

# 「経営の健全化のための計画」

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成11年3月

株式会社 三和銀行

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

なお、今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅延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

### (金利)

景気が回復過程へ戻る14/3月期(2001年度)まで基本的には横ばい圏で推移。

但し、国債需給の悪化で長期金利の水準は上方にシフト。

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
短期金利(NCD3M)	0.55%	0.60%	0.60%	1.20%	2.00%
長期金利(国債10Y)	2.00%	2.30%	2.50%	3.40%	4.10%

### (為替)

年度末、半期末等の見込みは、申請時点における直近期末レートをベースに算出。

〔直近期末レート(10/9月期末)〕

為替(円/ドル) 135.35円

### (株価)

年度末、半期末等の見込みは、申請時点における直近期末相場をベースに算出。

〔直近期末相場(10/9月期末)〕

日経平均株価 13,406円

### (その他)

日本の実質GDP成長率は11/3月期(98年度)が2.5%、12/3月期(99年度)が0.3%となり、3年連続のマイナスを記録する。13/3月期(2000年度)以降は個人消費と設備投資が持ち直すほか、14/3月期(2001年度)からは住宅投資の回復も加わり、次第に内需主導の景気回復が鮮明になる。

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
実質GDP成長率	2.5%	0.3%	0.1%	1.0%	1.9%

## 目次

1．金額・条件等	
(1)根拠	P. 3～P. 3
(2)発行金額、発行条件、商品性	P. 4～P. 8
(3)金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	P. 9～P. 9
2．経営の合理化のための方策	
(1)経営の現状及び見通し	P. 10～P. 17
(2)業務再構築のための方策	P. 18～P. 76
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	P. 77～P. 79
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	P. 80～P. 83
(3)自主的・積極的なディスクロージャー	P. 84～P. 84
(4)従来の経営責任についての考え方	P. 85～P. 85
4．配当等により利益の流出が行われなないための方策等	
(1)資本注入前の資本政策	P. 86～P. 86
(2)資本注入後の資本政策	P. 86～P. 86
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	P. 87～P. 90
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	P. 91～P. 91
(2)収益見通し	P. 92～P. 94
7．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	
(1)各種リスク管理の状況	P. 95～P. 98
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	P. 99～P.101
(3)行内企業格付け、ローンレーディングによる管理の状況	P.102～P.104
(4)資産内容	P.105～P.106
(5)償却・引当方針	P.107～P.114
(6)含み損益の状況	P.115～P.115
(7)金融派生商品等取引動向	P.116～P.116

### [ご参考]

「経営の健全化のための計画」の前提条件（詳細版）	A～Q
--------------------------	-----

## 1. 金額・条件等

### (1)根拠

『金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律』(平成10年10月23日施行) 第七条における「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、同条に掲げる要件のすべてに該当する(下記【法的根拠】参照)ため申請するもの。

当行を取り巻く経営環境は企業業績の悪化や個人消費の落ち込みが続く中、アジア経済の混乱やロシア危機も重なり金融不安・景気低迷が継続し、経済・金融環境ともにさらに厳しいものとなった。経営環境がこのような厳しい中にある場合は、必要な不良債権処理を行うことは勿論、さらに前倒して処理を実施することで銀行の健全性を維持するとともに、内外の金融市場において高い信認が得られるよう十分な経営体力を確保しておくことが必要と認識している。

当行としては、11/3月期決算において、赤字決算を前提とした不良債権の徹底した前倒し処理と経営体力強化に向けた資本増強を同時に実施し、さらなる財務体質の強化を図ることで、新しい時代に向けた前向きな戦略の実行にいち早く軸足を移し、顧客が求める価値の提供を行うことにより社会の信頼に応えていく所存。その結果、信用供与の収縮回避についてさらに積極的な対応を行うことができるものと考えている。

このような考え方のもと、『金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律』の趣旨を十分に理解し申請するもの。

### 【法的根拠】

#### (資本充実の充実の状況に係る区分)

当行は10/9月期における国際統一基準に係る自己資本比率は9.79%であり、『金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律施行規則』(総理府令第六十七号)で規定する「健全な自己資本の状況にある旨の区分」(国際統一基準に係る自己資本比率8%以上)に該当する。

#### (第七条に該当する根拠)

##### 第一号

経済の円滑な運営に極めて重大な支障が生じるおそれがあることを回避するためには、内外の金融市場において十分な信認が得られるよう、資本を強化することが必要。

##### 第二号

現状の自己資本比率及び収益力等の財務体質からみて、当行の存続が極めて困難であるとは認められず、かつ、当該株式等の引受け等に係る取得株式等又は取得貸付債権の処分が著しく困難であるとは認められない。

##### 第三号

経営の健全化のための計画の確実な履行等を通じて、金融再生委員会が定めて公表する方策に関する基準に従った方策の実行を行う。

##### 第四号

当行は「健全な自己資本の状況にある旨の区分」のため、本条項には該当せず。

##### 第五号

口、に規定される信用供与の収縮に係る状況の改善又は回避するためには、円滑な信用供与することが十分可能となるよう資本の強化が必要。

## (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します。

### 優先株式 (T I E R )

#### (概要)

1. 株式の種類 株式会社三和銀行甲種第一回優先株式 (以下「本優先株式」という。)
2. 発行数 200百万株 (うち、株式会社整理回収銀行の引受分は200百万株)
3. 発行価額 1株につき3,000円。
4. 発行価額の総額 6,000億円
5. 資本組入額 1株につき1,500円。
6. 資本組入額の総額 3,000億円
7. 発行方法 株式会社整理回収銀行に直接全額割当てする方法により発行する。
8. 募集を行う地域 募集は行われなし。
9. 発行年月日 平成11年3月31日
10. 当該有価証券を証券取引所に上場しようとする場合における当該証券取引所の名称  
上場の予定なし。
11. 本優先株式の内容に関する事項
  - (イ) 優先配当金
    - a. 優先配当金
      - (i) 優先配当金 本優先株式1株につき15円90銭とする。  
ただし、平成11年3月31日の1日に対応する第1回優先配当金については、1株につき5銭とする。
      - (ii) 非累積条項 ある営業年度において、本優先株主に対して優先配当金の全部又は一部を支払わないときは、その不足額は翌営業年度以降に累積しない。
      - (iii) 非参加条項 本優先株主に対しては、優先配当金を超えて配当は行わない。
    - b. 優先中間配当金 本優先株式1株につき7円95銭とする。

(ロ) 普通株式への転換

a. 転換を請求しうべき期間

平成13年7月1日から平成20年7月31日までとする。  
ただし、当行の株主総会において権利を行使すべき株主を確定するため一定の日(以下「基準日」という。)を定めたときは、その翌日から当該基準日の対象となる株主総会終結の日までの期間を除く。

b. 転換条件

本優先株式は、下記の転換の条件で当行の額面普通株式(以下「普通株式」という。)に転換することができる。

(i) 当初転換価額

当初転換価額は1,156円とする。

(ii) 転換価額の修正

転換価額は、平成11年8月1日以降平成19年8月1日まで毎年8月1日(以下それぞれ「転換価額修正日」という。)において、当該転換価額修正日に先立つ45取引日目に始まる30取引日(終値のない日数を除く。)の東京証券取引所における普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む。)の平均値に1.025を乗じた価額(円位未満小数第二位まで算出し、その小数第二位を四捨五入する。)に修正されるものとする。ただし、当該価額が1,050円(ただし、下記(iii)の調整を受ける。)(以下「下限転換価額」という。)を下回る場合は、修正後転換価額は下限転換価額とする。なお、上記45取引日の間に、下記(iii)に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記平均値は下記(iii)に準じて調整される。

(iii) 転換価額の調整

転換価額(下限転換価額を含む。)は、当行が本優先株式を発行後、時価を下回る払込金額での新たな普通株式の発行株式分割その他一定の場合には、次の算式により調整される。

$$\begin{array}{l} \text{既発行} \\ \text{普通} \\ \text{株式数} \end{array} \times \frac{\begin{array}{l} \text{新規発行普通株式数} \times \text{1株当り払込金額} \\ \text{1株当り時価} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{既発行普通株式数} + \text{新規発行普通株式数} \end{array}}$$

ただし、上記の算式により計算される転換価額が普通株式の額面金額の2倍の額を下回る場合には、当該額面金額の2倍の額をもって調整後転換価額とする。

c. 転換により発行すべき普通株式数

本優先株式の転換により発行すべき普通株式数は、次のとおりとする。

$$\text{転換により発行すべき普通株式数} = \frac{\text{本優先株主が転換請求のために提出した本優先株式の発行価額総額}}{\text{転換価額}}$$

転換により発行すべき株式数の算出に当たって1株未満の端数が生じたときは、これを切り捨てる。

d. 転換により発行する株式の内容

当行額面普通株式(現在1株の額面金額50円)

e. 転換請求受付場所

東洋信託銀行株式会社 大阪支店 証券代行部

f. 転換の効力の発生

転換の効力は、転換請求に要する書類及び本優先株式の株券が上記e. に記載する転換請求受付場所に到達したときに発生する。ただし本優先株式の株券が発行されていないときは、株券の提出を要しない。

g. 一斉転換

本優先株式のうち、平成20年7月31日までに転換請求のなかった本優先株式は、平成20年8月1日(以下「一斉転換日」という。)をもって、3,000円をそのときの普通株式の時価で除して得られる数の普通株式に転換される。この場合に使用する時価は、一斉転換日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む。)の平均値(終値のない日数を除く。)とし、その計算は円位未満小数第二位まで算出し、その小数第二位を四捨五入する。ただし、当該時価が普通株式の額面金額又は750円のいずれか高い金額を下回る場合は、3,000円をそのいずれか高い金額で除して得られる数の普通株式となる。上記の普通株式数の算出に当たって1株に満たない端数が生じたときは、商法に定める株式併合の場合に準じてこれを取り扱う。

h. 期中転換又は一斉転換があった場合の取扱

本優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金又は中間配当金は、転換の請求又は一斉転換が4月1日から9月30日までになされたときは4月1日に、10月1日から翌年3月31日までになされたときは10月1日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

(八) 残余財産の分配

当行は、残余財産を分配するときは、本優先株主に対し普通株主に先立ち本優先株式1株につき3,000円を支払う。本優先株主に対しては、上記3,000円のほか残余財産の分配は行わない。

(二) 消却

当行は、いつでも本優先株式を買入れ、これを株主に配当すべき利益をもって当該買入価額により消却することができる。

(ホ) 議決権

本優先株主は、法令に別段の定めがある場合を除くほか、株主総会において議決権を有しない。

(ヘ) 新株引受権等

当行は、法令に別段の定めがある場合を除くほか、本優先株式について株式の併合又は分割は行わない。

当行は、本優先株主には新株の引受権又は轉換社債若しくは新株引受権付社債の引受権を与えない。

12. 保有期間その他本優先株式の保有に関する事項についての取得者と提出会社との間の取決めの内容

なし

13. その他の事項

上記各項については、今後開催する取締役会による未決定事項の決定、未確定事項の確定並びに金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（平成10年法律第143号）に基づく金融再生委員会の承認及び各種の法令に基づく届出、許認可等の効力発生を条件とする。

## 劣後特約付永久社債（T I E R ）

### （概要）

- 1．社債の名称 株式会社三和銀行第2回無担保永久社債（劣後特約付）
- 2．社債の総額 1,000億円
- 3．各社債の金額 1億円の1種
- 4．社債券の形式 無記名式
- 5．払込日 平成11年3月30日
- 6．償還日 期限の定めなし。但し、本社債は、商法417条以下の規定に基づき当行に対する清算手続が開始された場合、または、下記16.の劣後事由が発生し停止条件が成就した場合には、その総額を償還する。
- 7．利率 平成11年3月30日の翌日から平成16年9月30日  
6ヶ月ユーロ円LIBOR + 0.34%  
平成16年9月30日の翌日以降  
6ヶ月ユーロ円LIBOR + 1.34%
- 8．利息支払の方法 平成11年9月30日を第一回利息支払期日とし、以降毎年3月31日および9月30日の年2回後払いとする。
- 9．発行価額 額面100円につき金100円
- 10．償還価額 額面100円につき金100円
- 11．償還条項 平成16年9月30日またはそれ以降の利払日に、金融監督庁の事前承認を得た上で、本社債の一部または全部を額面100円につき100円で償還を行うことができる。
- 12．買入消却 本社債の買入消却は、金融監督庁の事前承認を得た上で、いつでも、これを行うことができる。
- 13．物上担保・保証 物上担保・保証は付さず、また特に留保する資産はない。
- 14．利息の繰延 当行の最新の非連結貸借対照表に基づく配当可能利益が1円に満たない場合および当行の最新の連結貸借対照表に基づく自己資本比率が当局が要求する最低自己資本比率基準の1/2に相当する水準を下回った場合には利息支払を繰り延べることができる。
- 15．元利金の支払 本社債の元利金は、当行がその支払時に支払能力を有し、かつ支払後においても支払能力を有している場合に限り支払をすることができる。
- 16．劣後特約 当行に対し破産宣告または会社更生手続開始決定がなされた場合（外国法に基づく同様の手続が外国で行われている場合を含む）（劣後事由）、元利金支払いの請求権の効力は、本社債の要項に定める上位債権すべてが全額の弁済を受けたことを停止条件とする。
- 17．期限の利益喪失に関する特約 当行は、本社債につきいかなる場合といえども期限の利益を喪失しない。但し、上記6.但書の適用は妨げられないものとする。
- 18．取得格付 A（株式会社日本格付投資情報センター）

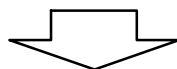
### (3)金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

#### 金額の算定根拠

11/3月期決算において、赤字決算を前提とした徹底した不良債権の前倒し処理や必要な有価証券の償却を行うものの、経営の健全性を示す自己資本比率については8%台後半となり、国際統一基準で健全とされる8%以上は問題なく維持できる。しかし、円滑な信用供与や信用収縮回避への積極的な対応には、内外の金融市場において十分な信認が得られるグローバルスタンダードレベルの“自己資本比率10%以上”の確保が不可欠との考えから、その達成に必要な7,000億円の資本増強を申請するもの。

11/3月期（見込）～不良債権前倒し処理・有価証券償却処理後

$$\begin{aligned} \text{B I S 自己資本比率} &= 8\% \text{後半} \\ &= 33,000 \text{億円 (BIS自己資本〔概算〕)} / 370,000 \text{億円 (リスクアセット)} \end{aligned}$$



11/3月期（見込）～上記 に7,000億円の資本増強を実施

$$\begin{aligned} \text{B I S 自己資本比率} &= 10\% \text{以上} \\ &= 40,000 \text{億円 (BIS自己資本〔概算〕)} / 370,000 \text{億円 (リスクアセット)} \end{aligned}$$

#### 自己資本の活用方針

経営の健全性確保のもと、受入れた自己資本については、資金の貸付けその他信用供与の円滑化のために、中小企業を中心とした貸出の増強を十分可能とする財務体質を構築。

## 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

##### 【経営戦略】

10/4月より「経営計画ステージ1」を展開中。

- ・金融ビッグバンを契機とする「市場の時代」の本格的到来にあたり、「社会の信頼に応え、顧客とともに成長する、革新的な企業でありたい」を経営ビジョンとして掲げ、新しい時代における競争力の強化を図るもの。
- ・環境変化を踏まえた10年後の将来像を念頭に置き、法人ミドル・リテール・アジアをコアビジネスと位置付ける。そして、これらの分野での競争力をベースに高い収益力を持つ銀行の早期実現に向け、財務体質の改善を図るとともに、ビッグバン後の新時代へ向けた全ての布石を打ち終えることを目的としている。

「ステージ1」における基本方針は以下の通り。

顧客が求める「価値」の提供

- マーケット競争力を重視
- リスクマネージ力の発揮
- “信用”重視の姿勢と行動
- “リスク・リターン”の把握に基づいた事業運営
- 市場の信認を重視
- 資本効率の追求
- アセット指向からの脱却

##### 【収益の現状と見通し】

11/3月期の見込み

- ・業務純益は好調な債券売買益、営業基盤強化による収益増加、及び従来より取組んでいるリストラ効果などの引き上げ要因があったが、一般貸倒引当金の繰入れ額増加により前年度を下回る水準に。
- ・徹底した不良債権処理を前倒しで行うことから、昨年度に引続き赤字決算（6,000億円の経常損失）を見込む。
- ・なお、大規模な不良債権処理により、危険債権75%程度、要管理債権20%程度の引当率を確保する予定。

・この結果、赤字決算により自己資本を毀損するものの、自己資本比率については国際統一基準で健全とされる8%以上は問題なく達成できる見込み。

業務の再構築による収益増加、経費削減により15/3月期の業務純益は4,000億円を見込む。

#### 【経営合理化についての考え方】

合理化は経営の根幹に関わる重要課題であり、当行は従来より経営の危機意識に基づいて真剣に取り組んできた。結果として、都銀トップクラスの効率性を実現してきた。

しかし、現在のわが国経済は長期低迷が続き、しかも依然として好転の兆しが見えないまま企業の倒産件数も高水準で推移するなど、戦後最悪の危機的な状況にあると認識。

金融の面では、日本の金融システムに対する市場の信認が著しく低下しており、銀行の株価や格付は全体に大きく下落。このため、銀行の体力や資金調達力が益々弱まり、その結果、財務体質の改善が遅れ、金融システムの信認がさらに低下するという悪循環に陥っている。

一方、ビッグバンを契機に、日本のマーケットでのビジネスチャンスを狙った外資系金融機関や、他業態からの金融業への参入も本格化。このように競争が益々激しくなってくる中、顧客の求める価値を提供できない銀行は淘汰されるという危機感から、更なるマーケット競争力の強化、資本効率の追求が必須と考える。

こうした現状認識のもと、役職員数の削減、拠点数削減、営業活動にとって必要度の低い資産の処分等の思い切ったリストラ策に加え、業務戦略に呼応した収益力強化を実現する業務の再構築を実施し、メリハリの効いた真の経営合理化を積極的に推し進めていく方針。

(図表1 - 1) 収益動向及び計画

( )内は株式等の引受け等の承認を前提としない場合の見込み計数

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	9/9月期 実績	10/9月期 実績
(規模)資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	546,379	580,625	546,000(同左)	557,119	550,395
貸出金	368,089	368,201	334,000(同左)	362,197	338,363
有価証券	60,777	68,747	74,500(同左)	67,101	74,572
特定取引資産	-	22,157	25,000(同左)	15,574	24,211
総負債	530,121	564,181	531,000(同左)	540,875	536,110
預金・NCD	397,911	402,672	368,000(同左)	400,991	366,369
債券	0	0	0(同左)	0	0
特定取引負債	-	17,381	20,500(同左)	13,038	20,538
資本勘定計	16,536	14,386	20,506(14,506)	16,567	14,555
資本金	4,664	5,418	8,418(5,418)	4,665	5,418
資本準備金	3,574	4,328	7,328(4,328)	3,575	4,328
利益準備金	866	915	960(同左)	891	940
剰余金	7,429	3,724	3,760(同左)	7,434	3,868

## (収益)

(億円)

業務粗利益	7,030	6,963	6,810(同左)	3,489	4,386
資金利益	5,933	5,599	5,499(同左)	2,797	2,799
役務取引等利益	663	658	651(同左)	333	298
特定取引利益	0	313	351(同左)	161	197
その他業務利益	433	392	309(同左)	196	1,090
業務純益	3,553	3,519	3,300(同左)	1,765	2,484
国債等債券関係損( )益	245	467	1,250(同左)	116	941
一般貸倒引当金繰入額( )	33	37	1,000(同左)	22	169
経費	3,443	3,481	3,510(同左)	1,745	1,733
人件費	1,498	1,514	1,484(同左)	752	763
物件費(注1)	1,744	1,789	1,856(同左)	910	894
貸出金償却	76	72	100(同左)	43	1
債権償却特別勘定繰入額	946	3,805	1,600(同左)	683	425
株式等関係損( )益	2,379	2,082	1,300(同左)	307	237
株式等償却	1,080	38	1,700(同左)	1,654	172
経常利益	427	4,133	6,000(同左)	192	132
特別利益	994	747	400(同左)	22	172
特別損失	1,007	21	30(同左)	57	11
税引後当期利益	412	3,409	3,000(同左)	153	292

(前年同期比、億円)

リストラによる経費削減額	0	1	82(同左)	0	38
営業基盤の強化による粗利益増加額(注2)	-	80	39(同左)	-	10

## (配当)

(億円、円、%)

配当可能利益	7,404	3,515	3,600(同左)	7,158	3,759
配当金(普通株式：一株当たり)	8.50	8.50	7.00(同左)	4.25	4.25
配当金(第一回優先株式：一株当たり)	-	1.55	37.50(同左)	-	18.75
配当金(甲種第一回優先株式：一株当たり)	-	-	0.05(0.00)	-	-
配当率(普通株式：年率換算)	17.00	17.00	14.00(同左)	17.00	17.00
配当性向	59.7	-	- (同左)	80.5	43.5

## (経営指標)

(%)

資金運用利回(A)	4.72	4.02	3.80(同左)	4.04	3.77
貸出金利回(B)	2.82	2.76	2.75(同左)	2.75	2.74
有価証券利回	2.77	2.59	2.67(同左)	2.67	2.67
資金調達原価(C)	4.34	3.67	3.40(同左)	3.67	3.37
預金利回(含むNCD)(D)	1.97	1.77	1.40(同左)	1.73	1.41
経費率(E)	0.87	0.86	0.95(同左)	0.87	0.94
人件費率	0.38	0.38	0.40(同左)	0.37	0.42
物件費率	0.44	0.44	0.50(同左)	0.45	0.49
総資金利鞘(A)-(C)	0.38	0.35	0.40(同左)	0.37	0.40
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.02	0.13	0.40(同左)	0.15	0.39
非金利収入比率	10.05	14.78	15.41(同左)	15.01	15.03
ROE(業務純益/資本勘定)	21.86	21.48	22.00(同左)	21.68	38.61
ROA(業務純益/総資産)	0.65	0.61	0.60(同左)	0.63	0.90

(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 - 2) 収益動向及び計画

( )内は株式等の引受け等の承認を前提としない見込み計数

	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
(規模)資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	546,000(同左)	546,500	549,000	546,000	553,500
貸出金	334,000(同左)	330,750	333,500	338,000	343,000
有価証券	74,500(同左)	78,250	78,000	70,500	73,000
特定取引資産	25,000(同左)	25,000	25,000	25,000	25,000
総負債	531,000(同左)	526,000	528,000	524,000	530,500
預金・NCD	368,000(同左)	363,000	365,000	361,000	367,500
債券	0(同左)	0	0	0	0
特定取引負債	20,500(同左)	20,500	20,500	20,500	20,500
資本勘定計	20,506(14,506)	20,764	21,392	22,350	23,638
資本金	8,418(5,418)	8,418	8,418	8,418	8,418
資本準備金	7,328(4,328)	7,328	7,328	7,328	7,328
利益準備金	960(同左)	1,010	1,061	1,111	1,162
剰余金	3,760(同左)	4,008	4,585	5,493	6,730

## (収益)

(億円)

業務粗利益	6,810(同左)	6,470	6,750	7,120	7,400
資金利益	5,499(同左)	5,596	5,724	5,887	6,087
役務取引等利益	651(同左)	664	682	716	760
特定取引利益	351(同左)	340	360	380	390
その他業務利益	309(同左)	130	16	137	163
業務純益	3,300(同左)	3,000	3,300	3,700	4,000
国債等債券関係損( )益	1,250(同左)	0	0	0	0
一般貸倒引当金繰入額( )	1,000(同左)	0	0	0	0
経費	3,510(同左)	3,470	3,450	3,420	3,400
人件費	1,484(同左)	1,418	1,361	1,301	1,256
物件費(注1)	1,856(同左)	1,929	1,944	1,976	1,994
貸出金償却	100(同左)	100	100	100	100
債権償却特別勘定繰入額	1,600(同左)	700	300	300	300
株式等関係損( )益	1,300(同左)	0	0	0	0
株式等償却	1,700(同左)	0	0	0	0
経常利益	6,000(同左)	800	1,600	2,200	2,800
特別利益	400(同左)	200	0	0	0
特別損失	30(同左)	0	0	0	0
税引後当期利益	3,000(同左)	550	880	1,210	1,540

(前年同期比、億円)

リストラによる経費削減額	82(同左)	79	93	71	45
営業基盤の強化による粗利益増加額(注2)	39(同左)	67	163	204	216

## (配当)

(億円、円、%)

配当可能利益	3,600(同左)	3,848	4,425	5,333	6,570
配当金(普通株式：一株当たり)	7.00(同左)	-	-	-	-
配当金(第一回優先株式：一株当たり)	37.50(同左)	37.50	37.50	37.50	37.50
配当金(甲種第一回優先株式：一株当たり)	0.05(0.00)	15.90	15.90	15.90	15.90
配当率(普通株式：年率換算)	14.00(同左)	-	-	-	-
配当性向	-(同左)	-	-	-	-

## (経営指標)

(%)

資金運用利回(A)	3.80(同左)	3.82	3.85	3.97	4.40
貸出金利回(B)	2.75(同左)	2.78	2.80	2.92	3.32
有価証券利回	2.67(同左)	2.67	2.67	2.77	3.17
資金調達原価(C)	3.40(同左)	3.40	3.40	3.50	3.90
預金利回(含むNCD)(D)	1.40(同左)	1.40	1.40	1.50	1.80
経費率(E)	0.95(同左)	0.95	0.94	0.94	0.92
人件費率	0.40(同左)	0.39	0.37	0.36	0.34
物件費率	0.50(同左)	0.53	0.53	0.55	0.54
総資金利鞘(A)-(C)	0.40(同左)	0.42	0.45	0.47	0.50
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.40(同左)	0.43	0.46	0.48	0.60
非金利収入比率	15.41(同左)	15.21	15.40	15.70	15.89
ROE(業務純益/資本勘定)	22.00(同左)	14.63	15.71	16.82	17.39
ROA(業務純益/総資産)	0.60(同左)	0.55	0.60	0.68	0.72

(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2)自己資本比率の推移

国際統一基準採用		(億円)						
	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	
資本金	4,664	5,418	8,418	8,418	8,418	8,418	8,418	
(うち普通株式)	4,664	4,668	4,668	4,668	4,668	4,668	4,668	
(うち優先株式(非累積型))	-	750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	
優先出資証券	-	-	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	
資本準備金、利益準備金、任意積立金	11,562	8,665	8,445	8,743	9,371	10,329	11,617	
次期繰越利益金	2,529	4,092	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	
その他	50	53	950	950	950	950	950	
Tier 計	18,807	18,229	21,813	22,111	22,739	23,697	24,985	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	-	-	-	
永久劣後債	5,096	6,206	7,297	7,297	5,977	4,539	1,900	
永久劣後ローン	-	-	-	-	-	-	-	
有価証券含み益	3,186	112	0	0	0	0	0	
土地再評価益	-	1,432	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	
貸倒引当金	1,374	1,395	2,395	2,395	2,395	2,395	2,395	
その他	-	-	-	-	-	-	-	
Upper Tier 計	9,657	9,146	10,892	10,892	9,572	8,134	5,495	
期限付劣後債	3,462	4,263	4,317	4,402	5,378	6,945	8,920	
期限付劣後ローン	6,086	4,923	2,996	2,063	1,023	290	154	
その他	-	-	-	-	-	-	-	
Lower Tier 計	9,549	9,187	7,313	6,465	6,401	7,235	9,074	
Tier 計	19,206	18,333	18,205	17,357	15,973	15,369	14,569	
Tier	-	-	-	-	-	-	-	
自己資本合計	37,614	36,458	40,018	39,468	38,712	39,066	39,554	
(億円)								
リスクアセット	413,018	379,574	370,000	360,000	360,000	360,000	360,000	
オンバランス項目	376,968	341,026	331,400	321,400	321,400	321,400	321,400	
オフバランス項目	36,051	31,949	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	
その他(注2)	-	6,599	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	
(%)								
自己資本比率	9.1%	9.6%	10.8%	11.0%	10.8%	10.9%	11.0%	
Tier 比率	4.6%	4.8%	5.9%	6.1%	6.3%	6.6%	6.9%	

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

(注1)上記試算に係る各種前提条件については下記に注記。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

#### 前提条件

- ・公的資金として優先株6,000億円、永久劣後債1,000億円を11/3月期に導入。
- ・為替レートは11/3月期以降はすべて135.35円/ドルを使用。
- ・Tier のその他11/3月期増減はTier 控除項目に該当する東洋信託銀行出資分を勘案。
- ・Tier の貸倒引当金は11/3月期決算での一般貸倒引当金1,000億円の積増しを前提として増加。
- ・リスクアセットは、12/3月期まで海外資産の圧縮や問題債権の圧縮等により減少。
- ・上場株式の評価方法は、金融資産評価方法(一般保有株式)変更が予定される14/3月期に変更。

## ロ．内外市場における資金運用調達の状況

対顧調達力の増強、リスク管理体制の整備、市場実勢に応じた適切な対策の実施等により、従来から安定的な資金繰りを実現しており、11/3月末越え資金の調達についても足許まで問題なく進捗。

### 資金運用調達の総合的管理・運営体制

#### ・資金運用調達の基本的考え方

従来より下記の基本的な考え方に基づき期次計画を策定。

コア預金を中心とした対顧調達力の強化。

流動化等の推進による資産コントロールの実施。

#### ・資金運用調達のコントロール

期中のコントロールについては、頭取を委員長、関連部担当役員を委員とした『ALM委員会』等の場で市場動向等と併せて総合的に議論し、対応方針を策定。

#### ・「流動性リスク」の管理

「流動性リスク」を資金運用調達に関わる重要なリスクの一つとして認識した上で、必要な管理、運営体制を構築（詳細は下記項目を御参照）。

（注）「流動性リスク」とは：負債に対する資産の流動性が確保できないことにより支払不能に陥る、あるいは負債の調達コストが著しく上昇するリスク。

### 「流動性リスク」について

#### ・基本方針

『資金流動性リスク管理基本方針』を経営会議にて半期毎に定める一方、四半期次に開催される『ALM委員会』にて他のリスクと併せ、期次の運営方針を決定。

10年度下期『資金流動性リスク管理基本方針』

短期の資金調達への過度の依存による予期せぬ資金調達不能や必要以上の高金利での調達を回避し、資金繰りの円滑化を図るために、連結ベースでの短期の調達に対して資金流動性のリミット額・ガイドラインを設定。

10年度下期『資金流動性リスク運営方針』

円貨、外貨とも流動性リスクを削減する運営を実施。

#### ・運営状況のチェック

月次に開催される『市場リスクマネジメント会議』にて期次方針の運営状況をチェック。

##### 参加メンバー

市場リスク管理部担当役員を議長とし、資金部、市場国際本部の担当役員、関連部長。

##### チェック項目

円貨、外貨の顧客性資金及び市場性資金の調達動向（調達金額、調達先等）

実務レベルでの総合的な流動性管理を目的として『資金流動性リスク連絡会』を定期的開催。

##### 参加メンバー

資金部（円貨資金繰り担当部）、資金証券為替部（外貨資金繰り担当部）、

市場リスク管理部（流動性リスク管理担当部）の実務担当者。

##### 主な内容

資産の運営状況、資金調達状況についての認識を共有し、銀行全体の資金繰り状況をよりきめ細かく把握、必要な対策について協議。

円貨

(流動性リスク削減のための施策)

- ・NCDによるターム物(1ヶ月～6ヶ月程度)の資金調達に注力。
- ・翌日物資金の調達額を一定水準内に抑制。
- ・DD(ダイレクト・ディール)コール取引等の積極推進により対顧客調達力を強化。

(足許の状況)

- ・流動性リスク削減の観点から、オーバーナイト物調達への依存度は1兆3,000億円から1兆5,000億円程度の水準に留める。
- ・市場性資金についてはNCDによるターム物調達を積極化。
- ・10/9月末のコア預金については、10/3月末比法人預金が約3,000億円減少する一方、個人預金では約1,000億円増加(個人コア預金は9/9月末以降増加傾向続く)。

(図表3)資金繰り状況

(億円)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
コア調達(A)(注1)	188,757	194,022	192,008	198,832
コア預金(注2)	72,416	77,331	75,411	78,060
コア運用(B)(注3)	368,789	364,209	353,314	339,332
貸出	312,618	302,883	292,047	283,607
投資有価証券等	56,171	61,326	61,267	55,725
コア運調戻(A)-(B)	180,032	170,187	161,306	140,500
自己資本・現金等	22,597	24,627	27,300	27,300
市場性調達(C)(注4)	172,649	167,748	148,652	125,512
大口定期	8,685	5,314	6,689	6,309
NCD	45,582	62,539	60,120	65,000
市場性運用(D)(注5)	5,323	18,423	13,456	11,122
市場性運調戻(C)-(D)	167,326	149,325	135,196	114,390
インターバンク/O/Nポジション(注6)	19,249	12,979	13,840	13,000

(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、規定期、SMMC、スーパ定期、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+1-0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+1-0円調達+債券レポ担保金調達

(注5)市場性運用：その他預金+NCD預金+CP預金+準備預金+買入手形+コールローン(有担・無担)+1-0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

## 外貨

### (流動性リスク削減のための施策)

- ・先行調達、ターム物調達に注力。
- ・取引先への悉皆アプローチにより、顧客からの資金調達を強化。
- ・緊急時の対応策を予め規定し、状況に応じ適宜実施可能な体制を整備。

### (足許の状況)

- ・11/3月末の外貨建資産については、10/9月末の水準比ほぼ横ばいを見込む。
- ・顧客性預金が約5億ドル増加する一方、円投額は約50億ドルを見込む。
- ・3月末越えの資金調達については、円投の機動的活用、先行してのターム物調達の実施等により、足許では特に問題なく進捗。

(図表4)外貨資金運用調達状況(注1)

(百万ドル)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
外貨運用計(注2)	78,670	63,446	56,987	57,100
うち外貨建て有価証券	7,944	4,505	5,121	6,000
外貨建て貸出	37,833	29,832	30,288	28,750
インパクトローン(注3)	1,912	1,560	1,490	1,350
インターバンク運用	19,260	14,163	9,830	9,350
外貨調達計(注2)	89,367	66,507	55,542	57,100
うちインターバンク調達	66,414	42,677	33,652	30,800
円投(注4)	0	3,300	3,448	5,000
顧客性預金	11,740	9,209	8,418	9,000

(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。

## (2) 業務再構築のための方策

### イ. 今後の経営戦略

「経営計画ステージ1」の方針に沿った一段の業務再構築を進めることによって、収益力の向上と資産効率の改善を加速。

その際、たとえ多少の利益が出ていても、効率性が低く、競争力のない業務からは思い切って撤退し、限られた資源を最も効率の高い業務に集中して競争力を強めていく。

また、「顧客が求める価値の提供」を実現していくために、関連会社各社を含めた三和金融グループが備えるべき機能や補うべき能力を見極め、商品やノウハウ、人材やデリバリー方法等で足りないもの、あるいは、より強化すべきものがあれば、業務提携等も視野に入れ展開。

業務再構築のための主な方策は以下の4つ。

- 支店体制・本部組織の変革
- 重点戦略分野の業務再構築
- 人材確保・育成のための方策
- 三和金融グループ戦略の展開

#### 支店体制・本部組織の変革

- ・金融持株会社体制をも展望した、社内カンパニー制の具体化に向けた体制整備の一環。
- ・各部門は、資源配分、組織変更等の権限委譲を受け、各業務毎の専門性を追求することで資本効率の向上を企図。また、業務毎のバランスシートや収益・リスク・経費管理の精度を更に高め、執行責任者を中心に「結果責任」を明確化し、処遇面では実績主義の徹底を図る方向へ。
- ・支店体制と本部組織の変革のポイントは以下のとおり。

#### 【支店体制の見直し】

- ・専門性向上の観点から法人業務・リテール業務の担い手を明確に区分し、顧客に提供する価値の向上を図るとともに、拠点運営コストの大幅な低減を実現する狙いで、支店組織を「法人部門」「リテール部門」に分離する方向。
- ・11/2月から、支店組織分離の試行を東西11カ店で実施。
- ・11年度下期からは、試行結果を踏まえ新体制を本格展開。また、法人拠点の集約化とリテール業務特化店配置を戦略的に実施。
- ・これらの方策により、顧客利便性を維持する拠点を確保すると同時に、効率的な拠点運営を実現させる体制を15/3月期までに構築する。

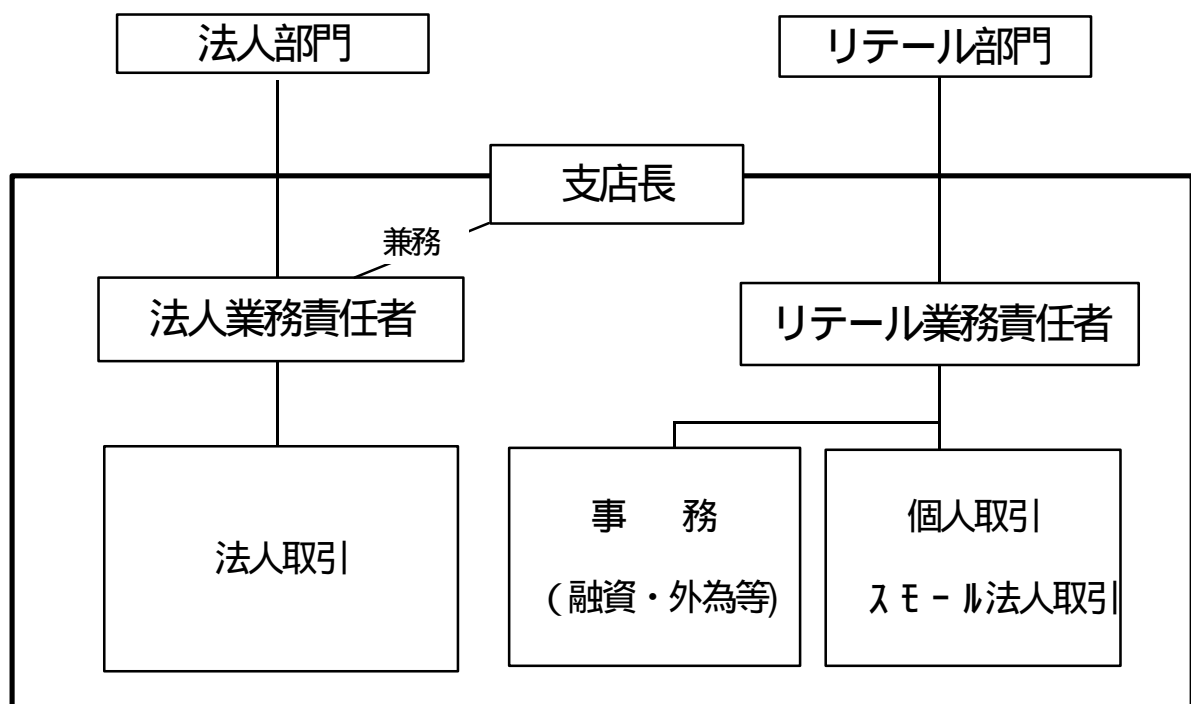
(法人業務における支店の方向性)

- ・支店は法人業務担い手の駐在オフィスとして位置付け、フロント機能に特化。
- ・従来、全支店に配置していた法人業務の担い手は、約160拠点に集約化し、担い手の専門性向上によるサービス提供力の向上と、効率化を図る。

(リテール業務における支店の方向性)

