

1. 金額・条件等

(1) 根拠

弊行は、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）第4条第2項に基づいて、優先株式の引受けを申請いたします。優先株式の発行金額、具体的な商品性等につきましては、(2)および別紙において詳述いたしますが、まず初めに弊行が今般の申請を行うことを決定いたしました背景等につきまして説明いたします。

わが国の経済は、バブル経済の崩壊、アジア等新興市場における通貨・金融市場の混乱、金融機関の経営破綻や企業倒産の急増などが重なって、個人消費を始めとした最終需要が縮小し、これが生産・雇用面にも影響を及ぼすことによって、長く低迷状態が続き、戦後最悪と言われる極めて厳しい状況にあります。そのようななかで平成10年10月に早期健全化法が制定され、また、同年11月には総額24兆円の緊急経済対策が発表されたことにより、わが国の金融システム安定化と景気回復に向けた施策の両輪がレールに乗せられることになりました。弊行といたしましては、政府の景気回復に向けての並々ならぬ決意を認識し、また、金融システムに対する内外からの信認の回復、そして信用収縮を解消し企業の経済活動の活性化を図るために、大手銀行として社会的・公共的使命を果たす必要があると考えるにいたりました。具体的には以下の2点であります。

第一に、わが国経済がなお一層悪化するおそれのあるなかで、信用収縮の解消のため前向きな資金需要にこたえていくためには、不良債権の一段の前倒し・予防的処理を行い、不良債権問題から早期に脱却しなければなりません。また、これにより、一時的に毀損する自己資本を増強し、強固な財務体質を築くことが必要であります。

第二に、金融ビッグバンが進展し、外資を含めた競合が激化していくなかで、大手邦銀として国内顧客に高度かつ多様な金融サービスを提供していく必要があります。そのためには、グローバルに通用する財務体質、すなわち、B I S比率10%以上を確保することが必要であります。

弊行の申請は、以下の通り早期健全化法第7条に掲げられた要件のすべてに該当するものと思料いたします。

- (イ) 「協定銀行による株式等の引受け等によりその資本の増強が図られなければ、当該発行金融機関等が内外の金融市場において十分な信認を得られず円滑な資金の調達をすることが極めて困難な状況に至ることとなる等により、当該発行金融機関等の業務又は我が国における金融機能に著しい障害が生じ、信用秩序の維持又は企業の活動若しくは雇用の状況に甚大な影響を及ぼす等経済の円滑な運営に極めて重大な支障が生ずるおそれがあること。(早期健全化法第7条第1項第1号)」

当該要件に該当すると判断する理由は次の通り。

弊行が海外市場において資金調達を行う場合に、金利の上乗せ(いわゆるジャパン・プレミアム)が生じていること。

このジャパン・プレミアムの存在により、わが国の金融システム全体に、金融機関全般にわたる極端な貸出抑制・貸出回収による円滑な資金供給の障害が生ずるおそれがあること。

- (ロ) 「当該発行金融機関等がその財産をもって債務を完済することができない状況にあること等その存続が極めて困難であると認められる場合でなく、かつ、当該株式等の引受け等に係る取得株式等又は取得貸付債権の処分をすることが著しい困難であると認められる場合でないこと。(同、第2号)」

当該要件に該当すると判断する理由は次の通り。

弊行の10年9月期の資本勘定は、10年8月に実施された日銀審査結果を勘案後1兆1,786億円(BIS自己資本比率は9.68%)に達している。今後5年間をみても図表11に示している通り、弊行の財務基盤は磐石であり、その財産をもって債務を完済することができない状況ではないこと。

図表2に示している通り、弊行の自己資本比率は常に10%を上回る状態を維持できる見込みであり、当該優先株式を処分することが著しく困難であるとは認め

られないこと。

- (八) 「第5条第1項に規定する経営の健全化のための計画の確実な履行等を通じて、発行金融機関等の自己資本の充実の状況に係る区分その他の要素を勘案して金融再生委員会が定めて公表する次に掲げる方策に関する基準に従ったこれらの方策の実行が見込まれること。(同、第3号)」

経営の合理化等の方策につきましては、6頁以降に詳述いたしております。弊行といましては、経営の健全化のための計画を確実に実行していく所存であります。

- (二) 「当該発行金融機関等が健全な自己資本の状況にある旨の区分に該当するときは、次に掲げるいずれかの場合であること。

ロ 急激かつ大幅な信用供与の収縮が相次いで生じており、又は相次いで生ずるおそれがある状況であり、かつ、これらの状況を改善し、又は回避するために協定銀行による株式等の引受け等が不可欠である場合その他特にやむを得ない事由がある場合(同、第5号)」

当該要件に該当すると判断する理由は次の通り。

平成10年9月末時点の弊行の自己資本比率は9.68%に達したが、この状況は申請時点においても大きく変動しておらず、健全な自己資本の状況にあること。

わが国経済は、戦後最悪と言われる極めて厳しい状況にあり、地価の一段の下落が予想され、金融機関は一層の不良債権処理に伴う資本減少の懸念に直面している。このようななかで、金融機関の貸出姿勢の慎重さが強まり、急激かつ大幅な信用供与の収縮が相次いで生じるおそれなしとしない状況とみられること。

この状況を改善し、健全な中堅・中小企業等に対する貸出増加に備えるためには、自己資本を増強することが必要であること。

企業間信用の担い手である大企業への円滑な資金供給を行うため、自己資本を増強する必要があること。

現在の金融市場は金融機関が十分な資本調達を行える環境にはないため、協定

銀行による優先株式等の引受けが不可欠であること。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

本申請に基づき公的資金により引受けられる優先株式の発行金額は、5,010 億円であります。発行条件、商品性につきましては、別紙の通りであります。なお、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いたしております。

(3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

公的資金受入れによる自己資本 5,010 億円につきましては、主として経営の健全な中堅・中小企業及び個人向け貸出の増強に活用してまいりる所存であります。なお、貸出の増強におきましては、企業間信用の収縮の緩和に資する大企業への信用供与にも意を用いる必要があると判断しております。

平成 10 年度の当初計画におきましては、不良債権の前倒し処理に基づく自己資本の毀損、景気低迷に伴う信用リスクの増大、などを要因として、リスクアセットの圧縮・国内貸出の抑制を計画しておりました。しかしながら、金融システム不安の解消と信用収縮の回避は景気回復に不可欠であり、また、銀行の公共性、社会的責任をも勘案し、今般、公的資金による資本増強を前提として国内業務部門の貸出方針を大幅に見直すことといたしました。景気低迷に伴う信用リスクの増大に関しましては、貸出資産の健全性維持の観点から、今後とも企業の業績動向、資金用途につきまして従来同様厳格な審査を行ってまいります。健全な経営内容の中堅・中小企業、企業間信用の担い手である大企業に対する円滑な資金供給を行うために最大限努力してまいります。

具体的には、当初計画では、平成 10 年度の国内向け貸出を前年度比横這いとしておりましたが、公的資金受入れ後の本計画におきましては前年度比 5,000 億円の増加（た

だし、貸金償却等特殊要因を除く)を見込んでおります。また、平成 11 年度につきましても、国内全体で 2,000 億円の貸出増を計画しております。

なお、今回の公的資金受入れによりまして、弊行の自己資本比率はグローバル・スタンダードと言われる 10%以上を維持できることとなります。金融ビッグバンの進展により、内外金融機関の競争、あるいは、同業種・異業種による競争が激化していくものと予想されますが、その競争に打ち勝ち、かつ、弊行顧客、就中国内顧客に対してより質の高い金融サービスを提供していくためには、強靱な財務体質を早期に回復し、経営の柔軟性を確保することが何よりも重要と判断した次第であります。今回の公的資金受入れを梃子として、内外金融市場における信認を高め、また、内外の業務提携を含めた合従連衡等あらゆる可能性を追求してまいり所存であります。

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 10 年度 9 月中間決算及び平成 10 年度年間業績見通しにつきましては、収益動向及び計画（図表 1 - 1）に示した通りであります。

a. 平成 10 年度 9 月中間決算

[業務粗利益]

平成 10 年度 9 月中間決算における業務粗利益につきましては、貸金利鞘の適正化、個人預金の増加等により資金利益が増益となったこと、堅調な債券相場を受けて債券関係損益が大幅に改善したこと等から 4,255 億円と前年度中間期対比大幅な増益となりました。

[経費]

経費につきましては、人員抑制を含め全般的な経費削減に取り組んでいることを反映し、前年度中間期対比 32 億円の減少となりました。

[業務純益]

この結果、一般貸倒引当金繰入を除く業務純益は 2,435 億円と前年度中間期対比 809 億円の増益となりました。なお、一般貸倒引当金繰入を含む業務純益が 2,651 億円と 216 億円の乖離が生じておりますのは、10 年 9 月期に新設したカントリーリスク引当基準に従いまして、10 年 3 月期決算において一般貸倒引当金によって引当てておりましたインドネシア向け与信につきましては、一般貸倒引当金から特定海外債権引当勘定へ振替えたことにより戻入が発生したのが主因であります。なお、10 年 9 月期の特定海外債権引当勘定は、インドネシア向け振替分を含め 190 億円の繰入となり、198 億円となりました。

[臨時損益]

臨時損益といたしまして、不良債権に関する貸出金償却 9 億円、個別の貸倒引当金

繰入 1,172 億円、共同債権買取機構宛売却損 134 億円、債権流動化に伴う損失 132 億円の合計 1,447 億円の処理を行いました。

株式等関係損益につきましても、270 億円の損失を計上いたしましたが、主な要因は価格の下落が著しい株式について 253 億円の評価損を計上したためであります。なお、10 年 9 月末の有価証券の含み益は前期末対比 3,186 億円減少し 459 億円となりました(図表 18)。

[経常利益・中間利益]

この結果、10 年 9 月期の経常利益は 624 億円となりました。以上に加えまして、加州住友銀行売却による売却益 149 億円、その他海外子会社の整理損 75 億円等、特別損益として 64 億円を計上し、税引後中間利益は 539 億円となりました。

b. 平成 10 年度の年間業績見通し

[下期の金融環境]

10 年度下期の金融環境につきましては、昨今のデフレ環境下における企業業績の悪化、倒産件数の増加等により引続き資産の劣化は避けられない見通しと判断しております。とりわけ、金融システム不安等に起因する株式市場等の低迷を反映し、株式評価損の増大という形で企業決算に悪影響を与えている、金融機関にとってもクレジットコスト増を回避するため与信判断における慎重さが強まり信用収縮を惹起している、等の事態を認識しております。

したがいまして、弊行といたしましては、金融システム不安の一因を除去し信用収縮状況を改善するため、民間調達に加え公的資金による資本増強策を前向きに受入れ、将来の資産劣化等に備えた前倒しかつ予防的措置を実行して財務体質を万全なものとしてまいり所存であります。

[前倒し・予防的措置]

具体的には、従来から行っております自己査定に基づく個別の償却・引当に加え、引当率の引上げなど弊行の内部基準見直し等に伴う引当金積増として合計 8,700 億円、お

よび、要注意先、正常先等の将来の劣化に対する予防的な引当を行うための1,800億円の一般貸倒引当金積増しによって、総額10,500億円の貸倒引当等費用の計上を予定しております。個別償却・引当8,700億円は、従来の自己査定に基づく個別の償却・引当に加え、昨年12月に公表された金融検査マニュアル(案)を勘案し弊行の資産査定および引当基準を見直すことに伴う引当金の積増し等に対応するものであります。

弊行の引当基準見直しに伴う引当金の積増し等の考え方といたしましては、分類債権に対する個別引当率の引上げ(70%水準へ)、分類債権(要管理債権等)に対する一般貸倒引当金の予防的積増し、共同債権買取機構宛の売却債権に関して、最近の地価下落を織込んだ抜本的な引当金積増し・バルクセールによる最終処理に伴う損失等、金融検査マニュアル(案)を勘案し10年度下期において資産査定基準を見直すことによる引当増、等を想定しております。なお、平成11年3月期の償却・引当方針等につきましては、65頁以降に詳述いたします。

[業務粗利益]

平成10年度の業務粗利益は、前年度比437億円増益の7,550億円を見込んでおります。これは、内外短期金利が低下基調にあったこと、債券相場も昨年未までは概ね堅調に推移したことからトレジャリー収益が大幅増益となること、貸金利鞘の適正化、個人預金を中心とした預金増加、振込・送金、エレクトロニック・バンキング(EB)等手数料収入増などにより国内マーケティング収益が順調に拡大していること、業績好調な海外現地法人からの受取配当金が増加すること、等によるものであります。

[経費]

経費につきましては、前年度比87億円削減の3,650億円を見込んでおります。これは、人員の抑制、賞与の削減等により人件費を前年度比46億円削減すること、物件費を店舗の統廃合、広告費の圧縮などにより32億円削減すること、等によるものであります。

[業務純益]

以上の結果、一般貸倒引当金繰入を除く平成10年度通期の業務純益は3,900億円と

前年度比 524 億円の増益となる見込みであります。

[臨時損益等]

臨時損益等につきましては、上述の通り貸出金等に係る貸倒引当等費用として 8,700 億円の計上を計画しております。一般貸倒引当金につきましても、予防的引当の観点から 1,800 億円を積増す計画であります。一般貸倒引当金繰入額は通期で 1,584 億円となりますが、積増し額 1,800 億円との差額は 10 年 9 月期決算において述べました通り(6 頁)、インドネシア向け一般貸倒引当金を特定海外債権引当勘定へと振替えたことによるものであります。なお、特定海外債権引当勘定は中間期同様、通期においても 190 億円の繰入を計画しております。

株式関係損益につきましては、株式評価損の中間期計上分(253 億円)に加え、下期において含み損のある株式の償却及び市場売却等による売却損等を含め、 500 億円の損失を見込んでおります。

[経常損益]

以上の結果、7,150 億円の経常損失となります。

[特別損益]

貸倒償却費用等の処理に対応するため、所有不動産の売却により 600 億円程度の特別利益計上を計画しております。また、海外拠点の見直し、経営資源の再配分の観点から 10 年 9 月期に加州住友銀行を売却いたしましたことに加え、今般、ゴッタルド銀行(弊行出資比率 53.5%)の所有株式全部について売却契約を締結いたしましたことから、その売却益を含め総額で 1,250 億円の特別利益を見込んでおります。

一方、特別損失につきましては、スイス住友銀行等海外子会社の清算損 75 億円に加え、低金利のもとでの運用利回り低下による弊行厚生年金基金の将来の積立て不足に備えて、年金基金の財務体質強化のため、予定利率引下げに伴う年金債務の償却を前倒しで開始することとし、200 億円強の費用を特別損失に計上する予定であります。

[当期損益]

平成 10 年度より、個別財務諸表において、今年度から導入が可能となりました税効果会計を採用する方針であり、これによる法人税等調整額を 2,750 億円織込んでおります。その結果、3,750 億円の当期損失となる見込みであります。

c. 自己資本比率

自己資本比率の推移は図表 2 の通りであります。

本年度のリスクアセットにつきましては、特に外貨建て資産を中心に、加州住友銀行の売却および大和銀行からの継承業務関連資産の売却による米国ミドル・スモール・マーケット業務からの撤退、ゴットルド銀行の売却に加え、海外店における非日系企業取引・資金取引業務の縮小等により大幅な削減を進めております。その一方で、今年度末からの連結基準見直しによる連結対象会社の拡大、国内の中小企業・個人向けを中心とした貸出増等の増加要因があるため、全体では 10 年 3 月期末対比約 5,000 億円増加し、41 兆 5,000 億円となる見込みであります。

一方、11 年 3 月末の BIS ベース自己資本は、赤字決算による資本の毀損等により 6,000 億円程度の減少が見込まれますが、3,400 億円の優先出資証券発行に加え、本申請に基づく公的資金による優先株式を 5,010 億円、合計約 8,410 億円の T I E R 資本を調達することにより、図表 2 にあります通り 10.27%となる見込みであります。

d. 平成 11 年度以降の業績見通し

[新体制の導入]

平成 11 年度以降の戦略展開につきましては、まず、4 月より法人業務と個人業務を切り分け、顧客セグメントに応じたマーケット別の業務推進体制を導入し、顧客ニーズに応じた最適の商品・サービスをタイムリーに提供するための体制をスタートいたします。すでに本年 2 月、同体制のスタートに先立って支店業務グループを廃止し、個人業務グループと法人業務グループへの分離再編を実施いたしました。

法人業務におきましては、貸金ポートフォリオの改善による資産の有効配分、貸金プ

ライシングの適正な運営、ノンアセットビジネスによる手数料増強等を通じての収益力の強化を図るとともに、個人業務におきましてもセグメントされた顧客層に対して最適のサービスを提供してまいります。これらの事業の再編・再配置を通じて、店舗・人員等の経営資源のリストラクチャリングを行い、コスト競争力の強化にも努めてまいります。業務再構築のための方策につきましては、16頁以降に詳述いたします。

[業務粗利益]

計画策定に際しましては、金利動向に大きく左右される債券5科目尻等の部分は計数上織込んでいませんが、平成15年3月期の業務粗利益を7,000億円としております。平成11年3月期対比では550億円の減益計画（債券5科目尻を除けば横這い）となりますが、減益のうち1,600億円強は、11年3月期に過去最高を記録する見込みであります。トレジャリー収益の大幅減益が見込まれること、業績好調な海外現地法人からの受取配当金の減少が見込まれること、によるものであります。したがって、これらの要因を除きますと1,000億円強の増益計画であります。

この業務粗利益の増益内訳を平成11年4月から導入する法人・個人業務のマーケット別で見ますと、個人業務で約300億円、法人業務で約700億円の計画となります。

個人業務では、投信、預金等預かり資産の拡大により約200億円、住宅ローンを中心としたローン増強により約80億円、リモートバンキング等の業務拡大による手数料収入増で約20億円の各々増益を計画しております。

法人業務では、貸出増加、金利水準の適正化による貸金収益の増強により約500億円、エレクトロニック・バンキング(EB)等の資金決済ビジネスの拡大による振込送金等各種手数料および決済性預金の増強等で約200億円の各々増益を計画しております。

