

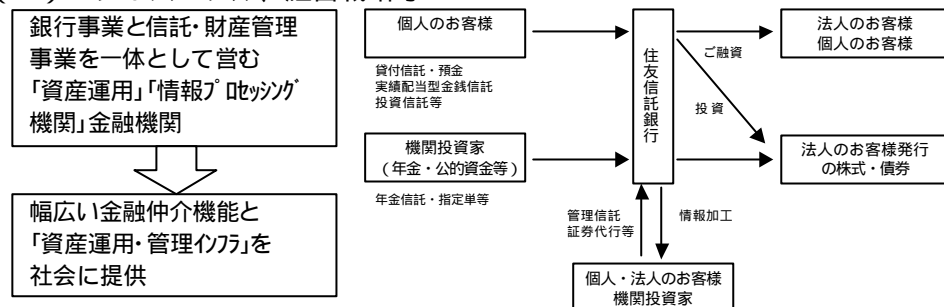
「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 9 月

住友信託銀行

1. 経営合理化のための方策等

(1) ビジネスモデル、経営戦略等



(2) 平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応

- ・ 当社は平成 15 年 3 月期当期利益実績の健全化計画比大幅未達に対して、業務改善命令を受けた（計画値 336 億円、実績 565 億円）
- ・ 主な要因は、積極的な不良債権処理による貸出関係損失の増加、及び、株価の下落と株式売却の推進に伴う株式関係損益等の悪化
- ・ 抜本的収益改善策として、経営戦略に基づき業務粗利を拡充するとともに、14 年 7 月に策定した追加リストラ策（15/3 月期～17/3 月期の経費を 3 年間累計で 160 億円削減）の一層の前倒しと、追加施策に取り組み 14 年 7 月見直し後計画比 16/3 月期 38 億円、17/3 月期 1 億円削減

単位：億円	15/3	16/3	17/3	3 年間累積	18/3	19/3
13/8 公表時	1,248	1,248	1,246	-	-	-
14/7 見直し時	1,238	1,198	1,146	-	-	-
13/8 公表比	10	50	100	160	-	-
今回見直し後	(実績)1,163	1,160	1,145	-	1,140	1,135
14/7 見直し比	(実績) 75	38	1	約 115	-	-
15/3 実績比	-	3	18	-	23	28

(3) 経営合理化計画

- ・ 従来から強みとする効率経営を堅持し、戦略遂行上必要な投資を実施しつつ、業務運営の効率化等によるコスト削減をさらに徹底

単位：%	15/3 (実績)	16/3	17/3	18/3	19/3
OHR	42	44	44	43	41

- ・ OHR は、40% 台前半を維持し、19/3 月期には 41% 程度を目指す

単位：億円	15/3 (実績)	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費 + 物件費	1,113	1,110	1,095	1,090	1,085

- ・ 人件費 + 物件費は、10/3 月期 15/3 月期で 24% 削減済であるが、引き続き削減に努め、19 年 3 月期には 15 年 3 月期比 28 億円削減

人件費

単位：億円、人	15/3 (実績)	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費	474	472	464	464	462
従業員数	4,991	4,990	4,950	4,950	4,950

- ・ 10/3 月期 15/3 月期で、人件費は 28% 減、従業員数は 17% 減
- ・ 15/3 月期までに、従業員数削減、役員報酬引下げ、賞与圧縮、住宅補給金・給食費等の福利厚生費の廃止、社内預金制度の廃止、退職金・年金制度の見直し等による人件費削減を実施済
- ・ 今後も、新人事制度下での人員構成の再構築、社内貸付制度・契約保養所の廃止等で、19 年 3 月期には 15 年 3 月期比 12 億円削減
- ・ 従業員数は、16 年 3 月末で 14 年 7 月見直し後の計画比 60 名、17 年 3 月末で同 50 名の追加削減

物件費

単位：億円	15/3 (実績)	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費総額	639	638	631	626	623
除く機械化関連	491	488	481	478	475

- ・ 10/3 月期 15/3 月期で、物件費は 21% 減
- ・ 本部・支店のスペース削減・賃料引下げ・食堂委託運営廃止、購買費・外注費の価格引下げ等を実施済
- ・ 今後も、設備・備品・外注費等の発注方法の見直し等で、19 年 3 月期には 15 年 3 月期比 16 億円削減
- ・ 10/3 月期 15/3 月期で、国内本支店は 6 ヶ店、海外支店は 6 ヶ店削減。国内は 17/3 月期までにさらに 1 ヶ店削減。海外は日系企業の海外ビジネスサポートのため 1 ヶ店開設を計画

子会社・関連会社

- ・ 国内子会社・関連会社は、連結範囲にかかわる会計諸規則改正のあった 11/3 月期 15/3 月期で、合併事業・新規事業により 7 社設立、リストラにより 4 社削減（15/3 月末 17 社）
- ・ 海外現地法人は、11/3 月期 15/3 月期で 4 社削減（15/3 月末 3 社）