- ・支店は、サービス・機能を提供する「チャンネル」の一形態と位置づけ、無人店舗やテレホンバンキング等も併せた、ネットワーク全体のパフォーマンス(如何に効率的・低コストの体制で、顧客に対し、必要十分なサービスを提供できるか)を追求する体制へ。
- ・支店形態は、リテール業務全てを行う核店舗と、特定の業務に特化した小型店舗を戦略的に組み合わせ、効率的・効果的な拠点展開を指向。
- ・また、13/3月期を目処に、支店事務のセンター集中化を図り、支店事務人員の大幅削減による運営コストの削減も進めていく予定。

<法人・リテール混在店舗の例>



(注) 上記例は支店長が法人業務責任者を兼ねる例(リテール業務責任者のケースもある)

### 【本部組織の見直し】

- ・当行は、10/4月より市場国際本部において「社内カンパニー制」の考え方を導入し、その具体化を図ってきた。今回、「ステージ1」で目指すべき姿に向けて、特にリテール業務・法人業務におけるマーケットセグメント別営業戦略をスピードをあげて具体化していくために、組織変更を実施。
- ・また、本変更を機に、リテール業務・法人業務を各々所管する「リテール部門」「法人部門」を明確化し、カンパニー制の一層の具体化を進めるもの。
- ・また、資産運用業務を積極的に取組むための体制を整備。

(法人業務)：マーケットセグメント別営業体制の具体化に向けた体制を整備。

- ～法人ミドル、大企業等のマーケットセグメント別の本部担当部署を明確化。
- ・中小企業マーケットを担当する「企業部」を新設し、個社やグループの方針策定や方針に基づく資源配分、個社取引の営業支援等を実施。
- ・法人統括部大企業営業企画班の機能を強化し、同部内に「大企業営業企画室」を設置。
- ・「法人第1部」「法人第2部」を新設し、東西支店法人部門の効率的な営業体制の具体化に向けたエリアマーケティング支援や法人拠点集約化等を所管。なお、支店リテール部門の管理・支援はリテール統括部が担当。
- ・法人統括部内に、「国際業務推進室」を設置し、貿易金融業務や海外進出の支援・指導を担当。また、従来の「営業情報室」「事業化支援室」を統合した「営業支援室」を設置。

(リテール業務)：マーケットセグメントを重視した本部組織編成を具体化。

- ～マーケットセグメント毎の取引所管部を明確化。
- ～顧客ニーズを捉えた戦略立案・施策展開により、対応力向上。
- ・「リテール業務部」を新設し、コアマーケットとの取引全般を所管。
- ・リテール業務部内に「投資商品室」を新設し、運用商品全般を所管。
- ・「フィナンシャルアドバイス業務室」を新設し、大口の運用ニーズや事業性の借入ニーズのある顧客を対象とする営業推進を所管。
- ・個人統括部を「リテール統括部」に改組。部門統括機能として、リテール業務に必要なネットワーク企画とグループ企業の統括機能の所管を明確化。
- ・ローンの推進では、「ローン業務部」は住宅関連のローンに特化。このため、消費性ローンはリテール業務部、事業向けのローンはリテール統括部に移管。

(資産運用業務)：三和金融グループ全体の戦略立案、統括機能を強化。

- ・資産運用業務の取組積極化に向け、市場国際本部内に、新たに「資産運用グループ」を設置し、三和金融グループ全体の資産運用業務に係る企画・統括機能を担当。
- ・「アセットマネジメント業務室」を改組し、資産運用グループ傘下に組み込むと同時に、制度改革対応、同業務に係る子会社・関連会社管理等も所管。





## 重点戦略分野の業務再構築

### 《リテール部門での業務戦略のポイント》

#### (リテール部門の経営戦略上の位置づけ)

当行としては、中長期的な成長性という観点から、リテール部門における収益力の向上が今後の経営戦略上、最大のポイントと認識。「ステージ1」の考え方を一層、進展させることで業務の再構築を実施していく方針。

創立以来、当行は、重厚長大産業との取引に過度に傾斜することなく、むしろ、非財閥系銀行としての特徴を活かし、広く系列を超えて消費者関連型産業への資金供給の担い手となることにその存在意義を見出し、同時にそれが強みであったと認識。

日本経済が「消費者の時代」へ大きくその軸足を移している現下、当行が培ってきた住宅・流通・消費者金融といった業界のリーディングカンパニーとの幅広い取引基盤は、当行のリテール戦略上、今後一層、大きな意義を持つと認識。

その理由は、今後のリテール業務において、当行のネットワークやサービスと、これら消費者関連企業のもつネットワークや商品とを有機的に結合させることで、相互にメリットを享受しうると考えるからである。

(既に、具現化しているものとしては、ダイエー・ローソングループと提携することによる、現金引き出し拠点の拡大などがある。)

#### (顧客セグメンテーション)

また、当行は、お客さまへの商品・サービス提供力を向上させることを目的に、個人のお客さまについて、預かり金融資産の規模や、金融に対するニーズ等を基準に、便宜上、4つのセグメントを設定。これらセグメント毎に、戦略・施策を策定。

##### 一般顧客層

マス取引の中でも、今後一層、取引拡充が可能であると考えられる顧客層。ATMネットワークの整備・拡充やカード機能の拡充など、各種機能を強化することで、顧客数そのものを拡大させるとともに、決済中心の取引から、運用やローンの取引へ、取引内容を拡充することで、コア顧客層へ転換していくことが可能な顧客層。

##### コア顧客層

当該層は、若年から壮年にかけての勤労者のお客さまが中心。主要取引内容は、各種運用商品やカードローン、住宅ローン。当該層については、コンティニュアス・リレーションシップ・マーケティング(、以下CRM)の手法により、顧客データベース情報を統計的に処理し、「最適なプロダクトを、最適なタイミングで継続的に提供する」仕組みを構築、対応していく方針。主要なデリバリーチャンネルは、伝統的な支店の「店頭チャンネル」だけでなく、テレフォンバンキングなど、「ダイレクトバンキングチャンネル」が重要と想定。そのコンテンツ強化等の目的で、今後5年間に、約30億円程度の投資をさらに実施し、邦銀でも有数のインフラを構築する計画。

##### < >コンティニュアス・リレーションシップ・マーケティング(CRM)

顧客との継続的な関係(リレーションシップ)を構築するためのマーケティング手法。データベースを活用し、統計学的分析を行うことにより、顧客ニーズや特性を把握し、的確なタイミングで適切な商品の提供を行うもの。

## ゴールド層

当該層との取引は、資産ポートフォリオ提案をベースにした運用取引や住宅ローンが中心。当該層は企業等を退職されたお客さまも多く含まれると考えており、上記のコア顧客層のライフステージを通じた取引引きを継続していくことで、顧客基盤を拡充していくことが可能と認識。

当該層を専門に担当する人員として、「三和ゴールドアドバイザー」の配置を既に決定しており、顧客ニーズの把握から、サービス提供まで、一貫して対応していく方針。

## F A (Financial Advice、フィナンシャル・アドバイス) 層

当該層との取引は、従来は貸出業務中心であったものが、大口の資産運用業務中心に変化していくと想定。その幅広いニーズに対応するため、専任人員として「FRM (フィナンシャル・リレーションシップ・マネージャー)」と呼称する人材を、各エリアに配置していく計画。既に人員配置の試行はスタートしており、その総括を行った後、本格展開の方向。また、東洋信託銀行と協働することで、総合財務相談機能等、競争力ある金融サービスを提供していくことを検討。

## (コアマーケット)

上記のセグメントの中でも、当行としては、提供しうる業務のマーケット競争力、あるいは、今後見込める取引拡大の規模等を勘案し、コア顧客層およびゴールド層のマーケットセグメントをコアマーケットと位置づけ、業務展開していく方針。

## (リテール業務における重要なファクター)

上述のコアマーケットでの、業務競争力を左右するファクターとして、下記の4つのポイントが重要と認識。これらを軸に業務再構築を実施していく方針。

情報通信技術を活かしたデリバリーチャンネルの構築

マス・マーケティングの発想

プロダクツ開発能力

ローコストオペレーション

## (情報通信技術を活かしたデリバリーチャンネルの構築)

当行は、他行に先駆けて、無人店舗戦略などで業界をリードしてきたが、情報通信技術を活かした、新しいデリバリーチャンネル戦略でも、テレフォンバンキング、そしてインターネットバンキングを積極的に展開。なかでも、テレフォンバンキングの契約数は順調に伸長しており、本計画期間中には、200万人とすることを展望。

これらの新しいデリバリーチャンネルは、24時間対応可能、かつアクセスするための電話やパソコンさえあれば、どこでも取引可能であり、まさに、為替や金利の変動に即応できる、“運用の時代”に相応しいチャンネルであると認識しており、一層、強化の方向。

#### (マス・マーケティングの発想)

マス・マーケティングに関しては、これまでも、当行は、預金勧誘や年金受け取り口座の設定の勧誘などにおいて、本部で集中的にマーケティングを実施の上、顧客に電話でダイレクトにコンタクトを持つという、「テレマーケティング」を展開。

今後は、さらに、より科学的なマーケティングアプローチを指向していく考えで、前述の、CRMの手法を使った展開を軸としていく方針。

既に、約100万人の顧客データベースの構築が完成しており、11/3月頃までには、常時当行を利用している全ての顧客のデータベースが完成し、本格稼働する予定。これにより、顧客の類型やニーズに応じた商品・サービスをタイムリーに提供していくことが可能。

このCRMの発想は、当行の基本方針の一つである、常に、「顧客が求める価値を提供する」という考えに則したものであり、リテール業務を担う部署での普遍的な考え方として浸透させていく方針。

#### (プロダクツ開発能力)

プロダクツ開発については、足元では、円預金金利が低いことに対応するべく、外貨預金関連を中心とした商品拡充に注力。

今後は、“運用の時代”の到来に対し、一層、顧客の運用ニーズに応えていく一方、決済の分野においても、より利便性を高めていく方向。

特に、今後、導入が見込まれる、確定拠出型年金に関する業務については、個人顧客の運用に対する行動を大きく変化させる可能性のあるものと受け止め、東洋信託銀行との共同事業化をベースに、全行的に対応していく方針。

これらプロダクツ開発能力を向上させるために、開発担当者等のいわゆる“マニファクチャリングスタッフ”は少数精鋭を目指し、一層、専門性を高めていくとともに、他業態・他産業からの人材確保も活発化させていく方向。

#### (ローコストオペレーション)

ローコストオペレーションの実現については、これまでも当行は、合理化・効率化を進めてきたが、リテール部門固有の事由として、一層のコスト削減による競争力確保が課題と認識。単なる経費削減を目的とした店舗数、人員の削減ではなく、リテールでのデリバリーチャンネルのあり方を抜本的に見直した、新しい営業・事務体制を構築することが不可欠。

したがって、拠点ネットワークや店舗形態についても、従来の「駅周辺中心」「フルバンキング機能の店舗」だけでなく、よりお客さまのニーズに対応できるよう、様々な形態を試行していく予定。

【リテール業務でのマーケットセグメンテーションのイメージ図】

コアマーケット	一般顧客層	<p>決済業務が取り引きの中心であるため、今後、運用商品やローン商品での取引拡充を指向していくことが可能</p> <p>取引拡充によりコア顧客層へ移動</p> <p>顧客数；約600万人</p>
	コア顧客層	<p>各種運用商品やカードローン、住宅ローンが中心の取り引き</p> <p>CRMの手法を主体に、ダイレクトバンキングチャネルを活用</p> <p>顧客数；約350万人</p>
	ゴールド層	<p>資産ポートフォリオ提案をベースにした運用相談や住宅ローンが中心の取り引き</p> <p>顧客一人当たりの運用資産規模はコア顧客層より大きい</p> <p>顧客数；約10万人</p>
	FA層 (Financial Advice層)	<p>今後の取り引きの中心は、大口の資産運用の相談が中心と想定</p> <p>アパートローン等、事業性の借入ニーズがある顧客も包含</p> <p>顧客数；約2万人</p>

なお、リテール部門では、今後、リテール業務での手法による取り引きが可能な一部の法人顧客についても、法人部門より移管を受ける形で対応していく予定。顧客数については、「常時、当行をご利用いただいているお客さま」総数の内訳。

## 《法人部門での業務戦略のポイント》

### (法人部門の経営戦略上の位置づけ)

法人部門は当行最大の収益部門であり、環境変化の中で、業務の競争力をこれまで以上に高めていくことがポイントと認識。

経営資源の重点配分の観点から、マーケットの「セグメント」と「フォーカス」を十分に検討した上で、フォーカスしたマーケットに対して、効果的・効率的営業体制にて付加価値の高い機能・サービスを提供することが、業務の方向性として重要であると考えている。

このような観点から、個社毎の取引方針を全行的に共有することで、経営資源の最適配分を図る体制を整備したところである。

### (顧客のセグメンテーション)

当行では、顧客への機能・サービスの提供力を向上させることを目的に、便宜上、法人の顧客について、企業規模をベースに銀行に対するニーズ等を勘案して、5つの区分を設定。

#### マーケット

当該層は売上高が原則1,000億円以上で、金融ニーズも高度化。商業銀行業務のマーケットとしては成熟しており、外資系・他業態等との競合も激化。

よって、個社毎の取引方針に基づいて対応するも、全体として貸出資産の増加は行わない方向。投資銀行業務を中心に、引き続き機能提供を実施。

また、マーケット・（後述）に属する子会社・関連会社等との取引拡大を目指し、グループ取引の体制作り着手。

#### マーケット

当該層は売上高が原則30億円以上で、顧客の業容拡大を通じた銀行取引の着実な拡大が期待できるマーケット。ニーズも、決済サービスから投資銀行業務、取引先紹介まで、幅広く多様。

#### マーケット

当該層は売上高が原則10億円以上で、資金調達面における銀行との結びつきも引き続き強く、貸出を軸に注力していくべきマーケット。

貸出以外の機能・サービス提供については、マーケットで培った成果を活用することで対応していくもの。

#### マーケット

公共団体・非営利法人等のマーケットで、あまり景気動向に左右されないマーケット。

#### マーケット

取引の規模が相対的に小さく、現状、他のマーケットと同様の取引手法では収益の確保が難しいマーケット。リテールの手法で対応する方向で検討中。一方で、将来の高成長が予想される企業については、「営業支援室」にて引き続き早期の発掘・支援を進めていくもの。

## (コアマーケット)

各マーケット毎に期待する収益に見合った資本とコストのかけ方を徹底していくなかで、今後の取引拡大の可能性も踏まえて、注力すべきマーケット(コアマーケット)には多くの資源を投入、そのマーケットが求める機能・サービスを最高のレベルで提供するというのが基本的な考え方。その意味において、法人ミドル(マーケット・ )については、コアマーケットとして特に注力していく方針。既に相応のマーケットシェアと業務競争力を持っており、以下の点を骨子とした今後の展開により、さらなる収益の増強が期待できる。

- ・リスクに見合ったプライシングの適正化が浸透すれば、収益性は確実に向上。
- ・決済サービスをはじめとして、デリバティブ・私募債といった投資銀行業務など、優れた機能・サービスの提供により、顧客基盤を拡充し、取引を深めていく余地が大。

## (コアマーケットに対する具体的取組み)

### マーケット

- ・顧客ニーズ把握・対応のための体制整備として、営業拠点と機能部との間の調整等を担う企業デスク(\*1)を10/11月に設置。企業デスクにおいては、情報インフラをベースに、既存顧客約6千社のニーズの量・具体的内容を悉皆で把握、全行的な情報共有を実現するとともに、ニーズへの対応状況を踏まえ、機能部と対応策の具体化を進めている。
- ・営業体制については、既に10年度上期から広域法人営業体制(\*2)を試行・拡大し、担当拠点と人材の集約を進めてきたところ。今後、11/2月に試行開始の法人部門・リテール部門の支店組織分離を11年度下期に全店へ展開することで、顧客ニーズの把握・発掘力とそれを踏まえた機能・サービスの提供力を一層高めていく。
- ・さらに、11/2月の本部組織見直しでは、マーケットにかかるとなる個社別方針とそれに基づく資源配分を策定するマーケット専担部として、「企業部」を設置。本部・フロント一体となった効果的・効率的営業体制の構築により、「顧客の求める価値の提供」の実現を目指す。

### (\*1) 企業デスク

- ・大企業、ミドル層の個社・グループ別に取引方針を策定、営業拠点と顧客情報を共有しつつ顧客ニーズに応えられる機能の提供・リレーション構築をサポートする本部内組織。
- ・具体的には、営業拠点と機能部との間の調整をはじめ、機能部間の取りまとめ、顧客ニーズ分析に基づく機能部への商品開発依頼などの「コーディネート機能」がメイン。
- ・デスク担当者は顧客訪問は行わず、顧客とのリレーションシップは営業担当者に原則一元化。

### (\*2) 広域法人営業体制

- ・ミドル層との取引において将来の集約拠点の一つとして位置づけ、展開。広域法人営業店は10/10月より5エリアを追加し、現在8エリアで実施中。
- ・現状、この体制では新規先の獲得活動が主となっているが、顧客からの評価については、「広域でマーケットを絞って活動していることについては、納得感あり」「各支店が重複して訪問してくることがなくなった」などであり、概ね良好なものと認識している。

## マーケット

- ・マーケット の企業については、地域に密着したいいわゆる「地場企業」が多いことから、営業拠点が主体的に対応すべき比重は大。
- ・一方で、本部による管理・サポート強化の観点から、11/2月の本部組織見直しでは、マーケット にかかるマーケティング、営業支援・指導等を行う専担部として「法人第1部」（東日本）「法人第2部」（西日本）を設置。
- ・資金調達面における銀行との結びつきは引き続き強いことから、リスクに見合ったプライシングの適正化を進めつつ、貸出を軸に注力していく方針。
- ・貸出以外の機能・サービス提供については、マーケット で培った成果を活用することで対応していくもの。

## マーケット ~ グループ取引の拡大へ

- ・基本的に大企業マーケットであるが、子会社・関連会社および取引上の系列企業には、ミドル層に属する企業が多く存在しており、グループとしてとらえれば、当行コアマーケットとのつながりが深いマーケットと考えられる。
- ・11/2月に設置した「大企業営業企画室」においては、親会社単体の取引を推進していくのみならず、グループ取引の拡大を同程度に重要なミッションとして位置付け、そのための体制作りを進めている。

【法人業務でのマーケットセグメンテーションのイメージ図】

コアマーケット	マーケット	<p>売上高が原則1,000億円以上</p> <p>金融ニーズは高度化。商業銀行業務のマーケットとしては成熟、外資系・他業態等との競合激化</p> <p>顧客数：約500社</p>
	マーケット	<p>売上高が原則30億円以上</p> <p>決済サービスから投資銀行業務、取引先紹介まで</p> <p>ニーズは幅広く多様</p> <p>顧客数：約6,000社</p>
	マーケット	<p>売上高が原則10億円以上</p> <p>資金調達面における銀行との結び付きが強い</p> <p>貸出以外の機能・サービス提供はマーケットで培った成果を活用</p> <p>顧客数：約27,000社</p>
	マーケット	<p>公共団体・非営利法人等のマーケットで、あまり景気動向に左右されないマーケット</p>
	マーケット	<p>取引規模が比較的小さく、現状、他のマーケットと同様の対応手法では収益の確保が難しいマーケット。リテール業務の手法で対応することで検討中</p> <p>将来の高成長が期待できる企業については、引き続き早期の発掘・支援を進めていく</p>

マーケット については、今後、一部リテール部門への移管を行う形で対応していく予定。

## 《市場国際部門での業務戦略のポイント》

### (市場国際部門の位置付け)

当行では従来の国際業務、マ-ケット業務、投資銀行業務の関連業務を統合し、11/3月期より「市場国際部門」を社内カンパニ-として運営開始。

国内、国外を区別しない、グローバルな業務別推進体制に組織を転換し、環境変化に即応できる柔軟な組織で、顧客に価値ある商品・サ-ビスを提供。

具体的には、カンパニ-を[1]海外商業銀行(グル-プ)、[2]投資銀行グル-プ、[3]資産運用グル-プ(11/2月より投資銀行グル-プから独立)及び[4]市場運用グル-プの4つに分け運営。

### (各グル-プ毎の業務方針)

#### [1]海外商業銀行(グル-プ)

低採算の欧米はリストラ。コアビジネスと位置付けているアジアに焦点を絞って注力する方針。但し、アジア通貨危機の現状を踏まえ、当面の業務方針は以下の通り。

- ・ 現地通貨ビジネス・投資銀行業務に関する実行時期については慎重に対応検討。
- ・ 既存パ-トナ-との関係強化に加え、パ-トナ-不在国での有力パ-トナ-確保を検討。

不採算拠点の整理の観点ですでにリストラを断行。11/3月期に海外拠点のほぼ1/3について整理統廃合を計画。8支店、6出張所、12駐在員事務所、2現地法人をリストラ。特に、欧米においては拠点の2/3を整理。

業務面では国内取引とのシナジ-も含め日系取引を中心に注力。非日系は採算のとれる地域に限定して取組み。

海外店の資産については、低採算資産を圧縮の方針。信用リスク管理の徹底によりポ-トフォリオの改善を図っていく方針。

#### [2]投資銀行グル-プ

3業務(フィクストインカム、エクイティ、ストラクチャ-ド)につき以下の方針で対応。

- ・ 債券引受等の証券業務とデリバティブズ業務を融合させたフィクストインカム業務を投資銀行業務分野における最重要分野のひとつとして位置付け。国内の関連会社及び海外の現地法人も含めたネットワークを通じてグローバルに内外の顧客ニ-ズにお応えできる体制を構築。
- ・ エクイティ業務については、採算の観点から新規の資源投入は限定的とする方針。
- ・ ストラクチャ-ド業務については、マ-ケット競争力のある分野及び今後の規制緩和等によりマ-ケット拡大が見込める分野を注力分野とし、採算の見込めない分野はリストラを実施していく方針。

<注力する分野>

証券化関連（私募債の流動化等も含む）

ロ-ントレ-ディング

<リストラする業務>

航空機ファイナンス

注力分野であるフィクストインカム業務においても、現状において海外での採算が良くないことから、以下の理由にてリストラを決定、実施。

- ・ 従来商業銀行部門の補完（規制等で銀行本体では行えない業務）として展開してきたが、欧米を中心とした当行商業銀行部門の規模縮小。
- ・ アジアマ-ケットの環境悪化によりビジネスチャンス縮小。
- ・ マザ-マ-ケットを担う三和証券への商品供給の観点から、ロンドンの三和インタ-ナショナルピ-エルシ-（S I L）を海外拠点の核として効率的に業務展開。

<清算拠点>

三和セキュリティーズ（USA）

ドイツ三和銀行

三和シンガポ-ル・リミテッド

<統合拠点>

三和フィナンシャルプロダクツ（UK）を三和インタ-ナショナルピ-エルシ-に統合

### [3]資産運用グループ

新規業務として、市場国際部門の中でも、投資銀行業務のフィクストインカム業務と共に戦略分野として位置付け、最優先に資源を投入していく業務。

大きく「投信ビジネス」と「年金ビジネス」の二本柱で業務を展開。それぞれ銀行本体ではなく関連会社を中心とし、「川上・川中・川下」の3つのステ-ジに分けて業務を展開する方針。

- ・ 川上においては、パ-トナ-ズ投信（旧山一証券投資信託委託）、三和アセットマネジメントにおける運用力を強化し、運用資産を早期に積み上げることに注力。その際、東洋信託銀行や外資系運用会社との提携等も視野に入れ、対策実施。
- ・ 川中においては、投信サ-ビス会社にて対顧サ-ビス機能の充実を図り、付加価値をつけていく。ここでもノウハウのある外資との提携を検討。また401(k)対応のシステム投資での対顧コンサルティングについては東洋信託銀行や生保と共同で対応する方針。
- ・ 川下においては、銀行本体の顧客基盤を活かすとともに、東和証券・ユニバ-サル証券といった親密なりテ-ル証券会社の販売網を活用していく方針。

#### [4]市場運用グループ

従来の為替・資金ディ・リングの強みを活かし、収益の安定化と効率化を推進。

10 / 3月期のROEは9.4%。11 / 3月期は18.6%の見込。12 / 3月期以降は、ROE20%のレベルを収益安定化のメルクマールと置き、市場国際部門の収益の柱として注力していく。

銀行の経営環境に鑑み、リスク量の追加投入は極力回避。現行の投資規模・リスク量の中での効率的な運用を目指す。

不採算業務の見直しも実施済。運用株式投資、ファンド投資からは撤退。ディ・リング拠点としては、ブラッセルから撤退、東京・ニュ・ヨ・ク・ロンドン・香港・シンガポールの5極体制へ。人員面では、少数精鋭化及び効率化の推進により15 / 3月期までに約10%の削減を計画している。

## 人材確保・育成のための方策

実力主義、実績・成果主義の徹底が基本。

各カンパニーの業務戦略を支えるため、高い専門性を有した「プロ人材の確保・育成」と「コスト競争力の強化」を基本とした人事システムの構築を図っていく。

業務戦略を支えるプロ人材の確保・育成策としては、戦略分野への人材の重点的な配置転換とスキル高度化のための研修教育強化により、人材ポートフォリオの再構築を図る。それとともに、職務別の採用や「行内公募制度」の拡充、外部プロ人材の中途採用の拡大を図っていく。

また、社内カンパニー制の先行実施部門である市場国際部門では、11/4月より、以下の方策を導入。

(市場国際部門の新処遇体系)

- ・資格制度を基本とした従来型の処遇体系を抜本的に変更し、マーケット型の新処遇体系(プロフェッショナル系統)を導入する予定。
  - ~従来の「資格」を廃止し、4段階にフラット化した「等級」制度を導入。
  - ~給与体系は、資格手当・職務手当・本俸・生計手当を全廃し、職務をベースとした月例給に一本化。
  - ~賞与については、個人業績・部門業績をより大きく反映する業績賞与に改定。

法人・リテール部門等の商業銀行分野においては、従来から、能力、業績・貢献度を反映した処遇を行ってきたが、今後とも実力主義の徹底を図り、個人の成果に応じてメリハリの一層効いた処遇を行っていく。

具体的には、10/4月から賞与査定に「目標管理」の考え方を本格的に導入し、期次の目標に対する達成度合いをより大きく反映する仕組みに変更した他、今後は、処遇体系そのものの見直しにも着手していく。

## 三和金融グループ戦略の展開

銀行本体とグループ企業の業務展開を見極め、事業毎の戦略を立案するとともに、三和金融グループとしての事業ポートフォリオ管理を実施。

なお、業務戦略において、必要なプロダクツや人材、デリバリー方法等を見極め、より強化すべきものについては、提携戦略を前向きに捉え、業務再構築に直結する「実のある提携」を指向。

三和金融グループの事業ポートフォリオについては、経営計画ステージ1の方針に沿って見直しを行った結果、経営資源の再配分を実施。

まず、米国でのリース事業について、今後当行が考えるコアマーケット強化に資するものにはなり得ないと判断し、米国金融子会社S B C C（三和ビジネスクレジットコーポレーション）を11/2月に売却。

一方、当行が注力するコアマーケットの強化等を狙いに、東洋信託銀行への出資及びユニバーサル証券の株式取得を決定。

今後さらに三和グループの事業ポートフォリオ運営を強化するとともに経営資源の有効な配分を行っていく方針。

### 東洋信託銀行との業務提携および出資

- ・当行と東洋信託銀行は、日本版ビッグバンに対応し、グローバルな金融市場での競争力を確保すべく、将来的なグループ戦略をも展望して、様々な業務分野において具体的な提携を検討していくことで合意。
- ・提携を具体化し、より実のあるものにするため、当行出資により資本関係の一層の緊密化を図る。
- ・今回の合意については、当行が有する法人ミドルマーケットや個人マーケットにおける強固な業務基盤と、東洋信託銀行が市場競争力を有する各種の信託業務・財務管理機能を相互に活用することにより、業務面での協力関係の構築を目指すもの。
- ・これにより、当行は高度化・多様化する顧客のニーズに対応した、付加価値が高く、かつ競争力のある金融サービスの提供を実現することで、中長期的には顧客基盤の増強と収益体質のさらなる強化に繋がるものと認識している。

### （提携内容）

#### 確定拠出型年金分野における共同事業化

～確定拠出年金分野における全面的な提携に向け、両行に専任担当者を置き、以下の項目について検討・具体化を進める。

- ・確定拠出型年金に関する営業推進を行う「セールス・プランニング会社」の共同設立

- ・東洋信託銀行による日本ティー・ピー・ピー株式会社（\*1）への事業参画および出資

（\*1）日本ティー・ピー・ピー株式会社

- ・コールセンター機能を活用した投資情報提供サービスや事務受託を行うことを目的とした、パートナーズ投信株式会社と当行の共同出資会社（現在の出資比率は、パートナーズ投信：当行＝95：5）
- ・投信商品、信託商品等運用商品メニューのパッケージ化に関する協働検討
- ・その他、事業展開に必要なインフラ関連業務につき、他社との連携を含め具体化

#### 業務インフラの共同化

～事務・システム等における投資効率を向上させるため、業務インフラに関する共同開発・共有化に取り組む。

- ・システムの共同開発・共有化により5年間で約 50億円のコスト削減を計画
- ・手形交換・メール搬送等の相互委託
- ・ATMの共有化
- ・多機能店舗の共同展開 等

#### 重複する業務・機能の統合

～以下の業務・機能について、各々移管・統合することにより、業務競争力の一層の強化と効率化を図ることを検討。

- ・当行は、東洋信託銀行の海外貸出業務からの撤退に全面的に協力
- ・東洋信託銀行は、三和信託銀行を統合
- ・東洋信託銀行は、当行の内外カストディー業務を統合 等

#### 法人ミドルマーケット取引における協働体制の構築

～両行は、法人ミドルマーケットにおいて、高度な金融サービスを提供し、事業基盤の拡大を図るため、取引推進に関する協働体制の構築を検討。

- ・企業の年金に関するニーズ把握と市場開拓の協働
- ・株式公開を目指す企業への相互補完体制の構築
- ・東洋信託銀行の不動産業務を軸に企業の不動産ニーズへの対応を一元化
- ・不動産証券化業務に関する共同研究 等

### 資産家取引における協働体制の構築

～両行は、個人資産家向けに付加価値の高い金融サービスを提供するため、協働体制の構築を検討。

- ・グループ機能を相互活用した総合財務相談・資産管理業務への取り組み
- ・個人不動産ニーズの東洋信託銀行への集約化 等

### ユニバーサル証券の株式取得

- ・資産運用ビジネスの中核として位置づけられる投信ビジネスのリテール販売力強化を狙いにユニバーサル証券の株式取得を決定。
- ・ユニバーサル証券はリテール証券として、投資信託販売に強みがあり、ローコストオペレーション体制を確立した、全国展開の店舗ネットワーク（55ヶ店）を持つ証券会社であり、すでに傘下に入れたパートナーズ投信（旧山一証券投資信託委託）における資産運用力とユニバーサル証券の販売力が一体化することで、今後三和グループの資産運用業務・リテール業務強化に大きく寄与するものと認識している。

ロ．主要部門（リテール部門、法人部門、市場国際部門）別の業務純益動向

収益計画の概要

- ・業務再構築を実施することにより、主要部門の業務純益は15/3月期には11/3月期見込みに比して、1,200億円を超える増加（50%の増益）計画。
- ・(1)で触れたとおり徹底したリストラ実施の結果、総経費は減少する計画。ただし、リテール部門については他部門よりも重点的に投資を行う計画。機械化関連費用を中心として当該期間中の総経費は増加するものの、業務粗利益での増加効果により業務純益の増加率は他部門比最も高くなる計画。

（11/3月期から15/3月期への業務純益増加額、増加率）

リテール部門	345億円	+ 5.6%
法人部門	603億円	+ 4.9%
市場国際部門	261億円	+ 4.4%
主要部門計	1,209億円	+ 5.0%

[ 全体 700億円 ]

部門別の動向

【リテール部門】 詳細は「ロ - A」

（業務粗利益）

- ・預金、住宅ローンでの飛躍的な収益増加、手数料関連収入での増加計画。

（経費）

- ・ATM機能拡充などは「前向きな投資」として積極的に実施する結果、機械化関連費用は増加するものの、徹底した低コスト化を図るため、総額としては微増にとどまる計画。

【法人部門】 詳細は「ロ - B」

（業務粗利益）

- ・貸出業務でのボリューム効果とスプレッドの適正化効果、手数料関連収入での増加計画。

（経費）

- ・営業体制の変更による拠点集約等により減少の計画。

【市場国際部門】 詳細は「ロ - C」

（業務粗利益）

- ・投資銀行業務中心に増加計画。

（経費）

- ・リストラ効果により減少の計画。

(図表5)部門別業務純益動向

(億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	15/3月期 計画
リテール部門	635	665	615	555	960
業務粗利益	1,885	1,921	1,884	1,880	2,270
うち資金収益	1,760	1,787	1,734	1,732	2,082
うち手数料収益	100	100	104	105	112
経費	1,250	1,256	1,269	1,325	1,310
法人部門(注1)	1,352	1,317	1,217	1,325	1,820
業務粗利益	2,982	2,954	2,806	2,900	3,340
うち資金収益	2,342	2,292	2,139	2,239	2,557
うち手数料収益	320	350	362	380	448
うち外為関連収益	240	229	209	196	216
経費	1,630	1,637	1,589	1,576	1,520
市場国際部門	637	589	584	505	845
業務粗利益	1,257	1,218	1,170	1,040	1,370
うち市場運用業務	453	442	583	492	547
うち投資銀行業務	260	260	275	296	432
うち海外商業銀行業務	624	516	312	248	387
経費	620	629	586	535	525
主要部門計	2,624	2,571	2,416	2,385	3,625
その他部門	929	948	884	615	375
合計(業務純益)	3,553	3,519	3,300	3,000	4,000

(注1)ユーロ円インパクトローンは法人部門にて計上。

前提：各部門の主な収益項目について

## 【リテール部門・法人部門】

## ・「資金収益」

預金、貸出の対顧金利と円貨バンキング勘定の運営を担当する資金部との間で設定した金利との差分を「スプレッド」とした経過ベース収益。

## ・「手数料収益」

内国為替手数料などの各種手数料収入と支払手数料をネットしたもの。

## ・「外為関連収益」

外国為替、貿易為替関連収益。

## 【市場国際部門】

## ・「市場運用業務収益」

資金証券為替部で担当するディーリング関連収益。トレーディング勘定とバンキング勘定に分かれる。

## ・「投資銀行業務収益」

ストラクチャードファイナンス、コーポレートファイナンス関連収益及び、デリバティブズ営業部で担当するディーリング関連収益。

## ・「海外商業銀行業務収益」

海外支店での商業銀行業務関連収益。資金収益及び、各種手数料収益からなる。

各部門への経費賦課について

・当行では経費効率を向上させるため、すべての経費項目を各部門に配分する管理を実施。例えば人件費の場合、各部門に在籍する行員の人件費に加え、部門の傘下でないシステム部等に在籍する行員の人件費についても事前に決められた配賦ルールにしたがって各部門に賦課。さらに、企画部等の本部運営経費についても賦課している。

9 / 3月期及び10 / 3月期は日組織のため現行管理会計基準に基づいて推定したもの。

## ロ - A . リテール部門の業務純益動向

### 業務純益の動向

業務粗利益、経費、それぞれの側面より、業務再構築を実施することにより、業務純益は11/3月期の615億円から、15/3月期には960億円程度に増加する計画。

### 業務粗利益の動向

9/3月期1,885億円、10/3月期1,921億円となった後、今期(11/3月期)は1,884億円となる見込み。15/3月期は、業務再構築の効果等により2,270億円程度と11/3月期見込みに比して、約2割増の規模となる計画。

業務粗利益を構成する業務別の計画は下記の通り。

### 【資金収益】

- ・ 資金収益については、11/3月期に1,734億円となる見込みの後、下記の預金業務、貸出業務それぞれの動向により、15/3月期には、2,082億円となる計画。
- ・ 預金業務については、ストックビジネスであるため、業務再構築後、短期間のうちにドラスティックな効果が発揮されることは困難であるが、本計画期間中の金融機関再編等の過程で、当行も含めた幾つかの金融機関に預金がシフトした場合の影響を想定。その規模は、年増で、平均約4,500億円程度と推計され、通常ベースの預金の積み上がりにより、このシフト影響を考慮すれば、預金合計は、11/3月期から15/3月期にかけて、約4兆円強増加する計画。
- ・ また、13年以降に予想される、郵貯の大量満期到来の影響については、当行が採りうるシェアを想定し、13/3月期以降、3年度累計で約5,000億円強程度の預金増加効果を見込む。
- ・ また、外貨預金については、運用商品として普遍化してきていることから、足元での増勢が今後も継続すると予想。11/3月期は平残約860億円であったものが、15/3月期には同約4,000億円程度にまで増加する計画。
- ・ 上記のボリューム効果に加え、本計画期間中の市場金利上昇によるコア預金の収益増加影響等を総合的に加味すれば、預金業務での資金収益は、11/3月期から15/3月期に約1.7倍となる計画。
- ・ 貸出業務については、「住宅ローン」、および小口のカードローンを中心とする「消費性ローン」は相対的に信用リスクが小さく、積極的に取組んでいく方針。一方で、アパートローンや不動産担保付の大口ローンが中心の「事業性ローン」、および手形貸付等、ローン形式を取らない「一般貸」については、相対的に信用リスクが大きく、そのリスク量を抑制・低下させていく方向。

- ・ 個別のプロダクト毎のコメントは下記の通り。
- ・ 住宅ローンの11/3月期の取組みは、マクロでの住宅投資意欲の減退等もあり低調。今後、住宅ローンを増強していく戦略・施策としては、業者ルートを所管する「地区ローン推進室」（全国で38室）での活動定着化、ダイレクトバンキングチャネルの活用による顧客利便性向上、債務者データをベースとしたリスク分析に基づく商品の開発・改定（借換えローンの投入など）等の施策を複合的に実施することで、15/3月期には、取組金額を11/3月期比で約1.4倍とする計画。
- ・ 消費性ローンは、CRM（コンティニュアス・リレーションシップ・マーケティング）の活動によるカードローン顧客数の増加、信販会社等と提携した消費者ローンの増強により、ローン残高は11/3月期から15/3月期までに約1.4倍に増加する計画。
- ・ 事業性ローンおよび一般貸については、住宅金融公庫保険の活用等による優良なアパートローンの取組強化など顧客ニーズへの対応を図る一方、リスクの過大な貸出（リスク調整後の利益が赤字など）については圧縮する方向。その結果、残高、業務粗利益ともに、15/3月期は11/3月期に比して、減少する計画。
- ・ 上記の結果、貸出業務での資金収益は、11/3月期から15/3月期に、ほぼ横直いで推移する計画。

#### 【手数料収益等】

- ・ 手数料収益は、11/3月期に104億円、15/3月期には112億円となる計画。
- ・ 手数料収益の大宗を占める国内手数料は、11/3月期から15/3月期までに約1.1倍に増加する計画。主な施策としては、11年3月発売予定の総合運用口座「オールワン<>」をご利用いただくことで、ステートメントサービスを提供することや運用のベース口座としての利便性を向上させることの対価として、12/3月期より新手数料を導入する効果（15/3月期には約10億円）を見込む。
  - ＜>総合運用口座「オールワン」  
11年3月より取り扱い開始予定の運用パッケージ商品名。決済や貸越機能をもつ円預金をベース口座として、外貨預金や定期預金等での運用を簡便に行うため、テレフォンバンキング機能も付加した商品。
- ・ 証券業務収益のうち、投信窓販関連の手数料は、投信販売額の累計が12/3月期から15/3月期までに約4倍に拡大するに従って、15/3月期には年間30億円前後を見込む。他の証券商品は、ほぼ現状と同様の収益計上できると想定し、証券業務収益は、11/3月期から15/3月期までにほぼ数倍の規模に達する計画。

