

平成26年5月21日

各位

会社名	三井住友トラスト・ホールディングス株式会社
代表者名	取締役社長 北村 邦太郎
(コード番号	8309 東名)
問合せ先	財務企画部長 朝日 清満
(TEL	03-3286-8187)

### 中期経営計画について

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社は、平成23年に策定した中期経営計画を刷新し、平成26年度から平成28年度までの3年間の計画期間とする中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

「三井住友トラスト・グループ」(以下「当グループ」)は、平成23年4月の発足以降、我が国唯一の自主独立の専門信託銀行グループとして独自の事業モデルの構築と付加価値の発揮に努めるとともに、収益力強化に取り組み、戦略的事業領域等において、成果が着実に発現しつつあります。

今年度は、当グループの中核である三井住友信託銀行株式会社において勘定系システムの統合を予定しており、統合過程の終了という大きな節目を迎えることを機に、当グループとして、持続的成長力を一層加速させていくために、新たな中期経営計画を策定するものです。

当グループは、本中期経営計画期間を、不断の「挑戦」と「創造」により、当グループ独自かつ我が国唯一の「The Trust Bank」グループとしての事業モデルを確立し飛躍を始める期間と位置付け、以下のとおり、目標を新たに設定し、重点施策を展開してまいります。

## 1. 中期経営計画の重点施策

### (1) 中期ビジネス戦略

手数料収益比率の高い専業信託銀行グループのビジネスモデルの強みをさらに強化し、海外向け与信を含むバンキング収益、リテール事業・不動産事業を中心とした手数料収益の両輪拡大による収益の最大化を追求してまいります。

#### ① 既存事業の強化

・銀行、信託、不動産業務等を一体で展開する事業モデルを活かし、顧客基盤や質・量の両面での営業力・コンサルティング力を強化するとともに、商品・サービスの品質向上に努めてまいります。

#### ② 事業間連携の拡充

・既存業務強化の取り組みとともに、事業間連携の拡充・強化による顧客基盤の活性化や、新たな成長分野の発掘、ソリューション提供力の強化等の取り組みを推進してまいります。

#### ③ グローバルビジネスにおける成長

・アジア新拠点等を活用したバンキング業務の強化に加えて、資産運用・財産管理業務等によるトータルソリューション提供力強化を通じた信託らしいグローバル展開を加速してまいります。

### (2) 経営資源の最適活用

#### ① 店舗戦略

・既存店舗の集約・統廃合の推進、マーケティング高度化を通じた店舗展開の実施、非対面チャネルの強化を通じ、効率的で効果的な店舗戦略を実施してまいります。

#### ② 人員戦略

・人員につきましては、新たな付加価値サービスの提供を可能とする戦略分野への配分を推進するとともに、リテール化、グローバル化、トータルソリューション力の強化を切り口に、既存業務におけるファイバービジネスの強化と基礎収益力の向上に資する分野についても効果的に配分してまいります。

### (3) 財務・資本政策

質・量ともに充実した自己資本を確保し、健全な財務基盤を強化するとともに、資本効率性の向上を追求することにより、株主利益の最大化を目指すことを基本的な考え方といたします。

資本政策	普通株式等Tier1比率10%程度を当面の目標値といたします。
政策投資株式の削減	平成28年度までの3年間で500～1,000億円規模の削減を目指します。
株主還元に係る基本方針	業績に応じた株主利益還元策を実施することを基本方針とし、普通株式配当につき、連結配当性向30%程度を目処といたします。

## 2. 中期経営計画の目標

お客様・社会にとって不可欠な金融機関グループとして確固たる地位を確立するために必要となる利益・財務水準として以下の目標を設定いたします。

		平成25年度 実績	平成28年度 目標
連結	実質業務純益	2,858億円	3,550億円
	当期純利益	1,376億円	1,800億円
	ROE(株主資本)	7.84%	8%台後半
単体	実質業務純益	2,118億円	2,700億円
	OHR	54.10%	40%台後半
長期ターゲット		連結ROE 10%程度	

