

「経営の健全化のための計画」

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成11年3月

株式会社 あさひ銀行

弊行は、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律に従い、優先株等の引受等の申請を行います。

なお、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、遅滞なく金融再生委員会に報告致します。

本計画策定にあたっての基本的考え方

我国は、戦後の経済成長の過程において、日本独特の社会・経済構造を作りあげてきましたが、経済のグローバル化や個人の価値観の多様化が進展する中で、この構造が、有効に機能し得なくなっております。

この構造問題の解決に向け、規制緩和等が促進されており、我国の社会・経済構造は、本格的な競争をベースとしたものへと、大きく変貌しております。

こうした時代のうねりは、金融業界にも大きな影響を及ぼしており、金融機関は、業態や業種をも越えた、正に本格的な競争の時代に突入したと言えます。

このように環境が急激に変化する一方で、金融機関は多額の不良債権処理を行い、その経営体力は弱まっていると言えます。

こうした中、当行は、抜本的な不良債権処理と将来の損失に備えた予防的な対応を行うことにより、不良債権問題を終結させるとともに、収益力の高い、特色のある金融機関を目指して、本格的且つ戦略的リストラクチャリングに取り組んでまいります。

1. 申請理由

当行は、不良債権問題の終結に向けた社会的要請や、リテールトップバンクを標榜する当行の社会的使命を認識し、(1)不良債権の抜本的な処理を踏まえた財務基盤の強化、(2)金融の円滑化、および(3)リストラクチャリングによる収益力と経営効率の向上を狙いとして、公的資金の申請を行うものであります。

2. 申請金額について

経営資産の健全化と財務体質の強化に向けて、平成10年度赤字決算による自己資本の減少、平成12年度に予定される株式時価会計導入の影響、および今後の劣後債務の減少等を勘案し、総額5,000億円の公的資金を申請いたします。

調達した資金につきましては、当行の主要顧客基盤であるリテール分野への円滑な資金供給に活用し、あわせて、本格的且つ戦略的リストラクチャリングを実現するための投資として、活用いたします。

3. 不良債権処理

景気の低迷が予想を超えて長期化していること等により、不良債権の発生が引き続き高水準にあ

ることを勘案し、平成10年度下期において、予防的な引当も含め、当初見込みを大幅に上回る不良債権処理を実施することといたしました。

これによって、いわゆる「灰色債権」に対する引当金の積み増しを行うなど、潜在的な損失負担に対する備えも行い、資産を十分な水準まで健全化できるものと考えております。

4. 金融の円滑化

金融機関としての社会的責任と公共的使命を踏まえ、今回の自己資本の増強によりまして、当行の主要顧客基盤である、中堅・中小企業、個人に的を絞り、十分な資金供給を図ってまいります。

不良債権処理等に係る残高増減を除く実勢ベースの国内貸出金は、本計画書の35頁にも記載の通り、平成10年度 9, 591億円、平成11年度 3, 505億円の増加を見込んでおります。

5. 本格的且つ戦略的リストラクチャリング

当行は、資産の健全化を図るとともに、収益力と経営効率の向上を図り、急激な環境変化のなかで勝ち残ることのできる金融機関となるべく、経営の枠組みを抜本的に見直すことといたしました。

すなわち、コーポレートビジョンを明確化するとともに、経営の新しい基本戦略として、「新リテールシステム」の構築に取り組み、企業風土までも変革してまいります。

(1) コーポレートビジョン

まず、コーポレートビジョンは、目指すべき銀行像として、「圧倒的に存在感のあるリテールトップバンク」を掲げるとともに、組織行動の指針として、「はやさ」を追求してまいります。

「圧倒的に存在感のあるリテールトップバンク」を実現するために、マーケティングを徹底し、お客様をより深く知り、利便性の高い金融サービスを、他社に先駆けて、最も分かりやすい形で提供できる銀行でありたいと考えます。

次に、組織行動の指針としては、本格的な競争時代を勝ち抜くために、2つの「はやさ」を追求してまいります。

2つの「はやさ」とは、まず一つは、意思決定や行動の「速さ」であり、もう一つは、他企業よりも少しでも先に行動する「早さ」であります。

この2つの「はやさ」を追求することにより、収益性の向上と差別化を、同時に実現してまいります。

以上のコーポレートビジョンを経営の基本思想として、新しい経営戦略である「新リテールシス

テム」の構築に取り組んでまいります。

(2) 「新リテールシステム」の構築

「圧倒的に存在感のあるリテールトップバンク」を実現するためには、強みのある分野に経営資源を集中し、その強みをさらに強化するための仕組み作りが必要であります。

このような認識から、企業ドメインの明確化、新しい事業システムの構築、企業風土・組織行動の変革の3つを柱とした「新リテールシステム」の構築に取り組んでまいります。

① 企業ドメインの明確化

企業ドメインを明確化するためには、強みを再認識する必要があります。当行は、世界最大級のリテールマーケットである首都圏を主要地盤としていること、加えて長年にわたり蓄積してきたリテール業務に関するノウハウやインフラを有していることを強みと考えております。

従いまして、強みを更に強化するために、首都圏を中心とした国内リテール業務をドメインとして、経営資源を集中投下してまいります。

一方、国内リテール分野以外の業務につきましては、抜本的な見直しを行います。

国際業務は、海外拠点を必要最小限の数拠点まで削減することを含め、抜本的に縮小してまいります。

資金証券業務については、リテール業務に資するものを除き縮小いたします。

また、大企業取引についても、抜本的な見直しを行ってまいります。

このように、ドメインを明確化することにより、大企業取引・海外資産等を大幅に圧縮し、こうした資産をリテール分野へ再配分して、資産ポートフォリオを再構築してまいります。

この結果、資産効率と収益性は大幅に改善できるものと考えております。

② 新しい事業システムの構築

ドメインを強みのある分野に絞り込むのと同時に、その強みをさらに強化する仕組み作りが不可欠であります。

当行では、特色のある事業システムの構築とローコスト経営の確立を目指し、法人・個人別の2つの事業システムを構築してまいります。

2つの事業システムは、お客様により高い価値を提供するため、法人・個人別にマーケティング

・商品サービス開発・チャネル開発・プロモーション等を最適に組み合わせていくことを基本としております。

2つの事業システムを支えるものとして、当行は、既にチャネル革新・業務革新・担い手の変革に取り組んでおります。

チャネル革新は、支店をどう変革するかという考え方ではなく、販売チャネルをどう再構築するかという考え方をコンセプトとしております。

業務革新としては、事務運営・融資運営・本部業務の3つ切り口で、各々事務の集中化や意思決定のスピードアップに取り組んでおります。

以上のチャネル革新や業務革新を進めていきますと、当然、担い手の変革も必須となります。

当行は、専門性の高い人材ポートフォリオの構築と、業務と担い手のアンバランスの是正を基本として、担い手の変革を実施いたします。

③ 企業風土・組織行動の変革

「新リテールシステム」を有効に機能させるため、企業風土・組織行動までも変革してまいります。

コーポレートビジョンを徹底して浸透させるとともに、「はやさ」を追求した業務運営体制の構築や、本部管理層の削減と営業第一線への人材投入等を実現することにより、企業風土・組織行動を変革してまいります。

以上の企業ドメインの明確化と「新リテールシステム」の構築により、粗利益の増加350億円と、経費の削減185億円が見込まれ、収益力の強化と経営効率の向上が同時に実現できるものと考えております。

冒頭にも記載しましたとおり、金融業界は激動の時代を迎えておりますが、こうした時代こそ経営の方向性を明確化し、強みをさらに強化すべく自己変革を行うことが重要であると認識しております。

当行は、自己資本増強により財務基盤を強化するとともに、首都圏を中心とした国内リテール業務を一層強化することにより、お客様により高い価値を提供し、以て金融システムの安定化・高度化に資するよう、全役職員の総力を挙げて、変革に取り組んでまいります。

経営の健全化のための計画の前提条件

- ・計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準

(金利)

	10年度	11年度		12年度		13年度		14年度	
	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
公定歩合(期末)	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	1.00	1.00
無担コール/N(期中)	0.24	0.25	0.25	0.25	0.50	0.50	0.50	1.00	1.00
TIBOR3M(期中)	0.70	0.70	0.70	0.70	0.80	0.80	0.80	1.25	1.25
TIBOR6M(期中)	0.67	0.68	0.68	0.70	0.85	0.85	0.85	1.30	1.30
スワップ3Y(期中)	0.65	0.93	1.01	1.07	1.16	1.25	1.31	1.75	1.80
スワップ5Y(期中)	0.91	1.23	1.27	1.36	1.48	1.61	1.72	2.11	2.20
スワップ10Y(期中)	1.48	1.83	1.93	2.10	2.30	2.50	2.75	3.00	3.20
普通預金(期末)	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.15
短期プライム(期末)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.625	1.625	1.625	2.125	2.125
旧長期プライム(期末)	2.30	2.50	2.50	2.60	2.60	2.70	2.70	3.00	3.10

(為替)

	10年度	11年度		12年度		13年度		14年度	
	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
為替：円/ドル(期末)	125	125	120	120	115	110	110	110	100

(株価)

	10年度	11年度		12年度		13年度		14年度	
	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
日経平均株価(期末)	13,406	13,406	13,406	13,406	13,406	13,406	13,406	13,406	13,406

目 次

1．金額・条件等

- (1)根拠
- (2)発行金額、発行条件、商品性
- (3)金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

2．経営の合理化のための方策

- (1)経営の現状及び見通し
- (2)業務再構築のための方策

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
- (2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制
- (3)自主的・積極的なディスクロージャー
- (4)従来 of 経営責任についての考え方

4．配当等により利益の流出が行われないための方策等

- (1)資本注入前の資本政策
- (2)資本注入後の資本政策

5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

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

- (1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方
- (2)収益見通し

7．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

- (1)各種リスク管理の状況
- (2)資産運用に係る決裁権限の状況
- (3)行内企業格付け、ローングレーディングによる管理の状況
- (4)資産内容
- (5)償却・引当方針
- (6)含み損益の状況
- (7)金融派生商品等取引動向

1. 金額・条件等

(1)根拠

「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7条」における、議決権のある株式以外の株式等の引受け等に関する以下の要件を、当行は全て充足しております。

- イ. 協定銀行による株式等の引受け等により自己資本の増強がはかられなければ、信用秩序の維持又は企業活動若しくは雇用の状況に甚大な影響を及ぼす等経済の円滑な運営に極めて重大な支障が生じるおそれがあること。
 - ロ. 債務超過等当該銀行の存続が極めて困難であると認められる場合ではなく、かつ、取得株式等の処分をすることが著しく困難であると認められる場合でないこと。
 - ハ. 経営の健全化のための計画の確実な履行等を通じて、金融再生委員会が定めて公表する基準に従った、①経営の合理化、②経営責任の明確化、③株主責任の明確化、④信用供与の円滑化のための方策の実行が見込まれること。
- 二. 健全行については、経営の状況が悪化している金融機関等との合併等の円滑な実施に必要不可欠な場合又は信用供与の収縮の改善・回避に不可欠な場合その他やむを得ない場合であること。

尚、当行は健全な自己資本の状況にあるとの区分に該当しております。

(2)発行金額、発行条件、商品性(詳細は別添)

発行条件に関しましては、「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て申請します。

優先株式の概要

株式の種類	転換型優先株式	転換型優先株式
発行株数	240,000,000株	80,000,000株
発行価格	1,250/1株	1,250/1株
資本に組入れない額	625/1株	625/1株
発行方法	第三者割当	第三者割当
払込期日	平成11年3月30日	平成11年3月30日
配当起算日	平成11年3月31日	平成11年3月31日
優先配当金	14円38銭	18円50銭
優先中間配当金	7円19銭	9円25銭
残余財産の分配額	1,250/1株	1,250/1株
消却	消却条項あり	消却条項あり
議決権・新株引受権等	なし	なし
転換期間	平成14年7月1日～ 平成21年11月30日	平成15年7月1日～ 平成26年11月30日
転換条件	年1回上下方修正	年1回上下方修正
転換下限価額	当初転換価額の70%	当初転換価額の70%
一斉転換条項	平成21年12月1日	平成26年12月1日

劣後特約付借入の概要

借入金額	1,000億円
契約締結日	平成11年3月30日
利息	Libor+1.04%(当初10年)
	Libor+2.54%(11年以降)
弁済期限	定めない
任意弁済	平成21年4月1日以降
利息支払方法	6ヶ月後払い

(3)金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

イ. 算定根拠

経営資産の健全化と財務体質の強化に向けて、赤字決算の実施による自己資本の減少を復元するとともに、平成12年度に見込まれている株式時価会計の導入の影響や、更には今後の劣後債務の減少をカバーするために、公的資金の活用による自己資本の充実を図りたいと考

えております。

ロ．活用方針

○貸出余力の創出

自己資本基盤の強化により、当行の主要顧客基盤であるリテール分野への円滑な資金供給を実施することで、我が国経済の再生に向けた金融面からのサポートを行うことを狙いとします。

○事業の再構築

また、お客様の利便性向上と経営効率の改善のため思い切ったシステム投資が不可欠であり、新たな経営基盤構築の一環として活用します。

具体的には、新店舗形態の形成やリモートチャネルの拡充等のチャネル革新をはじめとした諸施策に係る投資に充当します。

2．経営の合理化のための方策

(1)経営の現状及び見通し

イ．概況

(イ)経営環境

一昨年夏のアジア経済危機に続くロシアの通貨危機、中南米の経済危機等、世界経済が大きな変化の時代を迎えるなか、わが国経済も実質経済成長率が2年連続してマイナスとなることがほぼ確実な状況になるなど、景気後退が一段と深刻化しつつあります。

また金融情勢につきましても、一昨年後半以降、不安定な動きが目立つ展開となり、株価の下落、金利リスクプレミアムの拡大、あるいは為替相場の乱高下など、経営の舵取りを行う上では厳しい状況が続いております。

こうしたなか、金融界を取り巻く環境は、金融ビッグバンによる金融の自由化・規制緩和が進む一方で、一昨年4月の「早期是正措置制度」導入にみられるよう、金融機関に徹底的な自己責任原則が求められる、新たな競争の時代に突入していると認識しております。

当行といたしましては、このような国内外経済の変動や、金融を取り巻く環境の変化を追い風と変えるべく、不良債権の早期処理、収益力の増強に一層注力することで、中堅・中小・個人分野において圧倒的な存在感を有する金融機関を目指してまいります。

(ロ)資産・負債の状況

平成10年3月期につきましては、住宅ローンを中心とした良質の貸出資産の増強に努めた他、国債の運用量の増加などにより、総資産は前期比7,960億円増加して、29兆8,574億円となりました。

一方、総負債につきましては、流動性預金の増加などにより、前期比7,261億円増加して、28兆9,473億円となりました。

本年度(平成11年3月期)は、引続き良質・優良な資産への入替えを進める一方で、海外における資金運用を大幅に抑制することから、総資産は、29兆円程度に、総負債は、譲渡性預金の減少を主因に28兆3千億円程度となる見通しであります。

(ハ)損益の状況

平成10年3月期につきましては、資金利益の預貸金利鞘縮小による減少、債券関係損益の減少などにより、業務粗利益は前期比113億円減少したものの、経費の削減や一般貸倒引当金の戻入れにより、業務純益は、前期比38億円増益の1,564億円となりました。

臨時損益では、株式等関係損益は1,491億円を計上しましたが、自己査定導入などに伴い、4,890億円の不良債権処理を行ったことから、経常利益(-1,898億円)、当期利益(-1,839億円)とも、大幅な損失計上となりました。

本年度(平成11年3月期)は、役職員の処遇見直しの他、経常的経費の抜本的な合理化を実施した結果、経費は前期比69億円減少するものの、一般貸倒引当金の負担が増加することから、業務純益は、前期比859億円減少して、705億円(一般貸倒引当金繰入前は1,489億円)となる見通しであります。

(二)不良債権への取組状況

合併（平成3年4月）後の当行の経営成績を概括しますと、収益力の強化に努めるとともに、経営の効率化を進め、ピーク比 240億円（▲8.4%）の経費の削減を実現してきました。

併せて、株式等売却損益等も活用して、資産の健全化を積極的に図り、合併以来、約2兆1千億円（平成3年3月末貸出金の約11%）を超える不良債権処理を行ってまいりましたが、これは、景気の低迷が予想を超えて長期化していることにより、不良債権の発生度合が引き続き高水準にあることなどによるものであります。

この間、平成7年度には住専処理にかかり、また、平成9年度には自己査定制度を導入し、資産の健全化を一層推し進めたのに伴い、大幅な損失を計上するなど、自己資本は合併以来、約2,000億円強減少いたしました。

〔補足計数〕								(億円)
	4/3	5/3	6/3	7/3	8/3	9/3	10/3	10/9
業務粗利益	4,133	4,349	4,448	4,182	4,652	4,183	4,070	2,131
一般貸倒引当金	10	23	0	3	11	3	-115	178
経 費	2,802	2,862	2,794	2,711	2,606	2,653	2,622	1,261
(人件費)	1,325	1,300	1,276	1,229	1,224	1,195	1,197	572
(物件費)	1,331	1,395	1,345	1,310	1,228	1,312	1,268	612
業務純益	1,320	1,463	1,654	1,466	2,034	1,526	1,564	691
株式等損益	144	5	1,304	1,602	1,607	2,857	1,491	430
不動産処分損益	5	1	165	12	257	3	-6	-4
不良債権処理額	424	680	2,596	2,677	5,216	4,094	4,890	913
当期利益	379	210	207	191	-1,397	214	-1,839	118

