

# 「経営の健全化のための計画」

(文章編)

平成11年3月  
株式会社 第一勧業銀行

当行は、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、優先株式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。

## 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

1. 当行の現時点における我が国および海外の経済環境に関する予測は以下の通りです。

- (a) 日本経済は、民間部門の需要の落ち込みと民間部門におけるマインドの冷え込みが厳しいことから、11年度に入ってもしばらくの間はマイナス成長が続くと予想されます。11年度半ば以降は、緊急経済対策などの財政出動による効果が浸透してくるとともに、在庫調整も終了に向かうとみられ、個人消費を中心に国内需要が回復すると考えられることから、景気は上昇に転じるとみられます。ただし、大幅に拡大した需給ギャップの解消までには時間を要することから、底打ち後も景気回復テンポは緩やかなものにとどまると予想されます。
- (b) その後、本計画期間の14年度までは、景気は緩やかな拡大局面が続くと予想しております。しかし、構造的な調整圧力や世界的な需給緩和傾向が見込まれることから、実質成長率は大きくは高まらなると考えられます。
- (c) 海外環境については、米国、欧州経済は、2000年代初頭まで総じて緩やかな経済成長を維持するものと予想されます。しかしながらアジア経済は、通貨危機に見舞われた諸国の経済が正常化するまでにはなお2～3年程度を要するほか、それ以外の国でも拡大テンポが抑えられるとみられます。

2. 上記経済予測に基づく、市場の予測及び計画の前提（計画期間中の金利、為替、株価の設定水準）は以下の通りです。

### (金利)

- a. 国内短期金利は、景気の低迷や物価の下落基調を映じて、しばらくはこれまでと同様の超低金利水準が続くとみられます。その後、景気が回復に転じるのを受けて、短期金利も徐々に上昇するとみられますが、緩やかな景気回復テンポや物価の安定が予想されることから、金利の上昇幅は小幅に止まると考えられます。
- b. 国内長期金利は、今後しばらくは財政赤字拡大に伴う債券需給の悪化懸念を背景に、10年末に上昇した長期の足元金利が当面続き、上昇圧力は続くものの、景気の急回復までは見込みにくいことから、金利の上昇テンポも緩やかなものにとどまると考えられます。
- c. このように、計画期間中の金利変動は総じて小幅にとどまると考えられることから、本経営健全化計画では、短期・長期金利ともに、現状の金利水準が継続することを前提条件として、収益計画などを策定しております。

### (為替)

- a. ドル円相場は、今後しばらくは日米両国の金利差および経済のファンダメンタルズの差(円安要因)と日本の貿易黒字を中心とする大幅な経常収支の黒字(円高要因)とが引き合うかたちで、1ドル110円台から140円台のレンジを中心とする値動きが予想されます。最近では国際金融マーケットにおける不安定要因が多く、今後短期的には、為替相場が大きく振れる可能性もありますが、平均してみれば、従来程度の水準で推移するものと考えております。
- b. このように、ドル円相場は概ね従来程度のレンジで推移すると予想されるほか、その他通貨の対円相場もそれほど大きくは変化しないとみております。また、為替相場の変動による当行の収益計画への影響は限定的であることから、本経営健全化計画では、為替相場について、10年9月末頃の水準が継続することを前提条件として、収益計画などを策定しております。

(株価)

- a . 日本の株価は、今後もしばらくは、景気の低迷や企業収益の悪化を反映して一進一退の推移が予想されますが、11年度の中盤以降は、景気の底打ちや企業業績の回復を見込んで徐々に上昇すると考えられます。ただし、景気の回復テンポが緩やかなものにとどまることに加え、内外における競争の高まりやバランスシート調整圧力など、企業経営をとりまく環境には引き続き厳しい要因も多く、また株式の持合解消に伴う売り圧力も強まることが予想されることから株価の上昇幅は限られたものにとどまると思われます。
  
- b . 従って、本経営健全化計画では、株式相場の上昇は織り込まず、10年9月末の水準が横這いで推移することを前提条件として、収益計画などを策定しております。

## 目次

	ページ
1．金額・条件等	6
（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	9
（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	19
（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	28
（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	30
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	35
（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用の確保のための方策	39
（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	
別添1、2、3「優先株式の発行概要」	
別添4、5「劣後特約付金銭消費貸借による借入れの概要」	

## 内容の全般的注記事項

当行が提出する「経営の健全化のための計画」の内容は以下の通りです。

1. 「図表編」には、当局より公表された「経営の健全化のための計画（申請用情報開示フォーマット）」の記載要領における図表（図表 1 - 1 から図表 2 0 まで）を記載しております。
2. 「文章編」には、当局より公表された「経営の健全化のための計画（申請用情報開示フォーマット）」の記載要領において主に定性的な説明を求められている部分、上記「図表編」の計数等に係る補足説明、その他当行として積極的に説明・開示を行う部分、を記載しております。

従って、読者におかれては、「文章編」と「図表編」の該当部分を相互参照いただくことが便宜であります。

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

- a. 金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（以下、「金融早期健全化法」）第四条第二項に基づき、優先株式7,000億円、劣後ローン2,000億円、合計9,000億円の引受けについて、申請を行ないます。
- b. 当行は10年9月中間決算期末において、国際統一基準による自己資本比率は9.00%となっており、金融早期健全化法第二条第三項第一号、第七条第一項第五号による「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当する金融機関として、第七条第一項第五号ロによる「急激かつ大幅な信用供与の収縮が相次いで生じており、又は相次いで生ずるおそれのある状況であり、かつ、これらの状況を改善し、又は回避するために協定銀行による株式等の引受け等が不可欠である場合」に該当するものと考え、本件申込みを行うものであります。

なお、金融早期健全化法第七条の要件の該当状況は以下の通りであります。

#### (a) 第一項第一号関係

現在、一般的に金融システム全般に関する不安感が広がっており、いわゆるジャパンプレミアム問題も完全には沈静化していないなど、金融機関全般への影響が生じております。当行といたしましては、例えば円滑な資金調達が困難な状況にはありませんが、当行も含め金融機関全般として、協定銀行による株式等の引受け等によりその資本の増強が図られなければ、我が国における金融機能に著しい障害を生じ、経済の円滑な運営に極めて重大な支障を生ずるおそれがあるものと考えられます。

#### (b) 第一項第二号関係

当行の資本勘定は、10年9月末時点で約1兆5千億円となっており、また、不良債権の大幅な処理後の11年3月末（公的資金導入前）においても、約1兆3千7百億円となる見込みであり、当行は財産をもって債務を完済できない状況等その存続が極めて困難と認められる場合に該当いたしません。

また、当行の業務純益、当期利益などは、11年3月期以降着実に増加する計画であり、当行の優先株式等の処分が著しく困難であると認められる場合には該当しないものと考えられます。

（図表1-1、1-2ご参照）

#### (c) 第一項第三号関係、第二項第一号関係

第一項第三号に規定する金融再生委員会が定めて公表する方策は、平成10年12月15日金融再生委員会・農林水産省・労働省告示第二号に定められておりますが、同告示「1」に定められた、「健全な自己資本の状況にある旨の区分に該当する金融機関が行うべき事項」の要件の該当状況は以下の通りであります。

当行は、役員数について、9年3月末比10年3月末で8人削減しておりますが、さらに執行役員制度の導入により、14年3月末までに10人以上を削減する計画であります。従業員数は、10年3月の経営合理化策における約2,000人の削減計画に1,800人上乘せし、15年3月末までの5年間で、合計3,800人の人員削減を行い、13,200人体制とする計画であります。

また、経費については、抜本的なリストラ策を講ずることにより、14年度には総経費を10年度見込対比約10%の427億円を削減する計画であるなど、経営の合理化を行っております。

当行は、国内の「個人」「中堅・中小企業」「親密度の高い大企業」をコアマーケットと位置

づけ、そこでの商業銀行業務を重点分野と位置づける一方で、投資銀行業務や国際業務については業務の絞り込みを行うなどの方策を講ずることにより、市場の評価を高めてまいります。

保養所については、昨年度以降すでに6ヶ所を閉鎖しておりますが、15年3月末までに銀行および関係会社の所有する保養所は全廃いたします。また、グランド3ヶ所の全廃など、営業活動のための必要度の低い施設の売却をすすめてまいります。

役員賞与については、既に5年度以降9年度まで5期連続計上しておらず、10年度分も計上しない方向で検討しており、また、当行の財務内容および収益構造が市場から評価を得られるまでの間は、これを計上しない予定であります。（注：図表6 リストラ計画の役員賞与欄記載の数値は、使用人兼務役員の使用人部分の賞与であります。）  
また、普通株式の配当については、今年度の期末配当を従来比2円50銭減配の6円とする予定であり、11年度以降も、各年度の収益の状況、株主への安定的かつ適正な利益還元の見点などを踏まえ、慎重に検討していく予定であるなど、利益の流出の抑制に意を用いてまいります。

当行は、中堅・中小企業向け各種商品ラインアップの充実などにより、国内向け信用供与の減少の回避を図ってまいります。また、中小企業向け実勢ベースの貸出金の11年度計画について、インパクトローンを含むベース、インパクトローンを除くベースとも、残高を増加させる計画であります。

(d) 第一項第四号関係

当行は上記の通り「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当する金融機関であり、「特に著しい過少資本の状況にある旨の区分」に該当いたしません。

(e) 第一項第五号関係

現在、一般的に金融システム全般に関する不安感が広がっており、いわゆるジャパンプレミアム問題も完全には沈静化していないなど、金融機関全般への影響が生じていることを勘案いたしますと、第一項第五号口による「急激かつ大幅な信用供与の収縮が相次いで生じており、又は相次いで生ずるおそれのある状況であり、かつ、これらの状況を改善し、又は回避するために協定銀行による株式等の引受け等が不可欠である場合」に該当するものと考えられます。

c. 金融早期健全化法第三条第二項に規定されている、金融再生委員会の施策の前提としての、適切な資産査定の実施・引当の実施・有価証券その他資産の適切な評価については、関係諸法令等に則り、適切に実施しております。

d. 金融早期健全化法第五条に基づき、経営の合理化などの方策をまとめ、「経営の健全化のための計画」として、提出いたすものであります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

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いたします。

a. 優先株式

(a) 発行金額

7,000億円

(b) 発行条件・商品性

別添1、2、3「優先株式の発行概要」ご参照

b. 劣後ローン

(a) 借入金額

2,000億円

(b) 借入条件・商品性

別添4、5「劣後特約付金銭消費貸借による借入れの概要」ご参照

(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

a. 金額の算定根拠

(a) 金融早期健全化法第三条第二項に基づく、適正な資産査定・引当の実施に加え、今期の不良債権の処理については、先般、金融再生委員会から提示された「資本増強に当たっての償却・引当についての考え方」について現下の経済情勢ならびに金融システムに対する一般的な信認低下の中、これをミニマム・リクワイアメントと受け止めて、従来基準を大きく上回る追加的かつ予備的な引当を思い切って前倒しで行います。  
(不良債権処理の詳細については、後記「7(5)償却・引当方針」、図表13・14・15等をご参照。)

(b) 有価証券の含み損益については、計画の前提条件である10年9月末時点の市場水準(日経平均株価13,406円)を前提として、含み損益のプラスを目指し含み損の処理を進めていく方針であります。

具体的には、10年9月末の有価証券の含み損益 2,092億円(図表18ご参照)を以下の通り処理してまいります。

まず、10年度下期には、含み損のある投資信託の解約による554億円(10年9月末現在)の処理、上場株式の一部銘柄の償却による50億円以上の処理、合計600億円以上の処理を行ないます。

さらに、株式については、資産運用の効率化・価格変動リスクの回避等の観点からも、11年度以降大幅な圧縮を計画しておりますが、計画期間中の前半2年間の11・12年度に損切り売却を先行して行うことにより、合計約1,500億円の売却損を計上する計画であります。(図表1-2ご参照)

この結果、13年3月期末までには、有価証券の含み損益(評価差額)はプラスに転じる計画であります。上記を前提に、上場株式の評価方法は時価法を採用する計画であります。(図表2ご参照)

なお、上記のうち今年度分の処理を前提とした、当行の内部シミュレーションによる現時点の上場株式の損益分岐点は、日経平均株価で15,133円の水準であります。

(c) 上記(a)(b)による自己資本比率の低下を勘案してもなお、国際的な市場評価に応えるBIS自己資本比率10%以上の水準を達成するために必要な資本として、優先株式7,000億円、劣後ローン2,000億円、合計9,000億円の引受について申請するものであります。

b. 自己資本の活用方針

(a) 今回の申請に基づく資本強化により、当行のリスクテイク能力が回復・向上いたします。金融早期健全化法の趣旨を踏まえ、この資本強化を、国内・海外日系企業向けを中心とした貸出金の増加計画などに反映させることにより、我が国金融機能の円滑化、ひいては我が国経済の活性化に資するべく行動してまいります。

(貸付関連施策の詳細については、後記「5.資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策」等をご参照)

(b) 調達資金のうち一部は、経営体質強化のための戦略的な提携・事業再構築・金融ビッグバン対応等、前向きかつ積極的な投資資金として活用いたします。

(c) さらに、調達資金の一部は、24時間バンキング・テレフォンバンキングなど、顧客ニーズの拡大・顧客利便性の向上のための投資等に係る所要資金として活用いたします。

## 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

##### a. 収益関係

- (a) 9年3月期は、高水準の業務純益3,913億円を計上した一方で、貸出金償却等不良債権の徹底的な処理により、当期純損失3,539億円を計上いたしました。
- (b) 10年3月期は、資金利鞘の縮小などにより、業務純益は3,230億円に低下いたしました。また、早期是正措置制度の導入を踏まえ、厳格な資産自己査定に基づく不良債権処理を実施し、当期純損失1,464億円を計上いたしました。
- (c) 11年3月期は、資金運用収支の低下などにより、業務粗利益は若干低下し、また、不良債権の処理については、金融早期健全化法の趣旨を踏まえ、また、先般、金融再生委員会から提示された「資本増強に当たっての償却・引当についての考え方」について現下の経済情勢ならびに金融システムに対する一般的な信認低下の中、これをミニマム・リクワイアメントと受け止めて、従来基準を大きく上回る追加的かつ予備的な引当を思い切って前倒しで行う予定であり、その結果、業務純益2,216億円（一般貸倒引当金繰入前2,900億円）、当期純損失3,920億円を予想しております。
- (d) こうした追加的かつ予備的な引当の実施により、12年3月期以降の不良債権処理の負担は大幅に軽減される見通しであります。また、以下にのべるROEの向上など市場の評価を高めるための方策を実施することにより、15年3月期の業務純益3,868億円、当期利益1,607億円程度を計画しております。  
(図表1-2ご参照)

