

「経営の健全化のための計画」

平成 11 年 3 月

住友信託銀行株式会社

「経営の健全化のための計画」について

弊社は、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。

住友信託銀行株式会社

目 次

1．金額・条件等	
（1）根拠 2
（2）発行金額、発行条件、商品性 3
（3）金額の算定根拠 3
2．経営の合理化のための方策	
（1）経営の現状及び見通し 1 3
（2）業務再構築のための方策 2 3
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 4 6
（2）経営の意志決定プロセスと相互牽制体制 4 8
（3）自主的・積極的なディスクロージャー 5 5
（4）従来の経営責任についての考え方 5 7
4．配当等により利益の流失が行われないための方策等	
（1）資本注入前の資本政策 5 9
（2）資本注入後の資本政策 6 0
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策 6 2
6．株式等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 6 5
（2）収益見通し 6 5
7．財務内容の健全性及び業務の健全性かつ適切な運営確保のための方策	
（1）各種リスク管理の状況 7 0
（2）資産運用に係る決裁権限の状況 7 2
（3）行内企業格付け、ローングレーディングによる管理の状況	... 7 3
（4）資産内容 7 5
（5）償却・引当方針 7 9
（6）含み損益の状況 8 5
（7）金融派生商品等取引動向 8 6

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

計数等の記載にあたっては、特にことわりのない限り、下記の条件を前提としている。但し、6.(2)収益見通しにおける11年度以降の収益予想にあたっては、今後の国内外の経済情勢如何で大きく変動する可能性があり、複数の前提条件を設定している。

(金利)

平成11年度以降の金利水準は、直近の金利水準を前提に、市場金利に織込まれている将来の金利見込み(インプライド・フォワード・レート)に沿って推移するものとした。

	11年3月末	12年3月末	13年3月末	14年3月末	15年3月末
円金利					
6ヶ月LIBOR	0.58%	0.96%	1.69%	2.06%	2.52%
5年SWAP	1.67%	2.13%	2.55%	2.85%	3.12%
ドル金利					
6ヶ月LIBOR	5.03%	5.06%	5.31%	5.40%	5.51%
5年SWAP	5.35%	5.44%	5.56%	5.63%	5.72%

(為替)

平成11年度以降は、1ドル115円
(平成11年1月の水準をもとに設定)

(株価)

現状株価水準は日経平均で15,500円程度であるが、計画の試算に用いる有価証券含み損益の前提は、便宜上10年9月末時点の日経平均株価13,406円とする。

(その他)

- ・株式の評価方法については現在原価法を採用しているが、平成13年度からの会計基準の変更を踏まえ、株式含み損益を資本勘定の増減として織込んでいる。
- ・自己資本比率の算定にあたっては、事業用土地の再評価益を織込んでいない。

1. 金額・条件等

(1) 申請の根拠等

当社は、平成10年度において不良債権処理を完了させるため、約4,000億円の償却等の処理を実施する予定である。今後は、毀損した自己資本の早期回復のため、一段の徹底したリストラと業務再構築を行い、期間収益の拡大による内部留保の蓄積を図るとともに、外部からの資本調達を適宜実施して、グローバルスタンダードレベルの財務基盤を確保することを最重要の経営課題として取り組んでいく。

しかしながら、我が国の金融システムが内外の厳しい評価に晒され、信用供与の収縮が懸念されている現況を踏まえれば、可及的速やかに市場の信認を向上させることが全金融機関にとっての緊急の課題となっている。当社においても、早急な資本増強による信用力の強化を図り、健全な金融仲介機能を従来以上に発揮することが最大の責務と認識している。以上の認識のもとに、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4条第2項、同第7条に基づき、優先株式並びに劣後特約付き社債の引受けを申請する。

また、併せて平成11年3月に海外子会社による円建て永久優先出資証券(以下、「海外優先出資証券」)の発行による約830億円のTIER1資本調達を民間ベースで別途実施する予定である。

(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7条第1項各号の要件への適合について)

- ・我が国の金融システムが内外の厳しい評価に晒され、信用供与の収縮が懸念されている現況を踏まえれば、可及的速やかに市場の信認を向上させることが緊急の課題であり、早急な資本増強による信用力の強化を図り、健全な金融仲介機能を従来以上に発揮することが必要であることから、第1号の要件に該当し、
- ・また、当社が健全な自己資本の状況にある旨の区分に該当することと合せて、第5号口の要件にも該当する。
- ・当社は、
平成10年度の大規模な不良債権処理(約4,000億円)後でも、11年3月末の自己資本(単体資本勘定)は公的資金導入前で5,650億円、自己資本比率は10.38%を確保する見込みであること、

今後の収益見込みについては、平成11年度から14年度の修正業務純益（信託勘定での不良債権処理及び一般貸倒引当金繰入額を補正した実勢ベースの業務純益、以下同じ）は年間1,400～1,540億円、有価証券含み損の処理並びに今後の景況回復の遅れによる若干の貸倒損失負担を保守的に織込んだ上で、税引き後の当期利益は年間410～860億円、配当流出後の内部留保額増加は年間300～750億円と回復基調を見込んでおり、本件申請額2,000億円は十分に返済可能であることから、第2号の要件に該当する。

- ・ 本件申請に際して提出する経営健全化のための計画には、健全な自己資本の状況にある旨の区分に該当する銀行として当社が行なうべき事項が網羅されており、その確実な履行を通じて各々の方策が実行されることから、第3号の要件に該当する。
- ・ なお、当社は健全な自己資本の状況にある旨の区分に該当する銀行であり、第4号の要件の適用はない。

（2）発行金額、発行条件、商品性

発行条件に関しましては、「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します。

優先株式

発行金額	1,000億円
発行条件、商品性	別添優先株式の概要をご参照

劣後特約付き社債

発行金額	1,000億円
発行条件、商品性	別添劣後特約付き社債の概要をご参照

（3）金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

（金額の算定根拠）

今回の公的資金による資本増強により、顧客・市場等の信認を得る財務基盤を確保する考えであり、具体的金額の算定は下記の観点より行なった。

自己資本比率の観点

自己資本比率で10%以上、なかんずくコア資本であるTIER1比率で6%以上を安定的にクリアすることを目途とし、信託銀行としての事業の特性（信託業務の受託者としての質的要件の高い信用力）を踏まえた、他業態より一段と高い自己資本比率の確保が必要であると考えている。

上述の通り、平成10年度に約4,000億円を処理することにより、不良債権への所要の引当を完了するため、平成10年度決算において1,000億円の当期損失を計上する見込みである。但し、これによるTIER1の減少は、平成9年6月に海外市場で発行した強制転換権付劣後社債（以下、強制転換劣後債という）1,100億円のうち約900億円が10年10月以降に株式転換したことによってほぼ相殺される。さらに今回の海外優先出資証券の発行による民間ベース調達約830億円と公的資金の導入2,000億円を加えて、安定的かつ高水準の自己資本比率の達成を目指すもの。上記調達後の平成11年3月末時点の自己資本比率は12.25%、うちTIER1比率7.08%となり、有価証券含み損（平成10年9月末時点での887億円の含み損を前提にすれば、自己資本比率で0.83%の低下要因）を考慮しても十分な水準である。

返済力の観点

今回の公的資金導入は、金融市場のストレスが再度高まる当面のリスクに備えて、可及的速やかに資本基盤の強化を図ることが最優先課題との認識のもとに取組むものである。但し、将来的には期間損益による内部留保の蓄積に注力し、市場が十分納得する資本勘定の充実を確保した段階で優先株式の消却を実施し、資本効率改善も睨んだ資本政策に転換していく方針であり、この方針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（以下、早期健全化法という）の趣旨にも適うものと考えている。

詳細は後記6.に譲るが、この観点より、今後の収益計画を簡記すると、平成11年度から14年度の修正業務純益は年間1,400～1,540億円を見込んでいる。平成10年度の不良債権処理4,000億円により現段階で予測しうる所要の引当、資産の健全化を完了するが、今後の景況回復の遅れを保守的に見て若干の追加損失負担を織込み、更に有価証券含み損の処理を実施した上で、この間の税引き後の当期利益は年間410～860億円、

配当流出後の内部留保額増加は年間300～750億円と回復基調を見込んでおり、今回の申請額2,000億円は今後の内部留保の蓄積により充分返済可能な金額と考える。

(調達形態の決定根拠)

資本基盤強化の観点からは資本性が高い転換型優先株による調達が望ましいものの、転換型優先株については潜在株式数の増加を伴い、大量発行の場合は株式価値の希薄化を生じ既存株主の利益を損なうことにもなりかねない。従って、当社は資本充実の観点と既存株主の利益の観点の双方を勘案し、早期健全化法上認められた調達形態の中から、転換型優先株と劣後社債を組み合わせた調達を行なうこととした。

なお、公的資金申請に先立って実施した強制転換劣後債1,100億円の転換済の約900億円と今回実施予定の自助努力調達830億円により、平成11年3月末のTIER1比率は公的資金を除いたベースでも既に6.14%（自己資本比率は10.38%）を確保できる見込みであり、こうした当社の資本構成の現状と上記潜在株式数の増加に配慮して、転換型優先株式の申請額は1,000億円とし、残り1,000億円を劣後社債による調達とした。（公的資金調達後の自己資本比率は12.25%、TIER1比率は7.08%）

< 主要計数 >

当社の向こう5年間の収益計画及び資本の状況は以下の通りである。

(詳細計数は図表 1 - 2、図表 2 をご参照)

(単位：億円、%)

	11/3 期	12/3 期	13/3 期	14/3 期	15/3 期	5 年累計
修正業務純益 * 1	2,150	1,400	1,400	1,470	1,540	7,960
不良債権処理額 ()	4,000	400	200	50	50	4,700
株式等関係損益 (対株式等償却他)	100 (100)	300 (300)	300 (300)	0 (0)	0 (0)	500 (700)
経常利益	1,800	700	900	1,420	1,490	2,710
当期利益	1,000	410	530	820	860	1,620
内部留保金額	1,100	300	420	710	750	1,080
自己資本比率	12.25%	12.34%	12.12%	11.98%	11.28%	
T I E R 1 比率	7.08%	7.55%	7.94%	8.45%	9.15%	11/3 比増減
T I E R 1 * 2	7,580	8,080	8,500	9,050	9,800	2,220
T I E R 2 * 3	5,530	5,130	4,470	3,770	2,280	3,250
リスクアセット	107,000	107,000	107,000	107,000	107,000	± 0

* 1 信託勘定での不良債権処理額及び一般貸倒引当金繰入額を補正した実勢ベースの業務純益

* 2 自助努力調達による海外優先出資証券 830 億円、公的資金による優先株式 1,000 億円と劣後債 1,000 億円を含む

* 3 永久劣後債・期限付劣後債とも、コール期限到来時に全額償還の前提で作成

* 4 有価証券含み損に関しては、時価法導入に先立って、価格下落が相対的に大きい株式について、償却若しくは売却による処理を予定。

14/3 月期の時価法適用により、残りの含み損も資本勘定に反映(企業会計審議会公表の「金融商品に係る会計基準の設定に関する意見書」に従い、税効果を調整の上、資本勘定 (T I E R 1) から減算) され、健全化が完了する。

* 5 当社は、不動産の含み益 (平成 1 0 年 9 月末 5 9 0 億円) は再評価準備金に計上しておらず、上記計数の算出にも含めていない。

(使 途)

当社は、信用力の早急な強化を図り、早期健全化法が求める健全な金融仲介機能を従来以上に発揮することが金融機関としての最大の責務と認識している。従来より、貸出計画の柔軟かつ機動的な運営により、当社顧客層の多種多様な資金ニーズに対応してきたところであるが、今回の計画立案にあたって見直しにより、国内の中小企業向け貸出を中心に貸出計画を約 7 , 0 0 0 億円上方修正を行なっている。

今後も資産内容の効率化を一層推進する一方で、公的資金による資本増強とこれら効率化により生じた貸出余力を健全な貸出に振り向け、現下の課題である信用供与の円滑化に努力するとともに、当社としてもより一層健全で効率的な貸出等資産内容の構築を目指す考えである。

また、今回の申請と合せて策定した経営の健全化のための計画の履行を通して、リストラの徹底による効率化を図り、同時にビッグバン後の当社業務構造に適合した競争力向上のためのシステム開発投資等を実施していく。

住友信託銀行株式会社第一回優先株式の概要

1. 優先株式の名称 住友信託銀行株式会社第一回優先株式（以下「本優先株式」という）
2. 発行株式数 無額面優先株式125,000,000株
3. 発行価額 1株につき800円
4. 発行価額中資本に組入れない額 1株につき400円
5. 発行方法 株式会社整理回収銀行に直接全額割当ての方法により発行する。
6. 払込期日 平成11年3月30日
7. 配当起算日 平成11年3月31日
8. 優先配当金 1株につき6円8銭とする。ただし、平成11年3月31日の1日間に対する優先配当金については、1株につき2銭とする。
9. 優先中間配当金 1株につき3円4銭とする。
10. 残余財産の分配 当社は、残余財産を分配するときは、本優先株主に対し、普通株主に先立ち、本優先株式1株につき800円を支払う。本優先株主に対しては、上記800円のほか、残余財産の分配は行わない。
11. 消却 当社は、いつでも本優先株式を買い入れ、これを株主に配当すべき利益をもって当該買入価額により消却することができる。
当社は、平成21年3月30日に、本優先株式1株につき800円に、その時点の普通株式の時価を乗じ、その時点において有効な転換価額で除した価額を償還価額として、本優先株式の全部または一部の償還をすることができる。
12. 議決権 本優先株主は、株主総会において議決権を有しない。ただし、法令の定める場合はこの限りではない。

13. 新株引受権等

当社は、法令に定める場合を除き、本優先株式につき株式の併合または分割は行わない。当社は、本優先株主には、新株の引受権または転換社債もしくは新株引受権付社債の引受権を与えない。

14. 普通株式への転換

(1) 転換を請求し得べき期間

平成13年4月1日から平成21年3月30日までとする。ただし、当社の株主総会において権利を行使すべき株主を確定するための一定の日(以下「基準日」という。)を定めたときは、その翌日から当該基準日の対象となる株主総会終結の日までの期間を除く。

(2) 転換の条件

本優先株主は、上記の転換を請求し得べき期間中、下記の転換の条件で本優先株式の当社額面普通株式(以下「普通株式」という。)への転換を請求することができる。

(i) 当初転換価額

当初転換価額は、350円とする。

(ii) 転換価額の修正

転換価額は、平成12年10月1日以降平成20年10月1日までの毎年10月1日(以下、それぞれ「修正日」という。)において、当該修正日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における当社の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示を含む)の平均値(終値のない日数を除き、その計算は円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。)を時価とし、当該時価に1.025を乗じた価額(1円未満の端数は切り上げる。)に修正されるものとする。ただし、当該価額が245円(以下「下限転換価額」といい、下記(iii)の調整を受ける。)を下回るときは修正後の転換価額は下限転換価額とする。

(iii) 転換価額の調整

転換価額（下限転換価額を含む。）は、当社が本優先株式を発行後、時価を下回る払込金額での新たな普通株式の発行、株式分割その他一定の場合には、次の算式によって調整される。

$$\begin{array}{r} \text{調整後} \\ \text{転換価額} \end{array} = \begin{array}{r} \text{調整前} \\ \text{転換価額} \end{array} \times \frac{\begin{array}{r} \text{既発行} \\ \text{普通株式数} \end{array} + \frac{\text{新規発行普通株式数} \times \text{1株当り払込金額}}{\text{1株当り時価}}}{\begin{array}{r} \text{既発行普通株式数} \\ + \\ \text{新規発行普通株式数} \end{array}}$$

ただし、上記の算式により計算される転換価額が普通株式の額面金額の2倍の額を下回る場合には、当該額面金額の2倍の額をもって調整後転換価額とする。

(3) 転換により発行すべき普通株式数

本優先株式の転換により発行すべき普通株式数は、本優先株主が転換請求のために提出した本優先株式の発行価額総額を転換価額で除した数とし、転換により発行すべき株式数の算出にあたって1株未満の端数が生じたときは、これを切り捨てる。

(4) 転換により発行する株式の内容

当社額面普通株式(現在1株の額面金額50円)

(5) 転換請求受付場所

事務取扱場所：大阪府中央区北浜四丁目5番33号
住友信託銀行株式会社 証券代行部

(6) 転換の効力発生

転換の効力は、転換請求に要する書類および本優先株式の株券が上記(5)に記載する転換請求受付場所に到達したときに発生する。ただし、本優先株式の株券が発行されていないときは、株券の提出を要しない。

15. 普通株式への一斉転換

本優先株式のうち、平成 21 年 3 月 30 日までに転換請求のなかった優先株式は、平成 21 年 3 月 31 日（以下「一斉転換日」という。）をもって、本優先株式 1 株の払込金相当額を一斉転換日に先立つ 4 月 5 取引日目に始まる 30 取引日の東京証券取引所における当社の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）で除して得られる数の普通株式となる。ただし、平均値の計算は円位未満小数第 2 位まで算出し、その小数第 2 位を四捨五入する。この場合、当該平均値が普通株式の額面金額または 245 円のいずれか高い金額を下回るときは、優先株式 1 株の払込金相当額を当該いずれか高い金額で除して得られる数の普通株式となる。上記の普通株式数の算出にあたって 1 株に満たない端数が生じたときは、商法に定める株式併合の場合に準じてこれを取り扱う。

16. 期中転換または一斉転換があった場合の取扱

本優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金又は中間配当金は、転換の請求または一斉転換が 4 月 1 日から 9 月 30 日までになされたときは 4 月 1 日に、10 月 1 日から翌年 3 月 31 日までになされたときは 10 月 1 日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

17. 上記各条項については、平成 11 年 3 月 24 日に予定している臨時株主総会での定款変更の特別決議の成立並びに各種の法令に基づく届出、許認可等の効力発生を条件とする。

住友信託銀行株式会社
第一回無担保期限前償還条項付社債(劣後特約付)の概要

- | | |
|---|--|
| 1. 社債の名称 | 住友信託銀行株式会社
第一回無担保期限前償還条項付社債(劣後特約付) |
| 2. 社債総額 | 100,000,000,000円 |
| 3. 払込日 | 平成11年3月30日 |
| 4. 償還日 | 平成23年3月31日 |
| 5. 発行価格 | 額面100円につき100円 |
| 6. 償還価格 | 額面100円につき100円 |
| 7. クーポン | |
| 平成11年3月30日の翌日
から平成18年3月31日まで | 6ヶ月円LIBOR + 1.53% |
| 平成18年3月31日の翌日
から償還日まで | 6ヶ月円LIBOR + 2.03% |
| 8. 利払日 | 平成11年9月30日を初回とする毎年3月31日
及び9月30日 |
| 9. 期限前償還 | 平成18年3月31日またはそれ以降の各利払期日
に、その全額に限り、額面100円につき100円の
価格で期限前償還をすることができる。 |
| 10. 劣後事由 | 当社に対し破産宣告または会社更生手続開始決定が
なされた場合(外国法に基づく同様の手続が外国で行
われる場合を含む)、元利金支払請求権の効力は、当
該手続において優先する債権すべてが全額の弁済を
受けたことを停止条件とする。 |
| 11. 募集の方法 | 整理回収銀行による直接全額引受による。 |
| 12. 格付 | 取得しない。 |
| 13. 上記各条項については、各種法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする。 | |

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

(経営の現状)

当社を含め我が国の金融機関は、所謂バブル以降の経済環境の激変や長期にわたる不動産・証券市況の低迷により、多額の不良債権を抱え、その処理に体力を消耗している。一方、ビッグバンを控え、金融機関の競争はグローバル化しており、競争激化は益々進展していくものと予想される。

