

# 「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11年3月

中央信託銀行株式会社

当社は、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律に従い、優先株式等の引受等の申請を行います。

なお、今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融再生委員会に報告いたします。

## 経営の健全化のための計画の前提条件

- ・計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準

### (金利)

短期金利 平成10年度末0.5%、以降年0.25%ずつ上昇するものと想定。  
長期金利（長期プライムレート） 平成10年度末2.9%、以降年0.25%ずつ上昇するものと想定。

### (為替)

平成10年度末については、10年9月末水準(1ドル = 135.35円)比、やや円高水準となる1ドル = 120円と想定。11年度以降は1ドル = 125円にて横ばいと想定。

### (株価)

平成10年度末については、10年9月末水準(日経平均株価13,406円)をベースに13,500円と想定。11年度以降も13,500円にて横ばいと想定。

- ・その他の前提条件

平成12年4月1日をもって、三井信託銀行株式会社と合併することでの基本合意を受け、当該合併を前提に計画を策定しています。計画に含まれている諸計数も平成12年度以降については、合併を反映したものととしています。

なお、本計画は、当社と三井信託銀行による合併検討委員会にて承認されたものです。

## 目次

1．金額・条件等	
(1)根拠	3
(2)発行金額、発行条件、商品性	4
(3)金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	5
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	11
ロ．内外市場における資金運用調達の状況	27
(2)業務再構築のための方策	
イ．今後の経営戦略	28
ロ．前項の経営戦略を実行するための思い切った合理化に関する基本方針	36
ハ．主要部門別の純収益の動向	40
ニ．リストラ計画	43
ホ．子会社・関連会社の収益等の動向	54
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	57
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	59
(3)自主的・積極的なディスクロージャー	60
(4)従来 of 経営責任についての考え方	60
(5)責任ある経営体制の確立のための基本的考え方	61
4．配当等により利益の流出が行われなための方策等	
(1)資本注入前の資本政策	67
(2)資本注入後の資本政策	67
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	69
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	72
(2)収益見通し	72
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	77
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	79
(3)行内企業格付け、ローンレーディングによる管理の状況	79
(4)資産内容	80
(5)償却・引当方針	82
(6)含み損益の状況	86
(7)金融派生商品等取引動向	87

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

本件は、「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「健全化法」）第7条に基づき株式等の引受けを申請するものです。

### （理由）

当社の平成10年9月末の自己資本比率は国際統一基準で11.85%であり、当社は同法第2条に定める「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当します。

当社は、平成12年4月に経営基盤の強化を図るべく三井信託銀行と合併する予定ですが、合併後においても強固な財務基盤を有し、競争力ある金融機関としての地位を確立すべく、本件の申請により自己資本の増強を図るものです。

本申請については、以下に記載のとおり同法第7条に規定する要件にすべて該当するものと判断しております。

### イ. 同法第7条第1項第1号

平成9年11月の金融システム不安以降、内外での資金調達に厳しさを増しており、また、平成10年11月の北海道拓殖銀行からの営業譲受けにより当社資産が増加していることから、資本の増強が図られない場合、現在順調な当社の資金調達環境が悪化する懸念があります。これまでのところ当社株価は拓銀本州地区の営業譲受け等が市場の好意的評価を受けており、比較的良好な動きを示しておりますが、引き続き自己資本充実が図られない場合、風説、風評あるいは投機的取引の標的とされ、当社の株価の下落あるいは預金等の流出等が発生する懸念があります。

今後仮に以上のような事態が生じた場合、当社あるいは合併後の新銀行の資金量、信託銀行として受託している信託財産の規模を考慮した場合、我が国における金融機能に著しい障害が生じ、ひいては極端な貸出抑制が起こる懸念があります。

### ロ. 同法第7条第1項第2号

当社の平成10年9月末の純資産は1,816億円、また国際統一基準の自己資本額は3,421億円に達しております。

収益面においても、実勢業務純益は平成11年3月期は409億円、平成12年3月期には390億円を見込んでおり、また税引後当期利益に関しても平成11年3月期は思い切った不良債権処理を実施し515億円の赤字となる計画ですが、平成12年3月期は50億円の黒字を計画しており安定した収益・利益を見込んでおります。

また、平成12年4月合併後の新銀行は純資産1兆円以上、年間の実勢業務純益2,000億円以上の財産・収益規模となる予定です。

以上のとおり当社ならびに合併後の新銀行は十分な財産・収益的基盤を有していること、さらに今般申請する優先株式については普通株式への転換権が確保されていることから、その処分が困難となる懸念はありません。

## 八 . 同法第 7 条第 1 項第 3 号

本計画においては、以下の実施を予定しており、その履行により、健全な自己資本の状況にある旨の区分に該当する金融機関が行うべきと定められた事項が全て実行される見込です。

- ・ 拓銀からの営業譲受けを活かして、当社のあらゆる業務展開のベースとなるリテール基盤の維持・拡大を図り、都市銀行の利便性と信託銀行の専門性をトータルに活かした全く新しいタイプの総合金融機関として業務展開を推進します。
- ・ また、三井信託銀行との合併を通じ、競争力を格段に高める一方、総人員・人件費の削減、重複するシステム関連費用等の圧縮、近接店舗の統廃合等により一段の経営合理化・効率化を進めます。
- ・ 役員賞与・役員報酬および利益配当の水準抑制。
- ・ 個人向け貸出、健全な中小企業向貸出への更なる積極対応。

## 二 . 同法第 7 条第 1 項第 5 号ロ

上記イに記載したような当社株価の下落あるいは預金等の流出等が発生した場合急激かつ大幅な信用供与の収縮が生じる恐れがあり、このような状況を回避するためには協定銀行による株式等の引受けによる当社の自己資本増強が不可欠と考えております。

### (2) 発行金額、発行条件、商品性

発行条件に関しましては、「個別金融機関において、普通株式の配当利回りは、優先株式の配当率以下とすることを原則とする」とした金融再生委員会の考え方を踏まえて申請します。

## イ . 発行金額

優先株式 1 , 5 0 0 億円

## ロ . 発行方法・発行条件・商品性

優先株式の発行（発行条件等概要は別添資料参照）

### (3)金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

#### (金額の算定根拠)

当社の平成10年9月末の自己資本比率は11.85%ですが、拓銀本州地区の営業譲受けでリスクアセットが約1兆1,000億円と大幅に増加したことに加えて、11年3月期には資産の健全化を進めるべく思い切った不良債権処理を行うことにより、11年3月末における自己資本比率は8.6%強と大きく低下する見込みです。優先株式1,500億円による資本増強により、平成11年3月期の自己資本比率は13%を超える水準を確保できる見通しです。

#### (活用方針)

当該自己資本につきましては、これをベースとして金融機関の有する公共的な使命に鑑み、健全な資金需要に対する円滑な資金の供給に活用してまいります。また、平成12年4月に予定しております三井信託銀行との合併後におきましても、当社が北海道拓殖銀行から承継した中堅・中小企業との取引基盤を活かし、三井信託銀行が進めている個人ローンの一層の展開を図る等、個人および中小企業貸出について更に積極的に推進してまいります。

#### (ご参考)合併等の状況等

(億円)

	破綻金融機関等との合併等を行う金融機関の合併等直前の状況 (10/9末) ( A )	合併等による増加分 ( B )	合併等直後の状況 ( A + B )
総資産	36,603	14,948	51,551
貸出金	17,367	11,007	28,374
有価証券	11,002	162	11,164
その他	8,234	3,779	12,013
総負債	34,787	14,948	49,735
預金	20,725	7,712	28,437
債券	-	-	-
その他	14,062	7,236	21,298
資本勘定計	1,816	-	1,816
資本金	772	-	772
資本準備金	671	-	671
利益準備金	51	-	51
剰余金	321	-	321

(別添)

## 第二回甲種優先株式の概要

1. 株式の種類 中央信託銀行株式会社無額面第二回甲種優先株式
2. 発行数 無額面優先株式93,750,000株(全株整理回収銀行の引受分とする。)
3. 発行価額 1株につき1,600円
4. 発行価額中資本に組み入れない額 1株につき800円
5. 発行方法 金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第7条に基づき、株式会社整理回収銀行に直接全額割当てする方法による。
6. 払込期日 平成 11年 3月 30日
7. 配当起算日 平成 11年 3月 31日
8. 優先利益配当金 1株につき年 14 円 40銭  
第二回甲種優先株主に対しては、優先利益配当金を超えて配当はしない。また、ある営業年度において第二回甲種優先株主に対して支払われる利益配当金の額が優先利益配当金の額に達しないときは、その不足額は翌営業年度以降に累積しない。
9. 優先中間配当金 1株につき年 7 円 20銭
10. 残余財産の分配 当社の残余財産を分配するときは、第二回甲種優先株主に対し普通株主に先立ち、第二回甲種優先株式1株につき1,600円を支払う。第二回甲種優先株主に対しては、上記1,600円のほか残余財産の分配は行わない。
11. 消却 当社は、いつでも第二回甲種優先株式を買入れ、これを株主に配当すべき利益をもって当該買入価額により消却することができる。
12. 議決権 第二回甲種優先株式には、法令に別段の定めがある場合を除き、当社株主総会における議決権がない。
13. 新株引受権等 法令に別段の定めがある場合を除き、第二回甲種優先株式について株式の併合または分割は行われず、新株引受権、転換社債、もしくは新株引受権付社債の引受権は与えられない。
14. 普通株式への転換
  - (1) 転換を請求し得べき期間

平成11年7月1日から平成21年7月31日までとする。ただし、当社株主総会において権利を



行使すべき株主を確定するため一定の日（以下「基準日」という。）を定めたときは、その翌日から当該基準日の対象となる株主総会終結の日までの期間を除く。

## （２）転換の条件

第二回甲種優先株式は、下記の転換の条件で当社の額面普通株式（現在１株の額面金額５０円）（以下「普通株式」という。）に転換することができる。

### ア．当初転換価額

当初転換価額は、５５２円とする。

### イ．転換価額の修正

転換価額は、平成 12 年 8 月 1 日とその後平成 20 年 8 月 1 日まで毎年 8 月 1 日（以下それぞれ「転換価額修正日」という。）における時価が当該転換価額修正日に有効な転換価額を下回る場合には、転換価額は当該転換価額修正日以降時価に修正されるものとする。

ただし、当該時価が 450 円を下回る場合は、修正後転換価額は 450 円とする。

上記「時価」とは、当該転換価額修正日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 取引日の東京証券取引所における当社の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とし、その計算は円位未満小数第 2 位まで算出し、その小数第 2 位を四捨五入する。

### ウ．転換価額の調整

A．第二回甲種優先株式発行後次の号のいずれかに該当する場合には、転換価額（下限転換価額を含む。）を次に定める算式（以下「転換価額調整式」という。）により調整する。

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

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

転換価額調整式に使用する時価を下回る払込金額をもって普通株式を発行する場合、調整後の転換価額は、払込期日の翌日以降、または募集のための株主割当日がある場合はその日の翌日以降これを適用する。

