中央三井トラスト・グループ史

中央三井信託銀行誕生からの歩み

中央三井トラスト・グループ史

中央三井信託銀行誕生からの歩み



本店全景



中央三井信託銀行
取締役社長　**奥野　順**

中央三井アセット信託銀行
取締役社長　**住田　謙**

中央三井トラスト・ホールディングス
取締役社長　**田辺　和夫**

刊行のご挨拶

中央三井トラスト・グループは、平成12(2000)年4月に中央信託銀行と三井信託銀行が合併し、中央三井信託銀行として誕生してから歴史を刻みはじめ、本年で11年の歳月が過ぎました。

この間、平成14年2月にお客さまや市場の信認の向上と株主価値の極大化を目的とした経営機構改革を、平成19年10月にはより一層の経営の強化、ブランド力の強化を目的としたグループ再編を経て、中央三井信託銀行と中央三井アセット信託銀行の2つの銀行ならびに中央三井アセットマネジメントと中央三井キャピタルの2つの資産運用会社を中核とする金融グループとして、今日まで歩みを重ねてまいりました。

ご承知のとおり、当グループは本年4月をもちまして住友信託銀行グループと経営統合し、ひとまずその歴史の幕を下ろすと同時に、三井住友トラスト・グループとして新たな一歩を踏み出すこととなりました。新しい出発にあたりこれまで当グループが歩んできた道のりの一つ一つを記録にとどめておくべきであると考え、社史の編纂に取り組むこととといたしました。

顧みますれば、わが国はバブル経済の崩壊以降、長期にわたる景気の低迷、株価・不動産など資産価値の下落といったデフレ経済から抜け出せない状況が続く中、さらにリーマンショックを契機とした世界的な金融危機に見舞われるなど、過去にない大きな構造転換期であったように思われます。その間、時価会計制度の導入、不良債権の半減を義務付けた「金融再生プログラム」の実施、株式保有制限の強化等々制度面での変化も急速に進み、金融機関を取り巻く環境は厳しさを増してまいりました。

こうした状況の中、当グループの優位性を高め、競争力を増すためには収益構造の転換を通じて収益基盤の強化を図ることが不可欠と判断し、成長が見込まれる業務を重点業務とした積極的な経営資源の投入を行ってまいりました。

この結果、多くの金融機関の統合・再編が急速に進んでいく激動期においても、当グループは厳しい環境を乗り越えてわが国金融機関の中で確固たる地位を築くことができたものと考えております。

これもひとえに、株主さまならびにお客さま各位のあたたかいご支援、ご愛顧、そして関係各界のご指導の賜であると心から御礼申し上げます。

4月に誕生する三井住友トラスト・グループは、お客さまとの高度な信頼関係を重視する「銀行事業、資産運用・管理事業、不動産事業を融合した本邦最大かつ最高のステイタスを誇る信託銀行グループ」となります。

中央三井トラスト・グループの機動力と住友信託銀行グループの多様性といった両グループの強みを融合することで、これまで以上に、お客さまにトータルなソリューションを迅速に提供することを通じて、国民経済の発展に寄与する専門性と総合力を併せ持った、新しい信託銀行グループ「The Trust Bank」を創り上げてまいる所存でございます。

最後に、株主さまならびにお客さま各位におかれましては、新たに誕生する三井住友トラスト・グループに対しましても、なにとぞ倍旧のご愛顧お引き立てを賜りますよう心からお願い申し上げます。

平成23年3月

中央三井トラスト・ホールディングス株式会社

取締役社長　田辺　和夫





本店屋上からの風景





本店営業部



1階エントランス



本店営業第一部ロビー



総合受付

日本橋営業部



プライベートトラストサロン


1階フロア


三井本館（写真提供：三井不動産）

中央三井トラスト・グループの概要（平成22年9月30日現在）



経営理念

当グループは以下の3点をグループの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。

目　次

刊行のご挨拶

口絵

本　編

第1章　世界経済・日本経済の10年 ……1

第1節　激動する世界（1）

第2節　淘汰再編が続く日本（5）

第2章　新銀行としての骨格作り ……10

第1節　新銀行のスタート

1. 中央三井信託銀行誕生までの道のり（10）　2. システム統合（13）

3. 店舗統廃合（16）　4. 営業店業務の統合・安定化に向けた取り組み（19）

第2節　新本店の誕生

1. 計画から完成まで（21）　2. 日本橋地区から芝地区への集約（23）

第3章　信託の新ステージを目指して　三井トラスト・ホールディングス ……26

第1節　三井トラストフィナンシャルグループ発足

1. 経営機構改革への道のり（26）　2. 経営機構改革の目的とステップ（29）

3. 機関投資家向け信託銀行の誕生（31）　4. 新たなガバナンス体制（33）

第2節　徹底した効率化への取り組み

1. 総経費削減プロジェクト（35）　2. 業務改革プロジェクト（38）

第4章　収益構造転換による業務粗利益の拡大　中央三井信託銀行……42

第1節　変貌するリテール業務

1. コンサルティングに強い中央三井（43）

2. 投資信託・個人年金保険等商品・関連サービスの充実（47）

3. 遺言・相続関連業務の展開（51）

第2節　個人ローンの拡販に向けて

1. 個人ローンへの注力（55）　2. 多様な商品性の確保（60）

第3節　新たな時代を迎えた不動産業務

1. コンサルティング型営業の推進（65）　2. J-REIT関連業務への取り組み（68）

3. 不動産証券化と不動産運用業への参入（71）

第4節　多様な手法を駆使した収益構造の転換

1. 不動産アセットファイナンス（74）　2. 事業再編・事業再生関連ビジネス（76）

3. 代替投資（78）

第5節　新たな貸出市場の開拓

1. ビジネスローンへの取り組み（79）　2. 構造変化が進む融資業務（81）

第6節　証券代行業務の共同事業化とコンサルティング力強化

1. IT化への対応（84）　2. 株券電子化に向けた共同事業化（87）

3. コンサルティング力強化（90）

第7節　チャネル展開

1. 多彩な国内チャネル展開（92）　2. 海外拠点（95）

第5章　収益構造転換による業務粗利益の拡大　中央三井アセット信託銀行……98

第1節　運用力強化と共同事業化

1. パッシブ・コア戦略（98）　2. アクティブ運用の強化（101）

3. 日本トラスティ・サービス信託銀行への参画（105）　4. 運用ビジネスの新展開（109）

第2節　年金制度変更とコンサルティング力強化

1. 確定拠出年金制度創設（112）　2. 適年廃止、代行返上（116）

3. 年金コンサルティング力の向上（119）

第6章 効率運営と人材活用……122
第1節 業務の集約化・集中化・効率化
1. 効率運営に向けた業務の集約化（122） 2. アウトソーシングの積極展開（125）
3. 営業・事務を支援する仕組み（129）
第2節 人事制度と人員再配置
1. 人事制度の変遷（131） 2. 担い手の変化への取り組み（136）
3. 研修・指導の充実（138）
第7章 グループ企業再編と新たなステージへ……144
第1節 中央三井トラスト・グループ
1. 直接出資子会社化とブランド力の強化（144） 2. コーポレートガバナンス（145）
第2節 中央三井アセットマネジメント
投資信託委託業務の強化（149）
第3節 中央三井キャピタル
プライベートエクイティファンド運営業務への取り組み強化（151）
第8章 金融システム再生と当グループの対応……154
第1節 経営の健全化に向けて
1. 財務基盤の強化（154） 2. バーゼルⅡへの対応（156）
3. 公的資金の返済に向けて（156）
第2節 経営健全性確保のための内部管理態勢の充実
1. 内部管理態勢の整備（158） 2. リスク管理態勢の整備（160）
3. コンプライアンス態勢の整備（162）
4. 財務報告に係る内部統制報告制度に対応する態勢整備（163）
5. 内部監査態勢の強化（164）
第9章 企業市民として……166
第1節 中央三井トラスト・グループとしてのCSR
1. CSR推進体制（166） 2. 金融・信託機能を活かした取り組み（168）
第2節 ステークホルダーとの対話
1. お客さま、株主・投資家（171） 2. 社会貢献活動（174） 3. 環境活動（175）
第10章 新たな飛躍に向けて……177
住友信託銀行との統合発表
追 悼 5名の仲間たちへ……183

資 料 編

あとがき

凡 例

1 本史の記述は、原則として、本編については平成22年12月31日まで、資料編については平成22年3月31日までとした。ただし、事柄によってはそれ以後の内容を加えている場合がある。
2 用字用語は原則として常用漢字、現代かなづかいを用いたが、固有名詞、専門用語などについては必ずしもこれに限らない。
3 引用文は原則として資料原文どおりとした。
4 人名については、敬称を省略させていただいた。
5 年号は原則として和暦を用い、本編各項目の初出のみ西暦を併記した。ただし、海外経済環境に関しては西暦を用い、本編各項目の初出のみ和暦を併記した。
6 法人名は、原則として「株式会社」「財団法人」などを省略させていただいた。法人名の変更に関してはその記述内容により、本編各項目の初出のみ、当時の法人名の後に現在の法人名、または現在の法人名の後に当時の法人名を併記した。
7 資料の出所はできるだけ注記したが、当グループ内部資料については省略した。
8 数字は算用数字を用い、兆、億、百万、千等の単位のみ漢字を使用した。
9 計数については、原則として単位未満は切捨。ただし%については単位未満を四捨五入し、表中の「0」は単位未満を、「－」は該当数値が無いことを示す。
10 本編中の「当社」「当グループ」とは、原則として本編各項目の初出のみ正式名を表記し、その後は当社、当グループとした。
11 旧行名に関しては、中央信託、三井信託、旧拓銀で統一した。
12 年表への社名表示は省略した。

本文中に新聞社各社から使用許諾を得て新聞記事を転載しています。
無断で複製・頒布等、著作権を侵害する行為は禁止されています。

本　編

第1章
世界経済・日本経済の10年

第1節　激動する世界

ITバブル崩壊

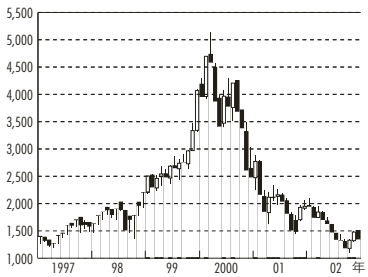
20世紀最後の年は、2000年問題によるコンピュータの誤作動に対する厳戒態勢の中で迎えた。

このとき米国はITバブルの真っただ中にあり、2000年問題を無事に通過したことなどから、NASDAQ総合指数は2000(平成12)年3月10日に5,048ポイントの史上最高値を記録した(図表1-1-1)。

しかし、グリーンスパン米国連邦準備制度理事会(FRB)議長が1月の講演で、米国経済がバブル状態であることを懸念する発言をするなど、金融政策はすでに引き締め方向に転じられており、結果的には、3月のナスダック指数の最高値がITバブルのピークとなり、同指数はわずか2年後の2002年10月に1,100ポイント台まで急落した。

株価の下落とともに米国を中心にIT関連財の在庫調整が本格化し、米国景気はITバブル崩壊による厳しい調整局面を迎えた。

図表1-1-1　NASDAQ総合指数（月足）



出所：Bloomberg

米国同時多発テロ事件

2001(平成13)年9月11日に全世界を震撼させる出来事が発生した。4機の民間航空機がテロリストによってハイジャックされ、2機がニューヨークのワールド・トレードセンターへ、1機がワシントンの米国国防総省(ペンタゴン)に突入し、犠牲者が3,000人にも及ぶ大惨事となった。米国同時多発テロ事件の発生である。

ワールド・トレードセンター南棟83階の当社オフィスで執務中の5名の同僚が事件に巻き込まれ、尊い命を奪われた。

テロに対する怒りと恐怖が高まる中でブッシュ政権はテロとの戦いの姿勢を鮮明にした。2001年10月のアフガニスタン空爆、2003年3月のイラク戦争突入が現実のものとなり、中東を中心として地政学的リスクが急速に高まった。

エンロン・ワールドコムショック

米国の経済・産業界にさらなる衝撃が走った。2001(平成13)年10月、総

合エネルギー取引会社であるエンロンで巨額の粉飾決算が発覚したことから、株価が急落して12月にエンロンは破綻に追い込まれた。負債総額は簿外債務を含めると400億ドルを超え、当時の米国史上最大の倒産となった。

そのわずか半年後の2002年7月には大手電気通信事業者であるワールドコムが連邦破産法11条（チャプター11）を申請した。資産総額が1,000億ドルを超えるワールドコムは、エンロン（約600億ドル）を上回る超大型企業の倒産となった。

ワールドコムでもエンロン同様に巨額の粉飾決算が発覚し、会計操作による粉飾決算が相次いだことから、米国の企業会計に対する信頼が大きく揺らいだ。

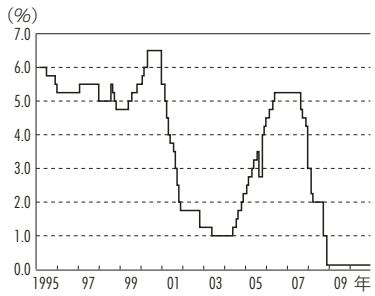
エンロンの会計監査を担当していた大手会計監査事務所のアーサーアンダーセンは、世論の批判を浴びながら解散を余儀なくされたが、会計監査・情報公開などに対する制度見直しの声が強まり、2002年7月に「上場企業会計改革および投資家保護法」（サーベインズ・オクスリー法、通称：SOX法）が制定され、企業の内部統制の強化が強く求められるようになった。また、企業の社会的責任（CSR）についても厳しい目が向けられるようになった。

FRBによる低金利政策

ITバブルの崩壊、米国同時多発テロ事件、エンロン・ワールドコムショックによる株価低迷などから、米国景気は停滞局面が続き、FRBは大幅な金融緩和を余儀なくされた。米国の政策金利であるフェデラルファンドレート（FFレート）は、2001（平成13）年初の6.5％から年末には1.75％まで引き下げられ、2003年6月には米国史上最低水準である1％まで低下した。景気回復の遅れから、史上最低水準のFFレートはその後約1年間継続されることになった（図表1-1-2）。

FRBによる大幅な金融緩和、ブッシュ政権による大規模な財政政策の効果から、低迷が続いていた米国経済はようやく回復局面を迎え、FRBは2004年6月に約4年ぶりに利上げに転じた。

図表1-1-2　FFレートの推移



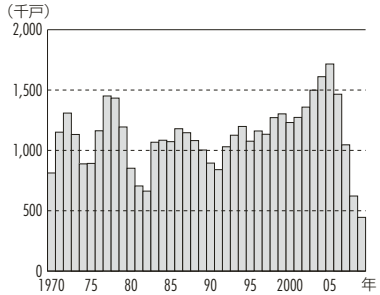
出所：FRB
注：2008年12月16日以降は0.00－0.25％

米国経済の回復とサブプライム問題

この時期の米国経済の回復を支えたのは住宅市場であった。第2次ベビーブーマーが住宅取得世代に入ってきたこと、移民の増加等による人口増加に加えて、長期にわたる低金利政策から住宅ローン金利の低下による金利負担の軽減が住宅市場の好調を支え、住宅価格は上昇を続けた。米国の新築住宅着工件数は2005（平成17）年に、ベビーブーマーの住宅取得時期であった1970年代以来、約30年ぶりに200万戸を超え、一戸建て住宅の着工件数は過去最高戸数を記録した（図表1-1-3）。

住宅販売の増加による家具などの耐久財消費の拡大や、住宅価格の上昇によるホームエクイティローンの増加などから、米国の個人消費は高成長

図表1-1-3　米国新築住宅着工件数（一戸建て）



出所：米国商務省

が続いた。

住宅市場が活況を呈する中で、新たな住宅ローン商品が相次いで誕生した。通常の住宅ローンの審査基準を満たさない層を対象にしたサブプライムローン、給与支払い明細など必要書類基準を満たさない案件を対象にしたAlt-A（オルト・エー）ローン、元本返済が一定期間猶予されるインタレスト・オンリーローンなど、住宅価格の上昇が続くことを前提に作られた住宅ローン商品が登場し、残高は急速に増加した。

住宅ローンはCDO（債務担保証券）など複雑な証券化商品として組成され、海外も含めて幅広い投資家層に販売された。加えてCDS（クレジット・デフォルト・スワップ）の利用によって理論上の債権保有リスクを軽減することが可能になるなど、金融工学を活用して作られたさまざまな金融商品を通じて、米国の住宅バブルは世界中に拡散していった。

住宅市場の好調を背景とした米国景気の拡大に加えて、中国やインドなどの新興国経済の目覚しい発展から、グローバルな景気拡大局面が続いた。先進国の好景気に加え、新興国の需要増加から原油や非鉄金属、穀物などの商品価格が上昇し、世界的にインフレ圧力が高まっていった。

ニューヨークのマーカンタイル取引所で取引されている原油先物であるWTI（ウエスト・テキサス・インターミディエイト）指数は2008年1月に初めて1バレル（約160リットル）＝100ドルを超え、7月には147ドルまで上昇した。

米国のFFレートは2004年6月以降の2年間で合計4.25％引き上げられ、金利の上昇はバブル的様相を深めていた住宅市場に徐々に影響を強めていき、住宅バブルの終焉時期が近づいていた。

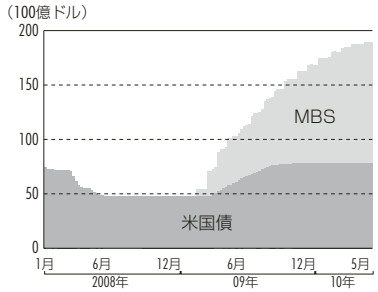
リーマンショックと世界金融危機

2007（平成19）年7月に米国大手投資銀行ベア・スターンズ傘下のヘッジファンドでの巨額損失発生、8月にはフランスの大手銀行BNPパリバが、同行が保有する3つのミューチュアルファンドにおいて解約や価格算出など一部業務の停止を発表した。いずれも、米国のサブプライムローン市場の悪化によるもので、米国住宅バブルが終焉を迎えていることが鮮明になってきた。サブプライム市場の混乱をきっかけとした、金融機関の不良債権の増加、株価下落、クレジットマーケットの悪化が始まった。

前後して、サブプライム向け住宅ローン供給会社として米国第2位のニュー・センチュリー・ファイナンシャルがチャプター11を申請するなど、住宅ローン会社の破綻が発生し、9月には英国住宅金融会社ノーザンロックへのイギリス中央銀行による緊急融資、2008年5月にはJPモルガン・チェースが経営悪化したベア・スターンズを救済合併するなど、米国の内外で金融機関の破綻が相次いだ。

そして、2008年9月15日、米国大手投資銀行リーマンブラザーズがチャプター11を申請した。負債総額は6,000億ドルにも及ぶ巨大倒産となった。

図表1-1-4　FRB保有の米国債、MBS残高



出所：FRB

図表1-1-5　FRB ドルスワップ残高



出所：FRB

注1　G7
日本、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、カナダ。

注2　G20
G7、アルゼンチン、インド、インドネシア、オーストラリア、韓国、サウジアラビア、中国、トルコ、ブラジル、南アフリカ、メキシコ、ロシア、EU（欧州連合）。

併せて米国政府が大手投資銀行である同社を救済しなかったことから、金融取引におけるカウンターパーティ・リスク（取引の相手方の債務不履行などで損害を被るリスク）が急速に高まり、金融仲介市場は機能停止状態となり、流動性不足による金融危機が世界中に広がっていった。

リーマンショックによる金融危機拡大の連鎖を阻止するために、各国中央銀行による大規模な資金供給、同時協調利下げ、中央銀行間の通貨スワップの増額、大規模な財政政策など、各国で政策総動員体制がとられた。米国ではゼロ金利政策（FFレートを0.0～0.25％の範囲内に維持する）、FRBによる国債・住宅ローン債券（MBS）の直接購入、2年間で約8,000億ドルの財政刺激策、公的資金注入を含む金融安定化策の取りまとめなどの施策が相次いで打ち出された（図表1-1-4、図表1-1-5）。

政策効果によって金融危機は沈静化し、世界経済は2009年後半から急速な反発を示した。しかし、超低金利、過剰流動性供給、巨額な財政赤字などこれまでの政策の大きな代償を抱えたままの回復とならざるを得なかった。

リーマンショックによる金融危機はいったん収束したものの、その後ギリシャ、スペイン、ポルトガルなど欧州各国の財政赤字拡大に対する懸念が高まった。特に、国家財政の粉飾が明るみに出たギリシャ国債の暴落は深刻で、ギリシャ国債の発行円滑化のためにIMF（国際通貨基金）やECB（欧州中央銀行）による緊急支援が決定された。その結果、欧州経済全体に対する不安感が高まり、ユーロが急激に下落するなど、市場は不安定な状況が続いた。

新興経済国の台頭と米中時代の幕開け

ITバブル崩壊、同時多発テロ事件、エンロン・ワールドコムショックなど米国での動揺が続く中で、2001（平成13）年12月に中国がWTO（世界貿易機関）に加盟し、人口13億人を擁する大国中国が資本主義経済に本格的に参入する第一歩を踏み出した。

BRICsと称される新興経済国4カ国（ブラジル、ロシア、インド、中国）の中でも、中国はサブプライム問題に起因した金融危機の影響も相対的に軽微に終わり、短期間で名目GDP世界第2位、外貨準備高世界第1位の巨大経済大国に躍進した。

ソ連邦崩壊による東西冷戦終結後の世界で、政治的・経済的リーダーであった米国の一国主導体制から、政治的にも経済的にも中国の国際的な影響力が急速に高まっていった。

中国以外でも商品市況の好調にも支えられてアジア、中南米、中東欧諸国など新興国経済の高成長が続いた。新興国の台頭とともに国際協調体制も、かつての先進国中心のG7[注1]から、中国、インド、ブラジルなど新興経済国12カ国を含めたG20[注2]へと変貌していった。

しかし、2009年11月「ドバイショック」の発生は世界にまたも衝撃を与えた。アラブ首長国連邦のドバイ政府が政府系の持株会社で不動産開発

デベロッパーなどを保有するドバイワールドの債権者に対して、債務期限の繰り延べを要請した。リーマンショック後の世界経済の停滞から、新興経済国の成長にも陰りが見え始めてきた。

一方で、リーマンショックからわずか1年後の2009年10月にはオーストラリアが利上げを実施、2010年に入るとインド(3月)、ブラジル(4月)、韓国(7月)などが相次いで金融政策の引き締めに転じた。欧州ではギリシャから始まった財政赤字に対する懸念が、アイルランド、ポルトガルなどに拡散するなど、リーマンショック後の景気回復の足並みは大きく乱れた。

第2節　淘汰再編が続く日本

銀行再編の時代

平成9(1997)年11月の三洋証券、北海道拓殖銀行、山一證券、平成10年10月の日本長期信用銀行、12月の日本債券信用銀行と続いてきた金融機関破綻の動きは、平成10年10月に成立した「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」(金融機能早期健全化法)の効果もありひとまず沈静化し、金融業界は統合・再編の時期を迎えた。

平成12年4月の中央三井信託銀行の誕生に続いて、平成13年4月には三井住友銀行(さくら銀行〈三井銀行、太陽神戸銀行〉、住友銀行)、三菱東京フィナンシャル・グループ(東京三菱銀行〈三菱銀行、東京銀行〉、三菱信託銀行、日本信託銀行)、UFJホールディングス(三和銀行、東海銀行、東洋信託銀行)、平成14年4月みずほ銀行・みずほコーポレート銀行(平成12年9月みずほホールディングス発足、日本興業銀行、富士銀行、第一勧業銀行、安田信託銀行)、平成14年10月りそなホールディングス(あさひ銀行〈埼玉銀行、協和銀行〉、大和銀行)などの金融グループが相次いで誕生した。

しかし、平成17年4月のペイオフ全面解禁に向けて、各行・各グループは一層の不良債権の処理、経営の健全化を進めなければならなかった。平成15年1月にみずほフィナンシャルグループが不良債権処理による自己資本比率の低下を回避するため、1兆円の増資を決定、りそなホールディングスでは繰り延べ税金資産の組み入れ期間の修正から自己資本比率が大幅に低下したため、平成15年5月に約2兆円の公的資金を申請するなど、不良債権処理に向けた体力強化の動きが続いた。平成17年10月にはUFJホールディングスが三菱東京フィナンシャル・グループと統合し、三菱UFJフィナンシャル・グループが誕生した。

平成23年4月に予定されている、中央三井トラスト・グループと住友信託銀行との経営統合が完了すると、平成元年には23行あった大手銀行(長信

銀3行、都市銀行13行、信託銀行7行）が、およそ20年の間に5つの金融グループと2つの銀行（新生銀行、あおぞら銀行）に集約されることになる（資料編「主な金融機関の統合の変遷」参照）。

変革を迫られる銀行経営

銀行再編の動きが続く一方で、銀行業務への新規参入の動きも活発化していった。平成12（2000）年10月にジャパンネット銀行がインターネット専業として業務を開始し、平成13年4月には個人の資産管理に特化したソニー銀行が誕生した。5月にはATMを通じた個人の決済手数料の獲得に注力したアイワイバンク銀行（現在セブン銀行）が設立されるなど、新たなビジネスモデルを掲げる中で金融機関の競争は一層激しさを増した。

こうした新銀行の参入は、平成10年6月に成立した、「金融システム改革のための関係法律の整備等に関する法律」（金融システム改革法）によるところが大きく、「金融ビッグバン」が目に見える形で徐々に動きだしていた。同法の成立により、銀行・証券・保険分野への新規参入の促進に加えて、銀行窓口での投資信託販売の解禁、持株会社制度の解禁、外為法の改正（個人に対する外貨建て商品販売解禁）、資産担保証券の債権流動化などが広く認可され、その後の金融機関経営に大きな影響を及ぼすものとなった。

破綻が相次いだ生命保険業界

バブル経済崩壊の影響は銀行の淘汰再編だけにはとどまらなかった。

平成9（1997）年4月に生命保険会社としては戦後初めて日産生命保険が破綻、その後、平成11年6月東邦生命保険への業務停止命令、平成12年3月大正生命保険、5月第百生命保険、10月千代田生命保険、12月協栄生命保険に早期是正措置が発動され、平成13年3月には東京生命保険が更生特例法を申請するなど、生命保険会社の経営破綻が相次いだ。

東邦生命保険がGEエジソン生命保険（現在AIGエジソン生命保険）、協栄生命保険がジブラルタル生命保険、第百生命保険がマニュライフ・センチュリー生命保険（現在マニュライフ生命保険）など、経営危機に陥った生命保険会社の多くは外資系生命保険会社の傘下となり再出発をした。

大型倒産と産業再生機構

金融機関同様に、産業界でも淘汰再編の動きが続いた。

平成12（2000）年7月に、大手百貨店そごうが民事再生法を申請、平成13年9月には総合スーパーマーケットのマイカルが同じく民事再生法を申請した。マイカルの破綻により、同社が発行した普通社債など約3,500億円の債務不履行が発生した。

平成15年9月には経営不振から金融機関と再建に向けた協議を続けてきた総合スーパーマーケットのダイエーが、産業再生機構に対して支援要請

を行った。産業再生機構は「株式会社産業再生機構法」に基づき平成15年4月に設立され、ダイエー以外にも、カネボウ、ミサワホーム・ホールディングス、大京、三井鉱山など41社の再生支援を行った。

鉄鋼業界では、平成13年12月に新日本製鐵・神戸製鋼所・住友金属工業の3社による業務提携、川崎製鉄とNKKの統合によるJFEホールディングスの誕生を通じて、国内の鉄鋼業界は2つのグループへの集約が進んだ。

低金利政策の長期化

バブル崩壊後の日本経済の停滞は「失われた10年」とも言われるが、停滞期間は10年にとどまらなかった。

日本経済の名目成長率は1980年代が年平均6％程度、90年代が年平均1％程度、2000年代は年平均△1％程度と徐々に鈍化した。小幅ながらもマイナス成長となった2000年代は、消費者物価指数（生鮮食品を除くベース）が平均△0.2％下落するなど、経済の縮小と物価下落が同時に進行するデフレの時代となった（図表1-2-1）。

日本銀行も低金利政策の長期化を余儀なくされ、平成11（1999）年の2月以降、「ゼロ金利政策」を続けてきた。

平成12年8月に無担保コールレート（オーバーナイト物、以下ON金利）の誘導水準を0％から0.25％に引き上げるなど、約10年ぶりの利上げを実施したが、米国のITバブル崩壊に伴う景気悪化から平成13年2月には再び利下げに転じ、3月からは金融市場調整の操作目標をON金利から日銀当座預金残高へと変更する、「量的緩和政策」を導入した。

平成18年7月に5年4カ月ぶりにゼロ金利政策の解除を実施したが、リーマンショックによる世界的な金融危機対応として、平成20年10月には再び利下げに転じ、平成22年10月に約4年ぶりの「ゼロ金利政策」に踏み切った。ON金利は平成11年2月のゼロ金利政策導入後、10年以上にわたって0～0.5％という超低金利状態に据え置かれている。

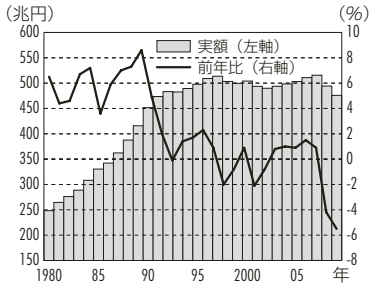
デフレ下での景気回復

デフレが長期化している日本経済においても、経済が自律的な回復を示しデフレ脱却の動きが強まった局面があった。

平成15（2003）年8月に発表された4－6月期の実質GDP成長率は前期比年率＋2.3％（その後の改定で前期比年率＋3.9％に上方修正）と市場の事前予想を上回った。この時期の景気回復を牽引したのは個人消費で、携帯電話やデジタルカメラなどのデジタル関連品が個人消費を活発化させた。従来であれば日本の景気回復は公共投資などの景気対策の効果や輸出主導によるものが多かったが、この時期は公共投資の削減が続く中での内需主導というきわめて珍しいパターンの景気回復となった。

株価はイラク戦争の早期終結、SARS[注3]の沈静化、米国における経済

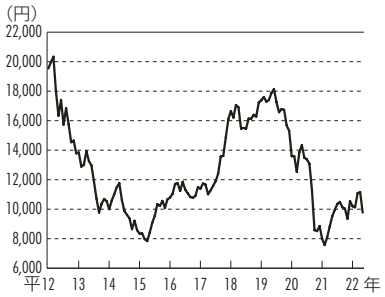
図表1-2-1　名目GDP推移



出所：内閣府

注3　SARS（重症急性呼吸器症候群）＝Severe Acute Respiratory Syndrome
2002年に中国で発生し、アジアを中心に拡大した感染症。当時は鳥インフルエンザとも呼ばれた。

図表1-2-2　日経平均株価（終値）



出所：Bloomberg

対策の決定、りそなホールディングスに対する公的資金注入などを好感する形ですでに上昇が始まっており、日経平均株価は平成15年4月に7,603円のバブル後最安値を記録したが、7月には1万円台を回復した。一方、新発10年国債利回りは6月に史上最低の0.43％まで低下したが、景気底打ち、株価上昇を受けて利回りは急速に上昇した。株価はその後も堅調な推移が続き、平成19年2月には日経平均株価は1万8,000円台を回復した(図表1-2-2)。

国内景気も新興経済国の急速な発展の恩恵を受けて、製造業を中心とした好景気が続いた。しかし、公共投資の減少が続く中での民間セクター主導の景気回復は、地域間、企業間、雇用形態などによる経済格差を拡大させながらの景気回復とならざるを得なかった。

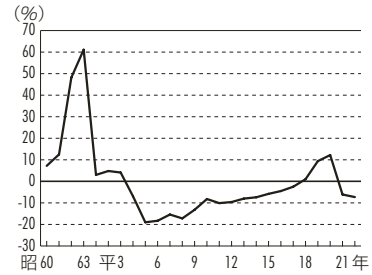
ファンドマネーの流入

この時期注目を集めたのが、投資ファンドの動きであった。リップルウッドによる日本長期信用銀行(現在新生銀行)や日本テレコムの買収、スティールパートナーズのサッポロビール・ホールディングスやブルドックソースへのTOB実施、国内でもライブドアのニッポン放送買収や村上ファンドによる阪神電鉄株式購入などのニュースが連日のように報道されるようになった。

これらのファンドに対する評価は分かれるところではあるが、一連の出来事を通じて、日本企業がM&A、株主利益、コーポレートガバナンスなどに対する意識を向上させる契機となったことは、まぎれもない事実である。

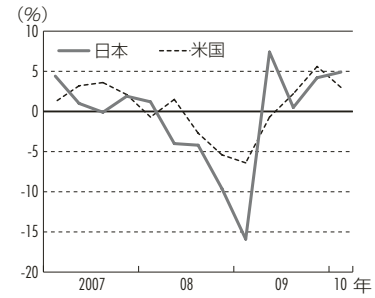
また、海外の不動産ファンドからの資本流入を受けて、不動産市場は都心部のオフィスビルを中心として活況を呈した。国土交通省が発表した地価公示では、平成18(2006)年の東京圏の商業地の地価は15年ぶりに前年比上昇に転じ、その後3年連続で上昇し、平成20年には前年比12％上昇した(図表1-2-3)。

図表1-2-3　東京圏商業地地価（前年比）



出所：国土交通省

図表1-2-4　日米実質GDP成長率（前期比年率）



出所：内閣府、米国商務省

世界金融危機への対応

米国でリーマンショックが発生した当初は、経済財政政策担当大臣から「日本経済へのダメージはハチが刺した程度」との発言が出たように、日本経済への影響は比較的軽微と考えられていた。

しかし、日経平均株価は平成20(2008)年10月に6,994円のバブル後最安値を更新し、さらに平成20年11月にトヨタ自動車が米国での自動車販売の不振などから、グループの連結利益を約1兆円下方修正する、いわゆる「トヨタショック」が発生した。平成21年2月に発表された10−12月期の実質GDP成長率が前期比年率△12.7％(その後の改定で平成21年10－12月期が前期比年率△10.3％、平成22年1－3月期が同△16.4％に修正された)と第1次オイルショック以来の大幅減少を示すなど、リーマンショック後の日本経済は戦後最悪の事態となった(図表1-2-4)。

一連の経済危機に対して日本政府は、平成20年10月の20年度第1次補正予算「安心実現のための緊急総合対策」として総額11兆5,000億円の経済対策を実施、その後も、20年度第2次補正予算、21年度予算、21年度補正予算において、総額80兆円にも及ぶ追加経済対策を実施した。日本銀行も、政策金利の引き下げ、長期国債買い入れ額の増額、年末・年度末資金の積極供給、企業金融支援オペ、金融機関からの株式買い入れなど、金融市場の安定確保・企業金融円滑化支援のためにさまざまな施策を実施した。

景気回復の遅れに加えて、これまで不動産やJ−REITの買い手であった海外ファンド・海外金融機関の活動縮小から、国内の地価は再び下落に転じ、平成20年10月にJ−REITで初めてニューシティ・レジデンス投資法人が破綻した。

リーマンショックから約2年が経過し、国内景気も輸出を中心に回復の動きが続き、景気の谷は平成21年3月であったことが確認された。しかし、鉱工業生産指数はボトムから30％以上の回復を示してはいるものの、いまだにリーマンショック前の水準を回復できていない(平成22年11月現在、図表1-2-5)。

景気回復の遅れに加えて円高進行による景況感の悪化に対応するために、平成22年10月に日銀が約4年ぶりにゼロ金利政策を決定、米国も景気回復を支援するために11月に約6,000億ドルの追加的量的緩和(QEⅡ)を実施した。一方で、中国やブラジルなどは金融引き締めを続け、新興経済国がインフレを警戒する一方で、先進国はデフレ克服に苦悩するという世界経済の2極化が進行した。

図表1-2-5　鉱工業生産指数



出所：経済産業省

第 2 章
新銀行としての骨格作り

第1節　新銀行のスタート

1. 中央三井信託銀行誕生までの道のり

合併発表

平成11(1999)年1月19日、中央信託、三井信託両行は平成12年4月をめどとした合併に向けて具体的な協議に入ったことを発表した。両行の合併は互いの長所を活かし新しい銀行を作ること、すなわち信託業務におけるナンバーワンバンクになるとともに、利便性と専門性を併せ持つ総合金融機能を有するトップバンクとして、高度化・多様化する顧客ニーズへの対応を目指すものであった。

合併発表の翌日である1月20日に、両行首脳による合併検討委員会が設置され、22日には合併推進の事務局として両行に企画推進部が創設され、平成12年4月の統合に向けての取り組みが始まった。

平成11年2月には合併検討委員会の下部組織として合併推進委員会が設置され、委員会の下に企画、総務、事務、システム、受信、融資など23の専門分科会が設置された。3月に、公的資金による優先株式の引き受けの申請を行うにあたり、合併を前提とした「経営の健全化のための計画」を両行で策定し、金融再生委員会に提出した。5月24日、両行の取締役会決議を経て合併契約が締結された。



合併承認告知ポスター

合併契約の要旨

新　商　号　中央三井信託銀行株式会社

本店所在地　東京都中央区京橋一丁目7番1号

合 併 比 率　三井信託銀行普通株式10株に対して中央信託銀行普通株式を3株割り当てる。優先株式については三井信託銀行第一回優先株式32株に対して中央信託銀行第三回甲種優先株7株の割合で割り当てる。

合 併 期 日　平成12年4月1日、合併登記は平成12年4月3日

合併契約は、両行とも平成11年6月22日の優先株主の種類株主総会、29日の定時株主総会で承認され、正式に決定された(図表2-1-1-1)。

図表2-1-1-1　両行の概要（平成11年3月末現在）

	中央信託銀行	三井信託銀行	中央三井信託銀行
従業員数	4,679名	5,197名	9,876名
国内店舗数	111	55	166
信託財産残高	15兆2,000億円	29兆5,000億円	44兆7,000億円
総資金量	12兆6,000億円	29兆6,000億円	42兆2,000億円
貸出金残高	4兆1,000億円	7兆7,000億円	11兆8,000億円
年金信託受託残高	1兆8,000億円	4兆3,000億円	6兆1,000億円
証券代行受託先	1,262社	447社	1,709社
同管理株主数	928万名	345万名	1,273万名
投資信託受託残高	4兆2,000億円	2兆4,000億円	6兆7,000億円

注：中央三井信託銀行欄の数値は2社合算

両行融合に向けた活動

両行の関係を一層強化し、顧客利便の向上、業務の効率化、新銀行へのスムーズな業務の移行を図るために、平成11(1999)年4月以降、両行融合を目的としたさまざまな施策が実施された。

平成11年4月1日から、ATMの相互無料開放とATM利用による両行間の振込手数料の優遇、不動産業務における顧客・不動産情報の相互提供、住宅販売会社間の顧客・不動産情報の相互紹介、中央信託が提携していたHSBC投信投資顧問(現在HSBC投信)のファンドと、三井信託が米国プルデンシャル保険と共同出資で設立したプルデンシャル三井トラスト投信のファンドの相互販売が開始された。4月27日からは名古屋・大阪の2地区で名古屋地区の手形交換業務を中央信託へ、大阪地区の手形交換業務を三井信託へとする相互委託が始まった。手形交換業務は10月から静岡地区でも開始され、三井信託の手形交換業務が中央信託へ委託された。



年金資産運用共同説明会

5月11日には投資顧問(中信投資顧問、三信投資顧問)、クレジットカード(中央カードサービス、三井信カード)、信用保証(中央信用保証、三信信用保証)各社の株主総会において、平成11年7月1日付けの合併に関する特別決議が行われた。

6月には夏のボーナスキャンペーンの合同運営、顧客向け投信セミナーの共同開催(7日大阪、9日東京、15日名古屋)、各営業店では「日曜相談会」(6月6日、13日、20日、27日)が統一開催された。日曜相談会は中央信託79店、三井信託45店で開催され、統一開催の相乗効果もあり両行合わせて約1,800名もの来店客を迎えることができた。

30日にはシステム(中信情報システム、三井信情報システム)、事務代行、人材派遣(中央スタッフサービス、三井信ビジネスサービス)、証券代行事務(中央ビジネス、三信証券代行ビジネス)部門の従属関連子会社(100％出資)3社の合併覚書が締結された。

7月には年金資産運用共同説明会が全国5会場(15日東京、19日大阪、22日福岡、27日名古屋、29日札幌)で合同開催され、新銀行の年金資産運用に関する説明と年金・退職金をめぐる2000年問題(注1)についての解説を行い、厚

注1　年金2000年問題
1999年の財政再計算に基づく年金改正。主な改正内容は、報酬比例部分の給付水準の5％カット、賃金スライド制の廃止、支給開始年齢の65歳への引き上げ、65歳以上の高所得在職高齢者の年金削減など。

生年金基金を中心として、参加者は全国で約1,000名にも及んだ。

また、7月1日からは合併作業の円滑化のために、両行の本店食堂の相互利用が開始された。

8月30日には証券代行委託会社向けの合同講演会「株式実務基礎講座」を共同開催し、約300社から400名を超える多数の参加者を迎えた。証券代行合同講演会はその後10月、11月にも開催された。

9月以降は、実務修得等を目的とした研修・トレーニーの相互派遣が開始され、各営業店においては両行対応店舗での共同企画によるセミナーなどが頻繁に開催されるようになった。

各専門分科会での合併作業も本格化しており、両行間でのルール統一のために、諸規定の統合や改訂作業が進められていったが、その中には印鑑捺印方法(中央信託は右から左へ捺印、三井信託は左から右へ捺印)の統一や社内用語の統一など、文字通りゼロからの作業となったものが数多くあった。また、帳票の統合・改訂に関しては、顧客向け帳票は平成12年4月の合併時から新銀行名・新マークの掲載されたものを使用、社内向け帳票は在庫がなくなるまでは旧帳票を使用し、増刷時から新銀行名へと改訂することとなった。さらにオンライン帳票は各システムの統合時期を帳票の統合時期とするなど、2段階、3段階での改訂作業となった。

新銀行の制服については、一般職職員を中心に両行で約400名に対してアンケートを実施し、その後14名からなるユニフォーム検討部会を新設し、デザイン案の絞り込みなどを行い、夏服は、明るくさわやかな印象で親しみを感じさせるデザイン、冬服はシックで色調の落ち着いたノーブルなイメージを表現し、ベストのストライプ柄に、赤とオレンジのコーポレートカラーを取り入れてCI(コーポレートアイデンティティ)を反映したデザインとなった。

新銀行の経営体制

平成12(2000)年4月1日に迫った合併を前に、1月31日に新銀行の経営体制が決定され、対外的に発表された。

新銀行における経営トップの体制、執行役員制度の導入、人事の融合に対する方針が示された(図表2-1-1-2)。

経営の方向性については、新銀行の強みとする分野に経営資源を効果的に配分し、効率的かつ競争力に優れた経営体を確立するために、①個人取引(住宅ローンを中心とする個人ローン、投資信託、不動産取引、遺言信託関連業務、中長期を中心とした資金吸収)、②受託資産運用・管理業務、③証券代行業務、④事業会社貸出業務の4業務が重点業務と定められた。

併せて、新銀行の経営体質を一段と強化するために、①店舗網の再構築、②従業員数削減の推進も打ち出された。

また、新銀行のVI(ヴィジュアルアイデンティティ)が発表され、シンボルマー

図表2-1-1-2　新銀行の経営体制概略

1　経営トップの体制について
〈新銀行発足時（4月1日～)〉
社長　　古沢熙一郎（三井信託銀行社長）
副社長　平川英宇（中央信託銀行社長）
専務　　両社から各3名就任

〈株主総会後（6月～)〉
会長　　村本久夫（前中央信託銀行会長）
社長　　古沢熙一郎（三井信託銀行社長）
副社長　平川英宇（中央信託銀行社長）を含む2名
専務　　両社から各2名就任

2　執行役員制度の導入について
執行役員制度を導入し、経営意思決定機能と業務執行機能を明確化した新しい経営の枠組みを合併時からスタートさせる

3　人事の融合について
本部の統合に伴って、合併時から人事交流を活発化し、支店長クラスにおいても平成12年度上期から交流を開始し、能力主義に基づく新しい人事・給与制度をスタートさせ、適材適所の徹底を図る



看板の架け替え作業

ク、コーポレートカラー、ロゴタイプが発表された。

各営業店では4月1日の新銀行誕生に向けて、店舗看板の架け替え作業などの準備が急ピッチで進められていった。

2月には個人顧客向けに合併に関する告知用小冊子『お取引Q&A』が発送され、店舗名・店舗番号の変更の有無、合併後の商品・サービス内容、お客さまにご協力いただく内容などについての告知が行われた。



告知用小冊子
『お取引Q＆A』

平成12年4月1日　中央三井信託銀行誕生

平成12(2000)年4月1日(土)に、同日から営業を開始する新宿西口投信センターにおいて、オープニングセレモニーが行われた。

中央三井アセットマネジメントの多賀社長、プルデンシャル投信の長谷川副社長、HSBC投信投資顧問の富樫営業企画部長を来賓としてお招きし、桐谷投信センター代表、山中営業推進第一部長、鈴木営業推進第三部長によるテープカットが行われ、新銀行のスタートが飾られた。


オープニングセレモニー(本店)

また、4月1日には総合職・特定総合職、首都圏地区の一般職職員の入社式と中央三井信託銀行として初めての部店長会議が東京国際フォーラムで開催された。

全店が営業を開始した4月3日には、本店では古沢社長と平川副社長、日本橋営業部では岡田専務と菅野専務の出席によるセレモニーが開催され、新銀行の営業が本格的に開始された。

2. システム統合

合併前の準備期間

新銀行の骨格となるシステムについては、合併前から継続的に検討され、開発期間、移行に関わる負担・リスク等を総合的に考慮して次の2段階で行うこととなった。

(1) 平成12年4月の合併時点では、中央、三井、旧拓銀の3つの勘定系システムは併存し、それらをつなぐ中継システムを構築する。

(2) その後はできるだけ早期に3つの勘定系システムを統合する。

中継システムは、①商品性およびサービスの基本的内容の統一(注2)、②ATMの相互利用(記帳は不可)、③対外授受データ(注3)受付の一本化、④重複している店番号、店名の変更などに対応するものであった。

注2　商品性およびサービス内容の統一
各種商品性(預入期間、預入単位、付利単位、決算日等)、各種サービス内容、手数料体系などを統一。

注3　対外授受データ
内国為替、共同CMS、ANSER、MT交換など。

新勘定系システム・店舗統廃合システムの構築

当社の合併発表以降の金融界を取り巻く急速な環境変化の中で、厳しい競争に勝ち抜くためには、業務効率化と顧客対応態勢強化の観点から最新機能を備えた新たなシステム基盤を構築することが求められていた。そのため、平成12(2000)年9月に、平成14年上期をめどに次の内容を骨子とした

新勘定系システムを構築(＝勘定系システムの統合)することとした。

(1) 業務システムについては、MYTRUST(注4)を基盤として開発を行い、情報系システムとの連動強化、営業時間拡大への対応等、個人取引業務推進のための機能拡充を図る。

(2) 端末システムについてはC−BEST(注4)を基盤として開発を行い、店頭処理については、C−BESTにおける一線完結処理機能をベースとして拡充することで、店頭テラーの負担軽減を図るほか、後方事務の集中化を推進する。

(3) オンライン端末については、新勘定系システムの稼動時期に合わせて全面的に入れ替える。

注4　C−BESTとMYTRUST
中央信託の勘定系システムをC−BEST、三井信託の勘定系システムをMYTRUST、旧拓銀の勘定系システムは旧拓銀システムという。

また、新たなシステムの開発には時間を要するため、重複店舗の大半を占める中央店(注5)・三井店間の店舗統廃合を早期かつ円滑に実施し、統合効果を結実させるため、新勘定系システム構築に先立って、平成13年上期をめどに中央店・三井店の対象店舗に限定したシステム統合(店舗統合とシステム統合を同時に実施)を行うための店舗統廃合システムを構築することとした。

注5　店舗表記
合併当時は中央信託の店舗を既存店、旧拓銀の店舗を指定店と呼んでいた。以下本章においては中央店、三井店、旧拓銀店と表記を統一する。

システム統合の前倒し

平成13(2001)年4月には、取扱商品・顧客サービスの早期統合、店舗エリア運営の推進、事業会社取引の集約化、事務リスク管理態勢の構築などの観点から、早期にシステム統合を完了させるため、勘定系システムの統合時期を半年程度前倒しし、信託システム統合(中央システムと三井システムの統合)を平成13年度下期中に、旧拓銀システム統合を平成14年度上期中にそれぞれ実施(注6)する方針が発表された(図表2-1-2-1)。

これは、新勘定系システム構築の際に盛り込む計画であった新機能のうち、店頭一線完結処理機能・24時間365日の稼動などの実施を平成14年下

注6　旧拓銀システムの統合
旧拓銀システムの統合については、信託銀行同士の統合に比べ開発内容が異なることから、当初より開発時期・システム統合の時期を半年間ずらして行うこととしたもの。

図表2-1-2-1　システム統合方針

時　期	準備期間	新勘定系システム ·店舗統廃合システム構築 (平成12年9月)		システム統合前倒し (平成13年4月)
合併前 〜システム統合前	3行システム併存 中継システム稼動	−		−
平成12年下期	13年1月 信託システム統合	−		−
13年上期	−	店舗統廃合システム構築 (注1)	⇒	店舗統廃合システム稼動 (13年5月〜)
13年下期	13年秋頃 旧拓銀システム統合	−		信託システム統合 中央店へ新端末導入 (14年1月〜)
14年上期	−	信託システム統合 (注2)	前倒し	旧拓銀システム統合 旧拓銀店へ新端末導入 (14年5月〜)
14年下期	−	旧拓銀システム統合 (注3)		三井店へ新端末導入 (14年10月〜)

注1：中央店・三井店間の店舗統廃合を実施
2：店舗統廃合対象外の中央店の新システムへの統合
3：旧拓銀店の新システムへの統合

期以降に延期する一方で、印鑑検索システムの全店ネットワーク化をシステム統合に合わせて導入した上で平成14年1月以降に営業店に新端末の導入を進めるというものであった。

店舗統廃合システムは平成13年5月から予定通り稼動し、同月から吉祥寺西支店(中央店)と吉祥寺支店(三井店)、川崎中央支店(中央店)と川崎支店(三井店)で店舗統廃合システムに基づく店舗統廃合が始まった。その後店舗統廃合は順次進められ、平成13年上期には23カ店が、また13年下期には6カ店の統廃合が終了した。

システム統合の前倒しに踏み切った成果により、新勘定系システムの稼動時期は当初見込んでいた平成14年上期から約半年間早まり、平成14年1月から稼動することとなった。

勘定系以外のシステムの統合過程

勘定系以外のシステムについては、それぞれの業務分野におけるシステム容量や業務量などに応じて、次のように順次統合が進められていった。

その他のシステムの統合状況

対象システム	システム統合の状況	システム統合終了時期
証券代行	中央システムに統合	平成13年1月
投信窓販	三井システム(日興BPS)に統合	平成13年1月
証券系 (注)	三井システムに統合	平成12年4月
年金(厚生年金基金)	三井システムに統合	平成12年4月
年金(適格年金・数理)	平成13年11月施行の確定拠出型年金法に基づくハイブリッド型年金に対応した「新企業年金管理システム」は平成14年8月から稼動	
人事	三井システムに統合	平成13年1月
土地信託	中央システムに統合	平成12年9月

注：約定主義会計、時価主義会計への対応については、平成13年3月から新規システムで稼動

中央三井インフォメーションテクノロジーの設立

中央三井信託銀行は合併を契機に効率的なシステム開発・運営体制の確立を目指して、システム子会社への業務委託を含め組織全般の見直しを行い、最初に開発・運営業務のアウトソーシングを目的として、平成12(2000)年4月にシステム子会社への業務全面移管を完了した。

次に、5月には中信情報システムと三井信情報システムが合併し、中央三井インフォメーションテクノロジーが発足した。さらに統合効果を結実させるために組織・拠点の整備を行い、9月にはホスト系ハードウェアを調布センターへ移転し、目黒センターを開発拠点、調布センターを運営拠点とする集約を完了させた。

中央三井インフォメーションテクノロジーの概要

商　　号	中央三井インフォメーションテクノロジー株式会社
所 在 地	東京都目黒区下目黒六丁目1番21号
資 本 金	2億円
株　　主	中央三井信託銀行　100％
設 立 日	昭和61年1月20日
統 合 日	平成12年5月1日

事業内容
- コンピューターシステムによる情報処理システムの設計・開発ならびに運営管理
- 情報処理システム設計のコンサルティング
- コンピューターに関わる教育および訓練

(平成12年5月現在)

システム統合に合わせた事務センターの統合

平成12(2000)年4月の銀行合併時には預金・信託・財形等の事務センター(以下、事務センターは所在地名で表示する)は、中央店が調布・名古屋、三井店が目黒・日本橋・江坂とに分散していたが、システム統合にタイミングを合わせて移転・集約を行った。なお、手形交換、現金回金、社内メール便等の業務は立地条件や勘定系システムに依存しないためにいったん築地に集約されていた。

事務センターの統合は、勘定系システム基盤の更新にタイミングを合わせて順次進められていった。

まず、平成14年1月の信託システム統合に合わせて、平成13年12月に名古屋を目黒・江坂に統合した。

また平成14年2月・3月には日本橋地区の芝地区への移転再編に合わせて日本橋を目黒へ統合し、同じく14年2月に下目黒為替事務室(三井店・中央店為替発信機能)を目黒へ移転した。

次に平成14年5月の旧拓銀システム統合のタイミングで、C−BESTや旧拓銀システム基盤を使用している調布の為替発信機能を目黒へ統合した。

なお、平成14年9月には築地の機能のうち手形交換・現金回金・社内メール便機能を目黒へ統合し、MT中継センター機能については調布へ統合することにより、築地は最終的に廃止されることとなった。

3. 店舗統廃合

システム統合との関連

合併による合理化効果を最大限実現させるためには、前項で述べたシステム統合と並んで店舗の統廃合は不可欠の施策であった。

当社がたどった店舗統廃合は、基盤となるシステムが中央信託システム、三井信託システム、旧拓銀システムの3つに分かれていたこと、システム統合の変遷が前項の通り合併効果を早期に結実させるために、新勘定系システムの構築に先立ち、中央店と三井店の個別店ごとの店舗統廃合システムの開発を先行させたこと、さらに平成14(2002)年2月に実施された経営機構改革(第3章第1節「三井トラストフィナンシャルグループ発足」参照)による持株会社化を挟んで、一層踏み込んだ経費の圧縮が指向されたことなどから、複雑かつ困難な経過をたどることとなった。

合併前の両行の経営健全化計画では、合併後における店舗数削減の方向性や目処値については示されていたが、詳細な店舗統廃合計画が発表されたのは、勘定系システムの統合方針が示された平成12年10月であった。次にシステム統合と一体となって進められた第1次店舗統廃合計画と、その後の店舗戦略の見直しにより進められた第2次店舗統廃合計画の全体像を振り返る(図表2-1-3-1)。

図表2-1-3-1　店舗統廃合計画全体の流れ

時期	平成12年10月	平成13年10月	平成15年4月～
計画	第1次店舗統廃合計画	第2次店舗統廃合計画	経営健全化計画
目標時期	平成15年3月末	平成15年3月末	平成17年3月末
店舗数	166⇒91	166⇒73	166⇒67
ポイント	・重複店舗の統廃合 ・店舗の機能別分類 ・勘定系システムに応じた店舗統廃合 ・店舗同居による統廃合	・個人リテール業務・事業会社取引業務の店舗戦略に応じた類型の見直し ・採算性を基準に店舗統廃合 ・旧拓銀店の一斉統廃合（平成14年5月）	・効率的、効果的なチャネル展開推進
システム	3行中継システム 平成12年4月～	店舗統廃合システム稼動 平成13年5月～	新勘定系システム稼動 平成14年1月～

第1次店舗統廃合計画

平成12(2000)年10月に発表された第1次店舗統廃合計画では、合併時の基本的考え方に則り、重複店舗の統廃合を進めることと、既存の店舗網を機能別に業務フルライン店舗、個人取引特化店舗、サテライト店舗(注7)に区分し、エリア運営(注8)による効率性を追求することとした。

第1次計画の特徴は、前述の通りシステム統合が過渡期にあったことから勘定系システムに応じて店舗統合パターンを工夫したことであった。

まず、勘定系システムが同一の店舗間の完全統合を進め、次に勘定系システムが異なる場合には、店舗同居方式による実質統合(注9)を進めることとした。平成12年度中には同一システム間の完全統合が5店舗、店舗同居方式による実質統合が12店舗となり、合計17店舗の統廃合が行われた。

また、新勘定系システムの稼動に先行して店舗統廃合システムに基づく店舗統廃合の開始時期が固まったことから、平成13年上期から重複店舗の大半を占める中央店・三井店間の完全統合(統合対象店舗数23)を本格的に推進することとした。

第1次計画ではエリア運営の考え方に基づき、首都圏店舗を中心に29店舗をサテライト店舗へ転換することとした。

これらの施策により、第1次店舗統廃合計画においては、同居店舗(その後1店舗追加され、合計13店舗)は将来のシステム統合時に完全に統合することを前提として、平成15年3月までの間に統廃合で44店舗、サテライト店舗化で29店舗、合計73店舗を削減することとし、合併時の166店舗から93店舗への削減が進められることとなった。第1次計画は、平成13年上期に一部修正が行われ、通常店舗はさらに2店舗が追加で削減され、平成15年3月までに91店舗への削減が進められることとなった。

店舗統廃合は営業企画部に設置された店舗統廃合プロジェクトチームが全体を統括し、総合企画部、事務管理部、システム企画部等関連各部と連

注7　サテライト店舗
比較的狭いエリアの個人取引を担う小型店舗。

注8　エリア運営
既存の店舗配置をベースに、商圏、交通アクセス等を考慮し、主として個人取引業務の観点で既存店舗をエリア別にグルーピングし､同一エリア内店舗の一体運営を行うこと。

注9　店舗同居方式による実質統合
近隣店舗を同一のビル内に同居させることにより実質的な店舗統合を行うこと。

携の上、進められた。平成13年5月からは中央店・三井店間で店舗統廃合システムに基づいた店舗統廃合が始まった。先行した吉祥寺西支店（中央店）と吉祥寺支店（三井店）、川崎中央支店（中央店）と川崎支店（三井店）での経験やノウハウを活かして統合作業は円滑に進み、6月には3店舗、7月から9月にかけては毎月6店舗、計18店舗の統廃合が進み、平成13年上期は当初予定通り23店舗の統廃合が無事に終了した。

第2次店舗統廃合計画

このような状況を受けて平成13（2001）年10月に第2次店舗統廃合計画が発表された。第1次計画のポイントは、重複店舗の統廃合とエリア運営の導入であったが、第2次計画では店舗の採算性を基準[注10]に見直し対象店舗を抽出し、大都市圏や地方中核都市の優良マーケットに重点を置く店舗戦略や、個別店舗の特性を踏まえた上で店舗類型の見直しを行った。また、店舗の統廃合以外にも、個人リテール業務の効率性追求と事業会社業務の集約を強力に推進していくことが示された（事業会社融資業務の集約については、第6章第1節1「効率運営に向けた業務の集約化」参照）。

第2次計画では、第1次計画ですでに統廃合が決定していた店舗に加えて、大都市圏近郊店舗を主な対象として見直しが行われた。この結果、通常店舗は18店舗が追加で統廃合の対象となり、15年3月末の計画終了時点の目標店舗数は73（91－18）となった。さらに、平成14年上期に一部修正が行われ、通常店舗のうち1店舗が追加で削減されることとなった。

旧拓銀店のシステム移行と店舗統廃合

旧拓銀店については、平成14（2002）年5月に全店一斉に新勘定系システムへ移行すると同時に、第1次店舗統廃合計画による統廃合予定店舗20店（実質統合店舗13店を含む）の完全統合を行う予定であったが、第2次計画による見直しの中で、より効率的な店舗網の早期構築を図るために、追加でサテライト店舗27店の統廃合を行うこととした。この結果、旧拓銀店のシステム移行と店舗統廃合は、一時に行うものとしては47（20＋27）店舗という合併後最大規模のものとなった[注11]。

旧拓銀店のシステム移行は店舗統廃合を伴わないシステム移行（単独システム移行、中央店同居済み、三井店同居済みの3パターン）と店舗統廃合（中央店・三井店・旧拓銀店への統合の3パターン）と同時にシステム移行が並列する複雑なものであった。

このためスケジュール、システムトラブルのリスク、研修・応援体制など、さまざまな観点から検討が行われたが、統合効果の早期実現が期待できること、顧客への影響が最小限にとどめられることなどから、最終的に一斉移行が行われた。

注10　採算性の基準
一定以下の受与信残高の店舗（エリア）、採算を確保するまでの効率改善が困難な店舗は原則統廃合。一定以下の与信規模のフルライン店舗については原則個人特化店舗とした。

注11　一斉システム移行
店舗統廃合を伴わないシステム移行のみの存続店も別途6店舗あり、同時に行うシステム移行の規模としては47＋6＝53店舗となった。

店舗統廃合の全体推移

以上見てきたように、第1次、第2次の店舗統廃合計画の遂行により、平成15(2003)年3月には、最終年度の計画数73店舗に対し計画を上回る72店舗までの削減が完了した。

統廃合については、平成15年度以降は、経営健全化計画の考え方(効率的・効果的なチャネル展開)に則って進められることとなり、平成15年度4店舗、平成16年度は1店舗の統廃合が進められ、平成22年3月末現在の67店舗体制となった(図表2-1-3-2)。

図表2-1-3-2　年度ごとの店舗数推移

年度	年度中統廃合	統廃合累　計	年度末店舗数
平成11年	—	—	166
12年	17	17	149
13年	30	47	119
14年	47	94	72
15年	4	98	68
16年	1	99	67
21年	—	99	67

4. 営業店業務の統合・安定化に向けた取り組み

これまでシステム統合・店舗統廃合について見てきたが、次に営業店業務運営の統合・安定化に向けた取り組みについて振り返る。

まず、平成12(2000)年7月に、営業企画部に店舗統廃合を統括する店舗統廃合プロジェクトチームが設置され、営業店の全般的な窓口となった。

店舗統廃合に向けた取り組み

店舗統廃合は、事務運営を中心とした業務運営全体の統合であるため、新勘定系システムの統合方針に則り、三井信託の『事務取扱要領』のメンテナンスを中心とした規定の統合作業が事務管理部を中心に進められた。またこれらと並行して事務管理部・営業企画部・システム企画部が協議し、店舗統廃合システムのシステム要件、移行作業内容を固めるとともに、『店舗統廃合マニュアル(中央店用・三井店用)(一般作業編およびシステム移行作業編)』『店舗統廃合マニュアル(中央店用・旧拓銀店用)』などが作成され、対象各店への指導・説明臨店が行われた。

また、平成13(2001)年5月から開始された個別店ごとの店舗統廃合に対しては、平成13年2月から統合対象店舗への指導・説明臨店のほか、集合研修としてマイトラスト業務研修が開始された。この研修はその後13年上期に行われた23店舗の統廃合が終了するまで続けられた。5月に店舗統廃合が開始されると、事務管理部の担当者が統合日と前日には現場に常駐し、また本部も電話照会等に対応するなど、円滑な統合実施に向けて支援体制も整備された。

中央店システム一斉移行に向けた取り組み

平成13(2001)年上期から始まった中央店・三井店の個別店ごとの店舗統廃合と並行して、平成14年1月から予定されている新勘定系システムの稼動に向けて平成13年7月頃から準備作業が本格化する。中央店のシステム移行は、新勘定系システムの稼動開始に伴う一斉のシステム移行であり、13年上期から実施した店舗統廃合のように試行的な対応が困難であるこ

と、新勘定系システムの稼動と同時に新端末を導入することから事前に新端末を用いた研修環境の整備の時間がきわめて限られていること、さらに地方独立店においては近隣店舗からのシステム移行時の応援人員の確保が難しいことなど、対応の困難な問題があった。

新勘定系システムへ一斉移行した後の業務運営を安定的に稼動させるためには、営業店向けの研修、応援体制を充実させることが重要であることから、①三井店での現場実地研修⇒②フォローアップ研修(新端末での研修)⇒③自店研修といった研修体制を整備すると同時に、システム移行後、事務運営が安定するまで最低1カ月程度、首都圏や関西圏の事務精通者を三井店から中央店の現場に派遣する体制を構築することとした。この応援体制については地方独立店舗や名古屋地区等においても実施されることとなり、この実施チームはキャラバン隊(注12)と呼ばれ営業店の業務内容を勘案して、管理者を含めて総務、預金、信託、テラー、与信など各店ごとに5～6名、延べ人数約120人の長期出張応援体制が組まれることとなった。

また、システム移行日が平成14年1月4日の年明けと決定されたため、年末から年始にかけて、システムデータの移行作業、各部店の新端末への入れ替え作業などが予定され、コンティンジェンシープランに基づく緊急時の連絡体制も確認された。

このような準備の下で、平成14年1月4日に一斉システム移行が実施され、対象店舗24店で無事に新勘定系システムが稼動した(図表2-1-4-1)。

注12　キャラバン隊
システム移行対象店に対して、応援者が5～6名のチームを組んで、順次メンバーが交替しながら応援に行くスタイルとしたことから、「隊商」になぞらえて、キャラバン隊と呼んだもの。

図表2-1-4-1　中央店システム統合の対象店舗

本店	虎ノ門	蒲田	川口
赤羽	小田原	八王子	水戸
前橋	大宮	富山	新潟
福井	福島	沼津	浜松
岡崎	豊田	名古屋	金山橋
一宮	岐阜	四日市	佐賀

旧拓銀店システム一斉移行に向けた取り組み

旧拓銀店システム一斉移行については、従前の店舗統廃合に比べ店舗数が多いこと、システム移行のパターンが複雑であること、などの特徴を有していたが、営業店業務運営の観点からは次のような課題を抱えていた。

(1) 中央店の一斉システム移行が平成14(2002)年1月であり、旧拓銀店システム移行への本格的な対応は中央店の営業店業務運営の安定稼動確認後、同年2月以降のスタートとなること。

(2) 旧拓銀店の大半が統廃合予定店舗であり、顧客対応以外にシステム移行等の作業負荷がかかり、事前集合研修等の対応が困難であること。

(3) 旧拓銀店の大半を受け入れる三井店への新端末の導入は平成14年下期以降であり、平成14年5月のシステム移行時に実際に使用する端末(旧端末)を確保した十分な研修環境の構築が難しいこと。

(4) 旧拓銀店はシステム移行後は、新たに信託業務を取り扱うため、経験のない職員に信託業務の研修を行う必要があること。

(5) 旧拓銀店は少人数で業務運営を行ってきた店も多く、システム移行、店舗統廃合など作業負荷の大きい作業への対応は困難であり、相応の応援体制の構築が不可欠であること。

これに対して、『統廃合事務マニュアル』『システム移行マニュアル』を平

成13年下期から作成配布し、中央店のシステム移行終了後から説明会を開催した。研修については、旧拓銀店を受け入れる三井店での実地研修を中心に行い、事務管理部による出張研修などにも取り組むなど各店の実態に応じて柔軟に対応し、集合研修はシステム統合後に行うこととした。

このような対応を経て平成14年5月に、旧拓銀店システム移行は大きな混乱もなく無事に終了した。

統合実施後は、『事後整備マニュアル』を配布し事後整備の状況をチェックするとともに、安定稼動確認のため約1カ月間にわたってシステム移行応援者を適宜事務管理部から派遣した。さらに当初の予定通り統合後から約2カ月にわたり集合研修を実施した。

第2節　新本店の誕生

1. 計画から完成まで

新本店建設計画発表

中央三井信託銀行の本店所在地は、平成12(2000)年4月の合併時点では中央信託の本店であった東京都中央区京橋であり、現在の本店には平成12年12月に移転した。

もともと中央信託時代の平成9年9月に新たな本店の建設計画が公表され、平成10年10月に着工された。建設計画の発表から新本店の竣工・移転までは、合併をまたがって行われたため、以下は『中央信託銀行史 1962～2000(平成12年3月刊行)』から計画発表時のコンセプト等を抜粋し、平成12年12月のオープニングセレモニーまでを振り返る。

計画公表の年、平成9年は中央信託創業35周年にあたり、平成2年にすでに株式上場を果たしていた中央信託にとって、自己所有による本店建設は残された悲願であった。

計画公表時に、当時の遠藤社長は社員に向けて長年の夢が実現する喜びを伝え新本店の意義を強調するとともに「新本店の建設は、当社がきたるべき21世紀を力強く勝ち抜いていくためのシンボルとして意義深いものと考えており、この機会を当社飛躍の大きなステップととらえ、新本店の完成に向け、役職員一同が心を一にし、各業務においてなお一層、奮励努力されるよう切望いたします」と表明した。

平成9年9月に、新本店建設用地の売主である三井不動産との間で土地売買契約を締結し、10月には新本店建設に関する全般的事項を検討審議する組織としてHOP(**H**ead **O**ffice **P**roject)推進委員会が、さらに新本店建設業務を担当する専担部署としてHOP推進室(のちにHOP推進部)が設置さ


新本店

れ、新本店建設プロジェクトがスタートした。

新本店建設用地および建物の概要

所 在 地　　東京都港区芝3丁目「芝三丁目東土地区画整理事業」地内街区番号1－4、5、6
敷地面積　　4,800㎡（1,452坪）
構　　造　　鉄骨造、一部鉄骨鉄筋コンクリート造
規　　模　　地下3階、地上22階（高さ100ｍ）
建築面積　　2,400㎡（726坪）
延床面積　　38,620㎡（11,682坪）

新本店設計のコンセプトは次のような内容であった。

(1) 本店としてシンボルとなる建物

21世紀にふさわしい信託銀行の未来を具現化するシンボルとして、立体外部吹抜空間「Sky Window」を設けた。建物の14階から17階に及ぶ4層の巨大空間が日比谷通り側を南北に貫通する姿は、まさに天空（Sky）に舞う風(Wind)を感じる窓(Window)である。

(2) 業務効率の向上につながる機能・設備を備えた建物

(3) 信託銀行の本店として信頼性・安全性を充実させた建物

(4) 社会の一員として環境に配慮した建物

・環境保全：敷地の50％をオープンスペース・緑地として整備。雑排水や雨水をトイレ洗浄に再利用する中水設備。
・省エネ：夜間電力を利用した水・氷蓄熱システム、コージェネレーションシステムによるエネルギーの効率的利用（排熱を暖房に利用）、自動調光照明システム、人感センサーによるトイレ照明制御システム。

これらのうち、(4)の社会の一員として環境に配慮した建物というコンセプトは、新本店の建設計画が発表された平成9年当時、まだCSR(企業の社会的責任)の概念が、今日ほど意識されていなかった時代に、すでにこのような形で自らの目指す方向性を示したものであり、今日のCSRへの取り組みに引き継がれている。

建設工事着手からオープニングセレモニーまで

平成10（1998）年7月に竹中工務店の設計による建築確認申請を提出した以降のスケジュールは次の通りであった。

平成10年10月　工事請負契約締結[注13]起工式
平成11年10月　上棟式
平成12年7月　受変電設備検査合格(8月～受電開始)
平成12年10月　竣工
平成12年12月　新本店ビル　オープニングセレモニー開催　業務開始

平成12年12月4日(月)午前8時30分から業務開始に先立ち新本店オープ

注13　新本店建設共同企業体
建築JV11社(幹事：鹿島建設)、設備JV17社(電気設備JV6社、空調JV5社、給排水JV３社、昇降機設備3社)の計28社。

ニングセレモニーが開催され、古沢社長から挨拶があった。その内容は次の通りである。

「当社が目指すところは、収益力の高いそして財務基盤の強固な経営体質を構築し、お客様の多様化するニーズに的確にお応えできる専門性の高い信託銀行となることである。この新本店ビルの完成は、当社が目指す新しい信託銀行としての基盤整備であり、合併以降、京橋、日本橋に分かれていた業務本部がこの新本店に集結することで、一層の業務の効率化が図れることとなる。全役職員一同がこの基盤を十二分に活用し、『真にお客様に親しまれる銀行』として大きく飛躍していくことが重要である。」

続いて、村本会長、古沢社長によるテープカットが行われ、新本店での業務がスタートした。

HOP推進部を中心として進められてきた新本店建設プロジェクトについては、平成12年12月の移転オープンをもって無事終了し、新本店ビル(通称A1ビル)の運営についてもほぼ順調な稼動が確認された。残された次の大きな課題は日本橋地区から芝地区への機能集約であったが、HOP推進部はひとまずその役目を無事終えたことから、平成13年1月に廃止され、その後の維持管理業務は総務部に引き継がれることとなった(図表2-2-1-1)。


オープニングセレモニー（新本店）

図表2-2-1-1　本店<A1ビル>のフロア配置
（平成13年6月現在）

階	部署名
22	機械室
21～19	役員フロア
18	総合企画部、業務部、経営管理部
17	映写室
16	大会議室、ホワイエ、準備室等
15	調査部、医務室
14	食堂、喫茶
13	人事企画部、人事部、健康保険組合
12	検査部、金融法人部、従業員組合
11	営業企画部、営業推進部
10	営業推進部、金融開発部
9	総務部
8	証券代行部、証券代行推進部
7	融資企画部、関連事業部、資産監査部
6	法務部、審査各部
5	会議室等
4	集中応接、会議室
3	本店営業第二～第五部
2	本店法人営業部
1	本店営業第一部

注：部署名等はいずれも当時のもの。

2. 日本橋地区から芝地区への集約

A2ビルへの集約

平成12(2000)年12月に新本店への移転・集約を行った段階では、市場関連各部、不動産関連各部、受託資産関連各部、年金関連各部は日本橋地区に残ったままで、これらの機能を芝地区へ集約することが次の課題となっていた。

すでに平成12年3月には新本店隣接地に三井不動産が計画中のセレスティン芝三井ビルディング(以下、A2ビル)が平成14年3月の竣工を目指して着工されていた。また同じく三井不動産が手掛ける日本橋室町の再開発計画(注14)も具体化していたことから、平成14年春までには三井信託の本部が入居していた東三号館・三井本館増築部分から退去する必要もあった。これらの状況を踏まえ新本店移転直後の平成13年1月から、平成14年3月のA2ビル完成をにらんだ日本橋地区から芝地区への集約計画が、総務部を中心に本格的に始動することとなる(図表2-2-2-1)。

A2ビルは、三井不動産が建設するオフィス・ホテルの複合ビルであり中央三井信託銀行は前述の各部機能の大半を集約し、3階から8階までの6フロアに入居することとなった。平成13年6月にはフロアごとの配置が計画され、平成14年2月の経営機構改革に伴うレイアウト修正を経た上で、最終的なフロア配置が決定された(図表2-2-2-2)。

日本橋営業部のうち東三号館・三井本館増築部分に入居していた部署は、

注14　日本橋室町の再開発計画
正式名称は「三井本館街区再開発計画」。東京都の「重要文化財特別型特定街区制度」の適用第1号。三井本館を保存しながら隣接地に（仮称）室町三井新館を建設する計画であり、特定街区制度により容積割り増しが受けられる。
対象区域は三井本館を含んで東三号館までの範囲で、敷地面積14,375㎡に地下4階、地上39階、延床面積133,855㎡のビルを建設するもの。ビル名称は後に「日本橋三井タワー」となる。

図表2-2-2-1　A2ビルの概要

施　　主	三井不動産
敷地面積	7,679㎡（2,322坪）
規　　模	地下2階、地上17階
延床面積	61,173㎡
用　　途	3階～13階　賃貸オフィス （9階以上は別テナントが入居、14階以上はホテルが入居）

図表2-2-2-2　A2ビルのフロア配置
（平成14年5月現在）

階	会社名	部署名
8	CM	不動産業務部、不動産営業部
7	MA	年金信託部
6	MA	総合企画部、受託資産企画部、管理部、年金営業第一～四部、業務管理部、証券営業部
5	MA	受託資産運用部
4	CM、MA	決済管理部、総合資金部、総合企画部
3	CM	本店法人営業部、金融法人部、証券部

注：会社名の略号
CM＝中央三井信託銀行
MA＝三井アセット信託銀行
部署名等はいずれも当時のもの。


セレスティン芝三井ビルディング（A2ビル）

芝さつまの道

新本店所在地の歴史をひもとくと、日比谷通りの反対側の道には「芝さつまの道」という碑が残されており、このあたり一帯は江戸時代には薩摩藩の上屋敷のあった場所として知られている。この薩摩藩上屋敷は明治維新の際に「鳥羽伏見の戦い」の遠因となった薩摩藩邸焼き討ち事件の舞台となった場所でもある。

また日比谷通りと第一京浜の交差点近くには江戸城無血開城交渉の舞台となった「江戸開城 西郷南州・勝海舟会見之地」の碑が残るなど、新しい中にも歴史の息吹を感じることができる。



三井本館に日本橋営業第一部を残し、日本橋営業第三部～第六部、融資管理部は三井二号館へ、日本橋営業第二部と日本橋法人営業部は三井第三別館（東レビル）に移転することとなり、平成14年5月の集約の概要が決定した。

なお、資産管理サービス部の大半の機能は移転コストを勘案し、平成14年5月に、同時に中央区晴海のトリトンスクエアに移転することとなった。

平成14年5月は、システム統合の最終段階として旧拓銀店システムの一斉移行が行われるタイミングであった。日本橋地区から芝地区への集約は、対象となる端末の台数・システムなどが大規模となるため、システム障害発生時の対応を定めるコンティンジェンシープランに基づき入念な対応が検討されると同時に、可能な限り移転前の稼動確認などが進められた。

特に、市場・受託資産関連各部の移転にあたっては、対外決済に影響が大きい主要システムについて、十分な対策が講じられることとなった。こうして、約1年半に及ぶ準備の結果、市場関連各部、不動産関連各部、受託資産関連各部、年金関連各部の日本橋地区から芝地区への集約は平成14年5月に無事完了した。

本店営業部と日本橋営業部の機能再編

芝地区への管理・現業本部機能の集約を終えた後、最後に取りかかったのが日本橋営業部に残っていた事業会社・ローン部門の本店営業部への集約であった。この集約により本店営業各部を再編し、当該部門における営業力の強化と業務の効率化を図ることとした。

日本橋営業部の本店集約は、平成14（2002）年5月に続いて翌15年3月に実施されることとなった。

事業会社部門については、業務の効率化と営業推進機能強化の観点から部・課について業種ごとに再編成するとともに、各部に分散している営業企画機能を集約し、部・課の数は、7部27課体制から6部27課体制へ集約が図られることとなった（図表2-2-2-3）。

ローン・事務部門については、業務の効率化の観点から、日本橋営業第二部のローン部門と日本橋融資管理部を本店営業第一部に集約した。また

図表2-2-2-3　事業会社関連の体制変更

本店営業各部（統合前）		本店営業各部（統合後）	
営業第二部	2課	営業第二部	3課
営業第三部＊	2課	営業第三部＊	3課、企画課 情報開発課
営業第四部	3課、企画課	営業第四部	5課
融資業務部	5課、企画課	営業第五部	3課
		営業第六部	3課、営業推進課
		融資業務部	6課、企画課
日本橋営業各部（統合前）		＊三井系企業は従来通り1つの部に集約	
営業第三部	3課、企画課 情報開発課		
営業第四部	4課、営業推進課		
営業第五部	3課		
合計	7部27課	合計	6部27課

図表2-2-2-4　ローン部門・事務関連の体制変更

本店営業各部（統合前）		本店営業各部（統合後）	
営業第一部	6課	営業第一部	12課
		（法人営業第二部）	1課（公益信託）＊
日本橋営業各部（統合前）		日本橋営業部（統合後）	
営業第一部＊	10課	日本橋営業部	9課
営業第二部	6課	＊公益信託は日本橋営業第一部で所管していたものを、法人営業第二部に所管変更する	
融資管理部	1課		
合計	4部23課	合計	2部22課

日本橋各部が担ってきた地区財相センター等の機能は本店営業部各部に集約し、4部23課体制から2部22課体制へ集約されることとなり、日本橋営業部は個人特化店となった(図表2-2-2-4)。

日本橋営業部の本店集約に伴い、三井二号館・三井第三別館(東レビル)は三井不動産に返却され、日本橋地区では日本橋営業部が引き続き三井本館を利用することとなった。

第3章
信託の新ステージを目指して
三井トラスト・ホールディングス

第1節　三井トラストフィナンシャルグループ発足

1. 経営機構改革への道のり

平成12(2000)年4月に中央信託と三井信託が合併し、中央三井信託銀行が発足してから最初の決算となった13年3月期は、実勢業務純益・経常利

図表3-1-1-1　平成13年から平成14年にかけての動き

時　期	当社の動き	金融・経済の動き
平成13年3月	格下げに対するコメントを公表	スタンダード＆プアーズが当社格下げを発表
4月		小泉内閣発足 「緊急経済対策」閣議決定 ・三菱東京フィナンシャルグループ設立 ・UFJホールディングス設立 ・三井住友銀行設立
5月	平成12年度決算発表 さくら信託銀行株式譲受基本合意公表	
6月	さくら信託銀行株式譲受契約締結	銀行保有株式取得機構(仮称)設立発表 「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」閣議決定
9月	米国同時多発テロ事件により当社職員が被災 中間配当の期末配当への一本化公表 政策投資株式への時価会計適用	米国同時多発テロ事件発生 私的整理に関するガイドライン発表
10月	「経営機構改革」の概要について公表	「改革先行プログラム」発表
11月	「経営機構改革」「資本増強」の内容および持株会社の設立について公表 さくら信託銀行の三井アセット信託銀行への商号変更公表	
12月	持株会社設立予備審査完了 臨時株主総会・種類株主総会開催	
平成14年1月	持株会社(三井トラスト・ホールディングス)設立認可	銀行等保有株式取得機構発足 さくら信託銀行(三井アセット信託銀行)ムーディーズから高格付け取得
2月	【持株会社設立】 さくら信託銀行、 三井アセット信託銀行へ商号変更	
3月	【会社分割】三井アセット信託銀行へ年金信託・証券信託部門移管 優先出資証券発行による持株会社資本増強（571億円） 中央三井信託銀行資本増強（571億円） 三井アセット信託銀行 第1次外部資本受入（255億円）	
4月	三井アセット信託銀行 第2次外部資本受入（135億円）	

益・当期純利益のいずれも「経営健全化計画」を上回る順調な滑り出しとなった。一方、国内における金融・経済環境は、金融業態間の相互参入、異業種や外国金融機関の参入が続くなど、競争の激化と他業態との境界線が希薄化しつつあった。このような状況の中で、平成14年2月から3月の経営機構改革によって三井トラストフィナンシャルグループが誕生した経緯について、社会・経済情勢も含めて振り返る(図表3-1-1-1)。

格付けの引き下げ

平成13年(2001)3月、米国格付け会社スタンダード＆プアーズが中央三井信託銀行の格付けを以下のように1段階引き下げると発表した。

・長期カウンターパーティ格付け　BBB－ → BB＋
・短期カウンターパーティ格付け　A－3 → B

平成12年9月中間期では、信託トップの収益力や、経営合理化により経営健全化計画を上回る利益水準を確保していたにもかかわらず、多額の不良債権処理、資本基盤の弱さ、有価証券評価損の拡大などの懸念が指摘された。当社は、懸念される問題に対しては十分に対応する収益力があること、および指摘された点についても実態を説明し問題がないことを表明し、同時に他の格付け会社から取得している以下の格付けに比して異例に低いとのコメントを発表した。

・ムーディーズ	長期預金格付け	Baa3
・FITCH	長期格付け	BBB＋
・日本格付研究所	長期優先債務格付け	A－

金融再生への枠組みとさくら信託銀行株式譲受

平成13(2001)年4月に森内閣の退陣を受けて発足した小泉内閣は、4月早々に「緊急経済対策」を公表し、「金融機関の不良債権問題と企業の過剰債務問題の一体的解決」をうたって、オフバランス化を進める抜本的な不良債権処理、過剰債務企業の再建円滑化のための「私的整理に関するガイドライン」の策定、銀行の株式保有制限(原則として自己資本の範囲内)などの政策を矢継ぎ早に打ち出した。

これによりその後、数年間にわたるさまざまな金融再生の枠組みが出来上がっていった。

その後各金融機関は、これらの枠組みの中で不良債権の最終処理の促進や、株式保有リスクの削減等、財務面での課題を早急に解決していくことが求められた。

このような社会・経済情勢の下、中央三井信託銀行は環境の変化に対応して抜本的な変革を率先して実行し、従来の枠組みを打破していく必要があるとの認識に基づき新たな展開を模索してきたが、平成13年5月に信託の専門性を発揮し、高品質のサービスを提供することで顧客ニーズに的確

に応えることを主眼として、三井住友銀行から同社が保有するさくら信託銀行の全株式を取得し100％子会社とすることを発表した。

さくら信託銀行の概要

商　　号	さくら信託銀行株式会社	
所　在　地	東京都中央区日本橋本町三丁目4番10号	
代表者（6月28日付変更）	（旧）代表取締役社長　藤森　秀一	
	（新）代表取締役社長　多賀 圀一郎	
設　立　日	平成7年12月28日	
業 務 の 内 容	信託業務および銀行業務	
資　本　金	100億円	
発行済株式総数	200千株	
株主構成（6月29日付変更）	（旧）三井住友銀行	100％
	（新）中央三井信託銀行	100％
総　資　産		32,699百万円
業　績（平成13年3月期）	経常収益	1,353百万円
	経常利益	131百万円
	当期利益	87百万円

注：資本金、発行済株式総数、株主構成、総資産は、平成13年3月末現在

業績の悪化と経営機構改革への決断

平成12(2000)年の秋をピークに景気減速局面に入っていた日本経済は、ITバブルの崩壊による株価の低迷に加え、平成13年9月に発生した米国同時多発テロ事件後の政情不安から世界経済の後退懸念が高まる中で、日経平均株価が1万円の水準を割り込むなど、厳しい情勢が続いていた。

平成13年9月期の中央三井信託銀行の中間決算は、信託勘定償却前業務純益はおおむね計画通りであったが、不良債権処理損失額の当初見込比増加、株価低迷に伴うその他有価証券減損処理の拡大などの要因により、赤字を余儀なくされた(図表3-1-1-2)。

図表3-1-1-2　平成13年9月期決算

（単位：億円）

業務粗利益	1,253
経費	830
一般貸倒引当金繰入額	△133
業務純益	557
信託勘定償却前業務純益	787
当期利益	△286
（不良債権処理損失額）	(629)
（有価証券処理損失額）	(731)

社会・経済情勢の激変、損益状況の悪化を踏まえ、市場や顧客からの信認の維持向上を図っていくためには、合併当初から進めてきた経営効率化策を徹底し、一段の収益力強化のための新たな施策を講じることが必要との判断から、当社は平成13年10月26日、株主の承認と関係当局の認可を前提に、抜本的な事業再編の第一歩として次の内容を骨子とする経営機構改革案を公表した。

経営機構改革案の骨子

1. 銀行持株会社の設立後、中央三井信託銀行とさくら信託銀行を持株会社傘下とした上で、中央三井信託銀行のホールセール信託部門をさくら信託銀行に承継させることにより、中央三井グループにおける事業を再構築し、それぞれの顧客ニーズに特化した業務運営を行うこと。

2. その際三井系をはじめとする親密企業の協力を得て資本充実を図ることで財務基盤・顧客基盤を大幅に強化すること。
　経営機構改革は、今後のさらなる再編・統合に向けての第1ステップであり、必要な基盤整備であること。

2. 経営機構改革の目的とステップ

経営機構改革の趣旨として“信託業務をコアとする高度な金融サービス・商品を提供する「トラスト・リーディング・バンク」として透明性の高い効率的な経営の下で顧客の期待に応え広く社会に貢献する企業グループを目指す”ことが表明され、併せて改革の5つのポイントが示された(図表3-1-2-1)。

平成13(2001)年11月には、さくら信託銀行の商号を三井アセット信託銀行に変更するとともに、経営機構改革とこれに続く資本増強について、次の3つの理念が公表され、これらへの取り組みを通じて、株主価値の最大化の実現を図っていくことが公表された。

経営機構改革の理念

①持株会社制度導入および分社化による顧客ニーズへの即応

②健全性・透明性の高いガバナンスの確立による社会的信頼の獲得

③資本の増強による顧客・市場の信認の獲得

図表3-1-2-1　経営機構改革のポイント

項　目	内容・目的
1. さらなる再編・統合に向けての第1ステップ	三井グループにおける信託機能をコアとする金融機関としての位置付けの明確化を図り、財務基盤・顧客基盤を確固たるものとする。
2. ホールセール信託部門とリテール信託部門の分離による顧客ニーズへの対応	それぞれの業務特性に応じた専門性をフルに発揮し、顧客ニーズにスピーディに対応する。 ホールセール信託部門については、三井系をはじめとする親密企業の資本参画を得て、財務基盤の安定性を確保すると同時に顧客との長期安定的な関係に適合した経営機構を構築する。
3. 従来の枠組みを超えた経営の効率化の推進	従来の枠組みを超えた事業の再編成や総経費の一段の削減を行うことで、グループとしての経営の効率化を大胆に推進する。 ①全社的な「総経費削減プロジェクト」の推進 ②さらなる店舗網・店舗形態の見直し ③業務特性に応じた柔軟な人事制度の構築
4. 財務基盤の強化	三井系をはじめとする親密企業の協力により資本の充実を図ることなどにより、自己資本比率換算で約1%の改善を図る。
5. ガバナンス体制の改革	上記施策の実効性を高めるために、社外取締役の招聘、アドバイザリーボードの設置等透明性の高い経営を行い、ガバナンス体制の改革を行う。

実施のステップ

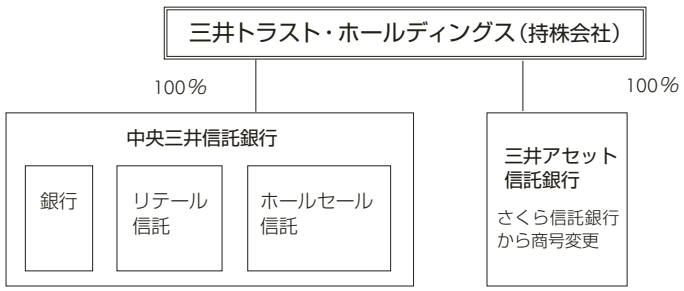
経営機構改革は以下の3つのステップを経て実施された。

＜第1ステップ＞　三井トラスト・ホールディングス(持株会社)の設立(平成14年2月1日)

持株会社を設立して、中央三井信託銀行が持つ三井アセット信託銀行（さくら信託銀行から商号変更）の全株式を持株会社に譲渡することにより、三井アセット信託銀行は持株会社傘下銀行となる(図表3-1-2-2)。

経営機構改革の中核となる持株会社の概要は次の通りである。

図表3-1-2-2　持株会社設立（平成14年2月1日）



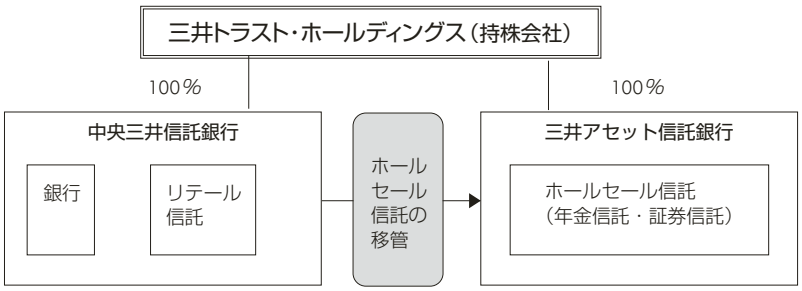
持株会社の概要

商　　号　三井トラスト・ホールディングス株式会社
事業目的　傘下銀行およびグループの経営管理、ならびにそれに付帯する業務
所在地　東京都港区芝三丁目33番1号(中央三井信託銀行本店所在地)
設立日　平成14年2月1日(金)(株式移転日は1月31日(木))
資本金　2,600億円
株式移転比率　中央三井信託銀行の普通株式1株につき三井トラスト・ホールディングスの普通株式1株を割当
名義書換代理人　中央三井信託銀行株式会社
上場取引所　東京証券取引所、大阪証券取引所、名古屋証券取引所

＜第2ステップ＞　会社分割（平成14年3月25日）

持株会社傘下の中央三井信託銀行と三井アセット信託銀行間で、商法に定める会社分割の方式を用いて業務の再編成を行い、顧客セグメント別の分社経営体制に移行する(図表3-1-2-3)。

図表3-1-2-3　会社分割（平成14年3月25日）

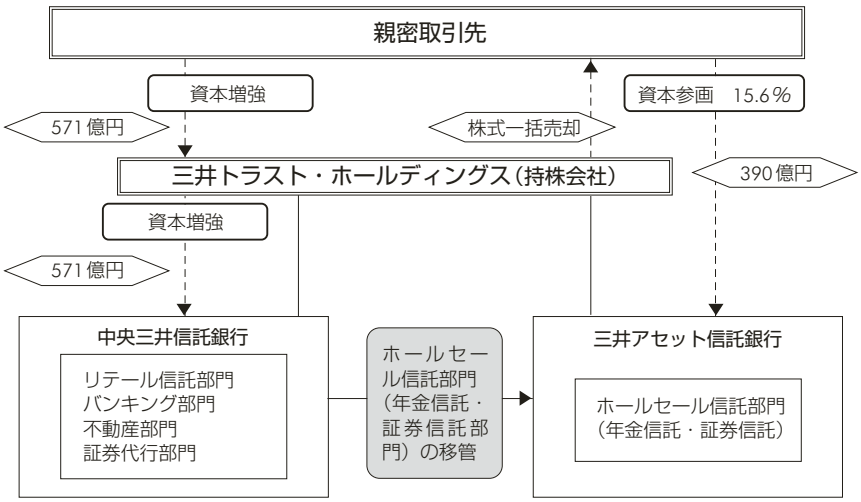


＜第3ステップ＞　資本参画・資本増強（平成14年3月下旬～4月上旬）

親密取引先の協力の下に、1,000億円規模の資本増強・資本参画を実現する。

特に、年金信託・証券信託業務に特化する三井アセット信託銀行については、大口の取引先から資本参画を仰ぐことにより、顧客ニーズを経営諸施策に的確・迅速に反映させることを可能とする。また、顧客基盤・財務基盤をより強固にする観点から、持株会社が親密な取引先の協力を得て資本増強を行うとともに、持株会社が調達した資本は、主にリテール信託業務を担う中央三井信託銀行の資本増強に充て、信用力のさらなる向上を図る（図表3-1-2-4）。

図表3-1-2-4　資本参画・資本増強（平成14年3月下旬～4月上旬）



以上のステップを経て、年金信託・証券信託業務を除くすべての業務（リテール信託、バンキング、証券代行、不動産）を担う中央三井信託銀行と、年金信託・証券信託業務を中核とする三井アセット信託銀行が誕生したのである。

3. 機関投資家向け信託銀行の誕生

新たな格付け

経営機構改革により三井アセット信託銀行は、日本初の機関投資家向け信託銀行として誕生した。中央三井信託銀行から分離移管された年金信

「よろしくプロジェクト」

平成14年6月から三井トラストフィナンシャルグループ各社に対する認知・理解・満足を向上させていくことを目的とした全社運動「よろしくプロジェクト」が実施された。

“よろしく”は挨拶であり、挨拶から始まるコミュニケーションを社内外の方々と十分に行い得るグループとなれるように、ということから「よろしくプロジェクト」と名付けられた。

三井トラスト・ホールディングス経営企画部に設けられたグループ統括事務局を中心に、具体的な施策としてテレビコマーシャルの実施や店頭来店客対応の改善策などが進められるとともに、営業部店ではよろしく委員会やよろしく担当者が設置され、部店内の役職員相互の情報伝達や本部事務局への意見提供などを行った。

テレビコマーシャルは平成14年6月～7月の2カ月間にわたって放映され、また「よろしくプロジェクト」における満足度向上施策は、グループにおけるCS活動の一環として平成15年3月まで継続された。

託・証券信託部門は、資産の運用ノウハウ等において、合併時から高く評価されていたが、中央三井信託銀行全体としての企業格付けにより、対外的な評価には十分反映されていなかった。

経営機構改革により分離された年金信託・証券信託部門は、リスク特性が異なる他の業務からのリスクが遮断されることにより、本来の高い競争力が評価され、三井アセット信託銀行は、中央三井信託銀行のホールセール信託部門を承継することを前提に、持株会社発足に先立つ平成14(2002)年1月31日付けで米国格付け会社ムーディーズから以下の格付けを取得した。

・長期預金格付け　A3
・短期預金格付け　Prime−1
・財務格付け　C
・格付け見通し　安定的

これは当時の大手行トップに次ぐ水準で、同時に国内信託銀行では最上位の格付けとなり、特に短期預金格付け、財務格付けについては大手行トップの水準となった。

平成14年3月25日には第1回の払込(255億円)が行われ、翌4月の第2回の払込(135億円)と合わせて、最終的に三井系・親密先の資本参画に伴う外部からの出資比率は15.6％(出資総額390億円)となった(三井トラスト・ホールディングスの出資分は84.4％)。

出資者は、三井生命保険、三井物産、三井不動産、三井住友海上火災保険の三井系の企業と、東京急行電鉄、富士写真フイルム、京浜急行電鉄、西武鉄道、東芝、トヨタ自動車、王子製紙、京成電鉄、東急不動産、東京電力、東京ドーム、日本製紙などの親密取引先であった(社名は当時)。

三井アセット信託銀行の発足時の概要は次の通りであった。

商　号　三井アセット信託銀行株式会社
所在地　東京都中央区日本橋本町三丁目4番10号
代表者　取締役社長　田辺和夫
従業員数　1,045名
主要業務の受託概況（平成14年3月末現在）

年金信託業務	
受託件数	4,142件
受託残高	5兆8,735億円
加入者数	275万3,000人
証券信託業務	
特定金銭信託・特定金外信託	9兆5,933億円
指定金外信託	5兆9,874億円

次の展開に向けて

三井アセット信託銀行は、受託資産の運用・管理業務において有する高度なノウハウを集結することに加え、高い格付けを得たことで、競争力を発揮することが可能となった。そしてさらに、平成14(2002)年9月には、資産管理機能の一層の高度化を図り、より高品質なサービスを提供する観点から、住友信託銀行・大和銀行との共同出資による資産管理専門信託銀行である日本トラスティ・サービス信託銀行へ参画した(第5章第1節3「日本トラスティ・サービス信託銀行への参画」参照)。

これにより、受託資産管理業務についても専門性とスケールメリットを同時に追求することで、より効率的な運営と高品質のサービスの提供が可能な体制となった。

4. 新たなガバナンス体制

業務運営管理型持株会社

経営機構改革の効果を最大限に発揮するためにも、より顧客に近いところでニーズを的確にとらえると同時にスピーディに応えることがきわめて重要との認識に基づいて、新しい経営体制の下では、傘下銀行が業務運営機能を担い、持株会社は、その執行状況の監視とグループ経営戦略企画機能、グループにおけるリスク管理および内部管理統括の機能を担う「業務運営管理型持株会社」と位置付けられた。

また、責任ある経営体制確立のために以下の施策を推進することとした。

(1) 業務執行機能・監督機能のさらなる強化

持株会社体制の下、業務執行を担う傘下銀行とそれを監督する持株会社とに機能を明確に分離することにより、執行責任、監督責任を明確化する。

(2) 計画の進捗状況の厳格な管理体制の構築

収益状況、リスク管理・内部管理状況に関しては、傘下銀行の経営会議等にて進捗管理を徹底し、それを持株会社が適切にモニタリングしていく。

持株会社は経営健全化計画推進委員会を必要に応じて開催し、進捗状況の的確な把握と、計画と実績との間に差異が生じた場合には、その原因の分析と対処策の策定等を行う。

(3) 経営の透明性の確保

広報・IR活動は基本的に持株会社に集約し、積極的・能動的な広報・IR活動に努めるとともに、持株会社に経営諮問委員会(アドバイザリーボード)を設置する等により、透明性の高い経営を目指す。

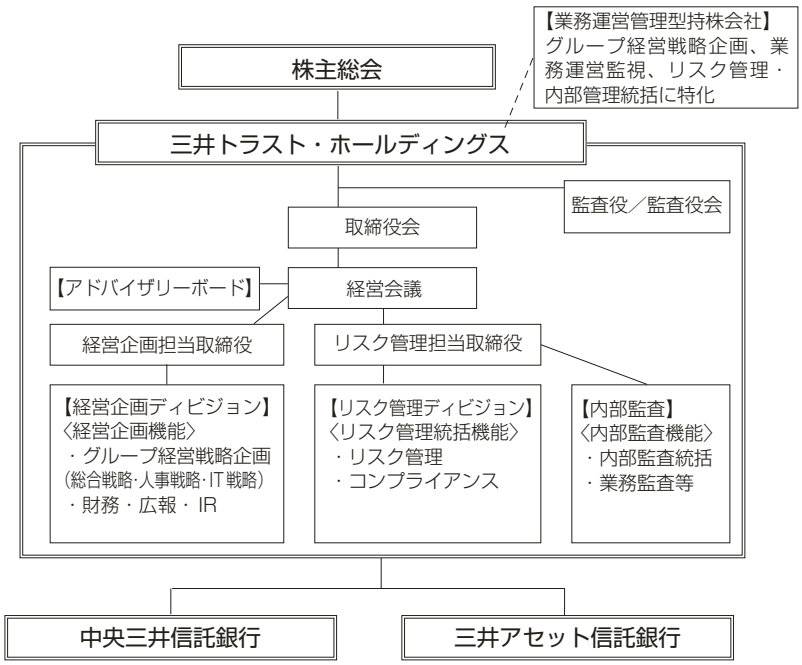
平成14(2002)年6月には、持株会社に社長の諮問機関としての経営諮問委員会(アドバイザリーボード)が設置され、初代委員に以下の方々が就任された(五十音順・敬称略、肩書きは就任時)。

奥野(藤原)正寛　　東京大学大学院経済学研究科　教授

賀来　景英　　大和総研　副理事長
田中　順一郎　　三井不動産　代表取締役会長

新たな経営体制を図示すれば、図表3-1-4-1のようになる(コーポレートガバナンスの全体像については、第7章第1節2「コーポレートガバナンス」参照)。

図表3-1-4-1　三井トラスト・ホールディングス（持株会社）の経営体制



平成14年3月期の決算概況

平成14(2002)年3月期の決算は、経営機構改革に伴い、財務基盤の抜本的な強化を図る観点から、有価証券の含み損を一掃するとともに、徹底した不良債権処理を実施したことから大幅な赤字決算となった(図表3-1-4-2)。しかし、専門性の強化などによる増益効果と併せて、徹底的なコスト削減による経費削減効果との相乗効果によって、平成14年5月に金融庁に提出した新たな経営健全化計画では、平成13年8月に提出した従来の計画に比べ、平成17年3月末までの4年間を対象期間として、大幅な収益増強効果を見込んだ(図表3-1-4-3)。

図表3-1-4-2　平成14年3月期決算
中央三井信託銀行・三井アセット信託銀行
2社合算　　(単位：億円)

	平成14年3月期
業務粗利益	2,860
経費	1,636
一般貸倒引当金繰入額	△15
業務純益	1,239
信託勘定償却前業務純益	1,642
当期利益	△2,849
(不良債権処理損失額)	(1,696)
(株式・投信等損失額)	(3,625)

図表3-1-4-3　経営機構改革に伴う収益増強効果

平成15年3月期～17年3月期累計（注1）		金　額
収益増強効果合計		290億円
業務粗利益増加効果	信用力の向上・専門性の強化等による効果	110億円
経費削減効果	総経費削減プロジェクト（注2）	110億円
	店舗統廃合等	30億円
	人員削減等	60億円
	機構改革コスト等	△20億円

注1：平成17年3月期までの経営健全化計画との比較
　2：総経費削減プロジェクトの詳細については第3章第2節参照

なお、平成13年9月期については、株式市況の大幅な低下等もあり、自己資本比率は9.06％(中央三井信託銀行連結ベース)となったが、その後、期

中に実施した資本増強並びにリスクアセットの削減により、平成14年3月期については持株会社連結自己資本比率は10.59％となった。

また三井アセット信託銀行については、年金信託・証券信託に特化した銀行として77.22％という高い自己資本比率を確保することとなった。

第2節　徹底した効率化への取り組み

1. 総経費削減プロジェクト

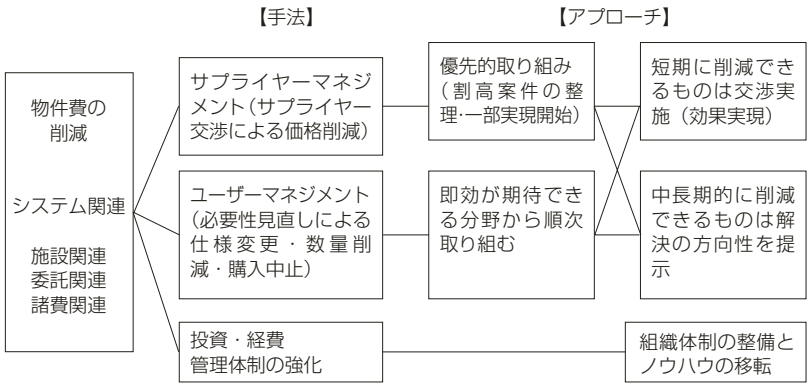
外部コンサルタントの導入

平成12(2000)年4月の合併以降、さまざまな形で経費の削減が進められてきた。すでに合併前から、経営健全化計画に則って従業員数削減などによる経費の圧縮には取り組んできたものの、合併後の経済・経営環境の変化は、従来ペースでの取り組みをゆるさないほどの急速なものであった。

こうした経営環境を踏まえて、合併後1年を経過した平成13年4月から従来の枠組みを超えた新たな視点に立つ経費削減策として「総経費削減プロジェクト」がスタートする。

総経費削減プロジェクトは、経営合理化のために初めて外部のコンサルティング会社A. T. カーニーを活用したもので、物件費の削減を中心に経費の抜本的な削減を目指した(図表3-2-1-1)。

図表3-2-1-1　アプローチ方法の概念図



具体的な推進体制として、中央三井信託銀行総合企画部の企画グループの中に専担チームを設置し、事務局は経営会議の直属に位置付けた。事務局は経営会議の方針に基づき、管財、システム、事務、広告宣伝、福利厚生等を所管する関連各部に設置する推進責任者・担当者と討議並びに共同作業を行い、具体的な削減策を実行した。また早期かつ最大限に効果を上げるために、A. T. カーニーの専任担当者が当社に常駐し、作業に参画することとなった。

具体的作業と概略スケジュール

このプロジェクトでは、建物・設備、外部委託関係、システム、その他諸費用の各経費に関して、①単価引き下げ余地の検討、②数量削減・仕様変更・購入中止余地の検討、③投資・経費管理体制強化の検討を実施して経費の削減を図るもので、次のスケジュールに沿ってプロジェクトが進められることとなった。

・フェイズ1（平成13年4月中旬～6月末）：物件費全般の1次分析、優先取組案件の対応策・削減余地検討
・フェイズ2（7月初旬～8月下旬）：優先取組案件の交渉、次順位案件の対応策・削減余地検討
・フェイズ3（8月下旬～10月上旬）：交渉継続・結果とりまとめ、有効な経費管理体制検討

平成13（2001）年7月にはフェイズ1に関わる中間報告が行われ、委託分野（警備）、施設分野（賃借店舗）、システム（リース調達）、諸費（車両費）などの各分野における経費714億円のうち394億円を優先案件と査定し、121億円（店舗統廃合関連の削減余地59億円を含む）の削減余地の試算が提示された。プロジェクトはフェイズ2に進み、各委託先業者に対して優先取組案件ごとの交渉スケジュールが詰められていった。平成13年8月にはフェイズ3に関わる第1回交渉結果の報告が行われ、先の試算に基づく削減余地のうち店舗統廃合を除く約64億円に対し10億円弱（15％程度）という着実な成果を上げた。中にはコピー案件のように、削減試算額に対して委託業者側から70％近い削減条件を引き出すという著しい成果も見られた。

総経費削減プロジェクトの総括

総経費削減プロジェクトの対象範囲はその後さらに広がり、最終的にはプロジェクト策定時点で対象とした平成12（2000）年度物件費約830億円（減価償却費を除く）のうち、削減可能な約650億円が削減交渉の対象となった。主な削減施策の内容は図表3-2-1-2の通りであるが、所管部を中心に社内基準の策定、廃止・集約の実施、業者交渉などを行った結果、平成14年1月末のプロジェクト終了時点までに、約80億円[注1]の削減効果を得られるめどがついた。

プロジェクトの終了にあたり、事務局であった総合企画部からは、経費の削減については、プロジェクト体制での取り組みはひとまず終了するものの、今後もプロジェクトの成果を維持し、さらなる経費の削減を実現するために、経営機構改革に基づくグループ各社、各部店、各役職員一人ひとりによる取り組みが不可欠であること、引き続き日常業務において経費削減に取り組み、経費削減施策を着実に実施していく必要があるとの総括がなされた。

総経費削減プロジェクトによる初年度の成果は、物件費に対し約10％程度の削減にとどまったが、その後プロジェクトの主旨を踏まえて継続的な削

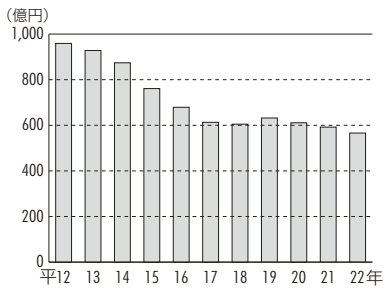
注1　削減効果
別途、拠点統廃合による賃料削減効果約48億円があった。また削減効果については直ちに実現するものもあれば、実現に1～2年要するものもあった。

図表3-2-1-2　主な削減施策

分野	案件名	施策内容
委　託	警備関係	大型拠点の常駐警備価格引き下げや、店舗警備（機械警備、ATM障害対応）の価格引き下げおよび業者集約
	現送・メール便	業者集約によるルートの効率化、価格引き下げ
施　設	各種保守費用	常駐設備管理、エレベーター保守、空調保守等の保守契約金額引き下げ
	営繕工事	平成14年上期営繕工事等設備計画作成連絡文に添付の、営繕工事見積もり作成マニュアルによる発注
	清掃	清掃回数を見直しの上、標準清掃基準策定
	賃料	近隣相場をめどとした目標賃料水準を策定
	社宅・独身寮・保養所	集約・廃止等の順次実施
	電話料	マイライン法人割引適用により大幅割引獲得 業者交渉による内線通話料の大幅引き下げ
システム	システム関連保守料	システム関連保守機器保守契約金額引き下げ
	外部委託料	必要スペックの見直しによる台数・情報ベンダーの見直し推進、営業店情報ボードの切り替え
諸　費	コピー	業者交渉による度数料単価引き下げ、機器買取によるレンタル料削減
	文具・OA関連	集中購入の徹底、購入業者集約による購入単価引き下げ
	事務用帳票印刷	業者一斉見積もりによる印刷単価引き下げ
	広告用印刷物	標準テーブル作成による発注価格の引き下げ
	営業用車・支店長車	営業車配車基準・車両スペック見直し、支店長車・本部車の原則廃止、役員車の共用化
	引越	一斉見積もりによる業者集約、価格引き下げ、価格テーブルによる高ぶれ防止

減努力を続けた結果、当社の物件費は翌年度以降着実に減少していった（図表3-2-1-3）。

図表3-2-1-3　物件費の推移



注：各年3月末

総経費削減プロジェクトにおける「システム投資診断」

総経費削減プロジェクトでは、当時進めていた「新勘定系システム構築」に焦点を当ててA. T. カーニーによるシステム投資診断が行われ、同社が投資の必要性・投資対効果・代替策についての検証・評価を行った。

中央三井信託銀行は同社の評価を踏まえて再検討の結果、診断結果に対してシステム投資を一部見送るという提案を受け入れることとした。

これらのプロセスを通じ、当社は「システム戦略委員会」の機能を一層強化（経営戦略とITの整合性を確認）することとし、さらにITマネジメント上の課題に関連して次のように具体的に取り組んでいくこととした。

(1) システム部門、ユーザー部門、企画部門など関係部の役割を明らかにすることにより、ITコストを負担する主体・責任（システム・オーナーシップ）の明確化を図る。

(2) システム部門におけるコスト算定と代替策検討、ユーザー部門における投資効果の算定、企画部門における具体的な投資判断・フォロールールの検討などを通じて、投資判断プロセスを再構築する。

2. 業務改革プロジェクト

プロジェクトの立ち上げ

平成14(2002)年2月に経営機構改革を実施し、財務基盤の強化を図った三井トラスト・ホールディングスにとって、さらなる収益力の強化は重要な課題であった。この収益力の強化のために「2つの差別化戦略」が打ち出された。1つは異なる顧客ニーズと別個のリスク特性を有する傘下の信託銀行2社に、それぞれの専門性をフルに発揮させ「品質差別化」を推進することであり、もう1つは、前項の総経費削減プロジェクトや本項の業務改革プロジェクトによってローコスト運営を徹底させ「価格差別化」を図ることであった。

経営健全化計画の目標水準　（単位：億円）

	業務粗利益（注1）	経費	業務純益（注2）	従業員数
平成14年3月末	3,263	1,636	1,626	6,787人
平成17年3月末	3,762	1,408	2,354	5,000人
ギャップ	＋499	△228	＋728	△1,787人
	（＋15％）	（△14％）	（＋45％）	（△26％）

注1：信託勘定償却前業務粗利益
2：一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前業務純利益

経営指標面において、経営健全化計画に掲げられた目標水準をその期限までにキャッチアップするためには、業務粗利益の拡大を推し進めるとともに、人員削減による経費圧縮を図る必要があった。グループ全体での効率化を目指して、営業力を強化するとともに、従来の常識にとらわれない徹底したローコスト運営体制の構築が求められた。

業務改革プロジェクトは、ローコスト運営体制の構築に向けて、業務運営方法自体に着目した抜本的業務効率化に取り組むとともに、顧客の視点やリスク管理の観点を踏まえた上で、現状の業務運営を総点検し、社内ルールの見直しによって、新しい経営機構における最も効率的な体制・業務運営方法の構築を目指すものであった。

まず、プロジェクト推進のために、次の通り体制が整備された。

・事 務 局：持株会社経営会議の直属プロジェクトとし、経営企画部内に事務局を設置し、専任担当者を配置する。
・本部各部：プロジェクトメンバーを任命し、改善余地の抽出や改善策の検討を事務局と連携して実施する。
・社内公募：改善余地や改善策に関する情報収集や、意見交換を行うプロジェクトサポートメンバーを社内公募する。
・外部戦力：従来の考え方に左右されない抜本的な施策の策定を徹底し

ていくために、外部コンサルティング会社として、総経費削減プロジェクトでも起用したA. T. カーニーを活用する。

業務改革プロジェクトは平成14年3月にスタートし、次のような実施手順と作業スケジュールで進められることとなった(図表3-2-2-1)。

図表3-2-2-1　プロジェクトの実施手順とスケジュール

項　目	スケジュール	実施事項
現状課題の分析 効率化余地の抽出	平成14年 3月初～4月末	社内各部署・顧客インタビュー、資料分析、各部ミーティング、他社事例、ベンチマーク比較、業務量推移チェック、プロセスチェック等。
案件の優先順位付け	4月末	抽出された効率化余地に期待される効果と社内制約条件(コスト・リスク・インフラ)を考慮し、効率化検討分野の優先順位付けを行う。
効率化策の策定	5月初～5月末	優先案件について効率化策の具体案を検討。現行フロー・ルールの見直しを行う。
効率化策の実施	6月初～8月末	必要に応じてパイロット部店での試行を行うなど、全社ベースでの効率化策の実施を進める。

