

(5) 14 年 3 月期当期利益の 3 割以上未達の対応

〔14 年 3 月期について、当期利益の実績が経営健全化計画の計画値より下振れした理由〕

14 年 3 月期の当期利益は 3,228 億円の損失と経営健全化計画における計画値(2,100 億円の利益)を 3 割以上下回る結果となりました。業務純益(一般貸倒引当金繰入前)が業務粗利益の増加や経費削減により 1 兆 1,834 億円と計画値を 4,834 億円上回る結果となったにもかかわらず、当期利益が計画値を大幅に下回る結果となった主たる要因は、貸倒償却引当費用(一般貸倒引当金繰入を含む)が 1 兆 5,431 億円と、計画値を 1 兆 3,431 億円上回ったためであります。

これは、現在のデフレ傾向のもと、債務者の業況悪化や土地等担保価値の下落が続くなど、経営健全化計画策定当時には想定していなかった経済環境となっていることのほか、緊急経済対策や改革先行プログラムにおいて不良債権処理を促進する施策が講じられたことから、当行としても不良債権の最終処理をより一段と加速するべく、積極的な対応を行ったためであります。

ベースの処理額及び最終処理(オフバランス化)の促進(約6,500億円)

経済情勢の悪化に伴う債務者の業況悪化や担保価値の下落等に伴うベースの処理額に加えて、オフバランス化の促進のための処理コストを含め、計約6,500億円の処理コストを計上いたしました。このうち、既存の破綻懸念先以下の処理等に係るコストは約2,500億円となっております。

要注意先債権の将来リスクへの対応(約9,000億円)

要注意先債権の将来リスクへの対応といたしまして、現下の経済情勢や資産劣化の状況を反映して債務者区分等の見直しを行ったほか、最近の貸倒、倒産等の趨勢を勘案して一般貸倒引当率の引上げを行いました。

まず、債務者区分の見直しにつきましては、市場の評価に著しい変化が生じている等の債務者について、企業業績や市場のシグナルをタイムリーに反映した債務者区分とするとともに、将来のオフバランス化に伴うコストを含めた、十分な償却・引当を確保いたしました。

自己査定において、破綻懸念先と判定した債務者に対しましては、私的整理ガイドライン等に基づく徹底的な再建計画の策定を求め、再編コストなど将来予測されるコスト(オフバランス化コストを含む)を14年3月期において計上するなど、当行としても取引先企業の再生、再編に取り組みました。また、破綻懸念先には該当しないものの財務状況に問題のある要注意先企業につきましては、一定の基準に該当する場合に要管理先として十分な引当を確保いたしました。

以上の結果、約5,500億円を処理コストとして計上し、将来的にロスの発生する懸念のある先については、企業業績や市場のシグナルをタイムリーに反映した債務者区分、将来のオフバランス化に伴うコストを含めた十分な償却・引当が確保されたものと考えております。

また、一般貸倒引当金の引当率につきましては、最近の貸倒、倒産等の趨勢を勘案して引当率の引上げを行い、約3,500億円を計上いたしました。

< 14 年 3 月期の不良債権処理の概要 >

(億 円)	
ベースの処理額及び最終処理の促進	6,500
既存の破綻懸念先以下の処理等	2,500
要注意先債権の将来リスクへの対応	9,000
現下の経済情勢や資産劣化の状況を反映した債務者区分等の見直し	5,500
最近の貸倒、倒産等の趨勢を勘案した一般貸倒引当率の引き上げ	3,500
合計	15,500

[業務純益 R O E の状況]

14 年 3 月期の業務粗利益は、米国金利等の低下を捉えた A L M 運営が奏効し、外貨建トレジャリー収益が好調に推移したことや、海外現地法人等からの配当により資金利益が増益となったことを主たる要因に、1 兆 8,535 億円と計画値を 4,255 億円上回る結果となりました。また、経費については、 人員削減の前倒しや賞与カットに伴う人件費の削減、 店舗統合の前倒しやシステム経費の見直し、合併を契機とした購買費等ベース経費の圧縮による物件費の削減、を実施したことにより 6,701 億円と計画を 579 億円上回る削減を達成いたしました。その結果、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は、1 兆 1,834 億円と計画値を 4,834 億円上回り、業務純益 R O E（一般貸倒引当金繰入前）は、33.95%と計画値の 15.60%を大幅に上回る実績となりました。

[収益改善のための代替措置等]

前述の通り、積極的な不良債権処理により 14 年 3 月期の当期利益が 3 割以上未達となったことを踏まえ、以下の諸施策を実施し、剰余金の減少を回復させ、公的資金(優先株式)の返済・消却原資の確保を図ってまいります。

追加リストラによる経費削減

a. 人員の追加削減

国内店舗の追加削減に加え、効率的な業務運営の徹底を通じて本部・間接人員の削減を行い、16 年度末までに従業員数を従来計画（23,200 人）対比 2,600 人追加で削減

