

# 経営の健全化のための計画

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成12年3月

株式会社日本長期信用銀行

「経営の健全化のための計画」の提出について

弊行は、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」に従い、優先株式の引受けの申請をおこないます。

なお、弊行は、今回の優先株式発行に先立ち、既存株式の一株当たりの価値の適正化を図るため、同法第9条第3項に規定する要件に該当する資本の減少をおこなうこととしております。

また、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、遅滞なく金融再生委員会に報告いたします。

平成12年3月  
日本長期信用銀行

## 【経営の健全化のための計画の前提条件】

計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準は以下のとおりです。

### 《金利》

景気については、今後緩やかに回復していくことを見込み、長短円金利とも緩やかな上昇を想定しております。その水準としましては、現時点での金利水準を前提として、市場に織り込まれている将来の金利見込み（インプライド・フォワード・レート）に沿って推移するものと想定しております。

### 《為替》

今後の見込みについては、申請時点での直近中間期末レート（106円95銭）程度の水準をベースとして試算しております。

### 《株価》

今後の見込みについては、申請時点での直近中間期末の日経平均株価程度の水準が継続するものとし、17,500円をベースとして試算しております。

### 《その他》

平成12年3月期より単体決算において税効果会計が適用となりますが、今後の収益見通しを堅めに見込むこととし、本計画においては、繰延税金資産の計上はおこなっておりません。

### 《金利、為替、株価の設定水準》

	平成12年 3月末	平成13年 3月末	平成14年 3月末	平成15年 3月末
短期金利 (3M円TIBOR)	0.27%	0.61%	1.10%	1.72%
長期金利 (5Y円SWAP)	1.37%	1.83%	2.24%	2.50%
為替 (円/US\$)	106円	106円	106円	106円
株価 (日経平均株価)	17,500円	17,500円	17,500円	17,500円

## 目次

ページ

1 . 金額・条件等	1
( 1 ) 根拠	
( 2 ) 発行金額、発行条件、商品性	
( 3 ) 金額の算定根拠および当該自己資本の活用方針	
2 . 経営の合理化のための方策	7
( 1 ) 経営の現状および見通し	
( 2 ) 業務再構築のための方策	
3 . 責任ある経営体制の確立のための方策	50
( 1 ) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	
( 2 ) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	
( 3 ) 自主的・積極的ディスクロージャー	
4 . 配当等により利益の流出が行われないうための方策等	58
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	61
6 . 株式等の発行等に係る株式等およ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	63
( 1 ) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	
( 2 ) 収益見通し	
7 . 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	66
( 1 ) 各種リスク管理の状況	
( 2 ) 資産運用にかかる決裁権限の状況	
( 3 ) 行内企業格付け、ローン・グレーディングによる管理の状況	
( 4 ) 資産内容	
( 5 ) 償却・引当方針	
( 6 ) 含み損益の状況と今後の処理方針	
( 7 ) 金融派生商品等取引動向	
< 別紙 > 優先株式の概要	81

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

弊行は、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」(以下「健全化法」)第7条に規定する申請要件を満たすものと判断し、同法第4条第2項に基づき、優先株式の引受けを申請いたします。

#### 申請理由

平成12年3月1日、弊行は、金融再生委員会の承認により、米国リップルウッド社を中心として組成された投資グループである、ニュー・LTCB・パートナーズ(以下「パートナーズ社」)に対して、従来の株主である預金保険機構が弊行の普通株式を一括譲渡したことにより、特別公的管理を終了いたしました。

弊行は、パートナーズ社による買収後直ちに、同社に対して1,200億円の普通株式の割当による増資をおこない、資本充実を図りました。さらに、平成11年度の損益として、保有株式の一部を預金保険機構宛売却したこと等により、申請日現在の当期利益を1,100億円見込んでおります。こうした措置により、申請日における国内基準による自己資本比率は5%程度となり、健全化法第2条第3項に定める「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当しております。

弊行は、新たなスタートに当たり、より強固な財務基盤をベースとして、お客様や市場からの信認を回復し、競争力のある金融機関として独自の地位を確立していくために、パートナーズ社による普通株式増資に加え、本件の公的資金による優先株式を発行することで、さらなる自己資本の増強を図りたいと考えております。

この申請に当たっては、以下のとおり、同法7条に規定する「議決権のある株式の引受け以外の株式等の引受け等の要件」に全て該当すると判断しております。

#### 第7条に該当する根拠

##### 第1項第1号

弊行は、金融機能を維持し、金融システムの一員として信用秩序の維持・向上の責務を果たしていくためには、円滑な資金調達をおこなっていくことが最低要件であると認識しております。とりわけ今般の新たなスタートに当たっては、当初より、内外の金融市場における十分な信認を確保していくことが極めて重要であります。弊行としましては、こうした観点から、経済の円滑な運営に極めて重大な支障を生じさせるおそれを回避するためにも、資本を強化していくことが必要と判断しております。

#### 第1項第2号

弊行は、今後十分な収益力が見込めることや強固な財務体質を有すること等から、弊行の存続が極めて困難であるとは認められません。また、弊行は今後の収益力による償還余力の増大が見込まれることに加え、今般申請する優先株式については普通株式への転換権が確保されていることから、その処分が著しく困難であるとは認められません。

#### 第1項第3号

弊行は、本「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方策を実行してまいります。

#### 第1項第4号

弊行は「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当するため、本要件は適用外であります。

#### 第1項第5号

現在、金融システム全般に対する不信感は沈静化に向かっている状況とはいえ、日本経済の景気回復の足取りは引き続き不透明であり、企業実態や地価の動向などは、なお好転しているとは言い難い状況であると考えております。

弊行としましては、こうした環境下、本号口、に規定される信用供与の収縮に係る状況の改善または回避のためには、円滑な信用供与をすることが可能となるような十分な資本の強化が必要と判断しております。

( 2 ) 発行金額、発行条件、商品性

発行金額

発行金額に関しましては、優先株式 2,400 億円 ( @ 400 円 × 6 億株 ) の申請といたします。

発行条件、商品性

発行条件に関しましては、「個別金融機関において、普通株式の配当利回りは、優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会の考え方を踏まえて申請します。

《優先株式の概要 ( 詳細は別紙記載のとおり ) 》

株式の種類 :	転換型優先株式。
発行株数 :	6 億株。
発行価額 :	1 株につき 400 円。
うち資本に組み入れない額 :	1 株につき 30 円。
発行総額 :	2,400 億円。
発行方法 :	第三者割当。
払込期日 :	平成 12 年 3 月 31 日。
配当起算日 :	平成 12 年 4 月 1 日。
優先配当金 :	1 株につき 4 円 84 銭。
優先中間配当金 :	1 株につき 2 円 42 銭。
残余財産の分配額 :	1 株につき 400 円。
消却 :	消却条項あり。
議決権・新株引受権 :	なし。
転換期間 :	平成 17 年 8 月 1 日 ~ 平成 19 年 7 月 31 日。
転換条件 :	当初転換価額は、平成 17 年 8 月 1 日の時価とし、平成 18 年 8 月 1 日にその時点での時価に修正する。但し、400 円を上限、300 円を下限とする。
一斉転換条項 :	平成 19 年 8 月 1 日に時価にて転換する。但し、優先株式 1 株につき 3 分の 4 株を上限とし、1 株を下限とする。

