

【2010 年度決算説明会 (2011 年 5 月 26 日) 質疑応答】

| | |
|-----|---|
| Q-1 | 2011 年度は収益シナジーとして 16 億円の実現を見込んでいるが、現在の景気状況、金利、為替、株価等を見て、銀行が合併する 2012 年度にどれくらいのシナジーが見込めるのか教えて欲しい。 |
| A-1 | 収益シナジーについては、昨年発表した統合基本計画でお示ししており、2012 年度の銀行合併以降に実現する計画となっている。統合基本計画では本年度の収益シナジーを見込んでいなかったが、前倒しで少しでも実現したいと考えているものである。また、統合基本計画では 2012 年度の収益シナジーとしては 90 億円を見込んでいる。 他方、同計画策定以降に震災も発生していること等も踏まえ、中期の経営計画については然るべきタイミングで見直してお示ししたいと考えている。 |

| | |
|-----|---|
| Q-2 | 今後の成長戦略について教えて欲しい。また、今後インオーガニックな M&A 等による成長を目指すとするならば、海外・国内のどのような分野に興味があるのか教えて欲しい。 |
| A-2 | 成長戦略については、キーワードとして海外、リテールと手数料の 3 つがある。海外については、海外日系向け営業に加え、メガバンクとは一味違う受託や不動産の投資営業等の分野を中心に伸ばしていきたい。注力地域は中国を含めたアジア。海外日系向け営業は、中央三井信託の顧客基盤を開拓することにより一段の伸長が可能。また DBS 銀行と包括的な業務提携の覚書を締結しており、海外日系企業の各種ニーズにソリューションを提供していけると考えている。受託については、日興アセットマネジメントによるティンダル、DBS AM の買収を通じて豪州、アジアの顧客を開拓していく。 リテールについては、個人向けのローンや、投信・保険の販売に注力していく。また、グループの資産運用残高が 64.1 兆円から 65.7 兆円に増えているが、増加しているのは投信運用子会社であり、まさにリテールに通じるどころ。手数料について言えば、あらゆる事業において拡大するのが成長戦略の要。 インオーガニックな成長については、資本の負担の問題もあり大きなものは考えにくいだが、海外を含め受託、資産運用・管理、不動産といった手数料ビジネスに係わる案件については検討の俎上に乗せたい。 |

| | |
|-----|---|
| Q-3 | 不動産事業が今期増益の大きなドライバーとなっているが、前提となっている市況の見方、施策の有無等背景を教えて欲しい。 |
| A-3 | 足下を見ると震災の影響を見極めようという動きが強く、売り手、買い手とも足踏みしている状況。ただし市況の回復トレンド自体は継続していると見ている。潜在的な売買ニーズは引き続きある。施策面については、基本的に両社が保有している売り買いの情報を共有してマッチングを増やしていこうと考えている。また、収益のボラティリティを抑える観点で、安定的な収益源となる証券化受託業務や投資顧問業務を拡大していこうと考えている。 |

| | |
|-----|--|
| Q-4 | DBS 銀行との提携について業容、粗利等の具体的想定を置いているのか。今後新たに強い金融機関との提携といった可能性があるのか。 |
| A-4 | DBS 銀行については包括的な業務提携の覚書を締結したばかりであり、今後どのような業務展開が可能か協議しているところ。現状では、他の金融機関との提携について検討しているものはないが、アジアを中心に、資産運用・不動産等についての提携は積極的に考えていきたい。 |

| | |
|-----|--|
| Q-5 | 東京電力の債権放棄要請が話題になっているが、仮に債権放棄となった場合大きな影響があるのか。 |
| A-5 | 賠償の範囲、政治の問題等が全体として整合性をもった再建計画ができてきて、その一部に位置づけられている債権放棄についてどう考えるのかと問われればコメントができるものの、そのような計画がない中では、債権放棄や金利減免等についてコメントを控えさせていただく。 |

| | |
|-----|--|
| Q-6 | 中期的な ROE の目標である 10% について、当期純利益、自己資本についてどういった数字をターゲットに 10% になるのか教えて欲しい。 |
| A-6 | 昨年発表した統合基本計画の中で、2015 年度の目標として ROE10% 程度をお示している。同年度に連結当期純利益は 2,200 億円程度を目標としており、自己資本は約 2 兆 2,000 億円を想定している。 |

