

公的資金導入と経営健全化計画

公的資金導入

不良債権問題を主因とした金融システム不安のなかで、わが国の金融機能が大きく低下し、金融システムに対する内外の信頼感が失われつつあった状況を鑑み、平成10年10月に「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律（いわゆる金融再生法）」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（いわゆる金融早期健全化法）」が成立しました。特に「金融早期健全化法」は、金融機関の不良債権処理を速やかに進めるとともに、資本の増強に関する緊急措置の制度を設けることなどにより、わが国の金融機能の早期健全化を図り、金融システムの再構築と経済の活性化に資することを目的としています。

当行は、同法の趣旨を踏まえ、平成11年3月に、自己資本の増強のために公的資金を導入し、あわせて「経営健全化計画」を策定しました。この資本の増強により財務体質の強化を図るとともに、「経営健全化計画」に基づく前向きな事業再構築、経営の合理化の実施による収益力の強化を通じて金融仲介機能をより適切に発揮し、わが国の金融の円滑化、ひいてはわが国経済の活性化に寄与していきます。

不良債権処理

不良債権問題については、従来から経営の最重要課題と位置づけていましたが、平成11年1月に金融再生委員会から提示された「資本増強に当たっての償却・引当についての考え方」を現下の経済情勢ならびに金融システムに対する一般的な信認低下の中でのミニマム・リクワイアメント（最低限の要請）と受け止めて、従来基準を大きく上回る追加的かつ予備的な引当を思い切って前倒しで行い、貸出金関係損失約9,700億円を計上し、平成10年度中に不良債権の償却・引当問題に決着をつけました。

導入条件

公的資金の導入金額は、上記の不良債権処理に加えて、国際的な市場評価に応えうるBIS自己資本比率10%以上の水準を達成するために必要な資本増強額として、9,000億円としました。公的資金は、平成11年3月4日に申請し、同月12日に金融再生委員会の承認を受けて、株式会社整理回収銀行（現整理回収機構）が直接引き受ける方式により、優先株式7,000億円の発行と劣後ローン2,000億円の借入を実施しました。

優先株式ならびに劣後ローンの条件は以下のとおりです。

優先株式の発行概要

項目	第二回第二種優先株式 （転換型優先株式）	第三回第二種優先株式 （転換型優先株式）	第四回第四種優先株式 （社債型優先株式）
金額	2,000億円	2,000億円	3,000億円
発行株数	1億株	1億株	1億5千万株
発行価額	1株につき2,000円	1株につき2,000円	1株につき2,000円
優先株主配当金 （配当率）	1株につき8円20銭 （0.41%）	1株につき14円 （0.70%）	1株につき47円60銭 （2.38%）
普通株式への転換	あり	あり	なし
転換請求期間	平成16年8月1日 ～18年7月31日	平成17年8月1日 ～20年7月31日	
一斉転換日	平成18年8月1日	平成20年8月1日	
強制償還条項	なし	なし	あり （平成16年8月1日以降）

劣後ローンの借入概要

項目	期限付劣後ローン(トランシェⅠ)	期限付劣後ローン(トランシェⅡ)
借入金額	1,000億円	1,000億円
期間	平成21年3月31日(10年間)	平成22年3月31日(11年間)
期日前返済	5年後以降の各利払日に全額もしくは一部の返済が可能(金融監督庁の事前承認を条件とする)	6年後以降の各利払日に全額もしくは一部の返済が可能(金融監督庁の事前承認を条件とする)
借入金利	当初5年間: 6か月円 LIBOR + 75BP 6年目以降: 6か月円 LIBOR + 125BP	当初6年間: 6か月円 LIBOR + 75BP 7年目以降: 6か月円 LIBOR + 125BP

公的資金の返済など

「金融早期健全化法」では、取得した株式などについては、できる限り早期に譲渡その他の処分を行うよう努めることが必要であると規定されています。当行は、上記の規定を踏まえ、「経営健全化計画」に基づき収益力の向上と財務内容の健全化を図り、着実な内部留保の蓄積を通じて、公的資金の消却・償還のための財源を早期に確保していきます。その結果として市場評価が向上し、優先株式については、市場における円滑な処分が可能となり、劣後ローンについては、返済や市場からの円滑な借り換えなどが可能になると考えています。