具体的施策の策定と実施計画の策定

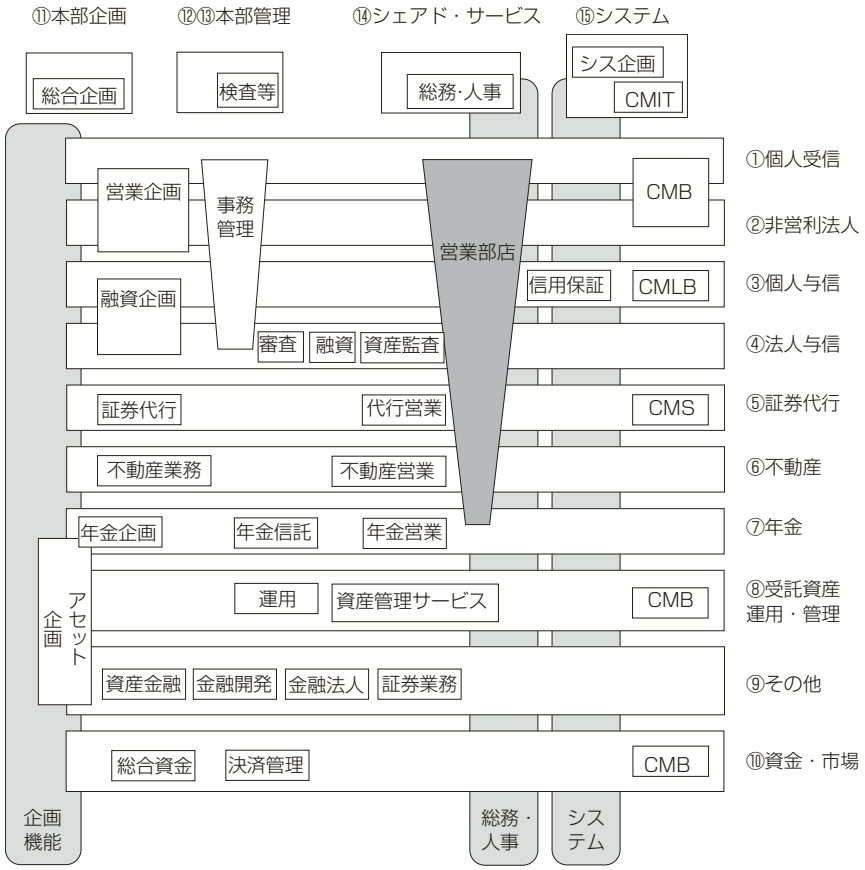
平成14(2002)年3月から5月までの前半3カ月間では、三井トラストフィナンシャルグループの業務全体を15の検討分野(ビジネスユニット)に区分し、社内外へのヒアリングや各種調査を通じた部門横断的な検討を行い、課題の抽出や効率化のための仮説を設定した上で、分野ごとに効率化施策の策定を行った(図表3-2-2-2)。

効率化施策策定のコンセプトと、これに基づく具体的施策は以下の通りであった。

(1) 役割期待の明確化と当該役割に邁進できる体制の整備
　⇒営業担当者の事務負担軽減による営業への特化策など
(2) 業務内容・業務量に応じた担い手・人員配置の見直し
　⇒契約嘱託・派遣社員の積極的活用、アウトソース化の促進など
(3) 顧客・収益・効率を重視した業務体制の構築
　⇒顧客利便性を勘案した帳票の改定、社内管理のための過剰な事務の簡素化
(4) 全体最適の視点を踏まえた一体運営の強化・重複機能見直し
　⇒店頭応援体制の再構築、営業・事務等の全般的な効率性を考慮した業務フロー構築
(5) 業務や拠点の集中・集約化
　⇒営業店後方事務、ローン事務の一部センター集中化など
(6) 投資効果を吟味したIT化の推進
　⇒店頭処理支援システムの導入、パソコン配備の拡充など

これらの施策については、6月からの後半3カ月間において、効率化策の具体化や効果検証、パイロット計画の実施などを経て、実施計画が策定されることとなった。

図表3-2-2-2　15のビジネスユニットの区分



CMIT：中央三井インフォメーションテクノロジー　　CMB：中央三井ビジネス
CMLB：中央三井ローンビジネス　　CMS：中央三井証券代行ビジネス
信用保証：中央三井信用保証

また、個人受信分野については、効果測定やリスク検証を行う観点から、7月中旬から8月中旬の1カ月間にわたり中野支店・浦和支店をパイロット店として、検討された効率化策を実際に適用して、少人数体制での業務運営が試行された。

全社展開に向けて

業務改革プロジェクトにおいて策定した各効率化施策は、所管本部を推進主体として平成14(2002)年下期から具体的に実施されることとなった。全社展開にあたり、平成14年11月には、前年の経営機構改革発表時の部店長会議に続き、全国3カ所に分けてブロック別の臨時部店長会議が開催され、プロジェクトに関する趣旨説明が行われた。会議ではプロジェクトの目的や概要、さらには営業店関連の基本方針・具体的施策についてきめ細かい説明が行われ、徹底が図られた。

プロジェクトのスタートにあたり示された各部門におけるポイントは以下のようなものであった。

＜営業部門におけるポイント＞

・顧客特性に応じて営業戦力を契約嘱託にシフトすることや、営業担当者配置の見直しを行う。

・内部業務の簡素化・削減による営業担当者の営業特化および活動効率の向上を図る。

＜事務部門におけるポイント＞

・営業店事務の本部・センターへの徹底した集中化を行う。

・定型事務を中心に、事務戦力の派遣社員へのシフトやアウトソース化の推進を図る。

・過剰プロセスの廃止、事務の簡素化、システム化等による業務フローの見直しを行う。

さらに、新たな推進体制として「業務改革推進委員会」(委員長：古沢社長)が持株会社に設置された。また特に大きな変革となる中央三井信託銀行の営業店の受与信に関連する施策に関しては、営業店全体にわたる一体的な推進が必要なこと等から、新たに「営業店改革チーム」(総合企画、営業企画、融資企画、事務管理の各部が参加)が組織され、各施策の推進が図られることとなった。

業務改革プロジェクトの総括

業務改革プロジェクトは、職員5,000人体制によるローコスト運営体制の構築を目的に始められたものであるが、全社展開が始まった平成14(2002)年10月から16年3月までの間、三井トラストフィナンシャルグループは職員、契約嘱託、派遣社員で合計1,700人強の人員削減を行い、16年3月末時点で職員5,236人の体制となった。

経営健全化計画の目標人数である職員5,000人体制が視野に入ってきた中、営業店関連を中心に契約嘱託・派遣社員へのシフトが一層進められることとなり、平成17年3月末に向けて職員4,850人体制へのさらなる人員の削減が計画され、平成16年7月に業務改革プロジェクトと業務改革推進委員会は終了することとなった。組織横断的な全社的取り組みであった業務改革プロジェクトは、その完遂の過程で業務効率化の精神を培い、その精神は後にも受け継がれていった(業務改革プロジェクトにおける個別業務ごとの効率化施策の内容および成果については、第6章第1節「業務の集約化・集中化・効率化」参照)。

第4章
収益構造転換による業務粗利益の拡大
中央三井信託銀行

平成12(2000)年4月の銀行合併以降、システム統合、店舗統廃合、総経費削減プロジェクト、業務改革プロジェクトなどの施策の実行を経て、新銀行の骨格が固まっていった。これらは合併効果を早期かつ最大限に結実させて、効率的かつ競争力に優れた強固な経営体となるための大切な基礎固めのステップであった。また平成14年2月には顧客・市場の信認の向上と株主価値の極大化を目的として経営機構改革を行い、資本増強も実現させた。

一方、景気低迷の長期化、地価・株価の下落といった外部環境の悪化に加え、「金融再生プログラム」や時価会計など新たな制度の導入により、各金融機関は不良債権処理の強化、保有株式圧縮など、環境や制度の変化に対してスピード感をもった対応を迫られる状況が続いた。

こうした変化に対応すると同時に、当グループは、競争力を強化し優位性を高めるために、成長が見込まれる業務を重点業務と位置付けて、積極的に経営資源を投入することにより、従来の収益構造からの転換を通じた収益基盤の一層の強化を目指した。

個人資産形成の面では、公的年金制度改革やペイオフ解禁などを控え、貯蓄から投資へシフトする流れを的確にとらえ、中央三井の個人顧客の特徴である富裕シニア層を中心に、資産の形成・運用管理・承継などのライフサイクルのさまざまな局面を通じたコンサルテーション型のリテール業務を重点業務と位置付けた。

また、景気の不透明感が増す中で、大企業を中心とした資金需要の伸び悩みや、資金調達構造が間接金融から直接金融へ変化する状況を展望し、個人ローン、中でも世帯数の増加見込みや、住宅1次取得の中心層の厚み等から堅調に推移するものと判断された住宅ローンについて、他行に先駆けて戦力を積極投入、貸出ポートフォリオの組み替えによる採算性向上を目指した。

不動産分野では企業会計制度の変更など企業を取り巻く環境の変化に対応し、J-REITの上場や私募ファンドの組成といった市場構造の変化に伴う不動産の金融商品化・フィービジネスの流れを着実に捕捉し、不動産流動化関連業務に早くから取り組むとともに、ファンド関連ビジネスとして不動産アセットファイナンスにも積極的に取り組んでいった。

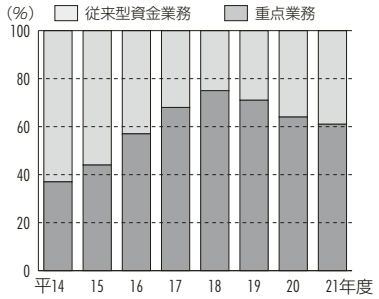
経営機構改革が終了した平成15年3月期には、事業会社向け融資や債券運用等を主体とする従来型資金業務の粗利益全体に占める割合は6割以上

であったが、重点業務に注力した効果が着実に現れ、重点業務の比率は年を追って拡大していった。平成19年3月期には業務粗利益のうち従来型資金業務の粗利益全体に占める割合が24％に対し、重点業務の占める割合は76％にも達した(図表4-0-1)。

平成20年3月期以降、景気後退や、リーマンショックによる株式・不動産市況の急激な悪化などの影響により、重点業務の粗利益全体に占める割合は若干低下したが、この10年間を通じて、収益性・成長性の高い重点業務へ注力することによる収益構造の転換は着実に進展した。

第4章と第5章では、「収益構造の転換による粗利益の拡大」に向けた各業務部門の取り組みについて振り返る。

図表4-0-1　業務粗利益に対する重点業務の比率(注)



注：従来型資金業務とは、事業会社向け貸出、債券運用等の資金関連業務をいい、重点業務とは、投資信託・個人年金保険等、不動産関連、個人ローンなどの業務をいう。

第1節　変貌するリテール業務

1. コンサルティングに強い中央三井

リテール業務の収益構造は、貸付信託や定期預金などを企業向け貸出で運用する受与信収益から、投資信託・個人年金保険等販売などによる手数料収益主体へと、この10年間で大きく変化した(図表4-1-1-1)。

中央三井信託銀行の個人取引業務に関する基本的考え方は、個人のストックに着目し、資産形成・資産運用・資産承継等ライフサイクルのさまざまな局面を取引機会ととらえ、顧客の資産マネジメントニーズに的確に応える新商品・サービスを積極的に提案していくことであった。言い換えれば、貯蓄から投資への流れが加速していく中で、コンサルティング型の「パーソナルバンク」として他社とは異なった取り組みを推進することであった。

特色ある販売チャネル

(1) 投信センターの展開

中央三井信託銀行は、合併前の三井信託時代から、リテール業務における中核業務の1つとして投資信託の販売に積極的に取り組んでおり、大手行では国内初となる投資信託専用の有人チャネル（通称「投信センター」)を平成10(1998)年12月に新宿西口支店内に開設していた。平成12年7月には「投信に強い中央三井」のブランドイメージ確立の一環として、関東地区では2カ所目となる投信センターを横浜駅西口支店横浜ファーストビル出張所内に、また関西地区では初めてとなる投信センターを梅田支店内にオープンした。

投信センターでは、投資信託に精通したホールセラーが常駐し、平日の3時以降、土日も営業し、資産運用セミナーをほぼ毎日開催するなど、従来の銀行の店舗とは異なる特色のある運営を行った。

図表4-1-1-1　さまざまな規制緩和・法制整備とリテール業務に関する当社の主な動き

年　度	金融関連の規制緩和と顧客保護に向けたさまざまな法整備	リテール業務に関する当社の主な動き（商品・制度拡充・販売チャネルなど）
平成12年度		平成10年9月　コンサルプラザ日吉開設（三井信託） 平成10年12月　新宿西口投信センター開設（三井信託） • 新たに投信センター開設（横浜駅西口、梅田） • インターネットによる投資信託販売（ソリューション・ダイレクト）開始 • 会員制サービス「Best Quality」取扱開始
平成13年度	4月　金融商品販売法施行 4月　消費者契約法施行 4月　長期火災保険等住宅ローン関連火災保険窓販解禁	• 「ソリューションパック」取扱開始 • 遺言・相続に関する弁護士紹介制度開始 • 住宅ローン関連火災保険取扱開始 • 郵便局ATMにおける出金手数料無料化 • 東京DMC（インバウンド）を三軒茶屋に統合
平成14年度	10月　保険窓販解禁（個人年金保険〈定額、変額〉等） 1月　税制改正により相続時精算課税制度新設	• お客様サポートセンター開設 • 東京DMC（アウトバウンド）を三軒茶屋に統合 • 変額個人年金保険取扱開始
平成15年度		• 条件付収益確保型ファンド販売開始 • お客様サポートセンターで投資信託取扱開始 • 年金原資保証特約付保険取扱開始
平成16年度	12月　証券仲介業務取扱解禁 12月　信託業法改正	• 「安心サポート信託」取扱開始 • ダイレクトチャネル営業部新設 • 投信センターをコンサルプラザに改組 • 証券税制改正による特定口座取扱開始 • 「決済用預金（無利息型）」取扱開始
平成17年度	4月　ペイオフ解禁 4月　個人情報保護法施行 12月　保険販売取扱解禁（一時払終身、一時払養老等） 2月　偽造・盗難カード預金者保護法施行	• 多機能一体型ICカード「オールインカード」取扱開始 • 定額個人年金保険取扱開始 • 証券仲介業務取扱開始 • 日本橋プライベートトラストサロン開設 • 役所広司氏を起用した広告展開開始
平成18年度		• 営業支援システム（COMPAS）導入 • 一時払終身保険販売開始 • インターネットバンキング「中央三井ダイレクト」取扱開始 • お客様サービス部新設 • 新型円定期預金「オアシス」取扱開始
平成19年度	9月　金融商品取引法施行 9月　信託法改正 12月　保険窓販全面解禁（定期保険、医療保険等）	• リテール塾立ち上げ • プライベートバンキング部新設 • プライベート・ラップ取扱開始
平成20年度	10月　中小企業経営承継円滑化法施行	• 6年ぶりにテレビCM放送開始
平成21年度	12月　中小企業金融円滑化法施行	• 貸付信託募集停止 • エグゼクティブ・ラップ取扱開始

注：[　　]内は合併前の出来事

また、投信センターでは、幅広い顧客層に対応するため、一般の営業店では取り扱わない投信センター専用ファンド(注1)を用意するなど、特色ある商品ラインアップの拡充に努めた。

このように、投資信託販売の専用チャネルとして開設した投信センターであったが、その後、変額個人年金保険等も取り扱うようになり、平成16年6月には、資金運用、ローン、遺言・相続、不動産など幅広いコンサルティングサービスを提供するための「コンサルプラザ」として生まれ変わった。

(2) インターネットチャネルへの取り組み

平成12(2000)年7月の横浜駅西口・梅田の投信センター開設に続いて、平

注1　投信センター専用ファンド
平成12年7月の投信センター（梅田・横浜駅西口）オープンの時点での全店取扱ファンドは36本。投信センター専用ファンドは4本。その後平成12年10月の「ソリューション・ダイレクト」開始に伴い新たに次の6本が投入された。
日興ジャパンオープン（愛称「ジパング」）、アクティブ・ニッポン（愛称「武蔵」）、遺伝子情報革命（愛称「i バイオ」）、シルバーライフ21オープン（愛称「春」）、ファイブ・アローズ・ヨーロッパ・ブランド・ファンド、techWIN ゴールドマン・サックス・テクノロジー戦略ファンド

成12年10月からダイレクトチャネルにおける新しいサービスとして、インターネットによる投資信託販売を開始し、従来のテレホンバンキングを含めた総称を「ソリューション・ダイレクト」とした。

ソリューション・ダイレクトの取扱開始は、既存顧客に対するアフターフォローとしてサービスを提供し、当社のブランドイメージの向上を図ると同時に、新規取引客の拡大を狙いとしたものであった。会員登録することにより、インターネットでの投資信託取引のほか、パフォーマンス・レビュー(保有商品の残高や損益が把握できるツール)、ポートフォリオ・シミュレーション(顧客の意向に応じたポートフォリオやファンドを提案する機能)などのサービスが利用可能となった。

またインターネットおよび投信センター利用者をメインターゲットとして、話題性があり投資信託市場を代表するような大型ファンドとテーマ性の強いファンドがインターネット・投信センター専用ファンドとして新規に投入された(コンサルプラザやインターネットなどのチャネル展開全般については、本章第7節「チャネル展開」参照)。

積極的な広告宣伝とテレビコマーシャルの提供

(1) 資産運用セミナー

中央三井信託銀行として初めてのボーナスキャンペーンは、"「いまこそ中央三井へ。」夏のステップアップキャンペーン"というキャッチフレーズで平成12(2000)年6月から始まった。投資信託の新商品投入や定期預金の金利上乗せキャンペーン、資産運用セミナー開催など盛りだくさんの内容で、積極的な広告宣伝が展開された。

資産運用セミナーは、当社主催、中央三井アセットマネジメント協賛により東京・大阪・名古屋の全国3カ所で当社のホールセラーを交えて開催され、延べ1,200人近くが参加し好評を博した。

広告ビジュアルでは、投資信託については中村吉右衛門氏を、金利上乗せキャンペーンについては石田ゆり子さんをイメージキャラクターに起用し、キャンペーンに彩りを添えた。

また、平成12年度下期のボーナスキャンペーンではBSジャパンの共催、モーニングスター(注2)の後援を得て、平成12年12月のBSジャパンの開局記念企画として資産運用セミナーを開催した。当社と中央三井アセットマネジメントは「21世紀の資産運用法」をテーマとする開局記念番組のスポンサーとなり、この番組は翌年1月にテレビ放映され、当社のブランドイメージ向上に貢献した。

(2) 全国一斉相談会の開催

平成13(2001)年2月には中村吉右衛門氏をイメージキャラクターとした「全国一斉開催　ウィークエンド相談会」を3日間にわたり開催した。全国一斉の相談会は新銀行になって初めての試みであったが、新聞広告等の

「ボーナスキャンペーン」チラシ

注2　BSジャパン・モーニングスター
BSジャパンは日本経済新聞社の関連会社で、平成12年12月1日のBSデジタル放送スタートにあたって開局したテレビ局である。モーニングスターは投資信託評価会社の中で認知度が高く、日米で高い評価を受けている会社。

展開や各種セミナーとのタイアップ開催等が奏功し、全国93カ店で1,200人を超える来店客があり、既存客・未取引客から多くの有望案件を獲得するなど、当社のイメージ浸透とともに顧客ニーズの掘り起こしや顧客基盤の拡充が図られた。

その後相談会は支店ごとの個別開催となるが、平成17年度からは再び全店一斉の「不動産・遺言・相続個別相談会」として復活した。

(3) 積極的な広告展開と6年ぶりのテレビCM展開

平成17(2005)年12月からは、「団塊の世代」をはじめとする富裕シニア層をメインターゲットに俳優の役所広司氏をイメージキャラクターに起用した広告宣伝が展開された。メディアとしては、新聞広告を中心に、雑誌広告なども活用することとし、“次のメインバンクは信託です”をキャッチフレーズに、キャンペーンチラシやDM・パンフレット等の広告宣伝物を作成した。

役所広司氏起用のテレビCM

平成20年4月からは平成14年のよろしくプロジェクト(第3章第1節「三井トラストフィナンシャルグループ発足」参照)以来6年ぶりとなるテレビCM(出演:役所広司氏)を開始した。平成20年4月から5月には退職者向けの「特別金利定期預金」を、6月から7月には「住宅担保型カードローン(α-style)」を、また7月以降は2種類のイメージCM(資産運用編、遺言・相続編)を放映し、当社の企業イメージ向上や取扱業務のPRを展開していった。

ホールセラー制度の発展

投資信託販売開始と同時に、最も力を入れたのが販売担当者の育成であった。投資信託販売には、顧客のニーズを把握した上でのきめ細かいコンサルティングが欠かせない。このため販売担当者であるFP、個人営業職、信託テラーなどに対する研修制度を充実させるとともに、投資信託販売推進担当者(営業店ホールセラーの前身)を増強して販売担当者のコンサルティング力の向上を図っていった。

ホールセラー制度は、「本部ホールセラー」からスタートし、営業店に対する指導・教育のほか、各種研修の企画・運営、営業店のコンプライアンス体制チェック等の役割を担っていた。その後、業務の拡大に伴い本部方針に基づいたきめ細かい支援・指導が必要となってきたため、本部ホールセラーと連携して活動する「営業店ホールセラー」の制度が設けられた。営業店ホールセラーは、営業店において投資信託・個人年金保険等の販売担当者の活動支援や指導・育成等を担う者と位置付けられ、全店配置が進められていった。

全店に配置された営業店ホールセラーは、営業店における投資信託・個人年金保険等の販売推進並びにコンサルティング力強化のための中心的な存在となり、コンサルティングに強い中央三井のブランド定着に重要な役割を担っていった。

顧客保護体制とコンプライアンス

平成18(2006)年10月に、顧客保護のための体制整備を図る観点から営業企画部のクレーム対応統括機能(お客様サービス室)を分離し、顧客への架電や顧客アンケートなどを通じた対応および顧客からのクレーム・要望に関わる各業務本部等への還元・対応状況のフォローアップなどを担う専担部署としてお客様サービス部を新設した。

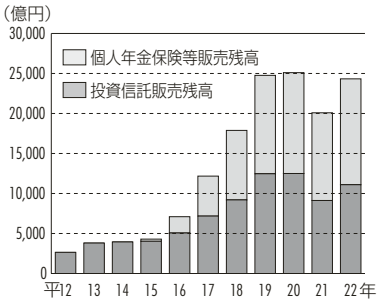
平成19年9月に金融商品取引法が施行され、投資信託だけでなく個人年金保険等、外貨預金、デリバティブ内在型預金(オアシス)など幅広い金融商品が同法の規制の対象となったことから、コンプライアンス体制のさらなる強化を図るため、商品提案から契約申込受付に至るまでの新たな販売ルールや使用ツールが定められた。

また代理人取引ルールなどの見直しも行われ、担当者だけでなく、支店長並びに内部管理推進者・財務相談課長・営業店ホールセラーに対しても研修を行い、顧客保護を踏まえた適切な販売ルールの徹底を図り、コンプライアンス面でも強固な体制を構築していった。

投資信託・個人年金保険等販売残高の伸長

このように、コンサルティングに強い中央三井のブランド定着に向けたさまざまな施策、それにふさわしいコンサルティングの実践、さらには販売ルールの厳守を通じたコンプライアンスの徹底や顧客保護のための体制構築などのさまざまな活動を通じて、投資信託・個人年金保険等の販売残高は着実な増加を遂げていった(図表4-1-1-2)。

図表4-1-1-2　投資信託・個人年金保険等の販売残高



注：各年3月末値

2. 投資信託・個人年金保険等商品・関連サービスの充実

前項では収益増強の原動力となった投資信託や個人年金保険等の商品販売体制について、業務立ち上げの時期から概括したが、本項では商品や関連するサービスについて取り上げる。

投資信託商品ラインアップの充実「グッドチョイス」

平成13(2001)年10月に、中央三井信託銀行の取り扱う多数のファンドの中から「グッドチョイス15」が選定された。当社は邦銀トップクラスのファンド数を揃えていたが、その中から顧客支持の高いファンド、国内株式・国内債券、外国株式・外国債券など、カテゴリーごとに最低1ファンドを厳選し、15銘柄からスタートした(注3)。

グッドチョイスは、「貯蓄から投資へ」の流れの中、多様化する個人のライフプランや投資目的に応じて選択できるよう厳選したファンド選定を行ってきており、平成22年9月末現在の選定銘柄は53ファンドに拡大した。またファンドの種別もバリエーションに富んだものとなっている(図表4-1-2-1)。

注3　スタート時のグッドチョイスの15銘柄
中央三井日本株式インデックスファンド
インデックスファンド225
フィデリティ・日本成長株・ファンド
ダイワ・バリュー株・オープン(底力)
中央三井日本優良株ファンド(プロセレクト)
中央三井日本株アクティブ型ファンド(プロサポート)
中央三井日本債券インデックスファンド
中央三井外国株式インデックスファンド
中央三井外国債券インデックスファンド
グローバル・ソブリン・オープン(毎月決算型)
ソロモン短期公社債ファンド
フィデリティ・バランス・ファンド
ドイチェ・ライフ・プラン30
ドイチェ・ライフ・プラン50
ダイワMMF



「グッドチョイス」パンフレット

図表4-1-2-1　グッドチョイスのラインアップ数

タイプ	当初のファンド数	平成22年9月末のファンド数
国内株式	6	7
国内債券	1	3
外国株式	1	10
外国債券	3	20
バランス	3	8
国内REIT	0	1
外国REIT	0	4
MMF	1	0
本数合計	15	53

「投信ラップ口座」の取扱開始とプライベートバンキング部の新設

「ラップ口座」とは、投資家の運用方針に合致したポートフォリオを構築するために投資一任契約を締結し、資産の運用管理などを包括的に提供するサービスであり、投資対象を投資信託に限定したものを、「投信ラップ口座」という(図表4-1-2-2)。投信ラップ口座は、顧客ごとの資産運用ニーズやリスク許容度に応じた資産配分とファンド選定を行うことで、付加価値を提供する商品であり、団塊の世代を中心とした富裕シニア層をターゲットに大手証券会社をはじめ準大手証券会社や同業他社でも取り扱いを始めていた。

中央三井信託銀行では、資産配分については年金など機関投資家向け運用でノウハウがある中央三井アセット信託銀行の助言を、ファンドの選定に際してはファンド評価で知名度が高いモーニングスターグループの助言を活用することで、運用の信頼性と安心感を訴求し、他社商品との差別化を図ることとして、平成19(2007)年10月から最低預け入れ単位を1,000万円として取り扱いを開始した。平成21年11月からは、富裕層顧客の資産運用ニーズに応えるべく、契約金額を1億円以上とし、新たに成功報酬体系も導入したオーダーメイド型の新商品「エグゼクティブ・ラップ」の取り扱いを開始した。

また、投信ラップ口座の導入を契機に、投信ラップ口座の営業・運用部門を営業企画部から分離し別組織とすることとした。さらに富裕層顧客の資産運用に関わる相談・提案活動を行っている営業企画部プライベートバンキング推進グループと日本橋営業部プライベートバンキング課をこれに統合し、平成19年10月に富裕層顧客に対するコンサルティング専門組織としてプライベートバンキング部を新設した。プライベートバンキング部では、資産運用、税理士と連携した相続対策の立案、企業オーナーの事業承継対策の立案、投資用不動産の紹介など顧客への提案活動の充実を図っていった。

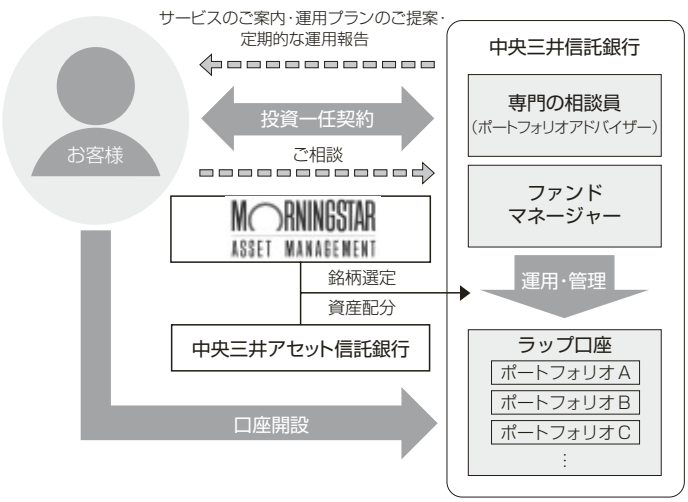
「プライベートトラストサロン」

平成17年11月、日本橋営業部内に「プライベートトラストサロン」がオープンした。これは、富裕層取引専用窓口として開設されたもので、「富裕シニア層に強い信託型プライベートバンク」というイメージ戦略を展開するとともに、メガバンクとの差別化が可能な財産管理業務取引を切り口として、既存客からの掘り起こしと新たな顧客の開拓を目指したものである。

プライベートトラストサロンでは、平成10年に国の重要文化財に指定された三井本館の地下1階に、資産運用や資産承継などの相談業務のための専用スペースを設け、専門の相談員が常駐する体制を敷いた。



図表4-1-2-2　投信ラップ口座の仕組み



投資信託および顧客向け関連サービスの充実

(1) ファンド分析レポートの作成

平成12(2000)年11月から、投資信託評価会社のモーニングスターと提携して、中央三井信託銀行が取り扱うベーシックファンド15本について、同社による客観的な分析評価をまとめた『中央三井のファンド分析レポート』を発行した。投資信託販売会社(銀行・証券会社等)が、このような客観的分析レポートを作成し顧客に提供していくのは国内で初めての試みであり、マスコミや他の販売会社からも注目を集めた。平成13年3月にはモーニングスターが主催する投信セミナーが開催され、当社は銀行として唯一の参加企業となった。当社はこのセミナーで中央三井のファンド分析レポートと同活用ガイドを使用して、多くの参加者に当社のサービスをPRする機会を得た。

『ファンド分析レポート』

(2) 資金運用プラン「ソリューションパック」の取扱開始

平成13(2001)年7月からは、夏のスマイルキャンペーン施策の一環として投資信託の販売推進を目的に、資金運用プラン「ソリューションパック」の取り扱いが始まった。これは投資信託とスーパー定期(3カ月)を同時に申し込んだ顧客を対象にスーパー定期に金利を上乗せするサービスで、当初は、投資信託対象商品32ファンド(複数選択可)から、投資信託購入金額が申込総額の50%以上の顧客に対して、スーパー定期の金利が店頭表示金利に年1.0%上乗せされるという内容であった。



「ソリューションパック」ポスター

ソリューションパックは新規顧客と新規資金の獲得に有効なサービスとして店頭チャネルを中心に活用が広がり、サービス内容は随時見直しされた上で、その後も継続的に実施された。

(3) 大口顧客向け会員制優遇サービス「Best Quality」

平成13(2001)年3月から始まった会員制サービス「Best Quality」(ベストクオリティ)は、取引残高3,000万円以上の顧客向けの各種優遇サービスとしてスタートした。



「Best Quality」リーフレット

その後、平成14年には、会員対象を取引残高1,000万円以上の顧客に拡充し、取引残高1,000万円以上の顧客を「会員」、同3,000万円以上の顧客を「特別会員」とした。また、平成15年には、各種サービスを提供する家族の範囲を拡大し、平成19年10月に投信ラップ口座の取り扱いが開始されてからは、投信ラップ口座契約者は、取引残高にかかわらず特別会員の入会資格を得ることとなった。

個人年金保険等の取扱開始と拡販

平成13(2001)年4月に住宅ローン関連の長期火災保険の取扱開始により始まった銀行による保険販売は、平成14年10月の個人年金保険(定額・変額)等の販売解禁を契機に本格的な拡大期を迎えた。個人年金保険等の販売については、すでに投資信託の販売を通じて、顧客ニーズに合わせた商品提

案や、平成14年4月からのペイオフの一部解禁（定期性預金）などを意識した富裕層顧客に対するコンサルティング型営業の展開など、販売スキルの向上が図られていたこともあり、順調な滑り出しとなった。また相続対策（遺産分割対策、税制上のメリットの享受）に有効な商品であることから、顧客の資産承継に関わるコンサルティングを行う過程で、家族情報や、ライフプラン、資産背景等の取引全般にわたる有用な情報の獲得に効果を発揮した。

また銀行窓販の拡大に合わせ、生命保険会社も顧客ニーズに対応した新商品・新機能（早期年金受取開始型、ターゲット型、最低保証引き上げ型、年金原資保証機能等）の開発を競い、これによって当社の販売額も飛躍的に伸びていった。その後、平成20年9月のリーマンショックとそれに続く世界的な金融市場の混乱から、主力であった変額個人年金保険について保険会社は相次いで取り扱いを停止した。これに伴い、個人年金保険等を取り巻く環境は大きく変わったが、団塊の世代を中心とする大量退職、公的年金制度改革に伴う資金運用ニーズの高まりなどを背景とした潜在的なニーズは依然高く、平成22年9月末では引受保険会社13社・24商品（うち10商品は新規募集停止中）と豊富なバリエーションを取り揃えている（当初は同2社・2商品からスタート）。

新たな預金商品から貸付信託募集停止まで

（1）新型円定期預金「オアシス」の取扱開始



「オアシス」ポスター

平成18（2006）年5月からは、投資信託・個人年金保険等に続く新たな商品として、デリバティブ内在型の個人向け新型預金「満期日繰上特約付自由金利型定期預金」（愛称「オアシス」）の取り扱いが始まった。

この商品は、定期預金にデリバティブを内在させることにより、中央三井信託銀行が満期日を繰り上げることができる特約を付けることで元本保証（満期まで保有した場合）・預金保険の対象商品でありながら通常より高い金利提示を可能とし、当社は、預金受入時にデリバティブ収益を確保することが期待できる商品である。元本確保ニーズの強い顧客や、投資信託・個人年金保険等を回避する傾向のある顧客のうち、中長期的な資金運用ニーズのある顧客を主な対象先として、新規顧客・ニューマネーの獲得および収益の確保を図るべく販売を推進した。

（2）多機能一体型ICカード「オールインカード」の取扱開始と生体認証機能の搭載

平成16（2004）年頃から偽造・盗難キャッシュカードによる被害が社会問題化し、このため平成17年8月に「偽造カード等および盗難カード等を用いて行われる不正な機械式預貯金払戻し等からの預貯金者の保護等に関する法律」（略称：預貯金者保護法）が制定され、平成18年2月から施行されることとなった。

当社は、カード取引に関するセキュリティ意識の高まりを受けて、カー

ドの偽造・不正使用対策として平成18年3月からICチップを搭載したキャッシュカード・ローンカードの取り扱いを始めるとともに、中央三井カードと共同開発したクレジット機能付きの多機能一体型ICカード「オールインカード」を発行することとした。

同社では、UC、MC、JCBの3つの国内ブランドを展開しており、統合後積極的な商品の開発は行っていなかったが、当社でのキャッシュカードのIC化を契機に、顧客基盤の拡大・強化を目的とした大型商品の開発・導入に取り組んだ。

オールインカードは偽造や不正な読み取りが困難なICチップを採用し、1日あたりの限度額も設定できる安全性に優れたカードであり、キャッシュカード、クレジットカード、ローンカードの3つの機能を搭載した顧客利便性の高いものであった。

さらに、キャッシュカードに対するセキュリティ強化の観点から、平成19年10月からは個人向けの新規発行ICキャッシュカードに生体認証機能が付加されることとなった。認証方式は、提携金融機関で幅広く採用されている「指静脈」方式とし、提携先のATMでも指静脈認証により当社カードの利用が可能となった。

(3) 貸付信託の募集取り止め

平成20(2008)年9月、当社は長年にわたり取り扱いを継続してきた「貸付信託」の募集を、平成21年9月をもって取り止めることを公表した。

貸付信託は、昭和27年の取扱開始以来、長年にわたり中央三井信託銀行のみならず信託銀行の主力商品として多くの顧客に利用されてきたが、顧客の資産運用ニーズが変動金利定期預金等の預金商品や投資信託、個人年金保険等へ大きく広がったことを背景に残高が減少傾向となっていた。このような状況を踏まえて、商品ラインアップ見直しの一環として、貸付信託の新たな募集を取り止めることとした。

募集取り止めの対象となった商品は次の通りであった。

・貸付信託(収益分配型)

・貸付信託(収益満期受取型)(愛称「ビッグ」)それぞれ2年もの、5年もの

3. 遺言・相続関連業務の展開

遺言信託・遺産整理受託推進体制の整備

本格的な高齢化社会の到来を見据えて、団塊の世代をはじめとした富裕シニア層をメインターゲットとする個人リテール業務の展開において、富裕層に対する投資信託・個人年金保険等の販売・不動産・ローン等の総合取引展開の切り口ともなる遺言・相続関連業務は、信託銀行ならではの強みを活かせる業務として、その重要性がますます高まっていった。

遺言・相続関連業務を幅広く展開するためには、受託推進体制の整備は

中央三井カードの概要

商　　号	中央三井カード株式会社
所 在 地	東京都文京区小石川一丁目12番16号
資 本 金	3億円
設 立 日	昭和59年3月22日
統 合 日	平成11年7月1日
事業内容	クレジットカード業務 中央カードサービスと三井信カードが合併

（平成12年4月現在）

貸付信託小史（三井信託）

貸付信託は昭和27(1952)年にその起源を遡る。同年6月に募集が開始され、その商品性と相まって、昭和35年3月期には1,000億円の大台を超えた。高度成長期の個人所得の増加とともに、主力商品となり、昭和47年3月期には残高は1兆円を突破した。

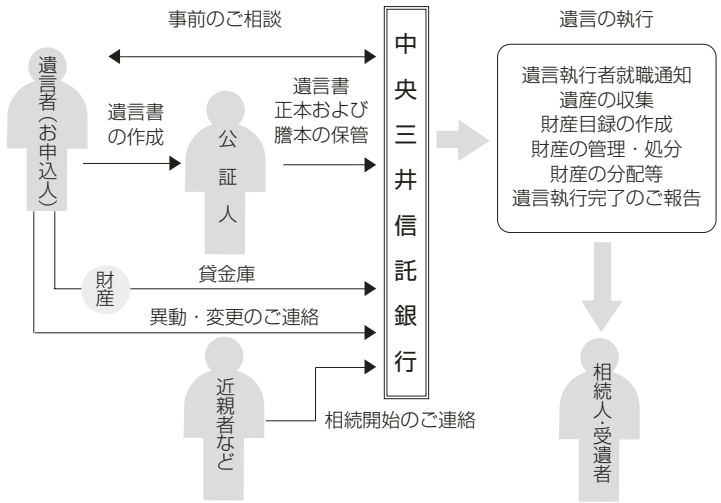
その後石油危機後の不況期はあったものの、昭和51年には「買取併合」の実施、昭和52年には「自動継続」の取り扱いも開始され残高は順調に増加した。さらに昭和56年には、それまでの月1回の募集から月2回（5日と20日）の募集に変更され、同年には収益満期受取型貸付信託「ビッグ」が登場するに至りその残高は飛躍的に増加する。昭和49年3月期には1兆6,470億円の残高が昭和59年3月期には5兆3,602億円となり、ピークの平成5年3月期には11兆4,544億円に達する。

一方バブル崩壊後の一貫した低金利政策の影響と平成6年に実施された国内預金金利完全自由化などさまざまな要因から貸付信託の残高はその後減少を続け、合併前の平成11年3月期には5兆1,852億円まで減少した。

出所：『三井信託銀行75年史』（平成12年3月刊行）よりダイジェスト

不可欠である。遺言・相続に関わるニーズへの対応の中心を担ったのは、各店に配置されていた財産コンサルタントであった。財産コンサルタントは、営業店において遺言信託や遺産整理など、遺言・相続関連業務全般の受託推進の役割を担った。またFP・個人営業職・店頭テラーなどの営業担当者や営業事務課担当者に対しても、本部研修や店内勉強会を通じて、遺言・相続関連業務の知識・スキルの向上を図り、営業担当者が財産コンサルタントと連携することにより受託推進の一翼を担う体制を整備していった(図表4-1-3-1)。

図表4-1-3-1　遺言の作成保管から執行までの流れ



顧客サービスの向上と受託基盤の強化

遺言信託や遺産整理などの受託推進と合わせ、顧客サービスの向上にも積極的に取り組んだ。

平成13(2001)年10月には信託業界では初めてとなる「遺言・相続に関する弁護士紹介制度」を日本弁護士連合会(日弁連)との提携によりスタートさせた。このサービスは、相続に関する紛争解決のため弁護士への相談を希望する顧客に対し、当社が紛争解決にふさわしい弁護士の紹介を日弁連に依頼する制度である。

また平成15年3月からは第二東京弁護士会と提携し、相続に関する紛争解決に限定しない、より幅広い分野での紹介サービスをスタートさせた。

さらに平成16年5月からは、成年後見制度の創設に合わせて、成年後見センター・リーガルサポートと提携し、成年後見制度の相談・利用に関する紹介制度をスタートさせるなど、サービスメニューを充実させていった。

顧客サービスの向上および受託基盤強化のための新たな取り組みとして、次に力を入れていったのが、「遺贈による寄付制度」と、「代理店チャネルの拡充」である。

遺贈による寄付制度とは、自分の財産を社会や公益のために役立てたい、

あるいは母校への寄付を通して社会に貢献したいといった顧客のニーズに応えるため、大学など学校法人や公益法人等と提携し、遺言による寄付を希望する顧客に対し、遺言信託の機能を提供する制度である。平成15年度の学校法人への現物寄付に関わる「みなし譲渡所得」の非課税申請手続きの簡素化を契機として、首都圏の私立大学を中心に提携先が急速に広まった。

この遺贈による寄付制度は、その後公益法人をはじめ、国立大学法人、NPO法人などにも広がり、平成22年6月末現在の提携先は101件に至っている。

平成16年12月の「改正兼営法」の施行に伴い、遺言関連業務が代理店業務として解禁されるとともに、一般企業・個人も代理店業務を行うことが可能になったことにより「代理店チャネル拡充」の環境が整った。

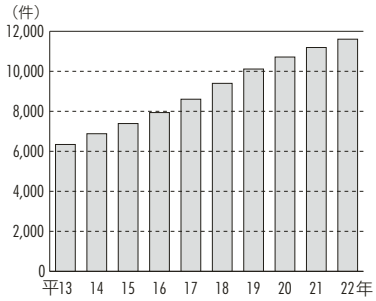
これを受け、遺言関連業務に関わる併営業務代理店設置を積極的に進めることにより、受託基盤の強化を図っていった。

豊富な顧客基盤を有する地域金融機関に加えて、互助会組織や税理士ルートなど幅広い分野を対象先として展開し、平成22年6月末現在、遺言関連業務に関わる併営業務代理店の契約先数は、都市銀行1、地方銀行11、第二地方銀行5を含む銀行・信用金庫等で29件、また証券会社・事業会社・税務会計事務所等で25件、計54件となっている。

このような社内外のさまざまなチャネルを通じた受託基盤の強化への取り組みの結果、当社の遺言信託の受託件数はこの10年で順調に増加していった(図表4-1-3-2)。

(平成16年2月29日付　京都新聞記事、共同通信配信)

図表4-1-3-2　遺言信託受託件数



注：各3月末値

実務処理の効率化と財産管理業務センターの役割

遺言信託における執行手続および遺産整理手続に関わる実務処理の効率化は業務運営上の重要な課題である。受託案件の増加に伴う営業店での実務処理負担を軽減し、営業力の強化を図る観点から、遺産の換価処分・名義変更や『財産目録』『手続終了報告書』の作成等、遺言執行手続および遺産整理手続における主要な事務について本部集中化を順次進めていった。

平成15(2003)年当時、集中事務については、首都圏店舗を対象とした営業企画部財産管理業務センター、中部圏店舗を対象とした中部財産管理業務センター、関西圏店舗を対象とした関西財産管理業務センターの3拠点にて実施していたが、さらに実務処理統合を進め、中部財産管理業務センター(平成15年10月)、関西財産管理業務センター(平成16年4月)を営業企画部財産管理業務センターに統合して本部集中化を完了させた。

なお、営業企画部財産管理業務センターでは、長年の業務で培ったノウハウを『あなたの相続、備えは十分ですか？　本当に役に立つ「遺言」と「遺言信託」の本』という一冊にまとめ、平成19年1月に刊行した。



『あなたの相続、備えは十分ですか?』
(現代書林)

高齢化・核家族化に対応した商品展開―商品開発力の発揮―

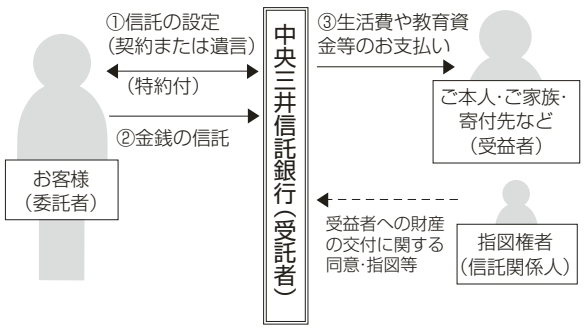
(1) 安心サポート信託

高齢化・核家族化の進展に伴う財産の管理・保全・承継に対するニーズの高まりに応えるため、平成16(2004)年4月から財産の管理・保全を主目的とするオーダーメイド型の信託商品「安心サポート信託」の取り扱いを開始した。

この商品の基本構成は、信託の受益者を本人もしくは本人以外とすることにより、顧客の意向に沿った形で信託財産を交付していく仕組みである。また、遺言で信託を設定することにより、相続開始後に財産の保全・管理を始められるなど、顧客の多様なニーズに応えることができる商品である(図表4-1-3-3)。

具体的には、孫世代への学資の確実な提供や、顧客自身が財産管理能力を喪失した場合に備えての有料老人ホームの利用料支払い手段の確保といったケースで活用されており、取扱開始以来、順調に受託残高を伸ばしている。

図表4-1-3-3　安心サポート信託の仕組み



(2) 業種の枠を超えた「生命保険信託」の共同開発

平成22(2010)年7月には、プルデンシャル生命保険と共同で、生命保険契約に基づく死亡保険金請求権を信託財産とする信託商品「安心サポート信託(生命保険信託型)」を開発した。

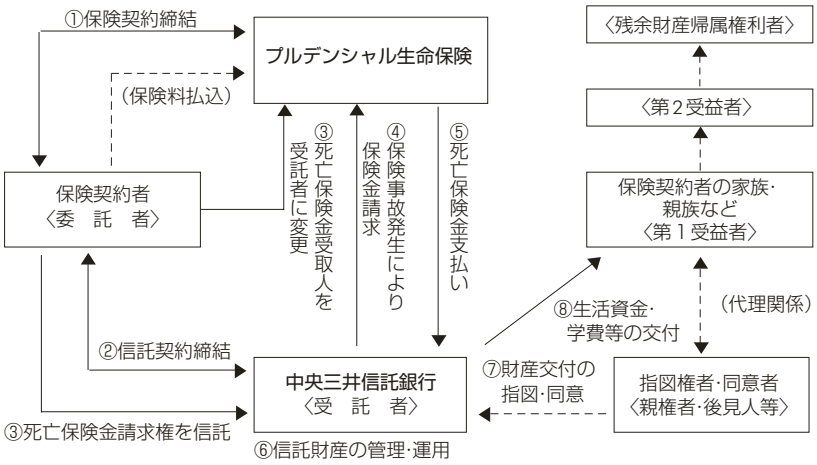
信託の柔軟な財産交付機能を付加した生命保険信託の商品化、および生命保険会社による信託契約代理店としての信託商品の紹介はいずれも国内初である。

安心サポート信託(生命保険信託型)は、プルデンシャル生命の保険契約者(委託者)との信託契約により、死亡保険金請求権を当初信託財産として受け入れ、その後の保険事故の発生によって当社(受託者)が受領する死亡保険金を合同運用指定金銭信託(一般口)にて管理・運用し、保険契約者の家族や親族など(受益者)に交付するものである(図表4-1-3-4)。

信託の財産交付機能を活用することにより、例えば、幼い子供や心身の障がいにより財産管理に不安のある家族や親族などのために、財産を確実に管理・保全しながら、生活資金や学費などを受け取ることができるようにしたいというような具体的なニーズにきめ細かく応えることが可能となった。

(平成22年7月28日付　日本経済新聞)

図表4-1-3-4　生命保険信託の仕組み



第2節　個人ローンの拡販に向けて

1. 個人ローンへの注力

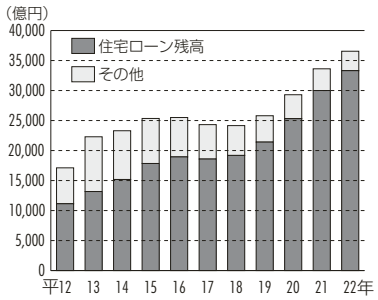
個人ローン残高の推移

中央三井信託銀行発足時から、個人ローンは投資信託販売と並び重点業務と位置付けられた。重点業務分野においては、顧客ニーズを先取りし、当社の強みをより伸長させていくとともに、新規チャネルの展開や新規業務・新商品の開発など、競合他社との差別化を図っていくことが基本戦略であった。個人ローンの分野においても、当社の強みを活かした住宅ローンの拡販戦略を推進し、グループ内の体制整備を進めつつ、特色ある新商品の供給を通じて顧客ニーズに応えていった。

これらの活動の成果として、平成12(2000)年3月の中央信託・三井信託合併時点で、1兆7,119億円あった個人ローンの残高(うち住宅ローン1兆1,135億円)は、順調に増加し、平成22年3月期には3兆6,603億円(うち住宅ローン3兆3,313億円)と、2倍以上に増加した(図表4-2-1-1)。

ちなみにこの10年間のわが国全体の住宅ローン残高は若干の減少傾向にあるが、その中で当社の残高の伸び率は、民間機関全体、および銀行業界全体の伸び率を大きく上回っている(図表4-2-1-2)。

図表4-2-1-1　個人ローン残高



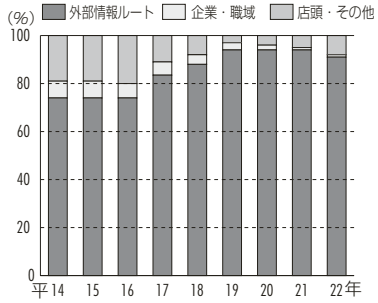
注：各年3月末値

図表4-2-1-2　住宅ローン残高(市場)の動向　(単位：億円)

	平成12年3月	平成22年3月	増減額	増減率
全体残高	1,801,773	1,744,425	△57,348	△3.2%
うち公的機関	798,571	324,265	△474,306	△59.4%
うち民間機関	1,003,198	1,420,160	416,962	41.6%
うち銀行	686,296	1,015,246	328,950	47.9%

出所：住宅金融公庫(現在 住宅金融支援機構)年表

図表4-2-1-3　案件獲得ルートのシェア



注：各年3月末値

外部情報ルートの活用

中央三井信託銀行発足前後の時期は、借換えを中心とする住宅ローン需要が一服し、金融機関相互の競争が激化しつつある状況であった。当社は、住宅ローンへの集中的な取り組みをしていく中で、信託銀行として長年培ってきた不動産業者との親密なリレーションを活かし、新たな顧客基盤を開拓していった。営業基盤拡充のために、当社の最大の強みである不動産業者を主体とした「外部情報ルート」の活用をはじめさまざまな販売チャネルを拡充し、情報獲得に邁進してきた状況を振り返る(図表4-2-1-3)。

外部情報ルートの中でも、当初最も力を入れたのが大手仲介業者をはじめとする「不動産仲介業者ルート」の強化であった。大手仲介業者との間で提携ローンを導入し、顧客向け金利引き下げを実施したほか、取引先企業の従業員を対象とした特定先金利引き下げなどを切り口とするほか、休日ローン相談会の開催などきめ細かな対応で他行との差別化を図り、ローン情報の獲得強化に結び付けていった。

平成13(2001)年12月には、小泉内閣の下で特殊法人合理化計画の一環として、5年以内に住宅金融公庫(現在住宅金融支援機構)が廃止され、平成14年度からは融資業務が段階的に縮小されることなどが閣議決定され、住宅ローンマーケットは変革の時期を迎えた。

公的融資縮小傾向の中で、代替商品の開発と同時にこのマーケットにおいて顧客接点の大きな「ハウスメーカールート」開拓にも積極的に取り組んでいった。

大手ハウスメーカーに対しては、提携ローンにおける金利キャンペーン展開をはじめ、10年固定金利商品を投入するなど、提携先の拡大と併せて戦略的な商品の投入によりローン情報の獲得強化を図っていった。

ハウスメーカーに対しては、つなぎ保証付提携ローン(注4)を導入し、住宅引き渡しのタイミングと資金回収のタイミングがコントロール可能な利便性の高い商品として案件獲得につながっていった。

平成15年度に入ると、ハウスメーカールートからの案件獲得(金額ベース)が不動産仲介業者ルートを上回り、それ以降はハウスメーカールートがローン情報獲得の中心となった。一方でメガバンクや地域金融機関の営業攻勢が本格化し、金利水準で競合することも多くなったため、金利設定の対応策として提携住宅ローンと特定先金利特例において、個別の金利対応を図ることとした。

平成16年度は、良質な貸出資産の積み上げ・中小企業向けの貸出の取り組み強化の観点から、中小・中堅優良デベロッパーへの戸建・マンションプロジェクト向け資金の貸出「住宅供給ファンド」の取り組みを開始した時期であった。住宅供給ファンドは、住宅ローン担当とプロジェクト融資担当が連携して優良デベロッパーからの案件情報を発掘しようとするものであり、住宅ローンの取り組みと、プロジェクト貸出を通じたデベロッ

注4　つなぎ保証付提携ローン
ローン実行時点で担保設定が完了していなくても、提携先のつなぎ保証で貸出金債権が保全される。住宅ローン実行後に、担保設定が完了した時点で提携先のつなぎ保証が解除される仕組み。

パーとの親密化など、双方のメリットを追求するものであった。この取り組みはその後の大手マンションデベロッパーに対するプロジェクト営業に続く布石となる。

大手マンションデベロッパールートは、大手不動産会社をはじめとするマンションデベロッパーに対して、プロジェクトの初期の段階から情報収集や、提携ローンをセットした先行営業を展開し、また物件引き渡し(残代金決済)時における集団契約事務などに積極的に対応することで、デベロッパー担当者とのリレーションを強化し、住宅ローン案件獲得の機会を拡大していくものであった。

また平成18年4月には、営業拠点の集約化・再配置に合わせて、本店営業第一部と横浜駅西口支店に首都圏新築マンション案件担当課を設置し、新築分譲マンション案件における住宅ローン獲得強化に向けて、戦力を集中し新たな営業体制を構築した。

このように対象先・営業手法は時期やマーケットの状況に応じてさまざまに変化してきたが、他社に先駆ける戦略によって差別化を図ることで培われた情報ルート先とのリレーションは、当社の住宅ローン推進の強みとなった。

その他のチャネル展開

個人ローンの拡販に向けては、「外部情報ルート」のほかにも、コンサルプラザでの休日の相談受付や、取引先企業基盤を活かした取り組み、インターネットチャネルなどを通じた相談業務など、販売チャネルの多様化にも積極的に取り組んだ。

取引先企業基盤を活用した情報チャネルの展開では、当社は取引先企業向けの福利厚生サポートサービスの一環として持家融資制度や提携フリーローン制度など幅広いサービスを提供していたが、この顧客基盤を活用して取引先企業の社内ネットワークと中央三井信託銀行をオンラインで結び、企業内のパソコンから当社のローン・貯蓄商品などの金融商品の案内や相談受付シートによる個別相談の受け付けなどが可能となるOn−Line相談室を業界に先駆け開発し提供した。このシステムはその後も対象先が徐々に拡大し、多くの企業に採用され顧客接点の広がりにつながった(チャネル展開の詳細については本章第7節「チャネル展開」参照)。

バックアップ体制の整備による案件対応力の強化

増加する住宅ローン案件に対応するためには、営業体制とともに事務処理体制の整備も欠かせない重要な要素であった。

事務処理体制整備のために、まず営業店に分散しているローン事務(債権書類保管、代理貸業務等)を集中する目的で平成13(2001)年3月にローン関連の事務を中心としたアウトソーシングのために中央三井ローンビジネスが

設立された(第6章第1節2「アウトソーシングの積極展開」参照)。同社による契約関係書類の保管が始まったことに続き、案件処理の迅速化と併せ営業店の事務負担を軽減するために、初期延滞管理業務(平成15年3月)、担保実査業務のセンター化(平成15年4月)、貸出新規実行打鍵(平成16年3月)、固定期限到来時の金利切り換え事務処理(平成16年3月)、繰り上げ返済(全部・一部)事務(平成16年7月)など、さまざまな事務が同社にアウトソースされていった。

さらに営業部隊が営業に専念するための体制作りとして、営業店の負担となっていた中長期延滞先対応、期限到来先対応、相続発生先対応などの管理業務について、専任担当者による債権管理業務特化、集中化による運営コストの削減・社内ノウハウの共有などを目的として、平成16年10月に主要店舗への集約化が図られた。配置地域は首都圏(5部店)、中京圏(1カ店)、関西圏(1カ店)の計7部店体制として、集約店舗には専担課としてローン管理センターが設けられた。

ローン管理センターはその後、平成20年4月に福岡支店内にも増設され、管理業務のさらなる集約化が図られた。

また営業拠点の集約による事務量の増加に対応して、平成21年6月には本店営業第一部以外では初めて横浜駅西口支店にローン事務課が設置され、貸出事務の処理体制の整備が進められていった。

中央三井信用保証の誕生とその役割

中央三井信用保証は、平成11(1999)年7月に中央信用保証と三信信用保証が銀行合併に先行して事業を統合し、平成13年1月には旧拓銀の個人ローン保証業務を担っていたティーエイチティークレジットを統合した。3社の保証管理システムの統合は、平成13年6月から作業を開始し平成14年5月に完了した。

平成12年4月の中央信託・三井信託合併時には保証残高8,957億円、取扱件数5万116件であったものが、中央三井信託銀行の業務拡大に合わせて順調に拡大し、保証残高は平成13年3月に早くも1兆円の大台を突破した。平成17年に2兆円台に到達すると、その後も保証残高は順調に増加し、平成22年3月末時点で、同3兆5,191億円、同21万8,836件にまで増大した。また体制面でも平成13年1月の3社実質統合の時点で8部2支店の100名体制であったものが、この間の業容拡大により人員も大幅に増強され、平成17年12月には日本橋室町の三信室町ビルから目黒区の現本社への移転も果たし、平成22年3月末時点では、12部、1支店の192名体制にまで拡大した。

中央三井信用保証は当社の個人ローン業務拡大に伴い、さまざまな分野で協働してきた。

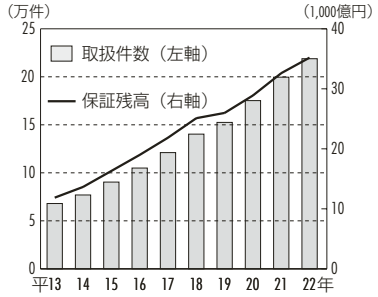
平成15年からは、担保評価に関わる資料整備やチェックリスト作成等

中央三井信用保証の概要

商　　号	中央三井信用保証株式会社
所 在 地	東京都目黒区目黒本町二丁目17番18号
資 本 金	3億120万円
株　　主	中央三井信託銀行　50.0％ その他中央三井トラスト・グループ　36.9％
設 立 日	昭和53年7月10日
統 合 日	平成11年7月1日
事業内容	信用保証事業

(平成17年12月現在)

図表4-2-1-4　中央三井信用保証の保証残高と取扱件数の推移



注：各年3月末値

の定型的な事務についても手掛けることとし、同社の本社と大阪支店に稟議サポートセンターが開設された。稟議サポートセンターはその後、保証調査部に再編され、担保評価などの審査サポートを行っていった。

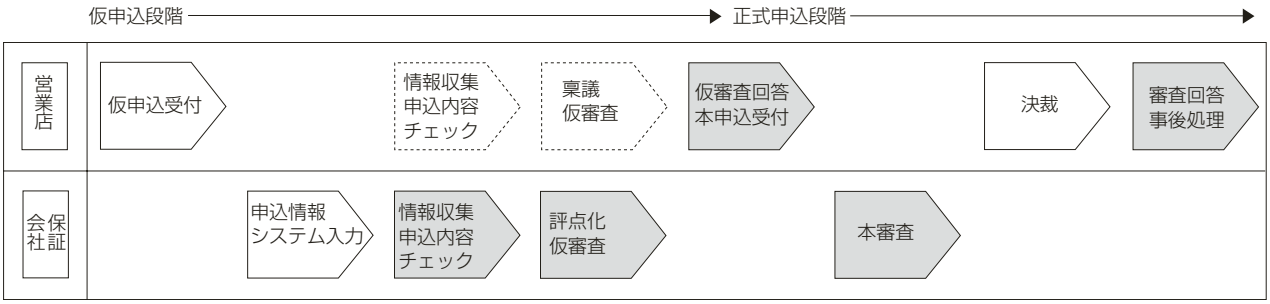
スコアリングシステム導入

増加する案件の迅速な処理も大きな課題であった。このため、平成17(2005)年3月に案件処理のさらなる効率化・迅速化の観点から中央三井信用保証に「スコアリングシステム」を導入し、システムによる自動審査およびすべてのローン営業拠点での審査プロセス管理が行えるようになった。

スコアリングシステムは、住宅ローン審査プロセスの全面システム化により案件の審査に要する時間を大幅に短縮し、顧客に対して「審査結果のスピード回答」を可能とするものである。スコアリングシステムでは、住宅ローン申込書記載内容のチェックから保証会社の審査結果出力までの一連の保証審査プロセスをシステム化することにより、稟議・審査事務の効率運営を実現するもので、システム稼動後は住宅ローンの仮申込み受付から仮審査結果回答までを「原則1日」で完結することが可能となったのである。

スコアリングシステムの業務フローイメージは図表4-2-1-5の通りである。

図表4-2-1-5　スコアリングシステムの業務フローイメージ



注：網掛けの部分がシステム化の範囲（点線部分は従来営業店で実施）

さらなる展開――住宅ローン債権の証券化について

当社の住宅ローン残高は順調に増加し、平成16(2004)年3月期には2兆円に迫る水準になろうとしていた。一方国内における住宅ローン証券化市場は平成12年3月期には1,266億円の発行額であったものが、投資家層の広がりなどを背景に、平成15年3月末には1兆470億円にまで拡大し、急速に整備されてきた。当社ではこのようなマーケット環境も踏まえ、流動性確保や金利等ALMのコントロールなどの観点から、平成16年3月にかねて準備を進めてきた住宅ローンの証券化を実施した。

第1回の発行の概要は以下の通りである

名　称　中央三井信託銀行第1回住宅ローン債権信託受益権

発行額　1,800億円
格付け　Aaa（ムーディーズ）
発行日　平成16年3月29日
委託者／サービサー　中央三井信託銀行
受託者　三井アセット信託銀行

当社は住宅ローン債権の証券化を、その後平成18年3月期までの間に計9回行い、証券化益を計上したほか、BPV（金融商品の金利感応リスク）の軽減を図り、さらに住宅ローン証券化商品の発行と管理に関するノウハウを取得することができた。

2. 多様な商品性の確保

前項では、個人ローン拡販のためのさまざまな施策とその取り組みについて見たが、ここでは、多様化する顧客ニーズに応え、他行との差別化戦略から中央三井信託銀行独自の特色ある商品を展開していった状況を振り返る。

二世帯住宅応援ローン「親想い」

金融機関が金利水準や固定金利期間のバリエーションを競う状況の中で、合併直前の三井信託では、二世帯住宅取得層の顧客属性の高さに着目して、平成12年2月から二世帯住宅応援ローン「親想い」の取り扱いを開始した。

この商品は、親世帯との同居と、一定以上の住宅面積確保などの適用要件を満たすことにより、通常より金利優遇の上乗せ幅が広がる商品であり、親しみやすいネーミングとともに、住宅展示場などを中心に活動の幅を広げていたハウスメーカー営業の切り口の1つとなった。

女性専用住宅ローン「エグゼリーナ」

平成13（2001）年以降になると大手住宅仲介業者に対する金融機関同士の情報獲得がしのぎを削るようになる。中央三井信託銀行はこのような中で顧客属性とニーズに着目し、働く女性のマイホーム取得を強力にバックアップすることをキャッチフレーズにして、平成15年4月から女性専用住宅ローン「エグゼリーナ」(注5)の取り扱いを開始した。

エグゼリーナは女性を応援する視点から特典を設けた商品設計がポイントであり、そのコンセプトは、女性の社会進出の拡大と価値観の多様化により、自分自身の将来に明確なビジョンを持ち積極的に行動する女性の増加に合わせ、マンション購入を希望する働く女性をバックアップするというものであった。

エグゼリーナの特典は、①出産後1年間の金利引き下げ（0.1%）、②「ローン返済支援特約付医療保障保険（団体型）」を保険料当社負担で付保（引受保険会社：アリコジャパン）、③一部または全額繰り上げ返済の手数料は無料な

注5　エグゼリーナ
愛称「エグゼリーナ」とは、仕事に、おしゃれに、プライベートにと生活全般にわたってポジティブに生きるエグゼクティブな女性を表す造語。

どであった。エグゼリーナは地域限定の商品として東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、大阪府、兵庫県を対象として取り扱いが開始され、その話題性から発売開始時には新聞でも報道され、実績は順調に推移した(図表4-2-2-1)。

図表4-2-2-1　エグゼリーナ販売状況　（単位：件、百万円）

	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
取扱件数	677	1,098	1,734	2,435	2,997
期末残高	12,057	19,331	30,648	43,425	53,155

（平成15年4月7日付　読売新聞）

住宅担保型カードローン「α－style」

平成16(2004)年11月からは、多様化する顧客の資金ニーズに応え、住宅ローン以外の商品を提供する観点から、住宅担保型のカードローン商品「α-style」の取り扱いを開始した。平成15年の「住宅購入時フリーローン」の導入などにより住宅取得時の資金需要に応える商品は用意されていたが、α-styleは新築や購入のために住宅ローンを利用した顧客に対してさらに将来を見据えて、その後のライフプランに応じたさまざまな資金ニーズに対して幅広く利用できるプラスαのゆとりのためのローンをコンセプトとして販売されたものである。

住宅ローン利用に合わせてα-styleを申し込み、成約した場合には、住宅ローンの繰り上げ返済手数料が無料になるなどのメリットを有していた。

平成19年7月からは、貸越極度額の増加(500万円→1,000万円)、適用金利の引下げなどの商品改定を行うと同時に、団塊の世代の顧客層に訴求していくために、イメージキャラクターとして役所広司氏を起用した積極的な広告宣伝を行い、拡販を図った。この結果「α-style」は平成22年3月末では3万4,000件以上の口座数と570億円以上の極度額を有する、消費性ローンの中心商品となった。

「α-style」役所広司氏のポスター

リバースモーゲージへの取り組み

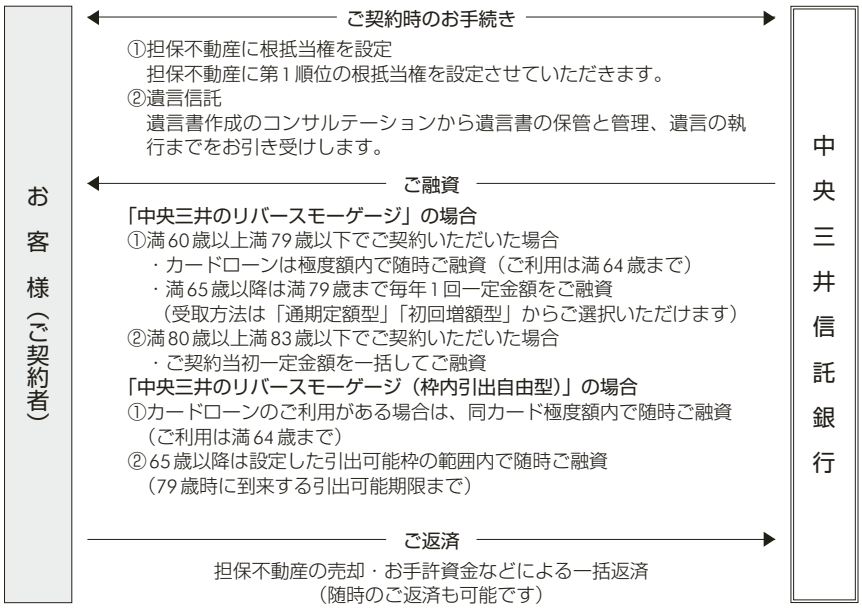
平成16(2004)年度からは、団塊の世代の大量退職を契機として、退職金を受け取った富裕シニア層への資産運用提案や、資産ストックの進んだ富裕層をターゲットとした本格的な商品提供が始まる。

「リバースモーゲージ」は、持家を担保に定期的に融資金を受け取り、利用者の死亡時などに持家を売却して一括返済する仕組みである。本格的な少子高齢化社会の到来を背景に、個人の住宅資産を活かして豊かな生活を送りたいという顧客ニーズに応えるために、中央三井信託銀行が損害保険会社と提携して独自に開発した商品である。

商品開発にあたっては、高齢化社会の到来に向けて各企業の業務展開が注目を浴びる中で、社会的に関心の高い仕組みに着目したもので、当社は他行に先駆けて大手銀行初のローン商品として平成17年3月から本格的に取り扱いを開始した。

（平成17年1月11日付
日本経済新聞）

図表4-2-2-2　リバースモーゲージの基本的な流れ



平成17年1月のプレスリリース以降、各業界や一般顧客から大きな反響があり、関心の強さがうかがえた。この商品は融資だけでなく遺言信託、不動産取引、受信取引など幅広い関連取引が期待できることから、当社では広告媒体（新聞・雑誌・ホームページ）等も活用し積極的な販売活動を行った。

また、大手ハウスメーカー・有料老人ホームなど業務提携先からの顧客紹介だけにとどまらず、地方公共団体や社会福祉協議会からの問合せなど、商品性に関心のある幅広い層からの反響が受託につながるという特徴があった。

リバースモーゲージは、当社を遺言執行者に指定する公正証書遺言の作成が条件であったことから、財産コンサルタントを中心にコンサルティングを十分に行う販売体制がとられた。当初は東京・神奈川・千葉・埼玉・愛知・京都・大阪・兵庫の都府県を取扱対象地域とし、土地評価額を1億円以上とする条件であったが、その後土地評価額基準の緩和、カードローン方式採用などの商品改定を行い、さらに平成19年10月には「枠内引出自由型」を導入するなど多様な顧客ニーズに応えていった。

図表4-2-2-3　リバースモーゲージの取扱状況　（単位：件、百万円）

	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
累計件数	32	79	132	180	221
極度額	1,226	2,898	4,505	6,255	7,586

フラット35―長期固定金利住宅ローン―公庫買取型

平成17（2005）年4月からは、顧客の長期固定金利の住宅ローンニーズに応えるべく住宅金融公庫（現在住宅金融支援機構）と提携した長期固定金利住宅

ローン「フラット35」の取り扱いを開始した。すでに前年度から都市銀行等の参入はあったが、中央三井信託銀行は信託銀行のトップを切っての取り扱いであり、住宅関連業界からも注目を集めた。フラット35は住宅金融公庫の証券化支援業務を活用した住宅ローンで、当社が住宅金融公庫の買取基準を満たす住宅ローンを実行し、当該債権を住宅金融公庫が買取して証券化するスキームである。

フラット35は、最長35年間の全期間固定金利となり、返済終了まで金利が固定されることから返済金額が確定し、返済計画が立てやすくなること、保証料・繰上返済手数料が不要（抵当権設定時の登録免許税も不要）であること、第三者の検査機関審査により住宅の質の確保が図られるといった特徴を有していた。商品の特徴もさることながら、公的融資縮小傾向の中で、代替商品として利用条件は全取扱機関同一でありながらも適用金利、融資手数料を各取扱機関が独自に設定することができること、またハウスメーカー系のモーゲージバンクも取扱機関に参入するなど、住宅ローンマーケットに大きなインパクトを与えた商品であった。

ガン保障（入院保障付）付住宅ローンと
三大疾病保障（トリプル入院保障付）付住宅ローン

平成18（2006）年になると、カーディフ損害保険（BNPパリバグループの100％出資子会社）と提携し4月に「ガン保障付き住宅ローン」を、同年10月からは保障内容を拡充し「三大疾病特約保障付き住宅ローン」に国内で初めて3つの入院保障（トリプル入院保障）を付保した住宅ローンの取り扱いを開始した。

ガン保障付き住宅ローンでは大手行で初めて50％給付型（住宅ローン残高の半額の保険金が給付される）を導入し、金利への上乗せ幅を低く抑えたのが特徴であった。

またトリプル入院保障は、三大疾病（ガン、急性心筋梗塞、脳卒中）はもちろん、その他の病気やケガで入院した場合の保障が対象となり、①1日（日帰りを含む）の入院で10万円の一時金支払い、②入院中のローン返済を最長2カ月保障、③2カ月を超える入院でさらに30万円の一時金支払い、という3つの入院保障が付保される付加価値の高い商品設計となった。これらの保障付き住宅ローンは平成18年度の取扱開始から平成22年3月末までの間に、対象年齢となる住宅ローン利用件数に対し、約14％の申し込み（付保）があった。



「ガン保障付住宅ローン」のパンフレット

高齢者向けリフォームローン（元本一括返済型）

平成21（2009）年10月から、住宅ローンなどの借入が困難な高齢者向けに、自宅のリフォーム資金ニーズに応えるための高齢者向けリフォームローンを開発し、全支店・出張所で取り扱いを開始した。この商品は住宅金融支援機構が行う住宅融資保険事業のうち、特定個人ローン保険（高齢者

一括返済改良等融資型）の付保を要件とした日本初の商品である。自宅のバリアフリー工事や耐震改修工事などにおいて、自宅を担保に融資金を受け取り、利息のみ毎月支払い、元本は亡くなったときに自宅を売却して返済する仕組みであり、リバースモーゲージに比べて担保評価額や取扱店の制限がゆるやかなこと、マンションでも対応可能であることなどの特徴を有している。

ビジネスマッチング

平成15（2003）年6月に、銀行法に定める「その他付随業務に関わるガイドライン」が改定され、従来取引先に対するサービスの一環として無料で行っていた営業斡旋（販売先紹介等）について、銀行本体で手数料を収受して行うことが可能となった。

中央三井信託銀行は、手数料を収受する営業斡旋を「ビジネスマッチング＝事前に業務提携契約を締結し、手数料を収受する営業斡旋」と定め、積極的に推進することとした。例えば、家を建てたいと希望する顧客に対し、当社が業務提携先のハウスメーカーを紹介すると、顧客は当社からの紹介により一定の価格割引や、その他の特典を得ることができ、当社は業務提携先のハウスメーカーから所定の手数料を収受するものである。

ビジネスマッチングは、顧客と提携先の双方にメリットがあり、当社も一定の手数料を収受できることから、顧客に対しては、ライフサポートサービスとして、「特典付き商品の紹介」を推進することとした。当初の提携先は、ハウスメーカーや、リフォーム会社、ホームセキュリティ会社などであったが、その後は引越業者の紹介などにも範囲が広がったほか、提携先ハウスメーカーと不動産・遺言・相続セミナーを共同開催するなど、提携先とのリレーション構築にも大いに貢献した。

他行口座振替サービス

平成17（2005）年8月から、「他行口座振替サービス」の取り扱いを始めた。これは顧客の取引口座（当社以外の口座）から当社ローンの返済口座に手数料無料で資金を自動で振り替えるサービスである。

当社は都市銀行や地方銀行に比べ店舗数が少なく、特に地方拠点においては、顧客利便性の面からは必ずしも十分なサービスが提供できていなかったことに対応したものである。

第3節　新たな時代を迎えた不動産業務

1. コンサルティング型営業の推進

ダイレクト営業・コンサルティング営業の強化

不動産業務については、平成12(2000)年4月の中央三井信託銀行発足以降、まず全店に配置されていた担当者を主要拠点に集約し、営業戦力配置の見直しを行った(拠点集約の過程については第6章第1節「業務の集約化・集中化・効率化」参照)。その上で、平成12年4月から施行された退職給付会計の企業財務へ及ぼす影響や、時価会計制度に基づく企業サイドの保有資産評価見直しの動きなど、企業会計制度の見直しによって複層化・多様化する顧客ニーズに対応するために、企業財務と資産評価に関わるコンサルティングを切り口とした営業を推進することとした。

まず、本店および日本橋営業部の法人営業部署を担当する専担者を拡充し、その他の各部店についても担当制を採用するなど、効率的で緊密な情報伝達・マッチングと各部店へのバックアップ機能を強化した。保有資産評価に関する営業ツールを整備して担当者のスキルアップを図り、さらに東京・大阪・名古屋地区で法人取引先を対象に不動産の時価評価と流動化に関する講演会を開催し潜在ニーズの掘り起こしを行うなど、取引先企業の総務・企画セクションへのダイレクト営業、コンサルティング営業を展開、企業戦略に関わる業務用大型案件の発掘に注力した。この結果、収益性の高い大型案件やビル案件、あるいは企業のリストラ施策に伴う保有不動産の売却とこれに呼応したデベロッパーによるマンション用地取得など、収益の柱と期待された分野において着実に成果が上がっていった。


不動産セミナーの開催

平成13年度に入ると、J−REIT市場の解禁スケジュールの決定や不動産流動化ビジネスが拡大する状況の中で、不動産マーケットの動向は急速に変化しつつあった。これらの状況に対応するため、平成13年度下期から、①既存取引先を中心としたダイレクト営業先の絞り込みによる営業体制の効率化、②良質ビル案件を主体とした不動産投資案件の発掘と投資家への対応・流動化提案体制の強化、③三井住友銀行グループへのアプローチなど、営業体制の抜本的強化が図られることとなった。

三井住友銀行との戦略的提携

平成13(2001)年4月に4大メガバンクグループが誕生すると、金融系列をベースとした情報の囲い込みが本格化し、入札案件などについても中央三井信託銀行が主導権を握ることが困難になるなど、系列を越えた新規情報の入手の難易度が上昇した。当社としてもメガバンク系列の信託銀行との情報

量格差を縮小するために、三井住友銀行グループに対する具体的なアプローチを検討していくこととなった。

三井住友銀行グループに対してはまず不動産営業部内に専門の対応チームを設置し、同行本支店へのアプローチを積極化した。これにより、同行の紹介による取引先訪問等を通じた案件発掘活動や情報収集基盤の強化を図っていった。この情報ルートについては、不良債権処理関連の案件や、ファンド関連ビジネスを担う同行のストラクチャードファイナンス部・各法人営業部とのリレーションの強化により成果につながっていった。

平成16年度には、それまでの連携策の成果を踏まえ、同行の取引先各社に対する不動産コンサルティングを目的とした不動産ソリューション会社を設立し、物件情報の取り込みを強化した。

その後も、同行顧客に対する案件発掘活動の強化によりファンド向け大型案件を効率的に取り込むなど、不動産マーケットの情勢に応じて適宜連携を図っていった。

市場環境変化に対応した新たな営業の推進

平成19(2007)年秋以降、企業のリストラ施策が一巡することによる保有不動産売却の減少や、保有不動産に対するニーズの多様化などの不動産投資市場を取り巻く環境が急速に変化する中で、中央三井信託銀行は、ソリューション能力や営業力の強化によって、CRE戦略マネジントによる大型案件の開拓を推進することで、このような環境変化に対応した新たな収益機会を確保していくこととした。

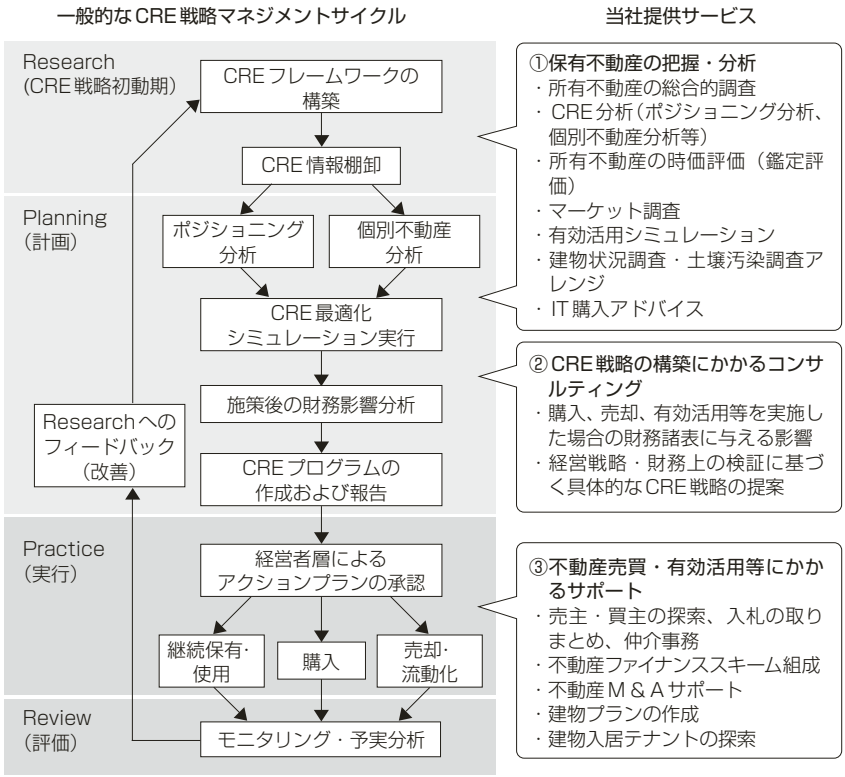
CRE戦略とは、企業が保有する重要な資産の1つである不動産(Corporate Real Estate：CRE)の見直しを行い、経営戦略的観点から、企業価値向上の視点で不動産投資の効率を最大限向上させていこうとする考え方である。

CRE戦略を推進するためには、CREの要否(必要な場合はどこに、どのような不動産がどのくらい必要なのか)を検討した上で、不動産の活用方法(取得、売却、所有、賃借)を戦略的に検討することが必要であり、当社のCRE戦略に関わる提案活動は、取引先の担当部店と本部との連携によって情報発掘、加工、案件化機能の強化を図り、ビジネスへと結び付けていくものであった(図表4-3-1-1)。

取引先企業への提案営業活動を強化するため、平成20年4月には不動産投資開発部のCRE戦略提案担当者と不動産営業第三部の開発コンサルティング担当者を不動産営業第一部に集約し、コーポレートアドバイザリー室を設置した。

コーポレートアドバイザリー室は早期に収益化が期待できる案件の発掘・成約だけでなく、取引先事業会社等に対する分析提案や不動産ファンドの出口戦略と事業会社CRE戦略をマッチングさせるなど、中長期的視点から大型案件のストック拡充の活動も行った。

図表4-3-1-1　CRE戦略マネジメントサイクル



個人不動産業務への取り組みと中央三井信不動産

不動産業務を概括する中で、個人向け不動産業務への取り組みから業務の幅を広げていった中央三井信不動産について触れる。

住宅仲介の不動産子会社であった中信住宅販売と三信住宅販売は、平成13(2001)年10月に統合されて中央三井住宅販売となった。同社は統合前の34店舗・265人の営業規模から、統合後は、重複店舗の統廃合などにより24店舗(10拠点減)・254人(11人減)の事業規模への合理化を図った。個人向け不動産業務については、個人資産に関わる収益力の強化に直結するとともに、受与信取引等への波及効果を期待できる重要な業務であることから、同社においては個人顧客の不動産情報の取り扱いを主体に積極的に取り組んだ。さらに、中央三井信託銀行が業務用大型案件へ戦力を集中する中で、業務用小型案件や不動産鑑定業務の移管などの施策を通じた収益機会の拡大により、同社は収益力を向上させていった。

平成18年4月にはさらなる業務展開に向けて商号を現在の中央三井信不動産に変更し、併せて法人仲介部門も設置して当社グループ一体としての活動にも注力しながら、成果を上げていった。

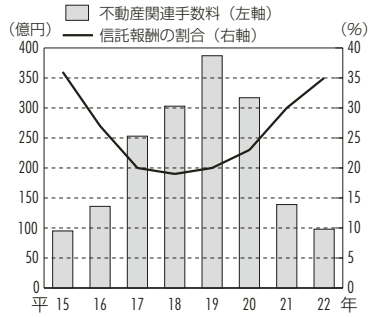
平成19年3月期には、営業収益は過去最高の50億円台を記録したが、その後の不動産マーケットの急速な悪化による情報量の減少などから、平成22年3月期は27億円にとどまった。

中央三井信不動産の概要

商　　号	中央三井信不動産株式会社
所 在 地	東京都中央区日本橋室町三丁目4番4号
資 本 金	3億円
株　　主	中央三井信託銀行　5% その他中央三井トラスト・グループ　50%
設 立 日	昭和63年2月5日
統 合 日	平成13年10月1日
事業内容	個人向け不動産業務

(平成18年4月現在)

図表4-3-1-2　不動産関連手数料



注：各年3月末値

不動産関連の業績推移

中央三井信託銀行の不動産関連の収益は、不動産投資市場の発展をとらえJ−REITをはじめとするファンド関連ビジネスへの注力、取引チャネル等への戦略的アプローチの強化など、さまざまな施策を経て平成15(2003)年度から18年度までの3年間で約3倍規模への成長を遂げた。当社はこの間ファンドビジネスに対する強みを最大限に活かし、不動産の金融商品化の流れを着実に捕捉することで、収益を増加させてきた(図表4-3-1-2)。

一方で、急速な不動産価格上昇に対する警戒感や、不動産投資スキームに対する規制・監督強化の動き、さらにサブプライムローン問題に端を発した金融派生商品市場の混乱などの影響から、平成19年秋以降、不動産投資市場を取り巻く環境は急速に悪化する。

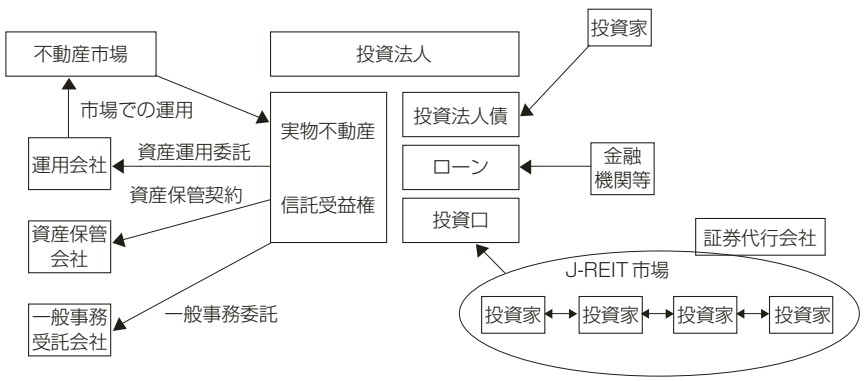
ファンド・投資家関連の仲介収益は当社の不動産業務収益の大きな柱であったが、平成20年9月のリーマンショックを契機とした不動産投資家心理の急速な冷え込み、さらに翌10月には初の上場リートの破綻など、金融市場の混乱も大きく響いて収益は平成19年3月末をピークに下降線をたどった。平成21年度以降J−REITなどの物件投資動向や不動産マーケット全体も回復基調にあり、当社は優良案件の着実な発掘と売買ニーズのマッチング、事業会社部門との連携強化による情報の発掘・案件化、J−REITを含む投資家に対する仲介、コンサルティング機能の発揮等の施策を通じて収益力の強化に取り組んでいった。

2. J−REIT関連業務への取り組み

不動産投資信託（J−REIT)に関わるプロジェクトチームの立ち上げ

平成12(2000)年11月の「投資信託および投資法人に関する法律」の改正により不動産投資信託(J−REIT)が解禁された(図表4-3-2-1)。これに伴い、当社では平成13年1月に、将来の業務展開も見据えた上で、これまで培ってきたノウハウ・経験を活かして、日本橋営業部の資産金融営業部内に、ビジ

図表4-3-2-1　J－REITの基本的な仕組み



ネスチャンスを検討するプロジェクトチームを立ち上げた（本章第4節1「不動産アセットファイナンス」参照）。

記念すべき第1号の受託からJ−REIT事業への本格的参入へ

平成13（2001）年9月10日、三井不動産系の日本ビルファンド投資法人がわが国における第1号の投資法人として東京証券取引所に上場を果たし、中央三井信託銀行はそれまでの取り組みの成果として、同投資法人から「資産保管業務」(注6)と「名義書換業務」を受託した。募集された投資口(注7)は公募価格に対する年間配当利回りが4％台半ばで、募集口数を上回る応募があり、投資家サイドの関心も高く、上場後の価格水準は堅調に推移した。

日本ビルファンド投資法人が上場した同じ平成13年7月には、当社はケン・コーポレーション等とJ−REIT運用会社(注8)である「プレミア・リート・アドバイザーズ」を共同で設立した。当社が主導し上場を目指す初めてのJ−REITであった。

プレミア投資法人は、平成14年9月にわが国における6番目の投資法人として東京証券取引所に上場を果たした(注9)。

上場時の概要は、資産総額約513億円、負債総額約239億円（うち借入金計211億円、当社101億円）、出資総額274億円の規模であった。投資家の反応は、発行価格に対する予想配当利回りが6％台とそれまでの上場REITに比べ高めであったこと、住居系物件の組入れ比率が高く、賃料が比較的安定している首都圏特化型であったことなどから一定の評価が得られ、発行価格48万円に対し初値48万円、終値48万3千円となるなど、上場時の公簿価格を終値が下回るREITがある中では、まずまず順調な滑り出しとなった。

J−REITが市場に登場した平成13年には平成15年頃に予測されていたオフィスの大量供給による賃貸市場の悪化（いわゆるオフィスの2003年問題）が懸念されており、不動産市場の先行きを不安視する見方もあった。また当時まだ新しい商品であったJ−REITは、過去の決算実績や投資口価格等のデータに乏しく、リスクが過大評価されがちであったことから、J−REIT価格は当初低迷し市場拡大の伸び悩みが見られた。平成15年に譲渡益課税や配当課税に関わる税制改正が行われたこと、東証REIT指数の公表が開始されたこと、J−REITを対象としたファンドオブファンズの解禁などをきっかけとして市場は成長軌道に乗った。

平成15年に入り、J−REIT上場銘柄数の増加や各投資法人の資産規模の拡大、投資対象の多様化が進む中で、当社はプレミア投資法人に続く第2弾のJ−REITとして、三井物産とケネディ・ウィルソン・ジャパン（現在ケネディクス）の共同出資により、物流施設特化型REIT（日本ロジスティクスファンド投資法人）の設立準備に取りかかった。

物流施設特化型REITは日本初で、米国における物流REITの状況や、国内の物流業界をめぐる動向（企業の資産売却ニーズ、メーカー等のアウトソーシン

注6　資産保管業務
資産保管業務とは次の業務を指す。①書類等（不動産権利証、不動産信託受益証券、証書その他）の保管業務、②法定帳簿の作成・保存業務（投資信託法等の定めによる保管資産に関わる書類）、③資金口座管理業務、④報告業務。

注7　投資口
不動産投資信託において、投資家が投資法人に出資する単位のことで、通常の会社における株式に相当する。

注8　J−REIT運用会社
図表4-3-2-1のように、投資法人を利用するJ−REITのスキームは、上場主体はあくまで投資法人であり、投資法人はその資産運用業務を第三者である資産運用会社（J−REIT運用会社）に委託することが義務付けられている。J−REITはスポンサー会社を中心に組成され、スポンサー会社が主体となって資産運用会社を設立するだけでなく、人材の拠出や組成物件の提供等を行うケースが多い。



プレミア投資法人の上場

注9　プレミア・リート・アドバイザーズ
プレミア・リート・アドバイザーズは、平成22年4月にJ−REITの資産運用ビジネスへの本格参入を検討してきたNTT都市開発との合意が発表され、同社が全体株式の約53％を取得し、同時にプレミア投資法人も第三者割当を行うなど、同社グループの傘下に入ることとなった。

日本ロジスティクスファンド投資法人の概要

投資法人名
　日本ロジスティクスファンド投資法人
所在地　東京都千代田区一ツ橋二丁目4番3号
特　色　物流施設特化型REIT
資産運用会社
　三井物産ロジスティクス・パートナーズ＊
上場日　平成17年5月
　（名義書換代理人：中央三井信託銀行）
当初資産規模　約270億円
＊平成16年7月設立、株主構成は、三井物産51％、中央三井信託銀行29％、ケネディ・ウィルソン・ジャパン20％。
（平成17年5月現在）

不動産証券化の類型（資産流動化型から資産運用型へ）

平成10（1998）年施行の「旧SPC法」に基づく不動産証券化は、主にオリジネーターがその保有する特定の不動産（信託受益権）をSPCに譲渡し、当該資産からのキャッシュフローを投資家に分配する仕組みであり、特定の資産から仕組みがスタートすることから「資産流動化型」と呼ばれる。

これに対し平成12年に「改正SPC法」および「改正投資信託法」が施行されたことにより「資産運用型」と呼ばれる不動産流動化が発展することとなった。資産運用型は、証券発行や出資によって集めた投資家の資金をファンドとして不動産投資を行い、その運用益を投資家に分配する仕組みである。J−REITや私募ファンドがその代表的な例であり、投資家利益の最大化を図るための機動的な運用を行う点が特徴であり、法改正後の流動化はほぼ資産運用型に近い形となっている。

出所：『この1冊でわかる不動産投資の新潮流』（中央公論新社、平成17年12月刊行）

グニーズを背景に所有と経営の分離が進展）、投資家ニーズなどを考慮して取り組んだ。

日本ロジスティクスファンド投資法人は、三井物産の持つ物流施設運用のノウハウと、ケネディ・ウィルソン・ジャパンの持つ不動産アセットマネジメントのノウハウ、さらに当社の持つJ−REIT設立・運営のノウハウを結合することで、物流不動産マーケットに新たに有力な投資家を登場させるプロジェクトとして、平成17年5月に東京証券取引所に上場を果たした。

マーケットに呼応した組織体制の変遷――J−REIT関連セクションの統合

変貌を遂げる不動産マーケットでの収益の増加を図る観点から、平成14（2002）年5月には不動産営業部内の不動産投資開発部の機能を強化し、人員も増強した上で不動産投資顧問部を新設した。不動産投資顧問部では、企業等オリジネーター向けに不動産流動化手法を活用した戦略的不動産売却・活用の提案を強化する一方、機関投資家等に対しては不動産投資アドバイザーとしての機能提供や投資ニーズに応える商品開発への取り組みなどを行った。さらに、不動産市場と金融市場をつなぐ機能を担い、不動産・金融にまつわるさまざまな問題に対して信託銀行ならではの専門性を活かした最適ソリューションを提案していくことが期待された。

プレミア投資法人の上場を機会に、平成14年10月にはそれまで資産金融部（J−REITグループ）で統括していたJ−REIT関連業務を新たに不動産投資顧問部に移管し、ファンド開発グループとして整備し、従来は資産金融部と連携して推進してきたオリジネーター向け提案業務のスピードアップとアレンジメント機能を強化した。

不動産関連組織体制の変遷

（1）平成15(2003)年4月：不動産投資営業部の新設(投資家マーケットへの対応)

投資ニーズの発掘から投資物件の加工・仲介までを一体的に推進できる体制とするために不動産営業部から次の①〜③の機能を分離して不動産投資営業部を新設した。

①投資家に対する現物不動産の情報収集・仲介機能
②投資家に対する証券化不動産の仲介・投資ニーズの発掘、案件アレンジ機能
③投資家に対する不動産投資商品等の仲介機能

（2）平成15（2003）年11月：不動産営業部二部体制へ

営業店支援・地方案件への対応強化のために不動産営業部を二部体制とし、営業店案件や地方案件は新設された不動産営業第二部が担当することとなった。

（3）平成15（2003）年11月：不動産投資営業部と不動産投資顧問部の統合

ファンド関連ビジネスへの迅速・的確な対応が可能な体制とするために不動産投資営業部の投資家営業機能と不動産投資顧問部の投資ツール提供機能を統合した。当社は、総合不動産投資顧問業者(注10)として国土交通省に登録しており、投資顧問業務・投資一任業務が所管されているため、名称は不動産投資顧問部とした。

(4) 平成17(2005)年10月：不動産投資営業部の新設(部署名の復活)

不動産営業第一部の投資家仲介機能と不動産投資顧問部の投資コンサルティング・仲介機能を、それぞれの部から分離の上、統合して不動産投資営業部を新設した。

なお、コンプライアンスの観点から、投資家仲介・コンサルティング機能と信託受託・投資助言機能を組織的に分離する必要性が高まっていたため、後者の機能は不動産投資顧問部が引き続き所管することとなった。

(5) 平成18(2006)年5月：不動産投資開発部の新設

不動産投資営業部については、期待収益の絶対額が増大し、目標管理スパンを適正化しチャネル属性別の効果的な営業により確実に収益を獲得していくことが必要となったことから、不動産投資家を担当する不動産投資営業部とREIT組成等コンサル、オリジネーター営業を担当する不動産投資開発部に分離することとした。

注10　総合不動産投資顧問業者
不動産投資顧問業の健全な育成を目的に、国土交通省が平成12年9月に新設した不動産投資顧問業登録制度における総合不動産投資顧問業務を行う者。不動産投資顧問業者の業務には、①不動産投資に関する助言業務と、②投資判断・取引代理を伴う一任業務があり、①のみを行うのが一般不動産投資顧問業者で、両者を営むのが総合不動産投資顧問業者である。

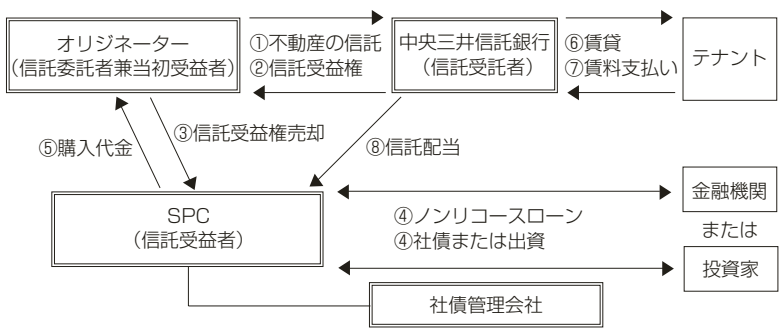
3. 不動産証券化と不動産運用業への参入

不動産流動化業務

中央三井信託銀行の不動産流動化業務は、安定的な収益基盤の確保、将来のファンド資産の取得、処分時における仲介の役割期待などの観点から、合併当初から積極的に受託強化が進められてきた(図表4-3-3-1)。

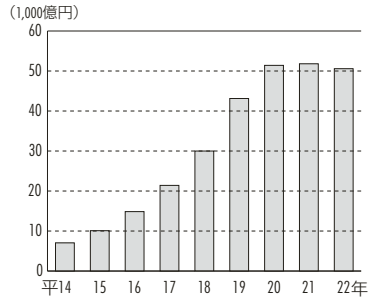
J-REIT解禁前の不動産流動化受託案件は、企業のバランスシート戦略の中でオフバランスによる財務内容の改善を目的としたオリジネーター中心の案件が多かったが、その後はJ−REITでの物件取得を前提に優良物件へ

図表4-3-3-1　信託機能を利用した不動産流動化の仕組み



(注) Originator
オリジネーターとは対象不動産の原所有者のことをいう

図表4-3-3-2　不動産流動化案件受託残高



注：各年3月末値

の純粋投資を目的とした案件にシフトしていった。

不動産流動化業務は、信託受託、投資顧問、投資評価など多様な業務が交差している分野であり、情報伝達や審査体制についてのルール作りなどの体制整備も必要となった。平成14(2002)年度からは新設された不動産投資顧問部が中心となって、資産金融部と連携しながら不動産アセットファイナンス業務との相乗効果の発揮に向けて、事業会社・投資家向けの流動化営業を推進していった。不動産流動化案件の受託残高は、その後のJ−REITの本格的な上場拡大や、不動産私募ファンドの増加、当社の積極的な受託推進策の成果もあって大きく増加し、平成20年3月末には5兆円の大台に到達した(図表4-3-3-2)。

不動産流動化業務の管理体制

不動産流動化業務は受託資産積み上げのストック・ビジネスであり、受託資産の増加に伴って増大する事務量に対応するため、事務処理に関わる組織体制も整備されていった。

まず平成15(2003)年7月には、不動産流動化と土地信託の事務機能を集約し、機能・人員の整理・見直しを行うとともに、ノウハウを共有して効率的な運営体制を構築することを目的に、不動産流動化(投資法人を含む)案件の管理業務が不動産投資顧問部の投資管理課から土地信託の管理業務を取り扱っている不動産業務部の投資管理グループに移管された。

平成16年には、受託案件の増加および案件の複雑化に対応するため、土地信託の事務処理までをカバーした新・不動産カストディシステムを導入し、事務処理面での処理速度の向上などシステム面で大幅な機能強化と合理化を図った。

さらに、投資法人からの事務受託の増加などに伴い、平成19年10月には不動産業務部から不動産流動化管理業務を分離し、不動産カストディ部が新設された。

同時に、不動産流動化受託業務において、受託物件の価格検証（鑑定評価書の検証）等デューデリジェンスの厳格化が求められてきたことから、従来不動産業務部で所管していた不動産鑑定業務も、受託部門である不動産投資顧問部に移管し、デューデリジェンス体制の強化を図ることとした。

受託審査体制の強化

不動産流動化業務が始まって以降、不動産流動化実務を取り巻く社会環境も大きく変化していった。

不動産流動化物件の受託基準についても、構造計算書偽装に端を発した法令違反建築物の取り扱いや、土壌汚染・アスベスト・PCBなどの環境リスクへの取り組みなど、対処すべきさまざまな課題が生じてきた。中央三井信託銀行はこれらの課題に対応するため、まず信託物件の受託者責任

デューデリジェンスと鑑定評価

デューデリジェンスとは、もともと米国で証券発行時に発行者の提供情報が開示基準に合致しているかを弁護士等が確認する作業のことを総称していたもの。これが、投資家が投資判断を行う上で、投資パフォーマンスに影響を及ぼすあらゆる要素の調査を意味する用語として広く用いられるようになった。不動産に関する項目としては、通常、土地、建物、環境、法律、経済に関する調査が行われる。

投資信託法や資産流動化法においては、鑑定評価にあたって対象不動産に関し広範かつ詳細な調査を行い、不明事項はリスクとして割引率に加算するなどによりデューデリジェンスの結果を評価に反映することとされた。鑑定評価額の決定にあたってもDCF法による価格を標準とし、直接還元法による検証を行って求めた収益価格に基づき決定することとされた。

出所：『不動産証券化ハンドブック2010－2011』(不動産証券化協会、平成22年7月刊行)

を果たす観点から、受託基準の整理・明確化を図った。

次いで、平成16(2004)年12月の「改正信託業法」の施行や、平成18年7月の『信託検査マニュアル』の制定などに対応するために、平成18年10月には受託審査や物件の管理・運用を適正に行うための体制確保、善管注意義務の遵守状況チェックなど、信託業務における相互牽制機能の強化の観点から不動産業務部のコンプライアンス・審査機能（法務・審査グループ）が分離され、不動産審査部が新設された。

また、信託検査マニュアルの制定を受けて、平成19年3月に『事務取扱要領』『事務マニュアル』などの規定・マニュアルが整備され、さらに平成19年10月にはコンプライアンスの観点から不動産審査部の審査グループが信託審査グループと仲介審査グループに分離され、審査体制が一層強化された。

不動産投資顧問・投資助言業務の推進

不動産投資家への重要な取り組みの１つとして、年金基金や地方銀行などの有望な不動産投資主体(機関投資家)のニーズへの対応があげられる。投資家ニーズを的確に取り込み、商品として提供していくためには、アセットマネジメント能力を一段と高度化する必要があった。不動産証券化商品の投資家への販売体制の構築や営業力の強化を目的として、中央三井アセット信託銀行と連携したさまざまな商品開発・提案活動を行ってきた。

平成14(2002)年からは『J−REIT個別銘柄分析レポート』を発刊したほか、不動産投資をテーマとした年金基金VIPセミナーを開催するなどの活動を展開した結果、年金基金による不動産投資信託への投資実績も上がっていった。平成16年度からは、年金基金などのオルタナティブ投資ニーズ拡大に合わせて、不動産投資の提案・勉強会などの活動を継続する一方で、さまざまなバリエーションの私募ファンドが組成され、年金基金による不動産投資の対象は拡大していった。

平成17年からは、運用期間の短期化への対応やメザニン・エクイティ投資など多様な投資家ニーズへの対応、または長期案件における投資対象の選別強化・アセットマネージャーの選別といった、マーケット状況に応じた的確な助言機能・体制の強化が求められていくようになった。年金基金向けの私募ファンドの設定は、リーマンショックにより市況が急変する平成20年秋頃まで続き、平成21年3月末の投資規模は、取り組み案件数で約40件、累積ベースの投資残高は1,700億円台にまで達した。

新たな販路――海外投資家への対応

不動産投資がクロスボーダー化する中で、J−REITの海外不動産への投資制限が解除され、国内不動産投資家のグローバル展開や、欧州系や中東系ファンドの日本市場への参入、外国籍REITによる日本の不動産取得な

ど、投資地域や投資主体の面でもマーケットのグローバル化が進んだ。このため投資家チャネルの新たな展開として、平成19(2007)年10月に海外投資家に対して直接アプローチする国際営業グループを不動産投資開発部の中に設置した。国際営業グループでは、日本に拠点のない海外投資家への国内不動産の紹介や、国内投資家への海外不動産の紹介といった活動を積極的に行う中で、欧州系金融機関とのルートの構築に努めた。

不動産特定運用業への参入（中央三井トラスト・リアルティの設立）

他社が組成した不動産投資商品についての中央三井アセット信託銀行に対する投資助言業務はこれまで不動産投資顧問部が取り組んできたが、①これまでのノウハウ・人材を活用したストック収益の強化、②商品・サービスの拡充による資産運用マーケットにおけるプレゼンスの向上、③不動産投資家層との新たな取引基盤の拡充など、当グループによる機関投資家向け不動産証券化商品の供給機能確保を目的に、平成21(2009)年11月に中央三井トラスト・リアルティを設立した。

中央三井トラスト・リアルティの特徴は、投資家サイドから見た場合には、中央三井信託銀行の不動産部門と中央三井アセット信託銀行の運用部門・営業部門が一体となったアセットマネジメント会社として、年金基金等を中心とした投資家を意識したファンド設計・組成を可能とする機能を有している点にある。単に不動産私募ファンドを組成・提供するだけでなく、投資家に対する情報提供にも積極的に関与することでファンドとしての付加価値を高め、併せて当グループのコーポレートブランドを高めることも目標としている。

また物件の供給者としての企業サイドから見た場合には、通常のファンドあて売却のケースに比べて情報の拡散防止効果が期待できることや売却後の信頼性確保など、CRE戦略や財務戦略面からのメリットを得られることが同社の特徴となっている。

中央三井トラスト・リアルティの概要

商　　号	中央三井トラスト・リアルティ株式会社
所 在 地	東京都中央区日本橋室町三丁目2番8号
資 本 金	3億円
株　　主	中央三井信託銀行　100％
設 立 日	平成21年11月20日
事業内容	金融商品取引法上の投資運用業、投資助言代理業

（平成22年3月現在）

（平成22年3月16日付　日本経済新聞）

第4節　多様な手法を駆使した収益構造の転換

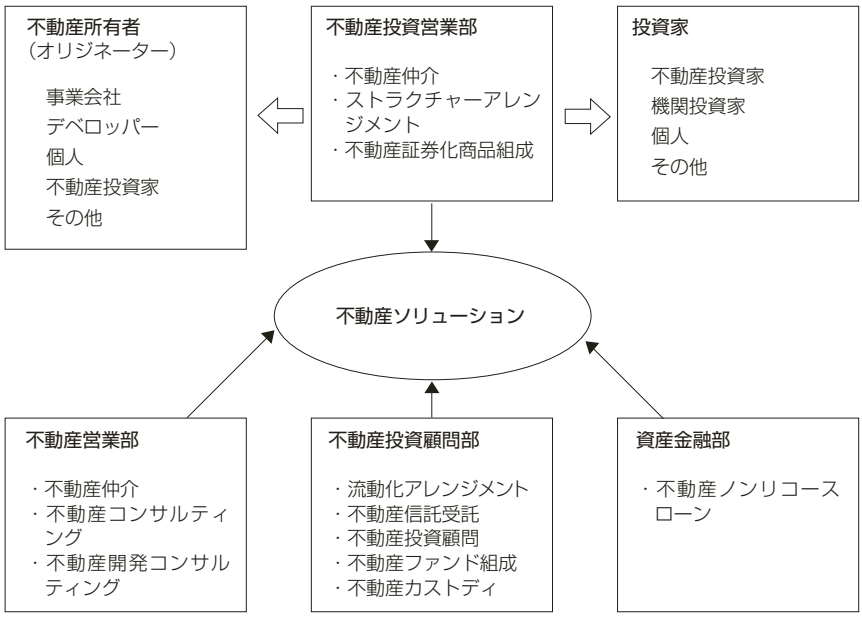
1. 不動産アセットファイナンス

アセットファイナンスを通じた資金供給

資金調達手段として、資産の価値・収益力に着目した手法(アセットファイナンス)に対する注目が高まる中で、不動産管理処分信託や特別目的会社(SPC)を利用した不動産の証券化や不動産ノンリコースローン(注11)などの不動産アセットファイナンスが、不動産の流動化に加えて、ビルや倉庫の新規取

注11　ノンリコースローン
対象となる資産が生み出す収益または資産の売却代金のみを、元利金支払いの原資とすることに貸し手が合意している融資形態であり、顧客の一般資産には遡及権が及ばない。

図表4-4-1-1　不動産ソリューション概念図（平成13年5月時点）



得やマンション・商業施設開発、不動産投資案件などに幅広く活用されるようになってきた。

中央三井信託銀行では従来から、融資業務・不動産業務により培ったノウハウを活かし、顧客の資金調達ニーズに応えるファイナンス手段として不動産アセットファイナンスに取り組んできた。不動産アセットファイナンスの中心となったのは、不動産ノンリコースローンで、不動産ファンドなどの投資案件、企業の保有不動産のオフバランス化案件、オフィス・マンションなどの新規貸出案件、投資法人（REIT）向け貸出などに大別される。

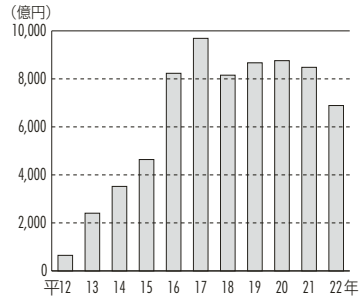
平成12（2000）年11月の「投資信託および投資法人に関する法律」（投信法）改正による不動産投資信託（J−REIT）の解禁を踏まえた相次ぐファンド上場の動きなど、不動産流動化・証券化市場の急速な拡大に対応するために、平成13年10月に日本橋営業部の資産金融営業部を本部組織に改編し、資産金融部が新設された。資産金融部は、不動産ノンリコースローンなどの不動産の証券化・流動化を通じた資金供給に注力するJ−REIT業務の統括本部としての役割を担い、部内にはJ−REITグループが設置された（その後J−REITグループは、平成14年10月の組織再編で不動産投資顧問部に移管された）。

資産金融部は不動産投資顧問部などと連携し、オリジネーター(注12)へのアレンジメント機能の発揮やプライベートファンドの開発などに取り組み、平成16年には三井物産、ケネディ・ウィルソン・ジャパン（現在ケネディクス）との共同出資による物流施設特化型REITを設立するなど、新たなプロジェクトに積極的な取り組みを続け、平成17年以降は不動産ノンリコースローンの証券化にも取り組んだ（図表4-4-1-1、不動産流動化、J−REITへの取り組みの詳細は、本章第3節「新たな時代を迎えた不動産業務」参照）。

注12　オリジネーター
原資産の所有者で、SPCに対して原資産を譲渡・売却した者。

注13　レバレッジ
　投資などの経済活動において、借入や信用取引、金融派生商品などを使うことで自己資本に対する利益率を高めること、またはその高まる倍率。

図表4-4-1-2　不動産アセットファイナンス残高



注1：各年3月末値
　2：証券化実施後

平成14年12月には不動産経済研究所主催の不動産実務セミナー“デフレを乗り切れ！ 右肩下がり時代に会社が生き返る保有資産・不動産の活用方策はこれだ―減損会計導入を踏まえ―”において、ノンリコースローンレンダーとして当社資産金融部職員が「資産活用としての新しいファイナンス（ノンリコースローン）」のテーマで講演を行い、当社不動産アセットファイナンス業務の知名度アップに大きく寄与した。

不動産アセットファイナンスは、流動化案件から開発型・投資型案件への拡大、メザニン・ハイレバレッジ(注13)案件など投資対象の増加、小口案件の取り組み開始などから順調に残高を増加させ、平成15年度には年間の純増額が約3,500億円と過去最高額となり、平成16年度末の残高は約1兆円まで増加し、当社の貸出ポートフォリオ全体の約10％を占めるまでに拡大した(図表4-4-1-2)。

リスク管理体制の強化

不動産アセットファイナンスの残高を増加させる一方で、資産内容の健全性を確保する観点からリスク・リターンの良好な案件を中心とした取り組みを続けた。

その結果、資産の安全性を示す指標であるLTV(注14)70％以下、DSCR(注15)2.0以上という良好な指標を有する安全性の高い資産を中心にポートフォリオを構成した。

また、リスク管理体制の強化および営業部店との連携強化のため、①三井アセット信託銀行の投資案件に対する取り組み基準、②ローン取り組み基準、③不動産ノンリコースローン担保評価マニュアル、④オフバランスチェックリスト作成に関わるチェックポイントなどの関連諸規定の制定や、不動産担保評価体制の整備など、業務運営・管理体制に関する諸施策が順次実施された。

資産金融部は平成21(2009)年7月の投融資関連業務の組織改正において、不動産ノンリコースローン、不動産エクイティ投資など不動産リスクに依拠した投融資を専門に行う部署として、不動産アセットファイナンス部に名称が変更され、不動産リスクに依拠しない業務は新設された投資金融部に移管した。

注14　LTV（Loan To Value）
　不動産価格に対するデット部分の掛け目で、元本の償還に関する安全性を図る指標。デット部分の元本計÷不動産価格で表され、数値が小さいほど安全性が高いことを示す。

注15　DSCR（Debt Service Coverage Ratio）
　証券化期間中における利払いの安全性を見る指標。ネットキャッシュフロー÷デット部分の利払い額（元本の分割返済があればそれも含む）で表され、数値が大きいほど安全性が高いことを示す。
＊ネットキャッシュフロー：不動産を賃貸して得た収入から、管理運営に必要な費用、資本的支出のための積立金などを差し引いた収益。

2. 事業再編・事業再生関連ビジネス

投資銀行業務への取り組み

中央三井信託銀行は事業再編・事業再生などを中心とした投資銀行業務への取り組みを強化し、事業再編などに関わる分野において、MBO(注16)による独立・起業などのニーズに対し、レバレッジドファイナンス(注17)やアドバイザリー機能の提供に取り組んだ。

