

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)

平成15年9月

住友信託銀行株式会社

目 次

経営の健全化のための計画の前提条件

1.金額・条件等	
(1)根拠 2
(2)発行金額、発行条件、商品性 2
(3)当該自己資本の活用方針 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 4
(2)平成15年3月期業務改善命令への対応について 12
(3)業務再構築のための方策 15
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 31
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制 32
(3)自主的・積極的なディスクロージャー 34
4.配当等により利益の流出が行われないための方策等	
(1)基本的考え方 39
(2)配当、役員報酬・賞与についての考え方 39
5.資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策 40
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 44
(2)剰余金の推移 44
(3)収益見通し 45
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 46
(2)資産運用に係る決裁権限の状況 52
(3)資産内容 53
(4)償却・引当方針 54
(5)評価損益の状況と今後の処理方針 56
(6)金融派生商品等取引動向 65

(図表)

1 .収益動向及び計画	6
2 .自己資本比率の推移	10
5 .部門別純収益動向	24
6 .リストラの推移及び計画	27
7 .子会社 関連会社一覧	29
8 .経営諸会議 委員会の状況	35
9 .担当業務別役員名一覧	37
10 .貸出金の推移	43
11 .収益見通し	45
12 .リスク管理の状況	48
13 .金融再生法開示債権の状況	57
14 .リスク管理債権情報	60
15 .不良債権処理状況	61
17 .倒産先一覧	62
18 .評価損益総括表	63
19 .オフバランス取引総括表	65
20 .信用力別構成	66

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、遅滞なく金融庁に報告いたします。

経営の健全化のための計画の前提条件

本報告書における計画期間中の主要前提条件は以下の通りである。

	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期
無担O/N (%)	0.001	0.001	0.010	0.040	0.070
TIBOR 3M (%)	0.060	0.060	0.100	0.190	0.260
10年国債 (%)	0.640	0.640	0.790	0.960	1.110
為替 (円/ドル) (円)	120.15	120.15	120.15	120.15	120.15
日経平均株価 (円)	8,169	8,169	8,169	8,169	8,169

(注)各期末時点の水準を記載(但し15/3月期の日経平均株価は平成15年3月平均)

デフレ環境が継続するも、景気は緩やかに回復する前提

(金利水準)

計画期間中は低金利環境が継続、平成15年度は前年度と同水準、16年度以降は緩やかな上昇局面入りする前提。

(為替)

ドル12015円(平成15年3月末水準)

(日経平均株価)

日経平均株価8,169円(平成15年3月平均水準)

(その他)

地価については平成15年度中に底打ちし、以降横這いの前提。

1. 金額・条件等

(1) 根拠

平成 11 年 3 月、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、以下の優先株式並びに期限付劣後債の引受けを申請し、了承された。

この「経営の健全化のための計画」は、金融再生委員会より平成 11 年 9 月 30 日付で発表された経営健全化計画の見直しについての基本的考え方に基づき、見直したものである。本計画を着実に実行していくことにより、同法第 10 条第 2 項の早期返済の趣旨に沿い、早期の買入消却ないし期限前償還等を目指してまいりたい。

なお、平成 10 年 3 月に、金融機能の安定化のための緊急措置に関する法律第 4 条第 1 項第 1 号の規定に基づき、引受を了承された永久劣後債 1,000 億円については、コール条項により平成 15 年 3 月 31 日に全額を償還済みである。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

イ. 優先株式

名 称	第一回優先株式
発行総額	100,000,000,000 円
発行価額	1 株につき 800 円
(うち資本組入額)	(400 円)
優先配当金(年間)	1 株につき 6 円 8 銭
優先配当利回り	0.76%
残余財産分配額	800 円
転換価格	534 円(注)平成 15 年 10 月 1 日以降は 481 円
転換価格の修正日	平成 20 年 10 月 1 日までの毎年 10 月 1 日
一斉転換日	平成 21 年 3 月 31 日

ロ. 劣後特約付き社債

名 称	第一回無担保期限前償還条項付社債(劣後特約付)
発行総額	100,000,000,000 円
償 還 日	平成 23 年 3 月 31 日
(初回コール期日)	(平成 18 年 3 月 31 日)
発行価額	額面 100 円につき 100 円

適 用 レ ー ト	(平成18年3月31日まで)6ヶ月円LIBOR + 1.53% (以降)6ヶ月円LIBOR + 2.03%
-----------	----------------------------------------------------------

(3) 当該自己資本の活用方針

資本基盤を質・量ともに充実させることにより、早期健全化法が求める健全な金融仲介機能を十分に発揮していくことが金融機関としての最大の責務と認識している。当該自己資本については、健全な貸出に振り向け、引き続き信用供与の円滑化のために活用していく。

また、当社事業構造に適合した競争力向上のため、延いては中長期的な収益力強化のための、システム開発投資等を実施していく。

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

平成 15 年度から平成 18 年度の収益計画は、図表 1-1 の通り。
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している（これら業務再構築の内容については、(3) をご参照）。

・平成 15～16 年度の収益計画

まず、平成 15 年度、16 年度については、「一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前業務純益」（信託勘定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、以下、修正業務純益という）は、いずれも 1,450 億円と、前回計画（14 年 3 月期実績が計画値を下振れしたことに伴う代替措置考慮後、以下同様）比で、それぞれ 100 億円、250 億円下方修正し、また当期利益は、15 年度 350 億円、16 年度 540 億円と、前回計画比で、それぞれ 341 億円、291 億円下方修正した計画としている。

この様に修正業務純益を下方修正したのは、前回計画の想定金利水準を下回る低金利（実質的なゼロ金利）の継続が見込まれることで、受与信収益が大幅に下方修正となることに加えて、日本証券代行株式会社と合併で、証券代行業のシステム開発・運営やデータ処理業務を行う日本 T A ソリューション株式会社を設立したことで、当社単体の収益が設立当初減少することが、主因である。

当期利益段階の下方修正については、修正業務純益の下方修正に加え、銀行・信託勘定合算の貸出関係損失を、平成 15 年度 600 億円（前回計画比 + 300 億円）、平成 16 年度 400 億円（同 + 100 億円）の見込みとしたことが主因である。貸出関係損失については、不良債権の早期オフバランス化と要管理先等の再生への継続的な取り組みによって、ダウンサイドリスクを縮減する方針のもと、破綻懸念先・実質破綻先債権の追加的コスト想定に、更に貸出先の今後の業況悪化等による信用コスト発生見込みを上乗せしたものである。

・平成 17～18 年度の収益計画

次に、平成 17 年度、18 年度については、修正業務純益はそれぞれ 1,500 億円、

1,650億円の計画としている。資金利益については、貸出のボリュームを概ね横ばいと想定し、安定的な水準を維持する一方、受託事業、不動産事業等の報酬・手数料については、着実な成長を見込んでいる。

貸出関係損失については、平成16年度までに最終処理コストがほぼピークアウトするとの前提で、年間300億円程度まで減少する想定である。

以上により、当期利益は平成17年度660億円、平成18年度750億円を見込んでいる。その結果、平成19年3月末の剰余金残高は2,766億円まで回復し、公的資金による優先株式(1,000億円)の消却が可能な水準を確保できる見込みである。内部留保の蓄積によって自己資本を質・量ともに充実させ、平成16年度末までに公的資金を完済することを目標とする。

・自己資本比率の見通し

(詳細計数は、図表2をご参照)

業務の再構築と経営の一層の効率化による収益力強化への取り組みとともに、不良債権のオフバランス化や政策株式の圧縮等、財務リスク削減策の徹底により、内部留保の着実な蓄積に努め、中核的自己資本(Tier)を質・量ともに充実させていくことを基本方針とする。なおTier 自己資本については、平成15年3月に総額2,000億円の劣後特約付き社債の発行登録を行い、既に5月中に第1回償600億円を発行済みであるが、今後とも、国内公募市場での発行を中心に継続的・安定的な調達を実施していく計画である。

上記収益計画を前提に、計画最終年度である平成19年3月末の連結自己資本比率は12.10%、Tier 比率7.83%となる見込みである。自己資本比率については、公的資金の早期返済を念頭に、公的資金返済後においても、自己資本比率10%、Tier 比率6%程度の水準をできる限り早期に達成することを目標とする。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画[住友信託銀行株式会社]

	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
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	156,331	156,200	158,800	160,100	162,100
貸出金	88,383	92,300	94,500	95,000	95,600
有価証券	45,721	37,600	38,000	38,800	40,200
特定取引資産	2,929	3,000	3,000	3,000	3,000
繰延税金資産<未残>	2,668	2,358	1,998	1,558	1,058
総負債	149,246	149,700	151,900	152,600	154,000
預金・NCD	98,019	98,200	101,100	101,500	102,300
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	68	100	100	100	100
繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	21	21	21	21	21
資本勘定計	6,385	6,801	7,275	7,840	8,495
資本金	2,870	2,870	2,870	2,870	2,870
資本準備金	2,404	2,404	2,404	2,404	2,404
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	445	456	465	465	465
剰余金 (注)	794	1,082	1,546	2,111	2,766
土地再評価差額金	32	32	32	32	32
その他有価証券評価差額金	117	-	-	-	-
自己株式	43	43	43	43	43
(収益) (億円)					
業務粗利益	2,549	2,510	2,545	2,590	2,735
信託報酬	713	710	750	750	770
うち貸信・合同信託報酬 (不良債権処理除き)	414	340	300	260	220
うち信託勘定不良債権等処理額 (A)	203	100	50	50	50
資金運用収益	2,735	2,100	2,140	2,220	2,290
資金調達費用	1,203	800	900	980	980
役員取引等利益	184	240	300	360	410
特定取引利益	76	70	70	70	70
その他業務利益	43	190	185	170	175
国債等債券関係損()益	8	150	150	120	120
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	1,588	1,450	1,450	1,500	1,650
業務利益 (B)	1,334	1,350	1,400	1,450	1,600
一般貸倒引当金繰入額 (C)	51	-	-	-	-
経費	1,163	1,160	1,145	1,140	1,135
人件費	474	472	464	464	462
物件費	639	638	631	626	623
不良債権処理損失額	604	500	350	250	250
株式等関係損()益	1,277	170	50	-	-
株式等償却	1,009	170	50	-	-
経常利益	683	580	900	1,100	1,250
特別利益	266	-	-	-	-
特別損失	629	-	-	-	-
法人税、住民税及び事業税	1	-	-	-	-
法人税等調整額	483	230	360	440	500
税引後当期利益	565	350	540	660	750
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	612	1,028	1,502	2,067	2,722
配当金総額 (中間配当を含む)	51	65	95	95	95
普通株配当金	43	58	87	87	87
優先株配当金 < 公的資金分 >	7	7	7	7	7
優先株配当金 < 民間調達分 >	-	-	-	-	-
1株当たり配当金(普通株)	3.00	4.00	6.00	6.00	6.00
配当率 (優先株 < 公的資金分 >)	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76
配当率 (優先株 < 民間調達分 >)	-	-	-	-	-
配当性向	-	18.57	17.59	14.39	12.66

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	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
(経営指標) 利回り・利鞘は3勘定ベース (%)					
資金運用利回(A)	1.88	1.50	1.50	1.54	1.57
貸出金利回(B)	1.53	1.32	1.34	1.38	1.40
有価証券利回	2.75	2.22	2.28	2.31	2.33
資金調達原価(C)	1.42	1.22	1.30	1.35	1.35
預金利回(含むNCD)(D)	0.32	0.21	0.23	0.25	0.26
経費率(E)	0.85	0.92	0.93	0.94	0.95
人件費率	0.34	0.37	0.37	0.38	0.38
物件費率	0.47	0.50	0.51	0.51	0.52
総資金利鞘(A)-(C)	0.46	0.27	0.20	0.18	0.21
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.34	0.18	0.17	0.18	0.19
< 預貸金粗利鞘(B)-(D) > (注1)	< 1.20 >	< 1.10 >	< 1.10 >	< 1.13 >	< 1.14 >
非金利収入比率	39.89	48.20	51.27	52.12	52.10
O H R (経費/信託勘定償却前業務粗利益)	42.26	44.44	44.12	43.18	40.75
ROE (注2) (一般貸引前信託勘定償却前業務純益/資本勘定<平残>)	23.36	21.79	20.60	19.84	20.20
ROA (注3)	1.01	0.95	0.94	0.96	1.04

(注1) 信託銀行の経費率計算には年金業務等預貸業務以外の経費が含まれるため粗利鞘を併記。

(注2) 資本勘定はその他有価証券評価差額金除きの平残ベースで記載。

(注3) 15/3月期は (一般貸引前信託勘定償却前業務純益/総資産<平残>)

16/3 ~ 19/3月期は (一般貸引前信託勘定償却前業務純益 / (総資産-支払承諾見返) <平残>)。

(図表1 - 1)収益動向及び計画 [元本補てん契約のある信託]

	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
合同運用指定金銭信託 (規模)<未残ベース> (億円)					
総資産	9,710	9,700	9,700	9,700	9,700
貸出金	2,805	2,800	2,800	2,800	2,800
有価証券(注)	1,683	1,700	1,700	1,700	1,700
その他	5,220	5,200	5,200	5,200	5,200
総負債	9,710	9,700	9,700	9,700	9,700
元本	9,687	9,680	9,680	9,680	9,680
その他	22	20	20	20	20

(注) 有価証券には、貸付信託受益証券1,532億円を含む(15/3月期実績)。

貸付信託

(規模)<未残ベース>

(億円)

総資産	21,379	13,600	10,600	8,800	7,300
貸出金	12,633	9,000	7,000	5,000	3,500
有価証券	1,165	1,200	1,200	1,200	1,200
その他	7,580	3,400	2,400	2,600	2,600
総負債	21,379	13,600	10,600	8,800	7,300
元本	21,107	13,400	10,500	8,700	7,200
その他	272	200	100	100	100

(図表1 - 2)収益動向 (連結ベース)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
(規模)<未残>		(億円)	
総資産	167,040	157,797	
貸出金	89,224	91,431	
有価証券	50,698	34,582	
特定取引資産	5,158	6,799	
繰延税金資産	2,503	2,794	
少数株主持分	882	890	
総負債	159,560	150,628	
預金・NCD	97,740	102,574	
債券	-	-	
特定取引負債	2,030	3,304	
繰延税金負債	0	1	
再評価に係る繰延税金負債	36	37	
資本勘定計	6,596	6,278	
資本金	2,840	2,870	
資本剰余金	2,374	2,404	
利益剰余金	1,950	1,141	
土地再評価差額金	58	56	
その他有価証券評価差額金	570	113	
為替換算調整勘定	14	37	
自己株式	42	43	

