

# 当行の経営戦略

## ○ 興銀は将来像の実現の為にどのような具体的戦略を持っていますか。

**A** 当行が自ら掲げた将来像を実現する為に、本年4月から『第4次中期経営計画（平成14年度まで）』がスタート致しました。この新中期経営計画では、「変革と挑戦」をキーワードに、21世紀に向けた当行の将来像と経営戦略並びに新しい経営の枠組みを明確にしております。

### 第4次中期経営計画の概要

第4次中期経営計画では、「収益力の強化とお客様・市場からの信頼回復により、自信と誇りを持って、21世紀に向けた新たな金融の動きに前向きに対応する、活力ある金融グループを目指す」ことを目的とし、その計画期間を平成14年度までの4年間としております。

当行は、今回の中期経営計画を、21世紀に向けて新しい興銀を創造する、極めて重要な計画と位置付け、真に「お取引先の最初の相談相手として選ばれる銀行 = First Call Bank」となる為、企業体質の抜本的な見直しを図る所存でございます。今回の中期経営計画のスローガンを「変革と挑戦」として掲げましたのも、まさに、こうした方向感を明確に示したものであります。また、この考え方を具体的に業務に反映する際に、「CLEAR」、「SPEEDY」、「CREATIVE」の3つを基本スタンスとして取り組んで参ります。

今回の中期経営計画では、この目的を達成する為に、「収益力強化と財務体質の変革」、「経営戦略の明確化」、「新しい経営の枠組みへの移行」の3つの経営課題を設定致しました。これら経営課題への取り組み方につきましては、以下の項で紹介致します。

### 収益力強化と財務体質の変革

当行は収益力強化と財務体質の変革を達成する為、基礎収益力の強化、バランスシート構造の改善、合理化の徹底の3つの方法でアプローチしております。

基礎収益力の強化につきましては、最先端の金融商品・サービスを用い、提案営業力を更に一層強化することにより、優

良顧客基盤の維持・拡大を図る一方、リスクや経費に見合ったプライシングの徹底による適切な取引条件の確保により、営業収益力の強化を図ります。これらの施策を実施することにより、今次中期経営計画最終年度（平成14年度）には、当行単体で業務純益を2,150億円以上、税引前ROE12.2%、グループ全体では、業務純益2,600億円以上、税引前ROE14.8%を見込んでおります。

また、バランスシート構造の改善につきましては、積極的な償却・引当による不良債権問題の早期解決、株式ポートフォリオの圧縮、クオリティーの低い資産の入れ替え促進等の方法により実現致します。

合理化の徹底につきましては、内外拠点網の再編・集約、役員・行員数の削減、能力・貢献度に応じたメリハリのある処遇の推進による人件費の増加抑制、福利厚生施設の全面閉鎖・売却の推進といった施策を実施致します。

### 経営戦略の明確化

#### 選択と集中の徹底

#### 4つのコアビジネスと戦略的強化分野

当行は、昨年度終了した「第3次中期経営計画<sup>\*1)</sup>」の中で、「選択と集中を基軸とした組織運営」を経営目標の一つとして掲げ、鋭意取り組んで参りましたが、日本版ビッグバンの進展と世界的な金融再編成に伴う競争の激化により、更なる「選択と集中」の徹底が必要と判断致しました。この為、今回の中期経営計画では、4つのコアビジネスと戦略的強化分野を選定し、今まで以上に経営資源を集中する一方、不採算分野につきましては撤退を決め、それらに投じていた経営資源も強化部門に集中させることと致しました。

具体的には、当行のコアビジネスを「コマースバンキング



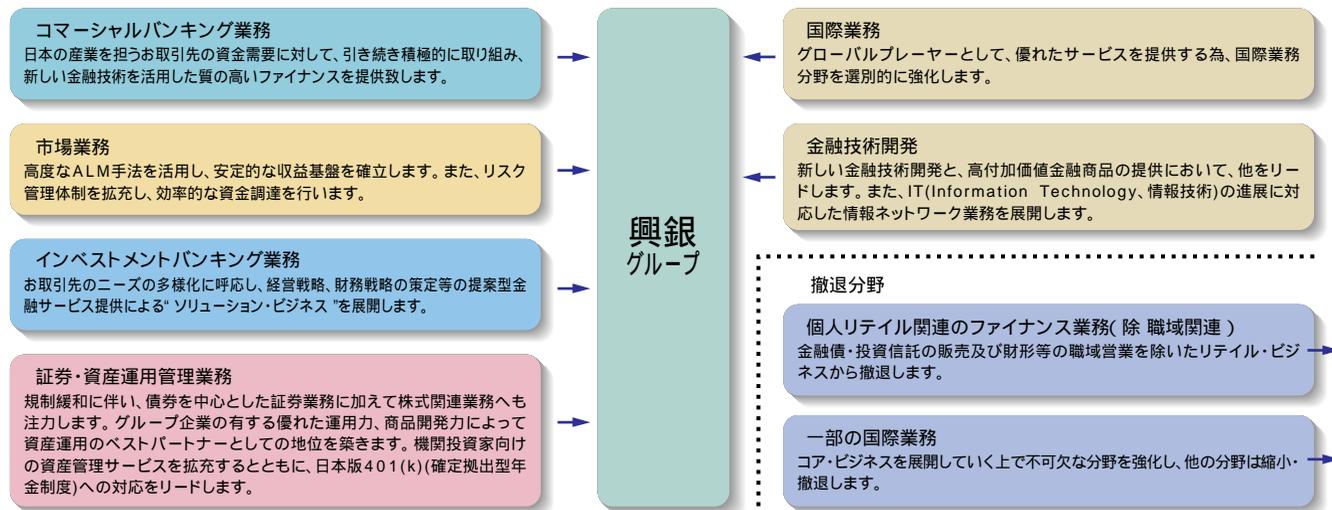
( \* 1 ) 第3次中期経営計画

「お客様の信頼に応え、市場に即応する興銀グループ」の構築を経営目標に掲げ、「選択と集中」を基軸とした、業務・組織運営という基本方針の下、平成8年4月から3年間を計画期間として実施されました。

業務」、「市場業務」、「インベストメントバンキング業務」、「証券・資産運用管理業務」の4つと位置付け、また、「国際業務」、「金融技術開発」の2分野を戦略的強化分野とする一方、個人

