

経営の健全化のための計画

平成11年3月

株式会社 さくら銀行

弊行は、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律に従い、優先株等の引受等の申請を行います。

なお、今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融再生委員会に報告致します。

経営の健全化のための計画の前提条件

- ・計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準

(金利)

景気は11/3月期以降緩やかな回復、現状程度の低金利局面が継続。

短期金利 (Tibor 3ヶ月物) 0.65%

長期金利 (国債指標銘柄) 1.20%

(為替)

11/3月期以降1ドル135.35円(10/9月期同水準)。

(株価)

11/3月期以降13,406.39円(10/9月期同水準)。

目 次

	ページ
1．金額・条件等	
（1）根拠	1
（2）発行金額、発行条件、商品性	2
（3）金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	2
2．経営の合理化のための方策	
（1）経営の現状及び見通し	5
（2）業務再構築のための方策	18
3．責任ある経営体制の確立のための方策	
（1）金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	46
（2）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	49
（3）自主的・積極的なディスクロージャー	54
（4）従来の経営責任についての考え方	56
4．配当等により利益の流出が行なわれないための方策等	
（1）資本注入前の資本政策	58
（2）資本注入後の資本政策	58
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	60
6．株式の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策	
（1）消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	63
（2）収益見通し	65
7．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	
（1）各種リスク管理の状況	69
（2）資産運用に係る決裁権限の状況	82
（3）行内企業格付、ローングレーディングによる管理の状況	85
（4）資産内容	90
（5）償却・引当方針	92
（6）含み損益の状況	102
（7）金融派生商品等取引動向	104

1. 金額・条件等

(1) 根拠

以下の通り「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」の各条項に該当するものとして、議決権のある株式の引受け以外の株式等の引受けを申請する。

イ. 第7条 第1項 第1号(内外市場の信認)に該当すること

長引く景気低迷の中、不良債権や有価証券含み損等、自己資本の毀損リスクに対する懸念等を背景に、本邦金融機関に対する内外の不安感が高まっており我が国金融システムへの信頼感が著しく損なわれている状況にある。

公的資金による株式等の引受けが行われず、金融システム不安の根幹をなす自己資本毀損懸念が払拭されない場合、当行としても、内外市場の信認を回復できず、格付の低下等から、資金調達に問題が発生し、業務運営に著しい障害が生じるおそれがあるものと考える。

貸出業務や決済機能において高いシェアを有する当行に障害が生じた場合、我が国の信用秩序や企業活動に甚大な影響が及び、経済の円滑な運営に極めて重大な支障が生ずるおそれがあると予想される。

ロ. 第7条 第1項 第2号(引受け証券の処分目処)に該当すること

昨年9月末現在の当行の自己資本比率(国際統一基準)は9.60%である。また、昨年12月には総額約3,450億円の増資を行ったこともあり、金融再生委員会の償却・引当ガイドラインに沿った不良債権処理を実施した上で、本年3月末の自己資本比率は、本件公的資金による資本増強を織込む前で、十分に8%を超える見込である。かかる資本の状況等を背景に、現在、当行は健全銀行として金繰り面でも正常に運営されており、債務が完済できないような状況にはない。

また、そうした当行の状況は市場から認知されており、公的資金によって取得された株式等の処分が著しく困難な状況にあるとは認められない。

ハ. 第7条 第1項 第3号(健全化計画の実行見込)に該当すること

当行は、経営の健全化のための計画に、金融再生委員会が定める基準に沿って、経営の合理化、経営責任の明確化、株主責任の明確化、信用供与の円滑化のための方策を記載しており、責任を持って、その確実な履行を行う所存である。

二．第7条第1項第5号の口（信用供与の収縮等）に該当すること

現在、金融市場において急激かつ大幅な信用供与の収縮が発生しているところであり、当行は上記口．に記載の通り健全行ではあるが、現下の景気情勢の中では資産の圧縮によって自己資本比率の維持を行う必要がある。これを改善するためには、公的資金による株式等の引受けによる資本の増強が不可欠と考えられる。

（2）発行金額、発行条件、商品性

発行条件に関しては、「個別金融機関において、普通株式の配当利回りは、優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会の考え方を踏まえて申請する。

イ．発行金額

優先株式 8,000億円

ロ．発行条件 …… 別添「商品概要」ご参照

ハ．商品性 …… 別添「商品概要」ご参照

（3）金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

イ．金額の算定根拠

平成10年12月24日払込みの普通株・海外子会社優先株増資によって、公的資金の導入がなくても、現時点で見通せる不良債権処理等を実施した上で、自己資本比率は向上し、9%台は確保できるものと見込んでいる。

（単位：億円）

	9年度実績	10年度見込 （公的資金導入前）
Tier	17,114	15,645
Tier	17,858	17,656
自己資本	34,227	31,290
リスクアセット	375,007	340,000
自己資本比率	9.12%	9.20%

一方、有価証券の評価について原価法を採用しているため、実現損益には反

映されないものの、平成10年9月末時点の有価証券等の含み損益は約2,664億円のマイナス、その後の環境変化によって、12月末時点では約5,200億円のマイナスに拡大しており、潜在的にTier が毀損される状況となっている。

(単位：億円)

	10年9月末	10年12月末推計
有価証券含み損益(ネット)	4,753	5,505
オパ ラス取引含み損益(ネット)	2,226	422
不動産含み損益(ネット)	1,057	1,057
その他含み損益(ネット)	1,194	1,194
合計	2,664	5,220

(注) その他含み損益には、自己競落会社、共同債権買取機構、流動化債権関係のものが含まれる。

現環境下において信用力・競争力の維持を図るには、含み損益を控除したベースの実質的な自己資本比率を10%程度に維持することが必要と考え、今後の株価・金利変動の可能性も勘案し、8,000億円をTier である優先株を発行して補填する計画とした。この結果、実質的自己資本比率は10.61%となる。

(単位：億円)

	10年度の実質的 自己資本比率推計 (公的資金導入後)
Tier 見込 含み損益	15,645 5,220
公的資金優先株	8,000
Tier 再計	18,425
Tier	17,656
自己資本	36,081
リスクアセット	340,000
自己資本比率	10.61%

ロ．当該自己資本の活用方針

A．内外金融市場の信任と資金調達の円滑化

公的資金の導入によって、上記の通り有価証券等の含み損益を考慮しても、

自己資本比率は10%を超え、内外の金融市場から信任を得られることによって、円滑な資金調達にも資するものとなるを考える。

B. 信用供与の収縮の改善

当行は、重点事業分野の一つとして中小企業取引を掲げており、対象企業の信用力等に応じた貸出運営を推進しているが、自己資本の増強によって、優良中小企業あて貸出が伸ばせる状況となって、信用供与の収縮を改善できるものとする。

(単位：億円)

		10年度下期増減	11年度増減
当初計画	国内貸金全体	4,954	1,785
	うち中小企業	3,200	5,500
公的資金導入後計画	国内貸金全体	1,000	8,000
	うち中小企業	2,000	2,000
差引き	国内貸金全体	5,954	9,875
	うち中小企業	5,200	7,500

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

イ. 概況

A. 現状認識

バブル経済崩壊以降の永引く景気の低迷・資産価格の大幅な下落により、銀行の資産とりわけ国内貸出資産の劣化を招いたことから、不良債権処理の為8年3月期及び10年3月期、11年3月期（見込）と3期に亘る赤字決算を余儀なくされ、自己資本を毀損する結果となった。

決算実績の推移

（億 円）

	6/3月期	7/3月期	8/3月期	9/3月期	10/3月期	11/3月期
業 務 純 益	2,075	1,602	3,332	2,817	2,937	1,584
不良債権処理損	3,648	3,891	9,491	5,226	11,793	8,953
株式等関係損益	2,385	3,024	2,645	3,265	5,330	131
経 常 利 益	629	660	3,822	589	4,172	7,328
税引後当期利益	348	244	4,268	510	2,205	3,736

* 11年3月期は公的資金注入前の見込み

公表不良債権残高と引当率の推移

（億 円）

	6/3月期	7/3月期	8/3月期	9/3月期	10/3月期	11/3月期
不良債権残高	14,588	14,107	23,062	17,754	14,754	12,800
貸 倒 引 当 金	3,852	4,857	10,272	8,350	10,440	8,900
引 当 率	26.4%	34.4%	44.5%	47.0%	70.8%	69.5%

* 公表不良債権 8年3月期より金利減免債権・経営支援先債権を含む

10年3月期よりリスク管理債権、11年3月期は見込み

この間、自己資本比率維持の観点より資産の圧縮や収益力強化に向けた経営の合理化を行ってきたところではあるが、11年3月期決算において不良債権処理に目途がつく見込みである事に加え、公的資金注入により財務基盤の強化が図れる事を機に、金融の円滑化に資するという社会的使命に応え、且つ、ビッグバンを迎え本邦並びに海外の金融機関との激しい競争の中で、高度な金融サービスを提供していく為にも、更なる合理化・効率化を推進し、「選択と集中」により強固な経営基盤を作り上げる事が不可欠と認識している。

B I S 自己資本比率の推移

(億 円)

	6/3月期	7/3月期	8/3月期	9/3月期	10/3月期	11/3月期
自 己 資 本	38,266	34,827	33,926	36,648	34,227	31,290
うち TIER 1	19,133	19,116	16,963	18,324	17,113	15,645
リスク・アセット	402,649	399,255	405,219	410,426	375,007	340,000
自己資本比率	9.50%	8.72%	8.37%	8.92%	9.12%	9.20%

* 9年3月期は優先株1,500億円、11年3月期は自助努力による増資3,450億円を含むが、公的資金は注入前の見込み（注入後の自己資本比率は12.14%）

人員数・店舗数の推移

	6/3月期	7/3月期	8/3月期	9/3月期	10/3月期	11/3月期
期 末 人 員 数	22,355	21,600	20,261	18,733	17,420	16,700
期 末 店 舗 数	618	599	578	551	533	501
国内店舗	573	553	532	507	493	469
海外店舗	45	46	46	44	40	32

* 店舗数には、出張所・代理店・駐在員事務所を含む、11年3月期は見込み

B. 今後の運営

ROEマネジメント

当行では、銀行経営における二つのキーワードである「安全性の確保」と「収益性の確保」を図り、「選択と集中」を実現する為の経営手法として、「ROEマネジメント」を導入している。

< ROE マネージメントの概要 >

- ・各カンパニー・グループを収益責任単位と考え、夫々の業務が抱えるリスクに対応する自己資本（＝割当資本）を配分する。
- ・各グループ・カンパニーはリスクに見合ったリターンを確保することにより収益性の向上を目指す。
- ・パフォーマンス評価は、割当資本に対するリスク控除後の収益の割合（＝統合ROE）で統一的に実施する。
- ・統合ROEの高い分野に焦点を当て、効率的な資源配分を行なう事によって「選択と集中」による収益性の向上と安全性の確保を実現する。

部門別の業務施策

こうしたROEマネジメントをベースに、当行は国内営業部門において、邦陰随一

の国内営業基盤を活かし、中小企業取引及び個人取引といったリテール分野に経営資源を重点配分し、信用リスクに見合った適正利鞘の確保を主体とする貸出損益の改善、個人ローンの積上げ、投資信託等新たな金融商品の販売を通じ、粗利益の増強を図る一方、チャネル改革により効率的な渉外体制を構築する事によって、顧客の利便性を確保しつつ更なる経費の削減を実現し、「ローコスト・リテールバンク」として確固たる収益基盤の確立を目指すものである。