	(収益)		
	(億円)		
経常収益	7,158	5,626	5,700
信託報酬	804	713	
資金運用収益	3,299	2,706	
役務取引等収益	610	594	
特定取引収益	53	80	
その他業務収益	1,921	1,232	
その他経常収益	469	298	
経常費用	7,726	6,288	5,070
資金調達費用	2,250	1,190	
役務取引等費用	246	233	
特定取引費用	6	4	
その他業務費用	1,511	1,189	
営業経費	1,348	1,351	
その他経常費用	2,362	2,318	
貸出金償却	318	406	
貸倒引当金繰入額	568	96	
一般貸倒引当金繰入額	53	50	
個別貸倒引当金繰入額	533	47	
経常利益	567	661	630
特別利益	84	27	
特別損失	81	630	
税金等調整前当期純利益	564	1,264	
法人税、住民税及び事業税	45	10	
法人税等調整額	225	574	
少数株主利益	39	29	
当期純利益	424	729	370

(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

(単体)

(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
資本金	2,870	2,870	2,870	2,870	2,870
うち非累積的永久優先株(注1)	500	500	500	500	500
資本準備金	2,404	2,404	2,404	2,404	2,404
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	456	465	465	465	465
任意積立金	688	963	1,407	1,972	2,627
次期繰越利益	43	43	43	43	43
その他	830	830	830	830	830
うち優先出資証券(注2)	830	830	830	830	830
その他有価証券の評価差損	117	-	-	-	-
自己株式	43	43	43	43	43
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier 計	7,132	7,533	7,978	8,543	9,198
(うち税効果相当額)	(2,668)	(2,358)	(1,998)	(1,558)	(1,058)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益(注3)	24	24	24	24	24
一般貸倒引当金	875	875	875	875	875
永久劣後債務(注4)	1,045	1,286	1,286	991	991
その他(注5)	0	0	0	0	0
Upper Tier 計	1,945	2,186	2,186	1,891	1,891
期限付劣後債務 優先株(注6)	3,143	3,806	3,478	3,140	3,140
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	3,143	3,806	3,478	3,140	3,140
Tier 計	5,088	5,992	5,664	5,031	5,031
(うち自己資本への算入額)	(5,088)	(5,953)	(5,664)	(5,031)	(5,031)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	8	8	8	8	8
自己資本合計	12,211	13,478	13,634	13,566	14,221

(億円)

リスクアセット	114,965	116,500	116,500	116,500	116,500
オンバランス項目	104,405	105,500	105,500	105,500	105,500
オフバランス項目	9,937	10,000	10,000	10,000	10,000
その他(注7)	622	1,000	1,000	1,000	1,000

%)

自己資本比率	10.62	11.56	11.70	11.64	12.20
Tier 比率	6.20	6.46	6.84	7.33	7.89

(注1)公的資金による優先株式1,000億円のうち資本金組入れ分。

(注2)自助努力による資本増強策として、11/3月に海外優先出資証券830億円を発行。

(注3)11/3月「土地の再評価に関する法律」に基づく土地再評価を実施しており、土地評価益の45%をTier に算入。

(注4)10/3月の公的資金による永久劣後債1,000億円は、15/3月に償還済。

(注5)9/6月発行の強制転換劣後債。

(注6)11/3月の公的資金による期限付劣後債1,000億円は、本表上はコール条項に基づき18/3月期に償還する前提としているが、17/3月期末までに前倒し償還を目指す方針。

(注7)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(連結)

(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
資本金	2,870	2,870	2,870	2,870	2,870
うち非累積的永久優先株 (注1)	500	500	500	500	500
資本剰余金	2,404	2,404	2,404	2,404	2,404
利益剰余金	1,090	1,394	1,859	2,444	3,119
連結子会社の少数株主持分	890	890	890	890	890
うち優先出資証券 (注2)	830	830	830	830	830
その他有価証券の評価差損	112	-	-	-	-
自己株式	43	43	43	43	43
為替換算調整勘定	37	37	37	37	37
営業権相当額	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier 計	7,061	7,478	7,943	8,528	9,203
(うち税効果相当額)	(2,794)	(2,461)	(2,088)	(1,634)	(1,121)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益 (注3)	41	41	41	41	41
一般貸倒引当金	882	882	882	882	882
永久劣後債務 (注4)	1,045	1,286	1,286	991	991
その他 (注5)	0	0	0	0	0
Upper Tier 計	1,970	2,211	2,211	1,916	1,916
期限付劣後債務 優先株 (注6)	3,143	3,806	3,478	3,140	3,140
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	3,143	3,806	3,478	3,140	3,140
Tier 計	5,113	6,017	5,689	5,056	5,056
(うち自己資本への算入額)	(5,113)	(5,950)	(5,689)	(5,056)	(5,056)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	35	35	35	35	35
自己資本合計	12,139	13,393	13,597	13,549	14,224

(億円)

リスクアセット	115,808	117,500	117,500	117,500	117,500
オンバランス項目	104,748	106,000	106,000	106,000	106,000
オフバランス項目	10,426	10,500	10,500	10,500	10,500
その他(注7)	633	1,000	1,000	1,000	1,000

(%)

自己資本比率	10.48	11.39	11.57	11.53	12.10
Tier 比率	6.09	6.36	6.76	7.25	7.83

(注1) ~ (注7)については単体の注記ご参照。

(2) 平成 15 年 3 月期業務改善命令への対応

イ . 収益目標と実績とが大幅に乖離した理由

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。

平成 15 年 3 月期の当期利益実績はマイナス 565 億円と、健全化計画の計画値 336 億円を 901 億円下回ったが、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である。

当社は「緊急経済対策（平成 13 年 4 月 6 日閣議決定）」において主要行に求められている「不良債権の抜本的なオフバランス化」と「銀行の株式保有制限の導入」を踏まえ、これらの財務リスク削減策を経営の最重要課題と位置付け、鋭意取り組んできた。この結果、不良債権処理のオフバランス化については、平成 13 年 3 月末基準の対象債権 4,602 億円に対し、2 営業年度中のオフバランス化実績でほぼ 100%を達成し、15 年 3 月末の不良債権比率（リスク管理債権 / 貸出残高）は 3.7%となった。また、銀行の株式保有制限についても、平成 14 年 1 月に施行された「銀行等の株式等の保有の制限等に関する法律」の趣旨に沿って売却等を進めた結果、15 年 3 月末において中核的自己資本に相当する額以内に保有残高を削減し、改正前の同法に基づく規制の適用期日（平成 16 年 9 月 30 日）に先立ち達成した。

このような課題取り組みの間も、他方では、資産価額や株式相場下落が続いたことから、期間損益においては、誠に遺憾ながら計画と実績との間に乖離が生ずる結果となった。

ロ . 抜本的収益改善策

後記「(3) 業務再構築のための方策、イ . 今後の経営戦略」に基づき業務粗利を拡充するとともに、以下の経費削減に取り組む。

経費削減については、15 年 3 月期においても、厳しい収益環境下、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）に前倒しで取り組み、初年度の経費計画を 75 億円上回る大幅削減を既に実現した。

今後は上記追加リストラ策を一層前倒しで実施するとともに、下記追加施策により、16 年 3 月期で 14 年 7 月見直し後の計画比 38 億円（15 年 3 月期比 3 億円）、17 年 3 月期で同 1 億円（15 年 3 月期比 18 億円）の追加削減を目指す。

[経費計画の推移]

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

(追加施策)

OHR、人件費 + 物件費

単位：%、億円	15/3 (実績)	16/3	17/3	18/3	19/3
OHR	42	44	44	43	41
人件費 + 物件費	1,113	1,110	1,095	1,090	1,085
15/3 実績比	-	3	18	23	28

- ・ OHRは、40%台前半を維持し、19年3月期には41%程度を目指す。
- ・ 人件費 + 物件費は、10年3月期 15年3月期で既に24%削減済であるが、引続き削減に努め、19年3月期には15年3月期比28億円の削減を目指す。

人件費・従業員数

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
15/3 実績比	-	2	10	10	12
従業員数	4,991	4,990	4,950	4,950	4,950
14/7 見直し比	109	60	50	-	-
15/3 実績比	-	1	41	41	41

- ・ 10年3月期 15年3月期で、人件費は28%削減、従業員数は17%削減している。
- ・ 15年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である。
- ・ 今後も引続き、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人件費の抑制に努め、19年3月期には15年3月

期比 12 億円の削減を目指す。

- ・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（15 年 3 月期比 1 名）、17 年 3 月末で同 50 名（15 年 3 月期比 41 名）の追加削減を目指す。

物件費

単位：億円	15/3（実績）	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費	639	638	631	626	623
15/3 実績比	-	1	8	13	16

- ・物件費は、10 年 3 月期 15 年 3 月期で 21%削減している。
- ・これまでに、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である。
- ・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 億円の削減を目指す。
- ・国内本支店は、10 年 3 月期 15 年 3 月期で 6 ヶ店削減しており、17 年 3 月期までにさらに 1 ヶ店削減する計画としている。（15 年 3 月末 51 ヶ店）
- ・海外支店は、10 年 3 月期 15 年 3 月期で 6 ヶ店削減しているが、日系企業の海外ビジネスサポートのため 1 ヶ店開設を計画している。（15 年 3 月末 3 ヶ店）

(3) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

. 環境認識

バブル崩壊以降、低迷を続ける不動産・株式等の資産市場は、未だ回復の兆しは見えず、デフレは長期化の様相を呈している。デフレの長期化は、企業部門のバランスシート調整を長引かせ、民間需要低迷の大きな要因となるとともに、家計部門の投資行動を安全資産に誘引している。この企業・家計の民間部門の萎縮と金融機関の信用吸収力の低下とが相俟って、我が国の経済成長の大きな重しとなっている。

一方、銀行・企業間の株式持合縮小、資産運用・管理サービスの多様化・高度化により、我が国の高度成長を支えてきた銀行中心の間接金融システムに加え、投資家へのリスク分散を前提とした新しい金融仲介が着実に進展している。

1,400兆円にのぼる個人金融資産の潜在的な変革エネルギーは巨大であり、その有効活用は、21世紀の我が国経済の在り方を左右する最重要課題である。

豊富な個人金融資産を糧として、民需を核とした景気の自律的回復と資産市場の活性化を果たし、将来世代に国富の継承を図るためには、抜本的な構造改革

個人投資家の証券市場への参加促進、間接金融中心の金融構造の変革、企業価値向上による株式市場の活性化、資産運用・管理インフラの整備、膠着した不動産の流動化等 に取り組むことが喫緊の課題である。

我が国の金融機関は、不良債権の最終処理や株式保有リスクの圧縮等の財務面での課題を早急に解決し、円滑な金融仲介機能の発揮により経済の活性化を図るとともに、目指すべきビジネスモデルへの自己変革を逸早く成し遂げ、構造改革の礎となることが社会的責務として求められている。

. 目指すべき当社像

当社は、「銀信兼営」の下で、収益力のある「資金事業」を基盤としつつ、「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」金融機関として、「企業価値」を高め、社会に貢献していくことを経営の基本方針としている。

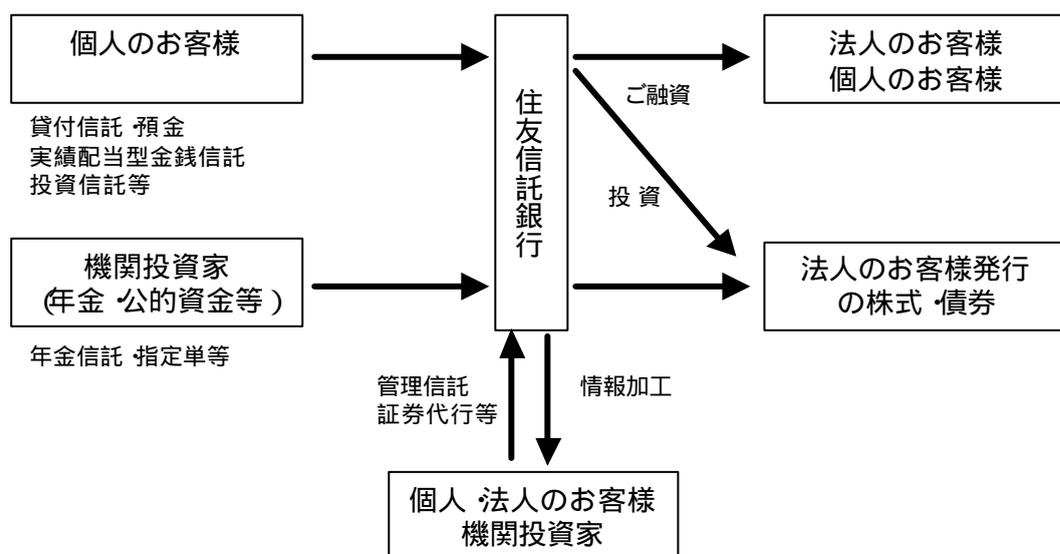
当社の目指す「資産運用」金融機関とは、伝統的な間接金融機能に加え、信託本来の機能を活かし、顧客から受託した資金に、多様な投資商品を提供する新しいタイプの金融機関である。

具体的には、資金余剰主体である家計部門から預金として吸収した資金を、自らのバランスシートを通じて、資金不足主体である企業に貸し付けるといった、「資金配分機能」だけではなく、投資家から受託した資金を、そのリスク選好と負担能力に応じて、債券や株式などの有価証券、貸出債権や資産流動化商品等に、幅広く投資・運用することで、市場を通じて投資家と資金需要者をつなぐ、オフバランスでの「リスク配分機能」を果たしていく。

この2つの「配分機能」を通じて行われる金融仲介は、間接金融機能を提供する銀行事業と、個人・年金・公的資金等の受託者として資産運用を行う信託事業とを、一体として展開する当社ならではのビジネスモデルであり、我が国経済の構造変化や個人・法人・機関投資家のニーズにも合致するものである。

「情報プロセッシング」金融機関とは、顧客が保有する資産を的確に管理するとともに、情報分析・レポート・コンサルティング等、付加価値の高い情報加工サービスを提供する金融機関である。年金・投信・不動産等の投資ファンドの拡大、管理業務のアウトソースニーズの高まり等を受け、今後マーケット規模の拡大が見込まれる。

