

「経営の健全化のための計画」の概要

平成23年12月

三井住友トラスト・ホールディングス

<経営統合について>

・23年4月1日、中央三井トラスト・ホールディングス（以下、「旧中央三井トラスト・ホールディングス」という）と住友信託銀行は、株式交換により経営統合し、新たに持株会社「三井住友トラスト・ホールディングス株式会社」を発足させました。

・今回の経営統合は、旧中央三井トラスト・ホールディングスおよび住友信託銀行の両グループが有する人材・ノウハウ等の経営資源を結集し、各々の強みを融合することにより、これまで以上に、お客様にトータルなソリューションを迅速に提供する、新しい信託銀行グループ「The Trust Bank」を創り上げることを目的としています。

・24年4月1日には、銀行子会社である中央三井信託銀行、中央三井アセット信託銀行、住友信託銀行を合併により統合し、新たに「三井住友信託銀行」（以下、「新銀行」という）を発足させる計画です。

1. 経営合理化のための方策等

(1) グループ経営戦略

・以下の基本戦略を通じ、当グループの強みを活かし、メガバンクグループとは一線を画した事業モデルを構築します。

①「最高水準の商品・サービスによるトータル・ソリューションの提供」

旧中央三井トラスト・グループと住友信託銀行の両グループが、各事業分野で長年にわたり培ってきた高度な専門性と総合力を活かし、お客様のニーズに対し、最高水準の商品・サービスによるトータルなソリューションを提供します。

②「戦略分野への重点資源配分とシナジーの追求」

経営統合により拡充される経営資源を、当グループが競争力を有し、成長性や各事業間での相乗効果が期待できる戦略分野に対し重点的に配分することで、収益力を強化し安定的・持続的な成長を実現します。

③「財務の健全性と資本の効率性の両立」

質・量ともに充実した自己資本を確保し健全な財務基盤を維持するとともに、信託機能を活かしたフィービジネスの強化を通じて資本効率性の向上を目指します。

(2) 事業毎の事業戦略

・新銀行に相応しい損益管理のユニットとして設定する6つの事業区分に基づき、各事業戦略を推進していくとともに、戦略的に事業間で連携し総合力を発揮していく必要がある業務分野については、事業を横断する組織や協働の枠組みを設置するなど、高度化・多様化するお客様のニーズへの確に対応することが可能な組織体制を構築していきます。

また、海外の金融機関との提携等もフル活用し、各事業におけるグローバル展開を強化することにより競合他社との差別化を図っていきます。

【リテール事業】

高度なコンサルティングとお客様のライフステージを捉えた商品・サービスの提供を通じて、トータルソリューションに強みを持つ「資産運用・資産管理のメインバンク」を目指します。

・個人受信業務では、的確なマクロ経済環境判断に基づいた金利設定により、安定的な資金基盤の確保、新規のお客様との取引機会の創出や既存のお客様との取引拡大・メイン化等を推進します。

・個人向け資産運用商品の中心となる投信・保険等販売業務については、成長分野と位置付け、お客様保護の精神とコンプライアンスの遵守を徹底しつつ、取り組みを強化します。具体的には、営業担当者の増員、販売ノウハウ共有化および営業担当者への研修制度の整備・拡充等により、コンサルティング力を強化しお客様のニーズに即した商品提案や情報提供等を行います。

・個人ローン業務では、主要商品である住宅ローンについて、営業担当者の増員等商品提供体制の強化およびマーケット動向を踏まえた適切な金利設定等を通じた良質な貸出資産の積み上げにより、長期安定的な収益基盤の構築を目指します。

・遺言・相続関連、個人向け不動産業務等については、信託銀行として培ってきた高度なノウハウとグループ内の専門性の高い多様な機能を融合させることにより、積極的に取り組んでいきます。

【ホールセール事業】

国内外事業法人、金融法人等のお客様の企業価値向上に向けた様々なニーズに対して、お客様の戦略的パートナーとして、当グループの有する多様な機能を融合したトータルソリューションを提供するとともに、グローバルに事業展開を図り、アジア地域におけるトップ・トラストバンクを目指します。

・貸出業務については、金融仲介のコアプレーヤーとしての役割を發揮するとともに、大手銀行に相応しい貸出ボリュームの確保・拡大に努め、我が国トップクラスの地位確立を目指します。

・また、お客様の様々な経営課題に対しコンサルティング機能を發揮する他、信託や金融仲介機能等を活用して多様な金融商品の開発・販売拡大に取り組めます。海外関連では外貨建受信業務への取り組みを強化する他、提携先等を通じた信託ビジネスへ取り組んでいきます。