国際業務につきましては、大幅な資産圧縮により金利収益および貸金関係手数料の減少が見込まれますが、これを貸金利鞘の改善やノンアセットビジネスの拡大による手数料増強でカバーし、11年3月期対比横這い（為替相場変動要因を除く）を計画しております。

なお、キャピタル・マーケット業務につきましては、後述の通り、大和証券との合併

会社設立を予定しております。それに伴い、弊行業務の移管、子会社・関連会社の営業譲渡、合併・統合による再編なども実施いたしますが、それによる弊行収益への寄与額は本計画においては織込んでおりません。

[経費]

経費につきましては、現在全支店で行っている法人取引の全国約 110 カ所の法人取引拠点への集約化、テレホン・バンキング、インターネット・バンキング、A T M等リモートバンキングの推進、インストア・ブランチ、投信専門店等新たなデリバリーチャンネルへの移行、による店舗・人員のリストラクチャリング効果として約 95 億円、営業店事務用端末（W I T、ワークロー・イノベーション・ターミナル）の導入による B P R（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）等を通じた合理化効果 20 億円、海外店の再編による店舗・人員の合理化で約 60 億円、弊行が外部から調達する物品・サービス・労働力等の単価・調達方法の見直しにより 90 億円等、前向きのリストラクチャリングにより約 265 億円の経費削減を計画しております。加えて、職員賞与のカット、選択定年制度の導入等により 75 億円の経費を削減してまいります。

以上のようなリストラクチャリングを強力に推進する一方、新しいデリバリーチャンネルの構築、顧客ニーズ多様化に対応する新種商品の開発、リスク管理の高度化、等のための新規投資、業績に連動した賞与体系の導入、あるいは、職務・実績を重視した新しい処遇体系の導入、といった前向きの施策を実施することによる新たな経費支出も見込んでおります。

これらをすべて含めまして、平成 15 年 3 月期の総経費を 3,400 億円の水準まで引き下げることを計画しております。

その結果、業務純益ベースでは 3,600 億円の水準が確保出来る予定であります。

[不良債権の処理計画]

不良債権処理につきましては、今後の景気回復状況次第ではありますが、本年度の前倒し・予防的処理により、平成 11 年度以降の処理額は、1,000 億円強と見込んでおります。

[自己資本比率]

平成 11 年度以降の自己資本比率の推移につきましては、図表 2 の通りであります。国際競争力の維持という観点からは、収益増強により資本を充実していく一方、不稼働資産や低採算資産を中心にリスクアセットを削減し、B I S 自己資本比率を高めていく必要があります。このため、15 年 3 月末のリスクアセットを 11 年 3 月末比 3 兆円圧縮する計画としております（円高による外貨建て資産の縮小 1 兆円強を含む）。

国内のリスクアセットは、中堅・中小企業、および個人向け貸金の増強により 11 年度以降の 4 年間で 1 兆円強の増加（リスクアセットベース）を見込んでおります。この増加要因を吸収して全体のリスクアセットを削減するため、4 年間で 海外店資産を非日系企業を中心に 1 兆円弱（リスクアセットベース）、 資本市場から直接資金調達可能な大企業宛貸金を 5,000 億円強（リスクアセットベース） 各々削減する計画であります。

以上に加えて、関連会社保有資産の圧縮、政策投資株式の持合い解消による売却などにより、15 年 3 月末のリスクアセットを 38 兆 5,000 億円にまで抑える計画としております。

（図表 1-1）

（図表 1-2）

（図表 2）

ロ．内外市場における資金運用調達の状況

内外市場における資金運用調達に関しましては、以下の基本方針で臨んでおります。

[円資金繰り]

円の資金繰りの状況につきましては、図表 3 の通りであります。その基本方針は、「安定的な資金調達の増強による市場性資金調達の圧縮」であります。

国内の円貸金につきましては、前述の通り増加計画（貸金償却等特殊要因を除く）といたしておりますが、その一方で資本調達および個人預金や法人の決済性預金といったコア預金を増強することにより、市場性資金調達の圧縮を進めていく方針であります。

11年3月末につきましては、外貨資金繰りの一段の悪化に備えて最大1兆5,000億円の円投を計画しております。この円投によって運調尻は10年9月末対比、1兆1,000億円悪化することになりますが、この影響をコア預金増強2,000億円、投資有価証券圧縮2,000億円などによって改善させ、コア運調尻を前期比横這いとする計画としております。これらに加えて「自己資本・現金等」が、資本調達等によって2,000億円の改善が見込まれますので、市場性運調尻は2,000億円改善する計画であります。

[外貨資金繰り]

外貨資金の運用調達状況につきましては、図表4の通りであります。その基本方針は、「外貨建て貸出等外貨運用の圧縮による資金繰りの安定化」であります。

海外店の貸出につきましては、邦銀の信用力低下を反映したジャパンプレミアムの高騰等業務環境が悪化していること、国内貸出を増加させる一方で、B I S比率の向上、資金繰り改善の両面から総資産を抑制運営する必要があること、から、非日系企業取引を中心に一段と削減を進める計画としております。

11年3月末につきましては、海外店の外貨建て貸出を10年9月末比さらに25億ドル削減する計画であります。また、インターバンク運用、外貨建て有価証券、インパクトローンにつきましても圧縮を進め、外貨運用残高を10年9月末の696億ドルから635億ドルまで削減する計画としております。一方、調達面では、インターバンク調達を10年9月末における全外貨調達の約6割弱と堅めに見積もる一方で円投を125億ドルと厚めに計画しております。また、流動性リスク対策として流動性の高い米国債を保有する一方、ターム物資金の調達比率の向上に努めており、期末の外貨資金繰りには万全を期していく方針であります。

[11年度以降の資金繰り計画]

11年度以降の資金繰りにつきましても、資金繰りの安定化を最優先課題の一つとして

取り組んでまいる所存であります。

円資金につきましては、11年度は中堅・中小企業および個人向け貸出を5,500億円増加させる計画としておりますが、資本市場から直接資金調達が可能なお大企業につきましては3,500億円圧縮し、全体の増加額を2,000億円に止める計画としております。その一方で、個人預金、法人決済性預金といったコア預金を貸金増加額以上に増加させることにより、預貸尻を改善し、市場性調達の圧縮を進めていく方針であります。

外貨資金につきましても、11年度は外貨建て運用残高の1割強に当たる70億ドルを削減する一方、顧客性預金の増強に努めることによりインターバンク調達ないしは円投の圧縮を進め、資金繰りの安定化に万全を期していく方針であります。

(図表 3)

(図表 4)

(2) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

[ビッグバン]

昨年6月の「金融システム改革法」成立により本格的にスタートしたいいわゆる「日本版ビッグバン」を中心とした業務環境の変化には、邦銀にとって三つの重要な側面があると考えております。

第一に、銀行、証券、保険等業務分野規制の緩和、金融商品販売の規制緩和（投資信託の窓販等）、資産運用業務規制の緩和（確定拠出型年金等）、金融持株会社の解禁など組織形態の自由化、等の金融業務に絡んだ様々な規制緩和の側面があります。

第二に、法制度・会計基準の国際標準化、ルール違反に対する厳格な処分発動、市場重視・株主重視の経営理念の明確化、といった欧米基準の受入れという側面があります。すなわち、ビッグバン後の金融市場においては、規制緩和の下で自由な競争が行われ、グローバル・スタンダードに基づく経営を実践することが求められます。

第三に、このような法制度、市場慣行といったルールの改革とともに、今日通信情報分野において目覚ましい技術進歩が進んでいるという側面にも留意する必要があります。すなわち、経済・社会構造の変化や、有力な外資系金融機関の日本市場参入により、顧客のニーズや意識が多様化するなかで、情報テクノロジーの発展はその多様化の動きをさらに加速する要因となります。また、金融機関にとっては、事務の合理化等に伴うコスト削減の機会とともに、インターネットをはじめとした新たなデリバリーチャネルの構築、データベース・マーケティングの高度化、複合金融商品の開発等、他のプレーヤーとサービスにおいて差別化できる機会を得ることができます。

[マーケット予測 - 個人業務]

今後の日本の金融市場を展望いたしますと、まず、個人の分野においては、銀行の販売商品の拡大や資産運用業務規制の緩和に伴う金融資産の運用多様化・増大が予測されます。顧客のニーズとしては高齢化の進展に伴い老後に備えた貯蓄が増大する一方、意識においてもリスク商品が一般化し、安全性と利回りを両立させる観点から投資信託と個人年金保険による運用が拡大するものと予想されます。弊行金融調査室によりますと、

平成9年度末に約1,200兆円であった個人金融資産残高は、平成17年度末(2005年度末)には約1,500兆円に達すると試算されます。今後、この増加額約300兆円について外資系金融機関を交えた獲得競争が行われることとなりますが、とりわけ投信・年金保険等運用商品に関するマーケットの拡大が予測されます。

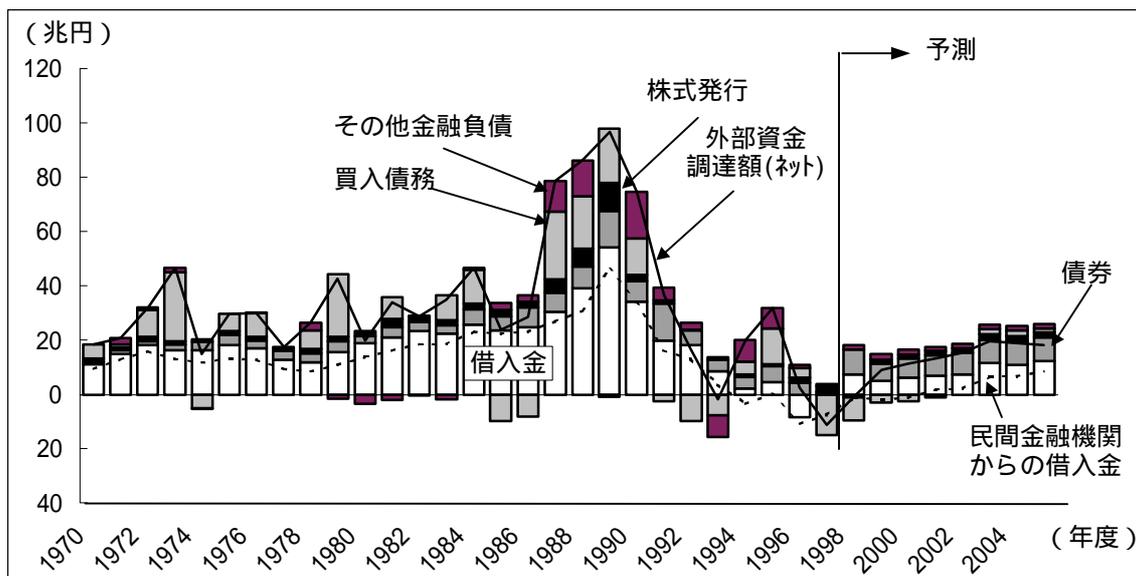
<個人金融資産残高>

	1997年度末			2005年度末		8年間の増加額	
		シェア			シェア	内訳	シェア
現金	41	3.4		46	3.1	5	1.6
預金	682	56.1		698	46.4	16	5.7
郵貯	241	19.8		247	16.4	6	2.2
民間	441	36.3		451	30.0	10	3.4
信託	41	3.3		45	3.0	4	1.3
国債	3	0.2		17	1.1	14	5.0
金融債・事業債等	11	0.9		22	1.5	11	3.9
投資信託	26	2.1		100	6.6	74	25.6
株式	92	7.6		110	7.3	18	6.1
保険	307	25.3		419	27.8	111	38.4
生命保険	284	23.4		393	26.1	109	37.7
(うち年金保険)	(79)	(6.5)		(131)	(8.7)	(52)	(17.8)
損害保険	23	1.9		26	1.7	2	0.8
外貨建資産	4	0.3		36	2.4	32	11.2
その他	9	0.8		13	0.9	4	1.3
合計	1,216	100.0		1,505	100.0	289	100.0

[法人業務]

法人の分野におきましては、設備投資資金需要に加え、産業界における規制緩和等を契機とする買収・合併等に絡んだ様々な資金需要が予測されます。また、マルチメディア、ヘルスケア関連等新たな業種・ビジネスの成長が予想され、それに応じた様々なニーズが出てくることを見込まれます。このようななかで資本市場の機能強化と規制緩和・自由化が進めば、大企業や中堅企業の資本市場調達が増加し、また、中小企業の株式店頭公開等も活発に行われることが予想されます。銀行にとりましては、預貸金業務といった伝統的銀行業務の相対的な地位低下が不可避であることは否めませんが、法人の起債、エクイティ・ファイナンス等の直接金融調達の増加という点において飛躍的拡大が見込まれるマーケットを目前にすることとなります。

< 法人の外部資金調達予測 >

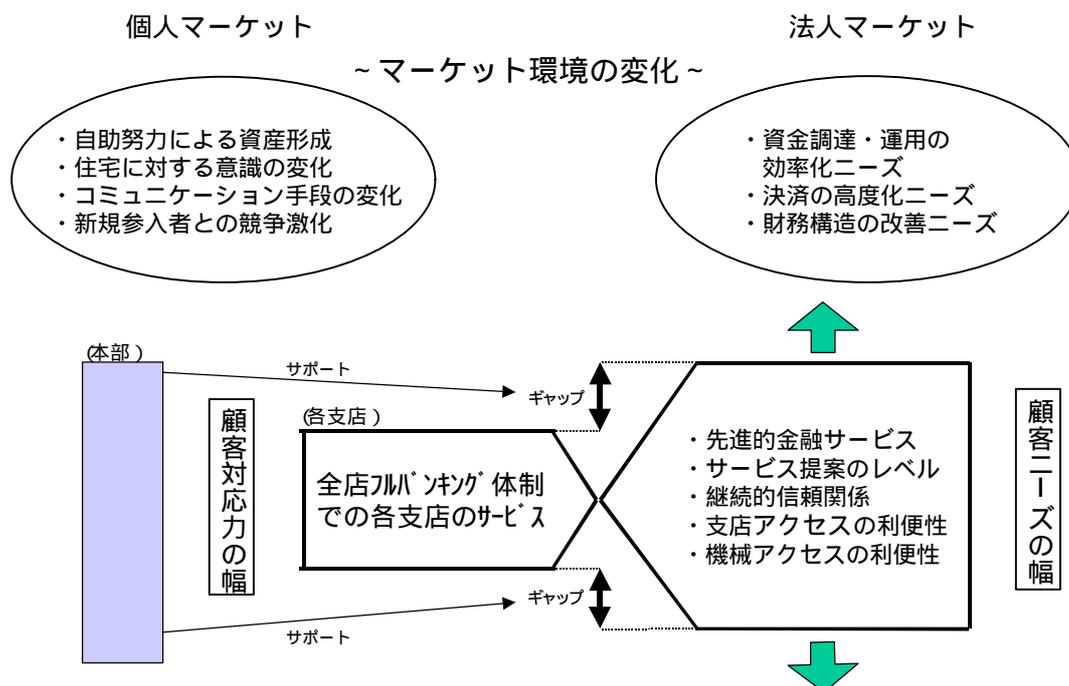


[戦略における基本的考え方]

ビッグバン後の金融市場においては、顧客ニーズの高度化・多様化に対してどのように対応していくのかについて明確な戦略が必要であります。ますます多様化する顧客ニーズと従来型の金融機関の顧客対応力との間のギャップが次第に拡大していくなかで、従来型の支店における限界的なサービス、単なる品揃え的発想のままではグローバルな競争に打ち勝つことは困難であります。

弊行ではこれまで、全ての分野において相応のプレゼンスを維持する総合金融サービス機関であることを目指してまいりました。その結果、一部の業務においては、損こそ出ていなくとも収益率が低く一段の合理化や抜本的な改革が必要な部門があるのも事実であります。ビッグバン後の金融市場においては、マーケティング・商品戦略の展開次第で大きな収益が期待出来る反面、外資系・他業種からの参入に伴い従来の比較優位が失われることによって顧客の銀行選別が急速に進む可能性もあり、「**戦略による差別化**」と「**時間的先行による差別化**」を打ち出すことが不可欠であります。

< 国内マーケット別業務推進（顧客ニーズの変化と顧客対応力） >



以上のような基本認識をもとに、弊行といたしましては、単体主義・自前主義と決別し、非戦略・不採算部門からの撤退を進め、競争力・収益力ある分野への経営資源の傾斜配分を進めてまいります。ちなみに、弊行は中期計画「Challenge21 計画」（平成 8 年度～10 年度）に則り、競争力・収益力の強化という観点から「選択と集中」をキーワードにビジネス・ポートフォリオの見直しを図り、戦略、組織、資源配分等を再構築することに最大限注力してまいりましたが、今後につきましてもこの基本的な考え方を踏襲してまいります。

[基本戦略]

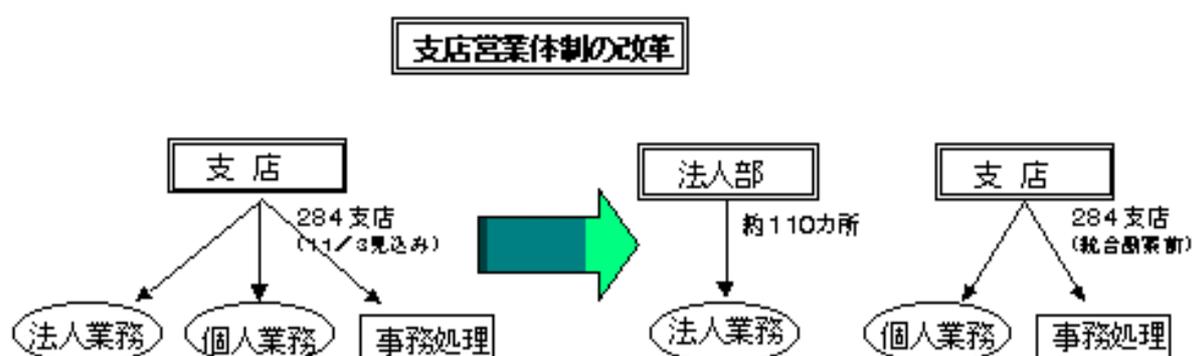
個人業務につきましては、上述のように金融資産運用分野において飛躍的なマーケットの拡大が予測されるため、老後に向けて長期的な資産形成ニーズのある資産形成層、退職金等の運用ニーズを持つ資産運用層、さらにビジネス・オーナー等の個人富裕層にターゲットを絞り、有人対応による相談機能を強化するなど人員等の経営資源を集中的に配分してまいります。また、支店事務の合理化を進めるとともに、既存のフルバンク

