

# 「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14年5月

株式会社大和銀ホールディングス

株式会社大和銀行、株式会社あさひ銀行および株式会社近畿大阪銀行は、株式会社奈良銀行とともに、持株会社「株式会社大和銀ホールディングス」の子会社となることにより経営統合を行うため、現在各行が提出している「経営の健全化のための計画」を今回提出する本計画に一本化いたします。

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、遅滞なく金融庁に報告いたします。

## 目 次

・ 経営の健全化のための計画の前提条件	1
1 . 経営統合に伴う条件等の変更内容	2
(1)根拠	2
(2)発行金額、発行条件、商品性	2
(3)当該自己資本の活用方針	3
2 . 経営の合理化のための方策	4
(1)経営の現状及び見通し	4
(2)業務再構築のための方策	31
3 . 責任ある経営体制の確立のための方策	51
(1)金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	51
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	52
(3)自主的・積極的なディスクロージャー	55
4 . 配当等により利益の流出が行われなための方策等	57
(1)基本的考え方	57
(2)配当、役員報酬・賞与についての考え方	57
5 . 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	58
(1)基本的な取組み姿勢	58
(2)各行の平成13年9月末の貸出実績と具体的な方策について	58
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	67
(1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	67
(2)剰余金の推移	67
(3)収益見通し	68
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	70
(1)各種リスク管理の状況	70
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	73
(3)資産内容	74
(4)償却・引当方針	75
(5)含み損益の状況と今後の処理方針	88
(6)劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の 財務内容の健全性の確保	88

(図表)

・ 主要前提条件	1
1 . 収益動向及び計画	19
2 . 自己資本比率の推移	23
5 . 部門別純収益動向	47
6 . リストラ計画	48
7 . 子会社・関連会社一覧	49
8 . 経営諸会議・委員会の状況	56
9 . 担当業務別役員名一覧	56
1 0 . 貸出金の推移	64
1 1 . 収益見通し	68
1 2 . リスク管理の状況	71
1 3 . 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容	77
1 4 . リスク管理債権情報	78
1 5 . 不良債権処理状況	79
1 6 . 不良債権償却原資	80
1 7 . 13年度上期中の倒産先一覧	81
1 8 . 評価損益総括表	84
1 9 . オフバランス取引総括表	86
2 0 . 信用力別構成	87

## 経営の健全化のための計画の前提条件

### 主要前提条件

	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期
無担0/N	0.001%	0.001%	0.001%	0.001%	0.001%
10年国債	1.45%	1.45%	1.45%	1.45%	1.45%
為替(円/ドル)	133.25円	133.25円	133.25円	133.25円	133.25円
日経平均株価	11,024円	11,024円	11,024円	11,024円	11,024円

金利 : 14年3月の水準で横這い。

株価 : 14年3月末水準で横這い。

為替 : 14年3月末水準で横這い。

## 1. 経営統合に伴う条件等の変更内容

### (1) 根拠

大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の3行は、平成13年12月に持株会社「大和銀ホールディングス」を設立し、経営統合いたしました。

さらに、上記3行の統合理念に賛同したあさひ銀行が平成14年3月に経営統合に加わりました。

今回の経営統合に伴い経営形態に重大な変更が生ずることから、現在、大和銀行、あさひ銀行および近畿大阪銀行が提出している経営健全化計画につきましては、金融再生委員会より平成11年9月30日付で発表された経営健全化計画の見直しについての基本的な考え方及び金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律施行令第1条の2の規定に基づき、大和銀ホールディングスを中心とした傘下銀行統合ベースの経営健全化計画に変更いたします。

なお、大和銀ホールディングスは、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」(以下「早期健全化法」という)第5条第4項の規定に従い、金融庁に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

#### 優先株式

早期健全化法に基づき平成11年3月に大和銀行が発行した優先株式4,080億円、平成11年3月にあさひ銀行が発行した優先株式4,000億円、および平成13年4月に近畿大阪銀行が発行した優先株式600億円については、株式移転・株式交換により、大和銀ホールディングスが発行する下記の優先株式となっております。

#### イ. 発行金額

8,680億円

#### ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概要は、以下の通りです。

名称	乙種第一回 優先株式	丙種第一回 優先株式	戊種第一回 優先株式	己種第一回 優先株式
発行総額	4,080億円	600億円	3,000億円	1,000億円
発行株式数	680百万株	120百万株	240百万株	80百万株
発行価額	600円	500円	1,250円	1,250円
(うち資本組入)	300円	250円	625円	625円
配当金(年間)	6円36銭	6円80銭	14円38銭	18円50銭
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
残余財産分配額	600円	500円	1,250円	1,250円
当初発行会社 及び名称	大和銀行 乙種第一回 優先株式	近畿大阪銀行 第一回 優先株式	あさひ銀行 第1回第2種 優先株式	あさひ銀行 第2回第2種 優先株式

## 劣後債務

早期健全化法に基づき平成 11 年 3 月にあさひ銀行が借入れた劣後ローンについては、債権者を大和銀ホールディングスに変更することによって、公的資金として導入している優先株式および劣後債務の償還・利払いのための財源を、大和銀ホールディングスにおいて統一的に管理する体制といたします。

具体的には、現行の劣後ローンとの同一性を確保すべく、あさひ銀行、整理回収機構、大和銀ホールディングスの間で変更契約を締結し、上記劣後ローンを大和銀ホールディングスが債務引受いたしました。

### イ. 発行金額

1,000 億円

### ロ. 発行条件・商品性

発行条件・商品性の概略については、以下の通りです。

金額	1,000 億円
利率	LIBOR + 1.04% (当初 10 年) LIBOR + 2.54% (21 年 4 月以降)
償還日	永久
コール条項	平成 21 年 4 月 1 日以降
当初借入会社 及び種類	あさひ銀行 劣後特約付借入

### (3) 当該自己資本の活用方針

早期健全化法の趣旨を踏まえ、自己資本の増強によって強化した財務基盤・信用力をもとに、引続き銀行の公共的・社会的使命である信用供与の円滑化に努めてまいります。特に、中小企業・個人のお客様の資金需要に積極的に対応していく方針です。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### 経営の現状

金融機関の経営環境は、景気の長期低迷に伴う不良債権や株式に係る損失の増大等からますます厳しさを増しております。

政府は、長引く景気の低迷に対し、日本経済の再生が最重要課題であるとの認識のもと、「不良債権処理」と「産業の再生」を柱とした構造問題の抜本的解決のための方策を示し、金融機関には早急な不良債権の最終処理が求められております。

また、4大メガバンクグループの誕生に象徴されるような統合・再編が一段と進むとともに、異業種の金融業界への参入も加わり、競争の激化に拍車がかかる等、金融機関の経営は新たな局面を迎えております。

このような中、傘下銀行の平成14年3月期の決算は、リストラの進展等により業務純益（一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前）がほぼ計画通りの水準となる一方で、オフバランス化に向けた積極的な不良債権処理の実施等により当期利益は計画を大幅に下回る見込みです。

#### <更なる合理化と責任ある経営体制>

大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行は、地域金融機関の連合体である「スーパー・リージョナル・バンク」の創造を実現するため、従来の戦略的提携を発展させ、平成13年12月に持株会社「大和銀ホールディングス」を設立いたしました。

さらに、平成14年3月に上記3行の統合理念に賛同したあさひ銀行が持株会社へ参加いたしました。

また、同じく平成14年3月に大和銀行の年金・法人信託部門を分社化し、「大和銀信託銀行」として営業を開始し、同信託銀行の株式の一部を他の金融機関に譲渡することにより、同社を合併化いたしました。

今後、大和銀ホールディングスのもと業務再構築を進めていく中で、店舗統廃合や本部機能の集約、人事制度・給与体系の見直し、システム統合、関連会社の整理・再編等によりさらなる合理化（P31～P35 ご参照）を実施するとともに、経営統合・事業再構築によるシナジー効果を実現することにより収益力を強化してまいります（P36～P44 ご参照）。

あわせて金融機関としての社会性・公共性を踏まえたグループの経営理念に基づき、より一層責任ある経営体制の確立（P51～P56 ご参照）に努めてまいります。

また、経営統合・事業再構築により、お客様に高度で付加価値の高いサービスを提供し、地域金融機関の連合体として皆さまの期待に応え、広く社会に貢献してまいります。

(ご参考)

(大和銀行)

(億円)

	12/3月期			13/3月期			14/3月期		
	計画	実績	乖離(%)	計画	実績	乖離(%)	計画	見込み(注)	乖離(%)
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前信託償却前)	655	900	37.4	930	1,176	26.4	1,150	1,140	0.8
経常利益	280	376	34.2	480	48	110.0	220	5,400	2,554.5
当期利益	160	181	13.1	280	109	138.9	170	4,300	2,629.4
不良債権処理	300	1,637	445.6	300	1,531	410.3	750	3,990	432.0
(うち一般貸倒引当金繰入)	-	117	-	-	53	-	-	650	-

(注) 14/3月期見込みは、14年3月に分割した大和銀行信託銀行の見込みを除いております。

(あさひ銀行)

(億円)

	12/3月期			13/3月期			14/3月期		
	計画	実績	乖離(%)	計画	実績	乖離(%)	計画	見込み	乖離(%)
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	1,295	1,570	21.2	1,395	1,686	20.8	1,900	1,900	0.0
経常利益	455	880	93.4	495	131	126.4	638	6,900	1,181.5
当期利益	273	315	15.3	297	98	132.9	360	5,700	1,683.3
不良債権処理	700	2,043	191.8	700	3,295	370.7	1,000	5,300	430.0
(うち一般貸倒引当金繰入)	-	16	-	0	19	-	0	400	-

(近畿大阪銀行)

(億円)

	12/3月期			13/3月期			14/3月期		
	計画	実績	乖離(%)	計画	実績	乖離(%)	計画	見込み	乖離(%)
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	/	220	/	/	157	/	175	184	5.1
経常利益	/	100	/	/	247	/	96	237	346.8
当期利益	/	372	/	/	273	/	55	217	494.5
不良債権処理	/	647	/	/	232	/	150	236	57.3
(うち一般貸倒引当金繰入)	/	51	/	/	40	/	6	14	133.3

(奈良銀行)

(億円)

	12/3月期			13/3月期			14/3月期		
	計画	実績	乖離(%)	計画	実績	乖離(%)	計画	見込み	乖離(%)
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	/	11	/	/	9	/	/	9	/
経常利益	/	0	/	/	21	/	/	6	/
当期利益	/	0	/	/	12	/	/	3	/
不良債権処理	/	9	/	/	30	/	/	12	/
(うち一般貸倒引当金繰入)	/	2	/	/	4	/	/	4	/

イ．傘下銀行の13年度決算見直し

傘下銀行の13年度決算見直しは、以下の通りです。

a．大和銀行

平成13年9月期の業績については、近畿大阪銀行、奈良銀行及びあさひ銀行との経営統合を控え、また、株式相場の状況を踏まえ、より財務の健全化を図るため、有価証券含み損や不良債権の積極的処理を進めた結果、業務純益は388億円と前中間期比142億円減少し、経常利益は3,598億円、中間利益は2,207億円となりました。

平成13年度通期の業績につきましては、業務純益（一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前）は、ほぼ計画通り1,140億円を見込んでおりますが、有価証券含み損や不良債権の積極的処理に伴い、経常利益は5,400億円、当期利益は4,300億円を見込んでおります。

【要約】

（単位：億円）

	13/3月期 （実績）	13/9月期 （実績）	14/3月期 （見込み）	14/3月期	
				前期比	計画(注1)比
業務粗利益	2,766	1,330	2,690	76	81
一般貸倒引当金繰入（ ）	53	133	650	597	650
経費（ ）	1,617	808	1,590	27	31
業務純益 （一般貸倒引当金繰入前信託償却前）	1,095 (1,176)	388 (533)	450 (1,140)	645 ( 36)	700 ( 10)
臨時損益	1,143	3,986	5,850	4,707	4,920
うち株式等損益	310	3,068	2,400	2,710	2,400
うち不良債権処理（ ）	1,450	774	3,300	1,850	2,550
経常利益	48	3,598	5,400	5,352	5,620
特別損益	91	22	45	46	5
税引前利益	43	3,575	5,355	5,398	5,615
法人税等調整額 等（ ）	153	1,368	1,055	1,208	1,145
当期（中間）利益	109	2,207	4,300	4,191	4,470

（注1）平成13年8月に公表した健全化計画です。

（注2）14/3月期見込みは、14年3月に分割した大和銀信託銀行の見込みを除いております。

（ご参考）大和銀信託銀行

（単位：億円）

	14/3月期 （見込み）
業務粗利益	19
経費（ ）	9
業務純益	10
経常利益	10
法人税等調整額 等（ ）	4
当期利益	6

b. あさひ銀行

平成 13 年 9 月期の業績については、業務純益は円貸資金利益や債券損益の増益、人件費を中心とした経費の減少等を通じ、前年同期比 166 億円の増加となる 972 億円を計上しましたが、保有有価証券の減損処理や大口先破綻への対応を行った結果、経常利益は 544 億円、中間利益は 297 億円となりました。

平成 13 年度通期では、大口債権を中心に、破綻懸念先以下債権の最終処理と要  
注意先債権の引当強化を進め、大口リスク発現による想定外の利益圧迫要因を  
排除いたしました。このため、不良債権の抜本処理に伴う費用として 5,300 億  
円程度を見込んでおります。また、投資株式含み損の一括処理を実施し、平成 13  
年 9 月期における含み損約 4,000 億円の大半を一括処理するとともに、持合い  
株式の売却を加速いたしました。

こうした「負の遺産」の抜本処理により、平成 13 年度通期の業績予想について  
は、経常利益 6,900 億円、当期利益 5,700 億円を見込んでおります。

【要約】

(単位：億円)

	13/3月期 (実績)	13/9月期 (実績)	14/3月期 (見込み)		
				前期比	計画(注)比
業務粗利益	4,242	2,279	4,400	158	127
一般貸倒引当金繰入( )	19	43	400	381	400
経費( )	2,556	1,264	2,500	56	127
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	1,667 (1,686)	972 (1,015)	1,500 (1,900)	167 (214)	400 (0)
臨時損益	1,798	1,516	8,400	6,602	7,138
うち株式等損益	1,872	1,013	3,300	5,172	3,373
うち不良債権処理( )	3,276	553	4,900	1,624	3,900
経常利益	131	544	6,900	6,769	7,538
特別損益	73	25	240	167	202
税引前利益	204	569	7,140	6,936	7,740
法人税等調整額 等( )	105	271	1,440	1,335	1,680
当期(中間)利益	98	297	5,700	5,602	6,060

(注)平成13年8月に公表した健全化計画です。

c. 近畿大阪銀行

平成 13 年 9 月期の業績については、業務純益は 81 億円と計画通りの水準となりましたが、予防的に不良債権処理を実施したことから経常利益は 22 億円と計画を下回りました。しかしながら、中間利益については部分直接償却実施債権からの回収等もあり 23 億円とほぼ計画通りとなりました。

平成 13 年度通期の業績については、貸出金の減少による資金利益の下振れを諸般にわたる見直しによる経費の削減によりカバーし、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は、ほぼ当初計画通り前期比 27 億円増加の 184 億円となる見通しですが、株価低迷による減損処理の増加等により、経常利益は 237 億円、当期利益は 217 億円を見込んでおります。

【要約】

(単位：億円)

	13/3月期 (実績)	13/9月期 (実績)	14/3月期 (見込み)	14/3月期	
				前期比	計画(注)比
業務粗利益	812	436	867	55	23
一般貸倒引当金繰入( )	40	3	14	26	8
経費( )	654	350	682	28	33
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	117 (157)	81 (85)	170 (184)	53 (27)	1 (9)
臨時損益	364	58	407	43	335
うち株式等損益	144	4	241	97	241
うち不良債権処理( )	191	91	222	31	78
経常利益	247	22	237	10	333
特別損益	2	15	21	19	25
税引前利益	245	38	216	29	307
法人税等調整額 等( )	28	15	1	27	35
当期(中間)利益	273	23	217	56	272

(注)平成13年3月に公表した健全化計画です。

d . 奈良銀行

平成 13 年 9 月期の業績については、業務純益が 6 億円、経常利益が 2 億円、中間利益が 1 億円と着実に利益を計上いたしました。

平成 13 年度通期の業績については、貸出金の増加、貸出金利回りの上昇、預金利回りの低下による資金利益の増加から、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は 9 億円と前期と同程度の水準を見込んでおりますが、有価証券含み損や不良債権の処理により、経常利益は 6 億円、当期利益は 3 億円を見込んでおります。

【要約】

(単位：億円)

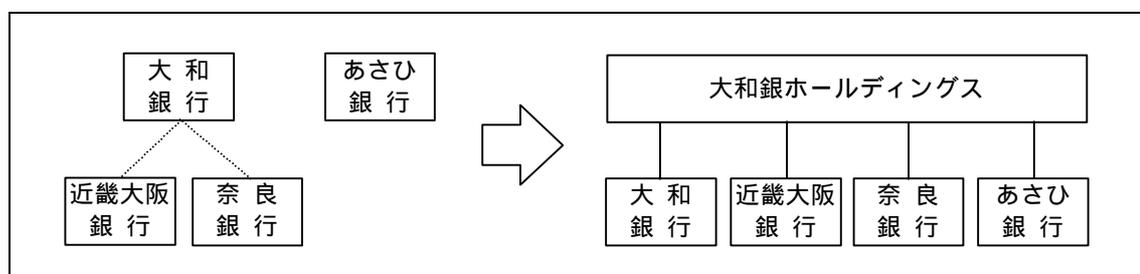
	13/3月期 (実績)	13/9月期 (実績)	14/3月期 (見込み)	(単位：億円)	
				前期比	計画比
業務粗利益	41	23	43	2	
一般貸倒引当金繰入( )	4	1	4	0	
経費( )	31	15	34	3	
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	5 (9)	6 (7)	5 (9)	0 (0)	
臨時損益	27	3	11	16	
うち株式等損益	0	1	2	2	
うち不良債権処理( )	25	1	8	17	
経常利益	21	2	6	15	
特別損益	0	0	0	0	
税引前利益	21	2	6	15	
法人税等調整額 等( )	8	1	2	6	
当期(中間)利益	12	1	3	9	

## 今後の見通し

### イ．持株会社を活用した経営統合

大和銀行、近畿大阪銀行ならびに奈良銀行は、これまで実施してきた戦略的提携の着実な進展を踏まえ、地域金融機関の連合体としての「スーパー・リージョナル・バンク」の創造を目指し、平成 13 年 12 月に、持株会社「大和銀ホールディングス」を共同設立し、経営統合いたしました。

また、あさひ銀行は、これまで地域密着を基本にリテールバンキングの新しいビジネスモデル構築を目指してまいりましたが、上記 3 行の統合理念に賛同し、平成 14 年 3 月に、大和銀ホールディングスの子会社となることにより、経営統合に参加いたしました。



上記経営統合により、首都圏と関西圏に強固な基盤を有する新たな金融グループが誕生いたします。

大和銀ホールディングスは、グループを統括する会社として、傘下銀行の企画・管理に係る本部機能を集約し、効率的な体制でグループの一体的な運営を図り、顧客サービスの向上とグループ収益の極大化を目指してまいります。

(尚、大和銀ホールディングスへの本部機能集約に伴い、傘下銀行は基本的に営業推進に専念する体制としてまいります。)

この一環として、今後、後述のとおり、信託部門の分社・合併化、銀行業務部門の再編成といった事業再構築を進めることにより、各行のノウハウを融合し、お客様に高度なサービスを提供できる体制を整備するとともに、重複拠点統廃合等の効率化を進めていく予定です。

