

平成 13 年 11 月 20 日

各 位

株式会社あさひ銀行(コード 8322)  
東京都千代田区大手町一丁目 1 番 2 号

## 『変革の 180 日』における収益基盤の抜本的改革について

あさひ銀行(頭取 <sup>やなせ</sup> 梁瀬 <sup>ゆきお</sup> 行雄)は、平成 14 年 3 月をもって大和銀行グループとの経営統合を実施すべく、現在、全行をあげて精力的にその準備を進めております。同時に、この統合に至る迄の期間を『変革の 180 日』と位置づけ、あさひ銀行自身が「信頼され、お客さまにとって最も使い勝手の良い銀行」となるべく、不退転の決意を持って経営改革を実行しております。

あさひ銀行が取り組む経営改革は、「 . コーポレートガバナンスの再構築」「 . 資産ポートフォリオの再構築」「 . 収益力の再構築」を柱として、4 年におよぶ「経営健全化計画」を、可能な限り、平成 14 年 3 月末迄の 180 日間に前倒しで達成する、というものです。

特に、不良債権や株式含み損の抜本処理等による「健全な財務体質への変革」と、利鞘の改善や人員削減等の経費構造の改革による「安定的な収益力の構築」をかつてないスピードで実行いたします。

これらの変革により、あさひ銀行は、お客さまや市場からの信頼回復と、平成 14 年度以降、過去にない利益水準の達成を成し遂げ、新グループの確固たる経営基盤を構築いたします。同時に、大和銀行グループとの統合によるシナジーを享受しつつ、日本初のスーパー・リージョナル・バンクの企業価値を圧倒的に高めることに貢献する所存です。これは、あさひ銀行経営陣の決意表明であります。

経営統合に先立ち、全役職員が心を新たに、そして心をひとつにして、以下の通り、『変革の 180 日』における計画諸項目を不退転の決意で断行してまいります。

本ニュースリリースには証券取引法第 166 条に定められた重要事実にあたる情報が含まれる可能性があります。重要事実を含むニュースリリースをご覧になられた方が、その重要事実が証券取引法施行令の規定に従い公開された後 12 時間以内に、当社の株式などの売買等を行った場合、いわゆるインサイダー取引規制違反として、証券取引法の規定に抵触するおそれがありますのでご注意ください。

# 『変革の180日』における収益基盤の抜本的改革

あさひ銀行は、大和銀行グループとの経営統合を実施する平成 14 年 3 月までの「変革の 180 日」において、収益基盤を根本から再構築し、14 年度以降の利益水準を過去にないレベルに引き上げます。

## 『変革の180日』の全体像

### ・コーポレートガバナンスの再構築

経営の意思決定を頭取に一本化し、改革スピードを確保

### ・資産ポートフォリオの再構築

- (1) 不良債権の抜本処理
  - ～ 最終処理の促進と大口先の引当強化
  - ～ ゴールドマン・サックスと共同でスキームを構築
- (2) 投資株式含み損の一括処理
  - ～ ネット含み損の大半を処理、売却も加速

リスクファクターを軽減し、業務純益の範囲内で十分コントロール可能となる

### ・収益力の再構築

- (1) 貸出金利鞘の改善
- (2) 転職支援制度導入等による追加人員削減
  - ～ 4 年間の経営健全化計画を半年間で実施
- (3) 固定費を中心とした経費構造改革
  - ～ 保守・管理費用等を中心に全費目にメス

貸出金利鞘の改善と固定費を中心とした経費構造改革により、安定的な収益基盤を確保する

## 当期利益はかつてない水準へ

### 【計画の概要】

[計画の概要]	12年度	13年度		14年度	備考	
	実績	中間期	年間見込	見込	計画比	
<b>【単体決算見込】(億円)</b>						
業務粗利益	4,242	2,280	4,420	107	4,330	110
経費	2,556	1,265	2,520	107	2,365	175
人件費	1,089	530	1,030	43	885	100
物件費	1,319	665	1,340	64	1,330	75
業務純益(一般貸引前)	1,686	1,015	1,900	±0	1,965	+65
不良債権処理(一般貸引含む)	3,295	600	4,000	+3,000	800	200
株式関係利益	1,872	1,000	4,000	4,073	0	±0
経常利益	131	550	6,400	7,038	860	+260
当期利益	98	300	5,200	5,560	420	+60
自己資本比率*	11.14%	10%程度	9%以上	約 2.4%	9%以上	約 1.7%
*連結自己資本比率						
<b>【リストアップ】</b>						
従業員数(在籍)(人)	11,841	11,891	10,600	1,100	10,600	600
海外拠点数(社店)	10	10	2	6	1	0
経費率(%)	60.2	55.4	57.0	1.0	54.6	2.2

