

ロ．リストラ計画

計画と実績

[経費計画]～なみはや銀行譲受に伴う経費増加分を含む (百万円)

	H5/3 期	H12/3 期	H13/3 期	H17/3 期	削減額(12 年間)
経 費	69,436	59,173	65,609	65,956	▲ 3,480
人件費	38,854	27,477	28,913	29,020	▲ 9,834
物件費	26,968	28,714	33,447	33,524	6,556

[人員計画]～なみはや銀行再雇用人員含む (人)

	H5/3 期	H12/3 期	H13/3 期	H17/3 期	削減数(12 年間)
従業員数	4,816	3,741	4,427	3,694	▲ 1,122

注 1)H13/2 月に、なみはや銀行再雇用人員 907 人。

注 2)なみはや銀行再雇用人員 907 人のうち 120 名は大和銀行出向。

[店舗計画]～なみはや銀行の譲受店舗(61 店舗)含む (店)

	H5/3 期	H12/3 期	H13/3 期	H17/3 期	削減数(12 年間)
店舗数	200	180	239	209	9

[役員数] (人)

	H5/3 末	H12/3 末	H13/3 末	H17/3 期	削減数(12 年間)
取締役・監査役	38	34	12	11	▲ 27
専任執行役員	—	—	8	7	7

主要施策

【経営体制の刷新】

- (1) 役員数の削減
- (2) 役員報酬等の抑制継続

【合理化・効率化の徹底】

- (1) 人件費の削減
 - 総人員の削減
 - 給与体系の改定
- (2) 物件費の削減
 - 店舗の統廃合
 - 経費運営の厳正化
 - 業務のアウトソーシング・共同化
 - 遊休資産等の処分
- (3) 機械化関連投資
- (4) 本部組織の再編
- (5) 関連会社の整理・統合

(イ) 基本的な考え方

これまでも、金融の自由化の進展、不良債権問題等の経営課題に対応すべく、人員の削減、給与・賞与の見直し、営業拠点の再編、経費の削減等、経営の合理化・効率化を進めてまいりました。

その結果、平成12年3月期には、過去のピーク時である平成5年3月期対比で約102億円削減(削減率 14.8%)を図るなど、大幅な経費削減を実現してまいりました。

しかしながら、平成12年4月の合併に伴う費用の増加、さらには平成13年2月のなみはや銀行の営業譲受に際しての経費増加を、平成13年度以降、年間110億円程度見込んでおり、さらなる経費削減が不可欠であると認識しております。

他業態を含めた一層の競争激化が予想される中、今後とも、経営資源全般に亘って徹底した合理化・効率化を進め、スリムで競争力のある企業体質の構築に努めてまいります。

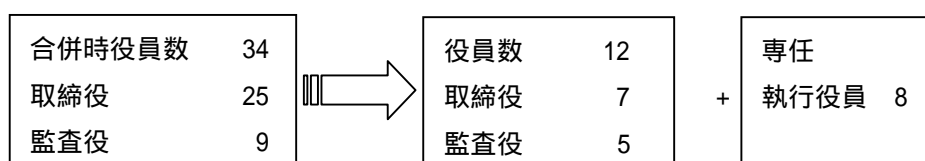
(ロ) 経営体制の刷新

役員数の削減

合併時に(12年4月)に「執行役員制度」を導入し、合併時役員数34名(取締役25名・監査役9名)を、22名削減し取締役7名、監査役5名体制としております(別途、専任執行役員8名)が、平成13年度に監査役1名、平成14年4月より執行役員1名の更なる削減を図ります。

(執行役員制度の導入の主たる狙い)

- a) 取締役数の削減による取締役会の活性化(意思決定の迅速化)
- b) 執行役員の役割・責任の明確化による業務執行機能の強化



[役員数推移]

	(人)							
	H6/3末	H7/3末	H8/3末	H9/3末	H10/3末	H11/3末	H12/3末	H12/9末
取締役・監査役	40	41	39	34	29	34	12	12
専任執行役員	—	—	—	—	—	—	8	8
合計	40	41	39	34	29	34	20	20

役員報酬等の抑制継続

役員報酬については、経営責任を明確化するとともに、経営合理化を率先垂範し進めていくとの観点から、当行の前身である旧近畿銀行、旧大阪銀行両

行で段階的に削減してきておりますが、合併後の役員報酬についても、削減後の水準をベースに設定しております。

また、役員賞与についても、平成8年3月期より支給しておりません。

〔 旧近畿銀行は平成6年3月期に減額措置、平成8年3月期より全額カット
旧大阪銀行は平成4年3月期に減額措置、平成5年3月期より全額カット 〕
今後も、役員報酬の抑制及び賞与のカットを当面継続します。

(八) 合理化・効率化の徹底

(1) 人件費の削減

人件費につきましては、人員の削減等を通じて、平成6年3月期の391億円をピークに以降漸減しており、平成12年3月期には274億円となっておりますので、ピーク時対比で117億円程度の削減(削減率 29.9%)となっております。

平成12年度の人件費につきましては、退職給付制度変更に伴う退職給付費用の増加と平成13年2月のなみはや銀行行員の再雇用者に対する人件費増により、前年度比14億円程度増加の289億円を見込んでおります。

平成13年度以降の人件費につきましては、なみはや銀行行員の再雇用者に対する人件費増年間約63億円を見込んでおりますことから、平成14年3月期には327億円まで増加しますが、人員の削減、ポストの厳格運用等により37億円削減を図り、平成17年3月期には290億円程度を計画しています。

これにより、平成17年3月期では、平成5年3月期対比約98億円(削減率 25%)、ピークである平成6年3月期対比では約101億円(削減率 25%)程度の削減となります。

[人件費推移]

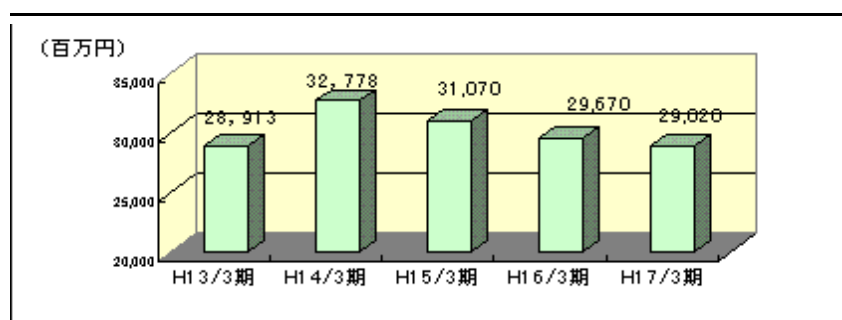
(百万円)

H5/3期	H6/3期	H7/3期	H8/3期	H9/3期	H10/3期	H11/3期	H12/3期
38,854	39,193	39,066	37,801	35,419	33,005	29,739	27,477

[人件費計画]

(百万円)

H13/3期	H14/3期	H15/3期	H16/3期	H17/3期	H5/3期対比
28,913	32,778	31,070	29,670	29,020	▲ 9,834 ▲ 25.3%



総人員の削減

平成12年3月末の従業員数は3,741人で、過去のピークである平成5年3月末対比1,075人(削減率22.3%)の減員となっておりますが、なみはや銀行の営業譲受に際して、同行の行員948人(正行員907人、うち大和銀行への出向者120人、嘱託・パートとして再雇用者41人)を再雇用しております。

再雇用した人員は、承継した61店舗を円滑に運営するとともに、善良かつ健全なお取引先への円滑な資金供給と良質な金融サービスを提供するため、必要最低限の人員であると判断しております。

平成12年度以降は、本部統合等をはじめとする業務の効率化、店舗統廃合及び店舗機能の見直し、営業店基準人員に基づく適正人員配置の徹底、後方事務のセンター集中等の営業店業務効率化を図りスリム化を進めるとともに、採用の抑制・転籍の促進等により、平成17年3月期末には3,694人まで削減します。

これにより、平成17年3月期末には、ピーク時である平成5年3月期末対比では1,122人(削減率23.2%)の大幅削減となります。

採用につきましては、退職者数の水準や業務量を勘案しつつ、引続き抑制的な対応を行ってまいります。

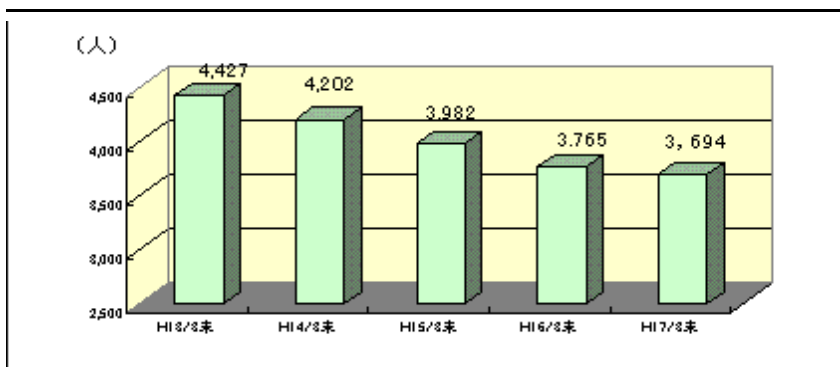
また、お取引先への経営支援の観点からの出向につきましては、お取引先の入入れニーズを踏まえ、積極的に対応してまいります。

[従業員数推移] (人)

H5/3末	H6/3末	H7/3末	H8/3末	H9/3末	H10/3末	H11/3末	H12/3末
4,816	4,808	4,704	4,475	4,270	3,976	3,937	3,741

[人員計画] (人)

H13/3末	H14/3末	H15/3末	H16/3末	H17/3末	H5/3期対比
4,427	4,202	3,982	3,765	3,694	▲1,122 ▲23.2%



給与体系の改訂

年功的要素を排除し、業務内容に応じた抜本的な給与体系の見直しを実施し、能力・実績をより反映した職務対応・業績連動型の給与制度を、平成12年4月に導入しております。(労働生産性に応じた賃金システムの導入)。

[新給与体系の概要]

