

# 弊行の経営戦略

- コマーシャルバンキング業務とインベストメントバンキング業務を両輪とした事業金融を展開
- お取引先の様々なニーズに的確に対応し、グローバルな市場を通じた高付加価値の金融サービスを提供
- わが国を代表する、中立的で強力な金融グループとして国民経済に貢献

- [コア・ビジネス]
- ・ コマーシャルバンキング
  - ・ インベストメントバンキング
  - ・ 市場関連業務
  - ・ 証券及び資産運用・管理業務

- ・ 大企業（含 公共機関、海外日系）
- ・ 中堅企業
- ・ 地域金融機関、リテイラー
- ・ 大手機関投資家（含 年金基金等）



- グループの金融機能の強化
- ・ 証券（興銀証券を中核とした事業の構築）
  - ・ 資産運用（興銀IDGグループ・アセットマネジメント、日本興業投信による運用力提供）
  - ・ 資産管理（興銀信託銀行を中心とした年金等資産管理機能の提供）

- 高度化、多様化するお取引先のニーズに対し、最高水準の総合金融サービスを提供するため、成長性のある金融プロダクト、補完効果のある業務等について、提携、アライアンスに積極的に対応

## 基本スタンス

- CLEAR**
- ・ 目標、優先順位の明確化
  - ・ 権限と責任の明確化
  - ・ 判断基準の明確化

## キーワード 変革と挑戦

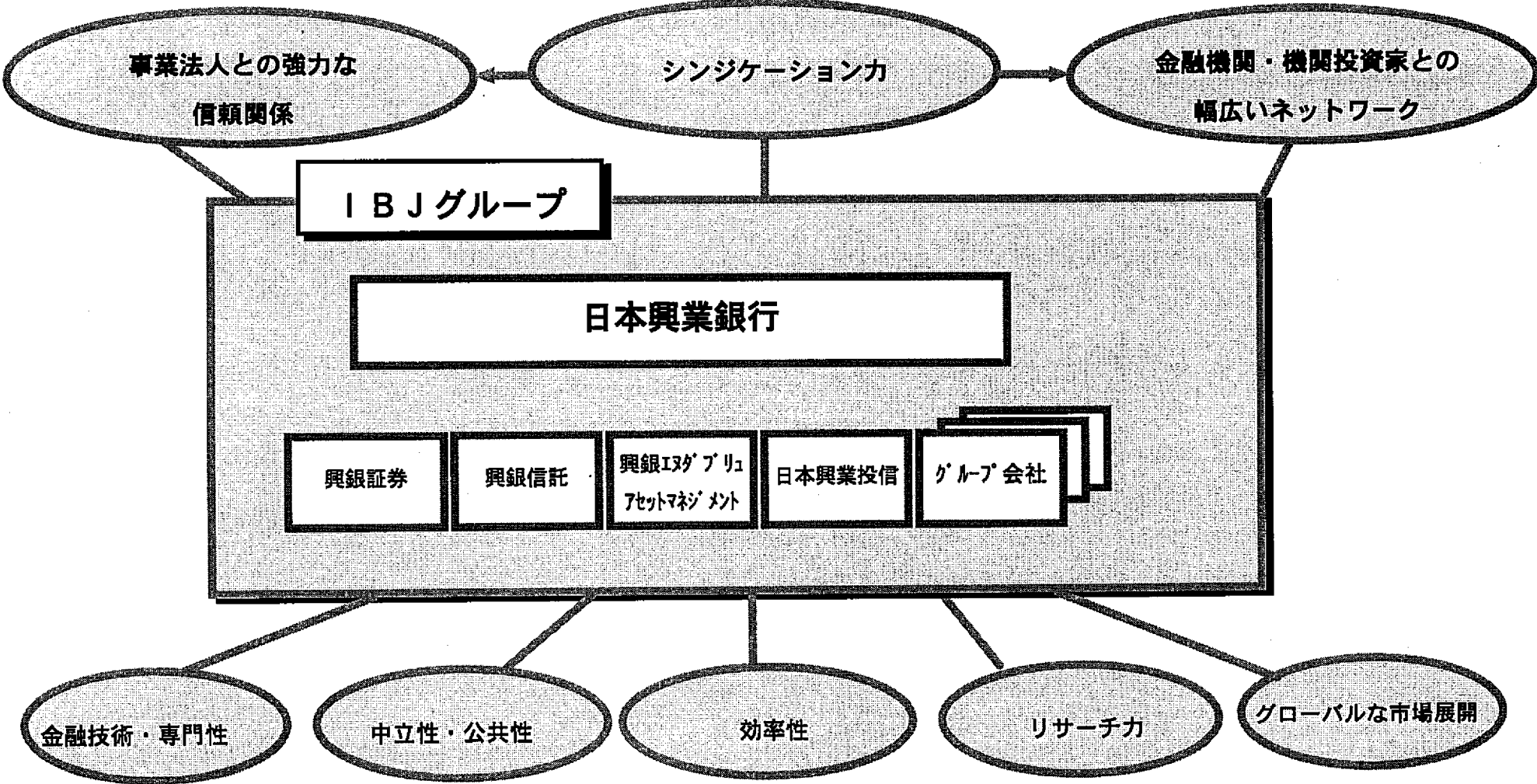
- SPEEDY**
- ・ 意思決定の迅速化
  - ・ 情報伝達の迅速化

- CREATIVE**
- ・ お取引先のニーズに合致した高付加価値の金融サービスを創出
  - ・ 弊行の企業存在価値を創出

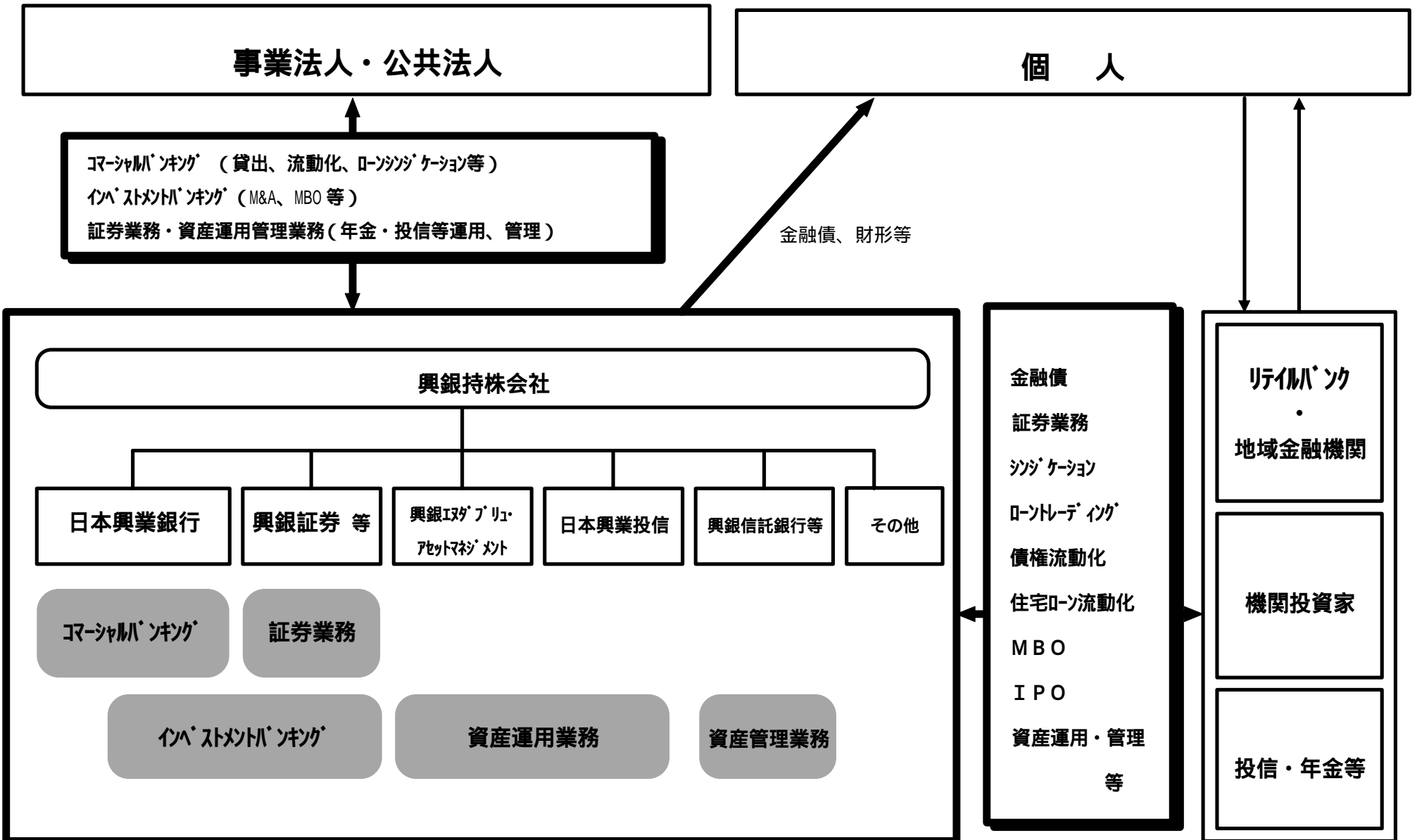
# 高付加価値の金融サービス

コマーシャルバンキング

インベストメントバンキング



# 新しい弊行の役割



## ロ．主要部門別の純利益動向

以下の考え方に基づいて強固で且つ安定的な収益力の向上を図ります

主要な収益基盤である対顧収益力の強化

インベストメントバンキング業務、証券業務等の戦略分野への経営資源の積極的投入による収益力向上

収益・リスクの一体管理の強化による市場収益力の安定化

持株会社化を念頭に置いたＩＢＪグループの収益力強化

弊行単体の収益だけでなく、連結決算を意識した収益力強化

単なる経費削減にとどまらず、業務展開の徹底的な見直しによる効率化・合理化を推進し、筋肉質の経営体質を更に強化いたします

・平成９年度実績比で １０％の経費削減（平成１４年度迄に実施）

ピーク（平成４年度）に対しては、 １５％の経費削減

収益レベルにつきましては、弊行単体の収益（業務純益）で２，１５０億円以上、グループ会社で４５０億円程度を目標とし、ＩＢＪグループで２，６００億円を超える水準を目指します

・平成９～１０年度の基礎的収益力の約２，０００億円（特殊要因を補正後）を、今後の４年間で収益力を約＋１５０億円程度向上させ、平成１４年度には、２，１５０億円を超える業務純益を達成

収益構造的にも、対顧関連やインベストメントバンキング関連業務の収益力が大幅に増加することで、更に安定性は向上

・国内証券会社等の重点戦略分野であるグループ会社の収益力も４５０億円程度を達成し、平成１４年度には、グループ全体の収益は２，６００億円を超える見込み

・公的資金３，５００億円（転換社債型優先株）の返済原資は５年程度で確保の見込み

( 図表 5 ) 部門別純収益動向

( 単位 : 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
国内部門	2,224	2,407	2,509	1,863	2,012	2,182	2,274
対顧関連	1,221	1,562	1,426	1,304	1,463	1,600	1,727
内 I B 関連* 1	-	12	28	41	54	82	116
市場関連	1,003	845	1,083	559	549	582	547
国際部門	228	280	559	327	371	431	431
対顧関連	88	56	-25	51	90	165	254
内 I B 関連* 1	-	13	7	17	29	63	100
市場関連	140	224	584	276	281	266	177
グループ会社出資負担* 2	-73	-85	-84	-90	-82	-86	-69
本部部門* 3	-294	-382	-449	-469	-454	-458	-452
実質業務純益* 4	2,258	2,447	2,685	1,628	1,844	2,068	2,155

I B J グループ会社	135	11	163	197	308	432	465
内興銀証券	29	32	44	51	87	117	143

