

# 「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11年3月

株式会社 富士銀行

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、優先株等の引受等の申請を行います。

なお、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致します。

## 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

(景気動向) 12年度以降、緩やかな景気回復を想定

	10/下	11年度	12年度	13年度	14年度
実質GDP成長率	2.2	0.4	0.7	1.0	1.7

(金利) 景気回復に伴い緩やかな上昇を想定

	10/下	11年度	12年度	13年度	14年度
TIBOR3ヶ月<期中平均>	0.62	0.68	0.90	1.75	2.55
SWAP5年<期中平均>	1.02	1.54	2.35	3.13	2.85

(為替) 計画期間中 120.00円一定

(日経平均株価) 計画期間中 13,500円一定

## 目 次

1 . 金額・条件等	3～8頁
(1)根拠	
(2)発行金額、発行条件、商品性	
(3)金額の算定根拠及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	9～40頁
(1)経営の現状及び見通し	
(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	41～46頁
(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・積極的なディスクロージャー	
(4)従来 of 経営責任についての考え方	
4 . 配当等により利益の流出が行われなための方策等	47頁
(1)資本注入前の資本政策	
(2)資本注入後の資本政策	
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	48～50頁
6 . 株式等の発行等に係る株式等及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	51～53頁
(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 . 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	54～72頁
(1)各種リスク管理の状況	
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	
(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	
(ご参考) 優先株式発行要項	73～87頁
(ご参考) 永久劣後債発行要項	88～91頁

## 1. 金額・条件等

### (1)根拠

当行は、以下の事由により「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7条に規定する申請要件を満たすものと判断したことから、同法第4条に基づき、公的資金による資本の引受を申請する。

#### [ 第7条第1項第1号 ]

- ・ 金融システム不安が広がり、信用供与の収縮が進む中で、本件申請に基づく引受がなされることにより、内外の信認を高めるとともに、信用供与の拡大・金融システムの安定化が可能となると判断している。

#### [ 第7条第1項第2号 ]

- ・ 含み損益を加味した実質自己資本は十分な水準にあり、かつ徹底した業務戦略の再構築及びリストラ計画の推進により、収益増強・経費削減等を実現し、今後十分な内部留保を蓄積することができる見込である。

#### [ 第7条第1項第3号 ]

- ・ 本計画を着実に履行することにより経営の合理化・経営責任の明確化・株主責任の明確化・信用供与の円滑化のための方策を実行できる見込である。

#### [ 第7条第1項第4号 ]

- ・ 当行は「自己資本の充実の状況に係る区分」については「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当しており、本要件は適用外。

#### [ 第7条第1項第5号 ]

- ・ 財務体質をより万全なものとして、信用供与の拡大により金融機関としての社会的役割を果たすために、第5号口に基づき本件申請を行なうもの。

なお、当行は今年度決算において、同法第3条第2項に基づき適切な資産の査定・引当を行った上でも自己資本比率は8%を上回る見込みである。従って、当行は「自己資本の充実の状況に係る区分」については「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当すると判断しており、本計画も同区分の基準に従って策定した。

(2)発行金額、発行条件、商品性

イ．優先株式の概要

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。

項目	明細
1．株式の種類	株式会社富士銀行第二回第四種優先株式（以下「優先株式」という。）
2．発行数	1億5千万株（うち、整理回収銀行引受分は1億5千万株）
3．発行価額	1株につき2,000円
4．発行総額	3,000億円
5．発行価額中資本に組み入れない額	1株につき1,000円
6．発行方法	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基づき、株式会社整理回収銀行に直接全額割当ての方法により発行する
7．払込期日	平成11年3月30日
8．配当起算日	平成11年3月31日
9．優先株主配当金	1株につき42円、但し非累積とする
10．優先中間配当金	1株につき21円
11．残余財産の分配	当行が残余財産を分配する時は、普通株式に先立ち本優先株式1株につき2,000円を支払う。本優先株式に対しては、上記2,000円のほか、残余財産の分配は行わない
12．優先順位	本優先株式の、優先配当金、優先中間配当金及び残余財産の支払順位は、当行が発行する全ての優先株式と同順位とする
13．消却	当行はいつでも本優先株式を買入れ、当該買入価額により消却することができる
14．償還	当行は、発行後5年経過した後、1株につき2千円に経過配当金を加えた額を償還価額として本優先株式の全部又は一部を償還することができる
15．議決権	本優先株式には、法令に別段の定めがある場合を除き、当行株主総会における議決権が無い
16．新株引受権等	法令に別段の定めがある場合を除き、本優先株式について株式の併合または分割は行われず、新株引受権、転換社債、もしくは新株引受権付社債の引受権は与えられない
17．普通株式への転換	普通株式への転換権はない
18．その他	上記各条項については、各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする

（詳細添付優先株式発行要項ご参照）

項目	明細
1. 株式の種類	株式会社富士銀行第三回第三種優先株式（以下「優先株式」という。）
2. 発行数	1億2千5百万株（うち、整理回収銀行引受分は1億2千5百万株）
3. 発行価額	1株につき2,000円
4. 発行総額	2,500億円
5. 発行価額中資本に組み入れない額	1株につき1,000円
6. 発行方法	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基づき、株式会社整理回収銀行に直接全額割当ての方法により発行する
7. 払込期日	平成11年3月30日
8. 配当起算日	平成11年3月31日
9. 優先株主配当金	1株につき11円、但し非累積とする
10. 優先中間配当金	1株につき5円50銭
11. 残余財産の分配	当行が残余財産を分配する時は、普通株式に先立ち本優先株式1株につき2,000円を支払う。本優先株式に対しては、上記2,000円のほか、残余財産の分配は行わない
12. 優先順位	本優先株式の、優先配当金、優先中間配当金及び残余財産の支払順位は、当行が発行する全ての優先株式と同順位とする
13. 消却	当行はいつでも本優先株式を買入れ、当該買入価額により消却することができる
14. 償還	当行は、発行後5年経過後以降平成18年9月30日迄、1株につき2千円に経過配当金を加えた額を償還価額として本優先株式の全部又は一部を償還することができる
15. 議決権	本優先株式には、法令に別段の定めがある場合を除き、当行株主総会における議決権が無い
16. 新株引受権等	法令に別段の定めがある場合を除き、本優先株式について株式の併合または分割は行われず、新株引受権、転換社債、もしくは新株引受権付社債の引受権は与えられない
17. 普通株式への転換	（1）転換を請求し得べき期間 平成18年10月1日から平成23年1月31日迄とする （2）転換条件 当初の転換価額は平成18年10月1日に先立つ45取引日から30取引日の普通株価の平均値に1.025をかけた額とする。但し、下限価額は420円とする 転換価額は平成19年10月1日とその後平成22年10月1日までの毎年10月1日に、それぞれ先立つ45取引日から30取引日の普通株価の平均値及びその時点の転換価額のいずれか低い価額に修正する。但し、転換下限価額は当初転換価額に80%をかけた価額とする
18. 普通株式への一斉転換	転換を請求し得べき期間に転換が行なわれなかった本優先株式は、平成23年2月1日をもって、普通株式へ一斉転換する 一斉転換時に用いる転換価額は、一斉転換日に先立つ45取引日から30取引日の普通株価の平均値及び額面金額のいずれか高い価額とする。但し、転換下限価額は当初転換額に60%をかけた価額とする
18. その他	上記各条項については、各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする

（詳細添付優先株式発行要項ご参照）

項目	明細
1. 株式の種類	株式会社富士銀行第四回第三種優先株式（以下「優先株式」という。）
2. 発行数	1億2千5百万株（うち、整理回収銀行引受分は1億2千5百万株）
3. 発行価額	1株につき2,000円
4. 発行総額	2,500億円
5. 発行価額中資本に組み入れない額	1株につき1,000円
6. 発行方法	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基づき、株式会社整理回収銀行に直接全額割当ての方法により発行する
7. 払込期日	平成11年3月30日
8. 配当起算日	平成11年3月31日
9. 優先株主配当金	1株につき8円、但し非累積とする
10. 優先中間配当金	1株につき4円
11. 残余財産の分配	当行が残余財産を分配する時は、普通株式に先立ち本優先株式1株につき2,000円を支払う。本優先株式に対しては、上記2,000円のほか、残余財産の分配は行わない
12. 優先順位	本優先株式の、優先配当金、優先中間配当金及び残余財産の支払順位は、当行が発行する全ての優先株式と同順位とする
13. 消却	当行はいつでも本優先株式を買入れ、当該買入価額により消却することができる
14. 償還	当行は、発行後5年経過後以降平成16年9月30日迄、1株につき2千円に経過配当金を加えた額を償還価額として本優先株式の全部又は一部を償還することができる
15. 議決権	本優先株式には、法令に別段の定めがある場合を除き、当行株主総会における議決権が無い
16. 新株引受権等	法令に別段の定めがある場合を除き、本優先株式について株式の併合または分割は行われず、新株引受権、転換社債、もしくは新株引受権付社債の引受権は与えられない
17. 普通株式への転換	（1）転換を請求し得べき期間 平成16年10月1日から平成21年1月31日迄とする （2）転換条件 当初の転換価額は平成16年10月1日に先立つ45取引日から30取引日の普通株価の平均値に1.025をかけた額とする。但し、下限価額は540円とする 転換価額は平成17年10月1日とその後平成20年10月1日までの毎年10月1日に、それぞれ先立つ45取引日から30取引日の普通株価の平均値及びその時点の転換価額のいずれか低い価額に修正する。但し、転換下限価額は当初転換価額に70%をかけた価額とする
18. 普通株式への一斉転換	転換を請求し得べき期間に転換が行なわれなかった本優先株式は、平成21年2月1日をもって、普通株式へ一斉転換する 一斉転換時に用いる転換価額は、一斉転換日に先立つ45取引日から30取引日の普通株価の平均値及び額面金額のいずれか高い価額とする。但し、転換下限価額は当初転換額に60%をかけた価額とする
18. その他	上記各条項については、各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする

（詳細添付優先株式発行要項ご参照）

□．永久劣後債の概要

項目	明細
1．社債の名称	株式会社富士銀行第二回無担保永久社債（劣後特約付）
2．社債の総額	2,000億円
3．利率	当初5年間　：6ヶ月円Libor + 0.65% 6年目以降　：6ヶ月円Libor + 1.35% 10年目以降　：6ヶ月円Libor + 2.15%
4．発行価額	額面100円につき金100円
5．償還価額	額面100円につき金100円
6．払込期日	平成11年3月30日
7．償還日	永久
8．償還の方法	当行は、発行後5年経過以降の各利払日に、発行価額を償還価額として全額もしくはその一部を期限前償還することができる

（詳細添付永久劣後債発行要項ご参照）

### (3)金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

#### イ．金額の算定根拠

##### A．優先株式：8,000億円の根拠

- ・平成10年度決算において、
  - ・ 分類に対する引当強化等により不良債権処理を約7,000億円実施する予定である。また、日経平均15,000～15,500円程度で株式含み損益をゼロとすべく、株式償却等を3,000～4,000億円実施する計画である。

これらの処理により、当行の財務基盤は大幅に強化され、来年度以降の業績回復は着実なものとなると考えている。また、当行は本年1月に自助努力により2,170億円の資本増強を実施したが、内外のマーケットからの信認を一層高め、信用供与の拡大により金融機関の社会的役割を十分に果たしていくためには、更なる自己資本の充実を図り、自己資本比率を10%以上の水準にすることが必要と判断し、優先株式8,000億円を申請するものである。

- ・償還については、徹底的な業務戦略の再構築による付加価値の増強、大幅なリストラ計画の遂行等による収益基盤の強化により、内部留保の着実な積上げを図るとともに、自己資本に余裕が生じた時点での償還を計画している。（詳細は後記6(1)ご参照）

##### B．劣後特約付社債：2,000億円の根拠

- ・平成11年度までのアモチ消却に伴うTier2減少額を前倒しで調達し、財務基盤の強化を図るものである。

##### [Tier2のアモチ消却額]

平成10年度下期　：約　500億円

平成11年度　　　：約1,300億円

#### ロ．自己資本の活用方針

- ・今般の公的資金導入による自己資本の増強によって財務基盤を強化する結果、中小企業・個人等を中心とした健全な取引先に対して信用供与を拡大し、金融システムの安定化に寄与するとともに、金融機関としての社会的役割を果たしていきたい。
- ・また、当行はこの3月に計画している安田信託銀行への出資をはじめとして、芙蓉グループ各社との多面的提携の強化を積極的に推進しているところである。芙蓉グループの金融機能の抜本的な再構築により、高度な金融サービスの提供が可能となるとともに、シナジー効果による収益増強とリストラによる経費削減も実現し、財務体質は一層強化されるものと考えている。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### イ. 概況