また、市場の圧力により予想以上のスピードで金融再編が進む等、当社を取り巻く環境は一層厳しさを増している。

当社としてもこの激化する競争下で、勝ち残りを果たし、ビッグバン以降に発展を遂げるためには、メリハリの効いた事業フォーカスを実施する必要がある。

具体的には「2(2)業務再構築のための方策」でふれるが、特に今後、高齢化の進展、金融ビッグバン等の進展を背景に、年金・投資信託等の市場拡大が予想される信託業務において、これまで培ってきたノウハウ及び圧倒的な競争優位性を活かし、銀行事業と並ぶ収益基盤の柱にしていく方針であり、これに沿う形で、経営資源についても、注力業務に集中的に投資していく。そのための経営資源については、徹底的な効率化によるコスト削減により、その源資を生み出していく考えである。

(収益動向及び計画)

(詳細計数は、図表1をご参照)

平成10年度の修正業務純益(信託勘定での不良債権処理及び一般貸倒引当金繰入額を補正した実勢ベースの業務純益、図表1の表下に注記)は、2,150億円と前年度比347億円の増益を見込んでいる。これは、合理化効果が前倒しで顕れていることによる経費減少(前年度比86億円)、貸付信託の信託報酬増加、高水準の国債等債券関係損益が見込まれることなどによるものである。

好調な業務純益を計上する一方で、平成10年度の不良債権処理額は、約4,000億円(銀行勘定の貸出金償却・個別貸倒引当金繰入約3,000億円、信託勘定での貸出金関係損失500億円、一般貸倒引当金の純繰入300億円など)を実施する予定であり、経常利益は1,800億円、当期利益は1,000億円となる見込み。

本件不良債権処理により、広義関連会社の資産健全化を終了し、ゼネコンや不動産関連等今後支援が想定される案件について必要な引当を確保し、現段階で予測しうる範囲内の資産健全化は完了すると考えている(本件処理後の資産内容は、7(4)、(5)で後述するが、不良債権への引当状況で見れば、危険債権の未保全部分に対して70%、要管理債権の未保全部分に対して15%、要管理債権以外の要注意債権に対して5~6%以上の引当を確保する見込み)。

平成11年度以降については、国債等債券関係損益を織り込まない保守的な前提での計画としているが、コア収益の中期的な維持・向上のために、競争力を保持でき、かつ収益性の期待出来る信託を中心とした業務に経営資源を投下していくとともに、収益性の低い業務の縮小・撤退及び業務運営の見直し・効率化によるコスト削減を更に徹底していく方針である（これら業務再構築の内容については、(2)をご参照）。

これらにより、国債等債券関係損益を除いた業務粗利益は平成9年度2,697億円、10年度2,600億円から平成14年度には2,865億円に増加、経費は平成9年度1,546億円、10年度1,460億円から、平成14年度には注力業務への前向き投資を含んだ上で1,325億円に減少（平成9年度比約14%削減、既往ピークの平成2年度の1,603億円に対して17%の削減となる）、修正業務純益は国債等債券関係損益を織り込まない保守的な前提で1,400～1,540億円の計画としている。

資産健全化については、有価証券含み損の処理並びに信託勘定決算の期ズレによる貸出関係損失の翌年度処理分や景気回復の遅れによる取引先の信用悪化懸念を保守的に織り込み、経常利益は700～1,490億円、当期利益は410～860億円と見込んでいる。

（自己資本比率の状況）

（詳細計数は、図表2をご参照）

平成11年3月末の自己資本は1兆3,110億円で、10年3月末比約1,300億円の増加を見込んでいる。

上述の通り、平成10年度決算において、約4,000億円を処理し、不良債権への所要の引当を完了するため、1,000億円の当期損失を計上する見込みである。これにより、平成9年6月の強制転換劣後債による自力調達1,100億円はほぼ相殺されるが、今回、海外優先出資証券の発行による民間ベース調達約830億円と公的資金の導入2,000億円により、上記の自己資本増加を確保する計画である。

一方リスクアセットについては、バルクセールを含む不良債権処理や資産の流動化、海外資産の圧縮などにより、10年3月末比で約1兆2,000億円の減少を予想しており、この結果、平成11年3月末の自己資本比率は12.25%と、10年3月末比2.36%改善する見込みである。なお、優先株式、海外優先出資証券並びに平成9年6月に自力調達した強制転換劣後社債の株式への転換約900億円など、前年比で見ると自己資本の増加の大宗がTIER1であり、平成11年3月末のTIER1比率は7.08%（10年3月末比1.81%改善）となる見込み。

今後の見通しについても、既調達の劣後債務の借換えを行わず、平成14年3月期からの時価法導入までに有価証券含み損（平成10年9月末887億円）の処理を完了する前提で、15年3月期の自己資本比率

11.28%、なかでもTIER1比率は、来年度以降の期間損益による内部留保増加により9.15%を確保できる計画であり、当社の自己資本比率は十分高いレベルを維持するものと考えている。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画

11/ 3の右側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	158,790	158,366	159,500	159,000	153,038	161,607
貸出金	93,782	91,753	83,700	83,200	90,584	86,447
有価証券	31,314	30,616	33,100	33,100	28,642	33,336
特定取引資産	—	1,020	2,000	2,000	907	2,023
総負債	154,206	153,227	154,500	154,000	148,372	157,890
預金・NCD	57,377	63,230	66,800	66,800	57,798	74,129
債券	—	—	—	—	—	—
特定取引負債	—	83	100	100	82	93
資本勘定計	4,626	3,810	6,650	5,650	4,791	3,852
資本金	1,820	1,820	2,770	2,270	1,820	1,820
資本準備金	1,354	1,354	2,304	1,804	1,354	1,354
利益準備金	336	356	376	376	346	366
剰余金	1,115	279	1,200	1,200	1,270	310
(収益) (億円)						
業務粗利益	5,163	3,099	3,110	3,110	1,637	1,618
信託報酬	3,327	1,426	1,450	1,450	703	626
資金利益	1,127	860	850	850	425	430
役務取引等利益	307	279	230	230	133	103
その他業務利益(特定取引損益込み)	401	533	580	580	374	458
国債等債券関係損(益)	361	402	510	510	270	406
経費	1,432	1,546	1,460	1,460	765	710
人件費	639	659	610	610	336	301
物件費	744	805	780	780	399	376
業務純益	3,732	1,314	1,350	1,350	877	878
信託勘定償却前業務純益(注1)	2,236	1,565	1,850	1,850	1,000	1,223
貸出金償却	479	243	60	60	113	7
個別貸倒引当金繰入額	2,377	2,733	2,970	2,970	605	864
株式関係損(益)	167	898	100	100	153	141
株式等償却	570	42	100	100	749	100
経常利益	140	-934	-1,800	-1,800	218	77
特別利益	17	250	40	40	10	16
特別損失	37	30	0	0	14	1
税引後当期利益	133	-716	-1,000	-1,000	214	91
(前年同期比、億円)						
リストラによる経費削減額	-1	-6	-103	-103	-	-
営業基盤強化による粗利益増加額	-	-	61	61	-	-
(配当) (億円、円、%)						
配当可能利益	1,115	199	1,120	1,120	1,214	239
配当金	87	99	92	92	49	49
配当率	14.0	16.0	14.0	14.0	16.0	16.0
配当性向	65.09	-	-	-	23.20	54.37
(経営指標) 利回り・利鞘は3勘定ベース (%)						
資金運用利回(A)	4.27	3.70	3.64	3.64	3.77	3.75
貸出金利回(B)	2.63	2.50	2.32	2.32	2.45	2.48
有価証券利回	3.64	3.23	2.91	2.91	3.38	3.26
資金調達原価(C)	3.89	3.61	3.49	3.49	3.60	3.58
預金利回(含むNCD)(D)	1.74	1.65	1.41	1.41	1.60	1.36
経費率(E)	0.89	0.99	0.97	0.97	0.99	0.89
人件費率	0.40	0.42	0.40	0.40	0.43	0.37
物件費率	0.46	0.51	0.52	0.52	0.52	0.47
資金調達利回(F)	3.12	2.76	2.72	2.72	2.75	2.80
総資金利鞘(A)-(C)	0.38	0.09	0.15	0.15	0.16	0.16
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	-0.01	-0.14	-0.06	-0.06	-0.15	0.22
資金粗利鞘(A)-(F)	1.14	0.94	0.92	0.92	1.01	0.94
非金利収入率	78.15	72.24	72.67	72.67	73.99	73.38
ROE(信託勘定償却前業務純益/資本勘定)	48.33	41.08	27.82	32.74	41.76	63.51
ROE(業務純益/資本勘定)	80.68	34.50	20.30	23.89	36.62	45.62
ROA(信託勘定償却前業務純益/銀行総資産)	1.40	0.98	1.15	1.16	1.30	1.51
ROA(業務純益/銀行総資産)	2.35	0.83	0.84	0.85	1.14	1.08
修正業務純益(注2)	2,234	1,803	2,150	2,150	994	1,253

(注1、注2) 信託勘定償却前業務純益、修正業務純益とも経理上、業務純益計算に含まれる不良債権処理の影響を修正して、実勢ベースの業務純益をみるための指標。

信託勘定前業務純益は、業務純益から信託勘定での不良債権処理額を控除したものの。

修正業務純益は、信託勘定前業務純益から一般貸倒引当金繰入額を控除したものの。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画

元本補填契約のある信託

11/ 3の右側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
合同運用指定金銭信託 (規模) 未残 (億円)						
総資産	11,319	9,621	7,800	7,800	9,932	9,218
貸出金	3,683	3,314	3,200	3,200	3,450	3,259
有価証券	343	263	200	200	264	157
その他	7,292	6,043	4,400	4,400	6,218	5,802
総負債	11,319	9,621	7,800	7,800	9,932	9,218
元本	11,250	9,583	7,750	7,750	9,891	9,199
その他	68	38	50	50	40	18
貸付信託 (規模) 未残 (億円)						
総資産	87,279	76,373	68,150	68,150	80,945	71,195
貸出金	31,327	31,817	32,000	31,400	29,114	32,297
有価証券	10,072	9,235	8,000	8,000	9,848	8,727
その他	45,879	35,321	28,150	28,750	41,983	30,170
総負債	87,279	76,373	68,150	68,150	80,945	71,195
元本	83,931	74,148	66,600	66,600	78,366	69,423
その他	3,347	2,224	1,550	1,550	2,579	1,772

(図表 1- 2) 収益動向及び計画

11/ 3期の右側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	159,500	159,000	152,000	152,200	152,000
貸出金	83,700	83,200	80,700	82,000	83,100
有価証券	33,100	33,100	32,500	32,200	31,200
特定取引資産	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
総負債	154,500	154,000	147,000	146,500	146,300
預金・NCD	66,800	66,800	61,800	66,500	71,600
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	100	100	100	100	100
資本勘定計 (注 1)	6,650	5,650	7,150	7,570	8,120
資本金	2,770	2,270	2,870	2,870	2,870
資本準備金	2,304	1,804	2,404	2,404	2,404
利益準備金	376	376	397	417	438
剰余金	1,200	1,200	1,479	1,879	2,408

(収益)

業務粗利益	3,110	3,110	2,630	2,660	2,815
信託報酬	1,450	1,450	1,440	1,430	1,480
資金利益	850	850	850	870	945
役員取引等利益	230	230	260	280	310
その他業務利益(特定取引損益込み)	580	580	80	80	80
国債等債券関係損()益	510	510	0	0	0
経費	1,460	1,460	1,430	1,360	1,345
人件費	610	610	580	530	525
物件費	780	780	770	750	740
業務純益	1,350	1,350	1,200	1,300	1,470
信託勘定償却前業務純益 (注 2)	1,850	1,850	1,400	1,400	1,470
貸出金償却	60	60			
個別貸倒引当金繰入額	2,970	2,970	200	100	50
株式等債券関係損()益	100	100	-300	-300	0
株式等償却	100	100	300	300	0
経常利益	-1,800	-1,800	700	900	1,420
特別利益	40	40	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0
税引後当期利益	-1,000	-1,000	410	530	820

(前年同期比、億円)

リストロによる経費削減額	-103	-103	-69	-102	-25
営業基盤強化による粗利益増加額	61	61	115	55	105

(配当) 配当率は、普通株式について記載

配当可能利益	1,120	1,120	1,400	1,800	2,330
配当金	92	92	110	110	110
配当率	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0
配当性向	-	-	27%	21%	13%

(経営指標) 利回り・利鞘は3勘定ベース

資金運用利回(A)	3.65	3.65	3.50	3.65	3.86
貸出金利回(B)	2.32	2.32	2.42	2.68	2.90
有価証券利回	2.91	2.91	2.71	2.69	2.62
資金調達原価(C)	3.49	3.49	3.35	3.57	3.80
預金利回(含むNCD)(D)	1.41	1.41	1.43	1.72	2.02
経費率(E)	0.97	0.97	1.05	1.03	1.03
人件費率	0.40	0.40	0.42	0.40	0.40
物件費率	0.52	0.52	0.57	0.56	0.56
資金調達利回(F)	2.72	2.72	2.54	2.77	3.00
総資金利鞘(A)-(C)	0.15	0.15	0.14	0.08	0.05
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	-0.06	-0.06	-0.06	-0.07	-0.15
資金粗利鞘(A)-(F)	0.92	0.92	0.96	0.88	0.86
非金利収入率	72.67	72.67	67.68	67.29	66.43
ROE(信託勘定償却前業務純益/資本勘定)	27.82	32.74	19.58	18.54	18.00
ROE(業務純益/資本勘定)	20.30	23.89	16.78	17.22	18.00
ROA(信託勘定償却前業務純益/総資産)	1.15	1.16	0.92	0.91	0.96
ROA(業務純益/総資産)	0.84	0.85	0.78	0.85	0.96
修正業務純益(注 3)	2,150	2,150	1,400	1,400	1,470

(注 1) 有価証券含み損に関しては、時価法導入に先立って、価格下落が相対的に大きい株式について

償却若しくは売却による処理を予定(12/3月期、13/3月期に各300億円を織込み)

14/3月期の時価法適用により、残りの含み損も資本勘定に反映(企業会計審議会公表の「金融商品に係る会計基準の設定に関する意見書」に従い、税効果を調整の上、資本勘定から減算)され、健全化が完了する。

(注 2、注 3) 信託勘定償却前業務純益、修正業務純益とも経理上、業務純益計算に含まれる不良債権

処理の影響を修正して、実勢ベースの業務純益をみるための指標。

信託償却前業務純益は、業務純益から信託勘定での不良債権処理額を控除したもの。

修正業務純益は、信託償却前業務純益から一般貸倒引当金繰入額を控除したもの。

図表 1- 2)収益動向及び計画

元本補填契約のある信託

11/ 3の右側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
--	----------------	---------------	---------------	---------------	---------------

合同運用指定金銭信託

(規模) 末残

(億円)

総資産	7,800	7,800	7,500	7,500	7,400	7,300
貸出金	3,200	3,200	3,100	3,100	3,000	2,900
有価証券	200	200	200	200	200	200
その他	4,400	4,400	4,200	4,200	4,200	4,200
総負債	7,800	7,800	7,500	7,500	7,400	7,300
元本	7,750	7,750	7,450	7,450	7,350	7,250
その他	50	50	50	50	50	50

貸付信託

(規模) 末残

(億円)

総資産	68,150	68,150	61,300	57,000	50,500	46,500
貸出金	32,000	31,400	32,400	31,800	31,700	31,000
有価証券	8,000	8,000	7,000	6,000	5,000	5,000
その他	28,150	28,750	21,900	19,200	13,800	10,500
総負債	68,150	68,150	61,300	57,000	50,500	46,500
元本	66,600	66,600	59,900	55,800	49,400	45,500
その他	1,550	1,550	1,400	1,200	1,100	1,000

(図表2)自己資本比率の推移・・・採用している基準 = 国際統一基準

	(億円)						
	9/3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 (注1)	1,820	1,820	2,270	2,370	2,370	2,370	2,370
優先株式 (非累積型) (注2)	-	-	500	500	500	500	500
優先出資証券 (注3)	-	-	830	830	830	830	830
資本準備金、利益準備金 及び任意積立金等 (注1、2)	5,063	4,462	3,980	4,380	4,800	5,350	6,100
その他	-	-	-	-	-	-	-
Tier 計	6,883	6,282	7,580	8,080	8,500	9,050	9,800
優先株式 (累積型)	-	-	-	-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-	-	-	-	-
永久劣後債 (注4)	-	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	-
永久劣後ローン	-	-	-	-	-	-	-
有価証券含み益	1,671	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-	-	-
貸倒引当金	281	518	818	814	819	816	818
その他 (注5)	-	1,100	200	0	0	0	0
Upper Tier 計	1,952	2,968	2,368	2,164	2,169	2,166	818
期限付劣後債 (注6)	1,884	2,062	2,802	2,726	2,181	1,604	1,462
期限付劣後ローン	600	480	360	240	120	0	0
その他	-	-	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	2,484	2,542	3,162	2,966	2,301	1,604	1,462
Tier 計	4,437	5,510	5,530	5,130	4,470	3,770	2,280
Tier	-	-	-	-	-	-	-
自己資本合計	11,320	11,793	13,110	13,210	12,970	12,820	12,080
	(億円)						
リスクアセット	126,221	119,148	107,000	107,000	107,000	107,000	107,000
オンバランス項目	108,724	102,990	92,000	92,000	92,000	92,000	92,000
オフバランス項目	17,497	15,231	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
その他 (注7)	-	927	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	(%)						
自己資本比率	8.96	9.89	12.25	12.34	12.12	11.98	11.28
TIER1比率	5.45	5.27	7.08	7.55	7.94	8.45	9.15
上場株式の評価方法 (注8)	低価法	原価法	原価法	原価法	原価法	時価法	時価法

(注1)強制転換劣後債の普通株式転換による資本増を見込む。

転換額の想定は、11/3期900億円、12/3期200億円。

(注2)今回の公的資金による優先株式1,000億円。

(注3)自助努力による資本増強策として海外優先出資証券830億円を発行。

(注4)H10/3公的資金による永久劣後債1,000億円を含む。

(注5)H9/6発行の強制転換劣後債。

(注6)今回の公的資金による劣後債1,000億円を含む。

尚、永久劣後債及び期限付劣後債については、コール期限到来時に全額償還の前提で作成。

(注7)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(注8)有価証券含み損に関しては、時価法導入に先立って、価格下落が相対的に大きい株式について

償却若しくは売却による処理を予定 (12/3月期、13/3月期に各300億円を織込み)。

14/3月期の時価法適用により、残りの含み損も資本勘定に反映(企業会計審議会公表の「金融商品に係る会計基準の設定に関する意見書」に従い、税効果を調整の上、TIER1から減算)され、健全化が完了する。

ロ．内外市場における資金調達の状況
(詳細計数は、図表 3、図表 4 をご参照)

国内の資金繰り状況について、個人・事業法人などを対象とした受信・与信を中心としたコア運用からみると、コア預金＝顧客性預金については、金利情勢や顧客志向の変化により商品間のシフトはあるものの、安定した推移を示しており、11年3月末においても約12兆円の受信残高を見込んでいる。また法人貸出を主としたコア運用は債権流動化、不健全資産の売却・償却等の貸出減少要因はあるものの、期末に向けて、中小企業向けをはじめ健全な資金需要に積極的に対応する方針を反映して、11年3月末には10年9月末比約+1,000億円増加の約15.2兆円と予想している。

一方、市場性調達については、債券レポの積極活用や金融市場のストレスが高まる懸念に備え、大口のNCDなどを厚めに調達してきたが、資産の効率運用の観点から(市場性運用とともに)削減する計画としており、11年3月末市場性調達は10,500億円程度とする計画としている。

これらの結果、ネットインターバンクO/Nポジションは11年3月末で400億円の「運用超」を予想、10年9月よりは足許の資金ポジションは若干タイトになるものの、依然「運用超」を維持する保守的な運営計画としている。

次に、外貨資金繰りについては、邦銀に対する厳しいマーケット環境を背景に、当社では予ねてより、外貨の長期・厚め調達を確保、資金ポジションの万全を図ってきた。

また、海外資産圧縮を加速しており、11年3月末には貸出を10年9月末比約16億ドル(9年9月末比では42億ドル)減少させて59億ドルまで削減、合わせて資金効率改善のためインターバンク運用も大幅圧縮する計画としている。