(3) 金額の算定根拠および当該自己資本の活用方針

金額の算定根拠

弊行は、今般パートナーズ社に対して弊行普通株式の一括譲渡がおこなわれたことにより、特別公的管理を終了いたしました。同時に弊行は、パートナーズ社に対する第三者割当による1,200億円の普通株式増資をおこないました。

これにより経営の健全性を示す自己資本比率については、平成12年3月末で5%程度となることを見込まれますが、今後の円滑な信用供与や経営基盤の安定化を図っていくためには、内外の金融市場において十分な信認が得られるグローバル・スタンダード・レベルの高い自己資本比率を確保していくことが不可欠と認識しております。

こうした考えから今般2,400億円の優先株式の引受けを申請するものです。公的資金による資本増強により、自己資本比率は10%台となる見込みであり、内外の金融市場において十分な信認が得られる水準を維持できることとなります。

金融ビッグバンの進行により内外金融機関同士の競争や異業種の参入による競争はますます激化しており、様々な業態を巻き込んだ従来の枠組みを超えた合従連衡なども急速に進展しております。

こうした状況下、弊行としましては、今回の公的資金受け入れを梃子として、強固な財務基盤の構築や内外金融市場からの信認の確保を図り、お客様に高品質な金融サービスを提供していくことで、今後の激しい競争を勝ち抜き、金融業界で確固たる地位を築いてまいりたいと考えております。

《自己資本（比率）の見込》

(億円)

	平成11年 9月末実績	平成12年 3月末見込 (自力調達のみの場合)	平成12年 3月末見込 (公的資金導入後)
資本金(新株式払込金を含む)	3,907	4,507	4,513
資本準備金(同上)	—	600	2,994
利益準備金	—	—	—
その他の剰余金	▲3,907	▲2,807	▲2,807
自己資本合計(単体)	0	2,300	4,700
	<国際統一基準>	<国内基準>	<国内基準>
TIER I	134	2,340	4,740
TIER II	134	2,340	4,740
リスクアセット	139,456	87,000	87,000
自己資本比率	0.19%	5.38%	10.90%

今回の公的資金による優先株式増資の実施に先立ち、資本の欠損額の一部を填補し、以て既存株式の一株当たりの価値の適正化を図るべく、普通株式の額面金額を超えて資本に組み入れられた部分の減少をおこない、かつ既存優先株式1億株のうち、25,472千株を消却することにより、総額2,214億円の無償減資を実施いたします。

この減増資については、今回の新規優先株式の払込がおこなわれたことを減資の効力発生条件としており、かつ当該優先株式の発行価額の総額（資本に組み入れない額を除く。）は減資額を上回っていることから、健全化法第9条第3項に規定する全ての要件を満たしているものと考えております。

なお、今回の政府（預金保険機構、整理回収機構）ならびにパートナーズ社による弊行株式の譲渡、減資、増資の概要は以下のとおりです。

《株式譲渡、減増資の概要》

	実施前	株式譲渡および減増資		実施後 12年3月見込
		株数・金額等	事由	
普通株式	2,417百万株	▲2,417百万株	譲渡	—
優先株式(既存分)	100百万株	▲25百万株	無償消却	75百万株
優先株式(新規引受分)		+600百万株 (2,400億円)	第三者割当 (@400円)	600百万株
政府 (預金保険機構、整理回収機構)				
普通株式(譲受分)		+2,417百万株	譲受	2,417百万株
普通株式(新規引受分)		+300百万株 (1,200億円)	第三者割当 (@400円)	300百万株
パートナーズ社				
資本金 (新株式払込金を含む)	3,907億円	▲2,214億円 +600億円 +2,220億円	減資 普通株増資 優先株増資	4,513億円
資本準備金 (新株式払込金を含む)	—	+2,214億円 +600億円 +180億円	減資差益 普通株増資 優先株増資	2,994億円
その他の剰余金	▲3,907億円	+1,100億円 (見込)	12年3月期 当期利益 見込	▲2,807億円 (見込)
資本勘定合計	0億円	+4,700億円 (見込)		4,700億円 (見込)

## 当該自己資本の活用方針

公的資金の導入による財務基盤の強化により、内外金融市場からの信認を確保し、資金調達力の強化や資金の貸付けその他の信用供与の円滑化を図ってまいります。

また、導入資金の一部は、収益力や事業基盤強化のための戦略的提携・事業再構築・金融ビッグバン対応等の前向きかつ積極的な投資に充当してまいります。さらに、お客様のニーズに対応した高度な金融サービスを提供していくためのインフラ投資としても活用いたします。

## 2．経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状および見通し

#### 特別公的管理下での状況

弊行は、平成10年10月、政府より「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」（以下「金融再生法」）に基づき特別公的管理の開始決定を受け、一時国有化されました。弊行は特別公的管理開始後、内閣総理大臣の指名および預金保険機構の選任により直ちに経営陣を刷新するとともに、政府の承認のもと「経営合理化計画」を策定いたしました。

特別公的管理期間中は、金融再生法の趣旨に則り、同計画に従い、金融機能の維持に努め、安定した銀行業務を継続しつつ、組織の刷新、徹底した不良債権の処理、海外業務からの全面撤退、経費の削減などの合理化策を進めてまいりました。また、公正で透明度の高い経営を実現するため、政府の承認により「業務運営基準」を定めるとともに、外部の専門家を含む「業務監査委員会」を設置し、業務の運営に対するチェック機能を強化いたしました。

なお、平成11年2月には金融再生委員会により、特別公的管理銀行として保有することが適当か否かの資産の判定がおこなわれました。この資産判定に基づき保有が不適当とされた資産（以下「不適資産」）については、整理回収機構への売却等により処理を完了いたしました。

個別業務毎の状況は以下のとおりです。

#### 《不良債権の処理》

弊行経営の最大の懸案であった不良債権につきましては、上記のとおり、整理回収機構への売却などによる処理を進め、抜本的な財務体質の改善を図りました。また、特別公的管理銀行として保有することが適当とされた資産（以下「適資産」）については、金融検査マニュアル等に基づき適切な引当を実施しました。

#### 《資産・負債の状況》

平成11年9月末の総資産は、同3月末比4兆4,863億円減少し、1兆8,081億円となりました。特に貸出金につきましては、不適資産を処理したこと等により、3月末比3兆9,858億円減少し、9兆6,290億円となりました。債券は、3月末比2,768億円減少し、7兆3,902億円、預金・譲渡性預金は3月末比3,017億円増加し、3兆6,647億円となりました。

なお、特別公的管理開始当初、預金保険機構より総額3兆7,000億円の借入をおこなっておりましたが、平成11年2月以降返済を開始し、特別公的管理終了までに全額完済いたしました。

