

経営の健全化のための計画  
及び同計画の履行状況に関する報告書

平成 13 年 8 月  
株式会社 あさひ銀行

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、遅延なく金融庁へ報告致します。

#### 経営の健全化のための計画の前提条件

##### (主要前提条件)

	13/3 月期末実績	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
無担 0/N (各年度平均)	0.15%	0.03%	0.14%	0.50%	0.75%
TIBOR (3M) (各年度平均)	0.36%	0.15%	0.30%	0.65%	0.90%
SWAP (5Y) (各年度平均)	1.14%	0.60%	1.00%	1.90%	2.15%
長期金利 (国債指標銘柄) (各年度平均)	1.64%	1.20%	1.60%	2.50%	2.75%
為替 (円 / ドル) (各期末)	123. <sup>90</sup>	124. <sup>60</sup>	124. <sup>60</sup>	124. <sup>60</sup>	124. <sup>60</sup>
日経平均株価 (円) (各期末)	12,999	12,969	12,969	12,969	12,969

為替ならびに日経平均株価については、直近の6月末の実績を17/3月期まで横置き致しております

##### (前提となる経済環境)

実質 GDP 成長率	0.9%	0.5%	1.2%	1.4%	1.8%
地価動向	13 年度中に底打ちし、以降横這い				

## 目 次

### • 前提条件

1. 金額・条件等 .....	1
(1) 根拠 .....	1
(2) 発行金額、発行条件、商品性 .....	1
(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針 .....	2
2. 経営の合理化のための方策 .....	3
(1) 経営の現況及び見通し .....	3
(2) 業務再構築のための方策 .....	19
3. 責任ある経営体制の確立のための方策 .....	44
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念 .....	44
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制 .....	45
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー .....	50
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 .....	51
(1) 基本的考え方 .....	51
(2) 配当、役員報酬、賞与についての考え方 .....	51
5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策 .....	52
(1) 基本的な取組み姿勢 .....	52
(2) 具体的な方策 .....	52
(3) 組織・体制の見直し .....	53
(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供 .....	53
(5) 融資に対する取組み姿勢 .....	54
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 .....	56
(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方 .....	56
(2) 剰余金の推移 .....	56
(3) 収益見通し .....	57

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	59
(1) 各種リスク管理の状況	59
(2) 資産運用に係る決裁権限の状況	61
(3) 資産内容	62
(4) 償却・引当方針	64
(5) 含み損益の状況と今後の処理方針	72
(6) 金融派生商品等取引動向	74

( 図表 )

• 主要前提条件

1. 収益動向及び計画	14
2. 自己資本比率の推移	17
5. 部門別純収益動向	33
6. リストラ計画	40
7. 子会社・関連会社一覧	42
8. 経営諸会議・委員会の状況	47
9. 担当業務別役員名一覧	48
10. 貸出金の推移	55
11. 収益見通し	57
12. リスク管理の状況	59
13. 法第3条第2項の措置後の財務内容	62
14. リスク管理債権情報	63
15. 不良債権処理状況	68
16. 不良債権償却原資	70
17. 当期中の倒産先	71
18. 評価損益総括表	72
19. オフバランス取引総括表	74
20. 信用力別構成	75

## 1. 金額・条件等

本章については、平成 11 年 3 月に承認を受けた当時の申請内容を転載致しております。

### (1) 根拠

「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第 7 条」における、議決権のある株式以外の株式等の引受け等に関する以下の要件を、当行は全て充足しております。

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

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

#### 【優先株式】

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

#### 【劣後特約付借入】

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

### (3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

#### 算定根拠

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

#### 活用方針

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

また、お客様の利便性向上と経営効率の改善のため思い切ったシステム投資が不可欠であり、新たな経営基盤構築の一環として活用します。具体的には、新店舗形態の形成やリモートチャネルの拡充等のチャネル革新をはじめとした諸施策に係る投資に充当します。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現況及び見通し

#### 概況

#### I. 経営環境

我が国の景気の現状は、景気回復を主導していた企業部門に減速の動きが出てきているうえ、個人消費も引き続き低迷しており、厳しい局面が続いております。さらに世界経済の牽引役であった米国景気も落ち込みが明確となり、日本経済の下振れリスクは高まっていると言えます。

株価に目を転じて、平成13年6月末時点で、平成12年3月末より日経平均株価で7,000円強、約36%と大幅な下落となっております。景気の悪化に伴う債務者の業況悪化、地価が下げ止まらないことによる担保価値の下落、デフレの進展など、銀行を取り巻く経営環境は極めて悪化しております。

一方、金融再編が進み、銀行業界では4大金融グループが出揃う状況となったことから、まさに当行のリテールバンクとしての真価が問われているときであると認識しております。

こうした環境を踏まえ、当行が力強く成長するために更なるリテール特化を実現し、中堅・中小企業、個人のお客さまに支持される新しい金融サービス業を構築して参ります。

#### II. 資産・負債の状況

当行はこれまでコアビジネスであるリテール業務に経営資源を集中させて参りました。具体的には、平成10年度から平成12年度の累計で、投資株式・海外資産を中心に約27,700億円の資産圧縮を図り、一方、個人ローン・中小企業向け貸出金等の資産へ約13,800億円再配分致しました。

引き続き投資株式・海外資産の圧縮を進め、リテール業務へ再配分することにより、中堅・中小企業、個人向け貸出金の比率を5年後には90%程度にまで高め、収益性・安全性ともに高い資産ポートフォリオの構築を図って参ります。

### III.不良債権への取組状況

#### ( i )平成 12 年度における不良債権への取組状況

平成 12 年度の不良債権処理に関しては、不良債権の最終処理に向けた自己査定の運用の厳格化、景況悪化に伴う一部取引先の業況悪化、さらに関連ノンバンク等に対する大口処理の実施により、処理損失額は 3,276 億円（一般貸倒引当金を除く）にのびりました。

また、金融再生法基準、ならびにリスク管理債権の開示額については、いずれも平成 12 年 3 月比約 4,000 億円の増加となりました。これは自己査定 of 厳格な運用、並びに要管理債権（貸出条件緩和債権）の判定にあたっての一層の厳格化によるものであります。

#### ( ii )今後の不良債権への取組み

今後は、緊急経済対策の主旨に則り、破綻懸念先以下の債権に区分された貸出債権等について、早急にオフバランス化に繋がる措置を講じることで、貸出資産の一層の健全化に努めて参ります。

なお、積極的なオフバランス化を推進するための体制整備の一環として、主として大口債務者に対する貸出債権等について、再建型あるいは清算型処理等、経済合理性に基づく処理方針の見極め、更に具体的な処理スキーム等の検討・具現を図るための人員を増強いたしました。これにより、オフバランス化における経営に与える各種リスク、および地域経済への影響等を勘案した、真の意味で金融と産業の一体再生に資する対策を講ずることを目指して参ります。

また、再建等が見込めないと判断される破綻懸念先以下の小口貸出債権等については、効率的に最終処理を進めるべく、バルクセール等の担当者を大幅に増強し、大量処理と処理スピードのアップ等、処理能力の向上に資する体制を整備いたしました。

以上により、緊急経済対策に掲げられた金融機関の不良債権問題と企業の過剰債務問題の一体的解決に向けて、不良債権の抜本的なオフバランス化に努め、株主・お客さまをはじめとした市場の信認を回復することを目指して参ります。



#### 不良債権処理損失額

(億円)

	12/3 月期	13/3 月期	
	(a)	(b)	(b) - (a)
不良債権処理損失額	2,027	3,276	+ 1,249

#### 開示債権 (単体)

(億円)

	12/3 月期	13/3 月期	
	(a)	(b)	(b) - (a)
金融再生法基準	8,636	12,693	+ 4,057
破産更生債権等	1,867	1,748	118
危険債権	5,036	6,539	+ 1,502
要管理債権	1,731	4,405	+ 2,673
リスク管理債権	8,576	12,612	+ 4,036
破綻先債権	734	761	+ 27
延滞債権	6,110	7,445	+ 1,335
3ヶ月以上延滞債権	849	1,007	+ 158
貸出条件緩和債権	882	3,397	+ 2,514

与信費用比率の実績は、平成12年3月期は0.99%、平成13年3月期は1.62%であり、平成14年3月期および平成15年3月期はともに0.51%を見込んでおります。また、不良債権比率の実績は、平成12年3月期は4.2%、平成13年3月期は6.2%となっております。

#### IV. 損益の状況

平成12年度の不良債権の処理損失額は、中間決算公表時の見通しを約1,300億円上回る3,276億円となりました。これは、最終処理に向けた債務者区分の厳格化を実施したこととそれに基づく適正な償却・引当、さらに関連ノンバンクの最終処理等を実施した結果、処理損失額が増加したものであります。また、退職給付会計への対応や時価会計を踏まえた株式ポートフォリオの圧縮など、財務内容の健全性向上にも積極的に取り組んで参りました。

上記の結果、平成12年度は経常損失131億円、当期損失98億円の赤字決算となりました。このため、外部流出を抑制するため、誠に遺憾ながら普通株式の期末配当を見送ることと致しました。

#### V. 自己資本 (連結) の状況

平成13年3月末の自己資本(連結)は、赤字決算等により1,034億円減少し、21,850億円(Tierは12,307億円)となりました。一方、リスクアセットは196,128億円となり、この結果、自

己資本比率およびTier 比率は、それぞれ 11.14%、6.27%となりました。

#### VI. 平成 13 年 3 月期決算の概況

平成 13 年 3 月期の業務純益は、役務取引等利益、預貸金利益を中心に国内業務粗利益が前年度比 125 億円増加したことを主因に、前年度比 113 億円増加の 1,667 億円となりました。経営健全化計画との対比では、計画を 272 億円上回る実績となっております。主要な経営指標である業務純益 ROE をみても、前年度比 0.7 ポイント向上し、経営健全化計画を 1.0 ポイント上回る実績となっております。

一方、平成 12 年度決算は最終赤字（経常利益 131 億円、当期利益 98 億円）となりましたが、これは不良債権の最終処理に向けた債務者区分の厳格化とそれに基づく適正な償却・引当、さらに関連ノンバンクの最終処理等、積極的な不良債権処理に努めた結果であります。

このことから、当期利益は経営健全化計画の当初計画値を 3 割以上下回る実績となりました。

	13/3 期 (a)	12/3 期 (b)	(a) - (b)	(億円、%)	
				経営健全化計画 (c)	(a) - (c)
業務純益	1,667	1,554	+ 113	1,395	+ 272
経常利益	131	880	1,012	495	626
当期利益	98	315	413	297	395
業務純益 ROA	0.57	0.55	+ 0.02	0.48	+ 0.09
業務純益 ROE	12.23	11.53	+ 0.70	11.23	+ 1.00

#### ( i ) 経営健全化計画の未達について

##### ( a ) 当期利益下振れの要因

平成 12 年度の当期利益の実績が経営健全化計画の計画値より 3 割以上下回った理由につきましては、上記の通り、業務純益は計画を上回ったものの不良債権処理損失額の増加(計画比 2,576 億円)に加え、会計制度変更等の外部要因(退職給付会計・外形標準課税導入の影響:計画比 325 億円)の影響を受けたものであります。

特に不良債権処理損失額の増加に関しましては、債権放棄、担保・保証評価の厳格化、特定破綻懸念先への引当金積増し等、不良債権のオフバランス化につながる積極的な処理によるものであります。

(b) 収益改善のための代替措置等

当行は従来より、競争激化する金融界におけるプレゼンスを確固たるものとするべく、コアビジネスであるリテールバンキングに徹底して経営資源・資産の集中を図って参りましたが、経営環境の変化と平成 12 年度の赤字決算、並びに経営健全化計画の計画値を下回ったことを踏まえ、更にリテール業務に特化すべく抜本的な構造改革を実現させていき、平成 12 年度決算における経営健全化計画の未達分を回復して参る所存です。

【構造改革への取組み】

収益改善のための措置としましては、まず、リテール特化路線を一段と徹底し、投資株式の圧縮、大企業取引の見直し等、資産ポートフォリオの効率化を進めると同時に、リテール分野において新たなビジネスモデルを確立していくことにより、安定的なリテール収益の着実な拡大を図って参ります。

加えて、海外支店の全廃、国内店舗の効率化、人員の削減等、現行の経営健全化計画を上回る更なるリストラにより、経費の追加削減に努めて参ります。

(12 年度比)	13 年度 計画	14 年度 計画	15 年度 計画	16 年度 計画
従業員数 (人)	141	641	1,041	1,241
国内本支店 (店)	32	15	15	15
海外支店 (店)	2	8	8	8

海外支店は平成 14 年度中に全廃

システム投資等による合理化に伴う人員削減・採用の抑制、海外支店全廃による人員削減効果により、平成 14 年度以降は物件費の増加を上回る削減を計画致しておりますが、平成 16 年度には物件費と人件費の合計で 251 億円のリストラ効果を発揮し、システム関連費用を合わせた合計でも平成 12 年度比 76 億円の削減を図ります。

(億円)

(12 年度比)	13 年度 計画	14 年度 計画	15 年度 計画	16 年度 計画
業務粗利益	+ 285	+ 198	+ 388	+ 538
経費合計	+ 71	16	26	76
リストラ効果	24	159	197	251
人件費	16	106	136	186
物件費	8	53	61	65

以上により、平成 13 年 3 月期における剰余金の減少を回復し、平成 11 年 3 月期の当初見込通り、平成 20 年度末には公的資金の消却等が可能となる剰余金の積上げが可能となる見込みであります。

#### 【責任ある経営体制の確立】

役員数については、合併時の 57 名から平成 12 年 3 月末までに 20 名削減し、更に平成 12 年度には執行役員制度の導入により 19 名削減した結果、16 名となりました。

取締役および監査役数については、引き続き削減し平成 13 年 6 月末以降は取締役 6 名、監査役 4 名の計 10 名体制と致しております。

平成 12 年度の赤字決算を踏まえ、平成 13 年 4 月からは執行役員を含め、当面の間、平均約 2 割の役員報酬を返上致しております。

更に平成 13 年 4 月より専務取締役の専用車、副頭取・専務取締役の秘書・執務室を廃止した他、役員専用食堂についても廃止し、経営姿勢を一層明確化致しております。

#### ( ii ) 平成 12 年度決算および構造改革の詳細について

##### ( a ) リテール収益の拡大

当行のコア業務である国内業務粗利益は、平成 12 年度において、前年度比 125 億円増加、前々年度比 204 億円増加の 3,967 億円となり、順調に推移しております。

また、当行の本質的な収益指標である業務純益(債券損益を除く、一般貸倒引当金繰入前)は、同様に前年度比 58 億円増加(退職給付会計制度の変更影響を除くと 95 億円)、前々年度比 207 億円増加、3 年度前との比較では 312 億円増加と、合併後のピークを凌ぐ 1,645 億円(退職給付会計制度の変更影響を除いて 1,682 億円)水準に達しており、リテール資産に支えられた安定的な収益は着実に拡大しております。

安定的なりテール収益は着実に拡大

(億円)

	13/3 期 (a)	12/3 期 (b)	11/3 期 (c)	10/3 期 (d)
業務純益	1,667	1,554	838	1,564
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	1,686	1,570	1,570	1,448
業務純益(除く債券損益・一般貸引金繰入前)	1,645	1,587	1,438	1,333

国内業務粗利益	3,967	3,842	3,763	3,712
---------	-------	-------	-------	-------

(億円)

	前年度比 (a) - (b)	2年前比 (a) - (c)	3年前比 (a) - (d)
業務純益	+ 113	+ 829	+ 103
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	+ 116	+ 116	+ 238
業務純益(除く債券損益・一般貸引金繰入前)	+ 58	+ 207	+ 312

国内業務粗利益	+ 125	+ 204	+ 255
---------	-------	-------	-------

(億円)

	13/3 期		12/3 期
	(a)	(a) - (b)	(b)
国内業務粗利益	3,967	+ 125	3,842
うち資金利益	3,580	3	3,583
うち預貸金利益	3,621	+ 35	3,586
うち役務取引等利益	315	+ 30	285

安定的なりテール収益を支える良質なりテール資産は順調に増加

(億円)

	13/3 期		12/3 期
	(a)	(a) - (b)	(b)
消費者ローン(流動化前)	64,043	+ 3,028	61,015
消費者ローン(流動化後)	63,770	+ 2,755	61,015
うち住宅ローン(流動化前)	61,528	+ 3,208	58,320
うち自己居住用(流動化前)	44,255	+ 2,592	41,663

平成12年度下期において、住宅ローンの一部を流動化しております。

(億円)

	13/3 期		12/3 期
	(a)	(a) - (b)	(b)
個人預り金融資産	128,069	+ 4,933	123,136
うち個人預金	124,394	+ 3,242	121,152
円貨預金	123,293	+ 2,880	120,413
外貨預金	1,101	+ 362	739
うち投資信託	2,244	+ 1,611	633

( iii ) リスクファクターの低減

政策投資株式の圧縮を加速 今期は 5,000 億円規模を圧縮し、資本勘定の範囲内へ  
( 億円 )

	13/3 期		12/3 期
	(a)	(a) - (b)	(b)
政策投資株式残高	18,028	2,894	20,922
期末日の時価に基づく含み損益	628	5,957	5,329

財務の健全性をより確かなものとするため、自己査定を厳格化

( 億円 )

	13/3 期		12/3 期
	(a)	(a) - (b)	(b)
不良債権処理総額 ( 含一般貸倒引当金繰入額 )	3,295	+ 1,252	2,043

( 億円 )

	13/3 期		12/3 期
	(a)	(a) - (b)	(b)
リスク管理債権	12,612	+ 4,036	8,576
金融再生法基準	12,693	+ 4,057	8,636
うち建設業	1,811	+ 1,549	262
うち不動産業	4,415	+ 1,380	3,035
破綻更債権及びこれらに準ずる債権	1,748	119	1,867
危険債権	6,539	+ 1,503	5,036
破綻懸念先以下の債権残高	8,288	+ 1,384	6,904
破綻懸念先以下の保全等カバー率	81.3%	1.9%	83.2%

平成 12 年度下期の不良債権のオフバランス化実績

( 億円 )