グループ収益	2,393	2,458	2,848	1,825	2,152	2,500	2,620
グループ ROE	18.3%	19.6%	22.0%	11.8%	13.4%	14.9%	14.8%

- \* 1 : ストラクチャード・ファイナンス、M & A、プロジェクティブ・ファイナンス関連のインベストメント・バンキング業務からの非金利純収益
- \* 2 : 証券関連会社・銀行現法等への本体からの出資負担
- \* 3 : 総務本部部門、派遣者関連経費、福利厚生等の共通経費等
- \* 4 : 各部門の損益合計との差額は、一般貸倒引当金繰入等の調整額

( 国内・対顧関連 )

健全なお取引先の資金需要に対しては、引き続き積極的に対応いたします  
 信用リスクに応じた適正な取引条件の確保により、資産の質的向上を図ります  
 新金融技術（債権流動化等）を活用した質の高いファイナンスを提供いたします  
 ・資産の回転率向上による信用供与の円滑化にも寄与

少人数による効率的な営業体制を引続き推進して参ります

- ・店舗の再編・統合と要員配置の見直しによる一層の効率化の推進  
 営業要員の専門性の向上による一人当りの収益性の向上

( 国際・対顧関連 )

地域毎の事業環境を見極めて戦略的分野を選定し、経営資源の配分を効率的に実施し、  
 ビジネスラインを絞り込みます

・資産拡大ではなく、アレンジャー型ローンビジネス、インベストメントバンキング等を柱に、資産の入替・回転により利鞘率の拡大で収益増を目指す

また、金融不安解消・景気回復等により、ジャパンプレミアムは漸次縮小することが見込まれ、収益性も徐々に回復する見通しでございます

・海外銀行現法の収益を合わせれば、15 / 3月期には400億円程度まで向上

(市場関連)

リスクコントロール能力の強化により安定的に収益を確保する見通しでございます

・トレーディング業務についても、対顧客関連のRMを基盤に収益は拡大しており、今後とも順調に推移の見通し

(インベストメントバンキング部門)

戦略的投資分野として、内外の一体管理や要員の傾斜配分等を実施し、収益力を向上して参ります

・特に、ストラクチャードファイナンス等の金融技術については、欧米一流金融機関並みの水準に達しており、グローバルに収益基盤を強化

(I B Jグループの収益性の向上)

I B Jグループの収益水準が向上することにより、I B Jグループ全体のROEも大幅に向上する見込みでございます

	平成11年度		平成14年度
ROE	11.8%	+3.0%	14.8%

## 八．リストラ計画

### [ 基本的考え方 ]

・弊行は、従来より、少人数、少店舗の下、効率的な経営を進めてきており、更に平成7年度以降、環境変化、競争激化に対応し、リストラを推進してまいりましたが、今後も一段の経営合理化を行い、コスト競争力、収益力強化を図ってまいります

### 【実施済の施策】

弊行は、平成7年度以降、以下のリストラを行ってまいりました

#### 経営のスリム化

- ・取締役数削減 38人（平成6年6月） 30人
- ・役員賞与カット 平成8年度以降、全額カット
- ・役員報酬返上 会長、頭取 50%等（会長、頭取は自主的に全額返上）
- ・相談役制度廃止

#### 行員数

- ・平成7年3月末 5,433人 平成10年3月末 4,971人（ 462）

#### 行員給与・賞与

- ・平成8年度以降、ベア0%
- ・平成10年度以降、各種手当廃止。年功要素を大幅に削減した人事制度改定

#### 賞与

- ・平成7年度下期以降、削減を実施
- ・平成10年度は、上期より全行員を対象に 13%カット

#### 店舗

- ・国内支店 30店（平成7年3月末） 26店
- ・個人営業店舗化 3店舗
- ・海外事務所閉鎖 2ヶ所

## アウトソーシング

- ・ 事務：事務集中業務、財形事務等（興銀ビジネスセンター）
- ・ 総務：庶務、管財（興銀オフィスサービス）

## 福利厚生施設

- ・ 保養所 3ヶ所閉鎖

## 【今後の取組み】

今後、以下の更なるリストラを実施いたします

### 国内店舗

営業体制の質的強化の観点から、平成 7 年度以降取組んできた国内店舗の見直しを更に進め、今後、約 22 億円（人件費 12 億円、物件費 10 億円）の効果を見込みます

- ・ 平成 10 年 12 月末 26 支店に対し、平成 11 年度までに 3 店舗廃止  
平成 7 年 3 月末比 7 店舗
- ・ 事業法人営業の統合  
東京地区の事業法人営業は、本店、東京営業部、新宿支店に集中  
大阪地区の事業法人営業は、大阪支店に集中  
首都圏近郊店舗の廃止、効率化
- ・ 個人営業店の見直し  
業務は、金融債販売、投信等資産運用商品販売に集中  
効率的運営を推進
- ・ 地方支店の見直し、効率化  
採算性に応じ個人営業店舗化等を検討

