

■顧客ターゲット

| 従来 | 今後の方向 | 顧客ニーズ |
|-------------------------|---|---|
| <p>○富裕層</p> <p>○高齢層</p> | <p>○従来のターゲット顧客に加え資産形成途上層を対象</p> <p>・従来の富裕顧客群をベースとしつつ、資産形成途上層にもターゲットを拡大</p> <p>・ターゲットとする資産形成途上層の属性を把握したアプローチ</p> <p>・事業法人基盤(職域)の活用</p> | <p>○債券・預金</p> <p>○債券・預金に加え</p> <p>・多様な預金商品(含む外貨預金)</p> <p>・投資信託</p> <p>・個人ローン</p> <p>・住宅ローン</p> <p>→アセットアロケーション支援 コンサルティング型サービス</p> |

■顧客利便性・チャネル

| 従来 | 今後の方向 |
|---|---|
| <p>○テレフォンサービス</p> <p>・平成9年6月よりフリーダイヤル照会サービス開始(平成11年10月より土曜稼働)</p> <p>・平成11年3月よりテレフォンバンキング開始</p> <p>○キャッシュカード</p> <p>・オンライン提携は都市銀行・長信銀・商中のみ(出金・残高照会)</p> <p>○店舗チャネル</p> <p>・全国24店舗</p> <p>・立地(首都圏、関西圏主要ターミナルおよび主要地方都市)</p> | <p>○テレフォンサービス</p> <p>・24時間365日対応</p> <p>・テレフォンバンキング取扱メニュー拡大(財形、外貨預金、投資信託)</p> <p>○インターネットバンキング</p> <p>○キャッシュカード</p> <p>・オンライン提携先拡大</p> <p>・デビットカード機能</p> <p>○店舗チャネル</p> <p>・従来からの主力店舗を核に、小型店舗を補完的に追加出店(預金、投信、ローン主体の専門店)</p> |

■資産運用商品のラインアップ

| 従来 | 今後の方向 |
|--|--|
| <p>○債券への依存大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・金融債(ワリチョー、リッチョー、リッチョーワイド) ・定期預金 ・外貨 <p>○総合口座</p> <ul style="list-style-type: none"> ・債券、定期預金、普通預金、公共債 ・通帳方式 | <p>○商品ラインアップを大幅に拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・金融債、定期預金を引き続き商品提供 ・外貨預金(多通貨) ・投資信託 <p>○総合ステートメント口座</p> <ul style="list-style-type: none"> ・債券、定期預金、普通預金、公共債、外貨預金、投資信託 ・ステートメント方式 |

■カード・ローン・職域商品ラインアップ

| 従来 | 今後の方向 |
|---|---|
| <p>○クレジットカード業</p> <p>○個人向けローン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取扱少額 <p>○職域</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財形取引 2,500社 ・企業提携住宅ローン | <p>○クレジットカード業務再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客の利便性を重視した特色のあるカードの提供 ・異業態との積極的な提携等による付加価値の増加 <p>○個人向けローン</p> <p>○住宅ローン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・提携等を含めた積極的な取り組み ・顧客利便性の高い商品開発 ・商品性と効率性を両立した販売体制とインフラ構築 <p>○職域</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財形取引に加え、債券、預金、投信住宅ローン、その他の商品をクロスセル ・企業提携ローンを拡大、充実 |

f) 新しい商品・サービスへの対応

《近時の企業・市場動向》

近時の企業の動向として、資本効率重視型の経営へ転換していく政策の一環として低採算業務の整理や事業の売却の動きが活発化しています。またバランスシート全体をマネージして収益力の極大化を図っていくためのバランスシートのスリム化、オフバランス化ニーズなども高まっています。

一方、新たな事業展開への前向き投資等については、業績好調な一部の産業や企業では既にその動きが活発化し始めており、また産業全般においてもリストラ処理終了の目処と考えられる2-3年後からは積極化してくるものと考えられます。

また、金融機関を中心とした不良債権処理については、新たな投資家層の拡大等を背景として今後本格的処理のスピードが増してくると考えられます。

このような企業動向や顧客ニーズの動きから、金融機関にとっては、新しい商品・サービス分野での業務機会の拡大が見込まれます。弊行としましても、これまで培われた顧客基盤や商品提供力をベースに、出資金融機関等との連携も図りつつ、この分野における積極的な業務展開を図ってまいりたいと考えております。

こうした新しい動きやニーズに対応した具体的な業務・商品毎の取り組み方針は以下のとおりです。

《コーポレート・アドバイザリー業務》

我が国の産業構造転換と事業再構築が急進する中、大企業からベンチャー企業に至るまで、事業戦略の重要性が一層高まっています。このような環境変化の中で、我が国のM&A案件は、国内企業同士の案件を中心に急増していると見込まれます。

弊行としましては、国内案件を主軸としてこの分野での業務の再構築を図り、こうしたニーズに積極的に対応していく方針です。具体的業務内容としては、事業会社リストラクチャリング関連業務(M&A、LBO、MBO等)、戦略アドバイザリー業務、新規事業(PFI、IPP等)等を中心に展開していきます。

これらのアドバイザリー業務の展開を通じて、プロジェクトファイナンス等のノンリコース型のファイナンスなども提供していく方針です。

《証券化業務》

企業の財務戦略は、単なる低コスト資金の量的確保という目的から、バランスシート全体のマネージメントによる収益極大化へと高度化しています。こうした動き

に対応して、金融機関の取り扱うリスク仲介の対象も、従来の企業全体の信用に対する与信供与から、企業の資産・負債の各構成要素そのものに対するリスク仲介へとその領域を広げていくものと考えられます。また、投資家サイドにおいても、様々なリスク商品を比較した上での投資行動を積極化していくと予想されます。こうした企業と投資家とのニーズを結びつけていく技術が証券化であり、この分野は今後ますます拡大していくものと考えられます。

弊行としましては、このような動きを踏まえ、証券子会社を新たに設立し、証券化業務を戦略業務として強化してまいります。取り組み方針としては、顧客ニーズに対応したテーラーメイド型の商品提供に注力していくことを基本とし、他社が取り扱っておらずかつ弊行のノウハウが活かせる分野において、弊行出資先との連携をおこないながら業務を推進してまいります。具体的な商品としては、金銭債権や不動産を証券化したABS、CBO、CMBS等の商品を中心に手掛けていく方針です。また、これらの証券機能を活用したアレンジメント業務の拡充を図ります。

《アセットアドバイザー業務（商業用不動産の流動化）》

商業用不動産については優良物件を中心に取引再開の動きが見られ始めており、保有不動産をオフバランス化してバランスシートをスリム化したいとする企業ニーズも高まっています。また投資家サイドも優良案件については積極的な投資対象とするニーズが見られます。こうした中で、商業用不動産の流動化のマーケットにつきましても、商品の高度化等供給力の向上とも相まって、今後市場の拡大が見込まれます。

弊行としましては、事業会社等との営業基盤を通じて優良案件の発掘をおこない、様々なファイナンス手段の実現のためのアドバイス提供などのアレンジ業務を推進します。業務推進に当たっては、案件により弊行自身による投融資等での資金提供をおこなう一方、新設する証券子会社による証券化等の機能も合わせて活用していくことで、この分野での競争力あるファイナンスサービスを提供していく所存です。

《アセットマネジメント業務（投信・投資顧問）》

預貯金市場につきましても、今後ペイオフ解禁に伴う預貯金から他の金融商品へのシフトの動きや高利郵便貯金の大量償還による資金の流れなど大きな変化が見込まれます。また、個人投資家の行動も、安全確実な運用からリスク・リターンを判断した運用へと貯蓄商品の変化が進展していくものと予想されます。このような環境下、投信につきましても、今後一層個人投資家層の拡大が見込まれ、そのウエイトが増していくものと考えられます。