し、20,600 人体制と致します。

b. 国内店舗統合の追加と早期実施

コンビニ等の A T Mチャネルや One's ダイレクト等のリモートチャネルを拡充し、顧客利便性を維持・向上させる一方で効率化を図るべく、従来計画対比で 69 ヶ店の国内店舗の追加削減を行い、401 ヶ店と致します。

また、店舗統合の時期につきましても、当初 14 年 7 月のシステム統合後、14 年度から 15 年度にかけて実施するとしておりましたが、効率化の早期実現を図る観点より、1 ヶ所に 2 ヶ店が併存する共同店舗形態を活用し、今年度中に追加削減支店も含め 143 ヶ店の統合(14 年 3 月期に実施済みの共同店舗による統合 20 ヶ店を含め、今年度の国内店舗削減数は 163 ヶ店)を完了する方針であります。

c. スペースマネジメントによる本部ビル等の効率化

本部人員削減等により余剰となるオフィススペースの返還・売却を推進してまいります。なお、14 年 3 月期には旧さくら銀行本店の九段本部ビルの返還を実施致しました。

d. その他見直し

14 年 3 月期において、合併を契機とした購買費等ベース経費の見直しを実施し、経常経費の大幅削減を実施済であります。引き続き効率化を追及した見直しを実施してまいります。

これらリストラ諸施策の追加により、年度毎の経費は 15 年 3 月期 6,500 億円(計画比 650 億円)、16 年 3 月期 6,250 億円(計画比 650 億円)、17 年 3 月期 6,000 億円(計画比 800 億円)となり、4 年間累計で経営健全化計画比 2,679 億円(14 年 3 月期実績 6,701 億円、計画比 579 億円を含む)の収益増強効果を実現する計画であります。

< 追加リストラによる経費削減効果 >

項 目	実 施 策	累 積 効 果 (4 年 間)
○ 人 員 の 追 加 削 減	平成16年度末迄に追加で2,600人削減	971
○ 国内店舗統廃合	69ヶ店の国内支店を追加削減 合計163ヶ店の統合を14年度中に実施	151
○ スペースマネジメント	本店・本部の余剰スペースの返還・売却	110
○ その他経費削減	その他購買費等の経常経費効率化	1,447
合 計		2,679

不良債権の最終処理促進による財務体質強化

デフレ傾向が持続する経済環境下におきましては、当面、担保価値下落や債務者の業況悪化に伴う不良債権の新規発生も引き続き少なくないものと想定されます。当行はこのような環境認識の下、16年3月期までが集中調整期間であることも踏まえ、破綻懸念先以下のオフバランス化の推進等による不良債権の最終処理を促進し、財務体質の強化を図ることで、17年3月期には貸倒償却引当費用(一般貸倒引当金繰入を含む)を所謂、巡航速度に収斂させてゆく方針であります。

以上の方針の下、貸倒償却引当費用は15年3月期に5,000億円(計画値:2,000億円)、16年3月期に3,700億円(計画値:1,500億円)、17年3月期には15年3月期対比約半減の2,300億円(計画値:1,500億円)を計画しております

社外流出抑制による内部留保の蓄積

配当に対する当行の基本的な考え方は「適正な収益水準(具体的には、税引後当期利益が2,000億円程度)が安定的に維持できる場合において、各年度の配当額を配当性向を勘案して決定する」と経営健全化計画に記載の通りであります。14年3月期は当期利益が大幅に下振れたことを踏まえ、社外流出抑制の観点から、1株当たりの普通株式配当を2円減配の4円(計画値:6円)といたしました。

また、15年3月期もデフレ傾向の持続等の厳しい経営環境下、引き続き内部留保の蓄積による経営の安定性確保が不可欠との考えから、1株当たり普通株式配当を4円(計画値:7円)で据え置く予想としております。

15 年 3 月期の業績予想について

15 年 3 月期につきましては、経費削減を主因といたしまして、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は 8,500 億円と経営健全化計画を 800 億円上回る見込みであり、業務純益 R O E（一般貸倒引当金繰入前）は 26.24%と計画値の 16.29%を達成する予想であります。

しかしながら、15 年 3 月期の貸倒引当償却費用につきましては、現在のデフレ傾向の持続や不良債権の集中調整期間であることも踏まえ、14 年 3 月期に引き続き最終処理に向けた積極的な対応を行う方針でありますことから、計画値を 3,000 億円上回る 5,000 億円となる見込みであります。

その結果、当期利益は 800 億円と計画値を 1,750 億円下回る見込みである旨、5 月 24 日に公表しております。

なお、既述の諸施策による影響の他、15 年 3 月期業績予想値における経営健全化計画対比での主な変動要因は次の通りであります。

a. 業務粗利益の増加（計画比 + 150 億円）

足下の経済環境や金利環境等を踏まえ見直しを行いました結果、米国金利等の低下を捉えた A L M 運営の奏効によるトレジャリー部門収益の好調持続を主因として、経営健全化計画の計画値を 150 億円上回る見込みであります。

b. 株式等関係損益の悪化（計画比 ▲ 700 億円）

経営健全化計画策定時におきましては、当時の株価（日経平均 15,747 円の前提）や含み損益の状況を勘案し、株式等関係損益はネットでゼロを計画しておりましたが、14 年 3 月期の当行保有株式の評価損益は、株価の下落（14 年 3 月末日経平均株価終値：11,024 円）等に伴い、ネット 5,000 億円強の含み損の状況となっております。

