

# 2019年度決算説明会

2020年5月22日

- ◆ 三井住友トラスト・ホールディングスの大久保です。
- ◆ プレゼンテーションは、コロナショックの影響、中期経営計画、資本政策の順にお話しします。
- ◆ 14日の決算発表ですでに開示をした部分もありますので、ポイントを絞ってお伝えをします。
- ◆ 3ページをご覧ください。

## 目次

1. コロナショックの影響と対応 ……P. 4～
2. 中期経営計画(2020年度～2022年度) ……P.19～
3. 財務・資本政策 ……P.69～
4. 2020年度業績予想 ……P.75～
5. 経営基盤(ガバナンス・人材等) ……P.77～
6. 2019年度決算 ……P.83～

<本資料における用語の定義>

連結: 三井住友トラスト・ホールディングス(連結)

単体: 三井住友信託銀行(単体)

2011年度以前の単体計数: 旧中央三井信託銀行(単体) + 旧中央三井アセット信託銀行(単体) + 旧住友信託銀行(単体)

親会社株主純利益: 該当する期の「親会社株主に帰属する当期純利益(四半期純利益・中間純利益)」

<1株当たり指標について>

「1株当たり純資産」、「1株当たり配当金」等の1株当たり指標の過年度計数は、2016年10月1日付けで実施した株式併合(普通株式10株につき1株の割合)が過年度において実施されていたと仮定し、算定した値を記載しております

## 今回お伝えしたいメッセージ

・中期経営計画においては「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」を経営の根幹とし、持続的・安定的な成長への基盤を確かなものとする

・短期的にはコロナショック対応として、銀行業務や広範囲にわたる信託関連の社会インフラ機能をフルラインで提供。社会、経済への貢献に注力

・株価・金利リスクを抑制  
・信用リスクも、高属性の国内個人・法人顧客中心の与信ポートフォリオ  
・19年度計上の特例引当金含め、高いリスク耐性を維持

・業績に応じた株主還元は配当重視。22年度めどに連結配当性向40%程度を目指す  
・自己株式取得は、中長期的な利益成長に向けた資本活用と資本効率化のバランスを踏まえ、機動的に実施

- ◆ 最初に、「お伝えしたいこと」の1点目と2点目を併せて、足元の環境への対応状況と、新たな中期経営計画についての私の考えをお話します。
- ◆ まず、新型肺炎の感染拡大に対しては、現状フルラインの業務を続けています。当社は、銀行として資金供給に努めるだけでなく、信託関連ビジネスにおいても重要な社会インフラ機能を担っています。「90万人の方々への年金給付」、「9月までに開催される1,200社以上の株主総会のサポート」、「1日10兆円以上の証券決済」など、外からは見えにくい縁の下の力持ちの役割ですが、社会と経済の安定的な運営に対するその役割の重さを改めて認識しており、感染拡大防止に配慮しつつ、着実な業務遂行を行っています。
- ◆ このような環境下で新たな中期経営計画をスタートさせる訳ですが、コロナショックは、戦略の方向性に影響はなく、私にとっては、むしろ方向性の正しさを再認識する機会となりました。コロナショックによって、超高齢社会、企業のESG経営、デジタル化といった社会課題への対応が加速度的に求められます。新たな中期経営計画では「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」を経営の根幹として掲げました。社会における価値観の多様化や不確実性の増大が進む今の状況においてこそ、当グループが安心かつ安全な社会を実現する、信託制度の担い手として本領を発揮する機会であると感じています。もちろん、新型肺炎の感染拡大が収まっても、社会はこれまでとは異なるニューノーマルを迎えることになり、その変化に即した対応も、スピード感をもって行っていきます。
- ◆ 3点目は当社のリスク耐性です。株式や金利のリスクは既に抑制していますが、グローバルに警戒感の高まる信用リスクに関しては、当社与信ポートフォリオの抑制されたリスク属性を改めてご確認いただきたいと思います。
- ◆ 4点目は資本政策です。今年度以降、還元政策を変更し、業績に応じた還元はより配当を重視し、配当性向40%を目指すこととしました。
- ◆ 7ページをご覧ください。

# コロナショックの影響と対応

## コロナショックへの対応

### ✓ 銀行・信託の両面で、社会インフラとしてフルラインの業務遂行。社会、経済に貢献

#### 基本スタンス

社員および家族の  
健康と安全確保

社会インフラとしての  
業務継続

社会への  
感染拡大防止

#### 業務運営全般

##### 社会インフラとしてフルラインの業務運営体制を維持

- 出張所を除く国内全133店で営業を継続
- 住宅ローンを含め、各種手続きを、ウェブ・電話などでの臨時対応に切り替え、お客さまの利便性を向上
- 営業店での飛沫感染防止の亚克力板設置など感染拡大防止へ対応

#### 銀行ビジネス

##### 与信関連業務を最優先して対応

- 個人、法人の融資のご相談に柔軟に対応
- 無利子、無担保融資の相談窓口をGW中も設置
- 残高証明発行など期末業務については遅滞なく対応

#### コミュニティへの貢献

- 日本赤十字社に1億円を寄付
- 感染症に対するワクチン・治療薬の開発等に取り組んでいる複数の大学への支援を目的に「寄付口座」を開設、当グループも各大学宛てに各100万円を寄付（現在12大学確定）
- 医療用マスク(N95)10万枚を、医療機関に寄付

#### 信託関連ビジネス

##### 経済や国民生活の基盤を担う業務を遂行

- (年金) 確実な年金・一時金の給付のための事務・管理・報告業務を継続。3月末退職者を含む取引先企業の年金受給者約90万人が遅滞なく受給できるよう対応
- (証券代行) 株主総会準備・運営の支援  
(4~9月の株主総会開催会社: 1,214社)
- (資産運用) 資本市場の流れを止めないため運用を継続
- (資産管理) 円滑な資本市場運営のための証券・資金の決済を継続(10兆円超/日)
- (不動産) 不動産投資市場のインフラとして、不動産証券化信託およびJ-REITの経理・決済レポーティング業務を継続(市場規模20兆円以上)

#### 従業員への対応

- 感染拡大防止のため、出社を抑制(出社率45%)(\*)
- テレワークやスプリット制を積極的に活用
- 妊婦、基礎疾患のある社員については、原則的に自宅勤務か自宅待機

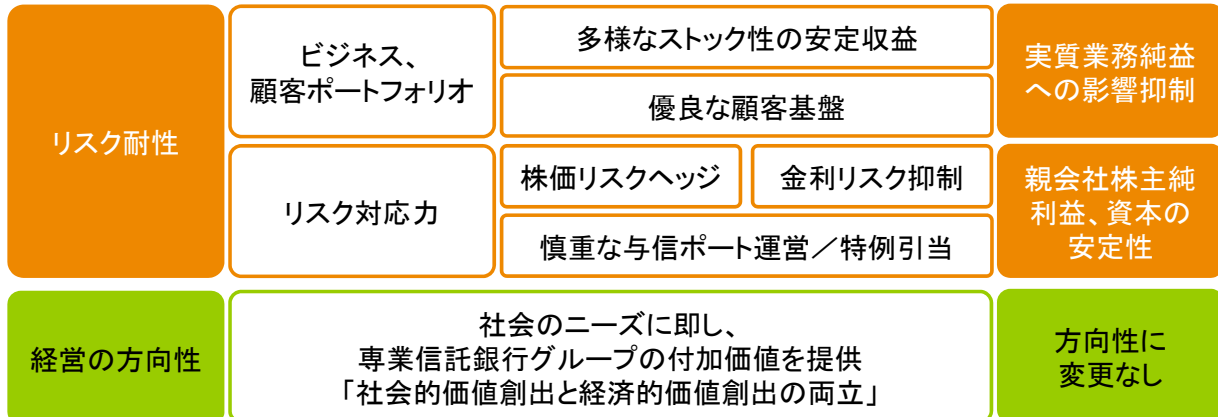
(\*) 三井住友信託銀行の出社率(20年5月)

## コロナショックの影響と経営の方向性

- ✓ 感染拡大は20年度前半に終息するも、影響は20年度内継続のシナリオ想定
- ✓ 営業活動の制約、与信関係費用の増加などにより、20年度業績へ影響
- ✓ ただし、安定的なストック収益、リスク対応力により影響を抑制
- ✓ 中期経営計画を含む中期的な経営の方向性は不変

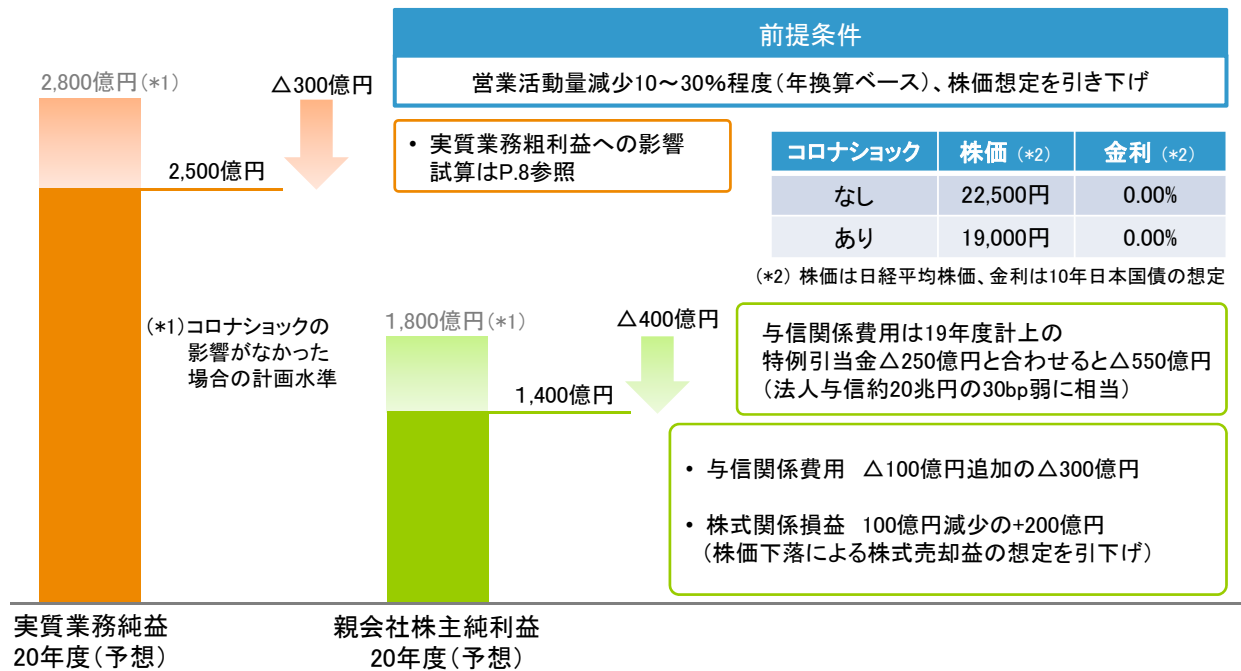
決算への影響	20年度	実質業務純益	△300億円(*)の2,500億円
		親会社株主純利益	△400億円(*)の1,400億円

(\*) コロナショックの影響がなかった場合の計画水準との比較



## コロナショックの影響（2020年度決算への影響）

✓ コロナショック前に策定した中期経営計画の当初計画に対し、「新型コロナウイルス感染拡大は20年度前半に終息するも、年度内は影響残る」との想定のもと、影響を試算



- ◆ コロナショックの20年度業績への影響についてご説明します。
- ◆ 業績予想にあたっては、新型コロナウイルスの感染拡大は上期中に終息、しかし年度内は影響が残るという想定を置きました。
- ◆ 実質業務純益は、営業活動ボリュームの減少と株価想定引き下げで、約△300億円の減益を想定しています。
- ◆ 親会社株主純利益は、業務純益の減益に加えて、与信関係費用の増加、株式関係損益の減少により、△400億円の減益予想としました。
- ◆ なお、今後、コロナショックの影響がこうした予想から大きく乖離することが明らかになる場合には、適切なタイミングで皆様にお伝えしてまいりたいと思います。
- ◆ 9ページをご覧ください。

## コロナショックの影響（20年度実質業務粗利益への影響）

- ✓ 実質的な資金関連の損益は、一時的な貸出金増加の効果もあり、ネットの影響なしと想定
- ✓ 手数料関連利益は、フロー・ストック両面で減益あるも、ストック性の手数料収益が下支え

### 実質的な資金関連の損益への影響

<増益要因>

- ・コーポレート・ローン（短期増加）

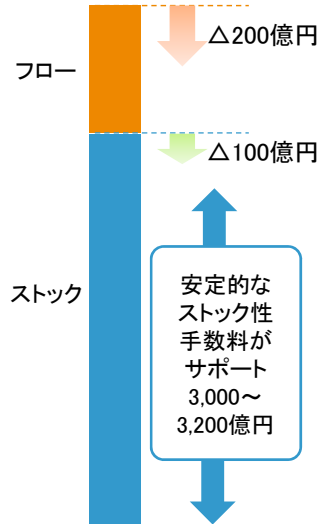


<減益要因>

- ・外貨余資運用益の減少

コロナショックの影響が  
なかった場合の水準

### 手数料関連利益、顧客性のその他利益への影響



<フロー収益減益要因>

- ・不動産仲介取引の減少
- ・法人・マーケット事業の対顧客非金利収益の減少
- ・投信、保険販売の低迷

<ストック収益減益要因>

- （株価想定引下げの影響により）
- ・投信・保険等の販社管理残高減少
- ・受託・運用ビジネスのAUM減少

コロナショックの影響が  
なかった場合の水準



## リスクマネジメントの状況（サマリー）

### 株価リスク

政策保有株式に対して  
 時価の75%をヘッジ(20/3末)  
 (ベース65%、追加(リスク調整)10%)  
 ✓ベース部分による資本の安定性確保  
 ✓追加(リスク調整)部分による収益機会

### 流動性リスク

外貨コアB/Sは約6兆円規模  
 ✓コア資産に対し厚めのコア調達  
 ✓長期安定調達手段の着実な多様化、拡大

### リスクへの耐性

### 信用リスク

高属性・分散重視の与信ポートフォリオ  
 ✓全体の1/3は高属性の住宅ローン  
 ✓法人のうち約80%は日系<sup>(\*)</sup>、非日系<sup>(\*)</sup>は  
 プロダクト中心の分散ポートフォリオ  
 ✓19年度にコロナ対応の特例引当金250億円

(\*) 最終リスク国ベース

### 金利リスク

金利リスクは抑制運営  
 ✓米金利リスクは取らず、ニュートラルな  
 ポジション  
 (20/3末、デリバティブ込み)

- ◆ リスク耐性につきましては、詳細は割愛させていただきます。
- ◆ ただ、各リスクカテゴリーとも予てより抑制運営を継続していること、特に信用リスクについては今回、包括的な開示をしていますので、与信ポートフォリオの高属性と保守的な引当方針をご確認いただければと思います。
- ◆ 次に、中期経営計画についてご説明します。
- ◆ 22ページをご覧ください。

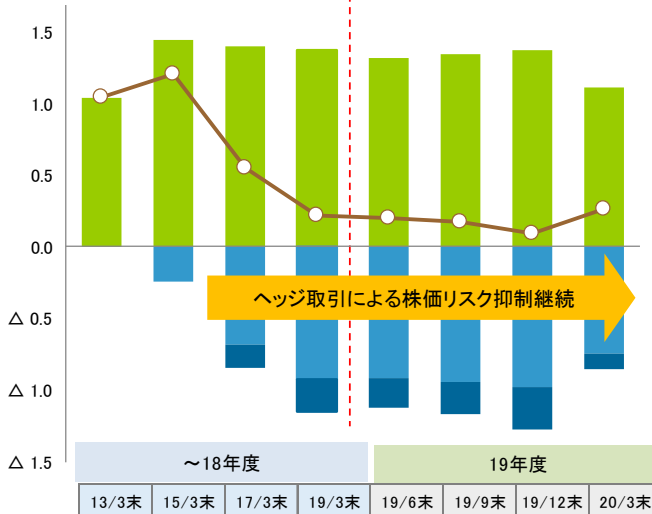
# 株価リスク

## ✓ヘッジ取引により、株式の時価下落リスク、資本への影響抑制。20/3末時点でヘッジ比率75%

### 政策保有株式に対するヘッジ取引の状況 (\*1)

- ベース部分 原則 65%程度を維持
- 追加部分 ヘッジ量を0~35%の間で調整 (\*2)

時価(兆円) 株式 (緑) ヘッジ(ベース) (青) ヘッジ(追加) (紺) ネット (茶)

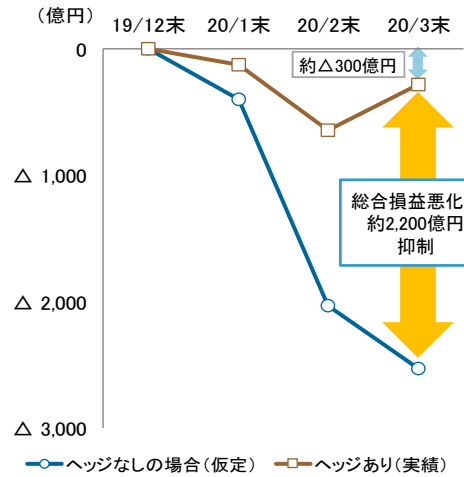


(\*1) ヘッジ比率は政策保有株式の時価に対するヘッジ比率  
 (\*2) 株価に対して逆張り(株価が上昇するとヘッジ比率上昇)

### 株価下落による影響(19/12末~20/3末)

#### 総合損益 (\*3)

#### ヘッジ効果が発現、総合損益悪化を抑制



(\*3) 19/12末からの評価損益増減と実現損益(売却損益・減損)の合計  
 (集計対象)ヘッジあり: 政策保有株式と政策株ヘッジ投信 / ヘッジなし: 政策保有株式のみ

## 信用リスクの状況(法人向け与信の全体像)

- ✓ コーポレートは大企業・日系企業中心
- ✓ 外貨プロダクト関連は非日系が大宗ながら安全性等に留意した分散ポートフォリオ

法人与信ポートフォリオ

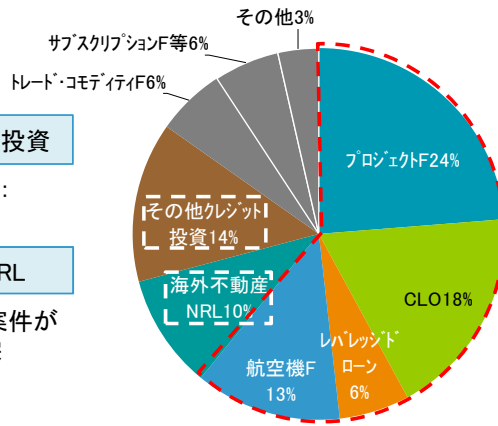
- 外貨プロダクト関連
- 外貨コーポレート
- 円貨プロダクト関連
- 円貨コーポレート

20.89兆円



20/3末

### 外貨プロダクト関連



### その他クレジット投資

A格付以上:  
約80%

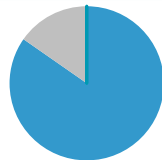
### 海外不動産NRL

日系スポンサー案件が  
約2/3と大宗

プロジェクトF、CLO  
レバレッジドローン、  
航空機F

⇒詳細はP.12~14参照

### 外貨コーポレート



約85%は  
海外日系  
企業向け

### 円貨コーポレート

大企業取引  
中心

### 円貨プロダクト関連

約2/3は国内不動産ファイナンス

不動産NRL 約1.0兆円

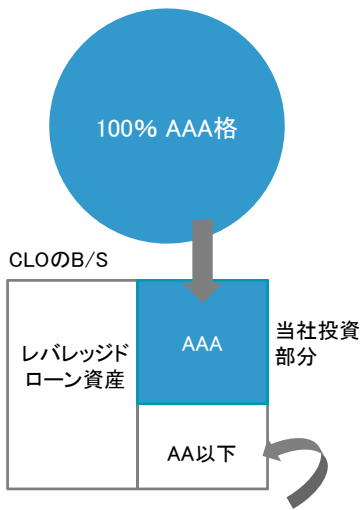
REIT 約1.1兆円

⇒詳細はP.15参照

## 信用リスクの状況 (CLO)

✓ 格付けは全てAAA。リーマンショック当時に比べても、価格下落幅は限定的

### 格付分布



AA以下(劣後部分)による  
損失吸収クッション  
30%半ば～40%半ば

### 残高

(地域別)

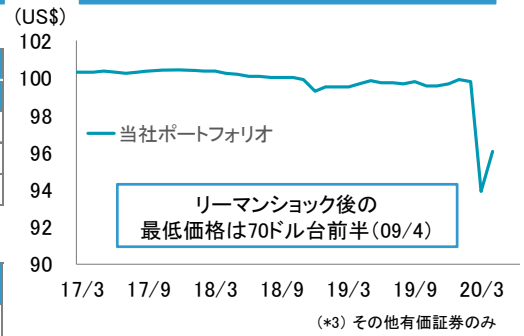
(US\$ M)	残高		増減
	19/3末	20/3末	
CLO (*1)	3,377	4,837	1,459
北米	3,128	4,495	1,366
欧州	249	342	93

(保有目的別)

(US\$ M)	残高		評価損益
	20/3末		
CLO (*2)	4,578	△ 287	
その他有価証券	3,599	△ 215	
満期保有	978	△ 71	

(\*1) ローン形態含む  
(\*2) 有価証券のみ

### CLO (AAA) 価格推移 (\*3)

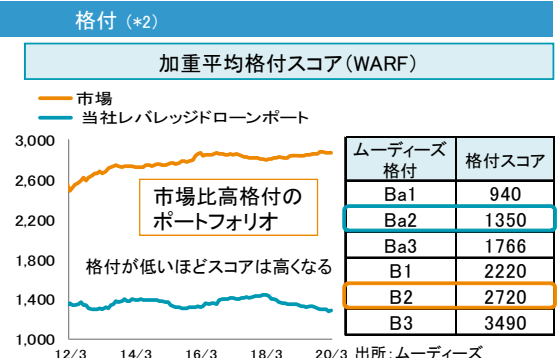
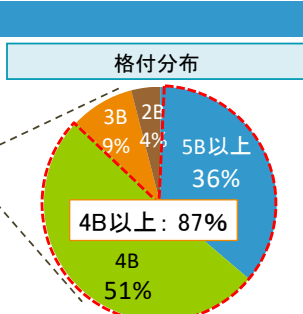


上記残高のうち、満期保有分に対しては5年CCSにてマッチング  
ドルの流動性リスク全般についても備えを強化(詳細はP.17参照)

## 信用リスクの状況（レバレッジドローン）

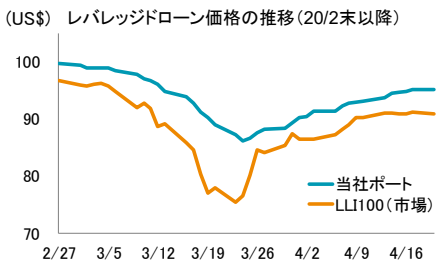
- ✓ レバレッジドローンは大半が4B以上。相対的に質の高いポートフォリオ
- ✓ 1社当たりの投資額も分散。リスクを抑制した取り組み

