

# 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。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
役員取引等利益	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

(収益) (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。

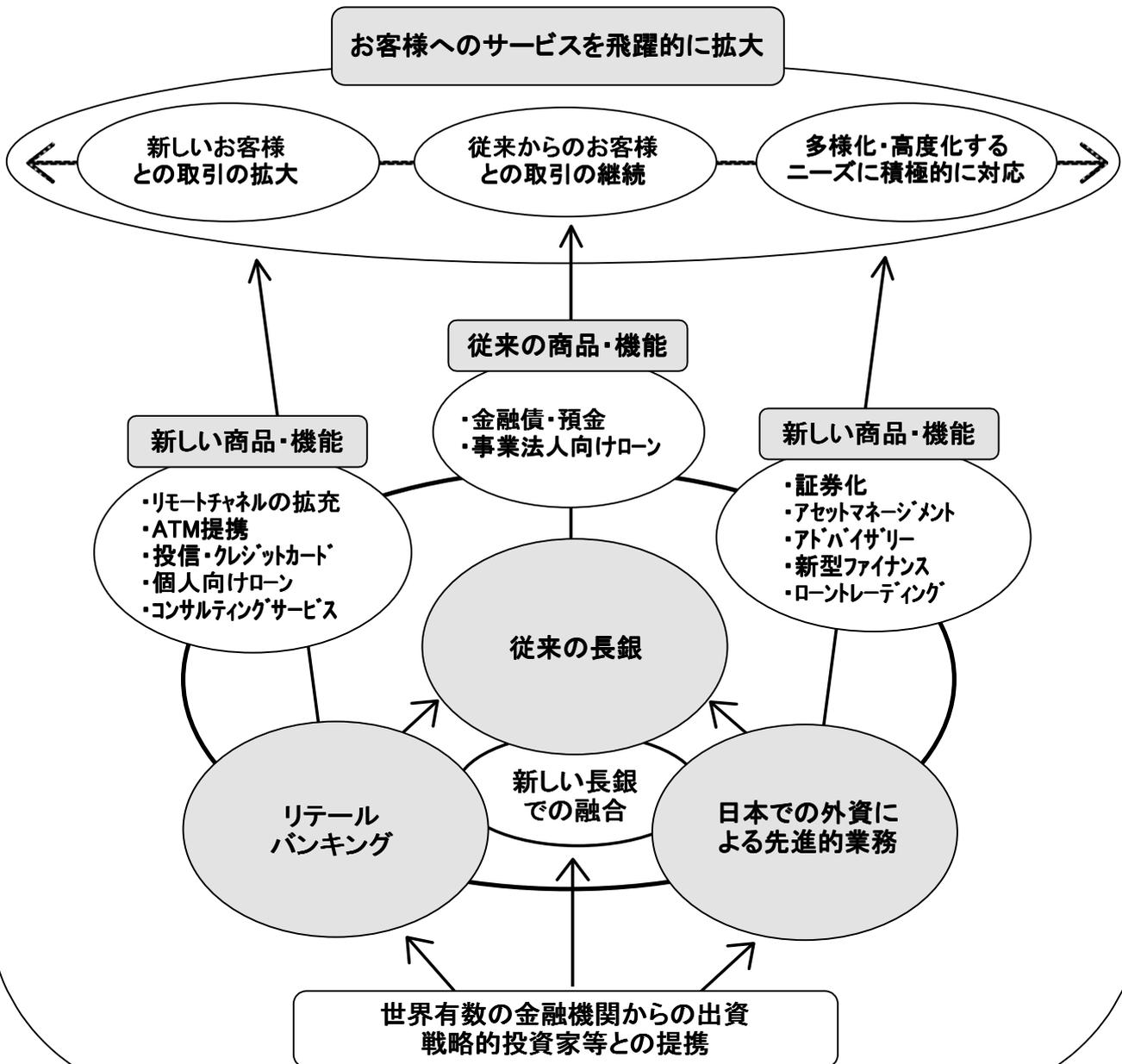
経営戦略のポイントは以下のとおりです。

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) パートナース社による買収・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、パートナース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。パートナース社による弊行買収の概要は以下のとおりです。

#### 《パートナース社について》

パートナース社は、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。

パートナース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）

#### 《パートナース社の投資目的》

弊行は、パートナース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。パートナース社による投資は、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。

■顧客ターゲット

従来	今後の方向	顧客ニーズ
<ul style="list-style-type: none"> <li>○富裕層</li> <li>○高齢層</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○従来のターゲット顧客に加え資産形成途上層を対象</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・事業法人基盤(職域)の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○債券・預金</li> <li>○債券・預金に加え                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な預金商品(含む外貨預金)</li> <li>・投資信託</li> <li>・個人ローン</li> <li>・住宅ローン</li> </ul> </li> <li>→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</li> </ul>

■顧客利便性・チャネル

従来	今後の方向
<ul style="list-style-type: none"> <li>○テレフォンサービス                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> <li>・平成11年3月よりテレフォンバンキング開始</li> </ul> </li> <li>○キャッシュカード                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> </ul> </li> <li>○店舗チャネル                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・全国24店舗</li> <li>・立地(首都圏、関西圏主要ターミナルおよび主要地方都市)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○テレフォンサービス                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・24時間365日対応</li> <li>・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)</li> </ul> </li> <li>○インターネットバンキング</li> <li>○キャッシュカード                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・オンライン提携先拡大</li> <li>・デビットカード機能</li> </ul> </li> <li>○店舗チャネル                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> </ul> </li> </ul>

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

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

## 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。弊社としましても、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。

弊社としましては、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、この様な動きを踏まえ、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。この様な環境下、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き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いきます。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ン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いきます。