注16　MBO（Management Buyout）
　子会社や事業部門の経営陣が、外部の投資家とともに親会社などから事業や株式を買い取って分離・独立すること。

注17　レバレッジドファイナンス
　MBOなど企業買収時の資金調達。

企業の借入金削減、金融機関の貸出競争の激化に対して新たなビジネス分野の開拓・拡大による収益基盤の強化を目指して、平成16(2004)年4月に事業金融部が新設された。

事業金融部は、企業提携・事業再編・リストラ、私的整理・法的再建などの分野において収益基盤を構築するための専担部署として、主要取引先である事業会社やバイアウトファンド運営会社などに対し、M＆Aや投資候補先情報などに基づき、プライベートエクイティ分野などにおいて投資銀行業務を行う事業金融グループと、弁護士、税理士、公認会計士、他金融機関などにアプローチして、DIPファイナンス(注18)へのニーズに対応する業務グループから構成された。

事業金融部では、再建型法的倒産手続き、あるいは私的手続きの下で再生を目指す企業に対し、DIPファイナンスなどの資金提供に加えて、再建型M＆Aの仲介および再生スキームの構築・アレンジなどのアドバイザリー機能の提供を行った(図表4-4-2-1、図表4-4-2-2)。

プライベートエクイティ分野では、中央三井キャピタルと連携して有望な未公開企業へ投資を行い、併せて株式公開に向けた育成・支援を行った(第7章第3節「中央三井キャピタル」参照)。

また、新たなビジネスを通じた収益機会追求の一環として、不良債権ビジネスへ参入するために平成15年10月にCMTB総合債権回収が設立された。

CMTB総合債権回収では、当社グループで培ってきた不動産マネジメントや流動化手法、債権回収や交渉ノウハウを活用し、他金融機関の債権回収の受託、債権買取、債権適正評価に関する調査(デューデリジェンス)、債権管理回収に関するコンサルティングなど、積極的な業務展開が行われた。また、業務に関して発生する不動産仲介業務、流動化業務、ノンリコースローンなどのファイナンス業務を通じて、グループ全体で幅広いビジネス機会を獲得することを目標とした。

その後、不良債権ビジネスはファイナンスによる企業再生が主流となってきたことから、平成19年2月に同社の株式は東京債権回収へ譲渡された。

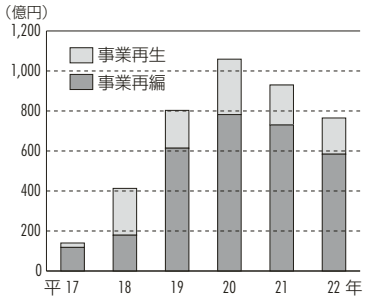
また、事業金融部は平成19年4月に廃止され、事業再生・再編ファイナンス、企業提携等に関するアドバイザリー機能、営業店支援機能は法人業務推進部に、中央三井キャピタル関連の投資管理業務は投資業務部に移管された。

各種ソリューションの提供

平成16(2004)年6月に本店営業第二部から事業承継業務に関わる営業店支援機能を事業金融部に移管し、M&AやMBOを活用した事業承継コンサルティングへの対応、事業承継業務に関わる営業店支援体制の強化などのコンサルティング機能の拡充に努めた。

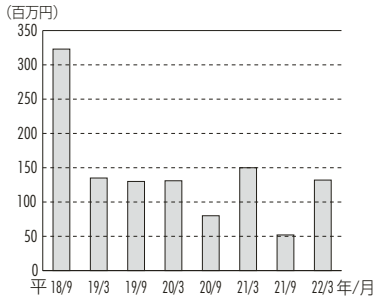
注18　DIPファイナンス
DIPファイナンスとは、もともと米国において再建型倒産手続である連邦破産法11章手続(チャプター11)に入った企業(Debtor In Possession ：DIP、占有継続債務者)に対する与信。
同手続きにおいては、原則として管財人は選任されず、従来の債務者(経営者)が引き続き業務を執行する仕組みとなっている。日本では管財人が選任される会社更生を含め、再建型法的倒産手続きである民事再生法、会社更生法の手続申立後、手続終結までの与信をDIPファイナンスと呼ぶ。
また、私的手続きに入っている経営不振企業に対する与信についても、広義のDIPファイナンスに含まれる。

図表4-4-2-1　事業再生・再編ファイナンス残高



注：各年3月末値

図表4-4-2-2　M&Aアドバイザリー業務手数料



平成20年10月には「経営承継円滑化法」(中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律)の施行、平成21年度の税制改革における「非上場株式等について相続税・贈与税の納税猶予の特例」の創設など、オーナー企業の相続を取り巻く環境が変化する中で、信託銀行として長年培ってきた相続、事業承継、不動産、資産運用・管理・保全などのノウハウを活かし、顧客に対する各種ソリューションの提案による事業展開の支援を続けた。

平成22年2月には中央三井アセット信託銀行が受託者となり、中央三井信託銀行が信託代理店として販売を行う「従業員インセンティブ付与型金銭の信託」(ESOP 信託)の提供を開始した。

「ESOP 信託」とは、米国のESOP(**E**mployee **S**tock **O**wnership **P**lan)制度を参考に、従業員持株会の仕組みを応用した信託型の従業員インセンティブ・プランであり、従業員の財産形成を促進する福利厚生制度の充実を目的としている。

多くの企業が従業員の財産形成の一環として従業員持株会を導入しているが、従業員持株会は株価上昇に伴う財産形成が期待できる反面、従業員へのインセンティブ効果は限定的となってしまう。ESOP 信託は、従来の従業員持株会の機能を残したまま、信託終了時に、株価の上昇により信託内に残余資産がある場合には、受益者たる従業員持株会の加入者(従業員)の拠出金額に応じて金銭が分配されるなど、従業員にインセンティブを付与するとともに、ESOP 信託内の自社株式の議決権行使は従業員持株会の加入者の意思が反映される仕組みとなっているなど、従業員の経営参画意識を高める効果も期待できるものとして注目されている。

3. 代替投資

新たな収益機会の追求

既存の事業分野の枠にとらわれずに、財産管理業務・金融関連業務などで培ってきたノウハウを活かした新たなビジネスの創出によって、収益機会の拡大に積極的に対応していく方針に基づいた施策の1つとして、平成15(2003)年9月に代替投資案件のうち、ファンド投資や証券化関連商品、クレジットデリバティブなどへの投資を行う専担セクションである投資業務部が新設された。投資業務部は、それまで資産金融部金融開発グループで行っていたクレジットデリバティブ投資と、本店営業第三部で行っていたファンド投資の機能を移管した組織としてスタートした。

グローバルな景気拡大、堅調な株式市場、さまざまな証券化商品の開発などから投資商品の多様化が進み、証券化商品としてはRMBS(注19)、クレジットリンク債(注20)、リパッケージ債(注21)、そのほか、株式ファンド、不良債権投資、ベンチャー企業投資など多様な商品への投資が行われた。

ファンド投資・証券化商品投資などを含めた代替投資資産全体の残高は、

注19　RMBS(Residential Mortgage-Backed Securities、住宅ローン債権担保証券)
住宅ローンの元利返済金を裏付けに発行された証券。

注20　クレジットリンク債
信用リスクを他の債券の信用リスクと結び付けるデリバティブなどを組み込んだ仕組み債。

注21　リパッケージ債
既発の債券を担保として、その債券のキャッシュフローを変換して新たに組成された債券。

投資業務部新設時(平成15年9月)から半年後の平成16年3月末には約3,500億円、平成17年3月末には約6,800億円と急速に増加し、平成17～18年度の決算においては代替投資関連業務の収益が業務粗利益の約10％に達した(図表4-4-3-1)。

代替投資資産の増加は、これまで続けてきた保有株式圧縮によるリスク許容度の改善による効果も大きく、保有株式の圧縮によってリスクコントロールを意識しながらの資産運用が可能となった。

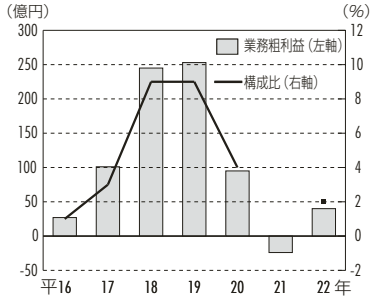
保有株式の圧縮は当グループにとっては財務上の重要な経営課題であったことから、保有株式の運用・管理を目的として平成15年9月に、CMTBエクイティインベストメンツが設立された。

CMTBエクイティインベストメンツには中央三井信託銀行が保有株式の一部約1,150億円を現物出資し、新会社における集中的・効率的な管理の下でさまざまなヘッジ手法を活用するとともに、グループ全体の残高圧縮を進め保有株式の価格変動リスクの軽減を進めた。

2008(平成20)年9月のリーマンショック以降世界的な金融混乱が続いたことから、当社においても有価証券投資に関するリスク管理の整備・高度化を進め、投融資各部署の機能の重複排除、ノウハウの集約を図ることを目的として、平成21年7月に投資業務部が従来から行っていた、主として信用リスクに依拠した投資(証券化商品など)に加えて、資産金融部で行っていた債権購入・売却・シンジケートローン業務、法人業務推進部で行っていたキャッシュフローファイナンス業務を集約し、名称を投資金融部へと変更した。

なお投資業務部が行っていた業務のうち、主として市場リスクに依拠した有価証券等の純投資業務は総合資金部に移管・集約された。

図表4-4-3-1　代替投資業務粗利益



注1：各年3月末値
2：平成21年3月期の当該業務粗利益はマイナスのため構成比は表示されない

CMTBエクイティインベストメンツの概要

商　　号	CMTBエクイティインベストメンツ株式会社
所 在 地	東京都港区芝三丁目23番1号
資 本 金	575億2,625万円
設 立 日	平成15年9月18日
事業内容	有価証券の投資、保有、運用および管理など

(平成15年9月現在)

第5節　新たな貸出市場の開拓

1. ビジネスローンへの取り組み

中央三井ファイナンスサービスの設立

政府によるさまざまな再チャレンジ支援策の検討が進む中で、中央三井トラスト・グループにおいても事業者の再チャレンジ支援に資する取り組みの一環として、中小企業の資金ニーズへの対応、当グループ取引基盤拡大を目的とし、個人保証に過度に依存しない融資であるスモールビジネスローンの推進に注力した。

スモールビジネスローンとは、中小企業や個人事業主向けの融資で、無担保・第三者保証なしの取り扱いが主流、主な対象は年商10億円未満の

（平成16年10月29日付　日本経済新聞）

中央三井ファイナンスサービスの概要

商　　号	中央三井ファイナンスサービス株式会社
所 在 地	東京都中央区日本橋室町三丁目2番8号
資 本 金	5億円
	中央三井信託銀行　70％
	ニッシン　30％
設 立 日	平成16年11月9日
事業内容	金銭貸付業務
	平成17年2月営業開始
	（平成16年11月現在）

（平成18年6月1日付
日刊工業新聞）

中小企業で、担保不足などから従来の事業向け貸出では対応が難しかった先を対象とし、スコアリングシステムの採用などで、申し込み受付から回答まで迅速に対応できるスキームであった。

ビジネスローン推進策の1つとして平成16(2004)年11月に、中小企業向けローン業界大手のニッシン(現在NISグループ)との合弁で、中央三井ファイナンスサービスを設立した。

中央三井ファイナンスサービスは当グループの有するブランド力・取引基盤と、ニッシンの有する中小企業向け営業・審査ノウハウを結び付け、中小企業の資金ニーズに的確に対応するとともに、当グループとして収益確保を図ることを目的とした。

ビジネスローン業務の拡充

平成17(2005)年2月には本店と新宿西口支店内にビジネスローン部が新設され、同年4月からは銀行本体でビジネスローン業務への参入が始まった。信託銀行本体としてのビジネスローン業務への参入は当社が初めてであった。

ビジネスローン部は首都圏の年商5,000万円以上10億円未満の事業所のうち、独自の財務データ分析による評点で一定以上の先を融資対象とし、対象商品は証書貸付(無担保・有担保)、おまとめローン(有担保)、無担保カードローンであった。

一方、中央三井ファイナンスサービスは全国の事業所を対象に年商などの制限を設けずに、無担保カードローン(50万円～500万円)、不動産事業者向け有担保証書貸付(500万円～10億円)を取り扱った(不動産ファイナンスは首都圏のみの取り扱いであった)。

ビジネスローン顧客へのチャネル拡大の観点から、さまざまな提携戦略がとられた。

平成17年7月には日本税理士会連合会と提携したビジネスローンの取り扱いが開始された。日本税理士会連合会は、税理士の指導・監督に関する事務並びに税理士の登録に関する事務を行うことを目的に設立された団体で、全国15の税理士会により構成されている。日本税理士会連合会との提携により、全国6万8,000人の税理士との連携体制が実現し、税理士からの紹介案件に対しては各種優遇措置が適用され、紹介先に関しては、首都圏以外の事業者への貸出も可能となった。

その後、ビジネスローンの取扱拠点は拡充され、平成17年11月には名古屋ビジネスローンセンターを開設し、首都圏に比べると比較的競合の少ない東海地区(愛知県、岐阜県、三重県)で業務の取り組みを開始した。

平成18年2月には不動産ファイナンス業務の関西拠点として、中央三井ファイナンスサービス関西不動産営業部を設置、6月には中央三井信託銀行のすべてのフルライン店舗でビジネスローンの取り扱いを開始するなど、取扱拠点の拡充が続き、28拠点、約270名の人員にまで拡大した。

平成18年4月には当社ビジネスローン提携先で最大の会員数を有する東京商工会議所から、当グループの会員紹介実績に対して感謝状が授与された。東京商工会議所とは、資金需要のある会員の紹介を受ける一方で、同会議所会員に対する貸出金利の優遇や諸手数料の免除など優遇措置を行ってきた。また、当社から同会議所に未加入の事業者を紹介するなど親密な関係を構築してきた。

平成18年5月にはセールスコールを行うコンタクトセンターを立ち上げ、平成19年7月にはさらなる営業力の強化とコンタクトセンターの高度化を目的に、専門のテレマーケティング会社に業務の外部委託を行った第二コンタクトセンターを稼動させた。「コンタクトセンター」の名称は、顧客との接点をイメージして名付けられ、セールスコールを行う担当者を「コミュニケーター」と呼び、コミュニケーターは顧客とのコミュニケーションを通じてソリューションを提供することを目的とした。

拠点の拡大、提携先の拡充などからビジネスローンの残高は順調に増加し、平成19年3月末時点で767億円（中央三井信託銀行565億円、中央三井ファイナンスサービス202億円）、平成19年9月末時点で1,017億円（同791億円、226億円）と、平成17年の業務開始からわずか2年半で融資残高は銀行本体、中央三井ファイナンスサービスの合算で1,000億円を突破した（図表4-5-1-1）。

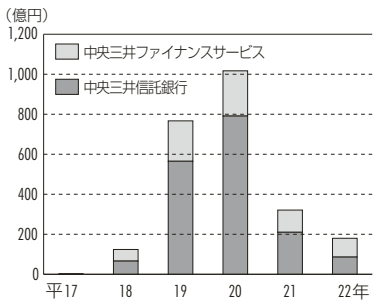
その後、原油をはじめとする原材料価格の上昇、「建築基準法」改正による建設・住宅市場の低迷など、中小企業を取り巻く経済環境の悪化によるデフォルト率上昇に加えて、貸金業法の改正などから業務の一層の効率化を推進するために、平成20年4月にビジネスローン業務を中央三井ファイナンスサービスに集約した。

中央三井ファイナンスサービスへ移行後も、「ISO14001」認証または「エコアクション21」の認証・登録を取得されている企業向けに、ビジネスサポートローンにおける環境配慮企業向け金利優遇制度を導入し、中小・中堅企業の環境問題を金融面からサポートするなど、中小企業金融の円滑化に寄与している。



「ビジネスローン」パンフレット

図表4-5-1-1　ビジネスローン残高



注：各年3月末値

2. 構造変化が進む融資業務

融資業務の再構築に向けて

事業会社向け融資業務は、景気低迷の長期化による資金調達需要の減少や、企業の財務リストラに伴う有利子負債削減の動きなどから、貸出増強を推進するには厳しい環境が続いた。併せて、不良債権のオフバランス化や貸出資産の劣化防止策などを通じた貸出資産内容の健全化、信用リスクに応じた貸出採算の確保や債権流動化などを活用した信用リスク管理の強化が求められるなど、事業会社向け融資業務は量的な拡大が見込み難い中で、リスク・採算を重視した運営へと大きな構造変化を迫られた。

そのため、当グループでは融資業務に関しては、①円滑な資金の供給、②リスクに見合った適切なリターンの確保、③健全な貸出ポートフォリオの構築の3点を柱とし、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信用供与の円滑化に積極的に対応する方針を継続してきた。また、中小企業向け貸出についても、信用供与の円滑化を社会的な使命と認識し、重点課題として取り組んできた。

平成13年8月に策定した経営健全化計画では、資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための具体的な方策として、

(1) 流動化・ノンリコースローンへの取り組み：資産担保金融を通じた資金供給(本章第4節1「不動産アセットファイナンス」参照)

(2) ベンチャー企業への投資：中央三井キャピタルを通じたベンチャーキャピタル、MBOなど企業買収過程に生じるメザニン投資を中心に、事業再編・資本の再構築を目的とした企業に対する投資活動の積極化(本章第4節2「事業再編・事業再生関連ビジネス」、第7章第3節「中央三井キャピタル」参照)

(3) アドバイザリー機能の充実：企業再編、M&A、事業承継などへの提案、不良債権ビジネスへの取り組み(本章第4節2「事業再編・事業再生関連ビジネス」参照)

(4) 情報開発活動

を挙げるなど、従来の事業会社向け貸出中心の資金供給からの構造転換を目指した。

当グループでは、これまで上記の3点の柱に沿って個社別・業種別等の信用リスク管理を徹底した貸出運営を行ってきた結果、効率性・採算性・リスク管理等の観点で良質なポートフォリオを構築してきた。一方、取引社数や残高は減少しており、財管取引を含む事業会社関連の中長期的な収益機会の確保のために、顧客基盤の維持・拡大につながる新たな顧客開拓にも注力してきた。

さらにシンジケートローンアレンジャー業務などを通じた手数料ビジネスの強化に向け、本部・営業部店が一体となって営業力の強化に努めた。

これら以外にも、企業間電子商取引(B to B)対応のファクタリング・流動化サービスの開始、スモールビジネスローンへの取り組み強化(本章第5節1「ビジネスローンへの取り組み」参照)、非居住者向け貸出(本章第7節2「海外拠点」参照)など、多様なファイナンス手法を通じた幅広い資金供給に取り組んできた。

中央三井リース

平成17年12月に中信リースと三信リースの統合により発足した。

後に、リース会計基準の変更などリース事業を取り巻く経営環境の変化などから平成19年7月に全株式を三井リース事業へ譲渡、同社の100％子会社となり、商号を三井CMリースに変更した。

金融安定化への対応

リーマンショック後の景気低迷の長期化から、中小企業や住宅ローン保有世帯に対する支援策として平成21(2009)年11月「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」(中小企業金融円滑化法)

が成立した。

法案の成立を受けて、金融円滑化への対応を強化するために、中央三井信託銀行内に金融円滑化室が設置された。当社では、中小企業者や住宅ローン顧客、事業者ローン（アパートローン）顧客からの貸付条件の変更等に関する相談や申し込みに迅速かつ適切に対応するとともに、新規融資申し込み時の債務者実態を踏まえた審査や、中小企業者に対する経営指導等の金融コンサルティング機能の発揮、申し込み謝絶時の顧客説明の十分性の確保といった金融円滑化の適切性を確保するため、「金融円滑化に関する基本規程」を平成21年12月に制定し、規程第6条において「金融の円滑化に関する基本方針」を定めた。

金融円滑化促進に向けた体制整備として、住宅ローンの返済条件に関する相談受付専用フリーダイヤルの開設、金融円滑化に関する苦情窓口の設置、「金融の円滑化に関する基本方針」（全文は以下）および金融円滑化に向けた体制整備の状況をホームページ上で公表した。

金融の円滑化に関する基本方針（平成21年12月25日制定）

わたくしたち中央三井信託銀行は、中小企業ならびに住宅ローンをご利用のお客さまへの円滑な資金供給を最も重要な社会的・公共的使命の一つと位置付け、中小企業のお客さまの事業活動の円滑な遂行と、これらを通じた雇用の安定および住宅ローンをご利用のお客さまなどの生活の安定に資する、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮してまいります。

1. 中小企業ならびに住宅ローンをご利用のお客さまからお借入のご相談・お申し込み、又は貸付条件の変更等のご相談・お申し込みがあった場合には、これを真摯に受け止め、お客さまのご事情を十分に検討させて頂いたうえで、適切かつ迅速にその解決に努めてまいります。

2. 貸付条件の変更等を行ったお客さまから所要資金のお借入のご相談・お申し込みがあった場合には、これを真摯に受け止め、貸付条件の変更等を行ったことのみをもって、ご相談・お申し込みをお断りすることはいたしません。

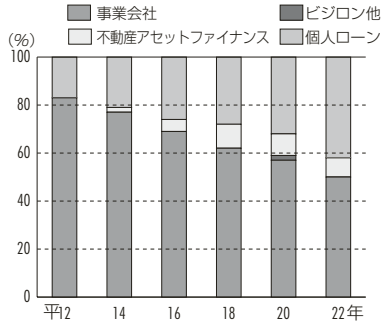
3. 貸付条件の変更等のお申し込みのあったお客さまにおいて、お客さまが他の金融機関等とお取引がある場合には、お客さまの同意を前提に、守秘義務ならびに個人情報の取り扱いに十分留意しつつ、お取引金融機関等との緊密な連携を図るよう努めてまいります。

4. お客さまからの貸付条件の変更等のご相談・お申し込みをやむを得ずお断りする場合には、可能な限り、時間的な余裕をもって行うとともに、これまでのお客さまとのお取引の内容に照らして、お客さまのご理解とご納得を得られるよう十分な説明を尽くしてまいります。

5. お客さまからのお借入に関するお問い合わせ、ご相談、ご意見・ご要望、苦情については、適切かつ迅速な対応に努めてまいります。

6. 中小企業のお客さまに対する経営相談など、お客さまの経営改善に向けた取り組みを積極的に行ってまいります。

図表4-5-2-1　貸出ポートフォリオ推移



注1：各年3月末値
2：ビジロン他は、ビジネスローン、事業再編・事業再生ファイナンスの合計
3：平成12年3月末は、中央信託、三井信託の2社合算

貸出ポートフォリオの構造変化

貸出関連収益の積み上げや顧客基盤の強化、さらに各種提案活動を通じたソリューションビジネスの強化など、融資業務に関する基本方針に大きな変化はないものの、融資業務を取り巻く環境変化に対応するためのこれら取り組みの結果、中央三井信託銀行発足時には貸出ポートフォリオの約80％が一般事業会社向け貸出であったが、個人ローンの増加、不動産ノンリコースローンやビジネスローンなど新たなスキームへの取り組み強化から、平成22(2010)年3月末時点では、一般事業会社向け貸出の比率は50％まで低下し、個人ローン(42％)、不動産ノンリコースローンなど(8％)の比率が大幅に上昇した。貸し倒れ率の低い住宅ローンを中心とした個人向け貸出比率の向上は、貸出ポートフォリオの健全化につながっている(図表4-5-2-1)。

第6節　証券代行業務の共同事業化とコンサルティング力強化

1. IT化への対応

株主総会電子化への対応

中央三井信託銀行は旧行時代から、わが国で初めて「株主名簿EDPシステム」(注22)を開発し、その後も「漢字システム」「株券OCRシステム」(注23)「株主票イメージ処理システム」を導入するなど、株式事務に関する機械化を推進し、株式の名義書換、株式配当金の計算・支払いなど、株式事務において正確かつ迅速な事務処理体制を追求してきた。

当社発足後、平成13(2001)年には速やかに事務処理システムを統合し、事務拠点も明大前センターに一本化するなど、業界のリーディングカンパニーとして合理化を進めてきた。

平成13年11月に可決成立した「改正商法」によって、企業から株主への株主総会の開催に関する招集通知の送付、株主から企業への議決権行使が、書面に加えてインターネット等の電磁的方法でも行えることとなった。これにより、書面と電磁的方法の異なるタイミングでの意思表示を統合した集計作業を行う必要が生じた。

当社は証券代行のリーディングカンパニーとして、日本電信電話(NTT)、新日本製鐵、東芝など、日本を代表する委託会社が数多く、議決権行使を受け付けるWebサイトの規模、セキュリティの強度や委託会社宛の情報提供においても業界トップレベルの対応が求められていた。

そのため、法案の成立前から社外にも積極的に情報発信を行うとともに、社内およびグループ会社においては株主総会電子化に対応するためのプロ

注22　EDPシステム
(Electronic Data Processing system)
コンピューターを使って事務・管理・会計などのデータを処理するシステム。

注23　OCRシステム
(Optical Character Reader)
手書きされたり印刷されたりした文字や数字を、光学的に読み取る装置。



議決権行使Webサイト画面

ジェクトチームを立ち上げた。法律の施行に合わせたサービス提供を開始すべく、証券代行基幹システムの一本化に並行して、従来の事務プロセスを一新する「新議決権行使集計システムＭ～Ｏ～Ｕ～Ｓ～Ｅ～（マウス）」を平成14年4月に稼動した。

Ｍ～Ｏ～Ｕ～Ｓ～Ｅ～の稼動により、1日最大30万通に及ぶ議決権行使書面による議決権行使と、インターネットによる議決権行使の双方について、整合性を確保しつつ迅速かつ確実に集計し、委託会社に報告することが可能となった。

Ｍ～Ｏ～Ｕ～Ｓ～Ｅ～は**M**eeting **O**rganizer's **U**tilities for **S**hareholders and **E**quity owners（株主および投資主を対象とする総会担当者のためのユーティリティ）の略称で、Ｍ～Ｏ～Ｕ～Ｓ～Ｅ～の末尾の“～”は、ねずみの尾を表現したものである。

Ｍ～Ｏ～Ｕ～Ｓ～Ｅ～の導入によって、株主総会の投票受付期間中は、24時間いつでも当社インターネットWebサイトで議案に対する賛否（議決権行使）投票が可能となり、また、従来は会社から株主へ郵送していた招集通知のe-mail送信の申し込みも可能となった。

委託会社に対しては、従来、集計作業日の翌朝に1回、書面でしか報告ができなかった議決権行使状況について、Webサイトを利用することにより、書面による行使とWebサイト利用による行使の整合性を確保した集計が時間単位で可能となっただけでなく、その時点時点で株主ごとの行使状況の確認ができた。また、本システムに接続する「Ｍ～Ｏ～Ｕ～Ｓ～Ｅ～MARKerシステム（株主総会当日受付システム）」により、株主総会当日における入場者受付と集計作業、報告までを株主名簿の確定以降、一貫した仕組みの下に提供できるようになった。

書面行使とWeb行使の整合性を確保しつつ統合した集計システムは、他社にはない画期的なもので、行使意思表示の前後で判断した投票内容の集計を行うことができるものである。

また、議決権行使書面に、当時はまだ一般に普及していなかったQRコードをプリントすることにより事務効率の飛躍的向上を図るとともに、議案に対する株主の意思表示を形状認識ソフトにより半自動化するなど、業界初の取り組みを数多く実現した。

このシステムにより、すべて人の目で賛否判定を行っていたときに比べ、およそ3倍の能率向上を達成しただけでなく、誤判定の削減により信頼性を大幅に向上させることができた。さらに、Ｍ～Ｏ～Ｕ～Ｓ～Ｅ～システムを導入したすべての委託会社において、議決権行使率を高める成果をももたらした。

当社の委託会社では、平成14年5月に議決権行使電子化採用株主総会が開催された。その後、6月の株主総会では12の委託会社が電子化総会を開催した。電子化総会に向けて、250万名の株主に対して議決権行使に使用



『株主総会IT化の法律と実務』
（中央経済社）

（平成16年5月7日付
日本経済新聞）

（平成16年2月6日付
日経金融新聞）

ISMS（Information Security Management System）

「BS7799−2」はISMSの英国規格であり、国際的なデファクトスタンダードで、「ISMS適合性評価制度」は日本情報処理開発協会がBS7799−2をベースに創設した認証制度である。

ISMSでは、個別の問題ごとの技術対策のほかに、組織のマネジメントとしての自らのリスク評価により、必要なセキュリティレベルを定め、プランを持ち、資源配分してシステムを運用する。要求するコンセプトは、組織が保護すべき情報産業について、機密性、完全性、可能性をバランスよく維持し、改善することとされている。

するIDとパスワードの送付、約63万5,000件の書面による議決権行使、業界最多となる約1万4,000件のインターネットによる議決権行使への対応を求められたが、トラブルなく処理することができた。

株主総会の電子化に関して平成14年3月にあさひ法律事務所と共編で『株主総会IT化の法律と実務』（中央経済社）を刊行した。本書は招集通知の電子的送付や議決権の電子的な行使について解説したもので、具体的な方法やシステムの概要など、実務面に踏み込んだ内容となっている。

平成16年5月にはインターネットの活用に続いて、携帯電話等通信事業者（マルチキャリア）による議決権行使システムを開発し、サービスの提供を開始した。株主は、送付された株主総会招集通知および議決権行使書に記載された議決権行使WebサイトのURL（http://www.web54（ウエブ行使）.net）にアクセスし、議決権の行使が可能となった。

平成16年5月に、国内では初めての携帯電話による議決権行使を実施し、その後も、NTTなどの株主総会においても携帯電話による議決権行使が採用された。

株主総会電子化の流れは、個人投資家から機関投資家にも広がっていった。株式の持ち合い解消に伴い、年金基金や投資信託など機関投資家の増加、非居住者投資家の増加により、株主名簿上の名義株主ではない実質的に議決権を有する株主が議決権を行使できるスキームが求められるようになり、平成17年3月に東京証券取引所、日本証券業協会と米国ADP（現在ブロードリッジ・フィナンシャル・ソリューションズ）との合弁会社ICJによる機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム（東証プラットフォーム）の運用が開始された。

東証プラットフォームは、国内外の機関投資家が株主総会において円滑に議決権行使することを目標とする電子投票取次システムで、機関投資家は東証プラットフォームを導入することにより、招集通知発送日から株主総会の開催日までの限られた時間内に、議決権行使に必要な情報をタイムリーかつ確実に得ることができるようになった。

ISMS適合性評価制度の認証取得

中央三井信託銀行の株主総会電子化システムはセキュリティ的にも優れたもので、システムの運営・管理を行う中央三井インフォメーションテクノロジーは平成16（2004）年1月に情報セキュリティ管理システムISMSの国際的な規格（BS7799−2）と国内規格（ISMS適合性評価制度）の認証を同時に取得した。

情報セキュリティ管理の認証取得は業界初で、システムにおけるセキュリティに対してより高いレベルを追求する当社の取り組みが認められた結果であった。

新証券代行システムAXIS

中央三井信託銀行の証券代行システムは株券、名簿、配当など複数のサブシステムが分立しており、すでにイメージワークフロー化を果たしていた名義書換関連とM～O～U～S～E～を除き、入出力帳票をベースとした事務処理を行っていたが、社会全般の電子化・省力化の進行と、近い将来に予定されていた株券電子化を見据え、整理統合を図っておく必要性が認識され始めた。また、委託会社から、インターネットを通じて各種統計資料や株主情報を直接取得したいとの要望も寄せられるようになったことを受け、当社は、委託会社と当社を結ぶ新世代の共通インフラとして、新システム「AXIS」（アクシス）の開発に踏み切った。予備検討を含め、4年を超える開発期間をもって生まれたAXISシステムは、平成19（2007）年4月に本格的に稼動した。

AXISとはAdvanced and Flexible Information Systemの略称であるが、英語のaxisは、「活動・運動の中心となるもの、かなめ、中軸、座標軸」を意味する。AXISは委託会社と当社を結ぶ共通インフラとなることから、証券代行業務において、その中核（中軸）をなす業務システムで、標準的かつ柔軟性、拡張性、メンテナンス性に優れたシステムであり、また当社のアライアンス戦略上においても各TA[注24]を結ぶ共通システム（中軸）である、との主旨でこの名称が採用された。

AXISロゴマーク

注24　TA（Transfer Agent）
東京証券取引所上場規則などで使われる「株式事務代行機関」を表すもので、株主名簿管理人の意味で使用されることが多い。

AXISでは、イメージワークフローやバーコード処理、Webおよびクライアント/サーバー端末などの導入による直接打鍵業務の範囲拡大から、事務処理工程のシステム化、一元化が大幅に推進された。また、委託会社がインターネットを通じて各種統計資料や株主情報を直接取得できるようになった。

AXISへは平成18年11月から移行が始まり、19年2月からAXIS主体の事務運営が始動、当初は管理株主数の約90％の運営でのスタートとなった。AXISの本格稼動に伴い、IT推進室にAXISに関する委託会社からの照会窓口を一本化し、AXIS稼動に伴うM～O～U～S～E～の営業推進・導入サポート、中央三井証券代行ビジネスの組織変更など、新システムへの円滑な移行と新体制の整備を進めた結果、約1,500社の委託会社すべてにAXISの導入が実現した。

営業店に対しても平成18年10月から東京、名古屋、大阪でAXIS用株主照会端末の操作方法に関する研修が実施され、19年4月からAXIS主体の事務運営に全面移行した。平成20年2月には未設置34店舗にAXIS端末が設置され、旧行時代を通して初めて、全営業店に証券代行業務端末の配置が完了した。

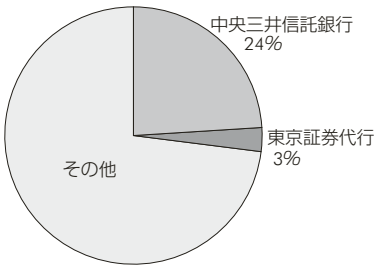
2. 株券電子化に向けた共同事業化

東京証券代行の子会社化

証券代行業務は、金融再編や平成21（2009）年に予定されていた株券電子

（平成16年12月21日付　日本経済新聞）

図表4-6-2-1　東京証券代行子会社後の公開会社数シェア（平成17年2月末現在）





東京講演会の様子

東京証券代行の概要	
商　　号	東京証券代行株式会社
所 在 地	東京都千代田区大手町二丁目6番2号 日本ビル
資 本 金	5,000万円
設 立 日	昭和37年11月1日
事業内容	証券代行業務 取扱銘柄253社
	（平成22年9月現在）

化への対応など、代行機関同士の競争が激化する一方で、法改正への対応やIR支援サービスの充実など、発行会社や株主に対するサービスの向上がより強く求められていた。

そうした中で、中央三井信託銀行は平成17年3月10日に、日立製作所が保有していた東京証券代行の株式6万6,000株（発行済み株式数の73.3％）を譲り受け、東京証券代行の子会社化を実施した（その後、平成18年3月に株式2万4,000株を譲り受け、100％子会社化を実施した）。

東京証券代行は日立製作所の100％出資の証券代行専業子会社として昭和37年11月に設立され、日立グループ企業の証券代行業務を中心とした営業を行っていた。

業界トップクラスの業容を有している証券代行業務の一層の強化を志向していく中で、東京証券代行の子会社化によって、両社のノウハウを共有することにより、発行会社やその株主に対するサービスの高度化、競争力の強化を図ることが可能となり、株式公開会社の管理株主数では当グループが業界トップとなった（図表4-6-2-1）。

なお、子会社化後も東京証券代行はその商号を引き続き使用し、当グループの証券代行業務は中央三井信託銀行と東京証券代行の2ブランド体制となった。

さらに、ITシステム化投資などを共通化することで、スケールメリットを追求するとともに、代行事務システムにおけるデファクトスタンダードを目指すことが可能となった。

東京証券代行子会社化後の平成17年7月、両社での初めての試みとして合同講演会が開催された。講演会のテーマは平成18年5月に施行が予定されていた「会社法」の改正に関するもので、「商法」が大幅に改正される中で会社法の改正内容も多岐にわたっていたことから、講演会は2回の会期を持って企画された。

テーマがM＆A対策関連、株主総会関連という非常に関心の高いものであったことに加えて、合同開催により規模と内容を拡充したことから、各会場で立ち見の聴講者が出るほどの盛況となった。

その後、株券電子化、日本株主データサービス設立による事務・システムの共同化に伴う業務規模の縮小を受けて、証券代行業務のさらなる運営効率化を目的に平成21年9月1日に東京証券代行は中央三井証券代行ビジネスを吸収合併し、新会社「東京証券代行」となった。

プライバシーマークの取得

平成17（2005）年4月の「個人情報保護法」の全面施行により、個人情報の適切な保護と厳格な監督責任の遂行が求められるようになった。

平成18年4月に三井アセット信託銀行（現在中央三井アセット信託銀行）、中央三井証券代行ビジネス（平成21年9月東京証券代行と合併）、東京証券代

行の3社が、全国銀行・信託銀行としては初めて、日本情報処理開発協会(JIPDEC)からプライバシーマークの付与認定を受けた。

プライバシーマークは、JIPDECが運営する「プライバシーマーク制度」に基づいて、個人情報の取り扱いについて適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者に対して、認定し付与されるものである。三井アセット信託銀行、中央三井証券代行ビジネス、東京証券代行の3社は、年金・証券代行などの委託者を通じて間接的に大量の個人情報を取り扱う事業者であり、従来から個人情報の適切な利用・保護に努め、万全な個人情報保護体制の構築に取り組んだ結果、プライバシーマークの付与認定に至ったものである。

プライバシーマークの付与認定の有効期間は2年間とされており、更新するためには、取得時同様に厳しい審査があるが、2社とも引き続き付与認定を受けている。



プライバシーマーク（東京証券代行）

株券電子化と日本株主データサービスの設立

平成21(2009)年1月5日に実施された「株券電子化制度」によって、すべての上場企業が株券不発行会社(株券廃止会社)となり、上場企業の株式は振替制度(注25)上の振替株式となった。これにより、全上場会社の株式が紙に表章されていた従来の株券から株主の権利となり、コンピュータ上の口座で管理されるようになった。

株券の電子化は株券管理の安全性や取り引きの効率性を高めることを主な目的としたもので、具体的には①株券の盗難・紛失や偽造株券取得のリスクがなくなる、②売買に伴う株券受渡や名義書換などの手続きが大幅に軽減される、③会社は株券の印刷費用・印紙税および企業再編時(合併・株式交換など）の株券回収・交付のコスト削減が可能となる、④将来的に株式売買の際の決済期間の短期化が見込まれるなどのメリットがある。

株券電子化制度の施行を控え、証券代行業務は従来以上にIT・システムの高度化が求められるようになった。そのため平成20年4月に中央三井信託銀行とみずほ信託銀行の証券代行業務におけるバックオフィスを担う新会社「日本株主データサービス」が、両社の折半出資で共同設立された(図表4-6-2-2)。

日本株主データサービスは、平成21年1月の株券電子化制度施行と同時に本格的な営業を開始し、東京証券代行も新会社へ業務委託を行うこととなった。

証券代行業務における高レベルな共通基盤を有するバックオフィスの「共同利用型プラットフォーム」として、中央三井信託銀行、みずほ信託銀行両社が長年培ってきたノウハウを集結させ、さらなるIT・システムの高度化、事務水準の向上を追求していくことが期待されている。

また、平成22年7月に日本株主データサービスはJIPDECからプライバ

注25　振替制度
上場会社の株券を廃止し、株券の存在を前提として行われてきた株式の売買、配当の受け取り、株主としての権利行使などの管理を、証券保管振替機構および証券会社等に開設された口座において電子的に行うもの。



「株券電子化」のリーフレット
出所：金融庁

日本株主データサービスの概要

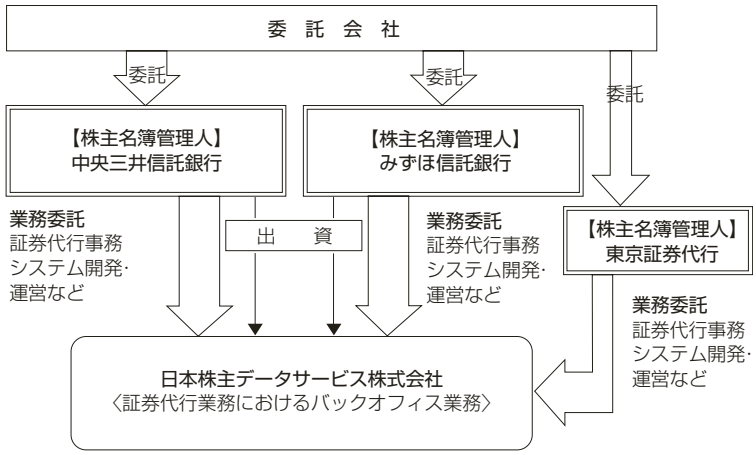
商　　号	日本株主データサービス株式会社
所 在 地	東京都杉並区和泉二丁目8番4号
資 本 金	40億円 中央三井信託銀行　50％ みずほ信託銀行　50％
設 立 日	平成20年4月1日
事業内容	株主名簿管理および特別口座管理にかかる事務全般、システムの開発・保守・運営など

	受託社数	管理株主数
中央三井信託銀行	1,556社	1,211万3,000名
東京証券代行	300社	109万8,000名
みずほ信託銀行	1,143社	659万3,000名

（平成20年9月現在）

シーマーク付与認定を受けた。

図表4-6-2-2　日本株主データサービス事業モデル



3. コンサルティング力強化

コンサルティング力の強化

(1) リーガルサポートサービス

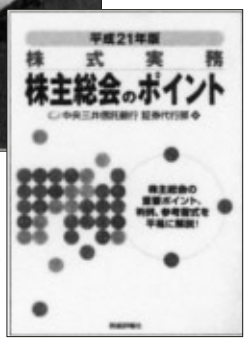
株式事務は、法律による厳しい規制を受けるもので、「会社法」「金融商品取引法」などの関連法令の改正に迅速で厳格な対応をすることが重要である。中央三井信託銀行では、細部にわたる法律・制度改正にも的確に対応するため、証券代行部門内に法務グループを設置し、株式法務・実務に経験豊かな専門スタッフを配して、さまざまな問題に対応できる体制を整えている。

法務グループは、定期刊行物として『証券代行ニュース』および『証券代行研究』を発行している。また、専門図書として『株式実務 株主総会のポイント』(財経詳報社、平成13年4月から8版刊行)、『新規公開のための株式実務』(商事法務、平成16年11月)、『上場会社の会社法実務』(中央経済社、平成19年4月)、『株主総会・取締役会・監査役会 議事録作成の実務(改訂版)』(清文社、平成21年6月)等を刊行した。これらに加えて、数多くの専門誌への執筆活動により、株式実務に関連するさまざまな情報発信を行っている。さらに、会社法、金融商品取引法、買収防衛策、株主総会への対策、株券電子化制度、株主提案への専門スタッフによる実務対応など、発行会社にとって関心の高いテーマを中心とした講演会やレクチャーを実施している。

株券電子化制度施行に関しては、平成21(2009)年1月に『株券電子化後の株式実務』(商事法務)、同年3月に電子化対応のための見直しを行った『平成21年版 株式実務 株主総会のポイント』(財経詳報社)を刊行するなど、リーガル面から発行会社の株式実務をサポートしている。



『株券電子化後の株式実務』(商事法務)



『平成21年版 株式実務 株主総会のポイント』(財経詳報社)

(2) ITサポートサービス

当社が提供しているM～O～U～S～E～システム(本章第6節1「IT化への対応」参照)は、整合性を持つ議決権行使集計を時間単位で実現するため、複雑な決算事務工程をシステム管理している。また、M～O～U～S～E～MARKerシステムとも連動しており、株主名簿の確定準備から株主総会当日までの実務をスピーディかつ安全にサポートするものである。また、株主からの議決権行使をインターネットで受け付けるサイト機能の使いやすさには定評を得ている。

一方、平成17(2005)年5月には東京証券代行と共同で、国内外の機関投資家を主なアクセス会員とした「招集通知閲覧サイト」を開設した。同サイトでは、株主は招集通知発送日から招集通知の閲覧が可能になり、効率的に議案を検討することができるようになった。また企業にとっても、議案の審議期間を確保することが可能となり、株主に対する議決権の権利行使の環境作りに役立っていたが、平成22年4月以降の株主総会については、東京証券取引所が発行会社に対して招集通知のTDNetへのアップロードを義務付けたことから、その社会的使命を終えた。

(3) IRサポートサービス

年々増加する外国人投資家のサポート、外国人株主調査や議決権行使促進のためのさまざまなサービスを提供するために、平成15(2003)年4月に証券代行営業部内に、企業のIR活動を幅広くサポートする専担部署としてIR支援室が設置された。

資産管理専門銀行の設立などにより、株主名簿には運用管理を受託している資産管理専門銀行が記載され、実際に株の売買や議決権行使を行っている運用機関・機関投資家などが記載されていないことが、企業のIR活動の大きな課題であった。

当社は平成16年3月に実質株主判明調査サービスとして「国内機関投資家実質株主データ作成サービス」を開発し、その後も「国内機関投資家株主調査レポート」「外国人実質株主判明調査」「外国人実質株主データ提供サービス」など、サポート体制の充実に努めた。

(平成16年3月1日付　日経金融新聞)

その他にも、株主総会の個別議案に対して反対票を投じた運用機関名を推定し、反対要因の検証並びに議決権行使結果の分析を行う「議決権行使結果分析レポート」など、企業のIR活動をきめ細かくサポートするメニューを幅広く取り揃えている。

また、IRコンサルティング会社のジェイ・ユーラス・アイアールと共同で、海外機関投資家向けに、議決権行使の判断基準の解説書を発行するなど、海外投資家に向けた活動も拡充している。



各種IR支援ツール

(4) IPO(新規上場)コンサルティングサービス

株式上場を目指す未上場会社の、上場に至るまでの各ステージに応じ、株式実務・会社法を中心とした専任スタッフによるコンサルテーションを

適宜・的確に実施するIPO（新規上場）コンサルティングサービスに関しても、上場準備会社から高い評価を得ている。

営業体制の充実

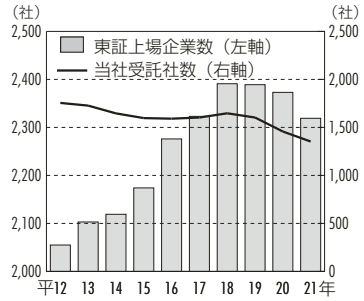
コンサルティングサービスの充実に加えて、営業体制の強化を図るために、平成16（2004）年1月に証券代行部門の組織再編を行った。それまで証券代行営業部内に置かれていた、未公開会社の株式公開を支援する公開支援課、新規取引先の開拓を担当する営業推進課、IRに関するコンサルティング業務を担当するIR支援室のうち、公開支援課と営業推進課を証券代行推進部として独立させ、IR支援室を証券代行部に移設した。証券代行推進部は、株式公開を目指す企業との間で名義書換代理人事務委託契約を締結し、株式公開を果たすまで、委託会社にさまざまなコンサルティングを通じて支援する専担部署となった。

一方、証券代行部には、株式法務に関するコンサルティングを担当する法務グループ、株主総会電子化に関するコンサルティング機能を有するIT推進室に加えて、IR支援に関するコンサルティングを担当するIR支援室が加わったことにより、さまざまな営業支援機能が集約され、当社の最大の強みであるコンサルティング力を活かすための営業店・証券代行業務関連本部一体となった営業体制が構築された。

また、個人株主に対してはテレホンセンターの整備、議決権行使・招集通知の電子化を採用した委託会社の株主に対しては、中央三井証券代行Webサポートのテレホンサービスの実施など、きめ細かいサポート体制を整備した。

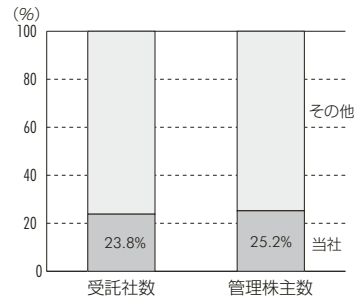
上場審査の厳格化や準備作業の負担増加などによる新規上場企業数の減少、金融再編を契機とした委託替え競争激化といった厳しい環境下においても、上場を目指す企業のほぼ4社に1社が中央三井信託銀行の受託先であり、業界トップレベルの実績を維持している（図表4-6-3-1、図表4-6-3-2）。

図表4-6-3-1　上場会社受託社数



出所：東京証券取引所

図表4-6-3-2　受託会社シェア（平成22年3月末）



注：当社には東京証券代行を含む

第7節　チャネル展開

1. 多彩な国内チャネル展開

コンサルプラザの積極展開

中央三井信託銀行は、顧客基盤の拡充に向けて、①チャネルの拡大（コンサルプラザ・投信センターの開設、インターネットバンキング・テレホンバンキングの拡充、ATM提携など）、②営業時間の拡大（休日相談会の実施、営業時間の延長など）といった取り組みを推進してきた。チャネル拡大戦略の中心的

図表4-7-1-1　コンサルプラザの年度ごとの推移

年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
新規開設拠点	新百合ヶ丘 溝の口 茨木	府中	港北 新浦安	△光が丘 (閉鎖)	新宿西口 横浜駅西口 梅田	△府中(閉鎖)
年度末拠点数	12	13	15	14	17	16

年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
新規開設拠点	成城 名古屋 多摩センター	札幌 浦和 自由が丘	柏 千歳烏山 学園前 西宮北口 京都	ふじみ野	戸塚 △港南台(閉鎖)
年度末拠点数	19	22	27	28	28

な役割を担ってきたのが「コンサルプラザ」であった。コンサルプラザは当社が他行に先駆けて取り組んだコンサルティング特化型のミニ店舗であり、百貨店などの商業施設や駅構内、当社の既存大型ターミナル店舗内など、顧客の生活に密着した利便性の高い場所に開設し、土・日もあいている生活設計の相談室をキャッチフレーズに、原則として年中無休で、夜間も営業を行っている。

当社におけるコンサルプラザの開設は、三井信託が平成10(1998)年9月に大手銀行初のインストア・ブランチ「コンサルプラザ日吉」を日吉東急百貨店(横浜市港北区)内に開設したことに始まる。

当社発足時の平成12年4月には9拠点(光が丘、津田沼、日吉、港南台、上大岡、青葉台、大船、千里中央、西神中央)でスタートしており、その後も積極的な店舗展開を続けた結果、平成22年9月末現在で全28拠点に達している（図表4-7-1-1)。



コンサルプラザ日吉

コンサルプラザは、経験豊富な相談員を中心に少人数による効率的な店舗運営を行う特色あるチャネルであり、当社の店舗網を補完し顧客基盤拡充のための拠点として重要な役割を果たしている。

また、当社は、新しいタイプのコンサル特化型店舗(新型軽量店舗)の展開にも取り組み、平成22年4月に新規開設したコンサルプラザ戸塚と同6月に増床したコンサルプラザ西神中央(注26)には、新営業店端末(Palette)の導入に合わせて信託テラーを配置し、より高いコンサルティング力と顧客利便性の提供を可能とした。

注26　コンサルプラザ西神中央
平成22年6月に増床・改装の上、リニューアルオープン。

ダイレクトチャネルの営業強化

個人リテール業務においては、外訪チャネルや店頭チャネル以外の「ダイレクトチャネル」(非対面チャネル)も重要な顧客接点であり、当社は、従来からダイレクトチャネルにおける機能・サービスや体制面の拡充に力を入れてきた。

平成12(2000)年10月には、「ソリューション・ダイレクト」(本章第1節1「コンサルティングに強い中央三井」参照)を稼動し、テレホンバンキングによる各種

取引・サービスに加え、インターネットを通じた投資信託の取り扱いや各種情報提供、資産運用相談などのサービスを開始した。

平成13年5月にはテレホンバンキング業務（インバウンド業務）(注27)を三軒茶屋センターに集約、翌年4月にはDC（確定拠出型年金）コールセンターを開設、平成14年5月にはアウトバウンド業務を行っていた東京ダイレクトマーケティングセンターを三軒茶屋センターに統合するなど、体制面での充実を図った。

また、平成14年5月には、顧客リレーション強化の観点から遠隔地の顧客に電話や郵便でサービスを提供するお客様サポートセンターを開設し、平成15年12月からはお客様サポートセンターでの投資信託の取り扱いを開始するなど順次サービスの拡充を行った。

このような体制・機能の整備・拡充の中で、平成16年7月には、ダイレクトチャネル（非対面チャネル）における営業力を強化するために、運営機能を集約し管理・統括する部署としてダイレクトチャネル営業部を新設した。

その後、お客様サポートセンターでは、平成18年4月から導入された営業支援システム（COMPAS）を活用し、ダイレクトチャネルで得た顧客情報を営業店と共有することにより、効果的なセールスを推進するとともに、アウトバウンドセンターでは、テレマーケターの増員、コール品質の向上などセールス力の強化に努めた。

その他、平成19年9月からは、一般財形顧客に対するテレホンバンキングサービスを開始、顧客利便性の向上をアピールすることで企業内個人との取引深耕を図るなど、機能・サービスの拡充を行った。

注27　インバウンド業務
　顧客からの問い合わせなど、受電に対応する業務・サービスをインバウンドとし、顧客に対する各種案内業務、セールスなど架電を主体とする業務をアウトバウンドとしている。

インターネットバンキングの展開

中央三井信託銀行では、早くから「ソリューション・ダイレクト」を通じた投資信託の販売推進等に積極的に取り組んできたが、インターネットの急速な普及とともに、ネットによる各種取引が急拡大し、これらに対応した顧客利便性の提供が不可欠な状況となった。このため、平成19（2007）年3月から、さまざまな機能を装備した本格的なインターネットバンキングサービス「中央三井ダイレクト」（テレホンバンキングを含めたサービスの総称）を導入することとした。



「ソリューション・ダイレクト」Webサイト画面



「中央三井ダイレクト」Webサイト画面

「中央三井ダイレクト」では、従来の投資信託取引に加え、普通預金の振替・振込・残高照会、入出金明細照会、定期預金の入金・継続・満期払出・残高照会、外貨（普通・定期）預金の残高照会など、幅広い手続きが可能となった。

また、平成19年11月からは、住宅ローンの仮申込・残高照会・一部繰上返済手続き等が可能となったほか、「投資信託基準価額通知サービス」や、「資産運用等に関わるネット相談」などの受付も開始した。さらに平成20年1月からは外貨定期預金の入金・払出の提供、平成21年3月には投資信託の当日付取引時間の延長など、一層のサービス向上に努めた。

ネット犯罪の増加等の背景からインターネットバンキングの「安全性」への取り組みも強化していった。平成20年4月にフィッシングサイト閉鎖サービス「RSA Fraud Action」を導入し、フィッシングサイトに対して迅速に対応できる体制とした。平成20年10月には「EV SSLサーバ証明書」を導入し、顧客が閲覧しているページが当社の正当なページであることを容易に確認できるようにした。さらに平成21年2月には、電子署名付き電子メールを導入し、顧客が受け取ったメールが当社からの正当なメールであることを簡単に確認できるようにするなど、顧客に対し「安心」して「便利」にインターネットバンキングが利用できる環境を整備した。

インターネットバンキングは、対面チャネルでは接触困難な遠隔地の顧客や、企業内個人への重要なアプローチ手段であると同時に、小口・分散取引といった顧客の細かなニーズにも対応できるものであり、当社では各種の優遇施策を講じて利用促進を図ってきた。

郵便局ATMからの引出手数料無料化

中央三井信託銀行は平成13(2001)年11月から、キャッシュカードで郵便局のATMから現金を引き出す際の利用手数料を無料化するサービスを開始した。個人のすべての顧客を対象とするもので、都市銀行・信託を通じて初めてのサービスであった。すでにそれまで実施してきた入金手数料の無料化と合わせて、このサービス開始により郵便局ATMが当社のATMと同じ手数料水準で利用(入出金)できることとなり、顧客の利便性は大きく向上することとなった。都市銀行などに比べ店舗の少ない当社にとって、このサービスの展開は、インターネットバンキングやテレホンバンキングなどとともに、ダイレクトチャネルで顧客との多様な接点を確保することにつながるものであった。

(平成13年10月18日付
読売新聞)

2. 海外拠点

国際業務の縮小

中央三井信託銀行発足以前の中央信託、三井信託両行とも国際部門の縮小、海外銀行業務からの全面撤退の方針を決定し、国内基準行として以下のように海外拠点の廃止・業態転換などを実施していた。

〔中央信託〕

平成9年4月ロサンゼルス支店廃止

平成10年9月欧州中央信託銀行(ベルギー)廃止

平成11年7月ニューヨーク支店廃止、ロンドン支店廃止、8月香港支店廃止

平成12年3月香港現地法人廃止

〔三井信託〕

平成11(1999)年2月ソウル駐在員事務所廃止、3月香港支店廃止、ロンドン支店廃止、ケイマン支店廃止、4月三井ティー・アンド・ビー・オプションズ・インク(MTBOI)廃止、6月ニューヨーク支店を駐在員事務所へ転換、米国三井信託銀行の銀行業務を廃止し信託専業に、7月上海駐在員事務所廃止、9月三井トラストインターナショナルの引き受け等の証券業務を廃止しカストディ・投資顧問等を行う法人に転換
平成12年7月三井信託財務(香港)有限公司廃止

平成12年4月の当社発足時の海外拠点は、ニューヨーク駐在員事務所、シンガポール駐在員事務所、北京駐在員事務所、海外子会社はChuo Mitsui Trust Company(ニューヨーク)、Chuo Mitsui Trust International Ltd(ロンドン)、Westcoast DL Corporation(ロサンゼルス)の3駐在員事務所、3子会社でのスタートとなった。

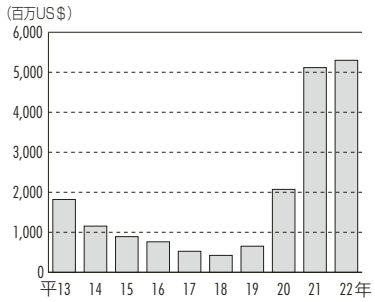
その後、平成13年5月に北京駐在員事務所が廃止されるなど、中央三井信託銀行誕生後も海外拠点縮小の方向が継続され、本部機構においても国際部が平成13年4月に金融開発部に組織変更され、金融開発部は平成14年7月に決済管理部に統合された。

新たな海外戦略

縮小、撤退が続いてきた国際業務であったが、平成17(2005)年11月に中央三井インベストメンツシンガポールが設立されたことをきっかけとして、新たな局面を迎えた。中央三井インベストメンツシンガポールは、三井アセット信託銀行(現在中央三井アセット信託銀行)からの投資助言に基づき日本株ファンドの運用を行う戦略子会社として設立された(なお同社は、平成21年11月に海外籍の日本株式ファンドの運用事業を中央三井アセット信託銀行に移管して清算手続中)。

また、資金需要が旺盛な海外での非居住者向け貸出を増強するために、平成18年10月に決済管理部の国際業務部門を「国際部」として約5年半ぶりに独立させた。海外での資金需要増加、社内体制の拡充によりその後の国際業務部門与信残高(債券の購入を含む)は大幅な増加を記録した(図表4-7-2-1)。

図表4-7-2-1　国際業務関連与信残高



注：各年3月末値

平成21年4月には欧州所在の既存貸出先企業の情報収集、欧州各国の金融・資本市場の調査など、欧州企業向け案件の債権管理強化のためロンドン駐在員事務所が開設された。

中国市場への積極展開

平成19(2007)年10月には北京駐在員事務所が開設された。北京駐在員事務所は中国企業を対象としたIR支援や株主総会の支援などを目的に開設

され、邦銀としては初めて中国証券監督管理委員会から開設認可を受けた証券関連業務に関する海外駐在員事務所となった。

駐在員事務所開設に伴い平成19年12月に北京市中国飯店で北京駐在員事務所開設披露式典が開催され、太和希望小学校(注28)との交流、開設記念セミナー、開設披露パーティーの3部構成で、約80名に上る参加者による盛大なものとなり、当社が中国業務展開を開始したことを対外的に強くアピールする機会となった。

平成20年10月には中国の海通証券グループと、資産運用関連や信託・証券をはじめとする幅広い分野での業務提携を締結した。海通証券は中国上海市を基盤とする業界大手の証券会社で、中国国内に強固な営業基盤を有し、傘下に外資との合弁による基金管理会社や香港などに金融持株会社などを擁する金融グループとして発展している。両社が日本、中国で長年培ってきた信託・証券・資産運用業務の経験やノウハウを融合し、幅広い業務において、継続的な業務提携の実施を進めていくための第一歩となった。

また、中央三井アセットマネジメントがQFII(注29)の認可取得に向けた手続きを進める一方で、当社は北京市で開かれた国際金融博覧会のフォーラムにおいて「中国の資産運用業の将来－日本の経験から－」というテーマの講演を行うなど、成長が見込まれる中国市場に対して、当グループとしてのプレゼンス拡大のため積極的な業務展開を行った。

平成20年10月には中央三井(香港)投資有限公司が設立された。高い経済成長および投資機会の拡大が見込まれるアジア市場における運用力強化を図るために、アジアの金融市場の中心である香港にリサーチ拠点を設置し、アジア市場の株式に関する調査・分析に基づき、中央三井アセット信託銀行への投資助言、情報提供を通じて、グループ全体の運用力の強化や運用商品の多様化を図ることが期待されている。

平成22年6月には、瀋陽市人民政府および瀋陽金融商貿開発区管理委員会と経済交流に関する協力協定を、国内の信託銀行で初めて締結した。

国際業務は従来のローンや為替取引などの銀行業務から、証券、運用といった新たな分野へ戦略的な展開を続けている。平成22年12月末時点で、当グループの海外拠点は駐在員事務所4拠点、海外子会社が4社(うち2社は清算予定)となっている。



北京駐在員事務所開設披露式典

注28　太和希望小学校
平成8年、三井信託が上海駐在員事務所を開設するにあたり、中国の貧困地域における小学校建設資金に対して寄付を行った。この寄付によって安徽省太和県に設立された同校は「三井信託銀行太和希望小学校」と名付けられた。



海通証券グループとの調印式

注29　QFII
(Qualified Foreign Institutional Investors)
中国における適格外国機関投資家制度で、2002年12月にQFIIによる中国本土株(上海A株、深圳A株)への投資が開放された。QFIIの対象となるのは、投資信託会社、保険会社、証券会社、およびその他の資産管理機関などの指定された海外の優良金融機関に限定されている。

第5章
収益構造転換による業務粗利益の拡大
中央三井アセット信託銀行

第1節　運用力強化と共同事業化

1. パッシブ・コア戦略

パッシブ運用のパイオニア

年金基金や投資信託などのファンドの運用手法は、アクティブ運用とパッシブ運用の2つに大きく分類される。アクティブ運用とは、財務分析情報、証券分析情報などを活用し、市場収益率を上回るリターンを獲得することを目指す運用手法で、一方パッシブ運用とは、市場収益率に連動することを目標とした運用手法で、市場との精緻な連動性および運用の効率性が求められる運用手法である。

当社はパッシブ運用に関しては国内でのパイオニア的な役割を果たしてきた。当社のパッシブ運用の歴史は、昭和60(1985)年9月に三井信託が日本の信託銀行で初めて国内株式のパッシブファンドを立ち上げたことから始まっている。その後、平成9年10月には信託銀行の年金合同口ファンドで、初めての国内債券ファンドでのレンディング(注1)取引を開始し、平成11年12月には国内株式パッシブファンド残高が1兆円を突破した。

中央三井信託銀行発足当初から、国内最大級の運用資産規模によるスケールメリットと約200名もの運用専門スタッフによるクオリティの高い運用機関を目指し、内外の資産を対象にアクティブ運用からパッシブ運用までの幅広い商品の提供が可能なマルチプロダクション・ファーム(注2)を志向してきた。

平成12年11月に行われた受託資産運用部門の組織改正において、受託資産運用業務の強化のために、業務のグランドデザインの徹底、指揮命令系統・役割分担の明確化、商品ごとの投資哲学(注3)と運用プロセスの明確化のために、それまで投資企画部と資産運用部に分かれていた運用部門組織を受託資産運用部として一本化した上で、投資哲学基準によるファンドマネージャー部門の分離を行った。

具体的には、従来資産運用部内に設置されていた8グループ、すなわち国内株式リサーチ、国内株式パッシブ・クオンツ、国内債券金利予測型、国内債券パッシブ・スプレッド、外国株式、外国債券の各運用グループ、および企業アナリストと投資技術の2グループを、アクティブ運用を行う

注1　レンディング
保有している有価証券を一定期間貸し出し、その間の品貸料（レンディング・フィー）を獲得するもの。

注2　マルチプロダクション・ファーム
投資家のさまざまなニーズに対応できる多様な品揃えを擁する運用機関。

注3　投資哲学
運用機関において普遍的な、投資基準・判断基準。

リサーチアクティブ運用部とパッシブ運用を行うパッシブ・クオンツ運用部の2部に分割した。

リサーチアクティブ運用部内には、企業アナリストグループ以下、国内株式リサーチ、国内債券金利予測型、外国株式リサーチの各運用グループ、および外国債券アクティブ運用グループの5グループが配置され、パッシブ・クオンツ運用部内には、投資技術グループ以下、国内株式、国内債券、外国株式の各パッシブ・クオンツ運用グループ、および外国債券パッシブ運用グループの5グループが配置され、指揮命令ラインでの投資哲学の統一、および役割分担の明確化を図った。

中央三井ステート・ストリート・アドバイザーズ

年金運用において、従来の信託銀行・生命保険によるバランス型運用から、パッシブ運用を核に特色あるアクティブ運用機関を組み合わせるなどの特化型運用を採用する動きが、大規模基金を中心に広がり始めていた。

こうした変化に対応するとともに、パッシブ運用の品質向上の観点から、世界有数のパッシブ運用機関であり、当社とは資産管理業務分野で関係を深めていたステート・ストリート銀行との間で、パッシブ運用に特化した合弁投資顧問会社の設立が協議され、平成12(2000)年9月に中央三井ステート・ストリート・アドバイザーズを設立した。

提携の相手先であるステート・ストリート銀行は、機関投資家向けに、資産運用・資産管理サービスを提供する世界有数の金融機関で、運用資産残高、カストディ(注4)残高ともに世界有数の金融機関である。

新会社は、当グループの年金営業力、国内資産運用力、並びにステート・ストリート銀行の外貨建て資産運用力とグローバルレベルでのブランド力を併せ持つことができたことから、年金顧客を中心としてベンチマークとの連動性の高い精緻なパッシブ運用商品の提供が可能となった。中でも外貨建て資産運用については、同行の運用技術の活用によって、パッシブ運用最大の課題であるコストの最小化につながった。併せて、ステート・ストリート銀行を当社のカストディアンとして利用することにより、グローバルなカストディ・ネットワークに裏付けされたセキュリティ・レンディング・サービス(注5)を享受できるようになった。

平成13年3月に中央三井ステート・ストリート・アドバイザーズは投資一任契約に関わる業務の認可を受け、グローバルネットワークを活用したクロス取引やトレーディング、セキュリティ・レンディング・サービスなど、より高度なサービスを提供できる体制が整い、外国株式パッシブ運用の品質向上に寄与した(同社との合弁は平成15年2月に解消)。

品質の高いパッシブ運用

当社は受託資産運用業務において「パッシブ・コア戦略」を重要施策の

注4　カストディ
証券の保管や保護預かり、所有権に関する正確な記録管理を行う業務。

注5　セキュリティ・レンディング・サービス
機関投資家が保有している有価証券を、必要としている証券会社などに対して、貸し付けること。

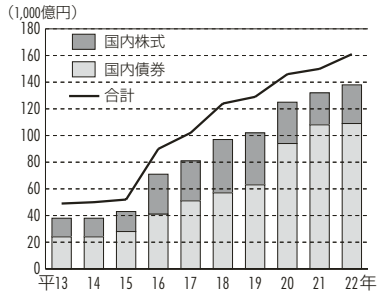


『パッシブ・コア戦略』
（東洋経済新報社）

注6　インターナルクロス取引
　取引に伴うマーケットインパクトを抑制するために、同一の運用者が複数の受託資産間で有価証券売買の運用指示を行うこと。

（平成13年6月25日付　日経金融新聞）

図表5-1-1-1　パッシブファンド残高



注：各年3月末

1つとして掲げ、パッシブ運用の品質向上に注力してきた。

平成13（2001）年2月にはパッシブ運用の年金運用での位置付け、実務上の問題点、今後の展望などをまとめた『パッシブ・コア戦略ー年金運用の新たなる潮流ー』（東洋経済新報社）を刊行、3月には、当社パッシブ運用の技術的優位性を確保し併せてブランドイメージの向上を図る目的から、パッシブ運用の実務上の重要ポイントである取引コスト抑制のための効率的なポートフォリオ運営プロセスについて、ビジネスモデルの特許を出願した。

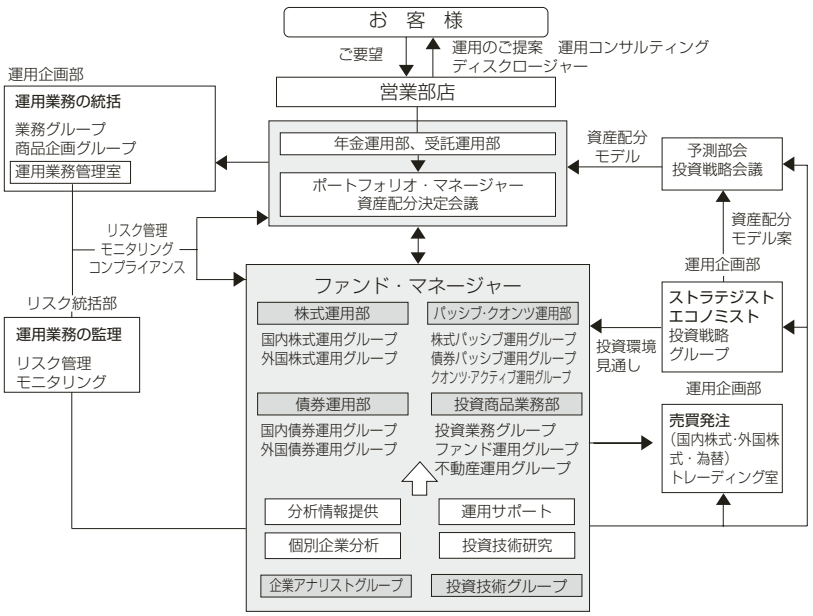
レンディングの拡大に加えて、平成13年12月には国内株式パッシブ運用、平成14年10月には外国株式パッシブ運用でのインターナルクロス取引（注6）を導入するなど、取引コスト抑制のための新たな施策に積極的な取り組みを続けた。

平成14年11月から15年3月にかけて、日経金融新聞の年金ゼミナール欄において「インデックス運用Q＆A」と題して、18週間にわたってパッシブ運用のさまざまな側面の解説を掲載した。また平成18年4月には『三井アセットのパッシブ便り』の発行を開始するなど、さまざまな媒体を通じて情報発信を行った。

平成15年10月には東京証券取引所へ働きかけ、新たに開発・公表された浮動株調整株価指数であるTOPIX1000FLOATをベンチマークとするインデックスファンドの運用を開始するなど、パッシブ運用のパイオニアとして積極的な活動を続けた。

当社のパッシブファンドは、完全法、自社開発の層化抽出モデルによる精緻な連動性、レンディングによる付加価値、執行コストの最小化と先物を活用したキャッシュマネジメントによるコスト抑制などの優位性を有し

図表5-1-1-2　組織体制



ており、NOMURA−BPI連動型（国内債券）、TOPIX連動型（国内株式）、シティグループ世界国債インデックス連動型（外国債券）、MSCI連動型（外国株式）など、多様化する顧客ニーズに応えるためにさまざまなベンチマークに対応した多彩な商品を提供している（図表5-1-1-1、図表5-1-1-2）。

2. アクティブ運用の強化

債券運用部の新設

当社のアクティブ運用の強みは、企業アナリスト、クレジットアナリストによるリサーチ情報、クオンツアナリストによる計量分析情報に基づき、経験豊富なファンドマネージャーがファンドを構築するプロセスにあり、マルチプロダクション・ファームを標榜する当社においては、パッシブ運用、アクティブ運用が両輪となって、強さを発揮することが求められた。

アクティブ運用のさらなる強化のために、平成14（2002）年12月に受託資産運用部内に債券のアクティブ運用を行う債券運用部が新設された。

従来はアクティブ運用を行うリサーチ運用部に株式グループと債券グループが置かれていたが、インフレ連動国債[注7]の発行など債券市場の多様化・高度化に対応するために、社内の債券アクティブ運用機能を集約・統合して国内外の債券アクティブ運用に特化した専門体制の構築が必要となった。

注7　インフレ連動国債
元本に対するクーポン利率は固定であるものの、元本および受取クーポン額が物価指数に連動する国債。

図表5-1-2-1　債券アクティブファンド一覧

■国内債券アクティブファンド

金利予測型	・金利見通しに基づくデュレーション調整が中心 ・残存期間構成比調整、種別構成比調整も実施
スプレッド型	・残存期間構成比調整、種別構成比調整、個別銘柄選択を実施し、クレジットアナリストによるスプレッド分析を活用
トータルリターン型	・金利戦略とスプレッド戦略を融合し、金利局面に応じて両戦略への配分を機動的に変更することで、安定的な超過収益獲得を追求
トータルリターン短期型	・ベンチマークをNOMURA-BPI総合短期とし、金利上昇リスクを抑制 ・事業債・金融債等の比率を高め、スプレッドによる超過収益を追求
変動利付国債型	・ベンチマークをNOMURA変動利付国債INDEXとし、イールドカーブスティープ化リスク、金利上昇リスクを抑制 ・デュレーション調整、残存期間構成比調整、種別構成比調整、個別銘柄選択を実施

■外国債券アクティブファンド

カントリーアロケーション・デュレーション調整型	・主要国についてのカントリーアロケーションおよびデュレーション調整を行う
エマージング米ドル建て債券型（為替ヘッジあり）	・エマージング市場国の米ドル建てソブリン債を主たる投資対象とする海外私募投資信託に投資し、JPモルガンEMBIグローバル・ダイバーシファイド（円ヘッジベース）に対する超過収益獲得を目指す （EMBI＝Emerging Market Bond Index）
エマージング現地通貨建て債券型	・エマージング市場国の現地通貨建てソブリン債を主たる投資対象とする海外私募投資信託に投資し、JPモルガンGBI・EMグローバル・ダイバーシファイド（ヘッジ無し・円ベース）に対する超過収益獲得を目指す （GBI・EM＝Government Bond Index Emerging Market）

債券運用部には、リサーチアクティブ運用部から国内債券金利予測型運用、外国債券アクティブ運用、またパッシブ・クオンツ運用部からは国内債券スプレッド型運用、転換社債運用の各リソースが集約された。

債券運用部の新設によって、マネジメントの債券運用に関するコミットメントの強化、債券運用に関する意思決定の迅速化と各プロセスにおける権限と責任の明確化が可能となった。

併せて、ファンドマネージャー、クレジットアナリストの増員による国内債券スプレッド戦略に対する体制の拡充、債券新商品開発、新種債券対応などを担当する債券商品戦略チームが設置された。こうした体制整備を受けて、金利戦略とスプレッド戦略を融合し、金利局面に応じて両戦略への配分を機動的に変更することで、安定的な超過収益獲得を追求するトータルリターン型ファンドや変動利付国債型ファンドなどさまざまな商品が開発された(図表5-1-2-1)。

株式アクティブ運用体制の強化

債券運用部の新設によって従来のリサーチアクティブ運用部は株式のアクティブ運用に特化する株式運用部と改称され、投資資産、投資哲学による運用体制がより明確になった。

株式アクティブ運用においても商品性向上、商品ラインアップの見直し、当グループブランドイメージの向上に向けた取り組みが進められた。

企業アナリスト情報を従来以上に活用し、①ボトムアップ色を強く打ち出した積極ティルト型ファンドの導入、②ベンチマークからの乖離リスクを低めにコントロールし、成長株相場・割安株相場といった市場動向の影響を極力抑制することで、小幅ながらも安定的にベンチマークを上回るリターンを目指すエンハンスト・インデックス・ファンドの開発、③企業アナリスト主導の純粋ボトムアップ型商品としてのSRI(社会的責任投資)ファンドの立ち上げ、④国内株式ロング・ショートファンド(注8)の立ち上げなど多彩な商品開発に取り組んだ(SRIファンドに関する詳細は、第9章第1節2「金融・信託機能を活かした取り組み」参照)。

外国株アクティブ運用においては海外有力運用機関との協力体制の構築を行い、グローバルベースでの運用ネットワーク強化、効率化の実現に努めてきた。

平成15(2003)年1月に、それまで米国、欧州、アジアの各地域別に別々の運用会社と提携していたものを、グローバルベースと各地域単位のリサーチ運用の両方に強みを有するフランクリン・リソーシズ・インク(商標「フランクリン・テンプルトン・インベストメンツ・グループ」)と提携し、傘下の運用会社である、フランクリン・アドバイザーズ・インク(米国株式)、フィデュシャリー・トラスト・カンパニー・インターナショナル(グローバル株式)に当社職員を派遣し、同グループのリサーチ部門と密接な連携をとることでより高度なリサーチ活

注8　ロング・ショートファンド
割安な銘柄群を買い持ち(ロング)し、割高な銘柄群を空売り・信用売り(ショート)することにより、株価の上昇局面、下降局面といった市場動向の影響を抑制し、超過リターンの確保を目指すファンド。

動が可能となり、グローバル・リサーチ型ファンドにおける銘柄分析などに活用できる体制が整った。

その後、アジア株式への運用強化のため平成20年10月にアジア株式のリサーチ拠点となる香港現地法人を開設し、同年11月にベアリング・アセットマネジメント（アジア）とアジア株式に関する投資助言契約に基づくファンド運用を開始し、翌21年6月から投資助言業務を開始した。これにより、ベアリング・アセットマネジメント(アジア)のリサーチ情報などを活用したボトムアップリサーチを主たる付加価値の源泉とし、MSCI−AC アジア(日本を除く、円ベース、税引き前配当再投資ベース)に対する超過収益獲得を追求するアジア・リサーチ型ファンドが組成された。

さらに平成22年7月には英国大手生命保険会社であるスタンダード・ライフ・グループの資産運用会社スタンダード・ライフ・インベストメンツ(SLI)と資産運用サービスにおける業務提携を行うことで合意した。この提携は、両

図表5-1-2-2　株式アクティブファンド一覧

■国内株式アクティブファンド

リサーチ成長型	・専任の企業アナリストの分析に基づく業種ティルトおよび銘柄選択を実施し、企業の成長性を重視
リサーチ成長型 （積極ティルト）	・専任の企業アナリストの分析に基づく銘柄選択を実施し、企業の成長性への傾斜を強め、リスクレベルを高めに設定
リサーチ市場型	・専任の企業アナリストの企業分析情報にファンドマネージャーによる市場動向分析を積極的に付加
クオンツ市場型	・計量アプローチにより、独自の総合株価モデルで算出される期待リターンに基づき銘柄選択を行う
クオンツ割安型 （ストックバリュー型）	・計量アプローチにより、PBR等を中心としたファクター効果を追求
クオンツ割安型 （フローバリュー型）	・計量アプローチにより、PER等を中心としたファクター効果を追求
エンハンスト・インデックス型	・計量アプローチにより、独自の総合株価モデルに基づいた銘柄選択を実施し、独自の業種・規模の管理により、リスクを抑制

■外国株式アクティブファンド

グローバル・クオンツ型	・相関の低い複数のメインファクターの組み合わせによる理論株価モデルをベースに短期モメンタム指標で補完 ・非合理的期待インデックス(IREX)戦略を導入
グローバル・リサーチ型	・ボトムアップリサーチに定評のある海外有力運用機関が策定するモデルポートフォリオを投資助言として活用し、超過収益を追求 ・モデルポートフォリオは、各地域のアナリストリサーチに基づく最も確信度が高いベストアイディアをグローバルに比較分析して構築
グローバルエマージング・リサーチ型	・主として新興国に関連する企業の株式へ投資する海外私募投資信託を高位に組み入れ、MSCI－Emerging Markets（円ベース、税引き前配当再投資ベース）に対する超過収益獲得を追求
アジア・リサーチ型	・海外有力運用機関のリサーチ情報等も活用したボトムアップリサーチを主たる付加価値の源泉とする国内私募投資信託を主要投資対象とし、MSCI－AC アジア（日本を除く、円ベース、税引き前配当再投資ベース）に対する超過収益獲得を追求

社がそれぞれ強みを持つ分野における運用ノウハウや運用商品等について資産運用サービスを相互に提供するもので、当社はグローバル株式ファンドの運用についてSLI社の投資助言サービスを活用し、SLI社は日本株式の運用について当社から投資一任・投資助言の運用サービスを活用していけるような内容となっている(図表5-1-2-2)。

ブランドイメージ向上

当社の資産運用力、運用コンサルテーション力向上への取り組みに対しては、外部機関からも高い評価を得ている。

格付投資情報センター(R&I)発行の『年金情報』誌において、全国の企業年金を対象に実施した運用委託機関に関する評価アンケートで、定量・定

図表5-1-2-3　マーサーMPA（Japan）アワード受賞履歴

第1回（2003年度）	国内株式総合（5年） 三井アセット信託銀行 　国内株式リサーチ市場型（A4） 国内株式コア（3年） 三井アセット信託銀行 　国内株式クオンツ市場型（A7）
第2回（2004年度）	国内株式総合（5年） 三井アセット信託銀行 　リサーチ市場型（A4） 国内株式コア（3年） 三井アセット信託銀行 　クオンツ市場型（A7） 国内株式バリュー（3年） 三井アセット信託銀行 　クオンツ割安型／ストックバリュー型（A5）
第3回（2005年度）	国内株式総合（5年） 三井アセット信託銀行 　クオンツ割安型／ストックバリュー型（A5） 国内株式コア（3年） 三井アセット信託銀行 　クオンツ割安型／フローバリュー型（A6） 国内債券総合（3年） 三井アセット信託銀行 　三井アセット信託　スプレッド型（A2）
第4回（2006年度）	国内株式コア（3年） 三井アセット信託銀行 　クオンツ割安型／フローバリュー型（A6）
第5回（2007年度）	国内株式総合（5年） 三井アセット信託銀行 　国内株式クオンツ割安型／フローバリュー型（A6） 国内株式グロース（3年） 三井アセット信託銀行 　国内株式リサーチ成長型／積極ティルト型（A1）
第6回（2008年度）	国内株式総合（5年） 中央三井アセット信託銀行 　国内株式　クオンツ割安型／フローバリュー型(A6) 国内株式グロース（3年） 中央三井アセット信託銀行 　国内株式　リサーチ成長型／積極ティルト型（A1）
第7回（2009年度）	国内株式グロース部門（3年） 中央三井アセット信託銀行 　国内株式　リサーチ成長型／積極ティルト型（A1）
第8回（2010年度）	国内株式グロース部門（3年） 中央三井アセット信託銀行 　国内株式　リサーチ成長型／積極ティルト型（A1）

性両面で高評価を獲得し、平成13(2001)年以降連続して信託銀行では最高の評価を得た。さらに、「新たに採用したい運用会社」としても、平成17年以降4年連続で信託銀行中第1位の評価を得た。

また、格付投資情報センターが創設した「R＆Iファンド大賞」(注9)においては、平成19年に、確定給付企業年金部門のバランス部門において「バランス型ファンド(標準型、収益追求型、安定型)」、外国株式部門においては「グローバルクオンツ型ファンド(A3)」「外国株式ファンド(バランス運用)」、平成21年には国内株式型部門で「国内株式A8ファンド(エンハンスト・インデックス型)」がファンド大賞を受賞した。

グローバルな運用コンサルティング会社であるマーサー・インベストメント・コンサルティングが、同社の日本国内スポンサー向けパフォーマンス・ユニバースに登録されている、国内外機関投資家の運用商品の中から、特に優れたパフォーマンスを達成した運用機関を表彰するために設けた「マーサーMPA(Japan)アワード」においても、第1回から株式、債券のアクティブファンド、パッシブファンドなど数多くのファンドが受賞しており、マルチプロダクション・ファームとしての当社の存在感を対外的に強くアピールできた(図表5-1-2-3)。

注9　R＆Iファンド大賞
格付投資情報センターの定量評価の枠組みを活用し、投資信託、確定拠出企業年金、確定給付企業年金の各分野で優れた運用成績を示したファンドを表彰するもので、平成19年に創設された。

3. 日本トラスティ・サービス信託銀行への参画

マスタートラスト(注10)

受託資産管理業務は受託資産運用業務とともに、中央三井信託銀行発足時における4つの重点業務(個人取引、受託資産運用・管理、証券代行、事業会社貸出)の1つと位置付けられた。

グローバルな資産運用・管理に対するニーズが高まる中で、有価証券を中心とする信託財産の管理業務は、「IT産業」との位置付けの下で、高度なシステム投資に積極的に取り組み、高品質・高付加価値な管理サービスの提供を目指した。

中でも約定から決済・照合までの一連の業務を電子的に自動化するSTP(ストレート・スルー・プロセッシング)、時価会計・約定主義会計の導入、決済期間の短縮化など制度改正への対応やディスクローズの充実に力を入れてきた。

平成11(1999)年に厚生省(現在厚生労働省)が「日本版マスタートラスト厚生省案」を公表するなど、企業年金分野で関心が高まりつつあったマスタートラスト業務に対しても、当社はいち早く取り組みを開始した。

平成11年8月に三井信託でマスタートラストに関するプロジェクトチームを立ち上げ、具体的なサービス内容の検討を進め、平成12年1月から2月にかけて、マスタートラストと確定拠出年金に関する説明会を中央信託、三井信託両行合同で開催するなど、積極的な対外アピールを続けた。

当社は、米国最大のマスタートラストであり、かつ世界有数のグローバ

注10　マスタートラスト
マスタートラストとは、米国で年金基金を対象に始まったサービスで、年金基金が複数の運用機関に分散して委託している年金制度の資産すべてを、単一の信託契約の下で、特定の信託銀行が一元的に管理するサービスである。

ル・カストディアンであるステート・ストリート銀行との提携を通じて、同社のノウハウや経営資源を活用することによりマスタートラスト業務参入に向けた準備を進めていった。

マスタートラストは以下のような多様な機能を有しており、顧客に対して多角的かつ高付加価値なサービス提供が可能となる。

(1) 為替オーバーレイ機能：外貨建て資産の為替管理のみを取り出し、為替専門の運用機関で横断的に管理する。

(2) トランジション・マネジメント機能：ポートフォリオ変更の際のコストやリスクを抑制する取引手法。

(3) グローバル・カストディ機能：海外証券の保管、売買決済、利子・配当取立てなどを行う。

(4) セキュリティーズ・レンディング機能：保有している有価証券を貸し出し、品貸料を得る。

(5) キャッシュ・マネジメント機能：余裕資金の一元的な管理と効率的な運用を行う。

(6) パフォーマンス測定・分析機能：運用機関ごと、資産ごとあるいは基金全体の運用成績の測定・分析。

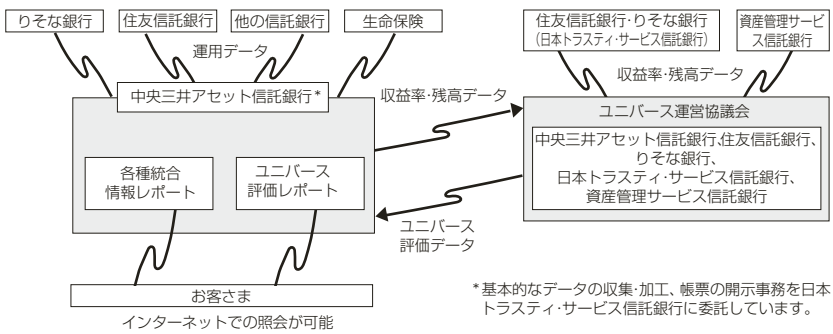
平成13年1月に、マスタートラスト・サービスの中でも特に顧客からのニーズが高かった情報統合サービス(マスター・レコード・キーピング・サービス)を住友信託銀行、大和銀行(現在りそな銀行)、住友生命保険、三井生命保険と共同で開発し、サービスの提供を開始した(図表5-1-3-1)。

マスター・レコード・キーピング・サービスは、インターネットを軸として委託者資産の一元的レポーティングを日々行うもので、パフォーマンス分析、執行コスト分析、リスク測定、コンプライアンス・モニタリングなどの付加機能を持つものであった。

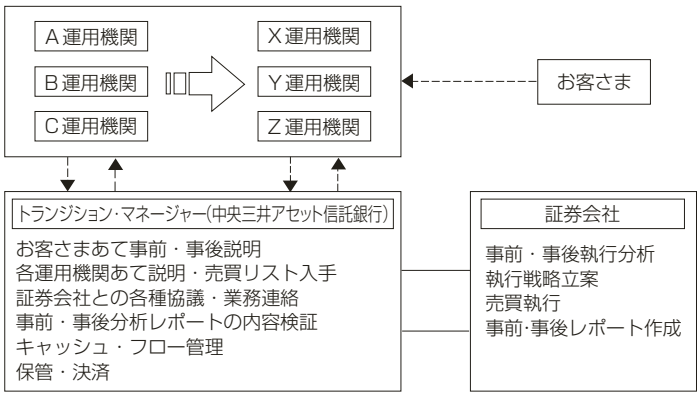
サービスの導入に先立って、平成12年10月に当社にとって初めてインターネットを利用した情報提供システムであるMATRiX(**Ma**ster **Tr**ust **I**nternet System for E**x**pert)による情報提供が開始された。

平成14年8月からは、厚生年金基金や適格退職年金などの年金制度別、

図表5-1-3-1　マスター・レコード・キーピング・サービス概念図



図表5-1-3-2　トランジション・マネジメントサービス概念図



資産規模別など、さまざまな基準の母集団に対する運用成績を相対比較できるユニバース評価制度が開始された。制度導入にあたって、ユニバースの情報データベース構築のため、資産管理サービス信託銀行、住友信託銀行、大和銀信託銀行(現在りそな銀行)、日本トラスティ・サービス信託銀行と共同で「ユニバース運営協議会」が創設された。

平成15年2月からは大和証券SMBC(現在大和証券キャピタルマーケッツ)と提携し、資産移管時のプロセスを一元管理し、最適かつ効率的な移管計画を策定する「トランジション・マネジメントサービス」の提供を開始した(図表5-1-3-2)。

日本トラスティ・サービス信託銀行

平成12(2000)年6月20日に大和銀行と住友信託銀行が有価証券の資産管理業務専門の日本トラスティ・サービス信託銀行を共同設立し、7月に金融再生委員会から「銀行業の営業および信託業務の兼営」の許認可を得た。当社は平成12年7月に日本トラスティ・サービス信託銀行への参画に向けて協議に入ったことを公表し、平成14年1月に出資・参画を正式に決定した。

出資にあたっては三井トラスト・ホールディングス(現在中央三井トラスト・ホールディングス)が日本トラスティ・サービス信託銀行の普通株式10億円の第三者割当増資を引き受けるとともに、大和銀行、住友信託銀行からそれぞれ普通株式80億円の譲渡を受け合計170億円の出資を行うことにより、大和銀行、住友信託銀行、三井トラスト・ホールディングスともに持株比率3分の1の均等出資となった(図表5-1-3-3)。

当グループの参画により日本トラスティ・サービス信託銀行は、110兆円を超える資産の管理を受託するわが国最大級の資産管理業務専門銀行となり、平成22年3月現在では総額約180兆円の資産管理を受託している。

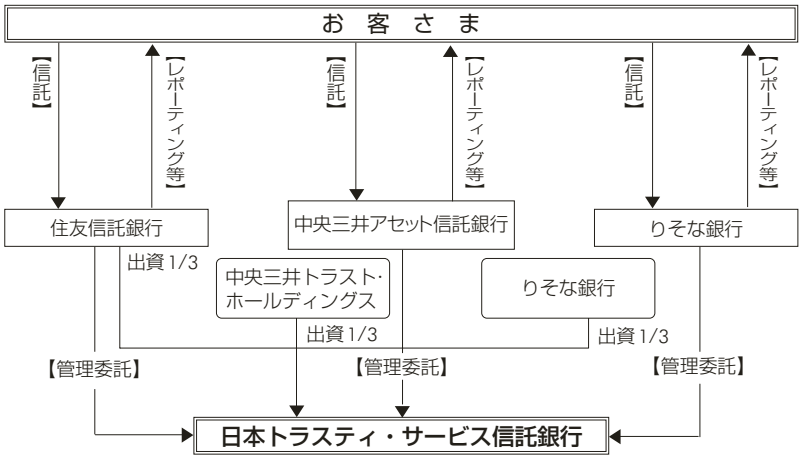
日本トラスティ・サービス信託銀行への出資と信託管理財産の統合決定後、当社、日本トラスティ・サービス信託銀行および中央三井インフォメーションテクノロジー、日本トラスティ情報システム(注11)による共同プロジェクトを組成し、平成14年4月から約1年半をかけて管理財産の移管作

日本トラスティ・サービス信託銀行の概要

商　　号	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社
所 在 地	東京都中央区晴海一丁目8番11号
資 本 金	510億円 りそな銀行　33.33％ 住友信託銀行　33.33％ 三井トラスト・ホールディングス　33.33％
設 立 日	平成12年6月20日
事業内容	資産管理に関わる信託業務および銀行業務 信託財産残高113兆7,750億円　(平成16年3月現在)

注11　日本トラスティ情報システム
同社は平成22年10月に日本トラスティ・サービス信託銀行と合併。

図表5-1-3-3　日本トラスティ・サービス信託銀行概念図



業が進められた。

移管作業は3段階に分けて行われ、第1ステップは平成14年から15年にかけての年末年始で指定単関連の資産約9兆円（指定単・特金：73ファンド、9兆942億円、確定拠出年金：11ファンド、254億円）を移管、第2ステップは平成15年7月に年金関連の資産約14兆円（5,208ファンド、14兆3,066億円）を移管、最後の第3ステップは平成15年9月に投資信託関連の資産約8兆円（648ファンド、7兆8,252億円）を移管するという、総額30兆円を超える巨額な財産と資産管理業務機能を全面移転する、かつて経験したことのない巨大プロジェクトであった。財産移管完了後は、資産管理サービス部を中心として200名以上の役職員が日本トラスティ・サービス信託銀行へ移籍・出向し、業務にあたることになった。平成16年3月末の同社の職員数は約500名に達し、そのうち約350名が、りそな信託銀行（現在りそな銀行）、住友信託銀行、三井アセット信託銀行（現在中央三井アセット信託銀行）からの出向者であった。

リスク管理体制の強化

当社は旧行時代から資産管理の正確性を担保し、透明性を確保することを重視しており、平成11（1999）年2月には中央信託が外国証券管理業務・投資信託事務受託業務・常任代理人業務の3業務において、国際規格であるISO9002[注12]の認証を取得した。外国証券管理業務・投資信託事務受託業務においてのISO9002取得は邦銀としては初めてであった。平成12年9月には中央三井信託銀行としてもISO9002の認証を取得した。

受託資産管理の信頼性・透明性を確保するために、日本トラスティ・サービス信託銀行において米国監査基準である「SAS70」[注13]に準拠した外部監査証明を受け、内部統制が有効に運用されている旨の報告書を受領している。

三井アセット信託銀行（現在中央三井アセット信託銀行）では日本トラステ

注12　ISO9002
国際標準化機構が認定する国際規格で、一定の品質を安定的に供給する「システム」に対する規格。

注13　SAS70（米国監査基準70号）監査
米国公認会計士協会監査準則に準拠した監査で、受託業務に関する内部統制状況の妥当性・有効性について、独立監査法人による検証・公証を目的とする。

ィ・サービス信託銀行の業務遂行状況をモニタリングする体制を整備しており、当該モニタリングの実施状況について、「SAS70」に準拠した外部監査証明を取得した。

4. 運用ビジネスの新展開

投資顧問業への参入

規制緩和、顧客ニーズの多様化などに対応するために、従来からのアクティブ運用、パッシブ運用の充実に加えて、新たな業務や新たな商品ラインアップの拡充が必要となってきた。

平成16(2004)年4月の「投資顧問業法」の改正を受けて、信託銀行に対して投資助言業務への参入が認められたことから、当社は同年5月から投資助言業務を開始した。また、8月には投資一任業務の認可を取得し、9月から投資一任業務へも参入した。

投資助言業務とは、株式、債券、投資信託などをはじめとする金融商品に対する投資判断に際して、報酬を得て専門的な立場から投資家に助言を行うもので、この場合の投資判断は、株式、債券、投資信託などの種類、銘柄、数量、価格、売買時期などとなる。投資一任業務とは、投資運用業者が顧客と投資一任契約を結び、顧客の投資判断の全部または一部と売買・発注などの投資に必要な権限を委任される業務のことで、投資一任業務では、どの有価証券で顧客の資産を運用するかという投資判断と実際の売買・発注までを投資運用業者が行うことになる。

新業務への取り組みにあたって、運用企画部内に投資顧問業務グループが設置され、投資助言・投資一任業務に関する事務体制・業務フローの整備、システムインフラの整備が進められた。最初に着手したのはリテール・確定拠出年金・金融法人などに対して成長が期待されていた投資信託の運用に関しての投資助言業務で、当グループの投資信託委託会社である中央三井アセットマネジメントとの連携強化に注力した。

投資助言業務参入後、中央三井アセットマネジメントとの投資助言契約に基づく最初の商品として平成16年8月に「中央三井Jリートファンド」が発売された。その後、12月に「中央三井高金利ソブリンオープン」、平成17年2月に「物価連動債組入世界債券ファンド」(愛称「花かご」)、6月に「日本株配当オープン」(愛称「四季の実り」)などの商品が相次いで組成され、三井アセット信託銀行(現在中央三井アセット信託銀行)の投資顧問業務を活用して、中央三井アセットマネジメントの商品ラインアップの拡充を図るといった、当グループ一体となった取り組みが展開された。



中央三井Jリートファンドパンフレット

投資顧問業務のさらなる拡大のために、当グループ外の運用会社への投資助言、投資一任業務も推進された。その結果、平成17年12月には日興アセットマネジメントが設定・運用する「日本債券グローバル・ラップマ

ザーファンド」から投資一任業務を受任した。投資信託委託会社からの投資一任業務の受任は、信託銀行としては初めてのことであった。

また、国内のみならず海外投資家向けのファンド運用、投資助言業務にも注力した。平成17年11月に中央三井インベストメンツシンガポールを設立し、平成18年2月から同社の海外投資家向けオフショア・ファンドである「日本株式リサーチ・ロング・ショートファンド」に対する投資助言業務を開始した。平成18年5月にはロンドン、ニューヨークで「日本株式リサーチ・ロング・ショートファンド」の海外投資家向けの紹介活動を行うなど、積極的な販売推進が行われた。さらに同年8月には海外投資家向け「日本株式クオンツ・マーケット・ニュートラルファンド」への投資助言業務を開始するなど、国内外で投資顧問業務の基盤拡充に努めた。

オルタナティブ商品の拡大

株価低迷・国内金利の上昇リスクなど、運用環境の悪化から内外株式・債券といった伝統的資産以外の、いわゆるオルタナティブ商品に対する顧客ニーズが高まってきた。

三井アセット信託銀行（現在中央三井アセット信託銀行）では平成14（2002）年12月に中央三井アセットマネジメントと提携して、オルタナティブ商品である「国内株式ロング・ショートファンド」を新設し、個人投資家に加えて、年金基金などへの提供を開始した。平成15年7月には不動産流動化商品の年金基金への提供を始めた。

顧客ニーズの多様化に対応するために、平成15年10月から運用企画部内にプロジェクトチームを立ち上げ、オルタナティブ商品の商品選定などを開始し、平成16年1月にはオルタナティブ運用グループとして独立させた。

オルタナティブ運用グループでは、従来から行っていた株式ロング・ショートファンドの提供に加えて、ファンドオブヘッジファンズの選定やREITなどの不動産関連商品の提供に取り組み、信託受益権や短期資産運用など、非有価証券の運用機能も有していた。

（平成15年3月3日付　日経金融新聞）

平成16年4月には、年金基金に急速に導入が進んでいてマルチストラテジー型のファンドオブヘッジファンズ分野においてトップクラスの企業であるRMFインベストメント・マネジメントのファンドオブヘッジファンズ商品の提供を開始、10月にはMesirowのファンドオブヘッジファンズ、ステート・ストリートのグローバル・ロングショートファンドの提供を開始するなど、徐々に商品ラインアップを拡充させていった。併せて、プライベートエクイティへの取り組みや、コモディティ商品、シンジケート・ローンなど運用商品の多様化も検討された。

（平成16年3月9日付　日経金融新聞）

平成19年10月には、プライベートエクイティファンドとして中央三井キャピタルの「中央三井ファンドオブファンズ第二号投資事業有限責任組合（プライベートエクイティファンド）」並びに「中央三井プライベートエクイティパートナーズ第

図表5-1-4-1　オルタナティブ商品一覧

ファンドオブヘッジファンズ「Mesirow」	Mesirow社が運用する優れたリスク調整後リターンを目指すファンドオブヘッジファンズ ・レバレッジの高い戦略や市場の方向性に賭ける戦略は採用しない保守的なアプローチ ・独自ツールによる定量分析と経験豊富な投資委員会メンバーによる定性リサーチに基づく信頼性の高いマネージャー評価
ファンドオブヘッジファンズ「Man Absolute Return Strategies II Ltd」	マン・インベストメンツが運用する優れたリスク調整後リターンを目指すファンドオブヘッジファンズ ・英国マン・グループ傘下、世界最大級のオルタナティブ運用会社による運用 ・トップダウンとボトムアップアプローチを融合した高度に体系化された運用プロセス
ファンドオブヘッジファンズ「Lyxor」	マネージド・アカウント（リクソー・プラットフォーム）を活用したLyxor社運用のファンドオブヘッジファンズ。戦略・マネージャーの最適配分（分散）により安定リターンを追求し、潜在的リスクを抑制 ・週次でのリバランスが可能なため、市場環境の急変や運用方針の修正、ポートフォリオに内在するリスクの調整等に対して機動的に対応 ・組み入れファンドの資産は分別管理
コモディティ・アクティブ運用「シュローダー」	世界のコモディティ市場の4つの代表的インデックスの平均リターンを上回ることを目指すアクティブ運用 景気動向、コモディティ市場等のリサーチに基づき、リスク局面では現金への逃避により資産の保全を重視
マネージド・フューチャーズ「アビー・キャピタル」	アビー・キャピタル社が運用するマネージド・フューチャーズ戦略特化型のファンドオブヘッジファンズ ・市場で示現する上昇・下落双方のトレンドを収益の源泉とすることで、株式市場に対するヘッジ機能を兼ね備えたパフォーマンス特性 ・マネージド・アカウント活用による高い透明性と流動性（日次での購入・解約が可能）
ロング・ショート	国内株式を主要投資対象とし、買いポジション（ロング）と売りポジション（ショート）を組み合わせることで、日本円短期金利（無担保翌日物コールローン）を上回るリターンを目指す ・リサーチアプローチによるファンドと、クオンツアプローチによるファンドを提供
J-REIT	上場J-REITを投資対象とし、中央三井信託銀行不動産投資顧問部の助言に基づき投資銘柄を選別して、東証REIT指数（配当込み）を上回るリターンを目指す
G-REIT	日本を除く世界の主要上場REITに分散投資を行い、グローバルREITインデックスに連動した収益率を目指す
私募不動産投資ファンド	不動産テナント等から得られる賃料収入等を原資に、安定的かつ高い配当利回りの確保を目指す
プライベートエクイティ	ファンド・オブ・プライベートエクイティファンズ、バイアウト・ファンド、メザニン・ファンド、インフラストラクチャー・ファンドなど顧客ニーズに合わせて、多様な商品を提供

七号投資事業組合（メザニンファンド）」の提供を開始した（図表5-1-4-1）。

オルタナティブ商品は順調に増加を続け、不動産関連ファンド、株式ロング・ショートファンド、ファンドオブヘッジファンズなど1,000億円を超える規模まで拡大した。

オルタナティブ商品へのさらなる取り組み強化のために、平成17年4月に運用企画部内にあったオルタナティブ運用グループを投資商品業務部として独立させた。

投資商品業務部ではJ−REITなどの不動産関連商品や各種信託受益権などの運用、当社が扱う他の運用機関のオルタナティブ商品に関する調査・分析・モニタリング、海外提携先運用機関との連携推進など、当グループ

外運用会社向けの投資一任運用体制の構築と、投資顧問業務機能を活用した収益機会拡大に努めた。

投資信託マーケットにおける多面的な収益力の強化のために、投資信託の販売・組成とともに、投資信託の販路拡大、投資助言契約先・投資信託受託残高の増強にも力が入れられ、中央三井アセット信託銀行のみでなく、中央三井信託銀行、中央三井アセットマネジメントが相互に連携し、当グループ一体となった推進体制がとられた。

当グループの金融法人取引を一元的に管理するリレーションシップマネージャーとして、平成20年10月に中央三井信託銀行に本店金融法人部が設置された。

第2節　年金制度変更とコンサルティング力強化

1. 確定拠出年金制度創設

日本版401k

確定拠出年金とは、毎月一定の拠出額を決めておき、将来受け取ることのできる年金や一時金などの給付額が運用実績に応じて変動するタイプの年金で、厚生年金など既存の確定給付型年金のように将来の給付額が一定水準で確定していない。拠出された掛金は個人ごとに明確に区分され、掛金とその運用収益との合計額をもとに年金給付額が決定される年金制度である。

米国で、企業が提供する確定拠出型の従業員退職給付プランで最も普及しているものが「401kプラン」と呼ばれていることから、その日本版として「日本版401k」と呼ばれることもある。401kとは同年金が米国の内国歳入法401条k項に準拠している税制適格年金であることに由来しており、米国には401k以外にも非営利団体職員向けの税制適格年金「403bプラン」などがある。

厚生年金基金や適格退職年金等の企業年金制度は、給付額が約束されているというメリットがある一方で、中小零細企業や自営業者に十分普及していない、離転職時の年金資産の持ち運びが十分確保されていないために労働移動への対応が困難などの問題点が指摘されていたことから、平成13(2001)年10月に公的年金への上乗せ部分における新たな選択肢として、確定拠出年金制度が導入された。

確定拠出年金には、企業が制度として導入し掛金を拠出する「企業型」と、個人が任意に加入し、個人で掛金を拠出する「個人型」とがある。

確定拠出年金の導入は、平成11年12月の自由民主党税制調査会での平成12年度税制改正大綱の決定により、制度の大枠が見えてきたことから、中央信託、三井信託それぞれにおいて個別取引先への説明や共同説明会の開催など、平成13年10月の導入に向けた取り組みを本格化させてきた。

確定拠出年金の導入が近づく中で、平成12年8月に、確定拠出年金の運営管理、資産管理面での協調・連携のためにジャパン・ペンション・ナビゲーター（J−PEC）の共同設立が発表された。同社はさくら銀行（現在三井住友銀行）、住友海上火災保険（現在三井住友海上火災保険）、住友銀行（現在三井住友銀行）、住友信託銀行、住友生命保険、中央三井信託銀行、三井海上火災保険（現在三井住友海上火災保険）、三井生命保険の8社による合弁会社として設立された。

新会社の業務は、確定拠出年金制度導入におけるコンサルティング、運用商品の選定・提示、年金制度・運用商品に関する情報提供、加入者向け従業員教育、コールセンターやWebサイトによる情報提供などで、資産管理業務に関しては住友信託銀行、中央三井信託銀行がサービスを提供することになった。

平成13年7月から8月にかけて東京、大阪、名古屋、福岡、富山の全国5カ所で、取引先を対象とした「確定拠出年金セミナー」を開催し、延べ約550名もの参加者を迎えることができた。前年の平成12年12月には中央三井信託銀行確定拠出年金研究会が『確定拠出年金ー企業のための制度設計ガイド』（金融財政事情研究会）を刊行した。同書は、一般書に見られるような、制度の仕組みや個人向け投資教育といった切り口ではなく、企業の人事・勤労サイドに必要な制度設計の端緒となるものに焦点を当てたもので、当社の企業向けコンサルティング・サービス力の高さを対外的にアピールするものであった。



『確定拠出年金ー企業のための制度設計ガイド』（金融財政事情研究会）

平成13年10月の「確定拠出年金法」の施行に合わせて、確定拠出年金業務を総括する確定拠出年金部を新設し、確定拠出年金導入に対するシステム面、事務面、営業支援面などにおける業務運営体制の整備を図った。

連合型確定拠出年金

こうした取り組みの結果、平成14（2002）年7月に導入が決定されたトヨタ自動車の確定拠出年金制度において、三井アセット信託銀行（現在中央三井アセット信託銀行）は制度設計および導入コンサルティング、資産管理機関の2部門を受託することができた。

運用商品においては4つの資産インデックス、MMF、2つの定期預金など合計7つの金融商品の中で、国内株式において中央三井アセットマネジメントの「中央三井DC（注14）日本株式インデックスファンドL」が採用された。

さらに、トヨタグループでは各社の確定拠出年金導入に関して、コスト

注14　DC（Defined Contribution Plan）
確定拠出年金の略称、確定給付年金の略称はDB（Defined Benefit Plan）。

（平成14年8月23日付　日本経済新聞）

削減、業務負担の軽減のため、連合型確定拠出年金の導入を検討しており、平成14年12月に三井アセット信託銀行がトヨタグループ連合型確定拠出年金における運営管理業務、資産管理業務、運用商品提供業務を受託した。連合型の確定拠出年金の導入は国内ではトヨタグループが初めてであった。

連合型確定拠出年金導入のメリットは、単独で確定拠出年金を導入すると高コストになりがちな中堅中小企業向けに、グループ企業各社と共同して制度運営を実施することで低コストの実現が可能となった点にあった。また、連合することでスケールメリットが働き、コールセンターサービスや教育システムなどが加わった高品質の運用商品となった。従来の連合型の厚生年金基金では、給付・受給権など参加企業が共通の制度設計を受け入れることになっていたが、連合型確定拠出年金では参加企業ごとに独自の制度設計が可能となったことなどから、トヨタグループ企業から多くの受託を受けることができた。

当社が先行開発した連合型確定拠出年金のスキームは、グループ全体での財務・人事面での効率的管理を目指す企業のニーズに合致したことから、その後も富士写真フイルム（現在富士フイルム）グループや名古屋鉄道グループなどの受託につながった。

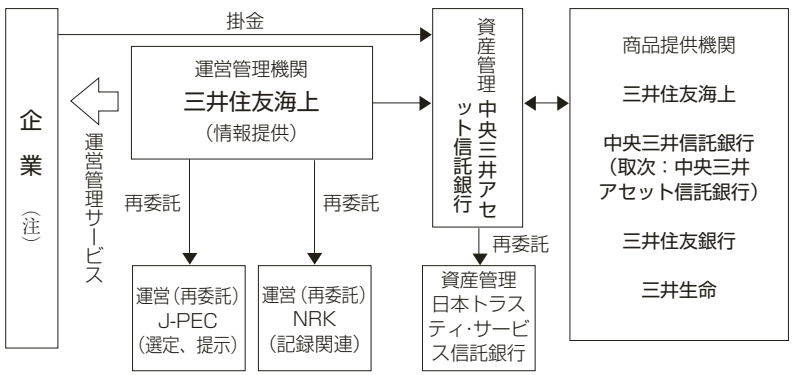
総合型確定拠出年金

確定拠出年金が大企業を中心に普及していく一方で、平成24（2012）年の税制適格退職年金（適格退職年金、適年）の廃止に向けて、中堅・中小企業においても確定拠出年金制度へのニーズが高まっていった。

こうした中で、三井住友海上火災保険、中央三井アセット信託銀行、三井住友銀行、三井生命保険の三井グループ金融4社は、中堅・中小企業向けに、新たな総合型確定拠出年金として「三井住友海上カルテット総合型DCプラン」を創設した。

この商品は、共通の確定拠出年金規約の下で、SMBCコンサルティングが規約上の代表事業主となり、複数の企業が追加企業として随時参加でき、

図表5-2-1-1　総合型DCプラン全体像



注：SMBCコンサルティングが規約上の代表事業主となる。

1つの規約で複数の企業が加入できるために、単独での制度導入に比べてコストが大幅に軽減されるメリットがあり、平成20年10月から受け入れが開始された。

参加各社の役割は、運営管理機関が三井住友海上火災保険、ジャパン・ペンション・ナビゲーター(J−PEC)、日本レコード・キーピング・ネットワーク(NRK)、資産管理機関が中央三井アセット信託銀行、日本トラスティ・サービス信託銀行、商品提供機関が三井住友海上火災保険、中央三井信託銀行(取次会社：中央三井アセット信託銀行)、三井住友銀行、三井生命保険となった(図表5-2-1-1)。

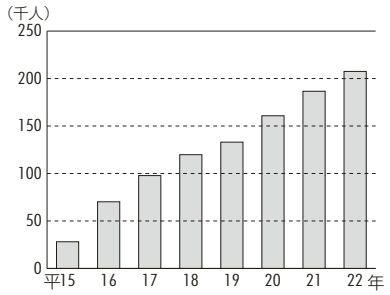
情報発信機能の強化

確定拠出年金制度は、加入者(従業員)個々人の選択において資産運用を行う制度であるために、投資になじみの薄い加入者に対して投資の重要性を理解してもらうことが必要となる。確定拠出年金制度の実施事業主である企業は投資教育の体制整備が求められるが、「貯蓄から投資へ」の流れが進展する中で、自己責任による資産運用、ライフプラン形成の重要性を、個々の従業員に意識させる契機として前向きにとらえる企業も増えてきており、こうした企業サイドのニーズに応えるべく、研修、Web サービス、e−ラーニングツールなどのさまざまなメニューを用意し、加入者にわかりやすい投資教育サービスを展開している。

当社では平成14(2002)年4月にDCコールセンターを開設し、確定拠出年金に対する個別企業ごとの制度や運用商品、諸手続きに関する質問への対応や当社の教育ツールの紹介など加入者に対するサポート体制の充実に注力してきた。確定拠出年金制度加入者に、現在の資産状況を詳細に知ってもらうため、平成19年11月から加入者の記録を管理している日本インベスター・ソリューション・アンド・テクノロジー(JIS＆T)のインターネットサービスを利用して、加入者が投資している商品別損益状況、資産全体の利回り情報が照会できるサービスを開始した。目標利回りと実際の利回りとの比較、商品ごとの運用成績などの確認もでき、資産配分見直しなどへの利用が可能となっている。平成22年3月にはWebサービスを刷新し、年金資産残高や利回りの表示に加えて、実際の年金資産運用残高を取り込んだ資産運用のシミュレーションが可能となるなど、利便性の向上に取り組んだ。

中央三井アセット信託銀行における確定拠出年金運営管理機関等の加入者数は、平成22年3月末で20万人を超え、平成24年3月の適格退職年金廃止に伴う制度移行コンサルティングの効果などから順調な増加が続いている(図表5-2-1-2)。

図表5-2-1-2 確定拠出年金運営管理機関等の加入者数



注：各年3月末値

2. 適年廃止、代行返上

確定給付企業年金法施行

確定給付型の企業年金については、受給権保護等を図る観点から、労使の自主性を尊重しつつ、統一的な枠組みの下に必要な制度整備が行われた。これにより公的年金を土台としつつ、確定拠出年金と相まって、国民の自助努力を支援する仕組みが整備され、企業年金の新たな枠組みが創設された。