残高			
(US\$ M)	19/3末	20/3末	増減
レバレッジドローン (*1)	1,610	1,605	△ 4
北米	1,371	1,374	3
欧州	239	230	△ 8
ハイイールド債	—	—	—



【4Bとは】  
通常、ムーディーズおよびS&Pより格付を取得。両社の格付が異なる場合があるため、Bの数の合計で表す。(例)ムーディーズ:Ba1 / S&P:BB+の場合、4B

### 足元のパフォーマンス推移 (\*2)



### 分散 (\*2)

案件当たり投資金額

3B以上: \$5-10M程度

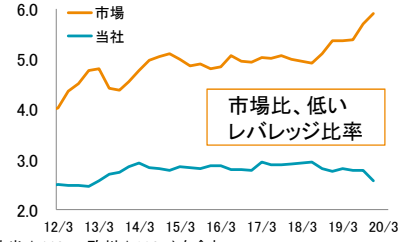
2B以下: \$3M程度

業種分散

レバレッジドローン市場でコロナ影響が懸念される業種の保有割合

- 【小売り】 当社 1.4% vs 市場全体 3.6%
- 【オイル&ガス】 当社 1.2% vs 市場全体 3.6%

### レバレッジ比率 (\*2)



(\*1) 主にBB格以下の企業向けの変動金利の有担保ローン。ファンド形態(北米\$110M、欧州\$230M)を含む  
(\*2) 北米レバレッジドローン(直接投資分)

## 信用リスクの状況（航空機、海外プロジェクトファイナンス）

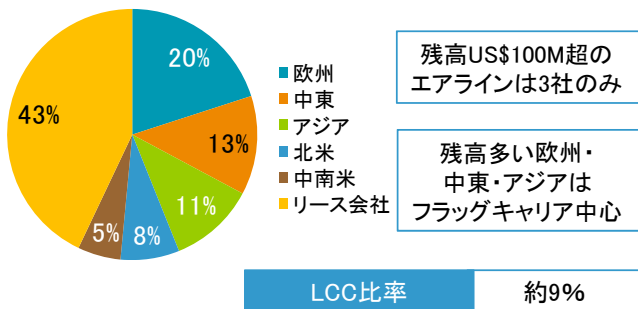
### ✓ 航空機ファイナンス・海外プロジェクトファイナンスとも安全性と分散を重視して選別的に取り組み

#### 航空機ファイナンス

信用力の高いレシー・レッサー、流動性の高い新造機を対象とした選別的な取り組み

20/3末残高	US\$3,789M
対法人ポート比率	約2%

#### 航空機ファイナンスの分散状況

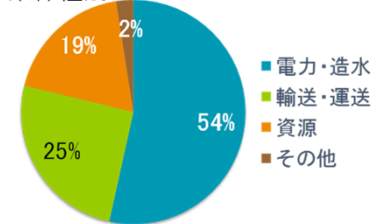


#### 海外(外貨建)プロジェクトファイナンス

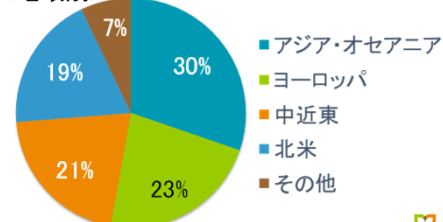
ECA保証付き、信用力の高いオフテイカーとの長期販売契約等の安定的なキャッシュフローを重視した取り組み

20/3末残高	US\$6,250M
対法人ポート全体比	約3%

#### ＜案件種別＞



#### ＜地域別＞



公共性高いインフラ案件中心の取り組み

市況リスクある案件は限定的（海外プロジェクトファイナンスの5%以下）

ECA保証付比率 約25%

## 信用リスクの状況（国内不動産NRL・REIT）

✓ 低いLTV水準にこだわった保守的なポートフォリオ運営を維持

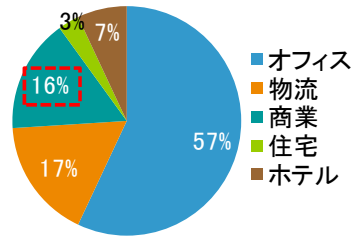
### 国内不動産NRL等貸出残高

(億円)	19/3末	20/3末	増減
	不動産NRL等残高	21,335	
不動産NRL(*1)	11,293	10,232	△ 1,061
REIT	10,041	10,872	830

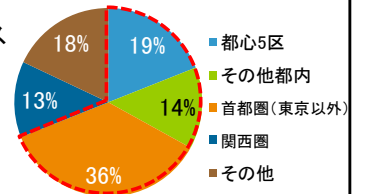
(\*1) 社債型含む。

### 不動産NRLの物件用途別状況 (\*2)

＜物件用途別＞

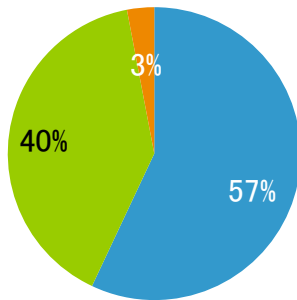


### 商業物件の地域別分布



### 不動産NRLのLTV(外部鑑定評価ベース)の状況 (\*2)

- 50%未満
- 50～70%
- 70%超

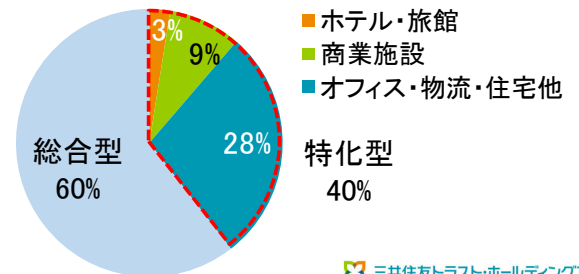


(\*2) 20/3末基準

(案件タイプ)  
稼働中 90%、開発中 10%(主に物流)

大宗は首都圏

### REITの物件用途別状況 (\*2)

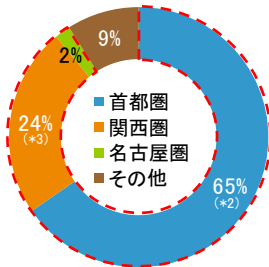


## 信用リスクの状況(個人ローン)

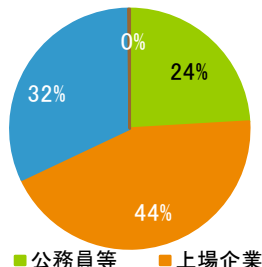
✓ 優良な顧客基盤(PD/LGDも相対低位)。事業性ローンも従前から慎重な取り組み姿勢

### 住宅ローン(\*1)

#### 大都市圏中心のポートフォリオ

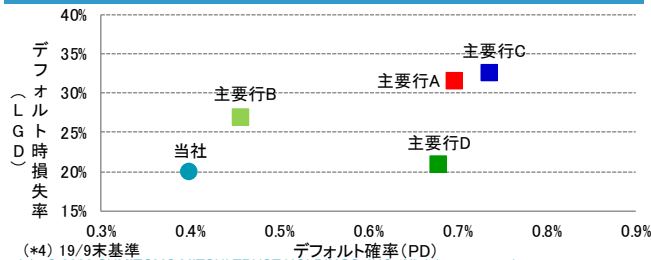


#### お客さまの勤務先分布



(\*1) 三井住友信託銀行の住宅ローン・事業性ローンの19年度実行額における割合を集計  
 (\*2) 東京都44% (\*3) 大阪府17%

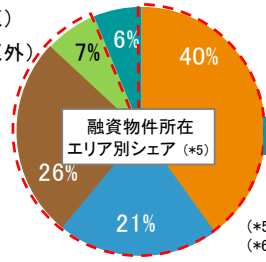
### 優良な顧客基盤(住宅ローン) (\*1,\*4)



(\*4) 19/9末基準

### 事業性ローン(\*1) (20/3末残高5,943億円・個人ローン全体の約6%)

- 東京地区(23区)
- 東京地区(23区外)
- 大阪地区
- 名古屋地区
- その他

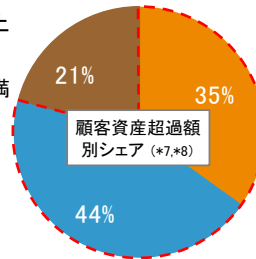


都市圏の優良物件中心

「三大都市圏」94%  
 駅徒歩10分以内 約80%  
 稼働率 約90%(\*6)

(\*5) 残高ベース  
 (\*6) 毎年、融資対象物件のうち約1/3を抽出し、実踏目視での稼働状況を確認

- 3億円以上
- 1~3億円
- 1億円未満



顧客の資産超過額は1億円以上が約80%

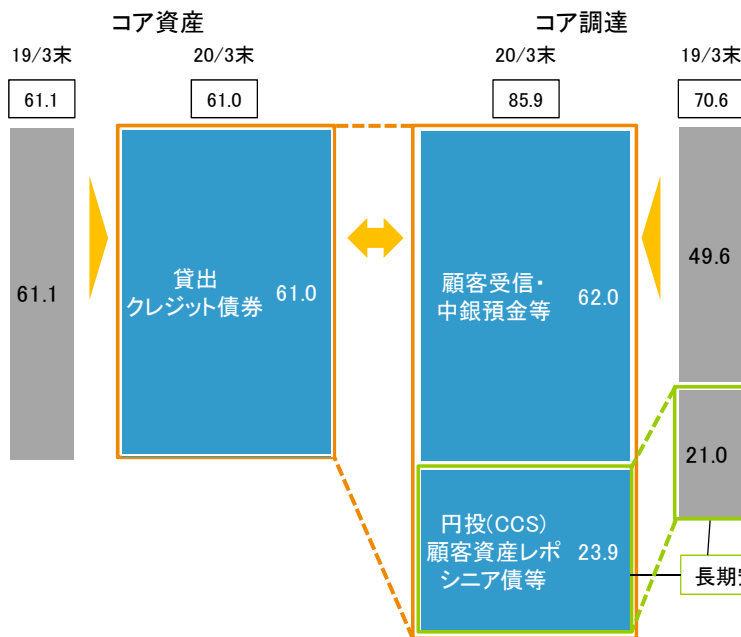
(\*7) 社内管理ベース。過去3年間の取組を対象に集計  
 (\*8) 顧客資産超過額は、顧客総資産(融資対象物件評価額を含む)から顧客総負債(貸出金額を含む)を控除して算出



## 流動性リスクの状況（外貨調達）

✓ 外貨コアB/Sの調達安定性向上。コア資産の規模維持、コア資産に対し厚めのコア調達

外貨B/S(単位:10億ドル) (\*)



✓ コア資産の規模維持(19/3末比)  
✓ コア資産に対し、厚めのコア調達

$$\frac{\text{コア調達}}{\text{コア資産}} = 140.9\%$$

(19/3末は115.5%)

✓ 長期安定の調達も拡大  
 • 顧客資産レポ(19/3末比+US\$1.5bn)  
 • 円投CCS(同+US\$3.5bn)

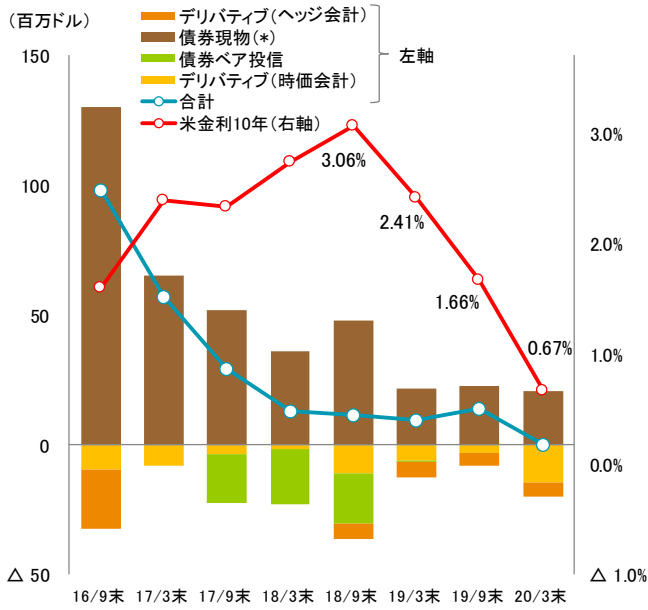
長期安定の調達

(\*) 三井住友信託銀行の外貨B/Sのうち、コア資産とコア調達部分

# 金利リスクの状況

## ✓ 米金利リスクの抑制的な運営継続。マーケット事業は、対顧客サービスで収益強化

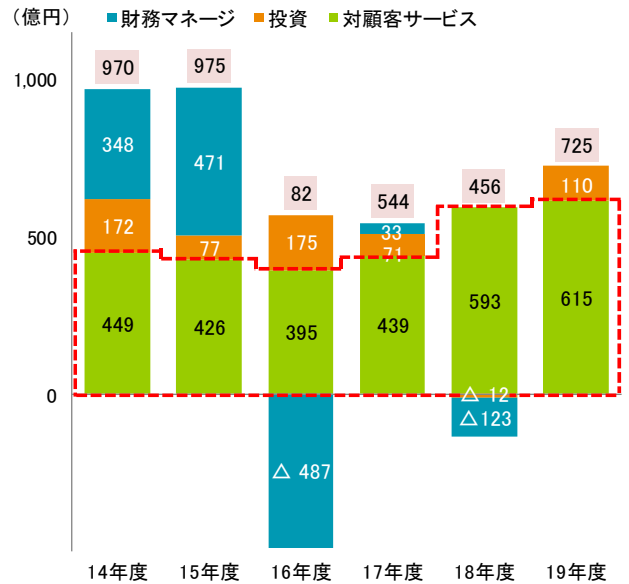
米国金利リスク量(10BPV)(単体)



(\*) マーケット事業において保有するもの

マーケット事業収益

安定的な対顧客サービス関連収益強化に取り組み



# 中期経営計画 (2020年度～2022年度)

## 前中期経営計画の振り返り

## 2019年度総括

- ✓ 実質的な資金関連損益の増益、法人関連業務における非金利収益の拡大、市場関連収益などの増加により、実質業務純益は前年度比67億円の増益。期初予想を概ね達成
- ✓ 親会社株主純利益は、子会社ののれん減損と、将来の費用・リスクの前倒し処理のうえで、コロナショックの影響を踏まえた特例引当金約250億円を計上した結果、前年度比108億円減益。期初予想に対する達成率は90.6%

### 【主なKPI】

	(億円)	18年度		19年度		20年度		
		実績	予想	実績	前年度比	予想比	予想	19年度比
1	実質業務純益	2,822	2,900	2,890	+67	△ 10	2,500	△ 390
2	実質業務粗利益	7,226	7,400	7,426	+199	+26	7,100	△ 326
3	総経費	△ 4,404	△ 4,500	△ 4,536	△ 132	△ 36	△ 4,600	△ 64
4	親会社株主純利益	1,738	1,800	1,630	△ 108	△ 170	1,400	△ 230
5	手数料収益比率	57.1%		54.6%	△ 2.5%			
6	OHR	60.9%	60.8%	61.1%	+0.2%	+0.3%	65.0%	+3.9%
7	株主資本ROE	7.95%		7.12%	△0.83%			
8	普通株式等Tier1比率	12.18%		12.62%	+0.44%	(*)		

(\*)19/3末の普通株式等Tier1比率(バーゼルⅢ最終化ベースの試算値)は9.7%

### 【1株当たり情報】

	(円)	18年度		19年度	
		実績	予想	実績	増減
9	親会社株主純利益	458	478	434	△ 24
10	配当金	140	150	150	+10

	(円)	19/3末		20/3末	
		実績	増減	実績	増減
11	純資産	7,008		6,822	△ 186

### 【株主還元】

	19年度	20年度	
	実績	予想	
12	配当性向	34.5%	40.2% (*)
13	総還元性向	44.3%	(*)1株当たり150円

(参考)20年度より株主還元方針を変更  
 <従前> 総還元性向40%程度へ段階的に引き上げ  
 <20年度以降> 22年度をめどに連結配当性向40%程度への引き上げを目指す

## 前中期経営計画の振り返り（概要①）

- ✓ 親会社株主純利益、株主資本ROEは19年度計画未達ながら、コロナショックに備えた特例引当金約250億円（税引後約170億円）を除けば、概ね計画水準
- ✓ 株主還元は継続的に強化

### 親会社株主純利益

1,630億円

19年度計画 1,800億円

### 株主資本ROE

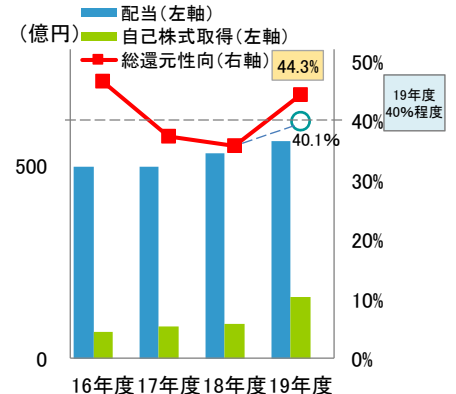
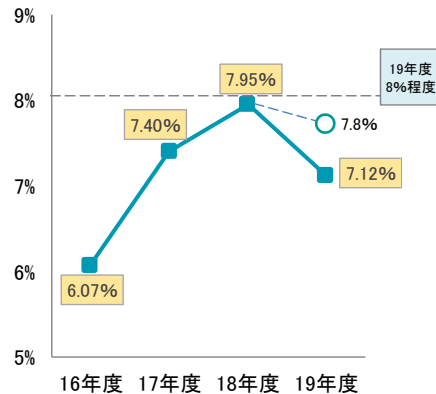
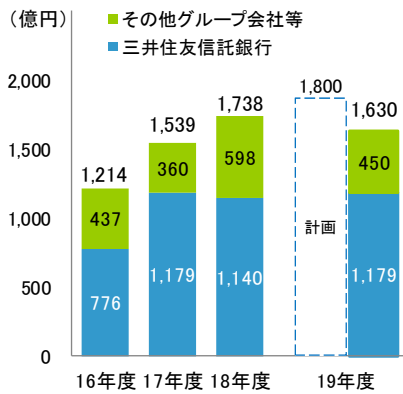
株主資本ROE 7.1%

19年度計画 8.0%程度

### 株主還元

総還元性向 44%

19年度計画 40%程度



(\*) ○は、特例引当金約250億円計上前

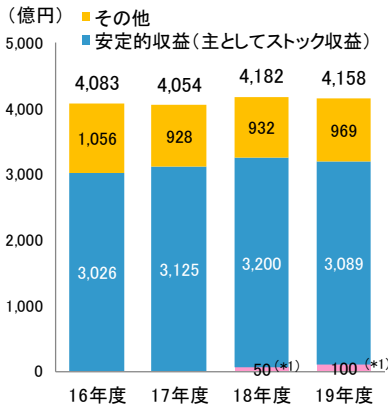
- ◆ まず、前の中期経営計画を簡単に振り返りますと、19年度にコロナ対応の特例引当を実施した影響を除けば、親会社株主純利益、株主資本ROE、総還元については計画通り、或いは計画に近い水準を達成しました。
- ◆ 23ページをご覧ください。

## 前中期経営計画の振り返り(概要②)

### 手数料ビジネス

手数料関連利益は  
安定的に収益寄与

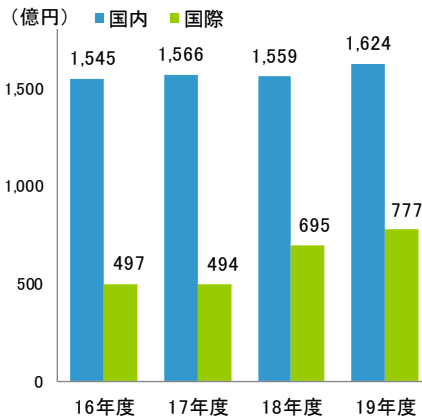
安定的収益比率



### 資金ビジネス

信託銀行(単体)の実質的な  
資金関連の損益(\*2)は、  
国内、国際ともに改善

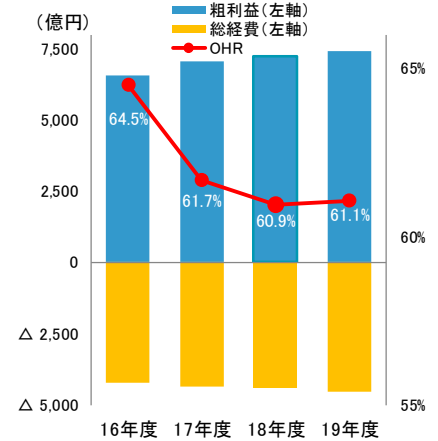
外貨建与信スプレッド



### 経費

粗利増加が経費増加を  
上回り、OHRは改善

経費率(OHR)



(\*1) 実質ベースで比較するため、18年10月1日付でのJTSB非連結化による剥落分を18年度、19年度の各々で調整  
(\*2) 三井住友信託銀行(単体)の「資金関連利益」に(資金関連利益には計上されない)外貨余資産運用益(P.88の項目28参照)を追加する等の調整を実施

- ◆ 前の中期経営計画での主要項目である、手数料ビジネス強化、資金ビジネスの収益性向上、経費効率化については、新たな中期経営計画でも継続をしていく方針です。
- ◆ 26ページをご覧ください。

## ROE向上施策と前中期経営計画期間中における実績

### ROE向上施策

効率的な  
利益 (Return) の獲得



ROEの向上



効率的な  
資本 (Equity) の活用

#### 手数料ビジネスの拡大

資本を使わない利益の増加

資金ビジネスの収益性向上

資産当たりの利益の増加

#### OHRの改善

経費当たりの利益の増加

#### 与信ポートフォリオ変革

収益性改善 (対規制資本)

#### 政策保有株式削減

ヘッジによる株価リスク削減

#### ストレスバッファの縮減

### 19年度における取組実績

株主資本 ROE	6.07%→7.12% (16年度) (19年度)
効率的な利益の獲得	
手数料 総額	4,083億円→4,158億円 (16年度) (19年度) <sup>(*)1</sup>
外貨建与信 スプレッド	0.94%→1.10% (17/3末) (20/3末)
国内預貸 利鞘 <sup>(*)2</sup>	0.57%→0.58% (17/3末) (20/3末)
OHR(連結)	64.5%→61.1% (16年度) (19年度)
効率的な資本の活用	
資本対比収益性の改善	
プロダクト関連 与信比率	28% → 29% (17/3末) (20/3末)
ストレスバッファの縮減	
政策保有株式 削減額	853億円 <sup>(*)3</sup>
政策保有株式 ヘッジ比率	約70%→約75% (17/3末) (20/3末)

(\*)1 18年10月1日付でのJTSB非連結化による剥落分(約△100億円)を調整した実質ベース

(\*)2 各基準日を末日とする四半期平残ベース

(\*)3 前中期経営計画期間中の削減累計額(16年度からの削減累計額(現削減計画期間中)は1,176億円)