ング型支店の業務内容を見直し、店舗の統廃合、資産運用相談専門店舗・住宅ローン特化型店舗等への切替え、リモート・チャネルへの代替化等を進めることによって、デリバリーチャネルの抜本的なリストラクチャリングによるコスト削減を進めてまいります。

法人業務につきましては、従来の個店主義的体制では多様化するニーズをカバーしきれないと判断し、現在全店で行っている法人営業を全国約 110 力所の法人部に集約することによりまして、本部と支店が一体となって顧客ごとの固有のニーズに応える体制としてまいります。

とりわけ、前述の通り増大かつ多様化すると予測される法人の資金調達ニーズにつきましては、ターゲットセグメントを定めて顧客ごとの取引方針を明確化し、重点的に対応してまいります。

さらに、社債発行、株式引受・新規公開等の**キャピタル・マーケット業務**(=投資銀行業務)につきましては、銀行とは異なるカルチャーが必要とされ、かつ、高度の専門性が要求される一方、市場の拡大は目前に迫っており、銀行が内部的に専門家を育成する時間もないというのが実情であります。弊行といたしましては、この分野に関して内生的に対応することには限界があると判断し、後述の通り、大和証券とのジョイント・ベンチャーを新たに設立し、広い意味での住友銀行グループによるトータルな金融サービスの提供に努めてまいります。



[具体的戦略]

具体的には 21 世紀に向けて、弊行は以下の通り新たなビジネスプランを実行し、個人業務、国内中堅・中小企業取引業務、内外のキャピタルマーケット業務の 3 分野をコ

アビジネスとして位置付け、人材・資源の集中配分を行ってまいります。

a. 個人業務

個人業務につきましては、ターゲットセグメントを明確に定めた上で、各ターゲット毎に資産形成、運用に関する金融サービス相談機能を強化してまいります。同時に、支店事務の合理化や、デリバリーチャネルの再編によるコスト削減を進めてまいります。具体的には以下の通りであります。

(1) セグメントの基本的考え方

「信頼出来る世帯主に対して、顧客の取引履歴を尊重し、弊行自体に対する信頼を築き上げることによって、ライフサイクルを通じた資産形成の為に信頼される金融サービスを提供する」という観点から、ターゲットセグメントを以下の4つに分け、各セグメントに応じた金融サービスを提供してまいります。具体的には、資産形成、資産運用、個人富裕層につきましては、有人対応によるきめ細かな金融サービスの提供と相談機能の強化を図ってまいります。また、若手独身層等の支払決済ニーズへの関心が高い層につきましては、リモートバンキング等を通じた利便性の高い金融サービスの提供に主眼を置いてまいります。

資産形成層

資産形成層は、高齢化の進展と公的年金への不安、所得の階層化、不動産に対する考え方の変化に伴い「老後生活に備え金融資産を形成」するという新たなマーケットと捉えております。ターゲットとなるビジネスとしては、長期的な資産形成、ライフステージの様々な局面での時々の資金調達ニーズという観点から、a 40代～50代の優良サラリーマンの老後に備えた資産形成（住宅の増改築・第二次取得を含む）、b 60代以降の高年齢層の金融資産の保全、c その他一般世帯主の住宅第一次取得等に対し、コンサルティングを重視した金融サービスの提供を行ってまいります。

資産運用層

退職金等の資産運用ニーズを持つ資産運用層を注力マーケットとして捉え、長期保有、分散投資をテーマとした運用商品の提供を行ってまいります。但し、当面は投信

販売に注力した上で、弊行との取引を通じて投資に関わる情報蓄積・分析を行い、顧客のライフプラン、リスク許容度、投資可能額に応じて最適なポートフォリオを構築するアセットアロケーション・アドバイスを提供する資産運用ビジネスを展開してまいります。

個人富裕層

富裕個人、あるいは、個人としての資産増加と主宰する事業発展の双方を目指しておられる個人事業主層を対象に、プライベートバンキング業務を行ってまいります。成長段階にある企業の事業主に対しては、ビジネスパートナーとして顧客のライフサイクルに応じた商品・サービスの提供を行ってまいります。

若手独身層

a 現金の入出金・振込、b クレジットカード、割賦等による一時的資金立替等の支払決済ニーズへの関心が高い若手独身層を一つのターゲットと捉え、テレホンバンキング、インターネット・バンキング等のリモートバンキングを通じて、より利便性の高い金融サービスを提供してまいります。

(四) 相談機能の強化について

今後、成熟経済への移行、高齢化の進展等、経済社会構造が変化していくなかで、個人の金融資産は従来の定期預金を中心とした構成から、信託、債券、投信等のウェイトが高まっていくと予想されます。したがって、弊行は昨年 11 月、上述のセグメント毎にファミリーバンキング営業部、投資サービス営業部、プライベートバンキング営業部等の専担部署を設け、従来以上にきめ細かな商品・サービスの提供を行う体制といたしました。

個人富裕層を所管する**プライベートバンキング営業部**では、単に富裕層を対象とするのではなく、弊行のビジネス方針に合致する顧客層に絞り込んで、サービスを提供してまいります。コンサルティング機能の本格的強化を行うため、ターゲットとする顧客ニーズに全面的に対応できるプライベートバンカーを養成しております。

資産運用層及び資産形成層を所管する**投資サービス営業部**、**ファミリーバンキング**

営業部では、預かり資産の増強と住宅ローンの強化に努めてまいります。

預かり資産の増強につきましては、従来の預金業務に加え、とりわけ投信窓販に注力してまいります。投信につきましては、昨年 12 月の窓販解禁に際し、多様な顧客ニーズに応えるため、リスク度に応じた幅広い商品ラインナップとして 24 種類の投信商品を揃えました。また、投信販売体制強化の一環として外部からの専門家の採用を含め約 240 名に上るフィナンシャル・コンサルタントを支店に配備した上で、有人対応による相談機能の強化を進めております。なお、顧客利便性の向上という観点から、一部店舗において営業時間の延長や休日営業の試行を始めました。

資産形成層の主要商品であります住宅ローンにつきましては、デリバリーチャネルの優位性において差別化を図ってまいります。弊行は平成 10 年 1 月、全国 27 カ所のローン専用窓口（ローンセンター）を、従来の相談業務だけでなくローン契約まで取扱いできる住宅ローン特化型店舗である「ローンプラザ」に改組し、さらに、一部店舗では休日営業も開始いたしました。ローンプラザは、現在 29 カ所となっております。今後もマーケット拡大に応じて拠点を増加させるとともに、業務の集約化によるコスト削減、マーケティング体制の効率化を進めてまいります。なお、相続対策に関するアパートローン等の節税ニーズにつきましては、今後原則として見合わせることにし、顧客の資産形成ニーズに応えるための住宅ローンに特化することにより、安定的なローン・ポートフォリオの増強を図る方針であります。

(ハ) 支店事務の見直し

個人業務につきましては、従来通りのフルバンキング体制の下での業務スタイルにおいて既存の商品・サービスを提供しているだけでは、外資系をはじめとする他の金融機関や新種商品への預金流出が加速し、銀行にとっては支店という高いインフラコストだけが残る不採算部門と化すリスクがあります。このような観点から、以上のような商品・サービス提供力の向上に加え、事務面の合理化・効率化によるコスト競争力の強化を図ることが極めて重要であります。

現在、B P R（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を通じた業務の効率化

という観点から、支店におけるバックオフィス事務の抜本の見直しを進めております。すでに従来から事務手続きの見直しによる合理化を行っておりますが、今後は新たな情報テクノロジーを用いて、従来の事務フロー自体を抜本的に変革してまいります。具体的には、昨年10月より支店窓口端末を新型汎用端末(WIT、ワークロー・イノベーション・ミル)に順次切替えております。この端末の導入によって、顧客にご記入いただいた伝票をそのままイメージとして読みとることができ、その結果、従来の手作業と肉眼に頼っていた印鑑照合等を自動化することが出来ます。また、支店と離れた事務センターへイメージのまま一括送信した上で集中処理することも可能になりますので、従来の支店バックオフィス事務を抜本的に合理化することが出来ます。この新型端末の活用等によって、支店事務のフローを大幅に改善し、従来にない合理的・効率的な事務処理体制を構築してまいります。

(二) デリバリーチャンネルについて

弊行では、支店事務の合理化・効率化とともに、デリバリーサービス機能の多様化という観点から、店頭における支払決済業務の削減等、店舗機能の見直しを進めております。弊行は、平成9年11月の国際キャッシュカード導入、平成10年2月の都銀としては初めてのATMの24時間稼働等、相次いで新たな個人向け支払決済サービスを提供してまいりました。今後は若手独身層を中心とした支払決済ニーズの高い層をターゲットとして、情報テクノロジーを活用し、テレホンバンキング、インターネット・バンキング等のリモートバンキングを中心に、デリバリーサービス機能の多様化に注力してまいります。特に利用者の世代交代が進みパソコンを使い慣れた人たちが世帯主になると、インターネットの利用が一段と普及すると考えております。インターネット・バンキングは、画像を通じてインタラクティブ(双方向)に対応できるという機能面での優位性を持つため、テレホンバンキング以上に利用範囲は広いと考えられ、リテイル分野で大いに活用することが可能と判断しております。テレホンバンキング、インターネット・バンキングを通じた投信等の資産運用相談業務等、提供する金融サービスも拡大していく予定であります。

加えて、新たなEC(エレクトロニック・コマース)技術を生かしたインターネットショッピング、電子マネー等の商用化に向けた実験にもすでに着手いたしております。今後の新しい金融サービスとして、様々なチャネルを利用した購買・物流に連動した多様な決済サービスについても積極的に取り組んでまいりる所存であります。

以上のように顧客ニーズの変化及び情報テクノロジーの進展に対応した新しいデリバリーサービスの活用により、従来の支店窓口のイメージは大きく変容し、質的な面から言えば相談業務が中心になると考えております。したがって、従来のフルバンキング型の店舗機能の抜本的な見直しを行い、顧客ニーズ・顧客アクセス方法の多様化に応じて、投資サービスプラザ等の資産運用相談店舗や資産形成相談店舗等の特化型店舗、さらには特定のサービスのみを提供する軽量化店舗を展開していくことによって、スクラップ・アンド・ビルドを行います。内部的には、**リモートバンキング営業部、支店事務部**が進めてまいります。

b. 中堅・中小企業取引業務

中堅・中小企業取引につきましては、これまでは国内 284 支店による伝統的なフルバンキング体制の下で推進してまいりました。しかしながら、金融技術の革新的な進化に加え顧客ニーズが多様化していくなかで、各支店による個別対応力に限界が生じており、このままでは金融ビッグバンの到来による自由競争のなかで内外の同業者あるいは他業種からの新規参入に勝ち抜いていくことが難しいと判断し、邦銀で初めて本部・支店概念の変革による法人・個人別マーケット対応型組織への移行を決断いたしました。

具体的には、本年 4 月より、高度な金融サービスを提供出来るスタッフを充実させた全国約 110 カ所の法人部による取引推進体制を構築し、本部・現場一体となった法人取引推進力と貸金ポートフォリオ管理力を強化するとともに、支店業務の集約化による一段のコスト競争力強化に努めてまいります。業務運営体制につきましても、個々の企業を各本部、支店で個別に管理・サポートできる体制とし、貸金ポートフォリオの改善、RAROA(信用リスク調整後の資産収益率、62 頁参照)重視による業務運営により一段と健全性・収益性を高めてまいります。

今後の法人業務におきましては、顧客セグメントに応じたソリューション提案型ビジネスの構築を中心課題とし、新たな法人営業スタイルの確立を図る方針であります。すなわち、個々の顧客企業のニーズを詳細に分析し、ニーズに応じた様々な金融サービスを個社別に提供する体制を導入してまいります。店頭公開等を予定している中堅・中小企業につきましては、従来の貸金主体のバンキング業務のアプローチに加え、後述の通り大和証券と弊行が合併で設立する大和証券エスビーキャピタル・マーケットとの協働により、専門的な金融サービスを提供してまいります。

また、近年の規制緩和によりマルチメディア、ヘルスケア、流通サービス、環境ビジネス等新たな業種・ビジネスの台頭が見込まれておりますが、これらの成長業種につきましては、法人業務グループの中に**ニュービジネス取引推進室**という部署を新設し積極的な対応を図るとともに、インキュベーションビジネスとして弊行関連会社であります住銀インベストメント等との協働による株式公開支援等を手掛けてまいります。

中小企業等のオーナーとの取引や企業等の従業員取引などにつきましては、弊行の個人業務グループ部門との連携を確保し、メインビジネスとして位置付けてまいります。企業の資金繰りに応じた小口の資金ニーズにつきましては、信用保証協会の保証付き貸金や弊行独自の事業者向け小口無担保ローン等の定型商品により前向きに対応してまいります。

また、現在モデル開発を進めておりますクレジットスコアリング等を最大限活用いたしまして、審査プロセスを抜本的に見直し、より定型化された事業性資金供給のための商品開発を進めていく予定であります。

なお、現在の景気情勢では体力的にも厳しい中堅・中小企業が多いのも事実であります。弊行といたしましても出来る限り中堅・中小企業の経営をバックアップしていく方針ですが、ギリギリまで支援策を考えても、どうしても限界のあるケースが出てまいります。そうした場合には、残念ながら融資を継続出来ないこともあります。これは必ずしも貸し渋りということではなく、銀行経営の健全性の確保、リスク管理の意味でやむを得ないことであり、この点は顧客企業にも十分ご説明をしたうえでご理解を賜りたいと考えております。

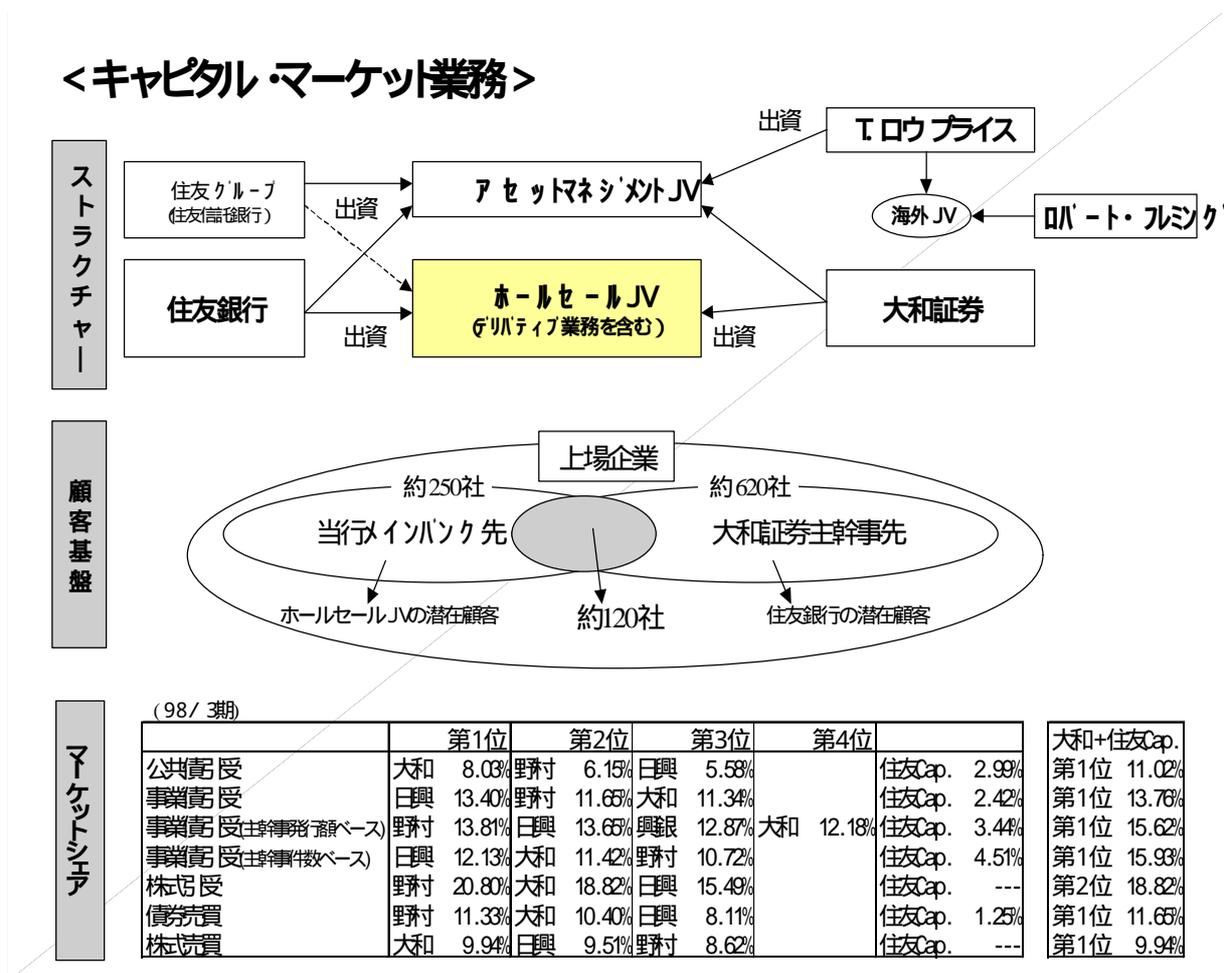
c. キャピタルマーケット業務 = 投資銀行業務

この分野では、規制緩和や内外市場の一体化によりマーケットおよびビジネスチャンスが急速に拡大していますが、一方で外資を中心に極めて競争の激しいマーケットでもあります。資本市場に直接アクセス出来る大企業、特に信用格付の高い企業への貸出は、短期の流動性補完的な位置付けとなるため、収益はそれほど期待出来ません。今後は株式、債券、M & A、流動化、リース、シンジケートローン等による収益力の強化が戦略の中心的課題となってまいります。