また、今後も引き続き、グループへの他の金融機関の参画を展望し、地域金融機関の連合体を目指してまいります。

<持株会社の概要（平成 14 年 3 月 1 日現在）>

a. 商号	株式会社 大和銀ホールディングス 平成 14 年 10 月に「株式会社りそなホールディングス」（下記「グループの名称について」参照）に変更する予定です。
b. 本店所在地	大阪市
c. 資本金	7,200 億円
d. 役員	取締役 13 名（うち 6 名は執行役員を兼務） 監査役 4 名（うち 2 名は社外監査役） 執行役員 5 名（取締役兼務者を除く）
e. 従業員	約 400 名
f. 業務内容	グループの経営戦略・営業戦略等の策定、グループ内の経営資源の配分、子会社各社の経営管理等
g. 組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営企画部門（企画部、財務部、広報部、関連事業部）</li> <li>・ 営業企画部門（営業統括部、法人部、個人部、信託企画部、市場企画部）</li> <li>・ 経営管理部門（リスク統括部、融資企画部、コンプライアンス統括部）</li> <li>・ 業務管理部門（人事部、事務・システム部、総務部）</li> <li>・ 業務監査部門（業務監査部）</li> </ul>

<グループの名称について>

前述の経営統合後のグループの名称は、「りそなグループ」（英文名称：Resona Group）といたしました。

\* 「りそな」は、ラテン語で「resona = 共鳴する、響きわたる」という意味です。

グループ各社の商号も、今後、グループ名称に合わせる形で、変更してまいります。具体的には、本年 10 月に「大和銀ホールディングス」の商号を「りそなホールディングス」に変更する予定です。

また、傘下銀行についても、今後実施する傘下銀行の再編に合わせて、順次、商号を変更してまいります。

## ロ．信託部門の分社・合併化

平成 14 年 3 月に、大和銀行の年金・法人信託部門を分社化し、「大和銀信託銀行」として営業を開始いたしました。

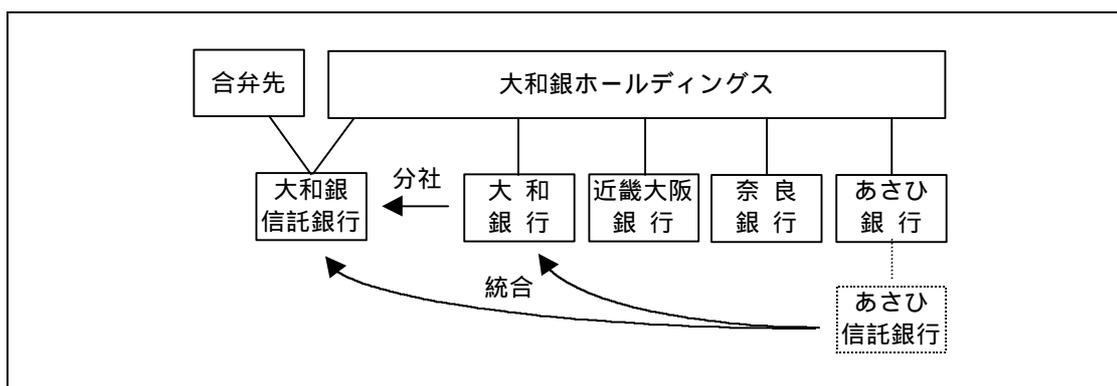
分社化により、大和銀信託銀行では、年金・法人信託業務の特性に応じた独自の運営を可能とし、一層の専門性の強化と収益責任の明確化を図ります。

さらに、同信託銀行の株式の一部を他の金融機関に譲渡することにより、同社を合併会社化いたしました。合併化により、大和銀信託銀行の一層の基盤強化、機能強化、ひいては、グループ全体の金融サービスの向上を図ります。

また、平成 14 年 10 月 1 日を目途に、あさひ銀行の子会社であるあさひ信託銀行を、営業譲渡等により、業務毎に、大和銀信託銀行及び大和銀行に統合いたします。統合により、グループ内の重複業務を整理し、効率化とノウハウの融合を図ります。

尚、年金・法人信託業務に係る営業については、大和銀信託銀行が自ら行う他、新たにグループに参加したあさひ銀行も含めて、グループ内の他の銀行が信託代理店となることにより、分社化後も従来通り、銀行業務と一体となった営業形態を維持します。

こうした運営により、大和銀信託銀行は、グループの共通プラットフォームとして、経営統合により拡大したグループのお客様に、上記の分社・合併化等により高度化した年金・法人信託業務のサービスを提供してまいります。



<分社した信託銀行の概要（平成 14 年 3 月 1 日現在）>

a. 商 号	大和銀信託銀行 株式会社 今後、「りそな信託銀行株式会社」に変更する予定です。
b. 本店所在地	東京都
c. 資 本 金	100 億円（純資産は 250 億円程度）
d. 役 員	取締役 4 名（うち 3 名は執行役員を兼務） 監査役 3 名（うち 1 名は社外監査役） 執行役員 3 名（取締役兼務者を除く）  今後、後述のクレディ・アグリコル グループから社外取締役 1 名の就任を予定しております。
e. 従 業 員	約 420 名
f. 業務内容	年金・法人信託にかかる資産運用、制度設計・管理、コンサルティング等。
g. 受託財産	約 25 兆円

< 合併化の概要 >

平成 14 年 3 月、大和銀ホールディングスが保有する大和銀信託銀行株式の一部を、国内金融機関 12 社および外資系金融機関であるクレディ・アグリコル S.A.（注）の子会社でグループのアセットマネジメント部門を統括するセジェスパーに譲渡し、同信託銀行を合併化いたしました。これにより、一層の機能強化・基盤拡大を図り、受託財産の拡大を目指してまいります。

（注）クレディ・アグリコル S.A. は、フランス最大のリテールバンクであるとともに、傘下に資産運用部門（クレディ・アグリコル アセットマネジメント）、投資銀行部門（クレディ・アグリコル インドスエズ）、消費者金融会社等を有するクレディ・アグリコル グループの中核企業です（格付：S & P：A A、Moody's：A a 1、Fitch IBCA：A A +）。クレディ・アグリコル アセットマネジメントは、欧州トップクラスの資産運用会社（運用資産総額：1,642 億ユーロ（約 20 兆円）（2001 年 12 月末時点））であり、世界的な運用評価機関 Fitch AMR から内部管理体制とリスクコントロールについて aa（「エクセレント」：上位 3 番目）の格付を取得しています。

<合併先一覧>

譲 渡 先	持株比率
セジェスパー (クレディ・アグリコル S.A.の子会社で、グループ のASET管理部門を統括する持株会社)	5.00%
株式会社西日本銀行	2.00%
日動火災海上保険株式会社	1.50%
富士火災海上保険株式会社	1.50%
太陽生命保険相互会社	1.25%
大同生命保険株式会社	1.25%
岡三証券株式会社	1.00%
株式会社武蔵野銀行	1.00%
あいおい損害保険株式会社	0.50%
朝日火災海上保険株式会社	0.50%
日新火災海上保険株式会社	0.50%
日本興亜損害保険株式会社	0.50%
大阪厚生信用金庫	0.25%
合 計	16.75%

なお、大和銀ホールディングスとクレディ・アグリコルS.A.は、大和銀信託銀行への出資の他に以下の業務提携を行うことで合意しております。この業務提携により、りそなグループはクレディ・アグリコル アセットマネジメントの金融商品や金融サービスをグループのお客様に提供できることになり、業務提携の効果とお客様の満足度の向上に繋げてまいります。

(資産運用における業務提携)

大和銀信託銀行とクレディ・アグリコル アセットマネジメントは、大和銀信託銀行の資産運用力強化に向け、クレディ・アグリコル アセットマネジメントによる大和銀信託銀行のシニアファンドマネージャーへの研修や市場・企業分析に係る情報交換等について、検討を進めてまいります。

また、クレディ・アグリコル アセットマネジメントの優れた運用体制・ノウハウを活用し、信託財産の運用効率を高めるため、現在、大和銀信託銀行が海外運用会社に委託している年金資産の運用をクレディ・アグリコル アセットマネジメントに移管することを検討してまいります。

(投資信託販売における業務提携)

大和銀ホールディングス及び傘下銀行とクレディ・アグリコル アセットマネジメントは、傘下銀行のお客様のニーズに基づく新たな投資信託商品の基本的商品性を共同で検討してまいります。りそなグループは、かかる検討に基づきクレディ・アグリコル アセットマネジメントが開発した投資信託商品を提供することにより、お客様の高度化・多様化する資産運用ニーズに応えてまいります。

りそなグループが有する強固なリテール基盤とクレディ・アグリコル アセットマネジメントの有するトップレベルの投資信託商品開発力・運用力を融合することにより、投資信託業務の競争力が大幅に向上するとともに、お客様満足度の向上も図れます。

(その他)

大和銀ホールディングスとクレディ・アグリコルS.A.は、今後も、プライベートバンキング業務や外為・デリバティブ等における業務提携について、協議してまいります。

## 八．銀行業務部門の事業再編成

「地域金融機関の連合体」という新たなビジネスモデルの構築を目指して、平成 15 年以降、傘下銀行の銀行業務部門の事業を再編成いたします。

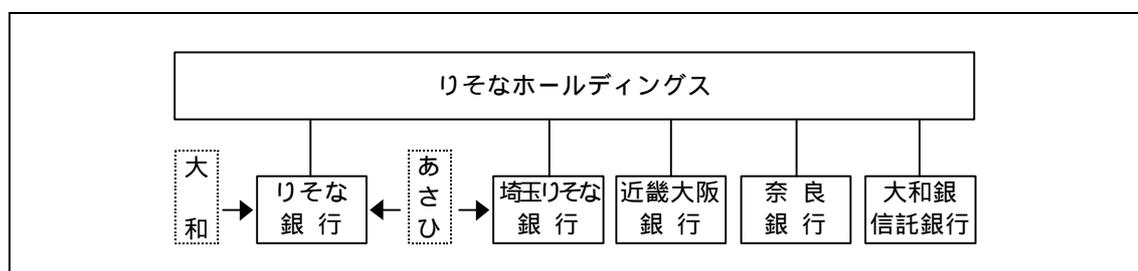
具体的には、大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行およびあさひ銀行の店舗等を地域毎に統合・再編し、特定の地域を営業基盤とする「地域銀行」と、その機能を補完しつつ広域に展開する「広域銀行」を設置してまいります。

これにより、各銀行が地域毎のマーケット特性に応じたきめ細かな営業を展開するとともに、大和銀行信託銀行も含めたグループ内の機能補完により、お客様に質の高いサービスを提供できる体制を構築いたします。

また、各地域で抜本的な重複拠点の統廃合を進める等、経営の効率化も進めてまいります。

### <埼玉りそな銀行、りそな銀行の設置>

上記考え方にに基づき、平成 15 年 3 月に、分割・合併等により、大和銀行とあさひ銀行の店舗等を統合・再編し、「埼玉りそな銀行」と「りそな銀行」を設置する予定です。



#### a. 埼玉りそな銀行

あさひ銀行の埼玉県内店舗等を承継する銀行として、埼玉りそな銀行を設置いたします（同行は前述の「地域銀行」の1つです。）

埼玉りそな銀行は、埼玉地区の全顧客層を対象として、地域に密着した営業を展開し、お客様のニーズにきめ細かく対応してまいります。

また、りそな銀行（下記 b. 参照）やりそな信託銀行（現大和銀行信託銀行）との連携により、従来よりも広範で質の高いサービスを提供してまいります。

## b. りそな銀行

埼玉りそな銀行の設置と同時に、大和銀行とあさひ銀行の合併により、りそな銀行を設置いたします（同行は前述の「広域銀行」です。）。

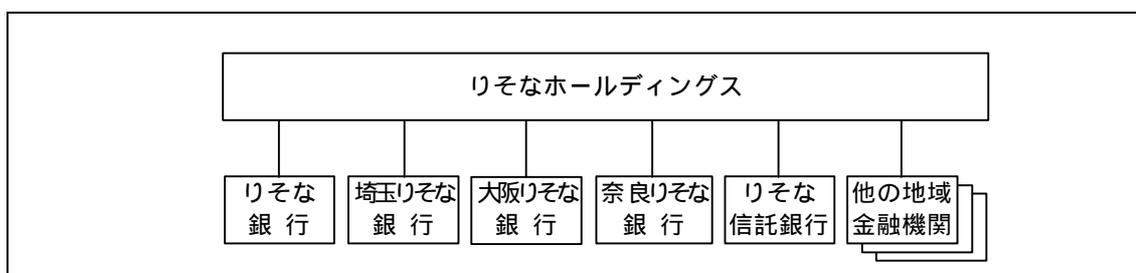
りそな銀行は、大和銀行およびあさひ銀行の店舗のうち、埼玉りそな銀行に承継する店舗以外の全店舗を承継いたしますが、これらの店舗では、埼玉りそな銀行と同様に、それぞれ各地域の特性に応じた地域密着の営業を展開してまいります（こうした運営を図るために、地域別カンパニー制の導入等も検討してまいります。）。

また、大和銀行およびあさひ銀行の専門的サービス（デリバティブ、不動産等）に係る機能をりそな銀行に集約することにより高度化を図り、りそな銀行がグループの共通プラットフォームの一つとして、グループの全てのお客様にこうしたサービスを提供できる体制を整備いたします。

### <今後の再編方針等>

大阪地区および奈良地区でも、平成 16 年度以降、りそな銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の間で再編を実施し、「大阪りそな銀行」および「奈良りそな銀行」を設置する方向で、検討を進めてまいります。

また、引続き、他の金融機関のグループへの参画を展望し、地域金融機関の連合体を目指してまいります。



### (参考)当社グループの地域別の預金・貸出金、店舗の状況

	預金（億円）	貸出金（億円）	本支店数
埼玉県内	83,411（42.7%）	54,189（42.8%）	111 店
大阪府内	101,791（22.1%）	98,814（18.7%）	297 店
奈良県内	6,173（11.7%）	3,319（12.6%）	36 店

\* 預金・貸出金は、埼玉、大阪は 13/3 月末、奈良は 13/6 月末現在。

（ ）内は、各地域における全国銀行中のシェア。

本支店数は、13/6 月末現在。

## 二．統合効果・収益見込み等

上記の経営統合・事業再構築に伴い、18年3月期には、各行の基盤・ノウハウ融合等によるシナジー効果（収益増加）として292億円、重複機能・店舗の整理・統廃合等による合理化効果として497億円、合計789億円の統合効果を見込んでおります。（尚、その後も統合効果は更に拡大する見込みです。）

	18年3月期	(参考) 14年3月期～ 18年3月期 累計
シナジー効果	292	651
合理化効果	497	1,049
統合効果	789	1,700
統合費用( )	330	1,364
統合効果(統合費用控除後)	459	336

この統合効果を踏まえ、18/3月期には、業務純益4,440億円、ROE28.3%、経費率(OHR)50.2%の達成を目指してまいります。

	13/3月期実績	18/3月期計画
業務純益(傘下銀行合算ベース)	2,884億円	4,440億円
ROE(傘下銀行合算ベース) (業務純益(一般貸引・信託償却前)/資本勘定平残)	12.46%	28.28%
経費率(傘下銀行合算ベース) (経費/業務粗利益)	61.80%	50.26%

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画 [大和銀ホールディングス]

	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3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 (注1)	18,114	18,047	18,390	18,788	19,808
貸出金 (注1)	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
有価証券 (注1)	14,914	14,914	14,914	14,914	14,914
総負債 (注1)	3,000	3,300	3,400	3,400	3,400
資本勘定計	15,114	15,025	15,481	16,012	17,373
資本金	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
資本準備金	7,314	7,314	7,314	7,314	7,314
その他資本剰余金 (注2)	400	400	400	400	400
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金	200	111	567	1,098	2,459
自己株式 (注2)	-	400	400	400	400
(収益)					
経常利益	-	14	560	719	1,549
受取配当金	-	14	560	719	1,549
経費	20	59	59	59	59
人件費	7	38	38	38	38
物件費	13	21	21	21	21
特別利益	293	-	-	-	-
特別損失	-	-	-	-	-
法人税、住民税、事業税 及び法人税等調整額	93	-	-	-	-
税引後当期利益	200	14	560	719	1,549
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	200	111	567	1,098	2,459
配当金(中間配当を含む)(注3)	103	(注3)	188	188	188
1株当たり配当金(普通株)	-	(注3)	1.50	1.50	1.50
配当率(優先株<公的資金分>)					
乙種	1.0600	1.0600	1.0600	1.0600	1.0600
丙種	1.3600	1.3600	1.3600	1.3600	1.3600
戊種	1.1504	1.1504	1.1504	1.1504	1.1504
己種	1.4800	1.4800	1.4800	1.4800	1.4800
配当率(優先株<その他>)					
甲種	2.475	2.475	2.475	2.475	2.475
丁種	0.500	0.500	0.500	0.500	0.500
配当性向	-	-	18.49	13.73	5.85
(経営指標) (%)					
ROE(当期利益/資本勘定平残)	1.32	0.09	3.74	4.67	9.44
ROA(当期利益/総資産平残)	1.10	0.08	3.05	3.83	7.82

(注1)資産、負債の14/3月期見込みについては、未残見込みを記載しております。

(注2)その他資本剰余金には、自己株式の取得等のために実施した資本準備金取崩額400億円を計上しております。なお、自己株式の取得時期、取得額等は現状未定ですが、15/3月期中に上記と同額の自己株式の買入を行うものとして計上しております。

(注3)14/3月期の普通株式の配当は見送る方針です。

15/3月期の普通株式の配当については、今後、検討してまいります。

(図表1-2) 収益動向及び計画 [傘下銀行合算(銀行勘定)]

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3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	484,907	479,126	442,000	442,000	442,000	442,000
貸出金	330,354	316,091	311,000	313,000	315,000	316,000
有価証券	82,315	75,064	68,000	66,000	64,000	63,000
特定取引資産	6,870	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
繰延税金資産<未残>	5,580	7,992	7,610	6,940	5,942	4,805
総負債	460,598	459,095	428,000	427,300	426,800	426,300
預金・NCD	378,530	369,739	350,000	352,000	355,000	360,000
債券	-	-	-	-	-	-
特定取引負債	348	300	400	400	400	400
繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	837	747	642	640	566	566
資本勘定計	23,799	13,432	14,641	14,833	15,635	15,814
資本金	11,559	11,739	11,739	11,739	11,739	11,739
資本準備金	9,477	9,644	1,307	1,307	1,307	1,307
その他資本剰余金	-	-	-	-	-	-
利益準備金	1,231	1,243	6	33	68	153
剰余金	246	9,559	609	777	1,657	1,751
再評価差額金	1,281	1,148	980	977	864	864
その他有価証券評価差額金	-	783	-	-	-	-
自己株式	-	-	-	-	-	-
(収益) (億円)						
業務粗利益	7,861	8,019	8,136	8,523	8,847	8,927
信託報酬	548	421	562	578	601	612
うち合同運用指定金銭信託 分	170	70	139	119	106	106
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	27	40	-	-	-	-
資金運用収益	8,914	8,053	7,837	8,239	8,465	8,479
資金調達費用	2,668	1,609	1,274	1,193	1,137	1,131
役務取引等利益	656	631	616	599	583	632
特定取引利益	54	105	106	113	130	130
その他業務利益	350	417	289	187	205	205
国債等債券関係損( )益	143	162	84	37	37	37
業務純益 (B)-(A)-(C) (一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前)	3,028	3,243	3,385	3,483	4,190	4,440
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前) (B)-(C)	3,001	3,203	3,385	3,483	4,190	4,440
業務純益 (B)	2,884	2,135	3,380	3,478	4,190	4,440
一般貸倒引当金繰入額 (C)	116	1,068	5	5	-	-
経費	4,858	4,815	4,751	5,040	4,657	4,487
人件費	1,852	1,749	1,607	1,548	1,446	1,376
物件費	2,765	2,786	2,901	3,248	2,969	2,869
不良債権処理損失額	4,942	8,430	1,872	1,422	898	898
株式等関係損( )益	2,038	5,943	-	-	-	-
株式等償却	333	4,049	-	-	-	-
経常利益	447	12,533	972	1,479	2,677	3,023
特別利益	122	85	40	40	40	40
特別損失	102	259	161	46	144	144
法人税、住民税及び事業税	141	18	28	29	31	31
法人税等調整額	74	2,510	382	670	998	1,137
税引後当期利益	492	10,214	441	774	1,544	1,751
(配当) (億円、円、%)						
配当可能利益	447	15	582	741	1,573	1,662
配当金(中間配当を含む)	210	15	582	741	1,573	1,662
1株当たり配当金		-	-	-	-	-
配当率(優先株<公的資金分>)		-	-	-	-	-
配当率(優先株<その他>)		-	-	-	-	-
配当性向	-	-	132.07	95.77	101.87	94.90
(経営指標) (%)						
資金運用利回(D)	2.04	1.93	1.98	2.09	2.14	2.15
貸出金利回(E)	2.20	2.17	2.27	2.40	2.46	2.46
有価証券利回	1.17	1.10	0.93	0.91	0.90	0.90
資金調達原価(F) (注)	1.98	1.74	1.73	1.75	1.61	1.54
預金利回(含むNCD)(G)	0.46	0.28	0.23	0.22	0.22	0.22
経費率(H) (注)	1.28	1.29	1.35	1.39	1.27	1.20
人件費率(注)	0.48	0.47	0.45	0.42	0.39	0.37
物件費率(注)	0.73	0.74	0.82	0.89	0.80	0.76
総資金利鞘(D)-(F)	0.06	0.19	0.25	0.34	0.53	0.61
預貸金利鞘(E)-(G)-(H)	0.46	0.60	0.69	0.79	0.97	1.04
非金利収入比率	20.54	19.64	19.33	17.32	17.16	17.68
ROE (一般貸倒引前信託償却前業務純益/資本勘定<平残>)	12.46	16.18	24.17	23.53	27.56	28.28
ROA (一般貸倒引前信託償却前業務純益/総資産<平残>)	0.65	0.71	0.80	0.82	0.99	1.05