##### b. 自己資本比率関係

- (a) 国際統一基準に基づく自己資本比率は、9年3月期8.75%、10年3月期9.08%、10年9月期9.00%と推移しております。
- (b) 11年3月期は、上記決算予想および本申請に基づく資本調達を前提として、10.70%程度を予想しております。
- (c) 今後、内部留保の着実な積み上げ、期日到来のTier 資本の借り替え等により、自己資本は継続的に増加する計画であります。また、健全な中小企業向けの資金需要に的確に対応するとともに、個人ローンを中心とした個人向け貸出金を増加させる一方、資産運用の効率性の向上のための株式の圧縮、海外の非日系向け貸出の圧縮等の事業の再構築を積極的に進めることにより、全体としてのリスクアセットは若干減少する計画としております。これらにより、15年3月期の自己資本比率は12.37%程度を計画しております。  
(図表2ご参照)

##### c. 合理化が必要となった背景の具体的な整理・分析

- (a) 我が国の金融機関を取り巻く環境は、以下の要因により大きく変貌しつつあり、この環境変化に的確に対応するため、経営合理化による体質強化が喫緊の課題となっております。
  - 制度の変化  
日本版ビッグバンなどにより我が国の金融自由化が最終局面をむかえ、金融機関にとっては、業務範囲が拡大されるなど経営の選択肢が拡大する一方で、結果に対する厳しい自己責任の貫徹が求められております。
  - 市場（預金者・投資家等）の意識の変化  
経済環境の変化などにより、預金者から個別金融機関に対する信用度による評価が厳しいものとなりつつあります。また、株式市場では、ROEなど経営指標の改善、投資家の期待に見合う業績の達成などが求められております。
  - 顧客ニーズの変化  
経済・社会情勢の変化などにより、かつては比較的均質であった預金者・融資取引先の金融商品に対するニーズが多様化・高度化しつつあり、また、決済サービス等の分野におい

ても、顧客のニーズが多様化しつつあります。

- (b) また、当行の問題として、いわゆるバブル期において、健全性を旨とすべき与信管理・審査体制に甘さがあったこと、環境変化のシグナルを早めに予知できなかった先見性の欠落などにより、多額の不良債権を発生させ、その処理により、自己資本の毀損を招くに至りました。資本を回復し健全かつ強靱な財務体質の構築をはかるため、経営合理化による体質強化が急務であると認識しております。

(なお、不良債権問題については、後記「3.(4)従来の経営責任についての考え方」に詳述しております。)

#### d. 収益計画の補足説明

- (a) 後記「(2)業務再構築のための方策」で述べる業務再構築のための方策の実施を前提として、12/3月期以降については、以下の考え方により、積極的な収益増強を図る計画としております。

国内対顧マーケットを中核とした効率性の高い資産構造への再構築

1) リスク計量化の成果等を踏まえて、常にリスクに見合ったリターンの確保に努めることにより、資本の効率性・資産の収益性の大幅な改善を図ります。

2) 国内対顧マーケットについては、大企業は直接金融、コミットメントライン等へのシフトにより、貸出金の増加は見込めないことから、収益基盤確保・強化の中心的施策として、健全な中堅・中小企業向け貸出金、及び個人ローンの積み上げを積極的に図ります。

3) 海外日系取引については、国内対顧マーケットと同様に、積極的に取り組み、海外ビジネスを日系取引主体に再構築いたします。

4) 一方、海外非日系取引については、国内対顧マーケットにおける取引にシナジー効果の高い取引や金融技術として利用価値の大きい業務に絞り込んでいきます。

ローコストかつ安定的な調達能力の強化

安定した資産運営にあたっては、強靱な財務体質に加え、確実な調達能力によって支えられていることが必要であることを踏まえて、店舗の効率化を含めたデリバリーチャンネルの再編成等を通じて、リテールを中心としたローコストかつ安定的な調達能力の一層の強化を図ります。

リスクアセットに頼らない収益構造の構築

既存業務手数料の増強に加え、日本版ビッグバン関連の投信販売や、大企業のニーズに応えるコミットメントライン等新規業務への積極的かつ戦略的取組みにより、手数料等の増強を図ります。経営計画期間(11年4月~14年3月)中に、国内手数料収支の営業収支に占める比率を10%にまで高めめます。

少数精鋭体制に基く機動性のあるマーケット性業務の再構築

デリバティブ業務や証券プライマリー等対顧に関わるマーケット性業務については、自前で取り組むことで収益が確保できるものに絞って対応することで収益を確保いたします。

- (b) なお12/3月期は、上記(a)の通り、国内外対顧業務について、資本・資産の効率性改善を図る観点から、貸出金のリスクに見合ったリターンの確保、投信販売・コミットメントライン等の新規業務を含めた国内手数料収支の増強等により増収を計画しております。しかしながら、マーケット性業務については、円長期金利が強含みで推移する見通しであることから、11/3月期に比べて、債券ポートフォリオ収益を中心として減少が見込まれます。従って、国内外対顧業務とマーケット性業務を合算しますと、12/3月期は11/3月期並みの計画としております。

- ・(図表1) 収益動向及び計画
- ・(図表2) 自己資本比率の推移

## ロ．内外市場における資金運用調達の状況

### a．円資金繰り状況（図表3ご参照）

11年3月末のコア運用残は、主として個人預金の増加・投資有価証券の減少により10年9月末比運用超過が縮小、資金ギャップは改善する見込みです。また、この改善に加えて、公的資金の受け入れを前提として、市場性運用も調達超過幅が縮小見込みです。

なお、市場性調達については、預貸金を中心に精緻な運用・調達見込みの策定により市場性調達所要額を的確に把握・管理したうえで、オーバーナイト等短期物調達に過度に依存することがないように流動性リスクに十分留意しており、安定的な資金繰りの運営を行っております。

#### ・（図表3）円資金繰り状況

### b．外貨資金繰り状況（図表4ご参照）

昨今の厳しい外貨資金の調達環境に鑑み、運用面では海外支店の非日系向け貸出の圧縮を進め、調達面ではマーケット状況を見極めつつ、早めの資金調達を行うことにより流動性確保に万全を期しております。

#### ・（図表4）外貨資金運用調達状況

## (2) 業務再構築のための方策

### イ．今後の経営戦略

#### a．基本的考え方

- ・当行は11年度からスタートする新経営計画において
    - 1．国内リテールNO．1
    - 2．国内ホールセールトップクラス
    - 3．国内プレゼンスを支えるに相応しい海外基盤を、当行の将来像として掲げております。
  - ・即ち、国内の「個人」「中堅・中小企業」「親密度の高いの大企業」をコアマーケットと位置づけ、そこでの商業銀行業務を重点分野と位置づけております。
  - ・そして、商業銀行業務を中心としつつ、今後このコアマーケットにおける成長性が極めて高いと予想される資産運用業務や財管業務を積極的に展開する一方、投資銀行業務や国際業務等については、コアマーケットにおける取引にシナジー効果の高い取引や、金融技術としてコアマーケットにおいても利用価値の大きい業務などに絞り込んでいきます。
  - ・機能面としては、銀行の本来的使命である決済機能や金融仲介機能を十二分に果たしていくことは当然のことではありますが、今後は当行の有する圧倒的に優位な顧客基盤を活かし、ディストリビューション機能と顧客ゲートウェイ機能を重視していきます。このような機能を十分に発揮し、お客さまには最適・最高の商品・サービスを提供してまいります。これらの商品やサービスのすべてを内製化しようとするのではなく、必要に応じ提携や合併などにより柔軟かつ弾力的に外部から調達することも考えてまいります。
- こうした考え方に立脚し、投信業務におけるJPモルガンとの提携や、財管業務における第一勧業信託銀行と富士信託銀行との合併新会社による安田信託銀行からの財管業務の譲受などを決定したものであります。

#### b．JPモルガンとの投信業務における提携

- ・お客さまの高度化・多様化する資産運用ニーズに応え、最高水準の投信商品・投信サービスを提供することを目的として、昨年10月にJPモルガンとの間で提携についての基本合意に至りました。
- ・投信業務は今後の資産運用業務の中核となる業務であり、コアマーケットであるリテール・マーケットにおける重点戦略業務の一つであります。投信マーケットを制することが日本版ビッグバンを制することにつながるものと確信しています。
- ・当行の有する強固な顧客基盤とJPモルガンの有する世界トップレベルのグローバル運用力・金融技術力と融合させることにより最高の商品・サービスを提供することが可能となります。
- ・この提携の特徴は、DKBグループとJPモルガングループが共同で、投信の商品開発から販売まで自己完結する体制を構築するところにあります。即ち、お客さまのニーズを吸い上げ、そのニーズに対応する「共同ブランドの手作り商品」を開発製造し、その商品を自らが責任をもってお客さまにお届けするというものです。商品の品揃えだけを優先させるデパート方式ではなく、商品は絞り込んで、ブランドをじっくりと育てていこうという考え方であり、こうした考え方から、短期的な販売量増加は指向せず、お客さまからの信用・信頼をベースに長期的関係を構築することを販売政策の原点とします。
- ・また、主に当行のお客さまにあまねく投信という商品を知っていただくという観点から、販売を特定の店に限定することなく、当初から全店で取扱うことといたしました。こうした方式をとることにより、販売担当者はどの商品についてもお客さまにきちんとした説明をすることが可能となり、お客さまも商品リスクを十分理解したうえで納得して購入していただけるということになります。
- ・このように、投信という資産運用の中核商品が我が国にしっかりと定着するためには、その新たな担い手として参加した我々銀行が、消費者の共感を得られるような責任ある販売姿勢で臨むことが極めて大切であると考えております。

c. 第一勸業信託銀行と富士信託銀行との合併による新会社設立と安田信託銀行からの財管業務の譲受

- ・お客さまに質の高い広範な信託業務サービスの提供を図ることを目的として、第一勸業信託銀行と富士信託銀行を合併し、信託業務における戦略的提携を行うことで、昨年11月に富士銀行と基本合意にいたしました。
- ・また、この合併で誕生する新信託銀行が、安田信託銀行から同行の財管部門（年金、証券管理、証券代行）の営業譲渡を受けることで、富士銀行、安田信託銀行と基本合意に達しました。
- ・今後市場規模の拡大が見込まれる年金や投信業務を中心とした資産の運用・管理の分野での多様化・高度化するお客さまのニーズに対応していくためには、資産運用業務の要となる財管業務機能を具備することが不可欠であります。

当行は、これまで、業態別子会社である第一勸業信託銀行において信託業務の展開を図ってきましたが、業態別子会社の業務範囲には一定の制約があったこと等から、お客さまのニーズに必ずしも十分に対応できてきているとは言い難い状況にあり、また規模の利益を享受するまでも至っておりませんでした。

この提携により、中堅・中小企業を中心とした企業年金への完結型サービスが提供できることとなり、当行のコアマーケットにおける競争力は大幅に強化されます。また、これにより、従来取組みのできなかった証券管理や証券代行などのサービスの提供が可能となります。

- ・新信託銀行は、銀行部門から分離された財管業務に特化することにより、市場リスク・信用リスクから切り離され、顧客吸引力の面で競争優位に立つと同時に、規模の経済を享受したROE 10%程度の安定的高収益を確保できる見込であります。
- ・本年4月に、第一勸業信託銀行と富士信託銀行の合併を行い、10月には安田信託銀行財管部門の営業譲受けを行う予定であります。

- ・投信業務におけるJPモルガンとの提携、信託財管業務における富士銀行、安田信託銀行との基本合意により、日本版ビッグバンにおける主戦場である資産運用業務における基本的なピエクルの手当ては完了したものと考えております。

d. 証券戦略

- ・資本市場からの資金調達の動きは、現在は大企業が中心であります。規制緩和によるさまざまな制度面の手当てや、投資家の商品選好の多様化とがあいまって、今後中堅企業やベンチャー企業にもこうした動きが急速に広がっていくものと考えます。

- ・当行は、コアマーケットのこうした動きに敏感に対応し、資本市場ビジネスの積極的展開を目的として、平成6年10月に業態別子会社である第一勸業証券を設立いたしました。同社の営業収益および経常利益は、債券ディーリング収益の変動によってぶれがあるものの、社債の引受については着実に実績を伸ばしてきております。

因みに、平成10年9月中間期の社債引受実績は約3900億円であり、都銀系業態別子会社の中で第一位の実績であります。また得意分野である国内ABS（含むサムライ債）の主幹事実績では、全証券会社中トップの実績であります。

- ・資本市場でのプライマリービジネスにおける重要なキーポイントは、プレースメントパワーをどれだけ有しているかという点にあります。この点において、リテールビジネス分野で強固な顧客基盤を有し、豊富な経験を蓄積している勸角証券との連携が、極めて効果的であります。
- ・勸角証券は、株式マーケットが落ち込んでいる中で、業績も長期にわたり低迷を続けておりましたが、昨年度下期に抜本的体質改善を図るべく、店舗の大規模なリストラや大幅な人員の削減を中心とした「構造改革計画」を策定しました。この計画における諸施策を現在前倒しで実施しており、本年度内にその大半を完了する見込であります。

この結果、来年度（平成11年度）の第一四半期には計画目標である月次販管費35億円体制を達成し、同年度の決算で黒字転換が十分に見込めるものと判断しております。

- ・今後については、勸角証券に対し更なるコスト体質の改善と営業面の強化による収益力の徹底的強化を求めるとともに、勸角証券をリテール分野に、第一勸業証券をホールセール分野にそれぞれ特化させることにより業務分野の調整を図りつつ、有機的な結合を一層強めていく考えであります。

e. 第一勧業朝日投信投資顧問について

- ・今後飛躍的な市場拡大が展望される資産運用業務に積極的に対応していくことを目的として、平成9年10月に、当行5%出資関連会社である第一勧業投資顧問と朝日投信委託、勸角投資顧問の3社が合併し、第一勧業朝日投信投資顧問を創立しました。
- ・この新会社は、総運用資産残高で国内ベストテンに入る規模を有する、我が国有数の資産運用会社であります。  
当行は、同社を当行の資産運用業務における中核的戦略会社と位置づけ、昨年9月末までに出資比率を49%弱まで引き上げました。
- ・また、前述のJPMorganグループとの投信業務における提携では、同社とJPMorganインベストメントマネージメントが折半出資し、資本金約30億円の投信委託会社を設立し、DKB・モルガンの共同ブランド商品を開発していく予定であります。
- ・新会社は、第一勧業朝日投信投資顧問の永年にわたる運用ノウハウとJPMorganインベストメントマネージメント社のグローバル運用力の結合により、我が国投信委託業界におけるリーディングカンパニーとなることを目指してまいります。

f. 組織の抜本的改革（カンパニー制の導入）

- ・銀行を取り巻く環境を見ますと、お客さまのニーズはますます多様化しており、金融技術も管理技術も非常に複雑かつ高度なものが求められております。これに対し、従来の組織においては、企画部門が経営と事業部門を一元的につなぎ、資源配分を行ってきたために、経営環境の変化に対する柔軟な変化や選択的対応が必ずしも十分取れなかったこと、事業分野ごとの責任が明確に問われなかったことなどの問題点が明らかになってきました。こうした課題を解決するために、カンパニー制を導入することとし、これまでの集権的な「商品をいかに売るかを追求する」業務別組織から、「お客さまニーズに迅速・的確に対応し、最適な商品を最適な体制で提供することを目指す」顧客マーケット別に分社化した組織に転換いたします。
- ・カンパニー制導入の主な目的は、以下の点であります。
  - お客さまニーズへの迅速・的確な対応
  - 権限委譲による組織の活性化と責任の明確化
  - 各カンパニーの役割期待の明確化
- ・まず、第一に、「カスタマー・オリエンテッド」を徹底し、それぞれのお客さまのニーズに対応した最適な商品・サービスをタイムリーに提供していくために、提供商品の企画・開発から推進・販売に至る本部セクションと営業店をお客さまマーケット毎に同一カンパニーとして括ることにより、「製販一体」の独立性ある組織とします。  
そして、営業最前線の情報や現場の知恵をきめ細かく吸収し、その問題解決を優先することにより、お客さまのニーズを的確・迅速かつ戦略的に施策に反映できる体制を構築していきます。
- ・第二に、本部に集中していた資金収益管理、資源配分あるいは審査などに係る一定の機能と、その執行に係る権限を各カンパニーに委譲し、各カンパニーが「自主性・自律性・創造性」を発揮して事業展開ができる体制とします。  
そして、お客さまとの接点である営業店の自律的な行動を尊重し、「営業店主導型」でスピードある施策展開を可能とするため、カンパニー内の組織は、階層の少ないフラット化した、できる限り柔軟でシンプルな組織とし、本社部門は極力小さくし、「小さな本社」とする計画であります。
- ・第三に、行内を基本的にはお客さまマーケット毎に社内分社化することにより、各カンパニーの全社戦略上の位置付けを明確化するとともに、経営環境の変化に応じて事業の拡大・縮小、アウトソーシング及び戦略的提携など、事業の再構築が柔軟に行える体制といたします。
- ・具体的には、国内営業店を中心とする「カスタマー&コンシューマーバンキング・カンパニー」、大企業を担当する営業部を中心とする「コーポレートバンキング・カンパニー」、海外拠点を中心とする「インターナショナルバンキング・カンパニー」、業務特性を重視して括った、マーケット部門を中心とする「マーケット&トレーディング・カンパニー」の4つカンパニーと、本社機能としての「コーポレートセンター」に行内組織を変更いたします。

