

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

当行の経営理念

1. 総合金融機関として最高の金融・情報サービスを提供する銀行
2. 地域社会とのふれあいを大切にし、お客さまとともに歩む銀行
3. 人間性にあふれ、働きがいのある銀行

イ. 基本的考え方

当行は「銀行を取り巻く関係者(所謂ステークホルダーズ)を重視した経営」を銀行の行動原理として掲げ、その実現に努めており、高い企業倫理に従って透明で公正な事業活動を行うべく、コンプライアンス遵守、顧客満足度(CS)向上、社会貢献活動(フィランソロピー)への積極的取組を行っている。

ロ. 具体的方策

A. 行動規範(倫理規程)の制定

近年の社会情勢をも踏まえ、企業倫理が社会の秩序を維持し、安定を確保し、繁栄をもたらすために不可欠なものとの観点から、企業倫理を具現する「銀行の行動原理」及び「行員の行動基準」を規定する「行動規範」を8年12月に制定した。

「良き企業市民」としての理想像に近づくため、事業活動においても反社会的行為や倫理に悖る行為を排除することを「銀行の行動原理」とし、事業活動を通じた「社会」との共存共栄、「顧客」本位の金融・情報サービスの提供、「株主」の利益に繋がる経営、「環境」保全への貢献等、ステークホルダーズに対する具体的な行動指針を示した。

「行員の行動基準」については、法律に抵触しない場合であっても、最も良心的かつ清廉な行動を選択することとし、日常の業務を中心とした活動の折々に銀行員としての法律上又は諸規則上留意しなければならない事項(マネーロンダリング・不正融資・ファイアーウォール・保険業法違反・リスクの説明・守秘義務・インサイダー等)、及び私生活も含め社会常識として守らねばならない事項(反社会的行為の禁止・投機的行為の禁止・プライバシー保護等)を具体的な行動指針として示した。

上記「行動規範」については、勤務の心得(就業規則抜粋等)を加え、小冊子に

して全行員に配布し、その遵守徹底を図っている。

企業倫理確立に向けた行内体制整備の一環として8年11月「倫理委員会(委員長:現状 法務部担当役員)」を設置。その下部組織に「業務運営刷新部会」「反社会的勢力介入排除部会」を置き、各々不祥事防止対策、法令違反疑念の有無の総点検等を行い、経営の健全性確保に向け注力中である。

B. 反社会的勢力との絶縁

総会屋を含めた反社会的勢力との絶縁については、9年12月に本部・営業店・関連会社全てを対象に総点検を実施し、法令違反の無いことを確認した。情報誌の購読については、9年9月までに全先に対し文書により購読中止通告を行った。また、マル暴介在先からの貸金回収については、不当な要求に屈することなく法的措置も含めて齊々と努力していく。

C. コンプライアンス

本部リーガルセクションとして法務部を6年2月に設置し、経営判断の適法性等をチェックしている。

法令遵守を徹底する観点から「銀行員の違法行為類型集」を各部に配布し、部店勉強会等を通じ、「法の不知」排除に努めている。

行政との健全かつ正常な関係を保つことが社会から強く求められており、もたれ合いや癒着ととられるような行動を排除し、透明度の高い関係を構築していかなければならない。そのために10年3月所謂MOF担を廃止した。

公務員・みなし公務員への接待については、あらためて禁止を徹底しており、今後、徹底後にも拘わらず接待が行われる場合には、就業規則に照らしその程度に応じて戒告～懲戒解雇等の適切な措置を講じる所存。なお、日本道路公団への接待問題に関しては、当事者である関連会社役員のみならず、銀行本体の担当役員についても減俸処分を実施した。

上記接待問題に起因する業務改善命令を受け、コンプライアンス体制の一層の強化・充実を図った。具体的には、コンプライアンスに関する事項は法令遵守といった狭義だけでなく、企業倫理迄包含する広義の管理を法務部に一元化した。更には、役員講習会、関連会社講習会、部店長からの誓約書徴求等を実施した。

D. CS(カスタマーサティスファクション)

顧客本位とイノベーションに邁進する姿勢を持ち、顧客の真のニーズを捉え商品開発・サービスを行う観点から、継続的にCS調査を実施する等「外部から評価(顧客の眼を重視)されるさくら銀行」を目指している

E. フィランソロピー

平成3年4月に広報部内に「社会活動推進室(ISO 認証取得に伴い、社会環境室に名称変更)」を設置し、良き企業市民として銀行及び行員が継続的に地域社会レベルでの貢献活動を行っている。