株式の分割により普通株式を発行する場合、調整後の転換価額は、株式の分割のための株主割当日がある場合はその翌日以降、また株式の分割のための株主割当日がない場合は商法第220条にて準用する商法第215条第1項に規定された一定の期間満了の日の翌日以降、これを適用する。

ただし、配当可能利益から資本に組み入れられることを条件としてその部分をもって株式の分割により普通株式を発行する旨取締役会で決議する場合で、当該配当可能利益の資本組入の決議をする株主総会の終結の日以前の日を株式の分割のための株主割当日とする場合には、調整後の転換価額は、当該配当可能利益の資本組入の決議をした株主総会の終結の日の翌日以降、これを適用する。

転換価額調整式に使用する時価を下回る価額をもって普通株式に転換または新株引受権を行使できる証券を発行する場合、調整後の転換価額は、その証券の発行日に、または募集のための株主割当日がある場合はその日の終わりに、発行される証券の全額が転換またはすべての新株引受権が行使されたものとみなし、その発行日の翌日以降またはその割当日の翌日以降これを適用する。

- B . 前項各号に掲げる場合のほか、合併、資本の減少または普通株式の併合等により転換価額の調整を必要とする場合には、取締役会が適当と判断する転換価額により変更される。
- C . 転換価額調整式に使用する1株当たり時価は、調整後転換価額を適用する日（ただし、上記ウ・A . ただし書きの場合には株主割当日）に先立つ45取引日目に始まる30取引日の東京証券取引所における当社の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）とし、その計算は円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。
- D . 転換価額調整式に使用する調整前転換価額は、調整後転換価額を適用する前日において有効な転換価額とし、また、転換価額調整式で使用する既発行普通株式数は、株主割当日がある場合はその日の、また、株主割当日がない場合は次に定める日における当社の発行済普通株式数とする。

株式の分割を行う場合には、商法第220条にて準用する商法第215条第1項に規定された一定の期間満了の日

その他の場合には、調整後転換価額を適用する日の1ヶ月前の日

E. 転換価額調整式の計算については、円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。

F. 転換価額調整式により算出された調整後転換価額と調整前転換価額との差額が1円未満にとどまるときは、転換価額の調整はこれを行わない。

ただし、その後転換価額の調整を必要とする事由が発生し、転換価額を算出する場合には、転換価額調整式中の調整前転換価額に代えて調整前転換価額からこの差額を差引いた額を使用する。

## エ. 転換により発行すべき普通株式数

第二回甲種優先株式の転換により発行すべき普通株式数は、次のとおりとする。

$$\begin{array}{l} \text{転換により発行} \\ \text{すべき普通株式数} \end{array} = \frac{\text{優先株主が転換請求の} \\ \text{ために提出した第二回甲種} \quad \div \quad \text{転換価額}}{\text{優先株式の発行価額総額}}$$

発行株式数の算出に当たって1株未満の端数が生じたときは、これを切り捨てる。

## オ. 期中転換があった場合の取扱い

第二回甲種優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金または中間配当金は、転換の請求が4月1日から9月30日までになされたときは4月1日に、10月1日から翌年3月31日までになされたときは10月1日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

## 15. 普通株式への一斉転換

平成21年7月31日までに転換請求のなかった第二回甲種優先株式は、平成21年8月1日をもって、第二回甲種優先株式1株の払込金相当額を平成21年8月1日に先立つ45取引日目に

始まる30取引日の東京証券取引所における当社の普通株式の普通取引の毎日の終値（気配表示を含む。）の平均値（終値のない日数を除く。）で除して得られる数の普通株式となる。ただし、平均値の計算は、円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。この場合当該平均値が普通株式の額面金額または400円のいずれか高い金額を下回るときは、第二回甲種優先株式1株の払込金相当額を当該いずれか高い金額で除して得られる数の普通株式となる。上記の普通株式数の算出に当たって1株に満たない端数が生じたときは、商法に定める株式併合の場合に準じてこれを取扱う。

優先株式の一斉転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金または中間配当金については14.(2)オ．期中転換があった場合の取扱いの定めに従ってこれを取扱う。

## 2. 経営合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### イ. 概況

##### ・ 経営の現状

当社は、第9次（2～4年度）および第10次（5～7年度）中期経営計画期間中において逸速く人件費・物件費の経費節減等リストラをすすめるとともに（これまで、ピーク比で、人件費37億円： 11%物件費112億円： 28%を圧縮）、新中期経営計画（8～10年度）において、信託業務に軸足を移すという業務展開の明確化と不良債権の早期処理による経営体質の強化を図ってきました。

そういった経営努力の結果、8年度において信託勘定の不良債権処理および貸付信託の特別留保金取崩の要因を除いた実勢業務純益で593億円と過去最高の収益を上げています。

この間、不良債権処理は、この順調な実勢業務純益を充当するとともに、7年度においては赤字決算を選択し、8年度においては貸付信託の特別留保金取崩益を充当することによって、両年度とも1千億円以上の処理を行ってきています。

9年度も、後半において金融不安の高まりがありましたものの、適切な対応を取ることができたことにより、実勢業務純益は699億円、業務純益は584億円となりました。不良債権の処理についても自己査定に基づき必要な処理を予定通り実施し、9年度において1千億円を超過処理を行い処理完了の目処が立ちました。

10年度上期においては、実勢業務純益は284億円、業務純益は200億円となりました。不良債権の処理は、日本リース等の予想外の破綻があり、その処理を進めたため当初計画を上回る229億円となりました。

今後も不安定な経済環境を反映した不良債権の新たな発生が見込まれるため、税効果会計の導入を機にさらに資産の健全化を進め10年度通期で850億円程度の処理を行う見込です。

当社は、新中期経営計画ならびにビッグバン対策委員会答申で、リテール基盤の充実に支えられた4つのコア業務（受託資産管理・運用・証券代行・不動産）への注力を進めていくことで、21世紀に勝ち残る金融機関を目指すことを打ち出してきました。

北海道拓殖銀行の本州部分の承継は、この方向性に合致したものとして決断したものです。また、三井信託銀行との合併についても、その延長線上の考え方に基づくもので、これにより信託・リテールに抜群の強みを持つ、最強の総合金融機関を目指します。三井信託銀行も当社同様、従来からリテール分野や受託資産の管理・運用業務に重点を置いていました。両社が一緒になることで業容の更なる拡大と効率化という2つの大きなシナジー効果を生み出すことができるものと考えています。

当社は北海道拓殖銀行の本州店舗を承継したことにより、国内最大のマーケットである首都圏を中心に、全国に111店舗（首都圏に78ヶ店）を展開する、わが国最大の店舗網を有する専門信託銀行に生まれ変わりました。この高い利便性を有するネットワークを武器に、当社は魅力的な幅広い金融サービスを提供して、リテール基盤の飛躍的拡大を図り、他の専門信託銀行や信託銀行子会社との明確な差別化を図ってまいります。

北海道拓殖銀行の本州店舗は、承継時において普通預金約70万口座、個人貸出先約3万6千先など膨大な個人取引先と、約3,500社（うち9割以上が中堅・中小企業）に上る正常な法人貸出先を擁しておりました。当社が営業を譲受けたことで、多くの預金者や借り手、とりわけ健全経営を続けている中小の借り手企業との取引の維持・拡大を図り、金融システムの安定に貢献することができたものと考えます。

また三井信託銀行との合併は、同業種であることから、重複しているシステムの整理・統合、証券代行業務や受託資産運用・管理業務の統合、加えて営業店舗の統廃合により大幅なコスト削減が可能であり、人員削減をはじめとしたリストラ策により営業経費の総額で平成17年3月期には合併前に比しておよそ430億円の削減を実現します。

具体的なリストラ策は次のとおりです。

役員数（監査役含む）は、合併直前期の両社合計60名を合併と同時に執行役員制度を導入することを含め、合併初年度36名に圧縮してスタートし、さらに平成16年度を目途に30名の体制とする。

従業員数は現状の約10,300名を立地の重複する店舗の統廃合、本部機能統合等により平成17年3月末には8,300名体制とする。

これと合わせ、合併後の給与水準を現状の両社平均から引き下げることを通じて平成17年3月期には合併時に比して約140億円（15%）の人件費を削減する。

国内本支店数は合併時166店舗の見込であるが、合併後、5年を目途に131店とする。

（なお、別途既存店舗を補完する形で、低コストの出張所であるインストア型ミニ店舗を積極的に出店する。）

海外拠点は、当社、三井信託銀行ともに平成11年度中に海外支店を全て閉鎖。また、平成12年度中にロンドンの現地法人を統合し、現地法人はニューヨークと併せ実質2社体制とする。

、の施策、システム統合によるメリット等により物件費を平成17年3月期には、合併時に比べ約290億円（26%）削減する。

以上のように、収益面での相互補完ができる一方、費用面での削減効果が大きいことから、収益力は格段に向上し、実勢業務純益で年間2,000億円を超える水準を確保する計画です。

収益見通し（承継前北海道拓殖銀行本州地区単体ベース、金利毎年0.25%up）

北海道拓殖銀行	9年度 実績	10年度 予想	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
資金収益	-	81	214	259	282	310	290	303
特定取引収益(ネット)	-	0	0	0	0	0	0	0
役務取引収益(ネット)	-	10	32	35	38	41	41	41
他業務収益(ネット)	-	0	0	0	0	0	0	0
信託勘定償却額	-	0	0	0	0	0	0	0
業務粗利益	-	91	246	294	320	351	331	344
経費	-	102	227	231	211	208	207	205
人件費	-	33	104	102	101	100	100	100
物件費	-	69	123	116	97	95	94	92
一般貸倒引当金繰入額	-	7	0	0	0	0	0	0
業務純益	-	18	19	63	109	143	124	139
実勢業務純益（信託償却前）	-	18	19	63	109	143	124	139
実勢業務純益（信託償却・貸引前）	-	11	19	63	109	143	124	139

収益見通し（承継前中央信託銀行単体ベース、金利毎年0.25%up）

中央信託銀行	9年度 実績	10年度 予想	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
資金収益	615	829	526	382	350	347	404	406
特定取引収益(ネット)	11	4	20	20	20	20	20	20
役務取引収益(ネット)	405	402	370	390	406	424	441	458
他業務収益(ネット)	297	0	110	110	110	110	110	110
信託勘定償却額	115	153	200	35	31	28	25	23
業務粗利益	1,191	1,082	826	867	855	873	950	971
経費	608	629	655	666	616	613	613	613
人件費	291	289	289	286	279	278	278	278
物件費	292	320	333	360	317	315	315	315
一般貸倒引当金繰入額	0	179	0	0	0	0	0	0
業務純益	584	274	171	201	239	260	337	358
実勢業務純益（信託償却前）	699	427	371	236	270	288	362	381
実勢業務純益（信託償却・貸引前）	699	606	371	236	270	288	362	381

