

# 「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

東洋信託銀行株式会社

弊社は、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致します。

### 「経営の健全化のための計画」の前提条件

#### 計画期間中の経済金融環境の設定水準

	基準シナリオ										
国内経済	緩やかながらも回復ペースを維持（GDP成長率 0～1%台）										
海外経済	米国は一旦短期のリセッション入り、欧州景気も減速。その後欧米ともに回復。										
金利	当面は長短金利とも弱含みで横這い。長期金利は平成12年度以降緩やかに上昇。短期金利は平成13年度に一旦上昇後横這い。										
	10下	～	11下	～	12下	～	13下	～	14下	～	15下
長P	2.70		2.70		3.20		3.70		4.20		4.70
短P	1.50		1.50		1.50		1.70		1.90		1.90
TIBOR6M	0.75		0.75		0.75		0.95		1.05		1.05
スワップ5年	1.50		1.50		2.00		2.50		3.00		3.50
貸信5年	0.70		0.70		0.95		1.30		1.60		1.80
貸信2年	0.40		0.40		0.55		0.70		0.90		1.00
為替	110～140のBOX。欧米との相対評価を反映して徐々に円安方向へ。										
株価	日経平均は 13,500で推移。										
不動産市況	商業地、住宅地ともに地価は横這いながら、徐々に流動性回復。										

## 目次

1．金額・条件等	
（1）根拠	3
（2）発行金額、発行条件、商品性	5
（3）金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	9
2．経営の合理化のための方策	
（1）経営の現状及び見通し	10
（2）業務再構築のための方策	18
3．責任ある経営体制の確立のための方策	
（1）金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	31
（2）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	33
（3）自主的・積極的なディスクロージャー	37
（4）従来の経営責任についての考え方	39
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	40
（2）資本注入後の資本政策	40
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	42
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	45
（2）収益見通し	46
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	49
（2）資産運用に係る決裁権限の状況	53
（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	55
（4）資産内容	57
（5）償却・引当方針	58
（6）含み損益の状況	60
（7）金融派生商品等取引動向	61

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

#### ア. 法律上の根拠

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

#### イ. 法律上の要件の充足状況

##### (第7条第1項第1号要件)

一昨年来我が国の金融システムに対する信頼が揺らぎ、外貨調達においていわゆるジャパン・プレミアムが発生し、さらにインターバンク市場での資金調達が円滑に行えないなど、弊社における外貨資金繰りは厳しい状況となっております。

弊社は海外銀行業務からの撤退方針を打ち出しており、漸次外貨資産の圧縮を進めておりますが、現状においては一時的に国内円資金を投入し、スワップにより外貨に転換して必要な外貨をまかなうことを余儀なくされております。

これに伴い、国内においては市場性資金をターム物で厚めに調達するとともに、大口定期、NCDによる顧客性調達を厚めにし、安定的に資金を確保するべく運営しておりますが、この結果国内の資金調達コストは徐々に上昇しております。

このような状況下、優先株式の発行を通じて資本の増強を図ることにより、円滑な資金調達が可能になると考えております。

##### (同第2号要件)

平成11年3月期については予防的な引当も含め不良債権の積極的な処理を行なうため、1,291億円の当期損失を計上する見込みですが、来期以降は不良債権処理損失が減少すること、後述の業務再構築の効果により収益は増加基調で推移すること等から、弊社は、債務を完済することが可能であると考えております。

また、弊社の発行する優先株式は普通株式に転換することにより、株式市場において十分に処分が可能であり、「処分が著しく困難であると認められる場合」には該当しないと考えております。

##### (同第3号要件)

後述の通り、本号に規定されているそれぞれの方策を着実に実行してまいります。

##### (同第4号要件)

弊社は平成10年9月末で自己資本比率10.86%となっており、「特に著しい過少資本の状況にある旨の区分」には該当いたしません。

(同第5号 口の要件)

弊社は円滑な資金の供給は金融機関の公共的使命と認識し、従来より優良な取引先への安定的な資金供給に努めてまいりましたが、上記第7条第1項第1号要件で述べたような状況が継続する場合には、金融仲介機能を十分に発揮していくことが困難になる状況も予想されます。協定銀行により、弊社発行の優先株式を引き受けていただくことは、弊社の経営基盤の強化、ひいては資金調達力の増強に繋がり、弊社が金融仲介機能を一層発揮していくために不可欠であると考えております。

## (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。

### ・優先株式の概要

- 1 株式の種類 東洋信託銀行株式会社第二回第一種優先株式  
(以下「優先株式」という)
- 2 発行数 2億株
- 3 発行価額 1株につき1,000円
- 4 発行価額の総額 2,000億円
- 5 発行価額中資本に組み入れない額  
1株につき500円
- 6 発行方法 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
- 7 払込期日 平成11年3月30日
- 8 配当起算日 平成11年3月31日
- 9 優先配当金
  - (1) 優先配当金  
毎年3月31日現在の優先株主に対し、普通株主に先立ち優先株式1株につき11円50銭の優先配当金を支払う。ただし、当該3月31日に終了する営業年度において優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額とする。また、平成11年3月31日を基準日として支払う優先配当金の額は、1株につき4銭とする。
  - (2) 非累積条項  
ある営業年度において、優先株主に対し支払う利益配当金の額が上記(1)優先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。
  - (3) 非参加条項  
優先株主に対し優先配当金を超えて配当は行わない。
  - (4) 優先中間配当金

中間配当を行うときは、毎年 9 月 30 日現在の優先株主に対し、普通株主に先立ち優先株式 1 株につき 5 円 75 銭の優先中間配当金を支払う。

#### 10 残余財産の分配

当社は、残余財産を分配するときは、優先株主に対し普通株主に先立ち優先株式 1 株につき 1,000 円を支払う。優先株主に対しては、上記 1,000 円のほか残余財産の分配はしない。

#### 11 消却

当社はいつでも優先株式を買い入れ、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

優先株主は、法令に別段の定めがある場合を除くほか、株主総会において議決権を有しない。

#### 13 新株引受権等

当社は、法令に別段の定めがある場合を除くほか、優先株式について株式の併合又は分割はしない。

当社は、優先株主には新株の引受権又は転換社債若しくは新株引受権付社債の引受権を付与しない。

#### 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、当社の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) 転換条件

優先株式は下記の転換条件により当社の額面普通株式(以下「普通株式」という。)に転換することができる。

##### イ．当初転換価額

当初転換価額は 324 円とする。

##### ロ．転換価額の修正

転換価額は、平成 11 年 6 月 15 日以降平成 20 年 6 月 15 日まで毎年 6 月 15 日（ただし、当該日が東京証券取引所において、当社普通株式の普通取引の最終売買価格のある日（以下本項において「取引日」という。）でない場合にはその直前の取引日。以下それぞれ「決定日」という。）（当日も含む。）に終了する、30 取引日（以下「修正計算期間」という。）の東京証券取引所における当社普通株式の毎日の出来高加重平均株価の単純平均値が当該決定日現在有効な転換価額を 1 円以上下まわる場合には、当該決定日直後の 6 月 30 日（以下「効力発生日」という。）において、上記計算の結果算出され

た金額に修正されるものとする。

ただし、それぞれの算出金額が 227 円(ただし、下記 14(2)ハ.の調整を受ける。) (以下「下限転換価額」という。)を下回る場合は、下限転換価額を修正後転換価額とする。上記において、当社普通株式の出来高加重平均株価の単純平均値とは、修正計算期間の各取引日に関し、ブルームバーグ・エルピィ(Bloomberg L.P.)が当該日の午前 10 時から 11 時の間(ロンドン時間)において提示する「8407 ジェーティイー・イクイアール」(8407 JT Equity AQR)の画面(又はそれに代わる画面若しくはサービス。以下「参照画面」という。)で発表する東京証券取引所における当社普通株式の売買価格の出来高加重平均値(ただし、上記取引日において当該参照画面が提示されない場合には、当該取引日の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の最終売買価格。いずれの場合にも修正計算期間において発生する下記 14(2)ハ.の調整に準じて調整される。)の算術平均値(1 円未満は切り上げる。)で当社が算出したものをいう。

#### 八. 転換価額の調整

転換価額(下限転換価額を含む。)は、当社が優先株式を発行後、時価を下回る払込金額での新たな普通株式の発行、株式分割その他一定の場合には、次の計算により調整される。

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

ただし、上記の算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、当該額面金額の 2 倍の額をもって調整後転換価額とする。

#### 二. 転換により発行すべき普通株式数

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。

$$\begin{array}{r} \text{転換により発行すべき} \\ \text{普通株式数} \end{array} = \frac{\begin{array}{r} \text{優先株主が転換請求のために提出した優先株式の発行価額総額} \end{array}}{\begin{array}{r} \text{転換価額} \end{array}}$$

転換により発行すべき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。

#### (3) 転換により発行する株式

当社額面普通株式(現在 1 株の額面金額 50 円)

15 普通株式への一斉転換条項

転換を請求し得べき期間中に転換請求のなかった優先株式は、同期間の末日の翌日（以下「一斉転換日」という。）をもって、1,000 円を一斉転換日に先立つ 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。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。ただし、当該平均値が 226 円 80 銭を下回るときは、1,000 円を 226 円 80 銭で除して得られる数の普通株式となる。

16 上記各条項については、各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とする。

### (3) 金額の算定根拠および当該自己資本の活用方針

#### ・金額の算定根拠

平成10年度下期における、積極的な不良債権処理および予防的引当の増加による自己資本の減少を、三和銀行との資本提携および本件優先株式の発行(公的資金の導入)により補強し、より健全な財務体質とすることを目指してまいります。

自己資本比率については、不良債権処理等によるTierの減少があるものの、三和銀行との資本提携による調達1,000億円および公的資金2,000億円(Tier:2,000億円)の導入により、平成10年9月末の10.86%から平成11年3月末には14.32%まで上昇し、強固な財務基盤が築かれることとなります。

また、経営の効率化と利益の社外流出の抑制に努める結果、平成18年3月期までに剰余金が本件申請額2,000億円を上回り、利益の内部留保による本件優先株式の消却・償還も可能となる見込みであります。

#### ・自己資本の活用方針

不良債権処理等により減少する自己資本を補強することに加え、健全な財務体質のもと、信用リスク管理体制を更に充実させた上で、優良な中堅・中小企業を中心に安定的信用供与を行ってまいります。

自己資本比率の状況

単位：億円

	10年9月末	10年度下期 異動	11年3月末見込
Tier	3,937	1,471	5,408
Tier (算入可能額)	3,261	66	3,327
Tier (残高)	3,261	66	3,327
Upper (残高)	1,371	126	1,497
Lower (残高)	1,890	-60	1,830
自己資本合計	7,198	1,537	8,735
リスクアセット	66,277	-5,280	60,997
自己資本比率	10.86%	3.46%	14.32%

注)

- 平成11年3月末の自己資本比率は、平成10年9月末の有価証券含み損を勘案した場合でも13%程度を見込んでおります。

平成10年度不良債権処理計画

単位：億円

不良債権処理内容	10年度上期	10年度下期	10年度計
銀行勘定	815	2,085	2,900
信託勘定	240	360	600
銀信計	1,055	2,445	3,500
一般貸引繰入	4	150	154

## 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

弊社は「長期経営計画 2000（平成 9～11 年度）」で掲げた弊社の目指すべき姿「財務管理業務に強みをもつ信託銀行」の実現に向け、戦略分野である年金、証券代行、証券運用・管理などの業務の強化に注力してまいりました。

しかし、近時、規制緩和による競争の一段の激化と、不良債権問題に端を発した金融不安の深刻化を背景に、金融機関を取り巻く経営環境は急激かつ大幅に変化しております。

信託銀行の経営課題は、

競争が激化する中で、競合する他の金融機関と差別化できるだけの専門性、コスト競争力を維持していくこと

高度化する情報通信技術の活用や他の金融機関との提携によって、比較的少ない店舗網を補完するネットワークを構築し、顧客基盤を強化すること

業務の拡大、多様化等に伴い増大する種々のリスクに耐えるために、十分な自己資本を確保すること 等

である、と考えております。

このような中で、弊社に対するお客さまおよび市場の信認をより確かなものとするためには、不良債権を早期かつ徹底的に処理し、これにより減少した自己資本を回復したうえで、業務の再構築を行い、戦略分野の強化の早期実現を図る必要があります。

以上のような認識に立ち、平成 10 年 9 月に経営効率化委員会を設置し、同年 11 月に平成 12 年度までの約 2 年半を視野に「経営効率化計画」を策定するなど、一段の経営の合理化、経営体質の強化に取り組んでおります。

また、平成 11 年 1 月には、弊社のネットワークを補完し、顧客基盤を拡充するとともに、システム投資等のコストを分担することを主眼に、三和銀行との間で、様々な業務分野において具体的な提携を検討することで合意いたしました。さらに、今般、同行に対し優先株式を中心に 1,000 億円の第三者割当増資を行うことを決定いたしました。

これらを通じて、図表 1 の通り、信託勘定償却前の業務純益を平成 10 年度見込みの 906 億円から平成 15 年度に 1,326 億円まで増強いたします。これにより、ROE（業務純益 / 資本勘定）を平成 10 年度見込みの 10.8% から平成 15 年度に 20.5% 程度まで高めるなど、厳しい経営環境の中で勝ち残ることができる水準まで、収益性を向上させてまいります。

弊社の経営体質を強化し、金融仲介機能を十分に果たしていくことが、わが国金融システムに対する内外の信頼を回復する基礎になるものと認識しております。

## ( 図表 1 - 1 ) 収益動向及び計画

( )内は株式等の引受け等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 ) &lt; 資産、負債は平残、資本勘定は未残 &gt;

( 億円 )

総資産	75,360	77,078	79,833 ( 79,833 )	74,154	80,509
貸出金	44,804	47,557	46,667 ( 46,667 )	46,219	48,550
有価証券	16,341	15,674	14,692 ( 14,692 )	15,869	14,696
特定取引資産		820	1,258 ( 1,258 )	855	1,550
総負債	72,450	73,998	76,973 ( 76,973 )	71,378	77,634
預金・NCD	24,209	30,878	37,660 ( 37,660 )	27,956	37,247
債券	-	-	- ( - )	-	-
特定取引負債		44	125 ( 125 )	4	124
資本勘定計	2,805	2,841	5,413 ( 3,413 )	2,806	2,886
資本金	1,151	1,154	2,654 ( 1,654 )	1,154	1,154
資本準備金	872	875	2,375 ( 1,375 )	875	875
利益準備金	186	198	208 ( 208 )	192	203
剰余金	595	614	176 ( 176 )	583	652

( 収益 )

( 億円 )

信託勘定償却前業務粗利益 (注)	2,814	1,873	2,020 ( 2,020 )	962	1,126
業務粗利益	2,309	1,628	1,420 ( 1,420 )	862	886
信託報酬	1,677	1,151	760 ( 760 )	566	451
資金利益	252	133	240 ( 240 )	131	182
役員類取引等利益	306	304	335 ( 335 )	161	157
その他業務利益	72	85	50 ( 50 )	42	66
国債等債券関係損 ( ) 益	41	65	10 ( 10 )	22	52
経費	945	1,017	960 ( 960 )	509	479
人件費	413	429	423 ( 423 )	214	217
物件費	501	551	498 ( 498 )	275	242
業務純益	1,357	491	306 ( 306 )	335	402
信託勘定償却前業務純益 (注)	1,862	736	906 ( 906 )	435	642
貸出金償却	204	8	500 ( 500 )	0	102
債権償却特別勘定繰入額 ( 個別貸倒引当金繰入額)	666	599	2,320 ( 2,320 )	281	669
株式等関係損 ( ) 益	69	353	450 ( 450 )	18	494
株式等償却	587	156	50 ( 50 )	634	7
経常利益	165	160	2,280 ( 2,280 )	20	57
特別利益	41	85	65 ( 65 )	5	15
特別損失	8	160	5 ( 5 )	3	1
税引後当期利益	196	84	1,291 ( 1,291 )	21	71

