

二．リストラ計画

これまでの取組状況と今後の方針は以下のとおりです。

(1) これまでの取組状況と平成12年3月期（合併直前期）までの計画

A．役職員数

(役員数)

- ・ピークの平成4年6月（取締役29名、監査役3名の計32名）との比較においては、この間、監査体制の強化の観点から監査役2名の増員を行う一方、取締役6名の削減を実施（取締役数 21%）。
- ・取締役数は、拓銀からの従業員受入れ人員との単純比例においては、+8名程度の換算となる（拓銀では本州地区を11名の取締役に担当）が、平成9年度末取締役数24名からの増員を4名程度に抑制。
- ・また、平成11年6月から相談役を廃止。

(従業員数)

当社

- ・海外を含み出向者を除く実働人員ベースで、平成3年度のピーク時（3年4月：4,351名）から1,000名を超える削減を実施。現行中期経営計画において平成10年度末に3,300名体制を目指してきたが、すでに前倒して削減計画を達成（平成10年3月末で3,163名、27%）。
- ・なお、削減計画の内訳として、事務集中、システム運営、証券管理等の本部バックオフィスおよび営業店後方事務を中心にアウトソーシング（業務委託、派遣社員化）による削減計画を約200名としていたが、平成10年9月末をもって目標を達成。

拓銀本州地区

- ・平成6年3月末の2,338名から平成9年12月末の1,637名へ701名の削減を実施（30%）。営業譲受けに伴って受け入れた人員は、この1,637名からさらに圧縮した1,201名であり、累計での削減人員は1,000名を超える1,137名（49%）。

合併までの計画

- ・これまでの大幅なリストラ実績、および拓銀からの営業譲受けにおいて最大限人員を絞り込んでスタートさせていることに鑑み、転籍出向促進により人員構成の適正化を図りつつ、本部バックオフィス、システム開発等のアウトソーシングと、後記海外拠点の閉鎖等を通じて全体人員の効率化を推進。営業譲受け直後の人員から約180名減の4,630名まで人員を圧縮。

B．国内店舗、海外拠点数

当社

- ・平成4年度以降、国内1ヶ店、海外6拠点（現地法人、合併会社含む）の統廃合を実施（直近では、平成10年9月にベルギー現地法人を閉鎖）。

拓銀本州地区

- ・平成6年3月末の70ヶ店から平成9年12月末の63ヶ店へ7ヶ店の統廃合を実施。さらに、営業譲受け公表後、低採算かつ重複する店舗を中心に4ヶ店、計11ヶ店の統廃合を実施（16%）。

合併までの計画

- ・国内本支店は、営業譲受けにより111ヶ店となるが、当面は営業基盤の回復等に注力する一方、重複店舗等の統廃合を進めるための前提となるシステム統合（平成12年9月末目処）を推進し、併せて現在建設中の新本店竣工（平成12年中目処）に伴う近接店舗の統廃合を含め順次実施に移す計画（平成12年度2ヶ店を皮切り）。
- ・海外融資業務について、平成11年度末までに撤退。支店廃止等のスケジュールは以下のとおり。

海外融資業務の停止（平成10年度～）

海外支店の廃止（11年度に全海外支店（3ヶ店）を廃止）

海外現地法人（銀行免許）の清算（11年度に香港現地法人を閉鎖）

なお、コア業務である受託資産管理・運用業務のサポート拠点としての機能、および中堅・中小企業を中心とする取引先の海外進出に際しての支援機能については、業務提携、駐在員事務所化等による対応を検討。

C．人件費

- ・人員削減、定例給与改定の抑制、賞与水準の引き下げによりピークの平成3年度（328億円）から約37億円の圧縮を実施（11%）。
- ・平成8年度からのベースアップ凍結は平成10年も継続（3年連続）。
- ・併せて、平成10年4月から「本人給」「扶養手当」等の年功給を廃止し、能力・実績に応じて給与を支払う新しい人事・給与体系へ移行。この年功給廃止および地域限定の特定総合職制度導入等の施策によるリストラ効果を年間5億円と見込む。
- ・他行において、今冬の賞与支給額を前年比10～30%削減との報道がなされているが、当社従業員の年収は、この他行の賞与削減後の年収との比較において、大手行では依然最下位の水準。
- ・こうした中で、当社は、昨夏の賞与水準を前年比3%程度引下げるとともに、水準見直しの機会を増加させる観点から職員組合との交渉を従来の「年間方式」から「その都度方式」に変更しており、今冬においてもさらに追加削減を行い、年間で前年比10%程度の削減を実施。
- ・さらに来年度以降も、平均給与水準は賞与も含め引き続き抑制的に運用し、旧拓銀からの従業員受け入れに伴う人件費増加を、極力圧縮していく計画。

D. 役員報酬・賞与

- ・ 役員報酬・賞与は、役員数削減、役員報酬の減額、決算賞与の返上によりピークの平成3年度（806百万円）から257百万円の削減を実施（32%）。
- ・ 役員報酬は、数次の引下げによりピークの平成3年度比現状階層に応じて最大13%～8%の水準。
- ・ 決算賞与は、平成4年度以降段階的に引き下げ、平成8年度以降は全額返上。平成10年度も全額返上を継続（3年連続）。
- ・ なお、役員報酬については、平成10年4月からの新しい人事・給与体系への移行に伴い、報酬体系について見直しを実施。平成10年度も新報酬体系から最大18%～11%をカット。
- ・ 決算賞与も含め引き続き抑制的に運用するが、役員報酬については、前記の営業譲受けに伴う役員数の増加等を見込んで計画。

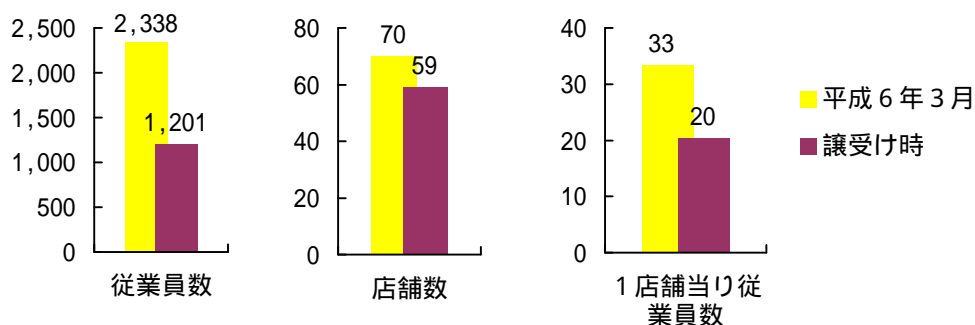
E. 物件費

- ・ 2度に亘る社内横断的な専門委員会の設置・検討等を通じて物件費各項目について抜本的見直しを行い、平成2年度のピーク時（404億円）から平成9年度約112億円の圧縮を実施（28%）。
- ・ 引き続き物件費各項目について一段の削減努力を続ける一方、日本版ビッグバンの進展に伴う規制緩和対応等のシステム追加投資の必要性を加味し、さらに平成12年度にピークを迎える営業譲受けに付随するシステム統合関連費用、並びに新本店竣工に伴う移転等の一時的費用を見込んで計画。なお、新本店竣工によって、現状賃借を継続した場合との比較における経費削減効果を平成13年度3億円、平成14年度7億円と見込む（平成15年度には10億円の削減効果）。

（営業活動のための必要性が低い施設の処分等）

- ・ 当社がこれまでに保有する主な福利厚生施設は、健康保険組合所有の保養所2ヶ所、厚生年金基金所有の同1ヶ所、本体所有の同1ヶ所、計4ヶ所のみ。グラウンド、ゲストハウスは従来から保有していない。
- ・ 拓銀（同行健保・厚年基金等含む）が保有していた本州地区福利厚生施設9ヶ所（グラウンド1ヶ所含む）について、当社は受入人員に見合う厚生施設2ヶ所のみ継続利用するものであり、他の7ヶ所（グラウンド1ヶ所含む）については既に閉鎖、一部処分済み。残りも今後清算過程において処分がなされる予定。
- ・ 従って、現時点では不要な施設は有していないとの認識であるが、今後も厚生施設の利用状況等を見ながら、施設全体の見直しを継続していく方針。

《ご参考》 営業譲受けに伴う拓銀本州地区のリストラ状況



(2) 平成13年3月期 (合併初年度) 以降の計画

A . 役職員数

(役員数)

- ・ 取締役は、合併直前期の両社合計50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28名と大幅に圧縮してスタートし、さらに平成16年度を目処に24名の体制とすべく削減 (26名、 52%)。
- ・ 監査役についても、合併直前期の両社合計10名を合併初年度 8 名に圧縮してスタートし、平成15年度を目処に 6 名の体制へと削減。

(従業員数)

- ・ 従業員数は、当社と三井信託銀行を合わせた現状の約10,300名を、立地の重複する店舗の統廃合、本部の機能統合等により、平成17年 3 月末には8,300名体制まで圧縮できる見通し。但し、早期優遇退職制度の利用・転籍出向等の状況如何で、差異が生じた場合にはインストアブランチ、拓銀店舗での信託業務等の戦略分野に投入し、収益増強を図る方針。

B . 国内店舗、海外拠点数

(国内店舗)

- ・ 国内店舗数は、合併時に166ヶ店となる見込みであるが、三井信託銀行とのシステム統合等の環境を早期に整備したうえで、立地面で重複する店舗の統廃合を早期に実施していく方針。
- ・ 合併後、5年を目処に拓銀店舗を含め35ヶ店の統廃合を実施し、131ヶ店まで削減する方針 (21%)。
- ・ なお、インストア型ミニ店舗 (形態は既存店舗の出張所) については、資産形成層等の住宅地を抱える地域等を選定し、既存店舗を補完する位置付けで出店を検討。

(海外拠点)

- ・ 海外拠点については、平成12年 3 月期までに、当社、三井信託銀行とも海外支店をすべて閉鎖する方針。
- ・ さらに、合併後の平成13年 3 月期にロンドンの現地法人を統合することにより、現地法人はニューヨークと合わせ実質 2 社のみの体制とする方針。

C . 人件費

- ・ 人件費は、合併後の給与水準を現状の両社平均から引き下げるとともに、上記の店舗統廃合・本部機能統合による人員削減等を通じて、合併初年度のおよそ900億円から平成17年 3 月期には約140億円の削減を行う方針 (15%)。

D．役員報酬・賞与

- ・ 役員報酬・賞与の水準は、引き続き抑制していくとともに、役員数の早期削減を進めて総額を圧縮。

E．物件費

- ・ 物件費は、合併に伴うシステム統合等の費用の発生により一時的に1,200億円程度の水準となる見込みであるが、平成17年3月期には、合併前に比して約290億円の削減を行う方針（26％）。
- ・ 具体的には、店舗統廃合や新本店竣工に伴う賃借料等の物件費の削減（新本店建設計画の詳細については次頁以降ご参照）に加え、年金・証券代行等の財産管理部門を中心とするシステム関連費用の合併効果による削減、広告宣伝費等重複する費用の圧縮を進めることにより、着実に達成していける見通し。
- ・ これら業務運営全般にわたる合理化・効率化を推進し、平成17年3月期には、営業経費の総額で合併前に比し、およそ430億円の削減を実現する計画（約20％）。

（営業活動のための必要性が低い施設の処分等）

- ・ 合併に伴い、改めて保有施設等の状況を検証し、重複するもの等については早期に整理・処分していく方針。

当社は、現在平成12年秋の竣工を目指して新本店の建設を進めておりますが、本件計画に着手した背景・目的等については以下の通りです。

1．現況の問題点

(1) 経費削減等の経営合理化推進上の限界

- ・本店機能に係る部分のみで年間28億円を支出している土地建物賃借料は、依然として物件費中最大のウェイトを占める費目であり、その削減が経営合理化における最重要課題の一つとなっております(現状賃借総面積：約6,000坪)。
- ・また、集約化に努めているとはいえ、本店機能は京橋周辺の8ヶ所に分散しており、このことがスペース効率の悪さ、OA機器などの設備の重複、社員のオフィス移動時間のロスなどにつながり、結果として業務効率化への大きな足かせとなっております。