2 . 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
業務粗利益	2,549	2,510	2,545	2,590	2,735
経費	1,163	1,160	1,145	1,140	1,135
修正業務純益(注1)	1,588	1,450	1,450	1,500	1,650
貸出関係損失(注2)	859	600	400	300	300
株式等関係損益	1,277	170	50	0	0
経常利益	683	580	900	1,100	1,250
当期利益	565	350	540	660	750
OHR(注3)	42.26%	44.44%	44.12%	43.18%	40.75%

(注1) 修正業務純益は、一般貸倒引当金繰入前・信託勘定償却前の業務純益

(注2) 貸出関係損失は、一般貸倒引当金繰入額 + 銀行勘定の不良債権処理損失額 + 信託勘定償却

(注3) OHRは、経費 ÷ 実勢ベースを示す信託勘定償却前業務粗利益

【計画の前提】

本計画は、デフレ・低金利環境継続の下で、大幅な粗利益の拡大が困難であるという認識から、政策株式や信用コストに係るダウンサイドリスクを縮減し、収益の下振れリスクを抑え、最終ネット利益ベースの安定成長を目指すという方針に基づいて策定。

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

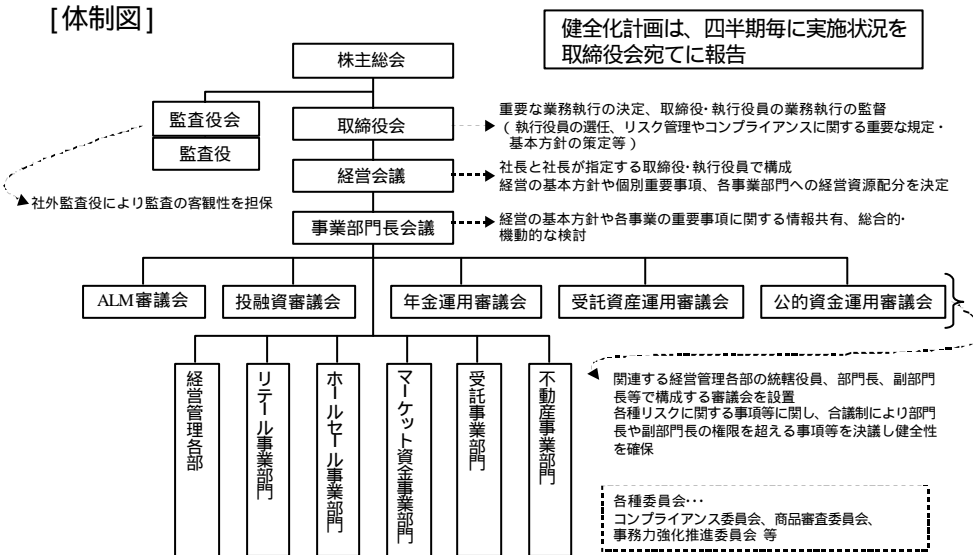
(1) 経営理念

「信任と誠実」という信託の根本理念、「信用を重んじ確実に旨とする」住友の事業精神 「的確な運用と万全の管理」に圧倒的な強みを持つ
 「資産運用・情報プロセッシング金融機関」の実現を目指す

(2) ガバナンス体制

- 11/6 執行役員制導入
取締役会のスリム化、経営の意思決定迅速化、取締役の経営の基本方針・経営資源配分を決定する役割と執行役員の事業遂行の役割を分担
- 12/4 事業部制導入
各事業のビジネスモデル確立、部門の事業遂行権限と収益責任の明確化、事業部門間・事業部門と営業店部間の競争原理の導入、各事業戦略・特性に合致した組織・資源配分・人事処遇等の実現
- 15/6 「CSR（企業の社会的責任）委員会」、「社会活動統括室」の設置
当社と経済・環境・社会との持続的成長実現のため、社会的責任の全うと経営理念・ビジネス実現とを両立・一体化するCSR活動推進体制を整備
- 15/7 コンプライアンス・ホットラインの創設
企業不祥事の内部告発、通報者保護法制化の動き等を踏まえ、コンプライアンス違反行為を役職員が弁護士等を通じ経営層に直接通報できる制度を創設

[体制図]



4. 配当等により利益の流出が行われなないための方策等

自己資本の質・量の充実に目処をつけるまでの間は、社外流出の抑制に軸足を置いた資本政策、利益還元策を実施の方針。

普通株式 1株当たりの配当金は、平成 14 年度実績が年 3 円（前回計画比 3 円減配）、平成 15 年度予想は年 4 円（同 3 円減配）、平成 16 年度以降は年 6 円（同 1 円減配）の計画としている。平成 15 年度は、役員報酬を一部返上。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的な取組み姿勢

・当社と信事業のコアとなる「相対型」資金事業、今後も拡大が予想される流動化・証券化商品等に投資する「市場型」資金事業に加え、信託機能を発揮したオフバランスでの「資産運用型」ビジネスを拡大、資金余剰部門から受託した資金を資金不足部門に投融資し、信用供与の円滑化に貢献。