のリテイル向けファイナンス業務、及び国際業務のうち、前述のコアビジネスに不可欠な業務以外は撤退、ないしは縮小することと致しました。

コア・ビジネスと戦略的強化分野



**◎** 大手金融機関の多くがリテイル重視を打ち出している中、興銀は「事業金融の担い手」を目指していますが、今後、企業の市場調達比率が高まる中で、その将来性をどう考えていますか。また、ホールセールバンキングはリテイルバンキングに比べて利鞘が薄いではありませんか。

**A** 近年、自由化・国際化の流れを受け、企業の事業環境は大きく変化しており、企業の経営戦略、財務戦略も、これに合わせて大きく変化しようとしております。こうした変化は、インベストメントバンキングを“お取引先の抱える課題の「問題解決業(Solution Business) ”と位置付ける、当行にとってのビジネスチャンスでもあります。

今後、ファイアーウォールの撤廃等、更なる規制緩和が進展するとともに、産業再編成を促す仕組みの創設等により、企業経営の枠組みが大きく変化することが予想されます。

具体的には、連結財務諸表制度への移行、退職給付債務及び持合株式への時価会計導入等により、企業の財務

体質改善ニーズが増大するほか、株式交換方式での持株会社解禁、連結納税等税制改正に伴い、企業再編・リストラの動きが活発化することも見込まれます。また、MBO・未上場株投資業務等、将来的に有望な分野もあります。

こうした諸規制の緩和は、日本企業の競争力確保を目的とした再編成とあいまって、今後、漸次拡大していくことが見込まれており、それに伴い、当行が取り組む提案型金融サービスの提供による“Solution Business”を展開する機会も拡大し、収益も十分確保できるようになるものと考えております。

**◎** インベストメントバンキング業務や証券関連業務を強化することですが、収益性についてはどのように考えていますか。インベストメントバンキング業務では欧米の金融機関に伍していけますか。

**A** 当行はインベストメントバンキング部門を戦略的強化分野と定め、内外の一体管理や要員の傾斜配分等を実施し、収益力を向上して参ります。特に、ストラクチャード・ファイナンス等の金融技術・ノウハウについては、大企業の退職給付債務のオフバランス化スキームの開発をいち早く行う等、欧米の一流金融機関並みの水準に達しており、

また、M&Aについても、欧米の金融機関とのアドバイザー指名競争に競り勝ち、大型M&A案件を成立させる等、着実に実績を積み上げております。こうした金融技術・ノウハウを基に、お取引先に対し高付加価値の金融商品を提供することにより、当行の収益基盤を強化致します。

### 戦略子会社の強化による幅広い金融ニーズへの対応

当行は、高度化・多様化するお客様のニーズにお応えする為、内外のグループ子会社を通じて、証券業務、資産運用管理業務等のサービスを提供できる体制を整えて参りました。今後も、「規制緩和を最大のビジネスチャンス」と認識し、アライアンスの活用を含めて、これらのグループ戦略子会社を一段と強化し、業務拡大に対応して参ります。

証券業務につきましては、平成5年に当行100%出資により設立した興銀証券(株)が中核会社となっております。同社は、内外の幅広い情報力、分析力、提案力をベースとして、国内普通社債の引受業務におきまして確固たる地位を築くとともに、セールス・トレーディング業務におきましても、流通市場でのプレゼンスを高めております。これまでは、業務範囲に制約があり、公社債中心に取り組んで参りましたが、本年10月には株式業務が解禁される予定であり、これに向けて、当行は興銀証券(株)に対する増資を行うとともに、要員を増強し、着々と準備を進めております。また、当行は海外におきましても、ロンドンをはじめとする世界の主要市場において海外現地法人を通じて、グローバルな証券業務に取り組んでおり、興銀証券(株)との連携により、内外のお客様のニーズに対応致します。今後は、これらのネットワークに、新日本証券(株)と和光証券(株)の合併会社を加えて、幅広い金融ニーズに対応できるよう証券業務の体制をより一層強化していく方針です。

また、資産運用業務につきましては、昭和60年に設立した興銀エヌダブルユー・アセットマネジメント(株)、平成6年に設立した日本興業投信(株)が中核会社となっております。資産運用業務は、規制緩和の進展を受け市場規模が拡大しておりますが、

今後は日本版401(k)確定拠出型年金制度<sup>(\*)1</sup>の導入等により、更に拡大することが見込まれております。既に、当該業務において、興銀グループは業界トップクラスの地位を築いておりますが、更に運用力を強化し、グローバルに展開する総合資産運用会社となる為、全面業務提携先である第一生命保険(相)系列の資産運用会社と興銀グループの資産運用会社の合併を予定しております。合併後は、運用プラットフォームの一元化を通じて、より一層効率的な運用体制を構築し、幅広いお客様のニーズに応じた運用商品を提供していく方針です。

更に、資産管理業務につきましては、平成7年に当行100%出資により設立した興銀信託銀行(株)を中核会社として、各種信託をはじめとした、債権流動化業務に係わるサービスの提供等を行っております。今後も信託方式を活用した金融手法へのニーズは高まることが見込まれており、当行は興銀信託銀行(株)を通じて資産管理業務の基盤強化を行っていく方針です。また、今後導入が予定されている日本版401(k)確定拠出型年金制度におけるコンサルティング業務等を行う為、野村証券(株)と共同で野村興銀インベストメント・サービス(株)を設立致しました。更に、今後は日本版401(k)確定拠出型年金制度のインフラストラクチャーとも言うべきレコードキーピング<sup>(\*)2</sup>等のサービスを提供する中核事業会社を、内外の幅広い金融機関等から出資を募り、設立することを予定しております。

当行は今後も、規制緩和を最大のビジネスチャンスと認識し、お客様の幅広い金融ニーズにグループを挙げてお応えし、営業基盤を強化していく為、戦略子会社を一段と強化し、必要な業務分野につきましては、内外の中立的かつ強力な金融機関等とのアライアンスを含め、業務拡大に対応していく方針です。