#### 《損益の状況》

業務純益につきましては、平成11年3月期は、一般貸倒引当金繰入を3,829億円計上したため、2,906億円の損失となりました。平成11年9月中間期は、国内金利の低位安定の中、過年度に調達した高利負債の影響や特別公的管理下における顧客取引の低調さならびに海外撤退の影響などから、業務粗利益は大幅な減益となりましたが、諸経費の削減や一般貸倒引当金の取崩などにより、業務純益は1,623億円となりました。

また、経常利益、当期利益につきましては、平成11年3月期は、一般貸倒引当金繰入を含めて、総額3兆2,145億円の不良債権の処理を進めた結果、経常損失1兆6,022億円、当期純損失7,869億円となりました。平成11年9月期は、不適資産の整理回収機構への売却損や貸倒引当金の計上など総額1兆570億円の不良債権処理をおこないました。

#### 《経営合理化》

合理化につきましては、以下の各種施策を実施し、各項目ともほぼ「経営合理化計画」に定めた目標どおりの実績をあげております。

- ・ 人員および営業経費の大幅削減
- ・ 海外業務からの全面撤退
- ・ 組織のスリム化
- ・ 保有資産の処分

(各項目の実績については後述いたします。)

## パートナーズ社買収後の経営方針と見通し

### 《再建へ向けた基本的考え方》

平成12年3月1日、弊行は、パートナーズ社による弊行株式の一括買収により、特別公的管理を終了し、新たな株主のもとで、再スタートを切ることとなりました。パートナーズ社は長期的な視点から弊行を買収いたしましたが、その基本目標は、一時国有化となり企業価値の低下した弊行を、日本の金融界において収益力、競争力のある企業として再建し、企業価値の向上を図ることにあります。そのため、国際的に競争力のある金融技術を導入して既存業務の再構築や新規業務の立ち上げを図るとともに、財務体質の改善策を実施していく方針です。

具体的には、従来から長期信用銀行として培ってきたお客様との取引基盤や商品サービス機能をベースとして、世界有数の金融機関等である出資先からの支援も受け、新たにリテール（個人取引）分野における販売商品多様化、チャネルの拡充、個人向けローンへの取り組みなどにより収益力の強化を図ります。

また、今後の日本のマーケットで成長が期待しうる分野で、従来日本の金融機関があまり手掛けて来なかった新しい分野・業務（証券化業務、MBOなどの買収ファイナンス、不動産等のノンリコースファイナンス、ローン・トレーディング等）への取り組みも強化します。こうした新たな商品・サービスを提供していくことで、顧客基盤を回復するとともに、新たなお客様との取引の拡大を目指します。

このような再建計画としては、当初の2年から3年程度をリストラクチャリング期間として位置づけ、資産・負債構造の再構築を図り、バランス収益力の向上を目指すとともに、既存事業の見直しや新規事業の立ち上げおよびインフラの整備などをおこなっていきます。またシステム投資を始めとして、これらに対応した様々な先行投資もおこないます。

こうした施策により、概ね3年目には、再構築を軌道に乗せ、強固な事業基盤と安定的な収益力を構築してまいります。

### 《資産・負債の見通し》

平成12年3月末の貸出金残高は、引き続き不適資産の処理や海外拠点の非本邦向け貸出資産の売却・回収等により、平成11年9月末比1兆6,000億円程度減少し、約8兆円となる見込みです。

今後につきましては、健全な資金需要には積極的に対応していく一方、貸出ポートフォリオ全体の収益性・健全性の維持・向上の観点から、低採算貸出の見直しや貸出債権の流動化も含めた資産の入れ替えを実施するとともに、収益性の高いローンヘシフトすることで収益力を高めてまいります。

具体的な貸出政策としては、大企業は資金調達に直接金融に徐々にシフトしていくと想定されることから、これらの企業に対しては、証券化業務でのサービスを積極的におこなう一方、日本経済の活力の源泉となるべき中堅・中小企業の資金需要については、その成長性を十分に踏まえ、積極的に対応していく方針です。さらに、大企業も含め現在の日本企業には、事業再編、リストラクチャリング、資産再構築、買収等のニーズが高まっており、これらを支援するための新たなファイナンス（キャッシュフローをベースとしたファイナンス手法等）を提供し得る体制を整え、推進してまいります。また、住宅ローンを始めとした個人向けローンにも積極的に取り組みます。

有価証券につきましては、その保有目的と市場リスクとのバランスに留意し、保有残高は極力圧縮していく方針です。

負債サイドにつきましては、引き続き絶対的低金利水準の継続見通しの中で、顧客ニーズは長期固定金利商品よりも短期金利商品に向かうものと想定し、債券主体の調達構成から預金調達のウエイトが徐々に高まっていくものと見込んでおります。特に、個人のお客様に対しては、債券を始めとして預金商品の充実による運用商品の多様化を図り、リテール分野での預金調達の拡充を図ります。

なお、貸出サイドにつきましても現状の低金利下においては、短期資金ニーズが強いことから、健全なALM運営の観点からも、当面長期の債券調達を適量に抑制し、預金を中心とした短期調達を増やしていくことが望ましいと考えております。

(億円)

		平成12年 3月期見込	平成13年 3月期計画	平成14年 3月期計画	平成15年 3月期計画
資 産	貸出金	106,000	82,000	83,000	85,000
	有価証券	19,000	26,000	10,000	10,000
負 債	預金・譲渡性預金	32,000	27,000	31,000	35,000
	債券	73,000	53,000	34,000	35,000
総資産		183,000	126,000	109,000	111,000

(注)平残ベース

## 《収益の見通し》

一般貸倒引当金繰入考慮前での実質業務純益につきましては、平成12年3月期は、不良債権の保有負担や過年度に調達した高利負債の影響および特別公的管理下での顧客取引の低調さなどから、約430億円の損失となる見込みです。

平成13年3月期以降につきましては、高利負債の順次償還が予定されていることに加え、貸出については不良債権を処理するとともに、信用リスクに応じた適用金利の適正化を図っていくこと、中堅・中小企業向けローンや住宅ローンを始めとした個人ローンの業務を拡充していくこと等により、徐々に収益は回復していくものと見込んでおります。

また、お客様にとって有益な付加価値の高い商品・業務を早期に強化していくことにより、手数料収入等の増加も図ってまいります。さらに従来優れた先進的技術とノウハウを持った外資系金融機関の得意分野であるMBOなどの買収ファイナンスやローン・トレーディング業務などにも積極的に取り組みます。

営業経費については、顧客向けチャネルの拡充や新商品の開発ならびに外部プロ人材の採用など収益向上に直結する施策に重点投資していく一方で、既存経費の見直しと抑制を継続し、収益力強化とバランスのとれた運営をおこなってまいります。

(億円)

		平成12年 3月期見込	平成13年 3月期計画	平成14年 3月期計画	平成15年 3月期計画
	業務粗利益	200	860	1,218	1,446
	営業経費	630	670	740	760
	実質業務純益(注)	▲430	190	478	686