（注） 10年度の承継前北海道拓殖銀行本州地区単体は、平成10年1月16日（承継日）から11年3月末までをベース。

収益見通し（承継後中央信託銀行ベース、金利毎年0.25%up）

中央信託銀行(北海道拓殖銀行承継後)	9年度 実績	10年度 予想	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
資金収益	615	910	740	641	632	657	694	709
特定取引収益(ネット)	11	4	20	20	20	20	20	20
役務取引収益(ネット)	405	412	402	425	444	465	482	499
他業務収益(ネット)	297	0	110	110	110	110	110	110
信託勘定償却額	115	153	200	35	31	28	25	23
業務粗利益	1,191	1,173	1,072	1,161	1,175	1,224	1,281	1,315
経費	608	731	882	897	827	821	820	818
人件費	291	322	393	388	380	378	378	378
物件費	292	389	456	476	414	410	409	407
一般貸倒引当金繰入額	0	186	0	0	0	0	0	0
業務純益	584	256	190	264	348	403	461	497
実勢業務純益（信託償却前）	699	409	390	299	379	431	486	520
実勢業務純益（信託償却・貸引前）	699	595	390	299	379	431	486	520

		10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
資金収益	中央	829	526	382	350	347	404	406
	拓銀	81	214	259	282	310	290	303
	合計	910	740	641	632	657	694	709
役務取引収益	中央	402	370	390	406	424	441	458
	拓銀	10	32	35	38	41	41	41
	合計	412	402	425	444	465	482	499
経費	中央	629	655	666	616	613	613	613
	拓銀	102	227	231	211	208	207	205
	合計	731	882	897	827	821	820	818
実勢業務純益	中央	427	371	236	270	288	362	381
	拓銀	18	19	63	109	143	124	139
	合計	409	390	299	379	431	486	520

（注）拓銀承継により、承継後の実勢業務純益は大幅に伸び、16年度で520億円に達する見込み。



# 収益見通し（中央三井信託銀行、金利毎年0.25%up）

（単位：億円）

中央三井信託銀行	9年度 実績	10年度 予想	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
資金収益	2,360	2,512	2,282	2,244	2,248	2,284	2,320	2,338
銀行勘定	572	920	962	1,049	1,148	1,254	1,351	1,416
合同勘定（償却前信託報酬）	249	299	215	195	180	180	169	167
貸信勘定（償却前信託報酬）	1,539	1,294	1,105	1,000	920	850	800	755
特定取引収益(ネット)	11	9	47	56	56	56	56	56
役務取引収益(ネット)	994	983	958	1,020	1,124	1,213	1,290	1,342
他業務収益（ネット）	172	32	233	240	237	235	235	235
信託勘定償却額	467	638	320	97	83	73	64	57
業務粗利益	3,048	2,958	3,200	3,463	3,582	3,715	3,837	3,914
経費	1,846	1,981	2,101	2,163	1,926	1,833	1,752	1,674
人件費	842	847	902	876	848	821	792	765
物件費	937	1,071	1,126	1,212	1,003	936	884	833
税金	67	63	73	75	75	76	76	76
一般貸倒引当金繰入額	591	186	0	0	0	0	0	0
業務純益	1,795	791	1,099	1,300	1,656	1,882	2,085	2,240
実勢業務純益（信託償却前）	2,263	1,429	1,419	1,397	1,739	1,955	2,149	2,297
実勢業務純益（信託償却・貸引前）	1,671	1,615	1,419	1,397	1,739	1,955	2,149	2,297

	9年度 実績	10年度 予想	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
役務取引収益(ネット)	994	983	958	1,020	1,124	1,213	1,290	1,342
年金報酬	379	370	378	391	414	436	443	451
証券代行手数料	213	209	213	223	226	243	248	253
不動産手数料	77	85	92	102	122	128	134	140
証券関係手数料	315	313	264	292	349	391	449	481
その他	10	6	11	12	13	15	16	17

## 合併による効果

(単位：億円)

		10年度	11年度	16年度	
資金収益	中央	910	740	709	
	三井	1,542	1,445	1,293	
	小計	2,452	2,185	2,002	
	(A) 合併効果	-	97	336	(*1)
	合計	2,452	2,282	2,338	
役務取引収益	中央	412	402	499	
	三井	571	556	780	
	小計	983	958	1,279	
	(B) 合併効果	-	0	63	(*2)
	合計	983	958	1,342	
経費	中央	731	882	/	
	三井	1,250	1,215		
	小計	1,981	2,097		
	(C) 合併効果	-	4	427	(11年度比427億円削減)
	合計	1,981	2,101	1,674	
合併効果 (A + B - C)		-	93	826	

(\*1) 主に新銀行が貸出を増加させることによる増益効果

(\*2) 主に新銀行で投信販売を積極化することによる増益効果

## 合併を前提とした収益見通し

具体的な計数は前2ページ記載のとおりであり、本計画は両社合併によるシナジー効果を見込んでおりますが、以下により十分達成可能と考えております。

### 資金収益

両社単体時に比べ、導入される公的資金の活用、資金吸収のプラスを見込み、16年度で336億円のシナジー効果を見込んでおります。これは、毎年0.25%金利が上昇する保守的な前提を置いたものであり、仮に金利が横這いと置けば、更に270億円程度のプラスが見込めます。

### 投資信託販売

現状全銀行中トップである三井信託銀行の投信販売ノウハウを拓銀店舗網を含めた広いネットワークに適用することによる投信販売手数料のアップを見込んでおります（16年度、プラス60億円）。

なお、本計画は、日経平均を13,500円横這いと見込んだ保守的なものであります。

### 証券代行手数料

新銀行は証券代行部門において委託会社数で30%、株主数の33%というシェアを持つこととなり、当社のノウハウを徹底させることで新規公開を中心にシナジー効果が見込めます。

本計画においては保守的に現状両社単体ベースの単純合算をベースとしておりますが、合併後のマーケットシェアアップによる信認の上昇を前提とすれば、これを上回る増収は確実と考えております。

# 資金収益見通し（中央・三井単体ベース、金利毎年0.25%up）

## 【中央信託単体】

（単位：億円）

	9年度 実績	10年度 予想	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
資金収益	615	910	740	641	632	657	694	709
銀行勘定	88	328	280	236	262	317	394	439
合同勘定（償却前信託報酬）	34	149	65	55	50	50	40	40
貸信勘定（償却前信託報酬）	493	434	395	350	320	290	260	230

## 【三井信託単体】

（単位：億円）

	9年度 実績	10年度 予想	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
資金収益	1,745	1,602	1,445	1,417	1,350	1,291	1,290	1,293
銀行勘定	484	592	597	702	726	697	717	737
合同勘定（償却前信託報酬）	215	150	149	128	114	114	113	111
貸信勘定（償却前信託報酬）	1,046	860	699	587	510	480	460	445

## 【2社単純合計】

（単位：億円）

	9年度 実績	10年度 予想	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
資金収益	2,360	2,512	2,185	2,058	1,982	1,948	1,984	2,002
銀行勘定	572	920	877	938	988	1,014	1,111	1,176
合同勘定（償却前信託報酬）	249	299	214	183	164	164	153	151
貸信勘定（償却前信託報酬）	1,539	1,294	1,094	937	830	770	720	675

## 【合併効果勘案】

（単位：億円）

	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
資金収益	2,282	2,244	2,248	2,284	2,320	2,338
銀行勘定	962	1,049	1,148	1,254	1,351	1,416
合同勘定（償却前信託報酬）	215	195	180	180	169	167
貸信勘定（償却前信託報酬）	1,105	1,000	920	850	800	755

合併効果
------

97	186	266	336	336	336
----	-----	-----	-----	-----	-----

# 役務取引収益見通し

(単位：億円)

## 【中央信託単体】

	9年度 実績	10年度 予想	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
役務取引収益( nett )	405	412	402	425	444	465	482	499
年金報酬	112	110	118	121	124	126	128	131
証券代行手数料	137	134	133	140	143	150	155	160
不動産手数料	19	25	32	42	52	58	64	70
証券関係手数料	134	143	114	116	118	123	126	128
その他	3	0	5	6	7	8	9	10

## 【三井信託単体】

	9年度 実績	10年度 予想	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
役務取引収益( nett )	589	571	556	582	657	715	755	780
年金報酬	267	260	260	270	290	310	315	320
証券代行手数料	76	75	80	80	80	90	90	90
不動産手数料	58	60	60	60	70	70	70	70
証券関係手数料	181	170	150	166	211	238	273	293
その他	7	6	6	6	6	7	7	7

## 【2社単純合計】

	9年度 実績	10年度 予想	11年度 予想	12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
役務取引収益( nett )	994	983	958	1,007	1,101	1,180	1,237	1,279
年金報酬	379	370	378	391	414	436	443	451
証券代行手数料	213	209	213	220	223	240	245	250
不動産手数料	77	85	92	102	122	128	134	140
証券関係手数料	315	313	264	282	329	361	399	421
その他	10	6	11	12	13	15	16	17

## 【合併効果勘案】

役務取引収益( nett )
年金報酬
証券代行手数料
不動産手数料
証券関係手数料
その他

12年度 予想	13年度 予想	14年度 予想	15年度 予想	16年度 予想
1,020	1,124	1,213	1,290	1,342
391	414	436	443	451
223	226	243	248	253
102	122	128	134	140
292	349	391	449	481
12	13	15	16	17