(ホ)自己資本の状況

平成10年3月期につきましては、TierⅠ対策として第1回優先株式を1,000億円発行したうえ、TierⅡ対策では、永久劣後債の発行増加、土地の再評価に関する法律による再評価差額金の計上を行った結果、自己資本比率は、前期比0.68%高い9.38%を達成することができました。

本年度(平成11年3月期)は、不良債権の処理損計上のため毀損する自己資本を公的資金の導入によりカバーすることを前提に、11%程度の水準を見込んでおります。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画

()内は株式等の引受け等の承認を前提としない場合の見込み計数

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	9/9月期 実績	10/9月期 実績
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)					
総資産	290,614	298,574	290,662 (290,662)	293,363	291,424
貸出金	211,048	214,648	214,375 (214,375)	212,672	212,487
有価証券	34,573	38,491	38,114 (38,114)	36,785	37,908
特定取引資産	--	660	1,194 (1,194)	476	905
総負債	282,212	289,473	283,157 (283,157)	284,568	283,919
預金・N C D	223,605	230,296	221,452 (221,452)	227,809	220,356
債券	--	--	-- (--)	--	--
特定取引負債	--	15	50 (50)	2	22
資本勘定計	8,542	7,537	12,312 (8,312)	9,573	7,595
資本金	2,828	3,328	6,052 (4,052)	3,328	3,328
資本準備金	1,869	2,369	5,093 (3,093)	2,369	2,369
利益準備金	613	646	677 (677)	630	659
剰余金	3,230	1,192	490 (490)	3,245	1,237

(収益)

(億円)

業務粗利益	4,183	4,070	4,042 (4,042)	2,075	2,131
資金利益	3,589	3,526	3,515 (3,515)	1,793	1,790
役務取引等利益	365	352	309 (309)	185	165
その他業務利益	228	191	218 (218)	96	175
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	1,526 (1,529)	1,564 (1,448)	705 (1,489)	724 (734)	691 (869)
国債等債券関係損(▲)益	175	114	128 (128)	61	133
経費	2,653	2,622	2,553 (2,553)	1,341	1,261
人件費	1,195	1,197	1,135 (1,135)	602	572
物件費	1,312	1,268	1,260 (1,260)	659	612
貸出金償却	55	433	5 (5)	3	1
個別貸倒引当金繰入額 (債権償却特別勘定繰入額)	1,026	3,052	2,931 (2,931)	411	799
株式等関係損(▲)益	2,857	1,491	785 (785)	570	430
株式等償却	802	196	250 (250)	1,220	249
経常利益	244	-1,898	-4,250 (-4,250)	158	136
特別利益	29	133	510 (510)	22	10
特別損失	25	36	0 (0)	47	14
税引後当期利益	214	-1,839	-2,190 (-2,190)	112	118

(前年同期比、億円)

リストラによる経費削減額	--	--	-97 (-97)	--	--
営業基盤の強化による粗利益増加額	--	--	-28 (-28)	--	--

(配当)

(億円、円、%)

配当可能利益	2,692	972	670 (670)	--	--
配当金	162	144	150 (150)	83	83
配当率	14.00	12.00	12.00 (12.00)	7.00	7.00
配当性向	75.84	--	-- (--)	74.13	70.35

(経営指標)

(%)

資金運用利回(A)	2.84	2.69	2.50 (2.50)	2.70	2.56
貸出金利回(B)	2.60	2.47	2.37 (2.37)	2.47	2.42
有価証券利回	2.38	1.96	1.64 (1.64)	2.22	1.84
資金調達原価(C)	2.55	2.41	2.17 (2.17)	2.42	2.21
預金利回(含むNCD)(D)	1.11	1.05	0.80 (0.80)	1.03	0.83
経費率(E)	1.18	1.13	1.15 (1.15)	1.17	1.13
人件費率	0.53	0.51	0.51 (0.51)	0.52	0.51
物件費率	0.58	0.54	0.56 (0.56)	0.57	0.55
総資金利鞘(A)-(C)	0.28	0.27	0.32 (0.32)	0.28	0.35
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.30	0.28	0.41 (0.41)	0.26	0.44
非金利収入比率	8.74	8.64	7.64 (7.64)	8.92	7.74
R O E (業務純益/資本勘定)	17.94	19.45	7.10 (8.89)	15.95	18.22
R O A (業務純益/総資産)	0.52	0.52	0.24 (0.24)	0.49	0.47

(図表 1 - 2) 収益動向及び計画

()内は株式等の引受け等の承認を前提としない場合の見込み計数

	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)					
総資産	290,662 (290,662)	287,207	288,861	288,856	291,165
貸出金	214,375 (214,375)	210,815	212,589	214,460	217,209
有価証券	38,114 (38,114)	37,081	36,709	36,003	35,383
特定取引資産	1,194 (1,194)	1,603	1,603	1,603	1,603
総負債	283,157 (283,157)	274,872	276,451	276,296	278,317
預金・N C D	221,452 (221,452)	223,431	226,762	230,068	233,179
債券	-- (--)	(--)	(--)	(--)	(--)
特定取引負債	50 (50)	50	50	50	50
資本勘定計	12,312 (8,312)	12,375	12,462	12,675	13,038
資本金	6,052 (4,052)	6,052	6,052	6,052	6,052
資本準備金	5,093 (3,093)	5,093	5,093	5,093	5,093
利益準備金	677 (677)	719	761	803	845
剰余金	490 (490)	511	556	727	1,048

(収益)

(億円)

業務粗利益	4,042 (4,042)	3,895	3,985	4,165	4,420
資金利益	3,515 (3,515)	3,530	3,660	3,860	4,130
役務取引等利益	309 (309)	275	250	235	215
その他業務利益	218 (218)	90	75	70	75
業務純益	705 (705)	1,295	1,395	1,545	1,795
(一般貸倒引当金繰入前)	(1,489) (1,489)	(1,295)	(1,395)	(1,545)	(1,795)
国債等債券関係損(▲)益	128 (128)	-25	-35	-45	-40
経費	2,553 (2,553)	2,600	2,590	2,620	2,625
人件費	1,135 (1,135)	1,125	1,095	1,080	1,070
物件費	1,260 (1,260)	1,330	1,350	1,390	1,410
貸出金償却	5 (5)	0	0	0	0
個別貸倒引当金繰入額	2,931 (2,931)	700	700	700	700
株式等関係損(▲)益	785 (785)	0	0	0	0
株式等償却	250 (250)	0	0	0	0
経常利益	-4,250 (-4,250)	455	495	705	955
特別利益	510 (510)	0	0	0	0
特別損失	0 (0)	0	0	0	0
税引後当期利益	-2,190 (-2,190)	273	297	423	573

(注) 株式含み損(10年9月末現在の評価損益:-2,458億円)については不動産含み益(2,633億円)の活用により対応したいと考えております。

(前年同期比、億円)

リストラによる経費削減額	-97 (-97)	-17	-42	-19	-10
営業基盤の強化による粗利益増加額	-28 (-28)	-147	90	180	255

(配当)

(円、%)

配当可能利益	670 (670)	763	808	979	1,300
配当金	150 (150)	210	210	210	210
配当率	12.00 (12.00)	12.00	12.00	12.00	12.00
配当性向	-- (--)	76.92	70.71	49.65	36.65

(経営指標)

(%)

資金運用利回(A)	2.50 (2.50)	2.41	2.47	2.56	2.91
貸出金利回(B)	2.37 (2.37)	2.32	2.37	2.45	2.77
有価証券利回	1.64 (1.64)	1.55	1.51	1.49	1.48
資金調達原価(C)	2.17 (2.17)	2.13	2.13	2.17	2.44
預金利回(含むNCD)(D)	0.80 (0.80)	0.71	0.70	0.73	0.99
経費率(E)	1.15 (1.15)	1.16	1.14	1.13	1.12
人件費率	0.51 (0.51)	0.50	0.48	0.46	0.45
物件費率	0.56 (0.56)	0.59	0.59	0.60	0.60
総資金利鞘(A)-(C)	0.32 (0.32)	0.28	0.33	0.38	0.46
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.41 (0.41)	0.43	0.52	0.57	0.65
非金利収入比率	7.64 (7.64)	7.06	6.27	5.64	4.86
ROE(業務純益/資本勘定)	7.10 (8.89)	10.49	11.23	12.33	13.96
ROA(業務純益/総資産)	0.24 (0.24)	0.45	0.48	0.53	0.61

(注1)元本補てん型の貸信、合同を有する先は同勘定の資産、負債を付記すること。
(注2)組合組織等の金融機関の勘定項目等については、該当特有勘定に置換して記入すること。

【注】							
1. 規模、収益ともに億円未満切り捨て、利回等は小数点2位未満切り捨て							
2. 非金利収入比率＝役務取引等利益／業務粗利益							
3. ROE＝業務純益／((前期末資本勘定＋当期末資本勘定)/2)							
4. 中間期のROE、ROAは年率換算							

(図表2)自己資本比率の推移 … 採用している基準(国際統一基準)

(億円)							
	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
普通株式	2,828	2,828	4,052	4,052	4,052	4,052	4,052
優先株式(非累積型)	0	500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
優先出資証券	0	0	0	0	0	0	0
資本準備金、利益準備金、任意積立金	5,496	4,015	6,010	6,073	6,160	6,373	6,736
次期繰越利益金	1,439	2,217	250	250	250	250	250
その他	0	0	0	0	0	0	0
Tier I 計	9,764	9,560	12,312	12,375	12,462	12,675	13,038
優先株式(累積型)	0	0	0	0	0	0	0
優先出資証券	0	0	0	0	0	0	0
永久劣後債	1,447	2,134	2,126	2,122	2,067	2,062	1,332
永久劣後ローン	850	2,190	2,990	2,990	2,990	2,990	2,990
有価証券含み益	1,601	0	0	0	0	0	
土地再評価益	0	1,194	939	939	939	939	939
貸倒引当金	648	535	1,316	1,316	1,316	1,316	1,316
その他	0	0	0	0	0	0	0
Upper Tier II 計	4,546	6,053	7,371	7,367	7,312	7,307	6,577
期限付劣後債	1,052	1,598	1,598	1,598	788	1,271	2,151
期限付劣後ローン	3,778	2,736	2,018	1,300	668	190	40
その他	0	0	0	0	0	0	0
Lower Tier II 計	4,830	4,334	3,616	2,898	1,456	1,461	2,191
Tier II 計	9,378	10,387	10,987	10,265	8,768	8,768	8,768
Tier III	0	0	0	0	0	0	0
自己資本合計	19,142	19,121	23,299	22,640	21,230	21,443	21,806
(億円)							
リスクアセット	219,947	203,698	203,623	201,977	201,545	199,414	198,647
オンバランス項目	207,678	191,308	190,570	188,955	188,746	186,700	186,010
オフバランス項目	12,268	11,590	11,753	11,722	11,499	11,414	11,337
その他(注2)	0	799	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
(%)							
自己資本比率	8.70	9.38	11.44	11.20	10.53	10.75	10.97

上場株式の評価方法(原価法・低価法)	低価法	原価法	原価法	原価法	時価法	時価法	時価法
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(注1)上記試算に係る各種前提条件については欄外に注記のこと。
(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。
(注3)連結の範囲は旧基準による。
(注4)11年3月期見込みは、民間調達1,448億円、公的資金Tier I 4,000億円、Tier II 1,000億円の調達を前提とする。
(注5)株式時価会計導入の影響については、上記表中には反映されていない。尚、時価会計の影響については、52頁参照。

(図表3) 資金繰り状況

(億円)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
コア調達(A)	173,215	180,603	179,305	180,945
コア預金(注1)	161,099	161,724	160,258	164,873
信託勘定借(注2)	0	0	0	0
金融債(注3)	0	0	0	0
コア運用(B)	255,683	249,500	255,493	251,968
貸出	206,818	199,922	204,712	205,418
投資有価証券等	38,600	39,828	39,847	34,216
コア運調尻(A)-(B)	-82,468	-68,897	-76,188	-71,023
自己資本・現金等	11,293	9,850	11,325	10,910
市場性調達(C)	74,506	60,606	66,946	62,156
大口定期(注4)	11,065	10,027	12,124	14,200
NCD	14,727	16,616	10,792	16,431
市場性運用(D)	3,331	1,560	2,082	2,043
市場性運調尻(C)-(D)	71,175	59,046	64,864	60,113
インターバンクO/Nポジション(注5)	10,635	4,987	8,968	9,000

(注1) コア預金、コア運用、市場性調達、市場性運用等については、申請金融機関において実施している管理定義を記載のこと。

【注】

- 国内／海外の全円貸建て資金の状況（公的資金導入後、貸出金償却後）

【管理定義】

「コア調達」 ～コア預金、借入金（含む劣後）、債券貸付担保金、外国為替、円転等

「コア運用」 ～貸出、投資有価証券等、預け金（除くデိုင်グ）、動産不動産、外国為替、円投等

「コア預金」 ～大口定期10億円以上を除く円貨実質預金

「投資有価証券等」 ～金銭の信託を含む

「市場性調達」 ～大口定期10億円以上、NCD（含む営業店取扱分）、金融機関預金、売渡手形、CP等

「市場性運用」 ～預け金、コールン、買入手形／C P、商品有価証券等

「自己資本／現金等」 ～資本、引当金、期中損益、再評価差額金、本支店未達、未払費用、前受収益等
～現金、動産不動産（再評価分）、特定取引資産（評価益相当）、未収収益等

(注2) 信託銀行のみ記入のこと。

(注3) 金融債発行銀行のみ記入のこと。

(注4) 銀行の場合、10億円以上のもの。その他の業態については1億円以上のもの。

(注5) プラスは調達。

(図表4) 外貨資金運用調達状況

(百万ドル)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
外貨運用計	21,315	13,043	13,104	10,280
うち外貨建て有価証券	2,448	1,247	1,168	946
外貨建て貸出	8,228	6,876	6,749	6,182
インパクトローン(注)	567	440	382	320
インターバンク運用	8,700	3,321	2,341	2,038
外貨調達計	21,651	12,728	13,157	10,280
うちインターバンク調達	17,690	10,946	8,489	2,600
円投	0	250	1,900	4,566
顧客性預金	1,427	651	890	1,200

(注) ユーロ円インパは除く。

(2)業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

(基本的考え方)

- ・ リテール以外の業務を抜本的に見直し、リテール業務に経営資源を集中する本格的、且つ戦略的なリストラクチャリングを実行致します。
- ・ リテール業務を強化するため、新しい事業の仕組みの構築とローコスト経営の確立を目指します。

(イ)コーポレートビジョン

◇ 当行の目指すべき銀行像とこれを実現するための組織行動の指針を明示する。

- 目指すべき銀行像 『圧倒的に存在感のあるリテールトップバンク』
 - ・ マーケティングを徹底して、お客さまをより深く知り、利便性の高い金融サービスを他行に先駆けて最も分かりやすい形で提供できる銀行を目指します。
- 組織行動の指針
 - ・ 当行は、2つの「はやさ」（意思決定や行動の「速さ」、他企業より少しでも先に行動する「早さ」）でリテールバンキングをリード致します。

(ロ)新リテールシステムの構築

◇ 世界最大のリテールマーケットである首都圏を中心として、当行が長年にわたり培ってきたリテール業務のノウハウを活かし、強みをさらに強化する業務の枠組みを構築致します。

a.事業領域の再構築

(a) 国内リテール業務への特化、リテール業務以外の抜本的な見直し

- 国際業務 : 海外業務を大幅縮小することとし、現行の12支店、9現地法人、14駐在員事務所、1出張所体制（10年3月末現在）を7拠点程度まで削減し、更なる抜本的な見直しを検討致します。
- 資金証券業務 : 中小企業支援に資する業務、個人資産運用業務を中心とし、それ以外の業務は縮小し外部資源を活用致します。
 - ・ 証券業務の「選択と集中」を徹底するため、証券子会社および海外証券現法（英国・スイス）は、廃止・解散し、経営資源を銀行本体の証券業務関連部署等を中心に再配分・再配置致します。
- 大企業取引 : 信用リスクの高い先、取引採算の悪い先、関連取引の薄い先の取引の縮小・離脱を推進して参ります。

(b) 経営資源の集中、ポートフォリオの再構築

- 競争力ある分野、将来性ある分野へ人員・店舗・システム投資を集中投下し、経営資源の最大限のパフォーマンスを実現致します。
- リテール分野の資産を増加させるとともに、リテール分野以外の資産を圧縮し、資産効率・収益力の大幅な改善を図ります。

- ・ 大企業取引、海外資産、投資株式、不良債権の大幅な圧縮等により捻出した資金を個人、中堅・中小企業のリテール分野へ再配分し、資産効率・収益力の大幅な改善を実現して参ります。

b. 差別化された事業システムの構築とローコスト経営の確立

(a) 2つの事業システムの構築

- お客さまとの全ての接点における継続的な対話から、お客さまをより深く知り、お客さまの好みに合った、最も使いやすい金融サービスを他に先駆けて、最も分かりやすい形で提供致します。
- 顧客セグメント毎に差別化された価値を提供し、お客さまの支持を獲得する、法人・個人別の2つの事業システムを構築致します。
- リテール分野に不可欠なリスク管理システム、情報システム、事務処理システムへの投資を拡大致します。

(b) チャネル革新

- お客さまへのサービス提供力強化と、コスト競争力強化の同時実現を目指す「チャネル革新」等を推進し、従来型フルバンキング店舗を法人取引を中心とする大型店舗と、個人取引を中心とする小型店舗に移行させて参ります。
- 個人取引強化のための専門チャネルとして、「住宅ローンセンター」、「個人資産相談センター」等を増設致します。