(2) 危機回避上の問題

- ・本店機能の中核を占める「新八重洲ビル」は、昭和36年の竣工と古く、平成7年12月の「建築物の耐震補強の促進に関する法律」の施行を受け、家主は同ビルの耐震補強工事を実施したい意向であります。
- ・しかしながら、補強工事に伴う当社コストと工事期間を勘案すると、その効果に比し負担は極めて重いとの判断をいたしております。

(3) 高度情報化に対応していくためのインフラ上の問題点

- ・銀行の業務運営において、高度情報化に対応したワークステーション・情報機器端末の設置等ネットワーク構築は重要な課題であります。新八重洲ビルは、いわゆるインテリジェントビル仕様ではないため、高度情報化に対応し得る電気設備・空調設備等の機能不足が当社業務運営上の大きな障害となるものと考えております。
- ・また、注力業務である運用マネジメント業務に携わるファンドマネージャー・ディーラーについては、情報の共有化や業務の効率化の観点から、現状同ビル3、4階に集約化し、ここをいわゆるディーリングルームと位置付けておりますが、受託資産増加に伴う人員増と、運用の高度化・多様化に対応するための各種機器類の増加により、スペース不足と執務環境の悪化が深刻な経営課題となっております。

2．問題点の解決策

(1) 上記問題点の内、新八重洲ビルが抱えている耐震性の問題については、同ビルを退去し、耐震性を備えた物件を確保することが最善の方策と考えております。

(2) また、新八重洲ビルの退去にあたり、周辺部に分散している本店機能を統合・集約でき、かつインテリジェント機能を備えた物件の確保ができれば、他の問題点も一挙に解決することが可能となります。

(3) 本店のスペース問題については、当社の永年に亘る経営課題の一つであり、現実にその解決を図るべく、平成2年度には「東京臨海副都心」のコンペに参加(結果落選)、その後も問題解決に向けて都心3区を中心に鋭意物件探索を行ってまいりましたが、港区芝3丁目所在の現計画地が検討の俎上にのぼり、検討の結果、本店機能の移転・集約化に最適との判断を行ったものです。

3. 建設計画概要

- (1) 所在地等
東京都港区芝3丁目「芝3丁目東土地区画整理事業」地内
敷地面積：約1,452坪
- (2) 建築概要
地下3階、地上22階建て 延床面積：約11,680坪（駐車場等を除く有効面積：約6,100坪）
- (3) 総事業費
総事業費：約510億円
内土地関連費用：約280億円
内建物関連費用：約230億円（内建築費約180億円）

4. これまでの経過と今後のスケジュール

本計画は、平成9年9月に大蔵大臣より「営業用不動産取得（土地）承認」を得て土地売買契約を締結し（売主：三井不動産株式会社）、以降当初予定のスケジュールに沿って以下のとおり進めてきております。

H9.9	営業用不動産取得（土地）承認 土地売買契約締結
H10.3	土地売買契約決済、所有権移転
H10.10	建築確認申請取得 工事着工
H12.秋（予定）	建物竣工

5. 損益見通し

(1) 当社単独での損益見通し

現状の賃借を継続した場合と、新本店所有の場合（減価償却負担等含む）の収支を比較すると下表のとおり、竣工初年度は現状回復・移転費用等の一時的経費増加が見込まれるものの、翌年からは経費削減効果が表われ、以降その効果は増大していきます。

	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
現状賃借	30	30	30	30	30	30	30
本店建設	72	27	23	20	19	17	16
経費効果	42	3	7	10	11	13	14
同 累 計	42	39	32	22	11	2	16

(2) 三井信託銀行との合併に伴い本店機能を集約することの効果

現状三井信託銀行の本店機能は、中央区日本橋地区6カ所に分散しており（いずれも賃借）、年間賃借料約40億円を支出しております。合併後の本店機能は、人員・事務スペースとも現状の両社合算から今後3割強程度の削減は実現可能であり、かつ港区芝の新本店建設地周辺に賃借物件を確保できれば、賃料水準が日本橋地区より低いことから（25%程度）、大幅な経費圧縮が可能となります。平成14年度を目処に、一部営業機能を残した上で移転を完了するものとして（それまでの余剰スペースは徐々に返還）以下の損益見通しとなります。

（三井信託銀行本店の現状賃借総面積：約9,000坪）

	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
現状賃借	40	40	40	40	40	40	40
賃借移転	36	33	36	24	23	23	23
経費効果	4	7	4	16	17	17	17
同 累 計	4	11	15	31	48	65	82

上記(1)との合算

	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
経費効果	38	10	11	26	28	30	31
同 累 計	38	28	17	9	37	67	98

(図表6) リストラ計画

	9/3月末 実績	10/3月末 実績	11/3月末 見込み	12/3月末 計画	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
(役職員数)									
取締役数 (人)	23	24	23	28	28	28	26	26	24
監査役数 (人)	4	4	5	5	8	8	6	6	6
従業員数(注) (人)	3,541	3,450	4,730	4,630	9,500	9,200	8,900	8,600	8,300

(注) 有価証券報告書の従業員数(在籍出向者、嘱託、海外勤務者、海外拠点の現地採用職員を含む)。

	9/3月末 実績	10/3月末 実績	11/3月末 見込み	12/3月末 計画	13/3月末 計画	14/3月末 計画	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画
(国内店舗・海外拠点数)									
国内本支店(注1) (店)	52	52	111	111	164	156	148	140	131
海外支店(注2) (店)	4	3	3	0	0	0	0	0	0
(参考)海外現地法人 (社)	3	3	2	1	2	2	2	2	2

(注1) 出張所、代理店を除く。

(注2) 出張所、駐在員事務所を除く。

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(人件費)									
人件費 (百万円)	29,403	29,074	32,210	39,300	87,600	84,800	82,100	79,200	76,500
うち給与・報酬 (百万円)	17,860	17,483	20,050	24,100	52,700	51,000	49,500	47,700	46,100
平均給与月額 (千円)	403	405	404	398	412	411	407	406	405

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(役員報酬・賞与)									
役員報酬・賞与(注1) (百万円)	549	549	554	660	810	810	724	724	680
うち役員報酬 (百万円)	513	498	507	600	810	810	724	724	680
役員賞与 (百万円)	36	51	47	60	0	0	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与(注2) (百万円)	20	20	21	22	24	24	24	24	24
平均役員退職慰労金(注3) (百万円)	80	53	27	70	60	45	45	45	45

(注1) 人件費及び利益金処分によるものの合算。使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(注2) 13/3月期以降増加となるのは執行役員制度導入に伴うもの。

(注3) 12/3月期、13/3月期は、合併に伴う役付取締役の退職増を勘案。14/3月期以降は、常務取締役在任期間2～3年での退職を前提に試算。

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み	12/3月期 計画	13/3月期 計画	14/3月期 計画	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画
(物件費)									
物件費 (百万円)	28,286	29,246	38,900	45,600	121,200	100,300	93,600	88,400	83,300
うち機械化関連費用(注) (百万円)	3,733	4,222	8,117	9,800	35,000	26,000	22,000	19,000	18,000

(注) リース料等を含む実質ベース。

国内店舗・海外拠点に関するリストラ計画

【合併直前期】

【中央信託単体】

	9/3末	10/3末	11/3末	12/3末
国内本支店(注1)	52	52	111	111
海外支店(注2)	4	3	3	0
現地法人	3	3	2	1

【三井信託単体】

	9/3末	10/3末	11/3末	12/3末
国内本支店(注1)	58	57	55	55
海外支店(注2)	5	5	2	0
現地法人	7	7	3	2

【2社単純合計】

	9/3末	10/3末	11/3末	12/3末
国内本支店(注1)	110	109	166	166
海外支店(注2)	9	8	5	0
現地法人	10	10	5	3

【合併効果勘案】

国内本支店(注1)	168
海外支店(注2)	8
現地法人	6

(10/9末)
168
8
6
(合拓銀店舗)

12/3末
166
0
3

【初年度】【2年度】【3年度】【4年度】【5年度】

13/3末	14/3末	15/3末	16/3末	17/3末	10/9末比	同左比率
164	156	148	140	131	▲ 37	▲22%
0	0	0	0	0	▲ 8	▲100%
2	2	2	2	2	▲ 4	▲67%

(注1)出張所、代理店を除く

(注2)出張所、駐在員事務所を除く

役職員数に関するリストラ計画

【合併直前期】

【中央信託単体】

	9/3末	10/3末	11/3末	12/3末
役員数	27	28	28	33
取締役	23	24	23	28
監査役	4	4	5	5

従業員数	3,541	3,450	4,730	4,630
------	-------	-------	-------	-------

【三井信託単体】

	9/3末	10/3末	11/3末	12/3末
役員数	32	32	27	27
取締役	27	27	22	22
監査役	5	5	5	5

従業員数	5,807	5,603	5,250	5,000
------	-------	-------	-------	-------

【2社単純合計】

	9/3末	10/3末	11/3末	12/3末
役員数	59	60	55	60
取締役	50	51	45	50
監査役	9	9	10	10

従業員数	9,348	9,053	9,980	9,630
------	-------	-------	-------	-------

【合併効果勘案】

【初年度】【2年度】【3年度】【4年度】【5年度】

	12/3末	13/3末	14/3末	15/3末	16/3末	17/3末	12/3末比	
							▲	同左比率
役員数	60	36	36	32	32	30	▲	▲50%
取締役	50	28	28	26	26	24	▲	▲52%
監査役	10	8	8	6	6	6	▲	▲40%
従業員数	9,630	9,500	9,200	8,900	8,600	8,300	▲	▲20%

(10/9末現在)

(含拓銀人員)

※ 執行役員制度導入も含め、取締役数を大幅に削減する。

経費に関するリストラ計画

【合併直前期】

(単位：億円)

【中央信託単体】

	9/3期	10/3期	11/3期	12/3期
総経費	596	608	731	882
内 人件費	294	291	322	393
(給与・報酬)	(179)	(175)	(200)	(241)
内 物件費	283	292	389	456
(システム関連)	(51)	(42)	(81)	(98)
内 税金	19	25	20	33

【三井信託単体】

	9/3期	10/3期	11/3期	12/3期
総経費	1,222	1,238	1,250	1,215
内 人件費	549	551	525	509
(給与・報酬)	(332)	(327)	(320)	(301)
内 物件費	636	645	682	666
(システム関連)	(164)	(187)	(207)	(198)
内 税金	37	42	43	40

【2社単純合計】

	9/3期	10/3期	11/3期	12/3期
総経費	1,818	1,846	1,981	2,097
内 人件費	843	842	847	902
(給与・報酬)	(511)	(501)	(520)	(542)
内 物件費	918	937	1,071	1,122
(システム関連)	(215)	(229)	(288)	(296)
内 税金	57	67	63	73

【合併効果勘案】

	12/3期
総経費	2,101
内 人件費	902
(給与・報酬)	(542)
内 物件費	1,126
(システム関連)	(296)
内 税金	73

(準備コスト4億円込)

【初年度】【2年度】【3年度】【4年度】【5年度】

	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	12/3期比	同左比率
総経費	2,163	1,926	1,833	1,752	1,674	▲427	▲20%
内 人件費	876	848	821	792	765	▲137	▲15%
(給与・報酬)	(527)	(510)	(495)	(477)	(461)	(▲81)	▲15%
内 物件費	1,212	1,003	936	884	833	▲293	▲26%
(システム関連)	(350)	(260)	(220)	(190)	(180)	(▲116)	▲39%
内 税金	75	75	76	76	76	3	4%

ホ．子会社・関連会社の収益等の動向

・国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

国内法人については、本体業務のバックオフィスなど、業務のアウトソーシングを目的として設立する場合と、周辺業務の取り込みを目的とする場合が中心であるが、今後も収益性・効率化の観点から、成長の期待できる業務については、必要に応じて設立を検討していきます。なお、今般の拓銀本州地区の営業譲り受けに伴い中信事務サービス(株)と(株)ティーエイチティークレジットの2社を承継しました。(図表7にて*を表示)

