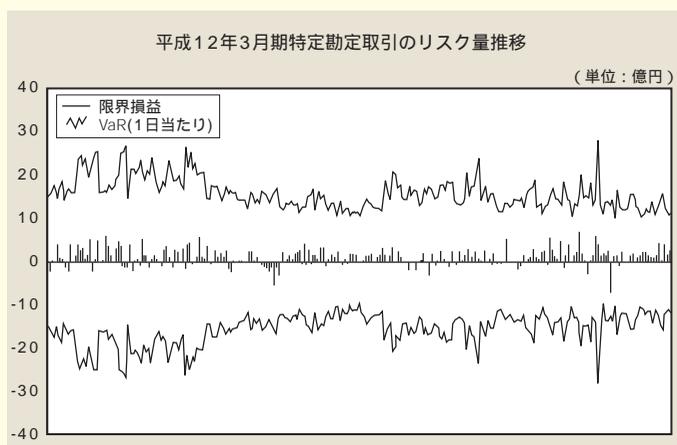
金利・為替などの相場が変動することにより、金融商品の時価が変動し、損失を被るリスク

当行では、市場リスクの管理プロセス・管理責任を定めた管理規程をリスク管理の基本方針として定め、半期ごとに経営会議で見直すとともに、ROEマネジメントの枠組みのなかでリスク計量化に基づき割当資本を設定しリスク管理を行っています。

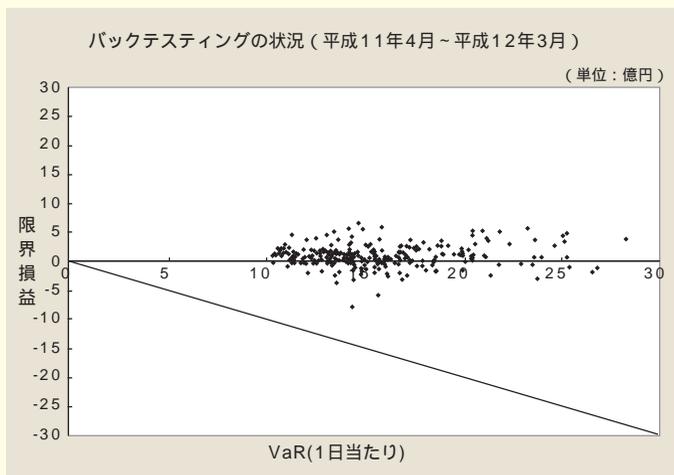
管理体制については、カンパニー、グループ内のポジションリスク・損益の計測・報告は、取引実行部署(フロント)、事務オペレーション部署(バック)から独立した部署(ミドル)が行っており、フロント・バック・ミドルを明確に分離し、相互牽制体

制を取っています。当行では海外拠点、現地法人、子会社を含む連結ベースの市場リスクについて日次で管理するとともに、定期的に「ALM委員会」に報告する体制を取っています。

市場リスクの把握の手法は、BIS市場リスク規制において内部モデル法として採用が認められているVaR(バリュー・アット・リスク)に基づき、予想される最大損失額を把握し、市場リスクを一定の範囲内に抑えるべくリスク所要資本を求めています。当行が採用したVaR計測ではモンテカルロ・シミュレーションを使用しており、過去1年間の市場データに基づいて、BIS基準に合わせ、2週間の保有期間、99%の信頼確率にてVaRを算出しています。なお、平成12年3月期の連結ベースでの特定取引(トレーディング)のVaRの状況は下図のとおりで、最大89億円、最小31億円、平均50億円で推移しました。



この内部モデルについては、監査法人より適正との監査を受けています。また、モデルから算出されたVaRと実際の損益の関係を検証するバックテストを行いモデルの精度向上を図っています。平成12年3月期のバックテストの状況は下図のとおりです。さらに通常の市場変化を超える最悪のシナリオを設定し、どのような損失が発生するかを検証するストレステストも定期的に行っています。



## ALM

当行の「ALM(資産負債総合管理)」は、預金・貸出金に付随する銀行自身の金利・流動性リスクを適正に集中管理した上で、金利見通しに基づくポジション運営<sup>(注)</sup>を通じた中長期的な収益の安定および向上を目的としており、大きな成果を上げています。当行では、市場環境の変化のスピードに対応するため、ALM運営の意思決定は責任役員に委譲しています。また一方では、その決定内容・運営実績を、頭取を委員長とする「ALM委員会」に報告し、経営に直結する体制を取っています。

(注)ポジションとは、金利リスク・流動性リスクの観点から見た資産負債の状況のことです。

ALMの運営は、「財務部」が預金・貸出金等の金利リスク・流動性リスクを集中管理するとともに、市場性資金調達、円貨債券投資、および金利スワップ等のデリバティブ取引を行っています。

また、リスク分析の手法・指標としてはマチュリティーラ

ダー等を利用したギャップ分析、時価金利感応度分析(デルタ)、VaR(バリュー・アット・リスク)、EaR(アーニングス・アット・リスク)に加え、期間損益シミュレーションを実施し、高度かつ複眼的なリスク分析に注力しています。

