

「経営の健全化のための計画」

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成 11 年 3 月
株式会社大和銀行

弊行は、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律に従い、優先株等の引受等の申請を行います。

なお、今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融再生委員会に報告致します。

経営の健全化のための計画の前提条件

- ・ 計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準

(金利)

平成13年3月期までは現行水準で横這い。

平成14年3月期、15年3月期は0.5%ずつ上昇(通算1%上昇)。

(為替)

平成10年9月末の為替水準(1 US \$ = 135.35円)をベースに算出。

(株価)

平成10年9月末の株価水準(日経平均13,406円)をベースに算出。

(その他)

目次

1．金額・条件等	1
(1)根拠	1
(2)発行金額、発行条件、商品性	3
(3)金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	4
2．経営の合理化のための方策	7
(1)経営の現状及び見通し	7
(2)業務再構築のための方策	19
3．責任ある経営体制の確立のための方策	59
(1)金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	59
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	62
(3)自主的・積極的なディスクロージャー	69
(4)従来 of 経営責任についての考え方	71
4．配当等により利益の流出が行われなないための方策等	72
(1)資本注入前の資本政策	72
(2)資本注入後の資本政策	73
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	74
6．株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策	76
(1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	76
(2)収益見通し	77
7．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	79
(1)各種リスク管理の状況	79
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	83
(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	84
(4)資産内容	86
(5)償却・引当方針	88
(6)含み損益の状況	99
(7)金融派生商品等取引動向	101

参考データ

A．年金信託受託実績	102
B．国内業務部門の東西別の資源配分および業容	103
C．大阪府における当行の位置づけ	104
D．国内本部の現状	105
E．リテール関係貸付金動向	106

別 添

発行金額、発行条件、商品性の詳細	107
------------------	-----

1. 金額・条件等

(1) 根拠

金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第7条の規定に基づき議決権のある株式の引受け以外の株式等の引受け等に係る申請を行う。

同条第1項に掲げる要件については、下記のとおり全てを充足している。

(第1号)

当行は大阪に地盤を持ち、また信託業務を併営する都市銀行として、以下のような顧客基盤を持ち営業を行っている。従って、当行が内外市場において信認を失いその金融機能に障害が生じた場合には、我が国における信用秩序の維持または企業の活動もしくは雇用の状況に大きな影響を及ぼす懸念があるという認識のもと、これまでも特化型戦略の徹底や経営合理化等により、自主的にその財務体質の強化に努めてきた。

今般、本件による資本の増強により一層の信認を得て、我が国経済の円滑な運営に支障が生じることのないように努める。

特に、地盤である関西経済の発展は、後述のとおり関西リテールの強化を目指す当行が収益増強を図るうえで不可欠であり、これを支える関西金融界の安定化にも貢献していきたいと考えている。このような観点から、今般、関西の親密地域金融機関である近畿銀行及び大阪銀行と資本関係の強化を含む包括的提携につき基本合意を結んだところである。今後とも、関西地域の経済活性化と金融安定化に寄与するものについては、前向きに対応していく方針である。(「2.(2)イ. 関西金融界安定への努力」(p.20~)参照)

【主な営業の状況(平成10年3月末)】

預金残高	106,283億円	(国内銀行中シェア 2.2%)
国内貸出残高(*)	107,301億円	(国内銀行中シェア 2.1%)
うち中小企業等向	75,798億円	(国内銀行中シェア 2.2%)
(*)日銀統計「業種別貸出残高ベース」		
内国為替取扱件数 (10年3月期中)	67,093千件	
個人顧客数	6,206千人	(うち大阪府下 3,638千人)
中小企業等貸出先数	341千社	(うち大阪府下 205千社)
地方公共団体指定金融機関の指定	34団体	(うち大阪府下 33団体)
企業年金資産残高	61,552億円	(シェア 9.1%、全国2位)
うち厚生年金基金	48,089億円	(シェア 9.9%、全国1位)
国民年金基金受託残高	860億円	(シェア 10.0%、全国1位)
同加入者募集実績	53,160件	(シェア 9.4%、全国2位)

(第2号)

下記のように、財産をもって債務を完済することができない状況にあること等、存続が極めて困難であると認められる状況にはなく、また、本件により発行する優先株式の処分をすることが著しく困難なものではない。

- ・平成10年9月中間期末現在、当行の資本勘定は4,805億円、国際統一基準による自己資本比率は10.38%の水準にある。
- ・発行する優先株式には転換権を付し、3ヶ月後から転換可能な商品設計としている。
- ・後記(図表1-1)及び(図表1-2)の収益計画のとおり、今後とも十分な利益を確保していく方針であり、発行する優先株式は12年で利益による消却等を行う原資を内部留保として積増す計画としている。

(第3号)

国際統一基準による自己資本比率10.38%(平成10年9月中間期末現在)の「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当する銀行として、この「経営の健全化のための計画」の確実な履行を通じて、「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関して、経営の合理化、経営責任の明確化、株主責任の明確化及び資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策に関する基準を定める件」(金融再生委員会・農林水産省・労働省告示第2号)「1」に掲げる基準に従い、下記方策を実行する。

1. 経営合理化

- ・役員数削減(平成15年3月末6,300人、平成11年3月末見込比 1,340人)
- ・経費の抑制(平成15年3月期1,622億円、平成11年3月期見込比 234億円)等
(詳細後記「2-(2)-ハ. リストラ計画」(p.45~))

2. ROE向上のための各部門の整理・拡大等市場の評価を高めるための方策

- ・海外業務などの非効率業務を縮小し、関西リテール、年金・法人信託業務に経営資源を重点配分する。
(詳細後記「2-(2)業務再構築のための方策」(p.19~))
- ・この結果、債券五勘定損益等を除く業務純益ベースのROEは平成11年3月期見込の6.97%から平成15年3月期には12.21%に向上する。
(詳細(図表1-2)(p.13))

3. 必要度が低い施設の売却等

- ・直営保養所の全廃、グラウンドの全廃等。
- ・三大運動クラブ(体操部・野球部・女子ハンドボール部)の廃止等。
(詳細後記「2-(2)-ハ. リストラ計画」(p.45~))

4. 利益流出の抑制

- ・配当は年3円に抑制する。
- ・役員報酬、役員賞与は現在のカットを継続する。役員数も更に11名削減する。
(詳細後記「4-(2)資本注入後の資本政策」(p.73))

5. 信用供与の減少を回避する方策の実行(特に中小企業向貸出残高の増加)

- ・平成15年3月末までに中小企業・個人向け貸出金を1兆6,000億円増加させる。
- ・信用供与円滑化のための方策としては、平成10年11月に「中小企業支援ファンド」1,000億円を設定した。
(詳細後記「5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策」(p.74~))

(第4号)

当行は「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当するため、本要件は充足する必要がない。

(第5号)

日銀経済統計月報によれば、平成10年3月末の国内銀行の業種別貸出残高合計は前年同期比 42,280億円と減少している。

本号「ロ」の要件に従い、こうした状況を改善または回避するため、本件申請を行う。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

(詳細は別添「発行金額、発行条件、商品性の詳細」(p.107~)参照)

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。

発行金額 : 4,080億円

発行条件 : 優先配当(6円36銭)を普通株主に先立って支払う(配当率1.06%)。

商品性 : 転換社債型優先株式

- ・議決権 : なし
- ・利益参加権 : なし(非参加)
- ・累積条項 : なし(非累積)
- ・普通株式への転換権 : あり
 - ・当初転換比率 3.114
 - ・転換比率の見直し 年1回
 - ・転換比率
$$\frac{600}{\text{時価} \times 1.020}$$
 - ・上限転換比率 3.429
- ・普通株式への転換停止期間 : 3ヶ月間
- ・普通株式への一斉転換 : 10年目に時価の100%にて一斉転換
(下限 額面金額または100円のいずれか高い方)
- ・額面金額 : 無額面
- ・発行価額(残余財産分配権) : 600円
- ・発行株数 : 680百万株
- ・既存優先株式との優先順位 : 残余財産分配権および優先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

(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

イ. 金額の算定根拠

当行に対する格付会社や市場の評価が相対的に低いことを考慮し、公的資金導入による信用回復を確実なものとするために、不良債権の処理及び有価証券の含み損の2点を考慮した実質ベースで、余裕を持って自己資本比率8%を超える安定的な資本基盤を構築することができる水準として算出した。

不良債権の処理

国内経済の現状を踏まえ、償却・引当基準を見直し予防的引当の充実を図る(引当率:要管理債権15%、危険債権70%程度)。(「7.(5) 償却・引当方針」(p.88~)参照)このため平成11年3月期は、一般貸倒引当金に200億円程度の繰入を行うことにより業務純益が800億円と中間決算発表時の予想(950億円)より150億円減少するうえに、不良債権処理額も約3,400億円と中間決算発表時の予想(2,700億円)より700億円増加する見込である。

この処理原資としては、業務純益等を充てる他、本店ビル、名古屋支店、福岡支店等の不動産を売却して特別利益を計上(*)するが、当期利益は1,200億円と大幅な赤字となる見込であり、このために減少する自己資本の充実を図るものである。

(*)不動産売却益の内訳

【平成10年度不動産売却損益】

(単位:億円)

	上期	下期	通期
売却損益	40	535	575

(注)上期は、寮・社宅等の売却益です。

【主要物件明細】

(単位:億円)

	簿価	時価	含み益
本店ビル	66	440	374
(土地)	(28)	(222)	(194)
(建物(注))	(38)	(218)	(180)
名古屋支店	2	40	38
福岡支店	6	25	19
合計	74	505	431

(注)建物は、平成6年度に圧縮記帳を実施しております。

尚、平成11年度以降に新たに処理が必要となる不良債権(平成11年度~14年度累計で1,255億円を見込んでいる。)については、今後計画している業務純益1,200億円体制の中で、配当を行い、かつ、今回の優先株式につき12年で利益による消却等を行うための内部留保を積み上げつつ、処理する予定である。

【配当及び今回の優先株式の償還原資確保に必要な利益の試算】

配当額	112億円	(*)
償還額	340億円	… 12年で償還
当期利益	474億円	… 利益準備金繰入(社外流出の2割)を考慮した最低限確保すべき利益水準
税引前利益	790億円	… 税効果会計採用、実効税率40%を前提とする

(*)必要配当額

優先株式(既存)	12億円
(公的資金)	43億円(4,080億円×1.06%)
普通株式(既存)	48億円(3円×16億株)
(第三者割当)	9億円(3円×3億株)

有価証券含み損見合い額の確保

当行は経営の安定性という面から営業成績とは直接関係のない政策保有株式の一时的価格変動が期間損益に大きな影響を与えることは好ましくないという考えに基づき、有価証券評価については「原価法」を採用している。一方で平成10年9月末時点の有価証券含み損益 3,806億円のうち子会社株式(*)を除く 3,132億円については、平成13年度より金融商品の時価会計が導入されることを踏まえ、それまでに処理を進める方針である。

しかし、格付会社や市場は時価会計を先取りしてバランスシートの実勢との乖離を考慮した保守的な投資判断をするため、子会社株式も含めて有価証券の含み損益に見合う資本を計算上確保するものである。

(有価証券含み損の処理については、「7.(6)含み損益の状況」(p.99)参照)

(*)コスモ証券株式の含み損 674億円(平成10年9月末)。

尚、企業会計審議会「金融商品に係る会計基準の設定に関する意見書」(平成11年1月22日)において、金融商品の時価会計導入後も「子会社株式については、事業投資と同じく時価の変動を財務の成果とは捉えないという考え方に基づき、取得原価をもって貸借対照表価額とする」とされている。また、連結財務諸表では当行が保有しているコスモ証券株式の簿価は以下のとおり消去され、これを基礎とする連結自己資本比率の算出においてもTier の額に適正に反映されている。

【当行とコスモ証券の連結の状況(単位：億円)】(単純化のため他の連結子会社等は省略)

(10/9末当行 B / S)		(10/9末連結 B / S)	
資産	154,980	負債	150,174
(JFE株式簿価 816)	資本	4,806	
		負債	151,154
		資本	4,374
(10/9末コスモ証券 B / S)		(連結過程で消去されたもの)	
資産	1,364	負債	980
		資本	384
		(当行持分	229)
		(少数株主持分	155)
		資産	816
		(当行保有JFE株式	簿価
		816)	資本
			816
			(JFE資本勘定の
			当行持分
			229)
			(連結剰余金
			587)

(注)Tier への影響額は 432(連結剰余金 587 + JFE資本勘定の少数株主持分155)です。

【平成11年3月期の自己資本比率の見込】 (単位：億円)

	11/3見込 (上記 処理後)	公的資金導入後	上記 考慮後
Tier	4,597	8,677	4,871
Tier	5,288	5,288	5,288
自己資本	9,194	13,966	9,742
リスクアセット	105,000	105,000	105,000
自己資本比率	8.7%	13.3%	9.2%

ロ. 当該自己資本の活用方針

当行は創業以来、中小企業の資金調達に資することを経営の基本精神としてきた。この精神は現在の経営理念「広く社会の発展に貢献しお客様とともに歩む銀行」に受け継がれている。

最近の金融不安の下でも、当行は創業の精神に則り、法人リテール推進室の設置、「中小企業支援ファンド」の設置といった施策を打ち出し、中小企業の資金需要に応えるための努力を続けてきた。また、大企業取引の圧縮、債権流動化等を通じて、中小企業向け貸出余力の創出にも努めてきた。平成10年10月には、効率化のために海外銀行業務からの撤退の方針を打ち出したが、この方針も、海外資産の圧縮や自己資本比率規制における国内基準適用行への移行を通じて、当行の国内貸出の余力を高め、国内企業の資金調達に貢献しうるものと考えている。

しかし一方で、当行は大手銀行の中で格付会社や市場から相対的に低い評価しか得られていないため、金融システムに対する信頼感が揺らいでいる状況の下では、資金調達の状況を見極めながら慎重に貸出運営を行わざるをえず、結果的に中小企業の資金需要に十分には応えることができない懸念があった。

このため、今回の公的資金による資本増強を通じて当行の信用力を回復させ、円滑な資金調達を可能とすることにより、銀行の公共的・社会的使命である信用供与の円滑化に努めていきたいと考えている。

特に、資金調達の選択肢が限られているために現在の厳しい金融環境の中で大きな影響を受けている中小企業・個人の資金需要に積極的に対応していく方針である。

具体的には、平成12年3月期において中小企業向け貸出を約3,000億円、個人向け貸出を約2,000億円増加させ、平成15年3月末までには中小企業・個人向け貸出を約1兆6,000億円増加させる計画である。

現在約70%の中小企業等貸出比率も将来的には約80%まで高めることを目標としていく。

(「5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策」(p.74~)参照)

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

イ. 概況

主要な経営指標の推移

(単位：億円)

	5年3月期	6年3月期	7年3月期	8年3月期	9年3月期	10年3月期
	(平成4年度)	(平成5年度)	(平成6年度)	(平成7年度)	(平成8年度)	(平成9年度)
業務粗利	2,569	2,615	2,887	3,383	2,932	2,819
経費(臨時の経費を除く)	1,845	1,905	1,957	1,965	1,957	1,886
業務純益	718	702	931	1,416	982	964
特殊						
要因						
債券五勘定戻	52	55	57	327	314	340
信託不良債権償却	0	6	55	50	77	26
コア業務純益(*)	772	765	1,045	1,139	746	651
経常利益	397	395	175	729	41	1,512
当期純利益	168	130	139	1,717	135	528

純資産額	5,785	5,982	6,083	4,852	5,258	4,753
総資産額	173,338	181,651	182,990	169,523	163,035	167,407

資本業務純益率(**)	12.74%	12.03%	15.78%	22.20%	20.20%	18.30%
同コア業務純益率	13.68%	13.10%	17.70%	17.87%	15.33%	12.35%

自己資本比率	9.37%	9.40%	8.85%	8.92%	9.02%	10.29%
--------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

(*) コア業務純益...債券五勘定戻、信託勘定不良債権処理を除いた業務純益

(**) 資本業務純益率 = (業務純益 / 資本勘定平均残高) × 100

	5年3月期	6年3月期	7年3月期	8年3月期	9年3月期	10年3月期
	預金残高	118,728	123,099	125,941	115,523	111,696
国内業務部門	80,394	81,811	89,614	93,109	95,069	94,230
国際業務部門	38,333	41,287	36,327	22,413	16,626	12,053

貸出金残高	121,789	120,932	121,128	121,870	121,365	115,085
国内業務部門	78,993	84,268	85,306	92,275	92,738	93,391
国際業務部門	25,278	22,321	21,024	15,119	13,973	9,748
信託貸出金	17,516	14,342	14,798	14,474	14,652	11,945

年金信託	46,854	49,212	51,048	52,902	55,247	57,712
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

平成5年3月期～平成7年3月期の状況

平成5年3月期から平成7年3月期にかけては、平成5年6月の定期預金金利の完全自由化、平成6年10月の流動性預金金利の自由化で金利自由化が完了した他、平成5年4月に施行された金融制度改革法により銀行・信託・証券の各業務間の相互参入が開始されるなど、金融自由化が大きく進展した。

当行はこうした金融の自由化に対し、商品開発力の向上や業務効率化等で応えるべく、新勘定系システム「NEWTON」の導入（平成5年10月）、新情報系システム「DARWIN」の開発（平成6年7月より着手）など一連の大型システム投資を行い、また、平成5年9月には総合証券会社であるコスモ証券株式会社の第三者割当増資780億円を引受け子会社化（持株比率59.6%）するなど、積極的に対応した。

あわせて、営業体制も国内211拠点（本支店186、出張所25）、海外61拠点（含む現地法人）と拡充し、人員も平成6年4月に10,298名と過去最高となった。

業績面においては、こうした積極的な経営姿勢により、また、平成3年7月に本店ビルを、平成6年2月には東京本部等が入居する大手町野村ビルがそれぞれ完成したことなどから、経費が増加したが、資産運用の増強や金利低下局面で資金利益が増加したことや、年金信託の順調な伸び等による信託報酬の増加などにより、業務純益は安定的に推移した。