#### 経費の動向

経費合計の動向は、11/3月期の1,269億円から、一旦、業務再構築に係る前向き投資の増加等の影響により増加するものの、15/3月期には1,310億円程度となる見込み。内訳では、人件費は、支店体制の変更により、リテール業務での担い手の一層のスリム化や低コスト化を図ることで、11/3月期から15/3月期までに約60億円削減する予定。

一方、物件費は、テレフォンバンキングを中心としたダイレクトバンキング関連や、有人対応を代替するためのATM機能拡充（イメージ処理による、住所変更等の諸届事務の機械化対応等）などの、前向き投資が増加。

従来からの伝統的業務に係る部分の経費は大胆に圧縮し、また、フルバンキングを前提にした店舗形態からリテール向けの新型店舗へ展開していくことで、スペースコストはリテール部門の負担だけでも、5年間で約190億円減少するものの、15/3月期の物件費は11/3月期に比べ、約100億円増加の見込み。

ただし、粗利経費率は、11/3月期から15/3月期までに約10%ポイント改善する見込み。

## マーケットセグメント別の収益動向

業務再構築を実施していくことで、マーケットセグメント別には、下記のような収益動向を計画している。

### 【一般顧客層】

当該マーケットのシェアは、業務粗利益で、11/3月期は全体の12%、15/3月期では同11%を見込むものの、業務純益では、コスト負担をまかなえず、赤字（ただし、赤字幅は縮小する方向）。当該セグメントは、コアマーケットであるコア顧客層に移動する可能性をもったセグメント。取引内容を拡充していくことで、順次、赤字を解消していく計画。

### 【コア顧客層】

当該マーケットのシェアは、11/3月期では、業務粗利益で全体の50%、業務純益で同48%、15/3月期では業務粗利益で全体の62%、業務純益で同73%への拡大を見込む。

### 【ゴールド層】

当該マーケットのシェアは、11/3月期では、業務粗利益で全体の13%、業務純益で同24%、15/3月期では業務粗利益で全体の10%、業務純益で同11%を見込む。

### 【FA（Financial Advice）層】

当該マーケットのシェアは、11/3月期では、業務粗利益で全体の25%、業務純益で同51%、15/3月期では業務粗利益で全体の16%、業務純益で同24%を見込む。

## □ - B . 法人部門の業務純益動向

### 業務純益の動向

法人部門の業務純益は、11/3月期見込み1,217億円に対して、15/3月期には、業務再構築の効果等により、1,820億円と+603億円増加する計画。

### 業務粗利益の動向

業務粗利益については、11/3月期見込み2,806億円に対して、15/3月期には、後述する施策の効果等により、3,340億円と+534億円増加する計画。

業務粗利益を構成する業務・項目別の計画は以下の通り。

#### 【資金収益 ~ 貸出業務を中心に】

貸出業務については、法人ミドル向けに重点対応。具体的には、当行独自のリスク・リターン管理手法である「RACAR管理」(P.46ご参照)に基づいて、現状相対的に低リスク・高リターンである「マーケット」(売上高原則30億円以上)とともに、効率的なポートフォリオの実現を目指す中で「マーケット」(同10億円以上)に対し、貸出を増強。

「マーケット」(同1,000億円以上)については、個社毎の取引方針に基づいて対応するも、全体として貸出資産の増加は行わない方向。

貸出業務については、ストックビジネスであるため、業務再構築の後の短期間にドラスティックな効果が発揮されることは困難であるが、本計画期間中の金融機関再編等の過程で、当行も含めた幾つかの金融機関に資金需要がシフトした場合の影響を想定。その規模は年間約1,000億円~2,000億円程度と推計され、ベースの増加分にこうしたシフト分の影響を加えれば、法人向け貸出については、11/3月期から15/3月期にかけて、平均残高ベースでも1兆円増加する計画。

また、スプレッドについては、RACAR管理をさらに徹底することによって、水準の適正化を進めていく方向。

以上に加えて、顧客基盤の拡大による預金残高の増加も見込めることから、預金収益も含めた資金収益全体では、11/3月期見込みの2,139億円から15/3月期には2,557億円へと+418億円増加する計画。

#### 【手数料収益】

国内手数料については、業務自体の効率化を念頭に置きつつ、12/3月期以降、同支店間の振込等に関して「コストに見合った手数料体系」の導入を進めていく計画。

E B接続社数は既にトップ水準。「事務合理化・システム提案」へのニーズが企業規模を問わず引き続き高水準にあるなか、会計ソフトとの自動連動化や外為機能の向上を通じて、決済サービスの提供力、ひいては国内手数料業務に関するベースの競争力を一層強化。以上より、国内手数料は、11/3月期見込みの362億円から15/3月期に448億円へと+86億円増加する計画。

#### 【外為関連収益】

外為E B商品での機能強化に加えて、アジア・中国のビジネス動向に関する「国別コンサルティングチーム」の設置により、情報提供力の強化をさらに推進。また、貿易取引の電子化への取り組みでも先行。

ただし、13/3月期にかけては円高や内需低迷による貿易量の減少というマクロの影響が大きく、外為収益は、11/3月期見込み209億円から15/3月期216億円へと微増にとどまる計画。

#### 【その他～投資銀行業務を中心に】

デリバティブについては、従前より注力してきた業務であり、マーケット競争力・収益力を有する。マーケットが成熟化してきており、飛躍的に収益が伸びることは想定できないが、これまで培ってきた顧客基盤、提案型営業および新商品開発・販売力の向上により、現状の収益水準を維持していく。

私募債の受託業務では従来よりトップの実績をあげており、今後もシェアトップを維持し着実な収益源としていく。一方で、私募債に関する規制緩和も進行しており、新規マーケットを創出。

以上の施策等により、その他業務収益については、11/3月期見込み96億円から15/3月期には119億円へ増加する計画。

#### 経費の動向

人件費は、営業体制の変更による拠点の集約、外為をはじめとする事務の本部集中等により、11/3月期から15/3月期までに125億円削減する計画。また、物件費は、決済サービス機能強化等の前向き投資、事務合理化投資等に伴う増加により、同期間に+56億円増加の計画。

以上より、経費合計では11/3月期見込み1,589億円から15/3月期には1,520億円へと69億円減少する計画。

## マーケットセグメント別の業務純益の動向

### 【マーケット】

当該層のシェアは、11/3月期では、業務粗利益で全体の6%、業務純益で同6%から、15/3月期には業務粗利益で同7%、業務純益で同7%となる計画。

### 【マーケット】

貸出については、マーケット全体として重点的に対応していくなかで、個社毎に、リスク・リターン、取引拡大の将来性を踏まえた方針を策定し、施策を展開。

(11/3月期から15/3月期にかけて、貸出金は平均残高ベースで+9,000億円増加。うち、新規の顧客については750社/3,000億円)

当該層のシェアは、11/3月期では、業務粗利益で全体の28%、業務純益で同36%から、15/3月期には業務粗利益で同31%、業務純益で同38%となる計画。

### 【マーケット】

当該層は売上高が原則10億円以上で、資金調達面における銀行との結びつきも引き続き強く、貸出を軸に注力していくべきマーケット。

(11/3月期から15/3月期にかけて、貸出金は平均残高ベースで+6,000億円増加。うち、新規の顧客については4,000社/2,000億円)

当該層のシェアは、11/3月期では、業務粗利益で全体の40%、業務純益で同47%から、15/3月期には業務粗利益で同39%、業務純益で同46%となる計画。

### 【マーケット】

当該層のシェアは、11/3月期では、業務粗利益で全体の17%、業務純益で同11%から、15/3月期には業務粗利益で同15%、業務純益で同9%となる計画。

### 【マーケット】

当該層のシェアは、11/3月期では、業務粗利益で全体の8%、業務純益で同0%から、15/3月期には業務粗利益で同8%、業務純益で同0%で、変わらない計画。

## 信用リスク管理について

### 信用格付制度

- ・信用リスク管理は、信用格付制度をベースとする。与信先の財務内容を「安全性」「収益性」「キャッシュフロー」の3つの観点から財務得点を算出し、客観的に10段階の評価・信用格付を実施。原則年1回の定例見直しに加え、債務者の状況に応じて適宜見直しを行うことにより、信用リスク管理の原点である与信先の実態把握に基づく与信判断力を強化。
- ・なお、早期是正措置導入に伴う当行資産の自己査定についても、この信用格付をベースに実施。

### 信用リスク計量化

- ・さらにこの格付けを使い、信用リスク計量化のプログラムを開発し、リスク管理に活用。信用リスク計量化とは、与信先の支払不能に起因する将来の損失額（リスク量）を、統計的手法を用いてポートフォリオを対象に算出するもの。具体的には過去10年分の財務データから、格付のヒストリカルデータを得て、デフォルト率を算出、統計を用いたモンテカルロ・シミュレーション手法により、将来を予測。これによって、ポートフォリオ全体のリスク量を「平均ロス」「最大ロス」という形で算出する。「平均ロス」は今後1年間で生じることが予想される損失額の平均的な水準を表し、「最大ロス」は今後1年間で予想される損失額の最大値（99パーセンタイル）を表す。
- ・ちなみに、平成10年2月にはニューヨーク連銀主催のコンファレンスが開催され、計量化などの金融技術の進歩を背景に新しい自己資本規制のあり方が議論されており、当行の開発は欧米の先進銀行へのキャッチアップをめざしている。

### 与信運営体制

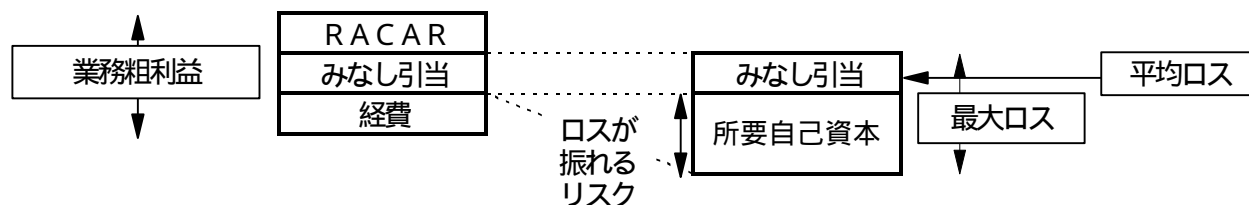
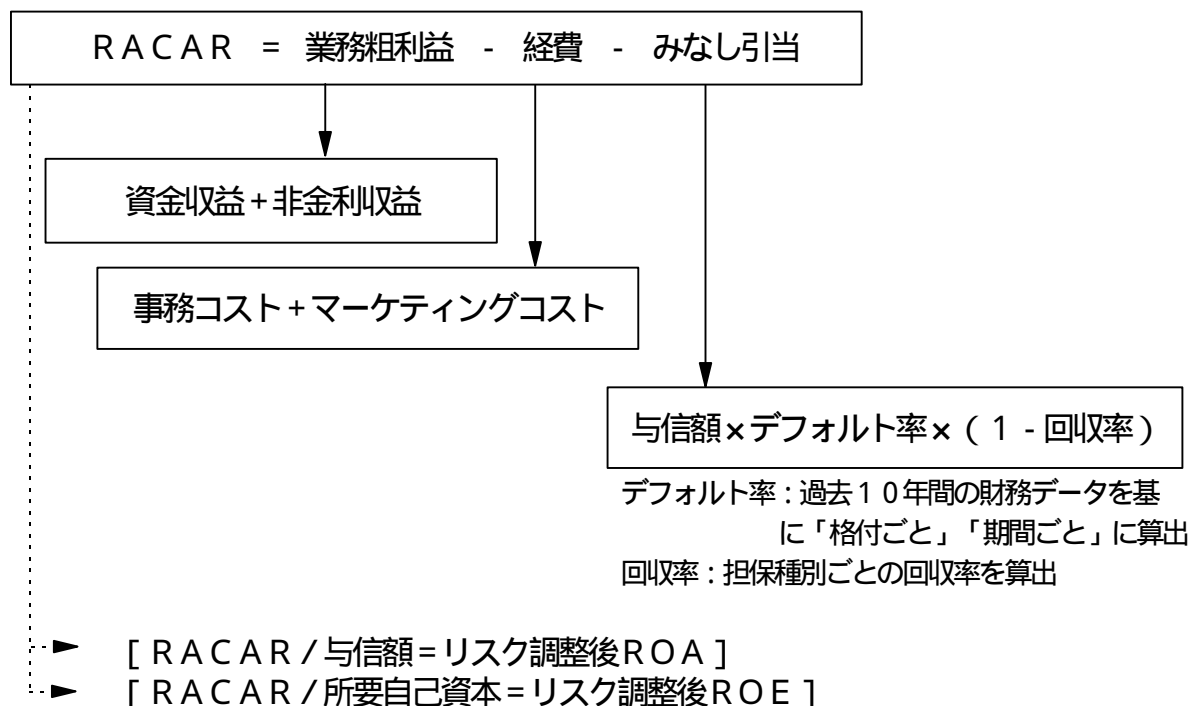
- ・信用リスクの計量化は、与信運営に次のように活用されている。  
平均ロスに当たる部分は「リスク見合いのコスト（＝みなし引当）」であり、表面収益から「他のコスト（経費）」とともに控除、「実態収益（＝RACAR: Risk And Cost Adjusted Return）」を「個別案件ごと」「個社ごと」に把握することで、リスク及び経費に見合ったプライシング運営を実施している。  
最大ロスについては、まず、銀行全体のリスク量を自己資本の一定範囲内に管理し、さらにリスク・リターンの最適バランスを追求する「ROE経営」のためのツールとして活用している。

### ポートフォリオ管理

- ・先に述べた管理のための手段が、いわゆるポートフォリオ管理。与信資産全体をポートフォリオとしてとらえ、信用格付や国別、業種別などの区分により、偏りや集中度合をチェック・是正することでリスク分散を行い、最大ロスをコントロールするもの。  
具体的な運営としては、信用リスクマネジメント会議にて内外のポートフォリオ動向を分析・チェックすると同時に、事業調査部からも業界動向を踏まえて、適宜アラームが発信されるため、これらを参考に与信運営方針を策定している。

## RACAR管理とROE経営

「RACAR」とは



「所要自己資本」とは

- ・ 「想定最大損失額」(リスク量=平均損失額からの振れ幅)をカバーするために必要な資本。信用リスク、市場リスク、事務リスクを対象に部門別に算出。各々のリスク量については過去データの統計的な分析等を活用の上算出。

「ROE経営」とは

- ・ 「想定最大損失額」(リスク量)を自己資本の範囲内におさめるとともに、リスク対比での収益性に基づき、効率よく資源配分を実施することにより、ROEの極大化を目指す経営。

## ロ - C . 市場国際部門の業務純益動向

### 業務純益動向

市場国際部門の業務純益は11 / 3月期見込み584億円を15 / 3月期には845億円とする目標。内訳としては業務強化による業務粗利益増加で+200億円、リストラによる経費削減で+61億円。

### 業務粗利益の動向

11 / 3月期見込み1,170億円が投資銀行業務と海外商業銀行業務の増益で15 / 3月期には1,370億円となる見通し。

業務粗利益を構成する各業務毎の動向は以下の通り。

#### 【市場運用業務】

- ・ 10 / 3月期の業績は、業務粗利益で442億円、ROEで9.4%。11 / 3月期では業務粗利益583億円、ROE18.6%まで向上の見込み。12 / 3月期以降は、ROE20%のレベルを収益安定化のメルクマールとして注力していく。

#### 【投資銀行業務】

- ・ 11 / 3月期見込み275億円の業務粗利益は、業務戦略に沿って15 / 3月期には432億円まで上昇の見通し。
- ・ 銀行本体で行っている主な業務に関する業務粗利益動向は以下の通り。
  - a . デリバトレ - ディング・バンキング
    - ・ トレ - ディングに関しては、対顧客プライシング力の増強、ア - ビトラ - ジ狙いの戦略的ポジションテイクにより安定的な収益計上を目指す。今後もほぼ同レベルの目標設定で注力。
    - ・ バンキングに関しては、金利シナリオ策定の精緻化、シミュレーション分析の充実に努め着実な収益力アップを目指す。11 / 3月期比15 / 3月期には4倍程度の収益見込み。
  - b . 対顧客デリバティブ
    - ・ 従前より注力してきた業務であり、マーケットでの競争力もあり収益力も高い。マーケットが成熟してきており、飛躍的に収益が伸びることは想定できないがこれまで培ってきた顧客基盤、提案型営業及び新商品開発・販売力の向上により年間100億円を上回る収益を維持していく。
  - c . 私募債
    - ・ 従来より私募債の受託業務ではトップの実績をあげており、今後もトップシェアを維持し着実な収益源としていく。一方で私募債に関する規制緩和も進行しており、外部販売及び流動化による収益を新規業務収益と位置付け収益増強を図る。その結果、11 / 3月期の収益は15 / 3月期には2倍近くまで上昇。

#### d. 証券化

- ・ 11 / 3月期より収益を計上。この間培った自行債権の証券化ノウハウを活かし、15 / 3月期には約4倍の収益を実現すべく注力する業務。但し、顧客資産の流動化については関連会社での本格展開を展望。

#### e. ロ-ントレ-ディング

- ・ 11 / 3月期後半に参入。足許、資産圧縮ニ-ズは全世界的に高く収益的にも魅力あり注力方針。ただし、一過性のビジネスの可能性もあり2年間で業務の可能性を見極め。その時点で資源投入の方針を決定。

#### f. 航空機ファイナンス

- ・ 税制変更に伴い、国内での業務メリットなく撤退方針。12 / 3月期前半に撤退完了予定。

### 【海外商業銀行業務】

- ・ 撤退等により、10 / 3月期に516億円だった業務粗利益が15 / 3月期には387億円で減少。一方でリストラ効果も大きく、業務純益では改善する。

- ・ 業務別・地域別の方針は以下の通り。

#### a. 日系取引

- ・ アジア~預金業務及びデリバティブ等付随取引を含めた最注力マ-ケット。資金管理を始めとするグロ-バルな取引深耕を行う。
- ・ 米州~主要グル-プ取引を推進。米国統括会社の決済口座獲得推進。
- ・ 欧州~親会社を含めグル-プベ-ス管理を徹底の上、効率的業務推進。

#### b. 非日系取引

- ・ アジア~当面は問題債権処理を最優先。ドル資産を大幅圧縮。短期受信・貿易取引を中心に限定的に対応。

### 経費の動向

10 / 3月期629億円の経費は既に行った海外拠点のリストラ効果で11 / 3月期には586億円まで減少。その後も各業務の効率化等で削減努力を行い、15 / 3月期には525億円まで減少し、業務純益の増加に寄与。

## 八．リストラ計画

### 11 / 3月期までのリストラ実施状況

当行は、従来より業務の無駄を徹底的に排除し、効率化・低コスト経営の実現に努め、結果として、都銀トップクラスの効率性を実現。

しかし、経営環境の大きな変化を踏まえ、真のコスト競争力強化を目指して、国内・海外の拠点ネットワークの見直しや統廃合を先行して実施することにより、更なるコスト削減を実施。

なお、役員報酬・賞与のカットや職員給与のベースアップ凍結・賞与カットを通じて、人件費を抑制する一方、実力主義、実績・成果主義に基づいたメリハリのある処遇に努めている。

#### [1] 役員処遇

- ・役員数の削減を行うと同時に、役員報酬については、8 / 7月から8 / 12月までの6ヵ月間及び10 / 4月以降現在に至るまで、約 10%のカットを実施中（役員削減ともあわせ年間約 2億円の削減効果）。
- ・利益金処分による役員賞与金については、8 / 6月より支給せず（ピーク支給 / 年間約 3.6億円）。

#### [2] 従業員の処遇

- ・従業員総数については、採用抑制を中心に、8 / 3月末からの3年間で約 800人削減しており、11 / 3月末には13,600人に。
- ・従業員給与については、9 / 3月期よりベースアップを行っていない。更に10年度下期賞与については、前年比 15%のカットを実施（年間換算で約 50億円の削減効果）。

（図表6 - 1）役員数・従業員数等

	過去ピーク(期)		8 / 3月末	9 / 3月末	10 / 3月末	11 / 3月末
	49	3 / 3月期	実績	実績	実績	見込み
役員数	49	3 / 3月期	45	43	43	40
従業員数	14,965	6 / 3月期	14,403	13,896	13,695	13,600

（億円）

	過去ピーク(期)		8 / 3月期	9 / 3月期	10 / 3月期	11 / 3月期
	(注1)		実績	実績	実績	見込み
役員報酬・賞与(注2)	16.3	3 / 3月期	16.0	14.0	13.7	12.1
うち役員報酬	13.7	8 / 3月期	13.6	14.0	13.7	12.1
うち役員賞与	3.6	4 / 3月期	2.0	0.0	0.0	0.0
人件費	1,514	10 / 3月期	1,494	1,499	1,514	1,484
うち給与・報酬	803	8 / 3月期	803	801	799	792
うち賞与	393	6 / 3月期	373	353	350	322
その他	-	-	318	345	365	370

(注1)過去ピーク(期)については、平成元年以降で記載

(注2)役員賞与には利益金処分による支給額を計上(使用人分賞与については役員報酬に含む)

ベースアップ	-	-	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%
人事院勧告(ヘア)	-	-	0.9%	1.0%	1.0%	0.8%
賞与水準(前年比)	-	-	5.0%	4.0%	0.0%	(注) 8.0%

(注) 11 / 3月期賞与水準については、前年同期比で上期 1%、下期 15%

### [ 3 ] 国内店舗数

- ・コストパフォーマンスが最高に発揮される店舗ネットワークの構築を目指し、当行は9 / 3月期より有人店舗の効率化を進めている。8 / 3月期の370ヶ店をピークに、それ以降11 / 3月期までの3年間にネットで 35ヶ店（うち10年度実施 24ヶ店）の統廃合を実施。
- ・その一方で、預金の入出金や振込等の決済サービスをご利用される顧客の利便性を維持・向上させるため、店舗外ATMについては積極的な設置を行い、ATMネットワークの充実を図っている。

#### [4]海外拠点数

海外拠点展開の考え方は業務面、採算面の観点から大きく以下の2つ。

- ・地場大企業取引資産の大幅圧縮で拠点配置の意義が低下。非効率となる米欧拠点は廃止を検討。
  - ～地場大企業取引に特化している拠点や日系取引があっても規模が小さく将来性の低い拠点など
- ・コスト削減の観点から、事務等の機能を母店へ集中。また、意義の薄れた駐在員事務所は廃止を検討。

上記の観点から検討を常に続けており、11/3月期の1年間で、海外拠点の1/3以上に当たる支店・出張所・駐在員事務所の整理・統廃合を実施。特に、欧米では2/3の拠点を整理。

##### (米州)

- ・米国はワンマーケットであり、母店を核にした出張所化が可能。
- ・日系企業取引は、現地での預金・外為の事務サービスが必要であったが、CMS等の活用で遠隔地カバーが可能になった。ただし、派遣行員駐在による顧客コンタクトはある程度必要と認識。
- ・なお、時差の大きい地域は事務・勘定を持つ支店が望ましいという観点もあり、ニューヨークとロスアンゼルス及びケイマン支店を存続。

##### (欧州)

- ・国毎に言語、法律、税制等が異なり、他国を母店とした出張所化や他国からの直接カバーは困難、廃止以外に効率化の余地は少ないと認識。
- ・日系企業取引は、欧州通貨統合を睨んだ統括会社への財務機能集中で、英国、ドイツ、オランダ、ベルギーに集約される方向へ。
- ・上記の観点から、ロンドン、ブラッセル、デュッセルドルフ支店に集約。

##### (アジア)

- ・日系企業への総合金融サービス提供を最優先に拠点展開を行うとともに、地場パートナーとの協働や関係強化を強め、拠点展開の補完としてのネットワーク充実を図る方針。
- ・しかし、アジア通貨危機以降、予想以上に景気低迷が深刻化・長期化。一部の国では政情不安あり。当面は、現地通貨ビジネスや投資銀行業務の実行時期を延期。
- ・ただし、依然として、アジアは潜在成長力の高いマーケットと認識しており、既存パートナー等との関係強化を通じ、フルバンキングサービスの展開をめざす。

海外拠点の設置・廃止実績(9/3月期~)

<ご参考>

		9/3月期		10/3月期		11/3月期	
		上期	下期	上期	下期	上期	下期見込み
支店	米	8	7	6	6	4	3
	欧	7	7	7	7	6	3
	ア	11	11	12	12	13	12
出張所	米	1	2	3	3	2	3
	欧	0	0	0	0	0	0
	ア	7	7	8	8	8	5
駐在員事務所 (Rep.)	米	6	6	6	6	3	3
	欧	9	9	9	9	2	2
	ア	10	10	10	10	7	7
現地法人(*)	米	7	7	7	7	7	5
	欧	7	7	6	6	6	2
	ア	9	9	9	10	10	9
合計	支店	26	25	25	25	23	18
	出張所	8	9	11	11	10	8
	Rep.	25	25	25	25	12	12
	現法	23	23	22	23	23	16
	米	22	22	22	22	16	14
	欧	23	23	22	22	14	7
	ア	37	37	39	40	38	33
		82	82	83	84	68	54
新規設置	支店			台北(9.5)		北京(10.5)	
	出張所	アトランタ(8.12)		ダラス(9.6) 浦西(9.4)		ヒューストン(10.6) シカゴ(10.9)	サンフランシスコ(10.10)
	Rep.				SMF(10.3)		
	現法						
廃止	支店		アトランタ	ダラス		シカゴ(10.8) バナー(10.9) ミュンヘン(10.6)	サンフランシスコ(10.10) チェンマイ(10.12) マドリード(10.11) バセロ(10.11) パリ(10.12)
	出張所					ボストン(10.5) アトランタ(10.5) ダラス(10.5)	華潤ビル(11.1) クワン(11.1) カイチュン(11.1)
	Rep.					ヒューストン クレーブランド(10.8) ブエノスアイレス(10.5) マンチェスター(10.6) バミンガム(10.6) フランクフルト(10.6) ベルリン(10.6) ウィーン(10.6) リスボン(10.6) ミラノ(10.6) 北京(10.5) シドニー(10.5) メルボルン(10.5)	
	現法			SII(9.9)			SSUS(11.3) SBD(11.3) SFPUK(11.2) SSL(10.10) SBCC(11.2) SBCUK(11.3)

( )内は新規設置、廃止の年月

\*現法は出資比率が50%超の外国法人(間接を含み、ペーパカンパニーは除く)

(9年度上期)  
SII : Sanwa International (Ireland) Plc  
~投資信託事務代行業

(9年度下期)  
SMF : Sanwa Mercuries Finance Co.,Ltd.  
~割賦販売金融業

(10年度下期)  
SSUS : Sanwa Securities(USA)  
~米国における証券現法  
SBD : Sanwa Bank (Deutschland)AG  
~ドイツにおける証券現法  
SFPUK : Sanwa Financial Products (UK)Co.,Ltd.  
~スワップ等デリバティブ取引業務  
~10/11月にSanwa International Plcと統合  
SSL : Sanwa Singapore Ltd.  
~アジア債券取扱を中心としたシンガポールにおける証券現法

SBCC : Sanwa Business Credit Corporation  
~米国におけるリース現法  
SBCUK : Sanwa Business Credit (UK) Ltd.  
~英国におけるリース現法

## [ 5 ] 物件費

- ・当行は、粗利経費率55%を危機ラインとして、従来より徹底したコスト集中管理を実施。
- ・機械・システム投資についても、投資と経費を一体的に管理するという考え方にに基づき、投資をコントロールすることにより、中長期的に安定したコスト運営を行ってきた。その結果、都銀トップクラスの効率性を維持している。
- ・今後、将来に向けて競争力のある業務・サービスを提供していくためには、金融技術革新への対応、高度なリスク管理やマーケティング手法の導入等に必要なインフラ整備や新たな施策が必要。それらを踏まえ、当行はコスト削減のためにリストラを先行して実施。
- ・具体的には、店舗統廃合をはじめ、イメージ広告やスポーツイベント等への協賛の中止などの他、交際費の大幅（50%）削減など、11/3月期で前年度比40億円超のコスト削減を見込む。

## 15 / 3月期までのリストラ計画

### 【基本的な考え方】

金融環境の変化と顧客ニーズの高度化・多様化に対応していくため、“収益力強化”と“経営合理化”に資する資源投入を前向きに実施していくとともに、今後とも一層の経営のスリム化と大胆なコスト削減を図る。営業店体制・事務体制の見直し等により、人員の大幅削減を進展させるとともに、役職員を問わず、実力や実績・成果に応じたメリハリのある処遇を徹底することにより、パフォーマンスの維持・向上を図りつつ、全体としての人件費を抑制。

また、事務を含むインフラ関連投資や運営については、共同開発やアウトソーシングを積極的に検討し、将来にわたるコスト負担を大幅に軽減させる。

尚、営業活動のための必要度が低い資産や費用については、売却ならびに大幅削減を行う計画。

### 【リストラ効果の概要】

人件費・物件費ともに、リストラ対策を何も実施しない場合には、10 / 3月期の経費実績を適用することを前提とする。

下表のとおり、人件費におけるリストラ対策を行った場合の効果は、5年間累計額で750億円。

同様に、物件費は5年間で1,200億円の増加が見込まれるところを、リストラ対策により約450億円のコスト抑制を実現。結果として、リストラのコスト削減効果は、人件費・物件費合計で5年間累計で約1,200億円を見込む。

		(億円)						
		10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	5年間累計 (10/3月期比)
人件費	リストラ対策前	1,514	1,514	1,514	1,514	1,514	1,514	7,570
	リストラ対策後(本計画)	1,514	1,484	1,418	1,361	1,301	1,256	6,820
	リストラ効果( - )	-	30	96	153	213	258	750
物件費	リストラ対策前( + )	1,789	1,909	1,995	2,046	2,089	2,107	10,146
	10/3月期 物件費実績	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	8,945
	物件費増加額	-	+120	+206	+257	+300	+318	+1,201
	うち 機械化関連費用	-	-	-	-	-	-	+540
	うち 新規施策関連	-	-	-	-	-	-	+300
	うち アウトソーシング	-	-	-	-	-	-	+40
	うち その他	-	-	-	-	-	-	+321
	リストラ対策後(本計画)	1,789	1,857	1,929	1,944	1,976	1,994	9,700
リストラ効果( - )	-	52	66	102	113	113	446	
人件費 + 物件費	リストラ対策前( + )	3,303	3,423	3,509	3,560	3,603	3,621	17,716
	リストラ対策後( + )	3,303	3,341	3,347	3,305	3,277	3,250	16,520
	リストラ対策効果( + )	-	82	162	255	326	371	1,196

[1]役員数について

- ・11/6月を目途に執行役員制度を導入する方向で検討中。  
現取締役を、「経営意思決定と経営監視機能」を担う取締役と「業務執行」を担う執行役員に機能分化。取締役、執行役員の具体的な陣容については未定だが、取締役は10人程度、監査役は5人程度、執行役員については、30人程度を現状見込む。
- ・執行役員制度導入の主な狙いは以下のとおり。  
取締役数を減員することで、取締役会の活性化（経営の意思決定の迅速化）と監視機能を強化（社外取締役も検討）  
執行役員を業務執行に専念させ、業務執行機能を強化  
執行役員への登用基準を弾力化  
より成果報酬型の処遇制度への移行

[2]従業員数について

- ・業務・事務体制の見直し、店舗体制の抜本的な変更により、10/3月末比、5年間で約2,300人（17%）の人員を削減。
- ・人員削減方法は、主に採用数の抑制による。  
～11/3月期の総合職約300人、専門職・一般職約680人の定期採用を実施。これに対し、12/3月期は、総合職（特定総合職を含む）約160人、専門職・一般職約560人の定期採用であり、約260人の採用抑制を実施。  
～13/3月期以降については、総合職の定期採用数を100人～150人、専門職・一般職を300人～400人程度とする計画。  
～なお、マーケット部門等における専門性の高い外部人材の採用については、必要に応じて実施。
- ・なお、従業員の転職支援策として、12/3月期に「ニューキャリア開発支援プログラム」の導入を予定。  
～これは、退職申出者に対し退職金・転職支援の面で優遇措置を付与することで、転職を支援する制度であり、従業員の人生設計における選択肢拡大を狙いとした施策として導入するもの。

<役員数>

	9/3月末 実績	10/3月末 実績	11/3月末 見込み	12/3月末 計画	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画
役員数(注1)	(人) 43	(人) 43	(人) 40	(人) 15	(人) 15	(人) 15	(人) 15
うち取締役	(人) 38	(人) 38	(人) 35	(人) 10	(人) 10	(人) 10	(人) 10
うち監査役	(人) 5	(人) 5	(人) 5	(人) 5	(人) 5	(人) 5	(人) 5
従業員数(注2)	(人) 13,896	(人) 13,695	(人) 13,600	(人) 13,100	(人) 12,500	(人) 11,900	(人) 11,400

(注1)11/6月期に執行役員制度を導入したとして試算。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。

[ 3 ] 役員報酬・賞与について

～役員報酬・賞与については、11/6月に執行役員制度を導入することを前提に計画を策定。

10/12月に導入した取締役のパフォーマンス評価に応じた報酬配分制度を継続。業績リンクを徹底することで報酬配分のメリハリをつける。

また、11/6月の定時株主総会においてストックオプション制度導入を付議する方向で検討中であり、役員、執行役員等への長期インセンティブ付与の観点から、ストックオプションを活用する一方、役員賞与については、抑制方針継続を検討していきたい。

<役員報酬・賞与>

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
役員報酬・賞与 (百万円)	1,350	1,424	1,210	620	440	440	440
うち役員報酬 (百万円)	1,294	1,369	1,180	603	440	440	440
うち役員賞与 (百万円)	56	55	30	17	-	-	-
うち利益金処分計上額 (百万円)	0	0	0	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	30	31	30	29	29	29	29
平均役員退職慰労金 (百万円)	139	155	102	91	59	59	59

(前提条件)

1. 11/6月に執行役員制を導入、取締役10名、監査役5名と仮定。
2. 執行役員制導入後の取締役役位構成は一定の仮説に基づき算出。

(役員報酬・賞与)

3. 役員報酬・賞与には監査役分を含む。また、役員賞与には利益金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。ただし、12/3月期以降の利益金処分による役員賞与については、株主総会決議事項であり、現時点で織り込むことができないが、役員報酬・賞与、及び役員賞与には計算上ゼロで計上。従って、12/3月期の役員賞与には、使用人兼務役員の使用人部分のみを計上。
4. 役員報酬・賞与の抑制方針を継続。
5. 海外駐在役員の報酬は、国内同役位役員の報酬と同じと仮定(為替レート変動を想定せず)して算出。
6. 平均役員報酬・賞与算定にあたっては、執行役員制度導入直前の11/4月から11/6月までに過渡的に役員としてカウントされる額は平均額算出時の母数に含まず。

(退職慰労金)

7. 現行の「取締役および監査役の退職慰労金準則」に基づき算出。
8. 退任役員については、一定の仮説に基づき算定。  
(13/3月期以降については、毎年常務1、取締役1、監査役1が退任するものとして算出)。
9. 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。
10. 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)

#### [4]人件費について

15/3月期の人件費については、10/3月期比で、総額約 260億円（約17%）の削減を計画。

- ・このうち、定例給与については、人員削減効果の寄与により、約 140億円の削減を見込む。
- ・また、賞与については、今後とも引き続き抑制方針にて対応。

平均給与月額については、新卒採用抑制による年齢構成上昇と総合職の構成比増大による平均給与額の押上げ要因が発生するものの、業務・事務体制をバックアップする事務インフラ構築を背景とした時間外労働の削減、能力や業績・貢献度に応じたメリハリのある処遇の実施など実力主義の徹底等により、平均給与水準の抑制を図る。

なお、市場国際本部の新処遇体系導入に続き、今後、法人・リテール部門等の国内商業銀行分野においても、処遇体系そのものの見直しに着手し、人材確保・育成とともに、競争力の強化を図る。

#### <人件費>

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
人件費 (百万円)	149,859	151,435	148,400	141,800	136,100	130,100	125,600
うち給与・報酬 (百万円)	80,131	79,939	79,200	76,600	72,200	68,500	65,800
うち賞与 (百万円)	35,328	35,013	32,200	29,300	27,500	26,200	25,200
平均給与月額 (千円)	479	487	486	485	484	483	482

(計画の前提)

- ・11/3月期以降の物価上昇率0%。
- ・経済情勢、経営上の重大な変化は想定せず。
- ・資格給与体系は変更せず。

(ご参考) 従業員の平均年齢と系統別構成比

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
従業員平均年齢 (歳)	36.0	36.1	36.2	36.5	36.8	37.1	37.4
構成							
総合職(注)	67%	67%	68%	68%	68%	70%	71%
一般職・専門職 他	33%	33%	32%	32%	32%	30%	29%

(注)総合職には特定総合職を含む。

## [ 5 ] 国内店舗の見直しについて

- ・これまで、ネットワーク上不要な店舗のうち、戦略上の魅力に乏しく、業績不芳かつ効率化効果の高い店舗について統廃合を進めてきた。
- ・今後は、そうした観点による店舗効率化を引続き実施する他、十分なマーケティングのもと効率的なネットワークを追求していく中で、既存店舗の一部をローコスト店舗へ転換する。
- ・そのために、従来の支店コンセプトを見直し、新しい支店体制への転換を試みると同時に、それを支える事務・システムインフラを整備。
- ・その結果、顧客へ提供するサービス内容の維持・向上とともに、不動産賃借料等の支店運営コストの削減、人員数の削減を実現する。

### 業務競争力強化に向けた支店体制見直しについて

- ・現状の拠点運営にかかる高コスト体質の転換を目指し、支店体制の見直しを11/2月より試行し、11年度下期より本格的に開始する方向で検討中。
- ・支店組織を「法人部門」と「リテール部門」に明確に分化させることにより、各々の専門性の追求と顧客ニーズへの対応を強化。
- ・法人業務における支店は“駐在オフィス”として位置付け、従来、全支店に配置していた法人部門の人員を約半分の拠点に集約。店舗スペースの縮小と人員の合理化を図る予定。
- ・一方、リテール業務においては支店を引き続き、サービス・機能を提供する重要なチャネルのひとつに位置付ける。ただし、フル機能を備えた支店以外に、付加価値の高い業務やコスト競争力のある機能の提供に特化した支店を新たに展開すると同時に、不採算店については支店を小型軽量化させ、低コスト運営へ転換させることにより、採算改善を図る方向。

### 新営業店システムの開発・導入

- ・支店体制の見直しに併せ、支店における新しい業務・事務体制をバックアップする事務インフラとして、新営業店システムを開発中。
- ・この新システムは、イメージ処理や印鑑のオンライン化などを進めることにより、事務のペーパーレス化と複雑事務の事務集中センター等での処理を可能とし、支店の後方事務を大幅に削減する。また、新たな店頭端末の導入により、窓口でのオペレーションは簡素化。これらにより、支店での事務スペースは大幅に縮小され、営業に特化した店頭体制が実現。
- ・スケジュールは、12/3月より新システムに対応する端末の導入等を順次開始、13/3月期内を目途に全店（軽量化店を除く）に設置する予定。
- ・店舗の見直し（事務の有人対応を原則行わない軽量化店への転換）とともに、事務人員数は、15/3月期までの5年間で1,500名以上の削減を行う計画。

