

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 17 年 8 月

三井トラスト・ホールディングス

# 1. 経営合理化のための方策等

## (1) 経営戦略

### ア. グループ経営戦略

- ・従来から掲げている収益力の強化を引続き最重点課題とし、経済社会の構造変化を的確に捉え、収益構造の転換を一層推進。
- ・具体的には、個人ローンの拡充等を通じた貸出ポートフォリオの組替による資金運用収益の増強や、役務取引における手数料収入の積上げを更に推進していくとともに、新たなビジネスを通じた収益機会も幅広く追求。
- ・このため、将来の成長が見込める分野に対しては、これまで以上に積極的に経営資源を投入。
- ・また、ローコスト運営体制を構築していくための各種施策を推進。
- ・更に、顧客や市場の信認を高めていくため、不良債権処理や保有株式の圧縮といった財務基盤の強化のための施策についても、着実に実施。

### イ. 傘下銀行毎の事業戦略

#### 【中央三井信託銀行】

- ・グループの中でリテール信託業務・バンキング業務・証券代行業務・不動産業務等を担当。
- ・個人取引関連分野に関しては、投資信託・保険販売業務や住宅ローンをはじめとする個人ローン業務に引続き注力。
- ・法人取引関連分野に関しては、貸出関連業務で不動産ノンリコースローン等のアセットファイナンスに引続き注力するとともに、スモールビジネスローン等の新たな収益源の育成を推進。また、証券代行や不動産等の財管業務を強化。更に代替投資等の新たな業務についても着実に育成。
- ・上記に加え、個人・法人いずれの分野においても、新規ビジネスへの取組や新たな商品・サービスの開発を従来以上に積極的に推進。

#### 【三井アセット信託銀行】

- ・グループの中で、年金信託業務・証券信託業務を担当。
- ・従来から定評のある運用力や退職給付制度全体に亘るコンサルティング力を一層強化し、受託財産の増強を推進。

## (2) 経営合理化計画

- ・12/4月の合併以降大規模なリストラ計画を策定。これまで前倒しでの実行に努め、計画を上回る実績。
- ・この結果、OHR（傘下銀行2社合算）は17/3月期実績で35.89%と大手行最低水準へ低下するなど、ローコスト体制の構築は大きく進展。
- ・今後とも、将来の成長が見込める分野に対しては積極的に経営資源を投入していく一方で、コスト削減へ向けた取組を進め、人件費+物件費の総額は現行計画以下の水準へ見直し。

（合併直前期）

単位：%	12/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期
OHR	54.06	35.89	37.30	38.43	33.36	32.80

- ・OHRは17/3月期実績で35.89%と、12/3月期（中央信託銀行と三井信託銀行の合併直前期）の54.06%から18.17%低下。
- ・今後ともOHRは30%台前半へ低下。

単位：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
人件費+物件費	1,225	1,005	1,026	1,051	1,006	996
現行計画比	104	191	129	56		

現行計画比累計

480

- ・人件費+物件費は17/3月期実績で1,005億円と、12/3月期の1,830億円から825億円の削減（45%）を実施済。
- ・引続き効率的体制を堅持し、18/3月期で現行計画比129億円、19/3月期で同56億円引下げた水準へ見直し。

## ア．人件費

(合併直前期)

単位：億円、人	12/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期
人件費	870	407	417	424	421	419
従業員数	7,852	4,819	4,700	4,680	4,660	4,650

- ・従業員数は17/3月末実績で4,819人と12/3月末の7,852人から3,033人の削減（39%）を実施済。
- ・今後とも、将来の成長が期待できる分野への積極的な戦力投入を行う一方で、嘱託社員等への業務シフトを徹底し従業員の削減を推進。
- ・人件費も、従業員数の削減に加え、13/1月の人事制度統合時における給与水準の引下げ（旧行平均より引下げ済）、賞与カットの実施、年金給付水準の引下げ、代行返上の実施等により、17/3月期実績で407億円と12/3月期の870億円から463億円の削減（53%）を実施済。
- ・今後とも効率的な体制を維持すべく、18/3月期で現行計画比137億円、19/3月期で同104億円引下げた水準へ見直し。

## イ．物件費

(合併直前期)

単位：億円	12/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期
物件費総額	960	597	609	627	585	577
除く機械化関連	757	418	430	451	411	405

- ・物件費は、営業拠点の統廃合（合併以降累計で99店舗統廃合済）や全社的プロジェクト体制による抜本的な圧縮、スペース利用の見直し、システム関連の運営・保守コストの削減等の結果、17/3月期実績で597億円と12/3月期の960億円から363億円の削減（38%）を実施済。
- ・引続きコスト削減へ向けた取組を継続していく一方、営業推進や将来の収益向上に資する経費については増額するなどメリハリのある配分を推進。

