

「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)
の履行状況に関する報告書

平成12年1月

株式会社 さくら銀行

目 次

	ページ
(概要) 経営の概況	
1 . 1 1 年 9 月 期 決 算 の 概 況	1
2 . 経 営 健 全 化 計 画 の 履 行 概 況	5
(1) 住 友 銀 行 と の 統 合 ・ 全 面 提 携	5
(2) 業 務 再 構 築 等 の 進 捗 状 況	6
(3) 経 営 合 理 化 の 進 捗 状 況	1 3
(4) 不 良 債 権 処 理 の 進 捗 状 況	1 4
(5) 国 内 向 け 貸 出 の 進 捗 状 況	1 6
(6) そ の 他 経 営 健 全 化 計 画 に 盛 り 込 ま れ た 事 項 の 進 捗 状 況	1 8
(図 表)	
1 . 収 益 動 向 及 び 計 画	2 1
2 . 自 己 資 本 比 率 の 推 移	2 5
(3 . 資 金 繰 り 状 況)	省 略
(4 . 外 貨 資 金 運 用 調 達 状 況)	省 略
5 . 部 門 別 純 収 益 動 向	2 7
6 . リ ス ト ラ 計 画	2 9
7 . 子 会 社 ・ 関 連 会 社 一 覧	3 1
(8 . 経 営 諸 会 議 ・ 委 員 会 の 状 況)	省 略
(9 . 担 当 業 務 別 役 員 名 一 覧)	省 略
1 0 . 貸 出 金 の 推 移	3 4
(1 1 . 収 益 見 通 し)	省 略
1 2 . リ ス ク 管 理 の 状 況	3 9
1 3 . 法 第 3 条 第 2 項 の 措 置 後 の 財 務 内 容	4 6
1 4 . リ ス ク 管 理 債 権 情 報	4 7
1 5 . 不 良 債 権 処 理 状 況	4 8
1 6 . 不 良 債 権 償 却 原 資	4 8
1 7 . 上 期 中 の 倒 産 先	4 9
1 8 . 含 み 損 益 総 括 表	5 0
1 9 . オ フ バ ラ ン ス 取 引 総 括 表	5 1
2 0 . 信 用 力 別 構 成	5 2

経営の概況

1. 11年9月期決算の概況

11年9月期の決算は健全化計画で掲げた業務粗利益増強施策の成果が確実に現れた結果、コア業務純益（注）が前年同期比404億円の大幅増益となった他、経常利益、当期利益も当初予想の利益水準を上回った。一方、11年度の健全化計画に対する収益の進捗率は、業務純益・経常利益・当期利益とも50%前後の水準であり、中間ラップとしては年度計画を十分達成できる水準を確保できたものと考えている。

（注）コア業務純益

業務純益から一般貸倒繰入、国債等債券関係損益を控除したもの

（1）損益の状況

業務粗利益

業務粗利益は、債券関係損益が前年同期比307億円減少したことを主因に前年同期比49億円減少し3,628億円となったが、債券関係損益を除いた所謂コアの業務粗利益は、前年同期比257億円の増益となった。この増益の主な要因は、外貨建運用資産の減少により国際業務粗利益が前年同期比162億円減少したものの、国内業務粗利益が貸出利鞘の改善等により前年同期比419億円増加したことによるものである。

健全化計画の主要施策である貸出利鞘の改善・個人ローンの増強は、国内の貸出利鞘改善が、11年9月期で9年度比23BP改善し、14年度末までに30BP改善する計画に対し、77%の進捗となった。また、住宅ローンの残高は2,594億円増加し、64,325億円となったが、この増加額及び残高は邦銀トップの水準である。

経費

経費は、人員削減や賞与の削減により人件費が前年同期比113億円減少の830億円、物件費が前年同期比21億円減少の1,100億円、税金が前年同期比11億円減少の106億円となり、経費全体では、前年同期比147億円減少し2,037億円となった。

業務純益

以上の結果、11年9月期の業務純益は一般貸倒繰入前で前年同期比97億円増加し、1,590億円となった。なお、一般貸倒繰入は、前年同期比110億円減少の50億円を取崩したことにより、一般貸倒繰入後の業務純益

は、前年同期比207億円増加し、1,640億円となった。また、一般貸倒繰入と債券関係損益を除いたコア業務純益は前年同期比404億円の増益となっている。11年度の業務純益は3,095億円を計画しているが、この計画に対する進捗率は53%と50%以上の水準を確保しており、年度計画は十分達成可能であると考えている。

不良債権処理・株式等関係損益

前期と同様、健全化計画の「公的資金による株式等の引き受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針」に基づき、総額で722億円の不良債権処理を実施した。その処理状況は、自己査定に基づく償却・引当等で564億円、債権売却損等で157億円である。不良債権処理の年度計画1,000億円に対し722億円の処理額となったが、この主たる要因は、将来の担保下落リスク等を遮断するために不良債権の売却を追加したことや個別取引先の劣化に伴う償却・引当の増加等によるものである。

株式等関係損益は、前年同期比439億円減少し、18億円となった。株式等関係損益の内訳は、償却が151億円、売切り損益が売却益212億円、売却損42億円である。株式等関係損益は、株式相場の好転により健全化計画の年度500億円のマイナスに対し大幅に改善している。なお、11年9月末の有価証券の含み損益は11年3月末比4,395億円改善し、3,194億円の含み益を確保している。

経常利益・当期利益

以上の結果、11年9月期の経常利益は574億円となり、これに、特別損益31億円、法人税等212億円を加減し、中間利益は、330億円となった。

健全化計画における11年度の当期利益は、757億円を見込んでおり、中間ラップとしてはほぼ計画通りの水準を確保できている。

< 損益計算書 >

(億円、 %)

	1 1 / 9 期		1 2 / 3 期 計 画	1 1 / 9 期 迄進捗率
	実 績	前年同期比		
業務粗利益	3,628	49	7,206	50.3
(除く国債等債券関係損益)	(3,632)	(257)	(7,189)	(50.5)
資金利益	3,057	135	6,322	48.4
役務取引等利益	314	3	663	47.4
その他業務利益	220	181	106	207.5
(国債等債券関係損益)	(3)	(307)	(17)	(17.6)
経費	2,037	147	4,161	49.0
人件費	830	113	1,649	50.3
物件費	1,100	21	2,274	48.4
税金	106	11	238	44.5
貸倒引当金	50	110	50	100.0
業務純益	1,640	207	3,095	53.0
貸引前ベース	1,590	97	3,045	52.2
コア業務純益 (注)	1,594	404	3,028	52.6
不良債権処理 (含む貸引)	722	873	1,000	72.2
償却・引当等	564	918	850	66.4
債権売却損等	157	44	150	104.7
株式等関係損益	18	439	500	3.6
株式等償却	151	25	207	72.9
経常利益	574	322	1,233	46.6
特別損益	31	241	50	62.0
法人税等	212	72	526	40.3
当期利益	330	8	757	43.6

(注) コア業務純益

業務純益から一般貸倒繰入、国債等債券関係損益を控除したもの

(2) 自己資本比率

1 1 年 9 月 末 の 自 己 資 本 比 率 は、 1 2 . 4 3 % と 健 全 化 計 画 の 1 2 年 3 月 末 の 計 画 値 で あ る 1 2 . 2 5 % を 上 回 る 水 準 と な っ た。

1 1 年 3 月 末 対 比 で は、 T i e r 1 が 利 益 計 上 に よ り 増 加 す る 一 方、 T i e r 2 が 外 貨 建 劣 後 調 達 の 円 高 影 響 に よ り 減 少 し た た め、 自 己 資 本 は 前 期 末 比 1 0 5 億 円 減 少 し た も の の、 リ ス ク ア セ ッ ト が 円 高 影 響 等 に よ り 3 , 4 9 7 億 円 の 減 少 と な っ た こ と に よ り、 自 己 資 本 比 率 は 0 . 1 0 % 上 昇 し た。

	11 / 9 末		12 / 3 末
	実績	11 / 3 末比	健全化計画
Tier 1 (Tier 1 比率)	24,245 (7.33)	287 (0.16)	24,074 (7.08)
Tier 2	16,855	392	17,583
自己資本	41,101	105	41,657
リスクアセット	330,495	3,497	340,000
自己資本比率	12.43	0.10	12.25

(3) 連結決算

11年3月期から形式的な持株以外の要素も加味した支配力基準・影響力基準により連結の範囲を決定しているが、11年9月期では連結子会社は前期末比3社減少し50社に、また、持分法適用会社は前期末比1社減少し38社となった。減少の要因はいずれも合理化を目的とした整理統合によるものである。

11年9月期の連結経常収益は9,118億円、連結経常費用は8,377億円となり、この結果、連結経常利益は740億円となった。これに、特別損益、法人税・住民税及び事業税、法人税等調整額、少数株主利益を加減した連結当期利益は408億円となった。所在地別の経常利益は国内が526億円、米州が81億円、欧州が39億円、アジア・オセアニアが96億円である。

また、連結キャッシュ・フローの状況は、資金の運用・調達や貸出金・預金の増減等の営業活動によるものが4,444億円、有価証券の取得・売却や動産不動産の取得・売却等の投資活動によるものが3,794億円のマイナス、劣後調達の増加等の財務活動によるものが312億円となり、11年9月末の現金及び現金同等物(日本銀行への預け金)の残高は、10,039億円となった。

2. 経営健全化計画の履行概況

(1) 住友銀行との統合・全面提携

10月14日、当行は住友銀行と、平成14年4月までに、対等の精神での合併を基本とする統合について基本合意し、統合と全面提携について発表した。

金融・経済のグローバル化および日本版ビックバンの進展によって、邦銀間はもとより、業界及び国境の壁を越えた金融機関の競争が激化している。また、情報通信技術の飛躍的向上が銀行業務に大きな変革をもたらしており、顧客の利便性を確保し、また、そのニーズに的確に対応するためには、情報通信技術の活用が必須条件となってきた。

このような環境の中、住友銀行と当行は、両行の持つ強固な顧客基盤と高度な金融ソリューション力を統合するにとどまらず、それぞれの強みを一段と活かすことによって、より付加価値の高い商品・サービスを顧客に提供できると考え、将来の統合を前提とした全面提携を実施することとした。

本提携においては、情報技術、コンテンツ、ネットワーク等に強みを有する多彩な親密取引先企業等とも連携し、21世紀の高度情報化社会における新たな複合金融グループとして、一層の顧客利便性の向上を図っていく所存である。

全面提携の当面の具体策としては、12月8日に以下の通り決定している。

両行統合へ向けた準備推進

- ・勘定系システムの統合、チャンネルシステム構築等の方針決定
- ・平成11年12月から平成12年2月にかけて第一次の人事交流実施
- ・平成12年2月末を目途とした行内電子メールネットワークの相互接続実施

各種業務提携の展開

- ・平成12年1月17日よりATM出金に伴う「他行利用手数料」の相互無料化
- ・住友銀行の「インターネット/オンライン専門銀行」および「個人ローン事業会社」への資本参加
- ・弊行の「DLJディレクト・エスエフジー証券」への資本参加

更に、平成11年度中には資本提携の実施を予定している。

また、両行は、それぞれの責任において、以下の経営目標を達成する。

リストラの加速

当初計画より1年前倒しの平成14年3月までの完了を目指す。

不良債権処理

平成14年3月までに、地価のさらなる下落、産業再生法による企業リストラの加速や会計制度変更の影響等、今後の環境変化に伴う対応も含め、不良債権問題の完全決着を図る。

政策投資株式の圧縮

政策投資株式について、今期以降、持合解消を中心として、原則、取引企業のご了解を頂いた上で、極力残高の圧縮に努める。

財務の健全性

統合時まで、十分な剰余金を確保し、格付けの向上を図る。また、業務粗利についても、コアとなる国内個人・法人業務の増収計画の前倒し実行を達成するべく、業務提携の実を上げる。

また、両行の統合後、重複店舗の統廃合、本部機能のスリム化などにより、3000名程度の人員削減を「経営の健全化のための計画」に上乘せする等、さらなるリストラを実施する。

統合の形態、新銀行の名称・本店所在地、合併比率等については、今後検討を進め、正式に決定する。

両行は、統合の推進のために、両行頭取を委員長とする「統合戦略委員会」を平成11年10月29日に設置した。「統合戦略委員会」の下に、事務・システム、個人業務、法人業務等、個別テーマ毎の部会を14設置し、業務提携・統合に向かって活動を開始している。

(2) 業務再構築等の進捗状況

A. 重点事業分野

a. 申請時に整理した重点事業項目の進展状況は以下の通り

「プライベートバンキング事業」については、資産形成層を囲い込む目的で幅広い顧客基盤を有する有力特定企業（異業種）との提携を含めた新たな具体策を検討中。10月1日の組織改革で、従来個人業務部の部内部であったプライベートバンキング部を、プッシュ（提案）型セールスを中心とする資産家、