#### 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、対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》

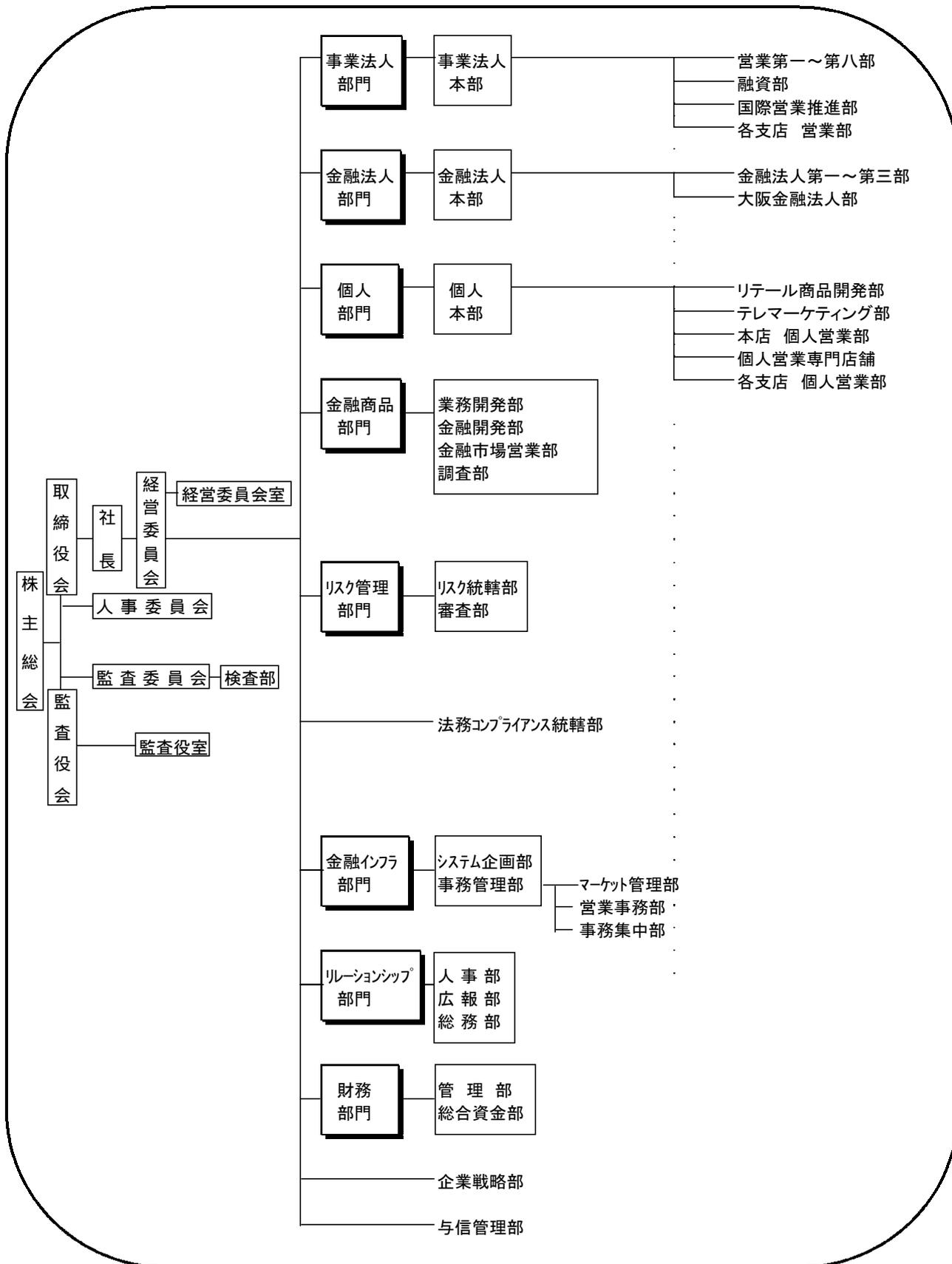
弊行は、今後も開示内容の充実にも努めるとともに、一層正確、迅速な情報開示をおこなってまいります。

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	

#### 4 . 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

##### 基本的考え方

弊行は、新たなスタートに当たり、経営の安定化や事業基盤の拡充のための再投資余力の拡大等の観点から、当面は利益の内部留保に留意した運営に努めます。強固な財務基盤を維持し、利益を拡大していくこと等を通じて、弊行の信用力ならびに株式価値を高め、公的資金による投下資本の回収が容易となるよう努力してまいります。

##### 配当についての考え方

今後の配当につきましては、早期に復配をおこない、その水準については収益動向等の経営成績や将来の見通しの観点によるほか、安全性や内部留保とのバランスにも留意して運営してまいります。

##### 役員報酬・賞与についての考え方

役員報酬・賞与については、企業業績やその貢献度に応じた配分を基本とし、株主価値の向上に直結する体系としていく方針です。なお、社外取締役につきましては、弊行が再建途上にあることに鑑み、格段の協力をお願いしていく予定です。

なお、今後の役員賞与につきましては、利益金処分としての性質から現時点での本計画の計算上は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、支給をおこなうこともあり得ると考えております。

## 《配当について》

普通株式の配当については、以下のとおりとします。

弊行は、以下の条件を満たす場合に限り、必要に応じて修正された経営健全化計画を提出し、審査を求めることができるものとします。

- 条件 1 強制転換までに十分な消却財源が確保され、かつ、普通株式の配当を行っても将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められる合理的な経営健全化計画であること。
- 条件 2 普通株式の配当利回りについては、優先株式の配当利回りを上限とすること。この場合、弊行の普通株式の配当利回りは、新規株式公開前は株式売買契約第 3 . 1 ( 2 ) に従ってニュー・L T C B ・パートナーズが引き受ける普通株式の発行価格を基準に計算し、新規株式公開後はその時点の市場価格を基準に計算するものとする。
- 条件 3 その時点において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益が確保されない場合（その時点において有効な経営健全化計画における累積的な利益が確保されない場合を含む。）には、配当を行わないこととすること。

なお、経営健全化計画に普通株式の配当を行うことが記載されている場合であっても、配当する年度において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益が確保されない場合（その時点において有効な経営健全化計画における累積的な利益が確保されない場合を含む。）には、当該年度の配当は行わないこととします。

その時点において有効な経営健全化計画に特定の年度に関する普通株式の中間配当または通年の配当についての規定がない場合、弊行は、当該年度の実際の利益及び当該年度までの累積的な利益がその現行の経営健全化計画に定める水準を超えている場合に限り（条件 2 に定める利回りの上限を超えない範囲内で）当該年度に関する普通株式の配当を支払うことができるものとします。但し、強制転換までに十分な消却財源が確保され、かつ、普通株式の配当を行っても将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められる場合に限るものとします。

## 《利益をもってする消却について》

本優先株式の利益をもってする消却については、以下のとおりとします。

### 優先株式（\*）のみを消却する場合

下記の条件を満たした場合、弊行はいつでも、優先株式を全部でも一部でも、消却することができるものとします。

- 条件 1 消却後、弊行が十分な自己資本を維持できる、と金融監督庁又はその承継機関が判断するものであること。
- 条件 2 当該消却により全ての優先株式が消却されない場合、消却後に残る優先株式に関する弊行の消却等のための財源計画について金融再生委員会又はその承継機関が適切と判断するものであること。
- 条件 3 優先株式の公正な市場価格又は 400 円のいずれか高い価格で消却すること。

### 優先株式と普通株式をあわせて消却する場合

弊行は、以下の条件を満たす場合に限り、将来改訂される経営健全化計画に、普通株式と優先株式とを合理的な比例的按分により消却すること（この場合、普通株式及び優先株式それぞれの公正な市場価格の総額に基づき按分する。）を記載することができるものとします。

- 条件 1 消却後、弊行が十分な自己資本を維持できる、と金融監督庁又はその承継機関が判断するものであること。
- 条件 2 当該消却により全ての優先株式が消却されない場合、改訂される当該経営健全化計画において、弊行が強制転換までに十分な優先株式の消却財源を確保することができ、かつ、当該消却を行っても将来の消却財源の確保に支障が生じないと認められること。
- 条件 3 優先株式は、その公正な市場価格又は 400 円のいずれか高い価格で消却すること。
- 条件 4 その時点において有効な経営健全化計画における当該年度の当期利益が確保されない場合（その時点において有効な経営健全化計画における累積的な利益が確保されない場合を含む。）には、利益をもってする消却を行わないこととする。

（\*）株式売買契約書第 3 . 2（3）に従って発行された優先株式をいう。以下同じ。

## 5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 特別公的管理期間での運営

弊行は、特別公的管理の下、不適と判定された貸出関連資産については、整理回収機構への売却等による処理を進めることにより、抜本的な不良債権処理をおこなしました。これに伴い、国内貸出残高は大幅に減少いたしました。

一方、適資産につきましては、善意かつ健全な借り手の保護という金融再生法の趣旨に則り、円滑な信用供与に最大限の努力をおこないました。しかしながら、一部景気に好転の兆しが見え始めつつあるものの、全般に資金需要が減退したままの経済状況が続いたことから借入需要は弱く、また顧客側にも特別公的管理銀行に対する先行きの不安心理もあり、平成11年度につきましては不良債権処理等による特殊要因を除いたベースでも、前年度末比約1兆円の貸出減となる見込です。