（投信残高見通し：平成11年53兆円 同17年130兆円）

また、年金の運用市場におきましても、運用規制の緩和および年金基金の受託責任の明確化等により、運用委託先が生保・信託銀行から投資顧問会社へシフトしてい

くことが見込まれます。

(投資顧問会社の運用受託額見通し：平成11年18兆円 同17年39兆円)

この様な拡大するマーケットの下、質の高いサービスを提供している外資系投信・投資顧問会社のシェアが伸張しております。

弊行としましては、個人業務における品揃えの多様化や投信・年金運用マーケットの拡大を踏まえ、出資金融機関との間で投信・投資顧問業務に係る合併会社の設立を検討してまいります。

弊行自身が投信を販売していく窓販業務につきましては、個人顧客のニーズの高まりに合わせ、早期に体制を整備し積極的な対応をおこなってまいります。販売の基本方針としては、常にお客様に最適な商品選択をしていただくため、お客様の多様化するニーズに合わせて商品の品揃えを充実していきます。取り扱う商品は運用会社の系列にとらわれず、公社債型から株式型および外国投信等幅広く提供してまいります。なお、こうした多様化する商品提供に合わせて、行内でのセールス研修の充実やコンプライアンス体制の徹底なども強化してまいります。

《リストラクチャードローン業務》

金融機関等の不良債権処理につきましては、これまでも一定の処理がおこなわれてきましたが、今後とも各金融機関は資産の健全性の回復による市場からの信認の確保を図るべく、引き続き積極的な処理をおこなっていくことが想定されます。

不良債権をバランスシートから切り放し最終的な処理をおこなっていくためには、当該不良債権の担保やキャッシュフローをベースとして、投資家が投融資をおこないやすい形態へストラクチャリングしていく技術が必要です。弊行としましては、金融機関の幅広い顧客基盤を活かしつつ、担保評価力やキャッシュフローベースの価格査定力も活用して、金融機関と投資家とのニーズをつないでいくことで、こうした業務を積極的に手掛けていきたいと考えております。具体的には、不良債権をストラクチャリングしていく過程で、一定の安全性を高めた債権を自ら保有するとともに、劣後債権については、海外投資家等を中心とした投資家へ販売してまいります。当該業務推進に当たっては、投資家の開拓を中心に、出資金融機関との連携も強化していく方針です。

《ローン・トレーディング業務》

近時不良債権の処理を主な目的とした貸付債権の売買が活発化しており、今後は、不良債権のみならず一般の貸付債権についても売買が拡大していくものと考えられます。これは、金融機関の経営において、資本効率の向上が求められる中で、貸出構成の分散化を始めとした適切なポートフォリオ運営が喫緊の課題と認識し始められているからです。米国等においては既にローン・トレーディング市場が、金融機関のポートフォリオ政策実現のための重要な手段として、相当な規模で確立されており、

我が国においても今後発展が期待されるニュービジネスと位置づけられます。

弊行としましては、出資金融機関等から人材やノウハウの提供を受け、ローン・トレーディング業務に積極的に取り組んでいく方針です。

取り組み方針としては、当初は既にマーケットが活発化しつつある不良債権の取扱を中心とし、親密な関係を有する地方銀行、生損保およびノンバンク等から債権の仕入れをおこない、外資系金融機関、海外投資家や国内投資家等に対して、マーケットの動きを捉えながら、適切なタイミングでの売買をおこなってまいります。

当業務の推進に際しましては、徹底したリスク管理体制の整備が前提となります。弊行としましては、既存のリスク管理体制をベースに、当業務において実績を持つ出資金融機関等から具体的ノウハウの提供を受けて体制の高度化を図っていく方針です。当業務のリスク管理のポイントは、貸付債権の信用リスクや市場価値に関する計測・評価および当該評価に基づくリスク・リターンへのマネージメントにあります。信用リスクにつきましては、一般の貸付債権と同様、個別資産および資産ポートフォリオ全体での評価を適切に、かつ各々独立の組織で実施していく予定です。また、市場価値に関する評価につきましては、個別貸出毎の企業に対する信用リスクをベースとして、担保価値やキャッシュフローおよび対象企業を取り巻く環境分析を考慮した適切な評価をおこなう体制を強化します。

なお、一般の貸付債権の売買につきましては、そのマーケットの拡大と行内リスク管理体制の構築を踏まえて適切な対応をおこなっていく方針です。

《デリバティブ業務》

デリバティブ業務につきましては、大企業を中心に財務戦略の高度化等を背景としたハイブリッドな商品のニーズが予想される一方、中堅・中小企業においては、資金調達に関連した利用の増大が、また個人業務においても新型の貯蓄商品に関連したニーズが見込まれます。さらに金融機関を中心に、信用リスクヘッジの手段として、クレジットデリバティブ等の新型商品へのニーズも期待されます。

弊行は、従来培ってきた商品競争力・情報提供能力・幅広い顧客基盤をベースとして、一層の業務拡大を図ってまいります。具体的には、クレジットデリバティブ業務の開拓に注力するとともに、事業法人向けデリバティブ業務の強化ならびに新設する証券子会社との連携による資本市場関連業務の強化を図ってまいります。

《マーケット業務》

これまで弊行は、マーケット業務に関しましては、事業法人を中心とした顧客ニーズに対応した業務を展開してまいりました。今後につきましては、商品提供力を維持・強化していくとともに、顧客ニーズに素早く対応する体制を整備して積極的な業務展開を図っていく方針です。

為替業務につきましては、大口反復取引先等の戦略先に対しては商品部門からダイレクトに通貨オプション等の高付加価値商品を提供するとともに、営業部店の第一線の担当者がお客様のニーズをきめ細かくフォローして、スポット・フォワード等の商品を中堅・中小企業にも提供してまいります。また、個人部門につきましても、顧客ニーズに合った新商品の開発により、外貨預金や外貨投信等の取引を通じて為替業務の拡大を図ります。

C P業務に関しましては、引き続き有力ディーラーとして、積極的にプレーン商品を扱うとともに、A B C P等の仕組み型商品の取扱いを拡充します。

《適切な業務推進体制の構築》

以上のような新しい商品・サービスを積極的に推進していくためには、高度なプロ人材を確保・育成していくとともに、これをサポートする組織的な推進体制の構築が必要です。新しい業務分野では、未だ市場が未成熟で、取引ルールも不備であることも多く、また顧客サイドも商品内容等に不知であることが少なくありません。こうした中で適切な業務推進をおこなっていくためには、正しい商品販売姿勢や法令遵守等の行内ルールを確立するとともに、牽制組織やリスク管理部門等の適切な関与が必要です。弊行としましては、これらに対応した的確な組織運営体制や行内ルールを整備するとともに、コンプライアンス面での研修の強化等適切な業務推進体制を構築していく方針です。

g) グループ戦略

弊行は特色ある金融サービス・商品を提供し、もって営業基盤の強化および収益力向上のシナジーを追求するグループ戦略を推進します。

新たな長銀グループは期待機能に応じた業態構築をおこなってまいります。高度な金融商品の供給・開発については、出資金融機関を中心に合弁等の設立あるいは業務提携の可能性を検討していく方針です。従来型金融商品・サービスの提供については弊行のメジャー出資継続による業務の拡充をおこない、付随業務については全額出資の継続と効率化を推進いたします。

h) 経営インフラの刷新

《基本的考え方》

弊行は、新たなコーポレート・ガバナンスに基づいた経営を実践するために、経営インフラを大幅に刷新していきます。

経営の舵取りをおこなっていくに際して、取締役会が適切に経営陣を指揮監督し、

取締役会から経営の委任を受けた経営陣（取締役の一部および執行役員）が、適切な業務執行をしていくためには、高度なリスク管理体制と経営情報システムの装備が不可欠であり、引き続き経営の最重要課題としてその高度化に取り組みます。