海外営業部門は、非日系取引を戦略対象からはずし、日系企業取引に特化すると共に、日系顧客ニーズへの対応を切り口とした拠点体制を構築する。具体的にはピーク時（8年10月）に43あった実質的な店舗（ペーパーランチ等を除く）を13年3月までに14に絞り込む他、圧縮開始前（9年9月）の海外資産量約400億ドルを15年3月までに150億ドルに圧縮し、日系顧客資産主体の運営とする方針である。これらの施策によって経費の削減を図るのみならず、特定顧客に対して木目の細かい金融サービスの提供を行うことで、部門全体の収益性を改善する。

投資銀行分野については、複雑化・多様化する顧客ニーズへの対応、世界規模のブランド力の必要性、投下資本の効率性の観点から自前主義に拘らず、外資との提携や分社化等抜本的な事業の見直しを行なう。

施策の効果

以上の部門別施策を着実に実行していく事により、15年3月期の業務粗利益は7,901億円と10年3月期に比べ598億円の増加、又、国債等債券関係損益を除いた実態ベースでは1,008億円増加させる計画である。

粗利益増加主要施策の概要

(億円)

施 策 の 概 容		効 果
A. 国内貸出損益改善	貸出平残2.2兆円×30BP	660
B. 個人ローンの増強	平残増加3.2兆円×180BP	570
C. 新種商品の販売等	投資信託や外貨預金等	100
D. リスクアセット削減（3.5兆円）による影響等		322
計（実態ベース）		1,008

施策の具体的な内容

A. 国内貸出損益改善

<基本方針>

大企業向け貸出は直接金融シフトを前提に、新種ローンやコミットメントラインへの

取組みを強化する。中堅・中小企業は信用コストに見合った利鞘の確保を主眼とし、大企業からの資産シフトや不良債権の回収により健全先への投入に注力する。

< 主要具体策 >

信用コストに見合った利鞘の確保

行内格付け別の信用コストと貸出経費率に期待利鞘を上乗せした金利スプレッドガイドラインを基にした金利運営の徹底。

更に、相対的にリスクの高い業種についてはガイドライン比上乗せした金利を適用する。

不良債権処理促進による資金損益改善

回収や売却により不稼働債権の残高を圧縮し、逆鞘負担を減少させる。

高スプレッドローンへの取組み等

国内プロジェクトファイナンス・MBOファイナンスや不動産ノンリコースローン等高スプレッドローンの推進。

コミットメントラインの積上げ

格付け上位の大企業は直接金融へのシフトを前提に、有事の際のラインバンクとしてコミットメントラインの導入を推進し、貸出関連手数料を確保する。

中小企業向け融資商品の開発

定型化商品によりリスク管理・審査コストを軽減しつつ、中小企業の資金ニーズへの積極的な対応を図る。

貸出ポートフォリオの弾力的な運営

大企業、中堅・中小企業、個人といった規模別、あるいは格付け別・業種別等の貸出構成等を随時見直し、収益性・健全性の観点から最適な貸出ポートフォリオの構築を目指す。

又、弾力的なポートフォリオ運営を行なう為に、貸出債権流動化への取組みを強化する。

< 貸出損益改善計画の内容 >

施 策	効 果	
信用コストに見合った利鞘の確保	2 2 B P	4 8 4 億円
不稼働貸出の残高圧縮	6 B P	1 3 2 億円
高スプレッドローンへの取組み等	2 B P	4 4 億円
計	3 0 B P	6 6 0 億円

利鞘の改善については、上記施策の効果に加え、信用コストを反映した貸出プライシングが浸透してきている事や貸出債権の流動化を通じてCP・社債等市場性商品との裁定が徐々に働きだしているというマーケット環境の変化もあり、達成に問題ないものとする。

B. 個人ローンの増強

<基本方針>

今後5年間に個人証貸ローンのマーケットシェア9.5%（全国銀行ベース）を1%上げる事を前提に、カードローンを含めた未残を約3.4兆円増加させる。

個人証貸ローンシェア予測

（億円）

	10年3月末	15年3月末	限界（年伸び率）
国内証貸ローン残高	1,983,045	2,444,406	461,361（4.7%）
うち全国銀行	721,163	958,434	237,271（6.6%）
うち 当 行	68,253	100,447	32,194（9.4%）
当行シェア	9.5%	10.5%	+1.0%

15年3月末の計数は日経センター予測値等に基づき策定

<主要具体策>

住宅ローン

- ・業者ルート（4千社）...ローンセンターやさくらLA（ローン専用相談窓口）の拡充及び提携業者の拡大・関係強化の推進。
- ・職域ルート（1,130千口座）...職域推進チームの強化や社内融資の一括肩代りの推進。
- ・その他...さくらLAの拡充や顧客別審査基準の見直しによる対象顧客層の拡大。
- ・インフラ面の整備

審査ネットワークを不動産業者に拡大することで、川上での顧客獲得を強化。住宅取得予定者の早期囲い込みを図るためのデータベースマーケティング推進。マーケットの大きい部店への人員の重点配置。

アパートローン

- ・対象顧客（86千世帯）...FP（フィナンシャルプランナー）1千名による提案型渉外の強化。
- ・インフラ面の整備

顧客の所有資産、資産活用ニーズ等をデータベース化し、木目細かいプライベートバンキング対応を推進。

消費者ローン

- ・職域ルート（提携企業8千社）...職域推進チームの強化や職域型ブラウザバンキング機能の拡充。
- ・その他（信販・クレジット自振先 1,000千口座）...コールセンター機能拡充やマイカーローン・教育ローンのデータベース構築。

カードローン

- ・機能セット顧客（5,680千件）...小口カードローンの販売強化や審査基準・金利設定の見直しによる対象顧客の拡大。

- ・商品性の見直し…既存先の極度増額や顧客の信用度に応じた極度の設定による利用金額の拡大。
その他の新規施策
- ・無担保ローン等の新商品開発や販売チャネルの多様化、顧客とのアクセスポイントの拡充（ＡＴＭでの受付商品増加）による対象顧客の拡大。

C．新種商品の販売等

<基本方針>

投資信託や外貨預金等、運用商品の多様化による個人運用資産構造の変換を捉え、多様な運用商品の品揃えにより、他業態運用資金を含めたニューマネーの取り込みを強化し、収益増強を図る。

特に投資信託については、個人投信残高純増分の半分を銀行の販売額とし、そのうち当行シェアが10%（当行個人預金の全銀シェア6%、都銀シェア15%）とし、15年3月末の預かり残高を約2兆円と想定している。

又、新規事業としてコンビニエンスストア（株式会社エーエム・ピーエム・ジャパン）との提携による店内ＡＴＭの設置による増益効果も見込み、全体として100億円の粗利益の増強を計画している。

<主要具体策>

- ・F A（フィナンシャルアドバイザー）43名による支店サポート体制の強化及びモバイルパソコン装備による提案力の向上。
- ・プライベートバンキング業務の中核を担うF P（フィナンシャルプランナー）の大量養成（10年度中に1千名体制確立）。
- ・コールセンター（11年上期に東西3ヶ所・350席・1,000名体制に拡充）での投資相談受付及び投資信託販売業務を順次拡大、又外貨預金の取扱開始。
- ・投信専用窓口を70ヶ店に設置。（非設置店でも熟知先には役付者が個別対応）
- ・投信24本、外貨建てCAN（1ヶ月経過後随時解約可能な外貨建て預金）等投資商品ラインアップの拡充。
- ・顧客データベースの構築とマーケティングへの活用。

<新種商品販売等の収益目途>

施 策	効 果
投資信託の販売	50～80億円
外貨預金の販売	10～20億円
コンビニATM	20～30億円
計	80～130億円

粗利益の増強に加え、経費はリストラ計画にある通り、人件費・物件費ともに思い切った対策を実施する事で15年3月期には3,904億円と10年3月期比445億円の削減を達成し、業務純益を5年間で1,095億円、国債等債券関係損益及び一般貸倒引当金を除いたコアの業務純益を1,453億円増加させる計画である。

この結果、効率性の点でも15年3月期のPHコア業務純益は30百万円、経費分配率は49%となり、10年3月期の14百万円、59%に比べて大幅に改善する見込みである。

業務純益を増加させると共に、貸出ポートフォリオの内容改善・劣化防止に注力する事で、12年3月期以降の不良債権処理額は1,000億円程度で推移する見込みであり、15年3月期の経常利益は2,372億円、税引後当期利益は1,399億円を確保、当期利益ROEは6.3%となる見込みである。

又、健全性指標である自己資本比率については、内部留保による自己資本の増加と効率的なリスク・アセット運営によって11年3月期以降は12%前後で推移。

収益計画の概要

1. 業務純益

(億 円)

	10/3月期 実績	11/3月期 見込	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	10/3月比
業務粗利益	7,303	6,899	7,206	7,471	7,697	7,901	598
除く債券関係損益	6,854	6,371	7,189	7,432	7,658	7,862	1,008
国内営業	5,518	5,294	5,737	5,940	6,103	6,219	701
海外営業	456	206	265	297	332	346	110
投資銀行	614	477	547	560	570	580	34
財務	1,010	1,404	1,120	1,081	1,038	1,017	7
その他	295	482	463	407	346	261	34
経費	4,349	4,316	4,161	3,876	3,871	3,904	445
人件費	1,957	1,799	1,649	1,540	1,528	1,521	436
物件費	2,044	2,270	2,274	2,097	2,105	2,144	100
税金	348	247	238	239	238	239	109
貸倒引当金	17	989	50	35	35	35	52
業務純益	2,937	1,594	3,095	3,630	3,861	4,032	1,095
除く貸引 ^ハ -ス	2,954	2,583	3,045	3,595	3,826	3,997	1,043
コア業務純益	2,505	2,055	3,028	3,556	3,787	3,958	1,453

注：コア業務純益は業務純益から貸倒引当金と債券関係損益を除いたもの

(百万円)

PHコア業純	14	12	20	25	27	30	16
経費分配率	59.6%	62.6%	57.7%	51.9%	50.3%	49.4%	10.1%

2. 当期利益・ROE

(億 円)

	10/3月期 実績	11/3月期 見込	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	10/3月比
業純(除く貸引)	2,954	2,583	3,045	3,595	3,826	3,997	1,043
不良債権処理	11,810	9,942	1,000	965	965	965	10,845
株式関係損益	5,330	131	500	300	200	200	5,530
退職金等	219	188	310	490	450	450	231
その他	428	98	2	10	10	10	418
経常利益	4,172	7,318	1,233	1,830	2,201	2,372	6,545
特別損益	3,019	1,000	50	50	300	0	3,019
法人税等	1,052	2,592	526	771	1,025	973	79
当期利益	2,205	3,726	757	1,109	1,476	1,399	3,605
当期ROE	-	-	3.5%	4.9%	6.7%	6.3%	-

(図表1-1)収益動向及び計画

()内は株式等の引受け等の承認を前提としない場合の見込み計数

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	9/9月期 実績	10/9月期 実績
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)					
総資産	529,212	537,875	511,870 (510,870)	534,789	513,999
貸出金	369,685	370,752	353,971 (352,971)	367,721	354,612
有価証券	69,706	69,754	67,090 (67,090)	71,149	65,788
特定取引資産	0	7,319	11,596 (11,596)	5,291	11,596
総負債	514,564	522,676	501,568 (500,568)	519,864	503,939
預金・NCD	378,247	382,785	350,188 (349,188)	378,684	355,161
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	0	556	746 (746)	769	746
資本勘定計	15,510	12,981	21,700 (13,690)	15,519	13,142
資本金	5,994	5,994	10,425 (6,425)	5,994	5,994
資本準備金	4,565	4,565	8,996 (4,996)	4,565	4,565
利益準備金	1,051	1,116	1,180 (1,180)	1,083	1,148
剰余金	3,899	1,305	1,099 (1,089)	3,875	1,433

