

# 弊行の経営戦略

○コマースバンキング業務とインベストメントバンキング業務を両輪とした事業金融を展開  
 ○お取引先の様々なニーズに的確に対応し、グローバルな市場を通じた高付加価値の金融サービスを提供  
 ○わが国を代表する、中立的で強力な金融グループとして国民経済に貢献

[コア・ビジネス]  
 ・コマースバンキング  
 ・インベストメントバンキング  
 ・市場関連業務  
 ・証券及び資産運用・管理業務

・大企業（含 公共機関、海外日系）  
 ・中堅企業  
 ・地域金融機関、リテイラー  
 ・大手機関投資家（含 年金基金等）



グループの金融機能の強化  
 ・証券（興銀証券を中核とした事業の構築）  
 ・資産運用（興銀IDグループ・アセットマネジメント、日本興業投信による運用力提供）  
 ・資産管理（興銀信託銀行を中心とした年金等資産管理機能の提供）

高度化、多様化するお取引先のニーズに対し、最高水準の総合金融サービスを提供するため、成長性のある金融プロダクト、補完効果のある業務等について、提携、アライアンスに積極的に対応

40

## 基本スタンス

**CLEAR**  
 ・目標、優先順位の明確化  
 ・権限と責任の明確化  
 ・判断基準の明確化

## キーワード

## 変革と挑戦

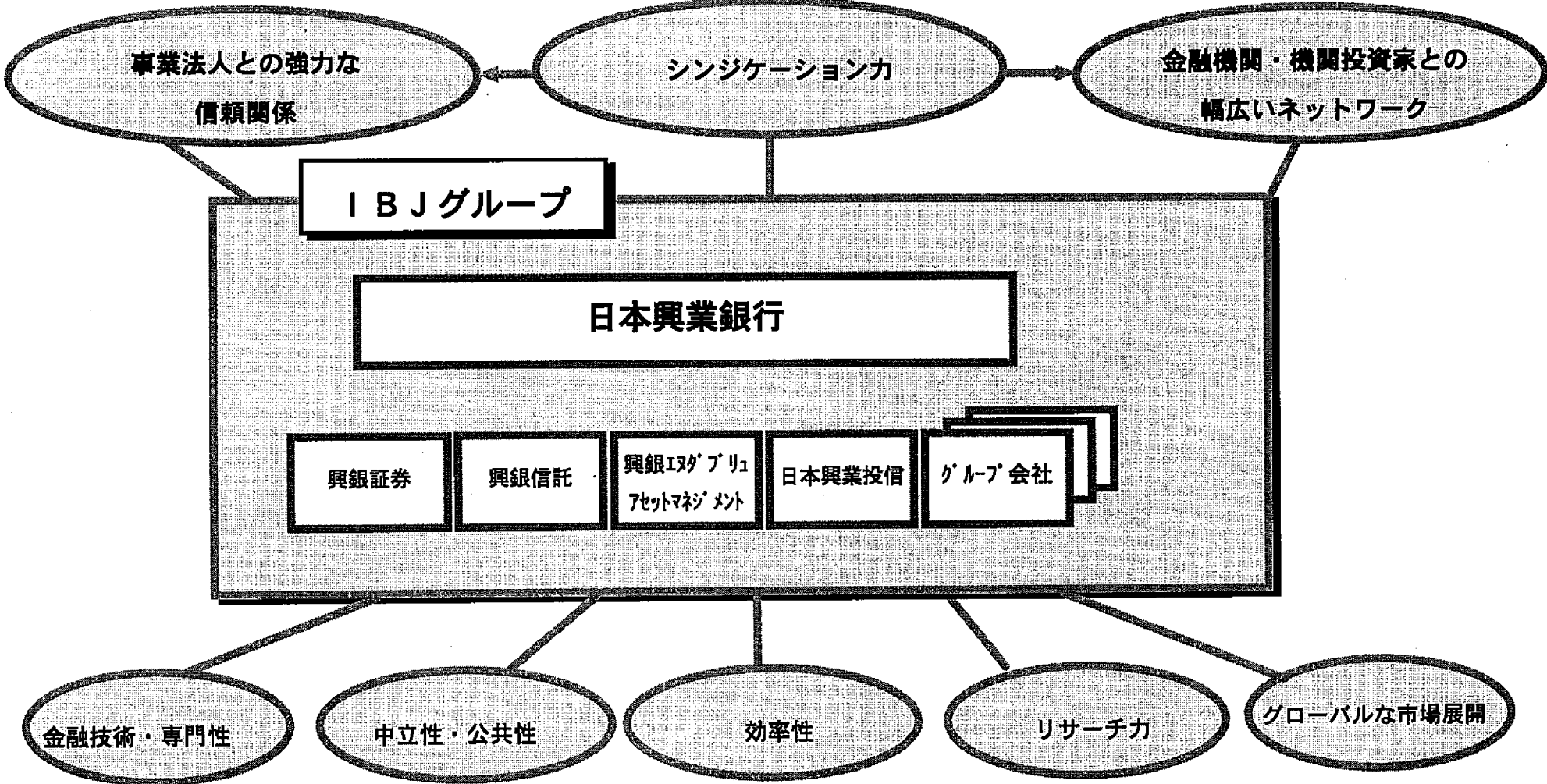
**SPEEDY**  
 ・意思決定の迅速化  
 ・情報伝達の迅速化