	13/3 期		12/9 期
既存分の破綻懸念以下債権残高	4,811	1,754	6,565

	12 年度下期
清算型および再建型の最終処理	285
債権流動化及び直接償却による最終処理	892
約定返済による回収等	577
不良債権のオフバランス化の実績額	1,754

...-法的整理による債権切捨て、私的整理による債権放棄等  
...バルクセルの他、上記以外の直接償却  
...約定返済、担保処分等による回収、他

( 億円 )

	13/3 期	13/3 期
新規分の破綻懸念以下債権残高	3,477	+
		8,288

( iv ) 構造改革の推進

役員数・役員報酬の削減を実施、海外業務の提携により海外支店の全面廃止を決定

経営姿勢の明確化	役員数を 13 年 3 月末比 10 名削減 ・取締役 10 名 6 名 ・執行役員 22 名 18 名 ・監査役 6 名 4 名  役員報酬を 13 年 4 月より平均約 20%削減
投資株式の圧縮	平成 13 年度は 5,000 億円規模の圧縮を計画 今年度に入り、既に 1,000 億円程度の圧縮を実現済 最終的には現行の 1/3 程度の残高を目指す
国際業務の見直し	平成 13 年 5 月 25 日、東京三菱銀行と基本合意した 海外業務の提携により海外支店を全面廃止 平成 13 年度末～14 年度上期にかけて閉鎖
大企業取引の見直し	個別の取引方針を見直し、 主力・準主力先を中心とした取引に絞り込み
人員の削減	平成 17 年度末迄に 2,000 人を追加削減し、 実働人員 7,500 人体制へ (13 年 3 月末 : 9,435 人)
店舗の効率化	平成 13 年 3 月末の店舗数 318 ケ店 (振込専用支店を含む) を今後、2 年間で更に 15%程度削減
関連会社の効率化	関連会社の役員人事を抜本的に見直す 従業員の削減、物件費の削減を実施
年間 200 億円の経費削減を目指す	

## VII. 現行の経営健全化計画と見直し後の経営健全化計画との差異

### ( i ) 概要について

平成 14 年 3 月期は、引き続き住宅ローンおよび中小企業向け貸出へ注力する他、貸出金利鞘の増強、役務収益の強化により、旧経営健全化計画比+355 億円増加となる業務純益 1,900 億円を目指します。

不良債権処理損失額については、長引く景況悪化に伴い新規倒産が増加傾向にあることに加え、依然として地価下落が進んでいることから、平成 14 年 3 月期および平成 15 年 3 月期ともに旧経営健全化計画比 300 億円増加の 1,000 億円を予想しております。

また、外形標準課税や退職給付会計制度の制度変更により、当初計画と見直し計画との差異が生じております。

この結果、以下の表の通り、見直し後の経営健全化計画は、旧計画に対して、平成 14 年 3 月期、平成 15 年 3 月期ともに当期利益が下振れる状況となっております。具体的には、不良債権処理損失額の増加 300 億円と制度変更による影響額 142 億円が主因となっております。

( 億円 )

	14/3 期			15/3 期		
	旧計画	新計画	差額	旧計画	新計画	差額
業務純益	1,545	1,900	+ 355	1,795	1,900	+ 105
不良債権処理損失額 ( )	700	1,000	+ 300	700	1,000	+ 300
制度変更影響	-	-	142	-	-	142
経常利益	705	638	67	955	600	355
当期利益	423	360	63	573	360	213

### ( ii ) 当期利益の旧計画比下振れについて

当期利益の旧計画比下振れに対しては、業務粗利益の強化および前述の構造改革を通じた更なるリストラを図って参ります。

#### ( a ) 更なるリストラ

まず、物件費については、海外店の全廃、国内店舗の効率により、平成 16 年度には 65 億円のリストラ効果を達成致します。但し、リテール特化、合理化への寄与をより鮮明とするために、システム投資を積極的に実施していくことから、物件費全体では増加する見込です。

また、人件費については、従来から進めて参りました定型業務の一般職化やパートタイマーへ



のシフト等を一層進めると同時にシステム投資等による合理化に伴う人員削減・採用の抑制、海外支店全廃による人員削減効果により、平成 14 年度以降は物件費の増加を上回る削減を計画致しております。

これにより、平成 16 年度には物件費と人件費の合計で 251 億円のリストラ効果を発揮し、システム関連費用を合わせた合計でも平成 12 年度比 76 億円の削減を図ります。

以上、構造改革によるリストラ効果を最大限に発揮することで、最終的には、平成 11 年 3 月の当初見込み通り、平成 20 年度末には、公的資金の消却等が可能となる剰余金を積上げが可能と判断致しております。

(億円)

(12 年度比)	13 年度 計画	14 年度 計画	15 年度 計画	16 年度 計画
業務粗利益	+ 285	+ 198	+ 388	+ 538
経費合計	+ 71	16	26	76
リストラ効果	24	159	197	251
人件費	16	106	136	186
物件費	8	53	61	65

#### (b) 責任ある経営体制の確立

以上の構造改革をはじめとした経営健全化計画を確実に履行するために、経営自らがその推進を担い、かつ進捗を管理した上で、進捗の遅れに対してはスピーディーな対応を図って参ります。

そのためには、経営の透明性を高め、意思決定の迅速化を可能とするコーポレートガバナンスの確立が不可欠であると考えており、本年 4 月に取締役会の傘下に指名・報酬委員会、業務監査会議を設置した他、今後は社外取締役の招聘や業績・成果連動型報酬体系の確立に向けた具体的な検討を行って参ります。

(図表1-1)収益動向及び計画

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考 (注)	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3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	283,567	288,861	293,427		278,218	272,968	272,512	273,345
貸出金	205,587	212,589	201,827		197,471	196,408	196,295	196,644
有価証券	39,908	36,709	45,705		41,758	35,948	35,268	34,937
特定取引資産	3,472	1,603	5,074		5,877	5,877	5,877	5,877
繰延税金資産<未残>	2,830	2,893	3,007		3,068	2,813	2,430	1,968
総負債	269,954	276,451	279,647		264,780	259,345	258,495	258,755
預金・NCD	222,939	226,762	226,586		216,336	217,517	219,444	221,647
債券	-	-	-		-	-	-	-
特定取引負債	47	50	187		187	187	187	187
繰延税金負債<未残>	-	-	-		-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	872	832	831		830	830	830	830
資本勘定計	13,904	12,462	13,594		13,438	13,623	14,017	14,590
資本金	6,053	6,052	6,053		6,053	6,053	6,053	6,053
資本準備金	5,094	5,093	5,094		5,094	5,094	5,094	5,094
利益準備金	711	761	755		773	808	852	895
再評価差額金	1,314	-	1,272		1,272	1,272	1,272	1,272
その他有価証券評価差額金	-	-	-		422	422	422	422
剰余金	729	556	418		668	818	1,168	1,698
(収益)								
業務粗利益	4,078	3,985	4,242		4,527	4,440	4,630	4,780
資金運用収益	5,795	-	5,474		4,752	4,686	5,357	5,929
資金調達費用	2,076	-	1,737		900	829	1,178	1,582
役務取引等利益	305	250	335		333	299	259	206
特定取引利益	17	30	44		66	72	83	100
その他業務利益	27	45	122		276	212	109	127
国債等債券関係損( )益	17	35	40		140	84	37	37
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	1,570	1,395	1,686		1,900	1,900	2,100	2,300
業務純益	1,554	1,395	1,667		1,900	1,900	2,100	2,300
一般貸倒引当金繰入額	16	0	19		0	0	0	0
経費	2,508	2,590	2,556		2,627	2,540	2,530	2,480
人件費	1,087	1,095	1,089		1,073	983	953	903
物件費	1,270	1,350	1,319		1,397	1,407	1,427	1,427
不良債権処理損失額	2,027	700	3,276		1,000	1,000	800	700
株式等関係損( )益	1,528	0	1,872		73	0	0	0
株式等償却	965	0	79	1	325	0	0	0
経常利益	880	495	131		638	600	1,018	1,318
特別利益	2	0	2		0	0	0	0
特別損失	66	0	76		38	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	21	0	103	2	23	23	24	25
法人税等調整額	479	198	209		217	217	383	502
税引後当期利益	315	297	98		360	360	611	791
(配当) (億円、円、%)								
配当可能利益	599	556	327	3	206	330	622	1,064
配当金	218	210	134	4	134	218	218	218
1株当たり配当金(普通株)	6.0	6.0	3.0		3	6	6	6
配当率(優先株<公的資金分>)	1.23	1.23	1.23		1.23	1.23	1.23	1.23
配当率(優先株<その他>)	0.50	0.50	0.50		0.50	0.50	0.50	0.50
配当性向	63.55	70.71	-		27.36	46.11	30.26	24.94
(経営指標) (%)								
資金運用利回(A)	2.27	2.47	2.07		1.93	1.94	2.22	2.46
貸出金利回(B)	2.19	2.37	2.20		2.09	2.15	2.47	2.74
有価証券利回	1.38	1.51	1.16		1.21	0.89	1.01	1.10
資金調達原価(C)	1.83	2.13	1.67		1.47	1.46	1.62	1.76
預金利回(含むNCD)(D)	0.35	0.70	0.49		0.20	0.17	0.37	0.52
経費率(E)	1.12	1.14	1.12		1.21	1.17	1.15	1.12
人件費率	0.48	0.48	0.47		0.50	0.45	0.43	0.41
物件費率	0.56	0.59	0.58		0.65	0.65	0.65	0.64
総資金利鞘(A)-(C)	0.44	0.33	0.39		0.45	0.48	0.61	0.70
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.72	0.52	0.58		0.68	0.82	0.95	1.10
非金利収入比率	8.80	8.16	11.90		14.91	13.13	9.74	9.06
ROE(一般貸倒前業務純益/資本勘定<平残>)	11.53	11.23	12.23		14.06	14.04	15.20	16.08
ROE(除く再評価差額金)	12.56	11.23	13.53		15.62	15.38	16.48	17.27
ROA(一般貸倒前業務純益/総資産<平残>)	0.55	0.48	0.57		0.68	0.70	0.77	0.84

(注)13/3月期計画と実績で乖離がある場合は備考欄にマークするとともに別紙に記載。

(図表1 - 1) 収益動向及び計画

## 1 経常利益

債務者区分の厳格化と適正な償却・引当による不良債権処理、金融商品に係る時価会計導入を展望した投資株式の売却、退職給付信託設定による年金等の不足金処理、東京都の外形標準課税等を臨時損益に含め、経常利益は 131 億円となりました。

(億円)

	健全化計画 (a)	13/3 月期	
		(b)	(b) - (a)
業務純益	1,395	1,667	+ 272
臨時損益	900	1,798	898
うち株式等関係損益	0	1,872	+ 1,872
うち貸出金償却等	700	3,276	2,576
うち東京都の外形標準事業税	0	43	43
うち退職給付会計導入変更時差異処理	0	585	585
うち退職給付信託設定に伴う設定益	0	211	+ 211
経常利益	495	131	626

## 2 当期利益

遊休不動産等の処分に伴い、動産不動産処分損 76 億円を計上し、特別損益は 73 億円となりました。その他、法人税等 103 億円、法人税等調整額 209 億円を計上したことにより、当期利益は 98 億円となりました。

(億円)

	健全化計画 (a)	13/3 月期	
		(b)	(b) - (a)
経常利益	495	131	626
特別損益	0	73	73
法人税等 ( )	0	103	+ 103
法人税等調整額 ( )	198	209	407
当期利益	297	98	395

## 3 配当可能利益

配当可能利益は、前年度末残高 599 億円に対して、当期損失 98 億円と配当金 134 億円等により、327 億円となりました。

## 4 配当金

赤字決算を踏まえ、社外流出を抑制し経営体力の確保を図るため、普通株式の期末配当を見送ることと致しました。これにより、1 株当たり 3 円の配当(利益準備金の積立てを含め、約 101 億円相当)が計画比減少致しました。なお、期末時点での普通株式の発行済株式総数は、2,825,145,079 株でした。

(図表 1 - 2)収益動向(連結ベース)

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考	14/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)					
総資産	287,881	312,900	311,876		302,593
貸出金	205,817	208,200	206,163		210,000
有価証券	36,391	57,400	42,344		38,633
特定取引資産	4,389	6,500	7,776		8,000
繰延税金資産	3,036	2,900	3,233		3,270
総負債	273,914	298,800	298,204		289,080
預金・NCD	218,975	224,500	234,049		237,000
債券	-	-	-		-
特定取引負債	403	900	2,114		2,500
繰延税金負債	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債	872	800	831		830
少数株主持分	86	-	85		85
資本勘定計	13,881	14,000	13,587		13,428
資本金	6,053	6,055	6,053		6,053
資本準備金	5,094	5,095	5,094		5,094
再評価差額金	1,314		1,272		1,272
その他有価証券評価差額金	-	0	-		407
連結剰余金	1,418	1,540	1,173		1,423
自己株式	0	0	0		0
(収益) (億円)					
経常収益	11,602	9,000	9,437		8,340
資金運用収益	5,891	5,800	5,567		6,174
役務取引等収益	864	860	874		1,000
特定取引収益	17	40	44		112
その他業務収益	242	200	254		326
その他経常収益	4,586	2,000	2,695		728
経常費用	10,662	8,500	9,554		7,700
資金調達費用	2,084	1,950	1,750		2,200
役務取引等費用	211	200	201		400
特定取引費用	0	0	-		0
その他業務費用	238	130	141		100
営業経費	2,754	2,720	2,750		2,600
その他経常費用	5,373	3,500	4,710		2,200
貸出金償却	680	1,419	1,159		770
貸倒引当金繰入額	321	428	1,330		230
一般貸倒引当金繰入額	117	27	10		0
個別貸倒引当金繰入額	198	455	1,345		230
経常利益	940	500	117		640
特別利益	4	0	4		0
特別損失	160	50	79		40
税金等調整前当期純利益	785	450	192		600
法人税、住民税及び事業税	180	350	118		23
法人税等調整額	294	200	229		217
少数株主損失	4	0	2		0
当期純利益	314	300	78		360

(図表2)自己資本比率の推移 ... 採用している基準(国際統一基準)

(単体)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	6,053	-	6,053		6,053	6,053	6,053	6,053
うち普通株式	4,014	-	4,033		4,053	4,053	4,053	4,053
うち優先株式(非累積型)	2,039	-	2,019		2,000	2,000	2,000	2,000
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
資本準備金	5,094	-	5,094		5,094	5,094	5,094	5,094
利益準備金	733	-	760		786	830	873	917
その他有価証券の評価差損	-	-	-		422	422	422	422
為替換算調整勘定	-	-	-		-	-	-	-
任意積立金	441	-	251		438	538	888	1,418
次期繰越利益	157	-	137		150	150	150	150
その他	-	-	-		-	-	-	-
Tier 計	12,480	-	12,297		12,099	12,243	12,636	13,210
(うち税効果相当額)	(2,830)	-	(3,007)		(2,790)	(2,535)	(2,152)	(1,690)
優先株式(累積型)	-	-	-		-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後債	2,108	-	2,125		2,127	1,407	1,245	1,245
永久劣後ローン	2,990	-	2,960		2,960	2,960	1,620	1,620
有価証券含み益	-	-	-		0	0	0	0
土地再評価益	984	-	946		946	946	946	946
貸倒引当金	1,277	-	1,296		1,296	1,296	1,296	1,296
その他	-	-	-		-	-	-	-
Upper Tier 計	7,359	-	7,328		7,329	6,609	5,107	5,107
期限付劣後債	1,598	-	1,328		1,628	1,180	1,180	1,180
期限付劣後ローン	1,300	-	668		190	40	40	40
その他	-	-	-		-	-	-	-
Lower Tier 計	2,898	-	1,996		1,818	1,220	1,220	1,220
Tier 計	10,257	-	9,324		9,147	7,829	6,327	6,327
Tier	-	-	-		-	-	-	-
控除項目	9	-	9		9	9	9	9
自己資本合計	22,727	-	21,612		21,237	20,063	18,954	19,528

(億円)

リスクアセット	189,864	-	189,376		178,662	179,201	177,978	177,685
オンバランス項目	180,468	-	179,334		168,787	168,566	166,943	166,220
オフバランス項目	9,089	-	9,733		9,567	10,327	10,727	11,157
その他(注1)	306	-	308		308	308	308	308

(%)

自己資本比率	11.97	10.76	11.41		11.88	11.19	10.65	10.99
Tier 比率	6.57	-	6.49		6.77	6.83	7.10	7.43

(注1) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
資本金	6,053	6,052	6,053		6,053	6,053	6,053	6,053
うち普通株式	4,014	4,052	4,033		4,053	4,053	4,053	4,053
うち優先株式(非累積型)	2,039	2,000	2,019		2,000	2,000	2,000	2,000
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
資本準備金	5,094	5,094	5,094		5,094	5,094	5,094	5,094
その他有価証券の評価差損	-	-	-		407	407	407	407
為替換算調整勘定	-	-	6		6	6	6	6
剰余金	1,309	1,316	1,148		1,376	1,477	1,871	2,444
その他	4	0	16		25	33	41	49
Tier 計	12,461	12,462	12,307		12,135	12,244	12,646	13,227
(うち税効果相当額)	(3,036)	(3,117)	(3,233)		(2,990)	(2,735)	(2,352)	(1,890)
優先株式(累積型)	-	-	-		-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-		-	-	-	-
永久劣後債	2,108	2,067	2,125		2,127	1,407	1,245	1,245
永久劣後ローン	2,990	2,990	2,960		2,960	2,960	1,620	1,620
有価証券含み益	0	0	-		0	0	0	0
土地再評価益	984	939	946		946	946	946	946
貸倒引当金	1,452	1,316	1,543		1,543	1,543	1,543	1,543
その他	-	-	-		-	-	-	-
Upper Tier 計	7,534	7,312	7,576		7,576	6,856	5,354	5,354
期限付劣後債	1,598	788	1,328		1,628	1,180	1,180	1,180
期限付劣後ローン	1,300	668	668		190	40	40	40
その他	-	-	-		-	-	-	-
Lower Tier 計	2,898	1,456	1,996		1,818	1,220	1,220	1,220
Tier 計	10,432	8,768	9,572		9,394	8,076	6,574	6,574
Tier	-	-	-		-	-	-	-
控除項目	9	0	29		42	50	50	50
自己資本合計	22,884	21,230	21,850		21,487	20,270	19,170	19,751

