

「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)

の履行状況に関する報告書

平成12年7月

株式会社 三和銀行

目次

経営の概況

1. 12/3月期決算の概況	P. 1
2. 経営健全化計画の履行状況	
(1) 業務再構築等の進捗状況	P. 2～9
(2) 経営合理化の進捗状況	P. 10
(3) 不良債権処理の状況	P. 11
(4) 国内向け貸出の進捗状況	P. 12～13
(5) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	P. 14～15

図表

1 収益動向及び計画	P. 16～19
2 自己資本比率の推移	P. 20
3 資金繰り状況	P. 21
4 外貨資金運用調達状況	P. 22
5 部門別純収益動向	P. 23
6 リストラ計画	P. 24～25
7 子会社・関連会社一覧	P. 26～29
8 経営諸会議・委員会の状況	P. 30
9 担当業務別役員名一覧	P. 31
10 貸出金の推移	P. 32～33
11 収益見通し	(省略)
12 リスク管理の状況	P. 34
13 法第3条第2項の措置後の財務内容	P. 35
14 リスク管理債権情報	P. 36
15 不良債権処理状況	P. 37
16 不良債権償却原資	P. 38
17 当期中の倒産先	P. 39
18 含み損益総括表	P. 40～41
19 オフバランス取引総括表	P. 42
20 信用力別構成	P. 43

(経営の概況)

1 . 1 2 / 3 月期決算の概況

業務再構築を進める中、12/3 月期決算については、ほぼ計画通りの実績を計上することができました。

業務粗利益につきましては、貸出スプレッド改善や流動性預金の増加による資金収益の増加がありました。また、ディーリング不振によるマイナス影響もあり、やや計画を下回る結果に終わりました。

また、経費につきましては、引き続き経営合理化・効率化を推進した結果、当初計画以上の経費圧縮を図ることができました。

この結果、業務純益につきましては、実質業務純益ベースで 3,121 億円(計画比+121 億円)、一般貸倒引当金繰入後の業務純益ベースで 3,266 億円(計画比+266 億円)となりました。

不良債権処理につきましては、前期比大幅に処理額が減少しておりますが、債務者の業況悪化や倒産、不動産担保価値の下落等により当初の見通しを上回る 4,047 億円の処理額となりました。

また、今回の不良債権処理後の引当率につきましては、前期末同様に高い水準を維持しており、高いレベルで経営の健全性を確保しております。

株式関係損益につきましては、株式の持合い解消に伴う売却益の増加もあり大幅な収益を計上いたしました。

当期利益につきましては、当初計画策定時には想定できなかった東京都外形標準課税導入の影響もありましたが、その悪化要因をカバーし当初計画 550 億円に対し+280 億円上回る 830 億円を確保することができました。この結果、公的資金償還財源としての配当可能利益の積上げも順調に進んでおります。

自己資本比率については、当期利益の上振れによる Tier 1 の増加やリスクアセットの減少等により 12%台を確保し、経営の健全性を一層高めることができました。

今年度 13/3 月期の健全化計画につきましては、13/3 月期業績見通しで公表しております通り、当初計画通り達成していく予定です。

当行としましては、今後も経営の健全性を高いレベルで維持していくとともに、業務再構築・経営合理化のさらなるスピードアップを図り、計画を確実に達成していく所存です。

2. 経営健全化計画の履行状況

(1) 業務再構築の進捗状況

A. 東洋信託銀行との業務提携状況

東洋信託銀行との業務提携の進捗状況につきましては、以下の通りです。

<確定拠出型年金における共同事業化>

- ・インフラ関連業務についてレコードキーピングプロジェクトへ双方人材派遣
[11年4月]
- ・顧客サービスの代行を行う「日本ティール・ピー・ピー証券」への東洋信託銀行による出資[11年7月]
- ・営業推進を行う「日本ペンション・プランニング」の設立、営業開始[11年10月]

<業務インフラの共用化>

- ・コンピューターセンター(千葉)の共同利用決定[11年4月]
- ・ATM共用化により、顧客手数料の相互無料化を実施[11年5月]
- ・共同店舗(永福町支店)の設置[11年11月]

<重複する業務・機能の統合>

- ・東洋信託銀行海外貸出業務撤退への協力として、貸出案件の引受開始
[11年3月以降]
- ・三和信託銀行を東洋信託銀行へ統合[11年10月]
- ・東洋信託銀行より外為円決済事務受託[12年4月]
- ・三和ニューヨーク信託を東洋トラストオブニューヨークへ統合[12年6月]

<法人取引における協働体制の構築>

- ・年金ニーズ、不動産ニーズ、証券代行ニーズへの対応について、連携スキームを具体化し対応開始[11年4月]
- ・不動産証券化業務の協働
～ 1号案件[11年8月]、2号案件[12年2月]、3号案件[12年3月]

<リテール取引における協働体制の構築>

- ・投資信託商品の共同開発・販売[12年1月]
- ・東洋信託銀行による当行・アプラス他共同設立のサービサー会社「フロンティア債権回収」への出資[12年4月]
- ・総合金融サービス、次世代カードサービスの展開を視野に「三和カードサービス」と「東洋カードサービス」を統合[12年10月目処]

<証券業務における協働>

- ・東洋信託銀行による「三和証券」への出資[12年3月]
- ・東洋信託銀行によるオンライン証券会社「イー・ウイング証券」への出資[12年3月]

B. 「フィナンシャル ワン」による事業展開

興亜火災海上保険、太陽生命保険、大同生命保険、東洋信託銀行、日本火災海上保険、ユニバーサル証券に当行を加えた7社は、昨年7月に発表いたしました業務提携の精神に則り、従来の業態の概念を超えた新しい総合金融サービス提供体制をいち早く確立するために、提携ブランドを「Financial One(フィナンシャル ワン)」と決定致しました。

さらに業務提携の中核分野であるリテールマーケット・ビジネスを中心に、次に掲げる共同事業を展開していくことで1月に合意致しております。

<共同PFS(Personal Finance Services)事業の展開>

業態を超えた総合金融サービスを開発・提供していくため、「Financial One」各社のカードビジネスを統合し、戦略的ゲートウェイ会社「フィナンシャルワン・カードサービス(株)」(仮称)を設立する。[12年10月目処]

(主な業務)

- ・総合金融サービスの開発・提供とCRM(Continuous Relationship Marketing)の展開
- ・ICカード時代を展望した次世代カードビジネスの展開
- ・「Financial One」ブランド専用のコールセンターの運営

「Financial One」各社のノウハウを共有・融合させた新しいオンラインビジネスを共同研究・開発し、その第1次展開として、インターネット上に共同ポータルサイト“Financial One”を開設。[12年5月]

(主なコンテンツ)

- ・金融関連情報等の提供
- ・各社ホームページへのリンク
- ・ゲートウェイ会社のコールセンターおよび各社コールセンターとの連携(予定)
- ・各社の既存販売チャネルとの連携(予定)

<日本型プライベートバンキング事業の本格展開>

富裕層の資産運用および資産承継ニーズ等に応えるため、広範なフィナンシャル・アドバイス・サービスを総合的に提供する合弁会社「プライベートフィナンシャルマネジメント」を設立、日本型プライベートバンキング事業を本格展開。[12年4月]

(主な業務)

- ・資産運用コンサルティング(投資助言等)
- ・フィナンシャルプランニング、遺言・相続、事業承継等の個人財務相談、経営相談
- ・「Financial One」各社のFP研修等の支援

上記のほか、確定拠出型年金制度の導入を控え「Financial One」各社で投資信託の評価機能の共有化を図るなど、資産運用ビジネスをはじめとする他の分野においても、提携事業を検討、推進してまいります。

C. 個人向けローン合併会社の事業展開

当行、プロミスおよびアプラスの3社は、個人向けローンの合併会社を設立し、事業展開について以下の通り決定いたしました。

<会社概要>

- (商号) 株式会社 モビット (MOBIT Co.,Ltd.)
- (資本金) 100 億円
- (株主) 三和銀行 50 億円、プロミス 40 億円、アプラス 10 億円
- (営業開始) 12/9 月下旬(予定)

<事業概要>

(ブランド)

- ・新しいブランドとして、「モビット」(MOBIT)
 - ～ Money、Mobile 等、お金や移動体通信の「MO」と先進技術感のある「BIT」(情報量の最小単位)の造語を使用し、先進性をアピール

(事業規模) ~ 当面の規模

- ・営業貸付金残高は 16/3 月期(営業開始 3 年)で 3,000 億円を目標
- ・損益計画は 15/3 月期に単年度黒字、16/3 月期で累損一掃を目指し、16/3 月期の営業利益は 170 億円を計画

(対象マーケット)

- ・30～40 代の勤労所得層をメインターゲット
- ・マーケット規模としては、全国で 1100 万人、うち借入ニーズのある層は約 850 万人と推定 当面は首都圏・近畿圏・中京圏を重点営業エリアとして業務展開

(販売商品) ~ 業務内容

- ・極度額 30～300 万円、金利 15～18%のリボルビング型ローンをメイン商品として販売
- ・当社の審査、債権管理・回収のノウハウを活用し、保証業務の展開も検討

(販売チャネル)

- ・インターネット・電話・FAX・郵便等の通信手段を用いたチャネルによる申込受付、即時審査を実施
- ・当行ほか数社で共同開発し、設置を予定している新型マルチメディア端末による申込受付も展開、また、流通業との提携による販売委託も検討

(キャッシュポイント) ~ 入出金ポイント

- ・営業開始当初、全国 6000 台の当行、プロミス、アプラスのCD、ATMでスタートし、営業開始後 1 年を目処に、流通系、銀行を中心に十数社(約 2 万台)と提携、最終的には全国 3 万台以上のCD、ATMで利用可能となることを目標に展開

(リスクコントロール・債権管理)

- ・テラネット、シーアイシー、全国銀行個人信用情報センターへの加盟申請を予定
- ・相談、受付、審査、債権管理を全て 1 箇所のコールセンターで実施し、ローコストオペレーションを徹底

D. リテール分野におけるサービス事業への参入

当行、およびアプラスは、リテール債権を専門に取り扱う債権管理回収会社（サービス）の新しい営業体制を決定いたしました。

新サービスの母体となる「フロンティア債権回収」は、アプラスの100%子会社として3月より営業しておりますが、4月に各社が出資を行い、当行が参画することで、新体制の下、新たにスタートいたしました。

今後、フロンティア債権回収は、都銀、地銀、信託、信販、クレジットや消費者金融各社の共同事業として、各社の持つ強みやノウハウを結集し、国内トップクラスの「総合リテールサービス」を目指してまいります。

<会社概要>

(商号) フロンティア債権回収 株式会社

(資本金) 10 億円

(株主) 三和銀行 5 億円、アプラス 3 億円 ほか 10 社

(対象業務)

- ・対象は、銀行、保険会社等金融機関が取扱うリテール向け債権(含むローン)や、信販会社・クレジットカード会社のクレジット債権(一回払い・割賦・リボルビング)および小口リース債権など、無担保や有担保を問わず、全ての債権を対象
- ・業務は、延滞初期段階から貸倒償却後債権まで、債権管理回収のあらゆる工程をカバー
- ・これにより、新サービスは、リテール分野における全債権・全工程を取扱う、民間では国内で最大規模の「総合リテールサービス」