○年功的要素による年収格差を廃止し、求められる職責に対する達成度を反映した、職位・職務対応型の体系としております。

また、各職位・職務の年収格差を明確に設け、責任と権限に応じた体系とし、号俸制等の導入により、同一職位・職務においても実績により格差を設けております。

○定期昇給の廃止

年功序列体系の基本である定期昇給は廃止しております。

○業績連動型賞与を指向

配当・主要業務純益等に連動した業績連動型賞与を指向することとし、基礎賞与については、以下の通りとしております。

部店長・次課長クラス	年間 200%原資 (本給に乗ずる率)
55歳以上クラス・庶務職	年間 200%
非管理職クラス	年間 300%

○諸手当の削減

通勤手当、時間外手当、家族手当、出向手当等、必要最小限に絞り付与することとしております。

実力・実績・成果主義を前提とした新たな給与制度のもと、活力ある競争的な組織風土の醸成を目指してまいりたいと考えております。

(2) 物件費の削減

物件費につきましては、平成5年3月期以降、経費削減努力により漸減しておりましたが、平成9年3月期に預金保険料率の改定による20億円以上の負担増加があったことに加え、リースバック費用の増加等により、平成12年3月期は平成5年3月期対比17億円程度の増加となっております。

平成13年3月期につきましては、合併に伴うシステム統合(平成13年1月)費用の増加、なみはや銀行営業譲受による物件費増加等により、前年度比47億円程度の増加を見込んでおります。

今後の物件費につきましては、平成13年1月のシステム統合に対応する新営業店端末機の導入、ATMの更改、なみはや銀行譲受に伴う事務機器などの顧客利便性向上・業務効率化を目的とした投資を主因に平成14年3月期には354億円程度に増加いたしますが、平成17年3月期にはピークとなる平成14年3月期対比で19億円程度削減し、335億円程度を計画しております。なお、平成5年3月期対比では、約65億円、約24%程度の増加となります。

[物件費推移]

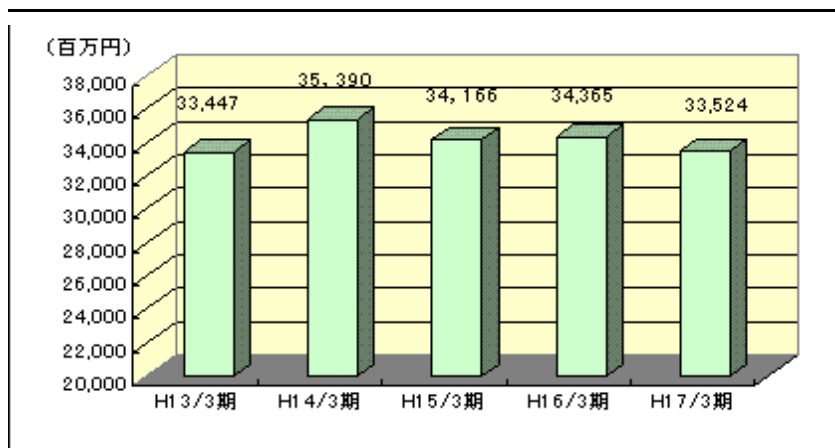
(百万円)

H5/3期	H6/3期	H7/3期	H8/3期	H9/3期	H10/3期	H11/3期	H12/3期
26,968	25,564	24,301	23,981	27,586	29,494	29,319	28,714

[物件費計画]

(百万円)

H13/3期	H14/3期	H15/3期	H16/3期	H17/3期	H5/3期対比
33,447	35,390	34,166	34,365	33,524	24.3%



店舗の統廃合

なみはや銀行の営業譲受により、当行の店舗数は240カ店、主要営業地域であります大阪府下では212カ店となり、府下で最も稠密なネットワークとなりますが、一方で、当行の現状を踏まえた経費削減及び人員削減要請とチャネル再構築によるローコストな経営体質の確立という観点から、合併に伴う重複店舗の整理統合や店舗効率化による採算性の向上が、喫緊の課題であります。従いまして、平成15年3月までに重複店舗を主体に前倒しで32カ店の統廃合を実施する一方、平成13年上期稼働予定の収益管理システムを活用した個別店舗の収益管理を徹底し、不採算店舗につきましては、店舗形態の変更等により採算改善を進めてまいります。

なお、当行の既存店舗及びなみはや銀行からの承継店舗双方につき、平成15年3月期に改めて各店舗の収益状況を踏まえ、不採算の店舗につきましては統廃合を検討してまいります。

当行の既存店舗

経営効率化の観点のみならず、顧客利便性の向上に向けた大和銀行グループとしての効率的なネットワークを指向するなかで、平成12年度以降、重複店舗を主対象として32カ店の統廃合を実施します。

[店舗数推移]

	H5/3末	H6/3末	H7/3末	H8/3末	H9/3末	H10/3末	H11/3末	H12/3末
国内支店	198	197	190	188	186	186	184	180
海外支店	2	3	2	2	0	0	0	0
店舗数	200	200	192	190	186	186	184	180

[店舗統廃合計画(統廃合対象店舗数)]

	12年上半期	12年下半期	13年上半期	13年下半期	14年上半期	14年下半期	合計
支店	—	—	▲13	▲7	▲4	▲3	▲27
出張所	▲1	▲1	▲2	—	▲1	—	▲5
合計	▲1	▲1	▲15	▲7	▲5	▲3	▲32

[店舗数計画]

	H12/3期	H12/9期	H13/3期	H13/9期	H14/3期	H14/9期	H15/3期
支店	172	172	230	217	210	206	203
出張所	8	7	9	7	7	6	6
店舗数	180	179	239	224	217	212	209

なみはや銀行からの承継店舗

なみはや銀行より承継した61店舗（うち、出張所3）については、金融再生法の趣旨に則り、善良かつ健全なお取引先に円滑な資金供給と良質な金融サービスの提供を行うことで地域金融機関としての責任を果たすべく、選定を行っております。従いまして、役職員一丸となって地域のお取引先の皆さま

まに認知され、信認いただけるよう努力し、なみはや銀行が経営破綻以降毀損した営業基盤、特に貸出基盤について、その回復を図ってまいります。

一方で、店舗運営に係るコスト削減の観点から、エリア運営制を有効に機能させることに加え、店舗役割の見直しを進め、経費の削減に努めてまいります。

経費運営の厳正化

一般物件費については、接待交際費、広告宣伝費等、あらゆる項目の見直しを行い、物件費総額の圧縮を図ってまいります。

業務のアウトソーシング・共同化

業務の効率化を図るため、大和銀行との戦略的提携に基づきバックオフィス業務の統合等により、経営のローコスト化を図ってまいりましたが、今後とも、戦略的な提携関係を通じて、業務のスリム化・効率化を進めてまいります。

[大和銀行とのバックオフィス業務共同化の状況]

提携業務	業務内容	実施時期
外為	外為円決済業務	平成12年1月
手形交換業務	手形交換・指定文書の交換	平成12年3月
調査業務	不動産担保評価	平成12年4月
回金業務	本支店間の現金出納、現金の管理	平成12年5月
手形持帰業務	交換持帰手形・小切手の印鑑照合、形式点検	平成12年6月
メール便共同運行	大阪地区のメール共載	平成12年6月
集中作成業務	キャッシュカード・小切手帳の作成	平成12年6月
税公金業務	公金の納付書等の取りまとめ	平成12年9月
店舗外ATM共同運営	装填・回収現金の整理、残高管理	平成12年9月
現金整理業務	預入金の清算整理事務	平成12年10月
手形集中業務	取立手形の期日管理	平成12年11月

遊休資産等の処分

遊休資産の処分につきましては、従来より社宅・寮など営業外の不動産の処分を進めてまいりましたが、今後とも、経費削減・効率的活用の観点から全物件を見直し、最低限のものだけを残し、処分を進めてまいります。

こうした遊休資産の処分により、年間ランニングコスト714百万円の削減を図ります。

寮・社宅：7カ所の寮については、集約化を図り、3カ所(吹田寮・茨木寮・浦安寮)を廃止いたします。

研修所：現在保有している2カ所の研修所については、浅香研修所を残し、

吹田研修所を廃止いたします。

グラウンド・体育館：行員向け運動施設についても全廃いたします。

保養所：現在保有している13カ所の保養施設等については、行員の利
用度の高い「白浜」のみを残し、全て売却処分もしくは廃止い
たします。

(3) 機械化関連投資

機械化関連投資につきましては、これまで経費全体の増加を抑えるとともに
投資コストの平準化を図るため、基本的には、設備投資は年間減価償却額の範
囲内での運用を図るとの方針で対応してまいりました。

今後につきましては、他業態を含めた一層の競争激化が予想されることから、
営業戦略上必要な投資や、業務の効率化に資する投資については前向きに対応
し、競争力の維持・確保を図るとともに、ローコスト経営体制の構築に努めてま
いります。

[主な機械化関連投資案件] (百万円)

目的	内容	時期	投資額
経営戦略	①収益管理・原価計算システム等	平成14年度	500
	②債権流動化への対応	平成13年度	150
営業戦略	①ATM機能拡充	平成13・14・15年度	1,030
	②コンピュータ24時間・365日稼働	平成14年度	400
	③インターネットバンキング対応	平成13年度以降	400
	④iモード対応	平成13年度	80
	⑤テレホンバンキングの拡充	平成13年度	100
	⑥CRM・MCIF等の構築	平成15年度	2,000
	⑦新渉外支援システムの拡充	平成13年度	150
事務効率化	①印鑑照合システム	平成14年度	750
	②イメージ処理	平成14年度	1,450
	③融資稟議支援システム	平成15年度	150
	④還元資料等のペーパーレス化	平成13年度	100

(4) 本部組織の再編

本部組織につきましては、「選択と集中」の基本方針に則り、スピード経営及び時代の要請に応える経営の実践を可能とするスリムで権限委譲と責任の所在を明確化した組織づくり
金融検査マニュアルに基づく「法令遵守態勢」・「リスク管理態勢」の整備・強化をより明確にし、より専門性を発揮し得る体制を構築する
との観点から、合併時に再編いたしました。これまでの業務運営の状況及び平成12年11月の金融庁検査結果等を踏まえ、必要な体制整備を行うとともに機能の集約化等を図り、より効率的な本部組織を目指すとの観点から、平成13年2月に本部組織の改正を実施いたしました。

一方、今回の公的資金申請にあたり、計画の重要な部分を構成するリストラ計画については、収益力強化、業務再構築に向けた自助努力部分として、その確実な遂行が大前提になるものと認識しております。かかる認識のもと、平成12年10月に必要な体制整備を行いました。

[経営合理化・効率化推進体制の整備]