当社は、銀行事業と信託・財産管理事業を一体として営む「資産運用」「情報プロセッシング」金融機関であることを強みとして、幅広い金融仲介機能を担うとともに、「資産運用・管理インフラ」を社会に提供し、金融システムの安定と国民経済の発展、産業構造改革の促進、国民の福利・厚生増進に貢献していく方針である。



・当社のビジネスモデル

当社は、平成12年4月より、各事業のビジネスモデルの確立、各事業の戦略・特性に合致した組織・資源配分・人事処遇等の実現等を目的とし、以下の5事業部門からなる事業部制を導入している。

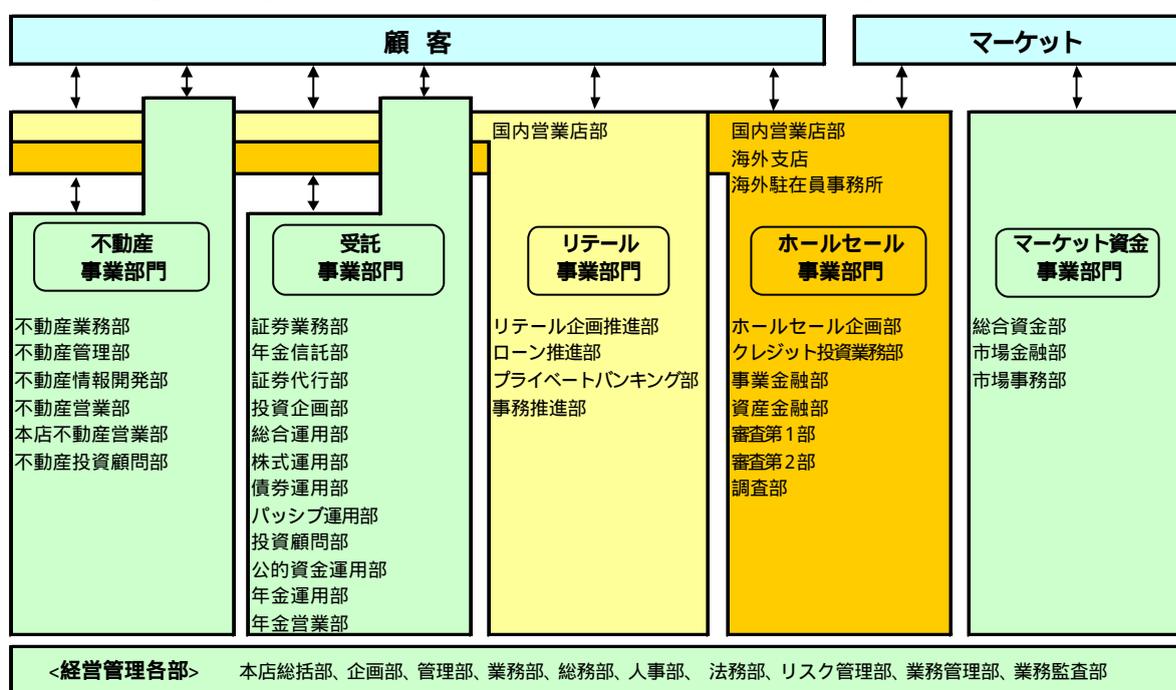
リテール事業部門： 個人顧客向けの受信・実績配当商品・資産運用コンサルティング・ローン等

ホールセール事業部門： 法人顧客向けの融資・資産運用・資産流動化・企業コンサルティング、事業債・ABS等への投資等

マーケット資金事業部門： マーケットでのトレジャリー業務、デリバティブ・外為

受託事業部門： 年金信託、投資マネージ、証券管理、証券代行

不動産事業部門： 不動産の仲介・管理・投資顧問・証券化



各事業部門では「銀信兼営」の強みをフルに発揮し、顧客・マーケットに評価される「営業・事業モデル」の実現により、当社独自の「提供価値」を創り出していく。

リテール事業部門：「資産運用メインバンク」

高齢化社会の進行、経済の市場化が加速する中、個人の金融資産選択は多様化しており、ライフプランを意識した資産形成ニーズはますます高まっている。

かかる状況下、個人のリスク選好・負担能力に応じた多様な商品を提供することで、資金供給主体である家計部門から企業部門・証券市場に円滑な資金供給の流れを作ることが急務となっている。

当社は、電話・インターネットといったダイレクトバンキングを通じて、低コストで利便性の高いサービスを顧客に提供する一方で、機関投資家向け資産運用・管理で蓄積したノウハウ・情報を武器に、店舗チャンネルを中心に最適なコンサル・商品を提供することで、「長期的な資産形成」に資する、信頼される「資産運用メインバンク」を目指す。

具体的には、ダイレクトバンキングの変革、顧客の負担を軽減する事務フロー簡素化を通じた利便性向上、高品質の商品ラインナップと顧客ニーズを重視した資産運用コンサルティングの高度化を進める。

更に、プライベートバンキング業務をリテール事業における「差別化の柱」「資産運用メインバンク実現のための最先端事業」と位置付け、信託・財産管理事業で培った専門性の発揮により、富裕層を対象とした「プライベート・トラスト・クラブ」会員3,000人を目指し、本邦随一のプライベートバンクとしての地歩を固めていく。

ホールセール事業部門：「企業価値創造バンク」

1) 与信事業モデル

我が国の貸出マーケットは、金融機関の信用吸収力の低下、新 BIS 規制等を背景に、貸出債権の流動化・証券化が急速に進展している。

このような環境下、当社は、与信ポートフォリオの変革を行うとともに、オフバランスでの「資産運用型」ビジネスを本格展開する。

具体的には、従来からの「相対型」与信事業では、リスク・リターンに見合ったスプレッドの改善を進める一方で、ABS 等の証券化商品等に投資する「市場型」与信事業を軸にポートフォリオのリバランスを図り、信用コスト控除後収益の安定化を図る。

更に、顧客の資金を ABS・貸出債権・社債等の多様なクレジット商品に幅広く投資・運用する「資産運用型」ビジネスを本格展開し、自己勘定の信用吸収力を超える金融仲介機能を発揮するとともに、スプレッド収入からフィー収入へと収益構造の変革を図っていく。

2) 法人営業モデル

産業構造の急速な転換は、企業部門が抱える過剰設備・過剰債務・過剰雇用という構造的問題を浮き彫りにし、景気の持続的回復のためには、「3つの過剰」の解消を図ることが急務である。

このような環境下、当社は、法人顧客の「企業価値向上」への貢献を法人営業の使命とし、「銀信兼営」の多様な機能をフルに発揮することで、金融市場・資産市場・労働市場の「3つの市場」と企業とをつなぐ仲介者として社会的役割を果たし、企業部門の抱える構造問題に多様なソリューションを提供していく。

具体的には、資産の運用ニーズには、機関投資家向け資産運用・管理のノウハウを活かした的確な「運用商品・運用アドバイス」を提供、バランスシート再構築のニーズには、我が国トップクラスの実績を誇る「売掛債権・不動産等、幅広い資産流動化手法」を提案、負債のコントロールニーズには、年金事業で培った「年金債務問題に対するコンサルティング」を提供する。

これらのソリューションを、それぞれ単品で提供するのではなく、企業価値向上に向けたトータルプランとして、パッケージの形で提供出来ることが、「銀信兼営」の当社の強みであり、顧客の経営課題に応え、顧客とともに収益を拡大する「企業価値創造バンク」を実践していく。

マーケット資金事業部門：高度な ALM と三次元分散投資

国内外ともに金利低下余地が限られている中、今年度からのヘッジ会計の厳正化により、従来以上に適切かつ高度なリスク管理が求められている。

このような環境下、マーケットオペレーションでは、投資対象・期間・戦略等について、多様な分散投資技法を追求することにより、引続き収益の極大化と期間損益の安定化を目指す。

為替・デリバティブの対顧客販売では、法人顧客のみならず、年金・投信等の投資ファンドに対しても、マーケットリスクのヘッジツールを提供していく。

受託事業部門：最高品質の「資産運用」「情報プロセッシング」「コンサル」機能を提供する最強の専門家集団

年金制度改革、郵政・財投・特殊法人の改革、株券のペーパーレス化等、受託事業のマーケットは大きな構造変革期にある。

この変革期に当り、当社は「資産運用」「情報プロセッシング」金融機関として、投資家が必要とする適切な情報と、合理的なコストで自由な取引を行うことの出来る「資産運用・管理」のナショナルインフラを社会に提供していく。

年金事業では、顧客の企業年金制度改革や多様な運用ニーズに対してソリューションを提供することにより、「制度・運用の両面に強みを持つ、本邦を代表する年金総合受託機関」を目指す。

投資マネージ事業では、「戦略パートナー」として、従来からの伝統的資産運用に加え、高度なコンサルティングを通じて残高 5,000 億円規模のオルタナティブ運用商品を的確に提供する、「国内最強の次世代型運用機関」を目指す。

証券管理サービス事業では、総預り残高トップの座を維持し、我が国最大規模の受託資産を誇る日本トラスティ・サービス信託銀行、日系のグローバル・カストディアンとして最大級の規模を誇る米国住友信託銀行を軸に、「我が国を代表する資産管理プラットフォーム」の構築に取り組む。

証券代行業業では、日本 TA ソリューションの先進的システムによる株主情報の高度なプロセッシングサービスの提供と、社内外の営業チャネルの効率的

活用による受託基盤拡大により、「総合力 No.1 の証券代行機関」を目指す。

不動産事業部門：「収益力 No.1 の不動産コーディネーター」

従来、不動産の保有主体であった企業部門は、減損会計導入を控え、不動産放出ニーズ・流動化等によるバランスシート調整ニーズが強く、不動産市場の活性化を図るためには、企業部門から、今後の不動産保有の主力となることが予想される REIT 等の投資家に、円滑な供給を図ることが必要である。

このような環境下、当社は、従来から培ってきた仲介業務とトップクラスの実績を誇る不動産の証券化受託業務で、有効情報の倍増により成約数を拡大し、不動産流通マーケットの拡大に貢献する。

更に、法人顧客・投資家の「戦略的パートナー」として、投資顧問・管理・鑑定等も含めた「不動産のトータルソリューションサービス」を提供していく。

再編・提携戦略

当社は企業価値を一層高めるために、「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」金融機関という経営ビジョンの実現、自己変革と収益力強化の加速に寄与する再編・提携にも前向きに取り組んで行く。

このような基本方針の下、当社は、住友グループの一員として、住友金融各社との提携・協力関係によって、グループ全体の金融サービス力強化に貢献する一方、真に顧客・マーケットに支持される提携等については、業態・グループを問わず積極的に取組み、事業の外延的拡大を目指していく。

特に、「情報プロセッシング」事業は、規模の利益の働く装置産業的な業務が多いため、他社との合併・共同化を推進し、デファクトスタンダード化を図るとともに、顧客ニーズに即した付加価値の高いサービスを提供していく。

また、従来コストセンターとされてきた事務・システム部門についても、業態を問わず、集中・共同化し、プロフィットセンターへの転換を図っていく。

更に、営業面においては、社外の営業情報ネットワークをフルに活用して、強みとするマルチプロダクト・総合コンサルサービスを提供し、顧客基盤の拡充・収益の極大化を目指す。

住友グループとの提携・協力

1) 三井住友銀行との信託代理店契約の締結

信託業務を一層幅広く提供していくため、地方銀行に加え、平成 14 年 10 月、三井住友銀行を代理店とする信託代理店設置の認可を取得した。

この提携により、三井住友銀行の広範な顧客に対し、付加価値の高い信託商品・サービスの提供に努め、顧客基盤の拡充に注力していく。

グループ外との提携・協力

1) 人事関連サービスを担う会社の共同設立

平成 14 年 5 月に、当社、松下電器産業株式会社、花王株式会社等の出資により、人事関連業務を受託する人事サービス・コンサルティング株式会社を設立した。

新会社は、各企業でコスト・センターと考えられてきた人事関連業務を集中・共同化してプロフィットセンターに転換し、世界最先端の Web インフラを構築して、委託会社の従業員に最高品質のサービスを提供する日本最大の人事関連サービス会社として、新たな事業モデルを確立していく。

2) 証券代行事業で共同出資会社

平成 14 年 8 月に、日本証券代行株式会社と、証券代行事業のシステム開発・運営やデータ処理業務を行う日本 TA ソリューション株式会社を共同設立した。

新会社は、業界最先端のシステムをベースに、高度化する顧客ニーズに迅速・的確に応えていくとともに、他社に対しても広く参加を呼びかけ、規模の利益を一層追求していく。

3) 資産管理業務にフォーカスする日本トラスティ・サービス信託銀行

平成 14 年 9 月に、当社と大和銀行（現りそな銀行）が共同設立した日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社に、三井トラスト・ホールディングスが出資し、15 年 1 月より、資産移管を順次開始した。

15 年上期中には資産移管を完了する予定であり、完了後の受託資産残高は 110 兆円超となり、我が国最大級の受託資産残高を更に拡大することとなる。

今後、各出資行の経営資源・永年蓄積したノウハウを結集し、「規模の利益」を一層活かして、「我が国を代表する資産管理のプラットフォーム」を構築していく。

・経営システムの変革

当社は、平成 12 年度を大正 14 年の創業、戦後の信託銀行への転換に次ぐ「第 3 の創業」の時期と位置付け、新たな創業にふさわしい経営改革を進めている。

企業の使命は、株主・顧客・職員の 3 つのステークホルダー全てを満足させるために、資源を効率的に活用し、「付加価値創出」を行うことであり、そのためには、顧客・職員と「公正な価額」をベースに取引をし、株主に期待以上のリターンを還元する経営システムが必要である。

このような基本理念に基づき、付加価値をベースに、経営指標・業績管理・人材評価まで一貫した「透明でフェアな経営システム」を構築することにより、役職員の自己変革を促し、企業価値の拡大を目指している。

これまでに、

- ・「株主利益の極大化」の企業目的を具現化した経営指標（SVA）の導入
- ・収益責任を明確にした事業部制の導入
- ・業務遂行の適正な把握・評価、事業部門間競争と部門間シナジー拡大の両立を狙いとして、「社内移転価格」を軸とした業績管理システムの構築
- ・付加価値に応じた処遇制度、「労働特約制度」による社内労働市場の構築等の経営システムの変革を行ってきた。