合併効果
------

13	23	33	53	63
----	----	----	----	----

(図表1-1)収益動向及び計画

( )内は株式等の引受けの承認を前提としない場合の見込み計数

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	9/9月期 実績	10/9月期 実績
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	40,926	37,232	48,342 (48,341)	37,716	35,872
貸出金	19,935	18,694	25,370 (25,370)	19,064	17,397
有価証券	13,105	11,640	9,320 (9,320)	11,751	10,808
特定取引資産	-	147	170 (170)	120	340
総負債	39,545	35,555	44,762 (44,762)	36,360	34,134
預金・NCD	18,452	17,486	31,849 (31,849)	18,177	18,611
債券	-	-	- (-)	-	-
特定取引負債	-	15	15 (15)	8	21
資本勘定計	1,375	1,812	3,566 (2,067)	1,398	1,816
資本金	612	772	1,710 (960)	612	772
資本準備金	511	671	1,609 (859)	511	671
利益準備金	47	49	58 (58)	49	51
剰余金	205	320	190 (191)	226	322
(収益) (億円)					
業務粗利益	1,487	1,192	1,173 (1,173)	575	512
信託報酬	1,149	773	693 (693)	364	354
資金利益	144	88	328 (328)	50	67
役務取引等利益	193	204	152 (152)	101	104
その他業務利益	1	126	0 (0)	59	13
国債等債券関係損( )益	26	127	0 (0)	66	23
経費	596	608	731 (731)	302	313
人件費	294	291	322 (322)	147	146
物件費	283	292	389 (389)	142	157
業務純益	894	584	256 (256)	276	201
信託勘定償却前業務純益(注)	1,427	699	409 (409)	318	285
貸出金償却	19	20	10 (10)	-	1
債権償却特別勘定繰入額 (個別貸倒引当金繰入額)	427	708	635 (635)	124	141
株式等関係損( )益	224	407	97 (97)	92	6
株式等償却	465	37	38 (38)	588	4
経常利益	52	91	570 (570)	31	19
特別利益	9	34	0 (0)	2	0
特別損失	3	2	204 (204)	3	0
税引後当期利益	57	123	515 (515)	29	18
(前年同期比、億円)					
リストラによる経費削減額	20	9	10 (10)	6	4
営業基盤の強化による粗利益増加額		295	19 (19)	-	-
(配当) (億円、%)					
配当可能利益	171	267	158 (159)	188	268
配当金	12	13	22 (21)	-	6
配当率	11.00	12.00	11.00 (11.00)	-	6.00
配当性向	22.25	11.22	- (-)	-	-
(経営指標) 1 (%)					
資金運用利回(A)	3.29	2.51	2.63 (2.63)	2.65	2.43
貸出金利回(B)	2.72	2.41	2.71 (2.71)	2.41	2.25
有価証券利回	2.89	2.63	2.68 (2.68)	2.72	3.30
資金調達原価(C)	3.02	2.25	1.78 (1.78)	2.37	2.11
預金利回(含むNCD)(D)	1.54	1.18	0.79 (0.79)	1.18	0.97
経費率(E)	0.84	0.78	0.85 (0.85)	0.74	0.90
人件費率	0.41	0.37	0.39 (0.39)	0.36	0.42
物件費率	0.40	0.37	0.47 (0.47)	0.35	0.45
総資金利鞘(A)-(C)	0.27	0.26	0.85 (0.85)	0.28	0.32
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.34	0.45	1.01 (1.01)	0.48	0.37
非金利収入比率	54.37	66.74	72.04 (72.04)	68.03	57.79
ROE(信託勘定償却前業務純益/資本勘定)	103.78	38.58	11.47 (19.70)	22.75	15.69
ROE(業務純益/資本勘定)	65.00	32.24	7.18 (12.35)	19.78	11.07
ROA(信託勘定償却前業務純益/総資産)	3.49	1.88	0.85 (0.85)	0.84	0.79
ROA(業務純益/総資産)	2.18	1.57	0.53 (0.53)	0.73	0.56

(注) 信託勘定償却前業務純益とは、業務純益に信託勘定での不良債権処理額を加算したもの

1 経営指標は3勘定(銀行・合同・貸信)合算ベース

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画  
元本補填契約のある信託

( )内は株式等の引受けの承認を前提としない場合の見込み計数

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	9/9月期 実績	10/9月期 実績
合同運用指定金銭信託 (規模) <未残ベース> (億円)					
総資産	4,506	3,676	3,966 (3,966)	3,747	2,987
貸出金	931	813	1,000 (1,000)	880	761
有価証券	819	1,377	1,500 (1,500)	1,110	1,521
その他	2,755	1,485	1,466 (1,466)	1,756	704
総負債	4,506	3,676	3,966 (3,966)	3,747	2,987
元本	4,502	3,674	3,966 (3,966)	3,743	3,072
その他	4	2	0 (0)	3	84
貸付信託 (規模) <未残ベース> (億円)					
総資産	33,840	29,140	24,918 (24,918)	31,236	25,917
貸出金	20,509	18,391	17,500 (17,500)	18,490	17,818
有価証券	4,574	2,965	2,500 (2,500)	4,146	2,779
その他	8,756	7,784	4,918 (4,918)	8,599	5,319
総負債	33,840	29,140	24,918 (24,918)	31,236	25,917
元本	32,748	28,173	24,418 (24,418)	30,366	25,319
その他	1,092	967	500 (500)	869	598

(図表1-2)収益動向及び計画

( )内は株式等の引受けの承認を前提としない場合の見込み計数

	11/3月期 見込み		12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3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	48,342	(48,341)	53,094	154,206	159,446	165,021	169,072	172,831
貸出金	25,370	(25,370)	33,134	90,875	96,735	102,065	105,852	109,391
有価証券	9,320	(9,320)	10,718	44,561	43,271	41,758	42,427	43,043
特定取引資産	170	(170)	190	350	370	390	410	430
総負債	44,762	(44,762)	49,457	146,047	151,509	156,337	159,572	162,468
預金・NCD	31,849	(31,849)	37,990	86,178	93,881	99,728	105,983	110,075
債券	-	(-)	-	-	-	-	-	-
特定取引負債	15	(15)	15	115	115	115	115	115
資本勘定計	3,566	(2,067)	3,579	8,725	8,891	9,694	10,609	11,665
資本金	1,710	(960)	1,710	3,542	3,542	3,542	3,542	3,222
資本準備金	1,609	(859)	1,609	3,753	3,753	3,753	3,753	3,753
利益準備金	58	(58)	65	439	457	476	494	512
剰余金	190	(191)	196	991	1,139	1,923	2,820	3,802
(収益) (億円)								
業務粗利益	1,173	(1,173)	1,072	3,463	3,582	3,715	3,837	3,914
信託報酬	693	(693)	583	1,659	1,600	1,567	1,537	1,516
資金利益	328	(328)	280	1,049	1,148	1,254	1,351	1,416
役員取引等利益	152	(152)	99	480	561	623	678	711
その他業務利益	0	(0)	110	276	273	271	271	271
国債等債券関係損( )益	0	(0)	0	85	85	85	85	85
経費	731	(731)	882	2,163	1,926	1,833	1,752	1,674
人件費	322	(322)	393	876	848	821	792	765
物件費	389	(389)	456	1,212	1,003	936	884	833
業務純益	256	(256)	190	1,300	1,656	1,882	2,085	2,240
信託勘定償却前業務純益(注)	409	(409)	390	1,397	1,739	1,955	2,149	2,297
貸出金償却	10	(10)	0	-	-	-	-	-
債権償却特別勘定繰入額 (個別貸倒引当金繰入額)	635	(635)	50	203	214	208	203	201
株式関係損( )益	97	(97)	50	646	950	-	-	-
株式等償却	38	(38)	0	-	-	-	-	-
経常利益	570	(570)	80	441	482	1,664	1,872	2,029
特別利益	0	(0)	0	-	-	-	-	-
特別損失	204	(204)	0	-	-	-	-	-
税引後当期利益	515	(515)	50	237	260	897	1,009	1,094
(前年同期比、億円)								
リストラによる経費削減額	10	(10)	9	-	237	93	81	78
営業基盤強化による粗利益増加額	19	(19)	101	40	105	123	113	70
(配当) (億円、%)								
配当可能利益	158	(159)	163	825	949	1,603	2,350	3,168
配当金	22	(21)	37	94	94	94	94	94
配当率	11.00	(11.00)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
配当性向	-	(-)	74.00	39.66	36.15	10.48	9.32	8.59
(経営指標) 1 (%)								
資金運用利回(A)	2.63	(2.63)	2.32	3.24	3.44	3.62	3.75	3.89
貸出金利回(B)	2.71	(2.71)	2.54	2.94	3.14	3.35	3.51	3.68
有価証券利回	2.68	(2.68)	1.92	2.41	2.37	2.40	2.44	2.47
資金調達原価(C)	1.78	(1.78)	1.96	3.19	3.32	3.45	3.55	3.67
預金利回(含むNCD)(D)	0.79	(0.79)	0.96	1.42	1.65	1.85	2.05	2.26
経費率(E)	0.85	(0.85)	1.04	0.94	0.87	0.81	0.76	0.72
人件費率	0.39	(0.39)	0.48	0.39	0.40	0.38	0.36	0.35
物件費率	0.47	(0.47)	0.56	0.55	0.47	0.43	0.40	0.38
総資金利鞘(A)-(C)	0.85	(0.85)	0.36	0.05	0.12	0.17	0.20	0.23
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	1.01	(1.01)	0.54	0.58	0.63	0.69	0.70	0.70
非金利収入率	72.04	(72.04)	74.00	69.71	67.95	66.24	64.79	63.82
ROE(信託勘定償却前業務純益/資本勘定)	11.47	(19.70)	10.90	16.01	19.56	20.17	20.26	19.79
ROE(業務純益/資本勘定)	7.18	(12.35)	5.31	14.90	18.63	19.41	19.65	19.30
ROA(信託勘定償却前業務純益/総資産)	0.85	(0.85)	0.73	0.91	1.09	1.19	1.27	1.33
ROA(業務純益/総資産)	0.53	(0.53)	0.36	0.84	1.04	1.14	1.23	1.30

(注) 信託勘定償却前業務純益とは、業務純益に信託勘定での不良債権処理額を加算したもの

平成12年4月をもって三井信託銀行と合併する予定であることから、当該年度以降は合併後の計画計数

1 経営指標は3勘定(銀行・合同・貸信)合算ベース



(図表 1 - 2) 収益動向及び計画  
元本補填契約のある信託

( )内は株式等の引受けの承認を前提としない場合の見込み計数

	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3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	3,966 (3,966)	3,966	13,996	13,996	13,996	13,996	13,996
貸出金	1,000 (1,000)	1,000	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200
有価証券	1,500 (1,500)	1,500	1,550	1,500	1,500	1,500	1,500
その他	1,466 (1,466)	1,466	4,246	4,296	4,296	4,296	4,296
総負債	3,966 (3,966)	3,966	13,996	13,996	13,996	13,996	13,996
元本	3,966 (3,966)	3,966	13,966	13,966	13,966	13,966	13,966
その他	0 (0)	0	30	30	30	30	30
貸付信託 (規模) < 未残ベース > (億円)							
総資産	24,918 (24,918)	21,180	53,803	51,103	48,807	46,856	45,198
貸出金	17,500 (17,500)	15,000	36,400	35,400	33,900	31,100	28,400
有価証券	2,500 (2,500)	2,500	2,550	2,500	2,500	2,500	2,500
その他	4,918 (4,918)	3,680	14,853	13,203	12,407	13,256	14,298
総負債	24,918 (24,918)	21,180	53,803	51,103	48,807	46,856	45,198
元本	24,418 (24,418)	20,780	52,853	50,203	47,957	46,056	44,448
その他	500 (500)	400	950	900	850	800	750

(注) 平成 12 年 4 月 1 日をもって三井信託銀行と合併する予定であることから、当該年度以降は合併後の計画数値。

(図表2)自己資本比率の推移 ... 採用している基準(12/3月期まで国際統一基準・13/3月期から国内基準)

(億円)

