

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成15年9月

三井トラスト・ホールディングス株式会社

## 1. 経営合理化のための方策等

### (1) 経営戦略

顧客マーケット別に分社化した各傘下銀行において、収益力強化に向けた営業活動を推進。

【中央三井信託銀行】個人、事業会社マーケットにてリテール信託業務、バンキング業務、不動産業務、証券代行業務を展開。

【三井アセット信託銀行】年金基金をはじめとする機関投資家にフォーカスし、年金信託業務、証券信託業務を展開。

### (2) 平成15年3月期業務改善命令への対応

当社は、15年3月期における収益目標と実績との乖離等を理由とし、金融庁より業務改善命令を受けた。

15年3月期においては、信託勘定償却前業務純益はほぼ健全化計画の水準を確保したものの、金融再生プログラムの趣旨を踏まえた積極的な不良債権処理を実施したこと、予想を遥かに上回る株式市況の下落を受け株式・投信等の売却損の計上、減損処理を行ったこと、並びに繰延税金資産について従来よりも保守的な見積りに基づく計上を行ったこと等により、当期利益が目標未達となったもの。

今般の業務改善命令を踏まえ、抜本的な収益改善を図るべく、当グループのあらゆる業務分野において徹底的な採算改善策を実行していくと共に従来計画から更に踏み込んだ追加的リストラ策に取り組んでいく。

### (3) 経営合理化策

当グループは、ローコストで機動的な業務運営態勢を構築していく観点から、大規模なリストラ計画を策定してきたが、収益力強化のためにはより一層のリストラは不可欠であるとの認識のもと、つぎの通り更に踏み込んだリストラ計画を策定し推進していく。

単位：%	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
OHR	44.10	41.02	35.75	31.91	28.16

以下の通りの追加的リストラ策に取組むとともに当グループのあらゆる業務分野において徹底的な採算改善策を実行していくことにより、一層の低下を図っていく。

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費+物件費	1,428	1,329	1,197	1,155	1,107

#### 人件費

単位：億円、人	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
人件費	684	643	579	554	528
従業員数	6,021	5,260	4,850	4,500	4,250

従業員数については、従来計画の18年3月末5,000名体制から更に750名の追加削減とする。これにより、合併直前期(12年3月末)から19年3月末までの人員削減総数は3,602名(46%)となる。

人件費については、13年1月の人事制度統合時に給与水準を旧中央信託・旧三井信託の平均より引下げ済であり、今後とも上記追加人員削減等により更なる人件費削減を図る。19年3月期には、15年3月期実績比156億円(23%)の削減とする。

#### 物件費

単位：億円	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
物件費総額	744	686	618	601	579
除く機械化関連	534	479	426	414	403

店舗の追加削減や経費削減の徹底等により、更なる物件費削減を計画。

19年3月期には、15年3月期実績比165億円（22%）の削減とする。

#### 店舗網（中央三井信託銀行）

単位：店舗	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3
店舗数	72	70	65	65	65

中央三井信託銀行の国内店舗は、現在の72店舗から65店舗にまで絞り込む。これにより、12年4月合併時点の166店舗から約100店舗の削減（約60%）となる。

#### 子会社・関連会社

- ・合併以降、既に大半の子会社・関連会社は統廃合済。今後は各子会社等のグループにおける戦略上の位置付けをより明確にしたうえ、他社との提携も含めて効率化推進、収益の極大化に向けた展開を図っていく。
- ・又、不良債権ビジネス推進の一環として、子会社を利用した新たな収益獲得策についても検討を進める。

#### 業務粗利益の増強

- ・中央三井信託銀行  
資金関係業務について、住宅ローンを中心とした個人ローンや不動産ノンリコースローンの積上げ等により貸出ポートフォリオの採算性を向上させると共に、適正な貸出スプレッドの確保、調達金利の見直しにより資金粗利鞘の改善を図る。  
また、リスク商品販売業務への一層の注力、不動産・証券代行業務等今後マーケットの拡大が見込まれる分野や当グループが優位性を有している分野への戦力シフト等を行い、手数料収入等の増強を進めていく。
- ・三井アセット信託銀行  
従来より定評のある運用力や退職給付制度全般にわたるコンサルティング力の更なる強化等により年金資産を中心に受託財産の積上げを図っていく。

