



SuMi TRUST
SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP

三井住友トラスト IR Day

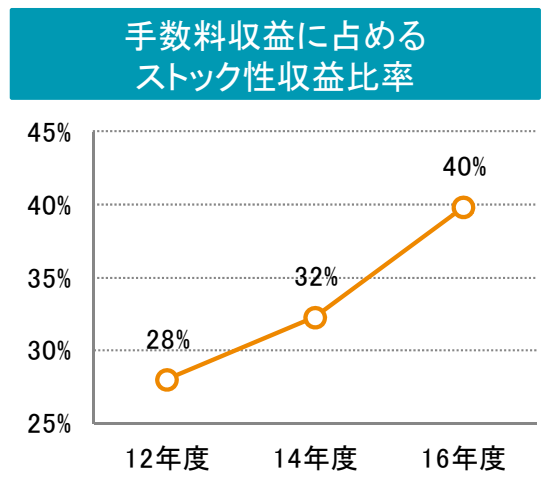
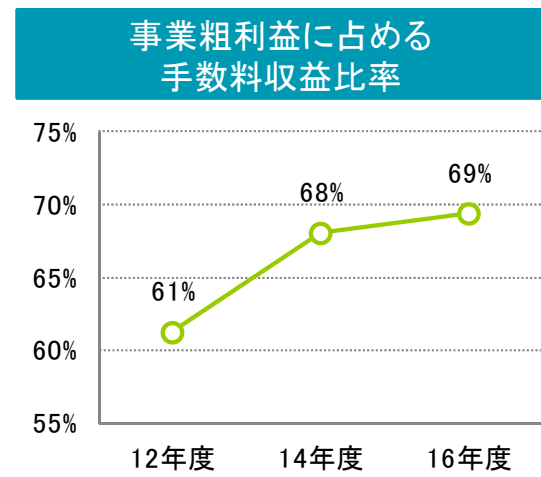
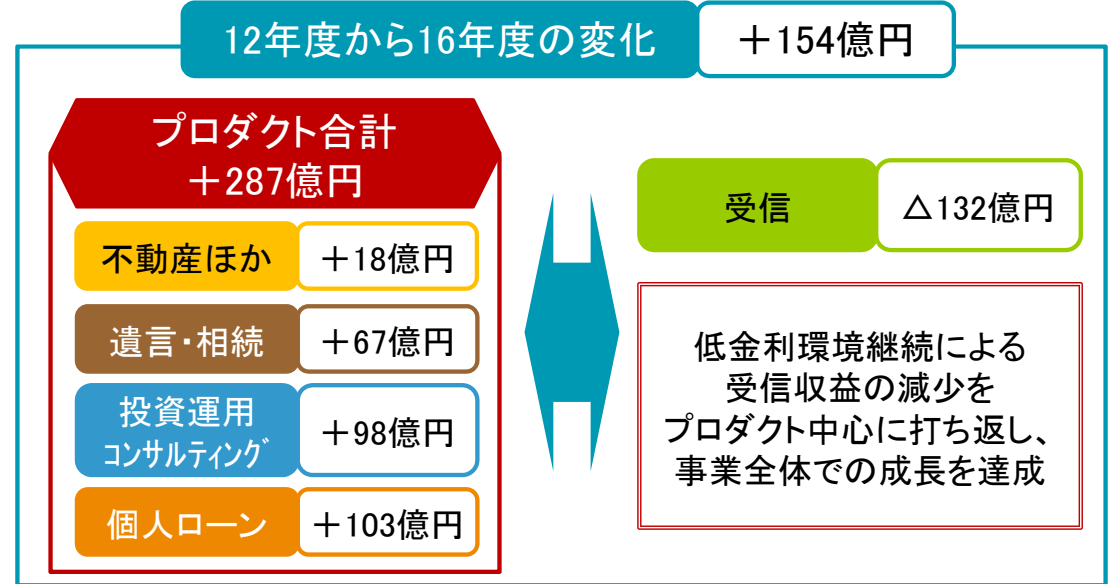
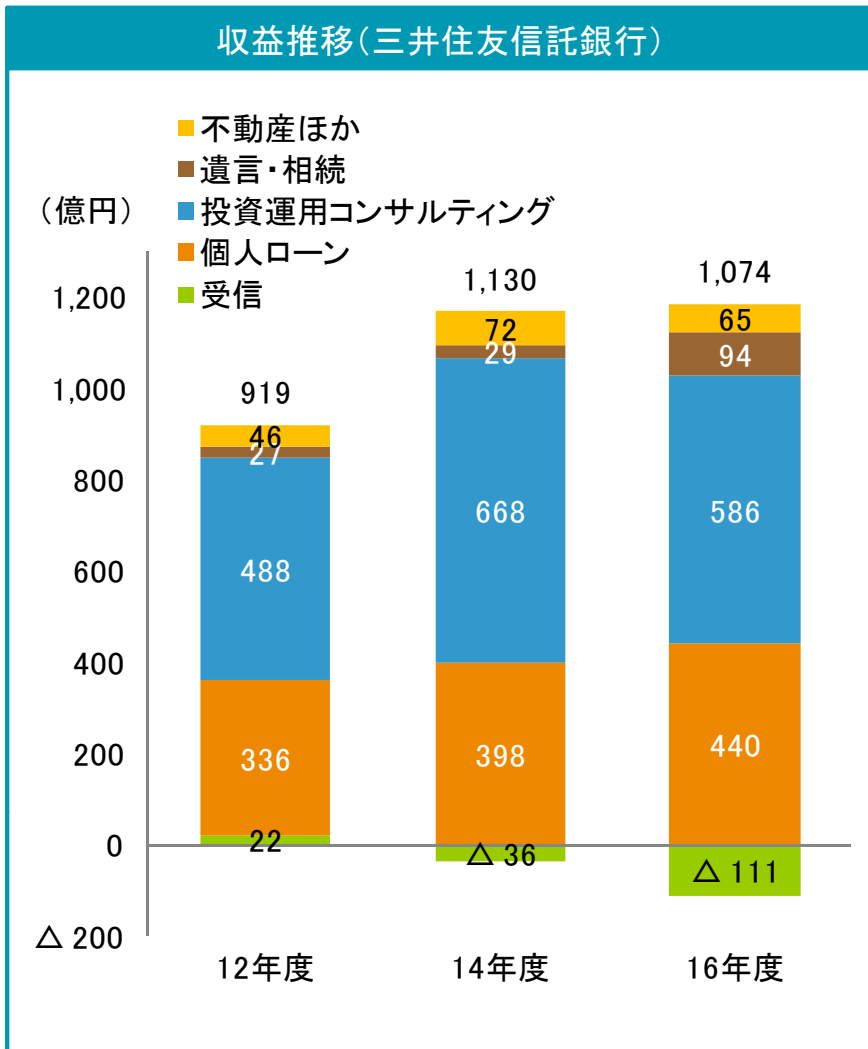
2018年2月19日

1. 個人トータルソリューション事業
個人トータルソリューション事業統括 齊藤 毅
2. 法人事業
法人トータルソリューション事業統括 北野 幸広
3. 受託事業
受託事業統括 土屋 正裕
運用事業統括 菱田 賀夫
4. ガバナンス
取締役会議長 松下 功夫

個人トータルソリューション事業

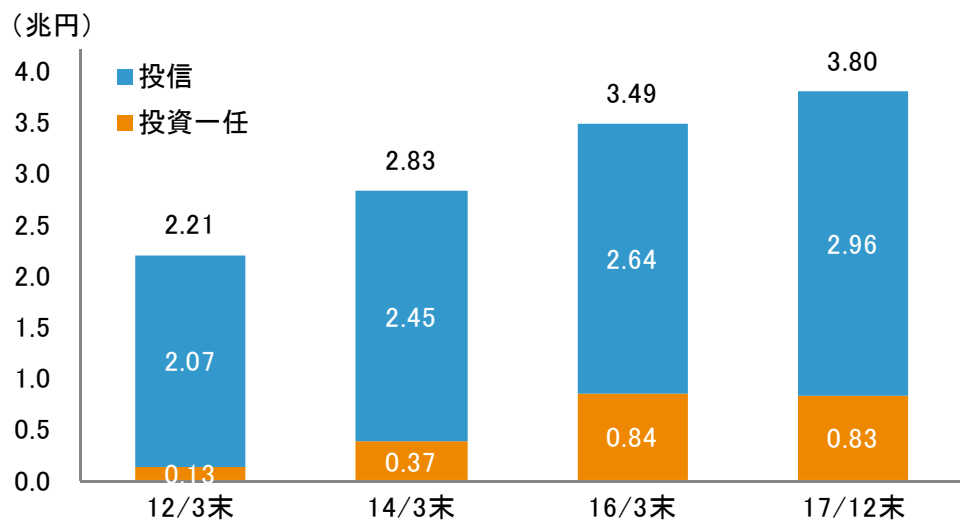
これまでの取り組み①

- ▶ 16年度の業務粗利益(事業間調整前)は1,074億円と、銀行統合初年度(12年度)比154億円の増加
- ▶ 受信収益が大きく悪化する中、受信以外のプロダクト収益は+287億円と大きく伸張
- ▶ 業務粗利益に占める手数料収益の割合、フロー・ストック別で見た場合のストック収益の割合が上昇

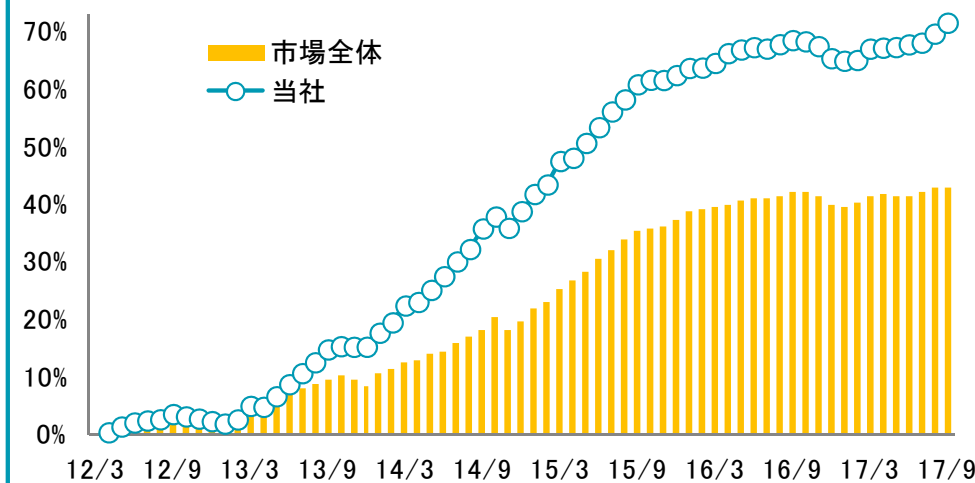


これまでの取り組み②

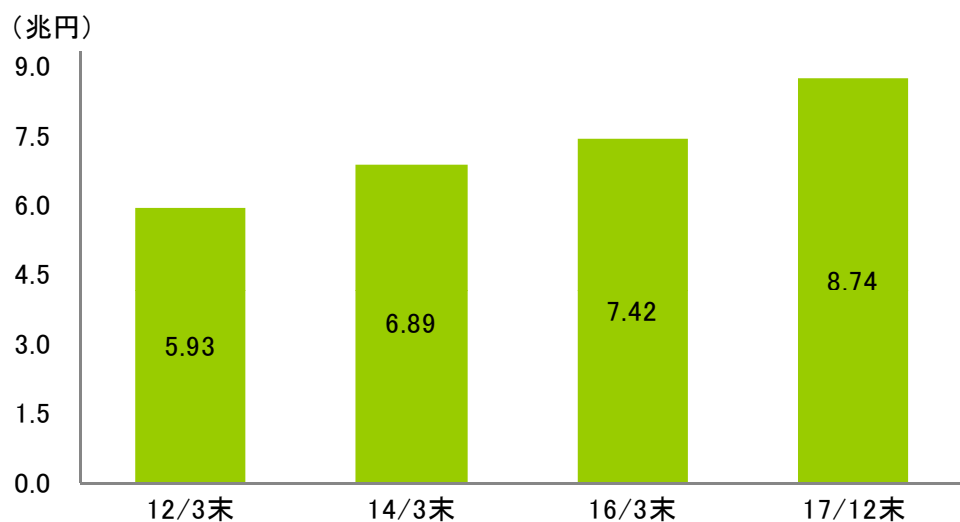
投信・投資一任残高推移



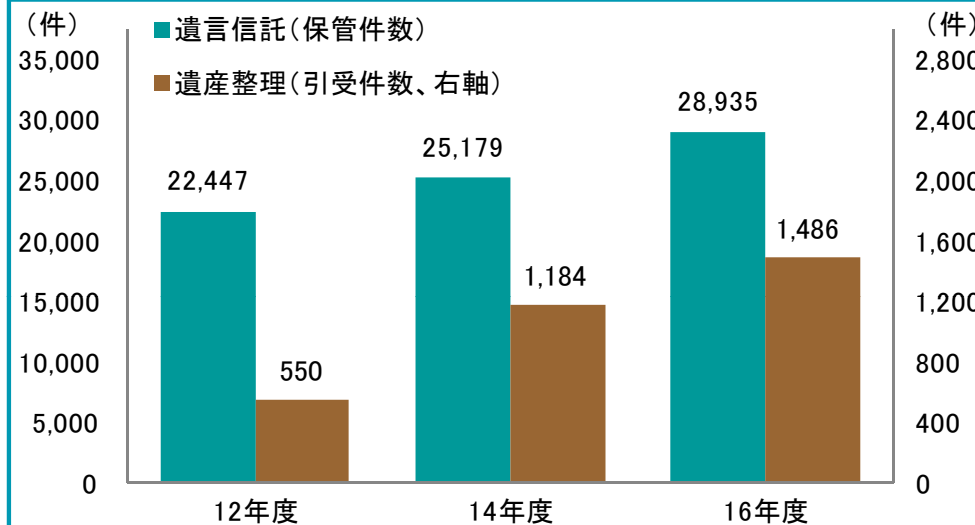
投信・投資一任の純増率(販売-解約)(累計ベース)



住宅ローン残高



遺言信託・遺産整理受託件数



ビジネスモデル変革

- ▶ 中長期的には、人口の減少トレンドによるパイの縮小・競争激化、手数料率の低下トレンド等に事業環境の悪化を見越した新たな収益基盤の構築【収益構造の変革】
- ▶ 競争力強化のため、IT技術の活用による抜本的合理化に取り組み、生産性を飛躍的に向上させる【生産性の向上】

今後10年間で想定される環境変化

- ✓ マイナス金利の長期化、金融商品の手数料率の低下
- ✓ 高齢者人口の増加と、中長期的な人口減少
- ✓ 「貯蓄から資産形成へ」の流れが加速
- ✓ デジタイゼーションによる業務プロセス・店舗改革

当社の強み

- ✓ 専門信託銀行ならではの総合的な『対面』コンサルティングを軸とした戦略展開
- ✓ 優良な顧客基盤（住宅ローン顧客、退職金顧客、シニア層、PB層など）

持続的成長への進路

個人トータルソリューション事業のビジネスモデル変革

<div style="background-color: #92d050; padding: 5px; text-align: center;">収益構造 の変革</div> <div style="font-size: 2em; color: #ffcc00; text-align: center; margin: 10px 0;">+</div> <div style="background-color: #4682b4; padding: 5px; text-align: center;">生産性の 飛躍的 向上</div>	新たな収益基盤の拡充	資産形成層・退職前後層に対して、長期的視点に基づく、新たな商品・サービスを提供し、安定的な収益基盤を拡充
	盤石な顧客基盤の構築	資産形成層・退職前後層への取り組み強化を通じて、各世代が自ずと連関する顧客基盤を構築し、シニア層の顧客基盤を強化
	信託型次世代店舗・チャネル	コンサルティングを提供するため店舗・チャネルの付加価値向上と最適な配置
	デジタル化による業務効率化	FinTech等のIT技術を本格導入し、提案プロセス、事務、店舗・チャネル等を抜本的に合理化

当社のコンサルティングの特徴

- ▶お客さまとの接点を持つことを重視し、『対面』のコンサルティングが中心の営業体制
- ▶顧客属性に応じて専任の担当者を配置し、顧客本位の営業体制を構築
- ▶多様なプロダクトを駆使した総合的なコンサルティングを、一つのエンティティとしてワンストップで提供

