

**「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11年6月

株式会社 さくら銀行

## 目 次

	ページ
(概要) 経営の概況	
1. 11 / 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	7
(3) 不良債権処理の進捗状況	8
(4) 国内向け貸出の進捗状況	9
(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	11
(図表)	
1. 収益動向及び計画	13
2. 自己資本比率の推移	18
3. 資金繰り状況	21
4. 外貨資金運用調達状況	21
5. 部門別純収益動向	22
6. リストラ計画	24
7. 子会社・関連会社一覧	26
8. 貸出金の推移	29
9. リスク管理の状況	33
10. 法第3条第2項の措置後の財務内容	43
11. リスク管理債権情報	44
12. 不良債権処理状況	46
13. 不良債権償却原資	46
14. 過去1年間の倒産先	49
15. 含み損益総括表	50
16. オフバランス取引総括表	51
17. 信用力別構成	52

## 経営の概況

### 1. 11 / 3月期決算の概況

#### (1) 資産・負債の状況

総資産は、前期末比4兆4,416億円減少し、47兆2,087億円となった。このうち貸出金は、住宅ローン残高等が増加したものの、不良債権の回収や会計上の変更による減少に加え、海外資産の圧縮、為替の円高影響等によって、2兆7,925億円減少した。なお、中小企業向け貸出金は、不良債権の償却や貸出債権の流動化といった特殊要因を除いた実態残高で1,919億円の増加となり、健全化計画の2,000億円増加をほぼ達成している。また、有価証券は、約1,000億円の株式償却や保有株式の売切りなどにより、前期末比2,318億円減少となった。

総負債は、運用量の減少により、前期末比5兆3,671億円減少し、44兆9,851億円となった。このうち預金および譲渡性預金の減少は3兆4,151億円。この減少の主な要因は、為替の円高影響や海外資産圧縮に伴う海外調達量の減少であり、国内のコア預金(注)は、前期末比5,304億円増加している。(注)コア預金は10億円以上の大口定期を除く国内円預金

<貸借対照表> (億円)

	11年3月末 実績	10年3月末 実績	比較
総資産	472,087	516,503	44,416
貸出金	322,912	350,837	27,925
有価証券	62,175	64,493	2,318
総負債	449,851	503,522	53,671
預金	301,107	328,257	27,150
うちコア預金	240,789	235,485	5,304
譲渡性預金	28,549	35,550	7,001
資本勘定	22,235	12,981	9,254
資本金	10,427	5,994	4,433
法定準備金	10,176	5,681	4,495
剰余金	1,142	1,305	163

<10 / 下期国内貸出の状況(特殊要因を除く実態ベース)>

	実績	健全化計画	計画対比
国内貸出全体	1,470	1,000	2,470
うち中小企業	1,919	2,000	81

## (2) 収益の状況

### 業務粗利益

業務粗利益は、前年度比312億円減少し6,991億円となった。減益の主な要因は、国内業務部門で預貸金利鞘の改善や債券関係損益の増加により、118億円の増益となったものの、国際業務部門が海外資産の圧縮等により430億円の減益となったためである。また、健全化計画対比、業務粗利益は、計画で見込んだ海外資産売却損失の減少等により92億円の増加となった。なお、健全化計画における粗利益増強主要施策である利鞘の改善は、10年度で10BP改善しており、14年度末までに30BP改善する計画に対し、33%の進捗となっている。

### 経費

経費は、人員削減や賞与水準の見直しにより人件費で前年度比176億円減少の1,781億円となったものの、物件費で前年度比186億円増加の2,230億円となった。物件費の増加は、システム関連投資等の増加や不動産売却に伴う賃借料の増加によるものである。税金は、有価証券取引税の減少等により前年度比110億円の減少となり、経費全体では、前年度比99億円減少し4,250億円となった。健全化計画対比では、為替の円高影響を主に、人件費、物件費ともに計画比減少し、経費全体で66億円の減少となった。

### 業務純益

以上の結果、10年度の業務純益は一般貸倒繰入前で前年度比213億円減少し、2,741億円となった。なお、一般貸倒繰入は、前年度比994億円増加の1,011億円を繰入したことにより、一般貸倒繰入後の業務純益は、前年度比1,208億円減少し、1,729億円となった。健全化計画対比では、一般貸倒繰入前で158億円の増加、繰入後で135億円の増加となり、計画を大幅に達成している。

### 不良債権処理・株式関係損益

資産の健全性向上を目的に、景気低迷影響にも対応可能な引当など総額1兆235億円の不良債権処理を行った。その処理状況は、自己査定に基づく償却・引当等で6,471億円、関連会社の財務体質強化のための支援損3,319億円、債権売却損等で444億円である。不良債権処理損1兆235億円は、健全化計画対比293億円増加したが、この主たる要因は、関連ノンバンクの財務体質をより強化するために支援損を追加したことによるものである。

株式等関係損益は、前年度比5,205億円減少し、125億円となったが、

健全化計画対比ではほぼ計画通りとなっている。株式等関係損益の内訳は、償却が974億円、売却損が409億円、売却益が1,509億円である。なお、11年3月末の上場有価証券の含み損益は1,560億円である。

#### 経常利益・当期利益

以上の結果、10年度は7,541億円の経常損失となり、これに、不動産売却益による特別損益1,054億円、法人税等2,733億円を加減し、当期損失は、3,753億円となった。

健全化計画における10年度の当期損失は、3,726億円を見込んでおり、ほぼ計画通りの水準を確保できている。

#### < 損益計算書 > (億 円)

	11 / 3期		
	実 績	10 / 3期比	健全化計画比
業務粗利益	6,991	312	92
国内業務部門	6,272	118	4
国際業務部門	719	430	96
経費	4,250	99	66
人件費	1,781	176	18
物件費	2,230	186	40
税金	238	110	9
貸倒引当金	1,011	994	22
業務純益	1,729	1,208	135
貸引前ベース	2,741	213	158
不良債権処理	10,235	1,575	293
償却・引当等	6,471	333	210
関連会社支援損	3,319	262	439
債権売却損等	444	2,170	63
株式等関係損益	125	5,205	6
株式等償却	974	872	214
経常利益	7,541	3,369	223
特別損益	1,054	1,966	54
法人税等	2,733	3,786	141
当期利益	3,753	1,548	27

(3) 自己資本比率

11年3月末の自己資本比率は、前期末比3.21%上昇し12.33%となった。健全化計画対比では0.19%上昇している。

なお、株式の含み損をTier 1から控除した実質自己資本比率は、11.87%となり、11%以上を確保している。

<自己資本比率>

(億円、%)

	11/3末			実質自己資本 比率
	実績	10/3末比	健全化計画比	
Tier 1	23,958	6,845	313	22,398
(Tier 1比率)	(7.17)	(2.61)	(0.22)	(6.70)
Tier 2	17,247	611	409	17,247
自己資本	41,206	6,979	95	39,645
リスクアセット	333,992	41,015	6,008	333,992
自己資本比率	12.33	3.21	0.19	11.87

(注) 実質自己資本比率

11/3末の有価証券含み損1,560億円をTier 1から控除

## 2. 経営健全化計画の履行状況

### (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

「プライベートバンキング事業」については、資産形成層を囲い込む目的で幅広い顧客基盤を有する有力特定企業（異業種）との提携を含め新たに具体策を検討中である。

「資産運用事業」については、退職金を原資とする確定利付運用ニーズに対応する新たな商品開発、体制構築を検討中である。

「個人ローン事業」については、普通預金にセットする小口無担保ローンの新商品を平成12年度上期に投入する計画で開発中である。

「マス法人事業」は、新たな考え方による事業ローンの仕組みを開発中である。

「コア大企業事業」は、複合的な経営問題を打開する為の、本格的な経営コンサル機能を充実させる為に、新たな体制を検討中である。

#### コンシューマー事業の展開について

個人市場では、「一般マス個人」向けに決済サービスを中心とした「決済事業」を推進中であるが、これは、21世紀のネットワーク社会が立ち上がるここ数年を捉え、新しいネットワークの構築と、そのコンテンツとしての新しい商品を開発することで、現在のネットワークコストによる赤字構造を転換し、発展的に「コンシューマー事業」として収益の柱に育てることが目的である。

今後のネットワークの姿としては、大規模なリアルチャネルのネットワークと多種多様なサイバーチャネルとの組合せを想定している。大規模リアルチャネルのネットワークは、1000から2000規模の独自店舗・ATM網などで構成し、物理的なデリバリーや対面相談業務に関する利便性を確保するものである。多種多様なサイバーチャネルは、21世紀には社会インフラ化し消費者に直結する金融端末であるパソコン、携帯電話などのサイバーネットを利用して多くのコンシューマーとさくら銀行の大規模なリンク網を構築し、「いつでも、どこでも、安価」に利用可能な広範なサービスを効率的かつ迅速に提供する

るインフラである。

リアルチャネル・ネットワークの構築については、当行は大手コンビニエンスストア a m / p m ジャパンと提携し、A T M をコンビニ店内に配置しコンビニブランチ（さくら銀行独自の店舗）ネットワークを構築しつつあるが、本年9月より順次新型 A T M を配備し、11年度中に首都圏中心に500ヶ店、12年度中に関西圏も含めて1000ヶ店に拡大する計画である。既存店舗ネットワークの再構築として推進しているチャネル改革後の店舗・A T M 網と併せて、2000ヶ所程度の大規模ネットワークを形成することになる。

サイバーチャネル・ネットワークの構築については、まず、個人メイン化と極めて高い相関が認められるブラウザバンキング契約で「お客様とネット上で直接リンク」する数（現在、都銀トップクラスの約1万2千件）を増加させることが重要な課題であり、N T T ドコモの多機能携帯電話を通じて提供している金融サービス画面「Iモード」契約の拡販を行なうべく、現在、N T T ドコモと提携し、1千店舗のドコモショップ他にさくら銀行のIモード契約書を備え、契約者にはキャッシュ・リベートを贈るキャンペーンを推進している。