(収益)

(億円)

業務粗利益	7,208	7,303	6,899 (6,889)	3,669	3,678
資金利益	6,362	5,941	5,654 (5,644)	3,042	2,922
役務取引等利益	646	677	599 (599)	363	311
その他業務利益	200	592	559 (559)	215	402
業務純益	2,817	2,937	1,594 (1,584)	1,509	1,433
国債等債券関係損()益	155	449	528 (528)	143	303
経費	4,387	4,349	4,316 (4,316)	2,166	2,185
人件費	2,064	1,957	1,799 (1,799)	979	944
物件費	2,032	2,044	2,270 (2,270)	1,028	1,122
貸出金償却	107	118	1,000 (1,000)	73	2
債権償却特別勘定繰入額 (個別貸倒引当金繰入額)	1,294	6,046	4,500 (4,500)	972	1,347
株式等関係損()益	3,265	5,330	131 (131)	721	457
株式等償却	2,069	102	760 (760)	2,248	126
経常利益	589	4,172	7,318 (7,328)	177	251
特別利益	41	3,058	1,030 (1,030)	61	216
特別損失	47	38	30 (30)	25	7
税引後当期利益	510	2,205	3,726 (3,736)	170	322

(前年同期比、億円)

リストラによる経費削減額	0	0	88 (88)	0	0
営業基盤の強化による粗利益増加額	0	0	72 (72)	0	26

(配当)

(億円、%)

配当可能利益	3,249	1,087	916 (908)	3,229	1,194
配当金	318	323	285 (285)	162	161
配当率	17.0	17.0	14.5 (14.5)	8.5	8.5
配当性向	60	-	-	94	50

(経営指標)

(%)

資金運用利回(A)	3.80	3.59	3.75 (3.75)	3.56	3.82
貸出金利回(B)	2.64	2.62	2.54 (2.54)	2.57	2.61
有価証券利回	2.53	2.37	2.11 (2.11)	2.49	2.28
資金調達原価(C)	3.48	3.33	3.62 (3.62)	3.25	3.64
預金利回(含むNCD)(D)	1.41	1.40	1.13 (1.13)	1.33	1.21
経費率(E)	1.15	1.12	1.22 (1.22)	1.12	1.21
人件費率	0.54	0.50	0.50 (0.50)	0.51	0.52
物件費率	0.53	0.52	0.64 (0.64)	0.53	0.62
総資金利鞘(A)-(C)	0.32	0.26	0.13 (0.13)	0.31	0.18
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.08	0.10	0.19 (0.19)	0.12	0.19
非金利収入比率	11.7	18.6	18.0 (18.0)	17.0	20.5
ROE(業務純益/資本勘定)	19.2	20.6	7.3 (11.6)	19.4	21.9
ROA(業務純益/総資産)	0.53	0.54	0.31 (0.31)	0.56	0.55
一人当たり業務粗利益(百万円)	38	42	41	41	42
一人当たり業務純益(百万円)	15	17	10	17	16

(図表1 - 2) 収益動向及び計画

()内は株式等の引受け等の承認を前提としない場合の見込み計数

	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	511,870 (510,870)	505,056	504,500	503,699	502,702
貸出金	353,971 (352,971)	336,752	337,722	338,692	339,662
有価証券	67,090 (67,090)	68,713	67,713	66,713	65,713
特定取引資産	11,596 (11,596)	11,596	11,596	11,596	11,596
総負債	501,568 (500,568)	485,553	484,048	482,005	479,401
預金・NCD	350,188 (349,188)	335,979	335,948	335,918	335,888
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	746 (746)	746	746	746	746
資本勘定計	21,700 (13,690)	22,154	22,906	21,469	22,631
資本金	10,425 (6,425)	10,425	10,425	10,425	10,425
資本準備金	8,996 (4,996)	8,996	8,996	8,996	8,996
利益準備金	1,180 (1,180)	1,241	1,313	1,385	1,457
剰余金	1,099 (1,089)	1,492	2,172	663	1,752

(収益)

(億円)

業務粗利益	6,899 (6,889)	7,206	7,471	7,697	7,901
資金利益	5,654 (5,644)	6,322	6,521	6,710	6,880
役務取引等利益	599 (599)	663	661	665	672
その他業務利益	559 (559)	106	169	197	219
業務純益	1,594 (1,584)	3,095	3,630	3,861	4,032
国債等債券関係損()益	528 (528)	17	39	39	39
経費	4,316 (4,316)	4,161	3,876	3,871	3,904
人件費	1,799 (1,799)	1,649	1,540	1,528	1,521
物件費	2,270 (2,270)	2,274	2,097	2,105	2,144
貸出金償却	1,000 (1,000)	400	400	300	300
個別貸倒引当金繰入額	4,500 (4,500)	500	500	500	500
株式等関係損()益	131 (131)	500	300	200	200
株式等償却	760 (760)	207	0	0	0
経常利益	7,318 (7,328)	1,233	1,830	2,201	2,372
特別利益	1,030 (1,030)	50	50	300	0
特別損失	30 (30)	0	0	0	0
税引後当期利益	3,726 (3,736)	757	1,109	1,476	1,399

(前年同期比、億円)

リストラによる経費削減額	88 (88)	340	539	525	500
営業基盤の強化による粗利益増加額	72 (72)	229	371	518	669

(配当)

(億円、%)

配当可能利益	916 (908)	1,243	1,810	553	1,460
配当金	285 (285)	358	358	358	358
配当率	14.5 (14.5)	12.0	12.0	12.0	12.0
配当性向	-	38.3	24.8	18.2	19.2

(経営指標)

(%)

資金運用利回(A)	3.75 (3.75)	3.78	3.79	3.79	3.78
貸出金利回(B)	2.54 (2.54)	2.57	2.59	2.60	2.60
有価証券利回	2.11 (2.11)	1.92	1.88	1.83	1.81
資金調達原価(C)	3.62 (3.62)	3.48	3.38	3.34	3.30
預金利回(含むNCD)(D)	1.13 (1.13)	0.88	0.88	0.88	0.88
経費率(E)	1.22 (1.22)	1.22	1.14	1.13	1.14
人件費率	0.50 (0.50)	0.48	0.45	0.44	0.44
物件費率	0.64 (0.64)	0.67	0.61	0.62	0.63
総資金利鞘(A)-(C)	0.13 (0.13)	0.30	0.41	0.45	0.48
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.19 (0.19)	0.47	0.57	0.59	0.58
非金利収入比率	18.0 (18.0)	12.2	12.7	12.8	12.9
ROE(業務純益/資本勘定)	7.3 (11.6)	14.0	15.8	18.0	17.8
ROA(業務純益/総資産)	0.31 (0.31)	0.61	0.71	0.76	0.80
一人当たり業務粗利益(百万円)	41	47	52	56	60
一人当たり業務純益(百万円)	10	20	25	28	31

(図表2)自己資本比率の推移

	(億円)						
	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
普通株式	4,757	5,725	6,425	6,425	6,425	6,425	6,425
優先株式(非累積型)	1,237	268	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
優先出資証券			2,588	2,588	2,588	2,588	2,588
資本準備金、利益準備金、任意積立金	9,034	6,624	10,572	10,644	10,716	10,788	10,860
次期繰越利益金	3,283	4,487	52	409	1,118	2,195	3,194
その他	11	7	7	7	7	2,547	2,429
Tier 計	18,324	17,113	23,645	24,074	24,855	23,450	24,639
優先株式(累積型)	-	-	-	-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-	-	-	-	-
永久劣後債	4,258	5,946	6,025	6,025	6,025	6,025	6,025
永久劣後ローン	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
有価証券含み益	3,443	-	-	-	-	-	-
土地再評価益		976	716	693	671	536	536
貸倒引当金	1,144	1,178	2,167	2,117	2,082	2,047	2,012
その他	-	-	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	10,047	9,301	10,108	10,035	9,978	9,808	9,773
期限付劣後債	3,012	3,158	3,175	3,854	4,078	4,705	5,187
期限付劣後ローン	6,064	5,513	4,373	3,694	3,067	2,440	1,958
その他	-	-	-	-	-	-	-
Lower Tier 計(注1)	9,076	8,557	7,548	7,548	7,145	7,145	7,145
Tier 計	19,123	17,858	17,656	17,583	17,123	16,953	16,918
Tier	-	-	-	-	-	-	-
自己資本合計	36,648	34,227	41,301	41,657	41,978	40,403	41,557
	(億円)						
リスクアセット	410,426	375,007	340,000	340,000	340,000	340,000	340,000
オンバランス項目	378,263	341,465	307,000	307,000	307,000	307,000	307,000
オフバランス項目	32,162	30,305	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
その他(注2)	-	3,235	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	(%)						
自己資本比率	8.92	9.12	12.14	12.25	12.34	11.88	12.22

上場株式の評価方法(原価法・低価法)	低価法	原価法	原価法	原価法	原価法	時価法	時価法
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

前提

基準：国際統一基準（マーケットリスク規制対象）

為替：135.35円/ドル（10年9月末仲値）

(注1)Tier1の1/2を上限とする額。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

ロ．内外市場における資金運用調達の状況

・円貨

コア預金は10年9月末には一時的に減少に転じたが、11年3月末には再び増加傾向となり、22.7兆円を見込む。

一方、コア運用である貸出は、10年9月末には増加に転じたが、会計上の変更（分類の直接償却）もあり、11年3月末には減少を見込む。

更に、債券レポ取引による資金調達の拡大もあり、市場性運用調戻は11年3月末には約9兆円となり、9年9月末比では約3.4兆円の減少を見込む。

(図表3)資金繰り状況

(億円)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
コア調達(A)	231,988	235,485	226,451	227,305
コア預金(注1)	231,988	235,485	226,451	227,305
信託勘定借	-	-	-	-
金融債	-	-	-	-
コア運用(B)	382,835	365,283	369,640	357,146
貸出	323,039	310,634	312,941	298,494
投資有価証券等	59,796	54,649	56,699	58,652
コア運調戻(A)-(B)	150,847	129,798	143,189	129,841
自己資本・現金等	26,265	25,554	39,306	39,693
市場性調達(C)	124,582	105,144	104,439	90,648
大口定期(注2)	19,569	18,796	26,139	30,000
NCD	40,151	31,282	22,163	22,163
市場性運用(D)	-	900	556	500
市場性運調戻(C)-(D)	124,582	104,244	103,883	90,148
インターバンク/レポ(注3)	23,214	6,095	18,393	7,000

(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。

市場性調達は上記以外にコールマネー・売渡手形・日銀借入金・CP・インターバンク預金・ユーロ円を含む。

市場運用はコールローン+買入手形。

(注2) 10億円以上のもの。

(注3) プラスは調達。

・外貨

外貨については、ジャパンプレミアムの拡大、市場調達力の低下から、非日系向け取引からの原則撤退等海外業務の思い切った絞り込みを行い、外貨運用量を大幅削減する運営を行っている。

この結果、11年3月末の外貨運用残高は9年9月末比約280億ドル減少する見込みであり、当行の市場調達能力に比し、十分に適正な規模となる。

また、緊急時に備え即時現金化可能な資金調達手段も十分に確保しており、資金繰り面については万全な対策を実施している。

(図表4)外貨資金運用調達状況

(百万ドル)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
外貨運用計	67,450	55,081	46,777	39,516
うち外貨建て有価証券	9,543	6,810	6,658	6,658
外貨建て貸出	34,949	28,617	24,912	19,275
インパクトローン(注)	2,352	1,894	1,600	1,535
インターバンク運用	14,421	10,270	4,974	4,005
外貨調達計	67,450	55,081	46,777	39,516
うちインターバンク調達	43,771	29,872	20,105	11,800
円投	0	4,621	5,711	7,476
顧客性預金	7,682	5,337	5,281	4,681

