

**「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7月

株式会社 さくら銀行

## 目 次

ページ

### （概要） 経営の概況

1 . 1 2 年 3 月 期 決 算 の 概 況	1
2 . 経 営 健 全 化 計 画 の 履 行 概 況	5
（ 1 ） 業 務 再 構 築 等 の 進 捗 状 況	5
（ 2 ） 経 営 合 理 化 の 進 捗 状 況	2 1
（ 3 ） 不 良 債 権 処 理 の 進 捗 状 況	2 4
（ 4 ） 国 内 向 け 貸 出 の 進 捗 状 況	2 7
（ 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	3 2
3 . 1 3 年 3 月 期 の 業 績 見 通 し	4 0
4 . 住 友 銀 行 と の 合 併 に つ い て	4 2

### （図表）

1 . 収 益 動 向 及 び 計 画	5 4
2 . 自 己 資 本 比 率 の 推 移	5 9
3 . 資 金 繰 り 状 況	6 1
4 . 外 貨 資 金 運 用 調 達 状 況	6 1
5 . 部 門 別 純 収 益 動 向	6 2
6 . リ ス ト ラ 計 画	6 5
7 . 子 会 社 ・ 関 連 会 社 一 覧	6 8
8 . 経 営 諸 会 議 ・ 委 員 会 の 状 況	7 1
9 . 担 当 業 務 別 役 員 名 一 覧	7 3
1 0 . 貸 出 金 の 推 移	7 5
（ 1 1 . 収 益 見 通 し ）	省 略
1 2 . リ ス ク 管 理 の 状 況	7 9
1 3 . 法 第 3 条 第 2 項 の 措 置 後 の 財 務 内 容	8 8
1 4 . リ ス ク 管 理 債 権 情 報	8 9
1 5 . 不 良 債 権 処 理 状 況	9 0
1 6 . 不 良 債 権 償 却 原 資	9 1
1 7 . 当 期 中 の 倒 産 先	9 4
1 8 . 含 み 損 益 総 括 表	9 5
1 9 . オ フ バ ラ ン ス 取 引 総 括 表	9 6
2 0 . 信 用 力 別 構 成	9 7

## 1.1 2年3月期決算の概況

12年3月期決算は健全化計画に掲げた業務粗利益の増強施策やリストラによる経費削減の成果が確実に現れた結果、一般貸倒引当金繰入前の業務純益は健全化計画を89億円上回る3,134億円と前年度比393億円の増益となりました。

また、不良債権処理が計画比3,499億円増加したものの、株式関係損益が株式相場の好転から計画を3,917億円上回った結果、経常利益は計画を366億円上回る1,599億円となりました。

当期利益は東京都の外形標準課税導入影響が357億円追加的に発生したことにより、計画を186億円下回る571億円に止まりましたが、この影響を除けば計画を171億円上回る水準となるものです。

### [業務粗利益]

業務粗利益は、健全化計画を87億円下回る7,119億円となりましたが、前年度比では128億円の増益となりました。この増益の主要因は、国際業務粗利益が外貨建運用資産の減少・米ドル金利の上昇を主因に前年度比255億円減少したものの、国内業務粗利益が貸出利鞘の改善・個人ローンの増強等により前年度比383億円増加したことによるものです。

また、健全化計画比87億円の減益は、健全化計画の前提である為替相場が計画の135.35円に対し106.15円と約30円の円高となったことに加え、米ドル金利が予想を上回る上昇となったことによるものであります。但し、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、国内の貸出利鞘が10年3月期比25bp改善し、15年3月期までに30bp改善する計画に対し、80%を上回る進捗となったほか、住宅ローンの残高も1年間で4,396億円増加の6兆6,127億円となり、この増加額・残高とも引き続き邦銀トップクラスの水準である等、本業である商業銀行事業の強化による収益増強策は順調な進捗となっております。

#### [経費]

経費は、前年度比273億円減少の3,977億円となり、健全化計画を184億円下回りました。

前年度比の減少要因は、人件費が人員削減や賞与削減により前年度比164億円減少したことが主因であります。

また、健全化計画比の減少要因は、物件費が購買費の抜本的削減プロジェクト実施に伴う追加削減・見直し等により、計画を113億円上回る削減となったことが主因です。

#### [業務純益]

以上の結果、12年3月期の業務純益は、一般貸倒引当金繰入前で前年度比393億円増益の3,134億円となり、健全化計画を89億円上回りました。

また、前年度に1,012億円を繰入れた一般貸倒引当金が12年3月期は146億円の取崩となったことから、一般貸倒引当金繰入後の業務純益は、前年度比1,551億円増益の3,280億円となり、健全化計画を185億円上回りました。

#### [不良債権処理・株式関係損益]

不良債権処理は、健全化計画の1,000億円に対し、3,499億円増加の総額4,499億円を実施しました。これは、住友銀行との統合を控え、顕在化したりスクは勿論のこと、後年度リスクの軽減を目的に、潜在的なリスクファクターについても前倒し処理を実施したことによるものであり、内訳は、自己査定に基づく償却・引当等で2,934億円、債権売却損等で1,212億円、関連会社支援損で352億円であります。

株式等関係損益は、株式相場の好転から3,417億円と健全化計画のマイナス500億円に対し大幅に増加しました。なお、12年3月末の有価証券の含み損益は11年3月末比7,827億円改善し、6,627億円のネット含み益を確保しております。

[経常利益・当期利益]

以上の結果、12年3月期の経常利益は計画を366億円上回る1,599億円となり、特別損益 58億円、法人税等969億円を加減した当期利益は健全化計画を186億円下回る571億円となりました。計画比当期利益が減少した要因は、東京都の外形標準課税導入影響357億円によるものであり、この要因を除けば計画を上回る水準となるものであります。

尚、11年度末の剰余金は、当期利益が健全化計画を下回った結果、健全化計画比122億円減少しておりますが、収益のコアとなる業務純益は健全化計画を上回る水準を達成するなど収益増強施策・リストラ計画は順調に進捗しておりますので、今後も収益力増強に努めること等により、内部留保の蓄積を図っていくことで、公的資金による優先株式の償還・返済等の財源を確保してまいり所存であります。

< 損益計算書 >

(億円)

	11/3月期 実績	12/3月期 計画	12/3月期 実績	12/3月期	
				前年度比	計画比
業務粗利益	6,991	7,206	7,119	128	87
資金利益	5,675	6,322	6,093	418	229
役務取引等利益	535	663	601	66	62
特定取引収益	108	115	80	28	35
その他業務利益	672	106	344	328	238
国内業務部門	6,273	-	6,656	383	-
国際業務部門	718	-	463	255	-
経費( )	4,250	4,161	3,977	273	184
人件費( )	1,781	1,649	1,617	164	32
物件費( )	2,230	2,274	2,161	69	113
税金( )	239	238	199	40	39
社債費( )	0	0	7	7	7
一般貸倒引当金繰入( )	1,012	50	146	1,158	96
業務純益	1,729	3,095	3,280	1,551	185
一般貸倒引当金繰入前	2,741	3,045	3,134	393	89
不良債権処理(含む貸引)( )	10,235	1,000	4,499	5,736	3,499
償却・引当等( )	6,471	850	2,934	3,537	2,084
関連会社支援損( )	3,319	0	352	2,967	352
債権売却損等( )	444	150	1,212	768	1,062
株式等関係損益	125	500	3,417	3,292	3,917
株式等償却( )	974	207	346	628	139
経常利益	7,541	1,233	1,599	9,140	366
特別損益	1,055	50	58	1,113	108
法人税等( )	2,734	526	969	3,703	443
当期利益	3,753	757	571	4,324	186

[格付の状況]

バブル経済崩壊以降、邦銀に対する信認が低下してきた中で、主要格付機関による当行の格付も残念ながら低下の一途を辿ってきましたが、今年に入ってから、当行格付の見直し・引上げの動きが急となってきています。

海外の格付機関では、「Moody's」の長期格付が、公的資金注入前の平成10年5月には「A3」から「Baa1」に低下しましたが、平成11年3月の公的資金注入、同年10月の住友銀行との全面提携発表、さらには平成12年4月の住友銀行との合併1年前倒しの発表を経て、4月24日に「A3」に復帰しております。また、短期格付も4月24日に「p2」から「p1」に復帰しております。

国内の格付機関では、「日本格付投資情報センター」の長期格付が、公的資金注入前の平成10年2月には「AA-」から「A」に、平成10年9月には「A」から「A-」へと低下しましたが、平成11年3月の公的資金注入、同年10月の住友銀行との全面提携発表を経て、平成12年2月21日には「A」に、6月29日には「AA-」に復帰しております。また、短期格付も6月29日に「a-1」から「a-1+」に復帰しております。

【内外主要格付機関の格付推移】

Moody's

変更年月日	長期	短期
H2/4	Aa3	P1
H3/12	A1	
H5/12	A2	
H8/1/23	A3	P2
H10/5/27	Baa1*	
H12/4/24	A3	P1

\*長期預金格付（長期社債格付はBaa2）  
平成12年4月24日アウトルックSに変更

日本格付投資情報センター

変更年月日	長期	短期
H8/1/27	AA-	-
H8/6/21	AA-	a-1+
H10/2/16	A	a-1
H10/9/2	A-	a-1
H12/2/21	A	a-1
H12/6/29	AA-	a-1+

\*平成10年4月日本インベスターサービスと日本公社債研究所が合併（平成10年3月以前の格付は日本インベスターサービスの格付）

## 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

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

##### < 目指すべき当行の将来像 >

【コア個人、コアミドル、コア大企業に基軸をおいた最大規模の商業銀行】

強みは、「顧客フランチャイズ」「ネットワーク」「マーケティング力」

【内外有力金融機関等とグループを形成し、グループとして強力な総合金融機関】

世界的な競争を念頭に、内外有力企業と提携・統合戦略を推進する。

投資銀行、信託、保険、ネットワーク事業者などと連携を強化し、

世界レベルのプロダクツ・サービスの製造・調達・提供機能を整備する。

##### < 重点事業の考え方 >

さくら銀行にとっては、競争優位のある「本業＝リテールを中心とした商業銀行事業の強化」が最大のポイントであります。従来型のリテール全面展開では、細分化した顧客ニーズの充足と効率的な収益性向上は困難であることから、顧客セグメント毎に重点事業を設定するとともに、商品・サービス提供プロセスを改革していくことを中心に重点事業の強化を図ってまいりました。

重点事業としてリテール分野では、個人取引で高収益が期待できる資産形成層向けプライベートバンキング事業や、シルバー層を中心とした資金運用事業、個人ローン事業、法人取引ではミドル企業以上の法人取引を対象といたしました。一方、

取引の大多数を占めるマス個人、マス法人取引は、ネットワークコストが過大で採算が厳しい事業となっております。コスト削減と新規チャネル等の投入による黒字化施策が不可欠であり、チャネル改革等による利便性向上と抜本的コスト削減の同時達成を図ってまいりました。

また、新規の収益源として、ネットワーク金融事業、マス市場向けローン事業、決済ネットワーク事業などを軸に、未開拓のマス市場向けの差別化戦略を展開してまいりました。

ホールセール分野は、グローバルな投資銀行機能が不可欠であり既存の商業銀行機能だけでは、十分な顧客ニーズの充足、収益性確保が困難な市場であり、非日系顧客、非コア大企業取引を原則として戦略対象から外し、重点事業は、十分な商業銀行取引メリットを有するコア大企業に絞ってまいりました。

但し、コア大企業の望む投資銀行機能の整備には、大きなコストや事業リスクを伴う為、優れた能力を有する外部資本との戦略提携によって必要な機能を整備し、ホールセール分野における顧客対応力と収益性、資本効率を同時に向上させてまいりました。

こうした考え方に基づき進めてまいりました施策は今後とも強化・推進する方針であり、これまでの重点事業の具体的な施策について以下説明いたします。

## リテール事業

### a . 個人市場

個人市場は、現状都銀ナンバー1のフランチャイズを有する競争優位のある市場であり、今後の最重要マーケットであります。当行は、プライベートバンキング事業、資産運用事業、個人ローン事業、決済事業を重点事業とし、ライフステージ支援型のニーズ開発、金融商品提供、マーケットセグメントに応じたチャネル整備を行い、この分野に全面的に取り組んでまいりました。



## プライベートバンキング事業

地権者、法人オーナー、高額所得者などを主体とする「資産形成層」については、プライベートバンキングの対象として資産運用、資産保全ニーズに対し、運用商品・ローン商品に加え、信託業務などを含めた総合金融サービスを提供に取り組んでおります。平成11年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きました。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、取組を強化いたしました。

また、平成12年3月29日に公表いたしました、三井不動産との包括的な業務提携を行い、その中で地権者を中心とした新たなマーケティングにつき、より顧客満足度の高い複合的なワンストップアドバイジングを実現していく体制整備を今後進めてまいります。

## 資産運用事業

資産運用業務の中核として注力中であります投資信託窓口販売においては、12年5月末現在6,350億円と都市銀行中第1位の残高となっております。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ることを企図し、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ており、コンプライアンス体制整備も行いつつ引き続き着実な増強を図ってまいります。

また60歳代以上の「シルバー層」を中心とした、退職金等一定金額規模の安定投資ニーズを有する顧客層は、今後高齢化社会の進展とともにマーケット規模の拡大が見込まれる有力市場と認識されることから、平成11年9月30日に公表した

日本生命保険相互会社、株式会社エーエム・ピーエム・ジャパンとによる「高齢化社会における複合サービス体制協議会」を通じ、新たな複合サービスのあり方について検討を進めているところであります。

## 個人ローン事業

固定資産形成期にあり、教育コストのかかる「ファミリー層」を中心とする顧客層は、住宅ローン、教育ローンなどライフステージの展開に沿って、ローンニーズが発生するマーケットであります。これら個人ローンについては、統計解析手法を用いたリスク計量化モデルの精緻化により、案件採り上げから、与信期間中のリスク管理、問題発生時の回収に至るまでをコントロールし、ネットワークの活用等、効率化し徹底的にローコストな体制で、且つ、利便性にすぐれた新商品の開発に引き続き注力中であります。

特に、住宅ローンは、マス個人向けローン商品の中で、残高の太宗を占める中心商品であり、借り換え需要の一服といった環境もあるものの、引き続き強化すべく軽量かつスピーディーなチャンネルとしてのローンセンターを11年度中に11拠点拡充し53拠点、人員も2割強増し約450名体制とし、相談チャンネルとしての「LA（ローンアドバイザー）」とともに整備を進めました。今後は、さらにネットワークを活用した新たなマーケットに対する顧客獲得チャンネルの強化に取り組んでまいります。

### b. 中堅・中小法人市場

中堅・中小法人市場は、都銀最大規模の顧客基盤を有する競争優位のある市場であり、引き続き最重要マーケットであります。問題先の信用コストが大きく、また、マス法人の営業効率が悪く法人全体の収益性は厳しいことから、中堅中小法人市場全体に対する基本方針を、採算性の良い行内格付の良好な「優良ミドル」を重点市場とし、経営資源を集中配分することとしてまいりました。また信用コストの高い問題先の劣化防止や回収に努めると共に、マス法人中心にチャンネルコストの大幅削減、信用コストや経費織込後の採算管理システムの高度化など採算管理を徹底

してまいりました。

### コアミドル、ミドル事業

この市場は、多面的ニーズ（借入・決済・起債・株式公開・M & A等）への複合取引対応・専門人材対応を要する市場であります。最も採算性のよい、年商30億円以上クラスの優良ミドルをコアミドル先、10億円以上クラスをミドル先と位置付け、チャンネル改革で機能が強化される渉外オフィスの「営業部」に取引を集中し、ニーズ対応スペックを備えた中核者（法人版FP）を配置いたしました。また、12年4月1日には、法人部門のソリューション提供機能を強化する観点から、法人業務部を増強し、債権流動化、ノンリコースローン、シンジケーション、MBOやEC等の問題解決のための専門チームを配置し、手数料収入の強化にも取り組んでまいります。

### マス法人事業

取引先数全体の65%を占める「マス法人」は、引き続き重要な顧客層ではありますが、取引ロットが小さく現状の営業手法では収益性の高い事業とすることは困難であることから、投入人員を含めたチャンネルコストを大幅に削減する一方、より機動的な与信対応が可能な貸出商品等への取り組みを進めてまいりました。具体的には、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」を平成11年10月より開始いたしましたが、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であります。また、信用格付けの考え方を利用した中小企業間での売掛債権の流動化ニーズをシステムティックに捕捉するファクタリング会社についても今年度上期中の開業を目指し準備を進めております。