( 前年同期比、億円 )

リストラによる経費削減額	-	-	8 ( 8 )	-	-
営業基盤の強化による粗利益増加額	-	-	- ( - )	-	-

( 配当 )

( 億円、% )

配当可能利益	496	511	147 ( 147 )	486	544
配当金	47	55	49 ( 49 )	27	23
配当率	12.00	14.00	12.00 ( 12.00 )	7.00	6.00
配当性向	24.02	64.96	3.80 ( 3.80 )	128.64	32.85

( 経営指標 )

( % )

資金運用利回 ( A )	3.32	2.90	2.58 ( 2.58 )	2.83	2.79
貸出金利回 ( B )	2.73	2.56	2.33 ( 2.33 )	2.56	2.44
有価証券利回	3.43	2.87	2.74 ( 2.74 )	2.85	3.32
資金調達原価 ( C )	2.79	2.46	2.03 ( 2.03 )	2.29	2.09
預金利回 ( 含むNCD ) ( D )	1.52	1.33	1.03 ( 1.03 )	1.32	1.19
経費率 ( E )	0.51	0.52	0.53 ( 0.53 )	0.55	0.51
人件費率	0.23	0.23	0.24 ( 0.24 )	0.24	0.22
物件費率	0.28	0.29	0.30 ( 0.30 )	0.31	0.29
総資金利鞘 ( A ) - ( C )	0.53	0.44	0.55 ( 0.55 )	0.54	0.70
預資金利鞘 ( B ) - ( D ) - ( E )	0.70	0.71	0.77 ( 0.77 )	0.69	0.74
非金利収入比率	89.09	91.83	83.10 ( 83.10 )	84.80	79.46
ROE ( 信託勘定償却前業務純益 / 資本勘定 )	63.97	23.89	31.89 ( 31.89 )	31.26	44.53
ROE ( 業務純益 / 資本勘定 )	46.62	15.94	10.77 ( 10.77 )	24.07	27.88
ROA ( 信託勘定償却前業務純益 / 総資産 )	2.47	0.95	1.13 ( 1.13 )	1.17	1.59
ROA ( 業務純益 / 総資産 )	1.80	0.64	0.38 ( 0.38 )	0.90	1.00

( 注 ) 信託勘定償却前業務純益とは、業務純益から信託勘定での不良債権処理額を控除したものを。

( 注 ) 11 / 3期以降のROEは、前期末の資本勘定残高を用いて計算。

( 注 ) 経営指標のうち、資金運用利回から預資金利鞘までは、銀行勘定と元本補填契約のある信託勘定の合算。

経費率は、資金業務部門に関わるもの。

## 元本補填契約のある信託

	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) &lt;未残ベース&gt;

(億円)

総資産	11,302	10,434	8,778 ( 8,778 )	10,451	9,473
貸出金	8,877	6,725	5,922 ( 5,922 )	7,791	6,326
有価証券	1,261	1,221	1,248 ( 1,248 )	1,166	1,300
その他	1,163	2,487	1,608 ( 1,608 )	1,492	1,845
総負債	11,302	10,434	8,778 ( 8,778 )	10,451	9,473
元本	11,258	10,396	8,728 ( 8,728 )	10,411	9,440
その他	44	38	50 ( 50 )	39	32

## 貸付信託

(規模) &lt;未残ベース&gt;

総資産	65,870	56,568	47,203 ( 47,203 )	60,577	51,348
貸出金	27,724	23,900	22,365 ( 22,365 )	25,164	23,218
有価証券	8,991	8,131	8,006 ( 8,006 )	9,370	8,933
その他	29,154	24,536	16,832 ( 16,832 )	26,041	19,196
総負債	65,870	56,568	47,203 ( 47,203 )	60,577	51,348
元本	63,832	55,242	46,125 ( 46,125 )	59,013	50,291
その他	2,038	1,325	1,078 ( 1,078 )	1,563	1,057

## ( 図表 1 - 2 ) 収益動向及び計画

( ) 内は株式等の引受け等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
--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

( 規模 ) &lt; 資産、負債は平残、資本勘定は未残 &gt;

( 億円 )

総資産	79,833 ( 79,833 )	74,476	70,664	73,058	73,438	74,716
貸出金	46,667 ( 46,667 )	42,988	43,216	44,498	45,686	47,238
有価証券	14,692 ( 14,692 )	15,178	16,438	17,636	18,354	18,160
特定取引資産	1,258 ( 1,258 )	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
総負債	76,973 ( 76,973 )	69,063	65,227	67,594	67,943	68,722
預金・NCD	37,660 ( 37,660 )	38,127	40,467	46,571	52,532	57,880
債券	- ( - )	-	-	-	-	-
特定取引負債	125 ( 125 )	121	121	121	121	162
資本勘定計	5,413 ( 3,413 )	5,437	5,464	5,495	5,994	6,572
資本金	2,654 ( 1,654 )	2,654	2,654	2,654	2,654	2,654
資本準備金	2,375 ( 1,375 )	2,375	2,375	2,375	2,375	2,375
利益準備金	208 ( 208 )	221	236	251	267	282
剰余金	176 ( 176 )	186	198	213	697	1,260

( 収益 )

( 億円 )

信託勘定償却前業務粗利益 (注)	2,020 ( 2,020 )	1,801	1,884	1,969	2,065	2,186
業務粗利益	1,420 ( 1,420 )	1,301	1,784	1,869	1,965	2,086
信託報酬	760 ( 760 )	613	953	890	830	818
資金利益	240 ( 240 )	314	386	485	614	715
役員取引等利益	335 ( 335 )	322	351	378	398	423
その他業務利益	50 ( 50 )	25	60	75	80	85
国債等債券関係損 ( ) 益	10 ( 10 )	30	0	10	15	15
経費	960 ( 960 )	950	905	890	875	860
人件費	423 ( 423 )	415	389	382	381	381
物件費	498 ( 498 )	500	481	473	459	444
業務純益	306 ( 306 )	351	879	979	1,090	1,226
信託勘定償却前業務純益 (注)	906 ( 906 )	851	979	1,079	1,190	1,326
貸出金償却	500 ( 500 )	-	-	-	-	-
債権償却特別勘定繰入額 ( 個別貸倒引当金繰入額 )	2,320 ( 2,320 )	100	100	100	100	100
株式等関係損 ( ) 益	450 ( 450 )	100	600	695	-	-
株式等償却	50 ( 50 )	100	600	695	-	-
経常利益	2,280 ( 2,280 )	151	179	184	990	1,126
特別利益	65 ( 65 )	-	-	-	-	-
特別損失	5 ( 5 )	-	-	-	-	-
税引後当期利益	1,291 ( 1,291 )	88	104	107	576	655

( 前年同期比、億円 )

リストラによる経費削減額	8 ( 8 )	42	55	20	20	15
営業基盤の強化による粗利益増加額	- ( - )	-	30	70	100	100

[ リストラによる経費削減額 (実額) ]	8 ( 8 )	50	105	125	145	160
[ 営業基盤の強化による粗利益増加額 (実額) ]	- ( - )	-	30	100	200	300

( 配当 )

( 円、% )

配当可能利益	147 ( 147 )	155	165	178	581	1,050
配当金	49 ( 49 )	77	77	77	77	77
配当率	12.00 ( 12.00 )	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
配当性向	3.80 ( 3.80 )	87.50	74.04	71.96	13.37	11.76

( 経営指標 )

( % )

資金運用利回 ( A )	2.58 ( 2.58 )	2.23	2.21	2.40	2.62	2.76
貸出金利回 ( B )	2.33 ( 2.33 )	2.13	2.09	2.29	2.54	2.71
有価証券利回	2.74 ( 2.74 )	2.15	2.04	2.25	2.42	2.50
資金調達原価 ( C )	2.03 ( 2.03 )	1.78	1.68	1.80	1.96	2.01
預金利回 ( 含む NCD ) ( D )	1.03 ( 1.03 )	0.85	0.80	0.95	1.12	1.18
経費率 ( E )	0.53 ( 0.53 )	0.57	0.55	0.54	0.52	0.50
人件費率	0.24 ( 0.24 )	0.25	0.24	0.23	0.23	0.23
物件費率	0.30 ( 0.30 )	0.32	0.31	0.30	0.29	0.27
総資金利鞘 ( A ) - ( C )	0.55 ( 0.55 )	0.45	0.53	0.60	0.66	0.75
預資金利鞘 ( B ) - ( D ) - ( E )	0.77 ( 0.77 )	0.71	0.74	0.80	0.90	1.03
非金利収入比率	83.10 ( 83.10 )	75.86	78.36	74.05	68.75	65.72
ROE ( 信託勘定償却前業務純益 / 資本勘定 )	31.89 ( 31.89 )	15.72	18.01	19.75	21.66	22.12
ROE ( 業務純益 / 資本勘定 )	10.77 ( 10.77 )	6.48	16.17	17.92	19.84	20.45
ROA ( 信託勘定償却前業務純益 / 総資産 )	1.13 ( 1.13 )	1.14	1.39	1.48	1.62	1.77
ROA ( 業務純益 / 総資産 )	0.38 ( 0.38 )	0.47	1.24	1.34	1.48	1.64

(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えたもの

(注) リストラによる経費削減額、営業基盤の強化による粗利益増加額は、独自の努力によるものと、三和銀行との提携による効果を含む。

(注) 11 / 3 月期以降の ROE は、前期末の資本勘定残高を用いて計算。

(注) 経営指標のうち、資金運用利回から預資金利鞘までは、銀行勘定と元本補填契約のある信託勘定の合算。

経費率は、資金業務部門に関わるもの。

## 元本補填契約のある信託

	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
合同運用指定金銭信託 (規模) <未残ベース> (億円)						
総資産	8,778 ( 8,778 )	8,599	7,422	6,255	5,292	4,338
貸出金	5,922 ( 5,922 )	5,648	4,612	3,589	2,575	1,634
有価証券	1,248 ( 1,248 )	1,360	1,190	1,113	1,083	1,054
その他	1,608 ( 1,608 )	1,592	1,621	1,553	1,635	1,649
総負債	8,778 ( 8,778 )	8,599	7,422	6,255	5,292	4,338
元本	8,728 ( 8,728 )	8,543	7,374	6,211	5,250	4,300
その他	50 ( 50 )	57	49	44	43	38
貸付信託 (規模) <未残ベース>						
総資産	47,203 ( 47,203 )	40,953	34,992	29,258	24,468	21,085
貸出金	22,365 ( 22,365 )	21,167	20,204	19,544	19,051	18,391
有価証券	8,006 ( 8,006 )	6,315	4,590	3,208	2,477	1,720
その他	16,832 ( 16,832 )	13,472	10,199	6,506	2,941	974
総負債	47,203 ( 47,203 )	40,953	34,992	29,258	24,468	21,085
元本	46,125 ( 46,125 )	40,383	34,545	28,882	24,118	20,760
その他	1,078 ( 1,078 )	570	448	376	350	325

## 信託銀行の経理処理方法、および収益計画に関する補足説明

## 1. 信託銀行の経理処理方法

- ・信託銀行の本来の収益（臨時損益を含まない期間損益）は、普通銀行と異なり、信託勘定で不良債権処理損失を計上する前の業務純益、すなわち信託勘定償却前業務純益で表します。

## 2. 収益計画に関する補足説明

- ・弊社の収益計画は、(図表1-2)収益動向及び計画に記載のとおり、以下の推移となります。

	10/3	11/3	12/3	13/3	14/3	15/3	16/3
信託勘定償却前業務粗利益	1,873	2,020	1,801	1,884	1,969	2,065	2,186
経費	1,017	960	950	905	890	875	860
信託勘定償却前業務純益	736	906	851	979	1,079	1,190	1,326
業務純益	491	306	351	879	979	1,090	1,226

「信託勘定償却前業務粗利益」は、平成11年3月期見込み2,020億円に対し、5年後の16年3月期計画は2,186億円と年率1.6%の増加率で計画しております。

これに大幅な経費の削減をあわせて実施することにより、信託勘定償却前業務純益は平成16年3月期に1,326億円まで高める計画であります。

11年3月期および12年3月期には、信託勘定において多額の不良債権処理損失を計上した結果、「業務純益」は300億円台となっておりますが、不良債権処理が完了する13年3月期以降、「業務純益」は急速に回復する見込みであります。

( 図表 2 ) 自己資本比率の推移 ( 国際統一基準 )

( 億円 )

	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
普通株式	1,151	1,154	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254
優先株式 ( 非累積型 )	-	-	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
優先出資証券	-	-	-	-	-	-	-	-
資本準備金・利益準備金	1,065	1,079	2,588	2,603	2,618	2,634	2,649	2,665
その他の剰余金	1,759	1,723	166	166	183	202	691	1,259
その他	-	-	-	-	-	-	-	-
Tier 計	3,975	3,956	5,408	5,424	5,456	5,491	5,995	6,578
優先株式 ( 累積型 )	-	-	-	-	-	-	-	-
優先出資証券	-	-	-	-	-	-	-	-
永久劣後債	-	993	993	993	993	993	993	993
永久劣後ローン	-	-	-	-	-	-	-	-
有価証券含み益	781	-	-	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	124	94	94	94	94	94	94
貸倒引当金	136	257	410	410	410	410	410	410
その他	-	-	-	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	917	1,375	1,497	1,497	1,497	1,497	1,497	1,497
期限付劣後債	1,046	1,122	1,050	959	849	634	420	287
期限付劣後ローン	1,020	900	780	660	528	396	384	372
その他 ( 注 1 )	79	44	-	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	1,987	1,977	1,830	1,619	1,377	1,030	804	659
Tier 計	2,904	3,353	3,327	3,116	2,874	2,527	2,301	2,156
Tier	-	-	-	-	-	-	-	-
自己資本合計	6,879	7,309	8,735	8,540	8,330	8,018	8,296	8,734

( 億円 )

リスクアセット	68,619	68,440	60,997	57,497	56,867	56,947	57,127	57,607
オンバランス項目	57,186	57,308	51,955	50,105	50,125	50,855	51,585	52,615
オフバランス項目	11,432	10,374	8,571	6,921	6,271	5,621	5,071	4,521
その他 ( 注 2 )	-	757	471	471	471	471	471	471

( % )

自己資本比率	10.02%	10.67%	14.32%	14.85%	14.64%	14.07%	14.52%	15.16%
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

上記株式の評価方法 ( 原価法・低価法 )	低価法	原価法	原価法	原価法	原価法	時価法	時価法	時価法
-----------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

( 注 1 ) 基本的項目 ( Tier ) の額の 50% 超過額

( 注 2 ) マーケット・リスク相当額を 8% で除して得た額

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

国内銀行勘定 ( 億円 )							
	9 / 9 月末 実績	期中増減	10 / 3 月末 実績	期中増減	10 / 9 月末 実績	期中増減	11 / 3 月末 見込み
コア調達 ( A )	41,059	4,215	45,274	-988	44,286	1,353	45,639
コア預金 ( 注 1 )	12,578	4,149	16,727	3,929	20,656	3,186	23,843
信託勘定借り	27,890	-434	27,456	-6,132	21,324	-2,205	19,119
その他 ( 注 2 )	591	500	1,091	1,215	2,306	371	2,677
コア運用 ( B )	50,513	3,642	54,154	2,003	56,158	4,507	60,664
貸出	35,721	2,272	37,993	362	38,355	1,337	39,692
投資有価証券	12,565	1,031	13,597	-220	13,377	447	13,824
円投	2,145	234	2,380	2,046	4,426	2,652	7,078
その他	81	104	185	-185	0	70	70
コア運調尻 ( A ) - ( B )	-9,454	573	-8,881	-2,991	-11,872	-3,154	-15,026
自己資本・現金等	4,668	270	4,938	170	5,108	2,384	7,492
市場性調達 ( C )	4,051	2,831	6,882	2,933	9,815	3,660	13,475
大口定期 ( 注 3 )	2,450	1,174	3,624	5,074	8,698	352	9,050
N C D	1,601	1,657	3,258	-2,142	1,117	3,308	4,425
市場性運用 ( D )	495	543	1,037	682	1,719	912	2,632
市場性運調尻 ( C ) - ( D )	3,557	2,289	5,845	2,250	8,095	2,748	10,844