「経営合理化委員会」の設置

経営の合理化・効率化は企業経営における普遍的な課題であります。今回の公的資金申請に際し、より厳格な対応を徹底することが不可欠であると認識しております。

こうした認識の下、経営合理化・効率化に係る諸施策の実効性を担保するとともに、その進捗につき責任ある管理、指導を確保するため、頭取を委員長、両副頭取を副委員長とする「経営合理化委員会」を設置いたしました。

経費の統括管理部署の設置

本健全化計画における経費の厳正な管理・運営を確保するため、経費(人件費・物件費)の増減要因を分析、統括的に管理する部署として、総合企画部に「経費管理室」を設置いたしました。

(同室は「経営合理化委員会」の事務局を担当)

[「本部制」の見直し]

業務執行のスピードアップの観点から、「本部制」を見直し、「営業本部」のみといたしました。

[営業推進体制の整備・強化]

地域営業体制の導入

当行の営業基盤を更に強固なものとしていくために、地元大阪を主体として、個人・中小企業取引を徹底して推進してまいりますが、地域金融機関の原点は

地域密着であり、今後の当行の業績は、きめ細かい地域毎の営業戦略とその実践にかかっているとの認識のもと、マーケット特性に応じた一層効率的かつ強力な営業推進を目的として「地域営業部」を新設いたしました。

営業本部内組織の集約化と体制整備

営業本部内の組織について、各機能の集約化を図るとともに、必要な体制を整備し、より効率的な業務運営を目指します。

具体的には、

「支店統括部」と「CS推進部」を統合し、「営業統括部」とするとともに、同部に、「法人営業部」の部内組織である「EBセンター」、「ダイレクトバンキングセンター」及び「取引先の会事務局」を集約いたしました。

「個人ローンセンター」を「個人営業部」に統合し、個人営業に関わる機能を一元化いたしました。

「法人営業部」の「業務渉外チーム」と「金融法人室」を統合し、「金融法人渉外室」といたしました。

法人新規融資先開拓推進を目的として、「法人営業部」に「コーポレート推進室」を新設いたしました。

[機能の整備・強化]

データの一元管理体制の整備

各種経営基礎データについては、各部門がその分掌に応じ個別に保有しておりますが、現状の正確な把握を行い、全体としての整合性ある組織運営を徹底していく上でデータの一元管理が必須であることから、経営基礎データを一元的に統括・管理し、経営諸施策への反映に資することを目的として、「データ・マーケティング部」を新設いたしました。

[機能の集約化・効率化]

人事部門の統合

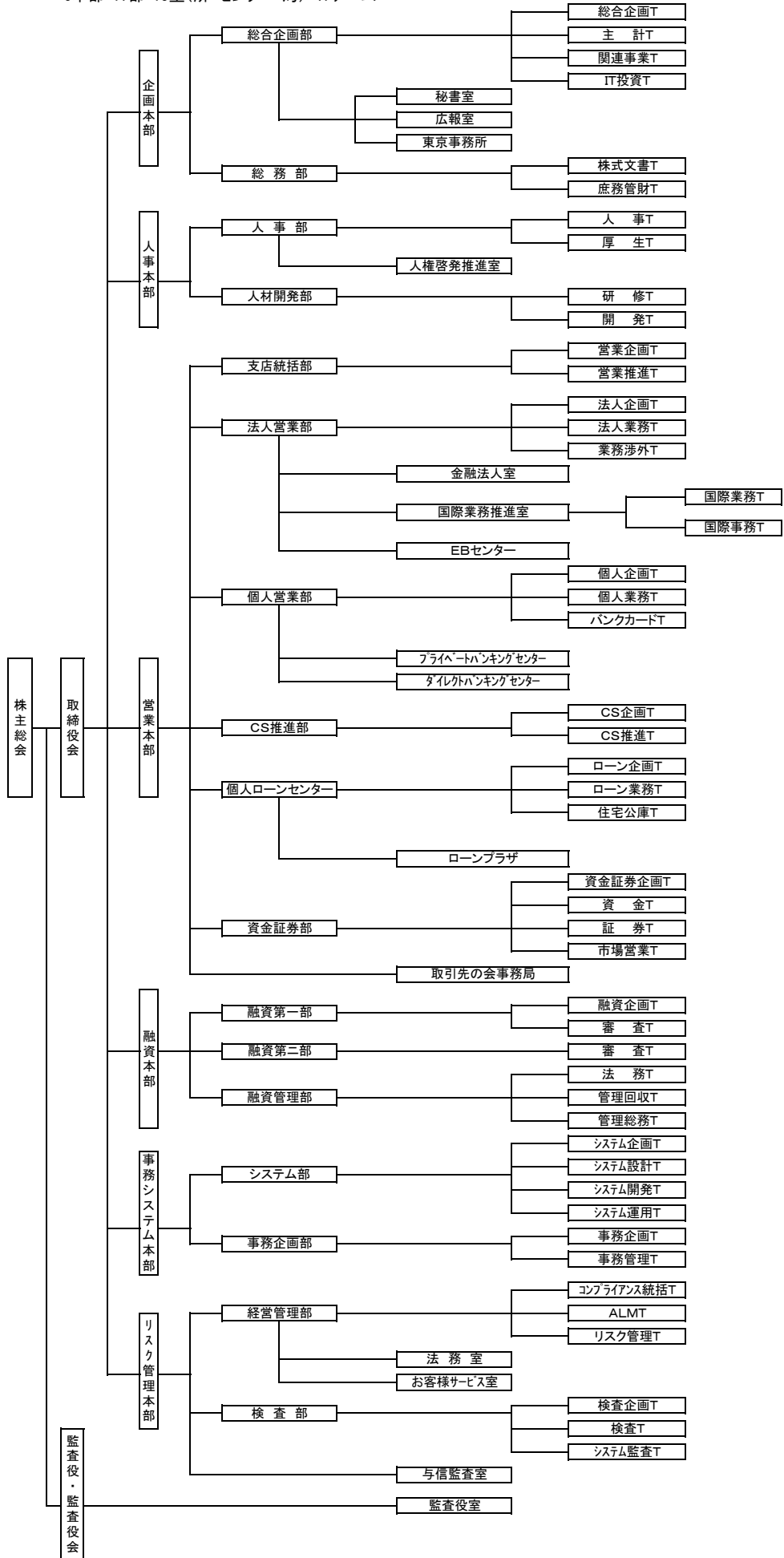
人事政策の一元化及び運営の効率化の観点から、「人事部」と「人材開発部」を統合し、「人事部」とするとともに、出向政策及び研修を担当する部内組織として「キャリアプラン室」を新設いたしました。

審査部門の統合と融資企画機能の強化

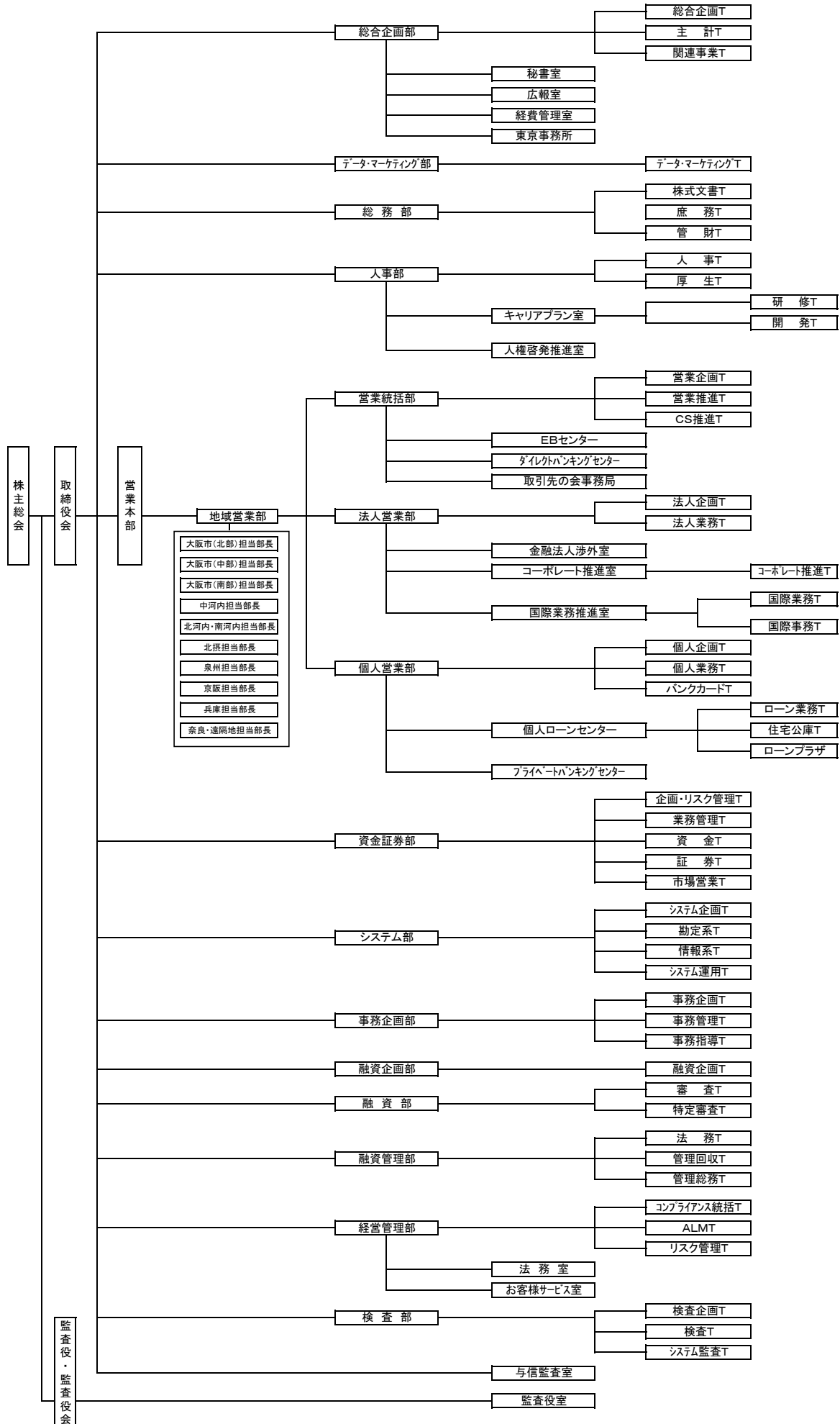
貸出運営は銀行の基本業務であり、合併時の顧客の混乱を最小限に止めるとの観点から、旧近畿銀行店舗を所管する「融資第一部」と旧大阪銀行店舗を所管する「融資第二部」の2部体制としておりましたが、これを統合し、審査の一元化を図るとともに、融資企画機能の強化を図るため「融資企画部」を新設いたしました。