<事業計画>

- ・新サービスは、3月よりアプラスのクレジット債権を受託、4月より当行のリテール債権の受託を開始し、本格的に稼動
- ・当行は従来、営業店、本部、信用保証会社等で行っていたリテール債権の管理回収業務をサービスに委託することにより、グループ各社に分散している管理回収業務の一本化を実現
- ・また、アプラスを中心に、共同で事業参画する各社の優れたノウハウを活用することで、回収効率の一層の向上を図る
- ・今後、出資を仰いだ各社をはじめ、他の金融機関からも、幅広く受託を拡大するほか、不良債権買取業務にも積極的に進出する予定
- ・事業収益は、受託手数料及び債権買取業務による収益を主体とするが、業務の専業化、分業化等による、徹底したコストダウンを図り、収益を確保していく計画

E．三和銀行・東海銀行・東洋信託銀行の経営統合について

当行は、株主の承認と関係当局の認可を前提に、東海銀行、東洋信託銀行と持株会社を活用した統合を行うことを、7月に基本合意いたしました。

<統合の概要>

当行と東海銀行は、“新しい金融サービス業”の創造という理念のもと、本年3月、あさひ銀行とともに、経営統合に関する基本合意を行いました。6月に3行統合については見直すこととし、当行と東海銀行の2行で、経営統合を一段とスピードを上げて成し遂げるべく、鋭意協議を進めてまいりました。

その結果、最終的に当行と提携関係にある東洋信託銀行を加えた3行にて、“革新的な総合金融サービス”を提供する“新しい金融サービス業”を創造しよう、との考えで一致し、基本合意に至りました。フルラインの信託機能を有し、財務管理業務に強みを持つ東洋信託銀行の参加は、総合金融サービス機能の大幅な拡充につながるものと考えております。

今後3行は、激変する経営環境を先取りした経営により、高度化・多様化する顧客ニーズにどこよりも的確に答えていく、“革新性”と“スピード”に溢れた総合金融グループを目指してまいります。

(統合の理念)

- ① 社会に新たな“価値”を提供する、“新しい金融サービス業”を創造する。
- ② ミドル・リテール分野を中心に、革新的な金融サービスを提供する、本邦随一の総合金融グループを目指す。
- ③ お客さまからの強い支持と、市場からの高い信認を追求していく。
- ④ “スピードと先進性に満ちたダイナミックな事業展開”を、“適切なガバナンス”の下で実現することにより、企業価値を高め、株主利益の向上を図る。

(持株会社の設立)

持株会社は、“総合金融戦略創造型”の強い求心力を持つものとし、革新的な総合金融サービスをどこよりも早く創造・提供すべく、ダイナミックな“総合金融戦略”を展開してまいります。

① 設立時期

13/4月を目処に、3行共同で持株会社を設立し、各々その100%子会社として、その傘下に入ります。

② 持株会社の機能

持株会社は、グループ全体の経営目標を定め、グループ戦略を立案し、それに必要な企画・運営・管理を行います。また、当面の間は、商業銀行に係わる企画機能全般も担い、各事業戦略の立案等を通じ、傘下商業銀行の一体運営ならびに競争力の向上を図るものいたします。

③持株会社の経営体制

経営の“スピード”と“透明性・公正性”を両立させるガバナンス体制を構築してまいります。尚、取締役の総数は10名強とし、相当数の社外取締役を招聘するものいたします。

持株会社設立に際し、以下の通り就任を予定しております。

取締役会長	室 町 鐘 緒（三和銀行 頭取）
取締役副会長	横須賀 俊六（東洋信託銀行 社長）
代表取締役社長	小笠原 日出男（東海銀行 頭取）

④持株会社の本店所在地、名称

今後、協議の上、決定いたします。尚、名称は、理念に則したものとする方向で検討いたします。

⑤移転比率

持株会社の設立にあたって、当行、東海銀行、東洋信託銀行各々の株式1株に対して割り当てられる持株会社の株式数は、今後、外部機関の評価を踏まえて決定いたします。

（三和銀行と東海銀行の合併）

当行と東海銀行は、経営統合の実効をスピーディに実現していくために、持株会社の下で、合併を検討しております。

①合併時期

14/4月を目処といたします。

②組織構造

合併後の商業銀行では、地域・顧客セグメント・機能等の観点から踏まえて編成するカンパニー制を導入し、適正な管理スパンのもと、スピードある営業活動を展開してまいります。

（グループ内重複業務の統合）

グループ経営資源の有効活用の観点から、東洋信託銀行の貸出・預金業務は合併後の商業銀行へ、また、商業銀行の信託関連業務は東洋信託銀行へ、早い時期に統合する方向で検討いたします。

〈統合効果〉

統合によって生じる重複について一層の効率化を進めるとともに、顧客基盤・機能・サービスの融合による収益の拡大を追求いたします。

（リストラ・合理化）

現在の「経営の健全化のための計画」で掲げたリストラ計画に加えて、統合によ

って生じる重複については、一層の効率化を進めてまいります。

国内外拠点について、3行の重複拠点を中心に統廃合を行うとともに、本部重複組織のスリム化、省人化技術の全面展開などを推進し、グループ全体の人員効率化を進めてまいります。

IT投資は、後記のとおり、3行で最新鋭のシステムを共同開発することにより、投資削減効果を生み出してまいります。

(収益の拡大)

統合で拡大するマーケットに対し、グループの持つ“新しいビジネスモデル”や“革新的な総合金融サービス”を提供することにより、収益機会は大きく拡大いたします。

特に、東洋信託銀行が新たに加わることで、法人取引においては、証券代行・年金・不動産等の各分野で、取引先企業への財務運営サポート機能が格段に強化され、一方、リテール取引においても、資産運用、相続相談、不動産業務での機能の拡充が図れるなど、大きなシナジー効果が生まれるものと考えています。

また、今後高い成長が見込まれる年金信託や投資信託を中心とした資産運用ビジネスについても、顧客基盤・機能の両面で強化されることから、当グループの大きな収益の柱となることが期待できます。

(財務目標)

国内4大金融グループの一角を占める総合金融グループとして、収益力、効率性、健全性等の面でバランスのとれた財務体質の構築を目指してまいります。

<その他>

(システム統合について)

システム統合については、現状、大枠の協議が終了し、14/4月より、新システムを順次稼働させる予定のもと、当行と東海銀行は本年6月より、新システムの共同開発体制を立上げました。東洋信託銀行も今月より合流する予定です。

(“フィナンシャル ワン”提携への東海銀行グループの参画)

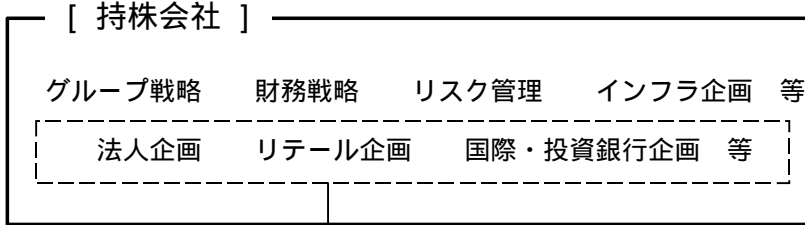
東海銀行は、12年度下期を目処に、“フィナンシャル ワン”提携への参画を予定しております。具体的には、“フィナンシャル ワン”提携のゲートウェイ機能をもつ「フィナンシャルワン カード」の取扱いを全営業店で開始する予定です。

尚、東海銀行の関連会社であるミリオンカード・サービスは、12年度下期を目処に、フィナンシャルワンカードとフランチャイズ契約を締結する等、“フィナンシャルワン”提携に対し、全面協力を行うことを検討しております。

同時に、その他の東海銀行の親密企業に対しても、“フィナンシャル ワン”提携への参画を呼び掛ける予定です。

統合の概要

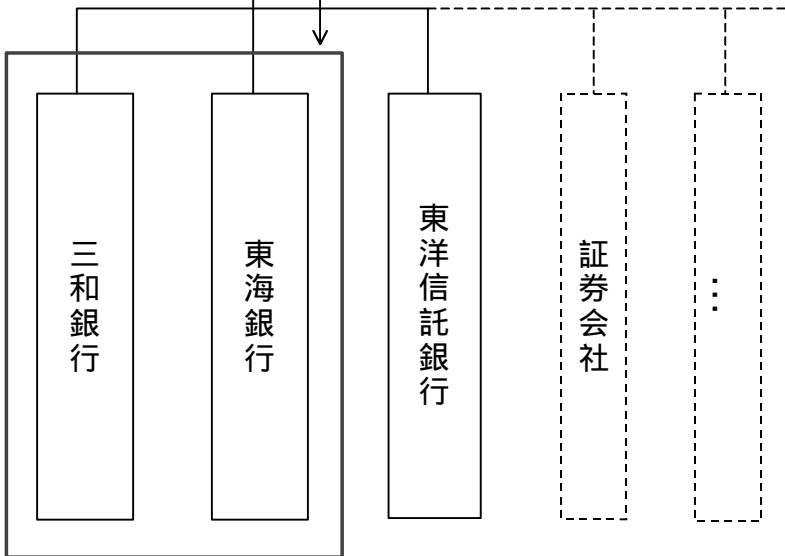
H13/4月～



H13/4月(2001/4)目処
3行で持株会社設立

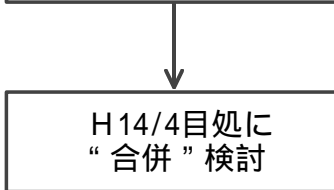
<持株会社の機能>

- ・グループ戦略・財務戦略 等
- ・当面の間、商業銀行業務に係わる企画機能全般も担う



H14/4月(2002/4)目処
傘下商業銀行の合併検討

- “カンパニー制”導入
- ・地域、顧客セグメント、機能等の観点から編成検討



三和・東海の信託関連業務
東洋信託銀行へ、早い時期に統合

東洋信託銀行の預金・貸出業務
合併後の商業銀行へ、早い時期に統合

(2) 経営合理化の進捗状況

役員数につきましては、執行役員制度の導入(11/6月)により、取締役数を11名、監査役数を5名へ大幅に削減いたしました。さらに12/1月に監査役1名の退任により役員数は合計15名まで削減いたしました。

従業員数につきましては、4月の新入行員702名増加により、一時的に従業員数が増加しておりましたが、11/4月以降ニューキャリア開発支援プログラム等による退職者数の増加で、12/3月末実績は計画を103名上回る減少となりました。

国内・海外の店舗・拠点数につきましては、すべて予定通り進捗しており12/3月末計画も達成しております。

人件費、給与・報酬につきましては、退職者数の増加等により計画を上回るピッチで削減できております。また、平均給与月額につきましては、退職者数の増加により従業員の系統別、資格別などの構成が計画とズレたことから当初計画を3千円上回る結果となりましたが、経営合理化の進捗の観点からは問題なく推移いたしております。

役員報酬は、執行役員制度導入により、7月以降大幅に削減いたしました。役員数削減が12/1月の1名退任まで計画比+1名で推移したため、計画比超過が発生いたしました。また役員賞与は6月退任役員のうち1名に使用人部分の賞与2百万円を支給した分上振れしております(当初計画策定時には織込めなかったため)。