平成9年10月にアジア諸国の児童福祉への寄付を主目的とし、「さくら基金」を設置した。

平成10年9月、ISO14001の認証取得し、環境問題へも積極的に取り組み中である。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

イ. 経営の意思決定プロセスについて

当行においては、取締役会規程第9条によって、日常の業務の決定を取締役会長、頭取およびその他の代表取締役をもって構成する経営会議に委任している。また、経営会議において承認された本部職務権限規程によって、本部各部が所管する業務について、部長・担当役員に対して決定権を付与する項目を定めている。

各部にまたがる重要且つ専門的な問題に関しては、委員会・会議規程に基づき委員会を設置して、総合的に調査・検討・推進できることとしている。設置の承認に際しては、目的・構成者・その他運営方法等を総合企画部長と協議のうえ、経営会議に付議することを要件としている。

従って、当行における意思決定のプロセスは、各部が所管業務について、本部職務権限規程の定めに従い、決裁権限を付与された階層で決定することを原則に、規程の定めもしくは必要に応じて、委員会・経営会議・取締役会における検討を経て行われるよう定められている。

ロ. 相互牽制体制について

A. 取締役の担当と責任の明確化

現在、会長と頭取を除く取締役は担当業務を委嘱されており、それぞれの担当分野についての責任を負っている。

平成9年10月に、営業部門にカンパニー制・グループ制を導入したことにより、カンパニー・グループの責任役員の担当分野における責任は、従来以上に明確化されている。今後もカンパニー化を推進することで、更に責任を明確にした運営体制を構築して行く方針である。

なお、当行では営業店のみならず、本部各部についても業績評価を実施しており、カンパニー・グループの責任役員や使用人兼務役員の実績が、明らかとなる体制となっている。

B. 取締役相互の業務監視

代表役員は週1回開催される経営会議にて、また、代表役員を含む全取締役は月1回開催される取締役会にて、他の取締役の業務執行の状況を知ることができる他、原則月1回開催され役員並びに常勤監査役の全員に加え本部部長全員が出席する業務連絡会にて、経営計画の進捗状況など業務運営の現状についての情報を把握することができ、実質的なチェックができる体制となっている。

C. 監査役の監査の実効性確保

当行では、常勤監査役の経営会議への陪席により、監査役の経営中枢のチェックと、経営情報収集による監査の実効性確保が可能な体制となっている。

主たる監査の方法は、本部各部・内外営業店への往査による実地の調査・事情聴取によっており、原則年1回の頻度で実施している。また、検査部をはじめコンプライアンスに係る部署との定期的な情報交換も実施している。

これらの情報は監査役会等を通じて監査役全員で共有されると同時に、会長・頭取にも監査役の意見として定期的に連絡されることによって、監査が経営に反映される仕組みとなっている。

(図表8) 主な経営諸会議・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 監査役	総合企画部	原則月1回	銀行の業務執行の決定並びに取締役の職務の執行の監督
監査役会	———	監査役	———	原則月1回	監査に関する事項の報告、協議、決議
経営会議	頭取	会長 頭取 その他代表取締役	総合企画部	原則週1回	日常の業務執行に関する事項の決定
業務連絡会	総合企画部長	取締役 監査役 本部部長	総合企画部	月1回	経営計画のフォロー並びにその他重要情報の伝達
政策投資委員会	頭取	頭取 副頭取 関係部門の担当役員並びに責任役員 (注1)	総合企画部	必要に応じて(過去1年間には開催実績無し)	政策投資株式の見直し等に関する方針協議

A L M委員会	頭取	頭取 副頭取 関係部門 の担当役 員並びに 責任役 員、プレ ジデント (注2)	リスク統括 部	月1回	市場性バンキング ポジションの運営 方針 円貨・外貨バン キングの運営方針 など
システム戦略委 員会	総合企画 部担当役 員	総合企画 部担当役 員 事務統括 部担当役 員 本部16 部の部長 (注3)	総合企画部 情報企画部 事務統括部 システム部	原則半期 1回以上	システム開発の 優先順位決定 システム投資に 係る大型案件の 事前検討 システム戦略の 中長期的検討の 促進

(注1) 総合企画部、融資企画部、金融法人部、支店営業グループ、営業部
グループ

(注2) 総合企画部、リスク統括部、財務部、調査部、融資企画部、支店営業
グループ、営業部グループ、海外営業グループ

(注3) 総合企画部、チャネル改革部、情報企画部、リスク統括部、財務部、
総務部、融資企画部、事務統括部、システム部、支店統括部、
法人業務部、個人業務部、ネットワーク業務部、コーポレート
バンキング部、国際企画部、投資銀行DC企画部