海外現地法人については、国内顧客の海外進出や証券発行による資金調達等のサービスを提供するとともに、当社国際業務の一段の拡充を図るために設立したものです。

管理については、国内関連会社の支援・育成・拡充策の推進等を強力にバックアップする体制の構築と、当社グループ力の強化を図るため、平成6年10月に関連事業部を設置、併せて関連事業部と関係各本部(担当本部)の関連会社に対する役割分担を明確化し、管理・推進機能の強化を図っております。その結果、既存業務の強化と経営体質の改善および新規業務の開拓等、様々な施策を実施する一方、関連会社の活性化を図るべく、各種人事制度の導入(定年制、嘱託制度、貢献度評価制度、補償制度等)、見直しを行い、相応の成果をあげております。なお、海外現地法人は全て当社100%子会社であり、業務運営については親会社において、ほぼ海外支店と同様の管理を行っております。

・子会社・関連会社の収益等の動向

中信リース、中央カードサービス等一部不良資産を抱えていた会社も、10年3月期迄にその処理をほとんど終了し繰越損失を解消する等全体としては効率化、健全化が図られています。後は、収益体質に課題のある中信住宅販売1社となりましたが、今般の拓銀店舗譲受けにより、首都圏を中心とした個人、中小企業からの不動産情報が急速に増加することが見込まれ、同社のビジネスチャンス拡大、収益力アップを期待しています。今後とも、信託機能を十分に発揮すべく、当社グループ力の強化と関係会社の経営体質の一層の改善を図っていきます。

また、海外現地法人については、当社の海外融資業務からの撤退を受け、前述のとおり、香港現地法人(Chuo Trust Asia Limited)を平成11年度に清算し、平成12年度にはロンドン現地法人(Chuo Trust International Limited)を三井信託銀行の同現地法人と統合する方針です。

(図表7) 子会社・関連会社一覧(注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち申請 金融機関分 (注2)	資本勘定	うち申請 金融機関 出資分	経常利益	当期利益
中央ビジネス(株)	S52/4月	加藤 弘志	事務代行業	H10/3月	9	1	1	3	0	0	0
中央信用保証(株)	S54/5月	岩井 宏允	信用保証業	H10/3月	12	-	-	0	0	0	0
中央カードサービス(株)	S59/3月	大西 章夫	クレジットカード業	H10/3月	44	39	39	1	0	0	0
中信リース(株)	S61/1月	北尾 昭彦	リース業	H10/3月	405	348	260	2	0	26	0
中信情報システム(株)	S61/6月	多賀谷 忠之	システム開発業	H10/3月	1	-	-	1	1	0	0
中信投資顧問(株)	S61/7月	村上 清継	投資顧問業	H10/3月	5	-	-	5	0	0	0
中信住宅販売(株)	S61/12月	田川 政夫	不動産業	H10/3月	3	11	11	8	0	1	1
中央スタッフサービス(株)	H8/6月	東 義男	労働者派遣事業	H10/3月	0	-	-	0	1	0	0
* 中信事務サービス(株)	H10/10月	加藤 弘志	事務代行業	-	-	-	-	-	-	-	-
* (株)ティ・エフ・ティ・クレジット	H4/11月	岩井 宏允	信用保証業	H10/3月	0	-	-	0	-	0	0
Chuo Trust Asia Limited	S58/8月	牧口 国広	金融業務	H9/12月	30	-	-	27	20	1	0
Chuo Trust International Limited	S61/7月	平田 幸雄	証券業務	H9/12月	24	-	-	23	20	2	1
Chuo Finance (Cayman) Limited	H8/1月	浜田 三平	金融業務	H9/12月	77	0	0	0	0	0	0

(注1) 今般の承継により子会社・関連会社となった先については、会社名に*印。海外現法は、Chuo Trust Asia、Chuo

Finance(Cayman)は百万ドル、Chuo Trust International は百万ポンドにて表示。

(注2) 借入金のうち、申請金融機関分は保証を含む。

・三井信託銀行と合併後の子会社・関連会社戦略について

当社と三井信託銀行の子会社・関連会社は、信用保証業務等 8 業務各々 8 社が重複しておりますが、いずれも個人取引業務、受託資産運用・管理業務の体制強化及び効率化を一層進める上で重要な役割を担う会社であります。このため、早期にこれら子会社・関連会社の一層の強化・再構築を図っていく方針です。

信用保証業、クレジットカード業、投資顧問業については平成 11 年 7 月を目処に統合し、銀行合併に先行して効率化を進める予定です。住宅販売会社については、平成 11 年 4 月に業務提携を開始し、相互の情報紹介により、まずは業務の強化を図ることとし、早期の統合を目指します。また、その他会社については原則銀行と同時期の統合を計画しています。なお、現状、同様の業務を営む 8 業務各々 8 社の子会社・関連会社において重複する役職員数は下表のとおり約 360 名程度と見込んでおります。

業務が重複している子会社・関連会社の統合効果 (現状計数は 10/3 期実数。単位：百万円、人)

	中央信託銀行(現状)	三井信託銀行(現状)	単純合算	中央三井信託銀行
信用保証業	中央信用保証(株)	三信信用保証(株)	-	統合予定
(資本金)	50	50	100	100
(売上高)	193	1,237	1,430	1,430
(経常利益)	38	248	286	286
(役職員)	21	34	55	50
事務代行業	中央ビジネス(株)	三信証券代行ビジネス(株)	-	統合予定
(資本金)	20	10	30	50
(売上高)	2,853	1,080	3,933	3,383
(経常利益)	32	1	33	50
(役職員)	505	206	711	608
クレジットカード業	中央カードサービス(株)	三井信カード(株)	-	統合予定
(資本金)	50	30	80	80
(売上高)	435	1,894	2,329	2,329
(経常利益)	25	157	182	264
(役職員)	26	61	87	70
システム開発・運營業	中信情報システム(株)	三井信情報システム(株)	-	統合予定
(資本金)	100	100	200	300
(売上高)	765	2,025	2,790	2,700
(経常利益)	3	0	3	30
(役職員)	86	182(*303)	268	230
投資顧問業	中信投資顧問(株)	三信投資顧問(株)	-	統合予定
(資本金)	150	200	350	500
(売上高)	172	427	599	700
(経常利益)	35	143	178	205
(役職員)	13	15	28	25
不動産仲介業	中信住宅販売(株)	三信住宅販売(株)	-	統合予定
(資本金)	100	100	200	200
(売上高)	812	2,283	3,095	3,405
(経常利益)	115	211	326	154
(役職員)	90	249	339	305
労働者派遣事業	中央スタッフサービス(株)	三井信ビジネスサービス(株)	-	統合予定
(資本金)	100	100	200	200
(売上高)	220	2,218	2,438	2,054
(経常利益)	14	4	10	20
(役職員)	155	676	831	700
リース業	中信リース(株)	三信リース(株)	-	統合予定
(資本金)	100	500	600	600
(売上高)	15,780	31,584	47,364	47,364
(経常利益)	2,624	1,437	4,061	500
(役職員)	23	97	120	96
役職員合計	919	1,520(*1,641)	2,439	2,084

*システム開発、運営の全面受託(11/4月)時の人員。

(注) 拓銀から承継した 2 社(中信事務サービス、ティエファイクレジット)は当面統合の対象としない。

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

【基本理念】

当社は、昭和37年の創業以来、「信託銀行としての全機能を発揮して、社会の望むところ、時代の要請に応じた業務活動を通じて、国民経済・社会の発展に寄与し、公共的使命と社会的責任を全うしていく」ことを基本理念に掲げており、この基本理念を実現していくことがすなわち社会的責任を全うすることになると考えています。業務運営にあたっては金融業が「公共性の高い事業」であることを十分認識し、社会的責任、信頼に応えていくように努めております。

合併後の新銀行においても、金融機関の社会的責任と公共的使命を十分に踏まえた経営理念を構築し、自己責任原則に基づく経営の健全性確保を図ることにより、社会からの負託に応えていく所存です。

【コンプライアンス体制】

当社は、業務の適切な運営や法令・ルール of 厳格な遵守を通じた、当社の基本理念の実現に向けて、業務部内に置かれた業務管理室を統括部署として、以下に掲げた具体策等を通じ、コンプライアンスに対する取り組みの強化を図っております。

また、一定額以上の貸出に関する常務会・取締役会への付議や、適正な土地取引の確保を目的とした「土地関連取引適正化委員会」の設置等、経営としての監督体制の確立に努めております。

「倫理規則」等の制定

全国銀行協会連合会の「倫理憲章」の趣旨に基づき、コンプライアンス体制確立のための施策として「倫理規則」および「役職員の行動規準」を制定しております。「倫理規則」は、コンプライアンスに対する意識の高揚を図り、当社の「基本理念」を実現するために、「企業倫理」を当社が守るべき「規則」として定めたもので、「役職員の行動規準」は、「倫理規則」を遵守するために役職員が守るべき行動の指針を「規準」として定めています。これらの骨子は次のとおりです。

「倫理規則」の骨子

銀行としての公共的使命と社会的責任
信託受託者としての義務と責任
法令等ルール of 厳格な遵守
質の高い金融商品・サービスの提供
反社会的勢力との対決
透明性のある企業活動
自己責任原則の徹底

「役職員の行動規準」の骨子

法令等ルール of 厳格な遵守
情報管理の徹底
公私の別
利害関係先等への便宜等の供与の禁止
損失補てんの禁止
人格の尊重

コンプライアンス担当者の配置

本部・営業店における管理体制の強化策として、全部店にコンプライアンス担当者を配置し、コンプ

ライアンスの徹底を図っております。各担当者は部店内の統括を行い、本部においては、これに加えて所管業務に関する統括の役割も担っております。

コンプライアンスに関する相談体制、研修、検査等

各部店内での業務遂行に関し、法令等の遵守について疑義が生じた場合には、部店のコンプライアンス担当者が相談を受け付け、必要に応じ、各業務所管部のコンプライアンス担当者や統括部署に照会・相談のうえ回答する体制を整えております。また、業務所管部や統括部署では、必要に応じて顧問弁護士等の専門家と相談のうえ、適切な指導・対処を行っております。コンプライアンス担当者には、原則として年1回以上の研修を行うとともに、支店長研修・次課長研修・新入社員研修等の階層別研修等の機会を捉え、適宜、コンプライアンスに関する研修を行い、意識の高揚と徹底を図っております。

これらの推進にあたっては、社内LANを有効に活用し、相談受付・回答の電子メール化による迅速化・確実化を図る一方、コンプライアンスに関する情報発信（コンプライアンスニュース・相談事例紹介等）によって、社員の認識・知識の向上に努めております。

また、各業務部署・営業店から独立した検査部による業務検査を実施し、法令・ルール等の遵守状況についてもチェックを行っております。

公務員及びみなし公務員に対する接待について

当社では、公務員及びみなし公務員に対する接待を原則禁止することとし、平成10年2月6日付けをもって社内に周知徹底しております。

反社会的勢力の介入防止について

反社会的勢力の介入を引き続き防止すべく、平成9年7月25日付けで、今後、不当な要求には一切応じない、いわゆる「関係遮断」を宣言し、関連情報誌等の購読を一切中止しております。

事務取扱いの厳格化

インサイダー取引禁止、独占禁止法遵守、マネー・ローンダリング防止等、個別の法令・ルールを遵守するための規定整備や、日々の精査や定期的な部店内検査による各業務部署・営業店での自己点検活動の実施等を通じて、事務手続の文書化・マニュアル化、ダブルチェック体制の構築による業務運営の厳格化・精度の向上に努めております。

罰則規定について

法令、諸規定および諸通達等に違反した場合や、社内の秩序・規律を乱す行為、当社の信用を損傷するような行為等があった場合には、その程度に応じて懲戒処分（注意、譴責、減俸、降職、休職、免職）を行うことを、就業規則に規定しております。