組織インフラについては、多様化するお客様のニーズに迅速に対応しつつ収益を極大化していくため、これまでの部門別組織をより独立性の強いビジネスユニットに再編し、役割と責任を一層明確にすることによりお客様に有益なサービスをより効率的に提供できる体制を構築していく方針です。

また、新たなネットワークの構築を含めたシステムの整備や、業績の公正な評価をおこなう業績評価制度の整備などについても、重要なインフラとして注力します。

弊行は、欧米の先進的手法を積極的に導入して邦銀で最も進んだ経営インフラを整備し、革新的な経営に努めてまいります。

《組織および店舗》

弊行は、今後の多様な顧客ニーズにスピーディーに対応し、専門性の高い金融サービスを提供していくため、事業法人・金融法人・個人の各部門、金融商品部門、リスク管理部門といった顧客属性と業務の特性に応じたビジネスユニット毎に組織の再編・強化を図っていく予定です。

各ビジネスユニットは、業務毎の専門性を追求し、迅速かつ効率的な業務運営をおこなうとともに、高度な経営情報システムの導入により、ユニット毎の収益、リスク、コスト管理を徹底して、当該ビジネス部門の責任者のパフォーマンス責任を明確にし、その処遇についての成果主義の徹底を図っていく体制を目指していきます。

店舗につきましては、特別公的管理終了までのリストラクチャリングの過程において海外店舗の廃止等の統合・集約を図ってまいりました。今後は、国内店舗について賃借スペースの見直しによる効率化を推進するとともに、法人営業部門については、高度化するお客様のニーズに対応していくため専門化と効率化を主眼とした大店等への集約も検討してまいります。また個人向け店舗については、出張所形態等の小型店舗、預金・投信やローン等の相談、販売業務に特化した店舗などを展開するとともに、リモートチャンネルを拡充し、お客様の利便性の向上を、より低コストで構築していくことを検討してまいります。

《部門別収益管理の徹底》

各ビジネスユニット毎のパフォーマンスを適切に評価、測定していくため、今後とも部門別収益管理の高度化を推進してまいります。具体的には、各業務におけるリスクやコスト控除後の収益管理をより精緻化し、リスクやコストをコントロー

ルしながら収益を高めていく枠組みを構築し、部門別・部店別・取引先別採算管理や部店別業績管理に活用していきます。既に与信業務にかかる信用リスクについては過去の倒産確率や回収実績等からリスク額を算出して個別の貸出等にリスク料を付加する仕組みを採用しており、また市場部門についてはV a R法等に基づくリスク・リターン管理をおこなっております。こうした管理手法については、今後さらなる高度化に努めます。

コストについては、事務部門や管理部門などの間接部門のコストを一定の配賦基準や内部取引価格によりプロフィット部門たるフロント部店に配賦しております。コスト管理については、配賦ルールに対するフロント部店の納得感の醸成と収益性の面からの間接部門の評価を可能としていくため、引き続き内部取引価格制度の高度化・精緻化に努めていく方針です。

なお、将来的には、各ビジネスユニットに資本を配賦し、資本効率性の把握を通じた経営資源配分を可能とする枠組みについても構築してまいります。

《IT戦略》

金融機関にとってのIT（情報技術）投資は、高度な経営戦略・業務戦略の構築を支えるもののみならず、適切な意思決定へのサポート、新商品開発、顧客データベースの充実、新たな取引チャネルの拡充、ビジネスプロセスの効率化など各業務分野において金融機関の競争力を高めていくための鍵と位置づけることができます。

弊行としましては、顧客サービスの向上や新商品の提供ならびに事務の効率化といった競争力の強化に直結する分野において思い切った投資をおこない、欧米の先進的なIT技術を導入していくことで、高度な水準を早期に達成していく所存です。

また、今後のシステム投資を効果的に実施していくため、弊行の新たなスタートに当たって外部コンサルによるシステムレビューを実施しております。こうした外部専門家による客観的な評価も活用して、効率的かつ高度なシステム構築をおこなっていきたいと考えております。

なお、こうしたシステム構築に当たっては、外部人材・ノウハウも積極的に導入するとともに、アウトソーシングを活用して低コストで高度な水準を早期に目指したいと考えております。

《リスク管理の高度化》

弊行は、各種のリスクをマネージしつつ、安定的な収益拡大を図っていくために、リスク管理を経営の最重要課題の一つと位置づけ、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、事務関連リスク、法務・コンプライアンスリスク等の多様なリスクに対し、管理の高度化に積極的に取り組んできております。今後もこれらリスクの計量化等をさらに進め、より先進的かつ高度なリスク管理をおこなっていく方針です。

i) 新しい人事政策

《基本的考え方》

弊行は、新たなスタートに当たり、今後の人事政策につきましては、新しい企業カルチャーの創造と、企業としての社会的存在意義の再構築を実現するためのインフラ整備の一環として、思い切った変革を図りたいと考えております。

このため、成果主義の一層の徹底、人事権の分散化、外部人材の積極活用等を骨子とする、邦銀で最も合理的かつ先進的な人事制度の導入とその定着を図り、人的資源の最有効活用を押し進めていく方針です。また、具体的収益や貢献度合に応じた、公平性と透明性のある人事評価制度の高度化も合わせて推進してまいります。

こうした施策により、お客様からの満足度を高め、収益力の向上を図るとともに、行員にとっても納得感ややりがいのあるチャレンジングな風土を醸成してまいります。

《成果主義の徹底》

今後一層収益性を重視した業務を推進していくため、成果主義の考え方をさらに徹底することにより、行員各自の有する能力を顕在化させ、業務への貢献意欲を高める制度を導入します。

具体的には、新たに職務価値の要素も取り入れた資格・給与体系を設定するとともに、事務職について従来の総合職・担当職等の区分を廃止し、一本の職能系列とした上で、管理職に対して導入済みの年俸制を事務職全員に適用する等、年次・年功概念から脱却し、「貢献」と「評価・処遇」のリンクをより明確にした成果主義・実力主義の人事処遇を徹底する方針です。

《人事権の分散化》

顧客ニーズの多様化・高度化の中で、行員の人事処遇に関する権限については、極力各事業部門に委ねることにより、顧客ニーズへの即時適切な対応を図ることが可能な体制を構築します。

具体的には、業務特性に応じた複数の職群を設定し、各職群単位での採用、異動、処遇の決定などをおこなう権限を職群長に付与します。また、研修体制も強化し、各職群毎の特性に合わせた行員のスキル・アップ（専門能力向上）、欧米のトレーニング手法も導入したマネジメント能力開発等を推進するほか、コンプライアンスの強化、リスク管理の高度化などにもより一層注力してまいります。

《外部人材の積極活用》

流動化の進展する労働市場を積極的に活用し、外部プロ人材や外国からの人材を積極的に採用し、人的資源の機動的・戦略的な拡充および配置をおこなっていくことで、高度な顧客ニーズに対応し、顧客基盤の維持・拡充、収益力の向上を図ってまいります。

具体的には、金融商品、リスク管理、ポートフォリオ管理運用、情報技術等の先端分野を中心に高度な専門能力を有する人材を積極的に採用していくとともに、こうした人材への動機付けや公正な評価・処遇が可能となるマーケット対応型の人事体系を設定していく方針です。