(注4) 他の委員会(CS委員会、リスク管理委員会、倫理委員会、環境委員
会など)については記載を省略した。

(図表 9) 担当業務別役員名一覧

担 当 業 務	5 年 度	6 年 度	7 年 度	8 年 度	9 年 度	現 在
秘書室担当役員	三浦専務	三浦専務	三浦専務	佐々木専務	上原副頭取	上原副頭取
企画部門担当役員	高野常務	佐々木常務	岡田常務	岡田専務	石川常務	石川常務
リスク統括部担当役員	-	-	-	岡田専務	石川常務	石川常務
財務部担当役員	-	-	-	阿蒜常務	栗山常務	栗山常務
管理部門担当役員	三浦専務 (総務部・ 管財部・神 戸総務部・ 関連事業 部)	三浦専務 (管財部・ 関西総務 部・関連事 業部・法務 部)	三浦専務 (管財部・ 関西総務 部・関連事 業部・法務 部)	佐々木専務 (調査部・ 人事企画 部・人事部 ・検査部)	上原副頭取 (人事企画 部・人事 部)	上原副頭取 (人事企画 部・人事 部・関連事 業部)
管理部門担当役員	石田専務 (人事企画 部・人事第 一部・人事 第二部)	清水専務 (管財部・ 関連事業 部・法務部 ・検査部 を除く)	清水専務 (管財部・ 関連事業 部・法務部 を除く)	岡崎常務 (総務部・ 管財部・関 西総務部)	山下副頭取 (人事企画 部・人事 部・関連事 業部を除 く)	佐久間常務 (人事企画 部・人事 部・関連事 業部を除 く)
管理部門副担当役員	清水常務 (検査部を 除く)	矢野常務 (管財部・ 関西総務 部・調査 部・法務部 を除く)	西村常務 (管財部・ 関西総務 部)	西村常務 (管財部・ 関西総務 部)	天宅常務 (管財部・ 関西総務 部)	天宅常務 (関西総務 部)
審査部門担当役員	杉浦専務 (関西審査 第一部・同 第二部を除 く)	大野専務 (関西審査 第一部・同 第二部を除 く)	大野専務 (審査第一 部・関西審 査第一部・ 同第二部を 除く)	山下専務 (審査第一 部・関西審 査部を除 く)	仁科専務 (関西審査 部を除く)	仁科専務 (審査第三 部・関西審 査部を除 く)
同副担当役員	信田常務 (東京審査 第一部・同 第二部・同 第三部・同 第四部)	山下常務 (関西審査 第一部・同 第二部を除 く)	山下常務 (審査第一 部・関西審 査第一部・ 同第二部を 除く)	鱒見常務 (審査第一 部・関西審 査部を除 く)	鱒見常務 (関西審査 部を除く)	門脇常務 (審査第三 部・関西審 査部を除 く)
融資部副担当役員	-	-	-	高崎専務	岡崎専務	岡崎専務
審査第三部担当役員	-	-	-	-	-	鱒見常務
関西審査部担当役員	徳岡専務	高崎専務	高崎専務	高崎専務	岡崎専務	岡崎専務
同副担当役員 (大阪 以東)	-	-	上原常務	菊川常務	小山常務	高田常務
事務部門担当役員	鈴木副頭取	石田専務	佐々木専務	吉田常務	吉田専務	滝沢常務
支店営業グループ責任 役員	石田専務	山本専務	山本専務	上原専務	上原副頭取	中尾常務
同副責任役員	大野専務	徳岡専務	西村常務	西村常務	天宅常務	平松常務
同副責任役員 (関西)	-	-	-	-	-	天宅常務
業務渉外部担当役員	三浦専務	三浦専務	三浦専務	兵頭専務	浜田常務	西村副頭取
関西業務渉外部担当 役員	高崎常務	西村常務	西村常務	西村常務	天宅常務	天宅常務

金融法人部担当役員	大野専務	山本専務	三浦専務	兵頭専務	浜田常務	西村副頭取
金融法人部副担当役員	-	兵頭常務	矢野専務	西村常務	天宅常務	天宅常務
関西地域開発部担当役員	高崎常務	西村常務	西村常務	西村常務	天宅常務	天宅常務
ネットワーク業務部担当役員	石田専務	山本専務	兵頭専務	吉田常務	吉田専務	滝沢常務
営業部グループ責任役員	-	-	-	-	上原副頭取	西村副頭取
海外営業グループ責任役員	池田専務	高野専務	工藤専務	工藤専務	阿蒜専務	阿蒜専務
同副責任役員	工藤常務	工藤常務	-	山崎常務	梅村常務	藤嶋取締役
投資銀行DCクレジット	吉江専務	池田副頭取	矢野専務	川崎専務	川崎副頭取	栗山常務
同エクゼクティブクレジット	-	川崎常務	川崎常務	-	栗山常務	西堀常務