(注)14/3月期以降においては、大和信託銀行の経費は除いて算出しております。

(図表1 - 2) 収益動向及び計画 [ 元本補てん契約のある信託 ]

	13/3月期 実績	14/3月期 見込	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

合同運用指定金銭信託

(規模)<未残ベース>

(億円)

総資産	9,992	7,006	7,650	6,700	5,900	5,100
貸出金	5,255	4,443	4,200	3,850	3,600	3,000
有価証券	2,069	1,648	2,050	1,950	1,900	1,500
その他	2,668	913	1,400	900	400	600
総負債	9,992	7,006	7,650	6,700	5,900	5,100
元本	9,967	6,986	7,600	6,650	5,850	5,050
その他	24	19	50	50	50	50

貸付信託

(規模)<未残ベース>

(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 1 - 3 ) 収益動向 [ 傘下銀行合算 ( 連結ベース ) ]

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
( 規模 ) < 未残 >			( 億円 )
総資産	513,302	505,117	467,389
貸出金	338,056	332,478	304,717
有価証券	81,253	79,940	63,294
特定取引資産	9,176	9,035	9,700
繰延税金資産	5,841	8,299	8,242
総負債	490,332	486,502	454,325
預金・NCD	395,680	389,843	383,995
債券	-	-	-
特定取引負債	2,435	2,468	2,600
繰延税金負債	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債	837	833	807
少数株主持分	311	297	295
資本勘定計	22,656	18,316	12,940
資本金	11,557	11,857	11,739
資本準備金	9,477	9,503	9,644
再評価差額金	1,281	1,272	1,136
その他有価証券評価差額金	-	3,049	847
連結剰余金	401	1,160	8,633
自己株式	-	-	-

	( 収益 )		
	( 億円 )		
経常収益	15,858	7,060	14,125
資金運用収益	9,049	4,357	9,273
役務取引等収益	2,231	1,169	2,513
特定取引収益	71	89	140
その他業務収益	1,105	483	956
その他経常収益	3,394	957	1,243
経常費用	16,383	10,571	26,143
資金調達費用	2,719	1,001	2,799
役務取引等費用	394	319	915
特定取引費用	0	0	-
その他業務費用	357	191	261
営業経費	5,713	2,906	5,582
その他経常費用	7,191	6,144	16,587
貸出金償却	2,196	821	1,652
貸倒引当金繰入額	1,871	678	6,756
一般貸倒引当金繰入額	115	154	1,068
個別貸倒引当金繰入額	1,778	526	5,688
経常利益	524	3,510	12,018
特別利益	127	54	85
特別損失	131	45	219
税金等調整前当期純利益	527	3,501	12,152
法人税、住民税及び事業税	173	17	20
法人税等調整額	112	1,715	2,562
少数株主利益	10	11	10
当期 ( 中間 ) 純利益	598	1,794	9,599

( 注 1 ) 傘下各行の連結ベースの収益動向を単純合算しております。

( 注 2 ) 14/3月期見込みについては現時点での見込み数値を記載しております。

(図表2-1) 自己資本比率の推移[大和銀ホールディングス](連結・国内基準)

(億円)

	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
資本金	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
うち普通株式	2,801	2,801	2,801	2,801	2,801
うち優先株式(非累積型)	4,398	4,398	4,398	4,398	4,398
優先出資証券	700	1,000	1,000	1,000	1,000
資本準備金	13,500	4,915	4,915	4,915	4,915
その他有価証券の評価差損	783	-	-	-	-
為替換算調整勘定	100	100	100	100	100
剰余金	7,900	1,001	1,565	2,897	4,436
その他(注)	23	23	23	23	23
Tier 計 (うち税効果相当額)	12,640 (7,992)	14,038 (7,610)	14,602 (6,940)	15,934 (5,942)	17,473 (4,805)
優先株式(累積型)	-	-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-	-	-
永久劣後債	2,795	5,890	4,890	4,722	4,412
永久劣後ローン	3,930	-	-	-	-
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	905	730	727	643	643
貸倒引当金	1,875	1,806	1,809	1,813	1,816
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	9,505	8,426	7,426	7,178	6,871
期限付劣後債	2,253	2,116	1,846	1,558	787
期限付劣後ローン	1,175	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	3,429	2,116	1,846	1,558	787
Tier 計	12,934	10,542	9,272	8,736	7,658
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	111	161	161	161	161
自己資本合計	25,169	24,419	23,713	24,509	24,970

(億円)

リスクアセット	300,000	289,000	289,500	290,000	290,500
オンバランス項目	283,000	272,000	272,500	273,000	273,500
オフバランス項目	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000
その他	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	8.38	8.44	8.19	8.45	8.59
Tier 比率	4.21	4.85	5.04	5.49	6.01

(注)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。

( 図表 2 - 2 ) 自己資本比率の推移 ( 国内基準 )

【大和銀行】( 単体 )

( 億円 )

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
資本金	4,651	4,651	4,432
うち普通株式	2,556	2,556	2,337
うち優先株式 ( 非累積型 )	2,094	2,094	2,094
優先出資証券	0	0	0
資本準備金	4,054	4,054	4,044
利益準備金	478	478	478
その他有価証券の評価差損	-	325	480
任意積立金	0	0	0
次期繰越利益	60	2,147	4,268
その他	0	0	0
Tier 計	9,244	6,711	4,207
( うち税効果相当額 )	(1,784)	(3,351)	(2,950)
優先株式 ( 累積型 )	0	0	0
優先出資証券	0	0	0
永久劣後債	1,107	1,046	1,026
永久劣後ローン	1,460	1,330	1,270
有価証券含み益	-	-	-
土地再評価益	0	0	0
貸倒引当金	663	663	621
その他	0	0	0
Upper Tier 計	3,231	3,039	2,917
期限付劣後債	866	1,044	991
期限付劣後ローン	775	775	775
その他	0	0	0
Lower Tier 計	1,641	1,819	1,766
Tier 計	4,873	4,859	4,683
Tier	0	0	0
控除項目	968	890	330
自己資本合計	13,150	10,679	8,084

( 億円 )

リスクアセット	109,543	106,083	99,500
オンバランス項目	99,932	97,038	91,000
オフバランス項目	9,611	9,045	8,500
その他	-	-	-

( % )

自己資本比率	12.00	10.06	8.12
Tier 比率	8.43	6.32	4.22

( 図表 2 - 2 ) 自己資本比率の推移 ( 国内基準 )

【大和銀行】( 連結 )

( 億円 )

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
資本金	4,650	4,651	4,431
うち普通株式	2,556	2,556	2,337
うち優先株式(非累積型)	2,094	2,094	2,094
優先出資証券	0	0	0
資本準備金	4,054	4,054	4,044
その他有価証券の評価差損	-	353	497
為替換算調整勘定	55	106	97
剰余金	539	1,945	3,908
その他(注)	226	210	210
Tier 計	8,336	6,510	4,183
(うち税効果相当額)	(1,819)	(3,396)	(3,000)
優先株式(累積型)	0	0	0
優先出資証券	0	0	0
永久劣後債	1,107	1,046	1,026
永久劣後ローン	1,460	1,330	1,270
有価証券含み益	-	-	-
土地再評価益	0	0	0
貸倒引当金	695	673	631
その他	0	0	0
Upper Tier 計	3,263	3,050	2,927
期限付劣後債	866	1,044	991
期限付劣後ローン	775	775	775
その他	0	0	0
Lower Tier 計	1,641	1,819	1,766
Tier 計	4,905	4,869	4,693
Tier	0	0	0
控除項目	621	642	80
自己資本合計	12,621	10,737	8,286
			( 億円 )
リスクアセット	111,299	107,697	101,000
オンバランス項目	102,001	98,695	93,500
オフバランス項目	9,297	9,002	8,500
その他	-	-	-
			( % )
自己資本比率	11.33	9.96	8.20
Tier 比率	7.49	6.04	4.14

(注) 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。

( 図表 2 - 2 ) 自己資本比率の推移 ( 13/ 9 月期まで国際統一基準、14/ 3 月期は国内基準 )  
【あさひ銀行】( 単体 ) ( 億円 )

	13/ 3 月期 実績	13/ 9 月期 実績	14/ 3 月期 見込み
資本金	6,053	6,053	6,053
うち普通株式	4,033	4,048	4,053
うち優先株式 ( 非累積型 )	2,019	2,004	2,000
優先出資証券	-	-	706
資本準備金	5,094	5,094	5,094
利益準備金	760	760	760
その他有価証券の評価差損	-	2,630	244
任意積立金	251	251	-
次期繰越利益	137	152	5,119
その他	-	-	-
Tier 計	12,297	9,376	7,250
( うち税効果相当額 )	(3,007)	(3,813)	(4,344)
優先株式 ( 累積型 )	-	-	-
優先出資証券	-	-	-
永久劣後債	2,125	2,121	1,934
永久劣後ローン	2,960	2,960	2,560
有価証券含み益	-	-	-
土地再評価益	946	941	845
貸倒引当金	1,296	1,339	1,043
その他	-	-	-
Upper Tier 計	7,328	7,361	6,382
期限付劣後債	1,328	1,628	1,293
期限付劣後ローン	668	388	140
その他	-	-	-
Lower Tier 計	1,996	2,016	1,433
Tier 計	9,324	9,376	7,815
Tier	-	-	-
控除項目	9	6	10
自己資本合計	21,612	18,746	14,490

( 億円 )

リスクアセット	189,376	179,051	167,000
オンバランス項目	179,334	169,719	160,000
オフバランス項目	9,733	9,002	7,000
その他 ( 注 )	308	330	-

( % )

自己資本比率	11.41	10.47	8.67
Tier 比率	6.49	5.23	4.34

( 注 ) 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。

( 図表 2 - 2 ) 自己資本比率の推移 ( 13/ 9 月期まで国際統一基準、14/ 3 月期は国内基準 )  
**【あさひ銀行】( 連結 )** ( 億円 )

	13/ 3 月期 実績	13/ 9 月期 実績	14/ 3 月期 見込み
資本金	6,053	6,053	6,053
うち普通株式	4,033	4,048	4,053
うち優先株式 ( 非累積型 )	2,019	2,004	2,000
優先出資証券	-	-	706
資本準備金	5,094	5,094	5,094
その他有価証券の評価差損	-	2,614	244
為替換算調整勘定	6	3	-
剰余金	1,148	746	4,500
その他	16	24	9
Tier 計	12,307	9,301	7,100
( うち税効果相当額 )	( 3,233 )	( 4,112 )	( 4,644 )
優先株式 ( 累積型 )	-	-	-
優先出資証券	-	-	-
永久劣後債	2,125	2,121	1,934
永久劣後ローン	2,960	2,960	2,560
有価証券含み益	-	-	-
土地再評価益	946	941	845
貸倒引当金	1,543	1,540	1,075
その他	-	-	-
Upper Tier 計	7,576	7,563	6,414
期限付劣後債	1,328	1,628	1,293
期限付劣後ローン	668	388	140
その他	-	-	-
Lower Tier 計	1,996	2,016	1,433
Tier 計	9,572	9,579	7,847
Tier	-	-	-
控除項目	29	24	26
自己資本合計	21,850	18,577	14,174

( 億円 )

リスクアセット	196,128	184,482	172,000
オンバランス項目	183,961	173,124	164,000
オフバランス項目	11,856	11,025	8,000
その他 ( 注 )	311	332	-

( % )

自己資本比率	11.14	10.07	8.24
Tier 比率	6.27	5.04	4.12

( 注 ) 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。

( 図表 2 - 2 ) 自己資本比率の推移 ( 国内基準 )

【近畿大阪銀行】( 単体 )

( 億円 )

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
資本金	815	1,115	1,115
うち普通株式	815	815	815
うち優先株式 ( 非累積型 )	-	300	300
優先出資証券	-	-	-
資本準備金	311	337	337
利益準備金	-	-	-
その他有価証券の評価差損	-	78	104
任意積立金	-	-	-
次期繰越利益	273	23	217
その他 ( 注 )	1	1	1
Tier 計	851	1,396	1,130
( うち税効果相当額 )	( 773 )	( 777 )	( 773 )
優先株式 ( 累積型 )	-	-	-
優先出資証券	-	-	-
永久劣後債	-	-	-
永久劣後ローン	400	400	400
有価証券含み益	-	-	-
土地再評価益	-	-	-
貸倒引当金	159	163	168
その他	-	-	-
Upper Tier 計	559	563	568
期限付劣後債	-	-	-
期限付劣後ローン	291	290	260
その他	-	-	-
Lower Tier 計	291	290	260
Tier 計	851	853	828
Tier	-	-	-
控除項目	3	3	0
自己資本合計	1,698	2,246	1,958

( 億円 )

リスクアセット	27,219	27,137	26,926
オンバランス項目	26,700	26,611	26,447
オフバランス項目	518	526	478
その他	-	-	-

( % )

自己資本比率	6.24	8.27	7.27
Tier 比率	3.12	5.14	4.19

( 注 ) Tier の「その他」には、なみはや銀行営業譲受に伴う営業権相当額を計上しております。

( 図表 2 - 2 ) 自己資本比率の推移 ( 国内基準 )

【近畿大阪銀行】( 連結 )

( 億円 )

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
資本金	815	1,115	1,115
うち普通株式	815	815	815
うち優先株式(非累積型)	-	300	300
優先出資証券	-	-	-
資本準備金	311	337	337
その他有価証券の評価差損	-	80	104
為替換算調整勘定	-	-	-
剰余金	275	19	253
その他(注)	1	1	-
Tier 計	850	1,390	1,095
(うち税効果相当額)	(773)	(777)	(774)
優先株式(累積型)	-	-	-
優先出資証券	-	-	-
永久劣後債	-	-	-
永久劣後ローン	400	400	400
有価証券含み益	-	-	-
土地再評価益	-	-	-
貸倒引当金	159	163	168
その他	-	-	-
Upper Tier 計	559	563	568
期限付劣後債	-	-	-
期限付劣後ローン	290	290	260
その他	-	-	-
Lower Tier 計	290	290	260
Tier 計	850	853	828
Tier	-	-	-
控除項目	3	3	0
自己資本合計	1,696	2,240	1,923

( 億円 )

リスクアセット	27,216	27,129	26,923
オンバランス項目	26,697	26,603	26,444
オフバランス項目	518	526	478
その他	-	-	-

( % )

自己資本比率	6.23	8.25	7.14
Tier 比率	3.12	5.12	4.07

(注) Tier の「その他」には、なみはや銀行営業譲受に伴う営業権相当額を計上しております。

( 図表 2 - 2 ) 自己資本比率の推移 ( 国内基準 )

【奈良銀行】( 単体・連結 )

( 億円 )

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
資本金	38	38	38
うち普通株式	38	38	38
うち優先株式(非累積型)	-	-	-
優先出資証券	-	-	-
資本準備金	18	18	18
利益準備金	3	3	3
その他有価証券の評価差損	-	-	-
任意積立金	7	7	7
次期繰越利益	7	8	3
その他	-	-	-
Tier 計	75	76	71
(うち税効果相当額)	(16)	(16)	(18)
優先株式(累積型)	-	-	-
優先出資証券	-	-	-
永久劣後債	-	-	-
永久劣後ローン	-	-	-
有価証券含み益	-	-	-
土地再評価益	7	7	7
貸倒引当金	6	6	6
その他	-	-	-
Upper Tier 計	13	13	13
期限付劣後債	-	-	-
期限付劣後ローン	-	-	-
その他	-	-	-
Lower Tier 計	-	-	-
Tier 計	13	13	13
Tier	-	-	-
控除項目	-	-	-
自己資本合計	89	90	85

( 億円 )

リスクアセット	1,063	1,012	1,023
オンバランス項目	989	943	955
オフバランス項目	73	69	67
その他	-	-	-

( % )

自己資本比率	8.43	8.91	8.34
Tier 比率	7.12	7.57	7.01

( 注 ) 奈良銀行は、連結子会社を保有していないため、単体、連結とも計数は同じです。

## (2) 業務再構築のための方策

傘下銀行は、大和銀ホールディングスのもとで、事業再構築を進め、抜本的な経営の効率化を図ってまいります。また、我が国を代表する「スーパー・リージョナル・バンク」を創造し、サービスの質の向上と顧客基盤の拡大を図り、収益の増強に努めてまいります。

そのための方策として、

経営合理化の徹底

信託機能の活用

ノウハウの共有化によるリテール業務の強化

スーパー・リージョナル・バンク戦略の展開（他の地域金融機関の参画に向けて）

を4本の柱として、業務再構築を進めてまいります。

それぞれの具体的な施策は以下のとおりです。

### 経営合理化の徹底

各傘下銀行の従来からの経営合理化策の着実な実施に加え、経営統合により生じる合理化余地を最大限活用することにより、経営合理化を徹底いたします。

具体的には、経営統合に伴う合理化策として、重複店舗の統廃合及びこれに伴う営業店人員削減、本部機能の集約による本部人員削減、人事制度・給与体系の見直し、システム統合等を実施いたします。こうした経営統合に伴う合理化策の効果として、18年3月期には13年3月期比497億円の経費削減効果を見込んでおります。

各銀行の従来からの合理化策の効果及び統合に伴う一時費用も考慮した、グループ合計の18年3月期の経費は、13年3月期に比べ371億円の削減となる4,487億円となる見込みです。

### < 経費計画（持株会社、傘下銀行合算） >

単位：億円

	13/3月	14/3月	16/3月	13/3月	18/3月	13/3月
	期実績	期見込み	期計画	期実績比	期計画	期実績比
経費	4,858	4,815	5,040	182	4,487	371
うち人件費	1,852	1,752	1,584	268	1,412	440
うち物件費	2,765	2,783	3,212	447	2,833	68
機械化関連費用	642	788	1,104	462	962	320
除く機械化関連費用	2,123	1,995	2,107	16	1,870	253

## イ.重複店舗の統廃合

経営統合に伴い、グループ内で地域的に重複する店舗の統廃合により、150ヶ店の店舗を削減いたします。

従来の各銀行の店舗削減計画及び大和銀信託銀行の店舗増加（2ヶ店）と合わせると、18年3月末までに236ヶ店の店舗を削減（13年3月末比）することとなります。

### <本支店数（傘下銀行合算）>

	13/3月 末 実績	14/3月 末 見込み	15/3月 末 計画	16/3月 末 計画	17/3月 末 計画	18/3月 末 計画
今回計画	731	659	606	594	538	495
13/3月末比	-	72	125	137	193	236
従来計画	731	669	643	643	643	643
従来計画比	-	10	37	49	105	148

## ロ.人件費の削減

### a.従業員数の減少

重複する店舗の統廃合や本部機能の集約を進めることにより、経営統合に伴って、約3,000名の従業員が減少することとなります。これにより、従来の計画と合わせると、18年3月末までに5,636人の従業員が減少（13年3月末比）することとなります。