(億円)

リスクアセット	193,920	201,545	196,128		187,917	188,679	187,697	187,668
オンバランス項目	182,246	188,746	183,961		176,167	176,335	175,109	174,793
オフバランス項目	11,369	11,499	11,856		11,439	12,033	12,277	12,564
その他(注1)	304	1,300	311		311	311	311	311

(%)

自己資本比率	11.80	10.53	11.14		11.43	10.74	10.21	10.52
Tier 比率	6.42	6.18	6.27		6.45	6.48	6.73	7.04

(注1) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

## ( 2 ) 業務再構築のための方策

### 今後の経営戦略

#### I. 経営課題

当行は、競争激化する金融界における存在感を確固たるものとするべく、コアビジネスであるリテールバンキングに徹底して経営資源・資産の集中を図って参りましたが、経営環境の変化と平成 13 年 3 月期の赤字決算を踏まえ、リテール業務に特化すべく、さらに抜本的な構造改革を実現させて行く必要があると認識しております。

#### II. 目指すべき姿

##### ( i ) 5 年後を展望した経営ビジョン「リテール新世紀」の基本的考え方

当行は、平成 12 年 9 月、5 年後を展望した経営ビジョン「リテール新世紀」を公表し、取り組んで参りました。「リテール新世紀」については、以下の点を柱として位置付けております。

- 長期的なバリューという観点からお客さまとのリレーションシップを捉え直すこと
- バンキングの枠にとらわれない発想でビジネスモデルを構築すること
- お客さまにとっての機能・利便性の向上、あるいは当行の生産性向上を目指し、多様なアライアンスを活用すること
- 収益力強化・コスト競争力強化をバランスシート・マネジメントによって資本効率の向上に結び付けること
- スピードを持って改革を進めるためのガバナンスを確立すること

##### ( ii ) 資産・負債構造の改革（リテール特化路線の徹底）

平成 13 年 3 月期の業績予想修正を踏まえ、「リテール新世紀」を前倒して実施するとともに、当行の特色であるリテール特化をさらに徹底し、加えて、リテール業務に対するコスト構造を改革することによりさらなる収益性の向上を図って参ります。

#### 【国際業務の抜本的見直し】

構造改革の一環として、当行は、「国際業務の抜本的見直し」を主要項目のひとつとして打ち出し、平成 13 年 4 月に(株)東京三菱銀行との海外業務に関する業務提携の検討を開始し、5 月に基本合意致しました。この提携により、国際業務については、お客さまに対し単独で国際業務を展開する以上に海外業務機能を充実させ、お客さまへの海外における商品・サービスの拡充が可能

になるものと考えております。

#### 【投資株式のさらなる圧縮】

投資株式については、これまでも簿価圧縮を進めて参りましたが、5年後には平成12年9月末（簿価19,950億円）の3分の1程度の残高を目指して、さらなる簿価圧縮を実施して参ります。

#### 【大企業取引の見直し】

大企業取引については、個別の取引方針を見直したうえで、主力先、準主力先を中心に絞り込み、国内貸出金に占める大企業向け貸出金の比率を5年後には10%程度に引き下げて参ります。

#### 【リテール業務への経営資源、資産の更なる傾斜配分】

投資株式、海外資産等をさらに圧縮し、リテール業務に再配分することにより、中堅・中小企業、個人向け貸出金の比率を5年後には90%程度にまで高め、収益性が高く、かつ安全性の高い資産ポートフォリオの構築を進めて参ります。

また、全役職員が一丸となって構造改革に取り組むための体制整備として、各部門の担当役員による「構造改革推進委員会」を設置致しました。

当行と致しましては、こうした改革を単なるリストラとしてではなく、構造改革として進めることにより、中堅・中小企業、個人のお客さまから圧倒的に支持され、安定的に高い収益力を有する、ユニークで新しいリテールバンキングを実現して参ります。



### III.基本戦略

#### ( i ) 事業戦略 ( ビジネスモデルの構築 )

当行は、複数のリテール事業分野をコアコンピタンスとして持ち、安定的に高い収益力を有する特化型の新しい金融サービスを創造し、企業価値の最大化を目指して参ります。

具体的には、以下の通り、法人・個人のお客さまの特性に応じ、長期的なバリューという観点からリレーションシップを捉え直し、バンキングの枠にとらわれない発想でビジネスモデルを構築して参ります。

法人 事業 戦略	中堅・中小企業戦略	本部支援セクションの充実による本支店一体となった リレーションシップ強化、中小企業への投資銀行業務、コンサルティング 機能の強化
	スモールビジネス戦略	リスクに見合った金利の確保 ( 定性分析の高度化 )、ローコストオペレーションの実施 ( 業務プロセスの合理化、専門チャネル開発 )
個人 事業 戦略	CRM ( カスタマー・リレーションシップ・マネジメント ) の高度化	優良顧客との接点拡大 ( 営業スタイルの変革 )、リレーションシップ構築 ( 顧客ニーズに沿った商品提供、クロスセル )
	プライベートバンキング	FP ( ファイナンシャルプランナー ) を核とした長期・継続的なリレーションシップ構築、関連会社等を含めた囲い込み強化
	住宅ローン事業	本邦初の住宅総合サービス ( 住宅ゲートウェイ事業 ) 提供による「住宅のあさひ」ブランドの確立、潜在顧客との接点拡大
	消費性ローン事業	顧客ニーズに沿った商品開発、利便性向上、データヘルス・マーケティングによるセグメント別の効率的な販売
	カード	顧客ニーズに沿った付加価値の高い商品の開発、ミドルリスク層向けファイナンス業務の取込み、顧客囲い込み強化
	PFS ( 資産管理型サービス )	関連会社等を含め、顧客の生涯設計に合わせた資産運用の総合サービス提供、アライアンスの活用による商品提供力強化
	保険	住宅ローン関連から規制緩和にあわせ順次拡大

## A.法人事業戦略

法人事業戦略については、顧客セグメントを「比較的小規模な企業」「中堅・中小企業」「大企業」にセグメントしたうえで、顧客セグメント毎の取引方針を明確化し、取引方針に応じて、チャネル・担い手・商品サービス等の経営資源を配分して参ります。

「比較的小規模な企業」に対しては、革新的なスコアリング審査モデルの活用により、審査機能とリスク管理を効率化したローコストかつクイック・レスポンス型の専用商品を投入して参ります。

「中堅・中小企業」に対しては、高度化・多様化する中堅・中小企業ニーズに対して4大メガバンクとは一線を画した商品提供・成長サポートができるよう、経営資源を重点配分して参ります。

「大企業」については、信用リスクの高い取引先、取引採算の低い取引先、関連取引の薄い取引先等については、引き続き取引縮小を図って参りますが、一方、当行が株式公開支援を行って大企業へ成長した先等、親密な先については従来通り紐帯強化を図って参ります。

### (a) 中堅・中小企業戦略

#### 【メガバンクとの差別化戦略】

当行の特色は、地域密着型リテールバンクであること、首都圏を中心に厚い顧客基盤を有していることであるとの認識に立ち、中堅・中小企業とのリレーションシップ強化に資する営業体制を構築するとともに、中堅・中小企業の多様化・高度化する企業ニーズに対して、当行関連会社機能を含めた「成長サポート商品・サービス」のラインナップを拡充することにより、4大メガバンクと一線を画した差別化を強力に進めて参ります。

当行独自の中堅・中小企業向け機能としては、主に以下のものが挙げられます。

- 当行顧客基盤の中には「上場・公開を目指す企業」「次世代への事業承継を目指す企業」が多数あります。一方、東証マザーズ、ナスダックジャパン等の新市場設立により、従来と異なり極めて短期間で公開・上場を果たす企業も増えてきております。これらの企業ニーズに応えるべく、IT 事業者育成ファンド（あさひマザーファンド）および業界有力企業とのアライアンスによるベンチャー育成ファンド（AND プライベートファンド）をいち早く設立し、支援体制を整備致しました。また、当行が関与して株式公開を果たした企業については「あさひサクセスクラブ」の会員として、会員相互の親睦・ネットワークの構築も図っております。
- 一方、事業承継の支援策としても「あさひマネジメントスクール」による次世代の代表者育成を図っており、昭和 63 年の開校以来の地道な活動が奏効し、現在、受講者数は 600 名近くに達し、その中から 150 名以上もの社長を輩出するに至っております。
- また企業の経営コンサルティング、新技術・ニュービジネス創出支援等についても積極的に取り組んでおり、経営コンサルティングでは、当行関連会社である(株)あさひ銀総合研究所との連携により ISO 取得コンサルティング件数が都市銀行中 1 位の実績を挙げるといった好評を頂いております。
- 新技術・ニュービジネス創出支援では、「あさひ中小企業振興財団」による『中小企業優秀新技術・新製品賞』が 13 回目の募集を数え、多数の新技術・ニュービジネス創出を積極的にサポート致しております。

#### 【本支店一体となった推進体制の構築】

顧客企業に対する営業活動は、通常の営業店渉外担当者によるものに加え、必要に応じて本部営業推進セクションのプロスタッフによる直接営業も含めたきめ細かいサービス、ノウハウの提供を実施するとともに、金融ニーズのみならず非金融ニーズについても迅速な対応が可能な体制を整備致しております。

特に、当行が長期的視野に立って支援・育成を図る法人取引先約 3,500 社については「主要先」と位置付けており、当行役員・本部関係部署と営業店が一体となって推進致しております。そのサポート機能として本支店 LAN システム「MACIS」を導入し、「主要先」のニーズ・交渉状況等を常時把握できる仕組みを整えております。

今後については、こうした体制を一層強化・拡充し、法人のお客さまのニーズにさらにスピーディーに、きめ細かく対応できる体制の整備に努めて参ります。

## (b) スモールビジネス戦略

### 【比較的小規模な企業向け事業の構築】

従来より、比較的小規模な企業、あるいは採算確保が困難な小口融資取引層については、独自のビジネスモデルの構築による収益事業化に取り組んでおります。引き続き、これを「スモールビジネス」として再構築に向け拡充を図って参ります。

平成11年より、「リスクに見合った金利の確保とローコストオペレーションの実施」を事業コンセプトに小口融資取引層向けの事業を立ち上げるべく、オートスコアリングモデル、ならびに専用小口融資商品を開発し、中小企業に対するリモートチャネルによるプロモーションの試行等を実施致しております。

スモールビジネスのうち、既存取引先企業については相応の成果が見込める状況になりつつあり、今後は未取引先企業への拡充を図って参ります。事業の拡充に際しては、データベース等の構築によるマーケティングとリスク管理の効率化、スコアリング審査の高度化、ならびに本部ダイレクトチャネルの試行検証もあわせて実施して参ります。

## B. 個人事業戦略

### (a) 富裕層事業

#### 【プライベートバンキングの事業化】

富裕層顧客との長期・継続的なリレーションシップの構築により取引満足度を高め、収益の極大化を図ることを基本戦略として施策を展開して参ります。

その際、差別化のポイントを以下の2点と致します。

- 「相続」をリレーションシップ構築の中心と位置付け、ビジネス展開上の資源を集中すること
- コンサルティング能力の高い人材集団の形成と革新的な人材育成・処遇制度を構築すること

具体的には、以下の施策を中心とした展開を行って参ります。

- ファイナンシャル・プランナー（以下、FP）のコンサルティングに基づいた定期財産評価サービスにより、関連会社等とも連携しながら様々なビジネス機会を発掘して参ります。
- チャンネルの変革として、個人資産相談センターや企業オーナー向けの専任チーム等、FP を主体とした営業体制を構築するとともに、富裕層専用のテレデスクやインターネットチャンネルの拡充を図って参ります。
- 営業推進のインフラ整備として、FP を核としたチャンネル間の連携を図り CRM を進めるための新システムや携帯端末を活用した営業サポートの仕組みを導入して参ります。

#### （b） シルバー・プレシルバー戦略

##### 【シルバー・プレシルバー事業戦略】

シルバー・プレシルバー層（年齢 60 歳以上をシルバー層、50 歳代をプレシルバー層と呼称）の 3 つの生活局面（「退職後を強く意識し始める準備段階」「退職の段階」「豊かな退職後の生活を送る段階」）で、最適な金融商品・サービスを提供することにより、囲い込みの推進強化および収益事業化を図って参ります。

具体的には、以下の施策を中心に展開して参ります。

- 50 歳以上のシニア層のお客さま向けの専用パッケージ商品「あさひシニアアカウント」を中核商品として、シルバー・プレシルバー層向け商品ラインアップを拡充して参ります。
- 年金相談窓口を、拠点の拡大、開催頻度の増大、開催形態の改善、相談内容の拡充により、より身近で、高品質の金融サービス総合相談窓口レベルアップして参ります。
- シルバー・プレシルバー層の金融行動・ニーズ調査、異業種との共同研究を継続実施していくとともに、それらに基づく情報発信を継続展開して参ります。

#### （c） 個人マス戦略

##### 【CRM 展開を踏まえたマス戦略】

個人マス層顧客に対し、CRM を軸とした営業スタイルの変革、収益拡大のための高収益商品販売力強化、ニーズに沿った機能の開発・提供を基本戦略として、囲い込みの推進および収益増強を図って参ります。

具体的には、以下の施策を実施します。

- CRM を軸とした営業スタイルの変革として、営業戦略配分の最適化・チャネル連携高度化等による全行的セールス体制の実現を図って参ります。
- 収益拡大のための高収益商品販売力強化として、投信・外貨預金・消費性ローン・保険の販売力向上、ダイレクトチャネルを活用したワンストップ・ショッピングの展開、ポイントバンクを軸としたクロスセルに注力して参ります。
- 顧客ニーズに沿った機能の開発・提供および手数料体系の新設・見直し等により収益強化を図って参ります。

### 【住宅ローン事業戦略】

固定金利特約住宅ローンの機能改善（特約期間追加等）および「あさひ住みかえローン」の商品性改善等の諸施策を実施して参ります。また、インターネット・郵便・FAX・電話等を活用し、住宅ローンの申込受付・相談・書類の授受等を行う新たなエンドユーザーダイレクトチャネル「住宅ローンリモートターミナル」を本格的に稼働させて参ります。

さらに、住宅ゲートウェイ事業会社である㈱イーエープラス等との連携により、住宅ローン以外の住宅総合サービスについても提供して参ります。

### 【消費性ローン事業戦略】

お客さまのニーズに訴求する新商品開発、申込手続の簡素化、インターフェースの改善など、利便性向上の観点から、従来の商品・手続・機能面の見直しを図り、ローンが「集まる」仕組みを構築致します。

販売面では、MCIF 等により販売対象先のターゲティングを行い、DM 等を活用して積極的な顧客アプローチを図るなど、データベース・マーケティング手法を駆使して、顧客セグメントを切り口とした効果的な販売手法も活用していきます。また、チャネルの拡大を図るため、メールオーダー方式による申込受付を継続・強化するとともに、インターネットを始めとするリモートチャネルの拡充を並行して進めて参ります。

管理・運営面では、フリーダイヤルを中心とする対応窓口の充実、事務処理の迅速化・効率化の実現などにより集中センターの体制・機能を強化し、ローコストオペレーションを確立します。

また、過去のデータ分析に基づく信用リスク計量モデルを構築し、与信モニタリングを実施することで、適正なリスク・リターン水準の確保を狙いとした信用リスク・コントロール手法の高度化を図って参ります。

#### 【カード戦略】

IC カード化を踏まえ、お客さまのニーズに応じた付加価値の高いカードの開発、カード事業の収益構造の変革、カード情報を CRM 戦略に活用できるような仕組みの研究・開発を基本戦略とした推進を図って参ります。

具体的には、以下の施策を実施致します。

- IC カード導入に伴う多機能カード化の到来を踏まえ、ライフステージ毎のニーズに応えた魅力あるサービスを付加したカードを開発するとともに、提携カード・コーポレートカードの推進により、会員基盤の拡大・利用率の向上を図って参ります。
- リボリング・総合割賦等の販売信用機能の利用を促進し、ファイナンス収益の拡大を目指します。
- カード情報を CRM 戦略に活用できるような仕組みを研究・開発することにより、顧客ニーズを的確に捉え、適切な商品・サービスの提供を進めて参ります。

#### 【PFS 事業戦略】

マス・アフルエント顧客に対して、中長期の安定運用をベースとした資産管理型サービスの提供を、あさひりテール証券(株)において、以下の通り展開して参ります。

- 顧客の生涯設計に合わせて、資産運用の総合サービスを提供します。
- 最高の運用実績だけを追求するのではなく、顧客に分かりやすい少数の基本商品で水準以上の実績を実現する運用を目指します。(ファンド・オブ・ファンズ等)
- 従来の証券会社の回転売買と訣別し、預かり資産の拡大が収益基盤となる証券ビジネスの構築を目指します。
- 運用部門と販売部門の連携により、マーケティングの効率化と早期収益化を図ります
- 不足する機能・ノウハウは、アライアンス先により補完していきます。

#### 【保険窓販解禁に向けた体制整備】

当初解禁時には、住宅ローン関連の長期火災保険等を取扱商品とし、代理店方式により業務参

入致しました。また、今後解禁される商品が拡大される場合には、積極的に対応し、役務収益の強化を図って参ります。

具体的には、以下の施策を実施します。

- 当初解禁商品である住宅ローン関連の長期火災保険については、銀行向けのレベルアップを図った商品を投入し、国内全拠点で取扱いを開始致しました。また、債務返済支援保険についても早期に取扱いを開始致します。
- 業務開始に当たり、資格取得や実務研修等により販売体制の整備を行ったうえ、住宅ローンの申込者に対してワンストップ・ショッピングによる顧客利便性の向上を図るとともに、地震保険等を含めたクロスセルを強化し、手数料収入の拡大を目指します。
- 生命保険分野については今後の法制化動向を見据えつつ、解禁時に積極的に対応すべく、事前準備・体制整備を進めて参ります。

## ( ii ) インフラの改革

### A. 担い手の変革

法人取引先の経営課題解決のためのプロフェッショナル、個人金融サービス提供のプロフェッショナルを育成するとともに、定型業務の一般職・パートへのシフト等業務と担い手を変革することにより、ヒューマンタッチのサービスレベルを維持・向上させつつ人員効率化を推進して参ります。