主要部門別の純収益動向

《国内銀行部門》

過年度に調達した高利負債の影響や不良債権の保有コスト増により資金収益実績は大きく減少するとともに、特別公的管理の開始等による顧客からの取引手控え感などから手数料収入も低調に推移しました。

今後は、リスク・リターンに基づいた適切な資金供給をおこなうことで資金収益の嵩上げを図ると同時に、国内外金融機関との提携も視野に入れ、革新的な金融商品・サービスの提供による手数料ビジネスにも本格的に取り組んでまいります。

《市場（トレーディング）部門》

海外の市場部門閉鎖によりスリム化を実施しました。今後は、リスクに対する適切なコントロールの下で、安定的な収益を確保してまいります。

《国際銀行部門》

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た結果、粗利益が大きく低下しました。また近年はジャパン・プレミアムの影響も大きく受け、資金収益は低調となりました。

今後の海外営業拠点撤収後につきましては、国内外貨運用資産を適切な規模で運営していくことにより、安定した収益を確保していく方針です。

(図表5)部門別純収益動向

(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 |
|------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 国内銀行部門 | | | | |
| 粗利益 | 2,310 | 1,868 | 34 | 220 |
| 資金収益 | 1,932 | 1,688 | 10 | 170 |
| 手数料 | 314 | 139 | 18 | 40 |
| その他 | 65 | 41 | 6 | 10 |
| 経費 | 519 | 441 | 189 | 400 |
| 経費控除後利益 | 1,791 | 1,428 | ▲155 | ▲180 |
| 市場部門 | | | | |
| 粗利益 | 24 | 44 | 8 | 15 |
| 経費 | 47 | 19 | 6 | 15 |
| 経費控除後利益 | ▲24 | 25 | 2 | 0 |
| 国際銀行部門 | | | | |
| 粗利益 | 194 | ▲89 | ▲52 | ▲35 |
| 資金収益 | 12 | ▲213 | 0 | 10 |
| 手数料 | 44 | 8 | ▲12 | ▲5 |
| その他 | 138 | 117 | ▲39 | ▲40 |
| 経費 | 158 | 138 | 39 | 65 |
| 経費控除後利益 | 36 | ▲227 | ▲91 | ▲100 |
| 本部等 | | | | |
| 粗利益 | ▲253 | ▲149 | 4 | 0 |
| 経費 | 162 | 154 | 67 | 150 |
| 経費控除後利益 | ▲415 | ▲303 | ▲63 | ▲150 |
| 合計 | | | | |
| 粗利益 | 2,275 | 1,675 | ▲6 | 200 |
| 経費 | 887 | 752 | 301 | 630 |
| 経費控除後利益(注) | 1,388 | 923 | ▲307 | ▲430 |

(注)一般貸倒引当金繰入考慮前

リストラ計画

a) 基本的考え方

弊行は、特別公的管理の開始決定後、政府の承認のもと金融再生法に基づく「経営合理化計画」を策定し、徹底した合理化施策を実施してまいりました。各合理化施策とも順調に進捗しており、以下のとおり当初目標を達成する見込みです。

今後につきましても合理化努力を継続し、メリハリの効いた経営資源の配分をおこなっていくことにより、経営・財務体質と収益力の改善・強化を図ってまいります。

b) 特別公的管理下での施策

《人員および営業経費の大幅削減》

人員

平成11年3月期中に全体の約2割に当たる700人程度を削減し、平成11年3月末で2,797人となりました。さらに平成12年3月末は、2,200人程度となる見込みであり、当初の最終目標である2,500人体制を下回る水準となる見込みです。

(人)

| 平成5年 4月末実績 (ピーク時) | 平成9年 3月末実績 | 平成10年 3月末実績 | 平成11年 3月末実績 | 平成12年 3月末見込 | 特別公的 管理下での 最終目標 |
|-------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| 4,060 | 3,690 | 3,499 | 2,797 | 2,200 | 2,500 |

営業経費

人事処遇の見直し、賞与の大幅削減等の実施により、人件費の大幅圧縮を図るとともに、物件費においても全面的な削減努力を継続した結果、平成12年3月期の営業経費は、ピーク時比約42%減の630億円程度までスリム化し、当初目標の650億円を下回る水準となる見込みです。

(億円)

| 平成5年 3月期実績 (ピーク時) | 平成9年 3月期実績 | 平成10年 3月期実績 | 平成11年 3月期実績 | 平成12年 3月期見込 | 特別公的 管理下での 最終目標 |
|-------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| 1,079 | 944 | 891 | 758 | 630 | 650 |

《海外業務からの全面撤退》

平成10年3月末時点で41カ所あった海外拠点は、平成11年9月末には16カ所、12月末には8カ所となりました。残存拠点についても実質的な営業は停止しており、円滑な拠点撤退作業を継続しております。

平成12年3月末には、本体業務と不可分のケイマン支店、キュラソー長銀（いずれも弊行からの常勤役員ならびに常勤職員はなし）および出資金融機関等との窓口機能として不可欠なニューヨーク事務所の3カ所となる見込みです。

| | 平成10年 3月末実績 | 平成11年 3月末実績 | 平成11年 9月末実績 | 平成12年 3月末見込 |
|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 支店 | 13 | 6 | 4 | 1 |
| 出張所 | 4 | 3 | 1 | 0 |
| 駐在員事務所 | 9 | 4 | 4 | 1 |
| 現地法人 | 15 | 10 | 7 | 1 |
| 計 | 41 | 23 | 16 | 3 |

《組織のスリム化》

業務効率化、経費削減の観点から、平成11年2月に組織改正を実施し、本部機構を中心とした組織のスリム化・統廃合を図りました。

さらに平成11年8月には、整理回収機構への資産移管を踏まえ、組織の一段の統廃合を実施いたしました。

《保有資産の処分》

寮・社宅

国内の寮・社宅については、不要なものを処分するとともに、統合・効率化を推進しました。また、支店長社宅については全て処分を完了しました。

海外社宅についても海外業務の撤退に合わせて順次処分を実施しました。

福利厚生施設等

保養所等の厚生施設の不適資産につきましては、整理回収機構への売却を含め、全て処分いたしました。

《ゴルフ会員権、絵画等》

ゴルフ会員権、絵画等の不適資産につきましても、整理回収機構への売却を含め、全て処分いたしました。

c) 今後の方針

《人員》

人員数につきましては、平成12年3月末で当初計画比300人減の2,200人程度となる見込みです。弊行としましては、顧客サービス水準の維持・向上や今後の業務基盤ならびに収益力の強化を図っていくために必要な人材については採用による拡充をおこなってまいります。特にアドバイザリー関連業務や新しいローンへの取り組み、証券関連ビジネスといった分野や個人向け商品の開発分野での要員増加を見込んでおります。人員数としては、現状、平成14年3月末で2,500人程度（ピーク比約4割減）での業務運営体制を見込んでおります。

| (人) | | | | |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 平成5年 4月末実績 (ピーク時) | 平成12年 3月末見込 | 平成13年 3月末計画 | 平成14年 3月末計画 | 平成15年 3月末計画 |
| 4,060 | 2,200 | 2,400 | 2,500 | 2,500 |

《人事処遇・人件費》

お客様への高度なサービスを提供し、金融機関として競争力の維持と収益力の強化を図っていくためには、事業戦略を支えるプロ人材の育成・確保が不可欠であります。このため、戦略分野への重点的人員配置やスキル高度化のための研修の実施等をおこなうなど収益力強化に直結する施策を講じるとともに、外部プロ人材の採用も拡大してまいります。

