

## コーポレート部門

当行のカンパニー制においては、四つのカンパニーのほかに本社機能として、「コーポレート部門」と「行内業務監査部門」を設置しています。コーポレート部門は、当行グループ全体の事業戦略やリスク管理などの全社横断的なスタッフ機能を担当する部門です。

具体的には、コーポレート部門として、秘書室のほかに事業戦略、財務政策、リスク管理、情報・インフラ戦略、人事政策の各担当役員の傘下にそれぞれのスタッフとしての組織を設置しています。

事業戦略担当役員傘下の組織は、中長期的な当行グループ全体の事業戦略を担当する部門で、経営企画室、統合企画室、グループ戦略室、資産運用・管理企画室、広報室、調査室で構成されています。統合企画室は当行、富士銀行、日本興業銀行の3行統合を円滑に遂行することを目的として、新たに設置したものです。

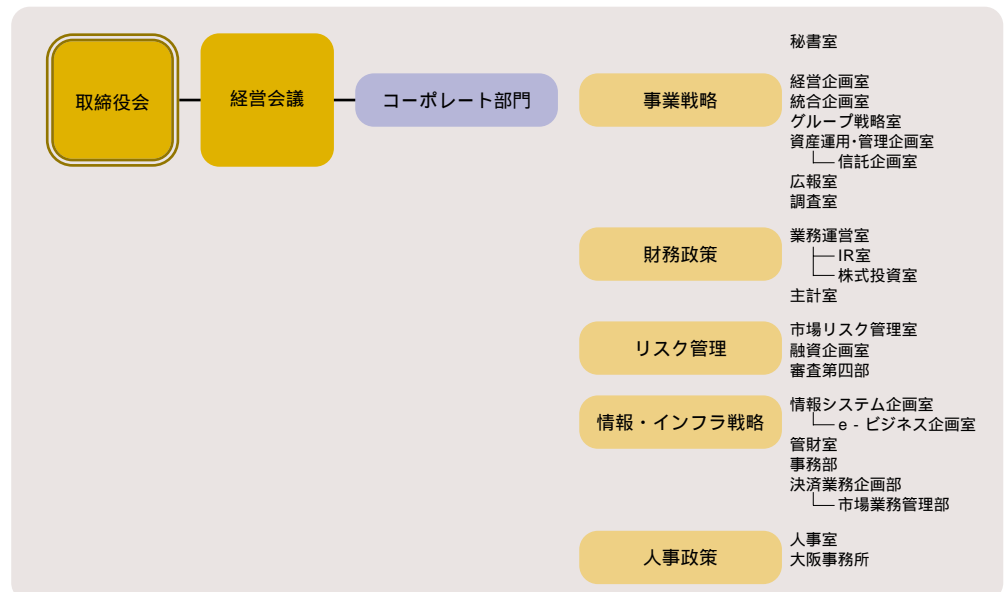
財務政策担当役員傘下の組織は全社的な資源配分や資金収益管理、決算などの財務運営を担当する部門で、業務運営室と主計室で構成されています。また、格付機関や投資家に対する財務広報などIR活動を担当する組織として業務運営室内にIR室を設置しています。

リスク管理担当役員傘下の組織は、流動性リスク管理、市場リスク管理、全社的な信用リスク管理および融資業務管理などを担当する部門で、市場リスク管理室、融資企画室、審査第四部で構成されています。

情報・インフラ戦略担当役員傘下の組織は、全社的な情報システムの整備を担当する情報システム企画室、当行所有の動産・不動産の管理・活用を担当する管財室、国内営業店事務に係わる企画・運営を担当する事務部、国内外の決済業務を担当する決済業務企画部で構成されています。特にインターネットなどのIT技術を活用した金融関連ビジネスの戦略的な企画と、IT技術面からの専門的な検討を行う組織として、情報システム企画室内にe - ビジネス企画室を新たに設置しました。

人事政策担当役員傘下の組織は、人事や行員の教育・研修などを担当する部門で、人事室と大阪事務所で構成されています。

▶ コーポレート部門系統図



(平成12年5月末現在)

## リスク管理への取り組み

### 基本的な考え方

金融の自由化・国際化・証券化の進展により、銀行業務はますます多様化し、複雑化しています。それにともない、信用リスク・市場リスク・事務リスクなど、銀行の抱えるさまざまなリスクも増大し、銀行経営に大きな影響を及ぼすようになっていきます。

銀行が行うさまざまな取引には常にリスクがともなうため、お客さまの多様化・高度化するニーズにお応えしつつ、銀行経営の健全性を確保していくためには、リスク管理体制の強化が不可欠です。また、万一損失が発生した場合、それを最終的に吸収できる自己資本を充実させておくことも必要です。