(c) 業務革新

- 事務運営の革新、融資運営の革新、本部業務の革新の3つの切り口で業務革新を実施して参ります。
 - ・ 事務運営の革新 : 事務の集中化、事務プロセスのシンプル化、処理体制へのグループダイナミクスの活用
 - ・ 融資運営の革新 : リスク・コストを勘案した審査・管理手法の開発、審査・モニタリング・回収のトータルなプロセス管理
 - ・ 本部業務の革新 : 意思決定のスピードアップと情報共有化の推進、P・D・C・Aをベースとした価値創造型の業務運営

(d) 担い手の変革

- 法人取引先の経営課題解決のためのプロフェッショナル、個人金融サービス提供のプロフェッショナルを育成するとともに、定型業務の一般職・パートへのシフト等業務と担い手のアンバランスの是正を推進して参ります。

- 新しい事業システムのインフラとして、人事制度改革を既に実施しております。

※ 新人事制度の特徴

- ・ 管理職以上については、年功色を完全に払拭するべく資格制度を全廃し、職務内容と成果に直結した給与体系
- ・ 一般行員についても、年功的要素を大幅に削減し、部門や職務の難易度が反映される制度

(e) 提携・アウトソーシング

- 東海銀行、大和銀行等との業務の相互委託による提携を推進し、業務の効率化を実現して参ります。
 - ・ 行内メール、手形交換、税公金業務の相互委託によるコスト削減
 - ・ 東海銀行とのシステムの共同運営・開発や、ＡＴＭ管理、集配金、不動産担保調査等の関連会社業務の共同運営等による更なるコスト削減
 - ・ 東海銀行等とＡＴＭ管理専門会社を共同出資で設立し、本年４月から首都圏の業務を中心に委託する予定です。これにより、ＡＴＭの保守・管理コストを25%、約６億円削減することを見込んでおります。
- 低付加価値業務、プロフェッショナル業務のアウトソーシングを推進して参ります。
 - ・ センター集中業務の業務委託等の推進・見直し

c. 企業風土・組織行動の変革

- 「はやさ」を徹底的に追求した業務運営体制を構築します。
- 本部管理層の一層の削減と営業第一線への人材投入を図ります。
- リテール業務に適した多様な人材の育成を推進して参ります。

ロ．主要部門(国内対顧、国内市場、海外対顧、海外市場、信託各部門等)別の純収益(部門毎の経費を勘案)動向

(図表5)部門別純収益動向

(億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画
商業銀行部門（国内）	1,508	1,472	1,379	1,322
資金収益(スプレッド収益)	3,288	3,230	3,128	3,155
手数料	310	305	265	250
外為関連収益	74	74	55	41
その他	22	21	28	20
粗利益	3,694	3,630	3,476	3,466
経費	2,186	2,158	2,097	2,144
商業銀行部門（海外）	41	6	-35	-16
資金収益・債券損益等	95	76	37	47
手数料	18	16	11	11
その他	11	8	4	6
粗利益	124	100	52	64
経費	83	94	87	80
市場部門（内外ディーリング拠点）	-3	-5	36	48
国内	27	38	58	57
海外	8	-1	19	33
粗利益	35	37	77	90
経費	38	42	41	42
A L M部門（円貨）	452	466	596	383
A L M（含む投資債券資金収益）	235	287	381	387
投資債券5勘定戻	139	74	98	-60
円貨資金ディーリング	68	100	105	48
その他	20	15	24	21
粗利益	462	476	608	396
経費	10	10	12	13
経営管理部門	-469	-491	-487	-442
資金収益(スプレッド収益)	-114	-114	-139	-102
その他	-18	-59	-32	-19
粗利益	-132	-173	-171	-121
経費（管理本部経費等）	337	318	316	321
業務粗利益	4,183	4,070	4,042	3,895
経費等	2,653	2,622	2,553	2,600
貸倒引当金繰入	3	-116	784	0
合計(業務純益)	1,526	1,564	705	1,295

(注)ユーロ円インパは国内部門に計上すること。各項目とも経費勘案後の純損益ベースで記入のこと。

なお、部門区分は例示的なものであり、申請金融機関において実際に管理している部門区分によって記載しても構わない。

ハ．リストラ計画

(イ)人件費

人件費は、合併以降実施した約 2,500人の人員削減等により、平成9年度には過去のピーク（3年度）比 128億円（9.7%）削減しております。

今後、さらに平成14年度末迄に、採用の抑制などにより約900人の人員を削減するとともに、以下の施策によりさらに約 130億円（10.6%）削減する計画です。

a. 役員数の削減ならびに顧問について

役員数につきましては、合併時の57名から平成9年度までに11名削減し、さらに10年度には7名削減、39名となる見込みです。

今後も役員数の削減を進め、平成14年度末迄に8名削減し、31名とする計画です。

また、平成10年3月に相談役制度を廃止し、顧問については、特別顧問（会長・頭取経験者）を非常勤とし、75才定年制を設け、75才以上は無報酬かつ非常勤の名誉顧問と致しております。

b. 従業員数

平成2年度末～9年度末の7年間で約 2,500人の人員を削減いたしました（実働ベ-ス約 3,100人、23.0%削減）。

今後、業務の効率化を一層推進するとともに、採用の抑制、転職支援制度等により平成14年度末迄に、更に約 900人（7.0%）を削減いたします（実働ベ-ス約1,000人、10.0%削減）。

これにより過去のピーク比、約3,400人（22.5%）削減し11,800人体制を目指します（実働ベ-ス9,500人体制、過去のピーク比約4,200名、30.8%削減）。

なお、効率的な人員体制の観点から、人員構成の見直しに取り組んでいく方針であり、このため、平成11年度の総合職の採用数は、ピーク比70%少ない130人程度とし、平成12年度以降についても、更に抑制して参りたいと考えております。

c. 行員処遇の見直し

賞与については、これまでも業績等に応じて水準の調整を行って参りましたが、平成10年度上期より最大25%程度の賞与カットを実施しています（継続中）。また、給与についても、適正処遇に努めて参りましたが、更なる合理化が必要であるとの判断のもと、平成10年度において扶養手当の廃止や給与水準の見直しを行い、平均給与の引き下げに踏み込みました。

これらの施策により、全行員（含む組合員）平均で平成9年度比10%程度の年収水準の引下げを行いました。

なお、ベースアップについては、平成8年度以降実施しておりませんが、今年度も凍結する方針としております。

d. 人事制度の見直し

当行ではビッグバンに向けて人事制度の抜本的な改定を平成10年7月に実施しました。

具体的には、管理職以上については、年功色を完全に払拭するため、資格制度を廃止し、年齢に係わらず実力本位の人材登用が可能な制度に改訂しています。また、職務と成果に応じた処遇体系への転換を図るため、給与制度・賞与制度の見直しを実施し、管理職以上については、ポストの難易度と実績に基づいた年収水準を適用しております。一般行員についても職務給制度の導入等により、処遇面における年功的要素の大幅な削減を行いました。

この新しい制度のもとで、実力・実績主義を徹底し、活力ある競争的な企業風土を醸成して参りたいと考えております。

e. 福利厚生制度の見直し

福利厚生制度についても全面的な見直しを行っており、平成10年度において各種補助金を全廃した他、社内預金についても廃止を既に実施しております。

こうした措置に加え、今後については、保養所・運動場や営業活動のために必要度の低いゲストハウスを全廃する方針で本年度より着手していく他、余剰、不要となった社員寮・社宅の整理統合を進めることとしております。

具体的には、銀行保養所については本年2月より閉鎖を開始し、平成11年度上期中にすべて閉鎖することと致しました。また、行員向け運動施設についても、全廃に向けて、本年度中に一部施設を閉鎖することと致しました。更に、運動場についても売却を進めて参ります。社員寮については、合併以来、整理統合を進めてきましたが（平成9年度までに35か所廃止）今後についても、順次廃止して参ります（平成10年度は14か所を廃止予定）。

(ロ) 物件費

物件費については、従来より削減努力を継続しており、非効率店舗の統廃合、経費構造の改革等により、平成9年度には過去のピーク（4年度）比 127億円（9.1%）削減しております。

今後もチャネルの変革、提携・アウトソーシングによる業務の効率化に積極的に取り組んで参ります。

一方で、このようにして捻出した経費をお客さまの利便性の向上や商品・サービス提供力の強化を同時に実現する、マーケティング、多機能ATM等のシステム関連費用等に重点的に配分していく方針であるため、平成14年度の物件費総額は平成9年度比増加する見込です。

a. 国内本支店

合併以降8年間での国内本支店51ヶ店の削減に加え、今後、平成14年度末迄に25ヶ店程度の削減を追加実施いたします。

また、従来と異なる新しいタイプの店舗の出店を検討していく方針です。

b. 海外拠点・海外現地法人

業務の見直し・機能の集約化等により効率化を図り、平成14年度末迄に海外支店数の約6割に当たる7支店と現地法人の約9割に当たる8拠点を削減する方針です。

(図表6) リストラ計画

	9/3月末 実績	10/3月末 実績	11/3月末 見込み	12/3月末 計画	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画
(役職員数)							
役員数 (人)	46	46	39	37	35	33	31
従業員数(在籍人員 ^{ベ-ス}) (注1) (人)	13,072	12,688	12,800	12,400	12,000	11,900	11,800
従業員数(実働人員 ^{ベ-ス}) (注2) (人)	10,774	10,565	10,300	10,000	9,600	9,550	9,500

(注1)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

(注2)在籍人員^{ベ-ス}のうち、出向者を除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	365	353	335	332	328	328	328
海外支店(注2) (店)	12	12	12	10	5	5	5
(参考)海外現地法人 (社)	10	9	7	5	1	1	1

(注1)出張所、代理店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
(人件費)							
人件費 (億円)	1,195	1,197	1,137	1,125	1,095	1,080	1,070
うち給与・報酬 (億円)	704	705	690	657	636	627	617
平均給与月額 (千円)	458	461	455	445	433	434	437

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,147	1,111	813	760	727	693	654
うち役員報酬 (百万円)	1,078	1,082	803	760	727	693	654
役員賞与 (百万円)	69	29	10	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	25	25	21	21	21	21	21
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	61	194	49	49	49	49	49

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

(注2)平均役員退職慰労金の10年度以降の計画の前提条件は、役員在籍期間5年の常務取締役を平均モデルとして算出。

年金部分は含まず。

(物件費)

物件費 (億円)	1,312	1,268	1,260	1,330	1,350	1,390	1,410
経常的費用 (億円)	1,021	976	940	946	934	925	930
システム関連費用 (億円)	291	292	320	384	416	465	480

(注)システム関連費用には、システム投資と同様に、利便性向上や商品・サービス提供力の強化に資する一部経費（チャネル革新、提携・アウトソーシング等）の増加を含む

経費率 (%)	63.4	64.4	63.1	66.7	64.9	62.9	59.3
---------	------	------	------	------	------	------	------

(注)経費率=経費/業務粗利益

二．子会社・関連会社の収益等の動向

・国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

次頁参照

・子会社・関連会社の収益等の動向

次頁参照

(図表 7) 子会社・関連会社一覧(注 1)

(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 金融機関分 (注 2)	資本勘定	うち申請 金融機関 出資分	経常利益	当期利益
あさひ証券(株)	H6/6月	宇治原嘉政	証券業務	10/3月	906	80	0	340	350	0	0
あさひ信託銀行(株)	H8/3月	平塚 宗臣	信託業務・銀行業務	10/3月	139	0	0	113	120	0	0
あさひ銀ビルディング(株)	S63/3月	大井 洋文	営業用不動産賃貸管理	10/3月	74	67	67	1	0	0	0
あさひカード(株)	S58/2月	大内 健	クレジットカード業務	10/3月	583	426	206	10	0	10	2
あさひ銀保証(株)	S50/5月	新井 久晴	住宅ローン等の保証	10/3月	998	295	209	52	0	-7	0
あさひ銀ファインサービス(株)	S53/10月	山西 千歳	ファクタリング業務	10/3月	1,069	806	646	2	0	0	0
あさひ銀ファクター(株)	S54/7月	浜島 健三	ファクタリング業務	10/3月	1,369	1,303	405	2	0	6	0
共同抵当証券(株)	S59/2月	遠藤 喬介	抵当証券業務	10/3月	4,341	2,266	707	49	2	16	0
昭和リース(株)	S44/4月	宇井 偉郎	総合リース	10/3月	11,094	9,707	1,299	72	8	31	-145
あさひ銀リース(株)	S51/4月	田沼 洋海	総合リース	10/3月	2,238	2,056	552	13	0	25	0
あさひ銀総合システム(株)	S46/7月	石川 證	情報処理業務	10/3月	122	72	67	28	0	3	1
あさひ銀事業投資(株)	S63/3月	本田 貞雄	ベンチャーキャピタル業務	10/3月	232	213	155	15	0	0	0

(海外子会社)

(千通貨単位)

旭日財務(香港)有限公司	S49/2月	金森 亨	銀行業務、証券業務	10/6月	140,368	0	0	30,426	26,383	248	-1,264
加州あさひ銀行	S53/6月	大橋 栄次	銀行業務	10/6月	98,861	0	0	22,099	9,200	694	454
あさひフィナンシャル・フューチャーズ(シンガポール)	S60/9月	林 幸彦	金融先物取引取次業務	10/6月	2,161	0	0	1,179	500	-7	-7
オランダあさひ銀行	S56/3月	山本 英明	銀行業務、証券業務	10/6月	372,894	731	0	62,387	61,225	1,548	1,548
ドイツあさひ銀行	H 3/2月	西野 伸一	銀行業務、証券業務	10/6月	134,551	47,275	0	51,344	50,425	495	279
あさひファイナンス(ケマン)	H 6/2月	梁瀬 行雄	金融業務	10/6月	2,675,648	2,653,191	2,653,191	10	10	0	0
あさひファイナンス(英国)	S62/7月	梁瀬 行雄	証券業務、スワップ業務	10/6月	56,638	7,714	7,714	46,981	45,000	882	882
スイスあさひ銀行	S60/6月	梁瀬 行雄	証券業務、銀行業務	10/6月	81,109	0	0	61,736	49,600	-39	-57

(注 1) 海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載のこと。

(注 2) 借入金のうち、申請金融機関分は保証を含む。

借入金：金融機関からの市場資金調達は含まない。(ケマン現法は親銀行からの保証分)

経常利益：経費控除後利益

当期利益：税引前利益

通貨単位：シンガポール現法 シンガポールドル、オランダ現法 オランダギルダー、ドイツ現法 ドイマルク、英国現法 スターリングポンド、スイス現法 スイスフラン、その他拠点 米ドル

会社名	あさひ証券㈱
設立目的	リテールトップバンクを目指す当行の経営戦略の一環として、グループ内に直接金融機能を備え、多様化・高度化する顧客ニーズに対応していくため設立。
管理の状況	多様化・高度化する顧客の証券ニーズに効果的・効率的に対応するため、ファイアウォールを遵守しつつ、当行の証券戦略を浸透させ、軌を一にした業務を展開。
今後の経営計画等	当行がリテール特化戦略に傾注する中で大企業・機関投資家を相手としたホールセール証券業務のグループ戦略上の存在意義が後退、来期中の廃業・解散手続きを目指す。

会社名	あさひ信託銀行㈱
設立目的	リテール戦略の推進およびグループ総合金融機能強化の観点から、土地信託・金銭債権信託等の信託機能を戦略的に活用し、顧客対応力強化を図ることを目的に当社を設立。
管理の状況	①ファイアウォール規制を厳格に遵守しつつ、100%出資子会社として健全な経営を維持すべく、業務を所管する部署が中心となり適切な管理を実施。 ②平成8年3月設立の新設会社として、営業基盤の確立と業務ノウハウの蓄積・レベルアップを図っており、当行もこれを支援する体制をとっている。
今後の経営計画等	人員・経費の抑制を図りつつ、収益力の向上分野を絞り込んでいく。

会社名	あさひ銀ビルディング(株)
設立目的	当行店舗が入居するビルの賃貸。
管理の状況	当社は全役員を行員が兼務している100%子会社。テナントの主力は当行店舗であることから家賃収入は安定。その他余剰スペースは当行取引先等に賃貸。
今後の経営計画等	効率的な既存店舗ビルの賃貸管理を行うと同時に、今後の銀行余剰スペースの有効活用には、当社の管理ノウハウの活用を検討する。

会社名	あさひカード㈱
設立目的	決済機能の高度化商品としてクレジットカードが普及し、当行も個人取引戦略の一環から不可欠の業務分野としてカード業務に参入。
管理の状況	業務別に個人部、ローン推進部、および関連事業部等との緊密な連携を持ち、当行の個人取引戦略と整合性を保った経営体制を維持している。
今後の経営計画等	当行の個人取引戦略を実現する上で不可欠の商品・サービスを提供する役割を担う会社として、今後も当行と一体となった経営方針を維持していく。

会社名	あさひ銀保証(株)
設立目的	住宅ローンの保証は、昭和30年の住宅融資保険（公的信用補完）に始まり、住宅ローン保証保険・公庫住宅融資保証等その整備が図られる中、昭和50年5月に住宅ローン需要の増加に対応すべく付随業務会社として保証会社を設立、保証業務に進出した。
管理の状況	当社業務は銀行ローン業務と一体であり、当社業績動向は当行ローン推進状況で把握が可能である。当行ローン推進部、関連事業部等との緊密な連携により当行の個人取引戦略と整合性を保った経営体制を維持している。
今後の経営計画等	銀行の住宅ローン推進計画の進展に対応すべく、一層の保証審査能力の向上、迅速かつ効率的な事務体制、債権管理・回収の体制整備を図っている。

