

「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12月

株式会社 さくら銀行

目 次

	ページ
(概要) 経営の概況	
1. 12年9月期決算の概況	1
2. 経営健全化計画の履行概況	4
(1) 業務再構築等の進捗状況	4
(2) 経営合理化の進捗状況	12
(3) 不良債権処理の進捗状況	14
(4) 国内向け貸出の進捗状況	16
(5) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	21
3. 13年3月期の業績見通し	26
(図表)	
1. 収益動向及び計画	28
2. 自己資本比率の推移	31
(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	33
6. リストラ計画	35
7. 子会社・関連会社一覧	37
(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
10. 貸出金の推移	39
(11. 収益見通し)	省略
12. リスク管理の状況	40
13. 法第3条第2項の措置後の財務内容	51
14. リスク管理債権情報	52
15. 不良債権処理状況	53
16. 不良債権償却原資	54
17. 当期中の倒産先	55
18. 含み損益総括表	56
19. オフバランス取引総括表	57
20. 信用力別構成	58

1.1 2年9月期決算の概況

[業務粗利益]

業務粗利益は、国内業務部門において健全化計画に掲げた貸出利鞘の改善・住宅ローンの増強・投信販売強化による手数料収入の増加等から146億円の増益となりましたが、国際業務部門がドル金利・ユーロ金利の急激な上昇による市場関連損益の悪化を主因に231億円の減益となったことにより、前年同期比85億円減益の3,543億円となりました。

健全化計画の主要施策である貸出利鞘の改善は、12年9月期で前年同期比5bp改善し、15年3月期までに9年度比30bpの改善を図る計画に対し28bpの改善となっております。さらに住宅ローン・投信につきましても国内最大の顧客基盤を活用しつつ、販売チャネルの拡充・機能強化を行うなど引続き積極的に推進した結果、住宅ローン残高は前年同期比2,598億円増加の6兆6,923億円、投信預かり残高は前年同期比4,238億円増加の6,460億円といずれも邦銀トップの水準を堅持しております。

以上の通り、本業である商業銀行事業の強化策として掲げた粗利益増強の諸施策は着実に進展しております。

[経費]

経費は、健全化計画に掲げた人員削減や店舗効率化等のリストラ施策を推進し、1,874億円と前年同期比約1割に相当する163億円の削減を図りました。

これは、人件費が人員削減効果等から前年同期比60億円の削減、物件費が購買費の抜本的削減プロジェクトなどによる広範な削減策等の実施により前年同期比87億円の削減となりましたことが主因であります。

[業務純益]

以上の結果、12年9月期の一般貸倒引当金繰入前の業務純益は前年同期比78億円増益の1,668億円と中間期としましては過去最高の水準となりました。

また、一般貸倒引当金繰入後の業務純益は一般貸倒引当金を167億円取崩した

ことにより前年同期比 1 9 6 億円増益の 1 , 8 3 6 億円となりました。

[不良債権処理・株式関係損益]

不良債権処理は、一般貸倒引当金繰入を含め、総額 9 8 6 億円の処理を実施しております。これは再建計画不芳などによる取引先の破綻や担保不動産価格の下落等による引当金の積み増しに加え、今後の信用リスクの軽減を目的に保守的な引当てを行なったことによるものであります。

株式等関係損益は、株価の回復が見込めない銘柄について 3 2 5 億円の償却を実施しましたものの、売切りによる売却益や株式関連派生商品の収益が計上されたことから 5 6 7 億円となったものであります。

なお、1 2 年 9 月期の期末時点での有価証券の評価損益は 7 4 4 億円の評価益となっております。

[経常利益・当期利益]

以上の結果、経常利益は、東京都の外形標準事業税 4 3 億円を含め、前年同期比 5 8 2 億円増益の 1 , 1 5 6 億円となりました。

これに退職給付会計基準変更時差異償却 1 8 1 億円を含む特別損益マイナス 2 2 1 億円、大阪府の外形標準課税導入影響 5 8 億円を加えた法人税等 4 1 6 億円を加減した当期利益は前年同期比 1 8 9 億円増益の 5 1 9 億円となりました。

< 損益計算書 >

(億円、 %)

	1 1 / 9 期	1 2 / 9 期	前年同期比
	実績	実績	
業務粗利益	3,628	3,543	85
国内業務部門	3,322	3,468	146
国際業務部門	306	75	231
資金利益	3,057	2,845	212
役務取引等利益	314	363	49
特定取引収益	35	91	56
その他業務利益 (国債等債券関係損益)	220 (3)	242 (13)	22 (10)
経費 ()	2,037	1,874	163
人件費 ()	830	770	60
物件費 ()	1,100	1,013	87
税金 ()	106	89	17
一般貸倒引当金繰入 ()	50	167	117
業務純益	1,640	1,836	196
一般貸倒引当金繰入前	1,590	1,668	78
コア業務純益 (注 1)	1,594	1,682	88
不良債権処理(含む貸引)()	722	986	264
償却・引当等 ()	564	743	179
債権売却損等 ()	157	243	86
株式等関係損益 (注 2)	18	567	549
株式等償却 ()	151	325	174
東京都外形標準事業税 ()	-	43	43
経常利益	574	1,156	582
特別損益	31	221	190
退職給付会計基準変更時差異償却 ()	-	181	181
法人税等 ()	212	416	204
大阪府外形標準課税導入影響 ()	-	58	58
当期利益	330	519	189

(注 1) コア業務純益 :

業務純益から一般貸倒引当金繰入、国債等債券関係損益を控除したもの

(注 2) 株式関係損益 :

株式関連派生商品に係る収益 7 3 2 億円を含んでおります

2. 経営健全化計画の履行概況

(1) 業務再構築等の進捗状況

A. 重点事業分野

リテール事業

- (a) 「資産運用事業」の中核として取り組んでおります投信窓口販売については、10月末現在、残高を6,046億円とし都市銀行中第1位を堅持しております。
- (b) 「マス法人事業」においては、信用格付の考え方をベースに無担保で迅速な審査を行う新型事業ローン「さくらビジネスローン」の商品性を拡充し、本年7月より上限50百万円まで取り扱い可能とする等、商品力を強化致しました。また、ネットワーク対応や異業種との提携を含めた一層の強化策を検討中であり、中小企業向け貸出の強化に取り組んでおります。
- (c) 中小企業間での売掛債権の流動化ニーズを積極的に捕捉していく目的で、ファクタリング専門子会社「株式会社さくらファクター」を8月22日開業致しました。10月までに数十社のご利用をいただく等、順調な滑り出しとなっております。

ホールセール事業

- (a) 大企業向けのプロダクツカ、ソリューション提供力の強化を目指して金融商品営業部を設置し活動を進めておりますが、PFI、国内プロジェクトファイナンスのFAについて本年度上期にも数件の実績を挙げ、着実にノウハウの蓄積を進めております。
- (b) B2Bのコンテンツ強化の一環として、11月9日、ネット上でデリバティブの時価評価をASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）として提供する「株式会社シグニファイ・ジャパン」に5%の資本参加を行いました。同社は、JPモルガンから分社化した「シグニファイ社」の日本法人であり、最先端のリス

ク管理ノウハウをネットを通じて簡便・安価に提供する極めて意欲的なB2Bのビジネスモデルを目指しております。当行は、資本参加により、大企業・金融法人向けの商品力強化を図るものです。

新規事業...マスコンシューマー事業

- (a) コンビニバンキングとして構築を進めて来たATMネットワーク「@バンク」は、10月末現在1,007店と、1,000台体制を確立致しました。設置から数ヶ月経過したATMについては、1日平均100件以上の利用となり、お客様の認知も向上しご好評をいただいております。また、福岡地区については福岡シティ銀行と、群馬県においては群馬銀行とそれぞれ提携し、地場有力銀行の知名度、集客力を活用する地域戦略を展開しております。
- (b) 新型個人ローン会社である「株式会社さくらローンパートナー」は、7月27日開業し、都心3区で30ヶ店によるテストマーケティングを開始しております。11月からはこの試行の成果を踏まえ、首都圏300ヶ店体制の構築を進めており、12月以降本格的なプロモーションを開始する予定です。
- (c) わが国初のインターネット専門銀行である「株式会社ジャパンネット銀行」は、10月12日開業し、開業後約1ヶ月で、全国から約2万8千口座の申し込みを受け、順調な滑り出しとなっております。
- (d) ネット上でワンストップ金融サービスを目指す金融ポータルサイト「マネーパーク」は、6月29日に、当行、野村証券株式会社、日本生命保険相互会社、三井海上火災保険株式会社、中央三井信託銀行株式会社、三井物産株式会社の6社によって開設いたしました。各社のホームページとリンクし、商品別・サービス別のナビゲーション機能等の複合金融サービスを提供致しております。

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おり、12年度には、13年4月の新銀行の円滑なスタートのため、更なる拡充を図っております。

なお、平成12年6月、当行は株式会社みなと銀行（頭取 矢野 恵一郎）をグループ化することで同行と合意致しました。当行は、みなと銀行の株主に対して、上限142百万株、下限53百万株の公開買付け（TOB）を実施（平成12年6月13日～7月24日）し、応募株式（141,657千株）の全てを買付け致しました。その結果、さくら銀行本体での出資比率は41.13%となり、みなと銀行は当行の連結子会社となりました。

また、当行はグループ化の一環として、兵庫県下の20ヶ店（平成12年11月に10ヶ店、平成13年1月に10ヶ店）をみなと銀行に営業譲渡し、更に、「広範な業務提携（ATM相互開放等）」、「人材派遣」などを実施中であります。

当行は、このグループ化により、重要な営業基盤である兵庫県においてお客様の利便性を損なうことなく、店舗配置などの抜本的な効率化を円滑かつ迅速に進めるとともに、グループ全体で営業基盤を維持・拡大することが可能となりました。

以下、営業基盤強化策の具体的な内容につきご説明致します。

組織体制

組織については、「お客さまのニーズに対応して、お客さまにとって価値あるものを、より早く、より柔軟に生み出し提供して行く」体制として、マーケットセグメントに応じたディビジョンカンパニー（DC制）と呼ぶ社内分社を11年10月より全行的に導入し、各DCが事業領域に応じたスペシャリティを高め、迅速な意思決定と戦略展開を行って参りました。

そうした中、13年4月の住友銀行との合併をも視野に、この考え方を更に進

め、マーケットセグメントの明確化を図り、従来以上に付加価値の高い金融サービスをお客さまに提供する観点から、12年10月に一部DCの体制を再編致しました。

即ち、商業銀行DCは、従来One To Oneビジネスを担う「支店営業グループ」とコンシューマービジネスを担う「コンシューマーバンキンググループ」という2つのグループで編成されておりましたが、今般、「法人業務グループ」と「個人業務グループ」というマーケット別の推進体制に移行致しました。これは、対応すべき顧客マーケットを更に明確にセグメントし、その対応を強化する為に「マーケット別・顧客対応別組織」から「マーケット別・チャンネル別組織(法人・個人)」への移行を実施するものであります。