今後の人件費運営につきましては、コスト競争力維持の観点からトータル人件費の抑制に意を用いつつ、上記施策と合わせ、早期に処遇体系を抜本的に見直し、本格的な成果主義の導入をおこなってまいります。具体的には第一段階として、投資

銀行業務、営業フロント、インフラ・ロジスティクスといった各業務分野毎に異なる報酬体系を適用し、収益貢献に応じ年収格差が拡大する制度を導入します。

さらに将来的には、収益管理システムの高度化等のインフラ整備を踏まえ、銀行業績と連動した賞与配分をおこなう成果主義への一層の徹底を図ります。実力主義、成果主義の徹底によるメリハリの効いた処遇の実践により、邦銀で最も先進的なチャレンジングな風土を醸成していく方針です。

なお、平成15年3月期の人件費水準としては、295億円（ピーク比約35%減）程度の水準を想定しております。

(億円)

| 平成8年 3月期実績 (ピーク時) | 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 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 459 | 260 | 245 | 285 | 295 |

《営業経費・物件費》

営業経費につきましては、特別公的管理期間中に全ての経費支出を見直し、抜本的なスリム化を達成いたしました。

今後につきましては、戦略的なシステム投資等を見込んでいるため、営業経費総額は増加傾向にありますが、引き続き経常的に発生する経費の見直しを継続していくことで、収益力強化策とバランスのとれた営業経費の運営に努めてまいります。

なお、物件費については、戦略的なシステム投資を始めとした機械化関連費用を除いたベースにおいて、平成13年3月期は新たなスタートに伴う開業費用的経費の発生から一時的に増加するものの、平成14年3月期にはピーク時（平成5年3期）の約4割減の296億円程度まで抑制することとし、以降略横這いの水準を想定しております。

システム投資としては、顧客の利便性向上のためのチャネルの拡充や顧客ニーズに対応した新商品の開発のほか、営業店支援のための基盤システムや情報系の強化ならびに顧客情報システムの再構築を推進していく予定です。また、リスク管理高度化、経営支援システム等経営意思決定サポートシステムの強化もおこなってまいります。

(億円)

| | 平成5年 3月期実績 (ヒック時) | 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 |
|------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 営業経費 | 1,079 | 630 | 670 | 740 | 760 |

(億円)

| | 平成5年 3月期実績 (ヒック時) | 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 |
|---------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 物件費(含む税金) | 629 | 370 | 425 | 455 | 465 |
| 除く機械化関連 費用 | 525 | 285 | 329 | 296 | 292 |

《アウトソーシング》

弊行は、預金、財形、債券調製等の事務を中心に既にアウトソーシングを実施しておりますが、引き続きその対象範囲を拡大し、事務の効率化を推進してまいります。

(図表6)リストラ計画

| | 10/3月末 実績 | 11/3月末 実績 | 12/3月末 見込み | 13/3月末 計画 | 14/3月末 計画 | 15/3月末 計画 |
|--|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
|--|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|

(役職員数)

| | | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 役員数 (人) | 32 | 10 | 17 | 18 | 18 | 18 |
| 従業員数 (注) (人) | 3,499 | 2,797 | 2,200 | 2,400 | 2,500 | 2,500 |

(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) | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| 海外支店(注2) (店) | 13 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| (参考)海外現地法人 (社) | 15 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 |

(注1)出張所、代理店を除く。なお、今後国内店舗につきましては、法人部門については、効率化や高度化の観点から集約をおこなう一方、個人顧客向け店舗につきましては、利便性の向上の観点から、出張所等の小型店舗などの展開を検討してまいります。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

| | 10/3月期 実績 | 11/3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 |
|--|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
|--|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|

(人件費)

| | | | | | | |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 人件費(注1) (億円) | 416 | 328 | 260 | 245 | 285 | 295 |
| うち給与・報酬 (億円) | 337 | 258 | 180 | 200 | 223 | 231 |
| 平均給与月額 (千円) | 494 | 482 | 476 | 476 | 476 | 476 |

(注1)財務の健全性の観点から、退職給付にかかる新会計基準導入に伴う未認識債務については、特別公的管理終了後、平成12年3月期末に一括処理を実施します。また、平成13年3月期以降の人件費には、その後の退職給付費用増加部分(毎年7億円程度)を含めて計上しております。なお、平均給与月額については、成果主義を徹底していく過程で、銀行業績との連関性、各業務部門毎のあるべき処遇体系等の見地から今後見直しをおこなう予定です。

(役員報酬・賞与)

| | | | | | | |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 役員報酬・賞与(注1) (百万円) | 817 | 175 | 189 | 300 | 300 | 300 |
| うち役員報酬 (百万円) | 817 | 175 | 189 | 300 | 300 | 300 |
| 役員賞与 (百万円) | - | - | - | - | - | - |
| 平均役員(常勤)報酬・賞与(百万円) | 22 | 18 | 19 | 25 | 25 | 25 |
| 平均役員退職慰労金(注2)(百万円) | 223 | - | 2 | - | - | - |

(注1)役員賞与につきましては、処平成11年3月期までは実施しておりません。今後につきましては、利益金処分としての性質から現時点では計算上ゼロとしておりますが、収益動向等の経営成績および将来の見通しを慎重に検討した上で、支給を再開することもあり得ると考えております。

(注2)今回就任した役員は、就任後間もないことから本計画期間中の役員退職慰労金は見込んでおりません。

(物件費)

| | | | | | | |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 物件費(含む税金) (億円) | 475 | 430 | 370 | 425 | 455 | 465 |
| うち機械化関連費用 (億円) | 74 | 77 | 85 | 96 | 159 | 173 |

子会社・関連会社の収益等の状況

《設立の目的と管理の状況》

弊行は、金融機関を巡る環境変化に対応し、業務の専門化、多面的・効率的展開を図るため、顧客ニーズの多様化に応じた、子会社・関連会社を設立・保有しております。今後とも特色のある金融サービス・商品の提供をおこなうべく新たな子会社・関連会社の設立を検討してまいります。

国内関連会社

弊行の関連会社群は期待機能に応じた業務を展開しております。

- ・ 本体の業務運営に必要不可欠なシステム開発、集中事務、事務代行の機能を有する子会社および信託子会社は、準本体の位置づけとして事業を展開しております。具体的には、長銀信託銀行、長銀システム開発、長銀事務エージェンシーなどが該当します。
- ・ 高度な金融商品の供給・開発をおこなう戦略的な子会社については、弊行単独による設立のみならず出資先金融機関を中心に合弁会社設立や業務提携の可能性も検討してまいります。具体的には、証券会社、投信・投資顧問会社などの設立を検討しております。
- ・ 本体業務と連関の低い会社については、非関連会社化等の適切な措置を講じております。具体的には、長友（ビルメンテナンス）、長栄（保険代理店）、長銀情報システム（ソフト開発）、エルアド（広告代理店）等を第三者に売却し、適切な措置を講じました。