#### 戦略子会社強化の概要

	現行の主要業務概要	強化策
興銀証券(株)	発行市場における公共債、事業債等の引受・募集の取扱 流通市場における公共債、事業債等の売買 国債先物取引・国債オプション取引等の取次 金融派生商品の取扱	証券子会社の中核会社として、海外現法との一体運営を行います リテイル分野において、新日本証券(株)と和光証券(株)の合併新会社をはじめとする親密証券会社と連携し、セールス体制を整備します 債券業務の業務内容を充実させ、収益力を強化します 株式業務への全面的な取組みをスタートします
興銀エヌダブルユー・アセットマネジメント(株)	有価証券等に係わる投資顧問業(投資助言業務)・お取引先の証券投資についてのアドバイス / 投資一任業務(お取引先から任された資産運用を代行)	第一生命保険(相)グループとの合併(本年10月予定)により、グローバルに展開する総合資産運用会社を実現します
日本興業投信(株)	投信委託業務(不特定多数の投資家から投資資金を募り、これを高度な運用能力を持った専門の機関として株式や公社債等に投資し、その運用の成果を投資家に還元)	
興銀信託銀行(株)	貸付債権等の金銭債権の信託 国債等有価証券の信託 ABS、ABCP等の債権流動化に係わる業務	信託資産の流動化・管理業務を柱に、収益基盤を強化します

#### 用語解説

(\*)1)日本版401(k)確定拠出型年金制度)

従業員が、それぞれ積立勘定を持ち、積立金(給与天引額と会社側からの拠出金)を個人の責任で運用し、退職時または退職時以降に年金として受け取る企業年金の一種。従業員は運用責任を負いますが、個人単位で資産を管理しているため、転職の際に転職先に自分の年金資産を移せる等の利点があります。

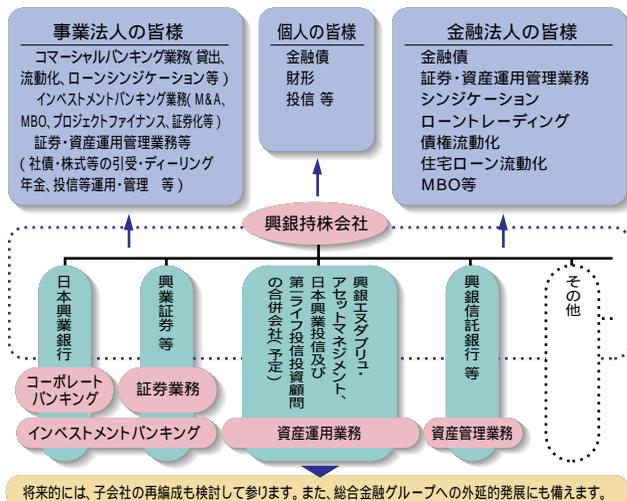
(\*)2)レコードキーピング

従業員の積立勘定に係わる管理事務。従業員一人ひとりに対して個人情報(住所など)の登録、変更や運用商品の変更手続き、積立金の残高照会、運用商品情報案内などのサービスを提供し、また運用商品を提供する金融機関への買付指示、資金決済銀行への決済指示を行います。

## 金融持株会社の設立

当行は、平成12年秋を目処に持株会社<sup>(＊1)</sup>を設立し、その傘下に証券会社・信託銀行等の戦略子会社を銀行の兄弟会社として並立させ、グループ経営を強化・効率化することを目指します。これにより、持株会社はグループ経営に専念する一方、各子会社は与えられた権限と責任の中で、それぞれの業種における専門性の追求が可能になり、グループ全体の総合力の向上が期待されます。また、持株会社を設立することによって、他の金融機関と連携する場合の機動性を確保することができます。

### 新しい興銀グループの役割



尚、銀行系証券子会社による株式の引受・ディーリング業務は本年10月1日より認められる予定です。

## 新しい経営の枠組みへの移行

当行は、より効率的で適切なコーポレートガバナンス<sup>(＊2)</sup>の確立を目指し、従来の取締役の役割を見直すことによって経営の意思決定と業務執行を分離し、権限と責任を明確にする為、本年6月に執行役員制度を導入し、常務執行役員16名、執行役員11名の体制となりました。これは、取締役が経営上の意思決定と業務執行の監督を行い、執行役員が業務執行に責任を持つ体制です。執行役員は、商法上の取締役ではありませんが、取締役会において選任され、代表取締役の指揮監督の下、業務執行の責任を負う経営陣の一角として位置付けられます。また執行役員制度の導入に伴い、取締役の人数も大幅に削減し、18名(本年6月29日現在)となりました。尚、当面は制度移行時でもあり一部の執行役員を取締役が兼任しておりますが、



用語解説

(＊1)持株会社

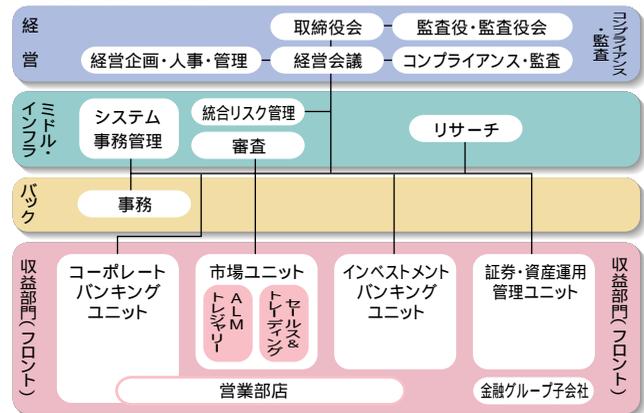
自らは事業を行わず、経営支配を目的として他社の株式を保有する会社。持株会社制度の導入により、持株会社はグループ全体の経営に専念できるほか、グループ企業の再編成を機動的に実施することが可能になります。

将来は、両者の機能をより分離した形態を展望しております。

また、銀行の「社会への貢献」、「社会的責任」という視点を踏まえ、経営の諮問機関として、本年6月にアドバイザリーボードの導入も併せて行っております。アドバイザリーボードとは、社外の有識者に対し四半期に一回程度、当行の経営上の論点につき意見を求めるもので、将来は社外取締役の導入も展望しております。当行は、こうした場を通じて社外の方から有益な意見を頂いた上で、これを経営の参考にして参ります。

これらの制度導入と同時に、当行は、第4次中期経営計画を推進していく為の経営管理体制として、本年6月にビジネスユニット制を導入致しました。ビジネスユニット制とは、当行及び興銀グループの収益部門を、業務の性質やリスクの種類を勘案して分類し、各々のユニットに区分した体制で、各ユニット毎に収益管理を行い、効率的な資源配分を機動的に行う業務運営体制であります。具体的には、当行及び興銀グループの収益部門を「コーポレートバンキング業務」、「市場業務」、「インベストメントバンキング業務」、「証券・資産運用管理業務」という4つのコアビジネスに分け、それぞれビジネスユニットを設定した上で、担当常務を当該ビジネスユニットの長として配置し、一定の権限委譲と管理責任を明確にすることで、より機動的な営業が可能となる体制を実現致します。