尚、営業拠点につきましても法人顧客に対応する「法人営業部」「ビジネスサポートプラザ」と、個人顧客に対応する「ブロック」「支店」に併せて改編致しました。

また、国際企業DCでは、これまで日系のお客さまの内外一体となった事業展開への対応を強化する為、大企業マーケットと海外マーケットを統合して対応して参りましたが、国際部門が独立するという13年4月の合併後の組織体制を見据え、今後、海外マーケット・非日系取引を強化する観点から、一部海外マーケット部門を独立させる事と致しました。

具体的には、国際企業DC企画部の部内組織であった海外拠点統括部を独立させ、海外企画機能を移管・強化致しました。

以上の様に、13年4月の新銀行の円滑なスタートの為必要な組織改定は実施済みであります。(後記組織図ご参照)

新銀行においても、ビジネス推進上必要な権限(投資・支出権限、与信権限等)を引き続き各業務部門に付与致します。また、新銀行組織においても、迅速な意思決定を維持するため、引き続き組織・意思決定の階層を出来る限り少なくして参ります。

チャンネル改革と情報化戦略

有人拠点のチャンネル改革につきましては、従来より進めて参りました次世代型チャンネルへの移行を更に進め、エリア毎に法人渉外機能の集約を行って参りました。具体的には12年上期中にエリア毎の中核母店に営業部を設置する体制として、17地区57ヶ店を営業部体制に再編済であります。

また、同様に12年上期中に20地区54ヶ店について法人渉外機能を集約（法人集約）するとともに、27地区55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ンネルへの移行を実施致しました。

更に、この10月にはこれまでのチャンネル改革（次世代型チャンネルへの移行）の集大成として、また、13年4月の新銀行としての営業体制を展望して、全店一斉に「新営業体制」への移行を実施致しました。この新体制への移行により、法人部門については法人取引拠点を154拠点到集約し、186の法人営業部を設置するとともに、マス法人取引拠点として88のビジネスサポートプラザを新設致しました。また、個人部門においても、基本的に個人渉外機能を53のブロックに集約化し、個人取引、事務は350の支店が担当する事と致しました。

情報化戦略については、さくらCRMを11年12月末までに全店に導入済であります。更に12年上期に機能の拡充を図り、12年10月には全行でリアルタイムでの顧客情報の共有化が実現致しました。また、電子与信稟議システムについては、12年7月に全店に導入致しました。

住友銀行との合併関連では、新銀行ビジネスモデルへのIT活用、ベストバンキングDB共同開発を既にスタートしております。

提携等による事業展開力強化

(a) 新ネット決済方式の共同展開

平成12年5月8日、インターネット上のショッピング等に伴う新しい決済方法として、インターネット利用者およびネット上の物販・サービス提供者と金融機関の間に決済センターを設置することにより、決済情報は金融機関のみに、商

取引の注文情報は加盟店のみに流すという安全な第三者取引を実現する「SSL集中センター方式」を住友銀行、三和銀行と共同開発し、この統一規格で平成12年6月以降、順次サービス提供を開始することを発表いたしました。

(b) 三井生命保険のインターネット専門販売会社への出資

平成12年5月12日、ネットワーク金融事業分野への戦略的投資の一環として、三井生命保険が設立するインターネット専門販売会社へ中央三井信託銀行、三井物産とともに出資することを発表いたしました。

(c) みなと銀行のグループ化

平成12年7月25日、当行にとって重要なマーケットである兵庫県において、店舗配置等の抜本的な効率化とともに、地域の金融システムの安定強化と金融サービスの向上を進めるため、みなと銀行の株式の公開買付を行い、当行の連結子会社といたしました。

(d) 確定拠出年金事業

平成12年8月10日、新たに導入が見込まれる確定拠出年金制度に関し、三井グループと住友グループの金融8社により、各社の持つノウハウ・機能を生かした運営管理機関業務を行う合弁会社「ジャパン・ペンション・ナビゲーター」を共同設立することを発表いたしました。

(e) 三井グループ金融3社による戦略的業務提携

平成12年10月26日、常にお客さまにベストな商品・サービスを提供できる顧客対応力と事業競争力を強化するため、三井海上火災保険、三井生命保険と戦略的業務提携を行い、福利厚生代行サービス事業の共同展開や個人向けローン事業における提携等についての具体的な検討を行うことを発表いたしました。

(f) クレジットカード事業再編

平成12年11月10日、さくらカードと住友クレジットサービスは、総合的な決済サービスの提供や健全なファイナンスニーズへの対応により、お客さまとのリレーションシップを一層強化するため、平成13年4月を目指し、事業再編を行うことを発表いたしました。

(g) 大和SBCMとさくら証券の統合

平成12年11月28日、大和SBCMとさくら証券を平成13年4月1日を目

処に統合し、大和証券グループ本社と三井住友銀行(さくら銀行と住友銀行の合併後の新商号)のホールセール証券合併会社「大和証券エスエムビーシー(仮称)」とすることで、より広範な事業展開を目指すことを基本合意いたしました。

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

(a) 新人事制度

新銀行でも導入を検討している実力主義、成果主義に基づく人事制度への円滑な移行のため、12年度は、公募制の拡充・定着化等「成果主義型人事制度」の一層の定着化を図っております。

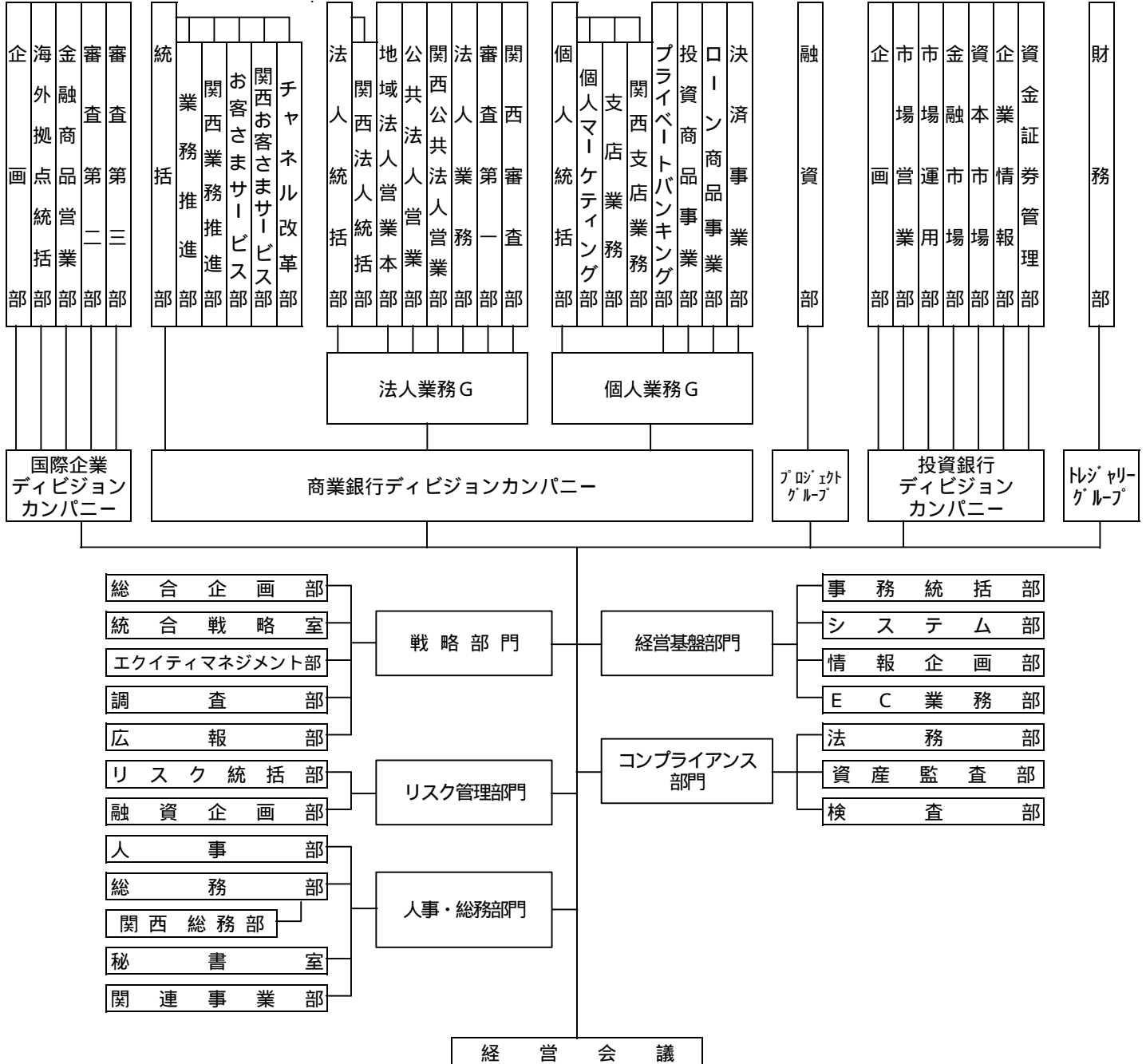
役員体制と役員報酬制度

- (a) 役員体制については、11年6月の株主総会で承認を頂き、執行役員制度を導入、取締役数も45名から15名に削減。取締役と執行役員の総数は41名となりました。
- (b) 役員報酬についても、11年度に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みであります。
- (c) 新銀行での経営体制は、業務執行機能と、それを株主利益の観点から監督する機能の分化と強化を図る予定であり、既に11年度に導入済みの執行役員制度、成果主義型の役員報酬制度に加え、12年6月の株主総会では2名の社外取締役の選任を承認頂きました。

お 客 さ ま

海外支店 出張所 駐在員事務所 現地法人	本店営業部	法人営業部・ビジネスサポートプラザ ブロック・支店・出張所・代理店
	東京営業部	
	日本橋営業部	
	神戸営業部	
	大阪支店	
	名古屋支店	

組 織 図
(平成12年10月1日現在)



(2) 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おります。

12年9月期の実績は、「人件費」が退職給付会計基準変更による増加要因はありますものの、人員削減の進展等により770億円と前年同期比60億円の削減、また「物件費」でも購買費の抜本的削減プロジェクト実施に伴う効果や投資の見直し等によりまして1,013億円と前年同期比87億円の削減となりました。

これらの結果、12年9月期の経費総額は1,874億円と前年同期比163億円の削減と13年3月期の健全化計画3,876億円に対する進捗率は48%と順調な進捗となっております。

12年下半期には住友銀行との統合に関連した経費発生も見込まれておりますが、引続き経費削減に積極的に取り組むことで計画は達成する見通しであります。

役職員数

「従業員数」は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）等の施策によりまして、12年9月末で14,379人と13年3月末の健全化計画14,400人を21人上回る削減となっております。

「取締役・監査役数」は12年6月に社外取締役2名が選任されましたことから、12年3月末比2名増加の21名（内取締役15名）となり、13年3月末の健全化計画通りの進捗となっております。

国内店舗・海外拠点数

「国内店舗数」は上期に店舗統廃合を加速化したことによりまして、12年3月末比32店舗の削減を行い、12年9月末時点で388店舗と13年3月末の健全化計画店舗数389店舗を上回る削減となっております。