当行のALMで用いているデリバティブ(スワップ・金利先物等)は、預貸金等の資産・負債から発生する金利リスクを調整することを目的としており、積極的に利用しています。

### EaR

一定確率範囲内の市場金利最大変動幅において想定される一定期間の資金損益の最大変動幅のこと。金利変動幅は過去のデータをもとに統計的に推計される。

## 流動性リスク

決済に必要な資金調達に支障を来したり、通常より著しく高い金利での調達を余儀なくされるリスク

当行は、強固な円預金調達力を背景に、コールマネーや譲渡性預金といった市場性調達に過度の依存をしないよう、適切なバランスシート運営を実施しています。具体的には、「バランスシート・マネジメント」の枠組みで、ALM委員会において各種方針・施策を決定し、外貨・円貨の流動性リスクを総合的に管理する体制を構築しています。

財務部、市場運用部、海外拠点等の各業務部門は、ALM委員会の決定に基づき、市場取引環境についての情報収集・分析や、各種施策の推進を行うと同時に、手元流動性の段階的管理や、資産負債の期間構造管理、外貨調達の効率化などの予防的管理を実施しています。

日々リスク管理では、無担保調達にかかわる資金ギャップに限度額を設定することで、流動性リスクが極度に累増することを回避しているほか、緊急時のコントロール体制を整備し、全行的なアクションプランを迅速に実行できるようになっています。

また、万一の市場混乱時にも取引の遂行に支障を来さないよう、米国債などの即時売却可能な資産の保有や緊急時借り入れ枠の設定等の調達手段を確保しており、外貨流動性の管理にも万全の体制を期しています。

## 政策投資株式リスク

市場リスクの一種で、株式相場が変動することにより、当行の保有する政策投資株式の時価が変動するリスク

当行の政策投資株式の保有は、短期売買による値鞘稼ぎではなく、お取引先企業との中長期的関係のなかで、長期保有を前提として行われてきたものです。したがって、現在は長期保有の目的に合った会計処理方法である原価法を採用していますが、約3兆5,000億円という政策投資株式の保有規模から、時価の変動による財務への影響度は極めて大きいこと、また、今後時価会計が導入されることもあり、この価格変動リスクを適切に管理・運営していくことが経営上の重要事項であるという認識のもと、そのマネジメントに取り組んでいます。

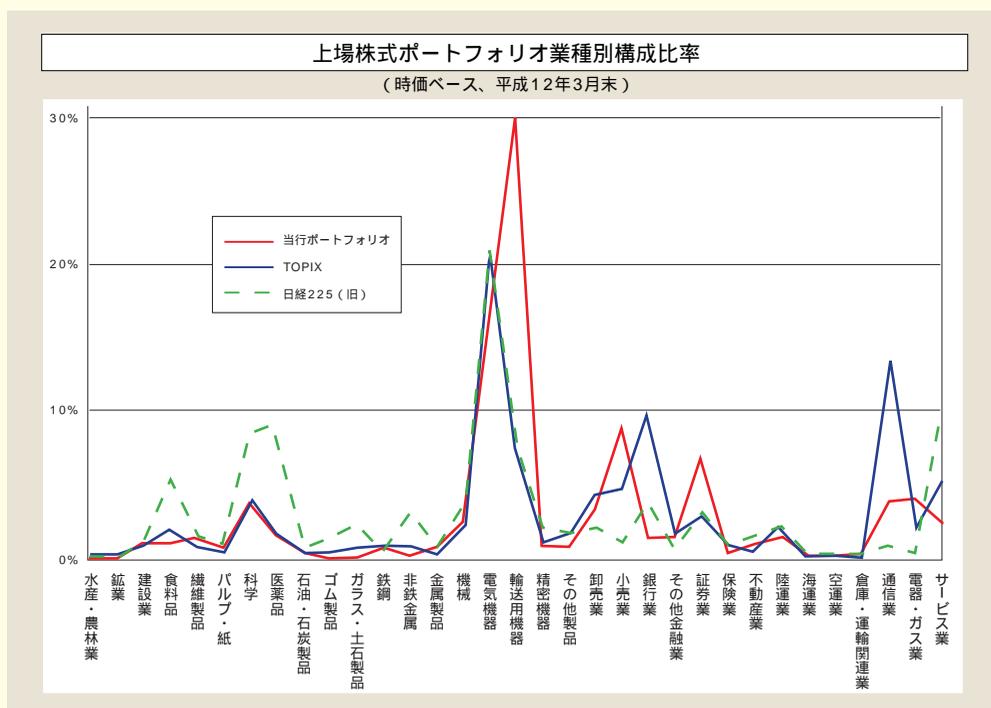
マネジメント手法としては、保有する政策投資株式全体をポートフォリオとしてとらえ、リスク量としてVaRにより予想される最大損失を計測し、これが「ROEマネジメント」の枠組みのなかで設定された割当資本と対比して一定の限度内になるように管理・運営を行っています。このように、政策投資株式ポートフォリオの価格変動リスクについても、当行が抱える他の市場リスクや信用リスク全体とともに「統一的」に管理され、自己資本に対して適切な規模に