### 本行の新しい機構



## 人材の育成

### 人事制度改定の基本理念並びに具体的目的

当行では、日本版ビッグバンに呼応し、内外の金融機関との競争に勝ち抜く為、より専門性の高いかつ効率的な人材の投

(＊2)コーポレートガバナンス

企業の統治体制のことをいい、その意思決定の仕組みと牽制が機能し得るかが論点とされます。昨今の企業のグローバル化に伴い、株主、債権者等多岐にわたる利害関係者の調整の観点から、その体制のあり方がクローズアップされています。

入を図り、また当行の将来像実現の為に新しい経営の枠組み整備・強化の流れに沿い、適性の重視 計画的な人材育成と多様な人材の確保 活力を引き出す人事体系の整備の3点を基本理念とし、一昨年度下期から人事制度を順次大きく変革しております。

具体的な人事制度改定の目的としては、以下の3点を挙げております。

- 専門機能集団としてのレベルアップ  
行員全体の一層の精鋭化、スペシャリスト・エキスパートの育成  
競争力の強化につながる評価・処遇  
能力・役割・成果の重視及び透明度の向上による行員全体の活力の引き出し
- 行員各自の個性を活かす多様なキャリアパス  
キャリア・メイクにおける幅広い選択肢の用意

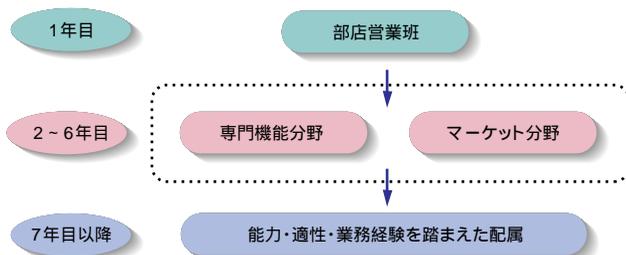
#### 人事制度改定の概要

具体的には以下のような施策を実施しております。

##### (1) 専門機能集団としてのレベルアップ

#### 総合職のローテーション及び初期研修制度の変更

総合職のローテーションイメージ



金融技術の高度化が進む中で、当行行員が身に付けるべき知識、経験にも変化が生じてきており、これを踏まえた行員のレベルアップを効率的に行うとともに、高度な金融サービスを提供していくためには、専門性の高い人材の育成がこれまで以上に不可欠であります。その為、入行時より事業金融を担う部店営業班に配属し、入行2～6年目には原則として専門機能分野・マーケット分野の2部署を経験させることに致しました。また、新人研修につきましては、従来3年間に分散していた集合研修を1年間に集約し、業務に必要な基礎知識を早期習得させるとともに、基礎能力、スキル(事務体系の理解、企業分析力、マーケット分析力、英語、パソコン操作)について1年後の到達レベルを明示しております。更に、専門機能集団としてのレベルアップと、お取引先へのサービス向上の為に、入行7年目以降は本人の適性・能力・経験を踏まえた上で、従来以上の長期配属を行っております。

#### 新しい職系の新設

専門機能集団としてのレベルアップを図る為に、スペシャリ

ストのコースとして「総合職Sコース」、外部からのプロ人材やマーケットバリューでの処遇を望む行員の受け皿として、1年契約、年俸制の「特別専門職」、特定分野の業務熟練者、即ちエキスパートの育成及び意欲・能力ある一般職の登用という観点から「特定総合職」を新設しております。

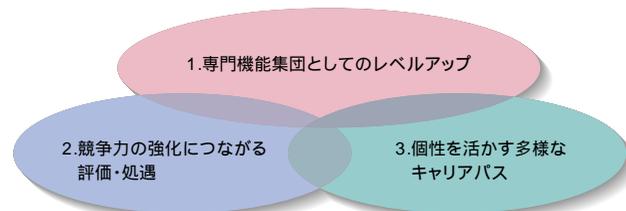
##### (2) 競争力の強化につながる評価・処遇

総人件費を抑制しつつ、競争力の強化につながる評価・処遇を行うという観点から、年功給の自動昇給を削減し、能力給のウェイトを高める一方、役割・職責に応じた処遇を推進する為に、管理職階以上に職務給を導入し、貢献度に応じた評価・処遇を一層推進する為に、部店長へ賞与査定権限を一部委譲致しました。また、総合職Sコース、特別専門職を対象に、関連ある他部署の行員のクロス評価を導入し、チームワーク等への貢献度をチェックしております。

##### (3) 個性を活かす多様なキャリアパス

今年度より、人事部と総合職行員(入行20年目、12年目、6年目)との面接を実施、人材育成の観点からの指導、助言とともにキャリア・メイクを考える機会を提供しております。

人事制度改定の概要



#### 今後の課題

新人事制度の基本理念の下、総人件費を抑制しつつ、能力と貢献度に応じたメリハリある処遇を一層推進し当行の競争力強化に努めるとともに、新しい興銀の創造に適した人材を更に幅広く求めていきたいと存じます(募集要項につきましては、インターネットホームページ <http://www.ibjbank.co.jp> をご覧ください)。

#### 興銀グループの人事制度

興銀グループ各社は、それぞれの業務の高度化・効率化を一層高める為、各社の特性に応じた独自の採用方法、研修システム、評価・処遇制度を実施しております。例えば、興銀第一フィナンシャルテクノロジー(株)では中途採用に力を入れ、学界、メーカーの出身者を含め理工系の人材をダイナミックに登用して参りました。またアイビージェイ・ノムラ・ファイナンシャル・プロダクツ証券会社では、業績に完全にリンクした年俸制も導入し、徹底した実力主義、プロ集団によるデリバティブ商品の高度化を目指しております。

## 内部管理体制の充実

金融の自由化・国際化が進展するとともに、金融技術が高度化する環境下においては、自己責任原則の下で、銀行の持つ様々な経営リスクを管理することが重要となります。当行は、新しい経営の枠組みへ移行する中で、効率的な収益管理体制を整備しております。また、リスクの種類・性格に応じたリスク管理体制を構築し、適切なリスクコントロールを行うよう努めております。