「海外店舗数」の12年9月末実績は、12年3月末比2店舗削減の24店舗となり、13年3月末の計画店舗数を5店舗上回っておりますが、これは「12年3月期の履行状況に関する報告書」でご報告申し上げましたように、主として住友銀行との

統合を踏まえた拠点政策の見直しにより、計画を一時的に上回るものであります。
統合後の14年3月末におきましては、重複店舗の廃止等により、住友銀行と弊行
との健全化計画を合算した海外店舗数を大幅に下回る見込みであります。

(3) 不良債権処理の進捗状況

不良債権処理

当行は住友銀行との「統合に関する基本合意書」において、統合までに個別行の責任で不良債権問題の完全決着を図ることに合意しております。

この基本合意に基づき、前期に引き続き、当期においても顕在化したリスクへの対応は勿論のこと、潜在的なリスクにつきましても前倒し処理を実施しております。

[12年9月期の実績について]

12年9月期の不良債権処理額は、一般貸倒引当金繰入を含め986億円となりましたが、その処理状況につきましては以下の通りであります。

<不良債権処理額> (億円)

	12 / 9期 実績	11 / 9期 実績	増 減
不良債権処理	986	722	264
償却・引当等	743	564	179
債権売却損等	243	157	86

自己査定に基づく償却・引当等では、前年同期比179億円増加の743億円の処理を実施しております。

この要因としましては、景気の本格的な回復の遅れを反映し、中小企業、個人を中心に倒産の発生件数が依然高い水準で推移していることや大口取引先の破綻、担保不動産価格の下落等により引当金の積み増しを行ったことに加え、個別企業ごとの財務状況を勘案して、将来の追加ロス発生が懸念される債務者に対して保守的な引当を行ったことによるものであります。

債権売却損等では、前年同期比86億円増加の243億円を実施しておりますが、この要因としましては共同債権買取機構宛売却済債権について、今後の担保下落リスクに備えるべく引当を積み増したことによるものであります。

[13年3月期の見通しについて]

13年3月期の不良債権処理額は、2,200億円と前年度比2,299億円の減少となるものの、健全化計画を1,235億円上回る見通しであります。尚、12年

5月の業績予想で公表しました12年度の不良債権処理予想1,550億円に対しては、650億円の増加となります。

不良債権処理が増加する要因は、上期実績が986億円と計画を上回る水準となったことに加え、下期においても、景気の回復見通し・不動産市況の動向・会計制度の変更が企業財務に及ぼす影響等を総合的に判断し、引当金の積み増しを見込んでいるほか、住友銀行との合併後の損失負担を極力軽減することを展望した不良債権処理を実施する方針によるものであります。

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、12年3月末比3,394億円減少し、13,841億円となりました。この減少要因は、債務者区分の劣化による増加はあったものの、当行関連ノンバンクの再建支援が完了したことや、直接償却等による最終処理を進めたことによるものであります。

また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、12年3月比7ポイント上昇し82%となっており、財務の健全性は充分確保されております。

< 法第3条第2項の措置後の財務内容 >

(億 円)

	12/9末 実 績	12/3末 実 績	増 減
破産更生債権及び これらに準ずる債権	4,399	3,947	452
危険債権	7,291	8,808	1,517
要管理債権	2,150	4,480	2,330
関連ノンバンク	0	2,483	2,483
開示計数	13,841	17,235	3,394
保全率	82%	75%	7%

(4) 国内向け貸出の進捗状況

A. 12年9月末の実績等の状況（インパクトローンを除く実勢ベース）

国内貸出

12年9月末の国内貸出残高は、28兆6,242億円と12年3月末比で1,855億円の減少となりました。

企業規模毎で見ますと、中小企業向け貸出は後述の施策効果等によりまして12年3月末比で59億円の増加となりましたが、大・中堅企業では引続きバランスシートのスリム化ニーズが強く、借入金圧縮スタンスが継続されていることを主因に12年3月末比で1,633億円減少しております。また個人向け貸出は、個人所得が低迷している環境下、消費者ローンの減少影響を主因に12年3月末比281億円の微減となりましたが、注力分野であります住宅ローンは住宅投資の堅調な推移を受け、515億円の増加となっております。

国内向け貸出の状況（インパクトローンを除く実勢ベース）

（単位：億円）

	12/3末実績	12/9末実績	12/3月比	13/3末計画	12年度計画
国内貸出	288,097	286,242	1,855	292,597	+4,500
うち中小企業向け	143,267	143,326	+59	144,267	+1,000

中小企業向け貸出

中小企業向け貸出につきましては、信用供与の円滑化を図るべき最重点分野として位置づけ、従来より健全な中小企業の資金需要に対して、積極的に対応しているところでありますが、12年9月末の実績は14兆3,326億円と12年3月末比59億円の増加となりました。12年度に1,000億円増加させる計画に対しては現状941億円下回っておりますが、後述の施策を着実に推進していくことにより計画の達成を図る所存であります。

中小企業向け貸出の状況（インパクトローンを除く実勢ベース）

（億円）

	3月末実績	9月末実績	3月末比	年度計画	計画比
11年度	145,215	145,679	+464	+2,000	1,536
12年度	143,267	143,326	+59	+1,000	941

（注）11年度については旧基準、12年度より新基準ベースで記載しております。

B．上半期の増加（減少）状況及びその要因

国内貸出

日銀短観にもありますように、企業収益が改善傾向にある中で設備投資の増加もあり、全体的な景気は緩やかに回復している環境にはありますものの、資金需要の観点からは、大企業を中心として収益回復に伴う高水準のキャッシュフローを背景としたバランスシート圧縮ニーズは依然強く、借入金圧縮スタンスが継続されております上、コミットメントラインの活用といった新たな金融商品の導入も広がりを見せつつありますことから、国内貸出全体では大・中堅企業向けの貸出金減少1,633億円を主因として、12年3月末比1,855億円の減少となりました。

中小企業向け貸出

優良な中小企業を主体に各行の貸出競争が激化している環境を踏まえ、中小企業向け貸出金増強を図るべく、上半期においては以下の主要施策に重点的に取り組んでまいりました。

（a）法人向け専用ファンド推進

行内格付による一定の財務基準を満たすお取引先向けには「特別ファンド」を、複合的な取引のある中小企業のお取引先向けには取引の状況度合に応じて金利の優遇を弾力的に取扱う「さくらカスタマーズローン」を各々推進してまいりました。

「特別ファンド」につきましてはファンド総額を12年度より2,000億円へと前年度比500億円増額し、貸出期間を従来の1年以内から最長7年以内までとして長期資金の取扱も可能としておりますが、これらの12年上半期の取扱実績は1,020件、1,527億円となっております。

(b) 優良新規貸出先への取組強化

行内格付による一定の財務基準を満たす新規のお取引先に対して、金利優遇の取扱も個別には対応可能な専用ファンドを12年度より500億円新設し、優良新規貸出先への取組強化を行っており、12年上半期の取扱実績は17件、22億円となっております。

(c) マス定型商品の「法人無担保小口ローン」推進

少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しました「さくらビジネスローン」の商品内容を今年度より改定いたしました。貸出取引のないお取引先にもご利用頂けるようにいたしました。

また借入限度額を30百万円から50百万円へと引き上げるとともに、貸出期間を従来の1年以内から2年以内までの取扱とする等、顧客の利便性・商品の競争力を高めております。この「さくらビジネスローン」の12年上半期の取扱実績は398件、63億円であります。

(d) 信用保証協会保証付(マル保)貸出の推進

マル保貸出推進の本部支援策として、約定返済により貸出残高がピーク時より減少しているお取引先約12,000社に対しまして12年5月に本部よりDMを実施し、案件発掘・貸出推進への取組に努めております。

12年9月末の中小企業向け信用保証協会保証付貸出残高は、1兆7,734億円と12年3月末比941億円の減少となっておりますが、下期に向けて引続きマル保貸出増強を継続実施する所存であります。

(e) 新規案件の一括協議の実施

以上の諸施策を補完する為、新規案件の取組強化、顧客対応の迅速化と早期方針

の策定が不可欠であるとの認識により、11年度に引続き12年度も期初5月に1,000社、約3,700億円の新規案件について一括協議を実施しました。この1,000社における12年上半期中の貸出金増加額は782億円となっております。

C. 13年3月末計画の実施に向けての取組について

当行ではマーケット対応力の強化を図るべく、この10月1日から国内支店の営業体制を個人業務と法人業務とに切り分け、顧客ニーズの多様化により柔軟に対応出来るマーケット別体制へと変更致しました。

この体制の下、これまでの実績をも踏まえまして、中小企業向け貸出への取組をさらに強化する為、前述の施策を着実に推進していくことに加え、以下の施策を追加することにより計画の達成に向け最大限努力していく方針であります。

マス法人対応力の強化

年商5億円未満の法人や営業性個人の法人マス層に専門的に対応する「ビジネスサポートプラザ」を今回88拠点新設致しました。

「ビジネスサポートプラザ」は定型的なニーズにより迅速な対応をすべく、従来からの信用保証協会保証付貸出や「さくらビジネスローン」等のマス定型商品を中心とした運営を行う方針であります。

また、貸出商品の競争力強化および顧客利便性の向上を図る観点から、マス定型商品の改定やインターネットによる融資申込み受付等を検討すると共に、経営相談・情報提供・決済業務等の様々な中小企業ニーズを総合的にサポートするパソコンパッケージサービス「Value Door」を積極展開してまいります。

コア・ミドル法人対応

(a) 個社別方針の明確化

コア・ミドルの法人顧客層につきましては、シンジケーションや事業再構築に伴うM & A等の多様化するニーズに的確に対応する「ソリューション提案型ビジネス」を構築すべく、法人営業部154拠点を設置致しました。

この下期は、ニーズ対応の観点に加え健全な貸出資産の増強を図るべく、顧客毎に成長性や資金需要動向を見極め、重点投入先を選定する等の具体的アクションプランを策定し、審査部・業務推進部・営業部店間で個社別方針協議を実施中であり、取組方針に沿った業務運営の展開を図ってまいります。

(b) 新規推進体制の拡充

コア・ミドル新規法人マーケットについては、新規専任担当者を法人営業部に配置すると共に、本部にもサポート担当を配置し、100名体制で優良新規先への推進強化を図ってまいります。あわせて審査部にも新規担当審査役を配置し、審査面からの支援を実施してまいります。

(5) 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

基本的な方向性

関連会社については、証券業務や信託業務に関する業態別子会社等戦略性の高いものは、各業務分野における内外の有力企業との連携を検討することなどにより、これまで以上に良質のサービス提供を可能ならしめ、収益を確保し得る体制を構築すべく取り組んでおります。また、システム開発・情報処理関連においては、平成12年6月に(株)さくらケーシーエスが大阪証券取引所第二部市場へ上場を行いました。引き続き、市場での競争力を有する関連会社の育成強化により、当行グループ全体としての収益確保に努める所存です。