(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

【取締役会による業務監視機能】

取締役会は当社の重要な業務執行の決定を行うほか、代表取締役のなす業務執行を監督する権限を有しております。また、取締役は3ヶ月に1回以上、業務の執行状況を取締役に報告することを規定し、取締役による相互業務監視を実践しております。

【監査役・監査役会による業務監視機能】

監査役は取締役会に出席して意見を述べるほか、取締役の法令または定款に違反する行為につき、必要があれば取締役会の招集を請求または自ら招集し、取締役会に報告いたします。また、法令に定められた社外監査役を2名置き、監査機能の独立性の確保に努めております。

【経営諸会議による業務執行】

当社では、取締役会に付議する事項の立案や、社長が行う業務執行の決定を補佐することを目的に、取締役・本部各部の部長等で構成する諸会議を開催し、経営に関する重要な事項を検討・審議する体制としております。

具体的には、中期経営計画や年度業務計画等、当社の業績向上のための重要事項については、本部各部の部長で構成する「総合計画委員会」で審議された後、常務以上の取締役で構成する「常務会」で討議されます。さらに、議案によって、その重要度に応じた一定の付議基準に従い、取締役会において決議されます。「常務会」は、迅速な意思決定の確保という観点等から、原則として週1回開催され、個別具体的事項について経営陣が闊達な討議を行い、その結果を踏まえ、取締役会決議や業務担当取締役等の決裁を経て業務を執行しております。

このほか、ALM・資金繰計画や有価証券運用、新種業務の開発等に至るまで、広く社内横断的な検討が必要な事項に対して各種委員会を設置し、関係各部による検討・審議を行う体制を構築しております。

また、最近では、コンピュータ西暦2000年問題への対策立案・進捗状況管理のために「コンピュータ西暦2000年問題対策委員会」を設置いたしましたが、経営にとって重要な課題を解決するため、時機を逸することなく、委員会等の設置を通じた迅速かつ確実な対応を心掛けております。

【取締役の責任分担の明確化】

個別業務毎の担当取締役を「取締役担当業務一覧表」に定め、取締役の責任分担の明確化と、業務執行の効率化および適切な運営を図っております。

今後、合併後の新銀行においても、業務運営の健全性・適切性を確保するため、執行役員制度の導入により取締役数を大幅に削減し、取締役会における意思決定の迅速化とともに、相互牽制機能を十分に発揮できる体制を構築してまいります。

(3)自主的・積極的なディスクロージャー

当社は、銀行が担っている公共性や社会的役割の重要性について十分認識するとともに、その経営の実態について積極的に開示していくことが重要なことと認識しております。そのため、ディスクロージャー誌、アニュアルレポートを定期的に発行し開示に努めているほか、当社の経営方針や業績・資産内容のポイントを説明したミニディスクロージャー誌「中央信託銀行のご案内」を作成し、お取引先に当社への理解を深めていただくよう努めております。

また、アナリストや機関投資家向け会社説明会を平成10年3月と12月に開催し、社長自ら当社の業績・財務内容、経営戦略について説明いたしました。さらに、インターネット上にホームページを開設し、取扱商品から決算内容にいたるまで幅広い情報開示を行っております。

合併後の新銀行においても、適宜適切なディスクロージャーに努め、経営内容に関する透明性を確保することにより、内外からの信頼の確立を図っていく所存です。

(4)従来の経営責任についての考え方

当社は、所謂バブル期において大幅な融資残高の増加を行いました。内容的には、業容の拡大と収益確保等の面から、資金需要の旺盛であった不動産業及びノンバンク等の特定業種に偏重させることになるとともに、一件あたりの融資金額の大きいものが多かったことから、融資先数の面からも融資金額の面からもリスク分散上問題を生じたものであります。

このため、この時期に親密取引を行った先、また、融資金額を急増させた企業の中から、昨今の業況不振により金利延滞等に陥った先が少なからず発生しました。

現状の不良債権の原因は、「バブル崩壊」による業況の急激な悪化、担保物件評価額の急落などにも求められますが、一方で、バブル期における融資対応について、審査管理面に不十分な面もあった結果であると反省するものであります。

このため、当社においては前記(2)に述べた通り、経営の意思決定プロセスにおける相互牽制機能の強化と透明性確保に向け、責任ある経営体制の構築に努めるとともに、与信管理の強化策として以下の方策を講じてまいりました。

なお、役員賞与については、平成4年度以降段階的に引き下げ、平成8年度以降は平成10年度まで3年連続して全額返上としております。また、役員報酬についても数次に亘る引下げを実施し、ピークの平成3年度に比べ現状では階層に応じて最大13%～8%の水準といたしました。さらに、平成10年4月から新しい人事・給与体系へ移行したことに伴い、役員報酬体系の見直しを実施いたしましたが、新報酬体系からは最大18%～11%をカットしております。

組織・体制面の強化

平成4年4月本店営業第四部（都心店舗の不良債権集中セクション）、平成5年2月審査第二部（現審査第三部、不良債権の本部専担セクション）を新設。名古屋・大阪両支店においても、不良債権の専担セクションを設置。

チェック体制の確立

大口案件等への対応方針、不良債権の処理の厳格化を図るため、平成5年12月に常務会・取締役会への付議に関する運用ガイドラインを制定。また、一定額に達した貸出先の一覧や特定グループへの合計与信状況など、与信水準の異動状況について半期毎に集計し社長報告する仕組みを作り、特定案件への与信集中を回避するシステムを構築。

審査体制の充実

平成6年9月に倒産予知アラーム管理システムを導入する等、個別案件の審査体制を充実。

(5) 責任ある経営体制の確立のための基本的考え方

当社の経営体制は、業務執行に関する意思決定機関としての取締役会、および業務執行ならびに代表機関としての代表取締役、業務・会計監査機関としての監査役・監査役会を基本としております。さらに、取締役会付議事項の立案と経営に関する重要事項を協議する機関として、社長・副社長・専務取締役・常務取締役から構成される常務会を設置し、適切かつ円滑な業務運営を図るとともに、必要に応じ社内横断的な各種委員会を設け、個別事項の検討・審議を行う体制としております。

これら複数の機関による協議と相互監視機能を通じて、責任ある経営体制を構築し、今後とも、公共的・社会的使命を負託された金融機関としての健全性を維持してまいります。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	会長	取締役 監査役	秘書室	定時:月1回 臨時:随時	以下の事項を決議するほか、取締役の業務執行状況の報告等を行う。 ・株主総会の招集および提出すべき議案 ・重要な財産の処分および譲受け ・多額の借財 ・支配人その他の重要な使用人の選任および解任 ・支店その他重要な組織の設置、変更および廃止 ・代表取締役の選任 ・会長、社長、副社長、専務取締役、常務取締役の選任ならびに株主総会および取締役会の招集者および議長となる者の順序 ・取締役の競業取引の承認 ・取締役の自己取引および当会社と取締役との利益相反する取引の承認 ・新株発行に関する事項 ・計算書類およびその附属明細書の承認 ・準備金の資本組入に関する事項 ・株式の分割に関する事項 ・中間配当に関する事項 ・取締役会規則の制定および改廃 ・重要な規則の制定および改廃 ・その他、法令・定款に定める事項および業務の執行で付議の必要を認めた事項
監査役会	監査役 (1名)	監査役	秘書室	年5回以上	以下の事項を決議するほか、監査役の職務の執行状況の報告等を行う。 ・監査の方針等に関する事項 ・会計監査人の選任、不再任、解任に関する事項
常務会	社長	社長 副社長 専務取締役 常務取締役	総合企画部	原則週1回 必要に応じ 随時開催	取締役会付議事項の立案にあたりとともに社長が行う業務執行の決定を補佐するため、経営に関する以下の重要事項を協議する。 ・取締役会に付議すべき事項 ・経営全般の基本的な方針および計画に関する事項 ・部門業務に関する基本方針および重要事項 ・各部門に関連する重要事項の調整 ・その他重要事項
総合計画委員会	社長が 委嘱した 取締役	本店の部室 の部室長	総合企画部	開催実績 年10回	以下の諸計画・事項を審議立案し、社長に具申する。 ・長期経営計画 ・年度業務計画(利益計画を含む) ・短期資金繰計画 ・資金3勘定の資産・負債の総合管理に関する事項 ・その他社長が特命する事項
A L M委員会	社長が 委嘱した 取締役	総合企画部長 調査部長 営業企画部長 審査部長 審査第二部長 営業推進部長 営業推進第二部長 融資企画部長 国際部長 国際資金部長 資金証券部長 市場営業部長 投資調査部長	総合企画部	定例:月1回 必要に応じ 随時開催	当社収益の安定、拡大を図るため、以下の事項について審議し、社長に具申する。 ・資金3勘定の効率的運用調達のための金利為替予測に関する事項 ・資金3勘定の資産・負債の総合管理に関する事項 ・資金3勘定の調達のための配当率、利率に関する事項 ・資金業務収益の管理に関する事項 ・資金3勘定の短期資金繰計画に関する事項

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
HOP推進委員会	社長が委嘱した取締役	秘書役 総合企画部長 総務部長 人事部長 システム部長 業務部長 営業企画部長 営業推進部長 融資企画部長 投資調査部長 証券企画部長 本店営業第一部長	HOP推進室	開催実績 年3回	新本店の建設に関する以下の事項を検討審議し、社長に具申する。 ・本店建設に関する全般的事項 ・本店建設に伴う業務の効率化、生産性の向上に関する事項
コンピュータ西暦2000年問題対策委員会	社長が委嘱した取締役	総合企画部長 総務部長 システム部長 業務部長 営業企画部長 営業推進第二部長 融資企画部長 国際部長 証券企画部長	総合企画部	定例：月1回 必要に応じ 随時開催	コンピュータ西暦2000年問題についての問題点と対策について検討審議し、その進捗状況の管理を行い、社長に具申・報告する。
店舗委員会	社長が委嘱した取締役	総合企画部長 総務部長 業務部長 営業企画部長 営業推進部長 営業推進第二部長 融資企画部長 国際部長	営業推進部	開催実績 年5回	社長の諮問に応じ、以下の事項に関し調査審議するとともに、社長に具申する。 ・店舗の開設、移転、廃止に関する事項 ・店舗物件の取得(賃貸借を含む)に関する事項
業務開発委員会	社長が委嘱した取締役	総合企画部長 事務推進部長 システム部長 業務部長 営業企画部長 営業推進部長 営業推進第二部長 融資企画部長 国際部長 市場営業部長 証券企画部長 年金信託部長 不動産企画部長 証券代行部長	業務部	開催実績 年6回	新種業務開発促進のため、以下に掲げる事項を検討審議し、社長に具申する。 ・新種業務に関する情報交換、総合的企画および開発に関する事項 ・新種業務に係わる業務提携に関する事項
証券投資委員会	社長が委嘱した取締役	国際資金部長 資金証券部長 市場営業部長 投資調査部長 投資顧問部長 公的資金運用部長 年金運用部長	投資調査部	定例：月3回 必要に応じ 随時開催	有価証券投資等の市場運用成果向上のため、以下の事項を検討審議し、社長に具申する。 ・国内海外の経済環境・市場動向等の投資環境見通し ・対市場運用を行っている各部の基本的投資方針と運用成果 ・対市場運用全般に係わる事項
歩積・両建預金自粛委員会	審査部担当取締役	検査部長 事務推進部長 業務部長 営業企画部長 審査部長 審査第二部長 審査第三部長 営業推進部長 融資企画部長	審査部	随時開催 (過去1年間 開催なし)	歩積・両建預金の自粛徹底を図るための諸施策を審議立案し、社長に具申する。