・具体的には、相対型与信での積極的・前広な貸出案件のソーシング、不良債権の処理・回収の促進、リスクに応じた適正なスプレッドの確保、個社・業種分散徹底、高格付集合債券投資を中心とする市場型与信の拡大、によりポートフォリオの機動的なリバランスを推進。

・財務戦略高度化による顧客ニーズの変化に対応すべく、ストラクチャードファイナンス機能を強化。急拡大するシンジケートローン、および貸出債権のセカンダリー購入に注力、バイサイドのメインプレイヤーとしての地位を確立。

(2) その他信用供与の円滑化のための方策

・売掛債権、特定債権、不動産の流動化等の実績は業界トップクラス。今後も買掛債務の流動化により、納入企業・下請け企業等への資金供給を可能にした一括信託など、信託本来の機能を発揮していくことで信用供与を円滑化。

・平成13年1月アイフル株式会社と、スモールビジネス事業者（個人事業主を含む中小事業者）向けローン会社ビジネクス株式会社を設立。多様なチャネルを通じた円滑な信用供与により、スモールビジネス事業者の育成にも貢献。

(3) 平成15年度の国内貸出計画

・需資環境の厳しい中、国内貸出(インパクトローン除き、実勢ベース)は256億円を見込む。中小企業向け貸出は従来にも増して積極的な信用供与を行い、年度+10億円を計画。

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

平成16年度末までに公的資金を完済することを目標。目標達成のために以下の資本政策に基づき強固な資本基盤を確立していく方針。

公的資金返済後においてもBIS自己資本比率10%、Tier 比率6%程度の水準を確保することを目標。

劣後債務は、当面、公的資金による期限付劣後債1,000億円の償還に向けた借換え、及び上記の達成に必要な額を、国内公募市場を中心に適宜調達していく計画。

政策株式の圧縮は、財務リスク削減のための最重要課題。15年3月期で「時価のある株式」残高は、時価ベース約5,250億円、取得価額ベース約5,900億円と保有規制をクリアするも、18年3月期末を目処に取得価額ベース3,000億円程度までの残高削減を目標としている。

なお、平成17年3月期末までには優先株式1,000億円の消却可能な剰余金水準となる見込み。

剰余金の推移(単位:億円)

15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
794	1,082	1,546	2,111	2,766

(注) 公的資金(優先株)の概要

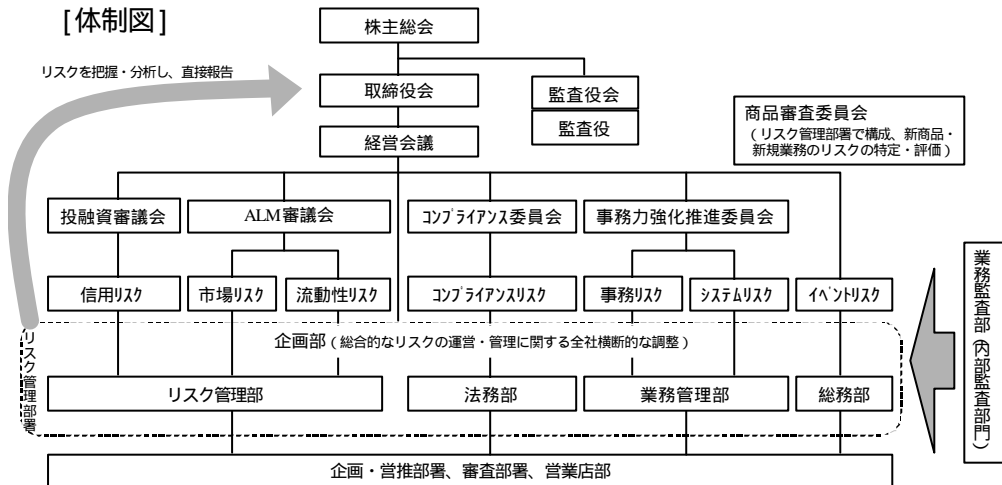
発行額	1,000億円
一斉転換時期	平成21年3月31日

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

- 顧客ニーズに的確に応え、経営の健全性を維持しつつ安定的成長を遂げていくため、「リスク管理態勢の高度化」を経営の最重要課題と位置付け

[体制図]



(2) 資産内容

- 2年ルールの対象債権残高4,602億円(13年3月末)については、14年度中のオフバランス化実績1,916億円及びオフバランス化に繋がる措置をもって残高3億円まで削減し、解消目標をほぼ100%(99.9%)達成。
- 不良債権比率(リスク管理債権/貸出残高)と与信費用比率(貸出関係損失/貸出金残高)の推移で示すと、以下のとおり。不良債権比率は3.73%まで低下し、与信費用比率は着実な低下基調。

	13/3期	14/3期	15/3期
不良債権比率	4.99%	6.34%	3.73%
与信費用比率	1.38%	0.98%	0.80%

(注)いずれも銀行・信託勘定合算ベース

- 今後についても、財務リスク削減のための最重要課題の1つとして不良債権の最終処理・オフバランス化を進め、徹底した資産健全化を行っていく方針。また、産業再生機構への協力も含めて企業再生への貢献も行って

いく所存。