コントロールされる仕組みとなっています。

また、時価会計導入への対応として、上記最大損失のほか、ポートフォリオに想定される損失の平均値である予想損失も定期的に計測・把握しています。予想損失は、現状を把握する場合のほか、将来のポートフォリオについてもシミュレーションを実施するなど、適切なポートフォリオ運営を行うためのひとつの指標としています。ご参考までに当行の保有上場株式ポートフォリオの平成12年3月末現在の時価ベースでの業種別構成比率を日経225(旧)、TOPIXの構成と対比させたものが下のグラフです。

組織的には、平成11年10月の改組の際、政策投資株式の価格変動リスクのマネジメントやポートフォリオ運営等の強化を図るため、「エクイティマネジメント室」の機能を拡充し、「エクイティマネジメント部」として独立させました。

時価会計の導入や住友銀行との合併を真近に控え、財務体質の強化を図るため、今後とも政策投資株式の価格変動リスクのマネジメントの高度化に努めていきます。



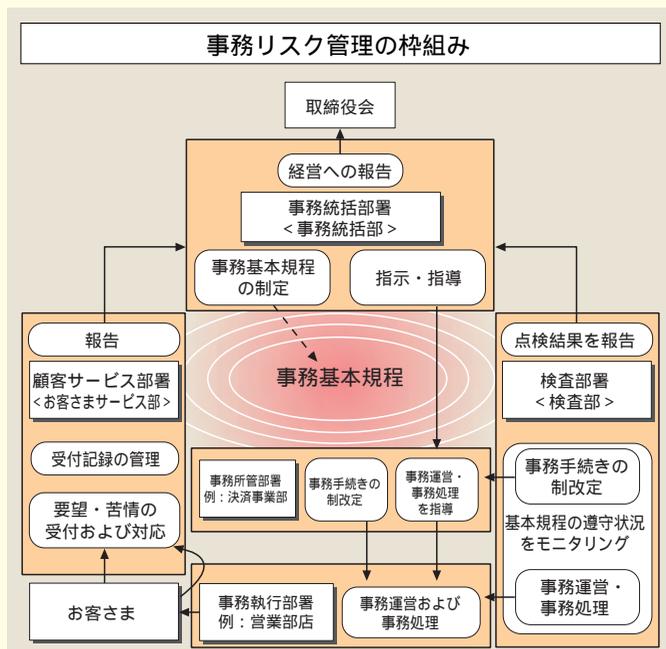
## 事務リスク

役員または行員が事務手続きに定められた内容通りに事務処理することを怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより損失を被るリスク

当行では、事務処理に所在するリスクと事務処理にかかるコストを把握し、これらを適切に管理するとともに、事務水準を向上させ、お客さまに対して質の高いサービスを提供するために行内体制を整備しています。

具体的には、平成11年10月のDC制の本格導入による本部組織改組の際に、本社に属する事務統括部署内に事務リスク管理の強化を目的とした専門のグループを発足させると同時に、事務手続きの制改定および事務処理に関する基本的指針となる「事務基本規程」を定め、事務リスクの管理体制ならびに本部各部の役割を明確にしました。「事務基本規程」では、事務リスク管理について、行内を事務統括部署、事務所管部署、事務執行部署(営業部店)、検査部署、顧客サービス部署の5つの部署に分け、それぞれの役割を定めて管理・運営を行う体制としています。

また、事務リスクの管理の範囲については、すべての業務に事務リスクが所在しているとの認識のもとに、国内外営業店だ



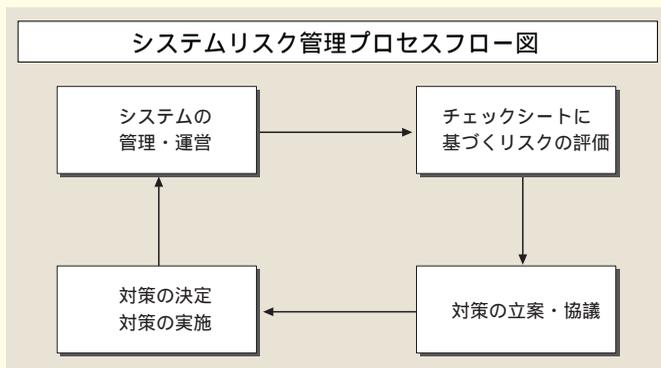
けでなく、本部各部や連結対象子会社も含む、銀行事務全般を対象範囲としています。

なお、当行では、リスクを量的に評価・把握し、管理することを目的として、事務リスクを損失の潜在的規模と発生の可能性から分析し、計量化することに取り組んでいます。計量化結果については、業務プロセスの改革やリスク削減策の策定に反映させていくと同時に、平成13年3月期下期からはリスクに見合った必要な資本の割当を行い、「健全性」の確保に努めていく方針です。

## システムリスク

コンピュータシステムのダウンまたは誤作動等、システムの不備などに伴い当行が損失を被るリスク、さらにコンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスク

当行では、システムリスクの重要性を認識し、取締役会にて「システムリスク管理の基本方針」を決定し定期的に見直しを実施しています。具体的には、システムの形態や各場面(企画・開発・管理・運用)におけるシステムリスクの大きさを把握・認識し、そのリスクに応じた対応・対策を実施することを基本方針としています。さくらグループ全体のシステムリスクを管理するために、システムリスク管理統括部署を設置し、各システムを運営・管理している部署をシステムリスク所管部署としています。併せて、当行検査部署による内部監査および監査法人による外部監査を実施し、厳正な監査を計画的に実施しています。



具体的な管理運営方法としては、連結対象子会社をも含め、リスク評価を目的として金融監督庁(現金融庁)金融検査マニュアル・FISC((財)金融情報システムセンター)・FFIEC(The Federal Financial Institutions Examination Council)等による安全対策基準などを参考に作成したチェックシートによる管理を各システムごとに実施し、その評価結果をもとに安全対策を強化しています。さらに、当行ではシステムリスク計量化についても取り組んでいます。

また、銀行のコンピュータシステムにおいては、システム障害等による社会的影響は一層大きくなっていると認識し、システムの安定稼働に万全を期した対策を講じています。メインセンター(関東)とバックアップセンター(関西)の配置による災害対策システム、自家発電装置によるバックアップ電源の確保、各種インフラ(機器、ネットワーク)の二重化、障害訓練等を行っています。

当行の西暦2000年問題に関しては、「さくら銀行グループ」全体において、何ら問題なくコンピュータシステム、事務通信機器、建物設備等が稼働することを確認しました。また、近年のITの革新、ネットワークの拡充、パソコンの利用拡大によりシステムリスクが多様化していることを十分認識し、今後も、さまざまな技術の特性や利用形態に応じた万全な安全対策を講じてまいります。

## 決済リスク

決済制度参加(日銀ネット、全銀システム、手形交換等)や、顧客取引(総給振、当座過振、コルレス業務等)に伴い決済が予定通りできなくなることによるリスク

決済リスクは、取引相手、決済制度参加先の破綻により当行が損失を被るリスク(信用リスク)、取引相手、決済制度参加先の決済不能により当行の資金繰り上被るリスク(流動性リスク)、当行の事務・システム上の要因により損失を被るリスク(オペレーショナルリスク)等から構成されます。

決済リスクは、それぞれのリスクの中でとらえられる一方、「決済業務にかかるリスク」としての「まとめり」で管理することが不可欠です。このような認識のもと、平成11年10月の本部組織の改組に伴い、本行に属する事務統括部を「決済業務にかかるリスクの取りまとめ部署」として定め、3つのリスクを一元的に管理する体制としています。

具体的な管理体制については、信用・流動性・オペレーショナル(事務・システム)の各リスクの所管部が決済業務における当該リスクのリスク管理方針(規定)を策定し、事務統括部が、これらを取りまとめて決済業務にかかるリスク管理の方針として決定し、同方針に基づくリスク管理の遵守状況のモニタリングおよび同方針の定期的見直しを行うこととしています。

次に、決済業務を顧客取引と決済制度に分類し、それぞれの特色と当行の決済リスク管理について説明しますと、まず、顧客取引は、相対取引であることから、取引相手別のリスク評価、決済限度額の設定、ネットィング等を行うことによりリスクの管理・削減に努めています。一方、決済制度参加にあたっては、制度自体が定めた決済ルール、リスク削減の仕組み(ロスシェアルール等)を十分に活用した上で、制度ごとにリスクを管理・削減しています。また、本部でリスクの量を定期的に把握し、信用リスク、流動性リスクの観点から適正な水準にリスクをコントロールする体制を整備しています。



## コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス

当行は、コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス両面での体制強化を図り、株主価値・企業価値を高めることに努めています。コーポレート・ガバナンスの面からは、株主の皆さまをはじめ当行にかかわるステークホルダーの立場に立ち経営のモニタリングを機能的に行える体制とし、コンプライアンスの面からは、法律や倫理にのっとった業務の実施を徹底することによって、経営のモニタリングを強化しています。

### コーポレート・ガバナンス体制

当行はコーポレート・ガバナンスの観点から、経営の透明性と健全性を高め、経営の意思決定や業務執行に対する監督機能を強化しています。

平成11年6月には執行役員制度を導入するとともに、取締役数をそれまでの45人から13人に大幅削減し、取締役会における審議の活性化と迅速化を実現しました。さらに平成12年6月には、経営に対する監督機能を一層強化すべく、社外からも取締役を2名選任しました。

役員報酬においても、平成11年6月に役位に基づく固定給的な体系を改め、業績の達成度合いに応じて年次の現金報酬と退職慰労金が増減する成果連動型報酬体系に移行しました。同時に、業績が向上し株価が上昇することによって初めて報酬として実現するストックオプション制度を導入しました。これにより、当行の業績や株価と役員報酬との連動性が強まり、経営陣が企業価値、株主価値の向上に取り組む責任と意欲が一層高まるシステムとなっています。

