

「経営の健全化のための計画」の概要

平成21年10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) ビジネスモデル、経営戦略等

ア. 今後の事業戦略

- ・収益性や成長性が高いと見込まれる投信関連、不動産関連および住宅ローンの各業務を重点業務と位置づけ積極的に推進し、収益構造の転換による業務粗利益の拡大を進めていきます。

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・不動産業務・証券代行業務等を担っています。
- ・個人取引関連分野に関しては、投信・個人年金保険等販売業務や住宅ローンを中心とする個人ローン業務に引続き注力していきます。
- ・法人取引関連分野に関しては、事業会社貸出業務における従来型の貸出に加え、企業の多様な資金調達手段に対応するべく、シンジケートローン、不動産ノンリコースローン、DIPファイナンス・レバレッジローン等の事業再編・再生関連ファイナンス等へ積極的に取り組むとともに、中小企業向け貸出については、信用保証協会保証付融資の取り組みを強化します。また、不動産や証券代行等の財管業務を推進していきます。

【中央三井アセット信託銀行】

- ・グループの中で、年金業務・投信・証券関連業務を担っています。
- ・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ーション力を一層強化し、収益基盤の拡大を推進していきます。

(2) 平成21年3月期業務改善命令への対応

- ・世界的な金融危機が深刻化した中、21/3月期決算において、財務上の不安定要素の縮減ならびにリスクアセットの削減を目的とした国内株式関連投資の売却による損失の計上や、株式市場の下落に伴う一部保有株式の減損処理等を行った結果、当期利益の実績が経営健全化計画に掲げる収益目標との大幅な乖離を余儀なくされたこと等を理由として、業務改善命令を受けました。
- ・今般の業務改善命令を踏まえ、リスク管理体制の整備・高度化に向けた取り組みの強化により適切なリスクコントロールを行うとともに、従来から推進してきた収益構造の転換による業務粗利益の拡大への取り組みとローコスト運営の徹底を通じて一層の収益力強化を図り、収益の着実な積み上げを行っていきます。

(3) 経営合理化計画

ローコストで機動的な業務運営体制を構築していく観点から、大規模なリストラ計画に取り組んできた結果、経費（人件費＋物件費）については、21/3月期に1,110億円と12/3月期（中央信託銀行と三井信託銀行の合併直前期）の1,830億円から約4割の削減を実施済です。

今後については、退職給付費用の増加等による人件費の増加や個人取引関連分野における新端末導入等による物件費の増加が見込まれることから、ローコスト運営の徹底によりその他経費の圧縮を進め、経費（人件費＋物件費）の増加を抑制します。

単位：%	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期	25/3 月期
○HR	50.67%	54.34%	52.78%	50.16%	43.07%

・○HRは25/3月期で40%台を確保する計画。

単位：億円	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期	25/3 月期
人件費＋物件費	1,110	1,150	1,169	1,158	1,102

・25/3月期では21/3月期を下回る水準とする計画。

ア. 人件費

単位：億円、人	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期	25/3 月期
人件費	535	587	589	572	527
従業員数	4,950	5,055	5,000	4,950	4,900

・従業員数は、21/3月末実績で4,950人と12/3月末の7,852人から2,902人の削減（▲36%）を実施済です。

・今後については、退職率の低下による退職者数の減少等から従業員数の一時的な増加を見込むものの、採用の抑制を徹底することにより、25/3月末には21/3月末実績を下回る4,900人の水準としていきます。

・人件費については、人員削減に加えて、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）、賞与水準・退職金水準の引下げの実施等により21/3月期実績で535億円と12/3月期の870億円から335億円の削減（▲38%）を実施済です。

・今後については、退職給付費用の増加ならびに退職者数の減少による従業員数の一時的増加を要因として人件費の増加が見込まれるため、採用の抑制による人員の削減によって更なる人件費の圧縮を行い、25/3月期は21/3月期実績を下回る水準としていきます。

イ. 物件費

単位：億円	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期	25/3 月期
物件費総額	574	562	580	585	574
除く機械化関連	424	406	400	400	400

・物件費については、経費削減へ向けた各種の取り組みを推進した結果、21/3月期の物件費は574億円と12/3月期（中央信託銀行と三井信託銀行の合併直前期）の960億円から385億円の削減（▲40%）を実施済です。

・今後については、将来の収益向上に向けて収益性・成長性の高い分野への物件費の投入を行う観点より実施した個人取引関連分野における新端末の導入により、機械化関連費用の増加が見込まれますが、広告宣伝費をはじめとした物件費の内容の見直し・削減によるローコスト運営の一層の徹底により、25/3月期の物件費全体では21/3月期と同水準としていきます。