- 平成9年度決算については、同年度より導入された早期是正措置に対応して、新たに「自己査定規程」、「償却引当規程」を策定し、全ての資産について厳格な自己査定を実施し、適正な償却引当を実施した。また関連金融会社に対しては、将来発生する支援額を含め、支援ならびに特定債務者支援引当金を計上、これらにより総額約1兆円の不良債権処理を実施した。この結果、業務純益は3,203億円を確保したものの、当期損失は5,187億円の赤字決算となった。  
なお、取引先の健全な資金ニーズに適切に応えていくために、公的資金（劣後特約付社債）を1,000億円導入したほか、海外市場において米国子会社が優先証券16億ドルを発行するなど自己資本の充実に努めた。この結果、9年度末のB I S自己資本比率は9.41%となった。
- 平成10年度上期決算の業務純益は資金利益や債券関係損益が好調であったことから、期初見込み（1,500億円）を上回る1,951億円となった。一方で、資産の健全性維持・向上の観点から、当期も厳格な自己査定に基づく償却・引当を行った結果、不良債権処理額は1,541億円となったが、当期利益は期初見込み通りの306億円を確保した。  
B I S自己資本比率は米国子会社ヘラー社の資本調達実施等により、9.64%と引き続き高水準を維持している。
- 平成10年度決算においては、業務純益は期初発表の2,800億円を上回る約3,000億円を見込んでいる。当行は本年度決算において、分類への大幅な引当金の積増しを中心に不良債権処理を約7,000億円実施するとともに、株式償却を3,000~4,000億円実施し、保有株式の含み損を大幅に圧縮する方針である。この結果当期利益は約3,800億円の赤字となるが、来年度以降の不良債権処理及び株式償却負担は大幅に軽減される見込みである。  
その一方で本年1月には2,170億円の第三者割当増資を実施したほか、本年3月に予定している安田信託銀行への増資をはじめとして、芙蓉グループの金融部門の提携を強化する等、財務基盤を強化するとともに、今後のビッグバンに向けた着実な手当てを他行に先駆け実施している。
- 当行は中期計画「戦略の革新120」（平成10~12年度の3ヶ年計画）において、高収益・高成長が期待される戦略分野へ経営資源を重点投下することにより、特徴的な「強み」を持つ金融サービスグループを構築していくとともに、付加価値の増強とコスト削減を同時に成し遂げ、3年間で市場動向等に左右されない収益の岩盤を、1,000億円以上引き上げる計画である。  
加えて今般の安田信託銀行の子会社化に伴うシナジー効果として、「個人」および「法人」マーケットに対するサービス提供力の強化・個別リストラ計画を上回るリストラの実現等が期待出来、14年度には連結ベースで約300億円の増益効果を見込んでいる。
- 今後当行は「戦略の革新120」の推進により、戦略分野・重点事業領域における競争力（対顧客サービス提供力）の強化、リストラの総仕上げによるスリムで強靱な経営体質の確立、グローバルスタンダードで見て「強く健全な財務体質」と「高度なリスク管理能力」の確立を成し遂げるとともに、13年度以降、収益力の飛躍的な強化を図り、21世紀のリーディングバンクとしての地歩を固めていく所存である。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画【富士銀行】 ( )内は株式等の引受け等の承認を前提としない場合の見込み計数

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	9/9月期 実績	10/9月期 実績
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	512,785	534,175	479,000 (477,000)	527,644	507,353
貸出金	332,953	343,456	315,800 (313,800)	332,356	330,950
有価証券	59,983	62,088	61,400 (61,400)	59,980	63,695
特定取引資産	-	10,106	10,300 (10,300)	5,643	11,353
総負債	497,751	517,482	467,600 (467,600)	510,989	496,079
預金・NCD	377,787	377,572	323,700 (323,700)	381,427	342,322
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	-	2,040	1,600 (1,600)	1,524	1,696
資本勘定計	16,720	11,407	21,770 (13,770)	16,702	11,462
資本金	5,290	5,290	10,380 (6,380)	5,290	5,290
資本準備金	4,199	4,199	9,280 (5,280)	4,199	4,199
利益準備金	866	892	960 (960)	892	943
剰余金	6,364	1,025	1,150 (1,150)	6,320	1,029

(収益) (億円)

業務粗利益	7,029	6,701	6,700 (6,670)	3,209	3,766
資金利益	6,011	5,042	5,000 (4,970)	2,407	2,853
役務取引等利益	646	650	600 (600)	306	332
その他業務利益	372	1,008	1,100 (1,100)	494	580
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	3,292	2,915	3,000 (2,970)	1,308	1,927
国債等債券関係損( )益	362	778	850 (850)	261	525
経費	3,736	3,785	3,700 (3,700)	1,901	1,839
人件費	1,577	1,585	1,530 (1,530)	790	782
物件費	1,906	1,911	1,940 (1,940)	958	937
貸出金償却	257	689	600 (600)	11	131
個別貸倒引当金繰入額	1,400	3,327	4,200 (4,200)	80	1,115
その他不良債権処理	1,574	5,790	1,000 (1,000)	946	268
(一般貸倒引当金引当)	(21)	(-288)	(1,200) (1,200)	(-37)	(-23)
株式等関係損( )益	1,000	2,095	-2,800 (-2,800)	52	-80
株式等償却	-1,910	-569	-3,500 (-3,500)	-2,558	-313
経常利益	312	-5,763	-7,100 (-7,130)	139	105
特別利益	332	665	740 (740)	17	224
特別損失	96	50	50 (50)	16	21
税引後当期利益	539	-5,187	-3,800 (-3,830)	107	306
(前年同期比、億円)					
リストラによる経費削減額	110	60	120 (120)	30	60
営業基盤の強化による粗利益増加額	0	120	180 (150)	40	70

(配当) (億円、円、%)

配当可能利益	6,212	507	700 (730)	6,017	503
配当金総額	248	251	227 (227)	-	104
配当金	8.5	8.5	7.0 (7.0)	-	3.5
配当率	17	17	14 (14)	-	14
配当性向	45.8	-	-	-	33.3

(経営指標) (%)

資金運用利回(A)	4.71	4.44	4.08 (4.08)	4.42	4.35
貸出金利回(B)	2.94	2.90	2.64 (2.64)	2.84	2.89
有価証券利回	2.05	2.46	2.55 (2.55)	2.07	3.42
資金調達原価(C)	4.30	4.27	3.82 (3.82)	4.29	3.97
預金利回(含むNCD)(D)	1.79	1.82	1.28 (1.28)	1.79	1.56
経費率(E)	0.98	0.99	1.13 (1.13)	0.98	1.05
人件費率	0.41	0.41	0.46 (0.46)	0.40	0.45
物件費率	0.50	0.50	0.59 (0.59)	0.49	0.54
総資金利鞘(A)-(C)	0.40	0.17	0.25 (0.25)	0.13	0.37
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.15	0.09	0.22 (0.22)	0.07	0.27
非金利収入比率	14.4	24.7	25.2 (25.4)	24.9	24.2
ROE(業純*/資本勘定<未残>)	19.6	25.5	13.7 (21.5)	15.6	33.6
ROA(業純*/総資産<平残>)	0.64	0.54	0.62 (0.62)	0.50	0.76

(注1)元本補てん型の貸信、合同を有する先は同勘定の資産、負債を付記すること。

(注2)組合組織等の金融機関の勘定項目等については、該当特有勘定に置換して記入すること。

\* ROE・ROA算出上の業純は、貸倒引当金控除前ベース

(図表1-2)収益動向及び計画【富士銀行】 ( )内は株式等の引受け等の承認を前提としない場合の見込み数

	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
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)						
総資産	479,000	(477,000)	461,400	464,200	472,800	481,900
貸出金	315,800	(313,800)	304,500	309,700	318,700	330,000
有価証券	61,400	(61,400)	59,500	57,100	56,700	54,500
特定取引資産	10,300	(10,300)	9,600	9,600	9,600	9,600
総負債	467,600	(467,600)	439,500	441,900	449,600	458,500
預金・NCD	323,700	(323,700)	316,700	322,800	329,300	337,500
債券	-	-	-	-	-	-
特定取引負債	1,600	(1,600)	1,600	1,600	1,600	1,600
資本勘定計	21,770	(13,770)	22,050	22,660	22,640	24,280
資本金	10,380	(6,380)	10,380	10,380	10,380	10,380
資本準備金	9,280	(5,280)	9,280	9,280	9,280	9,280
利益準備金	960	(960)	1,020	1,090	1,160	1,230
剰余金	1,150	(1,150)	1,370	1,910	2,920	4,430
その他	-	-	-	-	-1,100	-1,040

(収益) (億円)						
業務粗利益	6,700	(6,670)	6,350	6,850	7,520	7,950
資金利益	5,000	(4,970)	4,940	5,520	6,140	6,490
役務取引等利益	600	(600)	640	690	810	860
その他業務利益	1,100	(1,100)	770	640	570	600
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	3,000	(2,970)	2,700	3,300	3,950	4,400
国債等債券関係損( )益	850	(850)	300	100	0	0
経費	3,700	(3,700)	3,650	3,550	3,570	3,550
人件費	1,530	(1,530)	1,430	1,380	1,380	1,380
物件費	1,940	(1,940)	1,970	1,940	1,960	1,960
貸出金償却	600	(600)	960	960	730	470
個別貸倒引当金繰入額	4,200	(4,200)	-60	-140	-130	-30
その他不良債権処理	1,000	(1,000)	300	300	200	160
(一般貸倒引当金引当)	(1,200)	(1,200)	(-80)	(-80)	(-80)	(-80)
株式等関係損益( )	-2,800	(-2,800)	-300	-400	-400	-100
株式等償却	-3,500	(-3,500)	-300	-400	-400	-100
経常利益	-7,100	(-7,130)	900	1,500	2,400	3,400
特別利益	740	(740)	70	70	70	0
特別損失	50	(50)	30	30	30	30
税引後当期利益	-3,800	(-3,830)	600	900	1,500	2,000
(前年同期比、億円)						
リストラによる経費削減額	120	(120)	180	140	10	0
営業基盤の強化による粗利益増加額	180	(150)	430	470	380	330

(配当) 10~12年度の3年間で、粗利増加率約1,080億円 (円、%)						
配当可能利益	700	(730)	870	1,410	2,390	3,900
配当金総額	227	(227)	332	332	383	383
配当金	7.0	(7.0)	7.0	7.0	8.5	8.5
配当率	14	(14)	14	14	17	17
配当性向	-	-	49.4	28.5	21.5	15.5

(経営指標) (%)						
資金運用利回(A)	4.08	(4.08)	3.82	3.95	4.40	4.84
貸出金利回(B)	2.64	(2.64)	2.64	2.88	3.45	3.97
有価証券利回	2.55	(2.55)	1.45	1.66	1.73	1.94
資金調達原価(C)	3.82	(3.82)	3.53	3.51	3.84	4.20
預金利回(含むNCD)(D)	1.28	(1.28)	1.12	1.21	1.54	2.01
経費率(E)	1.13	(1.13)	1.13	1.08	1.07	1.03
人件費率	0.46	(0.46)	0.44	0.42	0.41	0.40
物件費率	0.59	(0.59)	0.61	0.59	0.58	0.57
総資金利鞘(A)-(C)	0.25	(0.25)	0.29	0.44	0.56	0.64
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.22	(0.22)	0.38	0.58	0.84	0.92
非金利収入比率	25.2	(25.4)	22.2	19.3	18.3	18.4
ROE(業純/資本勘定<未残>)	13.7	(21.5)	12.3	14.6	17.4	18.1
ROA(業純/総資産<平残>)	0.62	(0.62)	0.58	0.71	0.83	0.91

## (補足説明)

## ・不良債権処理:

10年度7,000億円の処理により、11年度以降の処理負担は大幅軽減。

これ以上のデフレ進展がない前提下、11~12年度は1,100~1,200億円、13年度以降は1,000億円以下の水準を想定。

## ・株式償却:

11年度以降日経平均株価は13,500円一定との前提のもと、含み損解消に向け毎年300~400億円程度の償却を想定。

(図表1-2付属)収益動向及び計画【富士銀行+安田信託銀行】

	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
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	544,200	523,400	527,500	538,500	550,100
貸出金	352,000	345,600	353,800	364,300	376,300
有価証券	77,000	72,600	69,000	69,300	68,100
特定取引資産	10,300	9,600	9,600	9,600	9,600
総負債	529,500	497,600	500,800	510,800	522,200
預金・NCD	352,200	345,900	355,500	365,700	377,500
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
資本勘定計	25,340	26,370	27,060	26,810	28,830
資本金	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750
資本準備金	11,420	9,480	9,480	9,480	9,480
利益準備金	960	1,020	1,130	1,230	1,340
剰余金	-790	2,120	2,700	3,840	5,690
その他	-	-	-	-1,490	-1,430