(注)ユーロ円インパは除く。

(2) 業務再構築のための方策

イ．今後の経営戦略

A．重点事業分野

< 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＝商業銀行事業の強化」が最大のポイントであり、リテール事業（個人、中堅中小企業マーケット）が本業と認識している。しかし、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り、この強みを活かさない。顧客セグメント毎に重点事業を設定し、商品・サービス提供プロセスを改革していく必要がある。

強みを活かす		殆どのリテール基盤で都銀トップ			
	基盤項目	都銀 順位	基盤項目	都銀 順位	
↑ ↓	個人普通預金口座 1.5 百万	2 位	クレジットカード 会員数 4 百万	1 位	
	給与振込指定口座 2 百万	1 位	個人ローン残高 7.3 兆円	1 位	
	年金振込指定口座 5.5 0 千	1 位	中小企業貸出先数 1.2 0 千	1 位	

重点事業の選択と集中 ↔ 顧客セグメント別に商品・サービス提供プロセスを改革

重点事業としては、個人取引では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などとする方針である。この分

野には、経営資源を集中、運用・調達両面で他行を差別化可能な体制を構築する。提供商品の中核となる投資商品、信託サービスなど必要な商品調達は自前に拘らず、「顧客の望む競争力のある商品を調達する」観点から、有力企業との提携なども含め、質、量、効率共に強化する。

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いる。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コスト削減を同時達成する経営努力を徹底する方針である。

また、新規の収益源として、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早期に検討する。

ホールセール事業は、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る。当行は、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、重点市場は、十分な商業銀行取引メリットを有するコア大企業に絞る。

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することによってホールセール事業の顧客対応力と収益性、資本効率を同時に向上させる方針である。

全ての戦略は、こうした基本的なマーケット戦略の考え方に沿って推進する方針である。具体的に以下、重点事業を説明する。

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る。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、金融商品提供を旨として取り組んでいく。

セグメントと重点事業概要

セグメント	典型例	重点事業	事業概要
資産形成層	資産規模の大きいお客様	プライベートバンキング事業	資産運用・有効活用についてフィナンシャルプランナー1千人がアドバイザー。

シルバー層	60 才代以降の退職されたお客様	資産運用事業	老後資金の運用、資産有効活用商品につきご提供。
ファミリー層	ご夫婦が 30～40 才代のご家庭	個人ローン事業	住宅資金や節目毎の必要資金をローン専門サービスでご提供。生涯設計上の資金運用商品もご提供。
一般双層	決済機能の利用が中心のお客様	決済事業	利便性・効率性も高いネットワークを展開し、小口ローンも提供。

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する。都市銀行が従来提供できていなかった、運用商品などの商品サービス提供力、信託機能を使った財産管理機能を強化し、顧客の運用・調達全体をトータルにサポートする体制を構築することが不可欠な為、機能不足部分は、提携等を検討する。

資産運用事業

60 歳代以上の「シルバー層」を中心とした、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。こうした安定的な投資ニーズに応えられる投資商品の開発はもとより、固定資産を有するこの層には、固定資産のキャッシュアウトニーズに対応する商品を開発し提供する。

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る。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、簡略化した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、リスクに応じたリターンの極大化を図りうるリスクマネジメント手法を徹底する。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、有力な収益源として、引き続き強化していくべき事業分野と位置づけている。

決済事業

個人取引の銀行サービスニーズの太宗は決済機能の利用であり、国民への決済サービス提供は都市銀行の社会的使命でもある。決済事業の顧客層の柱は、個人生活のキャッシュフローの振れを、一時的に調整する立替機能として提供しているカードローンなど決済利便性対応型の「無担保ローンのご利用層」であるが、この商品は、今後の社会的ニーズも大きく、且つ、有力な収益源として積極的に拡販していく。

第二の柱は、異業種などとの連携によるローコスト、且つ、大規模なATM事業の育成により決済事業自体の収益事業化、または、コストの大幅な削減を図ることである。利便性の飛躍的な向上とローコスト化を同時に実現する方向で決済事業を育成することは、銀行の社会的な使命を全うし、また、マス個人事業の事業性を高める重要ポイントである。

個人市場は、以上の4つのマーケット

「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」を重点事業として取り組む。

その他は、当行の入出金を利用される「一般マス個人層」であるが、カードローンがセットされていない取引は、経費控除後では、現状赤字事業となっている。この層に対しては、上記4事業の機能をご利用頂けるよう取引深耕を図るとともに、単純取引については、コールセンターやブラウザバンキング、ATMなどローコストチャネルを充実して、こうしたチャネルを主に利用頂ける体制を整備することで、取引コストの削減を図る。

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る。しかし、現状は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状況にある。当行は、今後の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する。一方、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いく。

セグメントと重点事業概要

セグメントと重点事業		事業概要
コアミドル事業	年商規模等が大きいお客様	多面的ニーズにお応えするために法人版フィナンシャルプランナーを渉外拠点に配置し対応。
ミドル事業	年商規模等が比較的大きいお客様	伝統的商業銀行ニーズにお応えするために融資担当者主体に取組み。
(マス法人事業)	規模・お取引単位が小さいお客様	信用リスクがマネージでき利便性が高い融資商品を効率的チャネルからご提供。

コアミドル事業

この市場は、多面的ニーズ（借入・決済・起債・株式公開・M A等）への複合取り引き対応・専門人材対応を要する市場である。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と位置付け、チャネル改革で機能が強化される渉外オフィスの「営業部」（後述）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）を配置する。

ミドル事業

年商10億円以上のクラスのミドル先は、伝統的な商業銀行ニーズを主体とする法人層である。複合的な収益機会が相対的に少なく、信用劣化懸念のあるマーケットでもあり行内格付に応じたリスク・リターンの厳密な把握に基づく取引を徹底する一方、集積度に応じて渉外オフィスの「営業部」に取引を集中しチャネルコストを削減する方針である。

中堅・中小法人市場は、以上の2つを重点市場として取り組むが、マス法人向け事業や問題先への対応は以下の通りとする。

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あるが、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。投入人員を含めたチャ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含め、抜本的な体制変更を検討する。

問題先

劣化防止に向けた経営指導の徹底と実回収の促進を強化する。

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いる。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なわないと、期待する収益性が確保できない市場である。

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方針である。

重点事業

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む方針である。

基本的に商業銀行ニーズは自前対応するが、投資銀行ニーズは、有力外国銀行などとの全面提携で機能を整備し、世界レベルのサービスを提供する方針である。

縮小・撤退事業

「非コア大企業」については、コア大企業と異なり取引の裾野が比較的小さく、預金・貸金を主体の取引となっており、現状では取引メリットが少ない取引先である。取引内容の改善が困難な場合には、取引を縮小することとなる。

「海外非日系」取引については非戦略分野であり、縮小、撤退の方向である。

新規重点事業

決済ネットワーク事業

決済事業は概して投資コストに比して収益性が劣後するが、既存ネットワークとのシナジーも含めて、収益性が最も見込めるATMネットワーク事業を、

異業種や他金融機関との大規模な連合によって展開する。

既に、首都圏を中心に1千ヶ店を展開しているコンビニエンス・ストア株式会社エーエム・ピーエム・ジャパンと提携し、店内にATM機を設置することとした。店外に銀行の看板を掲げたコンビニタイプの新インスタ・ブランチが初めて登場した。事業計画の概要は次の通りである。

さくら銀行 am / pm あんしんどこでもネットワーク（仮称）

設置個所数	当面：関東圏約500ヶ所 将来：全国展開
ご提供機能	さくら銀行のお客様 ご預金入出金、振込・振替、ローンのお申込、クレジットカードのキャッシング その他の銀行のお客様 ご預金出金、振込 今後、更に機能を追加するとともに、銀行以外の業態の金融機関のご契約者にもご利用いただけるようにする方針。
サービス時間	当面：午前7時～午後11時 将来：24時間・365日化を検討。
am / pm 社の目的	平成9年からLife On Demandを具体化する事業開発に取組み、ご老人・身体が不自由な方々等に宅配便を提供してきたが、販売商品を超えたサービスの提供、特に、金融サービスへのニーズが高まっている。単に、集客という観点ではなく、コミュニティーに密着した事業の展開を支えるものの一つとして育成する方針。
さくら銀行の目的	アンバダリングが進展する中で、お客様のニーズに応えるには異業種間でお客様を共有しサービスをご提供することは重要な提携コンセプトと認識。 チャンネル改革を推進し、ネットワークの効率性を高めるためには、こうしたチャンネルやコールセンター、ローン専門店等の新チャンネルによる旧チャンネルの代替が必須となっている。 このチャンネルの展開によって直接的には近隣の無人店舗の閉鎖が可能となる他、他行のお客様のご利用が増加し手数料収入も拡大するものと思われる。

B . 営業基盤の強化策

組織体制

組織や業務プロセスなどのインフラ再編の基本は、マーケット別組織の考え方である。市場は、個人、法人などの中でもマーケットセグメント毎に顧客ニーズが細分化されつつある。単純な組織対応では、顧客ニーズを全く汲み取れなくなっており、この傾向は今後更に進行すると予想している。即ち、マーケット毎に、人材の質・量や処遇の在り方、デリバリーチャネルの在り方、提携戦略に至るまで、異なった渉外スキルやマネジメントスキルが要求されている状況である。当行は、「重点事業」への資源の傾斜配分を機動的に行なうべく、マーケット別に組織を再編する方向で、着実にステップを踏んできている。

現状

既に、平成9年10月より、こうした経営環境の変化を先取りし、分社運営のノウハウを確立すべく、都銀で最初に、ディビジョンカンパニー・グループ制を実行に移している。具体的に、投資銀行事業については、ディビジョン・カンパニー（DC）の形で社内分社を実施した。投資銀行DCには、予算権限、人事権限を有するプレジデントを配置し、独立運営に移行している。

商業銀行事業は、支店営業グループ（リテール）、営業部グループ（大企業）、海外営業グループ（海外企業）に分割し、一定の人事権限、予算権限を有する責任役員を配置した。DC、グループともに、リスク見合いの資本を割当て、ROEベースで部門収益を管理中である。

DCを中心にマーケットに機敏に対応できる独立業務運営が定着しつつあり、来年度中には、マーケット毎の収益・経費管理インフラ、チャネルなど基本営業インフラを整備して、商業銀行部門も本格的なDC化を検討する段階に入っている。

…・現状の組織図次へご参照

今後の方針

今後、商業銀行部門を、個人、ミドル法人、大企業などに分割し、少なくとも1年を目途に、本格的マーケット別組織に移行する予定である。

平成11年4月からは、前段階として、現行の支店組織を法人や個人などのマーケット・セグメント毎に再編する予定としており、併せて、セグメント毎の収益経費などの全行的な管理システムを構築する準備に取り掛かっているところである。マーケット別組織では、人材リソースも基本的に各DCの支配下人材とし、基本的な人事評価・配置権限は各DCに委譲する方向である。