今後とも以下のような取組みにより、役職員の意識・行動変革を一層進めていく。

「企業価値創造サイクルの順回転」と持続的成長

当社は、株主・マーケットからの評価が、職員の意欲・競争・企業への強いコミットメントを産み、それが顧客の当社への評価・信頼を高め、さらにそれが株主・マーケットからの評価を高めるという「企業価値創造サイクルの順回転」の創出を目指している。今後は、より広範なステークホルダーである地域・社会とともに持続的な成長を図る姿を鮮明にしていく。

具体的には、コーポレート・ガバナンス、ディスクロージャー、コンプライアンスの強化に努め、「透明でフェアな経営システム」をより強固なものとしていくとともに、本年6月に設置した「社会活動統括室」の下、社会的責任の全うとビジネスモデルの実現を両立・一体化させ、当社と経済・環境・社会の双方の持続的な成長を追求していく。

企業風土変革

「不透明な経営環境の下で、生き残りを勝ち取っていくためには、企業風土の変革、すなわち役職員の意識・行動の変革が不可欠」であるとして、当社の目指したい企業風土を「挑戦」、「対話」、「貢献」という3つの軸に集約し、風土変革を広く社内に浸透・定着させる施策として職員有志による自由討論の場である「ディスカッション住信」をスタートさせている。

「ディスカッション住信」活動を通じて、既成概念に捕われない新たな発想や、組織を越えた活動がしやすい社内環境を作り、付加価値が創出されやすい企業体への変革を目指している。

人事・処遇制度の変革

当社の目指す「資産運用」「情報プロセッシング」金融機関の事業・営業モデルの実現に向け、本年度より、以下を骨子とした新人事・処遇制度を導入予定である。

- ・ 高度な専門性を有するプロフェッショナル中心のキャリア・能力開発
- ・ 各事業の特性を反映した部門別処遇
- ・ 実力や成果に応じた処遇の一層の加速
- ・ 個々人の活躍のチャンス拡大（総合職、一般職の区別の廃止）

ロ．部門別純収益動向

(図表5)部門別純収益動向*1

(単体)	(億円)		
	14/3月期 実績*2	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
リテール事業部門	613	36	33
ホールセール事業部門		662	564
マーケット資金事業部門	576	640	563
受託事業部門	221	189	205
年金 投資マネージ	147	158	190
証券管理サービス	9	6	0
証券代行	65	26	16
不動産事業部門	92	61	84
合計(修正業務純益)	1,502	1,588	1,450

(連結*3)	(億円)		
	14/3月期 実績*2	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
リテール事業部門	628	44	40
ホールセール事業部門		667	573
マーケット資金事業部門	576	640	563
受託事業部門	288	223	268
年金 投資マネージ	144	158	190
証券管理サービス	78	27	27
証券代行	65	38	52
不動産事業部門	95	62	85
合計(修正業務純益)	1,587	1,635	1,530

(*1) 12年4月から事業部門制を導入しており、当該事業部門毎の収益区分に基づき開示。

(*2) 14年4月にカスタマー資金事業部門とクレジット投資事業部門を統合・再編し、リテール事業部門とホールセール事業部門としているため、14/3月期の実績については合算で記載。

(*3) 連結ベースの計数は社内管理上の計数であり、財務計数とは異なる。

八．リストラ計画

当社は、従来から効率経営を強みとしており、今後も、当社の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更に徹底し、収益を拡大していく。

．役員数、役員報酬・賞与の削減

- ・平成 11 年 6 月に執行役員制度を導入し、取締役数を半減した。
- ・役員報酬は、平成 4 年度以降 6 回にわたり削減しているが、15 年度においても一部返上を実施する。役員賞与は 7 年度決算分以降支給していない。役員報酬・賞与は、今後も抑制方針を継続するとともに、経営に対する株主・顧客からの評価等を踏まえて、適正な水準を設定していきたいと考えている。

．従業員数の削減

- ・従業員数は、「効率経営」の下での業務の徹底した効率化、新規採用の抑制等により、平成 9 年度末から 14 年度末の 5 年間で、約 17%の削減（ピーク時の 4 年度末から約 35%の削減）を着実に実施してきた。
- ・今後も、中途採用によって高い専門性を有する戦力強化を図りつつ、更なる転籍の推進を継続するとともに、新卒採用の抑制を図る等、従業員数の追加削減を実施する。平成 15 年度・16 年度の計画は現・計画比それぞれ 60 名・50 名の削減とし、16 年度末には 4,950 名体制の計画とする。

．店舗の統廃合

- ・国内店舗は、平成 15 年度に日比谷支店・新宿中央支店を廃止する等、9 年度以降 6 ヶ店削減した結果、15 年 3 月末現在 51 ヶ店となっており、更に 16 年度までに 1 ヶ店を削減する計画としている。
- ・当社は、もともと国内の店舗数が少なく、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であり、更なる店舗削減は顧客の利便性に与える影響が大きいと認識している。今後も、店舗運営コストの圧縮等の効率化を図りつつ、出張所「すみしん i-Station」等の展開により、顧客基盤を拡充していく。
- ・海外支店および海外現地法人は、既に平成 13 年度までの削減により、15 年 3 月末現在それぞれ 3 ヶ店、3 社となっているが、海外支店については日系企業の海外ビジネスをサポートするため、15 年度以降に 1 支店の開設を計画している。

・人件費の削減

- ・従業員数の削減、平成 14 年度の賞与ファンドの圧縮、住宅家賃補給金・給食費の廃止等の福利厚生費の圧縮、社内預金制度の廃止、退職金・年金制度の变革、付加価値創出に応じた処遇の推進等、様々な施策に取り組んできた結果、人件費は、9 年度から 14 年度までの 5 年間で、約 28%の削減となった。
- ・今後も一層の業務効率化、人員構成の再構築、社内貸付制度・契約保養所の廃止等の福利厚生費の一層の圧縮等で人件費の抑制に努め、平成 16 年度以降の人件費を、9 年度に比べ約 30%削減する。また、14 年度の赤字決算を踏まえ、15 年度の賞与を圧縮する。
- ・人員構成の再構築については、本年度導入予定の新人事・処遇制度により、事業特性や業務の創出価値に応じた担い手・処遇の变革を一層推進する。個人受信事業等を中心に、一般職の管理職への登用等の担い手变革を推進する一方、総合戦力は粗利拡大が見込まれる事業に積極的に投入し、当社全体の企業価値拡大を実現していく。

・物件費の削減

- ・平成 13 年度までに、グラウンド・ゲストハウス・保養所の売却・閉鎖、社宅本人負担額の引上げ、一般職の制服廃止を実施済みであり、14 年度からは、本部ビル・支店の使用スペースの削減・賃借料引下げ・食堂委託運営の廃止、購買費・外注費の価格引下げ、システム基盤のダウン・サイジング等の様々な施策に取り組んできた結果、物件費は、9 年度から 14 年度までの 5 年間で、約 21%の削減となった。
- ・今後も、設備・備品・外注費等の広範囲にわたる発注価格・発注先・発注方法の見直し、事務・システムの更なるアウトソーシング等を推進し、平成 18 年度の物件費は、14 年度に比べ 16 億円削減する。
- ・また、業務フォーカス戦略に基づき、戦略案件には、費用対効果の厳正な評価を行いつつ投資する一方、採算性・成長性の低い業務・商品・拠点等は、一時コストやリスク等を見極めながら、縮小・効率化・廃止を抜本的に進める。

・システム投資

- ・事業部制の下、各事業部門がシステム開発権限と戦力を保有し、ユーザーとして必要なシステムをコスト意識を持って自ら開発する体制としているが、より効果的にメリハリの効いた投資案件選別を推進するため、経営管理各部による費用対効果のより厳正な評価を行っている。
- ・証券代行のシステム開発・データ処理業務や人事関連サービス業務等で実績のある、システムの共同開発・共同運営については、今後も不動産管理・年金管理等、当社のノウハウが活かせる分野で積極的に取り組み、システム開発のコストを削減しつつ、高度化・多様化する顧客ニーズに応えていく方針である。

(図表6)リストラの推移及び計画

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	18	18	18	18	18
うち取締役()内は非常勤 (人)	13(0)	13(0)	13(0)	13(0)	13(0)
うち監査役()内は非常勤 (人)	5(2)	5(2)	5(2)	5(2)	5(2)
従業員数(注) (人)	4,991	4,990	4,950	4,950	4,950

(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)	51	51	50	50	50
海外支店(注2) (店)	3	4	4	4	4
(参考)海外現地法人 (社)	3	3	3	3	3

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

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

(人件費)

人件費 (百万円)	47,401	47,200	46,400	46,400	46,200
うち給与・報酬 (百万円)	28,001	27,900	27,700	27,700	27,500
平均給与月額 (千円)	415	416	416	416	416

(注)平均年齢39.1歳(平成15年3月末)

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	356	370	385	385	385
うち役員報酬 (百万円)	349	368	385	385	385
役員賞与 (百万円)	7*	2*	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	22	22	22	22	22
平均役員退職慰労金 (百万円)	28	50	50	50	50

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

*使用人兼務役員に対する使用人部分の支払い分。なお、利益処分によるものはなし。

(物件費)

物件費 (百万円)	63,905	63,800	63,100	62,600	62,300
うち機械化関連費用(注) (百万円)	14,834	15,000	15,000	14,800	14,800
除く機械化関連費用 (百万円)	49,071	48,800	48,100	47,800	47,500

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費 + 物件費)

人件費 + 物件費 (百万円)	111,306	111,000	109,500	109,000	108,500
-----------------	---------	---------	---------	---------	---------

二．子会社・関連会社の収益等の動向

．基本的な考え方

- ・子会社・関連会社は、
専門能力の強化、他社との提携、法制等の観点から、別会社として事業展開し、グループ全体の粗利益拡大・顧客基盤拡充を目指していくこと
業務の合理化・効率化等の観点から、当社の事務・システム等をアウトソースし、グループ全体のコスト競争力を向上させていくこと
等を目的として設立している。
- ・を目的とする会社については、事業部制の導入に伴って、各事業部門が所管し、それぞれの事業の収益性・将来性を踏まえて経営資源を配分していく。
- ・を目的とする会社については、原則として経営管理各部が所管し、各社の業務の合理化・効率化を一層推進するとともに、当社本体業務の更なるアウトソーシングを検討していく。

．事業部門・経営管理各部が所管する子会社・関連会社

- ・リテール事業部門
住信保証、住信ローン保証、住信カード
- ・ホールセール事業部門
住信インベストメント、住信リース、ビジネクスト、香港現法
- ・受託事業部門
日本 TA ソリューション、住信アセットマネジメント、日本トラスティ・サービス信託銀行、日本トラスティ情報システム、米国住友信託銀行、ルクセンブルグ現法
- ・不動産事業
すみしん不動産、住信基礎研究所
- ・経営管理各部
住信振興、住信ビジネスサービス、住信パーソナルサービス、住信情報サービス、人事サービス・コンサルティング等

下線は、昨年以降設立等を行った会社

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平成 11 年 3 月期以降、合併事業・新規事業により 7 社を設立、リストラにより 4 社を削減し、現在は 17 社

海外現地法人は、平成 10 年度以降に 4 社を削減し、現在は 3 社

(図表7) 子会社・関連会社一覧(注1)

(億円、百万米ドル)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち当社分(注2)	資本勘定	うち当社出資分	経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
住信振興株式会社	昭和23年6月	西岡 顕	ビル管理	平成15年3月	127	58	55	23	0	1	0	連結子会社
住信カード株式会社	昭和58年6月	上田 時雄	クレジットカード、信用保証	平成15年3月	239	41	26	18	0	1	0	連結子会社
すみしん不動産株式会社 1	昭和61年1月	吉村 洋二	住宅仲介	平成15年3月	43	9	9	22	0	2	1	連結子会社
日本TAソリューション株式会社 2	平成10年7月	白川 正則	シリアル開発運営、データ処理	平成15年2月	262	225	225	31	32	8	8	連結子会社
STB Delaware Funding Trust 3	平成10年5月	-	金融業務	平成14年12月	114	0	0	5	4	0	0	連結子会社
住信リース株式会社	昭和60年7月	大塚 尊彦	リース、割賦販売	平成15年3月	3,973	3,213	1,004	106	1	30	23	持分法適用 関連会社
日本トラスティ情報システム株式会社	昭和63年11月	窪田 香苗	情報処理、計算受託	平成15年3月	331	320	116	4	0	1	1	持分法適用 関連会社
ビジネクス株式会社 4	平成13年1月	原川 民男	金銭貸付	平成15年3月	155	147	147	6	16	5	6	持分法適用 関連会社

(注1) 15/3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社のうち、当社の与信額が1億円超について記載。

なお、海外の子会社については現地通貨で記載。

(注2) 借入金のうち、当社は保証を含む。

1 すみしん不動産株式会社・・・平成15年4月1日付で住信住宅販売株式会社から商号変更。

2 日本TAソリューション株式会社・・・平成14年8月より、証券代行業業関連の上記業務を開業準備。15/3月期より連結子会社となるが、創業赤字を計上。

3 STB Delaware Funding Trust・・・平成10年5月に当社保有資産を担保とした資金調達目的のSPCとして設立。今後本SPCを用いた調達は予定しておらず、今後は業務縮小方向。同社の債務超過分は全額引当済(13/3月期)。

4 ビジネクス株式会社・・・スモールビジネス向けローン事業を行う。平成13年4月より業務を開始。

従来の銀行等が十分に対応できなかった資金ニーズに応え、健全なスモールビジネス事業の育成を支援していく方針。

ホ．管理会計の確立とその活用の方策

当社は企業価値を拡大し、株主・マーケット・顧客からの信認を高めていくため、業務純益や当期利益に加え、全社的経営目標として SVA(Shareholders Valued Added) を導入し、部門業績評価等に活用している。

また、平成 15 年度より全社的に活動基準原価計算 (Activity Based Costing) を導入し、戦力、システム等の活用状況をより具体的に把握することを通じて、経営資源の効率的活用、収益力強化を図っていくこととしている。

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

・経営理念

当社の目指す「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」を実現するためには、顧客・株主・社会からの揺るぎない信頼が不可欠である。

この認識のもと、当社は次のような経営理念を掲げて活動している。

「信任と誠実」という信託の根本理念

信託は、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り、顧客からの「信任」と、それに応え業務を遂行する「誠実」を根本理念とする。

「信用を重んじ確実を旨とする」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、「信用を重んじ確実を旨とする」事業精神を受け継いできており、当社は特に、信用仲介機能を担う金融サービス機関として、この精神を遵守していく。