## 新たな中期経営計画について

## 中期経営計画

## 『社会的価値創出と経済的価値創出の両立』

～専門信託銀行グループの存在意義(パーパス)を踏まえ、  
社会の持続可能な発展に貢献するとともに、自らも成長する～

<パーパス>

信託の力で、新たな価値を創造し、お客さまや社会の豊かな未来を花開かせる

社会  
課題

少子高齢化社会

超低金利の継続

企業のESG経営への取り組み

グローバル経済の変化

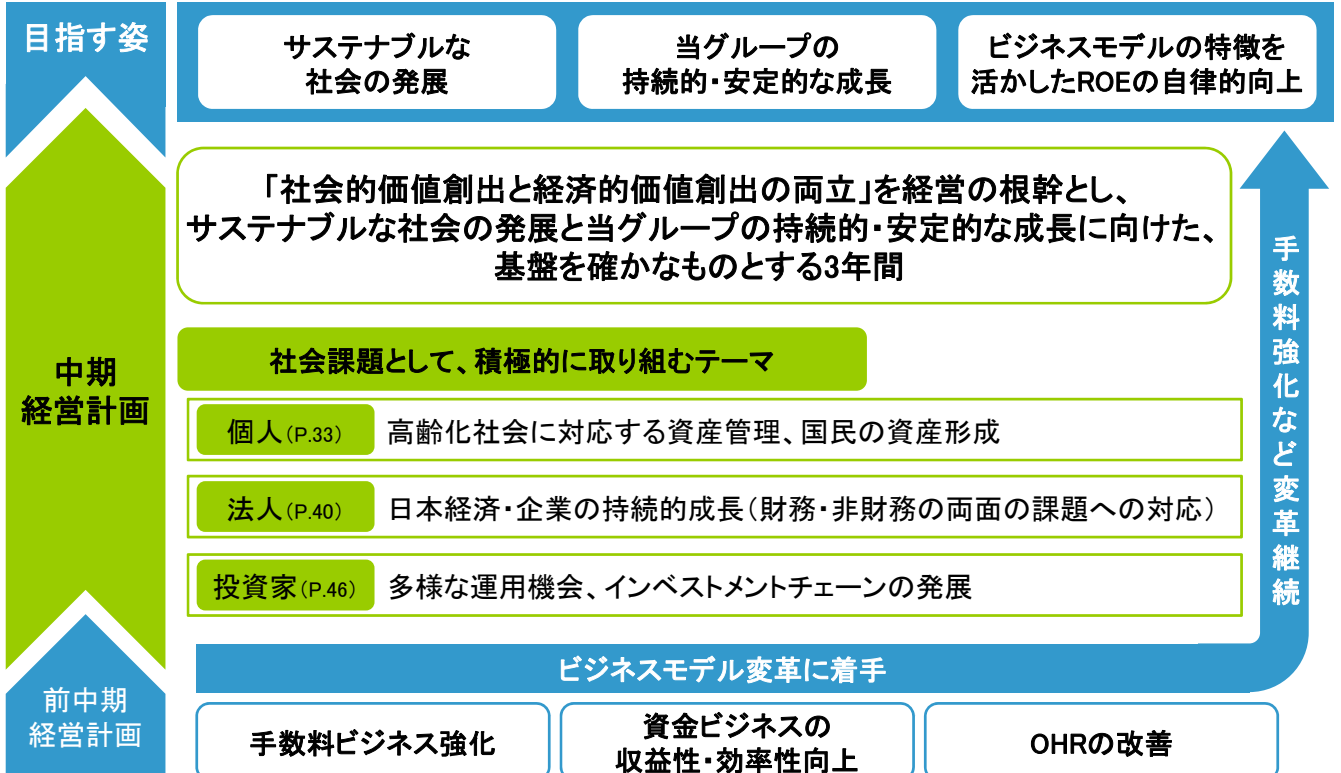
デジタル化の進展

コロナショック後の  
社会の在り方変化

社会の持続可能な発展へ

- ◆ 4月からスタートした新たな中期経営計画についてお話しします。
- ◆ 先ほどお話しした通り、「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」ということを経営の根幹におきました。
- ◆ 専門信託銀行グループとしての存在意義、パーパスを長期的な視点で捉え直し、信託の力を活かし、社会課題に付加価値あるサービスを提供することで、社会の持続可能な発展と、当グループの持続的・安定的な成長の両方を実現していくこと、を中期経営計画の中心的な理念としています。
- ◆ 27ページをご覧ください。

## 中期経営計画の位置づけ(持続的・安定的な成長の実現に向けた基盤の拡充)



- ◆ 中期経営計画の位置づけです。
- ◆ コロナショックを踏まえた利益計画は後ほどご説明しますが、社会に付加価値ある商品・サービスを提供する基盤をしっかりと築く3年間とすることで、将来の持続的・安定的な成長につなげたいと考えています。
- ◆ 我々が積極的に取り組む社会的課題としては、ここに挙げている通り、個人については「高齢化社会における資産管理」と「国民の資産形成」、法人については「成長を支える財務・非財務課題への取り組み」、投資家に対しては「多様な運用機会」と「インベストメントチェーンの発展」があります。
- ◆ これらのテーマへの具体的な取り組みについては、後ほどご説明します。
- ◆ 28ページをご覧ください。

## 中期経営計画のポイント

### ✓ 「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」を目指して

#### 事業ポートフォリオの強化（持続的・安定的な成長への基盤強化）

##### ビジネス基盤の強化

お客さまの課題へのコミットメント  
顧客基盤の拡充

##### 新たな成長領域の確立

横断・融合によるイノベーション  
社会課題へのソリューション力強化

##### 戦略的リソースミックス

経費の抑制・削減、資本も活用した効率化  
経営資源の最適アロケーション

#### 資本戦略（バランスシート、資本の効率的な活用）

バランスシートの  
効率性向上

資本の十分性と  
効率性の両立

配当による  
還元強化

#### 業務品質の高度化（ビジネスの創出・強化を支える力）

顧客価値を最大化する  
サービス品質

グループガバナンスの強化

適切なリスクマネジメント

付加価値を創造するための  
人材育成

（参考）事業ポートフォリオ強化のイメージ

##### ビジネス基盤の強化

従来の6事業領域

個人TS

法人

証券代行

受託

不動産

マーケット

##### 新たな成長領域の確立

横断・融合により  
成長を見込む領域

プライベート  
バンキング

資産形成層  
（職域）

イノベーション  
企業取引推進

資産運用  
ソリューション

##### 戦略的リソースミックス

メリハリの利いたリソースアロケーション

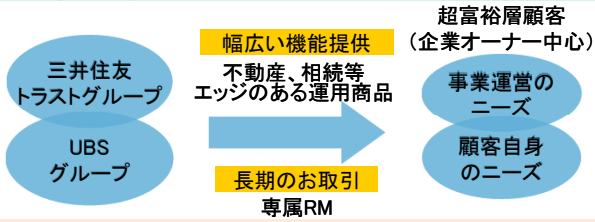
- ◆ ここでは我々の取り組みの骨格を示していますが、大きく「事業ポートフォリオの強化」、「資本戦略」、「業務品質の高度化」の3つを柱とします。
- ◆ 事業ポートフォリオの強化については、既存領域において顧客基盤など「ビジネスの基盤を強化」すること、事業や機能の横断・融合により「新たな成長領域の確立」に取り組むこと、そして、戦略的に、経費やリソースのメリハリの利いた配分や、適切な置き換えを行うことがポイントです。
- ◆ 横断・融合については、これまで、事業を組み合わせることによって、新たな領域に展開を図ってきましたが、次の29ページにある、プライベートバンキング、資産形成層、イノベーション企業、資産運用ソリューションを重点項目として、新たな成長の機会を作っていきたいと考えています。
- ◆ 30ページをご覧ください。

## 事業ポートフォリオの強化のポイント

### ✓ 機能や組織の「横断・融合」により、新しい成長領域を確立

#### プライベートバンキング

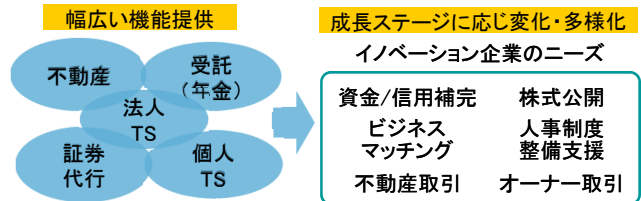
UBSグループとの協働によるトータル・ウェルス・マネジメント・サービス提供。顧客との長期のリレーションを構築



資産管理・資産形成を通じた超富裕層の顧客基盤、AUMの拡大

#### イノベーション企業取引推進

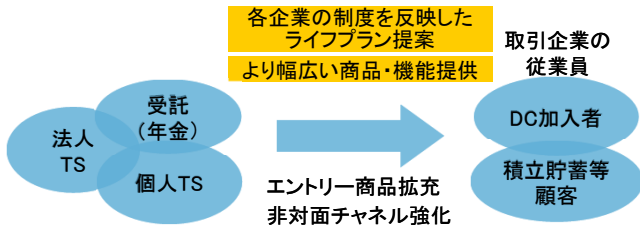
幅広い機能を横断的に提供することにより、イノベーション企業に特有の急激な成長に伴うニーズ変化・多様化に的確に応え、成長をサポート



将来の大企業への成長支援を通じた顧客基盤の拡大

#### 資産形成層(職域)

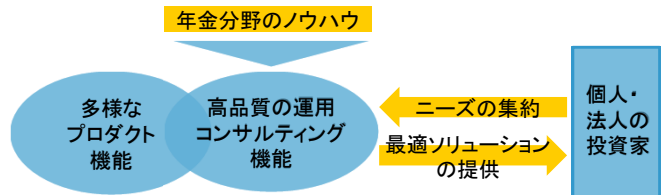
当グループの強みを生かしたライフプラン提案を起点に、幅広い商品・機能提供による資産形成をサポート



資産形成を通じた資産形成層の顧客基盤、AUMの拡大

#### 資産運用ソリューション

年金分野で培った運用コンサルティングノウハウの提供拡大と当グループの多様なプロダクト機能活用により、最適な運用提案を実施



インベストメントチェーンの発展を通じたAUM拡大

## 経営指標 (KPI)

	19年度 (実績)	20年度 (予想)	22年度 (目標)	(ご参考) 中長期ターゲット	
実質業務純益	2,890億円	2,500億円	2,900億円		
親会社株主純利益	1,630億円	1,400億円	1,900億円		
経費率(OHR)	61.1%	60%台半ば	60%台前半	50%台後半	手数料ビジネス強化により低下は限定的ながら、効率化推進
手数料収益比率	54.6%	50%台半ば	50%台後半	安定的に60%以上	安定的手数料強化
普通株式等Tier1比率 (*1)	9.7%	9%台後半	10%台半ば	安定的に10%台維持	資本十分性を確保
自己資本ROE (*2)	6.25%	5%台半ば	7%程度	9%程度	KPIを自己資本ROEに変更 ROEの自律的向上を目指す
配当性向	34.5%	40.2%	40%程度		
<b>【主な環境想定】</b>	<b>20/3末</b>	<b>21/3末</b>	<b>23/3末</b>		
日本国債(10年)	0.02%	0.00%	0.00%		
日経平均株価	18,917円	19,000円	23,500円		
為替(ドル/円)	108.7円	109円	109円		

(\*1) パーゼルⅢ最終化ベース

(\*2) 従来の「株主資本ROE」から変更。基準変更による影響は△1%程度

- ◆ KPIについて説明します。
- ◆ 中計最終年度の水準は、コロナショックの影響も払しょくされているとの想定のもと、実質業務純益は2,900億円、親会社株主純利益は1,900億円を目指します。
- ◆ OHRは手数料ビジネスを強化するため、大きな低下は見込んでいません。
- ◆ ROEについては、株式ヘッジにより含み損益の増減も抑制できていることから、一般的になりつつある自己資本ROEに基準を変更しました。
- ◆ なお、基準を変えたことで、テクニカルにROEの数字は約1%程度低くなるということをご理解ください。
- ◆ 31ページをご覧ください。

## 経営指標（基盤KPI）

		19年度 (実績)	22年度 (目標)	KPI設定の意味
顧客基盤 (プレ・ベストパートナー)	個人	26万人	29万人	「良質な関係を築き、結果として当グループを「ベストパートナー」(*1)として長期/継続的に選択頂いているお客さまを増やすため、その前段階である「プレ・ベストパートナー」の基盤を強化  (*1)「ベストパートナー」はお客さまから見た当社の位置づけ
	法人	590社	720社	
コロナショック後の 社会への対応 (非対面チャネル利用個人顧客(*2))		185万人	238万人	コロナショックによる社会やコミュニケーションの在り方の変化にも対応、お客さまにとっての利便性と、当社の生産性アップをはかる

(\*2) ダイレクトバンキングやライフガイドの利用顧客

### 顧客基盤(プレ・ベストパートナー)

個人・法人とも、信託銀行グループの更なる付加価値を提供することで、「取引の種類」や「取引の深さ、ボリューム」を拡大させ、当グループを「ベストパートナー」として評価いただける良好な関係を持つ顧客基盤の強化をはかる

### 非対面チャネル利用個人顧客

インターネットバンキングを利用した非対面での取引に加え、インターネットの利用が困難なお客さまに対する電話でのコンサルティング、資産形成層(職域)のお客さまに対するWEBを利用した確定拠出年金のご相談等、信託銀行グループらしい領域での強化をはかる

- ◆ こちらは基盤拡充のKPIを示しています。
- ◆ 当社がお客さまにとっての「ベストパートナー」となっているかどうかは、継続的に深く幅広いお取引を頂いているかで測れるのではないかと考えております。
- ◆ 今回の中計では、当社から見てその前の段階のお客さまを「プレ・ベストパートナー」と定義し、これをKPIとして、今後の持続的・安定的な成長につながる基盤の強化をはかってまいります。
- ◆ 次のページからは、先ほどご説明した、個人、法人、投資家という顧客主体別の社会課題に対する取り組みの方針をご説明します。
- ◆ 33ページをご覧ください。

(参考)22年度業績の見込み

	19年度 実績	22年度 目標	19年度比 増減
1 実質業務純益	2,890	2,900	9
2 実質業務粗利益	7,426	7,650	223
3 総経費	△ 4,536	△ 4,750	△ 213
4 与信関係費用	△ 438	△ 200	238
5 株式関係費用	401	300	△ 101
6 その他臨時損益	△ 276	△ 300	△ 23
7 経常利益	2,576	2,700	123
8 親会社株主純利益	1,630	1,900	269

【参考】

	19年度 実績	22年度 目標	19年度比 増減
9 実質業務粗利益	7,426	7,650	223
10 個人トータルソリューション事業(*1)	1,927	1,960	32
11 法人事業(*2)	2,061	2,080	18
12 証券代行業業	374	390	15
13 不動産事業	569	620	50
14 受託事業(*3)	1,717	1,790	72
15 マーケット事業	725	660	△ 65

(\*1) プライベートバンキング、職域ビジネスの各事業を含む

(\*2) 法人トータルソリューション事業および法人アセットマネジメント事業の合計

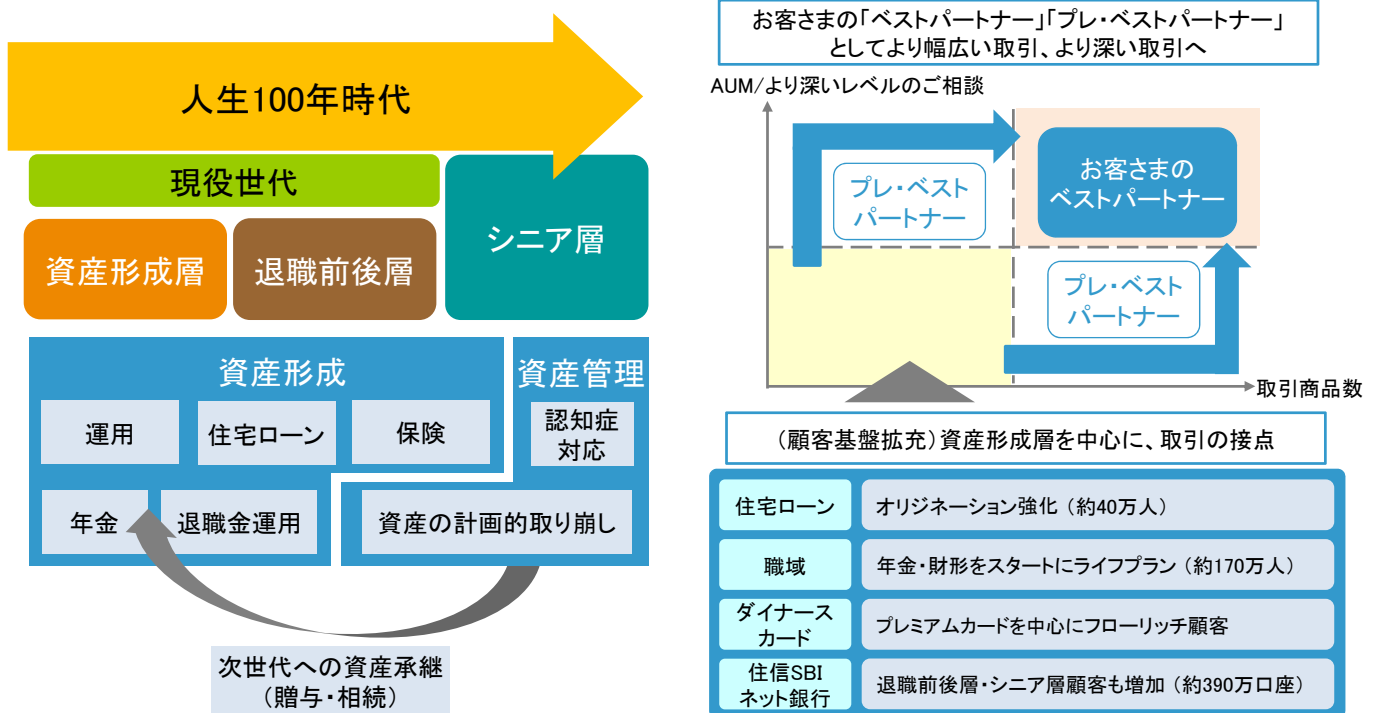
(\*3) 資産運用ビジネスを含む

(\*4) 各事業は所定の本部コストを調整しております



## 個人ビジネス

✓「人生100年時代の個人のお客さまの課題に、幅広く、深く、付加価値を提供

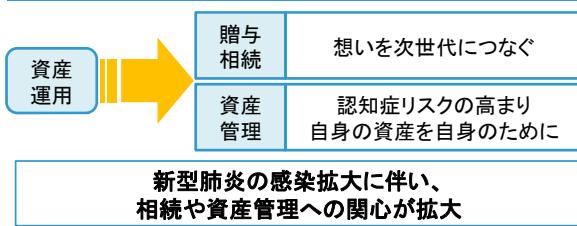


- ◆ 個人ビジネスについては、シニア層に対しては資産管理、現役世代に対しては資産形成のサービスを強化します。
- ◆ 34ページをご覧ください。

## 個人ビジネス:シニア層への取り組み①

✓ シニア層には「信託の力」をフル活用し、「安心・安全」と、世代をまたぐライフプランをサポート

### シニア層のニーズ



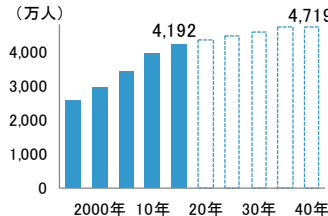
### 信託の力(安心・安全)

- 安心して任せる
- 長年の実績とノウハウ
- 世代をまたぐニーズへの対応力
- 商品・サービスの高い自由度
- お客さま毎のきめ細かなサービス
- ニーズに合った商品開発力

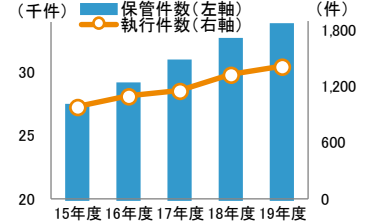
中計の3年間を超えて基盤拡充、持続的・安定的成長に寄与

### 拡大する贈与・相続ニーズ

#### 60歳以上人口推計

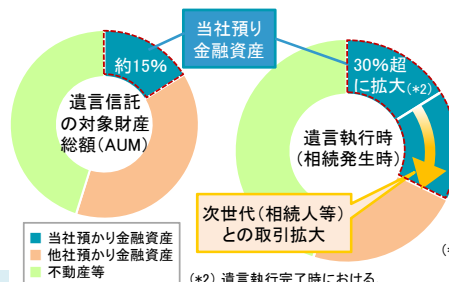


#### 遺言信託の保管・執行件数

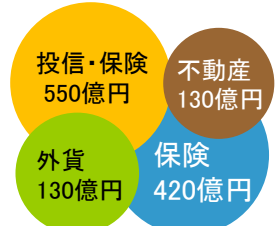


(\*) 国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口」

#### 次世代顧客基盤に広がり



#### 遺言信託契約者との取引(\*3)拡大



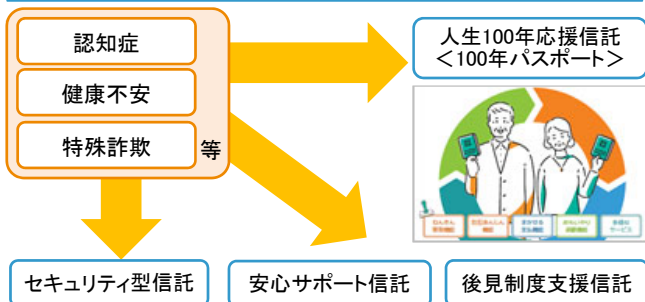
(\*3) 19年9月末現在の遺言信託契約者による18年10月～19年9月の1年間を対象とした取引額を集計。保険は一時払保険の払込保険料

- ◆ シニア層への取り組みについてお話しします。
- ◆ 新型コロナウイルス感染拡大に伴い、いつまでも元気でいられるという漠然とした前提が揺らぎ、相続や資産管理に関するご相談が増加しています。
- ◆ コロナショック後は、「安心・安全」が個人のライフプランにおいて更に重要なテーマとなるため、相続や資産管理において、「信託の力」をフルに発揮できる機会は益々増えると考えています。
- ◆ これらのビジネスは、我が国の人口動態を考えると、持続的な成長を支える基盤となることが期待できます。
- ◆ 35ページをご覧ください。

## 個人ビジネス:シニア層への取り組み②

### ✓ 認知症など超高齢社会の課題に貢献する資産管理サービスを開発。ニーズは着実に拡大

高齢化社会の様々なリスクと課題に「信託の力」で応える



金融の枠を超えてサポート

多様なシニア層のニーズに応え、「信託の力」も使いつつ金融の枠を超えたサービスを柔軟に開発

おひとりさま信託(19年12月～)

信託



おひとりさま信託

一般社団法人  
安心サポート  
(18年11月設立)