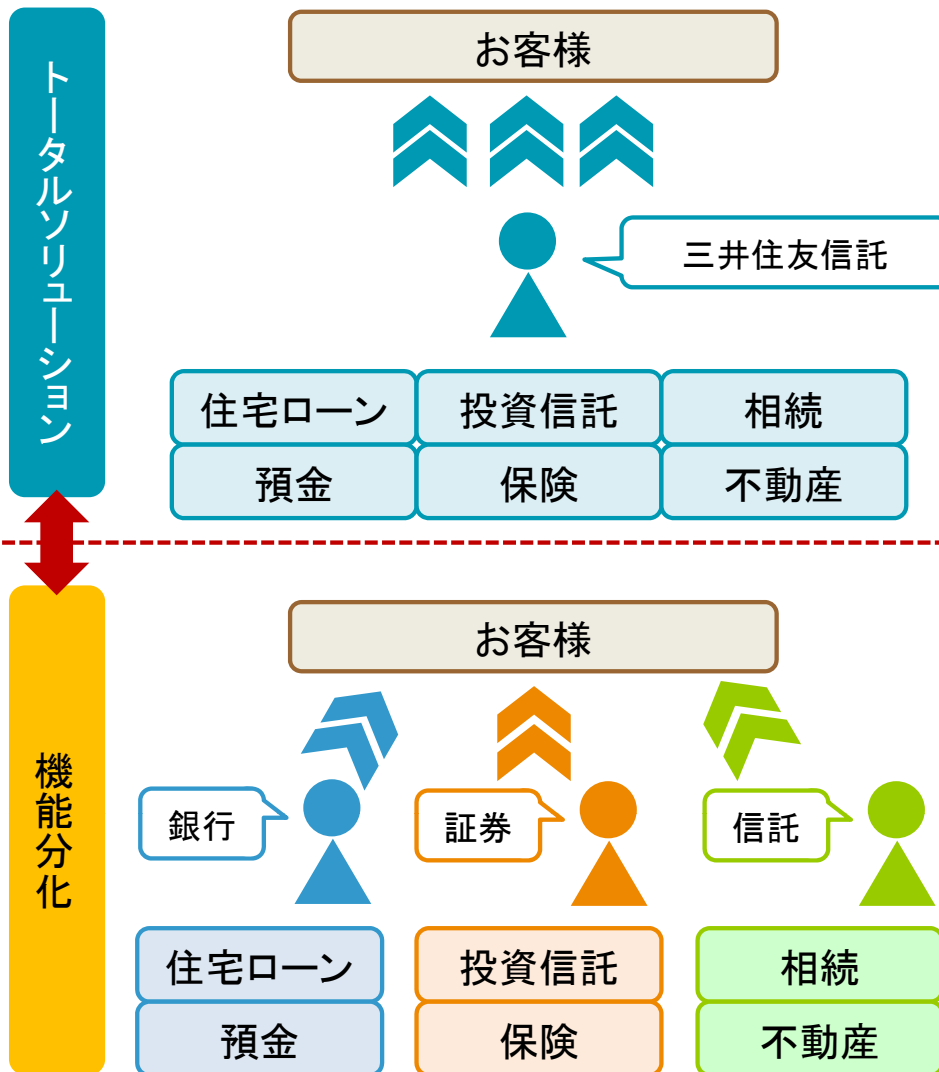
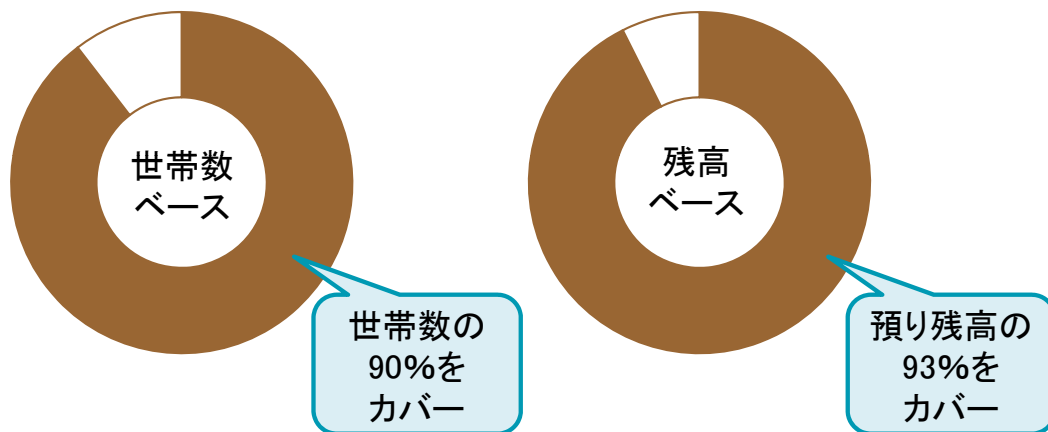
個人世帯(約270万世帯)

顧客属性に応じた担当者配置

営業担当約2,500名

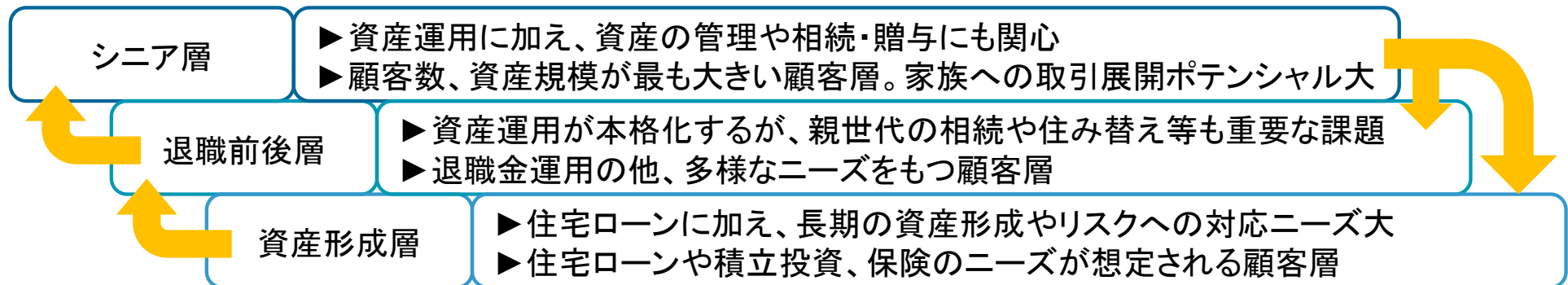
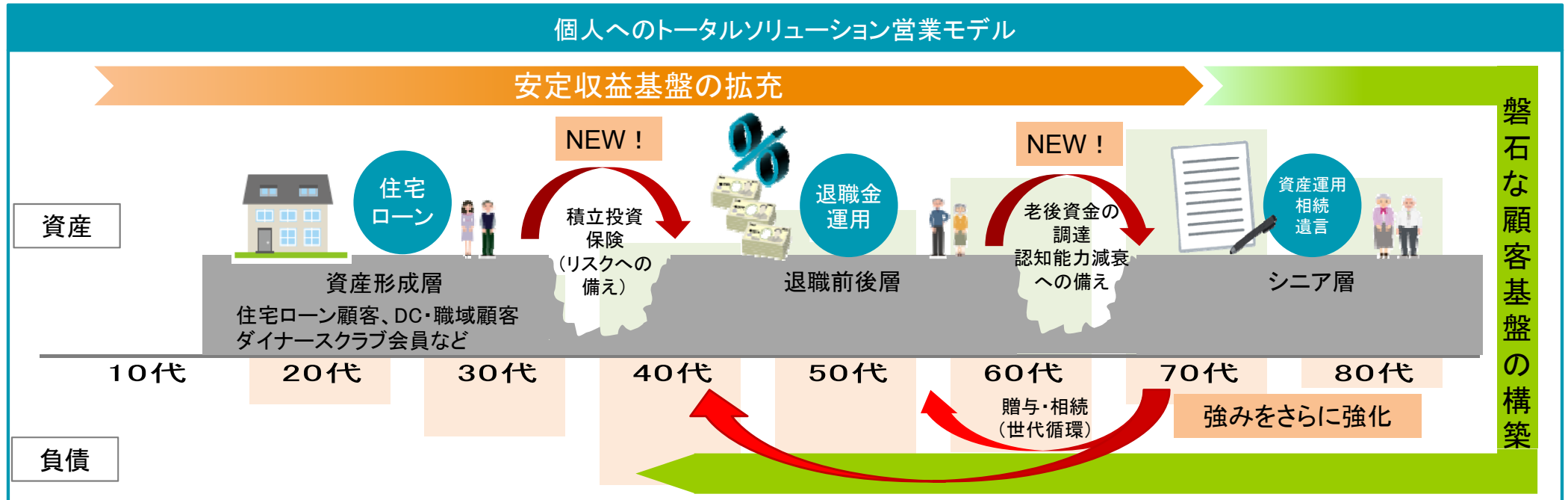
財務 コンサルタント	PB担当者	外訪担当者	店頭担当者
250人	50人	1,400人	800人

預り残高1,000万円以上世帯の担当カバー率



収益構造の変革① トータルソリューション営業モデル

- ▶ 退職前後層、シニア層へのソリューション提供に強み(例: 信託機能を活用した世代間資産移転サポート)
- ▶ 資産形成層との接点を活かして、退職前後層、シニア層まで取引を繋ぎ、盤石な顧客基盤を構築
- ▶ 世代毎の資産・負債特性に応じたトータルソリューションを提供し続けられる「お客様のベストパートナー」へ



収益構造の変革② 年代別アプローチ:資産形成層

- ▶ 住宅ローン、DC・職域、世代循環の3分類を、アクセス可能な特定の顧客セグメントに設定
- ▶ 住宅購入前後の資産・負債の変化を踏まえた『対面』コンサルティングを提供
- ▶ 長期的な取引関係を築くことができる「積立投資」「平準払保険」を主力プロダクトに設定

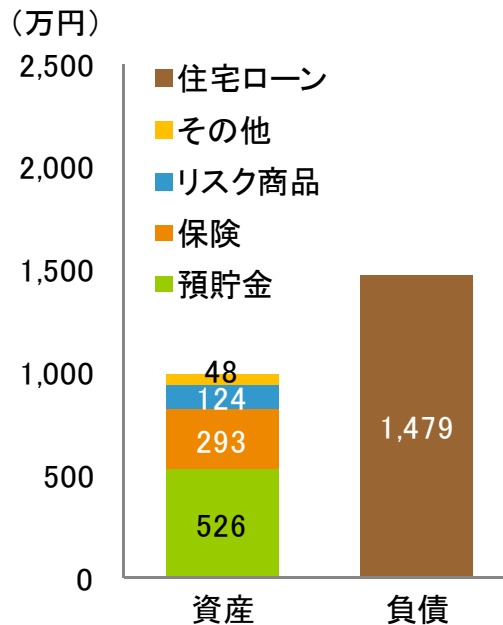
想定されるライフイベント

子供誕生
住宅購入
子供進学

財政状態

収入は増加傾向
住宅取得でB/Sに変化
進学・教育費が増加

B/Sイメージ (20~40歳代平均)



家計の金融行動に関する世論調査
(2017年、金融広報中央委員会)

資産形成層への『対面』コンサルティングモデル

住宅ローン
顧客

- ▶ 約35万人(年間3.5~4.0万人を獲得)
- ▶ 住宅ローン契約前後で顧客との接点
- ▶ 全店にライフプランニング推進者を配置

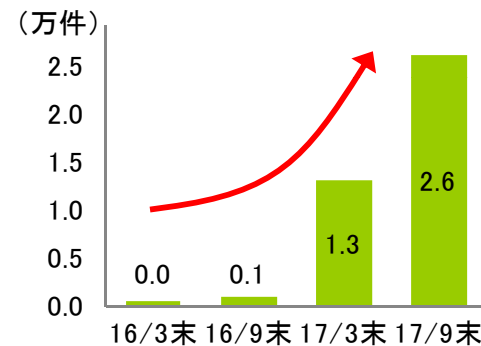
DC・職域
顧客

- ▶ DC加入者(約130万人)専用サイトの拡充
- ▶ B2B2Cによるセミナー・相談会等の顧客接点の活用

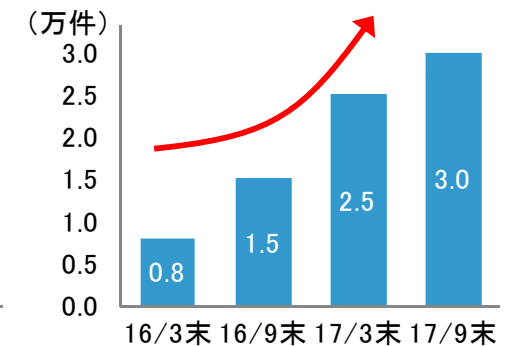
世代循環
顧客

- ▶ シニア層のご家族:約65万人
- ▶ 教育資金贈与信託の受益者等、相続・贈与ニーズを起点とした接点創出

積立投資契約数



平準払保険契約者数



- ▶ 住宅ローンに加え、長期の資産形成やリスクへの対応ニーズ大
- ▶ 住宅ローンや積立投資、保険のニーズが想定される顧客層

収益構造の変革③ 年代別アプローチ:退職前後層

- ▶ 従来から信託銀行が得意としてきた退職金運用に加えて、受取前後で生じる資産・負債等の変化を踏まえた多様なニーズに対するコンサルティングを提供
- ▶ 商品の拡充の他、年金分野で培った年金や税金等への情報提供を通じたセカンドライフプランニングを展開

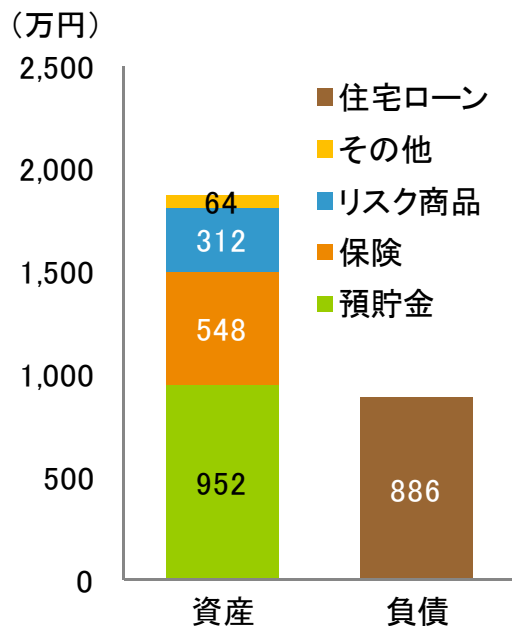
想定されるライフイベント

- 子供独立
- 退職
- 親の相続

財政状態

- 住宅ローン完済でCF改善
- 退職金受取
- 相続による資産増加

B/Sイメージ (50~60歳代平均)

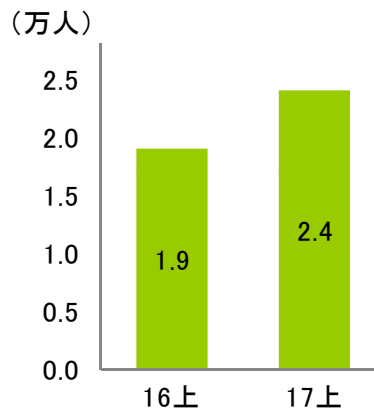


家計の金融行動に関する世論調査 (2017年、金融広報中央委員会)

退職前後層への『対面』コンサルティングモデル

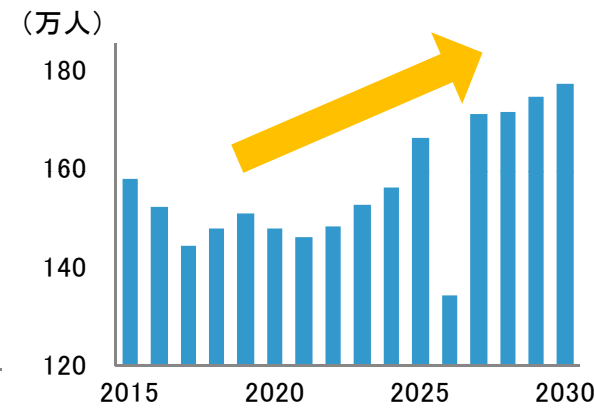
- 商品拡充**
 - ▶ リバースモーゲージの類型拡大
 - ▶ 「長生きリスク」に備えられる終身受取型の年金商品の導入
 - ▶ 退職金運用における積立投資プラン導入
- 年金ノウハウの展開**
 - ▶ 職域の年金制度に精通した専門スタッフの配置
 - ▶ セカンドライフセミナー等による顧客接点を活用

退職金顧客数(*)



(*) 退職金プランの利用顧客数

満60歳人口の推移



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所

- ▶ 資産運用が本格化するが、親世代の相続や住替え等も重要な課題
- ▶ 退職金の運用の他、多様なニーズを持つ顧客層

収益構造の変革④ 年代別アプローチ:シニア層

- ▶ 「資産運用」から「資産管理・保全」「承継」へと徐々に変化していく顧客の多様なニーズに真正面から取り組み、シニア層から次世代への円滑な資産移転(次世代移転)を推進
- ▶ 生前贈与ニーズの高まりを捉えた贈与系商品、意思能力の減衰リスクに対応可能な信託商品等で顧客サポート強化