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
土地関連取引 適正化委員会	社長が 委嘱し た取締役	業務部長 営業企画部長 審査部長 審査第二部長 営業推進部長 融資企画部長 不動産企画部長	融資企画部	定例：月1回 必要に応じ 随時開催	適正な土地関連取引を確保する観点から、 以下の事項につき検討審議する。 ・土地関連取引の総合的実体把握および 総合的適正化措置策の企画立案 ・土地関連取引に関し融資および媒介の申 請書に基づく取引の審議
本部業務連絡会	総合企 画部長	秘書役 総合企画部長 企画推進部長 総務部長 人事部長 検査部長 事務推進部長 システム部長 業務部長 調査部長 営業企画部長 審査部長 審査第二部長 営業推進部長 営業推進第二部長 融資企画部長 金融法人部長 国際部長 市場営業部長 投資調査部長 証券企画部長 年金信託部長 不動産企画部長 証券代行部長 本店営業第一部長	総合企画部	週1回	本部各部の業務上の連絡事項、重要事項の 円滑かつ適切な交換により、本部各部間の 情報の共有化を推進し、本部各部相互の協 力体制の構築と本部としての一体感の醸成 を図ること。

(図表9)担当業務別役員名一覧

担当業務	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	現在
秘書室	遠藤社長	遠藤社長	遠藤社長	遠藤社長	青木副社長	青木副社長
総合企画部	村本副社長	村本副社長	加藤副社長	加藤副社長	平川専務	平川専務
関連事業部	村本副社長	村本副社長	加藤副社長	加藤副社長	平川専務	平川専務
HOP推進室	-	-	-	-	北尾専務	青木副社長
企画推進部	-	-	-	-	-	平川専務
総務部	村本副社長	村本副社長 東 常務	大西副社長 平川常務	平川常務	北尾専務	青木副社長
人事部	遠藤社長 村本副社長	遠藤社長 村本副社長	加藤副社長	加藤副社長	青木副社長	青木副社長
検査部	遠藤社長	遠藤社長	大西副社長	大西副社長	青木副社長	青木副社長
資産監査室	-	-	-	-	北尾専務	青木副社長
事務推進部	青木常務 浜地取締役(副)	村上常務	東 常務	多賀谷常務	村上常務	伊東常務
システム部	青木常務 浜地取締役(副)	村上常務	東 常務	多賀谷常務	村上常務	伊東常務
業務部	加藤常務	加藤専務	平川常務	平川常務	平川専務	平川専務
調査部	柳本専務	村上常務	村上専務	村上専務	村上常務	水野常務
営業企画部	-	-	-	-	-	平川専務
審査部	岩井常務	岩井専務	岩井専務	青木専務	青木副社長 成田常務(副)	成田常務
審査第二部	-	-	-	-	-	成田常務
審査第三部	岩井常務	岩井専務 東 常務(副)	岩井専務 東 常務(副)	青木専務	青木副社長 成田常務(副)	成田常務
営業推進部	柳本専務	田川常務	田川専務 大西副社長	大西副社長	菅野専務	菅野専務
営業推進第二部	-	-	-	-	-	菅野専務
融資企画部	柳本専務	田川常務	田川専務 岩井専務	佐藤常務 青木専務	成田常務	成田常務
金融法人部	柳本専務	田川常務	田川専務 加藤副社長	青木専務	青木副社長	青木副社長
東京公務部	-	-	-	-	-	小島常務
国際部門 (国際) (国際事務) (国際資金)	加藤常務	加藤専務	村上専務	村上専務	村上常務	伊東常務
資金証券部	青木常務 佐藤取締役(副)	大西専務 佐藤常務(副)	佐藤常務	佐藤常務 加藤副社長	北尾専務	小島常務
市場営業部	柳本専務 佐藤取締役(副)	田川常務 佐藤常務	佐藤常務	佐藤常務 加藤副社長	菅野専務	小島常務
投資調査部	青木常務	大西専務 佐藤常務	佐藤常務	佐藤常務 北尾常務	成田常務	水野常務
証券企画部	青木常務 佐藤取締役(副)	大西専務 佐藤常務(副)	北尾常務	北尾常務	北尾専務	小島常務
証券管理部	青木常務 佐藤取締役(副)	大西専務 佐藤常務(副)	北尾常務	北尾常務	村上常務	小島常務
投資顧問部	青木常務 佐藤取締役(副)	大西専務 佐藤常務(副)	北尾常務	佐藤常務 北尾常務	村上常務	水野常務
公的資金運用部	青木常務 佐藤取締役(副)	大西専務 佐藤常務(副)	北尾常務	佐藤常務 北尾常務	村上常務	水野常務
年金運用部	青木常務 佐藤取締役(副)	大西専務 佐藤常務(副)	北尾常務	北尾常務	北尾専務	水野常務
年金信託部	大西常務	村上常務	東 常務	北尾常務	北尾専務	小川常務
年金営業推進部	大西常務	村上常務	村上専務	村上専務	北尾専務	小川常務
不動産部門 (企画・開発) (鑑定・営業)	中谷常務	中谷常務 北尾常務	北尾常務	北尾常務	菅野専務	菅野専務

担当業務	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	現在
証券代行部門	大西常務	大西専務	大西副社長	大西副社長	平川専務	小川常務
総合計画委員会	村本副社長	村本副社長	加藤副社長	加藤副社長	青木副社長 平川専務(副)	青木副社長 平川専務(副)
A L M 委員会	村本副社長	村本副社長	加藤副社長	加藤副社長	青木副社長 平川専務(副)	青木副社長 平川専務(副)
HOP 推進委員会	-	-	-	-	北尾専務 平川専務(副)	青木副社長
2000 年 委員会	-	-	-	-	-	青木副社長 平川専務(副) 伊東常務(副)
店舗委員会	柳本専務	田川常務	田川専務 大西副社長	大西副社長	菅野専務	菅野専務
業務開発委員会	加藤常務	加藤専務	平川常務	平川常務	平川専務	平川専務
証券投資委員会	-	佐藤常務	佐藤常務	佐藤常務 北尾常務	北尾専務 成田常務(副)	水野常務 小島常務(副)
土地関連取引 適正化委員会	柳本専務 中谷常務(副)	田川常務 中谷常務(副) 北尾常務(副)	田川専務 岩井専務 北尾常務(副)	佐藤常務 青木専務 北尾常務(副)	青木副社長 菅野専務(副)	菅野専務 成田常務(副)

注：各年度は取締役の改選が行われる定時株主総会を基準に起算。
 年度内において担当の変更があった場合には二段書きとした。
 副担当または副委員長を置く場合には(副)で表記した。

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. 基本的な考え方

金融機関の公共性に鑑み、高い自己資本比率の維持と、安定した株主への利益還元を行うことを基本方針とし、自己資本比率については国際統一基準で10%台の確保を目標としております。平成11年3月期については、拓銀本州地区の営業譲受けに伴うリスクアセットの増加に加え、不安定な経済情勢に鑑み、不良債権処理を850億円行うこと等により、当期損失515億円となり、自己資本比率は当社単体で9%弱程度となる見込みです。当社としては、合併後の新銀行においても強固な財務体質の確立を図るべく、内部留保の充実に取り組む方針です。

ロ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

平成11年3月期は赤字決算となるものの、配当可能利益は確保されていること、また平成12年3月期以降も三井信託銀行と合算ベースで年間200億円以上（平成15年3月期以降は800億円以上）の利益が確保できる計画であることから、5円程度は利益配当を維持できる見込みです。なお、平成13年3月期以降の新銀行においては、合併により発行される新銀行普通株式数は、当社が存続銀行となることで、相対的に抑制される結果となることから配当による利益の社外流出の抑制効果が見込まれています。

役員報酬・賞与は、役員数削減、役員報酬の減額、決算賞与の返上によりピークの平成3年度から32%の削減を実施しています。今後新銀行においても水準を抑制することとし、内部留保の充実に取り組む方針です。

(2) 資本注入後の資本政策

イ. 基本的な考え方

金融機関の公共性に鑑み、高い自己資本比率の維持と、安定した株主への利益還元を行うことを基本方針とし、自己資本比率については国際統一基準で10%台の確保を目標としております。平成11年3月期については、拓銀本州地区の営業譲受けに伴うリスクアセットの増加に加え、不安定な経済情勢に鑑み、不良債権処理を850億円行うこと等により、当期損失515億円となりますが、今般の資本増強により、自己資本比率は当社単体で13%を超える水準を確保できる見込みです。当社としては、合併後の新銀行においても強固な財務体質の確立を図るべく、内部留保の充実に取り組む方針です。注入を受けた資本が公的資金であることに配慮し、当社としては、三井信託銀行とともに内部留保の充実により返済原資の確保に取り組み、早期の公的資金返済を目指す方針です。

ロ．配当、役員報酬・賞与についての考え方

平成11年 3月期は赤字決算となるものの、配当可能利益は確保されていること、また平成12年3月期以降も三井信託銀行と合算ベースで年間200億円以上（平成15年 3月期以降は800億円以上）の利益が確保できる計画であることから、引き続き年5円程度の利益配当は維持できる見込みです。なお、平成13年 3月期以降の新銀行においては、合併により発行される新銀行普通株式数は、当社が存続銀行となることで、相対的に抑制される結果となることから配当による利益の社外流出の抑制効果が見込まれます。

役員報酬・賞与は、役員数削減、役員報酬の減額、決算賞与の返上によりピークの平成3年度から32%の削減を実施しています。今後新銀行においても水準を抑制することとし、内部留保の充実に取り組む方針です。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的な取組み姿勢

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努める方針に変わりはありません。

平成10年度下期については、拓銀本州店舗の承継を契機とした「営業基盤の強化・拡充」を最重要課題と位置づけています。拓銀承継後の取引基盤においては、法人取引先数約9千社のうち7千社、貸出残高44,700億円のうち18,000億円を中小企業向けが占めております（貸出先の中小企業先数比率は従来の63%から75%へと上昇）。

営業譲受け以降は、拓銀店舗における信用供与機能も順調に回復しており、平成10年12月の1ヶ月間でみても、中小企業向け貸出の全店合計取組件数は2,874件、取組金額で629億円にのぼっております。また、個人取引については、11月16日の承継後約1ヶ月半で来店客数は累計で1,123,783人、また個人新規世帯数の純増加件数も15,233世帯と期間中の伸び率は年率で11.7%となっている等、資金業務基盤は順調に拡大しており、今後も特に、個人および中小企業向け貸出については積極的に推進いたします。

具体的には住宅ローンを中心に個人向け貸出の大幅積み上げを計画しております（平成10年度下期200億円増、平成11年度450億円増）。また、中小企業向け貸出についても従来以上に積極的に対応する方針とし、平成11年度600億円の純増を計画しております。

一方で、大企業向け貸出等については、長期貸出の約定返済による減少圧力が大きく、従来は漸減傾向にありましたが、短期運転資金等の資金需要を従来以上に積極的に取り込むことで純増させていく計画です。

なお、海外貸出は、平成11年度170億円減を見込んでいます。

以上により、貸出合計では平成11年度1,490億円の増加と積極的に推進し、貸出資産の積み上げを図る方針です。

合併を予定している三井信託銀行は、当社と同じくリテール取引の強化を進めており、個人ローンの一層の推進を図ることができるものと考えております。

（詳細計数等については、図表10ご参照）

(2) 信託機能を活用した中堅・中小企業の資金調達支援策等

新銀行においても、引き続き信託銀行の特色を活かした資金調達手段の多様化等の提案を通じ、企業の円滑な資金調達を支援していく方針です。

イ．債権流動化商品の開発・提供

当社は、銀行借入以外の企業の資金調達手段として、信託機能を活用した「売掛債権信託」「手形債権信託」等の債権流動化商品に従来から積極的に取り組んでまいりました。また、平成9年には、これまでの売掛債権信託の商品性にファクタリング機能を付加したユニークな「一括ファクタリングシステム」を開発し、中堅・中小企業を中心とする資金調達手段の多様化と、売掛債権管理等の事務コスト低減に寄与してまいりました。引き続き、当社の持つこの分野での商品開発力と三井信託銀行との合併によって幅の広がる機能・基盤を活かして、多様化する企業の資金調達ニーズに応えてまいります。

(過去3年間に受託した金銭債権信託の受託累計額は、当社および三井信託銀行合計で約6,000億円に達しております。)