・経営理念を守り育てるための具体的方策

当社は、上記の経営理念を守り、育てていくために、役職員の基本的行動指針として「倫理憲章」を制定するとともに、全役職員共通の法令等の遵守事項を示した「コンプライアンス行動基準」を定めている。更に、平成11年3月以降、下記のような方策を講じている。

法務部「コンプライアンス室」の設置

平成11年6月に、コンプライアンス管理の統括部署として、法務部内に「コンプライアンス室」を設置した。同室は、全社的な法令等の遵守体制の企画・推進、法令等の遵守等に関する全社的な指導・助言、半期毎の全社的なコンプライアンス・プログラムの策定と進捗状況の取締役会への報告等を行っている。

また、コンプライアンス運営における改善点・法令や社内規定の改定等を踏まえ、定期的に「コンプライアンス行動基準」の見直しを行っている。

各部門・各部におけるコンプライアンス体制の整備

全社的なコンプライアンス・プログラムの内容を踏まえ、各事業部門、各部の業務内容、リスクの所在等に応じたコンプライアンス体制整備を目的として、各事業部門において独自のプログラムを策定し、各部門がコンプライアンスの推進を行う体制としている。

また、全社的な「コンプライアンス行動基準」の内容を踏まえ、本部各部が有する固有の事情を反映した「各部版行動基準」を策定し、年1回見直しを行っている。

業務推進部「お客さまサービス推進室」の設置

平成 13 年 2 月に、業務推進部（本年 6 月より、リテール企画推進部に改組）内に「お客様サービス推進室」を新設した。同室は、営業店部に対して顧客サービスに関する助言・指導を行いつつ、電話等により顧客の声を直接聴取し、顧客サービスや顧客満足度の向上を推進している。

勧誘方針「お客様へのお約束」の制定・公表

平成 13 年 4 月の金融商品販売法の施行を受け、金融商品の販売に当たって、法令等を遵守し、顧客の立場に立った適正な勧誘を行うことを約した、勧誘方針「お客様へのお約束」を制定し、改めて職員への徹底を図ると共に、店頭への掲示等を行った。

「CSR（企業の社会的責任）委員会」、企画部「社会活動統括室」の設置

当社が経済・環境・社会と共に持続的な成長を実現していくためには、社会的責任の全うと経営理念・ビジネスモデル実現との両立・一体化が必要との考え方に基づき、平成 15 年 6 月に、全社的な CSR 活動を推進する体制を整備した。

具体的には、CSR の活動方針・基本戦略の審議、定例報告を行う「CSR 委員会」を、企画部内に当社 CSR 活動の統括、職員への研修等を行う「社会活動統括室」を設置した。

従来から実施してきた公益信託・環境ビジネスに関連するプロジェクト・ファイナンス等に加え、年金基金等に対する社会的責任投資ファンドの提供、環境問題に配慮した省資源化の推進を通じた経費削減を実現していく。

コンプライアンス・ホットラインの創設

昨今の企業不祥事を巡る内部告発の多発、通報者保護の法制化の動き等を踏まえ、平成 15 年 7 月に、当社におけるコンプライアンス違反行為等について、役員が、第三者である弁護士事務所等を通じて経営層に直接通報できる制度を創設した。

（２）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

激しい経営環境の変化に応じて、取締役会をスリム化し経営の意思決定を迅速化するとともに、リスク管理に関する役割が増大した取締役と、事業を遂行する執行役員とで、役割を分担するため、平成 11 年 6 月に執行役員制を導入した。

また、平成 12 年 4 月には、各事業のビジネスモデルの確立、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、各事業の戦略・特性に合致した組織・資源配分・人事処遇等の実現等を目的とし、5 事業部門からなる事業部制を導入した。

上記に伴って、経営の意思決定機関について、下記の見直しを行った。

取締役会

・取締役数を 27 人から 13 人に圧縮し、開催頻度を従来の毎月 1 回から年間 18 回程度に増加した。

- ・取締役会の決議事項に、執行役員の選任、リスク管理やコンプライアンスに関する重要な規定・基本方針の策定等を追加した。

監査役

- ・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佐する独立組織である監査役室を設置し、監査の実効性を確保している。
- ・下記 の「事業部門長会議」には、事業部門の状況を的確に把握するために、常任監査役が出席している。

経営会議

- ・社長は固有の権限を持たず、経営の基本方針や個別重要事項は、社長と社長が指定する取締役・執行役員で構成する経営会議で決定している。
- ・経営会議は、各事業部門への経営資源配分を決定し、部門内の資源配分については事業部門長に権限委譲している。

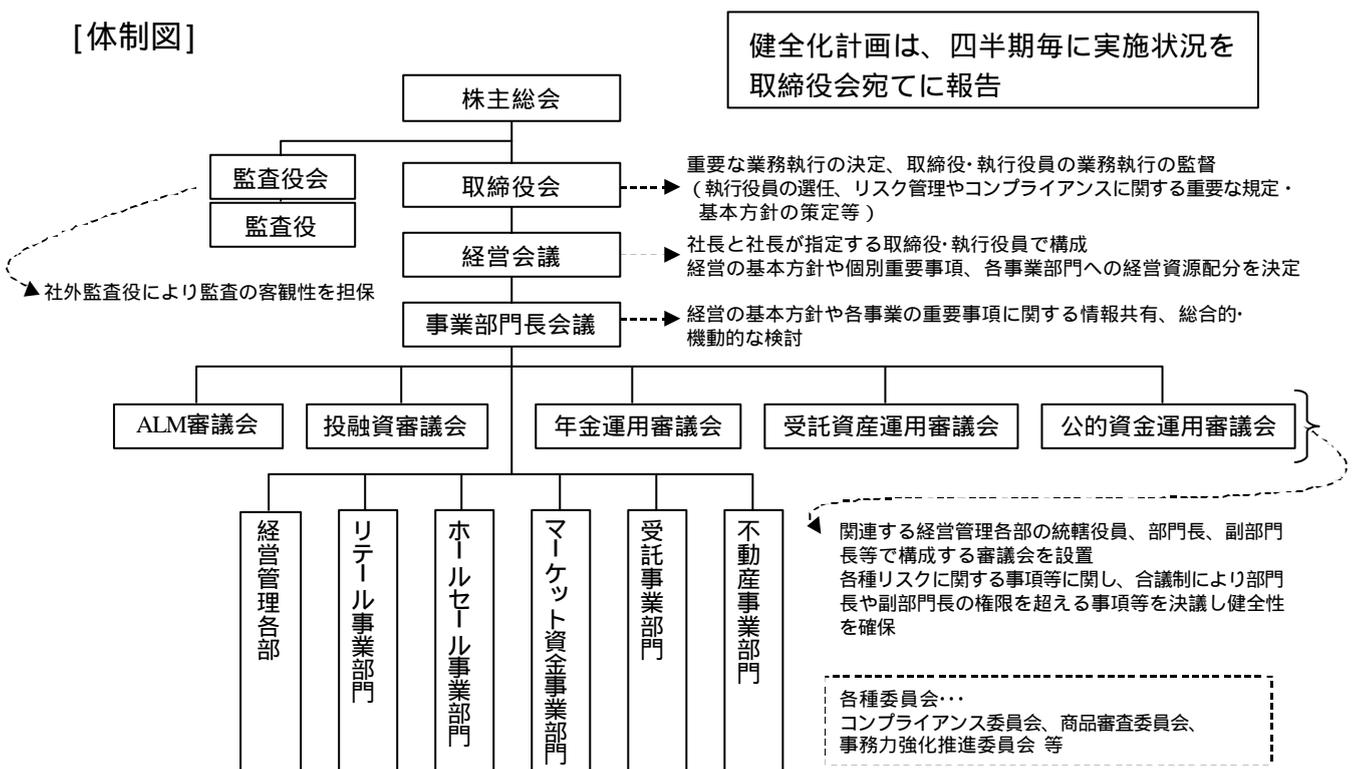
事業部門長会議

- ・経営の基本方針に関する事項や各事業の重要事項に関し、情報の共有を図り、総合的・機動的な検討を行うため、平成 12 年 4 月に事業部門長会議を設置した。

各審議会

- ・信用リスク・マーケットリスク・流動性リスクに関する事項等に関し、関連する経営管理各部の統轄役員、部門長、副部門長等で構成する、投融資審議会・ALM審議会の各審議会が設置されており、合議制によって、部門長や副部門長の権限を超える事項等を決議し、健全性の確保を図っている。

[体制図]



(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

・基本的な考え方

「企業価値の拡大」を図り、株主・顧客・マーケットからの信認を高めるためには、「経営の透明性の確保」が前提となる。

このため、当社は、倫理憲章に「経営の透明性の確保」を掲げ、市場原理を取り入れた、透明でフェアな経営システムの構築を進めるとともに、企業情報の自主的・積極的なディスクロージャーに努めてきた。

公平で適切な企業情報を、明瞭な形で継続的に提供することにより、市場評価を通じて、経営の自己規律を高め、株主・顧客・マーケットの一層の信認獲得を目指していく。

・具体的方策

このような考え方に基づき、当社では以下のような方法で情報開示を行っている。

- ・ I R 専任部署による、公平・適切・明瞭な開示とその継続性を確保しつつ、経営トップによる「決算説明会」「I R ミーティング」を定期的を実施している。
- ・ 開示内容については、諸法令等にて定められた項目に加えて、より深い理解を得るための自主的なディスクロージャーを行っている。
- ・ 情報公開手段については、ディスクロージャー誌、アニュアルレポート等従来の開示手段の充実を図ることに加えて、平成 13 年 3 月に当社ホームページに I R ウェブサイトを設置し、国内外の広範なマーケット参加者に対し、一層効果的な情報開示を進めている。

当社は社団法人日本証券アナリスト協会から平成 13 年、平成 14 年と 2 年連続してディスクロージャー優良企業と評価されており、今後とも、コーポレートガバナンスの基本であるディスクロージャーの充実に向け、経営トップ以下「経営の透明性の確保」へのコミットメントを強めていく。

(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・討議の内容
取締役会	会長	取締役、監査役	総務部	月1回以上	重要な業務執行の決定 取締役・執行役員の業務執行の監督
経営会議	社長	社長、社長が指定する取締役又は執行役員	企画部	週1回	当社経営の基本方針に関する事項、個別重要事項について決議
事業部門長会議	社長	社長、統轄役員、事業部門長、社長が指定する事業副部門長	企画部	月2回	各事業の重要事項に関する情報共有と総合的かつ機動的な検討
執行役員会	社長	社長、執行役員	企画部	年2回	当社経営の基本方針に関する事項の情報共有と意見交換
ALM 審議会	社長が任命	企画部、管理部、リスク管理部の各統轄役員、リアル事業部門長、ホールセール事業部門長、マーケット資金事業部門長、社長が任命する役員	管理部	月1回以上	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・負債総合管理の基本方針の決議
投融資審議会	社長が任命	企画部、管理部、リスク管理部の各統轄役員、ホールセール事業部門長、ホールセール事業審査担当副部門長、社長が任命する役員	ホールセール企画部	週1回	運用基盤の強化拡充、資金の最も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決議
年金運用審議会	受託事業部門長または副部門長	受託事業部門長、受託事業副部門長、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、投資企画部長、総合運用部長、債券運用部長、株式運用部長、パブリック運用部長、ホールセール企画部長、調査部長	年金運用部、投資企画部	年4回	年金信託財産、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基本方針の決定
受託資産運用審議会	受託事業部門長または副部門長	受託事業部門長、社長が任命する役員、投資顧問部長、証券業務部長、投資企画部長、総合運用部長、債券運用部長、株式運用部長、パブリック運用部長、ホールセール企画部長、調査部長、リアル企画推進部長、クレジット投資業務部長	投資顧問部、投資企画部	年4回	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等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基本方針の決定
公的資金運用審議会	受託事業部門長または副部門長	受託事業部門長、社長が任命する役員、公的資金運用部長、証券業務部長、投資企画部長、年金信託部長、総合運用部長、債券運用部長、株式運用部長、パブリック運用部長、ホールセール企画部長、調査部長、法人業務第一部長、法人業務第二部長	公的資金運用部、投資企画部	年4回	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等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基本方針の決定
企画委員会	企画部長	企画部長、管理部長、人事部長、リアル企画推進部長、総務部長、業務部長、業務管理部長、クレジット投資業務部長、ホールセール企画部長	企画部	随時 (0回)	組織横断的・全社的観点からの検討を要する重要案件を必要に応じて検討

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議の内容
歩積両建自肅委員会	ホールセル事業部門長	ホールセル事業部門長、ホールセル企画部長、リール企画推進部長、国内審査各部長、業務管理部長、業務監査部長	ホールセル企画部	随時 (0回)	重要事態発生時における対応の検討
投資委員会	受託事業部門長または副部門長	受託事業部門長、受託事業副部門長、証券業務部長、投資企画部長、総合運用部長、債券運用部長、株式運用部長、パブリック運用部長、投資顧問部長、公的資金運用部長、年金運用部長、調査部長、委員長が必要と認めた者	投資企画部	月1回	受託財産の信託目的に即した運用とその健全性確保を図るため、パフォーマンス状況・リスク状況に関する事項、運用スタイルの新設・改廃に関する事項、新たな運用商品・投資対象の組入れに関する事項等、投資マネジ部門横断的な事項について審議
コンプライアンス委員会	法務部統轄役員	法務部統轄役員、総務部長、企画部長、業務部長、人事部長、業務管理部長、リスク管理部長、リール企画推進部長、事務推進部長、ホールセル企画部長、クレジット投資業務部長、法務部長、業務監査部長、総合資金部長、証券業務部長、不動産業務部長	法務部	年2回	当社のコンプライアンス態勢全体の状況チェック
商品審査委員会	業務部統轄役員	業務部統轄役員、業務部長、企画部長、管理部長、法務部長、リスク管理部長、業務管理部長、法務部コンプライアンス室長、委員長又は副委員長が必要と認めた役員又は部長	業務部	随時 (18回)	新商品・新規業務・業務提携について各種リスクを特定・評価
事務力強化推進委員会	業務管理部統轄役員	業務管理部統轄役員、企画部長、管理部長、リスク管理部長、総務部長、人事部長、業務監査部長、業務管理部長、事務推進部長、リール企画推進部長、ホールセル企画部長、ローン推進部長、クレジット投資業務部長、事業金融部長、資産金融部長、総合資金部長、市場金融部長、市場事務部長、証券業務部長、投資企画部長、年金信託部長、証券代行部長、不動産業務部長、法務部長	業務管理部	年2回	事務の合理化・適正化に関する方策を検討
情報管理委員会	総務部統轄役員	総務部、業務管理部の各統轄役員、総務部長、企画部長、業務部長、人事部長、業務管理部長、リール企画推進部長、ホールセル企画部長、法務部長、業務監査部長	総務部	随時 (0回)	情報、情報システム相互にまたがる問題を協議
経営強化委員会	社長	会長、経営会議構成メンバー、企画部、業務部、管理部の各統轄役員、リール事業部門長、企画部長、業務部長、管理部長、リール企画推進部長、ホールセル企画部長	企画部	随時 (1回)	経営強化戦略を検討