(注) 一般貸倒引当金繰入考慮前

## 《自己資本比率の見通し》

自己資本比率(国内基準)につきましては、平成12年3月末で10%台(Tier 比率5.4%程度)となる見込みです。弊行は、コア資本たるTier 比率の向上を経営指標として重視しておりますが、同比率の見通しは、平成13年3月期における株式売却益の実現や今後の利益留保の蓄積等により、平成15年3月末には、6.9%程度まで上昇することを見込んでおります。

一方、本計画においては、Tier に該当する劣後債務の順次償還を見込んでいくことから、平成14年3月期以降の自己資本比率は低下していくことが見込まれますが、必ずしも低下を容認しているものではなく、グローバル・スタンダードから将来の各時点で要請される水準に対しては、劣後調達にかかるコストを勘案しつつ、その要請水準をクリアしていくための適切な向上策を講じていく方針です。

	平成12年 3月期見込	平成13年 3月期計画	平成14年 3月期計画	平成15年 3月期計画
TIER I 比率	5.45%	6.03%	6.31%	6.90%
自己資本比率(国内基準)	10.90%	12.05%	11.19%	9.28%

(図表1-1)収益動向及び計画

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、資本勘定は末残〉 (億円)							
総資産	275,543	228,216	211,721	183,000	126,000	109,000	111,000
資金運用勘定	243,512	196,852	149,696	133,000	108,000	93,000	95,000
貸出金	177,661	147,263	121,397	106,000	82,000	83,000	85,000
有価証券	47,702	36,389	19,883	19,000	26,000	10,000	10,000
特定取引資産	3,056	4,506	4,495	4,500	5,000	5,000	5,000
繰延税金資産(末残)	—	—	—	—	—	—	—
総負債	266,103	220,331	211,721	181,500	121,100	103,500	105,100
預金・NCD	74,937	39,848	38,160	32,000	27,000	31,000	35,000
債券	137,737	95,443	76,204	73,000	53,000	34,000	35,000
特定取引負債	831	767	640	1,000	1,000	1,000	1,000
繰延税金負債(末残)	—	—	—	—	—	—	—
資本勘定計	7,872	0	0	4,700	5,390	5,665	6,182
資本金(新株式払込金を含む)	3,872	3,907	3,907	4,513	4,513	4,513	4,513
資本準備金(新株式払込金を含む)	2,968	3,003	—	2,994	187	187	187
利益準備金	571	586	—	—	—	21	34
剰余金	460	▲7,496	▲3,907	▲2,807	690	944	1,447

	(収益) (億円)						
業務粗利益	2,325	1,701	▲1	200	860	1,218	1,446
資金運用収益	9,346	6,728	1,877	3,140	2,497	2,551	3,162
資金調達費用	7,402	5,253	1,867	2,980	1,777	1,533	1,956
役務取引等利益	358	147	6	45	90	120	160
その他業務利益	70	51	▲37	▲30	20	40	40
業務純益	1,647	▲2,906	1,623	190	190	478	686
国債等債券関係損(▲)益	▲133	▲106	▲4	0	0	0	0
経費	887	752	301	630	670	740	760
人件費	412	324	115	260	245	285	295
物件費(税金を含む)	475	429	187	370	425	455	465
一般貸倒引当金繰入額(▲取崩額)	▲259	3,829	▲1,930	▲620	0	0	0
不良債権処理損失額	6,165	* 28,414	* 10,570	* 10,795	50	100	100
株式等関係損(▲)益	1,587	▲3,642	▲415	3,403	550	0	0
株式等償却	271	3,097	566	16	0	0	0
経常利益	▲3,200	▲16,022	▲3,460	▲1,457	690	378	586
特別利益	504	28,396	11,283	10,617	0	0	0
特別損失	96	20,169	7,818	8,050	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	9	75	5	10	0	0	0
法人税等調整額	—	—	—	—	—	—	—
税引後当期純利益	▲2,800	▲7,869	0	1,100	690	378	586

\*~特別損失計上分を含む

	(配当) (億円、%)						
配当可能利益	383	—	—	—	575	787	1,206
配当金	144	—	—	—	69	69	69
一株当たり配当金(普通株式)	6	—	—	—	1.11	1.11	1.11
配当率(普通株式、額面50円)	12.00%	—	—	—	2.22%	2.22%	2.22%
配当率(第二回優先株式)	—	—	—	—	1.00%	1.00%	1.00%
配当率(乙種(今回申請)優先株式)	—	—	—	—	1.21%	1.21%	1.21%
配当性向	—	—	—	—	10.00%	18.25%	11.77%

	(経営指標) (%)						
資金運用利回(A)	3.83%	3.41%	2.50%	2.37%	2.32%	2.75%	3.32%
貸出金利回(B)	2.99%	2.32%	1.90%	1.98%	2.21%	2.44%	2.79%
有価証券利回	2.62%	2.08%	1.44%	1.33%	0.48%	0.78%	0.84%
資金調達原価(C)	3.67%	3.34%	2.76%	2.50%	2.57%	2.84%	3.23%
預金利回(含むNCD・債券)(D)	2.33%	1.97%	1.63%	1.53%	1.11%	1.06%	1.29%
経費率(E)	0.42%	0.56%	0.52%	0.60%	0.84%	1.14%	1.09%
人件費率	0.18%	0.23%	0.19%	0.25%	0.31%	0.44%	0.42%
物件費率	0.21%	0.29%	0.30%	0.32%	0.49%	0.69%	0.67%
総資金利鞘(A)-(C)	0.15%	0.07%	▲0.26%	▲0.13%	▲0.25%	▲0.09%	0.09%
預貸金利鞘	0.22%	▲0.21%	▲0.25%	▲0.15%	0.27%	0.18%	0.33%
非金利収入比率	16.38%	13.26%	—	20.00%	16.28%	16.42%	16.60%
ROE(業務純益/資本勘定)**	19.03%	—	—	—	3.77%	8.65%	11.58%
ROA(業務純益/総資産)	0.60%	—	0.77%	0.10%	0.15%	0.44%	0.62%

\*\*~資本勘定=(期首資本勘定+期末資本勘定)÷2

(図表1-2) 収益動向(連結ベース)

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	12/3月期 見込み
(規模)〈未残〉 (億円)			
総資産	265,657	226,091	130,000
貸出金	159,907	136,906	80,000
有価証券	40,735	20,748	7,000
特定取引資産	12,433	8,659	6,000
繰延税金資産	2,307	—	—
総負債	255,408	225,992	125,300
預金・NCD	59,552	33,720	26,000
債券	122,687	79,658	67,000
特定取引負債	7,992	5,533	3,000
繰延税金負債	—	26	—
資本勘定計	10,248	98	4,700
資本金	3,872	3,907	4,513
資本準備金	2,968	3,003	2,994
連結剰余金	3,408	▲6,812	▲2,807