なお、有価証券のうち約20億ドルが流動性の高い米国債等であること、より調達としての安定度の高い円投を約100億ドルまで積み増している効果もあり、外部調達依存度は限りなくゼロに近い状況といえる。

(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)	122,759	123,301	125,031	121,300
コア預金(注1)	116,731	117,374	122,209	118,500
信託勘定借	6,028	5,927	2,822	2,800
コア運用(B)	141,565	147,831	151,433	152,400
貸出	107,343	106,354	104,156	104,900
投資有価証券(注2)	34,222	41,477	47,277	47,500
コア運調戻(A)-(B)	▲ 18,806	▲ 24,530	▲ 26,402	▲ 31,100
自己資本・現金等	19,084	21,115	20,554	23,000
市場性調達(C)	4,676	12,658	11,759	10,500
NCD	804	7,440	4,688	6,000
その他市場性調達(注3)	3,872	5,218	7,071	4,500
市場性運用(D)	6,424	8,173	3,691	2,000
市場性運調戻(C)-(D)	▲ 1,748	4,485	8,068	8,500
インターバンクO/Nポジション(注4)	1,470	▲ 1,070	▲ 2,220	▲ 400

(注1)コア預金=貸託+合同+預金(流動預金+定期預金)

(注2)投資有価証券=投資有価証券(外貨建てを除く)+円投(外貨支援)+金銭の信託。

(注3)CD、CP現先(日銀オペ含む)+債券レポ+有担無担コールマネー合計+外貨預金(デポ)

(注4)プラス表示は調達、マイナス表示は運用。

(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	23,273	22,515	20,834	14,000
うち 外貨建有価証券(注1)	4,963	4,727	6,682	4,500
外貨建貸出	10,172	8,798	7,554	5,900
インパクトローン(注2)	1,282	1,068	910	700
インターバンク運用(注3)	4,999	6,289	4,144	2,300
外貨調達計	23,273	22,515	20,834	14,000
うち インターバンク調達(注4)	16,126	13,233	8,060	1,100
円投	4,326	5,218	8,216	10,200
顧客性外貨預金	960	600	763	200

(注1)円投外債、円投外株を含む。

(注2)ユーロインパは除く。

(注3)主として預け金+譲渡性預け金。

(注4)主として外貨預金。

(2) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

. 環境認識

ビッグバンを背景として、資産運用ニーズの高度化・多様化、高齢化の進展、金融の市場化・証券化の進展、情報・金融技術の発展を背景に、投資マネージ、資産管理ニーズの飛躍的高まりが期待されている。

個人金融資産1,200兆円が、平成14年度には、1,500兆円程度に拡大するとの予測もあり、信託・財管ビジネスは今後大きく花開くことが期待されている。

. 目指すべき当社像

ビジネス・チャンスが拡大する一方で、競争の激化も予想されるが、当社は、長年培ってきた、信託・財管ビジネスのノウハウに更に磨きをかけ、『的確な運用と万全の管理』に圧倒的な強みをもつ『資産運用型金融機関』として、他行との差別化を図っていく。

我々の目指す、『的確な運用と万全の管理』に圧倒的な強みをもつ『資産運用型金融機関』の機能とは、究極的には「広義の金融仲介機能」である。

本来、「金融仲介機能」とは資金余剰部門である家計部門より預金を吸収し、それを資金不足部門である、企業へ貸付ける、所謂、間接金融が主たる形態であった。

ところが、近年、市場化・証券化を背景に、直接金融化が進展し、伝統的な間接金融の形態に加えて、信託あるいは投資組合・SPCによって資金を吸収し、それを、企業の発行する社債や株式へ投資・運用するという形態の、より広い意味での金融仲介の分野が拡大するに至っている。すなわち、集团的投資スキーム、もしくは市場型間接金融と言われるものである。

こうした形態の金融仲介は、

- ・個人のストック資産を扱ってきた信託銀行
- ・巨額の年金資産・公的資金をマーケットで運用する事業を行っている、機関投資家としての信託銀行

の得意としてきた分野であり、今後ますます、拡大していくことが予想される。

伝統的な資金吸収商品である預金のみならず、投資信託等の実績配当商品を含む各種信託商品に至るまで、様々な形態で、資金余剰部門であるリテール部門から資金を吸収し、それを、貸出のみならず、社債への投資・株式の取得といった、資本市場を通じた投資という形態も加えて、運用していく。こうした、幅広い形態での金

融中介機能をひとつの金融機関として一体的に提供することを通じて、当社は、国民経済の発展と福利厚生増進に貢献していく方針である。

・基本戦略

上記の「目指すべき当社像」実現のために、当社は以下の基本戦略を実行していく。

1) 財務基盤の回復と収益力向上

ビッグバンを力強く生き抜いていく基盤を構築するため、平成11年3月期決算において不良債権の処理を完了し、健全な財務体質の回復と収益力の向上を図っていく。

2) よりメリハリの利いた事業フォーカス

今後の勝ち残りのために、

相対的に高いマーケットシェアを持ち(競争力を保持できる可能性が高い)、かつ高い収益性の期待できる事業に経営資源(戦力・経費)をより集中的に投入し、業界No.1の競争力のあるア・ビジネスを形成する一方で、マーケットシェアが低い(競争力を持ちにくい)、又は収益性が低い事業は、大胆に縮小・撤退或いは他社への売却等を決断していく。

3) 一層の効率化推進

ビッグバンを力強く生き抜くのに必要な業務純益を確保し、かつフォーカスした事業に対する資源投入余力をより高めるために、更なる効率化を推進する。具体的には、メリハリの利いた人事処遇の実践・戦力数の削減、各部署における業務運営の抜本的な見直し(Business Process Reengineering)・アウトソーシング等による効率化の推進、営業拠点の見直し等を大胆に実行していく。

4) 社外経営資源の活用

自助努力を基本としつつも、全てを自前で行う発想から脱却し、住友金融他社との提携・合併等を通じた役割分担の調整、外資も含めたグループ外との提携・合併、営業譲受けに加えて、アウトソーシング、外部人材の活用等を通じ、社外の資源を有効に活用し、当社存続の向上に役立てる。

5) 経営システムの改革

部門別収益管理手法の高度化、そのベースとなる、信用リスク・市場リスクの定量的な管理手法の高度化を推進するとともに、株式価値向上をより意識した、株主重視の経営手法を導入していく。具体的には、執行役員制、ストックオプションの導入、積極的なディスクロ、戦略的なIR活動の強化等を進めていく。

6) 信託機能を通じた社会貢献

当社は、長年、我が国の信託事業を支えてきた金融機関として、信託制度を生かして社会に貢献していくとともに、企業市民としても、真に社会の役に立つ息の長い活動を続けていきたいと考えている。特に、顧客の篤志実現をサポートする商品として、公益信託があり、奨学金の支給・学術研究への助成、福祉事業や国際協力、あるいは街づくりへの援助など、顧客の指定した、様々な公益活動をサポートし、篤志実現に大きな貢献をしている。今後、更に広い範囲で、信託機能がこうした社会の公益実現に大きく寄与することが期待されており、当社は、我が国最大の信託機能提供者として、社会に大きく貢献する活動に注力していく。

・事業フォーカス戦略

事業フォーカスに当たっては、マーケットの成長性、収益の安定性、事業間シナジー等を勘案して、以下の3種類の分野に分類する。とりわけ、当社が長年にわたりノウハウを培ってきた信託・財管事業は、当社が競争優位性を有する分野であり、今後更なる経営資源の投入を行って、リーディング・ポジションを獲得していく方針である。

経営資源をより投入する分野

1) 年金信託

マーケットシェア、収益性ともに高い。投資顧問会社等との競争激化という不可欠な要因もあるが、コマーシャル・運用力の向上等により、リーディング・ポジション堅持・更なるシェア拡大を目指す。

2) 指定単

マーケットシェア、収益性ともに高い。リーディング・ポジション堅持・更なるシェア拡大により、純利益を更に拡大していく。

3) 個人受信

個人マーケットは当社の顧客基盤の重要な一角を占める上、リアル投資マネージ等との事業間シナジーもあることから、顧客利便性に留意した店舗配置を進め、顧客基盤・残高を確保していく。

4) リアル向け投資マネージ（投信等、実績配当商品の運用）

現状、投信窓販が開始されたばかりであるが、ビッグバンの進捗により、今後マーケットの成長が期待できる事業であることから、資源投入により、先行してリーディング・ポジション獲得を目指していく。

効率化を進めつつ注力する分野

1) 事法与信

リスクを反映した適正なスプレッドが浸透しつつあり、収益性は高く、事業法人マーケットは当社の顧客基盤の中核である。引続きコアビジネスとして、効率化を追求しつつ、注力していく。

2) 証券管理野ビス

マーケットシェアは高いが収益性はそれほど高くない。但し、マーケット規模は拡大する方向にある。証券管理サービスは規模の利益が大きく物を言う事業であることから、今後、徹底したコスト削減による価格競争力の向上に加えて、他社からの営業の譲受け等も含めたマーケット・シェア拡大策、すなわち、寡占化戦略を実現すること等により、収益性アップが期待できる。

3) 不動産営業

当社は伝統的に不動産営業に関しては、業界で高いステイタスを築いており、マーケットシェアは高い。しかし、収益性は、市況の低迷等もあって、低い。今後は、コスト削減を徹底し、収益向上を目指していく。

4) 証券代行

マーケットシェアは中位だが、収益性は低い。証券管理サービスと同様に、大幅なコスト削減、寡占化戦略等によって、収益性アップの可能性あるが、証券管理サービスに比べると、現状の業界内のステイタスは高くない。今後の改善状況によっては、戦略の見直しを検討する可能性あり。

5) 個人ローン

マーケットシェアは高くないが、収益性はまずまずの業務。個人顧客基盤確保の観点から、効率化を進め、推進していく。

縮小もしくは撤退する分野

1) 海外与信

海外与信はマーケットシェア・収益性ともに低い。当面は収益性の改善は期待できないため、大幅縮小。ただし、海外で行っている信託事業（投資マネージ事業と証券管理サービス事業）は注力していく方針。

2) 開発・土地信託事業

マーケットシェアは高いが収益は赤字。今後とも収益改善は困難。開発・土地信託事業としては、大幅に縮小するが、そのノウハウを不動産投資顧問等へ活用し、方向転換を行う。

3) 投資銀行事業（証券引受け業務）

マーケットシェア・収益性ともに非常に低い。今後も競争力は期待できないため、自力による展開は断念し、大和証券エスピーキャピタル・マーケットツへ機能を移管する方向で検討。

4) 外為

マーケットシェア・収益性ともに非常に低い。信託事業と関連の強い貿易外取引及び資本取引は効率化しつつ継続するものの、両替、貿易為替については撤退

以上のような、信託・財管事業への重点的な経営資源の投入によって、平成10年度には約2割である信託・財管事業の粗利シェアを、平成14年度には約3分の1にまで高めることとする。

・提携・合併戦略

基本的な方針

目下急ピッチで進む金融再編の流れをチャンスと捉え、前述の「事業フォーカス戦略」に沿って、住友金融各社との提携・協力関係を維持・拡充しながら、他金融機関との間で、マーケット・株主・顧客から積極的な評価が得られる提携、合併、営業譲渡・譲受け等について、様々な可能性を前向きに追求していく。

住友金融グループとの提携の方針

住友グループは、当社がよってたつ原点との認識に立ち、住友グループの一員として、住友金融各社との提携・協力関係を拡充しつつ、様々な事業分野で、提携・合併等の戦略を推進していく。具体的には、グループ内で当社が優位な事業規模の利益が働き、複数社でシェアするよりも集約するほうがメリットの大きい信託事業については住友金融各社から機能、およびそれらに係わる営業情報等の集約を行い、当社が劣位な事業投資銀行事業(証券引受け業務)については他社に移管・譲渡するという基本方針で、提携・協力関係を拡充していく。

資金事業については、各社で顧客基盤が異なる上、グループ内で切磋琢磨することが、むしろ効率性を高め、グループの金融力を増大させ、信用供与の円滑化に資することから、各社で事業を展開していく。

具体的には以下の通り。

証券管理サービス事業については、当社に集約

投信運用業務について、大和住銀投信投資顧問にも資本参加を検討

日本版 401(K)のロード・キピング・システムの開発については、住友金融4社、大和証券に、三菱系4社も加えた9社で共同推進中

投資銀行事業(証券引受け業務)は、住友信証券の機能を大和証券エスビーキャピタル・マーケットに移管する方向で検討

イタリヤ証券業務について、米国 DLJ 証券と住友金融各社で、合併会社設立

イタリヤ・ブラジルについて、大和証券と共同店舗も展開

当社中核事業である、バンク・事業・投資ネジ事業（特にホール向け投資ネジ事業）については、独自に事業を展開（但し、上述のように営業戦略では大和証券と一部提携）

他グループとの提携・買収の方針

住友金融グループとの提携・協力関係を基軸としつつも、株主の利益増大・顧客サービスの向上に資する、グループ外との提携・合併、営業譲受け等について、あらゆる可能性を追求する。

ホール向け投資ネジ事業、投信運用業務…外資も含め、他社との合併、営業譲受け等の可能性を前向きに検討していく。

リテールマーケット…リアル個人営業網の補完（地域金融機関・リアル証券会社との提携等）、信託代理店制度の本格的活用を検討していく。

証券管理・証券代行のバックオフィス…他金融機関との合併の可能性を前向きに検討していく。

不動産営業…不動産会社を含む他社との提携等による情報網の補完の可能性を模索していく。

- ・一層の効率化推進、刈刈のきいた経費運営（詳細については後述のリストラ計画の項ご参照）

経費運営については、上述の事業のメリハリの効いたフォーカスの考え方に則り、戦略的分野へは、より積極的な投資を、そうでない分野へは、より徹底した合理化を断行していく方針である。

具体的には以下に挙げる通りである。

より一層の合理化推進

コンサルタント導入による、システム開発再構築（米銀のシステム部門のノウハウ吸収） 最大の経費項目である、システム投資の抜本的な変革による、全社コスト競争力の強化と、戦略的業務のスピードアップ、業務のプライオリティー付けを行い、当社全体の経営力の強化につなげていく。

福利厚生施設の売却：現状、ゲストハウスはゼロ、保養所も3箇所のみであるが、更に売却活動を継続し、原則全ての福利厚生施設を売却する。

営業拠点・海外営業拠点の見直し、集約

- ・店別のマーケティングに基づき、各店の役割、規模、装備等を全面的に見直し、国内支店数は、平成14年度までに2ヶ店廃店（または出張所化）の見込み

- ・法人営業拠点：都内は、丸の内・八重洲・新宿の3箇所程度に集約を 検討
大阪市内は、淀屋橋（本店）・難波の2箇所程度に集約を検討
- ・個人営業拠点については、後述の通り、顧客の人口動態に併せて、店舗・戦略の再配置を行う予定である。
- ・海外営業拠点：海外与信事業は、国内の法人顧客基盤維持に必要な一部の日系取引を除き、全体としては縮小する方針。しかしながら、海外拠点は、貸出の拠点としての機能以外に、自己勘定の資金及び信託財産の運用を行う、資産運用拠点としての重要な機能、グローバルカस्टディ等の証券管理サービスの機能も担っていることから、支店・現法とも、米国・欧州・アジアの3拠点に集約していく予定

戦略的分野への積極的投資、顧客利便性向上のための投資

リテールマーケット

小型店舗数十か店の展開（今後3年間）、嘱託・OB戦力の投入、ノウハウマーケティングセンターの設置・拡充、MCIFを活用したデータマーケティングへの資源投入、新ITシステム投資

投資マネージ事業

外資との提携(米国:アライアンス・キャピタル社、欧州:ガード・エ社、香港:ドレスタ-RCM社)、外部人材のスカウト、新FMシステム投資

リテール投資マネージ事業

日本版401(K)のレコード・キピング・システムの住友・三菱金融9社共同開発、資産運用総合口座(統合レポート)へのシステム投資

戦力の削減、人件費の抑制

引き続き戦力削減を実施していく。

従業員数については、平成9年度末現在の6,015名を、平成14年度末に、5,200名程度まで削減していく方針である（ピーク時7,708名に比べて33%の削減）。

部門別の戦力配置については、総戦力数を削減させる中、重点分野へ投入する戦力をより多く捻出するため、海外拠点、管理本部等を中心に刈り込んだ削減を行っていく方針である。重点分野である、投資マネージ部門等においては、外部の優れた人材も積極的に採用する方針である。

また、給与体系については、成果に見合った能力主義的処遇を一層徹底し、能力の高い人材のインセンティブを確保しながら、全体として、戦力一人当たり平均給与を引下げていく方針である。（平成9年度：月額451千円 平成14年度：月額426千円）

・各事業の戦略

事業・マーケット	現状・環境想定等	主たる施策	業容イメージ
銀行事業	受信事業	<p>店質の明確化による店部の役割見直しを実施し、顧客利便性向上の観点も踏まえ、店舗網・戦力配置の見直しを行う。</p> <p>ドーナツ化現象・消費者の生活スタイルの変化を捉えた低コストで効率的な店舗配置を実施する(イストアプローチ、出張所等を数十か店出店。一方で、一部の大型スーパー店・地方店は受信特化店として小型化すると共に、立地も含め店舗見直し)。</p> <p>とりわけ首都圏・近畿圏においては、稠密な店舗網を構築し、資金吸収の「新店効果」を狙う。</p> <p>垂線のATMに入金機能も付与、それを積極的に活用することにより、効率的・効果的な資金吸収が可能な体制を確立する。</p> <p>店質に合わせて、総合職・嘱託・OB等の諸戦力の再配置を実施する。</p> <p>ダイレクト・チャネルの資金吸収力アップ…デジタルマーケティングセクターを軸に電話、インターネット、郵便等のダイレクト・チャネルによる資金吸収力を強化し、低コストの業務運営を追求する。</p> <p>投入戦力の充実…リテール営業力を飛躍的に増強するため、総合職を平成10年度下期に100名投入の予定。併せて、増員した戦力の能力向上、OB戦力の活用、職域・ネット等における一般職の外勤戦力化を実施する等、投入戦力を質・量ともに、更に充実させていく。</p> <p>新しい営業スタイル(=デジタル営業)の定着、資産運用総合口座の浸透、各種優遇サービスの充実化…都市銀行に比べて、一口あたりの預り資産額が大きいという特性を活かして、顧客の属性・リスク許容度に応じ、他業態では提供不可能な、きめ細かい、金融資産ポートフォリオのコンサルティングを実施していく(伝統的な「単品セールス」から預金・貸付信託・投資信託・外貨運用商品等幅広い品揃えをベースとした「ポートフォリオ・セールス」へ、営業スタイルを転換していく)。そのためのツールとして、コンサルティング用ソフトである、PICSを全店で展開する他、データ・マーケティング、キャンペーン、エリア・マーケティングの取り組み向上、基礎研の調査機能の活用も行っていく。</p>	現状残高維持・向上

		職域活動の強化・・・嘱託の増員等によって、財形受信活動を強化していく。	
与信事業	直接金融化、証券化・市場化の進展により、与信事業の「投資マネージ事業化」進展が予測される状況	<p>個々のアセットの収益力向上・・・高度な信用リスク定量化をベースとして、Risk Adjusted Return(expected loss 控除後のリターン)の向上に努めていく。</p> <p>ポートフォリオ全体の収益力向上・・・現状のアセット規模を拡大させつつ、ポート全体の収益力をより向上させる一方で、大口集中の是正、業種分散を進め、ポートフォリオ全体のリスク量削減に努めていく。</p> <p>与信部門内の業務効率・・・海外与信は大幅に縮小する。</p> <p>リスク管理手法の高度化・・・格付けに応じた与信権限体系を導入するとともに、時価ベースでの信用リスク計測等を行う。</p> <p>市場性・与信事業への注力・・・社債の大量発行を受け、社債市場は拡大することが予想されることから、クレジット・ポートフォリオ・マネージメント室の機能を強化・拡充し、社債投資、クレジットデリバティブ等、「市場を通じた、与信ビジネス」に関する技術の向上させる。</p> <p>効率化の推進・・・海外拠点・国内法営拠点の大幅な集約化、審査部門の統合等を通じて、与信事業の効率性を向上させる。</p>	現状のアセット規模を拡大
投資銀行事業（証券引受事業）	証券化・市場化の進展でビジネスチャンスは拡大中であるが、競争激化・技術水準向上で淘汰が進展	<p>証券引受業務からの撤退・・・当社グループが現状有する、証券引受の機能は大和証券エスピーキャピタル・マーケッツへ移管する方向。</p> <p>デリバティブは、銀行事業遂行の標準装備として、現状規模で、効率的な展開を行う。</p> <p>流動化事業は、信託の機能が活かせる分野であり、今後市場の拡大が期待できる分野であることから、信託事業に加え、SPC方式を加える形で効率的に事業展開していく。</p> <p>M&A事業は、原則として、大和証券エスピーキャピタル・マーケッツの機能を利用していく。</p>	デリバティブ・流動化商品以外は原則撤退

