

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 19 年 11 月

中央三井トラスト・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

- ・外部環境の変化を的確に捉え、成長分野のビジネスを増強することで収益構造の転換を加速し、業務粗利益を拡大。
- ・具体的には、堅調にマーケットの拡大が続いている投信市場や不動産市場に関連する業務を重点的に強化。更に、プライベートエクイティ関連などの資産運用関連業務への取り組みを強化するほか、住宅ローンへの積極的な取り組みも継続。
- ・これらの有望分野に対しては、これまで以上に積極的に経営資源を投入。
- ・また、これまで進めてきたローコスト運営を徹底し、引続き効率的な業務運営を推進。
- ・更に、不良債権処理を着実に進め厳格な与信管理を徹底するとともに、保有株式について自己資本の水準を考慮しつつ、適切なリスクコントロールを実施。

イ. 銀行子会社毎の事業戦略

【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・個人年金保険等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、貸出関連業務で従来型の貸出に加え、新規業務として立ち上げたビジネスローンや事業再編・再生関連ファイナンスへの取り組みを継続していくなど新たな収益源の育成を進めていくとともに、引続き非居住者向け貸出、不動産ノンリコースローンへの取り組みを推進。また、不動産や証券代行等の財管業務を強化。更に代替投資等の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り組みや新たな商品・サービスの開発を従来以上に積極的に推進。

【中央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わた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（銀行子会社2社合算）は19/3月期実績で35.68%と主要行の中でもトップクラスの水準となり、効率性の高い業務運営体制を構築。
- ・今後についても、競争力の核となりうる部門には積極的な経営資源の投入により事業戦略の確実な実現を図っていく一方で、引続きローコスト運営を徹底し、経費率について良好な水準を維持。

(合併直前期)

単位：%	12/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期
OHR	54.06	35.68	38.48	38.44	37.51	36.62

- ・OHRは19/3月期実績で35.68%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18.38%低下。
- ・今後ともOHRは30%台を維持する計画。

単位：億円	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期
人件費 + 物件費	945	933	1,080	1,110	1,110	1,110
現行計画比	80	117	+74	+114		

現行計画比累計

9

- ・人件費 + 物件費は19/3月期実績で933億円と、12/3月期の1,830億円から897億円の削減（49%）を実施済。

ア．人件費

(合併直前期)

単位：億円、人	12/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期
人件費	870	314	455	484	484	484
従業員数	7,852	4,613	4,750	4,900	4,900	4,900

- ・従業員数は19/3月末実績で4,613人と12/3月末の7,852人から3,239人の削減(41%)を実施済。
- ・今後については、将来の競争における優位性を確保していくために、競争力の核となりうる部門にはこれまで以上に従業員を重点的に投入。
- ・人件費についても、従業員等の削減に加え、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、19年3月期実績で314億円と12年3月期の870億円から556億円の削減(63%)を実施済。
- ・今後については、ローコストで機動的な業務運営体制の維持に引続き努めていくものの、年金資産の運用利回り低下に伴う退職給付費用の増加や従業員の増加等により現行計画を上回る見込み。

イ．物件費

(合併直前期)

単位：億円	12/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期
物件費総額	960	618	625	626	626	626
除く機械化関連	757	454	457	466	466	466

- ・物件費については、将来の収益向上に資する経費については積極的な投入を行いつつ、経費削減へ向けた各種の取り組みを引続き推進するなど、メリハリのある運営を実施した結果、19年3月期の物件費は、618億円と12年3月期(中央信託銀行と三井信託銀行の合併直前期)の960億円から341億円の削減(削減率35%)を実施済。
- ・今後も引続きローコスト運営に努めつつ、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。
- ・19年10月には中央三井アセットマネジメントと中央三井キャピタルを中央三井トラスト・ホールディングスの直接出資子会社とする等、今後ともグループの経営強化・連結収益力向上に資する各種施策を推進。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	19/3 月期 実績	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

[2 社合算ベース：中央三井信託銀行 + 中央三井アセット信託銀行]

業務粗利益	2,697	2,896	2,980	3,065	3,140
経費	982	1,130	1,157	1,157	1,157
実質業務純益(注1)	1,770	1,806	1,853	1,927	2,002
与信関係費用(注2)	297	200	200	200	200
株式等関係損益	86	30	25	0	0
経常利益	1,541	1,542	1,584	1,634	1,709
当期利益	1,184	925	950	980	1,025
OHR	35.68%	38.48%	38.44%	37.51%	36.62%