平成8年3月期

平成8年3月期は、我が国経済が個人消費など内需の低迷や円高によるデフレ圧力等で足踏み状態を続け、公定歩合が史上最低の0.5%まで引き下げられるといった金融緩和局面の中、2,855億円の増加を達成した住宅ローンをはじめとして約7千億円の貸出増加を図るなど業績進展に注力した結果、業務純益は過去最高の1,416億円となった。一方、不良債権処理に早期に目処をつけるため、回収に懸念がある債権についても積極的な処理をすることとし、総額3,367億円の不良債権処理を行ったため、経常損益は729億円の損失となった。

また、ニューヨーク支店現地採用の元囑託による巨額損失事件による損失および同事件に関連した訴訟の司法取引の合意に基づく罰金で1,491億円を特別損失に計上したことなどから、当期損失1,717億円の赤字決算となった。

これらの処理原資捻出のため、多額の資産を売却したことが、その後の不良債権の処理原資の圧迫要因となり、また、株式の簿価上昇を通じて有価証券の含み損をかかえる遠因となった。

平成9年3月期

平成9年3月期は、ニューヨーク事件の反省を踏まえて、「透明度の高い銀行」「特化型銀行」「管理体制が強固な銀行」を柱として平成8年4月よりスタートさせた新中期経営計画

の下、経営改善に取り組んだ。

業務粗利益は、住宅ローンを中心とした貸出金の増加や流動性預金の増加で資金運用収支で若干の増加をみたが、信託報酬の減少や海外業務の縮小による国際部門の粗利益低下などにより、前年度比450億円減少した。経費については、経営全般にわたる合理化・効率化を強力に進めた結果、預金保険料の負担増加分62億円を吸収し、前年度比7億円減少した。この結果、業務純益は982億円となった。

また、不良債権処理を1,332億円処理したことなどから、経常利益は41億円となった。当期利益は、寮・社宅などの遊休不動産の売却を進め、不動産処分益151億円を計上したことなどから135億円となった。

平成10年3月期

平成10年3月期の業績は、資金利益や手数料収支等の減少により業務粗利益が減少したが、国内本支店の削減(7)、人員の削減(672人)など経営の合理化・効率化を進め、経費が、消費税アップにより約10億円の増加要因があったものの前年度比71億円減少した結果、業務純益は964億円とほぼ前年度並みの水準を確保した。

しかしながら、引き続き不良債権問題の早期決着を目指し3,899億円の不良債権処理を行ったことから、経常損失1,512億円、当期損失528億円という赤字決算となった。この不良債権処理額については、国内経済の低迷を反映して大型倒産が相次いだことに加えて、平成10年4月以降の「早期是正措置」を踏まえ、資産内容の一層の健全化を進めるため、厳格な自己査定に基づく償却・引当を実施したことにより増加したものである。系列ノンバンク等につき債権放棄損1,041億円を計上したほか、将来発生が見込まれる支援損として687億円を「特定債務者支援引当金」に繰り入れ、また、(株)共同債権買取機構へ売却済の債権の担保価値下落により将来発生が見込まれる損失に対しても「債権売却損失引当金」に120億円の繰り入れを行った。

平成10年9月中間期

平成10年9月中間期は、我が国経済が引き続き低迷を続ける中、前年度後半以降、アジア経済の混乱に加え、相次ぐ大手金融機関等の破綻を背景に金融システムに対する不安が拡大し極めて厳しい環境となった。

金融市場でも、金融不安を背景に信用リスクが強く意識される状況となり、緩和基調の金融政策にもかかわらず、一部短期金利の高止まりや資金偏在が表面化しており、また、海外でも邦銀に対する格付引下げ等からジャパンプレミアムが拡大した。

当行業績もこうした金融システム不安を背景とする調達コスト上昇等から、前中間期比で資金利鞘が0.16%縮小、資金利益が80億円減少した。しかしながら、債券関係収益が好調に推移したため、業務純益は前中間期比42億円増の465億円となった。

なお、株価もこうした金融システムの先行き不透明感等から、平成10年9月末には日経平

均株価が13,406円まで下落し、当行有価証券含み損益も3,806億円(子会社株式を除くと3,132億円)となった。

今後の見通し

当行は平成7年のニューヨーク事件以来、強みのある分野を更に磨き上げ強化し、非効率な分野からは撤退縮小することで経営構造を転換する「特化型戦略」を推し進めてきた。平成10年10月には、これを明確にするため、海外業務撤退を軸とした「特化5大戦略」を策定公表した。

【特化5大戦略】

1. 海外業務など非効率な分野を再構築し、経営資源を有効に活用する。
2. 関西のリテールで圧倒的に強い「スーパー・リージョナル・バンク」を創造する。
3. 信託業務で「最高のサービスを提供する最強のプロ集団」としての地位を確立する。
4. 資本基盤の強化を図る。
5. 経営の効率化を一層徹底し、コスト競争力を高める。

今後は、この特化5大戦略の深度をより深め、関西リテール業務強化を軸とした資金利益の増加と、法人・年金信託業務強化を軸とした信託報酬の増加により業務粗利益の増加を図るとともに、海外撤退や人員削減等のリストラによる経費削減により、平成15年3月期には、債券五勘定を除いたベースで業務純益1,200億円の体制を実現する。

【収益計画概要】

(単位：億円)

		11年3月期 (見込み)	15年3月期 (計画)	増減
業務粗利益		2,856	2,823	33
	資金利益(含む合同運用金銭信託分)	1,599	1,938	339
	信託報酬(除く合同運用金銭信託分)	349	445	96
	その他	908	440	468
経費		1,856	1,622	234
貸倒引当金繰入		200	0	200
業務純益		800	1,200	400
特殊	債券五勘定戻	500	0	500
要因	信託勘定不良債権処理	30	0	30
コア業務純益(*)		330	1,200	870

(*) コア業務純益...債券五勘定戻、信託勘定不良債権処理を除いた業務純益

資金利益については、平成11年3月期(見込み)1,599億円を平成15年3月期には1,938億円と339億円増加させる。

このため、店舗等経営資源を当行の地盤である関西地域により重点配分して関西リテール業務を強化し、非効率な大企業向け貸出を6,000億円、株式簿価残高を5,000億円圧縮する一方、中小企業・個人向け貸出を16,000億円増加させ運用構造を大きく変革させる。また、安定した調達源である個人預金を6,000億円増加させる。

この運用構造等の変革等により、資金運用利回りを平成11年3月期（見込み）1.86%から平成15年3月期には2.00%まで0.14%向上させ、預金調達利回りを同じく0.66から0.53%まで0.13%低下させ、利鞘の改善を図る。

信託報酬については、年金信託を中心とした社内カンパニー制を導入し、運用と受託管理能力を強化して、報酬の源泉である資産残高を伸ばし、平成11年3月期（見込み）349億円を平成15年3月期には445億円と96億円増加させる。

経費については、人件費で107億円、物件費で115億円等の削減を図り、平成11年3月期（見込み）1,856億円を15年3月期には1,622億円まで234億円削減する。人件費削減については、人員をすでにピークである10,298人から平成11年3月期（見込み）7,640人まで2,658人削減（削減率26%）しているが、これを更に平成15年3月期までに1,340人削減（削減率18%）する他、給与制度の見直しも併せて行い、実現する。物件費の削減については、海外拠点撤退で36億円の削減を見込んでいる他、店舗再編関係で24億円、本部組織見直しによる東京本部の縮小で10億円、子会社・関連会社への業務委託料の見直しで35億円等の削減を図り実現する。

これら施策を実施する結果、平成15年3月期の業績は、債券五勘定収益を除く業務純益1,200億円、経常利益880億円、当期利益は510億円となる見込みであり、配当金支払後、約400億円の内部留保の積み上げが可能となる。

また、コア業務純益ベースでのROEも12.21%と、平成11年3月期（見込み）6.97%に比べ大幅に向上する。

自己資本比率については、海外拠点の撤退が完了する12年3月期には、当行は国内基準行（4%基準）となるが、安定的な資本基盤を確保するという観点から、引き続き高い水準を維持して行く方針である。

銀行勘定

図表1-1 収益動向及び計画

()内は株式等の引受け等の承認を前提とし、ない場合の見込み計数

	9/3月期実績	10/3月期実績	11/3月期見込み	9/9月期実績	10/9月期実績
(規模)資産、負債は平残、資本勘定は未残>					
(億円)					
総資産	165,131	163,830	154,900 (154,900)	162,151	157,560
貸出金	107,538	107,057	100,900 (100,900)	106,327	102,640
有価証券	28,937	29,791	28,000 (28,000)	29,161	29,039
特定取引資産	-	2,007	2,200 (2,200)	1,579	2,380
総負債	160,268	158,560	150,200 (150,200)	156,882	152,861
預金・NCD	123,198	119,951	108,500 (108,500)	121,184	110,190
債券	-	-	- (-)	-	-
特定取引負債	-	194	200 (200)	232	193
資本勘定計	5,258	4,753	9,348 (5,268)	5,390	4,805
資本金	2,284	2,350	4,651 (2,611)	2,343	2,350
資本準備金	1,687	1,753	4,054 (2,014)	1,746	1,753
利益準備金	395	417	434 (434)	406	428
剰余金	891	232	209 (209)	894	274

(収益)

(億円)

業務粗利益	2,932	2,819	2,856 (2,856)	1,377	1,407
信託報酬	667	652	577 (577)	280	242
合同運用指定金銭信託分	271	262	228 (228)	115	111
資金利益	1,564	1,454	1,371 (1,371)	780	700
役務取引等利益	289	263	301 (301)	137	157
特定取引利益	-	42	28 (28)	31	13
その他業務利益	411	405	579 (579)	147	293
国債等債券関係損()益	314	340	500 (500)	113	264
経費	1,957	1,886	1,856 (1,856)	953	950
人件費	743	710	630 (630)	353	328
物件費	1,112	1,064	1,139 (1,139)	539	576
業務純益	982	964	800 (800)	423	465
信託勘定償却前業務純益(注1)	1,060	991	830 (830)	424	466
貸出金償却	27	26	990 (990)	17	3
債権償却特別勘定繰入額 (個別償却引当金繰入額)	666	2,002	807 (807)	316	454
株式関係損()益	439	1,483	- (-)	35	171
株式等償却	1,117	38	283 (283)	1,188	112
経常利益	41	1,512	2,630 (2,630)	75	71
特別利益	151	1,015	580 (580)	22	45
特別損失	23	17	5 (5)	24	3
法人税等調整額	-	-	865 (865)	-	-
当期利益	135	528	1,200 (1,200)	67	106

(前年同期比、億円)

リストラによる経費削減額			()		
営業基盤強化による粗利益増加額			()		

(配当)

(億円、%)

配当可能利益	786	215	174 (174)	689	115
配当金	106	109	65 (65)	54	30
配当率	12.00	12.00	6.00 (6.00)	12.00	6.00
配当性向	76.51	-	- (-)	79.43	24.09

普通株式について記入。9月期は、中間配当金×2 / 額面で算出しております。

(経営指標)...国内業務部門分(元本補てん契約のある信託を含む)を記入(非金利収入比率、ROE、ROAを除く)

(%)

資金運用利回(A)	2.09	1.99	1.86 (1.86)	2.04	1.99
貸出金利回(B)	2.17	2.07	2.04 (2.04)	2.08	2.10
有価証券利回	1.90	1.63	1.32 (1.32)	1.85	1.55
資金調達原価(C)(注2)	2.04	1.97	2.01 (2.01)	1.95	2.05
預金利回(含むNCD)(D)	0.66	0.63	0.66 (0.66)	0.61	0.65
経費率(E)(注2)	1.24	1.24	1.25 (1.25)	1.25	1.25
人件費率(注2)	0.42	0.42	0.38 (0.38)	0.42	0.38
物件費率(注2)	0.74	0.73	0.79 (0.79)	0.73	0.79
総資金利鞘(A) - (C)	0.05	0.02	0.15 (0.15)	0.09	0.06
預貸金利鞘(B) - (D) - (E)	0.27	0.20	0.13 (0.13)	0.22	0.20
非金利収入率	46.66	48.40	51.99 (51.99)	43.34	50.21
ROE(信託勘定償却前業務純益/資本勘定)	21.81	18.80	17.53 (17.61)	16.07	19.81
ROE(債券五勘定損益考慮後業務純益(注3)/資本勘定)	15.33	12.35	6.97 (7.00)	11.76	8.58
ROE(業務純益/資本勘定)	20.20	18.30	16.89 (16.98)	16.01	19.77
ROA(信託勘定償却前業務純益/総資産)	0.68	0.64	0.57 (0.57)	0.55	0.63
ROA(債券五勘定損益考慮後業務純益(注3)/総資産)	0.48	0.42	0.22 (0.22)	0.40	0.27
ROA(業務純益/総資産)	0.63	0.62	0.55 (0.55)	0.55	0.63

(注1)信託勘定償却前業務純益には、業務純益から信託勘定での不良債権処理額を控除したものを計上しております。

(注2)合同運用指定金銭信託以外の信託勘定にかかる経費を控除しております。(尚、当行は貸付信託業務は行っていません。)

(注3)債券五勘定損益考慮後業務純益には、信託勘定償却前業務純益から銀行勘定での国債等債券関係損益を控除したものを計上しております。

9月期は、年率 \times で算出しております。

銀行勘定

図表1-2 収益動向及び計画

()内は株式等の引受け等の承認を前提とし、見込み数

	11/3月期見込み	12/3月期計画	13/3月期計画	14/3月期計画	15/3月期計画
(規模)資産、負債は平残、資本勘定は未残 (億円)					
総資産	154,900 (154,900)	149,300	153,500	156,400	157,800
貸出金	100,900 (100,900)	98,500	102,800	106,100	108,200
有価証券	28,000 (28,000)	25,800	25,000	24,900	24,300
特定取引資産	2,200 (2,200)	1,800	2,600	2,600	2,600
総負債	150,200 (150,200)	140,000	144,200	146,900	148,000
預金・NCD	108,500 (108,500)	106,300	110,800	114,400	115,700
債券	- (-)	-	-	-	-
特定取引負債	200 (200)	200	200	200	200
資本勘定計	9,348 (5,268)	9,417	9,584	9,911	10,308
資本金	4,651 (2,611)	4,651	4,651	4,651	4,651
資本準備金	4,054 (2,014)	4,054	4,054	4,054	4,054
利益準備金	434 (434)	452	475	497	520
剰余金	209 (209)	260	404	709	1,083

(収益)

(億円)

業務粗利益	2,856 (2,856)	2,384	2,608	2,730	2,823
信託報酬	577 (577)	550	545	545	550
合同運用指定金銭信託分	228 (228)	165	140	120	105
資金利益	1,371 (1,371)	1,451	1,657	1,763	1,833
役務取引等利益	301 (301)	285	305	315	330
特定取引利益	28 (28)	23	24	25	29
その他業務利益	579 (579)	75	77	82	81
国債等債券関係損()益	500 (500)	-	-	-	-
経費	1,856 (1,856)	1,729	1,677	1,660	1,622
人件費	630 (630)	585	570	551	523
物件費	1,139 (1,139)	1,067	1,031	1,032	1,024
業務純益	800 (800)	655	930	1,070	1,200
信託勘定償却前業務純益(注1)	830 (830)	655	930	1,070	1,200
貸出金償却	990 (990)	300	300	300	300
債権償却特別勘定繰入額 (個別償却引当金繰入額)	807 (807)	-	-	-	-
株式関係損()益	- (-)	-	130	-	-
株式等償却	283 (283)	150	230	50	50
経常利益	2,630 (2,630)	280	480	750	880
特別利益	580 (580)	-	-	-	-
特別損失	5 (5)	-	-	-	-
法人税等調整額	865 (865)	120	200	310	370
当期利益	1,200 (1,200)	160	280	440	510

(前年同期比、億円)

リストラによる経費削減額	()	140	69	31	40
営業基盤強化による粗利益増加額	()	150	202	99	64

(配当)

(億円、%)

配当可能利益	174 (174)	238	358	612	924
配当金	65 (65)	112	112	112	112
配当率	6.00 (6.00)	6.00	6.00	6.00	6.00
配当性向	- (-)	54.81	25.49	14.88	12.59

普通株式について記入。9月期は、中間配当金×2/額面で算出しております。

(経営指標)...国内業務部門分(元本補てん契約のある信託を含む)を記入(非金利収入比率、ROE、ROAを除く)

(%)

資金運用利回(A)	1.86 (1.86)	1.94	1.99	2.00	2.00
貸出金利回(B)	2.04 (2.04)	2.17	2.22	2.23	2.23
有価証券利回	1.32 (1.32)	1.18	1.17	1.12	1.12
資金調達原価(C)(注2)	2.01 (2.01)	1.88	1.74	1.67	1.61
預金利回(含むNCD)(D)	0.66 (0.66)	0.61	0.57	0.54	0.53
経費率(E)(注2)	1.25 (1.25)	1.15	1.08	1.06	1.04
人件費率(注2)	0.38 (0.38)	0.35	0.33	0.31	0.30
物件費率(注2)	0.79 (0.79)	0.74	0.69	0.68	0.68
総資金利鞘(A)-(C)	0.15 (0.15)	0.06	0.25	0.33	0.39
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.13 (0.13)	0.41	0.57	0.63	0.66
非金利収入率	51.99 (51.99)	39.13	36.46	35.42	35.06
ROE(信託勘定償却前業務純益/資本勘定)	17.53 (17.61)	7.05	9.96	11.26	12.21
ROE(債券五勘定損益考慮後業務純益(注3)/資本勘定)	6.97 (7.00)	7.05	9.96	11.26	12.21
ROE(業務純益/資本勘定)	16.89 (16.98)	7.05	9.96	11.26	12.21
ROA(信託勘定償却前業務純益/総資産)	0.57 (0.57)	0.47	0.64	0.73	0.81
ROA(債券五勘定損益考慮後業務純益(注3)/総資産)	0.22 (0.22)	0.47	0.64	0.73	0.81
ROA(業務純益/総資産)	0.55 (0.55)	0.47	0.64	0.73	0.81