(リテール業務から見た)支店ネットワーク見直しの方向性について

- ・現状想定する必要な支店数は、310ヶ店の方向で検討中。それらをフル機能店[110ヶ店程度]、業務特化店[200ヶ店程度](うち、軽量化店[100ヶ店程度])の3種類に区別して展開。法人部門の駐在オフィスは、そのうちの一部の支店に集約し、リテール部門と併存する。
- ・上記の支店ネットワークを目指し、15/3月期までに、11/3月末時点の335ヶ店から、店舗効率化の観点より25ヶ店の統廃合を計画。また、従来店舗の約2/3を業務特化店へ転換。
- ・さらに、業務特化店のうちの約半分について、全体のネットワーク効果の検討を進めながら、既存店舗の縮小または軽量化店への転換を図り、支店運営の採算向上を実現。

【店舗種類について】

- フル機能店 : リテール顧客に提供する銀行機能を全て備えた、核となる支店
- 業務特化店 : 一部の業務・サービスの提供に限定した支店
- 軽量化店 : 業務特化店のうち、特定業務の提供に特化した小型支店

【目標店舗数イメージについて】

		リテール			合計
		フル機能店	業務特化店	(うち軽量化店)	
法人	有	80	80	(0)	160 (注1)
	無	30	120	(100)	150 (注2)
合計		110	200	(100)	310

(注1) 法人部門とリテール部門が併存する支店

(注2) 法人部門の存在しないリテール業務に特化した支店

(図表6-2) 国内店舗数

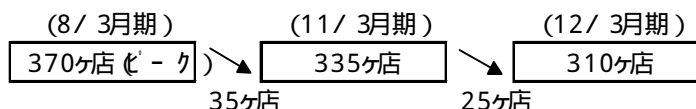
		9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
国内本支店(注1)	(店)	366	359	335	310	310	310	310
	フル機能店	366	359	335	310	225	130	110
	業務特化店(含 軽量化店)	0	0	0	0	85	180	200
統廃合(注2)		4	7	24	25	0	0	0

(注1) 含む出張所、代理店

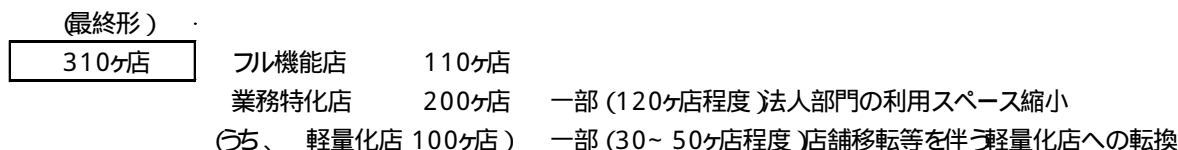
(注2) 軽量化店への転換に伴う統廃合を含めず(別途 30~50ヶ店を想定)

(ご参考)

従来の店舗統廃合



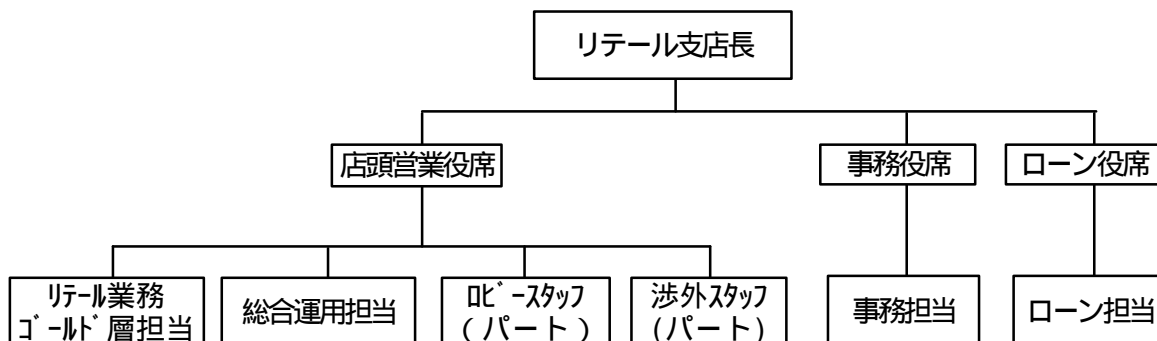
支店体制の見直し等に伴う支店軽量化



## リテール業務における支店別組織・人員イメージ

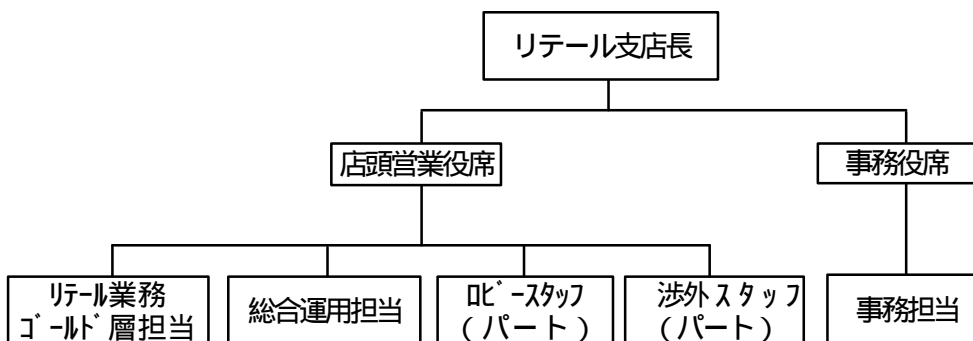
### フル機能店（110ヶ店程度、@15～20人程度）

～ローン、運用、決済の全てを担うフル機能店  
 現行の店舗から“事務”がかなり集中化、機械化されたもの



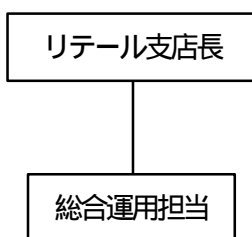
### 業務特化店（100ヶ店程度、@11人～15人）

～運用、決済を担う店舗  
 運用面ではゴールド層担当、総合運用担当とも在籍する店（一部ゴールド層担当の配置しない店も）



### 軽量化店（100ヶ店程度、@数人程度）

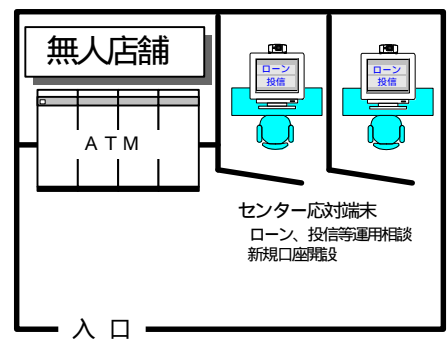
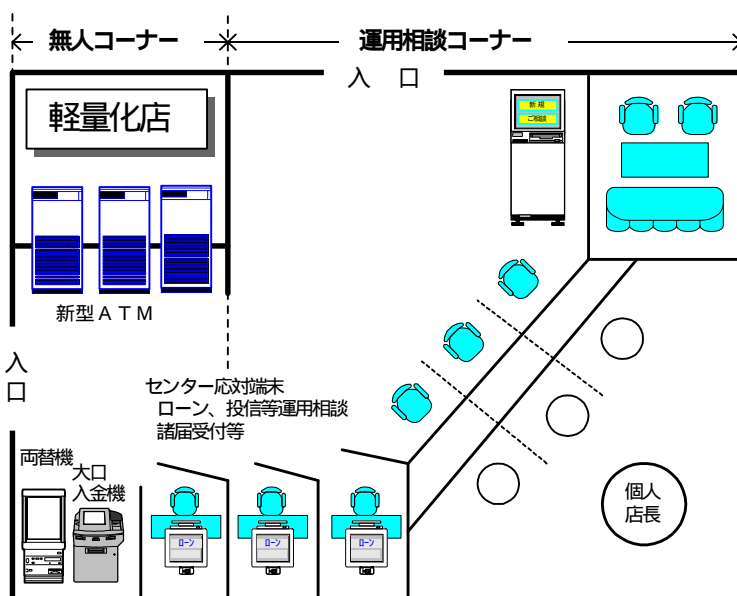
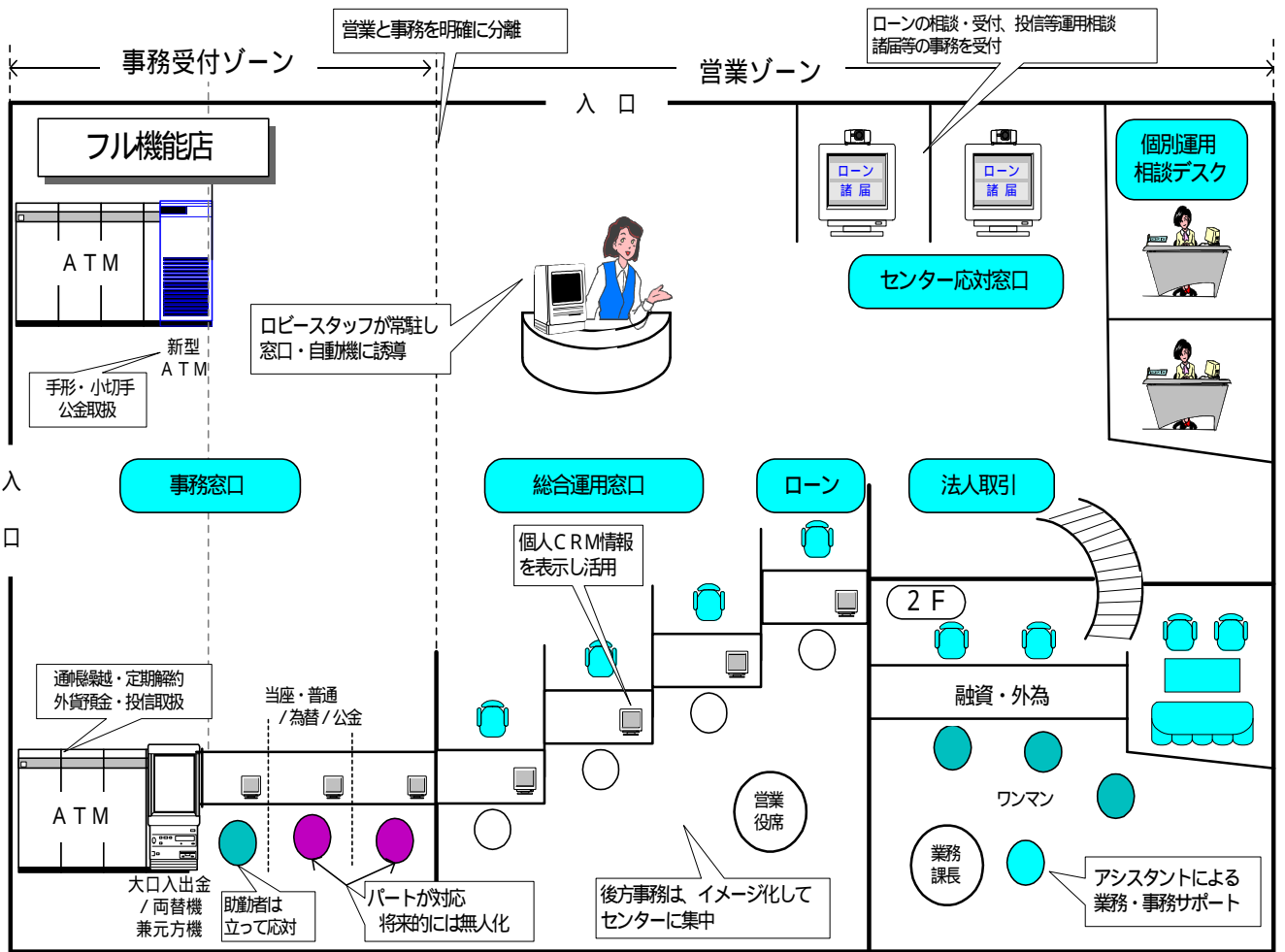
～例えば、運用など“特化した業務”を担う店  
 総合運用担当のみ在籍、決済事務は全て機械化対応



他にも、新設形態として下記のような軽量化店を想定

- ・外貨取扱い特化（空港アクセスターミナルポイントを中心とした外貨両替に特化）
- ・ローン取扱い特化（住宅展示場、住宅販売会社の営業所内などに推進人員が駐在）など

# 今後の支店イメージ



## [6]海外拠点数

海外拠点展開の考え方は業務面、採算面の観点から大きく以下の2つであり、今後とも効率的な拠点体制を検討。

- ・ 地場大企業取引資産の大幅圧縮で拠点配置の意義が低下した拠点は廃止。  
～地場大企業取引に特化している拠点や日系取引があっても規模が小さく将来性の低い拠点など
- ・ コスト削減の観点から、事務等の機能を母店へ集中。また、意義の薄れた駐在員事務所は廃止へ。

上記の観点から検討を常に続けており、11/3月期の1年間で、海外拠点の1/3以上に当たる23カ所の支店・出張所・駐在員事務所の整理・統廃合を実施。特に、欧米では2/3の拠点を整理。

今後の計画は、期毎に以下の通り。

<12/3月期>

- ・ 1駐在員事務所を閉鎖（アジア～ヤンゴン）

<13/3月期>

- ・ 2出張所を閉鎖（アジア～香港支店のセントラル、コ・ズウェイベイ）

<14/3月期>

- ・ 該当なし

<15/3月期>

- ・ 1駐在員事務所を支店に昇格（アジア～マニラ）

（図表6 - 3）海外拠点数

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
海外拠点(除く現地法人)	59	61	38	37	35	35	35
海外支店 (店)	25	25	18	18	18	18	19
米州	7	6	3	3	3	3	3
欧州	7	7	3	3	3	3	3
アジア	11	12	12	12	12	12	13
出張所 (所)	9	11	8	8	6	6	6
米州	2	3	3	3	3	3	3
欧州	0	0	0	0	0	0	0
アジア	7	8	5	5	3	3	3
駐在員事務所 (所)	25	25	12	11	11	11	10
米州	6	6	3	3	3	3	3
欧州	9	9	2	2	2	2	2
アジア	10	10	7	6	6	6	5
(参考)海外現地法人(注) (社)	21	20	15	14	14	14	14

(注)海外現地法人は、出資比率50%超(間接出資を含む)の外国法人。

[ 7 ] 物件費について

基本的な考え方

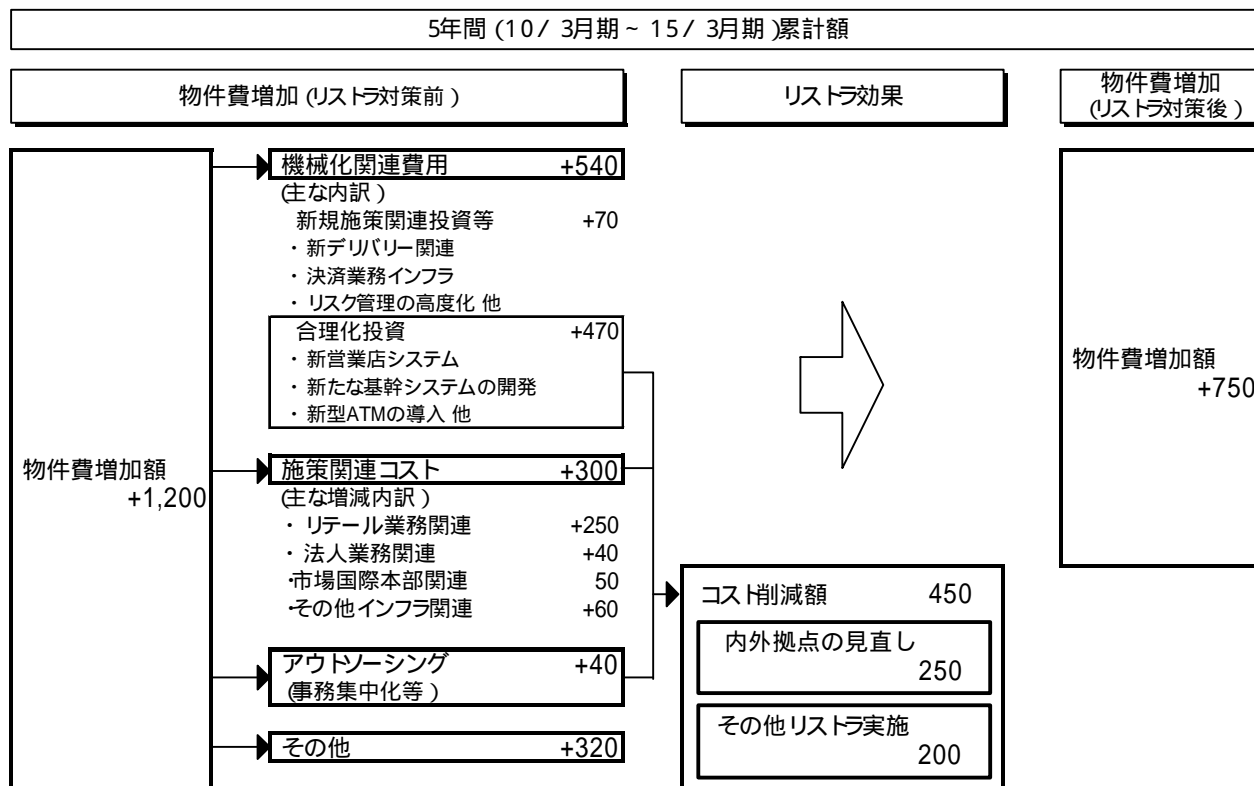
- ・今後ますます高度化・多様化する金融サービスに対する顧客ニーズに対応していくため、競争力の向上に資するインフラ整備や新たな施策への資源投入は、費用対効果を測りつつ、積極的に実施。
- ・一方で、それらへの資源投入を滞りなく行っていくため、一層強力にリストラを推進するとともに、合理化投資や施策選別によるコスト抑制を実施。

15 / 3月期までの5ヶ年の物件費増減について

- ・10 / 3月期の物件費実績と比べた5年間の物件費増加累計額は、リストラ対策前では約1,200億円。主な内訳は下表のとおり、機械化関連コストに約540億円、施策関連コストに約300億円、事務集中に伴うアウトソーシング等に必要なコスト増で約40億円、その他で約320億円である。
- ・それに対し、国内店舗・海外拠点の見直しをはじめ、合理化投資や施策を実施していく他、次頁のリストラを行うことにより、5年間で約450億円のコスト削減を見込む。その結果、5年間の物件費増加累計額を約750億円までに抑制する（P.55ご参照）。

【物件費の増減概要】

(単位：億円)



(図表6-4) 物件費

	9/3月期	10/3月期	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
	実績	実績	見込み	計画	計画	計画	計画
物件費 (億円)	1,744	1,789	1,856	1,929	1,944	1,976	1,994
機械化関連費用 (億円)	379	399	412	451	503	581	585

## 主なコスト抑制対策の具体的内容

### 【内外拠点の見直し】

- ・国内店舗は、統廃合および小型軽量化店への転換、法人部門の拠点集約による利用スペースの縮小により、11/3月期～15/3月期の5年間累計で約210億円のコスト削減を見込む。
- ・海外拠点のリストラについては、11/3月期に実施した23ヶ所の支店・出張所・駐在員事務所等の整理・統廃合により、同様に5年間累計で約40億円のコスト削減を見込む。

### 【保有不動産・施設の売却】

- ・現在保有する遊休不動産はもちろんのこと、役職員の社宅や寮についても必要性を十分に検証の上、不要な物件は全て処分。また、グラウンドや直営保養所などの営業活動に必要な度が低い福利厚生施設についても、早急に売却を予定。なお、ゲストハウスはもとより保有していない。
- 「役職員社宅・寮」  
不使用分を中心に約50物件を売却
- 「厚生施設」  
グラウンドや直営保養所などの全ての保有厚生施設(16物件)を対象に売却を予定

### 【合理化投資・施策】

- ・当行のコスト構造を抜本的に改善していくための合理化に資する投資を実施。
- 「新営業店システムの導入」  
支店の事務人員数を大幅に削減するとともに、パート化によるコスト削減が可能に
- 「基幹システムの再構築」  
将来的なBHC体制を支えると同時に、経営・業務戦略のスピードアップに応える生産性の高いシステムインフラを構築
- ・コスト負担の大きい事務やコンピュータシステム運用などの分野における業務提携やアウトソーシングについて積極的に検討。
- 「事務分野における業務提携」  
手形交換業務、ATMメンテナンスやメール業務等で他行と業務の相互委託を実施
- ・大型投資は、グループ企業との共同開発等による投資負担の大幅軽減を検討。
- 「新業務への参入」  
グループ企業各社の既存システムインフラの有効活用を検討する他、確定拠出型年金などグループ企業相互に関連する事業への対応については、共同開発・共同運営を検討

### 【その他リストラ実施内容】

		(億円)
主な内容		コスト削減額(注)
収益力強化に直接結びつかない経費の見直しによるコスト削減	・イメージ広告等、収益強化に直接結びつかないマス広告の中止	60
	・スポーツイベント等への協賛中止 他	
	・寄付金および交際費(50%)等の削減	70
	・グリーン車利用の対象縮小等による旅費削減	
	設備の保守料削減 他	55
営業活動のために必要度が低い施設の売却等に伴うコスト削減	福利厚生施設の一部廃止に伴うコスト削減	15
	役職員社宅の一部売却	
	グラウンド、直営保養所売却	
	文化・体育クラブに対する補助廃止	
合計		200

(注) 5年間累計額(10/3月期の物件費実績と比較)

## 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
- ・ 子会社・関連会社の収益等の動向

### 基本的考え方

- ・ 国内外子会社・関連会社は以下の通り、5つに区分して管理・運営を実施。
  - 国内商業銀行系（個人・法人）
  - 海外商業銀行系
  - 投資銀行系（国内・海外）
  - 国内事務系
  - 国内その他
- ・ 各社に対しては、各々が属する事業部門の業務戦略、及びリストラ計画に沿い事業再構築を徹底。
- ・ 特に、海外子会社・関連会社は近年拠点統廃合とも並行し、リストラの観点から売却・清算を随時実施中。今後も投資効率、事業採算に照らし機動的に対処。

### [11 / 3月期に売却・清算した海外子会社・関連会社]

- |                       |          |          |
|-----------------------|----------|----------|
| ・ 三和シンガポール・リミテッド      | （シンガポール） | （10年10月） |
| ・ 三和ビジネスクレジットコーポレーション | （米国）     | （11年 2月） |
| ・ 三和ビジネスクレジット（UK）     | （英国）     | （11年 3月） |
| ・ 三和セキュリティーズ（USA）     | （米国）     | （11年 3月） |
| ・ ドイツ三和銀行             | （ドイツ）    | （11年 3月） |

### [来年度以降、売却・清算予定の会社]

- |                       |      |             |
|-----------------------|------|-------------|
| ・ 三和フィナンシャルサービス・リミテッド | （英国） | （12年 3月までに） |
|-----------------------|------|-------------|

### 各管理区分における業務再構築のポイント

#### 【国内商業銀行系】

- ・ 支援先である三和信用保証（株）と三和ビジネスクレジット（株）の再建計画については以下の通り。

#### [三和信用保証（株）]

- ・ 今後の支援総額を合理的に見積もることが不可能なため、特定債務者引当金計上は困難。
- ・ 支援の早期終了を目指し、今後も整齊と不良債権処理を進める方針。

#### [三和ビジネスクレジット（株）]

- ・ 10 / 3月期に将来の支援予定額774億円を特定債務者引当金に繰入れ、当社に対する支援完了。
- ・ 今後は、資産内容健全かつ営業収入の大半を占めるリース・ファクタリング部門収益により、自力再建可能。

## 【海外商業銀行系】

- ・ 業務の将来性の少なさから欧米のリ - ス業務から撤退。以下の2 拠点を売却。
  - ・ 三和ビジネスクレジットコ - ポレ - ション (米国)
  - ・ 三和ビジネスクレジット (UK) (英国)

## 【投資銀行系 (国内・海外含む)】

- ・ 海外での採算が良くない事に加え、以下の理由からリストラを実施。
  - ~ 従来商業銀行部門の補完 (規制等で銀行本体では行えない業務) として展開してきたが、欧米を中心とした当行商業銀行業務自体の規模が縮小。
  - ~ アジアマ - ケットの環境悪化によりビジネスチャンス縮小。
  - ~ マザ - マ - ケットを担う三和証券への商品供給の観点から、ロンドンの三和インタ - ナショナルピーエルシ - (S I L) を海外拠点の核と位置付け、効率的に業務展開。

### [ 清算拠点 ]

- ・ 三和セキュリティーズ (USA) (米国)
- ・ ドイツ三和銀行 (ドイツ)
- ・ 三和シンガポ - ル・ リミテッド (シンガポール)

### [ 統合拠点 ]

- ・ 三和フィナンシャルプロダクツ (UK) を三和インタ - ナショナルピ - エルシ - に統合。

- ・ 足許業績不芳の各社の今後の方針は以下の通り。

### [三和証券 (株)]

- ・ 10 / 3 月期までは赤字であったが、11 / 3 月期の中間決算で19 億円の黒字。通期でも黒字決算となる見通し。
- ・ これまでの収益低迷の主要因は 主力業務が低スプレッドの公共債を中心とする対顧客業務、金融技術力の蓄積不十分、公共債以外の商品を購入する顧客層の開拓進まず。
- ・ 今後は、上記課題の早期解決に努め、マザ - マ - ケットの核拠点として位置付け更なる収益基盤増強を図る。

### [三和インタ - ナショナルピ - エルシ - (S I L)]

- ・ 足許までの収益低迷の主要因は 債券保有型のビジネススタイルであり資金収益依存の収益体質、強みのある商品なく金融技術力・販売力とも弱い、強みであった日系ビジネスもマーケット縮小傾向。
- ・ 10 / 11 月に三和フィナンシャルプロダクツ (UK) を統合し、140 億円の増資実行。マザ - マ - ケットでのフィクストインカム業務展開のベ - スとなる金融技術力の重要基地としての機能強化。
- ・ 金融技術力重視のビジネススタイルへの転換に向け、不採算部門のリストラも実施済み。11 年以降の黒字化を目指す。

### [三和フィナンシャルプロダクツ(SFP)]

- ・ 足許までの収益低迷の主要因は トレ - ディングでの対顧客収益が少なく不安定、日本のデリバティブマーケット整備に伴いマザ - マ - ケット関連の収益減少。
- ・ 当面は、米州およびアジアのデリバティブ拠点として、マ - ケティング力強化によりトレ - ディング収益の安定化を目指す。欧州と同様にグローバルに機能統合等を進めて行く中で総合的に検討していく方針。

### [三和インタ - ナショナル・ファイナンス・リミテッド(SIF)]

- ・ コアビジネスであるアジアの投資銀行業務の核拠点と位置づけ。但し、当面はマーケット環境悪く、最小限の組織にて運営方針。
- ・ 足許までの収益低迷の主要因は 提供できる商品の幅が狭く収益性も低い、資産保有型であり、過大なリスク抱えやすいビジネススタイル。
- ・ 9年、10年はアジア通貨危機の影響受け、保有債権の価格下落により赤字決算。
- ・ 10 / 12月期には不良債権処理の為60百万米ドルを増資、約90百万米ドルの引当金を計上。
- ・ アジアマ - ケットの低迷に合せ、既存ビジネスのリストラは実施済み。経費も 10 %程度削減し、環境に即したビジネスに絞り、11年以降の黒字化実現を図る。同時に資産売却にも努め、資金収益依存型からフィービジネス中心への収益体質への転換も指向する。

### [パ - トナ - ズ投信(株)] - 旧山一証券投資信託委託(株)

- ・ 重点戦略分野である資産運用業務の核として位置付ける会社。
- ・ 保有有価証券の償却の影響大きく、10 / 3月期は赤字計上。
- ・ 今後は、人員削減を中心とするリストラの実施及び販売ル - トの再構築により運用資産を増加させ、早期黒字化を目指す。

### [三和信託銀行(株)]

- ・ 9 / 3月期までは赤字であったが、10 / 3月期には黒字転換。
- ・ 11 / 1月に合意した東洋信託銀行との業務提携内容に沿って、東洋信託銀行に統合を検討。

### 【国内事務系】

- ・ 効率性向上に向け、統合等も将来的には検討。

主要各社の状況等（ 当初設立（出資）の狙い 現在の状況 今後の収益動向、方向性）  
- 国内は大蔵省届出関連会社、海外は50%超出資関連会社を対象（間接出資を含む）。

#### 【国内商業銀行系】

[リテールマーケット対象]

##### 1. (株)ジェーシービー (5%出資関連会社)

個人流動預金の増強、及び消費者金融業務への進出を狙いとして設立。  
会員数、ショッピング売上、金融商品残高等業容は着実に増加。業況も増収増益基調。  
売上は今後も増加傾向、収益は横ばいを見込む。

##### 2. (株)三和カードサービス (5%出資関連会社)

銀行本体でのカード業務展開を展望し、設立。  
カードローンなどの金利収入好調、増収増益基調。  
今後も金融商品収益の増加などにより、増益基調続く。

##### 3. 三和信用保証(株) (5%出資関連会社)

住宅ローンなどの業務拡大の一環として、個人ローン保証会社として設立。  
大口ローン案件の代弁増により、7/3月期から当行が支援実施中。  
別記。

[法人マーケット対象]

##### 4. 三和ビジネスクレジット(株) (5%出資関連会社)

3年7月、三和ファクターと三和ビジネスファイナンスの合併により設立。リース、  
ファクタリングなどが中心。  
バブル期以降、不動産担保融資で不良債権発生。5/3月期から支援実施（10/3月期にて当行  
の支援は完了）。  
別記。

#### 【海外商業銀行系】

##### 5. 三和ドイツリース (100%出資子会社) (ドイツ)

進出日系企業向けリ - ス取引のため設立。ドイツ内の支店における取引を補完し、総合金融サー  
ビスを提供。  
ドイツの日系企業向けリ - ス業務を展開。不良債権、延滞債権はなし。  
日系企業のリ - ス需要に対応して業務推進。

#### 6. 三和ファイナンス・ホンコン・リミテッド（80%出資子会社）（香港）

- ① 香港のリテール業務拠点として設立。自動車・機械リース中心に業務展開。平成初頭より住宅ローン業務を開始、8年三和ハウジングローンの業務を統合。
- ② 10年は調達コスト上昇に加え、引当負担増大、税前利益はゼロに（ただし、問題債権引当はほぼ完了）。
- ③ 自動車リース、住宅ローンに注力し業務拡大方針。

#### 7. 三和三商股份有限公司（70%出資子会社）（台湾）

- ① 支店業務に比し収益性の高いリース・割賦金融業務へ参入。
- ② 自動車、機械等の割賦金融業務を推進。
- ③ 新事業として自動車リース業務開始、今後は日系企業向け自動車リース業務に注力。

#### 8. インドネシア三和銀行（79.9%出資子会社）（インドネシア）

- ① 外国資本に関する規制緩和時に、当行メジャー出資の銀行現法として設立、拠点網を強化。
- ② 10年に入り、通貨危機、5月暴動の影響を受け問題債権発生、最大で約62百万ドル増資が必要。
- ③ 日系企業には外為取引、キャッシュマネジメントサービスを含めた総合取引を積極推進。地場は選別強化。

#### 9. ピー・ティー・サンワ・プリ・ファイナンス（81.8%出資子会社）（インドネシア）

- ① リース業務によるインドネシアにおける当行経営基盤の拡充。
- ② 自動車、機械等リース業務を推進。10年に入り通貨危機、5月暴動の影響を受け問題債権発生。
- ③ 業務再構築の為、追加出資も検討。

#### 10. 三和オーストラリア・リミテッド（100%出資子会社）（オーストラリア）

- ① オーストラリアにおいて、進出日系企業向け中心に総合金融サービスを提供する拠点として設立。
- ② 進出日系企業向け貸出、リース業務を両輪とした業務展開。業績は堅調に推移。
- ③ 進出日系企業向け貸出、及び収益性の高いリース業務中心に業務展開。

#### 11. 加州三和銀行（100%出資子会社）（米国）

- ① 米国でのリテール業務ネットワーク構築。
- ② ミドル・リテールにフォーカスし、業績好調、資産内容良好。新たな収益源として資産運用業務にも注力。
- ③ 三和本体への収益貢献最大の現法。今後とも強化方針。将来地場金融機関の買収も検討。

#### 12. 三和ニューヨーク信託会社（100%出資子会社）（米国）

- ① 米国での総合金融サービス体制の強化、進出日系企業の法人信託業務獲得。
- ② 信託業務（受託業務、支払代理人業務、カストディー業務等）を展開。安定して黒字計上。
- ③ 三和グループ関連会社との連携により営業基盤拡大を図る。

### 1.3. カナダ三和銀行 (100%出資子会社) (カナダ)

進出日系企業との取引推進、資源開発プロジェクト関連の中長期金融の発掘、カナダ公的機関向け融資。

平成初頭に計上した繰損を順調に解消してきたが、10年は問題債権償却により一時的に当期利益減少。

採算性を重視し、外為なども含めた複合取引を日系企業中心に推進。

### 1.4. 三和ハウジングロ-ン (100%出資子会社) (香港)

リテール業務の柱として成長性高い住宅ローンマーケットへ参入するため、香港支店より独立させ別会社化。

8年に資産を三和ファイナンス・ホンコンに売却し、住宅ローン業務を一本化。ただし、現地当局の規制により香港政府職員向けローンのみ残高あり。

新規案件は行わず、既存の住宅ローンの返済のみ。

### 1.5. 三和フィナンシャルサービス・リミテッド (100%出資子会社) (英国)

進出日系企業を支援。当行欧州戦略の一環として、マーチャントバンクのノウハウ取得、国際金融案件の情報入手を期待。

実質休眠会社であり、特段の営業活動は行っておらず。

11年度中に清算予定。

#### 【投資銀行系】

[国内]

### 1.6. 三和証券(株) (100%出資子会社)

企業の内外資本市場における資金調達ニーズ等に対応することを狙いに設立。

ディーリングや外債・証券化商品販売等により収益力は着実に強化されており、期間損益黒字へ。別記。

### 1.7. 三和キャピタル(株) (5%出資関連会社)

成長性に富む中堅、中小企業の株式、転換社債保有により、法人基盤強化を図ることを目的に設立。

10/3月期は上場株の評価損により、赤字計上。

質の高い投資案件発掘と効率的投資の実行、長期未公開先の活性化により収益安定化を図る。

### 1.8. 三和信託銀行(株) (100%出資子会社)

信託を活用した営業推進を狙いとして設立。信託機能を用いた預かり資産多様化による新収益機会の創造を期待。

流動化ビジネスへの注力による金銭債権信託残高の積み上げが収益面で大きく寄与、黒字化達成。

別記。

### 19. パトナズ投信(株) (49.3%出資関連会社)

山一証券破綻に伴い、10/3月資本参加。当行の資産運用業務強化に向け、運用及び販売支援機能の充実が目的。

山一破綻の影響により運用資産残高が急減、現状赤字。

別記。

### 20. 三和アセットマネジメント(株) (5%出資関連会社)

将来の年金運用を展望し、法人の資金運用ニーズへの対応、新収益機会獲得を狙いに設立。年金運用資産が順調に増加。業績は堅調に推移。

グローバル運用体制の構築により、今後も年金運用資産の拡大に注力。

[海外]

### 21. 三和インタナショナルピエルシ (100%出資子会社) (英国)

金融業務の国際化と多様化への対応として内外企業の資金調達を支援。海外での証券業務進出。

保有債券の価格下落の影響受け、赤字決算。日系クレジットの低下により引受・販売とも減少傾向。

別記。

### 22. 三和フィナンシャルプロダクツ (100%出資子会社) (米国)

デリバティブ業務を内製化することにより、グループ外流出利益の取り込みを図る。一流現地プロ人材を配し、クレジット・エクイティ・コモディティデリバといった先進的な商品への取組を行う。アジア通貨危機やジャパンプレミアムの影響受け赤字に転落。顧客取引収入も伸び悩み。

別記。

### 23. 三和インタナショナルファイナンスリミテッド (90%出資子会社) (香港)

主として東南アジア・オセアニア地域を営業地盤として、中長期貸付業務を主体に証券引受・販売及び外為業務を付随的に行う。

9年のアジア通貨危機の影響から保有資産の価格大幅下落。赤字決算。

別記。

### 24. スイス三和銀行 (100%出資子会社) (スイス)

当行取引先のスイス市場での起債受皿。SIL、SIFに続く海外証券業務の拡充、欧州ネットワークの構築。

日系エクイティ債を中心としたスイスフラン建債の引受の受皿。日本株式相場低迷を受けた日系起債大幅減少もあり赤字計上。

日系ミドル企業にとって引き続き重要な起債マーケットであり、受皿として存続。ただし、SILへの資源集中のため、減資検討。

【国内事務系】

**25. 三和ビジネスサービス(株) (100%出資子会社)**

定型的単純事務の、パート等の労働力活用による省力化、効率化を目的として設立。  
事務量減により売上減少するも、人員の効率的な配置によるコスト削減でカバー。  
取扱事務量の増加を人員の弾力的な配置によりカバー。収益は現状水準で推移。

**26. 三和オペレーションビジネス(株) (100%出資子会社)**

営業店事務の集中拡大と新たな入力データ作成業務への円滑な対応等を目的として設立。  
事務量減少による売上減を新規業務受入にてカバー。売上、経常利益とも横ばい。  
取扱事務量の増加を人員の弾力的な配置によりカバー。収益は現状水準で推移。

**27. 三和ビジネスサービス東京(株) (100%出資子会社)**

定型的単純事務の、パート等の労働力活用による省力化、効率化を目的として設立。  
事務量減少による売上減を、無人店舗メンテナンス業務拡大によりカバー。  
取扱事務量の増加を人員の弾力的な配置によりカバー。収益は現状水準で推移。

**28. 三和オペレーションビジネス東京(株) (100%出資子会社)**

営業店事務の集中拡大と新たな入力データ作成業務への円滑な対応等を目的として設立。  
新宿から千葉への「センター移転」によるコスト増を、人員の効率化により吸収。  
取扱事務量の増加を人員の弾力的な配置によりカバー。収益は現状水準で推移。

**29. 三和インターナショナルオペレーションサービス(株) (100%出資子会社)**

外国為替事務処理の別会社化によるコスト削減、効率性向上を狙いとして設立。  
10/3月期はアジア危機の影響で受託料収入が減少、赤字に。11/3月期は黒字回復見込。  
新規事務受託による業務拡大と、事務処理の効率化、合理化によるコスト削減等で収益力強化。

【国内その他】

**30. 三和システム開発(株) (100%出資子会社)**

システム開発における有能な人材確保と開発体力の増強、及び専門化によるシステム開発の  
効率化を目的に設立。  
銀行本体のシステム部と協働で様々なシステム開発実施。開発能力も着実に向上。  
銀行本体からの受託が大部分であり、業況は安定的に推移。

### **3.1. (株)三和総合研究所 (5%出資関連会社)**

総合金融力を高めるうえで、高度な情報を提供できるシンクタンク機能が必要との判断から設立。設立後10年以上経過し、リサーチ、コンサルティングなど各部門の収益力は着実に向上。大手シンクタンクとしての地位確立により、収益基盤は一層強固に。

### **3.2. 三和ネットワークサービス(株) (5%出資関連会社)**

グループ内、及び親密会社間の付加価値通信ネットワーク構築を狙いとして設立。通信事業の再構築、EB事業の拡大・強化により黒字回復。当行グループからの業務受託拡大、通信サービスの付加価値向上等により収益基盤は安定。