ウ. 子会社・関連会社

・持株会社の運用子会社である中央三井アセットマネジメント、中央三井キャピタルならびに、住宅販売会社等の中央三井信託銀行の金融関連子会社については、培ってきた専門ノウハウの一層の活用を進めること等を通じて、グループ収益力を強化していきます。

・事務請負子会社等の中央三井信託銀行の従属業務子会社については、事務品質の向上を進めていくとともに、業務委託範囲の拡大や徹底した効率化を推進し、グループ全体での一層のコスト削減を図ります。

・今後も、収益源の多様化の観点より、グループの子会社・関連会社を活用した新たな収益獲得策について検討していきます。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	21/3 月期 実績	22/3 月期 計画	23/3 月期 計画	24/3 月期 計画	25/3 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	2,280	2,190	2,317	2,415	2,683
経費	1,159	1,204	1,223	1,211	1,155
実質業務純益（注1）	1,128	1,011	1,094	1,203	1,527
与信関係費用（注2）	268	200	200	200	200
株式等関係損益	▲1,730	39	0	0	0
経常利益	▲1,138	621	716	859	1,232
当期利益	▲799	392	452	519	743
OHR	50.67%	54.34%	52.78%	50.16%	43.07%

[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]

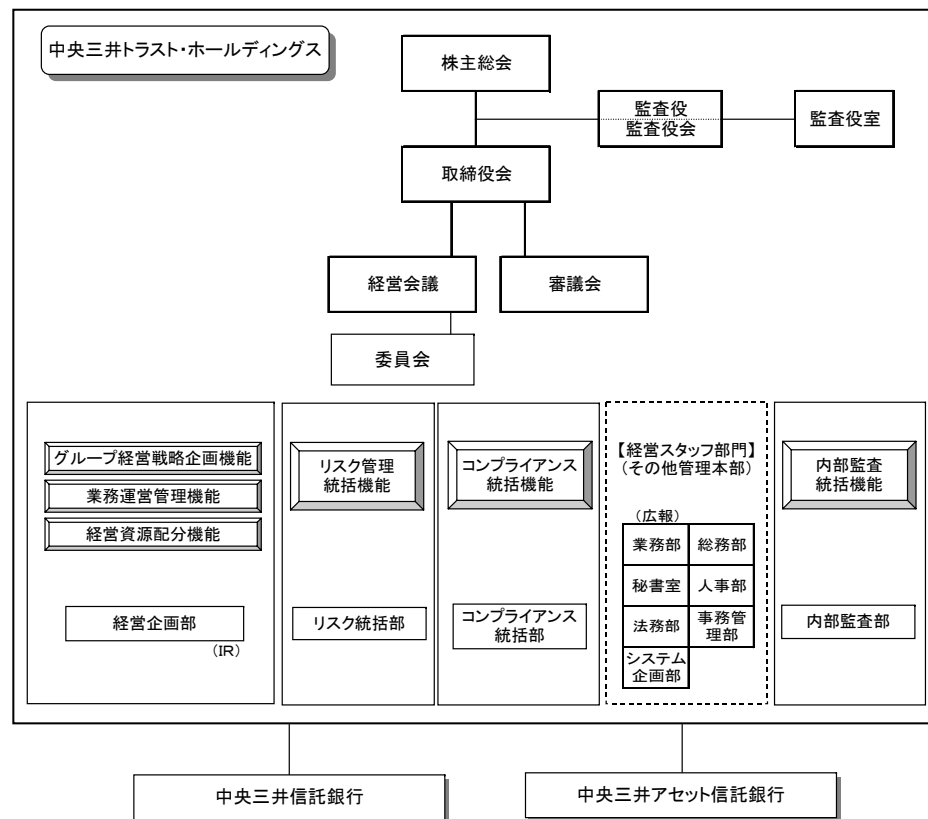
実質業務純益（注1）	1,146	1,011	1,094	1,203	1,527
与信関係費用（注2）	268	200	200	200	200
株式等関係損益	▲1,808	39	0	0	0
経常利益	▲1,198	621	716	859	1,232
当期利益	▲857	392	452	519	743

(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しています。
- ・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としています。

(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体制

ア. 取締役会

- ・重要な業務執行の決定を行うほか、代表取締役のなす業務執行を監督。

イ. 監査役・監査役会

- ・取締役会、その他重要な会議への出席等により、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の強化と透明性を確保。

(4) 自主的・積極的な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するとともに、自主的・積極的なディスクロージャーによりお客様・株主・投資家の方々からの信認向上に努めています。
- ・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）を基本とし透明性の高い経営を目指しています。

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) 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いたします。

(2) 配当について

- ・21/3 月期の普通株式の期末配当については、赤字決算を受け、年間配当を 2.0 円/株減配し 5.0 円/株としており、22/3 月期ならびに 23/3 月期においても同水準を据え置く計画といたします。
- ・24/3 月期ならびに 25/3 月期においては、当期純利益の増加を計画しており、株主への利益還元の観点より各年度 1 円ずつ増配する計画といたします。