中小企業オーナー等を対象とした独立部とし、商業銀行DC支店営業グループに置いた。全店1,000名のFP(ファイナンシャルプランナー)体制をベースに、富裕層を直接担当するプライベートバンキング部所属のFA(ファイナンシャルアドバイザー)及びプライベートバンカー体制を重層的に構築した。

「資産運用事業」については、投資信託窓口販売において9月末現在2,222億円と都市銀行中第2位の残高となっている。こうした投資商品については、主たるターゲットをワン・トゥ・ワンの資産家層とともに、マスリテール層にも広げ、開発・推進を担当する投資商品事業部を商業銀行DCコンシューマーバンキンググループに置き、マーケット特性に対応した商品開発、推進を行える体制とした。また、退職金を原資とする確定利付運用ニーズに対応したマーケティング体制構築に引き続き注力中である。

「マス法人事業」は、信用格付けの考え方をベースとした、無担保で迅速な審査を行える新型の事業ローン「さくらビジネスローン」を10月より開始し推進しているところである。また、こうした考え方をさらに進め、商品をより強化し、マーケティングを進め、ローコストで先進的なサービスをより広い顧客に対して行える体制、ネットワークの利用等につき異業種との提携を含めた具体策を検討中。

「コア大企業事業」は、複合的な経営問題を解決するソリューション提案型営業を中心とした対応を行うために、大企業部門と海外部門を同じディビジョンカンパニーの下に置き、国際企業DCを10月より設置。決済サービスから財務課題、事業推進に亘る複合的な提案活動を強化中。従来のリレーションシップバンキングをさらに高度化させ、各社の本来事業と金融業との相乗効果を狙える分野について共同で事業取組を行いうる関係を構築するパートナーシップバンキングを提唱。異業種アライアンスを積極的に展開する方針。

b. コンシューマー事業の展開について

当行は、従来からの中核基盤である商業銀行業務とともに、もう一つの核としてマスコンシューマーを対象としたコンシューマー事業の立ち上げをめざしている。これは、21世紀に向けたネットワーク社会の立ち上げを捉え、赤字構造となっている既存ネットワークに対し、コストを大幅に削減した形で、より広範なマスコンシューマーの身近に「いつでも、どこでも、安価に」さくら銀行のサービスが受けられる新たなネットワークをリアル・バーチャルの両面から構築し、マスコンシューマーと直接リンクできる形を模索するもの。

リアルチャネルとしては、現在概ね1000拠点の支店・出張所・無人店舗のネットワークに、さらに1000拠点規模の「さくら銀行」としての認知可

能な現金デリバリーポイントを拡充させる。バーチャルチャネルとしては、携帯電話の囲い込み、パソコン初期画面へのアイコン搭載、コンテンツとしてのネット銀行及び新型個人向け無担保カードローンを想定している。

(イ) リアルチャネル

A T Mネットワークについては、株式会社 a m / p m との提携に基づき、今年度中に東京を中心に 5 0 0 拠点の a m / p m 店舗に A T M を設置することとなっている。1 0 月末現在、7 9 拠点の展開が終了し、1 月以降集中的に展開を実施する予定である。また、来年度中には、これを 1 0 0 0 拠点に拡大する予定である。

(ロ) バーチャルチャネル

デバイス戦略

携帯電話は、N T T ドコモとの提携により、i モードによるモバイルバンキングについて、第一画面冒頭のポジションを確保し、また i モードを契機に当行のブラウザバンキングサービス契約を締結した顧客へのキャッシュプレゼントキャンペーンを実施し、1 0 月末現在約 5 万件の契約者数を確保している。これは、ブラウザバンキング(インターネットバンキング)契約者は、統計的に通常のメイン顧客よりも取引がより厚いことから、マーケティングの一環としてメイン化可能性の高いブラウザバンキング利用者の捕捉をローコストで計ったものである。

また、パソコンの初期画面に、さくら銀行とのリンクを張るアイコンを搭載し簡便なアクセスを確保するとともに顧客認知を高め、当行の普通預金口座開設契約書、ブラウザバンキング契約書等を包装に梱包し、パソコン利用者に直接マーケティングを行う戦略を実施。N E C、富士通、I B M、東芝等との提携を行い、昨年 1 0 月からの出荷分から、年間約 4 0 0 万台に昇る個人向けパソコンの内、約 7 割、3 0 0 万台に達するパソコンに対し、こうしたアイコンの掲載を計画し、出荷を開始している(今年度の出荷決定分は約 1 3 5 万台)。ブラウザバンキング契約者に対しては、i モードと同様のキャッシュプレゼントキャンペーンを行い、メイン化の可能性の高い顧客層に対して、極めて低いコストで直接アプローチするマーケティング手法を展開中である。

コンテンツ戦略

デバイス面から、顧客との直接リンクを極大化する戦略とともに、コンテンツ面では、顧客にとって必要な銀行機能をアンバンドルし、「顧客の望む機能だけを顧客の望む形で提供する」ことを、当行のコンシューマー戦略の機軸として推進している。この上期には、具体的には、決済すなわち預金の引出し預入振込等の機能については、「am/pmATMネットワーク」、有利な運用機能については、「インターネット・オンライン専門銀行」、簡便で迅速、有利な借入機能については「新型個人ローン会社」、という形でこれらをコアコンテンツとして整備を進めているところ。

インターネット・オンライン専門銀行については、7月24日に公表したが、富士通株式会社との提携により、設立に向けて準備を開始している。より広範な顧客ベースを獲得するために、日本生命保険相互会社、東京電力株式会社、三井物産株式会社、住友銀行とも提携を拡大し出資を仰ぐ予定である。インターネット/オンライン専門銀行は、「ジャパンネット銀行(仮称)」を商号として免許申請を行う予定である。資本金200億円程度、本店のみの無店舗型で、最小の人数でのローコスト運営を行い、利便性、金利水準等で顧客への還元を行う予定である。免許取得を前提とし、平成12年度の早い時期からの開業を目指している。

新型個人ローン会社については、9月28日公表したが、株式会社エーエム・ピーエム、日本生命保険相互会社、三洋信販株式会社と提携し、高機能相談端末をam/pmの店舗に設置し、統計に基づいた科学的与信手法により迅速・簡便にカード発行を行い、さくら銀行ネットワークを利用して借入を行える体制を整える予定。資本金は100億円程度。従業員についても少ない人数によるローコスト運営を行い、リーズナブルな金利水準による商品提供を行う予定。会社設立の認可取得を前提とし、平成12年度の早い時期からの開業を目指している。

B．営業基盤の強化策

「組織体制」、「チャネル改革と情報化戦略」、「提携等による事業展開力強化」、「グローバル・スタンダードに準拠した革新的人事制度への移行」、「役員体制と役員報酬制度」については予定通り進捗している。

a．組織体制

組織については、この10月からは社内分社化を徹底し、商業銀行DC、国際企業DC、投資銀行DC、プロジェクトグループ、トレジャリーグループの3ディビジョンカンパニー2グループ制を敷いた。また本社機能については、戦略部門、経営基盤部門、リスク管理部門、コンプライアンス部門、人事総務部門の5部門制をとっている。(次ページ組織図ご参照)

これらDCについては、見なし資本の配分を前提に、統合ROEによるリスクとリターンの一元管理を進め、予算、経費とともに人事権についても一定限度DCに下ろすこととした。これにより、迅速な経営判断とともに、リスクとリターンの正確な把握と経営資源の適切な配分が可能となる。また、役職員にとっても、成果に応じた処遇、やりがいのある職場環境の提供が可能となる。

b．チャネル改革と情報化戦略

チャネル改革については、ハブ・アンド・スポークの考え方を基本とし、中核母店としての渉外オフィス(営業部)と周辺の決済チャネル(支店)への移行を着実に進めている。9月末現在で、34ヶ店を8営業部体制に再編済。また、14地区29ヶ店について母店集約を行い、渉外機能を母店集約した次世代型チャネルに移行している。さらに、現在展開中のコンビニ提携によって、決済チャネルをハブとしてコンビニATMをスポークとする稠密なネットワークが来年度には完成することとなる。

また、11年7月には関西コールセンターが予定通り稼働開始し、東西合計で1000席の邦銀最大規模のコールセンター体制となった。

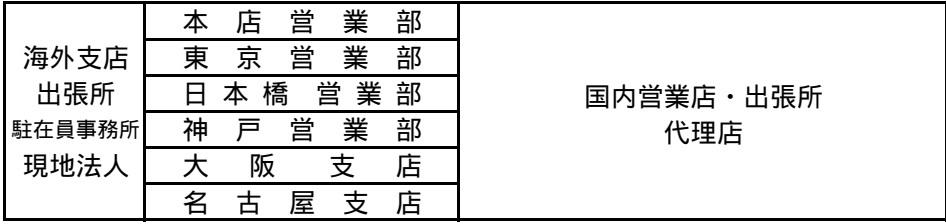
情報化戦略については、さくらCRMについては、12月末までに全店導入が完了済である。また、電子与信稟議システムについては、9月末に50店で本格稼働済であり、本年6月の全店導入等を目指し、順次展開を実施中である。

c．提携等による事業展開力強化

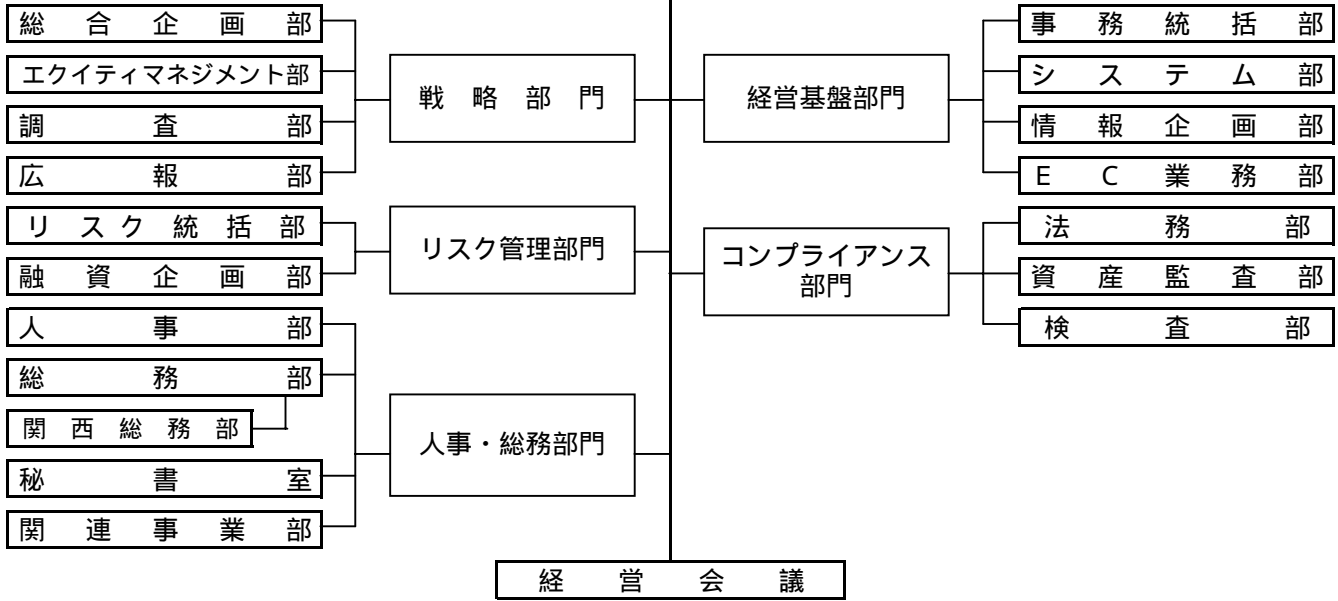
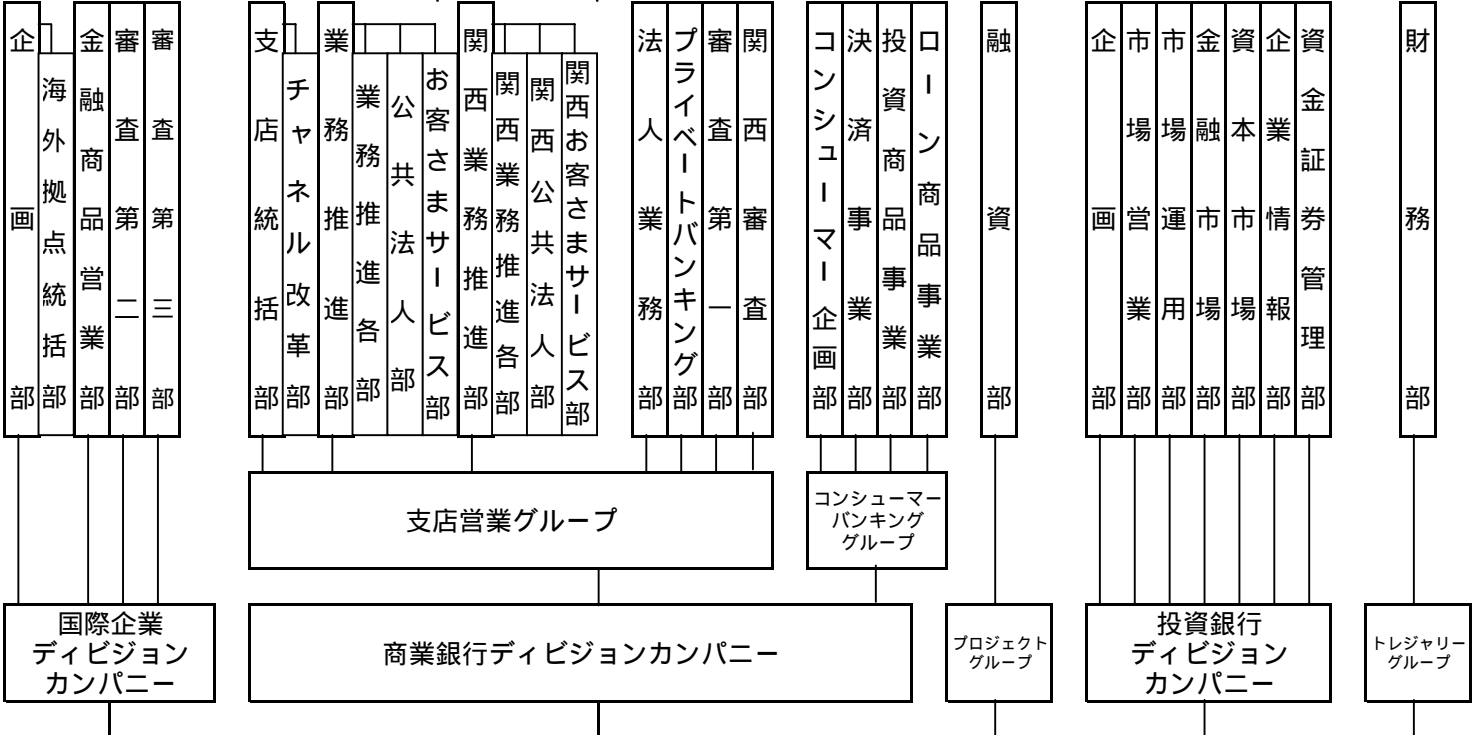
山種証券株式会社の株式取得