想定されるライフイベント

年金受給開始

健康衰退

介護

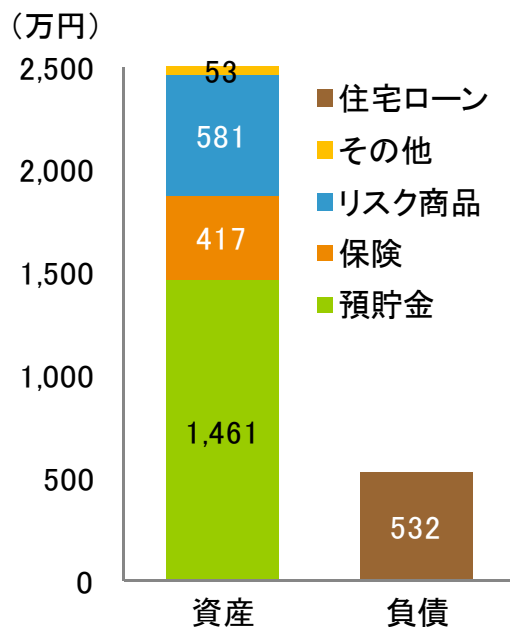
財政状態

収入は年金のみ

金融資産の取り崩し

厚いストック資産

B/Sイメージ (70歳代平均)

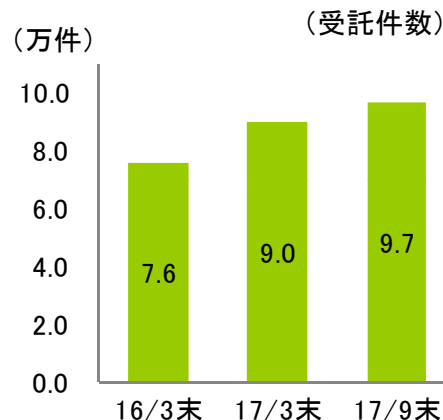


家計の金融行動に関する世論調査 (2017年、金融広報中央委員会)

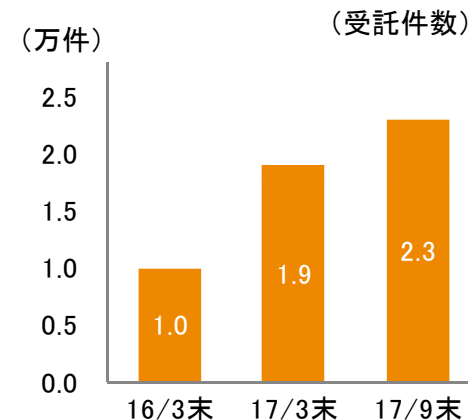
シニア層への『対面』コンサルティングモデル

- 資産運用** ▶ 「ふやす」だけでなく、「まもる」運用スタンスにも対応
- 資産管理・保全** ▶ 振込詐欺等の金融犯罪への対応
▶ 判断能力低下への対応・認知症対策
- 資産承継** ▶ 遺言信託による総合的な相続対策
▶ 生前贈与、遺言代用、次々世代への承継

家族おもいやり信託



暦年贈与サポート信託

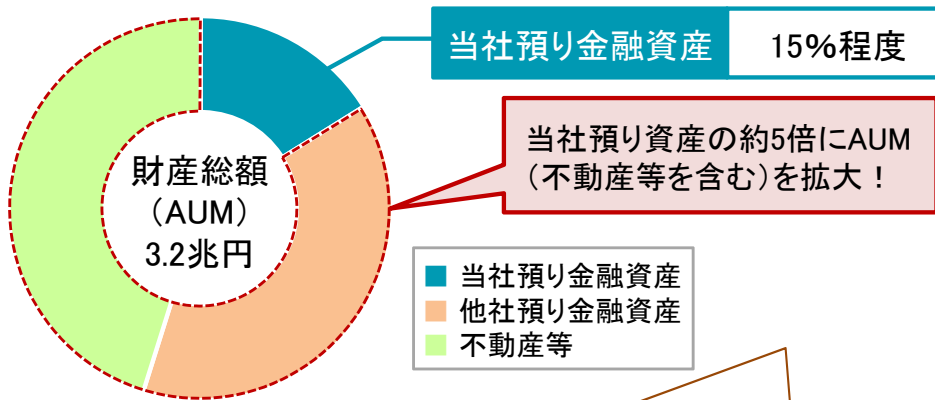


- ▶ 資産運用に加え、資産の管理や相続・贈与にも関心
- ▶ 顧客数、資産規模が最も大きい顧客層
- ▶ 家族との取引展開ポテンシャル大

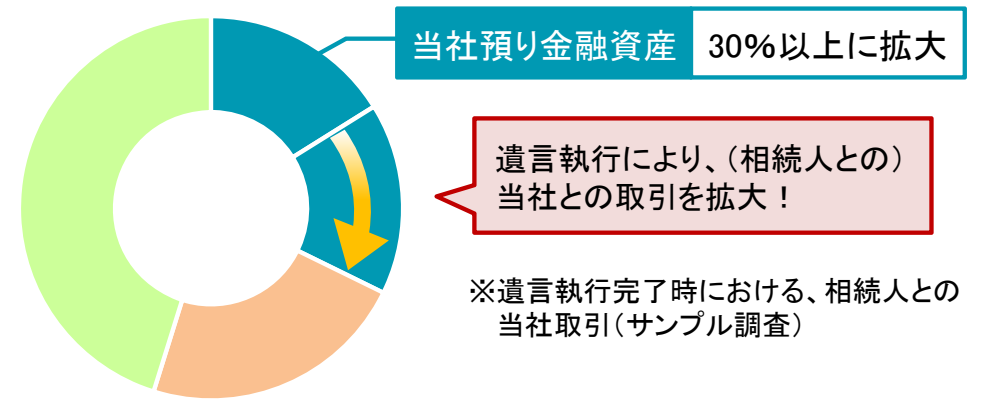
収益構造の変革⑤ トピックス:相続関連ビジネス

- ▶ 遺言信託は「相続発生前」「相続発生後」の双方にビジネスチャンス
- ▶ シニア層の顕在・潜在ニーズを踏まえたコンサルティング力の強化とともに、多様な顧客ニーズに合わせた商品性改良、事務処理能力の拡充などにより、資産の次世代移転ニーズを後押し

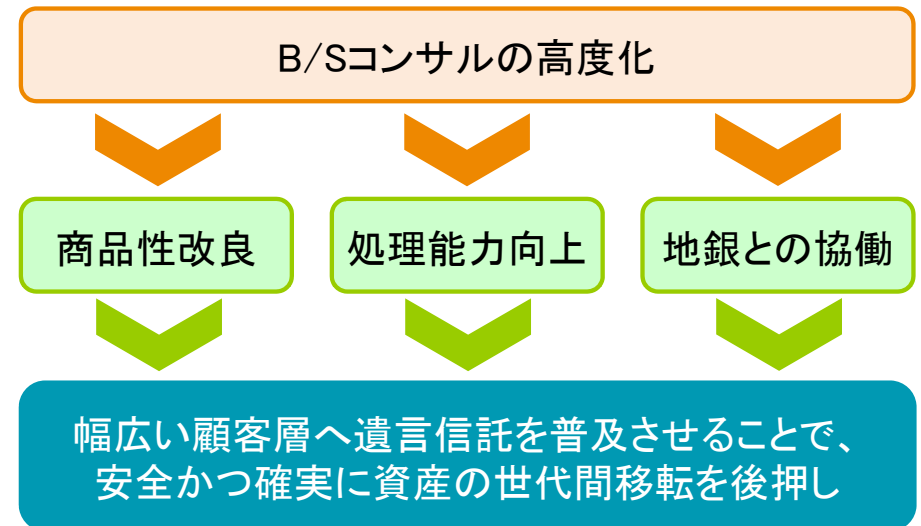
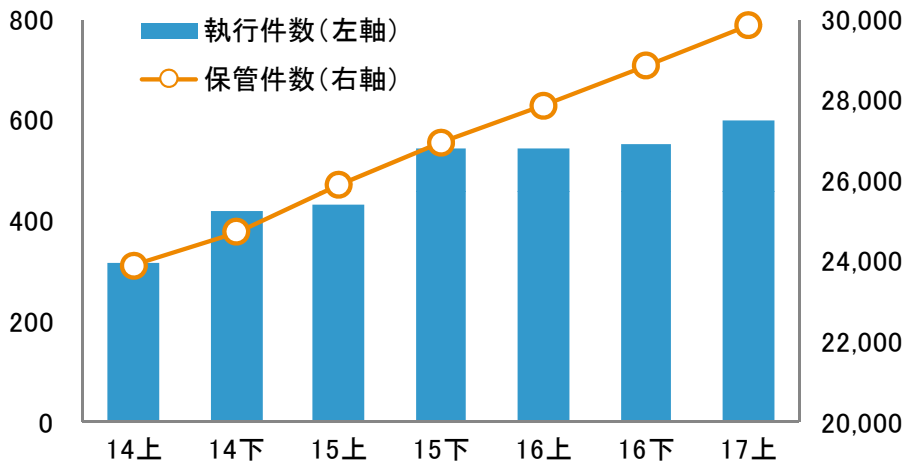
遺言信託のAUM



遺言執行時(相続発生時)



遺言信託の保管件数の増加に伴い、執行件数は年々増加



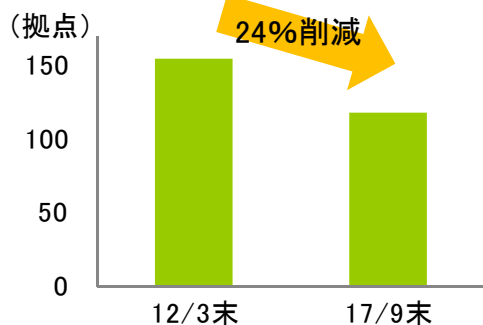
生産性の飛躍的向上 これまでの取り組みと業務効率化

- ▶ 店舗を「営業に専念する場所」と位置付け、事務機能(戦力・スペース)の抜本的削減に取り組み
- ▶ デジタルトランスフォーメーションの実行により、営業店事務量の7割削減に目処
- ▶ 事務戦力のフロントシフトにより、収益の源泉である対面コンサルティング時間を飛躍的に拡大

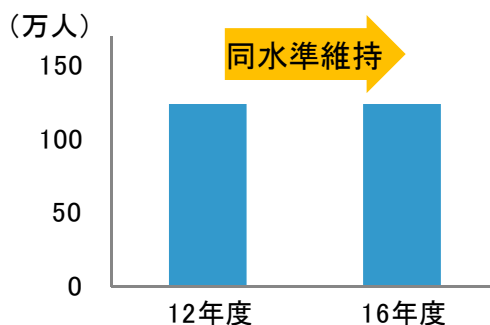
これまでの取り組み

- ✓ 統合来、店舗統合を進め、24%を削減
- ✓ 9割の店舗が個人営業に特化。ローカウンター中心のレイアウト
- ✓ 来店顧客は2012年度比でほぼ横ばい(維持)

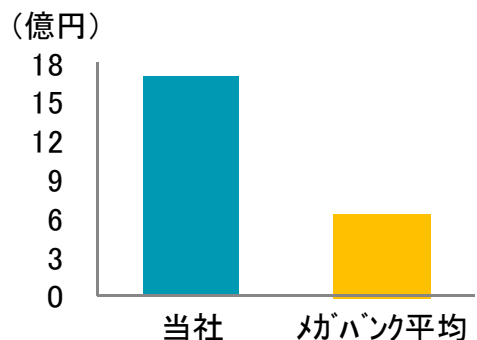
店舗数



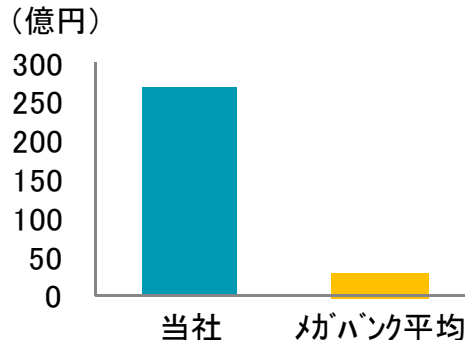
来店客数



1店舗当たり業務純益



1店舗当たり投信預かり残高



デジタルトランスフォーメーションへの取り組み

<第1段階> ホスト連動外訪端末の導入

- ▶ 店舗ミドル・バックを介さず、ホスト連動
- ▶ 顧客との紙ベースのやり取りを削減するとともに、店舗での後続事務を大幅に削減

事務の合理化・削減

店舗事務量 10%削減

顧客接点の拡大

往訪件数 10%増加

<第2段階> ホスト連動外訪端末の機能拡張[開発着手済]

- ▶ 店舗で行う事務の約50%を削減

<第3段階> 更なるデジタル化の推進

- ▶ 新技術の活用により、店舗で行う事務のゼロ化を目指す (足許、約70%削減手法に目処)

トップラインの成長

+

コンタクト数

×

成約率

×

単価

生産性の飛躍的向上 信託型次世代店舗・チャネル

- ▶ 店舗(店頭)はコンサルティングを提供するための重要なコンテンツと位置付け、付加価値を高める
- ▶ デジタイゼーションを活用し、店舗の軽量化やネットワークの最適化を進め、営業力強化と生産性向上を両立

従来の
店舗網

- ▶ ターミナル駅中心に、一部はベッドタウンに配置
- ▶ 各拠点で業務を完結できるようフル装備

最適な機能を選択し、軽量化

基幹店

- ▶ 各エリアの統括を念頭に、機能はフル装備
- ▶ 軽量店舗の事務機能も集約



軽量店舗

- ▶ 顧客の居住エリアに近接した配置
- ▶ コンサルティングを念頭に置いた店舗設計
- ▶ 機動的な新規出店が可能



外訪専用
拠点

- ▶ 外訪営業員のベースキャンプの位置付け
- ▶ 店頭・事務機能がなく、立地の自由度大

営業力強化と生産性向上の両立

信託型次世代店舗

<コンセプト>
「世代を超えて」顧客を惹きつける
「信託銀行らしい」「コンサルティングスペース」

コア機能

外訪

店頭

ローン&
ライフプランニング

事務

ハイカウンター

貸金庫

ATM

コンセプトスペース

オプション機能

ハイカウンター

貸金庫

ATM

コンセプトスペース(資産承継・税務相談スペースなど)

事務
ゼロ化

マーケットに
応じて必要な
機能を装備

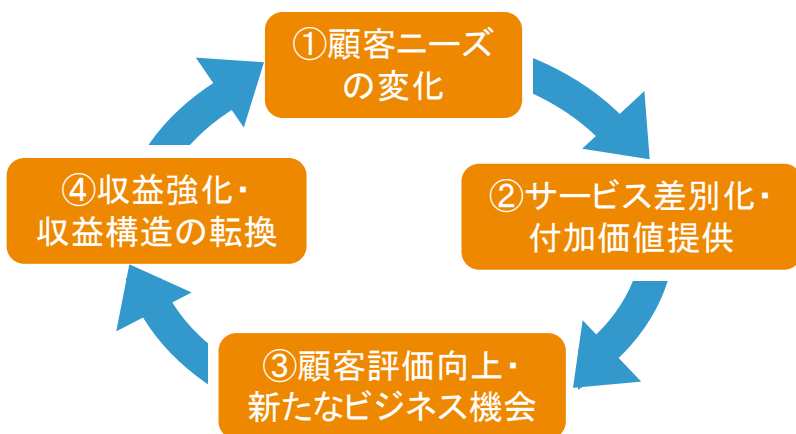
法人事業

法人向けビジネスの目指す姿

事業の狙い

- ▶ 法人顧客のニーズは、非財務関連や資産運用・管理など複合的な分野に拡大
- ▶ 顧客の経営課題を的確に捉え、当社の幅広いソリューションを結集させた課題解決により顧客企業価値を向上、ベストパートナーの地位確立。取引拡大・基盤拡大により、収益最大化

顧客ニーズを起点に高付加価値サービスを提供

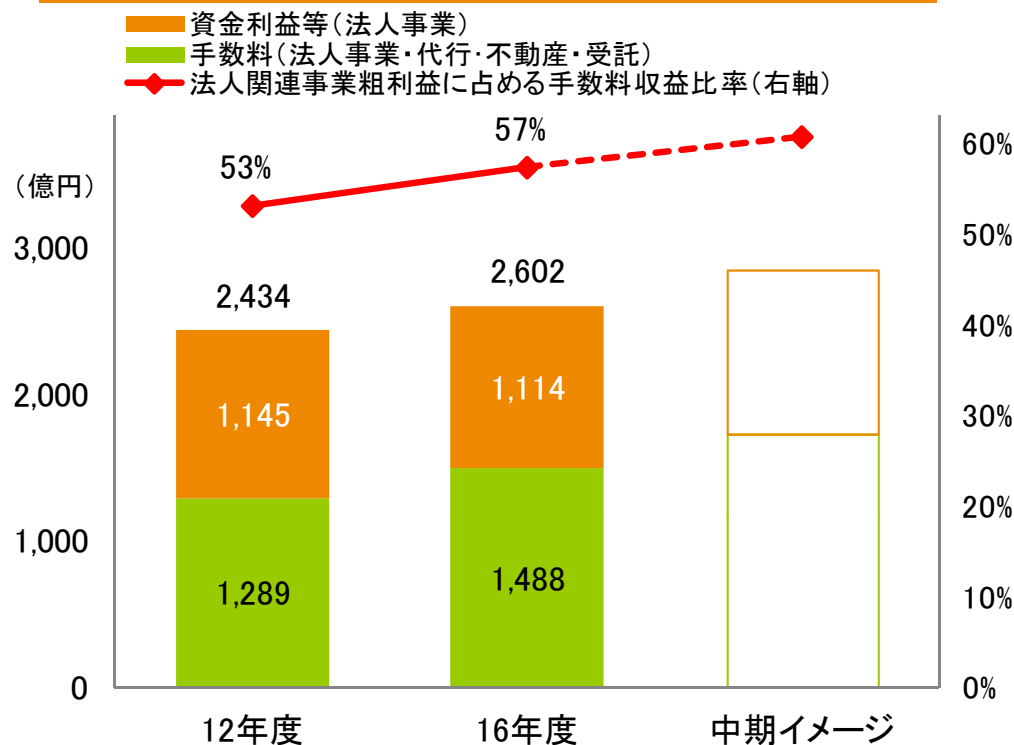


法人顧客のニーズが環境とともに変化

事業法人	成長戦略への軸足シフトに伴う非財務ニーズの拡大
金融法人	資産運用・管理ニーズの拡大 顧客へのソリューションビジネスの強化
非営利法人	資産運用・管理ニーズの拡大