詳細につきましては、別紙のプレゼンテーション資料「中期経営計画」をご覧ください。

以上

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。

# 中期経営計画

## “Challenge & Creation” for a lasting trust relationship

Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

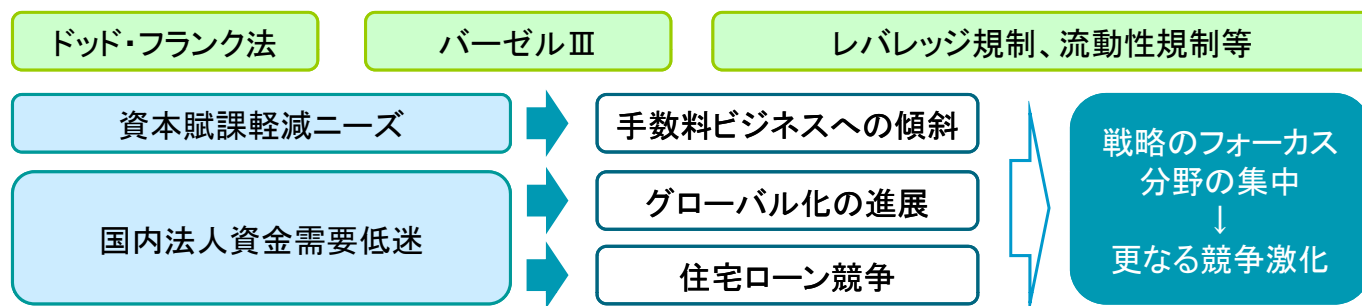
 三井住友トラスト・ホールディングス

### 環境認識

#### 堅調な先進国経済の一方、新興国不安によりマクロ経済に不透明感

2011年	2012年	2013年	2014年
東日本大震災	安倍政権発足	異次元の金融緩和	堅調な先進国経済
電力問題		株式市場の回復	新興国不安
資産価格下落		資産価格上昇	シャドーバンキング問題
		企業業績回復	第3の矢の遅れ