## ホールセール事業

当行の取引先大企業群は、都銀最大規模の厚みを有しており、我が国を代表する有力企業も多く、リレーションや取引深度の面でも比較優位のある市場と認識しております。しかし、大企業分野は、主力取引などの位置付けで本体の商業銀行ビジネスに止まらず、従業員や関連会社との取引、複合的な投資銀行ニーズへの対応を行わないと、期待する収益性が確保できない市場であります。

当行は、こうした複合的な取引が期待できる大企業に経営資源を集中するとともに「パートナーシップバンキング」をめざし、従来型のリレーションを超えて、事業パートナーとしての位置づけで取引深耕をめざしてまいりました。

## コア大企業事業

本体、関連会社、従業員も含め商業銀行取引メリットが大きく、収益が確保できる大企業（約140社）を「コア大企業」と位置付け、経営資源を集中し、投資銀行ニーズなどの複合金融ニーズも個別フル対応で取込んでまいりました。具体的には、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11年10月より設置いたしました。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であります。特にプロダクツ・サービスの質的向上を図るため金融商品営業部を設置し、債権流動化やクリアリングビジネスについての専門チームを配置しております。

12年1月25日に公表いたしました。東芝、三井物産とともにシンガポールに本社をおくBEXCOMの日本法人を共同で立ち上げ、決済を含んだEC商取引のプラットフォーム提供事業に参画いたしました。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推進

中であり今後とも、こうした観点からの異業種アライアンスを積極的に展開する方針であります。

また、投資銀行ニーズについては、平成11年9月30日に公表した、さくら証券とドイチェ証券東京支店との債券・株式引受業務分野での提携、より高度な運用商品のノウハウ確立を目指し、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、ドイチェ・アセット・マネジメント社と資産運用業務分野での提携、によりこれらの分野について、世界レベルのサービス提供を目指して取り組んでいるところであります。

### 新規重点事業・・・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おります。

マスコンシューマーが持つ中心的な金融サービスニーズが決済サービスであることから、決済機能を中核として従来より圧倒的に多くの接点を実現した形で、「いつでも、どこでも、お得に」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することを推進中であります。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のインフラに対し、インターネット等の新たなネットワークや異業種アライアンス等を最大限に活用し、コストを大幅に削減しつつ顧客コンタクト力を飛躍的に拡充させ、同時にマスコンシューマーが望む形に沿って、利用したい機能だけを取り出せるよう決済・預金・ローンといった機能をアンバンドル(分解)し提供しようとするものであります。

以下、具体的に、リアルチャネルの展開、バーチャルチャネルの整備とそのコンテンツ戦略について説明致します。

## (イ)リアルチャネル

A T Mネットワークについては、株式会社エーエム・ピーエムとの提携に基づき、12年4月末現在、東京を中心に530拠点のa m / p m店舗にA T Mを設置済であります。5月からは大阪地区、福岡地区への展開も開始し6月末には、これを939拠点に拡大いたしました。本格展開とともに、新規顧客開拓キャンペーン等を実施し、認知向上、利用促進を図って行く予定であります。

## (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、平成12年5月末現在約11万5千件の契約者数を確保しております。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図ったものであります。

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10月からの出荷分から、年間約400万台に上る個人向けパソコンの内、約7割、300万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、出荷を開始しております。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りま

## 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基軸として推進しております。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」、また金融の各分野を跨がる顧客から見たワンストップ金融サービスの実現のための「金融ポータルサイト」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であります。今後は、こうした新規事業のスムーズな立ち上がりを図るとともに、顧客ニーズに則したマーケティングを進め、新たなコンシューマー事業の骨格を確立させる所存であります。

また、当行が直接進出できない有力な顧客基盤を有する大企業に対しては、当行の持つビジネスモデルそのものの販売や出資を通じて、そうした顧客基盤への間接的な参入を図る戦略提携も進める考えであり、その一つの実例として「ソニー銀行」への出資も決定いたしました。こうしたビジネスモデルの提供を通じたアライアンスについては、新たな収益機会の獲得のあり方として、引き続き可能性を模索してまいります。

インターネット・オンライン専門銀行については、平成11年7月24日に公表いたしました。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おります。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、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ、東日本電信電話株式会社、住友銀行とも提携を拡大し出資を仰ぐ予定であります。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ります。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ります。免許取得を前提とし、平成12年上期の開業を目指しております。

新型個人ローン会社については、平成11年9月28日公表いたしました。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、リーズナブルな金利水準による商品提供の上、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であります。平成12年6月8日に、資本金100億円で「さくらローンパートナー株式会社」を設立。出資比率はさくら銀行60%、住友銀行10%、エーエム・ピーエム、三洋信販、日本生命各社が10%となっております。従業員は開業当初35名とローコスト運営をめざし、平成12年7月中の開業を目指しております。

金融ポータルサイトについては、平成12年2月7日公表いたしました。信頼性の高いナンバー1ブランドの連合体として、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、三井物産株式会社と共同で、金融という分野にフォーカスしたネット上でのワンストップサービスを実現するポータルサイト「マネーパーク」(<http://www.money-pk.com>)を、平成12年6月30日より開始しております。

ソニー銀行への出資については、平成12年3月30日公表いたしました。ソニー株式会社、JPモルガングループとともに、来春を目指してソニー株式会社が主導的に設立運営する「ソニー銀行(仮称)」に対し、システム・ノウハウの提供、役員を含む人材の派遣、ATMネットワーク提携等を決めたものであります。同社はソネットやプレイステーション2といったネットワーク上での有力顧客基盤を有しており、当行が準備中の「ジャパンネット銀行(仮称)」とは、中核想定顧客が異なるとともに、インターネット専門銀行そのものの社会的認知の向上も期待されることから、マーケットでの競合以上に、対象顧客層全体の飛躍的拡大に資するものと考えております。



## 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、更なる拡充を図る所存であります。

なお、平成12年6月9日、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し、資本提携および営業譲渡、業務提携、人材派遣を実施することとしました。

資本提携については、みなと銀行の株主に対し、上限142百万株、下限53百万株の範囲内で株式公開買付け（TOB）を実施し、同行を当行の連結対象会社とします。営業譲渡については、関係当局の認可を条件に、兵庫県下の20ヶ店（本年11月に10ヶ店、来年1月に10ヶ店）をみなと銀行に譲渡します。業務提携については、ATMの相互開放の他、共通の金融サービスが提供できるような包括的な業務提携を行う予定です。人材派遣については、みなと銀行の要請があれば、管理運営に必要な人材を同行に派遣することを検討します。譲渡店舗の業務運営に必要な人材についても、同行への業務出向、希望者の同行への転籍を検討します。

これらのグループ化の施策により、当行は、重要なリテール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を円滑かつ迅速に実施するとともに、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す。

また、兵庫県においては、阪神・淡路大震災からの早期復興と地域経済の着実な発展、地元企業の育成のためにも、強固な経営基盤をもった地元金融機関の必要性が増大しており、こうした観点からもみなと銀行が当行グループとして店舗ネットワークを拡充し、きめ細かな金融サービスの提供を行い、従来当行が担ってきた金融の役割を代替・補完していくことは、地域の金融システムの安定強化と金融サービスの向上にも大きく資するものと考えております。

以下、営業基盤強化策の具体的な内容につきご説明いたします。

#### a．組織体制

組織については、11年10月からは全行的に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グループ制を敷きました。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部門制をとりました。(後記組織図ご参照)

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、自律的な業務執行に必要な投資・支出、与信とともに人事についても本社からその権限を一定限度DCに委譲することとしました。この改組により、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っております。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っております。

新銀行においても、ビジネス推進上必要な権限(人事権限、投資・支出権限、与信権限等)を各業務部門に付与する予定であります。12年度においては、上記新組織の定着化を図りつつ、更に新銀行における新組織の設計を睨み、13年4月の新銀行の円滑なスタートのため必要な組織改定は実施して行く所存であります。

新銀行の組織設計にあたっては、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まいります。

#### 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おります。12年3月末現在で、51ヶ店を営業部体制に再編済であります。

また、4地区9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、25地区51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おります。なお、法人集約については、12年4月に更に16地区45ヶ店を一斉移行しております。12年9月末までに、63ヶ店を営業部体制に、

20地区54ヶ店を法人集約型に、27地区55ヶ店を母店集約型に再編の予定であります。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今年度には完成し、新銀行のリアルチャネルとしても有効に機能するものと考えております。新銀行の有人店舗については、主として個人のお客様を担当する「支店」と法人のお客様を担当する「法人部」とを分けた体制とする予定であり、その体制に合わせるべく、既存チャネル体制の見直しも別途検討して行く所存であります。

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3拠点合計で350席の邦銀最大規模のコールセンター体制となりました。

住宅ローンセンターについては11年度中に11拠点増加させ、53拠点体制となりました。12年度については、コールセンター、ローンセンターともに、機能の拡充を図って行く所存であります。

情報化戦略については、さくらCRMを12月末までに全店に導入済であります。また、電子与信稟議システムについては、3月末に162店で本格稼働済みであり、本年7月の全店導入等を目指し、順次展開を実施中であります。

住友銀行との合併関連では、11年下期に、情報化戦略、情報系システムの基本方針を合意しており、更に、12年度には、新銀行ビジネスモデルへのIT活用、ベストバンキングDB共同開発のスタートを最大の課題としております。

## 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

平成11年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%の筆頭株主となりました。同社は平成12年4月1日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」として、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いたしました。

## ネットワーク金融事業

### 株式会社キュリオシティの設立

平成12年3月16日、インターネットが急速に普及し、一気に加速・拡大することが予想される消費者向け電子商取引において、日本No1ショッピングポータルを運営する日本最強 BtoC E-Commerce 会社を目指し、三井物産、千趣会、三井情報開発、エム・ヴィー・シーとともに株式会社キュリオシティの設立を発表いたしました。

### 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での合意を発表いたしました。

### 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。

## 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、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)へと移行いたしました。

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、「成果主義型人事制度」の一層の定着化を図ってまいります。

#### e．役員体制と役員報酬制度

役員体制については、11年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名となりました。

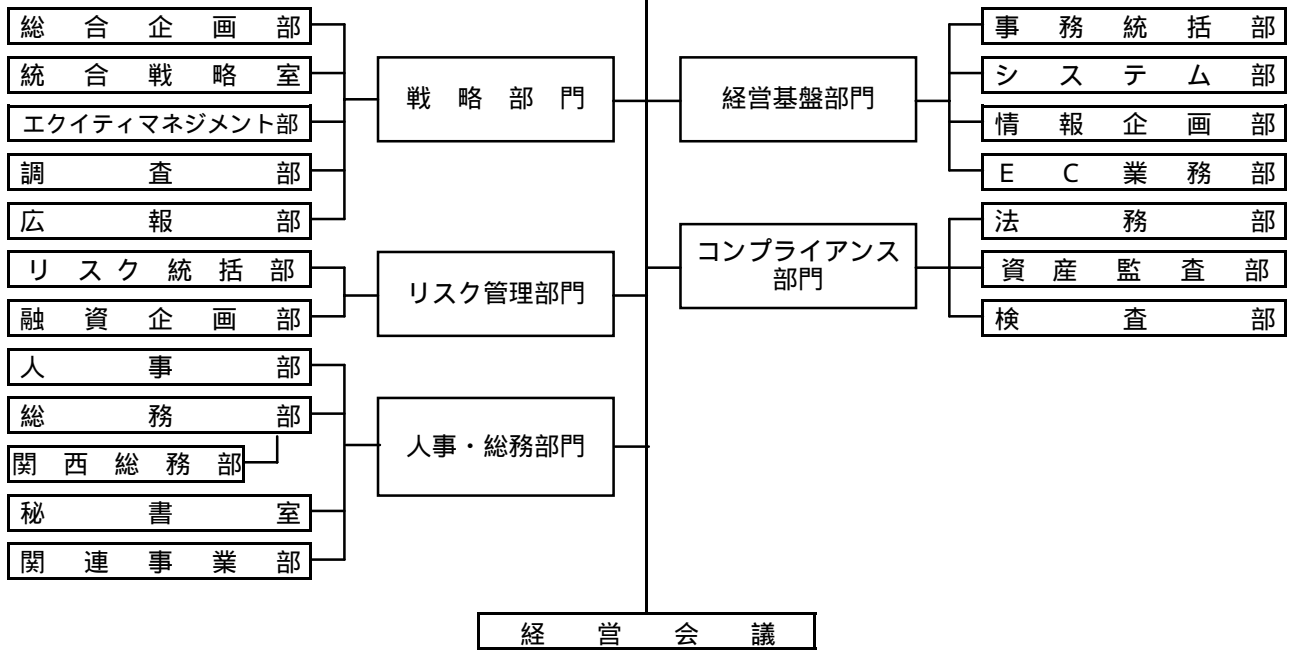
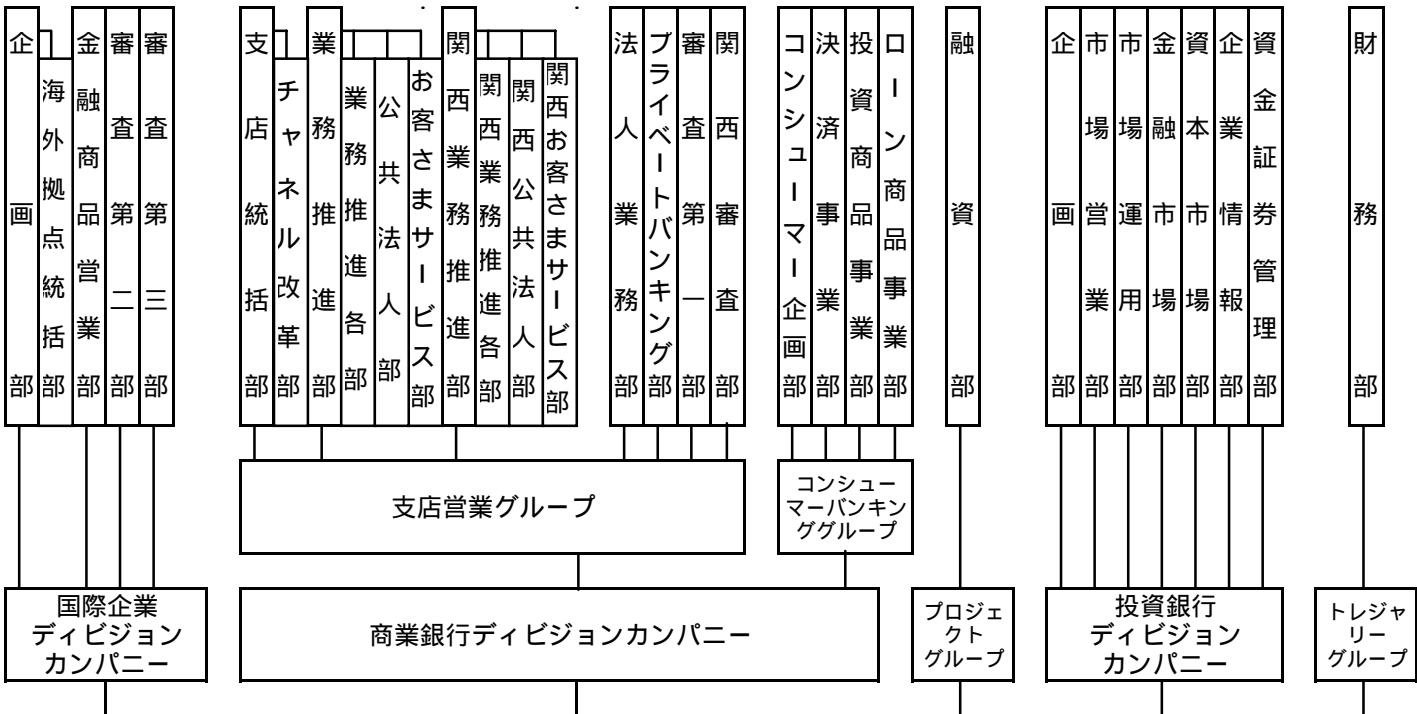
役員報酬についても、成果主義型の役員報酬体系を導入するとともに株主総会での承認を得てストックオプション制度も導入し、短期及び中長期的観点からのインセンティブを付与する役員報酬制度を導入済みであります。

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、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年度には、社外取締役制度を導入しました。