非金融関連サービス  
(死後事務)を担当



お客さまのエンディングノートに基づいて



葬儀

訃報連絡

デジタル遺品

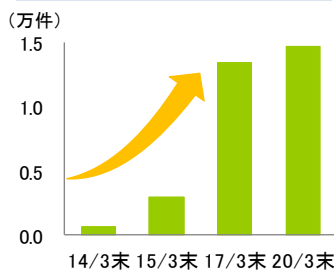
埋葬

ペットの託し先

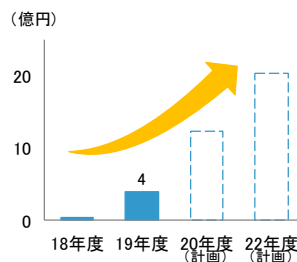
家財等の整理

など

資産管理系商品(\*)取扱件数



資産管理系商品(\*)収益



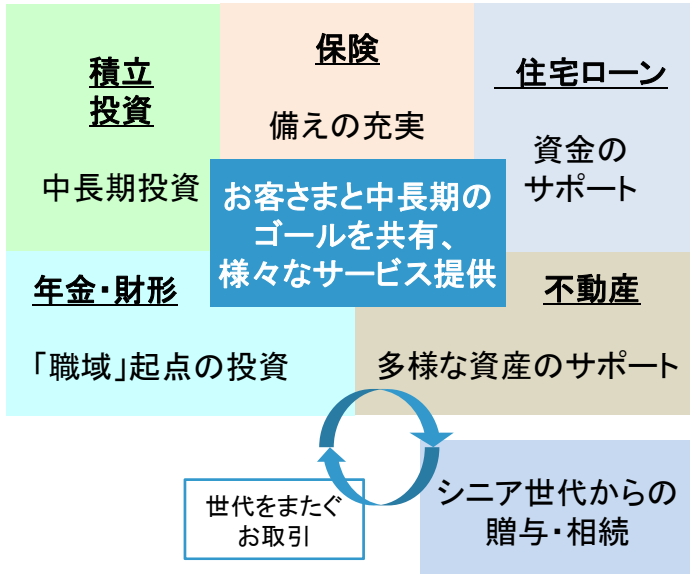
(\*) 後見制度支援信託、セキュリティ型信託、安心サポート信託、100年パスポート等

- ◆ 昨今、特に関心が高まっているのが認知症リスクです。
- ◆ 信託を使った様々なサービスを開発しており、ご利用されるお客さまは着実に増えています。
- ◆ 右側にある通り、おひとり様がお亡くなりになった後の手続きのための社団法人を設立するなど金融や信託の枠を超えたサポートの提供も始めています。
- ◆ 36ページをご覧ください。

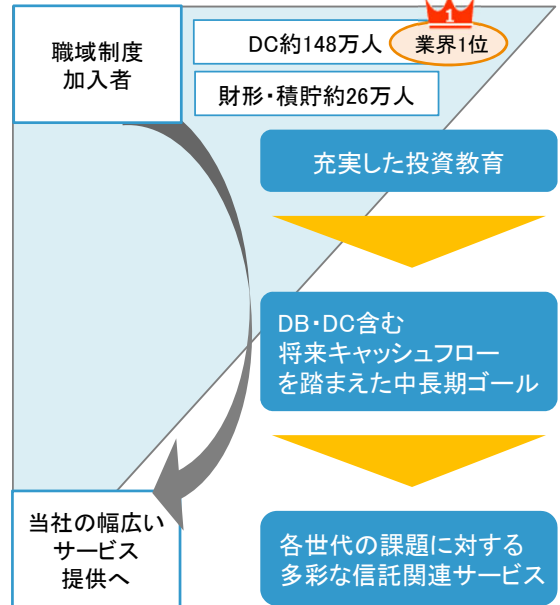
## 個人ビジネス:現役世代への取り組み①

### ✓ 資産形成層を中心とする現役世代の「資産形成」をサポート

現役世代のお客さまに、幅広いサービスをライフプランに基づくコンサルティングで提供



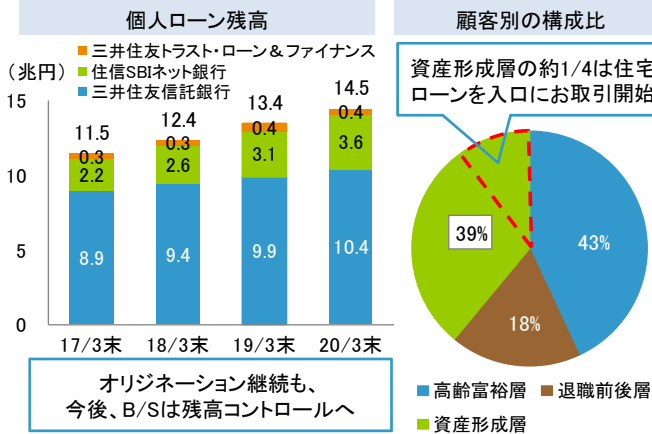
### 職域への取り組み



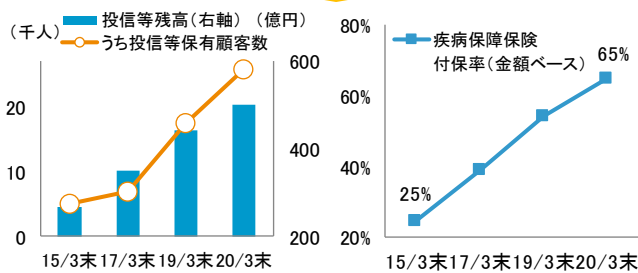
- ◆ 現役世代のお客さまには、右側に示した通り、法人の顧客基盤と年金の運用ノウハウ、個人ビジネスの多様な信託サービスを融合して付加価値が提供できる「職域ビジネス」を強化してまいります。
- ◆ 具体的には、退職後のキャッシュフローを踏まえたお客さまごとの中期的ゴールを設定し、ライフプランに応じたご相談の幅を広げていきたいと考えています。
- ◆ 37ページをご覧ください。

## 個人ビジネス:現役世代への取り組み②

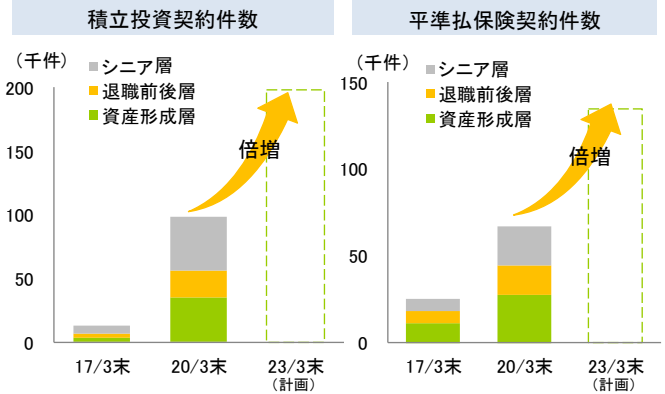
### 個人ローン 効率的な「資産形成層」との接点



#### 住宅ローン顧客との取引拡充



### 積立投資・平準払保険 将来を見据えた備えのサポート



### コロナショック後の顧客コンタクト

**リモートツールの活用** 新型肺炎影響での外出自粛も踏まえ利用拡大

WEBコンサル Zoom等を活用

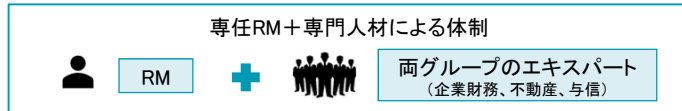
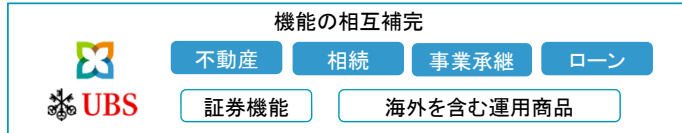
- ◆ お客さまとのコンタクトについては、休日や時間外営業拡大で、現役世代へのコンサルティングを着実に増やしてきましたが、コロナショックによってコミュニケーションの方法は大幅に変わります。
- ◆ リモートツールなどの積極的な活用で、これまでなじみのなかった信託銀行を、現役世代にも利用しやすいものとするチャンスが広がると考えています。
- ◆ 38ページをご覧ください。

## 個人ビジネス: ウェルス・マネジメント・ビジネス (UBSグループとの協働)

### ✓ 当グループとUBSグループの強みを融合。新たなビジネス・顧客基盤拡充へ

#### 当グループが目指すトータル・ウェルス・マネジメントとその強み

両グループの強みを生かした幅広いサービスの提供



お客さまのニーズ起点の長期的な取引(ベストパートナーへ)

お客さまのニーズは個性が強多岐に渡る(企業オーナーの例)  
ご本人・ご家族 事業



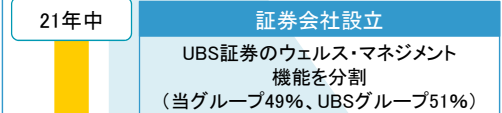
不動産関連などで早期に協働効果を期待  
事業承継、相続にも潜在ニーズあり

プロダクトありきではない信頼関係へ

#### 協働のスケジュール



既存顧客へのサービス提供



新規顧客開拓

国内ウェルス・マネジメント業界のトップブランドへ

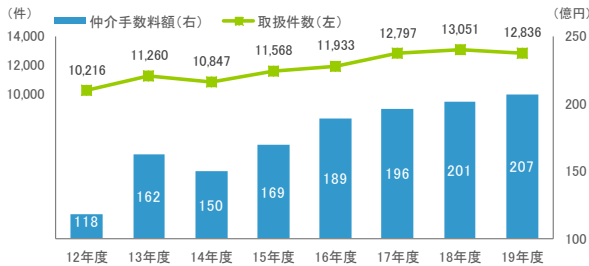
- ◆ 既にスタートしていますが、UBSとの協働によるプライベートバンキングビジネスは、「融合」による新たなビジネス創出の1つとして本格的な稼働段階に入ります。
- ◆ なお、我々にとっては長期的な視野でベストパートナーとなることが第一義であり、私も、プロダクトありきで目先の収益を追うようなビジネスにならないように、折に触れて釘をさしています。
- ◆ ちなみに、不動産については、従来UBSのサービスになかったことから、相談件数が増えており、比較的早期に協働の効果が期待できます。
- ◆ 39ページをご覧ください。

## 個人ビジネス:リテール不動産仲介

✓ 相続関連取引の増加に加え、店舗拡大やUBSとの協働により、収益基盤を着実に拡大

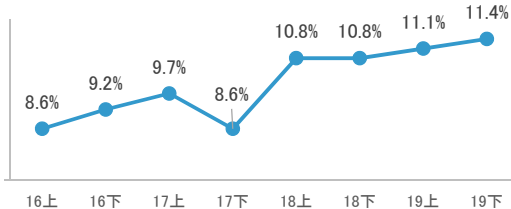
### 案件数積み上げにより安定的に収益を拡大

#### 三井住友トラスト不動産の仲介実績



### 超高齢社会における不動産仲介ニーズ

#### 相続発生を起点とする売却成約案件の割合(\*)



(\*) 三井住友信託銀行で取引のある個人顧客の不動産売却成約案件のうち、相続発生を起点とする案件をカウント  
Copyright © 2020 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved. 39

### 店舗数拡大による収益増加への期待

#### 三井住友トラスト不動産の店舗数・仲介収益の推移(12年度~19年度)

店舗数抑制ながら、提案力強化により仲介収益は増加

	店舗数	仲介収益
三井住友 トラスト不動産 (居住用不動産 仲介第5位)	4%増 (69店舗→72店舗)	68%増 (123億円→207億円)
業界A社	62%増	72%増

➡ 今後は店舗増も計画。さらなる収益増へ

### プライベートバンキング領域での拡大

#### UBSとのPB事業での協業



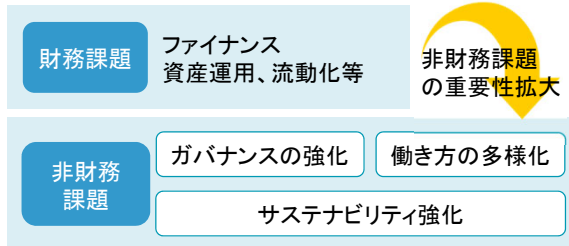
UBSの既存顧客をはじめ  
企業オーナーなどの  
不動産関連のニーズに  
新たに対応

- ◆ 個人の不動産仲介については、安定的な成長を遂げてまいりましたが、今申し上げたUBSとの協働のほか、相続関連など着実なニーズ拡大が期待できますので、三井住友トラスト不動産の店舗拡大を検討しています。
- ◆ 40ページをご覧ください。

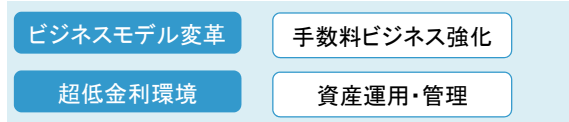
## 法人ビジネス

✓ 社会・経済環境の変化に伴う、企業や金融法人の多様化する課題にソリューションを提供

### 事業法人等 財務・非財務両面の課題に直面

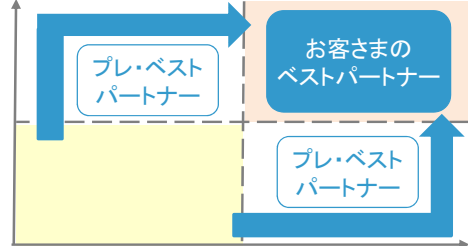


### 金融法人等 既存ビジネスモデルに逆風の環境継続

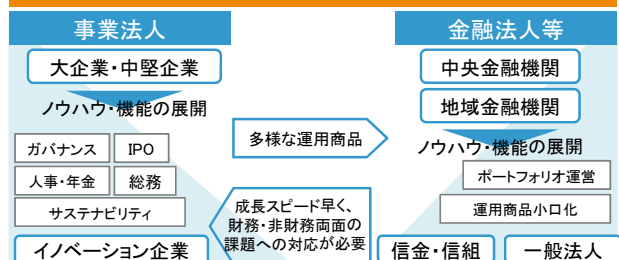


お客様の「ベストパートナー」「プレ・ベストパートナー」  
としてより幅広い取引、より深い取引へ

AUM/より深いレベルの経営問題



### 顧客基盤の拡充



- ◆ 法人のお客さまは、財務・非財務両面の課題に向き合っています。
- ◆ 当社はその両方に、特に非財務において信託銀行グループらしいサービスで、付加価値を提供し、ベストパートナーとなることを目指します。
- ◆ 41ページをご覧ください。



## 法人ビジネス:クレジットポートフォリオ計画

- ✓ 足元のコロナショックに起因する資金需要に積極的に対応
- ✓ 採算性にこだわった運営は継続。バランスシート・コントロールにも取り組み

### 前中期経営計画

### 中期経営計画

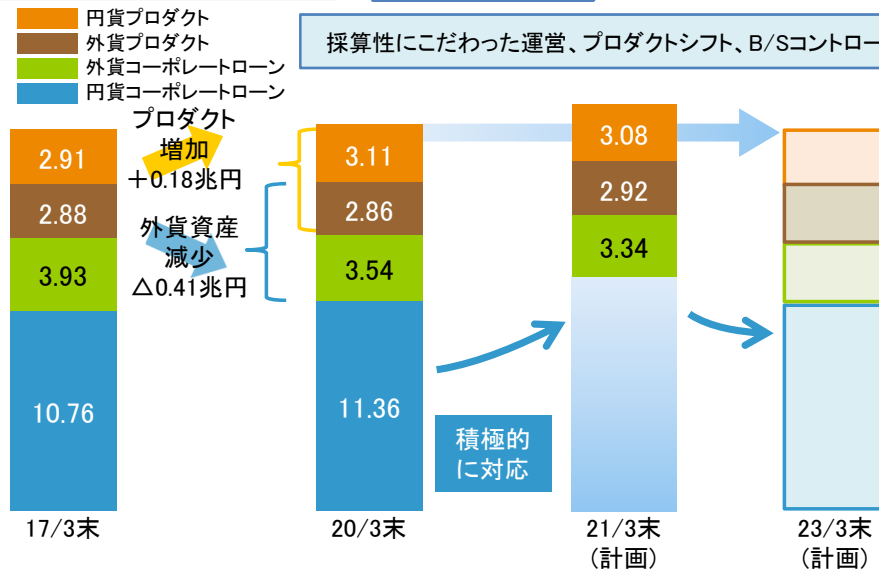
外貨与信の抑制と  
プロダクトシフトに一定の成果

足元の資金需要には  
積極的に対応

中長期的な  
方針は不変

### コロナショックによる影響

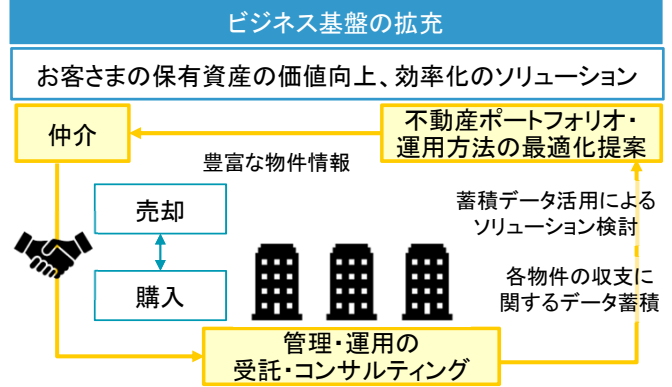
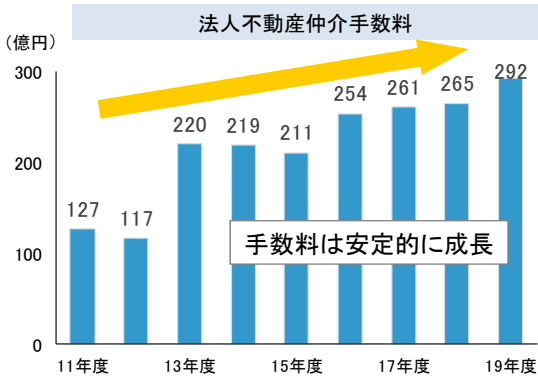
- ✓ コロナショック対応貸出金の4月末残 約1.1兆円
- ✓ 更に1兆円規模で積み上がる可能性あり
- ✓ 大宗は円の短期資金であり、年度末までには残高減少の可能性あり
- ✓ 流動性リスクに懸念はないが、B/S構造の一段の安定化に向け受信・長期調達を強化
- ✓ プロジェクトファイナンスなど投資家ニーズが見込まれるプロダクト領域で資産回転を追求



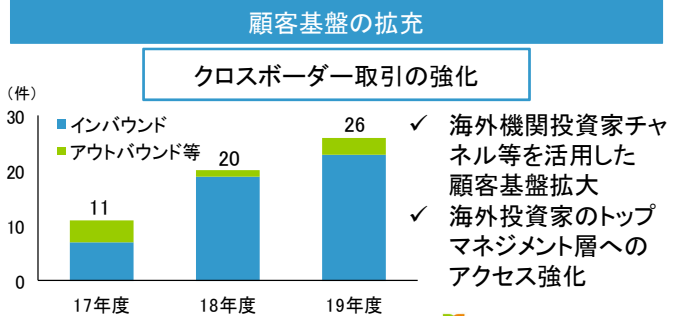
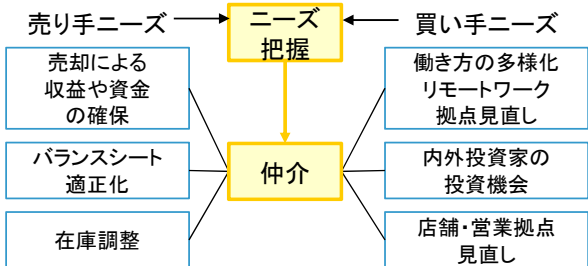
- ◆ まずは、法人与信のポートフォリオをご覧ください。
- ◆ 新たな中期経営計画においても、バランスシートを拡大させず、収益性を向上させる方向に変化はありません。
- ◆ ただ、足元はコロナショックへの備えとして多くのお客さまから借入のご相談を頂いており、積極的に対応していきますが、今後、それ以外にも幅広くお役に立てることがあると考えています。
- ◆ 42ページをご覧ください。

## 法人ビジネス: 法人不動産仲介

- ✓ 持続的・安定的な成長のため、ビジネス基盤、顧客基盤の拡充に取り組み
- ✓ コロナショックに対しては、売り手と買い手のニーズを的確に把握し、仲介による流動性供給



### コロナショック後の仲介機能発揮



- ◆ これから多くのご相談を頂くことが予想されるのが不動産です。
- ◆ 資産売却によるコロナ対応の資金の確保などの早急なニーズ、或いは、リモートワークの導入や拡大によるオフィスの見直しなども考えられます。
- ◆ 一方、低金利環境は継続するため、インカムゲイン投資としての不動産投資ニーズも引き続きあり、コロナショックは単なるダウンサイドだけでなく、ビジネスの機会になると考えています。
- ◆ 43ページをご覧ください。

## 法人ビジネス:取引先のサステナビリティ強化への取り組み

### ✓ 財務・非財務の両面から、企業のサステナビリティへの取り組みをサポート

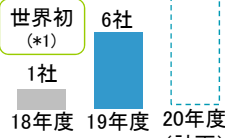
#### ファイナンスを通じたサポート

ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF) (⇒詳細はP.62参照)

企業によるSDGs達成への貢献度合いを評価指標とするファイナンス

取引先企業の事業活動や課題を共有し、ソリューション提供機会の獲得

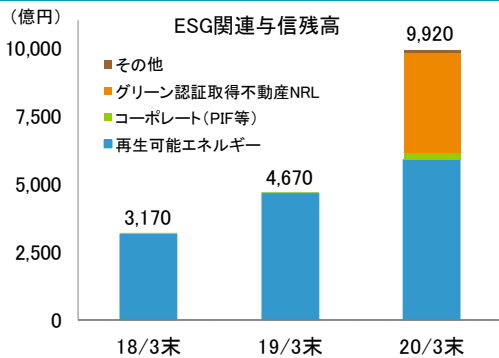
PIF取組件数



取引先企業のESG取組支援を通じた企業価値向上に貢献

(\*1) 資金用途を特定しないPIFとして (計画)

#### ESG関連与信の取り組み状況



#### 不動産コンサルティングによるサポート

不動産の環境性能の評価・認証

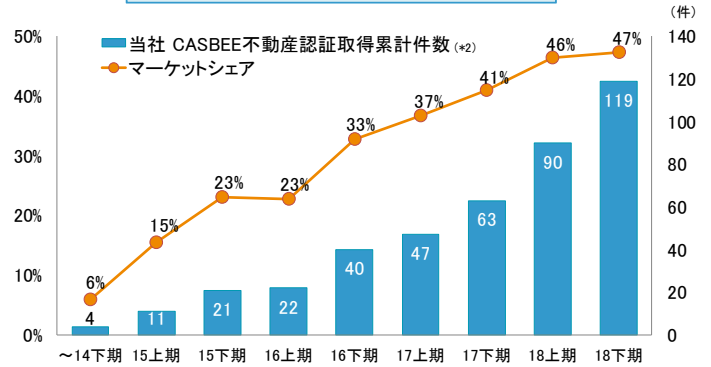


環境性能向上に向けた建築コンサルティング

#### 不動産環境性能認証支援コンサルティングの推進

(⇒詳細はP.63参照)

- ✓ 顧客が保有する不動産の価値向上
- ✓ 企業のSDGs目標達成への貢献



(\*2) CASBEE:国土交通省の主導のもと、日本で開発・普及が進められている建物の環境性能評価システム

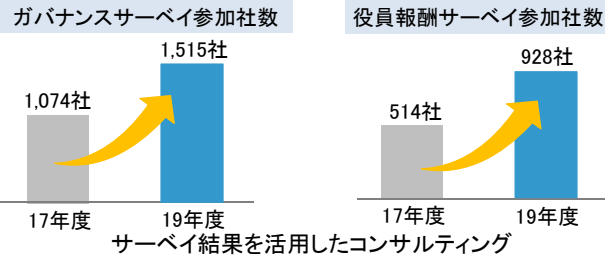
- ◆ サステナビリティへの取り組みは、企業にとっては避けて通れない課題となっています。
- ◆ 当社は資金用途を限定しないポジティブ・インパクト・ファイナンスを世界で初めて取り組みました。
- ◆ 既に6件の実績がありますが、現在多くの申し込みを頂いています。
- ◆ ポジティブ・インパクト・ファイナンスは、取引先のサプライチェーンを含む様々な課題をともに考える機会となるため、資金供給だけでなく、様々なコンサルティングの機会にもつながっています。
- ◆ 44ページをご覧ください。