<p>信託・ 財管事業</p>	<p>開発・ 不動産事業</p>	<p>市場は当面、反転見込めず 不動産投資顧問 ニーズが徐々に顕在化</p>	<p>業務用仲介業務の収益力向上・拡大と、不動産情報を拡大するための提携の推進を模索していく。 不動産投資顧問・鑑定業務は、比較的付加価値が高く、今後の差別化のカギとなる業務。 ・不動産投資顧問業務 マーケットの成長が期待できるため、先行投資をしつつ、ステイタスの確立と、粗利獲得を目指す。 ・不動産鑑定業務 不動産担保債権の流動化、時価会計導入の動き等を踏まえ、粗利拡大を目指す。不動産専門会社との提携、分社化によるOB活用を検討。</p>	<p>残高・収益共に 反転</p>
	<p>年金 信託事業</p>	<p>企業の財務面でのニーズの高まり 確定拠出型年金への他業態参入</p>	<p>大企業マーケットの防衛・・・企業の財務面でのエコノミーズに的確に応え、既存年金の防衛に注力しつつ、確定拠出型年金の分野でもリディング・ポジションを獲得していく。 管理業務での差別化・・・年金特金の寡占化、マター・トランス的な商品・サービスの開発により、運用と管理の分離・管理一元化の流れに迅速に対応、年金管理の分野において、我が国のトップ・プレイヤーを目指していく。 日本版 401 k 導入に備えた対応強化・・・住友グループ 4 社・大和証券+三菱グループ 4 社によるシム・事務会社を早期に発足させ、信託代理店等も活用しつつ、すそ野の拡大に努める。</p>	<p>大幅拡大</p>
	<p>ホールセール向け投資マネージ事業</p>	<p>運用力による選別の高まり 個人マーケットと共にビッグバンの主戦場 投資顧問による特化型運用のシェアの高まり 料率引下げ圧力の強まり</p>	<p>グローバル運用体制の完成・・・欧州・アジアでも、米アライアンスと同趣旨の外資との提携を実施（先方のオフィスに当社の外株運用部隊が常駐し、運用戦略ミーティング等にも同席）を展開する。それに伴い、海外現法を外貨運用の拠点に衣替えしていく。 分社化の検討・・・コア・パツグ資産、プライベート・アクティグ資産への分化の流れを見つつ、将来的には、アクティグ運用部隊の分社化を検討する。 ストラテジスト、ファンド・マネージャー、アナリストの質的向上・・・処遇体系見直し、若手の抜擢、外部人材のスカウトを推進していく。 外資も含め、他社との合併、営業譲受け等の可能性を前向きに検討していく。</p>	<p>残高・収益共に 大幅拡大を目指す</p>

リテール向け投資マネージ事業	銀行の投信窓販解禁、将来の確定拠出型年金の導入等で、マーケットは大幅拡大、競争も激化	営業力の強化・・・マーケティング 営業の定着、店舗ネット化、デジタル機能の充実等（詳細は、前述「受信」の項ご参照） ホールセール顧客も含めて、住信アセットマネジメントの投信販売網の拡充に注力し、併せて、外部人材の積極的な登用等を行って、投信企画力の向上を目指す。 内外の有力投信会社との提携、大和住銀投信投資顧問への資本参加等、他社との共同事業の可能性も追求していく。	当社中核事業の一角に育成
証券管理サービス事業	寡占化の進展 顧客の要求水準の高まり	コスト削減策のスピード感ある遂行・・・アウトソーシング、総合職大幅削減等により、コスト競争力を飛躍的に向上させていく。 総合職・一般職の質的向上、インセンティブ向上・・・戦力数を削減する一方で、若手の抜擢、一般職の役割期待の拡大等、人材面・処遇面での質的向上策を実施する。 ファンド管理業務等の高付加価値ビジネスへの注力、インデックス収益等の付随収益の向上を通じて、粗利を積み上げていく。 住友Gの証券管理サービスの独占的受託・・・すみぎん信託を始めとする住友Gの同事業の当社への移管等を行い、規模の拡大を模索していく。 大幅なコスト削減のために、他金融機関等とのシステム・事務の共同化（合併・分社化・買収等）の可能性も前向きに検討していく。	預り資産を大幅拡大
証券代行業業	低採算事業	大幅なコスト削減のために、他金融機関とのシステム・事務の共同化（合併・分社化）の可能性を追求していく。 収益力向上に向け、将来への展望が描けない場合には、戦略の見直しも検討していく。	受託社数・管理株主数拡大に注力

ロ．主要部門別の純収益動向

(図表5 - 1 部門別純収益動向)

(単位：億円)

	9/3 月期 実績	10/3 月期 実績	11/3 月期 見込	12/3 月期 計画
信託・財管事業	218	141	185	250
年金信託	117	112	106	106
ホールド向け投資マネジ	78	68	74	84
リアル向け投資マネジ	-3	-12	-25	-20
証券管理サービス	32	19	40	50
証券代行	22	-7	5	20
開発事業	-19	-20	-15	-14
不動産営業	-8	-20	0	24
国内対顧客資金事業	240	492	615	685
海外与信事業	32	28	0	10
市場性資金運用	1,744	1,143	1,350	455
合計(修正業務総純益)	2,234	1,803	2,150	1,400

(注1) 「国内対顧客資金事業」には、個人受信、個人向け、事法与信、投資銀行業務、外為、等を含む。

(注2) 10/3 期にシステムコストの計上方法を短期間で負担する方法に見直したため、信託・財管事業の純益は一時的に悪化している。

(図表5 - 2 部門別粗利益)

(単位：億円)

	9/3 月期 実績	10/3 月期 実績	11/3 月期 見込	12/3 月期 計画
信託・財管事業	678	669	650	710
年金信託	251	264	268	260
ホールド向け投資マネジ	115	107	110	119
リアル向け投資マネジ	0	0	3	13
証券管理サービス	114	117	100	110
証券代行	94	94	92	102
開発事業	23	21	18	18
不動産営業	81	65	59	88
国内対顧客資金事業	1,051	1,332	1,460	1,520
海外与信事業	104	108	60	55
市場性資金運用	1,833	1,241	1,440	545
合計(業務総粗利益)	3,666	3,350	3,610	2,830

<部門別収益計画について>

年金信託

- ・ 11年3月期はサービス向上のためのシステム投資負担の増加により減益見込みであるが、受託残高5.1兆円(シェア14.3%)を有し、競争力・収益性は高い。
- ・ 今後の年金市場の拡大に加えて、コンサル力・運用力の向上により一段のシェアアップを図ることで収益拡大に取り組む方針である。

ホールセール向け投資マネージ

- ・ 公的機関からの指定単独運用金銭信託の受託残高は6.9兆円(シェア15.7%)を有しており、競争力・収益性ともに高い。
- ・ 今後も利益成長が見込まれる分野であり、運用力の向上を通じ確実な収益拡大を図っていく方針である。

リテール向け投資マネージ

- ・ 10年12月から個人向けの投信販売がスタートしたばかりであり、現段階の赤字は先行投資負担と認識している。
- ・ 今後、販売額の伸長に伴い収益化が期待できる分野である。

証券管理サービス

- ・ 国内トップレベルの受託規模(投信及び特金の受託残高合計12.2兆円)。
- 残高増加に加え、事務合理化の推進により純益は増加傾向にある。
- ・ 寡占化戦略によるスケールメリットの享受に加えて、一段のコスト削減に組み込み収益拡大を図る方針である。

証券代行

- ・ 10年3月期は新システム導入コストを一括計上したことで純益はマイナスとなったが、11年3月期以降は、システムコスト負担の減少により収益は改善傾向にある。
- ・ 受託先の拡大とともに、他社とのシステム・事務共同化を含めコスト削減を検討していく方針である。

開発・土地信託事業

- ・ 早期の業務環境の好転が見込み難い状況にあり、大幅な縮小を行う方針である。

不動産営業

- ・コスト削減により収益は改善傾向にある。
- ・今後、仲介手数料の拡大とともに、成長が期待される不動産投資顧問・鑑定業務での早期の収益化を図る方針である。

事業法人貸出

- ・貸出先の信用状況に応じた適正なスプレッド確保の推進により、収益は改善傾向にある。
- ・貸出需要の大幅な伸びは今後とも期待し難い状況にあるが、不良債権の処理、回収に注力しつつ、健全な資金需要に積極的に対応し良質な貸出ポートフォリオの構築により収益向上を図る方針である。

個人受信

- ・低金利が長期化する中、貸付信託の残高は減少傾向にあるが、多彩な受信商品の提供によりカバーし、安定した業務運営を行っている。
- ・今後とも貸出業務を支える当社のコア（中核）業務と位置づけており、お客様の利便性向上に向けた積極的な投資を行い、安定した残高を確保していく方針である。

海外与信

- ・外貨調達金利の上昇により収益は悪化しているが、今後、拠点縮小と資産圧縮に取組みポートフォリオの再構築を行うなど収益改善を図る方針である。

市場性資金運用

- ・金融環境に応じた的確な運用により高いパフォーマンスを実現している。
- ・今後とも、市場リスクの適正な管理・運営を行いつつ、収益確保に注力する方針に変わりはないが、12年3月期以降については債券売却益などを織込まない保守的な見込みとしている。

八．リストラ計画

相談役制度の廃止・顧問制度の見直し

- ・相談役制度を廃止し、顧問の定年制導入による削減を実施する。

役員数の削減、役員報酬・役員賞与の削減

- ・執行役員制度の導入により、取締役数を現状比半減の 13 名程度に削減する。
- ・役員賞与は、7 年度決算分以降支給しておらず、役員報酬も 3 年度以降、5 回にわたる削減を実施しているが、今後、役員数の削減に合わせ、役員報酬総額を 9 年度末実績比で 4 割程度削減する。

従業員数の削減

- ・事業フォーカスの徹底及びフォーカスした業務の一層の効率化、転籍年齢の引下げ、新規採用の抑制等により、9 年度末から 14 年度末の 5 年間で、従業員数を約 14%削減する（ピーク時の 4 年度末から約 33%の削減）。

店舗の統廃合

- ・国内店については、もともと店舗数が少なく、リストラ余地は少ない。現状の店舗網は、収益・業容の維持・拡大のために必要最低限のレベルになっており、店舗数の大幅な削減は収益や顧客基盤に影響を及ぼしかねないと考えている。
- ・しかしながら、リストラ計画の一環として、14 年度末までに、国内店を 2 ヶ店廃店（または出張所化）の計画である。これによって、国内外合計で十数ヶ店程度の店舗・拠点（海外現地法人、駐在員事務所を含む）を統廃合する計画となる。
- ・店舗・拠点の統廃合に加えて、店質を見直して、法人営業店舗の集約、総合店舗の個人特化店舗化を実施することにより、1 ヶ店当りの規模を縮小させることによって、店舗運営コストの圧縮を図っていく方針である。

人件費の削減

- ・個々の従業員の能力・役割・成果に応じた処遇を更に一層徹底しつつ、総従業員数の削減、効率的な業務運営による時間外勤務の削減等により、14 年度については、9 年度実績に比べ平均給与で約 6%削減、人件費総額で約 21%の削減を実施する。

物件費の削減

- ・各事業戦略に基づく戦略的投資に対しては、積極的に対応しつつ、全店部・全業務にわたる経費の抜本的な見直しを実施する。
- ・外部コンサルタントを導入し、米銀のシステム部門のノウハウを利用した、システム投資の抜本的な変革を実施する。これにより、業務のプライオリティ付けを行いつつ、物件費の最も大きなウエイトを占めるシステム関連費の削減を行う。
- ・福利厚生施設については、平成3年10月以降、94物件、処分価額265億円にのぼる売却を行い、現状、ゲストハウス保有はゼロ、保養所（健康保険組合所有を含む）も3箇所のみとなっている。残る物件についても売却活動を継続し、関連会社・健康保険組合が保有する物件も含め、原則として、社宅も含めた全ての福利厚生施設を売却する方針としている。現在までに、売却済、もしくは売却活動中の主な物件は以下の通り。

物件名	物件の種類	売却状況	売却年月
信濃町クラブ	クラブ、スポーツ施設	売却済	H5.9
白金クラブ・テニスコート	クラブ、スポーツ施設	売却済	H8.3
聚水園	クラブ	売却済	H9.3
中山グラウンド	スポーツ施設	売却済	H10.12
軽井沢荘	保養所	売却活動中	
合歓の郷荘	保養所	売却活動中	
奥日光荘	保養所	借地解約済	H10.9
六甲山荘	保養所	売却予定	
千里研修所	研修所	売却済	H10.9
白金社宅	社宅	売却済	H8.9
売布社宅	社宅	売却済	H9.3
戸塚寮	独身寮	売却済	H7.9
及泉寮	独身寮	売却済	H9.3
信泉寮	独身寮	売却済	H9.6
小金井寮	独身寮	売却活動中	

- ・14年度の物件費については、
 - ア．投資マネージ部門における外資との提携、インスタブランチ等小型店舗の出店など、ビッグバンを生き抜くための前向き対応や顧客利便性につながる支出
 - イ．拠点ビルの売却等リストラに伴い必要となる新たな支出
 が約60億円見込まれるが、この額を控除すると、9年度実績に比べ、約

17%の削減となる。

- ・上記、「ア．」「イ．」の支出を含めても、14年度については、9年度実績に比べ約10%の削減（ピーク時の2年度実績に比べ、約18%の削減）となる。
- ・その内訳は以下の通り。

	9年度実績	14年度計画
機械化関連投資	224億円	189億円（16%）
機械化関連投資以外	581億円	536億円（8%）

(図表 6) リストラ計画

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

(役職員数)

役員数 (人)	33	30	32	18	18	18	18
従業員数 (人)	6,365	6,015	5,900	5,600	5,400	5,300	5,200

執行役員制度の導入により、取締役数は半減する。役員数には、監査役 5 名程度を含む。

(注) 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)

国内本支店 (注 1) (店)	57	55	55	55	54	54	53
海外支店 (注 2) (店)	7	7	6	3	3	3	3
(参考)海外現地法人(注 3)(社)	10	9	7	5	3	3	3

国内については、もともとの店舗数が少ないためリストラ余地は少ないが、店質を見直して、法人営業店舗の集約、総合店舗の個人特化店舗化を実施することにより、1ヶ店当りの規模は縮小、店舗数も 10 年 3 月末比 2ヶ店削減の予定。なお、海外支店については、顧客動向次第で 4 か店程度とすることもあり得る。

(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。

(注 3) 特別目的会社は除く。

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

(人件費)

人件費 (百万円)	63,989	65,920	61,000	58,000	53,000	52,500	52,000
うち給与・報酬 (百万円)	38,918	39,249	37,700	35,000	31,300	30,700	30,000
平均給与月額 (千円)	445	451	444	439	429	428	426

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与 (注 1) (百万円)	707	698	636	606	400	400	400
うち役員報酬 (注 2) (百万円)	636	625	588	548	400	400	400
うち役員賞与 (注 3) (百万円)	71	73	48	58	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与(百万円)	21	21	20	20	22	22	22
平均役員退職慰労金(注 4)(百万円)	72	51	59	48	33	50	50

平均役員報酬・賞与が増加するのは、執行役員制度を導入することによるもの。

(注 1) 人件費及び利益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) 12/3 月末に役員減員し、報酬額は翌期より影響するものとして算定。

(注 3) 記載額は全額使用人部分。利益処分によるものはゼロ。

(注 4) 平均役員退職慰労金の計画は、退任役員のうち 2 分の 1 を常務役員として支払う金額を想定し、平均額を算出(13/3 月末以前)。14/3 月末以降は、常務役員として支払う金額を想定。役員年金の支給については、上記金額に含まれていない。

(物件費)

物件費 (百万円)	74,423	80,541	78,000	77,000	75,000	74,000	72,500
うち機械化関連費用(注) (百万円)	16,310	22,421	21,500	21,100	19,100	19,200	18,900

(注) リース等を含む実質ベース

二．子会社・関連会社の収益等の動向

(基本的考え方)

- ・子会社・関連会社は、
 - a.法規制、専門的能力の必要性等から、当社が自ら担うのではなく、別会社化し、粗利益拡大・顧客基盤拡充に寄与させること
 - b.経費削減・価格競争力の向上の観点から、相対的に安価な労働力を活用すること
 等を目的として設立している。
- ・上記 a については経営資源を重点的に投入、b については当社本体業務の更なるアウトソーシング等による効率化の推進を進める一方、上記観点から、具体的寄与の乏しい会社については、縮小・整理・売却等の方向で検討している。個社別の方向性は以下の通りである。

<国内>

経営資源を重点的に投入していく関連会社

会社名	戦略
住信アセットマネジメント	投資顧問業務に加え投信委託業務を兼業し、企業年金、公的資金のホールセール資産運用及びリテール資産運用を展開 投信運用業務の早期拡大による収益構造の多様化を図る 当社グループ全体での効率的運用体制構築とネット収益の増大を目指す
住信リース	リース業を通じ、当社グループの収益力向上に貢献するとともに、法人顧客基盤拡充の機能も担う
住信カード	デビットカードの進展、キャッシュカードとクレジットカードの一体化解禁を睨み、当社本体でのクレジットカード発行を検討。この場合同社は、事務処理会社に特化 当面、新たな商品開発を推進し、営業力の強化・ファイナンス商品の拡充等により収益力の強化を図る
住信住宅販売	住宅仲介業務を通じて、当社の個人顧客基盤の拡充、受信量確保、住宅ローン資産の積上げ等にも貢献 店舗ネットワーク等を拡充し、営業基盤を強化 当社の不動産調査、担保評価、分譲プロジェクト外等の評価業務の受け皿機能の付与も今後検討していく
住信保証	審査・担保評価・債権管理業務での専門性を高め、当社ローン事業の拡充に貢献。ローン営推支援等も積極的に推進

当社の経費削減、価格競争力強化に資する関連会社

住信ビジネスサービス	<p>主として「大量・定型」事務を中心に受託し、当社の効率化・合理化に寄与。併せて事務の堅確性の維持・向上を推進</p> <p>ローン推進部、海外事務部、証券管理部等からの大幅な業務受託を継続する</p> <p>事務工程のパターン化・標準化により一層の補完戦力化を進め、コスト削減を推進</p>
住信キャリアサービス	<p>主として「少量・非定型」事務を中心に、補完戦力を派遣し、当社の効率化・合理化に寄与。当社営業店・本部各部を中心に、戦力ニーズに応じスタッフを派遣、勤務形態の多様化等を図ると共に、他の関連会社等への派遣も推進</p> <p>「高齢者派遣業務」の円滑な運営、業務拡大を図る</p> <p>派遣拡大、スタッフ定着化等とともに、管理コストの削減により派遣料金の引下げを推進</p>
住信情報サービス	<p>年金・証券を除く、システム開発・運営での受託推進、受託業務の自己完結化を図り、当社システム部門の大幅なアウトソーシングを進める</p> <p>業務効率化による既受託案件の戦力削減、戦略的新規案件への取組、外部戦力の有効活用を推進</p>
サンアップル・コンサルタント	<p>年金・証券業務のシステム開発・運用を受託し、当社の商品開発力・価格競争力をシステム面から戦略的にサポート</p> <p>従業員のスキルアップ、作業プロセス見直し等により、生産性アップを図る</p>
住信振興	<p>当社拠点ビルを中心とする総務関連業務の受託代行、当社店舗・社宅の保有・管理により、当社合理化・効率化に寄与</p> <p>ビル管理業務・警備業務等の外部委託業務の内製化、テナント活動強化により、事業範囲、収益基盤の拡充を図る</p>
住信基礎研究所	<p>都市開発・地域開発の調査研究に特色を持つシンクタンクとして、当社事業をサポート</p> <p>加えて当社受与信・財管事業の戦略に資する機能を充実</p> <p>外部受託増による収益拡大</p>