当行では、自己資本の水準から許容できるリスク量の適正なコントロールを行っています。

なお、銀行経営の健全性を確保するために国際的に導入されている自己資本比率規制(いわゆるBIS規制)において、当行の自己資本比率は平成12年3月末現在で、12.11%となっており、国際的に銀行業務を展開していくうえで必要となる8%を大幅に上回る水準を確保しています。

### リスク管理体制

リスク管理については、各専門部署が与えられたリスク量の範囲内で、厳正なリスク管理を行っているほか、信用リスク・市場リスク・流動性リスクを全行的観点から統括するリスク管理担当役員をコーポレート部門に置き、リスク管理体制の充実を図っています。さらに、これらのリスクを経営レベルで総合的かつ専門的に管理を行うために、ALM・マーケットリスク管理委員会と信用リスク管理委員会という二つの経営委員会を設置しています。

ALM・マーケットリスク管理委員会では、市場動向に応じた資産・負債構成の最適な運営方針やトレーディング業務を含めた市場リスクの管理方針を協議し、また信用リスク管理委員会では、当行の与信業務に関する基本方針や信用リスクの管理方針の協議を行っています。これらの方針やリスク管理の状況は経営トップに定期的に報告され、過大なリスク負担をしていないかチェックできる体制となっています。

なお、流動性の管理については、円貨および外貨ともに、日々のマーケット環境を的確に把握し、資金の運用調達状況や資金調達可能額の分析をもとに緻密な管理を実施しています。

また、コーポレート部門に決済業務企画部を設置し、外国為替業務における取引相手国との時差により発生するリスクなど、国内外の決済業務に関連するリスクを一元的に管理する体制としています。

## 信用リスク

銀行にとっての信用リスクとは、貸出先・デリバティブ取引の相手方や保有する有価証券などの発行体の経営状況の悪化や倒産などにより、利息や元本の回収ができなくなる、あるいは契約の履行が行われなくなることにより、銀行が損失を被るリスクのことをいいます。

銀行が抱えるさまざまなリスクのうち、信用リスクは経営に与えるインパクトが最も大きいものであり、金融の高度化・グローバル化により複雑化した信用リスクを統一的に把握・管

理し、資産の健全性の維持・向上を図るために、当行では以下の体制整備により、信用リスク管理の厳正化、高度化に努めています。

### 組織体制・審査機能

当行では、カンパニー制のもとで各種リスクを全行的な観点から統括するリスク管理担当役員をコーポレート部門に置くとともに、当行全体の与信業務管理や信用リスク管理を総合的かつ専門的に行うために、リスク管理担当役員を委員長とする「信用リスク管理委員会」を経営委員会の一つとして設置しています。また、全行的な信用リスクの管理部署としてコーポレート部門内に融資企画室を設置し、資産ポートフォリオの管理強化や与信業務に係わる各種規定・手続の整備などを統一的に進めています。

また、審査機能の充実強化を図る観点から、信用リスクのあるカンパニーについてはカンパニー内に審査部および審査担当役員を置き、さらに一定以上の金額の案件については経営組織である経営会議が案件の決裁を行う体制としました。

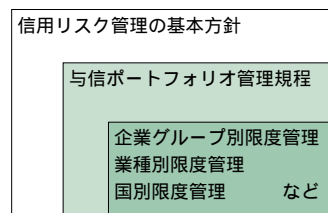
平成10年3月に、当行の貸出の基本方針や案件の考え方を「融資業務規範」として明文化しましたが、営業店における融資案件の取り上げおよび審査部における案件審査については、この「融資業務規範」に基づくことを徹底し、貸出資産の健全性・収益性の維持・向上に注力しています。

### 信用リスク管理体制

当行では、信用リスク管理体制を充実させるための基本的なインフラとして、原則としてすべての与信先に対して、15段階で構成する「信用リスク格付」を付与し、全資産について信用リスクの統一的把握を行っています。また、信用リスク格付を付与する作業は、自己査定作業の一次作業と位置づけており、信用リスク格付を早期是正措置制度における自己査定の債務者区分とリンクさせています。信用リスク格付の付与作業は、新規与信の発生時に実施するほか、与信先の決算状況などを速やかに反映するため最低年1回の定例見直しおよび臨時見直しを行い、個別の与信先や当行全体の資産ポートフォリオの状況をタイムリーに把握できる体制としています。