	9/3月期	10/3月期	合併等時(実績・見込み)		11/3月期	12/3月期	13/3月期	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
	実績	実績	合併等前	合併等後	見込み	計画	計画	計画	計画	計画	計画
普通株式	612	612	612	612	800	800	1,059	1,059	1,059	1,059	1,059
優先株式(非累積型)	-	160	160	160	910	910	2,483	2,483	2,483	2,483	2,483
優先出資証券	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
資本準備金、利益準備金、任意積立金	1,020	1,488	1,319	1,319	1,856	1,866	5,025	5,191	5,994	6,909	7,909
次期繰越利益金	38	47	60	60	-	3	60	60	60	60	60
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tier 計	1,670	2,307	2,151	2,151	3,566	3,579	8,627	8,793	9,596	10,511	11,511
優先株式(累積型)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
永久劣後債	100	100	100	442	442	442	1,442	1,442	1,442	1,442	1,442
永久劣後ローン	80	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
有価証券含み益	338	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-	-	68	68	68	68	68
貸倒引当金	61	60	58	58	244	244	754	754	754	754	754
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	579	660	658	1,000	1,186	1,186	2,764	2,764	2,764	2,764	2,764
期限付劣後債	-	-	-	-	-	-	243	203	155	108	60
期限付劣後ローン	1,000	728	612	612	556	384	2,862	2,536	2,342	2,088	1,534
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	1,000	728	612	612	556	384	3,105	2,739	2,497	2,196	1,594
Tier 計	1,579	1,388	1,270	1,612	1,742	1,570	5,869	5,503	5,261	4,960	4,358
Tier	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
自己資本合計	3,086	3,695	3,421	3,763	5,308	5,149	14,496	14,296	14,857	15,471	15,869

(億円)

リスクアセット	33,849	29,025	28,874	39,874	39,270	41,779	121,503	123,757	125,272	130,908	136,397
オンバランス項目	28,923	24,924	25,191	35,891	35,288	38,170	110,252	112,776	114,521	120,352	126,006
オフバランス項目	4,926	3,941	3,491	3,791	3,791	3,418	11,251	10,981	10,751	10,556	10,391
その他(注2)	-	159	191	191	191	191	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	9.11	12.73	11.85	9.43	13.51	12.32	11.93	11.55	11.85	11.81	11.63
--------	------	-------	-------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

上場株式の評価方法(原価法・低価法)	低価法	原価法	原価法	原価法	原価法	原価法	原価法	時価法	時価法	時価法	時価法
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(注1)上記試算に係る各種前提条件については、欄外参照。

(注2)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(前提条件)

- 平成12年4月1日をもって、三井信託銀行株式会社と合併する予定であることから、当該年度以降は合併後の計画数値。
- 公的資金の受入れは、当社については優先株式1,500億円、三井信託銀行については優先株式2,502億円、期限付劣後ローン1,500億円として作成。さらに、自助努力として平成11年3月までに第三者割当増資による普通株式を当社について375億円、三井信託銀行について275億円発行するものとして計画に含めている。
- 採用している基準は12/3月期までは国際統一基準、13/3月期以降は国内基準。
- 為替レートは11/3月末は120円、それ以降は125円で一定。
- 合併時(平成12年4月)に推定有価証券含み損2,723億円(日経平均13,500円)を資本に加算。

< 10年度不良債権処理及び有価証券含み損処理について >

・ 10年度の不良債権処理について

当社は、引当ガイドラインに基づき「破産更正債権及びこれらに準ずる債権」のIII・IV分類全額を、「危険債権」III分類についてはその70%を引当てます。また、「要管理先債権」の不担保部分については15%を、その他の要注意債権II分類については2.74%を一般貸倒引当金に計上します。

この結果、10年度通期では852億円の不良債権処理を行ない、現段階で必要な全ての処理を一気に行なう予定です。

・ 有価証券含み損処理について

平成10年度9月末で有価証券含み損は1,846億円となっております。このうち平成11年3月末までに200億円の処理を行なう計画です。残りの有価証券含み損のうち、受託見合いで購入したものを中心とした投資信託の含み損につきましては、売却可能なものから早急に処理し、平成12年度末までに処理を完了する方針です。これは、株価が13,500円で一定と仮定した場合の方針ですので、株価上昇のタイミングを捉えることにより、この計画より前倒しで処理を進めてまいります。

証券代行の取引先を中心とした所謂政策保有株式につきましては、売り切りが取引継続上難しいのですが、政策保有株式に時価会計の導入される平成13年度末までには株価が13,500円的前提下においても、次ページ記載のとおり業務純益の範囲内で含み損の処理を完了いたします。

有価証券の含み損の処理方針は、現在予想される将来の業務純益をベースとしておりますが、更に収益を積み増すよう全力を傾注し、追加的な処理を進めることによってその完了時期を少しでも早めるよう努力いたします。

・ 自己資本の充実

当社は、資産のより一層の健全化を図るため不良債権処理及び有価証券含み損処理を積極的に行なってまいります。

更に当社は、合併後も視野に入れたかたちでの財務体質をより強固なものとするべく、公的資金による資本増強につきましては、資本性の高い優先株式1,500億円の引受けを申請するとともに、自助努力による資本増強として、昨年11月に永久劣後円建転換社債342億円を発行したことに加え、今月普通株式375億円の発行を行っております。

< 有価証券含み損失の処理（案） >  
 前提 = 日経平均10年9月末から横這い

（単位：億円）

	10年度	11年度	H12.4.1	12年度	13年度
中央三井信託銀行業務純益	791	1,099		1,300	1,656
中央含み損	1,846	1,646	1,596	1,596	950
中央処理	200	50	0	646	950
中央期末含み損	1,646	1,596	1,596	950	0
三井含み損処理前	3,623	2,723	2,723		
三井処理	900	0	2,723		
三井期末含み損	2,723	2,723	0		
期末含み損合計	4,369	4,319	1,596	950	0
中央資本勘定（公的資金導入前）	2,066	2,079	2,079		
三井資本勘定（公的資金導入前）	4,698	5,246	2,523		
資本勘定計	6,764	7,325	4,602	4,723	4,889

- ・ 合併に伴い、三井信託銀行の有価証券は時価に引き直され、新銀行に承継。  
 （三井の資本勘定から見合金額が減少して、新銀行の資本勘定へ）
- ・ 従って、中央三井信託銀行の含み損は当社の1,596億円でスタート。
- ・ この段階での中央三井信託銀行の資本勘定は公的資金導入前で4,602億円であり、有価証券含み損を大きく上回っている。
- ・ その後は、12年度1,300億円、13年度1,656億円の業務純益が見込まれ、黒字決算維持前提でも2年で処理が可能。

（単位：億円）

	12年度	13年度
業務純益	1,300	1,656
銀行償却	203	214
有価証券含み損処理	646	950
税金（4.6%）	214	232
当期利益	237	260

ロ．内外市場における資金運用調達の状況

(図表3) 資金繰り状況

(億円)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
コア調達(A)	18,453	19,852	19,213	29,272
コア預金(注1)	7,172	9,290	11,961	22,592
信託勘定借	11,281	10,562	7,252	6,680
金融債	0	0	0	0
コア運用(B)	25,385	24,481	25,081	31,947
貸出	15,092	14,652	14,836	21,570
投資有価証券等	10,293	9,829	10,245	10,377
コア運調尻(A)-(B)	6,932	4,629	5,868	2,675
自己資本・現金等	2,685	2,782	3,046	3,575
市場性調達(C)	8,098	8,662	9,227	8,565
大口定期(注2)	5,988	4,239	6,395	6,400
NCD	498	2,666	594	600
市場性運用(D)	3,851	6,815	6,405	9,465
市場性運調尻(C)-(D)	4,247	1,847	2,822	900
インターバンク/ポジション(注3)	910	2,860	2,220	2,075

(注1) コア預金、コア運用、市場性調達、市場性運用等の定義。

- コア預金            預金合計 - 10億円以上の大口定期 ... オフショア除く
- 信託勘定借        信託勘定借計
- コア運用           貸出(外貨、金銭債権信託、オフショア除く) + 投資有価証券(外貨を除く有価証券)
- 市場性調達        大口定期預金(10億円以上) + NCD + CP・CD売現 + 債券レポ  
+ 売渡手形 + コールマネー(外貨除く) + 円転
- 市場性運用        買入手形 + コールローン(外貨除く) + CP・CD買現 + 債券レポ  
+ 金銭の信託 + 円投 + 日銀預け金

(注2) 10億円以上のもの。

(注3) プラスは調達。

(図表4) 外貨資金運用調達状況

(百万ドル)

	9/9月末 実績	10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み
外貨運用計	4,921	3,553	3,327	2,150
うち外貨建て有価証券	966	494	554	405
外貨建て貸出	1,928	1,508	1,345	1,205
インパクトローン(注)	283	213	150	170
インターバンク運用	1,031	324	496	300
外貨調達計	4,903	3,505	3,281	2,150
うちインターバンク調達	3,099	1,215	1,158	524
円投	1,625	1,625	1,575	1,625
顧客性預金	178	665	488	1

(注) ユーロ円インパは除く。

## (2) 業務再構築のための方策

### イ. 今後の経営戦略

#### 【今後の金融環境認識と当社の勝ち残り戦略】

日本版ビッグバンの進展により、今後、従来以上に金融機関の業務の同質化が進むものと予想されますが、こうして一段と激化する信託分野での競争を勝ち抜いていくため、当社はリテール基盤の維持・拡大を図り、総合取引のベースとなる資金業務と4つの信託コア業務（受託資産管理・受託資産運用・証券代行・不動産）の強化に注力いたします。

すなわち、個人向けには、貸付信託・実績配当型金銭信託などの各種信託利殖商品・ローン・遺言信託・不動産業務、さらに投信等を含めた新商品を幅広く品揃えするとともに、高度な相談業務を通じて顧客に最適なサービスを提供する「信託版プライベートバンキング」を推進してまいります。また、法人向けには、引き続き中堅・中小企業向けの資金取引を推進するとともに、年金信託・証券代行・不動産等の業務分野における最先端の高度なサービスを提供してまいります。

#### 【北海道拓殖銀行の本州地区営業譲受けの狙い】

##### 金融システムの安定への貢献

北海道拓殖銀行の本州店舗は、承継時において普通預金約70万口座、個人貸出先約3万6千先など膨大な個人取引先と、約3,500社（うち9割以上が中堅・中小企業）に上る正常な法人貸出先を擁しております。当社が営業を譲受けることで、多くの預金者や借り手、とりわけ健全経営を続けている中小の借り手企業との取引の維持を図り、金融システムの安定に貢献することができます。また、多数の同行職員を受入れることで、雇用の確保という社会的要請にも応えられるものです。