### B. チャンネル革新

サービス提供力強化とコスト競争力強化の同時実現を狙いとした「チャンネル革新」については、フルバンキング店舗を顧客セグメント・提供サービスを明確にした特化型店舗に移行する一方、非効率な配置となっている店舗の統合等を計画以上の速さで実施して参りました。

特に個人取引については、専門チャンネルとして「住宅ローンセンター」、「個人資産相談センター」を増設し、取引強化を図って参りました。

顧客セグメント別のニーズへの対応力強化と一層のコスト削減のため、フルバンキング店舗の特化型店舗への移行と非効率店舗の統合等を、対象店を拡大してさらに推進するとともに、イン



ターネットバンキング等のリモートチャネルの強化を積極的に進めて参ります。

### C. 業務革新

#### 【新営業店システム導入に伴う事務フローの変革】

現行営業店システムの老朽化対応ならびに現行システムでは実現困難な課題に対応した営業店業務の抜本的改革の実現に向け、平成 13 年度より「新営業店システム」の導入を開始致しました。この改革を通じて、事務処理フローや BPR、バックレス化を実現していき、一層の営業店の事務効率化を進めて参りますが、高品質・低コストの事務処理体制を構築することで、顧客サービスの向上を図り、事務処理基盤ならびに営業基盤の両輪の強化を実現して参ります。

#### 新営業店システムの主な内容

- イメージワークフローシステムの導入

OCR 処理による入力画面の自動選択および口座番号等の自動入力等を実現するとともにイメージ転送機能により伝票等の回付事務および現物メールの削減を図ります。

- 印鑑照合システムの導入

「伝票等に押印された印影」と「印鑑届の印影」を電子イメージで重ね合わせ照合を行い、取引店に限らずネットでの印鑑照合を可能にします。

- 為替 OCR システムの導入

窓口受付振込の伝票イメージをテラー端末からセンターに送信し、センターで為替電文を作成・発信する仕組みを実現することにより、営業店オペレーションの削減を図ります。

## スケジュール

「新営業店システム」については、平成 13 年 5 月より試行を開始し、平成 13 年度下期に順次全店に導入して参ります。

### 【融資業務運営の革新と与信業務支援システムの構築】

審査管理業務の高度化と融資事務の効率化を目的に、融資業務の抜本的な見直しを、新たな融資システムの構築に合わせて実現し、営業店が高度な判断業務や営業推進に傾注できる体制の確立を目指して参ります。

具体的には、以下の施策を実現して参ります。

- 融資関連情報を集約し、統合的に管理する融資データウェアハウスを新たに構築し、その整備された情報基盤上で格付・自己査定をはじめとした審査管理業務を電子化致します。業務のペーパーレス化と情報の共有化を実現することにより、融資業務の高度化、効率化を目指します。
- 平成 12 年 10 月に設立したあさひ債権回収㈱に対する業務委託を、個人ローンから一般債権まで順次範囲を拡大し、不良債権の早期回収を図るとともに、収益事業への展開もあわせて推進致します。
- 住宅ローンの審査業務に自動審査システムを導入し、お客さまへの迅速な回答を可能とすることで、審査の高度化、効率化と営業力の強化を図って参ります。
- 不動産担保評価業務のシステム化と評価基準の見直しとともに、あさひ銀プロパティ㈱への全面アウトソーシングを推進し、評価業務の効率化を図って参ります。
- 新たに融資業務の集中センターを設立し、書類点検、現物保管の後方事務を集約管理することで、営業店事務の削減と厳正な事務運営体制の確立を目指します。
- 外国為替業務についても、後方事務の専担セクションへの集約を進めることにより、営業店が受付業務に特化できる効率的な業務運営体制の確立を目指します。

### 【本部業務の革新】

各部の業務や本部共通の業務についてのプロセスの見直し、個人の意識・行動様式の変革、電子化をベースにしたハード・ソフトインフラの整備により、「はやさ」を追求した業務運営体制を構築して参ります。

## D. IT 戦略

一層の経営合理化を進展させていく中で、IT 投資については、従来以上に重点配分分野を明確にし、リテール特化、合理化への寄与をより鮮明にしていく考えです。

現在構築中の次期システムの展開により、営業店の合理化を含めたりテール業務対応のインフラが整って参りますので、顧客・収益基盤ベースとなるチャネル、BPR への対応と合わせて、CRM の展開、商品・サービス・機能拡充を順次進めて参ります。

具体的には、インターネットバンキングにおける B2C の取扱商品・機能拡大と B2B のインフラ構築、サービス提供を実施致します。またコンビニ ATM やデビットカードとの連携を強化して参ります。CRM については、引き続きデータベースインフラの構築を進め、パソコン ATM や窓口セールス支援、コールセンターとの連携を強化して参ります。

### ( iii ) 財務戦略

収益性・安全性ともに高い資産ポートフォリオの構築を図っていくに当たり、具体的には投資株式の更なる圧縮と大企業取引の絞り込み、海外業務の抜本的見直し、コスト構造改革を実施致します。

#### 【投資株式の更なる圧縮と大企業取引の絞り込み】

投資株式は価格変動リスクが極めて大きく、時価会計の導入も踏まえ、保有リスク圧縮が急務であると考えております。取引先企業のご理解を頂き、今後 5 年間のうちに平成 12 年 9 月末の保有残高約 2 兆円を 3 分の 1 程度まで圧縮する計画であります。

また、現在約 3 兆円規模の大企業取引についても 2 兆円程度まで圧縮し、国内貸出金に占める割合を 10%程度にする方針です。個社別に取引方針を見直し、主力・準主力先を中心とした取引に絞り込んで参りますが、投資株式の圧縮とあわせた取組みを行っていく考えであります。

## 【コスト構造改革】

資産構造の変革の他、収益・経費構造の変革を実施致します。構造改革の推進に当たっては、「構造改革推進委員会」を設置し、取り組んで参ります。

### ( iv ) 経営システム

さまざまなりテール強化策を迅速に推進するためには、経営の透明性をさらに高め、意思決定の迅速化を可能とするコーポレートガバナンスの確立が必要不可欠です。当行では、その第一段階として、平成 12 年 6 月に執行役員制度を導入し、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離致しました。

次に第二段階として、経営の健全性・透明性の確保ならびに取締役会の活性化・戦略創出機能のさらなる強化を目指し、平成 13 年 4 月に取締役会の傘下に経営諮問委員会、業務監査会議、指名・報酬委員会を設置致しました。また、社外取締役の招聘や業績・成果連動型報酬体系の確立等、改革に向けた具体的な検討を行っております。

### 主要部門の純収益状況

部門別の収益動向に関しましては、平成 13 年 4 月に本部組織改正を実施し、同時に疑似カンパニー制度を導入した管理会計へと高度化を図りました。平成 14 年 3 月期の見込みにつきましては、新たな収益管理体系で記載致しております。

( 図表 5 ) 部門別純収益動向

旧管理体系		( 億円 )		
	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考
商業銀行部門 ( 国内 ) ( 注 1 )				
資金収益 ( スプレッド収益 )	3,282	3,250	3,258	
手数料	260	290	293	
外為関連収益	50	98	104	
その他	29	5	34	
粗利益	3,621	3,653	3,689	
経費	2,243	2,189	2,189	
商業銀行部門 ( 海外 )				
資金収益・債券損益等	70	61	73	
手数料	9	8	8	
その他	5	5	5	
粗利益	86	74	86	
経費	63	65	66	
市場部門 ( 内外ディーリング拠点 )				
国内	14	44	51	
海外	6	7	13	
粗利益	20	51	64	
経費	39	38	36	
ALM部門 ( 円貨 )				
ALM ( 含む投資債券資金収益 )	314	344	369	
円貨資金ディーリング	110	92	112	
その他	68	36	46	
粗利益	492	472	527	
経費	12	12	10	
経営管理部門				
資金収益 ( スプレッド収益 )	136	35	120	
その他	5	15	3	
粗利益	141	50	123	
経費 ( 管理本部経費等 )	151	296	255	
業務粗利益	4,078	4,200	4,242	
経費等	2,508	2,600	2,556	
貸倒引当金繰入	16	0	19	
合計 ( 業務純益 )	1,554	1,600	1,667	

( 注 1 ) ユーロ円インパクトローンは国内部門に計上。

部門別純収益動向（連結ベース）

旧管理体系		（億円）		
	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考
商業銀行部門（国内）	1,426	1,464	1511	
銀行本体業務純益	1,378	1,464	1500	
関連会社純益	48	0	11	
商業銀行部門（海外）	12	9	21	
銀行本体業務純益	23	9	20	
関連会社純益	11	0	1	
市場部門（内外ディーリング拠点）	32	13	30	
銀行本体業務純益	19	13	28	
関連会社純益	13	0	2	
A L M部門（円貨）	480	460	517	
銀行本体業務純益	480	460	517	
経営管理部門	946	1,446	2,196	
銀行本体業務純益	292	346	378	
一般貸倒引当金繰入	16	0	19	
不債権処理額 （含む、海外民間向等債権売却損）	2,027	2,000	3,276	
株式3勘定戻	1,528	1,360	1,873	
その他臨時損益	139	460	434	
合計（経常利益）	940	500	117	

( 図表 5 ) 部門別純収益動向

新管理体系		( 億円 )		
	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	備考	
法人事業カンパニー				
資金収益 ( スプレッド収益 )	1,949	2,048		
手数料	262	259		
外為関連収益	75	74		
その他	27	40		
粗利益	2,313	2,421		
経費	1,004	1,046		
個人事業カンパニー				
資金収益 ( スプレッド収益 )	1,309	1,278		
手数料	31	23		
外為関連収益	29	44		
その他	7	66		
粗利益	1,376	1,411		
経費	1,047	1,092		
市場・国際カンパニー				
バンキング	22	27		
トレーディング	42	47		
その他	86	20		
粗利益	150	94		
経費	98	106		
A L M部門 ( 円貨 )				
ALM ( 含む投資債券資金収益 )	369	338		
円貨資金ディーリング	112	60		
その他	46	170		
粗利益	527	568		
経費	5	10		
経営管理部門				
資金収益 ( スプレッド収益 )	120	1		
その他	3	32		
粗利益	123	33		
経費 ( 管理本部経費等 )	402	373		
業務粗利益	4,242	4,527		
経費等	2,556	2,627		
貸倒引当金繰入	19	0		
合計 ( 業務純益 )	1,667	1,900		

( 注 ) 14/3 月期に組織改正を行い、同時に収益管理体系を変更致しました。

部門別純収益動向（連結ベース）

新管理体系		(億円)	
	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	備考
法人事業カンパニー	1,332	1,391	
銀行本体業務純益	1,309	1,375	
関連会社純益	23	16	
個人事業カンパニー	320	325	
銀行本体業務純益	329	319	
関連会社純益	9	6	
市場・国際カンパニー	52	12	
銀行本体業務純益	52	12	
A L M部門（円貨）	522	558	
銀行本体業務純益	522	558	
経営管理部門	2,343	1,622	
銀行本体業務純益	525	340	
関連会社純益	0	13	
一般貸倒引当金繰入	19	0	
不債権処理額 （含む、海外民間向等債権売却損）	3,276	1,000	
株式3勘定戻	1,873	73	
その他臨時損益	434	342	
合計（経常利益）	117	640	

（注）14/3月期に組織改正を行い、同時に収益管理体系を変更致しました。



## リストラ計画

### 【役員数】

役員数については、合併時の 57 名から平成 12 年 3 月末までに 20 名削減し、さらに平成 12 年度には執行役員制度の導入により 19 名削減した結果、16 名となりました。取締役および監査役数につきましては、引き続き削減し、平成 14 年 3 月末以降は 10 名とする計画です。

### 【役員報酬・賞与】

役員報酬については、平成 9 年度以降、平成 12 年度末までに約 30%の削減を実施しました。平成 12 年度赤字決算を踏まえて、平成 13 年 4 月からは執行役員を含め約 2 割の役員報酬を返上しております。今後も経営状況を踏まえ、適正な水準を検討して参ります。

一方、役員賞与については、引き続き抑制方針で参りますが、収益状況等を十分勘案した上で検討して参ります。

### 【従業員数・人件費】

従業員数については、平成 10 年度末から平成 12 年度末の 2 年間で新規採用の抑制等により、実働ベース（出向者を除く在籍人員数）で 941 人の人員を削減し、平成 14 年度計画である実働人員 9,500 名を平成 12 年度末に 2 年前倒しで達成致しました。

さらに定型業務の一般職・パートへのシフト等、担い手の変革によりヒューマンタッチのサービスレベルを維持・向上させつつ、平成 16 年度末までに 2,000 人程度の追加削減し、人員効率化を推進して参ります。

一方、平成 12 年度の人件費実績は、人員削減等により、平成 10 年度対比で 39 億円（3.4%）減少しており、計画を上回る削減を着実に実施しております。なお、平成 12 年度実績には、退職給付会計制度の変更に伴う費用が 37 億円含まれており、実質的には平成 10 年度対比で 76 億

円減少しております。今後は、人員効率化を通じてさらに 171 億円の削減を計画しております。

各種補助金および社内預金制度については、平成 10 年度に既に廃止しており、ベースアップも平成 8 年度以降、実施致しておりません。

#### 【福利厚生施設】

福利厚生制度についても、銀行保養所・健康保険組合保養所を全廃するとともに、社員寮については平成 10 年度末から平成 12 年度末の 2 年間で 10 箇所を廃止する等、全面的な見直しを実施して参りました。また、各種補助金および社内預金制度も平成 10 年度に廃止しております。今後についても、社員寮や行員向け運動施設の整理・統合等をさらに推進して参ります。

#### 【国内本支店数】

非効率な配置となっている店舗の統合により、平成 10 年度末から平成 12 年度末の 2 年間で 18 店舗を削減し、平成 14 年度計画である 328 カ店を 2 年前倒しで達成のうえ、さらに計画比 11 カ店の削減を実施致しました。今後、一層の店舗効率化を進め、2 年間で 47 カ店（15%）を追加削減致します。

なお、店舗チャンネルについては、地域特性に沿って、法人分野・個人分野で店舗毎に特化し、地域中核店を中心にエリア単位でチャンネルの相互補完、一体営業を行う店舗体制の構築を推進致しております。

また、店舗チャンネルの革新に加え、インターネットバンキング等のリモートチャンネルも強化する等、サービス提供力強化とコスト競争力強化の同時実現を狙いとした当行全体でのチャンネル革新を推進して参ります。

## 【海外業務の抜本的見直し】

当行は、(株)東京三菱銀行と海外業務に関する業務提携について、平成13年4月5日以来、その具体的な内容を鋭意検討して参りましたが、平成13年5月25日に基本的な枠組みについて合意致しました。その主な内容は以下の通りであります。

- あさひ銀行がその海外支店で行っているお客さまとの取引（貸出金、預金、為替等）は、お客さまのご意向を第一に尊重し、両行協議のうえで、原則、東京三菱銀行の海外拠点に、平成13年12月末までを目処として移管すること
- 東京三菱銀行及びそのグループ会社は、海外進出ニーズを有するあさひ銀行のお客さまが希望する場合には、あさひ銀行の依頼に基づいて、以下の支援を行うこと
  - ・ お客さまの海外での調査・スタディへのサポート、アドバイス
  - ・ お客さまが海外へ進出した後のファイナンスなどに関する支援
- その他、あさひ銀行の海外支店廃止に伴い、あさひ銀行が必要とする機能（デリバティブ取引、外貨資金調達）を東京三菱銀行が提供すること

今後、両行は、本基本合意に従って、さらに具体的手続きを平成13年9月末日を目処に、引き続き協議して参ります。同時に、現在、当行の海外支店とお取引頂いているお客さまに対し、両行が協力して、本提携に関するご説明並びにお取引の東京三菱銀行への移管に関する手続き等について、誠心誠意行って参ります。

また、当行は、この基本合意に基づき、当行の海外支店廃止の方針を決定致しました。本方針の決定により、海外支店は平成14年9月末を目処に全廃することとなりますが、これは、平成13年3月に公表した「構造改革」の一環として海外業務を抜本的に見直すことで、経営健全化計画における海外縮小をさらに徹底して進めるものです。

今後、海外業務（主として海外支店が行う貸出業務等）は東京三菱銀行との提携を軸として、さらに機能本位で先進的な金融機能を強化して参ります。また、国内における国際業務機能、すなわち国内外為業務（輸出入取引、外国送金、両替等）、外貨預金取引、為替売買・デリバティブ取引等の市場関連業務、さらに国内のお客さまに対する海外進出支援等につきましては、従来以上に充実した商品・サービス提供のための体制を構築して参ります。

(図表6) リストラ計画

	12/3月末 実績	13/3月末 計画	13/3月末 実績	備考 (注)	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
(役員数)								
役員数 (人)	37	35	16	1	10	10	10	10
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	32( 0)	-	10( 0)		6( 0)	6( 0)	6( 0)	6( 0)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	5( 2)	-	6( 2)		4( 2)	4( 2)	4( 2)	4( 2)
従業員数(在籍人員ベース)(注1) (人)	12,148	12,000	11,841		11,700	11,200	10,800	10,600

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

(国内店舗・海外拠点数)

	12/3月末 実績	13/3月末 計画	13/3月末 実績	備考	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
国内本支店(注1) (店)	328	328	317		285	270	270	270
海外支店(注2) (店)	9	5	8	2	6	0	0	0
(参考)海外現地法人 (社)	4	1	2		2	1	1	1

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、払込専用支店(振込集中第一支店)、共同利用ATM管理専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(人件費)								
人件費 (百万円)	108,780	109,500	108,907	3	107,300	98,300	95,300	90,300
うち給与・報酬 (百万円)	64,324	63,600	61,508		61,300	58,500	56,000	55,000
平均給与月額 (千円)	444	433	435		434	434	434	434

(注)平均年齢 35.6歳(平成13年3月末)

(役員報酬・賞与)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
役員報酬・賞与(注1) (百万円)	759	727	462	4	290	290	290	290
うち役員報酬 (百万円)	759	727	462		290	290	290	290
役員賞与 (百万円)	0	0	0		0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	21	21	23		33	33	33	33
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	25	49	38		49	64	64	64

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

(注2)平均役員退職慰労金の計画の前提は、役員在籍期間5年の常務執行役員を平均モデルとして算出。年金部分は含まず。

(物件費)