## 法人ビジネス:取引先のガバナンス強化への取り組み

### ✓ ガバナンスの強化や投資家との対話にかかる高度なソリューションを提供

#### ガバナンス強化に資する取り組み

##### 業界トップの顧客基盤を活用したサーベイ



#### IR/SR強化に資する取り組み



20年3月子会社化

長年の対話支援型サポート実績、ガバナンス領域でのグローバルな知見に強み

株主総会・議決権行使・企業防衛等にかかる総合的な支援

取締役会実効性評価支援等きめ細かく質の高いサービスを提供

#### コロナショックへの対応と今後のソリューション拡大可能性

##### 足元の対応

- ✓ 配当支払・議決権行使集計等、株主総会運営支援に最注力
- ✓ スマホ行使の採用社数: 257社⇒424社

##### 株主総会運営の在り方

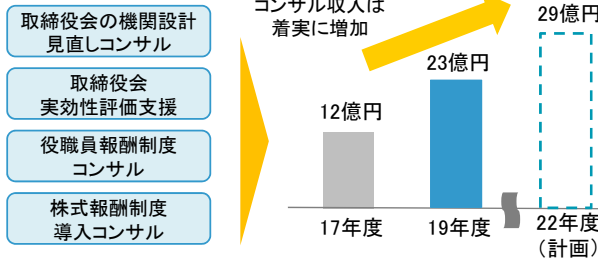
電子化へのシフトに伴うソリューションニーズ

##### 投資家との対話

非財務に関する議案・対話ニーズ

新たな付加価値提供機会を追求

#### コンサルティング関連手数料



取締役会の機関設計見直しコンサル

取締役会実効性評価支援

役員報酬制度コンサル

株式報酬制度導入コンサル

- ◆ ガバナンス強化や投資家との対話も、企業にとって重要な課題です。
- ◆ 17年度から始めたガバナンスサーベイを通じたコンサルティング強化に加え、今年3月にはIR/SRのコンサルティングで実績のある「JユーラスIR」をグループ会社化し、アクティビストに対するコンサルティング力も強化しています。
- ◆ また、コロナショックにより、株主総会の在り方、社会の価値観の変化を踏まえた投資家との対話にも変化が見られることから、コンサルティングサービスを提供する機会は今後も更に拡大します。
- ◆ 46ページをご覧ください。

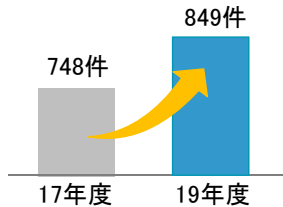
## 法人ビジネス: 金融機関の手数料ビジネス強化における協働

- ✓ 信託関連のサービスを、地域金融機関との協働により、幅広いお客さまに提供
- ✓ 金融機関のビジネスモデル変革もサポート

### 人生100年時代への対応力強化

地域金融機関等のシニア層顧客に対しても「信託の力」をフル活用し、付加価値を提供

#### 相続関連(代理店案件)成約件数



相続事務のバックオフィス機能提供開始

資産管理系商品を中心に、より幅広い商品・サービスの拡大へ

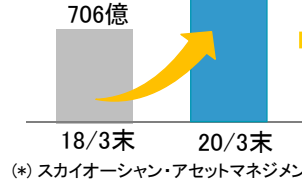
暦年贈与信託

遺言代用信託

### 資産運用ビジネスのサポート

合併で設立した運用会社のAUMは着実に増加「顧客本位の業務運営」支援も本格化

#### 合併資産運用会社(\*)のAUM



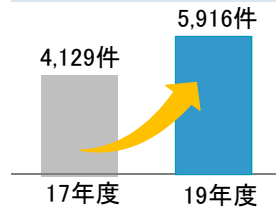
M&I 投信・保険ビジネス総合研究所  
Mutual Fund & Insurance Research Institute

金融商品販売にかかる人材育成、FD高度化を支援

### 不動産ソリューション提供

地域金融機関との情報連携の実績が拡大

#### 不動産情報新規獲得件数



更なる協働へ

地域金融機関における勉強会等

人材交流等によるネットワーク強化

## 投資家向けビジネス

### ✓ 多様な運用機会の提供と、投資家の課題解決を通じたインベストメントチェーンの発展

求められるニーズの変化

#### 資産運用

多様な運用商品の開発、提供  
優良な運用パフォーマンス

より特徴のある運用商品へのニーズ

#### 資産管理

大量、反復的事務の安定・迅速な処理

複雑化する管理業務のBPO<sup>(\*)</sup>ニーズ

#### コンサルティング・ソリューション

企業年金の制度設計、運営・管理

幅広い投資家層への  
コンサルティングニーズ拡大

(\*)Business Process Outsourcingの略

提供するソリューション

#### 商品拡充による多様な運用機会の創出

プライベートアセットを中心とする商品開発強化  
国内外の拠点・販路を活用した商品拡充

#### スケールメリット追求と個別ニーズ双方への対応

資産管理専門銀行統合による効率性向上  
複雑化する運用商品管理へのソリューション提供

#### 新たなニーズや投資家層へのソリューション提供

プロ向けの運用提案を幅広い投資家へ展開  
資産形成層への長期運用のサポート

(⇒詳細はP.50参照)

- ◆ 投資家向けビジネスのポイントは、多様な運用機会の提供と、インベストメントチェーンの各レベルにおける付加価値提供です。
- ◆ 47ページをご覧ください。

## 投資家向けビジネス: 資産運用①

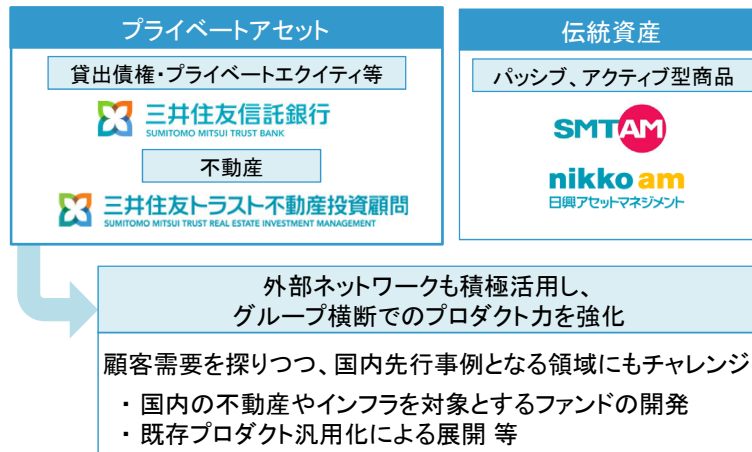
### ✓ 金融法人や非営利法人等に向けた、多様な資産運用商品の開発・提供強化

#### プライベートアセット型商品の開発力強化

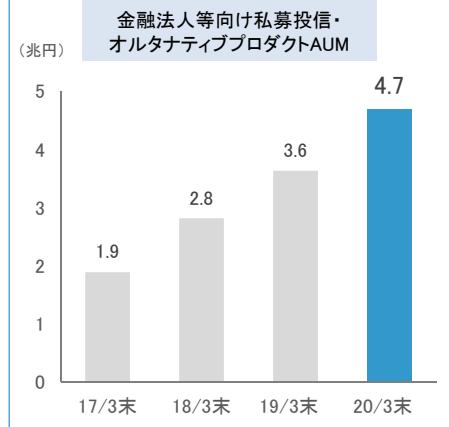
年金、金融法人、非営利法人等の投資家ニーズは伝統資産型商品以外へ拡大

#### ▶ プライベートアセット型商品の開発・提供を強化

(参考) 当グループの主な資産運用プロダクト機能



#### 法人向け顧客への取組み実績



- ◆ コロナショックにより、米国金利も含めて超低金利環境が継続し、資産運用の領域では、多様な運用機会が益々求められると思われます。
- ◆ 伝統資産に加え、クレジットやプライベートエクイティ、また我々が得意とする不動産など、多様な資産の運用ノウハウを駆使して、プライベートアセットの提供を強化していきます。
- ◆ 50ページをご覧ください。

## 投資家向けビジネス: 資産運用②

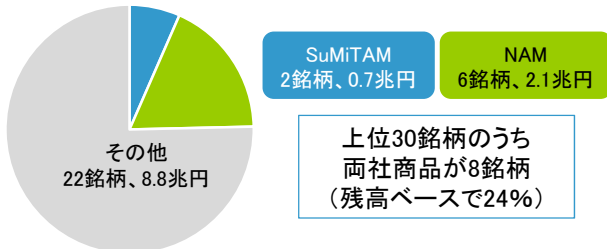
✓ マルチブティック戦略により、グループ各社の強みを生かした魅力ある商品を幅広く提供

### 国内公募リテール投信



各々の販路・プロダクト力を活かした成長を目指す領域

公募投信残高  
(20/3末基準、上位30銘柄)

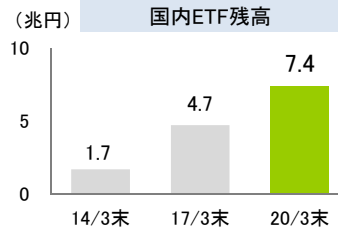


### 海外マーケットでのETF展開



国内市場での残高拡大  
とノウハウ蓄積

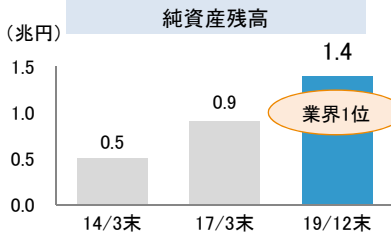
海外ネットワークの  
強みを活かし領域拡大



シンガポール 香港 英国

各国のマーケット需要に、最適なETF商品を  
開発・販売

### DC投信

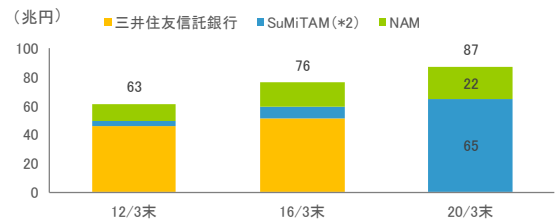


新商品提案、  
既存商品の販促、  
情報提供を強化

更なる残高拡大へ

### 当グループのAUMの推移

2社合算のAUMはグローバル比較でも14位程度に上昇<sup>(\*)</sup>



(\*) 出典: INVESTMENT&PENSIONS EUROPE2019(19年12月末基準)  
(\*2) 18年10月以降は一部三井住友信託銀行の資産運用残高を含む



## 投資家向けビジネス: 資産管理

### ✓ 多様化する顧客の資産管理ニーズの双方に最適なソリューションを提供

大量・反復的な事務処理が馴染む運用商品

多様化

個別性の高い複雑な運用商品

#### 資産管理専門銀行によるサービス

20年7月に日本カストディ銀行へ統合完了予定

スケールメリット追求により、高品質・低コストを両立

安定性

迅速性

低コスト

(参考) 資産管理専門銀行の統合イメージ図

【統合前】

三井住友トラスト・ホールディングス

(33.3%、筆頭株主)



【統合後】

三井住友トラスト・ホールディングス

(33.3%、筆頭株主)



(※1) カッコ内は出資比率

#### JABIS<sup>(※2)</sup>による高付加価値なサービス

(※2) Japan Asset Business Information Services 証券管理事務のアウトソースサービス

#### 運用業界の抱える課題

- ・運用プロダクトの多様化・複雑化
- ・規制強化によるレポーティング業務の負荷増加
- ・固定費増加による収益圧迫

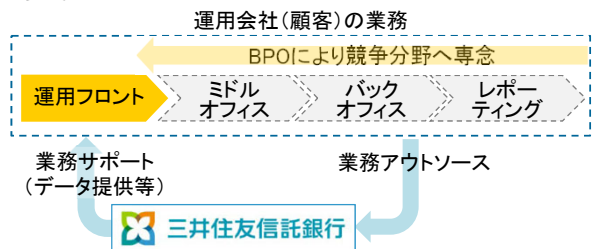
#### 当社ノウハウと基盤提供によるBPO実現

高品質

柔軟対応

従量制

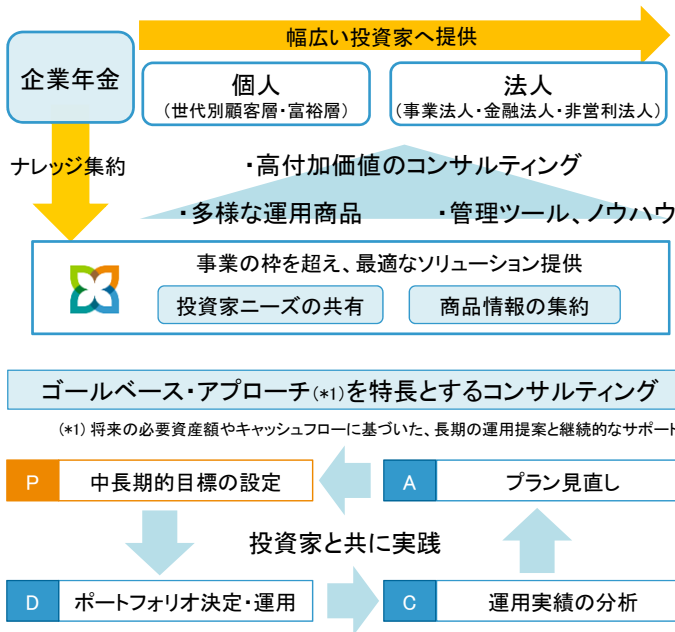
(参考) JABISイメージ図



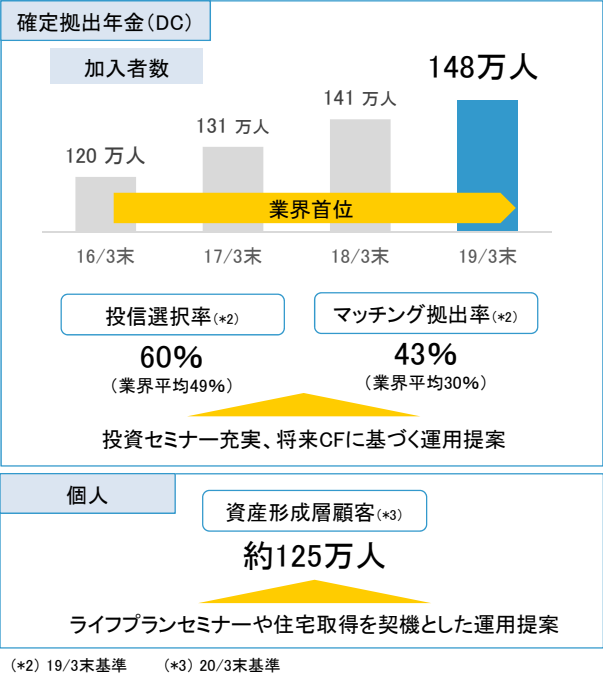
## 投資家向けビジネス:コンサルティング、ソリューション提供①

### ✓ 年金運用で培った高いコンサルティング力を、より幅広い投資家へ提供

#### 年金運用のコンサルティング活用



#### 幅広い投資家への提供



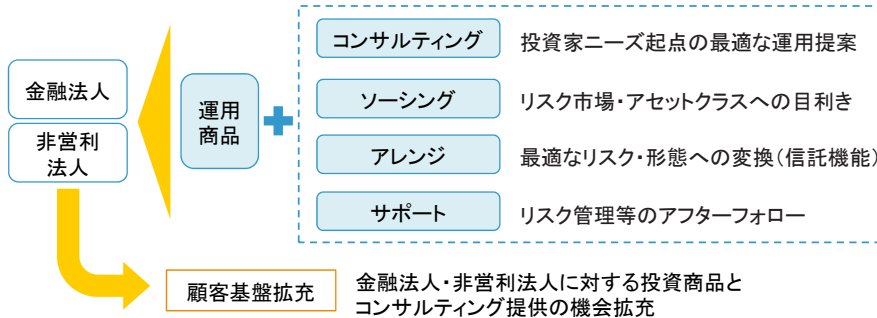
- ◆ 投資文化の醸成には、明確にゴールを定め、それに基づくポートフォリオを組み、そして見直していくというプロセスを幅広く浸透させていく地道な取り組みが必要です。
- ◆ 幅広い投資家向けのコンサルティングにおいて、年金の運用で培ったノウハウ、サービスを提供します。
- ◆ DCの投資教育や将来キャッシュフローから逆算した資産形成などは特に力を入れていく領域です。
- ◆ 51ページをご覧ください。

## 投資家向けビジネス:コンサルティング、ソリューション提供②

✓ 超低金利環境の継続で法人の運用ニーズ拡大。リスク管理を含む総合的なサービスを提供

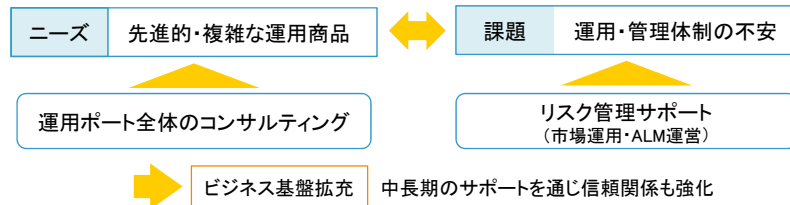
### 運用商品だけではないソリューション提供

法人投資家のニーズは属性だけでなく、規模や管理体制により多種多様



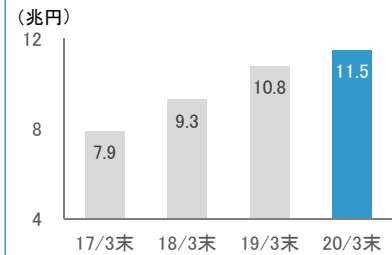
### 運用ニーズへ応えるための様々な取り組み

運用商品へのニーズはあるが、様々な制約により取り組めない投資家も多数

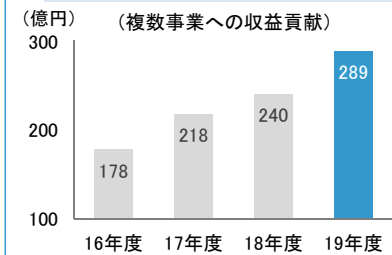


### 法人向け顧客への取組み実績

#### 法人アセットマネジメント関連AUM(\*)



#### 法人アセットマネジメント関連粗利益(\*)



(\*) 私募投信、オルタナティブファンド、ローン、合同金信、仕組商品等の運用商品 (粗利益は他事業への収益貢献イメージ)

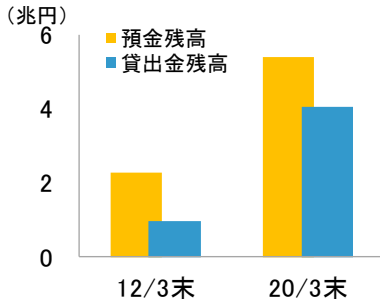
- ◆ 超低金利が続く中、金融法人向けの資産運用ビジネスは順調に拡大しています。
- ◆ 今後、金融法人向けには、リスク管理やポートフォリオ運営まで含めたサービス領域の拡大、また非営利法人の顧客基盤の拡大を進めます。
- ◆ 54ページをご覧ください。

## グループ会社の経営

# 住信SBIネット銀行

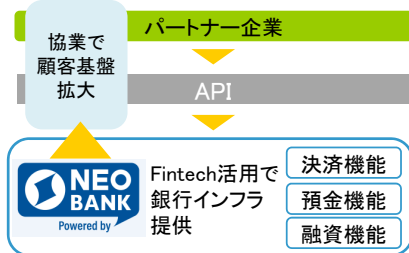
## ✓ 顧客の年齢シフトに伴い、三井住友信託銀行によるコンサルティング・サービスの機会も増加

### 業績推移

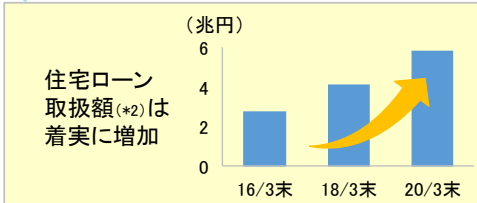
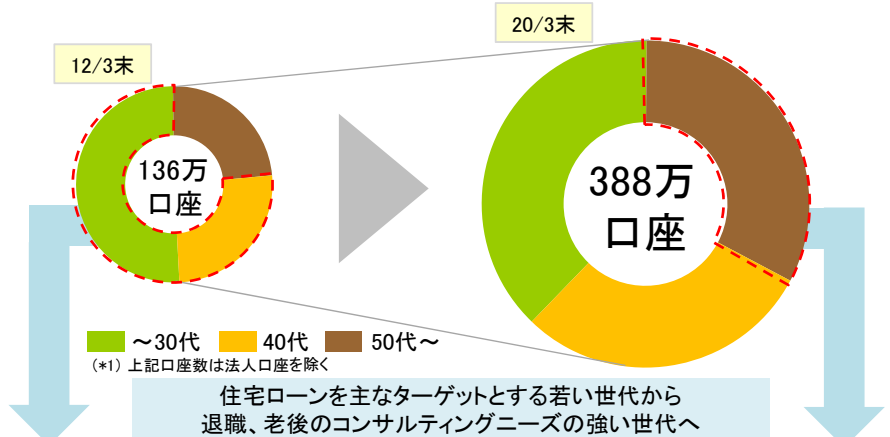


業容は着実に拡大

### NEOBANK® (ネオバンク) の取り組み



### 住信SBIネット銀行の顧客層



三井住友信託銀行における退職金や相続等のコンサルティングサービス提供の機会増加

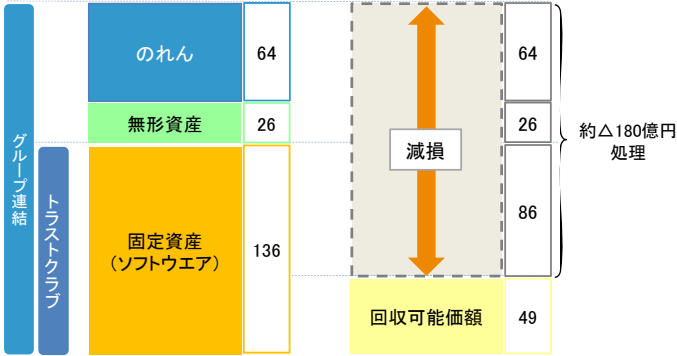
(\*2) 住信SBIネット銀行が販売する住宅ローン、銀行代理店として販売する住宅ローン、銀行代理店業者が販売する住宅ローン、フラット35各融資実行額の合計