チャンネル改革と情報化戦略

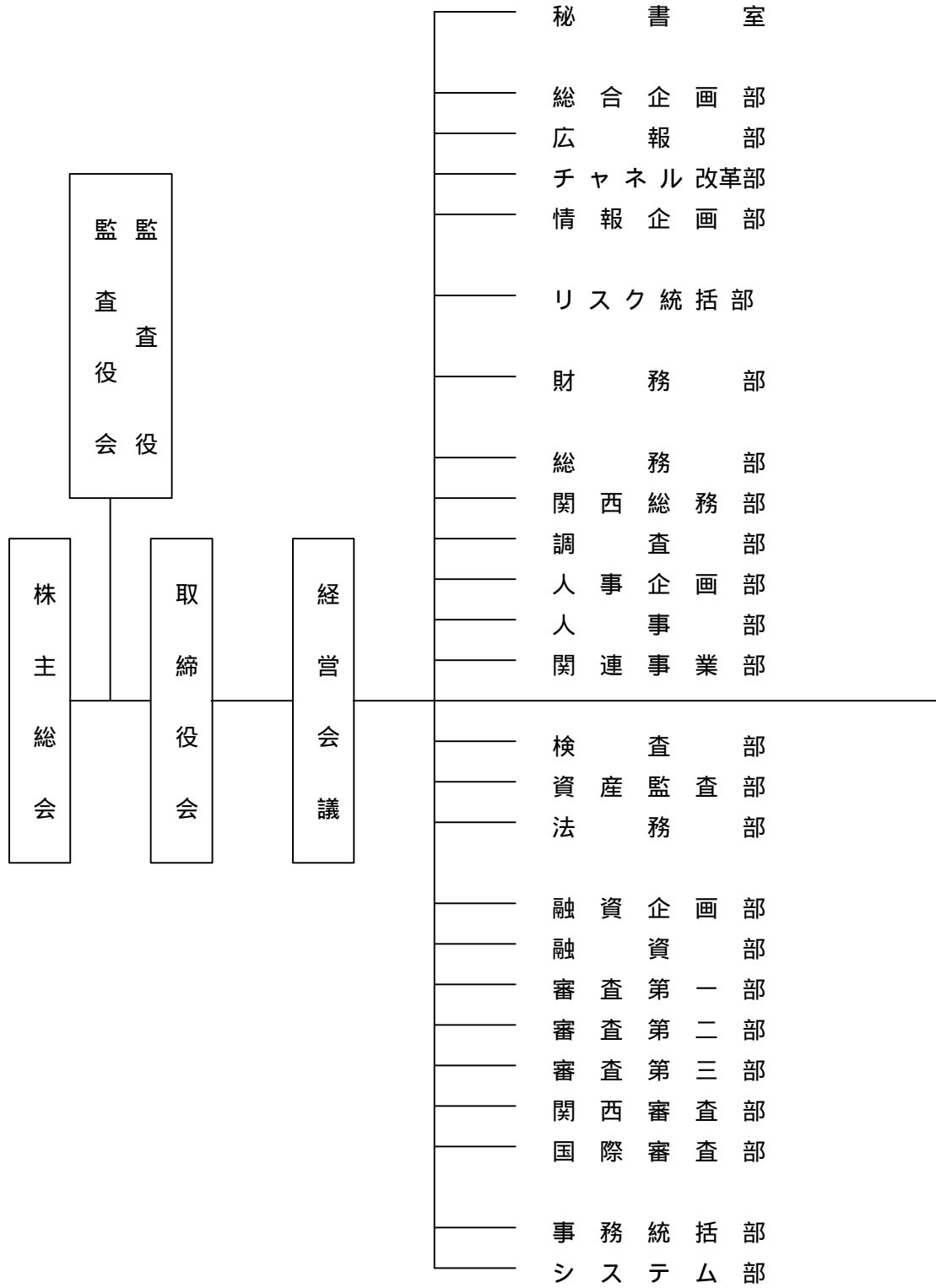
a . チャンネル改革とITを駆使したマルチチャンネル構築

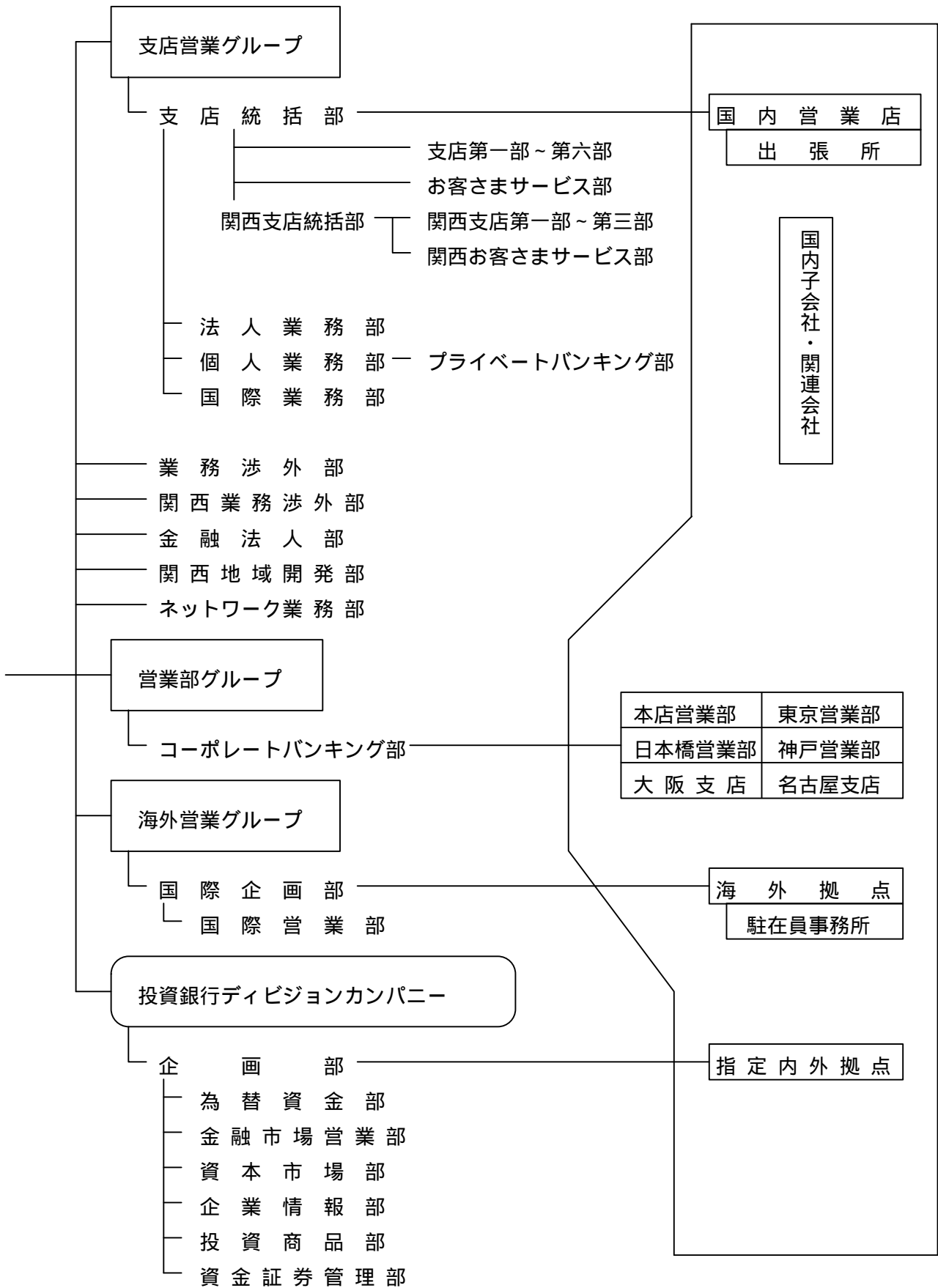
既存有人支店チャンネルの再編方針

重点事業の法人、個人などのコアマーケットについては、全国を33の営業エリアに分けて、対応組織として渉外オフィスを設置する方針である。基本的にミドル以上の基幹先法人や資産形成層個人などの渉外活動を渉外オフィスの「営業部」に集中し、専門性の高い人材の集中投入により強化を図る。既に、江東地区で試行を完了しており、今年度から本格的な展開を目指す。マス法人、マス個人は、利便性やスピードといった要素に顧客ニーズの中心があることから、多数の小型化した有人支店に加え、ATM、ITを駆使した利便性の高いリモートチャンネルなどマルチチャンネル化を推進することで、顧客のチャンネル選択の自由を確保し、顧客満足度、利便性を向上させる。

以上の施策により、コア個人やコアミドルなど重点市場への対応力を強化すると共に、マス個人、マス法人の利便性向上、当行のコスト削減を同時達成させる方針である。

組 織 図





具体的改革内容

国内フルライン有人店舗

9年度末で493店舗を、約30%、141店舗削減し352店舗体制内、175店舗はサテライトオフィス化することで、全体の65%（統合141店+サテライト化175店=316店 全体493店の65%）が再編される。

コールセンター

11年度上期に、東西3カ所（1月目黒センター稼働、7月関西新設、及び、既存船橋センター）で、計350席、1千人体制の都銀トップレベル・最新鋭システムのコールセンター体制を構築する。現金を伴わない店頭事務の50%を支店からコールセンターにシフト可能な体制となりローコスト化を図るとともに、M C I F（統合顧客情報）の活用により各種商品のプロモーションをコールセンターから発信し、マスマーケットへのセールス力強化を図る。

ローンショップ

休日のローン相談など顧客の利便性に重点を置いた軽量なローン専門ショップは、現在、22ヶ所設置している。相談件数が昨年2月比13倍に飛躍的に増加しており引き続き拡充方針である。

その他

ブラウザバンキング（当行は10年9月よりサービス開始済）業種提携によるインスタブランチの展開なども採算性を吟味しつつ検討する。

b. 業務プロセスのIT化（社内情報システム）

さくらCRM、自動稟議システムの全店展開など、業務プロセスの全面的なIT化を推進中であり、順次高度化の方針である。インフラとして都銀最大のさくらPCネット（1万1千台体制）は構築済である。

c . 個人統合データベース整備によるマーケティング支援システム構築

今後、我が国は、支店、コールセンター、ローンショップ、ブラウザなど顧客が都合に応じて、自由にチャンネルを選択するマルチチャンネル時代を迎えるが、こうしたマルチチャンネルを有機的に機能させる目的で勘定系、情報系、CRM、経費管理システムと連動した取引先別統合データベースを構築する。マルチチャンネル化した状態で、全てのチャンネルの取引担当者が同時に、リアルタイムで、同じ顧客の取引状況、収益・経費・信用コスト状況、顧客ニーズ、ヒューマンな情報も共有可能なシステムとする。こうしたシステムの稼働により、顧客から見てさくら銀行は、利便性が高く、迅速、且つ、ヒューマンなサービスを提供してくれる金融機関として一段の差別化が可能となる。更に、顧客データベース分析に基づいて、取引担当者の端末画面上に、顧客情報だけでなく、ターゲットとすべき商品、必要な商品情報、スクリプトが自動表示される段階の総合的なマーケティング支援システムを構築予定であり、パート社員の導入などに伴い取引担当者の熟練度による営業力格差を排除する一方、最も効果的な営業を可能にする。