	12/3月期 実績	13/3月期 計画	13/3月期 実績	備考	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
物件費 (百万円)	127,092	135,000	131,906		140,400	140,700	142,700	142,700
うち機械化関連費用 (百万円)	34,922	41,600	41,216		49,700	53,200	55,200	55,200
除く機械化関連費用 (百万円)	92,170	93,400	90,690		90,700	87,500	87,500	87,500

(注)13/3月期計画と実績で乖離がある場合は備考欄にマークするとともに別紙に記載。

( 図表 6 ) リストラ計画

1 役員数

平成 12 年 6 月に執行役員制度を導入したことにより、大幅な減少となりました。

	実績		
		計画比	前年度比
役員数 (人)	16	19	21

2 海外支店・海外現地法人

海外拠点の統廃合については、下記の通り未達成となりましたが、平成 13 年 4 月 2 日に合意した東京三菱銀行との業務提携の検討開始により、海外拠点の廃止を計画中です。ただし、海外ファイナンス現地法人あさひファイナンス(ケイマン)については、資本政策の観点から、当初計画通り存続させる計画です。

	実績		
		計画比	前年度比
海外支店 (店)	8	+ 3	1
海外現地法人 (社)	2	+ 1	2

3 人件費・平均給与月額

平均給与月額については、平成 13 年 3 月期実績より、算出上の人員を 3 月末在籍人員から 3 月給与支給人員に変更しました。これは、人員の効率化により給与支給日以降の退職者数が当初計画を大幅に上回った場合、従来の方法では給与支給時の人員と期末時点での人員が乖離し、平均給与の実態が正確に反映されないことが生じるため変更したものです。平成 13 年 3 月期計画 433 千円を新基準に引き直すと 429 千円となり、同様に新基準による実績 435 千円が計画を 6 千円上回る結果となりましたが、これは、時間外勤務手当の増加等、一時的な要因によるものです。

	実績		
		計画比	前年度比
平均給与月額 (千円)	435	+ 6	4

4 役員報酬・平均役員(常勤)報酬・役員退職慰労金・平均役員退職慰労金

役員報酬については平成 9 年度以降、平成 12 年度までに約 30%の削減を実施致して参りました。また、平成 12 年度は 6 月に執行役員制度を導入したため、役員数と同様に大幅減少となりました。一方、平均役員退職慰労金についても執行役員制度の導入を受け、一時的に増加しております。

	実績		
		計画比	前年度比
役員報酬 (百万円)	462	265	297
同 平均(常勤) (百万円)	23	+ 2	+ 2
平均役員退職慰労金 (百万円)	38	11	+ 13

## 子会社・関連会社の収益等の状況

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注5)	(億円)							連結又は 持分法の 別
					総資産	借入金	うち当行分 (注2)	資本勘定	うち当行 出資分	経常利益	当期利益	
あさひ信託銀行㈱	H8/3月	平塚 宗臣	信託業務	13/3月	142	-	-	119	120	2	1	連結
あさひ債権回収㈱	H12/10月	吉田 幹夫	債権管理回収業務	13/3月	5	-	-	4	5	-0	-0	連結
あさひ総合管理㈱	H7/1月	村井 進	担保不動産の競落・保有	12/12月	66	-	-	2	3	-5	0	連結
あさひ銀ビルディング㈱	S63/3月	岡部 清治	営業用不動産賃貸管理	13/3月	67	62	62	2	0	0	0	連結
あさひ銀事業投資㈱	S63/3月	伊藤 洋之	ベンチャーキャピタル業務	13/3月	166	110	95	47	21	26	19	連結
あさひ銀リテールファイナンス㈱	S54/7月	山西 千歳	ファイナンス業務	13/3月	1,473	1,468	1,253	2	0	2	0	連結
あさひ銀ファイナンスサービス㈱	S53/10月	浜島 健三	ファクタリング業務	13/3月	1,683	801	769	3	0	4	0	連結
あさひ東京投信㈱	S62/11月	櫻尾 弘一	投資信託委託・投資顧問業務	13/3月	22	-	-	16	2	0	0	連結
あさひカード㈱	S58/2月	宇治原 嘉政	クレジットカード業務	13/3月	628	428	214	34	0	7	3	連結
あさひ銀保証㈱	S50/5月	高井 四郎	住宅ローン等の保証	13/3月	651	146	146	5	0	-12	-14	連結
あさひ銀総合システム㈱	S46/7月	橋本 好央	情報処理業務	13/3月	119	63	63	26	0	-2	-2	連結
共同抵当証券㈱	S59/2月	金井 正明	抵当証券業務	13/3月	2,736	1,620	724	28	2	14	0	連結
あさひ銀リース㈱	S51/4月	田沼 洋海	総合リース	13/3月	2,048	1,388	550	8	0	42	-6	持分法
昭和リース㈱	S44/4月	宇井 偉郎	総合リース	13/3月	9,584	6,527	2,330	123	8	95	0	持分法
昭和オートレンタリース㈱	S61/4月	今井 正浩	自動車リース	13/3月	493	394	165	17	-	9	5	持分法
昭和ハイテックレント㈱	S62/1月	鈴木 彰	電子計測器等のレンタル	13/3月	70	51	33	4	-	1	0	持分法
㈱エス・エル・エス	S61/12月	尾上 将博	建設機械の売買・レンタル	13/3月	77	59	11	1	-	0	0	持分法

(海外子会社・関連会社)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	(百万通貨単位)							連結又は 持分法の 別
					総資産	借入金	うち当行分	資本勘定	うち当行 出資分	経常利益	当期利益	
加州あさひ銀行	S53/6月	大橋 栄次	銀行業務	12/12月	103	0	0	23	12	1	1	連結
あさひファイナンス(ケイマン)	H 6/2月	横大路啓司	金融業務	12/12月	3,206	0	0	0	0	-	-	連結
オランダあさひ銀行	S56/3月	清算会社	銀行業務、証券業務	12/12月	-	-	-	-	-	-	-	連結
ドイツあさひ銀行	H 3/2月	清算会社	銀行業務、証券業務	12/12月	-	-	-	-	-	-	-	連結
昭和リース(香港)	S47/10月	山田 裕二	リース・割賦	12/12月	714	672	360	32	-	-3	-1	持分法
昭和リース(シンガポール)	S58/3月	古米 俊雄	リース・割賦	12/12月	9	23	23	-15	-	3	-7	持分法
昭和リース(米国)	S59/11月	浜川 純一	リース・割賦	12/12月	46	27	27	18	-	0	0	持分法
昭和リース(マレーシア)	S57/11月	服部 紳	リース・割賦	13/2月	191	156	87	20	-	5	0	持分法
ガリシンド・ブアナ・ファイナンス	S59/5月	奥山 政則	リース・割賦	12/12月	213	226	51	-22	-	-0	-4	持分法

〔補足説明〕

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

経常利益：経費控除後利益

当期利益：税引後利益(国内)、税引前利益(海外)

通貨単位：オランダ現法 オランダギルダー、ドイツ現法 ドイツマルク、英国現法 スターリングポンド、

昭和リース(香港) 香港ドル、昭和リース(シンガポール) シンガポールドル、昭和リース(マレーシア) マレーシアリングギット、

ガリシンド・ブアナ・ファイナンス 十億インドネシアルピア、その他拠点 米ドル

(注1) 13/3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社すべてについて記載。但し、当行の与信額が1億円以下の場合は記載を省略。なお、海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載。

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含む。

(注3) 子会社・関連会社のうち、経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置づけについて次葉に注記。

(注4) 承認された計画から連結範囲の異動があったものについて次葉に注記。

(注5) 連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入。

の8社については、親会社である昭和リース㈱の連結財務諸表にすべての計数を取り込んでいます。

今後の業績見通し等（注3）

あさひ信託銀行(株)	多様な信託機能の提供により当行リテール戦略の一翼を担う戦略子会社。着実に収益力を強化し、平成13年度の業績も安定的に推移する見通し。
あさひ債権回収(株)	当行の住宅ローンの管理・回収業務を担う戦略子会社。今年度より本格稼働。
あさひ総合管理(株)	当行の貸出金等に係る担保不動産の保有・管理会社（自己競落会社）。当社の機能を活用し、担保不動産の処分を促進する。
あさひ銀保証(株)	当行の住宅ローン戦略の一翼を担う重要な保証会社。当行の住宅ローン増強により営業収益は安定基調にあり、業務の効率化等により収益力の向上を図る。
あさひ銀総合システム(株)	当行のIT戦略の一翼を担う重要なシステム子会社。システム開発における生産性向上等により経営効率を高め、平成13年度以降業績は改善する見通し。
共同抵当証券(株)	当行金融関連機能を補完する抵当証券会社。再建計画に基づき不良債権の抜本的処理とリストラを促進中。平成13年度最終利益は黒字確保の見込み。
あさひ銀リース(株)	首都圏（東京・埼玉）を中心としたリース営業に特化中。本業収益は安定しており、平成13年度以降は黒字計上の見込み。
昭和リース（香港）	昭和リース(株)の香港現法、縮小・撤退方針。
昭和リース（シンガポール）	昭和リース(株)のシンガポール現法、縮小・撤退方針。
昭和リース（米国）	昭和リース(株)のアメリカ現法、縮小・撤退方針。
ガリシド・ブア・ファイナンス	昭和リース(株)のインドネシア現法、縮小・撤退方針。

連結範囲の異動（注4）

会社名	異動内容	理由	時期
あさひ債権回収(株)	新規連結	連結子会社として新規設立	平成12年10月
共同抵当証券(株)	持分法 連結	株主構成変更による持株比率上昇	平成13年 3月
旭日財務（香港）有限公司	連結 連結対象外	会社清算	平成13年 2月

### 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

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

この経営理念のもと、当行は、お客さま第一主義を徹底し、お客さまのニーズを的確に把握し、お客さまの望む最適な商品やサービスをスピーディーに提供することにより、お客さまから真に支持され信頼される銀行を目指すとともに、「自らが時代を切り開く」という強固な意志を持って、力強く発展していく銀行でありたいと考えております。

そして、「個人のお客様の生活と中堅・中小企業のお客さまの事業がより魅力的で喜びあるものになる」よう、リテール分野での優位性をさらに確固たるものとし、リテールバンクとしての揺るぎない基盤の確立に努めて参ります。

##### コンプライアンス

#### 【コンプライアンス体制の整備】

当行は、コンプライアンスを経営の最重要課題として位置付け、あらゆる法令、ルールの遵守はもとより、社会規範に則した誠実かつ公正で透明性の高い企業活動の遂行に努めております。

具体的には、コンプライアンス統括部が統括管理を行い、各部店に配置したコンプライアンス責任者との連携による本部営業店一体となった取組みを行っております。

今後は、多様化・高度化する銀行業務を企画推進する本部各部が、今まで取り組んできたコンプライアンス体制をさらに高いレベルのものとするため、各部毎のコンプライアンス体制の構築、



コンプライアンス統括部による横断的なリーガルチェックの強化により、本部各部・コンプライアンス統括部間の一層の連携強化を図る等、より実効性の高い体制整備を進めて参ります。またこれらの実践計画につきましては、年度毎にコンプライアンス・プログラムとして取締役会の決議を経て策定し実践して参ります。

#### 【コンプライアンス研修の充実】

コンプライアンスを実践していくためには、役職員の遵法精神の向上が不可欠であるとの認識のもと、コンプライアンスに係る研修の一層の充実を図って参ります。

具体的には、本部および営業店における職場内研修および新任時研修、階層別研修等の集合研修において、実務に則した遵守すべき法令等に関するテーマを繰り返し教育していくことにより、全行員のコンプライアンス意識の向上を図って参ります。

また、役員、執行役員においても、意識の向上、遵法経営の徹底を目的として、外部講師等を招聘した「役員向け研修」を実施して参ります。

#### (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

平成13年4月に、取締役会の諮問機関として、経営に係る重要事項を審議する経営諮問委員会と、取締役および執行役員の指名・報酬等に関する事項を審議する指名・報酬委員会を設置致しました。

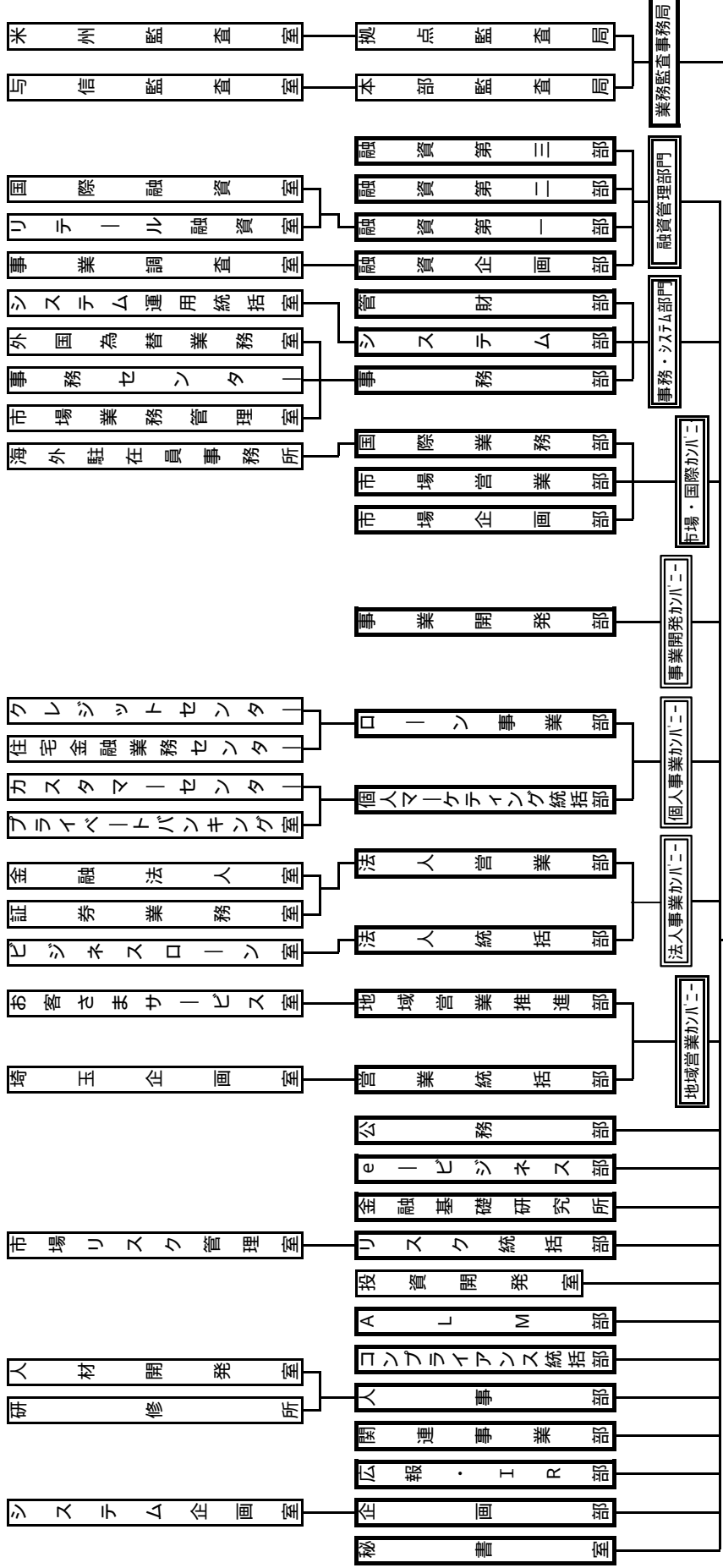
また、業務執行に対する監督・牽制機能のさらなる強化を図るべく、業務執行部門と業務監査部門を完全に分離し、取締役会の傘下に業務監査会議を設置致しました。さらに、業務監査会議の傘下には業務監査事務局を設置し、同事務局内に本部業務に対する内部監査を実施する本部監査局と営業店等の各拠点業務に対する内部監査を実施する拠点監査局をそれぞれ設置することにより、内部監査機能の強化・拡充に努めております。

# 新組織図

(5カンパニー・2部門・1事務局・26部・2室・1研究所)  
(平成13年4月2日実施)

## お客さまさま

### 国内営業店・海外営業店



## 株主総会

( 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 (注1)	開催 回数	目的・討議の内容
取締役会	会長	取締役	秘書室	月1回	14回 (15回)	商法上必要とされる議題一般等
経営会議	頭取	会長、副頭取、 専務取締役	企画部	月2回	52回 (55回)	投融資関連以外の経営の基本的重要な事項の協議、決定
投融資会議	頭取	会長、副頭取、 専務取締役他	融資企画部	月1回	10回 (0回)	投融資関連の基本的重要な事項の協議、決定
A L M委員会	企画部担当 役員	A L M部担当 役員他	企画部 リスク統括部 A L M部	月1回	18回 (25回)	リスク管理、資金収益計画に関する協議
流動性対策委員会	リスク統括部 担当役員	A L M部担当 役員他	リスク統括部 A L M部 市場営業部	随時	2回 (0回)	流動性リスクの管理に関する事項の協議
信用リスク委員会	融資企画部 担当役員	リスク統括部 担当役員他	融資企画部 リスク統括部 企画部	月1回	10回 (4回)	信用リスク管理に関する事項等の協議
事務リスク委員会	事務部担当 役員	リスク統括部 担当役員他	事務部 リスク統括部	月1回	12回 (11回)	事務リスク管理に関する諸施策の協議
大規模災害対策委員会	管財部担当 役員	管財部長他	管財部	随時	0回 (1回)	大規模地震等防災対策の基本計画の企画
システムリスク委員会	企画部担当 役員	事務部担当 役員他	企画部 システム部	年4回	6回 (3回)	システムリスク管理に関する事項の協議
営業店考課委員会	営業統括部 門総支配人	法人事業部門 総支配人他	支店統括部 海外業務部	年4回	4回 (4回)	営業店考課制度に係る諸施策の協議
業務査定委員会	融資企画部 担当役員	人事部長他	融資企画部	随時	7回 (11回)	業務上の評価処分に係る協議
賞罰委員会	人事部担当 役員	コンプライア ンス統括部担 当役員他	人事部	随時	14回 (13回)	行員の表彰/懲戒に関する協議
人権啓発委員会	副頭取	本部各部長	人事部	随時	1回 (1回)	同和研修諸施策の立案等に関する協議
身体障害者雇用促進委員会	人事部長	管財部長他	人事部	随時	1回 (0回)	身体障害者の雇用促進のための体制整備
全国支店長会議	-	役員、 部長、 支店長	支店統括部	年2回	3回 (3回)	経営方針、本部施策等の示達
コンプライアンス委員会	副頭取	コンプライア ンス統括部担 当役員他	コンプライア ンス統括部	随時	4回 (0回)	コンプライアンスの課題・テーマに関する本部横断的な協議