平均役員報酬・賞与および平均役員退職慰労金については計画通り達成しております。

物件費に関しましては、リストラ・経費節減などによる経費圧縮で計画通り推移しております。

経営の合理化につきましては、計画策定時想定できなかった要因で一部計画を上回るものもありますが、総じて順調に進捗しており、結果として経費の大幅な削減実績を残しております。今後とも計画の前倒しを積極的に進め、合理化をさらに進めていく所存です。

(3) 不良債権処理の状況

12/3月期の決算における不良債権処理につきましては、前期比大幅に処理額が減少しておりますが、債務者の業況悪化や倒産、不動産担保価値の下落等により当初の見通しを上回る4,047億円の処理となりました。

また、今回の不良債権処理後の引当率につきましては、前期末同様高い水準を維持しており、高いレベルで経営の健全性を確保致しております。

<引当率の状況>

(担保・保証で保全されていない破綻懸念先債権)

[11/3月末] 73.4% [12/3月末] 73.1%

金融再生委員会の償却・引当の考え方 70%を目安

(担保・保証で保全されていない要管理先債権)

[11/3月末] 20.8% [12/3月末] 24.7%

金融再生委員会の償却・引当の考え方 15%を目安

(その他の要注意先債権)

[11/3月末] 3.48% [12/3月末] 3.65%

金融再生委員会の償却・引当の考え方

平均残存期間を勘案して算出された適正な貸倒実績率

<問題債権の状況(新開示基準)>

(破産更生債権及びこれらに準ずる債権)

[11/3月末] 3,260億円 [12/3月末] 2,924億円

(危険債権)

[11/3月末] 10,831億円 [12/3月末] 7,197億円

(要管理債権)

[11/3月末] 3,217億円 [12/3月末] 2,883億円

(4) 国内向け貸出金の進捗状況(実勢ベース(インパクトローンを除く))

A. 12/3月末の実績等の状況

国内向け貸出については、11/3月末比 290億円の減少となりましたが、中小企業向け貸出につきましては+4,168億円の増加となりました。これにより当初の計画を+474億円超過達成いたしました。

計画達成の要因につきましては、年度を通じ資金需要が全体として回復しない状況下で、大・中堅企業向け残高が落込んだものの、中小企業向け残高は貸出商品の見直しや積極的な営業体制強化に努めてきた成果が着実に結果として表れたものと認識しております。

B. 下半期の増加状況及びその要因

11/9月末比では国内向け貸出が+2,505億円、うち中小企業向けが+2,965億円とそれぞれ増加いたしました。

中小企業向け貸出につきましては、健全な中小企業への積極的な信用供与に取り組んだ結果、上期における増加実績(+1,203億円)を上回ったものであります。

11/4月より販売を開始した「中小企業固定金利ファンド」は11/8月の商品内容の見直しにより、11年度下期(11/10月以降)に入っても順調な取組実績を残しました(下期取組累計額[件数]は1,161億円[1,499件])。更に、11/12月には他行にない独自性ある商品として「保証協会保証付固定金利貸出」を販売、下期取組累計額(件数)は124億円(410件)でありました。この商品は中小企業マーケットへの品揃え強化策として、保証協会保証付貸出で従来固定金利タイプでなかったものについても固定金利型を開発し、低金利タイプの貸出商品を拡充したものであります。いずれの商品も長期で低金利の借入れが可能であり、特に12/2月に長期金利が一時上昇し、その後の残高積み上げに寄与しました。

施策面では、主力取引先を対象に、予め本部と営業店が取引方針を定め、取引先の資金需要にスピードを上げて対応できる体制を強化することで、優良小口取引先に対する当行貸出シェアアップを図りメイン取引拡大を推進いたしました。中小企業マーケットでのメイン化推進等は、全行与信ポートフォリオ運営の観点から小口分散効果が期待され、積極的な対応を実施したものであります。

また、貸出運営に統計的なリスク分析手法を取り入れた「RACAR(レイカー)」によるリスク・リターン管理を従来より全店で実施、貸出先の信用度に応じ適正なスプレッド水準を確保した信用供与に努めてまいりました。

これらの商品、施策を中心に、従来より強化してまいりました営業体制、本部・営業店一体となった個社別・案件別のきめ細かいフォロー体制により中小企業向け貸出積極推進の方針が徹底されたものと認識しております。

更に13/3月期は引き続きこれまでの施策を継続するとともに、例えば法人スモールへの取り組みスキームやモデルの研究開発によるビジネスローンの発売を既に開始する等、商品の拡充も含めたミドル・スモールマーケットでの競争力強化に努めてまいり所存であります。

(5) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

A . 本部組織の変革

12/4月に「カンパニー制」の本格導入に伴う組織再編成を中心とした本部組織変更を実施いたしました。

今回の組織変更は、「カンパニー制」の本格導入に伴う体制再構築を主な狙いとして、「IT(情報通信技術)・e-ビジネス」戦略の具体化をより加速する組織整備も併せて実施しました。

<「カンパニー制」の本格導入に伴う組織再編成>

(「社内カンパニー」の新設)

事業部門運営からカンパニー運営への変更に伴い、「市場国際本部」を廃止し、新たに「リテールカンパニー」「法人カンパニー」「市場国際カンパニー」を設置し、各カンパニーは「カンパニー長」が統括いたします。

(「戦略事業開発部」の新設)

BHC部門における“グループ戦略立案機能”と“経営管理機能”のより高い次元での両立を通じた高度な“コーポレート機能”の発揮を実現すべく、企画部よりグループ戦略立案機能を分離し、「戦略事業開発部」を新設するとともに、企画部における資源配分機能・財務企画管理機能を従来以上に強化し、「カンパニー制」を円滑に支える体制を構築いたしました。

なお、「戦略事業開発部」内に、3行統合に向けた専担者を配置し、効率的かつ迅速な統合準備を進めてまいります。

<「IT(情報通信技術)・e-ビジネス」戦略の具体化を加速する組織整備>

(「IT企画室」の新設)

戦略的なIT投資やITを梃子にした全行的な業務革新・経営管理の高度化、および事業戦略とIT企画・開発の一体運営の実現を目指して、「IT企画室」を新設いたしました。

(「IT企画開発室」の新設)

カンパニー内のIT企画・開発機能強化の観点から、リテール統括部内に「IT企画開発室」を新設するとともに、法人カンパニー・市場国際カンパニーについても同機能担当者を増員いたしました。

(「e-ビジネス企画室」の新設)

“e-ビジネス”に関するグループ横断的統括・新規事業企画を担当する部

署として、戦略事業開発部内に「e-ビジネス企画室」を新設しました。

(「ビットバレーe-ビジネスサポートセンター」の新設)

今後、高成長が見込まれるe-ビジネス企業群との取引深耕の戦略拠点として、法人統括部内に「ビットバレーe-ビジネスサポートセンター」を新設することにより、取引先紹介や各種経営サポート等のサービスの提供を通じて、上記企業の成長を強力にサポートする体制を構築しました。

<その他>

- ・リスク統括・統合管理機能を担う部署として、「総合リスク管理部」を新設いたしました。これは、“本格的なリスク管理統合体制の構築”に向けて、リスク管理と運営の分離促進・専門性強化の観点から、これまで企画部が担当してきた上記機能を移管するものです。なお、「総合リスク管理部」は市場リスク管理統括機能も併せて担当することとし、これに伴い、「市場リスク管理部」を廃止いたしました。
- ・「品質管理室」の所属を企画部から事務企画部に変更いたしました。これは、昭和52年以来、全行的に展開している“QC(品質管理)活動”の基本的理念は尊重しつつ、カンパニー制本格展開・各業務の専門化等も踏まえ、業務推進上、QCの考え方が最も有効であり、競争力の源泉にもつながる「事務集中部門」を中心とした活動に転換したものです。
- ・取締役会内部委員会として、「指名・報酬委員会」を新設致しました。これは、取締役等の“指名”“報酬”に係る制度や決定プロセスの公正性・透明性の向上を図るべく、新設したものです。

(図表1 - 1) 収益動向及び計画

	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 計画	12/3月期 実績	備考
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	524,854	489,174	546,500	478,053	差異説明
貸出金	328,588	308,913	330,750	304,684	
有価証券	73,341	72,201	78,250	76,499	
特定取引資産	22,095	21,838	25,000	22,147	
繰延税金資産<未残>	5,925	5,607	5,500	5,582	
総負債	510,444	468,177	526,000	457,047	
預金・NCD	354,552	343,148	363,000	344,697	
債券	-	-	-	-	
特定取引負債	17,409	15,878	20,500	16,227	
繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	
資本勘定計	21,051	21,288	20,764	21,742	
資本金	8,419	8,421	8,418	8,430	
資本準備金	7,328	7,331	7,328	7,340	
利益準備金	967	985	1,010	1,010	
再評価差額金	1,568	1,535	-	1,488	
剰余金	2,767	3,014	4,008	3,472	

(収益) (億円)					
業務粗利益	7,545	3,036	6,470	6,422	差異説明
資金利益	5,286	2,478	5,596	5,122	
役員取引等利益	627	274	664	602	
特定取引利益	353	45	340	168	
その他業務利益	1,277	237	130	528	
業務純益	2,464	1,428	3,000	3,266	差異説明
国債等債券関係損()益	983	118	0	305	
一般貸倒引当金繰入額()	1,702	59	0	144	
経費	3,377	1,666	3,470	3,291	
人件費	1,451	711	1,418	1,370	
物件費(注1)	1,770	884	1,929	1,780	
貸出金償却	14	886	100	2,690	差異説明
個別貸倒引当金繰入額 (債権償却特別勘定繰入額)	1,876	603	700	543	差異説明
株式等関係損()益	496	544	0	2,724	差異説明
株式等償却	524	249	0	620	
経常利益	6,534	662	800	1,754	差異説明
特別利益	382	1	200	76	
特別損失	49	30	0	173	
法人税、住民税及び事業税	372	17	-	582	
法人税等調整額	2,629	294	450	246	
税引後当期利益	3,944	321	550	830	差異説明

(前年同期比、億円)

リストラによる経費削減額	125	65	79	148	
営業基盤の強化による粗利益増加額(注2)	46	35	67	46	

(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	2,276	2,679	3,848	3,081	
配当金(普通株式：一株当たり)	7.00	3.50	-	7.00	
配当金(第一回優先株式：一株当たり)	37.50	18.75	37.50	37.50	
配当金(甲種第一回優先株式：一株当たり)	0.05	7.95	15.90	15.90	
配当率(普通株式：年率換算)	14.00	14.00	-	14.00	
配当性向	-	-	-	26.06	

(経営指標) (%)					
資金運用利回(A)	3.51	3.16	3.82	3.05	
貸出金利回(B)	2.63	2.31	2.78	2.31	
有価証券利回	2.34	1.80	2.67	1.80	
資金調達原価(C)	3.15	2.81	3.40	2.65	
預金利回(含むNCD)(D)	1.19	0.77	1.40	0.75	
経費率(E)	0.95	0.97	0.95	0.95	
人件費率	0.40	0.41	0.39	0.40	
物件費率	0.50	0.51	0.53	0.52	
総資金利鞘(A)-(C)	0.36	0.35	0.42	0.40	差異説明
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.49	0.58	0.43	0.61	差異説明
非金利収入比率	15.64	11.41	15.21	13.07	
ROE(業務純益/資本勘定)	17.10	13.57	14.63	15.55	
ROA(業務純益/総資産)	0.47	0.58	0.55	0.68	