縮小・整理の方向で考える関連会社

住友信証券	大和証券エスピーキャピタル・マーケットツへ機能を移管する方向で検討する。
住信ビジネス・インスティテュート	人材育成、能力開発のための当社職員研修会社蓄積されたノウハウを、研修・セミナーの外販に活用し、収益力の向上を図る。 効率化・研修体系再構築等の観点より、同社の在り方を検討

< 海外 >

海外拠点網については、事業効率性の観点から既に見直しを行なっており、海外子会社に関しては、97年度にドイツ現地法人を、98年度にスイス現地法人を廃止、北米の航空機リース子会社（BAS）を売却、オーストラリア現地法人についても現在清算中。
その他の個社別の方向性は以下の通りである。

The Sumitomo Trust Finance (H.K.) Ltd.	主として証券投資業務等を行うことを目的に設立(銀行ライセンスなし)。 現状は香港支店の業務を補完する性格の運営を行っているが、収益は堅調に推移しており不定期に配当も実施。今後、香港支店と合わせて業務内容の見直しを検討する予定。
Sumitomo Trust International plc.	海外証券子会社として、主として日系の法人顧客向けに証券引受、仲介、及び証券関連サービスを提供。昨今の日本の株式市場の低迷等により厳しい環境におかれており、合理化策を検討中。
Sumitomo Trust and Banking (Luxembourg) S.A.	銀行ライセンスを持つカステイ現法として設立。 主たる業務は親会社及び Sumitomo Trust and Banking (U.S.A.) Co. のサブカステイアソ業務。業務効率化の観点からカステイ現法のリストの一環として下記米国現法への機能統合を検討中。
Sumitomo Trust and Banking (U.S.A.) Co.	銀行ライセンスを持つカステイ現法として設立。 米国カステイ及びグローバルカステイの預かり資産残高は98/6 現在で合計約 420 億ドル。収益基調も良好であり、每期継続的に親会社への配当を実施。引き続き当社のカステイ業務の拠点として事業の拡大を図って行く方針。
Sumitomo Trust Merchant Bank (Singapore) Ltd.	M & A 仲介、各種コンサルティング業務を行う為設立した、銀行ライセンスを持たない現法。シンガポール支店と一体管理。海外拠点リストの一環として来年度中に廃止する方向。

STB Finance Cayman Ltd.	劣後保証債の発行による資金調達及びその運用を業とする特別目的会社
STB Cayman Capital Ltd.	劣後保証付交換社債の発行による資金調達及びその運用を業とする特別目的会社

(図表7) 子会社・関連会社一覧(注1)

(億円、百万ドル、百万ポンド、百万シンガポールドル)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近の決算	総資産	借入金	うち申請	資本勘定	うち申請	経常利益	当期利益
							金融機関分 (注2)		金融機関 出資分		
住信振興株式会社	昭和23年6月	服部 英彦	事務代行、 ビル賃貸・管理	平成10年3月	135	23	23	27	0.5	2	1
住信ビジネスサービス株式会社	昭和61年6月	平川 知幸	事務代行	平成10年3月	7	0	0	2	0.5	0.06	0.02
住信キャリアサービス株式会社	平成7年7月	入口 寿夫	人材派遣	平成10年3月	1	0.6	0.6	0.4	0.8	0.1	0.1
住友証券株式会社	平成5年9月	竹中 東聖	有価証券売買、 引受、募集	平成10年3月	1,087	461	161	173	150	5	5
住信カード株式会社	昭和58年6月	長谷部 武徳	クレジットカード、 信用保証	平成10年3月	90	43	34	9	0.025	4	2
住信リース株式会社	昭和60年7月	渡部 武彦	リース、副賦販売	平成10年3月	3,197	2,695	1363	9	0.25	7	4
住信住宅販売株式会社	昭和61年1月	近藤 紀一	住宅仲介	平成10年3月	31	16	16	11	0.15	0.94	0.83
The Sumitomo Trust Finance (H.K.) Ltd.	昭和53年8月	増永 健	銀行業務、証券業務	平成9年12月	353	-	-	60	45	4	3
Sumitomo Trust International plc.	昭和56年12月	波止 紀生	証券業務	平成9年12月	287	18	0	49	32	1	1
Sumitomo Trust and Banking (Luxembourg) S.A.	昭和60年4月	渡辺 純二	銀行業務、証券業務 信託業務	平成9年12月	371	-	-	35	30	3	1
Sumitomo Trust and Banking Co. (U.S.A.)	昭和62年9月	古我 繁明	銀行業務、信託業務	平成9年12月	363	2	2	88	65	13	7
Sumitomo Trust Merchant Bank (Singapore) Ltd.	平成4年3月	井上 豊	金融業務、証券業務	平成9年12月	54	-	-	5	5	-1	-1
STB Finance Cayman Ltd.	平成5年1月	大森 正樹	金融業務	平成9年12月	1,550	-	-	0	0	0	0
STB Cayman Capital Ltd.	平成9年5月	大森 正樹	金融業務	平成9年12月	845	-	-	0	0	0	0

(注1) 海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載のこと。

(注2) 借入金のうち、申請金融機関分は保証を含む。

(注3) 上記のほか、海外優先出資証券の発行による資金調達及びその運用を業とする特別目的子会社を3月末迄に設立の予定。

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

(考え方)

当社は、「財産ノ安全確實ナル保管、利殖ノ機関トナリテ社会ノ健全ナル発達ヲ助成ス」ること及び「一大金融機関トシテ国民経済ノ活動ヲ助長」することを目的に、「絶対ノ信任ト最高ノ誠実トヲ根本トシテ」設立された。

その活動は、経済・社会と密接なつながりを持ち、高い公共性を有していることから、社会に与える影響は大きいといえる。

したがって、当社が社会的責任・公共的使命を遂行するにあたっては、顧客・株主・社会からの揺るぎない信頼が不可欠である。

このような認識のもとに当社は、創業以来、次のような経営理念を掲げて活動してきた。

「信任と誠実」という信託の根本理念

- ・信託とは、委託者たる顧客がその財産権を受託者たる当社に移転し、当社の名義でその管理・運用・処分を行うものであるため、顧客からの「信任」と、それに応え業務を遂行する「誠実」の理念が不可欠である。

「信用を重んじ確實を旨とする」住友の事業精神

- ・住友グループの各企業は長い歴史の中で、「信用を重んじ確實を旨とする」事業精神を脈々と受け継いできており、当社は特に、信用制度を担う金融サービス機関として、この精神を不可欠のものとしている。

(具体的方策)

このような経営理念に基づき、公共性の高い資金事業、信託・財管事業に従事する役職員が、その責務を確実に遂行していく上で、法令・企業倫理の遵守が必要であり、そのために次の方策を実施・検討している。

従来から実施してきているもの

- ・役職員の基本的行動指針をまとめた「倫理憲章」を取締役会の決議をもって制定すると共に、倫理憲章を補完し役職員のコンプライアンスマインド・知識の向上を図るため「倫理憲章解説」、全役職員の共通の遵守項目を示した「コンプライアンス行動基準」（接待等のあり方を含む）を策定している。

(平成10年4月)

- ・法令遵守のために、服務規程等を策定・実行している。
- ・「倫理憲章」と「同解説」は小冊子にして全店部に備置き、「コンプライアンス行動基準」と共に社内電子掲示板に掲示するとともに店部勉強会を開催し周知徹底を図っている。
- ・全銀協作成の「倫理憲章」を全店部に備置いている。
- ・昭和56年の商法改正依頼、寄付金・加盟費、営業広告費、広告掲出につい

ては、各店部、総務部、所管本部が協議の上、支出を決定する利益供与のチェック体制を敷いている。更に、平成9年7月に信託7行で所謂「総会屋」との絶縁宣言を出したのに伴い、同年10月以降刊行誌等の購読の打切りを実施すると共に、平成10年10月には全店部における雑誌・新聞等の購読状況をチェックし適切な運営の強化を図っている。

- ・平成4年の暴力団対策法の施行に伴い、営業活動における暴力団不当介入の排除の為に、営業店部に不当要求防止責任者を、業務推進部に不当要求防止総括責任者をそれぞれ置き、営業店部、業務推進部、総務部がそれぞれの役割のもとに一体となって対応する体制を構築している。また、法人向け新規取引チェックリストを改定し、「反社会的勢力でないことの確認」の徹底を図ることとしている。
 - ・顧問弁護士が全取締役に対し、法的問題についての講義を行うとともに新任取締役に対し「取締役の心得」の講義を実施している。
 - ・法令遵守に関する講話を店部長会議で行うとともに、階層別社内研修（新任人事担当者研修、新任管理者研修等）を随時開催し、法令知識・遵守マインドの向上に努めている。
 - ・コンプライアンス・オフィサ - （日常業務に関する法令違反防止のための責任者）を全店部に設置し、定期報告を求め、総務部・海外業務部が統括している。
 - ・本部にコンプライアンス委員会を設置し、次のような全社的コンプライアンス監視システムの構築・定着を目指している。
 - a．各店部でのコンプライアンス・オフィサ - による一次チェック
 - b．独立した部門である検査部での二次チェック
 - c．監査役会、監査法人による三次チェックコンプライアンス委員会は経営会議に法令遵守体制に関する助言・報告を行い、経営会議は必要に応じ取締役会に報告することとしている。
 - ・公務員の接待・贈答は自粛の旨の社内通牒を発出し、違反者に対しては適切な指導・処分を行なうこととしている。（平成10年3月）
 - ・一般の接待・贈答についても自粛の旨の社内通牒を発出している。（平成10年6月、同11月）
今後実施を予定しているもの
 - ・今後、法令や倫理憲章・コンプライアンス行動基準に関する資料・社内研修をより一層充実させ、役職員の知識・マインドのより一層の向上を図る。
 - ・関連会社を含めた法令遵守体制の構築を図る。
 - ・反社会的勢力との取引の有無、チェックの一層の徹底を図る。
- 「コンプライアンス行動基準」に基づく検査を実施する。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

(考え方)

当社は合議性を旨とする住友の精神を経営の基本方針とし、重要事項については、取締役会・経営会議（下記 ア参照）において決定している。また各事業の運営・個別職務執行状況については、取締役会、監査役および監査役会等によって経営陣の監督・監査を行う体制としている。

なお、当社は、平成 11 年度中に、執行役員制度を導入し、経営体制の強化を図る方針である。執行役員制度導入の趣旨は以下の通りである。

激しい経営環境の変化に、的確かつ柔軟に応じるため、取締役会をスリム化し、意思決定を迅速化

実際の事業を遂行する執行役員を、株主の委託を受けて経営戦略を決定する取締役が監視することにより、コーポレートガバナンスを強化

(具体的方策)

取締役会による監督

- ・原則毎月一回開催され、取締役会長が招集。管掌役員（下記 イ）ご参照）担当役員の決定の他、人事、組織、財産処分等の重要事項を決定する。
- ・更に、各事業の運営状況、主要リスクの管理状況等の報告を受けて、取締役の職務執行を監督している。
- ・平成 11 年度中の執行役員制度導入時まで、取締役会の開催頻度、権限、経営会議との関係等について、職務執行監督機能の強化、意思決定の迅速化等の観点より、見直しを行う予定。

監査役および監査役会による、取締役の職務執行の監査

- ・経営から完全に独立した機関として設置。
- ・監査の客観性を担保するための社外監査役に加え、監査役の業務遂行を補助する独立組織である、監査役室も設置されている。

取締役による相互業務監視を担保する権限体系

ア) 合議制の採用

- ・社長は固有の決裁権限を持たず、経営の基本方針や個別重要事項はすべて、社長・副社長・専務取締役等の役員で構成する経営会議で決定。
- ・合議制により経営判断の的確性、健全性を担保している。

イ) 管掌役員制度

- ・各業務について、担当役員に加え、管掌役員を設置。管掌役員は、担当役員が的確な業務遂行を行うよう助言・指導を行っている。

各審議会による経営レベルでのリスク管理

- ・信用リスク、マーケット・リスクに関する事項等に関し、関連部署を担当する複数の常務以上の役員で構成する、投融資審議会・ALM審議会等の審

議会が設置されており、合議制によって、担当役員の権限を超える事項等を審議・決定し、健全性の確保を図っている。

権限・分掌事項の整備

- ・取締役会、経営会議、各審議会、各担当役員、各店部長等の権限・分掌事項は、事務章程で明文化されており、権限改廃は、取締役会・経営会議の決議を必要とし、厳格な運営がなされている。

充実した内部検査体制

- ・担当役員の権限踰越等の不適切な職務執行の存否は、上記に加え、定期的に行われる検査部検査によっても、モニタリングされている。

(図表 8) 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	取締役及び監査役	総務部	月 1 回 (原則)	重要な業務執行の決定 取締役の業務執行の監督
経営会議	社長	社長、副社長、専務および社長が指定する常務	企画部	週 1 回 (原則)	当社経営の基本方針に関する事項、並びに個別重要事項について審議・決定
ALM 審議会	社長が任命	企画部担当役員、管理部担当役員、総合資金部担当役員、営業企画部担当役員、海外業務部担当役員および社長が任命する役員	管理部	月 3 回 (原則)	3 勘定のオフバランスを含む資産・負債の適正な運営並びに健全性確保を図るための、資産・負債総合管理のための基本方針の審議・決定
投融資審議会	社長が任命	企画部担当役員、管理部担当役員、調査部担当役員、営業企画部担当役員、融資部担当役員、審査各部担当役員および社長が任命する役員	営業企画部、海外審査部	週 1 回 (原則)	運用基盤の強化拡充、資金の最有効運用並びに資産の健全性確保のための、与信業務の基本方針および投融資案件等の審議・決定
年金運用審議会	年金運用部担当役員	年金運用部担当役員、年金信託部担当役員、証券業務部担当役員、資産運用部担当役員、社長が任命する役員、年金運用部長、年金信託部長、証券業務部長、資産運用部長、調査部長および営業企画部長	年金運用部、証券業務部	年 4 回 (原則)	年金信託財産、互助年金投資基金信託財産および財産形成投資基金信託財産の信託目的に則した運用並びに資産の健全性確保を図るための運用の基本方針の審議・決定
受託資産運用審議会	投資顧問部担当役員	投資顧問部担当役員、証券業務部担当役員、資産運用部担当役員、社長が任命する役員、投資顧問部長、証券業務部長、資産運用部長、調査部長、営業企画部長および投資営業推進部長	投資顧問部、証券業務部	年 4 回 (原則)	主として有価証券投資を目的とした指定金外信託、指定金銭信託(ユニット型)および単独運用指定金銭信託をはじめとする金銭の信託(他の審議会の対象を除く)の信託目的に則した運用並びに資産の健全性確保を図るための運用の基本方針の審議・決定

公的資金運用審議会	公的資金運用部担当役員	公的資金運用部担当役員、証券業務部担当役員、年金信託部担当役員、資産運用部担当役員、社長が任命する役員、公的資金運用部長、証券業務部長、年金信託部長、資産運用部長、調査部長、営業企画部長および東京営業部長	公的資金運用部 証券業務部	年4回 (原則)	主として有価証券投資を目的とした単独運用指定金銭信託および指定金外信託をはじめとする金銭の信託(他の審議会の対象を除く)の信託目的に則した運用並びに資産の健全性確保を図るための運用の基本方針の審議・決定
常務打合せ会	社長	社長、副社長、専務、常務、常任監査役	企画部	随時	経営情報・営業情報の交換
企画委員会	企画部長	企画部長、管理部長、人事部長、営業企画部長、総務部長、業務部長、業務管理部長、海外業務部長	企画部	週1回 (原則)	組織横断的・全社的観点からの検討を要する重要案件の討議
歩積両建自粛委員会	営業企画部担当役員	営業企画部担当役員、営業企画部長、国内審査各部長、業務管理部長、検査部長	営業企画部	随時	重要事態発生時における対応の検討
投資委員会	証券業務部担当役員	証券業務部担当役員、公的資金運用部担当役員、投資顧問部担当役員、年金運用部担当役員、資産運用部担当役員、証券業務部長、公的資金運用部長、投資顧問部長、年金運用部長、資産運用部長、調査部長、証券業務部投資企画室長、担当役員が必要と認めた部長(支配人)	証券業務部	月1回 (原則)	受託資産の運用に関する重要事項および各部共通事項を各運用審議会に先立ち審議することにより、投資マネージ事業に携わる各部の意思決定を調整・支援
取引先委員会	営業企画部担当役員	営業企画部担当役員、業務推進部担当役員、営業グループ担当役員、営業企画部長、業務推進部長、調査部長、国内審査各部長	営業企画部	月1回 (原則)	営業基盤強化

経営合理化委員会	社長	社長、企画部担当役員、管理部担当役員、人事部担当役員、総務部担当役員、業務管理部担当役員、企画部長、管理部長、人事部長、総務部長、業務管理部長	企画部	随時	経営全般に亘る合理化テーマの具体的・詳細計画の策定、全体合理化計画との整合性維持・調整、合理化計画の適切な推進状況管理
アジア委員会	海外業務部担当役員	海外業務部担当役員、営業企画部担当役員、企画部長、営業企画部長、企業金融部長、海外審査部長、海外業務部長、業務推進部長	海外業務部	随時	アジアマーケットを当社の全社的営業基盤と捉えて長期的かつ横断的な戦略を構築
コンプライアンス委員会	総務部担当役員	総務部担当役員、総務部長、企画部長、業務部長、人事部長、業務管理部長、営業企画部長、海外業務部長、法務部長、検査部長	業務部 法務部 総務部	年2回 (原則)	当社のコンプライアンス体制全体の状況チェック、経営会議に対する必要な助言・報告
2000年対応実行委員会	企画部担当役員	企画部担当役員、システム・事務部門担当役員、企画部長、業務管理部長、管理部長、業務部長、広報部長、総務部長、法務部長、検査部長、事務推進部長、システム開発部長、システム管理部長、営業企画部長、海外業務部長、開発不動産業務部長、証券業務部長、年金信託部長、証券代行部長	企画部 業務管理部	月1回	コンピュータの「西暦2000年問題」の進捗管理・対応策の策定等を機動的に実施
経営強化委員会	社長	会長、社長、専務、企画部担当役員、広報部担当役員、企画部長、業務部長、管理部長、広報部長、営業企画部長	企画部	随時	経営強化戦略を検討

