

・経営方針

1．経営の基本方針

当行は、平成11年4月よりスタートいたしました長期経営計画「チャレンジ21計画」フェーズにおきまして掲げております通り、以下を経営の基本方針としております。

すなわち、

第一に、金融ノウハウと適切な人材の配置による「質の高い金融サービスの提供」、および価値あるサービスと適正なリターンのバランス度による「顧客満足度の向上」、の2点によって「顧客価値の創造」を実現していくこと。

第二に、収益性を高め、強固な財務基盤すなわち自己資本を高めたうえで、資本収益率「ROE」の向上によって「企業価値の向上」を実現すること。

第三に、税引後利益ならびに一株当たり利益を最大化することによって、配当の向上、キャピタルゲインの提供といった「株主価値の増大」を実現すること。

そして、これら3つの価値の創造をグループ連結経営の軸として連鎖的に実現し続けていくことであります。

なお、その際並行して、リスク管理の高度化、コンプライアンスの徹底を図って参ることとしております。

2．対処すべき課題と経営戦略

経済・金融のグローバル化および日本版金融ビッグバンの進展によって、邦銀間はもとより、業界および国境を越えた金融機関間の競争が激化しております。さらに、今後、ペイオフの解禁等に伴い、自己責任原則に則ったお客様による銀行の選別が進展するものと考えられます。

こうした環境の下、当行は「国際的に通用する信頼度ナンバーワン」の地位を実現すべく、まずもって強固な財務基盤の早期確立を目指すこととし、具体的に「不良債権問題からの脱却」「収益性の向上」の2点を経営の重要課題としてまいりました。

「不良債権問題からの脱却」につきましては、保守的な資産査定及び引当を進めるとともに、与信管理・保全、ポートフォリオ・マネジメントの徹底を通じた資産劣化防止、最終処理によるバランスシートのクリーンアップ、を進めている状況であります。

一方「収益力の向上」につきましては、戦略分野の特定と経営資源の積極的再配分、ならびに、経費構造の改革によるコスト競争力向上、の2点を経営戦略の柱とし、独自のビジネスモデルの確立を急いでおります。例えば、経営資源の再配分につきましては、戦略分野を国内個人、国内中堅・中小法人、グローバルキャピタルマーケットに絞り資源の集中投入を進めるとともに、国内営業体制につきましては、個人・法人業務を完全分離し、お客様のニーズに的確にお応えできる専門的なサービス提供体制を確立しております。

また、キャピタルマーケット業務におきましては自前の子会社による展開というオプションを捨て、株式会社大和証券との共同出資により大和証券エスピーキャピタル・マーケット株式会社を設立、サービス提供力を抜本的に強化するなどの展開を進めてまいりました。

その一方、本中間期に入り金融機関間の合従連衡の流れが加速する下で、当行は、ビジネスモデル確立を進めるだけでなく、株主価値・資本効率極大化のポテンシャルを確保しておくこと、すなわちフランチャイズを拡大しておくことが必要と判断いたしました結果、株式会社さくら銀行を戦略パートナーとして、将来の統合を前提とした全面提携関係に入った次第であります。この統合によって、両行それぞれの強みが生かされる結果、戦略分野におけるクリティカルシェアの確保、および商品・サービス提供力のレベルアップが図れると考えております。特に、戦略分野・コアビジネスとなる個人業務、中堅・中小法人業務においては東西バランスのとれたネットワーク・本邦随一の顧客基盤を有することとなります。また同時に、今後の戦略展開の鍵となりますIT投資に対して十分な原資を確保できるようになると考えております。

当行は、今後株式会社さくら銀行との間で統合に向けた作業を進めると共に、全面提携期間においても、リストラ等について本年3月金融再生委員会に提出致しました「経営健全化計画」を1年前倒しで達成すること、不良債権問題からの完全脱却を果たすこと、政策投資株式の圧縮を図ること等により株主価値向上に努めてまいります。

統合後の両行は、経営資源の積極的再配置やネットワークビジネス等の他業態との連携を梃子に「新複合的金融事業」を共同創造し、その結実として、強固な財務体質と強靱な経営体質に裏打ちされた「信頼度ナンバーワンのグローバルブランド」の獲得を目指してまいります。

3. 経営管理組織の整備等（コーポレートガバナンスの充実）に関する施策

平成11年6月に、取締役会の強化、「経営の重要事項の決定機能および監査機能」と「業務執行機能」の分離推進、およびリスク管理・役員人事・報酬等に関する審議体制の整備等により、取締役会の「株主利益の観点から業務執行を監督する機能」を増強し、コーポレートガバナンスの強化を図るため、経営体制の改定を実施しております。

具体的には、取締役会に関して、取締役会の実効性強化のために、取締役の全体数を削減する一方、社外取締役を増員致しました。また、取締役会に内部委員会として、リスク管理委員会、報酬委員会および人事委員会を設置致しました。業務執行体制に関しては、執行役員制度を導入し、代表取締役および取締役の指示の下に、当行の業務執行を担当する執行役員を選任いたしました。