(注1) 消費税を含む。

(注2) 貸出金、預金の残高増加による粗利益増加額及び非金利収入の粗利益増加額。

【図表1 1 収益動向 追加説明】

総資産

11/3月期比約 46,800億円減少しておりますが、貸出金についてはインパクトローンを含む国内向け貸出、海外向け貸出（円高要因を含む）で 24,000億円の減少となりました。このうち 2,500億円は会計制度変更（部分直接償却）の影響によるものです。また、有価証券については+3,000億円の増加、その他資産は保管有価証券、支払承諾見返勘定等で計 26,000億円減少いたしました。このうち、貸倒引当金の表示方法の変更により資産側に控除項目として計上された影響額（12/3月末で 9,000億円）も含まれます。

業務粗利益

12/3月期の実績は6,422億円と当初計画に対し、やや下回る結果に終わりました。貸出スプレッド改善や流動性預金の増加による資金収益の増加がありましたが、ディーリングの不振が影響したものであります。また、11年度下期については上期実績（3,036億円）を上回っており、業務収益力は着実に改善いたしております。

業務純益

業務粗利益がやや計画比下回りしましたが、計画以上の経費圧縮や一般貸倒引当金の戻入で計画を超過達成いたしました。このうち、一般貸倒引当金繰入前の実質業務純益ベースでも3,121億円と当初計画を+121億円上回っております。

貸出金償却、個別貸倒引当金繰入

個別処理勘定区分では経理処理変更で以下の通り差異が出ております。貸出金償却は、11/9月期より部分直接償却を導入したため当初計画より増加いたしました。また個別貸倒引当金については、地価下落による引当の積み増しや大口先の引当追加等が発生したため計画比増加いたしました。

株式関係損益

株価低迷が続いている銘柄の強制評価減（償却）620億円が発生しましたが、持合い解消等による売却益増加もあり、ネットでは2,724億円の収益を計上致しました。

経常利益、当期利益

不良債権処理が予定より増加いたしました。持合い解消に伴う株式売却益の増加もあり、経常利益は計画を上回る結果となりました。また、当期利益は東京都の外形標準課税導入決定の影響を受け、繰延税金資産の資産性低下に伴うマイナス影響がありましたが、経常利益の上振れもあり当初計画を達成することができました。

総資金利鞘

12/3 月期において長期金利が 11/3 月期比 0.3%上昇するという前提で計画を策定しましたが、足元は低下傾向となりました。この結果、運用サイドでは主に長期金利に連動する国債を中心とした有価証券利回りが低下したため資金運用利回り全体が 11/3 月期の水準から低下、12/3 月期計画を 0.72%下回りました。一方、調達サイドではゼロ金利政策継続により短期金利の超低金利状態が続きましたが、超低金利環境下においては調達金利の低下は限定的となるため利鞘に対してマイナスに影響したものであります。資金調達原価は 12/3 月期計画比 0.75%、総資金利鞘は 12/3 月期計画比 0.02%下回りました。

預貸金利鞘

運用サイドでは貸出金利回りが市場金利低下の影響で大きく低下いたしました。貸出先の信用度に応じたリスクリターン管理によるスプレッド改善効果もあり、低下幅は 11/3 月期比 0.32%に収まりました。これは 11/9 月期（11 年度上期）と同水準であり、下期中においても継続してスプレッドの改善が進んだことを示しております。

また、調達サイドでは機関投資家の短期運用資金の一部が市場性資金（コールマネーなど）から普通預金へシフトし、継続して滞留したことなどから預金全体に占める調達コストの低い普通預金の割合が増加し、預金利回り全体を大きく引き下げ 11/3 月期比 0.44%の低下となりました。

この結果、12/3 月期の預貸金利鞘は 0.61%となり 11/9 月期比 +0.03%、12/3 月期計画比 +0.18%超過達成いたしました。

(図表1 - 2)収益動向(連結ベース)

	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 実績	13/3月期 見込
(規模)<未残> (億円)				
総資産	503,721	483,637	469,019	-
貸出金	328,391	312,343	309,577	-
有価証券	64,130	77,943	76,798	-
特定取引資産	13,009	11,775	10,169	-
繰延税金資産	6,039	5,719	5,544	-
総負債	480,699	460,138	444,761	-
預金・NCD	352,203	353,765	345,019	-
債券	-	-	-	-
特定取引負債	5,436	4,708	4,512	-
繰延税金負債	56	65	56	-
資本勘定計	20,821	21,260	21,879	-
資本金	8,419	8,421	8,430	-
資本準備金	7,328	7,331	7,340	-
連結剰余金	3,656	4,122	4,769	-

	(収益) (億円)			
経常収益	23,708	10,726	22,188	20,000
資金運用収益	17,226	7,022	12,978	-
役務取引等収益	2,072	756	1,609	-
特定取引収益	538	184	393	-
その他業務収益	3,450	1,708	2,763	-
その他経常収益	420	1,053	4,443	-
経常費用	30,515	9,750	19,750	18,000
資金調達費用	11,499	4,243	7,455	-
役務取引等費用	865	292	511	-
特定取引費用	1	14	25	-
その他業務費用	1,998	1,454	2,218	-
営業経費	4,537	2,228	4,321	-
その他経常費用	11,613	1,516	5,217	-
貸出金償却	317	1,013	2,977	-
貸倒引当金繰入額	3,520	75	712	-
一般貸倒引当金繰入額	1,730	68	154	-
個別貸倒引当金繰入額	1,751	146	873	-
経常利益	6,806	975	2,438	2,000
特別利益	385	3	80	-
特別損失	51	30	177	-
税金等調整前当期純利益	6,472	949	2,341	-
法人税、住民税及び事業税	455	71	682	-
法人税等調整額	2,182	307	398	-
少数株主利益	38	47	65	-
当期純利益	4,705	522	1,194	1,000

(図表2)自己資本比率の推移

国際統一基準採用

(億円)

	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 計画	12/3月期 実績	備考
資本金	8,267	8,270	8,418	8,280	
(うち普通株式)	4,517	4,520	4,668	4,530	
(うち優先株式(非累積型))	3,750	3,750	3,750	3,750	
優先出資証券	1,800	1,800	1,800	1,800	
資本準備金、剰余金	10,895	11,326	12,843	11,982	
その他	400	438	50	578	(注1)
Tier 計 (うち税効果相当額)	21,365 (5,983)	21,836 (5,653)	23,111 (5,500)	22,642 (5,488)	(注1)
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	7,275	6,978	7,297	6,730	
永久劣後ローン	-	-	-	-	
有価証券含み益	151	254	0	371	
土地再評価益	1,217	1,192	1,200	1,113	
貸倒引当金	3,014	2,954	2,395	2,825	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	11,659	11,381	10,892	11,041	
期限付劣後債	4,008	5,550	4,402	5,428	差異説明
期限付劣後ローン	3,088	3,060	2,063	2,547	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	7,097	8,611	6,465	7,976	
Tier 計	18,756	19,992	17,357	19,017	
Tier	-	-	-	-	
控除項目	1,026	1,076	1,000	1,123	(注1)
自己資本合計	39,095	40,752	39,468	40,536	

(億円)

リスクアセット	353,276	335,687	360,000	330,799	差異説明
オンバランス項目	317,990	309,370	321,400	306,332	
オフバランス項目	25,746	23,162	32,000	21,281	
その他	9,540	3,154	6,600	3,186	(注2)

(%)

自己資本比率	11.06%	12.14%	11.00%	12.25%	
Tier 比率	6.04%	6.50%	6.10%	6.84%	
単体自己資本比率(参考)	11.14%	12.21%	-	12.16%	

上場株式の評価方法	原価法	原価法	原価法	原価法	
-----------	-----	-----	-----	-----	--

(注1)当初提出の計画では意図的な保有に該当する控除項目をTier の「その他」で控除していたが、履行状況では規制区分通り控除項目欄を設け表示したため、「Tier 合計額」が変更されている。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

【差異説明】 11年度上期、米国投資家向け15億ドルを前倒し調達。

リスクアセットの計画比減少要因は、計画と実績で外貨建て資産の円換算(為替)レートの差異によるものが大半。さらにディーリング等の市場取引資産の減少による影響もあり。

<ご参考>為替レートは、(当初計画)135.35円/ドル、(11/3月期実績)120.55円/ドル、
(11/9月期実績)106.95円/ドル、(12/3月期実績)106.15円/ドルを使用

(図表3) 資金繰り状況

(億円)

	11/3月末 実績	11/9月末 実績	12/3月末 実績	備考
コア調達(A)(注1)	202,555	223,807	225,927	
コア預金(注2)	88,610	92,138	102,737	
金融債	0	0	0	
コア運用(B)(注3)	347,454	349,138	350,363	
貸出	290,872	278,505	279,323	
投資有価証券等	56,582	70,633	71,040	
コア運調尻(A)-(B)	144,899	125,331	124,435	
自己資本・現金等	32,296	33,585	28,547	
市場性調達(C)(注4)	130,726	120,963	118,206	
大口定期	6,998	5,145	4,229	
NCD	65,167	55,896	55,260	
市場性運用(D)(注5)	9,666	7,783	12,932	増減説明
市場性運調尻(C)-(D)	121,060	113,180	105,274	
インターバンクO/Nポジション(注6)	11,555	4,821	0	増減説明

(注1) コア調達： 一般円預金 + 非居円預金

一般円預金： 流動性預金、規制定期、SMMC、スーパー定期、
MMC、大口定期(除く10億円以上)、変動金利定期

(注2) コア預金： 流動性預金

(注3) コア運用： 貸出 + 投資有価証券等

貸出： 一般円貸出 + 非居円貸出 + ユーロ円貸出

投資有価証券等： 投資有価証券 + 商品有価証券 + 株式

(注4) 市場性調達： 大口定期(10億円以上) + NCD + インターバンク + ユーロ円調達
+ 債券レポ担保金調達(注5) 市場性運用： その他預け + NCD預け + CP預け + 準備預金 + 買入手形
+ コールローン(有担・無担) + ユーロ円放出 + 債券レポ担保金運用

(注6) インターバンクオーバーナイト(O/N)ポジション： プラスは調達

【(図表3) 増減説明】

11/12月末にY2Kに対応した準備預金残高、日銀買入手形によるボリューム増加部分が
12/3月末において一部残存しているもの。

11/12月末にY2Kに対応した長めの資金調達により12/3月末の翌日物調達を見送った
ことによるもの。

(図表4)外貨資金運用調達状況(注1)

(百万ドル)

	11/3月末 実績	11/9月末 実績	12/3月末 実績	備考
外貨運用計(注2)	48,738	46,772	47,197	
うち外貨建て有価証券	3,392	2,373	2,278	
外貨建て貸出	26,586	23,441	23,234	
インパクトローン(注3)	1,189	1,184	1,031	
インターバンク運用	7,859	10,084	9,266	
外貨調達計(注2)	48,911	44,528	43,673	
うちインターバンク調達	25,027	22,619	22,109	
円投(注4)	4,731	1,083	0	
顧客性預金	10,046	9,983	9,896	