非財務ニーズの拡大に伴い、
信託関連等手数料ビジネスの機会が拡大

収益構造の転換が進展



※法人関連事業粗利益(単体ベース): 法人事業+不動産+代行+受託事業、事業間損益調整前

事業法人のニーズ変化への対応

- ▶ 社会や環境の変化により、事業法人の取引ニーズが非財務関連の経営課題解決へと拡大
- ▶ 当社が強みを有する専門性の高い信託商品・サービスによる付加価値提供の機会増加を確実に捕捉

世の中の流れ・政府のイニシアティブが
信託関連ビジネスを後押し

トータルソリューション営業モデル

トータルソリューション提供を通じた
収益機会拡大

社会・環境変化

コーポレート
ガバナンスコード

貯蓄から
資産形成へ

マイナス金利

企業の非財務ニーズ

ガバナンス機構見直し

役員報酬体系

取締役会運営

ROE向上

不動産有効利用

従業員福利厚生

投資教育

積立制度導入

資産運用

運用サポート

多面的な
情報力



専門性高い
プロダクト

経営企画

総務

取引先

人事

経理・財務

コーポレート部門の多様な経営課題をワンストップで吸い上げ

リレーションシップ・マネージャー

証券代行

ガバナンス、役員報酬、
IR・SRコンサル

不動産

不動産仲介
不動産マネジメント

年金・職域

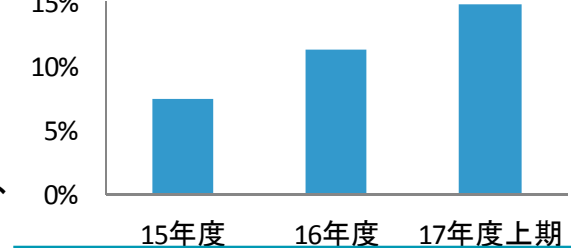
DC
積立貯蓄・
積立投信

資産運用・
管理

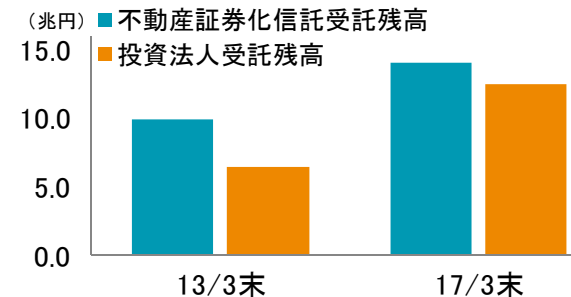
多様な運用
ソリューション

ガバナンス関連コンサル提供先

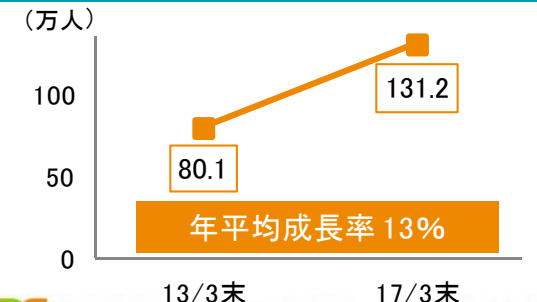
(上場会社代行受託先に占める比率)



不動産資産運用・管理残高推移



DC加入者数推移

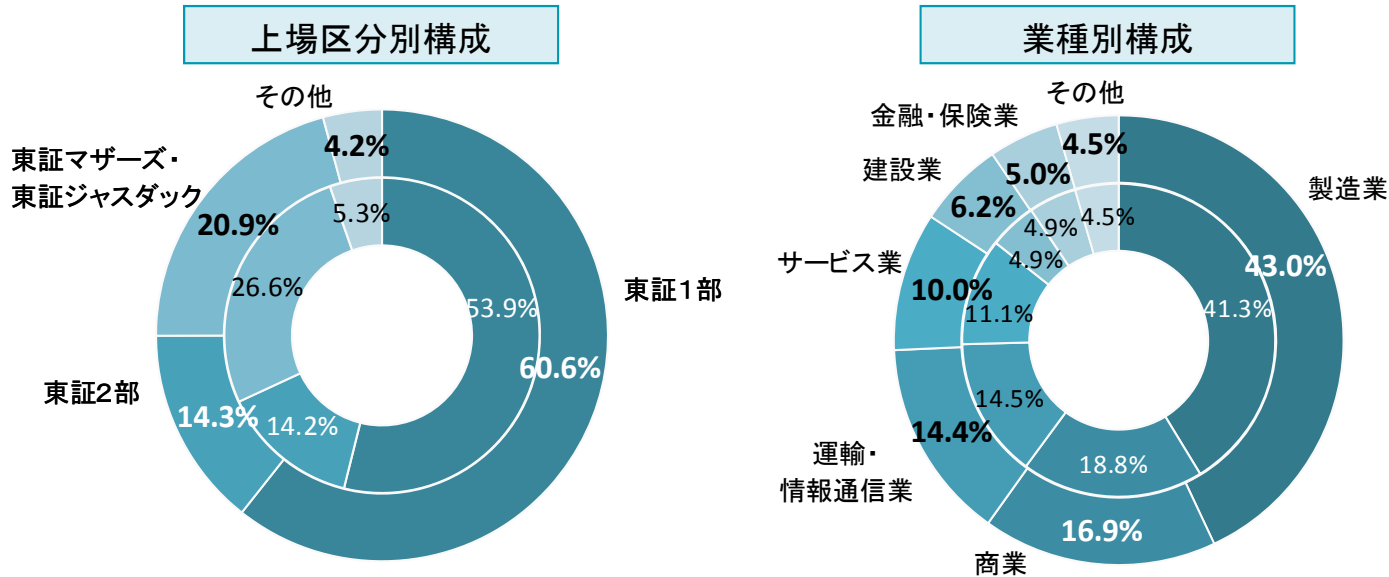


付加価値提供の例：証券代行の顧客基盤を活用したソリューション

- ▶ 代行受託会社数 No.1の顧客基盤から得られる情報を活用し、法人顧客の経営課題を把握
- ▶ 顧客の企業価値向上に資する高付加価値のソリューション提供により収益機会を創出

ガバナンスサーベイご回答企業(回答社数:1074社)と全上場企業との構成比の比較

【内円:サーベイご回答企業の構成比、外円:全上場企業の構成比】

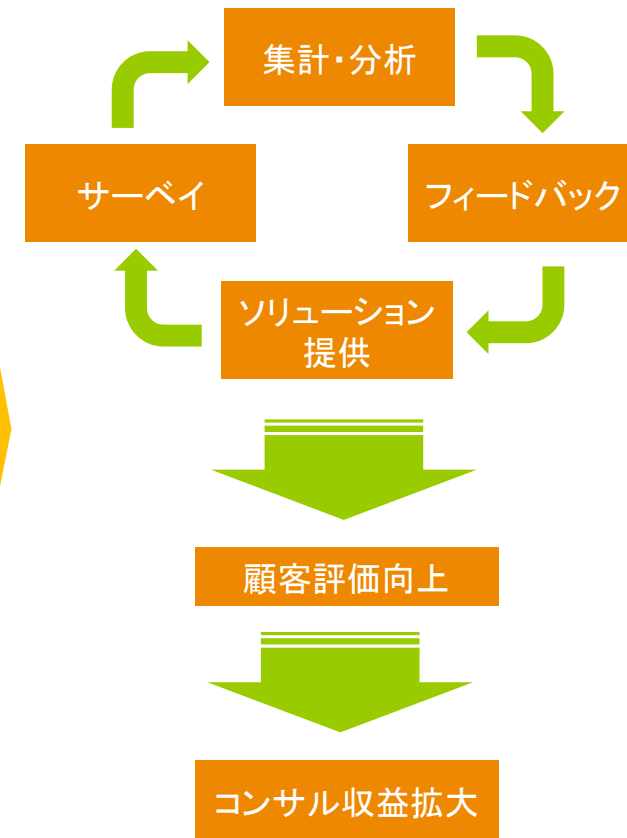


上場企業の4割を占める当社顧客基盤は本邦上場企業の縮図



収益拡大に向けた取り組み

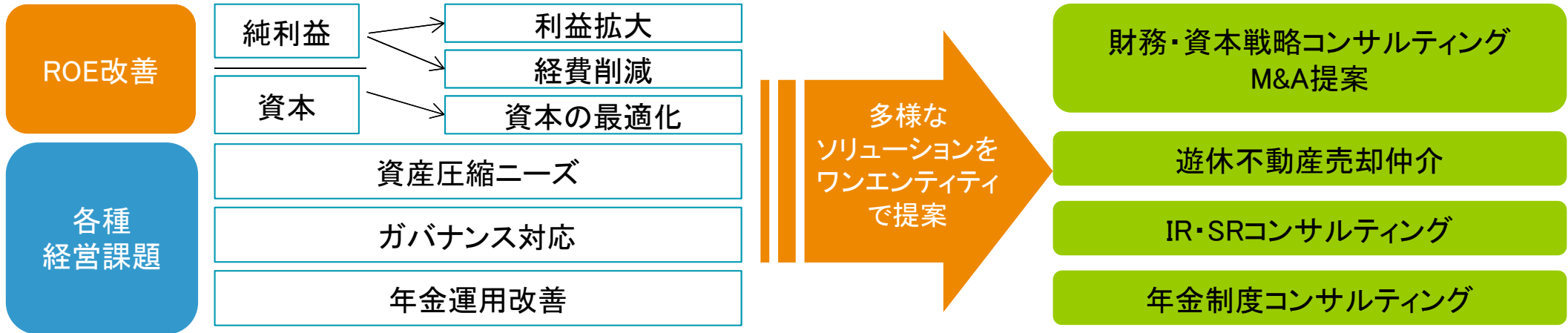
継続的なフィードバックの実施により顧客を囲い込み



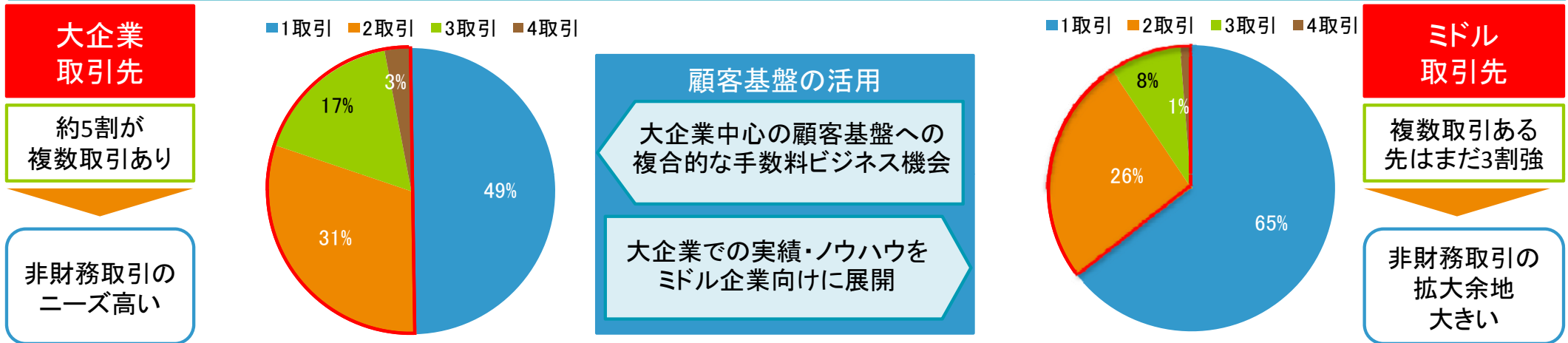
非財務取引を効率的に提供・拡大しうる顧客基盤

▶ 当社のコア顧客基盤である大企業が抱える非財務含む各種ニーズに対し、複合的なサービス提供により、課題解決へ

信託機能を複合的に活用したソリューション提案



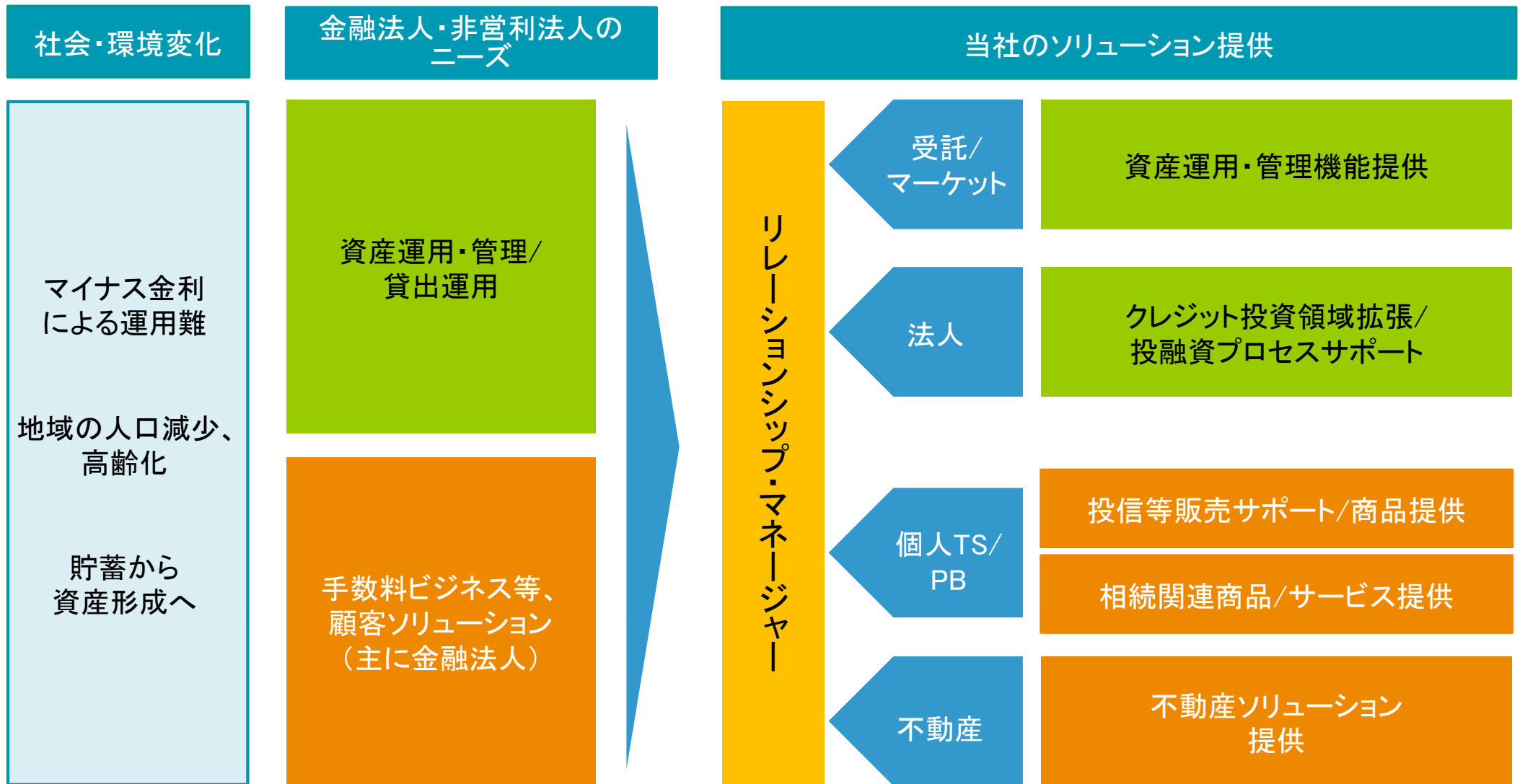
非財務取引機会の拡大へ



※ 国内店の取引先企業のうち「年金」・「代行」・「不動産」・「PB/職域」のいずれかの取引ある先。企業業規模は売上高ベース。(大企業:1000億円以上、ミドル:100億円以上)