##### 店舗網を活かした高い利便性の提供等

リテール基盤強化のためには顧客利便の向上が不可欠であり、また、信託コア業務やプライベートバンキングを展開していく上では、対面型営業が引き続き重要であるため、店舗を有する意義は大きいと考えます。新規出店が難しい状況の中で、国内最大のマーケットである首都圏を中心に、多くの店舗を獲得したことで、当社は全国に111店舗（首都圏に78店舗）を展開する、わが国最大の店舗網を有する専門信託銀行に生まれ変わりました。この高い利便性を有するネットワークを武器に、当社は魅力的な幅広い金融サービスを提供して、リテール基盤の飛躍的拡大を図り、他の専門信託銀行や信託銀行子会社との明確な差別化を図ってまいります。とりわけ、不動産や住宅ローン、資金運用等に対する需要が大きい東京西部地区においては、都銀と同等あるいはそれ以上の稠密な店舗網を有することとなり、全店に配置した財務アドバイザーを中心とする財産管理機能の発揮によって、これらの業務分野で都銀を含む他行と伍していく考えです。

また、平成11年度上期から予定している譲受け店舗を含む全営業店の役割の見直し・調整により、

特にホールセールマーケットに対する信託業務展開の効率化を図るため、戦力の集中による近接店舗のブロック化と中核店舗の設定地域の拡大、本部ダイレクト営業の拡充を実施する方針です。

#### 取引基盤の拡大による収益体質の強化

新規出店に必要な、膨大な時間・労力を費やすことなく、一挙に大きな取引基盤を受け継ぐこととなり、譲受けた全店舗で信託業務の新たな展開を図ることが可能となります。同行の個人取引基盤は、今後、各種の預金・ローン商品の他、信託利殖商品・遺言業務・不動産業務、さらには投信等新たな商品の販売を推進していく上で、またとない財産となります。また、法人取引基盤は、当社が指向する法人資金取引の方向性に合致するとともに、年金信託・証券代行・不動産等の業務を新たに展開していくフィールドを大きく広げるものです。

#### 人材の有効活用による高度なサービスの提供

同行は、中堅・中小企業向け融資など資金業務分野でノウハウを有する優秀な職員を擁しております。こうした人材の受け入れにより、資金業務分野の一層の高度化・効率化を図ることができるとともに、信託コア業務への人材シフトが可能となります。具体的には、受け入れた人材について、信託実務研修の他、宅地建物取引主任者、不動産コンサルタント、証券アナリスト等の資格取得を奨励するとともに、平成11年度上期から予定している譲受け店舗を含む全営業店の役割の見直し・調整に合わせて人事交流を本格化する考えです。この結果、資金業務、信託業務いずれにおいても、人材の有効活用による高度なサービスをキメ細かく提供していくという相乗効果が得られます。

#### 営業譲受けの相乗効果

営業譲受け以降、平成10年12月末までの期間において、安定的資金である個人の中長期資金の純増加額は1,100億円を超え、専業信託合計では大きく残高を落としている中、突出した実績をあげております。

また、この間の個人新規世帯数の伸びは15,000世帯を超える一方、貸出残高においても約400億円の伸びとなっており、資金業務基盤は順調に拡大しております。こうした実績は、既存の52ヶ店と譲受けた59ヶ店共通に表われており、予想以上の相乗効果をあげております。

また、「年金信託業務」「証券代行業務」「不動産業務」等の信託コア業務についても譲受け店舗の情報に基づき徐々に成果に結びついてきており、これらの増勢ペースを引き続き維持すべく取り組んでいく方針です。

(これらについて詳細は次ページ以降の資料をご参照下さい。)

(ご参考)

## 北海道拓殖銀行からの営業譲受けを活かした業務展開について

### 1. 営業譲り受けの効果

(1) 首都圏を中心に全国に111店舗を展開する我が国最大のネットワークを持つ信託銀行に  
お客様の利便性向上、首都圏地盤の地銀と比べても見劣りしない店舗網

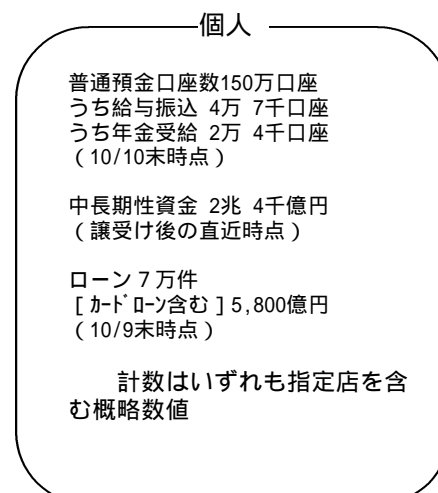
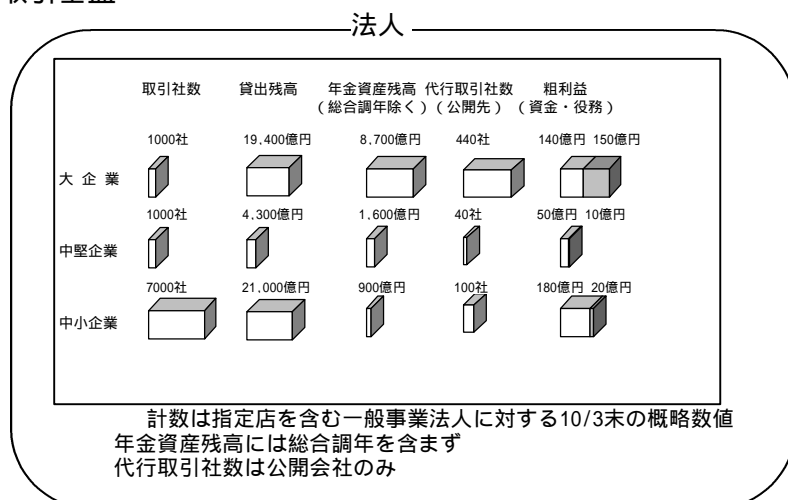
(2) 預金・貸出等の資金業務分野における取引基盤・人材の承継  
営業基盤の拡充、信託商品等の販売力アップ  
幅の広がるバンキング機能と専門性に優れた信託機能をホールセール・リテールのバランス  
のとれた顧客基盤の上に展開していくことが可能に

当社(10/9期)		+	拓銀承継分	合計(ご参考)
店舗数(国内)	52		59	111
うち首都圏	24		54	78
個人普通預金口座数	80万口座		70万口座	150万口座
法人貸出先	3,900		3,500	7,400
個人貸出先	42,000		36,000	78,000

(以下「既存店」と呼称)

(以下「指定店」と呼称)

### < 取引基盤 >





<人材>

	有資格者・合格者		
	従前	承継	合計
不動産鑑定士・士補	83	1	84
宅地建物取引主任者	1,740	104	1,844
日本アクチュアリー会正会員	9		9
証券アナリスト	109	4	113
不動産コンサルタント	110		110
中小企業診断士	5	6	11
社会保険労務士	11		11
銀行業務検定			
			(各項目とも3級以上)
信託実務	408	33	441
財務	826	431	1,257
法務	988	349	1,337
税務	1,084	374	1,458
証券	291	76	367
外国為替	213	209	422
融資渉外	9	49	58
F P 2 級(個人・法人)	665	82	747
F P 1 級	1	9	10
総人員	3,613	1,201	4,814

(3) 営業譲受け後の貸出構成が従前比良化

- イ、業種偏重の是正 ...残高ベースで不動産、金融・保険のウェイトが縮小(39% 32%)
- ロ、リテール基盤強化 ...中小企業比率上昇(63% 75%)
- ハ、信用リスクの分散 ...与信残高30億円以上の大口先ウェイトが縮小(69% 65%)

2. 営業譲受けを活かした人材・店舗活用の方向性

(1) 人材の配置および育成・交流

- ・個人マーケットに対しては、信託銀行の持つ財産管理機能と投信等を含む資産運用アドバイス機能をミックスした「信託版プライベートバンキング」を推進していくため、既に指定店を含む全店に「財務アドバイザー」を配置済み。また宅地建物取引業を営む上での届出もこの1月末をもって全指定店完了。
- ・受け入れた人材については、信託実務研修の他、宅地建物取引主任者・不動産コンサルタント、証券アナリスト等の資格取得を奨励するとともに、従来の信託銀行にはない資金業務のノウハウと信託業務のノウハウを共有化するため、後記店舗の役割の全面見直し・調整(平成11年度上期～)に合わせて人事交流を本格化。

(2) 店舗政策

- ・有人店舗は、信託銀行らしい対面型取引を重視する当社として、今後も最重要チャネルと位置付けられるが、最もコストの高いチャネルであり、効率的拠点展開と効果的戦力配置を推進。
- ・具体的には、営業譲受け後の営業店運営が軌道に乗り、剥落した取引基盤の復元・拡大の目処が概ね確認できる平成11年度上期から、既存の店舗と譲受けた59ヶ店について、その役割を全面的に見直し、調整(統廃合の検討と併行)。個人主体店舗、法人主体店舗、法・個混在店舗等の店質を明確化の上人員をシフト。特に、ホールセールマーケットに対する信託業務展開の効率化を図るため、戦力の集中による近接店舗のブロック化と中核店舗の設定(年金・証券代行・不動産の高度専門営業機能を集約...すでに名古屋地区・大阪地区にて実施済)地域の拡大、本部からのダイレクト営業の拡充を実施。
- ・また、休日における相談業務を拡大・定着化し、リテール部門の資金取引・信託取引の増強を図るとともに、顧客利便性の確保については、ATM稼働時間延長、個人営業主体のミニ店舗(インスタブランチ含む)出店等の新たな対応を検討・実施の方針。

### 3. 営業譲受け後の業績の動向

営業譲受け以降、平成10年12月末までの期間中（11/16～12/末）の主な計数は以下のとおり。いずれも予想をはるかに上回る実績であり、このペースを引続き維持すべく取組んでいく方針。

#### < 資金業務 >

- ・拓銀の営業譲受けという当社の経営戦略が広く社会から好感されていることの表われとして、まず来店客数がわずか1カ月半の間に100万人を突破。
- ・安定的資金である個人の中長期資金も、当社に対する信認の高まりを背景に、この厳しい環境下において1,100億円の増加を記録。新規世帯数も純増15,000世帯を超えており、こうした個人取引基盤拡大の増勢ペースは年明け後も継続。（個人中長期資金は11年1月末で1,500億円を突破）
- ・貸出残高も、約400億円の増加を記録し、資金業務基盤は順調に拡大。
- ・これらは、既存店・指定店双方における実績として表われており、予想以上の相乗効果。

#### 来店客数の伸び

累計 1,123,783人、 327人 / 1ヶ店・1日  
 既存店： 86人 / 1ヶ店・1日（10/上実績） 125人 / 1ヶ店・1日（45.3%増）  
 注）既存店はATMのみの利用者数を含まない。  
 指定店： 430人 / 1ヶ店・1日（10/上実績） 504人 / 1ヶ店・1日（17.2%増）

#### 個人中長期資金の伸び

純増 1,106億円、 36億円 / 1日  
 既存店： 519億円、 17億円 / 1日  
 指定店： 587億円、 19億円 / 1日  
 期間中伸び率 年率 37.6%（23,504億円 24,610億円）