上記の表は、本部各部の意思決定に關与する職務委嘱を受けている全役付取締役（会長・頭取を除く常務取締役以上）の委嘱項目に基づき作成したもの。

現在、上記に記載された役付取締役の他、滝澤専務取締役（本店営業部長兼東京営業部長兼本店営業部・東京営業部担当）および石井常務取締役（本店営業部・東京営業部担当）の2名の役付取締役がいる。

9年度以前については、現行の委嘱項目をベースとして、最も近い役割を担う役員を記載した。

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

経営戦略とその実施状況、収益・財務状況並びに保有するリスクの状況等をより広範に、より正しく理解いただけるような開示を行なうことが重要との認識のもと、制度上定められている実績データの記載だけでなく、経営成績、リスク管理の状況等をよりわかり易く、詳細に開示するよう情報開示内容の充実に努めているところである。

今後についても、開示内容の一層の充実、多様かつ広範な対象へのディスクロージャーの実施、体制の強化等、自主的、積極的なディスクロージャーの推進に努めていく所存である。

イ．開示内容の充実

経営をどのような基準で行っているかを開示する意味から、既に、『ROE経営』について年報に記載している。『ROE経営』とは、リスク分析に基づく割当資本対比の収益性によって「選択と集中」を判断、実践していく経営手法で、平成10年4月から本格導入。

今後は、当行経営の基準である『ROE経営』の実践状況を開示する観点より、平成9年10月に他都銀に先駆けて導入したカンパニー・グループ制に基づく損益状況やROE実績の開示並びにそれらの状況を踏まえた経営方針等の開示を行なうことを検討していく方針。

ポートフォリオ、保有リスクの状況の開示の一環である、不良債権の開示については、11/3期に金融再生法で義務付けられた債務者区分毎の対象債権の開示に加え、債務者区分と引当に関する当行の考え方や手法並びにその結果等についても、よりわかり易く開示するための工夫が必要と考えている。

また、当行の保有するポートフォリオの内容についても、区分、保有するリスクの状況についてより詳細に開示していく方針。

ロ．対象の拡大

従来から、制度上義務づけられている資料以外にも「いま、さくら銀行では」(ミニ・ディスクロ誌)の発行、中間ディスクロ誌の発行、ホームページ作成等各種の媒体を通じて、預金者、投資家・株主等各層に積極的に開示を行っている。

国内アナリストミーティング(頭取が主催、年2回)や海外投資家宛ての訪問・説明等、内外機関投資家等宛てに説明会・ミーティングを開催してきた。また、個別ミーティングや各種のリリース等情報の発信もタイムリーに行っている。

今後もタイムリーかつ有益な情報の伝達に努めるとともに、個人投資家向け媒体の開発や、説明会の対象先の拡大にも取り組んでいきたい。

ハ．体制

平成10年4月、ディスクロージャー体制の充実を図るべく、対外活動責任者としてIR担当取締役を選任し、IR専担部署であるIR室を5名体制で発足させた。

平成10年10月には6名に陣容を拡大、引き続きIR活動の取組み強化を図っていく。

(4) 従来の経営責任についての考え方

経営に関わる重要案件については、経営会議・取締役会における合議を経て、都度、その時点における最善と思われる判断に基づいて決裁され、担当組織において所定の権限に基づいて執行されてきたものと認識しているが、バブル経済の膨張・崩壊の過程とそれ以降の景気低迷下において、当初の予想に反する事情が数多く発生して、資産の劣化が進み、誠に遺憾ながら、財務内容が悪化するのみならず、金融システムに対する不安感を生じるような事態を招致したことも事実である。現時点で見ると、その時点で最善と思われた経営判断が、不十分なものとなっていたものと反省せざるを得ない。

当然の事ながら、予想に反する事情が発生した場合にも、事情の変化に応じた判断が都度なされてきた訳であるが、それも、現時点から見れば、事態の更なる変化やそのスピードについての認識において十分なものであったかという点は反省せざるを得ない。

即ち、反省すべきは、経営判断のベースとなるリスク認識について、あるべき姿を確立できなかった点にあるが、結果としての財務内容・業績悪化について、役員報酬・賞与のカットを以って責任を取ると共に、如何なる環境変化にも十分対応しうるようなリスク管理のあるべき姿を構築し、財務体力を向上させていくことが重要な課題であり、経営責任を全うする途であると考えている。