#### g. 人事制度、人事運用の抜本的見直し

- ・カンパニー制をより有効に機能させる観点からも、人事制度、人事運用の抜本的な変更を行います。
- ・それぞれの顧客別マーケットからのリターンに応じた人件費コストのあるべき水準を明確化していくとともに、個人、法人等の各マーケットにおけるプロや貸出業務、決済業務、資産運用業務、トレーディング業務、システム開発業務等各業務別のプロを育成・確保していくことが重要であります。
- ・各カンパニー長に一定の人事権を委譲することにより、マーケット別カンパニーによる柔軟な人事運用を可能とすることにより、各マーケットのプロの育成を図ってまいります。
- ・人事評価については、「信賞必罰」の考え方に基づき、具体的な業務のプロセスとその成果を一層重視した評価体系を取り入れていくとともに、各人の持つノウハウやスキルを外部市場と比べて評価する「市場評価」を取り入れます。
- ・報酬面では、従来の職能資格給制度から職務給のウェイトを拡大した「仕事給」に変更します。職務の専門性・負担度など職務価値と市場価値を重視した処遇体系とします。また、従来以上に成果を反映した賞与体系を導入してまいります。
- ・専門性の高い優秀な人材を確保していくために、外資系企業型の処遇体系を新設するとともに、中途採用・通年採用を従来にも増して積極的に行います。
- ・また、現行の「コース別人事制度」を今日的に見直し、従来の「総合職＝非定型業務」「一般職＝定型業務」との考え方から、「全職員＝非定型業務」の運用を目指します。新コース体系では、「総合職」と「キャリア職」（従来の特定職・一般職）に分け、従来の一般職体系については、採用から特定キャリアを明示し、勤務地限定といった行員のライフスタイルを尊重する中、優秀な人材を経営職階層まで展開してまいります。一方、定型業務は基本的にはパートや関係会社人員にシフトしていきます。これにより、総合職から一般職または関係会社人員へ、一般職からパートへといったエネルギー代替を図り、リターンに見合った人件費負担を実現するとともに、業務の専門特化を更に深化させていきます。

#### h. チャネルポートフォリオの充実

- ・顧客ゲートウェイ機能を重視し、多様化する顧客のチャネルニーズに対応していくために、有人・無人チャネルを見直し、業界トップクラスのディス تريビューションチャネルの構築を図ります。
- ・有人店舗については、「国内リテールNO. 1」を目指すうえで、基本的には最重要のデリバリーチャネルと考えております。この考え方のもとで、経営の合理化・効率化を図っていくために、立地重複店や低採算店の統廃合を進める一方、従来型の店舗を見直し、法人取引集約型のハブ店舗と、個人特化型のスポーク店舗に分離し、マーケットの絞り込みを軸とした新たな店舗ネットワークを構築してまいります。また、店舗ネットワークの再構築に合わせて、徹底したローコスト化の実現を目指し、事務処理体制の改革を図るとともに、お客さまとの接点を確保しつつ効率的・効果的な営業体制を構築してまいります。
- ・個人特化型店舗は4年間で60か店設置する予定であります。また、出張所については、個人の相談機能を充実させるとともに、インスタブランチ等軽装備店舗を新たに新店していく計画であります。また、個人ローンを積極的に推進していくために、住宅ローンセンターについては、拠点数を拡大するとともに、土日営業も展開していく方針です。
- ・ATMについては、平日の24時間稼働を実現するとともに、運用商品の組み入れ等機能のレベルアップを図っていく計画であります。
- ・テレフォンバンキングについては、投信や外貨預金等の資産運用商品を取扱うほか、テレマーケティングとの連携を強化し、将来的には総合コールセンターの構築を目指していきます。また、企業との連携によるテレフォンバンキング利用の推進など、法人取引推進ツールとしても活用していきます。
- ・インターネットバンキングについては、インターネットが急速に普及・拡大していること、さまざまな業務に対応が可能であることから、今後、資産運用商品等の有力な販売チャネルと位置づけております。加えて、社内LANとの接続等企業内個人の取引推進ツールとしても今後不可欠であり、2000年度からインターネットバンキングの本格稼働を目指しております。

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

八．リストラ計画

- ・人件費
- ・物件費

当行は、健全かつ強靱な財務体質を構築するために、高い粗利益水準を確保しつつ、抜本的なリストラ策を講ずることにより、14年度には総経費を10年度見込対比約10%の427億円を削減します。人件費で273億円、物件費等で154億円を各々削減する計画であります。

なお、これらの経費削減により、経費率（経費／業務粗利益）は10年度見込58.4%から14年度49.2%程度となる見込みであります。

a．役員数の削減・相談役制度の廃止

- ・当行は、平成9年度に役員数を8人削減いたしました。（43人 35人）  
なお、当行は平成8年度から9年度の2年間で、既に2割以上の9人の役員を削減いたしました。（44人 35人）
- ・相談役制度も平成9年度に既に運用を停止し、平成10年度の株主総会において定款変更を行い、制度自体の廃止を決定いたしました。
- ・平成11年度からスタートする新経営計画の計画期間中に、執行役員制度の導入により更に役員数を削減いたします。具体的には、分社化の定着状況などを見極めつつ、平成14年3月期に、10名以上の削減を行ない、役員数25名以下の体制とする計画であります。

b．人員削減

- ・当行は、コスト競争力を一層強化するために、更なる思い切った人員削減によるローコスト化を図ってまいります。
- ・在籍人員につきましては、10年3月の経営合理化策において、13年3月末までに約2,000人を削減し、15,000人体制とすることといたしましたが、それに1,800人上乗せし、15年3月末までの5年間で、合計で3,800人の人員削減を行い、13,200人体制といたします。
- ・具体的には、後述の国内・海外の店舗ネットワークの再構築、小規模店舗における関係会社人員の活用、営業店事務の効率化・合理化の一層の推進等により人員削減を行ってまいります。また、マーケット部門をはじめとする本部人員につきましては、専門性強化・少数精鋭化を徹底してまいります。
- ・人件費につきましては、人員削減に加え、新人事制度の導入による賞与・定例給与体系の見直しと効率的な人事運用等により、平成14年度は、人件費合計で10年度見込対比約273億円、約16.5%削減する計画であります。

c．店舗ネットワークの再構築

(a) 国内店舗の統廃合・店舗形態の変更

- ・当行は、「国内リテールNO.1」を目指すうえで、基本的には有人店舗は引き続き重要なデリバリーチャネルと考えており、出張所を含む有人店舗数は、10年3月末372か店に対し、15年3月末は349か店と23か店の削減とします。
- ・一方、経営の合理化・効率化を図っていくために、従来型の店舗の見直しと新たな店舗形態での出店により国内店舗ネットワークの再構築を行ってまいります。
- ・具体的には、各支店のマーケット特性に応じて役割期待を見直し、従来型の店舗を230か店程度まで削減し、その他の支店は個人取引に特化した店舗といたします。出張所につ

きましては、インスタブランチなどの軽装備型店舗を新たに出店していく計画であります。また、これに伴い、事務処理体制の改革を図り、お客さまとの接点を確保しつつ徹底したローコスト化の実現を目指します。

- ・一方、お客さまの多様化するチャンネルニーズにお応えしていくために、テレフォンバンキングやインターネットバンキングをはじめ、業界トップクラスの無人チャンネルを構築してまいります。
- ・なお、出張所を除いたベースでは、10年3月の経営合理化策において13年3月末までに29か店を削減することといたしましたが、今般、15年3月末までに20か店を追加削減することとし、10年3月末対比合計49か店削減し、15年3月末の国内本支店数は290か店といたします。
- ・これらの店舗の統廃合および店舗形態の変更により、10年度見込対比で人件費約52億円、物件費約29億円を各々削減する計画であります。

#### (b) 海外拠点の再編および国際業務の見直し

- ・当行は、数多くの取引先企業の海外進出及びグローバルな展開を金融面から支援していく役割を担ってきており、かつ今後もその役割を期待されていることから、引き続き海外拠点は必要不可欠のピークルと考えております。従って、日系企業に関わりの深い国際業務に軸足を置き、そのための高度な金融サービスを提供するインフラとしての拠点ネットワークを最低限維持してまいります。具体的には、リスク比採算性の高い分野や日系企業との関わりの高い業務を中心に取り組んでいくこととし、それ以外の分野につきましては、思い切った縮小・撤退を図ることにより、海外拠点の抜本的リストラを実施いたします。
- ・上記方針に基づき、海外拠点につきましては、10年3月の経営合理化策において、欧州・米州地域を中心に業務の見直し・機能の集約化等による合理化・効率化を図り、13年3月末までに7支店・4現地法人を削減することといたしましたが、今般、さらに抜本的に見直し、13年3月末までに合計9支店・6現地法人以上を削減することとし16支店・15現地法人といたします。
- ・これらの海外拠点の削減および国際業務の見直しにより、10年度見込対比で人件費約32億円、物件費約16億円を各々削減する計画であります。

#### d. 福利厚生施設・制度の見直し

##### (a) 保養所・グラウンド

- ・保養所につきましては、昨年度以降これまでに既に6カ所を閉鎖しておりますが、今後さらに保養所9カ所を閉鎖することとし、15年3月末までに銀行および関係会社の所有する保養所は全廃いたします。また、併せて、グラウンド3カ所も全廃いたします。
- ・これらの福利厚生施設の閉鎖により、10年度見込対比で物件費約16億円を削減する計画であります。
- ・なお、当行では、いわゆるゲストハウスと呼ばれる豪華な施設は保有しておりません。

##### (b) 寮・社宅

- ・寮・社宅につきましては、経費削減及び効率的活用の観点から全物件を見直し、14年3月末までに寮5カ所、社宅13カ所を閉鎖いたします。
- ・これらの閉鎖により、10年度見込対比で物件費約5億円を削減する計画であります。

##### (c) 福利厚生制度の見直し

- ・福利厚生制度を今日的観点から全面的に見直し、運動部・文化部の補助や体育文化費をはじめ、各種補助金の廃止等を実施いたします。
- ・これらの制度の廃止により、10年度見込対比で物件費約6億円削減する計画であります。

#### e. 関係会社関連経費の削減

- ・当行が強靱かつ健全な財務体質を構築していくためには、当行本体だけでなく関係会社を含めたグループ全体での収益性の向上が不可欠と考えております。従って、関係会社につきましても、業務の効率化や生産性の向上を積極的に図っていく計画であります。

- ・具体的には、事務処理受託会社の効率化・非銀行員化を促進し、業務委託費を削減するとともに、そこから捻出されるエネルギーを今後規制緩和が展望される新規業務等に投入し、新たな収益源を開拓していきます。
- ・また、関係会社の生産性向上を図ることにより、高齢者勇退施策の促進と退職補充対応率の低減による人員削減を実施し、業務委託費の削減を行います。
- ・さらに、個人特化型店舗や軽装備店舗におきましては、関係会社人員の活用を促進することにより、銀行職員の削減をカバーしローコスト化のサポートを図ってまいります。
- ・これらの施策等により、10年度見込対比で人件費約34億円、物件費約22億円を各々削減する計画であります。

#### f. その他経費削減のための施策

##### (a) 業務推進関係経費の削減

- ・業務推進関係経費を改めて見直し、個人取引中心の店舗の支店長車をはじめとした行用車の大幅削減、交際費・会議費・広告費の削減等を実施いたします。
- ・これらの見直しにより、10年度見込対比で物件費約62億円削減する計画であります。

##### (b) 事務関係経費の削減

- ・更なる事務効率化を図るために、ラジオカー共同運送をはじめとした他行との提携による集中事務の共同化を推進するとともに、事務機械保守料の見直し等調達コストの一段の引下げを実施いたします。
- ・これらの見直しにより、10年度見込対比で物件費約16億円削減する計画であります。

##### (c) マーケット部門関連経費の削減

- ・マーケット部門等の人員の少数精鋭化・専門性強化を図り、一人あたりの収益力を強化いたします。また、ディーラー数削減による情報ベンダー料の削減を行います。
- ・この施策により、10年度見込対比で物件費約7億円削減する計画であります。

##### (d) その他

- ・上記の施策に加え、あらゆる経費をきめ細かく見直し、警備委託費・図書新聞購読料・水道光熱費等の削減も実施し、抜本的な経費削減を行ってまいります。

#### ・(図表6) リストラ計画

## 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

- ・(図表7-1) 国内子会社・関連会社の管理手法について
- ・(図表7-2) 国内子会社・関連会社の設立目的・管理
- ・(図表7-3) 海外子会社・関連会社の設立目的・管理

- ・子会社・関連会社の収益等の動向

- 子会社・関連会社の再建・整理計画を含む。

(注) 記載すべき子会社・関連会社とは、銀行法等における子会社、「事務ガイドライン1-6」に規定している関連会社(上場会社を含む)。但し、申請金融機関の与信額が1億円以下の場合は記載を要しない。