15 年 3 月期におきましては、銀行等株式保有制限の導入も踏まえ、現状の株価水準や含み損益の状況を勘案し、700 億円の損失を予想しているものであります。

〔 剰余金の今後の見通しと、それに伴う公的資金の消却等の見通し 〕

平成 12 年 12 月に公表いたしました経営健全化計画（15 年 3 月期～17 年 3 月期）は、

今回の収益改善のための代替措置等の実施による収益影響等を勘案しますと以下の通りとなります。なお、その他有価証券評価差額金やこれを含む資本勘定の残高につきましては、足許の14年3月期実績をベースに置換えております。

収益動向及び計画（各期の計画は前述の代替措置のみを織り込んだものであります）

	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(収益) (億円)			
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	8,500	9,350	10,300
業務粗利益	15,000	15,600	16,300
経費	6,500	6,250	6,000
人件費	2,585	2,543	2,393
物件費	3,577	3,369	3,269
不良債権処理損失額	5,000	3,700	2,300
株式等関係損(▲)益	▲700	-	-
経常利益	2,300	5,350	7,700
税引後当期利益	800	2,520	4,200
(資本勘定) (億円)			
資本勘定計	32,811	34,657	38,255
うち 剰余金（資本剰余金を含む）	7,879	9,867	13,488
うち その他有価証券評価差額金	▲2,560	▲2,560	▲2,560
(配当) (億円)			
配当金(中間配当を含む)	373	601	601
1株当たり配当金(普通株)	4.0	8.0	8.0
配当性向	34.81	19.20	11.25
(経営指標) (%)			
資金調達原価	2.21	2.32	2.45
経費率	0.98	0.94	0.90
人件費率	0.39	0.38	0.36
物件費率	0.54	0.51	0.49
総資金利鞘	0.53	0.61	0.68
預貸金利鞘	0.77	0.86	0.99
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	26.24	27.72	28.25
ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	0.89	0.99	1.10
自己資本比率(連結)	10.50	10.76	11.32

(注) 公的資金(優先株式)の利益消却は織り込んでおりません。

16年3月期以降の1株当たり普通株式配当は、経営健全化計画通りの8円としております。

リストラ計画

	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
従業員数(注 1) (人)	23,500	22,100	20,600
国内本支店(注 2) (店)	401	401	401

(注 1)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含み、執行役員、嘱託、パート、派遣社員は除いております。

(注 2)出張所、代理店、被振込専門支店、A T M管理専門支店、外為事務部を除いております。

	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
人件費 (百万円)	258,500	254,300	239,300
うち給与・報酬 (百万円)	209,700	206,000	193,000
物件費 (百万円)	357,700	336,900	326,900
うち機械化関連費用(注) (百万円)	94,800	90,200	87,900
除く機械化関連費用 (百万円)	262,900	246,700	239,000

(注)リース等を含む実質ベース。

当行資本政策の基本的な考え方は、「公的資金の早期返済を念頭におきつつ、内部留保の蓄積を図り、Tier 資本を質・量ともに充実させることを第一義の方針とする」ものであり、経営健全化計画においては15年3月期～17年3月期に5,500億円の公的資金(優先株式)の利益消却を織り込んでおります。

しかしながら、現状は、最優先課題の1つとして積極的な不良債権処理を推進しておりますことや株式等評価損益が資本に直入される等、Tier 資本も今後の景気や株価の動向に左右されるといった不安定な要素を孕んでおりますことから、当面は基本的な考え方にに基づき、内部留保の蓄積を優先させるべく、今回は公的資金(優先株式)の利益消却を織り込まない前提での計数を記載しております。

なお、公的資金(優先株式1兆3,010億円)の返済原資である剰余金につきましては、次の通りの見込みとなります。19年3月期には、仮に公的資金を全額消却いたしましても、7,000億円以上の剰余金を確保できる水準となりますことから、計画通りに公的資

金を完済することは十分可能と考えております。公的資金の返済につきましては、経済状況等を勘案いたしまして早期返済を検討してまいります。

< 剰余金の積み上がり状況 >

(億円)

	15/3月期 見込み	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
剰余金	7,879	9,867	13,488	17,087	20,686
資本剰余金	3,576	3,576	3,576	3,576	3,576

(注) 公的資金(優先株式)の利益消却は織り込んでおりません。また、18年3月期、19年3月期につきましては、当期利益等の諸前提を17年3月期と同一とした上で試算したものであります。

なお、14年3月に実施いたしました法定準備金の振替額5,990億円を控除いたしましても、19年3月期剰余金は1兆4,696億円に達する見込みであり、利益の積上げによる公的資金の返済は十分可能と考えております。

以 上