## B．営業基盤の強化策

「組織体制」や「チャネル改革と情報化戦略」については、予定通り進捗しており、「提携等による事業展開力強化」に関しても、「投資銀行事業」「投信投資顧問事業」について、国内外有力金融機関との提携を引き続き検討中である。

「営業基盤の強化策」について、新たに決定された項目は以下の通りである。

「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」に関して、成果主義型の新人事制度を7月に施行することが確定し、具体的な運用の細目を検討中である。

「役員制度」に関しては、定時株主総会終了時に、取締役の数を現在の45名から13名に削減し、今後の取締役会の実質的議論と経営監視機能の一層の強化を図っていくとともに、業務執行機能の整備を行なう観点から執行役員制を導入し、業務執行のスピード・機動性を高めることとしている。取締役と執行役員の総数は39名となる予定である。

一方、「役員報酬制度」に関しても、7月からストックオプションを含む成果主義型の役員報酬体系を導入して、報酬面からも事業競争力の強化を目指す。



## (2) 経営合理化の進捗状況

経営の合理化・効率化の推進のためには、「選択と集中」により重点分野への絞り込みを行ない、強固な経営基盤を作り上げる事が不可欠である。その進捗については「(1) 業務再構築等の進捗状況」で述べた通りであるが、収益力の強化のためには、後述する粗利益の増強と同時に、大規模なリストラが必要であり、健全化計画に基づき実施中である。リストラ計画の進捗状況は下記の通りである。

リストラ計画の10年度実績は、役職員数の削減、国内・海外の店舗数の削減等の主要項目について、ほぼ計画通りの順調な進捗となっている。また経費についても健全化計画を66億円下回る水準(内、人件費18億円、物件費40億円)となり、削減施策の効果が着実に現れている。

### 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、海外リストラ等により14年度末までの5年間で4,200名削減し13,200名とする計画であるが、10年度末人員は16,330名と、健全化計画を370名上回る9年度末比1,090名の削減となった。なお、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)の拡充を実施済である。

「役員数」についても、10年度末の取締役・監査役数は健全化計画通りの進捗である。役員体制の見直し(執行役員制度等)については前述の通り。

### 国内店舗数・海外店舗数

国内店舗については、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している。10年度末の出張所等を含めた国内有人店舗数は469店舗と9年度末比24店舗の削減となった。

また、海外店舗は日系企業取引に特化し、12年度末に中核5店舗と機能特化型サテライト拠点による実質14拠点体制とする計画であるが、10年度末には9年度末比8店舗の削減となり、国内・海外ともに健全化計画通りの進捗となった。

### 人件費の削減

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3割削減)等により10年度の人件費は1,781億円と9年度実績から176億円の削減となった。尚、人材の競争力、活力を高め、人件費効率を引き上げるため、成果責任を重視した新人事制度を11年7月に導入する。

### (3) 不良債権処理の進捗状況

#### 不良債権処理

健全化計画の「公的資金による株式等の引き受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針」に基づき、総額で1兆235億円の不良債権処理を行った。その処理状況は、自己査定に基づく償却・引当等で6,471億円、関連会社の財務体質強化のための支援損3,319億円、債権売却損等で444億円である。不良債権処理損1兆235億円は、健全化計画対比293億円増加したが、この主たる要因は、関連ノンバンクの財務体質をより強化するために支援損を増加したことによるものである。

また、流動化・直接償却・債権放棄に10年度から認められた部分直接償却を合算したベースで総額約1兆3,300億円の元本を最終処理している。

#### <不良債権処理額>

(億円)

	11/3期 実績	健全化計画	健全化計画比
不良債権処理	10,235	9,942	293
償却・引当等	6,471	6,681	210
関連会社支援損	3,319	2,880	439
債権売却損等	444	381	63

#### 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、「破産更正債権及びこれらに準ずる債権」が3,902億円、「危険債権」が8,092億円、「要管理債権」が6,006億円となり、合計1兆8,000億円となった。これに対し貸倒引当金と担保等を加えた保全率は73%であるので、財務内容の健全性は充分確保されている。なお、健全化計画対比、開示計数は2,300億円減少したが、これは、主に分類の直接償却の増加、回収の増加、及び債権放棄の増加に伴う関連ノンバンク向け貸出金の減少によるものである。

#### <法第3条第2項の措置後の財務内容>

(億円)

	11/3末 実績	健全化計画	増減
破産更正債権及び これらに準ずる債権	3,902	3,900	2
危険債権	8,092	9,100	1,008
要管理債権	6,006	7,300	1,294
関連ノンバンク	3,180	4,300	1,120
開示計数	18,000	20,300	2,300
保全率	73%	72%	1%

#### (4) 国内向け貸出の進捗状況

健全化計画において、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である。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あるが、10年度の国内向け貸出の進捗状況は下記の通りである。

##### 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改善させる計画であるが、10年度において10BPの改善を達成している。これは、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による成果が確実に現れてきているものと判断している。

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10年下期に不良債権の償却といった特殊要因を除いた実態ベースで2,000億円増加させる計画であったが、10年10月に実施された保証枠の拡大を積極的に活用し、保証協会保証付き貸出を大幅に増加させるなど、中小企業向け貸出金は実態ベースで1,919億円増加し計画をほぼ達成している。

##### < 11年3月末中小企業向け貸出金（特殊要因を除くベース）>

(億円)

	実績	健全化計画比	10年9月末比
インパクトローンを含むベース	150,162	81	1,919
インパクトローンを除くベース	145,215	84	2,716

##### < 11年3月末 保証協会保証付き貸出金 >

(億円)

	実績	健全化計画比	10年9月末比
保証協会保証付き貸出金	20,005	1,652	5,252

##### 個人ローン増強

10年度の個人ローンの平均残高は9年度比約4,000億円の増加となり、概ね計画通りの達成となった。一方、11年3月末の個人ローン残高は、特殊要因を除いた実態ベースで前年度比3,389億円増加したが、年明け以降の金利上昇による肩代わり案件の減少や住宅金融公庫の借入枠拡大等による取扱単価の低下等を主因に、計画を2,247億円下回った。しかしながら、全国銀行の住宅ローンマーケットにおける11年3月末の当行シェアは、推計で約10%と10年3月末比で約0.2%のシェアアップとなり、5年間でマーケットシェアを1%アップする計画の進捗は順調な滑り出しとなった。

個人ローンについては、当行の収益増強の柱であり、お客様のローン相談業務を専門とする窓口「さくらLA」や不動産販売業者との接点となる住宅ローンセンターの拡充といったインフラ面の整備を更に進める他、案件審査の迅速化と自動審査システムの拡大等により、個人の借入れニーズに積極的に対応し、着実にシェアアップを図っていく計画である。

< 当行住宅ローンシェア推移 >

(単位：億円)

	10年3月末	11年3月末	限界(伸び率)
国内銀行勘定計	580,919	617,520	36,601(6.3%)
うち 当 行	56,769	61,731	4,962(8.7%)
当 行 シェア	9.77%	10.00%	+0.23%

(注)日本銀行調査統計局経済統計月報に基づく計数。11年3月末の国内銀行勘定計数は、10年12月末残高に前年同期の純増額を加算した推計値。

## (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

関連ノンバンクについては、10年度に再建支援を実施し、リテール戦略の中で積極的活用を図るために、再編を行なうこととしていたが、さくら抵当証券(株)については新規の融資業務から撤退し抵当証券販売・管理業務に特化した他、(株)三井ファイナンスサービスと(株)さくらファイナンスサービスについても新規の融資業務から撤退し集金代行業務とファクタリング業務に特化した。クリエイティブファイナンス(株)についても新規融資業務から撤退しリース業務に特化するとともに、当行関連のリース業務を再編統合し系列総合リース会社とするために、11年7月1日にはケーシーエスリース(株)と合併し、同時に(株)陽友からリース部門の営業譲渡を受けることとした。

銀行本体と関連ノンバンクの不良債権回収業務の集約・強化による不良債権の回収促進を目的に、11年3月1日にさくら債権回収サービス(株)を設立、当初予定通り7月から営業を開始する。

事務集中部門の合理化・効率化を図るため、11年4月1日に事務関連会社3社(さくら事務サービス(株)・さくらエリアサービス(株)・さくらセンターサービス(株))を、さくらセンターサービス(株)に統合した。

関連会社に共通するリストラ策として、関連会社役職員の人事処遇については、基本的に銀行本体の人事諸制度と平仄を合わせて、既に役員報酬・従業員賞与のカットを実施済みであるが、更に、一定年齢以上の関連会社従業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)を新設するとともに、最長雇用期間の短縮等、銀行グループ一体となった人事諸制度を推進中である。

### B. 資本政策

10年12月に大株主・三井グループ企業等の引き受けにより普通株と海外子会社優先株を合計3500億円発行したが、11年3月には、12月に検討が間に合わなかった数社の引受けにより250億円の海外子会社優先株を発行した。

10年度期末配当については、定時株主総会にて3円(4円25銭から減配)とすることで承認を得た。今年度については、年間6円を計画している。

## C．リスク管理

信用リスク管理については、与信の基本理念や基本的考え方、運営体制・運営システム等を体系化したクレジットポリシーの基本案を策定した。行内の理解を深めることで、レベルの高度化を図って行く。

市場・流動性リスクについては、市場環境の変化スピードに対応するには、現場に即して重点を絞った審議・判断がますます重要になっているとの認識の下、ALM委員会の部会構成やメンバーの絞り込みを実施した。