### 収益管理体制

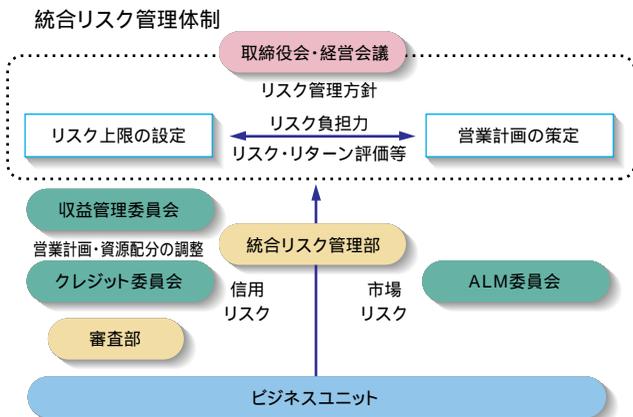
収益管理につきましては、本年6月に導入したビジネスユニット制の枠組みに基づき実施致します。収益性について各部門がリスクに見合ったリターンを確保しているかを評価するとともに、成長性、戦略性等を含めた総合的な観点から、経営資源の配分、資本の効率的使用がなされるか否かを管理する体制を実現致します。

### リスク管理体制

銀行は業務を行うに当たり、信用リスク、市場リスクのほか流動性リスク、オペレーショナルリスク、システムリスク、法務リスク等様々なリスクを抱えております。当行は、金融の自由化・国際化の進展、金融技術の急速な高度化の中、自己責任原則の下で、銀行の持つ様々な経営リスクを適切に管理することが極めて重要であるとの認識に基づき、リスク管理体制の整備及びリスクの適切なコントロールに取り組んでおります。

### 統合リスク管理体制

当行は、リスクの種類・性格に応じたリスク管理体制を構築し、そのリスクの適切なコントロールに努めているほか、様々なリスクを可能な限り統合的に把握・運営していく「統合リスク管理体制」の構築に尽力しております。



当行の各業務におきまして、組織、地域、商品を超えて発生するリスクを統合的に管理する為に、信用リスク、市場リスク、流動性リスクについてモニタリングする部署として、本年6月に統合リスク管理部を設置しております。また、特に信用リスク、市場リスクにつきましては、リスクの定量的把握手法に基づき、異なったリスクを統一的な尺度で管理するよう努めております。

### 信用リスク管理体制

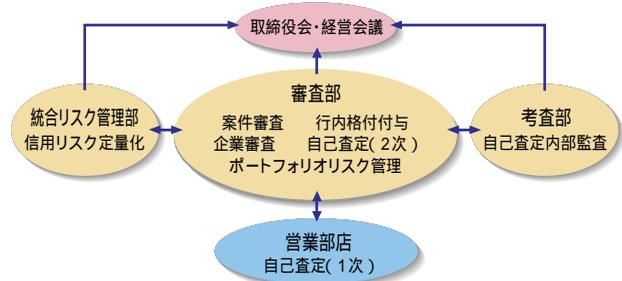
信用リスクとは、金融機関の与信先の信用状況が悪化することにより与信の回収が困難となり、それに伴って損失が発生するリスクを言います。

#### 信用リスク管理体制

当行では、信用リスクを適正な範囲、規模に制御することで、資産の健全性確保を実現していきたいと考えております。

当行では、営業部門から独立した審査部が、全行的な信用リスクを統括する部として、行内格付の付与、内外一体の案件審査、与信管理方針の策定、ポートフォリオ管理等を行っており、分析、評価、手法の研究、高度化を図りつつ、リスク管理の一層の充実を図る体制となっております。

#### 信用リスク管理体制



#### 信用リスク管理手法

当行の企業審査手法の原点は、財務面のみならず、経営面での実態把握、業界動向等を総合的に分析・評価するものです。お取引先の特徴と問題点を多面的に検討し、その事業素質を把握することは、銀行としての確な与信判断を行う上で必要なばかりでなく、経営上の問題点につき解決方法をアドバイスさせて頂くことにも生きて参ります。

このような生きた事業経営の視点に立脚した審査手法の良さを活かしつつ、当行では、行内格付に基づいた信用リスクの定量化に代表される新しい管理手法の導入にも力を入れております。

行内格付は、個別与信先の信用状態を判定する指標として用いられており、信用リスク管理の基礎となるものです。具体的

には、様々な角度からの分析を基に、多数の財務指標の中から最適な指標群を用いて定量的な財務評価を行った上で、業種特性や営業基盤のような定性的な評価を加えて算出された10段階の評価体系であり、国内外、事業法人・金融法人を問わず、統一的に与信先の信用状態を表すものです。また、行内格付は、与信審査に係わる決裁体系に組み込まれる等、重要な与信判断基準の一つとして運用されるほか、自己査定 of 運営や、信用リスクを定量的に把握する際の指標にもなります。

今後、ポートフォリオの管理に関しましては、従来の行内格付別、業種別といった管理基準に加えて、定量化されたデータも活用し、定期的なモニタリングを実施することで、資産構成の偏りを未然に回避する為の体制を強化する方針です。

### 市場リスク管理体制

市場リスクとは、金利、株価、為替等の市場レートの変動により、デリバティブを含む、保有する金融資産・負債の価値が変動するリスクのことです。

#### 市場リスク管理体制

市場取引を行う拠点には、市場取引の実行部署(フロントオフィス)と、そこから独立して収益・リスク量を計測する部署(ミドルオフィス)を設置し、更に、その本部として本店の統合リスク管理部が当行全体の持つリスク量を最大損失予想額(Value at Risk、以下VaR)で一元的に把握しております。また、当部は、当行が抱えるリスクを様々な角度から分析し、その結果を経営陣に提供しております。経営陣への報告は、月次で開催される取締役会、経営会議、ALM委員会のほか、日次でも行われて

おります。取締役会、経営会議、ALM委員会の場では、経営陣が当行のリスクテイク状況を議論し、その運営方針が決定されております。

#### 市場リスク管理手法

当行ではVaRをリスク計測の統一尺度として利用しております。また、それに加え、市場レートの変更の影響度を示す以下のような諸上限の設定並びにテストの実施により、リスクの管理・制御を行っております。

