

## IR Day(2023年8月3日) 質疑応答

質疑応答中に記載のページ番号は、各テーマに対応する資料のページ番号を示しております。

### 1. 個人事業の取り組み

(回答者:三井住友トラスト・ホールディングス 執行役員 山口 信明)

Q.1	P13記載のKPIについて。DXや人的資本への投資により、実質業務純益が中期経営計画の3年間で減少する計画となっている。ありたい姿として30年度には、22年度比で個人事業の粗利を200億円増加させる計画が示されているが、投資の効果が寄与する時間軸について説明いただきたい。
A.1	中期経営計画期間中は、掲げた施策を遂行していくために、投資を行っていく。 例えば、トータルコンサルティングを推進するための人的資本への投資や、オンラインチャネルや非対面チャネルの拡充に関する投資を行う。また、店舗を高度なコンサルティングの場に切り替えていくための、事務の効率化に向けた投資なども必要となり、経費は増加する計画となっている。 投資効果発現の時間軸は短期のもの、少し時間を要するものがあるが、22年度から25年度にかけては個人事業の粗利が40億円増加する計画としている。精緻化を進めているが、戦略の着実な遂行により、30年度に向けて業務純益を伸ばしていきたい。
Q.2	4月に個人事業の統括役員に就任した立場として、今後注力していきたいビジネスや、中期経営計画の中でまだ十分伝えきれていないと感じている内容や領域があれば教えていただきたい。
A.2	中期経営計画は、2030年を見据えながら経営・現場の双方で長い時間をかけて議論して作り上げた。当社の強みを活かした成長を実現できる計画だという自信がある。 当社が掲げている「将来のキャッシュフローをベースにしたコンサルティング」は、今までどの金融機関も体系的には提供出来ていなかった分野。これを、年金のノウハウを持つ投資家事業などと連携して取り組むことができる点が、当社のユニークポイントであり、個人向けビジネスにおける優位性であると認識している。 職域への展開においては、投資家事業が過去から積み上げてきた投資教育や企業との強いリレーションが、ビジネスの基盤につながっている。この基盤を活用し「BtoBtoE」、「BtoBtoC」へと展開できるという点が、当社のアドバンテージである。 加えて、事業ポートフォリオにメリハリをつけていくことも必要であると認識しており、まずは、中期経営計画に基づき、トータルコンサルティングをより高度化、進化させていくことに注力したい。
Q.3	22年度の三井住友信託銀行の住宅ローン実行金額は前年度と比較して減少した。収益性やチャネル戦略の変化も踏まえて、今後の住宅ローンの位置づけや取組み方針を伺いたい。
A.3	住宅ローンビジネスを起点に資産形成層を中心とするお客さま基盤を拡大していくという当社の取組み方針に変更はない。一方、住宅ローンの実行金額を単に増やすことを目的としているものではなく、引き続き資産形成意欲の高いお客さまの獲得を目的として取り組んでいく。 不動産価格の上昇やネット専業銀行をはじめとした金利引き下げ競争の激化に加え、バーゼルⅢ最終化適用時にリスクウェイトが上昇するなど、住宅ローンを取り巻く環境は厳しさを増していると認識している。そのため、いかに住宅ローンを起点に収益を伸ばしていくかが重要であり、当社で住宅ローンを取組んでいただいた資産形成層のお客さまに当社のファンになっていただき、継続的に取引を拡大していただくことを目指している。 (次頁へ続く)

	<p>当社では、いわゆる住宅ローンセンターではなく、ライフプラン全般について提案する部署が住宅ローンの窓口になっている。お客さまにコンサルティングを行ったうえで、将来の備えとしての疾病保険付帯や積立投資の提案などを行っており、金利条件以外を理由としてお客さまに当社を選んでいただけるような取り組みも行っている。実際に、住宅ローンの新規実行件数に対して、疾病保障の付帯率は60%を超えており、積立投資は半分以上のお客さまにご利用いただいている。</p> <p>また、住宅ローンのお客さまは仕事で忙しい現役世代が中心であり、店舗への来店や日中コンタクトをとることは難しい。そのため、オンラインチャネルを活用した接点の確保や、住宅購入後も様々なライフイベントに寄り添うことで生涯に亘る取引関係を構築するなど、当社のファンになっていただけるような様々な取り組みを行っている。</p>
--	---

Q.4	<p>P6 記載の AUF (投コン残高)と収益の関係性を見ると、AUF の増加に比して収益貢献が小さい。AUF の拡大と収益増加について今後の見通しを伺いたい。また、将来的に投資信託の報酬率低下などが見込まれる中で、どのように収益性を確保していくのか。</p>
A.4	<p>投資信託を始め、競争激化などにより報酬率が低下しているのは事実。一方で、新 NISA の開始など資産形成に向けた社会的な後押しを踏まえると、貯蓄から投資への流れは進んでいくと考えている。資産運用の提案に際しては、お客さまのニーズ等も踏まえながら、長期分散、コア・サテライトの考え方に基づいたコンサルティングを行い、当社ビジネス全体の規模を拡大することで収益を増加させていく。</p> <p>当グループで取り扱っているファンドラップは、お客さまのニーズに基づき不断の商品性の見直し・改善を行っている。コアな運用商品としてのファンドラップに加えて、市場環境などに合わせて柔軟に投資対象を見直すサテライト型の資産運用も提案しながら、収益性を向上させていく。</p>