(注1)信託勘定償却前業務純益には、業務純益から信託勘定での不良債権処理額を控除したものを計上しております。

(注2)合同運用指定金銭信託以外の信託勘定にかかる経費を控除しております。(尚、当行は貸付信託業務を行っておりません。)

(注3)債券五勘定損益考慮後業務純益には、信託勘定償却前業務純益から銀行勘定での国債等債券関係利益を控除したものを計上しております。

元本補てん契約のある信託

(図表1 - 1)収益動向及び計画

()内は株式等の引受け等の承認を前提としない場合の見込み計数

	9/3月期実績	10/3月期実績	11/3月期見込み	9/9月期実績	10/9月期実績
合同運用指定金銭信託					
(規模) <未残^ - ス> (億円)					
総資産	15,327	14,417	12,900 (12,900)	14,259	13,458
貸出金	9,487	8,626	7,200 (7,200)	9,418	8,115
有価証券	2,963	2,935	2,850 (2,850)	2,931	2,865
その他	2,875	2,854	2,850 (2,850)	1,909	2,476
総負債	15,327	14,417	12,900 (12,900)	14,259	13,458
元本	15,273	14,369	12,850 (12,850)	14,206	13,418
その他	53	47	50 (50)	52	39

貸付信託

(規模) <未残^ - ス>

(億円)

総資産			()		
貸出金			()		
有価証券			()		
その他			()		
総負債			()		
元本			()		
その他			()		

元本補てん契約のある信託

図表1-2 収益動向及び計画

()内は株式等の引受け等の承認を前提としない場合の見込み計数

	11/3月期見込み	12/3月期計画	13/3月期計画	14/3月期計画	15/3月期計画
合同運用指定金銭信託					
(規模) <未残^ - ス> (億円)					
総資産	12,900 (12,900)	12,700	10,800	9,300	8,700
貸出金	7,200 (7,200)	7,550	6,600	5,750	5,200
有価証券	2,850 (2,850)	2,700	2,300	1,800	1,600
その他	2,850 (2,850)	2,450	1,900	1,750	1,900
総負債	12,900 (12,900)	12,700	10,800	9,300	8,700
元本	12,850 (12,850)	12,650	10,750	9,250	8,650
その他	50 (50)	50	50	50	50

貸付信託

(規模) <未残^ - ス>

(億円)

総資産	()				
貸出金	()				
有価証券	()				
その他	()				
総負債	()				
元本	()				
その他	()				

(図表2)自己資本比率の推移

	(億円)						
	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
普通株式	2,034	2,100	2,361	2,361	2,361	2,361	2,361
優先株式(非累積型)	250	250	2,290	2,290	2,290	2,290	2,290
優先出資証券	0	0	0	0	0	0	0
資本準備金、利益準備金、任意積立金	2,848	2,281	4,595	4,618	4,640	4,663	4,686
次期繰越利益金	512	1,158	719	694	550	245	129
その他	133	182	150	150	150	150	150
Tier 計	5,779	5,972	8,677	8,725	8,892	9,219	9,615
優先株式(累積型)	0	0	0	0	0	0	0
優先出資証券	0	0	0	0	0	0	0
永久劣後債	893	1,231	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239
永久劣後ローン	460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460
有価証券含み益	678	4	3	3	3	3	3
土地再評価益	-	0	0	0	0	0	0
貸倒引当金	348	312	500	500	500	500	500
その他	0	0	0	0	0	0	0
Upper Tier 計	2,379	3,007	3,202	3,202	3,202	3,202	3,202
期限付劣後債	1,437	1,332	1,203	1,021	829	609	347
期限付劣後ローン	1,426	1,191	883	671	465	287	249
その他	0	0	0	0	0	0	0
Lower Tier 計	2,863	2,523	2,086	1,692	1,294	896	596
Tier 計	5,243	5,532	5,288	4,894	4,496	4,098	3,799
Tier	0	0	0	0	0	0	0
自己資本合計	11,023	11,504	13,966	13,620	13,388	13,317	13,414
(億円)							
リスクアセット	122,146	111,701	105,000	101,500	102,000	104,000	106,000
オンバランス項目	113,794	103,221	97,190	93,940	94,390	96,240	98,140
オフバランス項目	8,351	7,920	7,350	7,100	7,150	7,300	7,400
その他	-	559	460	460	460	460	460
(%)							
自己資本比率	9.02%	10.29%	13.30%	13.42%	13.13%	12.80%	12.65%

上場株式の評価方法(原価法・低価法)	低価法	原価法	原価法	原価法	原価法	時価法	時価法
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(注・Tier の「普通株式」「優先株式(非累積型)」には、各々資本金に組入れた金額を記載しております。

- ・平成11年3月期に、第三者割当増資(普通株式)522億円、公的資金(優先株、非累積型)4080億円のファイナンスを実施する予定ですが、このうち、「普通株式」に281億円、「優先株式(非累積型)」に2,040億円 資本金として組入れ、残りの2,301億円は、資本準備金に組入れております。
- ・Tier の「その他」は、連結子会社の少数株主持分および連結調整勘定相当額の合計金額を記載しております。
- ・リスクアセットの「その他」には、マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額を計上しております。
- ・14/3月期からは金融商品の時価会計導入が予定されておりますが、現時点では自己資本への影響を合理的に算出することが困難であるため、原価法による金額を計上しております。

今後、国内基準に移行することもあり、高コストの劣後調達については、極力前倒しで期限前弁済を行うことも検討して参ります。

ロ．内外市場における資金運用調達の状況

運用（円貨）

貸出残高は、平成9年9月以降、債権流動化に積極的に取り組んでおり、また不良債権処理を進めているため減少している。投資有価証券については、株式は残高の圧縮を図っており、債券は市場環境に合わせて残高を調整している。市場性運用については、資産の効率運用の観点から、資金繰りの運営上、必要な残高に止めている。

調達（円貨）

ニューヨーク事件以降、安定した調達構造とすべく、個人預金について据置定期「フリーポケット」等の戦略商品を開発して基盤強化を図る等、調達の小口分散化に努めておりコア預金の増加につながっている。信託勘定借については合同運用指定金銭信託の残高が減少しているために減少している。

調達の小口分散化に努めているため、市場性調達の割合は落ちてきているが、平成10年3月末には金融環境の不透明感が強かったことから資金繰りの安定性を優先させて厚めの調達を図った。インターバンクO/Nポジションについては、安定した資金繰りのために通常は3,000～5,000億円の範囲で推移している。

(図表3)資金繰り状況

(億円)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
コア調達(A)	75,868	75,977	75,883	78,474
コア預金(注1)	68,151	69,218	71,039	73,849
信託勘定借	7,717	6,759	4,844	4,625
金融債(注2)	-	-	-	-
コア運用(B)	121,153	121,346	117,821	114,405
貸出	93,985	93,390	91,539	88,858
投資有価証券等	27,167	27,956	26,288	25,547
コア運調尻(A)-(B)	-45,285	-45,369	-41,938	-35,931
自己資本・現金等	5,865	5,904	5,318	9,949
市場性調達(C)	35,367	35,592	27,615	28,000
大口定期(注3)	26,513	23,437	20,587	21,500
NCD	8,854	12,155	7,028	6,500
市場性運用(D)	178	3,726	758	2,611
市場性運調尻(C)-(D)	35,189	31,866	26,857	25,389
インターバンクO/Nポジション(注4)	2,528	-623	3,737	-1,820

(注1)コア預金、コア運用、市場性調達、市場性運用等については、当行における管理定義により記載しております。

(注2)金融債は発行しておりません。

(注3)10億円以上のものを計上しております。

(注4)プラスは調達を表しております。

運用（外貨）

外貨建て資産については数年来の金融環境の推移に鑑み圧縮を進めてきたが、平成9年11月の我が国金融機関の破綻の後、そのペースを速めている。平成10年10月には海外銀行業務からの撤退の方針を打ち出しており、今後も外貨資産は減少していく見込みである。外貨建て資産のうち、半分以上は貸出金が占めているが、これらは主にアジアの拠点で保有するものであり、一部国内に移管予定のものを除いて撤退に伴い減少していく。有価証券投資については当面拡大の方針はなく、売買損益を勘案した処分を行う。インターバンク運用については親密地銀への支援を除いて余剰資金を短期運用する形態となっている。

調達（外貨）

調達面では、市場性資金の調達は我が国の金融不安や当行格下げ等の影響から大幅に減少している。このため、国内顧客の外貨預金及び円資金の投入に頼っている状況であるが、上記のとおり、今後外貨建て資産は大幅に減少していく見込みであり、資金繰り面で懸念はない。

(図表4)外貨資金運用調達状況

(百万ドル)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
外貨運用計(注1)	10,428	9,090	5,761	4,800
うち外貨建て有価証券	2,073	802	798	750
外貨建て貸出	5,476	3,667	3,105	2,600
インパクトローン(注2)	798	616	521	400
インターバンク運用(注3)	1,516	913	682	200
外貨調達計(注1)	10,428	9,090	5,761	4,800
うちインターバンク調達(注4)	5,936	3,895	1,492	200
円投	62	-	1,905	3,000
顧客性預金	1,729	3,182	860	1,000

(注1)本支店勘定は除いております。

(注2)ユーロ円インパクトローンは除いております。

(注3)定期性預け金、譲渡性預け金、コールローンの合計を計上しております。

(注4)邦銀、外銀合算で計上しております。

(2) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

【基本的な考え方】

以下の3点を骨子とする抜本的な経営戦略の再構築を行うため海外銀行業務より撤退して国内基準行となり、地盤である関西地域に密着したスーパー・リージョナル・バンクに転換する。

関西金融界安定への努力

～関西金融界再編の核となる～

地盤とする関西地域において、地域企業への資金供給や地域経済における雇用の安定化に資するため、今後は従来の系列を超えて、地元地銀・第二地銀が計画する財務基盤強化のための増資等を引受けるなど関西金融界再編の核となり、パイオフ猶予期限である平成13年3月までに関西金融界を安定化させるべく努力する。

信託業務部門の強化

～合弁・分社化による年金・法人信託業務の分離～

銀行本体をスーパー・リージョナル・バンクにふさわしい経営形態へ転換させるとともに、当行の強みである年金・法人信託機能を維持・強化するために、信託業務部門の抜本的な体制変更を行う。第一ステップとして、年金・法人信託を核としたカンパニー制を平成11年4月に導入し、人事管理、営業体制、収益管理等について行内体制の整備を図るとともに、運用力強化等を図るため、提携を促進する。第二ステップとして、平成14年3月を目途に同カンパニー部門の合弁・分社化を図る。

特化5大戦略の更なる徹底

～関西リテール強化のため経営資源を関西地域に重点配分～

上記の施策を実行し、なおかつ安定した収益を確保するため、非効率な海外業務の再構築や関西リテール強化等を内容とする特化5大戦略の深度を深め、すでに大阪府下No.1の店舗ネットワークを持ち確固たるリテール基盤を持つ関西地域に経営資源を更に重点配分する。

【具体的施策】

関西金融界安定への努力

a. 関西経済界・金融界の現状

・関西は、全国でも特に景気の停滞感が強い地域の一つと言われているが、これは、中小企業比率やアジア向け貿易比率の高さ等の関西の産業構造上の特徴を反映しているものと思われる。

近畿2府5県における企業数は426,060社あり、そのうち資本金1千万円未満の小企業が46%（195,989社）、資本金1千万円以上1億円未満の中小企業が52.5%（223,484社）を占める。また、関西における全貿易額に占めるアジア向けの割合は、輸出が53%、輸入が48.8%である。

・平成7年の木津信用組合を始めとする金融機関の破綻等により、関西の金融システムに対する不安が高まり、中小企業に対する資金供給の環境が悪化している。これが、アジア経済の悪化等の要因とあいまって、関西の中小企業の経営に大きな打撃を与え、倒産件数と失業率の増加および設備投資の落ち込みにつながっている。

倒産件数...平成9年は3,526件で前年比13%の増加。（全国ベースは11.1%）

平成10年1月から10月までの累計は3,692件。

（過去のピークである昭和59年の3,659件を上回った）

完全失業率...平成10年7～9月が52%で、更に上昇中。（全国平均は4.2%）

中小企業(製造業)の設備投資...9年度が前年度比9.3%減少。（全国平均は3.7%増加）

・関西の中小企業に対する資金供給の環境の厳しさは、「中小企業向け貸出残高の推移」や「中小企業の企業金融動向」のデータからも明らかである。

【中小企業向け貸出残高の推移（前年比伸び率）】

（単位：％）

	6年度上期	6年度下期	7年度上期	7年度下期	8年度上期	8年度下期	9年度上期	9年度下期
近畿	1.6	0.9	0.4	0.1	-1.6	-1.4	-1.4	-2.3
全国	1.6	1.9	2.4	2.3	0.5	0.4	0.1	-1.2

（出典：日本銀行「都道府県別業種別銀行貸出残高調査」）

【中小企業の企業金融動向】

		平成9年 4～6月	平成9年 7～9月	平成9年 10～12月	平成10年 1～3月	平成10年 4～6月	平成10年 7～9月	平成10年 10～12月
資金繰り D I	全国	-5.1	-8.7	-16.2	-24.6	-26.9	-26.8	-
	近畿	-4.2	-8.7	-17.8	-27.2	-30.7	-28.6	-35.8
短借難易 D I	全国	10.3	6.9	-4.6	-13.2	-10.5	-11.8	-
	近畿	8.9	5.5	-7.1	-17.1	-13.7	-14.7	-19.9
長借難易 D I	全国	6.0	1.7	-9.7	-17.3	-16.3	-17.6	-
	近畿	2.8	-2.0	-13.2	-23.5	-21.9	-22.3	-28.7

（出典：中小企業金融公庫「中小企業動向調査」）

・中小企業に対する資金供給の環境が悪化している背景には、近畿の地域金融機関の体力低下の問題があると考えられる。特に、大阪の第二地方銀行は、下表のとおり預貸金の減少幅が著しい。

関西の景気回復のカギを握る中小企業活性化には、中小企業に対する円滑な資金供給能力の回復が不可欠であり、そのためにも近畿における金融システムを安定化させる必要がある。

【7年度末から9年度末にかけての計数増減率(%)】

	預金	貸出金
近畿地区地方銀行	2.83	3.22
うち大阪の地銀	5.48	6.16
うち大阪の第 地銀	6.49	6.06
(全国地銀平均)	0.43	+ 1.40
(全国第 地銀平均)	+ 3.36	+ 3.03

近畿の地銀、第 地銀18行の計数をベースに算出しております。

18行：池田、大阪、関西、近畿、紀陽、京都、幸福、滋賀、泉州、大正、但馬、なみはや(福徳となにわの計数の合算)、奈良、南都、阪神、びわこ、和歌山

b. 大阪における当行の位置づけ

・当行は、大正7年に「大阪野村銀行」として設立され、以後80年にわたり、大阪に本店を置く銀行として、地域密着型経営を展開してきた。

i) 大阪府の本金庫事務取扱銀行

昭和4年、大阪府本金庫事務を一手に引受けていた大阪農工銀行が、大阪府に対して事務の煩雑さを理由に契約解除を申し入れた際、業務の非効率性から受託に消極的な銀行が多かった中、当行はその業務の公共性に鑑み、単独で大阪府の本金庫取扱事務を受託した。

以来、大阪の地方公共団体から圧倒的なご支持を得ており、現在、大阪府下の市町村45団体のうち33団体から指定金融機関として金庫事務の受託を受け、地域社会に密着した裾野の広い業務展開を行っている。

ii) 大阪府下No.1の店舗ネットワーク

平成10年9月末現在、当行は大阪府下トップの284店舗を有しており、この充実したネットワークを通じ、地域顧客に対して利便性の高い金融サービスを提供している。加えて、後述の近畿銀行、大阪銀行との提携により3行合算の店舗数は483店舗となり、顧客利便性は飛躍的に高まることとなった。

【10年9月末現在の大阪府下店舗数】

	当行	近畿	大阪	3行合計	A行(2位)	B行(3位)
有人店舗	93	88	71	252	98	98
無人店舗	191	26	14	231	149	120
店舗数合計	284	114	85	483	247	218

iii)大阪府における当行のマーケットシェア

大阪では、当行を含めた関西系都銀三行合算のシェアが、預金で約50%、貸出金で約40%に達しており、三行のプレゼンスは非常に高い。

平成10年3月末現在、当行は大阪府下において、預金が13%強、貸出金が10%強のマーケットシェアを有している。

【10年3月末の預金・貸出金残高および大阪府下における全国銀行中シェア】(単位：億円)

	当行	近畿	大阪	3行合計	A行	B行
預金残高	58,288	17,590	14,237	90,115	76,697	73,528
全国銀行中	13.2%	4.0%	3.2%	20.4%	17.3%	16.6%
貸出金残高	55,985	15,724	12,526	84,235	70,295	89,851
全国銀行中	10.2%	2.9%	2.3%	15.3%	12.7%	16.3%

(注)当行と近畿銀行の預金・貸出金残高の計数は両行の行内計数資料に基づき(当行は銀行・信託合算)、大阪銀行の預金・貸出金残高の計数、及び各行のシェアは「大阪銀行協会社員主要勘定[大阪府]」に基づき、計上しております。

iv)当行の預金・貸金に占める大阪府下の割合

<預金>

個人預金については、口数、残高ともに、大阪府下の割合が約60%と高く、大阪における個人顧客取引基盤の強さを示している。

また、法人預金については、残高ベースでは大阪府下のウエイトが、40%台に低下するものの、口数では60%近くのウエイトを占めており、当行の大阪における法人取引の裾野の広さを示している。

【個人・法人預金の口数および残高(銀行・信託合算)】(単位：千件、億円)