(注1) 開催回数は、12/4/1 から 13/3/31 の間の開催回数を報告するとともに、前年度の開催実績を ( ) に記入

(注2) 平成 13 年 3 月末現在

( 図表 9 ) 担当業務別役員一覧

担当業務	11年度	12年度	13年度	
企画部	専務取締役 伊藤 洋之	専務取締役 梁瀬 行雄	専務取締役 梁瀬 行雄	
	常務取締役 小出 尋常	執行役員 久保 哲男	執行役員 西島 康二	
		執行役員 川田 憲治		
広報・IR部	常務取締役 小出 尋常	専務取締役 梁瀬 行雄	専務取締役 梁瀬 行雄	
		執行役員 久保 哲男		
関連事業部	取締役 尾方 良文	執行役員 尾方 良文	副頭取 小出 尋常	
人事部	専務取締役 窪田 和孝	執行役員 川田 憲治	執行役員 川田 憲治	
コンプライアンス統括部	取締役 吉尾 孝	副頭取 村松 兼伍	常務執行役員 利根 忠博	
ALM部	専務取締役 窪田 和孝	執行役員 森田 徹	執行役員 森田 徹	
投資開発室			執行役員 川田 憲治	
リスク統括部	常務取締役 小出 尋常	専務取締役 梁瀬 行雄	常務執行役員 利根 忠博	
金融基礎研究所	常務取締役 小網 忠明	執行役員 物江 理	常務執行役員 利根 忠博	
e-ビジネス部	専務取締役 伊藤 洋之	執行役員 物江 理	常務執行役員 利根 忠博	
	常務取締役 小網 忠明			
	常務取締役 梁瀬 行雄			
	取締役 北村 年弘			
公務部	常務取締役 杉田 勝彦	常務執行役員 滝本 晴海	常務執行役員 新井 参治	
	常務取締役 小城 修一			
地域営業カンパニー	副頭取 吉村 秀雄	専務取締役 杉田 勝彦	専務取締役 岩城 勝良	
	常務取締役 杉田 勝彦	専務取締役 小城 修一	常務執行役員 新井 参治	
	常務取締役 小城 修一	専務取締役 岩城 勝良	常務執行役員 堀内 伸恭	
	常務取締役 岩城 勝良	常務執行役員 相川 博	常務執行役員 相川 博	
	取締役 新井 参治	執行役員 物江 理	執行役員 大貫 利喜	
	取締役 滝本 晴海	執行役員 山口 仁司	執行役員 佐野 友昭	
	取締役 福味 憲正	執行役員 佐藤 邦雄	執行役員 武井 徳司	
	取締役 尾後貫達也	執行役員 松村 正之		
	取締役 相川 博	執行役員 佐野 友昭		
	取締役 大澤 眞輔			
	営業統括部	専務取締役 伊藤 洋之	専務取締役 梁瀬 行雄	専務取締役 岩城 勝良
常務取締役 小出 尋常		執行役員 久保 哲男		
取締役 物江 理		執行役員 松村 正之		
地域営業推進部	取締役 物江 理	執行役員 松村 正之	専務取締役 岩城 勝良	
法人事業カンパニー	副頭取 吉村 秀雄	専務取締役 小城 修一	執行役員 松村 正之	
	常務取締役 梁瀬 行雄	常務執行役員 滝本 晴海		
	取締役 北村 年弘	執行役員 北村 年弘		
	法人統括部	常務取締役 小網 忠明	執行役員 北村 年弘	執行役員 松村 正之
		取締役 北村 年弘	執行役員 物江 理	
法人営業部	常務取締役 小網 忠明	執行役員 北村 年弘	執行役員 松村 正之	
	取締役 北村 年弘	執行役員 物江 理		

担当業務	11年度	12年度	13年度	
個人事業カンパニー	副頭取 吉村 秀雄	専務取締役 小城 修一	常務執行役員 滝本 晴海	
	常務取締役 大倉喜一郎	常務執行役員 大倉喜一郎		
	取締役 松島 博	執行役員 松島 博		
	個人マーケティング統括部	常務取締役 小網 忠明	執行役員 物江 理	常務執行役員 滝本 晴海
		取締役 松島 博	執行役員 松島 博	
ローン事業部	常務取締役 大倉喜一郎	専務取締役 小出 尋常 常務執行役員 大倉喜一郎	常務執行役員 滝本 晴海	
事業開発カンパニー		専務取締役 小出 尋常	常務執行役員 物江 理	
	事業開発部	専務取締役 小出 尋常	常務執行役員 物江 理	
市場・国際カンパニー	常務取締役 大坂 敦	執行役員 横大路啓司	執行役員 横大路啓司	
	常務取締役 梁瀬 行雄			
	市場企画部	常務取締役 大坂 敦	執行役員 横大路啓司	執行役員 横大路啓司
	市場営業部	常務取締役 大坂 敦	執行役員 横大路啓司	執行役員 横大路啓司
	国際業務部	常務取締役 梁瀬 行雄	執行役員 横大路啓司	執行役員 横大路啓司
事務・システム部門	取締役 利根 忠博	常務執行役員 利根 忠博	副頭取 小出 尋常	
	事務部	取締役 利根 忠博	常務執行役員 利根 忠博	副頭取 小出 尋常
	システム部	取締役 利根 忠博	常務執行役員 利根 忠博	副頭取 小出 尋常
	管財部	専務取締役 窪田 和孝	常務執行役員 利根 忠博	副頭取 小出 尋常
融資管理部門	専務取締役 村松 兼伍	専務取締役 栗原 雅信	常務執行役員 梅田 明彦	
	専務取締役 高井 四郎	常務執行役員 梅田 明彦	執行役員 大澤 眞輔	
	常務取締役 萩原 正史	執行役員 大澤 眞輔		
	取締役 梅田 明彦			
	融資企画部	常務取締役 萩原 正史	専務取締役 栗原 雅信	常務執行役員 梅田 明彦
		取締役 吉尾 孝		
	融資第一部	専務取締役 村松 兼伍	常務執行役員 梅田 明彦	常務執行役員 梅田 明彦
		専務取締役 高井 四郎	執行役員 大貫 利喜	
	融資第二部	取締役 梅田 明彦		
		専務取締役 高井 四郎	執行役員 大澤 眞輔	執行役員 大澤 眞輔
	融資第三部	専務取締役 村松 兼伍	常務執行役員 梅田 明彦	執行役員 大澤 眞輔
		執行役員 大澤 眞輔		
業務監査事務局	取締役 吉尾 孝	常務執行役員 新井 参治	副頭取 窪田 和孝	
	本部監査局	取締役 吉尾 孝	常務執行役員 新井 参治	副頭取 窪田 和孝
拠点監査局	取締役 吉尾 孝	常務執行役員 新井 参治	副頭取 窪田 和孝	

### (3) 自主的・積極的なディスクロージャー

#### 取組みに当たっての考え方

金融機関を取り巻く環境が刻々と変化する今日、経営内容に関する正確な情報を、幅広くかつ分かりやすい形でタイムリーに開示していくことが、極めて重要であると考えております。

こうしたディスクロージャーの充実が、お客さまからの信頼、株主・投資家の皆様からの信認を高め、ひいては当行の企業価値を向上させるものであるとの認識から、今後とも継続的かつ自主的・積極的なディスクロージャーに努めていく方針です。

#### 具体的方策

フェア・ディスクロージャーの精神を踏まえ、公平かつ正確な情報提供に努めつつ、情報提供チャンネルの多様化と高度化を図って参ります。

平成13年4月には企画部広報室と同IR室を広報・IR部として改組・統合し、対外的な情報発信機能の集中を進めることで公平かつ正確な情報提供をベースとした、従来以上に充実した情報開示体制を整えました。この新たな体制のもと、株主・投資家の皆様からの理解と信頼の維持・向上に向けた、戦略的コミュニケーション活動の強化・充実を図って参ります。

#### 4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

##### (1) 基本的考え方

リテール特化とコスト構造の改革を中心とした構造改革により収益力を強化し、内部留保の蓄積による自己資本の質的向上すなわち Tier 資本の充実を図り、株主価値の向上に努めて参ります。

##### (2) 配当、役員報酬、賞与についての考え方

配当につきましては、社外流出を抑制して経営体力の確保を図るため、平成 12 年度における普通株式の期末配当を見送ることと致しました。

今後、収益力強化により早期に内部留保の充実を図り、適切な水準の配当を実施することで株主への責任を果たして参ります。

役員報酬につきましては、構造改革の実現に向けた役員を取組姿勢を明確にするため、役員数を削減し、役員報酬の総額についても削減致します。また、役員賞与につきましては、平成 10 年度下期以降支給しておらず、今後も当面は予定致しておりません。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 基本的な取組み姿勢

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

### (2) 具体的な方策

#### 法人向け

新規の優良中小企業向け金利優遇商品として、平成 11 年 10 月より販売を開始した「あさひスペシャルファンド」は、当初設定した 500 億円のファンドをほぼ消化したため、平成 13 年 4 月に商品内容を見直し、新たに 500 億円のファンドを設定致しております。

新たに事業を展開する新規のお客さまには、特定企業団体・フランチャイズ本部と提携した無担保資金を提供し、その取扱いを順次拡大しております。

既存与信先の中小企業向け商品としては、平成 12 年 4 月より小口迅速融資商品「リテール 48」の全店販売を開始し、1 年間の販売実績は、取扱件数約 10 千件・取扱金額約 1,400 億円に達しました。

施策面では、一定規模以上の新規の中堅・中小企業のお客さまを対象に、あらかじめ本部と営業店が取組方針等を定める「事前基本方針決定制度」を導入し、お客さまの資金需要にスピードをあげて対応できる体制を強化致しております。

#### 個人向け

個人向けの信用供与としては、住宅性資金（住宅ローン）の供給を以下の通り実施して参ります。



- インターネット・郵便・FAX・電話等を活用し、住宅ローンの申込・相談・書類の授受等を行う新たなエンドユーザーダイレクトチャネル「住宅ローンリモートターミナル」を本格的に稼働させて参ります。
- 固定金利特約住宅ローンの機能改善（特約期間追加等）、営業現場における住宅ローン金利の能動的・機動的運営、および「あさひ住みかえローン」の商品性改善等の諸施策を実施して参ります。
- 住宅ゲートウェイ事業会社(株)イーエープラス等との連携により、住宅ローン以外の住宅総合サービスについても提供して参ります。

### （３）組織・体制の見直し

平成 13 年 4 月より、意思決定や業務執行の迅速化と専門性の高い業務運営の追求、権限と責任の一層の明確化、収益管理の強化・徹底を図るため、疑似カンパニー制を導入致しました。

また、お客さまへのサービス提供力とコスト競争力の双方を強化するチャネル革新を推進し、従来型フルバンキング店舗から、法人取引を中心とする店舗、個人取引を中心とする店舗への移行を今後も進めて参ります。法人取引を中心とする店舗には、法人のお客さまの経営問題解決のためのプロフェッショナルを育成・配置し、定型業務については、一般職・パート等へのシフトを進め、従来以上に質の高いサービス提供に努めて参ります。

### （４）地域経済の発展を支援する商品の提供

平成 13 年 4 月より、埼玉県信用保証協会の保証対象である等、一定の条件を満たす当行お取引先企業向け商品として、「特定保証ファンド」の取扱いを開始致しました。これは、資金繰安定化を重視する中小企業のお客さまのニーズにお応えする商品で、期間 3 年までの長期事業性資金を、より簡素化した事務手続で利用することを主眼に開発したものです。

また、新規のお客さまについても、埼玉県内の税理士顧問先企業を対象とした「サポートアカウント」を開発しており、地域経済の発展の支援に貢献しております。

一方、個人のお客さまの主要なニーズである住宅性資金については、店舗、住宅ローンセンター、インターネット、電話等を活用して円滑に供給致しており、引き続き住宅市場を通じた経済発展

にも寄与したいと考えております。

#### ( 5 ) 融資に対する取組み姿勢

企業の資金需要が低迷し、大企業を中心とした財務リストラが進展する一方で、中堅・中小企業のお客さまの健全な資金ニーズには積極的に応えることが当行の使命と考え、貸出商品の品揃えの充実や受入れ体制の強化を今後も進めて参ります。

融資に伴う収益管理については、信用コスト控除後収益に基づく管理を全店で採用しており、貸出先の信用度に応じた適正な利鞘水準を確保した信用供与に努めております。

(図表10)貸出金の推移

(残高)

(億円)

		12/3月末	13/3月末	13/3月末	未平比率 (注2)	14/3月末	備考
		実績 (注4)	計画 (注4)	実績 (A)		計画 (B)	
国内貸出	インバクトローンを含むベース	199,623	203,173	197,317	101.6%	196,217	
	インバクトローンを除くベース	193,484	197,034	194,668	102.0%	193,568	
中小企業向け貸出 (注1)	インバクトローンを含むベース	87,908	86,808	85,715	102.6%	83,915	
	インバクトローンを除くベース	85,871	85,271	84,869	103.1%	83,769	
	うち保証協会保証付貸出	17,133	17,133	15,379	101.7%	13,979	
	個人向け貸出(事業用資金を除く)	63,380	67,980	65,943	101.1%	68,693	
	うち住宅ローン	58,320	62,920	61,255	101.2%	63,805	
	その他	48,335	48,385	45,659	100.6%	43,609	
	海外貸出(注3)	5,851	5,800	5,957	99.9%	1,870	
	合計	205,474	208,973	203,274	101.5%	198,087	

(同・実勢ベース&lt;下表の増減要因を除く&gt;)

(億円)

		12/3月末	13/3月末	13/3月末	14/3月末	備考
		実績 (注4)	計画 (注4)	実績 (A)+(C)	計画 (B)+(C)+(D)	
国内貸出	インバクトローンを含むベース	199,623	204,973	201,095	201,795	
	インバクトローンを除くベース	193,484	198,834	198,446	199,146	
中小企業向け貸出 (注1)	インバクトローンを含むベース	87,908	88,408	88,611	88,011	
	インバクトローンを除くベース	85,871	86,871	87,765	87,865	

(注1)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業、飲食業、サービス業は500万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業、飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。

(注2)未平比率は月末残高/月中平均残高。

(注3)当該期の期末レートで換算。

(注4)平成12年3月期の履行状況報告書より引用。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因)

(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	12年度中 計画 (注7)	12年度中 実績 (C)	13年度中 計画 (D)	備考
貸出金償却(注1)	230 (100)	1,074 (837)	220 (220)	
CCPC2次ロス(注2)	500 (500)	500 (500)	460 (460)	
債権流動化(注3)	0 (0)	362 (86)	450 (0)	
部分直接償却実施額(注4)	0 (0)	898 (637)	570 (440)	
協定銀行等への資産売却額(注5)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
バルクセール等(注6)	1,070 (1,000)	944 (836)	100 (80)	
計	1,800 (1,600)	3,778 (2,896)	1,800 (1,200)	

(注1)無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2)共同債権買取機構に売却した債権に関する担保処分等に伴う損失相当額。

(注3)主として正常債権の流動化。債権流動化実施額(+)、償還期限到来による現金流入額(-)の純額で表示。

(注4)部分直接償却当期実施額。

(注5)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却に伴う損失相当額。

(注6)不良債権のバルクセールに伴う損失相当額および上記以外の損失等。

(注7)平成12年3月期の履行状況報告書より引用。

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

安定的な自己資本比率運営を実現する一方で、公的資金については、収益力強化による内部留保の積上げを図り、可能な限り早期に返済する方針です。

優先株式 4,000 億円については、剰余金の水準を見据え、段階的に利益消却を実施していく方針です。また、劣後ローン 2,000 億円については、期限前弁済期日の到来に合わせ、順次市場調達に切り替えていく予定です。

なお、以上の消却・返済を実施した場合におきましても、自己資本比率 10%程度を維持していく方針です。

(2) 剰余金の推移

(億円)

	13/3月 期末	14/3月 期末	15/3月 期末	16/3月 期末	17/3月 期末	18/3月 期末	19/3月 期末	20/3月 期末	21/3月 期末
剰余金	418	668	818	1,168	1,698	2,363	3,033	3,703	4,373

### (3) 収益見通し

平成17年3月期までの収益計画とその主要条件が変化した場合の業務純益ベースでの  
変動見通し

#### (図表11) 収益見通し

(収益：業務純益ベース)

(億円)

	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
基準シナリオ (A)	1,686	1,900	1,900	2,100	2,300
楽観的シナリオ (B)	-	1,980	2,110	2,260	2,550
変化額 (B) - (A)	-	80	210	160	250
悲観的シナリオ (C)	-	1,700	1,740	1,750	1,830
変化額 (C) - (A)	-	200	160	340	470

#### ● 主要前提条件 (基準シナリオ)

	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
無担 0/N	0.03%	0.03%	0.14%	0.50%	0.75%
10年国債	1.20%	1.20%	1.60%	2.50%	2.75%
為替 (円/ドル)	123.90	124.60	124.60	124.60	124.60
日経平均株価 (円)	12,999.70	12,969.05	12,969.05	12,969.05	12,969.05

#### ● 主要前提条件 (楽観的シナリオ)

	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
無担 0/N	0.25%	0.25%	0.50%	0.75%	1.25%
10年国債	1.55%	1.49%	2.40%	3.05%	3.90%
為替 (円/ドル)	123.90	124.60	124.60	124.60	124.60
日経平均株価 (円)	12,999.70	12,969.05	12,969.05	12,969.05	12,969.05

#### ● 主要前提条件 (悲観的シナリオ)

	13/3 月期	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期
無担 0/N	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%
10年国債	1.20%	1.20%	1.20%	1.20%	1.20%
為替 (円/ドル)	123.90	124.60	124.60	124.60	124.60
日経平均株価 (円)	12,999.70	12,969.05	12,969.05	12,969.05	12,969.05