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	国内営業店・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11年10月29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。役職員数の削減は計画を上回る水準での順調な進捗となっておりますが、店舗・拠点数の削減につきましては、統廃合時期のずれ込みや住友銀行との統合を踏まえた拠点政策の見直し影響等から若干計画を下回っております。しかし、経費につきましては前年同期の11年3月期実績対比273億円減少し、計画を184億円上回る削減実績となりました。

### 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3月末で、14,930人と計画を470人上回る削減となりました。

「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まして11年3月末の51名から19名（内取締役13名）へと、計画を上回る削減を実施済みであります。

### 国内店舗・海外拠点数

「店舗・拠点数」は住友銀行との統合を踏まえた拠点政策の見直しや統廃合時期のずれ込み等によりまして、12年3月末時点では国内店舗数が420店舗と計画値である409店舗を11店舗（うち出張所3店舗）、海外店舗数が26店舗と計画値20店舗を6店舗（うち駐在員事務所2店舗）それぞれ上回っております。

このうち国内店舗は顧客利便性に留意しつつ慎重な対応を行ったこと等によりまして、統廃合の時期が一部12年度にずれ込んだことが主因であります。12年度上期中には店舗統廃合を加速化し、12年9月末までに13年3月末の健全化計画店舗数（389店舗・うち支店352）を達成する予定としております。

また、海外店舗数が計画を6店舗（うち駐在員事務所2店舗）上回りましたのは、ソウル・広州の2支店が閉鎖作業スケジュールのずれ込み（5月末で閉鎖完了）に

より一時的に増加したほか、タシケント・クアラルンプールの2駐在員事務所を無人化はいたしますものの、現地当局からの要請等もありライセンスのみ維持する方針に変更したこと、並びに廃止を計画しておりました天津支店とニューデリー支店とをそれぞれ以下の理由から方針の見直しを実施したためであります。

具体的には、天津支店の閉鎖を発表しました後、現地政府等から支店存続に対する極めて強い要請があり、将来的な中国拠点戦略への影響も懸念されたことに加え、かねてより要望しておりました人民元の業務取扱に展望が開けてきましたことから、同店の今後の収益拡大が十分見込まれるため、存続させる方針といたしました。

また、ニューデリー支店におきましては住友銀行との統合を踏まえまして、当地がインド最大の日系企業進出地であり、現在未取引の住友銀行主力先の進出も多く、ニューデリー支店の拠点戦略上の重要性が高まるとともに、統合後の日系主体での収益拡大が期待できますことから廃止方針を見直した経緯であります。

13年3月末では、今年度閉鎖予定としておりましたブラッセル支店を住友銀行との統合後に統廃合する方向で見直し中でありますことから、12年3月末での閉鎖時期のずれによる一時的な増加分（ソウル・広州）を除く4店舗と合わせ、計画値19店舗に対しまして5店舗計画を上回る24店舗となる見通しであります。なお、現地法人につきましては、削減計画を3社追加しまして16社とする予定であります。

以上の通り海外店舗数は、住友銀行との統合を踏まえた拠点政策の見直しを主因に、13年3月末の健全化計画を上回る見通しではありますが、統合後の14年3月末では、住友銀行と幣行との健全化計画を合算した海外店舗数を重複店舗の廃止等により、大幅に下回る見込みであります。

## 経費

「人件費」につきまし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、また「物件費」では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、「人件費」「物件費」共に計画を上回る水準で削減が進展しております。この結果、11年度の経費総額は計画を184億円超過達成する実績となりました。なお、人材の競争力・活力を高め、人件費効率を向上させるため、成果責任を重視した新人事制度を11年7月に導入済であります。

### (3) 不良債権処理の進捗状況

#### 不良債権処理

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を合意しておりますが、11年度の不良債権処理は、この基本合意に基づき、顕在化したリスクは勿論のこと、後年度リスクの軽減を目的に、潜在的なリスクファクターを洗い出し会計上許容される範囲で前倒し処理を実施いたしました。この結果、11年度の不良債権処理は、4,499億円と健全化計画1,000億円に対し3,499億円増加しております。

主要な潜在的リスクファクターとして、民事再生法施行・会計制度変更による大口問題先の劣化リスク、不動産担保下落リスク、共同債権買取機構宛売却済債権の担保下落等による2次損失、関連会社支援リスクなどがあげられますが、これらのリスクファクターに対応すべく次の通り処理を実施しております。

< 不良債権処理額 >		( 億 円 )	
	12 / 3期 実 績	12 / 3期 計 画	計 画 比
不良債権処理	4,499	1,000	3,499
償却・引当等	2,934	850	2,084
関連会社支援損	352	0	352
債権売却損等	1,212	150	1,062

自己査定に基づく償却・引当等では、計画比2,084億円増加の2,934億円を実施いたしました。増加要因としましては、倒産や再建計画不芳などにより大口取引先が劣化したことに加え、12年度からの民事再生法の施行や業種別の景気動向も展望し、今後、主力銀行の支援後退や財務状況の悪化等が見込まれるリスクのある債務者について、予防的に債務者区分を劣化させ、必要な引当を行なったことによるものであります。

関連会社支援損では、352億円を実施いたしました。関連会社への支援については、10年度において再建期間中に必要な支援額を全額引当、財務的な支援は終了しておりましたが、今回、住友銀行との合併1年前倒しを踏まえ、関連ノンバンク・

リース会社が保有している不良債権をバルクセール等により最終処理し、15年3月期までの再建計画を11年度に前倒しで終了させております。支援損はバルクセールによる追加損失等であります。

債権売却損等では、計画比1,062億円増加の1,212億円を実施いたしました。増加要因としましては、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、引当を増加させたこと、また流動化による最終処理を加速したことによるものであります。この結果、共同債権買取機構宛バックファイナンス残高は、11年3月期の3,858億円から約1,400億円減少し、12年3月期は2,441億円となり、バックファイナンスに対する引当率は、11年3月期の30%から9ポイント上昇し、12年3月期は39%になっております。なお、銀行本体の保有債権、共同債権買取機構宛売却済債権、関連ノンバンクの保有債権を合算したベースで、元本総額約8,000億円の最終処理を11年度に実施しております。

## 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、11年3月末比765億円減少し、17,235億円となりました。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、直接償却・売却による最終処理を進めたこと、また、関連ノンバンクの再建支援が完了したこと等によるものであります。

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、11年3月末比2ポイント上昇し75%となり、関連ノンバンクを除いた保全率も11年3月末比2ポイント上昇し81%と、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)

	12/3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	3,947	3,902	45
危険債権	8,808	8,092	716
要管理債権	4,480	6,006	1,526
関連ノンバンク	2,483	3,180	697
開示計数	17,235	18,000	765
除く関連ノンバンク	14,752	14,820	68
保全率	75%	73%	2%
除く関連ノンバンク	81%	79%	2%

#### (4) 国内向け貸出の進捗状況

健全化計画においては、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としております。

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ま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すが、12年3月期の国内向け貸出の進捗状況は下記の通りであります。

##### 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改善させる計画としておりますが、利鞘改善の実績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の浸透によりまして、12年3月期までに25bpの改善を達成しており計画を上回る順調な推移となっております。

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年間2,000億円増加させる計画としておりますが、11年度の実績は諸施策の効果によりまして計画を242億円超過する2,242億円の増加となりました。

信用供与の円滑化を図るべき最重点分野であります中小企業向け貸出金におきましては、当行の資産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まして、幅広いお取引先の資金需要に積極的に対応するため、多面的な以下のような施策を下期に重点的に展開いたしました。

一部重複する部分はありますものの、累計で約4,140億円の貸出金増加影響となりますこれら諸施策の効果を主因としまして、中小企業向け貸出金は下半期に

1,778億円の増加となりました。

a. 中小企業向け専用の「特別ファンド」の設定（+約980億円）

上期にも実施した優良法人向け「特別ファンド」につきましては、下期も引き続き同様のファンドを1,500億円設定いたしました。（期初1,000億円の枠を設定しましたが、利用実績を勘案しまして2月に500億円を追加いたしました）

このうち中小企業向けのお取引先の利用実績は1,000億円強ありまして、12年3月末で約760億円の貸出金増加となりました。

また、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まして、複合的な取引状況を勘案した弾力的な金利設定も行えます中小企業向け専用ファンド「さくらカスタマーズローン」を11月に1,000億円新設いたしました。

3月迄で約270件・230億円弱の取扱を行いまして、12年3月末の残高は約220億円となりました。

b. 新規貸出先への取組強化（+約2,130億円）

取引基盤のさらなる拡大を目的としまして、新規重点推進店を上期の約2倍の84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まして、本支店一体となった積極的推進を図りました結果、全店ベースでの新規貸出先の下半期実績は約2,000社で2,130億円強の残高増加につながりました。

c. マス定型商品の「法人無担保小口ローン」の新規投入（+約80億円）

少額の資金需要にも迅速に対応出来る商品としまして、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」を10月より新たに投入し、こ

の半年間で1,300件強の取扱を通じて、幅広いお取引先への信用供与を行い、12年3月末の残高は約80億円となりました。

d. 新規案件の一括協議の実施（+約950億円）

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ます中小企業向け新規案件3,300億円の一括協議を期初に実施しました。

この案件協議を行った約900社の貸出金残高は、下半期に約950億円の増加となりました。

個人ローンの増強

収益増強策であります個人ローン増強の柱となります住宅ローンの12年3月末残高は11年3月末比4,396億円増加し、6兆6,127億円となりました。実績といたしましてはほぼ前年同期並みの増加額を実現し、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っております。

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ましては、競争が激化するローンマーケット環境を勘案すれば、着実な成果を上げているものと考えております。

< 当行住宅ローンシェア推移 >

（単位：億円）

	10/3末	11/3末	12/3末	10/3末比（伸び率）
国内銀行勘定計	580,919	615,173	658,533	77,614（13.36%）
うち 当 行	56,769	61,731	66,127	9,358（16.48%）
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。12年3月末

の国内銀行勘定計数は、11年12月末の残高に前年同期の純増額を加算した推計値。

個人ローンにつきましては、引続き収益増強の重点施策と位置付けておりまして、住宅ローンセンターを軸に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実施して、着実なシェアアップを図ってゆく計画としております。

#### 12年度の国内向け貸出計画

12年度の国内向け貸出の計画につきましては、図表10-2に記載しておりますように不良債権処理等による特殊要因を除いた実勢ベースで中小企業向け貸出を1,000億円の増加計画としております。また、国内貸出全体では収益増強の主要施策であります住宅ローンの増強による個人向け貸出（事業用資金を除く）の増加を中心に4,500億円の増加計画としております。

#### 国内向け貸出計画（特殊要因を除く実勢ベース）(単位：億円)

	12/3末実績	13/3末計画	増減
国内貸出全体	288,097	292,597	+4,500
うち中小企業向け	143,267	144,267	+1,000

(注) インパクトローンを除くベースで記載しております。

また、中小企業向けにつきましては、図表10-2(注1)に記載の新基準の定義に基づく計数であります。

特に、信用供与の円滑化を図るべき最重点分野であります中小企業向け貸出につきましては、引き続き当行の資産健全性にも留意しつつ、幅広いお取引先の資金需要に積極的に対応すべく、以下のような11年度に実施いたしました施策を継続・増強して計画の達成を図る方針としております。



a．優良法人向け特別ファンドの対象拡大

11年度には1,500億円設定いたしましたファンドを今年度につきましては2,000億円に増額いたしますと共に、貸出期間も従来の1年以内から最長7年以内とし、長期資金の取扱も可能といたしました。

b．新規貸出先への取組強化

11年度に実施いたしました本施策を補強すべく、今年度は優良新規先に対する専用ファンドを500億円新設いたしまして、取組を一層強化する方針としております。

c．マス定型商品の「法人無担保小口ローン」の対象拡大

信用リスクの計量化モデルに基づき設計しました少額の資金需要にも迅速に対応出来る「さくらビジネスローン」につきましては、昨年10月の取扱開始以降、従前より与信取引がございましたお取引先に限って取扱させて頂いておりましたが、今年度からは預金取引のみのお取引先もご利用頂けますよう対象を拡大しました。

d．新規案件の一括協議の実施

今年度も期初5月に一括協議を実施しており、引き続き顧客対応の迅速化を図ってゆく方針としております。

## ( 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む所存です。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9日に(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するなど、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。

一方、関連ノンバンクについては、引き続きリテール戦略の中で積極的活用を図る為に、必要な支援を行っていきます。

#### 具体的な施策

##### a . 関連ノンバンク等

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、再編統合を実施しました。

リース業務については、営業力の強化と効率化を図る為に、平成11年7月1日付で、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)陽友のリース部門を営業譲渡させて、新たに「さくらリース(株)」としました。

抵当証券業務については、効率化と財務体質強化の観点から、平成11年10月

1日付で、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))の合併を実施しました。

なお、併せて、建物関連会社が行ってきた不動産賃貸管理業務等についての効率化を図る為に、同業務を行ってきた8社を3社に再編いたしました。

ファクタリング・集金代行業務については、営業力の強化と効率化を図る為に、平成12年4月1日付で、ファクタリング業務をさくらファイナンスサービス(株)へ、また、集金代行業務を(株)三井ファイナンスサービスへ、それぞれ業務を統合しました。

また、関連ノンバンクのさくらリース(株)・さくらファイナンスサービス(株)・(株)三井ファイナンスサービスについては、住友銀行との統合を踏まえ、各社が保有している不良債権をバルクセールにより最終処理し、15年3月期までの再建計画を平成11年度に前倒しで終了させております。

#### b. サービサー会社

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、平成11年6月14日に法務省より営業認可を受け、さくら債権回収サービス(株)の営業を開始しました。当行グループの不良債権回収業務に加え、新たに外部債権の回収受託業務も開始しました。

#### 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。会社間の業務の垣根を撤廃し、徹底した合理化・効率化を実施しました。

#### d . 海外現地法人

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ないました。

今後は、この他にもタイさくら金融証券の証券業務を分離し、分離後の金融・証券会社共に売却することや、さくら信託会社、さくらファイナンシャルフューチャーズ（シンガポール）、ルクセンブルグさくら銀行についても閉鎖を行う等、引続き合理化を進めていく予定です。

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、平成11年2月に役員之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、平成11年上期から運用中です。

更に、インセンティブ給与等の導入により、成果主義の徹底を図る人事諸施策を検討しています。

#### 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

11年度の普通株式の配当については、株主総会の承認を得て期末配当金を3円とし、1株当たり年間配当金を6円といたしました。優先株式配当金に関しても、株主総会での承認の下、第二回優先株式については期末配当金を7円50銭とし年

15円、第三回優先株式（第二種）については期末配当金を6円85銭とし年13円70銭の所定の年間配当金を支払うことといたしました。

12年度についても、普通株については、内部留保の充実に留意しながら、長期的収益動向を勘案し、安定的な配当を行う方針です。優先株式については、所定の配当を行う方針です。

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

11年10月にマーケット別を基本とした審査部体制に改組しました。

11年下期から信用リスクに応じた与信権限体系に変更し、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・与信方針策定を經常的に行う「与信モニタリングシステム」を開発の上、導入しました。

12年上期以降のテーマとして、「信用リスク・モデルの高度化」「与信プロセスの改革」「ポートフォリオ管理の高度化」を標榜してリスク管理の高度化対応を予定しています。

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行ないます。「与信プロセスの改革」として、融資稟議システムの全店拡大を完成させ、更に問題与信先管理の強化として「経営改善計画策定指導マニュアル」に基づく管理強化を図る予定です。「ポートフォリオ管理の高度化」としては、「ポートフォリオ・モニタリングシステム（＝現状を把握し、ポートの動態

的な変化を捉え機動的に対応する為の体制・システム)」を構築し、継続的に運用する予定です。

### 金利リスク

11年下期は、外貨バンキングの損失限度枠に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し、経営が積極的にリスク管理に関与、早期に対応が可能な体制を導入しました。

12年上期以降については、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る所存です。

### 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年上期以降のテーマとして、「カントリーリスク管理の高度化」対応を予定しています。具体的には、カントリーリスクの客観的な評価基準、及びカントリーエクスポージャー上限額の算出基準の精緻化等に取り組む所存です。

### マーケットリスク

11年下期には、新商品の取扱いに関し、（1）検証の決定権限の引上げ（2）取り扱い開始後の見直し（3）検証漏れ防止、の規程を追加しました。

また、市場流動性リスクの管理として、債券現物（トレーディング勘定）の銘柄別管理を12年上期中に開始することを規程しています。

12年度の課題として、ミドル・バック機能の整備による牽制体制の強化を予定しています。具体的には、政策投資株式や外債ポートの取引所外での取引等、売買価格の適切性に関し、ミドルまたはバックにてチェックする体制の構築を目指すとともに、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を構築します。