	平成10年9月末					
			うち大阪府下			
	口数	残高	口数	残高	府下割合	府下割合
個人	7,608	49,643	4,717	29,496	62.0%	59.4%
法人	461	60,050	269	28,183	58.4%	46.9%
合計	8,069	109,693	4,986	57,679	61.8%	52.6%

<貸出金>

当行の貸出金において、残高ベースで最も高いウエイトを占めるのは、中小企業向けの貸出であり、そのうち約60%が大阪府下の中小企業向け貸出である。

このように、当行は地元大阪の中小企業に対する資金供給に積極的に取り組んでおり、大阪の中小企業育成に大きな役割を果たしている。

【規模別貸出先数及び貸出金残高（銀行・信託合算）】(単位:億円)

	平成10年9月末					
			うち大阪府下			
	貸出先数	残高	貸出先数		残高	
府下割合			府下割合			
大企業	1,013	21,500	989	38.2%	13,546	43.7%
中堅企業	1,576	9,527				
中小企業	42,050	54,800	26,953	64.1%	32,382	59.1%
個人	296,686	18,473	178,516	60.2%	9,841	53.3%
合計	341,325	104,300	206,458	60.5%	55,769	53.5%

(注)大阪府の大企業・中堅企業は企業規模で区分していないため、合算計数を記載しております。

v)地元経済界からの強い支持

以上のような当行の地域密着の姿勢は、地元経済界から高い評価と支持を得ている。当行の第三者割当増資計画に対しては、好意的な反応が多数寄せられており、当行の大株主や関西を代表する企業、大輪会(注)のメンバー企業、関西を中心とする親密取引先等、引受先数は251社と、従来の第三者割当増資では例を見ない程の多数に達する見込みである。

(注)大輪会：地元関西の企業40社が集まり、昭和62年に発足し、関西で生まれ育った企業が、従来の企業グループの枠を超えて幅広く結束を固め、現在56社で活動を続けています。

また、平成10年11月9日には、関西経済連合会の新宮康男会長による記者会見の席上で、同会長より、当行の第三者割当増資計画に対して「大和銀行がしっかりとした銀行になるように、皆でもり立てようという雰囲気になるよう応援したい」と、関西経済界として支援するとの姿勢が示された。

これらの事例が示すように、当行は、地元企業から「関西になくてはならない銀行」として強い支持を得ており、また、大阪に本部機能を置く唯一の都市銀行として、関西の金融システムの安定化、さらには関西経済活性化のために、大きな役割を果たすことを期待されている。

c. 基本構想（当行の考え方）

・当行が、今後、後述のようにスーパー・リージョナル・バンクとして発展していくには、地盤である関西地域における経済の発展とそれを支える関西金融界の安定が不可欠である。

こうした観点より、また、上記のような関西経済・金融界の現状に鑑み、今後は従来の系列を超えて関西金融界再編の核となり、その安定化のため積極的に役割を果たしていく。

・具体的には、地元地銀・第二地銀が計画する財務基盤強化のための増資等を引受けることにより資本関係を強化し、当行を中核として金融蚌株式会社設立を視野に入れた包括提携を行う。

・この包括提携の下、顧客マーケット・店舗網といった面で相互に補完しあい、また相互の子会社・関連会社の合併等、連合のメリットを活かし経営の効率化を徹底的に進めて行く。

・尚、当行は、下記のとおり、関西金融再編の核となって地域金融機関と包括提携等を進めていくための十分な体力を有していると判断している。

当行は平成11年3月期決算において、不良債権の個別処理に加え、国内経済の現状を踏まえた思い切った予防的引当の充実を図る予定であり、この結果、問題債権に対しては、担保・引当等により十分な水準の保全がなされることとなる。

（「7.(4)資産内容」(p.86～)及び「7.(5)償却・引当方針」(p.88～)参照）

平成10年9月末の自己資本比率は、10.38%であり、平成11年3月末の自己資本比率は上記不良債権処理により低下するものの、522億円の第三者割当増資の実施により、公的資金導入前で8.7%の自己資本比率を確保できる見込である。これは規制上必要とされる自己資本比率8%の場合と比較して、Tier に約400億円の余裕があることとなる。

11/3末 Tier 見込(公的資金導入前)	4,597億円
必要なTier (リスクアセット105,000×4%)	4,200億円
差額	397億円

また、当行は平成12年3月末までに海外の支店・出張所を全廃する予定であり、これに伴い自己資本比率規制上は国内基準行に移行することから、規制上必要な自己資本比率は4% (Tier 比率は2%) となる。

一方、平成12年3月末の自己資本比率の見込みは公的資金4,080億円を除いても9.1%程度となる見込みであり、4%を大きく上回り、自己資本比率4%の場合と比較すると、Tier には2,600億円程度の余力があることとなる。

	12/3見込	国内基準移行後 必要な自己資本	
Tier	* (a) 4,645	(b) 2,030	(a)-(b) = 2,615
Tier	4,894	2,030	
自己資本	9,290	4,060	
リスクアセット	101,500	101,500	
自己資本比率	9.1%	4.0%	

* 公的資金4,080億円を除いた数字。

有価証券の含み損益3,132億円(平成10年9月末、子会社株式を除く)については、今後、保有株式残高の圧縮に伴う実現損としての処理及び強制低価による償却を進める。また、業務再構築を早急に実現し、スーパー・リージョナル・バンクへの体制転換が確固たるものとなった時には、年金・法人信託部門の合併・分社化により処理原資を確保することも可能である。

(「7.(6)含み損益の状況」(p.99~)参照)

上記のとおり、現状でも財務的な基盤は十分であるが、当行及び関西経済に対する市場の評価が相対的に低いこと等を勘案し、今回の公的資金導入により更なる資本基盤の強化を図るものである。

d. 地域金融機関との関係強化策

資本関係の強化

地元地銀・第二地銀が計画する財務基盤強化のための増資等を引受け、当行の持株比率を高め、関係を強化する。

営業力強化のための協力

当行は、関西地域全域で中核となる営業網を構築する。また、信託業務等について提携銀行との機能補完を行う。一方、提携銀行は、主としてリテール・マーケットを対象とし、各行の最も強い地盤を中心に、当行の営業店を補完する形で密度の高い営業網を構築する。

経営効率化の推進

システム・事務部門や関連会社等について、整理・統合を進め、経営の効率化・経費の大幅削減を行う。

e . 「業務提携委員会」の設置

- ・将来の金融持株会社設立を視野に入れて業務提携案件等に関する検討を行うために、「業務提携委員会」を設置する。

対象先としては、既に、近畿銀行及び大阪銀行との間で将来の持株会社設立なども視野に入れた包括的な提携を進めていくことで基本合意しており、今後、両行と資本関係を強化する予定である。

また、既に当行と近畿銀行との間で実施しているATMの相互開放を、大阪銀行も含め3行間で実施していくなど、顧客サービスの向上に資する業務提携の検討を進めるとともに、店舗交換、店舗外ATMの共有化、メール便・事務集中部門の共同運営など、経営の効率化が図られる業務についても提携の検討を進めていく。

(3行の「業務提携委員会」は平成11年3月に発足済。)

こうした業務提携の拡大により、3行それぞれの収益力強化が図られることとなり、当行としてもこうした相乗効果等により更に収益力を強化し、年間30億円程度の業務純益の増加を目指す。尚、こうした収益力の向上が実現した場合には、有価証券含み損益の処理原資として充当すること等も期待できる。

上記両行以外でも、今後参加を希望する銀行については積極的に対応していく。

信託業務部門の強化

a. 年金・法人信託部門のカンパニー制

現状

我が国の企業年金は平成10年3月末で6兆7千8億円を超え、厚生年金基金が1,874基金、加入者数1,193万人、適格退職年金が88,310件、加入者数1,046万人という大きな規模となっている。

当行はこの中で、「参考データA」(p.102)にあるように、大きな地位を占めている。

厚生年金基金受託残高で48,089億円(シェア9.9%)	全国1位	信託1位
適格退職年金受託残高で13,463億円(シェア7.0%)	全国6位	信託3位
全体の受託残高は61,552億円(シェア9.1%)	全国2位	信託1位

中でも、厚生年金基金のうち、業界単位の多数の中小事業者等で設立する総合基金については、「中小事業者を支援する」という創業以来の理念に則り特に注力し、圧倒的な強みを持っている。

資産残高	27,256億円(シェア21.2%)	全国1位	信託1位
幹事件数	142件(シェア22.2%)	全国1位	信託1位

こうした強みを生かすため、中期経営計画においても、「運用と管理のダイワ」を掲げ、年金信託業務を特化型戦略の柱の一つとしている。

これまでも年金数理人・アクチュアリーをはじめ、ファンドマネージャー、証券アナリストなど、スペシャリストの増強や、米国の有力投資銀行ブラウン・ブラザーズ・ハリマン社や野村総合研究所との提携による資産運用力の強化、年金ALMなどのコンサルティングや情報提供力の強化を行ってきた。

カンパニー制の導入

今後、運用力と受託管理能力を更に向上させ、顧客満足度を高め、信託報酬の源泉である資産残高の増強を図るべく、信託部門に社内カンパニー制を導入するとともに、スペシャリスト重視の人事・給与体系の拡充、ISO9000シリーズの認証取得や米国監査基準に準拠した外部監査の導入などを行う。

これらの施策を実行することで、平成12年度には、預り資産残高を年金信託は7兆円、法人信託は2兆2千億円に伸ばし、収益の増加に結び付ける。

カンパニー制の概要

- ・目的 : 信託部門の当行戦略上の位置づけを明確化するとともに、同部門を自己完結性の高い組織とすることで、運用や受託管理など信託業務における専門機能の強化、目標達成や収益に対する責任の明確化、顧客サービス向上や、職員の収益意識の向上を行ない、当行全体としての企業価値の最大化を図る。
- ・業務 : 法人信託と年金信託を対象業務とする。
- ・権限 : 銀行部門による全体コントロールの下、人事や予算に関する一定範囲の権限を持つ。
- ・責任 : 与えられた経営資源を活用し、業務推進を行なうとともに、不採算業務からの撤退・縮小、効率化などを行ない、業績向上を実現する責任を負う。
- ・収益管理 : 銀行部門からは独立した部門として収益管理が行われ、計画の達成度や収益の増加率・ROEなどを指標として評価される。

【規模の見込(平成14年度推計)】

	信託カンパニー	当行全体に占める比率
粗利益(年間)	525億円	19%
業務純益(年間)	330億円	28%
人員数	500名	8%

【残高および収益計画】

(単位:億円)

		平成9年度 実績	平成12年度 計画	平成14年度 計画
年金信託	受託資産残高(未残)	64,305	71,000	77,000
	(9年度実績比)	(-)	(+6,700)	(+12,700)
	年間収益(粗利)	321	353	375
	(9年度実績比)	(-)	(+32)	(+54)
法人信託	預り資産残高(未残)	136,249	220,000	275,000
	(9年度実績比)	(-)	+83,700)	(+138,700)
	年間収益(粗利)	113	125	150
	(9年度実績比)	(-)	(+12)	(+37)

提携の強化

カンパニー制の導入により信託部門強化のための行内体制の整備を図るとともに、商品の多様化や運用手法の高度化に的確に対応するため、提携を促進する。

運用力強化のための提携

顧客ニーズの高度化・多様化および投資顧問・外銀信託の参入によりグローバルスタンダードの運用レベルが求められている。内外の運用機関との提携により、情報や最先端の技術を吸収し、運用力の面で差別化を図る。

- ・運用を高度化するため、統計的手法を用いた分析（クオンツ分析）に関する外部アドバイザリーを設置
- ・報酬率の高いアクティブ運用を外貨建証券でも推進できるよう、海外有力運用機関との投資助言契約の締結
- ・海外運用ノウハウ吸収のための海外トレーニー派遣等に係る提携の実施（既に米国のブラウン・ブラザーズ・ハリマン社にトレーニー派遣実施済）

日本版401Kプランの導入に備えた提携

野村證券と日本興業銀行が設立を予定しているシステム開発・運営会社である

日本インベスターズ・ソリューション・アンド・テクノロジー（JIS&T）への出資により事務、コールセンター、インターネットシステムのアウトソーシングを検討する。

b. カンパニー部門の合併・分社化による分離

関西リテール強化等によるスーパー・リージョナル・バンクへの体制転換が確固たるものとなった時には、年金・法人信託部門などホールセール部門を合併・分社化等により切り離し、銀行本体はリテール業務を中心とした業務運営に特化する方が効率的である。

このため、国内銀行業務部門の業務再構築を早期に実現するとともに、信託部門においてはカンパニー制を定着させ、同部門をより強くするための共同事業化の相手を早急に見つけて合併・分社化により分離する。合併・分社化に際しては、同部門の価値の実現により、有価証券の含み損の処理等も図ることが出来る。

特化5大戦略の更なる徹底

a. 海外業務の再構築

平成7年のニューヨーク事件による北米拠点の全面撤退以降、これまでも海外業務の見直しを進めてきており、海外拠点は過去3年間で半数以下まで削減し、平成10年3月期には合計29拠点となっている。

平成10年10月に策定公表した特化5大戦略ではこれを一層徹底し、非効率な海外のバンキング業務からは撤退することとし、平成12年3月末までに海外支店を全廃することとした。

今後、これを早期に実行し、海外業務については、信託財産のグローバルな運用体制の整備を図りつつ、日系取引先サポートやアジアに関する情報の提供に必要な機能に絞り込む方針とし、海外拠点は6駐在員事務所と5現地法人（うち2社は拠点性のない特別目的会社）のみに縮小する。

海外拠点の縮小

【計画】

	7年3月	8年3月	9年3月	10年3月	10年9月	再構築後
海外支店	25	8	6	6	6	0
海外出張所	11	11	10	10	9	0
駐在員事務所	11	10	5	4	4	6
現地法人（連結ベース）	14	13	10	9	7	5
うち拠点性のないもの	3	3	3	3	3	2
合計	61	42	31	29	26	11

（注1）現地法人数には平成11年3月の連結子会社の対象範囲拡大の影響は算入しておりません。

（注2）「拠点性のないもの」は特別目的会社等です。

・支店・出張所

支店・出張所は全廃する。ロンドン支店、香港支店、シンガポール支店、ソウル支店、上海支店の5支店を廃止し、駐在員事務所化するとともに、香港のユナイテッド・センター支店およびその傘下の9出張所は、売却に向けて手続きを進める。支店機能の補完については、ディーリング業務は、東京での24時間体制を構築して対応した。海外日系企業への支援は、国内からの非居住者貸付や親密金融機関の紹介などで対応する。顧客への情報提供は、業務協力協定締結先などの協力を得る。

・駐在員事務所

北京、広州、ホーチミンの3駐在員事務所を廃止する。北京、広州は各々存続す

る上海駐在員事務所から、ホーチミンはバンコック駐在員事務所から機能補完を行う。今後は残る6カ所の駐在員事務所を通じて、顧客への情報提供、年金信託など信託財産のグローバルな運用体制の支援を行う。

・現地法人

ダイワ・リッポファイナンス（インドネシア現法）、ダイワ・ケイマン・インターナショナル（ケイマン現法）の2法人は廃止する。

大和ブルダニア銀行（インドネシア現法）は当行の出資比率を50%以下に下げ、ダイワ・オーバーシーズ・ファイナンス（香港現法）は預金受入会社のライセンスを返上し、貸出業務だけを行う。ダイワ・キャピタル（英国現法）は存続させる。このほか、当行の劣後債発行のための特別目的会社2社も存続させる。

人員の再配置

海外拠点の邦人派遣職員および関連本部職員70人程度を強化分野である国内部門・信託部門に振り向け、収益力の向上を図る。

人員：10年9月末（単位：人）	人員数		再構築後人員数	うち邦人	
		うち邦人			うち邦人
支店・出張所	583	67	27	9	
駐在員事務所	19	6	7	2	
現地法人	325	25	301	21	
合計	927	98	335	32	
		66			
本部海外駐在員	50	50	44	44	
		6			

* 現地雇用職員は一部引き続き雇用する他は、現地の法令・慣例に基づき、契約解除などを個別に検討して参ります。

収益効果

下記のように、海外バンキング業務撤退による収入の減少より、拠点経費の削減効果の方が大きく、海外業務部門としては87億円の収益増加が見込まれる。

（前年度比増減、単位：億円）

	11年度	12年度	13年度	14年度	累計
粗利	34	2	0	0	36
経費	72	51	0	0	123
収支	38	49	0	0	87

b. 国内バンキング部門の再構築

国内バンキング業務では、資金利益の増加を実現するため、非効率な大企業向け貸出を6,000億円、株式簿価残高を5,000億円圧縮する一方、中小企業・個人向け貸出を1兆6,000億円増加させ運用構造を変革する。

また、安定した調達源である個人預金を6,000億円増加させる。

こうした収益目標を達成するため、また、関西を地盤とするスーパー・リージョナル・バンクにふさわしい営業体制への転換を図るべく、関西リテールの強化と首都圏のバンキング業務効率化を軸に、店舗網や本部体制の抜本的な再編を行い、経営資源を当行の地盤である関西圏へ重点配分する。

運用構造等の変革

資金利益を増加させ、業務純益1,200億円体制を実現するため、下記のように運用構造等を変革する。

【前提計画】

(運用) (単位: 億円)

		計画期間中
貸出金増減		10,000
	うち大企業	6,000
	うち中小・個人	16,000
株式簿価残高増減		5,000
合計		5,000

(調達) (単位: 億円)

預金・元本増減		5,000
	うち法人	1,000
	うち個人	6,000

<預金・貸金(銀行信託合算)の計画>

「参考データB」(p.103)のように、当行の貸出運用は関西圏(浜松以西地区[行内管理上の区分])では中小・個人向けが強く、首都圏(静岡以東地区[行内管理上の区分])は大企業向けが比較的強いという構造となっている。また、個人預金の調達は関西圏が強い。(関西圏、首都圏の定義は以下も同様)