具体的な施策

(a) 関連ノンバンク

関連ノンバンクについては、リテール戦略の中で積極的な活用を図るべく、平成11年度にリース会社の統合、ファクタリング・集金代行業務の再編等を実施しております。

なお、さくら抵当証券(株)の財務体質強化の観点から、平成12年9月に同社の第三者割当増資を引き受け、これにより関連ノンバンク全社に対する支援を終了致しました。

(b) サービサー会社

さくら債権回収サービス(株)は、平成11年7月業務開始以降、銀行本体並びに、関連ノンバンクの不良債権回収業務を積極的に行なっております。

新たに外部債権の購入並びに回収受託も開始し、平成12年9月米国格付会社スタンダード&プアーズから、日系サービサーとして初めて、「十分な能力を持つ」認定サービサーの評価を取得し、更なる業務の拡大を企図しております。

(c) 事務集中部門

平成11年4月、さくら事務サービス(株)・さくらエリアサービス(株)の2社をさくらセンターサービス(株)に統合しました。会社間の業務の垣根を撤廃し、また拠点の統合・集約を図ることにより徹底した合理化・効率化を実施しました。

(d) 海外現地法人

11年度中には拠点合理化の一環として、スイスさくら銀行を閉鎖し、トルコさくら銀行を売却しました。また、さくらファイナンスアジアの運営を当行香港支店と一体化した他、さくら香港トラスティーの清算も行いました。

12年度では、9月にさくらファイナンシャルフューチャーズ(シンガポール)の清算を終了し、11月にはさくら信託会社の清算も行う予定です。今後もタイさくら金融証券を金融・証券に分離し、金融・証券会社それぞれを売却する他、ルクセンブルグさくら銀行、さくらデルシャーについても清算を行い、引き続き合理化を進めてまいります。

関連会社に共通するリストラ策等

関連会社OB役職員の処遇については、平成11年度から運用を開始した、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)、ワークシェアリングの諸施策を実効性あるものにするよう取り組みを行っております。更に、成果主義の徹底を図る人事諸施策を進めていく予定です。

なお、関連会社の取締役会の一層の活性化と相互監視の実効性の向上を図り、コーポレートガバナンスを強化するため、平成12年6月から一部会社に執行役員制度を導入致しました。

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に変更ありません。

配当、役員報酬について

12年度の普通株式の配当については、合併交付金を含めた1株当りの年間配当金の予想を6円とし、中間配当金を3円としました。第二回優先株式及び第三回優先株式（第二種）の優先中間配当金は、それぞれ所定の金額としました。

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、11年度より、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ております。

C. リスク管理

信用リスク

12年上期は、クレジットポリシーに定める与信ポートフォリオ管理の基本的な考え方等に基づき「与信ポートフォリオ・モニタリング制度」を制定の上、運用を開始致しました。これは現状を把握し、ポートの動的な変化を捉え機動的に対応する為の体制・制度であり、同制度でモニタリングした結果につきましては、上期に新たに発足させた、頭取を委員長とする「信用リスク委員会」にて報告させ、DC横断的に対応を協議する体制と致しました。

また、「信用リスク・モデルの高度化」「与信プロセスの改革」を標榜してリスク管理の高度化対応を行って参りました。

具体的には、「信用リスク・モデルの高度化」として、信用格付・自己査定基準の精緻化等を踏まえた見直しを行い、新銀行での実施態勢を整えました。また、「与信プロセスの改革」として、融資の電子稟議システムの全店拡大を完成させました。

金利リスク

12年上期については、金利リスク管理の強化の一環として、円外貨のバンキング勘定の機動的運営のため、ALM委員会のメンバー絞り込みや臨時委員会の開催手続きの明記等の体制見直しを実施しております（12年4月より運営開始）。同見直

しの趣旨に従い、市場環境やポジションの変化が著しい場合には、Eメール等を用い、経営宛報告をタイムリーに行うとともに、臨時ALM委員会を開催する等の仕掛けを積極活用し、金利リスク管理の一層の強化を図って参りました。

カントリーリスク

国評価ランク別・地域別・国別に基準額を設け、その範囲内で国別与信枠を策定し、カントリーエクスポージャーの管理を実施中です。

12年上期には「カントリーリスク管理の高度化」として、具体的には、カントリーリスクの客観的な評価基準の策定・実施に取り組んで参りました。

マーケットリスク

12年上期はミドル・バック機能の整備による牽制体制の強化を実施しております。具体的には、投信(特に外貨投信)や金銭信託の購入に際し、スキーム等の妥当性に関し、ミドル等フロント以外の第三者がチェックする体制としております。

流動性リスク

12年上期より、円貨に関し、受信先が特定先に過度に集中することを牽制する目的で、大口受信先をモニタリングし、月次のALM委員会宛に報告することを開始しました。

オペレーショナルリスク

12年上期には、事務リスク計量化を引き続き実施し、計量化の範囲を国内営業店から海外拠点、本部、連結子会社(事務系子会社)に拡大しました。その計量結果につきましては12年下期から全行合算ベースで資本賦課しております。

また、決済リスクにつきましては、主要決済業務毎にリスク管理ルールを見直し、より厳格な管理を行っております。

EDPリスク

12年上期には、システムリスク計量化を引き続き実施し、計量化の範囲を国内営業業務から市場・海外業務に拡大しました。その計量結果につきましては12年下期から全行合算ベースで資本賦課しております。

また「システムリスク管理チェックシート」を制定し、各システム所有部署がこれを作成。これにより、システム部を含む各部署が所有するシステムリスクを把握し「システム別リスク管理」の態勢を確立して参りました。

情報セキュリティについては、規程を見直し、改定致しました。今後は、部店内検査や検査部監査を充実させ、関連会社についても推進状況をフォローしていく予定です。

法務リスク

12年上期には、コンプライアンス活動の活性化をサポートする為、コンプライアンス担当者・オフィサー打合会を開催し、「コンプライアンス担当者チェックリスト」の制定、コンプライアンス担当者による部店内勉強会の義務付けを実施致しております。また、近年広がりを見せるビジネス特許対応として、法務部内に特許室を設置し、行内体制の整備を図りました。

連結対象子会社のリスク管理

当行の主要な子法人等に対して各リスク管理の導入の実行スケジュールや管理の基本方針等を定め随時管理を開始致しております。

3. 13年3月期の業績見通し

平成13年3月期の業績見通しは、次の通りであります。

(億円)

	12 / 3月期	13 / 3月期	13 / 3月期		
	実績	健全化計画	業績見通し	前年度比	健全化計画比
業務純益	3,280	3,630	3,400	120	230
経常利益	1,599	1,830	2,450	851	620
当期利益	571	1,109	1,120	549	11

不良債権処理	4,499	965	2,200	2,299	1,235
--------	-------	-----	-------	-------	-------

(注) 不良債権処理には、一般貸倒引当金繰入を含む。

[業務純益]

13年3月期の業務純益は3,400億円と前年度比120億円の増益となるものの、健全化計画比では230億円下回る見通しであります。

これは、退職給付会計基準の変更による人件費の増加、住友銀行との統合に伴うシステム関連費用の増加等、経費の一時的な負担増加があることに加え、業務粗利益においても、上期の減益要因である市場部門の下振れが下期も引続き影響を受けること等によるものであります。

以上の通り、業務純益は健全化計画を下回る見通しではありますが、健全化計画に掲げました本業である商業銀行事業の収益増強施策は着実に成果を上げており、また、人員・国内店舗等のリストラ計画においても、1年前倒しで計画を達成する見通しであることから、今年度の健全化計画比の下振れは、ドル金利・ユーロ金利の急激な上昇を主因とした一時的な要因であると言えます。

[不良債権処理]

13年3月期の不良債権処理額は、2,200億円と前年度比2,299億円の減少となるものの、健全化計画を1,235億円上回る見通しであります。

これは上期実績が986億円と計画を上回る水準となったことに加え、下期においても、景気の回復見通し・不動産市況の動向・会計制度の変更が企業財務に及ぼす影響等を総合的に判断し、引当金の積み増しを見込んでいるほか、住友銀行との合併後

の損失負担を極力軽減することを展望した不良債権処理を実施する方針によるものであります。

[経常利益・当期利益]

13年3月期の経常利益は、健全化計画において臨時損失として織込んでいた退職給付会計基準変更時の差異償却を特別損失に計上することに変更したことを主因に、健全化計画を620億円上回り2,450億円となる見通しであります。また、当期利益は、大阪府の外形標準課税導入影響があるものの、健全化計画1,109億円に対しほぼ健全化計画通りの1,120億円となる見通しであります。

なお、外形標準課税の影響は、年度ベースで東京都の外形標準課税が84億円、大阪府の外形標準課税が54億円、合計138億円の影響を見込んでおります。

(図表1 - 1) 収益動向及び計画

(億円、%)

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績	13/3月期 計画	備考(注)
--	--------------	--------------	--------------	--------------	-------

(規模) 資産・負債は平残、資本勘定は未残

総資産	502,624	466,586	465,794	504,500	
貸出金	349,210	322,981	311,567	337,722	
有価証券	65,692	67,388	70,526	67,713	
特定取引資産	11,880	11,594	11,274	11,596	
繰延税金資産<未残>	6,774	5,835	5,428	5,203	
総負債	491,439	446,930	446,144	484,048	
預金・NCD	342,451	337,900	329,998	335,948	
債券	-	-	-	-	
特定取引負債	1,018	1,063	2,124	746	
繰延税金負債<未残>	351	320	304	419	
資本勘定計	22,235	22,522	22,867	22,906	
資本金	10,427	10,427	10,427	10,425	
資本準備金	8,995	8,995	8,995	8,996	
利益準備金	1,180	1,241	1,276	1,313	
剰余金	1,142	1,370	1,695	2,172	

(収益)

業務粗利益	6,991	7,119	3,543	7,471	
資金利益	5,675	6,093	2,845	6,521	
役務取引等利益	535	601	363	661	
特定取引収益	42	80	91	120	
その他業務利益	672	344	242	169	
国債等債券関係損()益	511	24	13	39	
業務純益	1,729	3,280	1,836	3,630	
一般貸倒引当金繰入額	1,011	146	167	35	
経費	4,250	3,977	1,874	3,876	
人件費	1,781	1,617	770	1,540	1
物件費	2,230	2,161	1,013	2,097	
貸出金償却	1,493	1,133	747	400	2
個別貸倒引当金繰入額	4,465	1,688	131	500	2
株式等関係損()益	125	3,417	165	300	3
株式等償却	974	346	325	0	
経常利益	7,541	1,599	1,156	1,830	
特別利益	1,080	9	5	50	
特別損失	25	68	226	0	4
法人税、住民税及び事業税	65	39	21		
法人税等調整額	2,799	929	394	771	5
税引後当期利益	3,753	571	519	1,109	

リストラによる経費削減額	90	349	246	539	
営業基盤の強化による粗利益増加額	72	204	152	371	

(配当)

配当可能利益	951	1,141	1,413	1,810	
配当金	285	356	178	358	
配当率	14.5	12.0	6.0	12.0	
配当性向	-	53.4	26.6	24.8	

(経営指標)