#### 流動性リスク

外貨に関しては、昨年3月の公的資金注入により、金融システムの安定化が図られたこと、邦銀に対する内外の信認が回復してきたこと、更には、外貨建資産を大幅に圧縮したことから調達量も大幅に削減済みであることから、当面、資金調達に窮する可能性は極めて限定的と判断、12年1月末を以って、9年11月発動の緊急時体制を解除し、平常時の格付に応じた段階別管理に移行しています。

12年度には、住友銀行との統合に向けた業務戦略方針等全行ベースでの検討との関わりにおいて、特に、市場調達に係る基本的な枠組みにつき、検討を進めていきます。具体的には、市場調達に関し、受信能力から見た調達圧縮必要性の見極めを統合調整の中で実施し、対応策を検討します。

#### 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りました。

また、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、発布しました。

12年上期には、過振・総給振等の決済リスク管理を強化することを優先課題として取組み、管理体制の強化・確立を図ります。

また、事務リスクの計量化を引き続き実施し、12年下期より資本賦課を行なっ

ていく予定です。更に、計量化の範囲を国内営業店から海外拠点、本部、連結子会社に拡大していくと共に、計量化結果をリスク軽減の為のインセンティブや事務効率性の評価等に活用する手法を検討していきます。

## EDPリスク

システムリスクの管理方針を策定し、対応推進を図っています。

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年11月より全行的に運用を開始しました。また、「システムリスク管理ガイドライン」を12年3月に制定し運用を開始しました。

11年12月には検査部によるシステムの企画開発段階の監査試行を開始しています。

12年度には、システムリスクの計量化を引き続き実施し、その計量化結果を基に資本賦課及びフィードバックを実施していく予定です。

13年4月の合併におけるシステム対応の際に、システムリスクが具現化しないよう、関連各部と共同の上、管理強化に努めます。

情報セキュリティ規程を充実させると共に、行内定着化を推進します。

## 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、国内各本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・徹底を図っています。

また、11年下期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としました。

更に、住友銀行とのコンプライアンスに関する体制の統合作業として、コンプライアンス・マニュアルを統合し、新「コンプライアンス・マニュアル」を制定しました。



12年度には、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・オフィサー打合せ会を開催し、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します。

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す。

#### 西暦2000年問題の対応

同問題は、11年度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、多方面で多様な対応を行ってきました。

結果として、お客様にご迷惑を掛けるような問題の発生も無く、無事乗り切ることができました。

尚、12年度も、当行では「戦略部門」と「経営基盤部門」を中心とした体制により、監視をしていきます。特に「危険日」においては、監視体制を強化しています。

#### 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、12年上期より随時管理を開始しております。

### 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)

	13 / 3月期	13 / 3月期	健全化計画比
	健全化計画	業績見通し	
業務純益	3,630	3,600	30
経常利益	1,830	2,500	670
当期利益	1,109	1,120	11
不良債権処理	965	1,550	585

(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】

業務純益は3,600億円と健全化計画を30億円下回る見通しであります。

これは、13年3月期から退職給付会計基準が変更になることから、健全化計画において臨時損益で見込んでいた退職給付費用の一部を人件費で計上することにより、人件費が健全化計画比37億円増加することによるものであり、この要因控除後では健全化計画通りの水準となる見通しであります。

(注) 退職給付会計基準変更影響について

退職給付会計基準変更による費用の増加を、健全化計画ではすべて臨時損益で見込んでいましたが、13年3月期の業績見通しでは、この退職給付の費用増加額を人件費と特別損失で見込んでおります。

#### 【不良債権処理】

不良債権処理額は、1,550億円と健全化計画を585億円上回る見通しであります。

これは、住友銀行との合併1年前倒しを踏まえ、不良債権の最終処理を一層進めることに加え、民事再生法の影響・業種別の景気動向などを個別企業単位で検証し、債務者区分の劣化を保守的に見込んだことによるものであります。

### 【経常利益】

経常利益は2,500億円と健全化計画を670億円上回る見通しであります。これは、不良債権処理が健全化計画を上回るものの、株式の売切り益の増加、また、臨時損失として織込んでいた退職給付費用を、特別損失に計上することに変更したことによるものであります。

### 【当期利益】

当期利益は、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。

#### 4．住友銀行との合併について

弊行は、公的資金受入れを梃子として、内外金融市場における信認を高め、また、内外の業務提携を含めた合従連衡等、あらゆる可能性を追求してまいりました。こうした中、11年10月に住友銀行と「将来の統合を前提とした全面提携」について合意し、14年4月までの統合を実現すべく検討を進めてまいりましたが、本年4月、株主の承認と関係当局の認可を前提として、期日を1年早めて13年4月1日に対等の精神で合併することで合意いたしました。すでに両行は、5月22日に合併契約書の調印を行い、6月に開催された各々の株主総会において了承を頂いたところであります。

##### (1) これまでの経緯

###### [合併合意の趣旨]

金融・経済のグローバル化および日本版金融ビッグバンの進展によって、邦銀間のもとより、業界および国境の壁を越えた金融機関の競争が激化しております。一方で、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、お客様の利便性を確保し、また、そのニーズに的確に対応してまいりますためには、情報通信技術の活用が必須条件となってきました。

このような環境の中、住友銀行と弊行は、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、充実した商品・サービス提供ネットワークを統合・整備するに止まらず、それぞれの強みをさらに活かすことによって、従来以上に付加価値の高い商品・サービスをお客様に提供することができると考え、合併に合意したものです。

新銀行は、経費削減を始めとする合併効果の早期実現を図るとともに、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お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、お客様のお役に立てるようにしてまいりたいと考えております。

###### [統合プロセスの前倒し]

両行は、11年10月の合意以来、平成12年度中に統合作業を概ね完了させ、13年4月に「双子銀行」化することを予定しておりました。しかしながら、グローバ

ルな競争に勝ち抜き、本邦金融界におけるトップランナーの座をいち早く確保していくためには、当初の計画よりも1年前倒しで法的にも一つの銀行となり、新体制の下で統合の実を速やかに具現化していくことが必要と判断したものであります。

また、実際の統合作業が順調に進捗しているのみならず、合併までに各々の銀行が自己責任で完遂するとしていた不良債権処理、「経営の健全化のための計画」で掲げたりストラ計画の前倒し実施等について、所期の成果を実現出来る目処が立ったことも、合併前倒しを決断した要因であります。

合併の前倒しにより、店舗統合や人員削減を当初計画よりも前倒しで行うことが可能になり、一層のリストラ促進が図られるとともに、合併による業務面でのシナジー効果の早期実現が可能であると考えております。

#### [現在までの進捗状況]

これまで以下のような施策を実行済みであります。

- ・勘定系システムの決定（11年12月）および発注（12年3月）
- ・ATM出金の相互無料化（12年1月）
- ・投資信託商品の一部共同販売（12年1月）
- ・戦略子会社等への出資決定（ジャパンネット銀行、さくらローンパートナー、DLJディレクト・エスエフジー証券）
- ・一部金融商品の相互取扱開始

その他、両行の行内メール・ネットワークの接続、人事交流等を通じて、両行の融和促進を図ってきております。

#### （2）合併の基本事項

統合形態につきましては、統合を通じた効率化効果を最大限追求するために、合併を採用することといたしました。両行職員の融和促進、企業アイデンティティーの確立といった観点からは、持株会社形態よりも一つの会社にまとまること望ましいのは明白ですが、一般的に持株会社形態のメリットと言われる専門性の向上、責任の明確化、権限委譲の推進による意思決定の迅速化、といったことは、新銀行においても、各業務部門への権限委譲を進めること等によって実現可能と判断いたしております。

両行が合意している事項は以下の通りであります。

[合併期日]

合併期日は平成 13 年 4 月 1 日であります。

[合併形態]

合併の法手続き上、住友銀行が存続会社となります。

[商 号]

合併新銀行の商号は「株式会社三井住友銀行」といたします。

英文名称は「Sumitomo Mitsui Banking Corporation」といたします。略称としては「SMBC」を使用してまいります。

[経 営 者]

合併新銀行の取締役会長には岡田明重（現弊行頭取）が、頭取には西川善文（現住友銀行頭取）が各々就任いたします。

[発行する株式の総数]

合併新銀行の発行する株式の総数は、167 億 8,000 万株とします。

[合併比率および優先株式の割当比率]

弊行の普通株式 1 株につき、合併新銀行の普通株式 0.6 株を割当交付します。当該比率については、J.P.モルガン証券会社が弊行に対して、ゴールドマン・サックス証券会社が住友銀行に対して、公正妥当であるとの意見書を提出しています。また、弊行の第二回優先株式 1 株につき合併新銀行の第六種優先株式 1 株、弊行の第三回優先株式（第二種）1 株につき合併新銀行の第五種優先株式 1 株を割当交付します。

( 第五種・第六種優先株式の概要 )

項目	さくら第二回	新銀行第六種	さくら第三回 (第二種)	新銀行第五種
発行価額	2,000 円	同 左	1,000 円	同 左
配当 (配当率)	15.0 円 (0.75%)	同 左	13.7 円 (1.37%)	同 左
転換請求期間	9/10/1 ~ 13/9/30	発行日 ~ 13/9/30	14/10/1 ~ 21/9/30	同 左
転換開始時の 転換価額	(約 499.47 円) (現在の転換価額)	832.45 円	14/10/1 の さくら普通株時価	14/10/1 の 新銀行普通株時価
転換価額修正	平成 12 年まで毎年 10/1 のさくら普通 株時価へ修正 ..... 下方修正のみ		平成 15 年から 18 年まで 毎年 10/1 のさくら普通 株時価へ修正 ..... 上下両方向	平成 15 年から 18 年まで 毎年 10/1 の新銀行普通株 時価へ修正 ..... 同 左
期中転換下限	約 499.47 円		155 円	258.33 円
一斉転換下限	500 円	833.33 円	155 円	258.33 円
一斉転換日	13/10/1	同 左	21/10/1	同 左

\* 「時価」は基準日に先立つ 45 取引日に始まる 30 取引日の終値平均。

[増加すべき資本金]

合併により増加すべき資本金は、523,851,903,250 円とします。ただし、弊行が発行した転換社債につき、平成 12 年 5 月 1 日以降合併期日前日までに普通株式への転換がなされた場合は、転換により発行された株式数に 0.6 を乗じ、さらに 50 円を乗じた金額を増額します。

[本店所在地]

合併新銀行の登記上の本店は、東京都千代田区有楽町一丁目 1 番 2 号 (現弊行東京営業部所在地) に置きます。

[本部機能]

合併新銀行の本部機能は、首都圏においては当面、現弊行東京営業部所在地 (日比谷)、現弊行本店営業部所在地 (九段)、現住友銀行東京営業部所在地 (大手町) の 3 カ所を中心に配置いたします。また、近畿圏におきましては、現住友銀行本店営業部所在地、現弊行神戸営業部所在地にも本部機能を配置いたします。

( 3 ) 経営理念・行動規範

新銀行グループの経営理念および行動規範を概ね以下の通りとする予定です。

## [経営理念]

経営理念においては、新銀行グループの経営に関する普遍的な考え方を示します。

お客様に、より一層価値あるサービスを提供し、お客様と共に発展する。

事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る。

勤勉で意欲的な職員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る。

## [行動規範]

行動規範においては、経営理念に基づいた新銀行グループの経営陣および職員の行動指針を示します。行動規範は、今後 10 年程度を展望して作成し、経営環境の変化等により変更の必要が生じた場合には、都度見直してまいります。

株主価値の増大に努めると同時に、顧客、職員等のステークホルダーとの健全な関係を保つ。信用を重んじ、法律、規則を遵守し、高い倫理観を持ち、公正かつ誠実に行動する。

知識、技能、知恵の継続的な獲得・更新を行い、同時にあらゆる面における生産性向上に注力し、他より優れた金融サービスを競争力のある価格で提供する。お客様一人一人の理解に努め、変化するニーズに合った価値を提供することにより、グローバルに通用するトップブランドを構築する。

「選択と集中」を実践し、戦略による差別化を図る。経営資源の戦略的投入により、自ら選別した市場においてトッププレイヤーとなる。

先進性と独創性を尊び積極果敢に行動し、経営のあらゆる面で常に他に先行することにより、時間的な差別化を図る。

多様な価値観を包含する合理性と市場原理に立脚した強い組織を作る。意思決定を迅速化し、業務遂行力を高めるために、厳格なリスクマネジメントの下、権限委譲を進める。

能力と成果を重視する客観的な評価・報酬制度の下で、高い目標に取り組んでいくことにより、事業も職員も成長を目指す。

## (4) 経営体制

新銀行の経営体制は以下の通りであります。

コーポレートガバナンス体制

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りま



す。

#### [監督体制]

取締役会が業務執行を効果的に監督する体制を構築いたします。

- ・ 社外取締役を複数名選任いたします。取締役数は、当初 30 名以内といたしますが、取締役会においてより一層充実した議論を行うため、出来るだけ速やかに減員してまいります。
- ・ 取締役会の議長である取締役会長は執行役員を兼務せず、主に業務執行の監督にあたる位置づけといたします。
- ・ 取締役会に、取締役の選任・解任・昇格を審議する人事委員会、取締役および執行役員の評価・報酬等を審議する報酬委員会、およびリスク管理方針等を審議するリスク管理委員会を設置いたします。

#### [業務執行体制]

業務執行体制は以下の通りであります。

- ・ 業務執行上の最高意思決定機関として経営会議を設置いたします。経営会議は頭取が主宰し、頭取が指名する執行役員によって構成いたします。
- ・ 執行役員には、実力主義・成果主義の人事・報酬制度を適用いたします。
- ・ 執行役員の株主価値の向上へ向けたインセンティブを強化する狙いから、ストックオプション制度の拡充を図ってまいります。

#### 組織および経営陣

新銀行グループには6つの業務部門の他、新事業開発部門、コーポレートスタッフ/サービス部門および業務監査部門を置きます。組織の設計にあたっては、迅速な意思決定を維持するため、組織・意思決定の階層を出来る限り少なくしてまいります。また、経営陣は、適材適所の考え方に則って、出来るだけ早期に選出いたします。

#### [業務部門]

業務部門としては、マーケットに対応した個人部門（個人取引を担当）、法人部門（中堅・中小企業取引を担当）、大企業部門（大企業取引を担当）、国際部門（海外取引を担当）、市場営業部門（トレジャリー業務を担当）の5つの業務部門とマ

ーケット横断的な投資銀行部門を置きます。

各業務部門に担当役員を置き、それぞれのビジネスの推進上必要な権限（人事権限、投資・支出権限、与信権限等）を付与してまいります。

また、個人部門と法人部門とを分けて設置することに伴い、国内の営業店につきましても、主として個人のお客様を担当する「支店」と法人のお客様を担当する「法人部」とを分けた体制といたします。

#### [新事業開発部門]

ネットビジネスを始めとする新たな金融サービスの事業化を迅速に進めるため、新事業開発部門を設置し、部門内に新たな事業の開発にあたる新事業開発室（例：ネットビジネス開発室）を、必要に応じて設置いたします。新事業開発室には、社外からの採用も含めて、それぞれの事業内容に応じた最適な人材を配置いたします。

#### [コーポレートスタッフ/サービス部門]

コーポレートスタッフ/サービス部門には、新銀行グループ全体に関する企画、調査、広報、人事、リスク管理、システム開発・運行、法務、総務等の機能を置きます。業務部門への権限委譲を進めることに対応し、コーポレートスタッフの経営管理力の強化を図ってまいります。

コーポレートスタッフ/サービス部門の担当役員を数名置きます。

#### [業務監査部門]

業務監査部門には、業務監査、与信監査、システム監査、市場リスク監査、事務検査等、業務を事後的・客観的にチェックする機能を置きます。

業務監査部門は、取締役会に対してもレポーティングする体制といたします。

#### 経営管理制度

株主価値の継続的創造を担保する経営管理制度として、「リスク資本コスト勘案後収益」を指標とする経営管理制度を構築いたします。

「リスク資本コスト勘案後収益」= 当期利益 - リスク資本額（注）× 資本コスト率

（注）リスク資本額とは、その業務から発生することが想定される損失をカバーす

るために必要な資本の額であります。

リスク資本コスト勘案後収益は、コーポレートレベルにおいて、業務部門間の経営資源の最適配分を図るため、および業務部門の業績評価のために活用いたします。また、業務部門レベルにおいては、業務部門内のポートフォリオを組み替えていく上での判断尺度として活用してまいります。業績評価にリスク資本コスト勘案後収益を活用することにより、リスクと収益のバランスの取れた業績拡大を図ってまいります。