(注1)未残・外貨建・省令レート換算ベース。

(注2)「計」はその他項目込み。

～本邦・海外とも、特定勘定評価損益は含まず、未収・未払収益含むベース。

(注3)インパクトローンは国内勘定の居住者向け外貨貸を計上(ユーロ円インパは除く)。

(注4)外貨調達の為に組んだデポスワップ(先物為替予約と組み合わせた資金の受渡取引)から円転相当分を控除したもの。

～顧客取引のデポスワップ預金・貸出や通常の直物・先物為替取引に伴う直物ポジションといった通常時の営業活動から生じる円貨と外貨の間の資金移動の変化は含まず。

(図表5)部門別純収益動向 (注1)

(億円)

	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 計画	12/3月期 実績	備考	13/3月期 見込み
リテール部門	418	186	356	346		362
業務粗利益	1,906	946	1,911	1,884		1,974
うち資金収益	1,696	837	1,689	1,664		-
うち手数料収益	370	189	374	384		-
経費	1,488	761	1,555	1,539		1,612
法人部門(注2)	1,542	845	1,573	1,757		1,910
業務粗利益	2,804	1,494	2,867	2,996		3,158
うち資金収益	2,209	1,196	2,275	2,384		-
うち手数料・外為収益等	595	298	605	612		-
経費	1,262	650	1,295	1,239		1,248
市場国際部門	484	-42	447	61		466
業務粗利益	1,031	216	989	580		998
うち市場運用業務	513	-	492	2		-
うち投資銀行業務	204	-	251	268		-
うち海外商業銀行業務	343	-	271	299		-
経費	547	258	542	519		532
主要部門計	2,444	989	2,376	2,164		2,738
その他部門	21	440	624	1,102		562
合計(業務純益)	2,465	1,429	3,000	3,266		3,300

部門別業務純益動向(連結ベース) (注1)

(億円)

	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 実績	備考	13/3月期 見込み
リテール部門	562	206	397		370
業務粗利益	2,195	1,033	2,057		2,228
経費	1,633	828	1,661		1,858
法人部門(注2)	1,552	849	1,766		1,906
業務粗利益	2,848	1,507	3,022		3,173
経費	1,296	658	1,256		1,267
市場国際部門	952	46	319		890
業務粗利益	2,442	586	1,554		2,266
経費	1,490	540	1,235		1,376
主要部門計	3,066	1,101	2,482		3,166
その他部門	935	629	1,194		634
合計(経常利益) (注3)	4,000	1,730	3,676		3,800

(注1)12/3月期において行内の管理基準(部門毎に所管するマーケットや収益管理基準)を一部見直し。

本表では時系列比較が可能となるよう一部推定値も使用し11/3月期実績・11/9月期実績・12/3月期計画を12/3月期実績を算出した基準に合わせて再計算したものを。

(注2)ユーロ円インパクトローンは法人部門にて計上。

(注3)単体の業務純益の概念をもとに行内管理計数として作成。

(図表6) リストラ計画

	11/3月末 実績	11/9月末 実績	12/3月末 計画	12/3月末 実績(単体)	備考	12/3月末 実績(連結)
(役員数)						
役員数(注1) (人)	40	16	15	15	(別紙参照)	
従業員数(注2) (人)	13,747	13,779	13,100	12,997	(別紙参照)	17,565

(注1) 役員には監査役を含む。

(注2) 事務職員、業務員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

連結従業員数は、単体人員 + 連結子会社人員(除く出向者)で算出。

(国内店舗・海外店舗数)

国内本支店(注1) (店)	285	279	271	271	
海外支店(注2) (店)	18	17	18	17	
(参考)海外現地法人 (社)	15	15	14	13	

(注1) 出張所(含むインストアブランチ)、代理店、為替集中のための仮想店舗、東西公務部の支店振替を除く。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除く。

	11/3月期 実績	11/9月期 実績(単体)	12/3月期 計画	12/3月期 実績(単体)	備考	12/3月期 実績(連結)
(人件費)						
人件費 (百万円)	145,163	71,130	141,800	137,006	(別紙参照)	212,208
うち給与・報酬 (百万円)	79,916	39,097	76,600	75,772	(別紙参照)	123,223
平均給与月額 (千円)	477	470	485	488	(別紙参照)	

(注1) 連結人件費は、単体 + 連結子会社の「Salary(含む賞与・退職金等) + Employee Benefit(福利厚生費他)」の合算。

(注2) うち給与・報酬については、単体 + 子会社のSalary(含む賞与・退職金等)の合算。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,222	445	620	643	
うち役員報酬 (百万円)	1,192	426	603	623	(別紙参照)
役員賞与 (百万円)	30	19	17	19	(別紙参照)
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	31	31	29	29	(別紙参照)
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	102	90	91	90	

(注1) 役員報酬・賞与には監査役分を含む。また、役員賞与には利益処分によるものと使用人兼務役員の使用人部分を合算で計上。

(注2) 平均役員退職慰労金額については、当該年度退任役員に対する支払額合計を母数として平均を算出。なお、過去退任者への支払い確定債務である分割方式(年金型)の退職金は含まず(昭和62年の制度改定までは分割方式も認めていたが、現在は一時金方式のみ実施)。

	11/3月期 実績	11/9月期 実績(単体)	12/3月期 計画	12/3月期 実績(単体)	備考	12/3月期 実績(連結)
(物件費)						
物件費(注1) (億円)	1,770	884	1,929	1,780	(別紙参照)	1,985
うち機械化関連費用(注2) (億円)	396	202	451	412		-

(注1) リース等を含む実質ベース。

(注2) 連結ベースの機械化関連費用については管理しておらず表示しておりません。

【図表6 リストラ計画 追加説明】

役員数：15名（11/9月末比 1名）

- ・11/6月より執行役員制度を導入しており、11/3月比大幅減少しております。
- ・12/1月に監査役1名が退任し、年度末役員数は計画通り15名となりました。

従業員数：12,997名

- ・ニューキャリア開発支援プログラムによる退職(197名)を含め、総じて計画を上回る退職ピッチにて推移したことにより、計画比103名の削減となりました。

人件費：1,370億円

- ・退職者数の増加により、計画比48億円の圧縮となりました。

給与・報酬：758億円

- ・上記同様、退職者の増加により、計画比8億円の圧縮となりました。

平均給与月額：488千円

- ・退職者数は計画比超過したものの、当初計画比、従業員の各系統における資格別構成にズレが生じたことや時間外手当が増加したことにより、計画比3千円の上振れとなりました。
- ・13/3期は、新営業店システム導入等、業務・事務のさらなる合理化・効率化に努め、時間外勤務時間数の削減を図ることにより、当初計画である484千円以下に収める予定です。

役員報酬：623百万円

- ・昨年6月の執行役員制度導入により、7月以降は大幅削減しており、年度ベースで見ると、役員数計画と実績の差異分(本年1月まで1名超過)に見合った超過額(23百万円)に収束いたしました。

役員賞与：19百万円（計画比+2百万円）

- ・計画比上振れ分は退任役員のうち1名に使用人部分の賞与2百万円を支給したものです。（当初計画策定時には織込めなかったもの）

平均役員報酬・賞与：29百万円

- ・昨年11月以降、報酬カットを実施中であり、年度ベースでは計画を達成いたしました。

物件費：1,780億円

- ・リストラ、効率化が進展しており、12/3月期も計画通り達成いたしました。

(図表7-1) 子会社・関連会社一覧(国内)

～ 社名の左に*が付された会社は個別コメントあり

(百万円)

会社名	設立年月 (注)	代表者	主な業務	直近決算 (注)	総資産	借入金	うち 当行分 (注2)	資本勘定	うち当行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
【国内商業銀行系】												
[リテールマーケット対象]												
(株)三和カードサービス	83/ 3月	安藤光隆	クレジットカード業務	00/ 3月	94,949	73,685	56,395	6,303	6	3,067	1,611	連結
三和信用保証(株)	77/ 9月	戸塚博喜	信用保証業務	00/ 3月	106,902	51,500	47,500	3,207	100	4,743	4	連結
* 三和フィナンシャルマネジメント(株)	86/ 6月	山科光男	個人の財産形成に関する相談業務	00/ 3月	674	557	557	91	126	40	75	連結
[法人マーケット対象]												
三和ビジネスクレジット(株)	83/10月	清水庸介	リース、ファクタリング、抵当証券	00/ 3月	243,917	180,764	115,192	5,680	68	1,201	1,732	連結
* (株)三和ティーエムシー	95/ 2月	森田道雄	当行担保不動産の競落、保有、管理、売却	99/ 12月	6,434	-	-	120	300	624	38	連結
【投資銀行系(国内)】												
三和証券(株)	94/10月	奈良 一	債券引受・募集取扱、売買	00/ 3月	1,580,974	10,520	10,520	70,381	59,988	1,323	629	連結
三和キャピタル(株)	84/ 8月	中村 明	ベンチャーキャピタル業務	00/ 3月	27,175	21,415	14,500	3,282	788	3,964	2,210	連結
パートナーズ投信(株)	59/12月	安田信人	証券投資信託委託業務、投資顧問業務	00/ 3月	73,838	-	-	65,871	13,962	453	151	連結
三和アセットマネジメント(株)	93/ 9月	富士智之	投資顧問業務	00/ 3月	2,640	-	-	2,180	829	602	335	連結
* 日本ティ・・・ビ・証券(株)	98/11月	堤 和雄	証券業	00/ 3月	1,766	-	-	1,725	500	220	221	連結
* イ・・ウイング証券(株)	99/11月	小早川真希雄	証券業	00/ 3月	2,863	-	-	2,175	1,130	444	444	連結
* 日本ベンション・プランニング(株)	99/ 9月	荻野清士	年金制度等に関するコンサルティング業務	00/ 3月	1,867	-	-	1,851	900	148	149	持分法
ユニバ・サル証券(株)	48/ 4月	宗近博邦	証券業	00/ 3月	246,288	42,543	10,200	54,649	7,266	17,100	1,464	持分法
第一證券(株)	38/10月	中村 政	証券業	00/ 3月	177,688	29,915	6,000	20,254	7,972	14,182	8,360	持分法
太平洋証券(株)	44/ 4月	吉野準一	証券業	00/ 3月	106,612	6,370	3,500	25,658	1,933	7,023	2,315	持分法
東和証券(株)	47 /3月	徳弘英策	証券業	00/ 3月	170,346	12,263	9,346	34,694	2,497	6,548	6,358	持分法
【国内その他】												
* 三和スタッフサービス(株)	88/ 3月	塩島厚爾	人材派遣業務	00/ 3月	421	35	35	102	80	17	21	連結
* 三和インターナショナルオペレーションサービス(株)	88/ 3月	鈴木博久	外為関連の事務代行業務	00/ 3月	119	-	-	44	30	14	12	連結
* (株)ビ・エスピー・ソリューションズ	99/12月	佐伯基憲	電子商取引業務	00/ 3月	97	-	-	96	30	4	4	持分法

(注1) 年号は西暦で記入。

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含む。

【個別企業コメント】

三和フィナンシャルマネジメント(株)

一部業務の縮小などに伴い、11年度は赤字。

富裕層取引の拡充・強化を狙いとして、12年4月にフィナンシャルワングループの共同出資で設立したプライベートフィナンシャルマネジマント(株)に業務移管し、収益事業化を目指す。

(株)三和ティーエムシー

担保不動産の処分促進、不良債権の早期処理を図るべく、担保不動産の自己競落会社として設立。不動産市場低迷のなか、現状は赤字。

不動産市況が横ばいしないし回復基調となれば、不動産売却収入、業務報酬により黒字化の見込み。

日本ティ・・ピ・・ピ・証券(株)