平成14(2002)年4月の「確定給付企業年金法」施行に伴い、企業年金には従来の適格退職年金、厚生年金基金に加えて、新たに規約型確定給付企業年金、基金型確定給付企業年金[注15]の2つの制度が創設された(図表5-2-2-1)。両制度においては、受給権保護の観点から、積み立て水準の確保が厳格化される一方で、キャッシュバランスプランの導入が認められるなど、企業にとっての選択肢が増加した。

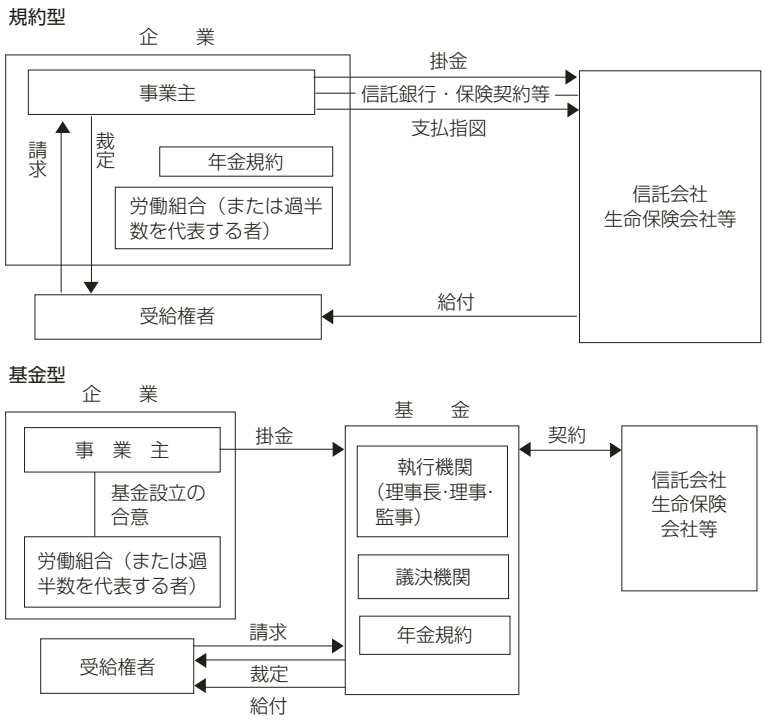
キャッシュバランスプランとは、確定給付型の年金と確定拠出型の年金の中間的な性格を持った制度で、確定給付型の特徴である給付保証性を維持しつつ、確定拠出型の特徴である個人ごとの仮想勘定を設定して元利合計額を管理するものである。

給付額は加入から退職までの期間、規約に定められた持分付与額、指標利率(国債利回りなど)に基づく利息付与額を累計し、退職時に累計額を年金・一時金として給付する仕組みである。

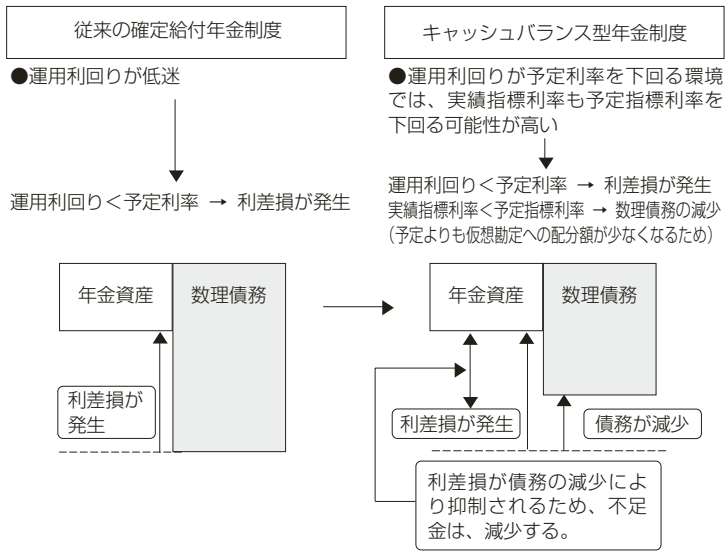
年金資産は確定拠出年金と異なり、事業主等が一括して運用する。毎年

注15　規約型確定給付企業年金
　　基金型確定給付企業年金
　規約型企業年金とは労使合意の年金規約に基づく社外積立で、基金型企業年金とは代行部分のない確定給付企業年金のことである。

図表5-2-2-1　確定給付年金イメージ



図表5-2-2-2　キャッシュバランスプランイメージ（利回り低下時）



の配分額は「給与×配分率」や「定額」によって決定され、配分額に付利する指標利率は、毎年変動させることも可能である。

キャッシュバランスプランの導入により、運用利回りが予定利率を下回った場合には従来の確定給付型の年金と同様に利差損が発生するものの、実績指標利回りが予定指標利回りを下回る場合には、数理債務の減少により不足金が減少する可能性がある。また、指標利率に国債の利回りを用いる場合は、退職給付債務の割引率との相関性が高くなり、割引率の変動による退職給付債務および費用の変動を抑制する効果もある(図表5-2-2-2)。

新しい年金制度であるキャッシュバランスプランの制度特性、設計方法、運用プロセス、資産選択のあり方まで幅広く解説した実務的な解説書として『キャッシュバランスプラン入門』(東洋経済新報社、平成14年10月)を受託資産企画部と受託資産運用部の共同執筆で刊行した。同書の最終章ではキャッシュバランスプランの制度運営にあたっては受託機関の役割が重要であるとし、信託銀行による年金制度の資産・負債両面の総合的なコンサルティング機能をアピールする内容となっている。



『キャッシュバランスプラン入門』
（東洋経済新報社）

代行返上への対応

従来、厚生年金基金は国の厚生年金基金の一部を代行していたが、平成15(2003)年9月以降は代行部分を国に返上することが可能となり、代行部分のない確定給付企業年金に変更することが可能となった。

代行返上は2段階で行われ、最初に将来分の代行返上を行い基金と国のデータを突き合わせた後に過去分の返上を行う。将来分の返上が平成14年4月から、過去分の返上は平成15年9月からそれぞれ認可されることになり、過去分の代行返上後、厚生年金基金は規約型か基金型の確定給付企業年金に移行することになった。

過去分の代行返上が開始された時点で、将来分の代行返上の認可を受けた基金は全国で約600基金と基金全体の3分の1を超える件数となっており、平成22年5月末までに880基金が代行返上を行った。

中央三井アセット信託銀行においても平成15年9月から当社総幹事の基金の多くが過去資産分の返上を開始することが見込まれていたことから、総合企画部・年金信託部共同で代行返上プロジェクトチームを設置し、国への被保険者記録および最低責任準備金の返還、新年金制度への移行作業に伴う数理計算、規約・契約書作成などの膨大な作業に対応した。

システム面では、中央信託システム・三井信託システムの2つのシステムで運営されていた適格退職年金システムの統合を目的として、平成11年12月から開発した「新企業年金管理システム」が平成14年8月にカットオーバーした。

新システムは、貢献度重視型退職金制度(注16)など多様化する退職金制度への対応や、適格退職年金制度約1,600契約の管理を行うなど、加入者管理から年金給付事務までの事務処理を大幅に効率化するものであった。

また、平成14年4月の「確定給付企業年金法」施行により創設された規約型企業年金制度、基金型企業年金制度の管理システムとして、平成16年3月に「新年金管理システム」が稼動した。

同システムでは、新制度により増加が見込まれたキャッシュバランスプランへの対応を行うとともに、インターネットを通じた外部接続機能により、加入者データなどの大量データの一括処理・一括抽出や従来、紙ベースで郵送していた資料を電子帳票として、委託者のパソコンから閲覧・印刷が可能となるなど、大幅なペーパーレス化、文書保存スペースの縮小を図った。

適格退職年金の廃止

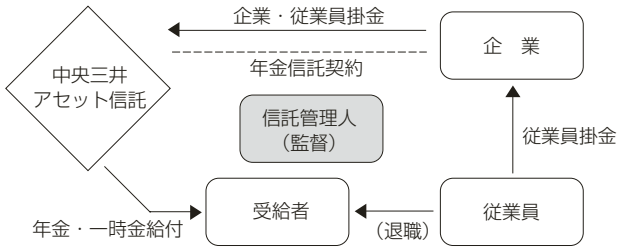
適格退職年金制度は、退職金負担の平準化、雇用の安定、労務管理の円滑化を図るなどの目的から社外に資金を準備していた企業に対し、その拠出された掛金あるいは年金資産の運用に関し税制上の取り扱いを明確にするという観点から、昭和37(1962)年4月に「法人税法」と「所得税法」の一部改正により創設され、企業年金の中核をなす制度として発展してきた。

適格退職年金とは、企業が受託機関(信託会社・生命保険会社・全国共済農業協同組合連合会・金融商品取引業者)との間で締結する年金契約(年金信託契約・年金保険契約など)により実施する社外積立の企業年金で、税法に定める14の適格要件を満たしたものとして国税庁長官の承認を受けた契約である。

適格退職年金制度においては、企業は受託機関に対して、掛金の拠出および年金受給者等に対する給付の支払い指図のほか、年金等の裁定を行う。一方、受託機関は、企業から拠出された掛金・保険料を年金資産として管理および運用するほか、指図に従って年金受給者等への給付を行う。投資一任契約に関わる金融商品取引業者は、資産運用のみを行い、その運用し

注16　貢献度重視型退職金制度
既存の退職金制度は基本給と勤続年数との連動が一般的であったが、会社への貢献度を退職金に反映するために、在職中の会社への貢献度をポイントなどにより加味して退職金額を算出する制度。

図表5-2-2-3　適格退職年金の仕組み



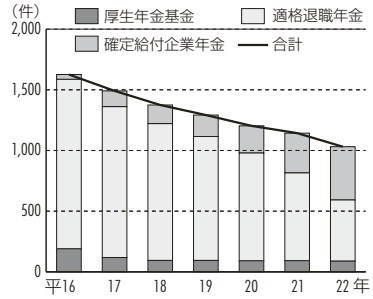
ている年金資産は信託会社が管理する(図表5-2-2-3)。

「確定給付企業年金法」の成立に伴い、適格退職年金は原則的に平成14年4月1日以降の新規契約ができなくなり、既存の契約は平成24年3月末までに確定給付企業年金など他の制度へ移行しなければならなくなった。

適格退職年金廃止までは10年間の経過期間が設けられたが、1,500件以上の適格退職年金を受託していた当社においては、期限内での円滑な移行作業の推進のために、年金コンサルティング部による営業支援や中央三井信託銀行、年金管理事務を委託している中央三井ビジネスとも提携し、顧客宛に期限までに移行(あるいは廃止)できない場合の税務上のリスクに対する説明や移行スケジュール管理の徹底などを通じて、確定給付企業年金、確定拠出年金などへの移行作業に取り組んでいる。

代行返上、適格退職年金廃止などの制度変更による年金基金の減少が続いており、平成22年3月末時点で、当社が総幹事受託機関として年金制度管理を受託している件数は1,031件(確定給付企業年金439件、厚生年金基金88件、適格退職年金504件)となっている(図表5-2-2-4)。

図表5-2-2-4　年金制度管理受託件数



注：各年3月末値

3. 年金コンサルティング力の向上

退職給付制度コンサルティング

当社は、企業年金制度の導入から資産の運用・制度の管理に至るまでの総合的なコンサルティングサービスを行っている。特に財政面では、年金数理人をはじめ、充実した専門スタッフを擁し、的確かつ高度なコンサルテーションを行っており、常に時代を先取りしたサービスの提供に努めてきた。

平成12(2000)年度からの新企業会計基準の導入に伴い、年間1,000社近くの退職給付債務の計算や米国会計基準である「FAS87」による計算業務についても、国内で最初に提供するなど、常に業界のパイオニアとして最先端のサービスを提供してきた。

新企業会計基準の導入や平成13年10月の「確定拠出年金法」施行、平成14年4月の「確定給付企業年金法」施行など、年金制度・会計制度の変更によって退職給付制度見直しの動きが本格化する中、顧客の専門的なコンサルティングへのニーズが高まり、当社は顧客の良きパートナーとして、

より的確かつ迅速な情報提供をはじめ、各顧客のニーズに合った財政コンサルティング、新企業会計基準に基づく退職給付債務計算等の幅広いコンサルティング・サービスに注力してきた。

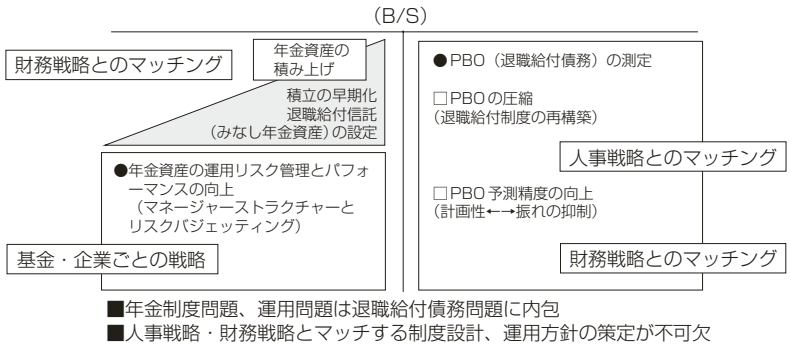
退職給付会計[注17]の導入により、企業年金や退職一時金といった退職給付制度に関わる開示が義務付けられ、積立不足については退職給付引当金として貸借対照表に計上しなくてはならなくなった。このため、退職給付制度は各企業にとって経営課題としてそのリスク管理が注目され、以降は、厚生年金基金の代行返上や確定拠出年金への移行など、企業の年金財政健全化の動きが加速した。

退職給付制度のリスク管理においては、退職給付債務、退職給付制度設計、資産運用など、多様かつ困難な課題すべてに取り組む必要があることから、当社では企業年金の、制度導入から制度管理、資産運用・管理、退職給付債務計算、年金ALM分析に至るまで、退職給付制度に関わるさまざまな課題に対応してきた。

年金ALMとは、年金資産と負債を総合的に管理するリスクマネジメント手法で、政策アセットミクス(資産配分計画)など年金基金の運営方針を策定する上での有用なツールである。当社では、信託銀行の強みを活かした年金財政・退職給付会計に関する詳細な負債分析と豊富な経験・ノウハウに基づいて、質の高いサービスの提供に努めている(図表5-2-3-1)。

注17　退職給付会計
　退職給付の支給方法や退職給付の積立方法の違いに関係なく、一定期間の労働対価等の事由に基づき、企業が将来負担すべき退職給付額のうち、期末までに発生している部分を退職給付に関する債務として財務諸表に計上するもの。

図表5-2-3-1　退職給付制度全体のコントロール



年金リサーチセンターの創設

年金に関する法令・制度の変革の流れが続く中で、これまで以上に的確かつ迅速に顧客ニーズに応える情報提供機能、コンサルティング能力が要求されるようになってきたことから、こうしたニーズに応えるために平成15(2003)年10月に年金リサーチセンターとコンサルティング部(現在年金コンサルティング部)を新設した。

年金リサーチセンターはこれまで培ってきた年金業務に関わるコンサルティングノウハウや運用業務・リスク管理の専門的・実務的ノウハウを活用して、広く有益な情報を発信していくことを目的とした。そのために、

年金制度を中心とする制度や運用に対する専門的知見の高いメンバー約10名により、年金財政・制度・資産運用・退職給付制度・企業の財務会計等に関する情報提供を、著作活動やメールマガジンを通じて行っており、中央三井アセット信託銀行ホームページ上にも会員専用のページを開設し、タイムリーな情報発信を行っている。

併せて、退職給付制度全般に関わるコンサルティングサービス充実のために、退職給付制度のみならず、年金ALM、マスター・レコード・キーピング・サービス、トランジション・マネジメント業務の機能を取り込んだ専門部署として、従来の年金業務部コンサルティンググループをコンサルティング部として新設し、人員も従来から大幅に拡充した。

（平成15年10月6日付　日経金融新聞）

コンプライアンス態勢の整備

年金制度の改革への対応に加えて、さまざまな法律改正への適切な対応が求められるようになってきた。平成15（2003）年5月に成立、平成17年4月に施行された「個人情報保護法」（個人情報の保護に関する法律）に関しては、年金業務という大量の個人情報を保有する業務の責任を自覚し、情報管理ルールの遵守・徹底、伝送データの暗号化などに取り組み、平成18年4月には全国銀行・信託銀行としては初めて、日本情報処理開発協会（JIPDEC）からプライバシーマーク付与認定を受けた。

また、企業の「米国企業改革法」（米国SOX 法）などへの対応を支援するため、平成18年12月に年金業務・受託資産運用業務において、外部の独立監査人による「SAS70」に基づく検証を受け、検証対象期間において内部統制が有効に運用されている旨の報告書（SAS70 レポート）を邦銀信託銀行としては初めて受領した。

米国上場企業に対し平成18年7月以降決算分から適用されている米国SOX 法では、経営者が内部統制に責任を持つことを要請されており、その内部統制の範囲にはアウトソース先も含まれた。このため、米国上場企業において年金制度におけるアウトソース先である信託銀行の内部統制状況を把握する必要性が生じ、また、いわゆる日本版SOX 法（金融商品取引法等）への対応としても、平成21年3月期以降、上場企業は内部統制の構築について投資家へ開示することが必要となった。

このような背景を踏まえ、中央三井アセット信託銀行では、企業年金を受託している企業のニーズに応え、SAS70レポートの取得を目指した。SAS70レポート取得により、企業が、委託業務において当社に高度な内部統制が働いていることの確認が可能となり、米国SOX 法対応への活用が可能となった。

第6章
効率運営と人材活用

第1節　業務の集約化・集中化・効率化

1. 効率運営に向けた業務の集約化

平成12(2000)年4月の中央三井信託銀行発足後は、全業務分野において業務・拠点の集約化が行われた。これら集約化は、人員の集約と組織のスリム化を通じて、運営の効率化を指向することはもちろん、新規業務に対する規制緩和や新たな会計基準の導入をはじめとする、さまざまな社会・経済ルールの変化に伴う顧客ニーズの高度化・多様化に対応することを目的とするものでもあった。

ここでは、経営資源の「選択と集中」の原則に則り行われた各業務の集約化について、店舗統廃合との関連にも触れつつ振り返る。

不動産業務の集約化

不動産業務の集約化は、平成13（2001)年3月期の退職給付会計および時価会計制度の導入を契機とする取引先企業への高度なコンサルティング営業の展開、平成13年度に解禁が予定されていた不動産投資信託(J−REIT)をはじめとする不動産流動化業務への注力等、専担者による取引先へのダイレクト営業を積極的に展開していくために、合併直後の平成12年7月から他の業務に先行して実施された。

首都圏各店は本店へ、中部・関西圏各店は名古屋・大阪支店へ、地方店は各地区主要店舗へ集約する3パターンで集約化が実施された(注1)。地方独立店は、その後効率化の観点からさらに拠点が集約化され、最終的には本部を除く営業店7カ店(札幌、仙台、静岡、名古屋、京都、大阪、福岡)となった。

注1　不動産業務の集約化
合併時の中央信託（本部＋51拠点、147人）と三井信託（本部＋21拠点、132人)の合計279人から、集約化後は本部＋15拠点で209人となった。

年金業務の集約化

年金業務についても、確定給付企業年金・確定拠出年金制度の導入、厚生年金基金の代行返上、適格退職年金の廃止決定などの制度改革が行われていく中で、顧客ニーズも高度化・多様化していった。

中央信託は全店営業を基本としつつ本部が営業店を支援するダブルスタッフ体制とする中で、他業務との兼務営業担当も多く、専門性の強化には

限界があった。一方、三井信託は合併前から営業拠点を絞り込んでおり、専門性の強化が図られてきた反面、与信業務との関連性・地域密着度から営業力の弱さが課題であった。

このため、地域的なまとまり、財産規模、フルライン拠点の配置状況、営業の有効性・効率性なども考慮し、拠点としては、中央店は集約、三井店は拡大となる再配置が行われた。集約後は、東京（年金営業第一部から第四部）、札幌、仙台、水戸、横浜、富山、新潟、静岡、名古屋、岐阜、大阪、広島、高松、福岡の計14拠点に整備された(注2)。

年金業務は、その後の中央三井アセット信託銀行への会社分割・業務分離を経てさらに拠点集約が行われ、最終的には東京（年金営業第一部から第三部）、名古屋、大阪、札幌、仙台、静岡、広島、高松、福岡の9拠点に絞り込まれた。

注2　年金業務の集約化
拠点集約に伴い、人員も180人から165人に削減された。また、札幌、仙台、横浜の各地区については、店舗統廃合計画・事業会社与信の集約計画に合わせて再編されることとなった。

非営利法人・金融法人業務の集約化

非営利法人・金融法人業務の集約化は、ペイオフ解禁を前に、中央三井信託銀行の資金調達環境や主要顧客の運用方針などの変化に応じて順次進められた。

平成13（2001）年上期から平成15年下期までは、他業務と同様に業務運営の効率化と顧客ニーズの高度化に対応するために拠点の集約化が進められ、平成13年3月末の44拠点から16年3月末に16拠点にまで絞り込まれた。

平成18年度から20年度上期までは、ペイオフ解禁後の資金調達環境の変化や、共済組合を中心とした主要顧客の運用方針の変化（上部団体への運用資金集約化の流れ）などを背景に、千葉、横浜駅西口、静岡、金沢、京都、神戸、高松、広島、鳥取、大分の10拠点を集約化し、最終的に本店法人営業部を含む6拠点（名古屋、大阪、福岡、札幌、仙台）にまで集約された(注3)。

注3　非営利法人・金融法人業務の集約化
非営利法人・金融法人関連業務の人員規模は、平成13年3月末：44拠点・125人から、16年3月末：16拠点・62人、20年9月末：6拠点・43人と時間をかけて絞り込まれた。

事業会社与信業務の集約化

事業会社与信業務の集約化は、店舗統廃合と並行して次のようなスケジュールで行われた（図表6-1-1-1）。

第1次集約は、主として首都圏の個人特化店やサテライト店化する旧拓銀店(注4)を中心に、効率的な営業体制を構築するため、業務フルライン店

注4　事業会社与信業務の集約化
合併当時は中央信託の店舗を既存店、旧拓銀の店舗を指定店と呼んでいた。以下本項においては中央店、三井店、旧拓銀店と表記を統一することとする（店舗統廃合の詳細は第2章第1節3「店舗統廃合」参照）。

図表6-1-1-1　店舗統廃合と事業会社集約化のスケジュール

時　期	主な店舗統廃合スケジュール	事業会社集約スケジュール
平成12年下期		第1次集約 （旧拓銀店中心） 平成13年1月～7月
13年上期	中央店→三井店 （個別店ごとの統合） 平成13年5月～11月	
13年下期	中央店→三井店 （中央店システムの新勘定系システムへの統合） 平成14年1月	第2次集約 （地方独立店） 平成14年2月～
14年上期	旧拓銀店→三井店 （旧拓銀システムの新勘定系システムへの統合） 平成14年5月	第2次集約 （都内店・近郊店） 平成14年5月～

舗に集約するものであった。

第1次集約については、計画策定時点で勘定系システムが未統合であること、新銀行としての顧客基盤を維持しつつ円滑に集約を進める必要性があること、集約店側の受け入れ体制や融資担当者の人員再配置なども考慮し、平成13(2001)年1月から7月までの間に52カ店の集約が進められた。

第1次集約が旧拓銀店を中心に、主に首都圏の店舗を対象とした集約であったのに対し、第2次集約は平成13年9月に第2次店舗網見直し策の一環として計画され、地方独立店(18拠点)と都内および近郊店(9拠点)を対象に、実施されることとなった。

地方独立店については、年金信託や証券代行など役務取引業務に対する営業フォロー体制も含めて検討が行われ、中央店・三井店間のシステム統合後の平成14年2月から3月にかけて集中的に実施された。

〈地方独立店の被集約店　18拠店〉

福島、水戸、宇都宮、前橋、新潟、富山、福井、沼津、豊橋、岐阜、四日市、岡山、鳥取、北九州、佐賀、熊本、〔浜松・大分〕

(浜松、大分は当初対象としたが、他業務との関連等から最終的な集約は見合わせた)

都内および近郊店については、第1次集約時の拠点のさらなる集約が含まれていたことから、取引先への影響を十分考慮しつつ行うこととし、平成14年5月の旧拓銀システムの統合後の平成14年度上期から下期にかけて実施された。

〈都内・近郊店の被集約店　9拠点〉

上野、浦和、蒲田、川崎、吉祥寺、立川、八王子、町田、所沢

これらの集約後、平成15年3月末時点では事業会社取引拠点は次のような状況となった(図表6-1-1-2)。

図表6-1-1-2　集約化後の事業会社取引拠点の状況

	都内	他首都圏	関西圏	名古屋圏	他地方	計
拠点数	5	3	3	1	9	21
内訳	本店営業部 新橋 渋谷 新宿西口 池袋	横浜駅西口 大宮 千葉	京都 大阪 神戸	名古屋	札幌 仙台 静岡 金沢 広島 高松 福岡 浜松 大分	

個人ローン業務における拠点運営の見直し

個人ローン業務については、営業推進と債権管理の効率化の両面から、拠点の見直しと同時に外部環境の変化に対応する形で集約化が図られた。

具体的には、他行との競合状況や案件獲得の効率性に加えて、人員配置規

模などを考慮して、地方独立店を中心に、目標の非設置化やエリア運営(注5)への移行を行った。また、体制の整備により営業基盤の拡大が見込める地域については、逆にローン課を設置して営業体制の強化を図った。また新築マンション案件の獲得強化を目的に、効率的な営業・処理を行うための専門部署として本店営業第一部・横浜駅西口支店に首都圏の新築分譲マンション案件担当課が設置され、人員の集約を図った(図表6-1-1-3、債権管理業務の集約については、第4章第2節「個人ローンの拡販に向けて」参照)。

注5　エリア運営
既存の店舗配置をベースに、商圏や交通アクセス等を考慮し、主として個人取引業務の観点で既存の店舗をエリア別にグルーピングし、同一エリア内店舗の一体運営を行うこと。

図表6-1-1-3　個人ローン拠点整備の状況

時期	マーケットへの対応 (ローン課新設・廃止)	業務の効率化 (目標非設置化またはエリア運営)	管理案件集約 (ローン管理センター設置)
平成16年上期		(目標非設置) 福井、富山 (エリア運営) 中野、一宮、八千代	
16年下期			本店営業第一部、 新宿西口、浦和、千葉、 横浜駅西口、名古屋、 大阪
17年下期	豊橋、阿倍野、岡山		
18年上期	宇都宮、北九州、 本店営業第一部(注) 横浜駅西口(注) △新橋支店(ローン課廃止)	(目標非設置) 鳥取、金沢、岐阜、 四日市 (エリア運営) 杉戸、大津、岐阜、 八王子、荻窪、石神井、 川崎、池田	
19年下期	仙台、沼津、静岡、 広島		(エリア運営) 富山、福井
20年上期			(管理案件集約化) 福岡
22年上期		(エリア運営) 四日市	

注：首都圏の新築分譲マンション担当課新設

2. アウトソーシングの積極展開

前項では営業面での拠点の集約化を見たが、次にこの10年間で効率的な業務運営に向けて実施した各種のアウトソーシングについて、業務改革プロジェクトにおける取り組みも含めて振り返る(証券代行業務全般および資産管理業務全般(日本トラスティ・サービス信託銀行への資産移管)におけるアウトソーシングについては、第4章第6節「証券代行業務の共同事業化とコンサルティング力強化」および第5章第1節「運用力強化と共同事業化」参照)。

個人ローン関連事務のアウトソーシング

個人ローン関連事務のアウトソーシングは、契約書関係の集中保管から始まった。合併前の三井信託において検討されていた案を発展させ、①新

会社を設立し業務を移管すること、②個人ローンに限定せず事業会社融資分も含むこと、③現物確認にとどまらず、内容チェックも行うことなどを骨子として実施案が固まり、実施に伴う各種リスク評価を経た上で、平成13(2001)年3月に中央三井ローンビジネスが設立され、業務を開始した。

契約書等の集中保管は、『債権書類保管事務マニュアル』の制定、システム導入を受けて平成13年3月から順次進められた。平成14年3月までには20拠点で集中化が完了し、最終的には平成16年3月に、全店の個人ローン関係の書類(約21万件)の現物照合を終えて集中保管が完了した。

平成14年10月からは業務改革プロジェクトの一環として、個人ローン業務における営業店事務負担の軽減を図るために、次の施策が打ち出された。

①スコアリングシステムの導入、②担保物件の評価と貸出条件チェックリスト作成、③担保実査のセンター集中化、④住宅ローン固定期限到来時の顧客宛コールのセンター化、⑤初期延滞管理業務のセンター集中化、⑥打鍵事務の集中化。

①と②については、中央三井信用保証でのシステム対応および同社へのアウトソーシングが実施された。また③～⑤については平成15年3月から7月にかけて中央三井ローンビジネスへのアウトソーシングが実施された。

業務改革プロジェクトの主要施策でもある⑥の打鍵事務の集中化については、処理件数の多い業務でもあり、大きな集中化効果が見込める反面、システム投資も伴うことから、段階を経て進められた。

まず貸出業務新約・申請と固定金利再設定の2つのオペレーションについては、パイロット試行を経て16年3月から全店展開が始まった。次に繰上返済などのオペレーションについては、同じく16年7月から全店展開が始まった(注6)。

打鍵事務の集中化が軌道に乗った平成17年度からは、次のステップとして繰上返済(平成17年5月)、固定金利切替手続き(平成17年7月)について受付事務の集中化が始まった。

特に繰上返済事務については、平成18年度から中央三井ローンビジネスへの電話取次範囲の拡大と書類作成事務の実施についてのパイロット試行を経て、19年8月から全店展開が開始され、営業店事務負担の軽減に寄与した。

中央三井ローンビジネスの概要

商　　号	中央三井ローンビジネス株式会社
所 在 地	東京都中央区東日本橋三丁目3番8号
資 本 金	1億円 中央三井信託銀行　100％
設 立 日	平成13年3月13日
委託業務	初期延滞管理業務、団体信用生命保険事務

(平成13年4月現在)

注6　事務の集中化率

繰上返済等の集中化が全店展開された平成16年7月には、センター処理は繰上返済+完済処理で月次600件もの事務が集中化された。また16年上期のセンター集中化率は、実行登録が全店平均79％、一部繰上返済が全店平均61％であったものが、22年3月末現在では、実行登録同99％、一部繰上返済同85％にまで向上した。

営業店受信関連事務のセンター集中化と中央三井ビジネス

営業店事務の事務センターへの集中化(センター処理化)は、預金信託取引に関わる事務、為替、手形交換などの業務で、業務改革プロジェクト以前から行われていた。合併以後、店舗統廃合による拠点集約と人員削減、および営業事務課の人員構成における契約嘱託・派遣社員へのシフトを拡大していくために、営業店事務の一層の集中化・効率化を進める必要があった。業務改革プロジェクトでは、営業店事務量の抜本的削減を目指して事

務負荷が高く、集中化効果が大きい事務の中央三井ビジネスへの集中化が実施された(図表6-1-2-1)。

図表6-1-2-1　この時期に集中化された主な業務

対象業務	集中化事務の概要	実施時期等
口座振替指定依頼	登録打鍵依頼時の事前作業までセンター処理対象を拡大	平成14年 12月
定期満期処理集中着信	全店分の満期手続書をセンターに集中	15年　1月
外訪預かり物期日管理	未手続き品の期日管理をセンターで実施	15年　2月
税務調査回答	調査だけでなく、回答書作成・発送までの一貫処理へ	15年　3月
本人確認書集中保管	本人確認法施行に伴い新設される本人確認書の管理・保管をセンターに集中	15年　4月
紛失	営業店一次受付後の書類確認・整備、顧客対応、打鍵事務	15年　4月
相続	営業店一次受付後の書類確認・整備、顧客対応、打鍵事務および相続財産評価額計算書発行事務	15年　4月
投資信託	投信端末異動・登録打鍵事務（付随する資金照会事務）	15年　4月

特に、相続・紛失・投資信託事務については、営業店事務の中で集中化ができていない大きな分野であったことから、平成15(2003)年1月に目黒に事務センターを開設し、パイロット試行を経て、順次全店に拡大していった。

これらの集中化による営業店の負担軽減効果は大きく、業務改革プロジェクトのスタート時に営業店事務に従事する人員規模約2,130人(職員と契約嘱託・派遣社員の合計)に対して、プロジェクト終了時の平成16年3月末時点では人員規模は約1,740人にまで削減され(減少率約18%)、事務効率化の面では大きな成果を得た。

相続・紛失事務については、業務改革プロジェクト以降もレベルアップが図られ、平成21年下期には顧客からの電話による受付事務のセンター集中化が実施された。

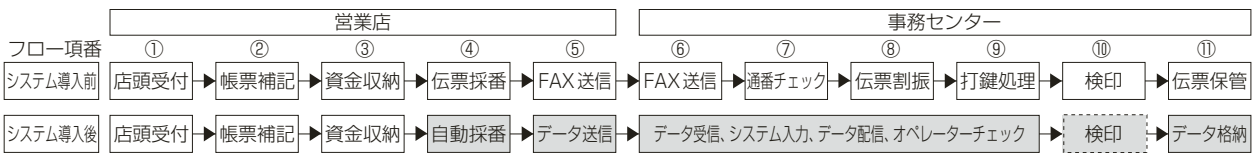
また、為替および投資信託事務については、事務センターや営業店の業務効率化を図るだけでなく、FAXの誤送信防止、書類紛失防止、打鍵もれ防止、打鍵相違防止など、さまざまな事務リスクの軽減を図ることを目的としてOCR処理システム(注7)が導入されることとなり、平成20年10月から約1カ月の試行を経て12月から全店に導入された。投資信託事務におけるOCR処理システムのイメージは次の通りである(図表6-1-2-2)。

中央三井ビジネスの概要

商　　号	中央三井ビジネス株式会社
所 在 地	東京都中央区東日本橋三丁目3番8号
資 本 金	4億5,000万円 中央三井信託銀行　100%
設 立 日	平成2年5月24日
統 合 日	平成12年5月1日
事業内容	事務請負・労働者派遣業務
そ の 他	中央スタッフサービスと三井信ビジネスサービスが合併し本社センターほか9事業部600人体制でスタートした。その後平成12年10月に中信事務サービスを統合し、22年3月末現在では本社のほか3事業部(下目黒、芝、信託センター)と大阪支店(江坂)で合計1,598人体制となった。 (平成22年3月現在)

注7　OCR処理システム
OCR処理システムとはOptical Character Reader システムの略称であり、伝票の画像を読み取り、端末へ入力するデータを自動的に作成するシステムである。

図表6-1-2-2　OCR処理システムのイメージ図



年金管理事務のアウトソーシング

年金管理事務のアウトソーシングは、三井アセット信託銀行(現在中央三井アセット信託銀行)が現業本部である年金信託部の事務をアウトソーシングしたケースであり、業務改革プロジェクトに基づく成果の1つである。年金管理事務は、人員の合理化とコストダウンが見込まれかつリスクも限定的と判断されたことから、平成15(2003)年4月から厚生年金基金管理事務(加入者・受給者データ管理、掛金額算出、年金・一時金給付事務)を対象に、中央三井ビジネスに委託されることとなった。適格退職年金管理事務については、平成14年8月にカットオーバーした新企業年金管理システムへのデータ移行に合わせ、平成16年4月から同社に委託された。集中化にあたっては、定型的な事務から先行して委託するとともに、年金実務経験豊富な出向者や退職者などを活用することを通じて、事務水準の維持向上を図るための体制がとられた。

手形交換・現金搬送・社内メール便業務のアウトソーシング

業務改革プロジェクトでは、業務委託費削減の観点からさまざまな業務の当グループ外へのアウトソーシングの検討も行われ、その中で手形交換業務等の三井住友銀行グループへの委託が進められた。三井住友銀行の子会社であるSMBCデリバリーサービス(注8)は現金搬送・社内メールにおいてすでに他の金融機関からの受託実績が豊富であったため、以下の概要でアウトソーシングが進められることとなった。

①東京・横浜手形交換所の代理交換を三井住友銀行に委託する。

②現金搬送業務等をSMBCデリバリーサービスに委託する。

③社内メール便をSMBCデリバリーサービスに委託する。

手形交換業務は、集中手形管理業務を除き東京および横浜手形交換所への手形持出、持帰業務が対象となるが、現金搬送業務は首都圏33店舗が対象となった。また、社内メール便も同様の33店舗の営業店集配便が対象となったが、社内メール便の仕分けは全営業店、本部が対象となった。手形交換業務や現金搬送業務の外部委託には、コスト削減効果だけではなく、資金決済リスク、緊急時の現金供給体制確保、メール便の到着時間など、銀行業務にとって重要な問題を持っているため、事前にさまざまな観点からリスク評価が検討された上で、平成16(2004)年4月から実施された。

管財・庶務業務のアウトソーシング

固定資産管理の集中化・外部化によるグループ経営効率化についても業務改革プロジェクトの中で検討され、平成16(2004)年4月から総務部所管の管財・庶務業務のCMTBファシリティーズへ業務委託が進められた。

管財業務は、一級建築士など専門性の高い人材が従事する業務であり、同社への移管はノウハウ・人材の集約化と、関連性のある庶務業務の一体

注8　SMBCデリバリーサービス
同社は三井住友銀行の100％子会社で、同行の現金授受業務・現金整理、精査業務・メール業務等を受託。

CMTBファシリティーズの概要

商　　号	CMTBファシリティーズ株式会社
所 在 地	東京都港区芝三丁目33番1号
資 本 金	1億円 中央三井信託銀行100％
設 立 日	昭和63年4月2日
事業内容	不動産管理業務
そ の 他	同社の前身となる三信建物管理は、昭和63(1988)年に三井信託の名古屋支店の建物(栄ガスビル)所有管理会社として設立された。平成15年3月、9月には銀行保有不動産の現物出資を受け、31物件の銀行向け賃貸不動産の保有会社となった。平成16年4月の業務委託を契機に、商号をCMTBファシリティーズに変更した。　(平成16年4月現在)

運営により人員の効率化を図ることでコストダウンも目的としていた。具体的な委託業務は、銀行法上の制約のある不動産仲介業務に該当する業務以外のすべての管財業務と、同じく警備業法上の制約のある使送業務を除く庶務業務であり、コンプライアンスと内部管理の面でも銀行に準じた体制の整備が図られた。なお、同社は本店ビルや調布センターにおける省エネ・省資源への取り組みを通じて当グループの環境活動において中心的な役割を果たしている(第9章第2節3「環境活動」参照)。

3. 営業・事務を支援する仕組み

合併後のさまざまな効率化施策や業務改革プロジェクトを通じて、中央三井信託銀行の営業店業務運営方法は大きく変化してきた。次に、集約化や集中化・アウトソーシング以外の営業・事務を支援する主なシステムや仕組みについて振り返る。

新勘定系システムの稼動と新端末のレベルアップ

平成14(2002)年1月に稼動開始した新勘定系システムに合わせて新営業店端末が導入[注9]されたが、システム統合前倒しのために新しい機能導入については一部延期していた(第2章第1節2「システム統合」参照)。一方、業務改革プロジェクトにおいては、5,000人体制下における営業店のローコスト業務運営体制の確立や顧客サービス向上の観点から、個人受信部門におけるIT化戦略推進のために、新しい営業店端末の機能向上が検討された(図表6-1-3-1)。

新しい機能は平成14年7月からシステム開発が行われ、翌15年2月から順次営業店への導入が図られていったが、今までの処理フローを抜本的に変えるものであったため、全店向けの集合研修の実施や、研修用端末の設置などによる自店研修環境の整備などを通じて、定着が図られていった。

注9　新端末の導入時期
新端末は、第2章第1節の通り、中央店には平成14年1月から、旧拓銀店には14年5月から、三井店には14年下期から順に導入された。

図表6-1-3-1　新端末に導入された新しい機能と効果

機　能	内　容	主な効果
①対話型受付	・顧客の口頭依頼により打鍵処理、複数処理を一括印字出力 ⇒確認の上、記名捺印	一線処理徹底 処理時間短縮
②サポート照会	・解約試算や前回契約条件の明細の処理画面表示	照会不要によるスピード化
③バランス表示	・処理における勘定バランスを常時画面表示	勘定不突合防止
④検証出力／計算書1枚化	・科目ごと、商品ごとの個別検証出力を1枚化 ・顧客に手渡す計算書を1枚化	伝票枚数削減 顧客サービス向上
⑤伝票通番の出力	・処理済伝票に通番を付す	枚数集計事務の大幅削減

注10　COMPAS（**C**ustomer **O**riented **M**anagement **P**rograms **A**nd **S**ystem）
顧客志向の活動を行うためのシステム。営業活動における「コンパス＝羅針盤」となるようにとの意味合いも込めて命名された。

図表6-1-3-2　COMPASの主な機能

取引情報の一元化	属性情報・折衝経緯の登録・参照	実績の自動集計機能
受信・投資信託・個人年金保険等各システムの情報を一元化	収集した顧客情報や折衝履歴、実績等の登録と社内共有化	記録データから日誌作成・実績・折衝頻度などを自動集計

営業支援システム「COMPAS」(注10) の導入

平成18(2006)年4月より、高度化・多様化する個人リテール業務において、営業店情報インフラの整備による業務の効率化と、セールス活動時間捻出による効率的かつ効果的な営業活動を行うためのツールとして営業支援システム「COMPAS」を導入した(図表6-1-3-2)。

COMPASは、顧客情報の照会・登録、日誌等の作成を行うことから、営業担当者に原則1人1台パソコン端末が配備され、テラーや営業事務担当者が使用する投資信託窓販端末・勘定系端末においても、同じく顧客情報登録機能や、日誌作成機能が搭載されることとなった。さらに外訪担当者にはセキュリティ機能を有する携帯端末が1人1台配備された。

COMPASは、約1年の開発期間を経て、平成17年11月から池袋・浦和・三軒茶屋の3カ店で試行が開始され、18年4月から全店に展開された。COMPASはその後毎期、機能の改善・追加が実施され、平成22年には新しく導入された新営業店端末システム(Palette)と連携した顧客向け閲覧用画面表示機能も追加された。

注11　Palette
新営業店端末システムについては、平成21年1月の概要発表と同時に愛称が募集され、全70カ店から約200件の応募があった。この中から神戸支店が原案を作成したPalette（パレット、絵の具を調合する調色板）が採用された。これはさまざまな機器・機能から構成されている新端末について、“さまざまな色彩に彩られている”イメージを連想させるものであり、また当社がお客様と一緒に将来の絵を描いていくための端末として育てていきたいとの期待も込められたものである。

注12　要望の反映
新営業店端末システムは「お客様の声アンケート」はがきなどで寄せられた意見・要望をもとに開発した新たな機能を備えることとなった。

注13　イメージ処理
イメージ処理は、スキャナを活用した伝票のデータ化による打鍵処理の省力化など、処理効率を高めるもの。

新営業店端末システム（愛称「Palette」）(注11) の導入

個人リテール業務については、平成19(2007)年度から店頭業務運営の見直しとして、コンサルティングに特化できる店頭受付体制を構築し、一層の営業力強化およびCS向上に向けた検討を進めてきた。一方、平成14年1月から導入した営業店端末システムの保守期限の到来に伴い、現行の機能に加え、営業店および顧客からの要望等を踏まえて(注12) 機能を追加した「新営業店端末システム(Palette)」へ機器を更改することとした。

Paletteは店頭での受付業務の処理効率、顧客利便性向上の観点から、投資信託手続きのサポート機能等を追加し、窓口での一線処理をより推進するとともに、事務集中化や事務処理の正確性向上等を図るため、スキャナによるイメージ処理等の技術(注13) を活用し機能等の拡充を図った(図表6-1-3-3)。

Paletteの開発は平成20年9月からスタートし約2年の期間を要した。導

図表6-1-3-3　Paletteの追加機能と効果

効　果		主な追加機能
■CS向上	顧客の伝票記入負担の軽減	投信サポート機能（投信関連手続き処理機能）
	窓口でのテラー離席削減による不満・不安を軽減	他システム（投信窓販システム、ファンドナビゲーター等）の照会機能
	窓口での提案環境の充実	インターネット情報の閲覧機能
	現金算当結果の確認（現金トラブル防止）	算当結果を顧客宛にディスプレイ表示する機能
■コンプライアンス強化		投信サポート機能（適合性チェック機能）等
■事務過誤防止		スキャナ活用によるイメージ処理機能等
■営業店事務処理負担の軽減		イメージ集中機能、オープン出納機オンライン化等


Palette利用イメージ

入にあたっては集合研修や自店研修等を行うとともに、平成22年5月から大森支店と中野支店でのパイロット試行を実施後、22年7月から順次導入が図られ、11月には全店展開を完了した。

事務取扱要領の全面改訂と規定の電子化

ローコスト運営体制への取り組みの中で職員から契約嘱託・派遣社員へ担い手の見直しが図られていったが、平成15(2003)年上期に事務管理部内に規定改編チームが組成され、これら新しい戦力にとってわかりやすく、使いやすく、探しやすい『事務取扱要領』の全面改訂が進められた。改訂にあたっては、管理負担の軽減や検索性向上の観点から事務取扱要領を電子化し、同時に『連絡文・通達文』のノーツ(社内イントラネット)上での閲覧や伝達が可能な体制が構築された。

第2節　人事制度と人員再配置

1. 人事制度の変遷

合併前の人事制度

中央三井信託銀行としての人事制度がスタートするのは平成13(2001)年1月であるが、合併前の平成10年に両行とも人事制度改正を行っているため、まずこの改正のポイントについて概観する。

中央信託では、平成10年4月に「生産性の向上に向けたやる気のでる適正な処遇の実現」をコンセプトとして、①能力・職責・実績を重視した適正な処遇の実現、②高度な専門性を発揮できる専門家集団の形成、③活性化を促し活力ある組織を生み出すという3点をポイントに、「定例給与体系および賞与体系の改訂」「人事考課制度の見直し」「特定総合職・一般職主任制度の新設」「自己啓発ポイント制度の導入」「キャリアチャレンジプログラムの創設」を中心とした人事制度の改正が行われていた。

一方、三井信託でも、平成10年10月に「公正妥当な評価と処遇の実現」「能力主義の推進」「自由と自己責任の徹底」の3つの基本理念を核として、①職種体系の見直し(「特定総合職」の新設、「役割期待」の明確化、職種間転換ルールの明確化)、②職級・資格体系の見直し(「職級基準」の策定、フィードバック制度導入、「資格」の位置付け明確化)、③役割コース選択制設定(「マネジメントコース・スペシャリストコース・ビジネスプロコース」と「役割給」の設定)、④人事考課制度見直し(人事考課制度の基盤整備、能力開発・ローテーションとの関連性、個人の主体性重視)などからなる人事制度の改正が行われていた。

新人事制度の骨子

このように平成12(2000)年4月の合併時点では人事制度は2本立てとなっていたが、8月に「新人事制度の骨子(案)」が職員組合宛提示され検討期間を経て、平成13年1月に新銀行としての人事制度がスタートすることとなった。

新しい人事制度では、以下の基本的な考え方に基づき、新銀行にふさわしい制度が構築された。

①「能力」「役割」「成果」重視

年功的要素を排除し、「能力」「役割」「成果」を重視することにより、公正でメリハリのある処遇を実現し、働き甲斐の向上と組織の活性化を図る。

②プロフェッショナルな人材の育成と確保

高度な専門知識やスキルを駆使することにより会社業績に貢献する「プロフェッショナルな人材」に対する処遇体系等を確立し、社内外の優秀な人材を確保する。

③適材適所の人事運営の推進

公平性・透明性・納得性の高い人事考課制度を構築し、適材適所の人事運営を行うことにより、合併効果の迅速な実現を図る。

旧制度からの変更点は多岐にわたるが、主な概要は図表6-2-1-1の通りである。

経営機構改革に伴う人事制度の見直し

平成13(2001)年1月にスタートした新人事制度は、平成14年2月の経営機構改革に伴い、平成14年下期から見直しが行われ、翌15年4月に改正されることとなった。

この改正は、経営機構改革の趣旨を踏まえグループ各社がそれぞれ異なる役割や専門性を発揮していくために、各社の業務特性に対応した制度の構築を目指し、併せて限られた原資をより有効で公平に配分する観点から、能力・役割・成果に応じて従来以上にきめ細かく処遇できる体系にしたものである。

人事制度見直しの骨子は、①仕事給体系の変更、②新年俸体系の導入（役割コースの廃止)の2点であった。

仕事給体系の変更においては、能力等級・ジョブグレード体系を骨格とするそれまでの人事制度の基本的枠組みをベースに、本部調査役・課長補佐層(総合職・特定総合職)について、実際に担っている役割に応じて、仕事給の範囲を拡大する体系もしくは単一仕事給を範囲給化する体系に変更した。

同じく一般職についても、シニアレベルの担当者については、実際に担っている役割に応じて単一仕事給が範囲給化された。

次に、新年俸体系の導入については、対象層を「次長以上」から「課長

図表6-2-1-1　人事制度見直し内容の概要

職種体系	• 職種は、総合職・特定総合職・一般職・庶務職の4職種とし、55歳までの一般層と55歳以降の先任層とする。特定総合職は「小規模店舗の支店長」まで、一般職は「上位の担当者」まで役割期待を拡充する。
役割コース	• 個人の役割を明確化。役割に応じた処遇を行うため複線的役割コースを設定。特に総合職には一般コースのほかスペシャリストコース・ビジネスプロコースの3役割コースを設定し、特定総合職には一般コースのほかビジネスプロコースの2役割コースを設定する。
人事制度の骨格	• 「能力」「役割」「成果」重視の観点から「能力等級・ジョブグレード」体系を導入する。 • 部店長・次長・スペシャリストコース選択者等には「年俸制」を導入。
能力等級体系	• 職務遂行能力の発揮レベルに応じて「能力等級」を付与。潜在的な能力ではなく、成果に結び付けるための顕在化された能力である「コンピテンシー」(注) の概念を切り口に再構築する。
ジョブグレード体系	• ポストごとに「役割」に応じた「ジョブグレード」を定め、その「グレード」に応じて「仕事給または基本年俸」を決定。
スペシャリストコース	• 特定専門分野において高度な専門性を有する人材確保を目的。 • SP年俸グレードに応じて年俸制で処遇。本人希望と会社認定でコース転換。
ビジネスプロコース	• 成果の把握が比較的容易な特定営業分野において営業面の成果等に直接貢献することを期待して設定。 • 専用のBPグレードを設定。能力等級とジョブグレードにて処遇。 • BP年俸グレードの場合は年俸制。
給与体系	• 「能力」「役割」「成果」重視の観点から能力等級に応じた「能力給」とジョブグレードに応じた「仕事給」の2本を柱とする給与体系を導入。
賞与体系	• 個人業績と部店業績を反映させ決定。 • 個人業績は、部店毎の平均点の範囲内で部店長裁量により決定（年俸制対象者除く）。 • 部店業績は、部店ごとの平均点を業績に応じて上下（全体平均点は5点に調整）。
人事考課体系	• 人事考課は業績評定と能力評定によって構成される。 業績評定は「成果」と「取り組み」を評定し、賞与決定に反映。 • 能力評定は「職務遂行能力」の発揮レベルを「能力等級基準」に照らして評定し、能力等級の決定、能力開発等に活用。 • キャリア形成に関わる自己申告用に「キャリア形成シート」導入。
能力開発体系	• 人材ビジョンやキャリアパスの構築等、各業務部門主導の専門性強化を一層推進する。

注：コンピテンシーとは、優れた成果を上げるために潜在能力や性格ではなく行動レベルで発揮されている能力。成果達成能力、実現化能力と訳されるもの。

以上」に拡大するとともに、一定の業務分野を対象に年俸制の対象層を拡大すること、さらに各業務分野の特性に応じてEX、FX、GXの3種類の年俸体系を導入することとした。

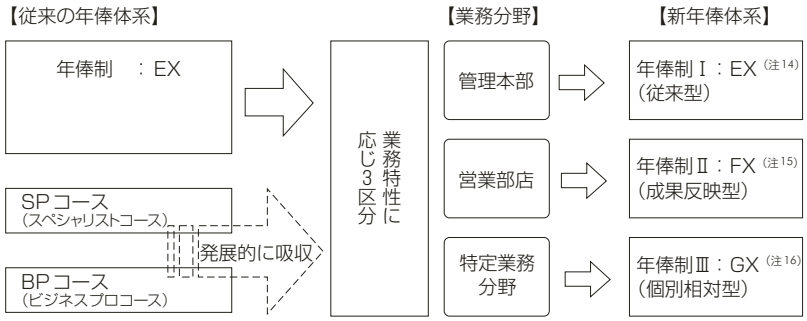
従来、組合員層の年俸制対象者は、会社認定を受けた者に限られていたが、新たに対象業務に3年以上従事する者を、本人同意を前提に年俸制Ⅲ：GXの対象とした。対象者は主としてスペシャリストコース・ビジネスプロコースの対象業務に従事していたことから、これらの役割コースは発展的に吸収され、廃止されることとなった(図表6-2-1-2)。

注14　EX体系
　各社の管理本部等を対象とした「従来型の年俸体系」。従来同様、ポストに応じた役割に基づき年俸が決定される。なお、EXはExectiveの略である。新たに設けられたFX、GXの名称はアルファベットの順にEX→FX→GXとしたもので、特定の単語の略称ではない。

注15　FX体系
　中央三井信託銀行の営業部店を対象とし、管理本部を切り離した「成果反映型の年俸体系」。従来同様、ポストに応じた役割に基づき年俸が決定される。

注16　GX体系
　一定の業務分野を対象とした業務知識・スキルに着目した「個別相対型の年俸体系」。ポストに対する職責をベースに、その分野における各人の業務知識・スキル・コンピテンシー等を加味した期待役割を評価して個別相対で年俸が決定される。

図表6-2-1-2　年俸制見直しの概要



GX体系は、中央三井信託銀行では不動産流動化業務、トレーディング、不動産仲介業務、財コン業務などが、三井アセット信託銀行（現在中央三井アセット信託銀行）では受託資産関連業務、債権流動化業務などが対象とされた。その後適用される部署は大幅に拡大され、主計、リスク管理、法務、市場関連、証券代行など、企画本部をはじめ現業本部まで幅広い業務と部署が対象となった。

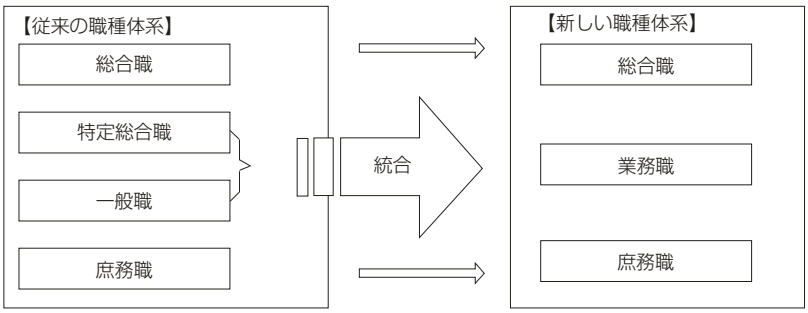
業務職の新設による特定総合職と一般職の統合

平成15（2003）年4月の人事制度改正は総合職・特定総合職を中心としたものであったが、一般職についても平成16年6月から検討が加えられ、平成16年10月に職種の見直しが行われることとなった。

一般職は従来「上司の包括的指示の下、定型的業務に関わる実務知識や技能と実務面での習熟能力を発揮し、正確かつ効率的に職務を遂行する担当者」と定義されていたが、能力や意欲・頑張り次第でより高い評価・処遇が得られる枠組みに見直しを行う必要があるとの認識から、役割期待を拡大することとし、新たな職種体系として従来の特定総合職と一般職を統合した業務職が新設された。

業務職は、それまでの特定総合職と一般職の双方の役割期待をカバーするものとして「担当業務に関わる専門知識と豊富な経験に基づく習熟能力を発揮

図表6-2-1-3　職種体系見直しの概要



し、主体的な取り組みにより円滑に職務を遂行する担当者あるいは管理監督者としての役割を期待される者で、原則として採用地と同じ地域内または本人が選択した地域内における業務拠点に勤務するものをいう」と定義された。

業務職のジョブグレードは総合職と共通の基準・グレードとなり、年俸制Ⅲ（GX体系）の対象となった。また職種転換（業務職→総合職、総合職→業務職）についても定期的に募集を行うほか、研修生公募、業務公募などについても対象とされ、従来以上に主体的・積極的な能力開発に取り組むことが期待された（図表6-2-1-3）。

その他人事制度の変遷

（1）出産・育児関連制度への対応

わが国において少子化の流れや働き方に対する価値観の多様化が進む中、平成17（2005）年4月の「次世代育成支援対策推進法」施行、「育児・介護休業法」改正等により、各企業においても従業員の仕事と家庭の両立に向けた就業環境の整備が必要な状況となってきた。

こうした中、当グループにおいては平成20年4月に、出産・育児期における働き方の選択肢を拡大する観点から、「育児休職制度の拡充（子が満2歳まで休職可）」や「育児のための短時間勤務制度の新設（子が小学校3年生修了まで就業時間の短縮可）」等、出産・育児関連制度の拡充を図った。また、平成21年7月には、育児休職者が円滑に職場復帰できるよう「休職前・復職前面談の実施」を制度化するなど、従業員の仕事と家庭の両立に向けた取り組みを積極的にサポートしていく体制を順次整備してきた。

平成22年6月には、こうした当グループの一連の取り組みが評価され、次世代育成支援対策に積極的に取り組む企業として厚生労働大臣から認定された。



次世代認定マーク（愛称「くるみん」）

（2）高年齢者再雇用制度の整備

平成18（2006）年4月の「高年齢者雇用安定法」（高年齢者等の雇用の安定等に関する法律）の改正により、定年を定めている会社については、定年後65歳までの安定した雇用を確保するために一定の雇用確保措置を講じることが義務付けられることとなった。

高年齢者雇用安定法では、「定年延長」「定年の定めの廃止」「継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）」の3つの雇用確保措置のうちいずれかの導入が求められた。当グループでは、60歳以降も引き続き働く意欲のある高年齢者が、これまで培ってきた知識・スキル・経験を活かしてグループの業績に貢献することを期待しつつも、意欲・健康面での個人差が拡大し就業ニーズも多様化していることから、一律的な勤務形態等を前提とする定年年齢の引き上げなどではなく、柔軟な勤務形態等を提供することが可能な契約嘱託での再雇用制度を導入することとした。

この制度に基づく高年齢者の人材活用については、次項で記述する。

2. 担い手の変化への取り組み

人員構成の推移

平成12(2000)年4月の中央三井信託銀行発足以降は、新しい人事制度の実施・定着と同時に経営健全化計画に則り人員を削減していくことが大きな課題であった。セカンドキャリア支援制度(注17)などの施策により人員の削減が進む一方で、店舗の統廃合や業務の集約化などを通じて、部門ごと・部店ごとの人員配置の適正化にも取り組んだ。

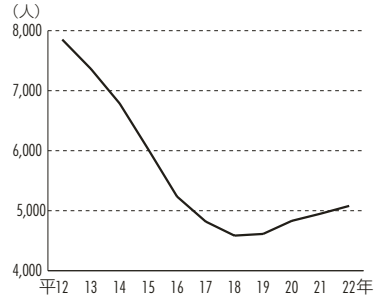
平成12年4月の合併時点では、7,852人であったグループ全体の職員数は、経営健全化計画による17年3月末での5,000人体制への移行を目指して順次スリム化が図られ、平成17年3月末の人員は4,819人と目標をクリアした。

平成18年度以降は、業容拡大に伴い収益性・成長性の高い分野での業務展開に必要な戦力を確保するため、総合職や業務職の中途採用を実施、平成22年3月末時点の職員数は5,079人となった(図表6-2-2-1)。

このような取り組みの一方、契約嘱託・派遣社員については積極的に主戦力化を図っていき、総人員に占める割合は平成12年3月末時点で38%であったものが、平成22年3月末時点で49%となった(図表6-2-2-2)。以下こうした担い手の変化の中での取り組みを振り返る。

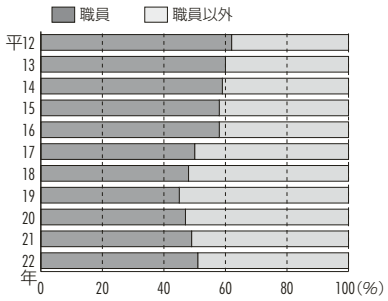
注17　セカンドキャリア支援制度
一定年齢以上の職員を対象に退職金とは別立てでセカンドキャリア支援金を支給すると同時に、最長3カ月の転職準備期間を設けて、能力開発費用補助金支給や転職支援会社の斡旋を行う制度。

図表6-2-2-1　職員数推移



注：各年3月末

図表6-2-2-2　グループ人員構成比



注1：各年3月末
2：職員以外には業務委託を含む

業務職の高度活用

職員数が削減されていく中、業務職の高度活用が進められた。業務職制度については前述の通り、より高いレベルでの能力発揮を期待する観点から、平成16(2004)年10月に、一般職と特定総合職を統合する形で見直しがスタートしたが、相前後して各業務や分野にて高度活用が図られていった。

個人リテール分野では営業活動での戦力化が進み、従来総合職が担っていた個人資産運用相談のための外訪活動に業務職の活躍の舞台が広がるとともに、個人ローンの分野でもルート先へのフロント営業をはじめ、申込・稟議手続きや契約締結・資金決済といったミドル業務でも業務職の戦力化が進んだ。

事務の分野でも総合職が中心となっていた検印処理について大幅な見直しが行われ、事務の集中化や簡素化と合わせ業務職が大半の検印処理を担うこととなった。

営業店の業務運営においても位置付けが明確化され、日常の運営差配や教育指導の役割を担う「テラーリーダー」「事務リーダー(営業事務・ローン事務)」が任命されていった。また店頭営業力強化の一環として平成21年からは店頭責任者への業務職の登用も始まった。

本部においても業務職の高度活用が進んだ。キャリアや特性を活かしたキャリアチャレンジ公募制度に関わる対象業務として、営業店事務の指導

などの役割を担う担当者や、テラーやコンサルプラザ相談員に対する研修・指導を行うリテール業務研修担当者などが設けられ、業務職がその役割を果たしていった。

課長職などの管理監督者層への進出も進み、平成18年8月には中央三井信託銀行で初めての女性支店長も誕生した。

事務職(注18)の戦力化

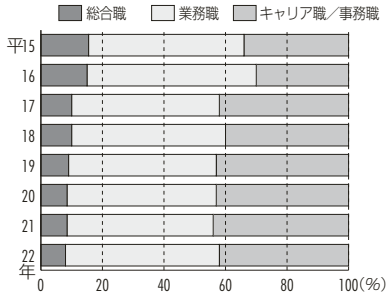
平成14(2002)年3月から始まった業務改革プロジェクトにより、効率的な業務運営体制の構築が進められる中、営業事務の分野では職員の削減が急速に進められていった。その結果、営業店事務に占める契約嘱託や派遣社員の構成比が平成15年3月末の34％から平成19年3月末には43％へと大幅に増加していった(図表6-2-2-3)。

このような変化の中、従来内部事務の補助的な役割を担っていた契約嘱託や派遣社員は主戦力として位置付けられ、預金窓口テラーや諸届受付(住所変更・印章変更・紛失)などの顧客対応や検印処理など、従来は業務職が担当していた業務を担うようになった。

さらに平成19年度には派遣社員約800人を直接雇用化し、評価・処遇体系を見直すことで一層の高度活用を図るとともに、意欲や実績のある者については業務職に転換する運営も進んでいった。事務職の高度活用に合わせて研修・指導体制についても整備されていったが、これらについては第3項で記述する。

注18　事務職
平成15年までは営業店事務に従事する契約嘱託や派遣社員を事務アシスタントと呼んでいたが、本項ではそれ以降の呼称である事務職に統一する。

図表6-2-2-3　営業事務従事者構成比



注：各年3月末

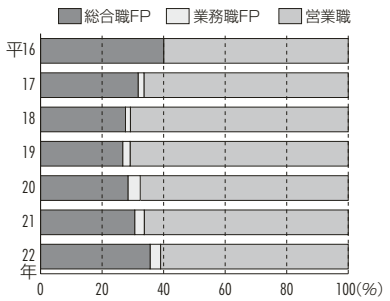
個人営業職(注19)の戦力化

業務改革プロジェクトの中で、もう1つ進められたのが外訪業務における個人営業職の主戦力化であった。外訪チャネルについては、ローコスト運営体制の構築に向けて個人資金吸収の主戦力を総合職FPから個人営業職等へシフトしていく中で、顧客管理基準の見直しを行い総合職FPは総合的なコンサルティング業務に特化させ、個人営業職の管理対象顧客層を拡大していった。

外訪チャネルの主戦力を総合職FPから個人営業職等へとシフトしていく中では、投資信託や個人年金保険等の販売に関しての業務知識やセールススキルの向上が重要な課題となり、平成16(2004)年からは営業店ホールセラーを全店に配置し、活動支援や指導・育成を行うこととなった(図表6-2-2-4)。

注19　個人営業職
平成15年までは個人リテール業務に従事する契約嘱託を営業アシスタントと呼んでいたが、本項ではそれ以降の呼称である個人営業職に統一する。

図表6-2-2-4　外訪チャネル担当者構成比



注1：各年3月末
2：平成16年3月までは特定総合職FPは総合職に含む

退職者・関連会社人材の活用

「改正高年齢者雇用安定法」に基づき、60歳以降の再雇用制度が平成18(2006)年4月からスタートしたが、中央三井信託銀行ではそれ以前から退職した職員や関連会社に籍のある人材の活用を積極的に進め、培ってきた

経験や技能を活かしてきた。

〈コンサルプラザ相談員〉

全国28カ所で展開されているコンサルプラザでは、相談員の8割以上がOBや関連会社の人材であり、運営面での中心戦力となっている。平成22年3月末現在、全店では85人が従事している。

〈財産プランナー〉

各営業店において、個人リテール業務や非営利法人の資金吸収業務に関連した外訪活動を担当し、平成22年3月末現在、全店では40人が従事している。

〈ローンオフィサー〉

個人ローン業務において各営業店で、契約関連・資金決済といったミドル営業に従事し、平成22年3月末現在、全店では15人が従事している。

〈営業店事務分野〉

営業店事務分野では、検印をはじめ日常業務の差配等の役割を担っており、平成22年3月末現在、全店では88人が従事し、営業店の業務運営の中では欠かせない戦力となっている。

〈内部管理推進補助者・内部管理指導役〉

各営業店の内部管理体制の安定化に向け、内部管理推進補助者として内部管理推進者を補助する役割を担うとともに、本部では内部管理指導役として、営業店の内部管理に関する諸施策の推進や指導などの役割を担っている。平成22年3月末現在で16人が従事している。

3. 研修・指導の充実

中央三井信託銀行における人事制度の基本理念は、①「能力」「役割」「成果」の重視、②プロフェッショナルな人材の育成と確保、③適材適所の人事運営の推進であった。

このうち、「プロフェッショナルな人材」となるための能力開発については、基本的な枠組みとしてOJT(注20)と自己啓発(注21)を柱とし、これを補完する形でOFFJT(注22)とローテーション(注23)が位置付けられた。

本項では、この10年間を通じて能力開発として展開・拡充されていったさまざまな研修や公募の変遷と合わせて、円滑な業務運営の観点から実施された営業店に対する指導等について振り返る(図表6-2-3-1)。

階層別研修

階層別研修は各人の年次・ポストの節目に設定され、各層に求められるコンピテンシーの開発、主体的な能力・キャリア開発を目的に実施された。人事制度統合直後は新人研修と入社2年次研修としてスタートしたが、その後、入社半年目のフォローアップ研修、そして入社2・3・5・8年目の各年次ごとに実施するキャリア開発研修として整備された。

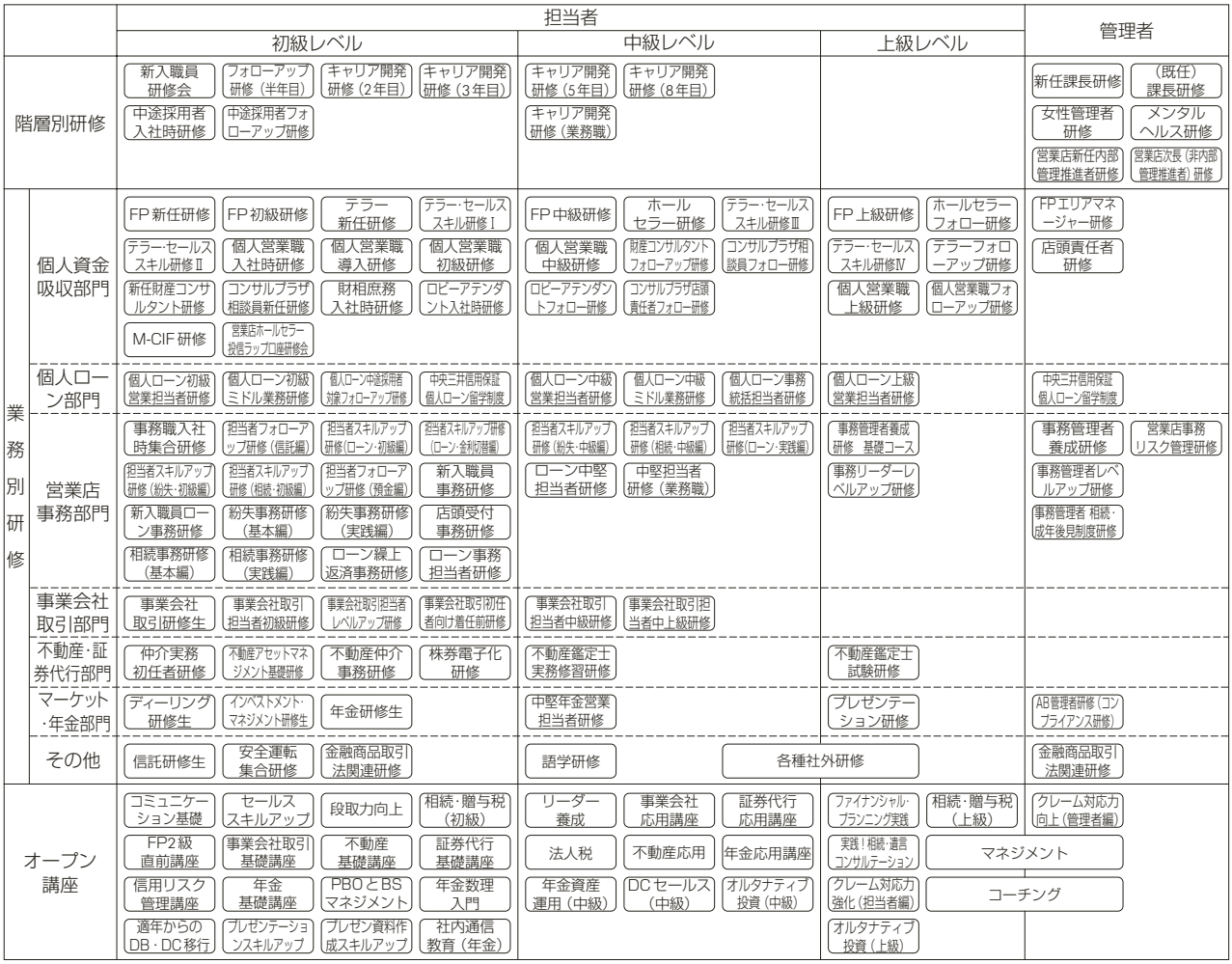
注20　OJT
上司・先輩による積極的な部下育成への関与と各人の能力レベルに応じた個別指導・育成。

注21　自己啓発
自己啓発については、取り組み状況をわかりやすくポイントで表示した能力開発ポイント表を活用し、担当業務・プロフェッショナルを目指す業務に必要な資格・試験等の修得に向けた指針としている。また主体的能力開発の手段として、専門知識の取得や業務遂行能力（コンピテンシー）等の開発支援を目的に、休日を利用した自由参加型の「オープン講座」も開催している。

注22　OFFJT
階層別研修や業務別研修等、日常の仕事の場を離れ、専門知識の取得や業務遂行能力を高めるための研修等を指す。

注23　ローテーション
部店内ローテーションや人事発令に伴う異動のほか、職種転換制度、研修生公募制度、業務公募制度全般を指す。

図表6-2-3-1　研修全体のイメージ（平成19年～21年実績）



キャリア開発研修は、各人の年次の節目において設定され、各層に求められるコンピテンシーの開発、主体的な能力・キャリア開発の動機付けを目的に実施されており、階層別研修の大きな柱となっていった。

平成18(2006)年度からは業容拡大に従って総合職や業務職の中途採用が実施されたことに伴い、中途採用者向けの入社時研修やフォローアップ研修も実施された。また管理者向けの研修も拡充された。新任課長、既任課長向け研修をはじめ、業務職リーダー層を対象とした研修、女性管理者向け研修など、業務と役割に対応したきめ細かな研修が実施された。

内部管理態勢強化の観点からの研修面での取り組みも行われた。社会から信頼される金融グループとして持続的発展を遂げていくためには、リスク管理、コンプライアンス態勢の充実が不可欠との認識の下、新任内部管理推進者向けの研修を行うとともに、内部管理推進者会議を通じて再確認やレベルアップが図られていった。

業務別研修

業務別研修は、原則当該業務従事者を対象に、業務遂行能力をアップさ

せ、業績向上に貢献することを目的として実施されたが、各業務別に指導の変遷と合わせて以下に振り返る。

(1) 個人リテール業務

個人リテールの分野においては、投資信託・個人年金保険等の販売拡大と同時にFP・テラー・個人営業職に対する指導・育成を担うインナーホールセラー(FPシニアレベル)研修が平成16(2004)年からの全店配置に備えて始まった。また平成17年下期からは各営業店に配置された営業店ホールセラーへの指導・活動支援、各チャネルの営業力強化に向けた指導・教育のため本部ホールセラーによる営業店への指導臨店も始まった。FPについては、初級・中級研修の2通りであったものが、平成19年度には新任研修が、平成20年度からは上級研修が追加されるなど、拡充されていった。

平成19年度からは、営業戦力増員方針に基づく中途採用者の増加に対応し、中途採用者(FP・信託テラー等)の早期戦力化を図るために営業企画部内に「リテール塾」が立ち上げられ研修内容の拡充・体系化など研修体制が強化された。

信託テラーについても、FPと同じく初級・中級の研修のみであったものが、平成18年からはスキルのレベルに応じて研修内容が細分化されると同時に、平成20年度からは、事務管理部所管による店頭受付事務研修(注24)も始まった。また平成21年度からは業務職の高度活用の一環として運用が始まった店頭責任者制度の開始に合わせて、店頭責任者研修も始まった。

個人営業職については、外訪チャネルにおける主戦力が総合職FPから移行していく中で、入社時研修のほか、新任研修会と投資信託や個人年金保険等を対象とした留学制度(注25)が主体であったが、平成16年度からは、業務経験に応じた初級・中級研修と投資信託・個人年金保険等の販売研修となった。平成17年度からは、入社時研修に加えブロック別研修(後に導入研修に変更)による早期フォローアップが図られる一方で、上級研修も加わり、初級→中級→上級とスキルに応じたきめ細かな研修体制が構築されていった。

また、平成19年度からは営業店の店頭ロビーにおけるCS(顧客満足度)向上策の一環として配置したロビーアテンダント(注26)向けの研修も実施されていった。

営業店に対する指導体制については、平成12年9月の営業推進第一部～第三部の統合、平成13年7月の営業企画部と営業推進部の統合を経て、営業企画部の営業推進グループが統括する体制が整備された。

営業推進グループでは、資金吸収基盤の維持・強化や、投資信託・個人年金保険等の販売推進体制とコンプライアンス面の管理だけでなく、遺言・相続・個人不動産関連業務の推進、ローコスト体制下における安定的な店舗運営、さらには金融商品取引法の施行を踏まえた顧客保護態勢の強

注24　店頭受付事務研修
新入職員、中途採用者等の増加を踏まえ、経験の浅い新任テラーなどを対象に、店頭受付手続きにおける事務スキル向上を目的とした研修を平成20年8月に新設した。

注25　留学制度
信託テラー・個人営業職を対象に、ホールセラーが指導役となり少人数のロールプレーイングを中心として、投資信託・個人年金保険等の提案力を強化するために本部で行われた実践的な研修に参加することを留学制度と呼んでいた。

注26　ロビーアテンダント
店頭営業力の強化を進める観点から、店頭ロビーにおけるCS向上や顧客用件に応じた的確な誘導を行うことにより、テラーのセールス機会増大・手続き処理の効率化を図るべく導入されたもの。

化並びにCSの向上など、きわめて幅広い分野で臨店や戦略会議などの機会を通じて営業店に対するきめ細かい指導を行っている。

(2) 個人ローン業務

個人ローンの分野においては、業務改革プロジェクトの一環として営業戦力を総合職から業務職やローンオフィサーなどにシフトしていく過程で、これら新しい営業戦力をフォローする形で研修が進められていった。まず業務職については平成15(2003)年からローン営業のための新任研修が実施された。平成16年からはローンオフィサー向け新任時研修が始まり、平成17年度からは個人ローン営業嘱託研修も始まった。

平成19年度以降は、業務レベルに応じてミドル業務研修が初級・中級に細分化される一方、指導スキル・管理スキルの習得のための個人ローン上級営業担当者研修が設けられた。また、事務の中核を担い、後進の指導と営業担当者との連携を強化することを目的に、個人ローン事務統括担当者研修も開始された。

平成20年度上期から、営業企画部に営業推進役制度が新設され、営業店に対する指導強化が図られた。営業推進役は研修の機会や臨店指導を通じて営業担当者の営業力強化を図ると同時に、ローンオフィサーやミドル業務の事務指導を行い、事務の効率化を通じた収益の増強を指導していった。

なお、この分野においては合併以前の三井信託の時代から現在まで、担当者および管理者について中央三井信用保証への「個人ローン留学制度」が設けられている。この制度は、審査業務の体験により保証会社の審査目線を確認し、管理回収スキルの向上を図る担当者コースと、審査面・管理回収面における保証会社の目線を確認し、管理者としてのチェックポイントを身につける管理者コースに分かれて運営されてきた。

(3) 営業店事務部門

営業店事務部門においては、合併以降店舗統廃合・システム統合・新勘定系システムの導入・新営業店端末の導入など大幅な体制変更が続き、当初はこれらに対応するための営業店向け各種研修や指導臨店などが中心であった。一方、事務の主戦力が業務職から事務職へと変化する中で、事務職の高度活用に向けた体制整備が急速に進むこととなった。

事務職の育成については、営業店におけるOJT教育の支援策として事務研修用マニュアル、店内研修プログラム、事務修得状況チェックリストなどの各種ツールが整備されるとともに、平成16(2004)年度からは基礎的な事務知識・打鍵スキル修得のための入社時研修がスタートした。平成17年度以降はさらなる研修ツールの整備と合わせ、地方独立店における店内研修を充実させるために研修用端末が設置され、事務管理部と中央三井クリエイトが主体となって指導臨店やOJT支援などのバックアップ体制が整備

中央三井クリエイトの概要

商　　号	中央三井クリエイト株式会社
所 在 地	東京都中央区東日本橋三丁目3番8号
資 本 金	1億円
株　　主	中央三井信託銀行　100％
設 立 日	平成9年2月7日 平成12年10月に三信クリエイトから現社名に商号変更
事業内容	中央三井トラスト・グループ各社を対象とした集合研修の企画・運営・事務、通信教育・各種検定試験の募集・管理等、自己啓発支援に関する事項

（平成12年10月現在）

されていった。

総合職や業務職に対する研修も充実していった。中央三井信託銀行発足時の平成12年度から営業事務課の中核となる管理者を養成することを目的に事務管理者養成研修がスタート、以後継続的に実施されていった。平成21年度からは中堅担当者研修や事務リーダーレベルアップ研修など中堅社員向け研修が実施されるとともに、担当者向けには業務経験レベルに応じて紛失・相続・ローンなど個別業務に対する研修も拡充していった。

事務管理部による指導臨店は、システム統合や店舗統廃合に伴う事務の定着確認からスタートし、その後、業務改革プロジェクトに基づく各種施策の定着状況のチェック・指導など、目的別臨店指導が中心であった。平成16年度からは、集中化業務における不備、トラブル・クレームなどの発生状況、監査結果などを受け、管理運営状況全般についての維持・向上を目指し、内部監査部門やリスク管理部門と連携した指導へと変化していった。

(4) 事業会社融資部門

事業会社融資部門においては、平成15(2003)年度に、融資業務担当者育成のための審査トレーニー制度を事業会社取引研修に変更した(平成16年度には指名から公募へ変更)。また、平成17年度からは、中級者向けの研修を新設したほか、管理者に必要な知識・ノウハウの習得を目的として事業会社取引課長研修を開始する等、初級者層から管理者層までをカバーする体系に整備を図った。

その後も、平成19年度には初級担当者レベルアップ研修を、平成21年度には筆頭課長補佐を対象とした事業会社取引中級研修を、平成22年度からは事業会社取引上級研修も実施するなど、各階層の研修内容に不動産業務・証券代行業務・年金関連業務等、他部門の知識習得のカリキュラムを織り込み、研修体系の充実を図っている。

(5) 不動産部門

不動産部門においては、平成16(2004)年度から仲介の実務知識、また税務・法律・融資等の基礎知識の習得等を目的に、若年層を中央三井住宅販売(現在中央三井信不動産)へ6カ月間配属する、実地訓練の研修が開始された。

また同じく平成16年度からJ-REIT関連業務や不動産流動化業務など新たな業務分野に対応するため、不動産アセットマネジメント基礎研修を始めた。この研修では、不動産評価手法等の知識にとどまらず、不動産流動化に関わる制度・税務・会計等の基礎知識を幅広く習得することを目的としており、最新の不動産関連知識の習得に資する研修となっている。

(6) 証券代行部門

証券代行部門においては、平成16(2004)年度から、研修終了後の証券代行営業セクションへの配属を前提として、証券代行事務の基本や法務・税務などの基礎知識習得を目的とした初任者研修を開始した。

また、この10年間に、東京証券代行を買収したことに伴う東京証券代行銘柄取次研修を行ったほか、株券電子化が開始されたことに伴う株券電子化研修を実施する等、証券代行部門を取り巻く環境の変化に対応し、タイムリーな研修を実施した。

(7) 年金業務部門(中央三井アセット信託銀行)

年金業務部門においては、年金制度に関する大幅な法改正等を踏まえ、平成14(2002)年度から年金制度全般に関する総合コンサルテーションを担える人材の育成を目的とした年金制度総合コンサル研修を開始した。また同時に、新たな業務としての確定拠出年金業務に関連して、DC制度設計やDC導入アドバイザリーを担える営業担当者の育成を目的に、DC研修を始めた。

平成19年度からは、中堅営業担当者を対象として、実践的な業務スキルの習得とともに、コンプライアンス面の習熟を目的とし、中堅営業担当者研修が実施されるようになった。

公 募

意欲と主体性のある職員の希望を積極的に汲み上げるとともに、人事制度の基本理念の1つである適材適所の人事運営を実施していく観点から、新たなキャリアにチャレンジする制度として、研修生公募、業務公募、業務職チャレンジ公募が実施された。

研修生公募は、一定期間の研修を経て研修生を各部門に配属させるものであり、これまでに財産コンサルタント、事務管理、事業会社取引、年金等が対象となった。

業務公募は、研修生公募とは異なり、自己啓発・OJTにより業務知識を習得しながら、即戦力として第一線での活躍を期待するものであり、これまでに証券代行業務、不動産業務、投資銀行業務等が対象となった。

また、業務職キャリアチャレンジ公募は、意欲と主体性のある業務職の活躍の場を拡大し、将来の管理者育成を目的に、特定の業務・職務を対象に実施しており、これまでに個人リテール業務の研修担当者、事務管理部門における営業店の事務指導担当者等で実施された。

第7章
グループ企業再編と新たなステージへ

第1節　中央三井トラスト・グループ

1. 直接出資子会社化とブランド力の強化

資産運用関連子会社の直接出資子会社化

平成19(2007)年10月1日にグループ内企業の再編と商号変更が実施された。

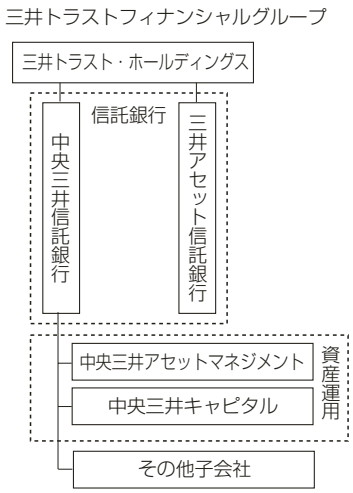
グループ経営の一層の強化を図る観点から、傘下銀行である中央三井信託銀行の資産運用関連子会社2社である中央三井アセットマネジメントと中央三井キャピタルを三井トラスト・ホールディングスの直接出資子会社とし、併せてグループのブランド力強化の観点から、「三井トラスト・ホールディングス」の商号を「中央三井トラスト・ホールディングス」へと変更。当グループブランド統一の観点から、三井トラスト・ホールディングスの傘下銀行である「三井アセット信託銀行」の商号を「中央三井アセット信託銀行」に変更した(図表7-1-1-1、図表7-1-1-2)。

当グループは国内における貯蓄から投資へのシフトや世界的な資金余剰といった環境が持続していくとの見通しの下で、信託銀行グループとして培ってきた資産運用ノウハウを最大限に活かせる投資信託関連業務、プライベートエクイティ関連業務などの資産運用関連業務の強化を進めていた。このような資産運用関連業務を一層強化していく方針の下で、より戦略的な業務展開を進めていくことのできる体制の整備と内部管理態勢の強化が重要となっていた。

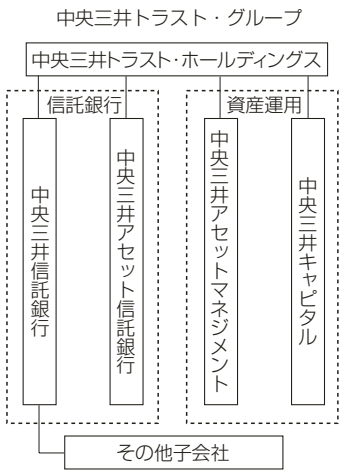
これにより、中央三井トラスト・ホールディングスの直接出資子会社は、2つの信託銀行(中央三井信託銀行と中央三井アセット信託銀行)と、2つの資産運用関連子会社(中央三井アセットマネジメントと中央三井キャピタル)の4社となった。

グループ再編に先立って、三井アセット信託銀行(現在中央三井アセット信託銀行)の完全子会社化が行われた。三井アセット信託銀行の株式は、三井トラスト・ホールディングスが84.4％保有し、15.6％を東京急行電鉄、富士写真フイルム、三井生命保険、三井物産、三井不動産、三井住友海上火災保険、京

図表7-1-1-1　グループ体制・商号等の変更の概要（見直し前）



図表7-1-1-2　グループ体制・商号等の変更の概要（見直し後）



浜急行電鉄、西武鉄道、東芝、トヨタ自動車、王子製紙、京成電鉄、東急不動産、東京電力、東京ドーム、日本製紙の16社が保有していた(社名は当時)。

平成18年9月に、傘下銀行である三井アセット信託銀行の完全子会社化に向けて外部株主の保有する同社株式を取得することを決議し、外部株主の同意を前提として、現金・株式交換による株式取得が開始された。

平成18年10月末時点で、三井アセット信託銀行の株式8万8,800株(同社発行済み株式数の14.8%)の買取を完了し、三井アセット信託銀行に対する株式保有率が99.2%となり、残り0.8%の同社株については株式交換を行うことによって、完全子会社化を達成した。

中央三井ブランドの強化

グループの名称・商号に関しては、これまでは「三井トラストフィナンシャルグループ」をグループの名称としていたが、持株会社である三井トラスト・ホールディングスの商号変更等を機に、「中央三井トラスト・グループ」をグループの名称とし、これまで「中央三井」と「三井」が混在していたグループ各社の商号を、日頃からリテール業務を通じて多くの顧客に親しまれている「中央三井」へ統一し、ブランド力の強化を図ることとした。

これに基づき三井トラスト・ホールディングスと三井アセット信託銀行の商号を中央三井トラスト・ホールディングス(英文商号：Chuo Mitsui Trust Holdings, Inc.)、中央三井アセット信託銀行(英文商号：Chuo Mitsui Asset Trust and Banking Company, Limited)とそれぞれ「中央三井」を冠する商号へと変更し、資産運用関連子会社である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含めたグループ5社がすべて「中央三井」ブランドで統一された(注1)。

また、それまで「ブルー×グリーン」を使用していた関連会社のシンボルマークをグループ統一の「レッド×オレンジ」に変更し、グループ全社を挙げて「中央三井」ブランドが発信できる体制を整えた。



グループVI（ヴィジュアル・アイデンティティ）

注1　英文商号
中央三井信託銀行：The Chuo Mitsui Trust and Banking Company, Limited
中央三井アセットマネジメント：Chuo Mitsui Asset Management Company, Limited
中央三井キャピタル：Chuo Mitsui Capital Company Limited

2. コーポレートガバナンス

中央三井トラスト・グループのコーポレートガバナンス体制については、アドバイザリーボードの設置を含めて経営機構改革時に導入されたが、資産運用関連子会社2社の直接出資子会社化により対象範囲が拡大されたことなどから、本項にてあらためてコーポレートガバナンス体制の全体像を記すこととする。

コーポレートガバナンスへの取り組み

わが国のコーポレートガバナンスに対する取り組みは、平成15(2003)年の「証券取引法」における内閣府令・様式改正により、有価証券報告書の

「提出会社の情報」において、コーポレートガバナンスの状況の項目が新設され、会社の機関の内容や内部統制システムの整備の状況 、リスク管理体制の整備の状況、役員報酬・監査報酬の内容等の開示が義務付けられ、さらに有価証券報告書の虚偽記載等に関する罰則が強化された。

東京証券取引所は、平成16年3月に、コーポレートガバナンスの原理・原則に関する市場関係者の共通認識の基盤を提供する「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」を公表した。また、平成15年3月31日終了の事業年度から、上場会社に対し決算短信に 「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況」を記載することを求めた。

これに対応して当グループでは、平成14年3月期の『決算短信』に「コーポレートガバナンスの充実に関する施策」として、以下のように記載した。

＜コーポレートガバナンスの充実に関する施策＞

当社は、傘下に中央三井信託銀行株式会社と三井アセット信託銀行株式会社を擁する持株会社として、業務運営権限は傘下の各銀行に委譲し、グループ経営戦略企画機能、業務運営管理機能、リスク管理統括・内部管理統括等を担っております。

当社取締役8名の内2名は専任取締役としてグループ経営戦略企画およびリスク管理統括を担当し、傘下銀行の取締役との牽制機能を確保しております。監査役5名の内1名は専任監査役、4名（内2名は社外監査役）は傘下銀行の監査役を兼務しております。また、経営上の重要戦略や経済社会全体の問題等、経営全般に亘りアドバイスを受け、経営上の諸施策に反映すべく、社外の有識者により構成するアドバイザリーボードを平成14 年度の早い時期に導入する予定です。

これらの態勢により相互牽制機能や経営の透明性を確保するとともに、傘下銀行に業務運営権限を委譲することにより迅速な意思決定や責任の明確化等を可能としております。

翌年、平成15年3月期は「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方および施策の実施状況」として、以下の基本的な考え方を表明した。

＜基本的な考え方＞

当社グループでは、経営の透明性・公平性の確保および業務運営の健全性・適切性の確保の観点から、経営陣を含む役職員の権限・責任体制、相互牽制のあり方を明確化し、経営の効率性を追求する運営・管理体制を構築、実践しております。

なお、平成18年3月からは、コーポレートガバナンスに関する情報を決算短信から切り離し、詳細な情報開示を義務付ける「コーポレートガバナンス報告制度」が新設された。

ガバナンス体制の概要

平成18（2006）年11月の三井アセット信託銀行（現在中央三井アセット信託

銀行）の完全子会社化に伴い、平成19年4月にグループ3社におけるガバナンス体制の見直しと管理本部組織の改正が行われた。

ガバナンスに関しては業務執行管理会社としてのホールディングスの位置付けはそのままとした一方、従来傘下銀行ごとに異なっていたガバナンス体制を、同一の体制へと見直しを行い、ホールディングスから傘下銀行への指示の円滑化、業務運営の適切な把握の観点より、中央三井トラスト・ホールディングス、中央三井信託銀行、中央三井アセット信託銀行3社の管理本部組織を、中央三井信託銀行の組織体をベースに3社同様の組織体系へと変更した。対象となったのは、経営スタッフ業務部門9部署（経営企画部＜経営企画部門＞、法務部、業務部、人事部、総務部、秘書室、監査役室、システム企画部、事務管理部）、内部管理業務4部署（経営企画部＜財務・主計部門＞、内部監査部、リスク統括部、コンプライアンス統括部）であった。各部においては、新たなガバナンス体制に基づく運営の円滑化、管理本部業務の高度化、人材資源の有効活用の観点から、経営の健全性・適切性を確保した上で、兼職運営が行われた。

さらに、平成19年10月の中央三井アセットマネジメントと中央三井キャピタルの直接出資子会社化によって、ガバナンス体制は資産運用関連子会社2社を加えて、以下のように変更された（図表7-1-2-1）。

当グループでは、中央三井信託銀行と中央三井アセット信託銀行の銀行子会社、および中央三井アセットマネジメントと中央三井キャピタルの資産運用関連子会社がそれぞれの業務執行を単独で完結できる経営体制を有しており、持株会社である中央三井トラスト・ホールディングスは「業務執行管理型持株会社」としてグループ全体の観点から以下の機能を担っています。

1. グループ経営戦略企画機能

銀行子会社および運用子会社の事業戦略の調整を図り、グループ全体の収益および株主価値の最大化を図る経営戦略を策定します。

2. 業務運営管理機能

業務運営は各銀行子会社および運用子会社が担う一方、持株会社は各銀行子会社および運用子会社の業務運営状況をグループ戦略との整合性等の観点から管理するとともに、各業務の業績把握等を行います。

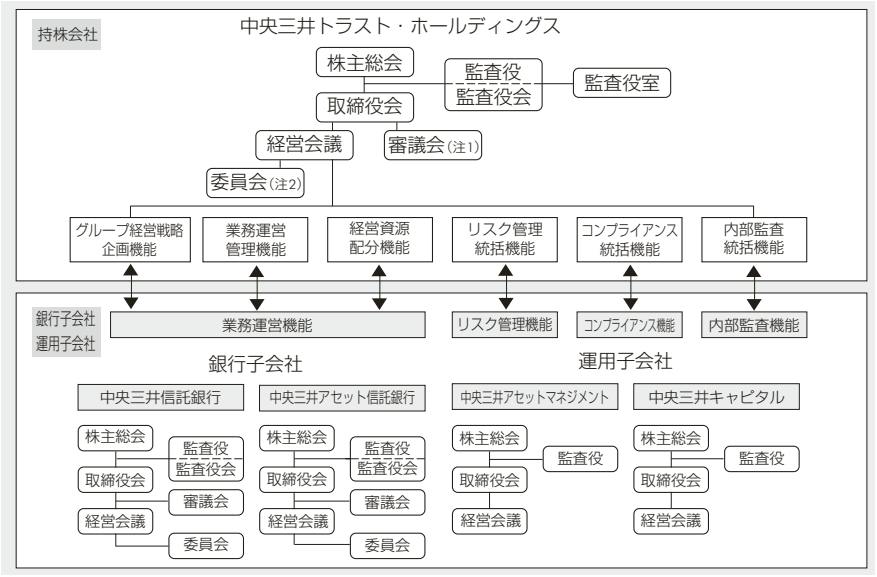
3. 経営資源配分機能

グループの経営資源（人的資源、物的資源、金銭的資源などの有形資源に、情報、知識、ブランドなどの無形資源を加えた事業活動上必要な資源の総称）の配分を行うとともに、銀行子会社および運用子会社における経営資源の使用状況を管理します。

4. リスク管理統括機能

グループ全体のリスク管理の基本方針を策定するとともに、銀行子会社および運用子会社のリスク管理状況のモニタリング等を行います。

図表 7-1-2-1　コーポレートガバナンス体制（グループ内再編後）



注1：経営健全化計画推進審議会、グループCSR審議会
2：システム戦略委員会、バーゼルⅡ対応推進委員会、グループ経営管理態勢強化委員会、内部監査委員会、内部統制制度準備委員会

5. コンプライアンス統括機能

グループの企業倫理としての基本方針および役職員の行動指針としての遵守基準を策定するとともに、銀行子会社および運用子会社におけるコンプライアンス遵守状況のモニタリング等を行います。

6. 内部監査統括機能

グループ全体の内部監査の基本方針を策定するとともに、銀行子会社および運用子会社の内部監査態勢の整備状況等を把握し、銀行子会社および運用子会社に対して必要な指示等を行います。

経営体制

また、意思決定の迅速化を図るために以下のように定め、効率的な経営体制の整備に努めている。

取締役については、銀行子会社に持株会社との兼任取締役を配置するなど、効果的なグループ経営戦略の遂行を図る一方、持株会社の専任取締役が内部監査機能を統括することで、子会社各社に対する牽制機能を確保しています。また、経営環境の変化が激しい状況下、経営の責任を明確化する観点から、各社とも取締役の任期は1 年としています。

監査役については、銀行子会社に持株会社との兼任監査役を配置するなど、子会社各社の経営を監査し、これを踏まえて持株会社に対しても十分な監査を行うことができる体制とする一方、持株会社の専任監査役との間で相互牽制が機能する体制としています。

各社の取締役会のもとには、社長を議長とし関係役員が参加する経営会議を設置しています。経営会議では、取締役会で決定した基本方針に基づき、

業務執行上の重要事項について協議を行うほか、取締役会決議事項の予備討議等を行っています。

第2節　中央三井アセットマネジメント

投資信託委託業務の強化

沿革

昭和61(1986)年9月三井信託の投資顧問会社として三信投資顧問が設立された。

昭和62年2月に「投資顧問業法」(有価証券に係る投資顧問業の規制等に関する法律)に基づく登録を行い、9月に投資一任業務の認可を取得した。

中央信託、三井信託の合併に伴って、平成11(1999)年7月に中央信託の投資顧問会社である中信投資顧問(昭和61年7月設立)と合併し、「中央三井アセットマネジメント」に商号を変更した。

平成12年3月に証券投資信託委託業務認可を取得し、同年5月に投資信託の運用を開始、平成13年3月には確定拠出年金(DC)向け投資信託の運用を開始した。

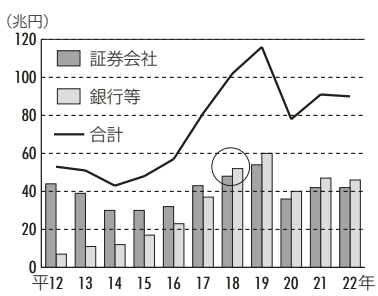
平成19年10月、中央三井トラスト・ホールディングスの100％出資会社となる。

投資信託業務の拡大

「金融システム改革のための関係法律の整備等に関する法律」(金融システム改革法)の施行以前、投資信託の販売は証券会社のみに限定されていた。しかし、平成10(1998)年の同法の施行により、銀行、生命保険などでの取り扱いが可能となった。銀行、生命保険などへの投資信託販売の解禁は2段階方式で行われ、第1段階の平成9年12月には、銀行店舗の一部を投資信託会社へ「間貸し」する方式での販売が認められた。その後、平成10年12月に、銀行本体での直接販売へと拡大され、銀行、生命保険、損害保険、信用金庫、信用組合、農業協同組合などが参入し、販売競争が激化した。貯蓄から投資への流れ、販売チャネルの増加によって投資信託の販売額は増加傾向が続き、平成18年末には銀行等の投資信託純資産残高が証券会社を上回るなど、規模の拡大とともに販売シェアも大きく変化してきた(図表7-2-1)。

中央三井アセットマネジメントは、証券投資信託委託業務認可取得後の第1号の投資信託として、平成12年5月に「中央三井日本優良株ファンド」(愛称「プロセレクト」)を設定した。中央三井アセットマネジメントの投資信

図表7-2-1　投資信託販売態別純資産残高



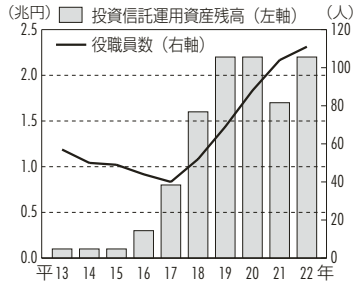
注：契約型公募・私募投信合計、各年末値、平成22年のみ5月末値
出所：投資信託協会

託委託業務は約30億円のファンド設定から始まった。

その後、平成13年3月に確定拠出年金制度のスタートに合わせ、DC向けファンドを設定。平成14年9月には、変額年金保険向け私募投信への取り組みを開始。平成16年8月以降、「中央三井Jリートファンド」「中央三井高金利ソブリンオープン」「3資産バランスオープン」(愛称「トリプルインカム」)などの公募定時分配型ファンドを相次いで設定し、投資信託運用資産残高を伸ばしていった。

このように多様化する顧客ニーズに対応し、各種ファンドを投入した結果、中央三井アセットマネジメントの投資信託運用資産残高は平成18年3月期に1兆円を超え、翌年の平成19年3月期には2兆円を突破した。ファンド数および投資信託運用資産残高の増加に伴い陣容も拡大され、投資信託委託業務が開始された平成12年5月時点で53名であった役職員数(派遣社員を含む)は、平成20年度末には100名を超える規模にまで拡大した(図表7-2-2)。

図表7-2-2　中央三井アセットマネジメント
投資信託運用資産残高



注：各年3月末値

販売チャネルの拡大

投資信託委託業務開始後、中央三井アセットマネジメント設定のファンドは、中央三井信託銀行の各支店および一部証券会社での販売にとどまっていた。その後、さらなる投資信託運用資産残高の増加を目指し、取扱販売会社を増やすべく、主として地方銀行に対する営業活動を強化していった。

その結果、平成18(2006)年6月にあおぞら銀行で「中央三井高金利ソブリンオープン」の取り扱いが開始。同年9月には京都銀行、同年10月には北海道銀行においても取り扱われるようになるなど、中央三井アセットマネジメント設定ファンドの販売チャネルは拡大していった。

平成19年8月には地方銀行15行(総店舗数1,800店超)向け専用ファンド「ベスタ・世界6 資産ファンド」(注2)を設定し、地方銀行との一層の取引拡大を推進、同年10月には、新生銀行向け専用ファンド「新生・4分散ファンド」(注3)を設定した。

また、今後拡大が見込まれるインターネットチャネルへの参入にも積極的に取り組み、平成22年4月には、インターネット取引専用商品である「インデックスファンド“e”シリーズ」を投入し、ネット専業販売会社での取り扱いが開始された。

販売会社の増加に伴い、販売支援体制の強化にも努め、受益者や投資家を対象としたセミナーのほか、中央三井信託銀行各支店の販売員をはじめとする勉強会を積極的に開催した。その数は毎年1,000回を超えるほどに上った。

注2　ベスタ・世界6 資産ファンド
国内外の株式・債券・リートに分散投資するファンド。

注3　新生・4分散ファンド
国内外の株式・債券に分散投資するファンド。

評価される運用力

中央三井アセットマネジメントのファンドの多くが、中央三井アセット信託銀行の投資助言を活用して運用されている。長年にわたる年金運用等で培われた当グループの運用能力は高く評価されており、中央三井アセットマネジメントのファンドも多数の賞を受賞している。主な受賞実績は以下の通りである。

モーニングスター“Fund of the Year”
〔国内債券型・国際債券型部門〕
・中央三井高金利ソブリンオープン
Fund of the Year 2005優秀ファンド賞
Fund of the Year 2006最優秀ファンド賞
Fund of the Year 2009優秀ファンド賞
〔国内株式型部門〕
・日本株配当オープン(愛称「四季の実り」)
Fund of the Year 2007優秀ファンド賞
R&Iファンド大賞
〔投資信託／国内REIT部門〕
・中央三井Jリートファンド
R&Iファンド大賞2008優秀ファンド賞
R&Iファンド大賞2009優秀ファンド賞
〔確定拠出年金／国内株式部門〕
・中央三井DC日本株式エクセレント・フォーカス
R&Iファンド大賞2009優秀ファンド賞
リッパー・ファンド・アワード・ジャパン2008
〔債券部門〕
・最優秀運用会社



「中央三井 高金利ソブリンオープン」パンフレット

第3節　中央三井キャピタル

プライベートエクイティファンド運営業務への取り組み強化

沿革

中央三井キャピタルは平成12(2000)年3月に企業の成長ステージに応じた金融サービスの提供を推進するにあたって、融資以外の選択肢としてベンチャーキャピタルという投資領域に取り組むことを目的に、三信キャピタルとして設立された。

中央信託、三井信託の合併に伴って、平成12年10月に中央三井キャピ

タルに商号変更した。

平成19年10月、中央三井トラスト・ホールディングスの100％出資会社となる。

メザニンファイナンスへの取り組み

中央三井キャピタルの設立時期はIT、インターネット事業の急速な成長、東証マザーズ、ナスダックジャパンなどの新興企業を対象とした株式市場の創設など、ベンチャー企業に対する投資やファイナンスへの需要が急速に拡大していた時期であった。

そうした環境下で中央三井キャピタルは優良ベンチャー企業への投資等、株式公開へ向けた育成支援を行うベンチャーキャピタルとして事業を開始した。その後、わが国におけるMBOなどのバイアウトマーケットの活発化を背景に、新たなファイナンス分野としてメザニンファイナンス(注4)やグロースキャピタル投資、ファンド投資の取り組みを開始する等、投資領域を積極的に拡大し、プライベートエクイティ(注5)分野における専門投資会社として投資実績を積み上げてきた(図表7-3-1)。

特にメザニンファイナンスの領域については、わが国における先駆者として、平成16年(2004)年以降、積極的な投資活動を展開してきた。

平成17年6月に中央三井キャピタルが運営する「中央三井プライベートエクイティ第一号投資事業組合」および「中央三井プライベートエクイティパートナーズ投資事業有限責任組合」が、リクルートコスモス(現在コスモスイニシア)の資本再構築の一環として、同社優先株総額256億円のうち70億円の引受を実施した。

また、ワールドが平成17年11月に株式非公開化を実現した際には、「中央三井プライベートエクイティパートナーズ第三号投資事業有限責任組合」および「中央三井プライベートエクイティパートナーズ第五号投資事業有限責任組合」が、MBOの所要資金のうち525億円を単独で投資実行した。

平成18年には「中央三井プライベートエクイティパートナーズ第六号投資事業有限責任組合」が東芝セラミックス(現在コバレントマテリアル)のMBOに際して、優先株式250億円を投資した。

上記のような投資実績を着実に積み上げたことにより、平成19年2月に香港で開催された「Leveraged Finance Asia 2007」において、日本を代表するメザニンプレーヤーとして、日本のM&Aにかかる資金調達、メザニンファイナンスの動向に関する講演を行うなど、対外的にも高い評価を得ている。

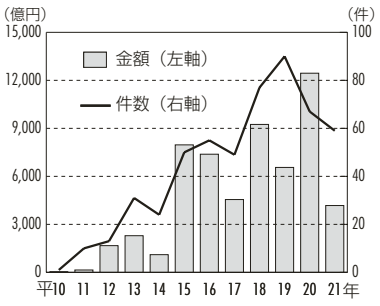
投資家への分散投資機会の提供

中央三井キャピタルは、設立以来、主としてグループ資金の運用に取り組んできたが、平成17(2005)年以降、グループ外の投資家の資金運用も本

注4　メザニンファイナンス
企業買収、MBO等においては、投資会社・経営陣からのエクイティ出資(資本)と銀行等からのシニアローン(借入)が主な資金調達手段となるが､その調達には限界があり、多額の資本性の資金が必要となる場合がある。そのような場合に資本と負債との中間的性質を有する優先株や劣後ローン等といったメザニンファイナンスを活用して資金調達を行う場合がある。

注5　プライベートエクイティ
プライベートエクイティとは、「ベンチャーキャピタル」と「バイアウト」によって代表される、未公開企業を対象とした投資手法を総称するものである。近年では、メザニンやディストレスト、不動産等のアセットバックファイナンスもプライベートエクイティの投資領域に含めるケースもある。

図表7-3-1　日本におけるバイアウトの件数、金額



出所：日本バイアウト研究所

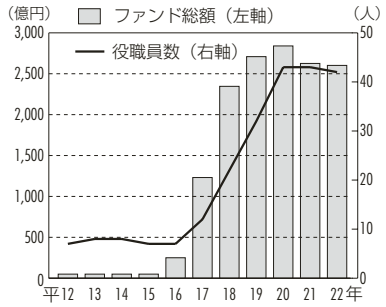
格的に開始した。

平成18年1月に募集を開始した「中央三井ファンドオブファンズ第一号投資事業有限責任組合」は、同年12月に国内の事業会社、金融機関、年金基金等から資金提供を受け総額約300億円にて組成を完了した。本ファンドは、日米欧のバイアウトファンド、アジアのグロースキャピタルファンドを中心に投資するもので、ファンドオブファンズの形態をとることで、小規模な投資家がプライベートエクイティ投資において効率的な分散ポートフォリオを実現することを可能とした。その後、平成20年12月には当該ファンドの後継ファンド「中央三井ファンドオブファンズ第二号投資事業有限責任組合」の組成を完了した。

また、平成19年8月には、最も注力する投資領域であるメザニンファイナンスにおいてもグループ外の投資家資金の運用を行うべく「中央三井プライベートエクイティパートナーズ第七号投資事業組合」の募集を開始し、平成20年12月に総額約500億円にて組成した。

このように中央三井キャピタルは、培ってきた投資、ファンド運営の高度なノウハウを活用し、グループ外の投資家に対しても分散投資機会を提供してきた(図表7-3-2)。

図表7-3-2　中央三井キャピタル運営ファンド総額（コミットメント金額）



注：年末値

第8章
金融システム再生と当グループの対応

第1節　経営の健全化に向けて

1. 財務基盤の強化

バブル崩壊後、企業の抱える過剰債務が顕在化し、経営困難に陥る企業が急増した。金融機関の多くも不良債権の重圧を負い、間接金融の機能が著しく低下した。金融機関の経営健全化と、間接金融の正常化のために、政府は不良債権処理をはじめとする健全性回復のための施策を提示し、各金融機関は経営改革と金融正常化に取り組んだ。

「金融再生プログラム」に則した不良債権処理

政府の示した正常化のための方針は次のようなものであった。

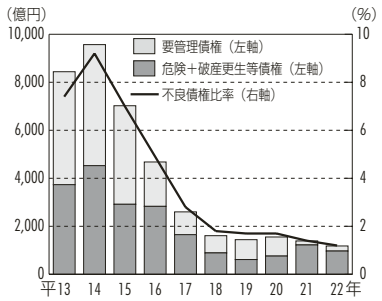
(1) 平成13(2001)年4月の「緊急経済対策」において、主要行の破綻懸念先以下の債権について、原則として、既存分は2年度以内、新規発生分は3年度以内に、それぞれオフバランス化につながる措置を講じる（いわゆる「2・3年ルール」）。

(2) 平成14年4月には、金融庁の「より強固な金融システムの構築に向けた施策」の中で、主要行の破綻懸念先以下の債権について、原則1年以内に5割、2年以内に8割をめどにオフバランス化につながる措置を講じる(いわゆる「5割・8割ルール」)。

(3) 平成14年10月には、金融庁の「金融再生プログラム」において、平成16年度末までに主要行の不良債権比率を平成13年度末の半分程度に低下させ、問題の正常化を図る。

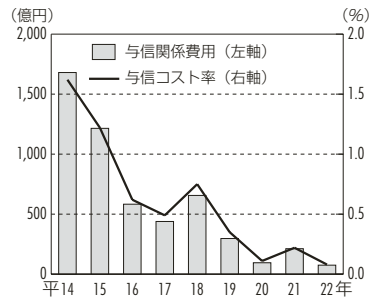
こうした金融再生プログラムの方針に則り、当グループも、いち早く不良債権処理に取り組み、金融機能の再生に着手した。平成14年3月末の不良債権額9,569億円(不良債権比率9.2%)から着実に処理を進め、平成17年3月末には2,601億円(同2.8%)と圧縮し、金融再生プログラムで示された目標を達成した(図表8-1-1-1)。また、与信関係費用も大きく圧縮された後は低位で推移し、健全な状況となった(図表8-1-1-2)。

図表8-1-1-1　金融再生法基準開示債権と不良債権比率（中央三井信託銀行：単体）



注：各年3月末値

図表8-1-1-2　与信関係費用の推移



注：各年3月末値
中央三井信託銀行、(中央)三井アセット信託銀行の2社合算。

政策投資株式の圧縮

銀行が保有する政策投資株式を圧縮し、その時価変動に伴うリスクを削減することは、「銀行等の株式等の保有の制限等に関する法律」(平成13年11月成立)の遵守のためばかりではなく、自らのリスク管理の観点からも重要な経営課題であった。取引先企業の理解も得ながら、当グループも早期に株式残高を削減すべく売却活動を推進した。

この結果、平成22(2010)年3月末の政策投資株式の保有残高は4,749億円と、13年3月末の約2兆円から大幅に減少し、Tier1資本以内に収まるまでに圧縮された(図表8-1-1-3)。

自己資本比率規制における繰延税金資産算入の適正化

平成11(1999)年3月期決算から税効果会計が適用される一方、主要行を中心として不良債権処理が加速されたことから、自己資本に占める繰延税金資産の割合が相対的に増加していった。

こうした状況に対し、預金者保護等の観点から繰延税金資産の脆弱性を指摘する声が高まり、自己資本比率規制における繰延税金資産の算入の適正化が、平成18年3月末から段階的に実施されることとなった。

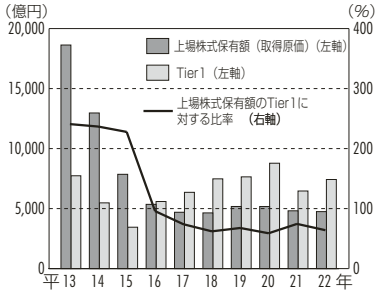
自己資本比率規制における自己資本のうち、基本的項目(Tier1)に占める繰延税金資産の割合(上限)を平成18年3月末以降40％以下、19年3月末以降30％以下、20年3月末以降20％以下という段階的な引き下げ目標に対し、当グループは21年3月末が29.7％とやや高かったものの、22年3月末には、19.5％と目標を達成した(図表8-1-1-4)。

当グループの業績推移

当グループは、すべての業務部門において商品・サービスの品質向上、専門性の高度化および営業力の底上げに努めてきたが、その中でも中長期的な戦略分野として投資信託・個人年金保険等、不動産関連、住宅ローンを特に重点業務に位置付け、収益構造の転換を図ってきた。その結果、業務粗利益の部門別構成比で見ると、平成14(2002)年度には従来型資金業務：重点業務(注1)の比が63：37であったものが、18年度には24：76にまで転換した(第4章図表4-0-1「業務粗利益に対する重点業務の比率」参照)。

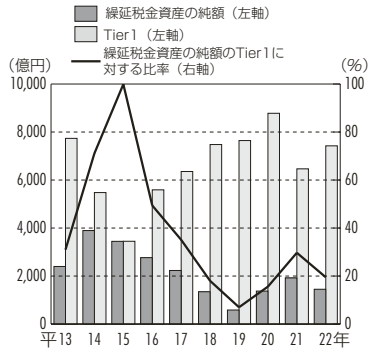
しかし、平成20年度、21年度においてはリーマンショック等の影響を受けて重点業務は不調で、当グループにとっては逆風の時期であった。こうした厳しい環境下にあっても、収益構造転換方針は変えずに、再び業務粗利益を拡大に転ずるべく、グループ各社すべての業務部門において、収益積み上げを図ってきた(図表8-1-1-5)。また、経費面ではローコスト運営の徹底を図りつつ、経営資源については、収益性・成長性が高いと見込まれる分野に対し、重点的な配分を行ってきた(図表8-1-1-6)。