弊行はこれまで、海外での証券現地法人として、住友ファイナンス・インターナショナル（S F I、英国）、スイス住友銀行（平成 10 年に閉鎖済）等に加え、国内における規制緩和に応じて設立した住友キャピタル証券という業態別子会社を通じて、証券業務を自力で展開してまいりました。しかしながら、弊行の証券業務のパフォーマンスを率直かつ冷静に分析した結果、規制面で片肺飛行を余儀なくされた上、カルチャー面でも銀行と大きく異なり、またノウハウの蓄積にも膨大な時間とコストがかかることから、自前で内生的にレベルアップを図っていくアプローチには資源の面でも時間の面でも限界があるとの結論に達しました。時を同じくして大和証券から 21 世紀を展望した金融サービス機能の強化についての協働の話があり、協議を重ねた結果、昨年 7 月、同社との間でホールセール証券業務、デリバティブ業務、アセットマネジメント業務の各分野において戦略的提携を行うことを発表いたしました。

[大和証券との共同事業]

戦略的提携の全体像、両社の顧客基盤、および証券分野のマーケットシェアを図示すると以下の通りとなります。



[ホールセール証券業務・デリバティブ業務]

ホールセール証券業務およびデリバティブ業務につきましては、本年4月5日より同社との合併会社、大和証券エスピーキャピタル・マーケット社の業務を開始する予定であります。同社は、大和証券60%、弊行40%の出資により、自己資本4,080億円(資本金2,055億円、資本準備金2,025億円)と国内屈指のホールセール証券会社としてスタートいたします。職員につきましては、大和証券より1,200名程度、弊行本体より60名程度、住友キャピタル証券より110名程度各々移管し、総勢1,400名程度を予定しております。すでに、社長以下取締役10名と、各部門を担当する執行役員10名等幹部役員を内定し、営業開始に備えております。

このような資本力および人材に加え、弊行と大和証券が各々の分野で長年にわたり培ってきた顧客基盤、商品・サービスの開発力・提供力、金融ノウハウ、信用力等を有機的に統合・補完することにより、本邦最大の顧客ベースに対して様々な金融サービスを提供出来る「**ホールセール分野における本邦最強の体制**」が実現出来るものと考えております。

具体的には、債券の引受・トレーディング、株式の引受・公開、デリバティブ業務等の分野において、提携によるシナジー効果を期待しております。例えば、上場企業のうち、弊行メイン先でこれまで大和証券の主幹事先ではなかった企業約 130 社は、今後の有力な主幹事候補先となります。また、将来株式公開の可能性のある弊行メイン先中堅企業は 500 社あり、合併会社の潜在顧客として期待されます。合併会社の収益計画につきましては現在策定中であり、当計画の中には織り込んでおりませんが、現時点での見通しとしましては、平成 12～13 年度に合併会社の経常利益 500～600 億円を展望しております。

弊行は、この合併会社に対しまして、住友キャピタル証券の業務を営業譲渡することに加え、銀行本体から M & A、デリバティブ部門の一部等の業務を移管してまいります。弊行にとりましては、業務面でのアウトソース、時間・スピードによる差別化が可能となり、とりわけ大企業取引業務につきましては、この合併会社との協働を通じて、伝統的なバンキング業務から投資銀行業務へとウエイトを移し、債券・エクイティ等の証券業務、M & A 等のアドバイザリー業務を含めたトータルな金融サービスの提供に努めてまいります。また、中小企業の将来の株式公開支援業務は、銀行本体の個人業務グループが取り組むプライベート・バンキング業務の核となるもので、今回の合併会社との協働で大きな相乗効果が期待されます。金融ビッグバンが進むなか、弊行は、従来以上に企業価値を高めるためのソリューション提案型ビジネスへの転換を図り、ホールセール証券業務、デリバティブ業務等における市場のトップクラスのプレーヤーを目指してまいります。

[アセットマネジメント業務]

アセットマネジメント業務につきましても、ノウハウ、人材の育成という面で多くの

時間とコストがかかることから、内生的アプローチには限界があります。早期にこのビジネスで確固たる地位を確立するためには、この分野におけるトッププレーヤーとの戦略的提携を行うことが必要との判断に達し、本年1月、弊社および大和証券、さらに、T.Rowe Price、Robert Flemingとの合併事業を行うことで基本合意いたしました。この提携の趣旨は、急速に進展する日本版ビッグバンにより今後急拡大が見込まれるアセットマネジメント業務において、大和証券子会社である大和投資顧問、弊社関連会社である住銀投資顧問、エス・ビー・アイ・エム投信の3社が培ってきた運用ノウハウおよび顧客基盤に、国際的なトッププレーヤーであるT.Rowe Price、Robert Flemingの運用能力を融合することによって、世界最高水準の商品を提供できるグローバルな運用会社を築き上げていくことであります。

(注) T.Rowe Priceは、1937年に設立され、約1,480億ドルを運用する全米有数の資産運用会社であります。同社は保守的で一貫した運用スタイルを特徴とし、米国の確定拠出型年金事業においてもトップクラスの実績を持っています。一方、Robert Flemingは、世界44カ国、73拠点に8,000人を超える人員を擁する英国で最も歴史がある金融グループの一つであります。1873年に同社として最初の投資信託を販売し、世界有数のグローバル・リサーチ力を持っています。また、T.Rowe Priceとは、米国での資産運用合併会社を通じて20年にわたる提携関係にあります。

アセットマネジメント業務に係る合併事業の骨格は、まず、国内における投信・投資顧問に関する業務を行うため、大和投資顧問を母体に、住銀投資顧問、エス・ビー・アイ・エム投信を合併する形で合併会社、**大和住銀投信投資顧問**を設立し、その後、T.Rowe Priceの出資を受入れます(出資比率は、大和証券グループ約44%、弊社グループ約44%、T.Rowe Price10%、住友信託銀行約2%となります)。同社には、T.Rowe Priceより非常勤役員を受入れる予定であります。

同社の合併事業といたしましては投信分野からスタートさせ、同社が設定する投信の外国証券運用につきましてはT.Rowe Price、Robert Fleming 2社が折半で出資設立する海外合併会社に運用を委託するとともに共同で投信商品の開発等を行い、また将来的には、大和住銀投信投資顧問から同社への出資や、年金分野における事業の本格化も展望してまいります。投信商品の販売につきましては、弊社および大和証券が有する強固なリテイル・ネットワークを最大限に活用し、「投信の住友」、「相談力の住友」のブラン

ド力の一層の浸透を図ってまいる方針であります。

また、確定拠出型年金事業につきましては、弊行、大和証券、T.Rowe Priceとの共同事業を検討してまいります。T.Rowe Priceは、米国において確定拠出型年金（いわゆる401kプラン）事業においてトップクラスの実績を持ち、ノウハウの提供等における多大な貢献が期待されます。

さらに、同事業に係る顧客管理業務（レコード・キープングおよびコールセンター機能の一部）につきましては、大和証券、住友グループ金融4社、および、三菱グループ金融4社との間でシステム・インフラの共同開発と同サービスの共同事業化を進めることで基本合意に達しております。これにより、業態を超え、幅広い共同事業グループとして、確定拠出型年金ビジネスの参入に当たってのコストを削減し、制度導入企業や年金拠出個人の負担を軽減し、同制度の発展に貢献してまいる所存であります。

d. 国際業務

国際業務につきましては、アジアの業務環境変化への対応、海外拠点の合理化・効率化を推進する一方で、高度な金融技術を使ったサービスの提供、顧客ニーズの変化に併せた新しいビジネスの推進等が必要と考えております。しかしながら、昨今のジャパン・プレミアムの推移、邦銀の信用力の低下等を踏まえると一時的には身を縮めることを余儀なくされております。後述いたしますように米州・欧州における業務・拠点の統廃合等に倣い、今後はアジアについても業務の再編・再配置を通じたダウンサイジング化・軽量化によるコストダウンを徹底してまいります。

また、米州におけるミドル・スモール・マーケットおよび個人マーケットにつきましては、大和銀行からの継承業務関連13支店の閉鎖（10年4月）および加州住友銀行の売却（10年9月）により撤退を完了し、今後は大企業を中心とした顧客層をターゲットとして経営資源を集中してまいります。

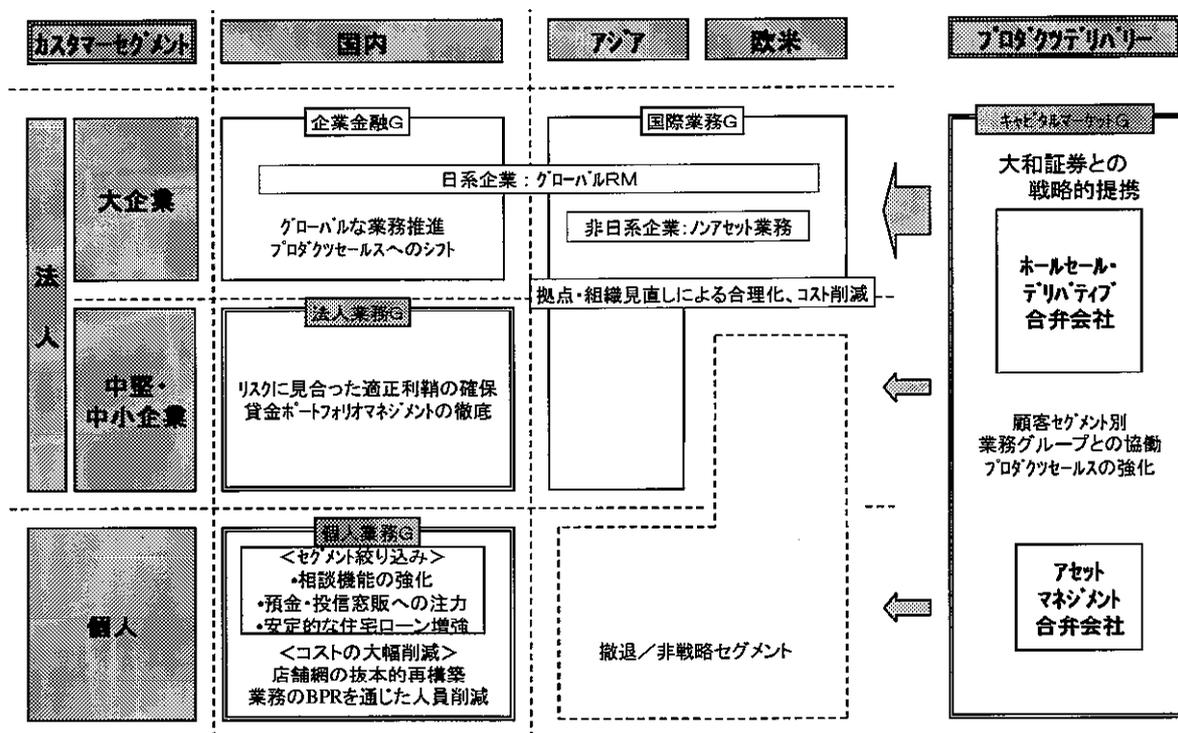
とりわけ日本との関係で主要な非日系企業、グローバルな展開を図る日系企業の在外活動のサポートを考えると、海外ネットワークそのものを全廃するわけにはまいりません。一時的には国際業務のウェイトを下げざるを得ないとは思いますが、引続き海外

先進マーケットにおけるR&D (Research & Development)機能の充実、アンテナ機能の確保に注力した上で、日本をマザーランドとした国際的金融機関としてトータルな金融サービスの提供を行ってまいります。

[戦略の総括]

以上の戦略を総括いたしますと、次のようなイメージとなります。

<戦略の総括>



e. 人材の育成と人事体系

マーケットや顧客セグメントの絞り込みを通じて、顧客対応力の強化を行うために、個々の分野におけるプロフェッショナルな人材を養成していく必要があります。今後は業務グループ毎に適正なキャリアパスを構築することにより、人材を育成することを基本としますが、同時に補完的に外部からの専門性の高い人材を中途採用する方針であります。

外部人材の採用につきましては、基本的には専門度、スキル度の高い人材を中心に考えますが、これらの人材を外部採用することにより、従来の銀行カルチャーに新しい風

を吹き込み、改革のスピードを上げていくことも必要であると考えます。弊行では平成 10 年 4 月、個人業務部門のヘッドにシティバンク・プライベートバンキング企画部長であった久保田達夫氏を常務として招聘し、現状の問題点の把握と今後の個人業務戦略の構築に関し全面的な指揮を執らせております。

また、行員の処遇面につきましても、高度な業務に従事するプロフェッショナルな人材をマーケットバリューで評価・処遇していきたいと考えております。すでに資金・為替ディーラーや債券トレーダー等の高度なスキル・スペシャリティが求められる業務につきましても、昨年 10 月に従来の体系に変えて実績重視型の新たなスペシャリティ処遇制度を導入いたしました。

今後は、各業務グループ毎に職務重視、実績重視型の給与・処遇体系に変えていく必要があると考えております。現在、外部コンサルタントを通じて、新しい人事体系への改定作業を進めており、平成 11 年秋にも導入する予定であります。

ロ．主要部門別の純収益動向

平成 12 年 3 月期における各部門別の経費差引後収益の計画は図表 5 の通りであります。

a．支店業務グループ(11年2月に個人業務グループと法人業務グループに分割)

支店業務グループでは 11 年 3 月期対比 460 億円の増益計画としております。

このうち法人業務の粗利で 320 億円、個人業務の粗利で 70 億円の増益を計画しております。

法人業務では、中堅・中小企業向け貸出を増加させるとともに、信用リスクに見合った適正な貸金利率の確保により貸金の収益性を改善し、また、企業の合理化ニーズに合致したエレクトロニック・バンキング(E B)業務の推進による為替手数料や決済性資金の増強を図ってまいります。

個人業務では、顧客の属性、ライフステージに応じた業務の展開、サービスの提供を通じて預かり資産、安定的なローンの増強を図ってまいります。具体的には、11 年度

に投信、預金（円及び外貨）といった預かり資産の増強によりまして 50 億円、住宅ローンを中心とした消費者ローンの増強により 20 億円、併せて 70 億円の増益を計画しております。

経費につきましても、マーケット別の新しい営業体制への移行などにより、一時的に施設関連経費の増加が見込まれますが、一方で個人・法人取引拠点の集約化、店舗の統廃合に加え、支店事務の B P R (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)などによる合理化・効率化を進めることで、顧客サービスを高めつつも経費圧縮を進めてまいります。

b . 企業金融グループ

企業金融グループでは、直接金融マーケットにアクセスが可能な大企業については、アセットを使った従来型のバンキング業務からプロダクトセールスを主体としたキャピタルマーケット業務へとシフトし、同業務のウェイトを高めてまいります。加えまして、大和証券エスピーキャピタル・マーケッツ社との協働によりまして住友銀行グループとしてトータルな金融サービスを提供してまいります。

このため、貸出等資産残高は 10 年度対比圧縮する計画としておりますが、一方で貸金利鞘を信用リスクに見合った水準へ見直しを進めると共に資金決済等フィービジネスを強化することで、11 年 3 月期対比 70 億円の増益を計画しております。

c . 国際業務グループ

国際業務グループでは、邦銀の信用力低下、ジャパン・プレミアムの高騰等業務環境が悪化していること、国内貸出を増加させる一方で、B I S 比率の向上、資金繰りの改善の両面から総資産は抑制運営をする必要があることから、非日系企業取引を中心に資産の一段の削減を進めてまいります。

このような資産圧縮による金利収入の減少に加え、新規案件採上げを抑制方針とすることによる貸金関係手数料の大幅減収、さらに円高による収益の目減り、等が減益要因となります。既存資産の利鞘改善、経費の削減を進めてまいります。11 年 3 月期対比では 70 億円の減益が避けられない見通しであります。

d . 市場営業グループ

市場営業グループの 10 年度収益は、追い風となった金利・相場環境を的確に捉えたオペレーションが功を奏し、バンキング、トレーディングともに好調に推移し、2,500 億円近い高水準の収益を計上できる見込みであります。

11 年度につきましては、バンキング業務収益が、債券の相場環境の変化から今年度のような高水準の債券売却益は期待出来ないこと、持ち値のよい資産の償還期日が到来することから利鞘収益も縮小が見込まれること、から 1,000 億円強の減益を見込んでおります。

また、トレーディング業務収益につきましては、厳しい相場環境ではありますが、海外拠点との一体オペレーション体制を構築する等収益力の強化に努めることにより、10 年度対比横這いの計画であります。

e . キャピタルマーケットグループ

キャピタルマーケットグループにつきましては、大和証券とのホールセール合併会社大和証券エスピーキャピタル・マーケット社を通じまして、特に企業金融グループ及び国際業務グループとの協働を図り、大企業を中心とした起債・エクイティ等による直接金融ニーズに応えるプロダクトセールス体制を拡充・強化してまいります。

ホールセール合併会社の 11 年度以降の収益計画につきましては現在策定中でありませす。前述の通り、現時点での見通しとしましては、平成 12~13 年度の経常利益は 500 ~ 600 億円を計画しております。本件につきましては、引続き大和証券との協議の中で詳細な検討を加えていく予定であります。

(図表 5)

八 . リストラ計画

今回のリストラ計画の根幹は、収益力の向上を図るため、新たなビジネスプランに基

づき、大胆に経営資源の再配置を実施することにより弊行のコスト競争力を飛躍的に高める前向きのリストラクチャリングであります。

特に国内業務における支店概念の変革による個人・法人別のマーケット対応型組織への移行、キャピタルマーケット業務の大和証券とのホールセール合併会社への集中、そして、海外業務における加州住友銀行の売却によるミドル・スモール・マーケット業務からの撤退等に代表されるように、今後新たなビジネスプランによる事業の再編・再配置、さらには業務のBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を通じて、店舗・人員等の経営資源の前向きなリストラクチャリングを実施します。