**CREATIVE**  
 ・お取引先のニーズに合致した高付加価値の金融サービスを創出  
 ・弊行の企業存在価値を創出

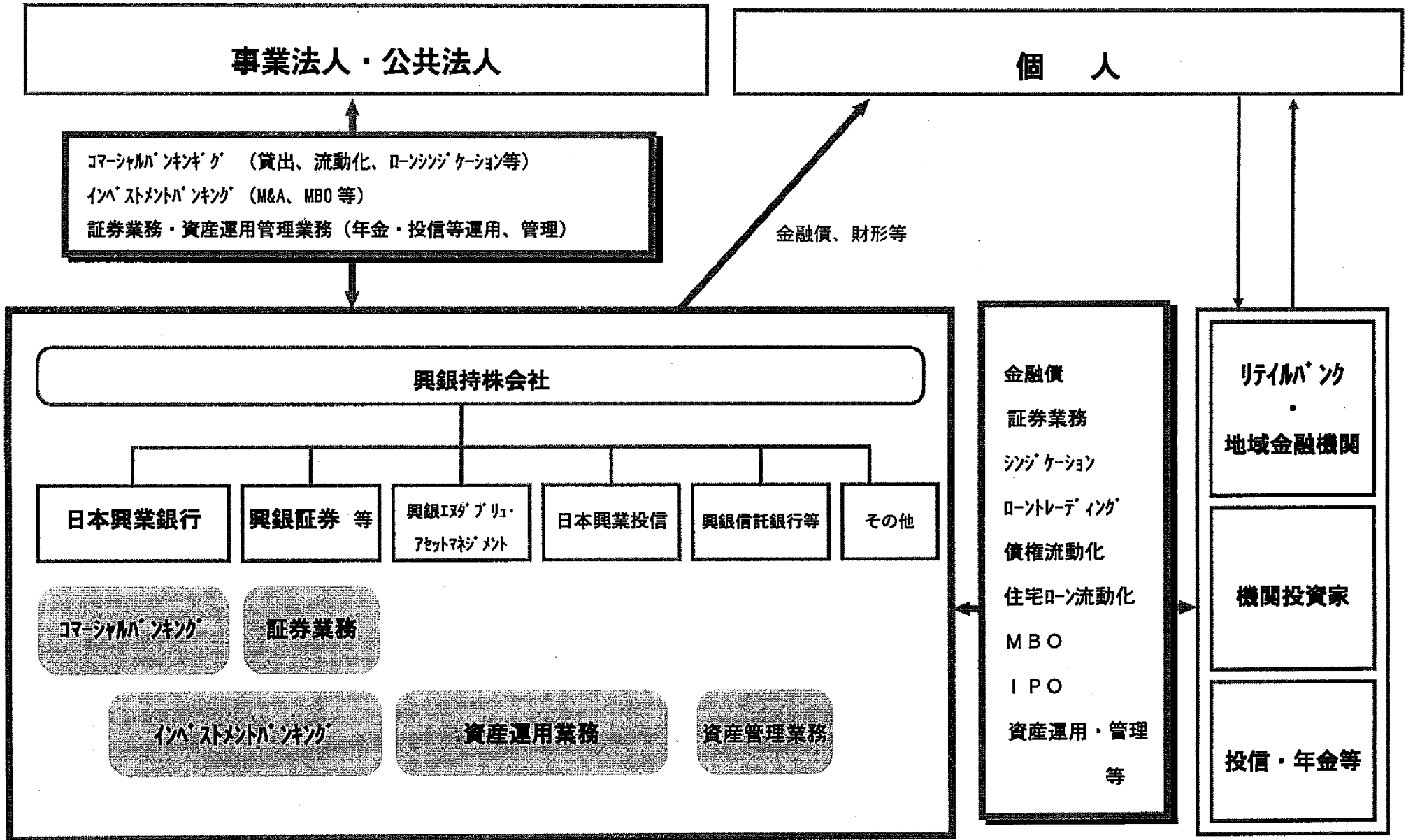
# 高付加価値の金融サービス

コマーシャルバンキング

インベストメントバンキング



# 新しい弊行の役割



## ロ．主要部門別の純利益動向

以下の考え方に基づいて強固で且つ安定的な収益力の向上を図ります

主要な収益基盤である対顧収益力の強化

インベストメントバンキング業務、証券業務等の戦略分野への経営資源の積極的投入による収益力向上

収益・リスクの一体管理の強化による市場収益力の安定化

持株会社化を念頭に置いたＩＢＪグループの収益力強化

弊行単体の収益だけでなく、連結決算を意識した収益力強化

単なる経費削減にとどまらず、業務展開の徹底的な見直しによる効率化・合理化を推進し、筋肉質の経営体質を更に強化いたします

・平成９年度実績比で １０％の経費削減（平成１４年度迄に実施）

ピーク（平成４年度）に対しては、 １５％の経費削減

収益レベルにつきましては、弊行単体の収益（業務純益）で２，１５０億円以上、グループ会社で４５０億円程度を目標とし、ＩＢＪグループで２，６００億円を超える水準を目指します

・平成９～１０年度の基礎的収益力の約２，０００億円（特殊要因を補正後）を、今後の４年間で収益力を約＋１５０億円程度向上させ、平成１４年度には、２，１５０億円を超える業務純益を達成

収益構造的にも、対顧関連やインベストメントバンキング関連業務の収益力が大幅に増加することで、更に安定性は向上

・国内証券会社等の重点戦略分野であるグループ会社の収益力も４５０億円程度を達成し、平成１４年度には、グループ全体の収益は２，６００億円を超える見込み

・公的資金３，５００億円（転換社債型優先株）の返済原資は５年程度で確保の見込み

( 図表 5 ) 部門別純収益動向

( 単位 : 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	13/3 月期 計画	14/3 月期 計画	15/3 月期 計画
国内部門	2,224	2,407	2,509	1,863	2,012	2,182	2,274
対顧関連	1,221	1,562	1,426	1,304	1,463	1,600	1,727
内 I B 関連 * 1	-	12	28	41	54	82	116
市場関連	1,003	845	1,083	559	549	582	547
国際部門	228	280	559	327	371	431	431
対顧関連	88	56	-25	51	90	165	254
内 I B 関連 * 1	-	13	7	17	29	63	100
市場関連	140	224	584	276	281	266	177
グループ会社出資負担 * 2	-73	-85	-84	-90	-82	-86	-69
本部部門 * 3	-294	-382	-449	-469	-454	-458	-452
実質業務純益 * 4	2,258	2,447	2,685	1,628	1,844	2,068	2,155