#### （ ）重複店舗の統廃合に伴う減少

重複店舗150ヶ店の統廃合に伴い、約2,000名の営業店人員が減少することとなります。

#### （ ）本部機能の集約に伴う減少

傘下銀行の本部機能を、大和銀ホールディングスに集約することにより、約1,000名の本部人員が減少することとなります。

### <従業員数（持株会社、傘下銀行合算）>

	13/3月 末 実績	14/3月 末 見込み	15/3月 末 計画	16/3月 末 計画	17/3月 末 計画	18/3月 末 計画
今回計画	23,536	21,048	20,300	19,400	18,600	17,900
13/3月末比	-	2,488	3,236	4,136	4,936	5,636
従来計画	23,536	22,842	21,517	20,900	20,629	20,629
従来計画比	-	1,794	1,217	1,500	2,029	2,729

## b. 人事制度・給与体系の見直し

「役割・職務主義」「成果主義」をりそなグループ共通の基本コンセプトとして、他の地域金融機関の参画をも想定した統合モデルの構築を目指してまいります。

具体的には、グループへの貢献に応じた処遇体系、プロフェッショナルの育成と多様なキャリア形成を可能とするため、従来からの基本コンセプトである「役割・職務主義」「成果主義」をさらに深化させた人事制度を構築していくとともに、グループ各行の業績に応じた柔軟で多様性のある処遇の実現に向けた取り組みを行っていきます。

また、各分野における少数精鋭化を図るとともに定型業務の一般職・パートへのシフトを推進するなど、業務の担い手の変革により業務内容に見合った適正な人員構成を実現し、サービスレベルを維持・向上させつつ人員効率化を推進してまいります。

## 八. 役員数・役員報酬

事業再構築に伴い、グループ内の法人数は増加するものの、グループ全体の取締役数は、従来の計画の範囲内といたします。（なお、監査役数は、法的な制約があり、法人数の増加に伴い、従来計画に比べ増加する計画となっております。）

なお、役員報酬・賞与につきましては、これまでも減額を実施しておりますが、引き続き経営状況を踏まえ、適正な水準を検討してまいります。

### < 取締役数（持株会社、傘下銀行合算） >

	13/3月 末 実績	14/3月 末 見込み	15/3月 末 計画	16/3月 末 計画	17/3月 末 計画	18/3月 末 計画
今回計画	37	27	29	29	29	29
13/3月末比	-	10	8	8	8	8
従来計画	37	31	29	29	29	29
従来計画比	-	4	±0	±0	±0	±0

(注)グループ内の兼職は二重計上とならないよう控除しております。

### < 監査役数（持株会社、傘下銀行合算） >

	13/3月 末 実績	14/3月 末 見込み	15/3月 末 計画	16/3月 末 計画	17/3月 末 計画	18/3月 末 計画
今回計画	19	17	18	18	18	18
13/3月末比	-	2	1	1	1	1
従来計画	19	15	15	15	15	15
従来計画比	-	+2	+3	+3	+3	+3

(注)グループ内の兼職は二重計上とならないよう控除しております。

## ニ. システム統合

傘下銀行は、経営統合に伴い、利便性の向上及び経営合理化の徹底という観点から、順次システム統合を実施いたします。

これにより、りそなグループ間のＡＴＭでの入出金が可能になるなどサービスの向上が図れるとともに、お客様の負担を極力抑えつつ、店舗の統廃合をスムーズに進めることが可能となります。

また、システム統合に伴い、開発費や保守管理費等の一本化による削減が期待でき、18年3月期には、13年3月期に比べシステム関連経費で約160億円の合理化効果（統合費用を除く）を見込んでおります。

## ホ. 関連会社等の再編

これまでも各傘下銀行において、関連会社等の整理を行ってきており、13年度においては、大和銀行で21社、近畿大阪銀行で1社、あさひ銀行で15社の関連会社等の削減を行いました。

さらに経営統合を踏まえ、今後は、いずれか一方にしか機能がないものについてはそれを活用し、双方で類似機能を有するものについては再編・統合を推進することにより、グループ内の経営資源の集中を図り、一層の機能強化・経営効率化を進めてまいります。

具体的には、戦略業務であるクレジットカード業務やベンチャーキャピタル業務、証券業務、あるいはコンサルティング業務を中心として、今後再編も含めシナジー効果の高い方策について、検討を進めてまいります。

再編等を13年度に実施した関連会社等につきましては次のとおりです。

関連会社等の整理・再編（13年度）

1．大和銀行（21社）

会社名	整理・再編内容等	
ハウジングサービス（株）	グループ外への株式売却により連結対象外となった。	
（株）アルテ	グループ外への株式売却により連結対象外となった。	
（株）信栄	親会社が連結対象外となったことに伴い連結対象外となった。	
（株）アルテ・マネージメント		
（株）東京アルテマネージメント	合併により解散。	
（株）福岡アルテマネージメント		
東京デイトム（株）	親会社が連結対象外となったことに伴い連結対象外となった。	
（株）平野町開発		
SHIN-EI SPAIN,S.A.		
BEACH HOTEL ALMERIMAR,S.L.		
PTP SEBINA,S.L.		
SHIN-EI BARCELONA,S.L.		
GOLF ALMERIMAR,S.L.		
HOTELES EUROPEOS 2000,S.L.		
ALTE ANDALUCIA,S.L.		
ALTE GUAM GOLF RESORT INC.		
ALTE GUAM INC.		
総合住宅金融（株）		グループ外への株式売却により連結対象外となった。
共生興産（株）		親会社が連結対象外となったことに伴い連結対象外となった。
河南開発（株）	14年3月清算終了。	
Daiwa Properties (HongKong) Limited	清算手続開始、出資金回収により連結対象外となった。	

2．近畿大阪銀行（1社）

会社名	整理・再編内容等
（株）近畿大阪事務集中センター	近畿大阪ビジネスサービス(株)との合併により解散。

3．あさひ銀行（15社）

会社名	整理・再編内容等
Asahi Bank (Nederland) N.V.	会社清算。
Asahi Bank (Deutschland) Gmbh	会社清算。
あさひ銀ビジネスサービス（株）	合併により解散。
あさひ銀プロパティ（株）	合併により解散。
あさひ銀ローンビジネス（株）	合併により解散。
Asahi Bank of California	グループ外への株式売却により連結対象外となった。
昭和リース（株）	グループ外への株式売却により連結対象外となった。
昭和リース(株)の子会社等計8社	親会社が連結対象外となったことに伴い連結対象外となった。

## 信託機能の活用

これまで主に大和銀行にて有していた信託機能をさらに強化するとともに、グループでの協働体制を構築すること等により、収益力の強化を図ってまいります。

### イ．年金・法人信託業務の強化

平成 14 年 3 月に、分社化により大和銀信託銀行が承継した年金・法人信託業務では、従来計画比、以下のとおりの収益増加を見込んでおります。

#### 【シナジー効果（18/3 月期）】

あさひ銀行参加に伴う効果	+ 25 億円
その他合併化効果等	+ 8 億円
合計	+ 33 億円

#### a．信託代理店を通じた顧客基盤の拡大

後述の運用力、コンサルティング力の強化とともに傘下銀行をはじめとした信託代理店機能の活用により顧客基盤の拡大を目指してまいります。

特に、14 年 3 月に経営統合に参加したあさひ銀行が大和銀信託銀行の信託代理店となって営業活動を行うことにより、同行のメイン・準メイン先を中心としたお取引先からの新規の年金受託を拡大させてまいります。具体的には、新規受託財産 6,500 億円、シナジー効果としての収益増加額 25 億円を目標として、体制を整備してまいります。

あさひ銀行の信託代理店業務は、当初、地域営業部、ブロック母店を中心に 30 ヶ店程度で展開してまいります。併せて、以下の施策等を実施することにより、営業推進体制を早期に確立してまいります。（なお、あさひ銀行は大和銀信託銀行の信託代理店として、14 年 3 月の 1 ヶ月間で年金受託確定 16 件 1,130 億円の実績を挙げております。）

- あさひ銀行での本部統括部署（法人部信託事業室）の設置（13 年 11 月）
- 大和銀信託銀行の営業部門にあさひ銀行担当部署（東日本営業部年金営業第 4 部）を設置（14 年 3 月）
- 人事交流・研修の実施  
（13 年 12 月に年金業務のスキルアップを目的とした第 1 回目のあさひ銀行の研修トレーナーを大和銀行にて受入れ。14 年 4 月時点での人事交流は、あさひ銀行から大和銀信託銀行へ 20 名、大和銀信託銀行からあさひ銀行へ 6 名）

## b．合弁化等による機能強化

大和銀行の年金・法人信託部門を承継した大和銀信託銀行は、収益責任の明確化と一層の専門性の向上を図り、顧客サービスの向上に努めてまいります。

さらに、クレディ・アグリコル・グループとの合弁化を通じて、同グループの運用ノウハウ等を活用することにより、運用力の強化を図り、受託財産の増強を目指してまいります。

## c．顧客ニーズの多様化に対応した高度なサービスの提供

これまで大和銀行において企業年金のリーディングバンクとして培ってきたノウハウ等を、組織の再編成、他社との提携等を通じてさらに発展させ、多様化・高度化する顧客ニーズへの対応力を強化してまいります。

### ( ) 年金制度の多様化に対応したコンサルティング機能の強化

制度設計に関する豊富な経験とノウハウを活用し、年金制度多様化の時代に向けコンサルティング機能の強化を図ってまいります。13年7月より、専任の人員を配置するなど総合コンサルティング業務の受託体制の整備に着手いたしておりますが、引続き、ハイブリッド型年金制度の導入、適年から新企業年金への移行等、企業年金改革に対応するコンサルタント体制の整備に努めてまいります。

また、13年10月から施行された確定拠出年金法に対応し、大和銀信託銀行にて確定拠出年金業務の各機能を強化し、受託推進に向けた営業店体制を整備してまいります。

### ( ) 日本トラスティ・サービス信託銀行の活用

資産管理業務については、引続き、大和銀行と住友信託銀行が共同で設立した日本トラスティ・サービス信託銀行（以下、JTSB）を活用してまいります。13年6月までに、両行の有価証券等の資産の移管を完了しており、JTSBの13年9月末の資産残高は約75兆円となっております。また、システム・事務フローの統合により、高度で効率的な事務処理体制を確立いたしました。

さらに、新たに中央三井信託銀行もJTSBへ参加する予定であり、合わせて110兆円を超える資産の管理業務を受託することで、同業務での競争力の源泉となるスケールメリットを一層活かせる体制となります。

また、13年4月から、各受託機関に分散する年金基金の運用情報を一元管理し、分析評価する年金運用情報統合サービス（マスター・レコード・キープ）の取扱を中央三井信託銀行を含めた体制で開始いたしております。

JTSBでは、資産統合と情報統合の両輪を融合した「資産・情報のプロセッシング事業」のビジネスモデルを確立することにより、お客様のニーズに即した付加価値の高いサービスを提供してまいります。

## ロ．不動産、プライベートバンキング業務等の信託機能の活用

不動産業務、プライベートバンキング業務（遺言信託等）等の信託業務については、引き続き大和銀行にて取扱うこととなります。こうした信託機能をりそなグループのおお客様にご利用いただけるように、傘下銀行間の連携体制を構築することで、グループのネットワークを活かした効率的な推進体制を構築してまいります。

これにより、大和銀行では手数料収入の増加が見込まれ、その他の傘下銀行では、他行との差別化が図れるとともに、付随するバンキング業務の収益増加（\*）が見込まれます。

（\*）例えば、不動産売買ニーズの吸収により、貸出金実行、預金吸収といった波及効果が見込まれます。

### a．不動産業務での連携体制

大和銀行にて培ってきた不動産業務に関するノウハウ等をりそなグループ全体のおお客様に活用していただけるよう傘下銀行間の連携体制を構築いたします。

さらに、不動産のオフバランス化、遊休・低稼働不動産の処分や有効利用などによるバランスシートの改善提案等、お客様の多様化する不動産関連ニーズに積極的にお応えし、不動産収益の増強を図ってまいります。

#### （あさひ銀行との連携体制）

特に、主たる営業基盤を首都圏に有し、かつ大和銀行の約2倍の取引先数を有するあさひ銀行のおお客様の不動産に関するニーズを、以下の施策等を通じて大和銀行が吸収する体制を整備することで年間80億円程度のシナジー効果が期待できるものと考えております。

[ご参考：大和銀行の不動産収益] (単位：億円)

	12/3期	13/3期	14/3期見込
以西地区	27	28	32
以東地区	19	23	25
合計	46	51	57

#### （ ）不動産関連ニーズの吸収

先行して経営統合を行った3行間では、既に近畿大阪銀行、奈良銀行のおお客様の不動産に関するニーズを大和銀行にて集中処理する連携体制を構築しており、一定の成果を挙げております。今後は、市場規模の大きい首都圏を営業基盤とするあさひ銀行との間でも、こうした連携体制を構築し、グループのおお客様の不動産に関するニーズを吸収してまいります。

## ( ) 案件処理体制の構築

今後、あさひ銀行のお客様の不動産関連ニーズも吸収することで、グループで保有する不動産関連情報が飛躍的に増大することが見込まれます。経営統合を通じて拡大する不動産情報ネットワークを最大限に生かすため、こうした不動産関連情報を効率的かつ迅速に処理できる体制を整備してまいります。具体的には上記の不動産関連ニーズの吸収と併せて、以下のような施策を検討してまいります。

- 不動産情報処理、営業推進の地区拠点の新設並びに東西不動産部の機能強化
- 傘下銀行間の人事交流、トレーニー等を通じた不動産業務に精通した人材の早期育成
- 親密な不動産会社との協力等による小口案件の効率的な処理体制の構築

## b. プライベートバンキング業務での協働体制

資金運用、相続・事業承継、不動産の有効活用等、お客様が持つさまざまなニーズに対して、グループが有する機能を最大限に活用して、長期的な視点から一人ひとりにきめ細かい対応を行うことにより、お客様に選ばれる銀行となるための体制を構築してまいります。具体的には、以下の施策等を検討しており、これにより 17 年度には年間 5 億円程度のシナジー効果が期待できるものと考えております。

## ( ) グループによる信託機能の活用

大和銀行にて培ってきた遺言信託・遺言整理業務・不動産等の信託機能をりそなグループ全体で活用することで、従来の相談内容に加え信託機能を加えた総合的な提案をりそなグループのお客様に行ってまいります。

りそなグループ共同での相続相談会や講演会等の開催を通じたお客様への情報提供やグループ内での人材交流や研修等の実施により各行員のレベルアップを図ることで、お客様から信頼を得られる体制を整備してまいります。

## ( ) 業務推進体制の確立

一定のスキルを持つスタッフを擁する本部渉外チーム（本部 F P）を各銀行に設置し、富裕層のお客様を直接担当し、資産の管理・運用をお手伝いする体制といたします。将来的には、地域に密着したプライベートバンキング業務を展開するため、各行の地区エリアに提案型渉外担当として駐在する予定にしております。

また、大和銀行の遺言信託・遺産整理業務等の機能をさらに強化し、グループ各行の渉外担当者をバックアップする専門チームによる共通のプラットフォーム体制を構築することで、営業推進力の強化を図ってまいります。

## ノウハウの共有化によるリテール業務の強化

リテール業務については、りそなグループの最も重要な業務分野と位置付け、収益力強化に向けた取組みをさらに強化してまいります。

具体的には、地域密着の業務運営を基本とし、お取引先とのリレーションシップを重視したきめ細かい対応を行うとともに、各行がそれぞれ強みを有するリテール業務に関するノウハウ等をグループで共有、融合させることにより、質の高い金融サービスを提供してまいります。

## イ．ローン事業の強化

住宅取得をはじめとしたお客様のさまざまな資金ニーズにお応えするため、各種ローンのサービス向上にグループ一体となって取り組んでまいります。

特に住宅ローンは、りそなグループにおける最重点商品として位置づけ、住宅ローンセンター等の専門チャネルを中心として推進体制を強化してまいります。

さらに、グループの商品体系、取上基準、審査内容の統一化を図るとともに、本部への事務集中やシステム化等を行うことにより、グループで効率的な運営体制を構築してまいります。

これにより、他行比競争力のある商品提供やサービスの向上を図ることで、住宅ローンにおけるトップブランドを確立してまいります。

また、共同インフラの構築等を通じた利便性の高い無担保ローンの提供や、グループの信託機能の活用と合わせた富裕層向けのアパートマンションローンの推進強化を図ってまいります。

具体的には、以下の施策等を通じて、従来計画比で 18/3 月期までに住宅ローン残高を 2,500 億円程度増加させ、30 億円の増益効果を見込んでおります。

### a．住宅ローンセンターの強化・拡充

住宅ローン相談に対して専門スタッフが適切なアドバイスを行う有人専門チャネルである「住宅ローンセンター」の拠点拡充と機能強化を図ってまいります。

具体的には、現在全国で 69 ヶ所ある拠点をさらに 10 ヶ所程度増設し、住宅ローンにおける充実した推進拠点網を確保することで、地場住宅業者に対してきめ細かい対応を行ってまいります。

さらに、住宅ローンセンターの機能を傘下銀行間で地域補完することにより、大手住宅業者に対しては、グループのネットワークを活かした住宅ローンニーズの吸収を図ってまいります。

[ご参考：りそなグループの住宅ローンセンター拠点数]

(単位：件)

	首都圏	関西圏	その他	合計
あさひ銀行	44	5	1	50
大和銀行	4	5	0	9
近畿大阪銀行	0	9	0	9
奈良銀行	0	1	0	1
合計	48	20	1	69

#### b．住宅ローンのシステム化、リスク・コントロールの強化

住宅ローンにおいて、競争力のあるプライシングを行うため、マーケティング・商品開発・審査・実行・管理・回収まで一貫したシステムの構築を検討し、各種事務処理の本部集中化を行い、ローコストオペレーションを実現することでコスト削減を図ってまいります。

また、信用リスクの計量化やそれを背景とした審査システムをグループ全体に導入することで、審査の標準化とスピード審査の実現を図ってまいります。

#### c．ダイレクトチャネルサービスの展開

グループ共同でインターネット等を利用したダイレクトチャネルサービスを導入することにより、無担保ローンを中心とした各種ローンにおいて、消費者の利便性の向上を図ってまいります。

#### d．長期火災保険等の販売強化

住宅ローンの強化とあわせて、新たに銀行での窓口販売が認められた長期火災保険等の販売を強化してまいります。投資信託に続く手数料収入の柱と位置付け、販売担当者のスキルアップ、保険会社、共同代理店との連携強化等により、収益増強を図ってまいります。

#### ロ．中小企業取引の強化

##### a．スモール企業への支援強化

中小企業サポートセンター、ビジネスサポートセンター(\*)を活用した小口融資の推進機能のグループ全体での活用ならびに機能拡充を検討し、従来非効率であった小口融資について効率的な推進体制を構築し、地域の中小企業支援に積極的に取り組んでまいります。

(\*)サポートセンター：保証協会保証付融資や事業性公的融資等を専門とする営業支援センター。現在、大和銀行が8ヶ所(大阪：6ヶ所、東京：2ヶ所)で業務を行っており、近畿大阪銀行でも新たに2ヶ所設置いたしました。

また、商品についても、大和銀行やあさひ銀行が信用保証協会と提携した独自商品や、大和銀行が取扱を開始する事業者ローン「スーパーダック」、およびあさひ銀行のスコアリングシステムを利用した「リテール48」等の商品をグループ全体で導入することを検討してまいります。さらに、各行が有するノウハウを相互に活用する形で既存商品の商品性向上ならびに新商品の開発等を行っていくことで、利便性の高い商品を提供してまいります。

## b．法人顧客基盤拡大への取組み

新規開拓拠点としてこれまで大和銀行で成果を挙げている「法人営業室(\*)」を、他の傘下銀行でも導入し、グループ全体で拠点の拡充および再配置の検討等により、優良中小企業の新規開拓にも積極的に取り組んでまいります。