こうした状況を勘案し、重点推進項目とする中小企業・個人向け貸出および個人預金の増強は、関西圏を中心に行うものとし、そのために、後述のように経営資源をより

関西圏に重点配分する。

【貸出金の計画】

(単位：億円)

	10年9月末		15年3月末(目標)		増減
大企業向け	31,027	30%	25,000	22%	6,000
中小・個人向け	73,273	70%	89,300	78%	16,000
合計	104,300	100%	114,300	100%	10,000

【預金・信託元本の計画】

(単位：億円)

	10年9月末		15年3月末(目標)		増減
法人	60,050	55%	59,000	51%	1,000
個人	49,643	45%	55,700	49%	6,000
合計	109,693	100%	114,700	100%	5,000

経営資源の関西圏への重点配分

当行は大正7年に、多くの銀行が基幹産業への貸出を中心としていた中で、「手の届いていない中小の事業経営者に産業資金を供給する銀行が必要である」という創業者野村徳七の理念に基づき「大阪野村銀行」として創業した。

以来、大阪に本店を置く都市銀行として発展、現在でも国内バンキング業務における店舗・人員などの経営資源の配分や業容は「参考データB」のとおり、関西圏と首都圏でほぼ7：3の東西比率となっている。

特に本店のある大阪においては「参考データC」(p.104)にあるように、有人店舗・無人店舗合計で284カ所という大阪府下No.1の店舗ネットワークを有し、また、大阪府本金庫事務取扱銀行として、大阪府下市町村45団体のうち33団体から指定金融機関として金庫事務を受託するなど、確固たる地盤を有し、地域社会に密着した裾野の広い業務展開を行っている。

これを踏まえ、前述のような運用構造の変革等による収益増強を図り、また、関西を地盤とするスーパー・リージョナル・バンクにふさわしい営業体制へ転換するため、以下の2つの施策を軸として店舗体制や本部体制の再編を行い、経営資源をより関西に集中する。

）関西リテールの強化

大阪府下No. 1の店舗ネットワークを、小型店舗・出張所等の増設や近畿銀行とのATM提携、郵貯とのオンライン提携等で更に拡充し、面での目細かい店舗展開によりリテール業務を強化し、主に中小企業・個人向け貸出の増加と個人預金の増加に注力する。

）首都圏バンキング業務の効率化

店舗譲渡等により店舗を大幅に削減し、取引を都心の核店舗に集約し、大企業貸出の圧縮などバンキング業務を効率化する一方、信託業務等の専門性の高い業務運営を行う。あわせて、バンキング部門の本部機能は基本的に大阪に集約し、東京本部は事務所化する。

<国内店舗の再編>

- ・首都圏を中心に、店舗譲渡等により国内本支店を150カ店まで削減する。これはピーク時の186カ店に比べ、36カ店、約2割の削減となる。
- ・リテール業務強化のため、フルサービス店舗を削減し、小型店舗・出張所・無人店舗（店舗外ATM）等のローコスト店舗を増設するといった質の転換も行う。

	平成10年9月末		平成15年3月末		増減	
国内本支店	169	100%	150	100%	19	-11%
うち以西	112	66%	130	87%	18	16%
うち以東	57	34%	20	13%	37	-65%
出張所	25	100%	60	100%	35	140%
うち以西	19	76%	50	83%	31	163%
うち以東	6	24%	10	17%	4	67%
無人店舗	248	100%	260	100%	12	5%
うち以西	221	89%	230	88%	9	4%
うち以東	27	11%	30	12%	3	11%

（参考） 国内本支店数推移

	以西	以東	合計
2年3月	111	64	175
3年3月	113	68	181
4年3月	114	68	182
5年3月	115	71	186

6年3月	116	70	186
7年3月	117	68	185
8年3月	117	67	184
9年3月	117	64	181
10年3月	113	61	174

・この店舗再編による収益効果見込みは以下のとおり

(前年度比増減、単位：億円)

	11年度	12年度	13年度	14年度	累計
関西リテール強化					
収入	25	53	58	49	185
経費	15	14	13	14	56
収支	10	39	45	35	129
首都圏バンキング業務効率化					
収入	16	32	27	35	110
経費	34	23	21	26	104
収支	18	9	6	9	6
合算					
収入	9	21	31	14	75
経費	19	9	8	12	48
収支	28	30	39	26	123

(注) 上記見込みは量的効果のみで、利鞘率の改善効果は織り込んでおりません。

・尚、首都圏バンキング業務の効率化を早期・円滑に進めるため、首都圏を地盤とし、従来より店舗相互営業譲渡の実績のある銀行との間で、店舗相互譲渡を実施していく予定である。

<近畿銀行、大阪銀行との提携>

平成10年12月より近畿銀行とATM提携を実施しているが、平成11年3月よりこれに大阪銀行が参加し、3行間のATM相互開放を実施する。

(提携内容)

- ・ATM他行引出手数料の無料化
3行いずれかの顧客が他の2行のATMで現金の引出をする場合に、これまで他行で現金の引出をする際に頂戴していた手数料を無料にする。
- ・ATMでの振入手数料の本支店扱い化
3行間のATMを利用した振込に係る手数料を自行の本支店宛の振入手数料と同額とする。

(平成11年9月までには、ATMによる入金業務の相互開放も実施予定)

これにより、3行の顧客は3行合算で約700カ所、大阪府下約500カ所のATMネットワークをフルに活用できるようになり、利便性が大幅に向上する。

なお、当行は今後、上記両行との資本関係を強化する予定であり、業務面でも更に提携を進めて行く。

【当行と近畿銀行、大阪銀行のネットワーク(平成10年9月末現在)】

(単位：カ所、台)

	当行		近畿銀行		大阪銀行		合計	
		うち大阪府		うち大阪府		うち大阪府		うち大阪府
有人店舗	194	93	110	88	74	71	378	252
無人店舗	248	191	30	26	16	14	294	231
店舗計	442	284	140	114	90	85	672	483
ATM台数	1,631	1,075	331	269	320	311	2,282	1,655
CDカード発行枚数	3,749 (千枚)		1,184 (千枚)		969 (千枚)		5,902 (千枚)	

(参考) 大阪府下の店舗ネットワーク

第2位の銀行	247
第3位の銀行	218

<その他のオンライン提携等>

平成11年1月18日より、郵政省貯金局と下記を内容とする提携を実施した。

(提携内容)

- ・当行のCD・ATMを郵貯顧客へ、また、郵貯のCD・ATMを当行顧客へ各々開放する。(取扱業務：出金、残高照会)

これにより、当行顧客は全国約24千台(うち関西3,710台)の郵貯CD・ATMで現金の引出、残高照会が可能になり、利便性が大幅に向上する。

また、本提携にあわせ、郵便為替で払込みを受け付ける貯蓄預金の取扱いも開始する。

この他、今後、関西圏では、なみはや銀行、奈良銀行ともATMの相互開放を予定しており、首都圏ではあさひ銀行との間でもATMの相互開放を検討している。

<本部の再編>

現在の当行の本部人員配置は「参考データD」(p.105)のとおりである。これを以下のように効率化、削減する。

・バンキング業務部門

関西リテール強化、首都圏バンキング業務の効率化にあわせ、管理機能を大阪に集約し、東京本部は人員を95名削減(削減率31%)し、事務所化する。

		現状(10年9月末)	変更後	増減
合計		900	797	103
	本店	596	588	8
	東京本部	304	209	95

・マーケット業務部門

首都圏バンキング業務の効率化にあわせ、2割程度の人員削減を行うが、業務の専門性、市場の東京集中等より、引き続き東京本部中心の運営とする。

		現状(10年9月末)	変更後	増減
合計		190	161	29
	本店	45	45	0
	東京本部	145	116	29

・信託部門

年金・法人信託部門については、カンパニー制の導入により、将来的には東京に集約する方針であるが、経費削減の観点より、当面は現状の東西配置のまま運営する。

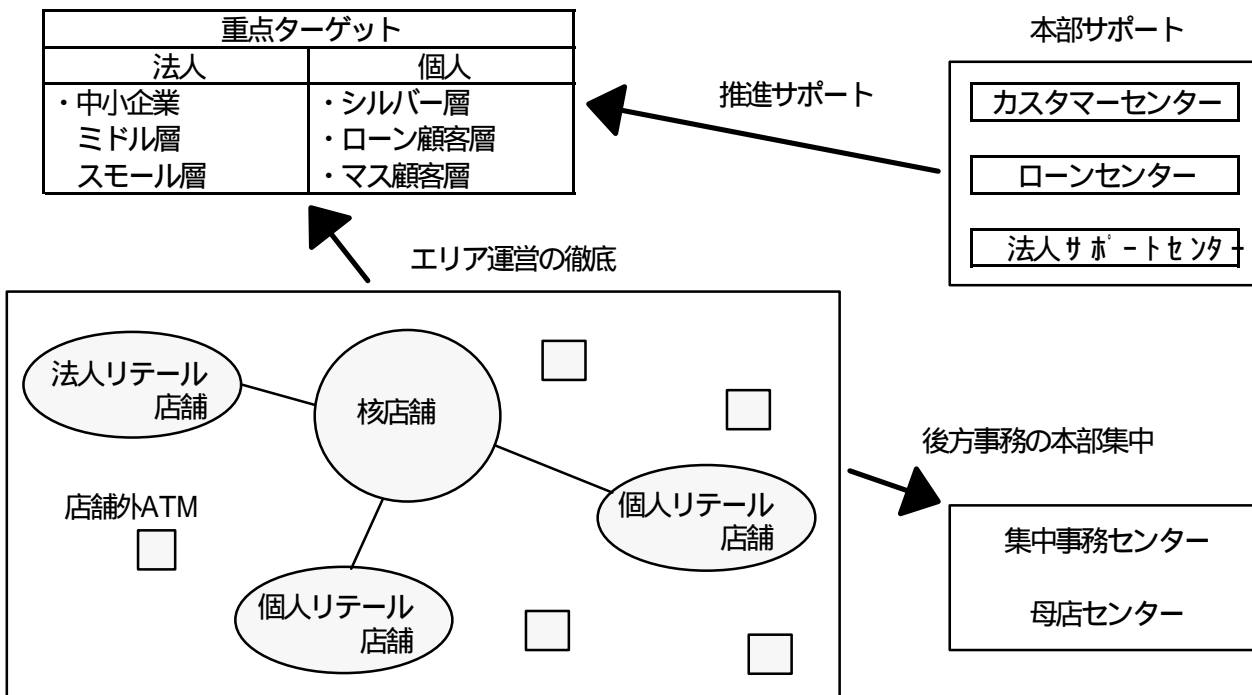
		現状(10年9月末)	変更後	増減
年金・法人信託		491	491	0
	本店	282	282	0
	東京本部	209	209	0

その他の信託部門については、プライベートバンキング業務の効率化、不動産鑑定業務の縮小などにより、本部人員の削減を図る。

	現状（10年9月末）	変更後	増減
その他信託部門	187	119	68
本店	108	68	40
東京本部	79	51	28

<リテール強化のための営業体制の整備>

関西地域を中心に、以下の施策により中小企業・個人取引を強化していく。



・「エリア運営」の徹底

フルバンキングの核店舗と個人リテール等に機能を特化したその他の店舗が相互に連携して営業を行う「エリア運営」を徹底する。

具体的には、主要法人取引先等はエリア内の核店舗に集中し、それ以外の店舗は法人リテール、個人リテール等、テリトリーと業務を絞り込むことにより、各々の役割を明確化する。また、これに伴い、法人渉外担当者は核店舗に集約し、個人リテール店舗は渉外パートとする等、人材の最適配置を行う。地域内の営業を一体的に運営することにより効率化を図るとともに、各々の店舗が役割に応じて専門性を高めサービスの質を向上させることにより、営業力の強化を図る。

・本部推進サポートの強化等

「カスタマーセンター」(テレマーケティング等)、「ローンセンター」の強化、「法人サポートセンター」の設置等により、本部推進サポート体制を強化する。

また、従業員数・人件費の削減を進めつつ、営業力を維持するため、営業店の渉外担当者をパートにシフトしていく。その中で、セグメント別の顧客管理を徹底するため、マーケット別の渉外パートの導入を検討する。

・営業店後方事務の本部集中

営業店後方事務を集中事務センターや地区母店に集約する。

現物のイメージ化による現物保管も含めた徹底した集中化を促進し、効率化を図り、約400名の人員削減を実施する。

c. 人員のリストラ

上記のようなスーパー・リージョナル・バンクとしての業務展開にふさわしい、効率的な人員体制とするため、外交のパート化、営業店後方事務の本部集中などにより、従業員数を思い切って6,300人まで削減する。

これにより、従業員数は平成6年4月のピーク10,298人に比べ、約4,000人、約40%の大幅削減となる。

【平成10年9月末現在の人員内訳】 (単位：人)

	以西	以东	計
国内営業店	3,451	1,494	4,945
本部	1,031	737	1,768
海外			82
出向・休職			1,120
合計			7,915



【職務別内訳】

支店長・次長	381
渉外	1,168
内部事務・庶務	3,396
国内営業店合計	4,945

<削減施策>

平成11年3月末の従業員数見込みは7,640人であり、6,300人体制とするには今後1,340人の削減が必要。これに対しては以下の施策で対応する。

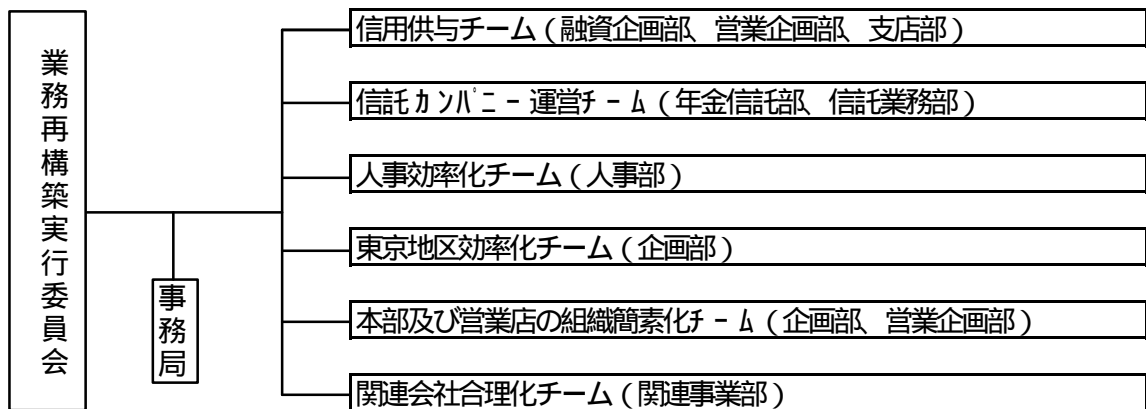
1. 海外業務の縮小	72
2. 国内営業店の削減・小型化	500
3. 国内営業店体制の変更	
外交	
a. 個人外交の渉外パート化	150
b. エリア運営の徹底による削減	60
内部事務要員	
a. 後方事務のセンター集中 (営業店後方事務を本部パートセンター等に集約。同時に人員のパート化も実施。)	400
4. 本部の効率化	200
a. 国内バンキング部門(東京本部の縮小等)	(103)
b. マーケット部門	(29)
c. 信託業務の効率化(PB、鑑定等)	(68)
	1,382

d. 業務再構築実行委員会の設置

上記の業務再構築を遂行するために頭取を委員長とする「業務再構築実行委員会」を設置する。

・目的：業務再構築を遂行するために必要な施策の立案及び進捗状況管理

・組織：下記6チームを組成する。



(注) ()内本部は、チームリーダーの所属部。
事務局は新設の経営企画室が担当。

・委員：委員長は頭取とし、その他の委員は代表取締役とする。

各チームリーダーは所管役員とする。

・設置時期：平成11年3月上旬。

□ . 主要部門別の純収益動向

部門別の純収益動向は(図表5) (p.44) のとおりである。

今後、前述の業務の再構築を推進し、「国内業務」及び「信託業務」・「年金業務」を強化する一方で、非効率分野の再構築を進めることにより、債券五勘定を除く業務純益ベースで1,200億円の体制を目標としている。

	11/3期見込	15/3期指し画	増減
業務粗利益	2,856	2,823	33
うち資金利益	1,599	1,938	+339
うち国内銀行勘定	1,275	1,828	+553
うち国内信託勘定	228	105	123
うち海外	96	5	91
うち信託報酬	349	445	+96
うち債券五勘定 (a)	500	0	500
うち信託不良債権処理損 (b)	30	0	+30
経費	1,856	1,622	234
うち人件費	630	523	107
うち物件費	1,139	1,024	115
一般貸倒引当金繰入 (c)	200	0	200
業務純益	800	1,200	+400
((a)~(c)を除いたもの)	(530)	(1,200)	(+670)

→ +430

国内業務

「国内業務」は主に国内営業店における預金、貸出、為替等の業務である。

業務粗利益では全業務の5割程度を占めているものの、経費率が高く、業務純益では全業務の1割程度にとどまっている。

前述の通り、「国内業務」については、関西を地盤とするスーパー・リージョナル・バンクにふさわしい営業体制への転換を図るべく、店舗網や本部体制の抜本的な再編を行い、経営資源を当行の地盤である関西圏へ重点配分する。これにより首都圏の店舗や本部の縮小等により経費を削減する一方で、関西圏におけるリテール業務を強化して資金利益を増強する。

資金利益の増加は、業務純益全体の伸びの大半を占める形となっているが、低利回りの大企業向け貸出や株式簿価残高を圧縮し、中小企業・個人向け貸出を伸ばす運用構造の変革で210億円、クレジットスプレッドの導入等による適正利鞘の確保で110億円、調達コストの引下げで160億円を見込んでいる。

当行は、他行に比べ、従来非効率な大企業貸出の比率が高かったこと等から、貸出利回りが都銀平均を下回っている(平成10年3月期で0.14%)。また、平成9年後半

以降の金融不安の影響を鑑み、この1年間資金繰り優先の調達スタンスをとったため、預金調達レートが上昇しており、都銀平均を上回っている（平成10年3月期で+0.13%）。この結果、預貸利鞘が都銀平均を0.25%程度下回っており、これを是正し、他行並にすることも上記計画に織り込んでいる。