会社名	あさひ銀ファイナンスサービス(株)
設立目的	当行業務の補完を目的に、ファクタリング会社として設立。
管理の状況	不良債権の拡大に伴い、その処理の必要から平成5年度以降再建計画に基づいた支援を平成8年度まで実施し、再建計画の進捗状況を管理している。
今後の経営計画等	回収代行業務の業務拡大により利益増加を見込む。

会社名	あさひ銀ファクター(株)
設立目的	銀行の付随業務補完のためファクタリング業務(債権買取)推進。
管理の状況	貸出資産の劣化が進む状況下、経営再建計画を策定し当行支援により会社再建を目指すこととした。
今後の経営計画等	集金代行業務並びにファクタリング業務の積み上げにより、利益増加を見込む

会社名	共同抵当証券(株)
設立目的	①長期貸出分野へ本格進出することにより、中堅・中小企業および個人に対し、新しい資金調達手段を提供する。 ②担保付債権を抵当証券化することにより高利回りの商品を創出し、戦略的に活用する。 ③当行と日興証券の合併により当社を設立。
管理の状況	不良債権の拡大に伴い、その処理の必要から平成5年度以降再建計画に基づいた支援を平成9年度まで実施。現在、自力再建期間中であり再建計画の推進状況を管理している
今後の経営計画等	長期融資、高利回り商品の提供等顧客ニーズに前向きに対応し市場競争力を高める。

会社名	昭和リース㈱
設立目的	旧協和銀行と旧安宅産業が中心となって設立。昭和51年以降は安宅の商権を受け継いだ伊藤忠商事と親密な関係を保ちつつ銀行系列色を強め、大手総合リース会社に成長。
管理の状況	①首都圏、中京、近畿を核として全国に幅広く営業基盤を確立。東南アジアをはじめ海外にも営業展開。当行グループ出資21.2%、経営陣は、当行出身者が主体。人的・資本的に密接な関係にある当行関連会社として金融補完機能の一翼を担う。 ②リース・割賦の本業部門の強化とリストラの推進による収益強化により残る不良債権の早期自力処理に注力中である。
今後の経営計画等	国内本業部門へ経営資源を集中させるとともに、ローコスト経営の徹底により高収益体質の確立を目指す。

会社名	あさひ銀リース㈱
設立目的	旧埼玉銀行系総合リース会社として銀行業務に伴う金融補完機能を果たすべく設立される。
管理の状況	①埼玉県を中心とする首都圏を営業基盤とし、人的・資本的に当行と密接な関係にある関連会社である。 ②不良債権の早期処理及びリース・割賦の本業部門の強化による収益確保を最重要経営課題に自力再建中である。
今後の経営計画等	埼玉県を中心とする首都圏の良質リース資産の積み上げ並びにローコスト経営の徹底により高収益体質の確立を目指す。

会社名	あさひ銀総合システム㈱
設立目的	銀行と顧客の関係強化に不可欠な様々なシステム化ニーズへの対応、及び、当行の商品開発サポートを含めたより優れたシステムの構築への寄与
管理の状況	①銀行取引先と地方自治体を営業基盤とし、役員は約90%が当行出身者であり、株主構成も70%以上が当行グループであるなど、人的・資本的に密接な関係がある。 ②企画部門に当行の出向者を部長として派遣し、経営上の課題や問題点等をタイムリーに協議している。
今後の経営計画等	顧客サービスや取引チャネルの多様化が進展するなかで、新チャネルや新サービス開発において、当社のシステム開発力は当行グループに不可欠。今後も技術力の高度化を図り、当行グループにおける情報システム開発の中核を担う関連会社として育成の方針。

会社名	あさひ銀事業投資㈱
設立目的	当行取引先企業の株式公開ニーズ増大に対応し、投資業務を中心に資本面から参加しリテールトップバンクを目指す当行の総合金融機能の一翼を担う。
管理の状況	投資業務については、当行からの要請のある案件のみを扱っており、案件は当行とダブルチェックを履行している。また、運営基準を制定し遵守状況を管理している。
今後の経営計画等	①株式公開対応投資を積極的に行うことにより、当社の機能を維持しつつ収益構造を改善し安定的なものとする。 ②経費削減。 ③資本増強。 当社の機能は極めて重要であり、経営基盤強化のため10年度中の増資を実施予定。

会社名	あさひファイナンス（英国） Asahi Finance (U.K.) Ltd.
設立目的	ユーロ市場における証券現法として、証券の引受、販売、ディーリングを中心とした証券業務のノウハウ蓄積と顧客サービスの充実を狙いに設立。
機能と位置付け	ユーロ市場における日系取引先発行の外債の引受、販売
今後の再建計画等	近年は当行ファイナンス主体で日系取引先起債案件少なく低採算。11年1月に解散方針を行内決定済み。来期中に手続き完了を目指す。
管理体制	
組織人員	役員 5 名（市場部門担当役員、市場統括部長、ロンドン支店長、現法社長・副社長）、職員 16 名（内派遣行員 5 名）
決裁権限等	海外支店に準じて、一定の拠点長専決権限を有する。
親会社との関係	100%子会社
資金調達	ロンドン支店からの借入

収益動向	(千ポンド)			
	10年6月期	10年12月期	11年6月期	11年12月期
資産計	56,638	68,708	49,915	0
借入金	7,714	18,793	0	0
負債合計	9,656	21,356	2,563	0
資本金	45,000	45,000	45,000	0
資本合計	46,981	47,352	47,352	0
営業利益	1,858	3,635	30	30
経費	976	1,965	822	1,018
経費控除後利益	882	1,670	-792	-988
税引前利益	882	1,146	-792	-1,739

注) 12年3月期までに解散予定

会社名	スイスあさひ銀行 Asahi Bank (Schweiz) AG
設立目的	スイス市場における日系取引先企業のスイスフラン建外債の引受・販売を目的として設立。
機能と位置付け	スイス市場における日系取引先企業のスイスフラン建外債の引受・販売
今後の再建計画等	当行保証付社債等の引受が主軸だが、現状案件乏しく、業況回復は期待薄。11年1月に解散方針を行内決定済み。来期中の手続き完了を目指す。
管理体制	
組織人員	役員 5 名（市場部門担当役員、市場統括部長、クーツ社 Executive Vice President、現地弁護士 2 名） 職員 8 名（内派遣行員 3 名）
決裁権限等	海外支店に準じて、一定の拠点長専決権限を有する。
親会社との関係	連結子会社（当行 99.2%、Coutts & co. 0.8%）
資金調達	市場から調達

収益動向	(千スイスフラン)			
	10年6月期	10年12月期	11年6月期	11年12月期
資産計	81,109	104,673	65,673	0
負債合計	19,373	43,203	4,497	0
資本金	50,000	50,000	50,000	0
資本合計	61,736	61,470	60,689	0
営業利益	1,016	1,912	110	110
経費	1,055	2,160	891	1,324
経費控除後利益	-39	-248	-781	-1,214
税引前利益	-57	-266	-781	-5,994

注) 12年3月期までに解散予定

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

イ. 経営理念

当行は、銀行のもつ社会的・公共的責任を踏まえ、お客さまからの信頼に応える経営に徹するとともに、既成概念にとらわれずに、常に時代を先取りする柔軟な創造性を発揮できるよう「堅実・健全にして革新」を経営理念としております。

この経営理念のもと、当行は、お客さま第一主義を徹底し、お客さま一人ひとりにご満足いただける商品やサービスを提供することにより、お客さまから真に支持され信頼される銀行を目指すとともに、金融ビッグバンに象徴される新しい時代のなかで、「自らが時代を切り開く」という姿勢を持って、力強く発展していく銀行でありたいと考えております。

そして、「個人のお客さまの生活と中堅・中小企業のお客さまの事業がより魅力的で喜びあるものになる」よう、お客さまの「賢い金融行動」を支援し続ける「圧倒的に存在感のあるリテールトップバンク」を目指して参ります。

ロ. コンプライアンス体制の構築

当行は、以上のような経営理念をより一層具体的に実現するため、「誠実・公正・透明」を基本とした自己責任に基づく企業行動を確立し、コンプライアンス体制の構築に努めております。

コンプライアンス体制構築への取組につきましては、大蔵省接待問題をも踏まえ、二度と再びこのような事態を引き起こさないとの固い決意のもと、「倫理綱領」の制定による倫理基準の明確化、これを徹底するための「体制」、「教育」の整備を実施しております。以下にその詳細をご説明申し上げます。

(イ) 「倫理綱領」の制定

「倫理綱領」は、当行行員が最低限守るべき社会的責任や公共的使命を規定したもので、「企業倫理宣言」・「行動規範」・「行動指針細則」の三部からなっております。

a. 「企業倫理宣言」

当行は企業倫理を「誠実・公正・透明を最も尊ぶこと」と考え、常にこれらにかなった行動をとるという、経営トップの組織における姿勢、価値観を内外に宣言したもので、当行が企業倫理の高い銀行を実現することを誓うものです。

b. 「行動規範」

当行および行員が「企業倫理」にかなった社会的責任ある行動をとるための基準として定めたもので、銀行の行動規範と行員の行動規範とからなります。

銀行の行動規範は、「社会の一員として「良き企業市民」の理想像に近づくこと」を行動理念とし、行動指針において「良き企業市民」として社会の他の構成員（株主、顧客、行員、競争相手、行政、社会、環境）に対して守るべき事項を定めております。

行員の行動規範は、行員一人ひとりが企業倫理を自らのものとして実践するための理念と指針を定めたものです。

[行員の行動理念]

当行行員は、銀行の社会性・公共性を重視し、お客さまと社会の発展に貢献するため、高い企業倫理をもった良き企業市民の一員として、つねに「誠実・公正・透明」な行動をとります。

[行員の行動指針]

- ・お客さまの信頼を第一に、誠実な対応をいたします。
- ・責任ある仕事により、銀行内外の信頼を築きます。
- ・良識に基づき、広く社会と公正な関係を維持します。
- ・公私の区別をはっきりさせ、透明な仕事をいたします。
- ・人間尊重の精神と信頼感に溢れた、明るい職場をつくります。

c. 「行動指針細則」

行員が「良き企業市民」の一員として、「誠実・公正・透明」な行動をとるために必要な指針として、倫理の観点から行員が遵守しなければならない事項を5項目12事例にわたり具体的に定めております。

なお、「倫理綱領」は行内規程として位置づけ、これに違反する行為を、就業規則上の服務規律違反として懲戒の対象とすることで、その実効性を担保しております。

(d) 業務監査体制および教育体制の整備

コンプライアンス体制構築のため、業務監査体制および教育体制を整備し、以下のとおり実施しております。

a. 業務監査体制の整備

「業務部門等からの独立性」、「監査対象範囲の網羅性」に重点をおいた業務監査体制を整備し、遵守すべき基準の徹底を図っております。

独立性については、業務部門等から独立した業務監査部署としてコンプライアンス統括部を新設し、検査部とともに現業をもたないことおよび担当役員の権限・責任を業務部門

等から明確に区分することにより、監査の実効性を確保しております。

監査対象範囲は、本部各部署を網羅するとともに、全業務をリスクの観点から見直し、検査対象業務を拡充しております。

なお、監査結果については、専務取締役以上で構成される経営会議および監査役に定例的に報告するとともに、経営会議に対しては業務監査部門が意見具申できる体制をとっております。

また、各部店には「コンプライアンスの統括・管理」、「コンプライアンス意識の高揚と定着化」「本部との連携」を図るため、コンプライアンス責任者を設置し、本支店一体となったコンプライアンス体制の強化に取り組んでおります。

さらに、行員のコンプライアンスに反する行為及びその疑いのある行為を早期に発見、是正することにより透明性の高い組織を確立すべく、行員からの不正・不法行為に関する報告窓口「コンプライアンスホットライン」を設置しております。

b.教育体制の整備

役職員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図るため、役員、本部分行員をも含め全役職員をもれなく対象とした研修を実施しております。

具体的には、本部および営業店において、「倫理綱領」の内容を中心とした職場内研修を年2回実施することとした他、集合研修では、コンプライアンスに関するテーマを新任時研修、階層別研修、経営職階別研修等に組み入れることにより、その徹底を図っております。

また、役員のコンプライアンス意識の向上、遵法経営の徹底、「企業倫理宣言」の実践を目的として、外部講師を招聘した「役員向け研修会」を、年1回実施しております。

(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

当行は、取締役会ならびに経営会議という協議機関のもとに本部各部が並列する組織とし、権限の集中を排除し、牽制が十分確保できるよう見直すとともに、社外監査役2名を選任するなどの監視機能の強化を行っております。

イ．取締役会及び監査役による適切な業務監視機能

当行では、取締役会は、法令・定款および「取締役会規程」の定めるところにより、業務執行を決議し、取締役の職務執行を監督いたしております。

取締役会は毎月1回定例的に開催するとともに、緊急のときには随時に開催するなど、

経営上の重要事項については情報や意見の交換をタイムリーに行える体制を整えることにより、相互の監視機能を高めております。

経営上の重要事項は、内部規程である「取締役会付議基準」に基づき取締役会に付議され、顧問弁護士の事前チェックを受けることにより、法務面についても万全を期しております。

さらに、取締役会の決議する事項につきその具体的細目を定め、取締役会より委任された、日常の業務執行を決定するため、専務取締役以上で構成する「経営会議」を組織しております。

取締役会を実質的な意思決定機関として活性化するための措置として取締役の削減を進めております。具体的には、過去のピークである平成3年3月54名の取締役を平成14年度までに26名に削減致します。

また、当行では、2名の社外監査役および3名の社内監査役により、内部規程である「監査役監査規程」に基づき、取締役の職務執行を監査しております。

具体的には、「監査役監査規程」に基づき取締役会に出席して職務の執行を監査し、その他の重要な会議にも出席できる体制をとっております。

ロ．責任分担の明確化について

当行では、内部規程である「組織・職制規程」において、当行の業務運営上必要な基本事項、特に、組織および各本部組織の事務分掌、ならびに個々の職制を定めております。

また、個々の職制の職務権限については、「職務権限規程」において明確に規定するとともに、職務権限の行使者と責任の帰属、指導監督責任、職務権限行使の基準、金額に応じた決裁権限区分、報告義務等の原則を明文化し、業務の組織的・効率的な運営を図ることとしております。

特に、総支配人・支配人ならびに担当役員につきましては、この「職務権限規程」の中で、その職務内容について詳細に規定され、また、決定・承認や執行・実施といった権限の範囲につきましても、具体的に定められており、責任の所在が明確になっております。

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役	秘書室	月1回	商法上必要とされる議題一般等
経営会議	頭取	会長、副頭取、専務取締役	企画部	週1回	経営に関する諸問題の検討
コンプライアンス委員会	頭取	業務監査部門支配人他	コンプライアンス統括部	随時	コンプライアンス体制の強化に関する基本方針等協議
A L M委員会	企画部門支配人	A L M部担当役員他	企画部、経営管理部、A L M部	月2回	リスク管理、資金収益計画に関する協議
信用リスク委員会	副頭取	融資／審査部門支配人他	融資統括部、経営管理部、企画部	年4回	信用リスク管理に関する事項等の協議
内部管理強化委員会	企画部門支配人	検査部長他	企画部	月1回	内部牽制機能強化、情報管理強化に関する協議
大規模災害対策委員会	管財部担当役員	支店統括部長他	管財部	随時	大規模地震等防災対策の基本計画の企画
システム障害対策委員会	企画部門支配人	事務／システム部門支配人他	企画部、システム部、事務統括部	年2回以上	システム障害防止対策に関する基本計画の企画
営業店考課委員会	商業銀行部門総支配人	支店統括部長、法人部長他	支店統括部、国際業務部	年4回	営業店考課制度に係る諸施策の協議
業務査定委員会	融資／審査部門支配人	人事部長、企画部長他	融資統括部、国際審査部	随時	業務上の評価処分に係る協議
賞罰委員会	人事部担当役員	コンプライアンス統括部長他	人事部	随時	行員の表彰／懲戒に関する協議
同和研修推進委員会	副頭取	本部各部長	人事部	随時	同和研修諸施策の立案等に関する協議
身体障害者雇用促進委員会	人事部長	管財部長他	人事部	随時	身体障害者の雇用促進のための体制整備
2000年問題対策委員会	企画部門総支配人	システム部長他	企画部	随時	2000年問題に関するシステムインフラ構築の基本方針等協議
全国支店長会議	—	役員、部長、支店長	支店統括部	年2回	経営方針、本部施策等の示達