[改正前]

6本部・17部・15室(所・センター・局)・47チーム



1本部・16部・18室(所・センター・局)・49チーム



(図表3)リストラ計画

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	13/3月末 見込み	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
--	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	29	34	12	11	11	11	11
執行役員数 (人)	—	—	8	8	7	7	7
従業員数 (人)	3,937	3,741	4,427	4,202	3,982	3,765	3,694

(注1)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。パート、派遣社員は除いております。

(注2)平成13年3月期より、なみはや銀行の再雇用の人員を加算しております。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	174	172	230	210	203	203	203
海外支店(注2) (店)	—	—	—	—	—	—	—
(参考)海外現地法人 (社)	—	—	—	—	—	—	—

(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。

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
--	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費(注) (百万円)	29,739	27,477	28,913	32,778	31,070	29,670	29,020
うち、給与・報酬 (百万円)	26,784	25,508	23,197	25,983	24,694	23,709	23,361
平均給与月額 (千円)	427	410	382	369	365	364	362

(注)平成13年3月期より、なみはや銀行の再雇用者の人件費を加算しております。

(役員報酬・賞与・退職慰労金)

役員報酬・賞与・退職慰労金 (百万円)	532	729	280	271	255	255	255
うち役員報酬(注1) (百万円)	410	415	280	271	255	255	255
役員賞与(注2) (百万円)	19	15	—	—	—	—	—
役員退職慰労金 (百万円)	103	299	—	—	—	—	—

(注1)執行役員報酬を含んでおります。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含んでおります。

(注2)使用人兼務の場合、使用人部分を含んでおります。

(物件費)

物件費 (百万円)	29,319	28,714	33,447	35,390	34,166	34,365	33,524
うち機械化関連費用 (百万円)	7,418	8,557	8,531	9,994	8,915	9,469	8,756
除く機械化関連費用 (百万円)	21,901	20,157	24,916	25,396	25,251	24,896	24,768

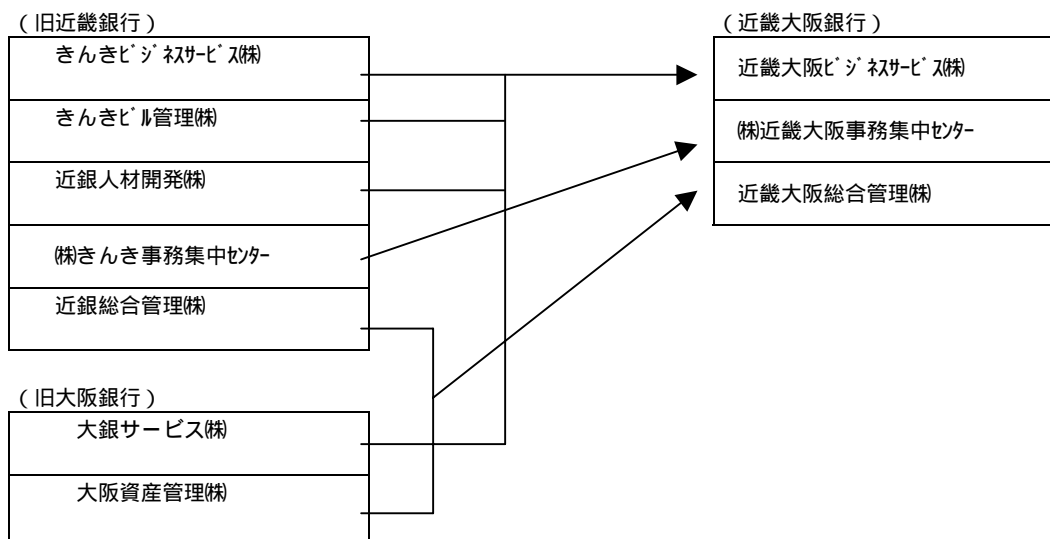
(注)リース等を含む実質リースで記載しております。

(5) 関連会社等の整理・統合

関連会社等につきましては、合併を機に、業務の効率化、グループ営業力強化を目的に整理・統合を図り、効率的な運営を図っております。

100%子会社の整理統合

合併を機に、旧両行の100%子会社7社を3社に統合しております。



[旧両行の100%子会社の概要]

(近畿銀行)

名称	事業の内容	資本金 (百万円)	近畿銀行の 出資比率
きんきビジネスサービス(株)	調査事務、債権書類の保管・管理、PR用品調達、印刷製本ほか	30	100%
きんきビル管理(株)	集中書庫の管理、銀行の什器備品・事務用品の調達・管理ほか	10	100%
近銀人材開発(株)	一般労働者派遣業務	30	100%
(株)きんき事務集中センター	交換手形・取立手形類の精査・整理・保管業務、銀行の後方事務の集中処理	20	100%
近銀総合管理(株)	担保不動産の競落業務	100	100%

(大阪銀行)

名称	事業の内容	資本金 (百万円)	大阪銀行の 出資比率
大銀サービス(株)	大阪銀行の事務等受託代行業務	10	100%
大阪資産管理(株)	担保不動産の競落業務	100	100%

コンサルティング機能の強化

旧大阪銀行顧客の会員制組織である「(株)だいぎん経営振興センター」を「(株)近畿大阪中小企業研究所」に商号変更するとともに、「(株)大和銀総合研究所」と資本提携を含めた包括的な業務提携を行い、グループとしての関係を強化しております。これにより、コンサルティング能力は飛躍的に向上しております。

クレジットカード業務の統合

グループ全体のリテール戦略の核と位置付けるクレジットカード業務強化のため、平成12年4月をもって、(株)きんきミリオンカード、(株)きんきカードサービス、(株)大阪カードジェーシービーのクレジットカード業務を(株)大和銀カードに営業譲渡いたしました。

この業務統合により、(株)大和銀カードのカード会員数は100万人を超え、関西に本拠を置くカード会社としては圧倒的のトップとなりました。

こうした関連会社等の整理・統合により、平成12年9月末現在の当行の関連会社は以下の通りとなっております。

[当行の関連会社]

[100%子会社]

会社名	業務内容
近畿大阪ビジネスサービス(株)	用度管理・人材派遣,他
(株)近畿大阪事務集中センター	現金整理・銀行後方事務等
近畿大阪総合管理(株)	自己競落会社

[金融関連・関連会社]

会社名	業務内容
(株)近畿大阪中小企業研究所	コンサルティング
大阪コンピュータサービス(株)	コンピュータ運行管理業務
近畿大阪リース(株)	リース業
近畿大阪信用保証(株)	保証業務
(株)大阪カードサービス	クレジットカード業務(VISA、マスター)
(株)大阪カードディーシー	クレジットカード業務(DC)

八．子会社・関連会社の収益等の動向

(イ) 子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

多様化・高度化する顧客ニーズに応え、総合的金融サービスを提供することにより、近畿大阪銀行グループとしての総合力を高めることを目的として設立しております。

また、連結子会社へ銀行の営む業務に従属する業務を分離し、同業務の専門性を高め、効率化と事務処理の厳格化、円滑化を図ることを目的としております。

管理の状況

子会社・関連会社の管理については、統括部署として総合企画部・関連事業チームを設置しております。

また、子会社・関連会社の指導育成と近畿大阪銀行グループ全体の経営の円滑化を図ることを目的として、「子会社管理規定」「関連会社管理規定」を制定し、事前協議事項及び報告事項を明確化しております。

なお、過去の不良債権問題の反省を踏まえ、子会社・関連会社においては、貸金業務を一切行わないこととしております。

(ロ) 子会社・関連会社の収益の動向

当行は、平成11年3月期の決算から連結対象子会社を含めた連結決算を行い、連結ベースでの収益管理、各種のリスク管理を行っております。

今後につきましては、当行グループ全体の財務内容の強化を図るため、各社の業務の見直しとリスク管理を図り、コスト削減と業務の効率化を進めてまいります。

近畿大阪ビジネスサービス(株)

旧近畿銀行の100%出資子会社3社(きんきビジネスサービス(株)、きんきビル管理(株)、近銀人材開発(株))と旧大阪銀行の100%出資子会社1社(大銀サービス(株))が平成12年4月1日に合併・商号変更を行い、当行のビジネスサービス会社として現在に至っております。

合併後、業務の統合および分離を行い、業務の合理化・効率化を進めております。

また、大和銀行グループの一員として、グループ内の業務提携、営業譲渡(銀行後方事務への人材派遣等)による合理化・効率化も図っております。

収入につきましては、その大部分を母体行からの業務委託料や印刷業等の売上に負っているため安定しておりますが、今後更なるコスト削減と業務効率化を進めてまいります。

(株)近畿大阪事務集中センター

平成12年4月1日に、旧近畿銀行100%出資子会社の(株)きんき事務集中センターに旧大阪銀行内部組織の事務統括部事務センターを統合し、現社名に商号変更、現在に至っております。

収入につきましては、その大部分を母体行からの業務委託料に負っているため安定しておりますが、今後更なるコスト削減と業務効率化を進めてまいります。

近畿大阪総合管理(株)

旧近畿銀行の100%出資子会社近銀総合管理(株)と旧大阪銀行100%出資子会社大阪資産管理(株)が平成12年4月1日に合併、現社名に商号変更し、当行の担保不動産競落会社として現在に至っております。

同社につきましては、設立以来7件の競落を行い、処分を進めてまいりましたが、その設立目的を達したことに鑑み、所有物件(1件)売却後、整理致します。

近畿大阪リース(株)

旧近畿銀行のリース会社である近畿リース(株)は、昭和48年8月に設立されましたが、平成12年4月1日に旧大阪銀行のリース会社である大阪リースキャピタル(株)のリース資産等を譲受け、旧大阪銀行のマーケットの拡大・深耕を図るとともに、商号を近畿大阪リース(株)に改めました。また、平成12年9月1日に100%子会社の割賦リース会社であるケーエル商事(株)を合併いたしました。

同社につきましては、本体支援を平成12年3月期に終了し、本業のリース・割賦部門に特化することで収益を確保し、自力経営可能な体制となっております。

大阪コンピュータサービス(株)