(\*)専担スタッフを配してお客様のニーズにきめ細かくお応えしていく、中堅・中小企業の新規取引開拓拠点。大和銀行において現在12ヶ所(大阪8ヶ所、兵庫1ヶ所、東京3ヶ所)に設置いたしております。また同様な機能として、近畿大阪銀行でも、コーポレート推進室を設置(大阪1ヶ所)しており、13年下期実績として、249件309億円の実績となっております。

[ご参考：法人営業室新規開拓実績(大和銀行)] (単位：件、億円)

	12年上期	12年下期	13年上期	累計実績
開拓件数	49	319	460	828
与信増加額	36	249	350	635

## c．コンサルティング機能の強化

M&A、株式公開支援、ベンチャー企業支援、その他営業情報提供や新規事業提案等の分野においても、グループでのノウハウの共有やグループのネットワークの有効活用などにより、資金ニーズにとどまらずお客様のさまざまなニーズにお応えするソリューション機能を提供してまいります。

こうした観点より、13年10月には、法人向け総合金融相談コーナーとして大和銀行において「御堂筋プラザ」を開設しており、また、14年1月には大和銀行とあさひ銀行との間でM&A業務の提携を実施いたしております。

さらに、ナズダック・ジャパンやジャスダック市場への上場勉強会等、時宜にかなったテーマについてグループ共同でセミナーを開催するなど、お客様への有益な情報発信を積極的に行ってまいります。

### 【共同講演会・セミナー等の開催実績】

14年1月	ジャスダック上場勉強会
2月	M&Aセミナー
3月	中国投資セミナー

## 八．投資信託の販売強化

近畿大阪銀行、奈良銀行において投資信託販売を本格的に強化するとともに、以下の施策等を実施することにより、18/3 月期までにグループ全体で 40 億円のシナジー効果を見込んでおります。

### 【グループ投資信託販売計画】

(単位：億円)

	14/3 月期	15/3 月期	16/3 月期	17/3 月期	18/3 月期
販売額	5,048	7,020	7,820	8,020	8,410
残高	4,017	11,567	13,687	15,747	18,903
収益	50	89	110	130	155
(内、シナジー効果)	0	18	23	30	40

### a．販売チャネルの拡大

投資信託販売窓口設置店をほぼグループ全店に拡大し、投資信託の窓口での販売力を強化いたします。なお、近畿大阪銀行では、13 年 9 月末までに、なみはや銀行承継店舗を除く全店に販売窓口を設置するとともに、奈良銀行では、13 年 10 月よりこれまで取扱っていなかった投資信託販売の取扱いを開始し、販売窓口設置店を約 10 ヶ店まで拡大しております。

さらに、インターネット等のダイレクトチャネルでの投資信託販売をグループ全体で本格導入するなど、お客様の利便性の向上を図ってまいります。

### b．投資信託商品のグループ戦略の実施

投資信託商品の企画・開発機能を持株会社に集約し、ノウハウや情報を一元化するとともに、グループで販売商品を共通化することで個別銀行では容易にできなかった専用ファンドの組成を行うことなどにより、多様化するお客様のニーズにあわせて機動的に商品提供を行ってまいります。

なお、13 年 12 月に取扱いを開始した 4 行専用の投資信託「ユニットピア」は、グループ全体の販売実績が 369 億円（取扱期間：12 月 3 日～12 月 26 日）となり、大きな成果をあげました。

### 【4 行専用ファンド「ユニットピア」販売実績】

(単位：件、百万円)

	販売件数	販売額
大和銀行	4,006	15,024
あさひ銀行	8,620	18,209
近畿大阪銀行	1,338	3,182
奈良銀行	416	530
合計	14,380	36,945

また、14年3月には、第2弾としてグループ内の投信会社であるあさひ東京投信運用設定による4行専用ファンド「ニュートロン」の取扱いを開始しました。

引続き、共同キャンペーン活動等を通じて効果的な広告宣伝が期待できるグループ共通商品を拡充していくとともに、マス顧客向け商品や富裕層向け商品等の顧客層別の商品、地域別の商品等、顧客ニーズに対応した商品提供を行ってまいります。

#### c．推進体制の強化

お客様の資金運用ニーズに対して的確にアドバイスできる人材を養成するための行内資格制度をグループ全体に拡大、共通化することにより、窓口を中心とした提案力の強化を図ります。

また、窓口担当者が資金運用相談に専念できるよう、投資信託システムをグループで統一するなど、事務処理の本部集中化等を図ってまいります。

さらに、お客様の了承を前提として富裕層を中心とした顧客情報管理のグループ全体での一元化、本部の資金運用コンサルタントの営業店支援体制の整備などで、効率的な推進体制を構築してまいります。

## スーパー・リージョナル・バンク戦略の展開

### ～他の地域金融機関の参画に向けて

りそなグループでは、「地域金融機関の連合体」としてのスーパー・リージョナル・バンクを目指すという基本的な考え方にに基づき、今後とも他の地域金融機関の参画を積極的に展望してまいります。

その際には、現状のグループの営業基盤が相対的に強固な関西圏・首都圏はもちろんのこと、他の地域であっても、上記の基本的な考え方や戦略に賛同する地域金融機関に対しては、積極的に参画を求めていく所存であります。

地域金融機関が新たに参画する場合には、経営統合により期待できるシナジー効果や合理化効果が以下のとおり拡大するものであり、当該金融機関の収益力の強化等を通じて、グループ収益の拡大が期待できるものであります。

(シナジー効果の発揮等)

) グループの機能の活用

グループに新たに参画する地域金融機関は、グループ内に蓄積された住宅ローンや中小企業向け貸出に関するノウハウとともに、以下の機能を活用することにより競争力を強化し、他の地域金融機関との差別化を図り、収益力を強化することができます。

- ・大和銀信託銀行による年金・法人信託機能
- ・りそな銀行による不動産・プライベートバンキング業務等の信託機能や大口の資金運用を含む専門的な金融機能

(大和銀信託、りそな銀行の機能については、それぞれP12、P17をご参照下さい。)

一方、こうした機能を提供することになる大和銀信託銀行やりそな銀行等では、新たに地域金融機関が参画することにより、新たなお客様を獲得することになるため、収益基盤が強化されることとなります。

) 地域に密着した営業活動への特化

上記の機能を活用する一方で、新たに参画する地域金融機関自らは、地域に密着した木目細かな営業活動に特化(\*)していくこととなります。これにより、地域内の信用情報、営業情報の蓄積を進めること等を通じて、地域金融機関としての競争力を強化し、地域における存在感を増すこととなります。

- (\*) 従来、地域金融機関においては、預金等の吸収面に対し不足する傾向にある運用基盤を求めて、東京や大阪に進出する、あるいは不慣れな有価証券運用を行う等の必要がありましたが、りそなグループではりそな銀行への余剰資金の集中を想定していることから、そういった必要がなくなります。

）営業基盤の拡大に伴う顧客利便の向上

基本的にグループ内のATMの開放を進めるとともに、各種手数料を本支店扱いとすることを前提としているため、新たな地域金融機関の参画により、グループとしての営業基盤が拡大することは、顧客利便の向上につながってまいります。

(合理化効果の実現)

）重複拠点の統廃合

原則として、他の地域金融機関が参画する場合には、りそなグループの基本的な考え方に沿って、当該金融機関を軸とした「地域銀行」を設立することになります。

その際に、当該地域に由来から存在するグループの営業拠点は、原則(\*)として、当該「地域銀行」に譲渡する形で再編成します。

(\*)不動産、遺言信託等の信託業務やデリバティブ業務等の機能拠点としてりそな銀行に残す場合を除きます。

〔なお、既に、「地域銀行」が設立されている場合には、新たに参画する金融機関との間で合併等の再編成を行うことになります。〕

これにより、地域内で重複する拠点の統廃合による合理化効果が実現します。

こうした効果は、グループとして一定の営業拠点を確保しながら、現状、「地域銀行」の設置を予定していない地域（例：首都圏<除く埼玉>・中部圏・関西圏<除く大阪・奈良>・福岡県等）で特に大きくなるものと考えております。

）本部機能の簡素化等

りそなグループでは、傘下銀行の役割を「営業推進部門」と明確に位置付け、傘下銀行の本部機能を大和銀ホールディングスに集約し、機能の強化を進めるとともに、グループ全体としての本部機能の効率化を図ることとしております。

従って、新たに参画する金融機関においては、大和銀ホールディングスを活用することで、高い本部機能を確保する一方で、自らの本部機能の簡素化を実現し、本部経費の削減を図ることが可能となります。

また、各金融機関において、将来にわたって大きな負担となっているシステム開発等についても、グループで共同して行うこと等により、その負担の軽減を図ることが可能になります。

こうした効果については、上記 ) と異なり、あらゆる地域の金融機関に期待できるものであります。

( 図表 5 ) 部門別純収益動向 &lt; 傘下銀行合算 &gt;

( 億円 )

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
国内部門	2,630	1,452	2,946
業務粗利益	6,542	3,379	6,712
資金利益	5,782	2,969	5,884
手数料・信託報酬	546	298	572
国際業務収益	205	111	192
その他	9	0	65
経費( )	3,912	1,927	3,766
市場・証券・国際部門	838	566	1,031
業務粗利益	1,020	651	1,201
債券・CPディーリング	18	16	35
証券受託	10	5	7
債券(ポート)	474	330	537
株式・投資信託	302	168	275
国際業務収益	214	131	345
トレーディング	117	77	223
その他	97	54	122
その他	2	1	2
経費( )	181	86	171
不動産部門	23	11	31
業務粗利益	41	20	50
不動産業務	37	19	46
不動産信託	4	1	4
経費( )	18	10	19
その他部門	820	643	2,027
業務粗利益	102	106	221
資金利益	78	57	131
その他	23	49	91
貸倒引当金繰入( )	117	181	1,068
経費( )	601	356	737
銀行部門 小計(A)	2,671	1,385	1,982
業務粗利益	7,500	3,944	7,743
貸倒引当金繰入( )	117	181	1,068
経費( )	4,712	2,377	4,693
年金・法人信託部門(B)	216	63	154
業務粗利益	363	125	276
年金	272	109	222
法人信託	91	15	54
経費( )	147	62	122
合計(A)+(B)	2,887	1,448	2,136
業務粗利益	7,863	4,069	8,019
貸倒引当金繰入( )	117	181	1,068
経費( )	4,860	2,439	4,815

資金利益は、各行の行内仕切りレートに基づいております。

その他部門の経費は、本部管理部門の経費を含んでおります。

今後、グループとしての収益管理につき検討を進めていく予定であり、これに応じて部門の分け方等について見直す予定です。

(図表6) リストラ計画 [大和銀ホールディングス、傘下銀行合算]

	13/3月末 実績	14/3月末 見込み	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画
<b>(役職員数)</b>						
役員数(注1) (人)	56	44	47	47	47	47
うち取締役( )内は非常勤(人)	37(0)	27(2)	29(0)	29(0)	29(0)	29(0)
うち監査役( )内は非常勤(人)	19(8)	17(9)	18(10)	18(10)	18(10)	18(10)
従業員数(注2) (人)	23,536	21,048	20,300	19,400	18,600	17,900

(注1) グループ内で兼職している場合は、二重計上とならないよう控除しております。

(常勤と非常勤を兼務している場合は常勤として計上しております。)

監査役につきましては、社外監査役を非常勤として計上しております。

(注2) 事務職員、庶務職員合算で計上しております。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)

国内本支店(注1) (店)	731	659	606	594	538	495
海外支店(注2) (店)	8	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人(注3) (社)	8	6	5	5	5	5

(注1) 出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支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) 傘下銀行が直接50%超の株式を保有する海外の会社を計上しております。

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
<b>(人件費)</b>						
人件費 (百万円)	185,200	175,200	164,330	158,430	148,230	141,230
うち給与・報酬 (百万円)	122,426	115,009	107,300	104,000	96,100	91,000
平均給与月額 (千円)	441	450	449	448	443	440

(注) 14/3月期以降は、大和銀行の基準に合わせて、従来人件費に計上していたあさひ銀行、近畿大阪銀行及び奈良銀行の社会保険料等を物件費に計上しております。

### (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,122	727	828	822	822	822
うち役員報酬(注2) (百万円)	1,103	718	828	822	822	822
役員賞与 (百万円)	19	9	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	20	18	21	21	21	21
平均役員退職慰労金 (百万円)	39	34	32	37	37	37

(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。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) 役員報酬の15/3月期以降の計画については、社内規定に従った所定の水準を前提に策定しております。

なお、14/3月期の傘下銀行の決算が大幅赤字となることを踏まえて、14年4月以降、当面の間、役員報酬を以下のとおりカットいたします。

当社の会長、社長、副社長 : 50%カット

当社および傘下銀行のその他の取締役、監査役、執行役員 : 10%~20%程度カット

### (物件費)

物件費 (百万円)	276,501	278,300	286,513	321,182	293,258	283,261
うち機械化関連費用 (百万円)	64,217	78,770	87,779	110,446	102,347	96,247
うち除く機械化関連費用 (百万円)	212,284	199,530	198,734	210,736	190,911	187,014

(注) 14/3月期以降は、大和銀行の基準に合わせて、従来人件費に計上していたあさひ銀行、近畿大阪銀行及び奈良銀行の社会保険料等を物件費に計上しております。

(図表7) 子会社・関連会社一覧(注1) &lt;平成14年3月末現在&gt;

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注4)	決算 通貨	総資産	借入金	うち 4行分 (注2)	資本勘定	うち4行 出資分	経常利益	当期利益	連結又 は持分 法の別
国内													
コスモ証券(株)	T6/12月	村上 朝昭	証券業	H13/9月		1,312	113	35	358	215	13	16	連結
コスモエンタープライズ(株)	S62/12月	松尾 学	ベンチャーキャピタル業務	H13/9月		8	8	8	0	-	0	0	連結
大和銀総合システム(株)	S45/7月	上田 泰弘	システム開発、情報処理	H13/9月		33	17	11	12	0	0	0	連結
大和ファクター・リース(株)	S57/1月	河本 直彦	リース・ファクタリング業務	H13/9月		1,125	987	538	2	0	10	5	連結
(株)大和銀カード	S58/4月	川上 敏朗	クレジットカード業務	H13/9月		689	563	327	25	0	3	1	連結
大和モーゲージ(株)	S58/10月	福留 光孝	抵当証券業務	H13/9月		412	567	592	179	0	2	2	連結
大和銀企業投資(株)	S61/1月	野々山 浩	ベンチャーキャピタル業務	H13/9月		105	95	77	1	4	1	1	連結
日本トラスティ情報システム(株)	S63/11月	窪田 香苗	情報処理	H13/9月		327	317	158	2	0	1	0	持分法
近畿大阪リース(株)	S48/8月	川本 勇夫	総合リース	H13/9月		1,017	954	954	2	0	8	2	持分法
近畿大阪コンピュータサービス(株)	H1/7月	山口 昌泰	プログラム作成、計算受託	H13/9月		61	52	52	3	0	0	0	持分法
(株)大阪カードサービス	H1/4月	湯村 紀男	クレジットカード業務	H13/9月		55	30	30	2	0	2	0	持分法
(株)大阪カードディーシー	H1/4月	湯村 紀男	クレジットカード業務	H13/9月		5	3	3	0	0	0	0	持分法
近畿大阪信用保証(株)	H7/3月	中川 保彦	信用保証業務	H13/9月		81	20	20	6	0	10	5	持分法
あさひ信託銀行(株)	H8/3月	大倉 喜一郎	信託業務	H13/9月		779	-	-	125	120	0	0	連結
あさひ銀ビルディング(株)	S63/3月	根岸 茂文	営業用不動産賃貸管理	H13/9月		66	59	59	2	0	0	0	連結
あさひ銀事業投資(株)	S63/3月	伊藤 洋之	ベンチャーキャピタル業務	H13/9月		189	114	102	61	21	3	2	連結
あさひ銀リテールファイナンス(株)	S54/7月	粟原 雅信	ファイナンス業務	H13/9月		1,430	1,379	1,354	3	0	0	0	連結
あさひ銀ファイナンスサービス(株)	S53/10月	山口 仁司	ファクタリング業務	H13/9月		1,553	850	850	3	0	1	0	連結
あさひカード(株)	S58/2月	青木 邦泰	クレジットカード業務	H13/9月		606	433	219	36	0	4	2	連結
あさひ銀保証(株)	S50/5月	高井 四郎	信用保証業務	H13/9月		723	141	141	223	0	384	227	連結
あさひ銀総合システム(株)	S46/7月	橋本 好央	情報処理業務	H13/9月		100	46	46	26	0	4	1	連結
共同抵当証券(株)	S59/2月	山西 千歳	抵当証券業務	H13/9月		2,403	1,533	973	65	11	14	36	連結
あさひ銀リース(株)	S51/4月	伊藤 賢三	総合リース	H13/9月		1,989	1,438	711	7	0	12	0	持分法
あさひリテール証券(株)	S22/8月	佐藤 邦雄	証券業	H13/9月		252	23	5	120	8	0	3	持分法
海外													
(単位: インドネシアルピアは十億、その他は現地通貨百万単位)													
P.T. Bank Daiwa Perdanania	S31/2月	笹倉 建一	銀行業	H13/6月	*1	4,491	1,187	1,187	555	95	30	30	連結
Daiwa International Finance (Cayman) Limited	H2/12月	林 純生	金銭の貸付	H13/9月	*2	367	-	356	0	0	0	0	連結
Daiwa PB Limited	H4/9月	林 純生	金銭の貸付	H13/9月	*2	881	-	877	0	0	5	5	連結
Asahi Finance (Cayman) Ltd.	H6/2月	横大路 啓司	金銭の貸付	H13/6月	*2	3,104	-	3,067	0	0	0	0	連結

(注1)連結決算において対象となる子会社・関連会社を記載しております。ただし、4行の与信額合計が1億円以下の会社は記載を省略しております。

尚、海外の子会社・関連会社については金額は現地通貨で記載しております。

\* 1: インドネシアルピア \* 2: 米ドル

(注2) 4行分には大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行、あさひ銀行分を含んでいます。また借入金のうち4行分は、借入金等に対する保証を含んでいます。

Daiwa International Finance (Cayman) Limited、Daiwa PB Limited、及びAsahi Finance (Cayman) Ltd. の3社については借入金残高はありませんが、うち4行分の欄には劣後債の保証残高を記載しております。

(注3)子会社・関連会社のうち、経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社の今後の業況見通し、及びグループ戦略上の位置付けについては、別表に記載しております。

(注4) 4行の連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記入しております。

( 図表 7 ) 子会社・関連会社一覧 別表 ( 注 3 : 今後の業況見通し及びグループ戦略上の位置付け )

会社名	今後の業績の見通し	グループ戦略上の位置付け
コスモ証券(株)	経営効率化推進。	証券業務を担う子会社。
大和銀総合システム(株)	通期では黒字決算予定。	システム関連業務を担う子会社。
大和ファクター・リース(株)	通期では黒字決算予定。	リース等金融関連業務を担う子会社。
大和モーゲージ(株)	不良債権処理に注力。	抵当証券業務を行う子会社。
大和銀企業投資(株)	通期では黒字決算予定。	ベンチャーキャピタル業務を担う子会社。
近畿大阪リース(株)	前期不良債権処理等による繰越損失。営業収益安定しており、13年度以降は黒字見込。	リース等金融関連業務を担う関連会社。
近畿大阪信用保証(株)	不良債権処理等による赤字・債務超過。営業収益安定しており、14年度以降は黒字見込。	保証業務を担う関連会社。
あさひ銀保証(株)	引当金積み増しによる赤字。平成13年12月までに株主割当増資を全額あさひ銀行で引き受け、債務超過は解消済。営業収益安定しており、14年度以降は黒字見込。	保証業務を担う子会社。
あさひリテール証券(株)	一時的な合併関連費用により、今期赤字見込。	証券業務を担う関連会社。

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

傘下銀行の14/3月期の業績は、経営健全化計画比、大幅な下振れとなる見込みですが、今後、大和銀ホールディングスでは、以下のとおり責任ある経営体制を確立し、健全化計画の着実な履行に努めてまいります。