金融法人・非営利法人のニーズ変化への対応

- ▶ 超低金利環境の運用難を背景に、金融法人・非営利法人にとって、資産運用が最大の経営課題へ
- ▶ 資金業務の低迷によるビジネスモデル転換に向け、顧客へのソリューションビジネスのサポートニーズが拡大

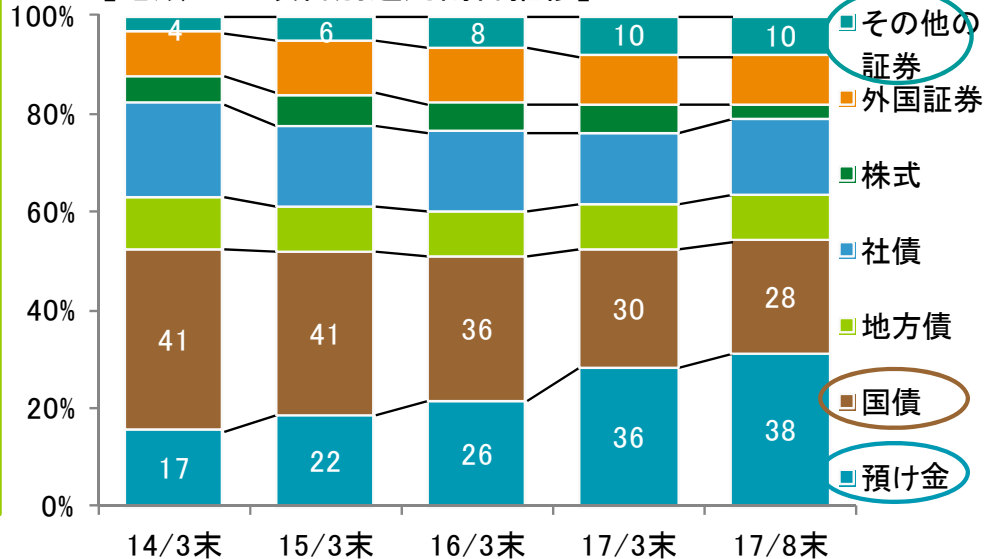


金融法人・非営利法人へのソリューション提供

運用ソリューション提供

国債減少、その他証券・預け金が増加

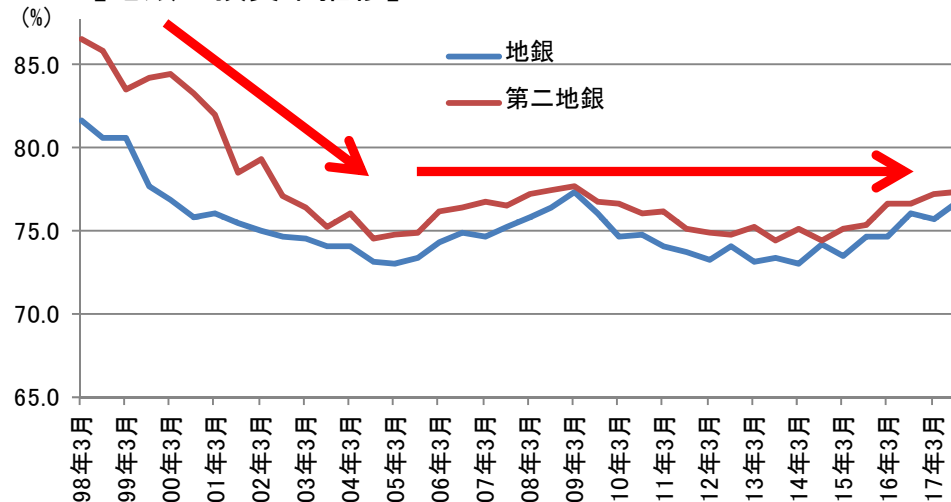
【地銀のBS項目別運用割合推移】



顧客ソリューションサポート

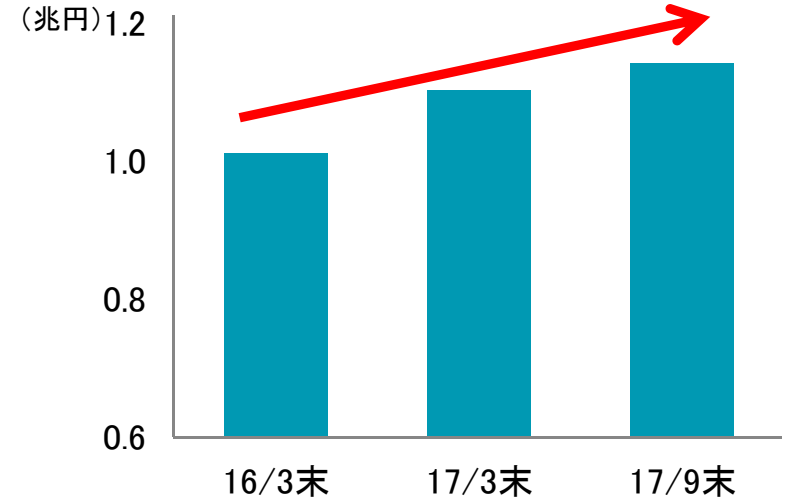
預貸率は低位で推移

【地銀の預貸率推移】



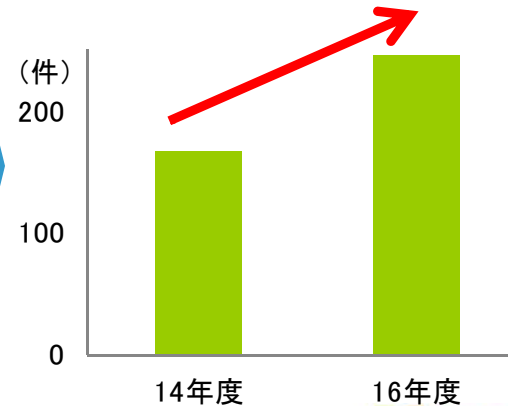
信託機能の活用により、投資家の多様な運用ニーズに応じた商品開発・提供

合同金銭信託等 運用残高

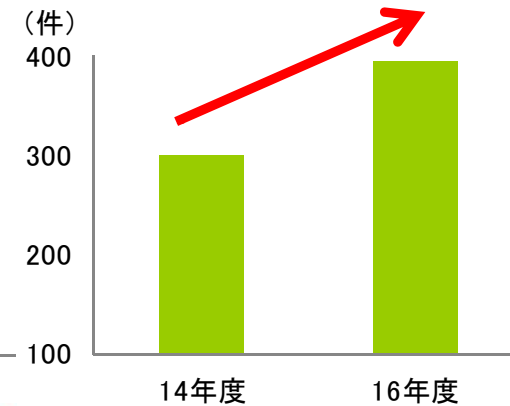


手数料ビジネス強化サポート、当社商品・サービスの提供機会拡大 (Win-Winの関係を構築)

不動産ソリューション 成約件数



相続関連(代理店案件) 成約件数



運用ソリューション提供 —オルタナティブ領域の強化

- ▶ 自己勘定投資での豊富な実績および運用ノウハウを投資家向けに展開
- ▶ 海外では、外銀との提携や投資銀行への出資による外部知見も活用、市場アクセス拡充し法人アセットマネジメントビジネス強化
- ▶ 運用ソリューション提供に加え、受託事業とも連携し、対象プロダクトの資産管理サービスも提供

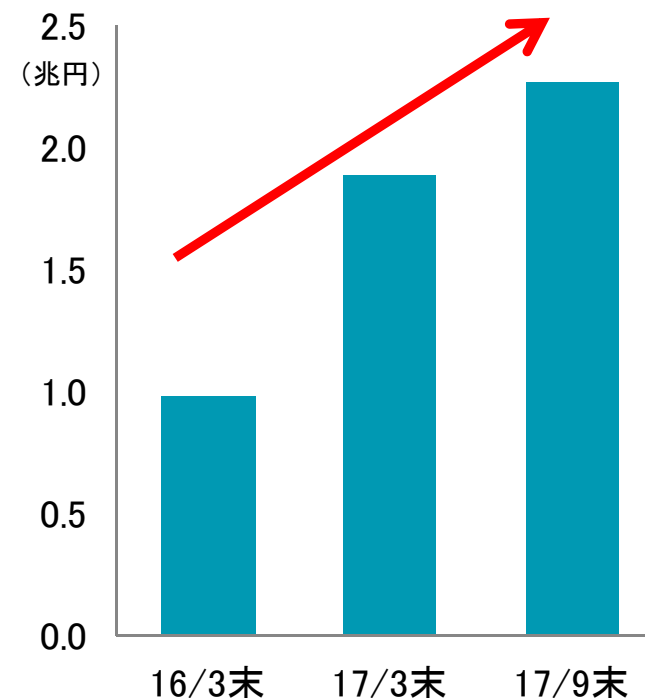
オルタナティブ領域の運用ソリューション強化

プロダクト	当社の強み
<ul style="list-style-type: none"> バンクローン 航空機 不動産 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 裏付資産であるローン積上げ実績の知見活用 ▶ 豊富な投資家へのサポート提供実績
プライベート エクイティ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 20年以上の自己勘定投資で培った目利き力 ▶ 優良アセットマネージャーとの強固なリレーション ▶ 良好なトラックレコード
外部知見 活用による 領域拡大	▶ 欧米銀・アジア銀との協働
	▶ 米独立系投資銀行Greens Ledgeへの出資 CLOなど証券化商品の組成に強みを有する ブティック系投資銀行 (2016年上期US CLOアレンジャー順位:5位)

運用プロダクトの拡張

■ 共同投資を通じた各種サポート
■ 資産管理業務へのサービス展開

オルタナアセット等運用残高



- 出資の狙い: グローバル市場への投資機会・市場アクセス拡充、投資ノウハウの深化
- ▶ 商品拡充によるクレジットポート変革への寄与
 - ▶ アジア投資家への運用商品提供

(参考) クレジットポートフォリオ変革の進捗状況

戦略のポイント

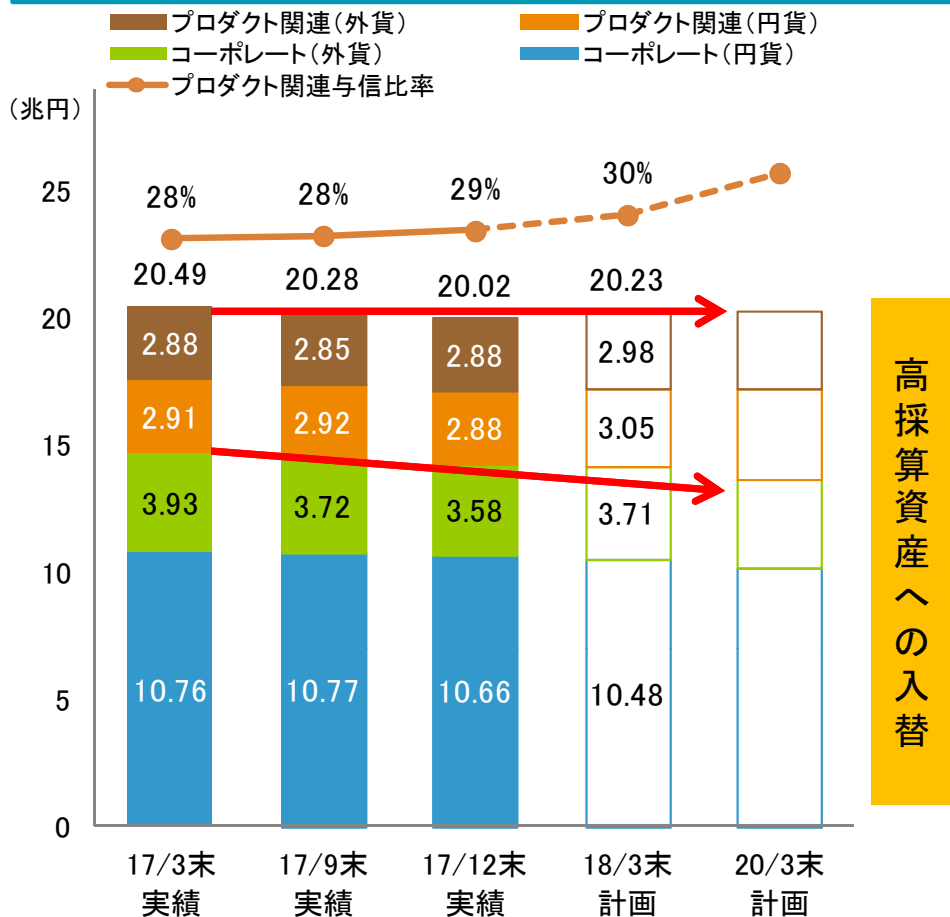
クレジットポート
収益性改善

- ▶ B/Sの全体ボリューム維持
- ▶ 高採算アセットへの入替

ダウンサイド
リスク削減

- ▶ 外貨B/Sコントロール
- ▶ 大口与信集中等の管理強化

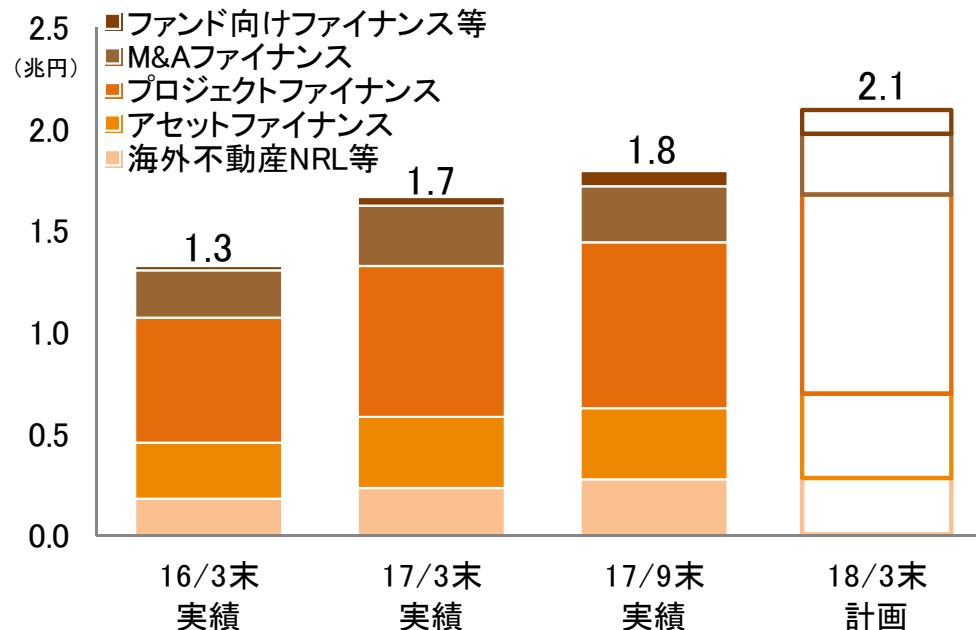
法人クレジットポートフォリオ計画



高採算資産への入替

プロダクト関連与信の強化

高採算のプロダクト関連与信残高(円・外貨合算)は着実に増加



知見あるアセットファイナンス
領域での海外展開

仏銀とのシップファイナンスJV

ノウハウ有する
北米CLOマネージャーとのJV

リスクプロファイルに留意
しつつ高採算アセット積上げ

法人向け運用ソリューション
(共同投資)提供を展望

(*) 20/3末計画の外貨残高は17/3末為替レートを横置き

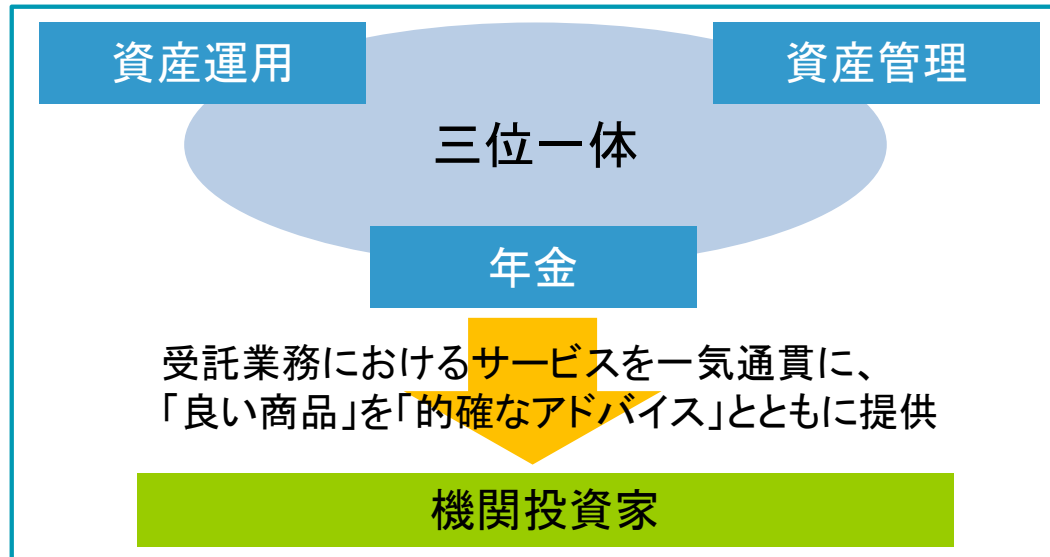
余白

受託事業

受託事業のビジネスモデル

- ▶ 受託事業では、年金ビジネスで培った強固な事業基盤をベースに、資産運用・資産管理ビジネスを推進
- ▶ 個人・法人の資産運用・資産管理ニーズの高まりを追い風に、グループの強みを発揮し、手数料ビジネス強化を牽引