I B J グループ会社	135	11	163	197	308	432	465
内興銀証券	29	32	44	51	87	117	143

グループ収益	2,393	2,458	2,848	1,825	2,152	2,500	2,620
グループ ROE	18.3%	19.6%	22.0%	11.8%	13.4%	14.9%	14.8%

\* 1 : ストラクチャード・ファイナンス、M &amp; A、プロジェクト・ファイナンス関連のインベストメント・バンキング業務からの非金利純収益

\* 2 : 証券関連会社・銀行現法等への本体からの出資負担

\* 3 : 総務本部部門、派遣者関連経費、福利厚生等の共通経費等

\* 4 : 各部門の損益合計との差額は、一般貸倒引当金繰入等の調整額

## ( 国内・対顧関連 )

健全なお取引先の資金需要に対しては、引き続き積極的に対応いたします  
 信用リスクに応じた適正な取引条件の確保により、資産の質的向上を図ります  
 新金融技術（債権流動化等）を活用した質の高いファイナンスを提供いたします  
 ・資産の回転率向上による信用供与の円滑化にも寄与

少人数による効率的な営業体制を引続き推進して参ります

・店舗の再編・統合と要員配置の見直しによる一層の効率化の推進  
 営業要員の専門性の向上による一人当りの収益性の向上

## ( 国際・対顧関連 )

地域毎の事業環境を見極めて戦略的分野を選定し、経営資源の配分を効率的に実施し、ビジネスラインを絞り込みます

・資産拡大ではなく、アレンジャー型ローンビジネス、インベストメントバンキング等を柱に、資産の入替・回転により利鞘率の拡大で収益増を目指す

また、金融不安解消・景気回復等により、ジャパンプレミアムは漸次縮小することが見込まれ、収益性も徐々に回復する見通しでございます

・海外銀行現法の収益を合わせれば、15 / 3月期には400億円程度まで向上

(市場関連)

リスクコントロール能力の強化により安定的に収益を確保する見通しでございます

・トレーディング業務についても、対顧客関連のRMを基盤に収益は拡大しており、今後とも順調に推移の見通し

(インベストメントバンキング部門)

戦略的投資分野として、内外の一体管理や要員の傾斜配分等を実施し、収益力を向上して参ります

・特に、ストラクチャードファイナンス等の金融技術については、欧米一流金融機関並みの水準に達しており、グローバルに収益基盤を強化

(I B Jグループの収益性の向上)

I B Jグループの収益水準が向上することにより、I B Jグループ全体のROEも大幅に向上する見込みでございます

	平成11年度		平成14年度
ROE	11.8%	+3.0%	14.8%

## 八．リストラ計画

### [ 基本的考え方 ]

・弊行は、従来より、少人数、少店舗の下、効率的な経営を進めてきており、更に平成7年度以降、環境変化、競争激化に対応し、リストラを推進してまいりましたが、今後も一段の経営合理化を行い、コスト競争力、収益力強化を図ってまいります

### 【実施済の施策】

弊行は、平成7年度以降、以下のリストラを行ってまいりました

#### 経営のスリム化

- ・取締役数削減 38人（平成6年6月） 30人
- ・役員賞与カット 平成8年度以降、全額カット
- ・役員報酬返上 会長、頭取 50%等（会長、頭取は自主的に全額返上）
- ・相談役制度廃止