- ・(図表7-4) 国内子会社・関連会社一覧

- ・(図表7-5) 海外子会社・関連会社一覧

### 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. 当行の経営理念

(イ) 当行は、昭和46年10月創立以来、次の4つの経営理念をかかげております。

##### < 当行の経営理念 >

- ・ 国民に最高のサービスを提供する。  
大都市・地方にわたり広範な店舗網をもつ国民的な銀行として、地域社会への密着を通じて、広く大衆に最高の金融サービスを提供することにより、国民生活の向上に貢献する。
- ・ 広く企業に豊富・良質な資金を供給する。  
時代の要請に即した弾力的な経営姿勢をもつ中立的な銀行として、豊富良質な資金を広く企業に供給し、その発展に積極的な役割を果たすことにより、豊かな社会の建設に貢献する。
- ・ ワールドバンクとして国際経済の発展に寄与する。  
総合的な国際金融業務を行なう世界的な規模の銀行として内外のニーズにこたえることにより、国際経済の発展に寄与する。
- ・ 人間尊重の思想に基づき、魅力ある職場をつくる。  
自由闊達な気風をもつ創造的な銀行として、行員の創意工夫を尊重し、その福祉向上を図ることにより、全行員が生きがいとバイタリティをもって働ける、魅力ある職場をつくる。

(ロ) 当行は、この4つの経営理念に立脚しつつ、市場原理を尊重し、経営の自己責任と公共的使命を踏まえた社会的責任を遂行していくことにより、社会やお客さまから高い信頼と幅広い支持を得ていくことを目指しております。その中で、一昨年の不祥事に対する反省を踏まえ、経営の緊急かつ重要な課題として、コンプライアンスの強化に意を用い、清冽で透明性の高い経営を長期間にわたり確保していくとともに、グローバルスタンダードに則った新しい時代のあるべき倫理・価値基準を確立するよう努めているところであります。

##### ロ. リーガル・コンプライアンスの体制及び現状

(イ) 総会屋融資に係わる不祥事を踏まえたリーガル・コンプライアンス面での反省

- a. 一昨年の総会屋融資に係わる不祥事に関し、その原因の一つに、役職員の法令や諸規則の遵守についての取り組みが十分でなかった点があると反省しております。(後記「4. 従来の経営責任についての考え方、ロ. 一連の不祥事等に係る経営責任のあり方について」をご参照)
- b. この反省を踏まえ、当行は、役職員に対し法令や諸規則の遵守についてのマインドをより一層高揚させ、法令・諸規則に照らし疑義ある事例に真正面から取り組み、是正することを徹底していくとともに、法令・諸規則の遵守状況に係わる監査・指導の枠組みを構築していくことといたしました。

(ロ) 体制面での対応

##### a. 経営組織の刷新とコンプライアンス体制の構築

(a) 経営組織を中心とした権限・責任体制の明確化と内部監査体制の抜本的強化を図るため

に、9年7月に経営組織を刷新し、経営会議の傘下で業務運営機能と行内業務監査機能を明確に分離し、業務運営サイドから独立した監査機関である行内業務監査委員会を設置いたしました。

- (b) また、9年9月には、特別顧問2名を行外より招聘し、当行として内部管理体制強化等のための組織・運営面の抜本的な見直しと改善に取り組んでいくにあたり、その実施状況に関し、公正な第三者による定期的なフォローアップを実施し、都度評価を受ける体制を構築いたしました。特別顧問は、大学名誉教授と弁護士に委嘱しております。
- (c) 当行は、9年9月に行内業務監査の基本方針を決定し、その方針に則り行内業務監査委員会の傘下にある強力な実務組織である「行内業務監査統括室」「法務部」「検査部」「与信監査室」の各部室による業務監査を着実にを行い、業務全般についてその改善に取り組んでおります。
- (d) このような組織体制のもと、当行は、コンプライアンスの確立及び一層の充実に向け全行的に取り組んでおります。

#### b. 各業務における法令・諸規則の遵守の向上策

- (a) 当行は、9年12月から10年2月にかけて、コンプライアンス体制の枠組みを構築し、行内各業務の運営に係わる法令・諸規則の遵守マインドの高揚と、法令・諸規則に照らし疑義ある事例の是正については、当該業務を担当する部室店長の責任において行い、併せて法令・諸規則の遵守状況の自己点検も部室店長席自らが行うことを明確化いたしました。

各部室店の業務遂行にあたって法令・諸規則の遵守、法令・諸規則に照らし疑義ある事例の是正の責任を負うコンプライアンス責任者を設置いたしました。同責任者には、各部室店長を就任させております。

各部室店の法令・諸規則の遵守状況の自己点検を行うコンプライアンス管理者を設置いたしました。同管理者には、各部室店長に次ぐ職位にある者のうち、コンプライアンス責任者の指名を受けた者を就任させております。

なお、行員がコンプライアンスに関して問題を感じて悩んだ場合は、まず自分自身が努力することはもちろんのこと、まず所属部室店のコンプライアンス責任者に報告・相談し、積極的に是正を図ることとしておりますが、それでもなお十分な是正がなされていないと考えられる場合には、直接本部に報告・相談できる体制としております。

#### c. 行内の第三者による監査・指導

- (a) 当行は、10年2月に、コンプライアンスについて基本的企画を行う所管部を決定し、各部室店による法令遵守状況について指導を行うことといたしました。
- (b) 10年3月には、本部の各部室店による法令・諸規則の遵守状況について監査を行うこととし、各部室店のコンプライアンス管理者をその窓口とすることといたしました。具体的には、臨店検査の事務管理検査項目を改訂し、10年4月より、主として部室店長席を対象に、規範類の遵守状況をチェックしております。

(c) 10年9月以降、マネーロンダリング防止に係る遵守状況、インサイダー取引防止に係る遵守状況、独占禁止法の遵守状況等のリーガル・コンプライアンス遵守状況について業務監査を実施しております。これを踏まえて、本部内検査項目に、インサイダー取引・独禁法遵守に関する項目を追加するとともに、営業部店検査においても投資信託業務に

係る法令遵守状況のチェック項目を新たに追加いたしました。

- (d) 10年11月以降、いわゆる「貸し渋り」等の債権管理体制等に関し、融資・債権管理関連・マニュアル・部室店への伝達文書等について、不適切な内容や銀行の公共性に鑑みて誤解を招くおそれのある表現等を行内業務監査部門が2次チェックを行っております。

d. 外部の第三者による指導

- (a) 9年9月より、業務執行におけるコンプライアンス体制の強化を図るために、行内業務監査委員会に外部特別委員を受け入れております。具体的には、外部の法律専門家（弁護士）を招聘し、行内業務監査委員会の決議は外部特別委員の意見を徴したうえで決定しております。
- (b) 行外から招聘している特別顧問2名には、コンプライアンス強化を始めとし当行が内部管理体制強化等のための組織・運営面の抜本的な見直しと改善に取り組んでいくにあたり、その実施状況を監視・評価し、また当行に対する助言等を行っていただいております。（前記「a. 経営組織の刷新とコンプライアンス体制の構築、(b)」をご参照）

(八) 周知徹底ならびに教育指導

a. 役員向け周知徹底

従来から、新任役員候補者研修会において、「銀行役員の職責について」として商法等における取締役の責任等について説明を行ってまいりましたが、平成9年7月に「役員の行動規範」を定め、取締役会で頭取から全役員に周知徹底を行いました。内容は以下のとおりであり、今後についても引き続き役員に対し周知徹底を行ってまいります。

- (a) 「役員は、行内においては公人としての立場を常に意識し、その姿勢を決して崩さず、公私の峻別をはっきりさせなければならない。」
- (b) 「役員は、正規の意思決定チャンネルを無視し、組織内のサブチャネルを使い、影響を与えることがあってはならない。」
- (c) 「役員は、組織風土を改革し、企業倫理を確立するとの確固たる信念と揺るぎない姿勢を、行員に対して貫徹しなければならない。」

b. 職員向け周知徹底ならびに指導

- (a) 当行では、9年7月の臨時全国支店長会議において、上記「役員の行動規範」を徹底したことを始めとし、全国支店長会議を開催の都度、部店長に対してコンプライアンスの徹底を指示しております。
- (b) 10年3月に、当行の全行員が守るべき行動基準として、従来からある「第一勸業銀行行員としての倫理行動基準」の見直しを行い、新しい行動基準を作成して周知徹底いたしました。

服務規律の見直し、懲戒事由の具体化、今回の事件を踏まえた具体事例の追加、事例解説に法令解説を付記することで、法令遵守と法令・諸規則に照らし疑義ある事例の是正への取組姿勢などを明確化いたしました。

「当行のコンプライアンスについて」の説明を加えて、当行における法令・諸規則の遵守体制、法令の遵守状況に係わる指導体制を明示し、また、法令・諸規則に

照らし疑義ある事例についてはコンプライアンス責任者宛て報告義務を明記いたしました。

行動基準を全行員に配布するとともに、部室店内での行動基準についての勉強会を奨励するための資料を全行員に配布し周知徹底いたしました。また、各種事例等の勉強会資料を作成・配布するとともに、行動基準を各種研修等の教材として積極的に活用することいたしました。

なお、見直しにあたっては、以下の点に留意いたしました。

- ・法令遵守と、法令・諸規則に照らし疑義ある事例の是正への取り組み姿勢を明確にする。
  - ・一連の不祥事を踏まえた具体事例（反社会的勢力等との決別、正規の意思決定チャネル以外からの指示、法令・諸規則違反となる指示への対応等）を加える。
  - ・法令・諸規則に照らし疑義ある事例については、当該業務の所管部宛て報告の義務を明記する。
  - ・当行における法令・諸規則の遵守体制、法令の遵守状況に係わる指導体制の説明を加える。
- また、周知徹底にあたっては、以下の点に留意いたしました。
- ・行動基準を行員全員に配布する。
  - ・部室店内での行動基準についての勉強会を奨励するため、各種事例等を作成、定期的に配布する。
  - ・行動基準を各種研修等の教材として積極的に活用する。

- (c) 当行は、10年3月に、各行員が主体的に法令遵守に取り組むことを目的として、「コンプライアンスファイル」を作成し、各行員が取り組み状況を記録したうえで定期的に「コンプライアンス報告書」をコンプライアンス管理者経由で同責任者に提出することといたしました。これに基づき、11年2月に、全行員が第一回の同報告書を作成し、提出しております。

#### c. 法令遵守状況に係わる指導

- (a) 10年2月に、本部各部室から所管業務の遂行等のために制定した規程、規則、手続などについて、法令遵守の観点からそれらの妥当性を検証いたしました。また、10年5月、その結果および検証プロセスを行内業務監査委員会傘下の全部室に還元いたしました。さらに、10年9月より、必要に応じ都度、検査部門に対し実効性ある監査方法について、行内意見具申を行っております。

- (b) また、10年2月、法令遵守のための教育・研修に関して、コンプライアンス責任者研修の開催ならびに階層別行内研修におけるコンプライアンスへの取組の強化を決定いたしました。これを踏まえて、10年度4月より以下の教育・研修等を実施しております。

10年4月：第一回「コンプライアンス責任者研修」の実施。（第二回は10年10月に実施）

10年6月：「階層別行内研修：副支店長研修」においてコンプライアンスをテーマとする講義の開始。

10年6月：「コンプライアンスとは何か？」をテーマとした教材ビデオの配布。

10年9月：「何故？不正事故が…」をテーマとした教材ビデオの配布。

10年10月：階層別行内研修：支店長研修」においてコンプライアンスをテーマとする講義の開始。

10年10月：「コンプライアンス・ニュース」（コンプライアンスに係るタイムリーな勉強会資料）の全部室店への配布開始

(c) なお、11年4月より本部各部室における内規の整備状況について検証を実施する予定であるなど、今後についても、コンプライアンスに係る指導には十分意を用いてまいります。

## (二) 反社会的勢力との決別と再発防止について

- a. 暴力団や総会屋など反社会的勢力との取引に対しては、断固たる決意をもって決別することとし、全行員が継続的に地道な努力を積み重ねているところであります。
- b. 総会屋等反社会的与信取引については、9年5月から7月にわたって総点検を行いました。明らかに反社会的与信取引と判定された先に対しては、弁護士とも緊密な協議のうえ精査を行い、法的措置を原則とした取引解消の具体的取組み方針を決定しております。本部は所管部店に対し貸出金の回収等の指示・勧告・指導を行い、各部店はそれに従って強力かつ地道な回収努力を継続しているほか、本部が直接交渉に臨む事例もあります。交渉にあたっては、警察当局のご支援をいただきつつ、債務者からの威圧的な行為、回収妨害がある場合にも契約・法令に則り毅然として対応し現在も厳しい交渉を継続中であります。
- c. また、再発防止のために、公共性に照らし疑念のある与信取引について全営業部店より定期的に報告を求め、検証の結果該当するものについては、上記b.と同様の処理を行っていく体制としております。平成10年度については、9月から10月にかけてこれを実施し、その結果、新たに明らかに反社会的与信取引と判定された先は該当がありませんでしたが、それ以外の問題のある先については、所管部店に対し貸出金の回収等の指示等を行っております。
- d. 与信以外の取引についても総点検を行い、9年7月に、旧総務部を窓口として購読・出稿・購入していた全ての雑誌・広告・物品等について「打ち切り文」を発送し謝絶するとともに、加入諸団体についても、反社会的勢力及びその関連先ならびに業務上の必要性が乏しいと思われる先に対しては、退会を通告し謝絶いたしました。平成10年度については、9月から10月にかけて再度総点検を行い、雑誌、情報誌の購読、寄付・会費・広告費の支払、その他物品購入および自動販売機契約業者について調査を行った結果、反社会的勢力およびその関連先との取引は該当がありませんでしたが、業務上必要性が乏しいと思われる取引については謝絶いたしております。
- e. なお、当行は、反社会的勢力等からの取引再開の強要に対する行内専任対応者を定めることにより謝絶体制を整備しており、今後とも断固たる決意を持って対処してまいります。

## (ホ) 公務員等に対する接待・贈答の全面禁止等について

- a. 以上のように、コンプライアンスの確立に向け取り組んでおりますが、10年7月には、公務員の接待に関して不適切な業務運営があったこと等により銀行法に基づく行政処分を受けることとなりました。これは、接待の慣例化による遵法精神が希薄化していたことと、接待を法令遵守の観点からチェックする体制が整備されていなかったことが原因であると反省しております。（後記「(4) 従来の経営責任についての考え方、ロ.一連の不祥事等に係る経営責任のあり方について」をご参照）
- b. この反省を踏まえ、当行では、このような問題の再発防止の観点から、上記のコンプライアンス体制の諸施策に加え、次の具体的対策を構っております。

### (a) 渉外グループの廃止

9年12月に、従来の一点集中的に監督官庁を担当する仕組みを変更し、関係するセ

クションが必要に応じ監督官庁と接触する方式に改めました。さらに10年2月には監督官庁との折衝窓口であった経営企画統括室の渉外グループを廃止いたしました。

(b) 公務員等に対する接待・贈答の全面禁止

10年3月、公務員及びみなし公務員に対する接待・贈答を全面禁止とし、全部室店に周知徹底いたしました。この遵守状況は、10年4月より、検査部門が臨店時に点検しております。なお、10年3月に改定した「第一勧業銀行行員としての倫理行動基準」には、公務員等に対する接待・贈答の禁止規程を新たに設けております。