コンプライアンスについては、倫理委員会での議論、経営会議での審議を経て、取締役会においてコンプライアンスプログラムにつき承認を得た。法令遵守マニュアルを全部店に配布するなど徹底に努めている。7月には本部・国内営業店にもコンプライアンス担当者を配置し、体制を整備する。

その他、事務・システムリスクについても適切に対応しているが、情報を経営の重要資源と認識し、その保持・管理を目的としたセキュリティーポリシーを制定予定。

(図表1-1)収益動向及び計画

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	11/3月期 実績	見込比	備考(注1)
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)						
総資産	529,212	537,875	511,870	502,624	9,246	1
貸出金	369,685	370,752	353,971	349,210	4,761	1
有価証券	69,706	69,754	67,090	65,692	1,398	1
特定取引資産	0	7,319	11,596	11,880	284	
繰延税金資産	-	-	17	18	1	
総負債	514,564	522,676	501,568	491,439	10,129	2
預金・NCD	378,247	382,785	350,188	342,451	7,737	2
債券	-	-	-	-	-	
特定取引負債	0	556	746	1,018	272	
繰延税金負債	-	-	-	-	-	
資本勘定計	15,510	12,981	21,700	22,235	535	3
資本金	5,994	5,994	10,425	10,427	2	
資本準備金	4,565	4,565	8,996	8,995	1	
利益準備金	1,051	1,116	1,180	1,180	0	
剰余金	3,899	1,305	1,099	1,142	43	3

(収益) (億円)

業務粗利益	7,208	7,303	6,899	6,991	92	4
資金利益	6,362	5,941	5,654	5,675	21	4
役務取引等利益	646	677	599	535	64	4
その他業務利益	200	592	559	672	113	4
業務純益	2,817	2,937	1,594	1,729	135	6
国債等債券関係損( )益	155	449	528	511	17	
経費	4,387	4,349	4,316	4,250	66	5
人件費	2,064	1,957	1,799	1,781	18	5
物件費	2,032	2,044	2,270	2,230	40	5
貸出金償却	107	118	1,000	1,493	493	7
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	4,465	35	7
株式等関係損( )益	3,265	5,330	131	125	6	8
株式等償却	2,069	102	760	974	214	8
経常利益	589	4,172	7,318	7,541	223	9
特別利益	41	3,058	1,030	1,080	50	10
特別損失	47	38	30	25	5	10
法人税、住民税及び事業税	73	1,052	0	65	65	11
法人税等調整額	-	-	2,592	2,799	207	11
税引後当期利益	510	2,205	3,726	3,753	27	11

(前年同期比、億円)

リストラによる経費削減額	0	0	88	90	2	12
営業基盤の強化による粗利益増加額	0	0	72	72	0	

(配当) (億円、%)

配当可能利益	3,249	1,087	916	951	35	13
配当金	318	323	285	285	0	
配当率	17.0	17.0	14.5	14.5	0.0	
配当性向	60	-	-	-	-	

(経営指標) (%)

資金運用利回(A)	3.80	3.59	3.75	3.58	0.17	14
貸出金利回(B)	2.64	2.62	2.54	2.46	0.08	14
有価証券利回	2.53	2.37	2.11	2.01	0.10	14
資金調達原価(C)	3.48	3.33	3.62	3.43	0.19	14
預金利回(含むNCD)(D)	1.41	1.40	1.13	1.01	0.12	14
経費率(E)	1.15	1.12	1.22	1.22	0.00	
人件費率	0.54	0.50	0.50	0.51	0.01	
物件費率	0.53	0.52	0.64	0.64	0.00	
総資金利鞘(A)-(C)	0.32	0.26	0.13	0.15	0.02	15
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.08	0.10	0.19	0.23	0.04	15
非金利収入比率	11.7	18.6	18.0	18.8	0.8	
ROE(業務純益/資本勘定)	19.2	20.6	7.3	7.8	0.5	16
ROA(業務純益/総資産)	0.53	0.54	0.31	0.34	0.03	16
一人当たり業務粗利益(百万円)	38	42	41	43	2	17
一人当たり業務純益(百万円)	15	17	10	11	1	17

(注1) 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いる。

## 図表 1 1 健全化計画差異説明

### (図表 1 1) 収益動向及び計画

#### <規模>

1. 総資産 9,246億円、貸出金 4,761億円、  
有価証券 1,398億円

総資産は円高影響を主因に貸出金が4,761億円、有価証券が1,398億円見込み比減少した他、預け金の減少もあり、見込み比9,246億円減少したものである。

2. 総負債 10,129億円、預金・NCD 7,737億円

総負債は預金・NCDが見込み比7,737億円減少したことに加え、債券レポ調達の減少もあり、全体では見込み比1兆129億円減少した。

なお、預金・NCDは国内業務部門では見込み比約1,400億円増加したものの、国際業務部門で為替影響もあり見込み比約9,100億円減少したものである。

3. 資本勘定計 + 535億円、剰余金 + 43億円

資本勘定計は見込み比535億円増加したが、これは、前期まで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、今年度資本勘定に振替たこと、及び剰余金が43億円増加したことによるものである。剰余金43億円の増加は、税効果調整前の当期損失が235億円増加したものの、税効果会計による資本勘定への算入が278億円増加したことによるものである。

なお、税効果調整額278億円の増加は、実効税率の引上げ（見込み時41%実績41.8%）や税前利益の減少によるものであり、内訳としては、過年度税効果調整額が71億円増加し、当年度税効果調整額が207億円増加している。

#### <収益>

4. 業務粗利益 + 92億円、資金利益 + 21億円、役務取引等利益 64億円、  
その他業務利益 + 113億円

業務粗利益はその他業務利益が見込み比113億円増益となったことを主因に92億円の増益となった。

その他業務利益は海外資産圧縮コストが見込みを下回ったこと、およびその他



業務費用で見込んでいた圧縮コストの一部を手数料で計上したことを主因に 113 億円の増益となったものである。

なお、この影響で役員取引等利益は見込み比 64 億円の減益となった。

また、資金利益は円金利が一段と低下したこともあり、見込み比 21 億円の増益となったものである。

5. 経費 66 億円、人件費 18 億円、物件費 40 億円

経費は 66 億円見込みを下回ったが、これは海外リストラ・為替影響の他、退職者の増加もあり人件費が見込み比 18 億円減少したこと、事務効率化・委託費削減・為替影響から物件費が 40 億円減少したことが主因である。

6. 業務純益 + 135 億円

業務純益は粗利益の増加・経費の減少から 158 億円の増益要因があったものの、一般貸倒引当金繰入が見込み比 22 億円増加した為、見込み比 135 億円の増益となったものである。

7. 貸出金償却 + 493 億円、個別貸倒引当金繰入額 35 億円

別紙、「不良債権処理状況」にて説明

8. 株式等関係損益 6 億円、株式等償却 + 214 億円

株式等償却は、会計上許容される範囲で含み損の前倒し償却を実施したことにより、214 億円増加したが、一方、株式の売却損益が 208 億円改善したことにより、株式等関係損益は見込み比 6 億円の減少となった。

9. 経常利益 223 億円

業務純益が 135 億円増加したものの、一般貸引を除いた不良債権処理損失が 270 億円増加、また、株式等関係損益・退職金等のその他損益が 87 億円減少したことにより、経常利益は、見込み比 223 億円の減少となった。

10. 特別利益 + 50 億円、特別損失 5 億円

特別損益は見込み比 55 億円増加したが、これは、不動産売却益が見込み比増加したことによるものである。

11. 法人税・住民税及び事業税 + 65 億円、法人税等調整額 207 億円、  
税引後当期利益 27 億円

外国法人税の発生により法人税等が 65 億円増加したが、法人税等調整額のマ

イナス効果が税前利益の減少と実効税率の引上げにより207億円増加したため、税引後当期利益は27億円の減少となった。

12. リストラによる経費削減額 + 2億円

リストラによる経費削減額は人員削減が見込みを上回ったことから2億円増加したものである。

< 配 当 >

13. 配当可能利益 + 35億円

期末剰余金が43億円増加したことによるものである。

< 経営指標 >

14. 資金運用利回 0.17%、貸出金利回 0.08%、有価証券利回  
0.10%、資金調達原価 0.19%、預金利回 0.12%

貸出金利回・有価証券利回ともに円高影響で相対的に利回りの高い外貨建構成比が低下したことを主因に見込みを下回ったものである。資金運用利回については国際業務部門の預け金残高が見込み比減少したことから更に円高影響が大きくなり、低下幅が拡大したものである。

預金利回・資金調達原価も円高影響を主因に見込みを下回ったものである。

15. 総資金利鞘 + 0.02%、預貸金利鞘 + 0.04%

総資金利鞘は資金損益が見込み比増加し、運用・調達平残が減少したことから見込みを0.02%、預貸金利鞘は国際業務部門構成比低下を主因とする預金利回り低下から見込みを0.04%上回ったものである。

16. ROE + 0.5%、ROA + 0.03%

資本勘定が535億円見込みを上回ったものの、業務純益が見込み比135億円増益となった為、ROEは見込みを0.5%上回る7.8%となったものである。

また、ROAは業務純益が見込みを上回ったことに加え、総資産が見込み比減少したこともあり、見込みを0.03%上回る0.34%となったものである。

17. 一人当たり業務粗利益 + 2百万円、一人当たり業務純益 + 1百万円

一人当たり業務粗利益・業務純益は業務粗利益・業務純益が見込みを上回ったことに加え、人員が見込み比減少したこともあり見込みを上回る43百万円・11百万円となったものである。