## 海外拠点

世界の主要金融市場を中心としたネットワークを維持しつつ、環境変化に対応し、拠点の見直しを進め、今後、約 57 億円（人件費 30 億円、物件費 27 億円）の効果を見込みます

- ・支店数 3 割削減（平成 10 年 3 月末 22 店 14 店）
- ・海外現法の整理統合、業務特化
- ・駐在員事務所・出張所の閉鎖（3）、縮小

## 役員

執行役員制度導入等により取締役数を削減致します

30 人（平成 10 年 12 月） 13 人程度（平成 15 年 3 月末計画）

## 人員

業務・拠点の見直し、業務運営の効率化を図り、人員削減を進めます

- ・平成 15 年 3 月末迄に、平成 10 年 3 月末比 13%を削減  
従業員： 10%（約 500 人） 平成 7 年 3 月末比 18%  
海外ローカリストッフ： 25%（約 340 人）
- ・転進支援制度（セカンドキャリア支援制度）の創設

## 給与・賞与

人件費の抑制に努め、能力、貢献度に応じたメリハリのある処遇を一層推進致します

## 福利厚生施設等

平成 10 年度中に、実行可能な最大限の物件売却を行い、更に営業上の必要度の低い厚生施設について、平成 11 年度以降の全面的閉鎖、処分を検討致します

(平成 10 年度中売却)

- 寮社宅 9 件、支店長社宅 9 件、グラウンド 1 件、行員社宅 1 件
- ・支店長社宅については、平成 11 年度中に全て売却の予定
- ・保養所については、平成 11 年度初めに全面閉鎖し、平成 11 年～平成 12 年度中に売却の予定
- ・ゲストハウス（会食クラブ）は、平成 11 年度中に閉鎖し、平成 12 年～13 年度中に売却の予定
- ・グラウンド（東京都内）については、平成 14 年 3 月末までに売却の予定  
都の避難指定地であること等の売却に係る制約条件を考慮（但し、売却準備については鋭意推進中）

## アウトソーシング

現在の外部化事務（事務集中業務、財形等）に加え、預金、外為関係の後方事務等、抜本的なアウトソーシングを推進してまいります

(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
--	-------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## (役員数)

役員数 (人)	40	40	35	26	24	20	18
うち取締役 (人)	35	35	30	21	19	15	13
従業員数(注) (人)	5,175	4,971	4,776	4,599	4,545	4,496	4,482

(注) 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。

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	28	28	27	24	24	24	24
海外支店(注2) (店)	22	22	21	14	14	14	14
(参考)海外現地法人(注3) (社)	15	16	15	15	15	14	14

(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

(注3) 海外現地法人は出資比率50%以上

	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
--	-------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## (人員費)

人件費 (億円)	729	743	686	706	681	680	680
うち給与・報酬 (億円)	368	363	346	334	327	325	322
平均給与月額 (千円)	489	482	487	488	489	490	490

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,171	1,249	778	704	601	658	589
うち役員報酬 (百万円)	1,036	1,102	712	672	601	658	589
役員賞与 (百万円)	135	147	66	32	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与(百万円)	30	32	23	28	28	27	27
平均役員退職慰労金(注2)(百万円)	33	70	40	42	41	41	41

(注1) 人件費及び利益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) 12/3月末は実績見込。13/3月末～14/3末は過去4年間の平均退職金支給額を10%カットした水準にて算出。

## (物件費)

物件費 (億円)	743	792	798	794	768	747	739
うち機械化関連費用 (億円)	113	142	191	236	264	248	241

## 二．子会社・関連会社の収益等の動向

弊行は、金融機関を巡る環境変化、顧客ニーズ多様化に対応し、業務の多面的、効率的展開を図るため、関連会社を設立しております

子会社・関連会社の管理については、所管部で関連会社管理・企画機能と営業機能を統括して管理しております

関連会社の経営戦略、要員戦略等の基本政策の企画・立案

関連会社の管理

弊行グループとしての総合力強化

(経営面での管理)

- ・経営計画、年次事業計画策定義務付け
- ・重要事項の事前報告制度
- ・100%関連会社に対する弊行検査部による事務指導検査実施
- ・弊行関係部の部長が、関連会社の役員、監査役を兼務することによる業務執行状況チェック

(人事関連事項に係る管理)

- ・所管部に関連会社人事に関するアドバイザー機能付与
- ・役職員定年制の導入、拡充

(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	(備考) 海外 通貨単位
阪神清和土地	68/03月	高野 賢彦	当行用不動産の保有管理	98/10月	268.08	240.60	240.60	4.73	1.00	0.73	0.36	
興銀土地建物	68/11月	石井 淳	当行用不動産の保有管理	98/01月	161.95	124.08	124.08	5.30	1.00	2.00	1.86	
永和地所	65/11月	北川 宏迪	不動産の売買及び賃貸	98/10月	11.83	10.60	10.60	1.23	0.02	-0.04	-0.05	
興銀リース	69/12月	清木 邦夫	総合リース業	98/03月	10,260.25	9,111.79	3,057.84	74.79	2.64	60.65	0.99	
興銀システム開発	72/10月	柏原 一英	電子計算機を利用した各種システムの設計並びに開発の受託等	98/03月	23.70	5.57	5.57	1.54	0.03	0.17	0.01	
共同コンピュータサービス	83/10月	鷹野原 進	電子計算機システムの開発、情報提供サービス	98/03月	19.09	12.80	12.80	4.04	0.20	0.08	0.01	
興銀カードサービス	86/07月	河西 京二	クレジットカード業	98/03月	44.72	39.00	6.00	2.71	0.05	0.55	0.22	
興銀信用保証	88/07月	加藤 紘二	信用保証業	98/03月	4.48	3.80	3.80	0.68	0.05	-0.30	-0.30	
興銀ファイナンス	89/02月	加藤 紘二	貸金業	97/12月	1,871.96	1,834.49	941.67	9.09	0.25	4.37	4.37	
興銀インベストメント	90/04月	与謝野 肇	ベンチャーキャピタル業	98/03月	10.57	3.80	3.80	6.73	0.24	-0.35	-0.85	
The Industrial Bank of Japan Finance Company N.V. (キヨフ興銀)	73/04月	奥本 洋三	起債業務	97/12月	5,353.00	4,822.00	4,822.00	0.20	0.20	0.40	0.20	百万US\$
The Industrial Bank of Japan(Luxembourg) S.A. (ルクセンブルグ興銀)	73/11月	今井 明	商業銀行業務、証券管理業務	97/12月	35,432.00	922.00	922.00	1,742.00	1,540.00	61.00	36.00	百万LFR
The Industrial Bank of Japan Trust Company (IBJトラストカンパニー)	74/11月	馬場 千晴	一般商業銀行業務、信託業務	97/12月	5,019.80	1,880.00	1,033.00	394.90	140.40	49.00	26.90	百万US\$
P.T. Bumi Daya-IBJ Leasing(ブミダヤ興銀リース)	84/06月	小崎 日義	リース業	97/12月	404,819.00	347,240.00	107,415.00	52,946.00	20,800.00	11,158.00	1,539.00	百万IDR
IBJ Australia Bank Ltd.(オーストラリア興銀)	85/09月	辻 啓一	一般商業銀行業務	97/12月	2,073.48	1,408.885	61.279	142.21	104.00	15.09	8.14	百万AU\$
PT. Bank IBJ Indonesia(インドネシア興銀)	89/09月	原田 博生	一般商業銀行業務	97/12月	1,772,754.00	69,750.00	69,750.00	109,019.00	42,500.00	50,277.00	23,249.00	百万IDR
Aubrey G. Lanston & Co. Inc.(オブリー・ランストン)	95/06月	Hallenborg	証券引受・先物取次業	97/11月	6,949.00	80.00	80.00	183.00	127.76	-7.70	-15.90	百万US\$
IBJ Lanston Futures Pte. Ltd.(IBJランストン・フューチャーズ)	97/01月	J.Gavin	先物取次業	97/11月	55.40	3.87	3.87	5.40	0.40	0.20	0.20	百万SG\$
PEC International Leasing	90/10月	楊 樹杉	リース業	97/12月	169.20	146.70	93.60	13.90	3.00	2.25	1.50	百万US\$
Krung Thai IBJ Leasing Company Ltd.(クルンタイ興銀リース)	92/02月	Phinyavat Chantrakatanond	リース業	97/12月	1,769.00	1,533.00	650.00	173.00	30.00	44.90	32.60	百万THB