ロ．企業の株式公開に向けた支援機能の提供

当社は、中堅・中小企業を中心とする株式公開ニーズに積極的に対応していくため、平成10年4月の組織改編により企業の株式公開を専門的に支援していく「証券代行推進部」(部内組織として「公開推進課」「公開業務第一課」「同第二課」) を新設し、現在総勢25名にて活動しております。また、この分野での支援機能をさらに高めていくため、ベンチャーキャピタルや公認会計士事務所等の外部機関41社と連携関係を築き、さらには、証券代行部門としては信託銀行で唯一有する法務セクション(証券代行部法務室) からの高度なリーガルサービスの提供と三井信託銀行との合併によって幅の広がる機能・基盤を活かして、引き続きこの分野での強みを発揮してまいります。(過去5年間に株式を新規公開した701社のうち、当社および三井信託銀行の証券代行受託先は計171社を占めており、同業トップの実績を有しております。)

(図表10)貸出金の推移
(残高)

		10/3月末 実績 (A)	10/9月末 実績 (B)	未平比率	11/3月末 見込み (C)	12/3月末 計画 (D)
国内貸出	インバウンドを含むベース	34,809	34,277	0.99	44,771	46,429
	インバウンドを除くベース	34,528	34,074	0.99	44,572	46,224
中小企業向け(注1)	インバウンドを含むベース	15,489	15,194	0.87	17,789	18,389
	インバウンドを除くベース	15,328	15,069	0.87	17,682	18,276
うち保証協会保証付貸出		1	1	1.00	321	381
個人向け		4,129	4,026	0.99	7,351	7,801
うち住宅ローン		1,165	1,167	1.01	2,369	2,709
その他		15,191	15,057	1.15	19,631	20,239
海外貸出(注2)		1,932	1,671	0.92	1,302	1,131
合計		36,741	35,948	0.99	46,073	47,560

(同・実勢ベース<下表の増減要因を除く>)

		10/3月末 実績 (A)	10/9月末 実績 (B)+(F)	未平比率	11/3月末 見込み (C)+(G)	12/3月末 計画 (D)+(G)+(H)
国内貸出	インバウンドを含むベース	34,809	34,519	/	46,317	48,226
	インバウンドを除くベース	34,528	34,316		46,118	48,021
中小企業向け(注1)	インバウンドを含むベース	15,489	15,228		19,159	19,866
	インバウンドを除くベース	15,328	15,103		19,052	19,753

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

(注2)当該期の期末レートで換算。

(不良債権処理等に係る残高増減)

(億円()内はうち中小企業向け)

	9年度中 実績 (E)	10/上期中 実績 (F)	10年度中 見込み (G)	11年度中 計画 (H)
貸出金償却	86 (83)	59 (34)	246 (173)	204 (81)
CCPC向け債権売却額	212 (212)	- (-)	- (-)	- (-)
債権流動化(注3)	51 (-)	183 (-)	57 (-)	0 (-)
会計上の変更(注4)	- (-)	- (-)	1,340(1,180)	35 (14)
協定銀行等への資産売却額(注5)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
その他不良債権処理関連	52 (52)	- (-)	17 (17)	12 (12)
計	401 (347)	242 (34)	1,546(1,370)	251 (107)

(注3)一般債権流動化のほか、債権の証券化を含む。

(注4)会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分等。

(注5)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

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

当社および三井信託銀行は、合併による経営基盤強化と経営合理化の推進を通じ、収益力の向上を図るとともに、利益の内部留保による財源確保により、優先株等の消却、返済を目指す所存です。

当社におきましては平成11年3月期には、不良債権処理、有価証券含み損の処理等による赤字決算となるものと見込んでおりますが、配当可能利益は充分確保されており、また平成12年3月期以降、三井信託銀行との合算ベースで実勢業務純益年平均約1,800億円以上、当期利益年平均670億円以上を確保できる見込みです。これは両社の株式に対する利益配当に加え、今般の資本増強に伴い発生する配当負担増を勘案してもなお、十分な内部留保が蓄積される水準であり、両社が注入を受ける公的資金5,500億円の返済財源については9年程度で確保できる見込みです。なお、平成13年3月期以降の新銀行においては、合併により発行される新銀行普通株式数は、当社が存続銀行となることで、相対的に抑制される結果となることから配当による利益の社外流出の抑制効果が見込まれます。

(2) 収益見通し(実勢業務純益(信託償却・貸引前))

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

基準シナリオでは、11年度以降長短金利ともに0.25%の上昇等を前提として、三井信託銀行との合併後はこれまで両社が進めてきた資金吸収・個人ローンなどの預貸業務や財産管理業務の一層の強化に加え、リストラによる大幅な経費削減等に努める結果、合併後4年目の平成16年3月期には実勢業務純益(信託償却・貸引前)で約2,000億円程度確保する計画です。

楽観的シナリオの場合には、現行の金利水準が継続すること等を前提として、収益は平成12年3月期以降6年間累計で基準シナリオ比約1,120億円の増加が見込まれます。

また、悲観的シナリオの場合には、収益は累計で同約1,370億円の減少が見込まれますが、金利が毎年0.5%ずつ上昇する堅めの前提を置いたものであり、そうした場合でも実勢業務純益は年平均で1,600億円以上は確保出来る見通しです。

(図表11) 収益見通し

(億円)

		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
基準シナリオ(A)	中央	595	390					
	三井	1,020	936					
	合計	1,615	1,419	1,397	1,739	1,955	2,149	2,297

* 収益は実勢業務純益(信託償却・貸引前ベース)。なお、12/3月期合計は合併効果算入後の計数。

<主要前提条件>

・資金計画については、調達面では預金等の増加を見込む一方、運用面では中小企業・個人向け貸出金の増加、政策投資株式売却による有価証券残高減少を想定。計数は前掲「収益動向及び計画」等を御参照下さい。

・貸出金利等

	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
6ヶ月金利(%)	0.50	0.75	1.00	1.25	1.50	1.75	2.00
スワップ金利(5年、%)	1.60	1.85	2.10	2.35	2.60	2.85	3.10
スワップ金利(10年、%)	2.40	2.65	2.90	3.15	3.40	3.65	3.90
長期プライムレート(%)	2.90	3.15	3.40	3.65	3.90	4.15	4.40
円ドル相場(円)	120	125	125	125	125	125	125
日経平均株価(円)	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500

基準シナリオに対する変動見通し

	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
楽観的シナリオ(B)	1,615	1,509	1,524	1,912	2,174	2,388	2,570
変化額(B)-(A)	0	90	127	173	219	239	273
悲観的シナリオ(C)	1,615	1,340	1,267	1,542	1,701	1,830	1,906
変化額(C)-(A)	0	79	130	197	254	319	391

・楽観的・悲観的シナリオの設定方法・計算根拠の概要

《楽観的シナリオ》

- ・金利は横ばい。
- ・残高計画は基準シナリオと同じ。

《悲観的シナリオ》

- ・金利は毎年0.5%ずつ上昇。
- ・残高計画は基準シナリオと同じ。

ロ．リスク調整後の部門別収益率の見通し

合併後の新銀行における、リスク調整後の部門別収益率の見通しは以下のとおりです。

（資金部門）

資金部門の部門別収益率は、水準的には必ずしも高くはないものの、合併に伴う経費削減効果等により順次上昇していく見通し。なお、14年3月期以降の経費削減効果を加味すれば、収益率はより向上する見込み。

（財産管理部門）

年金部門は、収益面の伸びにより、順次上昇の見込み。

不動産部門は、当面低水準ではあるが、合併に伴うネットワーク拡充効果等により大きく改善の見通し。

証券部門は、株式委託手数料の減少等により12年 3月期は低下するものの、13年 3月期以降投信手数料の伸び等により大きく上昇する見込み。

証券代行部門は、収益面の伸びとコスト削減効果により、次第に上昇していく見通し。

<リスク調整後収益率算出の考え方>

損益1は経費控除後損益。損益2は、更に信用コストを控除した損益。損益2を割当資本で除して収益率を算出。

信用コスト：貸出金は一般貸倒引当金の料率をベースに貸出ポートフォリオの改善度を加味し、また市場取引は帝国データバンクの倒産確率をベースとして、通常予想されるクレジットコストを算出した。

割当資本：資金部門は、各リスクの最大損失額に、2年間の経費相当額を加えたものを割当資本として算出。財産管理部門は、システム負担の少ない不動産部門は2年間の経費相当額、システム負担の大きい、不動産以外の財産管理部門は5年間の経費相当額を割当資本とみなして算出。

<責任部署>

資金部門：（国内支店）営業推進部、融資企画部、営業企画部、営業推進第二部 （海外支店）国際部
（特定取引）市場営業部、国際資金部

年金部門：年金信託部 不動産部門：不動産企画部 証券部門：証券企画部

証券代行部門：証券代行部

(単位：億円)

	12/3月期 計画 <両社合算>						
	粗利益	経費	損益1	信用口ト	損益2	割当資本	収益率
資金部門	2,562	1,516	1,046	419	627	9,452	6.6%
財産管理部門	958	585	373		373	2,652	14.1%
年金部門	378	223	155		155	1,115	13.9%
不動産部門	92	91	1		1	182	0.5%
証券部門	264	135	129		129	675	19.1%
証券代行部門	213	125	88		88	625	14.1%
その他	11	11	0		0	55	0.0%
合計	3,520	2,101	1,419	419	1,000	12,104	8.3%

(注) 管理会計ベースの計数、粗利益は信託償却前ベース。

	13/3月期						
	粗利益	経費	損益1	信用口ト	損益2	割当資本	収益率
資金部門	2,540	1,516	1,024	355	669	9,012	7.4%
財産管理部門	1,020	647	373		373	2,968	12.6%
年金部門	391	244	147		147	1,220	12.0%
不動産部門	102	89	13		13	178	7.3%
証券部門	292	161	131		131	805	16.3%
証券代行部門	223	142	81		81	710	11.4%
その他	12	11	1		1	55	1.8%
合計	3,560	2,163	1,397	355	1,042	11,980	8.7%

12/3月期比

62

	14/3月期						
	粗利益	経費	損益1	信用口ト	損益2	割当資本	収益率
資金部門	2,541	1,377	1,164	345	819	8,714	9.4%
財産管理部門	1,124	549	575		575	2,499	23.0%
年金部門	414	203	211		211	1,015	20.8%
不動産部門	122	82	40		40	164	24.4%
証券部門	349	137	212		212	685	30.9%
証券代行部門	226	116	110		110	580	19.0%
その他	13	11	2		2	55	3.6%
合計	3,665	1,926	1,739	345	1,394	11,213	12.4%

12/3月期比

175

(単位：億円)

	15/3月期						
	粗利益	経費	損益1	信用口ト	損益2	割当資本	収益率
資金部門	2,575	1,313	1,262	324	938	8,452	11.1%
財産管理部門	1,213	520	693		693	2,363	29.3%
年金部門	436	191	245		245	955	25.7%
不動産部門	128	79	49		49	158	31.0%
証券部門	391	130	261		261	650	40.2%
証券代行部門	243	110	133		133	550	24.2%
その他	15	10	5		5	50	10.0%
合計	3,788	1,833	1,955	324	1,631	10,815	15.1%

12/3月期比

268

	16/3月期						
	粗利益	経費	損益1	信用口ト	損益2	割当資本	収益率
資金部門	2,611	1,271	1,340	310	1,030	8,489	12.1%
財産管理部門	1,290	481	809		809	2,177	37.2%
年金部門	443	173	270		270	865	31.2%
不動産部門	134	76	58		58	152	38.2%
証券部門	449	119	330		330	595	55.5%
証券代行部門	248	103	145		145	515	28.2%
その他	16	10	6		6	50	12.0%
合計	3,901	1,752	2,149	310	1,839	10,666	17.2%

12/3月期比

349

	17/3月期						
	粗利益	経費	損益1	信用口ト	損益2	割当資本	収益率
資金部門	2,629	1,217	1,412	301	1,111	8,533	13.0%
財産管理部門	1,342	457	885		885	2,069	42.8%
年金部門	451	162	289		289	810	35.7%
不動産部門	140	72	68		68	144	47.2%
証券部門	481	114	367		367	570	64.4%
証券代行部門	253	100	153		153	500	30.6%
その他	17	9	8		8	45	17.8%
合計	3,971	1,674	2,297	301	1,996	10,602	18.8%