そうした考えに基づいて、経営判断の基盤となるリスク情報・重要情報を迅速に入手できるような体制とシステム、対策を迅速に執行しうるような組織的インフラ、更には、それら内外から監視しうるような仕組みを構築する努力を重ねてきている。

特に、商業銀行業務において最も重要な信用リスクへの対応については、計量化モデルに基づく信用格付制度を開発し、個々の案件への取組はもとより、ポートフォリオ管理に活用しているところであり、また、市場リスク等のその他リスクも含めた統合リスク管理を行うことで、経営の健全性を維持することに努めている。

組織面でも、営業部門については分社化を推進し、リスク枠内での権限委譲に基づく自律的運営によって、対策の迅速な執行を目指しているところである。

経営体制についても改革を検討しているが、その要点は、コーポレート・ガバナンスとアカウンタビリティにある。具体的には、役員体制を見直し執行役員制等を導入することによって、取締役員数を削減し取締役会の活性化と相互監視の実効性を強化する他、分社化に伴う役員構成の改革と責任の明確化、株主価値の向上を念頭においた長期業績を含む実績主義型の役員報酬体系への移行を行う方針である。

4. 配当等により利益の流出が行なわれなかったための方策等

(1) 資本注入前の資本政策

イ. 基本的考え方

安全性の観点から、自己資本比率10%を目標に資本の充実に努めてきた。10年12月には、大株主・三井グループ企業等の引受による約3,500億円の増資を実行し、11年3月末には公的資金による優先株導入前で10%程度の自己資本比率を達成する見込となっていた。(その後の更なる健全性の向上策としての不良債権引当強化計画と、含み損益の悪化によって実質的自己資本比率が低下するため、公的資金による優先株を導入する計画となったもの。)

資本調達にあたっては、調達資本によるレバレッジで収益を向上し、株主価値を高めることを旨としており、ROE7%を目標としてきた。

ロ. 発行済株式の資本組入額の減少、株式の併合、消却等を行なわない場合、その理由

10年度の当期損失額は剰余金範囲内に収まる見込であり、減資・株式併合等を行なう必要はない。

ハ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、長期的収益動向を考慮したうえで安定配当を行なう方針としてきた。

役員報酬・賞与の現行制度は、役職体系に応じたものとなっており、賞与の比重は低めとなっているが、業績等に応じて、賞与のみならず報酬も減額する方針としている。ちなみに、現在は9年度赤字決算等の状況も踏まえて、賞与をゼロとし、報酬・賞与合算の水準を役職別に平成5年度比50~15%のカットとしている。

(2) 資本注入後の資本政策

イ. 基本的考え方

引き続き、自己資本比率10%を維持・向上しつつ、ROE7%を目標に株主価値の向上を図っていく。

公的資金による優先株については、「6.株式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」にも記載したように)投資価値・株価に留意しつつ、積極的に買入れ消却を実施し、希薄化を回避するよう努力する。

ロ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、受取り配当利回りを重視する株主も存在することから、基本的には安定配当を旨とするものの、その水準については、業績や安全性の観点からする内部留保拡大との均衡、公的資金による優先株の消却原資との関係も踏まえたものとする考えである。

そうした観点から、10年度期末以降の普通株配当については、現行の年間8円50銭を6円に減配する方針である。

なお、既に発行している優先株や公的資金による優先株については、所定の配当を行なう。

役員報酬・賞与については、アカウンタビリティーの向上、業績対応部分の拡大、より株主価値向上に直結する体系へと移行する方針である。

5. 資金の貸付その他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的な考え方

貸出業務は銀行の本業であり、金融の円滑化という社会的使命を果たすべく、従来より経営資源を投入し、注力してきた業務である。

ここ数年は、景気悪化に伴う資金需要の低迷といった環境要因に加え、不良債権処理による自己資本の毀損・自己資本比率の低下懸念という内部要因もあり、貸出残高は減少傾向にあった。

今回の資本注入により当行の自己資本比率が向上し、貸出余力が生じることに加え、金融システムに対する懸念が払拭されると共に、併せて実施される景気対策の効果により資金需要の回復が見込まれることから貸出残高計画の上方修正を行なった。

その中でも特に金融機関からの借入以外の資金調達手段に乏しい、中小企業や個人といったリテール分野に対する貸出を大幅に増加させる計画とした。

(2) 具体的な内容

10年下期は、不良債権の償却や貸出債権の流動化といった特殊要因を除いた実態残高で中小企業向け貸出を2,000億円、個人向け貸出を4,100億円増加させる。

又、11年度には同じく実態残高を、中小企業向け貸出で2,000億円、個人向け貸出については7,000億円の増加計画とした。

国内貸出増加計画（特殊要因を除く実態ベース） (億円)