(図表 1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

	10 / 3 月期 実績	11 / 3 月期 実績
(規模) < 未残 > (億円)		
総資産	531,603	490,150
貸出金	359,829	329,628
有価証券	64,467	62,648
特定取引資産	18,069	14,487
繰延税金資産	4,605	6,890
総負債	514,335	465,369
預金・NCD	368,943	333,686
債券	-	-
特定取引負債	5,318	3,810
繰延税金負債	-	494
資本勘定計	17,267	21,744
資本金	5,994	10,427
資本準備金	4,565	8,995
連結剰余金	6,707	1,643
11 / 3 月期総負債には「少数株主持分」3,035億円を含みます。		
(収益) (億円)		
経常収益	26,136	21,392
資金運用収益	17,603	16,299
役務取引等収益	1,271	1,873
特定取引収益	143	237
その他業務収益	727	1,045
その他経常収益	6,390	1,937
経常費用	30,172	29,154
資金調達費用	11,516	10,274
役務取引等費用	496	713
特定取引費用	-	-
その他業務費用	171	407
営業経費	4,941	5,172
その他経常費用	13,048	12,587
貸出金償却	118	4,760
貸倒引当金繰入額	6,169	4,694
一般貸倒引当金繰入額	33	1,129
個別貸倒引当金繰入額	6,135	3,565
経常利益	4,036	7,761
特別利益	3,078	739
特別損失	45	40
税金等調整前当期純利益	1,003	7,062
法人税、住民税及び事業税	1,066	105
法人税等調整額	1,182	2,284
少数株主利益	1	91
当期純利益	883	4,792

(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	11/3月期 実績	見込比	備考(注3)
普通株式	4,757	5,725	6,425	6,304	121	2
優先株式(非累積型)	1,237	268	4,000	4,113	113	3
優先出資証券			2,588	2,837	249	4
資本準備金、利益準備金、任意積立金	9,034	6,624	10,572	10,760	188	5
次期繰越利益金	3,283	4,487	52	246	298	6
その他	11	7	7	188	181	7
Tier 計	18,324	17,113	23,645	23,958	313	1
優先株式(累積型)	-	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	-	
永久劣後債	4,258	5,946	6,025	5,642	383	8
永久劣後ローン	1,200	1,200	1,200	1,200	0	
有価証券含み益	3,443	-	-	-	-	
土地再評価益		976	716	532	184	8
貸倒引当金	1,144	1,178	2,167	2,426	259	8
その他	-	-	-	-	-	
Upper Tier 計	10,047	9,301	10,108	9,801	307	
期限付劣後債	3,012	3,158	3,175	3,091	84	8
期限付劣後ローン	6,064	5,513	4,373	4,354	19	8
その他	-	-	-	-	-	
Lower Tier 計(注1)	9,076	8,557	7,548	7,446	102	
Tier 計	19,123	17,858	17,656	17,247	409	8
Tier	-	-	-	-	-	
自己資本合計	36,648	34,227	41,301	41,206	95	9

(億円)

リスクアセット	410,426	375,007	340,000	333,992	6,008	10
オンバランス項目	378,263	341,465	307,000	306,294	706	10
オフバランス項目	32,162	30,305	30,000	25,180	4,820	10
その他(注2)	-	3,235	3,000	2,517	483	

(%)

自己資本比率	8.92	9.12	12.14	12.33	0.19	11
--------	------	------	-------	-------	------	----

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	-	
--------------------	-----	-----	-----	-----	---	--

前提

基準：国際統一基準(マーケットリスク規制対象)

為替：120.55円/ドル(11年3月末仲値)

(注1) Tier 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。

(注3) 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いる。

## 図表2 健全化計画差異説明

### (図表2) 自己資本比率の推移

#### 1. Tier 計 + 313 億円

民間での追加調達により優先出資証券249億円が増加したことを主因に見込み比313億円の増加となった。

項目別増減要因は下記の通り。

#### 2. 普通株式 121 億円

自己株式増加8億円と第二回優先株式の普通株式への転換減少113億円によるもの。

#### 3. 優先株式 + 113 億円

第二回優先株式の普通株式への転換減少によるもの。

#### 4. 優先出資証券 + 249 億円

3月下旬に民間での追加調達を実施したことによるもの。

#### 5. 資本準備金・利益準備金・任意積立金 + 188 億円

任意積立金の取崩額を減少させたことにより、期末の任意積立金が見込み比増加したもの。

#### 6. 次期繰越利益金 298 億円

銀行単体の剰余金増加43億円、子会社利益減少153億円、任意積立金の取崩額減少188億円によるもの。

#### 7. その他 + 181 億円

連結子会社の少数株主持分増加によるもの。

なお、見込み上は任意積立金・次期繰越利益金・その他を一体として管理しており、3項目全体では、銀行単体の剰余金増加43億円、子会社資本増加27億円により、71億円増加となった。

#### 8．Tier 計 409億円

貸倒引当金が259億円増加したが、為替影響により劣後調達が486億円減少したほか、土地売却増加により土地再評価益が184億円減少したため、Tier 計では見込み比409億円の減少となった。

#### 9．自己資本合計 95億円

Tier 増加313億円、Tier 減少409億円により自己資本合計では95億円の減少となった。

#### 10．リスクアセット 6,008億円

オンバランス項目は、新連結子会社のアセット増加はあったものの、海外資産の為替影響により、見込み比706億円の減少となった。

また、オフバランス項目については、期末にかけて為替相場が安定的に推移したことから先物為替を中心としたデリバティブ取引のアセット減少と為替影響等による支払承諾見返り関連のアセット減少から、見込み比4,820億円の減少となり、全体でも6,008億円見込みを下回った。

#### 11．自己資本比率+0.19ポイント

自己資本合計減少95億円、リスクアセット減少6,008億円により自己資本比率は見込み比0.19ポイント増加し、12.33%となった。

(図表3) 資金繰り状況

(億円)

	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み	11/3月末 実績	見込み比
コア調達 (A)	235,485	226,451	227,305	240,789	13,484
コア預金 (注1)	235,485	226,451	227,305	240,789	13,484
信託勘定借	-	-	-	-	-
金融債	-	-	-	-	-
コア運用 (B)	365,283	369,640	357,146	352,263	4,883
貸出	310,634	312,941	298,494	298,474	20
投資有価証券等	54,649	56,699	58,652	53,789	4,863
コア運調尻 (A) - (B)	129,798	143,189	129,841	111,474	18,367

自己資本・現金等	25,554	39,306	39,693	26,779	12,914
----------	--------	--------	--------	--------	--------

市場性調達 (C)	105,144	104,439	90,648	84,995	5,653
大口定期 (注2)	18,796	26,139	30,000	22,779	7,221
NCD	31,282	22,163	22,163	27,834	5,671
市場性運用 (D)	900	556	500	300	200
市場性運調尻 (C) - (D)	104,244	103,883	90,148	84,695	5,453

インターバンクO/Nポジション (注3)	6,095	18,393	7,000	3,568	3,432
----------------------	-------	--------	-------	-------	-------

(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。

&lt; 差異説明 &gt;

コア預金は日銀の金融緩和政策の影響もあり、見込みを1兆3千億円以上上回った。

一方、コア運用は貸出がほぼ見込み通りとなったが、投資有価証券等が債券相場が大きく振れた中、機動的な運営を行った結果、約5千億円見込みを下回り、

コア運調尻は見込み比約1兆8千億円改善した。

但し、自己資本・現金等はレポ調達を大幅に圧縮した結果、約1兆3千億円見込みを下回った為、市場性調達は約5千億円見込み比改善した。

(図表4) 外貨資金運用調達状況

(百万ドル)

	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み	11/3月末 実績	見込み比
外貨運用計	55,081	46,777	39,516	38,962	554
うち外貨建て有価証券	6,810	6,658	6,658	6,408	250
外貨建て貸出	28,617	24,912	19,275	18,272	1,003
インパクトローン (注)	1,894	1,600	1,535	1,385	150
インターバンク運用	10,270	4,974	4,005	4,790	785
外貨調達計	55,081	46,777	39,516	38,962	554
うちインターバンク調達	29,872	20,105	11,800	13,706	1,906
円投	4,621	5,711	7,476	4,184	3,292
顧客性預金	5,337	5,281	4,681	6,217	1,536

(注) ユーロ円インパは除く。

&lt; 差異説明 &gt;

運用は外貨建て貸出が見込みを10億ドル下回ったことから見込み比5億ドルとなった。

調達はインターバンク・顧客預金が見込みを上回った為、応分の円投を圧縮。

(図表5 - 1)部門別純収益動向

(億円)

	9/3月期	10/3月期	11/3月期	11/3月期	見込み比
	実績	実績	見込み	実績	
国内営業					
業務粗利益	5,843	5,518	5,294	5,278	16
貸金損益	3,602	3,436	3,400	3,392	8
預金損益	1,564	1,381	1,070	1,072	2
手数料損益	422	401	420	411	9
外為等損益	255	300	404	403	1
経費	3,524	3,426	3,369	3,335	34
経費控除後利益	2,319	2,092	1,925	1,943	18
統合ROE	-	-	2.8%	0.1%	2.7%
海外営業					
業務粗利益	436	456	206	261	55
資金損益	250	299	245	243	2
手数料損益	112	133	74	76	2
その他	74	24	113	58	55
経費	306	315	286	281	5
経費控除後利益	130	141	80	20	60
統合ROE	-	-	11.7%	6.9%	4.8%
投資銀行DC					
業務粗利益	371	614	477	501	24
市場損益	298	533	489	505	16
外債投資等損益	73	81	12	4	8
経費	191	205	199	204	5
経費控除後利益	180	409	278	297	19
統合ROE	-	-	5.0%	5.7%	0.7%
財務					
業務粗利益	903	1,010	1,404	1,418	14
円貨ALM損益	230	257	558	580	22
円債投資損益	673	753	846	838	8
経費	22	22	22	22	0
経費控除後利益	881	988	1,382	1,396	14
統合ROE	-	-	20.7%	20.9%	0.2%
その他部門					
業務粗利益	345	295	482	467	15
経費	344	381	440	408	32
経費控除後利益	689	676	922	875	47
統合ROE	-	-	13.4%	12.7%	0.7%
合計					
業務粗利益	7,208	7,303	6,899	6,991	92
経費	4,387	4,349	4,316	4,250	66
経費控除後利益	2,821	2,954	2,583	2,741	158
統合ROE	-	-	2.5%	1.9%	0.6%
貸倒引当金	4	17	989	1,011	22
業務純益	2,817	2,937	1,594	1,729	135