(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。

(\*) 太字は買収乃至は出資時期

### 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

##### 【経営理念】

弊行は、創業以来、「わが国の経済発展と産業基盤の強化に寄与する」との経営理念を常に経営の原点とし、また、同時に金融機関としての公共性に鑑み、利用者の利便の観点から、「お取引先重視」の考え方を、経営の柱としてまいりました

また、金融機関の社会性に鑑み、職員の行動規範を含めた企業倫理は、経営の最重要項目と認識し、その周知徹底につとめております

平成11年度からスタートする第4次中期経営計画において、以下のような経営理念を策定しております

- ・お取引先重視  
お取引先の満足する付加価値の高いサービスの提供と信頼の獲得
- ・最先端の金融技術の開発・応用
- ・人材の育成と活用
- ・社会への貢献と社会的責任の自覚

弊行は、現在平成11年度より開始する第四次中期経営計画を策定中ですが、「変革と挑戦」をキーワードに、以下の通り基本スタンスを定め、経営してまいり所存であります

##### CLEAR

- ・経営目標、優先順位の明確化
- ・権限と責任の明確化 (Accountability)
- ・判断基準の明確化

##### SPEEDY

- ・意思決定の迅速化
- ・情報伝達の迅速化

##### CREATIVE

- ・お取引先のニーズに合致した高付加価値の金融サービスを創出
- ・弊行の企業存在価値を創出

## 【今後の経営体制整備の考え方】

### 執行役員制度、アドバイザリーボードの導入

- ・ 経営と執行の分離による新しいコーポレートガバナンスの確立
- ・ アドバイザリーボードの設置による外部からの提言の積極的導入

### ビジネスユニット制の導入

- ・ 各業務（ビジネス）毎に管理責任を明確化した区分単位（ユニット）の導入
- ・ 経営資源配分に重点を置いた業務別（プロダクト別）管理の実施
- ・ 各ビジネスユニットへの権限と責任の委譲による収益の強化と迅速な意思決定プロセスの構築

### ビジネスユニット制に伴う、新しい収益管理の導入

- ・ ビジネスユニット毎の収益性に基づいた資源配分の実施
- ・ リスク調整後経費控除後収益による収益把握
- ・ ビジネスユニットに対する資本配賦による資本効率性の把握

### 統合リスク管理の導入

- ・ 市場リスク、信用リスク定量化をベースとした統合リスク管理体制開始（平成 11 年度）  
リスク、リターン<sup>①</sup>の統合的管理により経営資源の適正な配分を実施  
銀行全体のリスク量を定量的に把握し管理する体制を構築

## コンプライアンス等、業務監理機能の強化

### 【現在の整備状況】

- ・ コンプライアンス体制整備
  - コンプライアンス統括責任者：頭取が任命する常務取締役
  - コンプライアンス統括室設置（行内コンプライアンス統括、企画立案、推進。事故処理規定等の管理）
  - 各部室店にコンプライアンス責任者を配置
- ・ コンプライアンスプログラムの制定
  - コンプライアンス違反の防止、発見、対応措置についての仕組み作り
  - 遵守状況の監査
  - 教育、研修の推進
- ・ 個人行動指針の制定

### 【ビジネスユニット導入後の体制整備】

- ・ コンプライアンス統括室の強化
- ・ 検査部、法務部、管理部等関連部の機能を監理統括本部として統合
- ・ 各ビジネスユニット内の業務管理機能設置

## 持株会社制度の導入

- ・ 平成 12 年秋を目途に持株会社を設立
- ・ 戦略子会社を中心としたグループ経営による経営の効率化
- ・ 将来の外延的発展に対する組織対応

## (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

取締役会は、以下の通り運営しております

- ・ 定款の定めに基づき、業務方針その他重要事項は取締役会で決定
- ・ 月1回定例のほか、必要に応じ臨時開催

常務会は、以下の通り運営しております

構成・機能

- ・ 頭取、副頭取、常務取締役により構成
- ・ 取締役会規定に基づき、取締役会決定事項の具体的細目並びに取締役会決議事項以外の業務執行の委任を受ける
- ・ 取締役会に提出する議題の審議を行う

決定方法・牽制体制等

- ・ 常務会に委任された事項は、頭取が招集する常務会に付議のうえ決定、ないし「決裁に関する規定」に基づき稟議書により稟議決裁する、のいずれかの手続きにより決定
- ・ 常務会の議事は、出席者の協議に基づき頭取が決定
- ・ 常務は、頭取が定めた担当分野につき、定められた方針及び計画に則り、かつ長期的な視点をもって執行するが、当該職務執行が定められた方針・計画を超える場合、業務のリスクが大きい場合等には、別途頭取の指示により、必要に応じ常務会に付議
- ・ 常務会の付議により決定された事項は、常務会議事録に記載

その他、常務会以外に、経営に関わる重要問題についての議論や、個別案件についての協議・情報交換等を目的に、常務会構成員の一部又は全部による関係常務協議会を開催しております

今後、コーポレートガバナンス確立の観点から、本年6月を目途に、執行役員制導入、アドバイザリーボードの設置等を具体的に検討してまいります

(図表8) 経営諸会議・委員会の実施状況

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、監査役	管理部	月1回	・本行の業務方針その他の重要な事項の決議
常務取締役会	頭取	頭取、副頭取、常務取締役	総合企画部	週1回	・取締役会において決定した事項の具体的細目並びに取締役会決定事項以外の業務執行の決定
営業関係常務協議会		営業関係常務取締役	業務部 国際業務部	週1回	・営業関係の常務取締役間で協議が必要と思われる重要事項の審議
部長会議		役員、部室店長並びに頭取の指名するもの 含海外営業拠点	管理部	年2回	・年度の経営、営業方針の令達、方針に関する具体的事項の討議
部長会		部室長及び部外室室長並びに頭取が特に指名するもの	管理部	月1回	・本店部室間の情報交換
A L M委員会	担当常務	総合企画部、調査部、審査部、総合資金部、業務部、金融グループ企画部、証券営業部、金融市場営業部、フィナンシャルエンジニアリング部、国際業務部、国際資金部	総合資金部	月2回	・主として国内円貨取引に係るA L Mの基本政策、運営方針等の検討
国際A L M委員会	担当常務	総合企画部、調査部、国際業務部、金融市場営業部、国際資金部	国際業務部	月1回	・主として外貨取引に係るA L M運営の基本政策、運営方針等の検討
人事委員会	担当常務	総合企画部、業務部、金融グループ企画部、国際業務部、人事部	人事部	2回 年間	・本行の要員計画・要員配置を企画・審議
懲罰諮問委員会	担当常務	管理部、人事部、その他関連する役員及び行員で委員長が必要と認めるもの	人事部	4回 年間	・就業規則に基づく懲戒処分について、その公平性、妥当性を検討する
障害者雇用促進委員会	担当常務	管理部、総務室、人事部、健康管理センター	人事部	月、回	・身体障害者の雇用並びに職場定着促進
同和問題推進委員会	担当常務	管理部、総務室、管財室、事務管理部、店頭営業推進室、債券部、営業事務部、人事部、秘書室、国内支店	人事部	2回 年間	・同和問題への全行的取組みの推進

欧州体制検討委員会	担当常務	総合企画部、国際業務部、業務部、金融グループ企画部、推進室、国際資金部、主計室、ロンドン支店、パリ支店、マドリッド支店、ミラノ支店、ロンドン興銀、ドイツ興銀、ルクセンブルグ興銀、スイス興銀	国際業務部	月2回 電話会議 4半期回	・欧州における業務集約推進案及び銀証一体営業体制の原案立案
-----------	------	--	-------	---------------------	-------------------------------