	(億円)		
経常収益	14,101	8,215	8,722
資金運用収益	9,663	7,042	3,200
役務取引等収益	641	406	100
経常費用	16,927	24,131	10,179
資金調達費用	7,659	5,456	3,040
役務取引等費用	433	99	55
営業経費	1,080	855	650
その他経常費用	6,350	16,936	6,307
貸出金償却	515	40	27
貸倒引当金繰入額	3,053	11,915	3,971
一般貸倒引当金繰入額	▲259	3,885	▲586
個別貸倒引当金繰入額	3,312	7,931	4,641
経常利益	▲2,827	▲15,916	▲1,457
特別利益	506	28,397	10,617
特別損失	96	20,169	8,050
税金等調整前当期純利益	▲2,417	▲7,688	1,110
法人税、住民税及び事業税	27	83	10
法人税等調整額	▲961	2,334	0
少数株主利益(*)	▲6	▲3	0
当期純利益	▲1,487	▲10,102	1,100

(\*)～含む持分法による投資損益

(図表2)自己資本比率の推移

		国際統一基準 ←			→ 国内基準			(億円)
		10/3月期 実績	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
資本金・資本準備金(*)		6,840	3,907	3,907	7,507	4,700	4,700	4,700
うち第2回優先株(資本金)		650	650	650	484	484	484	484
優先出資証券		—	—	—	—	—	—	—
剰余金等(含む利益準備金)		3,343	▲3,808	▲3,774	▲2,767	663	979	1,508
Tier I (*含む新株式払込金)		10,183	100	134	4,740	5,363	5,679	6,208
優先株式(累積型)		—	—	—	—	—	—	—
優先出資証券		—	—	—	—	—	—	—
永久劣後債		2,197	2,119	2,028	2,028	1,284	88	5
永久劣後ローン		2,716	2,716	2,716	2,716	2,626	2,626	1,360
有価証券含み益		6	400	1,304	—	—	—	—
土地再評価益		—	—	—	—	—	—	—
貸倒引当金		344	2,060	1,742	544	556	563	563
その他		—	—	—	—	—	—	—
Upper Tier II 計		5,263	7,296	7,790	5,288	4,466	3,277	1,928
期限付劣後債		682	658	415	415	415	193	32
期限付劣後ローン		4,290	3,691	3,336	2,910	2,105	924	187
その他		—	—	—	—	—	—	—
Lower Tier II 計		4,972	4,349	3,751	3,325	2,520	1,117	219
Lower Tier II 上限		4,972	50	67	2,370	2,520	1,117	219
Tier II 不算入額(▲)		52	7,246	7,723	2,918	1,623	—	—
Tier II 計		10,183	100	134	4,740	5,363	4,394	2,147
Tier III		—	—	—	—	—	—	—
自己資本合計		20,367	199	267	9,480	10,726	10,073	8,355

リスクアセット	197,272	164,812	139,456	87,000	89,000	90,000	90,000
オンバランス項目	177,873	153,271	132,133	80,700	82,700	83,700	83,700
オフバランス項目	17,772	10,017	6,521	6,300	6,300	6,300	6,300
その他	1,627	1,524	803	—	—	—	—

自己資本比率	10.32%	0.12%	0.19%	10.90%	12.05%	11.19%	9.28%
Tier I 比率	5.16%	0.06%	0.09%	5.45%	6.03%	6.31%	6.90%
単体自己資本比率(参考)	—	0.00%	0.00%	10.68%	11.82%	11.02%	9.12%

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

## 内外市場における資金運用調達の状況

平成9年秋の大手金融機関や大手証券などの相次ぐ破綻を契機とした金融システム不安の高まりの中で、弊行に対する信認も極端に低下し、金融債を中心とするコア調達は大幅な減少を余儀なくされました。但し、平成10年10月に特別公的管理が開始された以降は、お客様や市場からの信認も徐々に回復いたしました。

ピーク時で3兆7,000億円の規模に達した預金保険機構からの借入も、調達基盤の回復と不適資産を始めとする資産売却等により順次返済をおこない、平成12年3月の特別公的管理終了までに全額返済をいたしました。

外貨資産につきましては、海外業務からの全面撤退方針に基づき、非本邦系向取引を順次縮小してまいりました。この結果、平成10年3月末に250億ドルであった外貨運用残高は、平成12年3月末には、約60億ドル迄減少し、安定的にコントロール可能なレベルまで減少する見込みです。

弊行としましては、今後とも、資産・財務内容の健全化、収益力強化、ディスクロージャーの充実等に一層努めることで、安定的な資金調達基盤の拡充に努めてまいります。

(図表3) 資金繰り状況

(億円)

	10/3月末 実績	11/3月末 実績	11/9月末 実績	12/3月末 見込み
コア調達(A)	160,094	108,793	109,911	96,300
コア預金	30,194	23,942	28,774	25,000
金融債	120,420	77,355	74,456	65,000
円転等	9,480	7,496	6,681	6,300
コア運用(B)	194,273	162,414	114,879	88,000
貸出	141,666	124,214	91,991	77,000
投資有価証券等	43,983	23,729	18,318	7,000
円投等	8,624	14,471	4,570	4,000
コア運調尻(A)-(B)	▲34,179	▲53,621	▲4,968	8,300
預金保険機構借入	0	27,000	17,000	0
自己資本・現金等	21,453	14,531	▲10,067	19,700
市場性調達(C)	21,659	19,798	7,360	1,000
市場性運用(D)	8,933	7,708	9,325	29,000
市場性運調尻(C)-(D)	12,726	12,090	▲1,965	▲28,000
インターバンクO/Nポジション	▲4,821	▲4,584	▲5,901	▲6,000

## 【定義】

コア預金 = 流動性預金 + 固定性預金 (含む10億円以上の大口定期) + CD

円投等 = 円投、本支店円放出等

貸出 = 国内貸出 (含むユーロ円 除く外貨インパ)

円転等 = 本支店円取入等

市場性調達 = コールマネー、売渡手形、ユーロ円等

市場性運用 = コールローン、買入手形、ユーロ円等

(図表4) 外貨資金運用調達状況

(百万ドル)

	10/3月末 実績	11/3月末 実績	11/9月末 実績	12/3月末 見込み
外貨運用計	25,045	17,585	7,713	5,800
うち外貨建て有価証券	2,007	729	301	200
外貨建て貸出(注1)	11,550	9,805	4,006	3,000
インターバンク運用	5,779	3,842	929	500
外貨調達計	25,045	17,585	7,713	5,800
うちインターバンク調達等(注2)	14,038	1,289	1,313	1,400
円投	4,544	9,364	3,175	1,300

(注1)インパクトローン含む (注2)デポ含む

## (2) 業務再構築のための方策

### 経営戦略のポイント(総論)

弊行の新しい経営目標は、お客様との長期的な信頼をベースとして、お客様のお役に立てる有益な金融サービスを提供していくことで、お客様の満足度を高め、お客様の繁栄に貢献していくことにあります。

このため、従来から培ってきた長期信用銀行としての金融サービス提供に加え、世界有数の金融機関である出資先との提携などにより、リテールバンキング分野を早期に拡充するとともに、これまで外資系金融機関だけが主な担い手であった先進的業務、新金融分野へ積極的に取り組むことで、お客様へのサービスを飛躍的に拡充し、全く新しいタイプの金融サービス業を目指してまいります。