### **3.3. 三和スタッフサービス(株) (100%出資子会社)**

集配金業務及び簡単な渉外業務を委託する会社として設立。当行からの委託業務及び当行への人材派遣業務を中心に、売上、収益とも堅調に推移。派遣法の改正や当行の業務戦略の動向に左右される可能性はあるが、現段階では売上、収益とも横ばいにて推移。

### **3.4. (株)三和ティーエムシー (100%出資子会社)**

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。不動産価格の下落等により、現状は赤字。不動産市況が横ばい乃至回復すれば、賃料収入、業務報酬により黒字化可能。

### **3.5. 三和モーゲッジサービス(株) (100%出資子会社)**

不動産担保の評価・管理会社として設立。人員増によるコスト増加を再評価への取組拡大でカバー、採算確保。営業店担保事務の代行範囲拡大や外部受注注力により、増収増益基調。

【図表7-1】子会社・関連会社一覧(国内) (注1) ~ 斜字体は100%出資子会社

(千円)

会社名	設立年月 (注)	代表者 (注)	主な業務	直近決算 (注)	総資産	借入金	うち 当行分 (注4)	資本勘定	うち当行 出資分	経常利益	当期利益
<b>【国内商業銀行系】</b>											
[リテールマーケット対象]											
1 (株)シーシービー	61 / 1月	中西 公	クレジットカード業務	98 / 3月	525,871,162	274,694,736	29,776,000	59,143,517	683,250	9,106,084	4,369,504
2 (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	98 / 3月	83,436,345	66,146,352	32,046,352	3,786,447	10,000	1,932,912	949,884
3 三和信用保証(株)	77 / 9月	戸塚博喜	信用保証業務	98 / 3月	169,159,884	107,000,000	98,000,000	3,200,141	20,000	3,696,244	5,635
[法人マーケット対象]											
4 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	98 / 3月	475,035,504	341,179,232	225,566,105	1,369,889	59,000	1,125,824	4,785
<b>【投資銀行系(国内)】</b>											
16 三和証券(株)	94 / 10月	小島順一郎	債券引受・募集取扱、売買	98 / 3月	3,005,906,456	0	0	43,457,466	43,457,466	921,114	934,098
17 三和キャピタル(株)	84 / 8月	依田雅弘	ベンチャー・キャピタル業務	98 / 3月	24,927,998	20,071,568	11,071,568	912,203	10,000	56,774	288,723
18 三和信託銀行(株)	95 / 11月	菊地比呂志	金銭債権信託、運用信託、有価証券信託など	98 / 3月	20,334,000	0	0	9,224,000	9,224,000	108,000	107,000
19 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	98 / 3月	76,062,711	0	0	69,004,131	1,377,490	140,338	5,740,404
20 三和アセットマネジメント(株)	93 / 9月	福澤陸夫	投資顧問業務	98 / 3月	3,113,574	0	0	1,428,793	64,000	138,646	72,849
<b>【国内事務系】</b>											
25 三和ビジネスサービス(株)	82 / 4月	二口孝志	現金精査整理業務	98 / 3月	283,303	0	0	140,353	30,000	7,429	4,380
26 三和オペレーションビジネス(株)	84 / 11月	山田勝彦	コンピュータ入力データ作成	98 / 3月	333,451	0	0	155,271	30,000	1,210	1,790
27 三和ビジネスサービス東京(株)	86 / 3月	加藤博雄	現金精査整理業務	98 / 3月	320,039	0	0	122,872	30,000	2,818	2,534
28 三和オペレーションビジネス東京(株)	83 / 12月	井上博之	コンピュータ入力データ作成	98 / 3月	244,815	0	0	91,328	30,000	3,859	3,154
29 三和インフラソリューションズ(株)	88 / 3月	石橋隆雄	外為業務に関する入力データ作成	98 / 3月	106,981	0	0	32,844	30,000	13,950	9,490
<b>【国内その他】</b>											
30 三和システム開発(株)	83 / 8月	紅山 壽	コンピュータシステムの開発	98 / 3月	2,693,757	0	0	677,239	50,000	182,645	82,982
31 (株)三和総合研究所	85 / 10月	山本信孝	調査研究受託、経営相談業務、コンサルティング	98 / 3月	5,009,803	856,701	856,701	2,518,719	50,000	907,228	465,655
32 三和ネットワークサービス(株)	86 / 10月	上野昌夫	電気・通信サービスの提供	98 / 3月	642,641	0	0	533,241	20,000	90,724	51,016
33 三和スタッフサービス(株)	88 / 3月	塩島厚爾	事務処理受託・人材派遣	98 / 3月	359,624	0	0	55,801	30,000	18,093	10,712
34 (株)三和フィードバック	95 / 2月	森田道雄	当行担保不動産の競落、保有、管理、売却	97 / 12月	4,705,708	0	0	184,035	300,000	291,284	36,885
35 三和E-ゲージサービス(株)	87 / 4月	古田 力	担保不動産調査評価	98 / 3月	243,395	0	0	160,823	30,000	16,744	10,851

(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)11年1月4日現在。

(注4)借入金のうち、当行分は保証を含む。

図表7-2)子会社・関連会社一覧(海外)(注1)

- 斜字体は100%出資子会社

会社名	所在国	設立年月 (注)	代表者 (注)	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4)	資本勘定	うち当行 出資分	経常利益	当期利益
<b>【海外商業銀行系】</b>													
5 三和ドイツリース	ドイツ	88/5月	宮地 剛	リース業務	98/3月	百万ドイツマルク	51	40	40	1.0	1.0	0.2	0.0
6 三和ファイナンス・ホンコン・リミテッド	香港	81/7月	伊藤 信夫	割賦金融、リース、その他の消費者金融業務	97/12月	百万香港ドル	7,869	7,083	5,308	512	84	81	59
7 三和三商股昂有限公司	台湾	88/11月	陳 英俊	割賦販売、リース業務	97/12月	百万台湾ドル	2,172	1,820	0	270	91	18	14
8 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	97/12月	十億インドネシアピア	3,014	1,623	1,585	206	120	19	9.5
9 ビー・エー・ティ・バンク・プリ・ファイナンス	インドネシア	83/8月	鈴木 一郎	リース業務、消費者金融業務	97/12月	十億インドネシアピア	575	477	170	87	30	8.8	5.8
10 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	短中期金融業務、その他・チャントバンク業務	97/12月	百万豪ドル	1,887	1,525	1,528	86	93	12	11
11 加州三和銀行	米国	72/1月	高倉 民夫	一般商業銀行業務	97/12月	百万米ドル	8,091	267	126	768	633	141	90
12 三和ニューヨーク信託会社	米国	89/3月	廣瀬 嘉彦	信託業務	97/12月	千米ドル	8,816	0	0	8,310	7,000	1,055	528
13 カタ三和銀行	カナダ	83/8月	尾関 史朗	一般商業銀行業務、リース業務	97/10月	百万カナダドル	950	28	0	83	114	8.6	4.0
14 三和ハジーン・ローン	香港	89/9月	寺島 毅	住宅金融業務	97/12月	百万香港ドル	29	15	15	14	10	1.0	0.8
15 三和フィナンシャルサービス・リミテッド	英国	73/3月	竹沢 利器雄	金融コンサルティングサービス業	97/12月	千英ポンド	217	0	0	207	206	0	0
<b>【投資銀行系(海外)】</b>													
21 三和インタナショナル・エルシ	英国	73/5月	竹沢 利器雄	銀行業務、証券業務、投資顧問業務	97/12月	百万英ポンド	2,244	762	70	109	130	19	21
22 三和フィナンシャル・ロダック	米国	90/12月	大井 一	スワップ取引業務	97/12月	百万米ドル	2,608	844	394	116	0	8.5	8.5
23 三和インタナショナル・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、投資顧問業務	97/12月	百万米ドル	1,364	545	0	80	58	6	6
24 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、投資顧問業務	97/12月	百万スイスフラン	293	181	154	83	83	7.7	6.8

(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。

(注3)11年1月4日現在。

(注4)借入金のうち、当行分は保証を含む。

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

##### 経営理念について

- ・金融機関の仕事は、人々の日常生活をはじめ、経済、社会に対して、極めて密接な関係にあり、かつ大きな影響を持つ、公共性の高い業務。また、関連会社を含めた幅広い業務展開によって、多様化・高度化する顧客のニーズに応えていくという社会的使命を負っていると認識。
- ・当行は、こうした金融機関の公共性・社会的使命を踏まえ、社会からの信頼を基礎に置いて顧客との共存共栄を図っていくことが重要と考え、『社会の信頼に応え、顧客とともに成長する、革新的な企業でありたい』を経営ビジョンとして掲げ、実践中。

##### コンプライアンスについて

- ・金融機関の公共性や社会的使命から、高いレベルの知識・見識・規律が求められており、業務活動を通じて、顧客に対して、ひいては地域や広く社会に対して最大限に貢献していくことが重要。
- ・また、規制緩和による取扱業務の拡大、金融技術の高度化等により、取扱商品の複雑化、顧客にリスクのある商品の増加等、クレーム・トラブルを招く要因が増大しており、このような時代の変化の中で、法令や社会規範などの遵守により銀行の信用を高めると同時に、顧客とのトラブルの原因を少なくしていくことが従来にも増して重要。
- ・当行では、こうした法令や社会規範、行内ルールを遵守する「コンプライアンス体制」を充実していくとともに、役職員一人一人が、高い「コンプライアンス意識」を持つことによって種々の経営リスクを低減していこうと考えている。

##### 【コンプライアンスの具体的活動内容】

- ・トラブルなどの予防のための法令・行内ルール・社会規範の周知徹底
- ・法令などの改正、新たなトラブルなどの発生原因への対応
- ・法令・行内ルール・社会規範の違反、トラブルなどへの対応

##### 【当行のコンプライアンス体制】

- ・コンプライアンスオフィサーをコンプライアンス統括部長とする。
- ・当行組織では、コンプライアンス統括部が組織内における予防・自浄機能（一次牽制）の統括を、また、審査部・与信監査部が経営組織への牽制機能・事後チェック機能（二次牽制）としての役割を担当。

- ・当行業務全般に関する法令・内規などの遵守状況を監視するため、取締役会直属の機関として、業務監視委員会が設置されており、コンプライアンス統括部・考査部・与信監査部が報告を行う仕組みとなっている。業務監視委員会は、重大な違反行為について、取締役会に報告するとともに、対応策を勧告する機能を有している。
- ・また、当行役職員以外にて構成する業務諮問委員会（現在は、弁護士3名、公認会計士1名の計4名）が、業務監視委員会からの諮問事項に対して審議・提言を行うことにより、社会的妥当性を検証していく仕組みとなっている。
- ・本部各部室、各営業部店及び関連会社には、各部署でのコンプライアンスの徹底を図るため、コンプライアンス担当責任者（正・副）を配置している。

#### 10 / 7月の業務改善命令に対する対応について

- ・贈賄事件における不適切な業務運営等を理由に、10 / 7月、金融監督庁より銀行法第26条に基づく「内部管理体制の強化に関する業務改善命令」を受ける。
- ・当行は、この行政処分を大変重いものとして厳粛に受け止め、行内コンプライアンス体制の充実・強化を図り、役職員の遵法精神を徹底するとともに、内部管理体制強化等に関し、弁護士等第三者により構成される業務諮問委員会（10 / 9月設置済）の意見を取り入れるなど、業務監査の充実・強化に努めている。
- ・10 / 9月には、上記の趣旨を盛り込んだ「内部管理体制強化等に関する業務改善計画」を金融監督庁へ提出しており、現在、この計画に沿った運営を粛々と進めている。

#### 【業務改善計画要旨】

・役職員の法令・諸規則の遵法精神の向上

##### 1. 役職員に対する徹底

～コンプライアンスの重要事項を取締役会へ報告するルール策定、役員部長連絡会での徹底

##### 2. 各種研修における遵法精神の徹底

～人事部主催「階層別研修」や各部主催「業務研修」でのコンプライアンスの徹底

～部店内コンプライアンス研修の制度化

##### 3. 「コンプライアンスの手引き」の全面改訂と徹底

～現行の「コンプライアンスの手引き」を全面改訂の上、役職員全員へ配付し、内容を徹底

再発防止策の策定・実施

##### 1. 大蔵省担当者・日本銀行担当者の廃止 ～ 専担者制度を廃止(10 / 1月)

##### 2. 大蔵省・金融監督庁・日本銀行との接触についてのルール策定

～公務員・みなし公務員に対する接待・贈答等の全面禁止(10 / 1月)

～担当部署等を文書で明確化、コンプライアンス統括部への接触後の報告をルール化(10 / 10月)

### 3.交際費使用の厳正化

- ～手続き・申請書式等のルール明確化(10/6月)
- ～考査部によるチェック強化(10/7月)、海外も同様の仕組策定(10/9月)

### .コンプライアンス体制の充実・強化

- 1.統括部の設置～コンプライアンス統括部を新設、独立性を確保(10/4月)
- 2.各店のコンプライアンス担当責任者の任命とその職務実行の徹底(10/6月)
- 3.海外でのコンプライアンス体制の充実・強化(9/3月)

### 経費支出面でのチェック強化

- 1.交際費使用の厳正化
- .3.ご参照

### 業務監査の充実・強化

- 1.業務監視委員会の設置(10/4月)～業務全般に対する牽制機能を充実
- 2.弁護士等第三者により構成される業務諮問委員会の設置(10/9月)  
～第三者の立場から諮問内容を審議、提言を行う
- 3.考査部の監査機能の強化～本部考査の拡大、営業店臨検時の業務監査の強化
- 4.監査役(会)の機能強化～監査役スタッフの充実等

### .内部管理体制強化策の実施状況に関する第三者によるフォローアップの実施と評価

- 1.フォローアップ組織は業務諮問委員会とする
- 2.3ヵ月毎にフォローアップを実施
- 3.業務改善計画提出後、6ヵ月毎の金融監督庁宛報告に業務諮問委員会の意見書を添付

## (2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

責任ある経営体制とは、経営の意思決定プロセスにおいて、コーポレートガバナンスが有効に機能し、経営の健全性を確保し続けられる体制であり、その実現のためには、以下の2点が重要と考える。

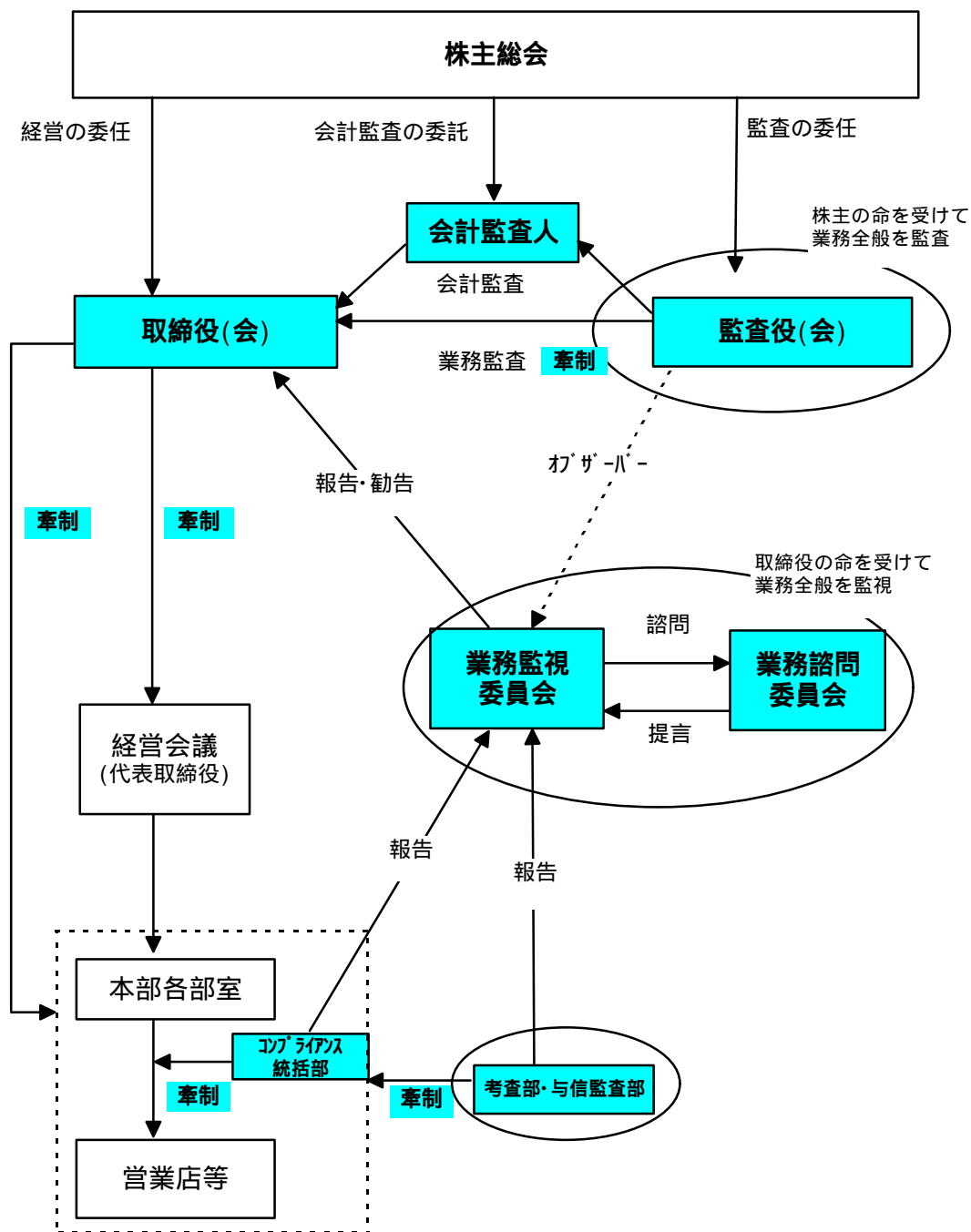
透明性の高いオープンな経営を行うことにより、常に株主（市場）の評価が経営にビルトインされていること。

監査役(会)、取締役(会)が持つ本来の監視機能が十分に機能するとともに、経営(陣)に対する牽制が有効に行われていること。

### 経営の意思決定プロセス

- ・ 当行の最高議決機関である株主総会で選出された取締役によって構成される取締役会は、経営組織の最高の位置にあり、経営の最高方針の決定、重要な規定の制定、その他重要な業務執行に関する事項の決定を行い、銀行経営についての全責任を負っており、定期的（原則月次）に開催され、その責任を果たしている。
- ・ 監査役会は、株主他のために取締役の職務執行の監査をする機関として設置しており、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議または決議を行っている。
- ・ なお、当行業務全般に関する法令・内規などの遵守状況を監視するため、取締役会直属の機関として、業務監視委員会が設置されており、コンプライアンス統括部・考査部・与信監査部が報告を行う仕組みとなっており、業務監視委員会は、重大な違反行為について、取締役会に報告するとともに、対応策を勧告する機能を有している。
- ・ また、当行役職員以外にて構成する業務諮問委員会（現在は、弁護士3名、公認会計士1名の計4名）が、業務監視委員会からの諮問事項に対して審議・提言を行うことにより、社会的妥当性を検証していく仕組みとしている。
- ・ 取締役会によって決定された最高方針のもとに、これから委譲された権限の範囲内で、日常の経営活動を実行・指揮しているのが経営会議。当行の経営会議は、代表取締役をもって構成され、銀行経営に関する重要事項を討議し、決定および指示を行うとともに、業務全般を管理している。

### 意思決定フローと牽制体制



(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
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	頭取	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
経営会議	頭取	代表取締役	企画部	適宜	業務執行に関する重要事項を決し、業務全般を管理する
A L M委員会	委員長(頭取)	関連部担当役員、部門全般担当役員	企画部	四半期次	リスク運営方針を審議し、期中のリスク運営状況を総括する
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	市場リスク管理部担当役員	関連各部室長	市場リスク管理部	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
西暦2000年対応特別委員会	企画部担当役員	関連部担当役員、関連部室長	企画部	月次	西暦2000年問題対応を全行的かつ迅速に推進する
経営方針会議	頭取	役員・国内外部室店長等	企画部	半期次	国内外部室店長に対し、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
I T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(投資計画の決裁は経営会議)
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
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

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	現在
企画・広報	小島専務	小島専務	小島副頭取	望月常務	望月常務	信原専務
人事	川以田副頭取	内藤副頭取	内藤副頭取	小島副頭取	中西副頭取	室町副頭取
総務	坪井専務	竹田専務	中西専務	中西専務	江藤常務	室町副頭取
市場リスク管理	-	-	-	望月常務	望月常務	室町副頭取
与信部門	佐伯副頭取	内藤副頭取	内藤副頭取	内藤副頭取	内藤副頭取	望月常務
事業調査部	前田常務	内藤副頭取	内藤副頭取	内藤副頭取	内藤副頭取	望月常務
事務企画・システム	長谷川副頭取	坪井副頭取・ 橋本常務	船木専務	船木専務	前田専務	前田専務
考査・与信監査	長谷川副頭取	坪井副頭取	枝副頭取	船木専務	前田専務	江藤常務
コンプライアンス	-	-	-	-	-	水谷取締役
法人部門	-	-	-	-	-	内藤副頭取
法人部・業務統括部	船木常務	船木専務	信原常務	信原常務	信原専務	-
法人第1部	-	-	-	-	-	大河常務
法人第2部	-	-	-	-	-	蛭田取締役
公務・業務推進	石合専務	清水常務	清水常務	清水常務	中村常務	中村常務
リテール部門	-	-	-	-	-	村尾専務
個人部	船木常務	船木専務	信原常務	黒住常務	黒住常務	-
業務本部	筒井常務	菊池常務	村尾常務	村尾常務	村尾専務	-
東京業務本部	船木常務	船木専務	信原常務	信原常務	信原専務	-
営業本部	竹田専務	中西常務	田原常務	田原常務	藤原常務	藤原常務
東京営業本部	内藤専務	前田常務	前田専務	前田専務	安藤専務	安藤専務
情報開発本部	徳弘常務	依田専務	黒住常務	-	-	-
市場国際部門	枝専務	枝副頭取 室町常務	枝副頭取 室町専務	室町専務	室町専務	枝副頭取
投資銀行グループ	請川専務	安藤常務	安藤常務	安藤専務	伊藤常務	伊藤常務

(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のもの。

### (3)自主的・積極的なディスクロージャー

当行は、経営の透明性確保の観点から、株主、投資家、預金者、取引先等の皆様にとって有用な情報を提供していくことが経営の責務であると認識。

ディスクロージャーに関しては随時見直しを図り、法定の開示文書・項目に加え、業務内容や業績等の情報をより分かりやすく提供している。

今後も、株主、投資家、預金者、取引先等の皆様に対し、内容の充実した開示を行っていく。

・具体的なディスクロージャー・ツールは、下記の通り。

計算書類、附属明細書	...	商法に基づく法定開示文書。
有価証券報告書・半期報告書	...	証券取引法に基づく法定開示文書。
ディスクロージャー誌	...	銀行法に基づくディスクロージャー資料で、年1回発行。
アニュアルレポート	...	営業活動および財務内容を説明した英文の報告書で、年1回発行。
インターネット	...	8 / 4月より、ホームページを開設し、当行開示情報資料の提供、決算短信・有価証券報告書のダウンロード・サービスを実施。

・また、開示内容についても充実を図っており、10 / 9月期には、以下に示す項目を自主的に開示し、より透明性の高いディスクロージャーを実践。

金融機能再生緊急措置法に基づく資産内容の開示

- ・金融機能再生緊急措置法（金融再生法）施行規則（10年10月23日公布）に基づき、銀行は11 / 3月期末より自己査定に基づく資産内容を開示することになったが、当行はこれを前倒しで10 / 9月期より開示。

中間連結財務諸表の開示

- ・12 / 3月期より連結を主とする開示制度へ変更されること、グローバルな視点から見れば連結ベースでの情報開示が主流であることなどから、連結でのディスクロージャーに対する関心が急激に高まっている。
- ・こういった情報利用者側のニーズを受け、当行は制度導入を先取りし、11 / 3月期より中間期においても連結財務諸表を開示。

連結ベースでの「リスク管理債権」の開示

- ・また、連結でのディスクロージャーに対する関心の高まりに対し、これまで開示してこなかった連結ベースの不良債権についても、経営の透明性向上のために有益であると考え、10 / 9月期より開示。

#### (4)従来の経営責任についての考え方

日本経済は、バブルの崩壊で資産デフレの圧力が強まり、景気低迷、企業業績の悪化が金融不安につながり、さらに株価・不動産価格が一層下落するといった、景気の悪循環から脱しきれない状態にある。

当行では、従来より、取引先の信用力や事業の将来性等を総合的に判断して貸出を行ってきたが、不況の長期化で企業の業績悪化・倒産が増加の一途をたどり、さらに信用を補完すべき担保不動産等は資産デフレの進行によりその価値を減少させた。また、ポートフォリオ管理など與信の全体像を把握し、リスクをコントロールしていく仕組み構築が遅れたために、資産内容の悪化が予想以上に拡大。結果として大量の不良債権が発生した点は、経営として真摯に反省している。

これらの不良債権の償却と、将来の発生をも見込んだ不良債権の思い切った前倒し処理を行うため、8/3月期、10/3月期に続き、11/3月期も、赤字決算となる見込みである。

こうした中で、直接個々の與信判断に携わった役職員の責任を問うことに加え、経営責任を明らかにすべく、8/6月以降、役員賞与金の支給停止、8/7月から同12月までの6ヶ月間、及び10/4月以降現在に至るまで約10%の役員報酬カットを行っている。なお、役員報酬・賞与金の計上は、既に記載の通り、抑制方針を継続することを検討している。

当行としては、上記反省に基づいた新しい與信体制の構築に全力で取り組む一方、不良債権の前倒し処理を通じて財務体質の健全性をいち早く回復し、同時にお客さまに最適で価値あるサービスを提供していくための能力・機能を高め、安定した収益を確保できる体制を整えることが最大の経営責任と認識している。

#### 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

公的資金の導入なしで、不良債権の徹底的な前倒し処理を行っても、国際統一基準での自己資本比率は8%台後半を維持できるよう内部留保等を確保する資本運営が基本。

###### 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 当行は本件に該当せず。

(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』(平成10年10月23日施行)第7条における「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申請する為)

##### ハ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、安定配当を基本方針とするが、11/3月期については、赤字予想のため、少しでも社外流出を抑制し経営体力を強化するという点から、1.5円減配して年間配当金額7.0円とすることを予定。

役員報酬については、役位別に内規を設け対応。

ただし、10/12月より、半期毎に取締役のパフォーマンス評価を行い、その評価に応じて役員報酬額を配分する方式を採用しており、実績にリンクした報酬体系を明確に打ち出した。

なお、赤字決算、減配の責任を取り、役員報酬については、8/7月から12月までの6ヶ月間及び10/4月以降現在に至るまで、約10%のカットを実施中。また、役員賞与金については、8/6月以降支給せず。

##### (2) 資本注入後の資本政策

###### イ. 基本的考え方

公的資金導入なしの場合でも、自己資本比率8%台後半を維持できるが、グローバルスタンダードレベルの自己資本比率の確保が不可欠との考え方より、公的資金を7,000億円導入し国際統一基準ベースで自己資本比率10%以上を達成。

達成以降も、この水準を維持できるよう内部留保等を確保する資本運営を基本とする。

###### ロ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、銀行業の公共的性格から、内部留保の充実に努め、経営の健全性を維持しつつ、将来に亘り、継続的・安定的に適正レベルの配当を実施することが基本と考える。

役員報酬については、執行役員導入(11/6月の定時株主総会において付議する方向)とも合わせ、退職慰労金とともに、規定見直しを検討。

なお、今後、役員、執行役員等への長期インセンティブ付与の観点から、ストックオプション活用を検討する一方、役員賞与については、抑制方針継続を検討していきたい。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### 貸出業務に対する基本的な考え方

- ・健全な企業に対して資金供給を行っていくことは、銀行の公共的な使命と認識。また、私企業としての銀行の立場からも、貸出は本業であり最大の収益源と位置づけている。
- ・かかる基本認識のもと、当行は従来より、健全な事業を営む企業に対して円滑な資金供給を行うべく、貸出業務に積極的に取組中。
- ・信用力の低い取引先に対しても、当行独自の与信リスク管理手法である「RACAR（レイカー）管理（注）」によりリスクに見合ったリターンを確保することで、当行財務の健全性を確保しつつこうした取引先への円滑な資金供給に努めている。

（注）RACARとは：リスク・コスト調整後収益（Risk And Cost Adjusted Return）を意味する行内用語。統計学的に予想されるロス見込額を「みなし引当」として予め収益から控除する事で、リスクとコストを統合した収益管理を行う。

- ・また、これまでの政府の経済対策による公的制度の拡充についても、制度の行内での周知徹底、顧客への情報提供等を積極的に実施し、制度の活用に注力。

### （特に）中小企業向け貸出に対する基本的な考え方

- ・当行は非財閥系銀行として従来より中小企業向け貸出を貸出業務の根幹と位置づけ、積極的に対応しており、中小企業向け貸出比率は都銀中トップ水準。
- ・また、一般貸出の推進だけでなく、保証協会特別保証制度等の各種公的制度の活用を含めた総合的な資金調達アドバイスを実施し、顧客ニーズに応える様注力している。
- ・今後も健全な中小企業の資金需要には更に積極的に対応すると共に、単なる資金供給に止まらない総合的な経営上のアドバイスにも幅広く取り組んでいく方針。

### 公的資金申請にあたっての基本方針

- ・早期健全化法は金融機能の回復、実体経済の改善等、金融システム全体の再構築を目的としており、個別金融機関の経営の問題を越えたもの。本件はそうした法の趣旨に、個別行の経営として如何に応えていくか、という問題と認識。
- ・今般の公的資金申請にあたっては、こうした制度の趣旨をあらためて重く受け止め、中小企業向けを中心に、健全な資金需要には従来以上に積極的に対応していく方針であり、12/3月期の中小企業向け貸出は3,000億円の増加計画。13/3月期も更に3,000億円以上の増加を計画。

## 中小企業向け貸出増強に向けての具体策

- ・中小企業向け貸出は、資金需要の低迷に加え、不良債権の回収についても過去実績の8割以上がこのマーケットからの回収であり、大幅な増加は困難な環境にあるが、当行は上記計画の達成に向けて特に下記の諸施策を実施し、よりきめ細かく資金需要に対応していく方針。

### 中小企業比率の高いマーケットに対する、マーケットセグメント別営業体制の整備・強化

- ・マーケット：当行のコアマーケットであり、その内83%が中小企業。2月の本部機構改革で新たに東西に「法人第1部・第2部」を設置し、このマーケットに対する営業推進ミッションを明確化。支援機能を強化すると共に、顧客ニーズに対して従来以上にきめ細かく対応できる体制を構築。
- ・マーケット：ほぼ100%が中小企業のマーケット。当面は「法人第1部・第2部」を中心に、保証協会特別保証制度等の公的制度も含め、全行的な取組を強化。資金ニーズへのよりきめ細かな対応を徹底。
- ・マーケット、マーケットについても、中小企業に該当する企業は少ないものの、関連会社・系列会社には数多くの中小企業をかかえており、「企業デスク」等を通じて、これらの企業に対するニーズの把握と対応力を更に強化。

現場責任者との各種会議等を通じて、上記の貸出業務方針の現場への徹底を一層強化すると共に、個々の貸出案件について現場責任者がトレースを行う仕組みを作り、案件のプロセス管理徹底を指導。更に案件結了までの過程で問題が生じた場合には、速やかに本部に相談する様に指導。

更に11/1月より否決案件の「行内モニタリング制度」を新設。これにより与信運営の一層の高度化とリスクマネージ力の更なる向上を図る。

(図表10)貸出金の推移

(残高)

(億円)

		10/3月末 実績 (A)	10/9月末 実績 (B)	未平比率	11/3月末 見込み (C)	12/3月末 計画 (D)
国内貸出	イバ°外ロ-ンを含むバ°-ス	297,198	287,253	99.5%	284,653	284,739
	イバ°外ロ-ンを除くバ°-ス	236,835	239,616	101.8%	239,779	239,851
中小企業向け(注1)	イバ°外ロ-ンを含むバ°-ス	138,275	131,032	99.8%	129,067	131,344
	イバ°外ロ-ンを除くバ°-ス	107,683	105,511	98.2%	105,014	106,861
うち保証協会保証付貸出		13,725	12,779	96.3%	13,279	14,279
個人向け		70,371	68,610	98.6%	67,165	65,101
うち住宅ローン		28,040	27,970	100.4%	27,719	28,366
その他		88,552	87,611	99.9%	88,421	88,294
海外貸出(注2)		38,065	39,535	101.9%	38,087	38,087
合計		335,263	326,788	99.8%	322,740	322,826

(同・実勢ベース&lt;下表の増減要因を除く&gt;)

(億円)

		10/3月末 実績 (A)	10/9月末 実績 (B)+(F)	未平比率	11/3月末 見込み (C)+(G)	12/3月末 計画 (D)+(G)+(H)
国内貸出	イバ°外ロ-ンを含むバ°-ス	297,198	289,467		292,560	293,496
	イバ°外ロ-ンを除くバ°-ス	236,835	241,463		246,439	247,228
中小企業向け(注1)	イバ°外ロ-ンを含むバ°-ス	138,275	131,617		135,170	138,170
	イバ°外ロ-ンを除くバ°-ス	107,683	105,981		109,965	112,399

(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)当該期の期末レートで換算。

(不良債権処理等に係る残高増減)

(億円( )内はうち中小企業向け)

	9年度中 実績 (E)	10/上期中 実績 (F)	10年度中 見込み (G)	11年度中 計画 (H)
貸出金償却(注3)	355( 310)	13( 11)	380( 323)	100( 85)
CCPC向け債権売却額	1,755(1,214)	36( 36)	200( 170)	50( 43)
債権流動化(注4)	2,791(1,857)	2,165(538)	2,727(1,700)	100( 85)
会計上の変更(注5)	- ( - )	- ( - )	4,600(3,910)	600( 510)
協定銀行等への資産売却額(注6)	- ( - )	- ( - )	- ( - )	- ( - )
その他不良債権処理関連	- ( - )	- ( - )	- ( - )	- ( - )
計	4,901(3,381)	2,214(585)	7,907(6,103)	850( 723)

(注3)個別貸倒引当金の目的使用分を含む。

(注4)一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(注5)破産更正債権及びこれらに準ずる債権の第 分類部分を部分直接償却した場合。

(注6)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。

## 10 / 9月末実績について

- ・ 当行では従来より、健全な事業を営む企業に対しては積極的に資金需要に応えてきたが、景気低迷により全体として資金需要が落ち込んだ結果、中小企業向け貸出については貸出残高が大幅に減少。
- ・ 地方公共団体向け・通信業向けを除いては、大・中堅・中小の企業規模を問わず資金需要は低迷しており、設備資金・運転資金ともに伸び悩んだもの。
- ・ 10 / 3月末実績からの減少については、大半がリスクを圧縮するべきものであった。また、健全な事業を営む取引先では残高が伸び悩んだ。

## 11 / 3月末見込みについて

- ・ 11 / 3月末見込みについては、中堅・中小企業向けを中心に積極的な増加計画としており、特に年末資金（企業の決算、賞与関連資金など）へのきめ細かい対応を図るなど、着実に積み上げているところ。ただし、年度ベースでは上記理由により減少となる模様。
- ・ 健全な事業を営む取引先向けの貸出については、年度ベースでも小幅の減少となる模様。

## 12 / 3月末計画、以降の見通しについて

- ・ 12 / 3月末計画については、早期健全化法の趣旨を改めて重く受け止め、中小企業向けを中心に、健全な資金需要には従来以上に積極的に対応していく方針。中小企業向け貸出を3,000億円増加させる計画。
- ・ 12 / 4月以降も、上記の基本的な姿勢に基づいて中小企業向け貸出を中心に増加させる計画。景気の回復による資金需要の高まりを見込めば、12 / 3月末の増加を上回る規模となる見込み。

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

転換型優先株（T I E R ）

十分な利益の留保をしつつ、配当可能利益をもって随時買入消却が可能なものとする。

（億円）

	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
配当可能利益	3,600	3,848	4,425	5,333	6,570

永久劣後債（T I E R ）

発行時に設定した償還特約（コールオプション）行使可能期間到来時に借換等により償還を検討。

## (2)収益見通し

### イ．今後5年間の収益計画とその主要前提条件が変化した場合の変動見通し

(図表11) 収益見通し (億円)

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
基準シナリオ(A)	6,810	6,470	6,750	7,120	7,400

(注)収益は全て業務粗利益ベース。

(億円)

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
悲観的シナリオ(B)	6,810	6,131	6,463	6,744	6,609
変化額(B) - (A)	0	-339	-287	-376	-791
楽観的シナリオ(C)	6,810	6,766	7,177	7,574	7,489
変化額(C) - (A)	0	296	427	454	89

(注) それぞれの主要前提条件については次ページを御参照。

#### 基準シナリオ

- ・ 預貸のボリューム増加により、13/3月期以降増加基調を維持。

#### 悲観的シナリオ

- ・ 円金利横ばいを想定。
- ・ 景気回復の遅れから貸出、預金とも基準シナリオ比減少するものと想定。
- ・ 預貸のボリューム減による収益下振れを見込む。

#### 楽観的シナリオ

- ・ 景気回復に伴い、預金、貸出とも基準シナリオ比増加するものと想定。
- ・ 預貸のボリューム増による収益上振れを見込む。

何れのシナリオにおいても、金利変動に伴う収益変動はスワップ等によりヘッジするものと想定。

**[前提条件]**

**【基準シナリオ（A）】**

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
短期金利	0.55%	0.60%	0.60%	1.20%	2.00%
長期金利	2.00%	2.30%	2.50%	3.40%	4.10%
日経平均株価	14,000円	16,000円	16,000円	17,000円	17,000円

(注1) 金利、株価とも各期末時点の数値。(億円)

国内円貸出	288,042	284,696	287,678	292,069	296,975
国内円預金	197,767	206,370	218,655	232,794	244,560
うち流動	74,396	81,360	90,800	100,065	106,797

債券投資	25,000	27,750	27,500	20,000	22,500
------	--------	--------	--------	--------	--------

(注2) 貸出、預金、債券はいずれも期中平均残額。(注3) 貸出には1-0円貸出を含む。

(注4) 各事業部門の計画をベースとしたもの。

**【悲観的シナリオ（B）】**

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
短期金利	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.70%
長期金利	1.80%	1.80%	2.00%	2.00%	2.40%
日経平均株価	11,000円	12,000円	14,000円	14,000円	13,000円

(注5) 金利、株価とも各期末時点の数値。(億円)

国内円貸出	288,042	256,226	258,910	262,862	267,277
国内円預金	197,767	185,733	196,790	209,515	220,104
うち流動	74,396	73,224	81,720	90,059	96,117

債券投資	25,000	27,750	27,500	20,000	22,500
------	--------	--------	--------	--------	--------

(注6) 貸出、預金、債券はいずれも期中平均残額。(注7) 貸出には1-0円貸出を含む。

(注8) 12/3月期より預金、貸出とも基準シナリオ比約10%減少した水準に設定。

(注9) 債券投資は基準シナリオと同一。

**【楽観的シナリオ（C）】**

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
短期金利	0.60%	1.20%	1.90%	2.00%	1.10%
長期金利	2.70%	3.90%	4.70%	4.00%	2.80%
日経平均株価	17,000円	18,000円	19,000円	18,000円	17,000円