#### 行員数

- ・平成7年3月末 5,433人 平成10年3月末 4,971人（ 462）

#### 行員給与・賞与

- ・平成8年度以降、ベア0%
- ・平成10年度以降、各種手当廃止。年功要素を大幅に削減した人事制度改定

#### 賞与

- ・平成7年度下期以降、削減を実施
- ・平成10年度は、上期より全行員を対象に 13%カット

#### 店舗

- ・国内支店 30店（平成7年3月末） 26店
- ・個人営業店舗化 3店舗
- ・海外事務所閉鎖 2ヶ所

## アウトソーシング

- ・事務：事務集中業務、財形事務等（興銀ビジネスセンター）
- ・総務：庶務、管財（興銀オフィスサービス）

## 福利厚生施設

- ・保養所3ヶ所閉鎖

## 【今後の取組み】

今後、以下の更なるリストラを実施いたします

### 国内店舗

営業体制の質的強化の観点から、平成7年度以降取組んできた国内店舗の見直しを更に進め、今後、約22億円（人件費12億円、物件費10億円）の効果を見込みます

- ・平成10年12月末 26支店に対し、平成11年度までに3店舗廃止  
―― 平成7年3月末比 7店舗
- ・事業法人営業の統合  
―― 東京地区の事業法人営業は、本店、東京営業部、新宿支店に集中  
―― 大阪地区の事業法人営業は、大阪支店に集中  
―― 首都圏近郊店舗の廃止、効率化
- ・個人営業店の見直し  
―― 業務は、金融債販売、投信等資産運用商品販売に集中  
―― 効率的運営を推進
- ・地方支店の見直し、効率化  
―― 採算性に応じ個人営業店舗化等を検討

## 海外拠点

世界の主要金融市場を中心としたネットワークを維持しつつ、環境変化に対応し、拠点の見直しを進め、今後、約 57 億円（人件費 30 億円、物件費 27 億円）の効果を見込みます

- ・支店数 3 割削減（平成 10 年 3 月末 22 店 14 店）
- ・海外現法の整理統合、業務特化
- ・駐在員事務所・出張所の閉鎖（3）、縮小

## 役員

執行役員制度導入等により取締役数を削減致します

--- 30 人（平成 10 年 12 月） 13 人程度（平成 15 年 3 月末計画）

## 人員

業務・拠点の見直し、業務運営の効率化を図り、人員削減を進めます

- ・平成 15 年 3 月末迄に、平成 10 年 3 月末比 13%を削減  
--- 従業員： 10%（約 500 人） --- 平成 7 年 3 月末比 18%  
--- 海外ローカリストッフ： 25%（約 340 人）
- ・転進支援制度（セントキャリア支援制度）の創設

## 給与・賞与

人件費の抑制に努め、能力、貢献度に応じたメリハリのある処遇を一層推進致します

## 福利厚生施設等

平成 10 年度中に、実行可能な最大限の物件売却を行い、更に営業上の必要度の低い厚生施設について、平成 11 年度以降の全面的閉鎖、処分を検討致します

(平成 10 年度中売却)

寮社宅 9 件、支店長社宅 9 件、グラウンド 1 件、行員社宅 1 件

- ・支店長社宅については、平成 11 年度中に全て売却の予定
- ・保養所については、平成 11 年度初めに全面閉鎖し、平成 11 年～平成 12 年度中に売却の予定
- ・ゲストハウス(会食クラブ)は、平成 11 年度中に閉鎖し、平成 12 年～13 年度中に売却の予定
- ・グラウンド(東京都内)については、平成 14 年 3 月末までに売却の予定  
——都の避難指定地であること等の売却に係る制約条件を考慮(但し、売却準備については鋭意推進中)

## アウトソーシング

現在の外部化事務(事務集中業務、財形等)に加え、預金、外為関係の後方事務等、抜本的なアウトソーシングを推進してまいります

(図表6) リストラ計画

	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)

役員数 (人)	40	40	35	26	24	20	18
うち取締役 (人)	35	35	30	21	19	15	13
従業員数(注) (人)	5,175	4,971	4,776	4,599	4,545	4,496	4,482

(注) 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)

国内本支店(注1) (店)	28	28	27	24	24	24	24
海外支店(注2) (店)	22	22	21	14	14	14	14
(参考)海外現地法人(注3) (社)	15	16	15	15	15	14	14

(注1) 出張所、代理店を除く

(注2) 出張所、駐在員事務所を除く

(注3) 海外現地法人は出資比率50%以上

	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
--	-------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## (人員費)