資金運用利回(A)	3.58	3.34	2.76	3.79	
貸出金利回(B)	2.46	2.25	2.28	2.59	
有価証券利回	2.01	1.65	1.56	1.88	
資金調達原価(C)	3.43	2.92	2.35	3.38	
預金利回(含むNCD)(D)	1.01	0.49	0.61	0.88	
経費率(E)	1.22	1.16	1.12	1.14	
人件費率	0.51	0.47	0.46	0.45	
物件費率	0.64	0.63	0.60	0.61	
総資金利鞘(A)-(C)	0.15	0.42	0.41	0.41	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.23	0.60	0.55	0.57	
非金利収入比率	18.8	14.4	19.7	12.7	
ROE(業務純益/資本勘定)	7.8	14.6	16.1	15.8	
ROA(業務純益/総資産)	0.34	0.70	0.79	0.71	
一人当たり業務粗利益(百万円)	43	48	25	52	
一人当たり業務純益(百万円)	11	22	13	25	

(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おります。

図表 1 - 1 収益動向及び計画 状況説明

1. 人件費

退職給付会計導入に伴い、従来の会計基準に比べ、人件費が2.7億円増加しております。

2. 貸出金償却、個別貸倒引当金繰入額

貸出金償却、個別貸倒引当金繰入額は、取引先企業の破綻や担保不動産価格の下落等に加え、将来の追加ロス発生が懸念される債務者に対して保守的な引当を行なったことにより、合計で8.78億円を実施しております。

3. 株式等関係損益

株式関係損益は、売切りによる売却損益が1.60億円となったものの、株価の回復が見込めない銘柄について株式等償却として3.25億円を計上したことにより、1.65億円となっております。

4. 特別損失

退職給付会計導入に伴う会計基準変更時差異1,818億円を5年間で償却する費用として1.81億円を計上しております。

5. 法人税等調整額

「大阪府における銀行業等に対する事業税の課税標準等の特例に関する条例」が平成12年6月に公布されたことから、繰延税金資産の計算に使用する法定実効税率を39.62%から39.20%に変更しております。

この変更により、繰延税金資産の金額は5.8億円減少し、法人税等調整額は同額増加しております。

(図表1-2) 収益動向(連結ベース)

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績	13/3月期 見込み
(規模) <未残> 1 (億円)				
総資産	490,150	484,956	507,130	
貸出金	329,628	323,332	333,303	
有価証券	62,648	69,287	75,811	
特定取引資産	14,487	14,250	15,201	
繰延税金資産	6,890	6,116	5,892	
総負債	465,369	459,678	481,399	
預金・NCD	333,686	337,386	358,593	
債券	-	-	-	
特定取引負債	3,810	3,607	6,580	
繰延税金負債	494	457	440	
資本勘定計	21,744	22,085	21,837	
資本金	10,427	10,427	10,427	
資本準備金	8,995	8,995	8,995	
連結剰余金	1,643	1,981	2,094	

1. 12/3月期より「貸倒引当金」を従来の負債の部から、資産の部の最後に対象資産から一括控除する方法に変更。従来の方法と比べ、資産の部、負債の部ともそれぞれ6,821億円減少。

(収益)

	(億円)			
経常収益	21,392	21,474	8,811	17,000
資金運用収益	16,299	13,989	5,884	
役務取引等収益	1,873	1,862	1,024	
特定取引収益	237	174	130	
その他業務収益	1,045	992	524	
その他経常収益	1,937	4,455	1,247	
経常費用	29,154	20,109	7,751	
資金調達費用	10,274	7,455	2,790	
役務取引等費用	713	664	294	
特定取引費用	-	9	-	
その他業務費用	407	678	278	
営業経費	5,172	4,874	2,284	
その他経常費用	12,587	6,426	2,103	
貸出金償却	4,760	1,463	906	
貸倒引当金繰入額	4,694	2,240	409	
一般貸倒引当金繰入額	1,129	153	306	
個別貸倒引当金繰入額 2	3,565	2,393	715	
経常利益	7,761	1,364	1,059	2,250
特別利益	739	96	36	
特別損失	40	199	241	
税金等調整前当期純利益	7,062	1,261	855	
法人税、住民税及び事業税	105	78	55	
法人税等調整額	2,284	742	417	
少数株主利益	91	185	69	
当期純利益	4,792	625	313	720

2. 特定海外債権引当勘定繰入額等も含む。

(図表 2) 自己資本比率の推移 ... 国際統一基準を採用。

(億円)

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績	13/3月期 計画	備考(注2)
資本金	10,417	10,415	10,383	10,425	
うち普通株式	6,304	6,387	6,357	6,425	
うち優先株式(非累積型)	4,113	4,027	4,026	4,000	
優先出資証券	2,837	2,837	2,837	2,588	
資本準備金	8,995	8,995	8,995	8,995	
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	
為替換算調整勘定	-	-	313	-	1
剰余金	1,519	1,803	1,916	2,839	
その他	198	354	993	7	2
Tier 計 (うち税効果相当額)	23,968 (6,890)	24,406 (6,116)	24,813 (5,892)	24,855 -	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	5,642	5,263	5,312	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	532	516	501	671	
貸倒引当金	2,426	2,273	2,018	2,082	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	9,801	9,253	9,031	9,978	
期限付劣後債	3,091	3,337	3,489	4,078	
期限付劣後ローン	4,354	4,021	3,944	3,067	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	7,446	7,359	7,434	7,145	
Tier 計	17,247	16,612	16,466	17,123	
Tier	-	-	-	-	
控除項目	9	9	9	-	
自己資本合計	41,206	41,008	41,270	41,978	3

(億円)

リスクアセット	333,992	327,215	335,434	340,000	4
オンバランス項目	306,294	306,767	314,727	307,000	
オフバランス項目	25,180	18,242	18,597	30,000	
その他(注1)	2,517	2,206	2,109	3,000	

(%)

自己資本比率	12.33	12.53	12.30	12.34	5
Tier 比率	7.17	7.45	7.39	7.31	
単体自己資本比率(参考)	12.38	12.50	12.67	-	

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：12/9月期実績 108.00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おります。

図表 2 自己資本比率の推移 状況説明

1. 為替換算調整勘定

財務諸表規則の改正に伴い、為替換算調整勘定としてマイナス 3 1 3 億円を資本の部に計上したものであります。

2. その他

T i e r のその他は、前期末比 6 3 9 億円増加の 9 9 3 億円となっております。これは、少数株主持分が連結対象会社の増加などにより 7 0 1 億円増加したことが主因であります。

3. 自己資本合計

自己資本合計は 4 兆 1 , 2 7 0 億円と 1 3 年 3 月期計画対比では 7 0 8 億円下回っております。

これは、外貨建て劣後調達残高の円換算額が、為替相場の円高により減少したことを主因に T i e r が計画を下回っていることによるものです。

(計画値 1 \$ 1 3 5 . 3 5 円 1 2 年 9 月末 = 1 0 8 . 0 0 円)

4. リスクアセット

リスクアセットは、連結対象会社の増加などにより、前期末比 8 , 2 1 9 億円増加の 3 3 兆 5 , 4 3 4 億円となりましたが、1 3 年 3 月期計画対比では、為替相場が円高になったことを主因に 4 , 5 6 6 億円下回っております。

5. 自己資本比率

自己資本比率は、1 3 年 3 月期計画対比では T i e r の減少を主因に、0 . 0 4 % 下回る 1 2 . 3 0 % となっておりますが、T i e r 比率では 0 . 0 8 % 上回る 7 . 3 9 % となっております。

(図表5 - 1)部門別純収益動向

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績	備考	13/3月期 見込
国内営業					
業務粗利益	5,278	5,782	3,041		5,952
貸金損益	3,392	4,079	2,127		4,161
預金損益	1,072	838	357		704
手数料損益	411	404	236		454
外為等損益	403	461	321		633
経費	3,335	3,181	1,527		3,045
経費控除後利益	1,943	2,601	1,514		2,907
統合ROE	0.1%	12.5%	19.0%		19.0%
海外営業					
業務粗利益	261	272	134		289
資金損益	243	184	90		184
手数料損益	76	58	30		64
その他	58	30	14		41
経費	281	194	85		175
経費控除後利益	20	78	49		114
統合ROE	6.9%	2.0%	5.2%		7.9%
投資銀行DC					
業務粗利益	501	258	2		112
市場損益	505	142	7		122
外債投資等損益	4	116	5		10
経費	204	174	82		166
経費控除後利益	297	84	80		54
統合ROE	5.7%	1.4%	4.4%		2.4%
財務					
業務粗利益	1,418	1,157	430		798
円貨ALM損益	580	865	315		600
円債投資損益	838	292	115		198
経費	22	24	10		20
経費控除後利益	1,396	1,133	420		778
統合ROE	20.9%	15.9%	13.4%		16.9%
その他部門					
業務粗利益	467	357	64		221
経費	408	405	171		424
経費控除後利益	875	762	235		645
統合ROE	12.7%	9.7%	8.1%		8.5%
合計					
業務粗利益	6,991	7,112	3,543		6,930
経費	4,250	3,978	1,875		3,830
経費控除後利益	2,741	3,134	1,668		3,100
統合ROE	1.9%	5.6%	7.7%		7.2%
貸倒引当金	1,012	146	167		300
業務純益	1,729	3,280	1,836		3,400

(注1) 統合ROE = (業務粗利益 - 経費 - 予想損失) / 割当資本

(注2) 時価会計が適用されるバウイング勘定が別添にはその他部門に含めております。

(注3) 13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 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	12/3月期 実績	12/9月期 実績
国内営業				
業務粗利益	1,474	670	1,164	617
営業経費	1,212	503	1,055	551
その他経常損益	554	116	893	43
経常利益	292	51	784	109
海外営業				
業務粗利益	145	101	95	64
営業経費	72	28	53	26
その他経常損益	40	2	9	13
経常利益	33	75	33	24
投資銀行DC				
業務粗利益	165	78	290	195
営業経費	153	69	206	164
その他経常損益	5	16	5	6
経常利益	17	25	79	37
合計				
業務粗利益	1,784	849	1,549	878
営業経費	1,437	600	1,314	741
その他経常損益	589	98	907	35
経常利益	242	151	672	172

	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績
当行単体				
業務粗利益	6,951	3,616	7,096	3,541
営業経費	4,465	2,233	4,305	1,908
その他経常損益	10,028	809	1,191	476
経常利益	7,541	574	1,599	1,156
内部取引等連結調整				
業務粗利益	675	283	435	219
営業経費	730	243	745	365
その他経常損益	33	55	128	415
経常利益	22	15	438	269
連結計				
業務粗利益	8,060	4,182	8,210	4,200
営業経費	5,172	2,590	4,874	2,284
その他経常損益	10,650	852	1,970	856
経常利益	7,761	740	1,365	1,059

(参考) 連結対象子会社

国内営業；さくらリース・さくら信用保証・さくらカード等、計33社

海外営業；マニファクチャラーズ銀行等、計13社

投資銀行DC；さくらフレンド証券・さくら証券・さくら信託銀行等、計14社

(図表 6) リストラ計画

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	12/9月末 実績(単体)	13/3月末 計画	備考 (注2)	12/9月末 実績(連結)
--	--------------	--------------	------------------	--------------	------------	------------------

(役職員数)

取締役・監査役数 (人)	51	19	21	21程度		
従業員数(注1) (人)	16,330	14,930	14,379	14,400		24,680

(注1)事務職員、庶務職員合算。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。

(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おります。(以下同様)