## ウ．子会社・関連会社

- ・投信委託会社等の金融関連子会社は、他社との連携強化や専門ノウハウの一層の活用推進等を通じて、グループ収益力を強化。
- ・事務請負等の従属業務子会社は、品質向上を進めるとともに、業務委託範囲の拡大や効率化の推進により、コスト削減を一層推進。
- ・17/3月期に、金融関連子会社の資本構成を見直し、当グループ各社の出資比率を引上げ。今後ともグループ経営強化・連結収益力向上に資する各種施策を実施。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	17/3 月期 実績	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

[2 社会算ベース：中央三井信託銀行 + 三井アセット信託銀行]

業務粗利益	2,868	2,865	2,864	3,170	3,214
経費	1,070	1,091	1,116	1,071	1,061
実質業務純益(注1)	1,911	1,834	1,788	2,139	2,173
与信関係費用(注2)	439	350	300	300	250
株式等関係損益	158	100	-	-	-
経常利益	1,499	1,236	1,352	1,711	1,799
当期利益	921	1,134	1,074	1,016	1,068
OHR	35.89%	37.30%	38.43%	33.36%	32.80%

[分離子会社合算ベース：中央三井信託銀行 + 三井アセット信託銀行 + CMTBエクイティインベストメンツ(株)]

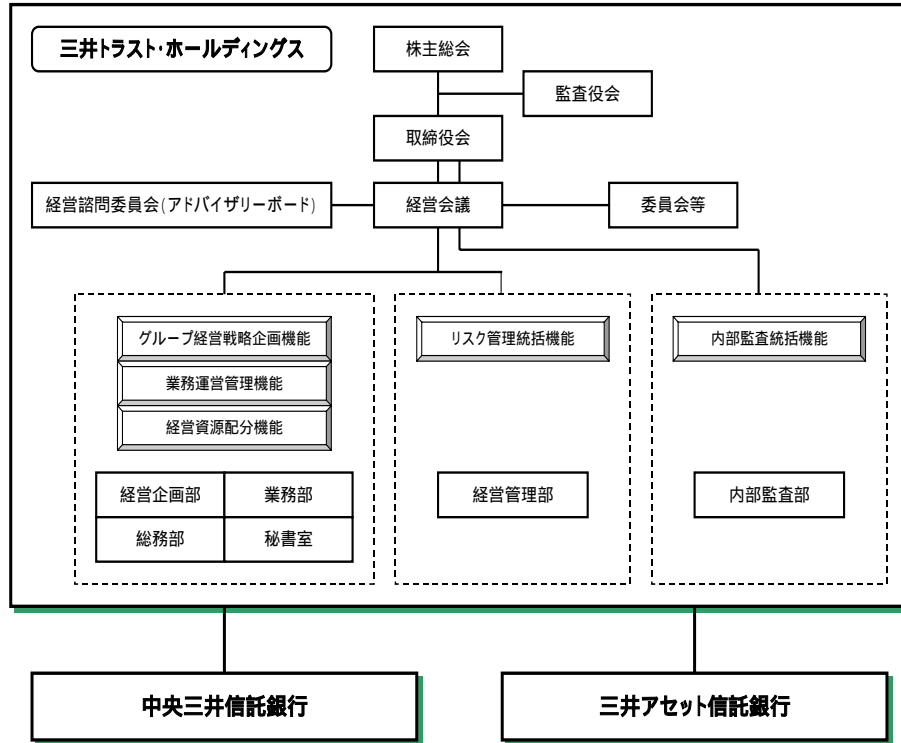
実質業務純益(注1)	1,919	1,834	1,788	2,139	2,173
与信関係費用(注2)	439	350	300	300	250
株式等関係損益	175	100	-	-	-
経常利益	1,523	1,236	1,352	1,711	1,799
当期利益	940	1,134	1,074	1,016	1,068

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前の業務純益

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額 + 信託勘定償却

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) ガバナンス体制



- ・傘下銀行はそれぞれ独立して業務執行を完結できる体制とする一方で、持株会社は「業務執行管理型持株会社」として、グループ全体としての観点から傘下銀行の業務運営に関与。
- ・持株会社は、グループ戦略企画機能、業務運営管理機能、経営資源配分機能、リスク管理統括機能、内部監査統括機能等を有する小さな組織体。