インターバンクのO/Nポジション ( 注 4 )	1,230	-3,132	-1,902	571	-1,331	-1,979	-3,310
--------------------------	-------	--------	--------	-----	--------	--------	--------

( 注 1 ) スーパー定期、1年以上の大口定期、1年未満で金額 10億円未満の大口定期、流動預金等

( 注 2 ) 社債、資産流動化等による調達

( 注 3 ) 1年未満の大口定期で、金額 10億円以上のもの

( 注 4 ) プラスは調達

国内銀行勘定、貸信勘定、合同勘定合計 ( 億円 )							
	9 / 9 月末 実績	期中増減	10 / 3 月末 実績	期中増減	10 / 9 月末 実績	期中増減	11 / 3 月末 見込み
コア調達 ( A )	87,350	-1,175	86,175	-1,412	84,763	-838	83,925
コア預金 ( 注 1 )	82,039	-836	81,203	-1,713	79,489	-1,053	78,437
信託勘定借り等	3,881	-773	3,108	-725	2,383	64	2,448
その他 ( 注 2 )	1,430	434	1,864	1,026	2,890	150	3,041
コア運用 ( B )	96,804	-1,748	95,056	1,580	96,636	2,315	98,951
貸出	68,677	-57	68,620	-719	67,900	79	67,979
投資有価証券	23,103	-153	22,950	661	23,611	-533	23,078
円投	2,145	234	2,380	2,046	4,426	2,652	7,078
その他	2,879	-1,772	1,107	-408	698	117	816
コア運調尻 ( A ) - ( B )	-9,454	573	-8,881	-2,992	-11,872	-3,154	-15,026
自己資本・現金等	4,668	270	4,938	170	5,108	2,384	7,492
市場性調達 ( C )	4,051	2,831	6,882	2,933	9,815	3,660	13,475
大口定期 ( 注 3 )	2,450	1,174	3,624	5,074	8,698	352	9,050
N C D	1,601	1,657	3,258	-2,142	1,117	3,308	4,425
市場性運用 ( D )	495	543	1,037	682	1,719	912	2,632
市場性運調尻 ( C ) - ( D )	3,557	2,289	5,845	2,250	8,095	2,748	10,844

インターバンクのO/Nポジション ( 注 4 )	1,230	-3,132	-1,902	571	-1,331	-1,979	-3,310
--------------------------	-------	--------	--------	-----	--------	--------	--------

( 注 1 ) 合同、貸信、スーパー定期、1年以上の大口定期、1年未満で金額 10億円未満の大口定期、流動預金等

( 注 2 ) 社債、資産流動化等による調達

( 注 3 ) 1年未満の大口定期で、金額 10億円以上のもの

( 注 4 ) 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	期中増減	10 / 3 月末 実績	期中増減	10 / 9 月末 実績	期中増減	11 / 3 月末 見込み
外貨運用計	12,868	-3,406	9,462	-61	9,401	-1,666	7,736
うち外貨建て有価証券	2,285	-1,159	1,126	-26	1,100	-33	1,067
外貨建て貸出	7,076	-1,132	5,944	-579	5,365	-319	5,046
インパクトローン	517	-85	432	-101	331	-56	275
インターバンク運用	2,716	-979	1,737	718	2,455	-1,107	1,348
外貨調達計	12,868	-3,406	9,462	-61	9,401	-1,666	7,736
うちインターバンク調達	9,912	-3,613	6,299	-408	5,891	-4,564	1,327
円投	1,392	-45	1,347	1,391	2,738	2,383	5,121
顧客性預金	83	-42	41	17	58	42	100

( 注 ) ユーロ円インパクトは除く。その他の円建て海外資産 ( 有価証券等 ) は含む。

## ユーロ円インパクトローン

( 億円 )

	9 / 9 月末 実績	期中増減	10 / 3 月末 実績	期中増減	10 / 9 月末 実績	期中増減	11 / 3 月末 見込み
運用計	2,565	-831	1,734	-369	1,365	-1,042	323
調達計	2,565	-831	1,734	-369	1,365	-1,042	323
うちインターバンク調達	2,105	-971	1,134	-489	645	-487	158
円投	460	140	600	120	720	-555	165

## (2) 業務再構築のための方策

### イ. 今後の経営戦略

弊社は、近時の急激かつ大幅な経営環境の変化を踏まえ、(1)イ.に記載した経営課題に対応するため、平成10年11月に「経営効率化計画」を策定いたしました。この計画は、弊社が得意とする業務に経営資源を重点的に投入し、サービスの質およびコスト面での競争力を一段と高め、専門信託銀行として確固たる地位を築くことを目指すものであります。

平成11年1月には、三和銀行との間で、様々な業務分野において具体的な提携を検討していくことで合意いたしました。さらに、同行とのグループ戦略を一層明確に打ち出し、業務提携の実効性を高めるために、同行に対し優先株式を中心に1,000億円の第三者割当増資を行うことを決定いたしました。

今後、弊社が競争力を有する各種の信託業務・財務管理機能と、同行が有する法人ミドルマーケットや個人マーケットにおける強固な業務基盤を相互に活用することを目指してまいります。

これらに加え、引き続き、資本の自力調達に努め、財務基盤をより強化してまいります。

弊社の業務再構築についての基本的考え方は、以下のとおりであります。

業務分野毎の収益率の分析等を通じて、一段の強化を図る分野（年金、証券代行、証券運用・管理業務を中心とする財務管理業務）と、縮小・撤退する分野（海外業務および証券引受・販売業務）を明確に区分し、経営資源の集中を進め、弊社全体としての収益力を高めること

他社との戦略的提携や積極的な情報化投資により、国内店舗網や縮小・撤退する分野の機能を補完し、顧客基盤の強化を図ること

種々のリスクに対応できるだけの自己資本を確保するため、資本増強および利益の内部留保等に努めること

意思決定を迅速化し、業務分野毎の専門性を一層発揮するため、執行役員制と事業部制の導入を通じて、経営体制を再構築すること

お客さまのニーズに対応するとともに、経営の効率化を図るため、国内店舗の再編成を実施すること

権限と責任の大きい幹部職員に対して役割期待と業績成果を重視した評価・処遇体系を導入する等、透明度・納得性を一段と高めることにより職務遂行意欲の向上に繋がり、かつ外部労働市場等の変化にも適切に対応できる人事制度を確立すること

業務再構築の内容を含め、積極的な経営情報の開示により、弊社の経営に対する、お客さまや市場からの信認を向上させること

業務再構築の具体的内容は、以下のとおりであります。

項目	具体的内容
<p>1.業務のフォーカス (1)証券戦略の見直し</p> <p>(2)海外の銀行業務からの全面的撤退</p> <p>(3)確定拠出型年金分野への参入</p>	<p><b>証券運用・管理業務の強化・拡充</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東洋信アセットマネジメント(株)について増資・人員増強を行い、<b>投信委託業務に参入</b>。</li> <li>・日米欧3極での外国証券運用体制(米国提携先:ウェリントン・マネジメント社、英国提携先:ベイリー・ギフォード社)の拡充等、<b>海外運用機関との提携により証券運用力を向上</b>。</li> <li>・<b>高水準のシステム投資を継続し</b>、業界トップの証券管理業務の競争力を一層強化。</li> <li>・海外カストディ業務の顧客サービス力向上の観点から、<b>米チエース・マンハッタン銀行との業務提携</b>を検討。</li> <li>・<b>三和信託銀行の統合等</b>により営業基盤を拡大。</li> </ul> <p><b>証券子会社の清算</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東洋信証券(株)およびロンドン・スイスの証券現法(TTI、TTS)を整理、公共債ディーリング業務は銀行本体に一本化。</li> </ul> <p><b>平成12年度中を目処に、海外の銀行業務から全面的に撤退</b></p> <p><b>海外拠点の廃止</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・12拠点(6支店、2駐在員事務所、4現地法人)を廃止。</li> <li>・海外の銀行業務から全面的に撤退するのに伴い、現在の19拠点を、証券運用・管理業務を中心とする9拠点到再編・統合。</li> </ul> <p><b>海外部門人員の大幅削減</b></p> <p><b>海外部門経費の圧縮</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年間経費を45億円程度圧縮。</li> </ul> <p><b>三和銀行との業務提携による機能補完</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外業務の再編にあたっては、三和銀行との業務提携により、機能を補完。</li> </ul> <p>確定拠出型年金に関する営業推進を行なう「<b>セールス・プランニング会社</b>」を三和銀行と共同で設立。</p> <p>日本ティ・ピー・ピー株式会社への事業参画および出資。</p> <p>投信商品、信託商品など運用商品メニューのパッケージ化の協働</p>

項目	具体的内容
(4) 法人営業基盤の強化	<p>法人ミドルマーケット(中堅・中小企業)における三和銀行との協働体制を構築し、営業基盤を拡大。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業年金に関するニーズ把握と市場開拓の協働</li> <li>・株式公開を目指す企業への相互補完体制の構築</li> <li>・企業の不動産ニーズへの対応策を一元化</li> <li>・不動産証券化業務の共同展開</li> </ul>
(5) 個人財務相談業務の強化	<p>個人営業特化店舗のミッションを明確化のうえ、<b>財務アドバイザーを大幅増員</b>(現状40人→100人)。</p> <p>資産家層取引における三和銀行との協働体制を構築</p>
<p>2. 国内店舗網の再編</p> <p>(1) 概要</p> <p>(2) 具体的施策 (東京・大阪地区)</p> <p>(3) 具体的施策 (東京・大阪以外)</p>	<p>現有フルライン型店舗から、<b>法人営業機能を分離のうえ集約・分離後の店舗を個人営業に特化する店舗に転換</b>。店別ミッションの明確化により、顧客サービスの高度化、店舗、人員の適正化等の業務効率化を推進。</p> <p>上記の再編、店別採算の見直し等を踏まえて、<b>国内店舗の約3割に相当する15~20か店について出張所化ないし統廃合を検討。</b></p> <p><b>三和銀行とのATMの共用化、多機能店舗の共同展開</b>などにより、店舗網を補完。</p> <p>東京・大阪地区にある店舗の<b>法人営業機能を分離し、6か所に集約・分離後の店舗は個人営業に特化。</b></p> <p>東京・大阪地区では、計画期間中に、新たに<b>10か所程度の個人営業特化型のミニ店舗(インスタブランチ等)・出張所の開設・土日の営業の実施、営業時間の延長、遺言・相続・不動産・ローン・資産運用等に関する土日相談会の開催、インターネットバンキング等の非対面チャネルの拡充等のサービス開始も検討。</b></p> <p>東京・大阪地区以外の地域についても<b>総合店舗と個人中心店舗のミッションを明確化</b>、10程度のエリアに<b>ブロック制を拡大</b>。母店の営業支援により、構成店・出張所の営業体制を効率化、顧客サービスを向上。</p>

項目	具体的内容
<p>3.業務の効率性向上</p> <p>(1)間接部門の効率化等</p> <p>(2)積極的な情報化投資</p> <p>(3)従業員数の削減</p> <p>(4)人件費の削減</p>	<p><b>システム開発、システム運営、管財業務、営業店後方事務の4部門を子会社・関連会社に移管し、効率性、機動性、専門性を向上。三和銀行との各種システムの共同開発により、コストを削減。</b></p> <p>注力分野である財務管理業務を中心に、情報通信技術の発達を最大限に活用して、業務の効率化、サービスの高度化を推進。</p> <p>具体的な情報化投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・証券管理業務：約定データ自動取込、約定管理システム</li> <li>・証券代行業務：入力事務のイメージ処理、株主異動報告の電子化</li> <li>・年金業務：受給者管理のオンライン化、退職給付計算業務システム</li> <li>・不動産業務：全店ベースの不動産地図情報システム</li> <li>・資金業務と財務管理業務を統合した個人C I F（顧客情報ファイル）の構築</li> <li>・インバウンドのテレフォンバンキングシステムの導入</li> </ul> <p>平成10年9月末現在約4,900人の従業員を、新規採用の抑制等により、<b>約1,100人(2割相当)削減。</b></p> <p>従業員については<b>賞与を15~20%削減。</b> 課長級以上について<b>給与の一部カット</b>を検討。 社宅制度の見直し、従業員預金の撤廃等、<b>福利厚生制度や、家族手当等の諸手当についても大幅に見直し</b> 地域採用の拡大により店舗運営コストを圧縮。</p>
<p>4.執行役員制、事業部制の導入</p> <p>(1)執行役員制の導入</p> <p>(2)事業部制の導入</p>	<p>平成11年6月より執行役員制を導入し、経営の意思決定・監督機能と執行機能を分離、コーポレート・ガバナンスを強化。 取締役数を10~15名に削減、取締役会を少数の取締役によって構成し、「戦略決定機関」・「業務執行の監督機関」としての役割を一層強化。 執行役員に業務執行権限を委譲し、「戦略の実行」を徹底。</p> <p>執行役員制の導入にあわせて事業部制を導入し、各執行役員の責任と権限を一層明確化、各業務における専門性を向上。</p>



## 他社との戦略的提携について

弊社は、平成 11 年 1 月、三和銀行との間で、日本版ビッグバンに対応し、グローバルな金融市場での競争力を確保すべく、様々な業務分野において具体的な提携を検討していくことで合意いたしました。

さらに、同行とのグループ戦略を一層明確に打ち出し、業務提携の実効性を高めるために、同行に対し優先株式を中心に 1,000 億円の第三者割当増資を行うことを決定いたしました。

これらは、弊社が市場競争力を有する各種の信託業務・財務管理機能と、三和銀行が有する法人ミドルマーケットや個人マーケットにおける強固な業務基盤を相互に活用することにより、業務面での協力関係の構築を目指すものであります。

両社が高度化・多様化するお客さまのニーズに対応した、付加価値の高く、かつ競争力のある金融サービスの提供を実現することで、中長期的には顧客基盤の飛躍的な増強と収益体質のさらなる強化に繋がるものと認識しております。

また、英ベイリー・ギフォード社および米ウェリントン・マネジメント社との間の合併会社設立等により外国証券運用業務における日欧米の 3 極体制を確立し、運用力の向上を図っているほか、弊社の設立母体の一つである野村証券や、親密な関係にある国際証券とも、証券代行業務等における情報連携関係に加えて、以下のような分野を中心に協調・提携関係を一層強固なものにしていく方針であります。

- ・野村証券 確定拠出型年金制度におけるレコード・キープ事業への参画を検討
- ・国際証券 資産流動化業務の共同推進、資産家層取引におけるノウハウの相互提供

### 《三和銀行との業務提携の中で検討していく項目》

1. 確定拠出型年金分野における共同事業化
2. 業務インフラ（システム・ATMなど）の共用化
3. 海外業務など重複する業務・機能の統合
4. 法人ミドルマーケット取引における協働体制の構築
5. 資産家層取引における協働体制の構築