#### 金融機関における戦略のフォーカス分野の集中により競争が激化



Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

 三井住友トラスト・ホールディングス

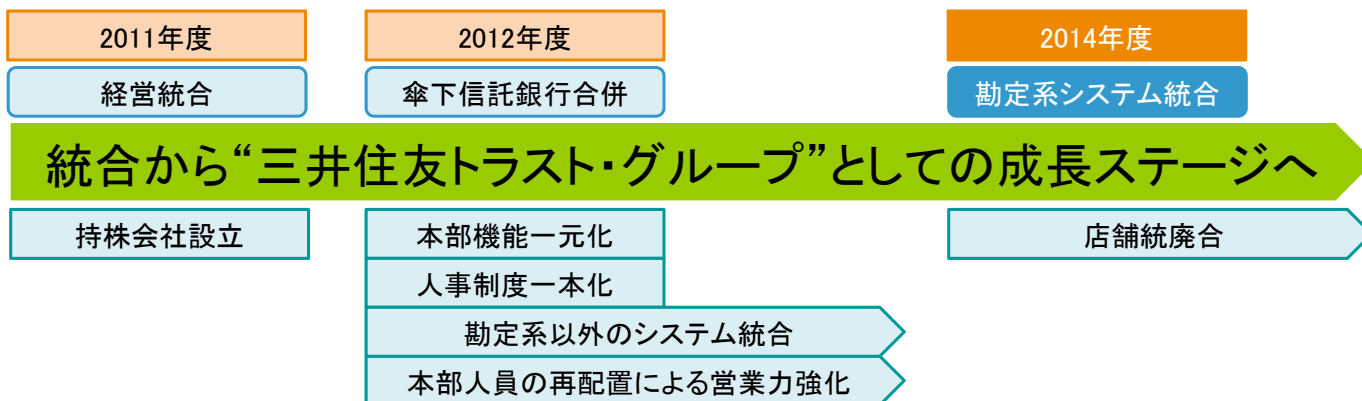
## 既存中期経営計画の総括及び新中期経営計画の位置づけ

【総括】戦略的事業領域の成長実現も、金利環境により利益水準は2015年度目標の7割程度の水準

	2011年度 実績	2013年度 実績	2015年度 当初目標		2013年度 実績	2015年度 当初目標
投信・保険販売額	1.1兆円	1.9兆円	1.8兆円	連結実質業務純益	2,858億円	4,000億円
資産運用残高	61兆円	70兆円	63兆円	連結当期純利益	1,376億円	2,000億円
不動産仲介手数料	240億円	383億円	500億円	連結株主資本ROE	7.84%	9%程度
個人ローン残高	6.4兆円	7.3兆円	10兆円	単体OHR	54%	43%
貸出残高	21兆円	24兆円	28兆円	連結手数料収益比率	53%	50%
海外日系与信残高	1.3兆円	2.7兆円	2.0兆円	政策投資株式削減(*)	1,691億円	1,900億円

(\*)実績および当初目標は2011～2013年度の3年間

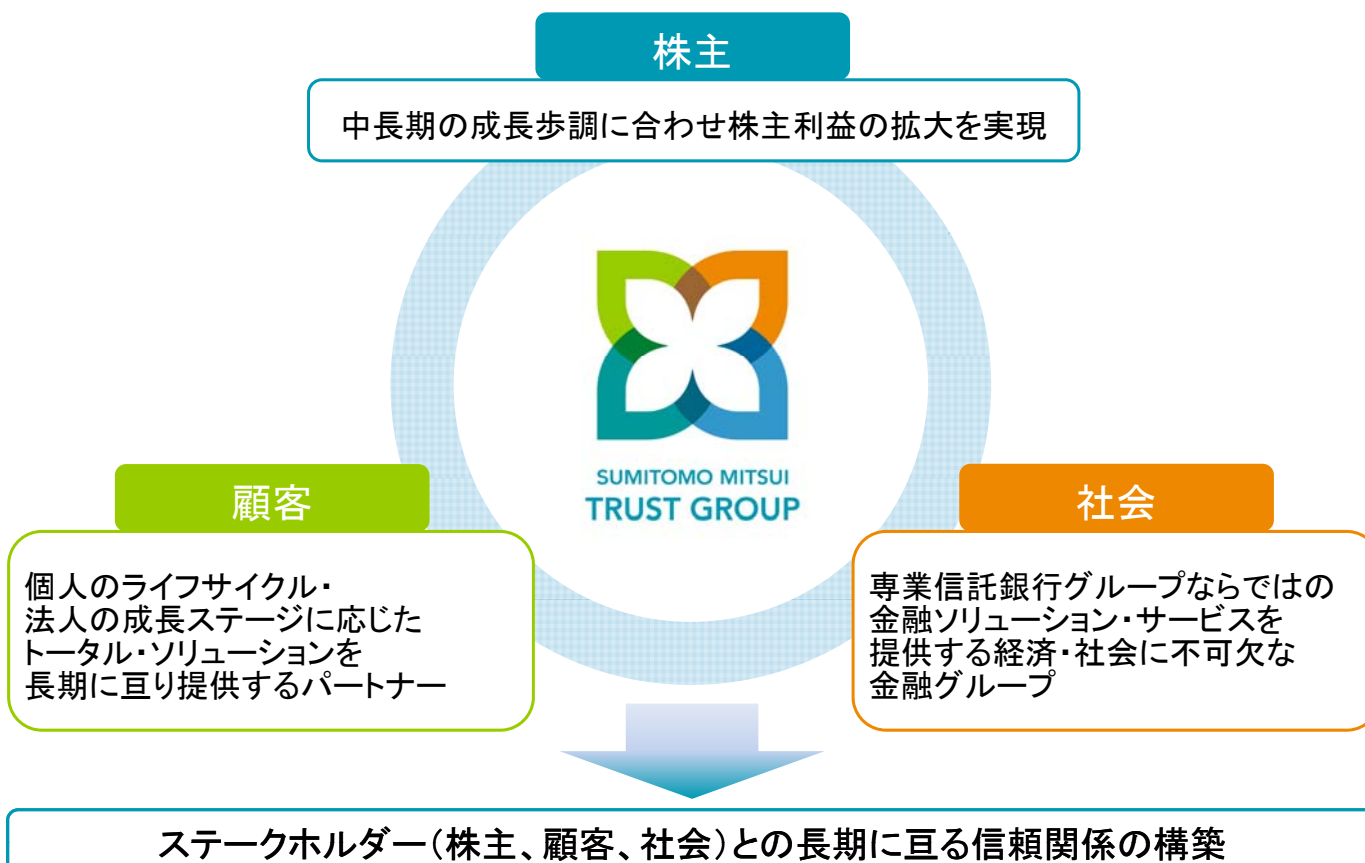
【新中計の位置づけ】勘定系システム統合により、統合モードから成長ステージへの移行



Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

三井住友トラスト・ホールディングス

## 三井住友トラスト・グループが目指す姿



Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

三井住友トラスト・ホールディングス

## 中期収益目標および財務目標

手数料ビジネス、グローバルビジネスの拡大をベースに、顧客との長期信頼関係構築へ向けストック・ビジネスを推進することで成長トレンドの基盤を構築

<連結>		2013年度		2016年度		平均年成長率 (CAGR)
(単位: 億円)	実績	目標	2013年度比	目標	2013年度比	
実質業務純益	2,858	3,550	691			7.4%
当期純利益	1,376	1,800	423			9.3%
手数料収益比率	53%	50%以上				
株主資本ROE	7.8%	8%台後半				
<単体>		2013年度		2016年度		平均年成長率 (CAGR)
(単位: 億円)	実績	目標	2013年度比	目標	2013年度比	
実質業務純益	2,118	2,700	581			8.4%
当期純利益	1,160	1,450	289			7.7%
経費率(OHR)	54.1%	40%台後半				
<前提条件>		2014/3末	2017/3末			
	実績	想定				
3M Tibor	0.21%	0.25%				
10年日本国債	0.64%	1.15%				
日経平均株価	14,827円	16,000円				
		長期ターゲット				
株主資本ROE		10%程度				

Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

 三井住友トラスト・ホールディングス

## 【ご参考】中期収益目標(詳細)

リテール事業、ホールセール事業、不動産事業の収益拡大をベースに  
業務粗利益の成長を目指す

<連結>		2013年度		2016年度		平均年成長率 (CAGR)
(単位: 億円)	実績	目標	2013年度比	目標	2013年度比	
実質業務純益	2,858	3,550	691			7.4%
与信関係費用	91	△ 400	△ 491			
当期純利益	1,376	1,800	423			9.3%
<単体>		2013年度		2016年度		平均年成長率 (CAGR)
(単位: 億円)	実績	目標	2013年度比	目標	2013年度比	
実質業務純益	2,118	2,700	581			8.4%
業務粗利益	4,615	5,100	484			3.3%
リテール事業	1,440	1,650	209			4.6%
ホールセール事業	1,210	1,300	89			2.4%
証券代行業業	294	(*) 300	5			0.6%
不動産事業	285	450	164			16.3%
受託事業	913	(*) 930	16			0.5%
マーケット事業	850	900	49			1.8%
経費	△ 2,497	△ 2,400	97			△ 1.3%
与信関係費用	76	△ 350	△ 426			
当期純利益	1,160	1,450	289			7.7%