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

< 差異説明 >

各部門とも経費控除後利益は見込みを若干上回る結果となった。

- ・国内営業は経費の減少で粗利をカバーし、経費控除後利益は見込み比 + 18億円。
- ・海外営業は資産売却コストの減少もあり、経費控除後利益では見込み比 + 60億円。
- ・投資銀行・財務はディーリング・ALM損益の増加から見込みを上回った。

以上の結果、経費控除後利益は見込み比 + 158億円。



( 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	1 1 / 3 月期 実績
国内営業	
業務粗利益	1,474
営業経費	1,212
その他経常損益	554
経常利益	292
海外営業	
業務粗利益	145
営業経費	72
その他経常損益	40
経常利益	33
投資銀行 D C	
業務粗利益	165
営業経費	153
その他経常損益	5
経常利益	17
合計	
業務粗利益	1,784
営業経費	1,437
その他経常損益	589
経常利益	242

( 億円 )

	1 1 / 3 月期 実績
当行	
業務粗利益	6,951
営業経費	4,465
その他経常損益	10,028
経常利益	7,541
内部取引等連結調整	
業務粗利益	675
営業経費	730
その他経常損益	33
経常利益	22
連結計	
業務粗利益	8,060
営業経費	5,172
その他経常損益	10,650
経常利益	7,761

( 参考 ) 連結対象子会社

国内営業 ; 関連ノンバンク 4 社 ・ さくら信用保証 ・ さくらカード等、計 2 4 社

海外営業 ; マニユファクチャラーズ銀行等、計 1 4 社

投資銀行 D C ; さくら証券 ・ さくら信託銀行等、計 1 2 社

## (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	11/3月末 実績(単体)	見込比	備考 (注3)	11/3月末 実績(連結)
取締役・監査役数(注1) (人)	58	56	51	51	0		
従業員数(注2) (人)	18,733	17,420	16,700	16,330	370	1	22,908

(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。

(注3) 差異説明は備考欄にマークするとともに別紙に記載。(以下同様)

## (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	11/3月末 実績(単体)	見込比	備考
国内店舗数 (店)	507	493	469	469	0	
国内本支店(注1) (店)	437	430	412	412	0	
海外店舗数 (店)	44	40	32	32	0	
海外支店(注2) (店)	24	23	18	18	0	
(参考)海外現地法人 (社)	22	23	22	22	0	

(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	11/3月末 実績(単体)	見込比	備考	11/3月末 実績(連結)
人件費(注1) (百万円)	206,375	195,696	179,900	178,164	1,736	2	251,177
うち給与・報酬(注2) (百万円)	117,859	111,227	107,300	106,303	997	3	156,949
平均給与月額 (千円)	489	497	498	502	4	4	

(注1) 連結実績は、営業経費ベース。(注2) 連結実績は、子会社分の賞与も含む。

## (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	11/3月末 実績(単体)	見込比	備考
役員報酬・賞与(注1) (百万円)	1,333	1,362	1,116	1,129	13	
うち役員報酬 (百万円)	1,308	1,337	1,093	1,106	13	5
役員賞与(注2) (百万円)	25	25	23	23	0	
平均役員(常勤)報酬・賞与(注3) (百万円)	23	24	21	22	1	5
平均役員退職慰労金(注4) (百万円)	68	98	45	45	0	

(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	11/3月末 実績(単体)	見込比	備考	11/3月末 実績(連結)
物件費 (百万円)	203,238	204,374	227,000	223,065	3,935	6	234,467
うち機械化関連費用(注) (百万円)	25,040	27,579	31,700	30,669	1,031	7	-

(注) リース等を含む実質ベース。

## 図表6 健全化計画差異説明

### (図表6) リストラ計画

#### 1. 従業員数 370名

従業員数は、退職者数が見込みを上回り370名の減少となった。退職者数増加の内訳は、11年上期に見込んでいた関連会社転籍300名の前倒し実施と、一般職退職者数の70名の増加である。

#### 2. 人件費 1,736百万円

人件費は退職者数増加の影響(5億円)、海外リストラ・為替影響(7億円)、法定福利費等の減少(5億円)により、1,736百万円の減少となった。

#### 3. 給与・報酬 997百万円

人件費の減少の内、給与・報酬の減少は997百万円であり、要因は退職者数増加の影響(5億円)、海外リストラ・為替影響(5億円)である。

#### 4. 平均給与月額+4千円

平均給与月額は、3月の時間外勤務手当の増加等により、見込みを4千円上回った。

#### 5. 役員報酬+13百万円、平均役員(常勤)報酬・賞与+1百万円

役員報酬および平均役員報酬・賞与は各々13百万円、1百万円見込みを上回った。これは計算上、役員報酬に含まれる海外租税公課が見込みを上回ったためであり、本人に支給される報酬・賞与については見込みとの乖離はない。

#### 6. 物件費 3,935百万円

物件費は、為替影響(10億円)、機械化関連費用の減少(10億円)の他、業務委託費の削減、不動産関係費用の圧縮、出張旅費・登記訴訟公費等の削減・減少等により、3,935百万円の減少となった。

#### 7. 機械化関連費用 1,031百万円

物件費減少の内、機械化関連費用の減少が約1,031百万円を占めるが、これはシステム投資の効率化を主因に機械賃借料(4億円)、保守料(4億円)等が減少したことによるものである。

(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 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 判定
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・ATNM監視業務等)	99/3月	5	0	0	1	0.1	0	0	子会社
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~	99/3月	5	0	0	1	0.3	0	0	子会社
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~	99/3月	3	0	0	1	0.3	0	0	子会社
さくらエリアサービス	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)	99/3月	4	0	0	0	0.1	0	0	子会社
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)	99/3月	1	0	0	0	0.1	0	0	子会社
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・公金料金の収集業務等)	99/3月	4	0	0	0	0.1	0	0	子会社
さくら信用保証	76/7月	河内 功	ローン信用保証	99/3月	1,082	420	420	3	0.1	-45	-46	子会社
さくらファイナンスサービス	79/7月	西野 信也	融資・集金代行業務、ファクタリング	99/3月	1,022	704	408	7	0.1	7	-14	子会社
三井ファイナンスサービス	79/12月	菅原 通利	融資・集金代行業務、ファクタリング	99/3月	2,092	1,786	1,135	11	0.5	12	-43	子会社
さくらカード	83/2月	山崎 勝彌	クレジットカード業務	99/3月	4,481	942	339	125	56.9	8	2	子会社
さくら抵当証券	83/10月	佐々木 莞雄	抵当証券販売・融資	99/3月	4,612	2,469	1,264	12	1.1	4	-51	子会社
クリエイトファイナンス	88/3月	下里 充二	融資・リース	99/3月	684	657	373	1	-	-2	0	子会社
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	99/3月	179	33	16	84	1.5	21	9	子会社

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	99/3月	201	102	62	57	0.4	14	5	子会社
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	99/3月	79	70	64	5	-	0	0	子会社
わかしお銀行	96/6月	市川 博康	銀行業	99/3月	6,072	933	2	226	400	-181	-101	子会社
さくら証券	94/10月	小山 光俊	証券業	99/3月	18,605	371	300	397	400	41	39	子会社
さくら信託銀行	95/12月	天木 明	信託・銀行業務	99/3月	371	20	0	100	100	2	1	子会社
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	98/12月	365	213	181	57	100	-3	-3	子会社
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	98/12月	957	312	312	29	25	0	0	子会社
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	98/12月	2,177	1,581	1,510	77	100	-21	-27	子会社
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	99/1月	139	7	24	13	11	3	2	子会社
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	当行の資金調達ビークル	98/12月	3,957	3,902	3,902	0	0.1	0	0	子会社
さくらファイナンス(ケイマン)	91/2月	北山 禎介	当行の資金調達ビークル	98/12月	2,645	2,628	2,628	0	0.1	0	0	子会社
トルコさくら銀行(トルコ)	85/8月	小林 好明	商業銀行業務	98/12月	49,418	37,340	32,901	3,890	120	2,929	2,205	子会社 (注3)
中聯国際租賃有限公司(中国)	85/9月	黄 仁美	リース業務	98/12月	40	28	6	11	1	-1	-1	関連会社
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	98/12月	1,141	825	517	7	6	-77	8	関連会社
SBCS(タイ)	89/3月	釣 慶一	コンサルティング業務	98/12月	261	215	215	43	0.5	-4	-4	子会社
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	98/12月	2,764	2,235	80	271	15	-20	-20	関連会社
カナダさくら銀行(カナダ)	90/4月	浅海 直樹	商業銀行業務	98/10月	704	46	46	67	70	-8	-5	子会社
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	98/12月	1,111	44	44	76	54	3	2	子会社
インドネシアさくら銀行(インドネシア)	89/11月	内野 好郎	商業銀行業務	98/12月	25,189	19,169	14,611	469	425	-605	-600	子会社 (注4)
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	99/3月	88	77	77	4	4	0	0	子会社
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	99/3月	561	85	0	343	173	35	28	子会社

ブルジョール・リーシング・ インドネシア（インドネシ ア）	75/8月	木村 幸夫	リース業務	98/12月	172,690	144,459	32,903	27,110	6,250	2,364	760	関連会社
-------------------------------------	-------	-------	-------	--------	---------	---------	--------	--------	-------	-------	-----	------

(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  
十萬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(1トルコリラ=0.0003227円)