## 2. 図表1 ダイジェスト版

【傘下銀行2社合算ベース】

(単位：億円)

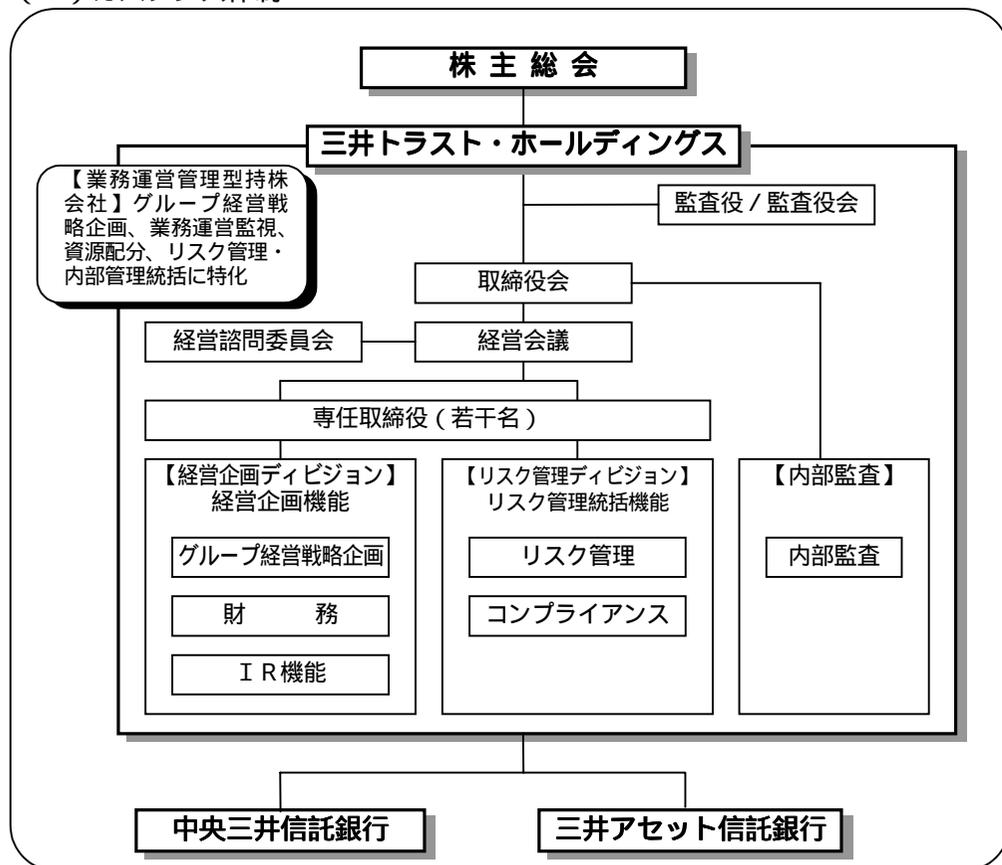
	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画
業務粗利益	3,097	3,183	3,460	3,766	4,087
経費	1,494	1,390	1,253	1,210	1,158
実質業務純益(注1)	1,893	1,998	2,252	2,581	2,954
与信関係費用(注2)	1,215	680	310	200	200
株式等関係損益	△832	△160	△200	0	0
経常利益	△379	948	1,633	2,260	2,632
当期利益	△1,036	527	896	1,366	1,586
OHR	44.10%	41.02%	35.75%	31.91%	28.16%