平成7年9月、旧大阪銀行のコンピュータソフトの開発並びにシステム運行管理業務を行なう会社として設立されました。

同社は現在、旧大阪銀行のオンラインシステムのシステム開発とその運用並びにFB業務を一元的に受託しています。更に、当行取引先に対してパッケージソフトの販売や当社独自の集金代行サービスの提供を行っております。

平成13年1月のシステム統合後は、バンクカード、口座振替、還元資料作成、顧客宛送付帳票作成、外為オンラインのシステム開発・運用、新顧客情報のシステム開発・運用、集金代行サービス等の業務を行ってまいります。収益基盤は安定しております。

(株)近畿大阪中小企業研究所

銀行顧客を中心にコンサルティング業務を行う旧大阪銀行の関連グループ会社として昭和49年1月に設立され、平成12年4月1日、(株)だいぎん経営振興センターより(株)近畿大阪中小企業研究所に社名変更を行いました。

当社の収益基盤は、会員からの会費・会報収入・セミナー講座収入及び銀行本体からの業務受託収入であります。新銀行発足に伴い、会員数は大幅に増加しております。また、大和銀行の調査研究機関である(株)大和銀総合研究所と業務提携を行いコンサルティング等のサービス機能の強化を図っており、事業規模についても拡大傾向にあります。

近畿大阪信用保証(株)

旧近畿銀行の保証会社である(株)きんきファイナンスは昭和48年8月に設立されましたが、平成12年7月25日に(株)きんきミリオンカードを合併し、更に、9月29日に旧大阪銀行の保証会社である大阪信用保証(株)を存続会社として、(株)きんきカードサービスと3社合併を行い、母体行の保証業務を統合し、新商号を近畿大阪信用保証(株)といたしました。

(株)きんきファイナンスは保証業務以外の業務として抵当証券ローン、営業貸付金業務等を営み、バブル期以降当該債権の悪化及び担保不動産価格の下落に伴い、不良債権償却増により資産内容の悪化を見るに至りましたが、平成12年3月期に一連の経営支援を完了しております。営業貸付金等の不良債権につきましては、12年3月期支援により全て償却するとともに、保証業務に特化させるために、残存正常債権等を当行が譲受いたしました。

合併により当行保証専業会社として新発足し、安定的な保証業務収益を確保しており、収益基盤は安定しております。

(株)大阪カードサービス

クレジットカード業務専業の銀行関連会社であり、VISAブランドのカード会社として安定的な収益を確保しております。更に、なみはや銀行関連のVISAブランドカード会社である(株)フクトクカードサービスの営業譲受を予定しておりますが、営業譲受により、(株)フクトクカードサービスの会員及び加盟店を引継ぐこととなります。

(株)大阪カードディーシー

クレジットカード業務専業の銀行関連会社であり、DCブランドのカード会社として営業基盤を確立しております。

(図表4)子会社・関連会社一覧<平成12年9月末現在>

単位:百万円

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近 決算	持株 比率	総資産	借入金	資本勘定	経常利益 (注1)	当期利益 (注1)
近畿大阪 ビジネスサービス㈱	昭和 51年4月	秦 文雄	近畿大阪銀行の受託業務 ・文書仕訳、印刷業務 ・ATM監視業務他	12/3月	100.00%	397	—	197	46	6
㈱近畿大阪 事務集中センター	平成 元年4月	塩田 長隆	近畿大阪銀行の受託業務 ・債権書類の整理・保管 ・為替代行発信等の事務処理 ・近畿大阪銀行の貸出金等にかかるとる競売不 動産の取得業務他	12/3月	100.00%	102	—	40	▲19	▲18
近畿大阪総合管理㈱	平成 10年12月	阿部 浩志	・不動産の保有・利用・管理他	12/3月	100.00%	132	—	131	▲39	▲39
近畿大阪リース㈱	昭和 48年8月	山口 保男	・各種機器の賃貸借、売買 ・貸金業	12/3月	4.21%	113,362	99,901	▲4,683	976	1
大阪コンピュータサービス㈱	平成 7年9月	乾 勝幸	近畿大阪銀行の受託業務 ・コンピュータ運行管理業務	12/3月	5.00%	15,642	15,282	215	7	6
㈱近畿大阪 中小企業研究所	昭和 49年4月	柿原 智美	・経営コンサルティング業務	12/3月	5.00%	140	37	37	1	3
近畿大阪信用保証㈱	平成 7年3月	中川 保彦	・信用保証業務	12/3月	4.75%	8,638	3,215	4	▲1,437	▲18
㈱大阪カードサービス	平成 元年4月	湯村 紀男	クレジットカード業務(VISA)	12/3月	5.00%	3,047	1,656	201	66	18
㈱大阪カードブライザー	平成 元年4月	湯村 紀男	クレジットカード業務(DC)	12/3月	5.00%	603	476	50	20	▲15

(注1)経常利益・当期利益については、合併会社は合併前の各々の会社の直近決算合計額であります。
その他計数については、9月末現在の計数であります。

二．管理会計の確立とその活用の方策

(イ) 収益管理

現 状

現在の収益管理体制は、銀行全体での収益管理である総合予算と、営業店での収益管理の2本立て管理となっております。

銀行全体の総合予算につきましては、本部各部より半期計画及び通期計画の提出を受けて総合企画部が取りまとめを行い、収益、費用、運用、調達、利回の各項目について計画の妥当性を検討した上で取締役会に諮ることとしております。

銀行業務の収益の源泉はリスク・コストの適切なマネジメントにあります。そのためには、リスクやコストを反映した収益性をより精緻に把握し得るシステムの構築が必須であるとの認識に立ち、経営情報管理のインフラ整備に取り組んでおります。

具体的には、現在、外部コンサルタントを活用し、活動基準原価計算、トランスファープライシングをベースとした経営情報高度化システムの構築に着手し、平成13年度上期からの本格稼働を計画しております。

今後の方向性

本システムの稼働により、部門別・地域別・営業店別・商品別・顧客別・チャネル別等の収益性を一層精緻に把握することが可能となりますが、経営の効率化、収益増強のための戦略、施策の策定とその進捗管理等に活用してまいります。

・店舗政策への活用

当行は合併行であることに加えてなみはや銀行から61店舗を承継しており、ローコストな経営体制の確立という観点から、店舗の効率化が喫緊の課題であると認識しております。

トランスファープライシングによる資金利益の精緻化と活動基準原価計算により各店別の経費構造の分析を合わせることで、店別の収益性を正確に把握し、店舗の統廃合を含めた効率化の指標として活用してまいります。

加えて、「地域営業体制」・「エリア運営体制」の導入に伴い、個別店単位の収益管理から「地域」・「エリア」をベースとした収益管理にも活用してまいります。

なお、平成15年3月期には同指標に基づき当行の既存店舗及びなみはや銀行からの承継店舗双方について収益性を判断し、不採算店舗については統廃合を検討いたします。

・収益性をベースとした営業店指導の徹底

従来固定的であった本支店レートを預貸金一本一本に対し期日に応じた市場金利で貼り付けることより、金利リスクが営業店収益から排除され、営業店の営業努力をより正確に把握することが可能となることから、収益性をベースとした営業店指導を徹底してまいります。

・経営資源の最適配分への活用

現行の信用リスク及び市場リスク管理システムからのデータをもとにした、統合リスクによる収益管理に必要な所要資本を算出するとともに、リスクとコストを反映した損益・利益率（RAROA・RAROC）等の収益管理指標により貸出金額階層や業種・地域・格付による収益性の把握が可能となることから、収益性を踏まえた経営資源の最適再配分を行ってまいります。

・各種マネジメントへの活用

アクティビティ・マネジメント

活動原価計算により、アクティビティ毎のコスト把握が可能となることから、特定アクティビティの廃止や効率化等を検討していくための情報として活用し、効率性の向上に努めてまいります。

チャンネル・マネジメント

店頭での対応、渉外行員による訪問、ATMの利用、インターネット取引といったチャンネル毎の営業利益管理が可能となることから、今後のチャンネル・マネジメントを検討していくための情報として活用し、効率性の向上に努めてまいります。

「データ・マーケティング部」の新設

新たな収益管理方法の導入に際して、経営基礎情報を一元的に管理・統括し、経営諸施策への反映に資することを目的として「データ・マーケティング部」を新設し、体制の整備を図っております。

(口) ALM

現 状

金融技術の革新等、銀行を取巻く経営環境が大きく変化する中、運用・調達内容の変化や市場の変動に対応しつつ、銀行の保有するリスクの状況と期待される収益とのバランスを図るため、資産・負債の総合的な管理（ALM）の重要性がますます高まっております。

当行では、経営管理部内に「ALMチーム」を設置し、資産・負債の総合的な管理を行い、適切にリスクをコントロールすることで安定した収益の確保に努めております。

ALMチームでは、金利変動シミュレーションや時価ベースの最大損失予想額（VaR：バリュー・アット・リスク）、期間収益ベースの最大損失予想額（EaR：アーニング・アット・リスク）の算出等、資産・負債等が抱えるリスク量を多面的に分析・把握し、効率的な資産配分やリスク対策を実施しております。

また、経営層を中心とするALM委員会やその下部組織であるALM部会等を設け、資産・負債構成の適正化やリスクヘッジ等の対応策を検討するなど、戦略的なリスクマネジメントに努めております。

ALM委員会

リスク管理担当役員を委員長とし、副頭取、融資担当役員を副委員長、総合企画部長、データ・マーケティング部長、営業統括部長、法人営業部長、融資企画部長、融資部長、

資金証券部長、経営管理部長を委員として、定例委員会を月1回、必要に応じ随時臨時委員会を開催しております。

委員会におきましては、次に掲げる事項に関し協議、検討を行っております。

- ・ 預金、貸出、株式、債券等の限度枠またはガイドライン、V a R 限度枠
- ・ マクロヘッジ方針
- ・ 市場リスクの状況の確認
- ・ 資産・負債の状況のモニタリング
- ・ 運用・調達方針
- ・ 資金繰り
- ・ 本支店勘定レートの設定
- ・ その他資産負債の総合管理に関する事項

A L M委員会の下部組織

A L M委員会の下部組織として、次の部会を設置しております。

- ・ A L M部会：資産・負債の総合管理に関する事項
- ・ 店頭表示金利検討会：週次単位の店頭表示金利に関する協議、決定
- ・ 金利予測検討会：経済環境、金利・為替動向の把握と金利予測