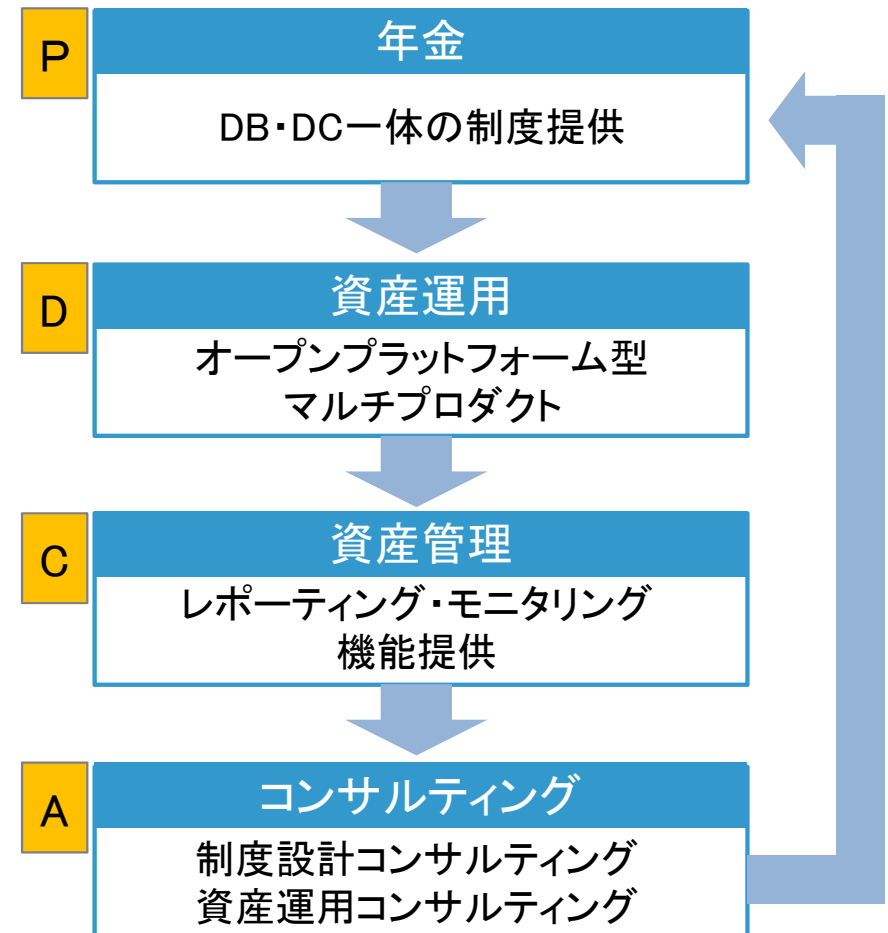
受託事業のビジネスモデル



機関投資家ビジネスで培ったノウハウを
個人投資家へ展開



PDCAサイクルを実現し、一体提供の強みを発揮

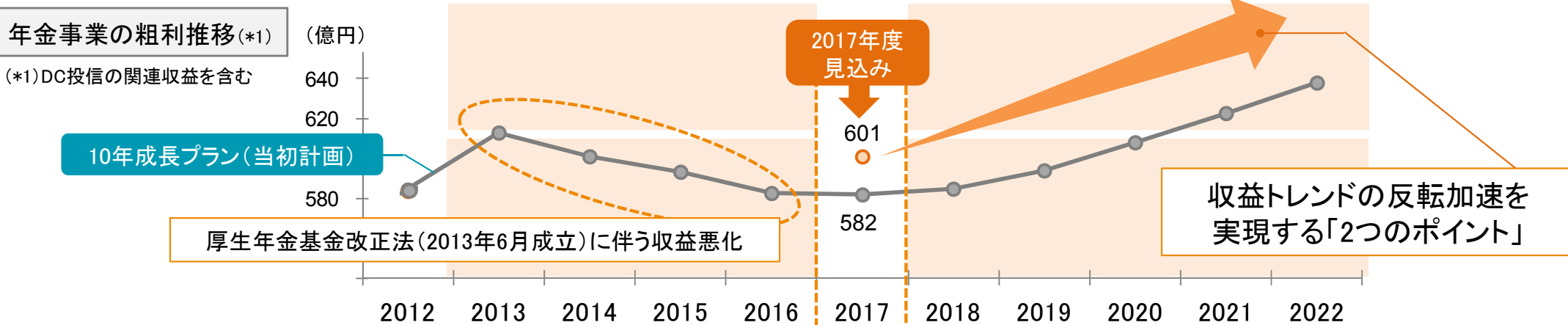


年金①

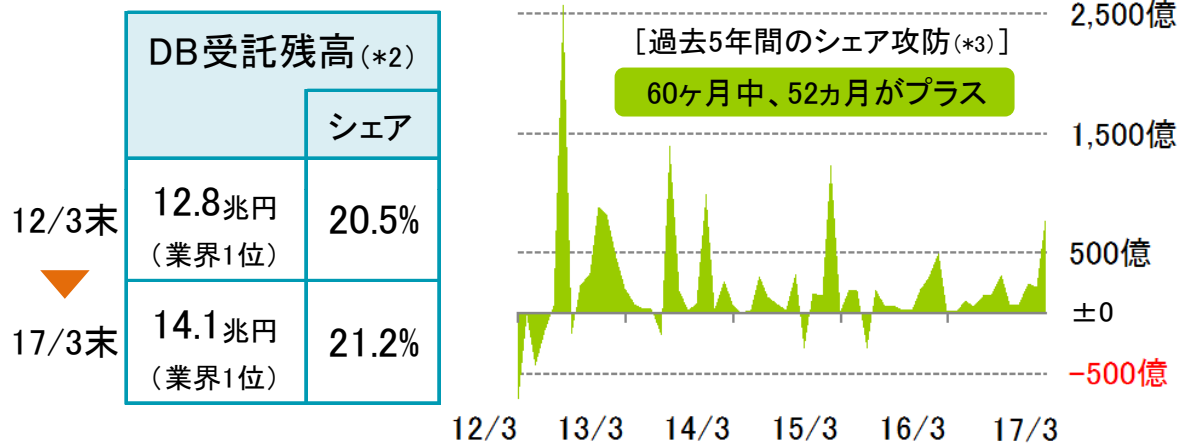
- ▶ 厚生年金基金マーケット縮小の逆風を跳ね返す成長戦略(年金事業の10年成長プラン)を2013年に策定
- ▶ 確定給付年金(DB)・確定拠出年金(DC)それぞれの主要施策を推進し、当初計画より早いスピードで業界シェア・採算性が向上

収益トレンドの反転加速に向けた成長戦略

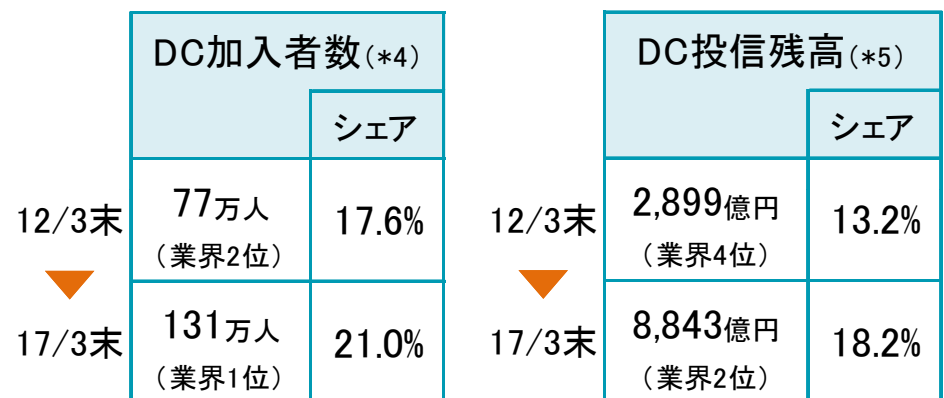
年金事業の10年成長プラン(2013年策定)



ポイント I DBシェア攻防を制し、収益基盤を強化



ポイント II DCシフトの強化により、更に採算性を向上



(*2) 厚生年金基金も含めた年金受託残高 (*3) 月間資産移受管額(三井住友信託銀行と他社の残高攻防)

(*4) 三井住友信託銀行運営管理機関受託先の加入者数
(*5) 三井住友信託銀行が販売会社となっているDC投信の残高

年金②

- ▶ 大企業マーケットから中堅・中小企業マーケットまで、企業年金の顧客基盤は拡大トレンド
- ▶ 当社独自のプラットフォームを起点に、「企業年金(DB・DC)」から「個人金融資産」までフィールドを拡大

「年金顧客基盤(プラットフォーム)の裾野拡大」による収益機会の拡張

大規模のDC受託先で培った投資教育ノウハウ

- ◆ DB運用ノウハウを活用した投資教育の高度化により、投資信託の選択率が向上

DC加入者の投信選択率(17/3末)

当社受託先(*1)の平均	56%
銀行統合(2012年)以降の受託先	69%
業界全体(*2)	46%

大企業マーケット

中堅・中小企業マーケット

個人の家計金融資産

DB・DCの範疇に留まらず、貯蓄から資産形成への流れを作り出す「資産形成メインバンク」としての貢献が当社の目指す姿

総合基金DCの受託推進による顧客基盤の拡大

- ◆ 厚生年金基金の後継制度として、「DB+DC(総合基金DC)」のプランミックス提案を推進。中堅・中小企業へ取引基盤が拡大。

		300人未満	300人以上	合計
DC実施企業数	12/3末	999社	480社	1,479社
(当社受託先)	17/3末	3,378社	753社	4,131社
		(+2,379社)	(+273社)	

2016年度のDC導入企業のうち、約3社に1社は当社受託先

DCマッチング拠出を通じた資産形成の促進

- ◆ DC投資教育のライフプランセミナー化により、会社拠出以外の自己資金による資産形成(DCマッチング拠出)を促進。

DCマッチング拠出の選択率(17/3末)

当社受託先の平均	39%
銀行統合(2012年)以降の受託先	75%
業界全体	27%

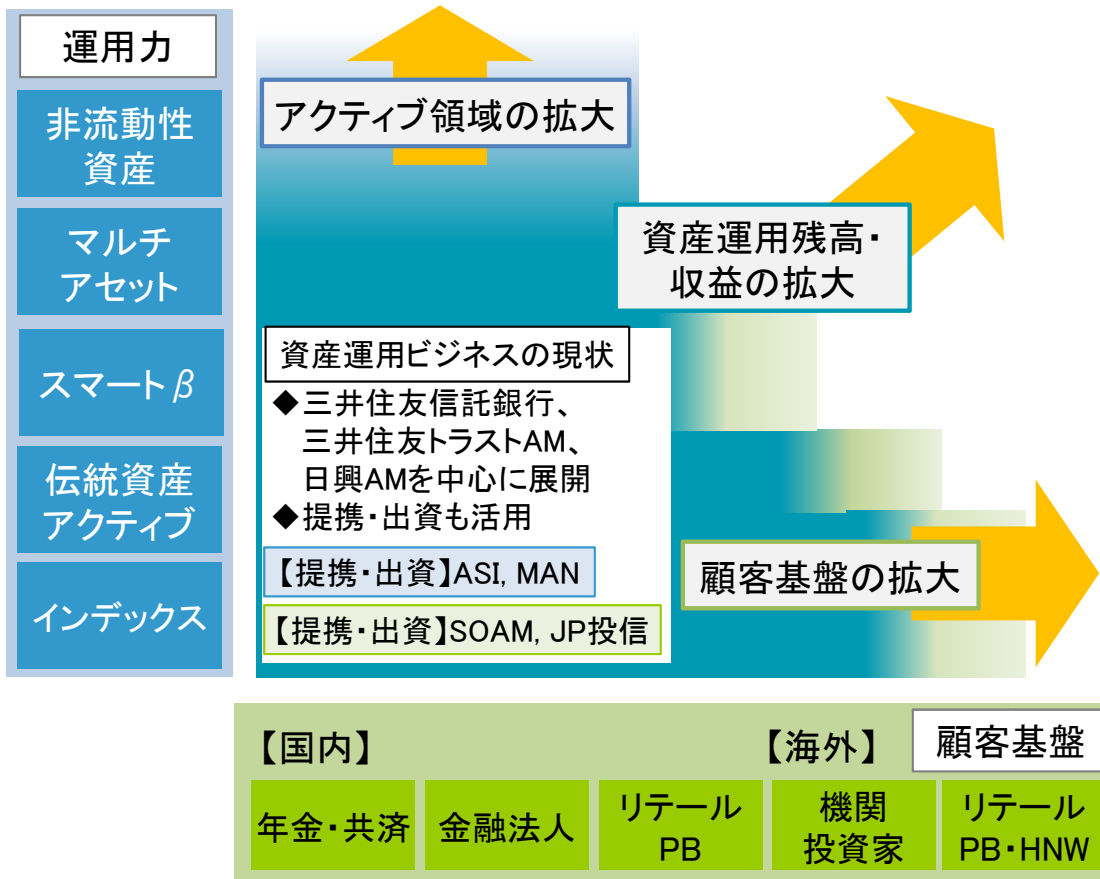
当社受託先のマッチング拠出利用者は26万人(業界全体の約4割)

(*1) 当社受託先: 三井住友信託銀行の運営管理機関受託先
 (*2) 業界全体: 「確定拠出年金統計資料(運営管理機関連絡協議会)」より集計
 Copyright © 2018 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

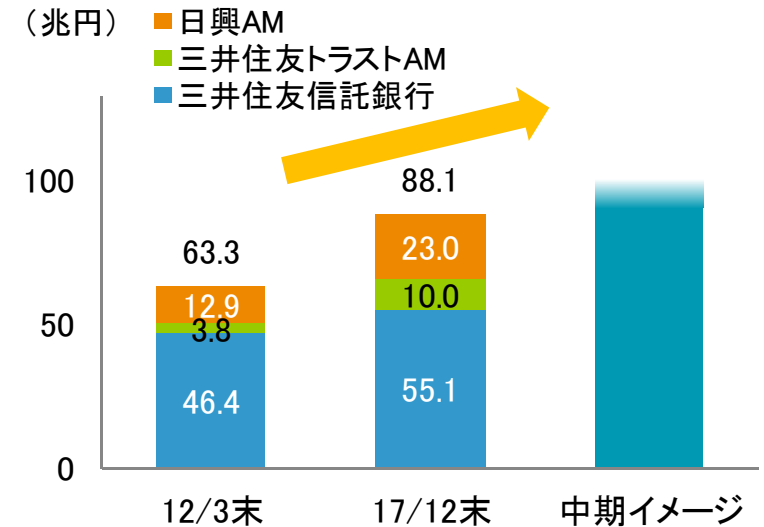
資産運用①

- ▶ 変化の激しい時代の多様な顧客ニーズに対応した良質な運用プロダクトが提供できる全天候型の体制整備を推進
- ▶ 多様な運用会社をグループ内に有しそれぞれの強みを活かしながら成長していく「マルチブティック運用会社グループ」を志向
- ▶ 提携・出資も活用し、資産運用残高でグローバル上位20社に位置づけられる運用力、顧客基盤の確立を目指す

「マルチブティック運用グループ」化による成長イメージ(*1)



グループ資産運用残高の成長イメージ



国内投信残高ランキング(*2)

		(兆円)		
		18/1末	公募	私募
1	野村	34.7	30.5	4.2
	→ 合算	27.5	18.1	9.3
2	日興AM	17.5	14.6	2.8
3	大和	17.3	16.0	1.3
4	AM-One	15.1	8.7	6.3
5	三菱UFJ国際	13.8	10.6	3.2
6	三井住友トラストAM	9.9	3.5	6.4

(*1) ASI: Aberdeen Standard Investments SOAM: スカイオーシャン・アセットマネジメント

(*2) 投資信託協会 統計データより作成

資産運用②

- ▶ マルチブティック運用会社グループの下、グループ各社は各々の強み・特徴を活かして展開
- ▶ 三井住友トラストAMは、三井住友信託銀行との運用機能統合(2018年10月予定)を通じて、運用力・販売力・経営基盤を強化
- ▶ 日興AMは、三井住友トラストAMとは異なる個性を活かし、グローバルにビジネス拡大を推進