新銀行においては、取締役会に、取締役の選任・解任・昇格を審議する人事委員会、取締役および執行役員の評価・報酬等を審議する報酬委員会、リスク管理方針等を審議するリスク管理委員会を設置するなど、一層コーポレート・ガバナンスの確立に注力していきます。

### コンプライアンス体制

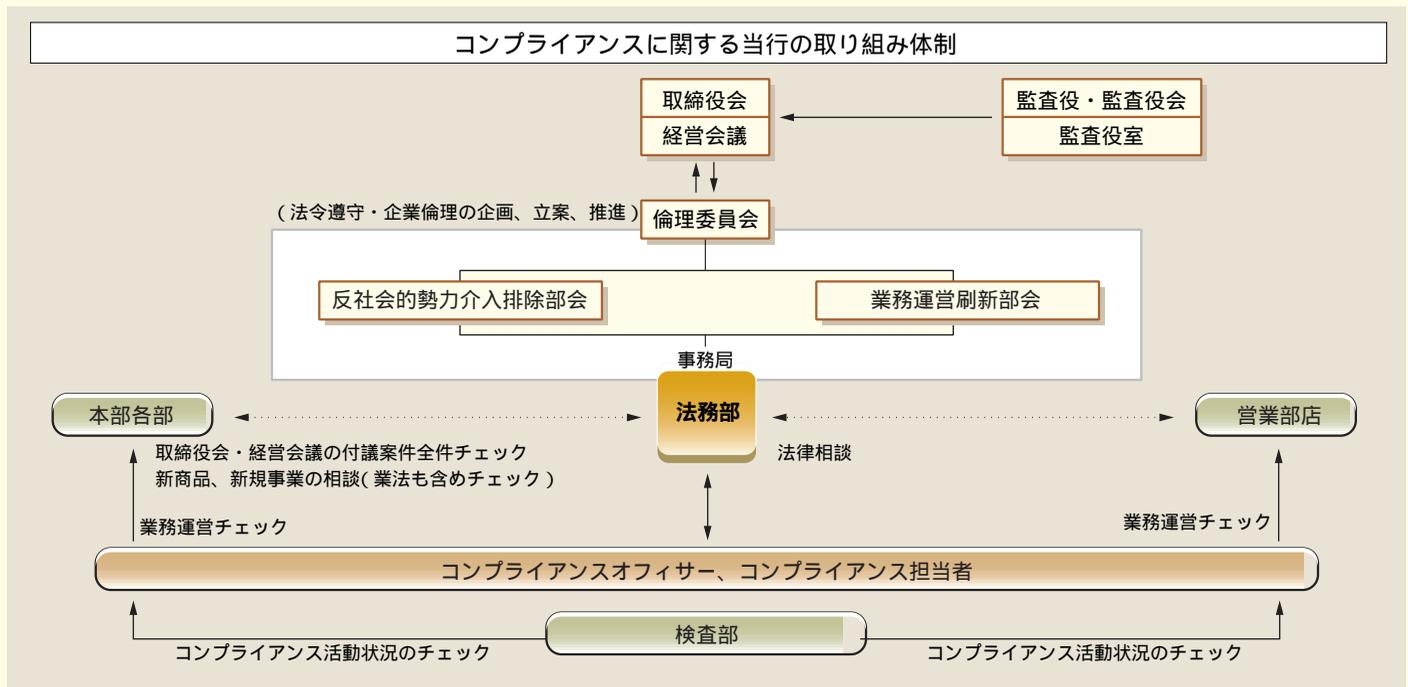
当行は、法令等の社会的規範の遵守(以下、コンプライアンス)が、自らの事業の発展に寄与し、お客さまへの一層の価値あるサービスの提供と、株主価値の永続的な増大に資するものであるとの認識と、社会の秩序維持、安定確保およびその繁栄に不可欠なものであるとの観点から、コンプライアンスの確保に向けて積極的に取り組んでいます。

取り組み体制としては、平成8年11月に本社コンプライアンス部門責任役員を委員長としてコンプライアンス諸施策の企画・立案を推進する「倫理委員会」を設置し、取締役会を最高意思決定機関に位置付けました。こうした体制のもと、平成8年12月には「銀行の行動原理」と「行員の行動基準」を規定する『行動規範』、平成11年4月には遵守すべき法令の解説と違法行為への対処方法を具体的に示した『法令遵守マニュアル』を制定し、平成12年3月には、『行動規範』と『法令遵守マニュアル』の両方の性格を併せ持つ『コンプライアンスマニュアル』を新たに制定しました。また、平成11年4月にコンプライアンスのための具体的な実践計画である『コンプライアンスプログラム』を策定し、その後の進捗状況と達成状況に基づいて、平成12年3月には同プログラムの改定も行っています。

さらに、倫理委員会の事務局を務める法務部が、法令遵守に関する狭義のコンプライアンス諸施策を一元的に管理する体制としています。具体的には、経営判断の適法性確保のため経営会議・取締役会付議案件等の事前チェック、本部各部や営業部店の営業活動の合法性を確保するための法律相談や指導、