#### リスク管理制度

積極的にリスクをマネージしていくために、新銀行グループの各種リスク（信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク等）を統合的に管理していく態勢を構築いたします。特に、信用リスク管理にあたっては、合併により大幅に拡充される企業情報を、ITを活用して最大限に有効利用することにより貸し倒れ予測の精度を高め、与信ポートフォリオの最適化並びに信用リスク調整後の収益の極大化を図ってまいります。

#### 人事制度

実力主義、成果主義に基づく人事制度を整備いたします。ポストに応じた報酬体系を整備し、同時に各種ポストへの公募制を採り入れ、職員が希望する仕事にチャレンジ可能な仕組みを構築いたします。併せて、職員の能力の向上へ向け、積極的な教育投資を行ってまいります。また、取締役・執行役員のみならず一定以上のポストに就いている職員に対してもストックオプションを付与し、株主価値の向上へ向けたインセンティブの強化を図ってまいります。

### （５）新銀行の経営戦略・業績計画

#### 経営戦略

新銀行グループの今後５年間（平成 16 年度まで）を展望した経営戦略の柱は、以下の５点であります。

- 顧客セグメントの明確化、収益性の高い商品・サービスの拡販、ローコストオペレーションの確立を通じた個人業務収益の拡大
- アセット効率の高いビジネスモデルの確立による内外企業取引の推進
- 地域別戦略を明確にした上での海外業務の再構築と拡大

○マーケティング力強化、中堅・中小企業顧客のネットワーク化等へ向けた戦略的なIT投資の実施

○ネットビジネス等におけるリーダーシップの発揮

この5つの経営戦略を柱に合併により飛躍的に強化される顧客基盤・財務基盤の更なる発展を目指し、株主価値・企業価値の増大を図ってまいります。

#### 部門別業務施策

具体的な業務部門別の施策は、次の通りであります。

#### [個人業務収益の拡大]

新銀行とグループ会社の保有する多彩な金融サービスを、本邦において最大かつ利便性において最高のネットワークを通じて、資産運用/形成ニーズをお持ちの方、日常の資金決済ニーズをお持ちの方、借り入れニーズをお持ちの方等々、多くのお客様にご利用いただくことにより、収益機会を拡大してまいります。併せて、ローコストオペレーション体制を確立していくことにより、個人業務収益の飛躍的拡大を実現してまいります。具体的には、

- ・投資信託を始めとする運用商品の販売力強化
- ・住宅ローンのオリジネーション業務の継続的な増強と証券化の推進
- ・従来型店舗ネットワークの合理化、IT活用による窓口事務の効率化等による徹底したローコストオペレーションの確立
- ・コンビニ等とのアライアンスを通じた稠密なサービスネットワークのローコスト展開
- ・グループ会社(クレジットカード会社、ローン会社、信販会社、ネットバンク等)の収益拡大

等に注力してまいります。

#### [アセット効率の高い内外企業取引の推進]

お客様の金融ニーズに十分応えながらアセットを増やさないビジネスモデルを確立し、アセット効率の高い企業取引を推進してまいります。これにより、アセット規模の適正化と、非金利収入の増加を軸とする収益力の強化を同時に推進し、資産効率・資本効率の改善を図ってまいります。具体的には、

- ・お客様のニーズに適った質の高いソリューションの提供による収益性の高いア

### セットの積み上げ

- ・ 伝統的な融資業務に代わる、ローン・シンジケーション、ローン・セキュライゼーション、ノンリコースローン、ストラクチャードファイナンス、プロジェクトファイナンス等の新たな「市場型間接金融ビジネス」の内外における推進
- ・ 資金効率化ニーズを捉えた決済関連サービス、キャッシュマネジメントサービスの提供等による手数料収益の増強・決済性資金の捕捉
- ・ お客様との確固たるリレーションシップを梃子にした M&A、MBOファイナンス、プライベートエクイティ、資産流動化・証券化等の投資銀行業務の展開等に注力してまいります。

### [海外業務の再構築と拡大]

地域毎に業務戦略を明確化した上で、経営資源を積極的に投入し、海外業務の再構築と拡大を図ってまいります。具体的には、

- ・ 欧米金融機関に対し地理的な優位性のあるアジアにおける、両行の持つ顧客基盤・拠点ネットワークの統合・戦略的強化を通じた業務拡大
- ・ 内外大企業に対する、従来の商業銀行の枠に囚われない先進的サービスの提供
- ・ 欧米の一流銀行に対しても競争力を発揮できる新たな業務の開発と展開
- ・ 海外金融機関との戦略的アライアンス
- ・ 海外の重複拠点の統合等により捻出される経営資源の戦略的再配置等に注力してまいります。

### [戦略的なIT投資の実施]

競争力の強化へ向けて、IT投資を積極化してまいります。具体的には、

- ・ 個人業務におけるデータベースマーケティングの高度化のための投資
  - ・ 中堅・中小企業顧客のネットワーク化推進のための投資
  - ・ ネットビジネスの金融コンテンツと関連インフラへの投資
  - ・ リスク管理および経営管理の高度化を担保するシステムの構築
  - ・ 生産性の向上へ向けた行内情報インフラの高度化
- 等を進めてまいります。

今後、システム統合を進めていくことにより、これまで両行それぞれが行ってきたソフトウェア開発の一本化、メンテナンス費用の削減等の効率化が実現いたします。新銀行は、この効率化効果を戦略的なIT投資に振り替えてまいります。

## [ネットビジネス等におけるリーダーシップの発揮]

新銀行グループは、経済全般に亘るグローバル化や規制緩和の進展、高齢化社会・ネットワーク社会の到来といった歴史的な変化に主体的かつ積極的に取り組み、産業構造の変革においてリーダーシップを発揮してまいります。

また、IT、コンテンツ、ネットワーク、顧客基盤等に強みを有する多彩なパートナーとのアライアンスを進め、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、ネットバンク、ネット証券、金融ポータルサイトを始めとする様々な金融関連のネットビジネスにおいてリーダーとなることを目指してまいります。

## 業績計画

弊行および住友銀行が現時点で策定している新銀行の業績計画・業績目標は以下の通りであります。今後さらに検討を重ね、新銀行の経営の健全化のための計画として改めて策定いたします。

### <新銀行の業績計画・業績目標>

(単位:億円)

	平成11年度 (実績)	12年度 (計画)	13年度 (計画)	14年度 (計画)	15年度 (計画)	平成16年度 (目標)	平成11年度比
業務粗利益(注1)	14,304	14,160	14,380	14,920	15,600	16,300	+ 1,996
経費	▲ 7,276	▲ 7,260	▲ 7,380	▲ 7,220	▲ 6,900	▲ 6,800	+ 476
業務純益(注2)	7,028	6,900	7,000	7,700	8,700	9,500	+ 2,472
経费率	51%	51%	51%	48%	44%	42%	△ 9%
当期利益	1,059	2,120	2,100	2,550	3,450	4,200	+ 3,141
自己資本比率	12.03%					11%以上	
Tier I 比率	6.61%					7%以上	
連結ROE	3.13%					10%以上	

(注1)業務粗利益は社債発行費を含めております

(注2)業務純益は一般貸倒引当金繰入を除いております

(注3)11~12年度の実績・計画は、両行の計数(12年度については見込み値)を単純合算しております

## [業務純益]

平成16年度の業務純益は、平成11年度実績(両行の単純合算)を2,500億円弱上回る、9,500億円を目標としております。

#### [経費]

両行が経営健全化計画で掲げているリストラ計画の前倒し実施に加えて、合併による一段のリストラ・合理化を進め、収益力の強化に努めてまいります。具体的には、本部を始めとする重複機能の統合による3,000人の人員削減、100カ店の国内重複支店の削減、システム統合によるIT関連支出の効率化等によって、両行合併による経費面の合理化効果として、平成16年度に500億円程度を見込んでおります。

このような追加的なリストラ策を含めると、人員については平成16年度までに平成9年度対比9,300人削減、国内支店については250カ店の削減、海外支店については38カ店削減を各々行うこととなります。その結果、平成16年度の経費につきましては、平成10年度対比1,000億円の削減を達成し、6,800億円にまで圧縮いたします。また、経費率で見れば、42%の水準を達成する見込みであります。

#### [自己資本比率]

リスク管理の高度化を進め、想定されているリスクを常に制御し得る十分な自己資本を保持してまいります。併せて、既存資産の流動化・証券化、政策投資株式の圧縮等を進め、保有資産の効率運用にも努めてまいります。その結果、平成16年度の自己資本比率は11%以上、Tier 比率は7%以上を目標としています。

#### [連結ROE]

平成16年度までに、連結ROE 10%以上を達成いたします。

(図表1-1)収益動向及び計画

	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 計画	12/3月期 実績	備考(注)
(規模) 資産・負債は平残、資本勘定は未残 (億円)					
総資産	502,624	470,007	505,056	466,586	1
貸出金	349,210	323,798	336,752	322,981	
有価証券	65,692	64,649	68,713	67,388	
特定取引資産	11,880	9,094	11,596	11,594	
繰延税金資産<未残>	6,774	6,577	5,974	5,835	
総負債	491,439	449,951	485,553	446,930	2
預金・NCD	342,451	334,181	335,979	337,900	
債券	-	-	-	-	
特定取引負債	1,018	998	746	1,063	
繰延税金負債<未残>	351	344	440	320	
資本勘定計	22,235	22,440	22,154	22,522	3
資本金	10,427	10,427	10,425	10,427	
資本準備金	8,995	8,995	8,996	8,995	
利益準備金	1,180	1,205	1,241	1,241	
剰余金	1,142	1,337	1,492	1,370	
(収益)					
業務粗利益	6,991	3,628	7,206	7,119	4
資金利益	5,675	3,057	6,322	6,093	
役務取引等利益	535	314	663	601	
特定取引収益	42	35	115	80	
その他業務利益	672	220	106	344	
業務純益	1,729	1,640	3,095	3,280	5
国債等債券関係損( )益	511	3	17	24	
経費	4,250	2,037	4,161	3,977	
人件費	1,781	830	1,649	1,617	
物件費	2,230	1,100	2,274	2,161	
貸出金償却	1,493	507	400	1,133	6
個別貸倒引当金繰入額	4,465	122	500	1,688	6
株式等関係損( )益	125	18	500	3,417	7
株式等償却	974	151	207	346	7
経常利益	7,541	574	1,233	1,599	8
特別利益	1,080	0	50	9	9
特別損失	25	32	0	68	9
法人税、住民税及び事業税	65	21	0	39	10
法人税等調整額	2,799	190	526	929	10
税引後当期利益	3,753	330	757	571	10
(前年同期比、億円)					
リストラによる経費削減額	90	115	340	349	11
営業基盤の強化による粗利益増加額	72	82	229	204	12
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	951	1,114	1,243	1,141	
配当金	285	178	358	356	
配当率	14.5	12	12.0	12.0	
配当性向	-	45	38.3	53.4	
(経営指標) (%)					
資金運用利回(A)	3.58	3.49	3.78	3.34	
貸出金利回(B)	2.46	2.24	2.57	2.25	
有価証券利回	2.01	1.78	1.92	1.65	
資金調達原価(C)	3.43	3.09	3.48	2.92	
預金利回(含むNCD)(D)	1.01	0.48	0.88	0.49	
経費率(E)	1.22	1.20	1.22	1.16	
人件費率	0.51	0.48	0.48	0.47	
物件費率	0.64	0.64	0.67	0.63	
総資金利鞘(A)-(C)	0.15	0.40	0.30	0.42	
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.23	0.56	0.47	0.60	
非金利収入比率	18.8	15.7	12.2	14.4	
ROE(業務純益/資本勘定)	7.8	14.6	14.0	14.6	
ROA(業務純益/総資産)	0.34	0.70	0.61	0.70	
一人当たり業務粗利益(百万円)	43	23	47	48	
一人当たり業務純益(百万円)	11	10	20	22	

(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 - 2)収益動向(連結ベース)

	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 実績	13/3月期 見込み
(規模)<未残>				(億円)
総資産	490,150	488,259	484,956	
貸出金	329,628	325,923	323,332	
有価証券	62,648	66,126	69,287	
特定取引資産	14,487	14,438	14,250	
繰延税金資産	6,890	6,702	6,116	
総負債	465,369	463,151	459,678	
預金・NCD	333,686	343,013	337,386	
債券	-	-	-	
特定取引負債	3,810	5,633	3,607	
繰延税金負債	494	493	457	
資本勘定計	21,744	22,025	22,085	
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	1,939	1,981	

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	9,118	21,474	18,000
資金運用収益	16,299	7,306	13,989	
役務取引等収益	1,873	851	1,862	
特定取引収益	237	95	174	
その他業務収益	1,045	357	992	
その他経常収益	1,937	506	4,455	
経常費用	29,154	8,377	20,109	
資金調達費用	10,274	4,023	7,455	
役務取引等費用	713	256	664	
特定取引費用	-	9	9	
その他業務費用	407	138	678	
営業経費	5,172	2,590	4,874	
その他経常費用	12,587	1,357	6,426	
貸出金償却	4,760	564	1,463	
貸倒引当金繰入	4,694	135	2,240	
一般貸倒引当金純繰入額	1,129	3	153	
個別貸倒引当金純繰入額	3,565	139	2,393	
経常利益	7,761	740	1,364	2,700
特別利益	739	63	96	
特別損失	40	38	199	
税金等調整前当期純利益	7,062	765	1,261	
法人税、住民税及び事業税	105	73	78	
法人税等調整額	2,284	186	742	
少数株主利益	91	97	185	
当期純利益	4,792	408	625	1,200

( 図表 1 - 1 ) 健全化計画差異説明

収益動向及び計画

< 規 模 >

1 . 総資産 3兆8,470億円

総資産は計画比3兆円を上回る減少となりましたが、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、資金効率化の観点から市場運用資金の圧縮を進めたことその他、貸倒引当金を資産の部の控除項目に計上したことによるものです。

2 . 総負債 3兆8,623億円

総負債は計画比3兆円を上回る減少となりましたが、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への流入もあり、約2,000億円の増加となった一方、コールマネー等の市場調達の減少に加え、貸倒引当金を資産の部に計上したことによるものです。

3 . 資本勘定計 + 368億円、剰余金 122億円

資本勘定計は計画比368億円増加しましたが、これは、計画策定時には負債勘定に計上していた土地の再評価差額金489億円を会計処理の変更により、前期より資本勘定に振替たこと、及び剰余金が122億円減少したことによるものであります。剰余金122億円の減少は、11年3月期実績が見込み比43億円増加したものの、12年3月期の当期利益が東京都の外形標準課税導入決定により計画比186億円減少したことによるものであります。

## <収 益>

### 4．業務粗利益 87億円

業務粗利益は計画比87億円の減益となりましたが、これは為替相場が計画比約30円の円高となったこと、米ドル金利が計画比上昇したこと等によるものです。

### 5．業務純益 + 185億円

業務純益は3,280億円と計画を185億円上回りましたが、これは業務粗利益が計画を87億円下回ったものの、物件費の削減が計画を上回る順調な進捗となったことから経費が計画比184億円の減少となったこと、一般貸倒引当金の取崩が計画を96億円上回ったことによるものです。

### 6．貸出金償却 + 733億円、個別貸倒引当金繰入額 + 1,188億円

大口取引先の劣化に加え、主力銀行の支援後退や財務状況の悪化等が見込まれるリスクのある債務者について、予防的に引当を行なったことによるものであります。

### 7．株式等関係損益 + 3,917億円、株式等償却 + 139億円

株式等償却は、株価の低迷している銘柄について含み損の処理を実施したことにより、139億円増加しましたが、一方、株価の上昇を主因に株式の売却益を計上した為、株式等関係損益は計画比3,917億円の増加となりました。

### 8．経常利益 + 366億円

一般貸倒引当金繰入を除いた不良債権処理損失が3,595億円増加したものの、業務純益が185億円増加、また、株式等関係損益等が3,777億円増加したことにより、経常利益は、計画比366億円の増加となりました。