(c) 公務員等に対する接待・贈答に係わるチェックリストの制定

全国銀行協会連合会が制定した「コンプライアンス・ハンドブック」を10年9月に全部室店に送付するとともに、これを踏まえ同年同月には、公務員等に対する接待・贈答に関し、コンプライアンスの観点からチェックができるようチェックリストを制定し、その活用を全部室店に周知徹底いたしました。この活用状況は、検査部門が臨店時に点検しております。

(d) 交際費の支出状況ならびに接待・贈答の受入状況のチェック

監査役は、10年2月より、役員「交際費の支出状況」について、毎月1回、伝票全てをチェックしております。

また、監査役は、10年9月より、役員「接待・贈答の受入状況」についても、毎月1回、報告を受けております。

10年5月より、全部室店に対し「交際費の支出状況」「接待・贈答の受入状況」の報告を求め、法令遵守・社会通念の観点から適法・妥当であるかを監査しております。検査部門は、この報告の作成状況の点検を臨店時に行っております。

なお、10年3月に改定した「第一勧業銀行行員としての倫理行動基準」には、交際費の支出及び接待・贈答の受け入れについて、定められたルールに従い本部報告をしなければならないことを明記しております。

c. 設備・調度品等の発注に係わる業務監査の実施

10年1月より、設備・調度品等の発注に係る状況について経済合理性及び反社会的勢力との決別の観点から監査を実施しております。

(2) 経営の意思決定のプロセスと相互牽制体制

- ・ (図表8) 経営諸会議・委員会の状況
- ・ (図表9) 担当業務別役員名一覧

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

・ 商法、証券取引法、銀行法等の各種法令等に定められたディスクロージャーを十全に行っていくことは当然のことではありますが、さらに、銀行を取り巻く環境変化のなかで、経営の健全性の向上を図り、内外からの信認を回復するために、自主的かつ適切なディスクロージャーの重要性が従来にも増して高まっているものと認識しております。

・ 当行は透明性の高い清冽な経営を長期間にわたり確保することを内外に宣言しております。また、コーポレートガバナンスの観点から、株主、機関投資家等への説明責任を重視していく所存であり、今後とも積極的なディスクロージャーを進めていく考えであります。

・ 当行のディスクロージャーに関する取組みの具体例は、以下のとおりであります。

10年度より頭取による年2回の決算説明会により、決算の内容説明の他、経営方針の説明をアナリスト、機関投資家向けに実施。

企画担当役員ほか各役員レベルにおける、主要アナリストとの面談の実施。

ディスクロージャー誌、アニュアルレポートの内容の充実。

インターネットへのディスクロージャー誌の内容、プレスリリースの掲載。

経営企画統括室に IR 担当を設置し、アナリスト、投資家との面談を随時実施。さらに FAX 同報システムを導入し、主要アナリスト、投資家向けに当行のプレス・リリース等の情報をタイムリーに伝達する体制を整備。

- ・ 今後ともディスクロージャーの内容を充実させるとともに、海外説明会の実施、アナリスト、投資家との当行経営層との面談回数の増加など、当行の経営方針を対外的に積極的にアピールしていくことに注力してまいります。
- ・ なお、従来のリスク管理債権や金融機能再生緊急措置法に基づく不良債権情報の開示のほか、貸出資産の健全性についての信認を高めるために工夫を行ってまいります。

#### (4) 従来の経営責任についての考え方

##### イ. 不良債権問題等これまでの経営のあり方について

- a. 1980年代後半に資産価格が高騰し、当時はそれを正当化する理論が一般的に信じられておりました。バブルの真の原因は未だ明らかではありませんが、マクロ政策、不動産を巡る法制や税制、経済機能の首都圏・近畿圏等への集中等に加え、金融機関の過度な融資拡大も要因の一つであったものと考えます。そして、全体としては経済が好調であったこともあり、金融界はバブルという現象を必ずしも否定的には捉えておりませんでした。
- バブルの時代において、金融機関は、本源的な経済活動に対するファイナンスに比較して本来は限定的であるべき不動産開発や投機的な投資に係る資金を大量に供給し、資産価格の一層の上昇を招来いたしました。しかし、不動産や株式の投資利回りが経済合理性を失うまでに極度に低下すれば、やがてその価格が下落することは避けられません。その結果、金融機関は多大な不良債権を抱え、その償却によって自己資本を毀損する事態に至りました。これにより、株主に多大なご迷惑をおかけし、預金者やお取引先からの信頼を低下させ、加えて国民経済全体にとっても大きなマイナス要因となっておりますことは、誠に慙愧に堪えないところであります。
- b. 現在振り返りますと、当行といたしましても、健全性を旨とすべき与信管理・審査体制に甘さがあったといわざるをえません。また、環境の激変に対する備えが不十分な経営のあり方、環境変化のシグナルを早目に予知できなかった先見性の欠落を反省せざるをえないところであります。
- c. こうした反省を踏まえ、当行といたしましては、不良債権問題の早期処理と不良債権の発生を制御する観点から、以下のような体制強化に取り組んでまいりました。
- (a) 3年2月：営業・審査の権限が一致していた「本部制度」を廃止し、審査部門を営業本部・業務本部から分離・独立させた。
  - (b) 5年2月：不良債権の管理・回収等の業務の一元化を目的として、「融資部」を設置した。
  - (c) 9年5月：審査部門への意見具申機能強化を目的として、「産業調査部」を設置した。
  - (d) 9年7月：貸出資産の監査を実施する「与信監査室」を設置した。
  - (e) 9年11月：信用リスク格付制度を導入した。
  - (f) 10年2月：当行融資業務に係る基本的考え方、各種規程等を整理・集約した「融資業務規範」を制定した。
- d. また、現況の不良債権の発生状況およびその残高に鑑み、不良債権の早期・効率的回収を強力に図るため、特定債務者を集約し、方針策定から審査、渉外まで一貫して管理・回収を行う「融資渉外部」を設置する予定であります(11年4月実施予定)。
- e. 今後の融資運営につきましては、健全性を旨とする銀行本来の姿に回帰し、担保や保証に過度に偏重せずキャッシュフローを重視した審査を行うこと等、銀行の公共的使命、社会的責任を強く意識した運用を貫いていく方針としております。
- f. このように、当行といたしましては、不良債権問題の早期解決を最重要の経営課題として取り組んでまいっております。そして、以上の問題と反省をも踏まえ、5年度以降役員賞与を計上しておりません。

##### ロ. 一連の不祥事等に係る経営責任のあり方について

- a. 9年に一連の融資に係る不祥事に関し、元役員および職員11名が商法違反に問われ、逮捕されたほか、当行も銀行法違反により起訴・略式命令を受け、銀行法に基づく行政処分を受けました。また10年には、公務員の接待に関して不適切な業務運営があったこと等

により、銀行法に基づく行政処分を受けることとなりました。これらは、信用を基盤とし、健全性・公共性を第一に考えなくてはならない銀行経営にとって、痛恨極まりない恥ずべき事態であったと認識しております。

- b. 当行は、一連の不祥事を踏まえ、「このような不祥事の再発防止に万全を期し、清冽で透明性の高い経営を長期間にわたり確保する」ことを内外に約束いたしました。そして、創立以来の経営理念に立脚しつつ、新しい時代のあるべき風土の骨格となる価値基準、行動規範、業務規範の確立に全力を傾注しているところであります。なお、当行は9年6月までに代表権のある取締役全員が辞任し、また相談役の制度を廃止しました。
- c. 一連の融資に係わる不祥事に関し、意思決定における責任が明確ではなかったこと、内部のチェック機能が十分ではなかったことの反省を踏まえ、経営組織を中心とした権限・責任体制の明確化と内部監査体制の抜本的強化を図りました（9年7月実施）。具体的方策としては、以下のとおりであります。

経営組織の刷新として、従来の常務会を廃止し、取締役会の決議により選任された構成員による「経営会議」を新設し、「経営会議」の傘下で、業務運営機能と行内業務監査機能を明確に分離いたしました。具体的には、業務運営に責任を持つ「業務運営委員会」と、業務運営を監査・チェックする「行内業務監査委員会」を設置し、経営陣をはじめとする行内における権限・責任体制を一段と明確化するとともに、経営全般におけるチェック機能を強化いたしました。

この経営組織の刷新における大きな特徴は、業務執行サイドのなかにあって、独立してその執行状況を自らチェック・監査する監査機関を設置すること、また、この機関は、単なる討議のための委員会組織ではなく、内部監査や検査に係わる強力な実務組織に支えられたものとするににあります。

また、各経営組織内部においては、各構成員が、担当業務に囚われることなく議論を尽くしたうえで、多数決による決議方式を採用することとし、責任ある意思決定を行うことといたしました。なお、少数意見については、少数意見者の求めがある場合、議事録に収録することとし、個々の構成員の責任を一層明確にすることとしました。かかる措置を講ずることで、各経営組織が決定した事項については、その構成員が連帯して責任を貫徹し、且つ、構成員以外の取締役に比し加重責任を負う体制としました。

本部組織の見直しとして、本部組織を「業務運営委員会傘下の本部組織」「行内業務監査委員会傘下の本部組織」「その他の本部組織」に三分し、実務レベルでの内部監査体制強化と本部組織における権限・責任体制の明確化を図りました。行内業務監査委員会傘下には、「行内業務監査統括室」とその外局室である「社会的責任推進室」ならびに「与信監査室」「検査部」「法務部」を置き、不透明な取引の解消と再発防止とともにコンプライアンス体制の確立に向けて全行的な取組みを行う体制といたしました。

#### 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

- a. 当行は、銀行業務の公共性、信用の維持の重要性に鑑み、適正な水準の自己資本を維持していくことが必要であると考えております。このため、内部留保を第一義とする資本の強化に努めてまいります。あわせて資本市場の動向等を見極め、適時適切な資本の調達に努めていくことが必要と考えております。
- b. 一方で、リスク管理体制の充実により、保有する資本の水準に見合った各種リスク量を管理していくことも重要であると考えております。
- c. また、当行は、自己責任原則・市場原理を踏まえ、資本を提供する株主の負託に応えるべく、ROE・1株利益の向上などにより、当行株式の投資価値を高める努力を行なっていく必要があると考えております。
- d. 社会・資源提供者などに対するこうした責任に応えるため、当行としては、収益力の強化、経費等に関する合理化などを行なうとともに、限られた資本を有効に活用するための行内の資源配分の見直しなどについて、不断の努力を継続してきております。

###### 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

- a. 当行は、直前の中間決算期において、貸借対照表の純財産額が資本金の額を上回っておりますので、発行済株式の資本組入額の減少等を行なう予定はありません。(金融早期健全化法第七条、金融再生委員会等告示第2号関係)

###### ハ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

- a. 配当については、当行は従来、銀行の公共性に鑑み、安定性を重視しつつ、収益状況・過去のファイナンス実績等を勘案し株主への利益還元を努めてまいりました。
- b. 本年度(10年度)中間期は、現在の経済環境・市場環境が極めて厳しい状況にあり、今後の見通しも極めて不透明であることを勘案いたしまして、普通株式の中間配当を見送っております。優先株式については、商法および当行定款などを勘案いたしまして、中間配当を行っております。
- c. 役員報酬については、9年度に8年度対比、報酬総額で22%減の削減を実施いたしました。10年度は、10年3月に決定いたしました経営合理化策にのっとり、追加的に、9年度対比総額8%程度の削減を実施しております。これにより、10年度の役員報酬は8年度対比で総額28%の削減となります。
- d. 役員賞与については、不良債権問題等とその反省をも踏まえ、5年度以降9年度まで5期連続計上しておりません。(注：図表6 リストラ計画の役員賞与欄記載の数値は、使用人兼務役員の使用人部分の賞与であります。)

## (2) 資本注入後の資本政策

### イ．基本的考え方

- a．当行は、上記(1)イ．に記載した基本的考え方を堅持し、資本注入後もより一層の経営努力を行なってまいります。
- b．資本の自己調達に関して、当行は、本年2月の臨時株主総会において、自己資本充実策の更なる多様化を図るため、優先株式に関する定款変更を実施いたしました。こういった手当てを踏まえ、当行の収益力の状況などを勘案しつつ、今後、内外の資本市場等からの資本の自己調達については、その必要性等を含め、検討を深めてまいります。

### ロ．配当、役員報酬・賞与についての考え方

- a．当行は、今年度決算の予想、および今般の公的資金の申請が必要となるに至った状況に鑑み、普通株式の期末配当につきまして、従来比2円50銭減配の6円とする予定であります。優先株式の配当につきましては、商法および当行定款などを勘案いたしまして、所定の配当を行う予定であります。
- b．11年度以降の普通株式の配当につきましては、各年度の収益の状況、株主への安定的かつ適正な利益還元の観点などを踏まえ、慎重に検討してまいります。
- c．11年度以降の優先株式の配当につきましては、各年度の収益の状況を踏まえつつ、商法および当行定款などを勘案いたしまして、所定の配当の実施を検討してまいります。
- d．役員報酬は、11年4月より更に10年度対比総額で約4%前後の削減を実施いたします。これにより、8年度対比総額で約31%の削減となり、役職に応じた削減幅では、8年度対比で最大40%となります。
- e．役員賞与は、10年度分については、引き続き計上しない方向で検討しております。また、当行の財務内容および収益構造が市場から評価を得られるまでの間は、これを計上しない予定であります。(注：図表6 リストラ計画の役員賞与欄記載の数値は、使用人兼務役員の使用人部分の賞与であります。)

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### a. 資金の貸付け等に関する当行の従来の基本的考え方

当行は、昭和46年10月創立以来、4項目の経営理念のうちのひとつとして、以下をかげております。

・ 広く企業に豊富・良質な資金を供給する。

( 時代の要請に即した弾力的な経営姿勢をもつ中立的な銀行として、豊富良質な資金を広く企業に供給し、その発展に積極的な役割を果たすことにより、豊かな社会の建設に貢献する。 )

このように、当行は創立以来、豊富良質な資金供給を、経営の根幹たる理念として据え、主に国内における貸出金の増強を図ってまいりました。特に中小企業向け貸出金については、例えば、各次の経営計画・各年度の資金収益計画において、中堅・中小企業取引の拡充・信用保証協会保証付融資残高増加などを重点施策・具体的目標とするなどにより、積極的な取組みを図ってまいりました。

### b. 今回の申請に際しての基本的考え方

金融システム安定化に向けた社会的要請のもと、金融機関は自己責任による経営の一層の健全化・合理化が強く求められており、特に不良債権問題については、早期の解決が求められております。一方で、我が国経済の現況に鑑み、また金融早期健全化法の趣旨に沿って、金融機関は信用供与の円滑な実施により、経済の活性化に資するよう行動することが求められております。