【証券代行事業】

正確かつスピーディーな業務遂行と、付加価値の高いサービスの提供により、お客様のさまざまな課題の解決に向けてきめ細かくサポートすることを通じて、業界トップクラスとなる顧客基盤の維持・拡大に取り組めます。また、コンサルティング・サービスの拡充およびローコスト化の推進により収益力の強化に取り組めます。

こうした取り組みを通じ、「業界をリードする高いコンサル力と高品質な事務・システムを提供する株式戦略・実務のパートナー」を目指します。

【不動産事業】

「銀行・信託・不動産」一体の総合力を融合した、揺ぎない「不動産事業における信託No.1」を目指します。

・不動産仲介業務においては、経営統合に伴う情報基盤の拡充により不動産案件にかかる獲得情報量の拡大や情報マッチング力の強化を図ります。また、不動産投資ニーズのグローバル化や今後のマーケット回復を見据え、

既存の投資家顧客およびアジアをはじめとする海外の新規投資家へのアプローチを強化します。

・不動産管理処分信託受託業務においては、受託資産残高の積み上げを図り、安定的なストック収益の確保に努める他、関連法令への改正への適切な対応や、高度な受託管理システムの提供等により、物件管理の質を高めることでお客様の満足度の更なる向上を図ります。

【受託事業】

本邦最大規模の資産運用残高・資産管理残高を誇る金融グループとして、制度設計から資産運用・資産管理まで一貫した最高水準のサービスを提供します。また、お客様の幅広いニーズにお応えすることで、高いブランド力を構築し、競争力を一段と強化します。

・年金業務については、国内機関投資家のお客様が抱える様々な課題に対して、負債・運用両面からのソリューションを提供することにより、お客様の信頼獲得および受託資産の拡大に注力します。またこうしたソリューション営業の一環として、付加価値の高い商品の組入れを提案し、お客様のポートフォリオの効率性向上に貢献するとともに、当グループの収益性向上に繋げていきます。

また、確定拠出年金業務ではお客様のニーズに即した制度構築、投資教育等高品質かつ充実したサービスの提供により、運営管理機関・資産管理機関の受託および投資商品の販売等に一層注力します。

・受託資産運用・管理業務については、アジア証券市場における運用力の強化と海外投資家からの受託資産の拡大に注力します。

また、投資信託運用業務においては、グループ内の運用ノウハウ・顧客基盤等を活用し、商品企画・開発機能等の強化を図り、運用から販売・資産管理までを含めたグループ収益の拡大を目指します。投資信託受託業務については、事務サービス面で他社との差別化を図るとともに、販売会社への営業を強化することにより、受託残高の拡大を図ります。

【マーケット事業】

・国内有数のマーケットプレーヤーとして、顧客の金利・為替等に関する運用ニーズ・リスクマネジメントニーズに対して、マーケットメイク機能や市場性金融商品を活用したタイムリーなソリューションを提供していき

ます。

・金融市場の変化を捉えた機動的なオペレーションを通じて、グループに内在するマーケットリスクを的確にコントロールし、グループ収益の安定化と拡大を図ります。

(2) 経営合理化計画

・経営統合後の三井住友トラスト・グループでは、本部・店舗統廃合やシステム統合等の統合費用として合計484億円（24年3月期から27年3月期までの期間累計）を見込んでいます。

・24年3月期以降、拠点関連費用、システム関連費用および人件費の削減効果（コストシナジー）により吸収していく見通しです。

・OHRでは、計画最終年度の27年3月期には47.78%と良好な水準を確保する計画といたします。

(経営統合直前期)

単位：億円	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期
人件費+物件費	2,305	2,372	2,429	2,384	2,386
(統合費用除き)	(2,305)	(2,369)	(2,395)	(2,343)	(2,304)

(経営統合直前期)

	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期
OHR	50.91%	51.34%	55.08%	51.57%	47.78%

ア. 人件費

(経営統合直前期)

単位：億円、人	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期
人件費	1,009	1,017	1,031	1,013	1,001
従業員数	9,945	9,920	9,900	9,800	9,750

・業務効率化の推進等により人件費の圧縮に努め、27年3月期では人件費1,001億円を計画いたします。

イ. 物件費

(経営統合直前期)

単位：億円	23/3月期	24/3月期	25/3月期	26/3月期	27/3月期
物件費総額	1,296	1,355	1,398	1,371	1,384
(統合費用除き)	(1,296)	(1,352)	(1,363)	(1,330)	(1,303)
除く機械化関連	919	974	986	959	936