(注4) 単位は億インドネシアルピア(1インドネシアルピア=0.0139円)

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、クリエイトファイナンス(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』にあたらないが、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。

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る。

( 図表 8 ) 貸出金の推移  
( 残高 )

( 億円 )

		10/9月末 実績 ( A )	11/3月末 見込み ( B )	11/3月末 実績 ( C )	見込み比	12/3月末 計画 ( D )	備考 ( 注 3 )
国内貸出	インパクトローンを含むベース	318,586	304,586	303,193	1,393	306,786	1
	インパクトローンを除くベース	298,370	285,870	287,123	1,253	288,070	
中小企業向け ( 注 1 )	インパクトローンを含むベース	147,784	140,984	138,142	2,842	139,784	1
	インパクトローンを除くベース	142,040	136,040	133,195	2,845	134,840	
	うち保証協会保証付貸出	14,753	18,353	20,005	1,652	20,353	
	個人向け	63,671	67,771	68,204	433	74,771	
	うち住宅ローン	59,033	63,133	61,731	1,402	70,133	
	その他	107,131	96,031	96,847	816	92,431	
海外貸出 ( 注 2 )		30,174	22,074	19,719	2,355	20,074	1
合計		348,760	326,660	322,912	3,748	326,860	1

( 同実勢ベース < 下表の増減要因を除く > )

( 億円 )

		10/9月末 実績 ( A ) + ( E )	11/3月末 見込み ( B ) + ( F )	11/3月末 実績 ( C ) + ( G )	見込み比	12/3月末 計画 ( D ) + ( F ) + ( H )	備考 ( 注 3 )
国内貸出	インパクトローンを含むベース	318,079	319,079	316,609	2,470	327,079	2
	インパクトローンを除くベース	297,863	300,363	300,539	176	308,363	
中小企業向け ( 注 1 )	インパクトローンを含むベース	148,243	150,243	150,162	81	152,243	
	インパクトローンを除くベース	142,499	145,299	145,215	84	147,299	

( 注 1 ) 中小企業とは、資本金 1 億円 ( 但し、卸売業は 3 0 百万円、小売業、飲食業、サービス業は 1 0 百万円 ) 以下の会社または常用する従業員が 3 0 0 人 ( 但し、卸売業は 1 0 0 人、小売業、飲食業、サービス業は 5 0 人 ) 以下の会社を指す。

( 注 2 ) 当該期の期末レートで換算。

( 注 3 ) 差異説明は備考欄にマークするとともに別紙に記載。

( 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/上期中 実績 ( E )	10年度中 見込み ( F )	10年度中 実績 ( G )	見込み比	11年度中 計画 ( H )	備考 ( 注 3 )
貸出金償却	48 ( 34 )	348 ( 244 )	424 ( 208 )	76 ( 36 )	200 ( 150 )	
CCPC向け債権売却額	18 ( 13 )	18 ( 13 )	207 ( 193 )	189 ( 180 )	0 ( 0 )	
債権流動化 ( 注 4 )	573 ( 413 )	5,927 ( 3,053 )	2,634 ( 2,033 )	3,293 ( 1,020 )	4,800 ( 2,350 )	3
会計上の変更 ( 注 5 )	0 ( 0 )	7,500 ( 5,250 )	7,325 ( 4,977 )	175 ( 273 )	200 ( 100 )	
協定銀行への資産売却額 ( 注 6 )	0 ( 0 )	0 ( 0 )	0 ( 0 )	0 ( 0 )	0 ( 0 )	
その他不良債権処理関連	0 ( 0 )	700 ( 700 )	2,826 ( 1,930 )	2,126 ( 1,230 )	600 ( 600 )	3
その他	0 ( 0 )	0 ( 0 )	0 ( 2,680 )	0 ( 2,680 )	0 ( 0 )	3
計	507 ( 459 )	14,493 ( 9,259 )	13,416 ( 12,020 )	1,077 ( 2,761 )	5,800 ( 3,200 )	3

( 注 4 ) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

( 注 5 ) 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 6 ) 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 8 健全化計画差異説明

### (図表 8) 貸出金の推移

#### 1. 残高 3,748 億円

11/3月末の貸出金合計実績は、3兆2,912億円と見込み比、円高影響（見込み：135.35円/ドル 実績：120.55円/ドル）による海外貸出の減少2,355億円を主因に3,748億円見込みを下回った。

うち国内貸出では、不良債権処理等に係る特殊要因の増加（詳細は、後記3不良債権処理等に係る残高増減ご参照）に伴う中小企業向け貸出残高の減少2,842億円を主因に、見込みを1,393億円下回った。

#### 2. 実勢ベース残高（インパクトローンを含むベース） 2,470 億円

インパクトローンを含むベースの国内貸出全体は、3兆6,609億円と住宅ローン等の伸び悩みによる個人向け貸出の減少を主因として、見込みを2,470億円下回った。なお、中小企業向け貸出は81億円の減少とほぼ見込み通りの実績となっている。

一方、インパクトローンを除くベースの国内貸出は、中小企業向けで84億円見込みを下回ったものの、全体では3兆5,399億円と見込みを176億円上回り、ほぼ見込み通りの実績となった。

国内貸出がインパクトローンを含むベースで2,470億円見込みを下回ったにもかかわらず、インパクトローンを除くベースでほぼ見込み通りの実績となっているのは、個人向け貸出が2,247億円減少した一方で、インパクトローンを除くベースでの大・中堅企業向け貸出が2,507億円増加したことによるものである。

この2,507億円の増加は、大・中堅企業向けの貸出形態のうち、国内円による貸出が増加したことによるものであるが、一方で大・中堅企業向けのインパクトローンは2,649億円減少しており、この結果、貸出形態全てを網羅するインパクトローンを含むベースの大・中堅企業向け貸出残高は、142億円の減少とほぼ見込み通りの実績となった。



国内貸出が減少した主因である個人向け貸出は、表面残高で見込みを433億円上回っているが、後記特殊要因2,680億円を調整後の実勢ベースでは、見込みを2,247億円下回る結果となった。

個人ローンについては、重点的に取組む分野として積極的な対応を図っているが、年明け以降の金利上昇による肩代わり案件の減少、住公借入枠拡大等による取扱単価の低下等を主因として見込みを下回る結果となったものの、全国銀行の住宅ローンマーケットにおける11年3月末の当行シェアは推計で約10%と10年3月末比で約0.2%のシェアアップとなり、5年間でマーケットシェアを1%アップする計画の進捗は順調な滑り出しとなった。(表1ご参照)

なお、個人ローンについては、引続き「住み替え応援型住宅ローン」の提携拡大と「住宅ローンセンター」の増設・増員とにより、新規・中古住宅市場を業者ルートからの確に捕捉してゆくとともに、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」の推進によって、住宅ローンへの対応を一層強化する一方、より収益性の高い小口無担保カードローンの増強策として、既存カードローン利用先への極度増額対応やクレジットカード先等の経常的な決済口座を保有している顧客への新規極度付与、さらには、コールセンターの自動審査重点活用を行い、着実なシェアアップを図る計画としている。

(表1) 当行住宅ローンシェア推移 (単位: 億円)

	10年3月末	11年3月末	限界(伸び率)
国内銀行勘定計	580,919	617,520	36,601(6.3%)
うち 当 行	56,769	61,731	4,962(8.7%)
当行シェア	9.77%	10.00%	+0.23%

(注) 日本銀行調査統計局経済統計月報に基づく計数。11年3月末の国内銀行勘定計数は、10年12月末残高に前年同期の純増額を加算した推計値。

### 3. 不良債権処理等に係る残高増減 1,077億円、うち中小+2,761億円

全体は1兆3,416億円と一般債権流動化の減少から、債権流動化が3,293億円見込みを下回った一方、関連ノンバンクを含む債権放棄等によるその他不良債権処理関連が2,126億円増加したことを主因として、見込み比1,077億円の減少となった。

うち中小企業向けでは、1兆2,020億円と従来中小企業向け貸出として報告していた計数に非営業性の個人向け貸出が混在していたことが判明したことによる「その他」2,680億円を主因に、見込み比2,761億円の増加となった。

これは、顧客マーケットセグメント別戦略を構築する中で、個人向け貸出金の定義を厳格に非事業性の資金用途によるものと再定義し、貸出金の属性見直しを実施した結果、中小企業向け貸出としてきたものの中に、個人向けとすべき非営業性の貸出が2,680億円存在することが判明したことから、今期末計数より当該部分を個人向け貸出金として報告した。

これにより中小企業向け貸出残高は、実態的な減少がないにもかかわらず、当該金額分減少（一方、個人向け貸出は増加）するため、実態を正確に反映すべく特殊要因として計上したものである。

(図表9) 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	過去1年間にみられた改善を要する事例(件数・概要)及び将来的な改善策
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、業務連絡会で月次進捗管理を実施</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</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た予防管理を行い、資産劣化懸念に対し機動的に対応中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大口与信先の方針策定、金利GL・顧客別採算基準に基づいた金利・採算運営の徹底を実施</li> <li>・ 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</li> <li>・ 内外格付体系統一</li> <li>・ クレジットポリシーについては基本案策定済</li> <li>・ 稟議の電子化については、10/下より試行開始、範囲拡大し、11/下目処に全店展開を計画</li> </ul>

		<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、CPC活用等による圧縮に注力中</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・10/下、関西に問題先集中部を設置</li> <li>・11/6サービサー子会社営業免許取得 11/7営業開始予定</li> </ul>
金利リスク	リスク統括部 財務部 為替資金部	<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担当役員の承認を得た上で、ALM委員会に諮問・報告（決定は担当役員権限）。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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・円長期金利の急変に見られるスピードへの対応として、現場に即して重点を絞った審議・判断が重要</li> </ul> <p>円貨バンキング運営の決定権限をALM委員会から担当役員へ委譲 ALM委員会の構成員の絞り込み（ROEマネジメント部会の廃止と経営会議への再編） （11年3月実施）</p>