海外業務につきましても、米州・欧州を中心に従来の拠点別業務推進体制を抜本的に見直し、日系、非日系、プロダクトセールス部門等の顧客マーケット別の集中・統合型業務推進体制への移行を行い、業務・事務の集約化・効率化を図ってまいります。

[人件費]

人員計画につきましては、事業の再編・再配置等によるリストラクチャリングを通じて大幅な削減を予定しております。

具体的には、本年4月からの個人・法人マーケット別業務推進体制への移行に伴い、国内の法人取引拠点を従来の284の支店から、約110カ所の法人部に集約することにより、150人程度の人員削減が可能となる予定であります。

また、個人及び中小企業取引につきましても、業務推進体制の見直しに伴う店舗の統廃合、及びダウンサイジングによる人員効率化に加え、10年10月より行っている新型の営業汎用端末（WIT、ワークロー・イノベーション・ターミナル）の導入による支店後方事務の抜本的合理化を通じまして、人員面では1,300人程度の効率化・合理化効果を見込んでおります。

海外支店及び現地法人につきましては、拠点の統廃合、合理化を通じまして、派遣職員、現地採用従業員の大幅な削減を行ってまいります。

こうした業務の再編・再配置を通じた人員削減に加え、新たに中高年層を対象にした選択定年制度の導入等による人員削減策につきましても具体的に進めてまいります。

その結果、従業員数につきましては、平成13年度末までに9年度末対比2,000人強

削減し、13,000人程度とする計画であります（平成4年度の比[°]-7時対比 4,710人の減少）。

また、給与面では平成8年度以降の定例給与改定（ベースアップ）をゼロとしていることに加え、賞与につきましても平成10年度冬の賞与支給額を9年度冬賞与支給額対比12%削減いたしました。この結果、年間の支給月数で見れば平成元～3年の比[°]-7時対比 20%強の減少となる見込みであります。

これら一連の施策により、人件費は平成14年度には平成9年度対比約8%減少し、1,473億円（平成7年度の比[°]-7時対比 10%の減少）となる見込みです。

役員関連につきましても、人員面では平成9年度末の取締役数42名を12年度末までに約2割削減する予定であります。役員賞与につきましても、平成5年6月支給分より6年連続で不支給としております。また平成10年度の役員報酬については、会長・頭取の30%減を初めとする報酬カットを実施しておりますが、12月以降につきましても更なる削減を行いました。

[物件費]

物件費につきましても、まず、業務の再編・再配置を通じまして店舗の統廃合、ダウンサイジング等の前向きなリストラクチャリング策を進めてまいります。

国内支店につきましても、今年度すでに21支店の統合を行っておりますが、今後は平成11年4月より実施する個人・法人拠点の集約化により、従来のフルバンキング型店舗を減らし、個人マーケットに合わせて取扱い業務内容を限定した資産運用店舗（赤坂、梅田、天神町各投資サービスプラザ）、資産形成店舗、簡易店舗（オリンピック湘南内インスタブランチ等）、ローンプラザ等の特化型店舗を増やすことによるスクラップ・アンド・ビルドを進めてまいります。

その結果、国内支店数につきましても、平成14年度末までに10年度統合分を含めて従来型の支店が約90カ店、従来型の出張所が40カ所弱、合計で約130カ所の拠点が減少する一方、特化型等の新しい形態の店舗が80カ所強増加する計画としております。

海外支店につきましても、米州におきまして、平成8年4月に米州本部を新設し、ニューヨーク支店への業務・事務の集約化など米州内の業務運営体制を見直してまいりま

した。すでにヒューストン、アトランタ両支店の出張所化、大和銀行より継承した米州業務部内の13支店の廃止を実施いたしました。平成11年度には、シカゴ支店の出張所化を進めていく計画であります。また、欧州におきましても、ストックホルム、ウィーン、イスタンブール、バーミンガム、アムステルダムの5駐在員事務所を廃止したほか、平成11年4月に欧州本部を新設し、各拠点の業務・事務をロンドン支店に集約してまいります。具体的には、マドリード支店、バルセロナ出張所の廃止等を行う予定であります。さらに今後はアジアについても、ダウンサイジングやバックオフィス・事務部門の統合等米州本部型の合理化策を進めてまいります。その結果、海外支店数としましては、平成14年度末までに9年度対比20カ店強削減する計画としております。

併せて海外現地法人につきましても、加州住友銀行の売却をはじめとして、住友ファイナンスミドルイースト(SFME)、スイス住友銀行を清算し、さらに本年2月、ゴットアルド銀行をスイス最大手の生命保険会社、スイス・ライフ社に売却することで合意いたしました。今後も海外現地法人の個々の戦略的位置づけを吟味したうえで、存続の必要性等を見直してまいります。

またBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の観点から、資材調達方法の見直しを行っております。弊行ではこれまでも極めて厳しい経費運営を行っており、調達単価そのものにつきましても従来から相当突っ込んだ交渉をしてまいりました。今回の見直しはそういった従来からの努力に加え、全く新しい観点から単価引下げの余地がないかを検討するものであります。ポイントといたしましては、調達資材・労働力の市場価格を論理的に算定しそれを交渉材料として利用することにより、あくまでも市場原理に則った価格提供を要求していこうというものであります。これらの資材調達方法の見直しによるコスト削減を通じまして90億円程度の経費削減を予定しております。

これら業務の再編・再配置、及び業務のBPR等を通じました前向きのリストラクチャリングに加えまして、経費削減のみを目的としたリストラクチャリング策も検討を進めてまいります。

具体的には、システム関連経費につきましては、お客様へのサービス向上、業務の効率化およびリスク管理の高度化等、戦略的強化分野への資源投入は強化していくものの、

不要不急の案件は抑制してまいる方針です。

また、福利厚生につきましても、全面的な見直しを行っております。まずは、石神井運動場（東京）、甲子園運動場（大阪）をはじめとした職員向けの福利厚生施設に加え、全国 10 カ所の直営保養所等を本年 3 月までに原則閉鎖し、外部への売却を進めていくことを決定済みであります。加えて、アメリカンフットボール部等の行内のクラブ活動に対する銀行からの補給金も全面的に廃止いたしました。

これら一連の施策により、物件費は平成 14 年度には、これまでの 9 年度対比約 10% 減少し、1,722 億円（平成 9 年度の比¹ -7 割対比 10% 減）となる見込みであります。

なお、弊行は、戸建て独立建造物としての顧客接待用施設（いわゆるゲストハウス）は保有いたしておりません。

ちなみに、弊行は、弊行上席役員が出席する外部者との会談、会議、懇談や契約調印等の目的のために、東西で唯一、東京都渋谷区内に共同居住用マンションの一部を保有しておりますが、当施設には、調理用厨房設備もなく、管理人 1 名が常駐しているのみで、飲食を要する場合には外部のケータリング・サービスに全面的に依存する形となっております。日常業務遂行の上で必要な施設であり、現時点で売却する計画はございません。

[経費総額]

以上の施策によりまして、人件費、物件費を合わせた経費総額においては、従来のピークであった平成 9 年度の 3,737 億円対比 10% の削減 (370 億円) を平成 13 年度に達成する見込みであります。

（図表 6）

二．子会社・関連会社の収益等の動向

(1) 国内の子会社、関連会社

平成 11 年 3 月期より実質支配力に基づく連結会計基準が導入されますが、新基準に

基つき新たに弊行の連結子会社となります主要な会社は、住銀リース、住銀ファイナンス、住友クレジットサービス、住銀保証、住銀インベストメント、関西銀行であります。今後は、これらの会社を含め従来以上にグループ経営の考え方を押し進めてまいり所存であります。弊行の国内の子会社、関連会社の収益動向は図表 7-1 の通りであります。

弊行は、グループ経営の基本原則として、グループ全体の業務戦略との整合性、効率性を確保しつつ、グループ各社が各々の業界において真に競争力のある会社となるべく努力することにより、弊行グループ全体の業績向上、競争力強化を図ることを念頭においております。この基本原則の下、弊行の子会社・関連会社のグループ経営上の位置づけを明確化し、グループ経営を効果的かつ効率的に推進する狙いから、グループ各社を以下の2つの類型に大別したうえで、個々の事業分野における収益力の強化、業務効率化、アウトソーシング、事業集約化等を進めてまいります。

[業務一体運営会社]

弊行の業務グループ内の一部と位置づけられる会社については、基本的には弊行と業務・事務面での一体運営を図る会社とし、これらにつきましては、弊行との協働体制の強化に加え、個々の事業内容の見直しによる業務効率化、アウトソーシング等を進めてまいります。

具体的には、住銀保証、住銀インベストメント、各種の事務受託会社等が該当いたします。とりわけ、住銀インベストメントにつきましては、弊行法人業務グループ（本年2月に支店業務グループを分割）内のニュービジネス取引推進室等との協働により、中小企業等の株式公開支援業務等を推進してまいります。

その他の事務受託会社につきましては、引続き弊行と一体で事務全般にわたるきめ細かい効率化施策を実施するほか、グループ内で総務・経理事務の集約化を行うなど重複機能の整理統合を含めて一段の効率化を検討してまいります。

なお、すみぎん信託銀行につきましては、これまで弊行との一体運営を行ってまいりましたが、今後は業務のアウトソーシングという観点から住友信託銀行への業務移管を展望しております。

[業務連携会社]

弊行と連携して業務を行う位置づけの会社につきましては、当該会社を一つの事業部門としてとらえ、弊行業務グループとの連携強化を通じて各々の事業分野における収益力強化に努めてまいります。

具体的には、住銀リース、住銀ファイナンス、住友クレジットサービス等に加え、関西銀行が該当します。関西銀行につきましては、従来より親しい関係にありましたが、本年1月、自己資本の充実と財務体質の強化・改善を図るため、同行の第三者割当増資を引受け、弊行の出資比率は49.9%となりました。

また、住銀リース、住銀ファイナンスにつきましては、各々の事業分野における一層の競争力強化を図るため、増資等による財務面の強化と業務の絞り込みを検討してまいります。

さらに、弊行と大和証券の合併会社、大和証券エスピーキャピタル・マーケット社も弊行のキャピタルマーケット業務において戦略的に極めて重要な会社として、業務連携会社に該当します。同社に対しましては、弊行本体からデリバティブ業務、M & A業務を移管することに加え、弊行子会社である住友キャピタル証券の業務を営業譲渡する予定であります。海外の証券現地法人につきましても、英国の住友ファイナンスインターナショナル等の業務を大幅に縮小した上で、大和証券の海外現地法人との統合を進めていく予定であります。

一方、アセットマネジメント業務につきましては、弊行子会社である住銀投資顧問とエス・ビー・アイ・エム投信の2社を大和証券との合併会社であります大和住銀投信投資顧問に合併する予定であります。その上で T.Rowe Price 社等の外資系金融機関を含めた資本及び業務の提携を進めてまいります。

今後につきましても、弊行グループ内の連携強化、再編のみならず、国内外の有力金融機関等との事業提携等を含めて、弊行グループ全体の業績向上、競争力強化を図るため様々な施策を検討してまいります。

(図表 7-1)

(2) 海外の子会社、関連会社

海外の子会社につきましても、弊行の国際業務戦略のリストラクチャリングに伴い、大幅な見直しを進めてまいります。すでに、米国で加州住友銀行を売却した他、欧州、アジアでも住友ファイナンスミドルイースト、スイス住友銀行を閉鎖し、ゴットアルド銀行の売却についても合意いたしました。今後も引続き個々の戦略的位置づけを吟味した上で、存続の必要性を再度見直してまいります。弊行の海外の子会社、関連会社の収益動向は図表 7-2 の通りであります。

なお、インドネシア住友銀行につきましては、アジア通貨危機後の問題と信の増加に関連した現地規制の変更に伴い多額の貸倒引当を行ったため、昨年 12 月期は大幅な赤字決算となりました。弊行といたしましては、新興市場における業務発展の将来性および預金・為替業務を主体に十分な収益機会が見込まれること等に鑑み、インドネシア住友銀行の業務体制の効率化を進めるとともに、増資等財務面の強化に努めてまいります。

(図表 7-2)

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

弊行は、平成5年4月、バブル期の業務運営に対する反省を踏まえつつ、顧客重視を徹底し、社会の価値観の変化に対応した新たな企業文化を作り出すことを目的として、住友の伝統的な事業精神を時代の変化に沿って読み直し、弊行が今後めざしていく企業の姿を示すとともに業務活動の座標軸になるものとして、新たに次のような「経営理念」を明確化いたしました。

< 経営理念 >

住友銀行は、質の高い金融サービスの提供により、お客さまの信頼に応えるとともに、健全な業績の伸長を通じて広く内外社会の発展に貢献する。

このため、

第一に、信用と社会的責任を重んじ、健全な経営を行う

第二に、先進性、独自性、合理性を重視し、進取の経営を行う

第三に、お客様本位の経営を行う

第四に、人間尊重の精神に則り、自由闊達な行風を創る

第五に、高い見識と専門性を備えた、清廉な人材を育成する

経営理念の明確化以降、経営理念の行内への浸透・定着を促進するため、職員に対する啓蒙活動を継続的に幅広く実施すると同時に、経営理念の趣旨を踏まえた人事制度の見直し、業務方針・業績評価制度の見直し等を実施してきております。

このような経営理念を実現し、また平成10年4月の外為法改正、さらには同年6月の「金融システム改革法」の成立により本格的にスタートしたいいわゆる「日本版ビッグバン」に備えるためには、市場原理に基づく経営と同時に経営の自己責任の徹底が必要であります。しかし、このスタンダードは「常識」といった主観的なものではなく、法律や政省令等、誰の目にも客観的に明らかな社会的規範がスタンダードとしての重要性

を増してくるものと考えられます。例えば、銀行が預金以外のリスク商品も手掛けることによりお客さまが不測の損害を被ることのないよう、適切な説明を行う義務が新たに法令で課されています。

そこで弊行では、こうした社会的規範の遵守、すなわち「コンプライアンス」の徹底が、経営に不可欠なインフラであると考え、従来以上に力を注いでおります。まず、平成9年12月に「コンプライアンス・ハンドブック」と題する小冊子を全役職員に配布いたしました。これは、銀行の役職員として、業務に際し遵守すべき法令にはどのようなものがあるかといったことや、それらの法令の趣旨、違反した場合に招来されるであろう結果等を、平易に解説したものです。また、昨年4月以降、役員をはじめ、支店長等の管理職から新入社員にいたるまで、役職に応じた内容で、コンプライアンスに関する研修を順次実施しています。

さらに平成10年7月には、コンプライアンス体制を組織的に整備すべく、総務部法務室を拡充して法務部とし、部内にコンプライアンス・チームを発足させました。今後は法務部を核に、法令遵守体制を一段と強化してまいります。具体的には、役職員向けの行為規範の制定やコンプライアンス研修の継続実施、本店各部や支店へのコンプライアンス・オフィサー等の設置を行ったほか、本年2月、経営理念に沿った形で役職員の行動規範や内部ルールを具体化し、企業行動を選択するうえで必要な管理手順を併せてとりまとめた「コンプライアンス・マニュアル」を制定いたしました。また、平成11年度より独立した監査セクションによる本部業務監査制度を導入する予定であり、各部門による自律的法令遵守と独立監査部署による事後チェックというコンプライアンス体制を整備する予定であります。

このほか、倫理規定につきましては、従来より職員の心得等について記載した小冊子を作成し、職員一人一人に配布するとともに、研修等の場を通じてその趣旨徹底を図ってまいりましたが、昨年3月には、職員の倫理に関する意識を一層高めるため、この小冊子を全面改定し、倫理に関する基本的考え方とともに、禁止行為、注意すべき行為等に関する具体的な説明を記載した「住友銀行倫理綱領」として職員に配布いたしました。

暴力団、総会屋などの反社会的勢力に対しましては、従来通り断固として対決することを弊行の方針とし、各支店の副支店長を暴力団対策責任者に任命し、暴力団取引に関する内部管理体制を整えておりますほか、各種研修等を通じ職員への徹底を図っております。また、債権回収の過程等において、反社会的勢力が不当に介入してきた場合には、各営業部署と所管審査部、総務部が連絡を密にとりつつ、正姿勢で対応する体制としております。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

弊行は、従来より銀行の負う社会的責任と公共的使命を常に強く認識し、健全な業務運営の確保のために、以下のような経営体制の整備に努めております。

具体的にはまず、経営レベルの監視機能の強化策といたしまして、平成 5 年度に社外取締役および社外監査役が就任いたしております。現在の社外取締役数、社外監査役数は、それぞれ 2 名、3 名となっております。

次に、弊行では、頭取が主宰する「経営会議」が経営上の全行的方針及び基本的計画を討議・決定する決議機関となっておりますが、頭取は取締役のなかより「経営会議を構成する役員」(以下、経営会議役員<昨年 12 月末現在 11 名>)を指名し、経営会議役員が分担して本店各部を所管する体制としております。経営会議役員は、各自の担当する部署(図表 9)の行務について責任を有するとともに、所管する事項のうち、重要なもの、異例なものについては経営会議に諮ることとしております。

とりわけ信用リスク管理につきましては、バブル期における与信管理体制が十分に機能せず現在の不良債権問題に繋がったという反省に立って、経営の最重要課題の一つとして、牽制機能を十分に確保できる体制へと整備いたしております。具体的には、与信の健全性の確保を狙いとしてポートフォリオ管理等を行う融資企画部、与信監査を実施する与信監査部を設置し、これらの部署を担当する経営会議役員は業務・審査部門の担当を兼ねないこととすることにより、経営レベルでの牽制機能が十分に確保できる体制といたしております。このほか、検査部や市場管理部等の業務監視機能を有する部署を

担当する経営会議役員と、その監視対象業務を行う部署を担当する経営会議役員とを分離することにより、経営会議のチェック・アンド・バランス機能の確保を図っております。

さらに、定例的かつ重要な諸事項を検討するために、各種会議・委員会を設置し、当該業務を所管する部署のみで重要事項が決定されることのない体制を構築しております（図表 8）。