9月24日、リテール証券業務での重要なパートナーである山種証券株式会社との関係を一層強化することを発表。10月下旬の既存株主からの譲り受け、11月17日の第三者割り当て増資9,984百万円の引き受けにより、持株比率43.36%の筆頭株主となった。同社は平成12年4月1日めどに神栄石野証券株式会社と合併し、名称も「さくらフレンド証券株式会社」とする予

お 客 さ ま



組 織 図
(平成11年10月1日現在)



定であり、リテール証券分野における、さくら銀行グループの事業展開力を一層強化した。

投資銀行業務

9月30日、コア大企業への対応力強化の観点から、さくら証券とドイツ証券東京支店が債券・株式引き受け業務分野で提携を発表した。

投資顧問業務

9月30日、より高度な運用商品ノウハウの確立を目指し、さくら投信投資顧問が、アライアンスキャピタル・マネージメント社、ステート・ストリート銀行、ドイツ・アセット・マネージメント社と資産運用業務分野で提携を発表した。

d．グローバルスタンダードに準拠した革新的人事制度への移行

新人事制度

11年7月からは、予定していた新人事制度を導入し、ジョブサイズとコンピテンシーモデルを中心に据え、評価・処遇の基準を「能力」から「職務」に転換し、「成果主義型人事制度」(職務と成果に基づいた評価・処遇制度)へと移行した。

e．役員体制と役員報酬制度

役員体制については、6月の株主総会で承認をいただき、執行役員制度を導入、取締役数も45名から13名に削減。取締役と執行役員の総数は39名となった。

役員報酬についても、成果主義型の役員報酬体系を導入するとともに株主総会での承認を得てストックオプション制度も導入し、短期及び中長期的観点からのインセンティブを付与する役員報酬制度を導入済である。

(3) 経営合理化の進捗状況

健全化計画では、経営の最重要課題の一つとして大規模なリストラを推進し、収益力の強化を目指している。11年9月末実績は、役職員数の削減、国内外の店舗数の削減等の主要項目について、ほぼ計画通りまたは上回る水準での順調な進捗であった。また経費についても前年同期の10年9月期実績比147億円の削減を実現している。役職員数の削減、国内外の店舗数の削減については、健全化計画の最終年度14年度から1年前倒しにし、13年度末までに削減を完了させる予定である。

役職員数

「従業員数」は健全化計画を1年前倒しにし、14年3月末までに10年3月末比約4,200名の大幅削減を行なうが、国内のチャネル改革・店舗統合の推進、海外リストラ、ニューキャリア選択支援制度（転職支援制度）等の施策により、11年9月末迄に10年3月末比1,535名の削減を達成しており、順調な推移である。

「取締役・監査役数」も11年6月の取締役削減・執行役員制度導入により、11年3月末の51名から19名（内取締役13名）と、計画を上回る32名の削減を実施済である。

国内店舗・海外拠点数

「店舗・拠点数」も健全化計画を1年前倒しにし、14年3月末までに10年3月末比で国内111支店、海外10支店の大幅削減を行なうが、11年9月末の国内店舗数は10年3月末比36支店（出張所等を含めた有人店舗数では51店舗）の削減を、また海外店舗数は10年3月末比5支店（有人店舗数では13店舗）の削減を実施済である。

経費

「人件費」については人員削減の進展、賞与水準見直しの継続（10年下期以降約3割減）により計画通りに、また「物件費」は購買費の抜本的削減プロジェクト実施に伴う追加削減・見直しにより、計画を上回る水準で削減が進展しており、11年度の経費総額は健全化計画を超過達成する見込みである。尚、人材の競争力・活力を高め、人件費効率を高めるため、成果責任を重視した新人事制度を11年7月に導入した。

(4) 不良債権処理の進捗状況

不良債権処理

前期と同様、健全化計画の「公的資金による株式等の引き受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針」に基づき、総額で722億円の不良債権処理を実施した。その処理状況は、自己査定に基づく償却・引当等で564億円、債権売却損等で157億円である。不良債権処理の年度計画1,000億円に対し722億円の処理額となったが、この主たる要因は、将来の担保下落リスク等を遮断するために不良債権の売却を追加したことや個別取引先の劣化に伴う償却・引当の増加等によるものである。

また、流動化・直接償却・債権放棄に10年度から認められた部分直接償却を合算したベースで総額約1,500億円の元本を最終処理している。

< 不良債権処理額 > (億 円)

	11 / 9 期 実 績	10 / 9 期 実 績	増 減
不良債権処理	722	1,596	873
償却・引当等	564	1,483	918
債権売却損等	157	112	44

なお、11年度の不良債権処理は当初1,000億円を見込んでいたが、11年9月期の不良債権処理を踏まえ、財務の健全性を更に高めることが必要であると判断し、今年度の不良債権処理見込みを2,000億円に増額している。当初見込みより1,000億円の増加となるが、この主たる要因は、総合的に将来の資産不良化に対応すべく、不良債権の売却や共同債権買取機構宛て売却済債権の処理を増加させるとともに保守的に個別取引先の劣化を見込んだこと等によるものである。

財務の健全性

「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3条第2項」に基づく開示計数は、11年3月末比93億円増加し、18,093億円となった。この増加要因は、要管理債権として開示している関連ノンバンク向け貸出金が11年3月末比638億円増加したためであり、関連ノンバンクを除いたベースでは、11年3月末比545億円減少している。

関連ノンバンク向け貸出金が増加した要因は、当行グループのリース部門統合・集約化の観点から、経営支援先であるクリエイティブファイナンス(株)を11年7月1日にケーシーエスリース(株)と合併させ(新会社名 さくらリース(株))、同時に(株)陽友からリース部門の営業譲渡を受けたことにより、11年3月末では正常先であったケーシーエスリース(株)と(株)陽友に対する貸出金が開

示対象のさくらリース（株）への貸出金に振替ったため、結果的に開示計数が増加することになったものである。

開示計数に対する貸倒引当金と担保等を加えた保全率は、前述の保全を伴わない関連ノンバンク向け貸出金の増加等により、11年3月末比4ポイント低下し69%となったが、関連ノンバンクを除いた保全率は79%と11年3月末と同水準となっている。

< 法第3条第2項の措置後の財務内容 > (億 円)

	11 / 9 末 実 績	11 / 3 末 実 績	増 減
破産更生債権及び これらに準ずる債権	4,165	3,902	263
危険債権	6,727	8,092	1,365
要管理債権	7,202	6,006	1,196
関連ノンバンク	3,818	3,180	638
開示計数	18,093	18,000	93
除く関連ノンバンク	14,275	14,820	545
保全率	69%	73%	4%
除く関連ノンバンク	79%	79%	0%

(5) 国内向け貸出の進捗状況

健全化計画において、14年度の業務粗利益を国債等債券関係損益を除いた実態ベースで1,008億円増加させる計画である。その主要施策は、信用コストに見合った利鞘の確保を主体とした国内貸出損益改善、中小企業向け貸出・個人ローンの増強等による収益増強であるが、11年9月期の国内向け貸出の進捗状況は下記の通りである。

国内貸出損益の改善・中小企業向け貸出の増強

14年度までに国内法人向け貸出の平均利鞘を9年度比30BP改善させる計画であるが、11年9月期までに23BPの改善を達成している。これは、行内信用格付け別貸出金利ガイドラインに基づいた金利運営による成果が確実に現れてきているものと判断している。

なお、信用供与の円滑化のための方策として、中小企業向け貸出金を11年度に不良債権処理の償却といった特殊要因を除いた実態ベースで2,084億円増加（含むインパクトローンでは2,081億円）させる計画であり、11年9月末時点の実績は景気低迷による資金需要の低下、子会社借入金の親会社へのシフト、不良債権の回収増強などの影響から、464億円の増加（含むインパクトローンでは36億円）となったが、下期に向けさらなる諸施策を展開することで年間増加計画は達成可能であると考えている。（中小企業向け貸出金への具体的取り組み方針については、後記図表10の状況説明欄ご参照）

個人ローンの増強

収益増強策である個人ローン増強の柱となる住宅ローンの11年9月末残高は11年3月末比2,594億円増加し、6兆4,325億円となった。この水準は増加額・残高ともに邦銀中トップであり、また全国銀行の住宅ローンマーケットにおける当行シェアとしても推計で10.04%と10年3月末比で0.27%のシェアアップとなり、5年間でマーケットシェアを1%アップする計画の進捗としては堅調に推移している。

< 当行住宅ローンシェア推移 >

（単位：億円）

	10/3末	11/3末	11/9末	10/3末比（伸び率）
国内銀行勘定計	580,919	615,173	640,689	59,770（10.29%）
うち 当 行	56,769	61,731	64,325	7,556（13.31%）
当 行 シェア	9.77%	10.03%	10.04%	+0.27%

(注) 日本銀行調査統計局金融経済統計月報に基づく計数。11年9月末の国内銀行勘定計数は、11年6月末の残高に前年同期の純増額を加算した推計値。

個人ローンについては引き続き収益増強の重点施策と位置付け、下期にも住宅ローンセンターの増設・増員を軸として、顧客ニーズに合わせたローン商品要項の見直しを行うと共に、売価基準採用を含めた信用リスク計量化に基づく審査基準の見直し、さらには、当行親密先の大型職域に対する「借り換え応援型住宅ローン」の推進や業者ルートの捕捉強化を着実に実施し、着実なシェアアップを図ってゆく計画である。

(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

A . 関連会社の合理化

関連ノンバンクについては、リテール戦略の中で積極的活用を図るべく、再編を実施している。11年上期には、リース業務における営業力の強化・効率化を図る為に、7月1日付けで、クリエイトファイナンス(株)とケーシーエスリース(株)を合併させ、更に(株)陽友からリース部門を営業譲渡させて、新たに「さくらリース(株)」とした。

また、抵当証券業務の効率化・財務体質強化の観点から、10月1日付けで、さくら抵当証券(株)と建物関連会社4社(神戸土地建物(株)、室町殖産(株)、室町建物(株)、室町ウエスト(株))の合併を実施した。