資産運用業務における“川中”機能を担う子会社。

設立後1年半弱とまだ間もないため、赤字を計上。

コ・ルセンタ・業務の拡充を中心に早期収支均衡を目指す。

イ・・ウイング証券(株)

三和グループのオンライン証券会社として設立後まだ間もなく、創業赤字を計上。

12年度に営業開始。2年後(14年度)の黒字化を目指す。

日本ペンション・プランニング(株)

401K業務のコンサルティング業務・運営管理業務を担う会社として11年9月に設立。

注力業務のひとつである「資産運用業務」の一翼を担う会社と位置づけ、3年後(15年度)の黒字化を目標に業務推進を行う方針。

三和スタッフサービス(株)

従属業務子会社として、当行への人材派遣を担う会社。

外部人員化ニーズの多様化に対応すべく、募集拡大、研修スペース拡張等の先行投資を実施してきた結果、11年度決算は赤字を計上。

今年度は、当行の外部人員化のさらなる進展による当社業務の拡大で、黒字化する見込み。

三和インターナショナルオペレーションサービス(株)

新業務(イメージ送金、管理事務、決済業務の受託行拡大等)立ち上げのため、人員を厚めに配置したことにより、人件費が一時的に増大したものの。

今年度は、上記新業務についても既存業務と同様に効率化・コスト削減を進め、黒字化の見込。

(株)ビーエスピーソリューションズ

当行の貿易金融業務(Boleroサービス関連業務)、電子商取引業務のサービス拡充を目的とし、11年12月に当行が30%出資し設立。

営業開始が12年1月とまだ間もなく、創業赤字を計上。

12年度から本格的に営業を立ち上げ、取扱顧客数(Bolero加入顧客数)の増加で黒字化を目指す。

(図表7-2)子会社・関連会社一覧(海外) ~社名の左に*が付された会社は個別コメントあり

会社名	所在国	設立年月 (注)	代表者	主な業務	直近決算 (注)	通貨・単位	総資産	借入金	うち 当行分 (注3)	資本勘定	うち当行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
【海外商業銀行系】														
三和ドイツリース	ドイツ	88/ 5月	宮地 剛	リース業務	99/12月	百万 ドイツ マルク	32	25	16	1	1	0	0	連結
三和ファイナンス・ホンコン・リミテッド	香港	81/ 7月	矢野 玄	割賦金融、リース、その他の消費者金融業務	99/12月	百万 香港ドル	4,959	3,316	3,111	530	199	84	71	連結
* 三和三商股ブン有限公司	台湾	88/11月	堀江 明	割賦販売、リース業務	99/12月	百万 台湾ドル	1,295	393	393	412	525	142	109	連結
* インドネシア三和銀行	インド ネシア	89/ 2月	金子 誠	一般商業銀行業務	99/12月	十億 インドネシ アルピア	3,458	1,793	1,783	274	570	93	93	連結
* ビー・ティー・サンワ・プリ・ファイナンス	インド ネシア	83/ 8月	桜田 周一	リース業務、消費者金融業務	99/12月	十億 インドネシ アルピア	503	261	188	82	30	13	8	連結
* サイアム三和リ・シング会社	タイ	88/ 4月	佐々木 淳	リース業務	99/12月	百万 タイバ・ツ	430	300	251	80	27	3	3	連結
三和オーストラリア・リミテッド	オースト ラリア	70/ 6月	中本 秀樹	短中長期金融業務、その他マーチャントバンク業務	99/12月	百万 豪ドル	1,684	569	519	104	103	10	7	連結
加州三和銀行	米国	72/ 1月	玉越 良介	一般商業銀行業務	99/12月	百万 米ドル	9,201	100	-	819	698	185	118	連結
* カナダ三和銀行	カナダ	83/ 8月	末繁 英雄	一般商業銀行業務、リース業務	99/12月	百万 カナダドル	823	-	-	97	114	3	1	連結
三和ハウジングローン	香港	89/ 9月	寺島 毅	住宅金融業務	99/12月	百万 香港ドル	15	-	-	15	10	1	1	連結
リサ・ル商業銀行	フィリ ピン	60/ 8月	F.A.Dizon	一般商業銀行業務	99/12月	十億 フィリピン ペソ	125	-	-	15	1	0	0	持分法
【投資銀行系(海外)】														
* 三和インターナショナルビーエルシー	英国	73/ 5月	菊永 福芳	銀行業務、証券業務	99/12月	百万 英ポンド	1,536	186	54	139	204	28	28	連結
* 三和フィナンシャルプロダクツ	米国	90/12月	飯田 一正	スワップ取引業務	99/12月	百万 米ドル	2,277	1,641	749	31	-	29	29	連結
* 三和インターナショナル・ファイナンス・リミテッド	香港	78/12月	野田 雄比古	証券業務、中長期金融業務	99/12月	百万 米ドル	414	-	-	65	118	16	16	連結
* スイス三和銀行	スイス	81/ 5月	矢部 芳一	銀行業務、証券業務	99/12月	百万 スイスフラン	314	182	181	83	92	1	1	連結

(注1)海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載。

(注2)年号は西暦で記入。

(注3)借入金のうち、当行分は保証を含む。

【個別企業コメント】

<海外商業銀行系>

三和三商股ブン有限公司

主力の機械・自動車割賦の取扱高減少により赤字計上。

機械・自動車を軸とする売上倍増による資産積上げにより早期黒字化を目指す。

インドネシア三和銀行

引当の増加なく黒字化実現。

日系企業向け取引推進による収益確保により繰越損失解消を目指す。地場取引については選別強化し慎重対応。

ピー・ティー・サンワ・プリ・ファイナンス

既存問題債権への引当を一括計上したため11年度は赤字計上。

足下、貸出資産も増加に転じており、12年度は黒字見通し。

サイアム三和リ・シング会社

合併パ・トナ・であったトライリ・ス社の持分株式買取（11年度）を実施、経営体制を再構築するに当たり、1年半の営業活動凍結。既存リ・ス資産落ち込みにより、若干の赤字を計上。

サイアム商銀系リ・ス会社との統合により、業容・収益を拡大していく。

カナダ三和銀行

引当対象の問題債権を売却し、通期では黒字。

地場企業向け貸出のスプレッド向上努力等により繰越損失解消を図る。

<投資銀行系(海外)>

三和インタ・ナショナルピ・エルシ・

11年度を通じ業務インフラを整え、年度後半はエクイティデリバティブズ等新業務開始するも、収益化にまでは至らず。

12年度は、対日ビジネスへの経営資源集中により収益化を図るとともに、コスト圧縮で黒字化を目指す。

三和フィナンシャルプロダクツ

トレ・ディングの不調が響き、赤字。

グローバルに機能統合を進めていくなかで意義の薄くなった機能多く、大胆なリストラを12年度にかけ行う方針。

三和インタ・ナショナル・ファイナンス・リミテッド

マ・ケット環境に即したビジネスへの取組み奏効し黒字転換。

当面はマーケット環境に即したビジネス及び新規ビジネスの立上げに注力、着実に収益計上し繰越損失の早期解消を目指す。

スイス三和銀行

アジアのプライベートバンキング部門好調により黒字化。

プライベートバンキングによる収益をベ・スに早期繰越損失解消を目指す。

(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・討議内容等	備考
株主総会	頭取	株主	総務部	年次	企業の最高議決機関として、商法や定款に定める事項を決議する	
監査役会	監査役(招集者)	監査役	監査役会事務局	原則月次	監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議する	
取締役会	会長	取締役・監査役	秘書室	原則月次	業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する	
業務監視委員会	委員長	考査部・与信監査部担当役員、コンプライアンス統括部担当役員他	委員会事務局	原則月次	業務全般に関する法令・内規等の遵守状況を監視する	
業務諮問委員会	委員長	外部委員4名(弁護士3、会計士1)	委員会事務局	四半期次	業務全般に関する法令・内規等の遵守に関する事項の諮問を受け、内容を審議し提言する	
指名・報酬委員会	委員長	会長・頭取・社外取締役	秘書室	半期次	取締役等の指名並びに報酬に係る事項を審査し、取締役会に意見を付して報告する	
経営執行委員会	頭取	企画・戦略事業開発・資金・コンプライアンス統括・総合リスク管理・与信企画・IT企画の担当役員他	企画部	適宜	最高業務執行責任者である頭取が、業務執行に関する重要事項を決裁する上での諮問機関	12年度は58回開催
信用リスクマネジメント会議	与信企画部担当役員	関連各部室長	与信企画部	原則月次	与信運営方針を審議し、ポートフォリオや信用リスク状況を総括する	
市場リスクマネジメント会議	総合リスク管理部担当役員	関連各部室長	総合リスク管理部	原則月次	バンキング運営方針や運用調達方針を審議し、市場リスク状況を総括する	6月、12月は開催せず
経営方針会議	頭取	役員・国内外部室店長等	企画部	半期次	業務執行幹部に対し、経営方針を伝達・徹底する	
役員部長連絡会	頭取	役員・部室長	企画部	原則月次	役員、部室長に対し、業務に関する重要事項を伝達・徹底する	
IT投資会議	システム部長	関連各部室長	システム部事務企画部	半期次	投資計画策定に向けたシステム開発および機械投資案件の調整	1月、7月に開催
考査検討会	考査部担当役員	関連各部室長、監査役他	考査部	月次	考査結果・関連意見の報告・検討	国内・市場・海外・ITの各々につき開催
与信監査報告会	与信監査部担当役員	関連各部室長、監査役他	与信監査部	月次	与信監査結果の報告会	東日本・西日本・海外の各々につき開催

(注) 開催頻度が不定期のものは、備考欄に12年度の開催回数を記載。

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	10年度	11年度	現在
企画・広報	信原専務	杉山常務執行役員	信原副頭取
戦略事業開発	-	-	杉山常務執行役員
人事	室町副頭取	信原副頭取	元田常務執行役員
総務	室町副頭取	信原副頭取	元田常務執行役員
資金	信原専務	信原副頭取	藤原専務
コンプライアンス	水谷取締役	大野執行役員	藤執行役員
総合リスク管理	室町副頭取	藤原専務	望月専務
与信監査・考査	江藤常務	村尾副頭取	村尾副頭取
与信企画	望月常務	望月専務	望月専務
IT企画・事務企画・システム	前田専務	藤原専務	藤原専務
法人カンパニー	内藤副頭取	寺西専務	寺西専務
審査第1～3部・融資業務部	望月常務	山口執行役員	山口執行役員
企業第1部	大河常務	山崎執行役員	山崎執行役員
企業第2部	蛭田取締役	蛭田常務執行役員	蛭田常務執行役員
企業第3部	-	-	山崎執行役員
公務・公共法人	中村常務	水谷常務執行役員	-
事業調査部	望月常務	望月専務	早川執行役員
法人営業第1～4部	藤原常務	吉原常務執行役員	吉原常務執行役員
東京法人営業第1・2・4部	安藤専務	大河常務執行役員	大河専務執行役員
東京法人営業第3・5部・金融法人部	安藤専務	大河常務執行役員	橋川執行役員
リテールカンパニー	村尾専務	吉田専務	高倉専務
市場国際カンパニー	枝副頭取	藤本専務	藤本専務
投資銀行グループ	伊藤常務	蔭山執行役員	蔭山執行役員
市場運用グループ	伊藤常務	宮崎常務執行役員	宮崎常務執行役員
資産運用グループ	宮崎取締役	宮崎常務執行役員	宮崎常務執行役員