### （具体的に検討する提携内容）

#### 1. 確定拠出型年金分野における共同事業化について

両社は、確定拠出型年金分野における全面的な提携に向け、両社に専任担当者を置き、以下の項目について検討・具体化を進める。

確定拠出型年金に関する営業推進を行なう「セールス・プランニング会社」の共同設立

日本ティー・ピー・ピー株式会社 への当社の事業参画および出資

コールセンター機能を活用した投資情報提供サービスや事務受託を行なうことを目的とした、パートナーズ投信株式会社と三和銀行の共同出資会社

（現在の出資比率は、パートナーズ投信：三和＝95：5）

投信商品、信託商品など運用商品メニューのパッケージ化に関する協働検討

その他、事業展開に必要なインフラ関連業務につき、他社との連携を含め具体化

## 2. 業務インフラの共用化に関する検討

両社は、事務・システム等における投資効率を向上させるため、業務インフラに関する共同開発・共用化の検討に取り組む。

システムについての共同開発テーマの選定と共同研究

手形交換・メール搬送などの相互委託

A T Mの共用化

多機能店舗の共同展開 など

## 3. 重複する業務・機能の統合

両社は、以下の業務・機能について、各々移管・統合することにより、事業競争力の一層の強化と効率化を図ることを検討する。

三和銀行は、弊社の海外貸出業務からの撤退に全面的に協力

当社は、三和信託銀行を統合

当社は、三和銀行の内外カストディー業務を統合 など

## 4. 法人ミドルマーケット取引における協働体制の構築

両社は、法人ミドルマーケットにおいて、高度な金融サービスを提供し、事業基盤の拡大を図るため、取引推進に関する協働体制の構築を検討する。

企業年金に関するニーズ把握と市場開拓の協働

株式公開を目指す企業への相互補完体制の構築

弊社の不動産業務を軸に企業の不動産ニーズへの対応を一元化

不動産証券化業務に関する共同研究 など

## 5. 資産家層取引における協働体制の構築

両社は、個人資産家層向けに付加価値の高い金融サービスを提供するため、協働体制の構築を検討する。

グループ機能を相互活用した総合財務相談・資産管理業務への取組み

個人不動産ニーズの当社への集約化 など

### 《三和銀行との業務提携の効果》

三和銀行との提携が、収益面に直接的に与える効果としては、平成 16 年 3 月期にかけて、財務管理業務を中心に年間 60 億円程度発生するものと見積り、収益計画に織り込んでおります。加えて、海外貸出業務からの撤退手続が促進されることにより、平成 13 年 3 月期にかけて、累計 10 億円程度の収益効果を見込んでおります。

さらに、システムの共同開発により、以下の投資負担軽減を見込んでおります。

・確定拠出型年金事業に関わるシステム開発 100～150 億円

・次世代営業店システム、リスク管理システム等 30～50 億円

また、中長期的には、年金業務や証券代行業務等の財務管理業務において、顧客基盤が一段と強化されることが見込まれます。

## ロ．主要部門別の純収益（部門毎の経費を勘案）動向

（図表５）部門別純収益動向  
（社内管理会計ベース）

	（億円）							
	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
国内対顧資金	508	421	333	290	348	386	449	525
市場・国際部門	-114	204	416	245	269	285	286	290
財務管理業務	298	232	226	247	311	374	438	511
修正業務純益	692	856	974	782	927	1,045	1,173	1,326
公表ベース修正業務純益			1,060	851	979	1,079	1,190	1,326

### （１）基本的な考え方

- ・本表は、社内管理会計ベースとなっております。
- ・利益は、公表ベースの修正業務純益（信託勘定の不良債権処理を行う前、かつ、一般貸倒引当金繰入前）に一致いたします（9/3月期は、政令改正に伴う貸付信託勘定の特別留保金取崩益を除く。）
- ・弊社では、平成10年度中間決算より、ソフトウェア開発費用につきましては、従来、支出時に費用認識する方法から、税法の定める方法により5年間で均等償却する方法へ変更しておりますが、本表では、比較可能性の観点から、従来、支出時費用認識の方法に戻して示しております。

### （２）収益

- ・平成9年度の修正業務粗利益1,873億円は、平成10年度には、有価証券運用を中心とする市場部門の好調により2,020億円まで上昇する見込みです。
- ・平成11年度は、金利変動による影響を一時的に受け、貸出業務を中心とする国内対顧資金部門、及び、市場部門収益の減少により、修正業務粗利益は1,801億円となる見込みです。
- ・平成12年度以降、財務管理業務収益を中心に、三和銀行との提携による効果も現れ、順調な収益拡大を見込んでおり、平成15年度には修正業務粗利益2,186億円を計画しております。

### （３）経費

- ・弊社は、平成9年度からスタートした長期経営計画「長計2000」におきまして、他社との差別化を推し進めるべく、戦略的システム投資を行っており、経費は平成10年度1,046億円となります。
- ・平成11年度以降、業務再構築による効果も現われ、平成15年度には860億円を計画しております。

### （４）利益(本表)

- ・修正業務純益は、平成10年度974億円から、平成11年度782億円に一時的に減少するものの、その後順調に増加し、平成15年度には1,326億円となる見込みです。

### （５）経費率

- ・経費率は、平成10年度51.8%から、12年度以降、収益増加、並びに経費削減効果により、平成15年度には39.3%まで低下するものと考えております。

## 八．リストラ計画

業務のフォーカス、国内店舗網の再編、業務の効率性向上等の業務再構築に基づき、以下のリストラを実施し、従業員 1 人当たりの効率性を更に高めてまいります。

リストラ計画の概要

	10年3月末 (平成9年度)	16年3月末 (平成15年度)	増減 (同率)	比 (同率)
役員数(人)	31	18	-13(-42%)	5年3月末比 -15(-45%)
従業員数(人)	4,728	3,850	-878(-19%)	5年3月末比 -1,734(-31%)
内外店舗数(店)	62	36	-26(-42%)	6年3月末比 -33(-48%)
役員報酬・賞与(億円)	6.4	3.8	-2.6(-41%)	2年度比 -6.5(-63%)
人件費(億円)	429	381	-48(-12%)	4年度比 -71(-16%)
物件費(億円)	551	444	-107(-19%)	3年度比 -142(-24%)
経費合計(億円)	1,017	860	-157(-15%)	3年度比 -219(-20%)
1人当たり効率性(百万円) (信託勘定償却前業務純益 /従業員数)	15.6	34.4	+18.9(+121%)	-

### 人件費

以下の施策を実施し、人件費を平成9年度比48億円削減する計画であります。

- ・新規採用の抑制等により従業員を削減。
- ・従業員については賞与を15～20%削減。
- ・課長級以上について給与の一部カットを検討。
- ・社宅制度の見直し、従業員預金の撤廃等、福利厚生制度、家族手当等の諸手当についても大幅に見直し。
- ・地域採用の拡大により店舗運営コストを圧縮。

### 物件費

一般物件費を抜本的に見直すとともに、重点分野以外のシステム投資を絞り込む等、物件費を平成9年度比107億円削減する計画であります。

### 役員・相談役および顧問

- ・執行役員制の導入に伴い、役員数を平成9年度比13名削減する計画であります。
- ・相談役(2名)につきましては、平成11年2月末付けで全員退任いたしました。なお、相談役制度は定款において定められているため、平成11年6月の定時株主総会において定款を変更のうえ、廃止する予定です。
- ・平成11年3月1日現在、顧問契約を締結している弊社役員経験者等は13名となっておりますが、各々の契約期間(全員1年契約)満了後は契約更新は行わない方針であり、1年以内に全員契約終了といたします。

### 遊休不動産

今後使用する予定のない役職員の社宅および寮については、全て処分する基本方針のもと、8物件(時価15億円相当)の売却手続きに着手しております。また、上記の社宅制度見直しに伴い、今後必要性が低下する社宅および寮も処分していく方針です。なお、弊社は、創業以来、ゲストハウスやグラウンド等は保有しておりません。

(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
(役職員数)							
役員数 (人)	30	31	30	18	18	18	18
職員数(注1) (人)	4,220	4,017	4,100	3,900	3,500	3,450	3,400
従業員数(注2) (人)	4,853	4,728	4,800	4,500	3,950	3,900	3,850

(注1) 事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。兼務役員、嘱託、パート、派遣社員は除く。

(注2) 職員+嘱託。

## (国内店舗・海外拠点数)

	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
国内本支店(注1) (店)	58	56	56	49	44	39	36
海外支店(注2) (店)	6	6	4	2	0	0	0
(参考)海外現地法人 (社)	7	7	6	4	3	3	3

(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
(人件費)							
人件費 (百万円)	41,300	42,900	42,300	41,500	38,900	38,200	38,100
うち給与・報酬 (百万円)	26,949	27,018	27,700	27,000	25,400	24,700	24,600
平均給与月額 (千円)	446	458	455	445	430	425	425

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与 (百万円)	597	643	626	441	379	379	379
うち役員報酬 (百万円)	549	589	576	417	379	379	379
うち役員賞与(注1) (百万円)	48	54	50	24	0	0	0
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	21	22	21	24	20	20	20
平均役員退職慰労金 (百万円)	52	87	73	23	45	45	45

(注1) 9/3月期から12/3月期の役員賞与は、すべて使用人兼務役員に対するものであり、利益処分によるものは含まれない。

## (前提条件)

- 11/6月に執行役員制を導入、役員構成を取締役13名、監査役5名の計18名と仮定。

## (役員報酬・賞与)

- 役員報酬・賞与には監査役分を含む。
- 役員賞与については、株主総会決議事項であるが、役員報酬・賞与計には、計算上ゼロにて計上。

## (役員退職慰労金)

- 算出基準は、現行の「役員退職慰労金規定」に基づく。

## 5. 平均役員退職慰労金算定の補足説明

- ① 12/3月期: 執行役員制導入に伴う役員12名の退任を前提。なお、うち10名は在任期間の短い取締役が対象となる為、平均金額が23百万円と低くなる。
- ② 13/3月期以降: 毎年取締役2名、監査役1名の退任を仮定。

## (物件費)

物件費(財務会計上=繰延処理後) (百万円)	50,113	55,150	49,800	50,000	48,100	47,300	45,900
同(繰延処理前)(注1) (百万円)	50,113	55,150	58,400	56,900	53,300	50,700	47,600
うち機械化関連費用(注1) (百万円)	13,108	17,630	19,100	18,500	18,000	16,400	15,900

(注1) リース等を含む実質ベース。財務会計上は、11年3月期よりシステム開発費の繰延処理を行っているが、会計処理変更の影響を除くため、繰延処理前の計数を記載。

## 二．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

国内外における子会社・関連会社は、弊社業務の一部を移管することを通じ、業務の効率化等に資すること、また、国内外における金融関連業務の展開等を通じ、幅広くお客様のニーズにおこたえすること、を主たる目的として設立しております。

弊社の子会社・関連会社は、以下のように、厳正に管理しております。

子会社・関連会社の経営方針等の重要事項の決定については、弊社の関連会社委員会等での審議のうえ、行われております。

子会社・関連会社の業務執行状況について、月次あるいは定期的に弊社の経営陣に報告を行っております。

子会社・関連会社の業務運営状況をチェックするため、弊社は定期的に業務調査(銀行による監査等)を実施しております。

また、改正銀行法施行に伴う、弊社のグループ範囲見直しへの対応強化のため、平成10年10月に、関連事業部を新設致しました。同部では、子会社・関連会社の経営管理、経営方針の決定、経営計画等に関する助言・指導を行い、管理体制を強化しております。

・ 子会社・関連会社の収益等の動向

子会社・関連会社の収益等の動向および再建・整理計画は、下表の通りであります。

(単位：百万円)

会社名		H10/3期 実績	H11/3期 見込	再建・整理計画
東洋信証券	売上高	915	-	・証券業務からの撤退方針に基づき、 11年3月、清算手続が終了の予定 (取締役会決議10年11月)
	経常利益	791	-	
	当期利益	796	-	
東洋土地建物	売上高	3,463	3,400	
	経常利益	23	70	
	当期利益	5	10	
東洋システム開発	売上高	3,795	4,900	
	経常利益	28	30	
	当期利益	14	10	
東洋カードサービス	売上高	877	900	
	経常利益	5	5	
	当期利益	3	3	
東洋住宅販売	売上高	1,516	1,800	
	経常利益	230	4	
	当期利益	251	1	
東洋信キャピタル	売上高	2,191	2,000	・11/3に不良債権処理を実施し、資産 健全化を行う予定
	経常利益	898	600	
	当期利益	5	500	
東洋信総合ファイナンス *	売上高	7,897	7,800	・10/9に弊社債権放棄により、不良債権、 有価証券含み損を一掃し、資産健全化 実施済み
	経常利益	176	600	
	当期利益	1,505	900	
ティティエイ・ファイナンス ・ケイマン (単位：千米ドル)	売上高	57,878	55,300	
	経常利益	0	0	
	当期利益	0	0	
東洋トラスト・インターナショナル ・リミテッド (単位：千英ポンド)	売上高	10,528	7,100	・証券の引受・取次業務からの撤退方針に 基づき、清算予定 (取締役会決議11年1月)
	経常利益	527	1,700	
	当期利益	353	1,000	
スズ東洋信託銀行 (単位：千スイフラン)	売上高	9,600	7,100	・証券の引受・取次業務からの撤退方針に 基づき、清算予定 (取締役会決議11年1月)
	経常利益	306	400	
	当期利益	106	100	
東洋信託亜洲有限公司 (単位：千米ドル)	売上高	9,748	5,100	
	経常利益	1,917	1,800	
	当期利益	1,602	1,500	
東洋トラスト・オーストラリア ・リミテッド (単位：千豪ドル)	売上高	33,708	20,800	・海外融資業務からの撤退方針に基づき、 清算予定 (取締役会決議10年4月)
	経常利益	2,340	100	
	当期利益	1,496	1,300	
聯合租賃有限公司 (単位：千米ドル)	売上高	4,650	3,900	
	経常利益	381	1,700	
	当期利益	255	1,100	

\* 東洋信総合ファイナンス：左欄はH10/9期決算実績、右欄はH11/3期決算見込(6ヶ月)

海外現法(ティティエイ・ファイナンス・ケイマン以下6社)：左欄はH9/12期決算実績、右欄はH10/12期決算見込

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

(単位：億円、百万米ドル、百万英ポンド、百万スイフラン、百万豪ドル)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち申請金融機関分(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
東洋信証券	H7.9	田口賢治	証券業務	H10/3	1,022	0	0	281	300	7.9	7.9
東洋土地建物	S39.5	新門義昭	不動産賃貸業務 (当社管財物件の管理)	H10/3	496	306	306	5	0.3	0.2	0.0
東洋システム開発	S59.8	幹 泰郎	システム開発業務 (当社システム関連業務の受託)	H10/3	36	17	17	8	4	0.2	0.1
東洋カードサービス	S58.6	石田正則	クレジットカード業務	H10/3	56	45	45	5	0.025	0.0	0.0
東洋住宅販売	S63.1	松本紀幸	住宅仲介業務	H10/3	6	7	7	1	0.05	2.3	2.5
東洋信キャピタル	S63.6	石原義明	抵当証券業務 ベンチャーキャピタル業務	H10/3	854	702	702	10	0.5	8.9	0.0
東洋信総合ファイナンス	S62.3	鈴木康夫	融資業務 リース業務	H10/9	1,251	1,225	907	7	0.05	1.7	15.0
ティティエイ・ファイナンス・ケイマン	H5.1	増田友夫	金融業務	H9/12	1,256	1,247	1,247	0.001	0.001	0.0	0.0
東洋トラスト・インターナショナル・リミテッド	S58.12	塚田 繁	証券の引受・販売・仲介・斡旋	H9/12	153	107	107	40	36.1	0.5	0.3
スズキ東洋信託銀行	S62.5	佐久間裕	証券の斡旋・引受・販売・仲介 資金取引業務	H9/12	235	0	0	41	40	0.3	0.1
東洋信託亜洲有限公司	S54.8	久保山光	貸付業務 証券業務	H9/12	187	0	0	40	31.2	1.9	1.6
東洋トラスト・オーストラリア・リミテッド	S61.5	川口孝志	貸付、マネーマーケット業務	H9/12	487	500	500	34	24	2.3	1.4
聯合租賃有限公司	S60.9	稗田健二	各種リース業務	H9/12	53	41	41	6	0.9	0.3	0.2