かかる観点から当行貸出資産の大宗を占める国内貸出金について、資産構造の改善と資産効率の向上を図るべく、他方、不良債権については早期回収に努めることによつて、一方で健全な中堅・中小企業の資金需要や個人ローンについては積極的に取組み、国内貸出金ポートフォリオの健全化を図っていくことを基本的な考え方としております。

なお、国内景気が引き続き停滞していること、企業が外部負債の圧縮などの財務面の管理を強化していることにより、前向きな資金需要が低迷しており、他方、経営が実質破綻している先からの回収に努めるとともに、償却・一括売却等の処理を積極的に実施することにより、表面的な貸出金の残高は当面減少する見込であります。但し、こうした特殊要因を考慮した後の実態的な貸出金は、収益基盤強化の観点からも増加の計画としております。

### c. 信用供与の円滑化（特に中小企業）のための方策

#### ( a ) 全行レベル・国内業務部門レベルにおける計画等に関する方策

当行は、各年度毎に資金収益計画を策定し、資産運用・収益計画の骨子・基本方針を定めておりますが、10年度計画では、( 1 ) 中堅・中小企業向けの優良貸出金増強、( 2 ) 住宅ローン増強を、重点課題として推進しております。

また、業務推進本部（国内業務統括部門）では、10年度上期および下期の基本方針として、中堅・中小企業を中心とした優良貸出金の増強、個人ローンの増強を基本方針とし、全店一丸となって推進しております。

こういった全行・国内業務統括部門レベルの基本方針等を、営業店の業績評価に反映させております。10年度下期については、以下の業績評価項目の設定により営業店のモチベーション向上に努めております。

項目	評価内容
中堅・中小企業向け貸出金	中堅・中小企業向け貸出金の増加額を評価
新規貸出先獲得件数・貸出額	新規貸出先の件数・貸出金額を評価
保証協会保証付貸出金	ポイント-貸出金比優位に評価
金額階層別貸出先数（貸出ランクアップ）	一取引先に対する貸出金額の目標を設定し、基準達成件数を評価
法人貸出先増加数	期末時点での法人貸出先数の増加数を評価
法人取引接点	法人取引における様々な取引（*）をポイント化し、一定基準以上のポイントを達成した件数を評価 （*）保証協会保証付貸出、中小企業金融公庫代理貸付、FB 利用、給与振込・総合振込等
パートナーファンド投資事業組合投資結実件数	パートナーファンド投資事業組合の投資結実件数を評価

10年10月の全国支店長会議では、頭取より以下の指示を行いました。

- ・健全な中堅・中小企業への資金供給とその育成は銀行の公的使命であり、社会の要請に応えるためにも広くお客さまのニーズを汲み取り、その対応に最善を尽くさねばならない。
- ・現状のお客さまの格付にとらわれ、お客さまの信用を表面的に判定してしまうのではなく、一歩も二歩も実態に踏み込んだうえでの判断を行い、取上げに際しては、お客さまのバランスシートやP/Lと一緒に動かし、その格付を上げていくといった熱意と中長期的な取引構想をもって望まなければならない。

行員へのインセンティブ向上策として、当行は顕著な実績を示した行員に対する表彰制度を定めておりますが、特に中堅・中小企業部門、個人ローン部門、法人新規部門、大企業部門などをセグメント化し、国内融資部門の担当者の意識向上に努めております。  
（因みに10年度上期の最優秀表彰実績は、業務推進部門全体で26件のうち中堅・中小企業部門が7件（全体の27%）、個人ローン部門が5件（全体の19%）、法人新規部門が5件（全体の19%）となっております。）

## （b）個別取引先・個別案件対応に関する方策

### 融資案件審査

融資案件の審査にあたっては、担保等の債権保全のみならず過度に依存するのではなく、事業内容と成長性・資金使途・キャッシュフロー等を十分に吟味して対応するよう、営業店・審査部においてかねてより徹底しております。

また、行内格付のみに依存した画一的な対応を行なうことなく、要注意先・破綻懸念先に該当するお客さまについても、やみくもに融資残高の減少を図るのではなく、業況・業績及び財務内容の改善見通しについても、合理性を十分に検証したうえで、きめ細かい対応を図るよう徹底しております。

### 取引検討会

当行は、全支店において、一定の貸出残高以上の中堅・中小企業の全てについて年1回の「取引検討会」の開催を実施しております。

ここでも、お取引先毎に商品・サービスの流れや資金決済手段を把握するとともに、経営方針・業界動向等をも踏まえ、さまざまな中堅・中小企業のお客様のニーズに的確に対応するようにし、かつ、きめ細かい取引方針を予め策定することを目的としております。

取引方針については本部審査部とも擦りあわせを行っており、これらにより、お客様の資金需要に対してスピーディーな対応を図っております。

#### (c) 制度融資対応に関する方策

保証協会保証付貸出金・日本開発銀行代理貸付制度等の制度変更については、本部（法人企画部）より「法人企画部情報」として営業店に概要等を迅速に還元し、制度の積極的活用について徹底を図っております。

#### (d) 当行の新規施策等に関する方策

当行の国内貸付等に係る施策の一例は以下の通りです。

##### 商工ローン等各種商品の取り扱い

当行は、主に法人事業者向けに、定型的でお申込みいただきやすい商品として、各種の「商工ローン」を取扱っております。

商工ローンの基本型としては、信用保証協会の「長期経営資金保証制度」を組み込んだ「ハートの商工ローン Long」、「新事業開拓保証制度」を組み込んだ「ハートの商工ローンニュービジネス」、金利リスク回避のため上限金利を設定した「ハートの商工ローン上限金利型」などを設定しております。

商工ローンの応用型としては、企業との提携により当該企業の設備・システム等を購入する企業向けのローン、業界団体との提携による事業資金ローン、企業との提携により特定のフランチャイズ加盟店向けの事業資金ローンなど、提携先約 130 社のローン（融資残高約 500 億円）を設定しております。

また、商工ローン以外にも、上限金利付インパクトローンを初め、様々なスキームの中長期型ローンなどを比較的小額の融資金額から取扱い、中堅・中小企業取引先の顧客ニーズに広く応えうる商品ラインアップを揃えております。

##### 一括ファクタリングへの取組み

当行グループの金融会社である第一勧銀ファクタリングによる一括ファクタリング（仕入先企業の販売先企業に対する売掛債権を一括で買い取り、債権の期日前資金化を行うこと）は、仕入先企業（主に中堅・中小企業）の資金需要に応じるものであります。

現在、仕入先企業の契約先数は 7,000 社以上に達しており、多くのお客様にご利用いただいております。

##### ハートベンチャーファンド投資事業組合

当行は、ベンチャー企業への支援育成を目的として「ハートベンチャーファンド投資事業組合」を 7 年 11 月に設立しており、将来有望なベンチャー企業への投資を行なっております。

また、本部（法人企画部）内に「ニュービジネス支援チーム」を設置し、投資対象先を投資事業組合に斡旋するとともに投資先への関連会社第一勧銀総合研究所を活用したコンサルティング等も実施しております。

##### 国内プロジェクトファイナンス・PFIへの取組み

当行は、現在我が国において、いわゆるノンリコース型のプロジェクトファイナンスのニーズが高まりつつあることを踏まえ、関係する本部各部および当行グループのシンクタンクである第一勧銀総合研究所が合同で、プロジェクトチームを組成し推進体制を確立しております。

特に当行グループは、イギリスにおけるPFI(プライベートファイナンスイニシアティブ~公共事業への民間資金導入)では現地銀行も含めトップクラスの実績を上げており、そのノウハウに基づき、各種団体から調査・フィージビリティスタディを受託する等の実績をあげております。

#### ABC P・ABS等債権流動化商品への取組み

債権流動化は間接金融・直接金融に次ぐ「第三の金融」という位置づけから、取引先ニーズも高まっており、売掛金をはじめ将来債権・入居保証金といった種々の取引先の持つ「優良な資産勘定」を流動化することで、資金の供給をしております。

上記・は「法人取引の新たな戦略ツール」であり、営業部店に対しては、業務推進上の様々なインセンティブを付与することで、推進を強化しております。

#### フロンティア・スタッフ制度

新規開拓推進を目的として新規開拓専任者(「フロンティア・スタッフ」)を選任し、各営業店に配属しております。

法人新規開拓にあたっては、フロンティア・スタッフを核とした推進を図るとともに、営業店・本部一体となった推進体制を構築しております。

#### 取引推進チームの設置

高度化・多様化の進展が著しい企業ニーズに、当行グループの総合力を活用して的確・迅速に対応するために取引店と関係専門部・関係会社の担当者から構成される総合的な営業部隊を大企業グループを対象に設置しております。

また、顕著な実績をあげた取引推進チームのスタッフ等を表彰する制度も導入し、活動にあたってのインセンティブを付与しております。

### (e) 11年度以降の追加施策等

#### 営業店業績評価

営業店の業績評価については、上記の今年度の内容に加え、保証協会保証付貸出金の評価を高める等、中小企業向け貸出金増加に一層のインセンティブを付与する方針であります。

#### コミットライン設定への取組強化

コミットメントライン契約につきましては、「出資法・利息制限法に抵触する懸念がある」との解釈から取扱が事実上規制されておりますが、現在、取扱解禁に向けた法整備の検討が進められていることを踏まえ、取組強化を図るものであります。

コミットメントライン設定の対象となる金融市場からの直接調達が可能で大企業に対しましては「間接金融から直接金融へのシフト+直接調達のバックアップとしてのコミットメントラインの設定」という提案を行うことにより企業の最適調達手段をサポートしていく方針であります。

大企業の資金調達の安定化は、間接的にはありますが中小企業への資金繰りにも好影響

を与えるものであります。

またコミットメントラインの設定により、大企業向け融資は減少していく見込であります  
が、そこで生まれる貸出余力により間接金融主体の中堅・中小企業向けに優先的に資産配  
分を行なっていく方針であります。

#### d. 計数計画

上記 a. ~ c. の基本的考え方、方策を踏まえた、10年度下期・11年度の計数見込み・  
計画は、「図表10 貸出金の推移」のとおりであります。内容の補足説明は以下のとおりで  
す。

資金需要の低迷および貸出金償却等の不良債権等による残高減少を受けて国内貸出金合計  
(項番1)および内訳の中小企業向け貸出金(項番8)の総勘定ベースの計数はいずれも減少  
となります。

但し、積極的な取組を図ってまいります中小企業向け貸出につきましては不良債権処理等に  
係る残高増減を控除した実勢ベースの計数(項番11)において11年度では+500億円の増加  
計画としており、国内貸出金につきましては10年度下期・11年度(項番3)ともに増加する  
計画であります。

また、実質破綻先・破綻先への貸出金に関する本源的な回収努力、取引先の担保物件売却に  
よる返済等による減少(項番5・13)および国の一般会計に債務承継された旧日本国鉄清算  
事業団向け貸出金の減少(項番6)といった特殊要因を調整後の実態ベースの計数は、国内貸  
出金(項番7)は10年度下期・11年度ともに、中小企業向け貸出(項番14)についても  
11年度は大幅に増加する計画であります。

なお、当行では、マクロ経済予測に基づく法人企業の借入れ需要について、引続き設備投資  
の停滞等による資金需要の低迷が予想されることから、11年度の予測として、残高が3.8%  
減少すると予測しております。

一方、当行の貸出金増加計画は、国内貸出全体の実勢<sup>△</sup>-<sub>△</sub>で+0.3%(中小企業向けは+0.4%)  
としており、経済予測に基づく借入れ需要と比較し、極めて意欲的な信用供与を行なう計画で  
あると考えております。

【国内貸出金増減計画】 内<sup>△</sup>外<sub>△</sub>-<sub>△</sub>を含む<sup>△</sup>-<sub>△</sub>、単位：億円、〔 〕内は増減率

	項番	10年度下期	11年度
国内貸出	1	1,818	2,542
	2	-	〔 0.9% 〕
国内貸出(実勢 <sup>△</sup> - <sub>△</sub> )	3	+550	+1,000
	4	-	〔 +0.3% 〕
(うち実質破綻先・破綻先)	5	( 1,500 )	( 2,200 )
(うち旧日本国鉄清算事業団向け貸出金)	6	( 300 )	( 2,000 )
(差引実態ベース)	7	( +2,350 )	( +5,200 )
中小企業向け	8	5,318	3,042
	9	-	〔 2.3% 〕
うち保証協会保証付貸出	10	+1,900	+500
中小企業向け(実勢 <sup>△</sup> - <sub>△</sub> )	11	2,950	+500
	12	-	〔 +0.4% 〕
(うち実質破綻先・破綻先)	13	( 1,500 )	( 2,200 )
(差引実態ベース)	14	( 1,450 )	( +2,700 )
個人向け	15	+1,050	+2,000
うち住宅 <sub>△</sub> - <sub>△</sub>	16	+1,200	+2,000
その他	17	+2,450	1,500

#### ・(図表10) 貸出金の推移

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

a. 基本的な考え方

(a) 金融早期健全化法第十条には、本法律に基づき協定銀行が取得した株式等については、できる限り早期に譲渡その他の処分を行うよう努めることが必要である旨、規定されております。

(b) 当行は、今回の申請に伴う株式等の取得原資が、貴重な公的資金であることを十二分に認識し、上記法律の趣旨に沿って、協定銀行ができる限り早期に譲渡その他の処分を行うことができるよう、あらゆる経営努力により収益力の向上と財務内容の健全化を図ることを通じて、市場評価の向上を実現してまいり所存であります。

b. 優先株式について

(a) 優先株式は、永久的な基本的項目の資本として申請を行うものであり、現時点で具体的な消却の計画はありません。

(b) 但し、上記の基本的な考え方に従い、事業再構築や経費削減等合理化努力などにより、収益力の強化、財務体質の強化を図る収益計画を策定しております。(前記「2. 経営の合理化のための方策」、図表1-2等ご参照)

(c) 当行は、このような計画の達成に向け経営努力を重ねてまいり所存であり、この計画が達成できた状況下では、市場評価の向上が期待できるものと考えられ、その時点の市場環境にもよりますが、協定銀行による優先株式の処分が可能となると考えております。

(d) また、上記計画の達成により、消却により資金を返却することも可能となると考えております。即ち、

仮に消却を行う場合には、原資は配当可能利益となりますが、本計画期間中(11年度～14年度の4年間)の内部留保(当期利益から配当流出額・利益準備金積立額を控除した額)の蓄積額は、15年3月までに約2,900億円となり、この蓄積部分のみを消却原資と考えると、公的資金導入額7,990億円(今回申請金額7,000億円+10年3月導入額990億円)の約36%程度の消却が可能となります。