今後につきましても、業務執行役員制度導入の検討や取締役会の機能強化など継続的にコーポレート・ガバナンス機能の強化を図り、責任ある経営体制の構築に努めてまいります。

（図表 8）

（図表 9）

(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

弊行は、業務の自由化が進むなかでグローバル・スタンダードに立脚した公正なルールの下、自己責任原則に基づいた透明度の高い経営を行うことにより、「**信頼度ナンバーワンの一流の国際的金融サービス機関**」としての地位を確立することを経営目標としており、財務内容、経営方針、業務戦略等のディスクロージャーの充実は、そのための前提条件と認識しております。とりわけ、不良債権の実態が不透明であることが、現下の金融危機の背景になっていることに鑑み、不良債権の実態の開示拡充が喫緊の課題であると考えております。また、有限の経営資源を戦略度の高い分野に投入し、差別化を図り、収益力を強化し、財務内容、業務戦略等の経営情報を積極的かつ自主的に開示することにより、弊行に対する社会の信頼性を高めることも重要な課題と認識しております。弊行といたしましては、これらの課題を実現するため最大限の努力をしてまいります。そして、このような努力は結果として金融界全体に対する信認の回復に

繋がるものと考えております。

具体的には、不良債権の実態の開示につきまして、平成 9 年度に従来の「破綻先債権額」、「延滞債権額」に加えて「3 カ月以上延滞債権」および「貸出条件緩和債権」のカテゴリーを新たに設け、これら「リスク管理債権」を参考情報として開示することにより、従来対比大幅に開示対象を拡大いたしました。平成 11 年 3 月期には、昨年公布された金融再生法施行規則および銀行法施行規則に基づき、自己査定結果に基づいた資産内容を開示（新開示基準）し、また新たに連結ベースでの「リスク管理債権」を開示する予定であります。

自己査定結果に基づく資産内容の開示に際しては、不良債権の実態をより分かり易くするために、開示方法についても独自の工夫を凝らしたものにしたいと考えています。具体的には、開示区分毎の総与信額と担保等保全状況、担保等による保全が不十分な不良債権に対する個別引当金の引当率の状況等の定量情報を中心に説明を加えると同時に、不良債権処理に関する基本方針といった定性的な補足情報も充実させていきたいと考えています。

連結ベースでの「リスク管理債権」の新規開示につきましては、10 年度末より、新たに実質支配力基準が導入され連結対象範囲が広がることもあり、子会社を含めた開示内容の充実を図る所存であります。

業務グループ別の戦略につきましては、弊行は経営資源を集中的に投入する分野を明確にし、独自性を発揮し、お客さまから選ばれる一流の金融機関として一段の経営体質の強化を図ってまいりたい方針です。このため、できるだけ早期に、各業務グループ別の連結ベースの業務方針、収益性等を開示する方向で検討していきたいと考えています。

(4) 従来の経営責任についての考え方

今日の不良債権問題の根源は、過剰流動性が発生したバブル期において大企業の銀行離れが進む中で、収益性の高い中小企業向け融資において土地価格の上昇に期待した不動産担保重視の融資姿勢に偏った結果、不動産担保貸出へのリスクが集中したことにあ

ると考えます。

弊行といたしましては、早期健全化法に基づく優先株式の引受申請に当たりまして、かかる状況にいたりました事態を重く受けとめ、金融システムに対する信認の回復、そして、信用収縮を解消し企業の経済活動活性化に協力するため、弊行に課された社会的・公共的使命を果たすべく、全力を上げてまいり所存であります。

とくに、信用リスク管理の高度化が経営の最重要課題の一つと認識し、企業格付制度の導入や信用リスク計量化を進めるとともに、業種別の与信ポートフォリオ管理による集中リスクを回避できる体制を整備し、与信管理における牽制機能を十分確保するなど、リスク管理の一層の高度化に努めております。

(5) その他

弊行は、頭取、会長の経験者に、退任後も引続き相談役として、経営には一切携わらないものの、対外的な活動および親密取引先の社外取締役等の役職就任を依頼してきておりますが、今後は相談役制度に定年制を導入し、運営ルールを明確化いたします。すなわち、今後、相談役就任を依頼する場合には、任期を原則1期2年、かつ、72歳を越えない、とすることといたします。

これに伴い、現在3名の相談役は本年6月までに退任し、対外的な活動との関係もあり特別顧問(非常勤)の称号を賦与することといたします。なお、特別顧問(非常勤)には、銀行として専用車、専任秘書、個室の提供は行いません。

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

弊行は、B I S 自己資本比率規制の導入に伴い昭和 60 年から平成 2 年にかけて、主として時価発行増資による積極的な自己資本増強を行った結果、発行済株式総数は同規模の他行対比相対的に多くなっていたことから、T I E R 資本の調達方法の多様化を課題としておりました。

そこでまず、平成 8 年、優先株式の発行枠を設定することとし、定款において 5 億株の発行枠を確保いたしました。また、同年、強制転換権付永久劣後債を 1,000 億円発行いたしました。

平成 6 年度、9 年度と不良債権処理による 2 度の赤字決算により自己資本を大幅に毀損する事態となりましたので、その後の T I E R 資本の調達に当たっては、原則として株式の希薄化を招くような調達方法をとらない方針とし、昨年 2 月には米国において弊行海外子会社による 18 億ドルの優先出資証券を発行いたしました。

T I E R 資本につきましては、生命保険各社からの劣後ローンに頼る状態から脱却するため、販売対象となる投資家を多様化しつつ永久劣後債、期限付劣後債を機動的に発行することを狙いとして、平成 7 年にユーロ M T N プログラム、平成 9 年に国内 M T N プログラムを各々設定いたしました。両 M T N プログラムによる T I E R 資本調達額は、現在約 2,500 億円であります。

また、昨年 3 月には公的資金 1,000 億円を受け永久劣後債を発行いたしました。さらには、今回の公的資金の受入申請に先立ち、自助努力の観点から S P V 優先出資証券による T I E R 調達を 3,400 億円実施することを決定し、弊行の大口株主、機関投資家を中心に引受けていただいたところであります。

ロ. 発行済株式の資本組入額、株式の併合、消却等を行わない場合、その理由

弊行の発行済株式総数は 31 億 4,106 万株、資本組入額は 5,023 億円であります。従

来は、自己資本の充実と安定配当を最優先としておりましたので、利益による消却等は行っておりません。

八．配当、役員報酬・賞与についての考え方

従来、配当方針につきましては、銀行業という性格から安定配当を基本方針とし、平成 6 年度および平成 9 年度の赤字決算の際にも、剰余金残高を考慮して、配当を維持してまいりました。しかしながら、本年度は 2 期連続赤字決算という厳しい経営実態に加え、公的資金による資本増強という環境の変化もあり、社外流出の抑制という観点から、年間配当を 6 円に減配（ 2.5 円）することといたしました。

役員賞与につきましては、平成 5 年 6 月以降、すでに 6 期連続で不支給といたしておりますが、本年度も 2 期連続の赤字決算ということに鑑み、引続き不支給とする方針であります。

役員報酬につきましては、不良債権処理額の増大に徴し責任を示す意味もあり平成 10 年 4 月より一部支給額のカットを行いましたが、今回の公的資金受入を申請する方針を固めた昨年 12 月以降、支給額の一部の追加的カットを実施しております。

(2) 資本注入後の資本政策

イ．基本的考え方

本申請により公的資金による自己資本の充実が図られた後は以下のような基本方針をとってまいります。

まず、今後は、利益の積上げによって T I E R 資本となる剰余金を蓄積していくことを第一義的方針といたします。劣後債を中心とした T I E R 資本は、規制上必要とされ、また、グローバルに業務展開していくうえで現状不可欠なものであるため、当面はリファイナンスを行ってまいります。徐々にその依存度を低くしていくことを目指してまいります。

リファイナンスにつきましては、特に生命保険各社から平成 3～4 年に借入れた期限

付劣後ローン約 6,000 億円が平成 13~14 年に満期を迎えることをはじめ、今後従来のファイナンスの返済期日が順次到来する予定でありますので、国内海外を問わず投資家を幅広く開拓していく必要があると認識しております。

従いまして、弊行としましては、ディスクロージャー、IR活動をより一層充実する必要があると考えております。IR活動はすでに経営の最注力課題の一つとして位置づけており、コーポレート・ガバナンスの観点から投資家との対話とその経営への反映を重視してまいり所存であります。さらに、今後、リファイナンスをスムーズに進めるため、あるいは、我が国の企業間における株式持合いが解消していく中で受け皿を確保し、株価を維持していくために、弊行の経営方針を十分理解し支持して頂く投資家を 1 人でも多く全世界に求めていくことは今後一段と重要な経営課題になると考えております。

ロ．配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当方針等につきましては、今後は以下の考え方に基づき具体的に検討を行ってまいります。

従来は、銀行業という性格から安定配当を軸に配当政策を考えてまいりましたが、今後は業績回復を早期に達成し、自己資本の充実に一応の目処をつけた上で、グローバル・スタンダードに基づく株主重視の考え方に則った配当方針へとシフトしてまいります。

具体的には、弊行が適正な収益水準（具体的には、税引後当期利益 1,000 億円程度が目標）を安定的に維持出来る場合において、各年度の配当額を配当性向 20%から 30%程度の範囲で決定してまいりたいと考えております。

併せて、役員賞与につきましても配当方針の考え方と同様に業績回復状況や内部留保の状況、中期的な業務展望等を勘案して、都度支給額を決定してまいりたいと考えております。

なお役員報酬につきましては、会社の業績回復状況に応じて適宜見直しを行ってまいります。基本的には、役員の業績貢献度を反映した配分を検討してまいります。また株主重視の経営という観点から、役員および上級経営管理職層の企業価値の向上に対す

る意識をより一層高めるため平成 10 年 6 月よりストックオプション制度の導入を行っておりますが、今後は従業員の長期業績向上へのインセンティブの一環として支給対象範囲の拡充を検討してまいりたいと考えております。

5．資金の貸付その他の信用供与の円滑化のための方策

[平成10年9月期]

平成10年9月期の国内店円貸金（国内円＋ユーロ円インパクトローン）残高は、貸金償却や債権流動化といった特殊要因を除くベースで4,587億円の増加となりました。これは、景気停滞が長期化するなかで企業の資金ニーズが減退しているものの、金融機能円滑化への配慮として、中堅・中小企業、個人向け貸出を増加させたことに加え、大企業に対しても社債償還資金等の資金需要に応じるなど、前向きな努力を行った結果であります。貸出金の推移、不良債権処理等特殊要因の推移につきましては図表10の通りであります。

[平成10年度下期]

今年度下期につきましては、資金調達面での制約が懸念されることもあり、直接金融市場での資金調達が可能な大企業を中心に2,000億円の残高減少が見込まれる一方、中小企業向け貸出を2,000億円、個人向け貸出を住宅ローンを中心に500億円、各々増加させることにより、国内貸金全体で500億円の増加を見込んでおります。この結果、年間の貸出金増加額は約5,000億円強、うち中堅・中小企業向け、および個人向けローンが合計で約4,800億円の増加となる見込みであります。

[平成11年度以降]

11年度以降につきましても、直接金融へのシフトが見込まれる大企業向けの貸金が減少する一方、優良中堅・中小企業向け貸金、個人ローンを増加させてまいります。すなわち、11年度は特殊要因を除くベースで、大企業向け貸出が3,500億円減少、中堅・中小企業、個人向け貸出が合算で5,500億円増加、全体で2,000億円の増加計画といたしております。

[円滑な資金供給のための方策]

弊行といたしましては、貸出資産の健全性維持という観点から企業の業績動向、資金使途等については、これまで同様の厳格な審査をしておりますが、健全な事業を営む融資先に対しては、円滑な資金供給を行うため具体的には以下のような方策をとってお

ります。

まず、「金融取引安定化特別保証制度」を利用した中小企業、個人事業者への融資を積極的に推進しております。同制度につきましては、平成 10 年 10 月 1 日付で国内全支店に対して取扱要領を通達するとともに、融資担当者等に対する種々の行内打合会や研修等におきまして、同制度を利用した中小企業等の資金繰り支援を徹底し、本部管理部門より取組実績や推進状況等を定期的に聴取する体制をとっております。なお、同制度を利用した旧債振替につきましては、中小企業の資金繰り安定化という制度の趣旨に則り、原則として禁止することといたしております。

また、とくに昨年の年末金融への対応といたしましては、通産省中小企業庁長官よりの「年末の中小企業者に対する金融の円滑化について」の要請文を国内全支店に伝達するとともにその趣旨を徹底し、企業の年末資金需要に備えることといたしました。その結果、国内貸出金は特殊要因を除くベースで約 8,000 億円の増加となりました。

なお、中堅企業につきましては、公的制度による支援も限られることから信用収縮等に伴う影響は深刻であります。弊行といたしましては、中小企業に加えて中堅企業向け貸金の増強にも対応していく計画であります。

(図表 10)

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出来る財源を確保する方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

弊行では、中期経営計画「Challenge 21 計画」の中でも掲げている通り、自己資本比率 10%、T I E R 比率 6%以上を中期的な経営目標としております。即ち、業務上必要なリスクアセットが 40 兆円とすれば、経営の安定性確保を前提とした適正資本の確保という観点から、自己資本 4 兆円、T I E R 残高 2 兆 4,000 億円程度の水準を確保すべきということであります。無論、この場合でも今後の経済環境変化及び業務戦略の展開次第では、リスクアセット 40 兆円を上回るケースも想定可能であり、経営の柔軟性を確保する意味ではプラス 5%～10%程度の余裕は持つておく必要があると考えております。

したがいまして、弊行の収益計画策定に際しましては、自己資本の T I E R 残高が 2 兆 6,000 億円を超えた時点から返済できるという意味で、平成 14 年度以降において利益による消却が可能となります。

(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

今後の収益計画については、景気情勢及び金利動向如何で大きな影響を受ける可能性があります。特に経済成長率、株価、金利、地価等の動向によっては、今後種々のシナリオが描けると思いますが、計画策定においては、経済環境の変化に応じて、貸金利鞘の適正化の進捗、および、資金調達コスト、貸金償却・引当コストの変動等を勘案しております。

経費の圧縮につきましては、環境変化にかかわらず業務の再編・再配置を通じて弊行が独自に実行すべきものと判断しており、敢えてシナリオによる差異は織り込んでおりません。

それ以外の要因を含め、楽観シナリオ、悲観シナリオを以下の通り設定しております。

[楽観シナリオ]

楽観シナリオにおきましては、政府の金融安定化政策、景気対策等が功を奏し、実体経済が基準シナリオ以上に順調に回復することを前提としております。この前提の下では、景気回復による企業業績の回復、地価の底入れにより貸金償却・引当コストが12年度以降基準シナリオ対比毎期100～200億円程度減少するものと見ております。

また、企業業績の回復、資金需要の高まりにより貸金利鞘の適正化が一段と進展するとともに、金融システム不安が解消に向かうことによる外貨資金の調達コストの低下を見込んでおります。一方で、景気回復に伴う短期円金利の上昇が想定され、円トレジャリー収益の若干の縮小が見込まれます。

これらの増減益要因を織り込みますと、経常利益段階で基準シナリオ対比200～450億円の増益を見込んでおります。

[悲観シナリオ]

悲観シナリオにおきましては、デフレスパイラルの進行、米国経済の失速等により、実体経済が基準シナリオ対比悪化することを前提としております。この前提の下では、景気悪化に伴う企業業績の低迷、地価の一段の下落により、11～13年度の貸金償却・引当コストが基準シナリオ対比毎期200～400億円程度増加するものと見ております。

また、企業業績の悪化、資金需要の低迷により貸金利鞘の適正化が遅延するとともに、金融システム不安が解消せず外貨資金の調達コストが上昇するものと見込まれます。一方で、景気悪化に伴い短期円金利の底這い状況が続くものと想定され、円トレジャリー収益の若干の拡大が見込まれます。

これらの増減益要因を織り込みますと、経常利益段階で基準シナリオ比 250～600 億円の減益が見込まれます。

(図表 11)

ロ．リスク調整後の部門別収益率の見通し

貸金償却・引当後損益、同収益率（RORA = Return on Risk Assets）の見通しを国内店、海外店別に示しますと以下の通りであります。

< 償却・引当後部門別収益・収益率動向 >

(億 円)

	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
支店業務G(注)	1,320	1,780	2,130	2,400	2,520
企業金融G	510	580	620	630	640
経費差引後損益	1,830	2,360	2,750	3,030	3,160
貸金償却・引当	10,100	1,140	1,050	950	950
国内店	8,270	1,220	1,700	2,080	2,210
リスクアセット	230,000	230,500	231,500	232,500	234,000
R O R A	-	0.53%	0.73%	0.89%	0.94%
経費差引後損益	130	60	100	130	150
貸金償却・引当	400	60	50	50	50
海外店	270	0	50	80	100
リスクアセット	66,000	50,000	50,000	50,000	50,000
R O R A	-	0.00%	0.10%	0.16%	0.20%
業務純益	3,900	3,100	3,300	3,500	3,600
貸金償却・引当	10,500	1,200	1,100	1,000	1,000
償却・引当後損益	6,600	1,900	2,200	2,500	2,600
リスクアセット	415,000	395,000	392,000	389,000	385,000
R O R A	-	0.48%	0.56%	0.64%	0.68%

(注) 平成 11 年 2 月、支店業務 G を、個人業務 G と法人業務 G に分割いたしました。

10年度につきましては、国内店、海外店とも多額の貸金償却・引当を実施するため、償却・引当後損益は大幅な赤字となる見込みであります。

11年度以降は、国内店については貸出増加、貸金利鞘の改善、個人業務の本格化による運用商品販売手数料の増加、支店の統廃合等経費の圧縮を図ることにより収益力を高める一方、償却・引当コストを抑制することにより収益性の改善を図ってまいります。