(注) 開催頻度の()内は、平成14年度中の開催回数を記載

担当業務	14年3月	15年3月	15年9月現在
< マーケット資金事業部門 >		事業部門長・・・屋代常務	
総合資金部	幡部常務	幡部常務	屋代常務
市場金融部	幡部常務	幡部常務	屋代常務
市場事務部 (旧・海外事務部)	幡部常務	幡部常務	屋代常務

< 受託事業部門 >		事業部門長・・・幡部専務	
証券業務部	伊戸専務	伊戸専務	幡部専務
年金信託部	伊戸専務	伊戸専務	清水常務
証券代行部	伊戸専務	伊戸専務	清水常務
投資企画部	屋代常務	屋代常務	幡部専務
総合運用部 (旧・資産運用部)	屋代常務	屋代常務	幡部専務
株式運用部	(15/6 新設)		幡部専務
債券運用部	(15/6 新設)		幡部専務
パッシブ運用部	屋代常務	屋代常務	幡部専務
投資顧問部	屋代常務	屋代常務	幡部専務
公的資金運用部	屋代常務	屋代常務	幡部専務
年金運用部	屋代常務	屋代常務	幡部専務
年金営業部	伊戸専務	伊戸専務	清水常務

< 不動産事業部門 >		事業部門長・・・渋谷常務	
不動産業務部	大塚常務	渋谷常務	渋谷常務
不動産管理部	大塚常務	渋谷常務	渋谷常務
不動産情報開発部	(14/6 新設)	渋谷常務	渋谷常務
不動産営業部	大塚常務	渋谷常務	渋谷常務
本店不動産営業部	大塚常務	渋谷常務	渋谷常務
不動産投資顧問部	大塚常務	渋谷常務	渋谷常務

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) 基本的考え方

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、ならびに利益還元策を実施していく方針である。財務リスク削減策への取り組みの徹底によって、最終ネット利益ベースの着実な成長を実現し、公的資金の早期返済に結び付けていく所存である。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当については、上記の通り、内部留保の蓄積に最注力する期間は社外流出を抑制する方針を継続するが、自己資本の充実に目処がついた段階で、業績に応じて配当性向等を勘案し柔軟かつ合理的に株主への還元を行っていく方針といたしたい。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。

役員報酬・賞与についても引き続き抑制方針としつつ、内部留保の蓄積状況や中期的な業況等を慎重に検討した上で、経営に対する株主・顧客からの評価等を踏まえた適正な水準を設定していきたいと考えている。なお、平成15年度については、平成14年度の決算を踏まえて、役員報酬の一部返上を実施する。

5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的な取組み姿勢

当社は、銀行事業と信託・財産管理事業を融合し、「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」金融機関として、企業価値を高めていくことを経営の基本方針としている。

このようなビジョンを実現し、従来からの「相対型」資金事業と、引き続き拡大が予想される貸出債権の流動化・市場化商品等に投資する「市場型」資金事業に加え、信託本来の機能を発揮した、オフバランスでの「資産運用型」資金事業を飛躍的に拡大していくことで、資金余剰部門から受託した資金を資金不足部門に運用（貸出・投資）し、信用供与の円滑化に貢献していく。

(2) 具体的な方策

イ．資産・負債圧縮による企業のバランスシート再構築ニーズに的確に応えるべく、当社の強みを生かしたストラクチャードファイナンスに注力していく。既に、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である。さらに、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機能を発揮していくことで、さらなる実績を積み上げ、企業の流動性確保に寄与していく。

ロ．シンジケーション方式のローンについても積極的に組成、参画することで、広く信用供与を行う。また、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。

ハ．平成13年1月に、アイフル株式会社と、主としてスモールビジネス事業者（個人事業主を含む中小事業者）を対象としたローン会社 ビジネクスト株式会社を設立した。引き続き同社業容の拡大を図り、スモールビジネス事業者の育成に貢献していく。

(3) 組織・体制の見直し

- イ . 事業特性に応じた戦略展開の推進と、収益責任の明確化を目的として、平成 14 年 4 月に、カスタマー資金事業部門を「リテール事業部門」と「ホールセール事業部門」に再編。また、国内外のクレジット・ポートフォリオを全体としてマネージするため、クレジット投資事業部門とホールセール事業部門を統合。「貸し手」から「信用リスク資産への投資家」としての視点も加え、「相対型」「市場型」一体として、リスク・リターンを基準とした与信ポートフォリオマネージメントを実施する運営を開始。
- ロ . 法人営業における情報集約とサービス高度化のため、拠点の統合を実施。平成 13 年 6 月に、首都圏の営業店部の新規開拓担当部署を集約し、新規開拓専門の営業組織として東京営業第 6 部を新設。また、ミドルマーケット対応として、首都圏では、平成 14 年 10 月に新宿中央支店と横浜支店の法人営業部を、東京中央営業第 2 部に統合。大阪圏では、平成 13 年 11 月に、本店営業第 3 部と難波支店の法人営業部を整理統合し、本店営業第 4 部を新設。平成 14 年 10 月には神戸支店の法人営業部も統合した。

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

- イ . 中小企業向けの信用供与円滑化の一環として、私募債の引受にも注力している中、平成 15 年 2 月より銀行保証付私募債の取扱いも開始。顧客の調達ニーズの多様化に対応し、信用供与の円滑化に寄与していく。
- ロ . 地方企業への当社信託商品提供のため、平成 15 年 3 月末時点で 31 行の地方銀行と信託代理店契約を締結しており、資産流動化業務等を通じ、地方企業の流動性確保にも寄与していく。また、地方銀行向けのソリューション営業のサポートを目的として、平成 15 年 4 月にホールセール企画部内に専任チームを設置。当社ポートフォリオ運営ノウハウの提供等を通じ、地方銀行の経営課題に応え、地域経済の発展を側面支援していく。

(5) 融資に対する取組み姿勢

イ . 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リバランスを推進する。

ロ . 「相対型」「市場型」の各ポートフォリオにおいて、資産特性に応じたセグメントを行い各々のサブポートフォリオ毎に投資基準を設定・モニタリングすることにより、機動的なアセットアロケーションを実施していく。

ハ . 財務戦略の高度化による顧客ニーズに対応すべく、ストラクチャードファイナンス機能を強化していく。また急速に拡大しているシンジケートローン等のプライマリー市場や、ローン債権売買を行うセカンダリー市場の育成に引き続き注力し、特にバイサイドのメインプレイヤーとしての地位を確保する。

イ・ロ・ハを推進していくことで、ダウンサイドリスクをミニマイズしつつ、信用コスト控除後ベースでの安定的収益の実現に向け、より効率的かつ健全な与信ポートフォリオの構築を目指していく。

〔図表10-2〕貸出金の推移〔住友信託銀行〕

		(億円)	
		15/3月末 実績 (A)	16/3月末 計画 (B)
国内貸出	インバクトローンを含むベース	101,278	101,022
	インバクトローンを除くベース	100,254	99,998
中小企業向け貸出 (注)	インバクトローンを含むベース	25,425	25,435
	インバクトローンを除くベース	24,839	24,849
	うち保証協会保証付貸出	0	0
	個人向け貸出(事業用資金を除く)	12,189	12,433
	うち住宅ローン	7,883	8,606
	その他	63,664	63,154
	海外貸出	5,842	5,598
	合計	107,120	106,620

(注) 中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は500万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出する上で考慮すべき要因考慮後)

		(億円)	
		15/3月期 実績 (注)	16/3月期 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	インバクトローンを含むベース	+1,132	256
	インバクトローンを除くベース	+1,182	256
中小企業向け貸出	インバクトローンを含むベース	+384	+10
	インバクトローンを除くベース	+209	+10

(注) 履行状況報告書の図表10-1より引用

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因(インバクトローンを除くベース))

(億円・()内はうち中小企業向け貸出)	
	15年度中 計画(注9) (7)
不良債権処理	()
貸出金償却(注1)	()
部分直接償却実施額(注2)	()
CPC(注3)	()
協定銀行等への資産売却額(注4)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注5)	()
債権流動化(注6)	()
私募債等(注7)	()
子会社等(注8)	()
計	- ()

(注1) 無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。信託勘定における直接償却額。

(注2) 部分直接償却当期実施額。

(注3) 共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注4) 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。

(注5) その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6) 主として正常債権の流動化額。

(注7) 私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

(注8) 連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

(注9) 15年度については、引続き不良債権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額を織込んでいない。

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

最終ネット利益計画の着実な達成を通じた内部留保の蓄積によって、自己資本を質・量ともに充実させ、平成16年度末までに公的資金を完済することを目標とする。既に永久劣後債1,000億円についてはコール条項に基づいて平成15年3月に償還を完了している。残存する優先株式1,000億円及び期限付劣後債1,000億円についても、極力早期に消却ないし償還等を実施することといたしたい。

この目標を達成するために、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である。

当面は内部留保の蓄積等に注力し、Tier 自己資本の増強と資本全体の質の改善を図り、できる限り早期に、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とする。

補完的資本(Tier)である劣後債務については、自己資本に占める割合を長期的には引き下げていく方針であるが、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 の目標を達成する上で必要な額を、国内公募市場を中心に適宜調達していく計画としている。

政策株式の圧縮については、財務リスク削減のための最重要課題として積極的に取り組んできており、平成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、取得原価ベース約5,900億円と、いずれもTier の範囲内となり、16年9月の規制適用期日(法改正前)に先立って、取得価額ベースでも保有規制をクリアしている。しかしながら、今後とも保有株式の売却を計画的に進め、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。

(2) 剰余金の推移

下の表の通り、平成19年3月期における剰余金残高は2,700億円程度まで積み上がる計画であり、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である。今後とも内部留保の蓄積を通じ、市場の信認をより一層高めていくことによって、平成17年3月期末までに公的資金を完済することは十分可能であると考えている。

(億円)

	15/3期 (実績)	16/3期 (計画)	17/3期 (計画)	18/3期 (計画)	19/3期 (計画)
剰余金	794	1,082	1,546	2,111	2,766

(3) 収益見通し

(図表11) 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 (単位: 億円)

	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期
基準シナリオ (A) (修正業務純益)	1,588	1,450	1,450	1,500	1,650

主要前提条件 (基準シナリオ)

デフレ環境継続するも、景気は緩やかに回復

低金利環境が継続、金利水準は平成15年度は前年度と同水準、16年度以降は緩やかな上昇局面入り

	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期
無担O/N (%)	0.001	0.001	0.010	0.040	0.070
TIBOR 3M (%)	0.060	0.060	0.100	0.190	0.260
10年国債 (%)	0.640	0.640	0.790	0.960	1.110
為替 (円 / ドル) (円)	120.15	120.15	120.15	120.15	120.15
日経平均株価 (円)	8,169	8,169	8,169	8,169	8,169

基準シナリオに対する変動見通し

(単位: 億円)

	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期
楽観的シナリオ (B) (修正業務純益)	1,588	1,450	1,490	1,560	1,700
変化額 (B) - (A)	-	-	40	60	50
悲観的シナリオ (C) (修正業務純益)	1,588	1,450	1,450	1,450	1,550
変化額 (C) - (A)	-	-	-	50	100

楽観的、悲観的シナリオの想定

楽観シナリオ)

平成16年度以降、景気回復ペースがやや加速
円金利の上昇により受与信商品利鞘は拡大基調

悲観シナリオ)

現状レベルの景気環境が計画期間中持続
低金利持続により受与信商品利鞘は縮小基調

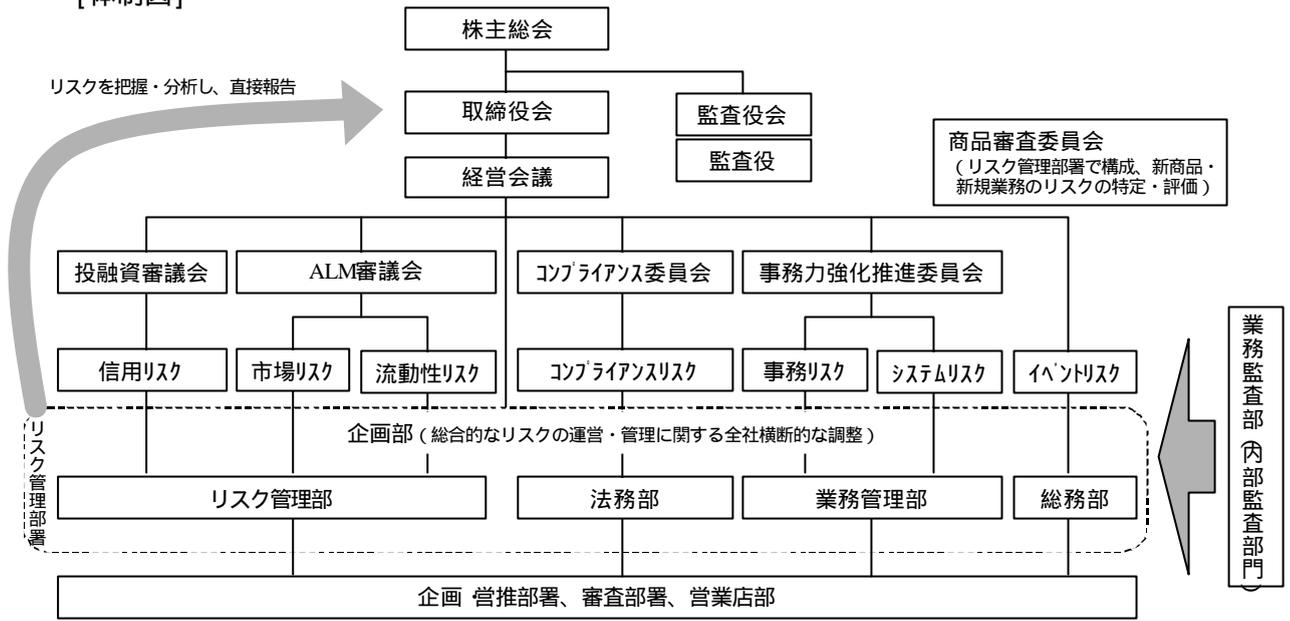
7．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運用の確保のための方策