その後については、15年度以降の収益が、計画上の14年度程度に止まったと仮定いたしましても、18年度(8年後)までには内部留保の蓄積額は約8,000億円となり、この蓄積部分のみで公的資金導入額全額の消却が可能となります。

c . 劣後ローン (Tier 資本) について

- ( a ) 当行は、劣後債務 (劣後ローン・劣後債) は補完的な資本として、リスクアセットの状況、基本的な資本 (Tier 資本) の状況、市場調達環境などを勘案しつつ、必要な水準の残高の維持を行う方針としております。
- ( b ) 当行は、2 年度より劣後債務の調達を開始いたしました。劣後債務の個別調達分の条件は各々異なっておりますが、個別案件の一部について期日前返済約定に基づく返済を7 年度より開始する一方、返済見合いの借り替えを行うことにより、1 0 年9 月末現在の残高は約1 兆5 千億円となっております。
- ( c ) 劣後債務については、従来より円滑な新規・借り替え調達を行ってきており、加えて、本経営健全化計画に基づく合理化努力などにより市場評価の向上が期待されますので、申請する劣後ローンに関し、借り替えによる期日返済または期日前返済約定に基づく返済については何ら問題はないと考えております。
- ( d ) また、内部留保の蓄積によりTier 資本の余裕が生じる場合には、借り替えを行わずとも、本件返済は可能となります。

## (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

#### a．基準シナリオの主要前提条件（図表11ご参照）

基準シナリオの金利、為替、株価等の主要な前提条件は、冒頭の「経営健全化のための計画の前提条件」に記載のとおりであります。なお、11年3月期において約100億円の収益減少要因を見込んでいるジャパンプレミアムの調達コストの負担分が徐々に減少し、15年3月期には解消するものとして算出しております。

#### b．楽観的シナリオ

楽観的シナリオにつきましては、外債ポ・トフォリオおよびトレーディング等の収益が基準シナリオ比毎年着実に増加し、15年3月期には過去3年間（7～9年度）の年間ピークに達するものとして算出しております。その結果15年3月期における変化額は+400億円となっております。

#### c．悲観的シナリオ

悲観的シナリオにつきましては、基準シナリオに以下の収益減少要因を加えて算出しております。

(a) ジャパンプレミアムの解消せず、今年度並みの負担が継続する。

(b) 投信販売・コミットライク手数料等による「営業基盤の強化による粗利益増加額（図表1-2ご参照）」が基準シナリオの半分程度に留まる。

(c) トレーディング等の収益が「過去3年間（7～9年度）の平均並み」に留まる。

その結果、15年3月期における変化額は-300億円となっております。

### ・（図表11）収益見通し

### ロ．リスク調整後の部門別収益率の見通し

#### a. 部門別収益率および見通し

##### (a) リスク対比収益性に関する現状の運営・管理

リスクに対する収益性を確保する観点から、信用リスクについては、お客様の信用力に応じて14段階の信用リスク格付を付し、その格付毎に貸出金に適用する金利のメルクマールを設定し運営を行っております。

また、バンキング部門に係る金利リスクについては、BPV法等によるリスク量、期間損益、時価評価損益を勘案しつつ、ALM運営上のオペレーションを行っております。

一方トレーディング部門のマーケットリスクについては、統計的手法によるリスク計量化モデルを用いて算出したVARに基づいて設定したリミット内でディーリングを行いつつ、日次で使用したVARとリターンを対比して管理しております。

##### (b) 部門別リスク調整後収益率の見通し

今回の計画について、BIS自己資本比率規制にもとづく規制上のリスクアセットに対する経費・貸出金関係損控除後部門別収益すなわちRORAをみてみますと、

$(\text{経費・貸出金関係損控除後部門別収益} / \text{リスクアセット} \times 100)$

国内対顧部門は、10年度は不良債権の前倒し償却による2.75%から、収益力の強化により4年後の14年度には0.73%へ改善することを見込んでおり、海外対顧部門は、同じく10年度1.07%から0.38%へ改善することを見込んでおります。

また、トレーディング部門についても、ポジションを大きく増加させることなしに、より高度なディーリング手法を磨くことによる増収により、RORAの大幅な向上を見込んでおります。

(c) 内部モデルによるリスク管理体制の現状と今後の方向性

規制上の資本の考え方は資産のリスク度合いを大まかにしか反映できないと一般的に指摘されております。当行は、きめ細かなリスク管理が行えるように市場リスクと同様信用リスクについても内部モデルによる管理の構築を進めております。具体的には、業種別、格付別、地域別の過去のデフォルト率や回収率に基づいて、統計的に予想される損失額を計算する方法であります。現在は、これについて様々な検証を行いつつ業務運営上の一つの参考値として月次で算出しており、今後は分社の業績管理等に活用していく予定であります。

今後ともリスク資本の効率的運営を行い、限られた資源の有効活用による収益性改善に努めてまいりたいと考えております。

b. 責任部署

(a) リスク管理体制については後記7(1)、(2)、(3)および別表12の通りであります。リスク対比収益性のモニタリング等を、信用リスクについては法人企画部が、市場リスクについては市場リスク管理室が行っております。

(b) リスクを踏まえた全行レベルの収益については、業務運営企画統括室が統括しております。

## 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

#### ・(図表12) リスク管理の状況

### (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

- a．資産運用に係る決裁権限については、取締役会規程に定める事項については取締役会に付議を行う他、経営会議が定める「決裁権限内規」に従い、経営組織・担当役員・職員のレベルに応じた責任の明確化を行っております。
- b．具体的には、当該資産を主管する部門が責任をもって決裁する体制をとっております。また当該資産が複数のリスクを伴う場合は、主管部門が単独では決裁せず、各リスクを所管する部門に回議することとしており、リスクの性格に応じた責任の明確化を行っております。
- c．貸出資産については、行内信用リスク格付に応じた経営組織・担当役員・職員の決裁段階を設け、案件の質に応じた決裁権限を付与しております。営業部店長の決裁権限についても同様に、店舗性格と行内信用リスク格付に応じた店長権限を付与しております。
- d．市場分野等における商品・取引の多様化・高度化に対応して新しい商品・取引に対しては都度決済権限を新設し、また管理手法の高度化に伴い、随時決裁権限規程の見直しを行っております。
- e．決裁権限の運用状況については、行内業務監査委員会傘下の各部・室が検査・監査を行っております。また、権限違反に対する対応・罰則についても明確にしております。

### (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

#### a. 信用リスク格付について

当行では、行内企業格付けのことを「信用リスク格付」と称し、効率的かつ正確な資産の自己査定を行うため、信用リスク格付に基づく債務者の信用力評価を自己査定の一作業と位置付けております。

このためには「正常先」とそれ以外の先を区別する判定基準が金融当局の判定基準と一致し、かつタイムリーに見直しを行う体制が確立されていることが必要であるため、与信管理を強化すべき先（与信管理強化先）の選定基準を信用リスク格付制度の中に取り込み、一体の制度として運用しております。

#### (a) 信用リスク格付の段階

信用リスク格付の付与対象先は、原則として全与信先であり、これらの先の信用力を統一基準で評価する必要があること、また与信管理強化先概念を自己査定の分類基準に一致させ、かつ信用リスク格付制度と与信管理強化先を統合するために、信用リスク格付のランク数は下表のように、14段階としております。

	信用リスク格付	管理区分	備考・自己査定の債務者区分との対応	
一般先	1～9	(狭義の)一般先		自己査定分類区分の正常先
	10	一般管理強化先	一般先の最低ランク	
与信管理強化先	11	要注意先	自己査定分類区分の要注意先	
	12	破綻懸念先	自己査定分類区分の破綻懸念先	
	13	実質破綻先	自己査定分類区分の実質破綻先	
	14	破綻先	自己査定分類区分の破綻先	

#### (b) 信用リスク格付制度の体系

信用リスク格付制度は、国内営業店取引先を対象とする「(国内)信用リスク格付制度」、ならびに海外日系先および海外非日系先を対象とする「海外信用リスク格付制度」とに分けておりますが、格付の段階等の基本的なコンセプトは国内外とも同一であります。

#### (c) 信用リスク格付における信用力評価の考え方

信用リスク格付においては、債務償還の確実性、即ち、債務の償還原資となる事業収益から継続的に生み出されてくるキャッシュフローの大きさと安定性を中心に、当該企業の信用力を絶対基準で評価しております。

ただし、単に過去のキャッシュフローの大きさを表す指標のみを重視するのではなく、企業自体の競争基盤や産業全体の動向等に基づく、現状および3～5年先の中期的な将来キャッシュフローの大きさと安定性の評価・予測と、外部からの資金調達（資産売却、金融機関・資本市場からの資金調達、親会社の支援）等を含めたキャッシュフローの総合的な安定性を重視した信用力評価を行っております。

この考え方に基づき、「事業活動から安定的に生み出されるキャッシュフロー」と「事業継続に影響のない資産売却、金融機関・資本市場からの資金調達・親会社からの支援によるキャッシュフロー」が、同じ期間に支払うべき債務の総額に対して、どの程度の大きさを持つのかを、極力恣意性を排除した定量的手法（財務指標を中心にしつつ、産業調査部の分析に基づく産業動向や業界内地位に基づく競争力の判定を取入れた手法）により評価しております。

## b. (国内) 信用リスク格付制度の概要

### (a) 格付の対象先

信用リスク格付付与の対象先は、全ての与信先（貸出金に加え、支払承諾、外為与信、オフバランス取引を含む）としております。具体的な格付付与の手順としては、先ず全与信先について与信管理強化先選定基準・一般管理強化先選定基準に該当するかの選定作業を行い、次に格付ワークシートの作成対象先（預担のみの先等を除く一定金額以上の先）に該当するかどうかの判定を行います。（従って、与信管理強化先選定基準・一般管理強化先選定基準に該当せず、かつ格付ワークシートの作成対象先ではない場合のみ、例外的に格付付与作業を省略することができることとしております。）

### (b) 信用リスク格付ワークシートの種類

各業種の特성에応じて、11種類の信用リスク格付ワークシートを制定しております。具体的には、一般事業法人が2種類、ノンバンク、医療法人、学校法人、証券会社、営業性個人、国・特殊法人、地方公共団体、公益法人および中間法人が各1種類であります。

### (c) 一般先（信用リスク格付1～9先）の決定方法

格付ワークシートの財務状況に係る指標である定量指標と企業基盤分析に係る指標である定性指標の評点を合計し（100点満点）、評点に応じて1次評価ランクを決定しております。この1次評価ランクに、外部格付や親会社支援度に基づく調整を加え、本部申請先については担当審査部の承認を得たものが、当該企業の信用リスク格付のランクとなります。

なお、定量面（財務状況）および定性面（企業基盤）の評点で決定される最低ランクは“10先”とし、“11～14先”は与信管理強化先の選定基準に基づき決定しております。

### (d) 一般管理強化先（信用リスク格付10先）の決定方法

定量面（財務状況）・定性面（企業基盤）の評点で最低ランク“10先”と決定した先、および与信管理強化先の選定基準には該当しないが、当行として与信管理の強化が必要な先（一般管理強化先選定基準に該当する先）を指定しております。

### (e) 与信管理強化先（信用リスク格付11～14先）の決定方法

与信管理強化先は、概念や区分を自己査定基準に一致させ、下表の4段階としております。与信管理強化先（11～14先）への指定は、定量面（財務状況）および定性面（企業基盤）の評点にかかわらず、与信管理強化先の選定基準のみによって決定します。

要注意先	金利減免・棚上げを行っているなど貸出条件に問題のある債務者、元本返済若しくは利息支払が事実上延滞しているなど履行状況に問題がある債務者の他、業況が低調ないしは不安定な債務者、または財務内容に問題がある債務者など今後の管理に注意を要する先
破綻懸念先	現在、経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画等の進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きい先
実質破綻先	法的・形式的な経営破綻の事実は発生していないものの、深刻な経営難の状況にあり、再建の見通しが無い状態等で実質的に経営破綻に陥っている先
破綻先	既に法的・形式的な経営破綻の事実が発生している先

### (f) 格付付与・見直し時期

新規先については与信発生時、既存先については、最低年1回（決算から4ヵ月以内）に見直し

を行うことを義務付けております。なお、既存先の信用力に重大な影響を与える状況が発生した場合には、この見直し期限に拘らず、信用リスク格付の見直しを行うこととしております。

#### c．海外信用リスク格付制度の概要

##### (a) 格付の表示する内容

本格付制度における「格付」は、現在および、中期(3~5年)の信用リスクの度合いについての予測を表示いたします。但し、格付は、審査の過程で検討される多様な要点のうち、信用リスクの度合いについての判断のみを客観的に表示するもので、案件審査の最終結論(与信案件の承認・不承認)を表示するものではありません。

##### (b) 格付の対象・制度の基本構造

海外店の日系先・非日系先および非日系対顧収益資産を格付の対象としています。与信先を、一般先と管理先とに分けた体系とし、その財務状況と非財務状況を評価して「債務者格付」を決め、これを基に非日系対顧収益資産については、保証人、担保、期間等を勘案して「案件格付」を付与しております。

##### (c) 格付決定方法

新規・更改案件については、案件申請時に必要な格付の申請をし、承認・決裁を受ける。既往案件については、定期的な見直し(最低年1回)を行い、その結果について承認・決裁を受けます。

##### (d) 格付付与のための作業表等

格付付与のために、「格付ワークシート」を使用します。格付ワークシートは、「債務者格付ワークシート」と「案件格付ワークシート」に大別されます。債務者格付ワークシートは、債務者の特性に応じて8種類定めております。具体的には、事業会社、金融機関、プロジェクト・不動産、地方公共団体および関連団体(非日系)、クレジットカード、売掛債権、ソブリンならびにその他の特性で分けております。

#### d．行内格付に基づく貸出資産ポートフォリオ管理の状況

##### (a) 管理の目的

ポートフォリオの動きをタイムリーに報告し、環境変化に応じた適切な資産運営を行うための基礎資料とするため、国内および海外の貸出資産の地域・業種・格付別分布状況等を取りまとめ、分析のうえ、定期的に報告しております。

また、この資料をもとに、信用リスク計量化の成果に基づくポートフォリオ管理導入の検討を行っています。

##### (b) 報告内容・報告頻度

国内貸出資産については毎月、海外貸出資産については四半期毎に、地域・業種・格付別の貸出資産分布状況、前回報告時からの変化および主要要因、与信集中状況管理のための格付別大口与信先・企業グループ別与信額等を、担当役員・審査関係部・業務運営担当各部に報告しております。また、10年11月からは、四半期毎に経営組織である業務運営委員会への報告も行っております。

#### (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

- a．同法律に定められた、適切な資産査定、適切な償却・引当などを行い、加えて後記「(5) 償却・引当方針」に基づく追加的かつ予備的な償却・引当を実施いたします。10年度の自己査定については現在作業中ではありますが、10年度末の新基準に基づく破産更正債権等の残高の見込みは別添(図表13)の通りであります。

- ・(図表13) 法第3条第2項の措置後の財務状況

##### ロ．全銀協統一開示基準

- a．同法律に定められた、適切な資産査定、適切な償却・引当などを行い、加えて後記「(5) 償却・引当方針」に基づく追加的かつ予備的な償却・引当を実施いたします。10年度の自己査定については現在作業中ではありますが、10年度末の全銀協開示基準に基づく破綻債権等の残高等の見込みは(図表14)の通りであります。