(注)開催頻度が不定期の場合は、過去1年間の開催回数を記入のこと。

(図表9) 担当業務別役員名一覧

担当業務	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度
	平成5年6月29日現在	平成6年6月29日現在	平成7年6月29日現在	平成8年6月27日現在	平成9年6月27日現在	平成11年3月4日現在
人事部	常務取締役 本田 貞雄	常務取締役 小澤 宣雄	専務取締役 橋本 好央	副頭取 伊藤 龍郎	常務取締役 伊藤 善彦	専務取締役 窪田 和孝
	常務取締役 小澤 宣雄	常務取締役 小網 忠明	専務取締役 小澤 宣雄	専務取締役 橋本 好央	常務取締役 窪田 和孝	
	取締役 小網 忠明			取締役 山崎 健一	取締役 山崎 健一	
				取締役 梁瀬 行雄	取締役 梁瀬 行雄	
管財部	専務取締役 石川 證	専務取締役 橋本 好央	副頭取 田中 正	専務取締役 橋本 好央	専務取締役 富吉 紀夫	常務取締役 大坂 敦
	取締役 富吉 紀夫		専務取締役 橋本 好央			
金融基礎研究所				専務取締役 小林 榮一郎	専務取締役 小網 忠明	専務取締役 伊藤 洋之
A L M 部	常務取締役 川田 明美	専務取締役 小林 榮一郎	専務取締役 小林 榮一郎	専務取締役 小林 榮一郎	専務取締役 田沼 洋海	専務取締役 窪田 和孝
	取締役 若林 京一	専務取締役 本田 貞雄	専務取締役 田沼 洋海	専務取締役 田沼 洋海		
企画部門	副頭取 伊藤 陽	副頭取 伊藤 龍郎	副頭取 伊藤 龍郎			専務取締役 伊藤 洋之
	専務取締役 平塚 宗臣					常務取締役 萩原 正史
	常務取締役 小林 榮一郎					取締役 尾後 貴達也
	常務取締役 田沼 洋海					
企画部		専務取締役 小林 榮一郎	専務取締役 小林 榮一郎	専務取締役 小林 榮一郎	専務取締役 小網 忠明	常務取締役 萩原 正史
		専務取締役 橋本 好央	専務取締役 橋本 好央	常務取締役 小網 忠明		
		取締役 青木 邦泰	常務取締役 小網 忠明			
			常務取締役 中野 輝雄			
経営管理部		専務取締役 小林 榮一郎	専務取締役 小林 榮一郎	専務取締役 小林 榮一郎	専務取締役 小網 忠明	常務取締役 萩原 正史
業革推進部				専務取締役 小林 榮一郎	専務取締役 小網 忠明	専務取締役 伊藤 洋之
関連事業部	常務取締役 田沼 洋海	専務取締役 橋本 好央	専務取締役 橋本 好央	専務取締役 橋本 好央	常務取締役 伊藤 善彦	専務取締役 伊藤 洋之
		取締役 中野 輝雄	常務取締役 中野 輝雄	常務取締役 中野 輝雄		取締役 尾方 良文
			取締役 田中 征次	取締役 田中 征次		
商業銀行部門	副頭取 和栗 俊介	副頭取 田中 正	副頭取 伊藤 龍郎	専務取締役 小澤 宣雄	専務取締役 吉村 秀雄	副頭取 吉村 秀雄
	副頭取 常見 知生	副頭取 平塚 宗臣	副頭取 宇治原 嘉政	専務取締役 野尻 肇	常務取締役 伊藤 洋之	常務取締役 小網 忠明
	専務取締役 菊地 幸男	専務取締役 新井 久晴	常務取締役 野尻 肇	常務取締役 吉村 秀雄	常務取締役 耀 英一	常務取締役 小出 尋常
	専務取締役 田中 正	専務取締役 宇井 偉郎	常務取締役 吉村 秀雄	常務取締役 耀 英一	常務取締役 栗原 雅信	常務取締役 杉田 勝彦
	専務取締役 新井 久晴	常務取締役 野尻 肇	常務取締役 加藤 公道	常務取締役 細井 欽作	取締役 白川 紘一	常務取締役 関口 伸二
	常務取締役 本田 貞雄	常務取締役 吉村 秀雄	常務取締役 富吉 紀夫	取締役 平本 厳	取締役 高寺 福之	常務取締役 梁瀬 行雄
	常務取締役 橋本 好央	常務取締役 加藤 公道	常務取締役 耀 英一	取締役 白川 紘一	取締役 萩原 正史	取締役 大倉喜一郎
	常務取締役 萩原 啓史	常務取締役 近藤 功	常務取締役 細井 欽作	取締役 高寺 福之	取締役 関口 伸二	取締役 大川嘉一郎
	常務取締役 野尻 肇	取締役 富吉 紀夫	取締役 平本 厳	取締役 窪田 和孝	取締役 村重 嘉文	取締役 太田 重明
	取締役 吉村 秀雄	取締役 耀 英一	取締役 青木 邦泰	取締役 関口 伸二	取締役 大倉喜一郎	取締役 新井 参治
	取締役 平池 邦雄	取締役 石橋 靖生			取締役 大川嘉一郎	
	取締役 加藤 公道	取締役 稲葉 邦彦				
	取締役 近藤 功	取締役 平本 厳				
	取締役 伊藤 洋之	取締役 鈴木 彰				
	取締役 堀井 敏一					
支店統括部	専務取締役 伊藤 龍郎	常務取締役 田沼 洋海	専務取締役 小澤 宣雄	専務取締役 小澤 宣雄	取締役 白川 紘一	常務取締役 関口 伸二
	取締役 伊藤 善彦	取締役 伊藤 善彦	取締役 白川 紘一	取締役 萩原 正史	取締役 大倉喜一郎	
		取締役 白川 紘一	取締役 萩原 正史			
法人部	専務取締役 伊藤 龍郎	専務取締役 本田 貞雄	専務取締役 小澤 宣雄	専務取締役 小澤 宣雄	常務取締役 伊藤 洋之	常務取締役 小出 尋常
	取締役 松野 昭	常務取締役 田沼 洋海	専務取締役 田沼 洋海	専務取締役 田沼 洋海	取締役 村重 嘉文	
			取締役 小出 尋常	取締役 小出 尋常	取締役 大倉喜一郎	
個人部	専務取締役 伊藤 龍郎	常務取締役 田沼 洋海	専務取締役 小澤 宣雄	専務取締役 小澤 宣雄	取締役 高寺 福之	常務取締役 小網 忠明
	取締役 中野 輝雄					
	取締役 松野 昭					
ローン推進部	専務取締役 伊藤 龍郎	常務取締役 田沼 洋海	専務取締役 小澤 宣雄	専務取締役 小澤 宣雄	取締役 関口 伸二	取締役 大倉喜一郎
	取締役 中野 輝雄					
	取締役 松野 昭					
業務渉外部	専務取締役 新井 久晴		常務取締役 耀 英一	常務取締役 耀 英一	常務取締役 耀 英一	常務取締役 杉田 勝彦
国際業務部	専務取締役 北川 裕美	常務取締役 萩原 啓史	常務取締役 萩原 啓史	専務取締役 萩原 啓史	専務取締役 萩原 啓史	常務取締役 梁瀬 行雄
	常務取締役 萩原 啓史			取締役 高橋 正己	取締役 高橋 正己	
	取締役 稲葉 邦彦				取締役 大川嘉一郎	

(図表9) 担当業務別役員名一覧

担当業務	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度
	平成5年6月29日現在	平成6年6月29日現在	平成7年6月29日現在	平成8年6月27日現在	平成9年6月27日現在	平成11年3月4日現在
市場部門	副頭取 常見 知生	副頭取 平塚 宗臣	副頭取 宇治原嘉政			常務取締役 梁瀬 行雄
市場統括部	常務取締役 川田 明美 取締役 若林 京一	専務取締役 本田 貞雄	専務取締役 田沼 洋海	専務取締役 田沼 洋海	専務取締役 萩原 啓史	常務取締役 梁瀬 行雄
市場営業部	常務取締役 川田 明美 取締役 若林 京一	専務取締役 本田 貞雄	専務取締役 田沼 洋海	専務取締役 田沼 洋海	専務取締役 萩原 啓史	常務取締役 梁瀬 行雄
融資・審査部門	副頭取 大内 健 副頭取 常見 知生 	副頭取 大内 健 副頭取 平塚 宗臣	副頭取 田中 正 副頭取 宇治原嘉政			副頭取 橋本 好央 専務取締役 村松 兼伍 専務取締役 高井 四郎 常務取締役 大坂 敦 常務取締役 田中 征次 常務取締役 小城 修一
融資統括部	専務取締役 伊藤 龍郎 	常務取締役 田沼 洋海	専務取締役 小澤 宣雄 取締役 小出 尋常	専務取締役 小澤 宣雄 取締役 小出 尋常	常務取締役 大坂 敦	常務取締役 大坂 敦 取締役 堀内 伸恭
融資第一部	常務取締役 宇井 偉郎 取締役 伊藤 善彦 	常務取締役 湯澤 恒夫 取締役 伊藤 善彦 取締役 白川 紘一	常務取締役 湯澤 恒夫 取締役 神崎 透 取締役 白川 紘一	専務取締役 橋本 好央 常務取締役 中野 輝雄	常務取締役 中野 輝雄 常務取締役 高井 四郎	常務取締役 小城 修一
融資第二部	常務取締役 末永 敏雄 取締役 高井 四郎	専務取締役 末永 敏雄 取締役 高井 四郎	専務取締役 末永 敏雄 取締役 高井 四郎	常務取締役 高井 四郎	常務取締役 高井 四郎	専務取締役 高井 四郎
融資第三部	常務取締役 宇井 偉郎 常務取締役 山西 千歳 取締役 湯澤 恒夫	常務取締役 山西 千歳 取締役 松野 昭	常務取締役 山西 千歳	常務取締役 山西 千歳	専務取締役 山西 千歳 取締役 田中 征次	専務取締役 高井 四郎
融資第四部	常務取締役 宇井 偉郎 常務取締役 山西 千歳 取締役 湯澤 恒夫	常務取締役 山西 千歳 取締役 松野 昭	常務取締役 山西 千歳	常務取締役 山西 千歳	専務取締役 山西 千歳 取締役 田中 征次	専務取締役 村松 兼伍
リテール審査部	取締役 伊藤 善彦 	取締役 伊藤 善彦 取締役 白川 紘一	取締役 白川 紘一		常務取締役 中野 輝雄 常務取締役 高井 四郎	常務取締役 田中 征次
国際審査部	専務取締役 北川 裕美 取締役 稲葉 邦彦	常務取締役 萩原 啓史	常務取締役 萩原 啓史	専務取締役 萩原 啓史 取締役 高橋 正己	専務取締役 萩原 啓史 取締役 高橋 正己	常務取締役 小城 修一
事務・システム部門	副頭取 大内 健 	副頭取 大内 健	副頭取 新井 久晴			専務取締役 窪田 和孝 取締役 利根 忠博
事務統括部	常務取締役 橋本 好央 取締役 石橋 靖生	常務取締役 川田 明美	常務取締役 檜尾 弘一 取締役 村井 満政	常務取締役 富吉 紀夫 取締役 村井 満政	専務取締役 富吉 紀夫 取締役 村井 満政	取締役 利根 忠博
システム部	専務取締役 北川 裕美 常務取締役 橋本 好央	常務取締役 川田 明美	常務取締役 檜尾 弘一 取締役 村井 満政	常務取締役 富吉 紀夫 取締役 村井 満政	専務取締役 富吉 紀夫 取締役 村井 満政	取締役 利根 忠博
業務監査部門	副頭取 大内 健	副頭取 大内 健	副頭取 田中 正			常務取締役 山崎 健一
コンプライアンス統括部						常務取締役 山崎 健一
検査部	専務取締役 石川 證	常務取締役 小澤 宣雄	専務取締役 橋本 好央	常務取締役 富吉 紀夫	専務取締役 田沼 洋海	常務取締役 山崎 健一

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

イ．取組みにあたっての考え方

当行は、銀行のもつ高い公共性や社会的責任を踏まえると、業績や業務内容のみならず、経営方針やリスク管理方針等、経営実態に関する正確な情報を幅広く、かつ、わかりやすい形でタイムリーに開示していく必要があると考えております。

また、ディスクロージャーの充実は、お客さまや市場による経営のチェック機能を高め、ひいては当行の企業価値を高めるものと認識しており、自主的・積極的なディスクロージャーに努めていく方針です。

ロ．具体的方策

(イ) 開示情報・内容の充実

○不良債権関連情報の充実

- ・従来より全銀協統一開示基準に基づく開示の他、平成10年3月には、米国基準並みに、「3カ月以上延滞債権」、「貸出条件緩和債権」を自主的に開示いたしました。

- ・併せて、10年9月中間期からは、金融再生緊急措置法に基づき11年3月期からの開示が義務付けられた新基準による「資産の査定」結果について、自主的に前倒し開示をするとともに、決算発表等の場において、リスク管理債権と新基準による開示額との差異や新規倒産発生状況等を積極的に説明し、理解の向上を図りました。

今後も、引き続き分かりやすいディスクロージャーの充実を図って参ります。

○リスク管理情報

- ・ディスクロージャー誌において、平成7年3月期より、オフバランス取引情報として、信用リスク相当額を開示しておりますが、平成9年3月期から、リスク管理に関するディスクロージャーについて一層の拡充を図っております。
- ・具体的には、総合的リスク管理体制やALM体制、VaRなどについての定性的情報を充実し、当行の保有するリスクと、その管理体制の理解向上に努めております。

○BIS自己資本比率の説明充実

- ・ディスクロージャー誌において、平成10年3月期より、自己資本比率（国際統一基準）について、マーケット・リスク規制にかかる項目を含めた説明の充実を図っております。

○連結主体のディスクロージャーの充実

- ・連結情報重視の流れを踏まえ、当行の企業集団としての情報の充実を図ります。

○タイムリー・ディスクロージャーの充実

- ・業績予想の修正、含み損益の状況など、お客さま・投資家などに有益な情報につきましては、タイムリーな情報提供に一層努めます。

(ロ) ディスクロージャー充実のための体制整備

- ・平成10年4月に企画部内にIR室を設置しております。
- ・国内外アナリストに対して頭取が直接当行の現状・経営戦略等を説明する会社説明会を開催しております。
- ・インターネットにホームページを開設し、経営戦略等の情報を提供しております。

今後も経営実態に関する正確な情報を幅広く、かつ、わかりやすい形でタイムリーに開示していく方針です。

(4) 従来の経営責任についての考え方

イ. 不良債権問題の発生と対応

80年代後半の「土地・株式等の資産の急騰」とその後のバブル経済崩壊による「地価・株価の大幅な下落」という極めて急激な経済情勢の変化の中にあって、資産価値の上昇を前提とした融資の採択が行われていたことが、不良債権問題の主因と認識し、バブル期の行き過ぎた貸出運営やその牽制が必ずしも機能し得なかったことを反省しております。

その中であって「営業推進を優先した案件採択」や「不動産担保に依存した案件採択」も一部あったものと認識しております。

かかる点を教訓として、いつ・いかなる経済環境にあっても変わることのない融資の基本原則を再構築すべく、「融資の基本方針と審査基準」を制定、クレジットポリシーの一部として全行員への周知徹底を図っております。

体制面においては、営業部門と審査部門を分離し、厳正な審査と一層の資産の健全化に努めるとともに、不良債権の処理に関しては、本部内に「担保処分」や「バルクセール」についての専担部署を設置し、不良債権のバランスアウトを強力に推進しております。

ロ. 上記等を踏まえた経営責任についての考え方

既に役職員の処遇の見直しや国内外店舗の削減等徹底した経営の効率化に着手しております。

また、リテール以外の業務を抜本的に見直し、リテール業務に経営資源を集中する本格的かつ戦略的なリストラクチャリングを行い、加えてリテール業務を強化するため、新しい事業の仕組みの構築とローコスト経営の確立を目指します。

こうした方策により、お客さまの利便性向上と経営体質の強化を同時に実現し、少しでも金融の円滑化に資することが私共の責任であると考えております。

役員報酬につきましては、平成10年度より15～25%の削減を実施することで平均20%程度の削減とし、利益処分による役員賞与につきましても平成7年度より全額返上しております。

取締役数についても、合併以降7年間で14名の削減に加え、平成14年度末までにさらに14名削減し、26名とする方針を打ち出しました。また、相談役制を平成10年3月末をもって廃止するなど、経営姿勢の明確化を図って参りました。

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 資本注入前の資本政策

イ. 基本的考え方

前期および今期の赤字決算によりまして、自己資本は大幅に減少いたしました。

このような状況下、経営の安全性を確保しつつ、中小企業・個人分野への貸出を増加させ金融の円滑化に資するためには、資本の充実が不可欠と考えております。

従いまして、今回の資本注入とは別に、資本充実策として第三者割当増資を実施致します。

ロ. 発行済株式の資本組入額の減少、株式の併合、消却等を行わない場合、その理由

資本組入額の減少、株式の併合、消却等は、利益流出を抑制するための方策ではありますが、上記の通り、当行といたしましては、資本の充実を優先してまいりたいと考えております。

ハ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、既に平成9年度より年間配当を従来の7円から6円に1円の減配を実施しております。

役員報酬については、既に平成10年度より15～25%（平均20%程度）の削減を実施しております。役員賞与についても、利益処分によるものは平成7年度より返上、使用人兼務賞与は平成10年下期分より支給しておりません。

また、取締役数についても、合併以降7年間で14名の削減に加え、平成10年6月には、40名から34名へとさらに6名の削減を実施するなど、経営効率化にともない経営姿勢を明確にして参りました。

(2) 資本注入後の資本政策

イ. 基本的考え方

資本注入後は、事業領域の再構築と、リテール業務の一層の強化により、利益を確保し、一定の安全性を保ちつつ、株式の買入消却等を実施し、株式の価値の向上に努めて参りたいと考えております。

ロ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当につきましては、減配を実施した平成9年度と同様に、平成10年度につきましても、引き続き年間配当6円に据え置く予定であります。

14年度末までに取締役数を34名から26名へとさらに8名削減し、引続き役員報酬総額の削減を図るとともに、役員賞与につきましても抑制して参ります。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

・基本的な取組み姿勢

- ・金融機関としての社会的責任と公共的使命を踏まえ、健全な企業への安定的な資金供給に努めております。
- ・中堅・中小企業、個人取引先を主たる営業基盤と位置づけ、そのニーズにきめ細かく応えるべく、商品開発・制度融資の活用などに積極的に取り組んでおります。