(基準シナリオ)

- 日本経済は、構造改革問題の着手により、当面は低成長が継続するものの、平成 14 年度半ば以降、徐々に景気回復へと向かう

(楽観的シナリオ)

- 日本経済は、構造改革の予想を上回る進展により、平成 14 年度以降、着実な景気回復過程を辿る
- 金利・株価は上昇基調を強める

(悲観的シナリオ)

- 米国景気減速による企業収益鈍化、個人消費の伸び悩みが長期化する
- 金融緩和策の長期化により、金利は横這いで推移する

リスク調整後部門別収益率の見通し

企業価値の極大化を図り、株主価値を継続的に創造していくために、積極的なリスク・コントロールと資本の効率化を図る必要があります。

各カンパニーへリスク資本の配分をするとともに、カンパニー毎の各種リスクを的確に把握することで、資本の最適な活用を図っていきます。

また、各カンパニーのリスク調整後純益や、配分された資本対比での収益性を把握することにより、最適な経営資源の再配分を目指して参ります。

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>信用リスクを伴う取引から生ずる損失の可能性を的確に把握し、損失を可能な限り削減することを目的として、個別審査管理、与信ポートフォリオ管理の2側面からの管理を徹底</p> <p>信用リスク管理の基本方針を「融資要領（クレジットポリシー）」として制定し、厳格なリスク管理の枠組みを構築</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>(1)体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織横断的な協議機関として信用リスク委員会を設置</li> </ul> <p>(2)リスク管理部署</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>融資企画部</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <p>(1)個別審査管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>与信先の業態や資金使途、返済原資等の把握を通じた個別審査を厳格に実践するとともに、リスクに応じた適切な収益確保を推進</li> </ul> <p>(2)与信ポートフォリオ管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特定先や特定セグメントへのリスクの集中状況を定期的に点検し、リスクの計量化等によりその影響度を評価した上で、与信集中等のコントロールを図る</li> </ul>	<p>リスク・リターン管理の徹底に向けた対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>信用コスト控除後収益を営業店考課に導入</li> <li>個別採算目標値を信用コスト控除後ベースで設定</li> </ul>
マーケットリスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>「市場性取引の戦略目標・類型」を踏まえ、これに相応しい管理体制の構築を図る</p> <p>市場性取引は、多大な損失を及ぼす可能性を内在しているとの認識のもと、原則全ての市場性リスクを的確に計量化した上で、各リスク毎にリスク限度を設定し、その合計額を経営体力の範囲内に抑制</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>(1)体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織横断的な協議機関としてALM委員会を設置</li> </ul> <p>(2)リスク管理部署</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク統括部</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <p>(1)リスク限度の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場変動（信頼区間99%）に被る最大損失予想額をリスク額と定義し、リスク限度により抑制</li> </ul> <p>(2)許容損失限度の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>実際の損失（実現損失＋評価損益悪化）を制限。これに達する前にロスカット（損切り）を実施</li> </ul> <p>(3)補助限度・ガイドラインの設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場規模が十分でないデリバティブ取引に対し、取引できなくなるリスクを元本限度で制限</li> </ul>	<p>投資株式リスク管理強化としてヘッジ取引の取扱体制を整備</p>
流動性リスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>流動性リスクを経営にとって最も重大なリスクと位置付け、全ての経営戦略に優先して流動性リスク管理を尊重する</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>(1)体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>緊急時における組織横断的な協議機関として流動性対策委員会を設置。平常時においてはALM委員会にて協議を実施</li> </ul> <p>(2)リスク管理部署</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク統括部</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <p>(1)平常時の管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>運用調達構造の点検（期初資金収益計画時に期末の運用見込を点検）</li> <li>資金ギャップの限度設定・管理（翌日まで、1週間まで等の要・再調達額（ギャップ）を制限</li> </ul> <p>(2)緊急時の管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>予め定めたレベル別の対応策に従い、全行的な対策を実施</li> </ul>	<p>各種決済制度変更に対応した流動性リスク管理体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「決済制度対策委員会」の設置</li> <li>日銀当座預金のRTGS化に向けた体制整備</li> <li>新内国為替決済制度への移行に向けた体制整備</li> </ul>

		当期における改善等の状況
カントリーリスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>非日系与信の最も基本的なリスクと位置付け、投融資会議にて国別与信限度を設定</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>(1)体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 融資第一部（国際融資室）にカントリーリスク管理担当者を配置するとともに、カントリーリスク緊急見直し基準を明文化</li> </ul> <p>(2)リスク管理部署</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 融資第一部（国際融資室）</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国別最高与信限度の設定</li> </ul>	
オペレーショナルリスク (EDPリスクも含む)	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>(1)事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスク顕在時における経営への影響を踏まえ、リスクのより正確な把握とその厳格な管理を目的とした事務リスク管理体制を構築する</li> </ul> <p>(2)システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ システムリスク管理態勢の充実を通して、情報及び情報システムの利用可能性・完全性・機密性が損なわれないようにし、経営の健全性・安全性を確保することを目的とする</li> </ul> <p>オペレーショナルリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 技術革新、取扱業務の多様化が進む中、上記事務・システムリスクを含めた多岐に渡るリスクの所在の明確化を図り、内包するリスクに見合った管理体制を構築する</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>(1)体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オペレーショナルリスクのうち、事務リスクに関する組織横断的協議機関として事務リスク委員会を設置。また、システムリスクに関してはシステムリスク委員会を設置</li> </ul> <p>(2)リスク管理部署</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務リスク ~ 事務部</li> <li>・ システムリスク ~ 企画部（システム企画室）</li> <li>・ オペレーショナルリスク ~ リスク統括部を中心とする関係各部</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <p>(1)事務リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 臨店、総点検、各種計数等による問題点の把握</li> <li>・ 規定の制定・改廃、指導、研修等によるリスク軽減策の実施</li> </ul> <p>(2)システムリスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ セキュリティポリシーに基づくリスク軽減策、安全対策の充実およびP D C Aサイクルを通じたセキュリティ水準の向上</li> <li>・ 監査・検証を通じた牽制機能の向上、客観性の確保</li> <li>・ コンティンジェンシープランに基づく有事に備えた対応の整備</li> </ul>	<p>振込センターに続き、持帰センターでのISO認証取得活動</p> <p>店内検査の検査項目を見直し、より効率的・効果的な点検に向けた方針を策定</p> <p>情報セキュリティ対策基準、各種マニュアル等の改定によるセキュリティポリシーの高度化</p> <p>情報システムにおけるP D C Aサイクルの確立</p> <p>外部監査・外部コンサルの導入によるシステム管理態勢・情報セキュリティ管理態勢の高度化</p> <p>オペレーショナルリスク管理の高度化に向け一部リスク額の試算を実施</p>
法務リスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>コンプライアンスを経営の最重要課題として位置づける</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>(1)体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各業務所管部による一次管理とコンプライアンス統括部による統括管理</li> <li>・ コンプライアンス体制強化に関する具体策等の協議機関としてコンプライアンス委員会を設置</li> </ul> <p>(2)リスク管理部署</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス統括部</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 原則として稟議書・通達・約款類の全てを対象とするコンプライアンス統括部による事前のリーガルチェック</li> <li>・ コンプライアンス統括部による訴訟の包括的管理と特定案件に関する本部各部等への指導、助言</li> </ul>	
レピュテーションリスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>レピュテーションリスクは当行が管理すべき全てのリスク（市場性リスク、流動性リスク、信用リスク、事務リスク、システムリスク、法務リスク）に付随して発生するとの認識から、これらのリスクと一体的に認識・管理する</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>(1)体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ レピュテーションリスクの総合管理担当部を広報・IR部として体制を整備</li> <li>・ 対外コミュニケーション窓口を広報・IR部へ一元化</li> <li>・ お客様の声を反映させる体制の確立</li> </ul> <p>(2)リスク管理部署</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広報・IR部</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広報・IR部における広報、IR活動を通じて、メディア、投資家、格付機関、アナリスト等に対して適時・適切な情報開示を行うとともに、当行に関する情報を常時モニタリングし、レピュテーションリスクに繋がりがかねない事項については適切な情報開示等を実施</li> </ul>	<p>半期ディスクロージャー誌並びにセミアナニュアルレポートを発刊</p>



## ( 2 ) 資産運用に係る決裁権限の状況

### 【営業店長専決与信権限】

#### 権限行使

専決権限は、営業店長に与えられた固有の権限として、自らの裁量でこれを行いますが、専決権限の運用に当たっては経営計画、業務施策等で示された当行の融資方針に則った融資運営に努めるとともに、諸規定を遵守し、権限内与信であっても必要に応じ審査所管部と十分協議し、権限の濫用をしないよう留意しております。

#### 制限事項

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

#### 金額限度

専決与信は、店別区分、および格付、債務者区分毎に定めた総合限度額、担保区分の範囲内で取り扱っております。

#### 臨店指導

平成 13 年 4 月より、拠点監査局与信監査室が営業店の専決与信の運営状況について、定期的に検査・指導に当たっております。

### 【本部稟議決裁権限】

本部稟議においては、金額別決裁権限に応じた厳正な審査体制をとっております。

( 3 ) 資産内容

( 図表 1 3 ) 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容

( 億円 )

	12/3月末 実績 ( 単体 )	12/3月末 実績 ( 連結 )	13/3月末 実績 ( 単体 )	13/3月末 実績 ( 連結 )
破産更生債権及びこれ らに準ずる債権	1,868	5,560	1,748	2,258
危険債権	5,037	5,560	6,539	7,444
要管理債権	1,732	1,842	4,405	4,700
正常債権	210,676	216,007	206,964	214,693

引当金の状況

( 億円 )

	12/3月末 実績 ( 単体 )	12/3月末 実績 ( 連結 )	13/3月末 実績 ( 単体 )	13/3月末 実績 ( 連結 )
一般貸倒引当金	1,277	1,452	1,296	1,543
個別貸倒引当金	2,667	3,091	2,823	3,133
特定海外債権引当勘定	43	43	46	46
貸倒引当金 計	3,987	4,587	4,165	4,723
債権売却損失引当金	640	640	376	376
特定債務者支援引当金	66	66	220	163
小計	4,694	5,294	4,762	5,263
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	0	0	0	0
合 計	4,694	5,294	4,762	5,263

( 図表 1 4 ) リスク管理債権情報 ( 注 )

( 億円、 % )

	12/3月末 実績	12/3月末 実績 ( 連結 )	13/3月末 実績	13/3月末 実績 ( 連結 )
破綻先債権額 ( A )	734	765	762	851
部分直接償却	1,974	2,078	2,542	2,799
延滞債権額 ( B )	6,110	6,475	7,446	8,454
3 か月以上延滞債権額 ( C )	849	888	1,008	1,235
貸出条件緩和債権額 ( D )	883	954	3,397	3,466
金利減免債権	303	305	1,249	1,287
金利支払猶予債権	572	630	228	251
経営支援先に対する債権	0	0	0	0
元本返済猶予債権	7	19	1,921	1,926
その他	0	0	0	2
合計 ( E ) = ( A ) + ( B ) + ( C ) + ( D )	8,576	9,081	12,613	14,006
比率 ( E ) / 総貸出	4.2	4.4	6.2	6.8

( 注 ) 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。

#### (4) 償却・引当方針

##### 自主的・積極的な償却・引当方針

##### I. 基本的考え方

当行は、財務の健全性をより確かなものとするため、不良債権の最終処理に向けた自己査定の厳格化、及びこれに基づく適正な償却・引当を実施して参ります。

##### II. 各債務者区分における償却・引当方針

償却・引当は、自己査定結果を踏まえ、債務者区分毎に実施して参ります。各債務者区分毎の償却・引当方針は以下の通りです。

- 正常先・要注意先

正常先・要注意先に対する債権については、信用リスクの程度に応じた細分化を行い、各区分毎に、過去の倒産確率に基づき予想損失額を求め、貸倒引当金として計上致します。倒産確率の算定に当たっては、継続して実績データの蓄積に努めるとともに、細分化方法の検証を十分に実施し、精度の向上に努めて参ります。

- 破綻懸念先

破綻懸念先に対する債権については、原則として 分類とされた債権額に予想損失率を乗じた額を予想損失額として個別貸倒引当金に計上致します。予想損失率の算定に当たっては、信用リスクの程度に応じた細分化を実施し、各区分毎に倒産確率に基づき算定して参ります。また、破綻懸念先となった債務者については、債務者の業況、経営改善計画等の進捗状況、各金融機関の支援状況等を踏まえ、個々に処理方針を定め、これに従った償却・引当を検討して参ります。

- 実質破綻先・破綻先

実質破綻先・破綻先に対する債権については、分類および分類とされた債権額全額を予想損失額として、予想損失額に相当する額を個別貸倒引当金として計上するか直接償却して参ります。また、バルクセールの実施により、直接償却とあわせ不良債権のバランスアウトを積極的に実施して参ります。

### III. 債権放棄に対する考え方

自力再建が困難な企業の整理方法については、清算型、再建型のいずれの場合も法的整理への移行が原則と考えます。しかしながら、再建型整理への移行見込先で、以下の諸点を十分検討の結果、適当と判断した場合は、企業再生手法として例外的に債権放棄の実施も検討して参ります。なお、現在検討中の「私的整理に関するガイドライン」については最大限尊重し、その主旨に則った対応を図ることと致します。

#### 再建計画の妥当性

再建の核となる事業部門を有していることを大前提として、その上で人員削減・資産処分等の抜本的かつ実現性の高いリストラ策が講じられており、相応の期間内に再建が確実と認められ残存債権の健全化が図られること。

#### 経済的合理性

法的整理と比較した場合、金融機関の損失負担額、対象企業の事業価値の毀損度の観点等から十分な経済合理性が認められること。

#### 経営者責任・株主責任等の社会通念上の合理性

経営陣の退陣、減増資の実施等により経営者責任および株主責任が明確となっており、加えて、雇用確保・さらなる信用不安の防止等、地域経済への影響度等の観点から当該企業の存続につい

て社会通念上の合理性が認められること。

#### 管理部等による管理・回収方針

##### 【不良債権専担部署の機能拡充・強化】

不良債権の早期処理という経営課題を効率よく解決すべく、従来営業店が行っていた債務者との折衝を営業店に代替し、回収から償却要件具備までのフロント処理を行う行動部隊として、本部内に設置した債権回収専従チーム（営業店支援グループ）は平成10年度および平成11年度において債権総額約2,300億円の処理実績をあげました。

支店営業部制の拡大に伴い、平成12年7月に営業店支援グループの一部人員機能を発展的に移管委譲した支店営業第三部を設置（7カ店）し、不良債権を集中し効率的な処理を行っております。

担保不動産の任意売却のスピードアップを図るとともに、併せて回収額の極大化に資すべく、不動産処理チームを設置しております。

##### 【サービサーの設立】

不良債権処理の効率化・高度化と地域サービサーを展望した収益事業化を目的として、平成12年10月にサービサー（あさひ債権回収㈱）を設立し、平成13年2月より営業開始致しております。

##### 【バックアップ体制の整備】

- 法務問題の解決策として、専属弁護士事務所を活用しております。
- 直接償却要件具備確認のため、税理士を活用しております。
- 担保物件の賃料差押え実施および保証人・商手支払人等の調査のため、専門調査会社を利用しております。

- 反社会的勢力を排除するため、警察庁・警視庁との連携を強化しております。

#### 【バルクセールの実施】

不良債権の早期かつ大量のバランスアウトを図るため、平成 10 年上期以降、継続的にバルクセールを実施して参りました。

今年度以降につきましても、プロパー債権、共同債権買取機構に売却した債権、さらに関連ノンバンクの債権も含め、問題債権一掃のための手段と位置付けてバルクセールを継続実施していく予定です。

#### 【競売・賃料差押え・自己競落の活用】

担保不動産の任意売却を図るようにできる限り交渉を行うとともに、必要に応じて競売申立て等の手段を活用して問題解決に全力で取り組んでいく方針です。

( 図表 1 5 ) 不良債権処理状況

( 単体 )

( 億円 )

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考 (注2)	14/3月期 見込み
不良債権処理損失 ( A )	2,027	2,000	3,276	1	1,000
個別貸倒引当金繰入額	500	453	1,342		430
貸出金償却等 ( C )	1,231	1,443	1,596		570
貸出金償却	656	1,424	1,148		570
CCPC向け債権売却損	158	9	115		0
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	-		-
その他債権売却損	35	10	45		0
債権放棄損	380	-	288	2	-
債権売却損失引当金繰入額	225		121		-
特定債務者支援引当金繰入額	66	104	220		-
特定海外債権引当勘定繰入	5		4		-
一般貸倒引当金繰入額 ( B )	16	0	19		0
合計 ( A ) + ( B )	2,043	2,000	3,295		1,000
< 参考 >					
貸倒引当金目的取崩による直接償却等 ( D )	1,015	-	1,650		780
グロス直接償却等 ( C ) + ( D )	2,246	-	3,247		1,350

( 連結 )

( 億円 )

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考 (注2)	14/3月期 見込み
不良債権処理損失 ( A )	2,131	-	3,491		1,000
個別貸倒引当金繰入額	859	-	1,345		430
貸出金償却等 ( C )	975	-	1,618		570
貸出金償却	681	-	1,519		570
CCPC向け債権売却損	159	-	115		0
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	-		-
その他債権売却損	135	-	56		0
債権放棄損	-	-	288		-
債権売却損失引当金繰入額	225	-	121		-
特定債務者支援引当金繰入額	66	-	-		-
特定海外債権引当勘定繰入	5	-	4		-
一般貸倒引当金繰入額 ( B )	118	-	6		0
合計 ( A ) + ( B )	2,249	-	3,498		1,000
< 参考 >					
貸倒引当金目的取崩による直接償却等 ( D )	1,015	-	1,650		780
グロス直接償却等 ( C ) + ( D )	1,990	-	3,269		1,350

(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) 状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載。



( 図表 1 5 - 1 ) 不良債権処理状況

1 不良債権処理損失額

中間期における予想 2,000 億円と実績 3,276 億円との差異約 1,300 億円は、債務者区分の厳格化（債務者の財務内容の劣化）約 610 億円、関連ノンバンクを含めた最終処理加速約 650 億円、予想以上の担保下落影響約 40 億円となっております。