(注10) 金利、株価とも各期末時点の数値。(億円)

国内円貸出	288,042	313,166	316,446	321,276	326,672
国内円預金	197,767	227,007	240,521	256,073	269,016
うち流動	74,396	89,496	99,880	110,072	117,477

債券投資	25,000	20,000	20,000	20,000	20,000
------	--------	--------	--------	--------	--------

(注11) 貸出、預金、債券はいずれも期中平均残額。(注12) 貸出には1-0円貸出を含む。

(注13) 12/3月期より預金、貸出とも基準シナリオ比約10%増加した水準に設定。

(注14) 債券投資は12/3月期より2兆円を維持するものと仮定。

## ロ．リスク調整後の部門別収益率の見通し

### <リスク調整後収益率>

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
リテール部門	24.2%	22.8%	29.2%	35.5%	58.3%
法人部門	2.4%	4.5%	5.5%	7.3%	9.3%
市場国際部門	9.8%	9.0%	13.7%	17.4%	19.2%

(注) リスク調整後収益率(リスク調整後ROE) = 部門別「RACAR」÷部門別「所要自己資本」

#### リテール部門

- ・ 高リスクの事業性ローン等の圧縮及び低リスクの住宅ローン、消費者ローンの増強によりリスク調整後収益率を一層引上げ。
- ・ 預金残高の増加による資金収益引上げ、手数料関連収益の増強にも注力。

#### 法人部門

- ・ 問題債権の圧縮及び優良資産の積上げにより、12/3月期に所要自己資本を削減、その後15/3月期までほぼ横ばいを維持。
- ・ スプレッドの適正化、手数料関連収益の増強により、リスク調整後収益率を引上げ。

#### 市場国際部門

- ・ 投資銀行業務を中心に、アセットに依存しない収益を増強することにより収益率を引上げ。
- ・ トレーディング、バンキング等の所要自己資本は現状と同水準を維持しつつ、安定的収益の確保を計画。

### 【当行における部門運営・管理手法について】

#### 「RACAR」とは

- ・ RACAR = 業務粗利益 - 経費 - みなし引当
  - \* 「みなし引当」 格付別の過去倒産実績(平均デフォルト率)と回収実績(回収率)から算出した「想定平均ロス額」。
- ・ 経費とともに信用リスク見合いのコストを「みなし引当」として業務粗利益から差し引くことにより部門の“真の収益性”を把握するもの。

#### 「所要自己資本」とは

- ・ 「想定最大損失額」(リスク量 = 平均損失額からの振れ幅)をカバーするために必要な資本。信用リスク、市場リスク、事務リスクを対象に部門別に算出。各々のリスク量については過去データの統計的な分析等を活用の上算出。

#### 部門別「ROE管理」の実施

- ・ 「想定最大損失額」(リスク量)を自己資本の範囲内におさめるとともに、リスクリターンに基づき、部門別に資源配分を実施することにより、ROEの極大化を目指す。

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 各種リスク管理の状況

リスク管理についての基本的考え方を「リスク管理規程」（10/7月経営会議決裁、取締役会報告）にて制定。

「リスク管理規程」の概要

#### （基本的考え方）

- ・経営陣自身の十分な関与の下、各種リスクの存在を包括的に認識し、適切に管理・運営を実施する。

#### （リスクの認識）

- ・業務上抱えるリスクを以下の区分にて認識。

##### 「信用リスク」

債務者の信用状態悪化等により、債権回収が不可能となるリスク、及びこれに類するリスク。

##### 「市場リスク」

金利、為替の変動や、有価証券等の価格変動に伴い、保有資産の価値が減少、または負債が増加するリスク、及びこれに類するリスク。

##### 「流動性リスク」

負債に対する資産の流動性が確保できないことにより支払不能に陥る、あるいは負債の調達コストが著しく上昇するリスク、及びこれに類するリスク。

##### 「事務リスク」

事務面の事故や不正等により損害を被るリスク、及びこれに類するリスク。

##### 「システムリスク」

システム面の事故、天災、あるいは不正等により損害を被るリスク、及びこれに類するリスク。

##### 「コンプライアンス」

法令遵守違反の行為等により損害を被るリスク、及びこれに類するリスク。

##### 「レピュテーションリスク」

マーケットや顧客の間における銀行の評判が悪化することにより損害を被るリスク、及びこれに類するリスク。

- ・さらにリスクの特性等に基づき「計量化可能なリスク（収益との統合管理）」と「計量化困難なリスク（発生を抑制・極小化）」とに区分し管理・運営を実施。

#### （組織・体制）～P.97ご参照

- ・各々のリスクについて、リスク運営部門（営業部門）に対する組織的な相互牽制体制を確立。
  - 一次牽制機能： リスクをコントロール・極小化するための基本的ルールの方針策定と営業部門へ指導・徹底する機能。
  - 二次牽制機能： 業務に対応したリスク管理・運営がなされているか、制定されたルールに則り、リスク運営がなされているかを事後的に検査・監査する機能。
- ・各リスクの特性に応じて、一次、二次牽制機能等の所管部署を、業務分掌、権限規定上にて明確化。
- ・全行のリスク統括部署は企画部。
- ・「計量化可能なリスク」については、ALM委員会においてリスク運営方針を決定。
- ・「計量化困難なリスク」については、それぞれ定められた会議においてリスク運営方針を決定。

#### （レポーティングライン）

- ・リスク状況については、各リスク管理統括部署が、取締役会、経営会議、及び関連諸会議を通じて経営陣へ定期的にレポートする。

#### （リスク管理基本方針）

- ・信用リスク、市場リスク・流動性リスクについては、それぞれ「信用リスク管理基本方針」「市場リスク・流動性リスク管理基本方針」を経営会議にて決定し、定期的に見直しを実施。

#### 「西暦2000年問題」への対応について

- ・ 自行システムの修正は、10 / 12月末までにほぼ完了。
- ・ 緊急時計画については、11 / 6月末までに整備を完了する予定。

#### 「西暦2000年問題」:

コンピュータが年号に関するデータを西暦下2桁で扱っている場合に、西暦2000年前後の日付順序や日数計算などの電算処理を誤り、企業活動に思いがけない支障が生じる問題。

#### (基本的考え方)

- ・ 全行的な観点から幅広くかつ迅速に取組む必要のある「経営上の重要課題」として認識
- ・ リスクの所在とその程度を正確に把握するとともに、限られた時間内に漏れのない対応を確実に  
行うため、全行的な組織として「西暦2000年対応特別委員会」を設置
- ・ 全行を挙げての行内的な西暦2000年問題への取組はもちろんのこと、お取引先の対応状況をも  
視野に入れた広範な活動を推進

#### (取組の概要)

##### 1. 自行システムの対応

- ・ システム部が中心となり、本部各部で対応。
- ・ 11年は、外部ネットワークシステム及びお取引先との確認テストを実施。

##### 2. お取引先の対応状況確認

- ・ お取引先に対し、下記の目的でアンケート調査を実施。  
E Bや磁気媒体により取引データを交換している先との間で、異例な事務を未然に防止。  
お取引先が西暦2000年問題による大きな影響を受けずに、健全な経営を継続していただく  
ため。

##### 3. 情報開示

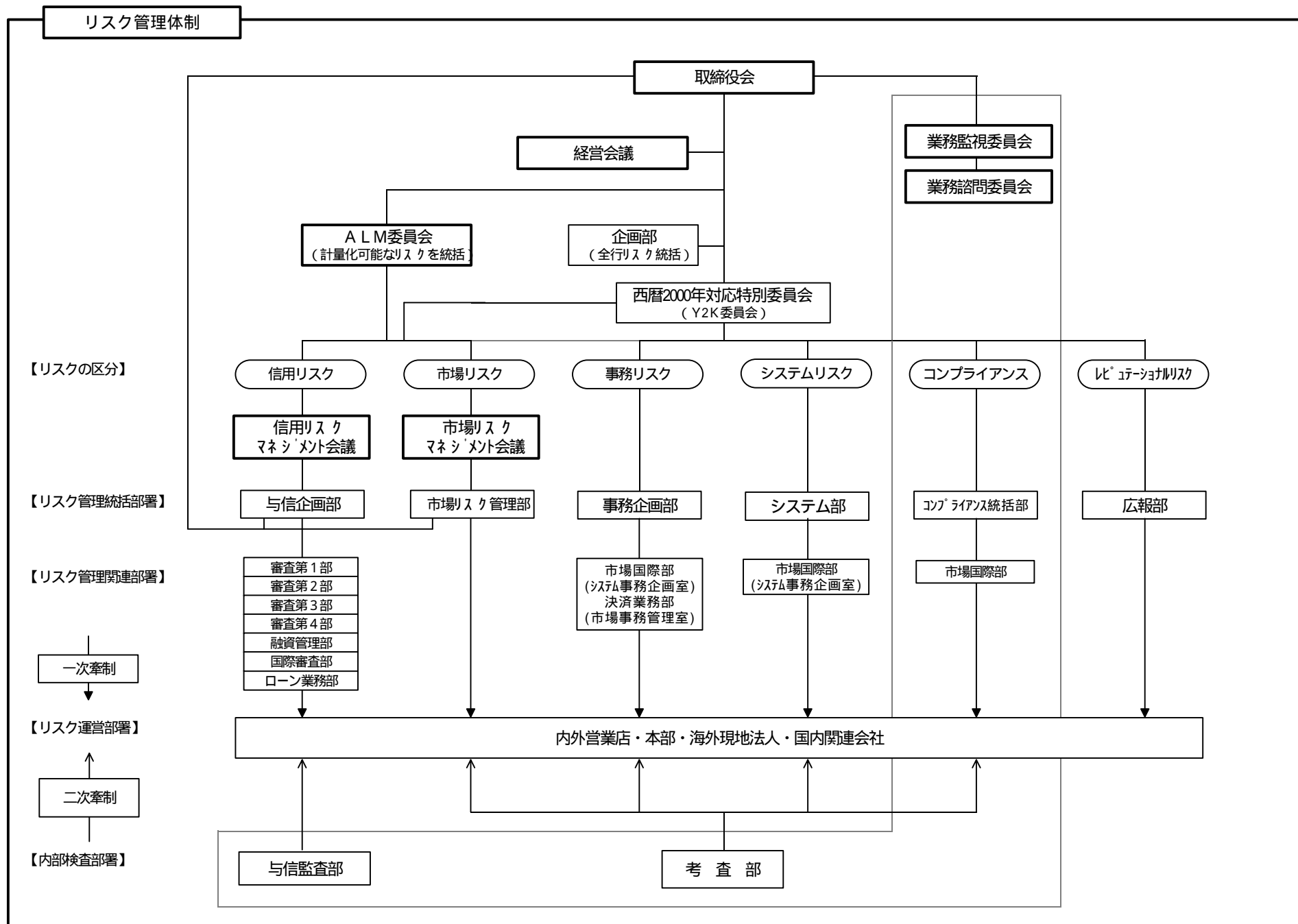
- ・ お取引先や投資家の皆さまに、当行の対応状況を正しく理解していただくため積極的に実施。

#### (組織・体制)

- ・ 統括部署：「西暦2000年対応特別委員会（Y 2 K委員会）」（10 / 6月設置）
- ・ 統括役員：企画担当役員（Y 2 K委員会委員長）
- ・ Y 2 K委員会は本委員会と3つの専門委員会、事務局により構成。  
「Y 2 K委員会事務局」：企画部内に設置  
「専門小委員会」（各担当役員が直轄）  
「システム・事務対応委員会」  
「国内法人取引対応小委員会」  
「市場国際取引対応小委員会」
- ・ 経営への報告：取締役会または役員部長連絡会への報告 ~ 少なくとも1ヶ月に1回

#### (対応に要する費用)

- ・ 本体で約50億円、グループ全体で約70億円を見込む。



(図表12) リスク管理の状況

リスク種類	リスク管理部署	現在の管理体制	過去1年間にみられた改善を要する事例の件数及び概要
信用リスク	与信企画部 審査第1～4部 融資管理部 国際審査部(海外非日系・ソブリン)	本部内審査所管部を与信企画部が統括する体制 信用リスクマネジメント会議にて格付別・業種別ポートフォリオ 状況(与信残・リスク量)を月次報告 「信用リスク管理基本方針」による信用リスクに関するポリシー の明確化 「与信の基本書」を策定し、与信業務の基本的考え方、業務 プロセス等を明文化・徹底	ポートフォリオ分散の徹底 個社・グループ別与信上限ルールの導入 業種別与信上限ルールの導入 信用リスク計量化の精度向上 相関を考慮した、信用リスク計量化システムの開発 連結ベースでの信用リスク管理の強化
・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
市場リスク ・金利リスク ・マーケットリスク ・流動性リスク	市場リスク管理部	「市場リスク管理の基本方針」による市場取引に関するポリ シーの明確化・徹底 企画部にてリスク・リミットを策定し、配分 市場リスク管理部がリスク量をモニタリング、担当役員宛 日次、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	連結ベースでのリスク管理体制高度化 海外拠点、国内関連会社のリスク管理体制構築支援 リスク計測力の一層の高度化 V A R計測モデルの精緻化(市場流動性の反映等) E A Rなど新たなリスク指標の導入検討 信用、市場リスク統合管理体制の構築
事務リスク (オペレーショナルリスク)	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)	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	オペレーション上のミス: 1件 ローンコード入力相違による団信生保付保もれ 顧客の意思確認もれ: 1件 為替予約締結についての意思確認もれ
システムリスク (EDPリスク)	システム部	FFIEC、BSI等のガイドラインに準拠した「システムリスク管理 基準書」によるシステムリスクに関するポリシーの明確化 システム部を中心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への周知・徹底	振入2重送信: 1件 給与振込データにつきMT交換とMTデータ伝送の2ルートで 他行へ持出してしまい、先方からの照会で2重送信が発覚し た件
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・営業部店及び関連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 対外非定例文書・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 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	コンプライアンス体制の整備は一段落。個々人への徹底・ 浸透が課題。「コンプライアンスの手引き」を改定 (11年1月)し、徹底を実施予定 対外非定例文書は9年9月以降定着化し、リスク発生を低減 一方、行内文書についても10年8月に問題となった「回収・保 全強化マニュアル」を契機として、10年10月から事前検討制 度を開始し、定着化。今後は各部のレベルアップが課題。
レピュテーションリスク	広報部 企画部(投資家・格付機関)	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 ディスクロージャー誌、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

## (2)資産運用に係る決裁権限の状況

### イ．基本的な枠組

当行は、貸出を始めとする資産運用については、原則として、それぞれのフロントセクションの長である営業店長や資金部長等に、1取引先(1件)当たりの残高や新規増加額等の上限を定めて決裁権限を付与。それを超える案件については、その上部組織(本部審査所管部、担当役員、取締役会等)が決裁権限を保有するという、階層構造をもった決裁権限体系を採用。

決裁権限規定の策定に際しては、運用資産の特性や取引の相手方の状況等に十分配慮し、それぞれの専門性を活かした高度な資産運用の実現を図るとともに、リスクに応じて二重三重のチェック体制を採ることにより、資産の適切な運用に万全を期している。

### ロ．決裁権限の状況

上記の基本的枠組のもと、主要資産の具体的な決裁権限は以下のとおり。

#### 貸出・支払承諾・デリバティブ取引等

##### ア．国内案件

##### <営業店・営業本部>

一般与信先を担当する営業店については、各営業店の取引等の状況に応じて数段階に区分し、取引種類ごとに1取引先当たりの与信残高・新規与信増加額等に上限を付した決裁権限を営業店長に付与。

大口与信先を担当する営業本部内の各部長には、レベル1の決裁権限を付与。これを超える案件については、営業本部長が、さらにランクが上のレベル3の決裁権限を保有。

##### <本部審査所管部>

営業店長および営業本部長の決裁権限を超える案件については、取引先の規模・状況等に応じ、本部に3区分5部の審査所管部を配置。審査役および各部長等が、職責に応じた以下の決裁権限を保有。

担当	所管部	決裁権限
a．一般与信先	審査第1部(東)	・審査役 ... レベル1
	審査第2部(西)	・部長 ... レベル3
b．大口与信先・ 国内金融機関	審査第3部	・部長 ... レベル4
	審査第4部	
c．管理債権	融資管理部	・審査役 ... レベル1
		・副部長 ... レベル2
		・部長 ... レベル4

##### <担当役員・取締役会>

本部審査所管部の決裁権限を超える原則すべての案件については、担当役員が決裁権限を保有し、さらに、異例かつ多額の案件については、取締役会が決裁権限を保有。

#### <その他>

無担保ローンおよび有担保ローンについては、営業店長の決裁権限を超える原則すべての案件について、ローン業務部長が決裁権限を保有。

なお、一定以上の残高の有担保ローンおよび一般貸出が併存している取引先については、審査第1部・審査第2部に決裁権限を付与。

#### イ．海外案件

基本的な構造は、国内の場合と同じ。

#### <海外店・海外現法>

取引先の窓口である海外店・海外現法の長に、各拠点の取引等の状況に応じて、取引種類ごとに与信残高・新規与信増加額等に上限を付した決裁権限を付与。

#### <本部審査所管部等>

それらを超える案件については、国際審査部の審査役、副部長および部長、市場国際本部長、担当役員、取締役会が職責に応じた決裁権限を保有。

所管	決裁権限
国際審査部	・審査役 … レベルA ・副部長 … レベルB ・部長 … レベルC
市場国際本部長	・レベルD
担当役員	・レベルDを超える原則すべての案件
取締役会	・異例かつ多額の案件

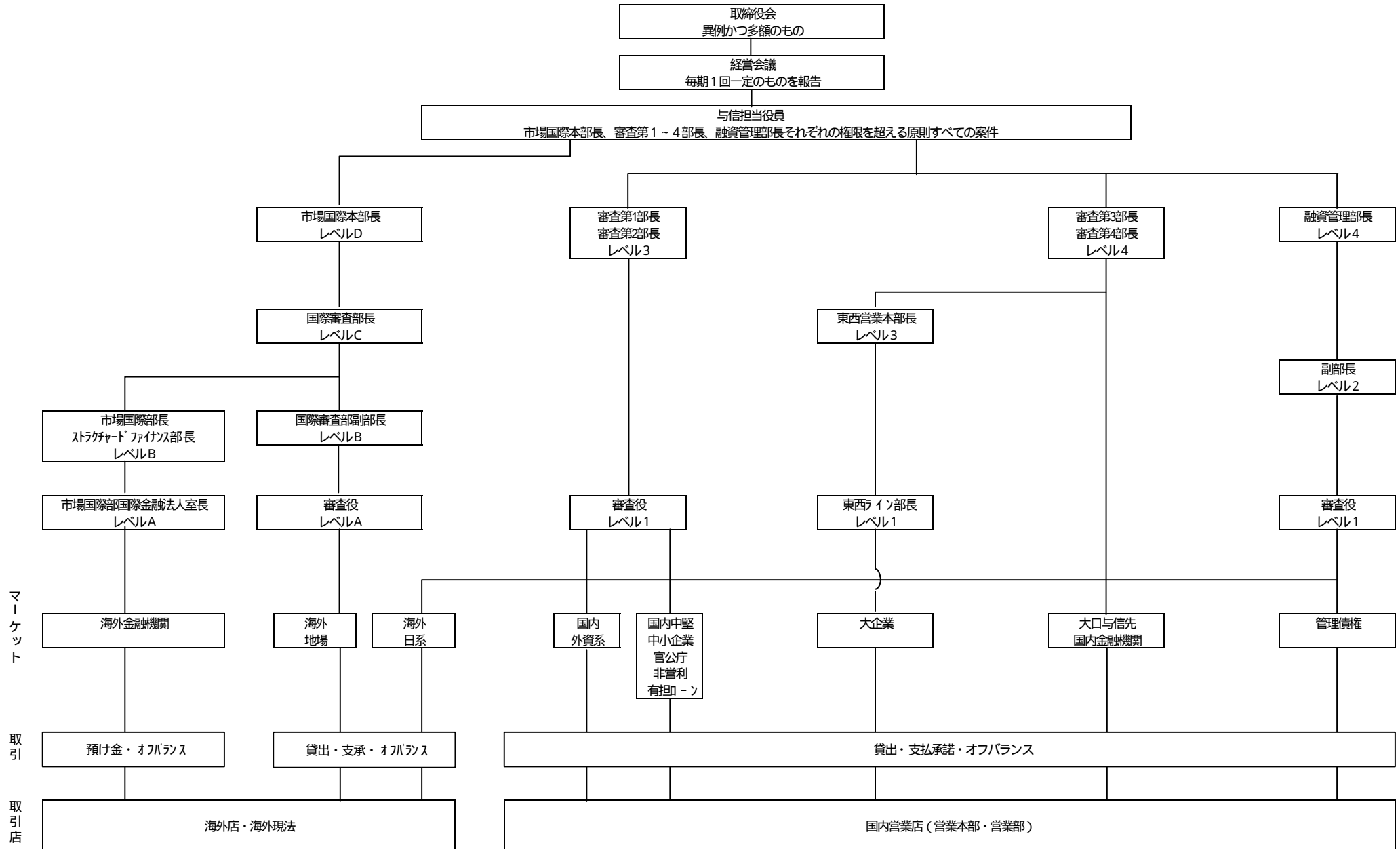
なお、海外金融機関に対する預け金・コールローン等および海外プロジェクトファイナンス等については、国際審査部の審査役、副部長ではなく、それぞれ市場国際部国際金融法人室長および市場国際部長・ストラクチャードファイナンス部長が、レベルA、レベルBの決裁権限を保有。

#### 有価証券の取得および売却等

有価証券の取得および売却等についても、基本的枠組は貸出等と同様。運用資産ごとに階層構造をもった決裁権限体系を採用しており、各担当部門の長に、株式・債券あるいは国内・海外といった区分を設けて、決裁権限を付与。

これらを超える案件については、市場国際本部長、資金部担当役員、および、取締役会が、それぞれ決裁権限を保有。

# 与信決裁権限体系



### (3)行内企業格付、ローングレーディングにおける管理の状況

#### イ．信用格付制度の実施

当行は、従来より取引先企業の財務状況等の分析に基づき、個社別に5段階の「方針（格付）」の設定により、与信判断の基準の1つとして活用してきたが、9/4月より、「キャッシュフロー」評価等を加味し、これをさらに高度化。10段階の新たな信用格付制度を導入。また、10/10月には、それまでの運用を通じて改善すべき事項が明確になったことや、「早期是正措置に伴う自己査定制度」の導入等を背景として、格付制度の一部見直し・改定を実施。

#### ロ．信用格付制度の概要

当行では、企業の収益力、体力、含み損益、キャッシュフロー等の財務内容を中心とする計量的要素に基づいて、「信用リスク」のみで分別した「信用格付」を採用。「保全内容」、「取引経緯」、「採算性」等は考慮していない。

基本的な判断基準は、収益性、安全性の面から見た倒産可能性と、キャッシュフローの面から見た資金繰破綻の可能性の2点。倒産は、貸出金回収上最大の危険要因であり、倒産可能性の判定は、信用格付の判断において重要な視点である。また、収益性、安全性の面からは明白な倒産可能性を有していなくても、キャッシュフローの悪化により貸出金回収の危険性が高まる企業があり、資金繰破綻の可能性がもう一つの重要な視点であると認識。

#### 区分イメージ

区分		財務内容	デフォルト可能性
<1>	正常先	極めて良好	極めて低い
<2>		↓	↓
<3>			
<4>			
<5>			
<6>			
<7>		平均よりやや劣る	やや高い
<8>	要注意先	自己査定基準による	
<9>	破綻懸念先		
<10>	実質破綻先・破綻先		

また、以下の要領で定期的に判定・見直しを行い、適切な運営を確保。

#### 運営

申請者		審査第1部～第4部	国際審査部
決定者	営業店長 権限内	審査第1部～第4部 部長	国際審査部長
	審査所管部長 権限内		
	同・権限外	与信担当役員	市場国際本部長
	上記権限外	与信担当役員	与信担当役員

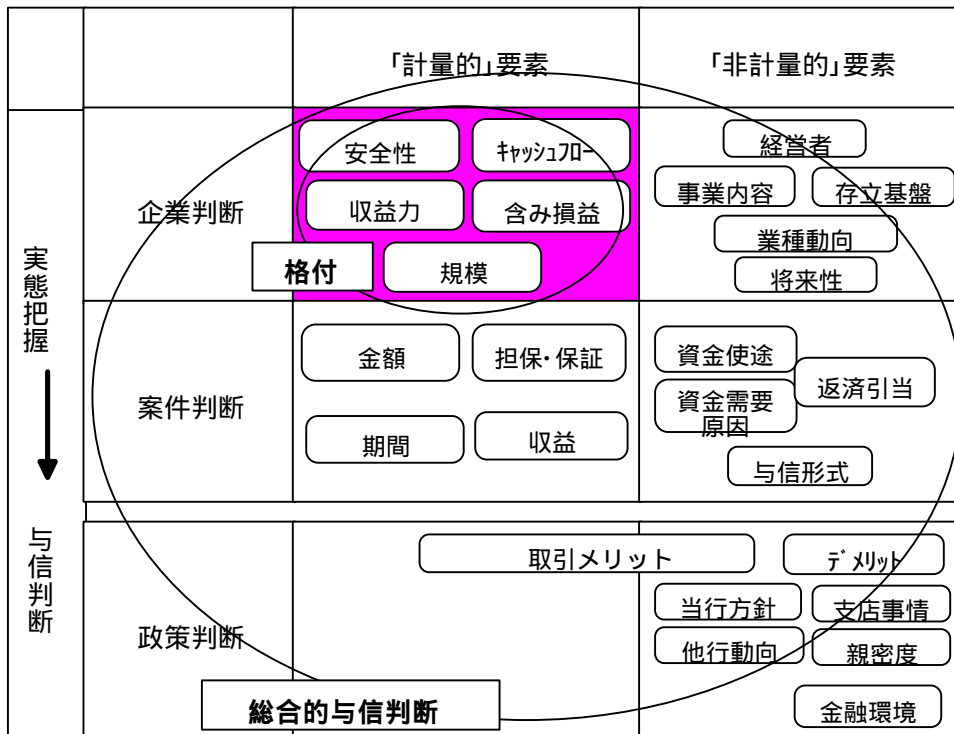
定例見直し	・年1回（基本的に決算後5ヵ月以内）
状況変化による見直し	・営業店による随時見直し ・審査所管部長指示による見直し（適宜）
検証	・与信監査部による臨店監査および変更指示

## 八．信用格付制度の活用

信用格付制度は、単に個別案件の「総合的与信判断」に活用するのみならず、当行資産の健全性確保、リスク管理の基本ツールとして以下のような制度に積極的に活用。

### 総合的与信判断

「信用格付」は、与信判断における最も重要な要素である「企業判断」を行うツールであり、これをベースに「案件判断」や「政策判断」を勘案し、「総合的与信判断」に活用。



### 信用リスク計量化

信用格付をベースに、信用リスク計量化のプログラムを開発しリスク管理に活用。ポートフォリオ全体のリスク量を、今後1年間で生じることが予想される損失額の平均的な水準である「平均ロス」と、今後1年間で予想される損失額の最大値である「最大ロス」という形で算出し、ポートフォリオ管理手法の一つとして活用。

### ポートフォリオ管理

ポートフォリオ管理における1つの切口として、信用格付別の資産構成・リスク量等のモニタリングを実施。

### RACAR管理・運営

信用格付ごとに「平均ロス」を算出し、コストとして認識。表面収益から他のコストとともに控除した「実態収益 (= RACAR : Risk And Cost Adjusted Return )」を個別案件ごと、個社ごとに把握し、リスク・コストに見合ったプライシング運営に反映。

#### 個社・グループ与信上限ルール

信用格付ごとに、個社及びグループ企業に対する与信上限額を報告基準として設定。与信額の「分散」によるリスク軽減効果を図る枠組みを構築。

(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』（平成10年10月23日施行）  
第3条第2項の措置後の財務内容

(図表13)法第3条第2項の措置後の財務内容

	11/3月末 見込み (億円)	保全部分を除いた分の引当方針および具体的な目標計数
破産更生債権及びこれらに準ずる債権 (注)	3,200	回収不能額及び回収不能見込額を全額引当。
危険債権	11,500	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75%程度を目途とする方針。)
要管理債権	3,500	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、一般貸倒引当金ではあるが、その他の要注意先とは別途の引当率を適用。 (データ蓄積が不十分なため、要管理債権からの倒産発生率など、適正な値が算出できないことから、当面は、保守的な引当水準として、平均20%程度を目処とする方針。)
正常債権	342,000	正常先債権と要注意先債権に分別。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。要注意先債権に対する引当率については、平均残存期間等の要素を加味して、3%程度とする方針。

(注)破産更生債権及びこれらに準ずる債権の第 分類部分を部分直接償却した場合。

□．全銀協統一基準

破綻先債権および延滞債権については、一定の新規発生が予想されるものの、回収や流動化を積極的に進めており、今年度末には、若干の減少を見込む。

(なお、分類額の部分直接償却を実施すれば、さらに約 4,600億円の減少となる見込み。)

3ヶ月以上延滞債権および貸出条件緩和債権については、企業業績の悪化等を背景に、一定の増加が予想される。

(図表14)リスク管理債権情報(注1)

(億円、%)

	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
破綻先債権額(A)	2,442	2,788	900
会計上の変更により減少した額(注2)	-	-	1,700
延滞債権額(B)	4,338	4,777	1,600
会計上の変更により減少した額(注2)	-	-	2,900
3か月以上延滞債権額(C)	3,281	3,153	3,500
貸出条件緩和債権額(D)	2,813	3,548	3,660
金利減免債権	1,302	2,027	2,100
金利支払猶予債権	106	109	150
経営支援先に対する債権	1,046	1,141	1,150
元本返済猶予債権	334	256	250
その他	25	16	10
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	12,875	14,268	9,660
比率 (E)/総貸出	3.8%	4.4%	3.0%
個別貸倒引当金(F)	7,745	7,317	4,500
引当率 (F)/(E)	60.1%	51.3%	46.6%

(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)破産更正債権及びこれらに準ずる債権の第 分類部分を部分直接償却した場合。

## (5)償却・引当方針

### イ．従来の償却・引当方針

#### 基本方針

10/4月の「早期是正措置」の導入に伴い、10/3月末基準以降、資産の自己査定を本格実施しており、自己査定結果に基づいた、債権回収の危険性や資産価値の毀損度合いに応じて、必要かつ適正な額の償却・引当を実施することが基本方針。

なお、こうした償却・引当の作業が、透明でかつ恣意性を排除した形で実施されるよう、予め「資産の償却・引当基準」を定め、これに従って、償却・引当を実施。

#### 10/9月期決算の状況

##### ア．破綻先・実質破綻先

・倒産など、既に破綻している債務者（破綻先）や実質的に破綻していると判断された債務者（実質破綻先）については、分類（回収不能見込）・分類（回収不能）とした資産全額を直接または間接償却。

##### イ．破綻懸念先

・将来、破綻が懸念される債務者（破綻懸念先）については、分類（回収不能となる可能性のある額）とした資産のうち、必要と判断する額を間接償却。  
・具体的には、債務者の経営状態、債務超過・延滞の程度、金融機関なら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の見通し等から、当該債務者が経営破綻に陥る可能性の高さに応じて、段階的に引当率を設定。

##### ウ．正常先・要注意先

・正常先及び要注意先に対する債権については、債務者の財務や事業の状況に応じて付与した信用格付ごとに過去の貸倒実績率を算出し、これをもとに引当金（一般貸倒引当金）を計上。

#### 償却・引当基準の見直し

上記10/9月期決算の償却・引当水準に関しては、金融機関を取り巻く厳しい経営環境が当面続くことが予想されることから、当行の健全性と市場の信認を高めるために、すでに見直しを実施。これまで以上に、保守的かつ前倒しの処理を行っていくため、破綻懸念先 分類債権の引当率をさらにアップする等の対策を行う方針。

## 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

償却・引当に関しては、前述の方針に則り、公的資金の申請にかかわらず、自己査定に基づいた保守的かつ前倒しの処理を行っていく所存であり、また、検査マニュアルの最終的な内容が明示された場合等には、積極的に対応していく。

11 / 3月期決算に向けた具体的な対応方針は、以下のとおり。これらに対応する償却・引当原資についても、当行の業務純益・内部留保等からすれば、全く問題ない水準。

### 破綻懸念先 分類債権の引当率アップ

破綻懸念先については、従来から、破綻に陥る可能性の度合いに応じて、段階的に引当率を設定していたが、こうした破綻の可能性を保守的に見積もることで、将来のリスクに対して前倒しで対応。

引当率の設定には、破綻懸念先からの倒産発生率などの実績率を用いる方法も考えられるが、自己査定が導入されて1年足らずの現在では、データの蓄積が不十分で、必ずしも適正な倒産発生率が算出できないことから、保守的な引当水準として平均75%程度を目途とする方針。

### 一般貸倒引当金の算出方法変更

正常先・要注意先に対する一般貸倒引当金については、従来から、信用格付ごとに貸倒実績率を算出し、これをもとに引当を実施。

特に要注意先のうち、相対的にリスクが高いと考えられる要管理債権（延滞や条件緩和債権）については、よりの確な引当となるよう、別途の引当率を適用。ただし、その引当率について、データ蓄積が不十分なために、適正な倒産発生率等が算出できない場合は、当面、保守的な水準として、平均20%程度を目途とする方針。

また、その他の要注意先に対する引当率についても、平均残存期間等の要素を加味し、3%程度とする方針。

### 債権売却損失引当金の積み増し

共同債権買取機構への売却済債権については、担保不動産の価値の下落等に応じて、必要と判断された額を引当（債権売却損失引当金）しているが、今後の更なる価値の下落によって予想される損失分も、前倒しで処理する方針。

### 債権放棄についての考え方

債権放棄は、債務者に対する債権を無償で消滅させ、当行がそれを損失として負担するものであることから、その妥当性の検討については慎重を期している。

具体的には、債権放棄により取引先の経営状態が改善することを通じて、残存債権の回収が確実になること、債権放棄を行わない場合との対比で経済的合理性があること、取引先経営陣の経営責任の明確化が図られること等について十分検討し、採否を決定している。

(図表15)不良債権処理状況

(億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み
不良債権処理額(A)	5,112	11,159	11,600
個別貸倒引当金取崩額(B)	508	1,656	3,600
不良債権処理損失額(A)-(B)	4,604	9,503	8,000
貸出金償却	76	72	100
個別貸倒引当金繰入額	946	3,805	1,600
CCPC向け債権売却損	688	1,266	300
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	-
その他債権売却損	-	1,763	3,700
その他(注2)	2,891	2,593	2,300

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

(注2)今後の不確定要因への対応分を含む。

(図表16)不良債権償却原資

(億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み
業務純益	3,553	3,519	3,300
一般貸倒引当金繰入額( )	33	37	1,000
国債等債券関係損益	245	467	1,250
株式等損益	2,379	2,082	1,300
不動産処分損益	6	580	370
内部留保利益(前期剰余金)(注)	14,520	14,858	7,448
その他(税効果会計採用)(注)	0	0	6,600
合計	20,446	21,039	16,418

(注)税前ベースでの不良債権償却原資相当額に換算。

## 八．管理部等における管理・回収方策

### 不良債権の最終処理方針

不良債権処理については、積極的な償却・引当方針に基づく会計上の処理を行うことに加え、不良債権が将来的にさらに劣化するリスクをとり除き、経営資源を前向きな業務に投入して行くために、最終処理を早期に終わることが必要。

そのため当行では担保不動産の処理による回収、不良債権の一括売却、共同債権買取機構への債権譲渡等により、4年度以降、1兆3千億円を超える積極的な最終処理を行ってきたが、今後についても以下の体制のもと、最終処理のスピードアップを図る。

### 最終処理のための体制

不良債権の管理・回収については、当行では、基本的に「信用格付」の区分（＝自己査定区分）に基づく体制を採用。

「格付<10>」先（＝実質破綻先・破綻先）に係る債権を管理債権とし、営業店における日常の管理・回収に加えて、本部に所管部として融資管理部を設置。専門的知識・経験を有する人材を集中し、対顧客直接交渉や法的処理を通じた最終処理を実施。

さらに、10/12月より「格付<9>」先（＝破綻懸念先）についても、所管部を融資管理部とすると同時に、人員を増強し、不良債権の管理・回収体制を強化。

### 融資管理部等における具体的方策

所管部である融資管理部においては、日常業務において営業店が入手した個別債務者に関する情報に加えて、部内担当者が取引先のキャッシュフローや担保不動産の詳細な調査を実施。

その結果を踏まえて、専門的な立場から個別債務者ごとの対応方針を策定し、不良債権最終処理の早期化に向けて、以下のような対策を組み合わせる実施。

#### ア．担保不動産処理のスピードアップ

- ・担保不動産については、従来、回収額の極大化を目的に任意売却とする方針であった物件を中心に、競売等の法的処理による回収等を再検討し、最終処理の早期化を実施。
- ・その際、いわゆる自己競落会社として7/2月に設立した(株)三和ティーエムシーを活用し、担保不動産の落札・転売による処理もさらに推進。

#### イ．不良債権流動化の継続的取組

- ・いわゆるバルクセール等による不良債権の流動化による処理を8年度より開始し、ノウハウの蓄積により、10年度より処理を本格化。
- ・今後についても、引続き不良債権の流動化による処理を積極的に展開。

#### ウ．共同債権買取機構（CCPC）への積極活用

- ・共同債権買取機構への債権譲渡については、当初の予定期間であった9年度までの5年間についても、積極的に実施。
- ・今後も、政府の総合経済対策の1つとして再開された共同債権買取機構による債権買取についても、引続き積極的に活用し、最終処理を加速。

#### その他の方策

上記のような対策に加え、サービサー会社の設立による管理・回収の促進等の対策を検討中。

## 二．行内企業格付ごとの償却・引当の目途

現行の当行格付は、原則、自己査定における債務者区分と一致。

- ・ 格付<1>~<7> : 正常先
- ・ 格付<8> : 要注意先
- ・ 格付<9> : 破綻懸念先
- ・ 格付<10> : 実質破綻先、破綻先

償却・引当に関しては、自己査定結果に基づき、各債務者区分ごとに、以下の考え方で実施。

### 破綻先・実質破綻先 [ 格付<10> ]

倒産など、既に破綻している債務者（破綻先）や実質的に破綻していると判断された債務者（実質破綻先）については、分類（回収不能見込）・分類（回収不能）とした資産全額を直接または間接償却。

### 破綻懸念先 [ 格付<9> ]

将来、破綻が懸念される債務者（破綻懸念先）については、分類（回収不能となる可能性のある額）とした資産のうち、必要と判断する額を間接償却。

具体的には、債務者の経営状態、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、金融機関なら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の見通し、その他から当該債務者が経営破綻に陥る可能性の高さに応じて、段階的に引当率を設定。

ただし、引当率については、前倒し処理の観点から、債務者の経営破綻の可能性を保守的に見積もることで、引き上げを実施。当面は、データの蓄積が不十分で、破綻懸念先からの適正な倒産発生率が算出できないことから、保守的な水準として平均75%程度を目途とする方針。

### 正常先 [ 格付<1>~<7> ] ・ 要注意先 [ 格付<8> ]

正常先及び要注意先に対する債権については、債務者の財務や事業の状況に応じて付与した信用格付ごとに過去の貸倒実績率を算出し、これをもとに引当金（一般貸倒引当金）を計上。