...チャンネル改革と情報化戦略概念図次ページご参照

提携等による事業展開力強化

投資銀行事業

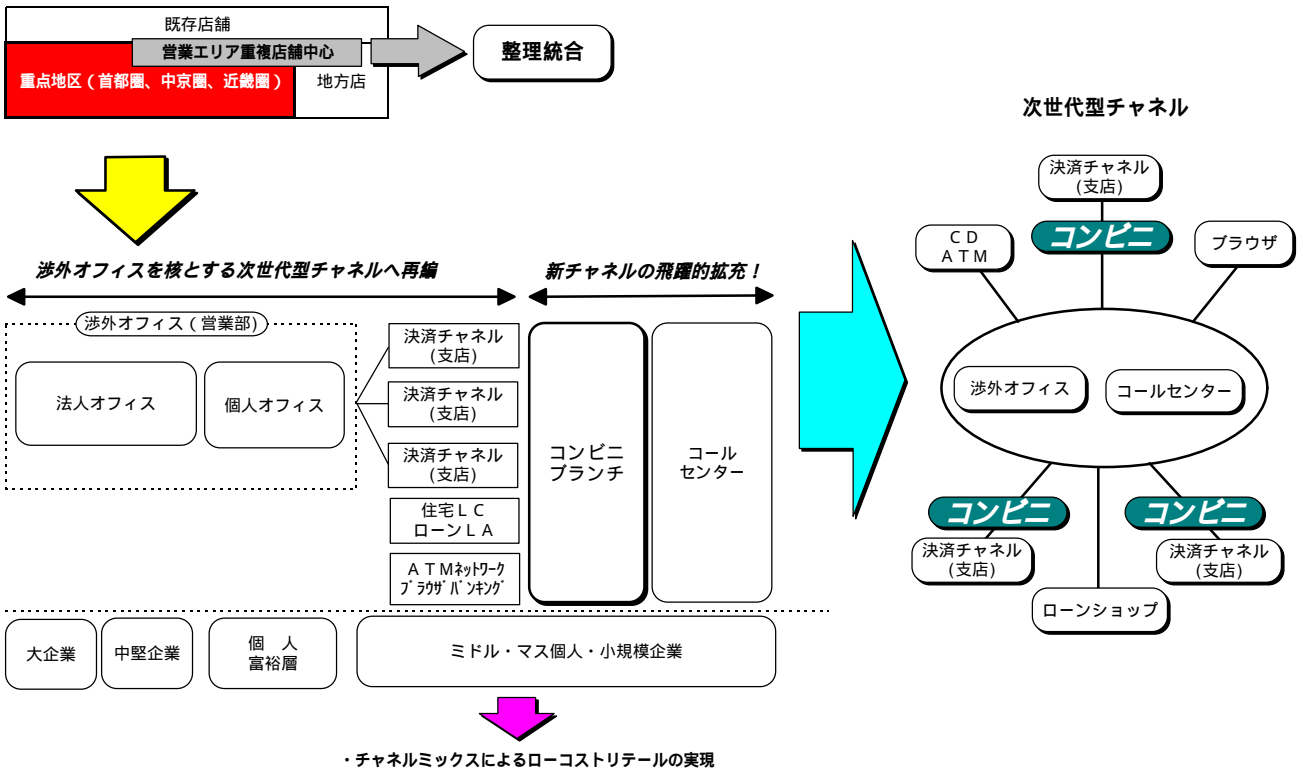
コア大企業への対応能力確保、世界レベルのブランド力確保、資本効率向上の観点から、投資銀行DCの一部機能や既存証券ビークルと有力外資の全面提携を検討している。

投信投資顧問事業

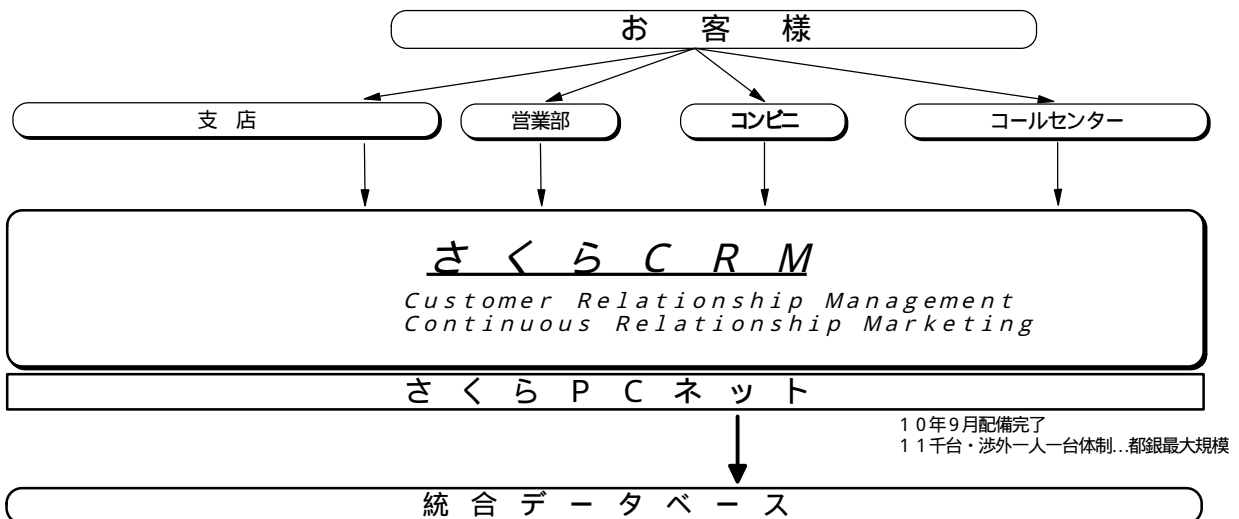
成長が期待される我が国の投信市場、年金資金の運用ニーズへの対応力強化の観点から、世界的な運用力の確保やブランド力を整備すべく、さくら投信投資顧問と国内外有力金融機関の全面提携・統合を検討中である。

チャンネル改革の全体像

「お客様との接点の強化」と「コスト競争力の強化」の同時達成



顧客情報の蓄積



CRMとは...

- ・お客様との取引に関する全ての情報を営業部店と本部の全員で共有する考え方
- ・情報は、「継続的」に日々の取引活動の過程で蓄積
- ・11年4月に全部店に導入

江東営業部での実績(2ヶ月間)

対象顧客：3000社、折衝記録DB：5800件 → 一人一日5件の情報発信

個人マス向けネットワーク事業

先に記載した通り、株式会社エーエム・ピーエム・ジャパンと提携を進めているが、ネットワークそのものを事業化するという観点から、更なる提携関係の拡大と、ネットワーク会社との共同事業等を推進していく。

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

当行は、ビッグバン時代に備えて、「競争力のある経営体質の構築」「企業風土の抜本的な刷新」「行員・組織活力の強化」「人件費効率の向上」の4点をテーマに、欧米有力金融機関で採用され、所謂、グローバルスタンダードに近い、革新的な人事制度改革を採用予定である。

概要

評価・処遇基準を、その個人の保有する「能力」や「人」から「職務」「仕事」基準に全面転換する。所謂、「職務」と「成果」に基づいた成果主義型人事制度である。具体的には、銀行の全職種（ポスト毎）に、ジョブサイズを決定し、ジョブサイズに応じた報酬＝価格（基本は市場価値）をつける。

年功序列型の人事運用や年功賃金は廃止する一方、人事配置は年次や資格ではなく、コンピテンシーモデルなどその「ジョブ」に必要な行動モデルを参考に実績・機能重視で決定される。報酬は、ポスト毎に決定された価格を基準に支給する。評価についても、「ジョブ」毎に何をなすべきか、何をすれば評価するかといったアカウンタビリティを明確（数字など）に規定し、達成度で報酬を査定するなど恣意的な要素を極力排除する。

競争のルールを明確化、公開し、公正、透明性を高め、従業員の納得性と向上意欲を高める。

スケジュール

既に、組合提示を1月に実施し、具体的な折衝に入っており正式導入は11年7月を計画している。

役員制度と役員報酬制度

経営の意思決定システムを見直し、報酬制度も改革することで、コーポレートガバナンスへの対応と競争力強化を目指す。

役員体制

グローバルな企業競争環境を前提に、経営の「意思決定の機動性」、「コーポレートガバナンス」をより高められる仕組みへの変更を設計中であり、特に、取締役数については、執行役員制度等の導入により削減する。

役員報酬制

企業価値に連動する成果主義型の報酬体系に抜本的に改定すべく検討中である。

ロ．主要部門別の純収益動向

全体の業務純益は、11年3月期には貸倒引当金の大幅積増もあり、1,594億円への減益を見込むが、12年3月期には10年3月期を上回る3,095億円を計画。

また、行内管理指標として用いているリスク調整後資本収益率である統合ROEは12年3月期には6.0%と11年3月期比3.5%の改善を見込む。

・国内営業

業務粗利益は預金損益の運用利回り低下による減少を主因に11年3月期までは減少傾向にあったが、12年3月期には貸出ポートフォリオの入れ替え並びに利鞘の改善もあり、5,737億円と11年3月期比443億円の増益を計画。

一方、経費は人件費の削減を主因として着実に減少してきており、結果、12年3月期の経費控除後利益は2,539億円を見込む。

また、統合ROEは12年3月期には13.7%と11年3月期比10%を越える改善を計画しているが、これは経費控除後利益の増益614億円に加え、11年3月期に不良債権の大幅な前倒し引当処理を行うことによる予想損失の減少も大きく寄与。

・海外営業

11年3月期は大幅なリストラコスト計上から経費控除後利益はマイナスとなるが、12年3月期には20億円の黒字を計画。

但し、資産の大幅圧縮等の大規模なリストラを行う為、統合ROEは12年3月期も6.1%となり、プラスに転じるのは14年3月期になる見込み。

・投資銀行DC

11年3月期は債券関係損益の反落から減益となるも、12年3月期はディーリング収益の増加から増益を見込む。

・財務

円貨ALM損益は個別仕切りレートをベースに算出している(9年3月期は試算値)。

11年3月期の業務粗利益は預金の仕切りレート低下を主因とするALM損益の増加・円債関係損益の増加から394億円の増益となるもの。

12年3月期は債券関係損益の反落から284億円の減益見込み。

(図表5)部門別純収益動向

(億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画
国内営業				
業務粗利益	5,843	5,518	5,294	5,737
貸金損益	3,602	3,436	3,400	3,863
預金損益	1,564	1,381	1,070	926
手数料損益	422	401	420	465
外為等損益	255	300	404	483
経費	3,524	3,426	3,369	3,198
経費控除後利益	2,319	2,092	1,925	2,539
統合ROE	-	-	2.8%	13.7%
海外営業				
業務粗利益	436	456	206	265
資金損益	250	299	245	239
手数料損益	112	133	74	97
その他	74	24	113	71
経費	306	315	286	245
経費控除後利益	130	141	80	20
統合ROE	-	-	11.7%	6.1%
投資銀行DC				
業務粗利益	371	614	477	547
市場損益	298	533	489	548
外債投資等損益	73	81	12	1
経費	191	205	199	203
経費控除後利益	180	409	278	344
統合ROE	-	-	5.0%	6.7%
財務				
業務粗利益	903	1,010	1,404	1,120
円貨ALM損益	230	257	558	798
円債投資損益	673	753	846	322
経費	22	22	22	25
経費控除後利益	881	988	1,382	1,095
統合ROE	-	-	20.7%	16.4%
その他部門				
業務粗利益	345	295	482	463
経費	344	381	440	490
経費控除後利益	689	676	922	953
統合ROE	-	-	13.4%	11.7%
合計				
業務粗利益	7,208	7,303	6,899	7,206
経費	4,387	4,349	4,316	4,161
経費控除後利益	2,821	2,954	2,583	3,045
統合ROE	-	-	2.5%	6.0%
貸倒引当金	4	17	989	50
業務純益	2,817	2,937	1,594	3,095