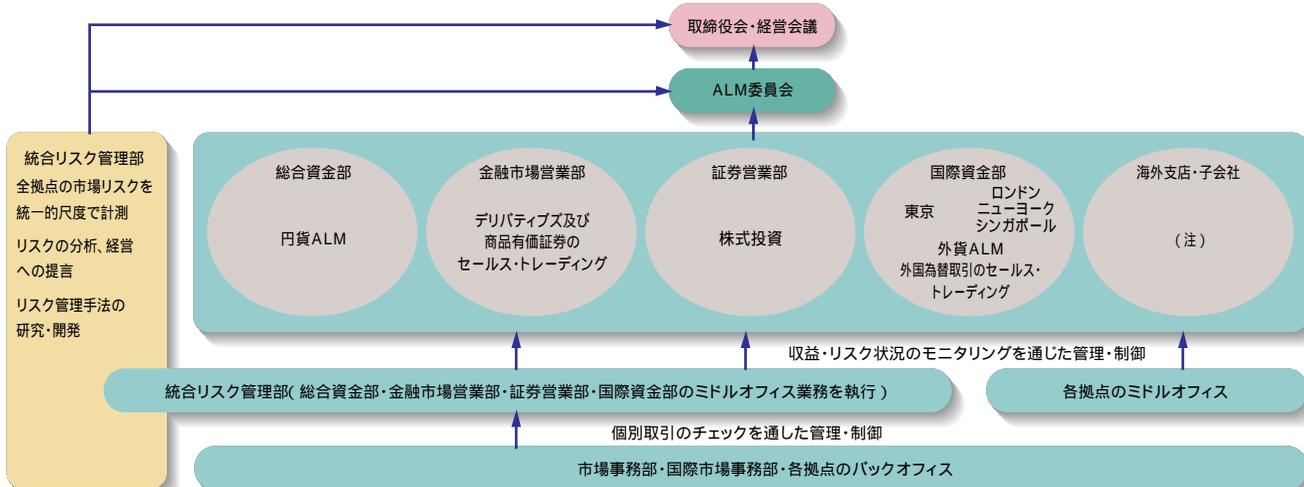
リスク管理には、先進的な金融理論を理解し、駆使できる人材を投入しており、リスク計測手法の研究・開発も進めております。

#### 現状の市場リスク管理手法とその内容

VaR	金利・為替等の将来の動きを、過去のデータを用いて統計的手法により推計した上で、一定の確率の範囲内(当行では99%を使用)で計算される最大損失額(実際の結果はP.43をご覧ください)
ストレステスト	VaRが前提とする統計的な変動から乖離して市場レートが変動することに備え、市場の極端な急変動(ストレスシナリオ)を想定して計測される損失額(実際の結果はP.44をご覧ください)
金利感応度(デルタ)	金利水準が一定の幅(通常は0.01%=1bp)だけ変動する場合に、保有するポジションの価値がどれだけ増減するかを示した数値。きめ細かなポジション運営を行う為に各金利関連ポジション毎に通常その上限として設定。
ガンマ	金利水準が1bpだけ変化する場合のデルタの変化額。オプションのポジション運営を行う際に、上限として設定。
ベガ	ボラティリティが1%変化する際の、資産・負債価値の変化額。オプションのポジション運営を行う際に、上限として設定。 (注:ボラティリティとは、将来の一定期間における市場レートの期待変動率)
商品毎の取引上限	商品によって、市場で一度に売買できる量には違いがある為、必要に応じ、それぞれの商品毎に取引上限金額を設定。
ロスリミット	各ポジション毎に、一定期間の累積損失額の上限を設定。

当行がリスク管理・制御に用いている代表的な手法は上の表の通りですが、このほかにもリスク特性に応じた様々な手法を利用しております。

市場リスク管理体制(平成11年6月末現在)



(注)興銀グループにおける市場リスク管理対象の海外支店、連結対象子会社は次の通りです(ロンドン、ニューヨーク、シンガポールは組織上、国際資金部の一部を構成)。

(支店)香港・パリ・マドリード・ミラノ

(子会社)興銀証券・ドイツ興銀・アジア興銀・ルクセンブルグ興銀・IBJトラストカンパニー・ロンドン興銀・スイス興銀・エヌジェイ・カナダ興銀・オーストラリア興銀・インドネシア興銀・A.G.ランストン

### 事務リスク管理体制

事務リスクとは、事務処理の過誤、不正等を原因として損害が発生するリスクのことです。当行では、事務管理部が事務リスク管理全般を行い、各部店への事務検査については、検査部が年1回を目処に行っております。

事務管理部では、業務の多様化・複雑化や事務量の拡大に対応して各種事務処理に係わる基準、マニュアル類の見直し・整備を行うとともに、それら基準等の厳格な運営、事務研修制度の充実、事務指導の徹底等の施策を推進しております。

### システムリスク管理体制

システムリスクとは、システムダウンや誤動作、コンピューターの不正使用等により、当行が損失を被るリスクのことをいいます。当行では、システム企画部が総括部としてシステムリスクに対応し、様々な方策を講じております。具体的には、広域災害によるシステムダウンに備える為、大阪にバックアップセンターを設置しており、また、システムへの不正アクセスを防ぐ為、システム開発時に必ずアクセスコントロール機能を付加しなければならないとする基準を設定していること等が挙げられます。

尚、西暦2000年問題につきましては、行内横断的な取り組み・推進を2000年問題推進委員会が担当しております。

### 法務リスク

法務リスクとは、当行の経営判断や個別業務の諸取引において、法令違反や不適切な契約締結等に起因し、当行に損失が発生したり、取引上のトラブルが発生するリスクです。銀行を巡る多種多様な立法や金融の国際化が急速に進行する中、銀行経営上の諸問題をはじめ、個別融資案件、ストラクチャード・ファイナンス、プロジェクト・ファイナンス、デリバティブ取引、その他銀行全般の多様で複雑な金融取引に内在する法務リスクは、年々増加の一途を辿っております。

#### 法務リスク管理体制

このような法務リスク全般を管理する部署として、当行は、法務部を設置しております。そのほか、海外拠点に所属する法律専門家に加え、国内外の一流の弁護士事務所や法律家との密接な連携の下、グローバルかつきめ細かい法務対応を行っております。また、法務リスクは法務部門だけが理解していれば良いものではないとの認識から、様々な研修や教育を通じて、行員のリーガルマインドの向上と法務知識の充実に努めております。

### 法務リスク管理手法

法務部では、諸法令の調査・分析はもとより、当行の経営・業務上の諸問題に対して法務リスクの見地から検討・提言を行っております。更に、複雑化・国際化する法的紛争を防止・処理する為、組織的で効率的な危機管理・訴訟戦略の立案及び遂行も行っております。

また、個別業務の諸取引においては、各担当部署が法務部と緊密な連携をとりつつ、法的論点の検討分析、ノウハウの蓄積を行っており、様々な法務リスクに対応する体制を整えております。

### 様々なリスクに対応して

#### 検査体制等

内部管理体制の充実の為、当行では検査部、考査部を設置しております。更に海外については、検査部・考査部連携の下、各拠点、並びに米国では米州部が内部管理を担っております。