<p>カントリーリスク</p>	<p>リスク統括部 国際審査部 国際部</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</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・本部が一体となり迅速かつシステマ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>・国際審査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>・全行横断的な管理体制強化については、引き続き検討</li> </ul>
<p>マーケットリスク</p>	<p>リスク統括部 D C 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」を策定</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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トレーディング業務にかかるサポートシステムの更なる改善（商品横断的なポジション管理の実施）</li> </ul> <p>デリバティブ管理の新システム、T S - S U M M I T がニュー</p>

		<p>相互牽制体制を確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <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「リスク統部」を設置</li> <li>・リスク統括部は、ミドル経由（投資銀行DC拠点は市場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>ーヨーク・ロンドンで稼働開始（11年5月）</p>
流動性リスク	リスク統括部 財務部 為替資金部	<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」を計数計画として定め、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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・流動性リスク管理上からの要請に基づく担保資産維持・確保について体制整備</li> <li>・コミットメントライン管理方法の強化を含む2000年問題に係わる流動性リスクへの対応強化</li> <li>・今後のRTGS化やペイオフの影響を踏まえ、本源的調達手</li> </ul>

		<p>為替資金部と連結ベースの現法を含む海外拠点で運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <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、財務部が運営</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、投資不適格一步手前の段階からは手許即担保化可能資産範囲内に1週間ギャップを圧縮運営</li> <li>・緊急時は、緊急時宣言をなし、ALM委員会を招集し、対策協議</li> </ul>	<p>段の在り方を検討するとともに、債権流動化への取組を積極的に推進</p>
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>・事務の堅確性向上と効率化を目的とし事務統括部内に</li> </ul>	<p>&lt; 具体的な検討事項 &gt; 1. 機器操作面での対応</p>

		<p>事務改革PTを設置</p> <p>・事務水準向上、不正事故、EDPトラブ</p>	<p>処理フローそのもののシステム化  操作ID確認方法の強化  取引権限DB化による権限管理強化  貸借一致確認の自動化による勘定相違防止  融資稟議システムの導入による正確な実行</p> <p>2. 管理面での対応  管理情報の共有・開示で不正行為を牽制  管理情報の詳細化による事故の早期発見  システムで契約書を事前印刷し改ざん防止</p> <p>3. 窓口における事故防止  紙による暗証番号届の廃止  事故情報の詳細化と全店共有化  商品説明資料のシステムサポート</p> <p>・事務リスクを念頭に置いた手続きの見直し結果をシステムへ反映</p> <p>・事務・システムリスクに対する基本方針を策定</p> <p>・予防的検査体制の一層の整備拡充</p>
--	--	---	--



		<p>ル発生防止を目的とし、検査部による年1回の臨店検査体制確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・災害対策を中心とした緊急時対応マニュアル制定</li> <li>・新外為円決済制度について、事務統括、システム、関連会社にて運用体制を確立</li> <li>・全銀システムの為替決済について事務統括、システム、電算運用室で監視体制を確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理強化の日（毎年1月17日）を基準日とし、コンティンジェンシープランの継続的見直し整備</li> <li>・運用システムのレベルアップによる効率化の推進。コンティンジェンシープランの拡大化</li> <li>・国内円決済の新制度への対応</li> </ul>
EDPリスク	システム部	<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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次期システム開発システムインフラ構築・新業務要件定義等開発中 新業務システムの本格開発着手</li> <li>・情報セキュリティ管理強化 全行的な情報セキュリティ管理強化としてセキュリティーポリシーを含むセキュリティー体系案を策定、取締役会を経て制定予定</li> <li>・2000年問題対応</li> </ul>

			<p>1996年より取り組み、計画通り順調に推移し、基幹システム部分については1998年12月までに完了。</p> <p>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」を本年1月に設置。</p> <p>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>
法務リスク	法 務 部 国 際 部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営判断の適法性確保のため、経営会議・取締役会付議案件等を法務部が事前チェック</li> <li>・ 本部各部、営業店からの法律相談を法務部で受付け迅速に回答</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（投信窓販に際し、投資商品部と法務部が共管でコンプライアンス体制整備）</li> <li>・ 海外拠点にはコンプライアンスオフ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンスプログラムを倫理委員会、経営会議での討議を経て、取締役会で決定 今後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 (11年4月実施)</li> <li>・ コンプライアンスを実現するための具体的な手引書として、法令遵守マニュアルを策定。取締役会への付議を経て、行内に周知徹底 (11年4月実施)</li> <li>・ 11/7国内各本店にコンプライアンス</li> </ul>

		<p>ィサーを設置</p> <ul style="list-style-type: none"> <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>	<p>オフィサー、担当者 設置予定</p>
レピュテーション リスク	<p>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</p>	<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</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</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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システムガード強化</li> <li>・スクリーニングの一層の強化</li> <li>・システムへのアクセス制御による情報管理体制の整備検討</li> </ul>

		<p>化</p> <ul style="list-style-type: none"> <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・強化の為の諸施策を実施（役員講習会、各階層別研修、部店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）</li> </ul>	
--	--	---	--

( 図表 10 ) 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容

	11/3月末 見込み (億円)	11/3月末 実績 (億円)	備考 (注1)	11/3月末 実績(連結) (億円)	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	3,900	3,902	1		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	9,100	8,092	2		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	7,300	6,006	3		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)	(4,300)	(3,180)	3		なお要管理債権の対象となる関連ノンバンクに対する追加支援は、当年度の債権放棄に加え、来年度以降の再建期間に必要な債権放棄額も今期に全額個別引当を計上。
正常債権	343,000	338,967	4		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。

(注1) 差異説明は備考欄にマークするとともに余白にまとめて記載している。

< 差異説明 >

1. 破産更生債権及びこれらに準ずる債権 + 2 億円

・破産更生債権及びこれらに準ずる債権は、破綻先・実質破綻先債権が増加したものの、これに伴う 分類額も増加した為、ほぼ見込み通りの3,902億円となった。

2. 危険債権 1,008億円

・危険債権は、破綻先・実質破綻先への劣化増加や要注意先からの劣化減少、及び回収増加により、見込み比1,008億円減少し、8,092億円となった。

3. 要管理債権 1,294億円

・要管理債権は、債権放棄の増加に伴う関連ノンバンク向け貸出金の減少を主因に見込み比1,294億円減少し、6,006億円となった。

4. 正常債権 4,033億円

・正常債権は、為替の円高影響を主因に見込み比4,033億円減少し、33兆8,967億円となった。

引当金の状況(11/3月末) (億円)

	実績(単体)	実績(連結)
一般貸倒引当金	2,134	2,426
個別貸倒引当金	5,118	4,129
特定海外債権引当勘定	102	111
貸倒引当金 計	7,355	6,666
債権売却損失引当金	1,148	1,155
特定債務者支援引当金	-	-
小計	8,503	7,822
特別留保金	-	-
債権償却準備金	-	-
小計	-	-
合計	8,503	7,822

(図表11) リスク管理債権情報(注1)

(億円、%)

	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み	11/3月末 実績	増減	11/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	4,028	4,187	1,000	1,651	651	1,693
会計上の変更により減少した額(注2)	-	-	3,000	3,893	893	5,687
延滞債権額(B)	5,924	6,615	2,600	9,948	7,348	12,761
会計上の変更により減少した額(注2)	-	-	4,500	3,906	594	7,869
3か月以上延滞債権額(C)	2,167	2,500	2,400	589	1,811	843
貸出条件緩和債権額(D)	2,633	2,610	6,800	5,416	1,384	2,371
金利減免債権	2,115	2,139	2,070	1,934	136	1,944
金利支払猶予債権	145	127	100	0	100	0
経営支援先に対する債権	10	10	4,310	3,180	1,130	0
元本返済猶予債権	163	132	120	301	181	426
その他	197	201	200	0	200	0
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	14,754	15,915	12,800	17,605	4,805	17,668
比率 (E)/総貸出	4.21	4.56	3.92	5.45	1.54	5.36

(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いる。

(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。

## &lt;差異説明&gt;

- ・11年3月末のリスク管理債権は1兆7,605億円となり、見込比4,805億円の増加となった。これは今回より開示基準の変更を行ったことによる影響5,447億円、実質的な見込み比増減642億円となっている。

## 【開示基準の変更内容】

従来、銀行業の決算経理基準に基づき、未収利息を収益不計上としている貸出金を「破綻先・延滞債権」として開示していたが、今回より自己査定に基づき破綻先・実質破綻先・破綻懸念先の貸出金全てを「破綻先・延滞債権」として、開示するもの。

- ・この変更により、従来、3か月以上延滞債権に開示していた債権1,197億円、貸出条件緩和債権に開示していた債権567億円、リスク管理債権に該当しなかった債権5,447億円を「破綻先・延滞債権」として開示している。
- ・実質的な増減では、関連ノンバンク向け貸出金が債権放棄の増加により減少したことから、見込み比642億円の減少となった。

(億円)

	11/3月末 見込み	11/3月末 実績	見込比	増減	
				基準変更影響	実質増減
破綻先・延滞債権	3,600	11,599	7,999	7,211	788
3か月以上延滞債権	2,400	589	1,811	1,197	614
貸出条件緩和債権	6,800	5,416	1,384	567	817
うち関連ノンバンク	4,300	3,180	1,120	0	1,120
リスク管理債権	12,800	17,605	4,805	5,447	642

(ご参考)

< 自己査定と金融再生法に基づく開示及びリスク管理債権の関係 > (平成11年3月末)

(単位: 億円)