(図表9)担当業務別役員名一覧

部門	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度(現在)	主要部室店名
企画・主計	総合企画部 (常務)西村正雄→6/1(常務)藤澤義之		5/26(常務)松本善臣		6/1(常務)兼坂光則	6/26(常務)渡邊雄司	総合企画部
	経理部 (常務)西村正雄→6/1(常務)藤澤義之		5/26(常務)松本善臣		6/27総合企画部部内室 6/1(常務)兼坂光則	2/25主計室 (常務)兼坂光則→6/26(常務)渡邊雄司	主計室
リスク管理・ 人事・管理	審査部 (常務)小口邦彦→5/20(常務)吉橋隆美→6/1(常務)松本善臣		5/26(常務)奥本洋三		6/1(常務)兼坂光則	6/26市場リスク管理部 6/26(常務)渡邊雄司	市場リスク管理部
	人事部 (常務)柏原一英	5/27(常務)日下部健	5/18(常務)藤澤義之	6/27(常務)十河一元	6/1(常務)池田輝三郎		人事部
	管理部 (常務)河西京二→5/28(常務)長谷川行男		6/29(常務)菊池文男	6/27(常務)五十嵐勇二	2/3(常務)菊池文男→6/27(常務)池田輝三郎		管理部
市場関連	総合資金部 (常務)杉下雅章		4/14(常務)藤澤義之	6/27(常務)松本善臣	5/16(常務)松本善臣→6/1(常務)久保慎二	6/26(常務)兼坂光則	総合資金部
	国際資金部 (常務)中村宏→6/1(常務)加野英資	5/27(常務)藤澤義之		6/27(常務)竹中治彦	6/1(常務)久保慎二	6/26(常務)兼坂光則	国際資金部
国内営業本部	業務部 (常務)吉橋隆美→6/1(常務)松本善臣		5/26(常務)奥本洋三				業務部
	債券業務部 (常務)杉下雅章	6/29(常務)松本善臣			6/27店頭営業推進室 (常務)奥本洋三		(店頭営業推進室)
関西	大阪支店 (常務)松本善臣	6/29(常務)松本善臣			2/3(常務)五十嵐勇二		大阪支店
	国際業務部 (常務)名取正	2/28(副頭取)吉田達夫→6/29(常務)小池勇	5/26(常務)中村禎良→6/29(常務)竹中治彦			5/25(常務)野口章二6/26(常務)奥本洋三	国際業務部
米州	米州-北米 (常務)名取正	2/28(副頭取)吉田達夫→6/29(常務)小池勇	5/26(常務)中村禎良→6/29(常務)竹中治彦	2/3(常務)鈴木悠二		6/26(常務)野口章二	米州
	米州-中南米 (常務)梶原保		5/16(常務)中村禎良→6/29(常務)糸魚川順	6/1(常務)鈴木悠二			
	ニューヨーク支店 (常務)小池勇		5/26(常務)中村禎良→6/29(常務)竹中治彦	2/3(常務)鈴木悠二		6/26(常務)野口章二	ニューヨーク支店
欧州	欧州 (常務)名取正	2/28(副頭取)吉田達夫→6/29(常務)小池勇	5/26(常務)中村禎良→6/29(常務)竹中治彦	6/27(常務)島村公三		6/26(常務)久保慎二	欧州
	ロンドン支店 (常務)名取正→6/29(常務)竹中治彦		6/29(常務)島村公三			6/26(常務)久保慎二	ロンドン支店
アジア	アジア (常務)梶原保		5/16(常務)中村禎良→6/29(常務)糸魚川順				アジア
金融子会社	証券業務部 (常務)鷹野原進	5/27(常務)杉下雅章	4/14(常務)藤澤義之→6/29(常務)大澤佳雄		6/27金融グループ企画室 (常務)久保慎二 6/1(常務)奥本洋三	6/26金融グループ企画部 (常務)島村公三	金融グループ 企画部
プロダクン関連	企業金融開発部 (常務)中村宏→6/1(常務)加野英資	5/27(常務)藤澤義之→6/29(常務)中村昂良	6/29(常務)糸魚川順		6/27企業投資情報部	6/26(常務)安岡雅之	企業投資 情報部
	金融商品開発部 (常務)中村宏→6/1(常務)加野英資	5/27(常務)藤澤義之			6/27ストラクチャードファイナンス部 6/27(常務)中村禎良	6/26(常務)安岡雅之	ストラクチャード ファイナンス部
	プロジェクトエンジニアリング部 (常務)梶原保		5/16(常務)中村禎良→6/29(常務)糸魚川順	10/1プロジェクトファイナンス部 10/1(常務)中村禎良→6/1(常務)竹中治彦		5/25(副頭取)藤澤義之6/26(常務)安岡雅之	プロジェクト ファイナンス部

(図表9)担当業務別役員名一覧

部門	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度(現在)	主要部室店名
調査	調査部 (常務)加野英資	→ 5/27(常務)藤澤義之→6/29(常務)小池勇→5/26(常務)中村禎良→6/29(常務)武富将			→ 6/16(副頭取)藤澤義之	→ 6/26(常務)島村公三	調査部
	産業調査部 (常務)加野英資	→ 5/27(常務)藤澤義之→6/29(常務)小池勇→5/26(常務)中村禎良→6/29(常務)武富将			→ 6/16(常務)奥本洋三		産業調査部
総務・事務・システム	総務部 (常務)河西京二→5/28(常務)長谷川行男		→ 6/29(常務)菊池文男	→ 6/27(常務)五十嵐勇二→2/3(常務)菊池文男	6/27管財室 (常務)池田輝三郎		(管財室)
	事務指導室 (常務)長谷川行男	6/29事務管理部		→ 5/27(常務)菊池文男			事務管理部
	システム管理部 (常務)長谷川行男			→ 5/27(常務)菊池文男		6/27システム企画部	システム企画部

### (3) 自主的・積極的なディスクロージャー

市場原理尊重、自己責任原則の下で、広く社会、市場から評価・信頼されるために、ディスクロージャーの拡充努力を継続してまいります

- ・ディスクロージャー誌、アニュアルレポートの充実  
経営方針、将来展望に関するトップメッセージ  
グループ展開を含めた業務内容紹介  
ALM、トレーディング業務に関する定量情報、リスク管理情報の拡充  
不良債権の積極的開示（米国財務会計基準を参考にした追加情報等）  
金融再生法に基づく開示を、平成10年9月中間決算から参考実施
- ・トップマネジメントから、内外アナリストに対する説明会（アナリストミーティング）の開催
- ・個人向け開示資料の刊行
- ・インターネットのホームページ開設

### (4) 従来 of 経営責任についての考え方

金融機関がバブル崩壊以降、多額の不良債権処理を余儀なくされ、金融システムに関する信認が動揺する事態となったこと、及び今般、金融システムの安定と金融機能の円滑化の枠組みが整備されたことを、弊行としても真摯に受止めております

この間、弊行としても、多額の不良債権処理を余儀なくされており、当時の融資審査体制及び信用リスク管理体制が不十分であったことを深く反省しております。弊行は、こうした事態を受け、審査担当部署の強化等、行内体制の整備や、ポートフォリオ管理の充実、グループ与信管理の強化等を行ってきたところであります

弊行としては、確固とした収益基盤の確立、並びに経営全般にわたる一層の合理化、効率化により、業績回復を図ることが経営責任と認識し、今次公的資金導入の趣旨を踏まえ、不良債権処理の完了、事業の再構築、リストラを着実に実施し、わが国金融システムの再構築とわが国経済の活性化に貢献する所存であります

#### 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

ビッグバン等、競争激化の中、自己資本の充実は極めて重要な経営課題と認識しております

収益確保による内部留保の充実

株主、投資家の信認を得た上での、自助努力による自己資本調達

配当に関しては、株主重視の観点から安定的配当を基本としてまいりました

###### 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

弊行は、健全な自己資本の状況にあり、1株当たり価値の適正化を図る必要はないと考えられます

###### ハ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当            今年度より減配

- ・平成10年9月期（中間）より、3.5円/株に減配（平成9年9月期4.25円/株）
- ・平成11年3月期（年間）は、7.0円/株に減配（平成10年3月期8.5円/株）

役員賞与

- ・平成8年度以降、全額カットを継続中

## ( 2 ) 資本注入後の資本政策

### イ . 基本的考え方

戦略分野への経営資源投入による収益力強化、大胆なリストラによるコスト削減を行うとともに、早期健全化法の趣旨を踏まえ内部留保の充実に務めてまいります

### ロ . 配当、役員報酬・賞与についての考え方

内部留保の充実に努めつつ、収益力の向上等により、早期の配当回復等を図ってまいりたいと考えております

## 5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

貸出の増加に加え、より質の高い事業金融を行うことにより、信用供与円滑化に努め、平成 11 年度は、不良債権処理等による要因を除き、前年度比約 6,500 億円の貸出増を計画しております。また貸出増加に加え、以下の機能を活かし、企業の業況改善、企業間信用の円滑化等を軸としてまいりたいと考えております