### 9．特別利益 41億円、特別損失 + 68億円

特別損益は、不動産売却損益が再評価差額金の会計処理方法変更を主因に計画比109億円減少したことによるものであります。

10 . 法人税・住民税及び事業税 + 39 億円、法人税等調整額 + 403 億円、

税引後当期利益 186 億円

外国法人税の発生により法人税等が39億円増加したほか、法人税等調整額が東京都の外形標準課税導入により357億円増加したことを主因に403億円増加したため、税引後当期利益は186億円の減少となりました。

11 . リストラによる経費削減額 + 9 億円

リストラによる経費削減額は人員削減が計画を上回る進捗となったことから計画を9億円上回ったものです。

12 . 営業基盤の強化による粗利益増加額 25 億円

営業基盤の強化による粗利益増加額は投信・外貨預金等の新種商品販売が計画を上回る進捗となったものの、個人ローンが肩代わり案件の減少や公的融資の拡大から計画を下回る推移となっていることから、計画を25億円下回ったものです。

但し、貸出金利鞘改善施策は計画を5bp上回る進捗（粗利益増強効果+110億円）となっており、全体の粗利益増強施策は順調に進捗しています。

(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	11/9月期 実績	12/3月期 計画	12/3月期 実績	備考(注2)
資本金	10,417	10,416	10,425	10,415	
うち普通株式	6,304	6,308	6,425	6,387	
うち優先株式(非累積型)	4,113	4,108	4,000	4,027	
優先出資証券	2,837	2,837	2,588	2,837	
資本準備金	8,995	8,995	8,995	8,995	
剰余金	1,519	1,761	2,058	1,803	
その他	188	234	7	344	
Tier 計	23,958	24,245	24,074	24,396	1
(うち税効果相当額)	(6,890)	(6,697)	(6,024)	(6,116)	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	5,642	5,284	6,025	5,263	
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	522	693	516	
貸倒引当金	2,426	2,423	2,117	2,273	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	9,801	9,430	10,035	9,253	
期限付劣後債	3,091	3,513	3,854	3,337	
期限付劣後ローン	4,354	3,911	3,694	4,021	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	7,446	7,424	7,548	7,359	
Tier 計	17,247	16,855	17,583	16,612	2
Tier	-	-	-	-	
自己資本合計	41,206	41,101	41,657	41,008	3

(億円)

リスクアセット	333,992	330,495	340,000	327,215	4
オンバランス項目	306,294	308,163	307,000	306,767	
オフバランス項目	25,180	20,103	30,000	18,242	
その他(注1)	2,517	2,228	3,000	2,206	

(%)

自己資本比率	12.33	12.43	12.25	12.53	5
Tier 1比率	7.17	7.33	7.08	7.45	
単体自己資本比率(参考)	12.38	12.42	-	12.50	

上場株式の評価方法(原価法・低価法)	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：12/3月期実績 106.15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)差異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 ) 健全化計画差異説明

自己資本比率の推移

1 . T i e r 計 + 3 2 2 億円

12年3月期実績は、単体の当期利益が計画比186億円減少するものの、11年3月期実績が計画比増加したこと、少数株主持分が増加すること等により計画比322億円増加しております。

2 . T i e r 計 9 7 1 億円

12年3月期実績は、計画比為替相場が円高になった影響により外貨建て劣後調達残高の円換算額が減少することを主因に、計画比971億円減少しております。

3 . 自己資本合計 6 4 9 億円

T i e r 増加322億円、T i e r 減少971億円により自己資本合計では649億円の減少となりました。

4 . リスクアセット 1 2 , 7 8 5 億円

12年3月末の為替相場が計画比円高になった影響により外貨建てリスクアセットの円換算額が減少することを主因に、計画比12,785億円の減少となりました。  
( 為替相場：計画値1\$ = 135.35円 12年3月末1\$ = 106.15円 )

5 . 自己資本比率 + 0 . 2 8 ポイント

リスクアセット減少12,785億円により自己資本比率は0.28ポイント増加し、12.53%となりました。

(図表3) 資金繰り状況

(億円)

	11/3月末 実績	11/9月末 実績	12/3月末 実績	備考
コア調達 (A)	240,789	243,290	246,042	
コア預金 (注1)	240,789	243,290	246,042	
信託勘定借	-	-	-	
金融債	-	-	-	
コア運用 (B)	352,263	358,565	360,476	
貸出	298,474	300,873	299,683	
投資有価証券等	53,789	57,692	60,793	
コア運調尻 (A) - (B)	111,474	115,275	114,434	
自己資本・現金等	26,779	22,956	27,949	
市場性調達 (C)	84,995	93,219	87,626	
大口預金 (注2)	50,613	55,145	46,754	
市場性運用 (D)	300	900	1,141	
市場性運調尻 (C) - (D)	84,695	92,319	86,485	
インターバンクO/Nポジション (注3)	3,568	8,643	1,461	

(注1) 「コア預金」は10億円以上の大口定期を除く国内円預金、

「貸出」は国内円貸出 + ユーロ円インパクトローン、

「市場性調達」は大口預金 + コールマネー・売渡手形・日銀借入金・CP・  
普通社債・インターバンク預金・ユーロ円、

「市場運用」はコールローン + 買入手形を記載しております。

(注2) 10億円以上の大口定期 + 譲渡性預金を記載しております。

(注3) プラスは調達を表しております。

(図表4) 外貨資金運用調達状況

(百万ドル)

	11/3月末 実績	11/9月末 実績	12/3月末 実績	備考
外貨運用計	38,962	38,889	39,379	
うち外貨建て有価証券	6,408	6,830	7,062	
外貨建て貸出	18,272	17,480	17,470	
インパクトローン (注)	1,385	1,440	1,620	
インターバンク運用	4,790	4,204	7,110	
外貨調達計	38,962	38,889	39,379	
うちインターバンク調達	13,706	11,692	12,279	
円投	4,184	5,270	7,803	
顧客性預金	6,217	6,212	6,902	

(注) ユーロ円インパクトローンは除いております。

(図表5 - 1)部門別純収益動向

(億円)

	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 計画	12/3月期 実績	備考	13/3月期 見込
<b>国内営業</b>						
業務粗利益	5,278	2,903	5,737	5,782		6,076
貸金損益	3,392	1,965	3,863	4,079		4,336
預金損益	1,072	462	926	838		695
手数料損益	411	229	465	404		466
外為等損益	403	247	483	461		579
経費	3,335	1,592	3,198	3,181		3,080
経費控除後利益	1,943	1,311	2,539	2,601	1	2,996
統合ROE	0.1%	12.7%	13.7%	12.5%		19.7%
<b>海外営業</b>						
業務粗利益	261	121	265	272		274
資金損益	243	93	239	184		164
手数料損益	76	28	97	58		62
その他	58	0	71	30		48
経費	281	103	245	194		173
経費控除後利益	20	18	20	78	2	101
統合ROE	6.9%	2.9%	6.1%	2.0%		4.8%
<b>投資銀行DC</b>						
業務粗利益	501	218	547	258		391
市場損益	505	176	548	142		383
外債投資等損益	4	42	1	116		8
経費	204	90	203	174		166
経費控除後利益	297	128	344	84	3	225
統合ROE	5.7%	5.6%	6.7%	1.4%		5.1%
<b>財務</b>						
業務粗利益	1,418	553	1,120	1,157		769
円貨ALM損益	580	413	798	865		571
円債投資損益	838	140	322	292		198
経費等	22	12	25	24		20
経費控除後利益	1,396	541	1,095	1,133	4	749
統合ROE	20.9%	14.5%	16.4%	15.9%		12.0%
<b>その他部門</b>						
業務粗利益	467	167	463	357		333
経費	408	241	490	405		438
経費控除後利益	875	408	953	762	5	771
統合ROE	12.7%	9.1%	11.7%	9.7%		13.3%
<b>合計</b>						
業務粗利益	6,991	3,628	7,206	7,112		7,177
経費等	4,250	2,038	4,161	3,978		3,877
経費控除後利益	2,741	1,590	3,045	3,134		3,300
統合ROE	1.9%	5.6%	6.0%	5.6%		7.8%
貸倒引当金	1,012	50	50	146		300
業務純益	1,729	1,640	3,095	3,280		3,600

(注1) 統合ROEの算定は「(業務粗利益 - 経費 - 予想損失) / 割当資本」によります。

(注2) 社債費は粗利益から控除しております。

(注3) 13/3月期から時価会計が適用されるバンキング勘定デリバティブはその他部門に含んでおります。

(注4) 差異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 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	備考
国内営業				
業務粗利益	1,474	670	1,164	
営業経費	1,212	503	1,055	
その他経常損益	554	116	893	
経常利益	292	51	784	
海外営業				
業務粗利益	145	101	95	
営業経費	72	28	53	
その他経常損益	40	2	9	
経常利益	33	75	33	
投資銀行DC				
業務粗利益	165	78	290	
営業経費	153	69	206	
その他経常損益	5	16	5	
経常利益	17	25	79	
合計				
業務粗利益	1,784	849	1,549	
営業経費	1,437	600	1,314	
その他経常損益	589	98	907	
経常利益	242	151	672	

	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 実績	備考
当行単体				
業務粗利益	6,951	3,616	7,096	
営業経費	4,465	2,233	4,305	
その他経常損益	10,028	809	1,191	
経常利益	7,541	574	1,599	
連結計				
業務粗利益	8,060	4,182	8,210	
営業経費	5,172	2,590	4,874	
その他経常損益	10,650	852	1,970	
経常利益	7,761	740	1,365	

(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22社

海外営業；マニファクチャラーズ銀行等、計12社

投資銀行DC；山種証券・さくら証券・さくら信託銀行等、計14社

## ( 図表 5 - 1 ) 健全化計画差異説明

### 1 . 国内営業 + 6 2 億円

市場金利の低下から預金損益は計画を下回りましたが、貸出金利鞘の改善が順調な進捗となりましたことから、粗利益は計画を 4 5 億円上回りました。また、経費も計画を上回る削減となりましたことから、経費控除後利益は 2 , 6 0 1 億円と計画を 6 2 億円上回ったものです。

### 2 . 海外営業 + 5 8 億円

粗利益はほぼ計画通りとなりましたが、経費がリストラの順調な進捗もあり計画を上回る削減となりましたことから、経費控除後利益は 7 8 億円と計画を 5 8 億円上回りました。

### 3 . 投資銀行DC 2 6 0 億円

米ドル金利の上昇から外貨バンキング損益が悪化したことから粗利益は計画を 2 8 9 億円下回りました。この結果、経費の削減に努めましたものの、経費控除後利益は計画を 2 6 0 億円下回る 8 4 億円となったものです。

### 4 . 財務 + 3 8 億円

市場金利の低下を受け、粗利益が計画を上回ったことを主因に、経費控除後利益は 1 , 1 3 3 億円と計画を 3 8 億円上回りました。

### 5 . その他部門 + 1 9 1 億円

外貨資金調達環境の改善や投資信託販売 ( 計画策定時には帰属部門が決定していなかった為、便宜的にその他部門に計上 ) の好調等から、粗利益は計画を 1 0 6 億円上回りました。また、経費も大幅に削減しましたことから経費控除後利益は計画を 1 9 1 億円上回る 7 6 2 億円となったものです。

( 図表 6 ) リストラ計画

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

## ( 役職員数 )

取締役・監査役数 (人)	51	19	21	19	1	
従業員数(注1) (人)	16,330	15,885	15,400	14,930	2	22,796

(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	442	409	420	3	
国内本支店(注1) (店)	412	394	368	376	3	
海外店舗数 (店)	32	27	20	26	3	
海外支店(注2) (店)	18	18	14	18	3	
(参考)海外現地法人 (社)	22	22	19	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	11/9月期 実績	12/3月期 計画	12/3月期 実績	備考 (注2)	12/3月期 実績(連結)
--	--------------	--------------	--------------	--------------	------------	------------------

## ( 人件費 )

人件費 (百万円)	178,164	83,004	164,900	161,738	4	243,623
うち給与・報酬 (百万円)	106,303	51,210	98,900	99,731		147,117
平均給与月額 (千円)	502	492	502	502		

## ( 役員報酬・賞与 )

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,129	387	676	614	5	
うち役員報酬 (百万円)	1,106	376	665	603	5	
役員賞与(注2) (百万円)	23	11	11	11		
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	22	23	24	24		
平均役員退職慰労金(注3) (百万円)	45	28	37	28		

(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	110,049	227,400	216,134	6	218,417
うち機械化関連費用(注) (百万円)	30,669	14,060	30,900	26,816	6	-

(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 健全化計画差異説明

### (図表6) リストラ計画

#### 1. 取締役・監査役数

12年3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まして19名となり、計画を上回る削減となりました。

#### 2. 従業員数

12年3月末の従業員数は、前年度に実施しました関連会社転籍施策の前倒しを恒常化したことを主因に、見込みを上回り470名の超過達成となりました。

#### 3. 国内店舗・海外拠点数

住友銀行との統合を踏まえた拠点政策の見直しや統廃合時期のずれ込み等によりまして、12年3月末時点では国内店舗数が420店舗と計画値である409店舗を11店舗(うち出張所3店舗)、海外店舗数が26店舗と計画値20店舗を6店舗(うち駐在員事務所2店舗)それぞれ上回っております。(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。)

#### 4. 人件費

12年3月期の人件費は人員削減効果等によりまして計画を3,162百万円超過達成しました。

## 5．役員報酬

12年3月の役員報酬は、11年6月の改選によりまして役員総数が21名から19名に減少しましたことを主因に計画を62百万円下回りました。

## 6．物件費・機械化関連費用

12年3月期の物件費は購買費抜本削減プロジェクトやチャネル改革・海外リストラ影響等から、計画を112億66百万円超過達成いたしました。

このうち機械化関連費用は、住友銀行との統合等を踏まえまして、営業店端末機械の更改方針の見直しを行いますと共に、店舗統廃合により余剰となったATMの有効活用を図りましたため、計画比約41億円の大幅減少となりました。

(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 連結
さくらビジネスサービス	76/9月	中澤 雍明	当行の事務代行業務(住宅金融公庫等代理貸付関係業務、契約書類保管等)	2000/3月	5	0	0	2	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~	2000/3月	5	0	0	1	0.3	-1	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~	2000/3月	4	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)	2000/3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(営業店後方事務・手形決済処理・税公金処理・総給振処理・MT/FD扱口座振替・集配金業務等)	2000/3月	10	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	2000/3月	802	115	115	3	0.1	19	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	2000/3月	867	345	272	2	0.1	12	-5	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	2000/3月	1,171	659	432	11	0.6	20	0	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	2000/3月	4,051	996	371	120	106.9	-18	-53	連結
さくら抵当証券	83/10月	佐々木 莞雄	抵当証券業務	2000/3月	4,730	3,391	2,608	-205	1.1	37	-546	連結
さくらリース	88/3月	梅村 将夫	融資・リース業務	2000/3月	1,695	1,502	1,147	2	0.1	4	-17	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	2000/3月	186	30	14	99	1.5	18	10	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	2000/3月	218	94	58	72	0.5	8	5	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	2000/3月	80	72	72	3	-	-5	-3	持分法
わかしお銀行	96/6月	市川 博康	銀行業務	2000/3月	5,758	935	2	257	400.0	11	31	連結
さくら証券	94/10月	小山 光俊	証券業務	2000/3月	23,059	240	200	402	400.0	8	4	連結
さくら信託銀行	95/12月	天木 明	信託・銀行業務	2000/3月	399	120	0	103	100.0	4	2	連結
山種証券	33/8月	吉田千之輔	証券業務	2000/3月	1,350	185	109	349	200.9	109	37	連結
エス・ジー管理	98/1月	浜田 定彦	不動産賃貸管理業務	2000/3月	3,461	2,983	2,983	20	-	44	16	連結

