

カンパニー制導入後の実績

当行は「第1次経営計画」のスタートにあたり、昨年「カンパニー制」を導入しました。「カンパニー制」は、従来の「業務別・機能別に本部に権限集中していた組織」から「お客さまマーケット」別の分社型組織への転換を図ることによって、激しい環境変化に適応した、より迅速な意思決定や施策展開が行える体制をめざすもので、具体的には、ますます多様化・高度化するお客さまのニーズに従来以上に的確にお応えしていくことを目的として、銀行組織をお客さまマーケット別に社内分社化し、各カンパニーが担当する事業分野の経営戦略上の位置づけを明確化しました。そして、経営環境の変化に応じた事業の再構築を柔軟かつ機動的に行い、重点分野に対する経営資源の効果的な配分を行う体制を築きました。

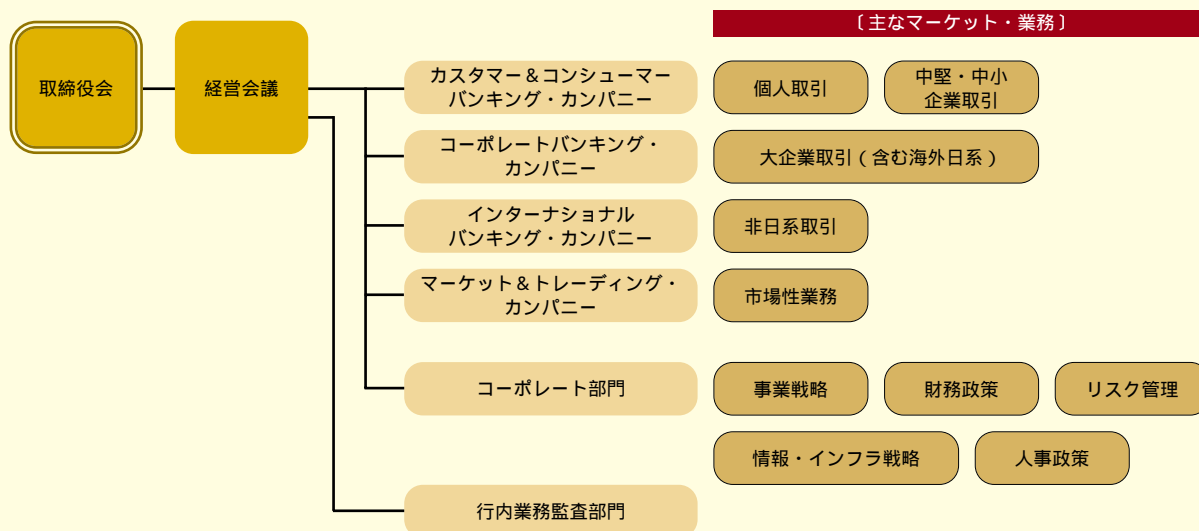
各カンパニーは、それぞれのお客さまに最適な商品・サービスを最適な体制で提供するための、商品開発から販売まで自己完結したいわゆる「製販一体型」の独立性のある組織としました。また、これまで本部に集中していた機能や権限をそれぞれのカンパニーへ委譲することにより、各カンパニーが「自主性・自律性・創造性」を発揮し、戦略的かつスピードある事業展開を行っていくとともに、担当するマーケットに対する責任を明確化しました。その結果、各カンパニーは配分された経営資源を最も有効に活用することにより、それぞれのお客さまに提供する価値の極大化と業績の向上に積極的に取り組むことが可能となりました。

「カンパニー制」は、お客さまマーケットごとに最適な戦略の立案や事業戦略を徹底していくという観点から、当行グループの組織をそれぞれ独立採算の組織体として、四つのカンパニーと本社部門で構成されています。

四つのカンパニーとは、国内支店における個人マーケットおよび中堅・中小企業マーケットを担当する「カスタマー&コンシューマーバンキング・カンパニー」、大企業グループを担当する「コーポレートバンキング・カンパニー」、海外営業店・現地法人における非日系企業マーケットを担当する「インターナショナルバンキング・カンパニー」、および業務別の切り口から当行グループの市場性業務を原則すべて担当する「マーケット&トレーディング・カンパニー」です。

また、本社部門としては、コーポレート部門が事業戦略、財務政策、リスク管理、情報・インフラ戦略、人事政策などの全社横断的なスタッフ機能を有し、行内業務監査部門が業務運営サイドから独立して内部監査機能の強化や、当行資産全体の健全性を確保する役割を担っています。

当行はこの「カンパニー制」の導入により、それぞれのカンパニーや部門の権限、責任、役割期待を明確化することで、より専門的、戦略的、効率的なグループ運営体制を構築し、お客さまの信頼にお応えできる銀行をめざして全力を挙げて取り組んでいます。