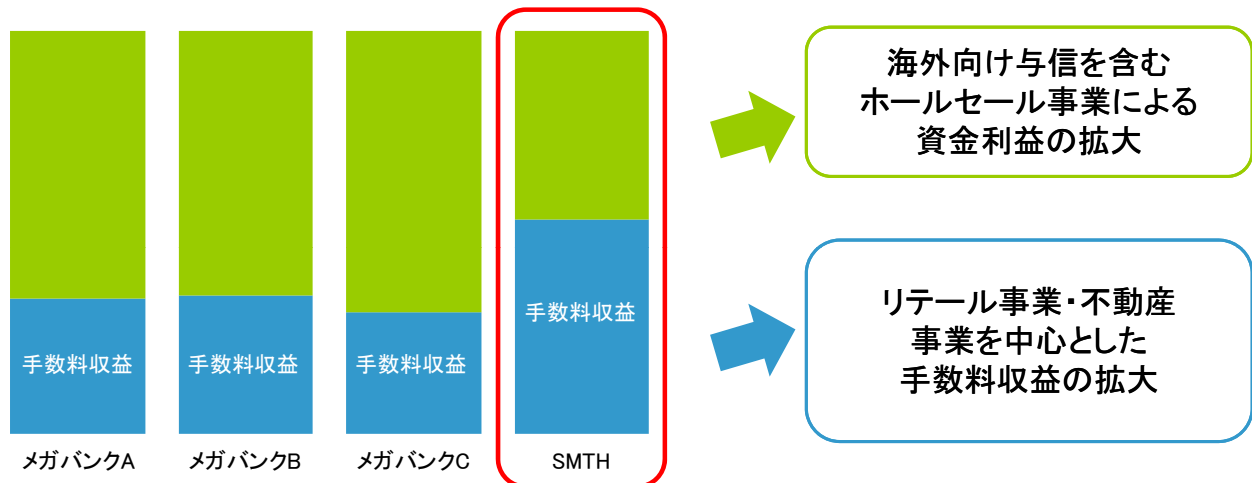
(\*) 事務アウトソース費用(証券代行業業: 100億円、受託事業: 280億円)控除前

Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

 三井住友トラスト・ホールディングス

## 中期ビジネス戦略概観

手数料収益比率の高い専門信託銀行グループのビジネスモデルの強みを更に強化  
バンキング収益、手数料収益の両輪拡大による収益の最大化を追求



### 強化ポイント

第1の柱	既存事業の強化
第2の柱	事業間連携の拡充
第3の柱	グローバルビジネスによる成長

Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

三井住友トラスト・ホールディングス

## 中期ビジネス戦略 -既存事業の強化-

### 顧客基盤強化

- ◆既存顧客の取引深耕・活性化と新規顧客の開拓
- ◆事業間連携、協働による信託ならではの営業モデル確立

- チャネル拡大
- DC加入者基盤拡大
- 不動産リテール顧客基盤等

### 営業力・コンサルティング力強化

- ◆営業フロントの量的・質的向上  
⇒営業フロントへの更なる人員シフト  
⇒トップセールス増強
- ◆企業・個人の成長ステージ・ライフサイクルに沿った個社/個者へのコンサルティング力の質的向上

- システム統合を通じた人員再配置
- 財務コンサルタント増強
- 不動産関連の総合機能拡充等

### プロダクト強化

- ◆既存プロダクトの更なる磨き上げ
- ◆関連プロダクトを組み合わせたパッケージ提供
- ◆新規プロダクト導入による更なるラインアップ拡充

- ラップ型商品強化
- 相続・資産承継プロダクト拡充
- ファイナンス対象領域拡大等

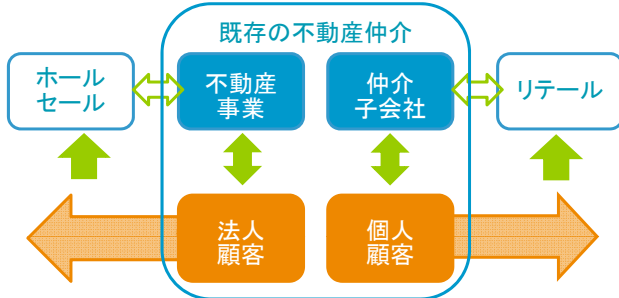
Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