海外店については、11年度も外貨繰り、資産効率を考え資産圧縮を強力に進めるため粗利の大幅減益が避けられないことに加え、アジア経済の復調には時間を要するものと見込まれるため、11年度の償却・引当後損益をゼロとしております。

12年度以降は、11年度に大きく削減したリスクアセットの水準を横這いに抑える一方、貸金利率の改善、手数料の増強等に努めるとともに、業務・事務の集約化、効率化等の組織変更による効果を上げることによって、徐々に収益性を回復させていく計画であります。

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

リスク管理の基本方針

直接金融へのシフトや預金金利の自由化の進展により、伝統的な業務での収益性が頭打ちとなるなか、今後の銀行経営は、収益力強化のために適正なレベルでのリスクテイクが必要であります。一方で、バブルの崩壊以後の信用リスクの顕在化や、デリバティブ取引の増加に伴う市場リスクの拡大等、銀行経営上のリスクは質・量とも増大しており、従来以上にリスクを十分に分析・把握し、適切にコントロールすることが不可欠となっております。

このため、弊行ではリスク管理を経営の重要課題として位置づけ、経営体力対比適正なレベルにリスクをコントロールしたうえで、収益力の強化を図るという、「健全性の維持」と「収益性の向上」の双方にバランスの取れた経営を行っております。

具体的には、管理すべきリスク（下記一覧表）ごとに原則として業務執行部署から独

< 弊行の管理するリスクの種類とその内容 >

信用リスク	与信先の財務状況の悪化などにより、与信にかかる資産の価値が減少ないし消失し、損害を被るリスク
カントリーリスク	海外向け与信において、与信先の属する国の外貨事情や政治・経済情勢等の変化により、損害を被るリスク
金利リスク	金利変動に伴うリスクで、資産と負債の金利改定時期や金利改定幅が異なることにより収益の低下ないし損失が発生するリスク
マーケットリスク	為替相場や株式相場等の市場動向の変化によって銀行の資産や負債の価値に変動が生じるリスク
流動性リスク	運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金流出等により、流動性資金が不足し支払い不能もしくは通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされるリスク
オペレーショナルリスク	事務上のミス、不正事件等により、銀行が損害を被るリスク
EDPリスク	EDPシステムのトラブル・損壊、不正利用等により、銀行が損害を被るリスク
法務リスク	法令遵守違反の行為等により、銀行が損害を被るリスク
レピュテーションリスク	マーケットや顧客の間における銀行の評判が悪化することにより、銀行が損害を被るリスク

立したリスク管理担当部署を設置し、各リスク管理担当部署が、リスクを定量的に測定・把握し、リスク管理の基本方針、管理手法、保有するリスクの上限等を決定したうえで、分散やヘッジといった手法を駆使することにより、有効に各種リスクを管理する体制としております。また、リスク管理に関する手続規定の整備にも努めております（図表 12）。さらに、将来的には、資本の最適配分を念頭に置いた「統合リスクマネジメント体制」の構築を図ってまいる方針です。

各種リスク管理の状況

各種リスク管理の状況は図表 12 の通りであります。

図表 12 に加えまして、信用リスクについては与信監査部が、金利リスク、マーケットリスク、流動性リスクについては検査部市場監査室が、オペレーショナルリスクについては検査部が、EDPリスクについては検査部システム監査室が、法務リスクについては総務部および検査部が、各々事後監査を行う体制としております。これらの事後監査担当部署は、いずれも業務から独立したリスク管理部署と位置づけ、担当役員を独立させることによって十分な牽制機能を確保しております。

(図表 12)

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

弊行の与信に係る決裁権限は以下の通りであります。

個別の与信案件の審査につきましては、まず原則として、当該案件の属するマーケットに精通した各業務グループの審査担当部に審査を委ね、担当部の決裁権限を超える案件については、当該部署の担当役員が決裁することとし、さらに、一定金額を超える大口案件については、当該業務グループから独立した他の役員の決裁（共議）が必要な体制をとっております。このような体制を取ることで、特定企業に対して体

力比過大な与信供与を行い、その結果当該企業の業績が悪化し金融機関としても巨額の損失を被るといった事態を回避いたしております。

なお、比較的小口の案件につきましては、顧客要望に迅速に対応するために、個人の能力、経験及び各店毎の顧客マーケットに応じて定められた権限の範囲内で、営業店の支店長に与信取引決裁の権限を付与しております。

また、各業務グループから独立した信用リスク管理セクションである融資企画部、与信監査部および米州監査部が、ポートフォリオ管理、与信監査機能等を果たすことによって、与信業務のチェックとバランスの維持を図り、かつ与信取引の権限・審査・監督に関する体系・規定の策定を融資企画部の専管事項とすることにより、適切な信用リスクマネジメントが行われるよう牽制機能を確保いたしております。

(3) 行内企業格付、ローングレーディングによる管理の状況

行内企業格付による管理

与信取引を行う際には、第一に与信先の経営内容を、次いで財務内容や事業内容、およびキャッシュフローの状況や与信に関する回収・保全の状況を重視して審議を行っています。これらを正確に判断して、顧客企業の経営向上につながるようアドバイスさせていただくことが銀行という金融仲介機関の果たすべき役割であると考えております。

行内企業格付制度は、このような考え方を基本として、信用リスクに関する企業内容を段階的に表現したものでありますが、企業格付だけで取引関係が決まるものではありません。取引内容については長期的な視点で顧客との関係を勘案し、総合的に検討を行っています。

弊行では平成 8 年度より行内企業格付制度を導入し、現在事業法人あて与信の 9 割程度をカバーする体制となっております。ちなみに、行内企業格付は、企業の財務データに基づいてコンピュータによる自動判定を行う一次格付と、企業の経営面・事業面等の定性的な要因も勘案のうえ総合的な評価を行う二次格付とに分かれています。

< 行内企業格付の体系 >

符 合	定 義
A	総合的に判断して債務履行の確実性は最高の水準にある
B +	債務履行の確実性は極めて高く、とかくの懸念なし
B	債務履行の確実性は高い。もっとも景気動向、業界環境等が変化すればその影響をうける可能性はある
B -	債務履行の確実性は認められるが、景気動向、業界環境等の悪化に伴いその確実性が低下する可能性がある
C	債務履行の確実性は先行き十分とは言えず、業況推移に注意を要する
C -	債務履行の確実性に不安な要素があり、将来債務不履行に陥る可能性がある。業況推移に常時注意を要する
D	現在においても信用状態に問題があり、倒産、債務不履行となる懸念がある
E	信用状態不芳で、倒産、債務不履行の状態ないしそれに近い状態に陥っているか、社会的に問題がある企業

平成 9 年度から実施しております自己査定制度においても、対象先の抽出や査定基準の一部に行内企業格付を活用しております。

与信ポートフォリオ管理や計量化を進めていく上でも、行内企業格付は重要な指標の一つでありますので、金融機関としての信用リスク管理を極めて効果的に行う為にも質的な面で更に精度を高めてまいりたいと考えております。

例えば、金融機関としての健全な経営体質を維持向上させていくためには、日常の与信業務運営において個々の企業の信用リスクに応じた適正なプライシングによる業務運営が不可欠であります。これを実務面に反映させていくために、新たな収益効率の管理指標として、信用リスク調整後の資産収益率 = R A R O A (Risk Adjusted Return on Assets) を平成 9 年度下期に導入いたしました。この指標は、信用リスクの計量化によって見積もられた引当コストを表面上の収益から差し引いた「引当後収益に対する資産効率」を示すものであり、個別与信の審議にあたって、単に表面上の収益性だけでなく、リスクに対するリターンの視点からもその妥当性を検討していくための指標であります。そういった R A R O A における信用リスクコストの計算過程においても、格付別のデフォルト率が使われるなど行内企業格付制度は弊行の信用リスク管理、業務運営において

極めて重要な役割を果たしています。

< R A R O A の定義式 >

$$R A R O A = (\text{粗利益} - \text{信用リスク量} - \text{経費}) / \text{与信残高}$$

ただし、

$$\text{信用リスク量} = \text{与信残高} \times \text{格付別デフォルト率} \times (1 - \text{回収率})$$

ローングレーディングによる管理

金融ビッグバンの進展、長引く不況等金融機関の経営環境が厳しさを増すなかでは、経営体質の強化が喫緊の課題であります。

弊行では従来以上に信用リスクを精緻に把握し、与信ポートフォリオの内容改善を中心とする体質強化を図るために、国内与信取引においても本格的な与信格付制度（ローングレーディング）を活用し、今後の信用リスク管理の基軸に据えていく方針であります。

すでに米国および欧州においては、この与信格付制度を導入しておりますが、今般、国内においても平成 11 年 2 月以降順次導入し、先ず平成 11 年度上期中に与信額 1 億円以上の主要先、次いでそれ以外については平成 11 年度中に付与を終える計画であります。

金融機関の貸出金は同一企業に対するものであっても、その貸出金の件別ごとに与信条件（即ち信用リスクの程度）が異なっているのが通例であり、このため行内企業格付によっても、件別ごとに内包している信用リスクの大きさを正確に把握できるとは必ずしも言えません。

与信格付制度（ローングレーディング）はこの点に鑑み、貸出件別ごとにその条件を勘案しつつ格付を行うことによって、与信ポートフォリオの一層精緻な把握・管理と、審議・審査の標準化によるスピードアップを目指すものです。具体的には、行内企業格付に加え、保証の有無等、与信期間の長短、担保の有無や種類、その他資金

使途等といった件別ごとの条件を勘案していくことで、累積的に与信格付を算出してまいります。

また、与信格付制度の導入により、実質的に信用リスクの大きい件別のモニタリングと審査の集中を通じて信用リスクのさらなる管理強化が可能となります。さらに、格付の低い件別を抽出し査定するといった形で自己査定との連携を図ることにより、財務の健全性確保のため、償却・引当をよりの確かつ精緻に行う体制が整備されることとなります。

(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

早期健全化法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容、および、引当方針等は図表 13 の通りであります。

平成 11 年 3 月末より、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」に基づいて査定した資産を「破産更生債権及びこれらに準ずる債権（以下、「破産更生等債権」）、「危険債権」、「要管理債権」及び「正常債権」に 4 区分して、各債権額を開示いたします。各開示債権の定義は以下の通りです。

「破産更生等債権」：破産、会社更生、和議等の事由により経営破綻に陥っている債務者に対する債権及びこれらに準ずる債権。以下に詳述する部分償却を行う場合には、回収不能額を控除した残額となる。自己査定における破綻先及び実質破綻先債務者に対する債権に相当する。

「危険債権」：債務者が経営破綻の状態には至っていないものの、財政状態及び経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本の回収及び利息の受取りができない可能性の高い債権（与信総額）。自己査定における破綻懸念先債務者に対する債権に相当する。

「**要管理債権**」：3か月以上延滞債権（注1）及び貸出条件緩和債権（注2）

（注1）3か月以上延滞債権：元金又は利息の支払が、約定支払日の翌日を起算日として3か月以上延滞している貸出債権（「破産更生等債権」及び「危険債権」に該当する債権を除く）

（注2）貸出条件緩和債権：経済的困難に陥った債務者の再建又は支援を図り、当該債権の回収を促進すること等を目的に債務者に有利な一定の譲歩を与える約定条件の改訂等を行った貸出債権（「破産更生等債権」、「危険債権」及び「3か月以上延滞債権」を除く）

「**正常債権**」：債務者の財政状態及び経営成績に特に問題がないものとして、上記3区分に該当しない債権。

次に、平成11年3月末における各開示債権の見込額及び引当方針について説明いたします。

「**破産更生等債権**」の額として2,300億円を見込んでおります。これは自己査定において破綻先及び実質破綻先として債務者区分された債務者に対する債権額ですが、これらの債権総額から、回収不能額（分類額）を直接償却した残額、換言すれば、担保・保証等により保全されている回収可能額に相当します。なお、平成10年9月期までは、この回収不能額に対する処理方法として、税法基準で無税償却適状となっていない債権については直接償却ではなく、回収不能額に対する評価性引当金として個別貸倒引当金を計上する方法を採用しておりましたが、平成11年3月期からは、税法基準で無税償却適状となっていないものについても財務会計上全て直接償却をする方法（部分償却）に変更する予定であり、本計数もそれを前提としております。この部分償却の額を3,700億円と見込んでおります。

「**危険債権**」の額として、1兆4,700億円を見込んでおります。この「危険債権」に対しては、自己査定によって回収可能額（非・分類額）と査定された額を控除した残額（分類額）に対して、債務者の支払能力を総合的に判断して、必要額を個別貸倒引当金として引当てます。この分類額に対する引当率を、平成11年3月期は平成10年9月期の平均6割の水準から70%以上の水準に引上げる方針です。平均引当率6割の水

準自体は、平常時であれば破綻懸念先に対する引当率として十分な水準と判断しておりますが、最近の企業業績の悪化、デフレの持続等を背景に、当面、貸倒損失リスクが高止まる可能性が大きいことを勘案し、暫時引上げを行うことといたしました。この引当率については、今後とも継続的に見直しを加え、その時々における将来の予想損失額を十分にカバーする水準を維持すべく努める所存であります。

「**要管理債権**」の額として、3,000 億円を見込んでおります。このカテゴリーに入る債権は、自己査定における要注意先債権の一部であり、返済履行状況及び貸出条件について、3か月以上延滞若しくは条件緩和といった外形的事実がすでに発生している債権です。これらの債権は、現状は破綻懸念先に該当する程の貸倒リスクはありませんが、経験則的にみて、将来、破綻懸念先若しくは実質破綻先・破綻先に劣化していく可能性が相対的に高い債権といえます。したがって、このカテゴリーに含まれる債権に対しては、予防的な観点から保守的な引当を行う方針です。

具体的には、過去の貸倒実績率及び対象債権の平均残存期間等を勘案し、15%以上の引当率を適用する予定です。なお、引当対象債権については、この「**要管理債権**」は貸出金件別単位で集計された債権であるため、実際の引当の際には、債務者ベースでの債権額、すなわち、債務者単位でみて当該債務者の債権の全部又は一部が「**要管理債権**」である債務者（**要管理債務者**）宛債権総額を引当対象とする方法を採用する予定です。

最後に「**正常債権**」の額としては、38兆5,000億円を見込んでおります。「**正常債権**」には、期末時点で弊行が保有する貸付有価証券、貸出金、外国為替、未収利息、仮払金及び支払承諾の合計額のうち、上述の「**破産更生等債権**」、「**危険債権**」及び「**要管理債権**」に該当しない債権が含まれることとなります。従って、「**正常債権**」は、自己査定における要注意先債権のうち「**要管理債権**」に該当しないものと、正常先債権に相当するものであり、相対的に貸倒リスクが小さい債権といえます。

この「**正常債権**」に対する引当については、自己査定の**要注意先債権**と**正常先債権**に区分して、それぞれ過去の貸倒実績率に基づいて将来の予想損失額を引当てます。**要注意先債権**については、「**要管理債権**」と合算で引当を行う**要管理債務者宛債権**を除いて、

貸倒リスクの高低に応じて4区分程度のグルーピングを行い、各々10%を上限とした引当率を適用する予定です。このグルーピングにおいては、債務者の財政状態、信用格付の状態等を勘案する予定です。引当率については、各グループ毎の過去の貸倒実績率（正常先・要注意先から破綻・実質破綻先への劣化のほか、破綻懸念先への劣化、債権売却損等も含む）に基づいて、貸倒リスクの程度に応じて債権の平均残存期間も勘案しつつ、将来の予想損失額を十分にカバーする水準といたします。

以上の引当のほかに、カントリーリスクに対する備えとして、特定海外債権引当勘定により引当金を計上いたします。また、アジア諸国向け債権（特定海外債権引当勘定の対象であるインドネシア向け債権を除く）につきましては、個々の国としては特定海外債権引当勘定を設定する程にカントリーリスクが顕在化してはいないものの、地域全体として相互に密接な繋がりがあり、リスクが連鎖的に拡大する懸念があることを勘案し、平成10年3月期に暫定的な措置として、一般貸倒引当金の中に同地域向けの蓋然的な引当金を設定いたしました。同地域については、現状、一時期に比べて小康状態を保ってはおりますが、依然として流動的な状況であります。今後の同地域の情勢変化に十分留意しつつ、必要と判断される場合には、この引当金を維持する方針です。こうした地域別のポートフォリオに潜在するリスクのほか、特定のポートフォリオにおける構造的環境悪化に起因する潜在的なリスクに対しても、その時々において必要に応じて暫定的な引当金の積増し措置を講じること等により、対応していく所存であります。

（図表13）

ロ．全銀協統一開示基準

全銀協統一開示基準によるリスク管理債権の実績および平成11年3月末見込みにつきましては、図表14の通りであります。

a. リスク管理債権額

平成 11 年 3 月末におけるリスク管理債権残高は、1 兆 9,100 億円、前期末比 3,756 億円の増加とみておりますが、平成 11 年 3 月期より、以下にご説明いたします通り、会計処理方法を大きく変更する予定であるため、その変更が開示債権額に大きく影響することから過去の開示計数とは単純に比較することはできません。

まず、会計処理方法の変更の第一は、直接償却基準を変更することであります。従来、自己査定区分において無価値若しくは回収不能と認定した 分類額については、税法規定に基づいて無税償却適状となったものを直接償却し、それ以外は個別貸倒引当金を計上する方法を採っておりましたが、 分類額相当額を一律直接償却する方法に変更する予定です。この会計処理方法の変更に伴うリスク管理債権の減少影響額は 3,700 億円です。この影響を控除したベースでみると、リスク管理債権は前期比 7,456 億円と大幅に増加することになります。

会計処理方法の変更の第二は、未収利息計上基準の変更であります。従来は、税法規定に基づいて、債務者が法的破綻状態にあるか、若しくは 6 か月以上延滞しているといった外形的事実が発生している貸出金の未収利息を収益不計上扱いとする会計処理方法を採っていたため、リスク管理債権の開示上は、この税法規定に基づいて判定された未収利息不計上貸出金が、「破綻先債権」若しくは「延滞債権」として開示対象となっていました。