### (2) 今後の資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

弊行としましては、資産判定において適資産とされた貸出関連資産については保有を継続するとともに、これらの顧客に対しては引き続き適切な融資を継続し、信用供与の円滑化を図っていく方針です。

また、中堅・中小企業を含めた健全な借り手の資金調達の円滑化のため、適時適切な資金供給をおこなっていくと同時に、下記分野等で、国内外金融機関との提携も視野に入れながら、革新的な金融商品・サービスを提供していくことで、顧客の資金ニーズに積極的に応えていきたいと考えております。また、住宅ローンを始めとした個人向けローンへの取り組みも強化してまいります。

- ・直接金融ニーズに対応した証券化業務
- ・新しい資金調達ニーズに対応したストラクチャード・ファイナンス業務（ノンリコースローン、LBO、MBO等）
- ・産業や企業育成のための投資業務
- ・取引先の資本市場へのアクセスに対するサポート

### (3) リスク・リターンに基づいた与信運営

弊行は、個々の与信先の信用リスクを勘案したリスク・リターンに基づいた金利（スプレッド）ガイドラインを設定しており、信用力が比較的低位にある取引先に対しても、リスクに見合った適切なリターンを確保することにより、弊行資産の健全性を確保しつつ円滑な資金供給に努める方針です。

(図表10) 貸出金の推移

(残高)

(億円)

		11/3月末 実績 (A)	11/9月末 実績 (B)	末平比率	12/3月末 見込み (C)	13/3月末 計画 (D)
国内貸出	インバ°外ローンを含むベース	125,316	92,695	81.2%	78,000	81,000
	インバ°外ローンを除くベース	124,210	91,990	81.3%	77,000	80,000
中小企業向け(注1)	インバ°外ローンを含むベース	61,224	36,145	66.5%	26,700	26,900
	インバ°外ローンを除くベース	60,877	35,964	66.6%	26,600	26,800
うち保証協会保証付貸出		-	-	-	-	-
個人向け		1,424	1,203	89.5%	1,200	3,200
うち住宅ローン		592	527	94.7%	500	2,500
その他		62,667	55,347	94.8%	50,100	50,900
海外貸出(注2)		10,832	3,595	49.2%	2,000	2,000
合計		136,148	96,290	79.3%	80,000	83,000

(同・実勢ベース&lt;下表の増減要因を除く&gt;)

(億円)

		11/3月末 実績 (A)	11/9月末 実績 (B)+(F)	末平比率	12/3月末 見込み (C)+(G)	13/3月末 計画 (D)+(G)+(H)
国内貸出	インバ°外ローンを含むベース	125,316	118,535	/	115,392	118,392
	インバ°外ローンを除くベース	124,210	117,714		114,392	117,392
中小企業向け(注1)	インバ°外ローンを含むベース	61,224	58,106		57,571	57,771
	インバ°外ローンを除くベース	60,877	57,810		57,471	57,671

(注1) 中小企業とは、資本金1億円(但し、卸売業は30百万円、小売業、飲食業、サービス業は10百万円)以下の会社または常用する従業員が300人(但し、卸売業は100人、小売業、飲食業、サービス業は50人)以下の会社を指す。

(注2) 海外店貸出 + 国内店の非居住者向外貸出。当該期の期末レートで換算している。

(国内貸出における不良債権処理等に係る残高増減)

(億円( )内はうち中小企業向け)

	10年度中 実績 (E)	11/上期中 実績 (F)	11年度中 見込み (G)	12年度中 計画 (H)
貸出金償却	236 ( 217)	83 ( 19)	83 ( 19)	- ( -)
CCPC向け債権売却額	128 ( 128)	- ( -)	- ( -)	- ( -)
債権流動化(注3)	▲3,678 (▲ 644)	714 (▲ 35)	714 (▲ 35)	0 ( 0)
会計上の変更(注4)	- ( -)	- ( -)	- ( -)	- ( -)
協定銀行等への資産売却額(注5)	- ( -)	25,043 ( 21,976)	36,595 ( 30,887)	- ( -)
その他不良債権処理関連	171 ( 70)	- ( -)	- ( -)	- ( -)
計	▲3,143 (▲ 230)	25,840 ( 21,961)	37,392 ( 30,871)	0 ( 0)

(注3) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(注4) 会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分等。

(注5) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

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

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

弊行は、健全化法の趣旨に基づき、公的資金導入による自己資本強化を通じて、経営の安定性を確保するとともに、収益力向上を図ることで十分な利益を確保してまいります。また、企業価値や市場評価を高めていくことにより、公的資金による投下資本の回収が可能となるよう努力してまいります。

今回の計画においては、当初2年間程度は事業基盤の再構築を図り、概ね3年度目以降に再建を軌道に乗せることを目標としております。

このような施策により、安定的な収益成長を図り、内部留保は確実に蓄積されていく見込みであり、仮に利益による消却をおこなったとしても十分な資本勘定が維持される見込みです。

《税引前当期利益・剰余金（単体）および連結資本勘定の見込》

（億円）

	13年 3月末	14年 3月末	15年 3月末	16年 3月末	17年 3月末	18年 3月末	19年 3月末
税引前当期利益	690	378	586	724	763	819	867
剰余金	690	944	1,447	2,089	2,769	3,505	4,290
連結資本勘定	5,432	5,714	6,243	6,919	7,651	8,411	9,244

## (2) 収益見通し

今後の収益計画とその主要前提条件が変化した場合の変動見通し

(図表11) 収益見通し

(億円)

	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
基準シナリオ(A)	▲430	190	478	686

(注)収益は全て実質業務純益(除く一般貸倒引当金繰入)ベース。

### 主要前提条件

	12/3月末	13/3月末	14/3月末	15/3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%
期末株価	17,500円	17,500円	17,500円	17,500円
期末為替レート(円ドル)	106円	106円	106円	106円

### 基準シナリオに対する変動見通し

(億円)

	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
楽観的シナリオ(B)	▲430	220	568	841
変化額(B)－(A)	+0	+30	+90	+155
悲観的シナリオ(C)	▲430	120	338	506
変化額(C)－(A)	0	▲70	▲140	▲180

#### ■楽観的シナリオは以下のとおり設定しました。

《景気》 早期に景気回復基調へ。

《金利》 緩やかに上昇。

《貸出》 景気回復に伴い資金需要が回復し、15/3期末残高は12/3期比1兆円増加。

《手数料等新規業務》 新規業務が順調に拡大し、基準シナリオ比30%増加。

#### ■悲観的シナリオは以下のとおり設定しました。

《景気》 景気回復にもたつき。

《金利》 景況感悪く、低金利継続。

《貸出》 資金需要が弱含み、15/3期末残高は12/3期比1兆円減少。

《手数料等新規業務》 新規業務の拡充・収益化がやや遅れ、基準シナリオ比30%減少。

## リスク調整後の部門別収益率の見通し

金融機関にとっては、リスク管理は経営の最重要課題であり一層の強化を図ります。既述のとおり、与信業務については、個別案件毎に企業格付けや期間・担保等の貸出条件に応じた信用リスク額を算出してリスク調整後での収益性を評価する枠組みを構築しております。また、ALMにおける金利リスク管理や市場（トレーディング）部門における市場リスクについてはVaR法を始めとしたリスク管理を採用しており、リスク・リターンの向上へ向けた管理、運営をおこなっております。

弊行としましては、引き続きリスク調整後収益の向上を目指して収益・リスク管理の精緻化、高度化を推進していくことで、収益力を高めていく方針です。

## 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

### (1) 各種リスク管理の状況

弊行は、バブル期の不良債権発生についての教訓等から、リスク管理を経営の最重要課題と位置付け、経営陣の積極的な関与の下、管理体制の強化・高度化に注力してまいりました。