## 三井住友トラストクラブ

- ✓ コロナショックによる事業環境悪化を踏まえ、計画を再度見直し
- ✓ 今後はプレミアムカードなど「クラブ」としての付加価値向上に注力

### 19年度財務処理について

【三井住友トラストクラブに関連する固定資産】



【損失計上の背景】

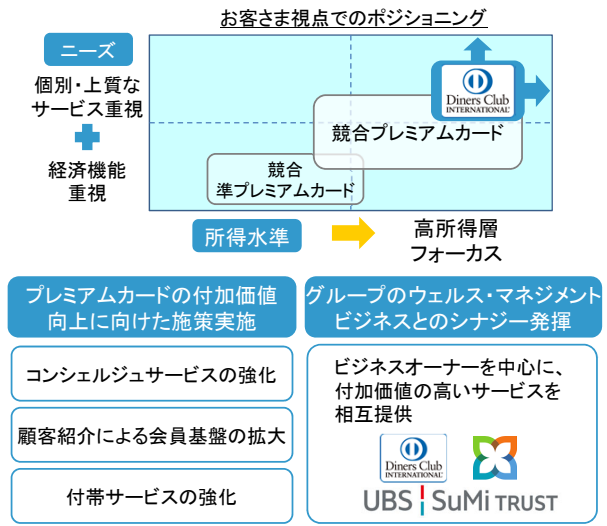
買収時の想定を大きく上回るシステム投資が営業活動の大きな制約に  
19年度 計画見直し

↓ 新型コロナウイルス拡大による高額消費の低迷等も勘案

20年度 計画再度見直し

### 今後の戦略の方向性

ダイナース「クラブ」としてのポジションを明確化し、高所得層に向けたプレミアムサービス強化による会員拡大にフォーカス



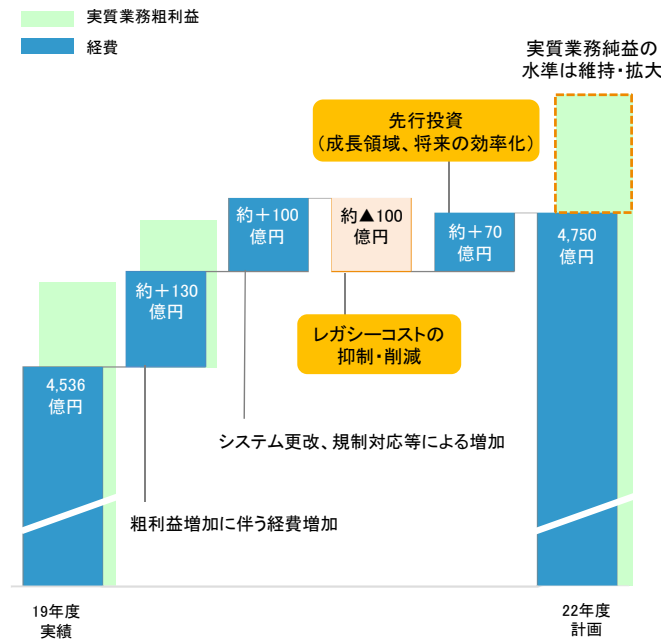
- ◆ 三井住友トラストクラブについてお話しします。
- ◆ 18年度に続き、19年度にのれんの償却を行いました。これはコロナショックによる今後の高額消費の低迷も想定して、前倒しで財務処理を行ったものです。システムコストの処理も進めましたので、大きな財務上の懸念はなくなりました。
- ◆ 今後の戦略は、規模の拡大ではなく、高所得者にフォーカスしたビジネスの強化を行っていき、特に企業オーナーなど、UBSとの協働も含め、ダイナースならではのサービスの強化に取り組んでいきます。
- ◆ 56ページをご覧ください。

## 戦略的リソースミックス

## 経費戦略

### ✓ コスト抑制と削減強化。グループの強みが発揮できる領域へは先行投資

#### 中期経営計画期間における経費戦略



#### 人件費

定年延長を検討の一方、大量採用世代の転出・退職により緩やかに減少

#### システム関連費用

システム関連の先行投資、更新投資に重点配分  
クラウド化推進により将来負担を軽減

#### 一般物件費

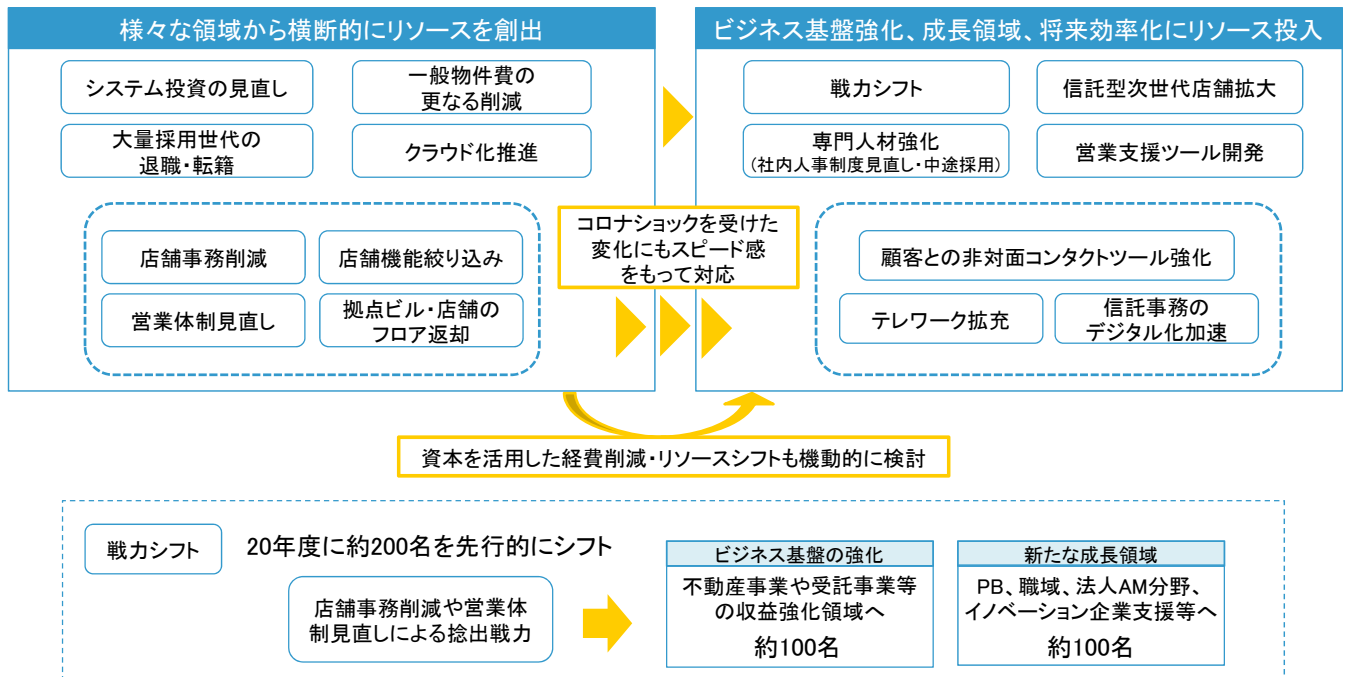
粗利連動経費を中心に増加。店舗・拠点ビルのフロア返却などレガシーコスト削減。追加削減の検討にも着手

- ◆ 中計期間中の経費の増減を示しています。
- ◆ 経費は200億円程度増加する見込みですが、そのうち130億円程度は粗利益の増加に付随して発生するものです。
- ◆ その他の一般的な経費増加はレガシーコスト削減により吸収しますので、実質的な経費増加は先行投資の70億円程度となります。
- ◆ 57ページをご覧ください。



## コスト構造改革、リソースシフトの取組み

- ✓ 個別の経費削減に加え、資本を活用した経費削減・リソースシフトにより効率化
- ✓ コロナショック後の社会、ビジネス、顧客コンタクトも踏まえたリソースシフトも検討



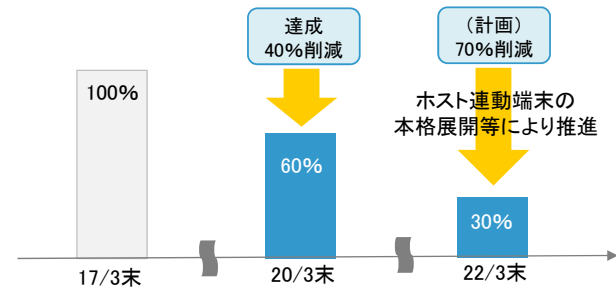
- ◆ 新型コロナウイルスの感染拡大後は、世の中が元に戻ることはないということを前提に、どのように戦略的なリソース配分を行うかが非常に重要になってきます。
- ◆ 例えば店舗の機能を立地などによって絞り込む一方で、コロナショック後の非対面コンタクトを強化する、成長が期待できる領域に大胆に戦力をシフトするなど、リソースの最適化を行っていきます。
- ◆ 59ページをご覧ください。

# 店舗戦略、クラウド化効果

## 店舗戦略

### 店舗運営見直し

#### 店舗事務削減の状況



機能絞込み

各店の立地マーケットに最適な機能実装

ネットワーク強化

近接店舗間の業務・事務集約と戦力最適配置

重点分野への戦力再配置



余剰フロアの返却  
(精緻化により当初計画比1.5倍に拡大)

**＋20億円程度(\*)の業務純益への寄与を見込む**  
(粗利拡大＋8億円程度、経費圧縮△12億円程度)

(\*)19年度比

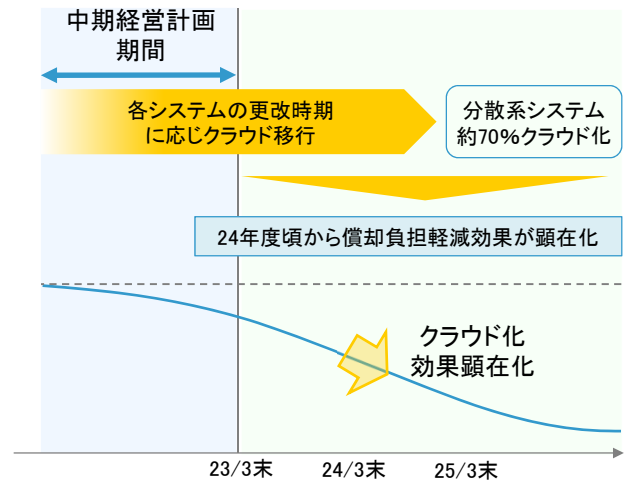
## クラウド化の積極推進

25年度を目途に分散系システムの約70%をクラウド化



将来的なシステム償却負担を削減

(参考)システム償却負担軽減効果のイメージ



## デジタル戦略 -デジタル化加速へ-

- ✓ 効率化、三井住友信託銀行の得意分野でのプラットフォームビジネス化の推進
- ✓ コロナショック後の社会、ビジネスの変化により、デジタル化が加速する可能性

### オペレーションの効率化、付加価値向上

RPA

OCR

AI活用による顧客体験向上

### プラットフォームビジネス

相続

不動産

### 新型コロナウイルス感染拡大によるデジタル化加速への対応

顧客の意識の変化も踏まえ、デジタル化による合理化、最適化を検討

非対面営業の拡大

非対面営業ツール強化 (Webコンサルなど)

テレワーク推進

Webセミナーの推進

株主総会運営の変化

バーチャル総会に向けたコンサルティング

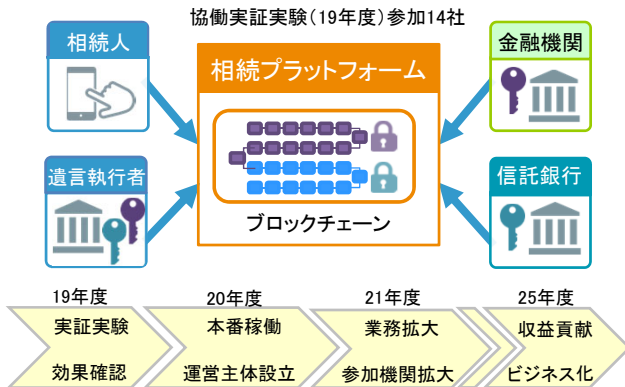
招集通知の電子化加速

信託特有の事務やレポーティングの変化

顧客ニーズに応じた「カスタマイズ」

新型コロナウイルス感染拡大で顧客の活動にも制限  
顧客意識に変化が生じる可能性

デジタル化、スタンダード化促進の可能性  
⇒事務の効率化へ



- ◆ デジタル戦略でも、コロナショック後のビジネスの在り方を踏まえた対応が必要です。
- ◆ 相続など事務量の多い領域については当社がイニシアティブをとって進めます。
- ◆ 一方、コロナショックを受けた変化も予想されます。一つ例を挙げます。信託は多くの事務を行いますが、事務は基本的には発注者である委託者の意図に沿った形で行いますので、合理化には委託者の理解が得られないと進みにくいという側面があります。
- ◆ いまだに、連絡にFAXを用いるというようなケースもあるのですが、コロナショックを機に、お客さま側にデジタル化への理解が進めば、事務の効率化も相当図れると思われれます。
- ◆ 61ページをご覧ください。

## サステナビリティへの取り組み

## 事業を通じたサステナビリティの取り組み(超高齢社会問題)

### ✓ 高齢社会を豊かに生きるための啓蒙活動や具体的なサポートに取り組み

#### シルバーカレッジ

- ✓ 豊かなシニアライフを送っていただくための啓蒙活動
- ✓ 著名な専門家を含む講師陣によるセミナー開催

19年度実績	開催支店 全国42支店	開催回数 延65回	参加人数 延3,634名
--------	----------------	--------------	-----------------

#### 基本テーマ

健康と安心・安全

老後の住まい選択肢

充実した老後の過ごし方

認知症問題



基本テーマ以外にも各支店が特色あるテーマにて企画・開催

#### 認知症など、超高齢社会問題

##### シニア世代応援レポート

「認知症」「シニア世代の住まい」について具体的に紹介する小冊子を発行



##### 認知症や高齢化問題を知る

老年学検定の資格取得  
認知症サポーター資格取得(\*)



ご高齢者の視界等の疑似体験



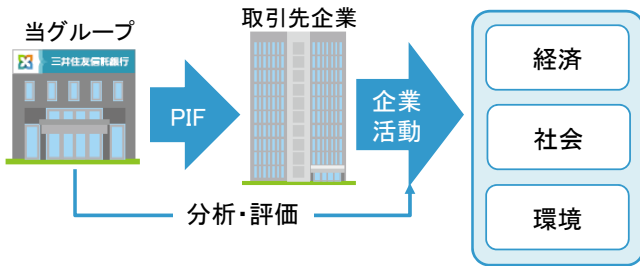
京都府立医科大学が主導するCOLTEMプロジェクトの一環で、金融機関が抱える認知症に起因する問題を類型化し、医師、弁護士等が多面的に対応策をまとめた書籍の執筆に参画。

(\*) 老年学検定は三井住友信託銀行の営業店課長以上、認知症サポーターは営業店職員全員が取得

- ◆ 61ページから66ページでは当社のサステナビリティへの取り組みをご紹介します。
- ◆ 従来から専門信託銀行グループのビジネスそのものと親和性が高いわけですが、今般、「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」を経営の根幹に掲げたことで、さらに取り組みを進化させます。
- ◆ 71ページをご覧ください。

## 事業を通じたサステナビリティの取り組み(ポジティブインパクトファイナンス)

### ✓ ポジティブインパクトファイナンス(PIF)を通じて、企業による持続可能な社会の実現を支援



企業活動が経済・社会・環境にもたらすインパクト(ポジティブな影響とネガティブな影響)を包括的に分析・評価目標を設定し、その実現をサポート

#### 不二製油グループ本社との取引事例(インパクトの特定)

原料生産地からの調達活動	人権・環境に配慮した主原料のサステナブル調達
生産活動	気候変動、水、廃棄物対策等生産活動における環境負荷低減
市場への販売活動	植物性食品素材で世界の食の問題を解決する取組

#### 取り組みへの外部評価

##### 第1回「ESGファイナンス・アワード」(環境省主催) 融資部門 金賞(環境大臣賞)受賞

・UNEP FI(国連環境計画・金融イニシアティブ)が制定した各種原則にいち早く賛同、資金用途を限定しない世界初のPIFを実現



授賞式の様子((左)大久保哲夫取締役執行役社長、(右)小泉進次郎環境大臣)



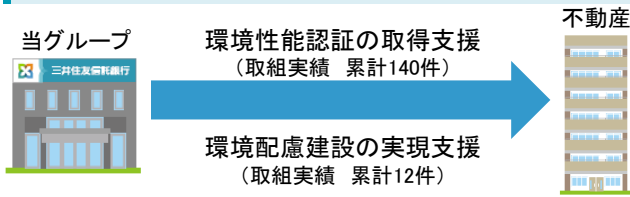
##### 第5回「サステナブルファイナンス大賞」(一般社団法人環境金融研究機構(RIEF)主催) 優秀賞受賞

・世界初のPIFの実現が評価(同賞は4度目の受賞)



## 事業を通じたサステナビリティの取り組み(環境不動産)

### ✓ 専門信託銀行グループが持つ多様な機能を活用した社会問題への対応



環境性能向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネルギー、省CO2</li> <li>・再生可能エネルギー導入</li> <li>・資源再利用 等</li> </ul>
地域社会への価値提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・景観向上</li> <li>・地域環境向上</li> </ul>

#### 新築時の環境配慮設計の支援業務

サステナブル建物等先導事業

補助金受領



ダイキン工業テクノロジー・イノベーションセンター

#### 環境性能認証申請の支援業務

CASBEE(\*)-不動産

建物の環境性能評価

(左)伊勢丹新宿本店  
(右)三越日本橋本店



CASBEE-街区

街区の環境性能評価

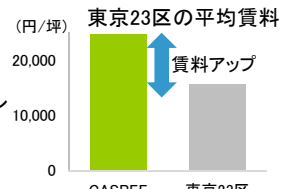
横浜市戸塚区の大規模エコタウンが  
CASBEE-街区として最高ランク(Sランク)  
を日本ではじめて取得



(\*)CASBEE=建築環境総合性能評価システム

環境性能認証取得による付加価値向上

CASBEEの認証や届出を行ったビルは都市全体の平均賃料に比べて賃料水準が高い

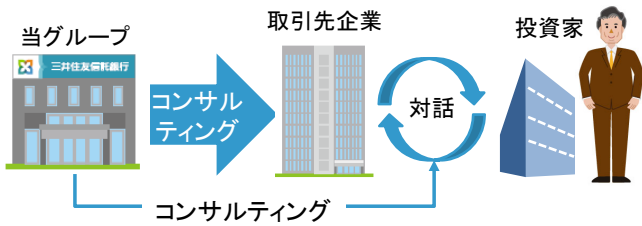


(出所) 一般社団法人 日本サステナブル建築協会「スマートウェルネスオフィス研究委員会報告書(平成26年度)」をもとに弊社作成

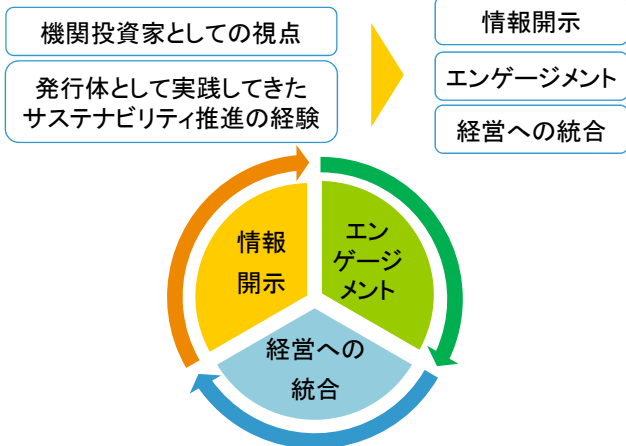
三井住友トラスト・ホールディングス

## 事業を通じたサステナビリティの取り組み(ESGトータル・コンサルティング)

### ✓ 企業のESG経営の高度化と、投資家との対話をサポート



取引先企業と投資家との健全な対話をサポート



#### コンサルティング例

##### ESGアドバイザリーサービス

経営への統合

ESG関連の取り組みにおける課題の整理や、ESGテーマの経営への統合等、経営基盤強化や高度化に向けた取り組みの支援

##### 統合報告書作成支援サービス

経営への統合

情報開示

価値創造プロセスの策定やマテリアリティの特定、統合報告書の全体構成やコンテンツに対するアドバイス等の支援

##### 大口株主のESG動向調査

エンゲージメント

大口株主のESGの取組動向を調査し、発行体企業への影響を分析するとともに、健全な対話基盤構築を支援

##### 海外投資家向け ESG-IR支援サービス

エンゲージメント

ESG-IR活動に向けた投資家ターゲティングから面談アレンジまでトータルで支援

##### ガバナンスサポートプログラム

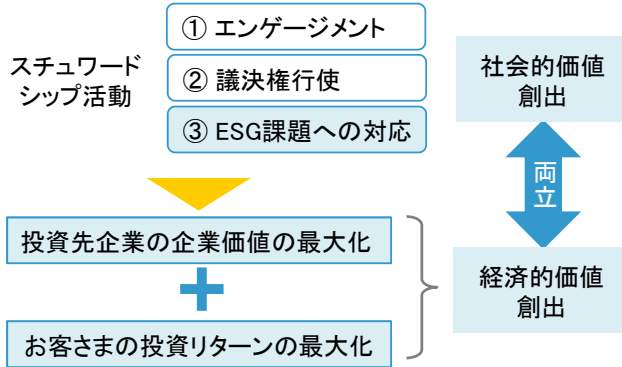
経営への統合

最新情報や企業交流の場を提供し、取締役会の機能向上のための取締役会実効性評価を行うことを通じて、企業の自律的なガバナンス向上を支援



# 事業を通じたサステナビリティの取り組み(サステナビリティ投資(ESG投資))

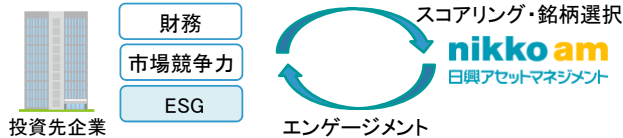
## ✓ スチュワードシップ活動を通じたESGへの取り組み



### 日興アセットマネジメントのESG活動(代表例)

共通価値創造 = CSV (Creating Shared Value) に基づく活動

社会の課題の解決と企業の利益の方向性を合わせ、その両立を図ることで、社会と企業の両方に価値を生み出す



### 三井住友トラスト・アセットマネジメントのESG活動(代表例)

#### ① 気候変動問題

- 温室効果ガスの排出の多い産業への独自エンゲージメント
- Climate Action 100+の活動本格化



#### ② 水資源海洋汚染問題

- 海洋プラスチックへの対応
- 水資源リスクへの課題認識と対応改善の要求



#### ③ ガバナンス改革の後押し

- 取締役会の独立性向上、女性取締役比率上昇などのダイバーシティの推進を後押し
- 成長投資と余剰キャッシュ還元バランス



#### ④ ESG情報開示の促進

- SDGs到達を意識した情報開示の促進
- 「TCFD」への関与強化

19年6月リーガル&ジェネラル・インベストメント・マネジメント社との協業開始



欧州トップレベルの機関投資家知見を融合させたスチュワードシップ活動を実現

## 事業を通じたサステナビリティの取り組み(自然資本)

### ✓ 信託商品を活用し、生物多様性を守る活動を支援

#### ナショナル・トラスト(\*1)支援活動

社会貢献寄付信託、遺言信託など、さまざまな形でナショナル・トラスト活動を応援



#### アマミノクロウサギのすむ森

鹿児島県の奄美大島と徳之島にのみ生息する希少動物の保護活動  
三井住友信託銀行鹿児島支店から8,066㎡相当の森の買い取り資金を寄付

#### ツシマヤマネコのすむ森

長崎県の対馬にのみ生息する希少動物の保護活動。社会貢献寄付信託を通じた、トラスト地の取得資金の寄付プログラムを提供



#### 北限のブナ林

北海道黒松内町にある、自生するブナ林の北限の保全のため、ブナの幼木の植樹活動を実施



(\*1) 寄付金をもとに貴重な自然や歴史的建造物を買取り、民間の保護区(トラスト地)として守る活動で、自然資本を確実に守ることができる有効な手段

#### 持続可能な開発のための教育(ESD)(\*2)

次世代を担う子どもたちへの環境教育を通じて、未来思考で「自然の価値がわかる人を育てる」ことにより、真に持続可能な社会の実現を支援



和歌山県天神崎の自然と生物多様性の学習



日本の森林から持続可能な社会/SDGsを考える



水源の森 琵琶湖とSDGsの視点から考える地域と暮らし



先生のためのSDGs講習会

(\*2) Education for Sustainable Development

## 気候変動問題への取り組み

### ✓ 提言に沿った分析・開示の推進と、組織的なリスク対応力強化を目指す

#### TCFD提言への対応

##### “初動”（～19年12月）

- 『気候変動レポート』をTCFDの基準に沿った内容に向けてレベルアップ（19年12月）
- 可能な範囲で定量的な情報開示に着手

##### “試行”（20年上期）

- 統合報告書における定性的情報の充実
- シナリオ分析に着手

##### “自走化への移行”（20年下期～22年度）

- TCFD提言への対応高度化
- シナリオ分析に基づく財務インパクト評価
- 事業戦略への反映

#### 『気候変動レポート』



三井住友信託銀行における炭素関連資産エクスポージャー比率を開示：5.6%  
（19年3月末基準。GCIIS（世界産業分類基準）における電力会社を含む「エネルギー」「ユーティリティ」（一部を除く）が対象）