新種金融商品の開発および販売方法等について顧客の立場に立った法的チェック、投資信託販売業務に関する『投信コンプライアンスマニュアル』制定指導、等を行っています。

また、各拠点の業務運営をチェックするために、主な拠点にはコンプライアンスオフィサーを、その他の本部各部と営業部店にはコンプライアンス担当者を配し、法務部がこれをサポートする体制としています。さらに、当行全体のリスク管理体制



の有効性を検証する目的で、業務部門から独立した検査部が、本部各部と営業部店を検査し、各拠点のコンプライアンス徹底の状況をチェックしています。監査役・監査役会も、取締役会からの独立性を維持し、下部組織である監査役室の補助を受けて、付与された権限を適切に行使し、コンプライアンスを重視した監査を実施しています。

さらに、当行は、適法性の確保とトラブルの未然防止、迅速・適正な解決のため、各分野ごとに高い能力と識見を持った弁護士と顧問契約を締結し、緊密な連携体制を取っています。

なお、平成12年3月、当行は旧住専(特定住宅金融専門会社)への紹介融資案件について、民事調停手続きにおいて和解し、バブル経済の時期における当行の融資業務姿勢に行き過ぎがあったことを認め、現在の当行の公共性・社会的役割を自覚した業務運営の方針を今後も堅持することを表明しました。

### 検査部による検査体制

平成11年7月に、金融庁の「金融検査マニュアル」が公表されました。当行はこの理念を踏まえて検査方法を見直し、リスク

フォーカスとプロセスチェックに力点を置いた検査方式に大幅に変更しました。従来、本部・営業部店の内部管理や事務のすべての分野を一律・網羅的に点検し、現象面での結果を重視した検査を行っていました。しかし、検査方法の見直しによって、本部・営業部店が抱えるリスクを事前に分析・評価し、リスクの高い分野に焦点を絞り、また、被検査部店の規模や業務内容等に応じ検査の頻度・期間・点検範囲などを段階づけ、効率的でメリハリのある検査を実施するように改定しました。また、検査で発見された問題点・不備事項を指摘・改善することにとどまらず、問題点・不備事項が発生する原因追及まで掘り下げ、根本的な解決策を探索する検査を行うこととしました。

また、今回の検査方式の変更に伴い、「銀行業の健全かつ適切な運営を確保するため、内部管理体制の有効性を検証すること」を当行の検査目的とし、従来以上に本部・営業店における内部管理体制の検査に重点を置いています。この内部管理体制の点検項目は、「管理環境」「リスク認識と評価」「管理行動」「情報コミュニケーション」「モニタリング」の5大項目で構成されています。自己責任の原則という観点から、部店長が自己の組織のり

スク特性を十分把握し、組織の運営管理を適切に行っているかをチェックするトップダウン型の検査を志向して、これらの5項目のなかで「管理環境」を重要視し、部店長の方針と行動、組織構造、人事管理、コンプライアンスなどを中心に、管理者による監視と管理重視の企業風土が確立されているかを検査しています。

当行の検査体制は、検査部が本部・営業部店を検査する「臨店検査」と、本部・営業部店が部店長の責任において自主的に実施する「自店検査」に大別されます。「臨店検査」には、内部管理体制と規程遵守状況を検査する「総合検査」、現物・重要物を検査する「重点検査」があり、「自店検査」には毎月実施する検査と部店長が交替する際に実施する「部店長引継検査」があります。

検査部の組織は、国内営業部店を検査するグループ、海外拠点を検査するグループ、本部・関連会社を検査・監査するグループ、市場リスクを検査するグループ、システムを監査するグループなどに分かれ、また、米州拠点の監査を担当する米州検査室がニューヨークにあり、国内外の本支店・関係会社すべてを検査対象として適切なリスク管理体制を構築しています。

## 資産監査

銀行は株式会社である以上、自己責任の原則に基づいて、自らの株主価値・企業価値を高め、株主の皆さまに利益を還元する責任があります。しかし、一方で、銀行の主たる債権者が数多くのご預金者の皆さまであり、また、安定的な資金の供給者として国民経済の発展に貢献することが期待されていることなどから、銀行には極めて高い公共性が求められています。このような公共的使命や社会的責任を果たすために、銀行は資産内容の健全性や経営の透明性を確保するための十分な組織を備えていなければなりません。

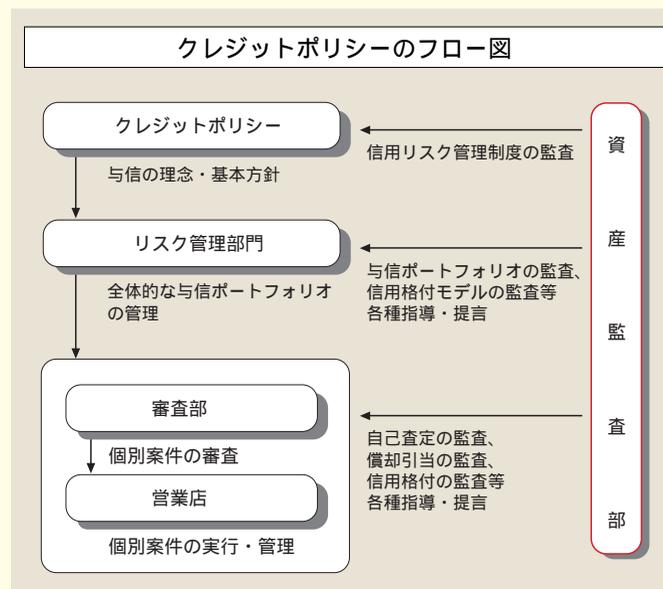
そこで当行は、邦銀としてはいち早く、平成9年4月に、信用リスクなどに関する資産の監査専門部署として、審査部や営業

