

# ステークホルダーの皆さまへ



当行は、平成22年6月23日に経営体制を一新し、正常かつ安定的な成長軌道への復帰を目指して新たなスタートを切りました。

このたび、新体制となって初めての中間決算を行いましたので、その概要ならびに経営の現状と今後の方向について皆さまにご報告いたします。

代表取締役社長  
当麻 茂樹

## 平成22年度中間期の総括

平成22年度は、平成21年度に多額の損失を計上して、過去の投資損失などの抜本的な処理や今後へのさらなる備えを実施したことにより、正常かつ安定的な成長軌道への復帰を目指してスタートいたしました。

6月には経営体制を一新すると同時に、今後3年間の当行の進むべき方向として、「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」を基本コンセプトとする「中期経営計画」を策定し、発表いたしました。この中期経営計画については、新体制のもとでその後の経済環境の変化を踏まえた業務の見直しを行い、9月にその改訂を発表いたしました。この改訂により、当初発表の計画の方向性はしっかりと守りながら、経済・事業環境の変化や不透明感の継続、また金融規制に関する新たな国際的枠組みの議論（バーゼルⅢ）なども勘案しつつ、より現実的かつ高い業績目標を掲げるとともに、計画必達のための具体的な肉付けも行いました。また、中期経営計画の達成に向けた組織の整備についても、10月に完了いたしました。

## 平成22年度中間期の業績について

平成22年度中間期の業績は、連結中間純利益が前年同期比58億円増加の168億円となり、中期経営計画で目指す「収益力の安定化」に向けた順調なスタートとなりました。

法人および個人のお客さまに関するコア業務が順調に推移したことに加え、昨年度までのような非経常的かつ多額の投資関連の損失要因がありませんでした。同時に、経費の徹底した削減にも取り組み、個人部門において消費者金融ファイナンス業務関連の与信関連費用が資産の質の改善や回収率の上昇などにより、大きく減少いたしました。この結果、法人関連業務で保守的・予防的な引当金の積み増しを行いながらも、前年同期比で増益とすることができました。

## 中期経営計画における当行の経営戦略

平成22年6月に策定し、9月に改訂した「中期経営計画」は、平成22年度から平成24年度までの3年間で計画年度として、当行の目指すべき方向を示しています。

計画では、経営体制の刷新と抜本的な経営合理化策を実施すると同時に、「顧客基盤の再構築」と「収益力の安定化」に注力することを目指し、この3年間に、①収益安定化に向けての体制整備をしたうえで、②新たな業務展開による収益源の多様化を図り、③巡航速度での安定的な収益体質を確立していきたいと考えています。

改訂後の計画では、経費削減の上乗せや、残高より資産の質を重視した消費者金融業務運営に伴う与信関連費用の抑制などにより、計画最終年度の利益水準を上方修正いたしました。平成24年度の当期純利益は当初計画比190億円増加の510億円、キャッシュベース当期純利益で600億円を目標としています。また平成25年3月には、自己資本比率10%以上をはじめ、バーゼルⅢの新規制で当該時点で求められる各資本比率が水準を上回るものと推計しています。ROEについては、平成24年度に8%以上、キャッシュベースROEは10%以上を目指します。

法人部門およびマーケット・投資銀行部門においては、平成22年10月1日付組織改正で、「顧客基盤の再構築」というコンセプトに沿って、従来の法人・商品部門を法人部門とマーケット・投資銀行部門に再編いたしました。これにより、お客さまのニーズを的確に把握し、必要な商品・サービスを速やかに開発、提供する体制を構築いたしました。また、「収益力の安定化」を実現するために、ノンコア業務資産の削減を中心とするポートフォリオの再構築を推進する、社長直轄の「資産最適化プロジェクトチーム」を発足させました。

法人部門では、従来同様、事業・金融・公共法人営業（貸出、フィービジネスなど）を推進するとともに、「当行が独自性と特色を発揮でき、かつ今後の成長が期待される特定の業種・分野をターゲットとして絞り込み、