12/3月期比

427

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

金融の自由化が進む中、金融機関にとってのビジネスチャンスが拡大していますが同時に負うリスクも多様化・複雑化しており、金融機関が健全経営を進めながら収益力を高めていくためには、リスクを正確に把握し適切に管理していくことが必要不可欠です。

当社では平成8年度より実施している中期経営計画において、リスク管理体制の整備を最重要課題の一つとして、全社的な体制整備を進めるとともに、個々のリスクへの対応力強化に努めています。

管理すべきリスクとして信用リスク、金利リスク、カントリーリスク、マーケットリスク、流動性リスク、オペレーショナルリスク、EDPリスク、法務リスク、レピュテーションリスク等複雑に絡む様々なリスクについて、それぞれ担当部署で厳格に管理する体制をとっており、これらのリスクの総合的管理を総合企画部で行っております。

また、自己責任原則による業務運営の健全性・適切性確保の観点から、「金融検査マニュアル」等に基づき体制面等の再点検を実施し、法令遵守およびリスク管理体制の強化・充実を図ってまいります。当社と三井信託銀行との合併後の新銀行においても引き続き重要な経営課題の一つとして対応していく所存です。

(図表12) リスク管理の状況

	リスク管理部署	現在の管理体制	過去1年間にみられた改善を要する事例の件数および概要
信用リスク	審査部・ 審査第二部・ 審査第三部・ 融資企画部（統括）	事前審査・顧客管理・債権保全の全般に亘り管理強化に努めています。 個別審査にあたっては、審査の独立性・厳正性を堅持することを基本とし、10年6月には組織改正により内外統一の管理体制充実を図り、リスク管理体制の強化に努めています。 また、信用格付の導入を検討し、貸出ポートフォリオ管理の強化、大口与信・グループ別総与信管理の強化を図るとともに、資産自己査定を体制を整え、信用リスクの定量化へ取り組んでいます。 加えて、拓銀本州店舗の営業譲渡に伴い、旧拓銀店舗の決裁権限を見直し、本部決裁案件については当社の決裁権限を適用し、店長専決権限も大幅削減しました。	(過去1年間の対応による改善点) ・審査部、国際審査部の統合による与信所管部の内外一体化（10年6月）。 ・「資産自己査定実施規則」の制定。 ・「資産自己査定に基づく貸倒償却および貸倒引当金等の計上基準」の制定。 （以上10年3月） ・倒産事例勉強会の実施。（債権管理の強化） ・不動産プロジェクト担当審査役の設置。 （10年12月） ・分類債権管理表を作成し、モニタリングの頻度アップを図るとともに管理対応方針を明確化しました。
金利リスク	総合企画部	マーケットリスクの一つとして、総合企画部財務企画室において全社的なリスク管理を行っています。役員・関係部長によって構成するALM委員会においては、経済・金融環境および金利・為替予測を踏まえ、効率的かつバランスの取れた資金の運用・調達に努めるとともに、リスクの回避、収益の安定化・拡大を図っています。	(過去1年間の対応による改善点) ・月次でストレステストを実施し、ALM委員会に報告するとともにポジションのリスクの検証等に使用しています。
カントリーリスク	審査部	審査部においてカントリーリスク評価に関する調査、企画および管理を行っています。具体的には、国別のランク付けを行い国別の与信限度枠を定め、特定国への過度の与信集中を排除するとともに、国別の与信残高を与信先、与信種類、通貨等の明細とともに管理しています。	(過去1年間の対応による改善点) ・外部格付を点数化し、評価に反映させ与信限度額の見直しを実施しました。 ・GDPの規模に応じ3段階のリスクリミット枠を設定しました。また、その水準自体も国際部門の収益力・業容等勘案し、削減しました。 ・アジア通貨危機の波及により、甚大な影響を被った国々を非与信対象国とする等アジア諸国の評価を下げました。

	リスク管理部署	現在の管理体制	過去1年間にみられた改善を要する事例の件数および概要
マーケットリスク	総合企画部	<p>総合企画部財務企画室が独立したリスク管理部署として、リスク管理の手法・リスク限度額設定に関する起案、リスク管理に係る規則類の遵守状況のチェック、全体および取引部署毎の市場リスクの計測・分析および経営宛の報告を行っています。</p> <p>リスク管理の基本方針は「市場性取引リスク管理規則」に明文化され、リスクの種類・特性を明らかにするとともに当社の持つリスクエクスポージャーを経営体力に相応しい水準にコントロールすることとしています。</p> <p>また、バリューアットリスクをもとにリスク限度枠を設定し一定の確率のもとで起こる最大損失額を当社の自己資本をベースとしたリスク耐力以内に管理しています。</p>	<p>(過去1年間の対応による改善点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理規則類の改訂、整備。 ・内部モデルによるVaRの継続的な算出と分析。 ・VaRを基準とした、リスクの管理状況について外部監査を受け概ね問題が無い旨のコメントを得ました。(10年3月)
流動性リスク	総合企画部	<p>円資金については資金証券部が担当し、外貨については国際部の統括のもと国際資金部が担当しています。</p> <p>流動性の状況については、それぞれの担当部からALM委員会において報告され、十分な討議がなされています。</p>	<p>(過去1年間の対応による改善点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資金繰の予測精度の向上に努め約2ヶ月先まで、日次ベースでの資金ギャップを把握しています。
オペレーショナルリスク	(国内部門) 事務推進部 (国際部門) 国際部	<p>国内部門は事務推進部、国際部門は国際部が統括しています。</p> <p>内部事務管理の充実のため、規定類の見直し、マニュアル化の推進を進める一方、検査部による検査、部店内での検査を行うなどの相互牽制体制の充実に努めています。</p>	<p>(過去1年間の事例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・拓銀からの事業承継日以降、口座振替処理等でトラブルが発生しましたが各支店への早急な指示連絡による早期対応に努めた為大きな事故には至りませんでした。 <p>(過去1年間の対応による改善点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務推進部(事務指導グループ)による年2回の指導臨店を実施
EDPリスク(ハード面)	システム部	<p>システム部において、開発・運用に関するマニュアルを整備し、組織・責任・権限を定めております。コンピュータセンターへの入退館管理、防犯設備等の安全管理体制、障害対策を定めているほかコンピュータシステムデータへのアクセスについて厳しい権限管理を行っております。</p>	<p>(過去1年間の対応による改善点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後の課題としてバックアップセンターの設置を検討中。
(ソフト面)	システム部	<p>コンピュータ2000年問題に関しては経営上の重要課題と認識し委員会組織のもと全社的に対応を進めています。</p>	<p>(過去1年間の事例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・拓銀からの事業承継日以降、数回に渡り短時間のオンライン障害が発生しましたがバックアップシステムを使用し運行を行ったため、大きな事故には至りませんでした。 <p>(過去1年間の対応による改善点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ウイルスチェックソフトを最新バージョンにアップし、併せて「PC利用基準」を改訂。(10年2月) ・コンピュータ西暦2000年問題対策委員会の新設。
法務リスク	業務部	<p>業務部に業務管理室を置き、法務事項に関する調査および研究を行うとともに、様々な業務における法務事項に関する支援および調整を行っています。</p>	<p>(過去1年間の対応による改善点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務部法務室を業務管理室に改組し新設。(10年4月)
レピュテーションリスク	業務部	<p>業務部に、コンプライアンスの統括部署として業務管理室を設置。また、「倫理規則」「役職員の行動規準」を制定するとともに全店にコンプライアンス担当者を設置し相談体制の整備を図っています。</p> <p>また、ディスクロージャー誌およびインターネットのホームページ等を通じ、社会的関心事や当社から知らせたい事項について、相当のボリュームでQ&A方式による説明を行ったり、アナリストを対象とした会社説明会を開催するなど積極的な情報公開を図っております。</p>	<p>(過去1年間の対応による改善点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「倫理規則」「役職員の行動規準」の制定。(10年4月) ・「コンプライアンス担当者等の設置について」の制定。(10年6月) ・アナリストミーティングの開催。(IRの強化) ・ディスクロージャー誌の改訂。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

< A L M >

A L Mを協議・実践する組織としてA L M委員会を設置し、当社方針を討議、策定しています。A L M委員会は副社長を委員長とし、事務局のある総合企画部担当役員を副委員長としており、経営陣が委員会で議論にコミットできる体制となっています。

A L M委員会は毎月1回開催され、環境予測、貸出、資金吸収、有価証券投資、ヘッジの各方針について議論されます。A L M委員会方針案については委員会終了後、直近の常務会に報告された後社長宛具申され、業務所管各部にて遅滞無く実施に移されています。

また、A L M委員会とは別に資金の運用・調達に関わる各部長が週1回情報交換する会議を実施し、A L M委員会で決定された方針および市場動向のフォローを行っています。

< 貸出 >

貸出に関しては、原則総与信額及び一案件毎の金額に応じて、社長決裁・担当取締役決裁・審査部長・審査第二部長・審査第三部長決裁の基準を定め決裁しております。

但し、新規取引先に対する貸出については、信用リスク管理の観点から既存取引先に対する決裁金額基準より低い金額基準を定め決裁しております。

又、大口与信集中を回避するため、1取引先あたり、1グループあたりの総貸出額が一定基準を超えた場合には、通常の決裁ルートに加え、常務会、取締役会に付議し、対応方針を決定しております。

< 市場性取引 >

V a Rによるリスク枠、有価証券の運用限度額などマーケットリスクに関する限度枠の設定は半期毎に常務会で議論され社長の決裁を受けております。

また、有価証券の基本的な運用方針はA L M委員会で検討審議されます。每期業務計画の一環として投資計画が策定され、その運用限度額の範囲内で運用しておりますが、実際の売買については取引執行部署の部長決裁となっています。

(3) 行内企業格付け、ローングレーディングによる管理の状況

信用格付はシステム対応を行い現在試行段階にあります。また、収益管理のための「資金収益管理システム」上の「信用リスクスプレッド」への反映を行っており、個別の信用リスク量に見合ったリターンの確保を目指しています。さらに、信用格付と自己査定とのリンクについても早期実現に向けて検討を進めておりましたが、三井信託銀行との合併に向けて、両社の信用格付制度の長所を組み合わせる形での見直しを行い、システム対応等の条件が整えば、平成11年度上期中には管理を開始いたします。この格付け制度は、資産査定等との整合性がとれたものとし、信用リスク管理のインフラとして活用するとともに、信用リスク計量化のベースとしても活用する予定です。

三井信託銀行との合併後は、統一基準による格付を初年度より実施するとともに、与信取引先の飛躍的な拡大によって期待できる基礎的なデータの充実等を活かして正確性の向上を目指します。さらに、個別与信案件の信用リスクを表すローングレーディングの導入や、効率的な運用を支えるためのシステム面の整備等を進めるべく検討を行い、信用リスクの管理の高度化を推進する予定です。

(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

(図表13) 法第3条第2項の措置後の財務内容

	11/3月末 見込み (億円)	保全部分を除いた分の引当方針および具体的な目標計数
破産更生債権及びこれら に準ずる債権	460	債権毎に債権額から担保処分見込額および保証による回収見込額を減算し、その残額の全額について償却または個別貸倒引当金の計上を行う。
危険債権	940	債務者の財務状況・支払能力に関して十分に根拠のある資料を備えているもの等回収不能額を見積もれるものについては当該回収不能額全額を、その他の債務者については当社の回収実績等を参考に 分類額の約70%相当額について個別貸倒引当金の計上を行う。
要管理債権	350	要管理債権に該当する債務者の無担保部分については、15%相当額の一般貸倒引当金の計上を行う。
正常債権	26,790	過去の貸倒実績率に基づき、平均残存期間の予想損失額もしくは今後1年間の予想損失額について、一般貸倒引当金の計上を行う。

□ 全銀協統一開示基準

(図表14)リスク管理債権情報(注1)