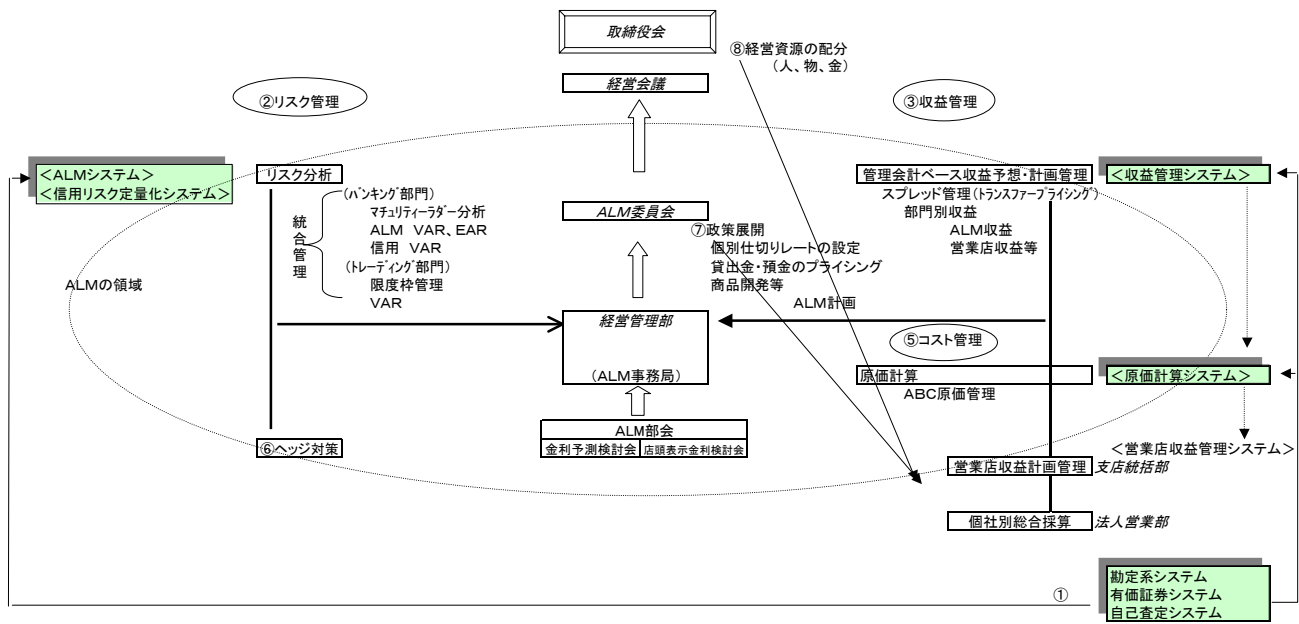
なお、A L M委員会での協議事項、モニタリング結果等につきましては、経営会議及び取締役会等に定例的に報告を行っており、経営層は各種リスクの状況の報告を踏まえ、必要な意思決定を行うなど、リスク情報を業務の執行及び管理体制の整備に活用しております。今後、リスク情報の一層の精緻化等を進め、経営の健全性確保に努めてまいります。

今後の方向性

金融環境の変化に伴う資産・負債の構造の変化と収益面への影響に的確に対応するため、今後ともA L M管理体制をさらに充実させ、収益・リスクの最適バランスの確保に努めていく方針であります。各種リスクの状況を多面的に把握する必要があり、そのためにも経営情報高度化システムの効果的な整備が不可欠であると認識しております。

従いまして、現在開発に着手しております経営情報高度化システムにおけるA L Mシステムにつきましては、リスク計測の精緻化・高度化、信用リスクとの統合管理、シミュレーション機能の充実の観点から開発を進めております。

経営管理(ALM管理の高度化)のための8つのステップ



- ① コストやリスクを定量化するために勘定系システムや業務系システムなどの基幹システムからデータを取得し、リスク管理・コスト管理・収益管理の3つの観点から管理する。(経営管理システム整備)
- ② リスク管理からは、ALMシステム、信用リスク定量化システムを高度化し、リスクを一元的に管理する。(リスク統合管理)
- ③ 収益管理面からは、スプレッド管理(トランスファープライシング)により 内部管理上(部門別等)の損益を認識する。(管理会計ベースの収益把握)
- ④ 経営管理部、ALM委員会において、リスクに関する計数、収益に関する計数により、自行のポートフォリオの特性を詳細に把握する。(収益管理の高度化)
- ⑤ ABC原価管理手法によりコスト管理を詳細に行い、店別、個社別等の収益と共にコストを把握する。(収益の極大化)
- ⑥ 把握された収益情報、リスク情報を分析し、デリバティブ等を用いたリスクヘッジを行う。(収益予想、リスク管理)
- ⑦ 把握された計数を分析し、リスクを転換させるための商品開発手法、手数料体系や約定条件の調整によるオペレーションコントロール手法など、さまざまなリスク制御の手法を開発し実践する。(政策展開)
- ⑧ 経営資源の効率的な配分により、安定的な収益基盤を確立させる。(経営理念、経営戦略、経営方針への反映)

(八) 行内格付

現状

適正な信用リスク管理や貸出金利水準の適正化を図ることを目的として「信用格付制度」を導入しておりましたが、平成12年6月に旧近畿銀行及び旧大阪銀行のものを統合し、全面改訂を行っております。

「信用格付制度」は、信用リスク管理・運用の基軸として位置づけし、与信取り組み方針や付利方針の決定等に活用しております。

なお、見直し時期は年1回とし、業況に変化があった場合は随時見直しを行うこととしております。

なお、当行の信用格付制度の概要は以下の通りです。

[目 的]

・ 信用リスク管理の向上

年2回の自己査定作業と並行して、企業審査を充実させ、案件審査との両輪にて信用リスク管理の向上を目指します。

・ 融資推進対象先の発掘と良質な貸出資産の増強

取引方針により融資推進対象先を明確にし、改善を必要とする対象先に対しては改善提案活動等を通じて企業内容を良化させることで、取引先の繁栄と当行の貸出資産の良質化を図ります。

・ 適正な付利基準の提供

顧客と銀行の共存共栄を前提に、信用リスクの定量化結果に基づいて、信用格付ランクと保全状況および期間別の貸出基準ガイドラインを制定し運用することで、適正な利益の積み重ねにより自己資本の充実を図ります。

・ 審査体制の再編

低格付先に対する審査頻度および審査密度を高め、倒産予備軍等問題先の早期発見・早期対応を行うなど、ローンレビュー体制を確立することを目指します。

・ 審査権限の委譲と事務の効率化・迅速化

取引先毎の格付や事業規模に応じた営業店決裁権限等を規定し、低リスク先(高格付先)に対する決裁権限の委譲を図ることで、審査事務の効率化と与信判断の迅速化を目指します。

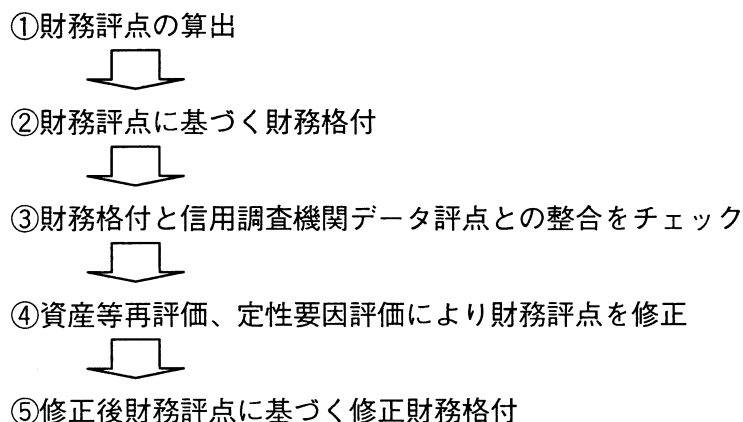
・ 貸出配分の適正化

取引先を業種や地域毎のカテゴリーに分類し、信用リスクを変動させる諸要因に対する感応度を体系的に把握すると共に、カテゴリー毎に適切に分散された与信ポートフォリオを構築することによる貸出配分の適正化を目指します。

[信用格付取得プロセスと手順]

取引先の決算計数に基づく財務格付をベースに信用調査機関データ評点との整合性チェック、実態バランス等による資産内容と償還能力の評価、定性要因による評価及び低格付先の再チェック作業を行うと共に、自己査定債務者区分に応じて13段階の信用格付を行っております。

(イメージ)



[格付の定義と債務者区分の関係]

格付	定 義
A+	債務履行の確実性が高い水準にあり、良好と判断される先。 Aの中でも特に高い信用力を有する先をA+とする。
A	
B	標準を上回る信用力を有し、債務履行の確実性は十分にあると判断される先。
C+	標準的な信用力を有すると判断される先。当面の債務履行の確実性は問題ないが、上位等級に比し外部環境の変化に劣る面があり、業況変化や保全状況について通常レベルの注意が必要な先。
C	Cのなかでも上位等級に近いものをC+、下位等級に近いものをC-とする。
C-	
D	信用力が標準を下回ると判断され、債務履行の確実性が標準的な先に比してやや劣る先。
E	現状、債務履行状況、貸出条件等に問題無いが、財務内容が脆弱であり、外部環境に大きな変化があれば将来的に影響を受ける可能性がある先。
要注意先	金利減免・棚上げを行っているなど貸出条件に問題のある先、元本返済もしくは利息支払いが事実上延滞しているなど履行状況に問題がある先のほか、業況が低調ないし不安定な先、または財務内容に問題がある先など今後の管理に注意を要する先。
要管理先	要注意先のうち、債権の全部または一部が「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」上の要管理債権(①3ヶ月以上延滞債権および②貸出条件緩和債権)である先。
破綻懸念先	現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状況にあり経営改善計画等の進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる先。具体的には、現状、事業を継続しているが、実質債務超過の状況に陥っており、業況が著しく低調で貸出金が延滞状況にあるなど元本および利息の最終の回収について重大な懸念があり、従って損失の発生の可能性が高い状態で、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる先をいう。
破綻実質先	法的・形式的な経営破綻の事実は発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しが無い状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている先。
破綻先	法的・形式的な経営破綻の事実は発生している先。例えば、破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生、手形交換所の取引停止処分等の事由により経営破綻に陥っている債務者をいう。

今後の方向性

信用格付については、平成12年度中に全与信先に対する信用格付を終了する予定です。また、格付における要注意先の区分についても、債務履行状況や銀行の対応方針を盛り込み、3区分程度に細分化を図り、精緻化を進めてまいります。