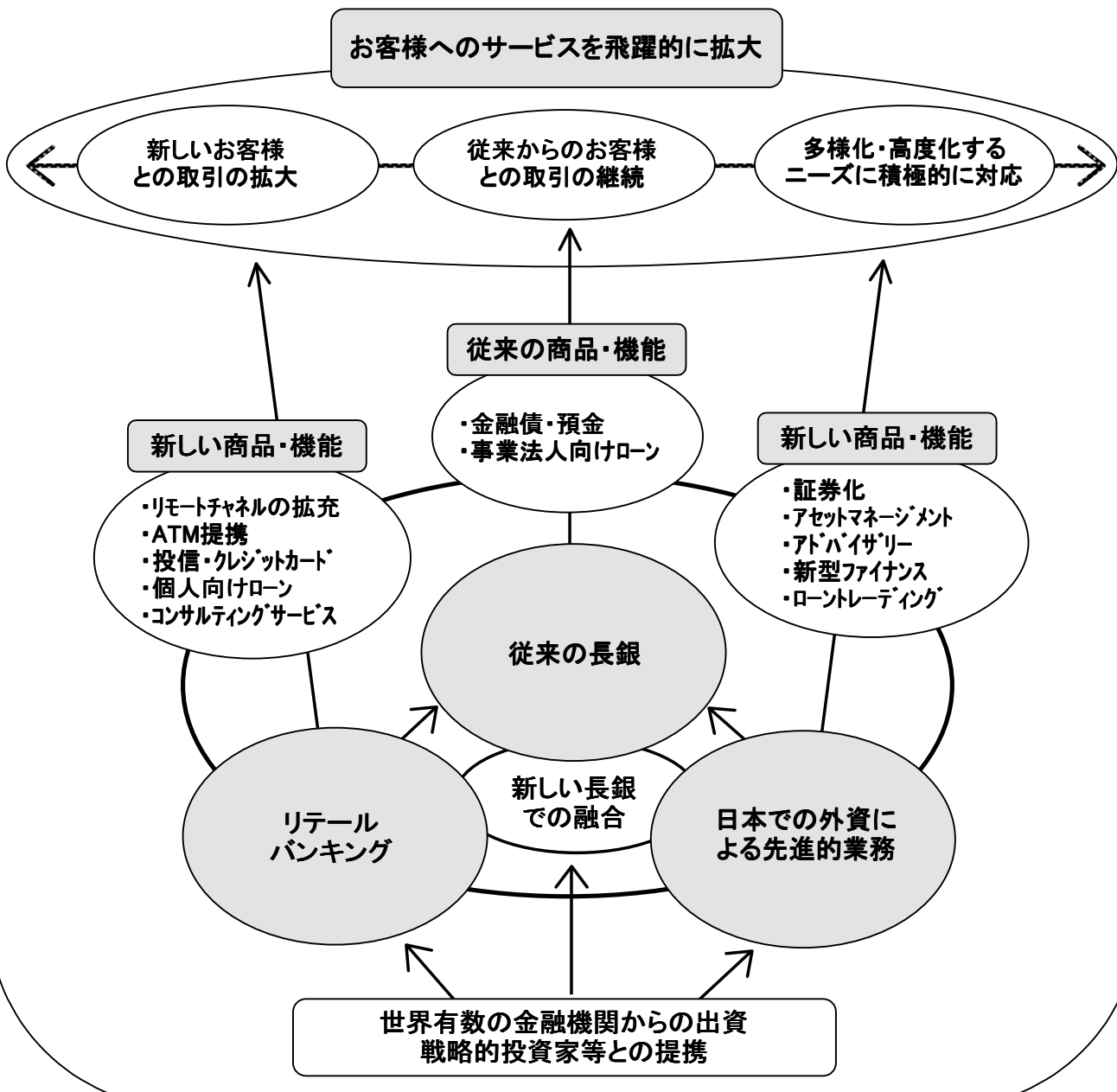
経営戦略のポイントは以下のとおりです。

新しいコーポレートガバナンス：	取締役会と経営の分離。経験豊富な取締役の招聘。「人事委員会」「監査委員会」の設置。
顧客戦略	
事業法人：	健全な資金需要に対応。 高度な金融サービスを中堅・中小企業向けに提供。 最新金融技術を活用した高付加価値のサービス提供。
金融法人：	新設証券子会社等を通じた新たな金融サービス提供。
個人：	テレフォン、インターネット等のリモートチャネルの拡充。カードビジネスの再構築、ATM提携の拡充。 コンサルティング型サービス。
商品・サービス戦略	
個人向け：	投信、外貨預金の多様化。利便性あるカードの提供。 住宅ローンを始めとする個人向けローンへの取組み。
証券化：	金融債権や不動産の証券化。証券子会社の設立検討。
アセットマネジメント：	投信業務、企業年金関連業務等の拡充。出資先金融機関と合併等による投信・投資顧問会社の設立検討。
デリバティブ：	新金融技術を活用した財務戦略策定の支援、提供。
新型ファイナンス：	MBO・LBOファイナンス、ノンリコース、リストラカードローン、ローン・トレーディング等。
アドバイザー：	M&A、事業再編、新規事業等のアドバイザー。
経営インフラ：	高度なリスク管理体制と経営情報システムの構築。 積極的なIT投資による顧客サービス向上・新商品の提供。独立性の強いビジネスユニットに組織再編。
新しい人事政策：	成果主義の徹底、人事権の分散化、外部人材の活用。

# 今後の経営戦略

従来から培ってきた長期信用銀行としてのサービス提供に加え、優れた出資金融機関との提携などにより、リテールバンキング分野を早期に拡充するとともに、これまで日本において外資系金融機関だけが主な担い手であった先進的分野・業務へ積極的に取り組むことで、お客様へのサービスを飛躍的に拡充し、日本における全く新しいタイプの新金融サービス業を目指します。

また、常にお客様のニーズを第一に考え、有益で革新的な金融商品サービスの提供に努めます。



## 今後の経営戦略（各論）

### a) パートナーズ社による買収・経営の枠組み

今般、弊行は、従前の株主であった預金保険機構が、パートナーズ社に対して弊行普通株式を一括譲渡したことにより特別公的管理を終了し、民間銀行として新たなスタートを切りました。パートナーズ社による弊行買収の概要は以下のとおりです。

#### 《パートナーズ社について》

パートナーズ社は、弊行の一括買収をおこなうことを目的として、米国リップウッド・ホールディングスを中心に世界有数の金融機関等の出資により設立されたアムステルダムに本拠を置くパートナーシップ（組合類似契約）です。

パートナーズ社への主な出資者は以下のとおりです。

ペインウェバー（米国）  
ドイチェ・バンク・アレックス・ブラウン（ドイツ）  
メロン・バンク・コーポレーション（米国）  
ザ・バンク・オブ・ノヴァ・スコシア（カナダ）  
バンコ・サンタンダー（スペイン）  
セント・ジェームズ・プレース・キャピタル・plc（英国）  
GE・キャピタル・コマーシャル・ファイナンス・インク（米国）  
トラベラーズ・インベストメント・グループ・インク（米国）  
ABN・アムロ・バンク（オランダ）  
リップルウッドグループ（米国）