(億円、%)

		10/3月末 実績	10/9月末 実績	11/3月末 見込み	
破綻先債権額	銀行勘定	688	963	380	
	信託勘定	184	184	190	
延滞債権額	銀行勘定	782	1,006	90	
	信託勘定	294	309	270	
3ヶ月以上延滞債権額	銀行勘定	91	65	55	
	信託勘定	116	100	90	
貸出条件緩和債権	銀行勘定	650	139	319	
	信託勘定	43	31	23	
	イ．金利減免債権	銀行勘定	282	34	215
		信託勘定	42	30	22
	ロ．金利支払猶予債権	銀行勘定	47	47	48
		信託勘定	1	1	1
	ハ．経営支援先に対する債権	銀行勘定	-	-	-
		信託勘定	-	-	-
	ニ．元本返済猶予債権	銀行勘定	321	9	9
		信託勘定	0	0	0
	ホ．その他	銀行勘定	-	47	47
		信託勘定	-	-	-
合計	銀行勘定	2,214	2,174	844	
	信託勘定	638	627	573	
会計上の変更により減少した額(注2)		-	-	1,340	
比率	/ 銀行勘定総貸出	12.62%	12.52%	3.58%	
比率	/ 信託勘定総貸出	3.32%	3.37%	3.29%	
個別貸倒引当金	A	1,397	1,538	462	
引当率	A /	63.10%	70.75%	54.74%	

(注1)全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理債権情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調々第43号)の定義に従うものとし、貸出条件緩和債権について複数の項目に該当するものについては最も適当と判断した項目に計上。

(注2)会計方法の変更により資産から控除される間接償却部分。

(5) 償却・引当方針

イ. 従来の償却・引当方針

基本的考え方、体制の強化、引当率等の算定方法等。

- ・ 当社の償却・引当については、商法・企業会計原則に則り、当社の自己査定に関する実施規則に基づく自己査定の債務者区分および分類結果に沿って、自己査定実施に伴う「実務指針」等に準拠した債権の分類の区分に応じた償却・引当の算出方法の規定に則して実施しております。
- ・ 当社の自己査定に関する実施規則については、大蔵省金融検査部より示された「資産査定について」および公認会計士協会より示された「実務指針」に準拠して作成したもので、監査法人の監査を受けております。
- ・ 従前（現状）の償却・引当額の具体的な算出方法は以下のとおりです。
 - ア. 正常先債権については、平成6年6月の大蔵省金融検査部の検査結果において非分類と区分された先を正常先と見做し、当該貸出について過去3年間に毀損した額(直接償却、債権償却特別勘定繰入、債権売却損、債権放棄等)を分子とし、貸出合計金額を分母とする貸倒実績率と平成9年2月の大蔵省金融検査部の検査結果において非分類と区分された先（正常先）の平成9年度における貸倒実績率との単純平均値を使用し、一般貸倒引当金の繰入額を算出する。なお、貸倒実績率の算出に当たり住専等の異常値についてはその分母・分子から排除している。
 - イ. 要注意債権については、平成6年6月の大蔵省金融検査部の検査結果において 分類止まりの先(・ 分類のない先)を要注意先と見做し、以下上記ア.と同様の手法で算出する。
 - ウ. 破綻懸念先債権については、 分類と区分した債権について個別に債務者の経営状態、担保・保証の有無と担保価値、債務超過の程度、延滞の期間、事業活動の状況、完成途上のプロジェクトの完成見通し、銀行等金融機関および親会社の支援状況、再建計画の実現可能性、今後の収益および資金繰の見通し、その他債権回収に係りのある一切の定量的・定性的要因を検討し税効果も勘案して必要額を算出する。
 - エ. 実質破綻先債権および破綻先債権については、 分類と区分した債権については全額償却・引当を実施する。
- ・ 今般の北海道拓殖銀行より譲受けた資産については、現状では個別の償却・引当は必要ないものと認識していますが、一般貸倒引当金については上記ア.およびイ.に準じて引当を行う予定です。なお、平成10年12月末基準で実施している平成11年3月期の自己査定手続において、債務者区分および分類結果に基づき個別の償却・引当が必要な額について償却・引当を実施する予定です。

ロ． 公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

基本的考え方、体制の強化、引当率等の算定方法等。

資産査定に基づき区分・分類された債権について以下のとおりの償却・引当を行う方針とします。

【 分類】

破綻先・実質破綻先の 分類については、全額を直接償却します。

【 分類】

破綻先・実質破綻先の 分類については、全額を個別貸倒引当金に引当てます。

破綻懸念先の 分類については、債務者の財務状況・支払能力に関して十分に根拠のある資料を備えているもの等回収不能額を見積もれるものについては当該回収不能額全額を、その他の債務者については 分類額の約70%相当額を個別貸倒引当金に引当てます。

【 分類】

要注意先の 分類については、要管理先債権の無担保部分には15%相当額を、その他の債務者には要注意先の 分類の平均貸倒実績率(過去3年間の各単年度貸倒実績率の単純平均。但し、今年度はデータの制約上、過去2ヶ年の平均とする。)に基づき平均残存期間又は今後3年間の予想損失額を、それぞれ一般貸倒引当金に引当てる方針としています。

【非分類】

要注意先の非分類については、要注意先の非分類の平均貸倒実績率(過去3年間の各単年度貸倒実績率の単純平均。但し、今年度はデータの制約上、過去2ヶ年の平均とする。)に基づき平均残存期間又は今後3年間の予想損失額を、正常先については過去の正常先の平均貸倒実績率に基づき今後1年間の予想損失額を、それぞれ一般貸倒引当金に引当てる方針としています。

- ・ 債権放棄要請については、以下の方針で対応します。

債務者からの債権放棄要請については、経営改善計画等に基づく金融支援要請のひとつと認識しております。この認識に基づき、合理的な経営改善計画等に基づくものであること、相当な理由があると認められること、債務者の業績が回復し再建可能と判断でき残存債権の回収が容易となる見込があること等、当該計画の妥当性および実現可能性等を総合的に検討し、当該企業の経営責任の明確化等も考慮の上責任をもって実施する方針とします。

(図表15)不良債権処理状況

(億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み
不良債権処理額(A)	1,947	1,079	1,005
個別貸倒引当金取崩額(B)	785	50	153
不良債権ネット処理額(A)-(B)	1,161	1,028	852
うち銀行勘定	629	913	699
貸出金償却	19	19	10
個別貸倒引当金繰入額	427	708	635
CCPC向け債権売却損	71	121	14
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
債権売却損失引当繰入額	39	11	29
その他の債権売却損	70	51	11
うち信託勘定	532	115	153
貸出金償却	343	39	123
CCPC向け債権売却損	179	52	20
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他の債権売却損	9	22	10

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

(図表16)不良債権償却原資

(億円)

	9/3月期 実績	10/3月期 実績	11/3月期 見込み
信託勘定償却前業務純益	1,426	699	409
国債等債券関係損益	25	127	0
株式等損益	223	406	301
不動産処分損益	1	1	0
内部留保利益	-	-	112
その他	89	81	697
合計	1,291	1,185	917

八． 管理部等における管理・回収方策

- ・ 当社の不良債権(管理債権)の管理に関する内部規定である「特定債権取扱手続」に基づき、延滞債権等の管理・回収促進の必要な先については「特定債権」に指定(毎月実施)を行うことにより、また、計数部分については「特定債権管理システム」により管理を行っています。特定債権に指定された先については、毎月定例的に本部宛報告を義務づけられており、管理・回収方策等の対応について本部と営業店との間で適宜協議を行うとともに認識の共通化を図っています。
- ・ これまでに本部および営業サイドにおいて専担部署および専担チームを設置し不良債権の集中化を図っていますが、今後発生する新規の不良債権についても適宜、専担部署への管理の変更を行っていきます。
- ・ 不良債権に関する審査・稟議手続については、上記「特定債権取扱手続」により店長専決権限の適用除外とし、すべて本部決裁扱いとなっています。また、金融支援の応諾等の経営に与える影響が大きく重要なものについては、前記の本部決裁扱いとは別に取締役会の付議事項とし、適切な経営判断が行われています。

二． 行内企業格付けごとの償却・引当の目途

- ・ 当社は社内の信用格付制度については試行段階。
- ・ 現状、上記八．で説明済みである「特定債権取扱手続」により、現在および将来の損失の発生が懸念される先について管理を行っています。この特定債権の指定の有無および延滞の有無の観点から過去1年間の倒産の状況を見ると以下のとおりとなります。
- ・ 償却・引当については、半期毎に実施される自己査定の債務者区分および分類結果に基づき、その必要額について償却・個別貸倒引当金の繰入・一般の貸倒引当金繰入を実施しています。

(図表 1 7) 過去1年間の倒産先

(受皿金融機関のプロパー分) (件数、億円)

倒産 1 年前の行内格付	件数	金額
特定債権未指定かつ非延滞	11	89
特定債権未指定かつ延滞	1	0
特定債権指定かつ非延滞	8	114
特定債権指定かつ延滞	10	424

(注)小口(与信額50百万円未満)は除く

(6) 含み損益の状況

(図表18) 含み損益総括表

(億円)

	10/3月末				
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
有価証券	10,459	9,289	1,170	308	1,478
債券	2,522	2,558	35	45	9
株式	5,552	4,858	693	261	954
その他	2,385	1,872	512	1	513
金銭の信託	1,110	1,099	10	2	12
再評価差額金	-	-	-	-	-
不動産含み損益	409	498	89	136	46
その他資産の含み損益(注1)	-	-	88	129	218

(注1) デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含む。本項目の取扱いについては、主務省令で定める基準による。

(億円)

	10/9月末				
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
有価証券	11,002	9,155	1,846	301	2,147
債券	2,876	2,927	50	64	13
株式	5,578	4,381	1,196	234	1,431
その他	2,547	1,846	700	1	702
金銭の信託	1,123	1,098	24	1	26
再評価差額金	-	-	-	-	-
不動産含み損益	409	491	82	130	48
その他資産の含み損益	-	-	114	120	234

(ご参考)

(億円)

	合併等直後の状況(合併等による増加を含む)				
	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
有価証券	11,939	10,289	1,649	326	1,974
債券	2,998	3,049	51	63	11
株式	6,168	5,097	1,070	263	1,333
その他	2,773	2,143	630	0	630
金銭の信託	1,088	1,072	15	3	18
再評価差額金	-	-	-	-	-
不動産含み損益	548	630	82	130	48
その他資産の含み損益	-	-	96	120	217

(7)金融派生商品等取引動向

(図表19)オフバランス取引総括表

(億円)

	契約金額・想定元本			信用リスク相当額(与信相当額)		
	10/3月末	10/9月末	合併等直後	10/3月末	10/9月末	合併等直後
金融先物取引	29,226	22,899	25,223	0	0	0
金利スワップ	14,259	12,772	11,814	233	219	200
通貨スワップ	2,285	2,208	1,959	27	24	20
先物外国為替取引	4,622	3,712	3,875	186	89	161
金利オプションの買い	3,223	3,971	1,476	23	14	4
通貨オプションの買い	363	351	93	17	8	2
その他の金融派生商品	132	0	0	0	0	0
一括ネットिंग契約による与信相当額削除効果	-	-	-	49	59	52
合計	54,113	45,915	44,443	439	298	336

(注) B I S 自己資本比率基準ベースに取引所取引、原契約 2 週間以内の取引を加えたもの。

(図表20)信用力別構成(10/9月末時点)

(億円)

	格付BBB/Baa 以上に相当する 信用力を有する 取引先	格付BB/Ba以 下に相当する 信用力を有する 取引先	その他(注)	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	285	72	0	357
信用コスト	1	1	0	2
信用リスク量	0	3	0	3

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

(合併等直後)

(億円)

	格付BBB/Baa 以上に相当する 信用力を有する 取引先	格付BB/Ba以 下に相当する 信用力を有する 取引先	その他	合計
信用リスク相当額(与信相当額)	333	55	0	388
信用コスト	1	1	0	2
信用リスク量	0	2	0	2