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

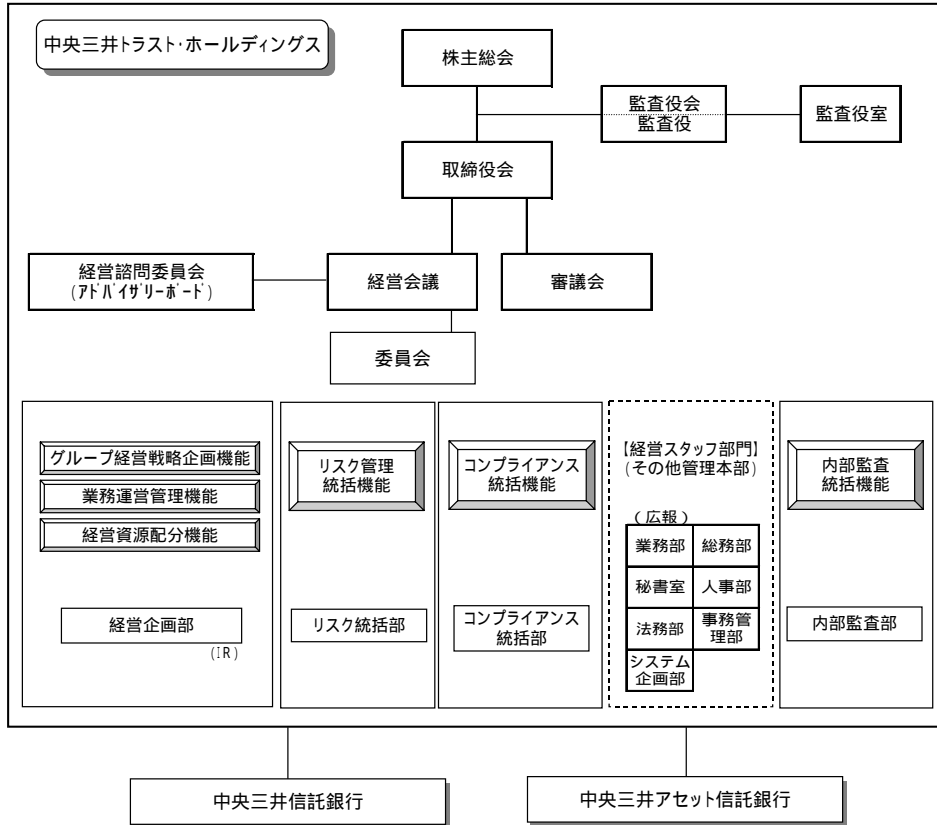
実質業務純益(注1)	1,752	1,806	1,853	1,927	2,002
与信関係費用(注2)	297	200	200	200	200
株式等関係損益	162	30	25	0	0
経常利益	1,598	1,542	1,584	1,634	1,709
当期利益	1,210	925	950	980	1,025

(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



- ・銀行子会社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銀行子会社の業務運営に関与。
- ・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、コンプライアンス管理統括機能、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

- ・当グループは、以下の3点をグループ経営理念として掲げています。
金融機能と信託機能を駆使して社会のニーズに応え、国民経済の発展に寄与していきます。
企業市民としての自覚を常に持ち、その社会的責任を果たしていきます。
リスク管理体制と法令等遵守(コンプライアンス)体制の充実を図り、経営の健全性を確保していきます。

(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、その他重要な会議へ出席するほか等により、取締役の職務の執行を監査。
 - ・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(アドバイザリーボード)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

- ・業績の見通し等も十分考慮し、より株主重視の考え方に則った配当方針を展望。20年3月期の普通株式の年間配当については、7.0円/株とする計画。

(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
- ・ビジネスローンへの取り組み
- ・事業再編・再生ファイナンス等の推進
- ・資産担保金融等を通じた資金供給
- ・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

- ・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

- ・営業力の強化を一層図る観点から、営業拠点体制の見直しも継続的に検討。

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、20年3月期に優先株式現在残高3,632.5億円を上回る剰余金を確保。

・剰余金の推移(単位:億円)

	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期
剰余金	3,432	4,101	4,774	5,476	6,218

(注) 公的資金(優先株)の概要

注入額	4,002.5億円
現存額	3,632.5億円
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

- ・19/3月末の時価のあるその他有価証券の評価損益は、持株会社連結ベースで3,937億円の評価益。
- ・政策投資株式は、これまでの売却活動の結果、19/3月期の保有残高は5,176億円^(*)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資本以内に十分収まるよう一定の水準まで圧縮。
- ・引続き、抑制的な運営を行っていく方針。

(*) 上場株式に係る取得簿価

以上