店から組織的に独立した資産監査部を設置しました。

資産監査部では、自己査定と償却引当の正確性に関する監査を中心に行っています。自己査定とは、早期是正措置制度に基づいて、貸出金をはじめとする債権などをその毀損度合いに応じて分類することであり、また、償却引当とは自己査定によって分類された貸出金などに対する貸倒引当金の繰り入れや償却といった会計処理で、資産内容の健全化と経営の透明性確保のための手続きのひとつです。

また、平成11年10月には、与信監査機能の強化のため、資産監査部内に「信用調査室」を設置しました。これにより、お取引先の信用格付の正確性などに関する監査を充実させるとともに、与信ポートフォリオの状況や自己査定制度の根幹となる信用格付モデルなどの適切性に関する監査の実施が可能となり、「金融検査マニュアル」で求められているベストプラクティスとしての与信監査体制が確立されました。

そのほかに、与信に関する理念や基本方針を定めたクレジットポリシーなどの信用リスク管理制度や信用リスクに関する営業店の事務手続きの適切性に関する監査も行っています。さらに、監査のフィードバックやフォローとして、営業店や関連部署に対し信用リスク管理制度の効率化や資産内容の健全化のための指導・提言を行っています。



## 環境マネジメント

当行は、環境問題への取り組みは企業としての責任を果たすことであり、また社会的信用の向上につながると同時に、自らの経営やマネジメントへの姿勢を示す重要なメッセージであると考えています。

こうした考えのもと、当行は環境問題への継続的な取り組み等を誓約した「環境方針」を定め、「環境委員会」を設けて環境担当役員を配置しています。同時に、日常業務のなかで具体的な取り組みを実践するために、「さくら銀行環境マネジメントシステム（略称：さくらEMS）」をスタートし、本部各部にEMS推進担当者、各営業店にEMS推進管理者を配しています。さくらEMSとは、環境問題を当行全体の活動のなかで一元的にとらえ、計画、実行、評価、見直しというサイクルを通じて数値目標の達成および継続的な問題改善を図っていく独自のプログラムで、これにより全行員が環境問題に積極的に取り組める体制となりました。具体的には、廃棄物や紙資源の削減・リサイクル、内部文書の電子化によるペーパーレス化、エネルギー使用量の削減等で、下記のような成果を上げています。

また、平成10年9月には財団法人日本品質保証機構（JQA）より、日本の銀行としては初めて国際標準化機構の環境マネジメ

ントシステム規格ISO14001の認証を取得しました。

環境問題に関する当行の取り組みは、すでに各自治体から高い評価をいただいています。東京都内を対象とした独自の紙ゴミ集中処理システムの構築により、平成9年9月には東京都清掃局より特別賞を、また神戸市との「環境保全協定書」の締結や兵庫県・大阪府下営業店における紙ゴミ一斉廃棄システムが評価され、平成10年12月には神戸市から環境功労賞を受賞しています。

さらに当行は、環境問題に取り組まれるお客さまに対しても、積極的な支援を行っています。平成12年3月には、(株)さくら総合研究所と共同で「さくら環境セミナー」を開催し、お客さまに環境問題への取り組みを呼びかけるとともに、ISOの認証取得を希望されるお客さまには、適切なコンサルタントをご紹介します。すでに、こうしたなかでコンサルタント契約の成約もいただいています。

当行は、今後も良き企業市民としての理想像をめざし、企業活動との調和を図りながら、地球環境保全および汚染の予防に継続的に取り組んでいきます。

### 具体的実績

#### 紙ゴミリサイクル

平成12年3月期  
リサイクル 1,175トン（リサイクル率88.5%）

#### コピー用紙 / 印刷用紙にすべて再生紙を使用

行内通達の電子化をはじめ、仕事のやり方の抜本的改革(BPR)を通じたペーパーレス化の推進

#### 紙ゴミ独自集中処理実績

平成12年3月期  
593トン（紙ゴミをコピー用紙等にリサイクル）

#### パソコンプリンターに再使用可能なトナーカートリッジを使用

## フィランソロピー活動

さくら銀行は、「良き企業市民」として社会のお役に立てるよう、さまざまなフィランソロピー活動を行っています。

### さくら基金 マッチングギフト

アジア諸国の児童福祉向上への貢献を主な活動目的として平成10年1月に設立した「さくら基金」は、昨年に引き続き第2回



中国青少年発展基金会へ重慶市小学校の建て替えに際し寄付金を贈呈(平成12年3月)