これに対し、平成 10 年 3 月期に導入された自己査定により「破綻先・実質破綻先」及び「破綻懸念先」と認定した債務者宛の貸出金については、元本及び利息の回収が困難であると自ら判断したものであるため、当該債務者に係る未収利息を資産計上し損益認識することは会計上合理的ではないとの判断から、平成 11 年 3 月期より従来の税法規定に基づく判定方法から一律未収利息不計上とする方法に変更する予定です。

従来、自己査定区分で「破綻先・実質破綻先」若しくは「破綻懸念先」に分類された債務者宛の貸出金であっても、税法規定上の未収利息不計上貸出金に該当しないものに

については、その他の開示対象項目である「3か月以上延滞債権」及び「貸出条件緩和債権」のいずれにも該当しない場合には、リスク管理債権の開示対象とはなりませんでしたが、今回の会計処理方法の変更により、自己査定区分上「破綻先・実質破綻先」若しくは「破綻懸念先」に分類された債務者に係る貸出金は、全て未収利息不計上貸出金、すなわち開示項目でいう「破綻先債権」若しくは「延滞債権」として開示対象となります。この会計処理方法の変更に伴うリスク管理債権開示額の増加影響額は約5,000億円であります。

また、上述の会計処理方法の変更に伴って、従来、自己査定区分上「破綻懸念先」に分類された債務者に係る貸出金のうち、税法規定に基づく未収利息不計上貸出金には該当しないものの「3か月以上延滞債権」若しくは「貸出条件緩和債権」として開示対象となっていたものがありますが、これらについては今回の変更により、全て未収利息不計上貸出金となるため、開示項目としては「延滞債権」として開示されることとなります。この開示項目間のシフト影響額は約4,000億円であります。本年度末の「延滞債権」が前期比9,000億円強増加する見込みですが、これは上述の未収利息計上基準の見直しに伴う影響と、この「3か月以上延滞債権」及び「貸出条件緩和債権」からのシフト影響が主要因となります。

以上のように平成11年3月期より、未収利息計上基準が自己査定区分とリンクすることになりますので、リスク管理債権のうち「破綻先債権」及び「延滞債権」は、自己査定区分の「破綻先・実質破綻先」及び「破綻懸念先」に分類された債務者に係る債権額とほぼ一致します。両者の違いは、前者が貸出金のみを対象としているのに対し、後者は貸出金を含む与信性資産全般を対象としている点のみとなります。また、図表13において新たに開示する債権についても、「破産更生等債権」及び「危険債権」は自己査定区分の「破綻先・実質破綻先」及び「破綻懸念先」に分類された債務者に係る債権額と一致し、また「要管理債権」はリスク管理債権の「3か月以上延滞債権」及び「貸出条件緩和債権」と定義されていることから、リスク管理債権とほぼ一致することになります。

b. 引当率

平成 11 年 3 月末におけるリスク管理債権に対する個別貸倒引当金の引当率については、35.6%となり、前期比 32%の低下となります。本年度末については、上述の通り、部分償却を 3,700 億円行う前提で考えておりますので、部分償却勘案前で見ますと、46.1%、前期比 22%の低下となります。これは、上記記載の通り、会計処理方法の変更影響といった制度要因により開示債権が増加したことが大きく影響しております。また、個別貸倒引当金に一般貸倒引当金及び特定海外債権引当勘定を含めた貸倒引当金総額でみた引当率は 52.4%、部分償却勘案前で 60.1%と見込んでおります。

リスク管理債権の開示額には、回収可能額と回収懸念のある額が混在しておりますので、引当率では引当の充足度合いをみるうえで必ずしも十分とはいえません。そこで、平成 11 年 3 月末におけるリスク管理債権総額のうち、担保・保証及び個別貸倒引当金により保全されている額の比率（保全率）をみますと、カバー率は 75%程度であり、また、部分償却勘案前では 80%程度の水準となります。さらに、一般貸倒引当金及び特定海外債権引当勘定を加えますと、保全率は 90%を超える水準となりますので、引当の水準としては十分確保されていると考えております。

（図表 14）

(5) 償却・引当方針

イ. 従来償却・引当方針

a. 基本的考え方

償却・引当については、大蔵省金融検査部通達及び日本公認会計士協会実務指針に従って、半期毎に行う自己査定の結果に基づいて実施しております。債務者区分毎に行う

償却・引当の考え方は以下の通りです。

「正常先」「要注意先」：過去の貸倒実績等から算出される貸倒実績率を使用。

「破綻懸念先」：回収可能額を減算し、債務者の支払能力を総合的に判断して必要額を引当。

「実質破綻先」「破綻先」：回収不能額を全額償却・引当。

b. 体制の強化

自己査定は営業店及び所管部が行い、その結果に対して、査定部署とは独立した部署である与信監査部が自己査定基準に沿った査定となっているかを検証するという、牽制機能が働く体制としています。

c. 引当率の算定方法

「正常先」「要注意先」

各々の分類先の過去の貸倒損失の発生実績（過去3年間における貸倒償却及び旧債権償却特別勘定繰入額等を分子とし、その期間の期首における各分類先の債権額を分母として計算した割合）を基礎として算出した貸倒実績率を使用しています。平成10年9月期における貸倒実績率は、「正常先」が0.07%、「要注意先」が1.38%です。

「破綻懸念先」

「破綻懸念先」の分類額（債権額より回収可能見込額を控除した残額）に対して適用する引当率については、債務者の経営状態、延滞状況（6カ月を超える期間回収があるか否か）、債務超過状況（2期以上債務超過が連続しているか否か）等により、債務者の支払能力を総合的に判断して適用しています。引当率は20%、50%、75%、100%の4区分としていますが、原則として50%を適用しています。平成10年9月期における平均引当率は6割程度であります。

d. その他

債権売却損失引当金の設定

共同債権買取機構宛に売却した不動産担保付債権については、担保価値を勘案し、将来発生する可能性のある損失を見積もり、必要額を債権売却損失引当金として計上しています。必要額の算定に当たっては、担保価値の含み損率、将来発生する税金の軽減効果等を勘案しています。

カントリーリスクの評価と引当方針

海外の政治経済情勢等に起因して生じることが見込まれるカントリーリスクについて、特定海外債権引当勘定を計上しております。具体的には、行内カントリー格付で最低にランク（ランク）された国（インドネシア、アルジェリア、ロシア等14カ国）に対する債権を対象とし、米国の大手格付機関の国別格付に対応する累積デフォルト率に損失率を勘案したものを国別引当率として算出された額を引当計上しています。平成10年9月期における平均引当率は18.6%です。

この他、アジア諸国についても、平成10年3月期において、同地域の金融経済情勢の悪化を背景にして地域全体としてリスクが高まりつつあることに鑑み、保守的・予防的観点から一般貸倒引当金の上積みを行うことにより、潜在的なリスクに対する備えといたしました。このうちカントリーリスクが相対的に高いインドネシア向け債権に係る引当金を、平成10年9月期において、より恒久性のある特定海外債権引当勘定に振替えるとともに、残りの引当金についても残高を維持し同地域の情勢の変化をもう暫く注視することにしました。この引当金の算定方法としては、アジア地域向け債権のうち、特定海外債権引当勘定若しくは個別貸倒引当金で引当されていない債権について、特定海外債権引当勘定と同様のフォーミュラで算出される額を、正常先・要注意先宛の貸倒実績率に基づく一般貸倒引当金の計上に加えて、追加計上しております。平成10年9月期に

おけるこの追加計上による平均引当率は1.5%です。

ロ．公的資金による株式等の引受等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

a．基本的考え方

従来の自己査定に基づく償却・引当に加えまして、「破綻懸念先」に対する引当率の引上げ、資産査定基準の見直しのほか、要注意先・正常先等における将来の資産劣化に対応する予防的引当として一般貸倒引当金の大幅積増しを実施することにより、財務上の手当を万全なものとし、後年度において生ずるクレジットコストを大幅に軽減する方針であります。

平成11年3月期における開示債権ごとの引当方針につきましては65頁以降に詳述いたしましたが、引当率の算定方法におきまして具体的に見直しましたポイントは次の2点であります。

要注意先に対する予防的引当の実施

要注意先債権に対する引当を強化する趣旨から、グルーピングによる引当を行う方針であります。具体的には、貸倒リスクの高低に応じて5区分程度のグルーピングを行い、高リスク区分には15%以上の水準を上限とした引当率を適用する予定であります。

このグルーピングにおきましては、当該債務者の債権の全部又は一部が要管理債権である債務者（以下、要管理債務者）とそれ以外の債務者に区分し、さらに後者について債務者の財政状態、信用格付の状態等に応じて細分化いたします。

引当率につきましては、当該債権の過去の貸倒実績率（正常先・要注意先から破綻・実質破綻先への劣化のほか、破綻懸念先への劣化、債権売却損等も含む）に基づいて、各グループ毎の貸倒リスクの程度に応じて債権の平均残存期間等も勘案しつつ、将来の予想損失額を十分にカバーする水準といたします。要管理債務者宛債権額に対する引当率は15%以上とする予定であります。

なお、グルーピング及び各々の引当率設定の仕方につきましては、今後公認会計士と相談のうえ最終的に決定いたします。

分類額に対する前倒し引当等の実施

「破綻懸念先」の認定をより保守的に行うため、自己査定基準を一層厳格化し、将来の損失発生に対する備えを一段と充実させる方針であります。また、将来の経済状況等を勘案し、分類額に対して適用する引当率を、現行の6割程度の水準から70%以上の水準に上げる予定であります。

b. 債権売却損失引当金の積増し

債権売却損失引当金については、直近時価の下落による担保評価額の目減り、バルクセールによる債権売却に伴う損失等、今後の最終処理に伴い発生が想定される二次ロスを見積もり、その相当額について引当金の計上を前倒しで実施する予定であります。

c. カントリーリスクの評価と引当方針

海外の政治経済情勢等に起因して生じることが見込まれるカントリー・リスクにつきましては、アジア地域の情勢変化にも十分に留意しつつ、引続き特定海外債権引当金勘定等の計上により十分な対応を行う方針であります。

d. 債権放棄に対する考え方

債権放棄につきましては、法的破綻処理等との処理方法の違いによる経済合理性に基づくだけでなく、モラルハザードを回避する観点から、次の3つの要件を満たす場合に限定すべきもの、と考えております。

債権放棄による財務状況の改善により経営再建が実現する可能性が高く、弊行の残存債権の回収がより確実となると認められること。

利害の対立する複数の支援者間の合意により策定されるなど、合理的な再建計画に基づくこと。

③抜本的なリストラが行われる等、対象企業の経営責任が明確化され、債権放棄が社会通念上合理的であると認められること。

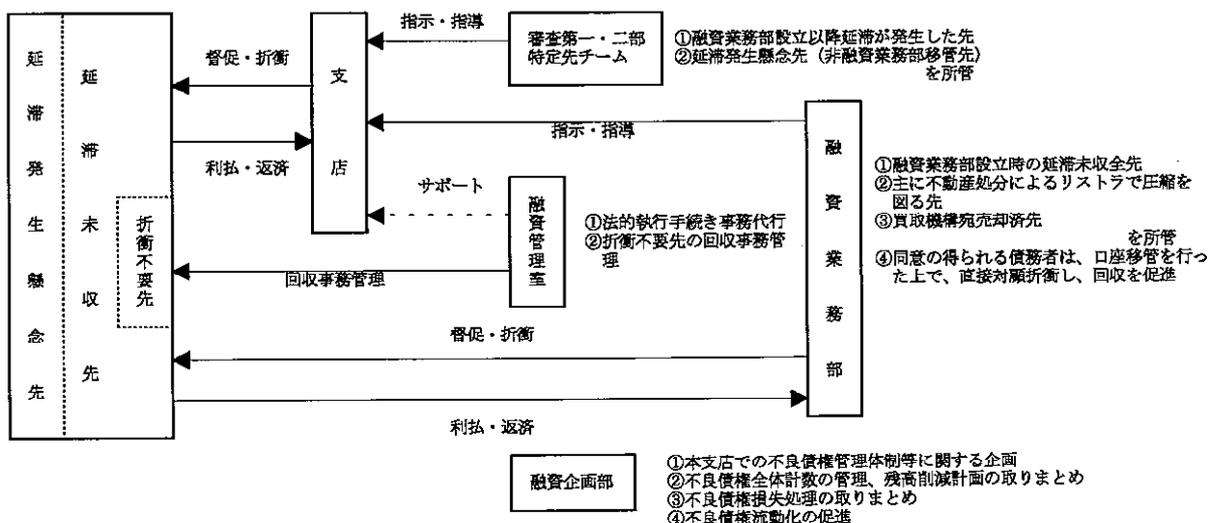
ハ. 管理部等における管理・回収方策

[融資業務部の設置]

弊行では、平成3年に不良債権を専門的に所管する審査部署として審査第四部を設置し、回収推進を図ってまいりました。さらに、平成9年10月、抜本的な処理促進を図るべく、審査第四部を発展的に解消して融資業務部を創設し、人員を約60名から約100名に増強する等、体制を一段と強化いたしました。

同部には、担保処分、キャッシュフローの捕捉といった一般回収を推進するスタッフの他、大口問題先について、不動産処分を中心とした再建計画の策定・実行を担う特定先チームを設けております。また法律・税務知識および回収実務に秀でたスペシャリストを多数配置しており、営業収入の捕捉、担保物件の任意処分・競売等、効果的・効率的な不良債権の管理・回収に努めております。必要に応じて弁護士、税理士等の外部スタッフの追加投入による機能強化も図っております。

また、運営面につきましても、融資業務部は東京では日比谷、新宿の2カ所、大阪は高麗橋の1カ所の集中部署を設置いたしまして、債務者の同意が得られる先につきましては自ら勘定を保有して対象債権を直接所管するほか、一般支店に勘定が残っている与信先についても直接対顧折衝を行う体制とし、一段と踏み込んだ対応を行っております。



[不良債権の投資家宛売却の促進]

従来の不良債権処理は、貸倒引当金の計上による会計上の処理が中心でした。したがって、不良債権は依然として固定的な不稼働資産としてバランスシートに残ることになります。こうした不稼働資産が残っておりますと、引続き与信管理コストがかかるとともに、担保価値が下落すれば更なる追加損失が発生するリスクを負うこととなります。また、固定化されたままでは資金を有効活用することもできません。こうした意味で、回収・流動化による不良債権の本源的なオフバランス化が重要な課題となります。

弊行は、こうした不稼働資産の回収・流動化を積極的に促進するために、前述の通り不良債権回収業務を専門に担当する融資業務部を新設し、担保処分や回収の促進に手を尽くすとともに、担保処分が難しく回収に長時間を要する債権、あるいは担保価値が極めて低い債権については、早期の資金回収及び不稼働資産に係る与信管理コストの削減の観点から、外資系投資家宛の債権の一括売却（バルクセール）を積極的に進めてきております。また、過去に共同債権買取機構宛に売却した債権の最終処理を促進するためにも、こうしたバルクセールのスキームを積極的に利用する予定です。今年度はこうしたバルクセールによって、約4,500億円の債権売却を計画しております。

今後とも、投資家の開拓、売却スキームの多角化を図り、不良債権の実質的処理を積極的に進めてまいります。

<バルクセールの実績>

	売却対象債権額
平成9年度	1,346億円
平成10年度（計画）	4,500億円

二．行内企業格付ごとの償却・引当の目途

前述の通り、弊行の行内企業格付は、信用リスクに関する企業内容を客観的かつ段階的に表現したものであります。その認定にあたっては、当該企業の財務内容に加え、経営面、事業面等の定性要因等を勘案いたしますが、当該企業宛の与信状況や弊行の与信行動とは切り離して判断しております。その結果、企業格付による区分は、融資条件や資金使途、返済の履行状況、与信の返済期間、与信保全状況等を勘案する自己査定における債務者区分あるいは資産の分類結果と完全に整合するものではありません。

例えば、債務者区分で破綻懸念先、実質破綻先、破綻先となる企業の格付を見ると概ね企業格付D～Eとなっているなど、企業格付と債務者区分は一定の相関関係を示しておりますが、企業格付は個社別与信の採上げやプライシング基準にかかる方針決定において活用するにとどまり、償却・引当につきましては、自己査定結果に基づいて、損失発生の可能性という観点から一步踏み込んだ判断をいたしております。

なお、一般貸倒引当金の計上においては、自己査定による与信残高に対する貸倒実績に基づいて算定する一方、企業格付別の件別倒産確率に基づいて、別の角度からも検証していく方針であります。

弊行では、平成 11 年度より企業格付による評価をベースとして貸出件別毎にその与信条件を考慮しつつ、保証の有無、与信期間の長短、担保の有無や種類、その他資金使途等といった件別毎の条件を勘案した与信格付制度（ローングレーディング）を導入する予定です。これによっていわゆる信用格付と償却引当方針における整合性をより高めていく方針であります。

ちなみに、過去 1 年間における行内企業格付毎の倒産発生状況は図表 17 の通りであります。

（図表 17）

(6) 含み損益の状況

弊行の保有する有価証券、不動産等の含み損益は図表 18 の通りであります。

(図表 18)

(7) 金融派生商品等取引動向

オフバランス取引の契約金額、想定元本額、信用リスク相当額（与信相当額）は図表 19 の通りであります。

オフバランス取引における信用リスク相当額（与信相当額）とは、取引相手先の経営悪化等により、相手先が予定通り契約を履行出来なくなった際に、取引を市場で再構築するために必要なコストを指しています。

リスクアセット算出における信用リスク相当額の算出にあたっては、カレントエクスポージャー方式を全面的に採用いたしております。カレントエクスポージャー方式とは、マーク・トゥ・マーケット（MTM）方式で算出した現在価値に、将来の市場環境の変化等により発生する潜在的なリスク額を加えて信用リスク相当額といたしております。

因みに信用力別構成として、格付別にMTM残高に対して、信用コストおよびリスク量を試算した結果は（図表 20）の通りであります。

(図表 19)

(図表 20)

以上