#### (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

##### 統合理念

以下の理念のもとで経営統合・事業再構築を進めることにより、「スーパー・リージョナル・バンク」としての体制を確立し、お客様へのサービス向上を図ってまいります。

我が国を代表する「スーパー・リージョナル・バンク」の創造  
～ メガバンクやリージョナル・バンクと異なる新たなスタイルの追求 ～  
地域に根ざした金融機関の連合体として、質の高い金融サービスを提供し、お客様の期待に応え、広く社会に貢献する。  
健全かつ透明度の高い経営により企業価値を高め、社会の理解と信頼を深める。  
自由闊達な企業文化と働きがいのある職場を創る。

##### コンプライアンス

#### イ. 基本方針・規程

りそなグループは、銀行の社会的・公共的責任を強く認識し、社会の理解と信頼を強固なものとするために、グループ全体として、法令・諸規則ならびに社会的規範を厳格に遵守する体制の整備と実践に取り組むことをコンプライアンス基本方針としております。

また、上記基本方針を実現するための手引となる規程として「グループ・コンプライアンス・マニュアル」を制定し、グループ全体のコンプライアンスに係る組織体制とルールについて定めております。

#### ロ. グループとしての体制

大和銀ホールディングスのコンプライアンス統括部は、グループ全体のコンプライアンスの統括部署として、コンプライアンス強化に関する諸施策の企画立案、業務運営における各種法令やルール等の遵守状況の監視等を行っております。

また、後述の各社のコンプライアンス・プログラムの策定の統括及び進捗状況の管理等を通じて、グループ体となったコンプライアンス体制の強化を図っております。

## 八．各社の体制

りそなグループでは、毎年度、コンプライアンスに係る規定の整備や内部統制の実施、職員の研修等の実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を策定し、計画的にコンプライアンス体制の整備、役職員の意識の向上を図ってまいります。同プログラムは、各社のコンプライアンス担当部署が大和銀ホールディングスのコンプライアンス統括部と協議のうえ策定し、各社取締役会の承認を得ることとしており、その進捗・達成状況についても、四半期毎に大和銀ホールディングスのコンプライアンス統括部及び各社取締役会に報告することとしております。

また、大和銀ホールディングス及び傘下銀行の各店舗には、コンプライアンス責任者を配置しており、各店舗のコンプライアンスの徹底状況を日常的にモニタリングし、コンプライアンス担当部署に定期的に報告することとしております。

更に、業務部門から完全に独立した検査部門による内部監査、コンプライアンス担当部署による監視等により、能動的に、コンプライアンス状況の2次チェックを行う体制としております。

### (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

#### 大和銀ホールディングスの経営体制

##### イ．基本的な考え方

##### a. ガバナンス（経営の意思決定・監督）とマネジメント（業務執行）の分離

大和銀ホールディングスの経営体制については、ガバナンスとマネジメントを分離し、緊張感ある体制を構築いたします。

具体的には、取締役は、執行役員を兼任する取締役(\*)を除き、マネジメントを離れ、ガバナンスに専念する一方、マネジメントは執行役員が担当いたします。

(\*)執行役員を兼任する取締役は、社長、副社長、常勤取締役4名の合計6名ですが、このうち常勤取締役2名程度は、将来的には社外取締役と入替え、その執行権限は専任の執行役員に引継ぐ方向で検討してまいります。

b. 大和銀ホールディングスの部門間の牽制機能の確保

大和銀ホールディングスの組織を次の5部門に分け、基本的に、各部門を同格の執行役員が統括する体制とすることにより、牽制機能を確保いたします。

- ・ 経営企画部門（企画部、財務部、広報部、関連事業部）
- ・ 営業企画部門（営業統括部、法人部、個人部、信託企画部、市場企画部）
- ・ 経営管理部門（リスク統括部、融資企画部、コンプライアンス統括部）
- ・ 業務管理部門（人事部、事務・システム部、総務部）
- ・ 業務監査部門（業務監査部）

c. 大和銀ホールディングスと傘下銀行の牽制機能の確保

傘下銀行との牽制機能を確保するため、大和銀ホールディングスの取締役と傘下銀行の取締役の関係は以下のとおりといたします。

- ・ 大和銀ホールディングスの社長または副社長は、すべての傘下銀行の非常勤取締役を兼職いたします。

(\*)傘下銀行の再編成をスムーズに進めるため、当面の間は、持株会社の会長、社長、副社長が、一部の傘下銀行の会長、頭取を兼職いたします。

- ・ 傘下銀行の頭取・社長は、大和銀ホールディングスの非常勤取締役を兼職いたします。

(\*)傘下銀行の再編成までの間、暫定的に傘下銀行の頭取・社長以外の取締役も、一部、大和銀ホールディングスの非常勤取締役を兼職いたします。

- ・ 上記以外の大和銀ホールディングスの取締役は、傘下銀行と兼職いたしません。

ロ．具体的な体制

a. 取締役

大和銀ホールディングスの取締役は、以下の13名といたします。

	人数	備 考
会 長	1名	取締役会議長としてガバナンスに専念します。 (尚、当面の間、大和銀行の会長を兼職します。)
社 長	1名	業務執行の最高責任者として、執行役員を兼任します。 (傘下銀行の非常勤取締役を兼職します。 尚、当面の間、大和銀行の頭取を兼職します。)
副社長	1名	社長の補佐として、執行役員を兼任します。 (傘下銀行の非常勤取締役を兼職します。 尚、当面の間、あさひ銀行の頭取を兼職します。)
取締役 (常勤)	4名	各業務部門の責任者として、執行役員を兼任します。 (傘下銀行との兼職はいたしません。)
取締役 (非常勤)	6名	持株会社では、ガバナンスに専念します。 (基本的に、傘下銀行の頭取・社長を兼職します。)

#### b. 取締役会

大和銀ホールディングスの取締役会は、法令に定める事項の他、グループの経営戦略・子会社の経営管理に係る重要事項を決議いたします。

#### c. 執行役員

大和銀ホールディングスの執行役員は、以下の11名といたします。

	人数	備 考
社 長	1名	業務執行の最高責任者として、業務執行全般を統括します。また、経営会議の議長を務めます。
副社長	1名	業務執行全般につき、社長を補佐します。
常務 執行役員	4名	それぞれ、経営企画部門、営業企画部門、経営管理部門、業務管理部門・業務監査部門の責任者として、各部門を統括します。
執行役員	5名	各部の部長等として、業務執行を担当します。

#### d. 経営会議

持株会社の経営会議は、執行役員をメンバーとし、業務執行に係る重要事項を協議・決定いたします。

尚、監査役は、常に、経営会議に出席できるものといたします。

#### 大和銀ホールディングスによる傘下銀行の管理体制

グループの一体的運営を図るとともに、傘下銀行の健全かつ適切な運営を確保し、また、収益の向上を図るため、大和銀ホールディングスは、グループの経営戦略・方針等を傘下銀行に示すとともに、以下の「事前協議制度」、「報告制度」により傘下銀行の運営を管理してまいります。

##### a. 事前協議制度

経営計画、資本政策、組織、役員や幹部職員の人事、重要規程の制定・改廃といった傘下銀行の運営上、重要な事項については、事前協議事項とし、傘下銀行において所定の決議機関への付議等を行う前に、大和銀ホールディングスと協議を行うこととしております。

##### b. 報告制度

傘下銀行の経営計画の進捗状況、業務分野毎の執行状況等については、大和銀ホールディングスへの報告事項とし、大和銀ホールディングスが必要に応じ指導・助言を行うこととしております。

尚、事前協議事項、報告事項として定めている項目は傘下銀行と異なりますが、傘下銀行の子会社等についても、上記と同様の制度を設け、大和銀ホールディングスが直接管理を行う体制としております。

#### 経営健全化計画のフォローアップ体制

上記の事前協議制度、報告制度に加えて、経営健全化計画の主要施策、計数計画等については、大和銀ホールディングスが責任をもって、傘下銀行における進捗状況を管理し、計画の着実な履行を確保するための体制を整備いたします。

### (3) 自主的・積極的なディスクロージャー

#### 基本的考え方

りそなグループは、「健全かつ透明度の高い経営により企業価値を高め、社会の理解と信頼を深める」ことを統合理念の1つとして掲げており、株主・投資家の皆様やお取引先の皆様に、グループの実態を正確にご認識いただけるよう、適時・適切な情報開示に努めていく方針です。

#### 具体的方策

- ・経営トップによるIRミーティングや説明会を通じ、投資家の皆様やお取引先の皆様に、経営方針、経営姿勢、業績等について説明し、当グループの経営に対するご理解を深めていただけるよう努めてまいります。  
尚、IRミーティング等に使用するプレゼンテーション資料につきましては、参加者以外の方にも公平に情報を提供するために、ホームページにより公開してまいります。
- ・大和銀ホールディングスの経営企画部門に、広報・IRを担当する広報部を設置し、傘下銀行も含めたグループ全体の情報を発信してまいります。
- ・有価証券報告書やディスクロージャー誌等、法令に基づく定期刊行物の他、個人のお客様向けに決算概要を記載して小冊子を配布する等、情報開示手段の多用化を図るとともに、質の向上にも努めてまいります。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役	総務部	月1回以上	法令、定款に定める事項、その他業務に関する重要事項の審議・決定、取締役の職務執行の監督
経営会議	社長	執行役員*	企画部	原則月2回以上	重要な業務執行案件の決議・協議・報告
部長会議	経営企画部門担当執行役員	部室長	企画部	原則月1回以上	各部の業務執行案件の横断的協議、部長間の情報共有と業務執行に係る意思統一

\* 監査役も出席して意見を述べるができることとしております。

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当部門	執行役員	
経営企画部門	田中 貞夫	常務執行役員
	西島 康二	執行役員 企画部長
営業企画部門	物江 理	常務執行役員
	野村 正朗	執行役員 営業統括部長
経営管理部門	出村 佳也	常務執行役員
	高橋 実	執行役員 リスク統括部長
業務管理部門	川田 憲治	常務執行役員
	川崎 博司	執行役員 事務・システム部長
業務監査部門	川田 憲治	常務執行役員
	内山 智之	執行役員 業務監査部長

(平成14年3月1日現在)

経営企画部門：企画部、財務部、広報部、関連事業部

営業企画部門：営業統括部、法人部、個人部、信託企画部、市場企画部

経営管理部門：リスク統括部、融資企画部、コンプライアンス統括部

業務管理部門：人事部、事務・システム部、総務部

業務監査部門：業務監査部

#### 4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

##### (1) 基本的考え方

経営統合・事業再構築に伴うシナジー効果・合理化効果の早期実現に努め、内部留保の着実な積み上げを図ってまいります。

##### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、公的資金に係る優先株式の消却等を行いうる内部留保の充実を図るといった観点も十分認識し、一方で、将来にわたる株主価値向上の観点も含め、毎期の収益状況等も踏まえて、具体的水準を決定してまいります。

尚、14年3月期の普通株式の期末配当については、傘下銀行の決算見込みを踏まえ、見送る方針です。

役員報酬・賞与については、これまでも傘下銀行において、決算状況等を踏まえて減額等を実施してきておりますが、引続き、経営状況を踏まえ、適正な水準を検討してまいります。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 基本的な取組み姿勢

これまで傘下銀行各行においては、金融機関としての社会的責任と公共的使命を踏まえ、健全な企業に対する円滑な資金供給に努めてまいりました。

とりわけ中小企業向け、個人向けを中心とした貸出の増強に重点を置き、新商品の創設、推進体制の整備等の各種施策を実施してまいりました。

今後もこうした取組み姿勢を堅持するとともに、経営統合によるシナジー効果を最大限に発揮すべく、グループ内でそれぞれの銀行が持つノウハウや強み等を傘下銀行間で相互に活用し、金融サービスの高度化・多様化を図ることで、これまで以上にお客様の資金ニーズに幅広くお応えしてまいります。(詳しくは「2.(2) ノウハウの共有化によるリテール業務の強化」をご参照ください)

### (2) 各行の平成13年9月末の貸出実績と具体的な方策について

大和銀行

#### イ. 13年9月末の実績について

##### 【国内貸出の実績および計画(実勢ベース、除くインパクトローン)】

(単位:億円)

	14/3 月末計画		13/9 月末実績		
		年間増加 計画(a)		13/3 月末比 増減(b)	計画比 (b)-(a)
国内貸出	106,701	500	105,380	821	1,321
中小企業向け貸出	60,934	300	60,424	210	510
個人向け貸出	19,171	400	(注)18,430	341	741
うち住宅ローン	14,711	500	(注)13,919	292	792

(注)流動化266億円を調整しております。

中小企業向け貸出は、新規開拓の強化や中小企業特別ファンドの継続実施による一定の効果はあったものの地方公社向け貸出の減少等もあり、13年3月末比210億円の減少となりました。

また、個人向け貸出が同341億円の減少となり、国内貸出全体では、同821億円の減少となりました。

## ロ．具体的な方策

### ア．中小企業向け貸出

#### ( ) 推進体制の強化

様々なお取引先のニーズに対し、適切に本部サポートを行う等の本部・営業店が一体となった推進を行ってまいります。こうした推進活動を全行的に展開するため「取引先増強運動（パワーアップ運動）」「取引先成長管理運動（ステップアップ運動）」を12年10月より、「親密先等からの取引先紹介協力（取引先紹介キャンペーン）」を13年7月より実施いたしております。これらは、顧客管理資料等の統一により、営業店だけでなく本部においても、顧客毎の推進活動を進捗管理できる体制とすることで、効率的な推進活動を可能にしております。

また、これまで大阪府及び周辺部の産業集積地に設置し、新規先獲得に成果を挙げている「法人営業室」を、首都圏を中心とした開拓余力のある地域に増設し、新規開拓を進めてまいります。

#### ( ) 商品の拡充

新規先開拓、および既存先のシェアアップ案件への戦略商品として、これまで実績を重ねてきております「中小企業向け特別ファンド（注）」の継続的な実施等、引き続き、お客様の資金ニーズに柔軟・迅速に対応する商品を提供し、貸出増強に努めてまいります。

（注）中小企業向け特別ファンドの商品として、お客様への弾力的な対応を可能とした「パートナーズステージ」<sup>1</sup>、一定の審査基準を設け、審査のスピード化を図るパッケージ審査導入により、スピード決裁を可能とした「プレミアム」を提供いたします。（募集期限：14年3月末）

また、13年9月には、大和銀行独自の保証協会付の新ファンド「新型期限一括無担保融資」の取扱を開始いたしました。このファンドは、審査期間を3日以内に短縮し、一括返済も可能とするなど、顧客の利便性に配慮した商品となっております。推進にあたっては、保証協会保証付融資等を専門とする営業支援センターの「中小企業サポートセンター」を活用するなど、効率的な推進活動を展開してまいります。

### イ．個人向け貸出

13年3月より実施し、実績を挙げている「住宅ローンオプションキャンペーン」の期限を、13年9月末から14年3月末まで延長する等、さらに住宅ローンの増強に努めております。

また、アパートマンションローンについても、10月より、部店長の裁量を大幅に拡大し、スピーディかつ弾力的に対応できる仕組みを作り、貸出増強に努めております。

## あさひ銀行

### イ．平成 13 年 9 月期の実績

#### 【国内貸出の実績および計画（実勢ベース、除くインパクトローン）】

（単位：億円）

	14/3 月末計画		13/9 月末実績		
		年間増加 計画 ( a )		13/3 月末比 増減 ( b )	計画比 ( b ) - ( a )
国内貸出	199,146	700	198,446	0	700
中小企業向け貸出	87,865	100	86,004	1,761	1,861
個人向け貸出	68,693	2,750	67,440	1,497	1,253
うち住宅ローン	63,805	2,550	62,925	1,670	880

（注）個人向け貸出は実残ベース。

中小企業向け貸出は、一段の景気悪化に伴う資金需要の低迷もあり、平成 13 年 3 月期比 1,761 億円の減少となりました。

一方、住宅ローンは平成 13 年度の増加計画 +2,550 億円に対し、+1,670 億円（進捗率 65.5%）と競争が激しい中、順調に推移しております。この結果、国内貸出全体では、平成 13 年 3 月末の残高と同額を維持いたしました。

### ロ．具体的な方策

#### a．中小企業向け貸出

##### （ ）推進体制の強化

従来のエリア別の営業体制から、「顧客セグメント別」営業体制に変革し、各セグメントに最適な人材を配置し、高度化・多様化する企業ニーズへの対応を行ってまいります。既に、企業の成長ステージを 16 セグメントに分類し、各成長ステージに応じた推進体制を導入しております。

13 年 11 月 26 日、本部組織の大胆な効率化を進めることにより、意思決定のスピードを早め、今まで以上にお客様への迅速かつ適確な対応を図ることを目的に、本部機構を改正し、新たに「営業推進本部」を設置し、地域担当役員 6 名を配置することにより、地域を軸にした営業推進体制の強化を図っております。さらに、本部簡素化により本部人員を大幅に圧縮し営業店に再配置する計画であります。

法人取引推進に関する相談窓口「法人デスク」に専担者を設置し、本部の営業店サポート機能を強化しております。

中小企業ビジネスポータルサイト「あさひビジネス応援サイト～飛躍宣言～」の開設や

「彩の国ベンチャーファンド」(投資組合)の創設を行い、中小企業貸出の機会拡充に努めております。

#### ( ) 商品の拡充

「固定金利特約付き一般貸出」や「切替ローン」等の融資商品の小口化を図るとともに、「国内円中長期固定金利貸出(随時扱)」等の融資商品については取扱条件の緩和を実施し、商品性の改善に努めております。

比較的小規模な企業に対しては、オートスコアリングモデルの活用により審査機能とリスク管理を効率化するなど、資金ニーズに迅速にお応えできる専用商品を投入してまいります。12年4月より全店で取扱いを開始した既存取引先向け小口融資商品「リテール48」は、13年9月末実績で取扱件数約13千件、取扱金額約2,000億円に達する基幹商品となっております。引続き、データベース等の構築によるマーケティングとリスク管理の効率化、スコアリング審査の高度化を図り、商品性の向上に努めてまいります。

新規に事業を展開するお客様向けの無担保融資商品については、フランチャイズチェーン展開を支援する(株)ベンチャーリンクとの提携等によりお客様の利便性を高めたフランチャイズチェーン関連事業資金のご融資の取扱いを順次拡大しております。

また、平成13年4月より取扱いを開始した埼玉県信用保証協会保証付き商品「特定保証ファンド(注)」は、平成13年度上半期の取扱実績が273億円に達しました。

(注)長期事業性資金を担保不要、かつ第三者保証人不要の条件で、中小企業者の方に円滑にご融資することを目的としたあさひ銀行の独自商品。

#### b. 個人向け貸出

住宅ローンに関しては、お客様のニーズに幅広く対応するため、商品ラインナップの充実、商品性の改善に努めております。13年3月より、住宅取得時に必要な諸費用分のお借入にご利用いただける「あさひ諸費用ローン」を、13年9月より、住宅金融公庫融資と併せ、住宅ローンをご利用されるお客様を対象に優遇金利を適用した「あさひ住宅ローン(しあわせくん)」を発売しております。

さらに、住宅に興味をもたれている個人のお客様を対象としたクラブ組織「あさひ銀行 クラブイーエープラス」を13年7月に組成し、当クラブ会員に対して、住宅ローンの繰上返済等の手数料割引、住宅ローンの金利優遇、(株)イーエープラス(注)との提携による様々な住宅関連サービスを提供しております。

(注)インターネット等、様々なチャネルを活用して個人のお客様と住宅サービス提供企業をつなぐインフラを構築するとともに、そのインフラを活用して各種住宅関連サービスを提供することを目的としてあさひ銀行等の金融機関、住宅関連業者等20社の出資により13年4月に設立された会社。

近畿大阪銀行

イ．平成 13 年 9 月期の実績

【国内貸出の実績および計画（実勢ベース、除くインパクトローン）】

（単位：億円）

	14/3 月末計画 ( a )	13/9 月末実績		
		( b )	13/3 月末比 増減	計画比 ( b ) - ( a )
国内貸出	33,548	33,246	623	302
中小企業向け貸出	20,824	19,622	291	1,202
個人向け貸出	10,906	11,114	122	208
うち住宅ローン	8,726	9,057	309	331