三井住友トラスト・ホールディングス

## 中期ビジネス戦略 -事業間連携の拡充-

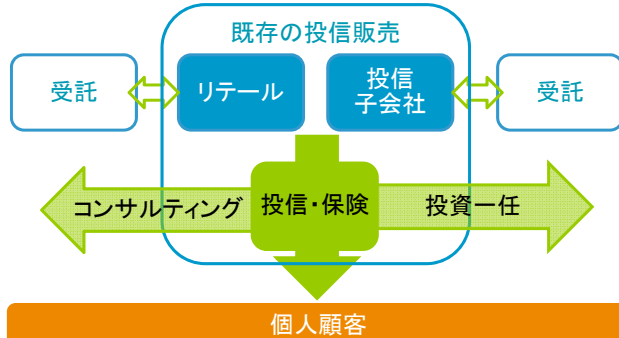
### 事業間連携による顧客基盤の拡大例

不動産仲介にホールセール・リテール事業のRMが連携することで顧客基盤を拡大



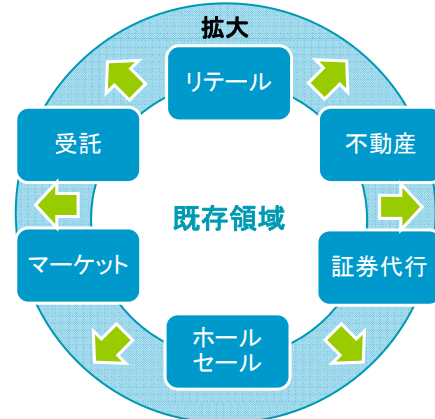
### 事業間連携による商品・サービスの拡大例

投信販売に受託事業のコンサルティング能力とポートフォリオ型運用商品を導入



Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

複数事業・グループ間ノウハウの「有機的結合」による更なる拡大



多様化する顧客ニーズに対し  
 専業信託ならではのソリューションを提供



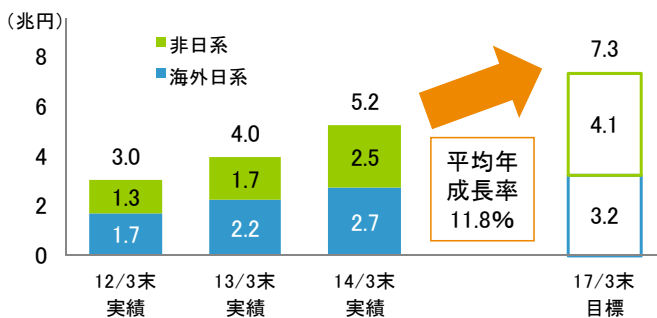
- 【事業間連携の拡充、強化による新たな付加価値の創出】
- ・法人顧客、年金等機関投資家に対する運用ソリューションの提供
  - ・拡大する資産承継ニーズを起点としたPB顧客に対する最適ソリューションの提供
  - ・企業・従業員の成長ステージに合わせた制度コンサル、ライフコンサル等