具体的には、リスク管理専担部署の設置や役割分担の明確化等を通じ、相互牽制機能を発揮しうる組織・権限体系、諸規程を整備するとともに計量モデル等手法の高度化を図っております。

#### 《信用リスク》

弊行では行内企業格付（「信用ランク」）制度が確立しており、信用ランク毎に信用リスクを計量化し、リスクを考慮に入れた適正な貸出スプレッドの算出やポートフォリオ分析を実施しております。これにより、適切な経営資源の配分をおこなうほか、リスク考慮後での安定的な収益力の向上を図っております。

リスク管理にかかるポリシー・手続きの整備については、基本的な指針として「クレジットポリシー」を定めているほか、業務運営の基準や国内与信のガイドラインを制定し、具体的な業務運営、与信判断等の基準を明文化しています。

与信業務運営については特定業種への集中の回避を始めとして、健全性、収益性および効率性の観点から、平成11年度上期よりリスク統轄部によるポートフォリオにおける数値目標の提言とそのモニタリングを実施しています。

貸出金の自己査定については取締役会で決定された自己査定基準に基づき、営業店、審査部門を経て、与信管理部が監査をおこなう体制を確立しています。

#### 《市場リスク》

市場リスク計測・管理手法は、統一的にVaR法を採用しているほか、ベシスポイントバリュー等のセンシビリティ分析により、市場リスクの評価・管理を実施しております。市場リスクにかかる取引部署毎の状況（ポジション、損益等）については、日次でフロントから独立したリスク統轄部より経営陣宛報告されるほか、週次で「マーケット業務会議」を開催し、市場リスク運営に係る実績のレビューと方針の策定・検討をおこない、さらに経営陣宛報告をおこなう体制としております。

また、デリバティブ・ポートフォリオの時価評価・リスク管理体制に関しては、外部専門家によるコンサルティングを実施するなど、さらなる管理体制の高度化に取り

組んでおります。

#### 《事務関連リスク》

平成11年2月の組織改正により、オペレーションおよびシステム等インフラにかかるリスクに関しては、金融インフラ部門にて一元管理する体制としました。

オペレーショナルリスクについては事務管理部を中心に管理体制の整備に取り組んでおります。業務毎に手続きを定め、手続きに沿った厳正な運用を行うべく、指導・点検をおこなっております。

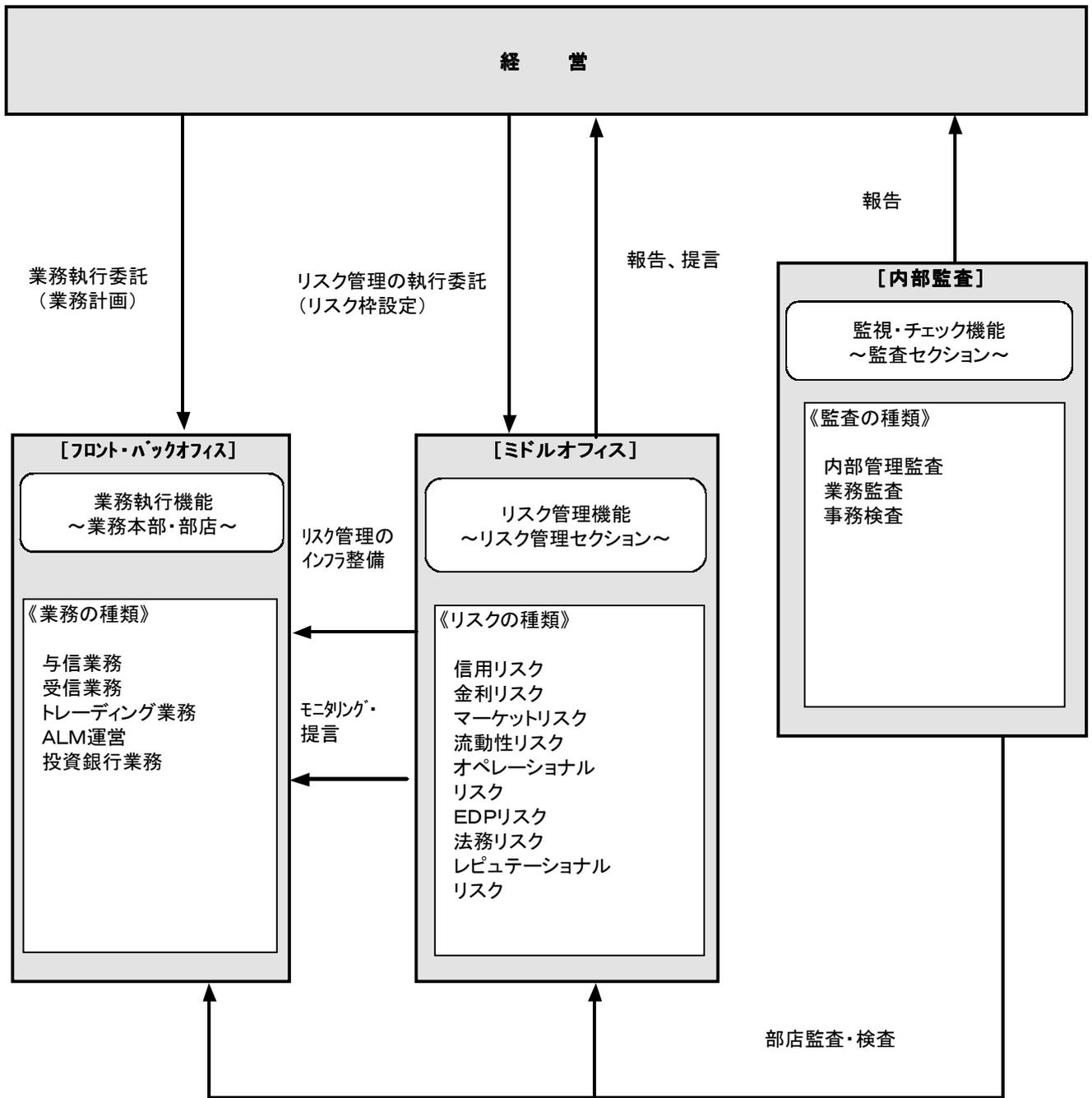
さらに、検査部において原則年1回、営業部店、関連本部の検査を実施しております。

#### 《その他》

法務・コンプライアンスリスクについては、法務・コンプライアンス統轄部において一元的に管理しており、法務相談、コンプライアンス判断、全部室店において任命されたコンプライアンスオフィサーの統轄、指導等により、銀行全体の法務・コンプライアンス知識の浸透が図られる体制としています。

コンピュータの西暦2000年問題については、単に情報システムにかかわるリスクのみではなく、金融機関の経営全般にかかわるリスクを内包していると認識し、副頭取の管理・監督の下に全行的に取り組みをおこなうため、「西暦2000年問題プロジェクトチーム」を設置し、万全の対応を図りました。

《弊行のリスクマネジメント体制》



(図表12)リスク管理の状況(平成12年3月現在)