(3) 役員報酬・賞与について

ア. 役員賞与 ・12/4 月の合併前から一切計上しておりません。

イ. 役員報酬 ・15/3 月期に職員の賞与水準を引き下げた際、年収ベースで職員以上の引き下げを実施し、その後もその水準を据え置いています。更に現下の金融環境や当グループの収益環境等も踏まえ、22/3 月期において更なる削減を実施いたしました。

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) 基本的な取り組み姿勢

ア. 事業会社貸出業務

- ・顧客基盤の強化を進めるとともに、信託機能を活用した資金調達手段の提供に積極的に取り組み、健全な企業に対する円滑な資金供給に努めていきます。
- ・特に、中小企業向け貸出については、信用供与の円滑化を社会的な使命と認識し、商品性の拡充や推進体制の強化等を通じ引続き最大限の努力を行います。

イ. 個人向け貸出業務

- ・住宅ローンを中心に積極的に推進していきます。

(2) 具体的な方策

- ・営業店指導の強化・徹底
- ・弾力的な金利運営の実施
- ・信用保証協会保証付融資への取り組み強化
- ・事業再生・再編関連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
- ・非居住者向け貸出等好採算案件への取り組み

(3) 組織・体制の見直し

- ・法人業務推進部を中心に、各種営業ツールの還元、取引先の多様なニーズに対する信託機能等を活用したアドバイザー機能に係る営業店支援体制の整備等を実施しています。

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

- ・市場売却（売出し）又は自己株式の取得により、出来るだけ早期に完済することを基本的な考え方としています。

(2) 剰余金の推移

- ・21/3月末で3,176億円の剰余金を確保しています。本計画を適切に遂行することにより着実な剰余金積み上げを図っていきます。

剰余金の推移（単位：億円）

	21/3 月期	22/3 月期	23/3 月期	24/3 月期	25/3 月期
剰余金	3,176	3,361	3,591	3,877	4,335

(注) 21/3 月末公的資金残高 2,003.5 億円

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) 有価証券投資を始めとするリスク管理体制の整備・高度化

今般の業務改善命令を受け、有価証券投資を始めとするリスク管理体制のさらなる整備・高度化を以下のとおり推進していきます。

ア. 投融資関連業務の体制面の整備

- ・市場リスクおよび信用リスク関連投融資にかかるリスク管理強化の観点から、投融資各部署の機能の重複排除ならびにノウハウの集約を図るべく、21/7月に投融資関連業務の体制整備を実施済です。今後、リスクを極力抑制しつつ良質な投融資案件への取り組みに繋げるとともに、リスクの種類に応じ統括部署による一元的なリスクコントロールを実施していきます。

イ. 有価証券投資に関するリスク管理強化策

市場動向等に対応した適切なリスクコントロールを行う観点より以下の有価証券投資に関するリスク管理の強化を図っていきます。

- ・有価証券投資に関するリスクモニタリングの高度化に向け、価格変動要因に分解したリスクプロファイルを定期的に経営宛て報告を行う体制に見直しを行いました。
- ・市場価格の変動等により一定以上損益が悪化した場合には、経営会議付議に際し、リスク管理の統括部署が、全社横断的なリスク分析の実施や、損益悪化時における相場見通しと異なるケースも想定した対応策の投資部署への策定指示など、幅広い視点から主体的に市場関連リスク管理強化に取り組むことにより、損失拡大防止の強化を図っていきます。

ウ. 統合リスク管理の高度化

- ・業務部門別に配賦した資本を基に算出している資本コスト控除後損益他の経営管理指標の活用、投融資商品別に資本コストを考慮したリスク調整後収益指標の設定および同指標の新規投融資の尺度としての活用により、リスク・リターンを意識した資本の効率運営を推進していきます。

(2) 不良債権処理

- ・21/3月期において、不良債権比率は1.4%と良好な水準を維持しています。引続き厳格な与信管理を徹底するとともに、破綻懸念先以下債権について償却処理や外部投資家への債権売却等の着実な処理を推進していきます。

(3) 評価損益の状況と今後の処理方針

- ・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21/3月末▲962億円、21/6月末+337億円となっています。
- ・21/3月末の政策投資株式の保有残高は4,817億円と、12/3月末（中央信託銀行と三井信託銀行の合併直前）の約2兆円から大幅に減少し、既にTier I資本以内に収まるよう一定の水準まで圧縮してきています。
- ・株価変動リスクの軽減はグループにおける重要な課題と引続き認識し、更なる政策投資株式保有残高の圧縮に努めていきます。具体的には、25/3月期にはTier I資本の50%程度まで残高を圧縮する計画といたします。

以 上