以上の計数は、大和銀行グループとの経営統合効果を含んでおりません

大和銀行グループとの経営統合効果をフルに発揮し、更なる収益力強化へ

## ・コーポレートガバナンスの再構築

10月26日「経営改革に向けた決意表明」として公表した通り、不退転の決意で経営改革を実行するため、関連会社も含め経営体制を刷新し、経営の意志を一本化することにより、改革のスピードを格段に向上させている

## ・資産ポートフォリオの再構築

経営統合後のグループ運営が順調なものとなるよう、「負の資産」を抜本的に処理し、収益の範囲内で十分コントロール可能な水準に抑制する（赤字の出ない資産構造へ）

### 1. 不良債権の抜本処理

大口債権を中心に、破綻懸念先以下債権の最終処理、要注意先債権の引当強化を進め、大口リスク発現による想定外の当期利益圧迫要因を排除する

経営健全化計画  
[ 1,000 億円 ]

機能拡充が見込まれる RCC の活用に加え、ゴールドマン・サックスとの企業再生・処理スキームを活用することで、不良債権処理に向けた具体策の選択肢を広げるとともに、そのスピードと実効性を高める

種  
種  
処  
理

破綻懸念先以下債権  
の最終処理前倒し  
[ 約1,500 億円 ]

大口要注意先  
の引当強化  
～ 市場のシグナルを反映  
[ 約1,500 億円 ]

年間処理額予想  
[ 4,000 億円 ]

#### 【開示債権】

(億円)

	13年3月	13年9月	14年3月	9月比
	実績	見込	予想	
危険債権	6,539	6,500	4,100	2,400
オフバランス化	-	717	<b>3,739</b>	3,022
破産更生債権等	1,749	1,600	1,300	300
オフバランス化	-	325	<b>949</b>	624
合計	8,288	8,100	5,400	2,700
オフバランス化	-	1,042	<b>4,688</b>	3,646

オフバランス化は、13/3月末の既存債権のバランスアウト実施額

#### 【要注意先債権】

(億円、%)

要注意先債権額	38,879	38,800	38,000	800
[引当額]	[ 1,161 ]	[ 1,190 ]	[ 2,700 ]	[ +1,500 ]
[引当率]	[ 2.98% ]	[ 3.07% ]	[ 7% 半ば ]	[ +4% 超 ]
要管理先債権額	6,414	6,700	9,700	+ 3,000
[引当率]	[ 7.92% ]	[ 9.17% ]	[ 24% 半ば ]	[ +15% 超 ]

全債権に対する引当率

最終処理コスト、大口リスクの大幅な削減により、14年度以降の不良債権処理負担は軽減

14年度処理  
[ 800 億円 ]  
(健全化比 200 億円)

## 2. 投資株式含み損の一括処理

相場動向を見つつ、13年9月期の含み損(減損前)約 4,000 億円を大半を一括処理するとともに、持合い株式売却を加速し、株価変動リスクを大幅に削減する

(億円)

	12年度 実績	13年度 上半期	13年度	
			下半期	年間
期初残高(時価評価前)	20,922	18,028	15,400	-
売却等	2,894	1,700	3,900	-
減損	-	900		-
期中増減	2,894	2,600	3,900	6,500
期末残高(時価評価前)	18,028	15,400	11,500	6,500

株式リスクは  
大幅軽減

含み損益	( 1,188)	2,900	0	(+ 1,188)
B/Sの残高(時価)	18,028	12,500	11,500	6,500

株価前提(日経平均)	12,708円	9,920円	9,920円
------------	---------	--------	--------

13年9月の1ヶ月平均水準を横這いと前提

## 3. 非効率資産の圧縮

低採算貸出、遊休不動産を中心に非効率資産を大幅に圧縮するとともに、債権流動化も踏み込んで実施することにより、資産効率の抜本的改善を図る

不良債権等の処理損失による自己資本の減少を、リスクアセットの削減、不動産売却益・自己資本増強により補い、自己資本比率は最低でも9%以上を確保する



## ・収益力の再構築

低採算資産の圧縮とともに、貸出資産の利鞘改善を進め、粗利益を+120億円増強する  
 14年度以降の収益拡大を確実なものとするために、固定費を中心とした経費構造の解体・再編成を実施  
 14年3月末までに経費ベースを落としきり、14年度以降、年間削減効果 175億円程度をフルに発揮