・重複する店舗の統廃合、業務運営の効率化による外注費他を削減し、27年3月期では物件費1,384億円を計画いたします。

ウ. 子会社・関連会社

・統合効果の早期実現に向けて、銀行子会社3社の統合の他、グループ各社について統合・再編を着実に進めていきます。

・グループ各社の統合においては、銀行子会社の所管部が主体的に関与し、それぞれの商品・サービス等の強みを活かしつつ、効率性向上やコスト削減に取り組みます。

・投信委託会社等のグループ運用子会社、ファイナンス・リースおよび不動産仲介子会社等の金融関連子会社は、これまでに培ってきた専門ノウハウの一層の活用を進めるとともに、グループ各社間の連携等を通じてグループ収益力の向上に努めます。

・事務請負子会社等の従属業務子会社は、事務品質の向上を進めるとともに、業務委託範囲の拡大や徹底した効率化を推進し、グループ全体でのコスト削減に一層努めていきます。

・連結経営強化の観点より、今後もグループの子会社・関連会社を活用した新たな収益獲得策について引き続き積極的に検討を進めていきます。

2. 図表1ダイジェスト版

(単位：億円)

	23/3月期 実績	24/3月期 計画	25/3月期 計画	26/3月期 計画	27/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

[3社（中央三井信託銀行＋三井アセット信託銀行＋住友信託銀行）合算ベースまたは新銀行ベース]

業務粗利益	4,755	4,857	4,626	4,853	5,241
経費	2,421	2,494	2,548	2,503	2,504
実質業務純益（注1）	2,333	2,363	2,078	2,350	2,737
与信関係費用（注2）	176	163	200	300	300
株式等関係損益	▲73	▲264	12	64	20
経常利益	1,494	1,633	1,628	1,854	2,196
当期利益	1,230	985	875	1,079	1,279
OHR	50.91%	51.34%	55.08%	51.57%	47.78%

[分離子会社合算ベース：3社（中央三井信託銀行＋三井アセット信託銀行＋住友信託銀行）または新銀行＋CMTBエクイティインベストメンツ(株)]

実質業務純益（注1）	2,348	2,363	2,078	2,350	2,737
与信関係費用（注2）	176	163	200	300	300
株式等関係損益	▲53	▲264	12	64	20
経常利益	1,529	1,633	1,628	1,854	2,196
当期利益	1,264	985	875	1,079	1,279

(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します。
- ・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4点を経営理念として掲げています。
 - 高度な専門性と総合力を駆使して、お客様にとってトータルなソリューションを迅速に提供していきます。
 - 信託の受託者精神に立脚した高い自己規律に基づく健全な経営を実践し、社会からの揺るぎない信頼を確立していきます。
 - 信託銀行グループならではの多彩な機能を融合した新しいビジネスモデルで独自の価値を創出し、株主の期待に応えていきます。
 - 個々人の多様性と創造性が、組織の付加価値として存分に活かされ、働くことに夢と誇りとやりがいを持てる職場を提供していきます。

(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。

(4) 自主的・積極的ディスクロージャー

- ・情報開示の方針について、对外公表するとともに、当グループの役職員に周知し適切な運営を図っていくことを目的として、ディスクロージャーポリシーを設けています。
- ・投資家が当グループを理解するために有用と思われる会社情報について、適時性、正確性、公平性を基本要件として、積極的な開示に努めるとともに、インターネット、各種刊行物等、様々なツールを積極的に活用し、お客様、株主、投資家の別、国内外の別に関わらず、可能な限り広く、適時、正確かつ公平に開示を行います。

4. 配当等により利益の流出が行われなための方策等

(1) 基本的考え方

・金融機関としての公共性に鑑み、適正な内部留保の充実に努めるとともに、業績に応じ株主への利益還元を行うことを配当政策の基本方針としています。

(2) 配当

・配当政策については、株主への利益還元を重要な経営方針の一つと位置付け、業績に応じた株主利益還元策として、連結配当性向30%程度を目標とした配当を基本方針としています。

・24年3月期の普通株式の年間配当については、8.0円/株とする計画といたします。

(3) 役員報酬・賞与

・当グループにおいては、25年3月期以降、役員数を統合前の34名から25名へ削減する等により役員報酬・賞与総額の抑制に努めていくとともに、役員の成果責任を明確化する等の観点から「業績連動報酬・賞与制度」を導入する等、経営状況等を踏まえた適正な支給水準を設定してまいります。

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) 基本的な取り組み姿勢

・貸出については、安全性・収益性・成長性・公共性を踏まえ、個社別・業種別・国別の信用リスク管理を徹底した上で、国内外の取引先の資金調達ニーズに応え、金融仲介のコアプレーヤーとして、大手銀行に相応しい貸出ボリュームの確保・拡大を図ってまいります。