	リスク管理部署	現在の管理体制	過去一年間に見られた改善を要する事項の件数および概要
信用リスク (カントリーリスクを含む)	審査部 (営業管理室) (海外管理・審査室)  リスク統轄部  与信管理部	個別案件審査および管理 要注意先等についての業況等管理、案件審査 カントリーリスクの審査・管理 海外案件の審査・管理  信用リスク計量化・モニタリング ガイドライン等ポリシーの制定 (営業、審査セクションから独立)  資産の自己査定監査・検証 (審査セクションから独立した監査セクション)	<ul style="list-style-type: none"> <li>健全性・収益性・効率性の観点からポートフォリオ運営に係る数値目標提言</li> <li>信用リスクポートフォリオの月次モニタリング報告体制確立</li> </ul>
金利(ALM)リスク	総合資金部 リスク統轄部 管理部	バンキング勘定における資金・債券オペレーション リスクの測定・評価 総合業務管理  <ul style="list-style-type: none"> <li>半期に一度、全体のリスク限度を経営委員会にて決定し、リスク統轄部が評価・監視</li> <li>オン・オフ統合管理によるリスク量の把握</li> <li>「マーケット業務会議」において、月次で実績を関連担当役員に報告すると共に方針を検討</li> <li>個別本支店レートを適用し、金利リスクを本部に集中し、部門別収益管理を実施</li> </ul>	
マーケットリスク	金融市場営業部 総合資金部 リスク統轄部 管理部 マーケット管理部	トレーディング勘定に係るオペレーション バンキング勘定に係るオペレーション リスクの測定・評価 公正価値の算定 トレーディング業務バックオフィス  <ul style="list-style-type: none"> <li>半期に一度、経営委員会で決定された全体のリスク限度額をもとにポジション枠、ロスマットを各担当トレーダー毎に設定</li> <li>マーケットリスク運営の基本ポリシーは「市場リスク運営マニュアル」にて制定</li> <li>収益状況・保有リスク量等を日次で関連役員宛電子メールを利用し毎日報告</li> <li>実績については別途経営委員会に週次報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デリバティブリスク管理体制に係る外部監査の実施と指摘事項への対応 (Libor-Tiborスプレッド評価・管理体制構築)</li> </ul>
流動性リスク (資金流動性リスク)  (市場流動性リスク)	総合資金部 リスク統轄部	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金流動性リスクについてはリスク統轄部のモニタリングの下、総合資金部にて把握された資金繰り状況、ギャップを日次で電子メールを利用し、関連役員宛報告。別途「マーケット業務会議」にて週次で説明を実施。</li> <li>市場流動性リスクについては新規商品取り扱い開始時に「新商品コミティ」にて業務運営上の制限の可否につき検討。</li> <li>半期に一度、プロダクト別、通貨別割振りを取締役会で決定された全体の限度額をもとに担当役員が決定し、リスク統轄部が評価、監視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「資金流動性リスク管理ポリシー」制定</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制	過去一年間に見られた改善を要する事項の件数および概要
オペレーショナルリスク	事務管理部 検査部	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務手続きの制定、継続的なレベルアップ</li> <li>店内検査(年1回以上)の実施と検査部による原則年1回の店内検査の実施</li> <li>臨店検査結果は監査委員会で審議の後、取締役会宛報告</li> <li>大規模障害時の対応として「オンライン障害時取扱手続」を制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務事故手続きの制定 登録事務におけるISO 継続取得</li> </ul>
EDPリスク	システム企画部 検査部システム監査室	<ul style="list-style-type: none"> <li>FISC安全対策基準に準拠した安全対策を実施</li> <li>同基準に準拠し、システムリスク管理に係る基本方針である「情報システムセキュリティポリシー」および「システム開発及び保守手続」を制定</li> <li>検査部システム監査室が都</li> <li>2000年問題に対しては「西暦2000年問題対応プロジェクトチーム」を中心に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンピュータ2000年問題 コンティンジェンシープラン策定</li> </ul>
法務リスク	法務・コンプライアンス統轄部	<ul style="list-style-type: none"> <li>法務・コンプライアンス統轄部(法務室)にて法務問題を統括管理。調査・研究および営業店指導を実施</li> <li>同部が各部店毎に配置しているコンプライアンスオフィサーを統括するとともに、「倫理規程」「コンプライアンスガイドライン」および「コンプライアンスマニュアル」を制定、全行員に対し、徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスガイドライン制定、コンプライアンスマニュアル制定</li> </ul>
レピュテーションリスク	広報部 法務・コンプライアンス統轄部	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディスクロージャー誌、ホームページ等あらゆる機会を捉え、当行の現状および戦略についての正確な情報提供を実施</li> <li>緊急時のマスコミ対応</li> </ul>	

## (2) 資産運用にかかる決裁権限の状況

与信・準与信（対顧デリバティブ取引等）取引、株式の取得・処分等にかかる決裁権限については、決裁金額および各条件に応じ、リスク管理部門長、審査部長、営業部店長の各決裁権限を定め厳格に運営しております。

重要または異例な与信案件については与信政策委員会における審議を経た後、経営委員会にて決裁する体制としています。

A L M・市場取引にかかる決裁権限については、経営委員会において決定された弊行全体および各部門全体のリスク限度額をもとに、部門長、部長等の枠配分権限者がそれぞれ下位職位にある者に順次自らの権限内で移譲をおこなう形で定めております。これら手続きについては「市場リスク運営マニュアル」および「統一ポジション運営ルール」において具体的に定めています。

## (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

行内企業格付け制度（信用ランク制度）は弊行における信用リスク管理の根幹となるシステムとして確立しております。弊行では、取引先の信用力を財務データ等に基づき採点評価し、11の信用区分に配分して表示した上で、最新の業績・決算等に基づいて原則最低年1回の洗い替えを実施しております。また、以下のとおり自己査定における債務者区分とも平仄のあった体系となっております。

信用ランク（企業格付け）は与信決裁権限、案件事後管理、担保管理等の基準として利用される他、信用ランク別ポートフォリオ（信用ランク別上限額）の観点からの資産構成モニタリング、貸出金利（スプレッド）ガイドラインの基準としても活用されております。

### 《企業格付け制度（信用ランク制度）の概要》

信用ランク	適	用
R 1	信用力が極めて高位	自己査定における 正常先
・	・	
・	・	
・	・	
R 7	信用力が極めて低位	
R 8	予防的管理先	
S 1	自己査定における要注意先	
S 2	自己査定における破綻懸念先	
S 3	自己査定における破綻先及び実質破綻先	

(4) 資産内容

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3条第2項措置後の財務内容

(図表13)法第3条第2項の措置後の財務内容

	10/3月末 実績 (億円)	11/3月末 実績 (億円)	11/9月末 実績 (億円)	12/3月末 見込 (億円)	保全部分を除
破産更生債権 及びこれらに 準ずる債権		35,421	16,673	1,600	回収不能額・回収不能見込額を全額引当
危険債権		10,111	9,073	8,900	回収不能となる可能性のある金額に対して 貸倒実績率に基づき引当(70%程度を目処)
要管理債権		1,292	4,375	8,200	信用額に対し貸倒実績率に基づき引当
正常債権		104,759	78,103	68,000	正常先・要注意先各々の信用額に対して貸 倒実績率に基づき引当

《引当金の状況》

	10/3月末 実績 (億円)	11/3月末 実績 (億円)	11/9月末 実績 (億円)	12/3月末 見込 (億円)
一般貸倒引当金	308	4,137	2,207	3,520
個別貸倒引当金	7,069	32,326	18,441	5,900
特定海外債権引当勘定	7	105	10	10
貸倒引当金	7,383	36,568	20,658	9,430
債権売却損失引当金	175	975	1,002	—
特定資産処分損失引当金	—	797	517	—
合計	7,558	38,340	22,178	9,430