### 1. 貸出金利鞘の改善

		【国内預貸金利回差】				(14年度効果)	
		12年度	13年度		14年度		
信用リスクに見合った貸出金利の設定	信用コスト控除後業務純益率による個別管理の徹底	年間実績	上半期実績	年間見込	年間計画	粗利益増強 +120億円	
		貸出金	2.09%	2.05%	2.05%		2.11%
		預金	0.20%	0.13%	0.12%		0.11%
		金利差	1.89%	1.92%	1.93%		2.00%
	前年比		+0.05%	+0.04%	+0.07%		

### 2. 人件費の圧縮

		(14年度効果)	人件費合計 100億円
賞与カット平均26% (都銀最大)	並行して職務・成果・実績主義報酬制度を導入予定 モラル・人材の確保	50億円	
人員追加削減 (採用抑制・出向促進・転職支援制度により実現)	<b>17年3月末目標を半年で実行</b> 半年間で 1,291人削減(11%) 14年3月末: 10,600人 年間削減 1,241人 健全化比 1,100人	50億円	
			(14年度効果) 経費削減合計 175億円

### 3. 物件費の削減

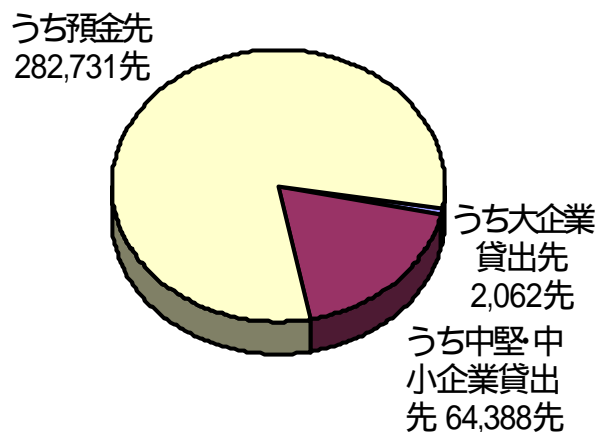
		(14年度効果)	物件費合計 75億円
システム関連経費	・投資レベルを維持しつつ、保守・管理費用を圧縮 ・アウトソーシングを検討	50億円	
経常経費	<b>固定費を中心に全費目にメス</b> ・行員関連費用の削減 ・不動産関連費用の削減 ・過剰な商品・サービスの見直し等	25億円	
国内店舗削減	・国内店舗削減を着実に実行 (13/3末 317カ店 14/3末 285カ店) ・さらに大和銀行グループとの統合協議の中で、重複店舗の統廃合を別途検討	32カ店	
			以上

## あさひ銀行を支える皆さま方

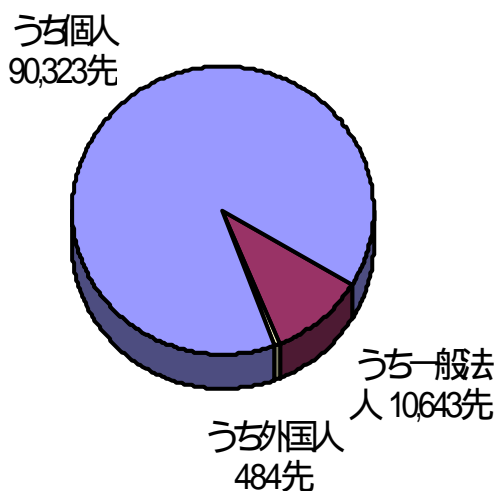
個人のお客さま 8,099,000先



法人のお客さま 349,181先



株主数 105,919先



地域の公的機関等

埼玉県をはじめとする  
地方公共団体  
(100の指定金融機関)

埼玉県内を中心とする  
経済諸団体

行員数

11,891人