三井住友トラストAM・三井住友信託銀行

- ◆ 中長期の資産形成に資する運用商品開発力
- ◆ バランスファンドを中核に据えた投資営業
- ◆ 国内機関投資家・DCに強固な基盤

特徴

日興AM

- ◆ 海外運用会社のノウハウ等を積極的に活用したユニークな商品開発力・提案力
- ◆ 系列に依存しない販売網(国内リテール)
- ◆ アジア・オセアニアを中心にグローバルな事業基盤

三井住友信託銀行

AUM: 55兆円

企業年金(DB)

公的年金(一任)

海外(投資顧問)

三井住友トラストAM

AUM: 10兆円

個人(公募投信)

企業年金(DC)

法人(私募投信)

事業
基盤
(*1)

日興AM

AUM: 23兆円

個人(公募投信)

企業年金(DC)

公的年金(一任)

ETF

海外(投資顧問)

三井住友トラストAM

	ファンド名称	投資対象	AUM
1	コアラップ等(*3)	バランス	3,866
2	J-REITリサーチ	REIT	3,203
3	DCマイセクション	バランス	2,289
4	オーストラリア公社債	債券	1,554
5	DC日本債券インデックス	債券	1,022

商品
(*2)

日興AM

	ファンド名称	投資対象	AUM
1	グローバル・ロボティクス株式	株式	10,163
2	ラサール・グローバルREIT	REIT	7,129
3	財産3分法	バランス	3,567
4	グローバル・フィンテック株式	株式	2,253
5	高金利先進国債券	債券	2,029

(*1) AUMは2017年12月末基準

(*2) 公募・追加型投信のうち株式投資信託(除くETF、SMA専用)を対象に、AUM上位5ファンド(2018年1月末基準)を億円単位で掲載

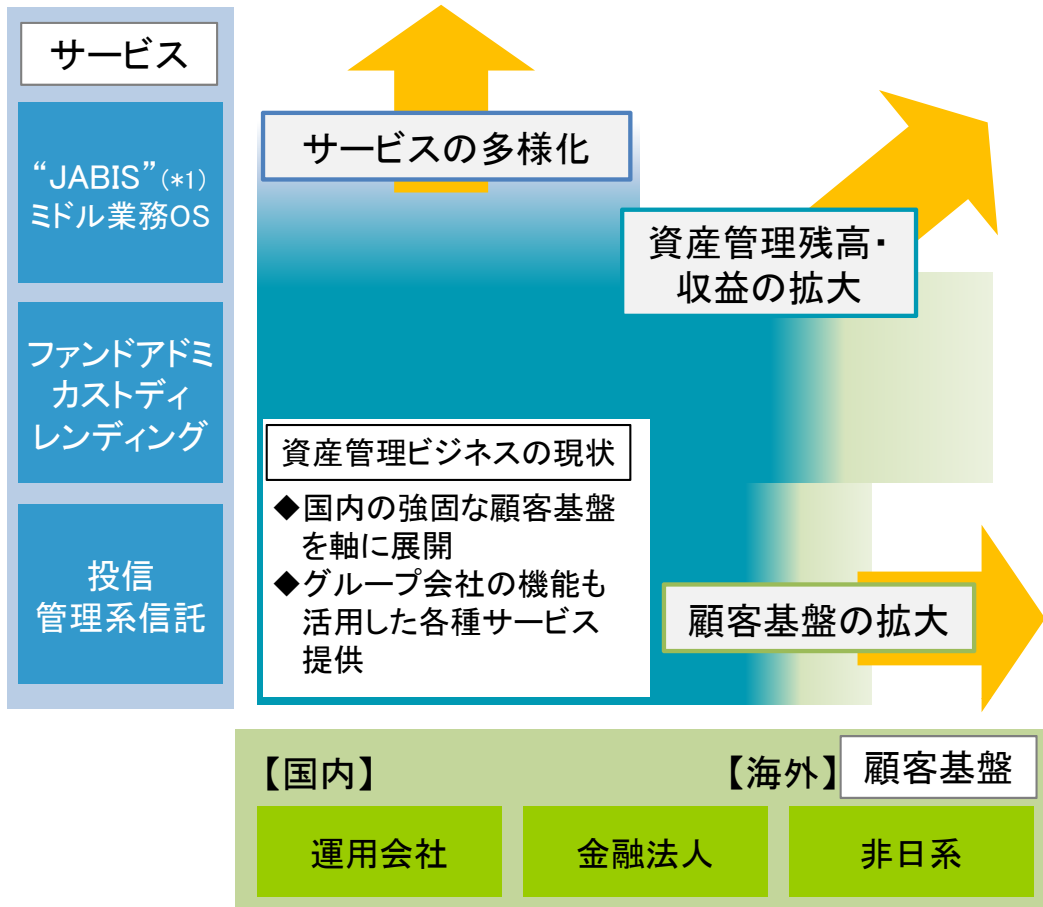
(*3) 「コアラップ等」は「コアラップ(安定型)/(成長型)/(切替型)」、サテラップ(株式型)および分散投資コア戦略ファンドA/S」の合計

Copyright © 2018 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

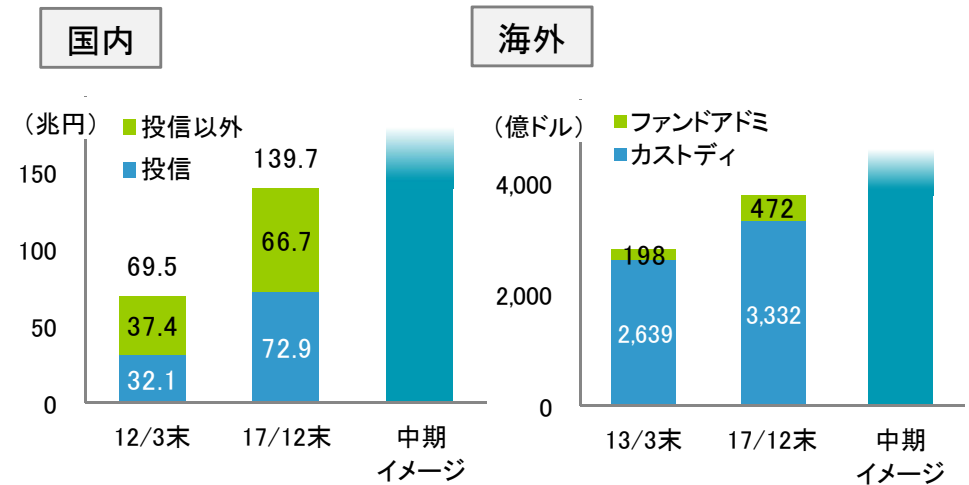
資産管理①

- ▶ 資産運用の多様化・複雑化に伴う資産管理の高度化ニーズ・アウトソースニーズに、グループ連携を通じて着実に対応
- ▶ 顧客基盤の拡大、提供サービスの多様化による資産管理残高・収益の拡大を推進

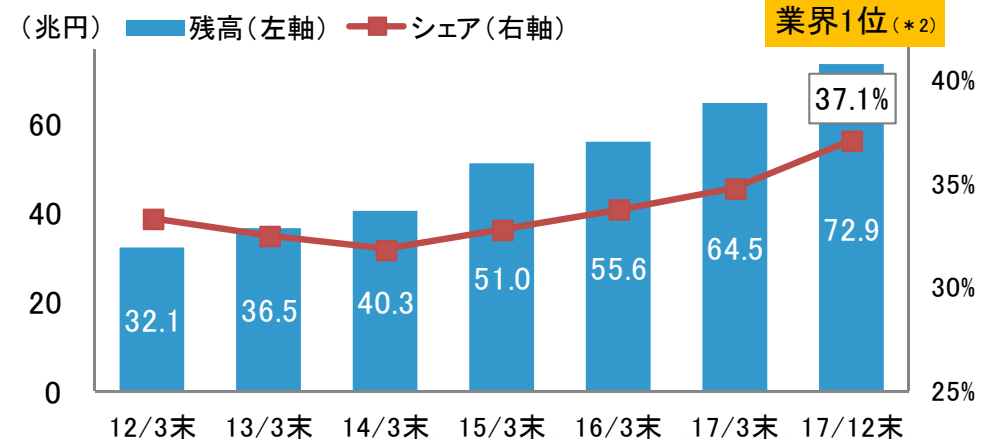
資産管理事業モデルの高度化による成長イメージ



グループ資産管理残高の成長イメージ



投信受託残高の推移



(*1) JABIS: 運用会社等のミドル・バックオフィス業務のアウトソースサービス
 (*2) 公表資料等から当社にて推計
 Copyright © 2018 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

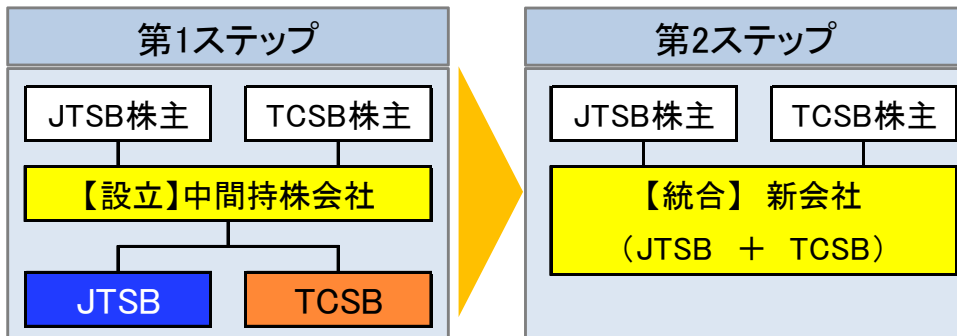
資産管理②

- ▶ 資産管理ビジネスの競争力強化に向け、規模のメリットを活かした合理化・サービス高度化を追求
国内証券決済市場の更なる発展及び本邦インベストメントチェーン高度化に貢献
- ▶ 信託銀行ならではの高付加価値な資産管理サービスの提供を通じて、法人資産運用ビジネスの拡大・展開をサポート

資産管理専門子会社の経営統合の検討

- ◆ 資産管理ビジネスの中核会社であるJTSBとTCSB^(*)の経営統合に向け、主要出資会社間での最終合意を目指す
- ◆ 規模のメリットを活かし、合理化・サービス高度化を追求

<経営統合のストラクチャー>



<会社概要> ^(*)

JTSB		TCSB	
294兆円	預かり資産残高	375兆円	
244兆円	信託財産	135兆円	
50兆円	常任代理人業務等	240兆円	
当社 66.6%	主要株主	みずほFG 54%	
りそな銀行 33.3%		生保保険各社 46%	

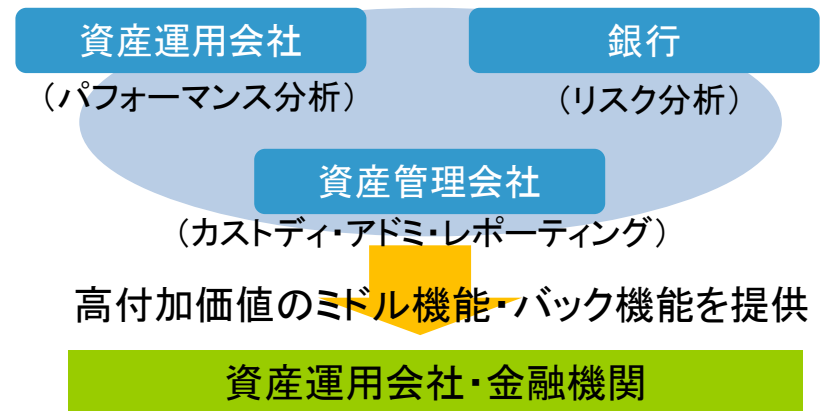
(*) JTSB: 日本トラスティ・サービス信託銀行、TCSB: 資産管理サービス信託銀行

(*) 2016年12月末基準

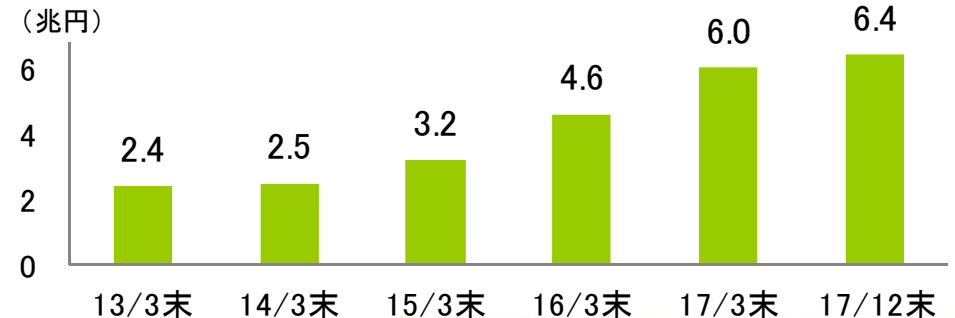
Copyright © 2018 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

高付加価値の資産管理サービスの提供

- ◆ 運用会社・銀行としてのノウハウを資産管理業務と組み合わせることにより、高付加価値サービスを提供
- ◆ 資産管理業務の受託に留まらず、法人資産運用ビジネスの拡大をサポート



私募投信残高の増加(三井住友トラストAM)



ガバナンス

自己紹介

松下 功夫(まつした いさお)

<職歴>

- 1970年4月 日本鉱業株式会社（現 JXTGエネルギー株式会社） 入社
- 2002年9月 新日鉱ホールディングス株式会社(現 JXTGホールディングス株式会社)
取締役 財務グループ財務担当
- 2004年6月 株式会社ジャパンエナジー(現 JXTGエネルギー株式会社)
取締役 常務執行役員
- 2006年6月 同社 代表取締役社長
- 2012年6月 JXホールディングス株式会社(現 JXTGホールディングス株式会社)
代表取締役社長 社長執行役員
- 2015年6月 同社相談役(現職)
- 2016年6月 国際石油開発帝石株式会社取締役(現職)
- 2016年6月 株式会社マツモトキヨシホールディングス取締役(現職)
- 2017年6月 **当社 取締役就任**

「三井住友トラスト・グループのコーポレートガバナンス高度化に向けた取組みについて」

金融を取り巻く環境の急速な変化や国内外の金融規制の強化等に的確に対応しつつ、収益力の強化とコーポレートガバナンスの充実を一層推進していくためには、**迅速な業務執行を実現する経営力**と、**経営の健全性を確保する監督・牽制力**の両立が重要



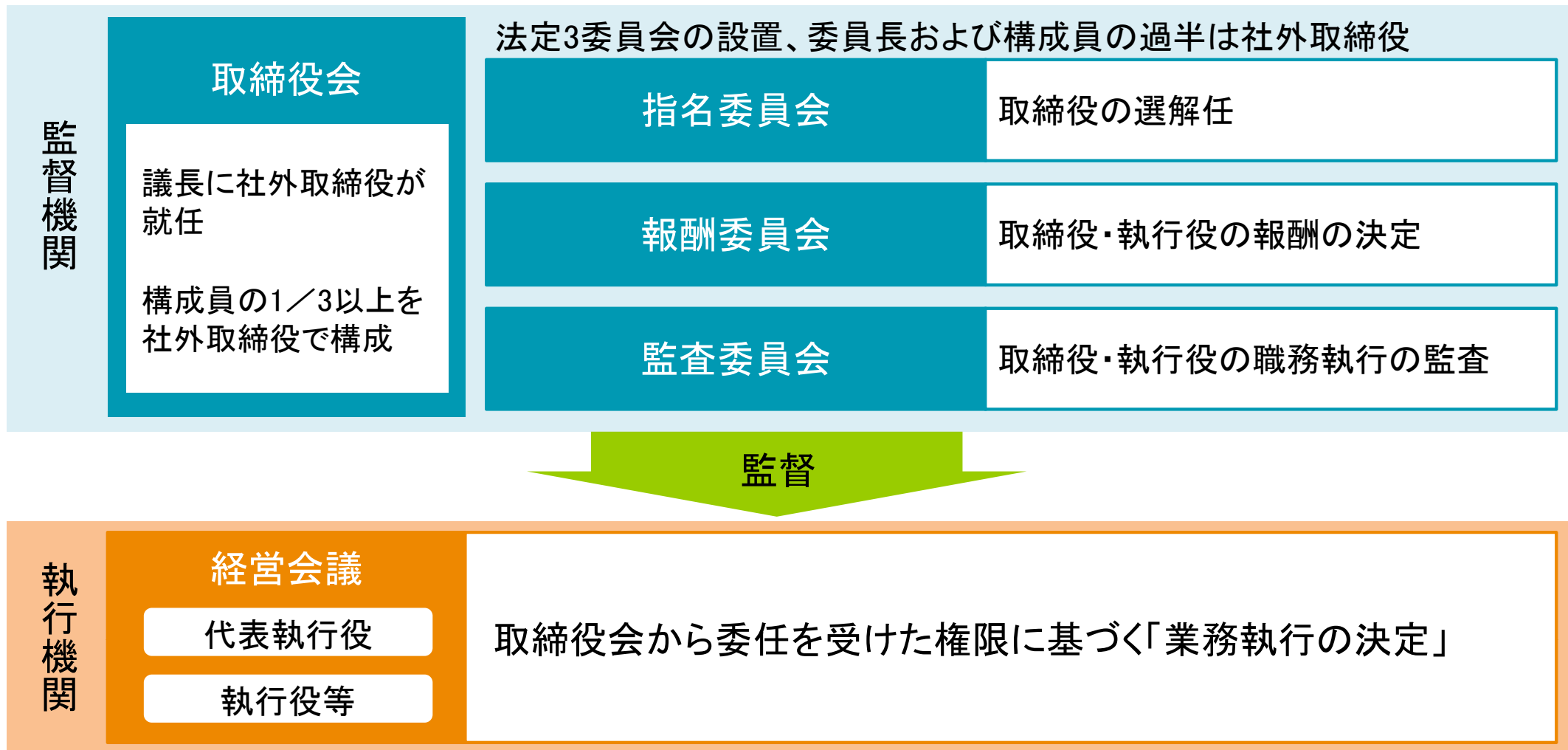
2017年6月 指名委員会等設置会社に移行

(監督と執行の分離によるモニタリングモデル型のガバナンス体制)