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

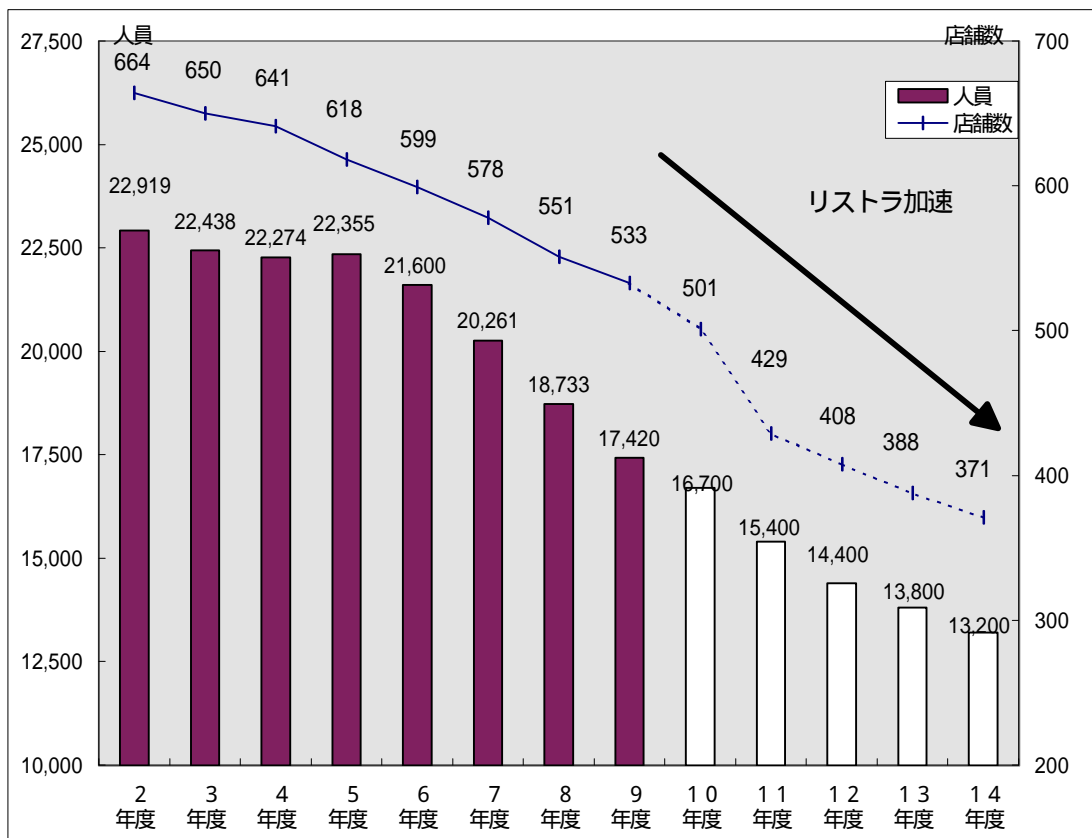
八．リストラ計画

A．役職員数

取締役・監査役は、合併時の74名から9年度までに約1/4を削減してきた。今後も引き続き削減を行うと共に11年度中に役員体制の見直し（執行役員制の導入等）を行い12年度には21名程度とする予定である。

なお、相談役については今年度廃止した。会長・頭取経験者9名の内4名については、公職等の対外的業務を旨とする所掌を明示したうえ、最長でも任期を4年間に限定した契約内容の常任顧問制度を適用することとしたところであり、今後は人数の上限を定めて漸減していく方針。

従業員は、合併時の23,200名から9年度末までに1/4にあたる約5,800名を削減済。10年度以降もチャネル改革、海外リストラ、本社人員削減等により12年度までの3年間で3,000名の削減を行い、14,400名とする。13年度以降もさらに効率化による1,000名程度の削減を見込み、14年度末には13,200名まで削減。合併時から1万人、5割近い削減となる。尚、人員削減ピッチ拡大のため、ニューキャリア選択支援制度（転職支援制度）の拡充を行う。



B．国内店舗・海外拠点数

（国内）出張所等を含めた国内有人店舗は2年度末の618店舗から9年度末には493店舗と、既に125店舗（内、支店は91店舗）の削減を実施済。今後「チャネル改革」等により、非効率店舗の整理統合を進めると同時に、従来の店舗運営体制を抜本的に見直し、複数店を対象にした渉外戦力や事務の集約等、次世代型チャネルへの移行を推進する。この結果、有人店舗数は12年度末までに100店規模の削減となり、合併直後のピーク比、約4割の削減となる。その後は効果・

進捗を見極めながら、14年度末までにさらに30店舗程度の削減を行う予定。
 (海外)日系企業取引への特化により、既に平成10年上期に10拠点の合理化を実施済。今後、中核5店舗の他は機能特化型サテライト拠点に絞り込み、12年度末までに店舗数を19(内、支店数13)まで削減する。この結果、パーパーランチを除く実質的な支店・駐在員事務所・出張所の数は14拠点となり、8年10月のピーク43拠点に対して約7割の削減となる。

C. 人件費

チャネル改革・海外リストラ等の人員削減や、賞与支給水準の見直し(10年下期以降約30%削減)等により、12年度には人件費総額で1,540億円と、9年度実績から417億円の削減。その後も人員削減等により圧縮を継続する。また、平成8年度より総合職の年齢給を全廃する等、能力重視の人事制度を導入済であるが、さらに仕事成果を重視した新たな人事制度を11年7月より導入予定。

D. 役員報酬・賞与

役員報酬・賞与は、現在、役職別に50%~20%削減中。今後、業績対応部分の拡大等による見直しを行っていく予定。なお、賞与水準は業績によって変動する。

	6年7月 ~7年6月	7年7月 ~8年3月	8年4月 ~9年12月	10年1月 ~10年3月	10年4月 ~現在
カット率の推移	9%~7%	21%~14%	25%~16%	30%~17%	50%~20%

E. 物件費

物件費はシステム関係費用の増加や不動産売却に伴うリースバックの影響等により10年度で約230億円の増加となるが、10年度以降はほぼ横ばいの運営を行う。システム関連費用は、多様化する顧客ニーズ対応、利便性向上、競争力強化等の最低限必要な費用に抑制していく。一方、保養所・クラブ・寮社宅・グラウンド等については整理・閉鎖を行う方針で、9年度から親密会社に資産と管理業務を移管した上で、再開発や業者宛売却を進めてきている。従来から、顧客との懇親のための施設については、経費節減の観点から、行員用施設との同居や、賃借で賄っており、また、所謂ゲストハウスと称される類のものは保有していない。購買費の抜本的削減のために、外部コンサルを活用したプロジェクトを組成し取組んでいるところである。

F. リストラ効果

(億円)

	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
人件費	83	242	298	284	258
賞与・制度改定等	65	128	121	89	60
人員削減等	18	114	177	195	198
物件費	5	98	241	241	242
福利厚生リストラ効果		8	11	11	12
チャネル改革海外,その他	5	30	30	30	30
抜本削減プロジェクト		60	200	200	200

(図表6)リストラ計画

(役職員数)

	9/3月末 実績	10/3月末 実績	11/3月末 見込み	12/3月末 計画	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画
取締役・監査役数(注1) (人)	58	56	51	21程度	21程度	21程度	21程度
従業員数(注2) (人)	18,733	17,420	16,700	15,400	14,400	13,800	13,200

(注1)11年度中に役員体制の見直し(執行役員制の導入等)を行い削減の予定。

(注2)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

	9/3月末 実績	10/3月末 実績	11/3月末 見込み	12/3月末 計画	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画
国内店舗数 (店)	507	493	469	409	389	369	352
国内本支店(注1) (店)	437	430	412	368	352	334	319
海外店舗数 (店)	44	40	32	20	19	19	19
海外支店(注2) (店)	24	23	18	14	13	13	13
(参考)海外現地法人 (社)	22	23	22	19	19	19	19

(注1)出張所、代理店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

(人件費)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
人件費 (百万円)	206,375	195,696	179,900	164,900	154,000	152,800	152,100
うち給与・報酬 (百万円)	117,859	111,227	107,300	98,900	92,400	90,200	89,700
平均給与月額 (千円)	489	497	498	502	509	500	499

(役員報酬・賞与)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,333	1,362	1,116	676	546	546	546
うち役員報酬 (百万円)	1,308	1,337	1,093	665	546	546	546
役員賞与(注2) (百万円)	25	25	23	11	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与(注3) (百万円)	23	24	21	24	27	27	27
平均役員退職慰労金(注4) (百万円)	68	98	45	37	40	40	40

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

(注2)役員賞与は使用人部分のみ記載。

(注3)役員報酬・賞与について、業績連動型の体系の導入を検討中。

(注4)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、今後の役員報酬・賞与体系の
変革は織り込んでいない。なお、計数は一時金のみ(年金を含まない)ベース。

(物件費)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画
物件費 (百万円)	203,238	204,374	227,000	227,400	209,700	210,500	214,400
うち機械化関連費用(注) (百万円)	25,040	27,579	31,700	30,900	29,100	28,100	28,700

(注)リース等を含む実質ベース。

二．子会社・関連会社の収益等動向

A．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ある。また、システム開発・情報処理関連においては、平成11年度に㈱さくらケーシーエスが大阪証券取引所第二部市場への上場を目指すなど、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ある。

一方、関連ノンバンクについては、再建支援とリストラを実施し、リテール戦略の中で積極的活用を図って行く。その他の事務会社等の関連会社は、機能の重複を極力排除し、ビジネスプロセスの改革等を推進することにより、業務の効率化を図って行く。

海外の現地法人については、当行の拠点合理化の一環として見直しを進め、海外支店・駐在員事務所との間で機能の整理統合を進めている。

B．具体的な施策

関連ノンバンク等

a．方針

関連ノンバンクについては、長期の不動産融資への積極的な取組みなどにより、業容を拡大することで収益力向上を企図したが、バブル崩壊の影響から多額の不良債権を計上するに至った。当行の支援の下でこの不良債権の処理に努めた結果、平成9年度には4社全てについて、自力で回収処理可能な水準を実現し、支援計画は一旦終了したが、今回リテール戦略の一環として、付随業務等の強化を図るに当り、関連ノンバンクの業務の絞り込みを行うとともに、再建計画の見直しを行い、短期間で再建を完了させるべく、11年3月期に追加の支援を行うこととした。

業務の見直しについては、提携ローン並びに仕掛け案件等を除く融資業務から撤退するとともに、今後の業務分野をリテール周辺業務に特化させる。更に業務内容見直しを踏まえ、他の関連会社および親密会社を交えた再編統合についても検討する。再編成については、さくら抵当証券㈱・㈱三

井ファイナンスサービス・さくらファイナンスサービス㈱・クリエイトファイナンス㈱の当行関連ノンバンク全てを対象としている。

b．具体策

(1) さくら抵当証券㈱

抵当証券関連業務のうち、新規融資については撤退する。また、当社は、抵当証券販売において、一般個人を主体に約4万人の投資家を擁す業界第4位の企業であり、顧客ニーズに対応するため、引き続き業務を継続するが、運用商品としては、投資信託の窓販解禁等により金利自由化商品の先駆けとしての役割が概ね完了したと考えられること、並びに昨年来の同業他社破綻により、顧客離れが進むと予想されることから、マーケット環境の推移を注視しつつ、漸次業務を縮小する。

今後は、不動産証券化業務への移行等も展望し、関連ノウハウを蓄積する目的で、親密不動産会社との合併も視野に入れて検討する。

(2) ㈱三井ファイナンスサービス・さくらファイナンスサービス㈱

新規の融資業務については、既存債務者に対する折り返し資金の供与や、やむを得ない案件を除いて撤退する。

この2社は業務内容が全く同じであることから、統合を基本方針とする。業務においては、集金代行関連業務とファクタリング業務に特化させ、更なる業容拡大を図り、集金代行トップの地位を堅持するとともに、効率化による競争力向上を図る。

(3) クリエイトファイナンス㈱

新規の融資業務については撤退し、リース業務に特化させる。

リース業務については、当行のマーケット規模に対して、関連リース会社の規模が小さいため、これまで十分な対応ができておらず、業務拡大の余地は大きい。については、当行関連のリース業務を再編統合することにより、系列総合リース会社としての機能強化を検討する。統合による業容拡大と合理化への取組みによって、価格競争力の向上を図り、斯業務のリテールマーケットでの戦略的アプローチを可能ならしめる。