以上のように、関西リテールを中心とする業務再構築を強力に推し進めることにより、現状100億円程度の「国内業務」の業務純益を、平成15年3月期には770億円とする計画である。

【資金利益の向上策】

運用構造の変革		210億円
中小・個人向け貸出増加	(16,000億円×2.3%)	(370億円)
大企業向け貸出削減	(6,000億円×1.7%)	(100億円)
株式簿価残高圧縮	(5,000億円×0.8%)	(40億円)
調達増加	(5,000億円×0.4%)	(20億円)
貸出金適正利鞘の確保	(110,000億円×0.10%)	110億円
調達コストの引下げ	(110,000億円×0.15%)	160億円
債券利回り低下等（過去の高レート分の期日到来等）		60億円
ヘッジコスト減少（過去の高レート分の期日到来等）		80億円
金利リスク		70億円
合 計		430億円

信託業務・年金業務

「信託業務」及び「年金業務」は、業務純益で全業務の2～3割を占めており、特に当行の手数料収益の柱となっている。

前述の通り、収益分野である年金・法人信託部門については、社内カンパニー制を導入し、運用力と受託管理能力を強化して受託資産残高の増強を図る方針であり、収益的には、現状250億円前後の「信託業務」・「年金業務」の業務純益を平成15年3月期には360億円程度とする計画である。

海外業務

「海外業務」は、ニューヨーク事件（平成7年）以降の海外資産圧縮に伴う粗利益の減少により、平成9年3月期、平成10年3月期とも赤字となっており、平成11年3月期には赤字が更に拡大する見込である。

前述の通り、海外業務については、平成12年3月末までに拠点の再構築を行い、支店及び出張所を全廃してバンキング業務から撤退することとしている。これに伴い、平成13年3月期以降、海外業務の収益は、現地法人に係る配当収入と出資コスト及び駐在員事務所に係る経費のみとなり、赤字は大幅に縮小する計画である。

市場業務

「市場業務」は、債券や為替等のトレーディング業務である。平成7年のニューヨーク事件が米国債のトレーディング業務に係るものであったことから、これ以降、トレーディング業務については顧客取引との関係等から必要な取引のみに限定しており、「市場業務」の業務純益は現状と同水準の50～60億円程度で推移する計画である。

証券業務

「証券業務」は、証券の受託等の業務も含まれているが、収益的には当行が運用目的又は政策保有目的で保有する債券、株式等に係るものが大部分を占めている。業務純益で全業務の7～8割を占めており、債券五勘定収支等を除いても全業務の4～6割を占めている。

このように収益に占める比率は大きいですが、一方で価格変動リスクもあることから、十分なリスク管理の下、適正な取引規模の範囲内で業務を行っていく必要がある。今後、ALM的な観点から債券残高を削減する計画であり、これが資金利益の減少要因となる見込である。従って、債券五勘定収支を除く「証券業務」の業務純益は、現状より減少し、平成12年3月期以降、150億円前後で推移する計画である。

(図表5) 部門別純収益動向

(億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
国内業務 <small>(信託不良債権処理前)</small>	-12 (65)	121 (145)	76 (105)	362 (362)	547 (547)	685 (685)	770 (770)
業務粗利益	1,466	1,555	1,468	1,702	1,884	2,006	2,061
資金利益	1,332	1,376	1,305	1,511	1,689	1,808	1,860
手数料	124	124	124	126	127	128	129
国際業務収益	86	80	68	66	68	70	72
その他	-78	-25	-29	0	0	0	0
経費()	1,478	1,434	1,392	1,340	1,337	1,322	1,291
信託業務	27	36	8	25	46	66	90
業務粗利益	162	153	149	165	186	206	229
不動産	46	37	34	36	39	39	41
遺言信託・遺産整理	3	4	5	8	9	9	10
法人信託	112	113	110	114	125	137	150
投信窓販	-	-	1	7	14	21	28
経費()	135	117	141	140	140	141	139
年金業務	197	218	220	231	244	255	267
業務粗利益	316	321	330	340	353	364	375
年金信託報酬・手数料	317	313	320	335	349	360	371
有価証券売買取次	9	12	10	10	10	10	10
その他	-10	-4	0	-6	-6	-6	-7
経費()	119	103	110	108	109	109	108
海外業務	-10	-47	-95	-57	-7	-7	-7
業務粗利益	122	89	33	-1	-3	-3	-3
経費()	132	137	128	56	5	5	5
市場業務	63	52	57	49	51	56	64
業務粗利益	115	94	97	88	90	92	99
債券・CPディーリング	18	10	16	9	9	10	12
国際業務収益	97	84	80	79	81	82	87
経費()	51	41	39	39	39	36	35
証券業務 <small>(銀行債券五勘定、信託証券五勘定除く)</small>	801 (416)	638 (296)	694 (192)	147 (147)	164 (164)	152 (152)	166 (166)
業務粗利益 <small>(銀行債券五勘定、信託証券五勘定除く)</small>	827 (441)	665 (323)	719 (217)	172 (172)	190 (190)	178 (178)	191 (191)
証券受託	10	8	9	8	8	9	9
債券(ポート) <small>(銀行債券五勘定、信託証券五勘定除く)</small>	674 (352)	640 (269)	692 (190)	150 (150)	154 (154)	141 (141)	144 (144)
株式・投資信託 <small>(銀行債券五勘定、信託証券五勘定除く)</small>	136 (72)	28 (57)	34 (33)	29 (29)	38 (38)	35 (35)	40 (40)
国際業務収益	7	-12	-17	-16	-13	-9	-4
その他	0	1	1	1	2	2	2
経費()	26	27	25	25	25	25	25
その他業務	-83	-54	-160	-103	-115	-136	-150
業務粗利益	-75	-58	61	-81	-93	-115	-129
貸倒引当金繰入()	-8	-32	200	0	0	0	0
経費()	17	28	22	22	22	22	21
合計(業務純益) (*)	983 (667)	965 (615)	801 (528)	655 (655)	930 (930)	1,070 (1,070)	1,200 (1,200)

(注) 業務区分は当行の内部管理において使用しているものです。海外業務はユーロ円インパクトローンを含みます。その他業務の業務粗利益には金利収入見合額を含みます(14/3月期 35億円、15/3月期 70億円)。

(*)には、銀行債券五勘定、信託証券五勘定、貸倒引当金繰入、信託不良債権処理損を除いた業務純益を計上しております。

業務粗利益合計 <small>(銀行債券五勘定、信託証券五勘定除く)</small>	2,933 (2,547)	2,819 (2,476)	2,857 (2,355)	2,384 (2,384)	2,607 (2,607)	2,730 (2,730)	2,823 (2,823)
経費合計	1,958	1,886	1,856	1,729	1,677	1,660	1,623
信託業務・年金業務合計	224	254	229	256	290	321	357
業務粗利益	478	474	479	504	540	571	604
経費()	254	220	250	248	249	250	246

八．リストラ計画

これまでも経営の合理化・効率化による経費削減を進め平成10年3月期には前年度比80億円の減少(租税公課を除く。以下同じ。)となるなど、既に一定の成果が現れてきている。今後、従業員数の削減を中心に、以下のような施策により一層の合理化・効率化に努め、平成11年3月期見込1,769億円の経費を平成15年3月期には1,547億円と、約220億円削減する。

(単位：億円)

	8/3期	9/3期	10/3期	11/3期	12/3期	13/3期	14/3期	15/3期
経費(租税公課を除く)	1,840	1,855	1,774	1,769	1,652	1,601	1,583	1,547
人件費	*797	743	710	630	585	570	551	523
物件費	*1,043	1,112	1,064	1,139	1,067	1,031	1,032	1,024
(前期比増減)	-	15	-80	-5	-117	-51	-18	-36
(リストラによる経費削減額)	-	-	-	-	-140	-70	-32	-41

*人件費、物件費の基準を9/3期に変更しましたが、8/3期の数字は現在の基準で計算し直したものです。

(単位：人)

従業員数(期末)	9,158	8,763	8,091	7,640	7,410	7,100	6,710	6,300
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

人件費等の削減

- ・当行は平成7年のニューヨーク事件以降、役職員数の削減、人事制度改定等に取り組んできており、平成11年3月末においては、事件直後の平成8年3月末に比べ、従業員数で1,518人(17%)、人件費で167億円(21%)の削減となる見込みである。今後、更に削減施策を追加し、平成15年3月期までに平成11年3月末見込に対し、従業員数で更に1,340人(18%)、人件費で107億円(17%)の削減を行う。

従業員数の削減

前述のように、スーパー・リージョナル・バンクとしての店舗展開、業務運営にあわせ、従業員数を6,300人まで削減する。

これにより、平成11年3月末見込比1,340人で2割弱の削減、ピーク時(平成6年4月、10,298人)との比較では、3,998人で約4割の大幅削減となる。

(従業員数削減のための諸施策は、「(2)イ. C.人員のリストラ」(p.39~)参照。)

賞与支給水準の見直し

平成10年度下期・11年度上期の賞与総額を30%減額する。

また、平成11年度下期以降の賞与総額についても、業績に応じた水準とする。

定例給与水準の見直し

平成9年4月に給与年齢に対応して支給される「本給」を廃止、資格別に当該資格の経過年数と人事考課結果に対応して支給される「基本給」を新設するなど、能力重視の給与体系に改定した。

今後、業務再構築によりスーパー・リージョナル・バンクにふさわしい営業形態へ転換していく中で、全体として5%程度の給与水準引下げも検討していく。

役員数の削減

業務部門毎の取締役数および所管体制、本部部長および支店長兼務取締役数、東京駐在取締役数などを見直し、「健全性確保計画」における平成13年3月末役員数27名の計画から更に削減を進め、平成15年3月末に20名とし、平成11年3月末見込比で役員数の約3分の1（取締役数の約4割）を削減する。

尚、今後、執行役員制度の導入についてもあわせて検討していく。

また、相談役制度は廃止することとし、顧問についても就任等に関する規定を定める。

役員報酬・賞与の削減

役員報酬は平成7年11月以降一部の期間を除き減額している。平成10年7月には退職慰労金の算定が減額となる改訂も行った。

また、役員賞与は平成7年度から支給していない。

今後も役員報酬の減額（平均10%程度）、賞与の全額カットを当面継続することにより、「健全性確保計画」における平成13年3月期の役員報酬・賞与568百万円の計画をさらに削減し、平成13年3月期に533百万円、平成15年3月期には508百万円まで削減する。

物件費の削減

- ・物件費については、業務のアウトソーシング等による業務委託料の増加や不動産売却に伴う賃借料の増加等、増加要因も多いが、以下の施策により、現状1,100億円以上の物件費を平成15年3月期には1,000億円程度まで削減する。

国内店舗・海外拠点の見直し等

a. 国内店舗の見直し

これまで、関西地域でリテール業務を強化するため、近畿銀行など地域金融機関との提携や出張所・無人店舗などローコスト店舗の導入により、ネットワークの充実を進める一方、フルバンキング店舗については統廃合・効率化を進めてきた。

今後、関西地域ではローコスト店舗を中心に一層のネットワークの充実を図る一方で、首都圏では店舗譲渡等により大幅に支店数を削減する予定であり、本支店数は平成15年3月末に150まで削減する（ピーク比 36、平成11年3月末見込比 20）。こうした支店数の削減及び効率化により、店舗関係の物件費は、平成15年3月期に、平成11年3月期見込比で24億円程度の削減となる見込である。

【国内本支店数の推移・計画】

	6年3月	7年3月	8年3月	9年3月	10年3月	11年3月	15年3月
国内本支店	186	185	184	181	174	170	150

b. 海外拠点の見直し

これまでも海外拠点を順次閉鎖・整理・統合してきた結果、拠点数は平成7年3月に比べ、5割減少している。特化5大戦略では、海外拠点の再構築を打ち出しており、平成12年3月末までに海外支店・出張所を全廃するとともに、海外現地法人を5法人に削減する。

これに伴い、海外拠点関係の物件費は、平成15年3月期に、平成11年3月期見込比で36億円程度の削減となる見込である。

【海外拠点数の推移・計画】

	7年3月	8年3月	9年3月	10年3月	11年3月	再構築後
海外支店	25	8	6	6	5	0
海外出張所	11	11	10	10	9	0
駐在員事務所	11	10	5	4	4	6
現地法人	14	13	10	9	6	5
合計	61	42	31	29	24	11

c. 本部組織の見直し

本部組織の効率化のため、東西で重複する管理本部を統合するとともに、バンキング部門における管理本部は基本的に大阪本店に集約し、東京本部は事務所化する。これに伴い、東京本部ビルの賃借部分を縮小し、物件費を10億円程度削減する。

子会社・関連会社への業務委託料の見直し

- ・従業員数の削減に伴う事務の外部委託、業務のアウトソーシング等により業務委託料は増加傾向にある。今後、子会社・関連会社の給与体系見直し等により、子会社・関連会社に支払っている業務委託料を約3割、35億円程度削減する。

営業活動のために必要度が低い施設等の見直し

・これまでも、社宅、寮、保養所などを順次売却・廃止してきており、平成8年3月期以降の社宅・寮等の売却実績は159件、652億円となっている。

今後、更に以下の施策を実施し、直営保養所、グラウンド等、営業活動のために必要度の低い施設等を原則として廃止する方針である。これにより、これらの施設等に係る物件費は平成15年3月期までに平成11年3月期見込比で10億円程度削減となる。

a．直営保養所の全廃

これまでも、鎌倉荘、箱根仙石荘（いずれも平成7年7月廃止）、札幌荘（平成8年12月廃止）、山中荘（平成10年5月廃止）など直営保養所の廃止を進めてきた。この結果、残る直営保養所は白浜荘、びわこクラブの2カ所になっているが、今般この2カ所を廃止し、直営保養所を全廃する。

これにより、年間運営経費等で182百万円を削減する。

b．グラウンドの全廃

平成10年3月に国領グラウンド（6,771坪、東京都調布市）を廃止したのに続き、宝塚グラウンド（16,844坪、兵庫県宝塚市）、平群町グラウンド（5,546坪、奈良県平群町）の2カ所を廃止し、グラウンドを全廃する。

これにより、年間運営経費等で392百万円を削減する。

c．寮の廃止

これまでも人員削減の進捗にあわせ、効率的な利用の観点から、寮・社宅の廃止を進めてきた。今後、大森寮（土地841坪、東京都大田区）を廃止し、年間運営経費等で92百万円を削減する。

d．ゲストハウスの廃止

専ら取引先との会食等に使用していたゲストハウスである白金寮、取引先との会食及び役員用の本店特別食堂を平成11年度中に廃止する。これにより、年間運営経費等で161百万円を削減する。

e．支店長車の廃止

平成11年度中に特殊事情のある数ヶ店を除き支店長車を廃止し、タクシー会社の利用に移行する。これにより、人件費・物件費合計で350百万円程度の経費削減となる。

人件費(運転手分の減少)	450百万円程度
物件費(車両リース料等の減少、タクシー会社への支払増加)	+100百万円程度

福利厚生関係の見直し

- ・福利厚生関係につき以下の見直しを行い、年間運営経費等で11億円程度（一部、経費以外の科目に係る効果を含む。）を削減する。

a．社内預金制度（従業員預り金）の廃止

従業員預り金（普通口1%・住宅口3%）を廃止する方向で組合と協議中である。
これにより支払雑利息の削減198百万円を見込んでいる。

b．三大運動クラブの廃止

体操部・野球部・女子ハンドボール部を廃止する。
人件費を除く経費削減効果は、126百万円を見込んでいる。

c．家賃補助制度（準社宅制度）の見直し

一定限度内で家賃を銀行が補助する制度を設けているが、制度の見直しを行う方向で組合と協議中である。
これによる効果は、150百万円を見込んでいる。

d．厚生年金基金制度（退職年金）の見直し

加算年金の給付率の引き下げ等により、退職年金を削減する方向で検討中である。
これによる経費削減効果は673百万円を見込んでいる。

業務の相互委託、アウトソーシング等

あさひ銀行等との手形交換業務等の相互委託

- ・平成10年2月、経費節減と人員削減のため、当行東京地区とあさひ銀行大阪地区の手形交換業務を相互委託した。さらに平成10年7月より行内メール便の共載化を行っている。尚、手形交換業務の相互委託については、東海銀行とも提携を行う。

【あさひ銀行との相互委託の効果】

業務	実施時期等	効果
手形交換業務	10年2月 東京 10年4月 大阪	87百万円/年 (人員 10名)
行内メール便の共載化	10年7月 横浜 10年9月 東京・大阪 10年10月 神戸・名古屋	266百万円/年 (便数削減 2便で162百万円、共載化で104百万円)

日本 I B M との合併会社への情報システム部門のアウトソーシング

- 平成10年4月に、日本 I B M との合併で、ディアンドアイ情報システム（株）を設立し、システム部門の開発・運用業務の全面的アウトソーシングを実施した。
- 目的は、
- 両社の技術やノウハウの融合によるシステム開発力の強化
 - 最新の情報技術の導入と適切な人員の確保
 - システム開発関連コストの削減(経費節減効果：10年間で478億円)
- であり、これにより金融ビッグバンによる環境変化への迅速な対応、経営資源の中核業務への集中(特化型戦略の徹底)を実現する。

【システム関連経費のアウトソーシング効果(10年間)】(単位：億円)

	アウトソーシングしない場合の経費予想 (A)	アウトソーシングした場合の経費予想 (B)	効果(A-B)
システム関連	1,857	680	1,177
人件費	403	70	333
ハード・ソフト償却	616	569	47
通信回線料など	393	326	67
アウトソーシング委託料	-	1,260	1,260
その他業務委託料	149	36	113
合計	3,417	2,940	478