- ・ ローンパッケージ
- ・ ロントレディング
- ・ 債権流動化
- ・ MBO、IPO
- ・ 年金負債のソリューション等、企業の将来の経営課題の解決策提案、実行

健全な中小企業の資金調達円滑化に努め、平成 11 年度は、不良債権処理等による要因を除き、前年度比約 1,800 億円の貸出増を計画しております。また、弊行の下記機能を活かし、優良中小企業の成長軸として、ニュービジネスの育成に努力してまいりたいと考えております

- ・ アーリーステージを含めたベンチャーキャピタルの強化
- ・ IPO等、直接金融へのアクセスの軸として
- ・ 中小企業の売掛金ファクタリングスキーム開発、販売促進
- ・ リースファイナンス機能活用による設備投資支援
- ・ リtailバンクとの協調による、中小企業の多様なファイナンスニーズへの対応

(図表10) 貸出金の推移  
(残高)

					(億円)	
		10/3月末 実績 (A)	10/9月末 実績 (B)	未平比率	11/3月末 見込み (C)	12/3月末 計画 (D)
国内貸出	インバウンドを含むベース	198,214	198,465	96.1%	204,900	208,500
	インバウンドを除くベース	197,205	197,574	96.2%	204,130	207,730
中小企業向け 向け(注1)	インバウンドを含むベース	82,190	79,769	92.4%	78,000	78,000
	インバウンドを除くベース	82,028	79,632	92.4%	77,880	77,880
うち保証協会保証付貸出		0	0	0.0%	0	0
個人向け		4,013	3,924	98.6%	3,900	4,000
うち住宅ローン		3,742	3,653	98.6%	3,700	3,800
その他		112,011	114,772	98.8%	123,000	126,500
海外貸出(注2)		34,201	34,105	93.1%	27,980	26,750
合計		232,415	232,570	95.7%	232,880	235,250

(同・実勢ベース<下表の増減要員を除く>)

					(億円)	
		10/3月末 実績 (A)	10/9月末 実績 (B)+(F)	未平比率	11/3月末 見込み (C)+(G)	12/3月末 計画 (D)+(G)+(H)
国内貸出	インバウンドを含むベース	198,214	202,020		207,200	213,700
	インバウンドを除くベース	197,205	201,129		206,430	212,930
中小企業 向け(注1)	インバウンドを含むベース	82,190	82,163		82,600	84,430
	インバウンドを除くベース	82,028	82,026		82,480	84,310

(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

(不良債権処理等に係る残高増減)

(億円( )内はうち中小企業向け)

	9年度中 実績 (E)	10/上期中 実績 (F)	10年度中 見込み (G)	11年度中 計画 (H)
貸出金償却	1,633 (1,319)	13 (9)	1,700 (1,000)	1,700 (1,400)
CCPC向け 債権売却額	258 (207)	30 (30)	100 (100)	200 (200)
債権流動化(注3)	4,806 (966)	3,512 (2,355)	500 (3,500)	1,000 (230)
会計上の変更(注4)	( )	( )	( )	( )
協定銀行等への 資産売却額(注5)	( )	( )	( )	( )
その他 不良債権処理関連	( )	( )	( )	( )
計	6,697 (2,492)	3,555 (2,394)	2,300 (4,600)	2,900 (1,830)

(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

(単位：億円)

	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
実質業務純益	1,628	1,844	2,068	2,155	2,200	2,250	2,300
経常利益	1,228	1,444	1,768	1,855	1,900	1,950	2,000
税引き後当期利益	712	838	1,112	1,076	1,102	1,131	1,160
剰余金残高	2,395	2,950	3,755	4,814	5,900	6,724	7,577

「金融機能の早期健全化に関する緊急措置法」の趣旨に沿い、公的資金導入により自己資本を強化し、収益力の向上を通じて資本勘定を増加させ、それにより償還又は返済する計画でございます

平成11～15年度の5年間で、資本勘定は時価評価益を除くベースで約3,500億円積上る見込みでございます

- ・平成10年度に検査マニュアルの趣旨も尊重した自己査定に基づく不良債権処理を約9,000億円程度実施する為、来年度以降の不良債権処理は、業務純益の範囲内で十分に処理可能
- ・今後11年度～15年度では、累計で経常利益約8,200億円、税引き後当期利益約4,800億円を計上する見込であり、配当・償還財源については懸念なし

転換社債型優先株3,500億円の償還財源となる利益剰余金は、5年程度で積み上がる見込みであり、仮に償還したとしても、BIS比率は10%超を確保

(単位：億円)

	平成10年度見込み	11～15年度 累計計画
実質業務純益	2,685	9,895
経常利益	3,460	8,195
税引き後当期利益	2,007	4,840

永久劣後債2,500億円につきましては、劣後債等の調達市場が正常化し、弊行の収益計画の達成を前提とすれば、新規の市場調達に振り替えることは可能と考えております

- ・尚、同永久劣後債の利息負担は、業務純益に織込み済みであり、利払いについては、懸念なし

なお、平成10年9月末水準の株価が今後も継続し、平成13年度に導入が予定されております時価会計により、上場株式の含み損を処理した場合でも、配当・償還財源には懸念はございません

- ・また、その場合でも、各期末のBIS比率は10%超を確保

(ご参考) 平成10年9月末水準の株価が今後も継続した場合

(単位: 億円)

	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
実質業務純益	1,628	1,844	2,068	2,155	2,200	2,250	2,300
経常利益	1,228	1,444	1,768	1,855	1,900	1,950	2,000
税引き後当期利益	712	838	1,112	1,076	1,102	1,131	1,160
剰余金残高	2,395	2,950	* 2,015	2,784	3,580	4,404	5,257

\* 時価会計による上場株式の含み損を処理したことによる剰余金の減少

(2) 収益見通し

イ. 今後4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は以下の通りでございます

(図表11) 収益見通し(実質業務純益ベース) (単位: 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)	2,685	1,628	1,844	2,068	2,155

主要前提条件

	11年初	11/3迄	11年度	12年度	13年度	14年度
円金利						
3MTIBOR	0.65%程度	0.65%程度	0.65%程度	0.65%程度	0.75%程度	0.85%程度
10年国債	1.9%程度	1.8%程度	1.8%程度	1.8%程度	1.9%程度	2.0%程度
米ドル金利						
FF誘導目標	4.75%程度	4.75%程度	4.5%程度	4.25%程度	4.0%程度	4.5%程度
30年物国債	5.2%程度	5.1%程度	4.9%程度	4.7%程度	4.5%程度	5.0%程度

基準シナリオに対する変動見通し

(単位: 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)	2,685	1,646	1,925	2,196	2,328
変化額(B)-(A)		+18	+81	+128	+173
内国内対顧		+18	+44	+66	+100
内海外対顧			+37	+62	+73
悲観的シナリオ(C)	2,685	1,606	1,802	1,971	2,011
変化額(C)-(A)		-22	-42	-97	-144
内国内対顧		-22	-42	-81	-94
内海外対顧				-16	-50

楽観シナリオは以下の通り設定致しました

- ・ 景気回復を先取りした資金需要拡大、金融システム安定化  
対顧収益が、資金需要拡大の捕捉・ジャパンプレミアムの漸次縮小等により拡大

悲観シナリオは以下の通り設定致しました

- ・ 基本的に景気は回復せず、現状の状況が4年程度継続  
対顧収益が、景気低迷に伴う資産伸び悩み・ジャパンプレミアム等の影響で減少

## ロ．リスク調整後の部門別収益率の見通し

リスク管理能力の強化を経営の重要課題と位置付けて、一層の強化を図ります

- ・既に、リスクの種類・性格に応じた管理体制は構築

平成11年度には、統合リスク管理体制をスタート

- ・リスクとリターンの統合的な管理により経営資源の適正な配分を行ない、「健全性の確保」と「収益性の向上」を通して企業価値の極大化を図る
- ・銀行全体では、信用リスク・金利リスクの変動によって生じるリスク量を定量的に把握・管理する体制を構築