#### 《パートナーズ社の投資目的》

弊行は、パートナーズ社による買収後直ちに、同社に対して、1,200億円の普通株式による割当増資をおこない、資本増強を図りました。パートナーズ社による投資は、弊行を再建し、将来の収益力向上に向け、強固な基盤を築き上げていくことを主要目的としております。各出資者のグループは、弊行に対して長期的な展望を持っており、多くの出資者が10～15年あるいはそれ以上にわたって出資を継続していく予定です。

また、新しく弊行とビジネス面での連携を図り、日本の顧客に対して先進的な商品・サービスを提供したいという戦略を有している出資者もあり、具体的な業務毎に協議を進めてまいります。

## b) 新しいコーポレート・ガバナンスの実践

新たな取締役会のメンバーである取締役は14名で構成され、うち過半数の8名が日本人となります。会長兼社長（最高経営責任者）には、八城政基が就任いたしました。その他の取締役には、新たな経営陣の一部に加え、社外取締役として青木昭、樋口廣太郎、今井敬、楨原稔等が就任したほか、出資金融機関の代表者等が就任しました。

弊行としましては、経験豊富な取締役を招聘し世界レベルでの経営手法を導入していくこと、および取締役の4人は出資者代表であり株主の利益を確保し、業務執行を監視していくこと等から合理的なコーポレート・ガバナンスと意思決定プロセスが確保されるものと考えております。

なお、前FRB議長のポール・A・ボルカー氏等がシニア・アドバイザーに就任し、今後、戦略的助言を受けてまいります。

### 《取締役会と経営の分離》

弊行は、取締役会と経営陣との責任と役割を明確にすることで、長期的な経営戦略に関する高次元からの意思決定をおこなう一方、環境変化にも柔軟に対応し顧客ニーズにスピーディにこたえていくことが可能な体制としていきます。具体的には、取締役会の重要な役割は、経営陣を評価・監視し、経営陣に対して戦略的なアドバイスを与えることに主眼を置くものとし、日常の業務は、取締役会から委任を受けた経営陣（取締役の一部および執行役員）がその責任と権限において意思決定をおこない、業務を執行していきます。また、特に重要な事項については、経営陣の決議機関である「経営委員会」を設置し、審議・決定をおこなっていく体制とします。

なお、取締役会の下に外部取締役を委員とする「人事委員会」を新設し、取締役および執行役員等重要地位にある者の選出、業績評価および報酬決定について透明性のあるプロセスを構築することとします。また、監査役会に加え、監査役と外部取締役で構成する「監査委員会」を設置し、経営陣の業務執行に対する監視機能の強化を図ります。

弊行は、こうした新しいコーポレート・ガバナンスのもとで、責任と権限の明確化と経営における透明性の向上を図り、適切なチェックアンドバランスに基づく経営体制を構築してまいります。

## c) 経営目標

弊行は、引き続き日本法人である日本の銀行として、日本の法律とビジネス規範に従って業務を継続してまいります。新しい資本構成やコーポレート・ガバナンスのもとで、常に革新的な経営に努め、日本の金融業界においてひとつのモデルとなりうるユニークかつ重要な役割を果たしていく所存です。

弊行は、お客様との相互の信頼と長期的かつ良好な関係を重視し、お客様のお役に立てる有益な金融サービスを提供していくことで、お客様の満足度を高め、お客様の繁栄に貢献していくことを最大の経営目標としてまいります。

また、金融機関の社会性、公共性を踏まえ、透明性ある健全な経営を堅持していくことで、お客様からの信頼や市場からの信認を確保し、広く国民経済の発展に貢献してまいります。さらに外部評価機関等からの評価を高め、格付けの向上を目指します。

なお、新しい弊行の経営目標や目指すべき方向を広くご理解いただくため、これらを端的に表現した新行名への変更を実施いたします。新行名は以下のとおりです。

新行名：	株式会社 新生銀行(しんせいぎんこう)
英文名：	Shinsei Bank, Ltd.
命名の趣旨：	この名称は、姿勢、発想、行動のすべてにおいて新しく生まれ変わろうという私たちの意志を表しています。 また、これまでの日本の銀行にない、新しい商品・サービスによって、これからのお客様と銀行の新しい関係、より密接な関係を培っていきたいという決意がこめられています。私たちは時代を越えて常に新しい銀行をめざします。 わかりやすい名前と清新な響きは、今後長年にわたり、皆様に親しんでいただけるものと考えています。

新行名への変更は、今後当局の認可等所要の手続きを経て、平成12年6月5日実施を予定しております。

## d) ビジネス戦略における基本方針

### 《基本的考え方》

弊行のビジネス戦略の基本方針は、既存の業務で培われている事業法人、金融法

人、個人等のお客様との良好な関係をベースとして、従来の商品・サービスのみならず、お客様のニーズを踏まえて欧米の先進的ノウハウを活用した有益で革新的な金融商品やサービスの提供に努めていくことです。このため、他行との差別化が可能となる付加価値の高い分野・商品に、高度なプロ人材の配置や先進的システム投資等による経営資源の重点的なシフトをおこなうことで、競争力と収益力を高めてまいります。また、今回の新たなビジネスプランに沿って実績を積み上げていくことにより、格付けの段階的引き上げを図り、以て収益力の一層の強化を目指してまいります。

貸出業務を中心とした事業法人取引においては、従来の信用供与業務に加え、新型ファイナンス、業界の再編・リストラクチャリングの進展に伴うアドバイザー機能などへの積極的な取り組みにより顧客ベースの拡大を図ります。

金融法人取引については、従来の債券販売取引に加え、多様な運用商品の供給、多様なニーズに対応するアドバイザー機能の強化を図ります。

個人取引においては、運用商品の多様化に加え、効率的で利便性のあるチャネルを構築するとともに、ローンも含めてお客様のライフステージに対応した取引展開を図ります。

デリバティブや市場関連業務については、過去から蓄積された先端的な技術開発力の再構築を図ります。

さらに、優れた出資金融機関のリソースの活用等により、証券会社、投信・投資顧問会社などの設立を予定しているほか、中小企業育成等のための投資ファンドの設立、個人向け金融サービスの高度化を図るシステム投資等を積極的に推進し、金融サービスの提供機能を早期に再構築してまいります。

また、弊行は、お客様からの多様化、高度化するニーズに対応し、革新的で魅力ある金融サービスを提供していくため、「金融機関の合併及び転換に関する法律」に基づく普通銀行への転換も視野に入れた検討をおこなっていきます。なお、金融債につきましては、仮に将来的に普通銀行へ転換した場合も、お客様のニーズや弊行資金調達における重要性に鑑み「当分の間」その発行を継続していきたいと考えております。