尚、併せて、建物関連会社が行っていた不動産賃貸管理業務等について効率化を図るために、同業務を行ってきた6社を2社に再編した。

銀行本体と関連ノンバンクの不良債権回収業務の集約化による不良債権回収促進のために設立したさくら債権回収サービス(株)が6月14日に法務省より営業認可を受け営業を開始した。

関連会社共通のリストラ策としては、引き続き役員報酬・従業員賞与のカットを継続すると共に、11年2月に役員の最長雇用期間の短縮、社員を対象としたニューキャリア選択支援制度(転職支援制度)の新設、ワークシェアリングの導入の施策を策定し、11年上期から運用中である。

B . 資本政策、配当、役員報酬等

資本政策

計画記載事項に特段の変更なし。

配当、役員報酬について

11年度の普通株式の配当については、1株当たり年間配当金の予想を6円とし、中間配当金を3円とした。第二回優先株式及び第三回優先株式(第二種)については、それぞれ所定の年間配当金を支払うこととし、その2分の1を優

先中間配当金として支払う。

役員報酬については、責任の明確化・株主価値の向上を念頭に、長期業績を含む成果連動型の報酬体系へ改め、併せてストックオプションを導入した。

C．リスク管理

信用リスク

11年7月に個別与信からポートフォリオ迄のリスク管理の基本方針を体系化したクレジットポリシーを策定し、更に、個別与信先のリスク状況の日常的把握と即時対処を目的として、信用格付・自己査定・与信方針策定を経常的に行う「与信モニタリングシステム」を開発の上、11年下期から導入することとした。

金利リスク

外貨バンキングについて早期対応体制の確立のため、損失限度枠に50%、70%の一般警戒ラインに加え、30%のプレ警戒ラインの設定を行った。

マーケットリスク

市場リスク管理強化の目的で「11/下 市場リスク管理規程」に「市場流動性リスク管理規程」を新たに設け、システム的にも、トレーディング業務のサポートシステムを改善し、商品の横断的なポジション管理が可能となる体制とした。

オペレーショナルリスク

事務リスクの管理方針を策定し、11年10月の改組の際には、オペレーショナルリスク管理を目的として事務統括部内に「リスク管理グループ」を新たに設置し、管理体制の強化を図った。

EDPリスク

システムリスクの管理方針を策定し、対応推進を図ると共に、情報セキュリティ体系の一環として、セキュリティポリシーを含む「情報セキュリティ規程」を制定し、11月より全行的に運用を開始した。

法務リスク

法務リスクについては、法令遵守マニュアル(コンプライアンス・マニュアル)、コンプライアンスプログラムを制定の上、国内各部店にコンプライアンスオフィサー、担当者設置等を実施し、コンプライアンス体制を強化・徹底を図っている。

西暦2000年問題の対応

同問題は、喫緊のリスク管理上の全行課題との認識の下、企画部門及び事務部門担当役員を責任者とした「2000年問題対策委員会」を設置し、対応を行ってきている。

システムリスク面での対応として、11年5月にはシステム本番機での総合テストを実施した。翌6月には全システム対応完了し、更にコンティンジェンシープラン作成も完了した。また、9月には危機管理計画の試行を開始している。

信用リスク面での対応としては、与信残高・アンカバー残高が一定以上の与信先に対し、西暦2000年問題への対応状況を定期的に把握してきている。

流動性リスク面での対応としては、計画的調達と緊急調達手段の確保を柱として、バランスシート上の諸施策を実施すると共に、モニタリングの強化を図り、機動的対応が可能となるような体制作りを行っている。

オペレーショナルリスク面での対応としては、リスクシナリオに基づいたリスク軽減策・コンティンジェンシープランの策定、試行の実施等を行っている。

その他、法務面でも各種契約書・稼動保証確認書のチェック等を行い、レピュテーションリスク実現回避の観点からディスクロージャー誌等を利用して情報開示を積極的に行っている。

(図表1-1)収益動向及び計画

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 計画	備考(注)
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	537,875	502,624	470,007	505,056	1
貸出金	370,752	349,210	323,798	336,752	
有価証券	69,754	65,692	64,649	68,713	
特定取引資産	7,319	11,880	9,094	11,596	
繰延税金資産<未残>	-	6,774	6,577	5,974	
総負債	522,676	491,439	449,951	485,553	2
預金・NCD	382,785	342,451	334,181	335,979	
債券	-	-	-	-	
特定取引負債	556	1,018	998	746	
繰延税金負債<未残>	-	351	344	440	
資本勘定計	12,981	22,235	22,440	22,154	3
資本金	5,994	10,427	10,427	10,425	
資本準備金	4,565	8,995	8,995	8,996	
利益準備金	1,116	1,180	1,205	1,241	
剰余金	1,305	1,142	1,337	1,492	

(収益)

	(億円)				
業務粗利益	7,303	6,991	3,628	7,206	4
資金利益	5,941	5,675	3,057	6,322	
役務取引等利益	677	535	314	663	
特定取引利益	92	42	35	115	
その他業務利益	592	672	220	106	
業務純益	2,937	1,729	1,640	3,095	5
国債等債券関係損()益	449	511	▲3	17	
経費	4,349	4,250	2,037	4,161	
人件費	1,957	1,781	830	1,649	
物件費	2,044	2,230	1,100	2,274	
貸出金償却	118	1,493	507	400	6
個別貸倒引当金繰入額 (債権償却特別勘定繰入額)	6,046	4,465	122	500	6
株式等関係損()益	5,330	125	18	500	7
株式等償却	102	974	151	207	
経常利益	4,172	7,541	574	1,233	8
特別利益	3,058	1,080	0	50	9
特別損失	38	25	32	0	9
法人税、住民税及び事業税	1,052	65	21	0	
法人税等調整額	-	2,799	190	526	
税引後当期利益	2,205	3,753	330	757	10
(前年同期比、億円)					
リストラによる経費削減額	0	90	115	340	
営業基盤の強化による粗利益増加額	0	72	82	229	

(配当)

	(億円、%)				
配当可能利益	1,087	951	1,114	1,243	
配当金	323	285	178	358	
配当率	17.0	14.5	12.0	12.0	
配当性向	-	-	44.5	38.3	

(経営指標)

	(%)				
資金運用利回(A)	3.59	3.58	3.49	3.78	
貸出金利回(B)	2.62	2.46	2.24	2.57	
有価証券利回	2.37	2.01	1.78	1.92	
資金調達原価(C)	3.33	3.43	3.09	3.48	
預金利回(含むNCD)(D)	1.40	1.01	0.48	0.88	
経費率(E)	1.12	1.22	1.20	1.22	
人件費率	0.50	0.51	0.48	0.48	
物件費率	0.52	0.64	0.64	0.67	
総資金利鞘(A)-(C)	0.26	0.15	0.40	0.30	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.10	0.23	0.56	0.47	
非金利収入比率	18.6	18.8	15.7	12.2	
ROE(業務純益/資本勘定)	20.6	7.8	14.6	14.0	
ROA(業務純益/総資産)	0.54	0.34	0.70	0.61	
一人当たり業務粗利益(百万円)	42	43	23	47	
一人当たり業務純益(百万円)	17	11	10	20	

(注) 状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載している。

図表 1 1 状況説明

(図表 1 1) 収益動向及び計画

<規模>

1. 総資産

総資産は12/3月期計画比約3兆5,000億円の減少となったが、これは資金運用勘定平残が円高影響による貸出金・有価証券の減少に加え、市場運用資金の圧縮等を推進したことから約2兆6,000億円の減少となった他、特定取引勘定・支払承諾見返勘定も減少したことによるものである。

2. 総負債

総負債は12/3月期計画比約3兆5,000億円の減少となったが、これは預金・NCDは円高影響があったものの、ゼロ金利政策による流動性預金増加から2,000億円の減少に止まった一方、コール等の市場調達の減少から資金調達勘定平残が約2兆6,000億円の減少となった他、支払承諾勘定も減少したことによるものである。

3. 資本勘定計、剰余金

計画通りの当期利益を計上することから、11年度中の増減では計画通りとなる見込である。

<収益>

4. 業務粗利益

業務粗利益の11/9月期実績は3,628億円と12/3月期計画7,206億円に対し50.3%の進捗となり、12/3月期は円高影響による減益要因もあるものの、計画通りとなる見込みである。

5. 業務純益

業務純益の11/9月期実績は1,640億円と12/3月期計画の3,095億円に対し52.9%の進捗となり、12/3月期は計画通りとなる見込みである。

6．貸出金償却、個別貸倒引当金繰入額

不良債権処理額は、前期と同様、健全化計画の「公的資金による株式等の引き受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針」に基づき、11/9月期は総額722億円の処理を実施した。当初計画比増加したが、その要因は、将来の担保下落リスク等を遮断するために不良債権の売却を追加したことや個別取引先の劣化に伴う償却・引当の増加等によるものである。

年間見込み額は、1,000億円の計画に対し、総合的に将来の資産不良化に対応すべく、不良債権の売却や共同債権買取機構宛売却済債権の処理を増加させるとともに保守的に個別取引先の劣化を見込んだこと等により、計画を1,000億円上回り2,000億円となる見込である。

7．株式等関係損益、株式等償却

株式等関係損益は、11/9月期実績では売切り損益で売却益が212億円、売却損が42億円、また償却が151億円となり、合計18億円となった。計画では年間500億円のマイナスであったが、株式相場の好転により大幅に改善する見込みである。

8．経常利益

11/9月期実績は574億円であり、中間ラップとしてはほぼ計画通りの水準を確保している。

12/3月期は、計画通りの1,250億円となる見込みである。

9．特別利益、特別損失

特別損益は、再評価差額金の会計処理方法変更（再評価後の簿価で損益を認識）を主因に計画を下回る見込みである。

10．当期利益

11/9月期実績は330億円であり、中間ラップとしてはほぼ計画通りの水準を確保している。

12/3月期は、計画通りの760億円となる見込みである。

(図表1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

	10 / 3月期 実績	11 / 3月期 実績	11 / 9月期 実績	12 / 3月期 見込み
(規模) < 未残 > (億円)				
総資産	531,603	490,150	488,259	
貸出金	359,829	329,628	325,923	
有価証券	64,467	62,648	66,126	
特定取引資産	18,069	14,487	14,438	
繰延税金資産	4,605	6,890	6,702	
総負債	514,335	465,369	463,151	
預金・NCD	368,943	333,686	343,013	
債券	-	-	-	
特定取引負債	5,318	3,810	5,633	
繰延税金負債	-	494	493	
資本勘定計	17,267	21,744	22,025	
資本金	5,994	10,427	10,427	
資本準備金	4,565	8,995	8,995	
連結剰余金	6,707	1,643	1,939	

10 / 3月期総負債には「少数株主持分」7億円を含む。

	(収益) (億円)			
経常収益	26,136	21,392	9,118	19,000
資金運用収益	17,603	16,299	7,306	
役務取引等収益	1,271	1,873	851	
特定取引収益	143	237	95	
その他業務収益	727	1,045	357	
その他経常収益	6,390	1,937	506	
経常費用	30,172	29,154	8,377	
資金調達費用	11,516	10,274	4,023	
役務取引等費用	496	713	256	
特定取引費用	-	-	9	
その他業務費用	171	407	138	
営業経費	4,941	5,172	2,590	
その他経常費用	13,048	12,587	1,357	
貸出金償却	118	4,760	564	
貸倒引当金繰入額	6,169	4,694	135	
一般貸倒引当金繰入額	33	1,129	3	
個別貸倒引当金繰入額	6,135	3,565	139	
経常利益	4,036	7,761	740	1,300
特別利益	3,078	739	63	
特別損失	45	40	38	
税金等調整前当期純利益	1,003	7,062	765	
法人税、住民税及び事業税	1,066	105	73	
法人税等調整額	1,182	2,284	186	
少数株主利益	1	91	97	
当期純利益	883	4,792	408	800

(図表2)自己資本比率の推移

(億円)

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 計画	備考(注2)
資本金	5,994	10,417	10,416	10,425	
うち普通株式	5,725	6,304	6,308	6,425	
うち優先株式(非累積型)	268	4,113	4,108	4,000	
優先出資証券	-	2,837	2,837	2,588	
資本準備金	4,565	8,995	8,995	8,995	
剰余金	6,546	1,519	1,761	2,058	
その他	7	188	234	7	
Tier 計	17,113	23,958	24,245	24,074	1
(うち税効果相当額)	(4,605)	(6,890)	(6,697)	(6,024)	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	5,946	5,642	5,284	6,025	
永久劣後ローン	1,200	1,200	1,200	1,200	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	976	532	522	693	
貸倒引当金	1,178	2,426	2,423	2,117	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	9,301	9,801	9,430	10,035	
期限付劣後債	3,158	3,091	3,513	3,854	
期限付劣後ローン	5,513	4,354	3,911	3,694	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	8,557	7,446	7,424	7,548	
Tier 計	17,858	17,247	16,855	17,583	2
Tier	-	-	-	-	
自己資本合計	34,227	41,206	41,101	41,657	3