（注）個人向け貸出は実残ベース。

中小企業向け貸出は、13 年 3 月末比 + 291 億円の増加となりましたが、13 年 3 月末実績が、見込みを 890 億円下回っていたことから、14 年 3 月末計画に比して 1,202 億円下回る水準にあります。

一方、個人向け貸出については、住宅ローンの推進に注力したこともあり、13 年 3 月末比 + 122 億円の増加となり、14 年 3 月末計画を 208 億円上回りました。

この結果、国内貸出全体では、13 年 3 月末比 + 623 億円の増加となりました。

ロ．具体的な方策

a．中小企業向け貸出

（ ）推進体制の強化

13 年 10 月より「新渉外営業戦略」を策定し、渉外担当者を法人・リテールに分離するとともに、顧客セグメントをより明確化し、ターゲットを絞り、より効率的・効果的な渉外体制を構築すべく、法人担当者を約 60 名から約 200 名に増員を図ることとしております。

今後、保証協会融資をご利用されている多数の小口貸出先への支援窓口及びローコスト化策として、主として保証協会への窓口としての中小企業サポートセンターの設置を予定しております。

（ ）商品の拡充

13 年度下期枠として、「NS ファンド（ニューサポートファンド）」300 億円、優良取引先のメガバンクからの防衛ファンド「短期スプレッドローン」100 億円を設定しております。加えまして、保証協会保証付融資専用の「マル保ファンド」（保証付貸出金額階層別に金利設定）500 億円を創設することとしております。

また、新商品として、(株)ライフと提携して、スモールビジネスローン「スーパーアシスト」を平成13年11月に発売しております。

#### b. 個人向け貸出

個人向け貸出のうち、住宅ローンについては、住宅ローンセンターの増設等により、業者開拓をさらに積極的に進めてまいります。

一般の消費者ローンについては、来店不要型カードローンを積極的に推進するため、販売チャネルの拡大(インターネット、電話、ダイレクトメール、新聞折込広告、鉄道駅への申込書設置等)を図ってまいります。

また、「カーライフローン」、「教育ローン」のキャンペーンを実施するとともに、販促用チラシの裏面に仮申込書を刷りこみ、ダイレクトチャネルで受入れる準備をすすめております。

(図表10) 貸出金の推移 [大和銀行]

(残高)		12/3月末 実績 A(注4)	13/3月末 実績 B(注4)	13/9月末 実績 C	未平比率 (注2)	(億円) 14/3月末 計画 D(注4)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	105,591	106,815	104,648	101.01%	106,335
	インパクトローンを除くベース	105,016	106,385	104,261	101.02%	105,905
中小企業向け貸出 (注1)	インパクトローンを含むベース	58,596	59,807	58,409	101.89%	59,137
	インパクトローンを除くベース	58,481	59,724	58,331	101.90%	59,054
うち保証協会保証付貸出		6,187	6,434	6,161	101.05%	6,534
個人向け貸出(事業用資金を除く)		19,246	18,485	18,164	100.49%	18,885
うち住宅ローン		14,444	13,925	13,653	98.44%	14,425
その他		27,749	28,523	28,075	99.54%	28,313
海外貸出(注3)		545	497	433	99.77%	450
合計		106,136	107,312	105,081	101.00%	106,785

(同・実勢ベース&lt;下表の増減要因を除く&gt;) (億円)

		12/3月末 実績 A(注4)	13/3月末 実績 B+E(注4)	13/9月末 実績 C+E+F	14/3月末 計画 (注4)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	105,591	106,631	105,767	107,131
	インパクトローンを除くベース	105,016	106,201	105,380	106,701
中小企業向け貸出 (注1)	インパクトローンを含むベース	58,596	60,717	60,502	61,017
	インパクトローンを除くベース	58,481	60,634	60,424	60,934

(注1) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は500万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指しております。

(注2) 未平比率は月末残高/月中平均残高。

(注3) 当該期の期末レートで換算。

(注4) 13年3月期の履行状況報告書より引用。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因) (億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	12年度中 実績 E	13年度上期 実績 F	13年度中 計画 G(注7)
貸出金償却(注1)	362 (21)	346 (344)	650 (650)
CCPC2次ロス(注2)	237 (237)	116 (116)	160 (160)
債権流動化(注3)	1,856 (12)	44 (24)	70 (25)
部分直接償却実施額(注4)	1,010 (605)	865 (736)	200 (150)
協定銀行等への資産売却額(注5)	- 0	- 0	- 0
バルクセールその他(注6)	63 (59)	20 (11)	40 (35)
計	184 (910)	1,303 (1,183)	980 (970)

(注1) 無税化(法人税法基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。信託勘定における分類個別引当額及び分類部分直接償却額。

(注2) 共同債権買取機構に売却した債権に関する担保処分等に伴う損失相当額。

(注3) 主として正常債権の流動化。債権流動化実施額(+)、償還期限到来による現金流入額(-)の純額で表示。

(注4) 部分直接償却当期実施額。

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

(注6) 不良債権のバルクセールに伴う損失相当額及びその他の不良債権処理関連。

(注7) 13年3月期の履行状況報告書より引用。

(図表10) 貸出金の推移 [あさひ銀行]

(残高)		12/3月末 実績 A(注4)	13/3月末 実績 B(注4)	13/9月末 実績 C	未平比率 (注2)	14/3月末 計画 D(注4)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	199,623	197,317	194,230	101.60%	196,217
	インパクトローンを除くベース	193,484	194,668	193,803	101.60%	193,568
中小企業向け貸出 (注1)	インパクトローンを含むベース	87,908	85,715	82,500	104.70%	83,915
	インパクトローンを除くベース	85,871	84,869	82,410	103.70%	83,769
うち保証協会保証付貸出		17,133	15,379	13,881	100.00%	13,979
個人向け貸出(事業用資金を除く)		63,380	65,943	67,440	100.80%	68,693
うち住宅ローン		58,320	61,255	62,925	100.80%	63,805
その他		48,335	45,659	44,290	99.10%	43,609
海外貸出(注3)		5,851	5,957	3,796	94.90%	1,870
合計		205,474	203,274	198,026	101.50%	198,087

(同・実勢ベース&lt;下表の増減要因を除く&gt;) (億円)

		12/3月末 実績 A(注4)	13/3月末 実績 B+E(注4)	13/9月末 実績 C+E+F	14/3月末 計画 (注4)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	199,623	201,095	198,873	201,795
	インパクトローンを除くベース	193,484	198,446	198,446	199,146
中小企業向け貸出 (注1)	インパクトローンを含むベース	87,908	88,611	86,094	88,011
	インパクトローンを除くベース	85,871	87,765	86,004	87,865

(注1) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は500万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指しております。

(注2) 未平比率は月末残高/月中平均残高。

(注3) 当該期の期末レートで換算。

(注4) 13年3月期の履行状況報告書より引用。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因) (億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	12年度中 実績 E	13年度上期 実績 F	13年度中 計画 G(注7)
貸出金償却(注1)	1,074 (837)	222 (221)	220 (220)
CCPC2次ロス(注2)	500 (500)	123 (123)	460 (460)
債権流動化(注3)	362 (86)	40 (1)	450 0
部分直接償却実施額(注4)	898 (637)	527 (328)	570 (440)
協定銀行等への資産売却額(注5)	- 0	- 0	- 0
バルクセールその他(注6)	944 (836)	33 (27)	100 (80)
計	3,778 (2,896)	865 (698)	1,800 (1,200)

(注1) 無税化(法人税法基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2) 共同債権買取機構に売却した債権に関する担保処分等に伴う損失相当額。

(注3) 主として正常債権の流動化。債権流動化実施額(+)、償還期限到来による現金流入額(-)の純額で表示。

(注4) 部分直接償却当期実施額。

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

(注6) 不良債権のバルクセールに伴う損失相当額及びその他の不良債権処理関連。

(注7) 13年3月期の履行状況報告書より引用。

(図表10) 貸出金の推移 [近畿大阪銀行]

(残高)

(億円)

	12/3月末 実績 A(注4)	13/3月末 実績 B(注4)	13/9月末 実績 C	未平比率 (注2)	14/3月末 計画 D(注4)
	国内貸出	29,967	31,029	31,476	102.11%
中小企業向け貸出(注1)	18,642	17,979	18,120		19,769
個人向け貸出(事業用資金を除く)	9,104	10,992	11,114		10,906
その他	2,219	2,057	2,242		1,554
海外貸出(注3)	-	-	-		-
合計	29,967	31,029	31,476		32,229

(同・実勢ベース&lt;下表の増減要因を除く&gt;)

(億円)

	12/3月末 実績 A(注4)	13/3月末 実績 B+E(注4)	13/9月末 実績 C+E+F	14/3月末 計画 (注4)
国内貸出	29,967	32,652	33,269	33,565
中小企業向け貸出(注1)	18,642	19,341	19,628	20,824

(注1) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は50百万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指しております。

(注2) 未平比率は月末残高/月中平均残高。

(注3) 当該期の期末レートで換算。

(注4) 13年3月期の履行状況報告書より引用。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因)

(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	12年度中 実績 E	13年度上期 実績 F	13年度中 計画 G(注7)
貸出金償却(注1)	166 ( 114 )	2 ( 2 )	0 ( 0 )
CCPC2次口入(注2)	5 ( 5 )	0 ( 0 )	- ( - )
債権流動化(注3)	- ( - )	- ( - )	- ( - )
部分直接償却実施額(注4)	1,452 ( 1,242 )	165 ( 143 )	- ( - )
協定銀行等への資産売却額(注5)	0 ( - )	0 ( 0 )	- ( - )
バルクセールその他(注6)	- ( - )	- ( - )	- ( - )
計	1,623 ( 1,362 )	169 ( 146 )	0 ( 0 )

(注1) 無税化(法人税法基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2) 共同債権買取機構に売却した債権に関する担保処分等に伴う損失相当額。

(注3) 主として正常債権の流動化。債権流動化実施額(+)、償還期限到来による現金流入額(-)の純額で表示。

(注4) 部分直接償却当期実施額。

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

(注6) 不良債権のバルクセールに伴う損失相当額及びその他の不良債権処理関連。

(注7) 13年3月期の履行状況報告書より引用。

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

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

14/3月期の傘下銀行の業績は、健全化計画比、大幅な下振れとなる見通しですが、今後、経営統合・事業再構築を進めることにより、シナジー効果・合理化効果の早期実現に努め、これまで各傘下銀行が健全化計画において確保する旨記載していた剰余金の額については、下記(2) に記載のとおり、自己資本充実の観点から、これを上回る額を大和銀ホールディングスと傘下銀行の合算剰余金として、確保する方針です。

尚、公的資金に係る優先株式につきましても、下記(2) に記載のとおり、一斉転換期日までに利益による消却等を行いうる財源を大和銀ホールディングスの剰余金として確保する方針です。

また、劣後ローンについては、期限前弁済期日の到来に合わせ、市場調達に切替えていく予定です。

(2) 剰余金の推移

大和銀ホールディングスと傘下銀行の合算剰余金残高見込み

(億円)

14/3月末	15/3月末	16/3月末	17/3月末	18/3月末	19/3月末	20/3月末	21/3月末
9,359	720	1,344	2,755	4,210	5,816	7,420	9,036
(9,559)	(609)	(777)	(1,657)	(1,751)	(1,907)	(1,913)	(1,927)

(注) ( ) 内は、うち傘下銀行剰余金

(参考)

(億円)

	20/3月末	21/3月末
各傘下銀行が健全化計画において確保する旨記載していた剰余金	7,192	8,437

大和銀ホールディングスの剰余金残高見込み

(億円)

14/3月末	15/3月末	16/3月末	17/3月末	18/3月末	19/3月末	20/3月末	21/3月末	...	26/3月末
200	111	567	1,098	2,459	3,909	5,506	7,110	...	15,125

(参考)

(億円)

	20/3月末	21/3月末	...	26/3月末
各期に確保すべき金額	4,080	7,080	...	8,680
	a	a+b	...	a+b+c

a 乙種優先株 4,080億円(一斉転換 21.4.1)

b 戊種優先株 3,000億円(一斉転換 21.12.1)

c 丙種優先株 600億円(一斉転換 27.4.1)および己種優先株 1,000億円(一斉転換 26.12.1)

### (3) 収益見通し

(図表11)収益見通し [傘下銀行合算]

(収益：業務純益ベース)

(億円)

	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期
基準シナリオ(A)	2,135	3,380	3,478	4,190	4,440
楽観的シナリオ(B)		3,380	3,532	4,370	4,712
変化額(B) - (A)		-	54	180	272
悲観的シナリオ(C)		3,380	3,474	4,177	4,418
変化額(C) - (A)		-	4	13	22

#### 主要前提条件 (基準シナリオ)

	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期
無担O/N	0.001%	0.001%	0.001%	0.001%	0.001%
10年国債	1.45%	1.45%	1.45%	1.45%	1.45%
為替(円/ドル)	133.25円	133.25円	133.25円	133.25円	133.25円
日経平均株価	11,024円	11,024円	11,024円	11,024円	11,024円

#### 主要前提条件 (楽観的シナリオ)

	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期
無担O/N	0.001%	0.001%	0.150%	0.500%	0.750%
10年国債	1.45%	1.45%	1.80%	2.50%	2.75%
為替(円/ドル)	133.25円	133.25円	133.25円	133.25円	133.25円
日経平均株価	11,024円	11,024円	12,024円	13,024円	14,024円

#### 主要前提条件 (悲観的シナリオ)

	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期
無担O/N	0.001%	0.001%	0.001%	0.001%	0.001%
10年国債	1.45%	1.45%	2.00%	3.00%	3.50%
為替(円/ドル)	133.25円	133.25円	133.25円	133.25円	133.25円
日経平均株価	11,024円	11,024円	10,024円	9,024円	8,024円

[基準シナリオ]

- 金利 : 14年3月の水準で横這い。
- 株価 : 14年3月末水準で横這い。
- 為替 : 14年3月末水準で横這い。

[楽観的シナリオ]

- 金利 : 15年3月期は現行水準で横ばい。  
15年度以降は緩やかな上昇基調への転換を予想。  
(短期金利で年0.15%~0.35%程度の上昇。)
- 株価 : 15年3月期は現行水準で横ばい。  
15年度以降は基本シナリオから年1,000円の上昇。
- 為替 : 基準シナリオと同じ。

(変化額の要因分析 - 18年3月期までの要因 - )

資金利益(含む大和銀行の合同信託)の増加:470億円(金利上昇による利鞘の拡大)

年金信託等の信託報酬の増加:36億円

[悲観的シナリオ]

- 金利 : 短期金利は基本シナリオと同じ。  
長期金利のみ15年度以降上昇基調への転換を予想。  
(年0.50%~1.00%程度の上昇。)
- 株価 : 15年3月期は現行水準で横ばい。  
15年度以降は基本シナリオから年1,000円の下落。
- 為替 : 基準シナリオと同じ。

(変化額の要因分析 - 18年3月期までの要因 - )

年金信託等の信託報酬の減少: 39億円

## 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

### (1)各種リスク管理の状況

当グループは、リスク管理を経営の最重要課題と位置付け、経営上発生する各種リスクに対する管理体制の整備、高度化に取り組んでまいります。

#### グループリスク管理の枠組の確立

グループ共通のリスク管理に関する基本的な考え方を定めたりスク管理方針を制定しております。

#### 持株会社におけるリスク管理

大和銀ホールディングスのリスク管理部署が、グループ全体のリスク状況を一元的に把握するためのモニタリング・分析を行い、大和銀ホールディングスの経営陣に報告するとともに、随時提言を行ってまいります。

#### 傘下銀行におけるリスク管理

大和銀ホールディングスが定めるグループ共通のリスク管理方針等に基づいて、各々の業務特性を踏まえたリスク管理を実践してまいります。

大和銀ホールディングスに対するリスク状況に関する定期的レポート、各傘下銀行におけるリスク管理体制の整備・高度化状況の報告を実施してまいります。

(図表12) リスク管理の状況

リスク区分	リスク管理部署	統合後のリスク管理体制
信用リスク	融資企画部	信用リスク管理に係るグループ共通の枠組として持株会社が策定したリスク管理方針に則り、管理いたします。 持株会社のリスク管理部署は、リスクの状況を一元的にモニタリングする体制のもと、持株会社の経営陣へ報告し、随時提言を行っていきます。また、持株会社の定めた方針等に基づいて、ポートフォリオ、与信上限のモニタリング等の牽制機能を発揮するとともに、与信業務に係るルール の 制定等の体制整備を行っていきます。 カントリーリスクについては、カントリー格付制度を統一し、各国向け残高を一元的に管理する体制を構築いたします。
金利リスク・ マーケットリスク	リスク統括部	市場リスク管理に係るグループ共通の枠組として持株会社が策定したリスク管理方針に則り、管理いたします。 リスク管理枠を傘下銀行ごとに設定いたします。 持株会社のリスク管理部署は、リスクの状況を一元的にモニタリングする体制のもと、持株会社の経営陣へ定期的に報告し、随時提言を行っていきます。 傘下銀行においては、フロントおよびバックから独立したリスク管理部署がリミットの遵守状況の管理を行っていきます。
流動性リスク	リスク統括部	流動性リスク管理に係るグループ共通の枠組として持株会社が策定したリスク管理方針に則り、管理いたします。 持株会社のリスク管理部署は、リスクの状況を一元的にモニタリングする体制のもと、持株会社の経営陣へ定期的に報告し、随時提言を行っていきます。 資金繰りリスクについては、傘下銀行において、資金繰り管理部署が許容されたリミットを遵守しつつ資金調達計画に則って資金繰りを行い、リスク管理部署が運営状況をモニタリングしていきます。 市場流動性リスクについても、市場における流動性など商品毎の特性を踏まえたリミット遵守状況の管理を行っていきます。
事務リスク	事務・ システム部	事務リスク管理に係るグループ共通の枠組となるリスク管理方針を持株会社において策定しており、これに基づく体系的な事務手続のもと適切な管理を図っていきます。 持株会社のリスク管理部署は、リスクの状況を総合的に評価・モニタリングの上、持株会社の経営陣へ報告し、随時提言を行っていきます。 事務処理においては、専門セクションによる内部牽制の強化や集中処理の推進など、よりミスの少ない効率的な事務フローを構築していきます。また、各種研修などを通じて、教育・指導体制の充実にも努めます。
システムリスク	事務・ システム部	システムリスク管理に係るグループ共通の枠組として持株会社が策定したリスク管理方針に則り、管理いたします。 持株会社のリスク管理部署は、リスクの状況を総合的に評価・モニタリングの上、持株会社の経営陣へ報告し、随時提言を行っていきます。 システムの企画・開発体制、セキュリティに係る管理・運用体制、監査への対応方針等を策定していきます。 バックアップ体制、コンティンジェンシープランなど緊急時の対応方針の整備を進めていきます。

リスク区分	リスク管理部署	統合後のリスク管理体制
法務リスク	コンプライアンス統括部	<p>傘下銀行毎に策定するコンプライアンス・マニュアル類およびコンプライアンス・プログラムについては、持株会社において基本方針を定めた上でグループとしての統一化を図ります。</p> <p>傘下銀行毎にコンプライアンス統括部署を設置し、コンプライアンスに関するチェック体制を構築するとともに、グループ・コンプライアンス委員会の設置を検討する等、グループ横断的な協議、報告体制を構築し、持株会社がグループ全体でのコンプライアンス・プログラムの進捗状況を管理統括します。</p> <p>傘下銀行毎に、訴訟等の法的偶発現象の把握、リーガルチェックの実施、顧問弁護士との連携などにより法務リスクの極小化を図っていきます。</p>
レピュテーションリスク	広報部	<p>レピュテーションリスク管理に係るグループ共通の枠組として持株会社が策定したリスク管理方針に則り管理いたします。</p> <p>持株会社のリスク管理部署は、レピュテーションリスクに関する各種情報について一元的に把握・管理する体制とします。</p> <p>また、各種報道やアナリストの評価等をモニタリングして、誤報・風説のチェックや適切なディスクロージャーを行います。</p>