図表8-1-1-3　政策投資株式の保有額と対Tier1比率



注：各年3月末値

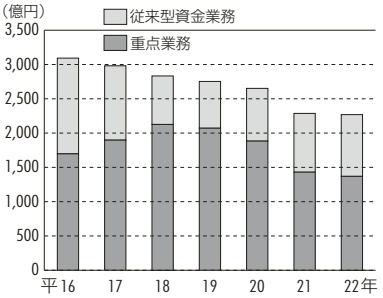
図表8-1-1-4　繰延税金資産の純額とTier1



注：各年3月末値

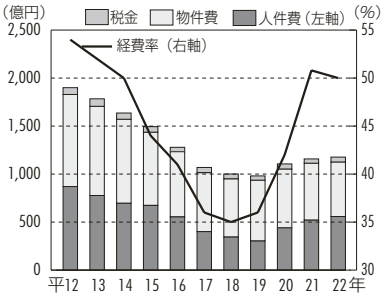
注1　従来型資金業務・重点業務
ここで、従来型資金業務とは、事業会社向け貸出、債券運用等の資金関連業務をいい、重点業務とは、投資信託・個人年金保険等、不動産関連、個人ローンなどの業務をいう。

図表8-1-1-5　業務粗利益の部門別推移



注：各年3月末値

図表8-1-1-6　経費の推移



注：各年3月末値

2. バーゼルⅡへの対応

銀行の健全性を確保するための国際的な取り決めであるバーゼル合意（いわゆる「BIS自己資本比率規制」）が、銀行業務の多様化やリスク管理技術の高度化に対応するため、「バーゼルⅡ」へと改定され、わが国では平成19（2007）年3月末から適用された。

バーゼルⅡは、これまでの枠組みを大幅に見直し、①リスクに応じた自己資本の充実（自己資本比率の計算の精緻化）、②金融機関の自己管理と監督上の検証、③開示の充実を通して市場規律の実効性を高めること、からなる「3本の柱」によって、現代の経済・金融システムにふさわしい規制を目指したものであった。

こうした動きに先立って、当グループは平成17年12月、バーゼルⅡ対応推進委員会を設置し、バーゼルⅡへの対応に関わるグループ全体のプロジェクト管理を行うこととした。平成19年4月、三井トラスト・ホールディングスにリスク統括部を新設し、持株会社主導による準備を進めた。

特に、バーゼルⅡで求められる信用リスクの算定方式について、金融当局の承認に基づき、当グループは複数の手法のうちから基礎的内部格付手法を採用した。この手法を用いると、自ら決めた基準でリスクを評価でき、自己資本比率をより適切に算出できるというメリットがあるが、そのためにはIT技術を活用した複雑なデータ処理が必要となる。平成19年3月実施のバーゼルⅡに対応するため、平成15年から新システムの構築を検討し始め、新たな「信用リスク統合管理システム」を完成し導入した。

なお、平成21年から自己資本比率等の規制改革案に関する国際的な議論が開始され、「バーゼルⅢ」として平成25年から導入が予定されており、当グループは適切に対応していく方針である。

3. 公的資金の返済に向けて

平成10（1998）年10月、長期にわたり低迷する景気を回復軌道に乗せ、金融システムの再生と安定に万全を期すべく、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」等の金融再生関連法案および「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」（いわゆる「早期健全化法」）が施行された。

このうち、早期健全化法は、金融機関等の資本の増強に関する緊急措置の制度を講ずることなどによってわが国の金融機能の早期健全化を図り、金融システムの再構築と経済の活性化に資することを目的としていた。

具体的には、自己資本が健全な状況にあると認められた金融機関に対しては、優先株式、劣後社債の引受けあるいは劣後ローンの貸付けにより資本の増強を目指すものであり、当グループもこうした公的資金の導入によ

り、経営の健全化を図ることとした。

公的資金の返済

平成10(1998)年3月、金融機能安定化法(平成10年2月施行)に基づいて公的資金の申請を行い、中央信託は優先株320億円の発行と永久劣後ローン280億円の借入れ、三井信託は永久劣後債1,000億円の発行を行った。また、平成11年3月にも、前記早期健全化法に基づいて公的資金の申請を行い、中央信託は優先株1,500億円の発行、三井信託は優先株2,503億円の発行、期限付き劣後ローン1,500億円の借入れを行い自己資本の充実を図った(図表8-1-3-1)。

図表8-1-3-1　公的資金注入額
(平成12年4月合併時)　(単位：億円)

金融機関名	注入年月	種別	金額
中央信託	平10.3.30	優先株	320
	10.3.30	劣後ローン	280
	11.3.30	優先株	1,500
三井信託	平10.3.30	劣後債	1,000
	11.3.30	優先株	2,503
	11.3.30	劣後ローン	1,500

その後の公的資金の返済については、次のようなステップで進んだ。

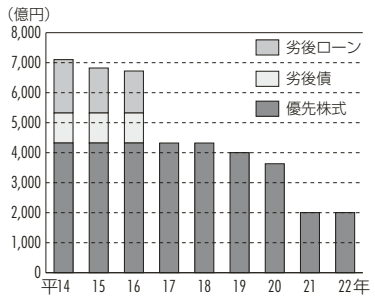
(1) 平成15年3月期には、優先出資証券発行により300億円の自己資本増強を図るとともに、永久劣後ローン280億円(中央信託分)を期限前返済した。

(2) 整理回収銀行(現在整理回収機構)から借り入れた期限付き劣後ローン1,500億円(三井信託分)については、平成16年3月に100億円、9月に400億円、平成17年3月に1,000億円をそれぞれ返済し、全額を完済した。また、同年3月には、劣後債1,000億円(三井信託分)を期限前償還した。

(3) 平成18年7月、当グループとして初めてとなる株式売出しを実施した。本売出しは、預金保険機構を通じて整理回収機構が保有していた第1種優先株式320億円について、普通株式に転換した上で、市場で売却することにより公的資金を一部返済した。

(4) 平成19年7月にも市場売却により370億円を返済し、20年7月には市場売却765億円と自己株式取得864億円により、合計1,629億円の公的資金を返済した(図表8-1-3-2)。

図表8-1-3-2　公的資金の残高



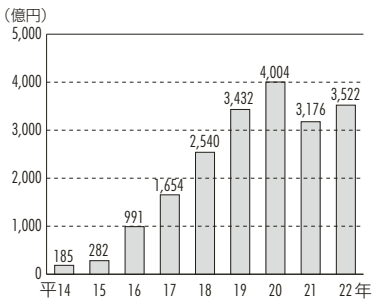
注：各年3月末値

今後の公的資金返済について

整理回収機構が保有していた中央三井トラスト・ホールディングス優先株式(残高2,003億5,000万円)については、平成21(2009)年8月1日に定款の定めにより、当社が全株を取得し、引き換えに整理回収機構に対して当社普通株式5億87万5,000株(引換価額400円)を交付した。この結果、発行済普通株式の約3割を整理回収機構が保有することとなった。

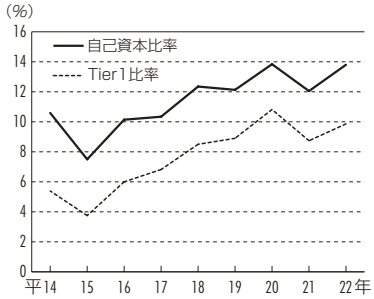
公的資金については、公的資金の早期返済の原則を踏まえ、経営の健全性の維持および市場への悪影響の回避に十分留意しつつ、市場売却(売出し)等により、できるだけ早期に完済する方針とし、関係当局と協議を進めていくこととしている。なお、平成22年3月末時点で公的資金2,003億5,000万円に対し、返済等財源となる剰余金は3,522億円と十分な額を確保している(図表8-1-3-3)。

図表8-1-3-3　剰余金(注2)の推移



注1：各年3月末値
2：中央三井トラスト・ホールディングス、中央三井信託銀行、中央三井アセット信託銀行の「その他利益剰余金」の合計額から、利益準備金積立相当額を控除。

図表8-1-3-4　自己資本比率とTier1比率



注：各年3月末値

自己資本の充実の状況

平成14(2002)年3月、戦略的な業務拡大に向けての基盤を拡充する観点から、当グループは経営機構改革を行い、親密取引先の協力を得て約1,000億円に上る大規模な資本増強・資本参画を実現した。

平成15年3月期には、株価低迷の中で株式等の評価差損を1,439億円計上せざるを得ず、自己資本比率は7.50％(ホールディングス連結ベース、以下同じ)と前年度比3.09％ポイント低下した。

しかしながら、平成16年3月期には、あらゆる業務分野において徹底した収益向上策を実行するとともに一層の経費削減を進め、傘下銀行2社において計画を上回る利益計上を達成したこと、株式市況の回復に伴いその他有価証券の評価損益が改善したこと等により、自己資本比率は10.14％(前期比＋2.64％)と大きく改善した。

その後も自己資本充実の観点から優先出資証券や劣後債等による資本調達を適宜行い、平成22年3月期のホールディングス連結自己資本比率は13.80％となった(図表8-1-3-4)。

第2節　経営健全性確保のための内部管理態勢の充実

1. 内部管理態勢の整備

中央三井トラスト・グループは、社会から信頼される金融グループとして持続的発展を遂げていくためにはリスク管理、コンプライアンス態勢の充実が不可欠という基本認識に立って、内部管理態勢の整備、強化を図ってきた。

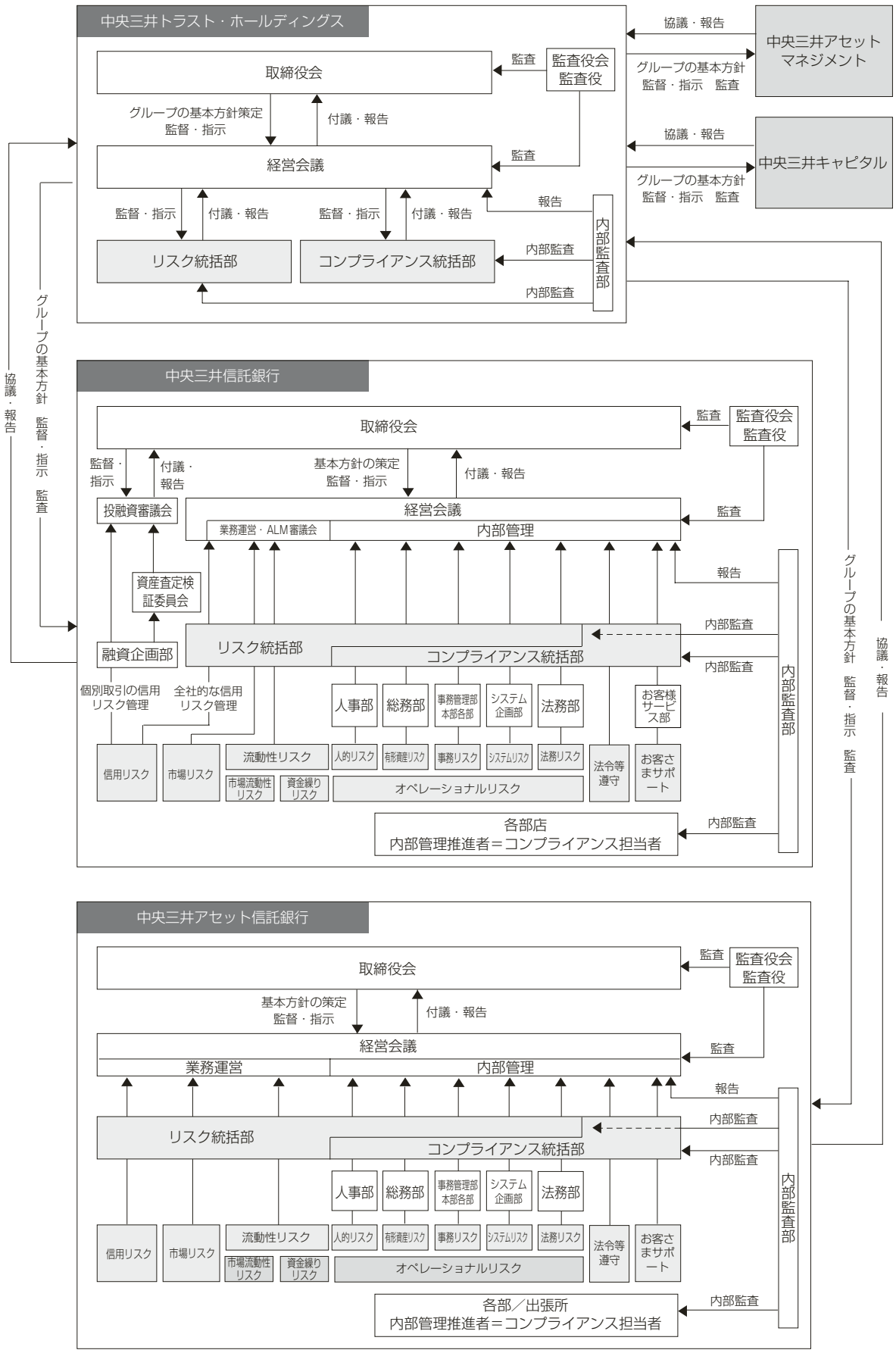
本節では、こうした認識の下、当グループがどのような変遷を経て、内部管理態勢を充実させてきたかを概観する。なお、本項では、まず内部管理態勢整備全般の変遷について述べた上で、リスク管理態勢、コンプライアンス態勢、内部統制報告制度への対応のそれぞれについて記述する。

内部管理態勢整備の変遷

平成12(2000)年の合併時、内部管理およびリスク管理の統括部署を経営管理部、コンプライアンスの統括部署を法務部とし、取締役会の下に内部管理に関する討議の場として内部管理経営会議を設置し、戦略目標を踏まえた適切な内部管理を行う態勢とした。

平成14年の持株会社体制への移行に伴い、持株会社において、グループ全体の内部管理およびリスク管理・コンプライアンスの統括部署を経営

図表8-2-1-1　グループ全体のリスク管理体制・コンプライアンス体制の概要



管理部とし、傘下銀行のリスク管理に関するモニタリング等を通じ、傘下銀行に対する監督・指導を行う態勢とした。併せて、中央三井信託銀行においては、内部管理およびリスク管理の統括部署を業務管理部、コンプライアンスの統括部署を法務部とし、三井アセット信託銀行（現在中央三井アセット信託銀行）においては、内部管理全般の統括部署を業務管理部とした。また、平成16年に中央三井信託銀行において、コンプライアンスの統括機能を業務管理部へ移管した。

その後、顧客保護に対する社会的要請の高まりや、各種法令の施行・改正（個人情報保護法〈平成17年施行〉、商法〈平成18年改正〉、金融商品取引法〈平成19年施行〉、信託業法〈平成19年施行〉、金融円滑化法〈平成21年施行〉）等を踏まえ、内部管理態勢の整備を進めた。

平成19年には、金融検査マニュアルやバーゼルⅡ規制(注2)等を踏まえ、高度な専門性を必要とするリスク管理業務・コンプライアンス業務に関わる一層の態勢整備を図る観点等から、持株会社、傘下銀行それぞれにおいて、リスク管理統括機能とコンプライアンス統括機能を分離・独立させ、リスク統括部、コンプライアンス統括部を設置した（図表8-2-1-1）。

こうした継続的な態勢整備により、以下で述べるリスク管理態勢、コンプライアンス態勢に結実していく。

注2　バーゼルII規制
平成19年3月期に、信用リスクは基礎的内部格付手法、オペレーショナルリスクは粗利益配分手法の当局承認を受け、適用を開始した。

2. リスク管理態勢の整備

「統合リスク管理態勢」の構築

中央三井トラスト・グループは、グループ全体およびグループ各社の経営の健全性や安定性の確保が企業価値の向上に重要であり、そのための最も重要な機能の1つがリスク管理であることを認識して、リスク管理態勢の整備に取り組んできた。

リスク管理は、各業務や各取引固有のリスクに適切に対処してリスクの顕在化を未然に防止するとともに、リスクが顕在化した場合においても、その損失が一定の範囲内にとどまるようにコントロールしていくことを目的としている。

当グループでは、リスクを総合的に把握し、経営体力の範囲内に制御するフレームワークとして統合リスク管理態勢を構築すると同時に、経営体力の根幹である自己資本についてその充実度を評価し、管理していくフレームワークとして自己資本管理態勢を構築し、それぞれの整備・高度化を推進してきた。

具体的には、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクを対象とし、それぞれのリスク特性に応じた管理を行うとともに、各種リスクを統合的に把握・評価・管理している。これら統合リスク管理の枠組みにより把握したリスクの状況や年度計画を踏まえて、持株会社の

自己資本管理部署が資本配賦の計画を策定し、各業務部門は、部門の有するリスクが配賦された資本（所要リスク資本）の範囲となるように業務を運営している。

総合的なリスク・リターン管理の充実・高度化の観点から、特にシステム基盤の充実には万全を期した。各業務に内在するオペレーショナルリスクの状況を定性的に評価・把握するため、半期ごとにリスクに関わる統制状況の自己評価（内部統制評価、Control Self Assessment：CSA）を実施している。また、オペレーショナルリスクを定量的に評価・把握するため、オペレーショナルリスク顕在化の結果生じた損失額（内部損失データ）、およびCSAなどに基づく潜在的な損失予想額（シナリオデータ）により、四半期ごとにオペレーショナルリスクを計測している。各管理部署は、定性面、定量面により把握したオペレーショナルリスクに対してリスク削減策を策定・実施しており、次回以降のCSAやオペレーショナルリスクの計測の中で、当該リスク削減策の効果を検証するといったPDCAサイクル[注3]の枠組みを確立している。

また、リスク・リターンを意識した資本の効率運営の観点から、業務部門別に配賦した資本を基に、資本コスト控除後損益他の経営管理指標を算出するとともに、貸出や有価証券等の商品別に資本コストを考慮したリスク調整後の収益指標を設定し、新たに投融資を行う際の尺度として活用している。

注3　PDCAサイクル（Plan-Do-Check-Act cycle）
PDCAサイクルは、業務を円滑に進める手法の1つ。Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する。

中央三井トラスト・グループのリスク管理態勢

当グループでは、グループ全体のリスク管理を統括することを持株会社の最も重要な機能の1つと位置付けている。持株会社は、グループにおけるリスク管理の基本的事項を「リスク管理規程」として制定するとともに、年度ごとにグループのリスク管理に関する方針・計画を策定することで、リスク管理態勢の整備・高度化を図ってきた。

持株会社は、グループ全体のリスク管理の統括部署としてリスク統括部を設置し、当グループのリスクの状況をモニタリングするとともに、銀行子会社・運用子会社に対して適切なリスク管理態勢の整備などについて監督・管理・指導を行っている。

銀行子会社・運用子会社においては、持株会社が定めたリスク管理の方針を実行するため、それぞれの業務やリスクの特性に応じた適切なリスク管理の態勢を整備している。

持株会社の取締役会は、銀行子会社・運用子会社から必要な情報を入手し、当グループのリスク状況のモニタリング・評価・分析を行い、適切なリスク管理を行うことで経営の健全性確保に努めている。

3. コンプライアンス態勢の整備

信託銀行は広く一般から資金を受け入れ、さまざまな経済主体に安定的に資金の供給を行うとともに、信託の機能を活用して多様なニーズに応える役割を果たすことで、国民経済の発展に寄与するという公共的使命と社会的責任を負っている。

近年、金融に関わる諸制度の自由化、規制緩和等の進展により、金融機関には厳格な自己規律に基づく健全かつ適切な経営が求められ、コンプライアンスへの積極的な取り組みが重要な課題となり、中央三井トラスト・グループにおいても態勢整備に取り組んでいる。

中央三井トラスト・グループのコンプライアンスの基本方針

コンプライアンスとは、法令などを厳格に遵守することはもちろん、広く社会規範を全うすることをいう。信用が最大の財産である当グループにとって、コンプライアンスの実現は当然の基本原則であり、経営者はもとより、職員一人ひとりが日々の業務運営の中で着実に実践している。

また、当グループはお客さまから負託された信頼の重みを認識し、お客さまが当グループと取引する際に適切な判断を行うに足りる情報を提供するとともに、不当な不利益を被ることのないように、お客さまへの万全なサポート態勢整備への取り組みを強化している。

中央三井トラスト・グループのコンプライアンス態勢

当グループでは、グループ全体のコンプライアンス態勢を統括することを持株会社の最も重要な機能の1つと位置付けており、グループ全体の統括部署としてコンプライアンス統括部を設置し、コンプライアンス方針の策定や管理・運営状況のモニタリングを行っている。具体的には、持株会社は適切な業務運営態勢を確保するため、企業倫理としての基本方針および行動指針としての遵守基準を定めた「法令等遵守規程」「法令等遵守管理規則」ならびに具体的手引書である『コンプライアンス・マニュアル』を制定するとともに、諸施策の具体的な計画として「コンプライアンス・プログラム」を毎年策定している。また、お客さまの期待と信頼に応えるための基本方針などを定めた「顧客保護等に関する基本規程」を制定するとともに、「顧客保護等推進プログラム」を毎年策定している。

中央三井トラスト・グループ各社のコンプライアンス態勢

銀行子会社、運用子会社においても、持株会社が定めたコンプライアンス方針に基づき、それぞれの業務特性に応じた適切なコンプライアンス態勢を整備するとともに、コンプライアンスおよびお客さまサポートに関す

る統括部署を設置している。

統括部署はグループ方針を踏まえ、「法令等遵守規程」『コンプライアンス・マニュアル』を制定し、研修・指導などを通じ役職員に周知徹底させるとともに、その内容についても適宜見直しを行っている。

また、具体的な諸施策を定めた「コンプライアンス・プログラム」を毎年策定し、諸施策の推進を通じコンプライアンス態勢の向上に取り組んでいる。

お客さまサポートにおいてもグループ方針を踏まえ、お客さまへの適切な情報提供、利益相反の適切な管理、不公正取引の防止および利便性の向上などを図るための諸施策を定めた「顧客保護等推進プログラム」を毎年策定し、お客さまサポート態勢の向上に取り組んでいる。

各部門・営業部店には内部管理推進者(注4)を配置し、営業の現場などにおける施策実施を着実に行っている。

注4　内部管理推進者
内部管理推進者は、「コンプライアンス担当者」として、自部店の法令等遵守に対する意識の向上を図ること（倫理的な組織風土・円滑なコミュニケーションが図れる風土を醸成すること）、法令等遵守に関する相談窓口として、部店内の照会・相談への回答や所管部等へ照会・相談を行うこと等の重要な職務を担っている。

4. 財務報告に係る内部統制報告制度に対応する態勢整備

財務報告については、米国のエンロン事件に代表されるような巨額粉飾・不正事件を契機に、日本においても不正を防止する仕組みの確立が急務と認識されるようになった。そこで、「金融商品取引法」（平成19年施行）において、経営者が財務報告に係る内部統制を評価して『内部統制報告書』を作成し、外部監査人がその評価の妥当性を監査する、二重責任の原則に基づいた制度が整備された。この法制度は、米国で財務報告に対する規制を強化するために2002（平成14）年に成立した「サーベインズ・オクスリー（Sarbanes-Oxley）法」（通称SOX法）になぞらえてJ−SOX法と呼ばれ、平成20年4月1日以降に開始する事業年度から適用された。

当グループにおいても、平成20年度からのJ−SOX法の正式適用に先立ち、18年10月に内部統制プロジェクト・チームを設置し、以下のような取組方針で準備を開始した。

(1) 態勢整備

業務統制および決算統制については、各業務の処理過程を財務報告に与えるリスクの観点から分析した上で、詳細な文書化と当グループとしての自己評価の実施が必要となる。当グループの大半の業務が対象となることから、対応作業を関連各部において進めていくこととした。

(2) 適用開始までのスケジュール

平成18年度上期：パイロット作業による、業務統制・決算統制の文書化作業の手法・様式の確定（プロジェクトチーム設置前の準備段階）

同　　下期：主要部分の文書化、内部監査部門の評価方針検討（テスト評価）、監査法人の事前チェック

平成19年度上期：残りの部分の文書化、内部監査部門のテスト評価、監査法人の事前チェック（平成19年4月、内部統制プロジェクト・チームの名称

を内部統制制度準備委員会に変更）
同　下期：監査法人のテスト監査、指摘事項改善
平成20年度：内部統制報告制度の本格適用開始

以上のような準備作業を着実に実行し担当部署による文書化を進めた上で、平成19年度中に内部統制に係る整備・運用状況のテスト評価（ドライラン）を実施し、体制を整えた。20年度の適用開始以降、年度ごとに「財務報告に係る内部統制評価の基本計画」を策定し、内部統制の有効性を評価している。

5. 内部監査態勢の強化

検査から監査へ

当グループは、平成13（2001）年10月に組織改正を実施し、業務監査部を設置した。業務の有効性・効率性や法令遵守状況等をモニタリングするためには、ルール通り事務が行われているかを検証する従来型の事務検査だけでは不十分であり、業務運営・内部管理等が有効かつ適切な状況にあるかを検証し、改善すべき点の指摘と提言を行うとともに、ルール自体の有効性と適切性も評価する業務監査の機能が必要である。こうした認識に基づき、従来からの検査部とは別に業務監査部を新設し、リスクの種類・程度に応じた実効性あるリスクベースの内部監査態勢の構築に向けた取り組みを開始したものである。

その後、平成15年11月には業務監査部・資産監査部・検査部を内部監査部に一本化した。

業務監査の開始以降、「リスク評価」の手法について検討を重ね、平成16年度から17年度にかけて、被監査部署におけるリスクコントロールの強度を評価し、リスクの大きさと対比してリスク状況を分析、把握した残存リスクに対応した監査頻度を設定するという「リスク状況分析」の現在の手法を整備していった。

内部監査態勢の強化

当グループにおけるリスクの変化を、内外環境変化を踏まえて適時に把握するための枠組みについても整備を進めた。

平成17（2005）年7月には、被監査部署の状況を定期的に把握し、重要性の高いテーマに関して適時適切に監査を行っていくことを目的に、持株会社の内部監査部の部内組織としてモニタリング委員会を設置した。

また、同年下期からは立入監査以外の機会にも被監査部署の状況を具体的に把握するために、定例モニタリングを開始した。この結果は、モニタリング委員会に報告され、緊急監査の必要性の高い事項等については、監査テーマとして管理し、機動的な監査実施につなげていくこととした。

グループガバナンスにおける内部監査部門の位置付けについても整備を図ってきた。平成18年7月には、グループ内部監査機能強化の観点から、持株会社に内部監査委員会を設置した。構成員は、持株会社内部監査部担当役員(委員長)、傘下銀行役員を兼務しない持株会社役員および持株会社内部監査部長とし、グループ内部監査態勢整備方針や内部監査計画の事前協議、内部監査に関する重要な事項の討議などを行うこととしている。

前述の通り、リスクベースの監査への態勢整備を進めてきたが、これらは主に本部・子会社監査を対象にしたものであったことから、営業店監査への本格的な導入を主眼に、平成18年度から、グループ内部監査部門内横断で内部監査態勢強化委員会を設置し、組織体制、監査手法等の抜本的見直しに着手した。

1年以上にわたる検討を経て、平成19年10月に、以下を骨子とするグループ内部監査態勢の見直しを行った。

・営業店監査について、営業店におけるリスクベースの監査拡大の観点から、事前通告式の業務監査を導入し、「業務監査」と「事務監査」という2本立ての監査構成とする。
・本部監査についても、業務所管部等、営業店と関連性の深い部署への監査については営業店に対する「業務監査」と担い手を共通化し、本部に対する提言機能を強化する。
・オフサイトモニタリングについて、被監査部署の状況把握強化の観点から、常時モニタリング態勢への変更を実施する。

中央三井トラスト・グループの内部監査態勢

以上のような変遷を経て、当グループでは、業務の実施部署から独立した内部監査部門である内部監査部が、内部監査態勢の整備方針に基づき内部監査計画を策定し、被監査部署である本部各部・営業店等の内部管理態勢などの適切性・有効性を検証している。

内部監査の結果については、取締役会および内部管理経営会議に迅速に報告するとともに、被監査部署の内部管理態勢などに問題がある場合には、被監査部署に対して改善に向けた施策を実施するよう指示する体制となっている。

被監査部署の監査で見られた問題点については、統括部署等へのフィードバックを行うとともに、当該部署に対する監査に活用し、当グループ全体の業務運営の改善に資する提言に努めている。併せて、個別監査の品質向上に向け、事前準備において被監査部署のリスクプロファイルを適切に把握し、的確な検証ポイントの洗い出しに努めている。

また、内部監査における分析・評価、改善のプロセスを明確にする観点から、「内部監査品質管理プログラム」を策定し、同プログラムに基づき内部監査態勢の自己評価および評価結果に基づき課題設定を行っている。

第9章
企業市民として

第1節　中央三井トラスト・グループとしてのCSR

1．CSR推進体制

CSR推進体制の発足

「CSR」（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）は、企業経営に欠くことのできない概念として広く認識され、今日、多くの企業が積極的にCSRの推進に取り組んでいる。

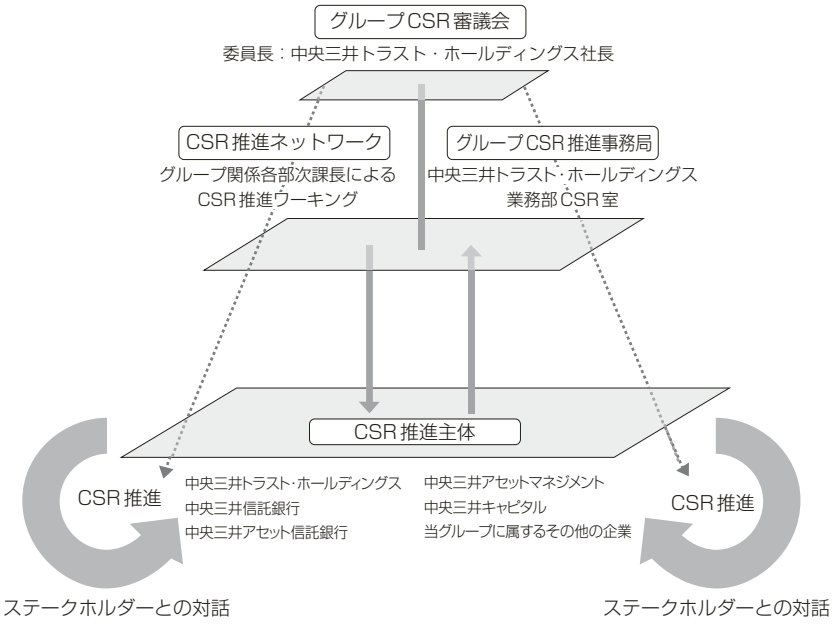
企業が社会的な責任を果たしていこうという考えは国内外を問わず古くから存在していたが、日本では平成15（2003）年に経済同友会がCSRに関する『企業白書』を作成し、マスコミでも積極的に取り上げるようになったこの年が「CSR元年」とされている。三井トラストフィナンシャルグループ（現在中央三井トラスト・グループ）では、同年発行の『ディスクロージャー誌2003』において、信託機能を通じた社会貢献や環境保全への取り組みなどを紹介した。さらに翌平成16年に発行した『ディスクロージャー誌2004』では、CSR活動の報告にとどまらず、当グループとして積極的にCSRへ取り組んでいく考えを示した。

そして、平成17年度にはCSRに本格的に取り組むための組織作りが検討され、平成18年4月にCSR推進体制がスタートした。グループ全体で統一的な方向性を持ってCSRを推進していくための横断的な統括組織として、中央三井トラスト・ホールディングス社長を委員長とするグループCSR委員会を設置し、また、グループのCSR推進事務局として、中央三井トラスト・ホールディングス業務部にCSR室を設置した。その後、平成18年10月にはグループCSR審議会に改称するとともに組織を拡充した（図表9-1-1-1）。

グループCSR審議会は原則として毎期開催され、メンバーである中央三井トラスト・ホールディングスの取締役、各業務担当執行役員などによりCSRポリシー等の策定、CSRの周知・啓蒙、施策の検討・実施および情報開示等をテーマに討議が行われている。

また、グループCSR審議会の下部組織として、グループ各社の関係各部

図表9-1-1-1　CSR体制図



次課長によるCSR推進ワーキングであるCSR推進ネットワークも設置された。CSR推進ネットワークでは、グループを横断してCSRに関わる情報・意識を共有し、施策の検討および意見交換等を行っている。

経営理念・CSRへの基本的な考え方

平成18(2006)年5月開催の第1回グループCSR委員会では、当グループにおけるCSRのあり方について活発な議論が展開された。CSRへの重要性に鑑みて、翌6月の取締役会では、これまで示してきた経営の基本的な考え方にCSRの観点を加えて再整理した、以下の当グループ「経営理念」が策定された。

＜中央三井トラスト・グループ「経営理念」＞

・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。

「経営理念」を踏まえた「CSRへの基本的な考え方」も整理され、CSRレポートでは次の通り示している。

＜中央三井トラスト・グループ「CSRへの基本的な考え方」＞

中央三井トラスト・グループは、企業市民としての社会的責任を果たしていくことを経営理念に掲げCSR活動に取り組んでおり、企業を取り巻くステークホルダー(利害関係者)との対話を尊重し、着実な対応を継続していくことが重要であると考えています。

そのために、企業の活動主体となる従業員一人ひとりの意識の向上を図り、社会からの要請およびお客さまや従業員からの声を活かした取り組みを推進しています。

CSRは、当グループが社会の一員として存在し、社会と共に発展していくためには切り離せないものであり、今後も金融グループとしての公共的使命を十分に認識してCSRを推進していきます。



CSRレポート

CSRの情報発信

「CSRへの基本的な考え方」において“従業員一人ひとりの意識の向上を図り”と掲げるように、さまざまな機会を通じて従業員にCSRへの意識の浸透を図ることがCSR推進における課題として認識されていた。

そこで、従業員へCSRを周知・啓蒙するツールの1つとして、平成20(2008)年1月に当グループ初となる『CSRレポート2008』を発行し、お客さまや取引先のみならず全従業員にも配布した。CSRレポートの発行とともにアンケートを実施したところ約3,300名からの回答が得られ、当グループのCSRについて理解が深まったとの意見が多数寄せられた。その後、毎年継続的にCSRレポートを発行し、社内外へ当グループのCSR情報を発信している。

CSRの周知・啓蒙を進める中、グループ各拠点において自発的に社会貢献を考える動きが広がっていった。そこで、当グループのCSRに関する情報の共有化を図るため、平成20年7月にノーツ(社内イントラネット)上に「CSR活動情報掲示板」(注1)を開設した。平成22年9月末現在、グループ各拠点から176件もの活動報告が掲示されており、拠点での活動検討の際に、他拠点で活動事例を参考情報とするなど活用が進んでいる。

また、社内報『中央三井トラスト・グループニュース』32号(平成21年7月号)から、さらなるCSRの周知・啓蒙を目的として「CSR通信」の連載を開始した。CSR通信では、各国で異なるCSRの定義・原点や、金融・経済教育支援活動とCSRとの関係、企業のCSR評価等について図や写真を多用して解説するなど、CSRをより身近に理解できるような取り組みを行っている。

注1 「CSR活動情報掲示板」掲示事例

・振り込め詐欺未然防止に向けた活動
・「認知症サポーター養成講座」の実施
・サロンコンサートの実施
・小学生による職場見学の実施
・鳥取砂丘、富士山など一斉清掃への参加
・中国・太和希望小学校への学術用品の寄贈
・地球温暖化防止啓発イベント「太陽と遊ぼう!」の開催　など



社内報「CSR通信」

2. 金融・信託機能を活かした取り組み

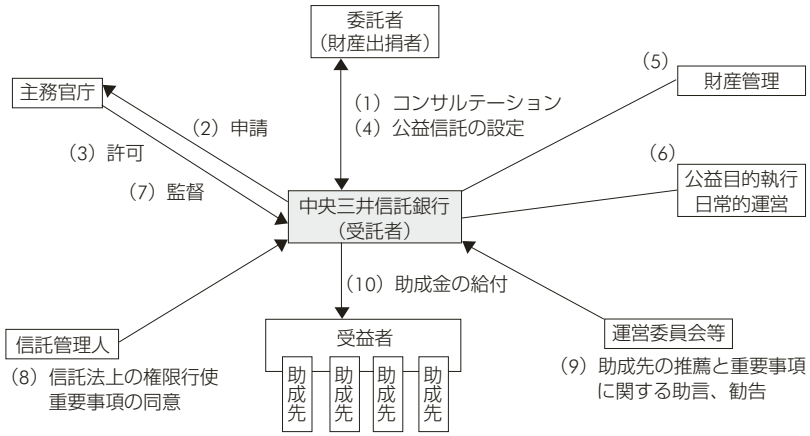
従来からの取り組み

中央三井信託銀行では、従来から信託機能を活かした商品を提供し、お客さまの環境や社会に貢献したいというニーズに応えてきた。

(1) 公益信託

公益信託とは、個人が公益のために財産を提供しようという場合や、法人が利益の一部を社会に還元しようという場合などに、信託銀行に財産を信託し、信託銀行があらかじめ定められた公益目的に従って財産を管理・

図表9-1-2-1　公益信託図解



運用することにより公益目的の実現を図ろうとする制度である。公益信託は、奨学金の支給、自然科学・人文科学研究への助成、社会福祉、動物保護、都市環境整備・自然環境保護活動への助成、さらには国際協力・国際交流促進など幅広い分野で活用され、中央三井信託銀行における受託件数は133件、信託財産残高は136億円（平成22年9月末現在）と業界トップクラスにある（図表9-1-2-1）。

（2）「遺贈による寄付制度」

中央三井信託銀行では、自分の財産を社会や公益のために役立てたい、あるいは、母校への寄付を通じて社会に貢献したいといった希望に応えるために、大学などの学校法人や公益法人等の100を超える公益団体と「遺贈による寄付制度」の提携を進め、遺産寄付の支援サービスを行っている（第4章第1節3「遺言・相続関連業務の展開」参照）。

（3）自然保護信託、社会貢献信託

中央三井信託銀行では、金銭信託で運用した収益金を財団法人等に交付して環境活動や社会貢献活動を助成する商品を取り扱っている。自然保護信託「シンフォニー」は、収益金を日本自然保護協会に交付するもので、社会貢献信託「ヒューマン」は、収益金を交通遺児育英会、地球環境財団、日本対がん協会、日本ユニセフ協会のいずれかの財団法人に交付して、社会や環境のために役立てる商品である。



「SRIファンド」パンフレット



「エコ・ファンド」パンフレット

近年における取り組み

近年では、社会を取り巻くさまざまな課題への解決に向けて、当グループの金融・信託機能を活かした取り組みを進めている。

（1）SRIファンド、エコ・ファンドの取り扱い

中央三井アセット信託銀行では、平成16（2004）年8月から適格機関投資家向けにSRIファンド（設定・運用：中央三井アセットマネジメント）の取り扱いを行っている。

地球環境問題への取り組み

中央三井トラスト・グループは、平成18年7月にUNEP FI（国連環境計画・金融イニシアティブ）が提唱する「環境と持続可能な発展に関する金融機関声明」に署名し、金融機関として環境問題に取り組んでいく姿勢を表明した。

また、中央三井アセット信託銀行は、平成18年9月に国連が提唱する「責任投資原則」に署名し、資産運用機関としてESG（環境・社会・企業統治）に配慮した投資活動を行う姿勢を表明している。



UNEP FI署名



責任投資原則署名



『詳解 排出権信託ー制度設計と活用事例ー』（中央経済社）

「リバースモーゲージ」パンフレット

SRIとは、Socially Responsible Investmentの頭文字をとったもので、「社会的責任投資」を意味する。社会的責任投資とは、環境・倫理・地域といった企業の社会的評価を考慮して行う投資手法をいう。当ファンドをマザーファンドとして、中央三井信託銀行では、平成18年11月に個人投資家向けにSRIファンドの取り扱いを開始した。

また、中央三井信託銀行では、平成22年1月からエコ・ファンド（設定・運用：中央三井アセットマネジメント）の取り扱いを開始した。当ファンドは、環境省の「平成21年度環境格付のための企業調査・審査事業費補助金交付事業」に即したものであり、中央三井アセットマネジメントは、当該事業公募において「エコファンドの組成等」を実施する金融機関として選定された。なお、中央三井信託銀行では、ジェーシービーが環境省の支援の下に運営する「エコ・アクション・ポイント」事業に参加し、当ファンドを購入したお客さまにエコ・アクション・ポイントを進呈している。

(2) 排出権取引への信託機能の活用

平成16(2004)年の「信託業法」改正により、これまで金銭・有価証券等に限定されてきた受託可能財産が財産権一般となり、信託のビジネス領域が拡大した。

当グループでは、平成17年から、企業の排出権取得ニーズに応えるべく、またCSRの一環として政府関連機関が主催する研究会へ参画するなど排出権取引への信託機能の活用について検討を行ってきた。このような検討も踏まえ、中央三井信託銀行では、平成19年2月に、わが国で初めて、受託する信託財産の種類に「排出権」を追加することについて金融庁の認可を取得し、同年11月から排出権信託受益権を販売するなど、業界でも先駆けて排出権取得ニーズへのソリューションを提供している。

また、中央三井トラスト・ホールディングスでは、排出権取引と市場の現状を踏まえ、排出権信託のスキームを豊富なケースで詳説した『詳解 排出権信託ー制度設計と活用事例ー』(中央経済社、平成20年5月)を刊行した。

(3) 環境配慮型住宅への住宅ローン金利引き下げ

「オール電化住宅」は、省エネ性・安全性に優れる点が認知され、広く普及が進んでいる。中央三井信託銀行では、平成16(2004)年10月からオール電化住宅購入者に対して、住宅ローン金利の引き下げを実施している。また、平成17年4月からはガス発電機器などを設置する「ガス省エネ住宅」購入者に対する住宅ローンの金利の引き下げも行っている。

(4) リバースモーゲージ、高齢者向けリフォームローンの取り扱い

中央三井信託銀行では、金融業界の中でも他社に先駆けて、高齢者に老後のゆとり資金を融資する「中央三井のリバースモーゲージ」の取り扱いを平成17(2005)年3月から開始し、住宅資産を活かして豊かな老後を送りたいというニーズに応えている(第4章第2節2「多様な商品性の確保」参照)。

このほか、当社では平成21年10月に、「中央三井の高齢者向けリフォー

ムローン」の取り扱いを開始した(第4章第2節2「多様な商品性の確保」参照)。

(5) 安心サポート信託、安心サポート信託(生命保険信託型)の取り扱い

高齢化・核家族化の進展、成年後見制度創設等に伴う「財産の管理・保全」に対する社会的関心の高まりに対応するため、中央三井信託銀行では、平成16(2004)年4月からオーダーメイド型の信託商品「中央三井の安心サポート信託(金銭信託型)」による財産管理サービスを提供している(第4章第1節3「遺言・相続関連業務の展開」参照)。

また、平成22年7月には、日本で初めて、生命保険契約に基づく死亡保険金請求権を信託財産とするオーダーメイド型の信託商品「中央三井の安心サポート信託(生命保険信託型)」をプルデンシャル生命保険と共同開発した(第4章第1節3「遺言・相続関連業務の展開」参照)。

(6) 女性専用住宅ローン「エグゼリーナ」の取り扱い

中央三井信託銀行では、働く女性のマイホーム取得を応援する住宅ローン「エグゼリーナ」を平成15(2003)年4月から取り扱っている(第4章第2節2「多様な商品性の確保」参照)。



「高齢者向けリフォームローン」パンフレット



「エグゼリーナ」パンフレレット

第2節　ステークホルダーとの対話

1. お客さま、株主・投資家

お客さまに満足いただくための取り組み

中央三井トラスト・グループでは、お客さまの声に真摯に耳を傾け、商品・サービスの改善に継続的に取り組んでいる。

(1) お客さまの声を反映する取り組み

中央三井信託銀行では、全国の営業部店やテレホンセンター、ホームページに寄せられる「お客さまの声」のほか、各店舗に備え置いている「お客さまの声アンケート」はがきや郵送によるアンケート調査により寄せられた数多くのご意見・ご要望をお客様サービス室にすべて集約し、原因の調査・分析と問題点の把握を行っている。

経営層と業務所管部では、その結果をもとに改善策を検討し、より良い商品・サービスの提供へとつなげている(図表9-2-1-1)。

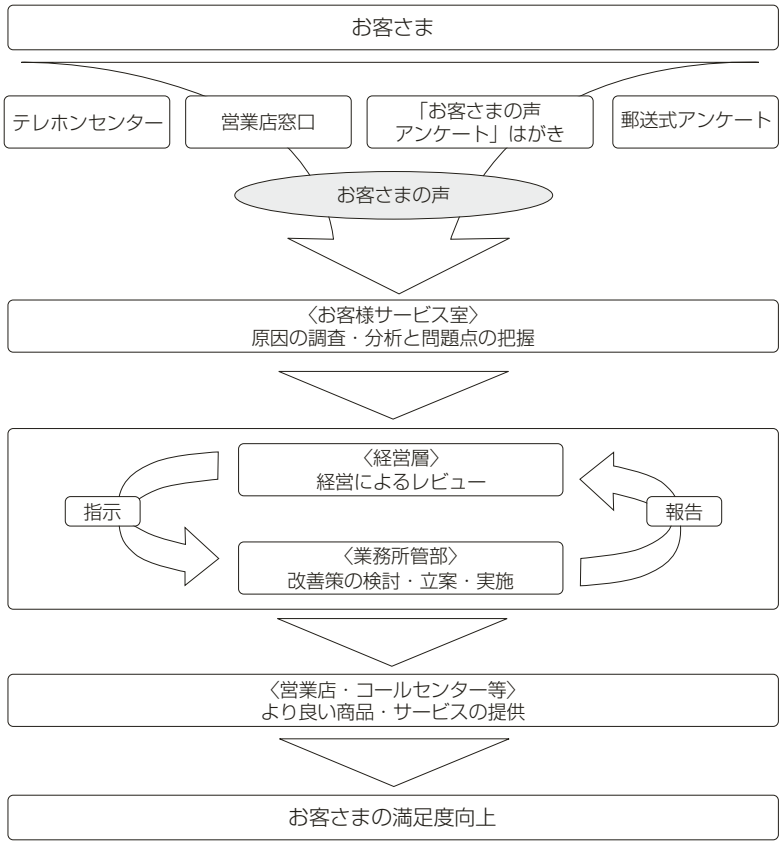
これらの取り組みの一環として、平成22(2010)年4月1日付で、苦情対応マネジメントシステムの国際規格「ISO10002」への適合宣言を行った(注2)。

(2) 店舗環境の整備

中央三井信託銀行では、より利用いただきやすい店舗環境の整備に向けて、お子さまをお連れのお客さまがゆっくり相談いただけるよう、お子さまが遊べる「キッズルーム」の設置などを進めているほか、バリアフリーに

注2　ISO10002
ISO10002とは、国際標準化機構(ISO：International Organization for Standardization)により定められた苦情対応に関する国際規格であり、苦情対応のプロセスや、そのプロセスを適切に運用していくためのガイドラインを定めたもの。

図表9-2-1-1　お客さまの声を反映する仕組み図




店舗内「キッズルーム」


助聴器・筆談ボード・耳マーク表示板


視覚障がい者対応ATM

配慮した取り組みを進めている。

例えば、聴覚に障がいがあるお客さまがより安心して店舗窓口を利用していただけるように、全営業店において、気軽に筆談をお申し出いただける旨を示す耳マーク表示板を掲示し、筆談ボードおよび助聴器を窓口に設置している。

また、ハンドセットの音声案内によるテンキー操作で視覚障がいのあるお客さまでも手続きが可能な視覚障がい者対応ATMも設置している。

さらに、AED（自動体外式除細動器）の設置や、店舗における諸施設のバリアフリー対応を進めている。

（3）CS向上活動の強化

中央三井信託銀行では、“真にお客さまに信頼される銀行”を目指す活動の一環として、平成21（2009）年4月から全営業部店においてCS向上活動を強化している。営業部店では、「中央三井信託銀行の約束。」というCS向上への取り組みを宣言したポスターを掲示して従業員の意識高揚を図るとともに、次の通りCS向上各種施策を積極的に展開している。

・CS向上委員会の設置：各営業部店におけるCS向上活動を推進するために、全営業部店にCS向上委員会を設置し、同委員会を中心としてCS向上に向けたさまざまな取り組みを展開している。

・営業部店ごとの「マナーブック」策定：当グループでは、グループ共通のマナーマニュアルが策定されているが、中央三井信託銀行では、同マニュアルに加えて、営業部店ごとに独自のルールを定めた「マナーブック」を策定している。これは、共通のマニュアルに加えて、営業部店ごとの実状に応じたきめ細やかなサービスの提供を目指すものである。
・CS表彰制度の実施：各営業部店では、CS向上に貢献した従業員を表彰する制度を展開している。表彰者の選定にあたっては、従業員相互の評価によって決定する仕組みとし、従業員が「讃えあい」「評価しあう」ことで、従業員一人ひとりのCSへの取り組み意識の向上を図っている。



「中央三井信託銀行の約束。」ポスター

株主・投資家への取り組み

当グループでは、経営情報を積極的に開示し、みなさまからの信認の向上に努めるため、次の通りディスクロージャーポリシーを策定している。

ディスクロージャーポリシー「経営情報の開示について」

中央三井トラスト・グループは、社会的責任や公共的使命の重要性について十分認識するとともに、経営情報を積極的に開示することにより、みなさまからの信認の向上に努めています。

中央三井トラスト・ホールディングスは、グループ全体の経営状況について、タイムリー（適時）・フェア（公平）・プレーン（わかりやすさ）を基本に情報開示することにより、透明性の高い経営を目指しています。

具体的には、ディスクロージャー誌や各種の開示資料において経営方針や業績・財務内容のポイントをわかりやすく説明するよう努めているほか、決算説明会などを通じて、経営戦略などを説明しています。また、ホームページでも、幅広くIR（投資家向け広報）情報を開示しています。グループ各社においても、それぞれホームページを開設し、取り扱い商品やサービス内容を幅広く開示しています。

今後も、多くのみなさまに当グループについてより深くご理解いただけるよう努めていきます。

また、平成19（2007）年10月から個人投資家を対象としたIR説明会を実施し、当グループへの理解を深めていただく一助としている。

このほか、株主の利便性向上のため、インターネットによる議決権行使に加え、あらかじめ承諾した株主には、株主総会招集通知を電子メールにて送付し、いち早く確認できるようにしている。さらに、定時株主総会においては、ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに参加している。また、定時株主総会の会場では、グループの業績や各種取り組みに関するグラフや図などのスライドを大スクリーンに映し、事業報告の内容をわかりやすく説明するよう努めている。


個人投資家向けIR説明会

2. 社会貢献活動

金融・経済教育支援

中央三井トラスト・グループでは、金融機関としての社会貢献の観点から、将来を担う次世代のための教育および金融・経済分野の研究を支援している。

(1) 国内大学への支援

中央三井信託銀行は、大阪電気通信大学が平成21(2009)年4月に新設した金融経済学部アセット・マネジメント学科に、寄付講座「資産承継論入門」を開講している(注3)。

高齢化社会が進展し、個人資産の管理・保全と円滑な承継の重要性が増す中、信託を活用した魅力ある金融商品の開発・提供ニーズが一層高まっており、このような社会的要請に応えうる人材の育成が喫緊の社会的課題であると提唱する同大学の趣旨に賛同し、同講座が開講された。

また、平成19年度から青山学院大学大学院法学研究科ビジネス法務専攻においても、寄付講座「中央三井信託銀行知財信託講座」を開講している。

同講座では、当グループの従業員が講師陣に加わり、信託法の基礎から知財信託契約のポイントなどの実務課題の処理まで幅広いテーマで講義を行っている。

(2) 海外大学への支援

当グループは、平成17(2005)年度から、中国の中国人民大学経済学院に、寄付講座「中央三井トラスト・グループ経済学講座」を開講し、同大学経済学院の優秀な学生を選抜した「実験クラス」においてマクロ経済学の講義を提供している。

このほか、当講座における成績優秀な学生の日本招聘・学術交流イベントにも毎年協力している。

また、平成18年度から、中国の清華大学金融研究センターに、研究プロジェクト「清華ー中央三井トラスト金融システム・マクロ経済研究プロジェクト」を開講している。同プロジェクトでは、毎年カンファレンスを開催し、研究報告を行うとともに、ゲストスピーカーを招待して講演を行っている。

(3) 経済教育ネットワークへの協賛

当グループは、平成18(2006)年度から、小中学生に対する経済教育の向上を支援する団体「経済教育ネットワーク」(理事長：同志社大学 篠原総一経済学部教授)に協賛している。

同ネットワークは、健全な資本主義のあり方や経済全体の仕組みを子どもたちに伝えることを目的に設立され、全国各地で教員向けのワークショップやシンポジウムを開催するほか、教材を開発するなど経済教育に関す



大阪電気通信大学協力合意調印式

注3　大阪電気通信大学寄付講座
平成23年度から新たに「不動産投資特論」を開講する予定。


青山学院大学寄付講座講義


中国人民大学学生の日本招聘・学術交流イベント


清華大学カンファレンス

るさまざまな活動を積極的に展開している。


経済教育ネットワークシンポジウム

拠点における取り組み

当グループは地域社会の一員として、以下の社会貢献活動に取り組んでいる。

(1) TABLE FOR TWOの実施

中央三井信託銀行本店ビル食堂では、エームサービスの協力の下に平成19(2007)年10月からTABLE FOR TWOを実施している。

TABLE FOR TWOとは、カロリー摂取過多な先進国の人が低カロリーメニューを食べ、その料金の一部を国連世界食糧計画(WFP)を通じて途上国の子どもたちの給食のために寄付する取り組みである。当食堂では毎週水曜に定食メニューの一部を低カロリーメニューへと変更し、1食あたり20円の寄付を行っている。



TABLE FOR TWOメニュー

(2) 義援金活動

当グループでは、災害等発生時において、企業としての義援金に加えて従業員向けに受付口座を開設して義援金の呼びかけを行っている。集められた義援金は、日本ユニセフ協会および中央共同募金会を通じて災害支援などに役立てられている。

また、ノーツ上のCSR活動情報掲示版にて、義援金募集の実施状況を情報発信している。



ペットボトルキャップ回収箱

(3) ペットボトルキャップ回収活動

中央三井信託銀行本店ビル、中央三井信託銀行の一部営業部店および中央三井アセットマネジメントでは、ペットボトルキャップ回収活動に参加している。

ペットボトルキャップ回収活動は、回収したペットボトルキャップをリサイクル業者へ引き渡し、その代金を「世界の子どもにワクチンを日本委員会」へ寄付するものである。

3. 環境活動

環境負荷軽減

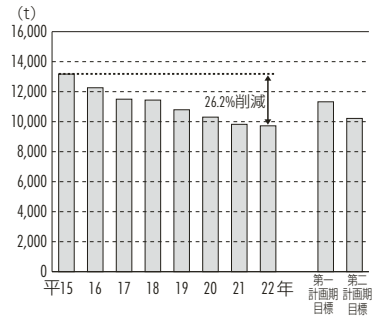
中央三井トラスト・グループでは、グループを挙げて省エネ・省資源活動を推進し、環境負荷の低減に取り組んでいる。

(1) 省エネへの取り組み

当グループの施設においてCO_2排出量の多い中央三井信託銀行本店ビルおよび2カ所のシステムセンター(調布、目黒)では、省エネ設備の導入や空調の適正温度管理などにより、平成14(2002)年度のCO_2排出量合計1万3,173トンを平成21年度には9,724トンまで約26％削減した(図表9-2-3-1)。

特に、最もCO_2排出量の多い中央三井信託銀行調布センターでは、平成

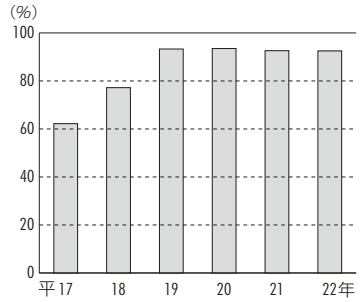
図表9-2-3-1　CO_2排出量の推移（中央三井信託銀行本店ビル、調布センターおよび目黒センター）



注：各年3月末値
東京都環境確保条例におけるCO_2削減目標
第一計画期(平成22年度～平成26年度)の平均値で11,325t
第二計画期(平成27年度～平成31年度)の平均値で10,217t

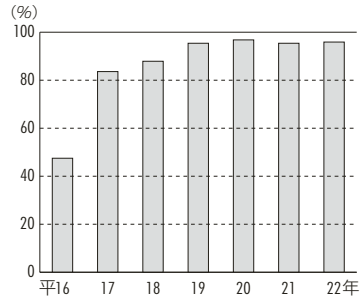

東京都「地球温暖化対策計画書制度」知事表彰

図表9-2-3-2　低公害車比率
（東京都内営業部店における営業車）



注：各年3月末値

図表9-2-3-3　紙ゴミ再利用率
（中央三井信託銀行本店ビル）



注：各年3月末値


「MOTTAINAIキャンペーン」エコバッグ

16年3月から、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の支援を受け、建物の高効率エネルギー管理システム（BEMS）を導入したことなどから、平成18年度における消費エネルギーの削減が特に優秀と評価され、東京都の「地球温暖化対策計画書制度」（旧制度）における知事表彰を受賞した。

また、当グループでは、平成17年度から「夏の軽装化」（クール・ビズ）を実施し、夏期の室温を28℃に設定して空調稼動時間の短縮を行うとともに、事務所における照明器具の照明調整やこまめな消灯などの省エネ対策を積み重ねている。

このほか、東京都では「都民の健康と安全を確保する環境に関する条例」により低公害車の導入を推進しており、当グループでも営業車を低公害車に積極的に切り換えた。その結果、中央三井信託銀行の東京都内営業部店低公害車比率は9割以上を維持している（図表9-2-3-2）。

（2）省資源への取り組み

当グループでは、省エネ対策を推進すると同時に省資源対策も推進している。

例えば、中央三井信託銀行本店ビルから発生する紙ゴミのうち、機密書類については大型シュレッダーで集中裁断処理を行い、ミックスペーパーとしてリサイクルに回している。

OA紙類は従業員各自が裁断処理したものを製紙会社に持ち込み、そこでリサイクルされたトイレットペーパーを購入して同ビル内で使用するなど、平成15（2003）年度の紙ゴミ再利用率47.5％を平成21年度には95.9％まで引き上げたほか、両面コピーや集約機能の活用推進などにより、コピー用紙の消費量削減に取り組んでいる（図表9-2-3-3）。

さらに、中央三井信託銀行や中央三井アセットマネジメントでは、環境に配慮した粗品を継続的に採用している。

第10章
新たな飛躍に向けて
住友信託銀行との統合発表

The Trust Bankの創設に向けて

平成21(2009)年11月6日、中央三井トラスト・ホールディングスと住友信託銀行は、新しい信託銀行グループ「The Trust Bank」を創り上げることについて合意し、両グループの経営統合に関する基本合意書を締結したことを発表した。The Trust Bankは、両グループの人材・ノウハウ等の経営資源を結集し、中央三井トラスト・グループの機動力と住友信託銀行グループの多様性といった両グループの強みを融合することで、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専門性と総合力を併せ持った新銀行を目指すものである。

経営統合後の姿として、顧客基盤・店舗ネットワークの補完・融合、高度な専門性の強化と業容の拡大、合理化効果により、両グループが永年にわたって培ってきた信託銀行ならではの高度な専門性を大幅に強化し、信託業界のみならず、わが国金融機関を代表するステイタス・強みを有する金融機関を目指すことを表明した。

両グループの顧客基盤は重複が少なく、法人顧客については、三井グループ・住友グループを始めとする広範な取引基盤を有し、個人顧客については、首都圏・関西圏・中部圏を中心とする全国各地にバランスのとれた顧客基盤が構築されることとなる。

また、企業年金や投資信託などの運用資産残高は大幅に拡大し、両グループがグローバルに展開している多様な資産運用サービスを、幅広く提供するわが国最大の資産運用および資産運用コンサルティングを行うグループとなる。さらに、わが国の金融仲介のコアプレーヤーとなることで、信用供与の円滑化並びに経済の持続的成長に、今まで以上に貢献していくことが可能となる。

経営統合は持株会社方式によるものとし、第1ステップとして、平成23年4月1日に、住友信託銀行が中央三井トラスト・ホールディングスと株式交換を行い、三井住友トラスト・ホールディングス(中央三井トラスト・ホールディングスを名称変更)を新たな持株会社とする。

第2ステップとして、平成24年4月1日をめどに、専門性と総合力を一層強化する観点から、統合持株会社傘下の住友信託銀行と中央三井信託銀行、中央三井アセット信託銀行を統合する。

両グループは経営統合を円滑かつすみやかに実現していくため、同日付

で両社の社長を委員長とする統合推進委員会を発足させ、両社それぞれに統合に向けた専担組織として統合推進部を設置、平成21年12月には各業務分野ごとの分科会を設置した。

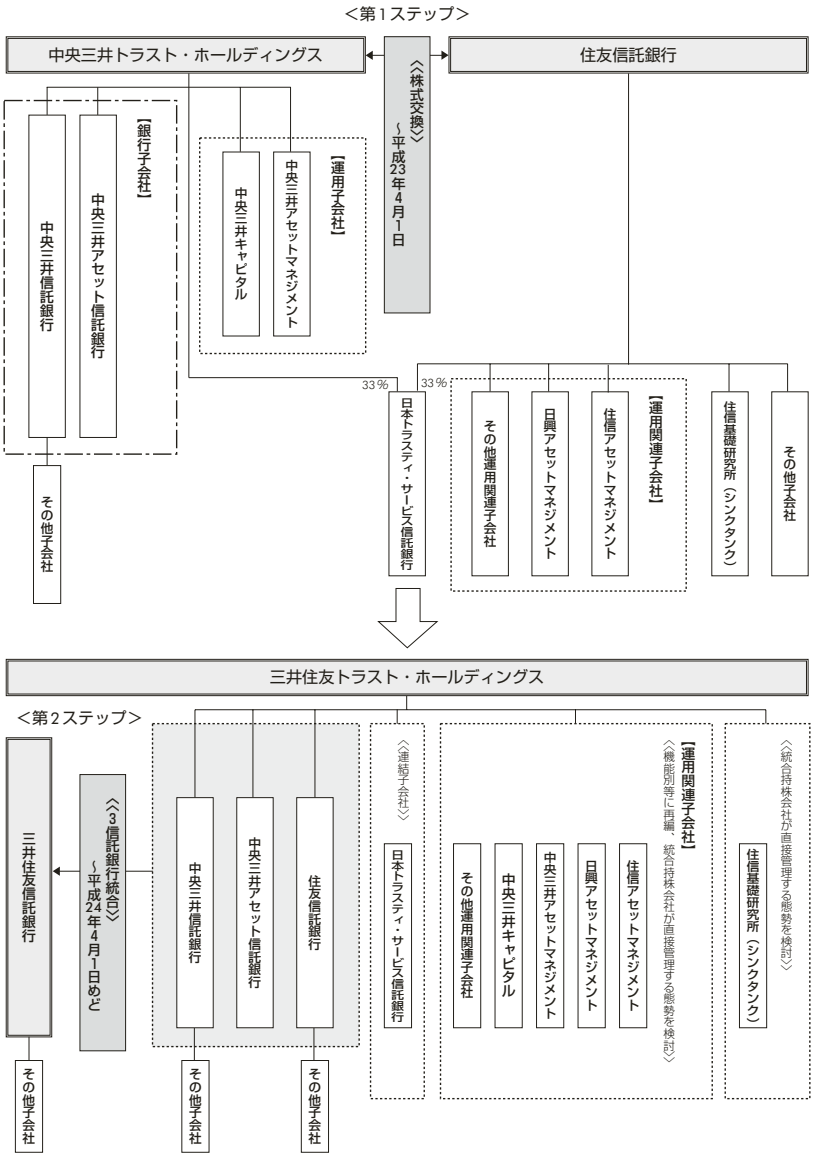
最終合意締結

平成22(2010)年8月24日、両社は、経営統合について最終的な合意に達し、株式交換契約書および経営統合契約書を締結した。

統合方式は基本合意書に定めた通り持株会社方式とし、株式交換承認株主総会の開催予定日を平成22年12月22日に決定した。

株式交換に関わる割当ての内容は、普通株式に関しては住友信託銀行の普通株式1株について、三井住友トラスト・ホールディングスの普通株式1.49株を割当て交付し、優先株式については住友信託銀行の第1回第二種

図表10-1　経営統合の概要



優先株式1株について、三井住友トラスト・ホールディングスの第1回第七種優先株式1株を割当て交付することとした。

株式交換後の持株会社の概要は以下の通りである

商号　三井住友トラスト・ホールディングス株式会社
（英文　Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Inc.）
本店所在地　東京都千代田区
上場証券取引所　東京、大阪、名古屋の各証券取引所
代表取締役の役職氏名
代表取締役会長　常陰 均、代表取締役社長　田辺 和夫
資本金　2,616億872万5,000円

3信託銀行統合（平成24年4月1日めど）後の傘下信託銀行の概要は以下の通りである。

商号　三井住友信託銀行株式会社
（英文　Sumitomo Mitsui Trust Bank, Limited）
本店所在地　東京都千代田区
代表者
代表取締役会長は中央三井トラスト・グループ、代表取締役社長は住友信託銀行グループから就任予定

三井住友トラスト・グループの経営方針

新信託銀行グループの目指す企業グループ像を明確にするため、経営理念（ミッション）、目指す姿（ビジョン）、行動規範（バリュー）を以下のように定めた。

(1) 経営理念（ミッション）

①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まいります。
②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まいります。
③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まいります。
④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まいります。

(2)目指す姿（ビジョン）－「The Trust Bank」の実現を目指して－

三井住友トラスト・グループは、信託の受託者精神に立脚し、高度な専門性と総合力を駆使して、銀行事業、資産運用・管理事業、不動産事業を融合した新しいビジネスモデルで独自の価値を創出する、本邦最大かつ最高のステイタスを誇る信託銀行グループとして、グローバルに飛躍してまいります。

(3) 行動規範（バリュー）

私たち、三井住友トラスト・グループの役職員は、グループ経営理念を実践するため、以下の6つの行動規範を遵守してまいります。

①お客様本位の徹底 ー信義誠実ー

私たちは、最善至高の信義誠実と信用を重んじ確実を旨とする精神をもって、お客様の安心と満足のために行動してまいります。

②社会への貢献 ー奉仕開拓ー

私たちは、奉仕と創意工夫による開拓の精神をもって、社会に貢献してまいります。

③組織能力の発揮 ー信頼創造ー

私たちは、信託への熱意を共有する多様な人材の切磋琢磨と弛まぬ自己変革で、相互信頼と創造性にあふれる組織の力を発揮してまいります。

④個の確立 ー自助自律ー

私たちは、自助自律の精神と高い当事者意識をもって、責務を全うしてまいります。

⑤法令等の厳格な遵守

私たちは、あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会規範にもとることのない企業活動を推進してまいります。

⑥反社会的勢力への毅然とした対応

私たちは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して、毅然とした姿勢を貫いてまいります。

図表10-2　三井住友トラスト・グループのステイタス（平成22年3月末現在）

金融業界におけるステイタス			
資産運用残高	約64兆円	本邦銀行・証券グループ内	第1位
資産管理残高	約182兆円	本邦銀行グループ内	第1位
総資金量	約58兆円	本邦銀行グループ内	第4位
投信・年金保険等販売残高	約4兆円	本邦銀行内	第3位
信託銀行業界におけるステイタス			
企業年金受託残高	約13兆円	信託銀行内	第1位
年金総幹事件数	1,900件	信託銀行内	第1位
投資信託受託残高	約35兆円	信託銀行内	第1位
不動産関連収益	約204億円	信託銀行内	第1位
不動産証券化受託残高	約10兆円	信託銀行内	第1位
証券代行業務　管理株主数	約2,235万人	信託銀行内	第2位
遺言関連業務　遺言信託件数	19,454件	信託銀行内	第2位
金銭債権流動化受託残高	約12兆円	信託銀行内	第1位
貸出業務　総貸出残高	約21兆円	信託銀行内	第1位
貸出業務　個人ローン残高	約6兆円	信託銀行内	第1位

専門性の高い人材	
証券アナリスト	767名
運用スペシャリスト	274名
年金アクチュアリー	56名
不動産鑑定士	157名
宅地建物取引主任者	5,388名
1級FP技能士	543名
財務コンサルタント	179名

また経営統合により目指す姿（ビジョン）「The Trust Bank」を実現すべく、新信託銀行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するために、グループの基本戦略を以下のように定めた。

(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

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、新信託銀行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。

こうした基本戦略に基づき銀行事業における基礎収益力を強化しつつ、フィービジネスによりさらなる成長性を追求するという成長戦略を打ち出した。

具体的には信託・財産管理業務などのフィービジネスである、投資信託・保険等販売業務、資産運用・管理事業、不動産事業などを成長分野と位置付け、重点的な資源配分を通じて国内外の市場開拓、シェア拡大を推進する。一方で、銀行事業については、基礎収益力を支える分野と位置付け、統合により補完・拡充される顧客基盤への多彩な機能の提供、個人ローンの拡大などを柱とし、よりバランスのとれた貸出ポートフォリオの構築を通じて、戦略部門を重点的に強化していく方針を示した。

臨時株主総会に先立って12月10日に新グループのシンボルマーク、コーポレートカラーなどが発表された。

シンボルマークは、“未来の開花(Future Bloom)”をテーマに、「高い専門性と総合力によって、新たな価値を創造し、お客様や社会の未来を花開かせる」という三井住友トラスト・グループのビジョンを象徴したもので、透明感のある4つの花弁が、お客様・社会・株主・従業員の各ステークホルダーに対するわれわれのミッションを表すとともに、それぞれの色彩は、われわれのバリュー(行動規範)である「信義誠実」(ナチュラルグリーン)、「奉仕

三井住友トラスト・ホールディングス
SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS

三井住友信託銀行
SUMITOMO MITSUI TRUST BANK

開拓」（ゴールデンオレンジ）、「信頼創造」（ブルーグリーン）、「自助自律」（スカイブルー）を表している。

コーポレートカラーは、シンボルマークが表現する価値観を統合し、親しみやすさとともに未来を感じさせる「フューチャーブルー」とした。

ロゴタイプは、シンボルマークと調和のとれたデザインにするとともに、読みやすく、親しみやすい書体とした。

平成22年12月22日に両社で開催された臨時株主総会において、中央三井トラスト・ホールディングスと住友信託銀行との株式交換契約が承認可決された。

追悼
5名の仲間たちへ

「2001年9月11日」、われわれは、この日を決して忘れない。

午前8時46分、ハイジャック犯に乗っ取られたボストン発ロサンゼルス行きアメリカン航空11便が、ニューヨークの世界貿易センタービル北棟に突入した。そして9時3分、同じくボストン発ロサンゼルス行きユナイテッド航空175便が世界貿易センタービル南棟に突入した。10時5分には南棟の崩壊が始まり、10時30分には北棟が倒壊した。

3,000人以上の死傷者を出す大惨事となった、米国同時多発テロ事件であった。テロの標的となった世界貿易センタービル南棟83階には、中央三井信託銀行ニューヨーク駐在員事務所と現地法人である米国中央三井インベストメンツが入居していた。

事件発生後直ちに危機管理対策本部を開設し、当社職員の安否の確認にあたった。その結果、日本から赴任していた職員5名中2名と、現地採用職員10名中8名の無事が確認できた。しかし、5名の職員については未確認のまま捜索が継続された。

現地では懸命の捜索・救出活動が続けられ、日本からも職員20名を派遣し必死の捜索作業を続けたものの、最後まで5名の生存を確認することはできなかった。

平成13(2001)年11月11日にニューヨークでメモリアルサービス「Celebration of Life」(職員5名のこれまでの人生と功績を称える会)が執り行われた。現地での採用職員ご親族の意向を踏まえて、聖バーソロミュー教会(St. Bartholomew's Church)におけるカソリック方式によるものであった。行方不明のままとなっている5名のご家族・ご親族ほか、取引先、当社役職員など300名余が列席した。

当社を代表して村本会長が、5名の行方不明者のこれまでの人生と功績を称え、現地警察官・消防士の方々への謝意を表するとともに、この痛み悲しみを乗り越えて前進することが、われわれの義務であるとスピーチを行った。

平成14年6月22日には高輪プリンスホテルで「米国同時多発テロ被災職員追悼お別れの会」が開催された。被災職員のご家族・ご親族並びにご友人をはじめ、当グループの全役員など、700名余が参列し、全員の黙祷に続いて、古沢社長から追悼の言葉が捧げられた。さらに職員代表からお別れの言葉が述べられ、参列者全員による献花が行われた。

古沢社長の追悼の言葉は、被災職員5名の会社に対する貢献への感謝、ご家族へのお悔やみと励まし、捜索活動と業務再開に向けて献身的に努力した役職員への労いとともに、グループ各社が、多くの人々に親しまれ信頼され、社会に貢献する企業となることをグループ役職員全員の誓いとする旨の決意が表明された。

彼ら5名の犠牲を無にすることなく、この日の「誓い」を胸に、われわれは金融機関としてさらに確固とした地位を築いていくこと、また同時に危機に対する管理体制をさらに整備していくことを、役職員全員があらためて確認するものである。

最後に、テロ事件によって犠牲になられた5名の仲間たちに、深い哀悼と感謝の意を表したい。

資　料　編

資料編　目次

〈基本事項〉
- 各種写真資料（188）
- 歴代役員在任一覧表（196）
- 大株主（200）
- 発行済株式総数、資本金等の推移（201）
- 役員および職員数等の推移（201）
- 業務の概要（202）
- 機構図（203）
- 定款（204）
- 経営諸会議・委員会の状況（208）
- 部店長在任一覧（209）
- 本部機構の変遷（222）
- 店舗の推移（228）
- 子会社等の状況（234）
- 子会社代表者の推移（235）
- 新たな統合に向けた両グループ会社の概要（236）

〈受信業務〉
- 投資信託･個人年金保険等販売額、残高、手数料の推移（237）
- 貸付信託元本委託者別残高の推移（237）
- 金銭信託種類別受託残高の推移（237）
- 財産形成信託受託状況の推移（237）
- 遺言書保管件数、遺言執行引受件数等の推移（237）

〈融資業務〉
- 業種別貸出状況（238）
- 中小企業等に対する貸出の推移（242）
- 個人向けローン残高の推移（242）
- リスク管理債権の状況（242）
- 金融再生法施行規則に基づく開示債権（244）
- 不良債権処理額の推移（244）

〈不動産業務〉
- 不動産業務取扱状況（244）

〈証券業務〉
- 有価証券残高の推移（246）
- 証券投資信託受託残高の推移（246）

〈証券代行業務〉
- 証券代行業務受託状況の推移（246）

〈年金業務〉
- 年金信託の受託件数・受託残高の推移（248）

〈その他〉
- 信託代理店契約先数（248）
- 中央三井アセットマネジメントの運用資産残高の推移（248）
- 中央三井キャピタルが運営するファンド総額の推移（248）

〈決算データ関連〉
- 総資金量の推移（250）
- 貸出金・有価証券残高の推移（250）
- 与信関係費用の状況（250）
- 公的資金の残高（252）
- 連結自己資本比率とTier1比率の推移（252）
- 貸倒引当金の推移（252）
- 経費の推移（253）
- 連結決算データ（254）

〈内部統制基本方針など〉
- 内部統制基本方針（260）
- 個人情報保護宣言（261）
- 金融の円滑化に関する基本方針（262）
- 勧誘方針（263）
- 最良執行方針（263）
- 利益相反管理方針（264）

〈金利・経済指標等〉
- 主要経済指標（266）
- 金利の推移（269）
- 主な金融機関の統合の変遷（270）

〈年表等〉
- 年表（272）
- 三井信託銀行の沿革（286）
- 中央信託銀行の沿革（288）



シンボルマーク（本店玄関）



本店4階集中応接受付


本店19階役員フロア・大会議室


本店21階レセプションフロア


本店16階大会議室



セレスティン芝三井ビルディング（A2ビル）



A2ビル1階エントランス



プライベートトラストサロン



ディーリングルーム（総合資金部）



日本橋営業部 地下金庫



目黒信託センター



調布センター



証券代行事務センター（明大前）



東京ダイレクトマーケティングセンター（キャロットタワー、三軒茶屋）



本店14階喫茶室



本店14階食堂



豊橋支店（平成21年
11月新店舗開店）



コンサルプラザ札幌



コンサルプラザ千歳烏山

案内サイン

中央三井信託銀行

信託総合口座通帳



貸付信託通帳



キャッシュカード



ユニホーム（平成15年3月まで着用）



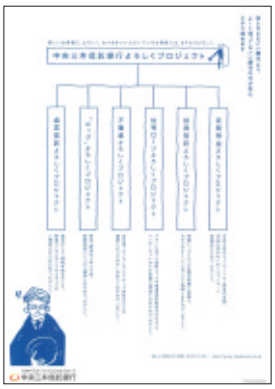
粗品（葉 祥明タオルなど）



パンフレット


中央三井の提携サービス
中央三井信託銀行


「中央三井トラスト・グループ」
10月1日、始動。




三井トラスト・フィナンシャルグループ誕生


中央三井の
安心サポート信託
中央三井信託銀行


中央三井の
遺言信託


エグゼリーナ


中央三井の
住宅ローン
中央三井信託銀行


中央三井ダウ・ジョーンズ
インデックスファンド
WALL ST
STOCK
INDEX


日本株配当オープン
四季の実り


中央三井高金利ソブリンオープン


エグゼクティブ・ラップ


好金利の新型円定期預金、
オアシス新登場!
年1.0%
オアシス
0120-56-2031
中央三井信託銀行


中央三井の便利なサービスを
ご利用ください。


0.30%
0.35%
0.45%
0120-56-2031
中央三井信託銀行


Best Quality
正しい入浴
楽しく健康
Vol.18

ポスター







2000年春のテレビコマーシャル、新聞広告

テレビコマーシャル

3月31日 新聞広告

葉祥明カレンダー

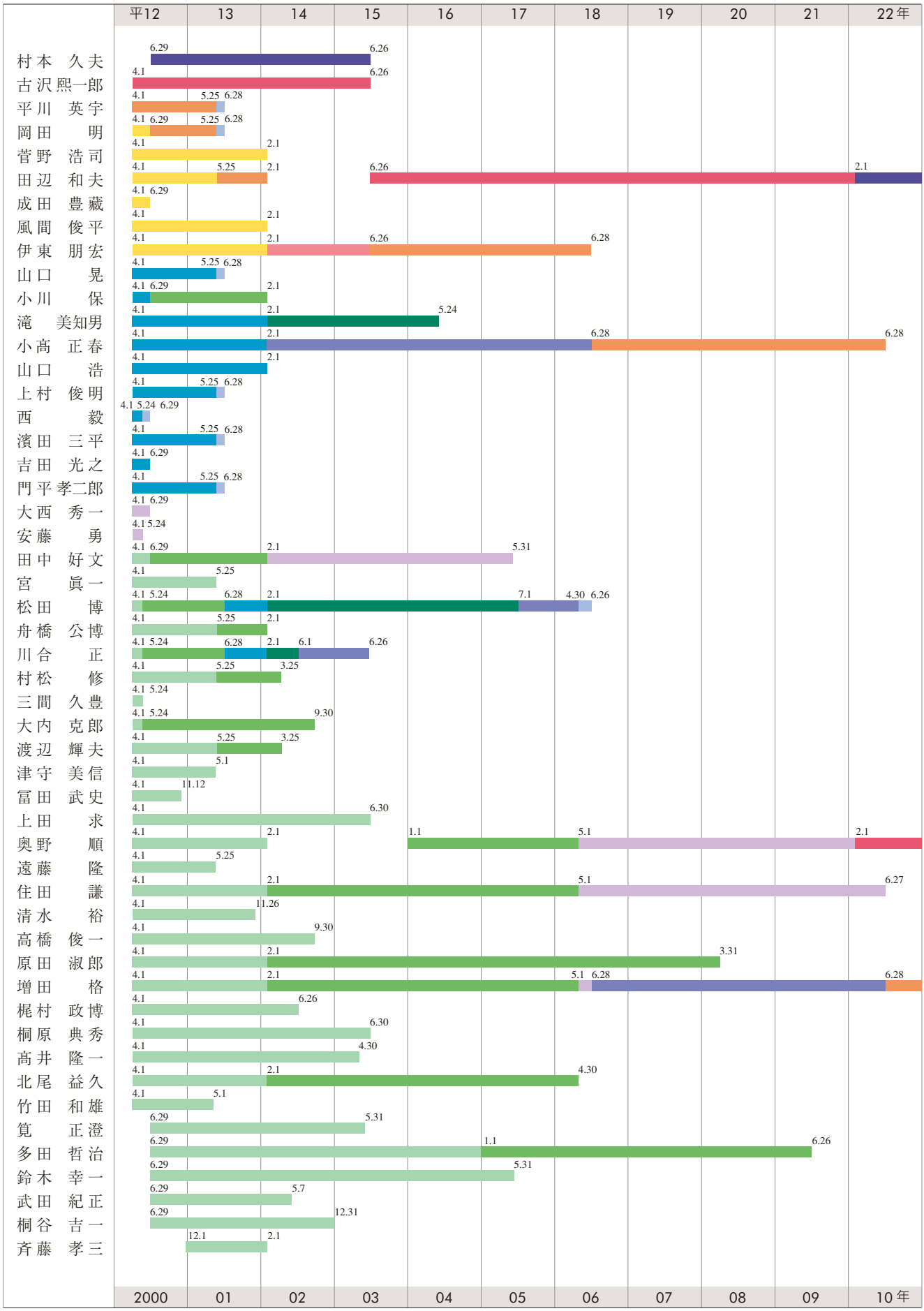


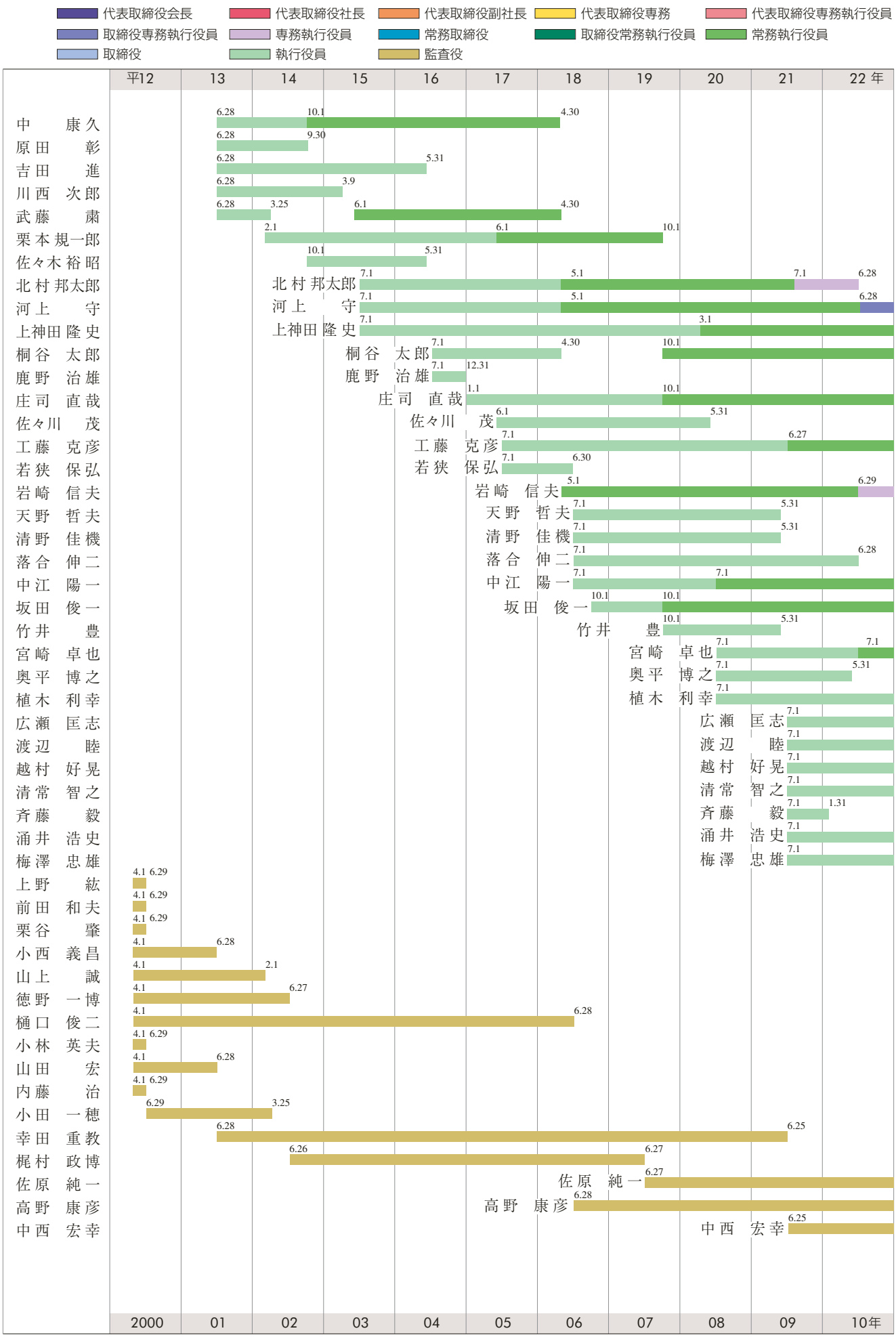
ディスクロージャー誌



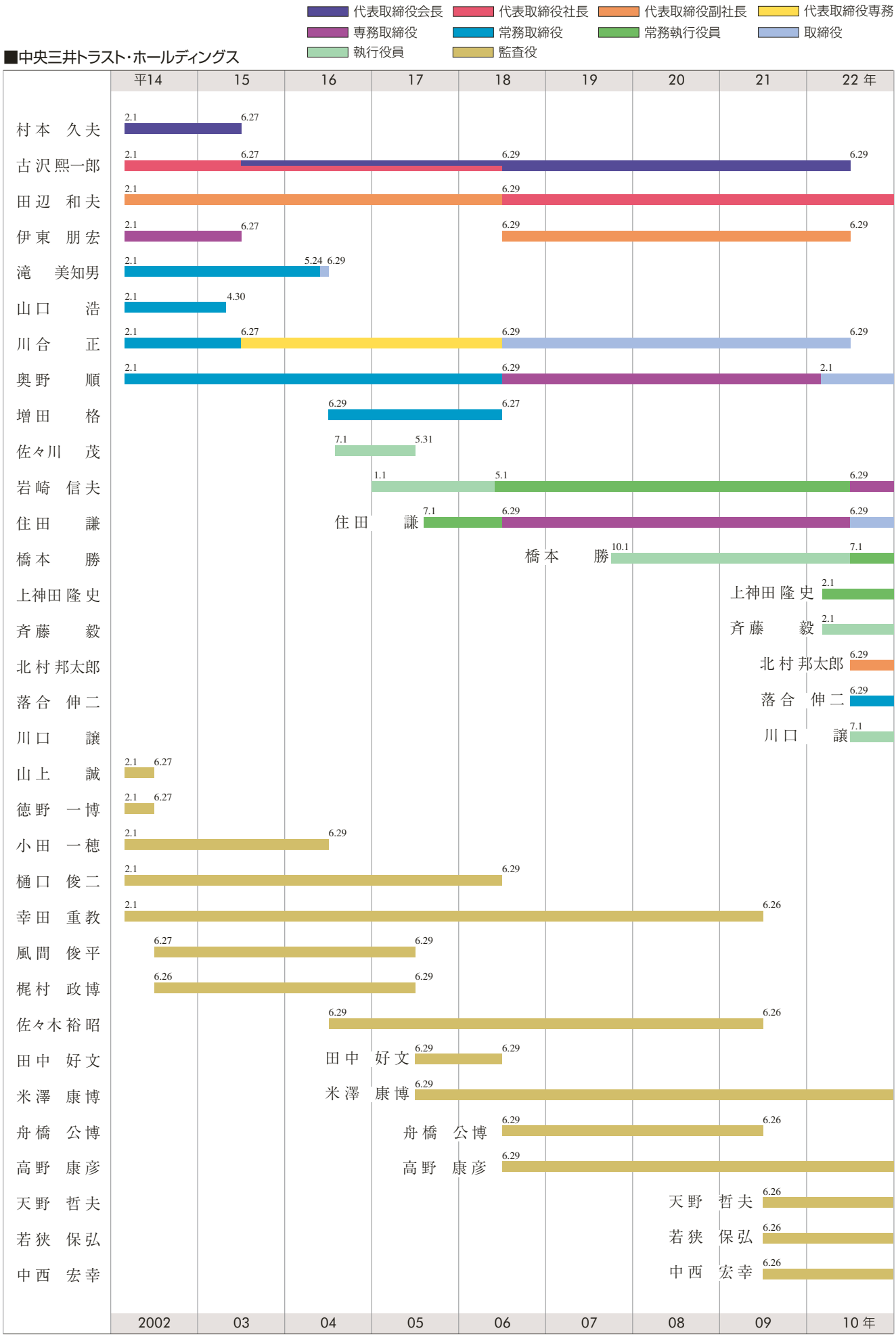
歴代役員在任一覧表（平成23年1月1日現在）

■中央三井信託銀行

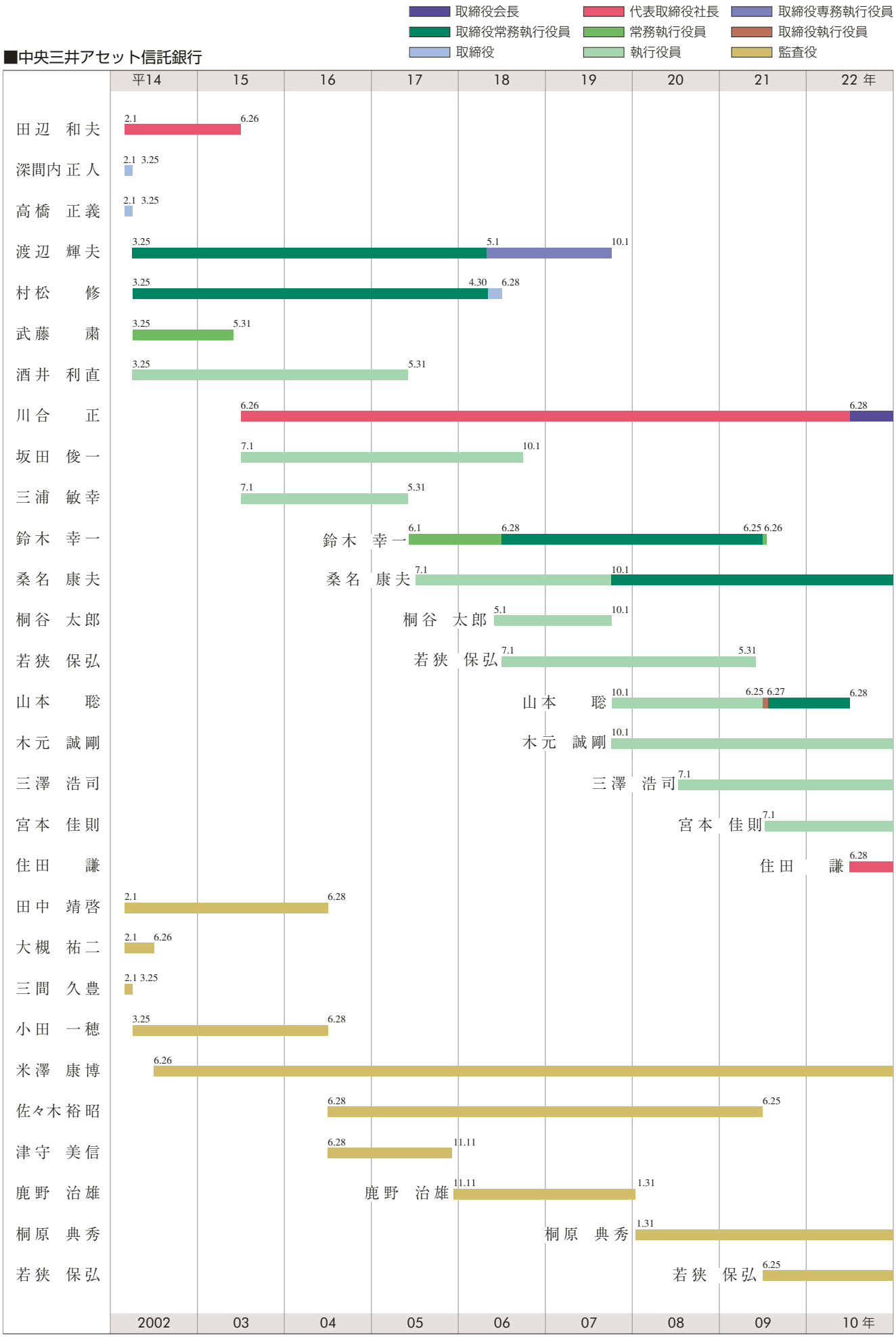



代表取締役会長
代表取締役社長
代表取締役副社長
代表取締役専務
代表取締役専務執行役員
取締役専務執行役員
専務執行役員
常務取締役
取締役常務執行役員
常務執行役員
取締役
執行役員
監査役
平12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22 年
中 康久
原田 彰
吉田 進
川西 次郎
武藤 粛
栗本規一郎
佐々木裕昭
北村邦太郎
河上 守
上神田隆史
桐谷 太郎
鹿野 治雄
庄司 直哉
佐々川 茂
工藤 克彦
若狭 保弘
岩崎 信夫
天野 哲夫
清野 佳機
落合 伸二
中江 陽一
坂田 俊一
竹井 豊
宮崎 卓也
奥平 博之
植木 利幸
広瀬 匡志
渡辺 睦
越村 好晃
清常 智之
斉藤 毅
涌井 浩史
梅澤 忠雄
上野 紘
前田 和夫
栗谷 肇
小西 義昌
山上 誠
徳野 一博
樋口 俊二
小林 英夫
山田 宏
内藤 治
小田 一穂
幸田 重教
梶村 政博
佐原 純一
高野 康彦
中西 宏幸
2000
01
02
03
04
05
06
07
08
09
10年

■中央三井トラスト・ホールディングス



■中央三井アセット信託銀行



大株主 （各年月日現在の株主名にて記載）

■平成13年3月31日現在

（1）普通株式

順位	株主名	株数（千株）	持株比率（%）
1	日本証券代行株式会社	18,557	2.26
2	三井生命保険相互会社	18,149	2.21
3	三井不動産株式会社	17,724	2.16
4	包括信託 中央三井信託　トヨタ自動車口	15,226	1.86
5	株式会社第一勧業銀行	13,241	1.61
6	株式会社さくら銀行	13,194	1.61
7	株式会社東海銀行	11,451	1.39
8	三井化学株式会社	10,646	1.30
9	東京急行電鉄株式会社	10,318	1.26
10	包括信託 中央三井信託　名古屋鉄道口	10,060	1.22

（2）第一回甲種優先株式

株主名	株数（千株）	持株比率（%）
株式会社整理回収機構	20,000	100.00

（3）第二回甲種優先株式

株主名	株数（千株）	持株比率（%）
株式会社整理回収機構	93,750	100.00

（4）第三回甲種優先株式

株主名	株数（千株）	持株比率（%）
株式会社整理回収機構	156,406	100.00

■平成19年3月31日現在

（1）普通株式

順位	株主名	株数（千株）	持株比率（%）
1	ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン	88,756	9.80
2	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	48,946	5.40
3	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	28,344	3.13
4	ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	21,603	2.38
5	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（三井アセット信託銀行再信託分・トヨタ自動車株式会社退職給付信託口）	15,226	1.68
6	三井生命保険株式会社	13,648	1.50
7	東武鉄道株式会社	13,355	1.47
8	ゴールドマン・サックス・インターナショナル	10,294	1.13
9	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（三井アセット信託銀行再信託分・名古屋鉄道株式会社退職給付信託口）	10,060	1.11
10	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口4）	9,817	1.08

（2）第一種優先株式

株主名	株数（千株）	持株比率（%）
—	—	—

（3）第二種優先株式

株主名	株数（千株）	持株比率（%）
株式会社整理回収機構	93,750	100.00

（4）第三種優先株式

株主名	株数（千株）	持株比率（%）
株式会社整理回収機構	156,406	100.00

■平成16年3月31日現在

（1）普通株式

順位	株主名	株数（千株）	持株比率（%）
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	48,052	5.83
2	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	36,905	4.47
3	三井生命保険相互会社	18,148	2.20
4	野村信託銀行株式会社（投信口）	17,208	2.08
5	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（三井アセット信託銀行再信託分・トヨタ自動車株式会社退職給付信託口）	15,226	1.84
6	名古屋鉄道株式会社	14,300	1.73
7	東武鉄道株式会社	13,355	1.62
8	モルガン・スタンレー・アンド・カンパニー・インターナショナル・リミテッド	12,870	1.56
9	三井不動産株式会社	12,224	1.48
10	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（三井アセット信託銀行再信託分・名古屋鉄道株式会社退職給付信託口）	10,060	1.22

（2）第一種優先株式

株主名	株数（千株）	持株比率（%）
株式会社整理回収機構	20,000	100.00

（3）第二種優先株式

株主名	株数（千株）	持株比率（%）
株式会社整理回収機構	93,750	100.00

（4）第三種優先株式

株主名	株数（千株）	持株比率（%）
株式会社整理回収機構	156,406	100.00

■平成22年3月31日現在

順位	株主名	株数（千株）	持株比率（%）
1	株式会社整理回収機構整理回収銀行口	500,875	30.20
2	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	105,707	6.37
3	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	101,027	6.09
4	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	21,726	1.31
5	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口4）	18,649	1.12
6	ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー レギュラーアカウント	15,554	0.93
7	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（中央三井アセット信託銀行再信託分・トヨタ自動車株式会社退職給付信託口）	15,226	0.91
8	ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225	14,431	0.87
9	三井生命保険株式会社	13,648	0.82
10	東武鉄道株式会社	13,355	0.80

発行済株式総数、資本金等の推移 （平成12年4月1日～平成21年8月1日）

中央三井信託銀行

	発行済株式総数（千株）		資本金（百万円）		資本準備金（百万円）		摘　要
	増減数	残高	増減額	残高	増減額	残高	
平成12年4月1日	672,382	1,086,377	150,923	321,889	133,440	294,292	中央信託・三井信託合併（合併比率1：0.3）
平成13年3月31日	1,792	1,088,170	986	322,875	986	295,278	転換社債の転換 （平成12年4月1日～平成13年3月31日）
中央三井トラスト・ホールディングス							
平成14年2月1日	1,088,854	1,088,854	260,000	260,000	243,402	243,402	中央三井信託銀行より株式移転 （移転比率1：1）
平成14年3月31日	97	1,088,951	53	260,053	53	243,456	転換社債の転換 （平成14年2月25日～平成14年3月31日）
平成15年3月31日	69	1,089,021	38	260,092	38	243,494	新株予約権の行使（旧転換社債の権利行使） （平成14年4月1日～平成15年3月31日）
平成15年8月4日	1,643	1,090,665	1,315	261,407	1,315	244,809	永久劣後円建転換社債転換による 第四種優先株式の発行
平成15年9月12日	△1,643	1,089,021	－	261,407	－	244,809	第四種優先株式転換による普通株式の発行
平成15年9月12日	5,165	1,094,187	－	261,407	－	244,809	
平成16年3月31日	99	1,094,287	55	261,462	55	244,864	新株予約権の行使（旧転換社債の権利行使） （平成15年4月1日～平成16年3月31日）
平成17年3月31日	77	1,094,365	42	261,504	42	244,907	新株予約権の行使（旧転換社債の権利行使） （平成16年4月1日～平成17年3月31日）
平成18年3月31日	136	1,094,501	75	261,579	75	244,982	新株予約権の行使（旧転換社債の権利行使） （平成17年4月1日～平成18年3月31日）
平成18年7月27日	80,930	1,175,432	－	261,579	－	244,982	第一種優先株式取得に伴う普通株式の発行
平成18年7月27日	△20,000	1,155,432	－	261,579	－	244,982	第一種優先株式の消却
平成19年3月31日	53	1,155,485	29	261,608	29	245,011	新株予約権の行使（旧転換社債の権利行使） （平成18年4月1日～平成19年3月31日）
平成19年7月26日	82,222	1,237,707	－	261,608	－	245,011	第三種優先株式取得に伴う普通株式の発行
平成19年7月26日	△23,125	1,214,582	－	261,608	－	245,011	取得した第三種優先株式の消却
平成20年7月2日	－	1,214,582	－	261,608	△179,600	65,411	資本準備金のその他資本剰余金への振替
平成20年7月3日	△54,000	1,160,582	－	261,608	－	65,411	取得した第三種優先株式の消却
平成20年7月17日	170,000	1,330,582	－	261,608	－	65,411	第三種優先株式取得に伴う普通株式の発行
平成20年7月17日	△47,812	1,282,770	－	261,608	－	65,411	取得した第三種優先株式の消却
平成21年8月1日	375,000	1,657,770	－	261,608	－	65,411	第二種優先株式取得に伴う普通株式の発行
平成21年8月1日	125,875	1,783,645	－	261,608	－	65,411	第三種優先株式取得に伴う普通株式の発行
平成21年8月1日	△93,750	1,689,895	－	261,608	－	65,411	取得した第二種優先株式の消却
平成21年8月1日	△31,468	1,658,426	－	261,608	－	65,411	取得した第三種優先株式の消却

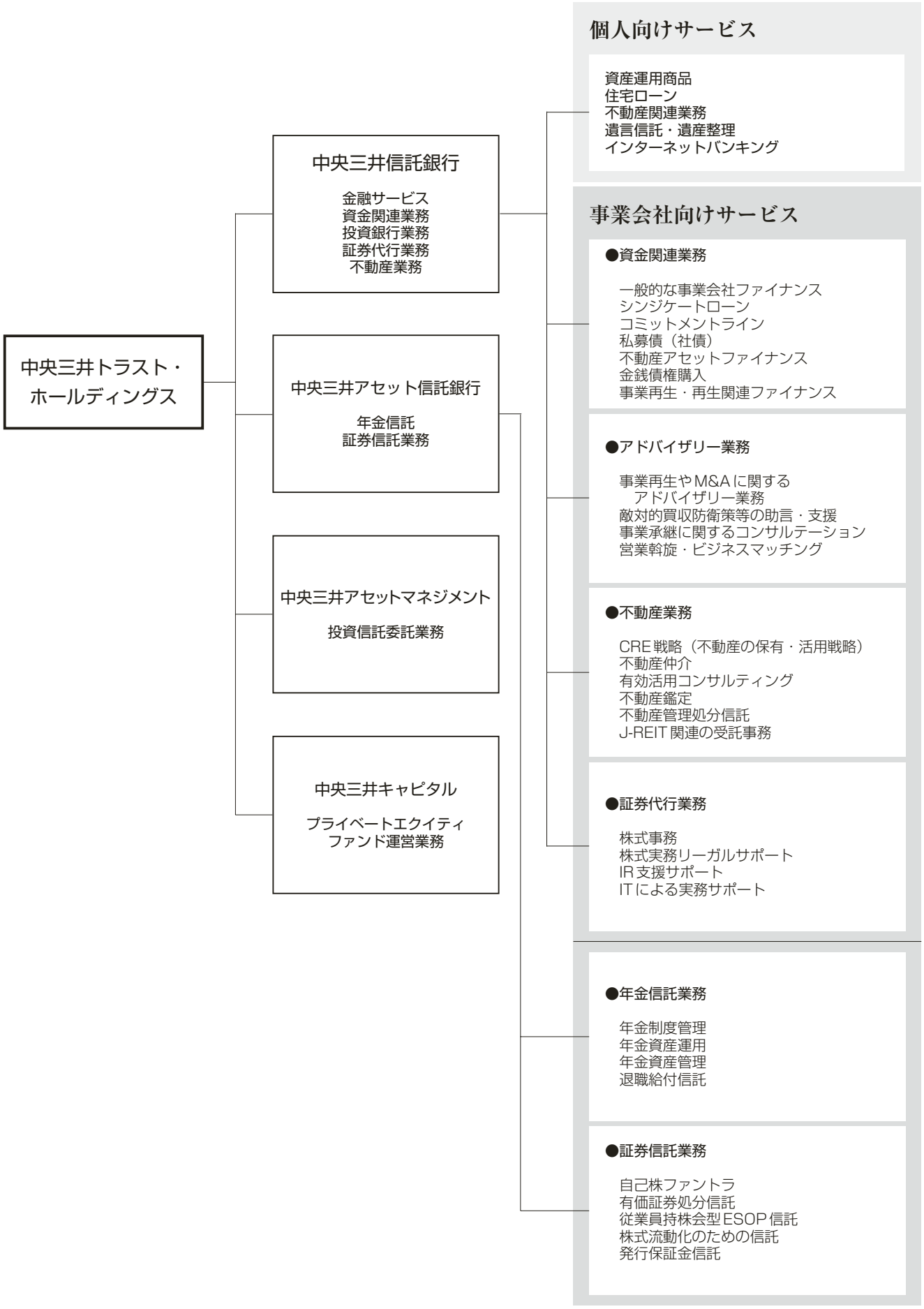
役員および職員数等の推移

（単位：人）

	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年
役員	54	22	19	19	17	17	17	17	17	17	17
職員	7,852	7,362	6,787	6,021	5,236	4,819	4,585	4,613	4,831	4,950	5,079
職員以外	4,898	4,931	4,629	4,379	3,852	4,790	4,976	5,544	5,403	5,160	4,961

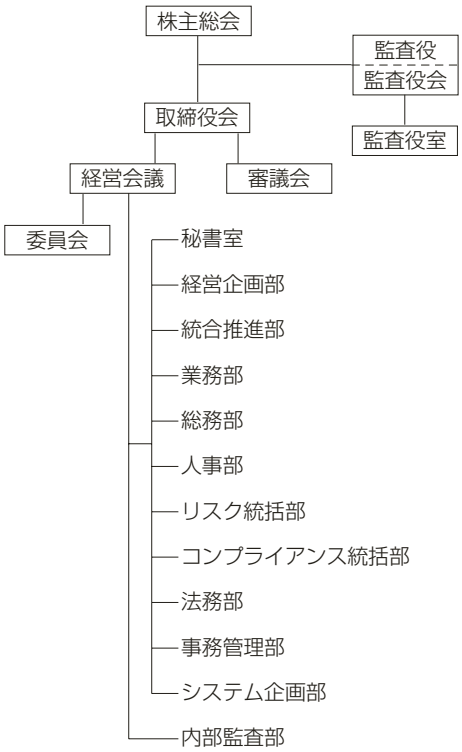
注：1. 各年3月31日現在。
2. 平成12年は、中央信託と三井信託の2社合算。
3. 同一役職員が複数社の役職員を兼務する場合は1名とカウントした。
4. 職員には在籍出向者を含む。
5. 職員以外とは、契約嘱託、派遣社員、関係会社職員等をいう。

業務の概要（平成23年1月1日現在）

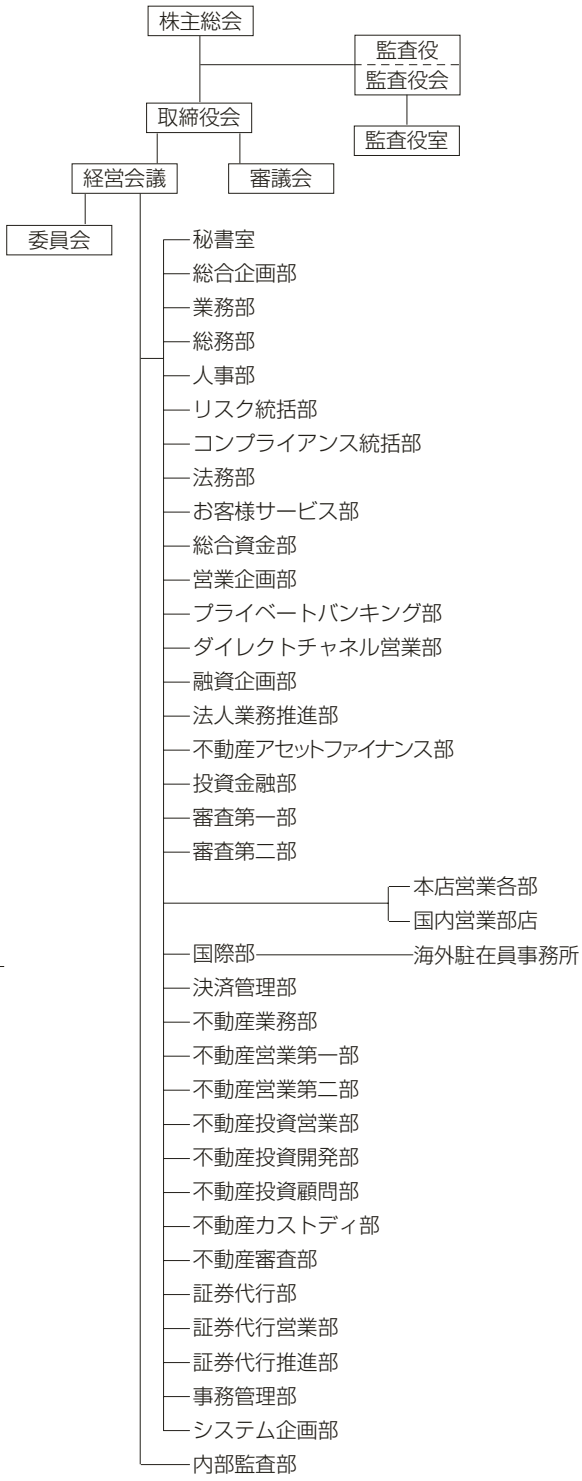


機構図 （平成23年1月1日現在）

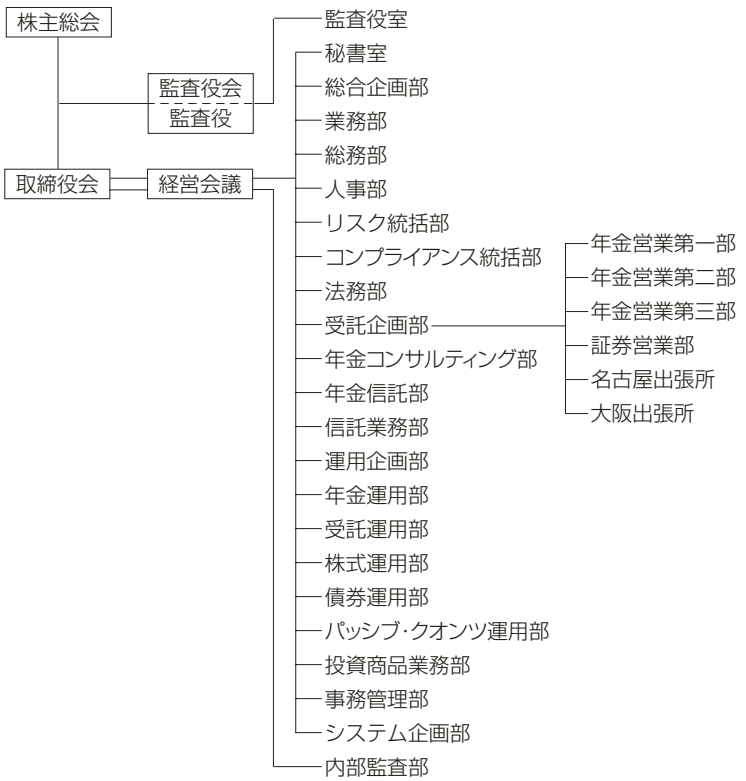
■中央三井トラスト・ホールディングス



■中央三井信託銀行



■中央三井アセット信託銀行



平成23年2月1日付で上記3社のそれぞれに財務企画部を新設

第1章　総　　則

第1条（商号）

当会社は、中央三井トラスト・ホールディングス株式会社と称し、英文では、Chuo Mitsui Trust Holdings, Inc.と表示する。

第2条（目的）

当会社は、銀行持株会社として、次の業務を営むことを目的とする。

一　銀行、信託銀行、証券専門会社、保険会社その他銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理

二　その他前号の業務に付帯する業務

第3条（本店の所在地）

当会社は、本店を東京都港区に置く。

第4条（機関）

当会社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。

一　取締役会

二　監査役

三　監査役会

四　会計監査人

第5条（公告方法）

当会社の公告方法は、電子公告とする。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合の公告方法は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法とする。

第2章　株　　式

第6条（発行可能株式総数）

当会社の発行可能株式総数は、4,193,332,436株とし、その内訳は次のとおりとする。

普通株式	4,068,332,436株
第五種優先株式	62,500,000株
第六種優先株式	62,500,000株

第7条（単元株式数）

当会社の単元株式数は、全ての種類の株式につき1,000株とする。

第8条（単元未満株式の買増し）

当会社の単元未満株式を有する株主は、株式取扱規程に定めるところにより、その有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売り渡すことを請求することができる。

第9条（基準日）

当会社は、本定款に定めるもののほか、必要があるときは、取締役会の決議によりあらかじめ公告して臨時に基準日を定めることができる。

第10条（株主名簿管理人）

当会社は、株主名簿管理人を置く。

2　株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会の決議をもって定め、これを公告する。

3　当会社の株主名簿および新株予約権原簿の作成ならびにこれらの備置きその他の株主名簿および新株予約権原簿に関する事務は株主名簿管理人に委託し、当会社においてはこれを取扱わない。

第11条（株式取扱規程）

当会社の株式に関する取扱いおよび手数料は、法令または本定款のほか、取締役会において定める株式取扱規程による。

第3章　優先株式

第12条（優先配当金）

当会社は、第49条第1項に定める剰余金の配当を行うときは、優先株式を有する株主（以下「優先株主」という。）または優先株式の登録株式質権者（以下「優先登録株式質権者」という。）に対し、普通株式を有する株主（以下「普通株主」という。）または普通株式の登録株式質権者（以下「普通登録株式質権者」という。）に先立ち、それぞれ次に定める額の剰余金（以下「優先配当金」という。）を金銭で配当する。ただし、当該配当の基準日が属する事業年度中に設けられた基準日により、次条に定める優先中間配当の全部または一部および第49条第2項による剰余金の配当に際し優先配当を行ったときはその額を控除した額とする。

第五種優先株式　1株につき、その払込金額に、発行に先立って取締役会の決議をもって定める方法によって決定される配当率を乗じて算出される額。ただし、配当率は、固定配当率、変動配当率またはその組合わせとし、固定配当率については年10％を、変動配当率については有価証券の発行において一般に用いられている金利指標（LIBOR、TIBOR、スワップレート等）に5％を加えた年率を、それぞれ上限とする。なお、第五種優先株式の1株当たりの払込金額は、1,600円を上限とする。

第六種優先株式　1株につき、その払込金額に、発行に先立って取締役会の決議をもって定める方法によって決定される配当率を乗じて算出される額。ただし、配当率は、

固定配当率、変動配当率またはその組合わせとし、固定配当率については年10％を、変動配当率については有価証券の発行において一般に用いられている金利指標（LIBOR、TIBOR、スワップレート等）に5％を加えた年率を、それぞれ上限とする。なお、第六種優先株式の1株当たりの払込金額は、1,600円を上限とする。