(億円)

リスクアセット	375,007	333,992	330,495	340,000	4
オンバランス項目	341,465	306,294	308,163	307,000	
オフバランス項目	30,305	25,180	20,103	30,000	
その他(注1)	3,235	2,517	2,228	3,000	

(%)

自己資本比率	9.12	12.33	12.43	12.25	5
単体自己資本比率(参考)	-	12.38	12.42	-	

上場株式の評価方法	原価法	原価法	原価法	原価法
-----------	-----	-----	-----	-----

前提

基準：国際統一基準(マーケットリスク規制対象)

為替：11/9月期実績 106.95円/ドル

(注1)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(注2)状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載している。

図表2 状況説明

(図表2) 自己資本比率の推移

1. Tier 計

11/9月期実績は、当期利益を主因に前期末比287億円増加し、2兆4,245億円となり、12/3月期計画を171億円上回っている。

2. Tier 計

11/9月期実績は、為替影響により劣後調達残高が減少したことを主因に、前期末比392億円減少し、1兆6,855億円となった。また12/3月期計画対比においても為替影響による劣後調達残高の減少を主因に計画を728億円下回っている。

3. 自己資本合計

前期末対比ではTier 増加287億円、Tier 減少392億円により自己資本合計では105億円減少し、4兆1,101億円となった。

12/3月期計画対比においては、Tier は計画を上回っているものの、円高等によるTier の減少により、計画を556億円下回っている。

4. リスクアセット

11/9月期実績は、円高による外貨建資産の為替影響を主因(11/3月末1\$ = 120.55円 11/9月末1\$ = 106.95円)に前期末比3,497億円減少し、33兆495億円となった。

なお、内訳としてオンバランス項目が前期末比1,869億円の増加となっているのは、地方公共団体向け貸出金等の低リスクウェイト資産が減少した一方で、製造業向け貸出金等リスクウェイト100%の一般債権が増加したことによる資産構成の内容変化が主因である。

12/3月期計画対比においても、為替影響を主因に9,505億円下回っている。(計画値1\$ = 135.35円 11/9末1\$ = 106.95円)

5. 自己資本比率

11/9月期実績は、前期末対比、自己資本合計減少105億円、リスクアセット減少3,497億円により自己資本比率は0.10ポイント上昇し、

12.43%となった。

12/3月期計画対比においても、0.18ポイント上回っている。

(図表5 - 1)部門別純収益動向

(億円)

	10/3月期 実績	11/3月期 実績	11/9月期 実績	進捗率	12/3月期 計画
国内営業					
業務粗利益	5,518	5,278	2,903	50.6	5,737
貸金損益	3,436	3,392	1,965	50.9	3,863
預金損益	1,381	1,072	462	49.9	926
手数料損益	401	411	229	49.2	465
外為等損益	300	403	247	51.1	483
経費	3,426	3,335	1,592	49.8	3,198
経費控除後利益	2,092	1,943	1,311	51.6	2,539
統合ROE	-	0.1%	12.7%		13.7%
海外営業					
業務粗利益	456	261	121	45.7	265
資金損益	299	243	93	38.9	239
手数料損益	133	76	28	28.9	97
その他	24	58	0	-	71
経費	315	281	103	42.0	245
経費控除後利益	141	20	18	90.0	20
統合ROE	-	6.9%	2.9%		6.1%
投資銀行DC					
業務粗利益	614	501	218	39.9	547
市場損益	533	505	176	32.1	548
外債投資等損益	81	4	42	-	1
経費	205	204	90	44.3	203
経費控除後利益	409	297	128	37.2	344
統合ROE	-	5.7%	5.6%		6.7%
財務					
業務粗利益	1,010	1,418	553	49.4	1,120
円貨ALM損益	257	580	413	51.8	798
円債投資損益	753	838	140	43.5	322
経費	22	22	12	48.0	25
経費控除後利益	988	1,396	541	49.4	1,095
統合ROE	-	20.9%	14.5%		16.4%
その他部門					
業務粗利益	295	467	167	-	463
経費	381	408	241	49.2	490
経費控除後利益	676	875	408	-	953
統合ROE	-	12.7%	9.1%		11.7%
合計					
業務粗利益	7,303	6,991	3,628	50.3	7,206
経費	4,349	4,250	2,038	49.0	4,161
経費控除後利益	2,954	2,741	1,590	52.2	3,045
統合ROE	-	1.9%	5.6%		6.0%
貸倒引当金	17	1,012	50		50
業務純益	2,937	1,729	1,640	53.0	3,095

(注) 統合ROE = (業務粗利益 - 経費 - 予想損失) / 割当資本

- ・経費控除後利益は年度計画に対し、52.2%の進捗と順調。
業務粗利益は円高影響もあり、部門間で進捗率に若干の優劣はあるものの、全体では50%を上回り貸出金利鞘改善等の諸施策も順調な進捗。
一方、経費は各部門とも進捗率50%未満とリストラ計画進展により順調に削減。

(図表5 - 2)部門別純収益動向(連結ベース)

(億円)

連結子会社のみ	11/3月期 実績	11/9月期 実績
国内営業		
業務粗利益	1,474	670
営業経費	1,212	503
その他経常損益	554	116
経常利益	292	51
海外営業		
業務粗利益	145	101
営業経費	72	28
その他経常損益	40	2
経常利益	33	75
投資銀行DC		
業務粗利益	165	78
営業経費	153	69
その他経常損益	5	16
経常利益	17	25
合計		
業務粗利益	1,784	849
営業経費	1,437	600
その他経常損益	589	98
経常利益	242	151

	11/3月期 実績	11/9月期 実績
当行		
業務粗利益	6,951	3,616
営業経費	4,465	2,233
その他経常損益	10,028	809
経常利益	7,541	574
内部取引等連結調整		
業務粗利益	675	283
営業経費	730	243
その他経常損益	33	55
経常利益	22	15
連結計		
業務粗利益	8,060	4,182
営業経費	5,172	2,590
その他経常損益	10,650	852
経常利益	7,761	740

(参考)連結対象子会社

国内営業；関連ノンバンク4社・さくら信用保証・さくらカード等、計25社
 海外営業；マニファクチャラーズ銀行等、計14社
 投資銀行DC；さくら証券・さくら信託銀行等、計12社

(図表 6) リストラ計画

	9/3月末 実績	10/3月末 実績	11/3月末 実績	11/9月末 実績(単体)	12/3月末 計画	備考	11/9月末 実績(連結)
--	-------------	--------------	--------------	------------------	--------------	----	------------------

(役職員数)

取締役・監査役数 (人)	58	56	51	19	21	1	
従業員数(注) (人)	18,733	17,420	16,330	15,885	15,400	2	22,730

(注)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内店舗数 (店)	507	493	469	442	409	3	
国内本支店(注1) (店)	437	430	412	394	368	3	
海外店舗数 (店)	44	40	32	27	20	3	
海外支店(注2) (店)	24	23	18	18	14	3	
(参考)海外現地法人 (社)	22	23	22	22	19		

(注1)出張所、代理店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	9/3月末 実績	10/3月末 実績	11/3月末 実績	11/9月末 実績(単体)	12/3月末 計画	備考	11/9月末 実績(連結)
--	-------------	--------------	--------------	------------------	--------------	----	------------------

(人件費)

人件費(注1) (百万円)	206,375	195,696	178,164	83,004	164,900		126,317
うち給与・報酬(注2) (百万円)	117,859	111,227	106,303	51,210	98,900		74,135
平均給与月額 (千円)	489	497	502	492	502	4	

(注1)連結実績は、営業経費ベース。(注2)連結実績は、子会社分の賞与も含む。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,333	1,362	1,129	387	676		
うち役員報酬 (百万円)	1,308	1,337	1,106	376	665	5	
役員賞与(注2) (百万円)	25	25	23	11	11		
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	23	24	22	23	24		
平均役員退職慰労金(注3) (百万円)	68	98	45	28	37		

(注1)人件費及び利益金処分によるものの合算。使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(注2)役員賞与は使用人部分のみ記載。

(注3)平均役員退職慰労金の計画は、過去の退職者実績等から仮定して算出したもので、役員報酬・賞与体系の
変革は織り込んでいない。なお、計数は一時金のみ(年金を含まない)ベース。

(物件費)

物件費 (百万円)	203,238	204,374	223,065	110,049	227,400		119,314
うち機械化関連費用(注) (百万円)	25,040	27,579	30,669	14,060	30,900		-

(注)リース等を含む実質ベース。機械化関連費用は機器投資に係る減価償却費、賃借料、保守料のみを計上しており、
ソフト投資に係る減価償却費・プログラム費・回線料等は含まない。

また、連結ベースの機械化関連費用は把握していない。

図表6 状況説明

(図表6) リストラ計画

1. 取締役・監査役数

11/9月末の取締役・監査役数は、11年6月29日付の取締役削減・執行役員制度導入により19名と、計画を上回る削減となった。

2. 従業員数

11/3月末の従業員数は、退職者数が見込みを上回り370名の超過達成となったが、これは関連会社転籍300名の前倒し実施等によるものであり、12/3月末はほぼ計画通り11/3月末比 930名の削減の見込み。11/9月末人員は4月の新入行員増加約600名により11/3月末比 445名であるが、年間の削減ピッチを若干上回る推移であり、計画は十分達成可能である。

3. 国内店舗・海外店舗数

11/9月末の店舗数削減は国内外ともほぼ計画通りに推移している。12/3月末の国内店舗数は、統合時期のズレ等により一時的に計画店舗数を若干上回る可能性もあるが、上回った場合でも、その後の削減ピッチを早めることにより計画を前倒しに達成する。

4. 平均給与月額

11/3月末の平均給与月額は、3月の時間外勤務手当の増加等により、見込みを4千円上回っていた。これに対し11/9月末実績は、新入行員採用による平均給与月額の引き下げを主体に492千円まで低下しており、12/3月末計画502千円の達成に向け、引き続き努力して行きたい。

5. 役員報酬

11/3月末の役員報酬は、13百万円見込みを上回ったが、これは計算上、役員報酬に含まれる海外租税公課が見込みを上回ったためであり、本人に支給される報酬・賞与については見込みとの乖離はなかった。12/3月末の支払報酬金額については現状の試算では計画内に収まる見込みである。

(図表7) 子会社・関連会社一覧(注1)

(億円、百万現地通貨単位...注1)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち申請行分(注2)	資本勘定	うち申請行出資分	経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
さくらビジネスサービス	76/9月	中澤 雅明	当行の事務代行業務(住宅金融公庫等代理貸付関係業務、契約書類保管、C D・A T M監視業務等)	99/9月	4	0	0	1	0.1	0	0	連結
さくらスタッフサービス	72/11月	中山 雅詳	当行への人材(さくらスタッフ)派遣業務~東日本地域~	99/9月	5	0	0	1	0.3	0	0	連結
さくらオフィスサービス	85/1月	酒井 豊昭	当行への人材(さくらスタッフ)派遣業務~西日本地域~	99/9月	3	0	0	1	0.3	0	0	連結
さくらインターナショナルオペレーションズ	94/12月	加藤 紀男	当行の外為事務の代行業務(外為集中事務等)	99/9月	2	0	0	0	0.1	0	0	連結
さくらセンターサービス	95/10月	岡崎 功	当行の事務代行業務(M T / F D 扱いの総振・給振事務処理、預金業務、回金業務、交換持戻手形処理、税金・公金料金の収集業務等)	99/9月	11	0	0	1	0.5	0	0	連結
さくら信用保証	76/7月	河内 功	ローン信用保証業務	99/9月	1,055	380	380	3	0.1	0	0	連結
さくらファイナンスサービス	79/7月	西堀 次郎	融資・集金代行、ファクタリング業務	99/9月	1,025	588	410	10	0.1	4	2	連結
三井ファイナンスサービス	79/12月	菅原 通利	融資・集金代行、ファクタリング業務	99/9月	2,115	1,337	998	20	0.5	9	9	連結
さくらカード	83/2月	山崎 勝彌	クレジットカード業務	99/9月	4,058	1,004	417	123	56.9	0	0	連結
さくら抵当証券	83/10月	佐々木 莞雄	抵当証券販売・融資業務	99/9月	4,425	2,578	1,687	18	1.1	6	6	連結
さくらリース	99/7月	梅村 将夫	融資・リース業務	99/9月	1,745	1,610	1,147	9	-	-4	-4	連結
さくらケーシーエス	69/3月	高橋 秀明	情報処理・ソフトウェア開発業務	99/9月	183	31	15	88	1.5	11	5	連結
さくら情報システム	72/11月	齋藤 舜也	情報処理・ソフトウェア開発業務	99/9月	198	97	61	59	0.4	-2	2	連結
さくらキャピタル	92/3月	小川 宣昭	ベンチャーキャピタル業務	99/9月	74	66	66	5	-	-1	-1	持分法
わかしお銀行	96/6月	市川 博康	銀行業務	99/9月	5,869	933	2	235	400	4	9	連結
さくら証券	94/10月	小山 光俊	証券業務	99/9月	18,183	0	0	407	400	15	9	連結
さくら信託銀行	95/12月	天木 明	信託・銀行業務	99/9月	317	20	0	102	100	3	2	連結