神戸土地建物	94/4月	天宅 陸行	不動産賃貸・物品販売業務	2000/3月	48	9	9	2	-	2	1	持分法
陽友	53/12月	近藤 健一	不動産賃貸・物品販売業務	2000/3月	56	32	21	7	-	-12	2	持分法
京阪神興業	61/2月	大久保 忠彦	不動産賃貸・仲介・コンサルタント業務	2000/3月	301	301	267	-15	0.0	0	-25	持分法
陽栄太陽ハウジング	72/3月	大澤 一男	不動産販売・仲介業務	2000/3月	548	439	255	29	0.1	7	-51	持分法
室町殖産	78/11月	清水 克彦	不動産賃貸業務	2000/3月	249	152	109	-6	-	6	-8	持分法
室町不動産	77/5月	西村 克巳	不動産賃貸・仲介業務	2000/3月	271	250	250	8	-	11	-8	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	2000/3月	105	63	63	6	-	5	1	持分法
神戸ビル管理	83/10月	山中 弘臣	ビル管理業務	2000/3月	16	3	3	9	-	4	2	持分法
室町ビルサービス	64/3月	池田 英久	ビル管理業務	2000/3月	71	41	30	19	-	5	5	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	2000/3月	23	6	6	11	0.0	2	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	2000/3月	6	1	1	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	2000/3月	4	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	1999/12月	255	162	134	59	100.0	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	1999/12月	537	484	192	29	24.6	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	1999/12月	2,343	527	15	78	109.3	1	1	連結
マニファクチャラーズ銀行(米国)	62/6月	秋元 英一	商業銀行業務	1999/12月	1,259	1,101	11	158	80.8	15	16	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	2000/1月	219	7	7	14	10.5	2	2	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	1999/12月	4,124	4,067	4,067	0	0.1	2	2	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	1999/12月	3,350	3,331	3,331	0	0.1	3	3	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	1999/12月	31	21	5	9	1.3	-1	-2	持分法
さくらファイナンス・アジア(香港)	77/10月	水野 成夫	貸出業務	2000/3月	175	113	22	61	65.5	7	6	連結
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	1999/12月	570	437	304	11	6.0	207	4	持分法
SBCS(タイ)	89/3月	釣 慶一	コンサルティング業務	1999/12月	245	197	193	48	0.5	5	5	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	1999/12月	1,648	1,447	85	149	0.0	-132	-132	連結
カナダさくら銀行(カナダ)	90/4月	細田 昌嗣	商業銀行業務	2000/3月	519	422	39	68	70.3	1	0	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	1999/12月	1,025	270	613	80	54.0	7	4	連結

インドネシアさくら銀行(注3) (インドネシア)	89/11月	内野 好郎	商業銀行業務	1999/12月	19,577	17,276	17,280	2,301	2,175.0	80	82	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	2000/3月	85	80	72	5	4.0	1	1	連結
さくらキャピタル・インド (インド)	95/10月	小林 敏彰	リース業務	2000/3月	678	338	75	340	172.5	38	13	連結
プルジャール・リーシング・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	1999/12月	997	716	156	281	62.5	14	10	持分法

(注1) 12年3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きます。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みます。

(注3) 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1億円以下ですが、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ました。さくら信託銀行は業態別子会社の為、記載対象としました。なお、陽栄と太陽ハウジングセンターは10月1日に合併し、陽栄太陽ハウジングと社名変更。室町殖産、室町建物、室町ウエスト、神戸土地建物は10月1日にさくら抵当証券と合併。10月1日、室町興業が室町殖産に、京阪神コンサルタンツが神戸土地建物に社名変更。

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ます。

有価証券含み損、不良債権の抜本的処理等に伴う、一時的な赤字。各社順調に本業収益は計上しており、13年3月期には当期利益ベースでも全社黒字転換し、債務超過先の債務超過についても解消する見込です。



(図表 8) 経営諸会議・委員会の状況 (平成 12 年 3 月末現在)

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	開催回数	目的・討議の内容	備考
取締役会	会長	取締役 監査役	総合企画部	月 1 回	13	銀行の業務の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	監査役室	原則 月 1 回	12	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	48	日常の業務の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 執行役員 監査役 本部部長	総合企画部	月 1 回	10	経営計画のフォロー並びにその他重要情報の伝達	
ALM委員会	頭取	頭取 副頭取 関係部門・DC・グループの責任役員および IR 室担当役員、投資銀行 DC 副責任役員 (注 2)	リスク統括部	月 1 回	12	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	本社戦略部門責任役員	本社戦略部門責任役員、本社経営基盤部門責任役員 本部 14 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	原則半期に 1 回以上	2	システム開発の優先順位決定 システムと投資に関わ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	個別案件を検討する組織としてシステム戦略小委員会を月 1 回開催
倫理委員会	本社コンプライアンス部門責任役員	本社コンプライアンス部門責任役員 本部 4 部の部長 (注 4)	法務部	必要に応じて	6	企業倫理確立に向けた諸施策の企画立案・推進	下部組織である業務運営刷新部会および反社会的勢力介入排除部会を開催
環境委員会	本社戦略部門責任役員	本社戦略部門責任役員 本部 6 部の部長 (注 5)	広報部	必要に応じて	1	環境マネジメントシステム確立・対応・実施・維持の統括 環境対応実績の経営会議報告 その他関連事項	
2000 年問題対策委員会	本社戦略部門責任役員	本社戦略部門責任役員 本社経営基盤部門責任役員 本部 20 部の部長 (注 6)	総合企画部 システム部	原則的に 月 1 回	13	2000 年問題に対する当行の対応方針の決定 上記方針に基づく予算の確保等行内各部署への対応の支持 各部における対応の進捗状況等の確認取りまとめ	下部組織として 2000 年問題対策協議会を原則月 1 回開催 リスク毎の個別対応を検討する場として専門の部会を設置

(注 1) 開催回数は、11 / 4 / 1 から 12 / 3 / 3 1 の間の開催回数

(注 2) 本社戦略部門、本社リスク管理部門、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

- (注3) 総合企画部、情報企画部、事務統括部、システム部、国際企業 DC 企画部、支店統括部、コンシューマー企画部、融資部、投資銀行 DC 企画部、財務部、総務部、リスク統括部、EC 業務部、融資企画部
- (注4) 総合企画部、人事部、検査部、法務部
- (注5) 総合企画部、広報部、総務部、関西総務部、人事部、融資企画部
- (注6) 秘書室、総合企画部、広報部、情報企画部、財務部、リスク統括部、総務部、関連事業部、検査部、法務部、融資企画部、エクイティマネジメント部、事務統括部、決済事業部、システム部、支店統括部、コンシューマー企画部、EC 業務部、国際企業 DC 企画部、投資銀行 DC 企画部
- (注7) 委員会については主要なものを記載しております。
- (注8) 平成11年10月1日本部組織改組に伴い、体制を一部変更しております。

( 図表 9 ) 担当業務別役員名一覧 ( 平成 12 年 3 月末現在 )

担当業務	10年度	11年度	現在
本社人事・総務部門責任役員	上原副頭取 (秘書室・人事企画部・人事部・関連事業部担当役員) 佐久間常務 (秘書室・人事企画部・人事部・関連事業部を除く担当役員) 天宅常務 (関西総務部担当の副担当役員)	西村副頭取 (秘書室・人事部・関連事業部担当役員) 佐久間常務 (秘書室・人事部・関連事業部を除く担当役員) 楠執行役員 (関西総務部担当の副担当役員)	西村副頭取
本社戦略部門責任役員	石川常務	石川常務	石川常務
本社戦略部門副責任役員	-	-	門脇常務 (エクイティマネジメント部・調査部担当)
本社戦略部門総合企画部IR室担当の役員	-	藤嶋執行役員	藤嶋執行役員
本社リスク管理部門責任役員	石川常務 (リスク統括部担当役員)	門脇常務 (リスク統括部・融資企画部担当役員)	門脇常務
本社経営基盤部門責任役員	滝沢常務	滝沢常務	滝沢常務
本社コンプライアンス部門責任役員	佐久間常務	佐久間常務	佐久間常務
国際企業DCプレジデント	西村副頭取 (営業部グループ責任役員) 阿蒜専務 (海外営業グループ責任役員)	上原副頭取	上原副頭取
同エグゼクティブバイスプレジデント	藤嶋取締役	藤嶋執行役員	藤嶋執行役員
同エグゼクティブバイスプレジデント	仁科専務 (審査第三部・関西審査部を除く審査部門担当役員) 門脇常務 (審査第三部・関西審査部を除く審査部門副担当役員)	仁科専務 (審査第三部・関西審査部・融資企画部を除く審査部門担当役員) 門脇常務 (審査第三部・関西審査部を除く審査部門副担当役員)	門脇常務 (審査第二部担当)
同エグゼクティブバイスプレジデント	-	-	平松常務 (審査第二部関西地区担当)
同エグゼクティブバイスプレジデント	鱒見常務 (審査第三部担当役員)	鱒見専務 (審査第三部担当役員)	鱒見専務 (審査第三部担当)
商業銀行DC責任役員	中尾常務	中尾常務	中尾常務
商業銀行DC支店営業グループ副責任役員	仁科専務 (審査第三部・関西審査部を除く審査部門担当役員) 門脇常務 (審査第三部・関西審査部を除く審査部門副担当役員)	仁科専務 (審査第三部・関西審査部・融資企画部を除く審査部門担当役員) 門脇常務 (審査第三部・関西審査部・融資企画部を除く審査部門副担当役員)	飯嶋執行役員 (審査第一部担当)

担当業務	10年度	11年度	現在
同支店営業グループ副責任役員	岡崎専務 (関西審査部担当役員) 高田常務 (関西審査部副担当役員・大阪以東)	平松常務 (関西審査部担当役員) 小川常務 (関西審査部副担当役員・大阪以東)	平松常務 (関西審査部担当)
同支店営業グループ副責任役員	平松常務 (支店営業グループ副責任役員)	藪本執行役員 (支店営業グループ副責任役員)	水島執行役員
同支店営業グループ副責任役員	天宅常務 (関西地区担当)	天宅常務 (関西地区担当)	楠執行役員 (関西地区担当)
同コンシューマーバンキンググループ副責任役員	平松常務 (支店営業グループ副責任役員)	藪本執行役員 (支店営業グループ副責任役員)	藪本執行役員
プロジェクトグループ責任役員	仁科専務 (融資部担当役員)	仁科専務 (融資部担当役員)	仁科専務
プロジェクトグループ副責任役員	岡崎専務 (融資部副担当役員)	平松常務 (融資部副担当役員)	平松常務 (融資部関西融資室担)
トレジャリーグループ責任役員	栗山常務 (財務部担当役員)	西村副頭取 (財務部担当役員)	仁科専務
投資銀行DCプレジデント	栗山常務	栗山常務	栗山常務
同エグゼクティブバイスプレジデント	西堀常務	藤森執行役員	藤森執行役員
同エグゼクティブバイスプレジデント	-	-	矢作執行役員

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取締役（会長・頭取を除く常務取締役以上）および執行役員の委嘱項目に基づき作成しております。

現在、上記に記載された役付取締役・担当執行役員の他、滝澤専務（本店営業部長兼東京営業部長）、石井常務（本店営業部 東京営業部 各担当）がおります。

平成11年10月1日に本部組織の改定実施。11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ております。

( 図表 1 0 - 1 ) 貸出金の推移  
( 残高 )

( 億円 )

		11/3月末 実績 ( A )	11/9月末 実績 ( B )	12/3月末 計画 ( C )	12/3月末 実績 ( D )	末平比率 ( 注 2 )	備考 ( 注 3 )
国内貸出	インパクトローンを含むベース	303,193	304,751	306,786	303,436	99.2%	
	インパクトローンを除くベース	287,123	287,544	288,070	288,097	99.5%	
中小企業向け ( 注 1 )	インパクトローンを含むベース	138,142	137,007	139,784	135,823	100.1%	
	インパクトローンを除くベース	133,195	132,488	134,840	131,794	100.2%	
うち保証協会保証付貸出		20,005	19,736	20,353	18,521	100.3%	
個人向け		68,204	68,829	74,771	70,105	101.2%	
うち住宅ローン		61,731	64,325	70,133	66,127	-	
その他		96,847	98,915	92,431	97,508	96.7%	
海外貸出		19,719	16,683	20,074	15,963	101.2%	
合計		322,912	321,434	326,860	319,399	99.3%	

( 同・実勢ベース < 下表の増減要因を除く > )

( 億円 )

		11/3月末 実績 ( A ) + ( E )	11/9月末 実績 ( B ) + ( E ) + ( F )	12/3月末 計画 ( 注 4 )	12/3月末 実績 ( D ) + ( E ) + ( H )	備考 ( 注 3 )
国内貸出	インパクトローンを含むベース	316,609	314,765	327,079	316,098	
	インパクトローンを除くベース	300,539	297,558	308,363	300,759	*
中小企業向け ( 注 1 )	インパクトローンを含むベース	150,162	150,198	152,243	151,486	
	インパクトローンを除くベース	145,215	145,679	147,299	147,457	*

( 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 ) 以下の会社を指します。

( 注 2 ) 末平比率は月末残高 / 月中平均残高。

( 注 3 ) 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。

( 注 4 ) 承認された健全化計画より引用しております。

( 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年度中 実績 ( E )	11年度 上期実績 ( F )	11年度中 計画 ( G )	11年度中 実績 ( H )	備考
貸出金償却	424 (208)	162 (12)	200 (150)	1,177 (271)	
CCPC 向け債権売却額	207 (193)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
債権流動化 ( 注 1 )	2,634 (2,033)	4,822 ( 114)	4,800 (2,350)	4,156 (974)	
会計上の変更 ( 注 2 )	7,325 (4,977)	915 (967)	200 (100)	281 (802)	
協定銀行への資産売却額 ( 注 3 )	0 (0)	0 (0)	0 (0)	66 (66)	
その他不良債権処理関連	2,826 (1,930)	343 (306)	600 (600)	1,878 (1,530)	
その他	0 (2,680)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
計	13,416 (12,020)	3,402 (1,171)	5,800 (3,200)	754 (3,643)	

( 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。

( 図表 1 0 - 2 ) 貸出金の推移  
( 残高 )

( 億円 )

		12/3月末 実績 ( A )	13/3月末 計画 ( B )
国内貸出	インパクトローンを含むベース	303,436	304,936
	インパクトローンを除くベース	288,097	289,597
中小企業向け貸出 ( 注 1 )	インパクトローンを含むベース	147,561	146,861
	インパクトローンを除くベース	143,267	142,567
うち保証協会保証付貸出		18,675	18,675
個人向け貸出 ( 事業用資金を除く )		67,043	70,793
うち住宅ローン		55,025	58,775
その他		88,832	87,282
海外貸出 ( 注 2 )		15,963	16,913
合計		319,399	321,849

( 同・実勢ベース < 下表の増減要因を除く > )

		12/3月末 実績 ( A )	13/3月末 計画 ( B ) + ( C )
国内貸出	インパクトローンを含むベース	303,436	307,936
	インパクトローンを除くベース	288,097	292,597
中小企業向け貸出 ( 注 1 )	インパクトローンを含むベース	147,561	148,561
	インパクトローンを除くベース	143,267	144,267

( 注 1 ) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金 3 億円 ( 但し、卸売業は 1 億円、小売業・飲食業・サービス業は 5 0 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 1 0 0 人、小売業・飲食業は 5 0 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。 ( 新基準 )

( 注 2 ) 当該期の期末レートで換算しております。

( 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 )

	12年度中 計画 ( C )
貸出金償却	900 (300)
CCPC 向け債権売却額	0 (0)
債権流動化 ( 注 1 )	1,000 (900)
会計上の変更 ( 注 2 )	1,000 (500)
協定銀行への資産売却額 ( 注 3 )	0 (0)
その他不良債権処理関連	100 (0)
計	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。

## 図表 10 - 1 健全化計画差異説明

### (図表 10 - 1) 貸出金の推移

#### 1. 12年3月末の実績等の状況

##### (1) 国内貸出

国内貸出全体は30兆759億円と11年3月末比で220億円の微増に止まりましたが、これは中小企業向け貸出金が後述の施策効果等によりまして2,242億円増加すると共に、個人向け貸出金が住宅ローンを中心に1,901億円増加しました一方で、大・中堅企業向け貸出金が景気低迷に伴う借入金圧縮影響等によりまして3,923億円減少したことによるものであります。

##### (2) 中小企業向け貸出

信用供与の円滑化を図るべき最重点分野であります中小企業向けの貸出金につきましては、11年度2,000億円増加させる計画に対しまして、2,242億円の増加と計画を242億円超過達成いたしました。この結果、12年3月末の残高は計画値であります14兆7,299億円を158億円上回る14兆7,457億円となりました。

#### 2. 下半期の増加状況及びその要因

##### (1) 国内貸出

下半期は国内貸出全体で3,201億円の増加実績となりましたが、この内訳は、最重点分野であります中小企業向け貸出金が1,778億円、当行の強みの1つであります住宅ローンを主体としまして個人向け貸出金が1,276億円、大・中堅企業向け貸出金でも147億円の増加となりまして、全階層で残高が増加すること

となりました。

## (2) 中小企業向け貸出

信用供与の円滑化を図るべき最重点分野であります中小企業向け貸出金におきましては、当行の資産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まして、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重点的に展開いたしました。