具体的には、当行における過去約10年間の倒産に関するデータをもとに、正常先・要注意先別に（正常先については格付ごとに）、デフォルト率（＝一定期間内に倒産に至った先数 / 期首債務者数 [%]）を算出。これに、倒産に至った先の平均的なロス率（＝損失額 / 与信額 [%]）を掛け合わせて、貸倒実績率を算出。こうして導き出された貸倒実績率を決算期末の格付ごとの与信残高に掛け合わせて、最終的に、一般貸倒引当金を算出。

なお、要注意先のうち、相対的にリスクが高いと考えられる要管理債権（延滞や条件緩和債権）については、よりの確な引当となるようグルーピングを行い、別途の引当率を適用。ただし、その引当率について、データ蓄積が不十分なために、適正な倒産発生率等が算出できない場合は、当面、保守的な水準として、平均20%程度を目途とする方針。また、その他の要注意先に対する引当率についても、平均残存期間等の要素を加味し、3%程度とする方針。

(図表17)過去1年間の倒産先 (件数、億円)

倒産1年前の 行内格付け	件数	金額
<1>	0	0
<2>	0	0
<3>	2	12
<4>	5	21
<5>	12	133
<6>	61	641
<7>	57	442
<8>	133	1,267
<9>	188	1,213
<10>	-	-
無格付	154	612
合計	612	4,342

(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。

(6)含み損益の状況

10/3月末から10/9月末にかけての含み損益の状況

- ・株価の下落により株式の評価損益は大幅に減少。
- ・長期金利の低下により債券の含み益は増加。
- ・「その他資産の含み損益」のうち、デリバティブ取引の評価損益は金利関連取引を中心に減少（主に変動金利受取・固定金利支払の取引で評価損が増加したもの）。

(図表18)含み損益総括表

(億円)

	10/3月末				
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
有価証券(注1)	51,773	55,332	3,559	6,117	2,557
債券	16,377	16,793	416	420	4
株式	31,254	34,064	2,809	5,360	2,550
その他	4,140	4,474	333	336	3
金銭の信託	5,231	5,231	0	1	1
再評価差額金	3,182	0	0	0	0
その他資産の含み損益(注2)(注3)	0	0	1,035	0	0

(億円)

	10/9月末				
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
有価証券(注1)	53,551	53,302	249	4,782	5,032
債券	17,856	18,785	929	929	0
株式	30,579	29,050	1,529	3,495	5,024
その他	5,116	5,466	350	357	7
金銭の信託	4,419	4,423	4	5	1
再評価差額金	2,975	0	0	0	0
その他資産の含み損益(注2)(注3)	0	0	349	0	0

(注1) 有価証券は、時価情報開示対象外のものを除いているため、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) 「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（10年9月末のみ）

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。

(注3) デリバティブ取引の評価損益の内訳は下表のとおり。

(億円)

	10/3末	10/9末	増減
金利関連	1,193	140	1,053
通貨関連	162	270	432
株式関連	5	0	5
債券関連	1	8	7
合計	1,035	402	633

(7)金融派生商品等取引動向

10/3月末から10/9月末にかけての金融派生商品等の取引状況

- ・主に先物外国為替取引の減少により、信用リスク相当額(貸出金における「貸出金総額」に該当)は10/3月末比約3,000億円減少。
- ・統計的に見込まれるロス化懸念額は約172億円(信用コスト55億円+信用リスク量117億円)であり、取引量に比して低水準に留まっている。

信用コスト：過去の倒産実績から算出される平均的な予想損失額。

信用リスク量：統計的に見込まれる予想損失額の振れ。

(図表19)オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	10/3月末	10/9月末	10/3月末	10/9月末
金融先物取引	-	-	-	-
金利スワップ	1,327,985	1,261,069	17,392	22,676
通貨スワップ	33,645	32,032	4,026	3,844
先物外国為替取引	405,484	282,843	21,591	10,532
金利オプションの買い	37,225	35,830	438	492
通貨オプションの買い	5,974	8,679	312	311
その他の金融派生商品	36,777	18,162	57	41
一括ネットティング契約による与信相当額削減効果	-	-	25,015	22,132
合計	1,847,089	1,638,614	18,801	15,764

(注)上記はB I S自己資本比率基準ベース。

取引所取引、原契約2週間以内の取引の契約金額・想定元本は次の通り。

	契約金額・想定元本	
	10/3月末	10/9月末
先物外国為替取引	34,490	35,354
金利オプションの売り	113,183	149,665
金利オプションの買い	12,021	20,506
通貨オプションの売り	6,066	7,686
通貨オプションの買い	81	564
その他の金融派生商品	460,061	650,957
合計	625,902	864,733

(図表20)信用力別構成(10/9月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	11,897	2,551	1,316	15,764
信用コスト	2	23	30	55
信用リスク量	13	48	56	117

[ご参考]

「経営の健全化のための計画」の前提条件（詳細版）

ページ	概要
A	中期経済予測総括表（前提条件1）
B	中期経済予測総括表（前提条件2）
C	基準シナリオ
D	新規財源国債発行額推移・中期的な注目材料
E	個人消費・設備投資
F	物価・地価
G	為替相場
H	公共投資
I	世界経済
J	米国
K	EU
L	アジア
M・N	日本企業の外部資金調達・手元現預金の動向
O	住宅ローン新規貸出額・シェア
P	貯蓄原資額の推移
Q	日本の個人金融資産残高構成の推移

\*グラフ、コメントとも西暦表示

中期経済予測総括表  
(98年～02年)

[前提条件1]

日本：内需低迷から99年度までマイナス成長が続く。着実な景気回復は2001年度以降。  
 米国：資本ストック調整から景気は2000年まで減速。その後緩やかに持ち直し。賃金上昇からインフレ圧力は残るものの、景気への配慮で金融緩和が進む。  
 欧州：内需は底固いものの世界経済の低迷から2000年まで減速。その後、緩やかに回復。  
 アジア：99年には最悪期を脱するが国ごとの回復速度に格差が大きくなる。インドネシア、マレーシアは回復が遅れるおそれ。中国、台湾は比較的堅調。

【日本は年度・海外は暦年】		実績		見込		予測						
		97年	98年			99年			00年	01年	02年	
				上期	下期		上期	下期				
日 本	名目GDP成長率	0.2	-2.5	-2.5	-2.5	-0.3	-0.7	0.2	0	1.3	2.3	
	内需寄与度	-0.8	-3.1	-3.4	-2.9	-0.3	-0.6	0.2	0.7	1.6	2.6	
	個人消費	0.4	-0.4	-0.1	-0.6	0.1	-0.4	0.5	0.8	1.4	2.8	
	住宅投資	-19.9	-10.8	-12.7	-8.5	0.5	-3.6	5	0.7	4	5.3	
	設備投資	1.7	-14.8	-12.8	-17.1	-6.8	-10.1	-3.3	1.2	3	5	
	公共投資	-6.1	0.6	-6.9	7	6	13.7	0.8	-1.9	-1.6	-4.2	
	外需寄与度	1	0.6	0.9	0.4	0	-0.1	0	-0.7	-0.3	-0.2	
	輸出	10.7	-3.1	1.4	-7.7	-5.6	-8.2	-2.7	-6.8	0.4	7	
	輸入	0.6	-9.9	-7	-12.9	-6.7	-9.5	-3.7	-0.2	4.3	10.5	
	実質GDP成長率	前年比・%	-0.4	-2.5	-2.7	-2.4	-0.3	-0.7	0.3	0.1	1	1.9
	可処分所得	前年比・%	0.9	-0.3	-0.2	-0.4	0.6	0.5	0.7	0.7	1.1	2.5
	消費性向	%	87	86.8	87.1	86.6	86.4	86.3	86.5	86.5	86.7	87
	新設住宅着工戸数	万戸	134.1	117.3	61.4	55.9	117.7	60.4	57.3	118.9	123.7	129.8
	売上高	前年比・%	-3.3	-5.1	-5.1	-5	0	-0.9	0.9	1	2.5	5
経常利益	前年比・%	-7.8	-25.6	-28.2	-22.9	0.2	-8.9	9.1	4.1	11.9	18.8	
地価 *1	前年比・%	-3.6	-4.5	-3.8	-5.2	-4.6	-5.3	-3.9	-3.5	-2	-1	
公定歩合		0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	1.00	1.50	
短期金利 (NCD3M)		0.65	0.55	0.45	0.55	0.60	0.60	0.60	0.60	1.20	2.00	
長期金利 (国債10Y)	末時点 %・円	1.93	2.00	0.84	2.00	2.30	2.30	2.30	2.50	3.40	4.10	
日経平均株価		16,527	14,000	13,406	14,000	16,000	15,000	16,000	16,000	17,000	17,000	
為替 (円/ドル)		133.1	125.0	136.5	125.0	115.0	120.0	115.0	105.0	110.0	120.0	
ジャパンプレミアム (3M)	平均・%	0.25	0.45	0.35	0.50	0.35	0.30	0.40	0.20	0.00	0.00	
米 国	実質GDP成長率	前年比・年率・%	3.9	3.7	4.0	3.1	1.9	1.5	1.6	1.4	2.0	2.5
	FF金利	末時点 %	5.50	4.75	5.50	4.75	4.25	4.50	4.25	3.50	4.00	4.25
	長期金利 (10Y)	%	5.70	4.70	5.40	4.70	4.20	4.40	4.20	4.00	4.50	4.80
E U	実質GDP成長率	前年比・%	2.7	2.8			1.5			1.3	1.5	2.0
ア ジ ア	9ヶ国実質GDP成長率		6.6	-0.2			2.6			4.5	5.1	5.5
	中国	前年比 %	8.8	7.8			7			7	7	7
	通貨危機国 *2		4.6	-9.2			-2.3			2	2.9	3.8
	非通貨危機国 *2		6.3	0.9			2			3.4	4.3	5.1

**日本経済**

- 日本の実質GDP成長率は98年度が25%、99年度が0.3%となり、3年連続のマイナスを記録する。2000年度には+0.1%と若干のプラス成長を記録するが、デフレ傾向が続くことから名目では0%にとどまる。
- 2000年度までは基本的に構造調整圧力、不良債権処理に伴う下押し圧力、企業のバランスシート調整圧力、が強い低成長が続くことは避けられない。
- 景気が着実な回復過程に向かうのは2001年度以降で2002年度には実質GDP成長率は+1.9%とほぼ巡航速度に達する。
- 名目ベースでは2001年度が+1.3%、2002年度が+2.3%となり、徐々にデフレ傾向から脱却することになる。
- 内外需別にみると、99年度までは内需の寄与度はマイナスが続く。2000年度以降は個人消費と設備投資が持ち直すほか、2001年度からは住宅投資の回復も加わり、次第に内需主導の景気回復が鮮明になる。
- 消費性向は2000年度までは低下傾向で推移。その後、2001年度以降はマインドの好転から上昇に転じる。
- 企業収益については、2000年度までは売上げ低迷により経常利益は低水準。2001年度以降は売上げの伸びが高まるため収益力が回復。経常利益は前年比2ケタの伸びを確保できる。
- 地価は下落幅こそ縮小するものの、不良債権処理に伴う担保不動産の供給増加もあり、下落傾向は続く。

**金融市場**

- 公定歩合：2001年度下期の引き上げまで据置き。
- 長短金利：景気が回復過程へ戻る2001年度まで基本的には横ばい圏で推移。但し、国債需給の悪化で長期金利の水準は上方にシフト。
- 株 価：景気の低迷に加え、持ち合い解消など構造要因が重しとなり、ボックス圏で推移。
- 為 替：円・ドル相場は米景気減速を反映し、2000年度までは緩やかに円高が進行。その後、米景気の持ち直しを背景に円安方向へ揺り戻し。
- ジャパンプレミアム：徐々に縮小していくが、完全に剥落するのは2001年度以降。

**海外経済**

- 米国・欧州・アジア全体のGDP成長率は99年の1%台後半から2000年には1%台前半へと緩やかに減速する。米国の消費は99年も底堅いが、設備投資が徐々に息切れして2000年半ばにはマイナス成長に転落する可能性がある。
- 2000年には欧州でも停滞感が強まるが、アジアが立ち上がってくるためかろうじて世界経済の底割れは回避される。しかし、アジアのなかでも通貨危機国の回復は鈍く、2000年によりやくプラス成長に転換する。中国・台湾は堅調に推移して中華経済圏のプレゼンスは高まる。
- 2001年になると米国の自律的回復とアジアの潜在成長率近傍への復帰によって世界の主要地域のGDPは2%程度に回復する。

\*1 地価～市街地価格・全国・全用途

\*2 通貨危機国 (韓国・タイ・インドネシア・マレーシア) 非通貨危機国 (香港・台湾・シンガポール・フィリピン)

中期経済予測総括表  
(98年～02年)

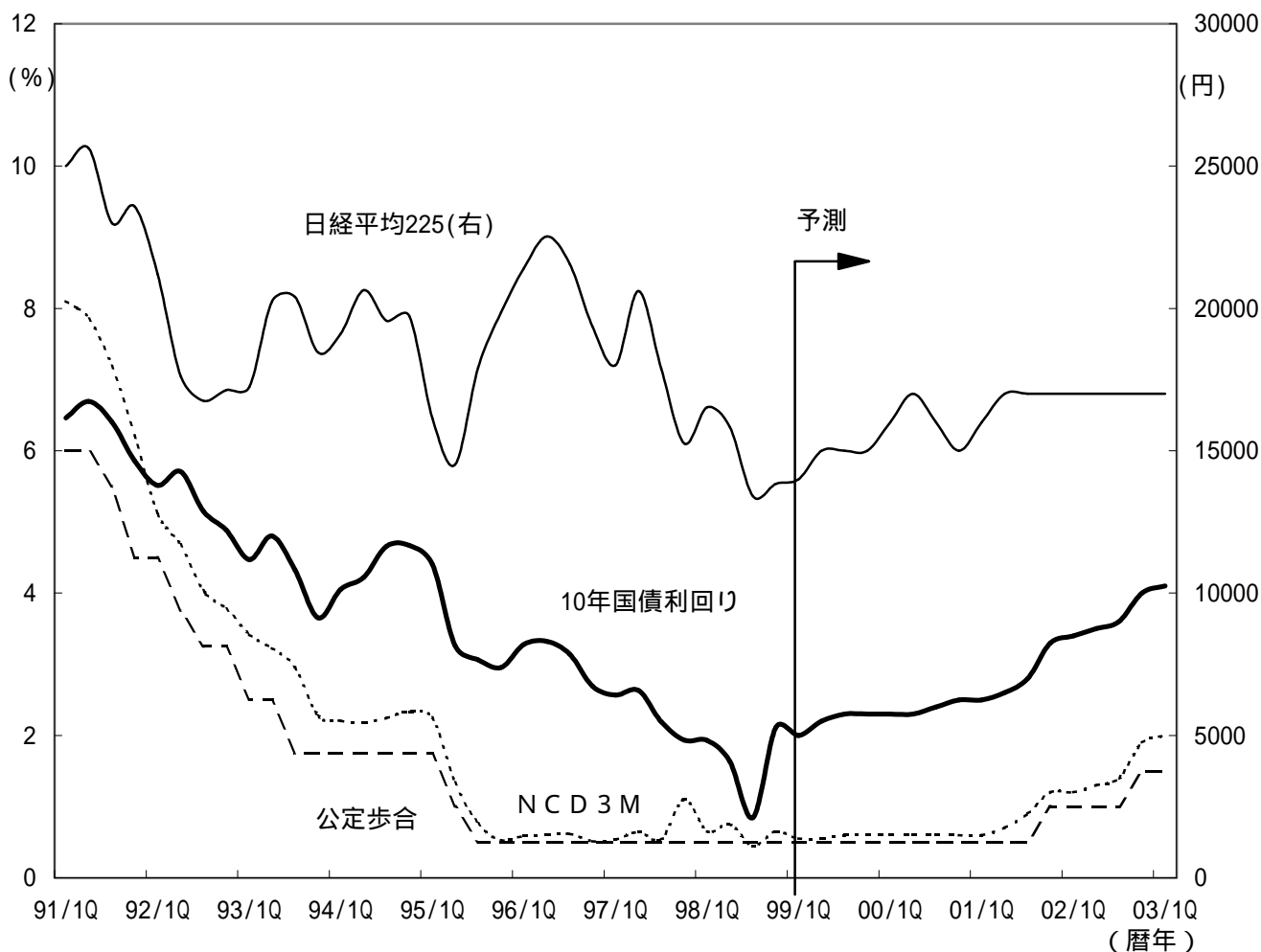
[前提条件2]

[前提条件1]の内外経済見通しを前提に予測値作成			実績	見込	予測				
			97年度	98年度	99年度	00年度	01年度	02年度	
事業法人	借入残高		未残・兆円 前年比・%	446.0 2.1%	432.7 3.0%	426.2 1.5%	426.3 0.0%	428.3 0.5%	433.2 1.1%
	社債	発行額(含む外債)	期中発行額・兆円	11.6	13.1	10.7	10.9	11.5	11.8
		償還額(含む外債)	期中発行額・兆円	12.3	8.9	7.5	7.6	8.1	8.3
		社債発行残高	未残・兆円 前年比・%	54.5 1.0%	58.7 7.6%	61.8 5.3%	65.1 5.3%	68.4 5.1%	71.8 5.0%
	法人預金残高(流動+定期)		未残・兆円 前年比・%	114.9 2.4%	116.1 1.1%	116.5 0.3%	117.2 0.6%	119.1 1.6%	121.1 1.7%
	手元現預金比率(対月商)		ヶ月	1.35	1.41	1.39	1.39	1.38	1.34
個人	住宅ローン (全国銀行)	新規取組額	期中取組額・兆円 前年比・%	12.5 1.9%	11.5 8.0%	10.9 5.5%	10.6 2.9%	10.7 1.1%	11.0 3.3%
		残高	未残・兆円 前年比・%	58.1 7.3%	60.8 4.6%	62.0 2.1%	62.8 1.2%	63.5 1.2%	64.5 1.5%
	住宅ローン (住宅金融公庫)	新規取組額	期中取組額・兆円 前年比・%	9.6 18.9%	8.2 14.5%	8.9 9.0%	9.4 5.2%	10.1 7.3%	10.8 7.5%
		残高	未残・兆円 前年比・%	64.1 4.1%	64.4 0.5%	65.8 2.1%	67.6 2.8%	69.9 3.4%	72.7 4.0%
	消費者ローン	残高(銀行+ノンバンク等)*3	未残・兆円 前年比・%	71.6 1.7%	69.3 3.2%	68.0 1.9%	67.1 1.3%	66.7 0.6%	66.6 0.1%
		うち全国銀行	未残・兆円 前年比・%	13.8 7.0%	12.7 8.0%	11.9 6.3%	11.2 5.9%	10.8 3.6%	10.7 0.9%
	金融資産残高		未残・兆円 前年比・%	1,227 2.2%	1,267 3.3%	1,324 4.5%	1,378 4.1%	1,432 3.9%	1,482 3.5%
	銀行預金残高		未残・兆円 前年比・%	479 5.0%	494 3.1%	517 4.7%	543 5.0%	569 4.8%	585 2.8%
	対金融資産残高シェア		%	(39%)	(39%)	(39%)	(39%)	(40%)	(40%)
	郵便貯金残高		未残・兆円 前年比・%	241 7.1%	255 5.8%	266 4.3%	267 0.4%	267 0.0%	288 7.9%
	対金融資産残高シェア		%	(20%)	(20%)	(20%)	(19%)	(19%)	(20%)

予測上の前提特記事項
<p>事業法人 借入、預金、社債残高 ... 大蔵省「法人企業統計季報」ベース</p> <p>社債発行額 ... 公社債引受協会「公社債月報」ベース</p> <p>個人 住宅ローン ... 日本銀行「経済統計月報」ベース</p> <p>住宅ローン減税 (減税実施事項) 控除期間の延長(6 15年) 控除限度額の拡大(180 587.5万円) ・米国型の住宅ローン利子所得控除制度導入は見送り</p> <p>消費者ローン ・銀行+ノンバンク等 ... 日本クレジット産業協会 「日本の消費者信用統計98年版」ベース (通常の消費者ローンの他に、預金担保借入や割賦方式のクレジットカード債務を含む)</p> <p>・全国銀行 ... 日本銀行「経済統計月報」ベース (預金担保付貸出は含まない)</p> <p>郵便貯金 ・2000～2001年に満期が到来する高利回り 郵便貯113兆円については、下記を想定 20兆円が外部流出 うち10兆円が銀行預金へシフト</p>

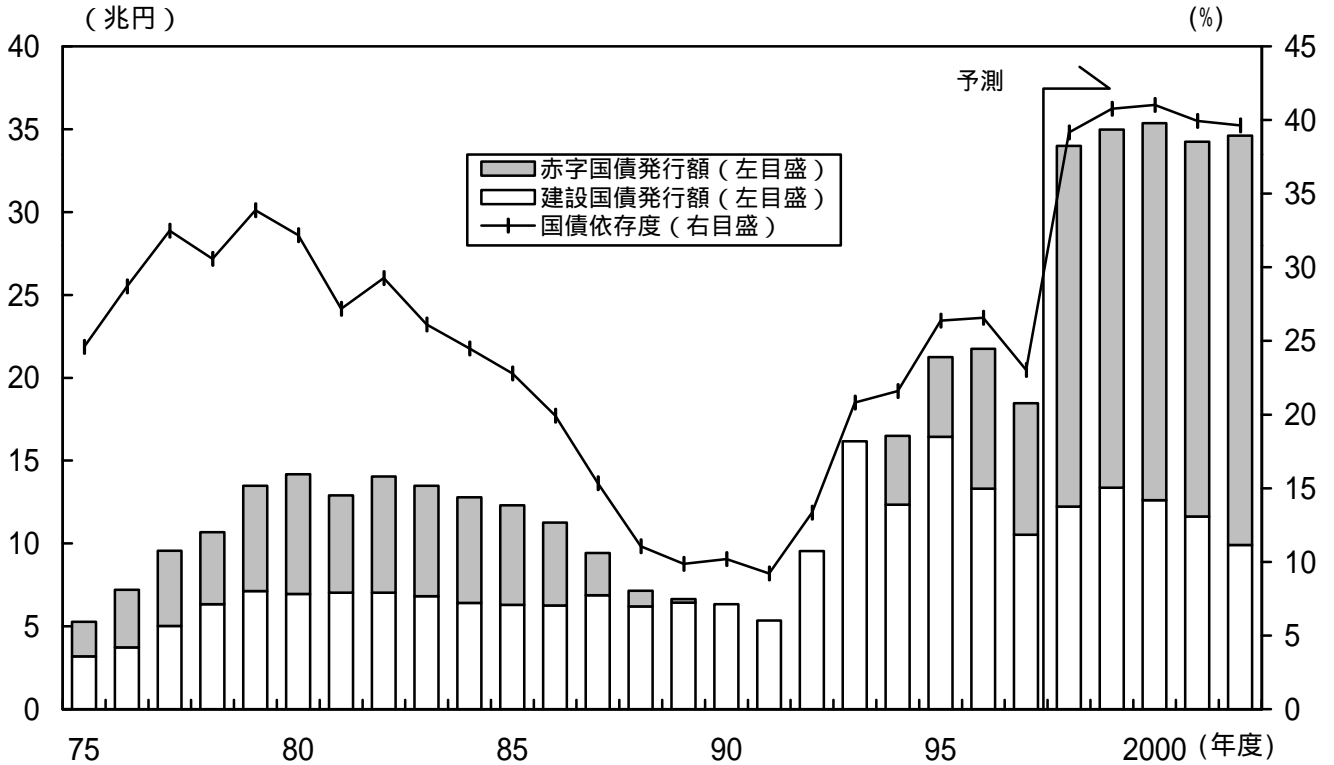
\*3 消費者ローン残高(銀行+ノンバンク等)は、暦年末ベースで、97年の数値は見込み

## 基準シナリオ



長期金利	景気が回復過程に入る 2001年度まで基本的には横ばい圏。但し、国債の増発や公的引き受け余力の低下で需給悪化、水準は上方へシフト。
短期金利	政策金利の据え置きを受け 2001年9月まで横ばい。その後利上げで上昇トレンドへ。
株価	景気の長期停滞に加え、株式持合いの解消など構造要因もあり、ボックス圏で推移。
金融政策	日銀は今後 3 年間政策金利を据え置く。公定歩合引き上げは 2001年10 - 12月期。

## 新規財源国債発行額推移



98年度以降、高水準の発行額が続く見込み。  
 公的部門の引受余力低下で、民間の消化負担は重い。  
 債券需給悪化懸念は、垂貯大量満期到来の2000年度末まで金利上昇要因として残る。

## 中期的な注目材料

### 垂貯資金流出問題

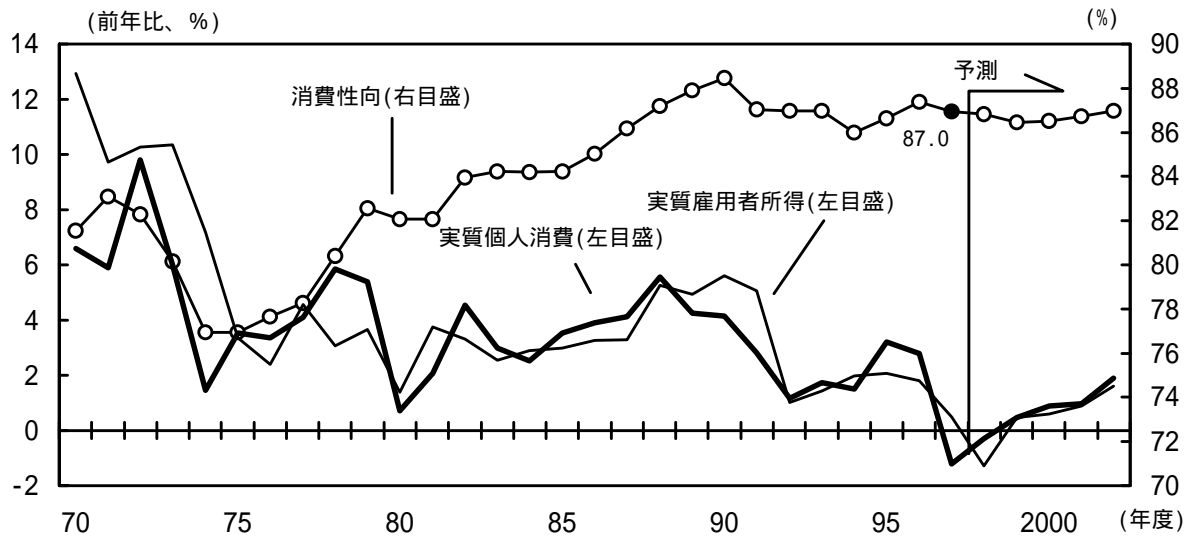
- ・ 2000年 - 2001年に定額貯金大量満期到来。2年間で満期を迎える約113兆円のうち20兆円程度が流出する可能性（特に、2000年10月から2001年3月の半年間に満期が集中）。
- ・ 資金運用部は、資金流出に対して、一部は流動性の高い国債売却にて対応すると思われ、長期金利の上昇圧力として働く。但し、国債への資金還流も予想され、金利急騰は回避。

### 新会計基準導入（2000年度以降、退職給付・連結・株価時価会計）

### ペイオフ再開（2001年4月以降）

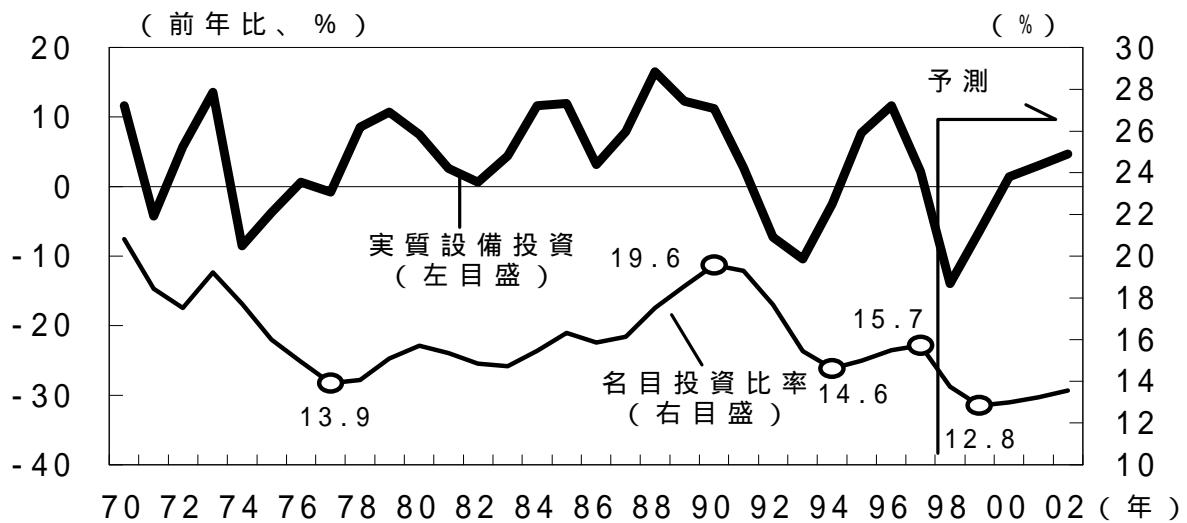
- ・ 2000年度中に金融機関選別が加速、弱小金融機関から優良行、垂貯への資金シフトも。

## 個人消費



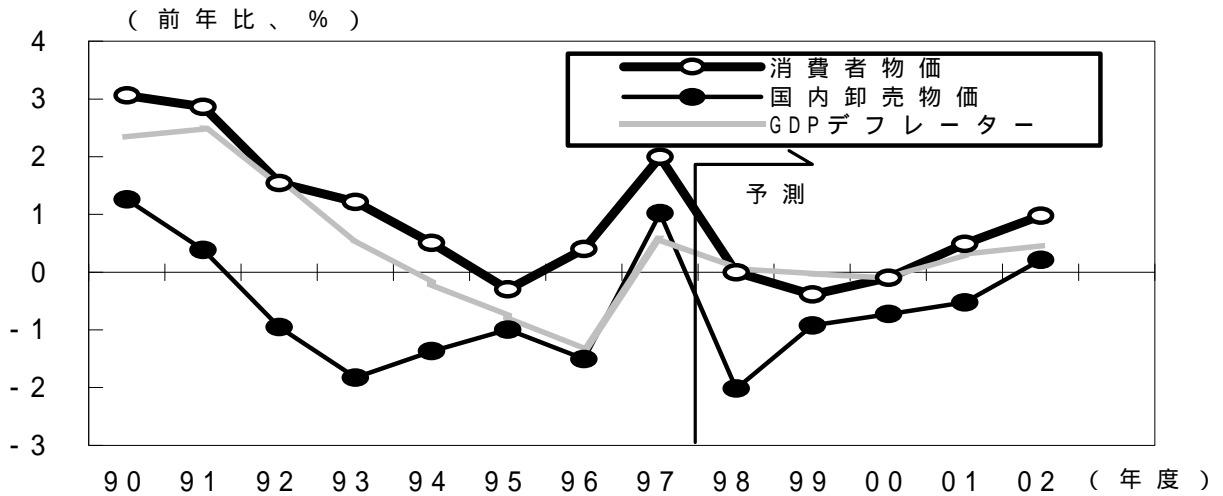
雇用・所得環境の悪化が続き、消費の伸びは低水準。消費性向は99年度まで緩やかに低下を続ける。デフレ傾向が続くため、実質消費の前年比伸び率自体は99年度以降プラスに。

## 設備投資



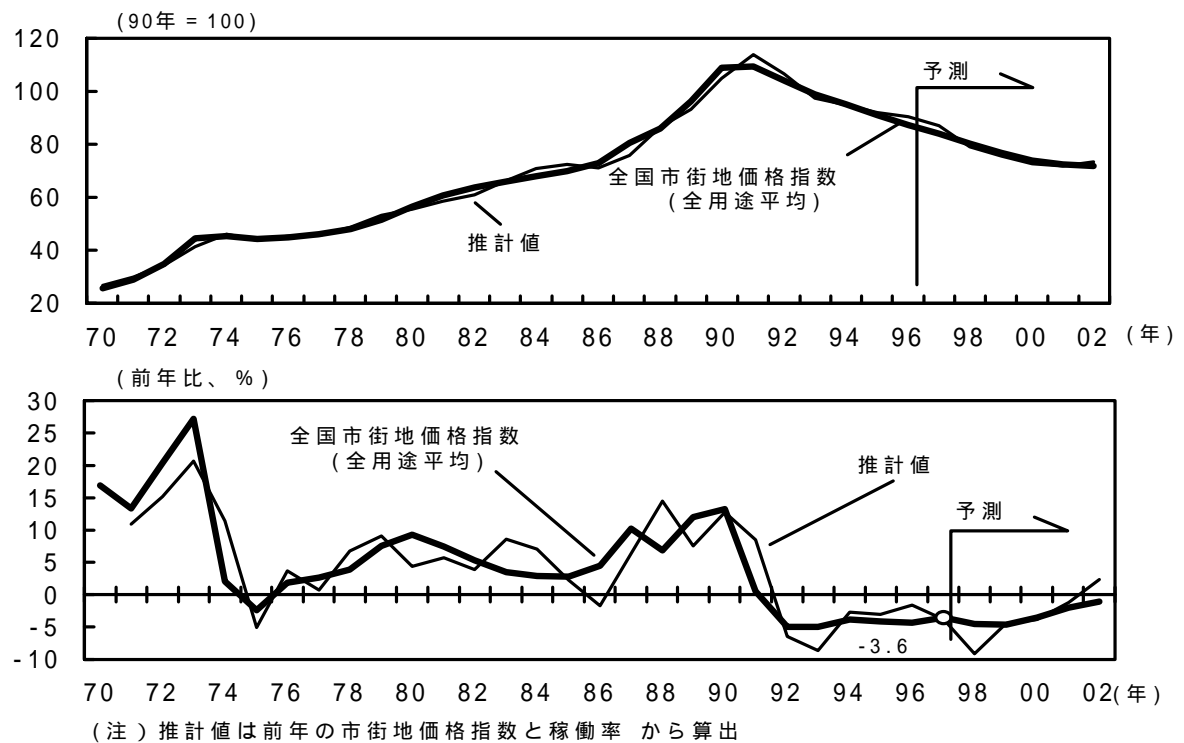
企業のバランスシート調整が続くなか、景気後退が深刻化しているため、設備投資は本格的なストック調整局面に突入している。調整局面は2000年度半ばまで続く可能性がある。設備投資の対GDP比(名目ベース)は99年度に12.8%まで低下。

## 物価



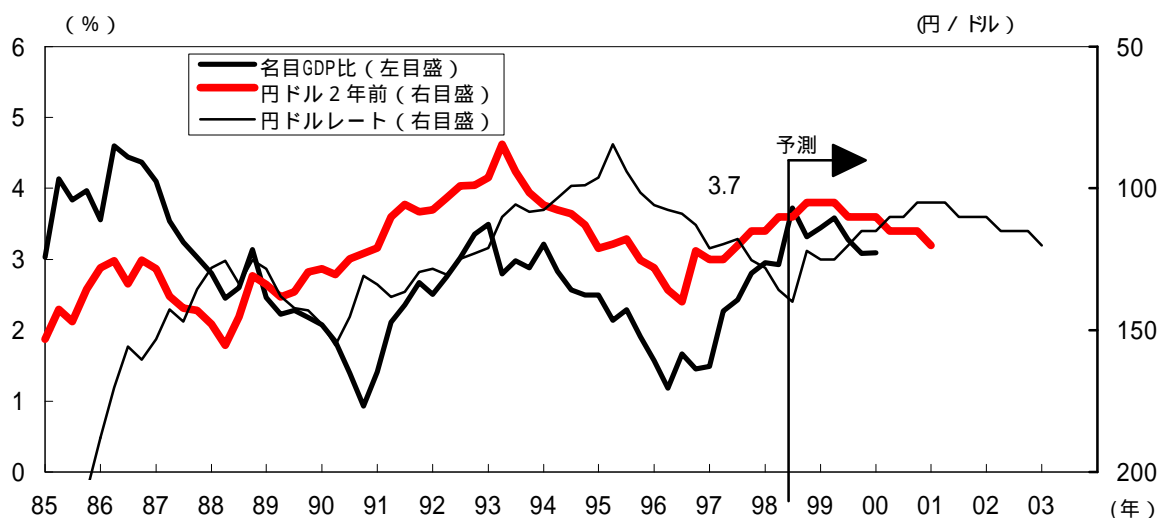
深刻な景気後退により、需給ギャップは高水準に達しており、デフレ圧力は根強く残る。  
国内卸売物価は2002年度にようやく前年比プラスに。  
消費者物価は2001年度以降に前年比プラスに。

## 地価



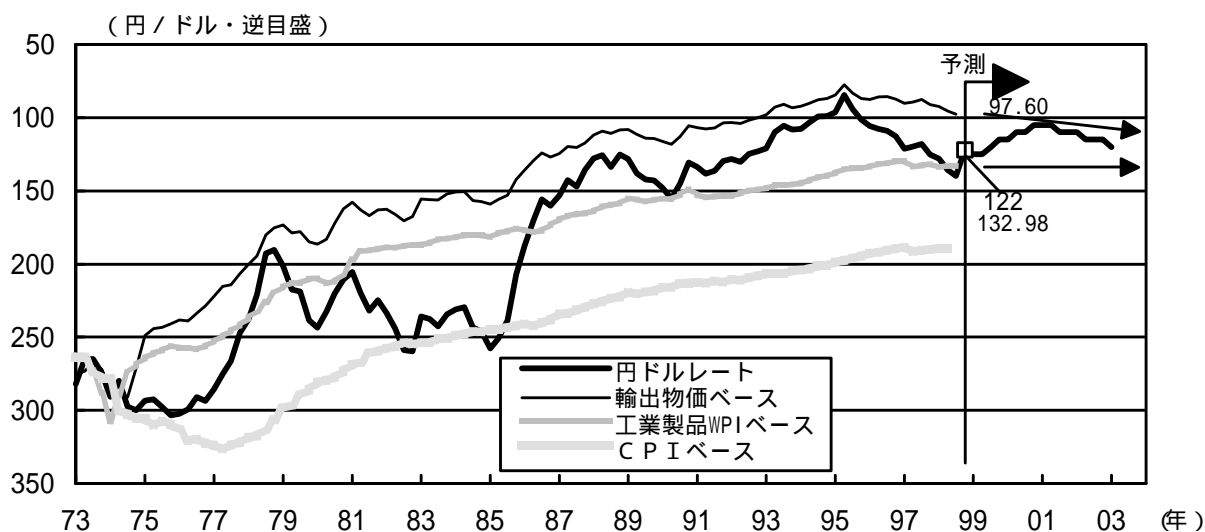
景気後退による循環要因が強まり、地価は下落傾向が続く。

## 為替相場



### 経常黒字との関係

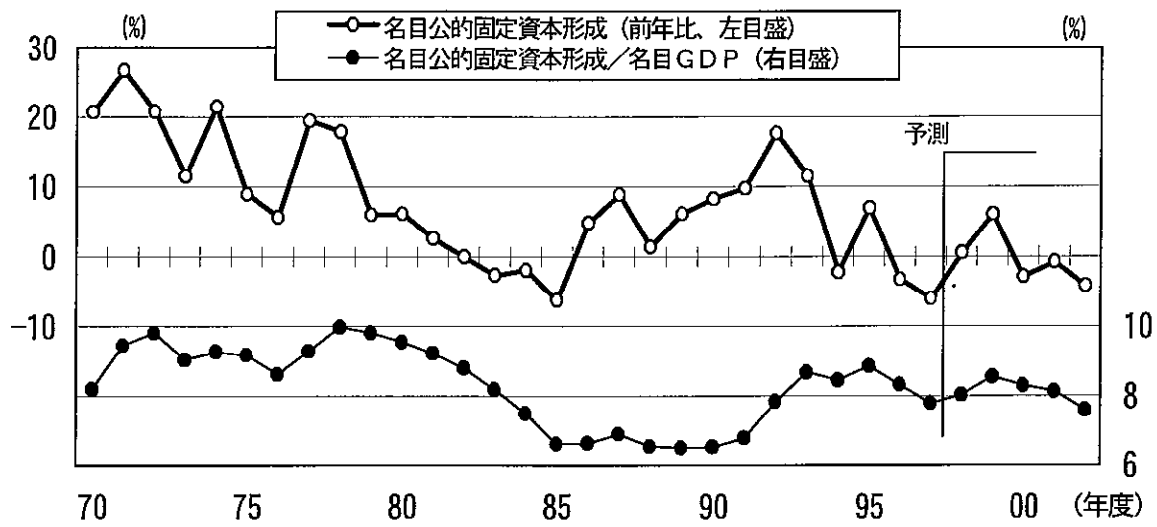
経常黒字の対名目GDP比は直近の98年7～9月に3.7%まで上昇している。  
 円・ドル相場は2年前の経常黒字（対GDP比）との相関が高く、2000年度にかけては円高圧力が残る。その後、円高はピークアウト。