(1) 各種リスク管理の状況

(基本方針)

- ・顧客の多様化・高度化するニーズに的確に応え、経営の健全性を維持しつつ安定的な成長を遂げていくために、「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、リスクの正確な把握・分析、適切な管理・運営ならびにコンプライアンス態勢の充実に努める。
- ・リスクを能動的にコントロールするという観点に立ち、信用リスク・マーケットリスク・流動性リスクなどは、許容しうる一定のリスク量のもとで、リスク・リターンを勘案し最適な資本配分を図っていく。また、事務リスク・システムリスク・法務リスクなどは、リスクを極小化し、顧客からの信頼を維持していくために、各リスクカテゴリー毎に設置しているリスク管理部署を中心に、厳正かつ効率的なリスク管理を図っていく。
- ・また、コンプライアンスリスク・システムリスク・事務リスクに跨るオペレーショナルリスクについて、新 BIS 自己資本規制の動きをふまえ、リスク計量化も含めた管理態勢の構築を図っていく。
- ・こうしたリスク管理を推進していくために、取締役会でリスク管理の基本方針及びリスク量計画を定めるとともに、事業遂行を担う事業部門から独立したリスク管理部署が、リスクを把握・分析し、取締役会に直接報告している。各種リスク管理の状況は(図表12)の通りであるが、更に、リスク管理部署で構成される商品審査委員会を通じて、新商品・新規業務のリスクの特定・評価を行うとともに、様々なリスクを総合的に管理・運営していくために、リスク管理に係る全社横断的な機能を企画部が担っている。
- ・また、リスク管理部署を含む内部管理態勢の有効性を、業務監査部、監査役、外部の監査法人等の監査により検証し、取締役会に報告している。

[体制図]



(図表 1 2) リスク管理の状況 (平成 15 年 3 月末現在)

		当期における改善等の状況
信用 リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <p>『 信用リスク管理業務規定 』 : リスク管理の基本的考え方と信用リスクのモニタリングの運営ルールを規定</p> <p>『 信用格付規定 』 : 信用格付の基準、手法、運営ルールを規定</p> <p>『 自己査定基準 』 : 自己査定の手法と実施要領を規定</p> <p>『 貸出金等に関する償却・引当業務規定 』 : 償却・引当の手法、運営ルールを規定</p> <p>『 資産監査業務規定 』 : 自己査定及び償却・引当の資産監査を規定</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>< 体 制 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会で半期毎に、信用リスクの管理方針を定めるとともに、信用リスク量配分のガイドラインを決議 ・信用リスク運営・管理に関する意思決定機関である投融資審議会にて、上記ガイドラインに従い、信用ポートフォリオの運営計画を策定し、運営状況(信用リスク量等)の定期的なモニタリングを実施 ・基礎となる信用格付推移やデフォルト率データはリスク管理部が蓄積 <p>< リスク管理部署 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理部 : 信用リスク管理体制の企画・推進、モニタリング、自己査定の監査、経営陣への報告等 ・調査部 : 国内内部格付の企画・実施 ・審査第一部(平成 14 年 4 月より) : 海外内部格付の企画・実施 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エクスポージャー管理、期待損失管理、非期待損失管理を合わせた、多元的管理 ・信用格付は債務者格付を基本とし、財務データに基づく帰帰判別式により付与 ・エクスポージャー管理の柱として、個社あるいは個社グループ別の信用限度額管理を導入 ・格付遷移とデフォルト率は自行ヒストリカルデータに基づく ・自己査定は「検査マニュアル」に準拠しつつ、新金融商品についても実施 ・信用リスク量は「最大損失-貸倒引当」、非期待損失は信用 VaR(保有期間 1 年、信頼区間 99%)と定義 ・複数のストレスシナリオを設定してシミュレーションを行うストレステストを実施 	<p>・DCF 法の導入等、「検査マニュアル」の改定に準拠した引当を実施</p>
マーケット リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <p>『 市場リスク管理業務規定 』 : リスク管理の基本的考え方とマーケットリスクのモニタリングの運営ルールを規定</p>	<p>・「マクロヘッジ」から「包括ヘッジ」への移行に伴う運営管理体制の整備</p>

	<p>[体制・リスク管理部署]</p> <p><体制></p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会で半期毎に、マーケットリスクの管理方針を定めるとともに、マーケットリスク量配分枠を決議 マーケットリスク運営・管理に関する意思決定機関である ALM 審議会にて、上記リスク量枠内で目的別・リスクカテゴリ別・ポジション別にリスクリミット、ロスマリット、収益計画等の基本方針を策定し、運営状況(マーケットリスク量等)の定期的なモニタリングを実施 <p><リスク管理部署></p> <ul style="list-style-type: none"> リスク管理部：マーケット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 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> マーケットリスク量は市場 VaR(バンキング業務は保有期間 21 日、信託区間 99%、トレーディング業務は保有期間 1 日、信託区間 99%)と定義。市場 VaR は分散・共分散法を基本としつつ、オプション取引のリスクについてはヒストリカル・シミュレーション法を併用して計測 即時のポジション把握等の機動性に鑑み、センシティブな投資残高による管理を実施 複数のストレスシナリオを設定してシミュレーションを行うストレステストを実施 	
流動性リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <p>『市場リスク管理業務規定』：リスク管理の基本的考え方と流動性リスクのモニタリングの運営ルールを規定</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p><体制></p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会で半期毎に、流動性リスクの管理方針を定める 流動性リスク運営・管理に関する意思決定機関である ALM 審議会にて、基本方針を策定し、運営状況の定期的なモニタリングを実施 <p><リスク管理部署></p> <ul style="list-style-type: none"> リスク管理部：流動性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 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 通貨別の日々の資金ギャップに上限枠を設定し、管理(外貨については、向こう 1 週間の日々および累積の資金ギャップを管理) 1 ヶ月までの累積資金ギャップについて、相当する期間における調達可能額をガイドラインとした管理を実施 	<p>・流動性危機対応を適切に行うため、前期までに整備した営業店向マニュアルの周知や関係部によるマニュアルの演習を実施</p>
カントリーリスク	<p>[規定・基本方針]</p> <p>『信用リスク管理業務規定』：リスク管理の基本的考え方とカントリーリスクのモニタリングの運営ルールを規定</p> <p>『信用格付規定』：信用リスクに応じたツリ格付の付与基準を規定</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p><体制></p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会で半期毎に、カントリーリスクを含む信用リスクの管理方 	

	<p>針を策定 <リスク管理部署> ・審査第一部：カントリーリスク管理体制の企画・推進、モニタリング [リスク管理手法] ・外部格付準拠を原則としつつ自己査定結果等も考慮し、ソフトリ格付を付与。当該格付に基づき国別与信限度額を設定、各国に対するエクスポージャーを管理</p>	
<p>オペレーショナルリスク (EDP リスクも含む)</p>	<p>《事務リスク》 [規定・基本方針] 『事務管理規定』：事務処理、事務リスク管理に関する一般原則、基本方針を規定 [体制・リスク管理部署] <体制> ・取締役会で半期毎に、事務リスクの管理方針を定める ・事務力強化推進委員会にて、事務処理体制を把握、事務リスク上の問題点を整理・検討し、必要に応じ対応方針を取締役会等に助言・報告するとともに、運営状況をモニタリング <リスク管理部署> ・業務管理部：事務リスク管理体制の企画・推進、経営陣への報告等 [リスク管理手法] ・業務所管部が、事務管理規定に基づき、商品・サービス毎に事務リスクを分析・評価し、対策実施。また、事故・事務処理ミス・事務処理に係るクレーム・検査の指摘事項等の要因を分析し、対策実施 ・内部管理のチェック機能として店部内検査を実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新しいリスクアセスメント手法の確立と、一部業務を対象としたバリエーション評価の実施 ・全社的事務過誤報告集約と、事業部門内事務過誤対策会議の定着化により、未然防止対策のレベルアップ ・重要情報を外部に対して安全に送受信するためのツールの整備
	<p>《システムリスク》 [規定・基本方針] 『情報セキュリティ管理規則・細則』：情報資産(情報、情報システム)を適切に保護するための方針、基準、対策を規定 [体制・リスク管理部署] <体制> ・取締役会で半期毎に、システムリスクの管理方針を定める ・事務力強化推進委員会にて、システムリスク上の問題点を整理・検討し、必要に応じ対応方針を取締役会等に助言・報告するとともに、運営状況をモニタリング <リスク管理部署> ・業務管理部：システムリスク管理体制の企画・推進、経営陣への報告等 [リスク管理手法] 情報セキュリティの確立・維持・向上のために、情報セキュリティ管理規則の制定・見直し、リスク分析・評価、対策実施、教育・啓発、情報セキュリティ監査、の5つの要素からなる運営サイクルを実施 FISC 安全対策基準をベースに、ハード、ネットワークにおける障害</p>	<p>・従来からシステム供給者の視点で情報システムの脆弱性点検を行ってきたが、リスクアセスメントの一環としてシステム利用者の視点から情報システムに障害が発生した時の影響を評価するとともに損害を試算</p>

	<p>対応策を策定するとともに、ソフトの開発・運営に係る規則・標準化等を制定</p> <p>ハードの導入・運営、ソフトの開発・運営については、情報セキュリティ管理規則・細則等に準拠し、店部内検査を実施</p>	
法務 リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <p>『倫理憲章』：全役職員の基本的行動指針を規定</p> <p>『コンプライアンス行動基準』：遵守すべき法令の解説など、適切なコンプライアンスを実現するための具体的な基準、運営ルールを規定</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p><体制></p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会で半期毎に、適切なコンプライアンスを実現するための具体的な実践計画であるコンプライアンスプログラムを定める ・コンプライアンス委員会にて、コンプライアンス上の問題点を整理・検討し、必要に応じ対応方針を取締役会等に助言・報告するとともに、運営状況をモニタリング <p><リスク管理部署></p> <ul style="list-style-type: none"> ・法務部：法令等遵守の企画・推進、経営陣への報告、店部への勧告・指導・助言等。法務リスクの審査・商品所管各部への指導・助言 ・審査・商品所管各部：所管する取引・商品の法務リスクを管理 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内外の全拠点にコンプライアンス・オフィサーを配置し、それぞれの組織でコンプライアンスを浸透・徹底するとともに報告。業務監査部による監査等でチェック 	<p>・「検査マニュアル」に準拠しつつ、事務取扱要領の改定等、本人確認法施行への対応を実施</p> <p>独禁法遵守マニュアルの改定を実施</p>
レピュテーション リスク (注)	<p>[規定・基本方針]</p> <p>『情報セキュリティ管理規則・細則』：情報資産(情報、情報システム)を適切に保護するための方針、基準、対策を規定</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p><体制></p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会で、コンティンジェンシープランを定める <p><リスク管理部署></p> <ul style="list-style-type: none"> ・総務部：情報資産保護に関する企画・推進 <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全店部に配置した情報管理責任者を通じ、情報セキュリティ管理規則・細則に基づき管理 ・リスク管理上の重要事項発生時には、情報管理委員会を開催して対応を検討 	

(注)レピュテーションリスクは、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、マーケットリスクを伴う資産運用に関する基本方針を決議する機関として、関係部署を所管する統轄役員、事業部門長・副部門長で構成する、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。

	オフバランス	構成メンバー	目的・主要課題等
信用リスクを伴う資産運用	投融資審議会	企画部、管理部、リスク管理部の各統轄役員、ホールセール事業部門長、ホールセール事業審査担当副部門長、社長が任命する役員	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決議
マーケットリスクを伴う資産運用	ALM 審議会	企画部、管理部、リスク管理部の各統轄役員、リテール事業部門長、ホールセール事業部門長、マーケット資金事業部門長、社長が任命する役員	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・負債総合管理の基本方針の決議

(3) 資産内容

イ．金融再生法開示債権の状況

金融再生法に基づく開示債権総額（破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権及び要管理債権の合計）は、銀行勘定と信託勘定の合計で4,022億円と、最終処理の進展に伴い、14年3月末比2,868億円の減少となった。

また、14年度の不良債権の最終処理（オフバランス化）実績については通期合計3,362億円となった。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%）達成している。

これら開示債権に対する保全状況について、図表13-3にお示ししている。開示債権総額に対する保全率（担保による保全部分、引当金を合わせたカバー率）は、銀行・信託勘定合算で79%と高水準となっている。さらに平成15年3月期については、「金融再生プログラム」及び金融検査マニュアルの改定の趣旨を踏まえた引当方法の見直しなどを実施した結果、予てより高率の引当を実施していた要管理先についてもほぼ14年9月末並みの引当率（非保全部分約50%）を確保しつつ、その他の要注意先の引当率は5.6%と、14年9月末の3%から大幅に改善している。

ロ．リスク管理債権の状況

不良債権処理の進捗状況につき、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、以下のとおりとなる。15年3月期のリスク管理債権残高は3,995億円と、前年度末との対比で40%を超える大幅な削減となった。この結果、不良債権比率は3.73%まで低下し、正常化に向けて着実に進捗してきている。また、厳格な引当を実施してきており、与信費用比率は着実な低下基調にある。

	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であり、不良債権比率、与信費用比率などで見た資産健全性についても一層の向上を図っていく。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である。

(4) 償却・引当方針

イ．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

．基本的な考え方、運営

平成13年4月6日の「緊急経済対策」にも盛り込まれた「不良債権の抜本的なオフバランス化」推進の観点より、不良債権の最終処理、特にオフバランス化については、財務リスク削減のための最重要課題として、今後とも積極的に取り組んでいく方針である。

自己査定及び償却・引当の運営については、以下の通りとなっている。

日本公認会計士協会の実務指針、金融検査マニュアル等の関係諸法令等に準拠して制定した「自己査定基準」等に則して、自己査定を年4回実施する。

償却・引当に関しては商法、企業会計原則、上記実務指針等に準拠した「貸出金等に関わる償却・業務規定」を制定し、自己査定結果をもとに厳格な償却・引当を実施する。

．償却・引当体制

営業店部等による第一次査定、審査各部による第二次査定を経たうえで、審査各部から独立したリスク管理部による内部監査、監査法人による外部監査を実施することで、牽制機能の働く管理体制を構築している。