(注1)海外の子会社・関連会社については現地通貨で記載のこと。

(ティティエイ・ファイナンス・ケイマン、東洋信託亜洲有限公司、聯合租賃有限公司：百万米ドル)

(東洋トラスト・インターナショナル・リミテッド：百万英ポンド、スズキ東洋信託銀行：百万スイフラン、東洋トラスト・オーストラリア・リミテッド：百万豪ドル)

(注2)借入金のうち、申請金融機関分は保証を含む。

(注) 銀行法等における子会社、「事務ガイドライン1-6」に規定している関連会社(上場会社も含む)を記載しております。但し、原則として弊社の与信額が1億円以下の場合、記載しておりません。

なお、海外現法のうち、弊社からの借入金がなくとも、弊社からの預かり金を有する会社については記載しております。

### 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

##### イ. 経営理念

弊社は、「国民生活に直結した信託銀行として、国民の要望に応え、わが国経済の発展に寄与すること(設立趣旨書)」を目指して、昭和34年に設立され、経営理念として、「お客さまのニーズに的確におこたえし、お客さまに支持される信託銀行」を掲げ、設立以来、一貫してお客さま第一の経営姿勢を堅持しております。

従来より、財務管理業務(年金、証券代行、証券管理・運用、不動産等)に特色をもち、堅実な社風を有する専門信託銀行として、わが国金融界における役割を着実に高めるよう鋭意努めております。

また、金融仲介機能を十分発揮することが銀行の社会的使命であると認識し、厳正な審査の下、法人及び個人のお客さまへの安定的な資金供給に務めております。

さらに、「高い社会性、公共性が求められる銀行にとって、信用こそが経営の原点である」との考えに立ち、社内の管理体制の充実を図るとともに、あらゆる機会を通じて、社会の公器たる銀行の使命を、職員一人ひとりに徹底しております。

##### ロ. リーガル・コンプライアンスの体制および現状

近時の金融自由化の急速な進展と市場原理の適用範囲の拡大に対応し、法令等の遵守と社会的責任の遂行を徹底するために、内部管理・リスク管理(法令等の遵守体制を含む)の企画・推進を担う独立の統轄部署として、平成9年11月に業務管理部を設置しました。

この体制のもと、以下の具体的施策を通じて、より公正で透明な経営と業務の運営の確保を図っております。

法令等の遵守体制の整備・強化

##### (ア)法令等の遵守責任者等の任命(平成10年1月)

すべての本部・営業店に「法令等の遵守責任者」等を任命し、業務管理部を中心とした全社的な体制を整備しております。

##### (イ)法令等の遵守に係る照会・相談制度

法令等の遵守を全社的なリスク管理と認識し、業務運営上の問題について適切な判断

を下すため、法令等の遵守に係る照会・相談について、専用の照会票を用いることを制度化しております。

(ウ)文書審査体制の整備（平成10年11月）

社内外に対し配付、掲載、契約の締結等を行うために作成する文書について、その内容等の事前審査を行う「文書審査規定」を制定、施行しました。

外部チェックの導入等

(ア)監査役会の体制強化（平成10年6月）

社外監査役として、法律・会計の専門家を招聘し、リーガル・コンプライアンスのチェック体制を強化しております。

(イ)自己査定、不良債権の償却等処理にかかる外部監査の導入

自己査定、および自己査定結果をもとに行う不良債権等の償却等の処理にかかる監査法人監査を平成9年度中間決算期より実施しております。

(ウ)市場リスク管理部門への外部監査導入

BISマーケットリスク規制に対応する内部モデルについて、監査法人による監査を実施し、平成10年度よりこのモデルを使用しております。

(I)海外支店における外部監査の充実

海外支店に監査法人による業務監査を導入しております。

倫理基準の策定・強化等

(ア)「信託業務を行う者の服務規程」等の制定（平成10年1月）

顧客との高度な信頼関係に基づく信託業務の適正な運営に資するため、平成9年11月「信託業務を行う者の服務規程」を制定し、平成10年1月より施行しました。

(イ)「職員必携」の制定（平成7年8月）

「職員必携」は全職員に配布しており、研修等を通じ遵法精神の徹底に活用しております。制定後も適宜改定を行い、その内容を充実させております。

(ウ)倫理規定の制定

全銀協の「社会的責任に関する委員会」の議論等を踏まえ、業務の健全かつ適切な運営により社会の信頼の維持・向上を図るため、役職員の行動規範として、平成10年5月、法令等の遵守、社会正義の実践等をうたった倫理規定を制定し、直ちに施行しました。

## (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

弊社においては、権限と責任の明確化という観点から、各部署の職務分掌および各機関の決裁権限を、職制規定および決裁権限基準書において明確に定めております。

個別の意思決定においても、その重要性等に応じ、代表取締役で構成する「常務会」や組織横断的な「委員会」等における審議を経たうえで、「取締役会」以下の各決裁機関において決裁することを定めるなど、意思決定プロセスにおける透明性の確保および相互牽制機能の強化を図っております。

また、原則として、すべての本部各部室について、代表取締役を担当役員として任命し、業務執行統轄の任に当たらせることによって、責任ある経営体制の確立に努めております。なお、担当役員の任命に際しては、検査・監査部門の独立性に特に留意しております。

さらに、弊社においては、コーポレートガバナンス強化の観点から、平成11年6月に執行役員制度を導入いたします。執行役員制度を導入することにより、「戦略決定機関」「業務執行の監督機関」としての取締役会のミッションを明確化し、これらの機能の強化を図るとともに、執行役員が「取締役会で決定された戦略の実行（業務執行）」に専念することによって、戦略実行の徹底およびスピード・アップを図ります。

経営諸会議および委員会の実施状況は以下のとおりです。

(図表 8-1) 経営諸会議の実施状況

名称	議長	構成メンバー	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	月1回	・代表取締役の選任 ・支配人その他の重要な使用人の選任および解任 ・重要な財産の処分および譲受 ・支店その他の重要な組織の設置、変更および廃止 等
監査役会	常任監査役	・監査役	監査役室	月1回	・会計監査人の選任等に関する議案の同意等
常務会	社長	・代表取締役 ・常任監査役	総合企画部	随時 (113回)	・経営全般に関する事項
役員部長会	-	・本部・本店勤務の代表取締役 ・常任監査役 ・本部部長	総合企画部	月2回	・業務上必要な情報の交換 ・役付取締役と本部各部室長との意見交換 ・役付取締役からの指示事項伝達
総合部長会	-	・本部部長	総合企画部	月1回	・情報連絡および意見交換
部店長会	-	・取締役 ・監査役 ・本部部長 ・営業店長	総合企画部	每期1回	・本部方針の徹底、意見交換

( 図表 8-2 ) 委員会の実施状況

名称	委員長	構成メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
A L M ・ リスク管理委員会	社長	・社長が委嘱する役付取締役 ・総合企画部長 ・調査部長 ・市場管理部長 ・営業店統轄部長 ・法人業務推進部長 ・企業金融部長 ・市場運用部長 ・委員長が随時指名する部長	総合企画部	毎期 2 回	・銀行、貸付信託、合同運用指定金銭信託の各勘定の効率的運用調達のための金利予測に関する事項 ・金利予測等に基づいた、業務の推進に関する基本的事項 ・資金業務の収益およびリスク管理に係わる基本的事項 ・その他委員長または副委員長が審議を必要と認める事項
投融資委員会	社長が委嘱する役付取締役	・社長が委嘱する役付取締役 ・審査第 1 部長 ・企業金融部長 ・総合企画部長 ・委員長が随時指名する部長	審査第 1 部	月 1 回	・1 件 50 億円を超える与信案件 ・1 件 5 億円を超える政策投資の取得および処分 ・信用格付け 6 ~ 10 の先に対する与信案件および政策投資案件のうち特に重要なもの ・国際部所管の新規与信案件 ・その他委員長または副委員長が必要と認めた事項
金利審議委員会	社長が委嘱する役付取締役	・社長が委嘱する役付取締役 ・総合企画部長 ・委員長が随時指名する部長	総合企画部	随時 (15 回)	・貸付信託、合同運用指定金銭信託等の配当率、買取割引額等に関する事項 ・長期貸出最優遇金利、短期貸出標準金利に関する事項 ・その他委員長または副委員長が必要と認めた事項
システム化委員会	社長が委嘱する役付取締役	・社長が委嘱する役付取締役 ・総合企画部長 ・システム部長 ・委員長が随時指名する部長	システム部	毎期 1 回	・長期および年次のシステム化計画に関する事項 ・重要なシステム開発に関する事項 ・その他委員長または副委員長が必要と認めた事項
2000 年問題対応委員会	社長が委嘱する役付取締役	・社長が委嘱する役付取締役 ・総合企画部長 ・広報室長 ・総務部長 ・業務管理部長 ・業務企画部長 ・システム部長 ・企業金融部長 ・国際部長 ・委員長が随時指名する部長	総合企画部 システム部	月 1 回	・コンピュータ 2000 年問題対応の推進に係わる事項 ・その他委員長または副委員長が必要と認めた事項
関連会社委員会	社長が委嘱する役付取締役	・社長が委嘱する役付取締役 ・審議対象会社の業務関連部の担当役付取締役 ・関連事業部長 ・総合企画部長 ・業務関連部の部長 ・委員長が随時指名する部長	関連事業部	随時 (25 回)	・関連会社の新設に関する事項 ・関連会社の合併および解散に関する事項 ・関連会社の増資および減資に関する事項 ・関連会社の経営計画および重要な営業活動に関する事項 ・関連会社の年度予算および決算に関する事項 ・関連会社の資産の健全性に関する事項 ・その他委員長または副委員長が審議を必要と認める事項

( 図表 8-3 ) 委員会の実施状況

名称	委員長	構成メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
受託資産運用第1委員会	社長が委嘱する役付取締役	・社長が委嘱する役付取締役 ・証券企画部長 ・受託資産運用第1部長 ・投資企画部長 ・証券運用部長 ・外国証券運用部長 ・委員長が随時指名する部長	投資企画部	月1回	・信託財産の資産配分等、運用方針に関する基本的事項 ・重要な投資対象国および投資対象通貨の選定に関する事項 ・投資不適格銘柄の選定基準の決定に関する事項 ・投資不適格銘柄の選定に関する事項のうち重要なもの ・その他委員長または副委員長が必要と認めた事項
受託資産運用第2委員会	社長が委嘱する役付取締役	・社長が委嘱する役付取締役 ・証券企画部長 ・受託資産運用第2部長 ・個人資産運用管理部長 ・投資企画部長 ・証券運用部長 ・外国証券運用部長 ・委員長が随時指名する部長	投資企画部	月1回	・信託財産の資産配分等、運用方針に関する基本的事項 ・重要な投資対象国および投資対象通貨の選定に関する事項 ・投資不適格銘柄の選定基準の決定に関する事項 ・投資不適格銘柄の選定に関する事項のうち重要なもの ・その他委員長または副委員長が必要と認めた事項
年金基金運用委員会	社長が委嘱する役付取締役	・社長が委嘱する役付取締役 ・投資企画部長 ・証券運用部長 ・外国証券運用部長 ・年金企画部長 ・年金運用部長 ・委員長が随時指名する部長	投資企画部	月1回	・信託財産の資産配分等、運用方針に関する基本的事項 ・重要な投資対象国および投資対象通貨の選定に関する事項 ・投資不適格銘柄の選定基準の決定に関する事項 ・投資不適格銘柄の選定に関する事項のうち重要なもの ・その他委員長または副委員長が必要と認めた事項
歩積両建預金自粛委員会	審査第1部担当役員	・業務管理部長 ・検査部長 ・営業店統轄部長 ・審査第1部長	審査第1部	毎期2回	・歩積両建預金自粛措置の徹底に関する諸施策の立案 ・店別臨店指導結果の報告聴取および結果に基づく改善勧告 ・営業店業績表彰制度に基づく表彰店選考に際し、業績表彰制度運営部長会に対する勧告 ・その他自粛に関する事項
同和教育推進委員会	人事担当役員	・人事部長 ・総務部長 ・人事部企画グループリーダー	人事部	随時(2回)	・同和問題に対する職員の理解と認識を深めるため研修計画の策定および推進、適正な採用選考システム ・人事管理体制等の確立および指導監督 ・関連行政機関との連絡
土地関連貸出適正化委員会	社長が委嘱する役付取締役	・業務管理部長 ・審査第1部長 ・審査第2部長 ・不動産部長	審査第1部	月1回	・土地関連貸出の実態把握および適正化措置の企画立案 ・案件審査に当り適正化の観点から審査第1部長が委員会での検討を必要と認めた案件の審議 ・その他委員長または委員が審議を必要と認めた事項

(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	武内社長	同左	同左	同左	同左	横須賀社長
総合企画部	中澤専務	中澤副社長	竹下副社長	同左	横須賀副社長	横須賀社長
広報室	小西常務	同左	山本常務	同左	松島常務	松島専務
人事部	武内社長	中澤副社長	同左	同左	同左	横須賀社長
総務部	田口常務	星野常務	同左	同左	星野専務	同左
業務企画部	小西常務	同左	山本常務	同左	松島常務	松島専務
調査部	竹下専務	竹下副社長	同左	同左	横須賀副社長	佐藤常務
システム部	田口常務	星野常務	小林常務	竹下副社長	中澤副社長	土居常務
事務推進部	田口常務	星野常務	小林常務	竹下副社長	中澤副社長	土居常務
営業店統轄部	増永常務	同左	星野常務	幹常務	松島常務	鈴杵常務
個人財務相談部	増永常務	同左	星野常務	幹常務	松島常務	鈴杵常務
個人資産運用管理部	増永常務	同左	星野常務	幹常務	松島常務	鈴杵常務
個人融資部	竹下専務	増永常務	星野常務	幹常務	松島常務	鈴杵常務
法人業務推進部	増永常務	同左	星野常務	小林常務	小林専務	小林副社長
企業金融部	竹下専務	竹下副社長	増永常務	星野常務	星野専務	同左
審査第1部	竹下専務	竹下副社長	増永常務	星野常務	星野専務	同左
審査第2部	竹下専務	竹下副社長	増永常務	星野常務	星野専務	同左
関連事業部	小西常務	中澤副社長	竹下副社長	同左	横須賀副社長	星野専務
金融法人部	古川常務	同左	小林常務	同左	小林専務	小林副社長
国際部	中澤専務	中澤副社長	山本常務	同左	横須賀副社長	土居常務
市場運用部	田口常務	田口専務	中澤副社長	同左	土居常務	同左
市場営業部	中澤専務	中澤副社長	山本常務	同左	土居常務	同左
証券企画部	小西常務	同左	横須賀専務	同左	横須賀副社長	松島専務
受託資産運用第1部	小西常務	田口専務	横須賀専務	同左	佐藤常務	同左
受託資産運用第2部	小西常務	田口専務	横須賀専務	同左	佐藤常務	同左
証券運用部	小西常務	田口専務	横須賀専務	同左	佐藤常務	同左
外国証券運用部	小西常務	田口専務	横須賀専務	同左	佐藤常務	同左
投資企画部	小西常務	田口専務	横須賀専務	中澤副社長	土居常務	佐藤常務
証券管理部	小西常務	同左	横須賀専務	同左	中澤副社長	松島専務
証券代行部	古川常務	同左	古川専務	小林常務	小林専務	小林副社長
年金企画部	湊常務	同左	増永常務	同左	増永専務	増永副社長
年金営業推進部	湊常務	同左	増永常務	同左	増永専務	増永副社長
年金管理部	湊常務	同左	増永常務	同左	増永専務	増永副社長
年金運用部	湊常務	同左	横須賀専務	同左	佐藤常務	同左
不動産部	竹下専務	竹下副社長	小林常務	渡辺常務	松本常務	増永副社長
開発事業部	竹下専務	竹下副社長	小林常務	渡辺常務	松本常務	増永副社長
不動産鑑定部	竹下専務	竹下副社長	小林常務	渡辺常務	松本常務	増永副社長
業務管理部	小西常務	同左	山本常務	同左	松島常務	松島専務
検査部	中澤専務	田口専務	古川専務	中澤副社長	同左	松島専務
与信監査室	竹下専務	竹下副社長	増永常務	星野常務	中澤副社長	松島専務
市場管理部	中澤専務	中澤副社長	竹下副社長	同左	中澤副社長	松島専務
本店営業本部	新門常務	横須賀常務	小西専務	同左	山本常務	山本専務
大阪支店	小林常務	同左	松島常務	同左	渡辺常務	同左