(国内店舗・海外拠点数)

国内店舗数 (店)	469	420	388	389	1	
国内本支店(注1) (店)	412	376	350	352	1	
海外店舗数 (店)	32	26	24	19	1	
海外支店(注2) (店)	18	18	16	13	1	
(参考)海外現地法人 (社)	22	19	18	19		

(注1)出張所、代理店を除いております。

(注2)出張所、駐在員事務所を除いております。

	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績(単体)	13/3月期 計画	備考 (注2)	12/9月期 実績(連結)
--	--------------	--------------	------------------	--------------	------------	------------------

(人件費)

人件費 (百万円)	178,164	161,738	77,064	154,000		111,209
うち給与・報酬 (百万円)	106,303	99,731	45,993	92,400		85,757
平均給与月額 (千円)	502	502	507	509		

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,129	614	226	546		
うち役員報酬 (百万円)	1,106	603	226	546		
役員賞与(注2) (百万円)	23	11	0	0		
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	22	24	25	27		
平均役員退職慰労金(注3) (百万円)	45	28	87	40	2	

(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、使用人部分を含んでおります。

(注2)役員賞与は使用人部分のみ記載しております。

(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
変革は織り込んでおりません。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)	223,065	216,134	101,373	209,700		106,634
うち機械化関連費用(注) (百万円)	30,669	26,816	11,378	29,100		-

(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・回線料等は含んでおりません。

また、連結ベースの機械化関連費用は把握しておりません。

図表6 リストラ計画 状況説明

1. 国内店舗・海外拠点数

国内店舗数は12年3月末におきましては、顧客利便性に留意し慎重な対応を行ったこと等により、健全化計画を11店舗上回っておりましたが、上期中に店舗統廃合を加速化しましたことから、12年9月末の国内店舗数は12年3月末比32店舗削減の388店舗となりました。

海外店舗数は12年3月末におきまして、住友銀行との統合を踏まえた拠点政策の見直しや閉鎖作業スケジュールのずれ込み等により、健全化計画を6店舗上回っておりましたが、このうち閉鎖時期がずれ込んでおりましたソウル・広州の2店舗の閉鎖が完了し、12年9月末の店舗数は24店舗となっております。

(詳細につきましては「経営合理化の進捗状況」に記載しております。)

2. 平均役員退職慰労金

12年9月期の平均役員退職慰労金実績は87百万円と13年3月期健全化計画比47百万円増加となっておりますが、これは健全化計画におきまして役員の退職を過去の実績等から平均的に算出しておりましたのに対しまして、今期の実際の退任者が副頭取2名をはじめ役位の高い役員が多かったことによるものであります。

<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
さくらファイナンスサービス(株)	79/7月	西堀 次郎	集金代行・ファクタリング業務	2000/9月	986	384	220	9	0.1	6	7	連結
(株)三井ファイナンスサービス	79/12月	滝沢 義弘	集金代行・ファクタリング業務	2000/9月	1,327	400	400	19	0.6	12	8	連結
さくらカード(株)	83/2月	山崎 勝彌	クレジットカード業務	2000/9月	3,979	1,063	346	132	106.9	21	12	連結
さくら抵当証券(株)	83/10月	鮎見 満裕	抵当証券業務	2000/9月	4,242	3,113	2,720	19	334.9	27	-109	連結
さくらリース(株)	88/3月	梅村 将夫	リース業務	2000/9月	1,725	1,550	1,226	5	0.1	5	3	連結
(株)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	2000/9月	203	25	14	113	2.2	6	3	連結
さくら情報システム(株)	72/11月	齋藤 舜也	情報処理・ソフトウェア開発業務	2000/9月	218	89	58	75	0.5	3	4	連結
さくらキャピタル(株)	92/3月	岩田 昇夫	ベンチャーキャピタル業務	2000/9月	71	59	59	6	-	3	3	持分法
(株)わかしお銀行	96/6月	市川 博康	銀行業務	2000/9月	5,611	933	2	264	400.0	2	7	連結
さくら証券(株)	94/10月	小山 光俊	証券業務	2000/9月	18,495	561	200	399	400.0	-2	-2	連結
さくらフレンド証券(株)	33/8月	吉田千之輔	証券業務	2000/9月	2,201	295	215	452	211.5	34	32	連結
(株)みなと銀行	49/9月	矢野 恵一朗	銀行業務	2000/9月	23,433	673	200	839	376.9	51	26	連結
エス・ジー管理(株)	98/1月	浜田 定彦	不動産賃貸管理業務	2000/9月	3,396	2,886	2,886	41	-	21	21	連結
神戸土地建物(株)	94/4月	天宅 隆行	不動産賃貸・物品販売業務	2000/9月	42	8	8	4	-	2	1	持分法
(株)陽友	53/12月	仁科 浩一	不動産賃貸・物品販売業務	2000/9月	54	32	21	15	0.0	8	8	持分法
京阪神興業(株)	61/2月	天木 明	不動産賃貸・仲介・コンサルティング業務	2000/9月	281	278	247	-14	0.0	2	1	持分法
(株)陽栄太陽ハウジング	72/3月	近藤 健一	不動産販売・仲介業務	2000/9月	562	444	255	50	0.1	19	21	持分法
室町殖産(株)	78/11月	高田 宥	不動産賃貸業務	2000/9月	290	181	139	5	-	7	4	持分法
室町不動産(株)	77/5月	西村 克巳	不動産賃貸・仲介業務	2000/9月	270	250	250	9	-	4	2	持分法
(株)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	2000/9月	106	69	69	4	-	-1	-1	持分法
神戸ビル管理(株)	83/10月	山中 弘臣	ビル管理業務	2000/9月	17	3	3	11	-	1	2	持分法
室町ビルサービス(株)	64/3月	池田 英久	ビル管理業務	2000/9月	74	41	23	21	-	3	2	持分法
京阪神保険代行(株)	65/11月	堀田 昌展	生損保代理店業務	2000/9月	22	5	5	11	0.0	1	1	持分法
室町商事(株)	87/7月	高田 宥	物品販売・給食管理業務	2000/9月	5	1	1	2	-	0	0	持分法
(株)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	2000/9月	3	1	1	1	-	0	0	持分法
相互ビル(株)	64/10月	加藤 茂	不動産管理・賃貸業	2000/9月	43	36	12	5	-	0	0	連結
さくらファイナンスインターナショナル(イギリス)	73/9月	永井 博隆	証券の引受・販売等業務	2000/6月	392	196	151	59	100.0	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	スラップ・デリバティブズ業務	2000/6月	2,635	812	812	79	109.3	1	1	連結
さくらデルシャー(米国)	70/5月	Leo Melamed	先物・オプション執行・清算業務	2000/7月	172	7	7	14	13.4	2	1	連結
さくらキャピタル・ファンディング(ケマン)	92/8月	北山 禎介	当行の資金調達ピークル業務	2000/6月	4,076	4,025	4,025	0	0.1	0	0	連結
さくらファイナンス(ケマン)	91/2月	北山 禎介	当行の資金調達ピークル業務	2000/6月	3,241	3,407	3,407	0	0.1	0	0	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	2000/6月	30	20	5	9	1.3	0	0	持分法
さくらファイナンス・アジア(香港)	77/10月	水野 成夫	金融業務	2000/9月	174	11	11	69	65.5	8	8	連結
バンコクさくらリビング(タイ)	87/7月	前田 真木人	リース業務	2000/6月	703	513	304	61	6.0	73	51	持分法
タイさくらファイナンス(タイ)	72/1月	大野 浩	金融・証券業務	2000/6月	1,426	1,239	84	158	72.8	8	8	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	2000/6月	1,002	235	235	82	54.0	5	3	連結
インドネシアさくら銀行(注3)(インドネシア)	89/11月	桜井 俊二	商業銀行業務	2000/6月	23,294	12,381	12,381	2,409	2,175.0	108	108	連結
ブルガリアリビング・インドネシア(注3)(インドネシア)	75/8月	木村 幸夫	リース業務	2000/6月	1,006	719	136	281	62.5	0	0	持分法

(注1) 12年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いております。

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んでおります。

(注3) 単位は億ルピア

(注4) 経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績見通し、及び経営戦略上の位置付けについて別紙に記載しております。

(注4)の明細

	今後の業績見通し(見込み)	グループ戦略上の位置付け
さくらカード(株)	12/3期は一時的な要因により赤字計上。12/9期黒字転換済み。	クレジットカード事業会社。平成13年4月にUCカード事業を(株)住友クレジットサービスに統合し、JCBカード事業の存続会社として運営することで合意。
さくら抵当証券(株)	12/9期は経常損益黒字、税効果要因により当期損失。14/3期には黒字転換見込み。	抵当証券販売・管理業務会社。
(株)わかしお銀行	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。黒字基調に転換済みであり、毎期繰損減少中。	国内銀行子会社。
さくら証券(株)	12/3期は黒字。12/9期に若干赤字計上。漸次改善見込み。	国内ホールセール証券子会社。平成13年4月を目処に大和証券SBキャピタル・マーケット(株)と統合することで基本合意。
京阪神興業(株)	12/3期は一時的な要因により赤字。12/9期黒字転換済み。	不動産関連業務を営んでおり、14/3までに適正化措置を図る予定。
(株)室町クリエイト	12/9期は一時的な要因により赤字。13/3期黒字転換見込み。	不動産関連業務を営んでおり、14/3までに適正化措置を図る予定。
さくらファインインターナショナル(イギリス)	過去に赤字計上するも、黒字基調転換済みであり毎期繰損減少中。	海外における証券業務の中核拠点。
さくらグローバルキャピタル(米国)	過去に赤字計上するも、黒字基調転換済みであり毎期繰損減少中。	デリバティブ業務の中核拠点。

(図表 1 0) 貸出金の推移
(残高)

		12/3月末 実績 (注 3)	12/9月末 実績 (A)	未平比率 (注 2)	13/3月末 計画 (注 3)	(億円) 備考
国内貸出	イバ [®] クロ [®] ンを含むベース	303,436	297,440	100.2%	304,936	
	イバ [®] クロ [®] ンを除くベース	288,097	283,789	100.5%	289,597	
中小企業向け貸出 (注 1)	イバ [®] クロ [®] ンを含むベース	147,561	145,235	101.8%	146,861	
	イバ [®] クロ [®] ンを除くベース	143,267	141,150	101.9%	142,567	
	うち保証協会保証付貸出	18,675	17,734	100.8%	18,675	
	個人向け貸出(事業用資金を除く)	67,043	66,762	100.5%	70,793	
	うち住宅ローン	55,025	55,540	100.7%	58,775	
	その他	88,832	85,442	97.5%	87,282	
	海外貸出(注 4)	15,963	14,885	100.4%	16,913	
	合計	319,399	312,325	100.2%	321,849	

(同・実勢ベース<下表の増減要因を除く>)

		12/3月末 実績 (注 3)	12/9月末 実績 (A)+(B)	13/3月末 計画 (注 3)	備考
国内貸出	イバ [®] クロ [®] ンを含むベース	303,436	299,893	307,936	
	イバ [®] クロ [®] ンを除くベース	288,097	286,242	292,597	
中小企業向け貸出 (注 1)	イバ [®] クロ [®] ンを含むベース	147,561	147,411	148,561	
	イバ [®] クロ [®] ンを除くベース	143,267	143,326	144,267	