対象資産	格付対象先	信用リスク格付	債務者区分	分類区分
貸出金 支払承諾見返 外国為替 貸付有価証券 デリバティブ取引 未収利息 仮払金など	一般事業法人	1～10	正常先	I II III IV
	中間法人	11-1	要注意先	
	公益法人	11-2		
	国・地方公共団体	12	破綻懸念先	
	営業性個人	13	実質破綻先	
金融機関	14	破綻先		
S P C など				

さらに、資産ポートフォリオ管理や管理会計システムの充実・強化を進める観点から、平成10年2月に「信用リスク計量化システム」を構築し、地域・信用リスク格付・業種ごとの予想貸倒損失額や信用リスク量の計測を開始しました。昨年3月からは、システムのレベルアップにより、企業規模や案件ごとの詳細な保全状況などを反映した計測を行い、貸倒コストを勘案した個別案件ごとの収益性やリスク量の分布状況などの計測結果を、リスク対リターンの向上や資産ポートフォリ



才管理の強化を目的とした各種施策に活用しています。

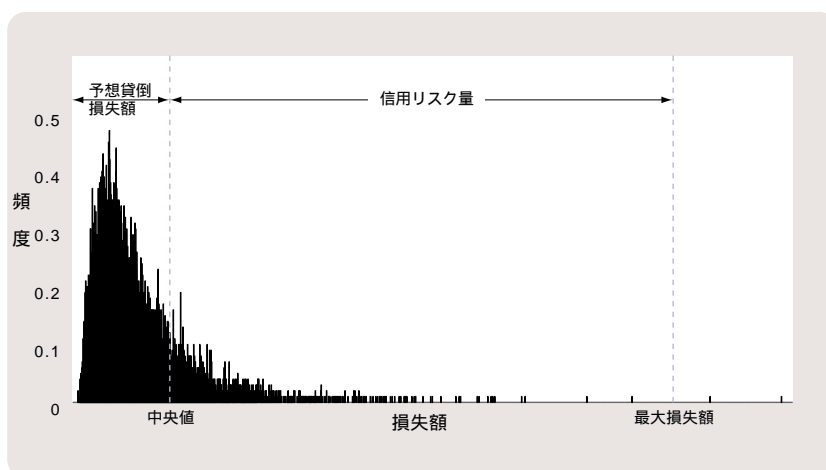
また、昨年7月に信用リスク管理の基本的な取り組み方針として「信用リスク管理の基本方針」を制定するとともに、特定の地域・業種などへの与信集中を避けリスクの分散を図る観点から、各種のリスクリミットやモニタリングラインに関する基本的規程を定めた「与信ポートフォリオ管理規程」を制定し、同規程に基づく管理を開始しました。

### 信用リスク計量化とは

「信用リスク計量化」とは、与信先の倒産や経営状況の悪化などの不確実な事象によって、将来どの程度損失が発生するのかを確率的に予測することです。

すなわち、信用力の変動を「倒産の可能性の変動」という事象で表し、平均的に見込まれる損失である「予想貸倒損失額」と、損失額のブレ幅である「信用リスク量」を計測し、将来、収益や自己資本に与える影響度を測定するものです。

信用リスク計量化に際しては、モンテカルロシミュレーション(1万回の試行により、さまざまな倒産率を発生させる)を行い、発生した損失の中央値(シミュレーションにより発生した1万個の損失額を小さい順から並べてちょうど中央の値)を「予想貸倒損失額」とし、一定の信頼区間における最大損失額と中央値との差額を「信用リスク量」とします。



◀損失額分布(シミュレーション結果の一例)

## 市場リスク管理

銀行は、お客さまのニーズに応じたさまざまな金融商品を提供しています。また、独自に市場と取引することで収益を追求しています。金融商品の価値は、為替や金利、株価などの市場価格が変動することで増減しますが、この影響で銀行が損失を被るリスクのことを市場リスクといいます。

一方、金融商品の価値の増減は収益の源泉でもあるため、銀行は市場リスクをあらかじめ定めた範囲内に収めつつ、適切にコントロールして収益を上げていくことが重要となります。

### 市場リスク管理体制

当行では、全社的な市場リスク管理を行う専門部署として市場リスク管理室を設置し、市場リスク管理に積極的に取り組んでいます。ここでは、毎日当行の市場リスクを連結子会社を含むグローバルベースで一元的に計測・管理し、情報を経営トップをはじめ関係部署に報告しています。

全社レベルでの市場リスク管理に加え拠点レベルでも、実際に取引を行う部署(フロントオフィス)や記帳・決済を行う部署(バックオフィス)から独立した市場リスク管理専門部署(ミドルオフィス)を設置しています。