2　ある事業年度において優先株主または優先登録株式質権者に対して配当する剰余金の額が優先配当金に達しないときは、その不足額は翌事業年度以降に累積しない。

3　優先株主または優先登録株式質権者に対しては優先配当金の額を超えて配当はしない。

第13条（優先中間配当金）

当会社は、第50条に定める中間配当を行うときは、優先株主または優先登録株式質権者に対し、普通株主または普通登録株式質権者に先立ち、優先株式1株につき優先配当金の額の2分の1相当額の金銭（以下「優先中間配当金」という。）を支払う。ただし、当該中間配当の基準日前に、当該基準日が属する事業年度中に設けられた基準日により、第49条第2項による剰余金の配当に際し優先配当を行ったときはその額を控除した額とする。

第14条（残余財産の分配）

当会社の残余財産を分配するときは、優先株主または優先登録株式質権者に対し、普通株主または普通登録株式質権者に先立ち、それぞれ次に定める額を支払う。

第五種優先株式　1株につき、その払込金額に、発行に先立って取締役会の決議をもって定める方法によって決定される比率を乗じて算出される額。ただし、当該比率の上限は120％とし、下限は80％とする。

第六種優先株式　1株につき、その払込金額に、発行に先立って取締役会の決議をもって定める方法によって決定される比率を乗じて算出される額。ただし、当該比率の上限は120％とし、下限は80％とする。

2　前項に定めるほか、優先株主または優先登録株式質権者に対しては残余財産の分配はしない。

第15条（議決権）

優先株主は、株主総会において議決権を有しない。ただし、優先株主は第12条第1項の定めによる優先配当金（以下本条において同じ。）を受ける旨の議案が定時株主総会に提出されないときはその総会より、その議案が定時株主総会において否決されたときはその総会の終結の時より、優先配当金を受ける旨の決議ある時までは議決権を有する。

第16条（株式の併合または分割、募集株式の割当て等）

当会社は、法令に定める場合を除き、優先株式について株式の併合または分割は行わない。

2　当会社は、優先株主には募集株式の割当てを受ける権利および募集新株予約権の割当てを受ける権利を与えない。また、優先株主には株式無償割当ておよび新株予約権無償割当てを行わない。

第17条（取得条項）

当会社は、第五種優先株式および第六種優先株式について、取締役会が別に定める日が到来したときは、当該優先株式を初めて発行するときまでに取締役会の決議によって定める市場実勢および当該優先株式に係る残余財産の分配額等を勘案して妥当と認められる価額に相当する金銭と引換えに、その一部または全部を取得することができる。一部を取得するときは、抽選または按分比例の方法によりこれを行う。

第18条（優先順位）

当会社の発行する各種の優先株式の優先配当金、優先中間配当金、第49条第2項による剰余金の配当に際し行った優先配当および残余財産の支払順位は、同順位とする。

第4章　株主総会

第19条（招集）

当会社の定時株主総会は、毎事業年度終了後、3月以内に招集し、臨時株主総会は必要あるときに随時これを招集する。

2　当会社の株主総会は、東京都区内で開催する。

第20条（定時株主総会の基準日）

当会社の定時株主総会の議決権の基準日は、毎年3月31日とする。

2　定時株主総会の目的である事項について、会社法第322条第1項の定めによりある種類の株式の種類株主を構成員とする種類株主総会の決議が効力発生の要件であるときは、当該種類株主総会の議決権の基準日は、当該定時株主総会の基準日と同一日とする。

第21条（招集権者および議長）

株主総会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議によって、社長が招集する。社長にさしつかえあるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順位により、ほかの取締役が招集する。

2　株主総会の議長には社長があたる。社長にさしつかえあるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順位により、ほかの取締役がその任にあたる。

第22条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）

当会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、

事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。

第23条（決議方法）

株主総会の決議は、法令または本定款に別段の定めのある場合を除くほか、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって決する。

2　会社法第309条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって決する。

第24条（議決権の代理行使）

株主は、当該株主総会において当会社の議決権を行使することができる株主1名を代理人として議決権を行使することができる。

2　前項の場合には、株主または代理人は株主総会ごとに代理権を証明する書面を当会社に提出しなければならない。

第25条（議事録）

株主総会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項については、これを議事録に記載または記録する。

第26条（種類株主総会）

第19条第2項、第21条、第23条、第24条および前条の規定は種類株主総会にこれを準用する。

第5章　取締役および取締役会

第27条（取締役の数）

当会社には取締役10名以内を置く。

第28条（取締役の選任および解任）

取締役は、株主総会において選任し、または解任する。

2　取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。取締役の選任決議は、累積投票によらないものとする。

3　取締役の解任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。

第29条（取締役の任期）

取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。

第30条（代表取締役）

取締役会は、その決議をもって、取締役の中から、代表取締役若干名を選定する。

第31条（会長、社長、副社長、専務取締役、常務取締役）

取締役会は、その決議をもって、代表取締役の中から社長1名を選定し、必要あるときは、取締役の中から、会長1名および副社長、専務取締役、常務取締役若干名を選定することができる。

一　会長は、取締役会を掌る。

二　社長は、取締役会の決議に基づき、当会社の業務を執行する。

三　副社長は、社長を補佐して当会社の業務を執行し、社長にさしつかえあるときは、順位にしたがい、その職務を代行する。

四　専務取締役は、社長、副社長を補佐して当会社の業務を執行し、社長、副社長ともにさしつかえあるときは、順位にしたがい、その職務を代行する。

五　常務取締役は、社長、副社長、専務取締役を補佐して当会社の業務を執行し、社長、副社長、専務取締役ともにさしつかえあるときは、順位にしたがい、その職務を代行する。

第32条（取締役会の招集）

取締役会は、会長が招集し、その議長となる。

2　会長を選定しないとき、または会長にさしつかえあるときは、社長、副社長、専務取締役、常務取締役、取締役が順位にしたがい、その職務を代行する。

3　取締役会を招集するには、各取締役および各監査役に対して、会日の3日前までに招集通知を発する。ただし、緊急の必要あるときは、この期間を短縮することができる。

4　取締役および監査役の全員の同意があるときは、招集の手続を経ずに取締役会を開催することができる。

第33条（決議方法）

取締役会の決議は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役の過半数が出席し、出席した取締役の過半数をもって行う。

2　取締役が取締役会決議の目的である事項について提案した場合において、当該提案につき議決に加わることができる取締役の全員が書面または電磁的記録により同意の意思表示をし、監査役が当該提案に異議を述べなかったときは、当該提案を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす。

第34条（議事録）

取締役会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項については、これを議事録に記載または記録し、出席した取締役および監査役がこれに記名押印または電子署名する。

第35条（取締役会規程）

取締役会に関する事項は法令または本定款のほか、取締役会において定める取締役会規程による。

第6章　監査役および監査役会

第36条（監査役の数）

当会社には監査役6名以内を置く。

第37条（監査役の選任および解任）

監査役は、株主総会において選任し、または解任する。

2　監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。

3　監査役の解任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う。

第38条（監査役の任期）

監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。

2　任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期は、退任した監査役の任期の満了する時までとする。

第39条（常勤監査役）

監査役会は、その決議をもって、監査役の中から、常勤の監査役を選定する。

第40条（監査役会の招集）

監査役会は、各監査役がこれを招集する。

2　監査役会を招集するには、各監査役に対して、会日の3日前までに招集通知を発する。ただし、緊急の必要あるときは、この期間を短縮することができる。

3　監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ずに監査役会を開催することができる。

第41条（決議方法）

監査役会の決議は、法令に別段の定めがある場合を除き、監査役の過半数をもって行う。

第42条（議事録）

監査役会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項については、これを議事録に記載または記録し、出席した監査役がこれに記名押印または電子署名する。

第43条（監査役会規程）

監査役会に関する事項は法令または本定款のほか、監査役会において定める監査役会規程による。

第44条（社外監査役との責任限定契約）

当会社は会社法第427条第1項の規定により、社外監査役との間で、同法第423条第1項の責任について、当該社外監査役が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項に規定する最低責任限度額を限度とする旨の契約を締結することができる。

第7章　会計監査人

第45条（会計監査人の選任）

会計監査人は、株主総会において選任する。

第46条（会計監査人の任期）

会計監査人の任期は、選任後1年内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。

2　前項の定時株主総会において別段の決議がなされなかったときは、当該株主総会において再任されたものとみなす。

第8章　計　　算

第47条（事業年度）

当会社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までの1年とする。

第48条（自己の株式の取得）

当会社は、法令に別段の定めがある場合を除き、会社法第459条第1項第1号に規定される自己の株式の取得については、取締役会の決議によって定めることができる。

第49条（剰余金の配当の基準日）

当会社の剰余金の配当の基準日は、毎年3月31日とする。

2　前項のほか、基準日を定めて剰余金の配当をすることができる。

第50条（中間配当）

当会社は、取締役会の決議により毎年9月30日の最終の株主名簿に記載または記録された株主または登録株式質権者に対し会社法第454条第5項の規定による剰余金の配当（以下「中間配当」という。）をすることができる。

第51条（配当の除斥期間）

配当財産は、その交付開始の日から5年を経過してもなお受領されないときは、当会社はその交付義務を免れる。

平成14年2月1日制定
平成14年6月27日変更
平成15年6月27日変更
平成16年6月29日変更
平成18年6月29日変更
平成19年6月28日変更
平成20年6月27日変更
平成21年6月26日変更
平成22年6月29日変更

経営諸会議・委員会の状況（平成23年1月1日現在）

（中央三井トラスト・ホールディングス）

会議・委員会名	議　長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容等
取締役会	会　長	取締役、監査役	総務部	定時：月１回 臨時：随時	・以下の事項の決議を行う。 法令に定める事項、定款に定める事項、取締役、監査役および執行役員に関する事項、グループ経営管理の基本方針等に関する事項、法令等遵守およびリスク管理等の基本方針に関する事項、その他重要な業務執行に関する事項等 ・以下の事項の報告を行う。 取締役会の決議事項の執行経過とその結果、銀行子会社および運用子会社の内部監査結果、当グループ全体のリスクの状況等
監査役会	監査役の互選	監査役	監査役室	定時：月１回 臨時：随時	・以下の決議、報告、協議を行う。 監査の方針等の決議、監査役の報告、会計監査人および取締役等からの報告聴取、監査報告の作成、監査役・会計監査人の選任に関する同意等、会計監査人の報酬等に対する同意、監査役の権限行使に関する協議、監査役の報酬に関する協議、監査役監査規程の改廃等
経営会議	社　長	取締役、各業務担当執行役員	経営企画部	随時	・以下の事項の協議を行う。 取締役会決議事項の予備討議、その他重要な個別執行事項等 ・以下の事項の報告を行う。 銀行子会社・運用子会社の業務運営状況および内部管理・内部監査の状況等 ・銀行子会社との間で、必要に応じ２社あるいは３社合同で開催することも可能。
経営健全化計画推進審議会	社　長	社長、副社長、専務取締役、常務取締役、各業務担当執行役員	経営企画部	随時	・「経営の健全化のための計画」の策定および進捗状況の統括管理を行う。 ・メンバー以外の出席者として、経営企画部・リスク統括部・コンプライアンス統括部・業務部の各部長および銀行子会社の社長、関連各部の担当役員・部長も出席する。
グループCSR審議会	社　長	取締役、各業務担当執行役員	業務部	原則期１回 重要な事象が生じた場合等は適宜	・グループで統一感あるCSRを行うために、CSRポリシー等の策定、周知・啓蒙、施策の検討・実施および情報開示を行う。 ・メンバー以外の出席者として、経営企画部・リスク統括部・業務部の各部長および銀行子会社の関連各部の部長、運用子会社の社長も出席する。
システム戦略委員会	経営企画部担当役員	経営企画部・リスク統括部・システム企画部の各担当役員・部長および関係各部の担当役員・部長	経営企画部	原則月１回 案件に応じ随時	・グループ全体の業務分野別ＩＴ投資ガイドライン策定に関する審議を行う。 ・銀行子会社から協議された重要な個別投資案件に関する審査を行う。 ・必要に応じて当社・銀行子会社・運用子会社の関係役員・部長を招集することができる。
バーゼルⅡ対応推進委員会	経営企画部担当役員	経営企画部・リスク統括部・業務部の各担当役員・部長および銀行子会社の関係各部の担当役員・部長	経営企画部	原則月１回 重要な事象が生じた場合等は適宜	・バーゼルⅡへの対応につき、グループ全体のプロジェクト進捗の管理ならびに対応策の協議を行う。
グループ経営管理態勢強化委員会	経営企画部担当役員	経営企画部・コンプライアンス統括部・リスク統括部・業務部の各担当役員・部長および銀行子会社の関係各部の担当役員・部長	経営企画部	原則月１回	・グループの経営管理態勢の枠組みを抜本的に見直すとともに、そのために必要な組織・規程等の改正等を協議する。 ・必要に応じて当社・銀行子会社・運用子会社の関係役員・部長を招集することができる。
内部監査委員会	内部監査部担当役員	内部監査部担当役員、銀行子会社役員を兼務しない役員、内部監査部長、監査役	内部監査部	原則３カ月に１回 案件に応じ随時	・以下の事項につき経営会議に先立ち協議を行う。 グループ内部監査態勢整備方針に関する事項、内部監査計画に関する事項、内部監査に関する重要な事項等 ・必要に応じて当社・銀行子会社・運用子会社の関係役員・部長を招集することができる。
内部統制制度準備委員会	経営企画部担当役員	経営企画部・リスク統括部・内部監査部・コンプライアンス統括部の各担当役員・部長および事務管理部・システム企画部の部長、ならびに銀行子会社の関係各部の部長	経営企画部	原則月１回	・財務報告に係る内部統制報告制度への対応方針の協議ならびに進捗管理を行う。 ・必要に応じて当社・銀行子会社・運用子会社の関係役員・部長を招集することができる。

部店長在任一覧（平成23年1月1日現在）

■中央三井信託銀行　部長／室長

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
監査役室	室長	樋口　正則	平12. 4	平13.10
	室長	牧口　國廣	13.10	14. 9
	室長	中浜　篤	14.10	21. 3
	室長	矢部　正彦	21. 4	
秘書室	室長	谷本　博	12. 4	13. 1
	室長	池田　裕之	13. 2	14. 6
	室長	中村　祥一	14. 7	16. 3
	室長	後藤田　裕久	16. 4	18. 9
	室長	小保内　勇人	18.10	21. 6
	室長	広井　丈晴	21. 7	
総合企画部	部長	奥野　順	12. 4	14. 1
	部長	境　耕作	14. 2	16. 2
	部長	工藤　啓祐	16. 3	18. 6
	部長	川口　譲	18. 7	19. 9
	部長	涌井　浩史	19.10	22. 6
	部長	米田　純一	22. 6	
企画推進部	部長	北村　邦太郎	13.10	14. 3
	部長	境　耕作	14. 3	14. 3
関連事業部	部長	西村　公成	12. 4	13. 3
	部長	牧口　國廣	13. 4	13.10
	部長	越智　英隆	13.10	14. 1
業務部	部長	増田　格	12. 4	14. 1
	部長	佐々川　茂	14. 2	14. 3
	部長	越村　好晃	19. 4	21. 5
	部長	海谷　健治	21. 6	
総務部	部長	丸田　英範	12. 4	13. 6
	部長	梶村　政博	13. 7	14. 6
	部長	上神田　隆史	14. 6	15. 9
	部長	落合　伸二	15.10	18. 6
	部長	工藤　啓祐	18. 7	21. 6
	部長	林　龍太郎	21. 7	
HOP推進部	部長	穴澤　滋	12. 4	13. 1
人事企画部	部長	住田　謙	12. 4	14. 1
	部長	山内　一裕	14. 2	15.12
	部長	植木　利幸	16. 1	16. 5
	部長	境　耕作	16. 6	16.12
	部長	植木　利幸	16.12	17. 9
人事部	部長	武田　紀正	12. 4	13. 1
	部長	鹿野　治雄	13. 1	16. 5
	部長	植木　利幸	16. 6	19. 9
	部長	横田　顕	19.10	
経営管理部	部長	原田　淑郎	12. 4	14. 1
業務管理部	部長	若狭　保弘	14. 2	18. 6
	部長	落合　伸二	18. 7	19. 3
リスク統括部	部長	落合　伸二	19. 4	20. 2
	部長	斉藤　毅	20. 3	
コンプライアンス統括部	部長	米田　純一	19. 4	20. 6
	部長	越智　英隆	20. 7	22. 1
	部長	川口　譲	22. 2	
法務部	部長	佐々木　裕昭	12. 4	14. 6
	部長	田中　和明	14. 7	22. 1
	部長	越智　英隆	22. 2	

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
資産監査部	部長	我妻　勇一	平12. 4	平12. 6
	部長	荻野　正悟	12. 7	13. 3
	部長	天野　哲夫	13. 4	15. 6
	部長	井内　昭弘	15. 7	15.10
業務監査部	部長	舟橋　公博	13.10	14. 1
	部長	原田　淑郎	14. 2	15.10
検査部	部長	金澤　邦和	12. 4	12.10
	部長	舟橋　公博	12.11	13.10
	部長	栗原　広史	13.10	15. 9
	部長	原田　淑郎	15.10	15.10
内部監査部	部長	桑名　康夫	15.11	16.10
	部長	天野　哲夫	16.11	20. 2
	部長	落合　伸二	20. 3	22. 6
	部長	涌井　浩史	22. 6	
総合資金部	部長	中　康久	12. 4	15.10
	部長	白石　信雄	15.11	18. 3
	部長	森島　正和	18. 4	18. 9
	部長	坂田　俊一	18.10	
市場金融部	部長	堀口　周昭	12. 4	12. 9
	部長	津守　美信	12.10	13. 4
営業企画部	部長	梶村　政博	12. 4	13. 6
	部長	鈴木　幸一	13. 7	14. 6
	部長	佐々木　裕昭	14. 7	16. 5
	部長	鹿野　治雄	16. 6	16.12
	部長	中江　陽一	17. 1	20. 6
	部長	清常　智之	20. 7	
営業推進第一部	部長	山中　正	12. 4	12. 8
営業推進第二部	部長	清水　裕	12. 4	12. 8
営業推進第三部	部長	鈴木　幸一	12. 4	12. 8
営業推進部	部長	鈴木　幸一	12. 9	13. 6
お客様サービス部	部長	疋田　康人	18.10	21. 6
	部長	小柳　恒志	21. 7	
金融法人部	部長	片桐　昇	12. 4	12. 8
	部長	中江　陽一	12. 9	15. 6
	部長	岡本　剛治	15. 7	15.10
	部長	森島　正和	15.11	16. 3
プライベートバンキング部	部長	渡辺　哲也	19.10	21. 9
	部長	河野　潔	21.10	
ダイレクトチャネル営業部	部長	中村　祥一	16. 7	18. 6
	部長	伊東　守人	18. 7	20. 3
	部長	小俣　耕一	20. 4	
融資企画部	部長	桐原　典秀	12. 4	15. 6
	部長	北村　邦太郎	15. 7	19. 9
	部長	川口　譲	19.10	21. 5
	部長	奥平　博之	21. 6	22. 3
	部長	岩熊　清司	22. 4	
融資推進部	部長	山本　陽一郎	12. 4	12. 6
融資部	部長	青山　昌樹	13. 7	15. 2
	部長	工藤　啓祐	15. 3	16. 1

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
融資部	部長	天野　哲夫	平16. 2	平16.10
	部長	森田　晋	16.11	17. 6
法人業務推進部	部長	市場　誠	16. 4	17. 7
	部長	片山　博文	17. 8	18. 6
	部長	岩熊　清司	18. 7	19.12
	部長	大江　隆	20. 1	21. 9
	部長	藤沢　豊	21.10	
ビジネスローン部	部長	川口　譲	17. 2	18. 6
	部長	高橋　寛	18. 7	20. 3
資産金融営業部	部長	松田　博	12. 4	12. 6
	部長	鈴木　文夫	12. 7	13. 8
	部長	岩崎　信夫	13. 9	13.10
資産金融部	部長	岩崎　信夫	13.11	14. 6
	部長	橋本　勝	14. 7	18. 4
	部長	角谷　歩	18. 5	19. 4
	部長	清野　佳機	19. 5	21. 5
	部長	田中　浩二	21. 6	21. 6
不動産アセットファイナンス部	部長	田中　浩二	21. 7	
事業金融部	部長	清野　佳機	16. 4	19. 4
投資業務部	部長	奥山　真弘	15. 8	16.12
	部長	森島　正和	17. 1	18. 3
	部長	白石　信雄	18. 4	20. 1
	部長	金山　隆文	20. 2	21. 5
	部長	井戸　晃	21. 6	21. 6
投資金融部	部長	井戸　晃	21. 7	
審査第一部	部長	冨田　武史	12. 4	12.11
	部長	大栗　啓美	12.11	13.10
	部長	河上　守	13.10	15.10
	部長	栗本　規一郎	15.11	17. 5
	部長	佐々川　茂	17. 6	18. 4
	部長	上神田　隆史	18. 5	20. 2
	部長	天野　哲夫	20. 3	21. 5
	部長	金山　隆文	21. 6	
審査第二部	部長	名取　秀雄	12. 4	13. 4
	部長	落合　伸二	13. 5	15. 9
	部長	上神田　隆史	15.10	18. 4
	部長	広瀬　匡志	18. 5	20. 5
	部長	桐野　正晴	20. 6	21. 9
	部長	高橋　寛	21.10	
審査第三部	部長	髙井　隆一	12. 4	13. 6
	部長	田中　紳郎	13. 7	15. 6
	部長	天野　哲夫	15. 7	16. 1
審査第四部	部長	吉田　進	12. 4	12. 9
	部長	田中　紳郎	12.10	13. 6
審査第五部	部長	豊田　員史	12. 4	13. 2
	部長	青山　昌樹	13. 3	13. 6
調査部	部長	江見　吉信	12. 4	12. 7
	部長	栗原　広史	12. 8	13. 1
	部長	河野　一郎	13. 2	14. 1
国際部	部長	清野　佳機	12. 4	13. 3

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
金融開発部	部長	清野　佳機	平13. 4	平13.10
	部長	岩上　秀樹	13.10	14. 6
決済管理部	部長	瀧　久隆	12. 4	14. 8
	部長	廣江　康夫	14. 9	15.12
	部長	林　龍太郎	16. 1	18. 9
	部長	後藤田　裕久	18.10	20. 1
	部長	白石　信雄	20. 2	21.11
	部長	金澤　康仁	21.12	
国際部	部長	林　龍太郎	18.10	20. 2
	部長	海谷　健治	20. 3	21. 5
	部長	今井　康隆	21. 6	
証券部	部長	中江　陽一	14. 3	15. 6
	部長	森島　正和	15. 7	17. 6
	部長	佐伯　和幸	17. 7	19. 4
受託資産企画部	部長	北村　邦太郎	12.10	13.10
	部長	酒井　利直	13.10	14. 3
証券業務部	部長	上田　求	12. 4	13. 5
	部長	三浦　敏幸	13. 5	14. 3
資産管理サービス部	部長	酒井　利直	12. 4	13.10
	部長	桑名　康夫	13.10	14. 3
投資企画部	部長	渡辺　輝夫	12. 4	12.10
受託資産運用部	部長	渡辺　輝夫	12.11	14. 3
資産運用部	部長	舟橋　公博	12. 4	12.10
年金企画部	部長	竹田　和雄	12. 4	13. 3
	部長	武藤　粛	13. 4	14. 3
年金営業推進部	部長	村松　修	12. 4	12. 9
年金営業第一部	部長	武藤　粛	12. 4	13. 3
	部長	設楽　知之	13. 4	14. 3
年金営業第二部	部長	武藤　和行	12. 4	12. 9
	部長	村松　修	12.10	13. 5
	部長	尾内　泰成	13. 5	14. 3
年金営業第三部	部長	石井　直樹	12. 4	13.10
	部長	山本　聡	13.11	14. 3
年金営業第四部	部長	坂井　泰	12.10	14. 3
年金信託部	部長	設楽　知之	12. 4	13. 3
	部長	上神田　隆史	13. 4	14. 3
不動産企画部	部長	久保　健太	12. 4	13. 1
	部長	逆瀬　和郎	13. 2	13. 6
不動産業務部	部長	髙井　隆一	13. 7	15. 4
	部長	角谷　歩	15. 5	17. 8
	部長	中根　茂	17. 9	18. 3
	部長	高見　幸成	18. 4	20. 6
	部長	杉本　公仁	20. 7	
不動産鑑定部	部長	生井　政明	12. 4	12. 6
不動産管理部	部長	田中　誠一郎	12. 7	13. 4
	部長	犬飼　精一	13. 5	13. 6

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
開発事業部	部長	田中　誠一郎	平12. 4	平12. 6
不動産営業第一部	部長	庄司　直哉	12. 4	12. 6
	部長	庄司　直哉	15.11	17. 8
	部長	角谷　歩	17. 9	18. 4
	部長	石内　俊行	18. 5	21. 5
	部長	庄司　直哉	21. 6	22. 3
	部長	安藤　隆男	22. 4	
不動産営業部	部長	逆瀬　和郎	12. 7	13. 1
	部長	庄司　直哉	13. 2	15.10
不動産営業第二部	部長	逆瀬　和郎	12. 4	12. 6
	部長	安村　和洋	15.11	16.11
	部長	畑　直志	16.12	19. 9
	部長	深沢　肇	19.10	
不動産営業第三部	部長	安村　和洋	16.12	18. 3
	部長	山門　浩一	18. 4	18. 9
	部長	藤田　剛	18.10	20. 3
	部長	田所　幸樹	20. 4	21. 3
不動産投資営業部	部長	鹿野　太一	15. 4	15.10
	部長	鹿野　太一	17.10	18. 4
	部長	安藤　隆男	18. 5	22. 3
	部長	栗山　智明	22. 4	
不動産投資開発部	部長	田中　浩二	18. 5	21. 5
	部長	吉田　浩	21. 6	
不動産投資顧問部	部長	角谷　歩	14. 5	15. 4
	部長	鹿野　太一	15. 5	17. 9
	部長	高見　幸成	17.10	18. 3
	部長	所　崇弘	18. 4	20.11
	部長	原木　克寿	20.12	

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
不動産カストディ部	部長	宮川　智	平19.10	平21. 3
	部長	田所　幸樹	21. 4	
不動産審査部	部長	杉本　公仁	18.10	20. 6
	部長	浅井　克幸	20. 7	
証券代行部	部長	宮　真一	12. 4	13. 5
	部長	原田　彰	13. 5	13. 8
	部長	大内　克郎	13. 9	14. 2
	部長	野坂　一	14. 3	15. 9
	部長	竹井　豊	15.10	21. 5
	部長	山門　浩一	21. 6	
証券代行推進部	部長	道下　貴史	12. 4	13. 8
証券代行営業部	部長	原田　彰	13. 9	14. 9
	部長	宮崎　卓也	14.10	19. 9
	部長	山田　裕之	19.10	22. 6
	部長	鳥羽　謙二郎	22. 6	
証券代行推進部	部長	今井　哲男	16. 1	16.10
	部長	萩野　裕久	16.11	18.12
	部長	山田　裕之	19. 1	19. 9
	部長	木田　茂実	19.10	22. 3
	部長	山岸　祐一	22. 4	
事務管理部	部長	宮本　孝昭	12. 4	13. 2
	部長	前田　茂樹	13. 3	15.12
	部長	新井　純一	16. 1	17. 3
	部長	涌井　浩史	17. 4	19. 6
	部長	白根　賢介	19. 7	21. 6
	部長	疋田　康人	21. 7	
システム企画部	部長	北尾　益久	12. 4	16. 3
	部長	工藤　克彦	16. 4	21. 9
	部長	能勢　保巳	21.10	

■中央三井トラスト・ホールディングス　部長／室長

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
監査役室	室長	牧口　國廣	平14. 2	平14. 9
	室長	中浜　篤	14.10	21. 3
	室長	矢部　正彦	21. 4	
秘書室	室長	池田　裕之	14. 2	14. 6
	室長	中村　祥一	14. 7	16. 3
	室長	後藤田　裕久	16. 4	18. 9
	室長	小保内　勇人	18.10	21. 6
	室長	広井　丈晴	21. 7	
経営企画部	部長	奥野　順	14. 2	14. 6
	部長	岩崎　信夫	14. 7	19. 9
	部長	橋本　勝	19.10	
統合推進部	部長	海原　淳	21.11	
業務部	部長	佐々川　茂	14. 2	17. 5
	部長	越村　好晃	17. 6	21. 5
	部長	海谷　健治	21. 6	
総務部	部長	梶村　政博	14. 2	14. 6
	部長	上神田　隆史	14. 6	15. 9
	部長	落合　伸二	15.10	18. 6
	部長	工藤　啓祐	18. 7	21. 6
	部長	林　龍太郎	21. 7	
人事部	部長	植木　利幸	19. 4	19. 9

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
	部長	横田　顕	平19.10	
経営管理部	部長	若狭　保弘	14. 2	平19. 3
リスク統括部	部長	若狭　保弘	19. 4	21. 5
	部長	川口　譲	21. 6	22. 1
	部長	斉藤　毅	22. 2	
コンプライアンス統括部	部長	若狭　保弘	19. 4	21. 5
	部長	川口　譲	21. 6	
法務部	部長	田中　和明	19. 4	22. 1
	部長	越智　英隆	22. 2	
事務管理部	部長	涌井　浩史	19. 4	19. 6
	部長	白根　賢介	19. 7	21. 6
	部長	疋田　康人	21. 7	
システム企画部	部長	工藤　克彦	19. 4	21. 9
	部長	能勢　保巳	21.10	
業務監査部	部長	原田　淑郎	14. 2	15.10
	部長	桑名　康夫	15.11	15.12
内部監査部	部長	桑名　康夫	16. 1	16.10
	部長	天野　哲夫	16.11	20. 2
	部長	落合　伸二	20. 3	

■中央三井アセット信託銀行　部長／室長／所長

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
監査役室	室長	中浜　篤	平19. 4	平21. 3
	室長	矢部　正彦	21. 4	
秘書室	室長	小保内　勇人	19. 4	21. 6
	室長	広井　丈晴	21. 7	
総合企画部	部長	北村　邦太郎	14. 3	15. 6
	部長	三浦　敏幸	15. 7	16. 3
業務統括部	部長	五十嵐　龍人	16. 4	16.10
	部長	桑名　康夫	16.11	19. 3
総合企画部	部長	桑名　康夫	19. 4	21. 6
	部長	三澤　浩司	21. 7	
管理部	部長	荒牧　龍二	14. 3	15. 6
業務部	部長	越村　好晃	19. 4	21. 5
	部長	海谷　健治	21. 6	
総務部	部長	工藤　啓祐	19. 4	21. 6
	部長	林　龍太郎	21. 7	
人事部	部長	植木　利幸	19. 4	19. 9
	部長	横田　顕	19.10	
業務管理部	部長	越智　英隆	14. 3	16. 3
リスク統括部	部長	若狭　保弘	17.12	21. 5
	部長	川口　譲	21. 6	22. 1
	部長	石　貴浩	22. 2	
コンプライアンス統括部	部長	若狭　保弘	19. 4	21. 5
	部長	川口　譲	21. 6	22. 1
	部長	石　貴浩	22. 2	
法務部	部長	田中　和明	19. 4	22. 1
	部長	越智　英隆	22. 2	
受託資産企画部	部長	三浦　敏幸	14. 3	15. 6
業務推進部	部長	三浦　敏幸	16. 4	17. 5
	部長	三澤　浩司	17. 6	18. 9
受託企画部	部長	三澤　浩司	18.10	21. 6
	部長	荒海　次郎	21. 7	
年金営業第一部	部長	設楽　知之	14. 3	14. 9
	部長	大栗　啓美	14. 9	17. 3
	部長	船越　健介	17. 4	18. 6
	部長	富田　義彦	18. 7	21. 5
	部長	上澤　秀仁	21. 6	
年金営業第二部	部長	尾内　泰成	14. 3	16. 3
	部長	斎藤　公善	16. 4	18. 9
	部長	上澤　秀仁	18.10	21. 5
	部長	小宮山　賢司	21. 6	
年金営業第三部	部長	山本　聡	14. 3	16. 3
	部長	平井　大三	16. 4	18. 9
	部長	宮本　佳則	18.10	21. 6
	部長	菅田　裕治	21. 7	
年金営業第四部	部長	坂井　泰	14. 3	15. 6
	部長	北村　浩	15. 7	16. 3

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
証券営業部	部長	国広　伸夫	平14. 3	平14. 5
	部長	船越　健介	14. 5	15. 9
	部長	森　勝彦	15.10	19. 5
	部長	百瀬　順治	19. 6	20. 6
	部長	笠原　泰	20. 7	
年金コンサルティング部	部長	菅田　裕治	18.10	21. 6
	部長	大沢　敏孝	21. 7	22. 9
	部長	紺野　浩二	22.10	
年金信託部	部長	上神田　隆史	14. 3	14. 6
	部長	石田　勝久	14. 6	17. 9
	部長	山本　聡	17.10	19. 9
	部長	中村　穣	19.10	
信託業務部	部長	吉崎　光博	14. 3	14.10
	部長	赤松　謙一郎	14.11	16. 2
	部長	栗栖　賢一郎	16. 3	17. 3
	部長	小林　孝至	17. 4	20. 9
	部長	松永　力	20.10	
受託資産運用部	部長	渡辺　輝夫	14. 3	15. 6
	部長	坂田　俊一	15. 7	18. 9
運用企画部	部長	木元　誠剛	18.10	
年金運用部	部長	仲井　裕司	17.12	21. 6
	部長	森下　達也	21. 7	
公的資金運用部	部長	栗栖　賢一郎	17.12	18. 6
	部長	福岡　雄二	18. 7	19. 9
受託運用部	部長	福岡　雄二	19.10	21. 5
	部長	小山　至	21. 6	
株式運用部	部長	小嶋　経夫	17.12	21. 5
	部長	福岡　雄二	21. 6	
債券運用部	部長	木元　誠剛	17.12	18. 9
	部長	賀來　芳彦	18.10	
パッシブ・クオンツ運用部	部長	高山　俊彦	17.12	21.10
	部長	福田　匡志	21.11	
投資商品業務部	部長	荻野　祐次	17.12	18. 6
	部長	笠原　泰	18. 7	20. 6
	部長	福田　匡志	20. 7	21.10
	部長	関　貴志	21.11	
資産管理サービス部	部長	桑名　康夫	14. 3	15.10
	部長	栗栖　賢一郎	15.11	16. 3
事務管理部	部長	涌井　浩史	19. 4	19. 6
	部長	白根　賢介	19. 7	21. 6
	部長	疋田　康人	21. 7	
システム部	部長	工藤　克彦	14. 3	16. 3
システム企画部	部長	工藤　克彦	19. 4	21. 9
	部長	能勢　保巳	21.10	
内部監査部	部長	石原　俊幸	14. 3	15. 9
	部長	原田　淑郎	15.10	15.10
	部長	桑名　康夫	15.11	16.10
	部長	天野　哲夫	16.11	19. 3
	部長	富塚　晃	19. 4	20. 9

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
	部長	小林　孝至	平20.10	
名古屋出張所	所長	桐谷　太郎	14. 3	平16. 3
	所長	山本　聡	16. 4	17. 9
	所長	百瀬　順治	17.10	19. 5
	所長	荒海　次郎	19. 6	21. 6
	所長	仲井　裕司	21. 7	22. 9
	所長	大沢　敏孝	22.10	
大阪出張所	所長	中谷　康治	14. 3	14. 9
	所長	平井　大三	平14.10	平16. 3
	所長	宮本　佳則	16. 4	18. 9
	所長	丸橋　健一	18.10	22. 3
	所長	紫藤　進	22. 4	
仙台出張所	所長	梅津　義一	14. 3	15. 3
横浜出張所	所長	梅津　義一	14. 3	15. 3
福岡出張所	所長	梅津　義一	14. 3	15. 3

■中央三井信託銀行　支店長／部長／所長

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
本店営業第一部	部長	阿部　宗悦	平12. 4	平12.10
	部長	金澤　邦和	12.11	13. 8
	部長	佐藤　明宏	13. 9	16. 1
	部長	西村　修治	16. 2	18. 3
	部長	井村　正和	18. 4	20. 3
	部長	村田　満	20. 4	21. 9
	部長	桐野　正晴	21.10	
本店営業第二部	部長	原田　彰	12. 4	13. 5
	部長	宮迫　英敏	13. 5	16. 1
	部長	清野　佳機	16. 2	16. 3
	部長	佐原　純一	16. 4	19. 4
	部長	山門　浩一	19. 5	21. 5
	部長	石内　俊行	21. 6	
本店営業第三部	部長	櫻井　晴久	12. 4	13. 3
	部長	新家　清孝	13. 4	14. 5
	部長	花元　義夫	14. 5	15. 3
	部長	栗本　規一郎	15. 3	15.10
	部長	河上　守	15.11	18. 4
	部長	橋本　勝	18. 5	19. 9
	部長	植木　利幸	19.10	
本店営業第四部	部長	武田　哲夫	12. 4	13. 3
	部長	宮迫　英敏	13. 4	13. 5
	部長	小野　勝徳	13. 5	13. 6
	部長	多田　哲治	13. 7	16.12
	部長	奥山　真弘	17. 1	19. 9
	部長	宮崎　卓也	19.10	22. 6
	部長	山田　裕之	22. 6	
本店営業第五部	部長	多田　哲治	12. 4	13. 6
	部長	向田　辰男	15. 3	17. 6
	部長	奥平　博之	17. 7	21. 5
	部長	海原　淳	21. 6	21.11
	部長	下澤　秀樹	21.11	
本店営業第六部	部長	照山　貞雄	12. 4	12. 8
	部長	清水　裕	12. 9	13. 3
	部長	清野　佳機	15. 3	16. 1
本店融資業務部	部長	佐々川　茂	13. 7	14. 1
	部長	向田　辰男	14. 2	14.12
	部長	奥平　博之	15. 1	17. 6
本店法人営業部	部長	近藤　恵二郎	12. 4	13. 3
	部長	服部　伸	13. 4	13. 9
	部長	国広　伸夫	13.10	14. 3
	部長	岡本　剛治	14. 3	15. 2
本店法人営業第一部	部長	岡本　剛治	平15. 2	平15.12
	部長	田沼　千明	16. 1	17. 5
	部長	渡辺　睦	17. 6	19. 9
本店法人営業第二部	部長	渡辺　睦	15. 2	17. 5
	部長	須関　智紀	17. 6	19. 9
本店法人営業部	部長	渡辺　睦	19.10	22.10
	部長	高見　幸成	22.11	
本店金融法人部	部長	大野　宏	20.10	22. 6
	部長	白附　由光	22. 6	
日本橋営業第一部	部長	西井　正昭	12. 4	12. 5
	部長	平野　修	12. 5	14. 6
	部長	古荘　博一	14. 7	15. 3
日本橋営業部	部長	古荘　博一	15. 3	15. 8
	部長	小林　立彦	15. 9	16.10
	部長	宮本　俊司	16.11	20. 3
	部長	梅澤　忠雄	20. 4	22. 6
	部長	片山　博文	22. 6	
日本橋営業第二部	部長	栗田　英俊	12. 4	12. 6
	部長	山本　陽一郎	12. 7	13.11
	部長	山際　祐治	13.12	15. 3
日本橋営業第三部	部長	筧　正澄	12. 4	13. 2
	部長	斉藤　孝三	13. 3	14. 1
	部長	栗本　規一郎	14. 2	15. 3
日本橋営業第四部	部長	松田　博	12. 4	13. 5
	部長	川西　次郎	13. 5	15. 3
日本橋営業第五部	部長	小田　一穂	12. 4	12. 5
	部長	桐谷　吉一	12. 5	14.12
	部長	向田　辰男	15. 1	15. 3
日本橋営業第六部	部長	大栗　啓美	12. 4	12.11
	部長	竹井　豊	12.11	13. 6
日本橋法人営業部	部長	松崎　俊美	12. 4	12. 6
	部長	国広　伸夫	12. 7	14. 3
	部長	岡本　剛治	14. 3	14. 5
日本橋融資管理部	部長	大栗　啓美	12. 4	12.11
	部長	竹井　豊	12.11	13. 6
	部長	山本　陽一郎	13. 7	13.11
	部長	山際　祐治	13.12	15. 3

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
東京中央支店	支店長	津守　美信	平12. 4	平12. 9
	支店長	吉田　進	12.10	15. 2
丸ノ内支店	支店長	平木　清三	12. 4	13. 2
神田支店	支店長	上神田　隆史	12. 4	13. 3
	支店長	船越　健介	13. 4	14. 5
銀座支店	支店長	白木　輝夫	12. 4	12. 9
	支店長	井村　正和	12.10	13. 7
	支店長	古荘　博一	13. 8	13.11
築地支店	支店長	茨木　良久	12. 4	13. 1
	支店長	池添　武文	13. 2	14. 5
馬喰町支店	支店長	松田　治久	12. 4	13. 2
新橋支店	支店長	栗本　規一郎	12. 4	13. 2
	支店長	古荘　博一	13. 3	14. 6
	支店長	鈴木　幸一	14. 7	17. 5
	支店長	宮迫　英敏	17. 6	18.11
	支店長	池田　広二	18.12	20. 2
	支店長	林　龍太郎	20. 3	21. 6
	支店長	丹野　芳和	21. 7	
虎ノ門支店	支店長	谷口　光広	12. 4	12.10
	支店長	樋口　順一	12.11	13. 5
	支店長	実延　道郎	13. 5	15. 2
東虎ノ門支店	支店長	樋口　順一	12. 4	13. 5
	支店長	実延　道郎	13. 5	14. 5
三田支店	支店長	竹澤　茂	12. 4	13. 2
新宿西口支店	支店長	桐谷　吉一	12. 4	12. 5
	支店長	川西　次郎	12. 5	13. 5
	支店長	上田　求	13. 5	15. 6
	支店長	中江　陽一	15. 7	16.12
	支店長	岩崎　和行	17. 1	17. 6
	支店長	森田　晋	17. 7	18.12
	支店長	山内　一裕	19. 1	21. 5
	支店長	越村　好晃	21. 6	
新宿支店	支店長	形山　裕行	12. 4	13. 4
	支店長	川西　次郎	13. 5	13. 5
	支店長	上田　求	13. 5	13. 9
新宿東支店	支店長	古川　彰夫	12. 4	13. 2
	支店長	花元　義夫	13. 3	14. 5
西新宿支店	支店長	伊藤　卓造	12. 4	13. 3
	支店長	花元　義夫	13. 4	13. 6
小石川支店	支店長	安田　優	12. 4	13. 7
	支店長	熊谷　雅夫	13. 8	14. 5
浅草橋支店	支店長	三井　進	12. 4	13. 3
	支店長	平野　修	13. 4	14. 6
	支店長	古荘　博一	14. 7	15. 2
上野支店	支店長	佐久間　暁	12. 4	12. 6
	支店長	渡辺　勘一	12. 7	13. 7
	支店長	富田　義彦	13. 8	15. 6
	支店長	中根　茂	15. 7	16. 9
	支店長	細川　俊之	16.10	18.11
	支店長	横田　顕	18.12	19. 9

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
	支店長	植田　尚章	平19.10	平21. 9
	支店長	森松　裕之	21.10	
上野中央支店	支店長	瀧本　英明	12. 4	13. 4
	支店長	渡辺　勘一	13. 5	13. 7
上野駅前支店	支店長	八木　正志	12. 4	13. 2
	支店長	渡辺　勘一	13. 3	13. 7
	支店長	富田　義彦	13. 8	14. 5
深川支店	支店長	西村　修治	12. 4	13. 4
	支店長	佐藤　正見	13. 5	14. 3
	支店長	平野　修	14. 3	14. 5
五反田支店	支店長	島田　一豊	12. 4	13. 3
	支店長	横地　孝典	13. 4	14. 3
	支店長	西井　正昭	14. 3	14. 5
西小山支店	支店長	堀　誠	12. 4	13. 3
	支店長	栗本　規一郎	13. 4	14. 1
	支店長	西井　正昭	14. 2	14. 5
大森支店	支店長	藤田　俊彦	12. 4	12. 8
	支店長	岡部　孝之	12. 9	13. 3
	支店長	小山　興志	13. 4	15. 6
	支店長	荒牧　龍二	15. 7	16.12
	支店長	林　文弘	17. 1	18. 9
	支店長	奥野　裕喜	18.10	19.11
	支店長	相川　哲男	19.12	21. 6
	支店長	若山　浩司	21. 7	
蒲田支店	支店長	上田　正宏	12. 4	13. 3
	支店長	伊藤　卓造	13. 4	14. 6
	支店長	小山　興志	14. 7	15. 2
西蒲田支店	支店長	実延　道郎	12. 4	12.10
	支店長	上田　正宏	12.11	13. 3
	支店長	伊藤　卓造	13. 4	14. 5
池尻支店	支店長	永田　正明	12. 4	13. 3
	支店長	栗本　規一郎	13. 4	14. 1
	支店長	西井　正昭	14. 2	14. 5
世田谷支店	支店長	佐藤　公治	12. 4	13. 3
	支店長	工藤　啓祐	13. 4	13. 6
	支店長	野田　秀夫	13. 7	14. 5
三軒茶屋支店	支店長	向田　辰男	12. 4	12. 6
	支店長	工藤　啓祐	12. 7	13. 6
	支店長	野田　秀夫	13. 7	14. 9
	支店長	辻　浩一郎	14.10	16. 2
	支店長	桑原　隆成	16. 3	18. 3
	支店長	宮崎　俊春	18. 4	21. 3
	支店長	下村　紀之	21. 4	22.11
	支店長	田村　尚一	22.12	
玉川支店	支店長	岩崎　和行	12. 4	12. 8
	支店長	森田　晋	12. 9	13. 4
	支店長	荒牧　龍二	13. 5	13.12
	支店長	野田　秀夫	13.12	14. 9
	支店長	辻　浩一郎	14.10	15. 2
渋谷支店	支店長	斉藤　孝三	12. 4	13. 2
	支店長	栗本　規一郎	13. 3	14. 1
	支店長	西井　正昭	14. 2	15. 2
	支店長	石井　直樹	15. 2	16. 3

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
渋谷支店	支店長	桐谷　太郎	平16. 4	平18. 4
	支店長	佐々川　茂	18. 5	20. 5
	支店長	広瀬　匡志	20. 6	22. 6
	支店長	大野　宏	22. 6	
渋谷東支店	支店長	東野　薫平	12. 4	13. 3
	支店長	栗本　規一郎	13. 4	13. 9
渋谷中央支店	支店長	遠山　雅博	12. 4	12. 6
	支店長	辻　繁	12. 7	15. 2
中野支店	支店長	深間内　正人	12. 4	13. 5
	支店長	笹原　寛敏	13. 6	15. 1
	支店長	徳永　尚文	15. 2	17.10
	支店長	渡辺　哲也	17.11	19. 9
	支店長	八谷　博喜	19.10	22. 6
	支店長	篠崎　克夫	22. 6	
中野北支店	支店長	河野　一郎	12. 4	12. 6
	支店長	深間内　正人	12. 6	13. 5
	支店長	笹原　寛敏	13. 6	14. 5
阿佐谷北支店	支店長	笠嶋　修	12. 4	13. 3
	支店長	穴澤　滋	13. 4	14. 3
	支店長	川口　譲	14. 3	14. 5
荻窪支店	支店長	坂本　徹治	12. 4	13. 1
	支店長	穴澤　滋	13. 1	14. 3
	支店長	川口　譲	14. 3	15.10
	支店長	井上　隆司	15.11	18. 4
	支店長	小柳　恒志	18. 5	20. 1
	支店長	五艘　正悟	20. 2	21. 6
	支店長	小鷹　一志	21. 7	
荻窪南口支店	支店長	柴山　教雄	12. 4	13. 2
	支店長	穴澤　滋	13. 2	14. 3
	支店長	川口　譲	14. 3	14. 5
西永福支店	支店長	円谷　忠	12. 4	12. 6
	支店長	西本　力	12. 7	14. 5
池袋支店	支店長	佐々木　格	12. 4	12. 6
	支店長	河上　守	12. 7	13.10
	支店長	舟木　隆	13.10	15.10
	支店長	島田　一豊	15.11	19. 4
	支店長	角谷　歩	19. 5	21. 6
	支店長	白根　賢介	21. 7	22.11
	支店長	五艘　正悟	22.12	
池袋中央支店	支店長	花元　義夫	12. 4	13. 2
	支店長	河上　守	13. 3	13. 7
東池袋支店	支店長	高田　直宏	12. 4	13. 5
	支店長	河上　守	13. 5	13.10
	支店長	舟木　隆	13.10	14. 5
赤羽支店	支店長	髙田　有一	12. 4	12. 9
	支店長	釈種　秀樹	12.10	13. 5
	支店長	小森　勉	13. 5	15. 2
赤羽西支店	支店長	菊池　章	12. 4	12. 6
	支店長	釈種　秀樹	12. 7	13. 5
	支店長	小森　勉	13. 5	14. 5
武蔵関支店	支店長	内海　光紀	12. 4	12. 6
	支店長	相内　志朗	12. 7	13. 4

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
	支店長	谷本　博	平13. 5	平14. 5
石神井支店	支店長	成瀬　栄	12. 4	13. 4
	支店長	渡辺　章	13. 5	14. 9
	支店長	安村　和洋	14.10	15. 7
	支店長	足羽　信吾	15. 8	18. 7
	支店長	鶴川　恵子	18. 8	21. 9
	支店長	大橋　尚之	21.10	22.11
	支店長	木村　繁	22.12	
千住支店	支店長	勝井　勇	12. 4	13. 1
	支店長	渡辺　勘一	13. 2	13. 7
	支店長	富田　義彦	13. 8	14. 5
新小岩支店	支店長	瀧　哲明	12. 4	13. 3
	支店長	平野　修	13. 4	14. 5
吉祥寺支店	支店長	松尾　明彦	12. 4	13. 4
	支店長	谷本　博	13. 5	14. 6
	支店長	池田　裕之	14. 7	16. 5
	支店長	渡辺　勘一	16. 6	18. 3
	支店長	古屋　隆夫	18. 4	20. 2
	支店長	溝口　恭彦	20. 3	22. 6
	支店長	中川　太輝	22. 6	
吉祥寺西支店	支店長	平井　大三	12. 4	13. 1
	支店長	谷本　博	13. 2	13. 5
武蔵境支店	支店長	桑原　克也	12. 4	13. 4
	支店長	谷本　博	13. 5	14. 5
立川支店	支店長	平木　栄治	12. 4	13. 3
	支店長	建石　哲也	13. 4	14. 3
	支店長	神戸　雅男	14. 3	15.10
	支店長	小野口　光彦	15.11	17. 3
	支店長	赤松　謙一郎	17. 4	18.12
	支店長	佐藤　正見	19. 1	19.12
	支店長	樫原　慶造	20. 1	22. 6
	支店長	田中　京三郎	22. 6	
国分寺支店	支店長	浅野　申一	12. 4	13. 3
	支店長	村岡　浩二	13. 4	14. 5
	支店長	神戸　雅男	14. 5	15. 2
日野支店	支店長	今野　正俊	12. 4	13. 4
	支店長	建石　哲也	13. 5	14. 3
	支店長	神戸　雅男	14. 3	14. 5
八王子支店	支店長	小林　亮介	12. 4	13. 4
	支店長	野島　利之	13. 5	14. 7
	支店長	小野　勝徳	14. 8	15. 9
	支店長	丸　弘之	15.10	17. 3
	支店長	萬　克弘	17. 4	18.11
	支店長	田村　尚一	18.12	20. 3
	支店長	鈴木　裕子	20. 4	22.12
	支店長	板橋　敏也	23. 1	
高尾支店	支店長	吉川　千秋	12. 4	13. 1
	支店長	小林　亮介	13. 2	13. 4
	支店長	野島　利之	13. 5	14. 5
つつじヶ丘支店	支店長	多羅尾　雅人	12. 4	13. 3
	支店長	纐纈　敏幸	13. 4	15. 2
	支店長	犬飼　精一	15. 2	16. 2
町田支店	支店長	橋本　孝	12. 4	14. 5

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
町田支店	支店長	青山　徹二	平14. 5	平16. 4
	支店長	香山　盛夫	16. 4	18. 4
	支店長	刀根　章	18. 5	20. 5
	支店長	萬　克弘	20. 6	
厚木支店	支店長	高嶋　祥夫	12. 4	12. 6
	支店長	玉川　栄一	12. 7	14. 3
	支店長	橋本　孝	14. 3	14. 5
	支店長	青山　徹二	14. 5	15. 2
東村山支店	支店長	村太　芳広	12. 4	13. 4
	支店長	八木　正志	13. 5	14. 5
保谷支店	支店長	渡辺　章	12. 4	14. 5
多摩桜ヶ丘支店	支店長	谷口　行廣	12. 4	12.10
	支店長	斎藤　公善	12.11	13. 4
	支店長	大貫　智	13. 5	15. 3
	支店長	菊池　雅彦	15. 3	16.10
	支店長	小保内　勇人	16.11	18. 9
	支店長	小俣　耕一	18.10	20. 3
	支店長	田村　信太郎	20. 4	22. 3
	支店長	仲西　恭一	22. 4	
小作支店	支店長	井上　隆司	12. 4	13. 4
	支店長	建石　哲也	13. 5	14. 3
	支店長	神戸　雅男	14. 3	14. 5
川口支店	支店長	亀田　篤志	12. 4	13. 3
	支店長	中田　慎一	13. 4	14. 1
	支店長	犬飼　精一	14. 2	15. 2
東川口支店	支店長	小林　重雄	12. 4	13. 4
	支店長	増田　幸夫	13. 5	13. 6
	支店長	竹井　豊	13. 7	14. 5
浦和支店	支店長	増田　幸夫	12. 4	13. 6
	支店長	竹井　豊	13. 7	14. 9
	支店長	岩崎　和行	14.10	16.12
	支店長	荒牧　龍二	17. 1	19.12
	支店長	塚本　晴人	20. 1	21. 6
	支店長	五艘　正悟	21. 7	22.11
	支店長	下村　紀之	22.12	
大宮支店	支店長	田中　公明	12. 4	13. 4
	支店長	西村　修治	13. 5	14. 9
	支店長	福島　郁夫	14. 9	16. 2
	支店長	筒井　康	16. 2	18. 5
	支店長	白根　賢介	18. 6	19. 6
	支店長	山崎　央雄	19. 7	21. 9
	支店長	大江　隆	21.10	
所沢支店	支店長	小林　立彦	12. 4	13. 2
	支店長	八木　正志	13. 3	14. 5
	支店長	西本　力	14. 5	15. 9
	支店長	刀根　章	15.10	18. 4
	支店長	鳥羽　謙二郎	18. 5	20. 2
	支店長	田中　弘之	20. 3	22. 3
	支店長	海老原　正之	22. 4	
所沢中央支店	支店長	山田　優	12. 4	12. 6
	支店長	小林　立彦	12. 7	13. 2
	支店長	八木　正志	13. 3	13. 7
豊春支店	支店長	川上　清隆	12. 4	13. 4
	支店長	井上　隆司	13. 5	13.11

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
狭山支店	支店長	富井　春雄	平12. 4	平13. 4
	支店長	八木　正志	13. 5	14. 5
草加新田支店	支店長	土切　隆次	12. 4	13. 4
	支店長	増田　幸夫	13. 5	13. 6
	支店長	竹井　豊	13. 7	14. 5
北本支店	支店長	玉川　栄一	12. 4	12. 6
	支店長	纐纈　敏幸	12. 7	13. 3
	支店長	田中　公明	13. 4	13. 4
	支店長	西村　修治	13. 5	14. 5
杉戸支店	支店長	銅谷　勝之	12. 4	13. 4
	支店長	井上　隆司	13. 5	15.10
	支店長	井内　昭弘	15.11	18. 9
	支店長	金浜　敏徳	18.10	21. 3
	支店長	小山　雅宏	21. 4	
栗橋支店	支店長	半田　康	12. 4	13. 4
	支店長	井上　隆司	13. 5	14. 5
千葉支店	支店長	若杉　正敏	12. 4	12. 6
	支店長	岩上　秀樹	12. 7	13.10
	支店長	大栗　啓美	13.10	14. 9
	支店長	浦田　雅裕	14. 9	16. 3
	支店長	大貫　智	16. 4	17. 9
	支店長	梅澤　忠雄	17.10	20. 3
	支店長	高橋　寛	20. 4	21. 9
	支店長	渡辺　哲也	21.10	22.10
	支店長	粟野　徳之	22.11	
千葉中央支店	支店長	池田　彰	12. 4	12. 6
	支店長	奥平　博之	12. 7	13. 3
	支店長	岩上　秀樹	13. 4	13. 6
千葉駅前支店	支店長	笹枝　章夫	12. 4	13. 2
	支店長	岩上　秀樹	13. 2	13.10
	支店長	大栗　啓美	13.10	14. 5
市川大野支店	支店長	横地　孝典	12. 4	13. 3
	支店長	富田　義彦	13. 4	13. 7
	支店長	広田　光一	13. 8	14. 5
京成船橋支店	支店長	笹原　寛敏	12. 4	12. 6
	支店長	宮崎　卓也	12. 7	13. 1
	支店長	富田　義彦	13. 2	13. 7
	支店長	広田　光一	13. 8	13. 8
船橋支店	支店長	西本　力	12. 4	12. 6
	支店長	富田　義彦	12. 7	13. 7
	支店長	広田　光一	13. 8	15. 3
	支店長	大貫　智	15. 3	16. 3
	支店長	小森　勉	16. 4	17.10
	支店長	徳永　尚文	17.11	20. 1
	支店長	小柳　恒志	20. 2	21. 6
	支店長	山田　一雄	21. 7	
松戸支店	支店長	小野口　光彦	12. 4	13. 8
	支店長	中根　茂	13. 9	15. 6
	支店長	樫原　慶造	15. 7	17. 6
	支店長	赤澤　康博	17. 7	20. 3
	支店長	嶌村　俊一	20. 4	22. 6
	支店長	竹村　文浩	22. 6	
松戸東支店	支店長	伊瀬　克也	12. 4	12.10
	支店長	小野口　光彦	12.11	13. 8

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
	支店長	中根　茂	平13. 9	平14. 5
佐倉支店	支店長	石田　武	12. 4	13. 3
八千代支店	支店長	久保　信幸	12. 4	12. 6
	支店長	菊池　正英	12. 7	14. 5
	支店長	梅澤　忠雄	14. 5	15. 7
	支店長	塚本　晴人	15. 8	16.10
	支店長	奥野　裕喜	16.11	18. 9
	支店長	桜井　俊宏	18.10	20. 5
	支店長	小川　芳男	20. 6	22. 9
	支店長	宮沢　次郎	22.10	
大網支店	支店長	稲田　淳一	12. 4	13. 3
横浜駅西口支店	支店長	井口　哲夫	12. 4	13. 4
	支店長	佐原　純一	13. 5	16. 3
	支店長	浦田　雅裕	16. 4	19. 4
	支店長	清常　智之	19. 5	20. 6
	支店長	大貫　智	20. 7	22. 6
	支店長	梅澤　忠雄	22. 6	
二俣川支店	支店長	鈴木　文夫	12. 4	12. 6
	支店長	山田　優	12. 7	14. 3
	支店長	佐原　純一	14. 3	15. 2
横浜支店	支店長	森　和一	12. 4	13. 3
	支店長	井口　哲夫	13. 4	13. 4
	支店長	佐原　純一	13. 5	13. 8
横浜中央支店	支店長	村岡　茂行	12. 4	13. 4
	支店長	桑原　克也	13. 5	14. 2
	支店長	佐原　純一	14. 3	14. 5
鴨居支店	支店長	原田　秀一	12. 4	13. 3
	支店長	井口　哲夫	13. 4	13. 4
	支店長	佐原　純一	13. 5	14. 5
たまプラーザ支店	支店長	田辺　栄一	12. 4	13. 3
	支店長	奥平　博之	13. 4	14.12
	支店長	後藤田　裕久	15. 1	16. 3
	支店長	佐藤　正見	16. 4	18.12
	支店長	佐藤　健	19. 1	20. 6
	支店長	粟野　徳之	20. 7	22.10
	支店長	渡辺　昌幸	22.11	
市が尾支店	支店長	竹田　康彦	12. 4	13. 4
	支店長	奥平　博之	13. 5	14. 5
川崎支店	支店長	石原　俊幸	12. 4	12. 6
	支店長	金兒　秀孝	12. 7	13. 3
	支店長	宮崎　伸也	13. 4	15. 5
	支店長	桐野　正晴	15. 6	17. 1
	支店長	田中　京三郎	17. 2	18.12
	支店長	横田　直人	19. 1	22. 1
	支店長	目澤　裕二	22. 2	
川崎中央支店	支店長	金兒　秀孝	12. 4	13. 3
	支店長	宮崎　伸也	13. 4	13. 5
生田支店	支店長	佐藤　正見	12. 4	13. 4
	支店長	橋本　孝	13. 5	14. 5
横須賀支店	支店長	安武　和昭	12. 4	13. 1
	支店長	勝井　勇	13. 2	14. 3
	支店長	刀根　章	14. 3	15. 9

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
	支店長	小笹　修平	平15.10	平18. 2
	支店長	相川　哲男	18. 3	19.11
	支店長	髙橋　利通	19.12	22. 4
	支店長	本川　準一	22. 5	
藤沢支店	支店長	島田　知丈	12. 4	13. 1
	支店長	岩本　雅史	13. 2	14. 9
	支店長	森田　晋	14.10	16.10
	支店長	山田　裕之	16.11	18.12
	支店長	高田　直宏	19. 1	19.12
	支店長	小笹　修平	20. 1	22. 6
	支店長	鵜沼　光拡	22. 6	
藤沢駅ビル支店	支店長	相澤　裕	12. 4	13. 3
	支店長	岩本　雅史	13. 4	13. 8
六会支店	支店長	佐藤　隆	12. 4	13. 3
	支店長	岩本　雅史	13. 4	14. 5
小田原支店	支店長	高木　幸雄	12. 4	12. 6
	支店長	向井　裕史	12. 7	14. 3
	支店長	村田　満	14. 3	16. 5
	支店長	横田　顕	16. 6	16.12
	支店長	竹村　文浩	17. 1	19. 6
	支店長	藤沢　豊	19. 7	21. 9
	支店長	根本　誠司	21.10	
鶴間支店	支店長	池田　裕之	12. 4	13. 1
	支店長	橋本　孝	13. 2	14. 5
座間支店	支店長	東　宏幸	12. 4	13. 4
	支店長	橋本　孝	13. 5	14. 5
水戸支店	支店長	犬飼　精一	12. 4	13. 4
	支店長	香山　盛夫	13. 5	16. 4
宇都宮支店	支店長	岩本　雅史	12. 4	13. 1
	支店長	平井　大三	13. 2	14. 9
	支店長	藤好　定徳	14.10	16. 3
	支店長	越智　英隆	16. 4	17. 5
	支店長	斉藤　毅	17. 6	18. 9
	支店長	鈴木　啓二朗	18.10	19. 5
	支店長	丸　弘之	19. 6	21. 3
	支店長	金浜　敏徳	21. 4	22. 6
	支店長	西　洋良	22. 6	
宇都宮中央支店	支店長	広田　光一	12. 4	12. 6
	支店長	岩本　雅史	12. 7	13. 1
	支店長	平井　大三	13. 2	13. 6
前橋支店	支店長	天野　哲夫	12. 4	13. 3
	支店長	西村　公成	13. 4	15. 2
	支店長	小森　勉	15. 2	16. 3
	支店長	山崎　央雄	16. 4	19. 6
	支店長	相武　英明	19. 7	21. 6
	支店長	斉藤　泉	21. 7	
札幌中央支店	支店長	田中　好文	12. 4	12. 6
	支店長	黒田　修一	12. 6	13. 3
	支店長	清水　裕	13. 4	13.10
	支店長	石井　直樹	13.11	13.11
札幌支店	支店長	佐原　純一	12. 4	13. 4
	支店長	清水　裕	13. 5	13.10
	支店長	石井　直樹	13.11	15. 2
	支店長	吉田　進	15. 2	16. 5

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
札幌支店	支店長	池田　裕之	平16. 6	平18. 9
	支店長	横地　孝典	18.10	19.10
	支店長	桑原　隆成	19.11	22. 6
	支店長	小笹　修平	22. 6	
仙台支店	支店長	佐藤　明宏	12. 4	12. 9
	支店長	舟本　哲夫	12.10	14. 9
	支店長	竹井　豊	14.10	15. 9
	支店長	井村　正和	15.10	18. 3
	支店長	桑原　隆成	18. 4	19.10
	支店長	丹野　芳和	19.11	21. 6
	支店長	相川　哲男	21. 7	21. 7
	支店長	倉井　力	21. 8	
仙台駅前支店	支店長	小枝　秀	12. 4	12. 8
	支店長	古荘　博一	12. 9	13. 2
	支店長	舟本　哲夫	13. 3	13.11
仙台中央支店	支店長	相内　志朗	12. 4	12. 6
	支店長	佐藤　明宏	12. 7	12. 9
	支店長	舟本　哲夫	12.10	14. 5
福島支店	支店長	岡本　敏則	12. 4	13. 6
	支店長	小谷野　和義	13. 7	16. 2
新潟支店	支店長	見形　福司	12. 4	12. 6
	支店長	広田　光一	12. 7	13. 7
	支店長	井村　正和	13. 8	15. 9
	支店長	伊東　守人	15.10	18. 6
	支店長	若山　浩司	18. 7	21. 6
	支店長	石田　恵三	21. 7	
富山支店	支店長	舟本　哲夫	12. 4	12. 9
	支店長	平田　伸一	12.10	14. 5
	支店長	池添　武文	14. 5	16. 8
	支店長	丹野　芳和	16. 9	18. 4
	支店長	五艘　正悟	18. 5	20. 1
	支店長	志田　直	20. 2	22. 9
	支店長	中里　勝也	22.10	
金沢支店	支店長	水越　洋	12. 4	13. 4
	支店長	森田　晋	13. 5	14. 9
	支店長	中田　慎一	14.10	16. 5
	支店長	村田　満	16. 6	20. 3
	支店長	伊東　守人	20. 4	22. 1
	支店長	横田　直人	22. 2	
福井支店	支店長	登　輝夫	12. 4	13. 5
	支店長	加藤　直樹	13. 5	15. 1
	支店長	鳥羽　謙二郎	15. 2	16. 8
	支店長	松田　成夫	16. 9	19. 4
	支店長	森松　裕之	19. 5	21. 9
	支店長	並木　律朗	21.10	
沼津支店	支店長	広瀬　正隆	12. 4	13. 5
	支店長	高田　直宏	13. 5	15. 8
	支店長	織田　隆次	15. 9	18. 9
	支店長	溝口　恭彦	18.10	20. 2
	支店長	小島　啓	20. 3	22. 2
	支店長	竹之内　秀隆	22. 3	
静岡支店	支店長	永田　昇	12. 4	13. 3
	支店長	北尾　修	13. 4	14. 6
	支店長	池田　広二	14. 7	15. 9
	支店長	小野　勝徳	15.10	18. 9
	支店長	海谷　健治	18.10	20. 2

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
	支店長	古屋　隆夫	平20. 3	平21. 6
	支店長	黒澤　淳史	21. 7	
静岡中央支店	支店長	渡辺　誠	12. 4	13. 3
	支店長	北尾　修	13. 4	13. 9
浜松支店	支店長	小野　勝徳	12. 4	13. 5
	支店長	筒井　康	13. 5	16. 2
豊橋駅前支店	支店長	落合　伸二	12. 4	13. 4
	支店長	角谷　歩	13. 5	13. 9
豊橋支店	支店長	渡邉　暢彦	12. 4	13. 3
	支店長	角谷　歩	13. 4	14. 5
	支店長	奥山　真弘	14. 5	15. 7
	支店長	梅澤　忠雄	15. 8	17. 9
	支店長	金山　隆文	17.10	20. 1
	支店長	鵜沼　光拡	20. 2	22. 6
	支店長	金浜　敏徳	22. 6	
岡崎支店	支店長	宮川　廣	12. 4	12. 6
	支店長	宇津　和記	12. 7	14. 3
	支店長	佐藤　正見	14. 3	16. 3
	支店長	宮崎　俊春	16. 4	18. 3
	支店長	黒澤　淳史	18. 4	19.10
	支店長	黒田　隆	19.11	21. 3
	支店長	桜井　俊宏	21. 4	
豊田支店	支店長	三輪　正樹	12. 4	13. 3
	支店長	多羅尾　雅人	13. 4	15. 8
名古屋栄営業部	部長	高橋　俊一	12. 4	14. 9
	部長	田中　好文	14.10	15. 3
名古屋支店	支店長	大西　秀一	12. 4	12. 6
	支店長	小川　保	12. 6	14. 1
	支店長	田中　好文	14. 2	17. 5
	支店長	栗本　規一郎	17. 6	19. 9
	支店長	桐谷　太郎	19.10	22. 6
	支店長	宮崎　卓也	22. 6	
名古屋支店 営業第一部	部長	前田　邦章	12. 4	13. 3
	部長	相澤　裕	13. 4	14. 6
	部長	小田　耕二	14. 7	15. 1
	部長	山田　裕之	15. 2	16.10
	部長	塚本　晴人	16.11	18. 6
	部長	片山　博文	18. 7	20. 6
	部長	米田　純一	20. 7	22. 6
	部長	相武　英明	22. 6	
名古屋支店 営業第二部	部長	岩田　治雄	12. 4	13. 3
	部長	渡邉　暢彦	13. 4	15. 6
	部長	富田　義彦	15. 7	18. 6
	部長	塚本　晴人	18. 7	19.12
	部長	岩熊　清司	20. 1	22. 3
	部長	河田　拓巳	22. 4	
名古屋支店 営業第三部	部長	深津　正治	12. 4	12. 6
	部長	農間　正志	12. 7	13. 3
	部長	島田　一豊	13. 4	14. 1
	部長	中田　慎一	14. 2	14. 9
	部長	井内　昭弘	14.10	15. 6
名古屋支店 営業第四部	部長	黒田　敬	12. 4	13. 3
名古屋支店 営業第五部	部長	大山　能孝	12. 4	12.11

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
	部長	河野　一郎	平12.11	平13. 1
	部長	本田　豊	13. 2	13. 3
名古屋支店 開発事業部	部長	背戸川　邦広	12. 4	12. 6
名古屋支店 証券代行部	部長	飯田　政孝	12. 4	13. 6
	部長	川添　英起	13. 7	16. 2
	部長	辻　浩一郎	16. 3	17. 6
	部長	木田　茂実	17. 7	19. 9
	部長	黒木　啓祐	19.10	21.10
	部長	田崎　伸治	21.11	
名古屋支店 年金営業部	部長	水野　直和	12. 4	14. 3
名古屋支店 不動産部	部長	斉藤　和政	12. 4	13. 3
	部長	島尻　俊昭	13. 4	13.11
	部長	後藤　邦之	13.12	16. 3
	部長	石内　俊行	16. 4	18. 4
	部長	山岸　祐一	18. 5	22. 3
	部長	菱田　幸男	22. 4	
金山橋支店	支店長	中明　伸一	12. 4	14. 9
	支店長	田中　好文	14.10	15. 3
名古屋駅前支店	支店長	山田　兵庫	12. 4	12. 6
	支店長	向田　辰男	12. 7	14. 1
	支店長	島田　一豊	14. 2	15.10
	支店長	川口　譲	15.11	17. 1
	支店長	桐野　正晴	17. 2	20. 5
	支店長	刀根　章	20. 6	21. 9
	支店長	植田　尚章	21.10	
笹島支店	支店長	村岡　浩二	12. 4	13. 3
	支店長	向田　辰男	13. 4	13. 9
名古屋中央支店	支店長	黒田　修一	12. 4	12. 6
	支店長	河野　一郎	12. 6	12.11
	支店長	小川　保	12.11	14. 1
	支店長	田中　好文	14. 2	14. 5
今池支店	支店長	宇津　和記	12. 4	12. 6
	支店長	加藤　直樹	12. 7	13. 5
	支店長	高橋　俊一	13. 5	13.11
一宮支店	支店長	米山　寛司	12. 4	13. 3
	支店長	渡辺　誠	13. 4	14. 3
	支店長	山田　裕之	14. 3	15. 1
	支店長	加藤　直樹	15. 2	16. 1
	支店長	広瀬　匡志	16. 2	16. 8
	支店長	白根　賢介	16. 9	18. 5
	支店長	吉田　一之	18. 6	19. 9
	支店長	佐藤　典弘	19.10	22. 6
	支店長	八谷　博喜	22. 6	
岐阜支店	支店長	屋敷　勲	12. 4	12.10
	支店長	谷口　光広	12.11	14. 6
	支店長	涌井　浩史	14. 7	17. 3
	支店長	永井　秀範	17. 4	21. 5
	支店長	吉田　豊	21. 6	
四日市支店	支店長	服部　伸	12. 4	13. 3
	支店長	上田　正宏	13. 4	14. 3
	支店長	向井　裕史	14. 3	16. 8
	支店長	鳥羽　謙二郎	16. 9	18. 4
	支店長	矢部　正彦	18. 5	21. 3
	支店長	渡辺　昌幸	21. 4	22.10

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
	支店長	水谷　公彦	平22.11	
大津支店	支店長	青山　昌樹	12. 4	平13. 2
	支店長	竹田　隆夫	13. 3	15. 9
	支店長	林　文弘	15.10	16.12
	支店長	平塚　正史	17. 1	19. 7
	支店長	海老原　正之	19. 8	22. 3
	支店長	大倉　崇良	22. 4	
京都支店	支店長	木本　篤利	12. 4	13. 1
	支店長	武田　紀正	13. 1	14. 5
	支店長	国広　伸夫	14. 5	16.10
	支店長	小林　立彦	16.11	19. 9
	支店長	奥山　真弘	19.10	21. 6
	支店長	小保内　勇人	21. 7	
京都中央支店	支店長	山部　信之	12. 4	12. 6
	支店長	鹿野　治雄	12. 7	13. 1
	支店長	武田　紀正	13. 1	13. 7
烏丸通支店	支店長	納富　忍	12. 4	13. 1
	支店長	武田　紀正	13. 1	14. 5
大阪支店	支店長	川合　正	12. 4	13. 2
	支店長	筧　正澄	13. 3	15. 5
	支店長	武藤　粛	15. 6	18. 4
	支店長	河上　守	18. 5	20. 6
	支店長	中江　陽一	20. 7	22. 6
	支店長	広瀬　匡志	22. 6	
大阪支店 営業第一部	部長	川西　次郎	12. 4	12. 5
	部長	岩崎　信夫	12. 5	13. 7
	部長	髙田　有一	13. 7	14. 5
	部長	菊池　正英	14. 5	15. 5
	部長	宮崎　伸也	15. 6	17. 6
	部長	樫原　慶造	17. 7	18. 9
	部長	林　文弘	18.10	20. 9
	部長	木村　栄	20.10	
大阪支店 営業第二部	部長	川西　次郎	12. 4	12. 5
	部長	岩崎　信夫	12. 5	13. 8
	部長	田沼　千明	13. 9	15.12
	部長	山内　一裕	16. 1	18.12
	部長	赤松　謙一郎	19. 1	20.11
	部長	安村　和洋	20.12	22.11
	部長	白根　賢介	22.12	
大阪支店 不動産部	部長	田沼　千明	12. 4	13. 8
	部長	小野口　光彦	13. 9	15.10
	部長	山門　浩一	15.11	18. 3
	部長	田所　幸樹	18. 4	20. 3
	部長	原山　禎之	20. 4	
大阪支店 証券代行部	部長	澤田　龍夫	12. 4	13. 1
	部長	宮崎　卓也	13. 2	14. 9
	部長	萩野　裕久	14.10	16.10
	部長	山田　一雄	16.11	21. 6
	部長	岸田　至康	21. 7	
大阪支店 年金営業部	部長	西崎　裕三	12. 4	13. 6
	部長	中谷　康治	13. 6	14. 3
大阪中央営業部	部長	遠藤　隆	12. 4	13. 5
	部長	筧　正澄	13. 5	13. 7
大阪中央営業部 営業第一部	部長	大嶽　昭次	12. 4	13. 3

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
大阪中央営業部 営業第二部	部長	田中　紳郎	平12. 4	平12. 9
	部長	髙田　有一	12.10	13. 3
大阪中央営業部 営業第三部	部長	福岡　貢	12. 4	13. 3
大阪中央営業部 開発事業部	部長	小島　正人	12. 4	12. 6
大阪中央営業部 年金営業部	部長	山本　正裕	12. 4	12. 9
大阪中央営業部 不動産部	部長	長島　義則	12. 4	12. 6
梅田支店	支店長	柴岡　博夫	12. 4	13. 2
	支店長	小林　立彦	13. 3	15. 8
	支店長	横地　孝典	15. 9	18. 9
	支店長	斉藤　毅	18.10	20. 2
	支店長	鳥羽　謙二郎	20. 3	22. 6
	支店長	嶌村　俊一	22. 6	
大阪駅前支店	支店長	青山　徹二	12. 4	13. 2
	支店長	小林　立彦	13. 3	13. 8
御堂筋支店	支店長	大多　延和	12. 4	13. 2
	支店長	青山　徹二	13. 3	14. 5
難波支店	支店長	竹井　豊	12. 4	12.11
	支店長	神戸　雅男	12.11	14. 3
	支店長	横地　孝典	14. 3	15. 8
	支店長	高田　直宏	15. 9	18.12
	支店長	田中　京三郎	19. 1	22. 6
	支店長	溝口　恭彦	22. 6	
阿倍野支店	支店長	船越　健介	12. 4	13. 3
	支店長	萩野　裕久	13. 4	14. 9
	支店長	浦野　淳	14.10	16.10
	支店長	今井　哲男	16.11	18. 9
	支店長	井内　昭弘	18.10	20. 3
	支店長	田村　尚一	20. 4	22.11
	支店長	大橋　尚之	22.12	
天王寺支店	支店長	釈種　秀樹	12. 4	12. 6
	支店長	小田　耕二	12. 7	13. 3
	支店長	萩野　裕久	13. 4	13. 8
池田支店	支店長	岡本　剛治	12. 4	14. 3
	支店長	山田　優	14. 3	15.12
	支店長	荻野　信久	16. 1	18. 3
	支店長	田中　弘之	18. 4	20. 2
	支店長	石井　智信	20. 3	22. 9
	支店長	島　正孝	22.10	
枚方支店	支店長	福島　郁夫	12. 4	14. 9
	支店長	今井　哲男	14. 9	15.12
	支店長	高見　幸成	16. 1	17. 9
	支店長	宮島　豊	17.10	19. 3
	支店長	中川　太輝	19. 4	22. 6
	支店長	渡邉　隆介	22. 6	
神戸支店	支店長	三間　久豊	12. 4	12. 5
	支店長	西井　正昭	12. 5	14. 1
	支店長	河野　一郎	14. 2	16. 2
	支店長	神戸　雅男	16. 3	17. 9
	支店長	大貫　智	17.10	20. 6
	支店長	高見　幸成	20. 7	22.10
	支店長	吉田　一之	22.11	
神戸中央支店	支店長	宮迫　英敏	12. 4	13. 3
	支店長	西井　正昭	平13. 4	平13. 7
神戸元町支店	支店長	政重　健一	12. 4	13. 1
	支店長	西井　正昭	13. 1	14. 1
	支店長	河野　一郎	14. 2	14. 5
塚口支店	支店長	関谷　昭一	12. 4	12. 6
	支店長	久保　信幸	12. 7	14. 6
	支店長	桑原　隆成	14. 7	16. 2
	支店長	佐藤　健	16. 3	18.12
	支店長	広井　丈晴	19. 1	21. 6
	支店長	中村　昌史	21. 7	
鳥取支店	支店長	建石　哲也	12. 4	13. 3
	支店長	辻　浩一郎	13. 4	14. 9
	支店長	林　龍太郎	14.10	15.12
	支店長	田中　京三郎	16. 1	17. 1
	支店長	植田　尚章	17. 2	19. 9
	支店長	篠崎　克夫	19.10	22. 6
	支店長	瀬下　隆明	22. 6	
岡山支店	支店長	岡部　孝之	12. 4	12. 8
	支店長	岩崎　和行	12. 9	14. 9
	支店長	中明　伸一	14.10	16. 2
	支店長	赤松　謙一郎	16. 3	17. 3
	支店長	丸　弘之	17. 4	19. 5
	支店長	熊澤　隆史	19. 6	22. 9
	支店長	小川　芳男	22.10	
広島支店	支店長	浦田　雅裕	12. 4	14. 9
	支店長	西村　修治	14. 9	16. 1
	支店長	宮迫　英敏	16. 2	17. 5
	支店長	田沼　千明	17. 6	19. 4
	支店長	安村　和洋	19. 5	20.11
	支店長	所　崇弘	20.12	
広島中央支店	支店長	新家　清孝	12. 4	13. 3
	支店長	浦田　雅裕	13. 4	13. 9
高松支店	支店長	舟木　隆	12. 4	13.10
	支店長	清野　佳機	13.10	15. 3
	支店長	三澤　浩司	15. 3	17. 5
	支店長	越智　英隆	17. 6	20. 6
	支店長	下澤　秀樹	20. 7	21.11
	支店長	本村　吉賢	21.11	
北九州支店	支店長	小飯塚　稔	12. 4	13. 7
	支店長	渡辺　勘一	13. 8	16. 5
	支店長	須藤　俊夫	16. 6	18.11
	支店長	萬　克弘	18.12	20. 5
	支店長	宮島　豊	20. 6	22. 9
	支店長	皆川　聡	22.10	
福岡支店	支店長	中村　光正	12. 4	13. 8
	支店長	名取　秀雄	13. 9	15. 9
	支店長	池田　広二	15.10	18.11
	支店長	細川　俊之	18.12	20. 6
	支店長	片山　博文	20. 7	22. 6
	支店長	樫原　慶造	22. 6	
博多支店	支店長	滝沢　一郎	12. 4	13. 4
	支店長	名取　秀雄	13. 5	13.11
佐賀支店	支店長	高野　好司	12. 4	13. 3
	支店長	福田　定則	13. 4	15. 2
	支店長	纐纈　敏幸	15. 2	16. 1

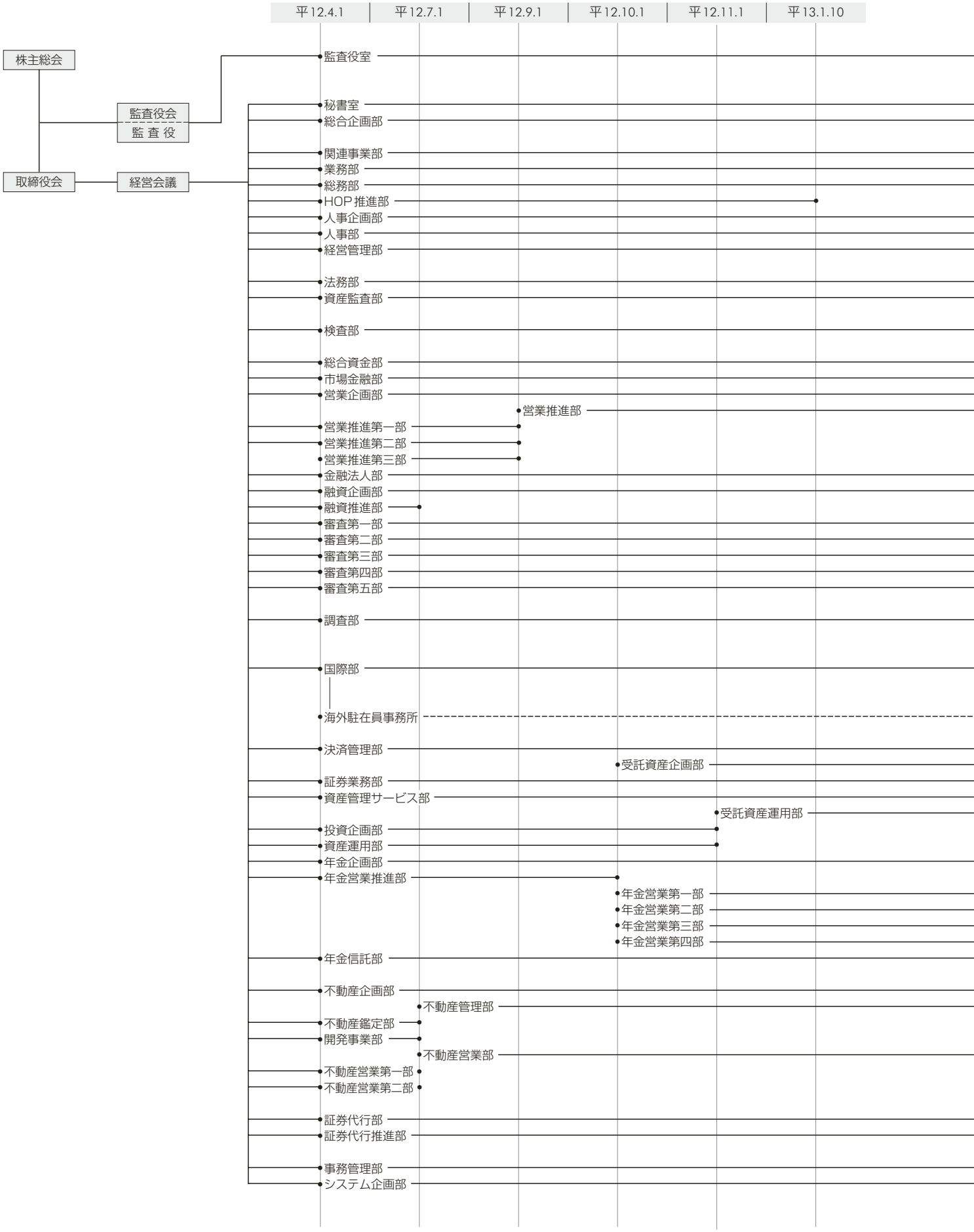
部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
	支店長	髙橋　利通	平16. 2	平18. 9
	支店長	木村　栄	18.10	20. 9
	支店長	白附　由光	20.10	22. 6
	支店長	生井　正美	22. 6	
熊本支店	支店長	池田　広二	12. 4	13. 1
	支店長	吉川　千秋	13. 2	15. 7
	支店長	古屋　隆夫	15. 8	18. 3
	支店長	鵜沼　光拡	18. 4	20. 1
	支店長	桜木　和陽	20. 2	
大分北支店	支店長	中　政行	12. 4	12. 8
	支店長	小山　興志	12. 9	13. 3
	支店長	藤好　定徳	13. 4	13. 8
大分支店	支店長	藤好　定徳	12. 4	14. 9
	支店長	宮本　俊司	14.10	16.10
	支店長	清常　智之	16.11	19. 4
	支店長	大野　宏	19. 5	20. 9
	支店長	河田　拓巳	20.10	22. 3

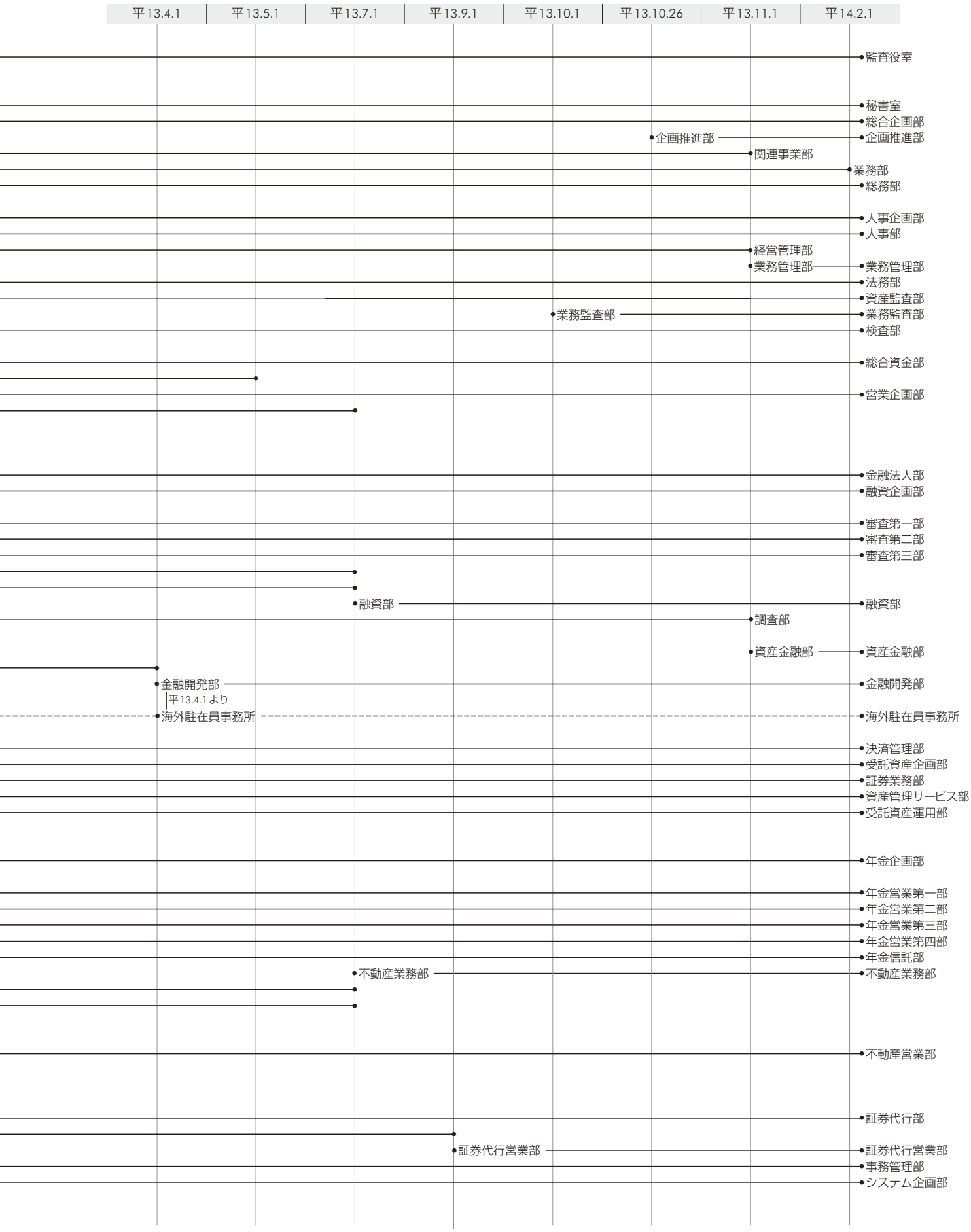
注：1. 平成13年9月～平成13年11月までニューヨーク駐在員事務所長は不在
2. 平成12年4月～平成12年5月まで北京駐在員事務所は2拠点

部店名	職位	氏名	就任年月	退任年月
	支店長	田村　信太郎	平22. 4	
ニューヨーク駐在員事務所	所長	岩上　秀樹	12. 4	平12. 6
	所長	菊地原　聡	12. 7	13. 9
	所長	金澤　康仁	13.11	17. 1
	所長	朝比奈　孝祐	17. 2	17.11
	所長	子田　明彦	17.11	
ロンドン駐在員事務所	所長	江藤　正純	21. 4	
北京駐在員事務所	所長	信原　豊二	12. 4	12. 5
	所長	牛尾　護	12. 4	13. 6
	所長	田村　宏生	19.10	22. 6
	所長	小川　桂	22. 7	
シンガポール駐在員事務所	所長	大迫　哲	12. 4	13. 3
	所長	野口　祐彦	13. 4	15. 8
	所長	青木　透	15. 9	20. 3
	所長	小池　武康	20. 4	

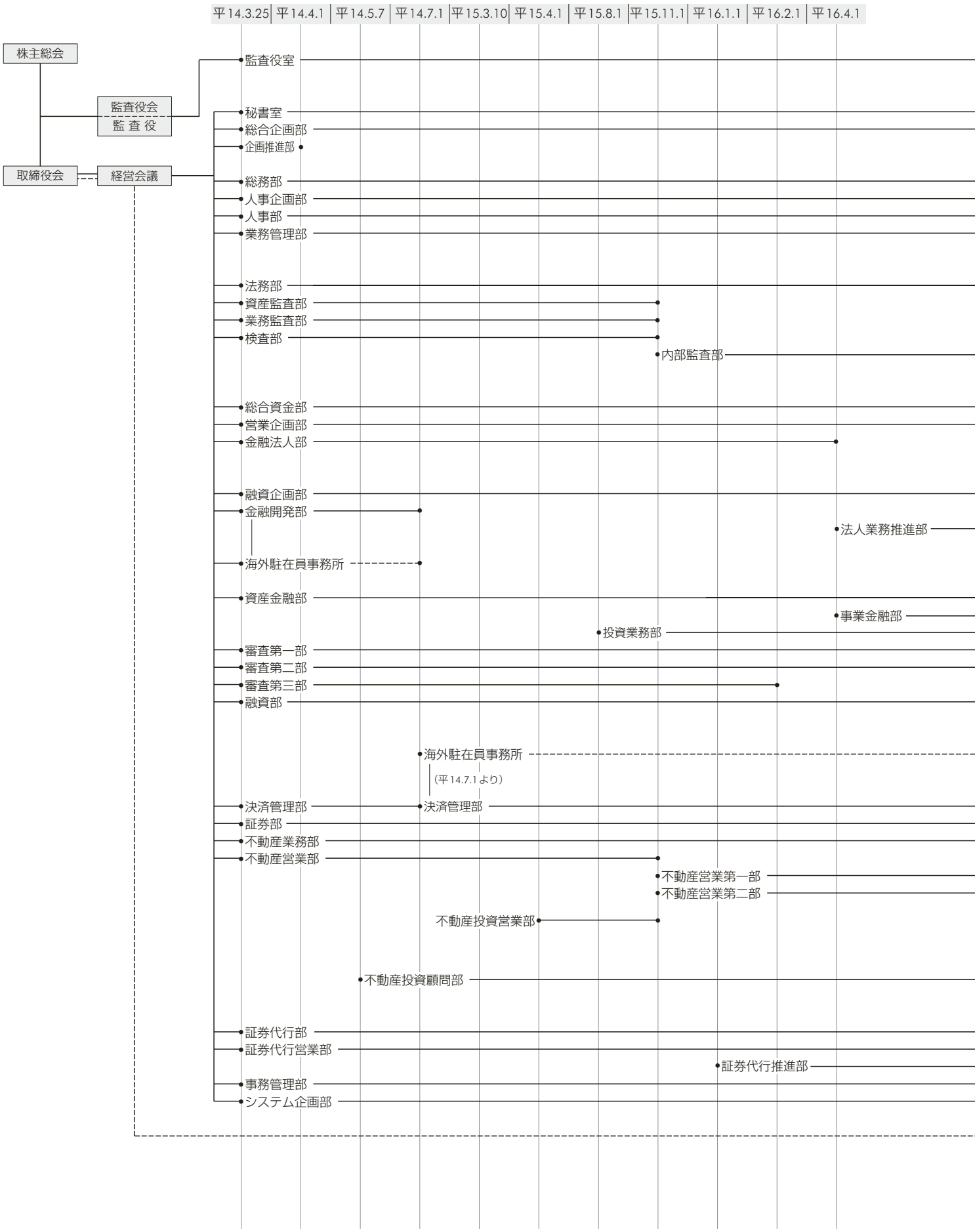
本部機構の変遷（平成23年1月1日現在）

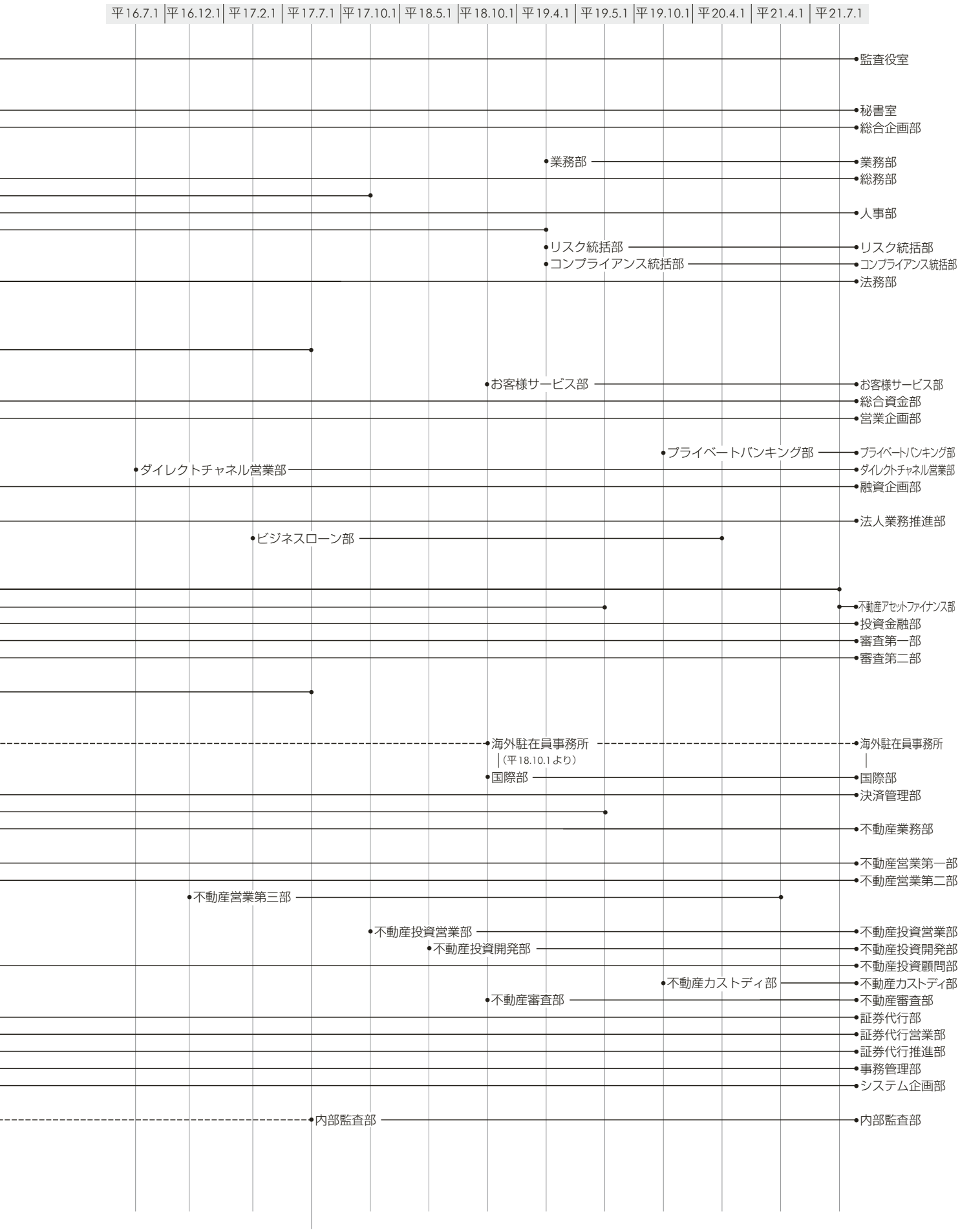
■中央三井信託銀行（平成12年4月1日～）



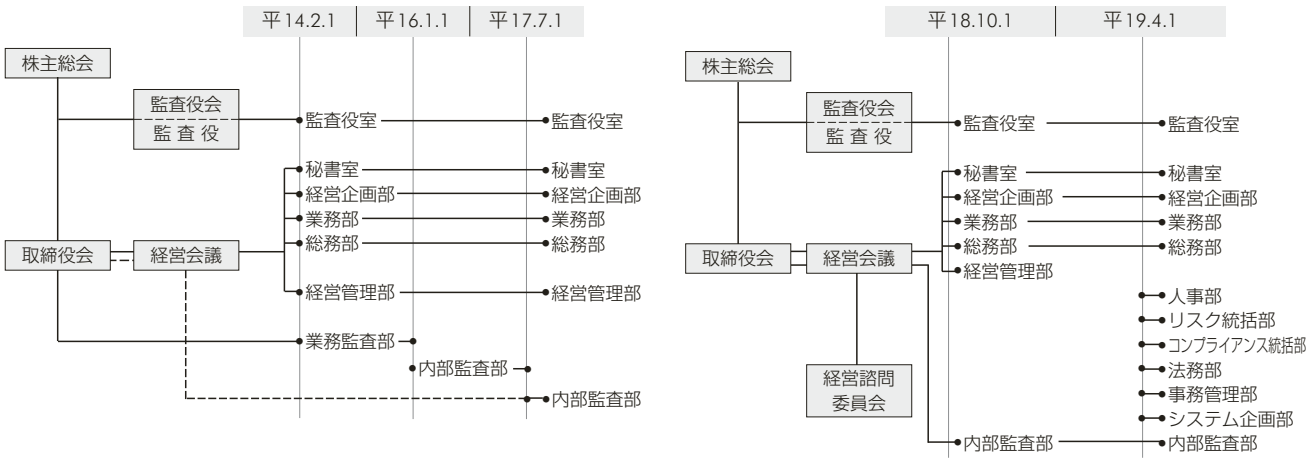

平13.4.1
平13.5.1
平13.7.1
平13.9.1
平13.10.1
平13.10.26
平13.11.1
平14.2.1
監査役室
秘書室
総合企画部
企画推進部
企画推進部
関連事業部
業務部
総務部
人事企画部
人事部
経営管理部
業務管理部
業務管理部
法務部
資産監査部
業務監査部
業務監査部
検査部
総合資金部
営業企画部
金融法人部
融資企画部
審査第一部
審査第二部
審査第三部
融資部
融資部
調査部
資産金融部
資産金融部
金融開発部
金融開発部
平13.4.1より
海外駐在員事務所
海外駐在員事務所
決済管理部
受託資産企画部
証券業務部
資産管理サービス部
受託資産運用部
年金企画部
年金営業第一部
年金営業第二部
年金営業第三部
年金営業第四部
年金信託部
不動産業務部
不動産業務部
不動産営業部
証券代行部
証券代行営業部
証券代行営業部
事務管理部
システム企画部

■**中央三井信託銀行**（平成14年3月25日以降）

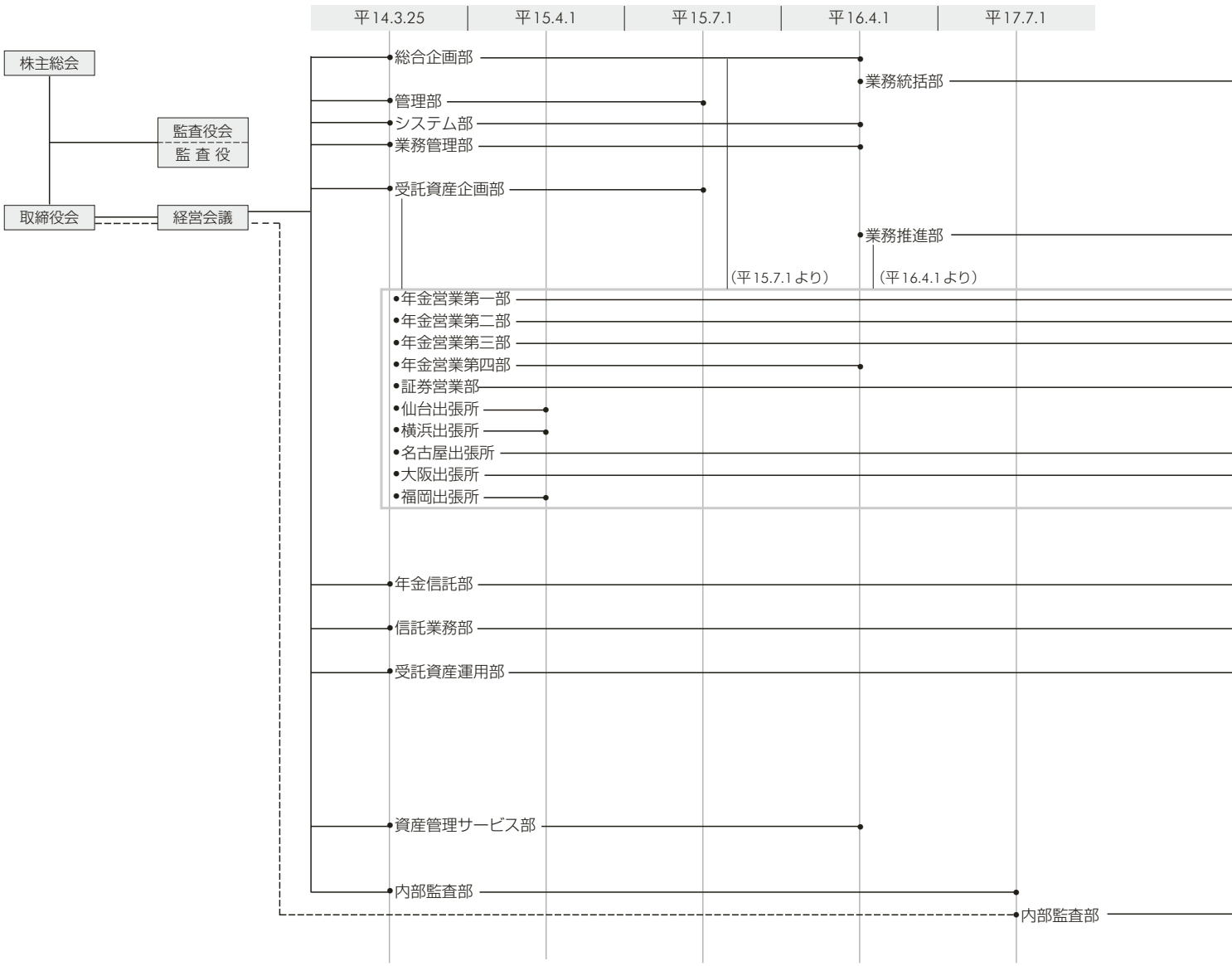


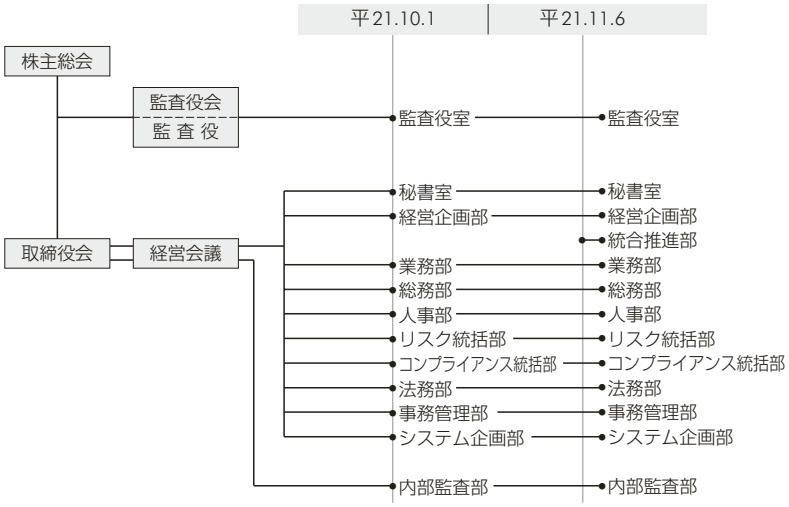

平16.7.1
平16.12.1
平17.2.1
平17.7.1
平17.10.1
平18.5.1
平18.10.1
平19.4.1
平19.5.1
平19.10.1
平20.4.1
平21.4.1
平21.7.1
監査役室
秘書室
総合企画部
業務部
業務部
総務部
人事部
リスク統括部
リスク統括部
コンプライアンス統括部
コンプライアンス統括部
法務部
お客様サービス部
お客様サービス部
総合資金部
営業企画部
プライベートバンキング部
プライベートバンキング部
ダイレクトチャネル営業部
ダイレクトチャネル営業部
融資企画部
法人業務推進部
ビジネスローン部
不動産アセットファイナンス部
投資金融部
審査第一部
審査第二部
海外駐在員事務所
（平18.10.1より）
海外駐在員事務所
国際部
国際部
決済管理部
不動産業務部
不動産営業第一部
不動産営業第二部
不動産営業第三部
不動産投資営業部
不動産投資営業部
不動産投資開発部
不動産投資開発部
不動産投資顧問部
不動産カストディ部
不動産カストディ部
不動産審査部
不動産審査部
証券代行部
証券代行営業部
証券代行推進部
事務管理部
システム企画部
内部監査部
内部監査部

■中央三井トラスト・ホールディングス

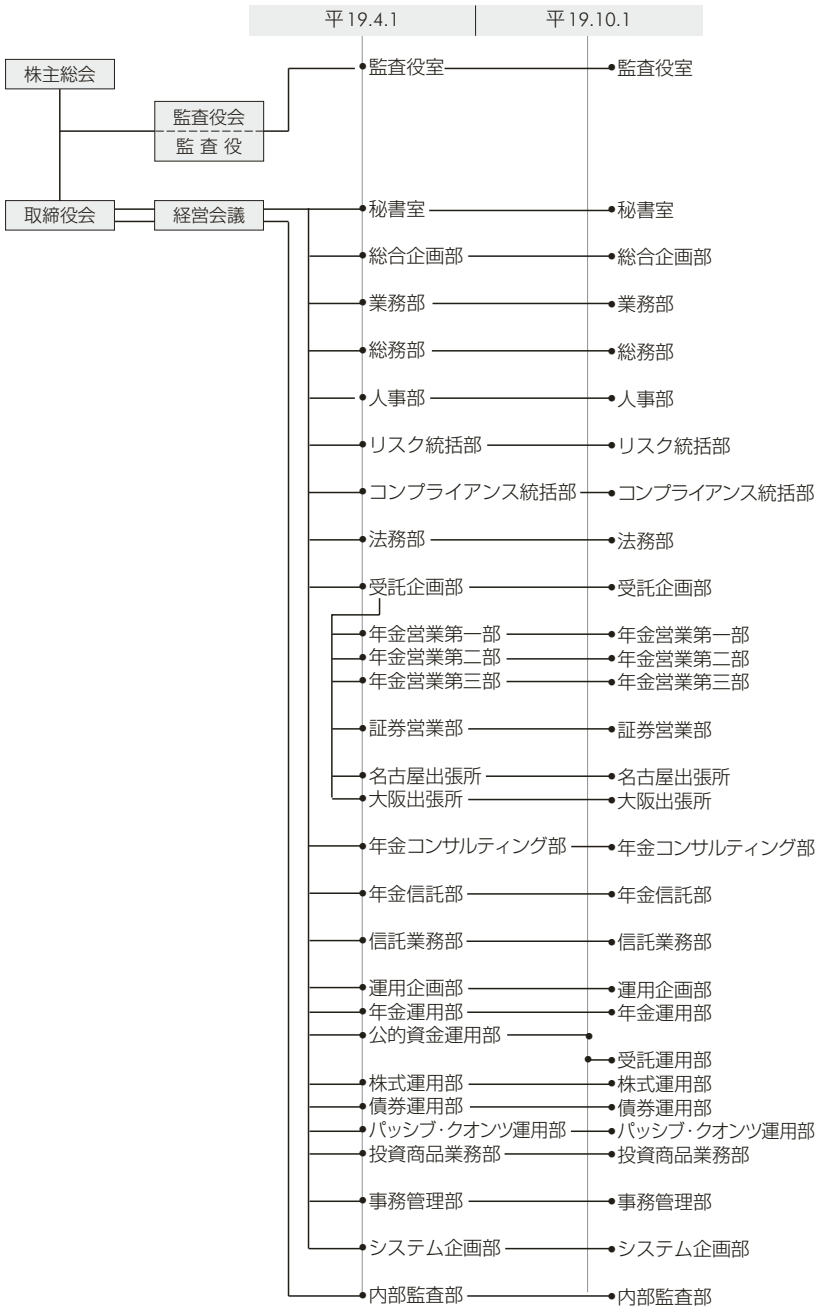


■中央三井アセット信託銀行

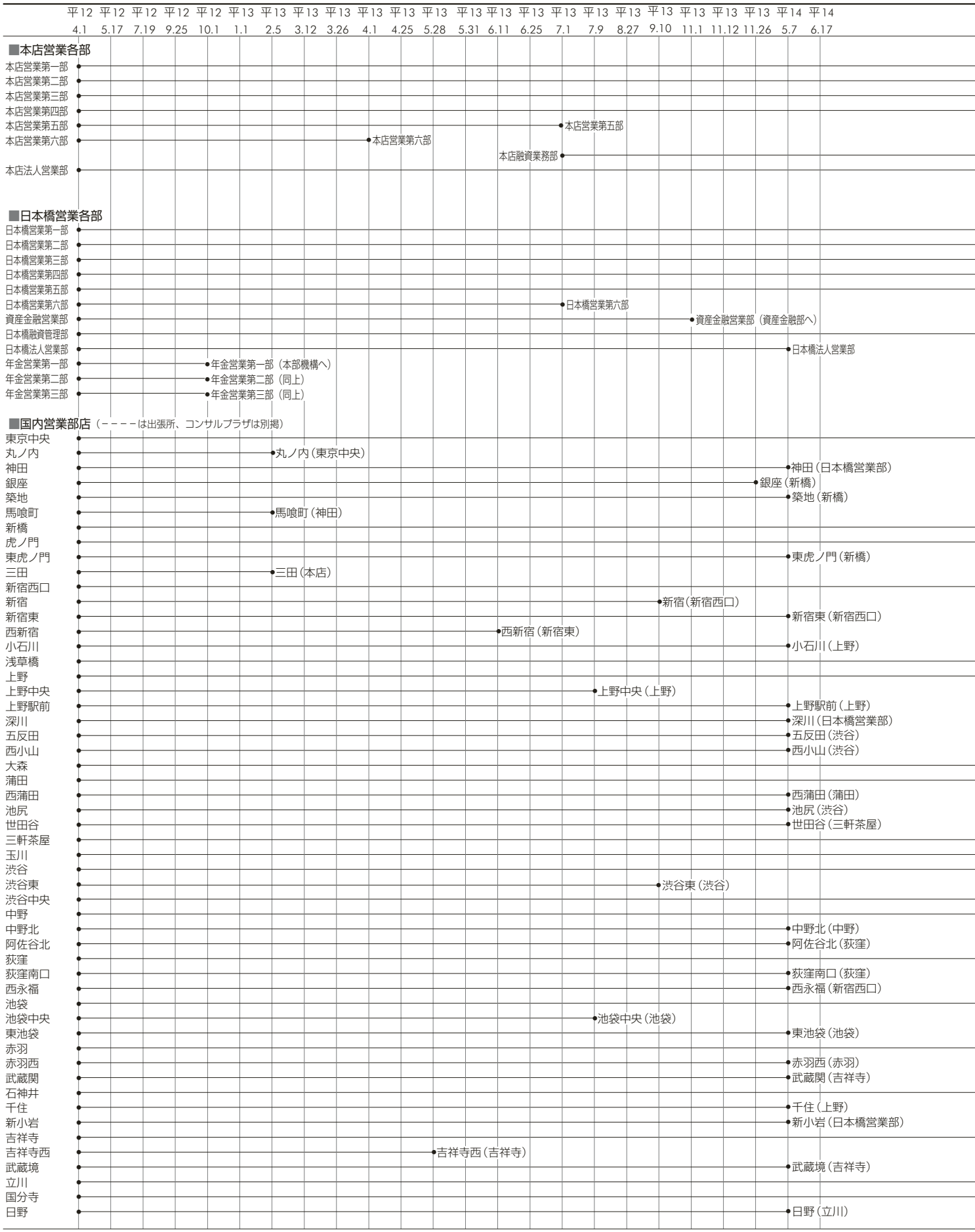


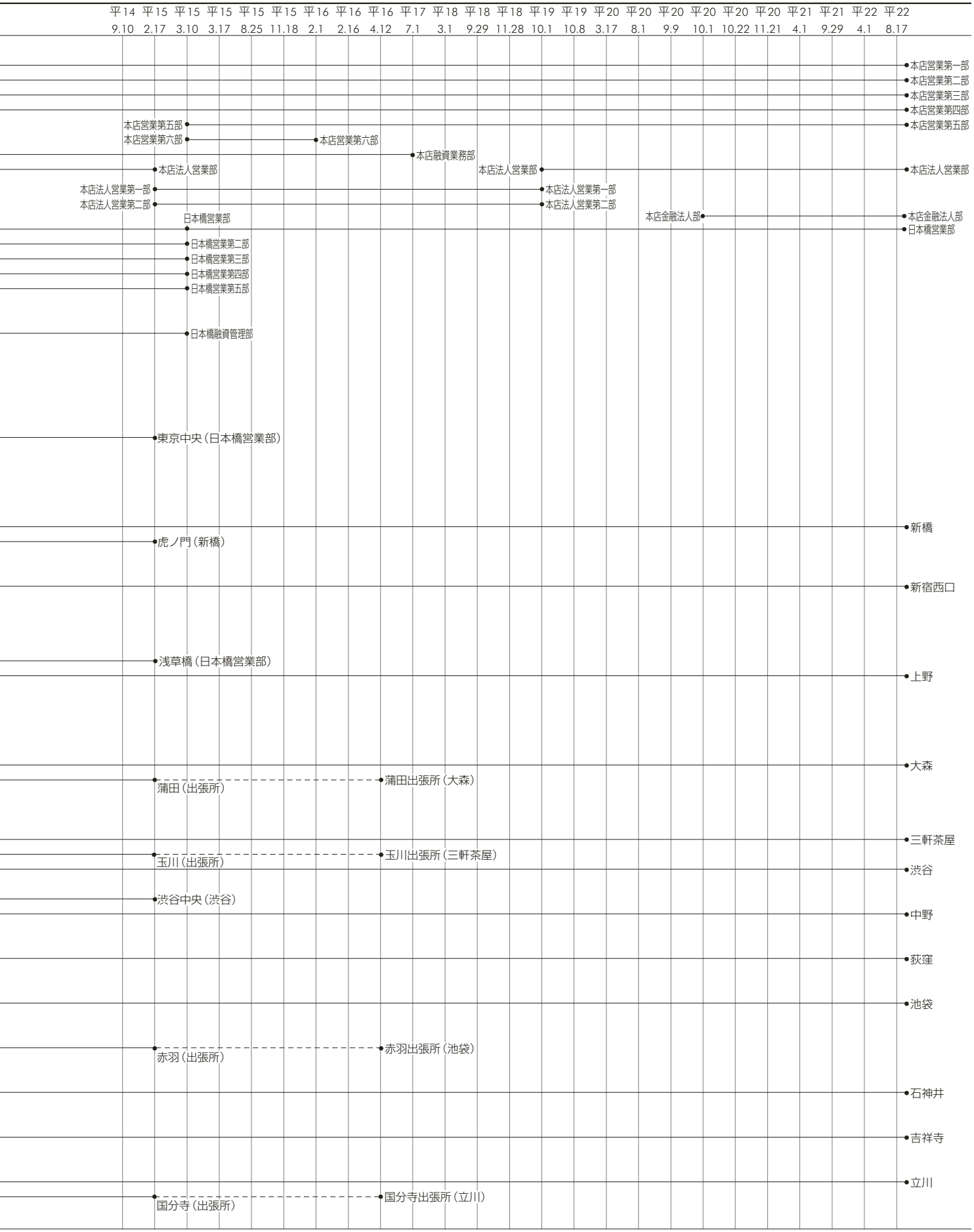

平21.10.1
平21.11.6
株主総会
監査役会
監 査 役
監査役室
監査役室
秘書室
秘書室
経営企画部
経営企画部
統合推進部
取締役会
経営会議
業務部
業務部
総務部
総務部
人事部
人事部
リスク統括部
リスク統括部
コンプライアンス統括部
コンプライアンス統括部
法務部
法務部
事務管理部
事務管理部
システム企画部
システム企画部
内部監査部
内部監査部