人件費 (億円)	729	743	686	706	681	680	680
うち給与・報酬 (億円)	368	363	346	334	327	325	322
平均給与月額 (千円)	489	482	487	488	489	490	490

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,171	1,249	778	704	601	658	589
うち役員報酬 (百万円)	1,036	1,102	712	672	601	658	589
役員賞与 (百万円)	135	147	66	32	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞(百万円)	30	32	23	28	28	27	27
平均役員退職慰労金(注2)(百万円)	33	70	40	42	41	41	41

(注1) 人件費及び利益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) 12/3月末は実績見込。13/3月末～14/3末は過去4年間の平均退職金支給額を10%カットした水準にて算出。

## (物件費)

物件費 (億円)	743	792	798	794	768	747	739
うち機械化関連費用 (億円)	113	142	191	236	264	248	241

## 二．子会社・関連会社の収益等の動向

弊行は、金融機関を巡る環境変化、顧客ニーズ多様化に対応し、業務の多面的、効率的展開を図るため、関連会社を設立しております

子会社・関連会社の管理については、所管部で関連会社管理・企画機能と営業機能を統括して管理しております

- 関連会社の経営戦略、要員戦略等の基本政策の企画・立案
- 関連会社の管理
- 弊行グループとしての総合力強化

### （経営面での管理）

- ・ 経営計画、年次事業計画策定義務付け
- ・ 重要事項の事前報告制度
- ・ 100%関連会社に対する弊行検査部による事務指導検査実施
- ・ 弊行関係部の部長が、関連会社の役員、監査役を兼務することによる業務執行状況チェック