カンパニー別実績

各カンパニーは「自主性・自律性・創造性」を標榜し、会社としての基本機能を有する独立性を保ちつつも、一定の全社的な方向性を共有する関係をめざしており、その「指針」として各種の指標を定めています。また、実際に各カンパニーに擬似資本を割当てる、いわゆる「キャピタルアロケーション」制度につきましてもすでに導入しており、カンパニーの経常利益とともに、割当てられた資本に対する収益性を表す「ROE」などの指標目標を每期掲げ、その達成度合いを資源配分に活用しています。

カスタマー&コンシューマーバンキング・カンパニー(CCBC)

個人取引、中堅・中小企業取引を中心に、高度化・多様化するお客さまニーズを捉えたさまざまな戦略を打ち出しました。

個人取引では、住宅ローンの増強、投資信託を中心とした資産運用業務の強化、「エリアFP」によるプライベートバンキング業務の拡充などを実施しました。また法人取引では、良質な貸出金の増強に向けた「新規開拓専任スタッフ」の配置、お客さまニーズへの対応力強化を狙いとした「ビジネス・ソリューション班」の設置、中小企業向けの融資商品ラインナップの拡充などを実施し、カンパニー全体として前期を上回る実績を残すことができました。

(単位:億円)

	平成10年度	平成11年度	増減
個人業務	1,674	1,547	127
法人業務	2,101	2,381	280
海外日系	17	28	11
業務粗利益	3,792	3,956	164
経費	2,811	2,622	189
業務純益	981	1,334	353
経常利益	4,056	495	4,551
ROE (%)	38.6	4.3	42.9

◀ CCBCの年度別実績

コーポレートバンキング・カンパニー(CBC)

貸出金のみならず、デリバティブや資産流動化・証券化など、お客さまにとって付加価値の高いサービスの提供に積極的に取り組み、併せてリスク・コストに見合った適正なリターンの確保に努めたことにより業務粗利益、業務純益ともに前期を大きく上回る結果となりました。特に、デリバティブ収益が大幅に拡大したほか、シンジケートローンやコミットメントライン、不動産証券化などにもなう手数料収入も増加しました。

しかしながら、経常利益としては大口の不良債権の発生にともない、前期に引き続き損失を計上しました。

(単位:億円)

	平成10年度	平成11年度	増減
利息収支	635	813	178
手数料・一般外為収支	250	267	17
国内大企業	885	1,080	195
海外日系	143	119	24
業務粗利益	1,028	1,199	171
経費	398	354	44
業務純益	630	845	215
経常利益	3,317	1,125	2,192
ROE (%)	38.2	15.0	23.2

◀ CBCの年度別実績

▶ IBCの年度別実績

インターナショナルバンキング・カンパニー(IBC)

戦略重点分野への経営資源集中による収益力の強化と、効率性の向上による経費の大幅削減を実現したことや、海外子会社からの配当収入が増加したことなどが寄与し、平成11年度は前年度の約4倍の業務純益を計上しました。

また、国内のお客さまへ海外の金融手法を積極的に紹介した結果、当行は平成11年度に国内シンジケートローン取扱金額および件数で全金融機関中トップとなったほか、最近注目を集めているPF(公共事業への民間活力導入スキーム)でも国内第1号案件をアレンジするなど、リーディングバンクにふさわしい顕著な実績を挙げることができました。

(単位:億円)

	平成10年度	平成11年度	増減
米州	105	108	3
欧州	35	52	17
アジア	100	66	34
海外非日系	240	226	14
在日外資	13	16	3
出資金収支等	29	150	121
業務粗利益	282	392	110
経費	224	163	61
業務純益	58	229	171
経常利益	680	294	974
ROE(%) (換算レート:円/ドル)	22.6 (136円)	10.0 (117円)	32.6

マーケット&トレーディング・カンパニー(MTC)

付加価値と価格競争力の高い商品およびサービスを提供することに重点を置いた戦略・施策を打ち出しました。

投資銀行業務では、ABSトップシェアの強みを活かした資産流動化で本邦初の流動化案件を数多く組成したほか、事業戦略へのトータルアドバイスとしてのM&Aで著しい実績を挙げました。また市場性業務においても、お客さまのリスクマネジメントに主眼を置いたデリバティブ業務で邦銀トップの実績を挙げています。

(単位:億円)

▶ MTCの年度別実績

	平成10年度	平成11年度	増減
投資銀行業務	54	102	48
市場性業務	898	565	333
業務粗利益	952	667	285
経費	235	200	35
業務純益	717	467	250
経常利益	752	488	264
ROE(%)	24.7	16.6	8.1

▶ カンパニーの経常利益について

第1次経営計画では、各カンパニーの経常利益を把握し、管理・運営に用いることにより、当行全体の資本効率性改善をめざす体制としています。