#### 移行リスク

炭素関連エクスポージャーの高い電力セクターの分析を開始

#### 物理リスク

住宅ローンを対象に洪水リスクの分析を開始

#### 『TCFD報告書』



日興アセットマネジメントにおける「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に関する取り組み状況を開示

#### 気候変動に関連するセクターポリシー

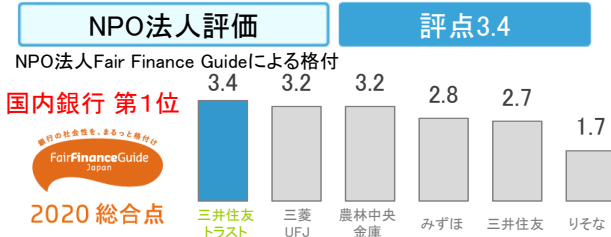
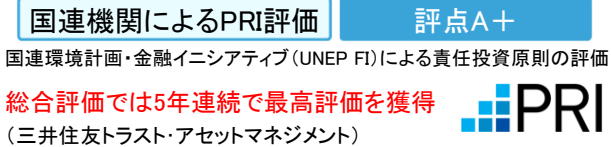
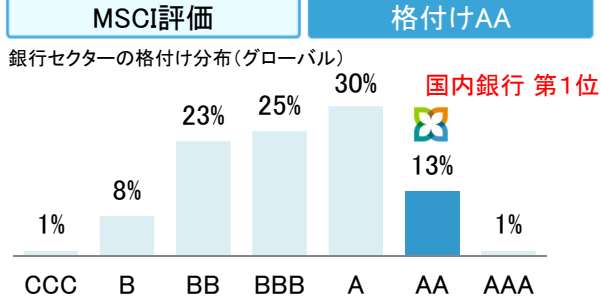
三井住友信託銀行は、融資における環境社会配慮に関する方針を適宜見直し

20年3月における主な見直し項目

- ✓ 新たに建設が検討される石炭火力発電プロジェクトについては原則的に取り組まない
- ✓ 森林やパーム油の原材料調達について、さまざまな影響を慎重に検討

# ESG・サステナビリティに関する当グループのステータス

## 邦銀トップクラスの評価



## インデックスの組み入れ状況



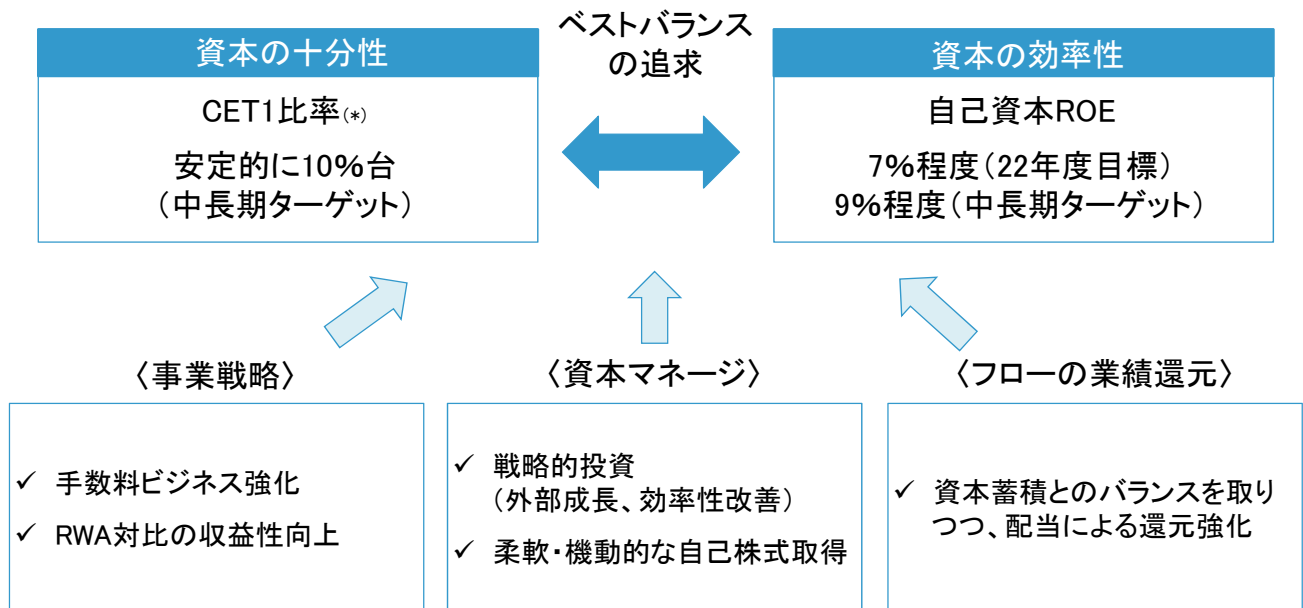
## 当社が参加している国内外のイニシアティブ



# 財務・資本政策

## 資本政策の基本的な考え方

### ✓ 資本の十分性と効率性のベストバランスを追求



(\*)バーゼルⅢ最終化ベース

## 株主還元政策

- ✓ 業績の還元は配当を重視、資本活用の柔軟性向上も企図し、株主還元方針を変更
- ✓ 20年度の自己株式取得は、コロナショック影響の見極めが必要なため現時点では想定せず

### 株主還元方針

- ✓ 業績に応じた株主利益還元策として、22年度をめぐりに連結配当性向40%程度への引き上げを目指す
- ✓ さらに、資本十分性の確保を前提として、中長期的な利益成長に向けた資本活用、資本効率性改善効果のバランスを踏まえつつ、機動的に自己株式取得を実施

《従来と変わらぬ考え方》

当グループの目指す持続的・安定的な成長に即した株主還元強化を目指す

《株主還元方針の変更内容》

	変更前	変更後
連結配当性向	30%程度	22年度をめぐりに 40%程度
自己株式取得	10%程度 (*1)	資本の有効活用の観点から 機動的に実施 (*2)

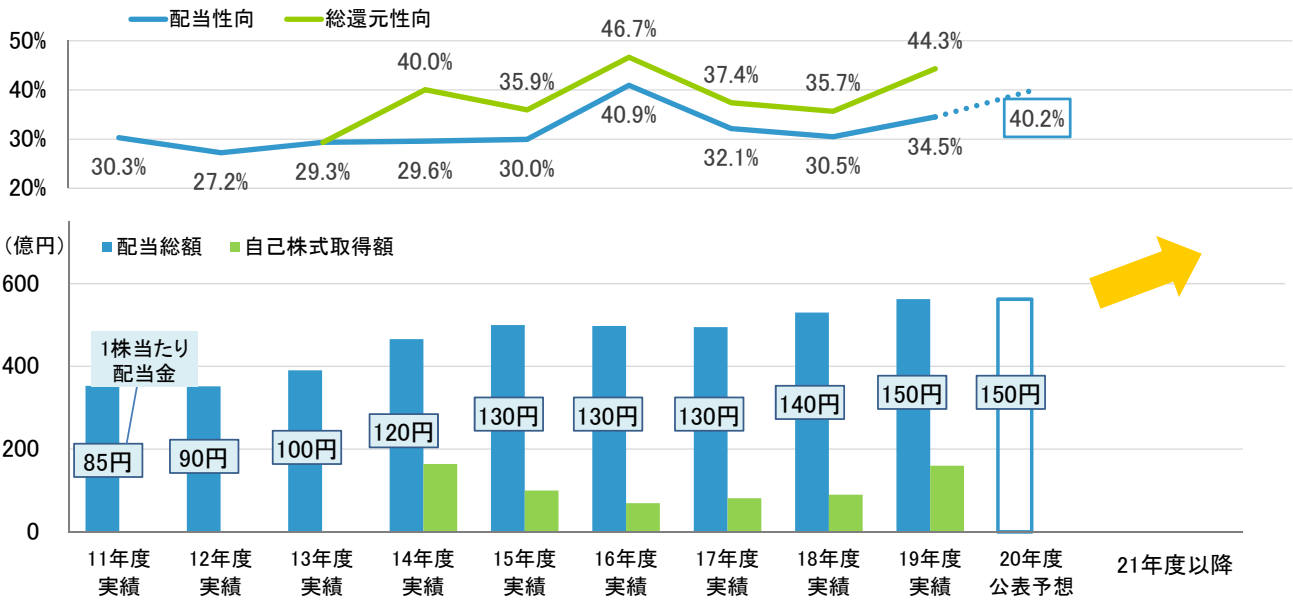
(\*1) 取得額の当期親会社株主純利益に対する割合

(\*2) 実施検討にあたってのポイント: ①資本の十分性、②戦略的投資とのバランス、③当社株価

- ◆ 最後に、資本政策の説明をします。
- ◆ 前中期経営計画において、総還元の40%という水準は達成しました。
- ◆ 今回還元政策を見直し、配当による業績の還元をより重視し、22年度をめぐりに配当性向40%を目指すことといたしました。今年度はコロナショックの影響で、予想配当性向が40%となっておりますが、これは一時的な影響によるものであり、還元政策のターゲットとしては22年度をめぐりとしています。
- ◆ 当然ながら、持続的・安定的な成長を目指す、当社のビジネスモデルに沿った株主還元強化の方向は変わりません。中計期間における自己株取得については、資本の効率性を勘案しつつ、機動的に実施を検討していきます。
- ◆ なお、コロナショックの影響の見極めが必要であるため、現時点では今年度の自己株式取得の具体的な想定はしていませんが、株価について一言申し上げますと、当社の持続的・安定的な成長を目指すビジネスモデルや、前の中計で取り組んできた実績が現状株価には十分に反映されていないと私自身はとらえています。
- ◆ 今後中期経営計画の着実な実行と、当社ビジネスモデルの優位性の訴求をしっかりと進めていきたいと考えています。
- ◆ 以上でご説明を終了いたします。
- ◆ ご清聴誠にありがとうございました。

## 株主還元の推移

- ✓ 従来から株主還元を安定的に強化
- ✓ 今後は持続的・安定的な利益成長により、中期的に配当の安定成長を目指す

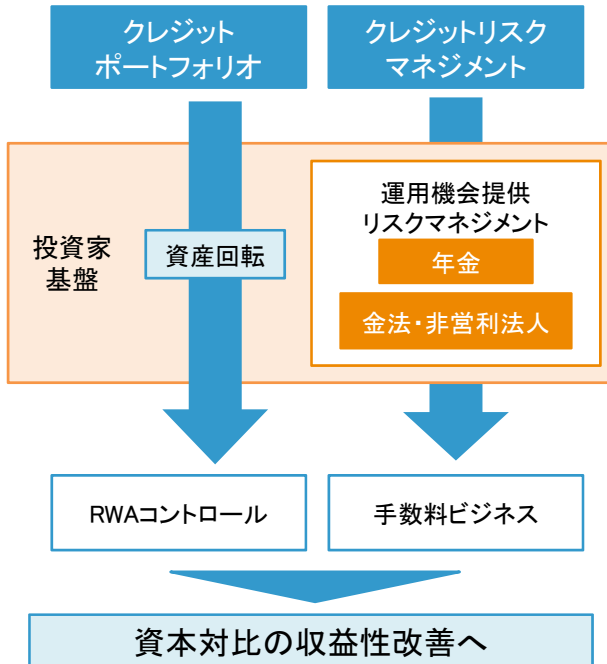




## 財務・資本政策: バランスシートと資本の効率性改善

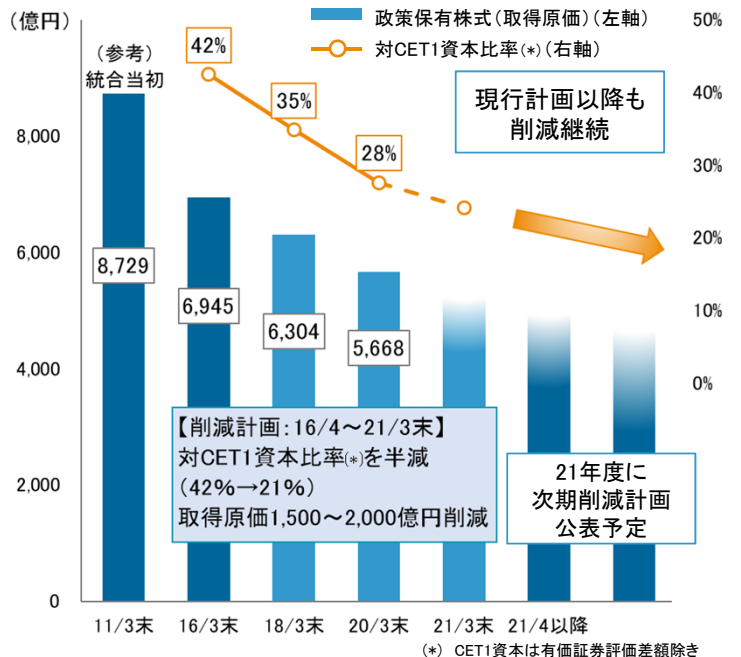
### 与信を起点とした資本効率性改善

- ✓ RWAコントロールと手数料収益機会の拡大により資本対比の収益性を向上



### 政策保有株式削減

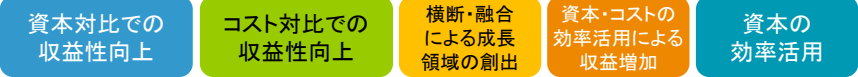
- ✓ コロナショックもあり現行計画の目標達成は困難ながら、21年度以降の削減継続に向けて、売却合意の獲得を推進



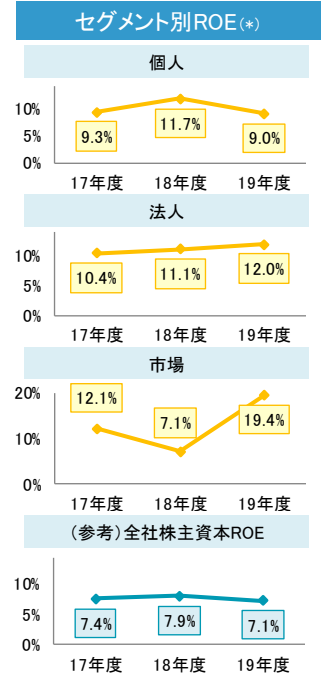
(ご参考)ROE向上に向けた各事業セグメントの取り組み

- ✓ 手数料ビジネスの強化、与信ポートフォリオ変革を通じたB/S収益性の向上
- ✓ 横断・融合による成長領域の創出や提携戦略の推進

事業	B/Sビジネス	手数料ビジネス	「専業信託銀行グループ」 としての強み		資本
個人TS	住宅ローン	投資運用コンサル 相続	↑ ↑	↑ ↑	与信ポートの 変革
法人TS	コーポレート プロダクト	与信アレンジ 証券化・M&A			
法人AM		投資運用コンサル 資産運用アレンジ	↓ ↓	↓ ↓	政策保有 株式の削減
証券代行		株主管理 コンサルティング			
不動産		不動産仲介 不動産管理			M&Aの活用
受託		資産運用 資産管理			
マーケット	有価証券投資 ALM				



(\*) セグメント別ROE: 管理会計ベース。「個人」は「個人TS」事業と「三井住友トラスト不動産」、法人は「法人TS」「法人AM」「証券代行」「不動産(除く三井住友トラスト不動産)」「受託」の各事業を合算したもの、「市場」は「マーケット」事業。事業の業務純益を現行の所要規制資本で除して算出。(政策保有株式関連、および経営管理を含む本部関連など各事業に配賦されない収支や資本は計算に含まず)



# 2020年度業績予想

## 業績予想(概要)

- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大は20年度前半に終息するも、年度内影響残るとの想定のもと、実質業務純益、親会社株主純利益、いずれも19年度実績比減益の予想
- ✓ 普通株式配当予想は前年度と同額の1株当たり150円、予想ベース連結配当性向は40%程度

	19年度 実績 (配当除き)(*)	20年度 予想	19年度比
1 実質業務純益	2,890	2,500	△ 390 ①
2 (三井住友信託銀行)	(2,000)	(1,700)	(△ 300)
3 実質業務粗利益	7,426	7,100	△ 326
4 三井住友信託銀行	4,465	4,200	△ 265
5 その他グループ会社等	2,961	2,900	△ 61
6 総経費	△ 4,536	△ 4,600	△ 63
7 三井住友信託銀行	△ 2,464	△ 2,500	△ 35
8 その他グループ会社等	△ 2,072	△ 2,100	△ 27
9 与信関係費用	△ 438	△ 300	138 ②
10 三井住友信託銀行	△ 347	△ 200	147
11 その他グループ会社等	△ 90	△ 100	△ 9
12 株式関係損益	401	200	△ 201 ③
13 その他臨時損益	△ 276	△ 400	△ 123 ④
14 経常利益	2,576	2,000	△ 576
15 うち三井住友信託銀行	1,697	1,550	△ 147
16 親会社株主純利益	1,630	1,400	△ 230
17 うち三井住友信託銀行	1,179	1,100	△ 79
18 1株当たり配当金(普通株式)	150円	150円	—
19 連結配当性向	34.5%	40.2%	+5.7%

(\*) 子会社配当(資本配分の最適化を企図)を除くベース  
配当実績は19年度67億円、20年度予定はゼロ

### 【想定】

- ① **実質業務純益**:前年度比△390億円  
・実質業務粗利益減少、総経費増加を想定  
粗利減少要因はP.8参照
- ② **与信関係費用**:20年度予想△300億円  
・19年度の特例引当金約250億円を含めると、  
平時の3倍弱の水準を保守的に想定
- ③ **株式関係損益**:20年度予想 200億円  
・政策保有株式の売却合意取得等と足元の  
市場環境を踏まえた設定
- ④ **その他臨時損益**:20年度予想△400億円  
・前年度比悪化は数理差異償却等が主因

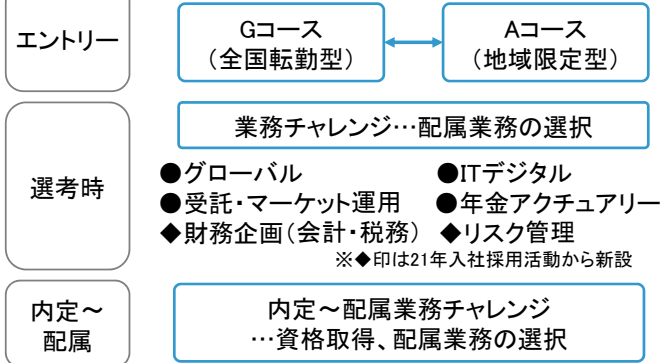
## 経営基盤 (ガバナンス、人材等)

## 人事戦略(人材活躍)

### ✓ 社員の主体性を重視したキャリア形成と、専門性の発揮

#### キャリア選択

【入社前】意欲的な取組みを促進する、主体的なキャリア選択  
※入社後のコース転換も可能



【入社後】自らのキャリアプランの実現をサポート

#### 業務公募

業務公募制度  
利用者数

595人

- ✓ 各事業が募る業務領域に、自ら応募
- ✓ 海外留学等のメニューも
- ✓ 複数回の利用可能
- ✓ 同一業務への再受験も可能

#### 事業説明会

事業説明会やキャリア選択に関する情報の交換会により、キャリア選択に必要な情報を提供



#### 専門性の発揮

トータルソリューションを支える豊富な専門人材

財務コンサルタント

249人

日本アクチュアリー会  
正会員

43人

宅地建物取引士  
合格者数

5,611人

- ✓ 高度な専門性を発揮する社員を「フェロー」に認定し、処遇にも反映  
(例) 財務コンサルタント、年金アクチュアリー、資産運用、建築コンサル、システム、リスク・コンプライアンス等

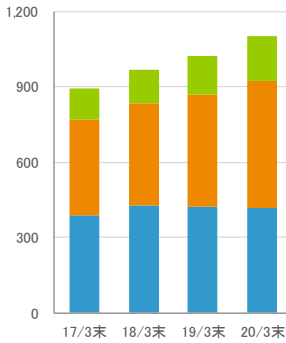
## 人事戦略(職場環境の整備)

### ✓ 女性活躍推進とはたらきやすい職場環境整備

#### 女性活躍推進

##### 仕事と育児の両立支援

出産・育児に関わる制度利用者



休業取得  
短時間勤務  
時差出勤等

男性育休取得率  
**103%**

制度利用の定着

「プラチナくるみん」を受賞



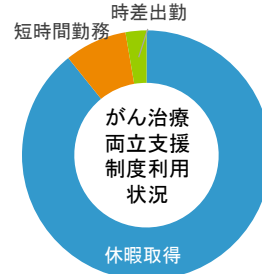
##### 女性の積極的な登用

- ✓ 20年3月までに課長級以上の女性管理職を300名とする目標に対し、19年10月に357名と前倒し達成



#### がん治療と仕事の両立支援

19年4月からがん治療にかかる  
休暇制度、時差・時短制度を導入



健康経営優良法人  
~ホワイト500受賞

#### LGBTへの取り組み

- ✓ 休暇取得制度等の対象を同性パートナーにも拡大
- ✓ 相談窓口の設置
- ✓ 新人研修、年2回のE-learning必修など全社員向け研修の徹底



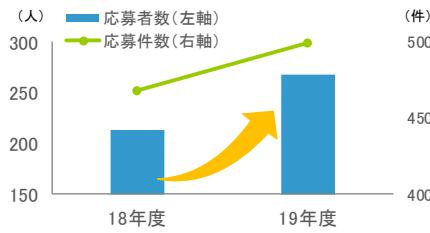
「PRIDE指標」において、最高評価「ゴールド」を受賞(\*)