経営健全化計画

「経営健全化計画」は、「業務の再構築」「経営の合理化」「金融の円滑化」の3本の柱で構成されています。

「業務の再構築」については、業務の重点分野を絞り込み、経営資源の集中化・効率化を図っていきます。「経営の合理化」については、人員の削減、営業拠点の見直しなどにより、人件費・物件費の大幅な削減を実施していきます。「金融の円滑化」については、中堅・中小企業の資金需要や個人ローンへ積極的に取り組むとともに不良債権の早期回収により、国内貸出金のポートフォリオの健全化を図り、信用供与の円滑化に努めていきます。

業務の再構築のための方策

「第1次経営計画」においては、国内の「個人」「中堅・中小企業」「親密度の高い大企業」をコアマーケットとし、そこでの商業銀行業務を重点分野と位置づけていきます。また、このコアマーケットにおける成長性が極めて高いと予想される資産運用・管理業務を積極的に展開する一方、投資銀行業務や国際業務などについては、コアマーケットにおける取引にシナジー効果の高い取引や、金融技術としてコアマーケットにおいても利用価値の大きい業務などに絞り込んでいきます。

さらに、最適・最高の商品・サービスをお客さまに提供するために、必要に応じ提携や合併などにより柔軟かつ弾力的に外部から調達することも考えていきます。投信業務におけるJ.P.モルガンとの提携や、第一勧業信託銀行と富士信託銀行との合併新会社「第一勧業富士信託銀行」による安田信託銀行からの財産管理部門の営業譲受などは、こうした考え方にに基づき決定したものです。

経営合理化・リストラ計画

経費について 経費は、平成10年度から14年度にかけて、10%強の427億円を削減します。

人件費は、人員削減などにより、平成14年度は10年度計画比273億円、16.5%削減します。物件費は、店舗のリストラ、福利厚生施設・制度の見直しなどにより、平成14年度には、10年度計画比140億円、6.5%削減します。これらの経費削減により、経費率(経費/業務粗利益)は、平成10年度の58%から、平成14年度は49%となる見込みです。

経費

(億円)

	平成9年 3月期実績	平成10年 3月期実績	平成11年 3月期計画	平成11年 3月期実績	平成15年 3月期計画	平成11年3月期比(注)
	経費	4,023	3,941	4,059	3,887	3,632
うち人件費	1,741	1,699	1,656	1,625	1,383	273
うち物件費	2,021	1,963	2,149	2,014	2,009	140

(注) 経費計画は、平成11年3月期見込を前提に策定しているため、平成11年3月期計画比増減を表示しています。

従業員数について 平成10年度から14年度までの5年間で、合計で約3,800人、平成10年3月末比22%の人員削減を行い、13,200人体制とします。

従業員数

(人)

	平成9年 3月末実績	平成10年 3月末実績	平成11年 3月末計画	平成11年 3月末実績	平成15年 3月末計画	平成10年3月末比
	従業員数	17,425	16,965	16,130	16,090	13,200

拠点数について 平成10年3月末の従来型の店舗339か店を、109か店削減して、15年3月末には230か店程度とし、その他の支店約60か店は個人取引特化型店舗とします。出張所については、インスタランチなどの軽装備型店舗を新たに出道します。出張所を含む有人店舗数は、平成10年3月末の372か店を23か店削減して、15年3月末には349か店とします。

海外拠点については、平成10年3月末の46拠点を、15拠点削減して、15年3月末には31拠点とします。

拠点数

(店舗・拠点)

	平成9年 3月末実績	平成10年 3月末実績	平成11年 3月末計画	平成11年 3月末実績	平成15年 3月末計画	平成10年3月末比
	国内本支店	340	339	334	334	290
うち従来型店舗数	340	339	334	334	230	109
出張所を含む国内 有人店舗数	375	372	361	360	349	23
海外支店	25	25	19	19	16	9
海外現地法人	21	21	20	20	15	6