弊行は、常にお客様のニーズを第一とする新しいタイプの金融サービス業への脱皮を目指してまいります。

#### 《商品戦略・事業提携》

弊行は、付加価値の高い分野を一層拡充し、特色ある事業を構築していくため、内外金融機関と積極的な提携を検討していきます。提携は出資者のみならず、他の金融機関も視野に入れて検討します。お客様のニーズや今後の企業や市場の動向等に対応して強化していく主な金融サービス業務は以下のとおりです。

高度化する運用ニーズに欧米の先進的ノウハウでお応えしていくアセットマネージメント業務（投信業務、投資顧問業務、企業年金関連業務等。投信・投資顧問会社の設立）

直接金融ニーズに貢献する証券化業務（証券子会社の設立）

新しい資金調達ニーズに対応するストラクチャード・ファイナンス業務（ノンリコースファイナンス、LBO、MBO等の買収ファイナンス、証券化ファイナンス、プロジェクトファイナンス等）

産業や中小企業育成のための投資業務

産業、企業の活性化・再生のためのコーポレート・アドバイザー業務（事業再編、M&A、スピンオフ、リストラクチャリング等）

先進的ノウハウを導入したローン・トレーディング業務

リスク管理や財務管理を支援する新金融技術等を活用した財務戦略提案業務

個人のお客様の資産管理や運用相談ニーズをトータルにサポートしていくプライベートバンキング業務

お客様の利便性向上のためのテレフォン、インターネット等を活用したりリモートチャネルの拡充

## e) 顧客戦略

### 《事業法人取引分野》

弊行は、従来より大企業から中堅・中小企業までの幅広い事業法人のお客様に対して、貸出を中心とした取引に加え、財務アドバイスを通じた資産の証券化、デリバティブ等の供与やアドバイザー業務、M&A等の付加価値の高い業務を提供してまいりました。

今後も、長期の取引に基づく信頼関係を重視し、健全な資金需要に対し積極的に対応していくとともに、新しいファイナンス（MBO・LBO等の買収ファイナンス、ノンリコースファイナンス、証券化ファイナンスなど）の開発等にも取り組んでまいります。また、証券化、デリバティブ、アセットマネージメント、M&A等の付加価値の高い業務を最先端の技術を導入して早期に強化し、金利・経済状況や企業会計制度変更等の社会情勢の変化も踏まえて、お客様の成長発展段階に応じたニーズに的確にお応えしていくことで、顧客基盤を拡充し、お取引の内容を深めてまいりたいと考えております。

とりわけ、中堅・中小企業の育成が重要であるとの認識を踏まえ、これらの企業に対する信用供与をおこなうとともに、弊行が大企業取引で培ってきた高度な金融サービスを広く提供していくことに一層注力し、中堅・中小企業との取引を拡大・強化してまいります。

また、今後の日本経済の早期回復に貢献出来るよう、事業法人のお客様に対するリストラクチャリング・アドバイザー業務を強化していく所存です。

なお、貸出資産については、資産判定上の適資産については原則として全て承継しました。今後の運営については、引き続き健全な資金ニーズには、個別に積極対応していくとともに、企業規模別・業種別・格付別等の貸出ポートフォリオ全体の構成も重視し、収益性や健全性の観点から最適な貸出ポートフォリオの構築をおこないます。このため、厳格な審査体制の下で、信用リスクに応じた適用金利の適正化を図るとともに、貸出債権の流動化にも積極的に対応していく方針です。

#### 《金融法人取引分野》

地方銀行、第二地方銀行等を始めとする地域金融機関、生損保、農林系金融機関等の金融法人のお客様との取引は、従来より金融債を中心とした親密な取引を継続してまいりました。金融債については、近時は、長期債に対する投資家の需要が低かったことから、当面の方針として1年債、2年債中心の発行をおこなってまいりましたが、今後は資産負債の構成やお客様のニーズに応じて期間も多様化していきたいと考えております。

今後は金融債取引に留まらず、証券子会社の新設等を通じて証券化商品や仕組債等の多様な商品と付加価値の高い革新的な金融サービスを提供していくことで新たな取引展開を図ります。

また、弊行が培ってきた金融法人との幅広い取引ネットワークをベースとして、出資金融機関から導入する優れたノウハウを活用した、個々のお客様に貢献できるような新たな金融商品の紹介、アドバイス業務などを積極的に手掛けてまいります。

#### 《個人取引分野》

リテール（個人取引）分野につきましては、従来、金融債や一部の定期預金の販売に留まっておりました。しかしながら弊行としましては、個人顧客の金融商品に対するニーズの多様化やこの分野における金融機関の競争激化を踏まえ、リテール分野を重要戦略分野と位置づけ、優れた出資金融機関からのノウハウ提供などにより、抜本的に強化してまいります。

個人の貯蓄ニーズとしては、従来利回りより安全性を重視する傾向にありましたが、近時は低金利の継続などの環境の変化に応じてそのニーズも多様化しており、今後は預貯金から株式や投信等リスク商品へと個人貯蓄がシフトしていくと考えら

れます。弊行は、こうしたお客様のニーズを積極的に捉え、外貨建て貯蓄商品や投信販売を始めとして、お客様のニーズに合わせた高付加価値の多様な商品・サービスをタイムリーに提供してまいります。

また、今後リテール顧客層の飛躍的拡大を図っていくために、商品機能を強化するとともに、積極的なIT（情報技術）投資をおこない、テレフォンやインターネットを始めとするリモートチャネルを拡充・多様化し、お客様にとっての利便性の向上に注力してまいります。また、ATM提携の拡充、カードビジネスの再構築なども手掛けてまいります。カードビジネスについては、弊行の個人取引顧客基盤をベースとしてグループを挙げて取り組み、流通、観光、運輸など異業態との提携による付加価値の増加や斬新なサービス開発を図り、お客様に魅力ある独自の特色を持ったカードを提供してまいります。

さらに個人向けローンについては、お客様のライフステージに合わせた商品の品揃えを充実させてまいります。特に住宅ローンにつきましては、顧客基盤拡大の重要な柱として位置づけ強力に推進します。このため、お客様にとって利便性の高い住宅ローン商品を開発、提供していくとともに、商品性と効率性を両立させた販売体制やインフラを構築していくことで、商品競争力を高めていく方針です。また提携等を通じた業務基盤の拡充も合わせて推進してまいります。

弊行は、お客様のパートナーとして今後とも長期にわたるリレーションシップを築いていくことを取引の基本としていきます。このため単なる貯蓄商品の提供だけではなく、資産運用・管理の総合的アドバイスを得たいというお客様には、いわゆるコンサルティング型のサービスも積極的に提供していく方針です。

なお、こうした多様化する商品提供に合わせ、行内での研修プログラムを強化し欧米のトレーニング手法を活用して、高度化するお客様のニーズに対応できる適切なセールス能力の向上を図ってまいります。さらに事務プロセスについては、合理化・効率化やシステム化等を進めることで、正確、迅速かつ低コストのオペレーションを確立してまいります。

個人のお客様向けのサービスについて今後強化していく方向は以下のとおりです。