(収益) (億円)					
業務粗利益	8,520	7,590	7,970	8,750	9,190
資金利益	5,070	5,220	5,980	6,780	7,190
信託報酬	1,490	790	520	410	360
役務取引等利益	840	880	890	1,030	1,080
その他業務利益	1,120	700	580	530	560
業務純益(*1)	3,900	3,200	3,850	4,650	5,150
業務純益(*2)	3,400	2,850	3,800	4,600	5,100
国債等債券関係損( )益	850	230	50	-50	-40
経費	4,620	4,390	4,120	4,100	4,040
人件費	1,930	1,760	1,640	1,625	1,610
物件費	2,460	2,380	2,245	2,250	2,220
貸出金償却	1,320	960	960	730	470
個別貸倒引当金繰入額	5,150	40	-90	-80	20
その他不良債権処理	1,590	300	300	200	160
(一般貸倒引当金引当)	(1,340)	(-80)	(-80)	(-80)	(-80)
株式等関係損益( )	-5,200	-300	-400	-400	-100
株式等償却	-5,900	-300	-400	-400	-100
経常利益	-11,800	950	1,950	3,000	4,050
特別利益	740	1,470	70	70	0
特別損失	60	210	30	30	30
税引後当期利益	-7,500	1,350	1,150	1,900	2,600

(前年同期比、億円)

リストラによる経費削減額	250	360	320	70	60
営業基盤の強化による粗利益増加額	220	530	510	420	350

(\*1)業務純益：一般貸倒引当金控除前・信託勘定不良債権償却控除前業務純益

(\*2)業務純益：一般貸倒引当金控除前・信託勘定不良債権償却控除後業務純益

(経営指標) (%)					
資金運用利回(A)	3.88	3.66	3.80	4.27	4.69
貸出金利回(B)	2.61	2.56	2.82	3.41	3.92
有価証券利回	2.40	1.59	1.78	1.86	2.05
資金調達原価(C)	3.86	3.54	3.48	3.81	4.14
預金利回(含むNCD)(D)	1.27	1.09	1.19	1.55	2.01
経費率(E)	1.31	1.26	1.16	1.12	1.07
人件費率	0.55	0.51	0.46	0.44	0.43
物件費率	0.70	0.69	0.63	0.61	0.59
総資金利鞘(A)-(C)	0.02	0.12	0.32	0.46	0.55
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.03	0.21	0.47	0.74	0.84
非金利収入比率	40.4	31.2	25.1	22.3	21.8
ROE(業純/資本勘定<未残>)	15.3	12.2	14.3	17.2	17.8
ROA(業純/総資産<平残>)	0.71	0.62	0.73	0.86	0.94

・上記計数は、富士銀行と安田信託銀行の合算計数

( 図表 2 ) 自己資本比率の推移 ... 採用している基準 ( 国際統一基準・国内基準 ) を明記のこと ( 注 1 )

公的資金の導入により自己資本比率は10%以上の水準を確保していく見込である。  
また劣後債務のアモチ消却等の到来により徐々にTIER2額が減少するが、今後、収益増強とリストラにより内部留保の積上げを図り、TIER1の比率を高めることで十分な自己資本比率を維持していく予定である。

国際統一基準採用【安田信託銀行合算<sup>△</sup>-ス】

	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
( 億円 )							
普通株式	4,240	4,240	5,380	5,570	5,570	5,570	5,570
優先株式 ( 非累積型 )	1,050	1,050	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
優先出資証券	-	2,094	1,850	1,920	1,920	1,920	1,920
資本準備金、利益準備金、任意積立金	10,990	5,552	10,680	10,790	10,890	11,010	11,120
次期繰越利益金	2,935	4,670	280	480	1,050	2,160	3,920
株式ネット損益 ( 注 1 )			-	-	-	-1,490	-1,430
その他	288	491	290	940	1,280	1,650	2,080
Tier 計	19,506	18,098	23,280	24,500	25,510	25,620	27,980
優先株式 ( 累積型 )	140	156	140	140	140	140	140
優先出資証券	-	-	0	0	0	0	0
永久劣後債	5,005	6,117	10,260	10,340	10,510	10,440	10,290
永久劣後ローン	400	550	650	650	650	650	500
有価証券含み益	1,742	-	0	0	0	0	0
土地再評価益	-	1,469	1,080	1,050	1,020	990	990
貸倒引当金	1,419	1,207	2,810	2,790	2,770	2,750	2,730
その他	-	-	0	0	0	0	0
Upper Tier 計	8,708	9,501	14,940	14,970	15,090	14,970	14,650
期限付劣後債	2,084	2,111	2,860	2,780	3,900	4,610	5,530
期限付劣後ローン	7,223	5,834	5,070	3,720	2,320	900	650
その他	-	-	0	0	0	0	0
Lower Tier 計	9,307	7,945	7,930	6,500	6,220	5,510	6,180
Tier 計	18,015	17,446	22,870	21,470	21,310	20,480	20,830
控除項目	-	-	-40	0	0	0	0
自己資本合計	37,521	35,545	46,110	45,970	46,820	46,100	48,810
( 億円 )							
リスクアセット	406,638	377,595	434,500	434,700	435,800	443,950	453,100
オンバランス項目	362,510	338,029	386,800	388,200	389,800	398,450	407,900
オフバランス項目	44,128	36,146	44,300	43,500	43,000	42,500	42,200
その他 ( 注 2 )	-	3,419	3,400	3,000	3,000	3,000	3,000
( % )							
自己資本比率	9.22	9.41	10.61%	10.57%	10.74%	10.38%	10.77%
TIER1比率	4.79	4.79	5.35%	5.63%	5.85%	5.77%	6.17%
上場株式の評価方法 ( 原価法・低価法 )	低価法	原価法	原価法	原価法	原価法	時価法	時価法

( 注 1 ) 13年度有価証券の時価会計制度導入を見込む ( 税効果を勘案 )

( 注 2 ) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

日経株価水準  
為替レート

10年度以降 13,500円  
11年度以降 1\$=120円

ロ．内外市場における資金運用調達の状況

- ・平成9年秋以降の金融システム不安の高まり、格付の低下、外銀の信用収縮の動きの影響等により、外貨資金市場が逼迫し、ジャパンプレミアムが拡大した。
- ・こうした状況下、経営資源の効率的配分の観点から海外非日系を中心に外貨資産の削減を推進する一方、外貨資金調達の安定化を狙いとして、インターバンク調達依存度を低下させ、より安定的な顧客預金の獲得・円資金の活用（円投）に注力してきている。
- ・円貨調達については、当日取引での調達額を圧縮し、ターム物での安定的な資金調達に注力している。また、昨年8月より「預り資産基盤増強運動」を全営業店で展開、盤石な資金調達構造の構築に向け、コア預金の積上げを推進中である。
- ・今後は財務基盤、収益基盤の強化、ディスクロージャーの充実等により、マーケットの信認を一段と高め、より安定的、効率的な資金運用調達構造を構築すべく努力していきたいと考えている。

(図表3) 資金繰り状況

(億円)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
コア調達(A)	223,700	221,200	237,500	230,000
コア預金	223,700	221,200	237,500	230,000
信託勘定借(注1)	-	-	-	-
金融債(注2)	-	-	-	-
コア運用(B)	332,300	323,600	322,800	320,900
貸出	275,900	266,300	267,700	267,500
投資有価証券等	56,400	57,300	55,100	53,400
コア運調尻(A)-(B)	-108,600	-102,400	-85,300	-90,900
自己資本・現金等	14,200	14,400	10,000	16,400
市場性調達(C)	96,500	91,000	96,800	94,400
大口定期	-	-	-	-
NCD	13,900	26,100	29,000	32,000
市場性運用(D)	2,100	3,000	21,500	19,900
うち円投	0	1,500	21,200	18,900
市場性運調尻(C)-(D)	94,400	88,000	75,300	74,500
インターバンク/ノンバンク(注3)	22,300	5,400	2,400	10,000

【定義】 コア預金：国内円貨実質預金（含む金額10億以上の大口定期） 貸出：国内貸出（含むユーロ円 除く外貨円）  
市場性調達：コール社・売渡手形・ユーロ円・CDなど 市場性運用：ユーロ円・買入手形・円投など

(注1) 信託銀行のみ記入のこと。

(注2) 金融債発行銀行のみ記入のこと。

(注3) プラスは調達。

(図表4) 外貨資金運用調達状況

(百万ドル)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
外貨運用計	69,984	59,256	51,366	43,300
うち外貨建て有価証券	5,449	4,175	3,944	3,500
外貨建て貸出	46,896	41,818	38,457	33,800
インターバンク運用	17,639	13,263	8,965	6,000
外貨調達計	69,984	59,256	51,366	43,300
うちインターバンク調達	57,549	43,446	27,852	20,300
円投( )は円転( )	-2,999	1,929	10,299	10,000
顧客性預金	15,434	13,881	13,215	13,000

(注) ユーロ円インバは除く

( )円貨資金繰り状況(図表3)における円投+国際業務部門内における円転・円投

【ご参考】安田信託銀行の内外市場における資金運用調達の状況

- ・ 安田信託銀行は昨今の資金調達力の低下に対応し、海外貸出業務からの撤退を含め、資金の運用調達バランスの調和に努めてきた。その結果、現状及び11/3月末においても資金余剰の状況が見込まれ、安定した資金繰り状況であると判断される。

(図表3) 資金繰り状況 (億円)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
コア調達(A)	87,433	74,199	67,122	62,000
コア預金	81,436	72,948	66,130	61,700
信託勘定借(注1)	5,997	1,251	992	300
金融債(注2)	-	-	-	-
コア運用(B)	103,785	87,955	82,660	81,500
貸出	73,348	65,326	61,694	58,500
投資有価証券等	30,437	22,629	20,966	23,000
コア運調尻(A)-(B)	-16,352	-13,756	-15,538	-19,500
自己資本・現金等	5,961	7,163	6,562	6,400
市場性調達(C)	27,433	19,002	20,329	19,000
大口定期	10,620	3,725	7,429	4,300
NCD	1,013	4,403	1,191	4,500
市場性運用(D)	17,042	12,409	11,353	5,900
市場性運調尻(C)-(D)	10,391	6,593	8,976	13,100
インターバンク/ポジション(注3)	-1,900	-2,280	-2,250	-1,000

【定義】 コア預金：銀行預金（除く金額10億以上の大口定期）・貸付信託・合同運用  
 コア運用：国内貸出（含む非居住者円貸出）・ローン・純投円債・株式など  
 市場性調達：大口定期（金額10億円以上）・コールマネー・売渡手形・ユーロ円・CDなど  
 市場性運用：コール・買入手形・円投など

- (注1) 信託銀行のみ記入のこと。  
 (注2) 金融債発行銀行のみ記入のこと。  
 (注3) プラスは調達。

(図表4) 外貨資金運用調達状況 (百万ドル)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
外貨運用計	13,343	6,772	6,186	4,299
うち外貨建て有価証券	1,799	987	717	697
外貨建て貸出	6,245	3,963	3,243	2,658
インターバンク運用	4,564	1,466	1,679	714
外貨調達計	13,343	6,772	6,186	4,299
うちインターバンク調達	5,276	1,324	1,145	301
円投（は円転）	5,861	4,225	3,828	3,442
顧客性預金	921	304	107	29

(注) ユーロ円インパは除く

## (2) 業務再構築のための方策

### イ. 今後の経営戦略

A. 10～12年度：中期計画「戦略の革新120」による重点化・リストラクチャリングの3年間

#### <基本課題>

- ・ 当行ではビッグバンに対応し、事業グループ制を導入するとともに、重点化による生産性向上を目指す中期計画「戦略の革新120」（平成10～12年度の3ヶ年計画）を推進中であり、当行が強力な基盤を有する「法人」及び「個人」マーケットへの経営資源重点投下、「専門性強化」と「チャネルの革新による顧客層に応じた最適サービスの提供」、グローバル視点で見て、「強く健全な財務体質」と「高度なリスク管理能力」の確立、を重点実施事項として取り組んでいる。また、伝統的な銀行業務に加え、法人取引、個人取引を支える投資銀行業務、アセットマネジメント業務を新たな事業の柱と位置づけ、総合金融リーディングバンクとして「顧客支持トップバンク」を目指している。これにより12年度までに重点事業領域である「法人」と「個人」のマーケットを中心にコア収益を飛躍的に拡大し、強固でバランスのとれた収益基盤を築きあげる。

#### <戦略のポイント>

法人取引 《少数精鋭化による生産性向上》  
拠点削減：340拠点を半減の170拠点に。  
渉外人員削減：約1,000名。

《中堅・中小企業の積極的支援》  
中堅・中小企業については安田信託のFA機能を活かしつつ、公開支援、事業承継等強化の他、支店営業網に加えて、本部ダイレクトマーケティングを行う「ビジネス金融デスク」を強化し、スピーディーなサービスを提供。  
特に中小企業の積極的支援の観点から「中小企業育成ファンド」を創設、信用保証協会保証付き融資を低利で提供（総額6千億円を計画）。