平17.12.1
平18.10.1
業務統括部
リスク統括部
リスク統括部
業務推進部
受託企画部
(平18.10.1より)
年金営業第一部
年金営業第二部
年金営業第三部
証券営業部
名古屋出張所
大阪出張所
年金コンサルティング部
年金信託部
信託業務部
受託資産運用部
運用企画部
年金運用部
年金運用部
公的資金運用部
公的資金運用部
株式運用部
株式運用部
債券運用部
債券運用部
パッシブ・クオンツ運用部
パッシブ・クオンツ運用部
投資商品業務部
投資商品業務部
内部監査部

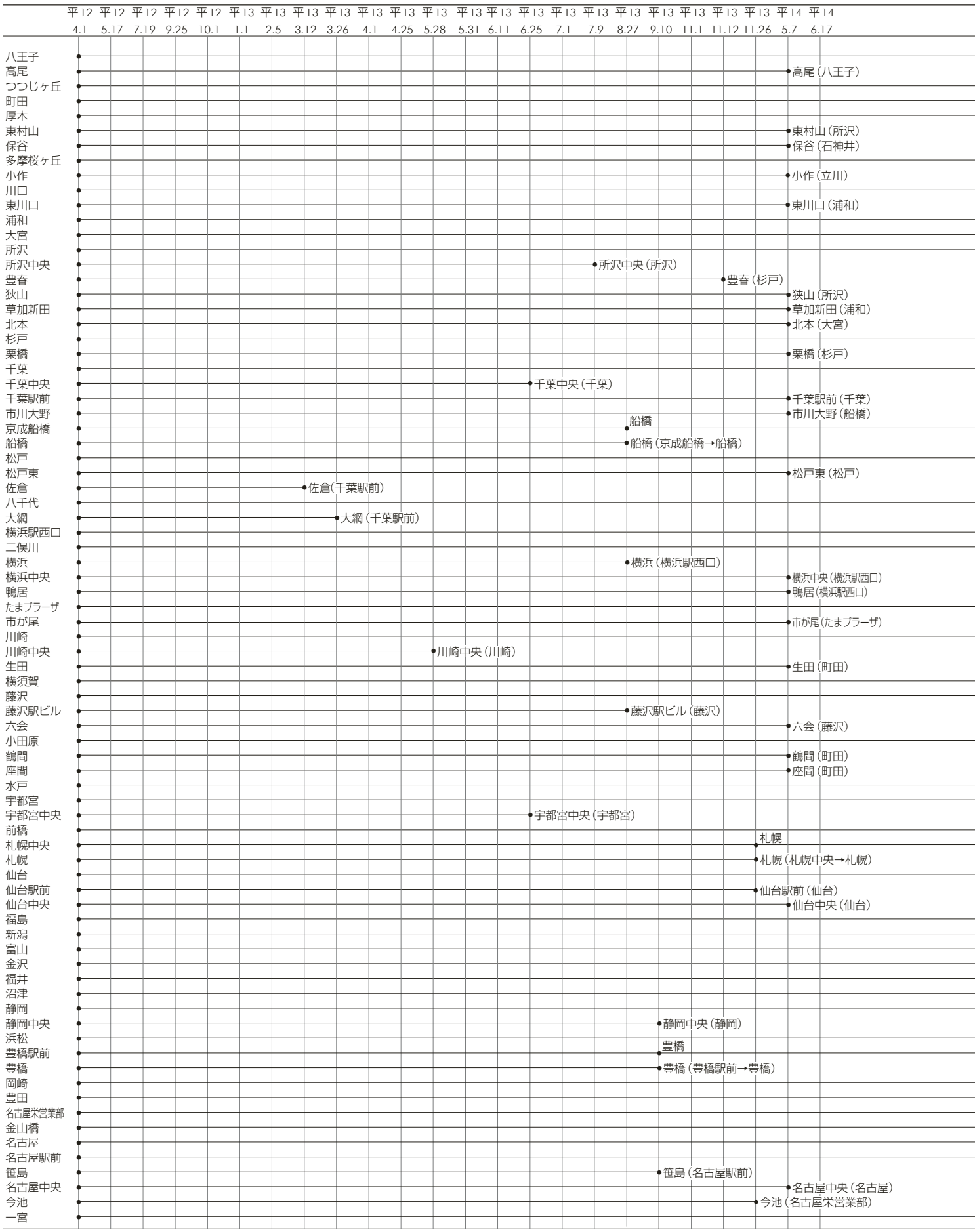

平19.4.1
平19.10.1
株主総会
監査役会
監 査 役
監査役室
監査役室
取締役会
経営会議
秘書室
秘書室
総合企画部
総合企画部
業務部
業務部
総務部
総務部
人事部
人事部
リスク統括部
リスク統括部
コンプライアンス統括部
コンプライアンス統括部
法務部
法務部
受託企画部
受託企画部
年金営業第一部
年金営業第一部
年金営業第二部
年金営業第二部
年金営業第三部
年金営業第三部
証券営業部
証券営業部
名古屋出張所
名古屋出張所
大阪出張所
大阪出張所
年金コンサルティング部
年金コンサルティング部
年金信託部
年金信託部
信託業務部
信託業務部
運用企画部
運用企画部
年金運用部
年金運用部
公的資金運用部
受託運用部
株式運用部
株式運用部
債券運用部
債券運用部
パッシブ・クオンツ運用部
パッシブ・クオンツ運用部
投資商品業務部
投資商品業務部
事務管理部
事務管理部
システム企画部
システム企画部
内部監査部
内部監査部

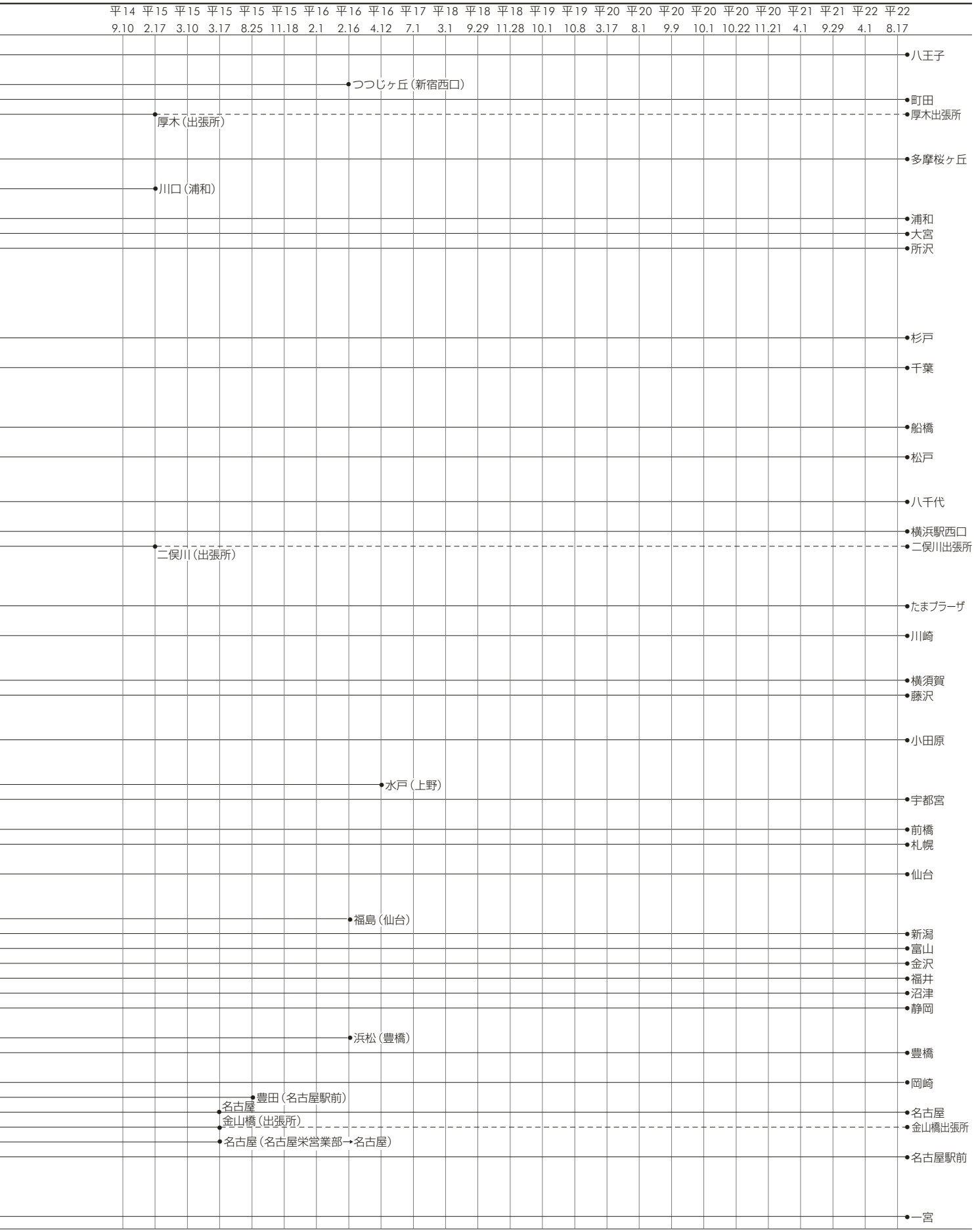
店舗の推移①（平成23年1月1日現在）



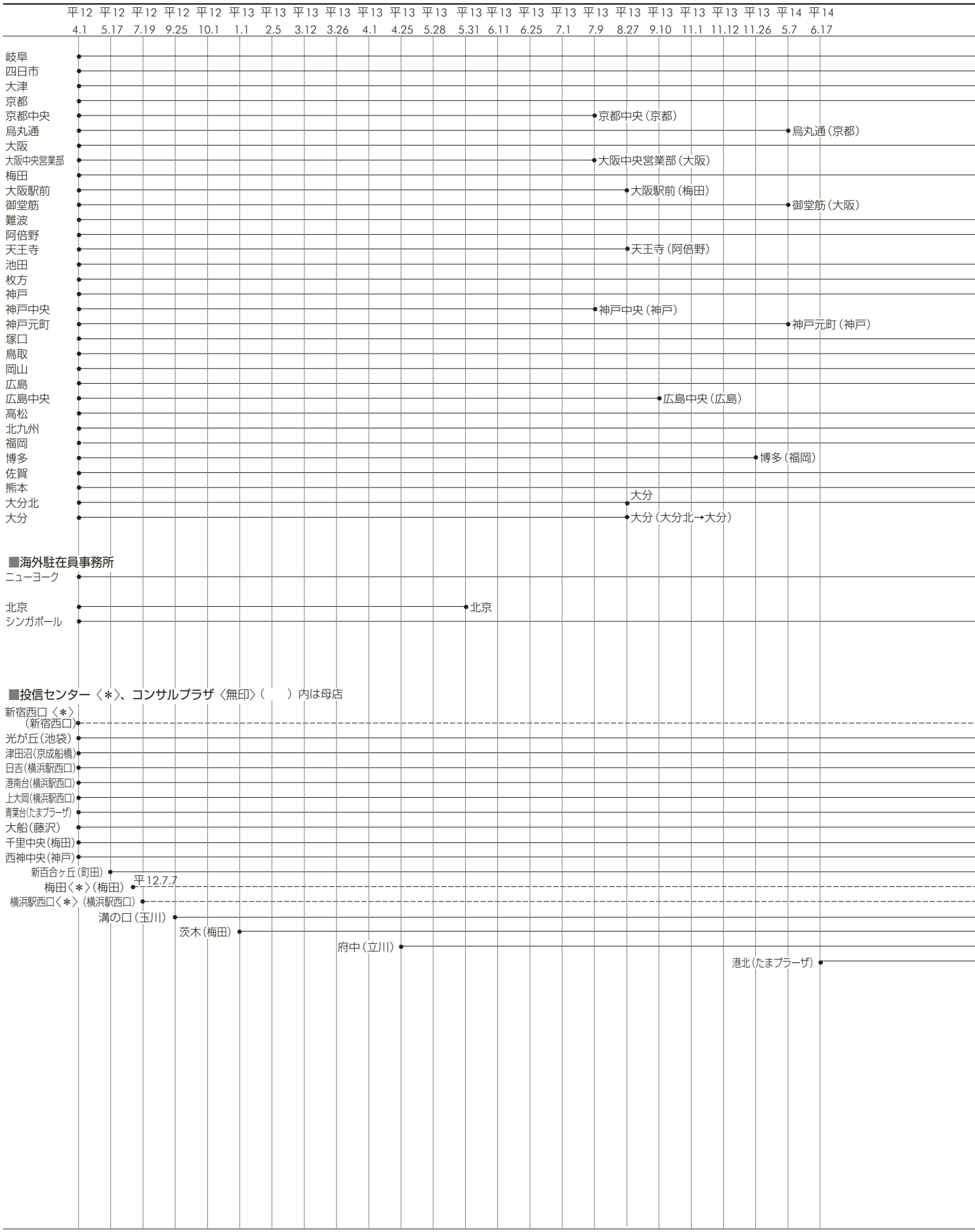

平14 9.10
平15 2.17
平15 3.10
平15 3.17
平15 8.25
平15 11.18
平16 2.1
平16 2.16
平16 4.12
平17 7.1
平18 3.1
平18 9.29
平18 11.28
平19 10.1
平19 10.8
平20 3.17
平20 8.1
平20 9.9
平20 10.1
平20 10.22
平20 11.21
平21 4.1
平21 9.29
平22 4.1
平22 8.17
本店営業第一部
本店営業第二部
本店営業第三部
本店営業第四部
本店営業第五部
本店営業第五部
本店営業第六部
本店営業第六部
本店融資業務部
本店法人営業部
本店法人営業部
本店法人営業部
本店法人営業第一部
本店法人営業第一部
本店法人営業第二部
本店法人営業第二部
本店金融法人部
本店金融法人部
日本橋営業部
日本橋営業部
日本橋営業第二部
日本橋営業第三部
日本橋営業第四部
日本橋営業第五部
日本橋融資管理部
東京中央（日本橋営業部）
新橋
虎ノ門（新橋）
新宿西口
浅草橋（日本橋営業部）
上野
大森
蒲田出張所（大森）
蒲田（出張所）
三軒茶屋
玉川出張所（三軒茶屋）
玉川（出張所）
渋谷
渋谷中央（渋谷）
中野
荻窪
池袋
赤羽出張所（池袋）
赤羽（出張所）
石神井
吉祥寺
立川
国分寺出張所（立川）
国分寺（出張所）

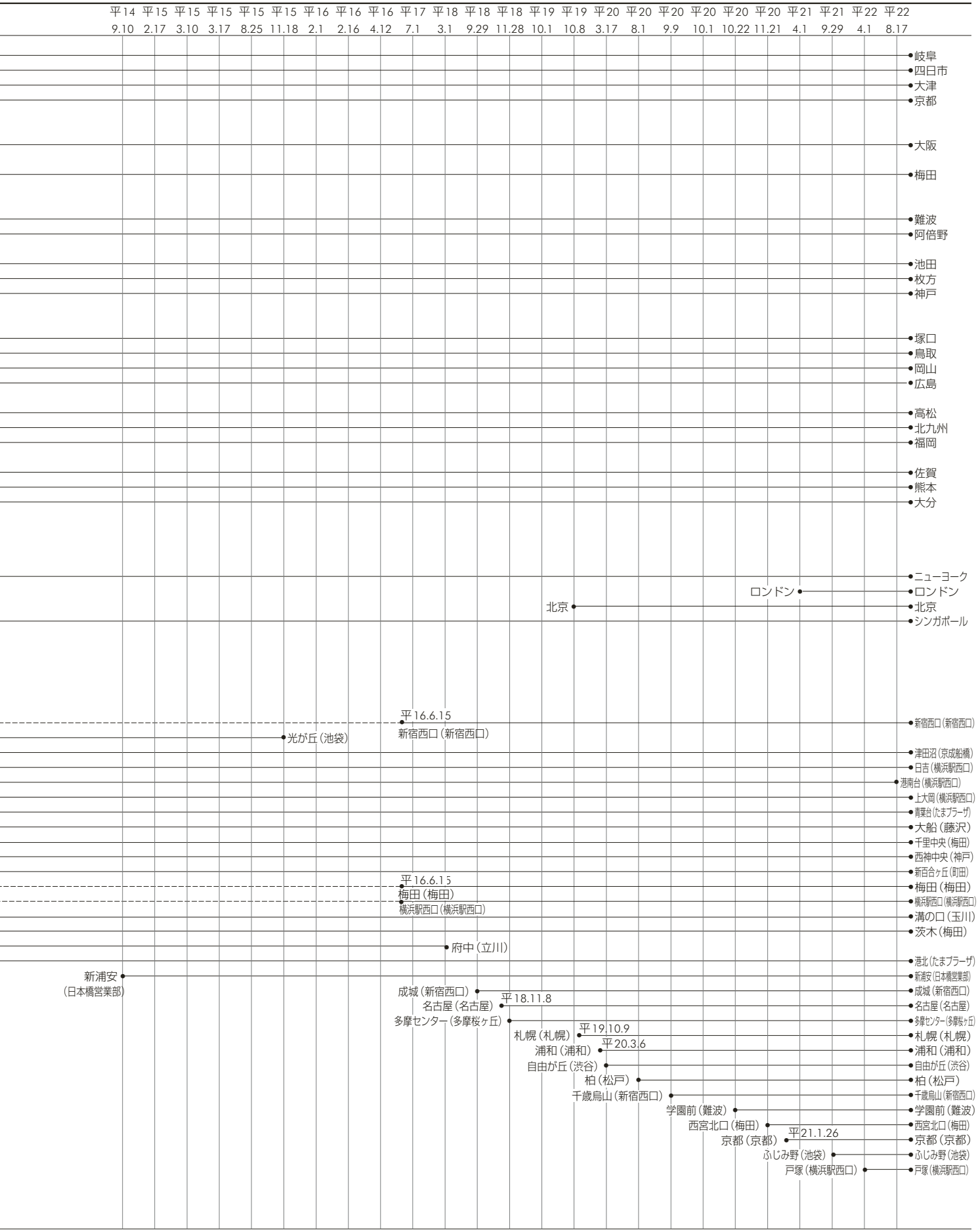
店舗の推移②（平成23年1月1日現在）




平14 9.10
平15 2.17
平15 3.10
平15 3.17
平15 8.25
平15 11.18
平16 2.1
平16 2.16
平16 4.12
平17 7.1
平18 3.1
平18 9.29
平18 11.28
平19 10.1
平19 10.8
平20 3.17
平20 8.1
平20 9.9
平20 10.1
平20 10.22
平20 11.21
平21 4.1
平21 9.29
平22 4.1
平22 8.17
八王子
つつじヶ丘（新宿西口）
町田
厚木出張所
厚木（出張所）
多摩桜ヶ丘
川口（浦和）
浦和
大宮
所沢
杉戸
千葉
船橋
松戸
八千代
横浜駅西口
二俣川出張所
二俣川（出張所）
たまプラーザ
川崎
横須賀
藤沢
小田原
水戸（上野）
宇都宮
前橋
札幌
仙台
福島（仙台）
新潟
富山
金沢
福井
沼津
静岡
浜松（豊橋）
豊橋
岡崎
豊田（名古屋駅前）
名古屋
名古屋
金山橋出張所
金山橋（出張所）
名古屋（名古屋栄営業部→名古屋）
名古屋駅前
一宮

店舗の推移③（平成23年1月1日現在）




平14 9.10
平15 2.17
平15 3.10
平15 3.17
平15 8.25
平15 11.18
平16 2.1
平16 2.16
平16 4.12
平17 7.1
平18 3.1
平18 9.29
平18 11.28
平19 10.1
平19 10.8
平20 3.17
平20 8.1
平20 9.9
平20 10.1
平20 10.22
平20 11.21
平21 4.1
平21 9.29
平22 4.1
平22 8.17
岐阜
四日市
大津
京都
大阪
梅田
難波
阿倍野
池田
枚方
神戸
塚口
鳥取
岡山
広島
高松
北九州
福岡
佐賀
熊本
大分
ニューヨーク
ロンドン
ロンドン
北京
北京
シンガポール
平16.6.15
新宿西口（新宿西口）
光が丘（池袋）
新宿西口（新宿西口）
津田沼（京成船橋）
日吉（横浜駅西口）
港南台（横浜駅西口）
上大岡（横浜駅西口）
青葉台（たまプラーザ）
大船（藤沢）
千里中央（梅田）
西神中央（神戸）
新百合ヶ丘（町田）
平16.6.15
梅田（梅田）
梅田（梅田）
横浜駅西口（横浜駅西口）
横浜駅西口（横浜駅西口）
溝の口（玉川）
茨木（梅田）
府中（立川）
港北（たまプラーザ）
新浦安
（日本橋営業部）
新浦安（日本橋営業部）
成城（新宿西口）
成城（新宿西口）
名古屋（名古屋）
平18.11.8
名古屋（名古屋）
多摩センター（多摩桜ヶ丘）
多摩センター（多摩桜ヶ丘）
札幌（札幌）
平19.10.9
札幌（札幌）
浦和（浦和）
平20.3.6
浦和（浦和）
自由が丘（渋谷）
自由が丘（渋谷）
柏（松戸）
柏（松戸）
千歳烏山（新宿西口）
千歳烏山（新宿西口）
学園前（難波）
学園前（難波）
西宮北口（梅田）
西宮北口（梅田）
京都（京都）
平21.1.26
京都（京都）
ふじみ野（池袋）
ふじみ野（池袋）
戸塚（横浜駅西口）
戸塚（横浜駅西口）

子会社等の状況 （平成22年6月30日現在）

■中央三井トラスト・ホールディングス

子会社

国内

会社名	所在地	設立年月日	資本金（百万円）	業務内容	当社の議決権所有割合(%)	当グループ会社の議決権所有割合(%)
中央三井信託銀行㈱	東京都港区芝3-33-1	昭和37年 5月26日	399,697	信託銀行業務	100.0	—
中央三井アセット信託銀行㈱	東京都港区芝3-23-1	平成 7年12月28日	11,000	信託銀行業務	100.0	—
中央三井アセットマネジメント㈱	東京都港区芝3-23-1	昭和61年 9月19日	300	投資信託委託業務	100.0	—
中央三井キャピタル㈱	東京都中央区日本橋室町3-2-8	平成12年 3月 1日	1,247	プライベートエクイティファンド運営業務	100.0	—

海外

会社名	所在地	設立年月日	資本金（百万円）	業務内容	当社の議決権所有割合(%)	当グループ会社の議決権所有割合(%)
MTH Preferred Capital 1 (Cayman) Limited	PO Box 309,Ugland House, Grand Cayman KY1-1104, Cayman Islands	平成14年 3月11日	29,200	優先出資証券発行による資金調達業務	100.0	—
MTH Preferred Capital 3 (Cayman) Limited	PO Box 309,Ugland House, Grand Cayman KY1-1104, Cayman Islands	平成15年 3月10日	31,700	優先出資証券発行による資金調達業務	100.0	—
MTH Preferred Capital 4 (Cayman) Limited	PO Box 309,Ugland House, Grand Cayman KY1-1104, Cayman Islands	平成16年 3月10日	10,800	優先出資証券発行による資金調達業務	100.0	—
MTH Preferred Capital 5 (Cayman) Limited	PO Box 309,Ugland House, Grand Cayman KY1-1104, Cayman Islands	平成19年 2月 8日	33,700	優先出資証券発行による資金調達業務	100.0	—
CMTH Preferred Capital 6 (Cayman) Limited	PO Box 309,Ugland House, Grand Cayman KY1-1104, Cayman Islands	平成20年 1月29日	42,700	優先出資証券発行による資金調達業務	100.0	—
CMTH Preferred Capital 7 (Cayman) Limited	PO Box 309,Ugland House, Grand Cayman KY1-1104, Cayman Islands	平成20年11月28日	41,600	優先出資証券発行による資金調達業務	100.0	—

関連会社

関連会社	所在地	設立年月日	資本金（百万円）	業務内容	当社の議決権所有割合(%)	当グループ会社の議決権所有割合(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行㈱	東京都中央区晴海1-8-11	平成12年 6月20日	51,000	信託銀行業務	33.3	—

■中央三井信託銀行

子会社

国内

会社名	所在地	設立年月日	資本金（百万円）	業務内容	当社の議決権所有割合(%)	当グループ会社の議決権所有割合(%)
中央三井インフォメーションテクノロジー㈱	東京都目黒区下目黒6-1-21	昭和61年 1月20日	200	システム開発業務	100.0	—
ＣＭＴＢファシリティーズ㈱	東京都港区芝3-33-1	昭和63年 4月 2日	100	不動産管理業務	100.0	—
中央三井ビジネス㈱	東京都中央区東日本橋3-3-8	平成 2年 5月24日	450	事務請負・労働者派遣業務	100.0	—
中央三井ローンビジネス㈱	東京都中央区東日本橋3-3-8	平成13年 3月13日	100	事務請負業務	100.0	—
中央三井クリエイト㈱	東京都中央区東日本橋3-3-8	平成 9年 2月 7日	100	研修業務	100.0	—
CMTBエクイティインベストメンツ㈱	東京都港区芝3-33-1	平成15年 9月18日	100	有価証券投資・管理業務	100.0	—
中央三井信用保証㈱	東京都目黒区目黒本町2-17-18	昭和53年 7月10日	301	信用保証業務	50.0	36.9
中央三井カード㈱	東京都文京区小石川1-12-16	昭和59年 3月22日	300	クレジットカード業務	49.9	44.0
中央三井信不動産㈱	東京都中央区日本橋室町3-4-4	昭和63年 2月 5日	300	不動産業務	5.0	50.0
中央三井ファイナンスサービス㈱	東京都中央区日本橋室町3-2-8	平成16年11月 9日	3,150	金銭貸付業務	100.0	—
東京証券代行㈱	東京都千代田区大手町2-6-2	昭和37年11月 1日	50	証券代行業務	100.0	—
中央三井トラスト・リアルティ㈱	東京都中央区日本橋室町3-2-8	平成21年11月20日	300	投資運用業務	100.0	—

海外

会社名	所在地	設立年月日	資本金	業務内容	当社の議決権所有割合(%)	当グループ会社の議決権所有割合(%)
Chuo Mitsui Trust International Ltd.	7th Floor, Triton Court, 14 Finsbury Square, London EC2A, 1BR, U.K.	昭和61年 7 月 2 日	20 百万英ポンド	証券業務	100.0	—
Chuo Mitsui Investments, Inc.（注）	655 Third Avenue, 26th Floor, New York, N.Y. 10017-5617, U.S.A	平成13年 3 月 21日	10万米ドル	投資助言業務	100.0	—
Chuo Mitsui Investments Singapore Pte. Ltd.		平成17年11月 30日	150万シンガポールドル	清算手続中	100.0	—
Chuo Mitsui Investments Hong Kong Limited	Level 39, One Exchange Square, 8 Connaught Place, Central, Hong Kong	平成20年10月 31日	1,104万香港ドル	投資助言業務	100.0	—

注：平成23年1月に清算手続きを開始し、同年7月頃に完了予定である。

関連会社

関連会社	所在地	設立年月日	資本金（百万円）	業務内容	当社の議決権所有割合(%)	当グループ会社の議決権所有割合(%)
日本トラスティ情報システム㈱	東京都府中市日鋼町1-10	昭和63年11月 1日	300	システム開発業務	—	33.3
三井物産ロジスティクス・パートナーズ㈱	東京都千代田区一ツ橋2-4-3	平成16年 7月13日	150	投資法人資産運用業務	29.0	—
日本株主データサービス㈱	東京都杉並区和泉2-8-4	平成20年 4月 1日	2,000	業務請負業務	50.0	—

子会社代表者の推移（平成23年1月1日現在）

■中央三井トラスト・ホールディングス子会社

〈中央三井アセットマネジメント〉

氏名	就任日	退任日
多賀圀一郎	平成7. 2. 1	平成13. 6.28
上村　俊明	13. 6.28	13. 9.10
松澤　　宏	13. 9.10	15. 6.30
長谷川泰二	15. 6.30	17.11. 1
津守　美信	17.11. 1	19.10. 1
渡辺　輝夫	19.10. 1	22. 6.28
山本　　聡	22. 6.28	

〈中央三井キャピタル〉

氏名	就任日	退任日
大槻　祐二	平成12. 3. 1	平成17. 6.29
名取　秀雄	17. 6.29	19.10. 1
栗本規一郎	19.10. 1	22.10.30
安村　和洋	22.12. 1	

■中央三井信託銀行子会社

〈中央三井インフォメーションテクノロジー〉

氏名	就任日	退任日
伊佐山敦彦	平成8. 6.28	平成13. 6.29
山口　　晃	13. 6.29	18. 6.30
北尾　益久	18. 6.30	

〈CMTBファシリティーズ〉

氏名	就任日	退任日
風間　俊平	平成11. 6.30	平成14. 4.19
伊東　朋宏	14. 4.19	16. 3.31
原田　淑郎	16. 4. 1	17. 6.21
住田　　謙	17. 6.21	18. 6.27
多田　哲治	18. 6.27	21. 6.24
岩崎　信夫	21. 6.24	22. 6.25
上神田隆史	22. 6.25	

〈中央三井ビジネス〉

氏名	就任日	退任日
東　　義男	平成12. 5. 1	平成14. 6.28
丸山　達雄	14. 6.28	15. 5. 1
山口　　浩	15. 5. 1	16. 6.29
大内　克郎	16. 6.29	19. 6.29
鹿野　治雄	19. 6.29	

〈中央三井ローンビジネス〉

氏名	就任日	退任日
三間　久豊	平成13. 3.13	平成14. 2. 5
舟橋　公博	14. 2. 5	14. 5.31
栗田　英俊	14. 5.31	19. 6.29
梶村　政博	19. 6.29	

〈中央三井クリエイト〉

氏名	就任日	退任日
朝倉　　實	平成9. 2. 7	平成12. 6.30
栗谷　　肇	12. 6.30	18. 6.29
村松　　修	18. 6.29	21. 6.27
佐々木裕昭	21. 6.27	

〈CMTBエクイティインベストメンツ〉

氏名	就任日	退任日
森島　正和	平成15. 9.18	平成17. 7. 5
佐伯　和幸	17. 7. 6	19. 4.27
岩熊　清司	19. 4.27	20. 1. 7
大江　　隆	20. 1. 7	21.10. 6
藤沢　　豊	21.10. 6	

〈中央三井信用保証〉

氏名	就任日	退任日
神戸　紘一	平成9. 6.30	平成15. 4.30
丸山　達雄	15. 4.30	16. 6.28
桐原　典秀	16. 6.28	

〈中央三井カード〉

氏名	就任日	退任日
大西　章夫	平成11. 7. 1	平成13. 6.29
平川　英宇	13. 6.29	16. 6.30
小川　　保	16. 6.30	18. 6.30
中　　康久	18. 6.30	20. 4.30
川西　次郎	20. 5. 1	21. 5.31
清野　佳機	21. 6. 1	

〈中央三井信不動産〉

氏名	就任日	退任日
川村　　侔	平成13. 6.28	平成16. 6.30
瀧　美知男	16. 6.30	21. 6.27
多田　哲治	21. 6.27	

〈中央三井ファイナンスサービス〉

氏名	就任日	退任日
国広　伸夫	平成16.11. 9	平成21. 7.10
工藤　啓祐	21. 7.10	

〈東京証券代行〉

中央三井証券代行ビジネス（平成21.9.1東京証券代行と合併）

氏名	就任日	退任日
加藤　弘志	平成12. 5. 1	平成13. 6.29
成田　豊藏	13. 6.29	19. 6.28
野坂　　一	19. 6.28	21. 6.29
竹井　　豊	21. 6.29	

＊斜線部分は、平成21年9月1日合併により退任日が無いことを示す。

東京証券代行（平成17.3.10子会社化）

氏名	就任日	退任日
河崎　榮一	平成13. 6. 1	平成19. 6.29
大内　克郎	19. 6.29	21. 6.30
竹井　　豊	21. 6.30	

〈中央三井トラスト・リアルティ〉

氏名	就任日	退任日
西沢　隆治	平成21.11.20	

注：中央信託と三井信託の合併に伴う、各子会社の統合・合併以降あるいは設立以降の代表者を掲載した。
　　各子会社の統合・合併時点の代表者は、遡って就任日を掲載した。

新たな統合に向けた両グループ会社の概要（平成23年1月現在）

	中央三井トラスト・グループ	住友信託銀行グループ
《国 内》		
持株会社	中央三井トラスト・ホールディングス	
信託銀行	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
資産運用	中央三井アセットマネジメント 中央三井キャピタル 中央三井トラスト・リアルティ 三井物産ロジスティクス・パートナーズ	住信アセットマネジメント 日興アセットマネジメント 住信インベストメント 住信不動産投資顧問 トップリート・アセットマネジメント
資産管理専門信託銀行	日本トラスティ・サービス信託銀行	日本トラスティ・サービス信託銀行
シンクタンク		住信基礎研究所
不動産	中央三井信不動産	すみしん不動産
証券代行	東京証券代行 日本株主データサービス	日本TAソリューション
年金計算		日本ペンション･オペレーション･サービス
ファイナンス	中央三井ファイナンスサービス	住信不動産ローン＆ファイナンス ビジネクスト
カード	中央三井カード	住信カード すみしんライフカード
リース		住信･パナソニックフィナンシャルサービス
コンサルティング		すみしんウェルスパートナーズ
ネット銀行		住信SBIネット銀行
I T	中央三井インフォメーションテクノロジー	住信情報サービス
信用保証	中央三井信用保証	住信保証
事務請負	中央三井ビジネス 中央三井ローンビジネス	住信ビジネスサービス
研修・人事関連サービス	中央三井クリエイト	エイチアールワン 住信ビジネスパートナーズ
不動産管理	CMTBファシリティーズ	住信振興
有価証券投資・管理	CMTBエクイティインベストメンツ	
《海 外》		
米　国	米国中央三井インベストメンツ（注3）	スミトモ･トラスト･アンド･バンキング･カンパニー（ユー･エス･エー）
ルクセンブルク		スミトモ･トラスト･アンド･バンキング（ルクセンブルク）エス･エー
英　国	中央三井トラストインターナショナル	
中　国	中央三井インベストメンツ香港	住友信託財務（香港）有限公司 中和住信諮詢（北京）有限公司 融通基金管理有限公司 南京市信託投資公司

注：1. 細字は持分法適用会社。
2. 資本調達関連子会社等を除く。
3. 米国中央三井インベストメンツは平成23年1月に清算手続きを開始し、同年7月頃に完了予定である。

投資信託・個人年金保険等販売額、残高、手数料の推移

（単位：億円）

種　類		平14.3	平15.3	平16.3	平17.3	平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
販売額	投資信託	1,981	1,624	2,510	2,933	3,886	7,086	5,982	1,917	3,051
	個人年金保険等	0	271	1,794	3,097	3,950	2,154	2,251	1,773	1,399
販売残高	投資信託	3,944	4,027	5,066	7,177	9,198	12,467	12,499	9,197	11,097
	個人年金保険等	0	271	2,033	4,995	8,687	10,583	12,504	10,962	13,231
手数料	投資信託販売手数料	26	39	67	88	122	210	203	105	123
	個人年金保険等販売手数料	0	11	85	171	221	130	142	111	70

貸付信託元本委託者別残高の推移

（単位：億円）

種　類	平12.3	平13.3	平14.3	平15.3	平16.3	平17.3	平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
個　人	46,530	39,941	29,156	20,505	15,620	12,448	9,789	7,735	6,164	4,691	3,331
無記名	13	10	8	5	3	3	2	2	2	2	1
法　人	14,228	11,841	7,843	6,048	4,328	3,749	3,289	2,912	2,456	1,000	238
合　計	60,773	51,793	37,007	26,559	19,951	16,200	13,081	10,650	8,623	5,693	3,570

注：平成12年3月末は、中央信託と三井信託の2社合算。

金銭信託種類別受託残高の推移

■中央三井信託銀行

（単位：億円）

種　類	平12.3	平13.3	平14.3	平15.3	平16.3	平17.3	平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
指定合同運用	17,974	12,244	10,779	10,579	10,130	9,809	9,399	8,380	7,553	7,101	6,621
指定単独運用	152,443	149,293	5,286	4,699	4,259	3,862	3,510	3,125	2,723	2,361	1,914
特定金銭信託	56,564	59,181	148	125	127	124	74	71	63	53	51
合　計	226,982	220,718	16,215	15,404	14,518	13,797	12,983	11,577	10,340	9,516	8,587

注：1. 平成12年3月末は、中央信託と三井信託の2社合算。
2. 平成14年3月25日に一部を中央三井信託銀行から三井アセット信託銀行に移管した。

■中央三井アセット信託銀行

（単位：億円）

種　類	平14.3	平15.3	平16.3	平17.3	平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
指定合同運用	－	－	－	－	－	－	－	－	－
指定単独運用	95,932	108,458	91,516	98,453	105,583	106,113	114,444	33,249	31,452
特定金銭信託	59,873	53,870	51,904	47,845	50,165	55,672	61,230	57,826	54,491
合　計	155,806	162,329	143,421	146,299	155,748	161,785	175,674	91,076	85,943

財産形成信託受託状況の推移

■中央三井信託銀行

（単位：百万円）

種　類		平12.3	平13.3	平14.3	平15.3	平16.3	平17.3	平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
財産形成信託	事業所数（カ所）	14,683	14,646	13,586	12,848	11,040	10,922	9,476	9,336	9,228	8,307	8,233
	加入者数（千人）	458	429	399	370	350	330	311	293	278	265	252
	受託残高	910,494	881,235	827,519	778,016	742,072	716,581	689,777	656,460	630,799	603,948	574,315
財産形成給付信託残高		20,816	20,016	21,242	19,808	18,963	18,801	16,842	16,349	15,424	14,375	13,657

注：1. 財産形成信託には財産形成年金信託および財産形成住宅信託を含む。
2. 財産形成給付信託は、財産形成給付金信託、財産形成基金信託および財産形成投資基金信託収益等の合計である。
3. 平成12年3月末は、中央信託と三井信託の2社合算。

遺言書保管件数、遺言執行引受件数等の推移

（単位：件）

種　類	平13.3	平14.3	平15.3	平16.3	平17.3	平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
遺言書保管件数	6,342	6,880	7,389	7,938	8,605	9,398	10,114	10,714	11,190	11,606
遺言執行年間引受件数	200	209	230	263	339	341	390	422	494	251
遺言執行年間終了件数	174	215	203	272	281	329	367	333	483	244
遺言執行期末件数	117	111	138	129	187	199	222	311	322	270

業種別貸出状況

■中央三井信託銀行

(銀行勘定)

(単位：百万円)

業種別	平成12年3月31日			平成13年3月31日			平成14年3月31日		
	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)
国内店分 (除く特別国際金融取引勘定分)	149,701	7,524,962	100.00	148,232	7,588,030	100.00	145,448	7,381,075	100.00
製造業	2,052	1,018,298	13.53	1,852	973,437	12.83	1,431	904,087	12.25
農業	36	2,853	0.04	35	3,041	0.04	24	1,330	0.02
林業	2	380	0.01	2	480	0.01	2	680	0.01
漁業	8	7,250	0.10	7	7,776	0.10	7	7,270	0.10
鉱業	15	5,292	0.07	17	7,794	0.10	14	6,141	0.08
建設業	785	420,618	5.59	678	370,380	4.88	485	337,433	4.57
電気・ガス・熱供給・水道業	81	91,054	1.21	70	78,825	1.04	58	70,079	0.95
運輸・通信業	604	449,890	5.98	528	499,254	6.58	451	487,059	6.60
卸売・小売業、飲食店	3,022	1,000,793	13.30	2,702	899,773	11.86	1,883	749,465	10.15
金融・保険業	295	1,163,123	15.46	226	1,243,877	16.39	163	1,237,857	16.77
不動産業	876	1,164,980	15.47	852	1,165,163	15.36	729	1,161,279	15.73
サービス業	2,107	1,022,609	13.59	1,891	928,457	12.24	1,412	861,329	11.67
地方公共団体	7	3,389	0.05	7	2,683	0.04	6	2,843	0.04
その他	139,811	1,174,426	15.60	139,365	1,407,088	18.53	138,783	1,554,223	21.06
海外店分および 特別国際金融取引勘定分	295	261,124	100.00	191	179,782	100.00	141	128,679	100.00
政府等	31	21,042	8.06	23	17,254	9.60	15	13,383	10.40
金融機関	20	12,243	4.69	8	3,593	2.00	5	1,481	1.15
商工業	241	227,636	87.17	160	158,934	88.40	121	113,813	88.45
その他	3	201	0.08	-	-	-	-	-	-
合計	149,996	7,786,087	-	148,423	7,767,812	-	145,589	7,509,754	-

(信託勘定)

(単位：百万円)

業種別	平成12年3月31日			平成13年3月31日			平成14年3月31日		
	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)
製造業	759	372,738	9.38	605	276,512	8.52	462	210,132	8.10
農業	3	138	0.00	3	118	0.00	3	95	0.00
林業	3	409	0.01	4	436	0.01	3	401	0.02
漁業	1	1,772	0.04	1	1,602	0.05	1	1,432	0.06
鉱業	11	2,965	0.07	9	1,980	0.06	9	1,204	0.05
建設業	134	48,400	1.22	103	31,891	0.98	84	22,061	0.85
電気・ガス・熱供給・水道業	79	396,743	9.98	70	327,369	10.09	45	260,667	10.05
運輸・通信業	352	445,033	11.20	271	365,755	11.27	209	309,353	11.93
卸売・小売業、飲食店	695	220,806	5.56	507	141,990	4.38	379	83,712	3.23
金融・保険業	283	415,901	10.47	121	266,433	8.21	71	163,986	6.33
不動産業	810	442,946	11.15	702	356,446	10.99	627	271,455	10.47
サービス業	927	288,146	7.25	779	211,195	6.51	598	128,943	4.97
地方公共団体	5	8,630	0.22	6	16,638	0.51	10	10,440	0.40
その他	86,327	1,328,818	33.45	79,221	1,246,189	38.42	72,792	1,129,017	43.54
合計	90,389	3,973,445	100.00	82,402	3,244,562	100.00	75,293	2,592,906	100.00

注：1. 平成12年3月31日は、中央信託と三井信託の2社合算。

2.「国内(除く特別国際金融取引勘定分)」に係る各業種別の貸出金残高および構成比は、平成14年3月31日までは平成5年10月改定、平成21年3月31日までは平成14年3月改定、平成22年3月31日は平成19年11月改定後の、それぞれの日本標準産業分類の区分に基づき記載した。

(銀行勘定)

(単位：百万円)

業種別	平成15年3月31日			平成16年3月31日			平成17年3月31日		
	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)
国内 (除く特別国際金融取引勘定分)	153,063	7,077,723	100.00	159,048	7,228,265	100.00	170,174	7,188,031	100.00
製造業	1,120	818,170	11.56	961	779,163	10.78	807	715,398	9.95
農業	16	971	0.01	14	1,098	0.02	12	1,003	0.02
林業	2	780	0.01	1	150	0.00	1	190	0.00
漁業	5	6,079	0.09	3	5,988	0.08	3	4,341	0.06
鉱業	12	3,791	0.05	10	4,795	0.07	8	4,584	0.07
建設業	358	227,872	3.21	275	163,052	2.26	207	127,738	1.78
電気・ガス・熱供給・水道業	49	74,910	1.06	40	81,622	1.13	35	72,555	1.01
情報通信業	131	96,295	1.36	99	81,804	1.13	79	67,024	0.93
運輸業	353	401,451	5.67	315	508,438	7.03	277	509,820	7.09
卸売・小売業	1,224	650,178	9.19	968	553,701	7.66	743	509,681	7.09
金融・保険業	116	1,031,596	14.58	105	986,923	13.65	101	1,112,870	15.48
不動産業	634	1,157,074	16.35	625	1,513,485	20.94	612	1,506,740	20.96
各種サービス業	3,416	766,256	10.83	2,783	608,524	8.42	2,370	566,073	7.88
地方公共団体	6	3,952	0.06	8	5,409	0.07	8	8,770	0.12
その他	145,621	1,838,341	25.97	152,841	1,934,106	26.76	164,911	1,981,238	27.56
特別国際金融取引勘定分	95	87,891	100.00	77	61,277	100.00	54	40,852	100.00
政府等	10	11,053	12.58	9	8,917	14.55	6	5,188	12.70
金融機関	1	80	0.09	-	-	-	-	-	-
その他	84	76,757	87.33	68	52,359	85.45	48	35,664	87.30
合計	153,158	7,165,614	-	159,125	7,289,543	-	170,228	7,228,883	-

(信託勘定)

(単位：百万円)

業種別	平成15年3月31日			平成16年3月31日			平成17年3月31日		
	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)
製造業	375	179,387	7.05	251	106,142	5.68	156	56,412	3.76
農業	3	65	0.00	2	43	0.00	2	21	0.00
林業	2	362	0.01	2	360	0.02	2	219	0.02
漁業	1	50	0.00	1	46	0.00	1	30	0.00
鉱業	5	1,909	0.08	3	1,748	0.09	3	1,510	0.10
建設業	64	17,459	0.69	32	9,259	0.50	19	4,834	0.32
電気・ガス・熱供給・水道業	42	191,872	7.54	29	130,385	6.98	27	94,216	6.27
情報通信業	42	16,170	0.64	31	12,918	0.69	19	7,501	0.50
運輸業	166	275,696	10.84	114	191,254	10.24	79	127,579	8.49
卸売・小売業	245	62,039	2.44	177	47,607	2.55	121	25,747	1.71
金融・保険業	65	341,054	13.41	55	252,907	13.54	182	255,534	17.01
不動産業	537	217,877	8.57	439	137,965	7.39	358	105,168	7.00
各種サービス業	488	247,962	9.75	341	85,330	4.57	237	41,832	2.79
地方公共団体	8	10,040	0.39	9	9,834	0.53	2	26	0.00
その他	64,034	981,401	38.59	56,687	881,971	47.22	51,003	781,541	52.03
合計	66,077	2,543,351	100.00	58,173	1,867,778	100.00	52,211	1,502,177	100.00

(銀行勘定)

業種別	平成18年3月31日			平成19年3月31日			平成20年3月31日		
	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)
国内 (除く特別国際金融取引勘定分)	184,789	7,293,858	100.00	189,634	7,357,604	100.00	202,041	7,834,988	100.00
製造業	758	696,696	9.55	1,025	707,585	9.62	1,056	753,268	9.62
農業	9	967	0.01	10	947	0.01	9	167	0.00
林業	1	220	0.00	1	220	0.00	1	220	0.00
漁業	1	4,300	0.06	2	4,343	0.06	1	3	0.00
鉱業	8	4,298	0.06	8	3,692	0.05	11	3,334	0.04
建設業	215	91,268	1.25	630	93,990	1.28	659	91,772	1.17
電気・ガス・熱供給・水道業	33	81,329	1.12	39	134,304	1.83	34	182,722	2.33
情報通信業	81	50,440	0.69	136	42,826	0.58	171	39,412	0.50
運輸業	265	545,217	7.48	335	582,731	7.92	355	570,599	7.28
卸売・小売業	695	465,053	6.38	1,288	473,232	6.43	1,289	459,725	5.87
金融・保険業	96	984,229	13.49	101	1,316,893	17.90	104	1,318,606	16.83
不動産業	652	1,421,538	19.49	922	1,420,903	19.31	972	1,409,332	17.99
各種サービス業	2,151	479,114	6.57	2,299	470,143	6.39	2,255	445,543	5.69
地方公共団体	8	9,511	0.13	8	9,217	0.12	7	6,805	0.09
その他	179,816	2,459,669	33.72	182,830	2,096,571	28.50	195,117	2,553,475	32.59
特別国際金融取引勘定分	38	30,148	100.00	29	20,458	100.00	20	12,325	100.00
政府等	3	3,348	11.11	3	3,141	15.35	1	2,837	23.02
金融機関	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	35	26,800	88.89	26	17,317	84.65	19	9,488	76.98
合計	184,827	7,324,007	-	189,663	7,378,063	-	202,061	7,847,314	-

(信託勘定)

業種別	平成18年3月31日			平成19年3月31日			平成20年3月31日		
	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)
製造業	104	44,255	3.73	63	18,093	2.32	37	14,315	2.12
農業	1	6	0.00	1	3	0.00	-	-	-
林業	-	-	-	-	-	-	-	-	-
漁業	-	-	-	-	-	-	-	-	-
鉱業	1	32	0.00	1	16	0.00	1	6	0.00
建設業	14	3,501	0.30	11	2,837	0.37	5	2,193	0.32
電気・ガス・熱供給・水道業	21	63,337	5.34	11	7,337	0.94	8	4,166	0.62
情報通信業	13	6,987	0.59	8	6,184	0.79	4	5,852	0.87
運輸業	58	87,786	7.40	35	16,991	2.18	23	12,403	1.83
卸売・小売業	85	18,263	1.54	59	5,118	0.66	40	3,452	0.51
金融・保険業	158	227,256	19.16	134	90,612	11.62	119	77,054	11.38
不動産業	283	50,046	4.22	245	27,474	3.52	214	18,421	2.72
各種サービス業	163	21,999	1.85	118	11,747	1.51	68	4,808	0.71
地方公共団体	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	45,786	662,494	55.86	41,259	593,270	76.09	37,449	534,180	78.92
合計	46,687	1,185,967	100.00	41,945	779,689	100.00	37,968	676,854	100.00

（単位：百万円）

平成21年3月31日		
貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)
214,142	8,571,450	100.00
817	959,595	11.20
7	160	0.00
1	200	0.00
1	1	0.00
7	2,200	0.03
389	112,817	1.32
31	142,594	1.66
113	42,674	0.50
304	585,792	6.83
860	476,669	5.56
96	1,458,462	17.02
696	1,325,393	15.46
1,867	366,799	4.28
5	6,812	0.08
208,948	3,091,274	36.06
18	10,358	100.00
1	2,561	24.72
-	-	-
17	7,797	75.28
214,160	8,581,809	-

（銀行勘定）

（単位：百万円）

業種別	平成22年3月31日		
	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)
国内 （除く特別国際金融取引勘定分）	239,239	8,933,510	100.00
製造業	696	893,050	10.00
農業・林業	4	361	0.00
漁業	-	-	-
鉱業・採石業、砂利採取業	4	764	0.00
建設業	232	83,383	0.93
電気・ガス・熱供給・水道業	33	168,353	1.88
情報通信業	86	35,222	0.39
運輸業・郵便業	251	574,023	6.43
卸売・小売業	633	447,858	5.02
金融・保険業	96	1,602,283	17.94
不動産業・物品賃貸業	6,671	1,536,942	17.21
地方公共団体	4	5,949	0.06
その他	230,529	3,585,317	40.14
特別国際金融取引勘定分	12	5,263	100.00
政府等	1	2,447	46.50
金融機関	-	-	-
その他	11	2,816	53.50
合計	239,251	8,938,774	-

（単位：百万円）

平成21年3月31日		
貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)
24	11,285	1.85
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
3	1,736	0.29
5	2,114	0.35
3	5,386	0.88
21	10,689	1.75
30	2,512	0.41
12	70,976	11.65
190	15,705	2.58
46	7,706	1.27
-	-	-
34,304	481,224	78.97
34,638	609,340	100.00

（信託勘定）

（単位：百万円）

業種別	平成22年3月31日		
	貸出先数(件)	貸出金残高	構成比(%)
製造業	8	6,879	2.70
農業・林業	-	-	-
漁業	-	-	-
鉱業・採石業、砂利採取業	-	-	-
建設業	1	24	0.01
電気・ガス・熱供給・水道業	1	42	0.01
情報通信業	3	5,163	2.02
運輸業・郵便業	8	5,345	2.10
卸売・小売業	3	3,178	1.25
金融・保険業	10	66,450	26.07
不動産業・物品賃貸業	9	248	0.10
地方公共団体	-	-	-
その他	14,146	167,581	65.74
合計	14,189	254,912	100.00

中小企業等に対する貸出の推移

種　類	平成12年3月31日		平成13年3月31日		平成14年3月31日		平成15年3月31日		平成16年3月31日	
	貸出先数	金　額	貸出先数	金　額	貸出先数	金　額	貸出先数	金　額	貸出先数	金　額
銀行勘定										
総貸出金残高(A)	149,700	7,524,962	148,232	7,588,030	145,448	7,381,075	153,063	7,077,723	159,048	7,228,265
中小企業等貸出金残高(B)	146,864	3,513,684	146,207	4,028,541	143,805	4,036,315	151,698	4,098,178	157,822	4,249,759
(B)/(A)	98.10	46,69	98.63	53.09	98.87	54.68	99.10	57.90	99.22	58.79
信託勘定										
総貸出金残高(A)	90,388	3,944,386	82,402	3,244,562	75,293	2,592,906	66,077	2,543,351	58,173	1,867,778
中小企業等貸出金残高(B)	89,088	2,129,487	81,556	1,922,572	74,695	1,639,647	65,575	1,747,807	57,824	1,320,757
(B)/(A)	98.56	53.98	98.97	59.25	99.20	63.23	99.24	68.72	99.40	70.71

注：1. 特別国際金融取引勘定分は含まない。
2. 中小企業等とは、資本金3億円（ただし、卸売業は1億円、小売業、飲食業、物品賃貸業等は5千万円）以下の会社または常用する従業員が300人（ただし、卸売業、物品賃貸業等は100人、小売業、飲食業は50人）以下の企業をさす。
3. 平成12年3月31日は、中央信託と三井信託の2社合算。

個人向けローン残高の推移

種　類	平成12年3月31日	平成13年3月31日	平成14年3月31日	平成15年3月31日	平成16年3月31日
銀行勘定					
個人向けローン	753,756	1,050,301	1,246,647	1,526,479	1,654,414
うち住宅ローン	600,925	781,138	1,019,048	1,328,751	1,478,314
うち消費者ローン	37,338	77,935	57,105	46,510	40,066
信託勘定					
個人向けローン	958,185	1,134,566	1,038,305	941,282	845,006
うち住宅ローン	512,664	490,460	459,305	422,704	387,539
うち消費者ローン	59,512	67,057	43,710	35,527	27,614

注：1. 特別国際金融取引勘定分は含まない。
2. 平成12年3月31日は、中央信託と三井信託の2社合算。

リスク管理債権の状況

■中央三井トラスト・ホールディングス：連結ベース

種　類	平成12年3月31日	平成13年3月31日	平成14年3月31日	平成15年3月31日	平成16年3月31日
破綻先債権	72,040	89,161	58,744	37,495	43,092
銀行勘定	46,973	59,033	36,953	26,567	35,163
信託勘定	25,066	30,127	21,790	10,928	7,928
延滞債権	561,268	287,334	397,660	258,337	241,329
銀行勘定	479,877	211,401	337,880	230,976	209,059
信託勘定	81,390	75,933	59,779	27,360	32,269
3カ月以上延滞債権	12,257	4,320	2,245	2,663	1,160
銀行勘定	4,355	2,145	1,519	1,156	723
信託勘定	7,902	2,175	726	1,506	437
貸出条件緩和債権	235,434	460,660	504,522	408,793	188,507
銀行勘定	223,984	406,199	452,895	358,457	165,863
信託勘定	11,450	54,460	51,627	50,335	22,644
リスク管理債権	881,000	841,476	963,172	707,290	474,088
銀行勘定	755,190	678,779	829,248	617,158	410,809
信託勘定	125,810	162,697	133,924	90,131	63,279
貸出金残高	11,563,251	10,820,125	9,910,149	9,741,095	9,091,295
銀行勘定	7,740,466	7,707,472	7,416,100	7,224,381	7,245,935
信託勘定	3,822,785	3,112,653	2,494,049	2,516,713	1,845,360

注：1. 平成12年3月31日は、中央信託と三井信託の2社合算。
2. 中央三井信託銀行の連結ベースのリスク管理債権の計数と同一である。
3. 各年度ともに直接減額実施後。

（単位：件、百万円、%）

平成17年3月31日		平成18年3月31日		平成19年3月31日		平成20年3月31日		平成21年3月31日		平成22年3月31日	
貸出先数	金　額	貸出先数	金　額	貸出先数	金　額	貸出先数	金　額	貸出先数	金　額	貸出先数	金　額
170,174	7,188,031	184,789	7,293,858	189,634	7,357,604	202,041	7,834,988	214,142	8,571,450	239,239	8,933,510
169,039	4,082,038	183,743	3,888,913	188,610	4,585,138	201,032	5,103,586	213,161	5,650,480	238,291	6,208,669
99.33	56.78	99.43	53.31	99.46	62.31	99.50	65.13	99.54	65.92	99.60	69.49
52,211	1,502,177	46,687	1,185,967	41,945	779,689	37,968	676,854	34,638	609,340	14,189	254,912
51,885	1,039,534	46,459	902,616	41,793	673,851	37,863	594,304	34,593	513,577	14,163	169,639
99.37	69.20	99.51	76.10	99.63	86.42	99.72	87.80	99.87	84.28	99.81	66.54

（単位：百万円）

平成17年3月31日	平成18年3月31日	平成19年3月31日	平成20年3月31日	平成21年3月31日	平成22年3月31日
1,626,442	1,761,933	1,994,812	2,401,910	2,887,175	3,497,440
1,475,010	1,587,353	1,833,423	2,246,458	2,735,694	3,169,489
34,352	36,112	32,732	37,087	43,368	50,398
746,135	662,122	593,239	534,175	481,220	162,813
359,720	331,516	307,505	285,445	264,601	161,772
21,548	16,867	13,238	10,930	9,078	23

（単位：百万円）

平成17年3月31日	平成18年3月31日	平成19年3月31日	平成20年3月31日	平成21年3月31日	平成22年3月31日
17,770	14,953	7,947	11,030	31,033	14,278
13,364	11,200	7,683	10,982	30,996	14,278
4,405	3,752	263	48	37	-
150,879	71,655	52,768	63,044	95,068	79,817
135,145	59,708	41,877	46,943	79,746	79,645
15,733	11,947	10,890	16,101	15,322	172
805	439	268	65	101	58
306	87	164	13	84	58
498	352	104	51	16	-
94,156	72,475	83,442	80,136	17,199	25,831
72,737	67,197	70,601	69,804	7,083	16,904
21,418	5,277	12,840	10,332	10,115	8,926
263,611	159,523	144,425	154,277	143,403	119,984
221,555	138,194	120,326	127,744	117,911	110,885
42,055	21,329	24,098	26,533	25,491	9,099
8,683,560	8,480,812	8,150,256	8,523,106	9,187,908	9,191,430
7,194,583	7,302,088	7,377,362	7,852,466	8,584,295	8,941,948
1,488,976	1,178,723	772,894	670,639	603,613	249,482

金融再生法施行規則に基づく開示債権

■中央三井信託銀行：連結ベース

種　類	平成12年3月期	平成13年3月期	平成14年3月期	平成15年3月期	平成16年3月期
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	182,353	194,179	137,902	82,726	80,137
銀行勘定	131,534	133,493	93,062	64,593	68,642
信託勘定	50,818	60,685	44,839	18,132	11,494
危険債権	460,405	183,904	319,378	213,850	207,898
銀行勘定	405,628	143,308	284,163	196,925	180,456
信託勘定	54,776	40,596	35,215	16,925	27,441
要管理債権	248,764	470,605	511,350	417,338	191,097
銀行勘定	228,473	409,085	457,355	362,168	166,710
信託勘定	20,291	61,519	53,994	55,169	24,387
小計	891,523	848,689	968,631	713,914	479,133
銀行勘定	765,637	685,887	834,581	623,687	415,809
信託勘定	125,886	162,801	134,049	90,227	63,323
正常債権	11,337,066	10,422,103	9,274,483	9,266,015	8,986,054
銀行勘定	7,640,048	7,472,115	6,914,329	6,839,408	7,203,967
信託勘定	3,697,018	2,949,988	2,360,153	2,426,606	1,782,086
合計	12,228,589	11,270,792	10,243,114	9,979,929	9,465,187
銀行勘定	8,405,685	8,158,002	7,748,911	7,463,095	7,619,777
信託勘定	3,822,904	3,112,790	2,494,203	2,516,834	1,845,409

注：平成12年3月期は、中央信託と三井信託の2社合算。

不良債権処理額の推移

■連結　（中央三井信託銀行＋中央三井アセット信託銀行〈2社合算〉）

種　類	平成12年3月期	平成13年3月期	平成14年3月期	平成15年3月期	平成16年3月期
不良債権処理損失額（A）	2,451	1,837	1,708	1,277	894
うち銀行勘定	1,839	1,459	1,306	987	676
個別貸倒引当金繰入額	612	196	681	216	207
貸出金償却等（C）	1,174	1,272	602	779	461
貸出金償却	832	895	427	535	274
CCPC向け債権売却損	17	9	7	0	0
協定銀行等への資産売却損(注*)	1	-	0	9	-
その他債権売却損	192	41	24	35	171
債権放棄損	129	325	143	198	15
未払費用	-	-	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	80	14	19	13	0
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	▲ 28	▲ 25	2	▲ 22	7
偶発損失引当金繰入額	-	-	-	-	-
うち信託勘定（C）	612	377	402	290	218
貸出金償却	472	288	310	198	138
CCPC向け債権売却損	88	82	88	73	66
協定銀行等への資産売却損(注*)	2	2	0	3	2
その他債権売却損	31	3	-	15	8
債権放棄損	19	0	2	-	2
一般貸倒引当金繰入額（B）	48	▲ 19	▲ 4	▲ 29	▲ 281
合計（A）＋（B）	2,500	1,817	1,704	1,247	613
〈参考〉					
貸倒引当金目的取崩による直接償却等（D）	993	1,106	280	431	511
グロス直接償却等（C）＋（D）	2,779	2,755	1,285	1,502	1,190

注：1. 平成12年3月31日は、中央信託と三井信託の2社合算。
2. 平成13年3月期については、旧さくら信託銀行分は反映していない。
3.（注*）は、金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損。
4. CCPCは、共同債権買取機構の略称。

不動産業務取扱状況

種　類	平成12年3月期	平成13年3月期	平成14年3月期	平成15年3月期	平成16年3月期	平成17年3月期	平成18年3月期
不動産業務収益	106	116	87	95	136	253	303
管理処分信託受託残高	1,429	4,993	7,042	10,086	14,854	21,409	29,997

種　類	平成12年3月期	平成13年3月期	平成14年3月期	平成15年3月期	平成16年3月期	平成17年3月期	平成18年3月期
不動産アセットファイナンス残高（ローン＋社債等の合計）	648	2,404	3,520	4,639	8,231	9,688	8,153

注：1. 平成12年3月期は、中央信託と三井信託の2社合算。
2. 不動産アセットファイナンス残高は、証券化実施後の金額である。

（単位：百万円）

平成17年3月期	平成18年3月期	平成19年3月期	平成20年3月期	平成21年3月期	平成22年3月期
43,243	26,254	13,277	17,042	40,645	22,912
33,963	19,626	10,799	14,857	38,334	22,903
9,280	6,628	2,478	2,185	2,310	9
130,229	64,377	49,473	60,507	89,069	78,941
119,352	55,262	40,761	46,536	76,013	78,777
10,877	9,114	8,711	13,970	13,055	163
94,961	72,914	83,710	80,201	17,300	25,889
73,044	67,285	70,765	69,817	7,168	16,962
21,916	5,629	12,944	10,383	10,132	8,926
268,434	163,547	146,460	157,751	147,015	127,742
226,360	142,174	122,326	131,211	121,517	118,643
42,074	21,372	24,134	26,540	25,498	9,099
9,153,206	9,259,945	8,884,803	9,092,615	9,671,562	9,569,842
7,706,282	8,102,551	8,136,008	8,448,508	9,093,440	9,329,459
1,446,924	1,157,394	748,795	644,106	578,121	240,382
9,421,641	9,423,493	9,031,264	9,250,366	9,818,578	9,697,585
7,932,642	8,244,726	8,258,334	8,579,719	9,214,957	9,448,102
1,488,998	1,178,767	772,930	670,646	603,620	249,482

（単位：億円）

平成17年3月期	平成18年3月期	平成19年3月期	平成20年3月期	平成21年3月期	平成22年3月期
654	519	162	176	436	155
541	461	106	150	429	132
284	35	16	34	136	28
264	427	91	120	293	103
205	281	72	97	220	103
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
24	146	18	23	72	0
35	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
▲ 8	▲ 1	0	▲ 4	0	0
-	-	-	-	-	-
113	57	55	25	6	22
106	53	55	25	6	0
4	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
2	3	0	0	0	22
-	-	-	-	-	-
▲ 167	118	188	▲ 57	▲ 188	▲ 25
486	637	350	119	247	129
454	205	63	23	28	82
831	690	210	169	327	209

（単位：億円）

平成19年3月期	平成20年3月期	平成21年3月期	平成22年3月期
387	317	139	98
43,127	51,411	51,805	50,578

（単位：億円）

平成19年3月期	平成20年3月期	平成21年3月期	平成22年3月期
8,668	8,758	8,481	6,889

有価証券残高の推移

■中央三井信託銀行

（銀行勘定）

種　類	平成12年3月31日	平成13年3月31日	平成14年3月31日	平成15年3月31日	平成16年3月31日
国債	1,159,177	1,245,699	1,269,155	1,662,682	1,848,712
地方債	147,220	101,000	70,803	19,182	1,850
社債	463,273	300,122	154,359	161,228	175,589
株式	2,259,680	1,918,098	1,352,119	897,921	830,676
その他の証券	947,488	699,660	583,680	357,791	728,508
貸付有価証券	805	-	-	-	-
合　計	4,977,645	4,264,581	3,430,118	3,098,805	3,585,337

注：1. 平成12年3月31日について、自己株式は「株式」に含めて記載した。
2. 平成13年3月31日以降において、貸付有価証券は有価証券の種類ごとに区分して記載した。
3. 外国債券、外国株式は、「その他の証券」に含む。
4. 平成12年3月31日は、中央信託と三井信託の2社合算。

（信託勘定）

種　類	平成12年3月31日	平成13年3月31日	平成14年3月31日	平成15年3月31日	平成16年3月31日
国債	4,534,864	3,826,291	1,031	329	428
地方債	278,076	375,128	4,005	1,560	1,560
社債	2,010,859	2,026,816	3,371	2,751	2,633
株式	8,424,478	9,056,885	1,899	1,853	1,846
その他の証券	6,070,033	5,925,515	234,152	124,146	74,812
合　計	21,318,312	21,210,636	244,460	130,641	81,281

注：1. 信託資金量ベースで記載した。
2. 平成12年3月31日は、中央信託と三井信託の2社合算。

■中央三井アセット信託銀行

（銀行勘定）

種　類	平成14年3月31日	平成15年3月31日	平成16年3月31日
国債	1,016	116,999	55,005
地方債	-	-	-
社債	-	-	-
株式	-	216	216
その他の証券	-	-	-
合　計	1,016	117,215	55,221

注：外国債券、外国株式は、「その他の証券」に含む。

（信託勘定）

種　類	平成14年3月31日	平成15年3月31日	平成16年3月31日
国債	3,933,221	2,665,299	2,141,772
地方債	335,059	182,770	142,167
社債	1,723,680	1,029,728	630,785
株式	9,341,594	5,427,111	1,243,886
その他の証券	5,454,887	2,961,564	17,547
合　計	20,788,443	12,266,474	4,176,159

注：信託資金量ベースで記載した。

証券投資信託受託残高の推移（株式投資信託・公社債投資信託）

種　類	平成12年3月31日	平成13年3月31日	平成14年3月31日	平成15年3月31日	平成16年3月31日
受託残高（元本）	74,223	77,694	65,336	59,399	56,476

注：平成12年3月31日は、中央信託と三井信託の2社合算。

証券代行業務受託状況の推移

種　類	平成12年3月31日	平成13年3月31日	平成14年3月31日	平成15年3月31日	平成16年3月31日
管理株主数（千人）	13,015	12,921	12,798	12,209	11,734
委託会社数（社）	1,791	1,755	1,727	1,646	1,597
うち公開会社	901	925	945	921	874

注：平成12年3月31日は、中央信託＋三井信託の2社の合算。

（単位：百万円）

平成17年3月31日	平成18年3月31日	平成19年3月31日	平成20年3月31日	平成21年3月31日	平成22年3月31日
1,711,287	1,624,256	1,912,873	2,021,068	2,578,311	1,942,697
2,468	3,275	3,085	1,295	639	644
278,282	308,907	393,991	346,380	369,435	296,390
792,376	960,045	1,082,734	833,744	634,772	723,031
1,221,675	884,828	1,042,983	1,375,025	1,291,638	1,531,793
-	-	-	-	-	-
4,006,090	3,781,312	4,435,668	4,577,514	4,874,797	4,494,557

（単位：百万円）

平成17年3月31日	平成18年3月31日	平成19年3月31日	平成20年3月31日	平成21年3月31日	平成22年3月31日
498	668	1,066	1,624	2,435	2,626
1,560	79	39	39	-	-
2,633	2,533	291	197	-	-
1,839	717	504	499	496	488
77,558	61,196	25,274	2,812	-	-
84,090	65,194	27,176	5,174	2,932	3,115

（単位：百万円）

平成17年3月31日	平成18年3月31日	平成19年3月31日	平成20年3月31日	平成21年3月31日	平成22年3月31日
84,016	84,002	83,880	84,878	88,946	88,969
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
216	216	216	216	216	216
-	-	-	-	-	-
84,232	84,218	84,096	85,094	89,162	89,185

（単位：百万円）

平成17年3月31日	平成18年3月31日	平成19年3月31日	平成20年3月31日	平成21年3月31日	平成22年3月31日
2,920,597	3,360,231	3,847,985	4,191,496	-	-
247,947	317,832	353,028	413,726	-	-
899,842	1,029,939	1,113,034	1,327,836	-	-
1,262,916	1,370,691	2,169,312	2,196,604	-	-
68,692	69,598	66,049	88,457	-	-
5,399,996	6,148,293	7,549,410	8,218,122	-	-

（単位：億円）

平成17年3月31日	平成18年3月31日	平成19年3月31日	平成20年3月31日	平成21年3月31日	平成22年3月31日
67,658	85,139	97,259	110,480	107,302	126,728

平成17年3月31日	平成18年3月31日	平成19年3月31日	平成20年3月31日	平成21年3月31日	平成22年3月31日
12,345	12,626	12,301	12,235	12,452	12,396
1,591	1,603	1,647	1,603	1,457	1,353
876	869	880	869	834	813

年金信託の受託件数・受託残高の推移

種　類	平成12年3月31日	平成13年3月31日	平成14年3月31日	平成15年3月31日	平成16年3月31日
受託件数（件）	4,461	4,367	4,142	3,888	3,626
残　高（億円）	59,666	60,902	58,735	54,735	66,194

注：1. 平成12年3月31日は、中央信託と三井信託の2社合算で、受託件数の両社合算は、重複する受託先を除いた。
2. 平成13年3月31日は、中央三井信託銀行の数字である。
3. 平成14年3月25日に当該業務を、三井アセット信託銀行が中央三井信託銀行より承継した。

信託代理店契約先数

＊信託代理店は、信託業法に基づく信託契約代理店及び金融機関の信託業務の兼営に関する法律第1条に基づく信託業務（併営業務）に係る代理店を総称したものである。

■中央三井信託銀行

（各年6月30日現在）

種　類	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年
地方銀行	30	30	25	24	24	25
第二地方銀行	23	22	21	21	20	19
その他	27	26	21	23	23	23
計	80	78	67	68	67	67

注：取扱業務は土地信託・特定贈与信託・公益信託・証券代行・遺言関連業務などである。

■中央三井アセット信託銀行

（各年6月30日現在）

種　類	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年
地方銀行	-	-	29	28	28	28
第二地方銀行	-	-	21	21	20	19
その他	-	-	21	21	22	22
計	-	-	71	70	70	69

注：取扱業務は年金信託・証券管理信託・金銭債権信託・退職給付信託などである。

中央三井アセットマネジメントの運用資産残高の推移

■投資信託運用資産残高推移（純資産総額ベース）

種　類	平12年5月31日（注）	平13年3月31日	平14年3月31日	平15年3月31日	平16年3月31日
公　募	3,800	53,981	62,591	54,716	105,155
私　募	0	0	4,356	26,945	218,866
残高合計	3,800	53,981	66,947	81,661	324,021

注：投資信託運用業務は平成12年5月に開始していることから、平成12年のみ5月末の計数を使用。

中央三井キャピタルが運営するファンド総額の推移

	平12年12月	平13年12月	平14年12月	平15年12月	平16年12月
ファンド総額	50	50	50	50	250

注：コミットメントベース（投資家がファンドに出資を約束している金額の合計）。

平成17年3月31日	平成18年3月31日	平成19年3月31日	平成20年3月31日	平成21年3月31日	平成22年3月31日
3,387	3,225	3,065	2,944	2,830	2,600
63,350	73,781	77,678	70,998	59,552	66,052

■中央三井信託銀行

（各年6月30日現在）

種　類	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年
銀行、信用金庫等	69	69	64	57	53
証券会社	2	3	2	2	2
事業会社	4	5	5	5	5
税務・会計事務所等	32	42	42	41	18
計	107	119	113	105	78
（証券代行業務取扱）	（27）	（26）	（27）	（26）	（24）
（遺言関連業務取扱）	（62）	（76）	（75）	（76）	（54）

注：取扱業務は上記の他、土地信託・特定贈与信託・公益信託などである。

■中央三井アセット信託銀行

（各年6月30日現在）

種　類	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	平成22年
銀行、信用金庫等	68	67	62	55	50
証券会社	-	-	-	-	-
事業会社	-	-	-	-	-
税務・会計事務所等	-	-	-	-	-
計	68	67	62	55	50
（国民年金基金加入勧奨業務など）	（32）	（32）	（29）	（27）	（23）

注：取扱業務は上記の他、年金信託・証券信託・金銭債権信託・退職給付信託などである。

（単位：百万円）

平17年3月31日	平18年3月31日	平19年3月31日	平20年3月31日	平21年3月31日	平22年3月31日
286,607	498,769	689,406	782,214	578,056	582,322
560,638	1,067,083	1,540,626	1,424,399	1,152,786	1,640,359
847,245	1,565,852	2,230,032	2,206,613	1,730,842	2,222,682

（単位：億円）

平17年12月	平18年12月	平19年12月	平20年12月	平21年12月	平22年12月
1,231	2,346	2,709	2,840	2,626	2,588

総資金量の推移

■中央三井信託銀行

科目	平成12年3月31日			平成13年3月31日	平成14年3月31日	平成15年3月31日
	旧中央	旧三井	両社合算			
総資金量	12,969,696	29,908,460	42,878,157	41,523,028	13,128,955	12,635,356
預金	3,224,298	4,159,925	7,384,224	7,537,548	7,561,495	8,461,846
譲渡性預金	168,720	368,744	537,464	333,552	162,580	221,960
銀行勘定計	3,393,018	4,528,669	7,921,688	7,871,100	7,724,075	8,683,806
金銭信託	5,771,397	16,926,845	22,698,243	22,071,875	1,621,520	1,540,434
年金信託	1,895,272	4,150,020	6,045,292	6,288,771	—	—
財産形成給付信託	2,691	18,124	20,816	20,016	21,242	19,808
貸付信託	1,907,316	4,284,799	6,192,116	5,271,264	3,762,116	2,391,307
信託勘定計	9,576,678	25,379,790	34,956,468	33,651,928	5,404,879	3,951,550

■中央三井アセット信託銀行

科目	平成14年3月31日	平成15年3月31日
総資金量	22,071,505	22,700,492
預金	16,584	14,796
譲渡性預金	100,000	—
銀行勘定計	116,584	14,796
金銭信託	15,580,634	16,232,960
年金信託	6,374,285	6,452,735
財産形成給付信託	—	—
貸付信託	—	—
信託勘定計	21,954,920	22,685,696

貸出金・有価証券残高の推移

■中央三井信託銀行

種類		平12.3	平13.3	平14.3	平15.3	平16.3	平17.3
貸出金	銀行勘定	7,786,087	7,767,812	7,509,754	7,165,614	7,289,543	7,228,883
	信託勘定	3,973,455	3,244,562	2,592,906	2,543,351	1,867,778	1,502,177
	小　計	11,759,542	11,012,374	10,102,660	9,708,965	9,157,321	8,731,060
有価証券	銀行勘定	4,977,645	4,264,581	3,430,118	3,098,805	3,585,337	4,006,090
	信託勘定	21,318,312	21,210,636	244,460	130,641	81,281	84,090
	小　計	26,295,957	25,475,217	3,674,578	3,229,446	3,666,618	4,090,180
貸出金·有価証券合計		38,055,499	36,487,591	13,777,238	12,938,411	12,823,939	12,821,240

注：1. 平成12年3月末は、中央信託と三井信託の2社合算。
2. 各年3月末値

■中央三井アセット信託銀行

種類		平14.3	平15.3	平16.3	平17.3
貸出金	銀行勘定	—	—	—	—
	信託勘定	—	—	—	—
	小　計	—	—	—	—
有価証券	銀行勘定	1,016	117,215	55,221	84,232
	信託勘定	20,788,443	12,266,474	4,176,159	5,399,996
	小　計	20,789,459	12,383,689	4,231,380	5,484,228
貸出金·有価証券合計		20,789,459	12,383,689	4,231,380	5,484,228

注：各年3月末値

与信関係費用の状況

■中央三井信託銀行と中央三井アセット信託銀行の2社合算　（単位：億円、%）

項　目	平14.3	平15.3	平16.3	平17.3	平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
与信関係費用	1,680	1,215	583	439	656	297	95	212	75
与信コスト率	1.62	1.22	0.62	0.49	0.75	0.35	0.11	0.22	0.08

注：1. 与信コスト率＝与信関係費用／総与信
2. 各年3月末値

（単位：百万円）

平成16年3月31日	平成17年3月31日	平成18年3月31日	平成19年3月31日	平成20年3月31日	平成21年3月31日	平成22年3月31日
12,386,977	11,810,217	11,282,519	10,595,980	10,707,842	11,006,332	10,415,580
8,922,588	8,797,194	8,430,716	8,169,973	8,330,812	8,953,972	8,822,170
215,530	222,010	457,760	416,050	663,340	582,280	362,190
9,138,118	9,019,204	8,888,476	8,586,023	8,994,152	9,536,252	9,184,360
1,451,815	1,379,711	1,298,381	1,157,715	1,034,080	951,656	858,784
—	—	—	—	—	—	—
18,963	18,801	16,842	16,349	15,424	14,375	13,657
1,778,080	1,392,500	1,078,818	835,890	664,185	504,047	358,777
3,248,859	2,791,013	2,394,043	2,009,956	1,713,690	1,470,079	1,231,219

（単位：百万円）

平成16年3月31日	平成17年3月31日	平成18年3月31日	平成19年3月31日	平成20年3月31日	平成21年3月31日	平成22年3月31日
21,001,699	20,629,537	21,769,253	22,836,213	24,462,404	15,830,785	15,343,902
149	117	82	84	76	152	96
—	—	—	—	—	—	—
149	117	82	84	76	152	96
14,342,136	14,629,907	15,574,895	16,178,535	17,567,483	9,107,609	8,594,372
6,659,413	5,999,513	6,194,275	6,657,593	6,894,844	6,723,024	6,749,433
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
21,001,549	20,629,420	21,769,170	22,836,129	24,462,327	15,830,633	15,343,805

（単位：百万円）

平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
7,324,007	7,378,063	7,847,314	8,581,809	8,938,774
1,185,967	779,689	676,854	609,340	254,912
8,509,974	8,157,752	8,524,168	9,191,149	9,193,686
3,781,312	4,435,668	4,577,514	4,874,797	4,494,557
65,194	27,176	5,174	2,932	3,115
3,846,506	4,462,844	4,582,688	4,877,729	4,497,672
12,356,480	12,620,596	13,106,856	14,068,878	13,691,358

（単位：百万円）

平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
—	—	—	—	—
—	—	—	—	—
—	—	—	—	—
84,218	84,096	85,094	89,162	89,185
6,148,293	7,549,410	8,218,122	—	—
6,232,511	7,633,506	8,303,216	89,162	89,185
6,232,511	7,633,506	8,303,216	89,162	89,185

公的資金の残高

種　類	平成12年3月	平成13年3月	平成14年3月	平成15年3月	平成16年3月
優先株式	4,322.5	4,322.5	4,322.5	4,322.5	4,322.5
普通株式	—	—	—	—	—
劣後債	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0
劣後ローン	1,780.0	1,780.0	1,780.0	1,500.0	1,400.0
合計	7,102.5	7,102.5	7,102.5	6,822.5	6,722.5

注： 平成12年3月期は、中央信託と三井信託の2社合算。

連結自己資本比率とTier1比率の推移

■中央三井トラスト・ホールディングス連結　（単位：億円、%）

項目	平13.3	平14.3	平15.3	平16.3	平17.3	平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
Tier1	7,736	5,478	3,449	5,591	6,356	7,479	7,645	8,780	6,466	7,424
Tier2	5,945	5,725	4,890	3,863	3,314	3,417	2,960	2,637	2,670	3,192
リスクアセット等	126,832	101,611	91,790	93,073	93,205	87,956	85,841	81,090	73,970	75,260
自己資本比率	10.76	10.59	7.50	10.14	10.34	12.35	12.13	13.84	12.05	13.80
Tier1比率	6.09	5.39	3.75	6.00	6.82	8.50	8.90	10.82	8.74	9.86

注：1. 平成19年3月末以降の数値は新基準（バーゼルⅡ）
2. 平成13年3月末は、中央三井信託銀行（連結）の数字である。
3. 各年3月末値

貸倒引当金の推移

■中央三井信託銀行（A）　（単位：百万円）

種　類	平12.3 旧中央	平12.3 旧三井	平12.3 合　計	平13.3	平14.3	平15.3	平16.3	平17.3	平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
一般貸倒引当金	29,520	51,076	80,597	79,892	78,332	70,161	40,782	24,514	38,206	54,553	48,271	29,015	26,223
個別貸倒引当金	39,784	101,018	140,802	53,766	95,813	73,470	50,343	30,661	18,944	14,432	15,708	26,957	20,239
特定海外債権引当勘定	446	4,763	5,209	2,775	2,981	806	1,477	718	578	521	38	26	56
合　計	69,752	156,857	226,610	136,433	177,126	144,438	92,603	55,893	57,729	69,506	64,017	55,999	46,519

■中央三井アセット信託銀行（B）　（単位：百万円）

種　類	平14.3	平15.3	平16.3	平17.3	平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
一般貸倒引当金	13	19	12	10	11	—	—	—	—
個別貸倒引当金	—	—	—	—	—	—	—	—	—
特定海外債権引当勘定	—	—	—	—	—	—	—	—	—
合　計	13	19	12	10	11	—	—	—	—

■2社合算（A）＋（B）　（単位：百万円）

種　類	平14.3	平15.3	平16.3	平17.3	平18.3	平19.3	平20.3	平21.3	平22.3
一般貸倒引当金	78,346	70,181	40,795	24,524	38,218	54,553	48,271	29,015	26,223
個別貸倒引当金	95,813	73,470	50,343	30,661	18,944	14,432	15,708	26,957	20,239
特定海外債権引当勘定	2,981	806	1,477	718	578	521	38	26	56
合　計	177,140	144,457	92,616	55,903	57,740	69,506	64,017	55,999	46,519

注： 各年3月末値

（単位：億円）

平成17年3月	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
4,322.5	4,322.5	4,002.5	3,632.5	2,003.5	―
―	―	―	―	―	2,003.5
―	―	―	―	―	―
―	―	―	―	―	―
4,322.5	4,322.5	4,002.5	3,632.5	2,003.5	2,003.5

経費の推移

■中央三井信託銀行と中央三井アセット信託銀行の2社合算

（単位：億円）

項目	平12.3月期	平13.3月期	平14.3月期	平15.3月期	平16.3月期	平17.3月期	平18.3月期	平19.3月期	平20.3月期	平21.3月期	平22.3月期
人件費	870	777	696	674	554	401	344	303	440	520	558
物件費	959	928	874	761	679	613	605	632	611	592	566
税金	71	79	66	59	46	55	52	46	55	46	53
経費	1,900	1,784	1,636	1,494	1,280	1,070	1,002	982	1,108	1,159	1,179
経費率(%)	54	52	50	44	41	36	35	36	42	51	50

注：1. 平成12年3月期は、中央信託と三井信託の2社合算。
2. 平成13年3月期は、中央三井信託銀行の数字である。
3. 経費率＝経費/業務粗利益

連結決算データ

連結貸借対照表

（資産の部）

（単位：百万円）

科目	平成11年度（平成12年3月31日現在）			平成12年度（平成13年3月31日現在）	平成13年度（平成14年3月31日現在）
	旧中央信託銀行	旧三井信託銀行	両社合算（参考）	中央三井信託銀行	
現金預け金	430,566	578,651	1,009,217	500,364	1,321,074
コールローン及び買入手形	63,500	184,000	247,500	181,639	96
買現先勘定	—	—	—	—	5,003
買入金銭債権	14,232	—	14,232	—	—
特定取引資産	949	13,440	14,390	7,766	12,186
金銭の信託	63,347	97,144	160,492	94,736	83,928
有価証券	1,467,139	3,509,501	4,976,641	4,261,599	3,436,926
貸出金	2,846,990	4,893,476	7,740,466	7,707,472	7,416,077
外国為替	9,850	3,181	13,032	13,383	4,855
その他資産	72,107	254,317	326,424	318,516	299,746
動産不動産	119,060	187,596	306,656	294,518	275,968
繰延税金資産	80,339	178,362	258,702	239,899	390,276
支払承諾見返	375,489	87,904	463,394	406,580	306,927
貸倒引当金	△ 69,934	△ 160,758	△ 230,693	△ 138,290	△ 180,230
投資損失引当金	△ 536	△ 2,383	△ 2,919	△ 190	△ 0
資産の部合計	**5,473,101**	**9,824,436**	**15,297,537**	**13,887,995**	**13,372,836**

（負債、少数株主持分及び資本の部）

（単位：百万円）

科目	平成11年度（平成12年3月31日現在）			平成12年度（平成13年3月31日現在）	平成13年度（平成14年3月31日現在）
	旧中央信託銀行	旧三井信託銀行	両社合算（参考）	中央三井信託銀行	
預金	3,220,348	4,152,420	7,372,768	7,526,913	7,479,887
譲渡性預金	168,720	368,744	537,464	333,552	262,580
コールマネー及び売渡手形	85,000	50,046	135,046	37,412	586,500
特定取引負債	773	11,480	12,253	5,206	5,775
借用金	123,795	386,457	510,252	463,343	434,810
外国為替	19	44	64	54	27
社債	—	124,290	124,290	124,840	123,130
転換社債	34,260	3,485	37,745	35,023	19,383
信託勘定借	983,014	3,609,741	4,592,756	3,913,444	3,085,291
その他負債	65,994	209,158	275,152	208,275	482,999
賞与引当金	—	—	—	—	4,080
退職給与引当金	8,200	13,583	21,784	—	—
退職給付引当金	—	—	—	10,945	8,645
債権売却損失引当金	3,646	12,217	15,863	8,745	7,167
信託契約為替評価引当金	47,627	—	47,627	26,760	—
特別法上の引当金	0	—	0	0	0
繰延税金負債	—	—	—	—	654
再評価に係る繰延税金負債	—	3,430	3,430	3,360	3,193
支払承諾	375,489	87,904	463,394	406,580	306,927
負債の部合計	**5,116,890**	**9,033,004**	**14,149,895**	**13,104,457**	**12,811,054**
少数株主持分	**1,322**	**6,328**	**7,650**	**5,009**	**65,600**
資本金	170,966	388,790	559,756	322,875	260,053
資本準備金	160,851	277,854	438,705	295,278	358,960
再評価差額金	—	5,168	5,168	5,225	4,939
連結剰余金	23,072	115,866	138,939	157,939	—
欠損金	—	—	—	—	124,455
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	472
為替換算調整勘定	—	—	—	228	△ 972
計	354,889	787,680	1,142,570	781,547	498,997
自己株式	△ 1	△ 4	△ 6	△ 5	△ 9
子会社の所有する親会社株式	—	△ 2,572	△ 2,572	△ 3,012	△ 2,805
資本の部合計	**354,887**	**785,103**	**1,139,991**	**778,529**	**496,181**
負債、少数株主持分及び資本の部合計	**5,473,101**	**9,824,436**	**15,297,537**	**13,887,995**	**13,372,836**

注： 平成13年度から18年度は三井トラスト・ホールディングス連結、平成19年度から21年度は中央三井トラスト・ホールディングス連結である。

（資産の部）

（単位：百万円）

科目	平成14年度（平成15年3月31日現在）	平成15年度（平成16年3月31日現在）	平成16年度（平成17年3月31日現在）	平成17年度（平成18年3月31日現在）
現金預け金	890,985	521,812	509,803	431,560
コールローン及び買入手形	－	17,068	12,010	164,553
買現先勘定	24,999	－	900	900
債券貸借取引支払保証金	10,564	34,427	53,750	74,243
買入金銭債権	－	54,746	116,341	108,982
特定取引資産	13,165	21,104	29,249	44,883
金銭の信託	70,921	16,952	11,785	7,651
有価証券	3,232,584	3,585,945	4,006,293	3,835,789
貸出金	7,200,393	7,189,953	7,144,578	7,292,088
外国為替	4,978	6,713	1,881	37,598
その他資産	359,075	512,614	373,165	454,267
動産不動産	254,250	234,532	220,823	220,351
繰延税金資産	347,169	280,662	236,157	164,313
連結調整勘定	－	－	9,111	8,965
支払承諾見返	220,208	376,592	771,790	1,023,351
貸倒引当金	△ 151,274	△ 99,365	△ 66,200	△ 60,730
資産の部合計	**12,478,021**	**12,753,758**	**13,431,441**	**13,808,769**

（負債、少数株主持分及び資本の部）

（単位：百万円）

科目	平成14年度（平成15年3月31日現在）	平成15年度（平成16年3月31日現在）	平成16年度（平成17年3月31日現在）	平成17年度（平成18年3月31日現在）
預金	8,450,294	8,900,541	8,729,578	8,380,196
譲渡性預金	221,960	215,530	208,010	426,760
コールマネー及び売渡手形	300,000	318,017	325,231	394,088
売現先勘定	99,999	－	49,999	38,307
債券貸借取引受入担保金	194,245	418,182	875,826	840,412
特定取引負債	8,933	4,298	8,226	6,945
借用金	509,343	341,996	174,072	165,445
外国為替	25	28	36	47
社債	138,826	138,375	199,675	211,591
新株予約権付社債	3,206	466	381	120
信託勘定借	1,864,795	1,343,100	1,239,126	1,161,278
その他負債	105,390	116,543	118,757	150,615
賞与引当金	3,407	2,993	3,053	3,187
退職給付引当金	1,727	1,418	1,567	1,842
債権売却損失引当金	4,389	－	－	－
補償請求権損失引当金	－	－	－	9,539
日本国際博覧会出展引当金	－	45	89	－
繰延税金負債	2,521	3,950	12,914	29,646
支払承諾	220,208	376,592	771,790	1,023,351
負債の部合計	**12,129,277**	**12,182,080**	**12,718,338**	**12,843,377**
少数株主持分	**97,118**	**108,367**	**106,492**	**106,541**
資本金	260,092	261,462	261,504	261,579
資本剰余金	227,350	125,802	126,171	126,297
利益剰余金	△ 85,676	74,732	161,516	274,583
土地再評価差額金	△ 3,028	△ 14,736	△ 14,810	△ 15,527
その他有価証券評価差額金	△ 145,337	17,652	73,591	213,547
為替換算調整勘定	△ 868	△ 796	△ 610	△ 539
自己株式	△ 906	△ 806	△ 752	△ 1,090
資本の部合計	**251,626**	**463,311**	**606,611**	**858,850**
負債、少数株主持分及び資本の部合計	**12,478,021**	**12,753,758**	**13,431,441**	**13,808,769**

（資産の部）

（単位：百万円）

科目	平成18年度（平成19年3月31日現在）	平成19年度（平成20年3月31日現在）	平成20年度（平成21年3月31日現在）	平成21年度（平成22年3月31日現在）
現金預け金	498,096	212,552	232,945	262,240
コールローン及び買入手形	111,121	204,862	15,391	9,884
債券貸借取引支払保証金	80,099	104,003	8,812	1,521
買入金銭債権	104,146	111,422	103,377	98,818
特定取引資産	52,803	42,886	38,249	22,778
金銭の信託	2,710	2,463	2,588	2,234
有価証券	4,511,730	4,647,960	4,896,624	4,525,683
貸出金	7,377,362	7,852,066	8,584,295	8,941,948
外国為替	940	811	802	767
その他資産	351,678	427,978	409,456	446,145
有形固定資産	203,672	132,794	128,095	126,000
建物	43,340	41,651	39,459	37,384
土地	83,116	82,008	81,958	81,958
建設仮勘定	－	23	62	200
その他の有形固定資産	77,215	9,111	6,614	6,456
無形固定資産	77,163	73,499	59,223	58,940
ソフトウェア	25,127	24,215	16,624	16,221
のれん	41,575	39,572	37,755	35,304
その他の無形固定資産	10,460	9,710	4,842	7,414
繰延税金資産	82,850	144,995	192,569	150,296
支払承諾見返	711,121	584,076	475,535	384,117
貸倒引当金	△ 74,974	△ 69,535	△ 61,521	△ 53,410
資産の部合計	**14,090,523**	**14,472,837**	**15,086,445**	**14,977,966**

（負債の部）

（単位：百万円）

科目	平成18年度（平成19年3月31日現在）	平成19年度（平成20年3月31日現在）	平成20年度（平成21年3月31日現在）	平成21年度（平成22年3月31日現在）
預金	8,143,660	8,167,248	8,904,215	8,759,917
譲渡性預金	386,050	663,340	542,280	327,190
コールマネー及び売渡手形	547,378	291,581	253,478	306,161
売現先勘定	114,467	24,197	－	－
債券貸借取引受入担保金	1,062,543	1,797,121	1,255,648	1,702,697
特定取引負債	4,398	8,185	8,867	7,911
借用金	393,235	474,369	1,692,565	1,217,246
外国為替	48	10	42	21
社債	195,119	176,261	174,570	234,750
新株予約権付社債	47	－	－	－
信託勘定借	1,222,593	1,051,839	879,917	995,612
その他負債	131,796	188,125	191,184	170,887
賞与引当金	3,247	3,260	3,079	3,160
退職給付引当金	2,107	2,262	2,393	2,662
役員退職慰労引当金	1,060	1,301	1,630	1,704
補償請求権損失引当金	9,934	－	－	－
偶発損失引当金	－	12,859	12,228	12,022
繰延税金負債	24,346	7,580	353	5,346
支払承諾	711,121	584,076	475,535	384,117
負債の部合計	**12,953,158**	**13,453,622**	**14,397,990**	**14,131,410**

（純資産の部）

（単位：百万円）

科目	平成18年度（平成19年3月31日現在）	平成19年度（平成20年3月31日現在）	平成20年度（平成21年3月31日現在）	平成21年度（平成22年3月31日現在）
資本金	261,608	261,608	261,608	261,608
資本剰余金	127,342	127,347	－	－
利益剰余金	378,812	441,646	338,564	377,619
自己株式	△ 195	△ 261	△ 262	△ 270
株主資本合計	767,568	830,340	599,910	638,957
その他有価証券評価差額金	259,248	57,239	△ 83,325	35,002
繰延ヘッジ損益	△ 7,439	917	2,406	2,705
土地評価差額金	△ 15,532	△ 15,532	△ 15,532	△ 15,532
為替換算調整勘定	53	△ 66	△ 2,045	△ 1,738
評価・換算差額等合計	236,329	42,557	△ 98,497	20,436
少数株主持分	133,467	146,316	187,041	187,161
純資産の部合計	**1,137,364**	**1,019,214**	**688,455**	**846,556**
負債及び純資産の部合計	**14,090,523**	**14,472,837**	**15,086,445**	**14,977,966**

連結損益計算書

（単位：百万円）

科目	平成11年度（平成11年4月1日から平成12年3月31日まで）			平成12年度（平成12年4月1日から平成13年3月31日まで）	平成13年度（平成13年4月1日から平成14年3月31日まで）
	旧中央信託銀行	旧三井信託銀行	両社合算（参考）	中央三井信託銀行	
経常収益	**343,566**	**664,329**	**1,007,896**	**646,622**	**532,120**
信託報酬	47,272	79,574	126,846	124,366	104,118
資金運用収益	84,704	293,827	378,532	232,541	192,784
貸出金利息	44,211	102,046	146,257	152,294	129,089
有価証券利息配当金	27,958	96,700	124,658	70,275	60,823
コールローン利息及び買入手形利息	509	490	999	807	202
買現先利息	—	—	—	—	3
預け金利息	4,379	6,128	10,508	6,108	2,195
その他の受入利息	7,645	88,461	96,107	3,055	469
役務取引等収益	28,983	28,274	57,257	56,940	57,686
特定取引収益	16	16	32	946	645
その他業務収益	22,032	24,755	46,788	54,058	53,640
その他経常収益	160,556	237,882	398,439	177,769	123,245
経常費用	**306,670**	**545,878**	**852,549**	**592,459**	**862,204**
資金調達費用	54,477	228,081	282,558	143,251	96,780
預金利息	23,387	39,889	63,277	56,678	37,487
譲渡性預金利息	238	318	557	231	172
コールマネー利息及び売渡手形利息	202	392	594	325	418
売現先利息	—	—	—	—	0
借用金利息	4,778	11,774	16,552	14,370	12,699
社債利息	194	2,271	2,465	2,560	2,240
転換社債利息	423	64	488	457	333
その他の支払利息	25,253	173,369	198,622	68,627	43,428
役務取引等費用	3,240	4,631	7,871	6,609	6,861
特定取引費用	3	1,706	1,710	137	223
その他業務費用	5,949	19,127	25,077	3,783	2,142
営業経費	85,146	116,008	201,155	186,312	172,967
その他経常費用	157,853	176,322	334,176	252,365	583,229
貸倒引当金繰入額	33,580	29,714	63,295	15,248	68,024
その他の経常費用	124,272	146,608	270,880	237,117	515,204
経常利益（△は経常損失）	**36,895**	**118,451**	**155,347**	**54,163**	**△ 330,084**
特別利益	**1,377**	**1,937**	**3,314**	**10,928**	**8,615**
動産不動産処分益	24	236	260	0	668
償却債権取立益	1,207	1,665	2,873	6,113	7,691
証券取引責任準備金取崩額	0	—	0	—	0
その他の特別利益	145	35	180	4,814	256
特別損失	**28,534**	**10,273**	**38,808**	**18,585**	**95,681**
動産不動産処分損	400	1,667	2,067	4,686	3,972
合併関連費用	—	8,336	8,336	—	—
その他の特別損失	28,134	268	28,403	13,898	91,709
税金等調整前当期純利益（△は税金等調整前当期純損失）	**9,738**	**110,115**	**119,853**	**46,506**	**△ 417,149**
法人税、住民税及び事業税	**15,988**	**2,318**	**18,307**	**4,792**	**11,145**
法人税等調整額	**△ 11,180**	**63,636**	**52,455**	**18,769**	**△ 150,992**
少数株主利益（△は少数株主損失）	**408**	**865**	**1,274**	**△ 118**	**599**
当期純利益（△は当期純損失）	**4,521**	**43,293**	**47,815**	**23,063**	**△ 277,902**

注： 平成13年度から18年度は三井トラスト・ホールディングス連結、平成19年度から21年度は中央三井トラスト・ホールディングス連結である。

（単位：百万円）

科目	平成14年度 （平成14年4月1日から 平成15年3月31日まで）	平成15年度 （平成15年4月1日から 平成16年3月31日まで）	平成16年度 （平成16年4月1日から 平成17年3月31日まで）	平成17年度 （平成17年4月1日から 平成18年3月31日まで）
経常収益	**497,252**	**516,186**	**510,911**	**481,036**
信託報酬	100,627	84,211	89,157	72,049
資金運用収益	163,066	158,854	159,988	165,450
貸出金利息	119,652	115,044	103,096	84,237
有価証券利息配当金	41,874	42,651	53,558	72,920
コールローン利息及び買入手形利息	295	140	56	59
買現先利息	1	2	1	0
債券貸借取引受入利息	0	0	3	4
預け金利息	1,059	793	812	887
その他の受入利息	182	220	2,459	7,340
役務取引等収益	56,325	73,285	99,341	122,711
特定取引収益	738	11,379	7,793	4,503
その他業務収益	83,902	62,637	74,841	22,577
その他経常収益	92,593	125,818	79,788	93,743
経常費用	**521,979**	**410,825**	**353,503**	**342,675**
資金調達費用	65,473	52,246	46,598	46,622
預金利息	30,163	25,663	19,725	16,992
譲渡性預金利息	233	102	82	174
コールマネー利息及び売渡手形利息	24	110	596	2,418
売現先利息	0	0	0	648
債券貸借取引支払利息	875	2,963	6,183	9,662
借用金利息	11,920	10,216	9,088	4,562
社債利息	2,474	4,218	4,926	8,027
新株予約権付社債利息	117	6	2	0
その他の支払利息	19,662	8,964	5,992	4,135
役務取引等費用	5,419	11,445	16,168	15,691
特定取引費用	3	419	737	139
その他業務費用	6,164	18,126	56,369	19,579
営業経費	159,520	138,590	127,266	129,007
その他経常費用	285,397	189,996	106,364	131,635
貸倒引当金繰入額	16,415	—	10,888	15,266
その他の経常費用	268,981	189,996	95,475	116,369
経常利益（△は経常損失）	**△ 24,727**	**105,361**	**157,408**	**138,361**
特別利益	**9,399**	**37,773**	**2,970**	**3,391**
動産不動産処分益	4,919	1,444	378	174
償却債権取立益	4,452	2,824	1,364	3,217
証券取引責任準備金取崩額	0	—	—	—
貸倒引当金戻入益	—	6,644	—	—
東京都事業税還付金	—	8,888	—	—
厚生年金基金代行返上益	—	17,972	—	—
その他の特別利益	26	—	1,227	—
特別損失	**24,345**	**15,912**	**10,191**	**1,831**
動産不動産処分損	5,774	3,416	1,652	1,253
減損損失	—	—	—	540
その他の特別損失	18,571	12,496	8,538	37
税金等調整前当期純利益 （△は税金等調整前当期純損失）	**△ 39,673**	**127,222**	**150,188**	**139,921**
法人税、住民税及び事業税	**7,872**	**6,310**	**5,485**	**12,201**
法人税等調整額	**45,553**	**65,006**	**44,502**	**1,901**
少数株主利益（△は少数株主損失）	**3,611**	**5,118**	**6,163**	**6,132**
当期純利益（△は当期純損失）	**△ 96,710**	**50,786**	**94,036**	**119,684**

（単位：百万円）

科目	平成18年度 （平成18年4月1日から 平成19年3月31日まで）	平成19年度 （平成19年4月1日から 平成20年3月31日まで）	平成20年度 （平成20年4月1日から 平成21年3月31日まで）	平成21年度 （平成21年4月1日から 平成22年3月31日まで）
経常収益	447,101	459,100	413,043	365,516
信託報酬	75,565	68,644	59,503	50,874
資金運用収益	161,448	207,009	211,683	181,592
貸出金利息	84,450	116,328	124,493	122,029
有価証券利息配当金	70,958	82,918	82,956	55,570
コールローン利息及び買入手形利息	991	1,755	905	181
買現先利息	3	－	－	－
債券貸借取引受入利息	375	625	421	77
預け金利息	1,876	3,591	738	189
その他の受入利息	2,791	1,790	2,169	3,543
役務取引等収益	133,119	123,888	90,974	80,790
特定取引収益	3,291	2,063	2,440	2,592
その他業務収益	6,491	15,718	19,758	27,505
その他経常収益	67,185	41,774	28,682	22,161
経常費用	287,127	333,712	529,954	282,100
資金調達費用	62,607	99,352	96,845	68,901
預金利息	25,456	40,303	47,387	44,970
譲渡性預金利息	1,342	3,181	4,080	1,422
コールマネー利息及び売渡手形利息	4,599	9,380	3,996	725
売現先利息	3,129	4,294	475	17
債券貸借取引支払利息	10,317	19,282	19,515	3,483
コマーシャル・ペーパー利息	4	－	－	－
借用金利息	4,520	5,833	5,691	3,838
社債利息	8,254	7,241	6,682	7,512
新株予約権付社債利息	0	0	－	－
その他の支払利息	4,980	9,834	9,014	6,929
役務取引等費用	15,059	15,004	15,059	21,112
特定取引費用	120	23	－	－
その他業務費用	5,846	9,120	15,535	8,318
営業経費	121,725	139,149	148,818	149,232
その他経常費用	81,768	71,063	253,695	34,536
貸倒引当金繰入額	20,343	－	－	360
その他の経常費用	61,425	71,063	253,695	34,175
経常利益（△は経常損失）	159,973	125,387	△ 116,910	83,415
特別利益	20,904	11,376	9,179	2,579
固定資産処分益	3	2,482	267	234
貸倒引当金戻入益	－	2,740	5,204	－
償却債権取立益	5,085	4,195	2,799	2,147
退職給付信託返還益	15,814	－	－	－
偶発損失引当金戻入益	－	－	907	197
補償請求権損失引当金戻入益	－	1,958	－	－
特別損失	1,245	991	1,947	1,196
固定資産処分損	540	849	1,811	501
統合関連費用	－	－	－	525
その他の特別損失	704	142	135	168
税金等調整前当期純利益 （△は税金等調整前当期純損失）	179,632	135,772	△ 109,678	84,798
法人税、住民税及び事業税	19,003	15,483	9,276	8,149
法人税等調整額	41,905	42,967	△ 33,006	22,150
法人税等合計	－	58,451	△ 23,729	30,299
少数株主利益（△は少数株主損失）	5,930	5,484	6,084	7,672
当期純利益（△は当期純損失）	112,793	71,837	△ 92,033	46,826

内部統制基本方針

中央三井トラスト・ホールディングス取締役会は、銀行持株会社として、当社及び子会社から成る企業集団（以下、「当社グループ」）の経営管理を担う責任を十分に認識しつつ、会社法第362条第5項及び同条4項第6号並びに会社法施行規則第100条に基づいて、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他当社の業務の適性を確保するため必要な体制の整備について、下記のとおり定めています。

記

1. 法令等遵守体制の整備について

(1) 当社及び当社グループの基本方針および役職員が遵守すべき遵守基準を定める。
(2) 法令等遵守に係る重要事項については、社長を議長とし関係役員が参加する経営会議において審議し、必要に応じ取締役会で決議・報告を行う。
(3) 本部に法令等遵守に関する統括部署を置き、また、各部の責任者・担当者を定める。
(4) 毎年度、法令等遵守態勢の整備に関する計画（コンプライアンス・プログラム）を策定するとともに、銀行子会社および運用子会社の計画策定を指導する。あわせてその進捗状況・達成状況を確認する。
(5) 役職員に対し法令等遵守に関する教育・研修を継続的に実施する。
(6) 役職員に対し当社業務に関する重要な法令違反行為について報告する義務を課するとともに、報告のための専用窓口を社内・社外に設置する。
(7) 反社会的勢力に対しては、毅然とした態度で臨み、一切の関係を持たない。不当要求等の介入に対しては、警察等の外部専門機関との緊密な提携関係のもと、関係部署が連携・協力して組織的に対応し、利益の供与は絶対に行わない。
(8) 以上の体制を確立するための規程及び役職員のための手引書（コンプライアンス・マニュアル）を、取締役会が定める。

2. リスク管理体制の整備について

(1) リスク管理に係る重要事項については、社長を議長とし関係役員が参加する経営会議において審議し、必要に応じ取締役会で決議・報告を行う。
(2) 本部にリスク管理に関する統括部署を置き、また、各部の責任者・担当者を定める。
(3) リスク管理に関する当社グループの方針を策定するとともに、銀行子会社および運用子会社の計画（内部管理態勢整備計画）策定を指導する。あわせてその進捗状況・達成状況を確認する。
(4) 業務執行部門とは独立した内部監査部署が各部門の業務プロセスを監視し、不正防止及び業務プロセス改善の提言を行う。
(5) 以上の体制を確立するための規程を、取締役会が定める。

3. 業務執行体制の整備について

(1) 主要な取締役会決議・報告事項については、社長を議長とし関係役員が参加する経営会議において、予備討議を行う。
(2) 業務の円滑かつ適切な運営を図るべく、当社組織の機構・分掌及び役職員の職制・権限に関する基本的事項を、取締役会が定める。
(3) 社内規定は関連する法令等に準拠して制定するとともに、当該法令等の改廃があったときは、すみやかに所要の改廃を行う。

4. 財務報告の適正性確保について

(1) 経理処理及び財務報告にあたっては、銀行法、会社法、金融商品取引法その他の諸法規等に照らして公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠し、適正で健全な処理を行う。
(2) 経理業務を正確迅速に処理し、財政状態及び経営成績に関し真実かつ明瞭な報告を行うため、経理に関する基準を定める。
(3) 財務報告の基礎となる各業務プロセスの適切性を確保するため、業務執行部門とは独立した内部監査部署が各部門の業務プロセスを監視する。
(4) 以上の体制を確立するための規程を、取締役会が定める。

5. 当社グループ管理体制の整備について

(1) 当社は銀行持株会社として、当社グループ全体の法令等遵守体制及びリスク管理体制の整備に努める。
(2) 当社グループにおける重要度の高いグループ内取引等は、当社がリスク管理面、法務面での検証を行う。
(3) 当社グループで発生・取得した適時開示対象情報は、当社が一元管理し適時適切に開示する。
(4) 当社グループの全役職員を対象とする法令違反行為の社外報告窓口を設置し、万一、グループ会社における法令違反行為を確認した場合には適切な対応を指示する。

6. 情報の保存・管理体制の整備について

(1) 株主総会、取締役会及び経営会議について、議事の経過及び要領等を記録する議事録を作成し、関連資料とともに保存する。
(2) 情報管理に関する組織体制や重要度に応じた管理区分など、情報の保存及び管理に関する基本的事項を、取締役会が定める。

7. 監査役監査に関する体制の整備について

(1) 監査役の職務を補助するため監査役室を設置し、監査役の求めに応じて、使用人を配置する。監査役室の使用人は取締役の指揮命令に服さないものとし、その人事異動および懲戒処分等にあたっては監査役の意見を尊重する。

(2) 監査役は、取締役会、経営会議のほか、監査役が必要と認める会議に出席することができる。役職員は、監査役から業務執行に関する事項の報告を求められた場合には速やかに報告を行う等、監査活動に誠実に協力する。

(3) 法令に違反する事実、会社に著しい損害を与えるおそれのある事実、内部監査実施状況及び法令違反行為報告制度による重要な法令違反行為の報告等について、速やかに監査役へ報告する体制を整備する。

(4) 監査役は、必要があると認めるときは、内部監査部門による追加監査の実施その他必要な措置を求めることができるものとする。

(5) 以上の体制を確立するための規程を、取締役会が定める。

以　上

(平成22年6月30日現在)

個人情報保護宣言

中央三井トラスト・グループの個人情報保護宣言

わたくしたち、中央三井トラスト・グループは、お客様や株主様に関する個人情報の取扱いについて、その紛失・漏洩・改竄等を防止し、保護を図る観点から下記の方針を定め、これを遵守することを宣言いたします。