・中小企業向け信用供与については、国際基準行である信託銀行らしい付加価値サービスを提供することにより、中小企業の成長のための運転・設備投資資金、海外進出のための事業資金、M&A等の事業展開のための資金等の需要を掘り起こし、日本経済・日本企業の発展と中小企業の成長・発展に貢献してまいります。

・特に、金融庁がとりまとめた「金融資本市場及び金融産業の活性化のためのアクションプラン」等を踏まえ、日系海外現地法人の中小企業に対する資金供給に注力してまいります。

・リスク管理強化の観点からは、貸出資産については、過度な個社・業種偏重を是正していくことも重要な経営課題として認識しており、中小企業貸出の目標については、中小企業者の信用力に基づき中小企業者の事業を支援する本来の中小企業向け貸出に絞り込む観点から、インターバンク市場での資金調達が可能な企業や不動産投資法人への貸出、不動産ノンリコースローン、住宅ローンに近似する保証会社保証の定型アパートローンは除外し、一方で上記のアクションプラン等を踏まえて、海外に進出した日系現地法人向け貸出や為替リスクヘッジ等のための国内外貸建て貸出を加えた、中小企業向け貸出の計画を策定し、確実な純増を図るべく努めます。

・また、中小企業者等金融円滑化法の施行を踏まえ、返済条件の変更等の申込みに対する適切な対応、経営再建計画の策定や事業改善に向けた支援等に、引続き取り組みます。

・個人向け貸出については、引続き住宅ローンを中心に積上げを推進します。

(2) 具体的な方策

- ・貸出増強活動の徹底・展開
- ・弾力的な金利運営の実施
- ・日系海外現地法人向け貸出や外貨建て貸出への取り組み強化
- ・バイアウトファイナンス等の推進
- ・シンジケートローンの組成・参画を通じた資金供給
- ・資産担保金融等を通じた資金供給
- ・他社との連携による信用供与の推進
- ・関連会社による中小企業金融への取組み

(3) 組織・体制の見直し

- ・営業店支援体制の整備
- ・中小企業向け信用供与の計画達成に向けた体制の見直し検討
 - ①計画達成に向けた具体的な方策を策定する「中小企業向け信用供与・金融仲介推進強化委員会」(担当役員レベル)や「同連絡会」(担当室課レベル)の新設
 - ②本部内に中小企業金融の計画策定・管理を行う部署を新設
 - ③海外拠点の日系企業向け営業戦力の増強
- ・営業拠点体制の見直しの継続的検討

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

- ・公的資金については、早期返済の原則を踏まえ、経営の健全性の維持および市場への悪影響の回避に十分留意しつつ、市場売却等の方法により、できるだけ早期に完済する方針としています。
- ・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ります。

(2) 剰余金の推移

- ・23年3月末の剰余金は、公的資金残高2,003.5億円を大きく上回る水準を確保しています。
- ・剰余金の推移(単位:億円)

(経営統合直前期)

	23/3月末	24/3月末	25/3月末	26/3月末	27/3月末
剰余金 ^{※1}	7,666	8,111	9,354	9,946	10,664
自己資本比率 ^{※2}	—	15.67%	15.72%	16.25%	16.57%
Tier I 比率 ^{※2}	—	11.38%	11.63%	11.86%	11.95%

※1 剰余金:持株会社剰余金および銀行子会社3社合算または新銀行剰余金の合計から利益準備金相当額を控除したもの

※2 自己資本比率・Tier I 比率:三井住友トラスト・ホールディングス連結ベース

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

- ・23年3月期の銀行子会社における不良債権比率は良好な水準を維持しています（中央三井信託銀行1.0%、住友信託銀行1.2%）。
- ・引続き経済情勢を踏まえた厳格な与信管理を徹底するとともに、既存不良債権については着実に処理を実施していきます。
- ・具体的には、破綻懸念先以下債権については、企業の再生支援による業況改善、償却処理、外部投資家への債権売却等を推進します。また、要管理先についても、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等の活用により、再生支援を図ります。

(2) 評価損益の状況と今後の処理方針

- ・23/3月末の旧中央三井トラスト・ホールディングスにおける、時価のあるその他有価証券の評価損益は、▲33億円（持株会社連結ベース）。
[参考：住友信託銀行の状況]+714億円（連結ベース）となっています。
- ・政策投資株式の圧縮については、経営統合後の三井住友トラスト・グループにおいても、株価変動リスクの軽減は重要な課題と引続き認識。更なる政策投資株式残高の圧縮に努め、26年3月末には、保有残高（ヘッジ効果を含む）を連結Tier I資本の30%程度まで圧縮する計画といたします。

以 上