(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	～ 服部専務	6 徳永常務	6 徳永専務	→	11 高橋専務 3 尾方常務	6 田辺常務
本店総括部	～ 新良副社長 6 服部専務	→	6 服部副社長	→	6 西岡副社長 3 森田常務	6 森田専務
企画部	～ 出口専務 6 高橋常務	→	6 長ヶ部常務	→	6 尾方常務	→
管理部				6 長ヶ部常務	11 長ヶ部専務	6 尾方常務
業務部	～ 大橋専務 6 高橋常務			→	6 高橋専務 3 岡本専務	→
広報部	～ 大橋専務 6 高橋常務			→	6 高橋専務 3 岡本専務	6 友田常務
調査部	～ 大橋専務 6 出口専務 12 出口副社長	6 竹中常務	6 長ヶ部常務	→	11 長ヶ部専務	6 岡本専務
総務部	～ 波多野専務	6 近藤常務	6 西岡専務	6 高橋常務	6 高橋専務 3 友田常務	→
人事部	～ 波多野専務	6 徳永常務	6 徳永専務	→	11 尾方常務	6 田辺常務
法務部	～ 波多野専務	6 徳永常務	6 西岡専務	6 長ヶ部常務	6 高橋専務 3 友田常務	→
検査部	～ 徳永常務	6 長ヶ部常務	6 大橋副社長	6 新良社長	11 長ヶ部専務	6 高橋社長
システム・事務部門	～ 徳永常務	6 長ヶ部常務	6 徳永専務	→	3 村田常務	→
開発・不動産業務部門	～ 福田常務 6 竹中常務	6 近藤常務	6 小田常務	→	6 渡辺常務	6 渡辺専務
証券業務部	～ 長ヶ部常務	6 出口副社長	6 飯尾常務	→	6 伊戸常務	→
証券管理サード部	～ 長ヶ部常務	6 出口副社長	6 飯尾常務	→	6 伊戸常務	→
資産運用部					2 伊戸常務	→
投資顧問部	～ 長ヶ部常務	6 出口副社長	6 飯尾常務	→	6 伊戸常務	→
公的資金運用部	～ 長ヶ部常務	6 出口副社長	6 飯尾常務	→	6 伊戸常務	→
年金運用部	～ 服部専務 6 長ヶ部常務	6 出口副社長	6 飯尾常務	6 渡辺常務	6 伊戸常務	→
年金信託部	～ 服部専務 6 鈴木常務 3 大橋専務	6 長ヶ部常務	6 渡辺常務	→	6 伊戸常務	→
証券代行部	～ 服部専務	6 長ヶ部常務	6 松井常務	6 森田常務	3 上田常務	→

	6 鈴木常務 3 大橋専務					
総合資金部	~ 波多野専務	6 大橋専務	6 長ヶ部常務	6 竹中専務	6 竹中副社長 3 飯尾専務	→
市場金融部	~ 竹中常務 6 大橋専務	→	6 竹中専務	→	6 竹中副社長 3 飯尾専務	→
海外事務部	~ 竹中常務	→	6 竹中専務	→	6 竹中副社長 3 薬師寺常務	→
業務推進部	~ 松本副社長 6 大橋専務	→	6 西岡専務	→	6 尾方常務 11 徳永専務	6 飯尾専務
営業企画部	~ 松本副社長 6 大橋専務	→	6 西岡専務	→	6 尾方常務 11 徳永専務	6 飯尾専務
ローン推進部				2 西岡専務	6 尾方常務 11 徳永専務	6 飯尾専務
投資営業推進部						6 徳永専務 6 飯尾専務
海外業務部	~ 竹中常務	→	6 竹中専務	→	6 薬師寺常務	→
企業金融部			6 竹中常務 6 竹中専務	→	6 竹中副社長 3 薬師寺常務	→
不動産鑑定部	~ 大橋専務 6 波多野専務	6 竹中常務	6 西岡専務	→	6 上田常務	→
融資部	1 出口副社長	6 村上常務		→	6 長ヶ部常務 11 長ヶ部専務	6 岡本専務
本店審査部	12 出口副社長	6 永田常務	→	4 大橋副社長 6 村上常務	6 村上専務 3 渡辺常務	6 渡辺専務
審査第一部	~ 出口専務 12 出口副社長	6 永田常務	→	4 大橋副社長 6 村上常務	6 村上専務 3 渡辺常務	6 渡辺専務
審査第二部	~ 出口専務 12 出口副社長	6 村上常務	→		6 村上専務 3 渡辺常務	6 藤原取締役
海外審査部	~ 竹中常務	→	6 竹中専務	6 大橋副社長	6 竹中副社長 3 上田常務	→

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

(基本的な考え方)

責任ある経営体制確立のためには、既述の通り内部管理体制を充実することにより、業務の健全性・適切性を確保することはもちろん、経営方針等の経営内容や財務情報等を広く開示し、顧客・投資家等による市場の評価をベースとした経営の自己規律の強化が重要であると考えている。

今後とも、自己責任による経営を徹底していくため、経営の透明性を高め社会の評価・信認の向上を図る重要な手段としてディスクロージャーの充実に取組みたいと考えている。

(具体的方策)

IR室の設置

- ・ 当社の経営方針・経営内容などの経営情報の適切な開示による株主・投資家からの理解と信頼の維持・向上を図ることを経営の重要な活動の一つとして位置づけ、専担部署としてIR室を分離独立させ、IR活動をより強化していく。

ディスクロージャー誌等における開示内容の充実

- ・ 経営方針・経営の状況の開示

平成8年3月期より「信託償却前業務純益」項目を導入し、信託銀行の実態収益力並びに貸信・合同勘定における不良債権処理額を開示。

平成9年3月期よりディスクロージャー誌等において、当社の目指す姿・リスク管理体制・社会的責任などの項目を中心に、大幅に開示項目を拡充。

平成11年3月中間期からは信託報酬のうち、貸付信託・合同運用金銭信託の信託報酬の開示をスタートしたが、今後も多岐にわたる信託銀行の業務内容に沿った経営の状況の開示を進めたいと考えている。

- ・ 不良債権の開示

平成10年3月期から公表不良債権の定義を再整理し、新たに3ヶ月以上延滞債権、貸出条件緩和債権を追加開示し、米国基準に対応すべく開示範囲を拡大した。

更に、金融機能の再生のための緊急措置に関する法律（以下、金融再生法という）施行規則において、平成11年3月期からの適用が規定されている新たな開示基準に基づく詳細な不良債権開示を、自主的に同中間期より前倒し実施済みであり、今後も必要に応じて自主的な開示に努めていきたいと考えている。

- ・マーケットリスクに関する開示

デリバティブ市場の発展等に伴うマーケット・リスクの拡大、定量的計測技術等の発展等を踏まえ、平成9年3月期までに、オフ・バランス取引、市場取引に係わるリスク量などの開示を、また平成10年3月期より、マーケット・リスクの管理に関する考え方を詳述するとともにリスク量についてもバックテスト、ストレステストの結果なども含めて開示。

今後も、銀行業務にかかわる各種リスクの状況について、顧客・株主等の理解を得るよう開示内容の工夫を図りたいと考えている。

連結決算に関する開示

- ・企業会計審議会発表「連結財務諸表における子会社及び関連会社の範囲見直しに係る具体的な取扱い」の趣旨に沿い、平成11年3月期をメドに連結対象子会社の範囲見直しを行う予定である。連結決算を主体とする方向性に沿って、開示ベースの拡大にも自主的に取り組みたい。

その他

- ・ディスクロージャーとは異なるが、ストックオプションの導入なども市場の評価を意識し、自己規律を強化するための経営手法としても導入を検討している。

(4) 従来経営責任についての考え方

かねてより貸出事業において、顧客の信頼維持、資産の健全性確保の観点から、最善を尽くす運営を行ってきた当社も、バブル期以降、特定の業種を中心に、資産の健全性を損なう結果となった。その後の業績の低迷に対しては、役員報酬・賞与の削減を数度にわたり実施した（役員報酬・賞与ともに、平成3年度以降5回にわたる削減を実施しており、役員賞与は平成7年度決算分以降、支給していない）。

かかる事態を招くに至った原因は、以下の通りであると分析している。

好調な受信を背景に、運用サイドに圧力がかかり、運用拡大を優先する風土が醸成されたこと

貸出ポートフォリオのマネジメントにおいて、リスク分散の考え方が必ずしも浸透しておらず、特定業種への集中を招いてしまったこと

当時予想が困難であった、一部金融機関の経営破綻、不動産・証券相場の急激な下落によって、担保その他の保全措置が、貸出実行当初想定していた効果を、十分に発揮しなかったこと

こうした原因分析を、教訓として今後の経営に活かし、資産健全性の回復、新たな不良債権発生防止に資する措置として、当社は、様々なリスク管理強化策を講じている。その主なものは以下の通りである。

与信戦略の見直し

個別与信案件の審査は勿論、クレジット・ポリシーの決定、業種別・格付別の与信方針策定、全社レベルでの信用リスクの定期的なモニタリング等の各種機能を強化するとともに、資産負債コントロールにかかわる体制整備を行った。

信用リスクの定量的計測の高度化

過去の倒産データに基づき、統計的手法を用いて計測された予想倒産確率を反映した、「全社信用格付け制度」を導入した。更に、信用格付けごとに、経費率・倒産確率・回収率を反映した、より適正なプライシング運営を推進しつつ、健全な資金需要に積極的に応える方針である。

リスク量とリスク水準の関係をベースにした貸出ポートフォリオ運営

定量的な信用リスク計測をベースとした全社格付けに基づく、RAROCTM等の収益管理手法を用いて、ポートフォリオ全体の最適マネジメントを定量的に行うことができる体制構築に向け、各種対策を講じている。

当社は、平成11年3月期で、今後発生するリスクにも十分に備えた手厚い償却・

引当を前倒しで行うことで、不良債権問題に決着をつけ、ビッグ・バンに向けた体制整備を完了する。今般の公的資金受入れを重く受け止め、今後も当社は、過去の教訓を忘れることなく、大手金融機関の一角として、ビッグ・バンを力強く生き抜き、資産健全性・顧客の信頼維持に努めていく所存である。

4．配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

(1)資本注入前の資本政策

イ．基本的考え方

当社の資本政策の目標は株主価値の向上を目指していくことであるが、その前提として強固な資本基盤、財務基礎を構築する必要性がある。今回の資本注入前の資本政策はこの前提条件の確保を優先事項と位置づけ、具体的には、金融環境の変化、競争激化に十分対応しうる強固な資本基盤の確立を目的とし、その方策は内部留保の安定的増加による資本充実を基本としつつ、適宜適切な資本調達を行っていくこととしていた。

当社は、バブル崩壊後高水準の不良債権処理を積極的に行い財務の健全化を進めてきたが、その間の不良債権処理総額が業務純益を上回り資本勘定は大幅に減少するに至った。また、この間我が国の株式市場の環境も大きく悪化し、資本市場を通じた時価発行増資を実施することが事実上不可能な状態が長く続いている。

このような状況の中、当社は資本市場の数少ないタイミングをとらえ平成9年6月に海外市場において強制転換劣後債1,100億円の発行を行い、広義の資本充実を図った。強制転換劣後債は自己資本規制上はTIER2資本であり、株式転換後にTIER1資本となる間接的な自己資本充実策である。当社としては当該資金を戦略部門のシステム開発投資等へ充当し、ビッグバンに備えた競争力向上を企図したものであった。

なお、以上の強制転換劣後債については、平成10年10月以降急速に株式転換が進み、平成11年1月末時点で発行額1,100億円のうち約900億円が資本勘定に振り替わっており、意図した資本増強がかなり達成出来たものと言える。

しかしながら、足許の景気低迷、経済のデフレ化が続く中、有価証券の評価損を含め銀行の資産の質に対する疑念が未だ根強いこと、そのような疑念を払拭するためには一段の引当金の積み増しが必要との声が高まってきていることなどから、資本基盤の強化を従来 of 想定以上に急ぐ必要性が出てきた。

今回の資本注入は以上のような環境の変化、市場の見方の変化を踏まえ、目先短期的には金融市場のストレスが再度高まるリスクに備えて、市場から狙われない強固な資本基盤を有する銀行として資本増強を図ることを意図するものである。

ロ．発行済株式の資本組入額の減少、株式の併合、消却等を行わない場合、
その理由

当社の株主価値の向上という観点からは、上記の資本基盤の充実に加え、長期的にはR O E 向上に繋がる自社株消却等の資本効率改善策をより重視していくべき課題であると認識している。しかしながら、最近の金融システムに対する不安感を背景にした格付け水準の低下等も踏まえると、優先順位としては資本充実が先決の課題と位置付け、これまでのところ自社株消却等の資本政策は実施していない。

ハ．配当、役員報酬・賞与についての考え方

以上のように、今回の資本注入前の状況において資本基盤の増強という観点から内部留保の蓄積は重要課題と位置づけ、配当、役員報酬・賞与については極力抑制する考え方を継続している。具体的には下記の通り。ただし、配当については基本抑制方針としながらも、一方で配当政策として株主に対する安定配当継続を表明していたこともあり、極端な減配は避ける方針としている。

配当：平成元年度以降 1株当り8.5円、平成6年度 1株当り8.25円、
平成7～8年度 1株当り7.0円、平成9年度 1株当り8.0円、
平成10年度 1株当り7.0円（予定）

役員報酬：平成3年度以降5回にわたる削減を実施済み

役員賞与：平成7年度以降ゼロ

(2)資本注入後の資本政策

イ．基本的考え方

資本注入が承認されれば、T I E R 1 資本が1,000億円、前記の強制転換劣後債の転換によるT I E R 1 増加約900億円と合わせ、約1,900億円のいわゆるコア資本の増強となる。当社としては、資本政策を今後株主価値の向上に繋がるかどうかという観点から見直していくが、これによって資本政策の前提条件である資本基盤の強化は十分図られることになると考えている。具体的な資本注入後の資本政策の考え方については、以下のようなポイントで以下の順番で順次実現していきたいと考えている。

当面の金融システム、金融市場のストレスの高まりに十分耐えられる強固な資本基盤の維持・向上。

資本勘定の安定性を更に高めるために、内部留保の充実に全力を尽くし資本勘定の増強と資本構成に占める剰余金の割合を高めていくこと。

市場が十分納得する資本勘定の充実が図られた時点で公的資金の優先株の利益消却を実施すること。

さらに、内部留保の強化に努め、当社株主価値の向上に向けての次のステップに入ること。すなわち、適正資本確保後の資本効率に軸足を移した考え方への移行を図り、具体的には、リスクバッファとしての十分な剰余金を確保し、相当の格付け向上等が図れた時点で、自社株買入れ等による資本効率の改善、株主リターンの高水準安定化に向けた方針へと転換していくこと。

なお、上記のステップにおいて、今般の公的資金による資本増強に加え、当社取引先等からの第三者割当方式によるT I E R 1 資本調達を別途検討中である。調達金額は約830億円で、株主価値の希薄化が生じない海外子会社による優先出資証券を発行する準備を現在進めているところである。当該資本調達によって、自己資本比率及びT I E R 1 比率が0.8%弱向上し、今後の金融市場の様々な変動リスクに対し一段のバッファを有することになる。

ロ．配当、役員報酬・賞与についての考え方

当社の資本政策の考え方は、以上の通り、当面の資本基盤充実最優先から今後資本充実と資本効率改善の両立へと変えていくこととしているが、少なくとも資本基盤充実期においては利益の社外流出を極力抑制する方針を持続する。

配当については、前記の通り平成10年度期末配当は1株当たり4円から3円に減配し、年間配当を1株当たり7円とする予定としている。以上の通り、利益の社外流出抑制方針の下での株主還元となるが、今後の配当政策は極力早期に業績回復を実現し、業績に応じて柔軟かつ合理的に株主への還元を行っていく方針に転換したいと考えている。

また、役員報酬・賞与については、従来のものである抑制方針を継続する。ただし、業績改善への合理的なインセンティブとしてのストック・オプション制度の導入を準備しており、経営陣自ら株主価値を従来以上に強く意識し、株主価値向上へのコミットメントを強めていく意向である。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(基本的な取組み姿勢)

取引先の規模あるいは案件の大小にかかわらず、健全な企業の資金需要に積極的に対応し、金融仲介機能を遺憾なく発揮していくことは金融機関の社会的責務である。現状の環境を認識した上で、信用供与の円滑化に向けて当社は以下の方策を講じ、当社顧客層の多種多様な資金ニーズに的確に応えていく。

- ・貸出計画の柔軟かつ機動的な運営により国内円貨貸出量を実勢ベースで拡大するとともに、リスクに応じた適正なプライシング設定、不良債権の処理・回収の促進、貸出先業種偏重の是正、を推進し、より効率的かつ健全な貸出ポートフォリオの構築を目指す。
- ・当社顧客層は店舗立地・過去の業務規制等から大企業が比較的多いが、これら企業の直接金融化へのシフトにも対応し、CPの引受け業務を一層拡大させる。また社債による資金調達ニーズにも積極的に取り組んでいく。また、いわゆるコミットメントラインの設定についても適切な流動性管理の下で前向きに取り組んでいくことにより、企業の流動性確保のニーズに応えていく。
- ・売掛債権、特定債権、建設業における完成工事未収金の流動化等の実績は業界 No.1 クラスであるが、信託機能を発揮し、更にその実績を積み上げることで、企業の流動性確保に寄与する。

(中小企業への取組み姿勢)

近年、中小企業との取引拡大に積極的に取り組むべく、当社独自の(信用リスク・取引展開の)視点から中堅中小企業27、000社、および、ベンチャー企業を含めた所謂高い成長性の期待できる先、を重点新規開拓対象先として選定。これらを主たる対象に、新規専任者が積極的な活動を展開。新規取引後においても資金取引はもちろん、信託銀行の有する財産管理機能をフルに生かした活動を通じて、中堅中小企業の育成に注力している。

当社の中小企業向け貸出は全体の約4割を占めるが、不良債権化した不動産や所謂ノンバンク向け貸出がこのゾーンに集中している。当社貸出事業の基本的スタンスである「不良債権の処理・回収の促進」は中小企業向け貸出の大きな減少要因であるが、一方で下記施策を推進し健全な中小企業の資金需要に応えていくことで、実勢ベースでの中小企業向け貸出全体を増加させるべく運営を行っていく。

具体的な施策としては、次のとおり、本部組織・営業店組織の改編、専任戦

力設置、そしてベンチャー企業を対象とした特別ファンドの設定などがある。

○ 審査体制

- ・中堅中小企業を対象に、経営者の資質、技術力、独創性など、より定性的な要素を斟酌して将来性・取引の展開可能性にウエイトを置いた審査・取組判断を行うべく、ミドルマーケット室を審査部内に設置、健全な中堅中小企業の育成に努めている。

○ 営業体制

- ・一般の店部での中堅中小企業への取組強化を図る一方、審査体制と同様、大企業取引とは異なる視点・活動内容が求められるとの判断から、東西に中堅中小企業専任部を設置。ノウハウの蓄積と取引の拡大を図っている。

○ 企業財務コンサルタントの設置

- ・東西の中堅中小企業専任部、主たる都府内店に、財務・税務に精通した「企業財務コンサルタント」を配置し、主としてオーナー企業に対する株式公開支援・財務相談を通じて企業の育成に取り組んでいる。

○ 特別ファンドの設置

- ・高い技術力、事業の先進性を有する起業家（所謂ベンチャー企業）に対し、資金面での支援を行うべく総額10億円の特別ファンドを設定。また、大企業との資本技術提携をアレンジすることにより、資本面、マーケティング面でも強力な支援を行っている。
- ・現状はマルチメディアポートフォリオと称して情報通信産業関連にターゲットを絞り、高い専門性をもって事業展開のサポートを行っている。

今回の公的資金導入の申請にあたっては、公的資金導入の社会的意義をより重く受け止め、実勢ベースにおいて、「国内貸出ボリュームの拡大」「中小企業向け貸出増加」を基本命題として注力し、信用供与の円滑化に貢献していく。具体的には、11年3月末の国内貸出及び中小企業向け貸出を、実勢ベースで10年9月末比純増させるべく、最善を尽くす。また11年度についても同様の方針を貫く所存である。

(図表10)貸出金の推移

(残高)¹

(億円)

		10/3 月末 実績 (A)	10/9 月末 実績 (B)	未平比率	11/3 月末 見込 (C)	12/3 月末 計画 (D)
国内貸出 *2	インバウンドを含むベース	108,369	105,887	0.98	105,903	107,315
	インバウンドを除くベース	104,701	102,599	0.98	103,363	105,463
中小企業向け	インバウンドを含むベース	39,224	37,683	0.98	37,300	37,600
	インバウンドを除くベース	38,305	36,873	0.98	36,400	36,700
うち保証協会保証付貸出		0	0	1.00	0	2
個人向け		9,283	9,037	0.99	8,902	8,585
うち住宅ローン		4,897	4,813	0.99	4,737	4,644
その他		59,862	59,167	0.99	57,921	55,950
海外貸出 *2 (注2)		13,569	12,103	0.91	8,292	8,025
合計		121,938	117,990	0.97	114,195	115,340

(同 実勢ベース <下表の増減要因を除く>)