《大企業・成長中堅企業への総合金融サービス》  
大企業を中心にデリバティブズ、証券化、プロジェクトファイナンス、M&A、シンジケーション業務等強化。富士証券（起債、株式、IPO）、FCMC（富士キャピタル・マーケット：デリバティブズ）、安田信託（FA）等と連携し、総合金融サービスを提供。また、富士銀キャピタル（ベンチャー・キャピタル）を通じ、新興企業を中心に資本提供。

個人取引 《コア顧客（収益性の高い顧客）とのリレーションシップ強化》  
会員制プログラム「富士ファーストクラブ」の拡販  
：10年3月発売以来加入者数16万人突破、12年度中に100万会員へ。  
新マーケティングシステムRM-DB導入（顧客情報の全チャネル共有化）。

《プライベートバンキング：安田信託銀行が「プライベートバンク」として機能》  
安田信託銀行のプライベートバンキング部門を当行グループの「プライベートバンク」と位置づけ、当行の個人グループと連携強化。

安田信託の高度な専門性（相続・遺言、事業承継、不動産仲介・分譲、土地信託、資産運用コンサルティング等）に基づく特色あるサービスを当行と安田信託の合算した顧客ベースに、超富裕層を中心に提供。

安田信託はプライベートバンキングの傑出した専門家集団（フィナンシャルプランナー730名、不動産鑑定士130名）。

当行サイドでも富裕層に高度な専門知識に基づき、外貨預金、投信等顧客の資産形成を支援するプライベートバンカー200名、フィナンシャルプランナー（資産運用専門資格保有者）2,000名体制を構築。

《個人特化型マルチチャネルの開発・拡充：新規投資額約200億円》

個人専門店 : 120拠点  
タウンバンク（無人店舗） : 600ヶ所  
インスタブランチ : 11年4月設置開始（土日営業）  
テレホンバンキング : 月間25万件（都銀トップ）  
インターネットバンキング : 10年10月スタート  
デビットカード : 11年1月スタート  
コンビニとの現金払出提携 : 11年3月スタート

《当行の「強み」である商品・業務の強化》

住宅ローンの増強（残高No.1維持）  
: 3年間で約5割1.6兆円増加、住宅ローンセンター50拠点体制（都銀最大）。

資産運用業務の強化（投資信託販売への積極的取組）

: ポートフォリオアドバイザー300人体制

: 富士総合マネジメント口座（FMA）を他行に先駆け10年12月発売。

カードビジネス

: FBC（富士銀クレジット：220万会員）を核に強力に拡販。安田ユニオンクレジット（25万会員）との統合によるカード顧客基盤拡大、加えてFFC会員へのFカード拡販により、300万会員を展望。

#### 市場証券・海外部門

《市場証券業務は専門性・プロダクトを強化》

富士証券、FCMC、富士銀キャピタルとの一体運営により、起債、株式、IPO、証券化、デリバティブズ、エクイティ投資、自己トレーディング等強化。当該分野の専門家増強250名。リスク管理の一層の高度化を図る次期市場系システム投資、新商品・新業務対応投資：約400億円。FCMC（富士キャピタル・マーケット）は世界トップクラスのデリバティブス・ハウス。富士証券は300億円の増資の他、外資等との提携による抜本的強化を展望。

《海外業務は縮小、強みに特化》

現地採用行員を含め450名削減。

拠点数を大幅削減（47拠点中20拠点を統廃合）。

プロジェクトファイナンス、企業買収ファイナンス、証券化業務、MBO等当行が高度なノウハウと競争力を有する分野を強化。

拠点数の削減の一方、外銀との提携等リレーションシップ強化で国際ネットワークを効率的に運営。

#### アセットマネジメント

《第一勧業銀行との戦略的提携：年金等資産運用管理業務を抜本的に強化》

第一勧業銀行と当行の信託子会社を合併させ、そこに安田信託の財産管理部門の営業譲渡を受け、当行と第一勧業銀行の顧客基盤（日本最大）を合わせ持つ新信託銀行を発足させる。新信託銀行の資本は1500億円（当行持分750億円、当行追加投資650億円）。

《FIMCO（富士投信投資顧問）》

資産運用でトップクラスの運用成績を誇り、米国のロードアベット社との提携が運用ノウハウに活かされている。

《投資信託商品開発》

当行取扱いの精選された投資信託「富士オールスターズ（19銘柄）」に加え、安田信託取扱いファンド共用化、新商品の共同開発等、顧客のニーズに沿った豊富な商品提供。

## 経営インフラの革新

### 《事業グループ制及び新管理会計の導入》

独立採算制の責任完結型組織。

事業グループ別ROEによる業績評価の導入。

### 《新人事制度の実施》

専門性重視。

職務・実績対応の処遇。

採用形態・雇用形態多様化、外部専門性の活用。

## < 法人取引 >

- 法人取引については、法人取引店舗を340拠点から50%削減の170拠点に集約化し、人員及び経費の大幅な削減を図る一方、高度で専門的なサービスを開発・提供する専門分野に人材、資源を投入し、多様化・高度化する顧客ニーズに最適のサービスを提供していく。
- 中小企業等については、信用リスクに応じた金利の適正化により、収益性の改善を図るとともに、支店営業網に加え、本部ダイレクトマーケティングチャネル「ビジネス金融デスク」を強化し、低コストでスピーディな金融サービスを積極的に提供していく。また「中小企業育成ファンド」の創設により、「積極的な中小企業支援」を行うとともに、売掛債権担保の他、諸担保金融、ファクタリング（富士銀ファクター）の活用等により、円滑な金融制度の維持・拡大という金融機関としての社会的責任を果たしていく。
- 多様なニーズを持つ大・中堅企業に対しては伝統的な融資業務に加え、富士証券、F C M C等グループの総合力をフルに活用し、起債、株式、IPO、デリバティブズ、証券化、プロジェクトファイナンス、M&A等専門性の高いサービスを提供し、幅広く収益チャンスを追求する。またシンジケーション業務の推進等により、R O R Aの一層の向上を図る。
- 中堅・中小の成長企業に対しては、貸出等の信用供与による支援にとどまらず、成長支援・公開支援等アドバイザー業務の提供、事業情報の提供に加え、M & A・M B O、事業承継、ベンチャー・キャピタル（富士銀キャピタル等）活用等、関連会社を含めた多面的なサービスを提供する。
- 安田信託の不動産仲介業務との提携による不動産関連のアドバイザー業務等F A業務を通じて、企業及び産業の構造調整支援を行い、アセットを使わないビジネスにも注力する。

## < 個人取引 >

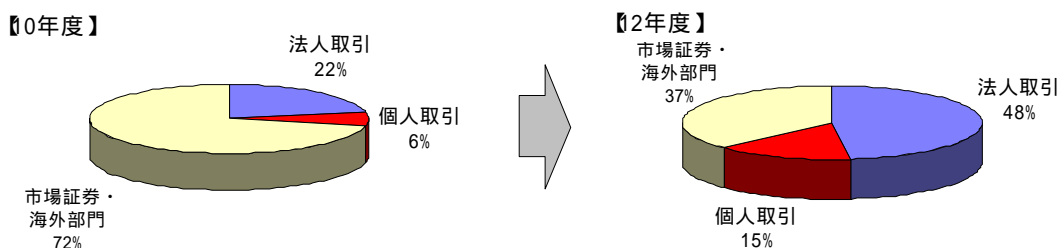
- 取引すればするほど顧客のメリット感が高まる会員制プログラム「富士ファーストクラブ」は当行の特徴的な新商品である。発売以来急速に会員数が増加中であり（10年3月スタート以来加入者16万人突破）、12年度末には100万人規模に拡大させていく計画である。
- 特に個人富裕層に対しては、海外勤務経験者等豊富な金融知識を持つ人材をプライベートバンカーとして配置し（200名体制を構築）、外貨預金、デリバティブ内在型預金、投資信託等、顧客の資産形成等の金融ニーズに的確に対応し、預かり資産の増強による収益機会の拡大を図る。フィナンシャル・プランナー（資産運用専門資格保有者）も現在の900名から2,000名体制へと強化する。
- また、プライベート・バンキングについては、この領域で強力な専門性を有する安田信託銀行のノウハウを当行と安田信託を合算した顧客ベースに提供。総資産10億円以上、または金融資産3億円以上の超富裕層を中心に、不動産の媒介・分譲、土地信託、遺言信託、相続・遺言・金融資産運用等のアドバイザー業務等を含めた特色あるサービス提供を行っていく。
- また収益性の向上の観点から新規取引の拡大だけでなく、既存顧客との取引深化が極めて重要であり、既存取引の一層の拡大のための新しい仕組みとして、店頭、テレホンバンキングセンター、本部DM等の各種チャネルで顧客情報を共用化する新たなマーケティングシステム（R M - D B：リレーションシップ・マネジメント・データベース）を完成、拡大中である。これによって当行と幅広くかつ厚みのある取引を有し、結果として収益性の高い“コア顧客層”を拡大し、持続性のある強固なリレーションシップを確立する。

- 個人取引については、営業拠点網の多様化の他、各種チャネルの開発・強化を行い、顧客に最適のチャネルで最適のサービスを提供することにより営業力を強化する。まず、フルバンキングを行う従来型の総合店舗から、個人専門店舗への切替えを大胆に推進し、個人顧客に対するサービスの専門性強化を行う。これにより、営業店は法人・個人両方の取引を行う総合店舗（170拠点）と個人取引に特化した個人専門店舗（120拠点）となる。また、顧客の利便性と低コスト性を同時に追求したタウンバンク（無人店舗）の設置や大型ショッピングセンター内等に出店するインストアランチに加え、個人取引のプロであるプライベートバンカーの増強、テレホンバンキング、ダイレクトメール、デビットカード、インターネットバンキング等のマルチチャネルでサービスを提供し、顧客のそれぞれのニーズに肌理細かに応えられる体制とする。
- また、当行の強みで残高No.1の住宅ローンについては、住宅ローンセンターを都銀中最大の50拠点体制とするなど販売チャネルの更なる強化と商品性の拡充により、引続き大幅な増強を実現する。投資信託についてはポートフォリオ・アドバイザー・システムを装備したポートフォリオ・アドバイザー300名体制に加え、顧客のリスクとリターンの希望に応じ、選りすぐったファンドを用意しており、預金、外貨預金、投資信託等を同時に扱える富士総合マネジメント口座の販売にも注力していく。

< 重点化による収益構造の変化 >

- 重点化の推進により、当行の基盤である「法人」及び「個人」の両分野の業務純益が飛躍的に成長する（10年度対比12年度：法人2.4倍、個人2.7倍）。その結果、市場証券・海外部門のディーリング益等の比重は大幅に低下し、12年度にはマーケット動向に左右されない「法人」及び「個人」のコア収益が業務純益の6割強を占め、バランスの良い堅固な収益構造となる。

【業務純益主要部門別構成比】



< 市場証券・海外部門 >

- ・市場証券業務分野においては、銀行本体、証券子会社（富士証券）、デリバティブズ子会社（FCMC）等における起債・株式引受、IPO、証券化業務、M&A、デリバティブズ、自己トレーディング等を収益の柱とし、外資系証券会社との提携も視野に入れる。アセットを使用しない手数料収益中心の業務拡大を図り、当行グループ全体として収益構造の革新を目指す。
- ・特に、証券化業務は、取引先の財務ニーズに応え、また、当行の債権を機動的にプレースしていく手段として、戦略分野と位置付けて強化中である。平成10年度から12年度で要員を3倍増とするとともに、住宅ローン、カードローン、不動産など取扱対象資産も拡大していく計画である。既に、平成10年度に本邦初のCBO（コブライスト・ボンド・オプション）を単独アレンジするなど着実に成果をあげつつある。また、本邦においてもM&Aの活用が一般化しつつある状況を踏まえ、本邦企業のリストラニーズに的確に応え、ビジネスチャンスを探捉すべく、M&A取組み体制についても積極的に強化している。
- ・海外業務については、経営資源をニューヨーク・ロンドン等の中核拠点に集約し、資産を大幅に圧縮する。強みである日系企業取引と、企業買収ファイナンス、MBO、プロジェクトファイナンス、証券化業務等当行が高度な専門性を有し、かつ収益性の高いプロダクトに特化していく。またこれらのプロダクトのノウハウを持つ優れた人材を海外業務から国内マーケットに積極的にシフトすることにより国内顧客へのサービスを一層強化していく。

< アセットマネジメント：第一勧業富士信託銀行の設立 >

- ・また、ビッグバンの目玉であり、今後極めて重要かつ成長が期待される資産運用・管理業務の飛躍的拡大を図るべく、第一勧業銀行との戦略的提携により第一勧業富士信託銀行を設立し、ここに安田信託銀行から財産管理部門（年金、カストディー、証券代行）の営業譲渡を受けの方針。  
新信託銀行は、両行の法人顧客を併せた強力な営業基盤（日本最大）と、専門信託中トップクラスの実績を誇る安田信託銀行の専門的ノウハウ・人材を併せ持ち、資産運用・管理業務において国内トップクラスの地位の確立を目指す。