検査部では事務処理の厳正化、業務運営の適正化及び事故防止の観点から、本支店業務の検査を行っております。

また、銀行業務の多様化・専門化等の情勢変化に即応した検査を実施する為、営業店に対し年1回程度の機動的な検査を実施する等、検査体制並びに検査内容の充実に意を用いております。近年のコンピューターシステムの高度化等に対しましても、検査部内にシステム監査室を設置し、コンピューターシステムの企画開発及び運用等に関連する業務の監査を行っております。

一方、金融機関経営の健全性確保を目的とする銀行法等の改正(いわゆる「早期是正措置」)の導入を受けて、考査部を設置し、資産の自己査定結果に関する監査業務を行っております。

また、業務内容が多様化している米国においては、ニューヨークに米国拠点から独立した米州部を特に設置し、米国拠点の内部監査及び資産監査のサポート業務、米国法遵守に係わる助言等きめ細かい管理を行っております。

### 法令遵守の体制

#### 法令遵守の基本方針

当行は、法令遵守(コンプライアンス)の徹底を最重要課題の一つとして取り組んでおります。

新しい興銀をスタートさせる為に、本年度定めた当行の経営理念の一項目として「社会への貢献と社会的責任の自覚」を掲げておりますが、これは当行が、法令に止まらず、広く社会規範まで含めたコンプライアンスを強力に推進することによって、社会の一員として高い評価を得ることを標榜するものです。

銀行を巡る環境が激しく変化する中、関連法令も大幅に改定され、また社会規範も変化のスピードを速めております。このような状況下、ルール違反の発生を防止する為には、コンプライアンスの重要性を認識するだけに止まらず、ルールを正確に理解し実践することが強く求められています。また、万一法令違反が生じた場合には、これを早急に発見し、対処するとともに、再発防止に万全を期すことが必要となります。そこで、当行は、諸法令・通達・規程類等の一元管理、並びにコンプライアンスに関する企画立案及び監理を徹底する為、昨年2月管理部の中にコンプライアンス統括室を設置し、「個人行動指針」「コンプライアンス・マニュアル」等の基本マニュアルを整備の上、教育研修・諸連絡を通じて周知徹底を図って参りました。また、新たにコンプライアンス監査の手法を導入し、部室店での第一次監査、検査部の第二次監査を実施しております。



#### 法令遵守の運営体制

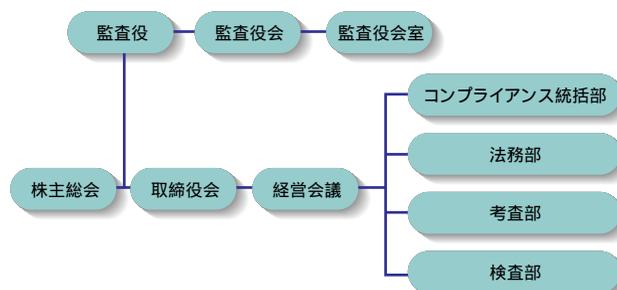
更に、本年6月の機構改編で管理部内のコンプライアンス統括室を、要員を拡充の上、コンプライアンス統括部として分離独立強化致しました。

同時に、コンプライアンス統括部・法務部・考査部・検査部を、業務運営に当たる他部署から独立した行内監査グループとして明確に位置付けました。この4部は、経営会議の指揮下に置かれ、協力して客観的な立場でコンプライアンス業務を推進する体制を構築しております。具体的には、コンプライアンス統括部がコンプライアンス業務に関する本部として、総合的な企画立案、統括機能を担い、法務部は具体的なリーガルチェックや法令研究等を担当致します。また、コンプライアンス統括部が策定するコンプライアンス監査指針に従って、考査部が融資案件に関する監査を、検査部がそれ以外の全般的なコンプライアンス監査を実行致します。

また、日常業務に係わるコンプライアンスは、各ビジネスユニット毎にユニット全般の法令遵守業務を推進するとともに、全部室店に責任者を配置して部室店単位のコンプライアンス業務推進に当たっております。これらのビジネスユニットや部室店毎のコンプライアンス業務の推進状況はコンプライアンス統括部に報告され、必要に応じてコンプライアンス統括部が指導、勧告をすることとなっております。

尚、本年6月の機構改編で、監査役会室を設置しました。監査役の業務監査機能のサポート体制を強化することを目的にするもので、監査役会の直属とすることで組織上の独立性を確保しております。

#### 法令遵守の体制



## 合理化計画と収益計画

### 合理化計画

当行は、従来より、少人数、少店舗の下、効率的な経営を進めて参りましたが、平成7年度以降、急激な環境変化、競争激化に対応する為、取締役の人数削減、相談役制度の廃止、役員賞与・報酬の削減、行員数・行員給与・賞与の削減、事務のアウトソーシング、福利厚生施設の全面閉鎖等、一連のリストラ策を推進して参りました。

今後につきましても、日本版ビッグバンの進展と世界的な金融再編成に伴う競争激化に対応し、更なるリストラを推進して参ります。

具体的には、営業体制の質的強化の観点から、平成7年度以降取り組んできた国内店舗の見直しを更に進め、今後、事業法人営業の統合、個人営業店の見直し、地方支店の見直し・効率化により、平成14年度までに、平成9年度比で人件費12億円、物件費10億円の計22億円の削減を見込んでおります。また、海外におきましても、世界の主要金融市場を中心としたネットワークを維持しつつ、環境変化に対応する為、拠点

の見直しを進め、支店数の3割削減に加え、海外現法の整理・統合、業務特化等により、平成14年度までに、平成9年度比で人件費30億円、物件費27億円の計57億円の削減を見込んでおります。

また、執行役員制度の導入により、取締役数を30人(平成10年度末)から13人程度(平成14年度末)に削減致します。人員につきましては、業務・拠点の見直し、業務運営の効率化を図ることにより、平成14年度末までに、平成9年度末比13%の削減を行います。給与・賞与につきましても、人件費の抑制に努め、能力、貢献度に応じたメリハリのある処遇を一層推進致します。

このほか、平成10年度中に、実行可能な最大限の物件売却を行いました。更に営業上の必要度の低い厚生施設について、本年度以降の全面閉鎖、処分を推進するとともに、預金、外為関係の後方事務等、抜本的なアウトソーシングを推進して参ります。