		10年下期	11年度
当初計画	国内貸出全体	4,954	1,785
	うち中小企業	3,200	5,500
	うち個人	4,100	7,000
公的資金 導入後	国内貸出全体	1,000	8,000
	うち中小企業	2,000	2,000
	うち個人	4,100	7,000
差引き	国内貸出全体	5,954	9,785
	うち中小企業	5,200	7,500
	うち個人	0	0

こうした目標を達成する為、貸出運営全体として、不良債権の処理を加速させると共に貸出債権の流動化により貸出ポートフォリオの入替えを行い、より資金ニーズの高い

セクターや企業への融資対応力の強化を図る。

重点マーケットであるリテール分野においては以下の個別施策を実行していく。

中小企業向け貸出増加施策の柱は、保証協会保証付貸出の推進である。特に10年10月に実施された保証枠の拡大といった時期を捉え、店頭掲示ポスターの作成やダイレクトメールの発送等により既存先のみならず新規先へも周知を図ることによって、借入需要の掘り起こしに努める。

又、取引先の高度化する財務ニーズに対応した調達手法としてスワップ等デリバティブを組み込んだ貸出の販売に注力する。

その他、直接の貸出増加には繋がらないものの、売掛債権を流動化する所謂ファクタリング業務の拡充により取引先の資金ニーズへの対応を図る。

個人向けについては住宅ローンを主力商品と位置づけており、お客様のローン相談業務を専門とする窓口「さくらLA」や不動産販売業者との接点となる住宅ローンセンターの拡充といったインフラ面の整備を更に進める他、案件審査のスピードと客観性を高める為の自動審査システムの拡大により、個人の借入れニーズに積極的に対応していく。

(図表10)貸出金の推移
(残高)

(億円)

		10/3月末 実績 (A)	10/9月末 実績 (B)	末平比率	11/3月末 見込み (C)	12/3月末 計画 (D)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	316,518	318,586	99.1%	304,586	306,786
	インパクトローンを除くベース	287,158	298,370	99.5%	285,870	288,070
中小企業向け(注1)	インパクトローンを含むベース	152,910	147,784	98.9%	140,984	139,784
	インパクトローンを除くベース	141,703	142,040	99.1%	136,040	134,840
	うち保証協会保証付貸出	15,760	14,753	98.9%	18,353	20,353
	個人向け	62,135	63,671	100.8%	67,771	74,771
	うち住宅ローン	56,769	59,033	100.8%	63,133	70,133
	その他	101,473	107,131	98.3%	96,031	92,431
	海外貸出(注2)	34,319	30,174	91.8%	22,074	20,074
	合計	350,837	348,760	98.4%	326,660	326,860

(同実勢ベース<下表の増減要因を除く>)

(億円)

		10/3月末 実績 (A)	10/9月末 実績 (B)+(F)	末平比率	11/3月末 見込み (C)+(G)	12/3月末 計画 (D)+(G)+(H)
国内貸出	インパクトローンを含むベース	316,518	318,079	/	319,079	327,079
	インパクトローンを除くベース	287,158	297,863		300,363	308,363
中小企業向け(注1)	インパクトローンを含むベース	152,910	148,243		150,243	152,243
	インパクトローンを除くベース	141,703	142,499		145,299	147,299

(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すること。

(不良債権処理に係る残高増減)

(億円()内はうち中小企業向け)

	9年度中 実績 (E)	10/上期中 実績 (F)	10年度中 見込み (G)	11年度中 計画 (H)
貸出金償却	371 (260)	48 (34)	348 (244)	200 (150)
CCPC向け債権売却額	843 (590)	18 (13)	18 (13)	0 (0)
債権流動化(注3)	4,108 (3,790)	▲573 (413)	5,927 (3,053)	4,800 (2,350)
会計上の変更(注4)	0 (0)	0 (0)	7,500 (5,250)	200 (100)
協定銀行への資産売却額(注5)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
その他不良債権処理関連	2,128 (2,128)	0 (0)	700 (700)	600 (600)
計	7,450 (6,768)	▲507 (459)	14,493 (9,259)	5,800 (3,200)

(注3) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(注4) 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額。