### 購買力平価との関係

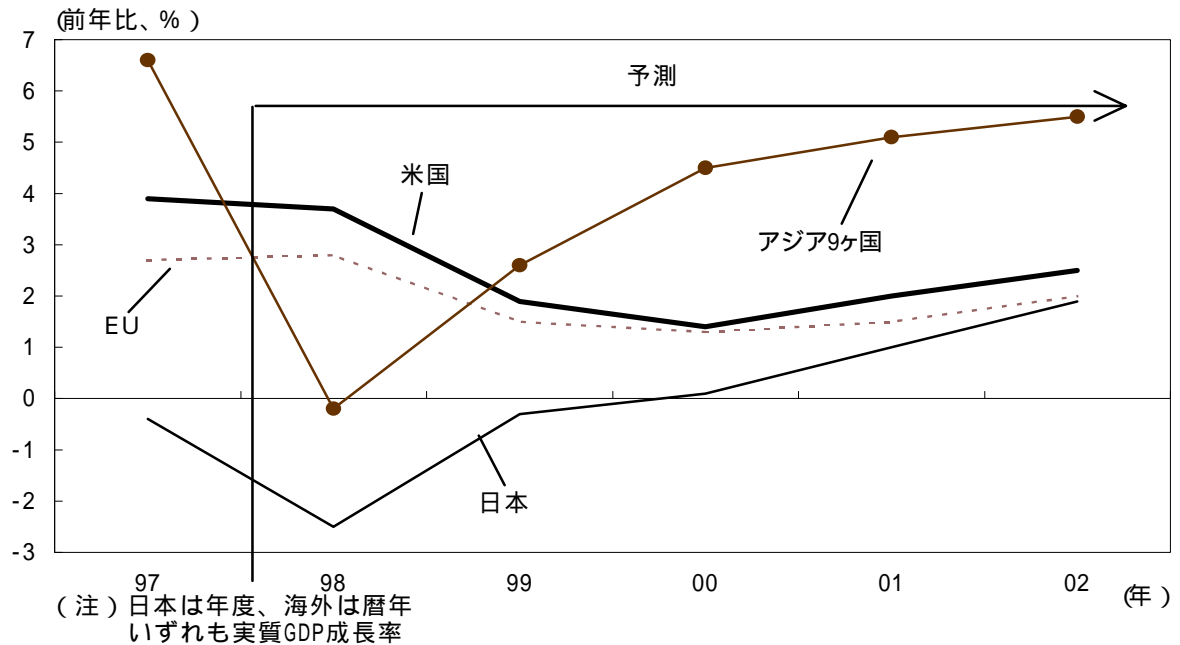
85年以降の円・ドル相場は輸出物価ベースの購買力平価と工業製品WPIベースの購買力平価の間で推移。購買力平価自体は世界的なデフレ傾向もあり、今後はほぼ横這い圏の動きに。こうした環境下で円・ドル相場の変動は日米の景況感格差や金利差を反映して円高進行後に反転ドル高。

## □公共投資



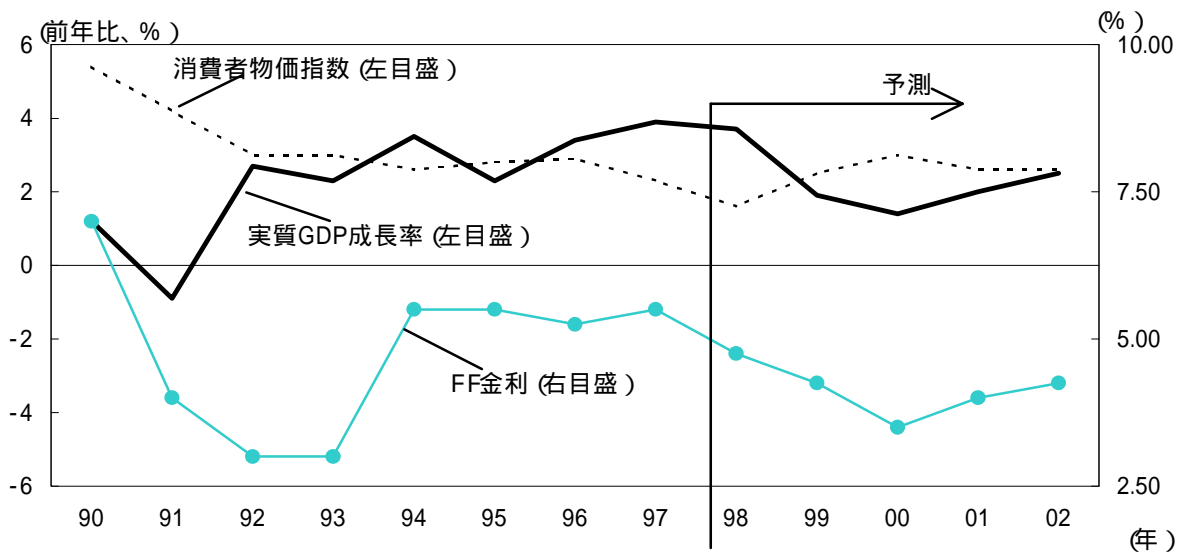
- 財政再建路線の転換により、すでに財政政策は積極化している。景気の基盤が脆弱なため、2000年度までは景気対策としての公共投資の追加が避けられない。ただ、前年比で見ると99年度をピークに2000年度以降は減少。地方財政の急速な悪化により大幅な増加は見込み難い。

## 世界経済

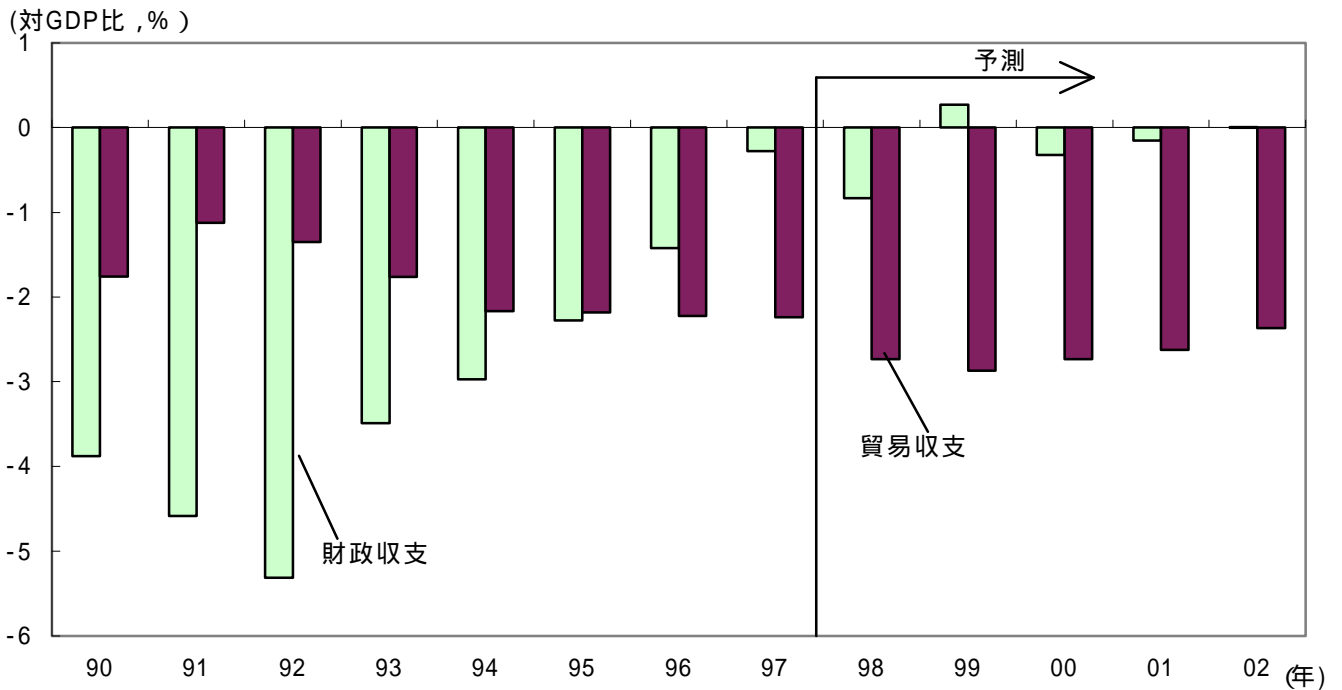


米国・欧州・アジア全体のGDP成長率は、99年の1%台後半から2000年には1%台前半へと緩やかに減速する。米国の消費は99年も底堅いが、設備投資が徐々に息切れして2000年半ばにはマイナス成長に転落する可能性がある。2000年には欧州でも停滞感が強まるが、アジアが立ち上がってくるためかろうじて世界経済の底割れは回避される。しかし、アジアの中でも通貨危機国の回復は鈍く、2000年によろやくプラス成長に転換する。中国・台湾は堅調に推移して中華圏のプレゼンスは高まる。2001年になると米国の自律的回復とアジアの潜在成長率近傍への復帰によって世界の主要地域のGDP成長率は2%程度に回復する。

# 米国

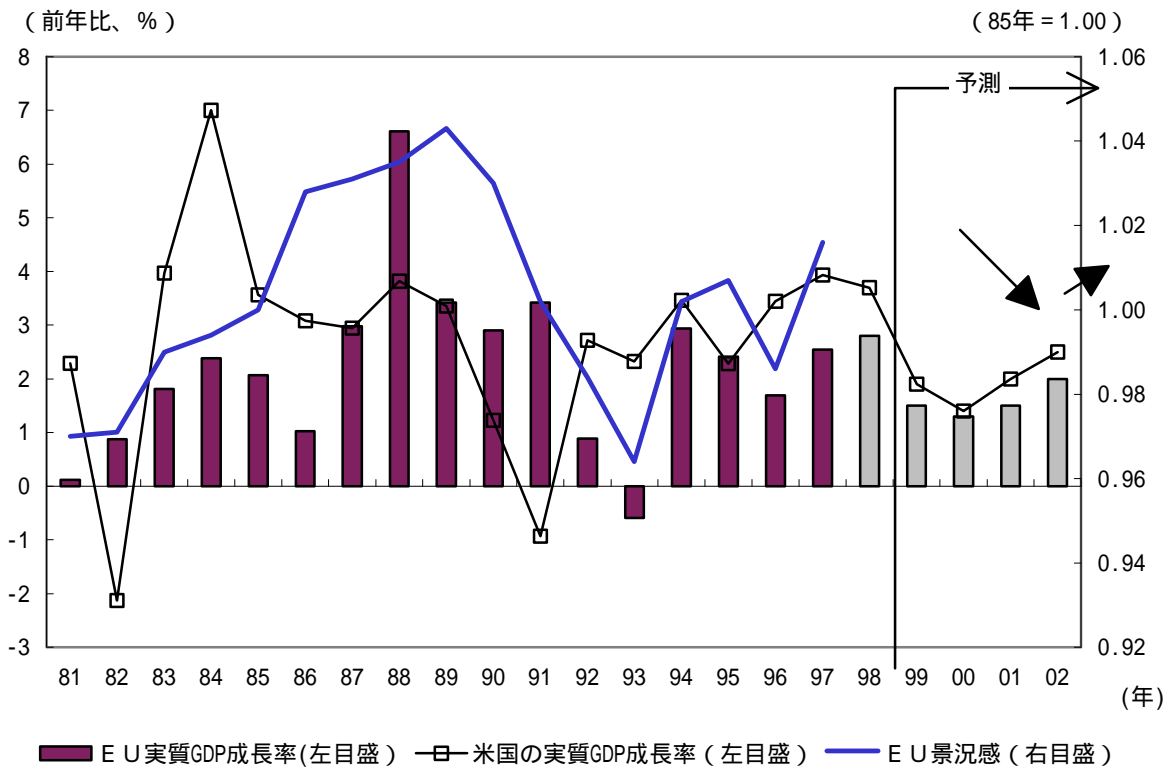


2000年にかけての景気減速を受けて、FF金利は3.5%程度に引下げられる。一方物価は、ドル安・賃金上昇などに伴い2000年にかけて高まるも、金融緩和を阻害するほどではない。



クリントン政権下での財政赤字削減策成功により、財政収支は黒字に転換（ただし、景気減速から2000年以降は再び赤字化の可能性）。一方、貿易収支は、各国輸出品の吸収により引き続き大幅赤字で推移（ピークは1999年、以後は徐々に赤字幅縮小）

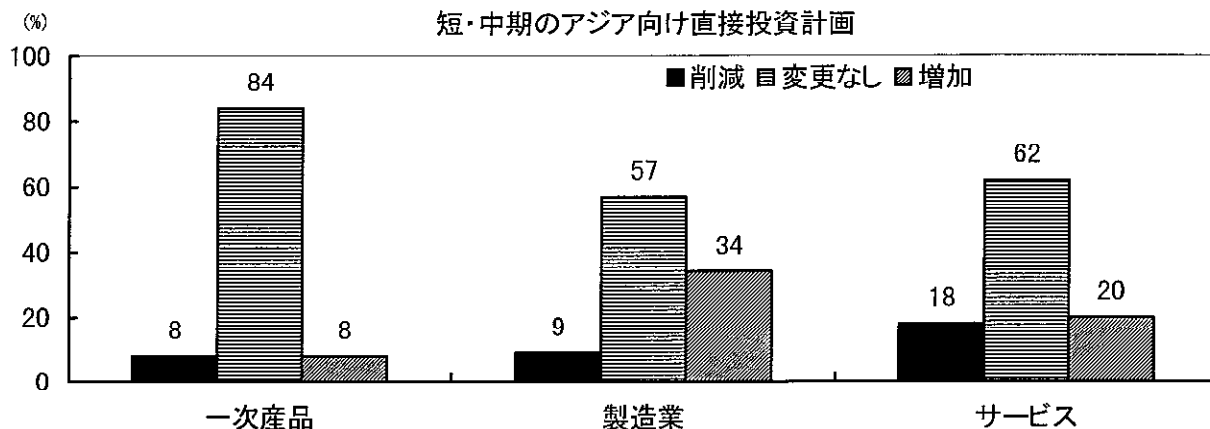
# EU



主要国の景気減速に伴う輸出鈍化等を背景に欧州景気も減速に向かい、その後米国景気等の回復にあわせて緩やかに回復に向かう見通し。

□アジア

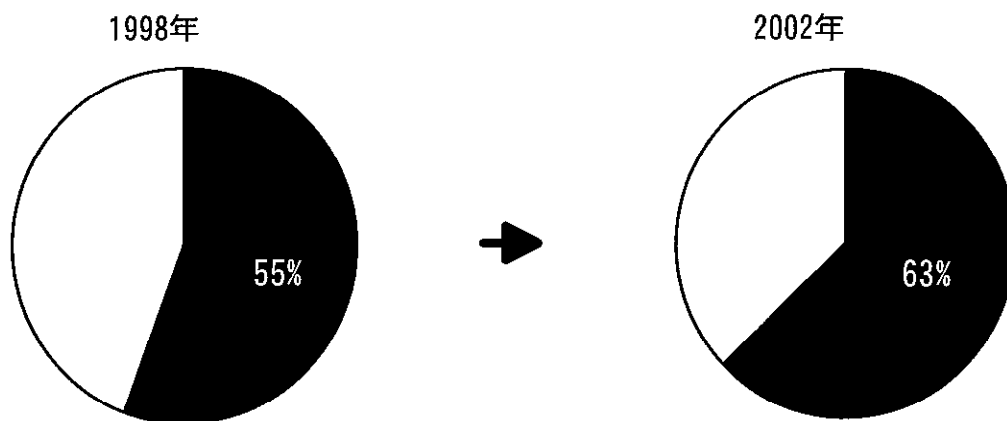
〈国連貿易開発会議(UNCTAD)の企業アンケートより〉



(注) UNCTADが98年2月に世界の約500社に対して行ったアンケート調査  
 (資料) UNCTAD "The Financial Crisis in Asia and Foreign Direct Investment"

○ アジア経済の潜在力に対する企業のコンフィデンスは失われず。

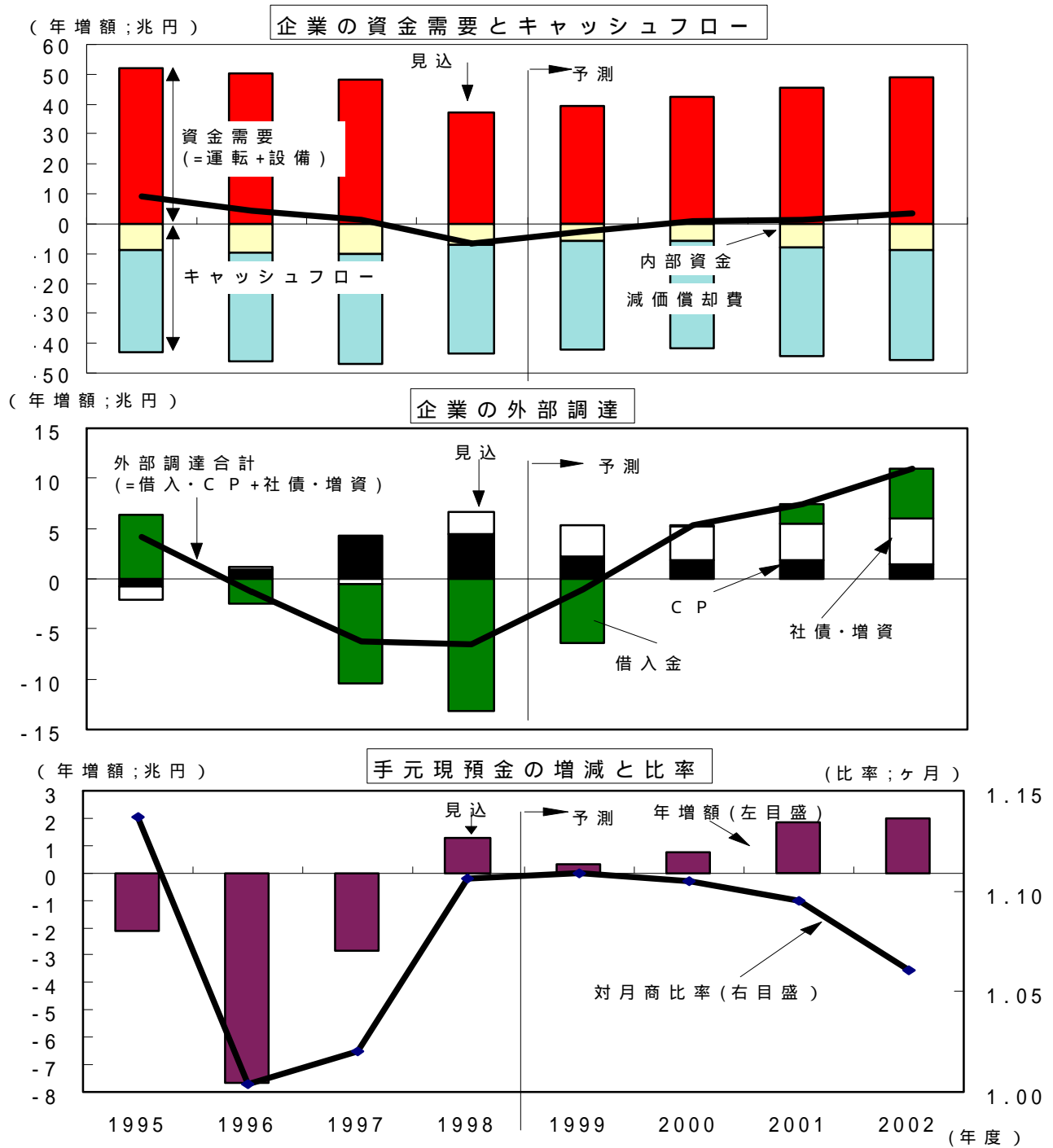
〈中国・台湾・香港のアジア経済※に占めるウェイト〉



※NIEs (香港、韓国、台湾、シンガポール)、ASEAN4 (タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア)  
 中国の9ヶ国 (日本は含まず)

○ 中国、台湾の経済は堅調に推移し、香港を含めた中華経済圏のアジアにおけるプレゼンスは高まる方向へ。

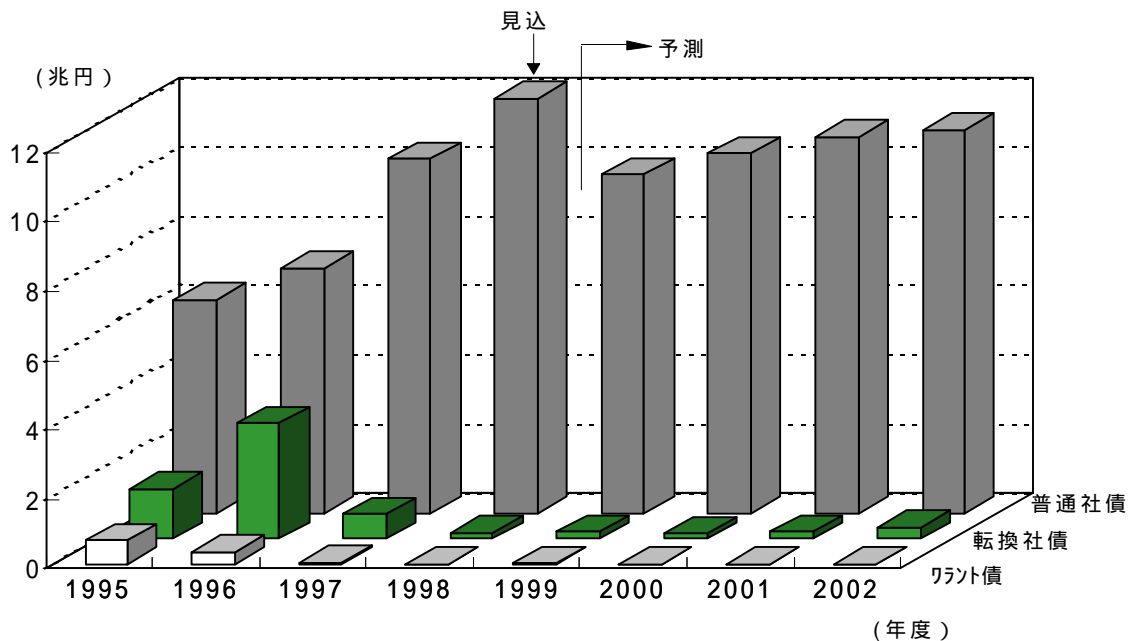
# 日本企業の外部資金調達・手元現預金の動向（除く金融機関）



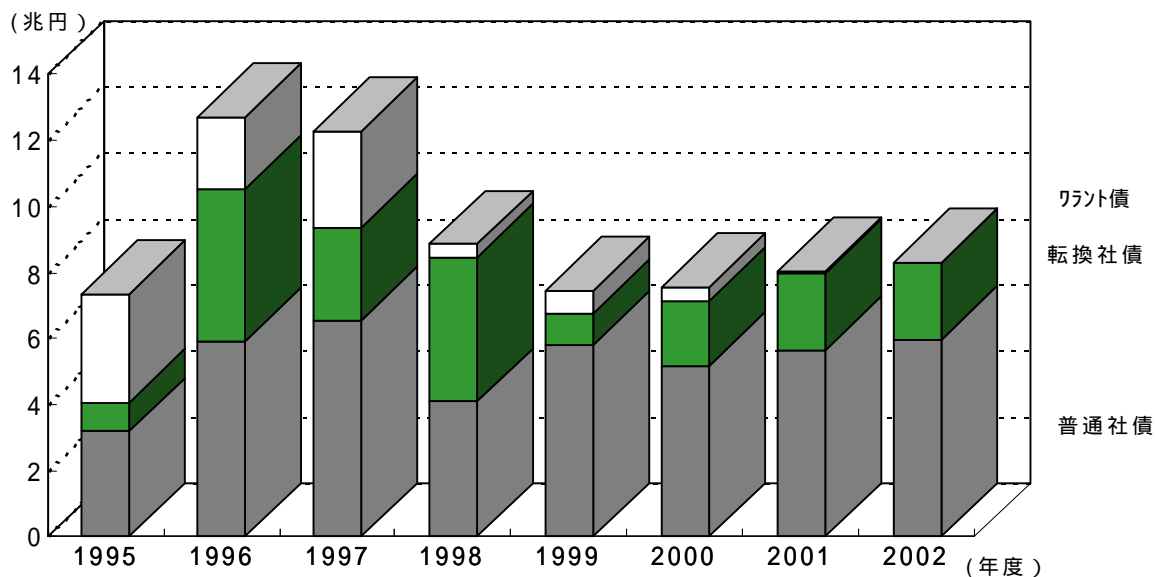
売上高、経常利益や設備投資の低迷により、運転資金需要、設備資金需要ともに2000年度までは低水準。  
 売上高、経常利益や設備投資は2001年度以降やや回復するものの、回復テンポが緩やかであること、企業のバランスシート調整圧力が持続すること、連結会計基準の変更による企業年金の積立不足の償却負担が発生すること、時価会計実施による株式を中心とした含み損の償却負担が発生することなど、制度面での下押し圧力があるため、運転資金需要、設備資金需要ともに伸び悩む。  
 借入金については、2000年度には前年比ゼロ水準となり、その後増加するものの増加テンポは緩やか。  
 資金需要の低迷や企業バランスシート調整、財務リストラが進展し手元現預金水準（対月商比）も低下するため、資金調達総額は低水準で推移。

日本企業の外部資金調達・手元現預金の動向（除く金融機関）

社債発行額の推移



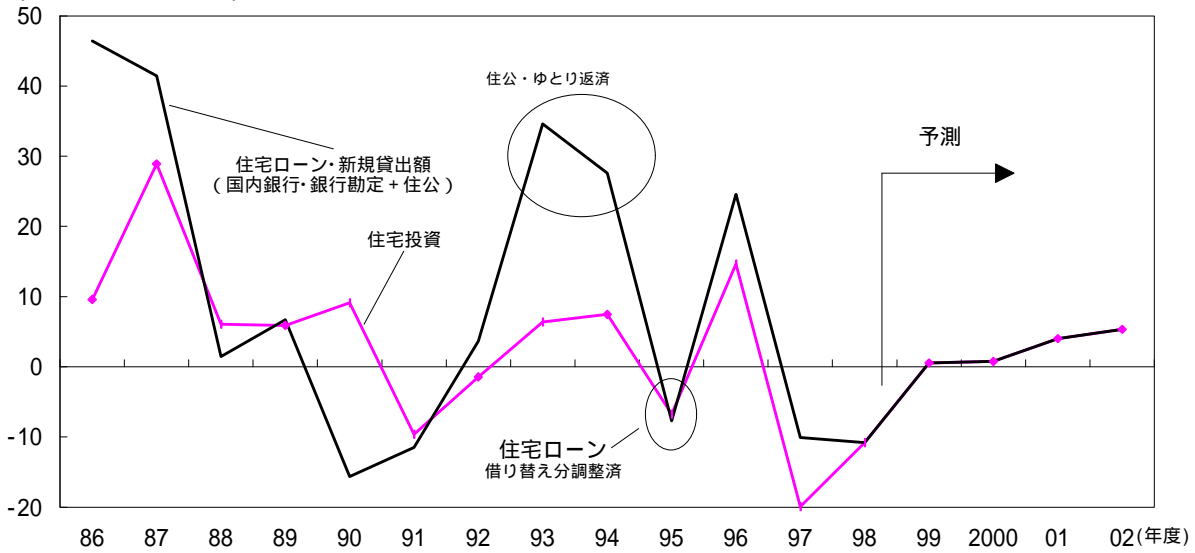
社債償還額の推移



資金調達方法については、大企業の社債やC Pを中心とした直接金融へのシフトが進展することや過去に発行した普通社債の借換え需要が持続するため、普通社債やC P発行は高水準で推移。ただしC BやWBなどのエクイティ調達は株価低迷により不振が続く。

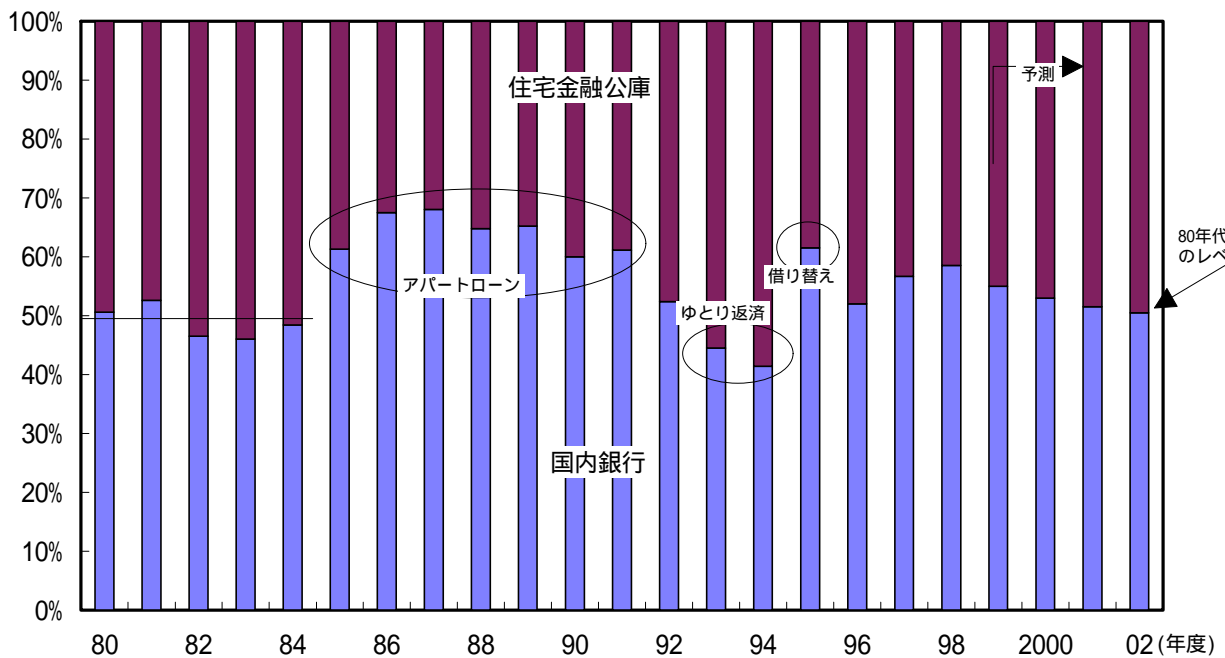
## 住宅ローン新規貸出額

(前年度比伸び率、%)



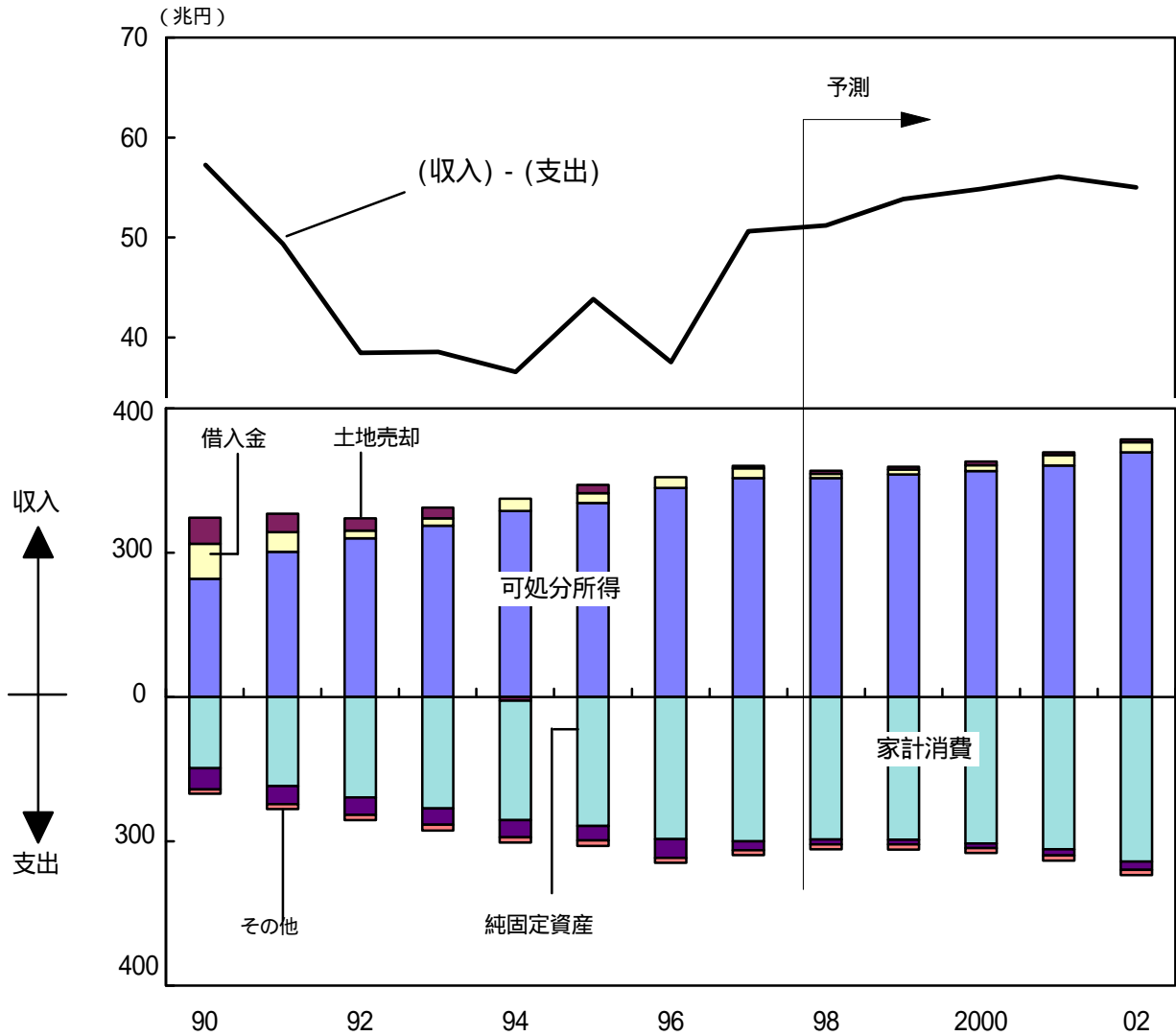
新設住宅着工戸数が2002年度に130万戸と、この5年間は低水準で推移。政府実施の住宅減税効果も限定的であるため、全体の住宅ローン新規貸出額の伸びも緩やか。

## 住宅ローン新規貸出額のシェア



住宅ローンの民間・住宅金融公庫別にみると、この5年間金利が緩やかながらも上昇することや、政府の住宅取得促進策が住宅金融公庫を通じて実施されることにより、借入条件については、住宅金融公庫が民間比有利に働くため、住宅金融公庫のシェアが上昇する。

## 貯蓄原資額の推移



この5年間可処分所得は伸び悩むものの、消費性向は低下基調で推移し、住宅投資も低水準であるため、貯蓄に回る部分は増加する。

日本の個人金融資産残高構成の推移

	予測 (単位：兆円、%)							
	1998/6	1998/9	1998	1999	2000	2001	2002	
預貯金 (含む現金)	732 < 59% >	731 < 59% >	749 < 59% >	783 < 59% >	810 < 59% >	836 < 58% >	873 < 59% >	
郵便貯金	245 < 20% >	247 < 20% >	255 < 20% >	266 < 20% >	267 < 19% >	267 < 19% >	288 < 19% >	
銀行預金 (含む現金)	488 < 39% >	484 < 39% >	494 < 39% >	517 < 39% >	543 < 39% >	569 < 40% >	585 < 40% >	
投資信託	29 < 2% >	30 < 2% >	30 < 2% >	32 < 2% >	35 < 3% >	38 < 3% >	38 < 3% >	
中国 F + MMF	7 < 1% >	6 < 1% >	7 < 1% >	9 < 1% >	11 < 1% >	13 < 1% >	13 < 1% >	
株式	61 < 5% >	52 < 4% >	シェアは、横這い圏内					
債券・金融債	29 < 2% >	27 < 2% >	金融債は減少するが、その他の債券商品はABS等新商品の登場によりシェアはやや上昇					
金融債	15 < 1% >	14 < 1% >						
保険	235 < 19% >	236 < 19% >	保険契約高減少とともに伸び率鈍化・シェア低下					
信託	39 < 3% >	35 < 3% >	ビッグ、ヒットの残高減少・シェア低下傾向続く					
私的年金	115 < 9% >	117 < 10% >						
個人年金	36 < 3% >	38 < 3% >	シェアは上昇					
企業年金	79 < 6% >	79 < 6% >			確定拠出型年金へ一部シフト			
合計	1,240 < 100% >	1,228 < 100% >	1,267 < 100% >	1,324 < 100% >	1,378 < 100% >	1,432 < 100% >	1,482 < 100% >	
<ご参考>								
<財形貯蓄 + 従業員持株会>	NA	NA			確定拠出型年金へ			
公的年金 (厚生年金+国民年金)	133 < 11% >	137 < 11% >	148 < 12% >	162 < 12% >	176 < 13% >	190 < 13% >	204 < 14% >	

各商品の今後のイメージ

(注) 上記計数は各年度末。株式は時価ベース。< >内はシェア。

財形貯蓄 + 従業員持株会の計数は、上記の銀行預金、株式の中に含まれている。公的年金は個人金融資産に含まれない。公的年金の予測値は厚生省資料に基づき作成。

預貯金については、他商品の利回りが株価の低迷等により預貯金比優位とならないため、個人金融資産内に占めるシェアは低下しない。ただし、2000～2001年に満期が到来する約113兆円の郵便貯金は、一部(約20兆円)が外部流出し、さらにその半分(約10兆円)が銀行預金へシフトするため、銀行預金のシェアはやや上昇・郵便貯金のシェアはやや低下。投資信託については銀行窓販開始による販路拡大や、高利回り郵貯の流出資金の一部流入により、残高はMMF中心に増加。ただし、株価低迷や円高基調の影響で株式投信や外貨投信の大幅増は見込みにくく、シェアは横這い圏内。