(\* 1) 年度の途中で担当の変更があった場合は、担当期間の長い役員を記載。

(\* 2) 期間中に組織改定等があった場合は、改定前の組織を現在の組織に引き直して記載。

(\* 3) 5年度は、横須賀常務がニューヨーク支店長、ケイマン支店長(米州駐在)を兼ねた。

### (3) 自主的・積極的なディスクロージャー

弊社は、お客様や株主等の投資家の皆様に対して、経営の状況等を適切にご理解いただくために、法令等に定められた開示事項にとどまらず、様々な機会や媒体を活用し、積極的な情報開示に努めております。

決算短信・有価証券報告書等においては、適正な開示に努めるとともに、ディスクロージャー誌においては、トピックス等の掲載により、分かり易さに心掛けるとともに、情報の網羅性にも配慮しております。また、インターネットにホームページを開設することにより、広く情報を開示するよう努めております。

#### 開示媒体

	根拠法等	対象	頻度、実施時期等
印刷物			
営業報告書等 計算書類	商法 § 281	株主	年2回(決算(含中間期)毎)
ディスクロージャー誌	銀行法 § 21	公衆	年1回(営業年度毎)
有価証券(半期)報告書	証取法 § 24	投資家	年2回(決算(含中間期)毎)
決算短信	取引所規程	投資家	年2回(決算(含中間期)毎)
アニュアルレポート	任意	公衆	年1回(営業年度毎)
営業のご報告	任意	株主	年2回(決算(含中間期)毎)
インターネット	任意	公衆	9/1~ホームページ開設
IR活動			
説明会	任意	投資家	国内(9/11~) 海外(9/12~)
個別説明	任意	アナリスト等	随時

#### (IR活動について)

弊社では、経営状況等の実態をよりの確にご理解いただくよう、アナリスト・投資家向け説明会の開催や、個別説明等も積極的に行い、ディスクロージャーに係る種々の要望に応えております。

特に、平成9年11月、信託銀行としては初めて、投資家向け会社説明会を開催し、以後半期毎に、社長自らが弊社の戦略を説明する投資家向け会社説明会を、東京、欧州(ロンドン・スコットランド・チューリッヒ等)、米国(ニューヨーク・ボストン等)で開催しております。説明会においては、投資家の方々がその時々で最も関心のあると思われる点につき、説明を行うよう努めております。

また、弊社では、平成9年度中間決算から自己査定に基づく償却・引当を実施いたしました。平成9年11月の説明会では、自己査定状況につき、破綻懸念先以下について説明を行い、平成10年5月には説明資料にて破綻懸念先以下の債務者区分、分類・分類債権額の開示を行いました。また、資金業務・財管各部門別の収益の開示も行っ

ております。さらに、平成 10 年 11 月には、連結決算制度の拡充を織込んで、関連会社等についての開示を行うとともに、いわゆる金融機能早期健全化法の趣旨に則り、不良債権の開示を実施しております。

このような I R 活動の結果、平成 10 年度からスタートした日本証券アナリスト協会による銀行ディスクロージャーランキングでは、弊社は総合で第 2 位、大手 19 行ベースでは第 1 位と高い評価を得ております。

今後も、投資家の皆様に、弊社をより正しく理解していただく上で必要な情報につきましては、積極的に開示を行っていく方針としております。また、本計画でも開示しておりますとおり、部門別採算等の管理会計の計数につきましても広く開示して行きたいと考えております。

#### (4) 従来の経営責任についての考え方

前記(1)の通り、弊社は、設立以来、堅実な経営を旨として業務を運営してまいりましたが、バブル期後半の平成2年度下期ごろより、他行比劣勢であった貸出の量的拡大を企図して貸出残高を増加させ、結果として、不動産会社、ノンバンク等向け貸出を中心に、多額の不良債権を抱えるに至ったことは遺憾であります。

当時の行動を振り返りますと、資金使途の社会的・公共的意義のチェック、適正な業種別貸出ポートフォリオの維持、物的担保に偏りすぎた貸出チェック等に反省すべき点があったと考えております。

平成4年度以降、弊社は、再び同じ轍を踏まぬよう厳正な経営を維持してゆくことを固く決意し、できるだけ早期に不良債権の処理を終え、資産の健全化を図ることが、金融機関としての社会的責任・使命を果たすための基盤であるとの認識に立ち、徹底した経営の合理化・効率化を実施してまいりました。

具体的には、平成4年10月、経営効率化委員会(第1次)を設置し、全社的な経営効率化への取り組みをスタートさせ、その後も「新中期経営計画(平成6年度~8年度)」「長期経営計画2000(平成9年度~11年度)」と言った全社レベルの経営方針として経営効率化を最優先課題の一つに掲げ、推進してまいりました。

この間、役員賞与のカット・役員報酬の減額等の施策を継続的に実施してきたほか、平成10年12月より、役員報酬の一段の減額を実施するなど、経営責任の明確化を図っております。

今後は、執行役員制度および事業部制の導入により、取締役会および取締役の経営責任ならびに各執行役員の業務執行責任を一層明確化してまいります。

## 4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

### (1) 資本注入前の資本政策

#### イ. 基本的な考え方

弊社は、銀行業の公共性に鑑み、健全経営確保の観点から、内部留保の充実に留意しつつ、安定的な配当を継続することが大切であると考えてまいりました。

#### ロ. 発行済株式の資本組入額の減少、株式の併合、消却等を行わない場合、その理由

平成10年9月中間決算期における弊社の剰余金は652億円となっており、減資等の必要はありません。

### 八. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

#### < 配当 >

配当政策については、安定配当を基本的な考えとしてまいりましたが、厳しい経営環境に鑑み、平成11年3月期中間決算におきまして、前期の中間配当金に比べ50銭減額し、1株につき3円といたしました。

平成11年3月期決算におきましても、1株につき3円の利益配当を行い、年間では前年度比1円減額の6円とする予定としております。

#### < 役員報酬・賞与 >

役員報酬につきましては、平成4年度のピーク時に比べ5~10%の削減を行ってまいりましたが、先般策定しました経営効率化計画にあわせて、昨年12月より削減幅を5~25%に拡大しております。また、役員賞与につきましては、平成7年度より全額カットしております。

### (2) 資本注入後の資本政策

#### イ. 基本的な考え方

本件優先株式等の発行による資本調達額に見合う金額を期間収益により早期に蓄積すべく、従来以上に内部留保の充実に努めてまいります。

#### ロ. 配当、役員報酬・賞与についての考え方

#### < 配当 >

利益の流出を抑制し内部留保の充実に努めることを第一義とし、配当水準を決定してま

いります。

<役員報酬・賞与>

役員報酬につきましては、平成4年度のピーク時に比べ5～10%の削減を行っていましたが、先般策定しました経営効率化計画にあわせて、昨年12月より削減幅を5～25%に拡大しております。

今後も、内部留保の充実を第一義とし、現状水準の役員報酬を継続するとともに、役員賞与につきましても、全額カットを継続してまいります。

## 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

平成4年以降、弊社は、不良債権の早期処理を経営上の最重要課題の一つとして取組む一方、金融仲介機能を十分発揮することが銀行の社会的使命であると認識し、厳正な審査の下、法人及び個人のお客様への安定的な資金供給に努めてまいりました。

今後も、弊社の戦略分野である財務管理業務における取引が期待できる優良な取引先を中心に、下記の方策等を講ずることにより、これまで以上に積極的に推進していく所存であります。特に、中小企業向けの貸出については、現況下、社会的要請にも鑑み、喫緊の課題として、前向きに取り組んでいく方針です。

計数面では、実勢ベース（不良債権処理等の特殊要因を控除）での中小企業向け貸出金残高（インパクトローン含む）は、平成10年9月末26,748億円、平成11年3月末26,845億円、平成12年3月末27,739億円を見込んでおります。また、貸出全体の残高についても、実勢ベースで増加させてまいります。

### (2) 具体的な方策

#### 企業金融業務推進のための体制整備

平成9年12月に、事業法人取引の推進機能を与信審査部門から分離し、かつ資本市場業務や資産流動化業務と統合し、総合的な企業金融業務の推進部署として、企業金融部を新設しました。

さらに今後、東京地区と大阪地区については、店舗の再編を行い、事業法人取引の機能を集約することによって、専門家の育成、審査能力の向上および営業機能の強化を図ってまいります。これにより、融資業務におけるリスク管理能力を高めるとともに、資産流動化等の企業金融業務におけるサービスを一層向上させ、お客様のニーズにおこたえできるよう努力してまいります。

#### 中堅・中小企業取引の推進に関する、営業店への徹底・指導

中堅・中小企業とも、借り換え需資を除いては、設備投資資金・増加運転資金等の所謂前向きな借入需要に乏しい、との現状認識をしておりますが、対象企業を広く選定し、継続的に需資の掘り起こしを行う等、与信残高の増加を図っていく予定です。

一方、銀行の公共性、社会的使命という観点から、信用保証協会を始めとする各種保証制度の活用等についても、臨店指導や集合研修を実施し、周知徹底を図るとともに、健全な資金需要に広く対応するように指導を徹底してまいります。

他方、貸出の審査においても、担保保全面のみに過度に依存することなく、お客様の資金用途を正確に把握し、返済方法の妥当性を検討することを心掛け、健全な借入申込みについては積極的に対応するよう徹底的に指導しております。

特に、中小企業からの借入申込みについては、平成10年5月より「借入申込みチェック票」を作成する等、誠意ある対応を行うことにしております。すなわち、資金用途や返済計画等の判断をきちんと行った上で、お客様の借入申込みにお応えできない場合にも、窓口のみでの事務的な対応にとどまることなく、その理由を明確に説明すると共に、借入以外の他の手段による資金調達をアドバイスする等、お客様の立場に立って、肌理細かく対応しております。

#### 資産流動化を中心とした企業金融業務の推進

お客様の多様化した借入ニーズに対応するには、融資業務以外にも、信託機能等を活用した、売掛金や手形債権等の資産流動化の方法の活用が不可欠であります。弊社では、お取引先企業の資金調達ニーズに対応すべく、平成9年度より積極的に推進しており、わが国でもトップクラスの実績を上げております。(平成10年9月末における中堅・中小企業からの受託残高は26社400億円に達しております。)

弊社は今後も、本業務への人材の投入を継続し、調達スキーム構築等のノウハウの修得を進め、お客様からの流動化資産の受託を一層推進してまいります。

#### 資産流動化業務の推進

(億円)

	8年度 実績	9年度		10年度			
		実績	前年比増減	上期実績	下期計画	合計	前年比増減
資産流動化信託受託実績( )	2,283	4,741	108%	4,054	4,200	8,254	74%
うちリース・クレジット 債権等流動化実績 (通産省調査、販売額ベース)	1,230	2,354	91%	1,642	-	-	-
全業態内シェア(順位)	10.7% (1)	10.0% (2)		12.5% (1)	-	-	-

( ) 自社債権の流動化分を含む。

#### 中核取引推進制度“CS21”及び事業支援制度“BS制度”の積極的な運営

平成7年9月に「CS21」制度を新設し、将来の成長発展が見込める中堅、中小企業との新規取引の推進を展開してまいりました。本制度は、弊社の得意分野である、財務管理業務の機能を最大限に活用し、営業店と本部が一体となって、お客様の抱える様々なニーズにおこたえしていかうとする制度であります。

さらに、平成8年5月には「BS制度」を新設し、弊社のお客様の事業紹介や業務斡旋を促進してまいりました。本制度は、弊社のお客様であるか否かを問わず、お客様相互の取引を斡旋し促進することで、お客様に対する事業支援を行っていかうとする制度であります。

いずれの制度も、融資業務を伸ばすことのみを目的としたものではありませんが、将来弊社の中核のお取引先として、融資業務についてもお客様の一定の要望におこたえしようというものであり、両制度を今まで以上に積極的に運営することが、お客様の業績向上に繋がるものと考えております。

(図表 10)貸出金の推移

					(億円)	
		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	イバ <sup>®</sup> クレジットを含む <sup>①</sup> 貸出	72,363	71,115	99.1	69,973	69,650
	イバ <sup>®</sup> クレジットを除く <sup>②</sup> 貸出	70,101	69,344	99.5	68,497	68,150
中小企業向け(注1)	イバ <sup>®</sup> クレジットを含む <sup>①</sup> 貸出	27,112	25,909	97.7	25,506	26,050
	イバ <sup>®</sup> クレジットを除く <sup>②</sup> 貸出	25,903	25,057	98.3	24,805	25,350
うち保証協会保証付貸出		2	2	100.0	5	10
個人向け		9,094	9,138	100.2	9,140	9,100
うち住宅ローン		2,066	2,041	99.4	2,091	2,200
その他		36,157	36,068	99.9	35,327	34,500
海外貸出(注2)		7,147	6,572	91.5	4,252	1,900
合計		79,510	77,687	98.5	74,225	71,550

(同・実勢ベース&lt;下表の増減要因を除く&gt;) (億円)

					(億円)	
		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	イバ <sup>®</sup> クレジットを含む <sup>①</sup> 貸出	72,363	71,966	/	71,966	72,343
	イバ <sup>®</sup> クレジットを除く <sup>②</sup> 貸出	70,101	70,195		70,490	70,843
中小企業向け(注1)	イバ <sup>®</sup> クレジットを含む <sup>①</sup> 貸出	27,112	26,748	/	26,845	27,739
	イバ <sup>®</sup> クレジットを除く <sup>②</sup> 貸出	25,903	25,896		26,144	27,039

(注1) 中小企業とは、資本金1億円(但し、卸売業は300万円、小売業、飲食業、サービス業は100万円)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すること。

(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	236(170)	298(286)	1,040(786)	500(350)
CCPC向け債権売却額	77( 77)	-( - )	-( - )	-( - )
債権流動化(注3)	94( - )	-( - )	400( - )	200( - )
会計上の変更(注4)	-( - )	-( - )	-( - )	-( - )
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	-( - )	553(553)	553(553)	-( - )
計	407(247)	851(839)	1,993(1,339)	700(350)

(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

弊社は、時価会計の導入が予定されている平成14年3月期までに、できる限り前倒しで10年9月末基準の有価証券含み損を全て処理する計画としております。

従いまして、剰余金は、今後3年程度、大幅な増加は望めませんが、平成15年3月期以降、毎期500億円程度増加し、平成18年3月期には剰余金の残高が、本件優先株式の発行額2,000億円を上回る見込であり、7年以内で償還可能と考えております。