全銀協統一開示基準

(図表14)リスク管理債権情報

(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
破綻先債権額(A)	2,185	7,595	11,119	900
延滞債権額(B)	6,508	22,580	10,766	9,000
3ヶ月以上延滞債権額(C)	1,558	2,309	198	400
貸出条件緩和債権(D)	3,534	2,278	4,177	7,800
金利減免債権	628	999	261	200
金利支払猶予債権	100	44	—	—
経営支援先に対する債権	1,514	—	—	—
元本返済猶予債権	—	—	3,916	5,500
その他	1,292	1,235	—	2,100
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	13,785	34,763	26,260	18,100
比率 (E)／総貸出	8.7%	25.5%	27.3%	22.6%

## ( 5 ) 償却・引当方針

### 従来償却・引当方針

弊行では、商法・企業会計原則・決算経理基準および日本会計士協会の「実務指針」等に則り、適正に実施された自己査定に基づく償却引当をおこなうべく「償却引当基準」を策定しております。

### 《体制の強化》

償却・引当の客観性を確保するために、そのベースとなる自己査定、償却・引当手続、ならびにその結果について、審査部より独立した与信管理部がその手続き・内容に関して内部監査を実施しております。また、自己査定の結果および一連の内部統制については、監査法人による外部監査を実施しております。

### 《償却・引当の概要》

貸出金および貸出金に準ずる資産の償却・引当については、上記の自己査定による債務者区分に応じて以下の通り実施しております。

#### 正常先債権・要注意先債権

債務者区分別に債権額に対して過去の一定期間における各々の貸倒実績率を乗じた金額を一般貸倒引当金として計上しております。なお、要注意先については要管理先とそれ以外とに区分し、各々の貸倒実績率に基づき一般貸倒引当金を計上しております。

#### 破綻懸念先債権

債権額から担保および保証等による回収可能見込み額を控除し、その残額のうち必要と認める額を個別貸倒引当金として計上しております。

#### 実質破綻先債権・破綻先債権

債権額から担保および保証等による回収可能見込み額を控除し、その残額を個別貸倒引当金として計上ないし直接償却しております。

### 《平成11年3月期決算における償却・引当》

平成11年3月期においては、償却・引当方針に基づき、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処理を実施しました。

なお、保有「不適」資産に対する引当については、決算時点において整理回収機

構への譲渡時期・譲渡価額が未定であったことから、同時期に公表された株価算定委員会による弊行株価算定における評価額をベースに引当をおこないました。

#### 《平成11年9月中間決算における償却・引当》

平成11年9月中間決算においては、不適資産の整理回収機構への譲渡が開始されたことから、主に上記株価算定時点から譲渡時に至るまでの資産劣化分として資産売却損を計上したことに加え、適資産についても経時劣化に対応し、かつ平成11年7月より適用となった新しい金融検査マニュアル等に準拠して、債務者区分の一部見直しをおこなった結果、総額1兆570億円の不良債権処理を実施しました。

#### 公的資金による株式等の引受等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

弊行としては、新しい経営体制のもとで金融検査マニュアル等に準拠した適切かつ保守的な自己査定および償却・引当を実施していく所存です。

(図表15)不良債権処理状況

(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
不良債権処理損失額(A)	6,166	28,315	10,570	10,795
貸出金償却	515	38	27	27
個別貸倒引当金繰入	3,331	26,244	2,708	2,733
CCPC向け債権売却損	57	96	—	—
協定銀行等への資産売却損(注)	—	—	7,665	7,665
その他債権売却損	298	319	59	259
その他	1,965	1,619	111	111
一般貸倒引当金繰入額(▲取崩)(B)	▲259	3,829	▲1,930	▲620
合計(A)+(B)	5,908	32,145	8,640	10,175

(注)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた  
協定銀行等への債権売却損

(図表16)不良債権償却原資

(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
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	1,388	923	▲307	▲430
国債等債券関係損益	▲133	▲106	▲4	0
株式等損益	1,587	▲3,642	▲415	3,403
不動産処分損益	350	512	2	14
内部留保利益	2,583	7,870	—	—
その他	0	26,482	9,360	7,188
合計	5,908	32,145	8,640	10,175

《不適資産処理状況》

(億円)

	資産判定時 不適資産残高			
	平10/10	第1回 RCC宛売却 平11/8	第2回 RCC宛売却 平12/2	回収等
貸付金関連資産	47,168	26,241	14,850	6,077
株  式	1,035	1	25	1,009
債券その他の有価証券	336	8	1	327
動産・不動産	486	2	48	436
その他の資産	1,337	1,335	0	2
合  計	50,362	27,587	14,924	7,851

(図表17)過去1年間の倒産先(平10/10~11/9)

(件数,億円)

倒産1年前の 行内格付	件数	金額
R3	3	49
R4	4	8
R5	12	6,734
R6	3	1,353
R7	17	4,328
S1	34	4,271
S2	5	287
S3	2	198
計	80	17,228

(注)小口(与信額50百万円未満)を除く本邦系企業。

#### 管理部等における管理・回収方策

弊行では、従来より不良資産を集中管理することにより、管理の強化と処理・回収の効率化を図るべく、専門の本部の下で、専担部（融資第一部・融資第二部）や各店に専門の担当を設置し、処理・回収の促進を進めてまいりました。

平成11年8月に不適資産を整理回収機構（RCC）宛売却したことにより、上記専担部門の大宗の資産がRCCに移管され、不良債権の回収、処理はほぼ終了したことから、専担部体制を解消し、所管本部も審査部への一本化を図りました。

#### 不良債権の売却等による処理、回収の方針

従来は、償却・引当と共同債権買取機構向け売却(売却債権累計5,583億円)が不良債権処理の中心でしたが、非本邦向け貸出の市場売却を積極的に活用してきたほか、国内貸出の売却にも一部着手する等、売却による回収もおこなってきました。

また、不適資産については、整理回収機構宛の売却を実施いたしました。

弊行としましては、今後の不良債権のマーケット動向も踏まえつつ、不良債権の最終処理のための有効な手段として活用していく方針です。

## 債権放棄についての考え方

取引先からの債権放棄の要請に対しましては、平成11年1月20日付の「金融再生委員会の運営の基本方針」に示されている考え方に則り、以下の諸点を総合的に勘案して、慎重に対応していく所存であります。

債権放棄を通じて取引先の再建が図られ、残存債権の健全化といった経済合理性が認められること。

債権放棄による支援により、企業破綻による社会的損失を回避しうること。  
再建計画等を通じて当該取引先の経営責任が明確にされていること。

(6) 含み損益の状況と今後の処理方針

上場有価証券に関しては平成11年3月期末より低価法を採用しており、非上場債券・投資信託等についても含み損を有していたものは処分済みであることから、今後特段の処理が必要となる含み損は存在しません。

また、株式につきましては、その価格変動リスクを勘案し、保有を極力圧縮していく方針です。処分にあたりましては、預金保険機構への売却も活用して慎重に対応していく予定であり、顧客取引と市場に与える影響に十分配慮していく所存です。

不動産不動産に関しても、平成11年3月期末に海外資産を中心に特定資産処分損失引当金を計上し、含み損に対する損失引当をおこなっており、当面特段の処理を要するものは認められません。

(図表18)含み損益総括表

(億円)

	11/3月末				
	貸借対照表	時価	評価損益	評価益	評価損
	価額				
有価証券	18,061	18,978	917	936	19
債券	1,828	1,848	19	22	3
株式	15,964	16,856	892	909	16
その他	269	274	5	5	0
金銭の信託	592	592	—	—	—
再評価差額金(注1)	—	—	—	—	—
不動産含み損益	343	498	156	202	46
その他の資産の含み損益(注2)	—	—	401	—	—