6. 株式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

今回発行する公的資金による優先株は、収益性を向上し内部留保の蓄積を行なって積極的に買入れ消却し、希薄化を回避する方針である。

消却原資たる剰余金は、一斉転換年度で10,710億円と見積もることが可能であり、十分に買入れ消却可能である。

消却にあたっては、投資価値・株価に留意しつつ行なうことを旨とすべきと考えており、そうした前提で想定される消却シナリオでも、転換開始年度以降、一斉転換年度までに、全額の消却が可能と見られる。

…… 次ページ 公的資金優先株消却原資の状況ご参照

公的資金優先株消却原資の状況

[消却しないケース]

		10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
当期利益	A		757	1,109	1,476	1,399	1,469	1,542	1,620	1,700	1,786	1,875	1,969
配当による当期流出	B = C + D		303	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
内 普通株	C = 6円 × 株数		248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248
内 公的資金による優先株	D = 前期末残 × 1.37%		55	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
利益準備金	E = B × 20%		61	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
剰余金繰入れ額	F = A - B - E		394	680	1,047	970	1,040	1,113	1,190	1,271	1,356	1,446	1,539
時価会計影響額	G				-2,554	118							
剰余金残高	H	1,099	1,492	2,172	663	1,752	2,793	3,906	5,097	6,368	7,724	9,170	10,710
公的優先株残高(期末)	I	8000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	0
公的優先株消却額(期中)	J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ROE	K		3.5%	4.9%	6.7%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%	6.3%

[消却するケース]

		10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
当期利益	A		757	1,109	1,476	1,399	1,469	1,542	1,620	1,700	1,786	1,875	1,969
配当による当期流出	B = C + D		303	358	358	358	348	333	318	301	282	263	248
内 普通株	C = 6円 × 株数		248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248
内 公的資金による優先株	D = 前期末残 × 1.37%		55	110	110	110	100	85	70	53	34	15	0
利益準備金	E = B × 20%		61	72	72	72	70	67	64	60	56	53	50
剰余金繰入れ額	F = A - B - E		394	680	1,047	970	1,051	1,143	1,238	1,339	1,447	1,559	1,671
時価会計影響額	G				-2,554	118							
剰余金残高	H	1,099	1,492	2,172	663	1,052	1,003	1,046	1,084	1,023	1,070	1,529	3,200
公的優先株残高(期末)	I	8000	8,000	8,000	8,000	7,300	6,200	5,100	3,900	2,500	1,100	0	0
公的優先株消却額(期中)	J	0	0	0	0	700	1100	1100	1200	1400	1400	1100	0
ROE	K		3.5%	4.9%	6.7%	6.4%	6.7%	7.0%	7.3%	7.7%	8.0%	8.3%	8.3%

(注) 以下の前提で試算した。

15年度以降の当期利益は年率5%成長。

社外流出は配当のみ考慮。普通株配当は6円と仮定。公的優先株配当は1.37%。

公的資金の消却額は、剰余金残高が1千億円以上となる水準とした。

(2) 収益見通し

イ．今後5年間の収益計画とその主要前提条件が変化した場合の変動見通し

(図表11)収益見通し

(億円)

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
基準シナリオ(A)	3,726	757	1,109	1,476	1,399
< 項目別計数 >					
	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
業務粗利益	6,899	7,206	7,471	7,697	7,901
(国内資金損益)	5,196	5,827	5,965	6,080	6,190
(債券関係損益)	528	17	39	39	39
不良債権処理	9,942	1,000	965	965	965
株式関係損益	131	500	300	200	200
法人税等	2,592	526	771	1,025	972
当期利益	3,726	757	1,109	1,476	1,399

< 主要前提条件 >

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
期末株価	13,406.39	13,406.39	13,406.39	13,406.39	13,406.39
期末為替レート(円ドル)	135.35	135.35	135.35	135.35	135.35
期末円金利(Tibor3M)	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65
期末円金利(国債指標)	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20

10年9月末時点の各指標を前提とする

基準シナリオに対する変動見通し

(億円)

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
楽観的シナリオ(B)	3,667	787	1,240	1,708	1,762
変化額(B)-(A)	59	30	131	232	363
悲観的シナリオ(C)	3,844	615	917	1,250	1,153
変化額(C)-(A)	118	142	192	226	246

・楽観的シナリオ(B)について

<前提条件>

景気回復により実質経済成長率はプラスとなり、金利は短期・長期ともに12年3月期に1.0%、14年3月期に更に0.5%上昇、株価は11年3月期14,000円、12年3月期16,000円、13年3月期以降17,000円と上昇、為替は11年3月期120円、12年3月期115円、13年3月期以降110円と円高。

<変動額要因>

これにより業務粗利益は資産サイドに比べ負債サイドの方が金利感応度が高いため、国内資金損益が12年3月期300億円、13年3月期278億円、14年3月期106億円、15年3月期115億円と一時的にマイナスとなるが、徐々に回復する。