#### ご参考（譲受け前の個人性資金の動向） (億円)

	8/下	9/上	9/下	10/上	10/下(3Q)
当 社	55	60	549	69	977
專業信託合計	5,313	7,710	16,697	8,501	1,580
当社期末残シェア	6.33%	6.46%	6.63%	6.79%	7.99%

#### 個人新規世帯数の伸び

純増 15,233世帯  
 既存店： 7,913世帯  
 指定店： 7,320世帯  
 期間中伸び率 年率 11.7%  
 （1,041,304世帯 1,056,537世帯）

#### 貸出残高の伸び

純増 389億円  
 既存店： 215億円  
 指定店： 174億円  
 期間中伸び率 年率 6.8%  
 （45,907億円 46,296億円）

< 信託コア業務 >

- ・指定店における業務運営は、当面（平成10年度中）資金業務の取引基盤の復元・拡大を最優先課題としているが、すでに「年金信託業務」「証券代行業務」「不動産業務」等の信託コア業務において、指定店からの情報に基づく本部・近接店からのダイレクト営業により以下の実績。
- ・平成11年度上期からは、前記施策の展開により取引基盤を活用した信託コア業務の積極推進を図る考えであり、飛躍的業績向上を目指す方針。

年金信託業務（指定店）

受託実績 11件、16億円（受管財産額）  
情報ストック 早期受託見込み先 71件  
                  その他対象先 273件

証券代行業務（指定店）

受託実績 5件（内委託替 4件、新規 1件）  
                  （内公開先 3件、未公開先 2件）  
情報ストック 22件  
                  （内委託替12件、新規10件）

不動産業務（指定店）

成約実績 14件、51百万円（手数料）  
情報ストック 437件

## 【三井信託銀行との合併の狙い】

三井信託銀行は当社と同じく、リテール取引の強化や受託資産の管理・運用業務に重点を置いております。特に、個人ローンや投信販売は顕著な実績を残しており、また、有力な海外運用機関との提携等を通じた、グローバルかつ高い資産運用力を有し、当社業務との相互補完性が高いものです。同社との合併により、信託・リテールに抜群の強みを持つ最強の総合金融機関を目指してまいります。両社が一緒になることで補完性の高いネットワークを構築することができ、お客様の利便性は大幅に向上します。今後、ますますニーズが高まると考えられる信託機能を更に高度化し、総合金融サービスを提供していきたいと考えております。

企業年金等の受託資産運用業務、投資信託等の受託資産管理業務、証券代行業務、不動産業務などをはじめとする信託業務の各分野において最大のシェアを有する信託銀行へと飛躍いたします。さらに資金量(国内ベース)等の指標においては、我が国最大の金融機関として生まれ変わります。

一方で、異業態の合併では不可能な各種信託業務に係わるシステム開発や店舗統合等による大幅な効率化の推進が期待されます。

### <取引基盤の拡充>

法人取引については、両社の取引基盤には重複がさほどありません。当社が従来から有する非財閥系の大企業および旧拓銀の本州地区から承継した中堅・中小企業との取引基盤に三井信託銀行が有する三井グループを中心とする大企業との取引基盤が加わり、法人取引基盤は大きく拡充します。個人取引については、両社ともその基盤の拡充に特に注力してきました。たとえば、三井信託銀行は他行に先駆けてのインスタブランチ、投信センター等のチャネル展開によって個人ローンや投信窓販への取り組みを積極的に推進しております。一方、当社は拓銀から承継した膨大な個人取引基盤を活かし、その後順調に推移しております。合併により、個人の財産管理・相談業務、遺言信託等優れた信託機能を活かした総合金融サービスをこれらの拡大しつつある個人取引基盤に提供してまいります。

### <個人取引業務>

合併後は、営業拠点が大幅に拡充されるほか、外訪総合職も大幅に増加することから、飛躍的な営業力強化を図ることができます。資金吸収については、三井信託銀行との合併により110万世帯から270万世帯へ拡大する顧客に対し、両社が永年培ってきた資金吸収ノウハウや顧客管理システム等を駆使し、質量ともに充実した資金吸収基盤の構築が可能となります。これにより、より低コストで且つ安定的な資金吸収が図れます。また、重要顧客に対しては財産コンサルタントとファイナンシャルプランナーが遺言相続等の総合的なコンサルティングを通じ信託独自の高度な取引管理を実現します。住宅ローンについては合併後毎年度2,000億円前後の純増を確保し、5年後の平成16年度末には住宅ローン2兆2,000億円、個人ローン全体で3兆2,000億円の残高を見込んでおります。投信販売については、投信市場の拡大を前提とするものの、5年後(合併4年後)の平成15年度には、現在の両行の預貯金シェア(2.7%)を上回る投信残高シェア(約3%)、販売手数料150億円を実現してまいります。

#### < 受託資産運用 >

合併後の新銀行は、企業年金受託額（約6兆5千億円）、厚生年金基金の総幹事数（約280社）ともに信託首位となるなど、国内トップクラスの総合運用機関となります。受託資産の運用業務においても、合併により両社が蓄積してきた高度なノウハウを結集することにより、例えば国内有価証券運用においては、当社の得意とするマネージャーアクティブ運用に、三井信託銀行の得意とする精緻なパッシブ運用を合わせることで大きな相乗効果を発揮していくことが可能となります。また、海外有価証券運用においては、両社が進めてきたHSBC、スカダー社、ラザード社等有力海外運用機関との提携等を通じ、委託者の期待に応える運用成果を上げてまいります。

#### < 受託資産管理 >

受託資産管理業務は、信託本来の機能を活かした信託業務の中核であり、投資信託や年金信託等で運用する有価証券等の管理事務にとどまることなく、パフォーマンス分析のためのデータ提供、海外を含めた通信ネットワークの構築等を行っており、高度な専門性のほか、多額のシステム投資を必要とする装置産業であります。従って、新規参入が非常に難しい業務分野であるとともに、合併による効率化効果が顕著に現われる分野でもあります。当社は、外国証券管理部門におきまして、邦銀初の品質保証に関する国際規格ISO9002を取得するなど（平成11年2月）、事務の品質確保、安定化に努めております。合併後も両社のノウハウを活用して、この業務体制をさらに高度化するとともに、システム投資の効率化、受託資産の拡大によりコスト削減を進め、さらに三井信託銀行が進めているステート・ストリート銀行との提携等により、この業務における競争力を飛躍的に向上させます。

\* ISO（国際標準化機構）= 品質管理を実施するために必要となる組織構造、手順、プロセス及び経営資源に関する国際規格。

#### < 証券代行 >

当社はすでに業界のリーダーとして、委託会社数および管理株主数ともに業界随一の規模を誇り、その豊富な経験と知識を最大限に発揮し、委託会社と株主のために努力を続けておりますが、合併により、委託会社数で30%、株主数の33%というシェアを確保することになります。証券代行業務はシステム依存度の高い装置産業であり、合併後はシステム投資の一本化等、規模の経済性により業界他社に比べても効率的かつ収益性の高い業務となります。さらに合併後の新銀行は、トップシェア確保による顧客基盤の拡充と、充実した店舗網による株主利便性の向上により、他社の追随を許さない圧倒的なビッグプレーヤーとなります。

#### < 人材の有効活用 >

合併後の新銀行は、豊富な経験と知識をもとに信託業務に精通した、専門性の高い人材を多数擁することになります。例えば、不動産業務に不可欠な宅地建物取引主任者（4,058名）や不動産鑑定士（鑑定士補を含め222名）、証券運用業務に携わる証券アナリスト（286名）の資格者数では信託銀行で第1位となり、精緻な年金数理計算に欠かせないアクチュアリー（21名）等においてもトップクラスの資格取得者を抱えるプロフェッショナル集団となります。さらに、中小企業金融に精通した旧拓銀からの人材も加わり、他には類を見ない、総合的金融機能をいかに発揮できる体制の構築が可能となります。

また、合併後の店舗統廃合、本部組織のスリム化等によって、住宅ローンセンターや投信窓販等の戦略的営業部門へと人員をシフトし、この分野におけるより一層の基盤拡大と収益力の強化を図っていきます。

#### ロ．前項の経営戦略を実行するための思い切った合理化に関する基本方針

当社は、引き続き財務体質の強化を進める一方、あらゆる視点から業務の見直しを行い、厳しい姿勢で合理化・効率化を追求してまいります。

海外バンキング業務については、収益性が低く、また今後の戦略からも必要性が乏しいことから撤退を行い、全ての海外支店を閉鎖します。

国内においては、営業譲受けおよび合併の効果を早期に顕在化させていくためにも、立地の重複する店舗の統廃合を進める一方、2割程度の人員削減を図る等の思い切った施策により、さらなる合理化・効率化を進めるとともに、人的・物的資源を戦略部門へ重点配分することで、収益力の一層の向上を目指してまいります。

また、三井信託銀行との合併は、同業種の合併であり全ての部門で効率化が可能であることから、人員削減やシステム開発の一体化、証券代行業務や受託資産の運用・管理業務の統合等により、経営全般に亘る合理化を追求してまいります。

さらに、子会社・関連会社についても、早期に最大限の効果を引き出すべく、効率化を推進していきます。

## 1. 個人ローン業務強化の狙い

## (1) 融資業務の収益性向上

住宅ローンの平均的なスプレッドは150bp前後であり、利鞘が厚い。

利鞘の薄い大企業取引を縮小し、個人・中小企業取引を拡大

## (2) リスク分散

個人ローンのウエイトを相対的に高めることで、貸出全体のリスク分散に寄与。

## (3) 新たな個人顧客基盤の確保

新規顧客に対する、投信を含めた受信商品の拡販（ローン実行直後は余裕資金を見込めないが、将来的には資金余裕が出てくる）。

## 2. 住宅ローンマーケットの現況と今後の動向ならびに合併後の計画

(億円、%)

	7年度 (実績)	8年度 (実績)	9年度 (実績)	10年度 (見込み)	11年度 (計画)	12年度 (計画)	13年度 (計画)	14年度 (計画)	15年度 (計画)	16年度 (計画)
住宅ローン マーケット	777,291	841,089	892,765	935,000	966,790	999,661	1,033,649	1,068,793	1,105,132	1,142,707
都 銀	284,414	303,725	324,028	340,000	-	-	-	-	-	-
住宅ローン 【前年度比増減】 シェア						14,459 (2,150) 1.45%	16,509 (2,050) 1.60%	18,459 (1,950) 1.73%	20,309 (1,850) 1.84%	22,059 (1,750) 1.93%
その他ローン						10,728	10,528	10,328	10,128	9,928
個人ローン計						25,187	27,037	28,787	30,437	31,987

(注)・マーケット全体および都銀の残高実績は、日本銀行「経済統計月報」による。(10年度見込みは10/9末実績より推定)