確固たる地位を築く」という経営方針のもと、新たな業務注力分野として、平成22年7月以降、ヘルスケアファイナンス業務ならびに企業再生ビジネスへの取り組みを強化しており、11月にはお客さまの企業再生を資本面から支援することを目的に、全額出資子会社を設立するなど、他行との差別化を通じた収益の拡大を目指しております。また銀行本体だけでなく、子会社である昭和リースとの協調を通じて、中堅中小企業に対する適切な商品・サービスの提供にも努めてまいります。

マーケット・投資銀行部門では、キャピタルマーケットやアドバイザー業務を中心に、法人部門と協力しながら、お客さまのニーズを満たすテラーメイドの商品・サービス提供力の強化に注力いたします。また、当行が強みを持つ不動産ファイナンス、クレジットレーディング、スペシャルティファイナンスなどは、コア業務として取り組みを引き続き強化してまいります。

さらに、法人のお客さまの海外事業展開を支援していくために、アジアを中心に地場の金融機関との提携などを通じ、きめ細かいサービスの提供を可能とする体制を構築してまいります。その第一歩として、平成22年11月には、ベトナムの最大手金融グループ Baoviet Holdings (バオベトホールディングス)と、インドのYES BANK (イエスバンク)とそれぞれ提携いたしました。

個人部門においては、リテールバンキング業務にさらに積極的に取り組み、調達基盤の安定化と低利調達を推進すると同時に、小型店舗(コンサルティングスポット)展開による対面営業のアクセスポイントの拡大を通じたアセットマネジメント業務の強化、および住宅ローン業務の拡大に注力してまいります。一方、消費者金融業務については、収益性を重視したポートフォリオの構築に努め、環境変化に対応した消費者金融業務の銀行本体への取り込みや、銀行と消費者金融子会社のプラットフォームの共通化など、効率的な運営によるシナジー効果の強化を検討してまいります。

併せて、決済、クレジットカードなどの手数料業務やショッピングクレジットにも力を入れてまいります。

リスク管理体制については、「中期経営計画」の達成に向け、より一層強化してまいります。具体的には、法人のお客さまに対する適切なソリューション提供力の強化、ノンコア業務資産の削減など、経営方針に沿ったリスク管理体制のレビューを行うとともに、コア業務における課題に対するモニタリング体制をさらに強化いたします。また、資本使用のコントロールを適正化するために、統合的リスク管理体制を強化してまいります。

経費については、業務環境の変化や戦略の方向性を踏まえた、組織横断的なメリハリある見直しを行い、さらに踏み込んだ削減を行ってまいります。

平成22年9月には、バーゼル銀行監督委員会による銀行の新たな自己資本比率規制の枠組み（バーゼルⅢ）が合意に至りました。当行はこの枠組みに沿って引き続きリスクアセットの適切な運営に注力してまいります。その結果、バーゼルⅢが段階的に適用開始となる平成25年3月末時点では、自己資本比率10%、Tier I比率7%、普通株等Tier I比率5%と推計しており、新規制を達成できるものと考えております。

現在、当行は公的資金を受け入れておりますが、業務を遂行するうえで、公的資金を受け入れた背景や意義を十分に踏まえ、緊張感を強く持ちながら、日本の銀行としての役割期待を忠実に果たし、社会に対して質の高い金融サービスをご提供していきたいと考えております。

## 最後に

当行が新しい経営体制のもと、再生に向けて新たなスタートを切った平成22年度中間期は、中期経営計画の策定や組織の再編など、今後に向けた礎を築くとともに、業績の面でも順調な成果であったと言えると思います。しかしながら、金融業を取り巻く環境は依然厳しく、不透明であります。こうした中、当行は、金融サービスの円滑な提供という金融機関の本来果たすべき役割をあらためて自覚し、当行の強みである、多様な人材によるユニークな発想を活かして、お客さまが真に求める金融サービスをご提供してまいります。

当行にとって大きな節目を迎えた今年、新たなステージに向けて、お客さま、株主の皆さまを含むすべてのステークホルダーの皆さまのご期待に応えられるよう、全役職員が一丸となって業務に邁進してまいります。

皆さまの変わらぬご支援ならびにご愛顧に心より御礼を申し上げますとともに、今後とも一層のご指導を賜りますようお願い申し上げます。

平成22年12月

# 当麻茂樹

代表取締役社長

当麻 茂樹