### （人事関連事項に係る管理）

- ・ 所管部に関連会社人事に関するアドバイザー機能付与
- ・ 役職員定年制の導入、拡充

(図表7) 子会社・関連会社一覧(注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち申請 金融機関分 (注2)	資本勘定	うち申請 金融機関 出資分	経常利益	当期利益	(備考) 海外 通貨単位
阪神清和土地	68/03月	高野 賢彦	当行用不動産の保有管理	98/10月	268.08	240.60	240.60	4.73	1.00	0.73	0.36	
興銀土地建物	68/11月	石井 淳	当行用不動産の保有管理	98/01月	161.95	124.08	124.08	5.30	1.00	2.00	1.86	
永和地所	65/11月	北川 宏迪	不動産の売買及び賃貸	98/10月	11.83	10.60	10.60	1.23	0.02	-0.04	-0.05	
興銀リース	69/12月	清木 邦夫	総合リース業	98/03月	10,260.25	9,111.79	3,057.84	74.79	2.64	60.65	0.99	
興銀システム開発	72/10月	柏原 一英	電子計算機を利用した各種システムの設計並びに開発の受託等	98/03月	23.70	5.57	5.57	1.54	0.03	0.17	0.01	
共同コンピュータサービス	83/10月	鷹野原 進	電子計算機システムの開発、情報提供サービス	98/03月	19.09	12.80	12.80	4.04	0.20	0.08	0.01	
興銀カードサービス	86/07月	河西 京二	クレジットカード業	98/03月	44.72	39.00	6.00	2.71	0.05	0.55	0.22	
興銀信用保証	88/07月	加藤 紘二	信用保証業	98/03月	4.48	3.80	3.80	0.68	0.05	-0.30	-0.30	
興銀ファイナンス	89/02月	加藤 紘二	貸金業	97/12月	1,871.96	1,834.49	941.67	9.09	0.25	4.37	4.37	
興銀インベストメント	90/04月	与謝野 肇	ベンチャーキャピタル業	98/03月	10.57	3.80	3.80	6.73	0.24	-0.35	-0.85	
The Industrial Bank of Japan Finance Company N.V. (キヤリアー興銀)	73/04月	奥本 洋三	起債業務	97/12月	5,353.00	4,822.00	4,822.00	0.20	0.20	0.40	0.20	百万US\$
The Industrial Bank of Japan(Luxembourg) S.A. (ルクセンブルグ興銀)	73/11月	今井 明	商業銀行業務、証券管理業務	97/12月	35,432.00	922.00	922.00	1,742.00	1,540.00	61.00	36.00	百万LFR
The Industrial Bank of Japan Trust Company (IBJトラストカンパニー)	74/11月	馬場 千晴	一般商業銀行業務、信託業務	97/12月	5,019.80	1,880.00	1,033.00	394.90	140.40	49.00	26.90	百万US\$
P.T. Bumi Daya-IBJ Leasing(ブミダヤ興銀リース)	84/06月	小崎 日義	リース業	97/12月	404,819.00	347,240.00	107,415.00	52,946.00	20,800.00	11,158.00	1,539.00	百万IDR
IBJ Australia Bank Ltd.(オーストラリア興銀)	85/09月	辻 啓一	一般商業銀行業務	97/12月	2,073.48	1,408.885	61.279	142.21	104.00	15.09	8.14	百万AU\$
PT. Bank IBJ Indonesia(インドネシア興銀)	89/09月	原田 博生	一般商業銀行業務	97/12月	1,772,754.00	69,750.00	69,750.00	109,019.00	42,500.00	50,277.00	23,249.00	百万IDR
Aubrey G. Lanston & Co. Inc.(オブリー・ランストン)	95/06月	Hallenborg	証券引受・先物取次業	97/11月	6,949.00	80.00	80.00	183.00	127.76	-7.70	-15.90	百万US\$
IBJ Lanston Futures Pte. Ltd.(IBJランストン・フューチャーズ)	97/01月	J.Gavin	先物取次業	97/11月	55.40	3.87	3.87	5.40	0.40	0.20	0.20	百万SG\$
PEC International Leasing	90/10月	楊 樹杉	リース業	97/12月	169.20	146.70	93.60	13.90	3.00	2.25	1.50	百万US\$
Krung Thai IBJ Leasing Company Ltd.(クルンタイ興銀リース)	92/02月	Phinyavat Chantrakantanon	リース業	97/12月	1,769.00	1,533.00	650.00	173.00	30.00	44.90	32.60	百万THB

(注1) 海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載のこと。

(注2) 借入金のうち、申請金融機関分は保証を含む。

(\*) 太字は買収乃至は出資時期

### 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】

弊行は、創業以来、「わが国の経済発展と産業基盤の強化に寄与する」との経営理念を常に経営の原点とし、また、同時に金融機関としての公共性に鑑み、利用者の利便の観点から、「お取引先重視」の考え方を、経営の柱としてまいりました

また、金融機関の社会性に鑑み、職員の行動規範を含めた企業倫理は、経営の最重要項目と認識し、その周知徹底につとめております

平成11年度からスタートする第4次中期経営計画において、以下のような経営理念を策定しております

- ・お取引先重視
  - ―― お取引先の満足する付加価値の高いサービスの提供と信頼の獲得
- ・最先端の金融技術の開発・応用
- ・人材の育成と活用
- ・社会への貢献と社会的責任の自覚

弊行は、現在平成11年度より開始する第四次中期経営計画を策定中ですが、「変革と挑戦」をキーワードに、以下の通り基本スタンスを定め、経営してまいり所存であります

##### CLEAR

- ・経営目標、優先順位の明確化
- ・権限と責任の明確化 (Accountability)
- ・判断基準の明確化

##### SPEEDY

- ・意思決定の迅速化
- ・情報伝達の迅速化

##### CREATIVE

- ・お取引先のニーズに合致した高付加価値の金融サービスを創出
- ・弊行の企業存在価値を創出

## 【今後の経営体制整備の考え方】

### 執行役員制度、アドバイザリーボードの導入

- ・ 経営と執行の分離による新しいコーポレートガバナンスの確立
- ・ アドバイザリーボードの設置による外部からの提言の積極的導入

### ビジネスユニット制の導入

- ・ 各業務（ビジネス）毎に管理責任を明確化した区分単位（ユニット）の導入
- ・ 経営資源配分に重点を置いた業務別（プロダクト別）管理の実施
- ・ 各ビジネスユニットへの権限と責任の委譲による収益の強化と迅速な意思決定プロセスの構築