自己査定区分	金融再生法開示	リスク管理債権	
		旧基準	新基準
破綻先債権	直接償却 (3,958)	直接償却 (3,893)	直接償却 (3,893)
	破産更生等債権 1,866	破綻先債権 1,468	破綻先債権 1,651
	貸出金以外 215	3カ月以上延滞債権 51 貸出条件緩和債権 131	
		( 3 )	( 3 )
実質破綻先債権	直接償却 (3,911)	直接償却 (3,906)	直接償却 (3,906)
	破産更生等債権 2,035	延滞債権 2,919	延滞債権 9,948
	貸出金以外 49	3カ月以上延滞債権 1,146	
		貸出条件緩和債権 435	( 5,447 1 )
破綻懸念先債権	危険債権 8,092		
	貸出金以外 129	( 3 )	( 3 )
要注意先債権	要管理債権 6,005	3カ月以上延滞債権 589	3カ月以上延滞債権 589
		貸出条件緩和債権 5,416 (内、関連ノンバンク 3,180)	貸出条件緩和債権 5,416 (内、関連ノンバンク 3,180)
合計	18,000	12,158	17,605
	貸出金以外 395		
合計	保全率 ( 2 )	72.9%	72.5%
	対象債権比率 ( 3 )	5.0%	5.5%
除く、関連ノンバンク	保全率 ( 2 )	78.9%	78.6%
	対象債権比率 ( 3 )	4.0%	4.5%
破産更正等債権・危険債権 又は破綻先・延滞債権	保全率 ( 2 )	86.1%	85.8%
	対象債権比率 ( 3 )	3.4%	3.6%

- ( 1 ) 延滞していない債権等で旧基準ではリスク管理債権に該当しないが、保守的に個別引当を実施している貸出金。  
( 2 ) 債権額に対する担保・保証及び引当金で保全されている額の比率。  
( 3 ) 金融再生法開示の「破産更生等債権」「危険債権」には貸出金以外の債権が含まれるが、リスク管理債権は貸出金のみ。

(リスク管理債権開示基準の変更) ... 自己査定の債務者区分に沿った開示基準への変更

新基準：自己査定の結果に基づき、自己査定上の「破綻先債権」を破綻先債権として、「実質破綻先債権・破綻懸念先債権」を延滞債権とする。これらの貸出金の未収利息は収益不計上とする。

旧基準：破綻先債権  
未収利息を計上しなかった貸出金（未収利息不計上貸出金）の内、法人税法施行令に該当する（更生手続開始の申立て等）貸出金。  
延滞債権  
未収利息不計上貸出金であって、上記及び債務者の経営再建又は支援を目的に利息支払猶予をしたものを除いた貸出金。

( 図表 1 2 ) 不良債権処理状況

( 億円 )

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	11/3月期 実績	見込比	備考 (注2)	11/3月期 実績(連結)
不良債権処理額(A)	6,275	12,566	11,142	10,887	255		11,376
個別貸倒引当金取崩額(B)	1,048	773	1,200	652	548		652
不良債権処理損失額(A)-(B)	5,229	11,810	9,942	10,235	293	1	10,724
一般貸倒引当金繰入	3	17	989	1,011	22	2	1,129
貸出金償却	107	118	1,000	1,493	493	3	1,701
個別貸倒引当金繰入額	1,294	6,046	4,500	3,883	617	4	4,032
C C P C 向け債権売却損	699	999	275	343	68	5	346
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	-	-	-		-
その他債権売却損	443	846	106	100	6		100
関連会社支援損	2,290	3,057	2,880	3,319	439	6	3,319
その他	390	724	192	83	109	7	93

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。

(注2) 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いる。

( 図表 1 3 ) 不良債権償却原資

( 億円 )

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	11/3月期 実績	見込比	備考 (注2)	11/3月期 実績(連結)
業務純益(一般貸倒繰入前)(注1)	2,821	2,954	2,583	2,741	158	1	2,741
国債等債券関係損益	155	449	528	511	17		509
株式等損益	2,408	5,330	131	125	6	1	50
不動産処分損益		3,019	1,000	1,055	55	1	686
内部留保利益		507	3,636	3,515	121	1	5,063
その他(法人税等調整額)			2,592	2,799	207	1	2,284
合計	5,229	11,810	9,942	10,235	293	1	10,724

(注1) 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いる。

(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いる。



## 図表 12・13 健全化計画差異説明

### (図表 12) 不良債権処理状況

#### 1. 不良債権処理損失額 (A) - (B) + 293 億円

不良債権処理損失額は、見込み比 293 億円増加したが、この主な要因は、関連ノンバンクの財務体質を一層強化させるため支援損を 439 億円増加させたことによるものである。一方、自己査定に基づく償却引当等が破綻懸念先の残高減少等により減少したため、ネット処理額としては、293 億円の増加となった。

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 + 22 億円

主として、要管理債権のアンカバー残高が見込み比増加したことによる。

#### 3. 貸出金償却 + 493 億円

実質破綻先・破綻先の償却増加及び 11 / 3 期より破綻懸念先・実質破綻先・破綻先の計上未収利息を全額直接償却したことによるものである。

#### 4. 個別貸倒引当金繰入額 617 億円

主として、破綻懸念先の残高が見込み比約 1,000 億円減少したことによるものであるが、破綻懸念先の残高が減少した要因は、要注意先からの破綻懸念先への劣化が見込み比減少したこと 破綻懸念先の回収増加や保全強化が図られたこと 破綻懸念先から実質破綻先・破綻先への劣化が見込み比増加したことによるものである。

#### 5. C C P C 向け債権売却損 + 68 億円

C C P C 向け債権売却を増加させたことによる。

#### 6. 関連会社支援損 + 439 億円

関連ノンバンクの営業貸付金の資産劣化、自己査定における担保評価の厳格化、及び関連ノンバンクの償却・引当基準を当行基準と統一したことにより、関連ノンバンクの営業貸付金の要処理額が増加したことによるものである。

#### 7. その他 109 億円

その他の処理は、特定海外債権引当勘定の繰入であるが、これが見込み比減少した要因は、アジアの国情悪化を保守的に見込んでいたものの、現実には見込み時ほど悪化が見込まれなかったことによるものである。

#### ( 図表 1 3 ) 不良債権償却原資

##### 1. 不良債権償却原資 + 293 億円

不良債権処理額が見込み比 293 億円増加したことに対する処理原資は、業務純益 158 億円、不動産処分損益 55 億円、法人税等調整額 207 億円の合計 420 億円の増加で対応している。その結果、内部留保利益の充当は、121 億円減少している。なお、業務純益、法人税等調整額、不動産処分損益の見込み比差異は、図表 1 で説明している。

( 図表 1 4 ) 過去 1 年間の倒産先 ( 件数、億円 )

倒産 1 年前の 行内格付け	件数	金額 ( 損失額 )
格付 1		
格付 1 -		
格付 2		
格付 3		
格付 4 a	1	181
格付 4 b	3	1
格付 4 c	6	9
格付 5 a	7	7
格付 5 b	34	19
格付 5 c	36	28
格付 6 a	33	4
格付 6 b	45	4
格付 6 c	34	7
格付 7	23	5
その他	260	1
合計	482	266
比率	0.08%	0.10%

( 基準日 ) 平成 1 1 年 3 月 3 1 日

( コメント )

- ・過去 1 年間 ( 9 8 年 4 月 ~ 9 9 年 3 月 ) の倒産先を 1 年前 ( 9 8 年 3 月末時点 ) の格付別に集計したもの。
- ・上半期 ( 9 8 年 4 月 ~ 9 月 ) は大口倒産もあり、倒産件数、損失額とも高水準が続いたが、下半期 ( 9 8 年 1 0 月 ~ 9 9 年 3 月 ) は政府の経済対策や安定化資金特別保証制度等の効果もあり、発生件数・金額とも大幅に減少。
- ・過去 1 年間では、前回報告計数に比べ、件数で 8 0 件、損失額で 3 5 8 億円減少。
- ・過去 1 年間で見ると、件数ベースの倒産確率は 0 . 0 8 %、損失発生比率は 0 . 1 0 %。これはいずれも、行内信用格付に基づき信用リスク計量化により算定した、正常先の今後 1 年間の貸倒予想損失率の範囲内に収束している。
- ・国内全体の倒産発生もピークに比べると鈍化の傾向が顕著であり、今後も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と、個別与信の日常的なモニタリングの強化により、資産の健全性を確保していく所存。

( 図表 1 5 ) 含み損益総括表

( 億円 )

	1 1 / 3 月 末				
	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		

(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いる。

(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いる。尚、上記数字には、損益計上している通貨・金利スワップの経過利息部分 2,052 億円が含まれている。

含み損益総括表(連結)

( 億円 )

	1 1 / 3 月 末				
	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		

(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いる。

(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いる。尚、上記数字には、損益計上している通貨・金利スワップの経過利息部分 2,052 億円が含まれている。

(図表16) 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)		
	10/3月末	10/9月末	11/3月末	10/3月末	10/9月末	11/3月末
金融先物取引	419,357	659,273	380,285	-	-	-
金利スワップ	728,459	778,718	850,272	13,159	13,825	14,578
通貨スワップ	53,974	49,038	44,995	5,722	5,513	4,257
先物外国為替取引	248,056	200,787	118,488	10,069	6,812	3,367
金利オプションの買い	190,104	117,529	96,742	438	540	524
通貨オプションの買い	15,583	13,984	4,735	432	222	125
その他の金融派生商品	134,375	200,448	224,445	718	721	649
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	-	12,448	12,514	10,243
合計	1,789,910	2,019,779	1,719,964	18,092	15,121	13,258

(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 17) 信用力別構成(11/3月末時点)

(億円)

	格付 B B B / B a a 以上に相当する信用 力を有する取引先	格付 B B / B a 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)	10,696	842	372	11,911
信用コスト	14	1	1	16
信用リスク量	157	15	11	183

(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。