自己査定結果及び償却・引当結果は取締役会あて報告を行う。

．償却・引当方法の概要

自己査定における債務者区分毎の償却・引当方法は、以下のとおり。

銀行勘定の正常先債権、要注意先債権

平成15年3月期より、正常先・要注意先の区分のほか、要注意先については社内信用格付別、債権の保全状況別に、貸倒実績率等に基づく予想損失率を算定し、「一般貸倒引当金」として計上する。また、併せて要管理先の大口債務者（与信額100億円以上）に対する債権のうち、将来のキャッシュ・フローを合理的に見積もることのできるものについては、DCF法による引当を実施することとしている。

破綻懸念先債権

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」として計上する。

実質破綻先債権、破綻先債権

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残額を直接減額する。

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・引当基準により直接償却する。

ロ．社内企業格付けごとの償却・引当の目途

平成 15 年 3 月期より、要注意先については社内信用格付別等によりグルーピングした上で、貸倒実績率等に基づく予想損失率を算定し、一般貸倒引当金を計上している。今後とも関係諸法令等に準拠しつつ、厳格な償却・引当を実施していく所存である。

ハ．不良債権の売却等による処理、回収の方針

全店的な管理債権の回収・処理促進の体制は次のとおり。

ホールセール企画部(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
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
リスク管理部(リスク管理体制の企画推進担当部署)	自己査定、償却・引当の監査

・取引先の信用状況(債務者区分)に応じた対応方針を明確にしたうえで、不良債権の管理・回収ノウハウ等専門性の高い人材を配置した専任部署である審査第二部において集中管理をおこなっている。

・審査第二部においては、回収・処理の企画推進とモニタリングを実施しており、フロント部署との連携により、今後とも回収業務の効率化と最終処理の一層のスピードアップを図っていく。

・従前より、バルクセール等を積極的に活用しているが、整理回収機構・産業再生機構等の活用、投資家の開拓やスキームの多様化を図ることで最終処理を促進する。

・また、取引先の実態を踏まえて、取引先の企業再生に資する施策および、それに伴う不良債権の最終処理を検討していく。

二．債権放棄についての考え方

債権放棄による取引先の再建は、不良債権の最終処理の一手段と位置付けられるが、取引先の再生の可能性及び経済合理性の観点も踏まえ、慎重に対処する方針である。具体的には、以下についての妥当性を十分検証のうえ対応する。

・再建計画に十分な合理性があり、取引先の再生の可能性が高いこと、よって残存債権の回収がより確実にとなると考えられること。

・当該取引先の経営責任、株主責任が明確化されていること。

・債権者間の損失負担割合が合理的に勘案され、当社の損失が最小限に抑えられる等の経済合理性があること。

・取引先の事業存続の社会的意義、破綻した場合の社会的影響(損失)が認められること。

(5) 評価損益の状況と今後の処理方針

時価のある有価証券については、「金融商品会計に関する実務指針」に従い、厳格な減損処理を実施している。特に株式の減損処理は、評価損率 50%以上の銘柄については全銘柄を対象、30%から 50%までの銘柄についても株価の回復可能性なしと判定した銘柄を対象とし、株価下落による評価損をすみやかに処理している。また、平成 14 年度においては通期で約 3,250 億円の株式を処分し、株価リスクならびに評価損の削減を積極的に進めた。この結果、平成 15 年 3 月末の有価証券評価損益（単体）は、株式評価損益が 14 年 9 月末比 545 億円改善したことを主因に、198 億円のマイナス超過にとどまった（詳しくは図表 18 をご参照）。

今後についても、政策保有株式の売却を計画的に実施し、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。

(図表13-1)金融再生法開示債権の状況

< 銀行勘定 >

(億円 四捨五入)

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	340	370	220	249
危険債権	3,765	3,905	1,598	1,687
要管理債権	1,485	1,536	1,566	1,570
小計	5,591	5,811	3,384	3,507
正常債権	88,787	90,524	92,847	99,738
合計	94,378	96,335	96,231	103,245

引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	823	840	875	882
個別貸倒引当金	1,334	1,362	476	499
特定海外債権引当勘定	12	12	9	9
貸倒引当金 計	2,170	2,215	1,360	1,390
債権売却損失引当金	2	2	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
合計	2,173	2,218	1,360	1,390

(増減要因等)

単体開示債権額合計は3,384億円と14/3月末比2,207億円の減少。

危険債権以下が最終処理(オフバランス化)の促進で2,288億円の減少

破産更生債権等、危険債権に対する保全率(担保・保証等の保全及び引当金によるカバー

:直接償却後)は、それぞれ100%、86%。要管理債権についても保全率は75%(非保全部分

に対する引当率は50%)の水準を確保。(図表13-3ご参照)

(図表13-2)金融再生法開示債権の状況

< 信託勘定 >

(億円 四捨五入)

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	132	*1	71	*1
危険債権	479	*1	169	*1
要管理債権	689	*1	399	*1
小計	1,300	*1	638	*1
正常債権	17,491	*1	14,801	*1
合計	18,791	*1	15,440	*1

引当金等の状況

(億円)

	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)	15/3月末 実績 (単体)	15/3月末 実績 (連結)
特別留保金	186	*1	120	*1
債権償却準備金	7	*1	8	*1
合計	193	*1	128	*1

*1 連結子会社に元本補てん契約のある信託はない。

(増減要因等)

単体開示債権額合計は638億円と14/3月末比661億円の減少。

危険債権以下が最終処理(オフバランス化)の促進で371億円の減少。

破産更生等債権、危険債権、要管理先に対する保全率(担保・保証等の保全によるカバー率)は、それぞれ100%、75%、54%と合計で65%の水準を確保。

更に特別留保金と債権償却準備金を加えた場合の保全率は85%と高水準を確保

(図表13-3)金融再生法開示債権の状況 (担保・保証等及び引当による保全率)

【単体】

< 銀行勘定 >

	14/3月末実績	15/3月末実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	100%	100%
危険債権	83%	86%
要管理債権	67%	75%
金融再生法開示債権計	80%	82%

< 信託勘定 >

	14/3月末実績	15/3月末実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	98%	100%
危険債権	69%	75%
要管理債権	59%	54%
金融再生法開示債権計	67%	65%

< 銀行・信託勘定計 >

	14/3月末実績	15/3月末実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	99%	100%
危険債権	82%	85%
要管理債権	64%	71%
金融再生法開示債権計	77%	79%

引当金は金融再生法開示債権に対して計上している個別貸倒引当金及び一般貸倒引当金の合計額。

(図表14) リスク管理債権情報

		(億円、%)			
		14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額 (A)	銀行勘定	131	134	146	149
	信託勘定	64	64	58	58
延滞債権額 (B)	銀行勘定	3,927	3,945	1,644	1,661
	信託勘定	545	545	180	180
3か月以上延滞債権額 (C)	銀行勘定	25	49	11	16
	信託勘定	5	5	15	15
貸出条件緩和債権額 (D)	銀行勘定	1,459	1,460	1,554	1,554
	信託勘定	684	684	383	383
イ．金利減免債権	銀行勘定	244	244	287	287
	信託勘定	341	341	31	31
ロ．金利支払猶予債権	銀行勘定	-	-	-	-
	信託勘定	-	-	-	-
ハ．経営支援先に対する債権	銀行勘定	461	461	625	625
	信託勘定	175	175	225	225
ニ．元本返済猶予債権	銀行勘定	754	754	641	641
	信託勘定	167	167	127	127
ホ．その他	銀行勘定	-	-	-	-
	信託勘定	-	-	-	-
合 計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	銀行勘定	5,543	5,589	3,357	3,381
	信託勘定	1,299	1,299	638	638
部分直接償却		2,770	2,818	1,516	1,574
比率(銀行勘定) / 銀行勘定総貸出		6.22	6.26	3.66	3.70
比率(信託勘定) / 信託勘定総貸出		6.92	6.92	4.13	4.13

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	991	807	600
うち銀行勘定	752	604	500
個別貸倒引当金繰入額	485	30	
貸出金償却等 (C)	286	577	
貸出金償却	315	403	
CCPC向け債権売却損	3	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	3	
その他債権売却損	32	170	
債権放棄損	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	1	0	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	18	2	
うち信託勘定(注2)	239	203	100
貸出金償却	228	175	
CCPC向け債権売却損	16	16	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	5	11	
一般貸倒引当金繰入額 (B)	62	51	-
合計 (A)+ (B)	1,054	859	600

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (D)	464	887	
グロス直接償却等 (C)+ (D)	751	1,465	

(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) 信託勘定における処理額のうち各年度決算の損益に反映された金額。

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額 (A)	1,046	828	600
うち銀行勘定	806	625	500
個別貸倒引当金繰入額	533	47	
貸出金償却等 (C)	293	580	
貸出金償却	318	406	
CCPC向け債権売却損	3	-	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	3	
その他債権売却損	28	170	
債権放棄損	-	-	
債権売却損失引当金繰入額	1	0	
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	
特定海外債権引当勘定繰入	18	2	
うち信託勘定(注2)	239	203	100
貸出金償却	228	175	
CCPC向け債権売却損	16	16	
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	
その他債権売却損	5	11	
一般貸倒引当金繰入額 (B)	53	50	-
合計 (A)+ (B)	1,100	878	600

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等 (D)	501	901	
グロス直接償却等 (C)+ (D)	795	1,481	

(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) 信託勘定における処理額のうち各年度決算の損益に反映された金額。

(図表17)倒産先一覧

(件、億円)

行内格付	倒産1期前の行内格付		倒産半期前の行内格付	
	件数	金額	件数	金額
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	0	0	0	0
6	10	41	8	26
7	1	2	2	15
8	6	64	6	58
9	9	420	7	387
10	7	1,617	10	1,658
合計	33	2,145	33	2,145

(注1) 小口(与信額50百万円未満)は除く

(注2) 金額は貸出金額。

(参考) 金融再生法開示債権の状況

(億円、四捨五入)

	15年3月末実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	290
危険債権	1,767
要管理債権	1,965
正常債権	107,648
総与信残高	111,670

(図表18 評価損益総括表 (平成15年3月末、単体))

		残高	評価損益		
			評価益	評価損	
満期保有目的	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券(注1)	474	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	243	-	-	-
	その他	231	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券(注2)	34,463	198	910	1,108
	債券	11,033	84	85	0
	株式	5,801	636	353	990
	その他	17,628	354	471	117
	金銭の信託	-	-	-	-

(注1) 時価のない有価証券のうち子会社・子法人等株式及び関連法人等株式の貸借対照表価額を記載。

(注2) 「有価証券」のほか「買入金銭債権」中の貸付債権信託受益権等も含めて記載。

その他有価証券のうち時価のある株式については、期末前一カ月の市場価格の平均を時価とし、それ以外の有価証券については、期末日の市場価格を時価としている。なお、時価のない外貨建その他有価証券に係る為替換算差額についてもその他有価証券の評価損益に含めて記載。

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価益	評価損	
事業用不動産(注1)	412	320	91	2	94
その他不動産	-	-	-	-	-
繰延ヘッジ損失(注2)	360	360	360	3,784	4,144

(注1) 「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を実施している(1/3月期)。

(注2) ヘッジ会計を適用し、繰延ヘッジ損失として当期貸借対照表に計上して翌期以降に繰延べたデリバティブの評価損益。当該デリバティブについては資産負債総合管理(ALM)の観点からオンバランス資産のリスクヘッジとして取組んでいるもの。

なお、時価評価を行い、評価損益を損益に計上したデリバティブの評価損益(特定勘定を含む)は下記の通りである。

金利関連取引	44
外 金利スワップ	17
株式関連取引	0
債券関連取引	2
通貨関連取引	32
クレジットデリバティブ取引	1
合計	73

(図表18) 評価損益総括表 (平成15年3月末、連結)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券(注1)	180	6	9	3
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	180	6	9	3
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券(注2)	202	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	202	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券(注3)	34,457	196	914	1,110
	債券	11,036	84	85	0
	株式	5,808	636	354	990
	その他	17,612	355	474	119
	金銭の信託	-	-	-	-

(注1) 満期保有目的の債券で時価のあるものの貸借対照表価額及び時価との差額を記載。

(注2) 時価のない有価証券のうち子会社・子法人等株式及び関連法人等株式の貸借対照表価額を記載。

(注3) 「有価証券」のほか「買入金銭債権」中の貸付債権信託受益権等も含めて記載。

その他有価証券のうち時価のある株式については、期末前一カ月の市場価格の平均を時価とし、それ以外の有価証券については、期末日の市場価格を時価としている。なお、時価のない外貨建その他有価証券に係る為替換算差額についてもその他有価証券の評価損益に含めて記載。

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	412	320	91	2	94
その他不動産(注1)	69	83	13	28	14
繰延ヘッジ損失(注2)	364	364	364	3,784	4,148

(注1) 「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を実施している(11/3月期)。その他不動産には子会社不動産の含み損益等を記載している。

(注2) ヘッジ会計を適用し、繰延ヘッジ損失として当期貸借対照表に計上して翌期以降に繰延べたデリバティブの評価損益。当該デリバティブについては資産負債総合管理(ALM)の観点からオンバランス資産のリスクヘッジとして取組んでいるもの。

なお、時価評価を行い、評価損益を損益に計上したデリバティブの評価損益(特定勘定を含む)は下記の通りである。

金利関連取引	44
為 金利スワップ	17
株式関連取引	0
債券関連取引	2
通貨関連取引	32
クレジットデリバティブ取引	1
合計	72

(6) 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)	
	14/3月末	15/3月末	14/3月末	15/3月末
金融先物取引	611,967	406,500	-	-
金利スワップ	213,422	194,566	4,283	5,967
通貨スワップ	5,661	6,397	240	254
先物外国為替取引	50,996	44,875	1,410	839
金利オプションの買い	22,541	20,116	63	47
通貨オプションの買い	609	719	20	23
その他の金融派生商品	21,457	40,366	-	231
一括ネットティング契約による与信相当額削減効果	-	-	3,353	4,634
合 計	926,656	713,541	2,665	2,729

(注)B Ⅴ 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20)信用力別構成 (15/3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)	2,434	168	128	2,729
信用コスト	4	3	2	9
信用リスク量	29	7	5	42

(*)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。

注1)連結ベース。「与信相当額」はBIS自己資本比率基準と同義。

注2)信頼区間は99%、保有期間は1年とした。

注3)信用コストは計量化により算出した予想損失額。

注4)信用リスク量は計量化により算出した非予想損失額。