三井住友トラスト・ホールディングス

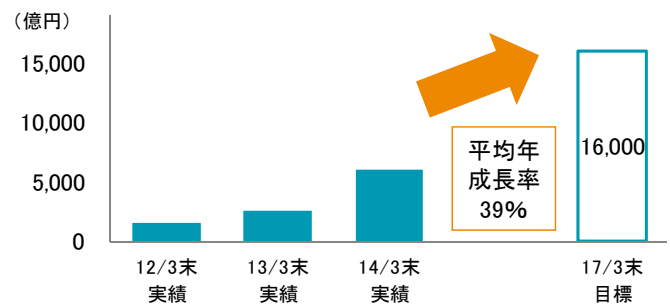
## 中期ビジネス戦略 -グローバルビジネスにおける成長-

連結海外業務粗利比率  
 2013年度11%から2016年度15%へ

### 海外日系・非日系与信強化



### 海外運用受託残高の積み上げ

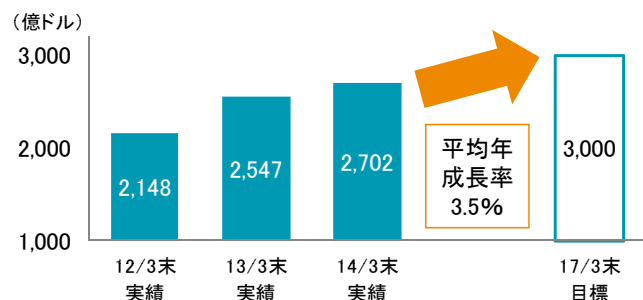


### 海外不動産関連業務強化

海外投資家の  
 国内不動産投資支援

日系企業(投資家・取引先)の  
 海外不動産投資支援

### 海外資産管理残高拡大



Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

三井住友トラスト・ホールディングス



## 主要KPI

戦略キーワード		成長イメージ		
リテール		2013年度	2016年度	
ラップセレクション	ラップ商品の残高積上げによるストック収益強化	残高	4,800億円	1兆円
住宅ローン	信用力の高い顧客層を中心とした優良資産の積み上げ	残高	6.8兆円	8.4兆円
ホールセール				
海外日系与信	国内企業の資金需要低迷を海外でカバー	残高	2.7兆円	3.2兆円
非日系与信	海外金融機関との協働ソーシング推進により、リスク・リターンの良い資産を積極的に積み上げ	残高	2.5兆円	4.1兆円
不動産				
仲介手数料	案件情報獲得力の強化、戦略的人員配置等による成約率の強化等により収益を拡大	収益 (法人・個人)	380億円	550億円
受託				
海外運用受託	海外のSWFも含めた運用受託強化	残高	0.6兆円	1.6兆円
グローバルカस्टディ	顧客基盤の拡大等による資産管理残高の積み上げ	残高	2,700億ドル	3,000億ドル

Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

 三井住友トラスト・ホールディングス

## 経営資源の最適活用

### 最適な店舗戦略と人員戦略によりトップラインの拡大を推進

#### 既存店舗の集約・統廃合

勘定系システムの統合完了(2014年度下期)以降、重複店舗の統廃合を推進

#### 人員創出

勘定系システムの統合に伴う、バンキング関連業務のプロセス効率化を通じた人員創出  
<400~500名規模>

#### マーケティング高度化を通じた店舗展開

国内人口の高齢化に伴う動態変化、行動様式の変化を捉えたマーケティングにより、新規出店も含めた最適な店舗展開を実施

#### 人員再配分

グローバルビジネス、プライベート・バンキング事業等の成長戦略分野への再配置

#### 非対面チャネルの強化

インターネットバンキング・コールセンター機能の拡充等を通じた非対面チャネルの強化により、将来の高齢層顧客予備軍であるマスリテール層へのアプローチを強化

Copyright © 2014 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

 三井住友トラスト・ホールディングス

### 財務・資本政策の 基本的な考え方

質・量ともに充実した自己資本を確保し、健全な財務基盤を強化するとともに、資本効率性の向上を追求することにより、株主利益の最大化を目指すことを基本的な考え方とする

### 資本政策

普通株式等Tier1比率10%程度を当面の目標値とする

### 政策投資株式の 削減方針

3年間で500～1,000億円規模の削減を目指す

### 株主還元に係る 基本方針

業績に応じた株主利益還元策を実施することを基本方針とし、普通株式配当につき、連結配当性向30%程度を目処とする方針