		10/3 月末 実績 (A)	10/9 月末 実績 (B)+(F)	未平比率	11/3 月末 見込 (C)+(G)	12/3 月末 計画 (D)+(G)+(H)
国内貸出	インバウンドを含むベース	108,369	107,366	/	108,140	109,552
	インバウンドを除くベース	104,701	104,078		105,600	107,700
中小企業向け (注1)	インバウンドを含むベース	39,224	38,542		38,800	39,100
	インバウンドを除くベース	38,305	37,732		37,900	38,200

(注1) 中小企業とは、資本金1億円 (但し、卸売業は30百万円、小売業、飲食業、サービス業は10百万円) 以下の会社
または常用する従業員が300人 (但し、卸売業は100人、小売業、飲食業、サービス業は50人以下) の会社を指す。

(注2) 当該期の期末レートで換算すること。

*1: 銀行勘定および元本補てん型の貸付勘定・合同勘定の合計ベース。

*2: 「国内貸出」は本邦居住者向け貸出、「海外貸出」は非居住者向け貸出をいう。

(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)

	9年度中 実績 (E)	10/上期中 実績 (F)	10年度中 見込 (G)	11年度中*3 計画 (H)
貸出金償却	638 (638)	473 (449)	676 (652)	0 (0)
CCPC向け債権売却額	68 (68)	157 (157)	157 (157)	0 (0)
債権流動化 (注3)	458 (5)	409 (0)	526 (0)	0 (0)
会計上の変更 (注4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
協定銀行等への資産売却額 (注5)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
その他不良債権処理関連	0 (0)	440 (253)	878 (691)	0 (0)
合計	1,164 (711)	1,479 (859)	2,237 (1,500)	0 (0)

(注3) 一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(注4) 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5) 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額。

*3 11年度については、引き続き処理に注力していく方針に変わりないが、現段階で正確な金額の見込みが困難であるため、貸出金計画には処理による減少を織込んでいない。

6. 株式等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

申請根拠にも記載の通り、資本の充実が最優先課題との認識のもと、公的資金による資本増強を実施したが、中長期的には利益による内部留保を図り、格付け機関・市場等の評価を得られた段階で、自社株式の買入消却等を通して資本の効率的運用、株式価値の拡大・安定に向けた財務戦略を積極化したいと考えている。こうした資本政策に沿って、今回の公的資金による調達についても、将来の期間利益をもって買入消却を実施していく方針である。

なお、平成10年度は、資産健全化を完了させるため4,000億円の不良債権処理を実施することに伴い、当期損益は1,000億円の赤字見込みとなるが、11年度以降は順調に収益は回復する見込みである。

下記「(2) 収益見通し」に記載の通り、10年度から14年度までの5年間の累計で、修正業務純益は7,960億円の計画としている。当期利益は有価証券含み損の処理や若干の貸倒損失負担を保守的に織込んだ上で、1,620億円、内部留保金額は1,080億円を見込んでおり、本計画を達成することで、公的資金の返済財源としては、十分な利益水準を確保できるものと考えている。特に、優先株式1,000億円については、返済財源が配当可能利益に限定されるが、上記の通り、平成10年度の赤字額をカバーした上で、今後5年程度の内部留保の蓄積により返済可能である。

劣後債務については、コール期限到来時に全額を償還する前提の計画としており、自己資本比率はこの前提で若干の低下を見込んだ計画となっている。今後、市場環境が改善すればファイナンスも行う考えであり、高い自己資本比率を維持しつつ、今回の劣後社債1,000億円についても、5～7年後には現金償還が可能と考える。

(2) 収益見通し

イ. 今後5年間の収益計画とその主要前提条件が変化した場合の変動見通し

金利上昇を前提とした基準シナリオにおける修正業務純益は、10年度の着地見込み2,150億円に対し、11年度から14年度の4年間は1,400～1,540億円の水準で推移すると見込んでいる。10年度に比較すると、債券売却益を見込まない保守的な想定であるため減益となるが、「2. 経営の合理化のための方策」で記載した業務再構築と合理化を着実にを行い、11年度以降の収益性向上を目指す計画としている。経常利益及び当期利益

については、10年度の処理により不良債権処理が実質的に完了することから、11年度より順調に回復する見込みであり、14年度はそれぞれ1,490億円、860億円を目指す計画としている。

なお、低金利の持続及び業容の計画以上の拡大を想定した楽観的な見通しの下では、14年度の修正業務純益は1,840億円と基準シナリオを300億円上回ることが見込まれ、10年度から14年度の5年間の累計では、修正業務純益は8,560億円、経常利益は3,310億円、当期利益は1,980億円が見込まれる。

一方、基準シナリオよりさらに1%の金利上昇(15年3月末の短期金利3.5%)と国内貸出金の減少(基準シナリオ比1兆円の減少)など計画未達成を想定した悲観的な見通しの下では、14年度の修正業務純益は1,240億円と基準シナリオを300億円下回る見込みであるが、信託業務等のより安定した収益ウエイトが拡大する計画であり、金利上昇はさほど大きなマイナスとはならない見込みである。10年度から14年度の5年間の累計では、修正業務純益は7,360億円、経常利益は1,810億円、当期利益は1,080億円の見込みである。

収益見通し（図表 11）

(A) 基準シナリオ

（億円）

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期	累計
修正業務純益	2,150	1,400	1,400	1,470	1,540	7,960
不良債権処理額	4,000	400	200	50	50	4,700
経常利益	1,800	700	900	1,420	1,490	2,710
当期利益 (A)	1,000	410	530	820	860	1,620

（注）不良債権処理は 10 年度に完了する方針であるが、11/3 末までの信託勘定の処理の一部は決算期間のずれにより 11 年度に計上されること、及び、今後若干のバッファを含めて、11 年度～14 年度の 4 年間で 700 億円の見込みとしている。

・主要前提条件

（金利） ・ 直近の市場金利を基準とした将来金利（インフライト・フォワード・レート）。下記の通りの金利上昇を想定している。

	11/3/末	12/3/末	13/3/末	14/3/末	15/3/末
円短期(6ヶ月 LIBOR)	0.58%	0.96%	1.69%	2.06%	2.52%
円長期(5年スワップ)	1.67%	2.13%	2.55%	2.85%	3.12%
ドル短期(6ヶ月 LIBOR)	5.03%	5.06%	5.31%	5.40%	5.51%
ドル長期(5年スワップ)	5.35%	5.44%	5.56%	5.63%	5.72%

（為替レート） ・ 1ドル = 115 円（11 年 1 月の水準）

（株価水準） ・ 計画の試算に用いる有価証券含み損益の前提は 10 年 9 月末日経平均株価 13,406 円としている。

（楽観シナリオ、悲観シナリオとも同様）

（国内貸出） ・ 貸出需要の大幅な増加は見込み難いが、不良債権の処理・回収に引き続き注力しつつ、健全な資金需要に積極的に対応し、15/3 末残高は 11/3 末(10.6 兆円)を上回る前提。

基準シナリオに対する変動見通し

(B)楽観シナリオ (億円)

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期	累計
修正業務純益	2,150	1,400	1,500	1,670	1,840	8,560
不良債権処理額	4,000	400	200	50	50	4,700
経常利益	1,800	700	1,000	1,620	1,790	3,310
当期利益 (B)	1,000	410	590	940	1,040	1,980
変化額 (B)-(A)	0	0	60	120	180	360

(C)悲観シナリオ (億円)

	11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期	累計
修正業務純益	2,150	1,400	1,300	1,270	1,240	7,360
不良債権処理額	4,000	500	300	100	100	5,000
経常利益	1,800	600	700	1,170	1,140	1,810
当期利益 (C)	1,000	350	410	670	650	1,080
変化額 (C)-(A)	0	60	120	150	210	540

・楽観的、悲観的シナリオの設定方法、計算根拠の概要

楽観的収益シナリオ

- (金利) ・現在の低金利が持続。
- (国内貸出) ・景況感底打ちに伴い貸出需要が緩やかに増加することから15/3末の残高は11/3末比1兆円程度増加する。
- (その他) ・証券、不動産市況の回復に伴い、信託・財管業務は基準シナリオにおける計画を30%程度上回る伸びを想定。

悲観的収益シナリオ

- (金利) ・13/3月期より、基準シナリオよりさらに1%の金利上昇。
- (国内貸出) ・直接金融化が進み貸出金への需要が減少する想定の下、15/3末残高は11/3末比1兆円減少する。
- (その他) ・証券、不動産市況低迷により、信託・財管業務の業容は基準シナリオでの計画を30%程度下回る伸びにとどまる。
・不良債権処理については、今後の企業業績の悪化リスクを厚めに見て、基準シナリオ比300億円の増加としている。

ロ．リスク調整後の部門別収益率の見通し

当社は、経営の最重要課題の一つとして、財務の健全性の維持・向上と、資本の効率的使用を行い株式価値の向上を図る目的から、リスク管理の高度化を推進するとともに、リスク考慮後の収益性向上を重視した業務運営に取り組んでいる。

現在、各部門を統一的に比較できる指標を設定する段階には至っていないが、個々の事業においてリスク計量化手法の高度化に向けた研究を行うとともに、RAROC™(Risk Adjusted Return on Capital)、RAROA(Risk Adjusted Return on Asset)等の収益性指標を試行的に算出・分析し、この結果を業務運営に生かすことでリスク調整後の収益性向上を図っている。

対顧与信事業においては、調査・審査部門で計測・分析した信用リスクの報告に基づき、投融資審議会でクレジットポリシーを決定するリスク管理体制を整えているが、現在、業種・社内格付け・期間別の標準スプレッドを提示し信用リスクに応じた適正スプレッドを確保すること、リスク量効率化のため貸出ポートフォリオの分散を進めること、の2点を重点課題として掲げ取り組んでいる。

また、市場性資金運用事業においては、平成8年6月に設置したミドルオフィス(管理部市場リスク管理室)で全社の金利・マーケットリスクをモニターし経営へ定期的に報告するとともに、ALM審議会において収益性に見合った適正なリスク量を決定する体制を整えている。「2(2)イ．主要部門別の純収益動向」に記載の通り、10年度まで市場性資金運用事業は良好な収益を挙げており、今後ともリスクに対して適正な収益を確保するべくリスク量のコントロールと市場環境に応じた的確な運用を行っていく方針である。

以上の信用リスク、金利・マーケットリスクに関わる各部門でのリスク考慮後収益の維持・向上への取組みに加えて、今後、フィービジネスである信託・財管事業に注力し、この部門の収益のウエイトアップを図ることで、全社ベースでのリスク当りの収益性向上を実現していく方針である。

今後、各種データの蓄積・リスク量計測手法の高度化を進めるとともに、リスクのバッファーとなる資本の各事業への効率的配分を進める経営システムの構築を図り、資本収益性の向上を目指していく方針である。

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運用の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

(基本方針)

- ・リスク管理体制の高度化を経営の最重要課題の一つと位置づけ、多様なリスクの正確な分析・把握、合理的な引受けリスク量の決定、適切な管理・運営を通じて、収益力の向上、適正な業務展開に努めている。
- ・具体的リスク管理体制は(図表12)の通りであり、リスク毎に組織・権限体系を整備し、常務以上の役員で構成する審議会またはリスク管理部署担当役員を頂点とする体制によって管理している。
- ・主要リスクの管理状況は、定期的に取り締役会・経営会議に報告している。
- ・なお、リスク管理に係る全社の方針の立案・調整は企画部が担当している。

(図表12) リスク管理の状況

	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の件数および概要
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・営業企画部、海外審査部(信用リスク管理体制の企画・推進、モニタリング、経営陣への報告等) ・融資部(資産の自己査定)の監査、債権保全の元締) ・調査部、海外審査部(信用リスク量の測定、リスク計量手法・理論の調査・研究) 	<ul style="list-style-type: none"> ・信用リスク運営・管理に関する意思決定機関として、投融資審議会を設置。クレジット・ポリシー等の決定、個別の投融資案件等の審査と、信用リスクの定期的なモニタリングを実施。 ・倒産/デフォルト確率に基づく全社格付、自己査定により、リスクを管理。 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業格付から、回収率等を加味した債権格付に移行し、信用リスク計量手法を高度化 ・マーケットリスクとの統合的管理により、全社のリスク総量を適切に管理・運営。最適な自己資本配分を推進
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・海外審査部 	<ul style="list-style-type: none"> ・各国の信用状態を調査・審査し、カントリー格付を付与した上で、格付に基づき各国にシーリングを設定、投融資審議会で決定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・調査・審査手法を高度化
金利・マーケットリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・管理部 	<ul style="list-style-type: none"> ・金利・マーケットリスクの運営・管理に関する意思決定機関として ALM 審議会を設置。適切なマーケットリスク量、配分等の決定と、モニタリングを実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・期間収益の変動管理システムの開発等により、一層高度なリスク管理体制を整備 ・信用リスクとの統合的管理の推進

流動性リスク	・ 管理部	・ 海外店の資金繰り把握も含めた、内外を統合した管理を実施。 ・ ALM 審議会により、安定的な資金繰り確保策を決定し、継続的に実施。	・ 流動性リスクの定量的計測の推進
オペレーショナル リスク	・ 業務管理部（基本方針） ・ 事務推進部（事務企画、店部指導） ・ 検査部（内部監査）	・ システム・事務部門担当役員、事務力強化推進委員会による、事務処理体制の把握、事務取扱要領等の手続規定策定を通じ、リスクを管理。 ・ 内部管理のチェック機能として店部内検査、検査部検査の実施。	・ 検査部検査の充実（検査頻度、検査対象の拡大、検査マニュアルの更なる充実）
EDP リスク （ハード面）	・ 業務管理部（基本方針） ・ 検査部（EDP 監査）	・ ハード・ネットワークにおける障害対応策、必要な資源・導入計画について、システム部長会の同意の下、経営会議に方針上程。 ・ また、ハードの開発・運営作業については、内外基準に準拠し、店部内検査・検査部 EDP 監査を実施。	・ 情報通信技術の発展に応じ、規則等を改定
（ソフト面）	・ 業務管理部（基本方針） ・ 検査部（EDP 監査）	・ システム・事務部門担当役員が、FISC 等の基準を勘案し、ソフトの開発・運営に係る規則・標準化等を制定。ソフトの開発、保守および運営全般にわたる品質の維持向上を図っている。 ・ また、ソフトの開発・運営作業については、内外規定に準拠し、店部内検査・検査部 EDP 監査を実施。	
法務リスク	・ 審査、商品所管各部（個別取引・商品の法務リスク） ・ 総務部、海外業務部（文書の適法等）	・ 個別取引・商品の法務リスクについては、審査、商品所管各部担当役員が管理し、法務部もサポート。 ・ 総務部、海外業務部担当役員	・ 新商品・業務の適切な法務リスク管理を実施

		<p>が、全店部に設置されたコンプライアンス・オフィサーを通じ、必要に応じて、重要文書の適法性をチェック。</p> <p>・総務部担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会が法令遵守状況等をチェック。</p>	
<p>比率的リスク(注)</p>	<p>・総務部</p>	<p>・総務部担当役員が、全店部に設置された情報管理責任者を通じ、情報管理規則に基づき管理。</p> <p>・情報管理委員会で、情報管理状況を把握。</p>	<p>・情報通信技術の発展に応じ、規則等を改定</p>

(注)比率的リスクは、上記諸リスクが顕在化した結果生じる、複合的リスクと捉えているが、ここでは、情報漏洩リスクに限定して記載。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

当社は、信用リスク、金利・マーケットリスクを伴う資産運用に関する基本方針を審議決定する機関として、関連部署を担当する複数の常務以上の役員で構成する、審議会を設置しており、合議制によって資産運用の的確性、健全性の確保を図っている。審議会の体制については、以下の通り。

	決裁権限機関	構成メンバー	目的・主要課題等
<p>信用リスクを伴う 資産運用</p>	<p>・投融資審議会</p>	<p>企画部担当役員、管理部担当役員、調査部担当役員、営業企画部担当役員、融資部担当役員、審査各部担当役員および社長が任命する役員</p>	<p>運用基盤の強化拡充、資金の最有効運用並びに資産の健全性確保のための、与信業務の基本方針および投融資案件等の審議・決定</p>
<p>金利・マーケットリスク、 流動性リスクを伴う 資産運用</p>	<p>・ALM審議会</p>	<p>企画部担当役員、管理部担当役員、総合資金部担当役員、営業企画部担当役員、海外業務部担当役員および社長が任命する役員</p>	<p>3勘定のオフバランスを含む資産・負債の適正な運営並びに健全性確保を図るための、資産・負債総合管理のための基本方針の審議・決定</p>

(3) 行内企業格付け

金融の自由化・国際化の進展により、当社の最も重要な業務の一つである国内与信業務(融資・デリバティブ取引など)のビジネスチャンスは拡大している。その一方で与信業務に関するリスクもまた多様化している。リスクを引受けることが収益の源泉となるため、リスク量を測定・把握し、許容しうる一定のリスク量のもとで収益を極大化させ、リスクのバッファーとなる必要自己資本を適切に配分していくなど、リスク管理能力が問われる時代となっている。そこで当社の行内企業格付けは、取引先毎の信用リスクの程度に応じた信用格付けを実施している。信用リスクは「取引相手が契約通りの債務履行を怠り、キャッシュフローまたは市場価格の損失を被るリスク」と定義され、与信業務にともなう最も基本的なリスクと言える。国内与信業務における信用リスク量の正確な測定・把握を行うために、格付ランクを金利減免や返済猶予などの債務不履行が発生する確率(いわゆるデフォルト確率)とリンクさせ、与信取引のある全取引先に対して信用格付けを実施している。

当社の信用格付けの実施ならびに運営要領は以下の通りである。

信用格付けの区分はデフォルト確率に対応し「1」～「10」の10段階になっている。

取引先の財務データを基に、統計的手法を用い取引先毎の今後予想されるデフォルト確率を算出する。その算出されたデフォルト確率に応じ信用格付けを付与する。

信用格付けは取引先の決算期にあわせて年2回(10月～3月決算企業は10月、4月～9月決算企業は4月)の頻度で改定を行う。しかし経済環境により取引先の信用状況は刻々と変化しているため、より取引先の信用状況に即した信用格付けを実施していくために、必要に応じて随時見直しを行う。具体的には次回改定までの間に、決算および中間決算を迎え業績に著しい変動があった場合、事業環境に大きな変化があった場合、その他信用状況に大きな変化が認められた場合、見直しを行う。また、株価や格付機関が実施している格付けの変動も参考指標として取入れ、タイムリーな見直しを実施する。

信用格付けの結果は、当社の信用リスク管理・運営に関する意思決定機関である投融資審議会に付議し、同審議会において決議する。

取引先毎に実施された信用格付けをもとに、今後デフォルトすることにより被ることが予想される損失が測定・把握され、与信取引に関する経費および利潤を加味した適正なプライシング運営を行う。また、あわせて与信業務全体のポートフォリオをリスクとリターンの関係をベースに評価し、最小のリスクで最大の収益を得ることのできる最適なポートフォリオの構築を目指す。

さらに、データの整備・精度の向上や、格付推移行列を踏まえた貸出資産時価およびそのボラティリティー(変動率)の測定を実施するなど、より精度の高い信用リスクの管理手法の開発を試みている。

信用格付けは当社の与信業務における信用リスク管理のために不可欠のもので

あるとともに、正確な自己査定および適正な償却・引当の基礎ともなっている。

なお、海外に関わる格付についてはアメリカの格付機関 Moody's の格付に準拠する形で設定しており、年2回定例見直しを実施しているほか、元利払い能力に重大な影響を及ぼす事態が発生した場合には都度見直しを行っている。

(4) 資産内容

イ．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項の措置後の財務内容

後述の通り、平成10年度決算において約4,000億円(銀行勘定の貸出金償却・個別貸倒引当金繰入約3,000億円、信託勘定での貸出金関係損失500億円、一般貸倒引当金の繰入300億円など)の不良債権処理を実施し、資産健全化を一気に進める計画である。この処理後の資産内容の見通しは図表13の通りである。