また、本方針にもとづき、個人情報保護のための諸規定を定め役職員等全員に周知徹底するなど、個人情報の適切な管理に十全の努力をいたします。

記

1. 関係法令等の遵守

当グループ各社は、個人情報の取扱いについて管理責任者を置き、個人情報保護に関する法律、主務官庁のガイドラインやその他の規範を遵守いたします。

2. 個人情報の適正な取得

当グループ各社は、適法かつ公正な手段を用いて個人情報を取得します。第三者から間接的に個人情報を取得する場合、提供者が不正に入手した懸念がある個人情報は取得しません。

3. 機微情報の取得・利用・提供

当グループ各社は、法令上認められた場合や、業務上不可欠であり本人の同意を得た場合等を除いては、「機微（センシティブ）情報*」にあたる個人情報を取得・利用等いたしません。

＊銀行法施行規則第13条の6の7等に定める「特別の非公開情報」および金融庁制定の「金融分野における個人情報保護に関するガイドライン」第6条第1項に定める「機微情報」をいいます。(政治的見解、信教、労働組合への加盟、人種及び民族、門地及び本籍地、保健医療及び性生活、並びに犯罪歴に関する公表されていない情報)

4. 利用目的に沿った使用

当グループ各社は、個人情報を別に定める利用目的の範囲内でのみ使用いたします。

5. 内容の正確性・最新性の確保

当グループ各社は、保有する個人情報について、正確性を確保し最新の内容に更新するよう努めます。

6. 外部への提供

当グループ各社は、法令上認められた場合等を除き、原則として個人データを外部には提供しないものとし、提供する際には、ご本人の同意を得るか、お申し出により速やかに停止する体制を整備します。

7. 業務委託・共同利用

当グループ各社は、業務委託にともない個人データを預託する場合や第三者との間で個人データを共同利用する場合には、相手先の個人情報保護体制を確認し、また契約上の手当てをする等、個人情報保護に配慮した措置を講じます。

8. お問い合わせへの対応

当グループ各社は別に定める窓口を通じて、個人情報の取扱いについてのご質問・ご意見や内容照会・訂正等のお申し出をお受けし、真摯に対応いたします。

9. 個人情報の安全管理

当グループ各社は、個人情報の取扱いにあたっては、組織面、人事面、システム面でそれぞれ適切な安全管理上の措置を講じ、個人情報保護に必要な安全管理体制を整備いたします。

10. 個人情報保護体制の継続的改善

当グループ各社は、個人情報保護に関するコンプライアンス・プログラムおよび個人情報に関する社内規定を制定するとともに、これらを継続的に見直し、改善に向けての努力を行います。

平成19年10月1日実施

中央三井トラスト・グループ

「金融の円滑化に関する基本方針」（中央三井信託銀行）

平成21年12月25日制定

わたくしたち中央三井信託銀行は、中小企業ならびに住宅ローンをご利用のお客さまへの円滑な資金供給を最も重要な社会的・公共的使命の一つと位置付け、中小企業のお客さまの事業活動の円滑な遂行とこれらを通じた雇用の安定および住宅ローンをご利用のお客さまなどの生活の安定に資する適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮してまいります。

1. 中小企業ならびに住宅ローンをご利用のお客さまからお借入のご相談・お申し込み、又は貸付条件の変更等のご相談・お申し込みがあった場合には、これを真摯に受け止め、お客さまのご事情を十分に検討させて頂いたうえで、適切かつ迅速にその解決に努めてまいります。

2. 貸付条件の変更等を行ったお客さまから所要資金のお借入のご相談・お申し込みがあった場合には、これを真摯に受け止め、貸付条件の変更等を行ったことのみをもって、ご相談・お申し込みをお断りすることはいたしません。

3. 貸付条件の変更等のお申し込みのあったお客さまにおいて、お客さまが他の金融機関等とのお取引がある場合には、お客さまの同意を前提に、守秘義務ならびに個人情報の取扱いに十分留意しつつ、お取引金融機関等との緊密な連携を図るよう努めてまいります。

4. お客さまからの貸付条件の変更等のご相談・お申し込みをやむを得ずお断りする場合には、可能な限り、時間的な余裕をもって行うとともに、これまでのお客さまとのお取引の内容に照らして、お客さまのご理解とご納得を得られるよう十分な説明を尽くしてまいります。

5. お客さまからのお借入に関するお問い合わせ、ご相談、ご意見・ご要望、苦情については、適切かつ迅速な対応に努めてまいります。

6. 中小企業のお客さまに対する経営相談など、お客さまの経営改善に向けた取り組みを積極的に行ってまいります。

以上

「金融の円滑化に関する基本方針」（中央三井アセット信託銀行）

平成22年1月25日制定

わたくしたち中央三井アセット信託銀行は、中央三井トラスト・グループの一員として住宅ローンをご利用のお客さまへの円滑な資金供給を最も重要な社会的・公共的使命の一つと位置付け、住宅ローンをご利用のお客さまなどの生活の安定に資する適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮してまいります。

なお、弊社では、中小企業のお客さまへの貸付および新たに住宅ローンのご利用を希望されるお客さまへの貸付につきましては、取扱を行っておりません。

1. 住宅ローンをご利用のお客さまから貸付条件の変更等のご相談・お申し込みがあった場合には、これを真摯に受け止め、お客さまの事情をきめ細かく把握したうえで、適切かつ迅速にその解決に努めてまいります。

2. 貸付条件の変更等のお申し込みのあったお客さまにおいて、お客さまが他の金融機関等とお取引がある場合には、お客さまの同意を前提に、守秘義務ならびに個人情報の取扱いに十分留意しつつ、お客さまのお取引金融機関等債権を有する他の金融機関等との緊密な連携を図るよう努めてまいります。

3. お客さまからの貸付条件の変更等のご相談・お申し込みをやむを得ずお断りする場合には、可能な限り、時間的な余裕をもって行うとともに、これまでのお客さまとのお取引の内容に照らして、お客さまのご理解とご納得を得られるよう十分な説明を尽くしてまいります。

4. お客さまからのお借入に関するお問い合わせ、ご相談、ご意見・ご要望、苦情については、適切かつ迅速な対応に努めてまいります。

以上

勧誘方針

中央三井信託銀行の勧誘方針

〈当社の基本方針についてご説明します〉

- 当社は、お客様の利便の向上を第一義として、多様化するお客様のニーズに的確に対応するため、 各種法令等を遵守するとともに、専門性を発揮し、特色ある高品質の商品・サービスを開発・提供してまいります。

〈適切な広告宣伝を行います〉

- 当社は、商品・サービスの内容やリスクをお客様が的確に判断できるよう適切な広告宣伝を行います。

〈適切と考えられる商品・サービスをお勧めします〉

- 当社は、お客様の知識、経験、財産の状況、金融商品の販売に係る契約を締結する目的等も踏まえ、お客様にとって適切と考えられる商品・サービスをお勧めします。

〈商品・サービスの内容を分かりやすくご説明します〉

- 当社は、商品・サービスの内容やリスクをお客様にご理解頂き、お客様ご自身の判断と責任によりお取引頂けるよう、その内容やリスクを適切な方法及び程度により丁寧かつ分かりやすくご説明します。

〈適切な情報提供を行います〉

- 当社は、適切な情報提供を行います。事実と異なるご説明をしたり、不確実なことについて断定的に申し上げたり、確実であると誤認させるおそれのあることを告げる等不適切な情報提供は行いません。

〈ご都合に合わせた勧誘に努めます〉

- 当社は、お客様のご都合に合わせた時間帯、場所、方法での勧誘に努めます。

〈社内体制の整備に努めます〉

- 当社は、お客様に対して適切な勧誘を行うため、社内体制の整備に努めます。また、当社は、 お客様の信頼と期待にお応えするため、役職員の知識・技能の修得・向上に努めます。

〈ご相談窓口を設置しております〉

- 当社とのお取引についてお気付きの点等がございましたら、当社お客様サービス室 （フリーダイヤル0120－10－2726、受付時間：平日9：00～17：00）または、お取引店までお申し出下さい。

（この勧誘方針は「金融商品の販売等に関する法律」第9条に基づき策定したものです。）

（平成13年4月1日実施）

最良執行方針

平成21年1月26日制定
中央三井信託銀行株式会社

書面取次ぎ行為に係る最良執行方針について

この最良執行方針は、金融商品取引法第40条の2第1項の規定に従い、お客様にとって最良の取引の条件で執行するための方針及び方法を定めたものです。

当社では、お客様から下記に定める有価証券の売却、買取請求または買増請求の取次に関する注文を受託した際には、以下の方針に従い執行することに努めます。

1. 対象となる有価証券

(1) 有価証券売却の場合

ア．国内の金融商品取引所市場に上場されている株券、新株予約権付社債券等、金融商品取引法施行令第16条の6に規定される「上場株券等」

イ．グリーンシート銘柄である株券、新株予約権付社債券等、金融商品取引法第67条の18第4号に規定される「取扱有価証券」

(2) 買取請求または買増請求の取次の場合

当社子会社である東京証券代行株式会社が株主名簿管理人業務を受託している会社（以下、「当該会社」）の単元未満株式または端株

2. 最良の取引の条件で執行するための方法

(1) 有価証券売却の場合

ア．上場株券等

当社は、金融商品取引法第33条の2第1項第1号に規定される「書面取次ぎ行為」として、お客様からの有価証券の売却の注文を取扱うこととしております。したがいまして、お客様からいただいた上場株券等に係る注文は、すべて当社が指定する金融商品取引業者（以下、「指定金融商品取引業者」という）に当該注文を取

り次ぐこととします。

指定金融商品取引業者は、同社の定めた執行方針に基づき執行を行います。

イ．取扱有価証券（グリーンシート銘柄）

当社では、指定金融商品取引業者が当該銘柄の取扱を行っている場合のみ、指定金融商品取引業者に注文を取り次ぎます。

(2) 買取請求または買増請求の取次の場合

当該会社の単元未満株式に係る買取請求または買増請求の取次を受託した際には、東京証券代行株式会社に取次ぐ方法をもって執行いたします。

なお、買取価格または買増価格については当該会社の特別口座の口座管理機関である東京証券代行株式会社から証券保管振替機構経由で株主名簿管理人に買取請求または買増請求が到着した日の当該会社の指定する証券取引所における普通取引の最終価格（その日に普通取引がないときは、その後同取引所において最初になされた普通取引の成立価格）を適用します。

3. 当該方法を選択する理由

当社は、「書面取次ぎ行為」を行っていることから、指定金融商品取引業者または東京証券代行株式会社へ注文を取り次ぐ方法しか採用できません。

以　上

利益相反管理方針（概要）

わたくしたち中央三井トラスト・ホールディングスは、当グループ各社及びその関係者が提供する多様なサービスに伴い、お客様の利益が不当に害されることのないよう、以下のとおり法令等に従い利益相反管理方針の概要を公表するとともに、この方針に則り利益相反のおそれのある取引を適切に管理し、適正に業務を遂行いたします。

1. 対象となる「利益相反のおそれのある取引」

「利益相反のおそれのある取引」とは、対象となる当グループ各社（以下、「グループ対象会社」といいます。）が行う取引のうち、当社の銀行子会社（別表の1）又は当社の子金融機関等（別表の2）が行う「銀行関連業務」又は「金融商品関連業務」のお客様の利益が不当に害されるおそれがある取引です＊。

これらの取引により、お客様といずれかのグループ対象会社との間、又はお客様といずれかのグループ対象会社の他のお客様との間で利益相反が生じる可能性があります。

＊グループ対象会社、当社の銀行子会社、当社の子金融機関等については、別表に記載しております。なお、別表の3に記載する者等、これらの者以外であっても、当グループとして利益相反の管理を行う必要があると判断する場合は、グループ対象会社とみなし、この方針を準用して利益相反の管理を行います。

2.「利益相反のおそれのある取引」の類型

この方針を作成した時点において想定される「利益相反のおそれのある取引」は、以下の取引及びこれらに類する取引です。

- グループ対象会社がお客様を相手方として取引を行う場合において、お客様の合理的な期待に反するおそれのある取引
- グループ対象会社がお客様の取引相手側に立って行う、お客様の合理的な期待に反するおそれのある取引
- グループ対象会社が自らのため、又は他のお客様のために行う取引であって、お客様が行う取引又はグループ対象会社がお客様のために行う取引と競合することにより、お客様の合理的な期待に反するおそれのある取引
- グループ対象会社が、お客様との関係を通じて入手した情報を利用して、グループ対象会社又は他のお客様が利益を得ることにより、お客様の合理的な期待に反するおそれのある取引

3.「利益相反のおそれのある取引」の管理の方法

「利益相反のおそれのある取引」は、原則として次に掲げる方法その他の方法を適宜組み合わせることにより管理いたします。

但し、グループ対象会社が「利益相反のおそれのある取引」の相手方に対して守秘義務を負う場合には、「利益相反のおそれのある取引」の内容を開示することなく管理する方法によります。

また、利益相反の程度その他の事情を考慮し合理的な理由がある場合においては、利益相反の管理の水準・深度に差を設けることがあります。

(1)「利益相反のおそれのある取引」を行う部門とお客様との取引を行う部門を情報の遮断などの方法により分離する方法

(2)「利益相反のおそれのある取引」又はお客様との取引の条件又は方法を変更する方法

(3)「利益相反のおそれのある取引」又はお客様との取引を中止する方法

(4)「利益相反のおそれのある取引」に伴い、お客様の利益が不当に害されるおそれがあることについて、当該お客様に対し適切な方法により開示する方法

(5)「利益相反のおそれのある取引」を行うことについて、当該お客様より同意を得る方法

4. 利益相反管理体制

利益相反を適切に管理するため、当社に利益相反管理統括部署を設置し、当グループ全体の利益相反管理体制の整備、及びその有効性について定期的に適切な検証を行い、継続的に改善を図るとともに、役職員に対する教育・研修を定期的に実施し、「利益相反のおそれのある取引」の管理について周知徹底いたします。

また、当社の銀行子会社又は銀行である当社の子金融機関等におきましても、それぞれ利益相反管理統括部署を設置し自社の利益相反管理体制を整備するとともに、「利益相反のおそれのある取引」の特定及びその管理を適切に実施いたします。なお、これらの詳細につきましては各社の利益相反管理方針の概要をご覧ください。

中央三井トラスト・ホールディングス株式会社

平成21年6月1日実施

別　表

1. グループ対象会社（銀行子会社）

中央三井信託銀行株式会社
中央三井アセット信託銀行株式会社

2. グループ対象会社（子金融機関等）

中央三井アセットマネジメント株式会社
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社＊
中央三井カード株式会社
中央三井信不動産株式会社
中央三井ファイナンスサービス株式会社
東京証券代行株式会社
中央三井トラスト・リアルティ株式会社
Chuo Mitsui Investments,Inc.
Chuo Mitsui Trust International Ltd.
Chuo Mitsui Investments Singapore Pte.Ltd.
Chuo Mitsui Investments Hong Kong Ltd.
三井物産ロジスティクス・パートナーズ株式会社

＊銀行である子金融機関等に該当します。

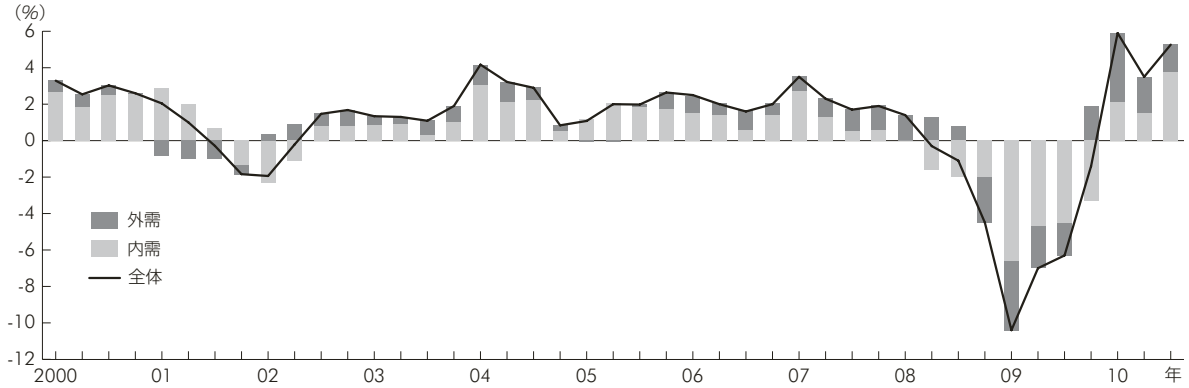
3. グループ対象会社（子金融機関等）とみなして利益相反の管理を行う必要があると当グループが判断する者

中央三井キャピタル株式会社

以　上

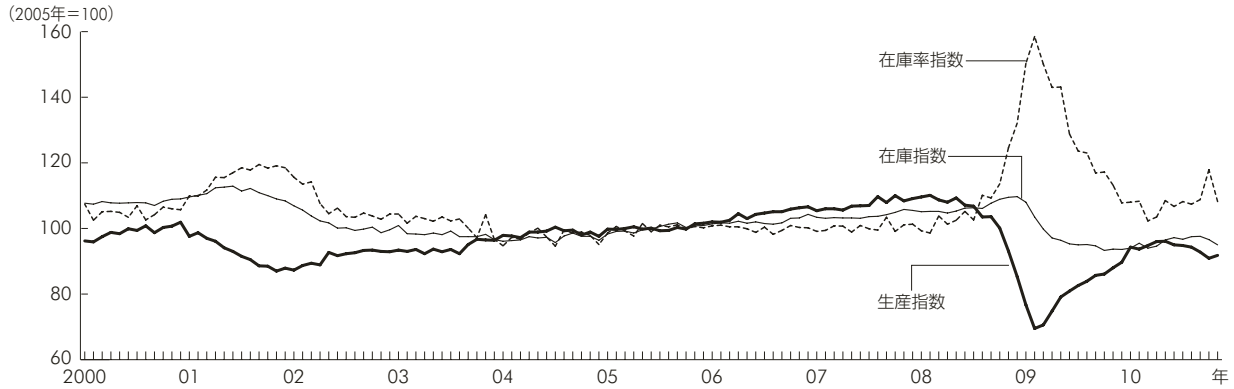
主要経済指標

■日本の実質経済成長率（前年同期比）



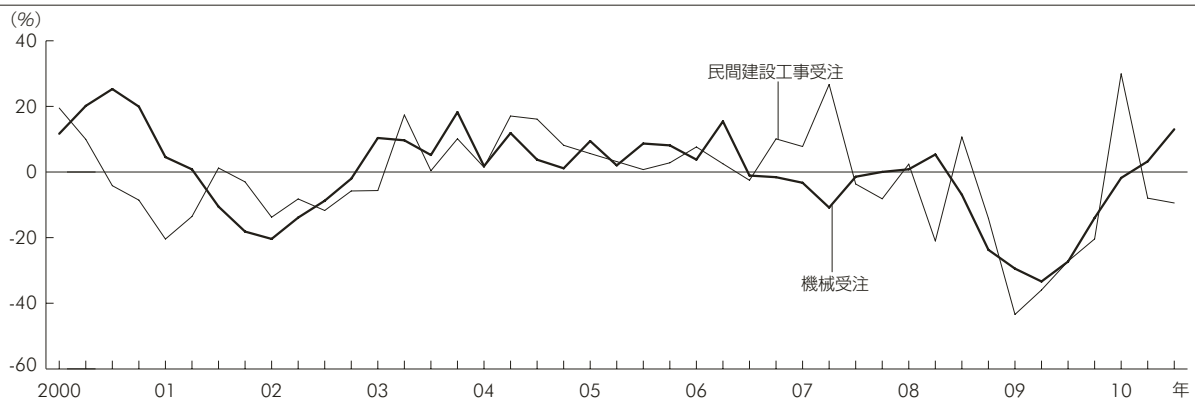
資料：内閣府「四半期別GDP速報」

■生産・在庫・在庫率指数の推移



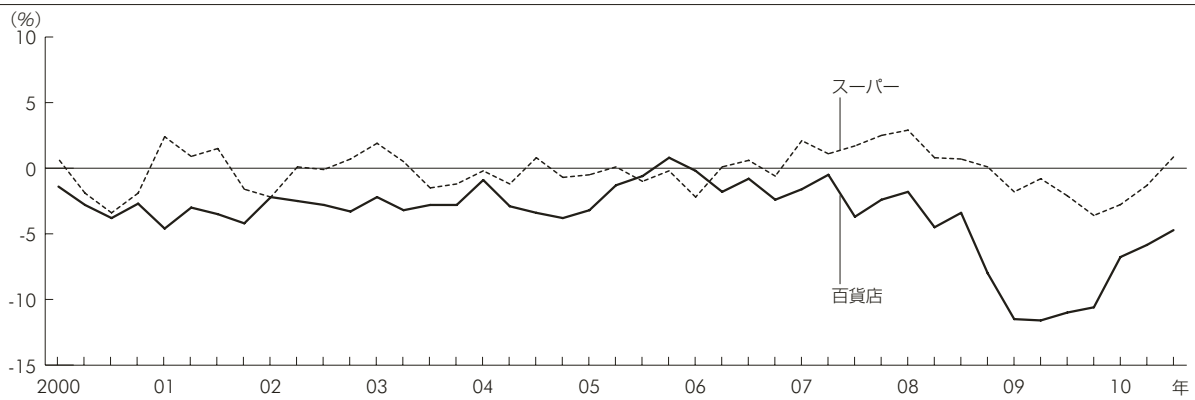
資料：経済産業省「経済産業統計」

■機械受注と建設工事受注（前年同期比）



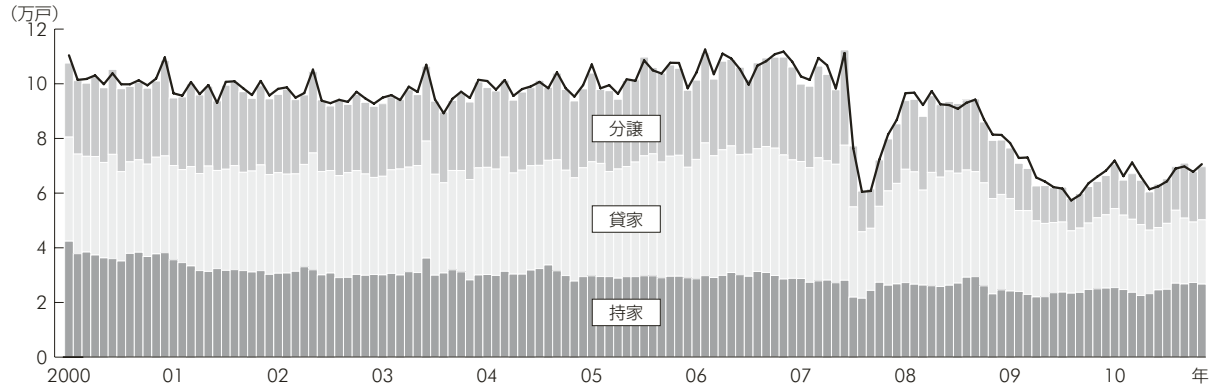
資料：内閣府「機械受注統計」、国土交通省「建設統計月報」

■大型小売店販売額（前年同期比）



資料：経済産業省「商業販売統計」

■新設住宅着工戸数（季節調整値）



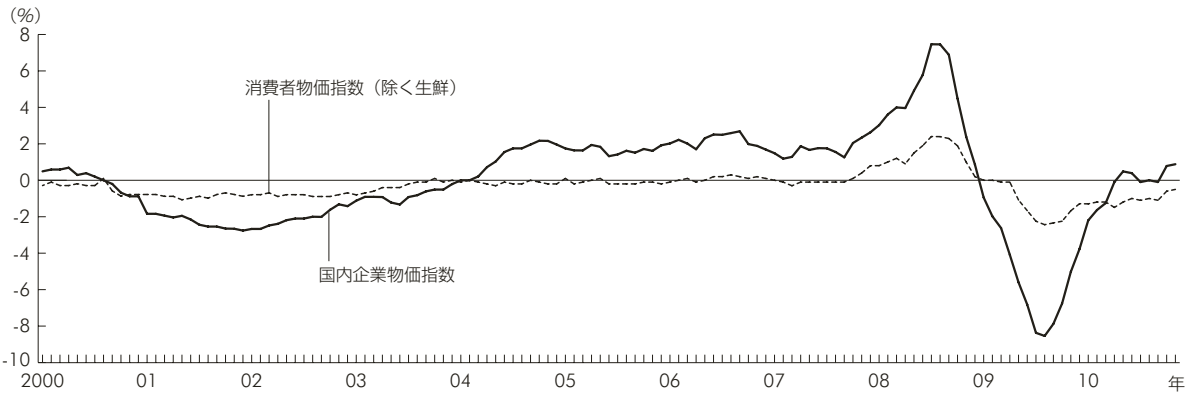
資料：国土交通省「建築着工統計」

■雇用情勢



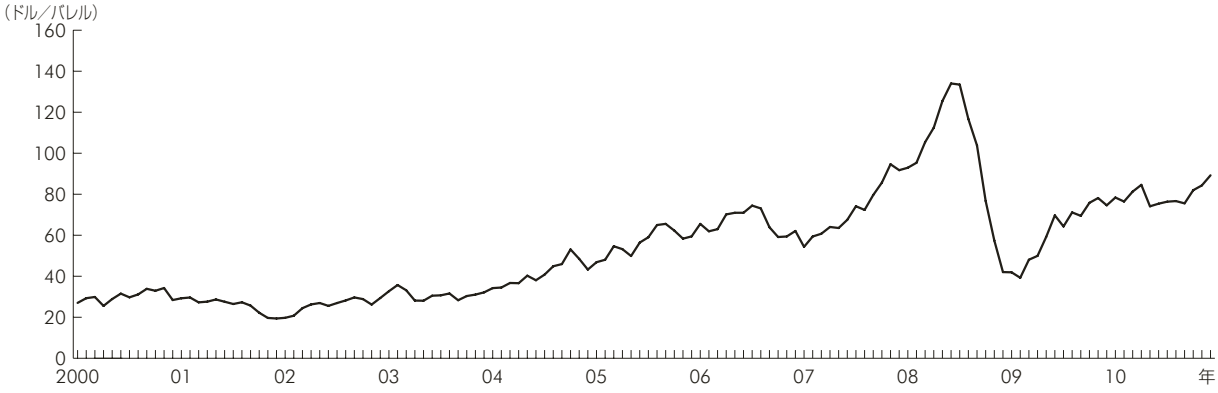
資料：総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務月報」

■物価の推移（前年同月比）



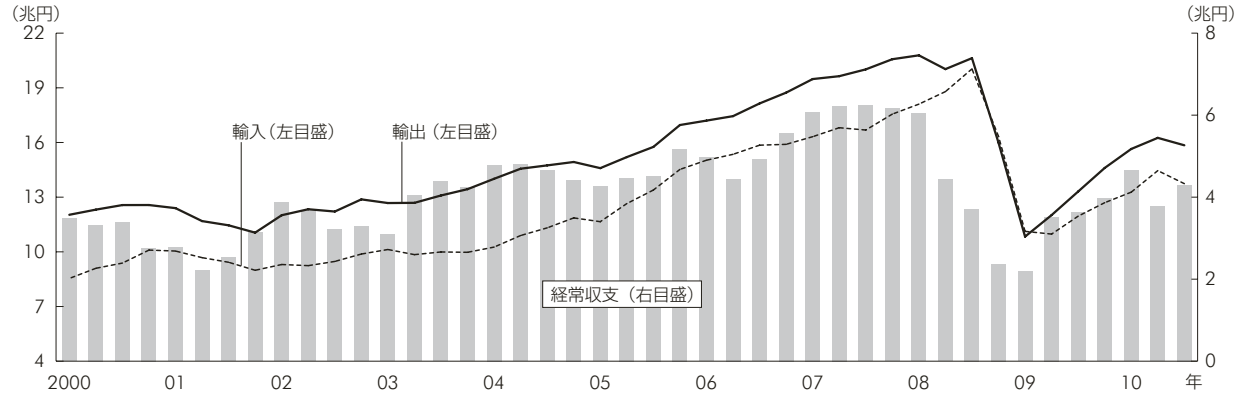
資料：総務省「消費者物価指数」、日本銀行「物価指数月報」

■原油価格（WTI）の動向



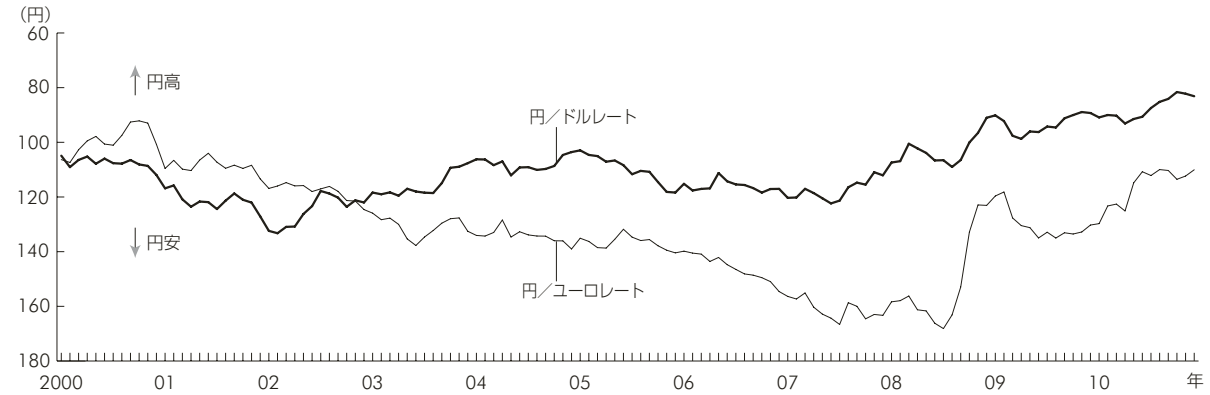
資料：日経NEEDS

■輸出入の動向



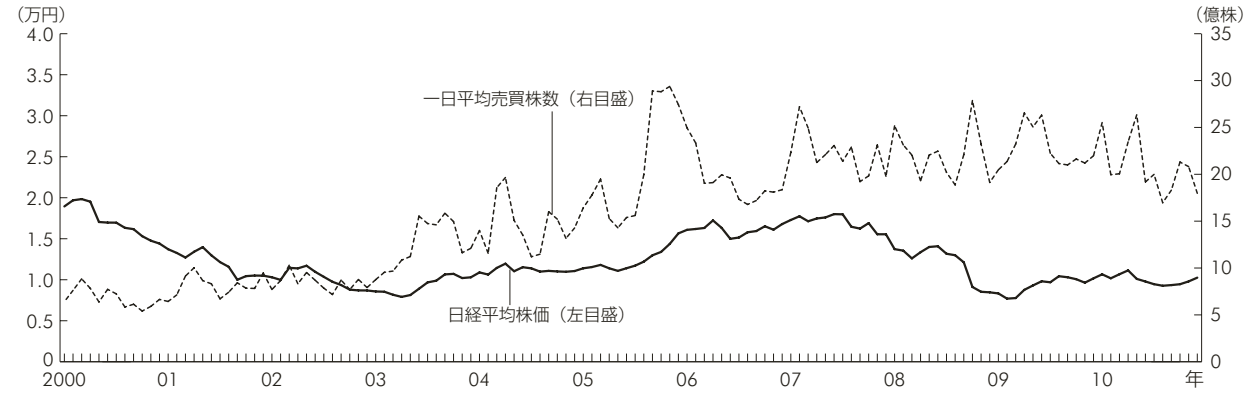
資料：日本銀行「国際収支状況」

■為替の動向



資料：日経NEEDS

■株価の動向



資料：日経NEEDS

金利の推移 （平成22年12月31日現在）

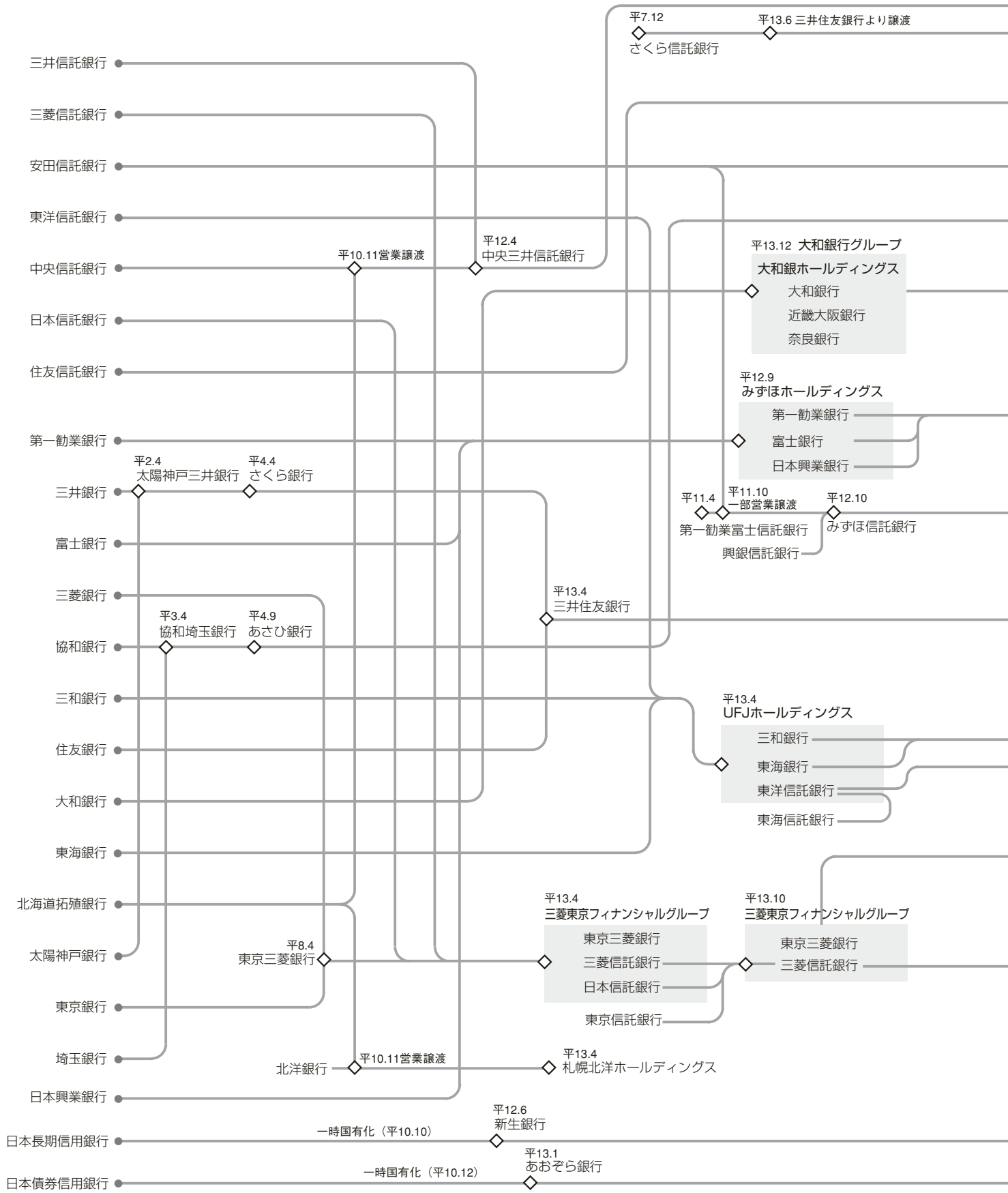
（単位：%）

年　月	貸付信託		金銭信託			参　考	
	5年	2年	5年	2年	1年	長プラ	基準貸付利率
平12年　4月	0.30	0.20	0.23	0.15	0.10	2.20	0.50
5月	0.25	0.15	0.18	0.10		2.15	
6月							
7月							
8月						2.20	
9月	0.35	0.20	0.23	0.15	0.15	2.40	
10月	0.30	0.15				2.30	
11月						2.25	
12月	0.25		0.18			2.10	
平13年　1月							
2月	0.20					2.05	0.35
3月	0.15	0.12	0.15	0.12	0.12	1.90	0.25
4月	0.10	0.07	0.10	0.07	0.07	1.85	
5月	0.08	0.05	0.08	0.05	0.05	1.75	
6月	0.07	0.04	0.07	0.04	0.04	1.60	
7月	0.06		0.06			1.55	
8月						1.65	
9月							0.10
10月						1.70	
11月	0.05	0.03	0.05	0.03	0.03	1.65	
12月						1.85	
平14年　1月						2.00	
2月						2.20	
3月	0.07		0.07			2.30	
4月	0.05	0.02	0.05	0.02	0.02	2.10	
5月							
6月						1.95	
7月							
8月						1.90	
9月						1.70	
10月						1.60	
11月							
12月						1.65	
平15年　1月							
2月	0.04		0.04			1.55	
3月						1.50	
4月	0.03		0.03			1.40	
5月						1.35	
6月						1.25	
7月						1.60	
8月						1.50	
9月						1.85	
10月						1.65	
11月						1.80	
12月						1.70	
平16年　1月							
2月						1.60	
3月						1.65	
4月						1.70	
5月							
6月						1.90	
7月						1.80	
8月						1.75	
9月						1.70	
10月							
11月							
12月						1.55	
平17年　1月							
2月							
3月						1.65	
4月	0.02		0.02			1.55	
5月						1.50	
6月						1.45	
7月							
8月						1.60	

年　月	貸付信託		金銭信託			参　考	
	5年	2年	5年	2年	1年	長プラ	基準貸付利率
平17年　9月	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	1.55	0.10
10月						1.80	
11月						1.90	
12月						1.85	
平18年　1月						1.80	
2月						2.00	
3月						2.10	
4月	0.05		0.05			2.45	
5月						2.50	
6月						2.45	
7月						2.65	0.40
8月	0.22	0.18	0.20	0.18	0.18	2.50	
9月						2.30	
10月						2.35	
11月						2.30	
12月						2.35	
平19年　1月						2.40	
2月						2.30	0.75
3月	0.27	0.25	0.27	0.25	0.25	2.20	
4月						2.25	
5月							
6月						2.45	
7月	0.30		0.30			2.55	
8月							
9月						2.25	
10月						2.45	
11月						2.20	
12月						2.30	
平20年　1月						2.10	
2月						2.15	
3月						2.10	
4月	0.27		0.27				
5月						2.40	
6月						2.45	
7月						2.40	
8月						2.25	
9月						2.30	
10月						2.35	0.50
11月						2.40	
12月	0.20	0.17	0.20	0.17	0.17		0.30
平21年　1月	0.18		0.18			2.25	
2月							
3月							
4月						2.30	
5月	0.13	0.12	0.13	0.12	0.12	2.10	
6月							
7月	0.10	0.09	0.10	0.09	0.09	1.90	
8月						1.95	
9月						1.80	
10月						1.70	
11月	0.09	0.08	0.09	0.08	0.08	1.85	
12月						1.65	
平22年　1月	0.07	0.06	0.07	0.06	0.05		
2月							
3月						1.60	
4月						1.65	
5月						1.60	
6月						1.45	
7月							
8月						1.40	
9月	0.05	0.04	0.05	0.04	0.03	1.45	
10月						1.30	
11月						1.40	
12月						1.60	

注：金利は各月末時点の数値を表示した。

主な金融機関の統合の変遷 （平成22年12月1日現在）




平14.2 三井トラストフィナンシャルグループ
三井トラスト・ホールディングス
中央三井信託銀行
三井アセット信託銀行
平19.10 中央三井トラスト・グループ
中央三井トラスト・ホールディングス
中央三井信託銀行
中央三井アセット信託銀行
平23.4（予定）三井住友トラスト・グループ
三井住友トラスト・ホールディングス
住友信託銀行
中央三井信託銀行
中央三井アセット信託銀行
平24.4（予定）三井住友トラスト・グループ
三井住友トラスト・ホールディングス
三井住友信託銀行
平14.3 大和銀行グループ
平14.4 りそなグループ
大和銀ホールディングス
あさひ銀行
大和銀行
近畿大阪銀行
奈良銀行
大和銀信託銀行
あさひ信託銀行
平15.3
りそなグループ
りそなホールディングス
りそな銀行
埼玉りそな銀行
近畿大阪銀行
奈良銀行
りそな信託銀行
平18.1
りそなグループ
りそなホールディングス
りそな銀行
埼玉りそな銀行
近畿大阪銀行
りそな信託銀行
平21.4
りそなグループ
りそなホールディングス
りそな銀行
埼玉りそな銀行
近畿大阪銀行
平14.2
みずほホールディングス
みずほ銀行
みずほコーポレート銀行
みずほ信託銀行
平15.1
みずほフィナンシャルグループ
みずほホールディングス
みずほ銀行
みずほコーポレート銀行
みずほ信託銀行
平17.10
みずほフィナンシャルグループ
みずほ銀行
みずほコーポレート銀行
みずほ信託銀行
平14.4
みずほアセット銀行
平14.12
三井住友フィナンシャルグループ
三井住友銀行
わかしお銀行
平15.3
三井住友フィナンシャルグループ
三井住友銀行
平14.1
UFJホールディングス
UFJ銀行
UFJ信託銀行
平17.10
三菱UFJフィナンシャル・グループ
東京三菱銀行
UFJ銀行
三菱UFJ信託銀行
平18.1
三菱UFJフィナンシャル・グループ
三菱東京UFJ銀行
三菱UFJ信託銀行

年表

年	統合までの歩み	本文掲載箇所
平成11年 ［1999］	1月　中央信託、三井信託が合併に向けた協議に入ったことを発表	2章1節1
	合併検討委員会設置	2章1節1
	企画推進部創設	2章1節1
	2月　合併推進委員会設置	2章1節1
	3月　合併を前提とした経営健全化計画を金融再生委員会に提出	2章1節1
	4月　ATM相互無料開放開始	2章1節1
	不動産業務における顧客・不動産情報の相互提供開始	2章1節1
	住宅販売会社間の顧客・不動産情報の相互提供開始	2章1節1
	提携投資信託の相互販売開始	2章1節1
	手形交換業務の相互委託開始（名古屋、大阪）	2章1節1
	5月　合併契約締結	2章1節1
	6月　夏のボーナスキャンペーン合同開催	2章1節1
	顧客向け投信セミナー共同開催（大阪、東京、名古屋）	2章1節1
	日曜相談会統一開催	2章1節1
	種類株主総会開催	2章1節1
	定時株主総会開催	2章1節1
	7月　中央三井アセットマネジメント、中央三井カード、中央三井信用保証設立	2章1節1
	本店食堂の相互利用開始	2章1節1
	年金資産運用共同説明会開催（東京、大阪、福岡、名古屋、札幌）	2章1節1
	8月　証券代行合同講演会開催（～11月）	2章1節1
	10月　手形交換業務の相互委託開始（静岡）	2章1節1
平成12年 ［2000］	1月　新銀行の経営体制発表	2章1節1
	2月　個人顧客向けに「お取引Q＆A」発送	2章1節1

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
平成12年 ［2000］	4月　中央三井信託銀行誕生	2章1節1	4月1日　新光証券発足
	新宿西口投信センターで新銀行オープニングセレモニー	2章1節1	4月1日　介護保険制度スタート
			4月1日　東京都、大手銀行対象に外形標準課税実施
	証券系システム統合	2章1節2	
	システム子会社への開発・運営業務全面移管	2章1節2	4月1日　退職給付会計導入
	年金（厚生年金）システム統合	2章1節2	4月20日　新企業会計基準導入
	全店で業務開始	2章1節1	4月28日　消費者契約法成立
	経営強化委員会設置		
	古沢社長信託協会会長に就任		
	5月　中央三井インフォメーションテクノロジー設立	2章1節2	5月1日　第一火災海上保険に業務停止命令
	中央三井ビジネス設立	6章1節2	5月19日　ライフ、会社更生法申請
	中央三井証券代行ビジネス設立		5月23日　金融商品販売法成立
	中央三井アセットマネジメント投資信託の運用開始	7章2節	5月24日　改正預金保険法、改正保険業法、財政投融資改革関連法成立
	コンサルプラザ新百合ヶ丘開設	4章7節1	5月24日　会社分割関連2法成立（改正商法、労働契約継承法）
			5月26日　第一ホテル、会社更生法申請
			5月31日　第百生命保険に業務停止命令
	6月　合併後初のボーナスキャンペーン「いまこそ中央三井へ。」開催	4章1節1	6月1日　大規模小売店舗立地法施行
	大和銀行、住友信託銀行が日本トラスティ・サービス信託銀行共同設立	5章1節3	
	金融ポータルサイトMoney Park開設		
	7月　営業企画部内に店舗統廃合プロジェクトチーム設置	2章1節4	7月1日　金融庁発足
	横浜駅西口投信センター・梅田投信センター開設	4章1節1	7月12日　そごう、民事再生法申請
	同居方式による実質統合（仙台中央）	2章1節3	

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
	8月　明大前事務センターの全面アウトソーシング		8月11日　日銀、ゼロ金利政策を解除
	『中央三井の年金レポート』創刊		8月28日　大正生命保険に業務停止命令
	ジャパン・ペンション・ナビゲーターの共同設立	5章2節1	
	9月　資産管理サービス部、ISO9002認証取得	5章1節3	9月15日　シドニー夏季オリンピック開幕
	システム統合方針発表	2章1節2	9月29日　みずほホールディングス発足
	土地信託システム統合	2章1節2	
	ホスト系ハードウェアの調布センターへの移転	2章1節2	
	コンサルプラザ溝の口開設	4章7節1	
	中央三井ステート・ストリート・アドバイザーズ設立	5章1節1	
	10月　三信キャピタル、中央三井キャピタルに商号変更	7章3節	10月9日　千代田生命保険、更正特例法申請
	三信クリエイト、中央三井クリエイトに商号変更		10月12日　ジャパンネット銀行、営業開始
	第1次店舗統廃合計画発表	2章1節3	10月18日　都銀など21行、外形標準課税で東京都を提訴
	新本店ビル竣工	2章2節1	
	ソリューション・ダイレクト開始	4章1節1	10月20日　協栄生命保険、更生特例法申請
	MATRiXによる情報提供開始	5章1節3	
	11月　モーニングスターと提携し『中央三井のファンド分析レポート』作成	4章1節2	11月1日　J-REIT解禁
	同居方式による実質統合（東虎ノ門、松戸東、名古屋中央）	2章1節3	
	12月　『確定拠出年金－企業のための制度設計ガイド』刊行	5章2節1	12月16日　関西興銀と東京商銀信用組合を破綻認定
	BSジャパン開局記念の資産運用セミナー開催	4章1節1	12月29日　朝銀近畿信用組合、破綻申請
	新本店オープニングセレモニー	2章2節1	
	ATAM本格利用開始		
平成13年 ［2001］	1月　新人事制度スタート	6章2節1	1月4日　日本債券信用銀行、あおぞら銀行で再スタート
	マスター・レコード・キーピング・サービス提供開始	5章1節3	
	証券代行システム統合	2章1節2	1月4日　即時グロス決済（RTGS）運用開始
	人事システム統合	2章1節2	1月6日　中央省庁再編、1府12省庁へ
	中央三井信用保証、ティーエイチティークレジットを統合	4章2節1	
	投信窓販システム統合	2章1節2	
	資産金融営業部内にJ-REITに関するプロジェクトチーム設置	4章3節2	
	コンサルプラザ茨木開設	4章7節1	
	同居方式による実質統合（西蒲田、烏丸通、神戸元町）	2章1節3	
	2月　『パッシブ・コア戦略』刊行	5章1節1	2月9日　日銀、95年5月以来5年5カ月ぶりの利下げ
	全国一斉ウィークエンド相談会開催	4章1節1	
	同居方式による実質統合（中野北、荻窪南、千葉駅前）	2章1節3	2月22日　S&P、日本の長期国債を格下げ
			2月23日　千代田生命保険、AIGスター生命に
	店舗統廃合（丸ノ内、馬喰町、三田）	2章1節3	2月23日　大正生命保険、あざみ生命保険に
			2月28日　日銀、無担保ONの誘導目標引き下げ
	3月　パッシブ運用手法に関するビジネスモデル特許出願	5章1節1	3月19日　日銀、量的金融緩和決定
	中央三井アセットマネジメント確定拠出年金向けの投資信託の運用開始	7章2節	3月23日　東京生命保険、更正特例法申請
	S＆Pが当社格付けを引き下げ（長期カウンターパーティ格付け　BBB－→BB＋）	3章1節1	
	企業間電子商取引対応ファクタリング・流動化サービス開始	4章5節2	
	モーニングスター主催の投信セミナーに参加	4章1節2	
	中央三井ローンビジネス設立	4章2節1	
	会員制サービス「Best Quality」開始	4章1節2	
	中央三井ステート・ストリート・アドバイザーズ投資一任契約に係る業務認可取得	5章1節1	
	同居方式による実質統合（上野駅前、赤羽西）	2章1節3	
	店舗統廃合（佐倉、大網）	2章1節3	
	4月　システム統合前倒しを発表	2章1節2	4月1日　三井住友銀行発足
	総経費削減プロジェクトスタート	3章2節1	4月1日　郵便貯金の自主運用開始
	住宅ローン関連の長期火災保険の取扱開始	4章1節2	4月1日　財政投融資の自主運用開始、財投債

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
平成13年 ［2001］	4月　コンサルプラザ府中開設	4章7節1	発行 4月1日　あいおい損害保険発足 4月1日　日本興亜損害保険発足 4月1日　ニッセイ同和損害保険発足 4月1日　カブドットコム証券発足 4月1日　セントラル短資設立 4月1日　証券版ペイオフ解禁 4月1日　改正預金保険法施行 4月1日　保険商品の銀行窓口販売解禁（住宅関連長期火災保険など） 4月1日　消費者契約法施行 4月1日　情報公開法施行 4月1日　電子署名・認証法施行 4月1日　時価会計導入 4月1日　金融商品の販売等に関する法律施行 4月2日　三菱東京フィナンシャル・グループ発足 4月2日　UFJホールディングス発足 4月2日　ソニー銀行発足 4月2日　札幌北洋ホールディングス発足 4月3日　協栄生命保険、ジブラルタ生命保険に 4月6日　緊急経済対策発表 4月13日　NKK・川崎製鉄、経営統合を発表
	5月　店舗統廃合システム稼動、店舗統廃合開始 店舗統廃合（吉祥寺西・川崎中央） さくら信託銀行の子会社化を発表 東京DMC（インバウンド）を三軒茶屋センターに集約 北京駐在員事務所閉鎖	2章1節3 2章1節3 3章1節1 4章7節1 4章7節2	5月7日　アイワイバンク銀行発足
	6月　さくら信託銀行の全株式譲受実施 中央三井サテライトチャンネル放送開始 同居方式による実質統合（東池袋） 店舗統廃合（西新宿、千葉中央、宇都宮中央）	3章1節1 2章1節3 2章1節3	6月22日　改正商法成立、確定拠出年金法成立
	7月　総経費削減プロジェクト、フェイズ1に関わる中間報告実施 日本ビルファンド投資法人より資産保管業務を受託 J-REIT資産運用会社であるプレミア・リート・アドバイザーズ共同設立 資産運用プラン「ソリューションパック」取扱開始 店舗統廃合（上野中央、池袋中央、所沢中央、京都中央、大阪中央営業部、神戸中央）	3章2節1 4章3節2 4章3節2 4章1節2 2章1節3	7月13日　株価指数連動型の上場投信（ETF）取引開始
	8月　総経費削減プロジェクト、フェイズ3に関わる第1回交渉結果報告実施 寮・社宅管理業務のアウトソーシング実施 経営健全化計画策定 店舗統廃合（船橋・横浜・藤沢駅ビル・大阪駅前・天王寺・大分）	3章2節1 2章1節3	
	9月　ニューヨーク駐在員事務所、米国中央三井インベストメンツ、米国同時多発テロにて被災 日本ビルファンド投資法人がJ-REIT第1号として東証上場 証券代行事務センター統合 店舗統廃合（新宿・渋谷東・静岡中央・豊橋・笹島・広島中央）	追悼 4章3節2 2章1節3	9月6日　ムーディーズ、日本国債の格付けを引き下げる方向で検討と発表 9月11日　米国同時多発テロ事件 9月14日　マイカル、民事再生法の適用申請、普通社債3,500億円債務不履行 9月26日　欧州中央銀行（ECB）、日銀の委託により円売り・ユーロ買い介入
	10月　第2次店舗統廃合計画発表 グッドチョイス15取扱開始 日本弁護士連合会と遺言・相続に関する業務で提携 中央三井住宅販売設立 目黒センター集合端末研修室オープン	2章1節3 4章1節2 4章1節3 4章3節1	10月1日　三井住友海上火災保険発足 10月1日　三菱信託銀行が日本信託銀行・東京信託銀行を吸収 10月1日　金庫株解禁 10月1日　確定拠出型年金（日本版401k）法施行 10月7日　アフガニスタン空爆開始

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
	経営機構改革案発表	3章1節1	10月17日 米、ウォールストリートジャーナル誌、エンロンの不正会計疑惑を報じる
	11月 郵貯ATMからの出金手数料無料化実施	4章7節1	11月22日 大成火災海上保険、更正特例法申請
	「Celebration of Life」(職員5名のこれまでの人生と功績を称える会)開催	追悼	11月26日 フィッチ、日本国債の格付けを引き下げ
	店舗統廃合（銀座、豊春、札幌、仙台駅前、今池、博多）	2章1節3	11月27日 政府、7特殊法人の廃止・民営化を決定
	経営機構改革および資本増強の概要、さくら信託銀行の三井アセット信託銀行への商号変更公表	3章1節1	11月28日 S&P、日本国債の格付けを引き下げ
			11月28日 銀行等の株式等の保有の制限等に関する法律成立
	12月 国内株式パッシブ運用でのインターナルクロス取引導入	5章1節1	12月１日 住宅金融公庫の廃止決定
			12月２日 米、エンロン、連邦破産法11条の適用を申請
	名古屋事務センターを目黒・江坂に統合	2章1節2	
	持株会社三井トラスト・ホールディングス設立予備審査完了	3章1節1	12月４日 ムーディーズ、日本国債の格付けを引き下げ
	三井トラスト・ホールディングス設立に関する臨時株主総会、種類株主総会開催	3章1節1	12月４日 新日本製鐵・神戸製鋼所、提携発表
			12月７日 金融再生法改正案成立
			12月11日 中国がWTOに加盟
			12月12日 新日本製鐵・住友金属工業、提携発表
			12月25日 福島銀行に早期是正措置発動
			12月28日 石川銀行破綻、日銀特融実施
平成14年 [2002]	1月 新勘定系システム稼動、中央店一斉システム移行	2章1節2	1月１日 欧州単一通貨ユーロ流通開始
	総経費削減プロジェクト終了	3章2節1	1月11日 改正金融再生法施行
	持株会社三井トラスト・ホールディングス設立認可取得	3章1節1	
	日本トラスティ・サービス信託銀行へ出資・参加を決定	5章1節3	
	三井アセット信託銀行、ムーディーズから高格付け取得(長期預金格付けA3、財務格付けC)	3章1節3	
	2月 三井トラスト・ホールディングス発足	3章1節2	2月５日 S&P、大手7行の格付けを引き下げ
	さくら信託銀行、商号を三井アセット信託銀行に変更	3章1節3	2月８日 ソルトレーク冬季オリンピック開幕
	日本橋事務センターを目黒に統合	2章1節2	
	下目黒為替事務室（為替発信機能）を目黒へ移転	2章1節2	
	トヨタ自動車の確定拠出年金における年金資産管理機関を受託	5章2節1	
	3月 業務改革プロジェクトスタート、経営企画部内に業務改革プロジェクト事務局設置	3章2節2	3月１日 大和銀行グループ・あさひ銀行、経営統合
	銀行等保有株式買取機構運用指定包括信託を単独受託		3月８日 中部銀行、破綻処理申請
	中央三井信託銀行と三井アセット信託銀行間で会社分割	3章1節2	3月19日 ブリッジバンクの「日本継承銀行」に銀行免許
	中央三井信託銀行、資本増強（571億円）		3月19日 ダイエー、産業再生法の適用を申請
	三井アセット信託銀行、第1回資本受入（255億円）	3章1節3	3月26日 東京都の外形標準課税裁判、都に725億円返還命令
	4月 三井アセット信託銀行、第2回資本受入（135億円）	3章1節3	4月１日 ペイオフ一部解禁
	DC（確定拠出型年金）コールセンター開設	5章2節1	4月１日 みずほグループ、みずほ銀行とみずほコーポレート銀行に再編
	新議決権行使集計システム「M～O～U～S～E～」稼動	4章6節1	
			4月１日 みずほ銀行で決済トラブル発生
			4月12日 金融庁「より強固な金融システムの構築に向けた施策」発表
			4月15日 S&P、日本国債の格付けを引き下げ
			4月26日 雪印食品、解散を決議
			4月29日 確定給付企業年金法施行
	5月 資産管理サービス部、トリトンスクエアに移転	2章2節2	5月31日 ムーディーズ、日本国債の格付けを2段階引き下げ
	日本橋営業各部の芝(本店営業各部)への移転完了	2章2節2	
	調布の東京DMC(インバウンド)を三軒茶屋センターに統合	4章7節1	5月31日 サッカーワールドカップ・日韓大会開幕

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
平成14年 [2002]	5月　お客様サポートセンター開設	4章7節1	
	調布センターの為替発信機能を目黒へ統合	2章1節2	
	経営健全化計画策定		
	勘定系システム統合完了と旧拓銀店一斉統廃合（神田、築地、新宿東、小石川、深川、五反田、西小山、池尻、世田谷、阿佐谷北、西永福、武蔵関、千住、新小岩、武蔵境、日野、高尾、東村山、保谷、小作、東川口、狭山、草加新田、北本、栗橋、市川大野、横浜中央、鴨居、市が尾、生田、六会、鶴間、座間、御堂筋）	2章1節3	
	6月　よろしくプロジェクト開始	3章1節2	6月19日　金融庁、みずほフィナンシャルグループに業務改善命令発動
	経営諮問委員会（アドバイザリーボード）設置	3章1節4	
	米国同時多発テロ被災職員追悼お別れの会開催	追悼	
	コンサルプラザ港北開設	4章7節1	
			7月21日　米、ワールドコム、連邦破産法11条の適用申請
			7月24日　郵政関連4法案成立
			7月30日　米、SOX法成立
	8月　ユニバース運営協議会創設	5章1節3	8月5日　住民基本台帳ネットワーク稼動
	新企業年金管理システムカットオーバー	5章2節2	8月31日　米、アーサーアンダーセン会計事務所解散
	9月　築地事務センターを目黒に統合	2章1節2	9月27日　G7、日本が不良債権処理加速と公的資金注入を表明
	日本トラスティ・サービス信託銀行へ参画	5章1節3	
	プレミア投資法人東証上場	4章3節2	
	コンサルプラザ新浦安開設	4章7節1	
	10月　『キャッシュバランスプラン入門』刊行	5章2節2	10月1日　大和銀行グループ、商号をりそなホールディングスに変更
	個人年金保険（定額・変額）販売開始	4章1節2	
	外国株式パッシブ運用でのインターナルクロス取引導入	5章1節1	10月1日　保険商品の「銀行窓口販売」解禁（個人年金保険等）
	三井住友銀行と信託代理店契約締結		10月7日　経済財政諮問会議、ペイオフ全面解禁2年延長を決定
			10月30日　金融再生プログラム発表
	11月　業務改革プロジェクト、ブロック別臨時部店長会議開催	3章2節2	11月21日　補正予算成立、6兆円規模
			11月22日　改正学校教育法成立
	日経金融新聞に「インデックス運用Q＆A」掲載（～平成15年3月まで）	5章1節1	11月22日　改正銀行株式保有制限法成立
			11月29日　日銀、銀行保有株式の買い入れ開始
	12月　トヨタグループ連合型確定拠出年金における運営管理・資産管理・運用商品提供業務を受託	5章2節1	12月4日　改正区分所有法成立
			12月6日　改正会社更生法成立
平成15年 [2003]	1月　相続・紛失事務合理化のため目黒に事務センター開設		1月1日　税制改正により相続時精算課税制度創設
	外国株式アクティブ運用においてフランクリン・リソーシズ・インクと提携	5章1節2	1月1日　新証券税制スタート
	新WBANKカットオーバー		1月21日　みずほフィナンシャルグループ、約2兆円の不良債権処理損失計上、総額1兆円の増資決定
	2月　松井証券と遺言関連業務で提携		2月26日　ハウステンボス、会社更生法申請
	トランジション・マネジメントサービス開始	5章1節3	
	店舗統廃合（東京中央・虎ノ門・浅草橋・渋谷中央・川口） （蒲田〈出〉、玉川〈出〉、赤羽〈出〉、国分寺〈出〉、厚木〈出〉、二俣川〈出〉） 店舗名の後の〈出〉は通常店舗の出張所化による統廃合	2章1節3	
	3月　融資企画部ローン業務室（馬喰町）内にローンサービスセンター開設		3月1日　りそなホールディングス、りそな銀行・埼玉りそな銀行に再編
	第二東京弁護士会と弁護士紹介サービスに関し提携	4章1節3	3月11日　日銀、株価下落に対応して緊急資金供給
	店舗統廃合（名古屋、金山橋〈出〉）	2章1節3	
			3月12日　みずほアセット信託銀行とみずほ信託銀行が合併し、みずほ信託銀行が発足

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
			3月13日　金融庁、市場安定化策を発表
			3月19日　イラク戦争突入
			3月20日　福井日銀総裁就任
	4月　経営機構改革に伴う人事制度見直し	6章2節1	4月1日　日本郵政公社発足
	相続・紛失・投資信託事務集中化の全店展開	6章1節2	4月2日　産業再生機構法成立
	年金事務アウトソーシング開始（厚生年金管理事務）	6章1節2	4月2日　WHO、SARS流行で香港などへの渡航自粛勧告
	「マネースタイル」取扱開始		
	女性専用住宅ローン「エグゼリーナ」取扱開始	4章2節2	4月9日　バグダッド陥落、イラク戦争終結
		9章1節2	4月28日　日経平均終値7,603円、バブル後最安値更新
	条件付収益確保型ファンド販売開始		
			5月6日　与党3党、緊急金融経済対策発表
			5月17日　初の「金融危機対応会議」開催、りそなグループに公的資金注入を決定
			5月30日　りそなホールディングス、1兆9,600億円の公的資金注入を申請
	6月　ビジネスマッチング取扱開始	4章2節2	6月1日　ミレニアムリテイリンググループ発足
			6月6日　有事関連3法成立
			6月9日　無担保コールON金利、初の0.000％
			6月11日　新発10年物国債0.430％、最低利回りを更新
			6月25日　無担保ON金利平均△0.001％、史上初のマイナス金利
			6月25日　米FRB、FF金利を1％に引き下げ、1958年以来45年ぶりの低水準
	7月　日興ビーンズ証券と遺言関連業務で提携		7月5日　WHO、SARS終息宣言
	新資産運用システム稼動		7月9日　国立大学法人法案成立
	年金原資保証特約付保険取扱開始		7月18日　改正保険業法成立
			7月25日　ヤミ金融対策法成立
			7月26日　イラク復興支援法案成立
	8月　店舗統廃合（豊田）	2章1節3	8月1日　金融庁、公的資金注入を受けている15行に業務改善命令発動
			8月15日　東京都、銀行税訴訟で銀行側に和解交渉申し入れ
			8月21日　リップルウッド、日本テレコム買収を発表
			8月28日　産業再生機構、経営再建支援第一陣の3社決定
	9月　CMTBエクイティインベストメンツ設立	4章4節3	9月5日　ダイエー、産業再生機構に支援要請
	経営健全化計画策定		9月23日　代行返上開始
	日本トラスティ・サービス信託銀行への資産移管完了	5章1節3	9月26日　十勝沖地震
	10月　年金リサーチセンター開設	5章2節3	
	TOPIX1000FLOATをベンチマークとするインデックス運用開始	5章1節1	
	CMTB総合債権回収設立	4章4節2	
	11月　検印・照査制度の見直し実施		11月14日　東京都、BNPパリバ信託銀行日本法人を買収（新銀行東京へ）
	コンサルプラザ光が丘閉鎖	4章7節1	
			11月29日　金融危機対応会議、足利銀行の一時国有化決定
	12月　住宅購入時フリーローン、住宅ローン購入のお客様専用フリーローン取扱開始		12月17日　税制改正法案・年金制度改革法案決定
	お客様サポートセンターで投資信託取扱開始	4章7節1	
平成16年［2004］	1月　中央三井インフォメーションテクノロジー、情報セキュリティ管理システムISMSの認証取得	4章6節1	1月1日　明治安田生命保険発足
			1月1日　所得税の配偶者特別控除廃止
			1月9日　陸上自衛隊先遣隊と航空自衛隊本隊にイラクへの派遣命令
			1月14日　無担保ON平均金利△0.012％、過去最低を更新
	2月　店舗統廃合（つつじヶ丘・福島・浜松）	2章1節3	2月16日　カネボウ、産業再生機構に支援要請
	3月　期限付き劣後ローン100億円返済	8章1節3	3月1日　東証が「上場会社コーポレートガバナ

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
平成16年 [2004]	3月　全店の個人ローン関連書類の集中保管完了	6章1節2	ンス原則」公表
	ローン事務集中化実施（貸出業務新約・申請、固定金利再設定）	6章1節2	3月10日　産業再生機構、カネボウ再建支援決定
	国内機関投資家実質株主データ作成サービス開始	4章6節3	3月24日　S&P、日本の長期国債の格付けを「ネガティブ」から「安定的」に上方修正
	第1回住宅ローン債権証券化実施	4章2節1	
	新年金管理システム稼動	5章2節2	
	4月　RMFインベストメント・マネジメントのファンドオブヘッジファンドの提供開始	5章1節4	4月1日　消費税総額表示スタート
			4月1日　外形標準課税導入
	管財・庶務業務をCMTBファシリティーズへアウトソーシング実施	6章1節2	4月1日　国立大学法人化、法科大学院スタート
	年金事務アウトソーシング実施（適年・DB管理事務）	6章1節2	4月1日　日本エアシステムと日本航空経営統合
	SMBCグループへ手形交換・現金搬送・社内メール便のアウトソーシング実施	6章1節2	4月1日　双日ホールディングス発足
			4月1日　東京地下鉄発足
	「中央三井の安心サポート信託」取扱開始	4章1節3 9章1節2	
	店舗統廃合（水戸）	2章1節3	
	古沢社長信託協会会長に就任		
	三信建物管理、CMTBファシリティーズに商号変更	6章1節2	
	5月　投資助言業務を開始	5章1節4	5月27日　ソフトバンク、日本テレコムを買収
	成年後見センター・リーガルサポートと成年後見制度に関する紹介で提携	4章1節3	
	携帯電話等による議決権行使システム提供開始	4章6節1	
	6月　投信センター（新宿西口・横浜駅西口・梅田）をコンサルプラザとしてリニューアルオープン	4章1節1	6月2日　道路公団民営化法成立
			6月5日　年金改革関連法成立
			6月21日　東北文化学園大学、大学経営法人初の民事再生法申請
			6月30日　米FRB、FF金利を2000年5月以来の引き上げ
			6月30日　ライブドア、大阪近鉄バファローズ買収の意向発表
	7月　業務改革プロジェクト終了	3章2節2	
	ローン事務集中化実施（繰り上げ返済、完済）		
	物流施設特化型REITの運用会社三井物産ロジスティクス・パートナーズ共同設立	4章3節2	
	8月　適格機関投資家向けSRIファンドの取扱開始	9章1節2	8月12日　三菱東京フィナンシャル・グループとUFJグループ、経営統合の基本合意書締結
	投資助言契約に基づく最初の商品「中央三井Jリートファンド」販売開始	5章1節4	
			8月13日　アテネ夏季オリンピック開幕
	9月　投資一任業務へ参入	5章1節4	9月6日　日本プロフェッショナル野球組織、オリックス・近鉄球団の合併承認
	期限付き劣後ローン400億円返済	8章1節3	
			9月7日　経済財政諮問会議、郵政民営化基本方針決定
			9月16日　ライブドア、日本プロフェッショナル野球機構に参加申請
			9月28日　産業再生機構、大京支援決定
	10月　業務職の新設（特定総合職と一般職の統合）	6章2節1	10月7日　金融庁、UFJ銀行を検査忌避で刑事告発
	不動産カストディシステム導入	4章3節3	
			10月23日　新潟県中越地震
	11月　住宅担保型カードローン「α-style」取扱開始	4章2節2	11月1日　日銀、新札発行
	中央三井ファイナンスサービス設立	4章5節1	11月12日　ムーディーズ、日本の大手銀行の格付けを一斉に引き上げ
			11月26日　改正信託業法成立
			12月1日　銀行の証券仲介業務解禁
			12月1日　羽田空港、第2旅客ターミナルオープン
			12月1日　改正信託業法施行
			12月28日　産業再生機構、ダイエー・ミサワホームの支援決定

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
平成17年 [2005]	1月　「投信特定口座」導入 決済用預金「普通預金（無利息型）」の取扱開始 劣後債700億円発行		1月1日　消費税の免税点基準引き下げ 1月1日　全国16県で79市町村が再編、新たに13市8町誕生 1月11日　産業再生機構、金融機関にダイエーの債権放棄要請 1月17日　フジテレビ、ニッポン放送にTOB 1月18日　産業再生機構、新たに5社の支援決定 1月18日　財務省、ロンドンで日本国債の投資家向け説明会開催 1月26日　山一証券（平成9年破綻）の破産手続終結
	2月　米ドル建永久劣後債8億5,000万米ドル発行		2月3日　産業再生機構支援終了（41件） 2月8日　ライブドア、ニッポン放送の株式取得を発表 2月16日　京都議定書発効 2月18日　三菱東京フィナンシャル・グループとUFJグループ、10月1日経営統合を発表 2月23日　ニッポン放送、フジテレビを割当先に新株予約権発行 2月24日　ライブドア、ニッポン放送の新株予約権発行の差し止めを求める仮処分申請 2月25日　金融庁、明治安田生命保険に業務停止命令発動
	3月　東証プラットフォーム運用開始 「リバースモーゲージ」の取扱開始 中央三井信用保証、スコアリングシステム導入 東京証券代行子会社化実施 期限付き劣後ローン1,000億円期限前返済 永久劣後債1,000億円期限前償還	4章6節1 4章2節2 9章1節2 4章2節1 4章6節2 8章1節3 8章1節3	3月8日　フジテレビTOB成立 3月16日　ライブドア、ニッポン放送株を議決権ベースで50％超取得 3月25日　愛知万博開幕 3月29日　金融改革プログラム工程表発表
	4月　銀行本体でのビジネスローン業務参入 「フラット35」取扱開始 定額個人年金保険販売開始	4章5節1 4章2節2	4月1日　ペイオフ全面解禁 4月1日　東京都、新銀行東京開業 4月1日　個人情報保護法全面施行 4月1日　次世代育成支援対策推進法施行 4月1日　育児・介護休暇法改正 4月18日　ライブドアとフジテレビ和解 4月27日　郵政民営化法案を閣議決定
	5月　ローン事務のセンター集中化実施（繰上返済受付事務） 招集通知閲覧サイト運用開始 日本ロジスティクスファンド投資法人　東京証券取引所へ上場 第1回不動産ノンリコースローン債権証券化実施	6章1節2 4章6節3 4章3節2	5月18日　香港中央銀行、香港ドルをペッグ制から目標相場圏制度へ移行 5月20日　日銀、当座預金残高が目標下限の30兆円を下回ることを容認
	6月　夏の軽装化（クール・ビズ）の実施 平安レイサービスと相続関連業務に関する代理店契約締結	9章2節3	6月29日　会社法成立
	7月　内部監査に係るモニタリング委員会設置 ローン事務集中化実施（固定金利切替手続） セントラルファイナンスとの業務提携開始 日興コーディアル証券と相続関連業務に関する代理店契約締結	8章2節5 6章1節2	
	8月　他行口座振替サービス取扱開始 経営健全化計画策定	4章2節2	8月3日　預金者保護法成立
	9月　本部ホールセラーによる営業店への指導臨店開始	6章2節3	9月1日　セブン＆アイ・ホールディングス発足 9月11日　総選挙、自民党圧勝
	10月　証券仲介業務取扱開始	4章1節2	10月1日　三菱UFJフィナンシャル・グループ発足 10月1日　日本道路公団民営化スタート 10月1日　改正介護保険法施行

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
平成17年 [2005]			10月28日　金融庁、明治安田生命保険に対し業務停止命令
	11月　日本橋営業部にプライベートトラストサロン開設	4章1節2	
	東京電力と「オール電化」住宅向けアパートローンで提携		
	中央三井インベストメンツシンガポール設立	4章7節2 5章1節4	
	12月　日興アセットマネジメントから投資一任業務受任	5章1節4	12月１日　保険商品の銀行窓口販売解禁（一時払養老保険など）
	バーゼルⅡ対応推進委員会設置	8章1節2	
	イメージキャラクターに役所広司さん起用	4章1節1	12月９日　東証、大規模誤発注が発生したジェイコム株の取引停止
	中央三井リース設立	4章5節2	
平成18年 [2006]			１月１日　三菱東京UFJ銀行発足
			１月１日　定率減税半減
			１月17日　ライブドア本社などに家宅捜査
			１月18日　ライブドア・ショック、東証、全銘柄を一時売買停止
			１月23日　ライブドア堀江社長ら証券取引法違反の疑いで逮捕
	２月　東海東京証券との代理店契約締結		２月６日　東芝、米ウエスチングハウス買収を発表
	中国人民大学へ寄付講座「中央三井トラスト・グループ経済学講座」開講	9章2節2	
			２月10日　トリノ冬季オリンピック開幕
	コンサルプラザ府中閉鎖	4章7節1	２月10日　偽造・盗難カード預金者保護法施行
			２月13日　ライブドア前社長堀江氏らとライブドア起訴
	３月　メッセージと有料老人ホーム・高齢者専用住宅建築資金ローンでの業務提携		３月９日　日銀、量的金融緩和政策の解除決定
			３月17日　ソフトバンク、ボーダフォン日本法人の買収発表
	中央三井オールインカード取扱開始	4章1節2	
	ICチップ搭載のキャッシュカード取扱開始	4章1節2	３月20日　ワールド・ベースボール・クラシック、日本が初代の世界一
	４月　『三井アセットのパッシブ便り』発行開始	5章1節1	４月１日　高年齢者雇用安定法改正
	高年齢者再雇用制度導入	6章2節1	４月28日　豊和銀行、金融機能強化法に基づく公的資金注入を申請
	営業支援システムCOMPAS全店導入	6章1節3	
	ガン保障付き住宅ローン販売開始	4章2節2	
	中央三井住宅販売、中央三井信不動産に商号変更	4章3節1	
	CSR推進体制導入	9章1節1	
	中央三井証券代行ビジネス、プライバシーマーク取得	4章6節2	
	東京証券代行、プライバシーマーク取得	4章6節2	
	三井アセット信託銀行、プライバシーマーク取得	4章6節2	
		5章2節3	
	一時払終身保険販売開始		
	５月　ビジネスローン、コンタクトセンター開設	4章5節1	５月１日　会社法施行
	満期日繰上特約付自由金利型定期預金（オアシス）取扱開始	4章1節2	
	第1回グループCSR委員会開催	9章1節1	
	６月　経営理念策定	9章1節1	６月５日　村上ファンド村上世彰容疑者を証券取引法違反の疑いで逮捕
	あおぞら銀行で中央三井高金利ソブリンオープン取扱開始	7章2節	
			６月７日　金融商品取引法成立
			６月９日　サッカーワールドカップ・ドイツ大会開幕
			６月14日　医療制度改革法成立
	７月　内部監査委員会設置	8章2節5	７月１日　米国SOX法適用拡大
	第一種優先株式320億円を普通株に転換、市場売却し公的資金を一部返済	8章1節3	７月５日　北朝鮮、テポドン２を含むミサイル７発発射
			７月14日　日銀、ゼロ金利政策を解除（5年4カ月ぶり）
			７月20日　信託検査マニュアル制定
			７月23日　王子製紙、北越製紙に対してTOB実施を発表

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
			8月29日　王子製紙、北越製紙に対する敵対的TOB「不成立の方向」と明言
	9月　経済教育ネットワークへの協賛	9章2節2	
	三井アセット信託銀行の完全子会社化に向けた同社株式の取得開始	7章1節1	
	コンサルプラザ成城開設	4章7節1	
	10月　三大疾病保障（トリプル入院保障付）付住宅ローン取扱開始	4章2節2	10月1日　医療制度改革関連法一部施行
			10月1日　阪急電鉄と阪神電鉄経営統合
			10月24日　携帯電話のナンバーポータビリティーサービス開始
			10月31日　貸金業法案閣議決定
	11月　株式交換による三井アセット信託銀行の完全子会社化実施	7章1節1	
	コンサルプラザ名古屋開設	4章7節1	
	コンサルプラザ多摩センター開設	4章7節1	
	12月　SAS70レポートを受領	5章2節3	
平成19年 ［2007］	1月　マルチコーラブル預金導入		1月1日　定率減税全廃
	中国清華大学に「清華ー中央三井トラスト金融システム・マクロ経済研究プロジェクト」開講	9章2節2	
	2月　排出権信託、金融庁認可取得	9章1節2	2月15日　スティール・パートナーズ、サッポロホールディングスに対しTOB提案
	CMTB総合債権回収の株式を東京債権回収へ譲渡	4章4節2	
	3月　中央三井ダイレクト導入	4章7節1	3月9日　イオンとダイエー、資本・業務提携で合意を発表
	青山学院大学大学院への寄付講座「中央三井信託銀行知財信託講座」開講	9章2節2	3月25日　能登半島地震
	バーゼルⅡ規制における基礎的内部管理格付手法、粗利益配分手法の金融庁了承取得		
	4月　営業企画部内に「リテール塾」設置	6章2節3	4月1日　改正男女雇用機会均等法施行
	新証券代行システム（AXIS）運用開始	4章6節1	4月2日　米、ニュー・センチュリー・ファイナンシャルが連邦破産法11条の適用申請
			4月27日　シティグループ、日興コーディアルグループへのTOB成立
			5月1日　三角合併解禁
			5月14日　国民投票法成立
			5月16日　スティール・パートナーズ、ブルドックソースに対しTOB実施を発表
			6月30日　年金時効撤廃特例法成立
	7月　ビジネスローン、第二コンタクトセンター開設	4章5節1	7月11日　ブルドックソース、スティール・パートナーズに対する買収防衛策を発動
	第三種優先株式のうち370億円相当を普通株式に転換、市場売却し公的資金を返済	8章1節3	7月16日　新潟県中越沖地震
	中央三井リースの全株式を三井リース事業へ譲渡	4章5節2	7月17日　米、ベアー・スターンズ傘下のヘッジファンド2社が巨額損失発表
	みずほ信託銀行と証券代行業務の事務・システムに関する合弁会社設立の基本合意	4章6節2	7月29日　参議院選挙、自民党惨敗、民主党参議院第一党へ
			8月7日　仏BNPパリバ、傘下の3つのファンドの一部業務停止発表
			8月10日　日銀、短期金融市場に1兆円供給
			8月24日　スティール・パートナーズ、ブルドックソースに対するTOB失敗
	9月　一般財形顧客に対するテレホンバンキングサービス提供開始	4章7節1	9月3日　J・フロントリテイリング発足
			9月14日　英イングランド銀行、ノーザン・ロック救済のための緊急融資発表
			9月26日　日本郵政、スルガ銀行と住宅ローンの業務提携協議で合意
			9月30日　金融商品取引法施行
			9月30日　新信託法施行
	10月　中央三井トラスト・ホールディングスへ商号変更	7章1節1	10月1日　郵政民営化スタート
	中央三井アセットマネジメント、中央三井キャピタルの直接子会社化実施	7章1節1	10月29日　イオン銀行開業
	コンサルプラザ札幌開設	4章7節1	

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
平成19年 [2007]	10月　北京駐在員事務所開設	4章7節2	
	ICキャッシュカードに生体認証機能付加	4章1節2	
	個人投資家向けIR説明会開催	9章2節1	
	TABLE FOR TWO実施	9章2節2	
	中央三井のプライベート・ラップ取扱開始	4章1節2	
	11月　経営健全化計画策定		
			12月22日　銀行による保険商品販売全面解禁
平成20年 [2008]	1月　『CSRレポート』(第1号) 発行	9章1節1	1月2日　WTI原油先物価格、史上初めて1バレル＝100ドルの大台を突破
			1月30日　中国の食品メーカーで製造されたギョーザに殺虫剤が混入
	2月　AXIS端末全営業店に配置	4章6節1	2月29日　三井住友フィナンシャルグループ、傘下ノンバンク4社の経営統合発表
	3月　三井物産を委託者とする排出権信託受益権を東芝ファイナンス・滋賀銀行に販売		3月14日　一時国有化中の足利銀行、野村グループへの譲渡発表
	コンサルプラザ浦和開設	4章7節1	3月19日　福井日銀総裁退任、日銀総裁空席に
	コンサルプラザ自由が丘開設	4章7節1	
	4月　育児休暇制度拡充、育児のための短時間勤務制度新設	6章2節1	4月1日　J-SOX法導入
			4月1日　改正パートタイム労働法施行
	ビジネスローン業務を中央三井ファイナンスサービスに集約	4章5節1	4月1日　後期高齢者医療制度スタート
			4月1日　ガソリンの道路特定財源の暫定税率期限切れ
	みずほ信託銀行と共同出資により、日本株主データサービス設立	4章6節2	
			4月1日　三越伊勢丹ホールディングス発足
	テレビCM開始(特別金利定期預金)	4章1節1	4月9日　白川日銀総裁誕生
	田辺社長信託協会会長に就任		4月16日　ザ・チルドレンズ・インベストメント・マスター・ファンド(TCI)に、Jパワー(電源開発) 株の買い増し計画中止勧告
			5月1日　ガソリン税の暫定税率が1カ月ぶりに復活
			5月12日　中国、四川大地震
			5月30日　米、JPモルガン・チェースがベア・スターンズを合併
	6月　テレビCM実施(住宅担保型カードローンα-style)	4章1節1	6月6日　改正金融商品取引法成立
	東京都「地球温暖化対策計画書制度」知事表彰受賞	9章2節3	6月14日　岩手・宮城内陸地震
			6月26日　Jパワー株主総会、TCIの全提案否決
			6月30日　ムーディーズ、日本国債の格付けを引き上げ
	7月　第三種優先株式のうち765億円相当を普通株式に転換、市場売却し、これと同時に864億円相当の自己株式の取得により公的資金を返済	8章1節3	7月11日　WTI原油先物価格、1バレル＝147.27ドルの史上最高値を記録
	テレビCM実施(資産運用、遺言・相続)	4章1節1	
	CSR活動情報掲示板設置	9章1節1	
	8月　コンサルプラザ柏開設	4章7節1	8月8日　北京夏季オリンピック開幕
			8月29日　総合経済対策を決定、事業規模11兆7,000億円
	9月　コンサルプラザ千歳烏山開設	4章7節1	9月15日　米リーマン・ブラザーズ、連邦破産法11条の適用を申請(リーマンショック)
	新営業店端末Palette、開発開始	6章1節3	
			9月15日　米、大手金融機関10社、共同で計700億ドルのファンド設立発表
			9月15日　ECB、短期資金300億ユーロの緊急供給発表
			9月15日　英イングランド銀行、50億ポンドの緊急資金供給実施
			9月15日　中国人民銀行、基準貸出金利6年7カ月ぶりの引き下げ
			9月15日　米ニューヨーク連銀、総額700億ドルの資金供給実施
			9月16日　日銀、短期金融市場に2兆5,000億円

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
			即日供給を実施
			9月16日　米FRB、AIGグループに上限850億ドルの融資発表
			9月17日　日銀、臨時で3兆円供給する公開市場操作発表
			9月18日　各国6中央銀行、総額1,800億ドルの米ドル供給発表
			9月22日　G7、電話協議で緊急共同声明発表
			9月22日　三菱UFJフィナンシャル・グループ、米モルガン・スタンレーに出資発表
			9月22日　野村ホールディングス、リーマン・ブラザーズのアジア太平洋部門買収で基本合意
			9月23日　野村ホールディングス、リーマン・ブラザーズの欧州と中東地域の株式・投資銀行事業買収発表
			9月24日　日銀、初のドル資金供給オペ実施
			9月29日　米下院、金融安定化法案を否決、NYダウは史上最大の下落
	10月　三井住友海上カルテット総合型DCプラン（中堅・中小企業向け確定拠出年金）取扱開始	5章2節1	10月1日　日本政策投資銀行・商工組合中央金庫が株式会社に移行
	中国海通証券グループと業務提携に関する基本合意締結	4章7節2	10月1日　日本政策金融公庫発足
			10月1日　松下電器、パナソニックに商号変更
	コンサルプラザ学園前開設	4章7節1	10月1日　阪急阪神百貨店発足
	中央三井（香港）投資有限公司設立	4章7節2	10月1日　経営承継円滑法施行
			10月3日　米下院、金融安定化法案可決
			10月8日　各国10中央銀行、政策金利の同時利下げ実施
			10月9日　ニューシティ・レジデンス投資法人破綻
			10月10日　G7、各国の主要金融機関に対する公的資金を使った資本注入などを盛り込んだ行動計画発表
			10月10日　大和生命保険、更生特例法の適用申請
			10月13日　三菱UFJフィナンシャル・グループ、モルガン・スタンレーに総額90億ドルの出資実行
			10月14日　政府、金融市場安定化策発表
			10月14日　米、金融機関へ公的資金注入発表
			10月28日　日経平均6,994円（ザラ場）、バブル崩壊後の最安値更新
			10月30日　政府、経済対策「生活対策」を発表
			10月31日　日銀、無担保ON金利引き下げ
	11月　プルデンシャル生命保険と遺言信託並びに遺産整理の取次業務に関する契約締結		11月4日　44代アメリカ大統領にバラク・オバマ上院議員当選
	コンサルプラザ西宮北口開設	4章7節1	11月6日　トヨタショック
			11月15日　金融危機サミット開催
			11月25日　米FRB、最大で8,000億ドルの新たな金融対策（TALF）発表
	12月　投資信託事務のOCR化全店導入	6章1節2	12月2日　日銀、臨時決定会合、新たな資金供給策決定
			12月16日　米FRB、FFレートの誘導目標を0.00～0.25％に引き下げ、事実上のゼロ金利政策
			12月19日　日銀、無担保ON金利引き下げ、長期国債の買い入れ増額発表
平成21年［2009］	1月　コンサルプラザ京都開設	4章7節1	1月5日　株券電子化制度スタート
	イオン銀行とのATM相互利用提携開始		1月8日　日銀、新型の公開市場操作を実施
			2月16日　平成20年10－12月期の実質GDP成

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
平成21年 [2009]			長率が前期比年率△12.7％の大幅減少
			2月17日　米、約7,800億ドルの景気対策法成立
			3月5日　定額給付金の支給開始
			3月13日　地銀3行に金融機能強化法に基づく公的資金注入
			3月14日　G20、共同声明「経済成長を回復するため、あらゆる手段を取る」採択
			3月23日　ワールド・ベースボール・クラシック、日本が2大会連続の世界一
	4月　ロンドン駐在員事務所開設	4章7節2	4月6日　日米欧の主要5中央銀行、通貨交換（スワップ）協定締結
			4月10日　政府、追加経済対策「経済危機対策」を発表
			4月27日　WHO、新型インフルエンザの警戒レベルを「フェーズ4」に引き上げ
			4月28日　三井住友フィナンシャルグループ、日興コーディアル証券・日興シティグループ証券の事業買収で合意
			4月29日　WHO、新型インフルエンザの警戒レベルを「フェーズ5」に引き上げ
	6月　香港現地法人、投資助言業務開始	5章1節2	6月1日　米ゼネラルモーターズ、連邦破産法11条の適用を申請
			6月11日　WHO、新型インフルエンザの警戒水準を最高度の「フェーズ6」に引き上げ
			6月25日　新生銀行とあおぞら銀行、2010年中の経営統合で基本合意
			6月30日　エルピーダメモリ、改正産業活力再生法の第1号認定受ける
	7月　為替業務におけるOCR処理全店導入		7月1日　エコポイント受付開始
	社内報に「CSR通信」連載開始	9章1節1	7月30日　住友信託銀行、日興アセットマネジメント買収を発表
	8月　整理回収機構に当社優先株と引き換えに、当社普通株式5億87万5,000株交付	8章1節3	8月3日　裁判員制度スタート
			8月24日　日米の銀行間金利（LIBOR）、約16年ぶりに逆転
			8月30日　衆議院選挙、民主党歴史的大勝
	9月　東京証券代行と中央三井証券代行ビジネス合併	4章6節2	9月1日　消費者庁発足
	大阪電気通信大学へ寄付講座「資産承継論入門」開講	9章2節2	
	貸付信託募集停止	4章1節2	
	コンサルプラザふじみ野開設	4章7節1	
	10月　「高齢者向けリフォームローン」の取扱開始	4章2節2	10月29日　国土交通相、日本航空の経営再建に企業再生支援機構の活用を表明
		9章1節2	
	経営健全化計画策定		
	11月　住友信託銀行との経営統合を発表	10章	11月25日　ドバイショック
	中央三井トラスト・リアルティ設立	4章3節3	11月30日　中小企業金融円滑化法成立
	豊橋支店、最新鋭店舗として移転リニューアルオープン		
	「中央三井のエグゼクティブ・ラップ」取扱開始	4章1節2	
	12月　金融円滑化室設置	4章5節2	12月1日　日銀、臨時決定会合、10兆円規模の新型オペ決定
	金融の円滑化に関する基本方針制定	4章5節2	12月4日　郵政株売却凍結法成立
			12月4日　金融円滑化法施行
			12月8日　追加経済対策を閣議決定
			12月30日　2020年までの成長戦略の基本方針決定
平成22年 [2010]	1月　「エコ・ファンド」の取扱開始	9章1節2	1月12日　中国人民銀行、預金準備率0.5％引き上げ発表
			1月12日　欧州委員会、ギリシャの財政収支の

年	当社関連事項	本文掲載箇所	金融経済および一般事項
			統計上の不備を指摘
			1月19日　日本航空、会社更生法適用を申請
	2月　従業員インセンティブ付与型金銭の信託（ESOP信託）取扱開始	4章4節2	2月11日　欧州連合（EU）、ギリシャ政府の財政再建支援で合意
			2月12日　バンクーバー冬季オリンピック開幕
			2月18日　米FRB、公定歩合引き上げを発表
			2月24日　ギリシャ、全土でゼネスト、給与凍結、増税など政府の緊縮策に反対
	3月　中央三井トラスト・リアルティ、金融商品取引法に基づく登録完了し、業務開始	4章3節3	3月8日　米、AIGグループ、アリコをメットライフに売却で合意
			3月11日　ギリシャで2度目のゼネスト、政府の緊縮策に反対
			3月17日　日銀、新型オペの供給枠を20兆円規模に拡大
			3月26日　子ども手当法成立
			3月31日　高校無償化法成立
	4月　苦情対応マネジメントシステムの国際規格「ISO10002」への適合宣言	9章2節1	4月23日　ギリシャ政府、EU・IMF・ECBに資金支援要請
	コンサルプラザ戸塚開設	4章7節1	4月27日　S&P、ギリシャとポルトガルの長期債務格付けを引き下げ
	5月　新営業店端末Palette、大森支店・中野支店でのパイロット試行	6章1節3	5月1日　上海万博開幕
			5月2日　EU・IMF、ギリシャへの資金支援策で合意
			5月7日　G7緊急会議、ギリシャ財政危機に端を発した世界的な金融不安拡大防止で協調を確認
			5月14日　新生銀行とあおぞら銀行、経営統合契約解消を発表
			5月22日　日米両政府、米軍普天間飛行場の沖縄県名護市辺野古への移設案合意
	6月　次世代育成支援対策推進法　認定マーク(くるみん)取得	6章2節1	6月2日　鳩山首相、小沢幹事長辞任表明
			6月11日　サッカーワールドカップ・南アフリカ大会開幕
	瀋陽市人民政府・瀋陽金融商貿開発区管理委員会と経済交流に関する協力協定書締結	4章7節2	
			6月15日　日銀、成長分野への新貸出制度として総額3兆円を決定
	コンサルプラザ西神中央リニューアルオープン	4章7節1	
			6月18日　改正貸金業法完全施行
			6月19日　中国人民銀行、「人民元為替レートの弾力性を強める」とする声明を発表
	7月　新営業店端末Palette、全店導入開始	6章1節3	7月11日　参議院選挙、民主党大敗、与党過半数割れ
	プルデンシャル生命保険と日本初の生命保険信託を共同開発し取扱開始	4章1節3	
			7月21日　米、金融規制改革法案成立、約80年ぶりの抜本改革
	スタンダード・ライフ・インベストメンツと資産運用サービスで業務提携	5章1節2	
	日本株主データサービス、プライバシーマーク取得	4章6節2	
	8月　コンサルプラザ港南台閉鎖	4章7節1	8月10日　WHO、新型インフルエンザ終息を宣言
	住友信託銀行と中央三井トラスト・ホールディングス、経営統合の最終契約締結	10章	
			9月10日　金融庁、日本振興銀行に全業務停止命令、戦後初のペイオフ発動
			9月15日　約6年半ぶりに円売りドル買い介入実施
			9月28日　武富士、東京地裁に会社更生法の適用を申請
			10月5日　日銀、約4年ぶりにゼロ金利政策実施
	11月　新営業店端末Palette、全店導入完了	6章1節3	
	12月　住友信託銀行、中央三井トラスト・ホールディングス両社の臨時株主総会で株式交換契約を承認可決	10章	

三井信託銀行の沿革（三井信託銀行75年史より抜粋）

大13［1924］　**昭10**［1935］　**昭20**［1945］　**昭30**［1955］　**昭40**［1965］　**昭50**［1975］　**昭55**［1980］

大13年 • 三井信託株式会社設立
14年 • 宅地分譲の第1号案件
昭4年 • 本店、日本橋に新築の三井本館に移転
• 財産に関する遺言の執行業務開始
8年 • わが国初のオープン・エンド・モーゲージ制度による担保付社債信託契約引受

昭17年 • 社債等登録事務開始

昭20年 • 財閥解体指令により全役員辞任
23年 • 商号を東京信託銀行に改称
24年 • 東京証券取引所へ上場
• 大阪証券取引所へ上場
25年 • 日本投資信託と合併
26年 • 証券投資信託業務開始
27年 • 社名を三井信託銀行に改称
• 貸付信託募集開始
28年 • 傍系会社三信振興設立

昭31年 • わが国初の車両信託受託
33年 • 証券代行業務開始
35年 • わが国初の船舶信託受託
37年 • 第1号年金信託契約締結
38年 • 第四銀行より信託勘定引継

昭40年 • 目黒信託センター竣工開設
41年 • 厚生年金基金信託業務開始
44年 • 住宅ローン信託取扱開始
• 従業員持株信託業務取扱開始
45年 • 海外銀行との直接コルレス認可
46年 • 第1次オンラインシステム稼動開始
• ニューヨーク信託合同事務所開設（信託銀行6社共同）
• デベロッパー三信設立
47年 • 財産形成信託取扱開始
• マイホームローン取扱開始
• ロンドン駐在員事務所開設
48年 • 住宅ローン債権信託取扱開始
49年 • ペットマーク「ライオン」誕生
• ニューヨーク支店開設（初の海外支店）
• CD（現金自動支払機）1号機導入
• 普通預金オンラインシステム全店稼動

昭50年 • 金銭信託（一般口）オンラインシステム全店稼動
• 特定贈与信託第1号受託
• 新橋三信館完成
• 定期・通知・当座預金オンラインシステム全店稼動
• 財産形成給付金信託（第2財形）取扱開始
51年 • 信託センターに電算機専用ビル完成
• 貸付信託買取併合制度実施
• 貸付オンラインシステム全店稼動
• ロンドン支店開設
52年 • 自動継続型貸付信託取扱開始
• フィンランド向け円ローン主幹事引受第1号
• 公益信託第1号受託
53年 • 財形オンラインシステム全店稼動
• 三信信用保証設立
• Mitsui Trust Finance (Hong Kong) Ltd. 設立
• 財産形成基金信託（第3財形）取扱開始
54年 • 譲渡性預金（NCD）第1号発行
• わが社幹事による初の募金型公益信託「アジア・コミュニティ・トラスト」発定

昭55年 • 個人年金信託「マイライフ」取扱開始
• Mitsui Trust Bank (Europe) S.A.設立（ブラッセル）
• 第2次オンライン（受与信総合オンライン）システム稼動開始
56年 • サンパウロ駐在員事務所開設
• 信託総合口座取扱開始
• 「有価証券運用特定」（特金）第1号受託
• 円建私募債の主幹旋人引受第1号（デンマーク王国財政代理抵当銀行向け）
• 収益満期受取型貸付信託「ビッグ」取扱開始
• シンガポール支店開設
• 「マネーファンドトラスト」第1号受託
57年 • 「アキュムレーショントラスト」第1号受託
• ロンドン国際金融先物取引所（LIFFE）の正会員権取得
• 外為オンラインシステム稼動開始
• シドニー駐在員事務所開設
• 財産形成年金信託取扱開始
• 大型フリーローン（変動金利制）取扱開始
• 黒鉄ヒロシと漫画キャラクター契約締結
58年 • 不動産情報オンラインシステム稼動開始
• ノルディック駐在員事務所開設
• ロスアンゼルス支店開設
• 目黒ビジネスサービス設立
• 三信クレジットカード設立
• 大型マイホームローン取扱開始
• 国債信託口座「ダブル」取扱開始
• 債券ポートフォリオ・システム（MYPORT）稼動開始
59年 • 香港現法による信託業界初のユーロドル建固定利付債発行調印
• チューリッヒ駐在員事務所開設
• 国債信託口座（年金型）取扱開始
• 金投資口座取扱開始
• ローンオンラインシステム稼動開始
• 土地信託第1号受託
• 船橋研修所開設
• Mitsui Trust Finance (Switzerland) Ltd.設立

既刊社史	発行年
三井信託銀行 三十年史	昭和30年
三井信託銀行 五十年史	49年
三井信託銀行 六〇年のあゆみ	59年
三井信託銀行 70年のあゆみ	平成6年
三井信託銀行 75年史	12年

昭60
[1985]

昭60年
- 世界初のフェデラル･ファンド基準の米ドル建変動レート制CD(譲渡性預金)発行
- トロント駐在員事務所開設
- メルボルン駐在員事務所開設
- 総合取引情報システム(全法人)稼動開始
- 債券先物取引開始
- 金銭信託「ヒット」取扱開始

61年
- 三井信情報システム設立
- わが社第1号の企業内ATM設置
- Mitsui Trust Finance (Australia) Ltd.設立
- Mitsui Trust International Ltd.設立(ロンドン)
- クレディ･スイス銀行と合弁でクレディ･スイス信託銀行を設立
- 信託銀行初のユーロ円債代表幹事案件調印(ノルウェー王国地域開発銀行向け)
- スイスフラン預金取扱開始
- 公的資金の指定単第1号受託
- 三信投資顧問設立

62年
- 香港支店開設
- 国際ネットワークシステム稼動開始
- 国際情報システム稼動開始
- わが国初の工業団地開発分譲型公有地土地信託受託
- Mitsui Trust Bank (U.S.A)設立(ニューヨーク)
- 証券総合システム稼動開始
- 国内発行コマーシャルペーパーの取扱開始

63年
- 三信住宅販売設立
- 財産形成住宅信託取扱開始
- 三信建物管理設立
- シカゴ商品取引所(CBT)とシカゴ商業取引所(CME)の正会員権取得
- シカゴ支店開設
- Mitsui Trust Futures (Singapore) Pte.Ltd.設立
- 住宅ローン債権信託「買戻方式」取扱開始
- 資産活用ローン「ライフステージ」取扱開始
- 信託センター鷹番別館完成
- 住宅ローン債権信託「売切方式」取扱開始
- フランクフルト駐在員事務所開設

昭64／平元年
- ALMシステム稼動開始
- 新短期プライムレート導入
- 退職金引当信託取扱開始
- あけぼの橋研修所開設
- 「スーパーヒット」取扱開始
- 「スーパーMMC」取扱開始
- 債券先物取引の取次業務開始
- 金融先物取引の取次業務開始
- 金融先物総合管理システム稼動開始
- 為替のOCR集中処理システム稼動開始
- ロンドン証券取引所に株式上場
- 土地信託システム稼動開始
- パリ証券取引所に株式上場
- パリ駐在員事務所開設

平2
[1990]

平2年
- ケイマン支店開設
- 三井信ビジネスサービス設立
- コンピュータのバックアップセンター、江坂センター(大阪)完成
- Mitsui T&B Options Inc. 設立(ニューヨーク)
- 第3次オンライン(新受与信総合オンライン)システム稼動開始
- ソウル駐在員事務所開設

3年
- 個人年金信託(相互扶助型)「マイルート」取扱開始
- 新財形オンラインシステム稼動開始
- 国民年金基金信託取扱開始
- 年金取引先情報システム稼動開始
- 新証券代行システム稼動開始
- 海外拠点システム(MARINE)稼動開始
- 新投資信託システム稼動開始
- 社会貢献信託「ヒューマン」取扱開始
- スーパー定期取扱開始
- 信託センター下目黒別館竣工

4年
- 資産家取引支援システム稼動開始
- Mitsui T&B Futures Inc. 設立(ニューヨーク)
- 新内国為替システム稼動開始
- 実績配当型金銭信託(ユニット型)「シュート」取扱開始

5年
- 金融機関を委託者とする一般貸付債権信託の取扱開始
- ヒット振替サービス開始
- 第1号の信託代理店契約締結

6年
- 年金ALM業務取扱開始
- 資金為替ディーリング管理システム稼動開始
- バンコック駐在員事務所開設

平7 年
[1995]

平7年
- 阪神･淡路大震災、神戸支店罹災
- 新厚生年金基金管理システム本格稼動
- ヒット積立サービス取扱開始
- 三井信証券設立
- 大口定期･スーパー定期の5年もの取扱開始
- 新国際通信システム稼動開始
- 三信総合管理設立
- 大型マイホームローンとアパートビルローンの「固定金利指定型」取扱開始
- 「デリバティブ特約付自由金利型定期預金」取扱開始
- 年金資産運用(投資管理)システム稼動開始
- 「信託総合口座新約」･「ヒット積立サービス申込」のメールオーダーサービス取扱開始
- 営業店情報システム稼動開始

8年
- LPS(リミテッドパートナーシップ)方式による指定単の第1号案件受託
- 平成7年度決算で4,704億円に上る不良債権処理等の実施により当期損失2,537億円を計上(戦後の混乱期を除いて会社創立以来初の欠損)
- 上海駐在員事務所開設
- 法人向け自由金利型定期預金「ステラシリーズ」取扱開始
- 新外国証券システム全面稼動
- インターネットにホームページ開設
- ダイレクトマーケティングセンター開設

9年
- 三信クリエイト設立
- SGA(Nevada),Inc.設立
- 変動金利型定期預金標準型「リズム」取扱開始
- 特定企業内個人向け財務相談システム「三井信託On-Line相談室」開設
- 適格年金特金業務開始
- 指定金銭信託(ユニット型)「ハーベスト」取扱開始

10年
- 満期時元本確保型実績配当商品「プラッサ」取扱開始
- 金融機能安定化緊急措置法に基づき株式会社整理回収銀行を引受人とする無担保変動利付永久社債(劣後特約付)1千億円発行
- 個人向け米ドル建外貨定期預金(為替オープン型)取扱開始
- インストア･ブランチ第1号「コンサルプラザ日吉」開設
- 米プルデンシャル保険との合弁会社「プルデンシャル三井トラスト投信」設立
- 海外バンキング業務からの全面撤退を発表
- 投資信託窓口販売全店で開始、業界初の投信センター開設

11年
- 中央信託銀行との合併を発表
- わが社初の不動産証券化
- 金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律に基づき、株式会社整理回収銀行から1,500億円借入(劣後特約付)
- 金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律に基づき、株式会社整理回収銀行へ全額割当てる第1回優先株式2,502.5億円発行
- 第三者割当による普通株式274億9,848万円発行

中央信託銀行の沿革 （中央信託銀行史より抜粋）

昭30 [1955]

昭37年
- 中央信託銀行設立
- 車両信託初受託
- 証券投資信託初受託
- 適格年金初受託

38年
- 適格年金（プロパー）初受託
- マンション販売提携第1号

39年
- 中部証券代行から証券代行業務の譲渡を受ける
- 貸付信託・金銭信託の事務処理を新システムに切替え

昭40 [1965]

昭40年
- 非適格年金初受託
- 適格年金の加入者管理システム完成

41年
- 担保付社債初受託（副受託）
- 調整年金初受託（5基金幹事受託、9基金副受託）
- 宅地分譲販売提携第1号

43年
- 証券代行事務センター（明大前）完成

44年
- 総合設立基金初受託
- 「ゆとりホームローン信託」取扱開始

45年
- 中信不動産設立
- 債券管理システム稼動
- 遺言信託取扱開始

46年
- 証券代行、業界初の株主名簿EDPシステム稼動
- 従業員持株信託初受託
- 円建シンジケートローンに初参加
- 信託銀行6社合同で信託銀行ニューヨーク駐在員事務所開設

47年
- 「財産形成信託」取扱開始
- 海外銀行とのコルレス業務の認可を受ける
- 住宅ローン保証保険付「ゆとりホームローン」取扱開始
- 外貨建シンジケートローンに初参加（ブラジル共和国）

48年
- 信託顧客別管理（CIF）全店実施完了
- 神田オンラインセンター開設（銀行部門の電算センター）

49年
- 普通預金オフライン処理全店開始
- 住宅ローン債権信託初受託
- ニューヨーク駐在員事務所開設
- ロンドン駐在員事務所開設
- 公社債登録機関業務開始

昭50 [1975]

昭50年
- 「特定贈与信託」取扱開始
- 信託オンライン全店稼動
- 「財産形成給付金信託（第2財形）」取扱開始

51年
- 普通預金オンライン全店稼動
- 貸付信託の買取・併合制度導入

52年
- 財形オンライン稼動
- 自動継続貸付信託取扱開始
- 中央ビジネス設立
- ニューヨーク支店開設（初の海外店）
- 住宅ローン新オフラインシステム稼動

53年
- 為替オンライン稼動
- 「財産形成基金信託」取扱開始

54年
- 譲渡性預金（CD）取扱開始
- 中信信用保証設立
- 公益信託初受託

昭55 [1980]

昭55年
- 当座・通知・定期預金のオンラインシステム全店稼動
- 公社債投信のオンライン稼動
- 「新型個人年金信託」取扱開始

56年
- 信託総合口座「暮らし」取扱開始
- 証券代行業務総合機械化システム稼動
- ロンドン支店開設
- 新型貸付信託「ビッグ」取扱開始
- 有価証券運用を目的とした特定金銭信託受託開始（受託第1号は株型特定金銭信託、10月には業界初のアキュムレーション型特定金銭信託受託）

57年
- 香港駐在員事務所開設
- 第2次オンラインシステム稼動
- 「財産形成年金信託」取扱開始

58年
- 「ゆとり大型ローン」取扱開始（初の変動金利型ローン）
- 「変動金利型親子二世代住宅ローン」取扱開始
- 中央信託亞州有限公司設立（香港現法）
- 国債信託口座「ダブル」取扱開始
- 中期利付国債窓販開始
- 割引国債の窓販開始

59年
- 「ゆとりアパートローン」取扱開始
- 証券代行、株券OCRシステム稼動
- 中央カードサービス設立
- 外為業務オンラインシステム稼動（国内）
- 第2次オンライン総合システム全店稼動
- 証券代行、株主情報オンラインサービス実施（業界初）
- ATM（現金自動入出金機）全店設置
- 「金投資口座」取扱開始
- まちづくり公益信託初受託
- 土地信託基本協定締結第1号（2件同時締結）
- 「スイスフラン預金」取扱開始
- 厚生年金基金総合システム第1次稼動
- 当社初の企業内ATM

既刊社史	発行年
中央信託銀行 30年史	平成 5 年
中央信託銀行史 1962～2000	12年

昭60
[1985]

昭60年
- 広告キャラクターとして東関親方（高見山）起用
- シドニー駐在員事務所開設
- 国債担保付信託総合口座「暮らし」取扱開始
- 証券代行、株主総会出席株主集計システム完成
- 新型金銭信託「ヒット」取扱開始

61年
- 中信リース設立
- 中信情報システム設立
- 公的資金の指定単初受託
- 中央トラストインターナショナルリミテッド設立（ロンドン証券現法）
- 中信投資顧問設立
- 中信住宅販売設立

62年
- 業界第2番目の公有地土地信託締結
- 適年総合システム稼動
- 香港支店開設
- 財務分析システム導入
- 特金システム（BEAMS）完成
- ロスアンゼルス支店開設
- 国内CP取扱開始
- わが国初の土地信託方式による有料老人ホーム事業受託
- 年金運用サポートシステム稼動

63年
- わが国初の公有地土地信託によるインテリジェントビル完成
- 常任代理人業務システム導入（常任代理人業務の推進本格化）
- 中央トラストファイナンス（スイス）リミテッド設立（スイス現法）
- 信託方式による全国初の第一種市街地再開発事業受託
- 新型住宅ローン債権信託（買戻方式）初受託
- チューリッヒ駐在員事務所開設
- 認定特定公益信託初受託
- 株式先物取引開始
- 新型住宅ローン債権信託（売切方式）初受託

昭64／平元年
- 広告キャラクターとして早見優起用
- 債券管理システム稼動
- 「退職金引当信託」取扱開始
- 新短期プライムレート導入
- 東京証券取引所市場第二部に株式上場
- 債券先物取引取次業務開始
- 「スーパーヒット」取扱開始
- 「スーパーMMC」取扱開始
- 海外証券先物取引取次業務開始
- 「大型総合ローン」取扱開始
- 全国初の国有地土地信託契約締結
- 新証券代行システム第1次稼動

平2
[1990]

平2年
- 欧州中央信託銀行設立（ベルギー現法）
- 調布センター完成
- 株式管理システム稼動
- 北京駐在員事務所開設
- 東京証券取引所市場第一部に上場
- 大阪証券取引所、名古屋証券取引所に株式上場

3年
- 相互扶助型の個人年金信託「マイルート」取扱開始
- 第3次勘定系オンラインシステム（C-BEST)全業務稼動
- チュウオウトラストアンドセリグマンカンパニーリミテッド設立
- 「国民年金基金信託」取扱開始
- 年金数理システム稼動
- 土地信託オンラインシステム全店稼動
- 「自然保護信託（シンフォニー）」取扱開始
- 「自由金利型定期預金M型（スーパー定期）」取扱開始

4年
- 収益他益型合同運用指定金銭信託「マイタウントラスト」販売開始（創業30周年記念商品）
- 不動産物件検索システム全店稼動
- 「ヒットスイングサービス」取扱開始
- 実績配当型合同運用指定金銭信託（ユニット型）「ドリーム」販売開始
- 外貨資金リスク管理システム（M-MACRO)稼動

5年
- 年金運用会計システム稼動
- 「一般貸付債権信託」取扱開始
- 信託代理店契約第1号締結

6年
- 新キャラクターくまの「たっくん」採用
- 為替リスク管理システム（F-MACRO）稼動
- 「4・5年定期預金」取扱開始
- 投資分析情報システム稼動（第1次）

平7 年
[1995]

平7年
- 阪神・淡路大震災で神戸支店罹災
- 「特定債権管理システム」稼動
- 「延長特約付自由金利型定期預金」取扱開始
- 収益管理システム稼動
- 年金ALM第1号受託
- 厚生年金基金の基金経理システム開発
- 法人ヒットスイングサービス取扱開始
- 固定金利選択型住宅ローン取扱開始
- 厚生年金基金の年金経理予算作成システム開発

8年
- 中央ファイナンス（ケイマン）リミテッド設立
- 中央スタッフサービス設立
- 金利上乗せ特約付自由金利型定期預金取扱開始
- 新年金数理システム稼動
- 中央スクエアネット稼動

9年
- 金利特約付自動継続定期預金「ふえる定期」取扱開始
- インターネット・ホームページ「中央トラストスクエア」開設
- 三井不動産と新本店建設地土地売買契約締結

10年
- 公的資金導入、優先株式2,000万株（320億円）、永久劣後ローン280億円、資本金772億1,500万円となる
- 北海道拓殖銀行と営業譲渡契約締結
- 東京事務集中室を調布と築地の2センター化
- 「中央の米ドル定期」取扱開始
- 相談業務支援システム（TOPS）全店導入完了
- 「外国人株主調査ならびに議決権行使促進サービス」提供開始
- テレホンバンキングサービス開始
- 投資信託窓販開始

11年
- 受託資産管理部門で「ISO9002」を取得
- 定例取締役会で海外銀行業務からの撤退を決議
- メールオーダーサービス取扱開始
- 第三者割当による新株式6,970万7,000株（375億236万6,000円）発行
- 第2回甲種優先株式9,375万株（1,500億円）発行
- 三井信託銀行と合併契約締結
- 新証券代行システム稼動（イメージワークフロー第1次）

あとがき

平成21(2009)年11月に住友信託銀行との経営統合が発表され、中央三井トラスト・グループとしての歴史を閉じることとなり、間髪を入れずに歴史記録の編纂が決定され、翌年1月に中央三井トラスト・ホールディングス業務部内に「社史編纂プロジェクトチーム」が設置された。当初は専任2名、兼務3名、その後専任1名が追加任命され、6名で編纂作業に従事することとなった。

中央三井トラスト・グループとして最初で最後、唯一の社史編纂に関われることに身の引き締まる思いであったが、すべてが手探りの中、まずは平成12年4月に中央三井信託銀行が発足してからの約10年の間、何があったのかを振り返ることから作業を始めた。

作業が進むにつれて、合併、システム統合、店舗統廃合、経営機構改革、収益構造転換に向けた各部門のチャレンジ等々、当グループが歩んできた道筋の複雑さ、困難さに改めて直面し、果たして正確かつ臨場感を持った社史編纂ができるだろうかと内心の焦りをおぼえつつ、ひたすら取り組んだ。

目次構成が完成したのが3月、4月から具体的な執筆作業に入り、社史編纂プロジェクトチームとしての第1稿が完成したのが、日本各地で記録的な猛暑が続いていた夏であった。

社会・経済環境が大きく変動していく中、金融機関にとって大激動期となった編纂対象期間であったが、役職員一丸となり難局に立ち向かった姿をなるべく克明に、客観的に記録するとともに、多くの図表や写真等を加えることによって、内容や記述に親しみやすさを持っていただけるよう心をくだいたつもりである。ここに無事社史刊行に漕ぎ着けることができたのは、社長をはじめ役員室のご助言、および関係各部の点検、加除訂正をいただいたこと、また全くの素人である私たちを助けていただいた凸版印刷の関係各位のご助言、ご指導があればこそであり、改めて心から感謝したい。

平成23年3月

業務部　社史編纂プロジェクトチーム

新井　純一

山崎　秋友

伊藤　雄介

寺坂　昭弘

竹内亜矢子

登野城真弓

中央三井トラスト・グループ史

中央三井信託銀行誕生からの歩み

平成23年3月　発行

編　集　**中央三井トラスト・ホールディングス株式会社**
業務部　社史編纂プロジェクトチーム

発　行　**中央三井トラスト・ホールディングス株式会社**
〒105-8574
東京都港区芝三丁目33番1号
電話 03-5445-3500（大代表）

制　作　凸版印刷株式会社年史センター

印　刷　凸版印刷株式会社
〒101-0024
東京都千代田区神田和泉町1番地