- 当グループのビジネスモデルに即した体制強化
- 社外取締役が取締役会議長に就任

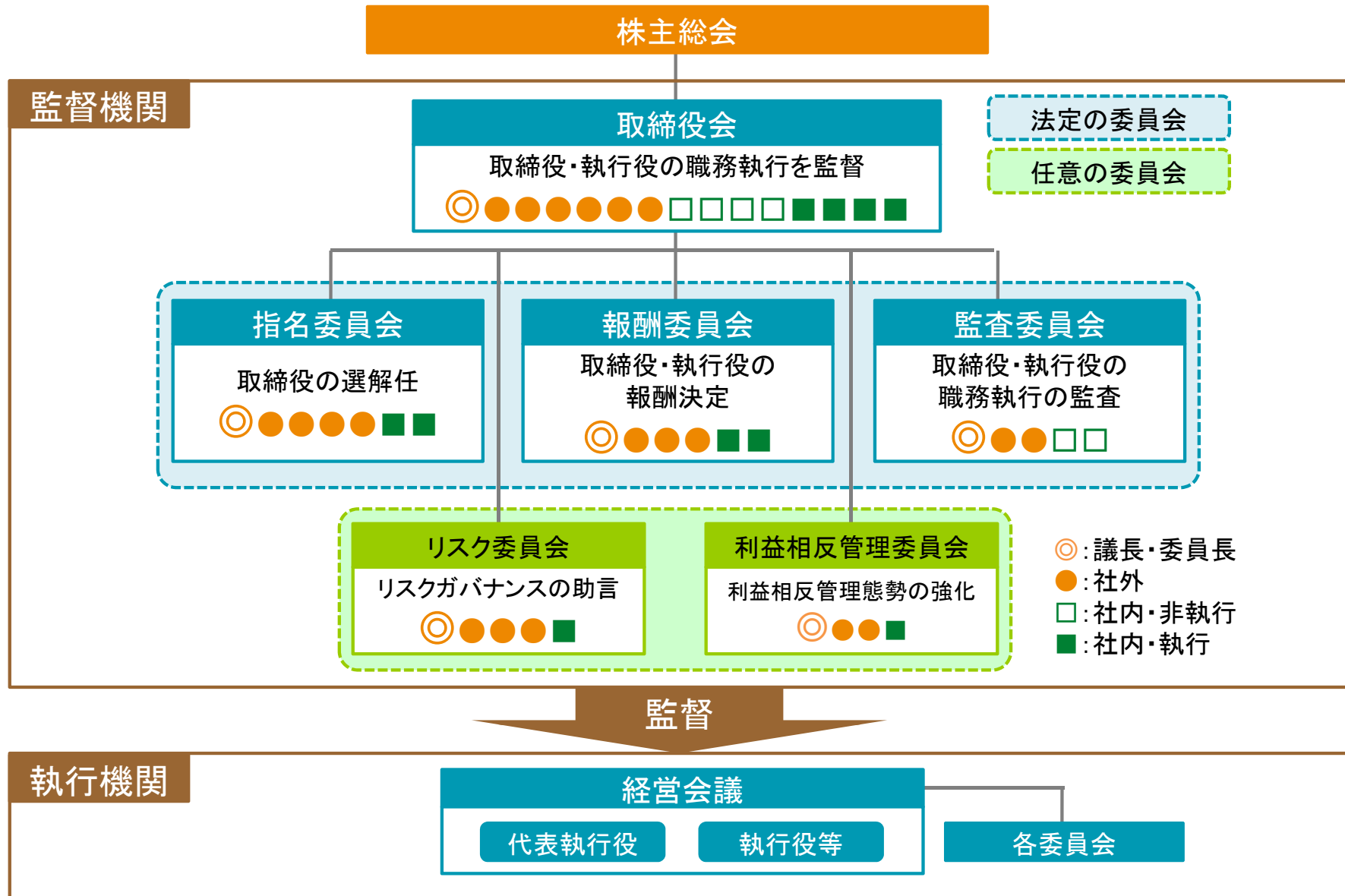
持株会社の指名委員会等設置会社への移行

▶ 執行と監督の分離を明確化し、取締役会は監督機能に特化、執行役による迅速な業務執行を実現



コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制



当グループのビジネスモデルに即した体制強化

▶ 信託銀行グループとしての多彩な専門機能を有し「お客さまのベストパートナー」を目指すビジネスモデルの実現にあたり、ガバナンスの観点から必要とする体制強化を実施

利益相反管理委員会の新設 (取締役と外部有識者で構成)

- グループの利益相反管理態勢の妥当性を検証
- グループのフィデューシャリー・デューティー取組方針およびグループ各社「行動計画・指針」に関する協議を実施

リスク委員会の新設 (取締役と外部有識者で構成)

- グループ経営において認識すべきリスクを協議
- リスクアペタイトフレームワーク(経営計画と整合した適切なリスクテイク手法・リスク管理の枠組み)の検証を実施

スチュワードシップ活動 諮問委員会の新設 (三井住友信託銀行) (外部有識者とスチュワードシップ推進部長で構成)

- スチュワードシップ活動の独立性、透明性向上、利益相反管理強化を目的とする受託事業統括役員の諮問機関
- 議決権行使ガイドラインの制定や改廃、利益相反が起こり得る議案の行使判断プロセスの検証・改善等を協議



<参考：2017年統合報告書インタビューより抜粋>

取締役会議長としては、予定調和的な運営ではなく、批判的な議論を促し、反対意見も含めて審議を尽くす意思決定プロセスを確立していきたいと考えています。また、そうした健全な意思決定を行うために、必要かつ十分な情報を的確に提供し、社外取締役の知見やノウハウを最大限に活用していきたいと思います。まずは、金融業界経験のない全くの外部の目線を、しっかりと手加減なく投げ掛けていくことが、私に期待された第一の役割であると考えています。

取締役会の構成

- ▶ 2013年以降、継続して社外取締役比率を引き上げ
- ▶ 現在の社外取締役比率は47%、非執行取締役比率は73%

取締役会の構成



社外取締役 7名

社内取締役 8名

非執行(11名)

執行(4名)

2017年6月より

- 取締役会議長に社外取締役を任命
- 女性社外取締役を専任

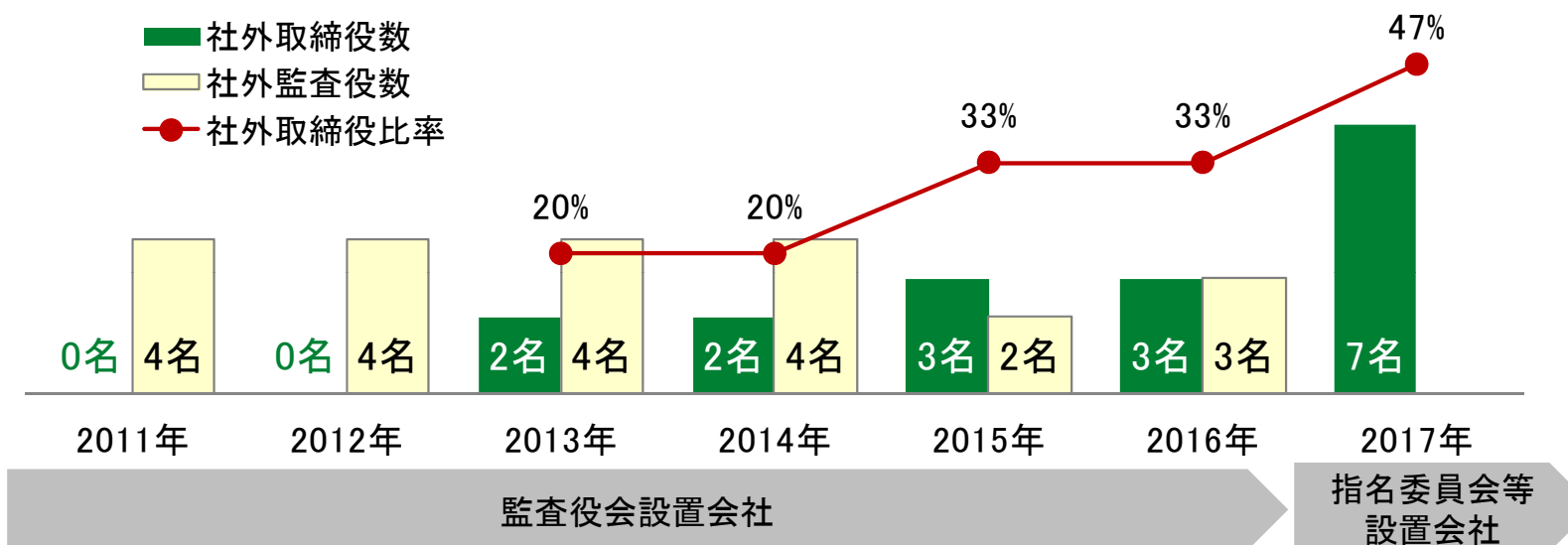
社外取締役比率

47%

非執行取締役比率

73%

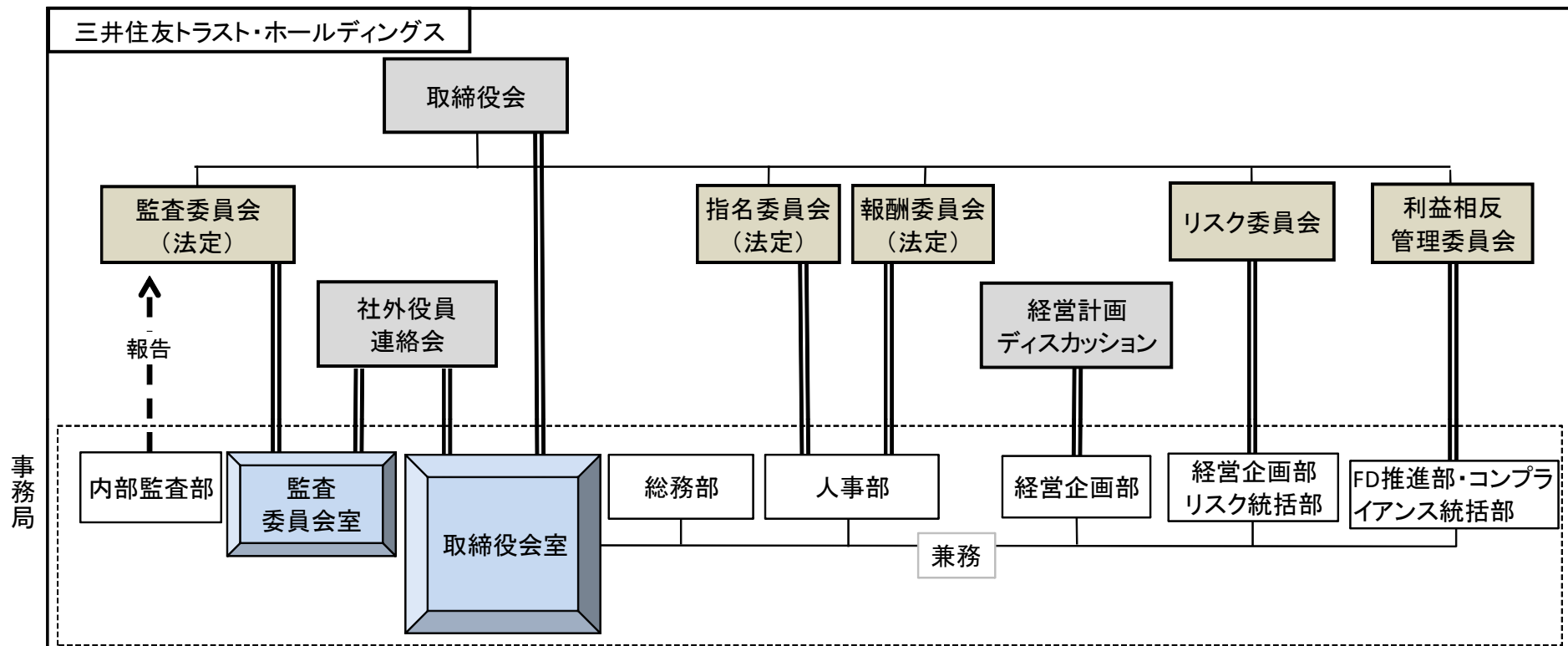
社外役員数の変遷



取締役会議長へのサポート

- ▶ 取締役会議長として、①議長就任時のトレーニング、②各月の取締役会に向けた議題選定等の準備、を実施
- ▶ 取締役会副議長および取締役会室が議長サポートを担う体制

- 議長就任の際、ビジネスモデル、環境認識、経営計画、その他主要事項についてレクチャー受け
- 各月の取締役会に向け、全3回の事前の打ち合わせを実施
 - 第1回：取締役会の議案候補の選定
 - 第2回：予定議案についての主な内容ヒアリング
 - 第3回：事前審議状況の確認と当日運営の打ち合わせ
- 各月の取締役会に向けた打ち合わせには、副議長（社内の非執行の取締役かつ常勤監査委員）が同席
- 取締役会室は、室長1名＋取締役会事務局8名、その他各委員会の事務局等からの兼務者5名で構成



業務説明会

- 新任社外役員に、経営管理各部、事業統括部等が業務内容や課題を説明
- 新任ではない社外役員も任意参加

取締役会議案の事前説明会（社外役員連絡会）

- 取締役会の議論を充実させるべく、取締役会前日に、社外役員が原則全員集合し、取締役会議案について説明を受け、事前質疑

執行サイドとのコミュニケーション

- 監査委員会が、社内役員に担当業務の執行状況や課題をヒアリング。監査委員以外の社外役員も任意で参加
- 経営管理各部、事業統括部等の部長、海外拠点長、関係会社に対してもヒアリングを実施

執行役への委任

- 法令に別段の定めがある場合を除き、原則すべて執行役へ委任
(執行役は委任された事項について、執行状況を取締役会に報告する)
⇒取締役会において監督に特化した議題が増加

執行役報告

- 個別の執行案件を執行役の担当業務毎にまとめて報告
⇒取締役会運営の効率性が向上

社外取締役の知見・視点を活用する「経営テーマ」の議論

- 経営上の重要なテーマや中長期的な課題として「経営テーマ」を選定、1時間程度かけて議論する運営を開始
⇒社外取締役の知見、視点を活用した多様な議論が展開

経営テーマ

7月・8月
人材構築

9月
運用事業再編

11月・12月
グループガバナンス

経営計画策定プロセスへの早期参画

経営計画の策定プロセスにおいて、早期段階から社外取締役の意見を反映

経営計画策定プロセス

リスク委員会

トップリスク、マテリアリティ
にかかる協議

取締役会、経営会議

シナリオ分析
環境想定

経営計画の
決定

社外取締役の意見反映

信託銀行の業務進捗のモニタリング強化

経営計画の進捗状況のモニタリングについて、持株会社の取締役会としてグループ全体に関する四半期ごとの状況報告を受けているが、これに加えて、グループの中核である信託銀行単体の状況報告を原則毎月受ける運営を追加

社外取締役会議の立ち上げ

取締役会の別枠で、社外取締役のみにより、当社グループのガバナンス運営に対する評価・課題につき意見交換・認識共有を図る場を創設

委員長間のコミュニケーション

5委員会（指名、報酬、監査、リスク、利益相反管理）の委員会間の有機的連携を図るため、各委員会の委員長（いずれも社外取締役）と定期的な意見交換を実施

実効性評価のプロセス

時期	内容
1月上旬	評価項目の設計、外部弁護士による評価項目の適切性チェック
1月末	取締役会において当年度の実効性評価の趣旨、進め方を説明
1月～2月	全取締役によるアンケートの実施
3月～4月	・アンケート結果の集計分析、課題抽出 等 ・アンケートの内容を踏まえた個別インタビュー (社外取締役と外部弁護士との面談)
4月末	取締役会において、評価結果及び評価において確認された課題事項に基づく次年度の取組事項の報告・審議

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。当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料のほか、決算短信(および決算説明資料)、有価証券報告書、ディスクロージャー誌をはじめとした当社の公表済みの各種資料の最新のものをご参照ください。

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する情報は、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。