・11年度以降の住宅ローンマーケットは、過去3年間の伸び率平均の1/2(3.4%)と仮定した。

## 3. 具体的戦略

## (1) 顧客接点の拡大

- ・不動産仲介会社・ハウスメーカー等外部情報ルートの活用・親密化。合併後は三井不動産販売、東急リパブル等更なる強力な外部情報ルートが加わり、両社のノウハウを駆使して着実に実績に結び付ける。
- ・合併による店舗網の拡充。当社既存店舗との重複が少なく、住宅ローンの主要なマーケットである首都圏の住宅地を後背に持つ豊富な店舗網を有効に活用。
- ・インストア型ミニ店舗、ダイレクト・マーケティングセンター、休日営業、ローン相談会等の多様なチャネル展開により合併後年間2,000億円前後の純増を確保する見込み。  
ダイレクト・マーケティングセンター=電話による各種取引・財務相談を行う、非対面チャネル
- ・企業内個人に対し、企業内パソコンネットを利用したローン相談業務を推進中(複数企業にて展開中)。

## (2) 案件処理の迅速化

- ・案件処理の迅速化を目的とした決裁制度の簡素化・審査支援システムの導入検討。

## (3) 個人ローン業務の中でも注力分野である住宅ローンへの戦力集中。

## (4) 広告宣伝により個人取引に強い信託銀行のイメージの定着を図る。

1. 基本方針

合併後、「顧客ニーズに合致した商品の品揃え」と「投信センターを中核とする強力な販売体制の構築」を実施し、積極的な業務展開を図る。

2. 商品ライン・販売体制等の施策

(1) 取扱い商品は両社チャネルの販売状況とマーケティング結果等を踏まえつつ、リスクタイプ・運用対象資産別に、品揃えの充実を図る。品揃えに関しては、当社と提携関係にある英HSBCグループおよび三井信託銀行が設立したプルデンシャル三井トラスト投信の開発商品に加え、評価の高い他系列の投信委託会社の有力商品から選定する。

(2) 販売チャネルは資産形成層を多数顧客に持つ店舗網を最大限に活用し、顧客の属性、資産内容等を十分考慮したコンサル型営業を推進する。

(3) 合併に伴う店舗統廃合実施と併せ、投信販売力強化の観点から、店舗の位置づけの見直しを行うなど、積極的な営業推進を行う。また、直販チャネルとしての対応を図るため、インバウンドセンターの拡充を図る。

(4) 全店を対象にコンプライアンスの徹底、コンサル型営業推進の観点から、営業担当者・事務担当者の研修を拡充のうえ継続的に実施する。

3. 合併後の損益シミュレーション

中核業務として5年後の投信販売手数料150億円以上を見込む。

(単位)	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度
手数料収入 (億円)	30	70	100	150	180
(販売手数料) (億円)	15	38	49	61	61
(代行手数料) (億円)	13	30	54	84	117
期末残高 (億円)	6,240	12,874	20,744	29,771	37,444
販売額 (億円)	3,787	7,569	9,801	12,139	12,139
解約額 (億円)	433	936	1,931	3,112	4,466
当社市場シェア (%)	1.2%	2.3%	2.8%	3.0%	3.0%
(市場全体残高 (兆円))	51	61	76	100	120
期末株価 (円)	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500

《シミュレーションの前提》

- ・市場規模... 5年後に100兆円規模に成長。
- ・販売残高... 5年後に市場シェア3%。
- ・販売比率... 公社債投信と株式投信の比率は当初、4:1とし、5年後には3:1まで株式投信の割合が高まる。
- ・手数料率... 販売手数料は株式投信のみ販売額の2%。代行手数料は残高に対し株式投信0.7%、公社債投信0.2%。



< 合併手続きに係る想定スケジュール >

平成11年 5月	取締役会 (合併契約承認等のため)
5月	合併契約書の締結
6月	両株主総会における特別決議
平成12年 1月	公正取引委員会への合併届出書の提出
4月1日	合併実行

< 合併前に両社共同で行う事項のスケジュール >

上記合併期日を待たず、基本合意に則ってその効果を早期に実現していく観点から、関連会社の合併をはじめ、両社共同で行っていく事項について以下のスケジュールを予定しております。

4月	A T M相互無料開放 A T M利用による両社間の振込手数料優遇 提携外資の投信のクロス販売 (当社の提携先H S B Cの投信を三井の店舗で、三井の関連会社プルデンシャル三井の投信を当社の店舗で販売) 顧客向け投信セミナーの共同開催 不動産における業務提携の実施 (顧客・不動産情報の相互紹介) 関連会社間の業務提携 (住宅販売会社間の顧客・不動産情報の相互紹介等) 休日相談会、営業時間外の相談会の統一開催 手形交換業務の相互業務委託開始
5月	関連会社(投資顧問・クレジット・信用保証)各社株主総会における合併特別決議
6月	両社取締役会にて合併の決議 合併契約締結 夏のボーナスキャンペーンの合同運営 両社株主総会にて合併の特別決議 関連会社(100%子会社等)各社株主総会における合併特別決議
7月	合併予告広告等、広告面での告知を実施 関連会社合併(投資顧問・クレジット・信用保証)
8月	証券代行委託会社向け合同講演会の開催 年金基金向けセミナー・勉強会の合同開催
9月	両社若手社員の交流会の設置 両社信託業務研究会の合同開催
10月	人事交流(経済・企業・投資環境調査等)
11月	冬のボーナスキャンペーンの合同運営
2月	合併に向けたキャンペーンの合同開催 平成12年度新入社員の合同研修会開催

## 八．主要部門別の純収益の動向

当社と三井信託銀行の合併後の新銀行における損益見通しは、業務粗利益面では12年3月期計画の両社単純合算の約3,500億円（信託勘定償却前）から、合併効果により17年3月期には約4,000億円となる見込みです。一方経費面では、重複するシステムの整理・統合、証券代行業務や受託資産運用・管理業務の統合、近隣店舗の統廃合等により、大幅なコスト削減が可能となり、合併直前の12年3月期計画両社合算に比し、17年3月期で約430億円の減少となります。

この結果経費控除後の損益は、12年3月期計画両社合算約1,400億円から、17年3月期には約2,300億円と大きく増加する見通しです。

部門別の状況は、以下のとおりです。

### （資金部門）

新銀行では、両社の広範な個人取引基盤を活用した資金吸収、積極的な個人ローンや中小企業貸出の推進を行います。また、当社が有する非財閥系の大企業および拓銀の中堅・中小企業の取引基盤に三井信託銀行が有する大企業取引がそのまま加わり、法人取引基盤は大きく拡充します。

これにより、金利面では緩やかな上昇を見込むものの、資金部門では2,500億円以上の粗利益を確保していく見通しです。

また、経費控除後では、合併に伴う店舗網の合理化効果、システム面の経費削減効果等により15年3月期からは1,200億円台、16年3月期からは1,300億円台の収益を確保する計画です。

### （財産管理部門）

今回の合併による新銀行は、信託業務の各分野において最大のシェアを有する信託銀行となり、各財産管理部門において合併による相乗効果が見込めると同時に、経費面でもシステム関連費用の削減や各本部統合による経費圧縮が可能となります。

この結果、合併前の業務粗利益約960億円、経費控除後損益370億円から、17年3月期には粗利益約1,340億円、損益約890億円と、収益が拡大していく見通しです。

なお、合併前の当社単体の部門別純収益動向は図表5 - 2のとおりです。

(図表5 - 1)部門別純収益動向 &lt;合併後部門別損益見通し&gt;

(億円)

	12/3月期 計画 <両社合算>			13/3月期 計画		
	粗利益	経費	損益	粗利益	経費	損益
<b>資金部門</b>	2,562	1,516	1,046	2,540	1,516	1,024
<b>財産管理部門</b>	958	585	373	1,020	647	373
年金部門	378	223	155	391	244	147
不動産部門	92	91	1	102	89	13
証券部門	264	135	129	292	161	131
証券代行部門	213	125	88	223	142	81
その他	11	11	0	12	11	1
<b>合計</b>	<b>3,520</b>	<b>2,101</b>	<b>1,419</b>	<b>3,560</b>	<b>2,163</b>	<b>1,397</b>

12/3月期比

62

	14/3月期 計画			15/3月期 計画		
	粗利益	経費	損益	粗利益	経費	損益
<b>資金部門</b>	2,541	1,377	1,164	2,575	1,313	1,262
<b>財産管理部門</b>	1,124	549	575	1,213	520	693
年金部門	414	203	211	436	191	245
不動産部門	122	82	40	128	79	49
証券部門	349	137	212	391	130	261
証券代行部門	226	116	110	243	110	133
その他	13	11	2	15	10	5
<b>合計</b>	<b>3,665</b>	<b>1,926</b>	<b>1,739</b>	<b>3,788</b>	<b>1,833</b>	<b>1,955</b>

12/3月期比

175

268

	16/3月期 計画			17/3月期 計画		
	粗利益	経費	損益	粗利益	経費	損益
<b>資金部門</b>	2,611	1,271	1,340	2,629	1,217	1,412
<b>財産管理部門</b>	1,290	481	809	1,342	457	885
年金部門	443	173	270	451	162	289
不動産部門	134	76	58	140	72	68
証券部門	449	119	330	481	114	367
証券代行部門	248	103	145	253	100	153
その他	16	10	6	17	9	8
<b>合計</b>	<b>3,901</b>	<b>1,752</b>	<b>2,149</b>	<b>3,971</b>	<b>1,674</b>	<b>2,297</b>

12/3月期比

349

427

(注)粗利益は信託償却前ベース

(図表5 - 2)部門別純収益動向 &lt;当社単体ベース&gt;

(億円)

	9/3月期(実績)			10/3月期(実績)		
	粗利益	経費	損益1	粗利益	経費	損益1
資金収益	717	483	234	614	411	203
国内支店	715	460	255	614	390	224
海外支店	2	23	21	0	21	21
特定取引	-	-	-	11	1	12
その他の業務収益	1,014	3	1,011	329	3	326
資金部門(～)計	1,731	486	1,245	932	415	517
財産管理部門	389	207	182	372	192	180
年金部門	112	58	54	92	44	48
不動産部門	24	29	5	19	27	8
証券部門	126	66	60	124	65	59
証券代行部門	127	54	73	137	56	81
その他	0	0	0	0	0	0
合計	2,120	693	1,427	1,304	607	697

(注) 管理会計ベースの計数、粗利益は信託償却前ベース。

	11/3月期(見込み)			12/3月期(計画)		
	粗利益	経費	損益1	粗利益	経費	損益1
資金収益	948	527	421	734	661	73
国内支店	927	511	416	724	653	71
海外支店	21	16	5	10	8	2
特定取引	8	2	6	20	2	18
その他の業務収益	7	3	10	110	3	107
資金部門(～)計	949	531	418	864	666	198
財産管理部門	377	200	177	408	220	188
年金部門	99	43	56	118	54	64
不動産部門	25	35	10	32	35	3
証券部門	124	65	59	114	60	54
証券代行部門	129	57	72	133	60	73
その他	0	0	0	11	11	0
合計	1,326	731	595	1,272	886	386