また、悲観シナリオ(次頁以降の(2)イ.「基準シナリオに対する税引後利益の変動見通し」御参照)におきましても、平成19年3月期には剰余金の残高が2,000億円を超える見込であり、8年程度で償還可能と考えております。

平成20年3月期には、本件優先株式等を消却・償還した場合にも、金融仲介機能を発揮するのに十分な自己資本が確保できると考えております。

収益シナリオ毎の剰余金の推移見込

(億円)

	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期
基準シナリオ	1,260	1,823	2,385	2,948	3,510	4,073
楽観シナリオ	1,682	2,350	3,017	3,685	4,352	5,020
悲観シナリオ	813	1,233	1,652	2,072	2,491	2,911

(注) 17/3月期以降は、税引後利益を16/3月期と同額として算出

本件申請額  
優先株式 2,000億円

## (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

(図表 11-1) 基準シナリオ (A) の収益見通し

(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
信託勘定償却前業務純益	906	851	979	1,079	1,190	1,326
税引後当期利益	- 1,291	88	104	107	576	655

注) 信託勘定償却前業務純益とは業務純益から信託勘定での不良債権処理額を控除したものの。

	基準シナリオ										
国内経済	緩やかながらも回復ペースを維持 (GDP 成長率 0~1% 台)										
海外経済	米国は一旦短期のリセッション入り、欧州景気も減速。その後欧米ともに回復。										
金利	当面は長短金利とも弱含みで横這い。長期金利は平成12年度以降緩やかに上昇。短期金利は平成13年度に一旦上昇後横這い。										
	10下	~	11下	~	12下	~	13下	~	14下	~	15下
長 P	2.70		2.70		3.20		3.70		4.20		4.70
短 P	1.50		1.50		1.50		1.70		1.90		1.90
TIBOR6M	0.75		0.75		0.75		0.95		1.05		1.05
スワップ5年	1.50		1.50		2.00		2.50		3.00		3.50
貸信 5年	0.70		0.70		0.95		1.30		1.60		1.80
貸信 2年	0.40		0.40		0.55		0.70		0.90		1.00
為替	110~140のBOX。欧米との相対評価を反映して徐々に円安方向へ。										
株価	日経平均は13,500で推移。										
不動産市況	商業地、住宅地ともに地価は横這いながら、徐々に流動性回復。										
貸出	貸出残高は特殊要因を除き横這い。3業種向け貸出の圧縮、中小企業向け貸出の増加をはかる。信託勘定の長P貸出減少と銀行勘定のスプレッド貸の増加はほぼ同ペース。										
有価証券運用	財務投資は、平成10年度下期運用残高を維持。政策投資は年間500億円程度減少。										
顧客性調達	個人信託の減少はス-P-定期、法人信託の減少は大口定期で吸収し、顧客性資金残高を維持。(円投の減少分は大口定期残高で調整)										

基準シナリオにそった修正業務純益ベースでの部門別収益は、「ロ. 主要部門別の純収益 (部門毎の経費を勘案) 動向」において説明しておりますので御参照下さい。

( 図表 11-2 ) 基準シナリオに対する信託勘定償却前業務純益の変動見通し

( 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
楽観的シナリオ ( B )	906	945	1,105	1,229	1,364	1,506
変化額 ( B ) - ( A )	0	94	126	150	174	180
悲観的シナリオ ( C )	906	779	854	928	1,016	1,080
変化額 ( C ) - ( A )	0	- 72	- 125	- 151	- 174	- 246

( 図表 11-3 ) 基準シナリオに対する税引後当期利益の変動見通し

( 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
楽観的シナリオ ( B )	- 1,291	143	177	194	677	760
変化額 ( B ) - ( A )	0	55	73	87	101	105
悲観的シナリオ ( C )	- 1,291	46	31	19	475	512
変化額 ( C ) - ( A )	0	- 42	- 73	- 88	- 101	- 143

楽観シナリオ																																																		
国内経済	平成11年度から順調に回復。( GDP 成長率 2 % 台後半へ )																																																	
海外経済	米国はリセッションに陥ることなく、世界同時不況は回避。																																																	
金利	長短金利とも順イ ルドを保ったまま徐々に上昇するが、長短のギャップは徐々に拡大する。 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>10下</th> <th>11下</th> <th>12下</th> <th>13下</th> <th>14下</th> <th>15下</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>長 P</td> <td>2.70</td> <td>3.20</td> <td>3.70</td> <td>4.20</td> <td>4.70</td> <td>5.20</td> </tr> <tr> <td>短 P</td> <td>1.50</td> <td>1.70</td> <td>1.90</td> <td>2.10</td> <td>2.30</td> <td>2.30</td> </tr> <tr> <td>TIBOR6M</td> <td>0.75</td> <td>0.95</td> <td>1.15</td> <td>1.35</td> <td>1.55</td> <td>1.75</td> </tr> <tr> <td>スワップ5年</td> <td>1.50</td> <td>2.10</td> <td>2.70</td> <td>3.30</td> <td>3.90</td> <td>4.50</td> </tr> <tr> <td>貸信 5年</td> <td>0.70</td> <td>1.00</td> <td>1.35</td> <td>1.65</td> <td>2.00</td> <td>2.30</td> </tr> <tr> <td>貸信 2年</td> <td>0.40</td> <td>0.55</td> <td>0.70</td> <td>0.90</td> <td>1.05</td> <td>1.25</td> </tr> </tbody> </table>		10下	11下	12下	13下	14下	15下	長 P	2.70	3.20	3.70	4.20	4.70	5.20	短 P	1.50	1.70	1.90	2.10	2.30	2.30	TIBOR6M	0.75	0.95	1.15	1.35	1.55	1.75	スワップ5年	1.50	2.10	2.70	3.30	3.90	4.50	貸信 5年	0.70	1.00	1.35	1.65	2.00	2.30	貸信 2年	0.40	0.55	0.70	0.90	1.05	1.25
	10下	11下	12下	13下	14下	15下																																												
長 P	2.70	3.20	3.70	4.20	4.70	5.20																																												
短 P	1.50	1.70	1.90	2.10	2.30	2.30																																												
TIBOR6M	0.75	0.95	1.15	1.35	1.55	1.75																																												
スワップ5年	1.50	2.10	2.70	3.30	3.90	4.50																																												
貸信 5年	0.70	1.00	1.35	1.65	2.00	2.30																																												
貸信 2年	0.40	0.55	0.70	0.90	1.05	1.25																																												
為替	110 ~ 140 の BOX。景気回復を反映して基本的に円高で推移。																																																	
株価	日経平均は 13,500 ~ 18,000 の BOX 推移。平成 13 年度以降は 20,000 台へ。但し、有価証券含み損の処理計画は、日経平均 13,500 を前提に策定。																																																	
不動産市況	商業地、住宅地ともに地価は緩やかに上昇。流動性も回復。																																																	

悲観シナリオ																																																		
国内経済	底割れはしないが回復力弱い ( GDP 成長率 0 % を挟んで推移 )																																																	
海外経済	米国のリセッション入りをきっかけに世界的にデフレ基調が続く。																																																	
金利	長短金利とも当面弱含みで横這い。平成 13 年度以降円安の進行と同時に実態経済の回復を伴わないまま金利が上昇。 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>10下</th> <th>11下</th> <th>12下</th> <th>13下</th> <th>14下</th> <th>15下</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>長 P</td> <td>2.20</td> <td>2.20</td> <td>2.20</td> <td>2.20</td> <td>3.20</td> <td>4.20</td> </tr> <tr> <td>短 P</td> <td>1.50</td> <td>1.50</td> <td>1.50</td> <td>1.50</td> <td>2.30</td> <td>2.30</td> </tr> <tr> <td>TIBOR6M</td> <td>0.70</td> <td>0.70</td> <td>0.70</td> <td>0.70</td> <td>1.50</td> <td>2.30</td> </tr> <tr> <td>スワップ5年</td> <td>1.00</td> <td>1.00</td> <td>1.00</td> <td>1.00</td> <td>2.00</td> <td>3.00</td> </tr> <tr> <td>貸信 5年</td> <td>0.50</td> <td>0.50</td> <td>0.50</td> <td>0.50</td> <td>1.30</td> <td>2.10</td> </tr> <tr> <td>貸信 2年</td> <td>0.30</td> <td>0.30</td> <td>0.30</td> <td>0.30</td> <td>0.70</td> <td>1.10</td> </tr> </tbody> </table>		10下	11下	12下	13下	14下	15下	長 P	2.20	2.20	2.20	2.20	3.20	4.20	短 P	1.50	1.50	1.50	1.50	2.30	2.30	TIBOR6M	0.70	0.70	0.70	0.70	1.50	2.30	スワップ5年	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	貸信 5年	0.50	0.50	0.50	0.50	1.30	2.10	貸信 2年	0.30	0.30	0.30	0.30	0.70	1.10
	10下	11下	12下	13下	14下	15下																																												
長 P	2.20	2.20	2.20	2.20	3.20	4.20																																												
短 P	1.50	1.50	1.50	1.50	2.30	2.30																																												
TIBOR6M	0.70	0.70	0.70	0.70	1.50	2.30																																												
スワップ5年	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00																																												
貸信 5年	0.50	0.50	0.50	0.50	1.30	2.10																																												
貸信 2年	0.30	0.30	0.30	0.30	0.70	1.10																																												
為替	110 ~ 140 の BOX 推移だが、財政収支の悪化を反映して平成 13 年度以降円安が進む。																																																	
株価	日経平均は 10,000 ~ 13,500 の BOX で低迷。																																																	
不動産市況	商業地、住宅地ともに地価は回復せず。																																																	

注) 楽観・悲観シナリオとも貸出・有価証券運用・顧客性調達についての前提は基準シナリオと変更ありません。

## ロ. リスク調整後の部門別収益率の見通し

### リスク調整後の部門別収益率

	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
資金業務	13.7%	10.3%	13.0%	14.7%	16.1%	17.4%
財管業務	19.8%	25.3%	30.7%	35.0%	40.3%	38.8%
資金・財管合計	14.7%	12.7%	16.1%	18.5%	20.8%	22.1%

(注) リスク調整後の部門別収益率 = 部門別修正業務純益 ÷ リスク調整後部門別自己資本

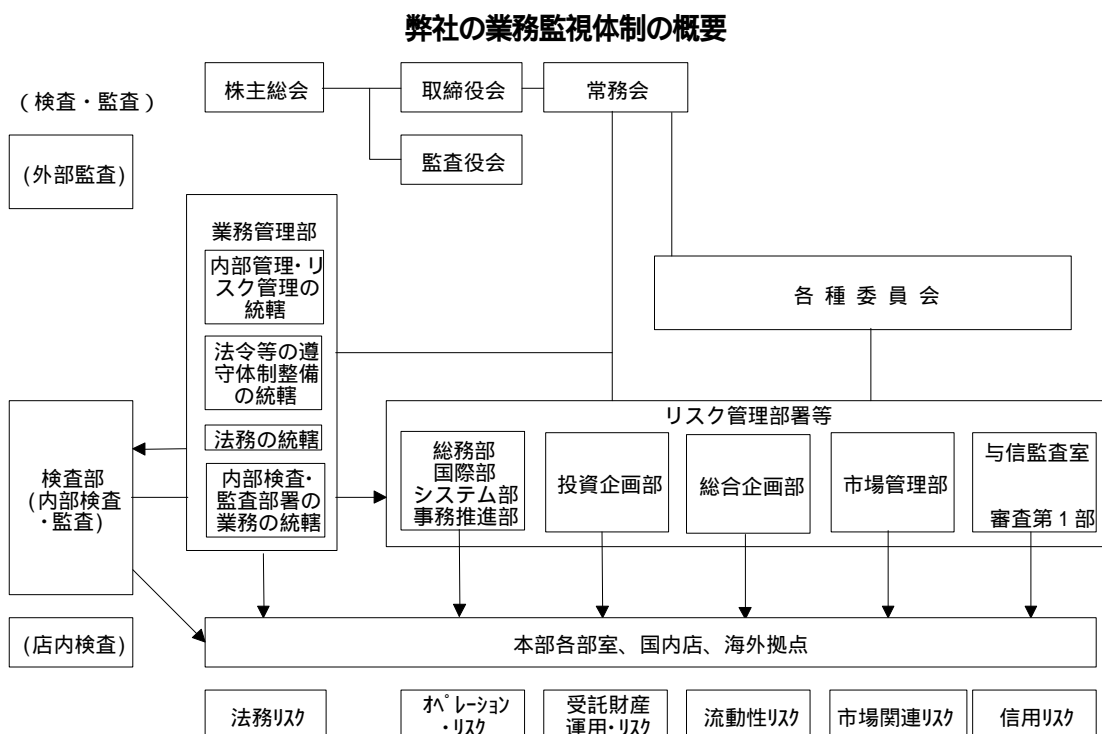
## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 各種リスク管理の状況

弊社においては、本部・営業店に対する検査部門の臨店検査等の充実に努めるとともに、市場取引部門・信託財産運用部門等に対して、「独立したミドル部門(市場管理部等)」が業務・運用監査を実施しているほか、監査実施状況について検査部門による検査を行うなど、体制の整備、充実を図っております。

また、「資産の自己査定部門(審査第1部等)」に対しても、自己査定が適正に実施されているかについて、与信監査室が監査を実施するほか、自己査定結果等に係る監査法人の監査も導入しております。これらの監査、検査結果については都度、経営陣に報告、フォローアップしております。

これらに加えて、業務の内部検査、監査及び法令遵守体制の整備・充実を含めた内部管理・リスク管理の統轄部署として「業務管理部」を設置しているほか、事故・苦情等への対応は「総務部業務管理グループ」において統轄するなど、適切な業務監視体制を整備しております。



(図表 12) 個別リスクごとの管理体制

	リスク管理部署	現在の管理体制	過去1年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	審査第1部 (統轄)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 審査第1部・国際部は、信用格付(10段階)を国内外同一基準で実施し、格付を基本としたリスク管理を行っている。</li> <li>・ 自己査定(年2回)を実施し、その結果を償却・引当に反映させる。</li> <li>・ 与信監査室、監査法人の監査の定期的な実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信用リスク量計測の高度化及びシステムサポート</li> <li>・ 不良債権発生未然防止のための審査・管理機能の強化</li> </ul>
金利リスク	総合企画部 市場運用部 市場営業部 市場管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ A L M・リスク管理委員会が全社的に統轄する。</li> <li>・ バンキング業務の金利リスクは、円貨については市場運用部が、外貨については市場営業部が管理。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポートフォリオのポジション管理のシステムアップ</li> </ul>
カントリーリスク	国際部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済指標および政治・社会・経済情勢等を分析し、国別格付を実施。なお、外部格付機関の評価も参照。</li> <li>・ 格付に応じてクレジット・ライン上限額を設け、その範囲内で国別ラインを設定し(常務会決定)、国ごとの与信・有価証券運用等の枠を海外拠点を含め一元管理。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 分析手法のノウハウ向上</li> </ul>
マーケットリスク	市場管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市場管理部が各市場取引部門(海外支店、連結子会社含む)のマーケットリスクを測定し、一元管理。</li> <li>・ トレーディング部門のリスク管理には内部モデルを使用。</li> <li>・ 国内におけるリスクリミットのモニタリングについてリアルタイム化。</li> <li>・ バリュエーション・アット・リスクをリスク量の統一的な尺度として使用。</li> <li>・ リスクリミットを設定して管理。</li> <li>・ 市場リスク計測の内部モデルについて外部監査を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外店におけるトレーディング部門のリスクリミットのモニタリングについてリアルタイム化</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制	過去1年にみられた改善を要する事例の件数および概要
流動性リスク	総合企画部 市場運用部 市場営業部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ALM・リスク管理委員会が全社的に統轄する。</li> <li>・市場関連の資金の運用・調達、円貨については市場運用部が、外貨については市場営業部が管理。</li> <li>・円貨・外貨流動性危機対応を含む緊急時対応ルールを制定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急時対応ルールの充実</li> </ul>
オペレーショナルリスク	事務推進部 総務部 国際部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーショナルリスクの内、事務推進部が事務指導・改善、総務部が緊急時対応・苦情紛争処理を統轄。なお、海外拠点については国際部が統轄。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外の各種規定・規則・マニュアルを継続的に検証・整備することにより改善を図る</li> </ul>
EDPリスク	システム部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム開発基準書およびシステム運営規定集を制定し、標準化を徹底している。</li> <li>・システムの開発および運営の企画はシステム部が担当。</li> <li>・開発委託先とは、基本契約を締結し、守秘義務等基本的な事項を取り決め個別請負契約により委託内容等を明確に取り決めている。</li> <li>・検査部(システム監査グループ)主体でほぼ年1回監査を受けている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分散システムについては、FISCの指針に準拠し基準を見直し、クライアントサーバーシステム開発・運営規準書を策定、セキュリティ対策の強化を図る計画</li> </ul>