(注)担当業務は現在の組織を基準。

改編前の組織は現在の組織を基準に分類。役職名は該当する年度末のもの。

(図表10-1)貸出金の推移

(残高)

(億円)

		11/3月末	11/9月末	12/3月末	12/3月末	備考
		実績 (A)	実績 (B)	計画 (C)	実績 (D)	
国内貸出	インパクトローンを含むベース	287,878	277,664	284,739	276,696	99.9%
	インパクトローンを除くベース	247,475	239,256	239,851	241,081	100.6%
中小企業向け (注1)	インパクトローンを含むベース	123,716	119,602	127,619	118,196	100.4%
	インパクトローンを除くベース	102,042	98,713	103,136	100,165	102.2%
	うち保証協会保証付貸出	14,258	13,832	14,279	13,392	100.4%
	個人向け	67,977	65,800	65,101	65,842	100.7%
	うち住宅ローン	29,098	28,353	28,366	29,605	102.5%
	その他	95,093	91,228	92,019	92,658	98.6%
	海外貸出	30,807	24,610	38,087	24,114	99.3%
	合計	318,685	302,274	322,826	300,810	99.8%

(同・実勢ベース)

(億円)

		11/3月末	11/9月末	12/3月末	12/3月末	備考
		実績 (A)+(E)	実績 (B)+(E)+(F)	計画 (注3)	実績 (D)+(E)+(H)	
国内貸出	インパクトローンを含むベース	292,187	287,397	293,496	287,217	
	インパクトローンを除くベース	251,312	248,517	247,228	251,022	
中小企業向け (注1)	インパクトローンを含むベース	127,031	127,449	134,445	127,556	
	インパクトローンを除くベース	104,980	106,183	108,674	109,148	

(注1) 中小企業とは、資本金1億円(但し、卸売業は300万円、小売業、飲食業、サービス業は100万円)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) 未平比率は月末残高/月中平均残高。

(注3) 承認された健全化計画より引用。

(注4) 従来報告していた中小企業向け貸出の11/3月末及び11/9月末実績より、以下の計数を控除。

・ 政府出資主要法人、各省庁所管特殊法人等公共関連向け貸出残高

(含むインパ 11/3月末-1,092億円、11/9月末-1,034億円 除くインパ 11/3月末-1,079億円、11/9月末-1,034億円)

(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)

	10年度中 実績 (E)	11年度 上期実績 (F)	11年度中 計画 (G)	11年度中 実績 (H)	備考
貸出金償却	243[138]	188[103]	100[85]	1,655[1,187]	
C C P C 向け債権売却額	195[130]	210[204]	50[43]	324[318]	
債権流動化(注1)	2,552[1,728]	-106[354]	100[85]	-2,208[-195]	
会計上の変更(注2)	- [-]	4,929[3,678]	600[510]	6,033[4,337]	
協定銀行等への資産売却額(注3)	- [-]	26[26]	- [-]	26[26]	
その他不良債権処理関連	1,319[1,319]	177[167]	- [-]	382[372]	
計	4,309[3,315]	5,424[4,532]	850[723]	6,212[6,045]	

(注1) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(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等。

(注3) 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。

(図表10-2)貸出金の推移

(残高)

(億円)

		12/3月末 実績 (A)	13/3月末 計画 (B)	備考 (注3)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	276,696	270,496	
	インパクトローンを除くベース	241,081	238,881	
中小企業向け (注1)	インパクトローンを含むベース	138,144	133,144	
	インパクトローンを除くベース	120,815	119,815	
うち保証協会保証付貸出		13,392	13,892	
個人向け		54,994	53,924	
うち住宅ローン		29,605	30,605	
その他		83,558	83,428	
海外貸出(注2)		24,114	24,114	
合計		300,810	294,610	

(同・実勢ベース<下表の増減要因を除く>)

(億円)

		12/3月末 実績 (A)	13/3月末 計画 (B)+(C)	備考 (注3)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	276,696	273,496	
	インパクトローンを除くベース	241,081	241,881	
中小企業向け (注1)	インパクトローンを含むベース	138,144	135,144	
	インパクトローンを除くベース	120,815	121,815	

(注1)中小企業向けとは、資本金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。(新基準)

(注2)当該期の期末レートで換算。

(注3)備考欄にマークしたものについての状況説明は以下のとおり。

正常債権の中でも要注意先債権については延滞や条件緩和が顕在化するリスクが相対的に高く、また取引先側の財務リストラニーズが強いことから約定返済等による貸出残高の減少が約5,000億円含まれる。従ってこの減少要因を除いたインパクトローンを含むベースでの増加は2,000億円。同様の要因にてインパクトローンを除くベースでの増加は5,500億円。

(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)

	12年度中 計画 (C)	備考
貸出金償却	2,000[1,400]	
CCPC向け債権売却額	400[300]	
債権流動化(注1)	600[300]	
会計上の変更(注2)	- [-]	
協定銀行等への資産売却額(注3)	- [-]	
その他不良債権処理関連	0[0]	
計	3,000[2,000]	

(注1)一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(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等。

(注3)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。

(図表12) リスク管理の状況(連結ベース)

リスク種類	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
信用リスク	与信企画部 審査第1～4部、融資業務部 国際審査部(海外非日系・ソブリン) リテール審査室	「信用リスク管理基本方針」によるポリシーの明確化・周知徹底 「与信業務マニュアル」を制定し、信用リスク管理の基本的枠組みを整理・統合の上、徹底 信用リスクマネジメント会議にてポートフォリオ動向を定期的にモニタリング(原則月次) ～ 格付別・ユニット別与信残高・リスク量 ～ 「分散ルール」(個社・グループ与信上限、業種別与信制限)の運用状況 ～ 「リスク・リターン」の状況等 「個社・グループ与信上限超過先」については半期毎に取締役会等に報告 関連会社を含めた連結ベースの自己査定を実施 信用リスク計量化システムを活用したモニタリングの実施	“分散ルール”の実効性ある運用 ～ 与信制限業種に対する決裁権限を制限(本部稟議申請に) カンパニー制に対応する新たな審査体制・手法の導入 ～ 部門内審査体制へ移行(マーケット別などのリスク特性に応じた審査を可能に) クレジットポリシーの策定 ～ 取締役会にて決定し、全役職員に対し徹底 新BIS規制に向けた信用リスク管理体制の整備 ～ 内部格付体系の見直しに着手、「内部格付アプローチ」へ対応可能なツールと体制を整備 連結ベースの信用リスク管理を強化 ～ 連結ベースの問題債権動向管理などを検討
・カントリーリスク	国際審査部	一国への与信残高集中排除のため、カントリー与信枠を設定 経済状況急変に伴う与信枠削減ルール設定	カントリーリスク予兆管理の精緻化 ～ 予兆管理の為のシナリオ分析(6ヶ国)実施
市場リスク ・金利リスク ・マーケットリスク ・流動性リスク	総合リスク管理部	「市場リスク・流動性リスク管理基本方針」によるポリシーの明確化・周知徹底 連結ベース(国内関連会社を除く)でのリスクリミットを、単体+証券現法トレーディングに対し損失限度額を、取締役会にて設定 短期の流動性リスクについては、連結ベース(国内関連会社を除く)でのリミットを経営執行委員会にて設定 また中長期的な流動性リスクについては、期次運用調達計画を取締役に決定し、進捗状況を市場リスクマネジメント会議にて審議 市場リスク管理部がリミット遵守状況を管理、担当執行役員宛日次、取締役会・頭取・市場リスクマネジメント会議宛月次報告 金利リスクもマーケットリスク同様の枠組みで管理	リスク管理枠組みの整備 ～ 金融商品会計導入後に資本直入対象となる含み損益に対し、経営への警戒水準を示すリミットを設定 ～ デーリング業務において、損失限度額とリスクリミットを整合させる仕組みの具体化 リスク計測力の一層の高度化 ～ 12年4月モニタリング開始に向けたEARのロジック検証 ～ ミドルシステム開発の機動性確保のベース整備 ～ シミュレーション法VARの導入検討 ～ リザーブの精緻化、パフォーマンス損益への反映 ～ 政策株式ポートフォリオの多様な分析実施
(オペレーショナルリスク)	総合リスク管理部 オペレーショナルリスクPT	「オペレーショナルリスク」という切り口での検討開始 ～ 計量化の方向性や経営管理の枠組みに目処をつけることが課題	
事務リスク	事務企画部 市場国際部システム事務企画室 (海外店・市場部門) 決済業務部市場事務管理室(市場部門)	「事務リスク管理基本方針」によるポリシーの明確化・周知徹底 所管各部にて「事務の手引き」を制定し、オペレーションルール等を徹底 所管各部の事務指導部門による臨店指導 事務事故等の発生原因の分析による手続き改定を逐次実施 事務工程毎の分析によるリスクの所在と規模の把握に着手 事務系関連会社の事務処理についても事務企画部が管理・統括	預金詐欺防止策の徹底 ～ 盗難通帳・酷似印鑑による預金詐欺(12年下期中5件発生)に対し、一定金額以上の代払について印鑑照合以外にチェック項目を設け、誤払い防止を徹底 新種業務に関する事務ミス防止策の実施 ～ 投資信託販売について、研修等により事務知識の向上を図るとともに事務手続きの改訂を実施し、事務ミス防止を徹底
システムリスク (EDPリスク)	システム部	「システムリスク管理基本方針」によるポリシーの明確化・周知徹底 システム部を統括部署としたシステムリスク管理体制の構築と国内外関連会社を含めた三和銀行グループ全体への基準の周知徹底 リスクの所在・種類と量の把握 情報システム資産の洗い出しと定性的評価を実施 三和グループ全体の基準に対する自己評価を収集分析し、各社のガイドライン整備を指導 重大な障害・トラブルは、担当執行役員へ報告の上、取締役会へ報告	リスク評価方法の高度化 ～ 基幹系システムのシナリオ分析に着手 11年10月以降については、特に改善を要する事例は発生していない
コンプライアンス (含む法務リスク)	コンプライアンス統括部 市場国際部(海外店・市場部門)	本部各部室・営業部店及び連結子会社までを対象としたコンプライアンス体制を構築済、コンプライアンスの徹底を実施 コンプライアンス・プログラムによる計画実行と「コンプライアンスの手引き」による徹底を実施 リスクのある対外文書・行内文書の悉皆点検による、法令・行内ルール等の違反の極小化。連結子会社文書は、原則各社判断であるが、銀行に関連する文書について本部担当部署等が点検を実施 訴訟案件・トラブル案件の的確な指揮・指導によるリスクの極小化を実施 関連会社訴訟案件は、半年毎にまとめて報告を徴求	コンプライアンスの徹底・浸透については、研修等を通じて実施 12年上期コンプライアンス・プログラムを策定済 従来の「コンプライアンスの手引き」を改訂し、<基本編>と<解説編>に分けて内容を大幅に拡充。また、関連市販図書を各店舗に備置き。 文書検討制度は9年9月以降実施し、リスク発生を低減中 対外文書・行内文書の事前検討は定着化 法令改廃等の法務関連情報の管理ルールを策定
レピュテーションリスク	広報部 企画部(投資家・格付機関)	「レピュテーションリスク管理基本方針」によるポリシーの明確化・周知徹底 対外公表は、すべて広報部を経由する体制 ～ 事実誤認の報道へは、修正コメント発表 ディスクロ・ジャー誌、個別投資家・格付機関訪問等による経営実態のPR	緊急時広報体制の一層の強化 ～ 市場部門でのリスク管理担当者任命により責任体制を明確化 ～ 全行的な意識徹底のため、「広報マニュアル」を改訂