< 安田信託銀行との多面的シナジー追求 >

- ・当行と安田信託を合わせた顧客基盤の飛躍的拡大を背景とした各々のプロダクトのクロスセリングを軸に、「PB」、「遺言信託」、「不動産情報提供」、「富士総合金融モール」、「関連会社統合」、「ATM相互開放」、「事務・システム共用化」、「システム共同開発」等で多面的にシナジーを追求する。

< リスク管理強化 >

- ・市場リスク管理体制については、平成6年に邦銀初のリスク管理・評価の専門部署を設置し、現在では米国監査法人アーンスト・アンド・ヤング社による特別検査の結果「グローバルスタンダードの水準にある」との評価を受けているが、次期市場システムの導入（11年度より順次導入予定）により、一層高度で肌理細かい管理を行うことで、リスク・リターンを更に向上させていく。また、信用リスクについては、行内信用格付システムと審査・マーケティング施策とのリンクをさらに強化し、信用リスク量を極小化すべく、リースやファクタリング等多様なプロダクトを駆使していく。その結果、具体的には、総貸出残高に対する年間信用コストの割合を、0.2から0.3%程度以下に抑えていく計画である。

< 事業グループ制と新管理会計の導入 >

- ・中期計画「戦略の革新120」を推進する組織体制については、昨年1月に、本部各部および関連会社を再編し、独立採算・責任完結型の事業グループ制を導入するとともに、各事業グループに資本を配賦、ROEを基準に経営資源を配分することにより、収益の極大化を図る、実質的な社内分社化体制を構築中。  
また、事業グループ毎、即ちマーケット別・プロダクト別に、業務純益・ROE等の経営情報を把握可能な新管理会計システムを構築している。

< 新人事制度：専門性重視、職務・実績対応の処遇 >

- ・ 人事制度についても、職務・実績対応の処遇、専門性重視の人材育成、外部専門性の活用を柱とする新人事制度を昨年7月より導入済。
- ・ 若手行員については、様々な分野の業務に挑戦できるポスチャージ制度の拡充等本人希望を重視しつつ専門性を育成し、管理職については必ず確立した専門分野を持つ体系とした。
- ・ 給与・賞与については、年功色を排除し、職務の重要性・専門性及び成果によって大幅なメリハリがつく体系とした。
- ・ 採用についても、新卒採用の通年化、インターネットによる募集、高い専門能力を持つ人材の中途採用、職種限定採用等、採用形態の多様化を図ることにより、多様な人材を広く求める仕組みとした。

< 「富士テクノロジー・グループ」設立検討 >

- ・ 既に、当行は決済・カストディー業務、エレクトロニック・バンキング、インターネット・バンキング、デビット・カード、テレホン・バンキング等の分野で先進的業務を行っているが、ノウハウの蓄積のあるシステム開発部門と併せて分社化を念頭に置きつつ、最先端のシステム・テクノロジーを提供する「富士テクノロジー・グループ」の設立検討を開始する。本件には安田信託のシステム部門、関連会社も一体運営で捉え、コスト削減の効果もあげる。
- ・ 以上が中期計画の骨格であり、後記(八)のリストラ計画(当初計画比1年前倒し)も含め推進しているところである。既に平成10年度中に以下のような成果をあげている。また経費削減を進める一方、戦略分野投資(3年間で750億円)のうち340億円を10年度中に実施している。また、経営インフラとして後記の事業グループ制、新管理会計、新人事制度に加えて、内外の拠点を結ぶイントラネットをスタートさせ情報力の充実に努めている。本中期計画の推進により、不良資産の最終処理、収益の飛躍的改善により、極力早期に格付けA格を実現していく。

< 参考：10年度の成果 >

法人取引      スプレッド改善(9年12月対比新規貸出しで+14BP、ストック・ス+9BP)。  
海外：17拠点閉鎖、2支店を出張所化。(見込)  
国内：20拠点閉鎖、人員削減600名。(見込)

個人取引      富士ファーストクラブ(非金融サービスを含めた当行独自の有料メンバーシップ・プログラム)会員数16万件突破。12年度末100万人を見込む。  
会員は非会員対比、預金成長率3倍、平均預金残高2倍。  
住宅ローン残高3千億円増加。残高No.1(3兆7千億円)。  
富士総合マネジメント口座を12月より取扱開始。  
新マーケティングシステムRM-DB(リレーションシップ・マネジメント・データベース)の導入により個人顧客情報に基づく適切なサービス提供。

チャネル網の整備

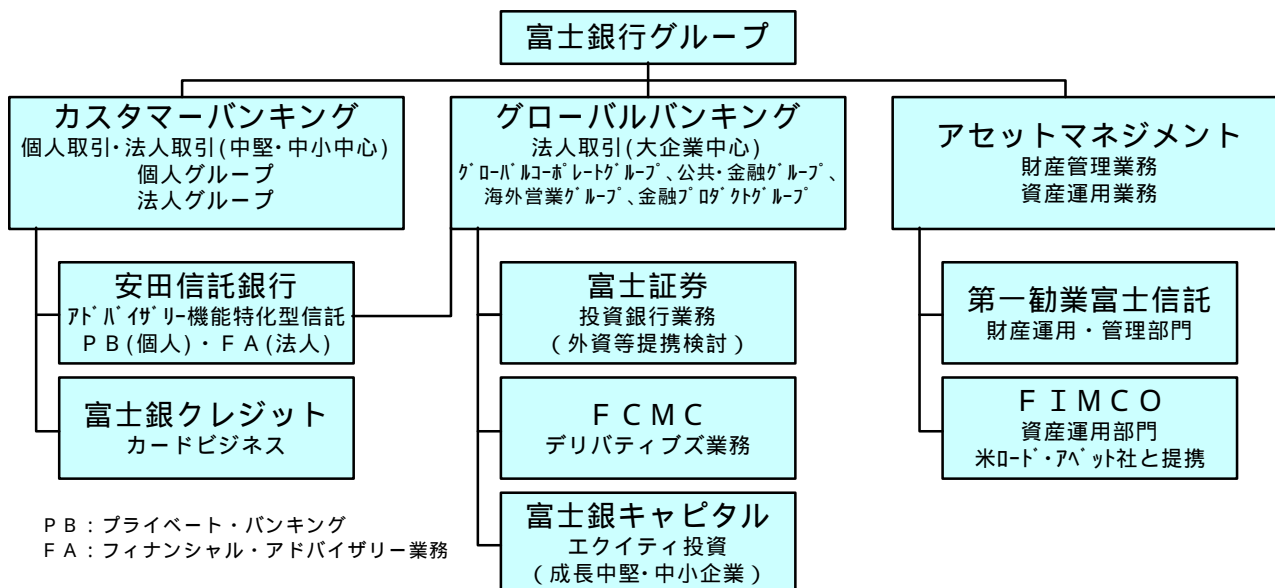
テレホンバンキング利用件数月間25万件(邦銀トップ)。  
24時間対応(テレホンバンキング、ATM、インターネットバンキング)。  
デビットカード(平成11年1月スタート)の導入で主導的役割。

B. 13～14年度のビジョン：21世紀のリーディングバンクとしての飛躍期

< 収益の飛躍的改善 >

- ・ 中期計画「戦略の革新120」にて確立した、スリムで強靱な財務体質を背景に、重点化した「法人」、「個人」の取引分野が引続き成長するとともに、投資銀行業務、アセットマネジメント業務を中心にグループの総合力の高まりにより収益源は一層多様化、厚みを増しバランス良い高収益構造を実現する（12年度対比1千百億円の業務純益増加、10年度対比では1千4百億円の増加）。過去の不良資産の処理負担が無い状態に加え、当行格付け改善がさらなる収益の追い風となり、21世紀のリーディングバンクとして飛躍する。

< 当行の事業領域 >



< 成長の指標 >

11年度対比14年度の3年間で「当期利益3.4倍」、「ROE3.2倍」  
 11年度から14年度の3年間の「当期利益成長率 = 年率約50%」  
 グループ力を活かし、限界収益増加の約3割は「手数料収入」で達成(収益源の多様化、安定化)

< 飛躍実現のための戦略 >

法人取引・個人取引とも外部との積極的提携による商品・サービスの提供も含め、顧客指向の総合金融サービスによる「ワンストップショッピング化」を推進し、顧客のニーズと利便性を最大限に追求して「顧客支持トップバンク」の地位を確立する。また特に当行の強みとなる商品・サービスで特色を出す。

クレジットリスクの独自のマネジメントシステム「富士クレジットリスク・ソリューション」の確立により、対顧客リスクを大きく取れる（即ち顧客のニーズに大きく応える）一方、当行としての保有リスクはミニマイズしコントロールできるメカニズムを構築する。

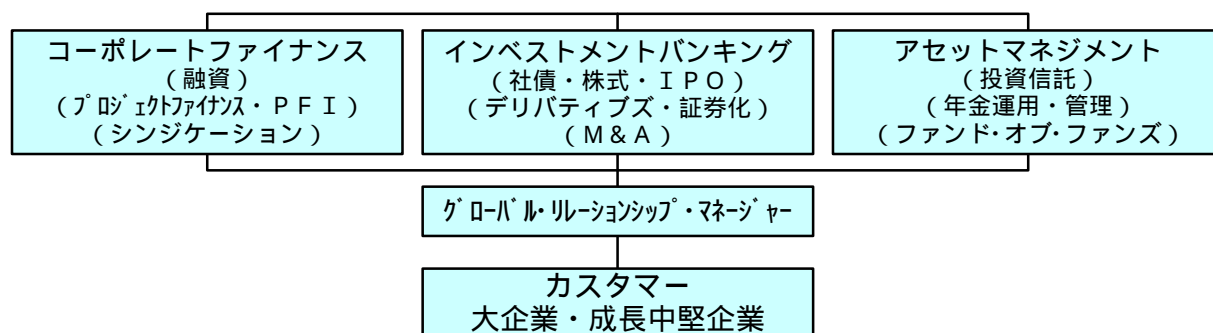
専門分野別審査・マーケティングによる融資判断プロセスのスピードアップで最もスピーディーな顧客サービスを提供する。また審査の専門性向上、担保管理力強化等により低格付け先への貸出リスクもマネージ可能とし、金融の円滑化に資する。

先進のテクノロジーを擁し、顧客のビジネスや生活を支えるエレクトロニックバンキング、決済、カストディー等の分野で他に抜きん出たシステム・サービスを提供する。

顧客に最高のサービスを提供し続けるために、絶え間無く事業ポートフォリオの組替えによって業務の革新を続ける。

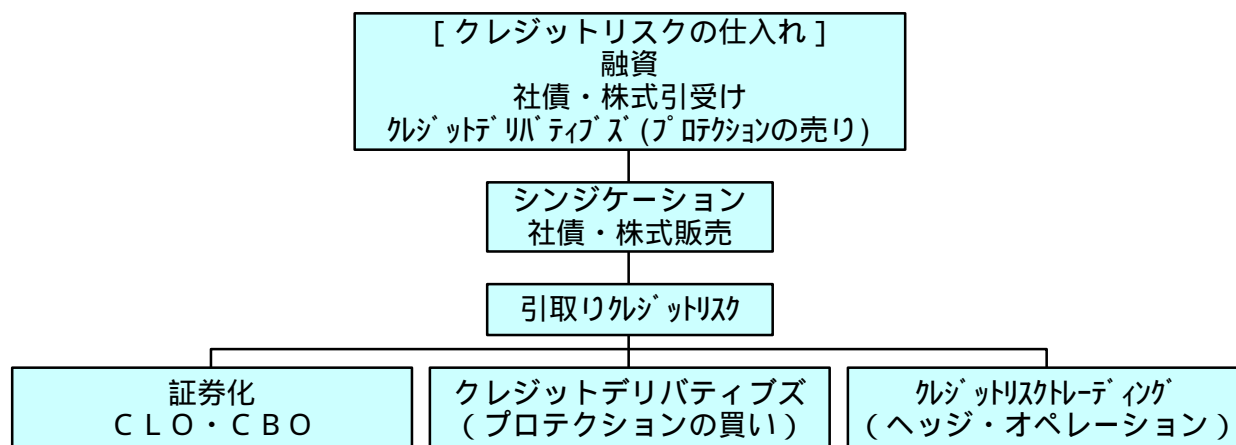
## <ワンストップ・ショッピング>

高度なサービスを「ワンストップ・ショッピング」で提供できる銀行が選ばれる



- ・ 法人取引（特に多様かつ高度な金融サービスのニーズのある大企業・成長中堅企業）においてカスタマー指向型の完結したワンストップショッピングの体制を作り上げる。グローバル・リレーションシップ・マネージャーが顧客の窓口として全てのプロダクト、サービスを提供できる仕組みとする。そのためには広範な金融知識と豊富な経験を有する人材を手厚く配していく。
- ・ 個人取引においてもテレホンバンキング、インターネットバンキング等先進的なリモートチャンネルにおいて、銀行、信託、証券、保険等全ての金融商品にアクセスできるバーチャル総合金融モールを展開し、物品販売業者等にもチャンネルを開放して顧客の利便性に資する仕組みをクリエイトする。営業店網においても総合金融モール型店舗化を図っていく。
- ・ ワンストップ・ショッピングは決して全て自前の商品提供によるのではなく、提携先のプロダクト等外部の商品・サービスを自前のプロダクトと統合的に活用することにより、低コストで優れたトータルサービスを顧客に提供するものである。一方、自前の商品・サービスでは特色のある強みとなるものをクリエイトし、顧客にアピールする。例えば、法人取引においては「証券化業務」を重点強化プロダクトとし、当行本体、安田信託（不動産関連証券化に強み）、ヘラー社（当行の米国子会社、米国のインベストメントバンクにも伍する証券化実績を有する）のノウハウを結集し、種々のアセットについてクロスボーダーの証券化も含め、一つのビジネスと言えるレベルまで拡大していく。