### ビジネスユニット制に伴う、新しい収益管理の導入

- ・ ビジネスユニット毎の収益性に基づいた資源配分の実施
- ・ リスク調整後経費控除後収益による収益把握
- ・ ビジネスユニットに対する資本配賦による資本効率性の把握

### 統合リスク管理の導入

- ・ 市場リスク、信用リスク定量化をベースとした統合リスク管理体制開始（平成 11 年度）
  - ―― リスク、リターン<sup>①</sup>の統合的管理により経営資源の適正な配分を実施
  - ―― 銀行全体のリスク量を定量的に把握し管理する体制を構築

## コンプライアンス等、業務監理機能の強化

### 【現在の整備状況】

- ・コンプライアンス体制整備
  - コンプライアンス統括責任者：頭取が任命する常務取締役
  - コンプライアンス統括室設置（行内コンプライアンス統括、企画立案、推進。事故処理規定等の管理）
  - 各部室店にコンプライアンス責任者を配置
- ・コンプライアンスプログラムの制定
  - コンプライアンス違反の防止、発見、対応措置についての仕組み作り
  - 遵守状況の監査
  - 教育、研修の推進
- ・個人行動指針の制定

### 【ビジネスユニット導入後の体制整備】

- ・コンプライアンス統括室の強化
- ・検査部、法務部、管理部等関連部の機能を監理統括本部として統合
- ・各ビジネスユニット内の業務管理機能設置

## 持株会社制度の導入

- ・平成 12 年秋を目途に持株会社を設立
- ・戦略子会社を中心としたグループ経営による経営の効率化
- ・将来の外延的発展に対する組織対応

## (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

取締役会は、以下の通り運営しております

- ・ 定款の定めに基づき、業務方針その他重要事項は取締役会で決定
- ・ 月1回定例のほか、必要に応じ臨時開催

常務会は、以下の通り運営しております

構成・機能

- ・ 頭取、副頭取、常務取締役により構成
- ・ 取締役会規定に基づき、取締役会決定事項の具体的細目並びに取締役会決議事項以外の業務執行の委任を受ける
- ・ 取締役会に提出する議題の審議を行う

決定方法・牽制体制等

- ・ 常務会に委任された事項は、頭取が招集する常務会に付議のうえ決定、ないし「決裁に関する規定」に基づき稟議書により稟議決裁する、のいずれかの手続きにより決定
- ・ 常務会の議事は、出席者の協議に基づき頭取が決定
- ・ 常務は、頭取が定めた担当分野につき、定められた方針及び計画に則り、かつ長期的な視点をもって執行するが、当該職務執行が定められた方針・計画を超える場合、業務のリスクが大きい場合等には、別途頭取の指示により、必要に応じ常務会に付議
- ・ 常務会の付議により決定された事項は、常務会議事録に記載

その他、常務会以外に、経営に関わる重要問題についての議論や、個別案件についての協議・情報交換等を目的に、常務会構成員の一部又は全部による関係常務協議会を開催しております

今後、コーポレートガバナンス確立の観点から、本年6月を目途に、執行役員制導入、アドバイザリーボードの設置等を具体的に検討してまいります



欧州体制検討委員会	担当常務	総合企画部、国際業務部、業務部、金融グループ企画部、IB 推進室、国際資金部、主計室、ロンドン支店、パリ支店、マドリッド支店、ミラノ支店、ロンドン興銀、ドイツ興銀、ルクセンブルグ興銀、スイス興銀	国際業務部	月 2 回 (電話会議) 4 半期 1 回	・ 欧州における業務集約推進案及び銀証一体営業体制の原案立案
-----------	------	---	-------	-----------------------------	--------------------------------