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用の土地の再評価は実施しておりません。

(注2)デリバティブ取引に係る含み損益には損益計上している経過利息部分が+58億円含まれております。

(億円)

	11/9月末				
	貸借対照表	時価	評価損益	評価益	評価損
	価額				
有価証券	17,598	20,579	2,982	3,003	21
債券	1,734	1,750	16	16	0
株式	15,448	18,408	2,960	2,981	21
その他	416	421	6	6	0
金銭の信託	524	524	—	—	—
再評価差額金(注1)	—	—	—	—	—
不動産含み損益	304	399	95	146	51
その他の資産の含み損益(注2)	—	—	774	—	—

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づく事業用の土地の再評価は実施しておりません。

(注2)デリバティブ取引に係る含み損益には損益計上している経過利息部分が+136億円含まれております。

(7) 金融派生商品等取引動向

特別公的管理下におけるデリバティブ取引については、顧客取引やALM上の必要最小限の取引に限定したことから想定元本、信用リスク相当額とも大幅に減少しました。

また、デリバティブ取引に関するリスク管理（ポジション、損益）については、日次でフロントから独立したリスク統轄部において一元的に管理され、経営陣宛報告がおこなわれております。また、ポートフォリオの時価評価・リスク管理体制に関しては外部専門家によるコンサルティングを受け、さらなる管理体制の高度化に取り組んでおります。

(図表19) オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	11/3月末	11/9月末	11/3月末	11/9月末
金融先物取引	6,746	1,410	—	—
金利スワップ	219,908	179,413	6,808	5,201
通貨スワップ	25,921	17,436	2,317	1,914
先物外国為替取引	9,229	4,959	503	650
金利オプションの買い	5,764	3,277	39	29
通貨オプションの買い	—	34	—	3
その他の金融派生商品	2,555	2,585	—	—
一括ネットリング契約による与信相当額削減効果	—	—	▲4,051	▲2,948
合計	270,123	209,114	5,617	4,848

(注) 契約金額・想定元本は、BIS自己資本比率基準ベースに、取引所取引・原契約期間14日以内の外国為替関連取引、オプションの売りを加えたもの。  
信用リスク相当額(与信相当額)はBIS自己資本比率ベース

(図表20) 信用力別構成(11/9月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	3,367	1,481	—	4,848
信用コスト	2,206	1,098	—	3,304
信用リスク量	1,162	383	—	1,545

以上

### 優先株式の概要

1 . 優先株式の名称	株式会社日本長期信用銀行第三回乙種優先株式（以下「本優先株式」という。）。
2 . 株式の種類および額面・無額面の別	無額面乙種優先株式。
3 . 発行株式数	6億株。
4 . 発行価額	1株につき400円。
5 . 発行価額の総額	2,400億円
6 . 発行価額中資本に組入れない額	1株につき30円（資本組入額の総額2,220億円）。
7 . 申込期日	平成12年3月31日。
8 . 払込期日	平成12年3月31日。
9 . 発行年月日	平成12年4月1日。
10 . 配当起算日	平成12年4月1日。
11 . 発行方法	株式会社整理回収機構に直接全額割当ての方法により発行する。
12 . 優先配当金	優先配当金の額は、本優先株式1株につき年4円84銭とする。ただし、当該営業年度において第13項に定める優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額とする。尚、第一回優先配当金は、平成12年4月1日から平成13年3月31日までの1年間に対応する1株につき4円84銭とする。
（非累積条項）	ある営業年度において本優先株式に対して支払われる利益配当金の額が上記優先配当金の額に達しないときは、その不足額は翌営業年度以降に累積しない。
（非参加条項）	本優先株式に対しては、上記優先配当金を超えて配当は行われない。

13. 優先中間配当金 優先中間配当金の額は、本優先株式1株につき2円42銭とする。
14. 普通株式への転換
- (1) 転換を請求し得べき期間 平成17年8月1日から平成19年7月31日までとする。ただし、当行株主総会において権利を行使すべき株主を確定するための一定の日(以下「基準日」という。)を定めたときは、その翌日から当該基準日の対象となる株主総会終結の日までの期間を除く。
- (2) 転換の条件 本優先株式は、下記の転換の条件で当行の額面普通株式(以下「普通株式」という。)に転換することができる。
- (イ) 当初転換価額 当初転換価額は、平成17年8月1日(以下「転換開始日」という。)時点での時価とする。ただし、計算の結果当初転換価額が300円(以下「下限転換価額」という。)を下回る場合は、当初転換価額は下限転換価額とする。また計算の結果当初転換価額が400円(以下「上限転換価額」という。)を上回る場合は当初転換価額は上限転換価額とする。
- 「時価」とは、普通株式が転換開始日に先立つ45取引日目時点でいずれかの証券取引所に上場されている又はいずれかの店頭売買有価証券登録原簿に登録されている(以下「上場している」という。)場合は転換開始日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の取引所(当該証券取引所又は当該店頭売買有価証券登録原簿を備える証券業協会の開設する店頭売買有価証券市場(以下「店頭市場」という。))を指すものとする。尚、上記45取引日目の時点で普通株式が上場もしくは取引されている証券取引所又は店頭市場が合わせて複数に及ぶ場合には、当該45取引日の間の出来高の合計額が最も多い証券取引所又は店頭市場を指すものとする。以下「取引所」という。)における普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む。)の平均値(終値のない日数を除く。)とし、また当該時点で上場していない場合は次に定める算式による1株当り純資産額とする。

$$\begin{array}{l} 1 \text{ 株当り} \\ \text{純資産額} \end{array} = \begin{array}{l} A - B \\ \text{期末発行済普通株式数} + C \end{array}$$

- A = 直近決算期末に於ける、連結財務諸表の用語、様式および作成方法に関する規則に基づき作成される連結貸借対照表資本の部合計金額  
 B = 期末発行済本優先株式の発行価額の総額  
 C = 期末発行済甲種優先株式を発行条件に従い普通株式に転換したと仮定した場合の普通株式数

その計算は、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、上記45取引日（上場していない場合は直近決算期末翌日から転換開始日。）の間に、下記（八）に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記の時価は（八）に準じて調整される。

（ロ）転換価額の修正

転換価額は、平成18年8月1日（以下「修正日」という。）にその時点での時価に修正される。ただし、計算の結果修正後転換価額が下限転換価額を下回る場合は、修正後転換価額は下限転換価額とする。また計算の結果修正後転換価額が上限転換価額を上回る場合は、修正後転換価額は上限転換価額とする。

「時価」とは、普通株式が修正日に先立つ45取引日目時点で上場している場合は修正日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の取引所における普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とし、また当該時点で上場していない場合は14 - (2) - (イ)に定める算式による1株当り純資産額とする。

その計算は円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、上記45取引日（上場していない場合は直近決算期末翌日から修正日。）の間に、下記（八）に定める転換価額の調整事由が生じた場合には、上記の時価は（八）に準じて調整される。