役員数と相談役制度について 平成9年度に役員数を8人削減していますが、さらに、平成11年度からの3年間で、執行役員制度の導入とともに10人以上の削減を行います。なお、相談役制度については、平成9年度にすでに運用を停止し、平成10年度の株主総会において定款変更を行い、制度自体を廃止しています。

役員数

(人)

	平成9年 3月末実績	平成10年 3月末実績	平成11年 3月末計画	平成11年 3月末実績	平成15年 3月末計画	平成10年3月末比
	役員数	43	35	35	35	25以下

役員報酬・役員賞与 役員報酬の総額を平成8年度から10年度にかけて29%削減していますが、平成10年度から14年度にかけて、さらに31%削減します。

役員賞与は、平成5年度から10年度まで6期連続不計上としており、11年度以降も当行の財務内容および収益構造が市場から評価を得られるまでの間は、計上しない予定です。

役員報酬・役員賞与

(百万円)

	平成9年 3月期実績	平成10年 3月期実績	平成11年 3月期計画	平成11年 3月期実績	平成15年 3月期計画	平成10年3月期比
	役員報酬	1,377	1,070	984	984	681
役員賞与	0	0	0	0	0	0

福利厚生施設・制度の見直しなど 平成15年3月末までに銀行および関係会社の所有する保養所・グラウンドを全廃します。寮および社宅については、平成14年3月末までに寮5か所、社宅13か所を閉鎖します。また、運動部・文化部の補助や体育文化費をはじめ、各種補助金の廃止などを実施し、さらに関係会社関連経費・業務推進関係経費・事務関係経費・マーケット部門関連経費などの削減を行います。

信用供与の円滑化のための取り組み

「金融早期健全化法」の趣旨に基づき、わが国金融機関は信用供与の円滑な実施により、経済の活性化に資するよう行動することが求められています。当行は、貸出資産の大宗を占める国内貸出金について、資産構造の改善と資産効率の向上を図るべく、中堅・中小企業向けの貸出金や個人ローンについては積極的に取り組み、他方、不良債権については早期回収に努め、国内貸出金ポートフォリオの健全化を図っていきます。

なお、民間需要が引き続き低迷していること、企業が借入金の圧縮などの財務面の管理を強化していること、不良債権処理を前倒しで行うことなどの理由により、平成11年度の表面的な貸出金の残高は減少する見込ですが、実勢ベースの貸出金は、収益基盤強化の観点からも増加の計画としています。

(億円)

	平成11年度実勢ベース 貸出金増加計画
国内貸出金：含むインパクトローン	+1,000
：除くインパクトローン	+10,000
うち中小企業向け：含むインパクトローン	+500
：除くインパクトローン	+4,100

(注) 実勢ベース：不良債権処理・流動化要因を除きます。

貸出金

収益計画

「経営健全化計画」における収益実績および計画は以下のとおりです。

(億円、%)

	平成9年 3月期実績	平成10年 3月期実績	平成11年 3月期計画	平成11年 3月期実績	平成15年 3月期計画	平成11年3月期比(注)
業務粗利益	7,971	7,174	6,951	6,828	7,389	+438
業務純益	3,913	3,230	2,216	1,785	3,868	+1,652
経常利益	3,498	1,549	6,279	6,044	2,790	+9,069
当期利益	3,539	1,464	3,920	3,761	1,607	+5,527
配当可能利益	5,148	3,662	3,057	3,174	5,435	+2,378
配当金	265	265	194	194	287	+93
総資金利鞘	0.43	0.23	0.17	0.23	0.34	+0.17
資本勘定	15,169	14,429	20,730	24,042	23,824	+3,094
剰余金	6,178	4,395	3,668	3,809	6,523	+2,855
自己資本比率	8.75	9.08	10.70	11.46	12.37	+1.67

(注) 収益計画は、平成11年3月期見込を前提に策定しているため、平成11年3月期計画比増減を表示しています。

収益実績および計画

なお、この計画策定の前提条件は、日経平均株価13,046円(平成10年9月末時点の市場水準)、計画期間中の為替レートは1米\$ = ¥135.35としています。また、当行の「経営健全化計画」はインターネット・ホームページでもご覧いただけます。