(図表10) 貸出金の推移

		(億円)				
		10/3末 実績	10/9末 実績	10/9末 末平比率	11/3末 見込	12/3末 計画
国内貸出	インバ・外ローン含む	199,441	203,962	100.4%	202,774	204,979
	インバ・外ローン除く	176,072	181,809	100.4%	181,312	184,237
中小企業向け	インバ・外ローン含む	80,185	78,505	99.2%	77,370	77,199
	インバ・外ローン除く	73,312	71,886	99.3%	70,751	70,580
	うち保証協会	11,252	11,159	101.6%	13,843	13,843
個人向け		62,270	64,629	100.6%	67,143	71,771
	うち住宅ローン	48,326	51,158	100.9%	54,183	58,951
その他		56,986	60,828	101.7%	58,261	56,009
海外貸出		10,222	10,492	99.0%	8,904	7,758
合計		209,663	214,454	100.3%	211,678	212,737

(同. 実勢ベース【下表の増減要因を除く】)

		10/3末 実績	10/9末 実績	11/3末 見込	12/3末 計画
国内貸出	インバ・外ローン含む	199,441	205,027	209,032	212,537
	インバ・外ローン除く	176,072	182,874	187,570	191,795
中小企業向け(注1)	インバ・外ローン含む	80,185	79,341	81,536	82,525
	インバ・外ローン除く	73,312	72,722	74,917	75,906

(注1) 中小企業とは、資本金1億円(但し、卸売業は30百万円、小売業、飲食業、サービス業は10百万円)以下の会社または常用する従業員が300人(但し、卸売業は100人、小売業、飲食業、サービス業は50人以下)の会社を指す。

(注2) 当該期の期末レートで換算すること。

【不良債権処理等に係る残高増減】

(億円、右欄の計数は中小企業向け)

	9年度中		10/上期中		10年度中		11年度中	
	実績		実績		見込		計画	
貸出金償却	792	691	190	151	440	352	700	560
CCPC向け債権売却額	335	249	0	0	0	0	0	0
債権流動化(注3)	-457	0	-280	0	-187	0	0	0
会計上の変更(注4)	0	0	0	0	3,150	2,382	0	0
協定銀行等への資産売却額(注5)	0	0	0	0	0	0	0	0
その他不良債権処理関連	1,252	1,252	1,155	685	2,855	1,432	600	600
計	1,922	2,192	1,065	836	6,258	4,166	1,300	1,160

(注3) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(注4) 会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分等。

(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。

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

(1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

利益金からの返済が基本であることから、返済期間における利益水準の推移を見据え、安定的な返済計画の実現に努めます。

今後の収益増強策とリストラを踏まえた、業務純益1,795億円を視野に柔軟性をもった返済原資を確保します。

(2)収益見通し

イ．今後５年間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

(図表11)収益見通し（業務純益の見通し）

(億円)

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
基準シナリオ(A)	705	1,295	1,395	1,545	1,795

基準シナリオに対する変動見通し

(億円)

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
楽観的シナリオ(B)	695	1,285	1,455	1,715	2,000
変化額(B)-(A)	-10	-10	60	170	205
悲観的シナリオ(C)	695	1,195	1,295	1,345	1,440
変化額(C)-(A)	-10	-100	-100	-200	-355

a.変化額(楽観シナリオ)

(a)前提条件

(金利)

	10/3月末見込	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
公定歩合	0.50	0.50	0.50	1.00	1.50
無担保コール0/N	0.24	0.50	0.50	1.00	1.50
TIBOR(3M)	0.70	0.80	0.80	1.25	1.75
スワップ(10Y)	1.59	2.30	2.75	3.20	3.75
短期プライム	1.500	1.625	1.625	2.125	2.625
旧長期プライム	2.30	2.60	2.80	3.40	3.90

(為替)

	10/3月末見込	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
為替(円/ドル)	124	125	120	105	95

(b)変化要因

	15/3月期変動額
金利・為替等要因	205
(うち資金利益)	202
(うちその他業務利益)	3

b.変化額(悲観シナリオ)

(a)前提条件
(金利)

	10/3月末見込	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
公定歩合	0.50	0.25	0.25	0.25	0.25
無担保コール0/N	0.24	0.15	0.15	0.15	0.15
TIBOR(3M)	0.70	0.65	0.65	0.65	0.65
スワップ(10Y)	1.58	1.15	1.20	1.20	1.15
短期プライム	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
旧長期プライム	2.30	2.20	2.20	2.20	2.20

(為替)

	10/3月末見込	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
為替(円/ドル)	122	110	110	110	120

(b)変化要因

	15/3月期変動額
金利・為替等要因	-355
(うち資金利益)	-352
(うちその他業務利益)	-3

ロ．リスク調整後の部門別収益率の見通し

(%)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画
商業銀行部門（国内）	13.1%	15.6%	10.9%	7.6%
商業銀行部門（海外）	-79.0%	-99.5%	-96.1%	-61.5%
市場部門	-5.8%	-7.0%	22.5%	24.8%
A L M部	31.4%	34.4%	35.6%	18.4%
経営管理部門	-14.2%	-15.8%	-12.7%	-9.3%

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

(図表12) リスク管理の状況

	経営によるリスク管理への関与		現在の管理体制	過去1年間にみられた改善を要する事例の件数および概要
	経営管理 部	リスク統括部署 内部監査部署 リスク管理部署		
信用リスク	経営による リスク管理	○与信業務全般の企画 ・融資統括部 ・国際審査部 ○審査所管部 ・融資第一部～四部 ・リテール審査部 ・国際審査部 ・業務渉外部 ・関連事業部 ○業務監査部門 ・コンプライアンス統括部 与信監査室	○資産の健全性確保を経営の最重要課題とし、個別審査体制の強化及び取引先別格付制度をベースとしたリスク計量化による信用リスク管理強化を推進（ミクロ・マクロ両面からの体制強化） ○審査部門から独立した与信監査室による査定内容のチェックと査定結果に基づく適正な償却、引当の実施 ○与信ポートフォリオの管理強化を目的とした信用リスク委員会を定期的に開催、信用リスクの適切な状況把握と対応策の協議を実施 ○市場関連取引にはクレジットライン限度を設定（支配人決裁）	○該当なし
金利リスク ・円貨ALM ・外貨ALM		○市場業務全般の企画 ・ALM部 ・市場統括部 ・国際業務部 ○取引実施部署 ・ALM部 ・市場営業部 ・国際業務部(海外拠点) ○ミドルオフィス ・経営管理部市場リスク管理室 ○取引管理部署 ・市場統括部市場業務管理室	○収益環境、金利予測等を踏まえ、金利リスクコントロール方針及びリスク限度、許容損失限度を設定（経営会議決裁） ○具体的なオペレーション方針、限度遵守状況については、月次でALM委員会にて協議、確認を実施 ○また、国内円貨ALMを統括管理する部署としてALM部を設置し、経営会議で定められたリスク限度や収益計画の下、それらのコントロールを実施 ○外貨ALMについては、市場統括部・国際業務部が各拠点のコントロール方針、実施状況を確認し、一元的に管理	○該当なし
カントリーリスク		○リスク管理部署 ・国際審査部	○国別最高与信限度の設定（経営会議決裁）	○該当なし
マーケットリスク ・金利リスク ・為替リスク ・価格変動リスク		○市場業務全般の企画 ・市場統括部 ○取引実施部署 ・市場営業部 ○ミドルオフィス ・経営管理部市場リスク管理室 ○取引管理部署 ・市場統括部市場業務管理室	○ポジション、許容損失限度等取り得るリスクの最大量を設定（経営会議決裁） ○上記限度の遵守状況、損益状況、VaR等を日次管理（経営会議へ月次報告） ○ミドルオフィスによるフロントの動態チェックを通じた牽制、フロント・バック計数の突合及び経営陣へのリスク、収益状況の報告 ○バックオフィスによる取引確認及び日次管理の実施	○該当なし
流動性リスク		○リスク管理部署 ・ALM部 ・市場営業部 ・国際業務部 ・市場統括部 ○ミドルオフィス ・経営管理部市場リスク管理室	○各取引部署による指標管理、運調ギャップ管理の実施、報告 ○要調達額限度の設定（経営会議決裁） ○ギャップガバナンスの設定（担当役員決裁） ○緊急時対応の明定、流動性補完策の充実 ○ミドルオフィスによる限度、ガイドライン遵守状況チェック	○該当なし
オペレーショナル リスク		○リスク管理部署 ・事務統括部、システム部 ・国際業務部	○事務指導、検査による牽制 ○規定等の整備	○当局宛報告事項5件 ・現金違算
EDPリスク (ハード面) (ソフト面)		○リスク管理部署 ・システム部、各ユーザー部 ・国際業務部	○バックアップ機能保持、災害対策準備 ○セキュリティ(アクセス制御)管理、検査による牽制 ○開発と運用の組織上の分離	○当局宛報告事項1件 ・オンライン障害
法務リスク		○リスク管理部署 ・コンプライアンス統括部 ・各業務所管部	○各業務所管部による一次管理 ○コンプライアンス統括部による統括管理	○当局宛報告事項2件 ・ニューヨーク問題 ・大蔵省職員に対する贈収賄
レピュテーション リスク		○リスク管理部署 ・企画部 IR室 ・企画部 広報室 ・支店統括部 お客様サービス室 ・国際業務部	○IRを通じた当行に対する理解、信頼の維持、向上 ○お客様の声を反映する体制の確立	○該当なし

(2)資産運用に係る決裁権限の状況

イ．市場性取引関係

項 目	内 容	決裁権限者
①市場性取引に関する取扱規則	・市場関連取引の基本的取扱基準	経営会議
	・投資債券基本的取扱基準	経営会議
	・市場関連取引に係わるクレジットライン取扱基準	経営会議
	市場部門リスク管理運営要領	市場統括部担当支配人
	A L M部リスク管理運営要領	A L M部担当役員
	海外拠点リスク管理運営要領	国際業務部担当支配人
	投資債券運用基準	A L M部担当役員
	外国証券運用基準と管理方法	市場統括部担当支配人
	外国証券の運用基準（投資有価証券）と管理基準	市場統括部担当支配人
	外貨流動性リスク（緊急時）管理要領	国際審査部担当支配人
②A L M運営方針	・A L Mポリシー	経営会議
	円貨A L Mポリシー	A L M部担当役員
	外貨A L Mポリシー	市場統括部担当支配人
		国際審査部担当支配人
③リスク限度（ポジション限度）設定	・A L M金利リスク限度	経営会議
	・投資債券	
	投資債券残高限度	経営会議
	オフバランス取引残高限度	経営会議
	オフバランス取引残高補助限度	A L M部担当役員
	デュレーションガイドライン	A L M部担当役員
	・投資株式	
	投資株式残高限度	経営会議
	投資株式リスクガイドライン	A L M部担当役員
	・リスク限度・V A R限度	経営会議
	・重要なポジション補助限度	経営会議
	・種別ポジション限度	A L M部担当役員
		市場統括部担当支配人
		国際業務部担当支配人
	・ポジション補助限度	A L M部担当役員
		市場統括部担当支配人
		国際業務部担当支配人
	・オフバランス取引ガイドライン	市場統括部担当支配人
	上記の市場営業部・海外駐在への配分	市場統括部長
	上記の海外拠点への配分	市場統括部長、 国際業務部長
④許容損失限度	・許容損失限度	経営会議
	・拠点別許容損失限度	市場統括部担当支配人
		国際業務部担当支配人
	・種別許容損失限度（市場営業部）	市場営業部長
⑤信用リスク管理	ディーラー別ロスカット基準	市場営業部長、 海外拠点駐在副部長
	・カントリーリスク	
	国別最高与信限度	経営会議
	国別期中限度	国際審査部担当役員
	・クレジットライン設定	審査所管部支配人、 審査所管部長
	部内配分	A L M部長
	市場営業部、海外駐在への配分	市場統括部長
	海外拠点への配分	国際業務部長
⑥流動性リスク管理	・重要なポジション補助限度	経営会議
	・円貨ギャップガイドライン	A L M部担当役員
	・外貨資金運用調達ギャップ・1W	市場統括部担当支配人
	・1週間運調ギャップガイドライン	国際業務部担当支配人

ロ．融資・稟議関係

(イ) 営業店長専決与信権限

(基本原則)

営業店長専決与信は営業店長の自己責任による裁量権を最大限に発揮させ、機動的な融資運営に資すると共に、営業地盤を中心とした中小法人・個人取引の開拓・深耕を図ることにより、リテール取引基盤の強化拡充を図ることを狙いとしています。

その運用に当っては、諸規定を遵守し、権限内与信であっても必要に応じ審査所管部と十分協議し、権限の濫用をしないこと等に留意しています。

a. 「専決限度額」

貸出資産自己査定結果や取引先別格付制度を反映させ、店別区分に応じた総合限度額および担保区分を設定しています。

b. 制限事項

当行の融資施策、不祥事防止、権限の濫用防止等の観点から、運用に一定の制限項目を設けています。

c. 臨店指導

コンプライアンス統括部与信監査室が営業店の専決与信の運営状況につき、定期的に変査・指導にあたっています。

(ロ) 本部稟議決裁権限

本部稟議においては、金額別決裁権限に応じた厳正な審査体制をとっています。

(3)行内企業格付け、ローングレーディングによる管理の状況

イ.取引先別格付制度

与信額30百万円以上の法人取引先等に対し、取引先別格付を付与しています。

格付は8段階であり、本部判定先と営業店判定先があります。

(格付判定方法)

(1)上位6段階

a.財務指標

「収益性」「安全性」「成長性」「規模」の観点から、7つの財務指標を用いて、100点満点にて評価します。

b.ニューロコンピュータ判定

ニューロコンピュータ判定（注）による判定で、倒産先・延滞先に近い財務内容との判定ができた先については、aにより算出した格付を1ランクダウンしています。

注：大量の倒産・非倒産企業の2群の財務諸比率をサンプルデータとして、ニューロコンピュータに学習させ、精度の高い倒産企業と非倒産企業の判別回路をコンピュータ内に構築し、それを一般企業に適用することにより、当該企業の財務内容が倒産企業等信用リスクの高い先に類似しているかどうかを判定するシステム。

c.実態面チェック

a及びbにより算出した格付が水準以上の先につき「実態面チェック（注）」を行い、チェック項目に該当ある場合は格付を水準以下にランクダウンしています。

注：事業環境、企業実態、資金繰り・調達力、経営者等、与信設計、リーガルリスク等の6項目につき、チェックリストを用い、該当項目の有無をチェックする。

d.外部格付機関格付による調整ルール

外部格付機関格付によって、格付のランクアップ、ランクダウンルールを設けています。

(2)下位2段階

格付の下位2段階はそれぞれ、金融監督庁検査並びに貸出資産自己査定において債務者区分が「破綻懸念先」、「実質破綻先・破綻先」となる先です。

ロ.格付の見直し

(1)定例見直し

原則として年1回。取引先の決算期到来後、原則5ヵ月以内に実施します。

(2)即時見直し

債務者が延滞、破綻等の状況に陥った場合は格付を即時見直しています。

(3)随時見直し・変更

格付は随時、審査所管部指示により見直し・変更を行う一方、営業店も自ら必要に応じて見直し・変更を行っております。

(4)金融監督庁検査または貸出資産自己査定の結果による変更

債務者区分が「要注意先」となる先については、水準以下にランクダウンしています。

(4)資産内容

イ．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項の措置後の財務内容

(図表13) 法第3条第2項の措置後の財務内容

	11/3月末 見込み (億円)	保全部分を除いた分の引当方針および具体的な目標計数
破産更生債権 及び これらに準ず る債権	1,926	・ 債権額から担保の処分可能見込額および保証等による回収が可能と認められる額を減算し、残額を引当てます。
危険債権	5,633	・ 金融再生委員会の「資本増強に当たっての償却・引当についての考え方」に則った引当を行います。 ・ 自己査定における「破綻懸念先」のIII分類とされた債権額に70%を乗じた金額を予想損失額とし、個別債権毎に個別貸倒引当金として計上いたします。
要管理債権	2,095	・ 金融再生委員会の「資本増強に当たっての償却・引当について」に則った引当を行います。
正常債権	211,768	・ 担保・保証で保全されていない要管理先債権の15%を貸倒引当金として計上いたします。

ロ．全銀協統一開示基準

(図表14)リスク管理債権情報(注1)

(億円、%)

	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
破綻先債権額(A)	2,627	2,462	765
会計上の変更により減少した額(注2)			1,119
延滞債権額(B)	3,651	3,844	2,505
3か月以上延滞債権額(C)	976	1,281	1,479
貸出条件緩和債権額(D)	2,803	2,690	1,769
①金利減免債権	1,593	1,743	1,028
②金利支払猶予債権	712	703	703
③経営支援先に対する債権	0	0	0
④元本返済猶予債権	326	156	0
⑤その他	172	86	38
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	10,058	10,276	6,518
比率 (E)/総貸出	4.8	4.8	3.1
個別貸倒引当金(F)	6,136	5,526	3,179
引当率 (F)/(E)	61.0	53.8	48.8

(注1)全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理債権情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調々第43号)の定義に従うものとし、貸出条件緩和債権について複数の項目に該当するものについては最も適当と判断した項目に計上すること。

(注2)会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分。

(5)償却・引当方針

イ．従来の償却・引当方針

(1)基本的考え方

当行は、従来より、商法・企業会計原則、銀行業の決算経理基準等に則り、資産の健全化につきまして、積極的に取り組んでまいりましたが、さらに、平成10年度より導入された早期是正措置の趣旨を踏まえ、経営の信頼性を一層高めるために、資産の自己査定に基づく償却・引当の基準および運営体制の整備向上を図って参りました。