(注)「通信回線料など」とは、通信回線料、全銀運営費、用紙代等です。

(図表6)リストラ計画

	9/3月末 実績	10/3月末 実績	11/3月末 見込み	12/3月末 計画	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画
(役員数)							
役員数 (人)	33	33	31	28	25	25	20
うち取締役数 (人)	28	28	26	23	20	20	15
うち監査役数 (人)	5	5	5	5	5	5	5
従業員数(注) (人)	8,763	8,091	7,640	7,410	7,100	6,710	6,300

(注)事務職員、庶務職員の合計人数を計上しております。在籍出向者を含み、嘱託、パート、派遣社員は除いております。

(国内店舗・海外拠点数)

	9/3月末 実績	10/3月末 実績	11/3月末 見込み	12/3月末 計画	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画
国内本支店(注1) (店)	181	174	170	165	159	154	150
海外支店(注2) (店)	6	6	5	0	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3) (社)	9	9	6	5	5	5	5

(注1)出張所、代理店を除いております。

(注2)出張所、駐在員事務所を除いております。

(注3)現地法人数には平成11年3月期の連結子会社の対象範囲拡大の影響は算入しておりません。

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
(人件費)							
人件費 (百万円)	74,338	71,026	63,000	58,500	57,000	55,100	52,300
うち給与・報酬 (百万円)	51,890	49,581	46,700	43,600	42,100	40,300	37,600
平均給与月額 (千円)	441	456	468	478	462	461	461

(注)平均給与月額の上昇は平均年齢の上昇によるものです。

(役員報酬・賞与)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
役員報酬・賞与(注1) (百万円)	718	793	652	576	508	508	406
うち役員報酬 (百万円)	677	767	628	556	491	491	393
役員賞与 (百万円)	41	26	24	20	17	17	14
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	23	24	22	22	21	21	20
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	0	68	62	42	42	42	42

(注1)人件費及び利益金処分によるものの合算で計上しております。使用人兼務の場合、使用人部分を含んでおります。

(注2)平均役員退職慰労金の計画は、取締役3年、常務取締役2年、計5年で退職したものと計算しております。

尚、平成10年7月に役員報酬を定めたテーブルの改訂(10%程度の引下げ)を実施しており、この改訂は役員退職慰労金にも反映される仕組みとなっております。

役員退職慰労金は一時金のみで、年金は含んでおりません(役員年金の制度はございません。)

(物件費)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
物件費(注1) (百万円)	111,212	106,491	113,924	106,701	103,102	103,290	102,427
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	29,520	28,108	22,146	19,734	17,266	15,339	12,858

(注1)物件費には厚生関係費を含んでおります。消費税は含まれておりません。

(注2)リース等を含む実質ベースで記入しております。

二. 子会社・関連会社の収益等の動向

国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

(個社別の説明は「表 」(p.56)参照)

大和銀行グループとしてお客様に総合的なサービスを提供するため、海外に銀行業務や証券業務を営む子会社を設立したほか、コスモ証券の第三者割当増資を引き受け、証券子会社とした。また、銀行業務の付随業務*・周辺業務*を営む関連会社を設立した。さらに、経営を効率化するため、従属業務*を営む子会社を設立した。

*付随業務、周辺業務、従属業務は、金融監督庁「事務ガイドライン」1-6の定義による。

このほか、当行の資金調達のため、海外に劣後債発行を目的とする子会社(以下、「特別目的会社」)を設立した。

国内の子会社・関連会社は、関連事業部が管理、統轄および指導にあたり、海外の子会社は、国際部がその任にあっている。関連事業部および国際部は、各々所管会社について、重要事項についての事前協議、運営方針懇談会、収益状況のモニタリングを実施しているほか、会社の個々の業務毎に当行側の担当部を定め、業務運営上の協議・指導に当たっている。

ただし、香港の不動産賃貸・管理業務を営む会社は、主に香港業務部が管理、統轄している。

【重要事項についての事前協議】

関連事業部において「関係会社の事前協議事項について」を定め、子会社・関連会社は、株主総会付議事項および資本の異動、合併、重要な営業の譲受・譲渡、組織の変更、新規業務、業務の改廃、人事・諸規定、重要資産の取得・処分、金融機関との取引開始・解消などの定められた重要事項について、事前に関連事業部と協議することとしている。

また、系列ノンバンクの与信案件については、資産の良質化を図るとともに、収益力を強化するため、当行審査部が個別協議を実施している。

海外の子会社(特別目的会社を除く)については、大口与信案件や人事案件などの重要事項につき、事前に当行関係本部と協議している。

【運営方針懇談会】

グループ全体として収益向上と効率化を図るため、会社の現状と問題点、今後の重点施策、収益向上と効率化の具体策、人員計画などについて、子会社・関連会社と関連事業部および業務担当部で定期的に協議している。

また、海外の子会社(特別目的会社を除く)については、国際部が同様の運営方針

懇談会を実施している。

子会社・関連会社の収益等の状況

(個社別の説明は「表 」(p.57～)参照)

<国内>

大和銀ビル、大和ギャランティ、大和銀総合システム、大和銀カードについては、確固たる収益基盤を有しており、業績は安定的に推移している。

一方、系列ノンバンクは景気低迷等の影響を受けたが、大和モーゲージについては、平成8年9月期で、大和ファクターリースについては、平成11年3月期で支援を終了予定である。また、大和銀企業投資は前期赤字となったが、平成11年12月期に不良債権処理を終える。コスモ証券については、株式市場の低迷等により赤字が続いているが、抜本的なリストラを断行し、早期黒字化を目指している(コスモ証券については後記参照)。

尚、与信額1億円以下のため(図表7)に記載していない会社も含めて、子会社・関連会社に対する当行の業務委託料の支払いは現状116億円程度であるが、今後これを削減するために子会社・関連会社において定年や給与水準の見直しによる経費削減を進め、他、従属業務を行っている子会社の当行への吸収合併等も検討していく。

<海外>

ダイワ・インターナショナル・ファイナンス(ケイマン)、ダイワPB(ケイマン)は当行資金調達のための特別目的会社であり、収益は外部要因に左右されない。大和プルダニア銀行は、アジア通貨危機の影響を受け、外部監査結果に基づく償却・引当を実施するが、現地で厚い経営基盤を築いており、今期も収益を計上できる見込みである。ダイワ・オーバーシーズ・ファイナンス(香港)は、有価証券の安定的運用により収益は堅調に推移してきたが、アジア向け投資の償却により前期は赤字を計上した。

一方、海外業務の再構築に伴い、ダイワ・リッポ・ファイナンス(インドネシア)を廃止するほか、ダイワ・プロパティ(香港)は売却または清算する予定である。また、ダイワ・ケイマンインターナショナルも清算予定である。

コスモ証券の当行経営戦略上の位置づけと今後の方向性

a. 子会社化の経緯

平成5年9月、総合証券会社であるコスモ証券の第三者割当増資（780億円）を引受け、子会社化した（持株比率59.6%）。簿外取引による臨時損失約700億円を計上した同社が破綻した場合の市場の混乱、社会的影響を考慮し、救済したものである。グループ内では、銀行の証券子会社が業務範囲規制を受けていた中、こうした規制を受けずフルラインの証券業務を取り扱うことのできる証券子会社として、ホールセール推進における重要な一部門と位置づけていた。

b. 現状

その後、人員の削減等の合理化・効率化を図ってきたが、証券業界の低迷の中で赤字が続いている。平成10年以降は、グループ内における同社の位置づけを見直し、大阪の地場証券会社としてリテール業務に特化させることとし、一層の人員の削減、店舗の統廃合、組織の簡素化等の徹底した合理化策を実行して早期黒字化を目指している。また、平成10年8月には、繰越損失を一掃し、資本構成の健全化を図るため、減資を行った。業務面では、当行のリテール業務推進のための重要な機能・ツールとして位置づけており、特にプライベート・バンキング業務における資産運用、相続対策、事業承継等に際し、証券機能の活用を図っている。

c. 今後の方向性

顧客の資産運用ニーズが多様化し、また、銀行における投資信託の販売解禁等の規制緩和が進む中、リテール業務を推進する上でも、証券機能の重要性は高まると考えている。引続き合理化を進めて早期黒字化を実現するとともに、ファイアー・ウォール規制を遵守しながら当行との一層の顧客の共通化を図ることにより、当行の関西リテール強化との相乗効果を追求していく。

【コスモ証券の業績の概要】

		平成8年3月期	平成9年3月期	平成10年3月期	平成10年9月期
損益状況 (億円)	経常収益	269	230	235	93
	経常利益	10	44	23	8
	当期利益	10	49	57	37
財政状況 (億円、%)	資本金	435	435	435	435
	純資産	528	479	421	384
	総資産	2,221	1,728	1,571	1,364
	自己資本比率	356.1	292.1	249.3	274.6
役職員数 (人)	役員数	22	22	21	15
	従業員数	1,506	1,448	1,155	964

(図表7) 子会社・関連会社一覧

(単位：億円、現地法人は、現地通貨百万単位)

会社名	設立年月	代表者	主な業務 (1)従属業務、(2)付随業務、(3)周辺業務	直近決算	直近決算		直近決算		経常利益	当期利益	
					総資産	借入金	うち申請 金融機関分 (注2)	資本勘定			うち申請 金融機関 出資分
<国内>											
大和銀ビル(株)	昭和62年4月	北田 保	不動産賃貸業務・管理業務 ⁽¹⁾	平成10年3月	116	55	55	8	1	3	2
大和キヤンティ(株)	昭和44年7月	鈴木 剛夫	信用保証業務 ⁽²⁾	平成9年12月	384	172	52	35	0.09	0.6	0.6
大和銀総合システム(株)	昭和45年7月	中島 勇夫	電気通信業務(データ処理等) ⁽³⁾	平成10年3月	51	35	25	13	0.25	2	1
大和ファクターリース(株)	昭和57年1月	中野 貴志男	リース業務、ファクタリング業務 ⁽²⁾	平成10年3月	1,615	1,902	273	45	0.25	16	0
(株)大和銀カード	昭和58年4月	西山 金良	クレジット・カード業務、信用保証業務 ⁽²⁾	平成10年3月	307	249	124	9	0.05	5	1
大和モーション(株)	昭和58年10月	羽室 由直	抵当証券業務 ⁽²⁾	平成10年9月	892	531	216	3	0.1	1	1
大和銀企業投資(株)	昭和61年1月	永田 博万	ベンチャー・キャピタル業務 ⁽³⁾	平成9年12月	117	100	52	1	0.15	-6	-6
コスモ証券(株)	大正6年12月	村上 朝昭	証券業務	平成10年3月	1,571	129	35	421	259	-23	-57
<海外>											
P.T. Daiwa Perdanania Bank	昭和31年2月	橋本正博	銀行業務	平成9年12月	2,247,012	855,372	725,171	246,591	106,185	74,510	33,529
Daiwa Overseas Finance Limited	昭和48年2月	西森謙一	銀行業務、証券業務	平成9年12月	249	171	171	69	67	-1	-1
P.T. Daiwa Lippo Finance	昭和59年11月	畑中新一	リース業務、ファクタリング業務 ⁽²⁾ ⁽³⁾ 、金融機関業務(金銭の貸付け)	平成9年12月	206,889	257,145	140,430	28,390	12,500	3,690	2,562
Daiwa Properties (Hong Kong) Limited	昭和56年3月	白岩憲史	不動産賃貸業務・管理業務 ⁽¹⁾	平成9年12月	30	30	30	0	0	0	0
Daiwa International Finance (Cayman) Limited	平成2年12月	大谷昭義	金融機関業務(金銭の貸付け)	平成10年3月	1,021	1,008	1008	0	0	0	0
Daiwa PB Limited	平成4年9月	大谷昭義	金融機関業務(金銭の貸付け)	平成10年3月	941	932	932	0	0	0	0
Daiwa Cayman International Limited	平成7年2月	大谷昭義	金融機関業務(有価証券の売買)	平成9年12月	2	17	17	-15	10	-11	-25

(注1)「事務ガイドライン 1-6」に規定している子会社・関連会社を記載しております。ただし、当行与信額が1億円以下の会社は省略しております。

(注2)借入金のうち、申請金融機関分には保証を含んでおります。

(注3)上記各社の当行出資比率等は以下のとおりです。

大和銀ビル(株)	100%	子会社
大和キヤンティ(株)	5%	関連会社
大和銀総合システム(株)	5%	関連会社
大和ファクターリース(株)	5%	関連会社
(株)大和銀カード	5%	関連会社
大和モーション(株)	5%	関連会社
大和銀企業投資(株)	5%	関連会社
コスモ証券(株)	59.6%	子会社(業態別子会社)
P.T. Daiwa Perdanania Bank	84.9%	子会社
Daiwa Overseas Finance Limited	100%	子会社
P.T. Daiwa Lippo Finance	50%	子会社
Daiwa Properties (Hong Kong) Limited	100%	子会社
Daiwa International Finance(Cayman)Limited	100%	子会社
Daiwa PB Limited	100%	子会社(特別目的会社)
Daiwa Cayman International Limited	100%	子会社(特別目的会社)

(注4)海外の子会社・関連会社については金額は現地通貨(百万単位)で記載しております。

P.T. Daiwa Perdanania Bank	: IRP
Daiwa Overseas Finance Limited	: US\$
P.T. Daiwa Lippo Finance	: IRP
Daiwa Properties (Hong Kong) Limited	: HK\$
Daiwa International Finance (Cayman) Limited	: US\$
Daiwa PB Limited	: US\$
Daiwa Cayman International Limited	: US\$

表 国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

<国内>

会社名	設立目的	管理状況
大和銀ビル(株)	昭和62年4月当行の営業用不動産の有効活用を図るため、当行全額出資で設立。	・事前協議と運営方針懇談会の実施(注1) ・決算及び中間決算の収益状況のモニタリング実施 ・業務担当部署 管財部(注2)
大和キヤラシティ(株)	昭和44年7月当行住宅ローンの保証業務を主業として設立。	・事前協議と運営方針懇談会の実施(注1) ・月次の収益状況および営業状況のモニタリング実施 ・業務担当部署 支店部、融資部、営業企画部(注2)
大和銀総合システム(株)	昭和45年7月計算業務の受託並びにコンピューター利用に関する技術開発等の情報産業を目的に設立。	・事前協議と運営方針懇談会の実施(注1) ・決算時の収益状況のモニタリング実施 ・業務担当部署 支店部、システム企画部、営業企画部、年金信託部(注2)
大和ファクターリース(株)	昭和57年1月ファクタリング及び代金回収業務を主業として設立。	・事前協議と運営方針懇談会の実施(注1) ・月次の収益状況および営業状況のモニタリング実施 ・与信案件は当行審査部と個別協議実施 ・業務担当部署 支店部、審査部(注2)
(株)大和銀カード	昭和58年4月クレジットカード業務を目的に設立。	・事前協議と運営方針懇談会の実施(注1) ・月次の収益状況および営業状況のモニタリング実施 ・業務担当部署 支店部、融資部、営業企画部(注2)
大和エージェンシー(株)	昭和58年10月抵当証券業務を目的に設立。	・事前協議と運営方針懇談会の実施(注1) ・月次の収益状況および営業状況のモニタリング実施 ・与信案件は当行審査部と個別協議実施 ・業務担当部署 支店部、審査部(注2)
大和銀企業投資(株)	昭和61年1月ベンチャービジネスの振興・育成を目的に設立。	・事前協議と運営方針懇談会の実施(注1) ・月次の収益状況および営業状況のモニタリング実施 ・新規案件について当行と月1回投資融資委員会を開催し、関係部と事前協議実施 ・業務担当部署 支店部、証券業務部、審査部(注2)
コスモ証券(株)	大正6年12月(株)野村商店として設立。 平成5年9月第三者割当増資引受により、当行の証券子会社になる。	・連結決算ベースの収益状況モニタリングの実施 ・当行関連事業部に専任者を配置し、営業状況等継続モニタリングしている ・業務担当部署 支店部、証券業務部、資金証券部、関連事業部、審査部(注2)

<海外>

会社名	設立目的	管理状況
P.T. Daiwa Perdanania Bank	インドネシアにおいて一般銀行業務、外為業務を行うため設立	・事前協議と運営方針懇談会の実施(注3) ・月次の収益状況・営業状況及び決算状況のモニタリング実施
Daiwa Overseas Finance Limited	昭和48年2月香港においてクレジット・ユニオン・リミテッドの社名で銀行業、証券業を目的に設立。 当行は昭和49年7月に33%出資した後、昭和59年6月に出資比率を90%とし、子会社となる。	・事前協議と運営方針懇談会の実施(注3) ・月次の収益状況・営業状況及び決算状況のモニタリング実施
P.T. Daiwa Lippo Finance	昭和59年11月インドネシアにおいてリース業務を目的に設立。平成6年11月よりファクタリング業務と消費者金融業務を開始。	・事前協議と運営方針懇談会の実施(注3) ・月次の収益状況・営業状況及び決算状況のモニタリング実施
Daiwa Properties (Hong Kong) Limited	昭和56年3月香港において営業用不動産の賃貸・管理の目的で設立。 昭和63年7月にレイニア・インターナショナル銀行から株式を取得し、子会社になる。	・特定の目的のために設立された子会社であり、関係本部にて業務の企画・運営を行う ・業務担当部署 香港業務部、国際部(注2)
Daiwa International Finance (Cayman) Limited	平成2年12月債券等の発行によって調達した金銭の当行への貸付けを目的に設立。	・特定の目的のために設立された子会社であり、関係本部にて業務の企画・運営を行う ・業務担当部署 企画部、証券業務部、国際部(注2)
Daiwa PB Limited	平成4年9月債券等の発行によって調達した金銭の当行への貸付けを目的に設立。	・特定の目的のために設立された子会社であり、関係本部にて業務の企画・運営を行う ・業務担当部署 企画部、証券業務部、国際部(注2)
Daiwa Cayman International Limited	平成7年2月に投資目的の有価証券の売買を目的に設立。	・資産圧縮方針の中で証券投資環境が悪化し、現状ではアジアの親密金融機関の株式保有のみを行っており、関係本部にて業務の企画・運営を行っている ・業務担当部署 国際部(注2)