## <富士クレジットリスク・ソリューション>



- ・ クレジットリスクの引受け（仕入れ）からシンジケーション等を経て、最終の引取り額になったものを、さらにCLO・CBO等証券化手段、クレジットデリバティブズによるヘッジ、クロスプロダクトまで含めたクレジットリスク・トレーディングによるヘッジ等の手段を駆使し、リスクを外す仕組みを組織の中にビルトインする。これにより対顧客ではより積極的にリスクテイクが可能となり、またリスク外しの過程で収益チャンスが生まれる。

< 専門分野別審査・マーケティング体制 >

- ・ 中堅中小法人取引では、審査、マーケティングともに、産業別乃至信用貸出、不動産担保ローン、売掛債権担保貸出等プロダクト別かつ格付け別の審査を強化し、審査の専門性を増すとともに、最もスピーディーに融資に応じられる体制を構築する。また「事前に審査基準を決めて開示」することにより審査スピードが一層飛躍的にアップすることに加え、「積極的なプロダクトのマーケティング」が可能となる。また、プロダクト別組織化により、担保の管理力が強化されることから「デフォルトリスクとロスリスクを分別」することが可能となり、デフォルトが発生しても担保で必ず回収できる場合は「低格付け先にも融資が可能」になって金融の円滑化にも資する。

< 富士テクノロジー・グループの設立 >

- ・ 最先端の技術とサービスの顧客への提供、社会的インフラ充実に貢献を狙いとして、「富士テクノロジー・グループ」をシステム開発、エレクトロニックバンキング（EB）、インターネットバンキング、クリアリング・プロセッシング、カストディー等の分野で組成。当行のシステム開発部門、決済グループ、FSS（富士銀ソフトウェアサービス）、FOS（富士銀オペレーションサービス）、富士総合研究所の情報システム部門、安田信託のシステム部門及び東京情報センター（関連会社）の戦略的統合、独立会社化も視野に入れて強化していく。
- ・ 具体的には、EB、CMS（キャッシュ・マネージメント・システム）、貿易金融EDI等で外資系金融機関、地銀等の業務受託を強化。またカストディー、クリアリングのトップバンクとして主導的地位を確立する。

< 事業ポートフォリオの組替えによる成長 >

- ・ 各事業グループは真の専門家集団として、それぞれの事業領域で優位性を確立し、買収・提携・合併等も、強みのある分野の一層の成長の手段、機能の相互補完、規模のメリット追求や効率化の手段として視野に入れる。一方、収益が期待されるレベルに達しない業務については、部門売却・アセット売却を含め絶えざるリストラを継続することにより、関連会社も含めた連結ベースの事業ポートフォリオの最適化を図る。特に関連ノンバンクについてはカード業務等当行本体の業務に密接な関係があり戦略上重要な分野は整理統合しつつ強化し、一方、一部保証業務等収益性の低い業務は廃止も含めて見直していく。銀行レベルでの戦略的提携、合併等の手段も事業の価値を増し、最大限株主の利益に資するべく、親密グループ内の結束強化の一方、グループにとらわれず、また内外を問わず前向きに取り組んでいく。

< 飛躍のポイント >

《国内預貸利鞘改善50ベースポイント（10年度対比）》

収益効果1,000億円。利鞘の適正化、証券化・シンジケーション業務拡大等でROA大幅改善。

《中小企業育成ファンドが安定収益寄与：70億円/年》

中小企業支援で金融機関の社会的使命を果たす。

《プライベートバンキングNo.1》

当行と安田信託銀行合算でプライベートバンキング部門を国内No.1に拡大、超富裕者層の日本最大の顧客基盤を確立。

《コア顧客基盤でNo.1：富士ファーストクラブ会員2百万人規模を達成》

会員制プログラムにより、最大規模のコア顧客のフランチャイズを築き、強力な安定収益基盤を確立する。

《日本最大のモーゲージバンキング：住宅ローン倍増（6兆4千億円）、No.1の地位を一層強化（含む安田信託では約7兆円）》

引続き当行の高収益力を支える強みの一つ。収益効果150億円。

《チャネルの革新継続：インストアブランチの本格拡大・総合金融モール化》

インストアブランチは低コスト・顧客の高利便性を同時に追求した軽量店舗（40拠点を計画）。また拠点の総合金融モール化を推進。

《インベストメントバンキングによる手数料等収益拡大》

起債、株式、IPO、M&A、証券化等で200億円規模の収益をあげる。

《裁定取引等による新たなトレーディング手法による収益源の拡大：約70億》

リスク管理技術強化が最小限のリスクテイクでの収益チャンスに結びつく。

《海外業務のベース収益力の回復》

収益効果200億円。高収益資産の拡大とジャパンプレミアムの解消で収益力回復。

《アセットマネジメント：収益100億円規模のビジネスに成長》

投資信託残高1兆円。

安田信託との販売商品共通化、商品開発での協力で拡販推進。最も顧客ニーズに則したサービスを提供する信頼の資産運用者としての地位を確立。

《第一勧業富士信託銀行を年金業務で国内No.1に育成》

年金業務で傑出した強みを発揮。

《安田信託とのシナジー効果による収益改善効果：当行・安田信託合算約300億円》

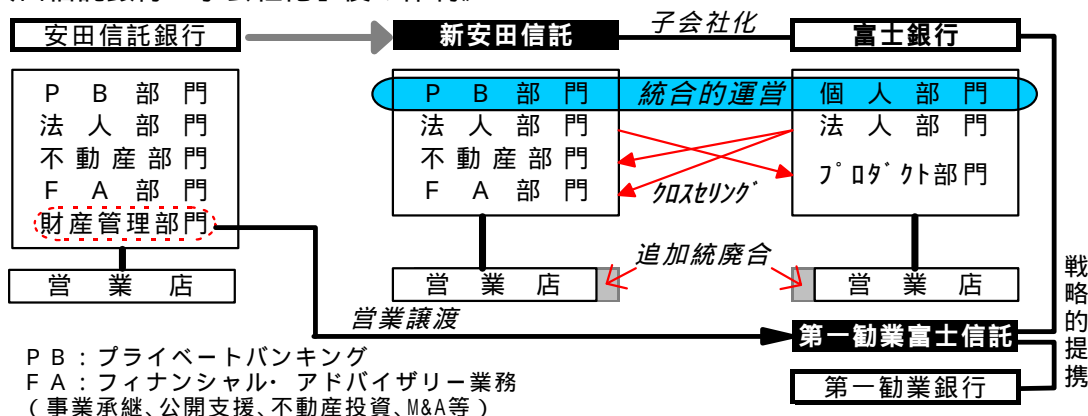
顧客基盤の拡大、各々のプロダクトの相互活用でビジネスチャンスが大幅に拡大、リストラによるコスト削減効果も寄与。

### C . 安田信託銀行の子会社化

#### < 子会社化の狙い >

- ・ 当行では、第一勧業銀行との戦略的提携により、第一勧業富士信託銀行を設立し、そこに安田信託銀行から財産管理部門の営業譲渡を受けることによって、日本最大の顧客基盤を創出し、年金を中心とした資産運用・管理業務において主導的地位を確保する体制を整えた。
- ・ 一方、安田信託銀行との「合併も視野に入れた多面的連携」を推進してきたが、今般、当行の重点事業領域である「個人」及び「法人」マーケットにおける「顧客基盤拡充」と「サービス提供力強化」を一挙に実現すべく、安田信託銀行に大幅な増資を行い、同行を子会社化することとした。
- ・ まず「顧客基盤拡充」については、安田信託の厚い富裕層個人顧客基盤は、プライベートバンキングの推進にあたって極めて魅力的であり、当行グループの富裕層取引基盤が一挙に倍増されることとなる。  
また、法人顧客基盤についても、当行にとって一挙に大量の新規取引先が得られ、当行の先進的プロダクトの拡販対象として大いに収益増加が期待できる。
- ・ また、安田信託は、幅広いアドバイザリー機能に強みを持つ、言わば「アドバイザリー機能特化型信託銀行」であり、「プライベートバンキング機能」、「フィナンシャル・アドバイザリー機能」、「不動産仲介、土地信託等不動産関連専門機能」等において、個人及び法人顧客に特色あるトータルなサービスを提供する力がある。  
この安田信託の専門性の高いサービスを当行の顧客に提供することにより、安田信託のビジネスチャンスは飛躍的に拡大し（法人顧客基盤20倍、個人富裕層顧客基盤倍増）、大幅な収益拡大が期待される。
- ・ また、安田信託の人材は、都銀にはない特色のある専門家集団であり（総合職の殆どが宅建資格取得、FP730名、不動産鑑定士130名等）、専門性強化による顧客サービス力強化を図る当行にとって、かけがいのない財産となる。
- ・ 「顧客基盤拡大」、「サービス提供力強化」、「専門性の高い人材集団の獲得」、いずれの観点からも、安田信託の子会社化は、当行戦略に完璧にマッチしたものであり、ビッグバンが始まったこのタイミングで両行の連携強化を図ることにより、最大のメリットが得られると判断したものである。
- ・ 連携強化を迅速に進めるために、安田信託の「プライベートバンキング部門」は、当行の個人グループと統合的戦略に基づき運営する。  
また安田信託の「フィナンシャル・アドバイザリー業務」、「不動産関連業務」については、当行の「専門プロダクト部門」として位置づけ、幅広く当行顧客に拡販するほか、法令上の弊害防止措置等の遵守を前提に、両行の間で広範なクロスセリングを行なっていく。
- ・ また、効率化の面でも夫々が個別に積極推進しているリストラクチャリングについて、両行を一体と見て運営していくことにより、更に大きな効果を生み出していくものである。

#### 《安田信託銀行「子会社化」後の体制》



< 収益拡大効果 >

《当行と安田信託の顧客基盤に相互にプロダクトをクロスセリング  
：「年間約200億円の増収効果」》

当行と安田信託合算でプライベートバンキングNo.1を達成  
当行の富裕層個人顧客に安田信託の信託・不動産等、トータルなフィナンシャル・  
アドバイザー機能等を提供、顧客当り収益を飛躍的に増強。  
**シナジー増収期待額：年間80億円**

一般個人マーケットにおける当行独自戦略の展開  
信託機能等を活用した商品・サービスを、当行の幅広いチャネルネットワークを通  
じて販売。  
**シナジー増収期待額：年間35億円**

不動産関連機能の活用  
今後拡大が見込まれるビジネスチャンス、当行の幅広い顧客基盤およびチャネル  
ネットワークを通じて確実に捕捉。  
**シナジー増収期待額：年間45億円**

安田信託法人顧客の取引拡充  
当行未取引の安田信託法人顧客に対して、外為やデリバティブズ等、当行が強み  
を持つ商品・サービスを提供、取引重層化による収益増強を実現。  
**シナジー増収期待額：年間50億円**

証券化業務とそのプレースメント力の強化  
法人へのプレースメントに加え、個人向け運用商品として、プライベートバンキ  
ングにより個人投資家への販売を拡充。

《リストラの相乗効果：「年間約100億円の経費削減」》

個別リストラ計画の合算を上回るリストラを実施、経費削減目途額年間約100億円  
店舗集約：30億円（立地重複店舗25拠点の共同店舗化等）  
システム統合：20億円（コンピュータセンター、ソフトウェア開発の共同化等）  
事務合理化：10億円（集中処理業務、物流業務の共同化等）  
本部集約：10億円（間接部門の統合等）  
人員削減：30億円（個別の人員削減計画に、合算で500名上乘せ）

以上により、シナジー効果による収益増とリストラによる経費削減で、年間約300億円の  
（平成14年度）の増益効果が見込まれる。

（ご参考）当行・安田信託の営業基盤：国内銀行トップクラスの営業基盤を確保

（単位：億円）

	当 行	安田信託	合 算	備 考
総資産末残 (10年9月末)	498,830	126,959	625,789	国内銀行第2位
総預金末残 (10年9月末)	295,209	83,920	379,129	国内銀行第2位
個人預金末残 (10年9月末)	113,918	45,223	159,141	国内銀行第2位
財形貯蓄・財形信託末残 (10年3月末)	3,297	5,774	9,071	国内銀行第2位
総貸出末残 (10年9月末)	317,745	66,059	383,804	国内銀行第2位
国内店貸出末残 (10年3月末)	234,420	65,755	300,175	国内銀行第2位
住宅ローン末残 (10年3月末)	34,506	4,413	38,919	国内銀行第1位