「自己査定及び償却・引当の基準」につきましては、平成10年3月期の年度決算から施行しております。これに基づき、経営破綻に至っていない貸出金などにつきましても、合理的に回収不能の虞を算定し、将来の損失に備えることで一層の資産の健全化を図っております。

(2)体制の強化

当行は平成10年度の早期是正措置の導入を踏まえて、大蔵省通達別添の「資産査定について」及び日本公認会計士協会の「実務指針」に準拠した自己査定運営体制の整備・向上を図るため、下記の施策を実施してまいりました。

a. 自己査定に係る規程の制定

当行では、平成9年12月に自己査定基準の正式規程化を行っております。この自己査定関連規程は、大蔵省通達別添の「資産査定について」及び日本公認会計士協会の「実務指針」に準拠し、当行の会計監査人との十分な協議を踏まえて策定されております。当行は、この「実務指針」の債権の分類に沿った規程に基づき、自己査定を実施しております。

b. 自己査定に係る組織体制の整備

(a) 自己査定の行内体制整備

自己査定関連の規程等に基づき、自己査定実施部署、内部監査部署等を組織上明確化いたしております。また、営業部での一次査定、本部審査所管部での二次査定の後、与信監査室が監査を行う等、査定の精度向上を図っております。

(b) 査定実施者のスキルの向上

上記規程、手引き等による査定実施者・責任者に対する研修会の開催、自己査定を各種研修で取り上げるなど、知識、査定レベルの向上に努めております。

(c) 内部監査体制の充実

当行は、自己査定に係る内部統制の適切かつ有効な運用を確保するため、自己査定の監査部署として与信監査室を設置いたしております。また、この与信監査室の機能を、より充実させるため、平成10年4月の機構改正において独立した監査部門として新設されたコンプライアンス統括部の部内室へ変更いたしております。

(ハ)引当率等の算定方法等

a.正常先・要注意先

- ・自己査定における「正常先」と「要注意先」に区分された債権については各々の区分毎の貸倒実績率を債権額全額に乗じた額を貸倒引当金として計上しております。尚、「要注意先」については返済能力等に応じて2グループに区分し、適正に引当てております。

b.破綻懸念先・実質破綻先・破綻先

- ・自己査定における「破綻懸念先」、「実質破綻先」、「破綻先」に区分された債権については、Ⅳ分類額は全額、Ⅲ分類額は一先毎に見積もった必要額を引当てております。
- ・「破綻懸念先」のⅢ分類額引当必要額の具体的な算出方法は、原則として1先毎に「個別に回収可能性を見積もった額」をⅢ分類額から控除した残額に、破綻懸念先の過去の倒産実績から算出した「倒産確率」を乗じた額を引当てております。

但し、極めて破綻懸念度合いが高い先は「倒産確率」を乗じないで、回収可能性を見積もった額を控除した残額を全額引当てております。

ロ．公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

(イ)基本的考え方

当行は、銀行のもつ社会的・公共的責任に鑑み、自己責任原則に基づき、自己査定体制の一層の整備、向上を図り、保守的かつ積極的な償却・引当を行ってまいります。

(ロ)体制の強化

自己査定体制の一層の強化を図るため、下記の施策を実施してまいります。

a.査定責任部署の査定レベルの向上

査定の判断基準の明確化、査定レベルの向上を狙いとして、査定マニュアルである「貸出資産自己査定の手引き」を平成10年12月に改訂するとともに、査定責任部署の査定スキル向上のための研修会を実施いたします。

b.内部監査の強化

内部監査員の監査スキルを向上させるために、外部専門家による自己査定及び償却・引当の監査についての研修会を実施いたします。また、内部監査方法の改善についても検討してまいります。

c.外部監査の強化

外部監査の強化を図るために、外部監査人より、監査計画の概要・監査結果等について適宜報告を求め、自己査定の客観性・実効性を確保いたします。また、適切な外部監査が行われる様に監査受け入れにあたっての環境整備を図ってまいります。

(ハ)引当率等の算定方法等

自己査定における「正常先」、「要注意先」に係る貸倒実績率の算定、及び「破綻懸念先」に係る引当金算出のための倒産確率については、今後も算出手法、精度向上等について多面的に検討を行ってまいります。

なお、破綻懸念先、要管理先債権については、金融再生委員会の「資本増強に当たっての償却・引当についての考え方」に則った引当を行います。

破綻懸念先に係るIII分類債権については70%の引当を行います。

また、一般貸倒引当金については正常先に対する債権及び要注意先に対する債権について、信用リスクの程度に応じた細分化を行い、それぞれの貸倒実績率を算出して、必要額を貸倒引当金として計上いたします。

a.正常先に対する債権に係る貸倒引当金

今後1年間の予想損失額を貸倒引当金として計上いたします。

b.要注意先に対する債権に係る貸倒引当金

要注意先に対する債権を信用リスクの程度に応じ細分化を行い、このうち、要管理先債権については金融再生委員会の「資本増強に当たっての償却・引当についての考え方」に則って、担保・保証で保全されていない要管理先債権の15%を目安に引当ます。その他の要注意先債権については、今後の一定期間を勘案して算出された適正な予想損失率により引当てを行います。

(ニ)債権放棄に対する考え方

債権放棄については、「金融再生委員会の運営の基本方針」に則り、その経済的、社会的合理性を十分に検討したうえで、債権放棄が借り手企業の再生につながり、残存債権の健全化が図れ、回収がより確実になる場合には、当該企業の徹底したリストラ等の努力、経営責任の明確化を前提として、実施を検討しております。

関連ノンバンクについては、銀行の周辺業務を担うものであり、当行および当行グループの信用や機能の維持を図るため、その経済的合理性を検討したうえで、経営健全化が可能な場合に限り、最大限の自助努力を前提に、支援策の選択肢の一つとして、債権放棄の実施を検討しております。

(図表15)不良債権処理状況

(億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み
不良債権処理額(A)	4,192	5,070	5,551
個別貸倒引当金取崩額(B)	98	179	0
不良債権処理損失額(A) - (B)	4,094	4,891	5,551
貸出金償却	55	433	5
個別貸倒引当金繰入額	1,027	3,053	2,931
C C P C 向け債権売却損	665	277	233
協定銀行等への資産売却損(注)			
債権放棄	2,101	849	1,788
その他債権売却損	28	62	71
その他	219	217	523

(注) 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) 11/3期の個別貸倒引当金取崩額については、現状未定

(注) 11/3期の不良債権処理額については、現在、自己査定を実施中であり金額変更の可能性あり。(下記の不良債権処理原資も同様に変更の可能性あり)

(図表16)不良債権償却原資

(億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み
業務純益	1,527	1,564	705
国債等債券関係損益	175	114	128
株式等損益	2,858	1,492	785
不動産処分損益	4	-7	510
内部留保利益	-196	2,021	2,014
その他			1,537
合計	4,192	5,070	5,551

ハ．管理部等における管理・回収方策

(イ)現状と問題点

ア．現況

経済環境の悪化を反映して、企業体力の疲弊消耗による破綻化の動きが加速する一方、不動産市況の下落傾向に歯止めが掛かっておらず、担保不動産による回収の進捗は芳しくありません。

Ｂ．問題点

(ア)営業店は、破綻懸念先或いは新たなる不良債権処理への対応に追われており、不良債権管理に注力できない状況にあります。

(Ｂ)専門的スキルのバラツキや他業務との兼務等により、不良債権のスピード処理を阻害する事態が生じています。

(ロ)管理・回収方策

ア．債権回収専従チームの創設

- ・かかる状況を斟酌し、不良債権の早期処理という経営課題を効率よく解決すべく、従来営業店が行なっていた債務者との折衝を営業店に代替し、回収から償却要件具備までのフロント処理を行なう行動部隊として、本部内に支店長経験者で構成される債権回収専従チーム（営業店支援グループ）を平成10年1月に創設しました。
- ・債権回収のエキスパート集団として、債権回収に係わる知識・ノウハウを活かし、処理スピードを早める組織として活動しており、平成10年度上期において債権総額約500億円の処理実績をあげています。
- ・担保不動産の任意売却のスピードアップを図るとともに、併せて回収額の極大化に資するべく、不動産売却班を設置しています。

Ｂ．バックアップ体制の整備

- ・法務問題の解決策として、専属弁護士事務所を活用しています。
- ・直接償却要件具備確認の為、税理士による相談窓口を設置しています。
- ・担保物件の賃料差押え実施及び保証人・商手支払人等の調査の為、専門調査会社を利用しています。
- ・反社会的勢力を排除する為、警察庁・警視庁との連携を強化しています。

Ｃ．バルク・セールスの継続実施

不良債権の早期かつ大量のバランスアウトを図るため、平成10年上期は、コーポレートものを中心にバルクセールを実施（166先 売却債権額1,302億円）いたしました。

下期については不動産担保付債権を柱としてポートフォリオを組成し、先数500先、債権総額1,000億円以上を実施する予定です。

来期以降につきましても、債権回収専従チーム（営業店支援グループ）による担保処分をはじめとした実回収の極大化・キャピタルロスの抑制に努めると共に、プロパー債権、共同債権買取機構に売却した債権、更に関連ノンバンクの債権も含め、問題債権一掃の為の手段と位置付けてバルクセールスを継続実施していく予定です。

上記の他、不良債権の流動化にも取り組んでおり、平成9年3月債権元本116億円の流動化

を実施し、平成10年4月には流動化の専任チームを設置しています。

d.競売・賃料差押え・自己競落の活用

物件の任意売却を図るように出来る限りの交渉を行うとともに、必要に応じて競売申立て等の手段を活用して問題解決に全力で取り組んでいく方針です。

二．行内企業格付けごとの償却・引当の目途

償却・引当は、前述の通り、「自己査定および償却・引当に関する規程」に則り、年2回の貸出資産自己査定結果を踏まえて、債務者区分毎に行っています。

格付については、現在、債務者区分との更なる連携強化（要注意先に該当する格付の段階化等）を検討しています。

(図表17)過去1年間の倒産先 (件数、億円)

倒産1年前の 行内格付け	件数	金額
A・a	4	10.4
B・b	18	128.7
C・c	32	66.2
D・d	72	251.6
E・e	65	493.4
F・f	68	319.2
G	10	32.0
H	5	40.6
未付与	36	79.0
合 計	310	1,421.1

(注1)小口(与信額50百万円未満)は除く。

(注2)格付は倒産1年前の期末基準

(6) 含み損益の状況

(図表18) 含み損益総括表

(百万円)

	10/3月末				
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
有価証券	3,313,525	3,415,081	101,555	312,057	210,501
債券	1,036,503	1,071,719	35,215	36,097	881
株式	2,151,109	2,203,472	52,362	261,952	209,590
その他	125,912	139,889	13,976	14,006	29
金銭の信託	260,034	260,276	241	282	41
再評価差額金(注1)	265,355	-	-	-	-
不動産含み損益(注1)	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益(注2)	-	440,065	-35,145	106,800	141,945

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用の土地の再評価を実施した場合は再評価差額金を記入し、それ以外については不動産含み損益を記入のこと。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。本項目の取扱いについては、主務省令で定める基準による。なお、それ以外の方法で算出した場合はその算出方法を明記すること。

(百万円)

	10/9月末				
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
有価証券	3,325,940	3,168,003	-157,937	194,349	352,286
債券	1,042,467	1,118,274	75,806	76,030	224
株式	2,164,969	1,919,139	-245,829	106,232	352,062
その他	118,503	130,589	12,085	12,085	0
金銭の信託	219,614	219,908	293	314	20
再評価差額金	263,388	-	-	-	-
不動産含み損益	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益	-	373,536	-39,313	150,119	189,432

※株式時価会計導入を睨んだ株式含み損の処理について

平成12年度に導入が見込まれる株式時価会計の影響（10年9月末現在、2,458億円）については、不動産含み益の実現により対応する予定であります。（注）

【損益計算上の影響】

	12年度
経常利益	495
特別利益（不動産）	2,090
税引前当期利益	2,585
法人税等	1,035
税引後当期利益	1,550
利益処分	252
（配当金）	(210)
（利益準備金）	(42)
当年度剰余金増加額	1,298

【貸借対照表(注記)上の影響】

過年度からの剰余金	511
株式評価損益	-2,813
株式評価損益に係る税効果	1,125
当年度剰余金増加額	1,298
剰余金	121

【自己資本比率への影響】

自己資本（基本的項目）	12,027
自己資本（補完的項目）	7,834
自己資本比率	9.85

(注) 含み損については、10年度下期における売却実現益（355億円）を含み損益悪化要因として加算

(7)金融派生商品等取引動向

(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)	
	10/3月末	10/9月末	10/3月末	10/9月末
金融先物取引	13,388	20,273	1	1
金利スワップ	95,343	108,844	1,671	2,341
通貨スワップ	2,082	1,990	191	164
先物外国為替取引	32,770	34,552	2,270	1,548
金利オプションの買い	48	1,453	0	1
通貨オプションの買い	2,296	1,136	38	22
その他の金融派生商品	5,698	9,406	21	34
一括ネットティング契約による与信 相当額削除効果	—	—	-1,175	-1,470
合 計	151,625	177,654	3,017	2,641

(注) B I S 自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約2週間以内の取引を加えたもの。

(図表20)信用力別構成(10/9月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以 上に相当する信 用力を有する取 引先	格付BB/Ba以下 に相当する信用 力を有する取引 先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	3,878	85	18	3,981
信用コスト	1	1	0	1
信用リスク量	11	11	4	13

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

※ネットティング効果考慮前にて算出

※当行内部格付未付与先は、その他に含む

東海銀行との戦略的提携について

当行は、平成10年9月28日に株式会社東海銀行と、中堅・中小企業、個人分野において圧倒的な存在感を確立すべく、戦略的提携を検討することで、基本合意いたしました。

1. 提携の狙い

この提携は、規制緩和の本格的進展に対応し、各行の経営体質の強化と競争力の向上を目

2. 提携協議体制

各行の会長および頭取からなる業務提携推進会議を設置し、業務提携の推進に係る重要事項の協議を行うこととしております。

また、各行の企画担当役員を委員長とする業務提携委員会を設置し、提携する業務を協
ることとしております。

3. 検討事項

協議する事項については、速やかに協議する事項（第1段階の協議事項）と第1段階の
する事項（第2段階の協議事項）に分けております。

（1）第1段階

- ③ 地域の優位性を踏まえた営業店舗の相互譲渡と営業戦略の共同展開
- ④ 新商品の共同開発等、歩調を合わせた顧客ニーズへの対応
- ⑤ 海外拠点業務、資金証券業務の再編および連携

- ・ 各行の顧客が負担する現金自動預払機の他行手数料の優遇
- ・ 各行の顧客が負担する両行間の振込手数料の優遇
- ・ 両行の現金自動預払機の管理を行う合併会社の設立
- ・ 営業店舗のバックオフィスレス化の共同推進
- ・ 各行の手形交換事務の相互受託

（2）第2段階

を創設する構想を進めたいと、考えております。

当行と東海銀行は、平成10年9月の提携合意以降4カ月間、全行挙げて業務提携を推進するとともに、強固な提携関係の証として、株式の相互保有を実施し、資本関係の強化にも取り組んでまいりました。

業務の低コストや顧客利便性の向上に資する第一段階の業務提携は、業務分野別の部会を設置して幅広く且つ具体的に検討しているところであります。

具体的検討状況およびその効果は、次頁以降の通りであります。手形交換業務の相互委託・ATMの相互開放等は、他行も追随しており、今やデファクトスタンダード化するに至っております。

特に、ATMの相互開放は、約1,000カ所の拠点拡大と同様の効果があり、同数の拠点拡大を自前で行う場合と比較し、最低でも120億円の投資削減効果があります。

こうした第一段階の業務提携につきましては、検討事項が多岐に亘っており、その効果を早期に実現すべく、今後も精力的に取り組んでまいります。

また、将来的な構想として、金融持株会社の設立を打ち出しておりますが、その狙いは、傘下企業が相互に依存することなく、共通のインフラのもとで競争し互いの競争力を高め合うことで、グループとしての企業価値を極大化させることにあります。

金融持株会社は、形式だけを整えても、中身が伴わないと、その効果は期待できず、逆に、システム統合等に時間を費やし、非効率になることさえあり得ます。

両行が各々の強みと弱みを再認識し、強みを更に強化する戦略を打ち出し、共通の戦略を具現化できる仕組みとして金融持株会社を作ることが重要です。

従って、その設立には、

- ①両行が厳しい競争を勝ち抜くための明確な戦略を打ち出した上で、互いの戦略をすり合わせ、統一すべきものは統一し、統一する必要のないものは違いを互いに理解し合うこと
- ②互いの企業文化・風土の違いを認め合うことが必須であります。

具体的には、証券戦略や国際戦略について、十分なすり合わせを行うとともに、国内リテール業務についても店舗戦略等を十分に協議し、その上でシステムの統合方針・子会社の形態・他業態との機能補充等も十分な検討が必要となります。

また、醸成すべき企業文化・風土や人事評価・処遇等についても協議が不可欠と考えております。

現在、こうした協議を重ねているところであり、マーケットに評価され、格付けの引上げにもつながる金融持株会社を目指したいと考えております。

設立につきましては、法制・税制の整備を前提に平成13年度以降14年度を目処として、着実に努力してまいります。

尚、提携合意時にも公表している通り、マルチリージョナルバンクを指向して、他の有力な地域金融機関や他業態金融機関との連携も、同時並行的に目指しているところであります。