(注1) 事前協議は、資本の増減、組織変更、新規業務、人事・諸規定、金融機関取引開始・解消等の定められた重要事項につき、関連事業部と協議するものです。
運営方針懇談会は、各社と業務担当部署、関連事業部等関係部が協議を行い、現状と方向性について問題意識の共有化を図るものです。

(注2) 業務担当部署は、各社の機能拡大、当行との間や各社間の業務銜違上の調整に関わる事項の企画・立案を行っております。
関連事業部は、総務担当部署として人事や諸規定・決算ならびに各社間の協議・調整を行う等全体を総合的に管理・指導しております。

(注3) 事前協議は、大口与信案件や人事案件等の重要事項につき、当行各関係本部と協議するものです。
運営方針懇談会は、海外拠点長と当行各関係本部が協議を行い、現状と方針についての問題意識の共有化を図るものです。

表 子会社・関連会社の収益等の動向

<国内>

会社名	収益動向	再建・整理計画																																		
大和銀ビル(株)	<p>当行グループ企業を主要顧客として、不動産賃貸業務、清掃等の管理業務とも安定した収益を計上している。保有ビルのテナント入居率も高い。</p> <p><営業状況推移> (単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H7/3</th> <th>H8/3</th> <th>H9/3</th> <th>H10/3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業収入</td> <td>3,626</td> <td>3,740</td> <td>3,735</td> <td>3,759</td> </tr> <tr> <td>ビル事業</td> <td>1,518</td> <td>1,462</td> <td>1,422</td> <td>1,317</td> </tr> <tr> <td>受託業務</td> <td>2,108</td> <td>2,277</td> <td>2,314</td> <td>2,442</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>39</td> <td>87</td> <td>156</td> <td>184</td> </tr> </tbody> </table> <p><テナント入居率> 平成10年11月末時点 入居率 100%</p>		H7/3	H8/3	H9/3	H10/3	営業収入	3,626	3,740	3,735	3,759	ビル事業	1,518	1,462	1,422	1,317	受託業務	2,108	2,277	2,314	2,442	当期利益	39	87	156	184	<p>当行への吸収合併を検討中。</p>									
	H7/3	H8/3	H9/3	H10/3																																
営業収入	3,626	3,740	3,735	3,759																																
ビル事業	1,518	1,462	1,422	1,317																																
受託業務	2,108	2,277	2,314	2,442																																
当期利益	39	87	156	184																																
大和キヤラシティ(株)	<p>他の都銀系保証会社に比べ代弁率が低く、保証残高も随分削減に推移してきており、安定した収入を計上してきた。今期はローン取扱件数の減少と代弁の増加により、減収減益となる見込み。</p> <p><営業状況推移> (単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H6/12</th> <th>H7/12</th> <th>H8/12</th> <th>H9/12</th> <th>H10/12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業収入</td> <td>2,184</td> <td>3,162</td> <td>3,597</td> <td>3,776</td> <td></td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>73</td> <td>70</td> <td>33</td> <td>60</td> <td></td> </tr> <tr> <td>保証残高(億円)</td> <td>7,376</td> <td>10,282</td> <td>12,173</td> <td>14,163</td> <td>14,285</td> </tr> </tbody> </table> <p><保証残高対求償債権比率> 当社 0.93% *都銀系保証会社平均 3.56% (当社除く)</p>		H6/12	H7/12	H8/12	H9/12	H10/12	営業収入	2,184	3,162	3,597	3,776		当期利益	73	70	33	60		保証残高(億円)	7,376	10,282	12,173	14,163	14,285	<p>特になし。</p>										
	H6/12	H7/12	H8/12	H9/12	H10/12																															
営業収入	2,184	3,162	3,597	3,776																																
当期利益	73	70	33	60																																
保証残高(億円)	7,376	10,282	12,173	14,163	14,285																															
大和総務システム(株)	<p>通産省の認定など、システム開発の技術力は高水準であり、付加価値のある商品・サービスを提供することにより、安定した収益を計上している。</p> <p><営業状況推移> (単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H7/3</th> <th>H8/3</th> <th>H9/3</th> <th>H10/3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>6,754</td> <td>7,732</td> <td>6,580</td> <td>6,259</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>157</td> <td>140</td> <td>124</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p><通産省の認定など> 特定システムオペレーション企業の認定取得 安全対策実施事務所の認定取得 システムインテグレーター登録</p>		H7/3	H8/3	H9/3	H10/3	売上高	6,754	7,732	6,580	6,259	当期利益	157	140	124	100	<p>特になし。</p>																			
	H7/3	H8/3	H9/3	H10/3																																
売上高	6,754	7,732	6,580	6,259																																
当期利益	157	140	124	100																																
大和ファクターリース(株)	<p>当行の再建支援により当社子会社分も含めて平成11年3月期に不良債権の処理を完了予定。リース業務のウエイトを高め、資産の良質化を図るとともに、収益力強化に努めている。</p> <p><営業内訳推移> (単位:億円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H5/12期</th> <th>H10/3期</th> <th>増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業収入</td> <td>418 (100%)</td> <td>350 (100%)</td> <td>-68 -</td> </tr> <tr> <td>うちリース収入</td> <td>220 (52.6%)</td> <td>276 (78.9%)</td> <td>+56 +26.3%</td> </tr> <tr> <td>総資産</td> <td>3,547 (100%)</td> <td>1,615 (100%)</td> <td>-1,932 -</td> </tr> <tr> <td>うちリース資産</td> <td>598 (16.9%)</td> <td>757 (46.9%)</td> <td>+159 +26.3%</td> </tr> </tbody> </table>		H5/12期	H10/3期	増減	営業収入	418 (100%)	350 (100%)	-68 -	うちリース収入	220 (52.6%)	276 (78.9%)	+56 +26.3%	総資産	3,547 (100%)	1,615 (100%)	-1,932 -	うちリース資産	598 (16.9%)	757 (46.9%)	+159 +26.3%	<p>再建支援完了後は、リース業務・代金回収業務に特化する。両業務とも将来性があり、安定的収益確保が可能である。ファクタリング業務は顧客への影響を勘案しつつ、事業縮小を検討する。</p> <p><再建支援実績> (単位:億円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H5/12</th> <th>H6/12</th> <th>H7/12</th> <th>H8/3</th> <th>H9/3</th> <th>H10/3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>当行支援額</td> <td>236</td> <td>457</td> <td>156</td> <td>476</td> <td>9</td> <td>353</td> </tr> </tbody> </table>		H5/12	H6/12	H7/12	H8/3	H9/3	H10/3	当行支援額	236	457	156	476	9	353
	H5/12期	H10/3期	増減																																	
営業収入	418 (100%)	350 (100%)	-68 -																																	
うちリース収入	220 (52.6%)	276 (78.9%)	+56 +26.3%																																	
総資産	3,547 (100%)	1,615 (100%)	-1,932 -																																	
うちリース資産	598 (16.9%)	757 (46.9%)	+159 +26.3%																																	
	H5/12	H6/12	H7/12	H8/3	H9/3	H10/3																														
当行支援額	236	457	156	476	9	353																														
(株)大和銀カード	<p>カード会員数は主として休眠カードの解約により減少しているが、良質の会員を有していることから収益は増加している。</p> <p><営業状況推移> (単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H7/3</th> <th>H8/3</th> <th>H9/3</th> <th>H10/3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業収入</td> <td>7,108</td> <td>7,322</td> <td>7,449</td> <td>7,619</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>84</td> <td>67</td> <td>89</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>カード会員数</td> <td>689千人</td> <td>680千人</td> <td>660千人</td> <td>647千人</td> </tr> </tbody> </table>		H7/3	H8/3	H9/3	H10/3	営業収入	7,108	7,322	7,449	7,619	当期利益	84	67	89	100	カード会員数	689千人	680千人	660千人	647千人	<p>特になし。</p>														
	H7/3	H8/3	H9/3	H10/3																																
営業収入	7,108	7,322	7,449	7,619																																
当期利益	84	67	89	100																																
カード会員数	689千人	680千人	660千人	647千人																																
大和エーケー(株)	<p>当行の再建支援により不良債権の処理を完了した。最近の景気低迷により、新たな不良債権の発生が懸念されるため、一層の収益力強化が課題である。</p> <p><営業状況推移> (単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H7/9</th> <th>H8/9</th> <th>H9/9</th> <th>H10/9</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業収入</td> <td>4,915</td> <td>3,679</td> <td>2,440</td> <td>2,263</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>8</td> <td>562</td> <td>59</td> <td>59</td> </tr> </tbody> </table>		H7/9	H8/9	H9/9	H10/9	営業収入	4,915	3,679	2,440	2,263	当期利益	8	562	59	59	<p>平成8年9月再建支援完了。今後、当行にとっての必要度、顧客への影響を勘案しながら、大幅な営業規模縮小、場合によっては整理・当行本体への吸収統合も検討する。</p> <p><再建支援実績> (単位:億円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H6/9</th> <th>H7/9</th> <th>H8/9</th> <th>H9/9</th> <th>H10/9</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>当行支援額</td> <td>255</td> <td>16</td> <td>166</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		H6/9	H7/9	H8/9	H9/9	H10/9	当行支援額	255	16	166	0	0							
	H7/9	H8/9	H9/9	H10/9																																
営業収入	4,915	3,679	2,440	2,263																																
当期利益	8	562	59	59																																
	H6/9	H7/9	H8/9	H9/9	H10/9																															
当行支援額	255	16	166	0	0																															
大和銀企業投資(株)	<p>平成9年12月期は大口不良債権の償却を実施し赤字(当期利益 626百万円)計上。証券市場低迷の影響により株式公開の収益環境は厳しし。</p> <p><営業状況推移> (単位:百万円) ←H9年12月期大口償却明細></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H6/12</th> <th>H7/12</th> <th>H8/12</th> <th>H9/12</th> <th>貸倒損失</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業収入</td> <td>1,124</td> <td>1,045</td> <td>1,013</td> <td>1,529</td> <td>511百万円(倒産先14件)</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>47</td> <td>25</td> <td>24</td> <td>626</td> <td>貸倒引当金 633百万円(1社) 有価証券償却 367百万円</td> </tr> </tbody> </table>		H6/12	H7/12	H8/12	H9/12	貸倒損失	営業収入	1,124	1,045	1,013	1,529	511百万円(倒産先14件)	当期利益	47	25	24	626	貸倒引当金 633百万円(1社) 有価証券償却 367百万円	<p>中堅・中小企業育成のために公開支援業務は必要であり、収益力増強のために経営合理化を徹底するとともに、投資案件の審査体制を強化する。</p>																
	H6/12	H7/12	H8/12	H9/12	貸倒損失																															
営業収入	1,124	1,045	1,013	1,529	511百万円(倒産先14件)																															
当期利益	47	25	24	626	貸倒引当金 633百万円(1社) 有価証券償却 367百万円																															
コスモ証券(株)	<p>赤字体質の転換を図るべく、業務の特化・リストを断行している。当行も業務推進、リストの両面から支援体制を敷いている。リスト効果により赤字幅は縮小しており、早期の黒字転換実現を目指している。</p> <p><営業状況推移> (単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H7/3</th> <th>H8/3</th> <th>H9/3</th> <th>H10/3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業収入</td> <td>23,882</td> <td>26,932</td> <td>23,029</td> <td>23,593</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>7328</td> <td>1016</td> <td>4929</td> <td>5782</td> </tr> </tbody> </table>		H7/3	H8/3	H9/3	H10/3	営業収入	23,882	26,932	23,029	23,593	当期利益	7328	1016	4929	5782	<p>平成5年の当行子会社化以来親会社として支援している。現在は平成10年1月にコスモ証券が発表した「経営再建計画」に基づき、人員の受入、関係会社の統合、当行取引先の紹介等により支援をしている。</p>																			
	H7/3	H8/3	H9/3	H10/3																																
営業収入	23,882	26,932	23,029	23,593																																
当期利益	7328	1016	4929	5782																																

<海外>

会社名	収益動向	再建・整理計画																				
P.T. Daiwa Perdania Bank	<p>現地での経営基盤厚く、平成10年12月期も、アジア通貨危機の影響を受け、外部監査結果等に対応した引当等実施するが、黒字の見込みである。</p> <p><営業状況推移> (単位:億ルピア)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H8/12</th> <th>H9/12</th> <th>H10/12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経常利益</td> <td>471</td> <td>745</td> <td>3,435</td> </tr> <tr> <td>償却・引当金繰入</td> <td>97</td> <td>299</td> <td>3,098</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>284</td> <td>335</td> <td>280</td> </tr> <tr> <td>総資産</td> <td>14,288</td> <td>22,465</td> <td>29,000</td> </tr> </tbody> </table> <p>*H10/12は見込み</p>		H8/12	H9/12	H10/12	経常利益	471	745	3,435	償却・引当金繰入	97	299	3,098	当期利益	284	335	280	総資産	14,288	22,465	29,000	<p>当行の出資比率を現在の84.95%から50%以下に引き下げる方向で検討を進めている。</p>
	H8/12	H9/12	H10/12																			
経常利益	471	745	3,435																			
償却・引当金繰入	97	299	3,098																			
当期利益	284	335	280																			
総資産	14,288	22,465	29,000																			
Daiwa Overseas Finance Limited	<p>有価証券の運用により堅調に推移してきたが、平成9年12月期については保有するアジアの債券について、1.3百万米ドルの償却を行ったため赤字を計上した。</p> <p><収益状況推移> (単位:千米ドル)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H7/12</th> <th>H8/12</th> <th>H9/12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経常利益</td> <td>2,473</td> <td>497</td> <td>-1,068</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>3,023</td> <td>234</td> <td>-1,068</td> </tr> </tbody> </table>		H7/12	H8/12	H9/12	経常利益	2,473	497	-1,068	当期利益	3,023	234	-1,068	<p>預金受入会社の免許を返上し、貸出業務だけを行う方向で検討している。 専ら当行香港拠点閉鎖後の残余と信を引継ぐ予定。</p>								
	H7/12	H8/12	H9/12																			
経常利益	2,473	497	-1,068																			
当期利益	3,023	234	-1,068																			
P.T. Daiwa Lippo Finance	<p>平成9年12月期まで堅調に推移。</p> <p><収益状況推移> (単位:億ルピア)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H7/12</th> <th>H8/12</th> <th>H9/12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経常利益</td> <td>44</td> <td>45</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>35</td> <td>33</td> <td>26</td> </tr> </tbody> </table>		H7/12	H8/12	H9/12	経常利益	44	45	37	当期利益	35	33	26	<p>海外拠点の再構築計画に基づき廃止する。</p>								
	H7/12	H8/12	H9/12																			
経常利益	44	45	37																			
当期利益	35	33	26																			
Daiwa Properties (Hong Kong) Limited	<p>不動産所有に目的を限定した子会社であり、借入金の支払利息と受取賃料が見合うように運営されている。 現地会計基準の変更により土地の減価償却が必要になり、平成8、9年度は赤字を計上したが、今後は安定的に推移する見込みである。</p> <p><収益状況推移> (単位:千香港ドル)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H7/12</th> <th>H8/12</th> <th>H9/12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経常利益</td> <td>51</td> <td>-429</td> <td>-203</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>40</td> <td>-432</td> <td>-243</td> </tr> </tbody> </table>		H7/12	H8/12	H9/12	経常利益	51	-429	-203	当期利益	40	-432	-243	<p>平成10年4月に賃料の改定を行っており、平成10年度は黒字化する見込みである。 香港業務部(ユナイテッドセンター支店と9出張所)の売却と共に、当社も売却・清算する予定である。</p>								
	H7/12	H8/12	H9/12																			
経常利益	51	-429	-203																			
当期利益	40	-432	-243																			
Daiwa International Finance (Cayman)	<p>当行の資金調達のための劣後債発行に目的を限定した子会社であり、収支が均衡するように運営されており、外部要因に収益状況が左右されることはない。</p> <p><収益状況推移> (単位:千米ドル)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H7/12</th> <th>H8/12</th> <th>H9/12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経常利益</td> <td>-8</td> <td>-47</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>-8</td> <td>-47</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>		H7/12	H8/12	H9/12	経常利益	-8	-47	8	当期利益	-8	-47	8	<p>特になし。</p>								
	H7/12	H8/12	H9/12																			
経常利益	-8	-47	8																			
当期利益	-8	-47	8																			
Daiwa PB Limited	<p>当行の資金調達のための劣後債発行に目的を限定した子会社であり、収支が均衡するように運営されており、外部要因に収益状況が左右されることはない。</p> <p><収益状況推移> (単位:千米ドル)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H7/12</th> <th>H8/12</th> <th>H9/12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経常利益</td> <td>11</td> <td>24</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>11</td> <td>24</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>		H7/12	H8/12	H9/12	経常利益	11	24	6	当期利益	11	24	6	<p>特になし。</p>								
	H7/12	H8/12	H9/12																			
経常利益	11	24	6																			
当期利益	11	24	6																			
Daiwa Cayman International Limited	<p>前期末にタイのファイナンスカンパニーへ出資の償却11831千米ドルとタイバーツ下落による為替差損10736千米ドルを計上し、現在債務超過状態。</p> <p><収益状況推移> (単位:千米ドル)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H7/12</th> <th>H8/12</th> <th>H9/12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経常利益</td> <td>13,441</td> <td>-462</td> <td>-11,204</td> </tr> <tr> <td>当期利益</td> <td>13,441</td> <td>-462</td> <td>-25,036</td> </tr> </tbody> </table>		H7/12	H8/12	H9/12	経常利益	13,441	-462	-11,204	当期利益	13,441	-462	-25,036	<p>平成10年度下期中に清算予定(既に清算手続は開始)。 債権放棄約14億円、出資損約12億円を見込み、引当金約9億円を差引いて、今期約17億円の損失計上を想定。</p>								
	H7/12	H8/12	H9/12																			
経常利益	13,441	-462	-11,204																			
当期利益	13,441	-462	-25,036																			