(注1) 実質業務利益は、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



#### (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、透明性の高い効率的な経営を通じて、お客様のご期待にお応えし、広く社会に貢献する企業グループを目指している。

#### (3) 経営の意思決定プロセスと相互牽制機能

<当グループの経営陣を含む役職員の権限・責任体制、相互牽制のあり方>  
取締役会：代表取締役のなす業務執行を監督。

監査役：取締役会への出席及び意見陳述。取締役の法令または定款違反行為等を監査。

経営に関する重要事項の協議機関として経営会議等を設置。

#### (4) 持株会社における態勢

取締役会、取締役

持株会社に専任取締役を配置し、傘下銀行の取締役を監視する相互牽制機能を確保。

監査役会・監査役

監査役は社外監査役、持株会社専任監査役、傘下銀行との兼務監査役から構成。適切な監査と相互牽制が機能する体制を確保。

経営諮問委員会（アドバイザーボード）

経営全般に亘るアドバイスを受けるため社外の有識者により構成。本計画の進捗状況は本委員会へも適宜報告を実施。

グループ経営執行・管理

傘下銀行が業務運営機能を担い、持株会社は「業務運営管理型持株会社」としてグループ戦略企画機能、業務運営管理機能、リスク管理統括・内部管理統括機能等に特化。

傘下銀行の重要案件は、持株会社が審査し、グループの収益最大化を図るとともに、業績向上の結果として生じる自己チェック機能低下に対応。

#### (5) 計画履行状況のモニタリング体制

持株会社における経営レベルの委員会として「経営健全化計画推進委員会」を設置。本委員会において計画進捗状況のモニタリングを実施。

#### 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

高い自己資本比率の維持と、安定した株主への利益還元。

##### (2) 配当

15年3月期の普通株式の期末配当は、経済環境・市場環境を勘案し、財務基盤の安定性確保のため、無配とした。

16年3月期においては年間2.5円/株の配当とする計画。

##### (3) 役員報酬・賞与

役員賞与 合併前より一切計上せず。

役員報酬 合併前より漸次引下げを実施、引下げ前の水準に対し、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) 基本的な取組み姿勢 <中央三井信託銀行>

###### ・「事業会社貸出業務」

貸出はもとより信託機能を活用した資金調達手段の提供を通じて、取引先の各種ニーズに積極的に対応。特に、中小企業向け貸出については、引続き最注力で対応。

###### ・「個人向け貸出業務」

不動産業者との親密なリレーション等を基に引続き住宅ローン業務への積極的な取組みを推進。

##### (2) 具体的な方策（中小企業向け貸出）

- ・本部による営業店指導の徹底
- ・中小企業向け貸出の店別具体的数値目標設定
- ・中小企業向け貸出の増加状況を業績評価基準の重点取組項目に設定
- ・健全な中小企業の資金需要に対し、優遇レートによる特別な取扱を実施

- ・優良な住宅供給事業を営む都内の中小企業デベロッパーに対する「住宅供給ファンド」を設立
- ・資産担保金融等を通じた資金供給
- ・情報開発活動の推進
- ・取引先への各種アドバイザリー機能の充実
- ・子会社の中央三井キャピタル(株)を活用し将来性のある技術や製品を持つベンチャー企業への積極的な投資並びに成長支援活動を実施
- ・中小企業向け制度金融の活用

##### (3) 組織・体制の見直し

###### ・営業店支援体制の整備

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や情報開発、アドバイザリー機能に係る営業店サポート体制を整備。

###### ・新規開拓担当部署での取組み

新規開拓担当部署においては、中小企業向け貸出増強を最優先課題とし、貸出増強のための体制を整備。

##### (4) 融資に対する取組み姿勢

###### ・貸出資産の収益力強化

・標準金利制度の浸透・定着化、新長P体系の導入等による貸出スプレッドの改善を推進。

###### ・健全な貸出ポートフォリオの構築

・不良債権処理等による貸出資産の劣化防止活動の推進。  
・セカンドリーマーケットの活用や、個人ローンの増強によるリスク分散化の推進。

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

- ・経営基盤強化と経営合理化の推進による収益力の一層の向上
- ・利益の内部留保による公的資金返済等財源確保の一層の推進

(2) 剰余金の推移

20年3月期末で略4,800億円の水準となる見込であり、優先株式にて注入を受けた公的資金4,002.5億円の返済財源については十分に確保し得る見込み。

(億円)