(注 1) 中小企業向け貸出とは、資本金または出資金 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 3 0 0 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) を指します。

(注 2) 未平比率は月末残高 / 月中平均残高。

(注 3) 平成 12 年 3 月期の履行状況報告書 (図表 1 0 - 2) より引用。

(注 4) 当該期の期末レートで換算。

(不良債権処理等に係る残高増減) (億円、うち () 内は中小企業向け貸出)

	12年度 上期実績 (B)	12年度中 計画 (注 4)	備考
貸出金償却	52 (52)	900 (300)	
CCPC 向け債権売却額	0 (0)	0 (0)	
債権流動化 (注 1)	301 (498)	1,000 (900)	
会計上の変更 (注 2)	2,057 (1,585)	1,000 (500)	
協定銀行等への資産売却額 (注 3)	40 (40)	0 (0)	
その他不良債権処理関連	3 (1)	100 (0)	
計	2,453 (2,176)	3,000 (1,700)	

(注 1) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含んでおります。

(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等。

(注 3) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第 5 3 条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注 4) 平成 12 年 3 月期の履行状況報告書 (図表 1 0 - 2) より引用。

(図表12)(平成12年9月末現在)

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	<p>[規程・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・リスクの管理方針を毎期取締役会にて決定し、これに基づき管理を実施 <p>[体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・与信ポートフォリオ・モニタリングの結果報告等を基にDC横断的に協議する場として、頭取を委員長とした「信用リスク委員会」を設置 ・個別与信審査についてはマーケット別を基本とした審査部体制として管理 <p>[管理手法(全体)]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理手法としては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 	<ul style="list-style-type: none"> ・与信ポートフォリオモニタリングの結果報告等をDC横断的に協議する場として、頭取を委員長とした「信用リスク委員会」を設置

	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
		<ul style="list-style-type: none"> ・クレジットポリシーの与信ポート管理の考え方を具現化した「与信ポートフォリオ・モニタリング制度」に基づき、リスク分散等による各種リスク管理を実施 [リスク管理手法(個別)] ・個別与信先については信用リスクに応じた与信審査権限体系を導入 ・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) ・個別与信先の間接管理強化・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年下期より導入 ・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主力中(11年6月サービサー子会社営業免許取得11年7月営業開始) ・資産監査部が、自己査定・フィ 	<ul style="list-style-type: none"> ・クレジットポリシーに定める与信ポートフォリオ管理の基本的な考え方等に基づき、「与信ポートフォリオ・モニタリング制度」を制定の上、運用開始 ・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」の全店導入完了 ・連結経営重視の観点から、当行の主要な子法人等に対して信用リスク管理導入の実行スケジュールを定め、随時管理開始

	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
		<p>ールドレビューを通じ与信運営体制を監査</p>	
金利リスク	<p>リスク統括部 財務部 市場運用部</p>	<p>[規程・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクの管理方針を毎期、取締役会にて決定し、これに基づき管理を実施 ・市場リスク管理規程等の各種管理規程も整備 <p>[体制]</p> <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 <p>[管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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責任役員の承認を得た上で、ALM委員会に諮問・報告(決定は責任役員権限)。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"> ・円外貨バンキング勘定の機動的運営のため、ALM委員会メンバーの絞り込み等のALM委員会の体制見直しを実施 ・円貨バンキング勘定における「期日不定資産負債」に対して、リスク管理上の取扱方法として、(1)金利期間 (2)流動性預金のコア残高の決定方法を明定 { リスク管理上で曖昧さを残さぬ、12年度からの「金融商品会計基準」のヘッジ会計適用に必要な、観点から従来の取り扱いを12年上期の規程に明定したもの } ・会計制度変更に伴い、債券ポートは、評価員の資本直入の影響を勘案し割当資本を設定。また、期中運営において、時価損失限度の警戒ライン(50%、70%)到達時に、リスク管理部門並びに経営が積極的に関与する体制に移行
カントリーリスク	<p>リスク統括部 融資企画部</p>	<p>[規程・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・信用リスク管理の基本方針の一環として、定期的に取締役会にて管理方針を決定 	

	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
		<p>[体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・信用リスク委員会に、融資企画部より国別与信枠等を月次で報告 <p>[管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・与信ポートフォリオモニタリングの一環として、国別評価ランク別、地域別、国別に基準額を設定し、その範囲内で国別与信枠を策定し、カントリーエクスポージャーの管理を実施 ・融資企画部が、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、与信また必要に応じ国別評価、与信限度額の見直しを実施（全行統一的な管理体制強化については引き続き検討） ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・国別与信枠の使用状況およびカントリーエクスポージャーの現状についてのモニタリング結果を報告・協議する場として、頭取を委員長とした「信用リスク委員会」を設置 ・「カントリーリスク管理の高度化」として、具体的にはカントリーリスクの客観的な評価基準を策定・実施
マーケットリスク	リスク統括部 投資銀行DC企画部	<p>[規程・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクの管理方針を毎期、取締役会にて決定し、これに基づき管理を実施 ・市場取引関連リスクに対して 	<ul style="list-style-type: none"> ・投信(特に外貨投信)や金銭託託の購入に際し、スキーム等の妥当性に関し、ミドル等のフロント以外の第三者がチェックする体制とし牽制機能を強化

	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
		<p>は「市場リスク管理規程」を制定</p> <p>[体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ALM委員会において、国内政策投資株式の運営方針等について諮問報告 ・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 <p>[管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク統括部は、ミドル経由(投資銀行DC拠点は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"> ・「12年上期 市場リスク管理規程」において、特に、以下2点に関し市場リスクの管理を強化実施 <ul style="list-style-type: none"> 「新商品取扱いに係るリスク検証」：新商品の取扱いに関し、(1)リスクの高い商品について検証の決定権限上げ(責任役員 経営会議)(2)取扱い開始後の見直し(3)検証漏れ防止の規程を追加 「市場種別リスク管理」：従来の「市場別」と「当行市場シェア」による管理に加え、債券現物(トレーディング勘定)の銘柄別管理を12年上期中に開始 ・連結経営重視の観点から、当行の主要な子法人に対する市場リスク管理の体制全般に係る基本方針を定め、同基本方針に即した管理を開始
流動性リスク	リスク統括部 財務部 市場運用部	<p>[規程・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクの管理方針を毎期 取締役会にて決定し、これに基づき管理を実施 ・円貨流動性リスクに対しては「円貨流動性管理規程」等を、外貨流動性リスクに対しては「外貨流動性リスク管理規程」等を制定 ・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」を計数計画として策定 	

	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
		<p>[体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「円・外貨バランスシートマネジメント」の計画の進捗につき、月次の業務連絡会・経営会議にて管理・報告 ・さらに、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 <p>[管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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週間不足補完）、予防的管理（期間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時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"> ・円貨に関し、受信先が特定先に過度に集中することを牽制する目的で、大口受信先をモニタリングし、月次のALM委員会宛に報告することを開始 ・連結経営重視の観点から、当行の主要な子法人に対する流動性リスク管理の体制全般に係る基本方針を定め、同基本方針に即した管理を開始
オペレーショナルリスク	事務統括部 検査部	<p>[規程・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクの管理方針を每期取締役 	

	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
		<p>役会にて決定し、これに基づき管理を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務処理に所在するリスクの適切な管理及び事務水準の向上を図る目的で「事務基本規程」を制定 <p>[体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務対応部に事務リスク・オペレーショナルリスク管理強化の為に、事務対応部にリスク管理グループを設置 <p>[管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務リスク計量化の基本的枠組を構築し、計量化範囲の拡大と共に精緻化・高変化を実施中 ・事務水準向上、不正事故発生防止を目的とし、検査部による内外営業店に対する臨店検査年1回体制を継続 ・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) ・事務対応部が取り纏め部となって決済リスクを管理する体制を構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務リスク計量化範囲を国内営業店事務(事務ミス)に加え、本部事務、海外店事務、連結対象子会社(事務系子会社)に拡大 ・連結経営重視の観点から、当行の主要な子法人等に対して事務リスク管理導入の為に基本方針を定め、管理開始 ・決済制度・業務別に決済リスクを洗い出し、リスク管理強化のため管理方法を見直し、より厳格な管理を実施 ・プロセスチェック主体の内部管理体制重点視を基本とする検査を実施
EDPリスク	システム部 情報企画部	<p>[規程・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクの管理方針を毎期取締役会にて決定し、これに基づき管理を実施 ・システムリスクを適切にコントロールする為の体制と管理 	

	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
		<p>プロセスを定めた「システムリスク管理ガイドライン」を策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・情報資産の適切な取扱いを行うための基本方針として、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（下位規程として、スタンダード・運用手順書を制定） <p>[体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・システムリスク管理強化のためシステム部にリスク管理PTを設置 ・システム部が保有するシステムのEDPトラブル発生防止のためシステム部に専任の品質管理セクションとして品質標準チームを設置 ・システム部以外の部署が所有するシステムリスクについてはシステム部がリスク管理部署として各部に対して管理方法等を指示する体制を整備 ・情報セキュリティ規程の適切な運用・行内定着化を図る為に、鞏固専門責任役員が統括責任者となり、情報企画部が所管部として各部門に対して指示・指導を行い、また、検査部が各部門のセキュリティ監査を実施する体制を整備 <p>[管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・システムリスク計量化の基本的枠組み構築、計量化範囲の拡大とともに、高度化・精緻化に主力 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティ規程およびガイドラインの見直しを実施 ・スタンダード・運用手順書の見直しを実施中

	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
		<ul style="list-style-type: none"> ・「システム別リスク管理」を実施。(システム毎に顧客業務への影響度合いなどから判定した“重要度”を決定。更に各部署が実施している“安全対策実施状況”を把握し、リスク度合いを評価・管理) ・システム部で開発するシステムのトラブル防止のためシステム部内の品質標準チームが、リリース前の検証会議・確認会議等を継続実施している。(検査部によるシステムの企画開発段階の監査も実施) ・2000年課取対応として「戦略部門」と「経営基盤部門」を中心とした体制により、引き続き監視している。特に「危険日」においては、監視体制を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・システムリスク計量化範囲を国内営業店業務に市場・国際業務を加え、全行レベルに拡大。計量結果に基づき資本規程実施 ・「システムリスク管理チェックシート」を制定し、各部署が作成。これにより、システム部を含む各部署が所有するシステムリスクを把握し、システム別リスク管理態勢を確立。 ・連結経営重視の観点から、当行の主要な子法人等に対してシステムリスク管理導入の為の基本方針を定め、管理実施
法務リスク	法務部	<p>[規程・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・適切なコンプライアンスを実現するための手引書として「コンプライアンス・マニュアル」を策定 ・具体的なコンプライアンス推進画として「コンプライアンス・プログラム」を每期策定 <p>[体制]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本社コンプライアンス部門責任役員を委員長する倫理委員会が、倫理を含めた広義のコンプライアンスを所管し、当行のコンプライアンス諸施策の企画・立案・推進を統括 ・法務部が、法令を遵守する狭義のコンプライアンスに関する諸施策を一元的に管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス特着取対応として法務部内に特着室を設置し、行内体制の整備を推進