エス・ジー管理	98/1月	浜田 定彦	不動産賃貸管理業務	99/9月	3,936	3379	3379	45	-	24	42	連結
神戸土地建物	50/12月	天宅 陸行	不動産賃貸・物品販売業務	99/9月	387	179	162	102	-	5	11	持分法
陽友	53/12月	近藤 健一	不動産賃貸・物品販売業務	99/9月	69	33	22	19	-	1	14	持分法
京阪神興業	61/2月	大久保 忠彦	不動産賃貸・仲介業務	99/9月	316	284	200	14	0	-1	4	持分法
陽栄	62/4月	信田 仁	不動産賃貸・販売業務	99/9月	423	322	102	37	0	9	6	持分法
太陽ハウジングセンター	72/3月	大澤 一男	不動産販売・仲介業務	99/9月	88	77	62	5	0	2	3	持分法
室町殖産	52/12月	清水 克彦	不動産賃貸・仲介業務	99/9月	245	205	105	11	0	3	2	持分法
室町建物	75/1月	清水 克彦	不動産賃貸業務	99/9月	333	304	256	2	-	5	6	持分法
室町興業	78/11月	高田 宥	不動産賃貸業務	99/9月	262	156	105	4	-	1	1	持分法
室町ウエスト	84/11月	清水 克彦	不動産賃貸業務	99/9月	146	122	102	2	-	1	-1	持分法
室町不動産	77/5月	西村 克巳	不動産賃貸・仲介業務	99/9月	292	263	263	17	-	4	1	持分法
室町クリエイト	86/9月	西村 克巳	不動産コンサルタント業務	99/9月	76	55	53	9	-	4	4	持分法
神戸ビル管理	83/10月	山中 弘臣	ビル管理業務	99/9月	21	3	3	10	-	3	3	持分法
室町ビルサービス	64/3月	池田 英久	ビル管理業務	99/9月	87	61	43	17	-	4	3	持分法
京阪神保険代行	65/11月	堀田 昌展	生損保代理店業務	99/9月	23	6	6	11	0	1	1	持分法
室町商事	87/7月	実吉 純彰	物品販売・給食管理業務	99/9月	7	2	2	2	-	0	0	持分法
キャリア・プロモート	87/5月	稲垣 宏之	人材派遣・職業紹介業務	99/9月	3	2	2	1	-	0	-1	持分法
さくらファイナンスインター ナショナル(イギリス)	73/8月	永井 博隆	証券の引受、販売等業務	99/6月	376	201	162	59	100	2	2	連結
ルクセンブルグさくら銀行 (ルクセンブルグ)	78/11月	入沢 幸二	銀行・証券・信託業務	99/6月	401	3	3	29	20	0	0	連結
さくらグローバルキャピ タル(米国)	90/12月	上野 俊	スワップデリバティブズ業 務	99/6月	1,958	483	15	72	109	-5	-5	連結
さくらデルシャー(米 国)	93/7月	Leo Melamed	先物・オプション執行・清算 業務	99/7月	246	7	7	13	13	1	1	連結
さくらキャピタル・ファン ディング(ケイマン)	92/8月	北山 禎介	当行の資金調達ピークル業務	99/6月	3,891	3,845	3,845	0	0.1	0	0	連結
さくらファイナンス(ケイマン)	91/2月	北山 禎介	当行の資金調達ピークル業務	99/6月	2,545	2,536	2,536	0	0.1	0	0	連結
トルコさくら銀行(注3) (トルコ)	85/8月	小林 好明	商業銀行業務	99/6月	41,225	26,941	18,876	5,381	120	2,452	1,597	連結
中聯国際租賃有限公司 (中国)	85/9月	黄 仁美	リース業務	99/6月	37	25	6	11	0	0	0	持分法
バンコックさくらリーシ ング(タイ)	87/7月	前田 真木人	リース業務	99/6月	834	650	355	67	6	76	60	持分法
SBCS(タイ)	89/3月	釣 慶一	コンサルティング業務	99/6月	242	185	185	55	0.5	12	12	持分法
タイさくら金融証券会社 (タイ)	72/1月	三好 良治	金融・証券業務	99/6月	2,134	1,731	301	268	19	-26	-26	持分法

カナダさくら銀行(カナダ)	90/4月	細田 昌嗣	商業銀行業務	99/9月	513	381	36	68	70	2	1	連結
さくらファイナンス・オーストラリア(オーストラリア)	86/3月	佐藤 八郎	商業銀行業務	99/6月	920	223	223	78	54	3	2	連結
インドネシアさくら銀行(注4)(インドネシア)	89/11月	内野 好郎	商業銀行業務	99/6月	24,080	8,999	6,033	506	2,175	37	37	連結
さくらマーチャント・バンク(シンガポール)	90/4月	加藤 豊久	マーチャント・バンク業務	99/9月	84	0	0	6	4	2	2	連結
さくらキャピタル・インディア(インド)	95/10月	小林 敏彰	リース業務	99/9月	610	204	196	351	173	20	13	連結
プルジャール・リーシング・インドネシア(注4)(インドネシア)	75/8月	木村 幸夫	リース業務	99/6月	1,263	947	222	310	63	39	39	持分法

(注1) 11/9月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社すべてについて記載。ただし、当行の与信額が1億円以下のものを除く。

海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載。(さくらファイナンスインターナショナル以下が海外所在)表示は原則千万円または十万通貨単位を四捨五入、但し、当行出資分についてのみ小数点第一位まで記載。

(注2) 借入金のうち、申請金融機関分は保証を含む。

(注3) 単位は10億トルコリラ

3 (注4) 単位は億ルピア

上記関連会社のうち、さくらビジネスサービスからさくらセンターサービスまでの各社は、当行の与信額が1億円以下であるが、業務内容が当行事務のアウトソーシングであり、当行業務と一体不可分であることを勘案記載対象としたもの。なお、さくら事務サービス、さくらエリアサービスの2社は99/4月に合併によりさくらセンターサービスに統合。

店舗・人員の効率化及び個人ローン戦略等を盛り込んだ長期経営計画を策定、計画期間内の繰越損失解消を目指している。

(図表10) 貸出金の推移
(残高)

(億円)

		10/9月末 実績 (A)	11/3月末 実績 (B)	11/9月末 実績 (C)	12/3月末 計画 (注 4)	備考 (注 3)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	318,586	303,193	304,751	306,786	1
	インパクトローンを除くベース	298,370	287,123	287,544	288,070	1
中小企業向け(注1)	インパクトローンを含むベース	147,784	138,142	137,007	139,784	1
	インパクトローンを除くベース	142,040	133,195	132,488	134,840	
うち保証協会保証付貸出		14,753	20,005	19,736	20,353	
個人向け		63,671	68,204	68,829	74,771	
うち住宅ローン		59,033	61,731	64,325	70,133	
その他		107,131	96,847	98,915	92,431	
海外貸出(注2)		30,174	19,719	16,683	20,074	1
合計		348,760	322,912	321,434	326,860	1

(同実勢ベース < 下表の増減要因を除く >)

(億円)

		10/9月末 実績 (A) + (E)	11/3月末 実績 (B) + (F)	11/9月末 実績 (C) + (F) + (G)	12/3月末 計画 (注 4)	備考 (注 3)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	318,079	316,609	314,765	327,079	
	インパクトローンを除くベース	297,863	300,539	297,558	308,363	2
中小企業向け(注1)	インパクトローンを含むベース	148,243	150,162	150,198	152,243	
	インパクトローンを除くベース	142,499	145,215	145,679	147,299	2

(注 1) 中小企業とは、資本金 1 億円 (但し、卸売業は 30 百万円、小売業、飲食業、サービス業は 10 百万円) 以下の会社または常用する従業員が 300 人 (但し、卸売業は 100 人、小売業、飲食業、サービス業は 50 人) 以下の会社を指す。

(注 2) 当該期の期末レートで換算。

(注 3) 状況説明は備考欄にマークするとともに別紙に記載。

(注 4) 1 1 年 3 月に承認された健全化計画より引用。

(不良債権処理等に係る残高増減)

(億円 () 内はうち中小企業向け)

	10/上期中 実績 (E)	10年度中 実績 (F)	11年度 上期実績 (G)	11年度中 計画 (注 4)	備考 (注 3)
貸出金償却	48 (34)	424 (208)	162 (12)	200 (150)	
CCPC向け債権売却額	18 (13)	207 (193)	0 (0)	0 (0)	
債権流動化(注5)	573 (413)	2,634 (2,033)	4,822 (114)	4,800 (2,350)	
会計上の変更(注6)	0 (0)	7,325 (4,977)	915 (967)	200 (100)	
協定銀行への資産売却額(注7)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
その他不良債権処理関連	0 (0)	2,826 (1,930)	343 (306)	600 (600)	
その他	0 (0)	0 (2,680)	0 (0)	0 (0)	
計	507 (459)	13,416 (12,020)	3,402 (1,171)	5,800 (3,200)	

(注 5) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(注 6) 会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分等。

(注 7) 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額。

図表 10 状況説明

(図表 10) 貸出金の推移

1. 残高

11年9月末の貸出金残高は11年3月末比、特殊要因である債権流動化の減少を主因として、国内貸出（インパクトローンを含むベース）が1,558億円の増加となった一方、海外貸出が円高（1\$120.55円106.95円）により3,036億円減少したため、全体で11年3月末対比1,478億円減少の3兆1,434億円となった。

なお、インパクトローンを除く国内貸出が11年3月末比421億円の増加と上記のインパクトローンを含むベースに比べ、増加額が1,137億円少なくなっているのは、大・中堅企業向け貸出金において、インパクトローン形態の貸出が増加したことが主因である。

12年3月末の残高計画については、円高による貸出金減少影響を除くベース（計画策定時の為替前提は1\$=135.35円）では、特殊要因である債権流動化が減少していることもあり、計画値を上回る見通しである。

2. 実勢ベース（インパクトローンを除くベース）

国内貸出全体は、11年3月末比2,981億円減少となったが、これは、中小企業向け・個人向け貸出金は1,080億円増加したものの、大・中堅企業向け貸出金が直接金融シフトや景気低迷に伴う借入金圧縮等の影響から、4,070億円減少したことによるものである。

信用供与の円滑化を図るべき最重点分野である中小企業向けの貸出金については、11年3月末で計画を下回った84億円を含め今年度2,084億円増加させる計画である。

中小企業向け貸出金の9月末実績は景気低迷による資金需要の低下、子会社借入金の親会社へのシフト、不良債権の回収増強等の影響から、11年3月末対比で464億円の増加となった。

年間増加計画に対する進捗率としては、22.3%であるが、この水準は昨年度の年間増加額実績3,512億円に対する上期実績796億円、進捗率22.7%とほぼ同じレベルの進捗状況にあるものと認識している。

<ご参考>過去の貸出金の推移（インパクトローンを除く実勢ベース）

（単位：億円）

	10/3月 末実績	10/9月 末実績	11/3月 末実績	11/9月 末実績	12/3月 末計画
国内貸出	287,158	297,863	300,539	297,558	308,363
中小企業向け	141,703	142,499	145,215	145,679	147,299

（注）12/3月末計画は11年3月に承認された健全化計画の計数。

3. 12年3月末計画の実施へ向けての取り組みについて

11年3月に承認された健全化計画では、12年3月末までに前期末対比国内貸出全体で7,824億円、うち中小企業向け貸出で2,084億円増加させる計画である。

10月1日にはマーケット別の対応力強化の観点も踏まえたDC制の導入による改組を実施し、本計画を達成するための諸施策を実施中であるが、その中でも中小企業向け貸出金については、信用供与の円滑化を図るべき最重点分野として、次の取り組み方針で対応している。

<中小企業向け貸出金>

信用供与の円滑化を図るべき最重点分野である中小企業向け貸出金では、当行の資産の健全性にも留意しつつ、ニーズに合った新商品をタイムリーに供給することを含め、幅広いお取引先の資金需要に積極的に対応するため、多面的な施策を下期に展開する計画としている。