Q.5	<p>P12 記載の住信 SBI ネット銀行の提供する NEOBANK 機能とスマートライフデザイナー (SLD)との連携について伺いたい。また、住信 SBI ネット銀行とのチャネル、取扱商品、送客の流れについての考え方や状況についても教えていただきたい。</p>
A.5	<p>足許、住信 SBI ネット銀行の提供している NEOBANK 機能の SLD への導入を計画している。「BtoBtoC」のビジネスを進めるにあたり、職域のお客さまには既に SLD の有する将来のキャッシュフローシミュレーション機能などをご活用いただいているが、所謂日常の資金決済などのバンキング機能に関しては、スマート ATM やデビットなどを有する NEOBANK が優れており、これを SLD に機能として追加することで、SLD をより身近に感じていただきご活用いただきたいと考えている。</p> <p>NEOBANK の SLD への導入は、当社のお客さま基盤へのソリューションのひとつとして導入するものであり、この取り組みにおいては住信 SBI ネット銀行から当社への送客は想定していない。</p>

Q.6	<p>個人事業のセグメント ROE は、22 年度:ROE10%から 25 年度:9.5%へ低下する計画となっているが、実質業務純益の減少との整合性について伺いたい。また、ROE 目標において注力していることがあれば教えてほしい。</p>
A.6	<p>25 年度に向けては、先行投資による経費増加もあり粗利は増加するものの R(利益)は減少することを想定している。また、E(資本)に関して、住宅ローンはお客さまに当グループとの取引を開始いただくための重要な商品という位置づけだが、バーゼルⅢ最終化の影響を見据えると、RWA コントロールが必要と考えている。将来的には、ROE10%超の水準を目指しマネージしていきたい。</p>

Q.7	P8 記載の不動産関連収益について、25 年度から 30 年度に収益の伸びが改善するように見えるため、どのような要因があるのか伺いたい。また、今後、円金利が上昇した場合の不動産関連収益に与える影響を教えてください。
A.7	<p>当社のお客さまが保有する資産のうち約 15 兆円が 30 年度までに相続で世代循環することが推定されている。</p> <p>当社のお客さまには不動産を保有するお客さまが非常に多い。循環の対象となる資産の半分が不動産と仮定すると、毎年約 1 兆円の不動産が動くことになる。このような前提のなかで、取引成約率や手数料などを加味すると、このような収益の伸びが実現できると考えている。</p> <p>これは、資金・資産・資本の好循環の中で、当グループとしても不動産ビジネスにしっかりと取り組んでいくという意思表示だと理解いただきたい。資産承継ニーズのあるお客さまに継続的にコンサルティングを行い、そのニーズを的確に捉えるとともに、それへの対応能力を引き上げて成約率を上げていくことで不動産の収益性を向上させていく。</p> <p>円金利が上昇した場合、投資用不動産には影響が出る可能性はある。一方で、資産承継等のビジネスにおける不動産ニーズは実需として相応に安定しているため、引き続き注力していきたい。</p>

Q.8	P13 記載の KPI について、30 年度の実質業務純益の見通しを教えてください。
A.8	当グループの強みを活かした成長をしっかりと実現できるよう、個人事業の全員が一丸となって取り組んでおり、今後もその取組みを加速させていく。実質業務純益の具体的な数値については精緻化を行なっているところであるが、22 年度を上回る水準を目指すとともに、先程申し上げた通り ROE についても更なる向上を実現していきたい。

## 2. 投資家ビジネスの取り組み

(回答者:三井住友トラスト・ホールディングス 執行役員 井谷 太)

Q.1	P14記載の実質業務純益について、25年度、30年度という時間軸での収益拡大イメージと成長ドライバーについて教えてください。
A.1	<p>25年度までは、大手金融機関や地域金融機関の投資ニーズの高まりを踏まえ、プライベートアセットを通じて投資家のニーズに応えることに注力していく。</p> <p>30年度のありたい姿に向けては、産業と社会構造の変革に伴う大規模な資金需要に対して、かつての貸付信託のような性質を有した商品を開発・提供し、個人のお客さまへの投資機会を提供することで、プライベートアセット関連AUMを一層拡大させたいと考えている。このような取組みを通じて、収益の拡大を目指していく。</p>

Q.2	プライベートエクイティ(PE)について、今年度も含めた今後の収益機会の見通しと、リスクおよびそれに対する備えについての考え方を伺いたい。
A.2	<p>PE の自己勘定投資による収益の大部分は、Net Asset Value (NAV) の変動により会計上認識する損益が増減するが、23 年度 1Q 決算においては、前年同期比で当該変動による収益貢献が少なかったことが投資家事業の減益要因のひとつとなっている。</p> <p>投資家からの巨額の資金を、PE や法人事業が投資しているインパクトエクイティに呼び込むためには、一定程度当社の自己勘定投資が必要となる。当社の業績や資本への影響の観点からも、NAV の変動に対する管理をより高度化し、しっかりとコントロールしていく。</p>