	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
		<ul style="list-style-type: none"> 各部店には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 <p>[管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営判断の適性を確保のため、経営会議・取締役会付議案件等を法務部事前チェック 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共管でコンプライアンス体制整備） 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"> コンプライアンス活動の活性化をサポートする為、コンプライアンス担当者・オフィサー打合会を開催し、「コンプライアンス担当者チェックリスト」の制定、コンプライアンス担当者による部店内勉強会の義務付けを実施 連結経営重視の観点から、当行の主要な子法人等に対してコンプライアンス管理導入の為の基本方針を定め、管理開始
レピュテーションリスク	広報部 総合企画部 総務部	<p>[規程・基本方針]</p> <ul style="list-style-type: none"> 当行の経営全般に係わる情報を行内外に正しく伝達するための運営原則として「広報規程」を制定 緊急事態発生時の各部店の対応といった具体的な管理・対応方法等を定めた「広報マニュアル」を規程 <p>[体制・管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、各 	

	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
		<p>部店においては部店長を広報責任者とし日常業務を通じた当行の姿の正しい理解を図る体制としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 緊急事態発生時には「緊急事態のチェックリスト」を用いて、広報部・総務部等の関係部に第一報を入れる体制を確立。本部では総務部を中心とした対策本部を設置し、情報の集中を図りながら適時・適切な対応・開示について協議・決定する体制 ・ 総合企画部内にIR室を設置（IR担当役員も配置）し、IR活動の企画・立案および推進を行っている。 ・ 適時開示情報については関連各部に設置した適時開示情報責任者を通じて、総合企画部に一元集中管理する体制としている。 	

(図表13)法第3条第2項の措置後の財務内容

(億円)

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	12/9月末 実績(単体)	12/9月末 実績(連結)	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	3,947	4,399		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	8,808	7,291		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	4,480	2,150		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。
正常債権	338,967	331,849	327,575		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。

引当金の状況

(億円)

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	12/9月末 実績(単体)	12/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,134	1,988	1,820	2,018
個別貸倒引当金	5,118	4,540	3,162	3,945
特定海外債権引当勘定	102	76	108	116
貸倒引当金 計	7,355	6,604	5,090	6,080
債権売却損失引当金	1,148	948	702	727
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	8,503	7,553	5,793	6,807
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	-	-	-	-
合計	8,503	7,553	5,793	6,807

(図表14)リスク管理債権情報(注1)

(億円、%)

	11/3月末 実績	12/3月末 実績	12/9月末 実績(単体)	12/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	1,651	1,566	1,656	1,955
会計上の変更により減少した額(注2)	3,893	3,605	3,773	4,796
延滞債権額(B)	9,948	10,677	9,658	12,103
会計上の変更により減少した額(注2)	3,906	4,418	5,498	7,294
3か月以上延滞債権額(C)	589	352	535	627
貸出条件緩和債権額(D)	5,416	4,127	1,615	1,875
金利減免債権	1,934	1,032	1,021	1,048
金利支払猶予債権	0	0	0	0
経営支援先に対する債権	3,180	2,827	343	343
元本返済猶予債権	301	267	182	414
その他	0	0	68	68
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	17,605	16,723	13,466	16,560
比率 (E)/総貸出	5.45	5.24	4.31	4.96

(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おります。

(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。

(図表15 - 1)不良債権処理状況

(億円)

	単体				備考
	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績	13/3月期 見込(注2)	
不良債権処理損失額(A)	9,223	4,645	1,154	2,500	
貸出金償却	1,493	1,133	747		
個別貸倒引当金繰入額	3,883	1,947	131		
CCPC向け債権売却損	343	925	241		
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	2	1		
その他債権売却損	100	139	0		
その他	3,402	496	32		
一般貸倒引当金繰入額(B)	1,011	146	167	300	
合計(A)+(B)	10,235	4,499	986	2,200	

(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)13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15 - 2)不良債権処理状況(連結)

(億円)

	連結		
	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績
不良債権処理損失額(A)	9,595	5,383	1,864
貸出金償却	1,701	1,223	906
個別貸倒引当金繰入額	4,032	2,567	679
CCPC向け債権売却損	346	930	242
協定銀行等への資産売却損(注)	-	5	1
その他債権売却損	100	139	3
その他	3,412	517	32
一般貸倒引当金繰入額(B)	1,129	153	306
合計(A)+(B)	10,724	5,230	1,558

(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。

(図表16 - 1)不良債権償却原資

(億円)

	単体				備考
	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績	13/3月期 見込(注)	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	2,741	3,134	1,668	3,100	
国債等債券関係損益	511	24	13	-	
株式等損益	125	3,417	165	-	
不動産処分損益	1,055	61	39	-	
内部留保利益	3,515	-	-	-	
その他	2,799	-	-	-	
合計	10,235	6,490	1,464	3,100	

(注) 13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 - 2)不良債権償却原資(連結)

(億円)

	連結		
	11/3月期 実績	12/3月期 実績	12/9月期 実績
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	2,741	3,134	1,668
国債等債券関係損益	509	36	5
株式等損益	50	3,429	91
不動産処分損益	686	122	24
内部留保利益	5,063	-	-
その他(法人税等調整額)	2,284	-	6
合計	10,724	6,441	1,558

(注)業務純益の連結欄には、便宜上、単体の業務純益を記載しております。

(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	0	0
格付 1 -	0	0
格付 2	0	0
格付 3	0	0
格付 4 a	0	0
格付 4 b	2	0
格付 4 c	5	1
格付 5 a	9	0
格付 5 b	21	4
格付 5 c	17	1
格付 6 a	25	5
格付 6 b	34	1
格付 6 c	35	0
格付 7	34	0
その他	418	24
合計	600	36
比率	0.20%	0.04%

(基準日) 平成 1 2 年 9 月 3 0 日 (比率は年換算率)

(コメント)

- ・本表は 1 2 年上期 (1 2 年 4 月 ~ 9 月) の倒産先 (実質破綻先又は破綻先に劣化したもの) の件数および金額 (損失額) を 1 年前 (平成 1 1 年 9 月末時点) の行内格付別に集計したものです。
- ・平成 1 2 年 3 月末基準の過去 1 年間の倒産先発生比率に比べ、1 2 年上期の倒産発生比率は、件数ベースでは若干上昇したものの、金額 (損失額) ベースでは若干低下しております。
- ・景気の本格的な回復の遅れを反映し、中小企業、個人を中心に倒産の発生件数が依然高い水準で推移しており、引続き中小企業の資金需要に積極的に対応しつつも、個別与信の日常的なモニタリングの強化と、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により、資産の健全性を確保していく所存です。

(図表18) 含み損益総括表

(億円)

	12/3月末(単体)				
	貸借対照表 価 額		時 価	評価損益	評価益
有価証券(注1)	69,116	75,744	6,627	11,038	4,410
債券	23,940	23,661	278	72	351
株式	35,463	42,292	6,829	10,756	3,926
その他	9,712	9,789	77	210	132
金銭の信託(注1)	723	726	3	5	2
再評価差額金(注3)	409	1,219	810	875	65
不動産含み損益	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益(注4)			2,467		

	12/9月末(単体)				
	貸借対照表 価 額		時 価	評価損益	評価益
有価証券(注1、2)	73,071	73,816	744	5,479	4,735
債券	27,458	27,187	271	58	329
株式	35,541	36,790	1,249	5,386	4,137
その他	10,071	9,838	233	35	268
金銭の信託(注1)	500	506	6	8	1
再評価差額金(注3)	396	1,173	776	842	65
不動産含み損益	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益(注4)			724		

	12/3月末(連結)				
	貸借対照表 価 額		時 価	評価損益	評価益
有価証券(注1)	69,287	75,835	6,547	11,094	4,546
債券	24,568	24,301	266	88	355
株式	35,158	41,963	6,805	10,833	4,028
その他	9,561	9,570	9	172	163
金銭の信託(注1)	725	728	3	5	2
再評価差額金(注3)	3,804	4,952	1,148	1,214	65
不動産含み損益	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益(注4)			2,474		

	12/9月末(連結)				
	貸借対照表 価 額		時 価	評価損益	評価益
有価証券(注1、2)	76,688	77,238	549	5,554	5,004
債券	31,467	31,182	284	76	360
株式	34,713	35,816	1,102	5,442	4,340
その他	10,507	10,239	268	35	303
金銭の信託(注1)	500	506	6	8	1
再評価差額金(注3)	3,807	4,922	1,114	1,180	65
不動産含み損益	-	-	-	-	-
その他資産の含み損益(注4)			774		

(注1) 「有価証券」及び「金銭の信託」の「時価」は、上場有価証券については決算期末日のスポット時価により、また店頭売買有価証券等のうち時価が合理的に算定可能なものについては決算期末日の時価相当額により算出しております。その他のものについては帳簿価額としております。

但し、12年9月末の「株式」の中で子会社・関連会社株式に該当しないものについては、中間決算期末前1ヶ月の市場の平均価格により「時価」を算出しております。

(注2) 12年9月末の「有価証券」には、貸借対照表に計上されているもののほか、「買入金銭債権」で処理されたCP、「預け金」で処理された譲渡性預け金を含んでおります。

(注3) 再評価差額金は、「土地の再評価に関する法律」に基づき、平成10年3月31日に再評価を行った金額に基づいております。

また、「貸借対照表価額」欄及び「時価」欄は、再評価を行った土地について再評価前の帳簿価額及び再評価後の帳簿価額をそれぞれ記載しております。

(注4) 「その他資産の含み損益」には、デリバティブ取引(先物取引、先渡取引、スワップ取引及びオプション取引等)に係る評価損益を計上しております。

また、特定取引(トレーディング取引)に含まれます有価証券及びデリバティブ取引につきましては、その評価損益を損益計算書に計上しておりますので、上記記載から除いております。

なお、12年9月末につきましては、「銀行業において『新外為経理基準』を継続適用した場合の当面の監査上の取扱い」(日本公認会計士協会平成12年4月10日)に基づき、期間計算を行っている通貨スワップ取引に係る評価損益を計上しております。

(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)		
	11/3月末	12/3月末	12/9月末	11/3月末	12/3月末	12/9月末
金融先物取引	380,285	379,033	224,128	-	-	-
金利スワップ	850,272	761,933	642,002	14,578	10,470	9,162
通貨スワップ	44,995	36,419	34,113	4,257	4,349	3,636
先物外国為替取引	118,488	73,015	103,719	3,367	1,330	2,101
金利オプションの買い	96,742	141,147	42,991	524	458	425
通貨オプションの買い	4,735	3,348	4,209	125	86	142
その他の金融派生商品	224,445	310,419	96,389	649	605	107
一括ネットィング契約による与信相当額削除効果	-	-	-	10,243	5,744	5,321
合計	1,719,964	1,705,318	1,147,551	13,258	11,557	10,253

(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(12/9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)	8,188	1,924	140	10,252
信用コスト	1	5	0	6
信用リスク量	115	327	50	492

(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。