- ・(図表14) リスク管理債権情報

## (5) 償却・引当方針

### イ．従来の償却・引当方針

a．自己査定基準につきましては、行内の信用リスク格付に基づき、取引先を14段階に区分・格付し、この行内格付と9年3月に大蔵省から示された資産査定のマニュアルならびに9年4月に日本公認会計士協会から示された「実務指針」と厳格にリンクした自己査定基準を取締役会および経営会議により定めております。

自己査定基準に基づく自己査定のプロセスは、営業店による自己査定を審査ラインでチェックし、さらに業務運営サイドから独立した行内業務監査委員会ラインの与信監査室が監査を行っております。同時に、公認会計士の監査を受けることとしております。

b．自己査定に基づく償却・引当は、商法、企業会計原則に基づくものに加え、9年4月に日本公認会計士協会から示された「実務指針」に沿って設定した償却・引当規程に基づき、必要な償却・引当を行なうこととしております。

具体的には、

(a) 正常先債権につきましては、債権額に過去の一定期間における貸倒実績から算定した正常先債権の貸倒実績率を乗じ貸倒引当金を計上しております。すなわち、正常先につきましては、過去3年間(6半期間)の、加重的与信管理対象としていなかったいわゆる通常管理先についての破綻・実質破綻(当行の従来区分では業態悪化先に該当)発生比率の年当たりの平均値を使用し、同期間の業態悪化先の無担保比率を乗じております。

(b) 要注意先債権につきましては、債権額に過去の一定期間における貸倒実績から算出した要注意先債権の貸倒実績率を乗じ貸倒引当金を計上しております。すなわち、要注意先につきましては、当行信用リスク格付ランク11を要注意先とし、対象先について帝国データバンクのコスモス評点を求め、業種別の当該評点ゾーンの倒産率実績(12年間)を参考にデフォルト率を設定し、無担保比率を乗じたものであります。なお、同データの倒産率実績は法的整理を対象としているため、私的整理分等を上乘せするため内部変換率を乗じ、デフォルト率を求めております。その際、建設業・不動産業・ノンバンクの三業種につきましては、現下の状況を考慮し、加重的な貸倒実績率を設定しております。

(c) 破綻懸念先債権につきましては、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が見込まれる額を控除し、その残額のうち債務者の支払能力等を、債務者の経営状態、担保・保証の有無と担保価値、債務超過の程度、延滞の期間、事業活動の状況、完成途上のプロジェクトの完成見通し、銀行等金融機関並びに親会社の支援状況、再建計画の実現可能性、今後の収益及び資金繰りの見通し、その他債権回収に関係ある一切の定量的・定性的要因を総合的に判断して必要と認められる額につき個別貸倒引当金を計上しております。

(d) 実質破綻先債権および破綻先債権につきましては、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が見込まれる額を控除し、その残額につき償却ないし個別貸倒引当金を計上しております。

c．償却・引当につきましては、審査ラインが算定し、与信監査室が内部監査を行ない、さらに公認会計士による外部監査を受けております。

## 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

- a．自己査定から償却・引当に至るプロセスおよび枠組みにつきましては、上記イのとおり行なうものとしますが、今期末の償却・引当につきましては、これに加え、金融早期健全化法の趣旨を踏まえ、また、先般金融再生委員会から提出された償却・引当の考え方について、現下の経済情勢ならびに金融システムに対する一般的な信認低下の中、これをミニマム・リクワイアメントと受け止めて、従来基準を大きく上回る追加的かつ予備的な引当を思い切って前倒しで行ないます。
- b．具体的には、
- (a) 正常先債権につきましては、今後1年間の正常先債権の予想損失額を貸倒引当金として計上します。予想損失額の算定は、原則として過去3年間(6半期間)の、加重的与信管理対象としていなかったいわゆる通常管理先についての破綻・実質破綻(当行の従来区分では業態悪化先に該当)発生比率の年当たりの平均値を使用し、同期間の業態悪化先の無担保比率を乗じたものに破綻懸念先発生分を上乗せしたものとします。
- 但し、10年度につきましては、現下の状況を踏まえ過去3年間(6半期間)の貸倒実績率のうち、最も高いものを予想貸倒実績率とします。
- (b) 要注意先債権のうち、要管理債権の対象となった債務者に対する債権につきましては、3ヶ月以上延滞先に対する債権と貸出条件緩和先に対する債権とに区分します。
- (但し別途個別貸倒引当金等を計上している債権は除きます。)
- 3ヶ月以上延滞先に対する債権につきましては、担保等でカバーされていない部分に対して加重的な引当率を適用し、貸出条件緩和先に対する債権につきましては、支援終了時には正常先に戻ることを前提としているため、担保等でカバーされていない部分に対して3ヶ月以上延滞先に対する引当率よりも低い率を適用して貸倒引当金を計上します。なお、3ヶ月以上延滞先の無担保部分に対する引当率は40%程度、貸出条件緩和先の無担保部分に対する引当率は20%程度を目処としております。
- また、要管理債権の対象となった債務者に対する債権以外の債権につきましては、延滞先に対する債権と非延滞先に対する債権とに区分します。延滞先に対する債権につきましては、延滞という具体的な事象が顕在化していることから、今後3年間の予想損失額を貸倒引当金として計上します。予想損失額の算定は、債権額に過去の一定期間における貸倒実績から算出した要注意先債権の3年間の累積デフォルト率に同期間の業態悪化先の無担保比率を乗じ貸倒引当金を計上します。非延滞先に対する債権につきましては、債権総額に対する今後1年間の予想損失額を貸倒引当金として計上します。
- なお、要注意先のデフォルト率につきましては、上記(a)と同様の方法により、破綻懸念先発生分を上乗せして求めております。10年度につきましては、現下の状況を考慮し、景気後退期のデフォルト率を勘案した、より加重的な予想損失額を設定しております。
- (c) 破綻懸念先債権につきましては、自己査定において分類とした額に対して、担保等による保全の状況を勘案し、個別債務者ごとに、現下の状況を勘案し追加的かつ予備的な要素を加えた予想損失率を乗じた額を予想損失額として、個別貸倒引当金を計上します。なお、自己査定における分類の金額が一定金額以下の債務者につきましては、グループごとに一定の予想損失率を適用し、予想損失額に相当する額を個別貸倒引当金として計上します。
- 以上により、10年度末の引当率は、結果として破綻懸念先の分類の額に対して平均して75%程度の引当率となる見込みであります。
- (d) 実質破綻先債権および破綻先債権につきましては、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が見込まれる額を控除し、その残額につき償却を行うか、あるいは個別貸倒引当金を計上します。
- c．10年度の自己査定については、現在作業中の状況であります。上記方針に基づく追加的かつ予備的な償却・引当を行うことにより、10年度の不良債権処理損失額(除く一般貸倒引当金繰入額、図表15ご参照)は約9,030億円程度を予想しております。
- ・(図表15)不良債権処理状況
  - ・(図表16)不良債権償却原資

## 八．管理部等における管理・回収方策

### a．これまでの不良債権問題への取組み

当行は、バブル期の与信管理・審査体制に対する反省を踏まえ、不良債権問題の早期処理と不良債権の発生を抑制する観点から、以下のような体制強化に取り組んでまいりました。

- (a) 3年2月：営業・審査の権限が一致していた「本部制度」を廃止し、審査部門を営業本部・業務本部から分離・独立させた。
- (b) 5年2月：不良債権の管理・回収等の業務の一元化を目的として、「融資部」を設置した。
- (c) 9年5月：審査部門への意見具申機能強化を目的として、「産業調査部」を設置した。
- (d) 9年7月：貸出資産の監査を実施する「与信監査室」を設置した。
- (e) 9年11月：信用リスク格付制度を導入した。
- (f) 10年2月：当行融資業務に係る基本的考え方、各種規程等を整理・集約した「融資業務規範」を制定した。

### b．当行における不良債権問題の位置付け

- (a) 当行は、不良債権問題を最大かつ喫緊の経営課題として捉え、全行あげてその解決に向け取り組んでおります。
- (b) 10年10月の全国支店長会議では、頭取より、10年度下期の重点課題の第一に「不良債権の徹底処理」をあげ、具体的に以下の指示を行いました。

不良債権問題を本質的に解決していくためには、営業店における厳格な与信管理による不良債権発生未然防止と、地道な本源的回収しかないものであり、引き続き最大限の努力をしなければならない。

不動産担保で保全面が確保されている不良債権についても、不動産下落リスクを十分に認識し、本部との連携をとりながら任意売却や競売手続など、具体的かつ早急な処理をしなければならない。

不良債権への対応は部下に任せるのではなく、部店長自らが、債務者の状況や債権の中身・保全状況などを十分に把握した上で、具体的かつ実務的な指示を行い、また、自らも取引先に出向いて交渉を行うところまで、踏み込んで取組まなければならない。

### c．不良債権管理・回収体制の強化

当行は、不良債権問題に対し、以下のように管理・回収体制を強化してまいります。

#### (a) 管理・回収専門部署の設置

不良債権の早期回収・処理促進を強化するため、本部内に、新たに「融資渉外部」を新設し、営業店から同部に不良債権額の約60%を集約し、方針策定から審査、渉外まで、一貫して回収業務を行なう新しい体制を構築します。(11年4月実施予定)。

- (b) 不良債権一括売却(バルクセール)、(株)共同債権買取機構(CCP C)への債権譲渡、競売制度の活用等による回収促進の体制を強化いたします。

- (c) サービス法の成立に伴うサービス会社活用の検討  
サービス法の成立に伴い、不良債権回収手法のひとつとして今後具体的な活用方法を検討してまいります。
- (d) 顧問弁護士の増員等の検討  
本部への不良債権の集中化に伴い、的確かつ迅速な管理回収体制を強化する観点から、顧問弁護士の増員等を検討してまいります。
- (e) 行員の不良債権回収ノウハウ・スキルの向上  
従来より部店長席以下行員の各階層を対象とした研修において、不良債権の回収スキル・ノウハウの向上を図っておりますが、今後一層充実したものとまいります。また、本部管理・回収専門部署による具体的事例についての営業店指導も強化してまいります。
- (f) 支店および行員に対するインセンティブの付与  
支店の業績評価体系においては、従来より不良債権の本源的回収を高く評価するとともに、顕著な実績のあった支店に対しては、特別表彰を行っております。また、賞与については、不良債権回収項目のファンドを設け、実績達成度の高い支店の行員に対し、加算支給しております。

#### d. 不良債権処理の具体的方策

当行は、従来より不良債権問題に対し意欲的に取り組んでまいりましたが、引き続き以下のような具体的方策を行ってまいります。

##### (a) 担保不動産の処分促進

担保不動産の任意売却については、地場不動産会社・関係不動産会社と密接に連携・連絡をとり、その仲介機能を十分に活用するとともに、債務者との交渉をより積極的に進めてまいります。また、不動産担保物件情報を組み込んだ行内不動産売買情報システムを充実・活用し、CCPCの不動産情報登録制度も引き続き積極的に活用してまいります。

競売については、任意売却の進捗状況を睨みつつ、早い段階から活用し、回収・処理の促進を行ってまいります。

また、競落手続の進捗状況を睨みつつ、競落子会社を活用し、早期回収・処理を行なってまいります。競落子会社スキームの特徴は、抵当権を所有権に変換することにより不動産の劣化を防止し、価格の維持・向上を図り、より商品価値を高めて第三者に売却することにあります。当行は、競落子会社開業の6年10月から10年9月まで、約130件・100億円弱の落札を行い、件数・金額とも約50%を第三者に売却済であります。

##### (b) 不良債権の流動化促進

CCPCの新スキームによる債権譲渡の積極活用を行ってまいります。また、譲渡済債権についても、管理・回収専門部署を中心に処理を促進してまいります。

当行で実施しているバルクセールスキームは、不良債権の管理回収業務（いわゆるサービス業務）を外出し、第三者の法人投資家に完全に売り切るものであり、当行にとって当該不良債権の最終処分を行うものであります。

バルクセールによって、9年下期には約10件・約100億円、10年度上期には約190件・約2,100億円の債権を処理し、また10年下期には、約760件・約2,500億円の債権を処理する予定であります（金額は部分直接償却前の債権額ベース）。

バルクセールについては、早期回収を推進するため引き続き積極的に取り組み、マーケット部門における投資家に対するプレースメント力の強化も図ってまいります。

回収手法の多様化を図るため、担保不動産の証券化、不良債権の証券化等のスキームを構築してまいります。

担保不動産の証券化につきましては、9年度下期から10年度上期にかけて、既に50億円以上の証券化を実施し、第三者の投資家に証券を売却しております。証券化にあたっては、スキームの透明性を高めることを第一に考え、本邦で初めて国内公募形式を採用いたしました。10年度下期は、約10億円を実施する計画であります。なお、当該証券の売却により、当行にとって当該不良債権の最終処分を行うものであります。

e. 不良債権発生 of 未然防止の方策

- (1) 不良債権問題を本質的に解決していくためには、営業店および本部審査部門における厳格な与信管理による不良債権発生 of 未然防止が極めて重要であり、要注意貸出先、破綻懸念先の管理についても十分意を用いてまいります。
- (2) 要注意先、破綻懸念先に該当する取引先についても、審査部門および営業部店が経営改善のための提案・助言を行うことにより健全先に回復するよう努めております。
- (3) 審査部門の審査能力向上に向け、引き続き融資特別研修制度の活用、人事ローテーションによる審査部門の専門家の育成と判断の均質化を図ってまいります。また、審査役の臨店による営業店に対する指導も引き続き行ってまいります。

## 二．行内企業格付ごとの償却・引当の目処

- a．当行の行内企業格付は、自己査定に基づく債務者格付とリンクしており、自己査定に基づく償却・引当を実施しております。  
(前記、「(3)行内企業格付・ローングレーディングによる管理の状況」、「(5)償却・引当方針」ご参照。)

### ・(図表17)過去1年間の倒産先

#### ホ．債権放棄に対する考え方

- a．債権放棄を伴う経営支援につきましては、従来より、「当行の預金者および株主の利益を損ねないか」、「債権放棄を行ってまで経営支援を行う合理的な理由があるか」、「公共性の高い金融機関として社会的意義の高いものであるか」、「いわゆる債務者のモラルハザード発生懸念の観点から適正性があるかどうか」という観点から慎重に検討を行うことが重要であると考えております。
- b．そのためには、次の条件を前提として、検討を行うこととしております。  
債務者が破綻に陥り、法的手段等により回収を図るよりは、債権放棄を行なうことで支援先が再生し、残存債権について最終的な回収可能性が高いこと、ならびにこれが市場に評価されうること  
支援先において、支援内容に相応しい経営責任が果たされること  
債権者間の損失負担が合理的であり、納得性の高いものであること
- c．当行は、今後も上記の考え方及び前提条件を踏まえて、具体的ケースが発生した場合には、当該債務者の商圈や設備ならびに各種経営資源、業界動向、将来性、収益性、公共性等を総合的に検証し、個別に慎重な判断を行ってまいります。

#### (6)含み損益の状況

- ・(図表18)含み損益総括表

#### (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
- ・(図表20)信用力別構成

以上