	リスク管理部署	現在の管理体制	過去1年にみられた改善を要する事例の件数および概要
法務リスク	業務管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務管理部による遵守体制の全社的一元管理。</li> <li>・全部室店に法令等の遵守責任者・担当者を設置、職員の指導研修、法令等の遵守に係る照会・相談窓口としている。</li> <li>・各本部の法令等の遵守責任者は所管商品・業務に係る営業店の指導監督を実施。</li> <li>・文書審査規定に基づき社内外に対し配布・掲載・発信・契約の締結等を行うために作成する文書について、その内容等につき所定の本部による事前審査体制を整備。</li> <li>・全職員向けの体系的な法令等の遵守マニュアルとして、「職員必携 - 法令等の遵守」を改定済。</li> <li>・各部室店の自主検査、検査部検査による法令等の遵守状況のチェック体制を整備。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外拠点、子会社等関連会社、グループ会社を含む法令等の遵守体制の一元管理体制の整備</li> </ul>
レピュテーションリスク	広報室	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「広報に関する規定」により、マスコミ等への公表、取材への対応窓口を広報室に一元化する等の統一ルールを定めるとともに、当社に関する誤報等に対する情報の収集についても広報室で一元管理し、関連部と協議のうえ、対応を経営に諮る体制としている。</li> <li>・（事故苦情等の事実への対応については総務部で一元管理し、広報室を含む関連部で対応協議する体制としている。）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「広報に関する規定」の社内徹底を図るとともに、誤報等に対する対応事例を蓄積し、対応力を強化</li> </ul>

## (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

資産運用に係る決裁権限は、原則として、常務会の審議を経たうえで、社長が決定しております。

なお、弊社の経営に特に重要な影響を与えるものについては、所定の決裁権限にかかわらず、取締役会の決議によるものとしております。

### イ．貸出等に係る決裁権限

居住者に対する貸出等に係る決裁権限は、1債務者当りの総与信額、信用格付、1件当りの金額を基準に、以下のように決定しております。（非居住者に対する貸出等に係る決裁権限もこれに準じております。）

居住者に対する貸出等の決裁権限（所管部：審査第1部、審査第2部、個人融資部）

区分	基準			審査役	部長	担当役付取締役	社長	審議機関	
	1債務者当りの総与信額	弊社信用格付	1件当りの金額						
新			50億円超					投融資委員会	
	100億円超	1~5の先	10億円超						
		それ以外の先	10億円以下						
	規	100億円以下 20億円超	1~5の先						
			それ以外の先						
20億円以下 1億円超		8~10の先							
		それ以外の先							
条保 継全 続変 関更 係		8~10の先							
		それ以外の先							
		1~5の先							
		6~7の先							
		8~10の先							

### ロ．有価証券に係る決裁権限

有価証券の取得、処分等に係る決裁権限については、「事業法人との取引推進を目的とするもの」と「それ以外のもの」とに区分し、有価証券の種類、取得・処分の別、1件当りの金額等を基準に、以下のように決定しております。

事業法人との取引推進を目的とするもの（所管部：審査第1部、審査第2部）

区分	基準	部長	担当 取締役	社長	取締役会
株式	取得	1件当たり50億円超			
		1件当たり5億円超50億円以下			
		1件当たり1億円超5億円以下			
		ただし上場・有配銘柄で1件当たり1億円超5億円以下の追加取得			
		1件当たり1億円以下			
		ただし上場・有配銘柄で1件当たり1億円以下の追加取得			
	増資	上場・有配銘柄の中間発行の場合			
	払込	上場・有配銘柄の額面割当の場合			
		上記以外のものは取得に準ずる			
	処分	1件当たり50億円超			
	1件当たり1億円超50億円以下				
	1件当たり1億円以下				
転換社債 新株引受 権付社債	取得	1件当たり5億円超			
		1件当たり5億円以下			
公社債	応募	1件当たり5億円超			
	引受	1件当たり5億円以下			
	処分				

以外のもの（所管部：市場運用部）

区分	基準	部長	担当 取締役
証券投資信託 受益証券	取得	1件 1億円超	
	処分	1件 1億円以下	
公社債	買入		
	処分 応募 引受		
株式、転換社債および新株引 受権証券			
先物取引およびオプション取引			
外国為替の予約および為替オ プション取引	以下のいずれかに該当するもの 保有外貨建資産についてヘッ ジを目的とするもの 外貨建証券等の処分、元本償 還、利子または配当に基づく もの 外貨建証券等の取得、株主割 当による払込および債券の払 込に基づくもの		
スワップ取引			
上記のいずれにも該当しないもの			

なお、の有価証券の取得、処分等の前提となる投資方針等については、ALM・リスク管理委員会の審議を経たうえで、市場運用部の担当役員取締役が決定しております。

### (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

現行の企業格付の体制は、次の通りであります。

#### 実施部署

営業部店で第1次格付を行い、所管部（審査第1部、審査第2部、個人融資部、国際部）において最終格付を実施しております。

#### 実施時期

原則として、年1回、6月末日を基準日として実施する他、取引先の業況が変化した場合、また、延滞の事実が発生した場合等においては、逐次見直すこととしております。

また、海外与信については、新規与信の都度格付を実施し、上記の見直しを併せて行っております。

#### 対象先

基準日現在で与信残高がある全取引先を対象に実施しております。また、基準日現在で与信枠を設定している取引先、および、今後与信取引が見込まれる先については、適宜、対象としております。なお、基準日以降の新規取引先については、必要に応じて格付を行うこととしております。

#### 格付基準

財務面において、安全性・収益性・成長性の各観点から、各種指標を用いて財務評点を算出したうえで、非財務面において、経営基盤・経営者について、各種指標を用いて非財務評点を算出いたします。財務評点と非財務評点を合算して算出した信用評点の水準、ならびに貸出条件・履行状況等を勘案して、1～10の格付ランクを決定しております。この格付ランクは、資産査定における債務者区分と整合しております。

#### 格付の活用

企業格付については、貸出債権を中心とした資産のポートフォリオ全体を、格付別に把握し、管理するよう努めているとともに、貸出等に係る本部及び営業店長決裁権限を決定する要素としております。

今後は、格付ランクの細分化、各種指標・評点の見直し、デフォルト率概念の導入等を検討し、企業格付の一層の高度化を図ってまいります。

(ローングレーディングについて)

国内与信においては、前頁のように債務者格付は実施しておりますが、契約別の格付は実施しておりません。今後は、リスク管理の高度化（リスクに応じたリターンの確保等）の一環として、できるだけ早い時期に、契約別の格付を導入いたします。

一方、海外与信においては、企業格付の他に、契約別の格付も行っております。契約別の格付は、企業格付をベースに、貸出期間や保全状況、カントリーリスク等の項目を加味して決定しております。

#### (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

(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指数
破産更正債権及びこれらに準ずる債権	700	保全部分を除いた分(分類および分類)全額を個別貸倒引当金として計上するか、貸倒償却する。
危険債権	4,500	予想損失額の算定に倒産確率を使用する場合には、保全部分を除いた分(分類)に倒産確率(70%)を乗じた金額を個別貸倒引当金に計上する。その他、市場における売却可能価額等をもとに算定した予想損失額を個別貸倒引当金に計上する。
要管理債権	600	要管理債権先に対する債権のうち無担保部分に15%を乗じた額を一般貸倒引当金に計上する。
正常債権	42,000	貸倒実績率、倒産確率をもとに算出される予想損失額を一般貸倒引当金に計上する。

##### ロ．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	1,080	992	400
	信託勘定	180	158	100
延滞債権額	銀行勘定	314	377	170
	信託勘定	621	552	850
3ヵ月以上延滞債権額	銀行勘定	75	67	230
	信託勘定	170	200	580
貸出条件緩和債権額	銀行勘定	1,176	2,262	2,940
	信託勘定	31	108	590
イ．金利減免債権	銀行勘定	1,175	2,261	750
	信託勘定	5	86	10
ロ．金利支払猶予債権	銀行勘定	-	-	-
	信託勘定	10	10	10
ハ．経営支援先に対する債権	銀行勘定	-	-	2,190
	信託勘定	-	-	560
ニ．元本返済猶予債権	銀行勘定	-	-	-
	信託勘定	-	-	-
ホ．その他	銀行勘定	1	0	0
	信託勘定	14	10	10
合計	銀行勘定	2,648	3,700	3,740
	信託勘定	1,004	1,019	2,120
会計上の変更により減少した額(注2)		-	-	1,150
比率(銀行勘定)	/銀行勘定総貸出	5.50%	7.80%	8.50%
比率(信託勘定)	/信託勘定総貸出	3.28%	3.45%	7.49%
個別貸倒引当金	A	1,636	1,837	2,350
引当率	A/	61.78%	49.65%	62.83%

(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すること。

(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

—— 基本的考え方、体制の強化、引当率等の算定方法等。

- ・適正な償却・引当の実施
- ・個別の償却・引当は稟議決裁
- ・破綻懸念先の引当額算出に用いる倒産確率は50%
- ・要注意先については今後1年間の予想損失額を一般貸倒引当金に計上

### 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。

- ・適正かつ十分（保守的・予防的）な償却・引当の実施
- ・個別の償却・引当は常務会決裁かつ取締役会報告
- ・破綻懸念先の引当額算出に用いる倒産確率を70%に変更
- ・要管理債権先については、無担保部分の15%を一般貸倒引当金に計上するとともに、その他の要注意先については平均残存期間に対応した予想損失額を一般貸倒引当金に計上

—— 債権放棄に対する考え方。

債権放棄につきましては、弊社といたしましても、借り手企業の再生につながることで、残存債権の回収が、より確実となる等の合理性を有する場合、当該企業の経営責任の明確化等を考慮しつつ、責任をもって行っております。

( 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 )	1,656	986	3,630
個別貸倒引当金取崩額 ( B )	46	51	130
不良債権処理損失額 ( A ) - ( B )	1,609	934	3,500
うち銀行勘定	1,104	689	2,900
貸出金償却	204	8	500
個別貸倒引当金繰入額	666	599	2,320
CCPC向け債権売却損	124	47	10
協定銀行等への資産売却損 (注)	-	-	-
その他債権売却損	52	11	60
その他	56	22	10
うち信託勘定	505	244	600
貸出金償却	217	192	540
CCPC向け債権売却損	286	52	60
協定銀行等への資産売却損 (注)	-	-	-
その他債権売却損	2	0	-

(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
業種利益 ( 信託勘定不良債権処理損失前 )	1,862	736	906
国債等債券関係利益	41	65	10
株式等損益	69	353	450
不動産処分損益	23	4	60
内部留保利益	196	84	1,291
その他	11	64	793
合計	1,609	934	3,500

## 八．管理部等における管理・回収方策

不良債権の管理、回収については、重要な経営課題として、従来より積極的に取り組んでまいりましたが、今後も、体制の強化等を通じて、不良債権の回収を進めてまいります。

### 管理・回収専門部署の設置

平成 5 年 5 月、不良債権の管理回収の専門統轄部署として、融資第 2 部を設置致しました。さらに、平成 5 年 10 月には、首都圏の不良債権の集中管理・回収専門部署として、融資営業部を設置し、回収に努めてまいりました。

現在は、融資第 2 部および融資営業部を統合した審査第 2 部において不良債権の管理、回収を推進しております。また、首都圏に加え近畿圏についても審査第 2 部で集中管理、回収を行うことにより、体制の強化、効率化を図っております。

### 回収方策

バルクセール等の手法による債権の流動化による処理スキームを企業金融部資産流動化グループにて研究し、継続的に不良債権の流動化に取り組むことにより、最終処理を加速させています。（平成 10 年度中のバルクセールの実績は、約 600 億円。平成 11 年度以降においても、同規模のバルクセールを実施予定）。また、不動産担保等の担保を取得している債権については、次のような手法により鋭意回収に取り組んでおります。

- ・延滞 1 年以下の不良債権については、審査第 2 部に不動産専任担当者を配置する等、担保の任意売却の方法で回収を図っております。  
（平成 10 年度中の担保の任意売却による回収実績見込みは、約 60 件 60 億円程度。平成 11 年度においても、10 年度を上回る規模の回収を計画）。
- ・延滞 1 年超のものは、原則として競売により回収を図るとともに、共同債権買取機構への債権の売却による回収も図っております。

## 二．行内企業格付けごとの償却・引当の目処

（図表 17）過去 1 年間の倒産先（10 年 1 月～12 月）（件、億円）

倒産 1 年前の行内格付け	件数	金額
1	-	-
2	-	-
3	-	-
4	-	-
5	1	4
6	8	41
7	13	413
8	32	108
9	-	-
10	6	167
合計	60	733

（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	評価損益	
				評価益	評価損
有価証券	14,647	15,049	402	1,444	1,042
債券	3,528	3,629	100	103	2
株式	8,952	9,458	505	1,294	788
その他	2,166	1,962	204	46	251
金銭の信託	576	575	0	5	5
再評価差額金(注1)	276	276	276	335	59
不動産含み損益(注1)					
その他資産の含み損益(注2)			415		

(注1) 「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用の土地の再評価を実施した場合は再評価差額金を記入し、それ以外については不動産含み損益を記入のこと。

(注2) 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。なお、それ以外の方法で算出した場合はその算出方法を明記すること。

( 億円 )

	10 / 9月末				
	貸借対照表価額	時 価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
有価証券	14,414	12,969	1,444	430	1,875
債券	2,817	2,895	78	79	1
株式	9,388	8,169	1,219	342	1,561
その他	2,208	1,905	303	8	312
金銭の信託	554	552	1	3	5
再評価差額金	258	258	258	317	59
不動産含み損益					
その他資産の含み損益			538		

なお、有価証券のネット評価損につきましては、平成13年度、時価会計導入時まで、できる限り前倒して処理する計画であります。

(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	10/3月末	10/9月末
金融先物取引	6,259	4,283	—	—
金利スワップ	104,893	87,584	1,209	1,182
通貨スワップ	4,462	3,185	309	217
先物外国為替取引	41,543	35,606	1,369	1,116
金利オプションの買い	35	0	0	0
通貨オプションの買い	7	4	0	0
その他の金融派生商品	1,935	2,202	24	27
一括ネットイング契約による与信相当額削除効果	—	—	—	478
合計	159,134	132,864	2,911	2,064

(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)	1,593	471	0	2,064

(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。