今後は、「信用格付制度」の精度をさらに向上させるため、自己査定結果等に基づく検証を継続して行うとともに、地銀協との共同開発による「信用リスク定量化システム」を活用し、統計的手法に基づく分析を行い、必要な見直しを図ってまいります。

更には、信用格付制度の運営の中で得たノウハウを基に、平成15年3月期までには、案件格付（所謂、ローングレーディング）へと繋げてゆく予定としております。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

イ. 当行の経営理念

大和銀行を中核とする関西のスーパー・リージョナル・バンク・グループの一員として新たなスタートを切るに際して、新たな経営理念を制定いたしました。

この新たな経営理念の下、21世紀を展望した新時代に相応しい経営体質・経営基盤をもった銀行づくりに邁進し、地域金融機関としての公共的使命を踏まえ、社会的役割を積極的に果たしてまいります。

(イ) 経営理念・行動基準

[大和銀行グループ経営理念・行動基準]

金融機関の競争が激化する関西で、大和銀行と近畿大阪銀行がグループとして確固たる基盤を築くため、グループの経営理念・行動基準を定めております。

グループ経営理念

以下の理念を経営の指針として、関西トップの銀行グループを目指してまいります。

- ・お客さまに喜ばれる金融サービスを提供します。
- ・地元関西経済の発展に努力します。
- ・信頼される健全な経営を目指します。

グループ行動基準

グループ経営理念を実践するため、特性を發揮し、次の通り行動してまいります。

- ・創意工夫により質の高い金融サービスを提供します。
- ・スピード感ある機敏な行動でお客さまにお応えします。
- ・関西最大のネットワークを活用し、関西トップバンクを目指します。
- ・より健全でより透明度の高い経営を行います。
- ・常に「協調」と「競争」の精神をもって行動します。

[当行の経営理念・行動基準]

近畿大阪銀行は、大和銀行グループのグループ経営理念・行動基準を踏まえ、以下の理念を経営の方針として、また経営理念を実践するための行動基準として定め、関西の「スーパー・リージョナル・バンク・グループ」の一翼を担ってまいります。

近畿大阪銀行の経営理念

- ・きめ細かい金融サービスの提供を通じて、地元のお客さまに喜ばれるよう努力します。
- ・地域経済への貢献、お客さまに信頼される健全な経営を通じて、地域に存在感のある銀行となることを目指します。
- ・進歩的精神で変革に取り組み、未来に向かい果敢にチャレンジします。

近畿大阪銀行の行動基準

- ・明るく誠実な行動を展開します。
- ・お客さまの声に、スピードと誠意をもってお応えします。
- ・積極果敢に変革に挑戦します。
- ・感謝の気持ちを忘れず精一杯行動します。

(口) 経営理念等の行内への周知徹底

グループの経営理念・行動基準については、ポケット版のカードを全行員に配布（11年9月）しております。

近畿大阪銀行の経営理念・行動基準については、新銀行スタート時の頭取メッセージに加え、同様のカードを調製の上、全行員に配布（12年6月）するなどしてその趣旨の浸透を図っております。

口 . コンプライアンス体制の整備の状況

銀行はその業務の公共性・社会性の観点から、一般企業に比べてより高度なコンプライアンス（法令等遵守）が求められるものと認識しております。

一方で、規制緩和等の自由化の流れがますます加速するなかで、経営の自己責任原則の徹底と透明性の確保がより強く求められております。

こうしたなか、お客さま、株主の皆さま及び地域社会から評価され、高い信頼と支持を得ていくためには、組織全体として法令等の社会的規範を厳格に遵守するとともに、役職員個々においても、高い倫理観と厳しい自己規律の確立が必要であると考えております。

このため、当行ではコンプライアンス体制の整備・強化を経営の重要課題の一つとして位置づけ、その取組みを強化しております。

(イ) 組織体制

コンプライアンス委員会の設置

清冽で透明性の高い経営を確保し、法令やルールの厳格な遵守を実践するため、リスク管理担当役員を委員長、本部部長を委員とする「コンプライアンス委員会」を設置しております。

コンプライアンス統括セクションの設置

コンプライアンス等の法務問題を一元管理するため、経営管理部に「コンプライアンス統括チーム」を設置しております

コンプライアンス・オフィサーの配置

各部門に法令遵守状況を確認する者として「コンプライアンス・オフィサー」を配置しております。コンプライアンス・オフィサーは、「コンプライアンス・マニュアル」等に基づき、職場内において啓発活動・研修を実施するとともに、コンプライアンスに関する相談に対応しております。

コンプライアンス・マニュアルの制定

当行のコンプライアンスに対する基本的考え方と遵守すべき行動規準、運用プロセス、業務上関連する法令等の解説を織り込んだ「コンプライアンス・マニュアル」を制定するとともに、同要約版を全役職員に配布し、法令遵守意識の向上に努めております。

コンプライアンス・プログラムの策定

コンプライアンスを実現させるための具体的な実践計画であるコンプライアンス・プログラムは、原則として年度計画とし、四半期毎に進捗状況や達成状況についてフォローアップを実施しております。

(ロ) 教育体制

コンプライアンス・オフィサーによる職場内研修の実施

「コンプライアンス・マニュアル」、地銀協発行のテキスト等を活用し、半期に1回以上の研修の実施を義務づけております。

各階層別等の集合研修の実施

コンプライアンスに関するテーマを新任時研修、階層別研修等に組入れることによりその徹底を図っております。また、各種諸会議等、様々な機会を捉え、法令遵守に向けた注意喚起、意識高揚を行っています。

(ハ) コンプライアンスを重視した監査の実施

監査役会は、取締役会からの独立性を維持し、付与された権限を適切に行使してコンプライアンスを重視した監査を実施しております。

(二) 反社会的勢力の排除

暴力団や総会屋などの反社会的勢力とは断固として訣別するとの強い意志を組織に徹底し、反社会的勢力との取引を排除するとの観点から管理体制を強化し、必要な指示・勧告・指導を行っております。

(ホ) コンプライアンス体制確立のための今後の対応

コンプライアンス体制の整備は市場原理に基づく経営に不可欠なインフラであり、今後とも、金融情勢等の環境変化に対応し、「コンプライアンス・マニュアル」の見直しを継続して行い、実効性あるコンプライアンス・プログラムの実施、環境の整備を図ってまいります。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

イ．経営の意思決定のプロセス

当行では、意思決定の最高機関である取締役会を頂点として、組織規定・職制規定・決裁権限規定等の行内規定の厳格な運用により、適切な権限委譲を行い、迅速な意思決定と業務遂行を行える体制といたしております。

また、平成12年4月の新銀行スタート時に、取締役数の削減による取締役会の活性化（意思決定の迅速化）と執行役員の役割・責任の明確化による業務執行機能の強化を目的として「執行役員制度」を導入いたしました。

なお、執行役員は「兼務執行役員」6名と「専任執行役員」8名の体制としております。

兼務執行役員：頭取以下、業務執行を担当する取締役は、執行役員を兼務します。
取締役7名のうち6名は兼務執行役員、1名は専任取締役
専任執行役員：取締役を兼務しない執行役員

(イ) 取締役会

株主総会で選出された取締役によって構成される取締役会は、経営に関する重要な事項、方針の決定及び経営監督を行い、銀行経営についての全責任を負っておりますが、法令・定款及び「取締役会規定」に基づき運営しております。

また、経営環境の変化に機動的に対応した意思決定を図るため、平成12年4月の新銀行のスタート時から取締役を7名の少数構成とし、活発で十分な議論が尽くせる体制としております。

取締役会は毎月1回定例的に開催するとともに、必要に応じ随時に臨時開催するなど、経営上の重要事項については情報や意見の交換をタイムリーに行える体制としております。

(ロ) 経営会議

業務執行に関する重要事項を検討・審議し、業務全般を管理する機関として「経営会議」を設置しております（「経営会議」は専務執行役員以上で構成しております。）。経営会議は毎週1回定時に開催するほか、必要に応じ随時開催しており、迅速な意思決定が行える体制としております。

(ハ) 執行役員会

執行役員の情報共有と意思疎通を図るために「執行役員会」を設置しております。「執行役員会」は、兼務執行役員、専任執行役員及び監査役で構成し、原則2ヶ月に1回開催することとしております。

同会議における情報の共有化等を通じて、全体として、より整合性ある業務運営を確保する体制としております。

ロ．相互牽制体制等

(イ) 取締役会

取締役会には監査役全員（社外監査役を含む）が出席し、適法性を監視しております。

(ロ) 監査役（会）

監査役は、取締役会その他の重要会議に出席するほか、取締役等から営業の報告を受け、重要な稟議書等を閲覧するなどして業務及び財務の状況を調査し、監視機能の強化に努めております。さらに、営業店・関連会社の往査を実施し、適正な業務監査を行っております。

また、取締役の職務執行を適正に監査し、経営に対するチェック機能を充実させるために、監査役機能の強化も併せて実施しております。具体的には、業務監査機能強化の一環として、社外監査役を2名選任するなどの監査機能の強化を図っております。加えて、監査役スタッフである「監査役室」を設置し、監査役による監査機能が十分発揮されるためのサポート体制を整備しております。

(ハ) 社外取締役の導入

執行役員制度導入の主旨及び経営監査機能強化の観点から、将来的には経営監査全般を担当する専任取締役（執行役員を兼務しない取締役）を社外取締役とすることも含めて検討してまいります。

(ニ) 責任と権限の明確化

業務執行に係る責任と権限については、「職制規定」・「決裁権限規定」に詳細を規定し、厳正な運営を図っております。

(ホ) 外部監査機能の強化

平成12年度より、監査法人太田昭和センチュリーに監査業務を委託しておりますが、新監査法人からの幅広い情報提供と質の高い監査により、外部監査機能の強化を図ってまいります。

(3) 自主的・積極的ディスクロージャー

イ．基本的な考え方

高い公共性と社会的責任に鑑み、経営の現状と将来性についてタイムリーかつ継続的な情報開示を行い、経営の透明性確保に努めるとともに、自らの行動を規律し、お客さま・株主の皆さま・市場から支持される金融機関を目指してまいります。

また、ディスクロージャーの充実は、お客さまや市場による経営のチェック機能を高め、ひいては当行の企業価値を高めるものと認識しており、自主的・積極的なディスクロージャーに努めてまいります。