金融再生法施行規則第4条に基づく資産区分で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権、要管理債権の合計は、銀行勘定13,800億円(分類直接償却後9,000億円)、信託勘定1,200億円の合計15,000億円(直接償却控除後10,200億円)と見込んでいる。この計数は10年9月末の合計13,720億円より約1,300億円の増加となっているが、これは上記の引当処理の実施に伴い債務者区分の見直しをあわせて厳格に行うことを反映している。なお、開示債権額は以上の通り増加するものの、上記の処理に伴い引当によるカバー率が改善することから、実質上の資産の健全化は大幅に改善することになる。

具体的には、銀行勘定における資産区分別与信額に対する担保・引当金によるカバー率で見ると、破産更生債権等は100%カバー済みで、危険債権は81%(10年9月末76%)、要管理債権は47%(同39%)と安全圏といえるカバー状況になる見込みである。

また、各資産区分の未保全部分に対する個別引当のカバー率については、破産更生債権等は既にフルカバーであり、危険債権は約70%(10年9月末約51%)、要管理債権に対しては、未保全部分に15%の一般引当を行う。さらにその他の要注意先債権(要管理債権以外)に対しても、後記の通り、財務状況に応じたグループごとに適正かつ十分と判断する一般引当を行う方針である。11年3月末における一般貸倒引当金の引当率は現時点で5~6%となる見込みである。以上の結果としての引当内容は、金融再生委員会による「資本増強に当たっての償却・引当についての考え方」にも十分適合出来るものと考えている。

一方、信託勘定についても、今年度の処理により破産更正債権等の未保全部分は一掃する計画である。その結果、危険債権の未保全部分250億円に対して、特別留保金及び債権償却準備金が各々350億円、9億円と、財務的にはフルカバーの状況となる。

(図表 13) 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容

< 銀行勘定 >

(億円)

資産区分別与信額 (担保・引当金によるカバー率)		保全状況 (保全率=引当金/担保での保全部分以外の債権額)		
破産更生債権及び これらに準ずる債権(A) (破綻先・実質破綻先債権)	7,600 (100%)	個別貸倒引当金による 保全	5,700	
		担保・保証等による保全	1,900	
危険債権 (B) (破綻懸念先債権)	4,700 (81%)	保全なし	900	} 約70%
		個別貸倒引当金による 保全	2,100	
		担保・保証等による保全	1,700	
要管理債権(C) (要注意先債権のうち、 3か月以上延滞債権・ 貸出条件緩和債権)	1,500 (47%)	保全なし	800	} 約16%
		一般貸倒引当金による 保全	150	
		担保・保証等による保全	550	
正常債権	72,700	一般貸倒引当金	650	}(C)以外の要 注意先に5 ~6%引当
合 計	86,500			
		(A)~(C)合計	13,800	

分類相当額 4,800 の直接償却後では 9,000

< 信託勘定 >

(億円)

資産区分別与信額 (担保等によるカバー率)		保全状況		
破産更生債権及び これらに準ずる債権(D) (破綻先・実質破綻先債権)	450 (100%)	保全なし	-	特別留保金 350
		担保・保証等による保 全	450	債権償却準備 金 9
危険債権 (E) (破綻懸念先債権)	650 (62%)	保全なし	250	を考慮すれ ば、財務的 にはフル カバー
		担保・保証等による保 全	400	
要管理債権(F) (要注意先債権のうち、 3か月以上延滞債権・ 貸出条件緩和債権)	100 (80%)	保全なし	20	
		担保・保証等による保 全	80	
正 常 債 権	33,100			
合 計	34,300			
		(D)~(F)合計	1,200	

(注) 現段階での概数試算であり、10/12 基準自己査定確定・今後の時点修正等による計数の変動はありうる
金融再生法施行規則に定める開示基準に基づいた試算であるが、一部当社判断による作成を含む。

【ご参考】平成10年9月（償却・引当後）の資産区分・引当状況

< 銀行勘定 >

(億円)

資産区分別与信額 (担保・引当金による加 ¹ -率)		保全状況 (保全率=引当金/担保での保全部分以外の債権額)		
破産更生債権及び これらに準ずる債権(A) (破綻先・実質破綻先債権)	8,675 (100%)	個別貸倒引当金による 保全	6,120	
		担保・保証等による保全	2,554	
危険債権 (B) (破綻懸念先債権)	2,041 (76%)	保全なし	482	} 約51%
		個別貸倒引当金による 保全	497	
要管理債権(C) (要注意先債権のうち、 3か月以上延滞債権・ 貸出条件緩和債権)	1,850 (39%)	担保・保証等による保全	1,061	
		保全なし	1,127	
		一般貸倒引当金による 保全	160	} 約12%
		担保・保証等による保全	562	
正常債権	77,762			
合計	90,328			
		(A)~(C)合計	12,566	
		" 部分直接償却後	7,299	

< 信託勘定 >

(億円)

資産区分別与信額 (担保等による加 ¹ -率)		保全状況		
破産更生債権及び これらに準ずる債権(D) (破綻先・実質破綻先債権)	506 (80%)	保全なし	101	特別留保金 372 債権償却準備 金 9
		担保・保証等による保 全	405	
危険債権 (E) (破綻懸念先債権)	540 (62%)	保全なし	202	を考慮すれ ば、財務的 にはフル カバー
		担保・保証等による保 全	337	
要管理債権(F) (要注意先債権のうち、 3か月以上延滞債権・ 貸出条件緩和債権)	107 (92%)	保全なし	8	
		担保・保証等による保 全	98	
正常債権	34,402			
合計	35,556			
		(D)~(F)合計	1,154	

□.全銀協統一開示基準

(図表 14)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
破綻先債権額	銀行勘定	1,234	2,696	3,000
	信託勘定	123	235	270
延滞債権額	銀行勘定	4,482	4,297	4,040
	信託勘定	409	269	200
3か月以上延滞債権額	銀行勘定	70	250	240
	信託勘定	106	125	110
貸出条件緩和債権額	銀行勘定	4,474	3,830	3,070
	信託勘定	439	187	170
イ.金利減免債権	銀行勘定	1,965	3,050	2,350
	信託勘定	416	162	145
□.金利支払猶予債権	銀行勘定	19	19	20
	信託勘定	5	5	5
ハ.経営支援先に対する債権	銀行勘定	761	760	700
	信託勘定	-	-	-
ニ.元本返済猶予債権	銀行勘定	1,729	-	-
	信託勘定	16	20	20
ホ.その他	銀行勘定	-	-	-
	信託勘定	-	-	-
合 計	銀行勘定	10,262	11,075	10,350
	信託勘定	1,078	819	750
会計上の変更により減少した額 (注2)		-	-	-
比率 (銀行勘定) / 銀行勘定総貸出		11.82	13.43	12.95
比率 (信託勘定) / 信託勘定総貸出		3.07	2.30	2.19
個別貸倒引当金 A		6,459	6,620	7,800
引当率 A/		62.94	59.77	75.36

(注1)全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調第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すること。

(注2)会計方法の変更により資産控除される間接償却部分。

控除可能額は、4,800億円。控除後のリスク管理債権は、銀行勘定5,550億円。

(5) 償却・引当方針

イ．従来の償却・引当方針

(基本的な考え方)

- ・倒産等による貸倒償却・引当のほか、保有資産について個別に自己査定を実施、回収可能性や価値の毀損の可能性を検証し、予め見積りうる損失に備えた適正な償却・引当を行うことにより、当社資産の健全性維持に資することを目的としている。
- ・なお、自己査定については、適正な償却もしくは引当処理を行うための準備作業であるのみならず、資産の毀損リスクを最小化しつつ健全な資産の積上げに努めるうえで、債務者の業況を十分管理するための重要な手続きと位置づけている。

(体制の強化・引当率等の算定方法)

- ・資産査定に関する通達、日本公認会計士協会の実務指針等に準拠して制定した当社自己査定規定等に則して自己査定を年2回実施し、自己査定結果をもとに償却・引当計画を策定、経営会議の承認を得て、償却・引当を実施する体制としている。
- ・償却・引当に関しても企業会計原則、法人税基本通達、上記実務指針等に準拠した社内規定・運営要領を制定し、適正かつ円滑な運営を図る体制としている。

具体的には、

銀行勘定の正常先債権、要注意先債権に対しては、直近3年程度の貸倒実績率等の合理的基準により見積った金額を一括して貸倒引当金に計上している。なお、貸倒実績率等は債務者の財務状況に応じ、グルーピングして算出することとしている。要注意先債権のうち相対的にリスク度が高いと判断される、一定基準以下の財務内容の劣化した債権グループに対しては、より保守的に高率（平成10年9月期は10%）の貸倒実績率を適用し、海外拠点の貸出については、個別国・地域の特殊要因等を勘案し、個別引当基準でカバーされない部分への引当（平成10年9月期は平均で7.3%）を実施している。破綻懸念先債権に対しては、債権額から担保処分可能見込額、及び保証による回収可能見込額を控除した額をもとに、個別に合理的な方法で必要額を算定し個別貸倒引当金として引当てる。

実質破綻先債権、破綻先債権に対しては、債権額から担保処分可能見込額、および保証による回収可能見込額を減算し、その残額を個別貸倒引当金として個別に引当てるか、または貸倒償却する。

なお、信託勘定については、間接償却（貸倒引当金の計上）ができないが、

銀行勘定に準じた自己査定及び償却基準により直接償却を実施している。

ロ．公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

当社は前述の通り、これまでも相対的に高い個別引当水準に加え、一部要注意先債権に対し10%という高率の一般引当を実施するなど、適正かつ十分な償却・引当を実施してきたが、今般の公的資金導入にあたり、さらに自主的・積極的に引当水準を上げ、資産の健全性を一段と高い水準に持っていく方針としている。

具体的には、10年度決算においては、以下の方針に基づき、資産健全化プロセスの完了を図る方針である。

破産更生債権等について、担保評価等の時点修正により万全の引当を確保すること。

連結子会社及び関連会社に係わる資産健全化を完了させること。

一部業種に見られる財務状況の劣化に対応し、予防的な引当を厚めに行うこと。

これらにより、危険債権のうち未保全部分に対する引当率70%程度を確保すること。

要管理債権について、未保全部分に対する15%の引当を行うこと。

要管理債権以外の要注意先債権についても、債務者の財務状況、再建計画の内容等に応じてグルーピングし、さらに当該グループごとに貸出等の平均残存期間を勘案して適正な貸倒実績率を算出すること。

11月の公表予想時点では、10年下期の不良債権処理額を800億円程度と予想していた。これに対し、上記の方針により一般貸倒引当金の純繰入の約300億円を含め、公表予想比約1,900億円増加の約2,700億円の処理の着地となる見込みである。

処理額の増加要因は、の処理に伴うものが400～500億円、の予防的引当に伴うコストが1,200億円、要注意先債権（要管理債権以外）に対する引当が約200億円、に分解できる。これらの引当を実施することにより、現時点において想定し得るリスクには十分な財務上の手当てを確保できるものと考えている。

以上の銀行勘定の償却・引当方針は、日本公認会計士協会による実務指針の11年1月12日付改正案の趣旨に照らしても十分適正な措置であると考えている。

信託勘定についても、予てより前倒しで処理を進めてきているところであるが、11年3月期においては破産更生債権等の未保全部分を全額償却する方針である。

(図表 15)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
不良債権処理額(A)	4,679	4,046	4,200
個別貸倒引当金取崩額(B)	105	705	550
不良債権ネット処理額(A)-(B)	4,574	3,340	3,650
うち銀行勘定	3,795	3,090	3,150
貸出金償却	479	243	60
個別貸倒引当金純繰入額	2,377	2,733	2,970
CCPC向け債権売却損	7	56	10
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
債権売却損失引当繰入額	105	33	50
その他の債権売却損	824	24	60
うち信託勘定	778	250	500
貸出金償却	661	206	460
CCPC向け債権売却損	117	44	10
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	0	0	30

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

(図表 16)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
信託勘定償却前業務純益	(注1) 4,511	1,565	1,850
国債等債券関係損益	361	402	510
株式等損益	167	898	100
不動産処分損益	3	128	40
内部留保利益	-	(注2) 830	(注3) 1,700
その他	-	-	-
合計	4,683	3,422	3,690

(注1)特別留保金取崩額2,275億円を含む。

(注2)全額別途積立金取崩額。

(注3)不良債権処理に伴う税効果及び剰余金の減少額。

八．管理部等における管理・回収方策

全店的な管理債権の回収・処理促進の体制は次の通り。

- ・営業企画部（事業法人マーケット戦略の企画担当部署）：
全体のポートフォリオ管理、その改善の企画推進
- ・融資部（自己査定監査、償却担当部署）：
管理債権の管理、回収進捗状況のモニタリング
- ・審査各部（与信審査担当部署）：
個別管理債権の処理方針の策定、店部指導、保全の強化や減債回収計画の策定・推進。自己査定債務者区分が破綻懸念先以下については審査第二部において集中管理

審査第二部は貸出審査の一環として、担保等の整理（担保競売申し立て等）、回収処理方針・処理プログラムの策定を担当している。

担保不動産の処理については不動産営業部隊と協働し、処理促進を図っている他、法的手続きへの移行が必要となる場合には、法務セクションとの連携を行っている。

管理・回収の状況については営業店より1～3ヶ月ごとの報告を求め、さらに6ヶ月毎に経営に報告する体制となっている。

当社は平成11年3月期決算をもって不良債権の処理を完了し、今後は実回収の極大化と財務内容の健全性確保に注力する。具体的には、「不良債権回収にかかわる対顧折衝部署と審査部署の一体化」及び「担保不動産流動化部隊の審査第二部内配置」等体制面を整備する。これは、不良債権回収の対顧折衝部署と審査部署を一体化することで、より迅速な意思決定を図るとともに、当社が長年培ってきた不動産仲介ノウハウを最大限活用することで、不良債権回収の極大化を目指すものである。

加えて、国内外のSPCを使ったバルクセール等による最終的な処分・回収（平成10年度バルクセール実績見込み 約1,000億円）、サービスの活用等による不良債権の回収（共同債権買取機構向け債権を含む）も促進している。

当社は従来から不良債権の処分・回収には積極的に取り組んできており、平成4年4月以降平成10年9月までの貸出处分額（簿価ベース、償却除きの売却等実処分）は約5,200億円に達している。うち共同債権買取機構向け債権売却は累計で約2,300億円に上っている。同機構への売却に伴って発生する、当社から同機構への貸出金残高は、売却済債権の最終処分、回収活動が進んだ結果、283億円にまで減少している。また、同機構向け売却

債権の当社の実回収率は、売却債権元本比で約 15%、見積買取価格比で約 40%（全行平均約 20%）と他行比抜き出た高い実績を残している。これは、会計上の処理にとどまらず、実態的な不良債権回収に全社一丸になって取り組んできた成果であり、上記施策を推進することで、更なる実回収率の向上を図る所存である。

（債権放棄に対する考え方）

債権放棄については取引先企業の再生につながることで残存債権の回収がより確実になる等の経済合理性がある場合に、株主責任やメインバンクの責任が合理的に勘案され、かつ当該企業の経営責任が明確化されていること等を条件として、これを実施する。

他方、当社決算上の観点からは、再建支援応諾前であっても合理的に当社負担額を見積れる場合には、予防的に引当を行なう保守主義的な会計方針をとっている。

二．行内企業格付ごとの償却・引当の目処

日本公認会計士協会の実務指針の趣旨に則り、自己査定における債務者区分と格付を整合させるべく既に社内規定を見直しており、11年4月1日から適用、施行する予定である。これによって、要注意先債権以下の取引先については、行内格付と償却・引当が対応することとなる。また要注意先債権に対する一般貸倒引当金の算定においては、格付に応じて高率の引当率を適用する引当規定となる。

(図表17) 過去1年間の倒産先 (件数・億円)

倒産1年前の 行内格付	倒産件数	倒産時貸出残高
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	2	10
5	6	20
6	7	19
7	7	1,415
8	5	31
9	5	336
10	12	205
格付なし	1	2
総計	45	2,036

(注) 小口(与信額50百万円未満)は除く。

(6)含み損益の状況

(図表 18)含み損益総括表

(億円)

	10/ 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(注1)	26,946	27,884	937	2,400	1,462
債券	8,319	8,597	278	281	2
株式	13,688	14,375	686	2,033	1,346
その他	4,938	4,910	27	86	114
金銭の信託	668	701	33	40	7
再評価差額金	-	-	-	-	-
不動産含み損益	430	1,031	601	-	-
その他資産の含み損益(注2)	235,352	34,239	379	-	-
金利関連デリバティブ	224,606	28,450	330	-	-
通貨関連デリバティブ	3,651	72	72	-	-
株式関連デリバティブ	250	117	0	-	-
債券関連デリバティブ	6,843	5,600	23	-	-

(億円)

	10/ 9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(注1)	30,801	29,913	887	1,910	2,798
債券	9,078	9,499	420	420	0
株式	13,357	11,903	1,454	1,241	2,695
その他	8,364	8,510	146	248	102
金銭の信託	661	678	17	28	10
再評価差額金	-	-	-	-	-
不動産含み損益	429	1,019	590	-	-
その他資産の含み損益(注2)	215,550	29,057	419	-	-
金利関連デリバティブ	199,081	22,486	819	-	-
通貨関連デリバティブ	6,012	354	354	-	-
株式関連デリバティブ	0	0	0	-	-
債券関連デリバティブ	10,455	6,924	45	-	-

(注1)有価証券は上場有価証券(債券は国債、地方債、社債)及び非上場有価証券のうち時価相当価格の算定が可能なものを対象とした。尚、時価は主として上場有価証券の場合は東京証券取引所の終値を、非上場有価証券については日本証券業協会が公表する売買価格等又は同協会が発表する公社債店頭基準気配値等に基づいて計算した価格等によっている。その他の項目は、上場有価証券については主として「外国債券」であり、非上場有価証券については主として証券投資信託の受益証券。

(注2)デリバティブ取引に関しては、トレーディング勘定は時価評価のうえ損益計算書上に記載している為、バンキング勘定のみを記載。貸借対照表価額には契約額等を記載している。時価算定にあたっては、金利関連 = 取引所取引・東京金融先物取引所終値、店頭取引：割引現在価値やオプション価格計算モデル、通貨関連 = 割引現在価値、株式関連及び債券関連 = 東京証券取引所終値を基準とした。

(7)金融派生商品等取引動向

(図表 19)オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額 想定元本		信用リスク相当額 (与信相当額)	
	10/ 3月末	10/ 9月末	10/ 3月末	10/ 9月末
金融先物取引	189,766	117,380	-	-
金利スワップ	233,616	232,687	5,396	7,177
通貨スワップ	4,729	6,448	344	387
先物外国為替取引	90,891	63,820	4,386	2,118
金利オプションの買い	8,096	10,414	71	98
通貨オプションの買い	2,942	3,850	145	163
その他の金融派生商品	19,859	27,730	0	0
一括ネットティング契約による与信相当額削除効果	-	-	5,359	5,453
合 計	549,902	462,332	4,985	4,492

(注1) BIS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。

(注2) 金融先物取引 = 金利先物、債券先物、株式先物

その他の金融派生商品 = FRA、FXA、債券先物オプション、株式先物オプション(売買共)、金利オプション(売)

平成 10年 9月末時点におけるオフバランス取引の与信相当額 4,492億円の約 7割は、格付機関の格付で投資適格に該当する信用力がある先との取引であり、それ以外の取引を加えても、信用コストは 19億円程度、与信相当額の 0.4%程度に過ぎない。

(図表 20)信用力別構成(10/ 9月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa以上に相当する信用力を有する取引先	格付BB/Ba以下に相当する信用力を有する取引先	その他(※)	合計
信用リスク相当額 (与信相当額)	3,093	1,251	148	4,492
信用コスト	2	16	0	19
信用リスク量	19	28	1	48

(※) 個人取引(外貨定期)、格付がない先に対するインパクトローン関連取引等。

① 連結ベース。「与信相当額」はBIS自己資本比率基準と同義。

② 信頼区間は99%、保有期間は1年とした。

③ 信用コストは計量化により算出した予想損失額。

④ 信用リスク量は計量化により算出した非予想損失額。