4. 検討状況

第一段階における現状の検討状況及び収益・費用効果は以下の通りであります。

(1) 実施決定済の事項

		(単位：百万円／年)	
項	目	収益効果	費用効果
①	手形交換業務の相互委託 ・ 当行名古屋地区の手形交換業務を東海銀行に委託（11年5月～）、東海銀行首都圏の手形交換業務を当行が受託（11年9月～） 注）投資額は約 550百万円	* 85	* 70
②	店舗外ATM管理の相互委託 ・ 当行愛知県内の店舗外ATM管理を東海銀行に委託（11年2月～）		* ▲ 2
③	ATMメンテナンス専門会社の共同設立 ・ 首都圏における当行・東海銀行の自動機メンテナンス業務を受託する専門会社を共同設立（11年2月）		▲ 600
④	ATM手数料等の優遇（ATMの相互開放） ・ 両行顧客による相手行自動機での預金等の引出し時の他行手数料無料化、両行間の振込手数料についての自行本支店宛手数料の適用を実施（10年12月～） 注）ATMの相互開放は、約 1,000カ所の拠点拡大と同様の効果があり、同数の拠点拡大を自前で行う場合の投資額は約 120億円である		

〔実施決定済の事項に係る収益効果・費用効果〕

85	▲ 532
----	-------

(2) 検討中の事項

		(単位：百万円／年)	
項	目	収益効果	費用効果
①	事務・システムの共同開発・共同運営		
	・ 行内メールの共載化 （中部地区：11年5月開始の目処 首都圏：11年11月開始の目処）		* ▲ 150
	・ 税公金取りまとめ業務の相互委託 （11年11月開始の目処）	* 50	* 15
	・ 外為事務統合の共同研究		
	・ 営業店舗のバックオフィス・レス化の共同推進		
	・ 手形交換システムの共同開発		

(単位：百万円／年)

項 目	収益効果	費用効果
② 国内営業店の相互譲渡 ・ 10店舗程度を相互に譲渡		▲1,900
③ 子会社・関連会社の再編および連携 (地域による棲み分け・集中化による効率化・機能補完を目的とした提携の検討) 等 ・ 現金集金・精査業務 ・ 事務・地区センター業務 ・ 人材派遣業務 ・ 不動産担保実査業務 ・ 現送の共同運営 ・ シンクタンクの提携 ・ 不動産会社の情報交換	検討中 検討中 1 39	▲ 10 29
④ 地域の優位性を踏まえた営業戦略の共同展開 ・ 住宅金融公庫業務の相互分担 ・ 営業情報 (M & A 等) の相互活用 ・ 共同広告の展開・サービス品の統一化 (共同購入等) ・ 国内外為営業における相互協力 ・ 顧客向情報提供、セミナー・異業種交流会の共同開催	20 検討中	▲ 17
⑤ 新商品の共同開発等、歩調を合わせた顧客ニーズへの対応 ・ 金融基礎研究部門の提携 (データベース・マーケティング、リスク管理、デリバティブ) ・ 新商品の共同研究・開発、既存商品の相互活用 ・ E B ・ インターネットバンキングの共同開発 ・ 集配金サービス ・ 消費者ローン ・ ローン関連事務 ・ 規制緩和・法律改正に伴うもの ・ スコアリングシステム ・ 統一デザイン通帳・カード等 ・ 新種業務の共同研究・開発 ・ P B 業務における共同研究・開発 ・ 両行専用冠ファンﾄ等の投信商品の開発・相互利用 (11年4月開始の目処) ・ ミドル・リテール向け渉外手法・渉外要員養成等の情報交換 ・ 営業店収益管理・評価制度等の研究 (情報交換)	検討中 150 20	

(単位：百万円／年)

項 目	収益効果	費用効果
⑥ 海外拠点業務・資金証券業務の連携 ・出来るだけ早期に両行の戦略を構築の上、アセットマネジメントの提携検討 ・ロジック（リスク管理理論）の共同研究 ・海外拠点（支店・事務所等）のスペース共有 ・海外拠点のバックアップサイト(災対コンピュータ) 共有 ・内外バックオフィス業務の集中 ・各種システムの共同開発・共有 ・金融商品開発における相互協力 ・対顧客デリバティブ関連業務での協力 ・債権流動化業務における協力 ・海外エコノミスト情報等の共有		▲ 11
⑦ その他 ・株式等の相互保有 ・金融持株会社の設立等に係る法制・税制等の調査・研究 ・備品等の共同購入の検討 ・サービサー会社設立の研究		

〔検討中の事項に係る収益効果・費用効果（見込み）〕

280

▲2,044

(単位：百万円／年)

事 項	収益効果	費用効果	合計（増収効果）	
				*収益計画 折り込み分
実施決定済	85	▲ 532	617	17
検 討 中	280	▲2,044	2,324	185
合 計	365	▲2,576	2,941	202

優先株式の発行金額、発行条件、商品性

- (1) 株式の種類 株式会社あさひ銀行第1回第2種優先株式（以下、「第1回第2種優先株式」という。）および株式会社あさひ銀行第2回第2種優先株式（以下、「第2回第2種優先株式」という。）
- (2) 発行数 第1回第2種優先株式（無額面） 240,000 千株
第2回第2種優先株式（無額面） 80,000 千株
- (3) 発行価額 第1回第2種優先株式 1株につき 1,250 円
第2回第2種優先株式 1株につき 1,250 円
- (4) 発行価額の総額 第1回第2種優先株式 300,000,000,000 円
第2回第2種優先株式 100,000,000,000 円
- (5) 資本組入額 第1回第2種優先株式 1株につき 625 円
第2回第2種優先株式 1株につき 625 円
- (6) 資本組入額の総額 第1回第2種優先株式 150,000,000,000 円
第2回第2種優先株式 50,000,000,000 円
- (7) 発行方法 株式会社整理回収銀行（以下、「取得者」という。）に直接全額充当する方法により発行する。
- (8) 幹旋人の名称 該当なし
- (9) 募集を行う地域 募集は行わない。
- (10) 新規発行による手取金の額および使途
- 1 新規発行による手取金の額
- | | |
|----------|-------------------|
| 発行総額 | 400,000,000,000 円 |
| 発行諸費用概算額 | 1,400,000,000 円 |
| 手取金額 | 398,600,000,000 円 |

2 手取金の使途 一般経常運転資金に充当する。

(11) 発行年月日 平成11年3月31日

(12) 当該有価証券の上場を予定する証券取引所の名称
上場の予定なし

(13) 第1回第2種優先株式および第2回第2種優先株式の内容に関する事項

1 第2種優先配当金 第1回第2種優先株式所有の株主（以下「第1回第2種優先株主」という。）および第2回第2種優先株式所有の株主（以下「第2回第2種優先株主」という。）に対しては、第2種優先配当金を支払うものとし、その内容については次のとおりである。

(a) 第2種優先配当金

第1回第2種優先株式：1株につき年14円38銭

第2回第2種優先株式：1株につき年18円50銭

毎年3月末日現在の第1回第2種優先株主および第2回第2種優先株主に対し普通株式所有の株主（以下「普通株主」という。）に先立ち、第2種優先配当金を支払う。ただし、当該3月末日に終了する営業年度において第2種優先中間配当金を支払ったときは、当該第2種優先中間配当金を控除した額とする。

但し、平成11年3月31日の1日間に対する第1回第2種優先配当金については、第1回第2種優先株式1株につき4銭、第2回第2種優先株式1株につき6銭をそれぞれ支払う。

(b) 非参加条項

第1回第2種優先株主および第2回第2種優先株主に対しては第2種優先配当金を超えて配当はしない。

(c) 非累積条項

ある営業年度において第1回第2種優先株主および第2回第2種優先株主に対して支払う株主配当金の額が第2種優先配当金の額に達しないときは、その不足額は翌営業年度以降に累積しない。

(d) 第2種優先中間配当金

第1回第2種優先株式：1株につき7円19銭

第2回第2種優先株式：1株につき9円25銭

中間配当を行うときは、毎年9月末日現在の第1回第2種優先株主および第2回第2種優先株主に対し普通株主に先立ち、第2種優先中間配当金を支払う。

- 2 消 却 いつでも第1回第2種優先株式および第2回第2種優先株式のいずれかまたは両方を買入れ、これを株主に配当すべき利益をもって当該買入価額により消却することができる。ただし、金融監督庁の事前の承認を条件とする。
- 3 残余財産の分配 第1回第2種優先株主および第2回第2種優先株主に対し普通株主に先立ち第1回第2種優先株式および第2回第2種優先株式それぞれ1株につき 1,250 円を支払う。
第1回第2種優先株主および第2回第2種優先株主に対しては上記 1,250 円のほか、残余財産の分配はしない。
- 4 普通株式への転換 第1回第2種優先株式および第2回第2種優先株式は普通株式に転換できるものとし、その内容については次のとおりである。
- (a) 転換を請求し得べき期間
 第1回第2種優先株式については平成14年7月1日から平成21年11月30日までとし、第2回第2種優先株式については平成15年7月1日から平成26年11月30日までとする。ただし、株主総会において権利を行使すべき株主を確定するため一定の日（以下、「基準日」という。なお、定時株主総会については、定款で毎年3月31日と定められている。）を定めたときは、その翌日から当該基準日の対象となる株主総会終結の日までの期間を除く。
- (b) 転換価額
 第1回第2種優先株式および第2回第2種優先株式は、下記転換価額により当行の額面普通株式に転換することができる。
- (i) 当初転換価額
 第1回第2種優先株式 514 円
 第2回第2種優先株式 514 円
- (ii) 転換価額の修正
 転換価額は、第1回第2種優先株式については平成14年7月1日とその後平成21年7月1日までの毎年7月1日、第2回第2種優先株式については平成15年7月1日とその後平成26年7月1日までの毎年7月1日（以下、それぞれ「転換価額修正日」という。）にその時点での時価に修正される。
 「時価」とは、当該転換価額修正日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の毎日の終値（気配値を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）をいう（円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。）。ただし、計算の結

果、修正繰上換価額が当初繰上換価額の70%（ただし、下記(Ⅲ)）により調整する。以下「下限繰上換価額」という。）を下回る場合は、修正繰上換価額は下限繰上換価額とする。

(Ⅲ) 繰上換価額の調整

- (A) 第1回第2種優先株式および第2回第2種優先株式発行後次の号のいずれかに該当する場合には、繰上換価額（下限繰上換価額を含む。）を次に定める算式（以下、「繰上換価額調整式」という。）により調整する。ただし、次に定める算式により計算される繰上換価額がかかる調整の効力発生日における普通株式の額面金額の2倍を下回る場合には、普通株式の額面金額の2倍をもって調整繰上換価額とする。

$$\begin{array}{l} \text{調整後} \quad \text{調整前} \\ \text{繰上換価額} = \text{繰上換価額} \times \frac{\text{既発行普通株式数} + \frac{\text{新発行普通株式数} \times \text{1株あたりの払込金額}}{\text{1株あたり時価}}}{\text{既発行普通株式数} + \text{新発行普通株式数}} \end{array}$$

繰上換価額調整式によって繰上換価額の調整を行う場合には、下限繰上換価額についても繰上換価額調整式を、「繰上換価額」を「下限繰上換価額」に置き換えたうえ、適用して同様の調整を行う。

- (7) 繰上換価額調整式に使用する時価を下回る払込金額をもって普通株式を発行する場合

調整後の繰上換価額は、払込期日の翌日以降、または募集のための株主割当日がある場合はその日の翌日以降これを適用する。

- (1) 株式の分割により普通株式を発行する場合

調整後の繰上換価額は、株式の分割のための株主割当日がある場合はその翌日以降、また株式の分割のための株主割当日がない場合は商法第220条にて準用する商法第215条第1項に規定された一定の期間満了の日の翌日以降、これを適用する。

ただし、配当可能利益から資本に組入れられることを条件としてその部分をもって株式の分割により普通株式を発行する旨取締役会で決議する場合で、当座配当可能利益の資本組入の決議をする株主総会の終結の日以前の日を

株式の分割のための株主割当日とする場合には、調整後の
転換価額は、当該認可有価証券の資本組入の決議をした株
主総会の終結の日の翌日以降、これを適用する。

- (ウ) 転換価額調整式に使用する時価を下回る価額をもって当行
の普通株式に転換または新株引受権を行使できる証券を発
行する場合

調整後の転換価額は、その証券の発行日に、また募集のた
めの株主割当日がある場合はその日の終わりに、発行され
る証券の全額が転換またはすべての新株引受権が行使さ
れたものとみなし、その発行日の翌日以降またはその割当
日の翌日以降これを適用する。

- (B) 前項各号に掲げる場合のほか、合併、資本の減少または普通株式
の併合等により転換価額の調整を必要とする場合には、取締役会
が適当と判断する転換価額により変更される。

- (C) 転換価額調整式に使用する時価は、調整後の転換価額を適用する日
(ただし、上記 (Ⅲ)(A)(イ)ただし書きの場合には株主割当日、また
上記 (Ⅲ)(A)(ウ)の場合には当該証券の発行日) に先立つ⁴⁵取引日
目に始まる30取引日の東京証券取引所における当行の普通株式
の普通取引の毎日の終値(気配値を含む。)の平均値(終値のない
日数を除く。)とする。時価の計算は、円位未満小数第2位まで算
出し、その小数第2位を四捨五入する。

- (D) 転換価額調整式に使用する調整前転換価額は、調整後の転換価額を
適用する前日において有効な転換価額とし、また、転換価額調整
式で使用する既発行の普通株式数は、株主割当日がある場合はそ
の日、また、株主割当日がない場合は次に定める日における当行
の発行済株式数とする。

- (ア) 株式分割を行う場合には、商法第 220 条にて準用する商法
第 215 条第1項に規定された一定の期間満了の日

- (イ) その他の場合には、調整後の転換価額を適用する日の1カ月
前の日

- (E) 転換価額調整式に使用する1株あたりの払込金額とは、1)上記
(Ⅲ)(A)(ア)の時価を下回る払込金額をもって普通株式を発行する場
合には、当該払込金額(金銭以外の財産による払込の場合には適
正な評価額)、2)上記 (Ⅲ)(A)(イ)の株式分割により普通株式を発行

する場合は0円、3)上記(Ⅲ)(A)(ウ)の時価を下回る価額をもって当行の普通株式に転換または新株受権を行使できる証券を発行する場合には、当該転換価額または新株受権の行使価額をそれぞれいうものとする。

(c) 転換により発行すべき普通株式数

第1回第2種優先株式および第2回第2種優先株式の転換により発行すべき当行の普通株式数は、次のとおりとする。

第1回第2種優先株式の場合

$$\text{転換により発行する普通株式数} = \frac{\text{第1回第2種優先株主が転換請求のために提出した第1回第2種優先株式の発行価額総額}}{\text{転換価額}}$$

第2回第2種優先株式の場合

$$\text{転換により発行する普通株式数} = \frac{\text{第2回第2種優先株主が転換請求のために提出した第2回第2種優先株式の発行価額総額}}{\text{転換価額}}$$

発行株式数の算出にあたって1株未満の端数が生じたときは、これを切り捨てる。

(d) 転換により発行する株式の内容

株式会社あさひ銀行額面普通株式（現在1株の額面金額50円）

(e) 転換請求受付場所

株式事務取扱場所 日本証券代行株式会社

東京都中央区日本橋茅場町一丁目2番4号

(f) 転換の効力の発生

転換の効力は、転換請求に要する書類および第1回第2種優先株券または第2回第2種優先株券が上記(e)に記載する株式事務取扱場所に到着したときに発生する。

(g) 転換後第1回目の配当

第1回第2種優先株式または第2回第2種優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の株主配当金または中間配当金は、転換の請求または一斉転換が4月1日から9月末日までになされたときは4月1日に、10月1日から翌年3月末日までになされたときは10月1日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

5 普通株式への一斉転換

平成21年11月30日までに転換請求のなかった第1回第2種優先株式は、平成21年12月1日をもって、1,250円を平成21年12月1日に先立つ45取引日

に始まる 30 取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配値を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）で除して得られる数の普通株式となる。平成 26 年 11 月 30 日までに転換請求のなかった第 2 回第 2 種優先株式は、平成 26 年 12 月 1 日をもって、1,250 円を平成 26 年 12 月 1 日に先立つ 45 取引日目に 始まる 30 取引日の東京証券取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配値を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）で除して得られる数の普通株式となる。計算に当たっては、円位未満小数第 2 位まで算出し、その小数第 2 位を四捨五入する。ただし、この場合当該平均値が普通株式の額面金額または当初転換価額の 70%（1 単位の株式のみなし併合が行われた場合には、当初転換価額にのみなし併合前の 1 単位の株式数を乗じた金額の 70%とする。）のいずれか高い金額を下回るときは、1,250 円を当該いずれか高い金額で除して得られる数の普通株式となる。上記の普通株式の算出に当たって 1 株に満たない端数が生じたときは、商法に定める株式併合の場合に準じてこれを取扱う。第 1 回第 2 種優先株式または第 2 回第 2 種優先株式の一斉転換により発行された普通株式に対する最初の株主配当金および中間配当金については、上記 4(g) 記載の転換後第 1 回目の配当の定めに基づいてこれを取扱う。

6 議決権案項

第 1 回第 2 種優先株主および第 2 回第 2 種優先株主株主総会において議決権を有しない。

7 新株引受権等

第 1 回第 2 種優先株式および第 2 回第 2 種優先株式について株式の併合または分割は行わない。

第 1 回第 2 種優先株主および第 2 回第 2 種優先株主には新株の引受権または転換出資もしくは新株引受権付出資の引受権を与えない。