一部重複する部分はありますものの、累計で約4,140億円の貸出金増加影響となります。これら諸施策の効果を主因としまして、中小企業向け貸出金は下半期に1,778億円の増加となりました。(諸施策の詳細等につきましては「国内向け貸出の進捗状況」に記載しております)



図表1 2 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	当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"> <li>・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</li> <li>・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、業務連絡会で月次街歩管理を実施</li> <li>・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)</li> <li>・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</li> <li>・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)</li> <li>・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応、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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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年下期より試行、11年上期より全店導入を開始(12年7月完了予定)</li> <li>・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対応を目的として、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</li> <li>・信用リスクに応じた与信制限体系に変更(11年下期実施)</li> <li>・マーケット別を基本とした審査部体制に変更(11年下期実施)</li> <li>・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、12年上期以降、随時管理開始</li> <li>・西暦2000年問題対応として、与信残高・アンカバー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</li> <li>・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構築(11年4月)</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
		<p>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"> <li>・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</li> <li>・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(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)</li> <li>・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</li> </ul>	
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"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・11年下期は、外貨バンキングの損失限度枠に、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し、経営が積極的にリスク管理に関与、早期に対応可能な体制を導入。</li> <li>・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)流動対野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ない) 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扱いを12年上期の決算に明定したもの}</li> <li>・会計制度変更に伴い、債券ポ</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
			<p>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(12年上期より)</p>
カントリーリスク	<p>リスク統括部 融資企画部 国際企業DC企画部</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。また必要に応じ国別評価、与信限度額の見直しを実施(全行継続的な管理体制強化については、引き続き検討)</li> <li>・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・本部が一斉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</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内外与信管理の一体化の為に、11年下期に始組実施を決定(国際審査部の海外与信管理、融資企画部に集約化)</li> </ul>
マーケットリスク	<p>リスク統括部 投資銀行DC企画部</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「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 <ul style="list-style-type: none"> <li>「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引き上げ(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</li> <li>「市場流動性リスク管理」：従</li> </ul> </li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	<p>来の‘市場規模’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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・連結経営重視の観点から、当行の主要な子法人等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、12年上期以降、同基本方針に即した管理を開始</li> </ul>
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"> <li>・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」を計数経営として定め、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</li> <li>・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</li> <li>・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去を含む海外拠点で運営</li> <li>・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</li> <li>・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、財務防衛運営</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外貨に関し、12年1月末を以って、9年11月発動の緊急時体制を解除し、平常時の格付に応じた手許別管理に移行</li> <li>・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より、月次で大口受信先をモニタリングしALM委員会へ報告する体制とした(12年上期より)</li> <li>・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、12年上期以降、同基本方針に即した管理を開始</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
		<p>資不適合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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急時は 緊急時宣言をなし、A LM委員会を招集し、対策協議</li> </ul>	
オペレーショナル リスク	事務統括部 検査部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・事務リスク管理の基本方針を策定 (11年5月)</li> <li>・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 制継続するとともに、法令遵守関 連点検項目拡充</li> <li>・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)</li> <li>・外為円決済、全銀システム等各種 決済制度について、事務対応、シ ステム、関係部署による運用/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)</li> <li>・事務対応部防取り纏め部となって 決済リスクを管理する体制を構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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 務対応部にリスク管理グル ープを設置</li> <li>・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</li> <li>・実効的な検査実施の観点か ら、プロセスチェック主体の 内部管理体制点検重視を基本 にする検査手法へ改定し、併 せて関連検査規程を改定</li> <li>・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為の基本 方針を定め、12年上期以降 管理開始</li> <li>・組織的犯罪処罰法施行に伴 い、マネー・ローンダリング 管理体制を再構築の上、行員 への周知徹底を実施</li> <li>・事務リスク計量化の基本的 枠組構築と国内営業店事務 (事務ミス)についてのリスク 量を試算</li> <li>・決済制度、業務別に決済リス クを洗い出し、リスク管理強 化に向けた実行計画を策定</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000年問題については下記を実施</li> <li>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)</li> <li>2. 取引先との接続テストの実施</li> </ul>
EDPリスク	システム部 情報企画部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・システムリスクの管理の基本方針を策定し、対応推進中</li> <li>・情報セキュリティ規程の推進体制構築 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティ規程・スタンダード・運用手順書について、11年11月より全行的に運用を開始</li> <li>・情報セキュリティを全行員に周知徹底するため、全部店で勉強会を実施(12年3月)</li> <li>・検査部によるセキュリティ監査を開始</li> <li>・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ための基本方針を定め、12年上期以降、管理開始</li> <li>・検査部によるシステムの企画開発段階の監査試行開始(11年12月)</li> <li>・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・施行(12年3月)</li> <li>・システムリスク計量化の基本的枠組構築。国内営業店業務のリスク量を試算</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000年問題対応として「戦略部門」と「経営基盤部門」を中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000年問題対応は1996年より取組み、計画</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
		<p>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、監視体制を強化している</p>	<p>通り開削に推移し、基幹システム部分については1998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> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2000年問題に関するEDPリスク対策として、以下を実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>・全てのシステム対応完了(11年6月)</li> <li>・本番機での総合テスト実施(11年5月)</li> <li>・コンティンジェンシープランの作成完了(11年6月)</li> <li>・危機管理計画の試行開始(11年9月)</li> </ul> </li> </ul>
法務リスク	法務部 国際企業DC企画部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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防事前チェック</li> <li>・本部各部 営業店からの法律相談を法務部で受付が迅速に回答</li> <li>・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(投信委託に際し、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)</li> <li>・コンプライアンスプログラムを決定 11年上期より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</li> <li>・コンプライアンスを実現するため</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・11/下期期初より本部各部に対して、新種業務考察等に法務部チェックを義務付けることを決定</li> <li>・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為の基本方針を定め、12年上期以降、管理開始</li> <li>・2000年問題に関する訴訟発生に備えた対策として、外部コンサルティングを導入し、第三者チェックを実施</li> <li>・2000年問題の法務リスク対策として、各種契約書・稼働保証書等のチェック等を実施</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
		<p>の具体的な手引きとして、「コンプライアンス・マニュアル」を策定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	
レピュテーションリスク	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"> <li>・企業倫理全般を管理する組織として「倫理委員会」（委員長：法務部担当の責任役員）設置</li> <li>・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）</li> <li>・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）</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・コンプライアンス体制の充実・強化の為に諸施策を実施（役員講習会、各階層別研修、部店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000年間問題対応についてもレピュテーション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</li> </ul>



	リスク管理部署	現在の管理体制	当期における改善等の状況
		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)	

(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	11/9月末 実績(単体)	12/3月末 実績(単体)	12/3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	4,165	3,947		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	8,808		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	4,480		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)	(2,483)		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	331,849		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。

## &lt; 12年3月末実績(単体) &gt;

## 1. 破産更生債権及びこれらに準ずる債権 3,947億円

・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、直接償却・売却等による減少により、11年3月末比ほぼ横這いとなりました。

## 2. 危険債権 8,808億円

・危険債権は、「破綻先・実質破綻先」への劣化による減少があったものの、大口先の増加に加え、予防的に債務者区分を「破綻懸念先」へ劣化させたこと等により、11年3月末比716億円の増加となりました。

## 3. 要管理債権 4,480億円

・要管理債権は、「破綻懸念先」への劣化、及び関連ノンバンクの再建支援完了等により11年3月末比1,526億円の減少となりました。

## 4. 正常債権 331,849億円

・正常債権は、為替の円高影響を主因に11年3月末比7,118億円の減少となりました。

## 引当金の状況

(億円)

	11/3月末 実績	11/9月末 実績(単体)	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	2,134	2,084	1,988	2,273
個別貸倒引当金	5,118	4,420	4,540	4,464
特定海外債権引当勘定	102	88	76	83
貸倒引当金計	7,355	6,592	6,604	6,821
債権売却損失引当金	1,148	1,084	948	959
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	8,503	7,676	7,553	7,781
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	-	-	-	-
合計	8,503	7,676	7,553	7,781

(図表14)リスク管理債権情報(注1)

(億円、%)

	11/3月末 実績	11/9月末 実績	12/3月末 実績(単体)	12/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	1,651	1,723	1,566	1,763
会計上の変更により減少した額(注2)	3,893	4,354	3,605	4,671
延滞債権額(B)	9,948	8,640	10,677	12,746
会計上の変更により減少した額(注2)	3,906	4,332	4,418	6,029
3か月以上延滞債権額(C)	589	655	352	397
貸出条件緩和債権額(D)	5,416	6,546	4,127	1,707
金利減免債権	1,934	2,001	1,032	1,034
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	4,258	2,827	344
元本返済猶予債権	301	287	267	328
その他	0	0	0	0
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	17,605	17,566	16,723	16,614
比率 (E)/総貸出	5.45	5.47	5.24	5.14

(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。

#### < 12年3月末実績(単体) >

12年3月末のリスク管理債権は11年3月末比882億円減少し、1兆6,723億円となりました。前期末比減少要因としては、債務者劣化に伴う増加があったものの、直接償却・売却による最終処理を進めたこと、関連ノンバンクの再建支援が完了したこと等によるものであります。

#### < 12年3月末実績(連結) >

12年3月末のリスク管理債権は11年3月末比1,054億円減少し、1兆6,614億円となりました。

単体比では、109億円減少しておりますが、これは子会社のリスク管理債権2,374億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2,483億円が連結消去されることによるものであります。

(図表15 - 1)不良債権処理状況

(億円)

	単体					備考 (注2)
	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み	12/3月期 実績	13/3月期 見込み	
不良債権処理損失額(A)	9,223	772	2,100	4,645	1,850	
貸出金償却	1,493	507	893	1,133	900	3
個別貸倒引当金繰入額	3,883	122	420	1,947	650	4
CCPC向け債権売却損	343	125	800	925	300	5
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-		2		5
その他債権売却損	100	31		139		5
関連ノンバンク支援損	3,319	0	0	352		6
その他	83	14	14	144		7
一般貸倒引当金繰入(B)	1,011	50	100	146	300	2
合計(A)+(B)	10,235	722	2,000	4,499	1,550	1

(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売却損。

(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15 - 2)不良債権処理状況(連結)

(億円)

	連結		
	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	9,595	836	5,383
貸出金償却	1,701	564	1,223
個別貸倒引当金繰入額	4,032	122	2,567
CCPC向け債権売却損	346	132	930
協定銀行等への資産売却損(注)	-	1	5
その他債権売却損	100	31	139
関連ノンバンク支援損	3,319	0	352
その他	93	15	165
一般貸倒引当金繰入(B)	1,129	3	153
合計(A)+(B)	10,724	833	5,230

(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 (注)
	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 見込み	12/3月期 実績	13/3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	3,134	3,300	
国債等債券関係損益	511	3	-	24	-	
株式等損益	125	18	-	3,417	-	1
不動産処分損益	1,055	32	-	61	-	
内部留保利益	3,515	-	-	-	-	
その他(法人税等調整額)	2,799	-	-	-	-	
合計	10,235	1,576	3,100	6,490	3,300	

(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16 - 2)不良債権償却原資(連結)

(億円)

	連結		
	11/3月期 実績	11/9月期 実績	12/3月期 実績
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	2,741	1,590	3,134
国債等債券関係損益	509	7	36
株式等損益	50	25	3,429
不動産処分損益	686	15	122
内部留保利益	5,063	-	-
その他(法人税等調整額)	2,284	-	-
合計	10,724	1,630	6,441

(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 15 - 1・16 - 1 健全化計画差異説明

(図表 15 - 1) 不良債権処理状況

< 12 / 3 月期実績 >

### 1. 合計 (A) + (B) 見込み比 + 2, 499 億円

不良債権処理損失額は、見込み比 2, 499 億円増加しましたが、この主な要因は、大口取引先の劣化に加え、今後主力銀行の支援後退や財務状況の悪化等が見込まれるリスクのある債務者について予防的に引当を行なったこと、関連ノンバンクの再建計画を当期で完了させるため支援損を計上したこと、また、将来の担保下落リスク等を遮断する観点から不良債権の売却および共同債権買取機構宛売却済債権の最終処理を増加させたことによるものであります。

各項目毎の差異説明は以下の通り。

### 2. 一般貸倒引当金繰入 見込み比 46 億円

主として、要注意先債権が、回収や劣化により減少したことによるものであります。

### 3. 貸出金償却 見込み比 + 240 億円

実質破綻先・破綻先の増加により、直接償却額が増加したことによるものであります。

### 4. 個別貸倒引当金繰入額 見込み比 + 1, 527 億円

大口取引先の劣化に加え、主力銀行の支援後退や財務状況の悪化等が見込まれるリスクのある債務者について、予防的に引当を行なったことによるものであります。

### 5. C C P C 向け債権売却損・債権売却損 見込み比 + 266 億円

C C P C 宛売却済債権の最終処理を増加させたことによるものであります。

## 6. 関連会社支援損 見込み比 + 352 億円

関連ノンバンクの再建計画を見直し、当初5年間であった再建期間を短縮し、当期で再建を完了させる為、流動化等に伴う追加的な損失も含め支援を行なったことによるものであります。

## 7. その他 見込み比 + 158 億円

その他には、特海債繰入額、債権放棄に伴う損失額を記載しておりますが、特海債繰入額は見込み比減少したものの、特定の取引先に対して債権放棄を実施したことによるものであります。

### < 13 / 3月期見込み >

不良債権処理額は、965億円の計画に対し、計画比585億円増加の1,550億円となる見込みであります。

計画比増加する要因は、住友銀行との合併1年前倒しを踏まえ、不良債権の最終処理を一層進めることに加え、民事再生法の影響・業種別の景気動向などを個別企業単位で検証し、債務者区分の劣化を保守的に見込んだことによるものであります。

### ( 図表 16 - 1 ) 不良債権償却原資

#### < 12 / 3月期実績 >

##### 1. 株式等損益

不良債権処理額の増加分を株式売却益で対応したことによるものであります。

( 図表17 ) 当期中の倒産先 ( 件数、億円 )

倒産 1 年前の 行内格付け	件数	金額
格付 1	-	-
格付 1 -	-	-
格付 2	-	-
格付 3	1	1
格付 4 a	3	44
格付 4 b	-	-
格付 4 c	2	0
格付 5 a	10	56
格付 5 b	33	11
格付 5 c	25	17
格付 6 a	37	2
格付 6 b	38	9
格付 6 c	35	1
格付 7	62	1
その他	719	16
合計	965	156
比率	0.16%	0.06%

( 基準日 ) 平成 1 2 年 3 月 3 1 日

( コメント )

- ・ 1 1 年度 ( 1 1 年 4 月 ~ 1 2 年 3 月 ) の倒産先の件数および金額 ( 損失額 ) を 1 年前 ( 平成 1 1 年 3 月末時点 ) の行内格付別に集計したものであります。
- ・ 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、件数ベースでは 0 . 1 6 % となったものの、金額ベースでは 0 . 0 6 % と前期を下回る水準に収束しております。
- ・ 引き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あります。



( 図表 1 8 ) 含み損益総括表

( 億円 )

	1 1 / 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		

	1 2 / 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	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	723	726	3	5	2
再評価差額金 ( 注 1 )	409	1,219	810	875	65
不動産含み損益 ( 注 1 )					
その他資産の含み損益 ( 注 2 )			2,467		

	1 1 / 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		

	1 2 / 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	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	725	728	3	5	2
再評価差額金 ( 注 1 )	3,804	4,952	1,148	1,214	65
不動産含み損益 ( 注 1 )					
その他資産の含み損益 ( 注 2 )			2,474		

( 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おります。

( 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おります。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おります。また、11年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	11/9月末	12/3月末	11/3月末	11/9月末	12/3月末
金融先物取引	380,285	484,931	379,033	-	-	-
金利スワップ	850,272	800,864	761,933	14,578	11,517	10,470
通貨スワップ	44,995	37,657	36,419	4,257	4,546	4,349
先物外国為替取引	118,488	62,715	73,015	3,367	2,367	1,330
金利オプションの買い	96,742	255,366	141,147	524	499	458
通貨オプションの買い	4,735	2,709	3,348	125	82	86
その他の金融派生商品	224,445	338,178	310,419	649	683	605
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	-	-	-	10,243	7,268	5,744
合計	1,719,964	1,982,423	1,705,318	13,258	12,429	11,557

(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(12/3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)	8,011	1,760	93	9,864
信用コスト	1	5	0	6
信用リスク量	42	280	35	357

(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。