<個人マーケット：国内トップクラスの個人取引基盤を一気に確立>

- ・ 子会社となる新安田信託のプライベートバンキング部門を、当行の個人グループを構成する重要ユニットとして統合的に運営し、本邦随一の「プライベートバンク」として確立する。
- ・ 具体的には、当行の富裕層顧客に、同行の不動産業務や遺言信託等の信託機能、永年の富裕層取引において培われてきたアドバイザリー機能等を提供していくことにより、預り資産の増強、不動産手数料・信託報酬等で、年間80億円の収益増強を実現する。
- ・ また、富裕層以外の個人顧客に対しても、同行の機能やノウハウを活用した商品・サービスを開発、提供していくことにより、都銀他行とは一線を画した当行独自のマーケティング戦略を、当行の幅広いチャネルネットワークを通じて展開していく。
- ・ 特に、安田信託の人材は、総合職の殆どが宅建資格を取得しているほか、FP730名、不動産鑑定士130名等、高い専門性を持つ人材が多く、プライベートバンカーとしての配置は勿論、当行の個人マーケット戦略企画セクションや、今後拡大する個人専門店舗の支店長等への登用を含め、最大限に活躍の場を用意する。
- ・ これらの施策により、顧客の満足度を高め、「個人金融資産」の囲い込みを他行比優位に展開、収益性の高いコア顧客の飛躍的拡充をスピードアップすることにより、プライベートバンキング以外の個人取引においても、年間35億円の収益増強を実現する。

<法人マーケットにおけるクロスセリング>

- ・ 安田信託が国内No.1の実績を誇る事業用不動産の媒介業務等の不動産関連機能は、企業の資産リストラニーズの高まり、また、今後の景気回復局面における不動産流通市場の活性化が見込まれる中、顧客サービス力強化・収益力強化の両面で、極めて有効な機能である。当行の幅広い顧客基盤とチャネルネットワークの活用により、情報収集・案件発掘力は飛躍的に強化されることとなり、安田信託の当該機能を活かせるビジネスチャンスを実に捕捉、年間45億円の収益増強を実現する。
- ・ 一方、安田信託の法人顧客のうち、当行が未取引の顧客に対しては、安田信託が撤退した海外拠点業務や、当行の強みである外為・EBサービス等の決済サービス、デリバティブズ・M&A等当行が優位性を持つ商品・サービスを提供、取引重層化を図ることにより、年間50億円の収益増強を実現する。
- ・ また、事業承継、公開支援、不動産投資、財務戦略、M&A等の法人向けフィナンシャル・アドバイザリー機能についても、両行の同種機能の集約化による専門性向上を図り、両行を合わせた幅広い顧客基盤において活用を図っていく。
- ・ 更に、個人ローン・企業向け貸出等の当行債権や、売掛金・動産・不動産等の顧客資産の証券化業務においても、両行の持つノウハウ・機能を結集し、機関投資家等の法人向け販売は勿論、信託受益権等の形で個人向け運用商品としてリパッケージし、プライベートバンキングにより個人投資家への販売を拡充する等、プレースメント力を強化、証券化業務における優位性を確保する。
- ・ なお、当然のことながら、上記の「統合的運営」や「クロスセリング」の推進にあたっては、法令上の弊害防止措置等の遵守を前提とし、それらの範囲内で最大の効果を上げるべく努力を行なうものである。

<リストラにおける相乗効果：個別計画の合算を上回るリストラを実施>

- ・ 平成14年度迄に、立地が重複する約25店舗の共同店舗化や統廃合（年間 30億円）、コンピュータセンターの共同化やソフトウェア投資の共同開発（年間 20億円）、集中処理業務や物流業務等の集約による事務合理化（年間 10億円）、間接本部機能の統合（年間 10億円）等の業務効率化を行うとともに、人員の追加削減（合算で500人追加、人件費 30億円）を実施、合計で年間約100億円を目途としたコスト削減を実現する。
- ・ また、両行の子会社・関連会社についても、機能が重複する会社の整理・統合は勿論、事業戦略上の重要性に応じた見直しを強力に推進してまいり所存である。

< その他の多面的連携の推進 >

- ・ 富士総合金融モール（インターネットバンキング）での金融商品販売  
昨年10月、当行がインターネット上に開設している「富士総合金融モール」において、安田信託の貸付信託の販売を開始。
- ・ A T Mの相互開放  
双方の顧客が相手行のA T Mを利用する場合の手数料の無料化を本年4月より実施予定である。これにより、双方の顧客、特に安田信託の個人顧客の利便性が一挙に拡大するとともに、今後の店舗外A T Mの新規設置が抑制可能となる。

< 提携推進委員会の設置 >

- ・ 子会社化によるシナジー効果を早期に実現すべく、両行の役員クラスによる「提携推進委員会」を設置し、既に具体的施策を検討、推進している。
  - 《「提携推進委員会」での具体的検討事項》
    - マーケット戦略、プロダクト戦略等の共同検討
    - 顧客の役に立つ情報、ノウハウの共有化
    - 人材交流の積極的推進
    - リスク管理など経営管理ノウハウの共有
    - コンピュータセンターの共有、集中処理業務の集約

ロ．主要部門（国内対顧、国内市場、海外対顧、海外市場、信託各部門等）別の純収益（部門毎の経費を勘案）動向（10～12年度）

- ・ 中期計画「戦略の革新120」における10～12年度の主要部門別業務純益計画の概要は以下の通り。（（図表5-2）部門別純収益動向ご参照）

A．法人取引

- ・ 良質先に対し貸出を積極投下するとともに、信用リスクに見合った適正な貸出金利を確保することにより、収益性の改善・高収益体質の確立を実現する。  
加えて、大・中堅企業に対しては、当行の得意とする特定の投資銀行業務（デリバティブズ、証券化、PFI、プロファイ、M&A等）の提供等によるノンアセット収益の増強を、また中堅・中小企業に対しては、安田信託のFA機能を最大限活かしつつ、公開支援・事業承継等多面的なサービスの提供による収益機会の拡大を図る。また、総額6千億円の「中小企業育成ファンド」を創設し、中小企業の積極的支援・当行取引基盤の拡充に努める。こうした諸施策により、10～12年度の2年間で付加価値880億円の増加を目指す。
- ・ 一方、経費構造の抜本的な見直しを狙いに、法人取引店舗の集約化・人員の大胆な再配置等を実施し、2年間で経費を150億円削減する。
- ・ 以上により、業務純益ベースでは2年間で1,030億円の増加を目標とする。

B．個人取引

- ・ プライベートバンキング部門において高度な専門性を有する安田信託のノウハウを富裕層に対し提供、当行サイドでの強力なプライベートバンカー体制の構築と合わせ、富裕層の資産形成等の金融ニーズに適確に対応していくとともに、戦略商品である「富士ファーストクラブ」会員数の拡大（12年度末100万人の計画）等を通じ、個人預り資産の積上げを図っていく。  
また、当行の強みである個人ローンについては、商品性・販売チャネルの更なる強化により、10年度からの5年間で住宅ローン残高を倍増させる等、一層の増強を図る。
- ・ 以上により、10～12年度の2年間で付加価値を350億円、業務純益ベースで340億円の増加を目指す。

C．市場証券・海外部門

- ・ 12年度の市場証券・海外部門収益については、10年度対比大幅マイナス計量を行なっている。これは10年度好調な債券5勘定益を保守的に計量していること、海外非日系顧客取引において経営資源の大幅圧縮・集約化を実施すること、並びに米国子会社であるヘラー社の株式公開に伴う収益を10年度に計上したこと等によるものである。
- ・ こうした中、市場証券業務分野においては、リスクマネジメントの高度化・精緻化とともに、アービトラージ機会を追求した新種ディーリングの実施、プロダクト提供力の強化等により、新たな収益源の確立を図っていく。
- ・ 海外業務については、拠点リストラの推進等により経費の大幅削減を行なう一方で、中核拠点へ経営資源を集約し、MBO・プロジェクトファイナンス・証券化等当行が高度な専門性を有し、かつ収益性の高い特定のプロダクトへの特化を通じ、収益性・ROAの向上を図っていく。

(図表5-1)部門別純収益動向【富士銀行】 (億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績
国内業務部門	1,294	1,007
付加価値	4,014	3,641
資金収益	3,433	3,044
手数料	357	357
外為関連収益	224	240
経費( )	2,720	2,634
国際業務部門	835	904
付加価値	1,292	1,405
海外店経常益	479	540
ディーリング収益	782	381
出資収支等	31	484
経費( )	457	501
市場・証券業務部門	1,434	1,376
付加価値	1,503	1,444
市場部門	1,470	1,412
円債ポート	829	944
除く円債ポート	641	468
証券部門	33	32
経費( )	69	68
その他部門	-282	-312
付加価値	209	270
経費( )	491	582
合計(業務純益 行内ベース)	3,281	2,975

(注) ユーロ円インパは国内部門に計上すること。各項目とも経費勘案後の純損益ベースで記入のこと。なお、部門区分は例示的なものであり、申請金融機関において実際に管理している部門区分によって記載しても構わない。

(図表5-2)部門別純収益動向【富士銀行】 (億円)

	11/3月期 見込	12/3月期 計画	13/3月期 計画	10-12増減
法人取引	740	1,210	1,770	1,030
付加価値	2,420	2,830	3,300	880
資金収益	1,770	2,140	2,530	760
手数料	330	360	410	80
外為関連収益等	320	330	360	40
経費( )	1,680	1,620	1,530	-150
個人取引	200	310	540	340
付加価値	1,430	1,550	1,780	350
資金収益	1,330	1,430	1,660	330
手数料	60	70	70	10
外為関連収益	40	50	50	10
経費( )	1,230	1,240	1,240	10
市場証券・海外部門	2,410	1,370	1,330	-1,080
付加価値	3,240	2,200	2,150	-1,090
トレーディング	1,740	1,170	980	-760
対顧プロダクト	680	790	870	190
海外店経常益	350	290	310	-40
出資収支等	470	-50	-10	-480
経費( )	830	830	820	-10
本部	-350	-190	-340	10
付加価値	-390	-230	-380	10
経費( )	-40	-40	-40	0
合計(業務純益 行内ベース)	3,000	2,700	3,300	300

(注) (図表5-1)は、10/3月期までの部門別計数

(図表5-2)は、10/1月の組織改正を受け、11/3月期より実施している部門別計数

(図表5-2付属)部門別純収益動向【富士銀行 + 安田信託銀行】 (億円)

	11/3月期 見込	12/3月期 計画	13/3月期 計画	10-12増減
法人取引	1,240	1,770	2,220	980
付加価値	3,390	3,720	3,950	560
資金収益	2,150	2,620	3,030	880
手数料	920	770	560	-360
外為関連収益等	320	330	360	40
経費( )	2,150	1,950	1,730	-420
個人取引	170	260	550	380
付加価値	1,730	1,860	2,140	410
資金収益	1,620	1,700	1,940	320
手数料	70	110	150	80
外為関連収益	40	50	50	10
経費( )	1,560	1,600	1,590	30
市場証券・海外部門	2,890	1,660	1,600	-1,290
付加価値	3,830	2,530	2,430	-1,400
トレーディング	1,760	1,180	980	-780
対顧プロダクト	1,250	1,110	1,150	-100
海外店経常益	350	290	310	-40
出資収支等	470	-50	-10	-480
経費( )	940	870	830	-110
本部	-400	-490	-520	-120
付加価値	-430	-520	-550	-120
経費( )	-30	-30	-30	0
合計(業務純益 行内ベース)	3,900	3,200	3,850	-50
同上(除く財管部門純益)	3,650	3,050	3,850	200

(注) ユーロ円インパは国内部門に計上すること。各項目とも経費勘案後の純損益ベースで記入のこと。なお、部門区分は例示的なものであり、申請金融機関において実際に管理している部門区分によって記載しても構わない。