海外現地法人

海外業務からの撤退に伴い、スワップブッキングや外債発行を主業務とするキユーソー長銀を除き、閉鎖もしくは売却をおこなっております。

子会社・関連会社の管理においては、所管部で関連会社管理・企画機能、営業管理機能の統轄管理をおこなっております。

《収益等の動向》

平成11年9月末の子会社・関連会社の収益等状況は図表7のとおりであり、引き続き経営の健全性の確保を図ってまいります。

弊行は今後も、子会社・関係会社の位置づけ、機能等につき絶えず見直しをおこない適切な管理を継続してまいります。

(図表7)子会社・関連会社一覧

(注1)
(単位: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 | 資本勘定 | うち申請 | 経常利益 (百万円) | 当期利益 (百万円) |
|---|--------|-------|-------------------------|--------|-----------|-----------|-----------|--------|---------|---------------|---------------|
| | | | | | | | 金融機関分(注2) | | 金融機関出資分 | | |
| 長銀信託銀行(株) | 平8/11 | 陶山 昌啓 | 信託業務 | 平11/3 | 60 | 0 | 0 | 50.3 | 50 | 131 | 80 |
| 長銀システム開発(株) | 昭58/4 | 金澤 謙一 | ソフトウェア開発 | 平11/3 | 5.0 | 0 | 0 | 1.1 | 1.0 | 10 | 1 |
| 長銀ビジネスサービス(株) | 昭60/2 | 新田 隆一 | 事務代行・派遣 | 平11/3 | 2.6 | 0 | 0 | 1.5 | 0.5 | 5 | 3 |
| 長銀不動産調査サービス(株) | 平4/10 | 石河 庄一 | 担保不動産調査 | 平11/3 | 0.5 | 0 | 0 | 0.5 | 0.5 | ▲3 | ▲3 |
| 長銀事務エージェント(株) | 平10/4 | 中原 徹 | 事務受託 | 平11/3 | 0.6 | 0 | 0 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0 |
| シーエスディー・ソリューション(株) | 平10/12 | 金澤 謙一 | ソフトウェア開発 | 平11/3 | 2.4 | 0 | 0 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0 |
| (株)価値総合研究所 | 平5/6 | 酒井 捷夫 | 調査・コンサルティング | 平11/3 | 10 | 1.5 | 1.5 | 4.5 | 1.6 | ▲41 | 15 |
| 長銀カード(株) | 昭60/9 | 山岸 榮夫 | クレジットカード | 平11/3 | 55 | 32 | 32 | 3.8 | 0.1 | ▲49 | ▲50 |
| 長和建物(株) | 平9/8 | 横山 達雄 | 不動産管理会社 | 平11/3 | 0.01 | — | — | 0.09 | — | 0 | 0 |
| The Long-Term Credit Bank of Japan Finance N.V. | 昭51/3 | 西田 俊二 | 中長期債券発行・スワップ・フッキング・ビークル | 平10/12 | 4,287百万\$ | 4,225百万\$ | 4,225百万\$ | 29百万\$ | 2.1百万\$ | 2,226千\$ | 2,057千\$ |

(注1) 海外の子会社・関連会社については百万ドル単位で記載。

(注2) 借入金のうち、申請金融機関分は保証を含む。

管理会計の確立とその活用の方策

《営業部門（部店）損益管理》

弊行では、営業部門の資金利鞘について、個別取引毎の期間やキャッシュフローに合わせた市場金利型本支店レートを仕切とする、本格的スプレッドバンキングに基づいた損益管理を採用しております。これにより、営業部門は収益仕切レートを上回るスプレッド収益に責任を持つ一方、金利リスクについてはA L M部門で一元的に管理するという各部門間の責任が明確化された損益管理をおこなっております。

また、行内企業格付けと与信案件の保全状況（担保等）に基づき計算された信用リスク料を加味することにより、個別取引の信用リスクが収益仕切レートに反映されるシステムを採用しております。さらに、営業店経費を控除した損益を把握し効率性の管理をおこなうことで、リスクやコスト控除後のリターンの極大化が図られる仕組みとなっています。こうした枠組みのもとで商品別・取引先別・部門別等多面的な切り口で統一的に収益管理を実施することにより、リスク・コストをマネージしつつ、低採算取引の見直しと収益の拡大に努めております。

さらに、弊行では、平成9年度より、営業部門についても期間損益ベースの損益に加え、時価評価ベースでの収益管理をおこなう体系を確立しております。

時価評価ベース損益とは、過去の資産から発生する収益を勘案せず、当期の業務活動によるバランスシートの時価評価額の拡大部分を認識対象とするものです。時価評価ベースでの損益管理により、異なる商品や異なる部門間を同一の尺度で評価することが可能となり、各部門がリスク・コスト控除後の収益を極大化する動機づけとなるのみならず、部門間の経営資源の合理的・効率的な配分をおこなうことが可能となるなど、より高度な経営管理体制を構築しております。

今後は、それぞれの業務に必要な資本を配分し、配分された資本に対するコストを認識することにより、投下した資本に対する各部門の収益貢献度を管理する手法の導入を検討してまいります。こうした手法は、株主価値の極大化という新たな企業統治の概念に合致した管理手法であると考えております。

《A L M》

弊行の金利リスクについては、海外業務からの撤退に伴い、現状では円貨の金利リスクがその大半を占めております。長期信用銀行として構造的に固定金利商品の取扱のウエイトが高く、長期固定金利貸出と金融債調達のボリュームや実行タイミングのずれにより金利リスクが発生します。弊行は、こうした金利リスクを金利スワップや国債等により適量にコントロールしております。

金利リスクの管理方法としては、営業部門の収益は取引実行時点のスプレッドとして確定し、金利リスクはA L M部門で一元管理されることとなります。

金利リスクに関しては、オン・バランス取引とオフ・バランス取引を統合し、公正価値（時価ベース価値）と期間損益の両面から収益とリスクの分析・管理をおこなっています。

具体的には、公正価値の変動リスクについては、10bpV法およびVaR法を、また期間損益の変動リスクについては、金利期日Gap法および期間損益シミュレーションを使用して、経営陣に対して定期的に報告する体制を整えており、適切なリスクコントロールの下で、安定的な収益の確保を図っております。

今後につきましては、出資金融機関の優れた最先端技術を導入して、総合的にリスク管理の強化・高度化を図りつつ、バランスシート全体の収益力の向上を目指してまいります。

《信用リスクの計量化と収益管理の高度化》

弊行では、リスク管理を経営における最重要課題の一つと位置づけており、信用リスクについても、よりの確に把握し管理していくための体制の整備・向上に努めております。具体的には貸出に関する管理データを整備し、過去の実績や外部データをベースとして、行内格付け毎の平均倒産確率（倒産コスト）と平均延滞確率（延滞コスト）を設定しております。

実際に貸出を実行する際には、個別取引の条件（期間や担保・保証の有無等）をも考慮したコスト（信用リスク料）を算出することで、取引先毎、案件毎の信用リスクを把握しております。また、信用リスク料については、事前に案件毎のシミュレーションが可能なシステムを全店に配備しており、営業店・審査部門が個別取引の採り上げを検討するに当たって重要な判断基準のひとつとして活用されております。

一方、銀行全体の信用リスク管理については、上記のリスク料に加え、貸出先の平均的な回収率などから推定される「予想損失額」と最悪時の倒産率、回収率などから推定される「最大損失額（＝クレジットVaR）」を算出の上、経営に報告する体制を整備するとともに、ポートフォリオ管理の高度化と収益力の強化に役立てております。

今後につきましては、データベースの一層の拡充・整備に努めるとともに、行内格付けと倒産確率の相関関係についての実績検証を継続し、より精緻な信用リスクの計量化をおこなっていくことで、貸出業務におけるリスク管理の高度化および収益力の向上と安定化を図ってまいります。

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

基本的考え方

今般の新たなスタートに当たり、弊行としましては、改めて長期信用銀行法ならびに銀行法の精神に立ち返り、透明で健全な経営を維持することで、信用を早期に回復するとともに、高度な金融サービスを提供することにより、お客様からのご期待にお応えし、国民経済の発展に貢献していく所存です。