(図表13) 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容

	11/3月末 実績 (億円)	11/9月末 実績 (億円)	12/3月末 実績(単体) (億円)	12/3月末 実績(連結) (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 (注 2)	7,858 (3,260)	2,969	2,924	(注 4)	回収不能額及び回収不能見込額を全額償却または引当。
危険債権	10,831	8,164	7,197		回収不能となる可能性のある額のうち、必要と判断する額を引当。(データ蓄積が不十分なため、危険債権からの倒産発生率など、必ずしも適正な値が算出できないことから、保守的な引当水準として平均約 73% の引当を実施。)
要管理債権	3,217	3,247	2,883		要注意先向けの債権の中でも、延滞や条件緩和など、具体的な事象がある部分であり、相対的にリスクが高いと考えられることから、要管理先から発生した倒産などをもとに、その他の要注意先とは別途の貸倒実績率を算出し、引当。(要管理先債権のうち、担保・保証で保全されていない部分に対し約 25% の引当を実施。)
正常債権	332,077	321,542	318,679		正常先債権と要注意先債権に分別し、それぞれの区分ごと(正常先については格付ごと)に算出した貸倒実績率をもとに、一般貸倒引当金を計上。

(注 1) 11/9月末および12/3月末実績は、部分直接償却実施後の計数。

(注 2) 11/3月末および12/3月末実績の下段()内は、部分直接償却実施後の計数。

(注 3) 当行に元本補てん契約のある信託勘定はなく、記載データはすべて銀行勘定のもの。

(注 4) 連結については、海外などの連結子会社が同一基準で自己査定を実施していないため算定せず。

引当金の状況

(億円)

	11/3月末 実績	11/9月末 実績	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,779	2,720	2,635	2,825
個別貸倒引当金	9,333	3,510	3,349	4,651
特定海外債権引当勘定	47	39	35	35
貸倒引当金 計	12,161	6,270	6,020	7,513
債権売却損失引当金	1,126	1,064	978	978
特定債務者支援引当金	-	650	496	33
小 計	13,287	7,985	7,495	8,525
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	13,287	7,985	7,495	8,525

(注 1) 11/9月末および12/3月末実績は、部分直接償却実施後の計数。

(図表14) リスク管理債権情報 (注 1)

(億円、 %)

	11/3月末 実績	11/9月末 実績	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	2,640	903	842	891
会計上の変更により減少した額(注2)	-	1,927	1,797	1,797
延滞債権額(B)	4,615	9,687	8,791	9,830
会計上の変更により減少した額(注2)	-	3,295	4,661	4,661
3か月以上延滞債権額(C)	2,153	1,049	831	840
貸出条件緩和債権額(D)	4,389	2,197	2,051	2,086
金利減免債権	2,793	1,617	1,621	1,621
金利支払猶予債権	101	68	5	5
経営支援先に対する債権	872	-	-	-
元本返済猶予債権	366	288	265	265
その他	255	224	159	194
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	13,799	13,838	12,517	13,648
比率 (E)/総貸出	4.3%	4.5%	4.1%	4.4%

(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。

(注 2) 11/9月末、12/3月末実績は、部分直接償却後、かつ自己査定の債務者区分が破綻懸念先・実質破綻先・破綻先を未収利息不計上とした計数。

(図表15-1) 不良債権処理状況(単体)

(億円)

	単体				
	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み	12/3月期 実績	13/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	8,327	1,153	2,003	4,047	2,500
貸出金償却(注1)	15	886	1,306	2,691	1,600
個別貸倒引当金繰入額	1,877	604	194	544	550
CCPC向け債権売却損(注2)	342	79	119	117	90
協定銀行等への資産売却損(注2、3)	0	4	4	4	0
その他債権売却損(注2)	3,801	17	37	35	60
その他	2,292	770	730	655	200
一般貸倒引当金繰入額(B)	1,703	59	59	144	0
合計(A)+(B)	10,030	1,094	1,944	3,902	2,500

(注1) 11/9期より、貸出金の部分直接償却を実施。

(注2) 11/9期より、引当金の目的使用分を減じたネット損失額で計上。

(注3) 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。

(図表15-2) 不良債権処理状況(連結)

(億円)

	連結		
	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	8,591	1,445	4,200
貸出金償却	317	1,014	2,977
個別貸倒引当金繰入額	1,752	147	873
CCPC向け債権売却損	342	79	117
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	4	4
その他債権売却損	4,738	17	35
その他	1,442	184	192
一般貸倒引当金繰入額(B)	1,731	68	154
合計(A)+(B)	10,322	1,377	4,046

(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。

(図表16-1)不良債権償却原資

(億円)

	単体					備考
	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	4,167	1,370	3,050	3,121	3,300	
国債等債券関係損益	983	118	200	305	0	
株式等損益	496	544	550	2,724	0	
不動産処分損益	332	28	30	166	0	
内部留保利益(前期剰余金)(注)	6,420	-	-	-	-	
その他(税効果会計採用)(注)	6,600	-	-	-	-	
合計	15,366	1,886	3,570	5,679	3,300	

(注) 税前ベースでの不良債権償却原資相当額に換算。

(図表16-2)不良債権償却原資(連結)

(億円)

	連結		
	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 実績
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)(注1)	4,167	1,370	3,121
国債等債券関係損益	983	118	325
株式等損益	827	572	3,166
不動産処分損益	332	27	168
内部留保利益(前期剰余金)(注2)	-	-	-
その他(税効果会計採用)(注2)	-	-	-
合計	3,672	1,915	6,119

(注1) 業務純益の連結欄には、便宜上、単体の業務純益を記載。

(注2) 税前ベースでの不良債権償却原資相当額に換算。

(図表17) 当期中の倒産先 (件数、億円)

倒産1年前の 行内格付け	件数	金額
<1>	0	0
<2>	0	0
<3>	0	0
<4>	2	41
<5>	2	30
<6>	6	8
<7>	17	123
<8>	101	610
<9>	92	1,750
<10>	0	0
無格付	41	100
合計	261	2,662

(基準日) 平成12年3月31日

(注) 小口(与信額50百万円未満)は除く。

【前提条件】

1. 当行では、長期延滞(6ヶ月以上)先を含め、格付<10>の先を倒産先として管理。
2. 従って、過去1年間に格付<1>~格付<9>の先が格付<10>へシフトした件数と金額を倒産先の実績として記載。格付<10>の欄は、概念上は空欄となる。
3. なお、当行では、10/10月に格付区分の変更を実施。上記区分は、債務者の過去の財務データをもとに、現在の区分に読み替えたものを使用。

(図表18-1)含み損益総括表(単体)

(億円)

	11/3月末(単体)				
	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)	49,010	52,818	3,807	6,759	2,951
債券	15,531	15,729	197	233	36
株式	30,123	33,484	3,361	6,266	2,905
その他	3,355	3,604	249	259	10
金銭の信託	3,154	3,158	3	4	0
再評価差額金(注2)	1,221	3,926	2,705	2,705	-
不動産含み損益	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益(注3)	-	-	549	-	-

	12/3月末(単体)				
	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)	61,786	73,012	11,226	14,934	3,708
債券	28,057	27,828	228	46	274
株式	31,600	42,605	11,005	14,394	3,389
その他	2,129	2,578	449	493	44
金銭の信託	466	473	6	7	1
再評価差額金(注2)	1,012	3,487	2,475	2,475	-
不動産含み損益	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益(注3)	-	-	190	-	-

(注1)上場有価証券、非上場有価証券のうち、時価算定が可能なものを記載しているため、貸借対照表の有価証券残高と上表の貸借対照表価額とは一致しない。

(注2)再評価差額金の「貸借対照表価額」には再評価前の簿価を、「時価」には再評価後の簿価を、「評価損益」には再評価差額金の合計額を記載

なお、再評価差額金の合計額は、貸借対照表上の資本の部の再評価差額金、1,488億円と、負債の部の当該評価差額に係る税金相当額 986億円を合算した金額

(注3)「その他資産の含み損益」には次の項目を計上。

- ・デリバティブ取引の評価損益
- ・不動産含み損

また、債務保証等の偶発債務に係る損益は算出していないので、未計上。

(図表18-2)含み損益総括表(連結)

(億円)

	11/3月末(連結)				
	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)	53,228	57,233	4,005	6,982	2,977
債券	15,576	15,774	198	234	36
株式	30,348	33,964	3,616	6,529	2,914
その他	7,304	7,495	191	218	27
金銭の信託	3,154	3,158	3	4	0
再評価差額金	1,221	3,926	2,705	2,705	-
不動産含み損益(注2)	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益(注3)	-	-	550	-	-

	12/3月末(連結)				
	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)	65,928	77,581	11,653	15,438	3,785
債券	28,164	27,936	228	47	275
株式	32,011	43,523	11,512	14,935	3,423
その他	5,752	6,121	369	455	85
金銭の信託	466	473	6	7	1
再評価差額金	1,012	3,487	2,475	2,475	-
不動産含み損益(注2)	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益(注3)	-	-	207	-	-

(注1) 上場有価証券、非上場有価証券のうち、時価算定が可能なものを記載しているため、貸借対照表の有価証券残高と上表の貸借対照表価額とは一致しない。

(注2) 子会社の保有する土地の含み損益は僅少であるため、「不動産含み損益」を算出していない。

(注3) 「その他資産の含み損益」には次の項目を計上。

- ・デリバティブ取引の評価損益
- ・不動産含み損

また、債務保証等の偶発債務に係る損益は算出していないので、未計上。

(図表19) オフバランス取引総括表 (連結ベース)

(億円)

	契約金額・想定元本			信用リスク相当額(与信相当額)		
	11/3月末	11/9月末	12/3月末	11/3月末	11/9月末	12/3月末
金融先物取引	504,264	434,463	649,538	-	-	-
金利スワップ	1,094,225	1,167,795	1,204,694	18,261	17,233	15,029
通貨スワップ	23,687	26,409	26,861	2,698	2,576	2,352
先物外国為替取引	225,827	109,406	76,729	6,930	4,517	1,945
金利オプションの買い	69,840	50,792	52,804	526	596	490
通貨オプションの買い	5,102	3,451	3,944	128	104	84
その他の金融派生商品	242,230	98,376	161,625	64	66	76
一括ネットィング契約による与信相当額削除効果	-	-	-	17,067	13,010	12,351
合 計	2,165,177	1,890,694	2,176,198	11,541	12,084	7,629

(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。

金融先物取引は金利先物取引、通貨先物取引の合計。

その他金融派生商品には、F R A、クレジットデリバティブ取引を含む。

(図表20)信用力別構成(12/3月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	6,645	1,566	274	8,485
信用コスト	1	14	7	22
信用リスク量	7	29	12	48

(注)単体ベース。個人取引を除く。