( ) 安田信託銀行より第一勧業富士信託銀行に営業譲渡(11年度)される財管部門業務純益を控除した計数

## 八．リストラ計画

### 【リストラ計画のポイント】

- ・ 10～12年度に“リストラチャリッジ”の総仕上げ”を完遂し、スリムで強靱な経営体質を確立することにより、13～14年度以降の“飛躍的な収益力強化”を実現する。
- ・ 拠点リストラ：国内 $\mu$ ンク $\mu$ 店舗半減(340→170)、海外拠点も大幅削減(47→27)。
- ・ 人員削減：3年間で約1,700人、5年間で約2,000人削減。
- ・ 役員数削減：11年度末までに約2割に相当する8名を削減。
- ・ 処遇見直し：従業員賞与は20%カット、役員は賞与なしとする他、報酬についても会長・頭取の3割カットをはじめ平均20%カット。
- ・ 厚生施設売却：運動場・保養寮は原則すべて売却（総額200億円程度）。
- ・ 経費圧縮：人件費は3年間で200億円削減。  
物件費については、戦略分野への前向き投資（約750億円）を行ないつつ、  
経常経費・その他投資の更なる削減を実施。
- ・ リストラ効果：平成10～12年度の3年間で850億円の増益効果を見込む。
- ・ 安田信託銀行：上記リストラに加え、重複機能の整理・統合等、事業の共通プラットフォーム化による一層の合理化を推進。  
共同店舗化25ヶ店、追加人員削減500名  
合理化効果は年間約100億円（いずれも当行・安田信託銀行合算）

### A．基本的考え方

#### <10～12年度>

- ・ 当行では、平成4年度より人員削減等の経営スリム化に取り組んできており、本年3月には、中期計画「戦略の革新120」に対応した平成10～12年度のリストラ計画を策定したが、今般その計画を1年前倒しかつ大幅に強化した修正リストラ計画を策定し、“リストラチャリッジ”の総仕上げ”として、12年度までに完了させるべく、積極的な取り組みを行なっている。
- ・ 修正リストラ計画においては、重点事業領域の明確化による経営資源のスリム化（コスト削減）と、戦略分野への資源投下を同時に実現し、次の飛躍のためのスリムで強靱な経営体質を確立する。

#### <13～14年度>

- ・ 中期計画「戦略の革新120」にて確立した低コスト構造を維持しつつ、重点事業領域において確立された競争優位と戦略分野への投資の果実として、飛躍的な収益力強化を実現する。

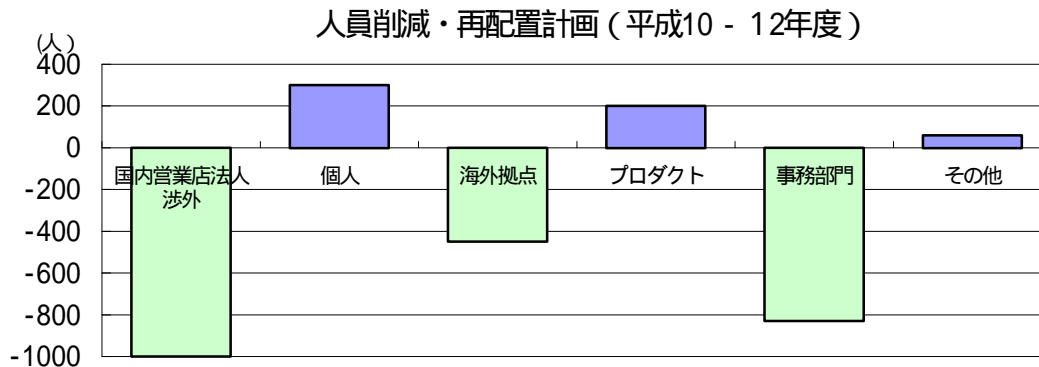
### B．具体的リストラ計画

#### <拠点リストラ>

- ・ まず、国内店舗については、法人取引拠点の集約化により、 $\mu$ ンク $\mu$ を行なう従来型店舗を現在の340店舗（本支店290、出張所・代理店50）の半数の170店舗に絞り込むとともに、15%にあたる50店舗を統廃合し、残り120店舗については、個人向けの専門店舗として専門性向上と業務軽量化によるコスト削減を図る。
- ・ 海外拠点についても、中核拠点への集約化により、既存47拠点中20拠点を廃止、また、現地法人についても6社を廃止する。

### < 人員削減 >

- ・ 人員については、内外拠点の統廃合や事務の集中処理の徹底等により捻出した人員を、一部専門本部等に再配置しつつ、邦人1,350人（9年度末人員の9.2%）、海外現地行員350人の合計1,700人の削減（当初計画の倍増）を行なう。  
リストによる大幅人員削減は12年度末までに完了し、約13,000人体制とする。
- ・ 12年度までの人員削減の内訳としては、国内営業店の統廃合および集約化ならびに海外支店の統廃合による合理化効果で約1,450人、事務部門の効率化・合理化効果で約830人を削減する一方、個人部門に300人、少数精鋭の営業店を支えるプロダクト部門に約200人を投入するもの。



### < 役員数削減 >

- ・ 役員については、11年度末までに9年度末役員数の2割に相当する8名を削減、34名を目標に運営する体制とし、意思決定の迅速化による経営の効率化を早期に実現する。
- ・ 尚、顧問は1名とする（相談役は廃止済み）。

### < 処遇見直し >

- ・ 従業員処遇については、幹部職員の賞与を10年度上期10%・下期以降20～30%カット、一般職員の賞与を下期より20%カットするほか、住宅手当等諸手当の廃止・引下げほか、福利厚生制度についても大幅な見直しを実施。
- ・ 人件費の想定に当たっては、平成14年度までの物価上昇見込がほぼゼロであることから、ベア率は0%とし、賞与枠は12年度末まで既に削減後の水準に抑制。13年度以降業績拡大・経済環境改善を想定し、若干の増加を計画。  
13年度以降については、ベア賞与とともに業績・経済環境に即し弾力的に運用していく方針。
- ・ 役員報酬については、会長・頭取の3割カットをはじめ、全役員平均2割カットを実施。役員賞与については、7年度以降全額返上している。

### < 厚生施設売却 >

- ・ 運動場・保養寮については原則すべて売却する。（総額200億円程度）  
保養寮については11年3月末までに5ヶ所を閉鎖、残る5ヶ所についても11年度中の閉鎖を予定しており、順次売却することとする。運動場については極力早期の売却を目指す、分割売却の可能性もあり、3年程度を目処に売却することとする。
- ・ その他家庭寮・独身寮・社宅についても、老朽物件・非効率物件の売却を進めていく。

### < 経費圧縮 >

- ・ 人件費については、人員削減および従業員・役員の処遇見直しにより、12年度人件費を9年度対比200億円圧縮。
- ・ 物件費についても、外部委託の拡大に伴う業務委託費の増加、店舗等所有不動産の売却による賃借料の増加、個人向けチャリ拡充やリスク管理強化のためのシステム投資等の前向き投資（3年間で約750億円）を行なう一方で、海外業務の効率化による海外経費・投資の圧縮、店舗統廃合・法人取引集約化による不動産コスト等の圧縮の他、投資の重点化、経常経費の更なる削減を実施する。

- ・ これら人件費・物件費の削減効果として、10～12年度の3年間累積で、850億円の増益効果を見込んでいる。
- ・ さらに、システム部門については、現場密着の分散型開発を推進するとともに、開発・運用の両面でアウトソーシングを積極的に拡大し、効率性の向上を目指す。
- ・ 13～14年度については経常経費の抑制を図りつつ、法人取引の高効率化(ビジネス金融デスク・集金センター)、イストラプラザ等個人戦略の拡充、証券化業務やグローバルカस्टディ・貿易金融等決済サービスの強化等の前向き投資を一層強化していく計画。

### C．安田信託銀行子会社化に伴う合理化

- ・ 安田信託銀行においても、平成13年3月に従業員2000名体制（平成9年3月時点4716名）とする徹底的なリストラを推進中であるが、子会社化に伴い、拠点、システム、管理部門など当行と重複する機能の整理・統合を図り、事業の共通プラットフォーム化を強力に推進することで、当行および安田信託銀行双方で、さらに一層の合理化を実現する。

#### <店舗合理化>

- ・ 店舗については、平成12年度以降、25ヶ店（安田信託銀行の店舗数の50％）程度を当行及び安田信託銀行が同一スペースを共用する「共同店舗」とする形を中心に、集約化・合理化を行う計画である。

#### <システム共用化>

- ・ システム開発については、営業店システムの仕様統一を早急に進めるとともに、銀行業務関連システム全般の仕様統一、さらには両行の開発体制の一体化を強力に推進する。
- ・ また、運用面についても、バックアップセンターの共同化をはじめ、共用化・統合を着実に進め、機器ならびにメンテナンスコストの圧縮を図る。

#### <本部管理部門統合>

- ・ 子会社化に伴い、主計、人事、リスク管理等の一般管理部門の統合を指向。これにより、双方の管理部門の効率化を図るとともに、管理の統合化ならびに体制の強化を狙う。

#### <人員削減>

- ・ これらの合理化の結果、平成12～14年度の3年間で、当行および安田信託銀行合計500名（安田信託銀行の現リストラ計画実施後人員の25％）の追加削減を行う。

#### <経費圧縮>

- ・ また、経費としては、事務、物流の集約化・共同化なども含めて、平成14年度には人件費・物件費合計で年間約100億円を目途とした経費の削減を実現する。

リストラ施策	内容	コスト削減目処 (年間・億円)
追加人員削減	富士・安田合算で500名削減	30
店舗合理化	共同店舗化 25ヶ店	30
システム共用化	コンピュータセンター、システムの共同化	20
本部機能統合	本部機能の統合	10
事務・物流共同化等	バックオフィス業務・物流業務の共同化	10
合計		100

(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
(役職員数)								
富士	役員数(注1)	(人)	42(40)	42(41)	41	34	34	34
	従業員数(注2)	(人)	15,168	14,615	14,250	13,800	13,270	13,100
安信	従業員数	(人)	4,716	4,359	3,931	2,250	2,000	2,000
(参考)従業員数シナジ - 合算効果		(人)					-100	-300
計	従業員数(注)	(人)	19,884	18,974	18,181	16,050	15,170	14,500

(注1) ( )内は年度末役員数(9/3月期末に退任2名、10/3月期末に退任1名あり)

(注2)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)

		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
富士	国内本支店(注1)	(店)	290	290	284	271	262	262
	海外支店(注2)	(店)	24	25	18	16	15	15
	海外支店・出張所・駐在員事務所	(店)	47	47	31	29	27	27
	(参考)海外現地法人(注3)	(社)	19	18	15	13	13	12
安信	国内本支店	(店)	53	50	50	50	50	50
	海外支店	(店)	8	7	0	0	0	0
	(参考)海外現地法人	(社)	10	6	6	1	1	1
	(参考)安田信託共同店舗化(注4)	(店)					12	25

(注1)出張所、代理店を除く。インスタブランチ(個人向け新形態店舗)については11年度2ヶ店、12年度2ヶ店を支店として出店の予定ながら、試行との位置付けであり上記店舗数には含まず。試行結果次第では13年度、14年度の拡大も展望。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(注3)直接出資先かつ直間出資比率50%超。

(注4)安田信託銀行の子会社化に伴う共同店舗化は安田信託拠点数50拠点の半数の25拠点を想定。

		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
(人件費)								
富士	人件費	(億円)	1,577	1,585	1,530	1,430	1,383	1,380
	うち給与・報酬	(億円)	1,354	1,353	1,290	1,220	1,165	1,155
	平均給与月額	(千円)	470	481	489	490	491	492
安信	人件費	(億円)	462	473	400	330	258	245
(参考)うち人件費シナジ - 合算効果		(億円)					-4	-10

(注1)平均給与月額は時間外手当を含む3月の平均給与月額。コース別人員構成、年齢別人員構成の変化により若干の上昇を見込む。

(注2)シナジ - 効果については両行50%ずつ寄与するものと想定。(下記の物件費についても同様。)

## (役員報酬・賞与)

		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
富士	役員報酬・賞与(注1)	(百万円)	1,209	1,272	968	867	820	820
	うち役員報酬	(百万円)	1,102	1,216	931	829	788	788
	役員賞与	(百万円)	107	55	37	38	32	32
	平均役員(常勤)報酬・賞与	(百万円)	29	31	25	25	25	25
	平均役員退職慰労金(注2)	(百万円)	58	46	59	47	47	47

(注1)人件費及び利益金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。

又、海外駐在手当を含む。(平均役員報酬・賞与も同様)

(注2)平均役員退職慰労金は退職役員数、職位、在職年数等が「11/3月期見込」の場合と同様であるとして計上。

但し、役員退職年金は含まれない。

## (物件費)

		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
富士	物件費(注1)	(億円)	1,906	1,911	1,940	1,970	1,940	1,960
	うち機械化関連費用(注2)	(億円)	523	563	570	600	620	630
安信	物件費	(億円)	537	531	520	410	305	285
(参考)うち物件費シナジ - 合算効果		(億円)				-5	-15	-35

(注1)物件費については従来からの経常経費の削減に加え、拠点の統廃合・集約化、大幅な投資の見直し等により抑制を進める。

但し、預金保険料・為替動向等の不可避的変動要因及び、リスク管理の高度化、顧客サービスの向上等の必要不可欠な投資の発生等によっては弾力的対応を要する計画。

(注2)当行算出の合理化経費合計額(事務合理化費用、システム関連費用、ソフトウェア開発費用、コンピューターセンター開発費用等)