不良債権処理は景気回復により貸倒損失率が低下し、処理損が12年3月期200億円、13年3月期以降300億円減少する。

株式関係損益は株価上昇により、売却損11年3月期100億円、12年3月期150億円、13年3月期以降200億円減少する。

以上の変動額主要因により当期利益の変動額は、11年3月期59億円、12年3月期30億円、13年3月期131億円、14年3月期232億円、15年3月期363億円、5年間累計で815億円となる。

<主要前提条件>

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
期末株価	14,000.00	16,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00
期末為替レート(円/ドル)	120.00	115.00	110.00	110.00	110.00
期末円金利(Tibor3M)	0.65	1.65	1.65	2.15	2.15
期末円金利(国債指標)	1.20	2.20	2.20	2.70	2.70

<変化額主要因>

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
業務粗利益	0	300	278	106	115
(国内資金損益)	0	300	278	106	115
(債券関係損益)	0	0	0	0	0
不良債権処理	0	200	300	300	300
株式関係損益	100	150	200	200	200
法人税等	41	21	91	162	252
当期利益	59	30	131	232	363

・悲観的シナリオ(C)について

<前提条件>

景気低迷が続き実質経済成長率はマイナスとなり 12年3月期以降短期金利は0.2%、長期金利は0.4%低下、株価は11年3月期12,000円、12年3月期以降11,000円と低下、為替は11年3月期140円、12年3月期以降150円と円安

<変動額主要因>

これにより業務粗利益は資産サイドに比べ負債サイドの方が金利感応度が高いため国内資金損益が12年3月期160億円、13年3月期125億円、14年3月期67億円、15年3月期33億円と一時的にプラスとなるが、徐々に収束する。また保有債券の価格上昇により債券関係損益が12年3月期500億円のプラスとなる。

不良債権処理は景気低迷により貸倒損失率が上昇し、処理損が12年3月期以降300億円増加する。

株式関係損益は株価低迷により、売却損・償却が11年3月期200億円、12年3月期600億円、13年3月期以降150億円増加する。

以上の変動額主要因により当期利益の変動額は、11年3月期118億円、12年3月期142億円、13年3月期192億円、14年3月期226億円、15年3月期246億円、5年間累計で924億円となる。

<主要前提条件>

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
期末株価	12,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00
期末為替レート(円/ドル)	140.00	150.00	150.00	150.00	150.00
期末円金利(Tibor3M)	0.65	0.45	0.45	0.45	0.45
期末円金利(国債指標)	1.20	0.80	0.80	0.80	0.80

<変化額主要因>

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期
業務粗利益	0	660	125	67	33
(国内資金損益)	0	160	125	67	33
(債券関係損益)	0	500	0	0	0
不良債権処理	0	300	300	300	300
株式関係損益	200	600	150	150	150
法人税等	82	98	133	157	171
当期利益	118	142	192	226	246

ロ．リスク調整後の部門別収益率の見通し

全体の統合ROEは15年3月期には11年3月期比6.6%改善の9.1%を計画。内訳としては、業務粗利益が1,002億円増加する一方で、経費を412億円削減することから、経費控除後利益で約1,400億円の増益を見込む他、11年3月期に不良債権の大幅な前倒し引当処理を実施することから、予想損失が12年3月期以降、約1,000億円程度に減少することによるもの。

部門別

・国内営業

12年3月期に予想損失の大幅減少が見込まれることから、統合ROEは13.7%へ上昇し、以後も、個人ローン増強・貸出金利鞘の改善による業務粗利益の増加、チャネル改革等に伴う人員減による経費削減を着実に実施していくことで15年3月期には18.1%を見込む。

・海外営業

11年3月期はリストラコストから大幅マイナスとなるが、以後も引き続き、非日系取引原則撤退・拠点大幅削減などの大幅な業務リストラを継続。15年3月期には7%程度を目指す。

統合ROEの推移

(部門)	(責任部署)	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
全体		2.5%	6.0%	7.7%	8.5%	9.1%
国内営業	支店統括部・コーポレートバンキング部	2.8%	13.7%	17.0%	17.9%	18.1%
海外営業	国際企画部	11.7%	6.1%	4.6%	0.1%	6.9%
投資銀行	投資銀行DC企画部	5.0%	6.7%	7.2%	7.4%	7.7%
財務	財務部	20.7%	16.4%	15.8%	15.2%	14.8%
その他	総合企画部	13.4%	11.7%	10.4%	9.7%	8.7%

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