また、日々のオペレーションについても、階層構造ごとに取りうるリスクの限度を定めてコントロールするなど、きめ細かなリスク管理を行っています。

当行では、リスク計測・管理の手法としてバリュー・アット・リスク法、ベシス・ポイント・バリュー法など、さまざまな手法を用いて日々の業務管理を行っています。

### バリュー・アット・リスク

バリュー・アット・リスク法とは、金融商品の種類にかかわらず同じ基準で市場リスクを計測し、一つの数値(VaR)で表すことのできる手法であり、国際的にも広く認められている手法です。

VaRとは、統計的考え方にに基づき、一定の確率で今後ある保有期間内に生じる可能性のある最大の損失額のことをいいます。

例えば、ある日のVaRが保有期間1日間、確率(信頼区間)90%で1億円であれば、その翌日までに発生する損失は90%の確率で最大でも1億円までに収まるだろう、ということです。

この手法による市場リスク計測の有効性をチェックするため、当行では計測したリスク額と実際の損益額を比較するバックテストを行っています。

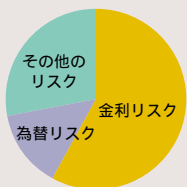
また、バリュー・アット・リスク法は統計的な仮定に基づく市場リスク計測手法であるため、仮定した水準を超えて市場が急激に変動した場合に、どの程度の損失を被るかについてのシミュレーション(ストレステスト)を定期的実施し、バリュー・アット・リスク法とあわせて市場リスク管理に用いています。

なお、トレーディング業務における平成11年度末の市場リスク額(VaR/保有期間1日、信頼区間2標準偏差[片側97.7%])は5億円となっています。

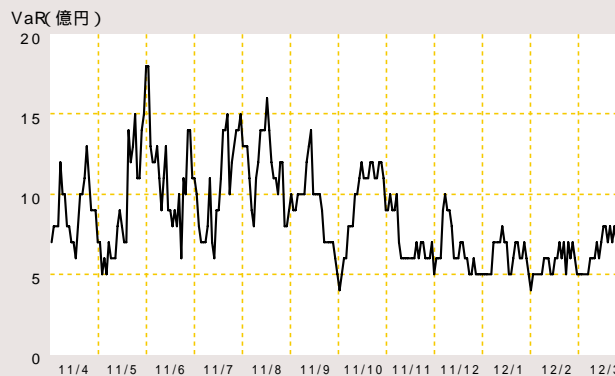
政策目的の保有株式などを除くバンキング業務における平成11年度末の市場リスク額(VaR/保有期間1か月、信頼区間2標準偏差[片側97.7%])は481億円となっています。

バンキング業務のVaRは、その業務の性格に合わせて保有期間を1か月として計測しています。なお、一定の仮定のもとでは、保有期間1日のVaRは、保有期間1か月のVaRのおおむね5分の1程度になります。

▼ VaRの推移(平成11年4月～平成12年3月)

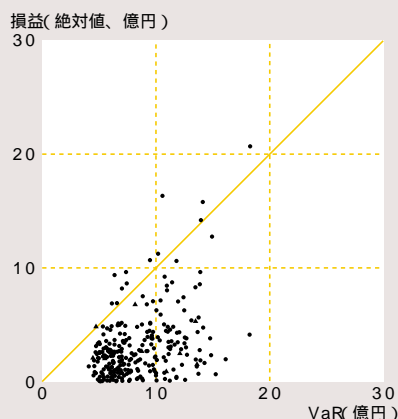


トレーディング業務における平成11年度の市場リスクをリスク要因別に見たものです(期中平均)。リスク要因別では金利リスクが58%を占めています。「その他のリスク」とは株価リスク、オプションリスクなどです。



トレーディング業務における市場リスク額(VaR)の推移を表したものです(保有期間1日、信頼区間2標準偏差)。

期間中のVaRの平均は8億円、最小4億円～最大18億円で推移しました。



トレーディング業務における平成11年度の日々のVaRと、対応する時価評価損益(絶対値)の対比分布を見たものです。

グラフ上の対角線より上側(左上半分)にある点は、時価評価損益の絶対値がVaRを上回ったことを表します。

期間中にVaRを上回る損益が発生したのは13日でした(超過率 $13/261$ ＝約5%)。VaRは信頼区間2標準偏差(片側97.7%、両側95.4%)で測定しているため、モデル上の超過率は4.6%( $=100\%-95.4\%$ )を中心とした分布になりますので、この超過率は高い精度を示しているものと考えられます。

◀平成11年度のリスク要因別トレーディング VaR(期中平均)