こうした施策を遂行することにより、当行は、第4次中期経営計画の最終年度(平成14年度)までに、経費を1,489億円まで削減する予定です。この数字は平成9年度比マイナス10%の経費削減となっております。当行と致しましては、単なる経費削減に止まらず、業務展開の徹底的な見直しによる効率化・合理化を推進し、筋肉質の経営体質を一層目指して参ります。

### リストラの状況

	平成10年度までに実施済の施策	今後の取り組み
経営のスリム化 (役員関係)	取締役数削減 38人(平成6年6月) 30人 役員賞与とカット 平成8年度以降、全額カット 役員報酬返上 会長、頭取 50%等(会長、頭取は自主的に全額返上) 相談役制度廃止	執行役員制度導入等により取締役数を削減 —— 30人(平成11年3月) 13人程度(平成15年3月末計画)
職員数	平成7年3月末 5,433人 平成11年3月末 4,752人( 681 )	平成15年3月末迄に、平成10年3月末比 13%を削減 平成10年3月末4,971人] —— 従業員: 10%(約 500人) 平成7年3月末比 18% —— 海外ローカルスタッフ: 25%(約 340人) 転進支援制度(セカンドキャリア支援制度)の創設
給与賞与	平成8年度以降、ペア0% 平成10年度以降、各種手当廃止。年功要素を大幅に削減した人事制度改定 平成7年度下期以降、賞与の削減を実施 平成10年度上期以降は、全行員を対象に賞与 13%カット	人件費の抑制に努め、能力、貢献度に応じたメリハリある処遇を一層推進
国内店舗	国内支店 30店(平成7年3月末) 26店 個人営業店舗化 3店舗	平成11年3月末 26支店に対し、平成11年度までに3店舗廃止 —— 平成7年3月末比 7店舗 (事業法人営業の統合、個人営業店の見直し、地方支店の見直し・効率化)
海外拠点	支店閉鎖 1カ所 海外事務所閉鎖 3カ所	支店数3割削減(平成10年3月末 22店 14店) 海外現法の整理統合、業務特化。駐在員事務所・出張所の閉鎖(2) 縮小
アウトソーシング	事務:事務集中業務、財形事務等(興銀ビジネス・エージェンシー(株)) 総務:庶務、管財(興銀オフィスサービス(株))	現在の外部化事務(事務集中業務、財形等)に加え、預金・外為関係の後方事務等、アウトソーシングを推進
福利厚生施設	保養所3カ所閉鎖	営業上の必要度の低い厚生施設については、平成11年度以降の全面的閉鎖、処分を推進

### 収益計画

当行は公的資金の申請に際し、本年3月、「経営の健全化のための計画」を策定し公表致しました。この計画の中で、当行は、銀行本体で、業務純益を平成11年度の1,628億円から、

平成14年度には2,155億円、子会社の450億円程度を加えると、興銀グループ合計で2,600億円を超える水準まで向上させることを目指しております。

収益面につきましては、以下の4点を念頭に置いて収益の向

上を図って参ります。まず、第一に当行の主要な収益基盤でありますコマースバンキング業務の収益力を強化致します。第二に、収益・リスクの一体管理の強化による市場収益力の安定化を目指します。第三に、インベストメントバンキング業務、証券業務等の当行のコアビジネスへの経営資源の積極的投入による収益力の向上を図ります。第四に、当行単体の収益だけでなく、グループ力の強化の為、興銀グループ子会社の収益力の強化を図って参ります。

具体的には、コマースバンキング業務に関しましては、健全なお取引先に対する資金需要に対して積極的に対応致します。また、信用リスクに応じた適正な取引条件の確保により、資産の質的向上を図ります。市場業務に関しましては、リスクコントロール能力の強化により、安定的な収益を確保して参ります。インベストメントバンキング業務に関しましては、当行の戦略的強化分野として、経営資源の投入、要員の増員等により収益力を向上させて参ります。証券・資産運用管理業務に関しましては、業務範囲の拡大に応じた戦略投資・業務提携に

より収益力を強化致します。また、国際業務に関しましては、戦略分野を選定し、効率的な営業を実施して参ります。更に、新しい金融技術を活用し、質の高いサービスを提供して参ります。以上により、興銀グループとしての収益力を向上させることにより、税引前グループROEを平成11年度見込みの11.8%から平成14年度には14.8%と3.0%の向上を計画しております。

当行は、この計画を着実に履行することが、お取引先や市場からの信頼を確保する為に不可欠であると考え、その為に、第4次中期経営計画を4年間の計画とし、「経営健全化計画」と平仄を合わせて一体的に運営していくとともに、頭取を委員長とする、経営健全化計画推進委員会を設置致しました。

尚、健全化計画における計画策定に関しましては、各業務毎に収益見込みを計画し、これを集計致しております。従いまして、この実現性につきましては、各業務単位の積み上げの結果であること、過去3年間の当行の営業実績が常に営業計画の数値を上回っていること等を考慮致しますと、十分実現可能なものと考えております。

部門別収益動向

(単位:億円)

	平成9/3期実績	平成10/3期実績	平成11/3期実績	平成12/3期計画	平成13/3期計画	平成14/3期計画	平成15/3期計画
国内部門	2,224	2,395	2,506	1,822	1,958	2,100	2,158
対顧関連	1,221	1,550	1,408	1,263	1,409	1,518	1,611
市場関連	1,003	845	1,098	559	549	582	547
国際部門	228	267	656	310	342	368	331
対顧関連	88	43	56	34	61	102	154
市場関連	140	224	712	276	281	266	177
インベストメントバンキング関連*1		25	22	58	83	145	216
グループ会社出資負担*2	73	85	63	90	82	86	69
本部部門*3	294	382	437	469	454	458	452
実質業務純益*4	2,258	2,447	2,786	1,628	1,844	2,068	2,155
興銀グループ会社	135	11	212	197	308	432	465
内興銀証券(株)	29	32	98	51	87	117	143
グループ収益	2,393	2,458	2,998	1,825	2,152	2,500	2,620
グループROE	18.3%	19.6%	22.3%	11.8%	13.4%	14.9%	14.8%

\*1: ストラクチャード・ファイナンス、M&A、プロジェクト・ファイナンス関連のインベストメントバンキング業務からの非金利純収益

\*2: 証券関連会社・現法等への本体の出資負担

\*3: 総務本部部門、派遣者関連経費、福利厚生等の共通経費等

\*4: 各部門の損益合計との差額は、その他の調整額

平成14年度の部門別損益のイメージ

(単位:%)