剰余金計画	15/3 実績	16/3 計画	17/3 計画	18/3 計画	19/3 計画	20/3 計画
持株会社剰余金(①)	168	169	136	209	279	341
傘下銀行2行の剰余金(②)	135	563	1,381	2,552	3,943	5,332
利益準備金・社外流出相当額(③)	▲21	▲93	▲229	▲423	▲653	▲883
剰余金(①)+(②)+(③)	282	639	1,287	2,339	3,569	4,790

(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

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

管理の枠組み

毎期、持株会社に取り得るリスクの上限をリスク総量として傘下銀行毎に設定、配賦。

持株会社におけるリスク管理

- ・持株会社の経営会議や取締役会において傘下銀行のリスクの状況等の必要なチェック・管理を実施。持株会社所管部によるモニタリングを実施。
- ・持株会社の専任取締役による傘下銀行経営会議への参加。

傘下銀行におけるリスク管理

- ・持株会社によるグループ全体のリスク管理態勢整備方針のもと、具体的な整備計画の策定及びリスク管理態勢の一層の強化を推進。
- ・傘下銀行によるリスクの状況等についての持株会社あて定期的な報告の実施及び管理体制の見直し時等における協議の実施によるグループとしての整合性を確保。

内部監査

各部門から独立した内部監査専門セクションによるリスク管理態勢の有効性・適切性等の検証を実施。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

- ・各種社内規定により、権限の過度の集中や極端な下部委譲のない体制を構築。
- ・貸出権限や権限委譲の内容を定めた諸規程の改廃は、取締役会の決議事項とし厳格に運営。

### (3) 償却・引当方針

#### 自主的・積極的な償却・引当方針

- ・ 商法・企業会計原則等に準拠し、自己査定結果に基づき、過去の貸倒等の実態を踏まえ、信用リスクの程度に応じた十分な水準の償却・引当を行う方針。
- ・ 「金融再生プログラム」において示された「引当に関するDCF的手法の採用」の主旨を踏まえ、15年3月期より要管理先および破綻懸念先の大口債務者のうち、将来キャッシュフローの合理的な見積りが可能な先についてはDCF法に基づき償却・引当を行う方針。

#### 行内企業格付ごとの償却・引当の目的

資産査定に基づき区分・分類された債権について、基準に基づき、償却・引当を実施。

#### 不良債権の売却等による処理、回収の方針

17年3月期までに不良債権問題を終結させるべく、不良債権の処理を加速していく方針。

- ・ 破綻懸念先以下債権：オフバランス化(2年3年・50%80%ルール)目標達成に向け、RCCや外部投資家への債権売却を促進する一方、RCC信託スキーム等も合わせて積極的に活用。
- ・ 要管理先：再生対象企業に対する再建計画策定のサポートや企業再生ファンド・産業再生機構等の必要に応じた活用により、再生支援を推進。

#### 債権放棄についての考え方

- ・ 当該企業存続に社会的意義があり、私的整理によった方が法的整理に伴う事業価値毀損を低減できると判断できること。
- ・ 当グループにとっての経済合理性があること。
- ・ 当該企業が再建に向けて最大限の自助努力をするとともに、その経営責任・株主責任が明確化されること。

を基本原則とし、「私的整理ガイドライン」の趣旨も踏まえ、総合的に再建計画の妥当性・合理性を判断した上で実施する方針。

### (4) 評価損益の状況と今後の処理方針

政策保有株式の圧縮は最重要課題の一つとして認識し、早期に保有株式の割合を自己資本の範囲まで残高を圧縮する方針。

保有株式の売却にあたっては日本銀行・銀行等保有株式取得機構を活用。

また、保有株式の一部を現物出資のうえ15年9月に株式の運用・管理を目的とした子会社を新たに設立し、ヘッジ手法を活用して集中的・効率的な管理を行いつつグループ全体の株式残高の圧縮を進めていく。

以上