| | |
|-----|---|
| Q-7 | 事実上ワンバンクとして協働活動するということだが、2012 年 4 月に実施される傘下信託銀行の合併について準備をどのような形で進められているのか、どのようにスムーズにワンバンクになれるのか教えて欲しい。 |
| A-7 | 収益シナジーを実現するために営業面での施策を実施している。一方、コストシナジーの関係では、システム統合の準備が大きいと考えている。来年 4 月の段階では勘定系以外のシステムをまず統合し、勘定系システムについては 2014 年度に統合していくのが基本的な考え方。システムの採用方針は両社で合意済みであり着々と準備を進めている為、特段心配するような事態は起こっていない。中央三井は過去に統合を経験していること、勘定系システムは両社共に IBM 製であること、過去のトラブル事例を参考にできることといったメリットもある。また経営としてコミットする態勢を構築して万全を期していきたいと考えている。合併へ向けチェック項目は何千とあり、適宜経営陣に報告されているが今のところ問題となるような遅れはない。 |

| | |
|-----|--|
| Q-8 | 人事や組織、報酬といった意味で、違う組織の人間が一緒になって、うまくワンバンクとしてすぐに機能することは難しいことと思われるが、スムーズにいく準備は何かあるか。 |
| A-8 | 組織やシステムについて、必ずどちらかに寄ることになるが、現状特段の問題は発生しておらず、極めてスムーズに統合が進捗していると認識している。 |

| | |
|------|---|
| Q-9 | 昨年 8 月公表の中期計画に関して、経済の前提条件が震災によって変化してしまったのではないかと。目標感として現状の中期計画の数字を見直す必要を感じているか。 |
| A-9 | <p>統合基本計画において、業務純益を 5 年間で 1,700 億円増加させる姿をお示ししている。この 1,700 億円の中に 400 億円ほど環境要因、つまり株価や金利の上昇による効果を見込んでおり、これらの数値を見直すべきかも含めて検討が必要と考えている。</p> <p>ただし、コストシナジーは経済状況に左右されないと考えており、280 億円のコストシナジーを追求していく。一方同額の 280 億円とお示ししている収益シナジーについては、一部経済状況に影響されることもあろうかと思われる。ただし、統合基本計画の中で業容拡大による経費増を 280 億円見込んでおり、経済状況が悪くなった場合には、そうした経費増を抑制することが可能。従って経済状況を見直すことにより粗利益見通しを変えたからといって、そのまま当期純利益見通しも変わるということではないと考えている。</p> |
| Q-10 | システムについて直近他行でトラブルが起こったことを踏まえ、シミュレーションやリハーサルを当初予定していた以上にやらなければいけないことで、統合コストが従来の予定よりも増えるリスクがあるか。 |
| A-10 | システム統合のコストについては、元々策定した段階で十分な見積もりをしていると考えており、昨今の事例を見て今見直さなければならないということがあるとは考えていない。 |

将来見通しに関する注意事項

本資料には、当社の将来の財政状態、経営成績その他経営全般に関する見解、判断又は現在の予想にかかる将来に関する記述が含まれています。こうした将来に関する記述は、「考えます」、「期待します」、「見込みます」、「計画します」、「意図します」、「はずです」、「するつもりです」、「予測します」、「将来」、その他、これらと同様の表現、又は特に「戦略」、「目標」、「計画」、「意図」などに関する説明という形で示されています。将来に関する記述は将来の業績を保証するものではなく、様々なリスク及び不確実性により実際の結果と大きく異なる可能性があります。かかる要因としては、(1)当社子会社の経営及び業務の統合の過程において生じる問題、(2)当社グループのビジネス戦略が奏功しない可能性、(3)与信関係費用及び当社グループが保有する資産の劣化に繋がる想定外の事態等が含まれますが、これらに限定されるものではありません。これらのリスク及び不確実性を踏まえ、本資料公表日現在における将来に関する記述を過度に信頼されるべきではありません。当社は、いかなる将来に関する記述についても、更新や改訂を行う義務を負いません。本資料に加え、当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性のある事項の詳細については、米国証券取引委員会にファイルされたフォーム F-4 における登録届出書、又は公表プレス・リリースを含む最新の開示書類をご参照下さい。