Q.3	PER 改善に向けた議論をしているとのことだが、具体的なイメージを教えてください。
A.3	<p>今年度より資産運用ビジネス委員会を立ち上げ、三井住友トラスト・ホールディングス(HD)および三井住友信託銀行(TB)の両社長、社内関係役員に加え、三井住友トラスト・アセットマネジメント(TAM)、日興アセットマネジメント(NAM)の社長などを交えた議論を行っている。</p> <p>PBR1 倍を達成するためには、資産運用・資産管理ビジネスでどのように当社の特色を出していくのがポイントであり、社員の期待も大きい。これまで多様な施策を打ち出し、協業メニューについてリリースも出してきたが、個別案件の積み上げだけでなく、グループ全体としての資産運用・資産管理ビジネスを包含するような差別化ストーリーを打ち出したいというのが、私の強い思いである。HD の高倉社長、TB の大山社長も同じ思いを持っている。</p> <p>足元では、プログレスレポートなども踏まえ、当グループの戦略や体制の十分性についての確認を行っている。資産運用立国の流れの中で、信託グループとして何が出来るかという観点での検討も行っている。真の資産運用力について、どの領域で、どのように強化するのか。当グループとしてより明確にしていきたいと考えており、資産運用ビジネス委員会においては、領域の特定について一定のコンセンサスが出来上がりつつある。社内の議論を踏まえて、今後改めて皆さまにお知らせしたい。</p>

Q.4	投資家ビジネスと個人事業、法人事業の連携のあり方をどのように考えているか。それぞれの事業との連携の変化や、2030 年を見据え、連携により注力していく事業等について伺いたい。
A.4	<p>個人事業との連携は DB、DC が比較のご理解いただきやすいと考えている。当社は、DB について AUM13 兆円・加入者 300 万人、DC は AUM4 兆円・加入者 170 万人のビジネス基盤を有している。これらの業務では、当社が主体的に制度運営に関与してお客さまの相談に乗っている。</p> <p>この他、共済からの AUM が 17 兆円、加入者は 450 万人程度あり、それらを合わせると、「BtoB」の取引関係にある期間を通じて、時間をかけながら資産運用を行う長期性資金が 35 兆円程度あると認識している。</p> <p>このような取引先企業の 900 万人程度の従業員を、退職後も当社の個人のお客さまとして末永いお付き合いをしていきたいと考えている。投資家ビジネスとして、流動性のある伝統的な投資対象資産を市場で取り扱えるだけでなく、プライベートアセットなど流動性が低い資産も、お客さまやプロジェクトとの接点を持つ金融グループとして直接取り扱える点に強みがある。プライマリー段階で投資案件に直接コンタクトできるということは、銀行勘定のインパクトエクイティ投資のフレームワーク等を通じて案件のオリジネーションを行い、また、投資の先導役としてリードしていくことができることを意味している。</p> <p>個人事業と法人事業のいずれかとの連携に重点を置くというよりも、まず資産運用の川上であるオリジネーションを法人事業や不動産事業でしっかりと担ってもらい、次に投資家事業で投資しやすい商品に仕立てて投資家に提供することになる。その一例として、年金取引で接点を有する Longevity のある個人の投資家に、退職後も当社のお客さまとして「BtoC」の関係でお取引をいただく。この一連の流れをシームレスに行えるかがポイントであり、差別化のキーであると考えている。</p>

Q.5	P14 のグループ AUF に対応する収益について、AUF が拡大する一方で収益性は低下しているように見受けられる。スケールメリットを享受できない背景を教えてください。
A.5	<p>今後は、BtoB ビジネスの領域では一定程度の収益性低下が見込まれる。そのため AUM の拡大に比して、収益の増加は限定的な見え方となっている。プライベートアセットのような期待リターンの高い投資領域を中心に AUM を拡大し、収益性を維持していきたい。</p>

Q.6	当社は、TAMやNAMなど複数の運用会社を傘下に抱えているが、収益や経費のシナジー効果について教えて欲しい。
A.6	TAMやNAMは設立の経緯や会社の特徴も異なるため、現時点では2社並列で戦略を進めていく方針。しかしながら、内部管理部門など、コストシナジーを得られる部門は共通化を進めていく。加えて、共通する内部事務をTBに集約することでコストシナジーを得ることも検討している。また、資産運用ビジネス委員会では、TB、TAMおよびNAMのそれぞれの強みを活かしつつ、グループとしての資産運用戦略の方向性についても議論を行っている。

### 将来見通しに関する注意事項

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。

こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。

また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等に関わる情報は、公開情報等から引用したものであり、当該情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

なお、本資料に掲載されている情報は情報提供を目的とするものであり、有価証券の勧誘を目的とするものではありません。