◀時価評価損益(絶対値)と VaRの分布

## 円貨バンキング運営

当行では、バンキング業務に関する金利リスクを、金利改定期間別ラダーおよびバリュー・アット・リスク、ベース・ポイント・バリューなどを活用して精緻に管理しています。

P.64の表は、平成11年度末の円貨バンキングに係わる運用と調達を次回金利改定日までの期間別に示したものです。主として預金・貸出金から発生するオンバランスのギャップ(運用 調達)に対して、市場リスク管理の基本方針およびALM運営方針に基づいて、スワップなどのデリバティブを活用して全体のギャップ(金利リスク)をコントロールしながら、中長期的な期間収益の安定化・極大化を図っています。

▶金利改定期間別ラダー  
(円貨バンキング)

平成12年3月末基準(単位:十億円)

	1年以下	1～5年	5年超	合計
円資金運用				
貸出金	23,599	3,599	810	28,008
有価証券	3,223	1,021	1,938	6,182
コールローン・買入手形・預け金	410			410
小計	27,232	4,620	2,748	34,600
円資金調達				
預金・譲渡性預金	28,562	1,958	18	30,538
コールマネー・売渡手形・借入金等	3,353	307	312	3,972
その他(ネット)	90			90
小計	32,005	2,265	330	34,600
オンバランス・ギャップ	(4,773)	2,355	2,418	-
オフバランス(デリバティブ取引)	2,446	(1,584)	(862)	-
ギャップ	(2,327)	771	1,556	-
ギャップ累計	(2,327)	(1,556)	0	-
含み損益	61	75	(1)	135

注:1. 金利不感応資産・負債および先日付スタートの1年物スワップは1年以下の項目に含めています。  
2. 含み損益の欄は金利に係わる含み損益を残存期間別に示したもので、株式・証券投資信託の含み損益は含まれていません。  
株式等の時価情報については、P.166、167をご覧ください。

## EDPリスク

ATMによる24時間自動機サービスやインターネットを活用したサービスなど、今日の銀行業務はコンピュータシステム抜きでは考えられなくなっています。コンピュータシステムに障害が発生し、銀行業務やお客さまサービスに支障をきたすリスクをEDP(Electronic Data Processing=電子データ処理)リスクと呼んでおり、コンピュータ化・ネットワーク化の進展により、近年このリスクは一層高まってきています。当行は以下のとおりさまざまな対策を講じEDPリスクを最小限にするよう努力しています。

## バックアップ体制

オンラインシステムを動かすコンピュータを設置しているメインの事務センターが、万一大規模災害などで使用できなくなる場合には、即座に他の事務センターに設置したコンピュータに切り替わり、お客さまのサービスを継続できるしくみとしています。また、営業店と事務センターを結ぶ通信ネットワークについても回線の二重化を実施しています。

## 設備の安全確保

事務センターの建物は阪神・淡路大震災レベルの地震があっても耐えられる構造になっており、さらに地震からコンピュータを守る免震床を採用しています。また、電気・水などのライフラインを確保するために、自家発電装置や貯水槽を設置し、非常時に事務センターの機能が停止しないような設備を整えています。

## データの安全確保

ますますリスクが高まっているネットワークを通じた不正アクセスに対しては、外部との接続に専用のコンピュータを導入するなど、万全の対策を講じています。

## 事務リスク

銀行では、預金、為替、融資、外国為替などのあらゆる業務で、さまざまな事務処理を行っています。事務リスクとは、これらの事務処理を正確あるいは適切に行わなかったために事故が発生し、損失につながるリスクをいいます。

このような事務リスクに対して、当行では従来より業務推進セクションとは独立した組織である事務部を中心に、事務水準の維持向上、事務上事故の未然防止に向けた厳正な事務リスク管理体制を確立してきました。具体的には、各業務ごとに事務処理手順、権限、管理方法などを定めた事務手続を整備するとともに、正確かつスピーディーな事務処理をサポートするための各種事務機器の充実、コンピュータによるシステムガード、システムチェック機能の強化、定型的かつ大量に発生する事務や外国為替などの専門的な知識を要する事務の集中部門への集約化などの体制整備を図っています。また、行員の教育指導面では、事務に携わる行員の事務知識や管理能力向上のための教育体制の充実、本部の専門セクションによる事務指導の強化などに努めています。

さらに、近年は、個別業務ごとに事務処理のフローを分析することで事務リスクの所在を正確に把握して必要な対応策を講じるとともに、統計的な手法を活用した新たな事務リスク管理手法の開発に取り組んでいます。

引き続き、当行は、正確で迅速な事務がお客さまの信用の原点であるとの認識のもと、事務リスクの削減に取り組んでいきます。