ロ．具体的な方策

経営情報の積極的な開示

経営情報の開示については、当然ながら、銀行法第21条ならびに銀行法施行規則第19条の2を網羅し、これまで開示してきた「全銀協統一開示基準」による開示項目を加えたうえで、さらに自主的・積極的に開示項目を設定いたします。

ディスクロージャー誌の充実

経営姿勢を分かりやすく伝えることに心掛けるとともに、時宜にあった話題についても積極的に記載してまいります。

また、ディスクロージャー誌は、専門的な記載も多いことから、項目を絞り、平易な内容としたミニディスクロージャー誌を作成し、若年層から高齢者層まで各階層にわたり、より理解しやすく、親しみやすいものとしてまいります。

ホームページによる情報開示の充実

ディスクロージャー充実のための体制整備の一環として、ホームページの内容充実を図り、経営実態に関する正確な情報を幅広く、かつ、わかりやすい形でタイムリーに開示してまいります。

(4) 従来 of 経営責任についての考え方

イ．不良債権問題の発生原因

当行は、創業以来、地域金融機関としての公共的・社会的使命を念頭に、地元中小企業・個人の金融の円滑化と地域の皆さまに対する金融サービスの向上に努めてまいりました。

しかしながら、バブル生成の過程における関連ノンバンクに対する経営管理の不備及び銀行本体においても拡大・膨張戦略へ過度に傾斜したことから、バブル崩壊とそれ以降の景気の長期低迷により多額の不良債権発生に至り、信用力を毀損するとともに体力低下を余儀なくされました。

こうした不良債権問題は、1980年代後半における土地・株式等の資産価値の急騰とその後の急落といった極めて異常な事態のなかで発生したものではありませんが、将来の資産価値上昇に期待した不動産担保重視の融資推進、不動産・ノンバンク等特定業種への過大な信用供与、貸出の高ロット化等、過度の量的拡大への指向

のなか、健全性を旨とすべき与信管理・審査体制に甘さがあり、推進・審査・管理のバランスを欠くとともに、行き過ぎた貸出に対する牽制機能が十分に機能していなかったことに起因するものであります。このことを厳粛に受け止め、深く反省しております。

また、関連会社への管理・指導が適切かつ十分に行き届かなかったことが、結果として、関連ノンバンクにおいて、多額の不良債権発生に繋がったものと認識しております。

ロ. 対応策

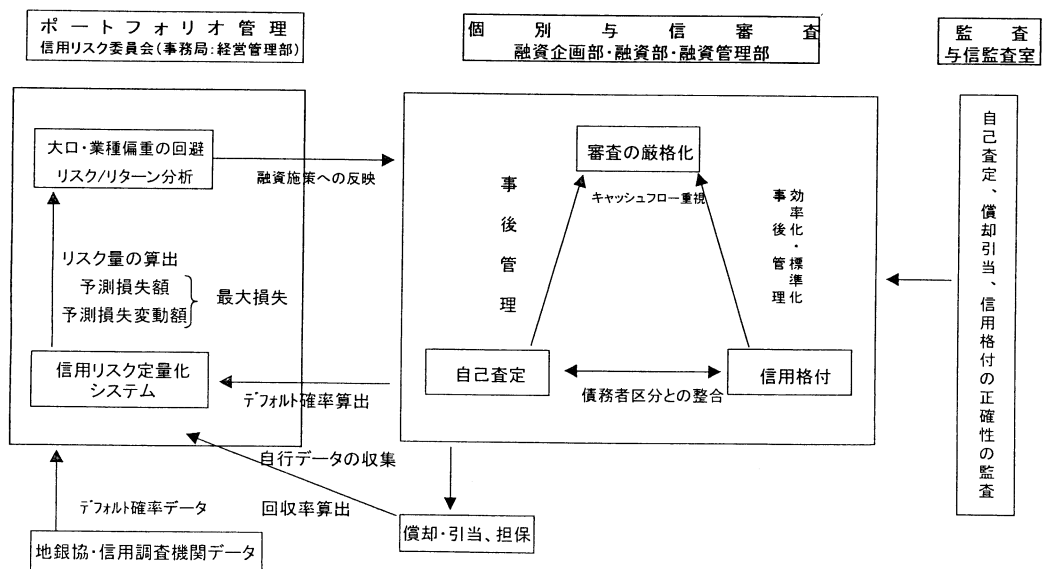
「信用リスク」は金融機関が晒されているリスクの中で経営に対する影響が最も大きなものであることから、信用リスク管理の高度化を経営の最重要課題の一つと位置づけ、信用リスクの管理に万全を期すべく、以下の体制を整備・検討しております。

(イ) 信用リスク管理体制及び手法

「信用リスク管理方針」を制定し、当行の与信業務運営及び信用リスクに係る管理の方針、信用リスク管理の組織・役割等について明確にするとともに、与信業務において当行の全ての役職員が遵守すべき規範、基本原則及び審査体制等を定めた「クレジットポリシー」を制定しております。

また、与信業務運営及び信用リスク管理を厳正に遂行するにあたり、その具体的な運用のルールである信用リスク管理のための諸規定を制定しております。加えて、当行の与信ポートフォリオにおける信用リスクを適切に管理し、貸出資産の健全性を維持するとともに、適切な収益を確保することを目的として経営層を中心とする「信用リスク委員会」を設置しております。

(信用リスクの管理体制)



(ロ) 総合的な信用リスク管理体制の構築

クレジットポリシーの制定

融資審査の規範としてのクレジットポリシーを策定しておりますが、本ポリシーに基づいた厳格な融資審査を徹底してまいります。

・個別審査の厳格化

資産の健全性維持・確保の観点からも、「公共性」「収益性」「成長性」「安全性」「流動性」の原則に則り、財務内容・企業実態の把握・資金使途および返済原資の確認等、基本に立ったキャッシュフロー重視の審査により個別審査の厳格化を図ってまいります。

また、債務者の現況についても事後管理の徹底を図ってまいります。

・大口・業種偏重の回避

与信ポートフォリオ全体の健全性、収益性の維持・向上のために、貸出が特定の取引先や業種に偏ることのないようリスク分散に留意した貸出運営に努めてまいります。

また、建設・不動産・ノンバンクの3業種については支店長の決裁権限の対象外として全件本部において決裁権限を行使することとして、個別与信審査の厳格化を図るとともに、与信ポートフォリオ適正化の観点からも、与信限度額等のガイドラインを設けて、ポートフォリオにおける構成比率を引下げる等、適宜適切に管理してまいります。

信用格付制度を活用した審査とプライシング

財務面の評価指標や定性的な評価を盛り込んだ信用格付を重視した企業審査を実施してまいります。

また、リスクに応じたリターンの観点から信用格付に基づき格付別のリスク量を反映したプライシングガイドラインの設定を平成13年3月を目途に実施いたします。

ポートフォリオ管理

個別与信にかかる厳格な審査の徹底と同様に与信ポートフォリオを適切に管理することは、信用リスク管理を行う上で、極めて重要であります。かかる認識のもと、新銀行発足後、以下の項目についてポートフォリオ管理の体制整備を図っております。

・体制面の整備について

a. 「信用リスク委員会」の設置

与信ポートフォリオの適切性等を協議・検討するため、経営層を中心とした「信用リスク委員会」を設置しております。

b. 「ポートフォリオ管理基準」の制定

「信用リスク管理方針」に基づき、与信ポートフォリオに関する管理体

制等を定めるとともに、リスク量の計測とその結果に基づく制御手法を明確にすることを目的として制定しております。

c . 信用リスク定量化システムの活用

当行は、地銀協加盟行で共同開発しました「信用リスク定量化共同システム」に参加しておりシステム機器に関しても既に導入済みであり、信用格付に基づき運用を進めております。

. 具体的な管理方法について

a . 貸出構成比等のモニタリング

業種別貸出構成比、残高等の推移についてモニタリングを実施のうえ、定期的に経営層に対して報告を行っております。

b . 信用リスクの定量化結果の活用

信用リスク定量化システムを運用し、格付別・業種別等のリスク量（予測損失額、予測損失変動額）の算出を進めておりますが、今後、データの蓄積を進め、リスク量の状況及びその要因等についてさらに精緻な分析を行なってまいります。

c . 与信限度枠等ガイドラインの設定

上記のモニタリング結果、リスク定量化結果を踏まえ、13年上期より格付別、業種別等の切り口による与信限度枠等の各種ガイドラインの設定を行い、適切なポートフォリオの構築に努めてまいります。

八. 経営責任についての考え方

バブル経済の崩壊という外部要因があったとはいえ、多額の不良債権処理を余儀なくされ、業績悪化を招来した経営責任を明確化するため、以下の対応を行っております。

(旧大阪銀行)

役員報酬につきましては、平成4年度より段階的に削減し、平成12年3月期では年収ベースで、平成4年3月期対比最大50%の削減(34%~50%)となっております。

役員賞与につきましては、平成4年3月期に減額措置を講じるとともに、平成5年3月期より全額カットしております。

役員退職慰労金につきましては、平成7年3月期より見送りとしております。

(旧近畿銀行)

○役員報酬につきましては、平成5年度より段階的に削減し、平成12年3月期では年収ベースで、平成5年3月期対比最大51%の削減(28%~51%)となっております。

役員賞与につきましては、平成6年3月期に減額措置を講じるとともに、平成8年3月期より全額カットしております。

役員退職慰労金につきましては、平成9年3月期より削減しており、平成9年6月は対前期比(規定基準比)20%の削減、平成10年6月は同基準比48%、平成11年6月は60%としております。

平成12年4月の合併時には、削減後の水準をベースとした役員報酬体系を導入するとともに、役員数を34名(取締役25名、監査役9名)から22名削減し12名体制(取締役7名、監査役5名、別途専任執行役員8名)とし、新銀行スタートに際しての経営姿勢の明確化を図っております。

なお、大和銀行グループの一員として、新たなスタートを切るため、平成11年6月には大和銀行から旧両行に新たな経営陣の招聘を行い、役員陣の体制を新しくしております。(副頭取1名、専務取締役1名)

二. 今後の経営のあり方について

銀行のもつ高い公共性と社会的責任を踏まえ、健全経営を基本としたお客さま本位の業務展開を通して地域社会の皆さまの信頼と期待にお応えすることこそが、経営としての重要な責務であると認識しております。今後とも、経営の合理化・効率化等の諸施策を着実に推進し、地域経済の発展と皆さまの豊かな暮らしづくりに寄与してまいります。