#### (2) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

##### ・当グループの経営ビジョン

社会のニーズを的確に捉え創造的に事業を展開し、顧客に価値あるサービスを提供する。  
事業を通じて広く社会の発展に貢献するとともに、自らの企業価値を高めていく。

#### (3) 経営の意思決定プロセスと相互牽制機能

##### ア. 取締役会

- ・重要な業務執行の決定を行うほか、代表取締役の為す業務執行を監督。

##### イ. 監査役・監査役会

- ・取締役会へ出席して意見を述べるほか、取締役の法令・定款違反行為を監査。
- ・グループ各社とも過半数の社外監査役を配置し、監査機能の独立性を確保。

##### ウ. 経営諸会議

- ・経営会議等諸会議を設置し、経営の意思決定プロセスにおける相互牽制機能を強化するとともに透明性を確保。
- ・持株会社に社外の有識者により構成する経営諮問委員会（アドバイザーボード）を設置。本計画の進捗状況も同委員会へ報告。

#### (4) 自主的・積極的ディスクロージャー

- ・銀行が担っている社会的責任や公共的使命の重要性について十分に認識し、自主的・積極的なディスクロージャーを展開。
- ・ディスクロージャーにあたっては、タイムリー（適時）・フェア（公平）・プレーン（わかりやすさ）を基本。

#### 4．配当等により利益の流出が行われないための方策等

##### (1) 基本的考え方

- ・金融機関の公共性に鑑み、適正な内部留保の充実に努めるとともに、株主へ安定的に利益を還元。

##### (2) 配当

- ・18/3月期については、年間4円/株の配当とする計画。

##### (3) 役員報酬・賞与

- ア．役員賞与 ・12/4月の合併前から一切不計上。
- イ．役員報酬 ・合併前から順次引下げを実施し、引下げ前水準に対しトップ層で略5割の削減。

#### 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) 基本的な取組姿勢

- ア．事業会社貸出業務
  - ・顧客基盤の強化を進めるとともに、貸出はもとより信託機能を活用した資金調達手段を積極的に提供。
  - ・特に中小企業向け貸出については、引続き最大限努力。
- イ．個人向け貸出業務
  - ・住宅ローンを中心に積極的な積上げを推進。

##### (2) 具体的な方策

- ・営業店指導の強化・徹底
- ・優遇レートの適用等柔軟な金利設定の実施
- ・継続的な新規開拓活動の実施
- ・スモールビジネスローンへの積極的な取組
- ・事業再生を目指す企業向け投融資等の推進
- ・不良債権ビジネスへの取組
- ・資産担保金融等を通じた資金供給
- ・情報開発活動の推進
- ・アドバイザー機能の充実
- ・ベンチャー企業への投資

##### (3) 組織・体制の見直し

###### ア．営業店支援体制の整備

- ・16/4月に新設した法人業務推進部を中心に、各種営業ツールの還元等営業店支援を強化。
- ・資産金融部等においてノウハウの蓄積や専門性の強化を図り、アセットファイナンス業務等に係る営業店支援体制を整備。

###### イ．営業拠点

- ・営業力強化と効率的な活動推進の観点から、拠点体制の見直しを検討。

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

- ・本計画の遂行による期間収益の着実な計上を通じ、剰余金の積上げを推進し、公的資金の返済等財源を確保。

(2) 剰余金の推移

- ・本計画を適切に遂行することにより、公的資金にて注入を受けた優先株式を上回る剰余金を確保。

・剰余金の推移（単位：億円）

	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期
剰余金	1,654	2,494	3,268	3,984	4,744

(注) 公的資金（優先株）の概要

注入額 4,002.5 億円  
 一斉転換時期 平成 21 年 8 月 1 日

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) 不良債権処理

- ・金融再生プログラムの趣旨を踏まえ、16/9 月に不良債権比率半減目標を達成済。
- ・引続き、オフバランス化を図るとともに再生支援を進め、不良債権の適切な処理を推進。

(2) 評価損益の状況と今後の処理方針

- ・17/3 月末の時価のある其他有価証券の評価損益は、持株会社連結ベースで 863 億円の評価益。
  - ・政策投資株式は、これまでの売却活動の結果、17/3 月期の保有残高は 4,695 億円<sup>(\*)</sup>と、合併直前の 12/3 月末の約 2 兆円から大幅に減少。既に Tier 資本の 73% 程度の水準（持株会社連結ベース）にまで圧縮。
  - ・引続き、財務基盤の更なる強化の観点から、自己資本の水準等にも留意しつつ、政策投資株式の圧縮を推進。
  - ・評価損の生じている債券については、今後売却等を進め順次評価損を圧縮。
- (\*) 上場・店頭公開株式に係る取得簿価

以上