信用リスク・市場リスクをVaR（最大損失予想額）にて計測し、リスクが予め設定したリスク上限（リスクキャピタルを各部門に配付）を超えない様に管理

リスク上限の管理の外、各部門がリスクに見合ったリターンを確保しているかも評価し、資本の効率的使用を目指す

営業店管理もリスク・リターンを重視した運営へ移行いたします

- ・お取引先の信用リスクプレミアムに応じた取引条件設定により、リスクに見合った収益を確保

信用リスクの定量化により、適正なリスク・リターンの確保が可能になり、お取引先のステージに対応した金融サービス提供が可能に

また、貸出資産の持つリスクを正確に把握することで、資産の健全性が向上し、資産の回転・入替等による資産の質的向上も可能に

- ・営業店の管理も、経費控除後利益による管理に加え、信用リスク調整後（経費控除後）収益による管理も併用

営業推進本部（業務部・国際業務部）が営業店管理の枠組みの中で担当

信用リスク調整後収益の今後の動向について

- ・信用リスクに応じた適正な収益の確保により、アセットクオリティは向上し、信用リスク控除後の収益率も向上の見通し

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運用の確保のための方策

### (1) 各種リスク管理の状況

経営上発生する各種リスクに関し、その種類・性格に応じ、リスクコントロールの適正化を図るべく管理体制を構築しております

(図表12) リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制	過去一年間に見られた、改善を要する事例の件数及び概要
信用リスク カントリー リスク	審査部	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク、カントリー・リスクは、営業推進部門から独立した審査部が統括部として統合的に管理</li> <li>個別案件審査についても、審査部が企業審査機能と一体運営の下、行内格付（10格）に基づくわお合算の決裁基準に従って実施</li> <li>ポートフォリオ管理については、半期毎にわお合算の総与信状況を常務会に報告 <ul style="list-style-type: none"> <li>業種別、国別管理により信用リスク面から見た資産構成適正化を推進</li> </ul> </li> <li>カントリー・リスクについては、国別のエクスポ・ジャ・に上限を定め、四半期毎に上限遵守状況をモニタリング、管理する体制</li> <li>決済リスクは CLSbank への参加を通じた外為決済リスクの削減、国内決済システムの RTGS 化対応を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理の高度化の観点から、ポートフォリオの信用リスク計測のための本格システムの構築等、システムサポートレベルの向上を推進</li> </ul>
金利リスク マ・ケット リスク 流動性リスク	市場リスク管理部 総合資金部 国際業務部	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケットリスク（含む金利リスク）については、各業務本部が当該業務運営にかかる収益・リスクを一元管理するとともに、業務本部から独立した市場リスク管理部において、統合管理し、経営への報告、提言を行う体制を整備</li> <li>ALM運営については、ALM委員会、国際ALM委員会を設け基本政策、運営方針、リスク上限等につき検討を行い、常務会で決定</li> <li>内部牽制体制としては、市場業務担当部署において、フロントとバックを分離 また、ミドルオフィス業務については、市場リスク管理部が本店ミドルを担当するとともに、海外拠点ミドルの本部機能を保有</li> <li>リスク管理手法としては、市場リスク管理部が内部モデルを用いてVaR等の計測分析を行うとともに、クオンツ班を擁し、モデルの高度化を推進</li> <li>流動性リスクについては、ALM運営の一環として総合資金部、国際業務部が所管し、マチュリティ・ラグにより先行きギャップを把握・コントロールする体制 <ul style="list-style-type: none"> <li>P &amp; Pにおいて外貨、円貨毎に取引リミットを設けるとともに緊急時対応マニュアルを整備</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>98/6に市場リスク管理部を設置し、左記の体制を強化、整備</li> </ul>

オペレ - ショ ナルリスク	事務管理部 検査部 管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務については、事務管理部が、事務処理に係る基準、規定の整備を行うとともに、部店に対する事務指導を担当</li> <li>・事務検査については、検査部が年1回を目処に各部店の検査を実施</li> <li>・非常対策については、管理部が統括</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・堅確性の観点から、事務基準、規定、各種マニュアルの見直し・整備を推進</li> <li>・コンテンツ・プランの整備を推進</li> </ul>
EDPリスク (ハード面) (ソフト面)	システム企画部 2000年問題推進委員会 検査部システム監査室	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システムリスクはシステム企画部が統括</li> <li>・2000年問題については行内横断的な取組推進を2000年問題推進委員会が担当</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000年問題については、98/12に左記委員会を設置し体制を強化</li> </ul>
法務リスク	管理部コンプライアンス統括室 法務部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスについては、常務を統括責任者に定めるとともに、コンプライアンス業務の企画統括部署として管理部にコンプライアンス統括室を設置</li> <li>・また、各部室店の副部長クラスをコンプライアンス責任者とし、現場での一次モニタリング体制を整備</li> <li>その他業務にともなう法務リスクについては法務部が相談機能を担当</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス関係については98/2に左記統括室を設置し、体制を整備</li> <li>・またコンプライアンス業務に関する業務改善計画を策定、業務監査委員会への諮問、フォローアップ体制の下、各種施策を推進中</li> </ul>
レピュテーシ ョナルリスク	広報部 総合企画部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広報部において、レピュテーシヨンのに関する情報を一元的に収集、管理IR活動等を推進</li> <li>・特に、格付機関対応、IR活動については総合企画部が担当</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスクロ - ズ誌の充実、頭取主催のアナリストミ - ティングの開催(97年度~)等、レピュテーシヨンの維持、向上策を推進</li> </ul>

## ( 2 ) 資産運用に係る決裁権限の状況

弊行は、決裁に関する規定に基づき、部室店長が稟議書により稟議決裁（常務会決裁）しております

なお、機動的処理の観点から、部室店長の専行に関する規定を定め、一定範囲の事項について、以下の通り専行を認めております

（決裁区分）

- ・ 審議専行：担当常務取締役との審議の上、専行
- ・ 協議専行：調整担当部長（業務部長、国際業務部長、審査部長）と協議の上、専行
- ・ 単独専行：部店長単独の専行

決裁区分に関する考え方は、以下の通りであります

- ・ 一般与信業務  
取引先の行内格付及び残高・クレジットラインに応じて定める
- ・ 公社債の受託・引受、有価証券の取得・処分等  
有価証券の種類、発行体の種類、発行体の格付（株式の場合）、金額等により区分を定める

### ( 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

信頼性あるリスク管理指標として、以下の枠組みで行内企業格付けを行い、決裁基準に組み込むとともに、信用リスク定量化、ポートフォリオ管理等の基盤として活用しております

- ・ 10段階の格付体系  
国内外、事法・金法の表示を共通化。平仄のとれた体系を構築
- ・ 定性評価の体系化  
業界分析及び存立基盤の評価。企業の将来性について、定量評価を補完
- ・ 外部格付との整合性確保  
上位格付（4格以上）について外部格付との整合性を意識
- ・ 決裁基準、与信管理への組み込み  
取引先の格付毎に総与信上限額を設定し、クレジットラインによる管理を実施
- ・ 自己査定と連動  
格付ロツクに従い、取引先を1～7格に区分。7格を自己査定の上、債務者区分に応じて7～10格に格付け
- ・ 信用リスク定量化への活用

(4) 資産内容

(図表13)

	11/3月末 見込 (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	4,700	分類、 分類に対して100%の引当
危険債権	13,100	分類に対して個別に引当てを見積もり (11/3末は 分類に対して平均で70%程度の引当率となる見込)
要管理債権	2,000	信用額に対して15%程度の引当の見込
正常債権	258,000	貸倒実績率に基づき引当

(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(注3)
破綻先債権額(A)	2,996.4	2,184.7	1,565
会計上の変更により減少した額(注2)			
延滞債権額(B)	4,346.0	3,281.9	2,846
3か月以上延滞債権額(C)	145.4	213.3	437
貸出条件緩和債権額(D)	8,206.3	9,214.7	7,550
金利減免債権	765.2	537.3	535
金利支払猶予債権	171.9	169.6	195
経営支援先に対する債権	2,602.0	2,602.0	2,602
元本返済猶予債権	4,667.2	5,905.3	3,601
その他		0.4	615
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	15,694.2	14,894.8	12,399
比率 (D)/総貸出	3.53	3.96	3.26
個別貸倒引当金(F)	7,933.6	8,235.5	9,298
引当率 (F)/(E)	50.55	55.29	74.98