## (2)資産運用に係る決裁権限の状況

大和銀ホールディングスにおいては、グループ統一の信用リスク管理方針を策定してまいります。

また、適正な与信運営を図るため、傘下銀行間で重複する大口取引先や、銀行を除く子会社での与信運営等も含めたグループ全体での与信管理体制の構築に努めてまいります。

傘下銀行は、大和銀ホールディングスが策定した信用リスク管理方針に則って与信運営を行ってまいります。個別案件の決裁は原則として、大和銀ホールディングスが策定した方針に沿った各行の決裁権限規程に従い、各行個別に行ってまいります。

### (3)資産内容

平成 13 年 9 月期における傘下銀行合算の開示債権額および引当金の状況については、( 図表 13 )、リスク管理債権については、( 図表 14 ) の通りであります。

なお、平成 14 年 3 月期の不良債権処理については、当年度以降の加速度的な財務体質の改善を目指し、傘下銀行において潜在的な与信リスク等を排除するため、抜本的な不良債権処理を実施した結果、グループ全体の処理額の見込みは約 9,550 億円となっております。

今後につきましても、以下のような施策により、不良債権の最終処理を進めるとともに、再建可能と判断する取引先に対しては、極力再生の方向で取り組み、再建支援を通じて債権の正常化を図るなど、資産の健全性確保に努めてまいります。

- ・不良債権の最終処理（オフバランス化）

債権回収専担者・サービサーによる回収の促進を図ります。

債権売却（整理回収機構向けやバルクセールなど）の推進を図ります。

- ・不良債権の正常化に向けた取組み

取引先の再建支援に対して、営業店および本部の支援強化を図ります。特に、中小企業については、その特性を十分考慮し、再生可能性等について、きめ細かく的確な判断を行い、債権の健全化を目指し再建支援を行います。

- ・不良債権の新規発生防止

傘下銀行間での各基準の統一や開発中の信用リスク統合システムの活用を通じ、信用リスクの管理強化を行います。

取引先の将来性を見据えた厳格な審査を行います。その中で、中小企業に対しては、その特性を十分考慮したうえで、判断を行います。

#### (4)償却・引当方針

##### 基本的な考え方

傘下銀行は、それぞれ、金融庁の「金融検査マニュアル」および公認会計士協会の「銀行等金融機関の資産の自己査定に係る内部統制の検証並びに貸出償却並びに貸倒引当金の監査に関する実務指針」(銀行等監査特別委員会報告第4号 平成11年4月30日改正)などに準拠して、「資産の自己査定基準」「償却・引当基準」を制定しております。

これらの基準にもとづき、厳格な自己査定を実施し、その結果にもとづき、適正な償却・引当を実施しております。

現在、傘下銀行間で統一した「資産の自己査定基準」「償却・引当基準」を制定するため検討を進めております。

##### 償却・引当の体制

償却・引当の一連の手續や結果について、傘下銀行の資産監査部署が検証を行うとともに、監査法人による外部監査を実施することにより償却・引当の客観性維持に努めております。

##### 償却・引当方法の概要

傘下銀行各行の貸出金等の与信関連資産(債権)については、自己査定の債務者区分に応じ、以下の基準で償却・引当を行います。

債務者区分が「破綻先」・「実質破綻先」の債権については、分類債権に相当する額を貸倒償却するか、または、貸倒引当金(個別評価)を計上いたします。

債務者区分が「破綻懸念先」の債権については、分類債権に予想損失率を乗じた額を予想損失額とするなど、適切な方法により予想損失額を見積もり貸倒引当金(個別評価)を計上いたします。

債務者区分が「要注意先」、「正常先」の債権については、「要注意先のうち「要管理債権を有する先」、「要注意先のうち「要管理債権を有しない先」、「正常先」に区分し、各々の債権額に予想損失率を乗じた額を予想損失額として貸倒引当金を計上いたします。

##### (債権放棄に対する考え方)

お取引先の経営再建に際し、債権放棄の手法による支援を行うにあたっては、平成11年1月20日付金融再生委員会発表の「金融再生委員会の運営の基本方針」並びに平成13年9月19日付で私的整理に関するガイドライン研究会が公表した「私的整理に関するガイドライン」に示されている考え方を踏まえ、以下の観点から総合的かつ慎重に検討した上で実施してまいります。

- ( a ) 取引先の再建計画（経営改善計画）が以下の観点から見て妥当なものであり、再生の見込みが高く、債権放棄後の残存債権の回収が確実に見込まれること。それにより、傘下銀行の損失が最小限に抑えられる経済合理性があること。
- ・収益計画が適正であり、一定期間での再生の実現可能性が高いこと。すなわち、将来の売上および収益の見積り、および支出の見積りが適正であり、それにもとづき一定期間での債務超過等の解消が行われること。
  - ・取引先自身が徹底した合理化策をとっていること。
- ( b ) 取引先の経営者の退任等、経営責任が明確化されていること。ただし、この際、中小企業等において、再建のために、現経営者の経営能力および信用を活用した方が、早期再生に寄与し経済合理性がある等の場合は別途個別に判断を行うこと。
- ( c ) 取引先の破綻による、健全な中小企業の連鎖的な破綻を招かないなど、社会的影響に配慮すること。

(図表13)法第3条第2項の措置後の財務内容[傘下銀行合算]

(銀行勘定)

(億円)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	13/9月末 実績(単体)	13/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	4,237	5,035	3,758	4,422
危険債権	11,190	10,499	10,565	11,304
要管理債権	9,155	9,360	11,252	11,696
正常債権	340,251	345,457	331,047	335,342

(信託勘定)

(億円)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	13/9月末 実績(単体)	13/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	70	70	53	53
危険債権	63	63	55	55
要管理債権	48	48	66	66
正常債権	5,073	5,073	4,697	4,697

引当金の状況

(億円)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	13/9月末 実績(単体)	13/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,130	2,445	2,311	2,639
個別貸倒引当金	4,574	4,619	4,188	4,632
特定海外債権引当勘定	70	62	59	51
貸倒引当金 計	6,776	7,130	6,561	7,325
債権売却損失引当金	651	651	514	514
特定債務者支援引当金	466	-	-	-
小 計	7,897	7,783	7,077	7,841
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	16	16	14	14
小 計	16	16	14	14
合 計	7,914	7,800	7,092	7,855

(図表14)リスク管理債権情報(注)[傘下銀行合算]

(億円、%)

		13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	13/9月末 実績(単体)	13/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	銀行勘定	2,087	2,194	1,818	1,898
	信託勘定	16	16	14	14
部分直接償却		6,043	8,068	5,589	6,891
延滞債権額(B)	銀行勘定	12,991	12,411	12,239	12,739
	信託勘定	116	116	94	94
3か月以上延滞債権額(C)	銀行勘定	1,329	1,594	1,155	1,404
	信託勘定	17	17	18	18
貸出条件緩和債権額(D)	銀行勘定	7,833	7,774	10,096	10,291
	信託勘定	30	30	48	48
金利減免債権	銀行勘定	1,272	1,310	1,841	1,877
	信託勘定	9	9	2	2
金利支払猶予債権	銀行勘定	228	254	208	232
	信託勘定	0	0	0	0
経営支援先に対する債権	銀行勘定	0	0	0	0
	信託勘定	0	0	0	0
元本返済猶予債権	銀行勘定	6,325	6,200	7,905	8,039
	信託勘定	21	21	46	46
その他	銀行勘定	4	6	139	141
	信託勘定	0	0	0	0
合計(E) = (A)+(B)+(C)+(D)	銀行勘定	24,243	23,976	25,310	26,337
	信託勘定	182	182	176	176
比率(銀行勘定) / 銀行勘定総貸出		7.18	7.09	7.64	7.92
比率(信託勘定) / 信託勘定総貸出		3.46	3.46	3.61	3.61

リスク管理債権の開示基準を未収利息の有無にかかわらず債務者区分に基づくものとしております。

(注) 全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理債権情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調々第43号)の定義に従い計上しております。貸出条件緩和債権について複数の項目に該当するものについては最も適当と判断した項目に計上しております。

(図表15)不良債権処理状況[傘下銀行合算(除く大和銀信託銀行)]

(単体)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	4,251	4,970	1,431	8,470
うち銀行勘定	4,225	4,942	1,419	8,430
個別貸倒引当金繰入額	1,696	1,885	455	5,518
貸出金償却等(C)	1,969	2,597	888	2,825
貸出金償却	1,217	2,093	798	1,422
CCPC向け債権売却損	196	152	60	97
協定銀行等への資産売却損(注1)	2	0	-	-
その他債権売却損	47	61	14	641
債権放棄損	500	288	13	665
債権売却損失引当金繰入額	374	245	81	131
特定債務者支援引当金繰入額	198	220	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	15	7	7	45
うち信託勘定	25	27	12	40
貸出金償却等(C)	25	27	12	40
貸出金償却	25	14	11	39
CCPC向け債権売却損	-	13	0	-
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	-	-
その他債権売却損	-	-	-	-
債権放棄損	-	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	84	116	180	1,068
合計(A)+(B)	4,336	5,088	1,613	9,538
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	2,099	3,416	1,478	2,491
グロス直接償却等(C)+(D)	4,095	6,042	2,379	5,355

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(注2) 14年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しております。

(連結)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	4,029	5,167	1,892	8,970
うち銀行勘定	4,003	5,140	1,880	8,930
個別貸倒引当金繰入額	1,862	1,778	526	5,688
貸出金償却等(C)	1,690	2,711	898	3,155
貸出金償却	1,220	2,196	821	1,652
CCPC向け債権売却損	197	152	60	97
協定銀行等への資産売却損(注1)	2	0	-	-
その他債権売却損	147	72	14	741
債権放棄損	120	288	-	665
債権売却損失引当金繰入額	374	245	81	131
特定債務者支援引当金繰入額	96	-	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	22	7	8	45
うち信託勘定	25	27	12	40
貸出金償却等(C)	25	27	12	40
貸出金償却	25	14	11	39
CCPC向け債権売却損	-	13	0	-
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	-	-
その他債権売却損	-	-	-	-
債権放棄損	-	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	263	115	154	1,068
合計(A)+(B)	4,292	5,286	2,049	10,038
<参考>				
貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	2,126	3,806	746	3,221
グロス直接償却等(C)+(D)	3,844	6,545	1,656	6,415

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(注2) 14年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しております。

(図表16)不良債権償却原資[傘下銀行合算(除く大和銀信託銀行)]

(単体)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	2,701	3,028	1,640	3,233
国債等債券関係損益	1	143	117	161
株式等損益	2,689	2,038	4,078	5,943
不動産処分損益	59	44	32	200
内部留保利益	-	20	1,163	1,690
その他	302	233	2,962	10,758
合計	5,635	5,276	1,654	9,538

(注) 14年3月期見込については現時点での見込数値を記載しております。

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	2,779	3,152	1,588	3,243
国債等債券関係損益	2	143	114	161
株式等損益	2,750	2,252	3,110	5,893
不動産処分損益	151	78	34	200
内部留保利益	-	21	1,015	1,178
その他	301	218	2,629	11,710
合計	5,680	5,565	2,088	10,038

(注) 14年3月期見込については現時点での見込数値を記載しております。

( 図表17 ) 13年度上期中の倒産先一覧

< 大和銀行 >

13年度上期中の倒産先一覧

( 件、億円 )

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
特別 A	0	0	0	0
A+	0	0	0	0
A	0	0	0	0
B	1	85	0	0
C+	0	0	0	0
C	2	2	1	1
C-	4	19	4	17
D・E (含むみなし正常)	19	49	14	125
要注意先	44	113	45	125
要管理先	10	161	7	117
破綻懸念先	30	403	39	447
実質破綻先	0	0	0	0
破綻先	0	0	0	0
合計	110	833	110	833
うちみなし正常先	8	7	3	3

(注1)実質破綻先以下となった先は、倒産先として計上しております。

(注2)金額は、倒産発生時点での与信残高を集計したもので損失額ではありません(担保等による回収可能額も含んでおります。)

(注3)旧なみはや銀行より譲受した先や損失の発生しない先を含んでおります。

(注4)小口(与信額50百万円未満)は除いております。

(注5)みなし正常先とは、営業性・非営業性個人その他、公社、公団、地方公共団体、銀行業、証券業、生命保険業、損害保険業、医療法人、学校法人、宗教法人、組合、その他の団体等、会計処理が特殊な取引先です。これらの先についても「要注意先」以下に該当する場合は信用格付を付しております。

( 参考 ) 法第3条第2項の措置後の財務内容 [ 大和銀行 ]

	12年9月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	1,665
危険債権	5,361
要管理債権	3,108
正常債権	104,850
総与信残高	114,985

< あさひ銀行 >

13年度上期中の倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
A	0	0	0	0
B	1	4	1	0
C	5	83	6	81
D	5	8	4	10
E	7	11	5	5
F	8	17	6	15
G	79	324	67	221
H	10	101	19	97
I	7	87	16	208
格付なし	10	11	8	9
合計	132	646	132	646

(注1)「格付なし」となるのは、以下のいずれかに該当する先であります。

個人

与信額(極度)30百万円未満の先

預金担保、信用保証協会保証等の優良担保・保証で保全充足となっている先

倒産時点で与信額50百万円以上であっても、各判定基準日時点において与信額(極度)30百万円未満であれば、格付は付与しておりません。

(注2)小口(与信額50百万円未満)は除いております。

(注3)金額は貸出金、支払承諾、外国為替の合計であります。

(参考)法第3条第2項の措置後の財務内容[あさひ銀行]

	12年9月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	1,799
危険債権	4,766
要管理債権	2,179
正常債権	210,219
総与信残高	218,964

(参考) 近畿大阪銀行  
13年度上期中の倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
A+	0	0	0	0
A	0	0	0	0
B	0	0	0	0
C+	3	3	1	5
C	3	3	2	5
C-	6	6	3	2
D	8	18	5	4
D1	-	-	4	4
D2	-	-	0	0
D3	-	-	3	3
D4	-	-	0	0
E	5	6	7	12
要注意先	28	90	-	-
要注意先A	-	-	5	8
要注意先B	-	-	1	1
要注意先C	-	-	11	26
要管理先	5	7	22	72
破綻懸念先	11	34	40	63
実質破綻先	0	0	0	0
破綻先	0	0	0	0
格付なし	35	37	-	-
合計	104	204	104	204

(注1) 13年3月より信用格付制度を以下のとおり改定しております。したがって、倒産半期前と倒産1期前の格付では格付の区分に差異があります。

12年9月期における信用格付の対象先は与信残高30百万円以上の法人としておりましたが、13年3月より全与信先を格付の対象としております。

12年9月期において「格付なし」に分類していた個人事業主・30百万円未満の法人先等について新たな格付区分(D1~D4)を設けました。

要注意先の格付区分を3段階に細分化を図りました。

(注2) 倒産1期前の行内格付で「格付なし」に該当するのは、12年9月期において格付対象外としておりました、個人事業主、非営業性個人、保証協会付融資・預金担保範囲内のみの先、法人で与信残高30百万円未満の先であります。

(注3) 金額については与信ベースで記入しております。

(参考) 法第3条第2項の措置後の財務内容 [ 近畿大阪銀行 ]

	12年9月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	681
危険債権	1,194
要管理債権	1,292
正常債権	27,233
総与信残高	30,400

(参考) 奈良銀行  
13年度上期中の倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
要注意先	1	1	0	0
要管理先	0	0	1	1
合計	1	1	1	1

(注1) 金額は与信ベースで計上しております。

(注2) 小口(与信額50百万円未満)は除いております。

(参考) 法第3条第2項の措置後の財務内容 [ 奈良銀行 ]

	12年9月末実績(億円)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	49
危険債権	30
要管理債権	17
正常債権	1,200
総与信残高	1,297

(図表18-1)評価損益総括表(平成13年9月末、単体)[傘下銀行合算]

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	105	0	0	0
	債券	105	0	0	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	1,498	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	1,480	-	-	-
	その他	18	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	78,847	3,782	1,311	5,096
	債券	51,780	310	344	32
	株式	22,636	3,720	920	4,642
	その他	4,430	373	45	417
	金銭の信託	307	-	-	-

## その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	3,437	2,510	925	13	938
その他不動産	225	169	56	66	122
その他資産(注2)	-	0	1	7	6

(注1)あさひ銀行、奈良銀行におきましては、平成10年3月期より「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を実施しております。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでおります。

## 有価証券(平成14年3月末見込み、単体)[傘下銀行合算]

		残高	評価損益	評価益	評価損
その他	有価証券	68,467	783	1,275	2,057
	債券	46,070	225	255	29
	株式	19,553	897	1,002	1,899
	その他	2,842	109	18	128
	金銭の信託	10	-	-	-

(図表18-2)評価損益総括表(平成13年9月末、連結)[傘下銀行合算]

有価証券 (億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	148	0	0	0
	債券	105	0	0	0
	株式	-	-	-	-
	その他	43	0	-	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	571	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	571	-	-	-
	その他	0	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	79,511	3,766	1,367	5,136
	債券	51,910	319	352	32
	株式	23,126	3,711	968	4,681
	その他	4,470	373	45	419
	金銭の信託	307	-	-	-

## その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	3,525	2,595	928	29	958
その他不動産	248	183	65	67	133
その他資産(注2)	-	0	1	7	6

(注1)あさひ銀行、奈良銀行におきましては、平成10年3月期より「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を実施しております。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでおります。

## 有価証券(平成14年3月末見込み、連結)[傘下銀行合算]

		残高	評価損益	評価益	評価損
その他	有価証券				
	債券				
	株式				
	その他				
	金銭の信託				

(図表19) オフバランス取引総括表 [傘下銀行合算]

(億円)

	契約金額・想定元本		与信相当額	
	13/3月末	13/9月末	13/3月末	13/9月末
金融先物取引	15,715	30,088	4	32
金利スワップ	179,997	188,332	2,757	2,767
通貨スワップ	7,093	9,197	547	576
先物外国為替取引	22,472	17,463	1,209	423
金利オプションの買い	1,652	2,008	10	12
通貨オプションの買い	7,556	7,460	318	253
その他の金融派生商品	12,623	11,695	102	122
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	1,789	1,584
合計	247,116	266,249	3,164	2,606

(注)自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約2週間以内の取引を加えたものを計上しております。

(図表20)信用力別構成(13/9月末時点)[傘下銀行合算]

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(注1)	合計
信用リスク相当額 (与信相当額)	3,557	317	64	3,939
信用コスト	0	2	0	3
信用リスク量	6	11	0	17

(注1) 個人取引(外貨定期)、格付がない先に対するインパクトローン関連取引等。

(注2) 近畿大阪銀行、奈良銀行の計数は除いて作成しております。

## (5) 含み損益の状況と今後の処理方針

持株会社の傘下銀行各行では、財務の健全性を確保するため、保有株式につき、償却の実施とともに株価の動向を注視しつつ売却を進め、傘下銀行全体で、平成 14 年 3 月期に年間 1 兆 1,800 億円程度（注 1）残高を圧縮いたしました。しかし、株式市場が軟調に推移したことから、平成 14 年 3 月末における傘下銀行合算の有価証券（注 2）の含み損益は 783 億円となりました（このうち株式の含み損益が 897 億円、債券の含み損益が 225 億円）。

（注 1）子会社等の株式を除く、時価会計の対象となる「その他有価証券」のうちの株式。

（注 2）子会社等の株式を除く、時価会計の対象となる「その他有価証券」のベース。

今後につきましても、株価の変動がグループ全体の経営に与える影響を低減させるため、残高の圧縮を押し進めてまいります。

## (6) 劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の財務内容の健全性の確保

株式会社大和銀ホールディングスは、グループの自己資本充実を目的として、劣後債又は劣後ローンその他の方法による資金調達を行うことがありますが、当該資金は子会社の財務内容の健全性を確保するため、子会社が発行する社債の引受け又は子会社への貸付金に使用されるものであります。

（持株会社の劣後特約付債務の残高）

（億円）

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
劣後特約付 債務残高	-	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000

（注）現時点において、大和銀ホールディングスは、傘下銀行である大和銀行 1,000 億円、あさひ銀行 2,000 億円、合計 3,000 億円の劣後特約付債務を引受けております。