今後、弊行は、金融機関の社会的責任・公共的使命を踏まえ、以下を経営の基本に位置づけてまいります。

お客様との長年にわたる関係を大切にし、お客様に満足していただける金融商品サービスを提供し、社会における信頼と存在意義を高めてまいります。

最先端の技術をベースとして、先進的な経営手法を導入し、日本の金融業界における革新的な銀行となることを目指します。

法令を遵守し、誠実かつ公正な行動を徹底することにより、銀行の信用回復に努めてまいります。

コンプライアンス体制

法令遵守の徹底については、とりわけ最重要事項であると認識し、以下のとおり整備を進めるとともに、今後、一層の強化を図っていく所存です。

《経営コンプライアンス関連体制の整備》

特別公的管理期間においては、業務の適切な運営と透明性のある意思決定プロセスを担保するため、弁護士、公認会計士等の外部専門家もメンバーに加えて、平成10年11月に「業務監査委員会」を設置し、与信の実行・回収、保有資産の取得・処分、主要経費の支出等幅広い業務で監査をおこなってまいりました。

特別公的管理終了後においては、業務監査委員会を廃止する一方、新たに監査役や外部取締役を委員とした監査委員会を拡充し、経営陣ならびにその執行についての監視体制を整備しました。

また、コンプライアンスリスクを一元的に管理するため、コンプライアンスにかかる施策の企画・推進、案件の最終判断、コンプライアンスオフィサーの統轄等を担当する「コンプライアンス統轄室」と、法務アドバイス、訴訟案件窓口を担当する「法務部」ならびに顧客苦情の受付・対応を担当する「お客様サービス室」を平成11年9月に統合して「法務・コンプライアンス統轄部」を創設し、業務運営における法令遵守体制を強化しました。

弊行では、全部室店にコンプライアンスオフィサーを（営業部店はコンプライアンス管理者も併せて）任命し、各部室店のコンプライアンスの状況（含む接待贈答）や各部施策について、法務・コンプライアンス統轄部に定期（年4回）報告を義務づけています。

また、コンプライアンスプログラム策定時に、外部弁護士をアドバイザーとするコンプライアンスプログラム審議会を平成12年1月に設置し、透明性ある体制を整備しました。

《コンプライアンス関連規程の整備》

コンプライアンス意識の徹底と適切な運営をおこなうため、以下の行内規程を整備しております。

「倫理規程」

平成10年5月に制定し、全行員に配布し周知徹底を図っております。

「役職員行動規範細目規程」

平成10年10月に制定し、接待・贈答、行員の対外活動やコンプライアンスオフィサーの活動等に関し細目を定めております。

「コンプライアンス・ガイドライン」

平成11年4月に制定し、各種法令諸規則・内規等に従って業務遂行する上での判断・行動基準を定めております。

「コンプライアンス・マニュアル」

各種主要法令の解説を含め、包括的なコンプライアンス手引き書として、平成11年10月に制定の上、全行員に配布し、全店研修を実施しております。

「コンプライアンス・プログラム」

平成11年度下期より、コンプライアンスに関する主要施策を業務計画化し、今後、この進捗・チェックを法務・コンプライアンス統轄部でおこない、コンプライアンスに関する部店評価を実施していく予定です。

《コンプライアンス関連研修の状況》

コンプライアンス意識の徹底を図るため、以下のとおり定期的に研修を実施しております。弊行としては、今後とも内容等の拡充を図ってまいります。

コンプライアンス・オフィサー研修

個別部店研修

新任事業法人営業担当者研修、新任事業法人担当職研修

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

基本的考え方

弊行は、

- ・ 経営方針決定プロセスの透明性確保
- ・ 取締役会の意思決定・監督機能の強化
- ・ 監査役機能の強化
- ・ 情報開示の推進

の4点を柱としてコーポレート・ガバナンス機能を強化し、厳正かつ効率的な業務運営を確実にこなっていくことに努め、行内の意思決定の枠組みをこの趣旨に沿って改編・強化をおこなってまいりました。

また弊行は、今回の新たなスタートに当たり、新しい経営の枠組みを構築していきませんが、今後ともコーポレートガバナンス機能の一層の強化をおこなってまいります。

経営の意思決定

新しい取締役会の構成メンバーとしては、企業経営、金融問題について経験豊かな外部取締役を招聘した新たな体制とし、取締役会による経営の意思決定プロセスの透明性の確保と日常業務執行の監督機能の強化を図ります。

さらに日常業務執行を少数の取締役と執行役員により運営することで、経営の意思決定（取締役会）と日常の業務執行を分離し、責任と権限の明確化ならびにコーポレート・ガバナンスの強化を図ります。

経営陣（取締役の一部と執行役員）が取締役会から委任を受けて日常の業務執行をおこなっていくに際して、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」を新たに設置して、審議・決定をおこなっていく体制とします。

また、監査役と外部取締役等を委員として「監査委員会」「人事委員会」を新設し、経営陣等の業務執行に対する監視機能の強化と役員等の選出および報酬決定にかかる透明性確保を図る体制としていきます。

相互牽制体制

《監査役会および監査役》

監査役会は、商法に従い設置されており、監査活動の報告、監査方針の決定、その他監査役会承認事項の協議・決議等をおこなっています。

《経営委員会の設置》

上記のとおり、重要事項に関する経営陣の決議機関として新たに「経営委員会」を設置し、重要事案の決定に際して徹底した審議をおこなう体制としました。

《委員会等》

上記のとおり、今般、監査役、外部取締役を委員とした監査委員会を拡充・改組し、検査部を同委員会の下部組織と位置づけることにより、経営陣の業務執行を監視するとともに、内部管理・事務監査の結果・改善策等にかかる報告を受け、審議をおこなう体制としました。

（３）自主的・積極的ディスクロージャー

基本的な考え方

弊行は、経営の透明性を高め、お客様や投資家等に弊行の経営状況・経営方針について正確なご理解を頂くため、経営に関する様々な情報を積極的に開示しております。

法令に基づくディスクロージャーはもとより、お客様等からの開示要請に応えるべく、自主的・迅速・継続的な情報開示に努めております。さらに特別公的管理開始以降は、金融再生法に基づく公的管理の枠組の中で経営の透明性確保を図るとともに、情報開示についても、その水準の維持向上に努めてまいりました。

今後も、経営の透明性をさらに高める観点から、グローバル・スタンダードに照らしてディスクロージャーを拡充してまいります。

具体的方策

《ディスクロージャーの現状》

具体的なディスクロージャー・ツールは以下のとおりです。

法令等に基づくディスクロージャー

商法に基づく営業報告書などの計算書類、附属明細書を本支店に備え置くほか、銀行法に基づくディスクロージャー資料（年報）を、同法等の定める基準に即して作成し、本支店において公衆の縦覧に供するとともに、お客様や広く一般の方に配布しております。

自主的なディスクロージャー資料の作成

弊行は、平成8年度から「中間期報告書」を作成し、中間決算の状況、経営方針およびトピックス等を紹介するなど広く自主的なディスクロージャーに努めてまいりました。

また、個人のお客様向けの小冊子「長銀をよりよく知っていただくために」を作成し、配布しているほか、英文のディスクロージャー資料として「アニュアルレポート」「インテリムレポート」等を作成し、国内外に広く配布しております。

インターネットによるディスクロージャー

インターネットの弊行ホームページを通じて、経営状況や損益・財務などに関する情報を発信しているほか、对外発表資料を発表後直ちに掲載するなど、迅速な情報開示をおこなっております。

その他

弊行では、上記の定期的なディスクロージャー機会のみならず、日頃より経営層や営業部店の各層におけるお客様への接触を通じて、金融債等の投資家や預金者等の顧客に対する正確かつ丁寧な情報提供に努めております。