(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。

(注3) 11/3月末見込みの「リスク管理債権」は従来の定義ベースによる見込。(未収利息の不計上は国税通達に基づく)

## (5) 償却・引当方針

### イ. 従来の償却・引当方針

#### 基本的考え方

弊行は、商法・企業会計原則・決算経理基準及び日本公認会計士協会の「実務指針」等に則り、自己査定結果を反映した適正な償却及び貸倒引当金の計上等を行うために、「償却・引当基準」を策定しております

「償却・引当基準」に従い、自己査定の債務者区分・資産分類等に基づき、回収不能額等を見積り、必要な償却・引当額を算出し、期末時点における与信関連資産等が内包する信用リスクを十分カバーするような償却・引当てを行っております

#### 体制の強化

償却・引当の客観性を確保するため、「償却・引当基準」、償却・引当の一連の手続き及び償却・引当結果に関して、資産監査部署が内部監査を行うと共に、監査法人による外部監査を実施しております

#### 引当率等の算定方法等

##### 「正常先債権・要注意先債権」

- ・債権額に貸倒実績率を乗じて「一般貸倒引当金」を計上

行内格付別の倒産確率を算定した上で、倒産確率にロス見込率を乗じて行内格付別の貸倒実績率を合理的に算出。但し、必要により特定の地域・業種に該当する債務者に対する債権については一定の上乗せ引当率も使用

##### 「破綻懸念先債権」

- ・債権額から、担保の処分可能見込額及び保証による回収可能見込額を控除した残額のうち、債務者の支払能力を総合的に判断し必要と認める額を「個別貸倒引当金」として計上

##### 「実質破綻先債権、破綻先債権」

- ・債権額から、担保の処分可能見込額及び保証による回収可能見込額を控除した

残額を「直接償却」または「個別貸倒引当金」として計上  
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

平成 11 年 3 月期より、金融機能早期健全化緊急措置法第三条 2 に則り、金融機能再生緊急措置法に基づく資産査定及び引当を実施いたします

平成 11 年 3 月期については、不良債権の最終処理を進めると共に、現時点で必要と思われる予防的引当を前倒しで実施いたします

上期処理実績 2,777 億円、年度処理見込み 9,000 億円  
(含、一般貸倒引当て)

下期処理(約 6,200 億円)の考え方

- ・ゼネコ等、業況不振先企業の最終処理及び予防的引当て
- ・関係会社支援予定額の一括引当て

危険債権 分類に対する引当率は、トータルで見ると、平成 11 年 3 月末は 70%程度になる見込みです

要管理債権に対する引当率は、平成 11 年 3 月末は 15%程度になる見込みです

なお、平成 11 年度以降については、不透明な経済環境を勘案すると、引続き予測を許さない状況ですが、基本的に業務純益で対応可能と考えております

## 八．管理部等における管理・回収法策

専門部署(融資部等)による不良債権の集中管理を行い、回収促進と最終処理のスピードアップを図っております

一括売却(バルクセール)・共同債権買取機構の活用等により処理の効率性と迅速性を確保しております

- ・一括売却は、平成 8 年度～10 年度の累計で約 4,970 億円(元本)
- ・共同債権買取機構への売却は、平成 8 年度～10 年度累計で約 470 億円実施  
特に、一括売却については、今後とも引当済の不良債権を中心に積極的に活用  
また、任意売却促進、民事執行の推進、競売の積極活用等も併用し、処理の効率性・迅速性を確保

債権管理・回収研修の充実、要注意先定期フォローミーティングの開催等により専担部署と営業部店の連携を図っております

(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)	4,323.6	8,685.2	14,324.0
個別貸倒引当金取崩額(B)	1,711.6	2,346.9	5,324.0
不良債権処理損失額(A)-(B)	2,612.0	6,338.3	(注2) 9,000.0
貸出金償却	104.2	611.6	372.0
個別貸倒引当金繰入額	2,032.6	5,062.8	6,650.0
CCPC向け債権売却損	101.9	217.0	9.0
協定銀行等への資産売却損(注1)			
その他債権売却損	262.1	288.8	552.0
その他	111.1	158.0	1,416.0

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

(注2) 要注意先(要管理先を含む)への一般貸倒引当金繰入を含む

(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	2,046.3	2,306.8	(注) 2,685
国債等債券関係損益	52.4	343.0	630
株式等損益	565.7	679.5	2,825
不動産処分損益		34.8	40
内部留保利益		3,317.2	3,450
合計	2,612.0	6,338.3	9,000

(注) 実質業務純益

## 二．行内企業格付ごとの償却・引当の目処

### 1～8格：正常先・要注意先

- ・信用格付区分毎の過去の貸倒実績率または倒産確率に基づき、将来発生が見込まれる損失率（予想損失率）を求め、信用格付区分毎の債権額に信用格付区分毎の予想損失率を乗じて算出された予想損失額に相当する額を一般貸倒引当金として計上しております
- ・予想損失率の詳細な算定方法は現在検討中であります

### 9格：破綻懸念先

- ・自己査定において 分類とされた債権額のうち、原則として個別債権毎に見積って回収が見込めない部分を予想損失額として、予想損失額に相当する額を個別債権毎に個別貸倒引当金等として計上しております

### 10格：実質破綻先・破綻先

- ・自己査定において 分類及び 分類とされた債権額全額を予想損失額として、予想損失額に相当する額を個別債権毎に個別貸倒引当金等として計上するか、直接償却を行っております

（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	件数	金額
1	-	-
2	-	-
3	-	-
4	-	-
5	2	33
6	26	200
7	7	13
8	13	456
9	5	152
10	2	22
合計	55	876

（注）小口（与信額50百万円未満）は除く

## ホ．債権放棄に対する考え方

お取引先の経営再建に際し、債権放棄による支援を行う場合は、平成11年1月20日付金融再生委員会発表の「金融再生委員会の運営の基本方針」に示されている考え方に則り、以下の3点を基本的原則として対応してまいります。

債権放棄による支援が当該企業の再生に繋がり、企業破綻による社会的損失を回避できること

当該企業向け残存債権の回収が、より確実となることにより、弊行の損失が最小限に抑えられる経済的合理性があること

債権放棄による支援が必要になった当該企業の経営者の経営責任を明確にすること

なお、債権放棄を伴う抜本的な経営再建計画が提示された場合は、その計画の妥当性・合理性を精査し、また私企業である金融機関の健全性、収益性、合法性を考慮しつつ、その必要性を厳正に判断してまいります。

( 6 ) 含み損益の状況

( 図表18 ) 含み損益総括表

( 億円 )

	1 0 / 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 (注1)	48,342	53,136	4,793	4,915	122
債券	15,940	16,704	763	768	5
株式	25,814	29,689	3,875	3,969	94
その他	6,587	6,741	154	177	22
金銭の信託	1,725	1,713	11	6	18
再評価差額金 (注2)	1,806				
不動産含み損益 (注2)					
その他資産の含み損益 (注3)			550	7,168	7,719

(注1) その他非対象として、上記のほか債券 22,538億円、株式1,553億円、その他14,561億円

(注2) 「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

(注3) その他資産は、デリバティブ取引のみを含む

( 億円 )

	1 0 / 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 (注1)	71,396	71,059	337	2,836	3,173
債券	19,457	20,656	1,198	1,206	7
株式	27,401	25,329	2,071	1,052	3,124
その他	24,538	25,073	535	577	41
金銭の信託	2,545	2,566	20	21	0
再評価差額金 (注2)	1,804				
不動産含み損益 (注2)					
その他資産の含み損益 (注3)			1,070	15,393	14,323

(注1) その他非対象として、上記のほか債券 16,263億円、株式1,503億円、その他14,975億円

(注2) 「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

(注3) その他資産は、デリバティブ取引のみを含む

(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	965,880	1,440,656		
金利スワップ	779,782	738,022	17,631	22,180
通貨スワップ	61,776	56,289	7,367	7,027
先物外国為替取引	365,522	244,964	18,364	8,955
金利オプションの買い	49,040	52,844	468	611
通貨オプションの買い	7,473	21,324	304	937
その他の金融派生商品	53,924	68,162	391	554
一括ネットティング契約による 与信相当額削除効果			9,482	11,332
合計	2,283,397	2,622,261	35,043	28,932

(注) BIS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	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)	22,802	6,130		28,932
信用コスト	14,746	4,803		19,550
信用リスク量	8,055	1,327		9,382

(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