目の寄付を平成12年3月に実施しました。

寄付対象先の選定は現地の実情をよく把握できるアジア拠点を通じて行い、行員による積立金額と同

額の資金を銀行が拠出するマッチングギフト方式により、タイ山岳地帯の小学校建て替えと設備・備品の購入をはじめ、洪水で倒壊した中国・重慶市小学校の建て替え、マレーシアの公立中学校の入門用パソコン購入、インドネシアの孤児院への活動、計4カ国・5団体に対して寄付を実施しました。

今後も、アジアの児童福祉のために貢献していきます。

### 行員のボランティア活動支援

「フィランソロピーニュース」を発行して、行員向けにボランティア活動情報を発信しています。これからも、当行のボランティアスタッフを中心にさまざまな活動プログラムを企画し、活動への参加を積極的に支援していきます。

主なフィランソロピー活動は下記のとおりです。

分野	活動	実施年月	内容
社会福祉	朗読奉仕活動	昭和58年7月	行員と行員の家族有志の手により、朗読録音図書を作成、完成した図書を「さくら文庫」として、社会福祉法人「日本点字図書館」に寄贈しています。平成12年4月末、蔵書644冊、テープ3,089巻となっています。
	点字サービス	平成3年8月	目の不自由な方に安心してご利用いただけるように、点字新規内容通知サービス(ご契約内容のお知らせ)、点字残高通知書(預金残高のお知らせ)や点字取引明細通知書(定期預金残高のお知らせ)を作成・送付しています。また、点字表示サービス(証書・通帳などへ貼付する銀行名シール)や点字チラシもご用意しています。
	視覚障害者用ATM設置	平成3年11月	目の不自由な方がご利用しやすいように、現金自動入出金機(ATM)を開発、設置しています。機械のボタンに点字を加えるほか、操作手順や残高等を音声で伝える機能などを備えており、東京(高田馬場支店・田無市役所出張所)、兵庫(神戸駅前支店・ハーバーランド出張所・玉津出張所・兵庫県庁出張所)、愛知(豊田支店)、大阪(市立豊中病院)、広島(広島支店)に設置しています。
	身体障害者対応ATM設置	平成5年2月	車いすを利用されている身体の不自由な方に配慮したATMを開発、設置しています。車いすの方が近づきやすいようにATMの下部に切り込みを入れ、前面には手すりをつけました。また現金取り出し口の上部に鏡をつけ、座ったままでも紙幣や硬貨が見えやすくなるよう工夫しています。東京(田無市役所出張所)、兵庫(玉津出張所・兵庫県庁出張所)、愛知(豊田支店)、広島(広島支店)に設置しています。
教育	(財)さくら銀行育英会	昭和36年10月	関西地域の特定5大学における奨学金制度です。1人当たり月額2万円の奨学金を支給しています。
	Sakura Bank Scholarship Fund	昭和37年	タイ国における大学奨学金制度です。1人当たり年間8,000バーツの奨学金を支給しています。
芸術・文化	京都文化財展示室	昭和59年10月	京都支店ビル内に常設し、一般の方に公開しています。弥生時代から江戸時代までの埋蔵文化財のほか、祇園祭の民俗文化財資料などが常時展示されています。
	貨幣資料室	昭和37年	関西本部ビル内に常設し、一般の方に公開しています。日本の古銭をはじめ、海外の貨幣や国内外の記念貨幣など約1,100点を時代順に展示しています。
	プロムナードコンサート	平成元年4月	関西本部ビル1階にある神戸営業部のロビーを利用して7月の「神戸まつり」、12月の「神戸ルミナリエ」といった地元のイベントに合わせて、クラシックコンサートや第九の演奏会を開催しています。
国際交流	(財)さくら銀行国際協力財団	平成2年10月	開発途上地域の経済発展に資する人材の育成および国際交流を目的として設立されました。毎年、国際セミナー、経営セミナーを開催するほか、アジアの留学生向けの奨学金支給および開発援助関係機関に対する助成を行っています。
情報提供	さくらVICTORY	平成5年1月	インターネットを利用した、ボランティア活動に関する情報サービスです。(社)日本青年奉仕協会のご協力により、ボランティア相談や社会福祉活動などの情報を提供しています。利用料金は無料です。
制度	ボランティア休職制度	平成4年4月	勤続3年以上の行員で「青年海外協力隊」、公共的な施設における「老人介護」「心身障害者介護」を希望する者を対象に原則6カ月以上1年の休職を認めています。
	ボランティア休暇制度	平成4年4月	社会福祉活動、地域貢献活動、少年スポーツ指導を対象として、年間12日を限度に休暇の取得を認めています。
その他	小さな親切運動	昭和48年	理事会社・団体会員として参加するほか、日本列島クリーンキャンペーン、年1回行員有志による一口500円を募金するなど各種募金活動に参加しています。

さくら銀行では、このほかにも国内外の各営業店でさまざまな社会貢献活動に自主的に取り組んでいます。