（ハ）転換価額の調整

A 本優先株式発行後次のいずれかに該当する場合には、転換価額（下限転換価額、上限転換価額を含む。）を次に定める算式（以下「転換価額調整式」という。）により調整する。ただし、転換価額調整式により計算される転換価額が普通株式の額面金額の2倍の額を下回る場合には、普通株式の額面金額の2倍の額をもって調整後転換価額とする。

$$\begin{array}{r}
 \text{調整後} \\
 \text{転換価額}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{r}
 \text{調整前} \\
 \text{転換価額}
 \end{array}
 \times
 \frac{
 \begin{array}{r}
 \text{既発行} \\
 \text{普通株式}
 \end{array}
 +
 \frac{
 \begin{array}{r}
 \text{新規発行} \\
 \text{普通株式数}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{r}
 \text{1株当たり} \\
 \text{払込金額}
 \end{array}
 }{
 \begin{array}{r}
 \text{1株当たり時価}
 \end{array}
 }{
 \begin{array}{r}
 \text{既発行普通} \\
 \text{株式数}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 \text{新規発行普通} \\
 \text{株式数}
 \end{array}
 }$$

転換価額調整式の計算については、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。

転換価額調整式に使用する時価を下回る払込金額をもって普通株式を発行する場合。  
調整後の転換価額は、払込期日の翌日以降、又は募集のための株主割当日がある場合はその翌日以降これを適用する。

株式の分割により普通株式を発行する場合。  
調整後の転換価額は、株式の分割のための株主割当日がある場合はその日の翌日以降、又、株式の分割のための株主割当日がない場合は商法220条にて準用する商法第215条第1項に規定された一定の期間満了の日の翌日以降、これを適用する。  
ただし、配当可能利益から資本に組入れられることを条件としてその部分をもって株式の分割により普通株式を発行する旨取締役会で決議をする場合で、当該配当可能利益の資本組入の決議をする株主総会の終結の日以前の日を株式の分割のための株主割当日とする場合には、調整後の転換価額は、当該配当可能利益の資本組入の決議をした株主総会の終結の日の翌日以降、これを適用する。

転換価額調整式に使用する時価を下回る価額をもって普通株式に転換又は新株引受権を行使できる証券を発行する場合調整後の転換価額は、その証券の発行日に、又は募集のための株主割当日がある場合はその日の終わりに、発行される証券の全額が転換又はすべての新株引受権が行使されたものとみなし、その発行日の翌日以降又はその割当日の翌日以降これを適用する。

普通株式に転換又は新株引受権を行使できる証券であって、転換価額又は新株引受権の行使価額が発行日に決定されておらず後日一定の日（以下「価額決定日」という。）の時価を基準として決定されるものとされ

ている証券を発行した場合において、決定された転換価額又は行使価額が転換価額調整式に使用する時価を下回る場合調整後の転換価額は当該価額決定日に残存する証券の全額が転換又はすべての新株引受権が行使されたものとみなし、当該価額決定日の翌日以降これを適用する。

- B 上記（八）Aに掲げる場合のほか、合併、資本の減少又は普通株式の併合等により転換価額（下限転換価額、上限転換価額を含む。）の調整を必要とする場合には、当行取締役会が適当と判断する転換価額に変更される。
- C 転換価額調整式に使用する1株当たり時価は、調整後転換価額を適用する日（ただし、上記（八）A ただし書きの場合には株主割当日。）に先立つ45取引日目時点で普通株式が上場している場合は当該45取引日目に始まる30取引日の取引所における普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とし、又当該時点で上場していない場合は $14 - (2) - (イ)$ に定める算式による1株当り純資産額とする。その計算は、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、上記45取引日（上場していない場合は直近決算期末翌日から上記適用する日または株主割当日）の間に、上記（八）A又はBに定める転換価額の調整事由が生じた場合には、調整後転換価額は上記（八）A又はBに準じて調整される。
- D 転換価額調整式に使用する調整前転換価額は、調整後転換価額を適用する前日において有効な転換価額とし、又、転換価額調整式で使用する既発行普通株式数は株主割当日がある場合はその日の、又、株主割当日がない場合は次に定める日における当行の発行済普通株式数とする。

株式の分割を行う場合には、商法第220条にて準用する商法第215条第1項に規定された一定の期間満了の日。

その他の場合には、調整後転換価額を適用する日の1カ月前の日。

- E 転換価額調整式で使用する1株当たりの払込金額とは、（1）上記（八）Aの時価を下回る払込金額をもつ

て普通株式を発行する場合には、当該払込金額（金銭以外の財産による払込の場合には適正な評価額）、（２）上記（八）Ａの株式分割により普通株式を発行する場合は０円、（３）上記（八）Ａの時価を下回る価額をもって普通株式に転換又は新株引受権を行使できる証券を発行する場合には、当該転換価額又は新株引受権の行使価額、（４）上記（八）Ａの決定された転換価額又は行使価額が転換価額調整式の時価を下回る場合には、当該転換価額又は新株引受権の行使価額をそれぞれいうものとする。

（３）転換により発行すべき普通株式数

本優先株式の転換により発行すべき普通株式数は、次のとおりとする。

$$\text{転換により発行すべき普通株式数} = \frac{\text{本優先株主が転換請求のために提出した本優先株式の発行価額総額}}{\text{転換価額}}$$

転換により発行すべき普通株式数の算出に当たって１株未満の端数が生じたときは、これを切り捨てる。

（４）転換により発行する株式の内容

株式会社日本長期信用銀行額面普通株式（現在１株の額面金額５０円）。

（５）転換請求受付場所

名称：東洋信託銀行株式会社  
住所：東京都千代田区丸の内一丁目４番３号  
事務取扱場所：東京都千代田区丸の内一丁目４番３号  
東洋信託銀行株式会社証券代行部

（６）転換の効力発生

転換の効力は、転換請求に要する書類及び本優先株式の株券が上記（５）に記載する転換請求受付場所に到達したときに発生する。ただし、本優先株式の株券が発行されていないときは、株券の提出を要しない。

（７）普通株式への一斉転換

平成１９年７月３１日までに転換請求のなかった本優先株式は、平成１９年８月１日をもって、本優先株式１株の払込金相当額を平成１９年８月１日に先立つ４５取引日目時点で普通株式が上場している場合は当該４５取引日目に始まる３０取引日の取引所における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く）、又当該時点で上場していない場合は１４－（２）－（イ）に定める算式による１株当たり純資産額で除して得られる数の普通株式となる。

ただし、平均値又は1株当たり純資産額の計算は、円単位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。尚、この普通株式の数は、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。

ただし、普通株式の併合または分割が行われた場合には、当該併合または分割前の上限株数または下限株数に普通株式1株の併合または分割後の株数を乗じた株数を、当該併合または分割後の上限株数または下限株数とする。上記の普通株式数の算出において1株に満たない端数が生じたときは、商法に定める株式併合の場合に準じてこれを取扱う。

(8) 期中転換又は  
一斉転換があった  
場合の取扱い

本優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金又は中間配当金は、転換の請求又は一斉転換が4月1日から9月30日までになされたときは4月1日に、10月1日から翌年3月31日までになされたときは10月1日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

15. 残余財産の分配

当行は、残余財産の分配をするときは、本優先株主に對し普通株主に先立ち本優先株式1株につき400円を支払う。本優先株主に対しては、上記400円のほか残余財産の分配は行わない。

16. 消 却

当行は、いつでも本優先株式を買入れ、これを株主に配当すべき利益をもって当該買入価額により消却することができる。

17. 議 決 権

本優先株主は、法令に別段の定めある場合を除くほか、当行株主総会において議決権を有しない。

18. 新株引受権等

当行は、法令に別段の定めある場合を除くほか、本優先株式について株式の併合又は分割を行わない。本優先株主に対し、新株の引受権または転換社債もしくは新株引受権付社債の引受権を与えない。

19. 既存優先株式  
との優先順位

残余財産分配権および配当請求権において既に発行している優先株式と同順位とする。

20. 上記各項については、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。

以 上