中小企業向け専用の「特別ファンド」の設定

上期にも実施した「特別ファンド」については、下期も引き続き同様のファンドを設定しているが、今期はこれに加え、お取引先の事業発展や経営改善に資するための長期安定資金供給を主たる目的として、複合的な取引状況を勘案した弾力的な金利設定も行える「さくらカスタマーズローン」を新たなファンドとして1,000億円設定し、年間では総額3,000億円のファンドを設定している。

新規貸出先への取組強化

取引基盤のさらなる拡大を目的として、新規重点推進店を上期の約2倍の86ヶ店に増強し、本部でもマーケティングや企業ニーズ別での提案

メニュー拡充、提案力強化のための担当者集中研修等のサポート体制を整備し、本支店一体となった積極的推進を図っている。

マス定型商品の「法人無担保小口ローン」の新規投入

小額の資金需要にも迅速に対応出来る商品として、信用リスクの計量化モデルに基づき設計された「さくらビジネスローン」を10月より新たに投入した。

この商品では、当行で蓄積してきた信用リスク計量化のノウハウを活用し、定型的な審査を可能とすると共に商品単位でのポートフォリオ管理を行うことが特徴となっており、DM等も活用しつつ、幅広いお取引先の資金需要に対応してゆく方針である。

新規案件の一括協議の実施

上記の各施策を補完するためには、顧客対応の一層の迅速化と早期方針策定が不可欠との認識から、期中取扱予定及び見込み案件のうち、対応方針などの協議が必要と思われる新規案件の一括協議を期初に実施している。

その他の施策

部店の業績評価について、上期では「中小企業向け貸出金への取り組み状況の評価項目（中小企業向け貸出金残高の増加額）」を店の立地環境に応じて導入したが、下期には全部店に対象を拡大した上で、その評価項目のウェイトを一層重視する運営に変更している。

需資低迷の厳しい環境ではあるが、お取引先の資金需要に適切に対応してゆく所存であり、これら諸施策を実施し、従来以上に中小企業向け貸出金の増強を図る方針であることから、健全化計画の12年3月末の中小企業向け貸出金残高は十分達成可能と考えている。

また、収益増強施策の柱である住宅ローンは、上期に2,594億円の増加と都銀トップクラスの実績となった。

引き続き収益増強の重点施策と位置付け、下期にも住宅ローンセンターの増設・増員を軸として、顧客ニーズに合わせたローン商品要項の見直しを行うと共に、売価基準採用を含めた信用リスク計量化に基づく審査基準の見直し、さらには、当行親密先の大型職域に対する「借り換え応援型住宅

ローン」の推進や業者ルートの捕捉強化を着実に実施し、健全化計画達成に向けて諸施策を展開中である。

(図表12) リスク管理の状況(連結ベース)

	リスク管理部署	現在の管理体制	上期における改善等の状況
信用リスク	リスク統括部 融資企画部 資産監査部	<ul style="list-style-type: none"> ・統合リスク管理の一環として信用リスク計量化自行モデルに基づく与信ポートフォリオ管理を推進中 ・経営計画策定時に全行信用リスク量や資本との関係、及びリスクに対する収益の目標(統合ROE)を決定し、業務連絡会で月次進捗管理を実施 ・支店別与信ポートフォリオの状況についてもパソコンネットワークを活用し審査部で定期的にフォロー、信用リスクの適切なコントロール、リスクに対する収益極大化を指導中 ・個別与信先については、信用格付、自己査定の定期的な見直しを軸とし予防管理を行い、資産劣化懸念に対し機動的に対応中(信用格付精緻化の一環として、定性要因の評価を標準化した実資力格付を導入。内外格付体系統一済み) ・マーケット別与信プロセス、信用リスク管理体制に移行(One to Oneビジネス:与信判断の標準化・高度化、与信モニタリングによる中間管理強化と早期対処、ポートフォリオの状況を反映した大口与信先の方針策定、リ 	<ul style="list-style-type: none"> ・与信ポートフォリオのリスク管理プロセス再構築検討中 ・個別与信からポートフォリオ迄のリスク管理の基本方針をクレジットポリシーとして制定(11年7月) ・個別与信判断の高度化・標準化・効率化を目的とした「電子稟議システム」を10/下期より試行、11/下期より全店導入を開始(12年6月完了予定) ・個別与信先の中間管理強化・ポートフォリオのリスク状況の日常的把握と即時対処を目的として、信用格付・自己査定・与信方針策定を経常的に行う「与信モニタリングシステム」を開発、11/下期より導入 ・信用リスクに応じた与信権限体系に変更(11/

		<p>スクに応じた金利GL・顧客別採算基準に基づいた金利・採算運営の徹底を実施) (コンシューマービジネス：与信の定型化・商品化、商品単位のリスク管理)</p> <ul style="list-style-type: none"> 不良債権発生極小化のため、特に問題与信先については個別アクションプランを策定し与信圧縮、保全強化等重点的な管理を実施 不良債権については回収専門組織を中心とした実回収に加え、流動化、CCPC活用等による圧縮に注力中 資産監査部が、自己査定・フィールドレビューを通じ与信運営体制を監査 	<p>下期実施)</p> <ul style="list-style-type: none"> マーケット別を基本とした審査部体制に変更(11/下期実施) 11/6サービサー子会社営業免許取得11/7営業開始 西暦2000年問題対応として、与信残高・アンカバ一残高が一定以上の与信先に対し、同問題への対応状況を定期的に把握 ↓ パソコンネットワークを利用し審査部で定期的にフォローする体制を構築(11/4月)
金利リスク	リスク統括部 財務部 市場運用部	<ul style="list-style-type: none"> ALM委員会において、円・外貨バンキングのポジション運営方針につき、諮問報告 特に、円貨バンキングについては、財務部が、金利見通しを踏まえた基本運営方針を担当役員の承認を得た上で、ALM委員会に諮問・報告(決定は担当役員権限)。財務部は、同方針に基づく日常運営(金利予測、リスク把握、ポジション運営)を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 外貨資金バンキングへの「早期対応体制」導入(損失限度枠に50%、70%の一般の警戒ラインに加え、30%のプレ警戒ラインを設定)
カントリーリスク	リスク統括部 融資企画部 国際企業DC企画部	<ul style="list-style-type: none"> 融資企画部(旧国際審査部)が、原則年1回見直しの国別評価に基づき国別与信限度枠を設定し、カントリーリスクの総量を管理。また必要に応じ国評価、与信限度額の見直 	<ul style="list-style-type: none"> 全行横断的な管理体制強化については、引き続き検討 内外与信管理の一体化の為に、11/下期に改組実施を決定(国際審査部の海外

		<p>しを実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カントリーリスク重点管理国 17カ国を選定し、国情急変に対し拠点・本部が一体となり迅速かつシステムティックな対応を行なう仕組みを導入（カントリーリスク予防管理システム）。国情悪化に対しては国別評価の格下げと与信枠の削減、さらにエクスポージャーの圧縮を行なう ・融資企画部にカントリーウォッチャーを設置し、情報収集・分析を実施 	<p>与信管理 融資企画部に集約化)</p>
マーケットリスク	リスク統括部 投資銀行DC企画部	<ul style="list-style-type: none"> ・市場取引関連リスクに対しては「市場リスク管理規程」を制定 ・取引担当部署（フロント）、事務処理部署（バック）、リスク管理部署（ミドル）の厳格な分離と相互牽制体制を確立 ・収益部門から独立し経営に直結した全行的リスク管理専門部署である「リスク統括部」を設置 ・リスク統括部は、ミドル経由（投資銀行DC拠点は市場リスク管理室にて取り纏め）で、全行ベースの市場リスク（VaR）を日次で把握し、月次のALM委員会において、リスク量ならびにリスクに対する収益状況を、ROEマネジメントの枠組みの中で経営宛に報告 	<ul style="list-style-type: none"> ・トレーディング業務にかかるサポートシステムの更なる改善（商品横断的なポジション管理の実施） デリバティブ管理の新システム、TS-SUMMITがニューヨーク・ロンドンで稼働開始（11年5月） ・「11/下 市場リスク管理規程」に「市場流動性リスク管理規程」を新たに設け、体制を整備

流動性リスク	リスク統括部 財務部 市場運用部	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画の一環として「円・外貨バランスシートマネジメント」を計数計画として定め、同計画の進捗につき、月次の業務連絡会・経営会議にて管理・報告 ・さらに、月次のALM委員会において、円・外貨流動性リスクの状況につき、管理・報告する体制 ・外貨については「外貨流動性リスク管理規程」に基づき市場運用部と連結ベースの現法を含む海外拠点で運営 ・手許流動性管理（O/N不足枠・2週間不足枠設定）、予防的管理（期間帯毎の資金ギャップガイドライン設定）等により管理し、緊急時に備えた調達手段（米国債）の確保により補完 ・円貨については、「円貨流動性管理規程」に基づき、国内の証券・信託子会社等連結子会社向け放出枠も勘案した上で、財務部が運営 ・平常時は原則外部格付に応じた資金ギャップ管理を実施。但し、投資不適格一步手前の段階からは手許即担保化可能資産範囲内に1週間ギャップを圧縮運営 ・緊急時は、緊急時宣言をなし、ALM委員会を招集し、対策協議 	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年問題を控え、計画的調達、緊急調達手段の確保、を柱とする、(1)バランスシート上の諸施策、を実施するとともに、(2)モニタリングの強化、を行い、機動的対応が可能な体制とした。 ・米連銀SLF利用、コミットメントのモニタリング強化 ・日銀据置担保制度利用に向けた国債の手当て
--------	------------------------	--	---

<p>オペレーショナル リスク</p>	<p>事務統括部 検査部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事務の堅確性向上と効率化を目的とし事務統括部内に事務改革PTを設置 ・事務リスクに留意し、手続を整備し、システム対応を行う体制を確立 ・事務水準向上、不正事故発生防止を目的とし、検査部による年1回の臨店検査体制確立 ・災害対策を中心とした緊急時対応マニュアル制定（毎年1月17日をリスク管理強化の日とし、コンティンジェンシープランの継続的見直しを実施） ・外為円決済、全銀システム等各種決済制度について、事務統括、システム、関連部署による運用/監視体制を確立（運用システムのレベルアップ、コンティンジェンシープランの拡大化を実施） 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務改革PT中心に下記を適宜実施 <ol style="list-style-type: none"> 1. 機器操作面での対応強化策 2. 内部管理・内部牽制強化策 3. 窓口における事故防止強化策 ・事務リスク・オペレーショナルリスク管理強化の為に、11年10月の改組により事務統括部にリスク管理グループを設置 ・事務リスク管理の基本方針を策定（11年5月） ・検査部による内外営業店に対する臨店検査年1回体制継続するとともに、法令遵守関連点検項目拡充 ・2000年問題については下記を実施 <ol style="list-style-type: none"> 1. リスクシナリオに対応したリスク軽減策・コンティンジェンシープランの策定、試行実施(11年9月) 2. 取引先との接続テストの実施
<p>EDPリスク</p>	<p>システム部 情報企画部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・EDPトラブル発生防止のため、システム部内に専任の品質管理セクションを設置し、検査体制を強化、開発途中の工程監査、リリース前の検証会議・確認会議等を実施 ・2000年問題対応 1996年より取組み、計画通り順調に推移し、基幹システム部分については1998 	<ul style="list-style-type: none"> ・システムリスクの管理の基本方針を策定し、対応推進（11年6月） ・情報セキュリティ規程の運用開始に向けての体系構築セキュリティポリシーを含む情報セキュリティ規程を制定し、また、下位規程としてのスタンダード・運用手順書を制定。

		<p>年12月までに完了。全行課題との認識の下、企画部門及び事務部門担当役員を責任者とした「2000年問題対策委員会」を11年1月に設置。各種対策の進捗状況については、月次で経営陣に対して報告を実施。</p>	<p>本年11月より全行的に運用を開始。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2000年問題については、以下を実施。 <ul style="list-style-type: none"> ・全てのシステム対応完了(11年6月) ・本番機での総合テスト実施(11年5月) ・コンテインジェンシープランの作成完了(11年6月) ・危機管理計画の試行開始(11年9月)
法務リスク	法 務 部 国際企業DC企画部	<ul style="list-style-type: none"> ・経営判断の適法性確保のため、経営会議・取締役会付議案件等を法務部が事前チェック ・本部各部、営業店からの法律相談を法務部で受け付け迅速に回答 ・新種金融商品開発に際し、貸手責任・説明義務等に配慮した顧客の立場に立った法的チェック体制整備(投信窓販に際し、投資商品事業部と法務部が共管でコンプライアンス体制整備) ・コンプライアンスオフィサー、コンプライアンス担当者を本部及び営業店に設置 ・トラブルの未然防止、迅速・適正な解決の為、各分野毎に高い能力と識見を持った顧問弁護士を確保、緊密な連携体制を整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスプログラムを決定 今後中間チェックも含め、年2回取締役会に付議する体制を確立(11年4月) ・コンプライアンスを実現するための具体的な手引書として、法令遵守マニュアルを策定(11年4月) ・11/下期期初より本部各部に対して、新種業務考案時等に法務部チェックを義務付けることを決定 ・国内各本店にコンプライアンスオフィサー、担当者設置(11年7月) ・2000年問題の法務リスク対策として、各種契約書・稼働保証確認書のチェック等を実施