《今後のディスクロージャーの充実策について》

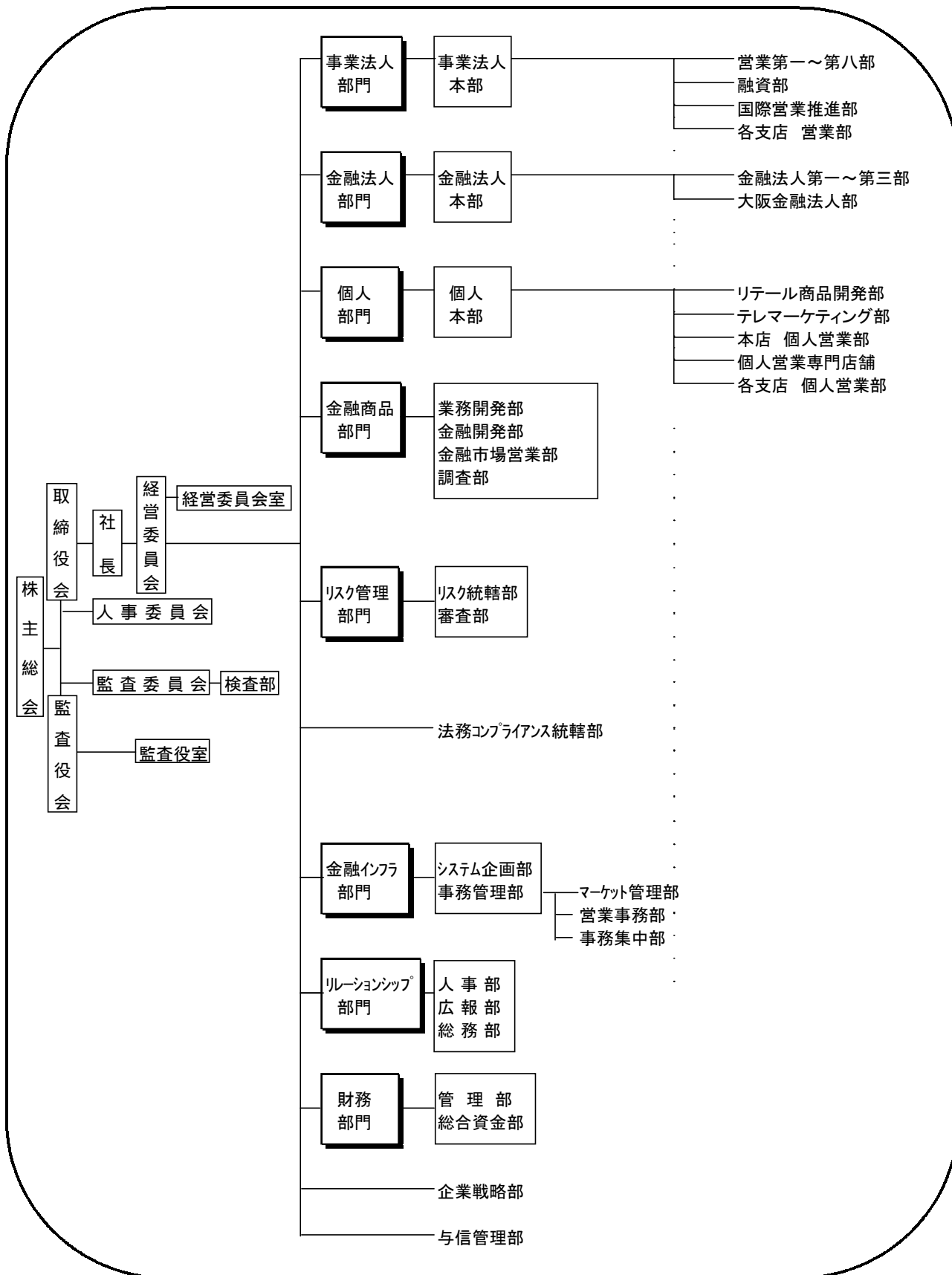
弊行は、今後も開示内容の充実にも努めるとともに、一層正確、迅速な情報開示をおこなってまいります。

不良債権の開示については法令に基づくリスク管理債権（単体ベースおよび連結ベース）の開示ならびに金融再生法に基づく開示債権の開示を既におこなっておりますが、今後とも分かりやすい開示に努めるとともに開示内容の充実を図ってまいります。

(図表 8 - 1) 経営諸会議・委員会の状況 (平成12年3月現在)

| 会議・委員会名 | 委員長・部長 | メンバー | 担当部署 | 開催頻度 (原則) | 目的・討議内容 |
|-------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|--------------|--|
| 取締役会 | 会長 | 取締役 (監査役出席) | 秘書室 | 都度 | 業務執行の決定および 取締役の職務執行の監督 |
| 監査役会 | 監査役 | 監査役 | 監査役室 | 月1回 | 監査に係る重要事項についての 報告・決議 |
| 監査委員会 | 外部取締役 | 監査役、 外部取締役 | 検査部 | 年2回 | 経営陣の業務執行の監視、 内部管理・事務監査に係る審議、 報告 |
| 人事委員会 | 外部取締役 | 外部取締役他 | 秘書室 | 都度 | 取締役、執行役員等の選出、業績 評価および報酬決定についての諮問 |
| 経営委員会 | 社長 | 常勤取締役、 執行役員 | 経営 委員会室 | 週1回 | 日常の業務執行にあたっての決議機 関 |
| 部店長会議 | 社長 | 取締役、監査役、 執行役員、 全部室店長 | 経営 委員会室 | 期1回 | 全店業務の伸展についての企画・ 計画および推進に関し、各部門間 および各部室店間の連絡、調整 |
| 与信政策委員会 | リスク管理 部門長 | 関係部長 | 審査部 | 月2回 | クレジットリミットを含む内外与信(案件) にかかる重要事項の協議・調整 |
| ALM委員会 | 財務部門長 | 関係部長 | 管理部 | 都度 | 中・長期的なALM運営についての 協議、方針策定 |
| コンプライアンス委員会 | 法務・コンプライ アンス統轄部 担当役員 | 関係部長 | 法務・コン プライアンス 統轄部 | 都度 | 独占禁止法遵守、情報管理厳正化、 信用保持のための諸方策、 その他法令遵守のための連絡、調整 |
| 安全衛生委員会 | リレーションシップ 部門長 | 総括安全衛生 管理者他 | 人事部 総務部 | 月1回 | 安全衛生環境の改善に関する協議、 行員の健康保持・増進に関する協議 |
| 人権啓発推進委員会 | リレーションシップ 部門長 | 関係部店 事務主管者 | 人事部 | 年1回 | 人権問題に関する啓発活動の推進 |
| 賞罰委員会 | 社長 | 関係部長 | 人事部 | 都度 | 表彰案の策定 不祥事件等の調査・解明、 人事処分案の策定 |

(図表8-2)新しい組織・体制 (新しい部門制導入後)



(図表9)担当業務別役員名一覧表 (平成12年3月2日新体制発足時)

| 部門等 | 担当取締役 | 備考 |
|----------------|------------|----|
| 経営委員会室 | 八城 政基 | |
| 事業法人部門 | 森 秀文 | |
| 金融法人部門 | 森 秀文 | |
| 個人部門 | 八城 政基 | |
| 金融商品部門 | 森 秀文 | |
| リスク管理部門 | 八城 政基 | |
| 法務・コンプライアンス統轄部 | 八城 政基 | |
| 金融インフラ部門 | 八城 政基 | |
| リレーションシップ部門 | 八城 政基・森 秀文 | |
| 財務部門 | 森 秀文 | |
| 企業戦略部 | 八城 政基 | |
| 与信管理部 | 八城 政基 | |