( 億円 )

	業績予想 ( 期初 )	業績予想 ( 中間 )	13/3 期 実績	中間予想比
不良債権処理損失額	1,000	2,000	3,276	+ 1,276

2 債権放棄損

実績 288 億円は、関連ノンバンク向け債権分です。

( 図表 1 6 ) 不良債権償却原資

( 単体 )

( 億円 )

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考	14/3月期 見込み
業務純益 ( 一般貸倒引当金繰入前 )	1,570	1,600	1,686		1,900
国債等債券関係損益	17	6	40		90
株式等損益	1,529	1,384	1,872		73
不動産処分損益	65	50	75		38
内部留保利益	0	0	0		0
その他	0	0	0		0
合計	3,034	2,934	3,483		1,935

( 連結 )

( 億円 )

	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	13/3月期 実績	備考	14/3月期 見込み
業務純益 ( 一般貸倒引当金繰入前 )	1,570	-	1,690		1,900
国債等債券関係損益	17	-	39		90
株式等損益	1,610	-	1,894		73
不動産処分損益	157	-	78		38
内部留保利益	0	-	0		0
その他	0	-	0		0
合計	3,023	-	3,506		1,935

( 図表 17 ) 当期中の倒産先 3

( 件、億円 )

行内格付	倒産 1 期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
A・a	1	1	1	1
B・b	5	9	3	10
C・c	5	12	5	8
D・d	29	65	20	58
E・e	12	23	9	11
F	144	953	138	709
G	8	52	10	53
H	18	514	32	778
I	0	0	2	3
格付なし	20	23	22	21

( 注 1 ) 小口 ( 与信額 50 百万円未満 ) は除く。

( 注 2 ) 金額は貸出金、支払承諾、外国為替の合計。

( 注 3 ) 部分直接償却を考慮。

( 注 4 ) 平成 12 年 7 月に格付制度を変更しているため、旧格付体系に基づく倒産先を記載。

A・a ~ E・e: 正常先、F: 要注意先、G: 要管理債権のある先、

H: 破綻懸念先、I: 実質破綻先・破綻先

( 注 5 ) 「格付なし」となるのは、以下のいずれかに該当する先

個人

与信額 ( 極度 ) 30 百万円未満の先

預金担保、信用保証協会保証等の優良担保・保証で保全充足となっている先

倒産時点で与信額 50 百万円以上であっても、各判定基準日時点において

与信額 ( 極度 ) 30 百万円未満であれば、格付は付与されない

( 参考 ) 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容

	12 年 3 月末実績 ( 億円 )
破綻更生債権等及びこれらに準ずる債権	1,867
危険債権	5,036
要管理債権	1,731
正常債権	210,676
総与信残高	8,636

( 5 ) 含み損益の状況と今後の処理方針

( 図表 1 8 ) 評価損益総括表 ( 平成 13 年 3 月末、単体 )

有価証券

( 億円 )

		残高	評価損益	評価益	評価損
売買目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	600	-	-	-
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	193	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	175	-	-	-
	その他	17	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	42,532	1,166	1,382	2,549
	債券	21,234	182	202	20
	株式	17,852	1,187	1,160	2,348
	その他	3,252	161	19	181
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産 ( 注 1 )	3,042	2,252	790	2	792
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産 ( 注 2 )	-	-	1	8	6

( 注 1 ) 「土地評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

( 実施している < 実施時期 H10/3 月 > ・実施していない )

( 注 2 ) 期間計算を行っている通貨スワップ取引に係る評価損益を計上しております。

( 図表 1 8 ) 評価損益総括表 ( 平成 13 年 3 月末、連結 )

## 有価証券

( 億円 )

		残高	評価損益	評価益	評価損
売買目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	600	-	-	-
満期保有目的	有価証券	1	0	0	0
	債券	0	0	0	-
	株式	-	-	-	-
	その他	1	0	0	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	36	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	36	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	42,678	1,136	1,431	2,568
	債券	21,344	190	210	20
	株式	18,089	1,165	1,201	2,367
	その他	3,243	161	19	181
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

	貸借対照 表価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産 ( 注 1 )	3,210	2,393	816	3	819
その他不動産	-	-	-	-	-
その他資産 ( 注 2 )	-	-	1	8	6

( 注 1 ) 「土地評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

( 実施している < 実施時期 H10/3 月 > ・ ~~実施していない~~ )

( 注 2 ) 期間計算を行っている通貨スワップ取引に係る評価損益を計上しております。

( 6 ) 金融派生商品等取引動向

( 図表 1 9 ) 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 )		
	12/3 月末	12/9 月末	13/3 月末	12/3 月末	12/9 月末	13/3 月末
金融先物取引	25,201	20,334	14,783	14	10	4
金利スワップ	164,645	162,927	160,750	1,877	1,735	2,470
通貨スワップ	3,348	2,467	5,238	448	201	413
先物外国為替取引	15,380	19,720	16,235	410	709	911
金利オプションの買い	250	-	-	0	-	-
通貨オプションの買い	277	371	1,339	7	8	47
その他の金融派生商品	6,259	4,928	4,457	33	23	13
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	-	1,047	1,274	1,760
合 計	215,362	210,750	202,806	1,743	1,414	2,101

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

( 図表 2 0 ) 信用力別構成 ( 13/3 月末時点 )

( 億円 )

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注)	合 計
信用リスク相当額 (与信相当額)	3,618	75	30	3,723
信用コスト	0	1	0	2
信用リスク量	17	1	0	18

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

# 「経営の健全化のための計画」の概要について

〔計数計画の概略〕

12年度 実績	13年度 計画	旧計画比	14年度 計画	旧計画比	15年度 計画	16年度 計画	12年度比
------------	------------	------	------------	------	------------	------------	-------

【業績計画】

(単位：億円)

業務粗利益	4,242	4,527	+362	4,440	+20	4,630	4,780	+538
経費	2,556	2,627	+7	2,540	85	2,530	2,480	76
うちリストラ効果	-	-	25	-	142	-	-	251
業務純益(一般貸引前)	1,686	1,900	+355	1,900	+105	2,100	2,300	+614
不良債権処理	3,276	1,000	+300	1,000	+300	800	700	2,576
経常利益	131	638	67	600	355	1,018	1,318	+1,449
うち会計制度等要因	-	-	142	-	142	-	-	-
当期利益	98	360	63	360	213	611	791	+889

中小企業貸出増加(実勢)	+1,894	+100	-
個人ローン残高増加	+2,755	+4,300	-

【リストラ計画】

(単位：人、億円、店)

役員数	16	10	23	10	21	10	10	6
従業員数(在籍人員)	11,841	11,700	200	11,200	600	10,800	10,600	1,241
人件費	1,089	1,073	7	983	87	953	903	186
国内本支店	317	285	43	270	58	270	270	47
海外支店	8	6	1	0	5	0	0	8
(参考)海外現地法人	2	2	1	1	0	1	1	1

## ・収益基盤の強化～構造改革の推進

リテール特化路線の徹底、構造改革の推進により、旧計画を大幅に上回る業務純益計画

【業務純益(一般貸倒引当前)：12年度 16年度+614億円】

資産ポートフォリオの再構築、新たなビジネスモデルの確立を進め、安定的なリテール収益を着実に拡大

【業務粗利益：12年度 16年度+538億円】

担い手・チャネル・業務の変革、旧計画を前倒し達成した各リストラ項目の更なる追加実行による大幅な経費削減

【経費：12年度 16年度 76億円(うちリストラ効果 251億円)】

## ・不良債権処理への取組み

平成12年度における積極的な処理により、13～14年度以降の不良債権処理損失は1,000億円程度の見込緊急経済対策の趣旨に則り、早急にオフバランス化に繋がる措置を講じ貸出資産の一層の健全化に努める

## ・金融の円滑化への対応

中堅・中小企業のお客さまの健全な資金ニーズに積極的に応えることが当行の使命と考え、今後とも貸出商品の品揃えの充実や推進体制の強化を進める。但し、デフレ懸念に基づく資金需要の低迷もあり13年度の中小企業貸出増加計画(実勢)は+100億円にとどまる

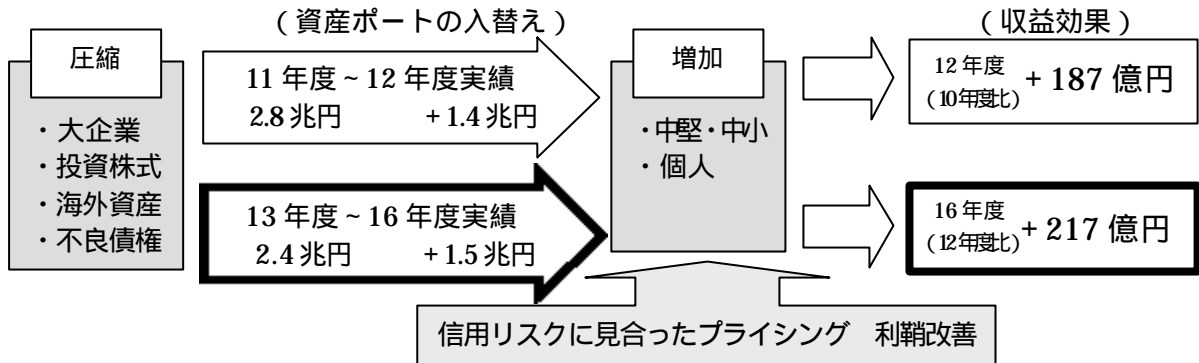


# 収益基盤の強化 ~ 構造改革の推進

## 1. 経営戦略（リテール特化路線の徹底）

複数のリテール事業分野をコアコンピタンスとして持ち、安定的に高い収益力を有する特化型の新しい金融サービスを創造し、企業価値の最大化を目指す。

### (1) 資産・負債構造の変革

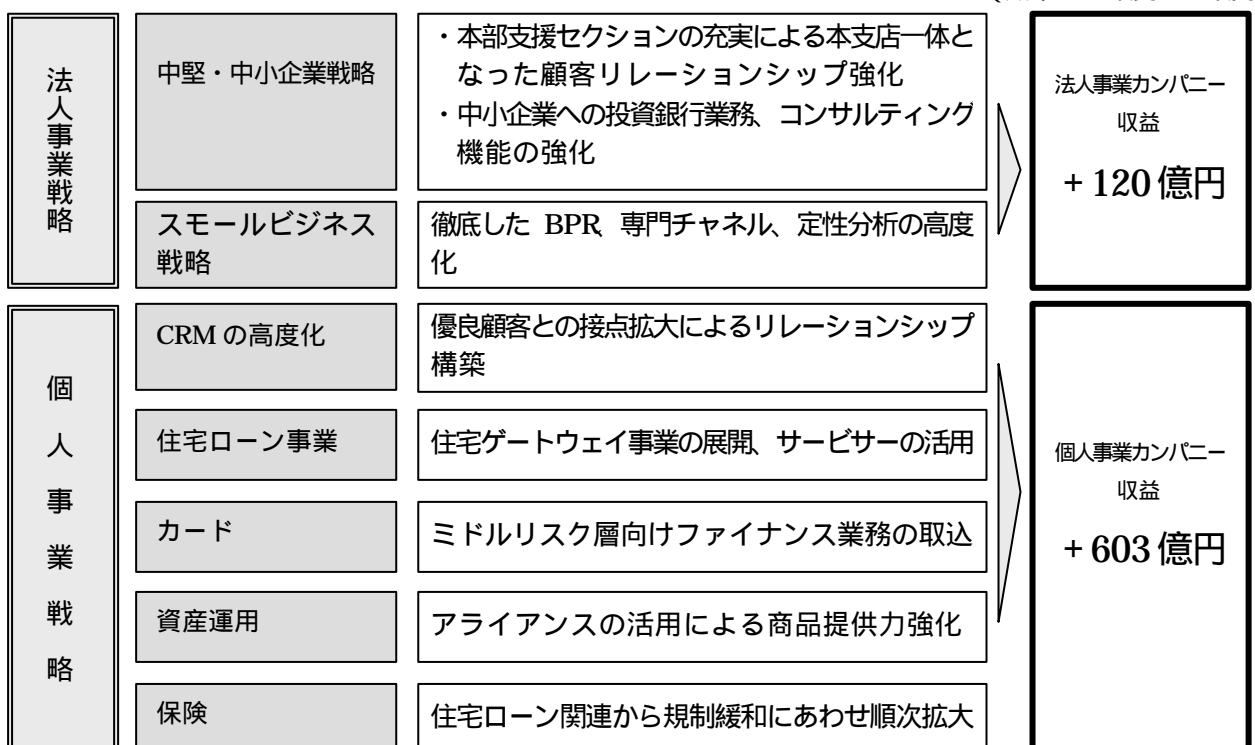


### (2) インフラの改革

改革項目	内容	効果 (13年3月末 / 17年3月末)
1. 担い手の変革	・業務と担い手のアンバランスを是正 ・業務別のプロフェッショナルを育成	(実働人員) 9,435人 / 7,500人 (1,935人)
2. チャンネル革新	・既存チャンネルを顧客セグメント別のニーズに対応した専門チャンネルへ移行	(国内本支店) 317店 / 270店 (47店)
3. 業務革新	・新営業店システムの導入による後方事務レス化等、BPRの促進	(人件費) 1,089億円 / 903億円 (186億円)

## 2. 事業戦略（ビジネスモデルの確立）

(効果：12年度 16年度)



### 3. コスト構造改革

株式会社あさひ銀行

リストラの実績と計画の概要		リストラの進捗実績				更なるリストラ計画			
		9年度	12年度	9年度比		14年度	旧計画比	16年度	
				旧計画比	旧計画比			12年度比	
経営姿勢の明確化	役員数 (人)	46	16	30	19	10	21	10	6
	役員報酬 (百万円)	1,082	462	620	265	290	364	290	172
人員の削減	従業員数 在籍 (人)	12,688	11,841	847	159	11,200	600	10,600	1,241
	実働 (人)	10,565	9,435	1,130	165	8,400	1,100	7,500	1,935
	人件費 (億円)	1,197	1,089	108	6	983	87	903	186
	平均給与月額 (千円)	453	439	14	6	434	0	434	5
店舗の効率化	国内本支店 (店)	353	317	36	11	270	58	270	47
	海外店 (店)	12	8	4	3	0	5	0	8
	(海外現地法人) (社)	9	2	7	1	1	0	1	1
物件費の削減	システム関連 (億円)	292	412	120	4	532	52	552	140
	経常費用 (億円)	976	907	69	27	875	55	875	32

(単位: 億円)

リストラによる経費削減効果 (12年度比削減効果 累積)		13年度	14年度	15年度	16年度
リストラ効果合計		24	159	197	251
人件費	国内	16	106	136	186
	海外	22	89	119	169
	海外	6	17	17	17
物件費	国内店舗	8	53	61	65
	海外拠点	4	25	33	37
	海外拠点	4	28	28	28

### 4. 剰余金の推移

(単位: 億円)	12年度末	13年度末	14年度末	15年度末	16年度末	17年度末	18年度末	19年度末	20年度末
新計画・見込	418	668	818	1,168	1,698	2,363	3,033	3,703	4,373
旧計画・見込	556	727	1,048	1,541	2,034	2,527	3,020	3,513	4,066

15年度以降、外部環境が徐々に好転することに加え、不良債権処理の低減、リテール特化戦略、リストラ効果も十分に発揮されること、また17年度以降は会計制度変更影響が緩和されることから、当期利益が安定的に拡大し、剰余金水準は20年度に4,000億円に達する見込。

(注) 公的資金による優先株式の一斉転換期: 3,000億円 21年12月、1,000億円 26年12月

### 不良債権処理への取組み

(単位: 億円)	12年度		13年度		14年度	15年度	16年度
	実績	前年度比	計画	前年度比			
不良債権処理額	3,276	1,249	1,000	2,276	1,000	800	700
与信費用比率	1.62%	+0.67%	0.51%	1.12%	0.51%	0.41%	0.36%

平成12年度において、不良債権の最終処理に向けた債務者区分の厳格化等、積極的な処理に努めた結果、平成13、14年度の処理損失は1,000億円程度、以降は最終処理を終え低減するものと見込む。破綻懸念先以下の債権に区分された貸出債権等について、早急にオフバランス化に繋がる措置を講じることで、貸出資産の一層の健全化に努める

【ご参考】

平成 13 年 3 月期における『経営の健全化のための計画』未達に係る代替措置

当行は、平成 13 年 3 月期に積極的な不良債権処理を行ったため、当期利益計画値 297 億円に対し、実績が 98 億円の赤字となり、「3 割ルール」に抵触することとなりました。

これを踏まえ、経営健全化計画を着実なものとするために、以下のとおりの代替措置を講ずることといたしました。

〔代替措置の内容〕

追加リストラによる経費削減効果

(単位：億円)

リストラによる経費削減効果 (12年度比削減効果：累積)		13年度	14年度	15年度	16年度	13～16年度 4年間累計
リストラ効果合計		24	159	197	251	631
人件費		16	106	136	186	444
	国内人件費	22	89	119	169	399
	海外人件費	+6	17	17	17	45
物件費		8	53	61	65	187
	国内店舗関連	4	25	33	37	99
	海外拠点関連	4	28	28	28	88

その他の収益増強による効果

〔 リテール特化路線の徹底による  
資産ポートフォリオの再構築      新たなビジネスモデルの確立 〕

(単位：億円)

業務粗利益の増益効果 (12年度比増益効果)	13年度	14年度	15年度	16年度	13～16年度 4年間累計
業務粗利益の増益効果合計	+285	87	+190	+150	+538

本源的な収益である業務純益につきましては、当初経営健全化計画を提出した以降、着実に増益を計上してきましたが、今後もリテール特化を鮮明に構造改革を推進し確実に経費削減を図る事で、収益を更に改善して参ります。

〔業務純益計画〕

(単位：億円)	13年度		14年度	
		旧計画比		旧計画比
業務純益	1,900	+355	1,900	+105

以上より、税引前当期利益ベースでは、平成 13～16 年度の 4 年間累計では 1,169 億円(上記 + )の収益改善を計画しております。

従いまして、税引後当期利益ベースでは、707 億円の収益改善を計画しております。