(4) さくら信用保証㈱

この他、所謂関連ノンバンクには該当しないものの、ローン業務は、今後も個人向けリテールマーケットの中心となるものであり、当社をさくらグルー

プの個人ローン取引推進の核と位置づけ、プロフェッショナルな人材を大量に投入し、グループ内での機能をより一層強化する。

サービサー会社の設立

サ - ビサ - 法制定に伴い、平成 11 年 7 月営業開始を目途にサ - ビサ - 会社の設立を予定している。設立の目的は、銀行本体と関連ノンバンクがそれぞれ実施している回収業務を集約、強化することにより、回収スキルの向上により当行グループ全体の不良債権回収を促進すると同時に、回収業務運営の口 - コスト化を目指すものである。

当行では既に債権回収機能を集約し、回収ノウハウを蓄積することにより、成果を挙げているが、新会社設立に伴い、その回収ノウハウを関連ノンバンクまで拡大することが可能となり、より一層の処理促進が可能になると考えている。

事務集中部門

さくら事務サ - ビス(株)・さくらエリアサ - ビス(株)・さくらセンタ - サ - ビス(株)の 3 社を、平成 11 年 4 月を目途に統合し、会社間の業務の垣根撤廃による抜本的な業務再編、要員の流動化を実現し、徹底した合理化、効率化を図ることとした(約 3 割の省力化実現)。

海外現地法人

拠点合理化の一環として、既にカナダさくら銀行およびさくらファイナンス・オーストラリアで、それぞれ 1 支店を廃止した他、さくらマーチャント・バンク(シンガポール)の運営を当行シンガポール支店と一体化している。業務面でもこれらの現地法人では、対象業務の絞り込みや資産の大幅な圧縮に取り組んでおり、徹底した効率化に注力している。

この他にも、タイさくら金融証券の証券業務を分離した後で、残る金融部門を清算することや、インドネシアさくら銀行を資産管理会社化して債権回収に特化させるといったリストラにも取り組んで行く計画である。

C . 関連会社に共通するリストラ策

また、関係会社のOB役職員の人事処遇についても、役員定年の繰り下げや

役員報酬のカット・社員の賞与支給のカットを実施してきた。現在、関係会社の社員を対象としたニューキャリア選択支援制度の新設・嘱託雇用の見直し等グループ一体となった人事諸施策を具体的に検討している。

(図表 7) 子会社・関連会社一覧

(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 金融 機関分 (注 2)	資本	うち	経常 利益	当期 利益
								勘定	申請 金融 機関 出資分		
さくら事務サービス	85/1月	高橋 恵隆	当行の事務代行業務(集配金業務・文書集配業務・回金業)	98/3月	5	1	1	1	0.3	0	0
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、CD・ATM監視業務)	98/3月	6	0	0	1	0.1	0	0
さくらスタッフサービス	72/11月	小林 益太	当行への人材(さくらレディ)派遣~東日本地域~	98/3月	6	0	0	1	0.3	0	0
さくらオフィスサービス	85/1月	酒井 豊昭	当行への人材(さくらレディ)派遣~西日本地域~	98/3月	3	0	0	1	0.3	0	0
さくらIRサービス	93/9月	中山 雅詳	当行の事務代行業務(預金業務、交換持帰手形処理、不渡変換事務等)	98/3月	5	0	0	0	0.1	0	0
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(外為集中事務等)	98/3月	2	0	0	0	0.1	0	0
さくらセンターサービス	95/10月	田代 瑛	当行の事務代行業務(MT/FD扱いの総振・給振事務処理、税金・公共料金の収集業)	98/3月	5	0	0	0	0.1	0	0
さくら信用保証	76/7月	河内 功	ローン信用保証	98/3月	1,457	640	640	49	0.1	6	0
さくらファインサービス	79/7月	西野 信也	融資・集金代行業務、ファクトリ	98/3月	1,463	1,263	885	21	0.1	9	0
三井ファインサービス	79/12月	菅原 通利	融資・集金代行業務、ファクトリ	98/3月	3,034	2,865	1,279	53	0.5	2	0
さくらカード	83/2月	山崎 勝彌	クレジットカード業務	98/3月	4,428	1,012	500	39	0.4	9	2
さくら抵当証券	83/10月	佐々木 莞雄	抵当証券販売・融資	98/3月	6,055	3,377	1,430	62	1.1	8	0
クリエイトファイナン	88/3月	下里 充二	融資・リース	97/12月	846	822	445	2	-	-1	0
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	98/3月	170	35	17	75	1.5	17	7
さくら情報システム	72/11月	斉藤 舜也	情報処理・ソフトウェア開発	98/3月	210	103	59	52	0.4	18	0
さくらキャピタル	92/3月	梅村 将夫	ベンチャーキャピタル	98/3月	98	89	71	5	-	0	0

わかしお銀行	96/6月	市川 博康	銀行業	98/3月	6,359	933	3	290	400	-96	-81
さくら証券	94/10月	小山 光俊	証券業	98/3月	13,467	500	500	358	400	-24	-24
さくら信託銀行	95/12月	天木 明	信託・銀行業務	98/3月	268	20	0	99	100	3	3
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	小島 嗣正	証券の引受、販売等	97/12月	1,055	596	594	59	100	-19	-19
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	97/12月	1,107	131	131	29	25	0	0
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	97/12月	2,310	1,843	1,782	105	100	-13	-11
さくらデルシャー(米)	93/7月	Leo Melamed	先物・オプション執行・清算	98/1月	129	47	47	12	11	2	2
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	当行の資金調達ビークル	97/12月	3,421	3,377	3,377	0	0.1	0	0
さくらファイナンス(ケマン)	91/2月	北山 禎介	当行の資金調達ビークル	97/12月	2,414	2,399	2,399	0	0.1	0	0
トルコさくら銀行(注3) (トルコ)	85/8月	小林 好明	商業銀行業務	97/12月	45,231	24,792	24,504	1,628	119	2,229	830
中聯国際租賃有限公司 (中国)	85/9月	黄 仁美	リース業務	97/12月	49	36	7	13	1	-1	-1
バンコックさくらリビング (タイ)	87/7月	前田 真木人	リース業務	97/12月	1,974	1,812	988	-1	6	-77	-73
SBCS(タイ)	89/3月	釣 慶一	コンサルティング業務	97/12月	252	199	199	47	0.5	1	1
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	97/12月	5,954	5,614	1,473	243	15	-6	-6
カナダさくら銀行(カ)	90/4月	浅海 直樹	商業銀行業務	97/10月	961	723	42	73	70	4	2
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	97/12月	1,914	121	415	75	54	11	7
インドネシアさくら銀行(注 4)(インドネシア)	89/11月	内野 好郎	商業銀行業務	97/12月	18,968	12,548	6,559	10,690	425	275	189
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	98/3月	80	74	74	5	4	-4	-4
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	98/3月	693	85	85	313	173	50	39
ポルジャール・リビング・インド ネシア(インドネシア)	75/8月	木村 幸夫	リース業務	97/12月	155,575	122,917	14,183	29,351	5,000	9,390	6,626

(注1) 海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載。(さくらファイナンスインターナショナル以下が海外所在)表示は原則千万円または十万通貨単位を四捨五入、但し、当行出資分についてのみ小数点第一位まで記載。

(注2)借入金のうち、申請金融機関分は保証を含む。また、銀行業を営む関連会社の申請金融機関からの借入金には、借入金勘定のみならず銀行間の資金放出等を含めて金額を記載。

(注3)単位は10億トルコリラ

(注4)単位は億ルピア

上記関連会社のうち、さくら事務サービスからさくらセンターサービスまでの各社は、当行の与信額が1億円以下であるが、業務内容が当行事務のアウトソースであり、当行業務と一体不可分であることを勘案記載対象としたもの。

また、クレジットファイナンス(融資・リース)についても、『銀行法等における子会社、もしくは「事務ガイドライン 1 - 6」に規定している関連会社』にあたらぬが、関連ノンバンクと位置づけ経営支援を行っているため、記載対象とした。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

当行の経営理念

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

イ. 基本的考え方

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

ロ. 具体的方策

A. 行動規範（倫理規程）の制定

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

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

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

上記「行動規範」については、勤務の心得（就業規則抜粋等）を加え、小冊子に

して全行員に配布し、その遵守徹底を図っている。

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

B．反社会的勢力との絶縁

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

C．コンプライアンス

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

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

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

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

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

D．CS（カスタマーサティスファクション）

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

E . フィランソロピー

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

平成 9 年 1 0 月にアジア諸国の児童福祉への寄付を主目的とし、「さくら基金」を設置した。

平成 1 0 年 9 月、I S O 1 4 0 0 1 の認証取得し、環境問題へも積極的に取組み中である。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

イ．経営の意思決定プロセスについて

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

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

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

ロ．相互牽制体制について

A．取締役の担当と責任の明確化

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

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

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

B．取締役相互の業務監視

代表役員は週1回開催される経営会議にて、また、代表役員を含む全取締役は月1回開催される取締役会にて、他の取締役の業務執行の状況を知ることができる他、原則月1回開催され役員並びに常勤監査役の全員に加え本部部長全員が出席する業務連絡会にて、経営計画の進捗状況など業務運営の現状につ

いての情報を把握することができ、実質的なチェックができる体制となっている。

C . 監査役の監査の実効性確保

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

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

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

(図表 8) 主な経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役 監査役	総合企画部	原則月1回	銀行の業務執行の決定並びに取締役の職務の執行の監督
監査役会	———	監査役	———	原則月1回	監査に関する事項の報告、協議、決議
経営会議	頭取	会長 頭取 その他代表取締役	総合企画部	原則週1回	日常の業務執行に関する事項の決定
業務連絡会	総合企画部長	取締役 監査役 本部部長	総合企画部	月1回	経営計画のフォロー並びにその他重要情報の伝達
政策投資委員会	頭取	頭取 副頭取 関係部門の担当役員並びに責任役員(注1)	総合企画部	必要に応じて (過去1年間には開催実績無し)	政策投資株式の見直し等に関する方針協議
ALM委員会	頭取	頭取 副頭取	リスク統括部	月1回	市場性バソククホシヨンの運営方針

		関係部門の担当役員並びに責任役員、プレジデント (注2)			円貨・外貨ハンキングの運営方針など
システム戦略委員会	総合企画部担当役員	総合企画部担当役員 事務統括部担当役員 本部16部の部長 (注3)	総合企画部 情報企画部 事務統括部 システム部	原則半期1回以上	システム開発の優先順位決定 システム投資に係る大型案件の事前検討 システム戦略の中長期的検討の促進

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

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

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

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

(図表9) 担当業務別役員名一覧

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

関西地域開発部担当 役員	高崎常務	西村常務	西村常務	西村常務	天宅常務	天宅常務
ネットワーク業務部担 当役員	石田専務	山本専務	兵頭専務	吉田常務	吉田専務	滝沢常務
営業部グループ責任 役員	-	-	-	-	上原副頭取	西村副頭取
海外営業グループ責任 役員	池田専務	高野専務	工藤専務	工藤専務	阿赫専務	阿赫専務
同副責任役員	工藤常務	工藤常務	-	山崎常務	梅村常務	藤嶋取締役
投資銀行DCプレゼン ト	吉江専務	池田副頭取	矢野専務	川崎専務	川崎副頭取	栗山常務
同エグゼクティブプレゼ ント	-	川崎常務	川崎常務	-	栗山常務	西堀常務

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

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

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

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

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

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

イ．開示内容の充実

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

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

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

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

ロ．対象の拡大

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

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

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

ハ．体制

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

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

(4) 従来の経営責任についての考え方

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

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

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

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

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

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

ある。

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