レピュテーション ルリスク	法 務 部 事 務 統 括 部 検 査 部 総 務 部 融 資 企 画 部 人 事 部 関 連 事 業 部 広 報 部 総 合 企 画 部 秘 書 室	<ul style="list-style-type: none"> ・企業倫理全般を管理する組織として「倫理委員会」（委員長：法務部担当役員）設置 ・倫理委員会下部組織として、経営の健全性確保のため、業務運営の体制全般見直しを目的に「業務運営刷新部会」を設置し、不祥事防止対策を中心に運営中（システムガード強化） ・同じく下部組織として「反社会的勢力介入排除部会」を設置し、法令違反疑念の有無を総点検（スクリーニングの一層の強化） ・内部情報管理厳正化のため「情報管理委員会」（委員長：検査部担当役員）を設置し、相互牽制並びに管理体制強化 ・広報体制整備の観点から対外広報窓口を広報部に一元化 ・10年4月総合企画部内にIR室を設置し、IR担当役員の配置も実施 ・コンプライアンス体制の充実・強化の為の諸施策を実施（役員講習会、各階層別研修、部店長からの誓約書徴求、関連会社講習会、関連会社コンプライアンス担当セクション及び責任者の明確化） 	<ul style="list-style-type: none"> ・マネーローンダリングに関する体制整備検討 ・2000年問題対応についてもレピュテーションルリスク回避の観点からディスクロージャー誌等への情報開示を積極的に実施
------------------	--	--	---

(図表13)法第3条第2項の措置後の財務内容

	11/3月末 実績 (億円)	11/9月末 実績(単体) (億円)	11/9月末 実績(連結) (億円)	保全部分を除いた分の引当方針 および具体的な目標計数
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	3,902	4,165		自己査定により 分類は全額直接償却、時価依存部分にあたる 分類は100%個別引当金を計上する。
危険債権	8,092	6,727		担保等により保全されていない部分に対し原則70%以上の引当率で個別引当金を計上する。
要管理債権	6,006	7,202		米国基準のSubstandard並みの引当率(15%)で一般貸倒引当金を計上する。
(うち関連ノンバンク)	(3,180)	(3,818)		なお要管理債権の対象となる関連ノンバンクに対しては、来期以降の再建期間に必要な債権放棄額について全額個別引当を計上する。
正常債権	338,967	334,218		要管理債権以外の要注意先は信用リスクに応じ2つに区分し、平均残存期間を勘案して夫々の倒産確率から算出した予想損失額を一般貸倒引当金に計上する。 正常先については信用リスク計量化による今後1年間の予想損失額を一般貸倒引当金に計上する。

< 11/9月末実績(単体) >

1. 破産更生債権及びこれらに準ずる債権 4,165億円

・破産更生債権及びこれらに準ずる債権は、「破綻先・実質破綻先」が劣化により増加したものの、これに伴う 分類額も増加した為、11/3月末比262億円の増加となった。

2. 危険債権 6,727億円

・危険債権は、回収の増加や「破綻先・実質破綻先」への劣化等により11/3月末比1,365億円の減少となった。

3. 要管理債権 7,202億円

・要管理債権は、関連ノンバンク向け貸出金の増加等により11/3月末比1,196億円の増加となった。

4. 正常債権 334,218億円

・正常債権は、為替の円高影響を主因に11/3月末比4,749億円の減少となった。

引当金の状況

(億円)

	11/3月末 実績	11/9月末 実績(単体)	11/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,134	2,084	2,423
個別貸倒引当金	5,118	4,420	3,416
特定海外債権引当勘定	102	88	95
貸倒引当金 計	7,355	6,592	5,934
債権売却損失引当金	1,148	1,084	1,090
特定債務者支援引当金	-	-	-
小計	8,503	7,676	7,025
特別留保金	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-
小計	-	-	-
合計	8,503	7,676	7,025

(図表14)リスク管理債権情報(注1)

(億円、%)

	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 実績	11/9月末 実績(単体)	11/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	4,028	4,187	1,651	1,723	1,996
会計上の変更により減少した額(注2)	-	-	3,893	4,354	6,033
延滞債権額(B)	5,924	6,615	9,948	8,640	11,890
会計上の変更により減少した額(注2)	-	-	3,906	4,332	8,249
3か月以上延滞債権額(C)	2,167	2,500	589	655	716
貸出条件緩和債権額(D)	2,633	2,610	5,416	6,546	2,787
金利減免債権	2,115	2,139	1,934	2,001	2,001
金利支払猶予債権	145	127	0	0	0
経営支援先に対する債権	10	10	3,180	4,258	440
元本返済猶予債権	163	132	301	287	346
その他	197	201	0	0	0
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	14,754	15,915	17,605	17,566	17,389
比率 (E)/総貸出	4.21	4.56	5.45	5.47	5.34

(注1)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)の定義に従うものとし、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いる。

(注2)会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分。

< 11/9月末実績(単体) >

11/9月末のリスク管理債権は11/3月末比39億円減少し、1兆7,566億円となった。前期末対比増減要因としては、貸出条件緩和債権が関連ノンバンク向け債権増加等で増加したものの、「破綻先・延滞債権」が回収や分類償却等により減少したことによるものである。

< 11/9月末実績(連結) >

11/9月末のリスク管理債権は11/3月末比279億円減少し、1兆7,389億円となった。単体比では177億円減少しているが、これは子会社のリスク管理債権3,641億円が加算される一方、単体で計上している関連ノンバンク向け債権3,818億円が連結消去されることによるものである。

(図表15)不良債権処理状況

(億円)

	単体			連結		
	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	9,223	772	2,100	9,595	836	
貸出金償却	1,493	507	893	1,701	564	
個別貸倒引当金繰入額	3,883	122	420	4,032	122	
CCPC向け債権売却損	343	125	800	346	132	
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-		-	1	
その他債権売却損	100	31		100	31	
関連ノンバンク支援損	3,319	0	0	3,319	0	
その他	83	14	14	93	15	
一般貸倒引当金繰入(B)	1,011	50	100	1,129	3	
合計(A) + (B)	10,235	722	2,000	10,724	833	

(注)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。

不良債権処理12/3月期見込み(単体)

不良債権処理額は、1,000億円の計画に対し、2,000億円となる見込みである。

要因は、総合的に将来の資産不良化に対応すべく、不良債権の売却及びCCPC宛売却済み債権の処理を増加させるとともに保守的に個別取引先の劣化を見込んだこと等によるもの。

また、償却原資はすべて業務純益で賄う見込みである。

(図表16)不良債権償却原資

(億円)

	単体			連結		
	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	2,741	1,590	3,100	2,741	1,590	
国債等債券関係損益	511	3	-	509	7	
株式等損益	125	18	-	50	25	
不動産処分損益	1,055	32	-	686	15	
内部留保利益	3,515	-	-	5,063	-	
その他(法人税等調整額)	2,799	-	-	2,284	-	
合計	10,235	1,576	3,100	10,724	1,630	

(注)業務純益の連結欄には、便宜上、単体の業務純益を記載。

(図表 1 7) 上期中の倒産先 (件数、億円)

倒産 1 年前の 行内格付け	件数	金額 (損失額)
格付 1		
格付 1 -		
格付 2		
格付 3		
格付 4 a	2	45
格付 4 b		
格付 4 c		
格付 5 a	2	0
格付 5 b	21	9
格付 5 c	19	13
格付 6 a	23	27
格付 6 b	13	0
格付 6 c	15	1
格付 7	16	0
その他	108	0
合計	219	96
比率	0.08%	0.08%

(基準日) 平成 1 1 年 9 月 3 0 日 (比率は年換算率)

(コメント)

- ・ 1 1 年上期 (1 1 年 4 月 ~ 1 1 年 9 月) の倒産先の件数および金額 (損失額) を 1 年前 (平成 1 0 年 9 月末時点) の行内格付別に集計したもの。
- ・ 平成 1 1 年 3 月末基準の過去 1 年間の倒産先発生比率に比べ、1 1 年上期の倒産発生比率は、件数ベースではほぼ横這い、金額 (損失額) ベースでは若干低下。
- ・ 件数ベースの倒産確率および損失発生比率のいずれも、行内信用格付に基づき信用リスク計量化により算定した、正常先の今後 1 年間の貸倒予想損失率の範囲内に収束している。
- ・ 政府の景気対策や安定化資金特別保証制度等の効果もあり、倒産発生はピークに比べると鈍化の傾向にあるが、今後もリスク分散を基本方針とした与信ポートフォリオ運営の実施と、個別与信の日常的なモニタリングの強化により、資産の健全性を確保していく所存。

(図表 18) 含み損益総括表

(億円)

	11 / 3月末 (単体)				
	貸借対照表 価 額	時 価	評価損益	評価益	評価損
有価証券	62,175	60,974	1,200	2,527	3,728
債券	19,071	18,796	274	188	463
株式	32,910	32,026	884	2,274	3,159
その他	10,193	10,151	42	63	105
金銭の信託	1,514	1,503	11	3	14
再評価差額金 (注 1)	423	1,264	840	909	68
不動産含み損益 (注 1)					
その他資産の含み損益 (注 2)			1,176		

	11 / 9月末 (単体)				
	貸借対照表 価 額	時 価	評価損益	評価益	評価損
有価証券	65,768	68,962	3,194	6,549	3,355
債券	23,769	23,559	209	179	389
株式	32,308	35,788	3,480	6,323	2,842
その他	9,690	9,614	76	47	123
金銭の信託	1,078	1,077	1	1	2
再評価差額金 (注 1)	424	1,243	819	888	68
不動産含み損益 (注 1)					
その他資産の含み損益 (注 2)			3,248		

	11 / 3月末 (連結)				
	貸借対照表 価 額	時 価	評価損益	評価益	評価損
有価証券	62,357	61,056	1,301	2,709	4,010
債券	19,959	19,685	274	188	463
株式	32,820	31,837	983	2,454	3,437
その他	9,577	9,533	44	65	109
金銭の信託	1,564	1,553	11	3	14
再評価差額金 (注 1)	3,596	4,779	1,183	1,251	68
不動産含み損益 (注 1)					
その他資産の含み損益 (注 2)			1,176		

	11 / 9月末 (連結)				
	貸借対照表 価 額	時 価	評価損益	評価益	評価損
有価証券	66,126	69,421	3,294	6,815	3,520
債券	24,419	24,224	195	199	394
株式	32,278	35,854	3,576	6,570	2,994
その他	9,428	9,342	86	45	131
金銭の信託	1,078	1,077	1	1	2
再評価差額金 (注 1)	3,453	4,615	1,162	1,230	68
不動産含み損益 (注 1)					
その他資産の含み損益 (注 2)			3,186		

(注 1) 再評価差額金には、「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用土地の再評価を実施した、土地の再評価額と再評価の直前の帳簿価額の差額を記入している。

(注 2) トレーディング取引に含まれるもの以外のデリバティブ取引の評価損益を記入している。尚、上記数字においては、損益計上している通貨・金利スワップの経過利息部分を含んでいる。

また、11 / 3月末 (連結) については、連結計数を算出していないので、大宗を占める単体計数を記載している。

(図表19) オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本			信用リスク相当額(与信相当額)		
	10/9月末	11/3月末	11/9月末	10/9月末	11/3月末	11/9月末
金融先物取引	659,273	380,285	484,931	-	-	-
金利スワップ	778,718	850,272	800,864	13,825	14,578	11,517
通貨スワップ	49,038	44,995	37,657	5,513	4,257	4,546
先物外国為替取引	200,787	118,488	62,715	6,812	3,367	2,367
金利オプションの買い	117,529	96,742	255,366	540	524	499
通貨オプションの買い	13,984	4,735	2,709	222	125	82
その他の金融派生商品	200,448	224,445	338,178	721	649	683
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	-	-	-	12,514	10,243	7,268
合計	2,019,779	1,719,964	1,982,423	15,121	13,258	12,429

(注) B I S 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。

(図表20)信用力別構成(11/9月末時点)

(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)	合 計
信用リスク相当額(与信相当額)	10,211	1,504	622	12,337
信用コスト	1	2	3	6
信用リスク量	55	88	183	326

(注)個人取引(外貨定期)、公表または行内格付がない先(スワップハウス・ファイナンスカンパニーを含む)に対する取引等。