(\*)三井住友トラスト・ホールディングス、三井住友信託銀行、三井住友トラスト・アセットマネジメントとして。日興アセットマネジメントは単体でゴールドを受賞

## 未来創造

### ✓ 社員自らが、「新しい商品・事業」を創出する進取の精神に富む企業風土の構築

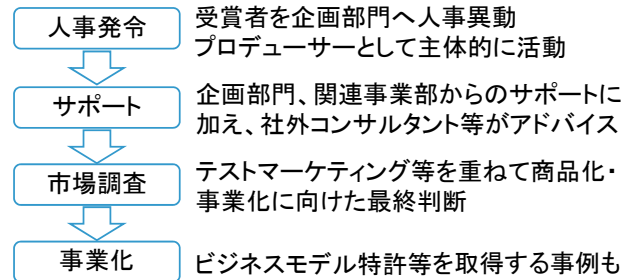
応募者数・応募件数は大幅増加



#### 「社内目線」と「社外目線」を融合



#### 受賞アイデアの商品化・事業化



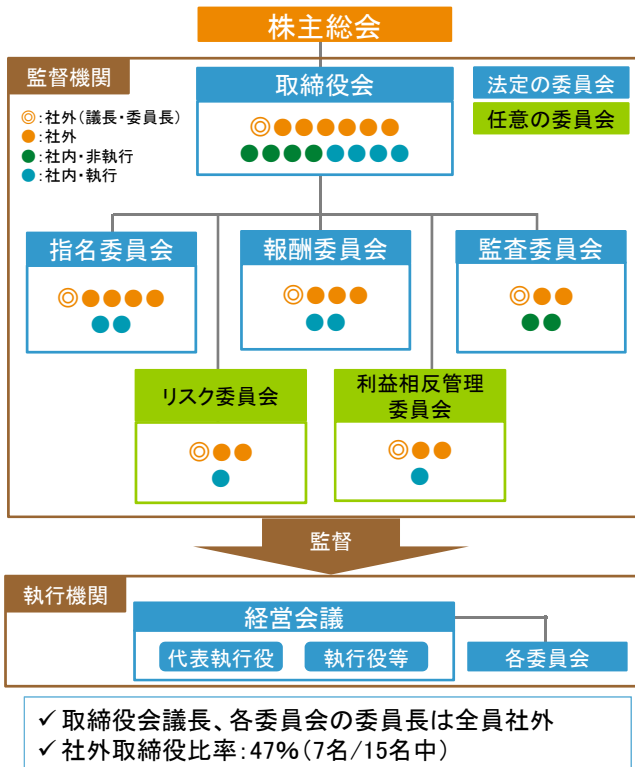
事業化に向けて会社が全面的にサポート

#### 受賞アイデアの商品化・事業化の実例

「おひとりさま信託」  
支店勤務のアドバイザー社員による発案  
日々のお客さまとの会話で感じた「おひとりでお客さまの役に立ちたい」という思いをもとに企画・立案



# ガバナンス体制

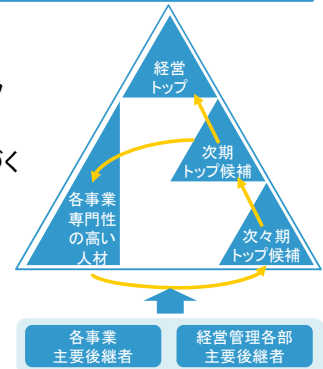


## 高度な専門性と多様性をもった社外取締役を選任

	企業経営	財務会計	法律
鈴木 武	●	●	-
荒木 幹夫	●	●	-
松下 功夫	●	●	-
齋藤 進一	●	●	-
吉田 高志	-	●	-
河本 宏子	●	-	-
麻生 光洋	-	-	●

## サクセッションプラン

「経営トップのサクセッションプラン」、「各事業トップのサクセッションプラン」を策定  
各サクセッションプランに基づく候補者群の管理・育成  
⇒ 指名委員会、取締役会へ定期的に報告



## ガバナンス高度化

### ✓ ガバナンスの実効性のさらなる向上と高度化の継続

#### 取締役会による中期経営計画の策定への議論参画

- ✓ 19年度は、取締役会や事前協議会において中期経営計画の策定について重点的に議論し、社外取締役の知見を最大限活用
- ✓ 取締役会と執行部門が相互に検討を重ねていく、ラリー型の議論により継続的に検討

19年 4月	中期経営計画策定のスケジュール	11月	中期経営計画の主要な論点
5月	経営理念等の確認	12月	中期経営計画の方向性(総論)
6月	内外環境想定、競争者分析	20年 1月	中期経営計画の方向性(各論)
7月	中期経営計画策定の着眼点		
9月	マテリアリティ見直し 中期経営計画の検討状況	2月	中期経営計画の方向性(各論)
10月	マテリアリティ見直し	3月	組織改正の方針 中期経営計画の策定

#### 取締役報酬体系

- ✓ 19年度より、従来の株式報酬型ストック・オプションに代えて、株式交付信託を導入
  - ✓ 株式交付信託における業績連動指標として、会社業績評価に加え、「ESGに関する活動状況や評価機関のスコア」・「FDやCSの活動状況等」を設定
- ⇒グループの中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献するインセンティブを高める

(※1) 執行役社長の場合(図表の内容も同様)  
(※2) 標準額に対して70%~160%のレンジとする

	固定報酬	変動報酬		
報酬割合(※1)	40%程度	30%程度	15%程度	15%程度
報酬種類	月例報酬のうち 固定報酬	月例報酬のうち 個人業績報酬(※2)	会社業績 連動賞与	株式交付信託
支給基準	・ 役位に応じて支給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 前年度の評価</li> <li>・ 中長期の業績貢献</li> <li>・ 中長期の活動状況</li> <li>・ 能力等の定性評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 連結実質業務純益</li> <li>・ 連結当期純利益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 単年度業績</li> <li>・ 株価</li> <li>・ ESGに関する活動状況や評価機関のスコア等</li> <li>・ FDやCSの活動状況等</li> </ul>

# 2019年度決算

# 損益の状況

	(億円)	18年度	19年度	増減
1 実質業務純益 (*1)		2,822	2,890	67
2 実質業務粗利益 (*1)		7,226	7,426	199
3 実質的な資金関連の損益 (*2)		2,571	2,713	142
4 資金関連利益		1,696	1,586	△ 109
5 外貨余資産運用益		875	1,127	252
6 手数料関連利益		4,132	4,058	△ 73
7 その他の利益(外貨余資産運用益除く)		522	653	131
8 総経費 (*1)		△ 4,404	△ 4,536	△ 132
9 与信関係費用		△ 29	△ 438	△ 408
10 株式等関係損益		137	401	264
11 その他の臨時損益		△ 365	△ 276	88
12 経常利益		2,564	2,576	12
13 特別損益		△ 150	△ 169	△ 18
14 税金等調整前純利益		2,413	2,407	△ 6
15 法人税等合計		△ 605	△ 756	△ 150
16 非支配株主純利益		△ 68	△ 20	47
17 親会社株主純利益		1,738	1,630	△ 108
18 株主資本ROE		7.95%	7.12%	△ 0.83%
19 1株当たり配当金(DPS)(円)		140	150	10
20 1株当たり純利益(EPS)(円)		458	434	△ 24
21 発行済株式総数(百万株)(*3)		378.9	375.3	△ 3.5

- (\*1) 実質業務純益・実質業務粗利益・総経費は、持分法適用会社の損益等も考慮した社内管理ベースの計数  
 (\*2) 実質的な資金関連の損益は、「資金関連利益」に「外国為替売買損益」に含まれる外貨余資産運用益を加算したもの  
 (\*3) 普通株式(自己株式除き)の期中平均

## 実質業務純益

- 外貨余資産運用益を加えた「実質的な資金関連の損益」は前年度比142億円の増益、国内預貸収支も改善

	(億円)	18年度	19年度	増減
22 資金関連利益		1,696	1,586	△ 109
23 その他の利益		1,397	1,781	383
24 外貨余資産運用益		875	1,127	252
25 外貨余資産運用益以外		522	653	131

- 手数料関連利益は、投資運用コンサルティング関連の減収を主因に実質的に前年度比約20億円の減益(JTSBの非連結化影響約△50億円除き)
- その他の利益は、法人関連業務における非金利収益等により増益
- 総経費は、システム関連経費増を主因に増加

## 与信関係費用

- 新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経済環境悪化に備えた特例引当金約250億円計上に加え、一部貸出先の債務者区分悪化を踏まえた引当強化により△438億円の費用計上

## 株式等関係損益

- 政策保有株式削減額(取得原価)213億円、売却益約390億円
- 20年2月以降の株価下落に伴う上場株式減損約△110億円発生の一方、政策株式ヘッジ投信売却益約120億円を計上

## その他の臨時損益・特別損益・法人税等合計

- 臨時損益ではソフトウェア費用処理等を実施、特別損益では三井住友トラストクラブに関連し、のれん等減損約△90億円、ソフトウェア減損約△90億円を計上

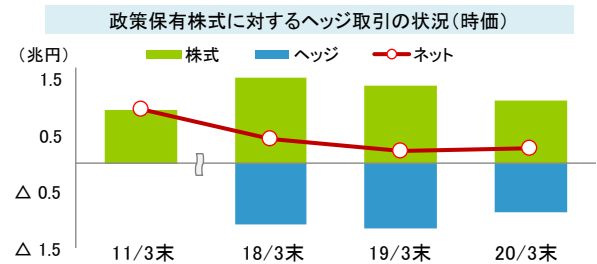
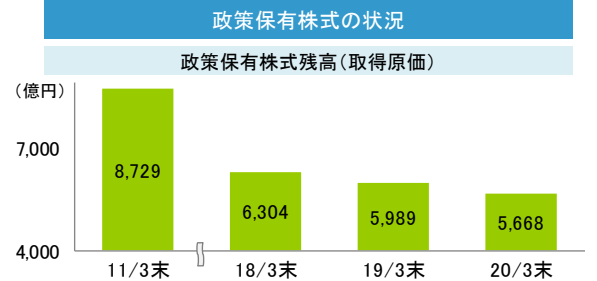
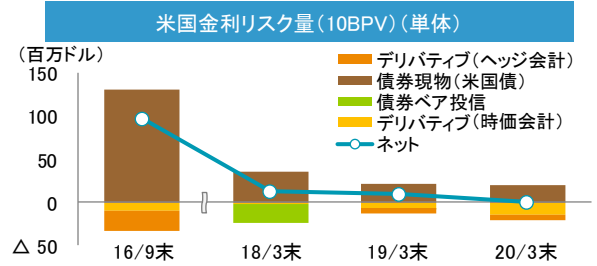
# バランスシートの状況

	(億円)	19/3末	20/3末	増減
1 資産		570,291	565,005	△ 5,285
2 現金預け金		160,458	131,411	△ 29,046
3 有価証券		57,595	64,375	6,780
4 貸出金		290,257	297,033	6,776
5 その他の資産		61,980	72,183	10,203
6 負債		542,987	539,096	△ 3,891
7 預金・譲渡性預金		382,321	365,492	△ 16,829
8 信託勘定借		54,080	47,502	△ 6,577
9 その他の負債		106,585	126,101	19,515
10 純資産		27,303	25,909	△ 1,394
11 株主資本		22,429	23,343	913
12 その他の包括利益		4,104	2,208	△ 1,895
13 非支配株主持分等		768	356	△ 412
14 1株当たり純資産(BPS)(円)		7,008	6,822	△ 186
15 発行済株式総数(百万株)(*)		378.5	374.5	△ 4.0

(参考)

16 預貸率(単体)		76.8%	81.7%	4.9%
17 不良債権比率(単体)		0.3%	0.3%	0.0%

(\*) 普通株式(自己株式除き)

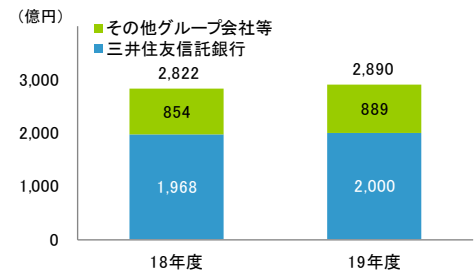


# 損益の状況(グループ会社別)

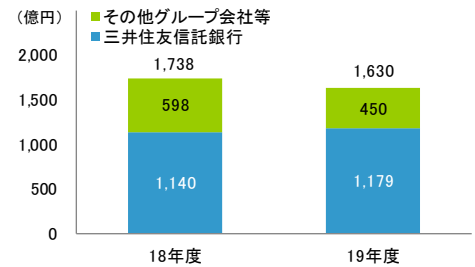
	(億円)	18年度	19年度	増減
1 実質業務純益 (以下は各社寄与額 *1)		2,822	2,890	67
2 うち 三井住友信託銀行		1,968	2,000	(*2) 32
3 三井住友トラスト・アセットマネジメント		85	144	(*2) 59
4 日興アセットマネジメント(*3)		156	148	△ 8
5 三井住友トラスト不動産		63	59	△ 3
6 三井住友トラスト・パナソニックファイナンス(*3)		102	99	△ 3
7 三井住友トラスト・ローン&ファイナンス		117	121	4
8 住信SBIネット銀行(*3)		91	97	6
9 三井住友トラスト保証(*3)		116	115	△ 1
10 三井住友トラストクラブ		9	6	△ 2
11 パーチェス処理による影響額		△ 26	△ 27	△ 1
12 親会社株主純利益 (以下は各社寄与額 *1)		1,738	1,630	△ 108
13 うち 三井住友信託銀行		1,140	1,179	(*2) 39
14 三井住友トラスト・アセットマネジメント		56	91	(*2) 34
15 日興アセットマネジメント(*3)		98	87	△ 10
16 三井住友トラスト不動産		43	40	△ 2
17 三井住友トラスト・パナソニックファイナンス(*3)		29	3	△ 26
18 三井住友トラスト・ローン&ファイナンス		79	82	2
19 住信SBIネット銀行(*3)		59	62	2
20 三井住友トラスト保証(*3)		86	78	△ 8
21 三井住友トラストクラブ		14	△ 108	△ 123
22 パーチェス処理による影響額		△ 0	38	39

(\*1) グループ会社の業績に直接関連しない連結調整要因および子会社配当(資本配分の最適化を企図)を含まない実質的な寄与額を記載  
 (\*2) 増減には、組織再編等(18/10/1付)の影響を含む(P.87参照)  
 (\*3) 子会社毎の連結ベース

## 実質業務純益の内訳



## 親会社株主純利益の内訳



## 損益の状況(事業セグメント別)

	(億円)	18年度			19年度		
		実質業務 純益	実質業務 粗利益	増減	総経費	実質業務 純益	増減
1 総合計		2,822	7,426	199	△ 4,536	2,890	67
2 個人トータルソリューション事業		309	1,927	△ 71	△ 1,698	228	△ 80
3 三井住友信託銀行		153	1,304	△ 75	△ 1,231	73	△ 79
4 その他グループ会社		156	622	4	△ 467	155	△ 0
5 法人事業 (*2)		1,234	2,061	122	△ 736	1,325	90
6 三井住友信託銀行		953	1,470	98	△ 442	1,028	75
7 その他グループ会社		281	590	24	△ 294	296	15
8 証券代行業業		184	374	4	△ 189	184	0
9 三井住友信託銀行		177	213	△ 0	△ 37	176	△ 0
10 その他グループ会社		6	160	4	△ 152	8	1
11 不動産事業		301	569	25	△ 245	324	22
12 三井住友信託銀行		231	354	30	△ 95	258	27
13 その他グループ会社		70	214	△ 5	△ 149	65	△ 5
14 受託事業		630	1,717	(*3) △ 3	△ 1,059	658	(*3) 28
15 三井住友信託銀行		332	523	△ 50	△ 220	302	△ 29
16 その他グループ会社		298	1,194	47	△ 838	355	57
17 うち運用ビジネス (*4)		242	819	100	△ 523	295	52
18 マーケット事業		303	725	269	△ 150	575	271

(\*1) 子会社配当(資本配分の最適化を企図)は各事業に含めず

(\*2) 法人トータルソリューション事業および法人アセットマネジメント事業の合計

(\*3) 18/10/1付の運用機能再編およびJTCホールディングス設立に伴いJTSBが非連結化、持分法適用会社となったことによる増減影響額(概算)は右表の通り

(\*4) 資産運用会社(三井住友トラスト・アセットマネジメント、日興アセットマネジメント(連結)、スカイオーシャン・アセットマネジメント、JP投信)の合計

### 【増減影響】

(億円)	粗利益	総経費	業務純益
三井住友信託銀行	△ 60	20	△ 40
その他グループ会社	10	30	40
三井住友トラストAM	60	△ 20	40
JTC HD・JTSB	△ 50	50	-

# 損益の状況(三井住友信託銀行)

	(億円)		子会社配当(*1)控除ベース		
	18年度	19年度	18年度	19年度	増減
1 実質業務純益	2,314	2,068	1,968	2,000	32
2 業務粗利益	4,673	4,532	4,326	4,465	138
3 実質的な資金関連の損益	2,602	2,468	2,255	2,401	146
4 資金関連利益	1,727	1,341	1,380	1,274	△ 106
5 外貨余資産運用益	875	1,127	875	1,127	252
6 手数料関連利益(*2)	1,863	1,743	1,863	1,743	△ 120
7 特定取引利益・外国為替売買損益	355	380	355	380	24
8 特定取引利益(*3)	279	1,021	279	1,021	742
9 外為売買損益(外貨余資産運用益以外)(*3)	76	△ 641	76	△ 641	△ 717
10 国債等債券関係損益	△ 38	339	△ 38	339	378
11 金融派生商品損益	△ 113	△ 400	△ 113	△ 400	△ 287
12 経費(*2)	△ 2,358	△ 2,464	△ 2,358	△ 2,464	△ 105
13 与信関係費用	19	△ 347	19	△ 347	△ 367
14 その他臨時損益	△ 243	44	△ 243	44	287
15 うち株式等関係損益	△ 120	166	△ 120	166	287
16 年金数理差異等償却	△ 33	△ 56	△ 33	△ 56	△ 22
17 経常利益	2,090	1,764	1,744	1,697	△ 47
18 特別損益	△ 42	10	△ 42	10	53
19 税引前当期純利益	2,048	1,775	1,701	1,708	6
20 法人税等合計	△ 561	△ 528	△ 561	△ 528	33
21 当期純利益	1,486	1,247	1,140	1,179	39
22 業務粗利益			4,326	4,465	138
23 資金関連利益			1,380	1,274	△ 106
24 手数料関連利益			1,863	1,743	△ 120
25 特定取引利益			279	1,021	742
26 その他業務利益			803	425	△ 377
27 うち外国為替売買損益			951	486	△ 465
28 (外貨余資産運用益)			(875)	(1,127)	(252)
29 (外貨余資産運用益以外)			(76)	(△ 641)	(△ 717)
30 国債等債券関係損益			△ 38	339	378
31 金融派生商品損益			△ 113	△ 400	△ 287
32 手数料関連利益			1,863	1,743	△ 120
33 (運用機能移管 控除ベース)			(1,926)	(1,866)	(△ 60)
34 うち投資運用コンサルティング関連			537	460	△ 76
35 資産運用・資産管理関連			574	523	△ 50
36 (運用機能移管 控除ベース)			(637)	(646)	(9)
37 不動産仲介関連			265	292	27
38 証券代行関連			214	213	△ 0
39 相続関連			42	42	0
40 法人与信関連			317	314	△ 2
41 国債等債券関係損益			△ 38	339	378
42 国内債			6	△ 3	△ 10
43 外債			△ 45	343	388

(\*1) 子会社配当(資本配分の最適化を企図)、18年度 346億円、19年度 67億円を除く計数  
項目1・2・3・4・17・19・21・22・23に対して影響有り

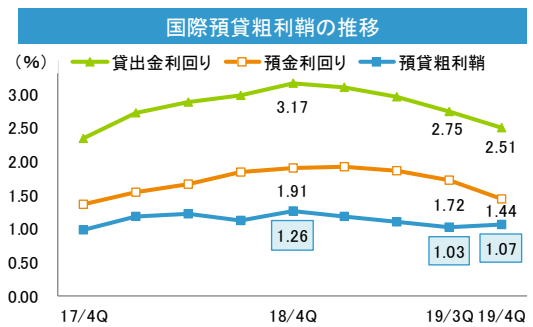
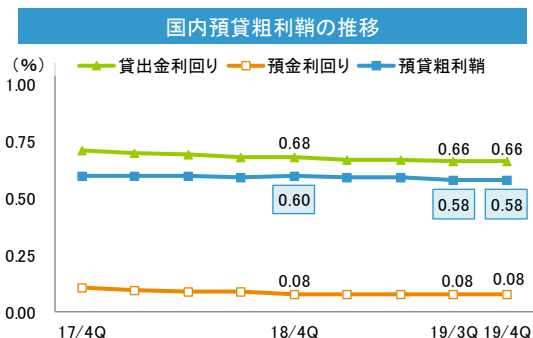
(\*2) 増減は、18/10/1付運用機能再編影響:手数料関連利益約60億円減少、経費約20億円減少を含む

(\*3) 「特定取引利益」「外為売買損益(外貨余資産運用益以外)」については、グロスの前年度比増減は大きいのが、顧客との原取引とカバー取引の会計処理が異なるケースがあることが主因



# 資金利益(三井住友信託銀行)

	19年度					
	平残	前年度比	利回り	前年度比	収支	前年度比
1 資金利益合計					1,181	△ 356
2 国内部門			0.39%	△ 0.06%	1,531	△ 186
3 資金運用勘定	38.89	0.41	0.53%	△ 0.07%	2,099	△ 221
4 うち貸出金	22.79	1.02	0.66%	△ 0.03%	1,519	16
5 有価証券	3.41	△ 0.08	1.51%	△ 0.65%	(*) 516	△ 241
6 スワップ受け	---	---	---	---	-	△ 1
7 資金調達勘定	38.29	0.45	0.14%	△ 0.01%	△ 568	35
8 うち預金	24.51	0.31	0.08%	△ 0.01%	△ 208	19
9 信託勘定借	3.23	△ 0.56	0.49%	△ 0.00%	△ 159	29
10 スワップ払い	---	---	---	---	△ 11	△ 11
11 国際部門			△ 0.29%	△ 0.13%	△ 349	△ 170
12 資金運用勘定	13.92	0.05	1.91%	△ 0.18%	2,672	△ 237
13 うち貸出金	6.31	△ 0.23	2.84%	△ 0.10%	1,793	△ 136
14 預け金	1.94	△ 0.35	1.44%	△ 0.05%	281	△ 62
15 有価証券	2.36	△ 0.02	2.23%	△ 0.12%	526	△ 34
16 資金調達勘定	13.72	0.01	2.20%	△ 0.05%	△ 3,022	66
17 うち預金	5.80	△ 0.03	1.74%	△ 0.00%	△ 1,011	8
18 NCD・USCP	5.54	0.49	1.97%	△ 0.09%	△ 1,096	△ 54
19 債券レボ	1.62	△ 0.12	2.09%	△ 0.09%	△ 340	42
20 スワップ払い	---	---	---	---	△ 412	△ 49
21 (+) 合同信託報酬					160	△ 28
22 (+) 外貨余資運用益					1,127	252
23 (△) 子会社配当(資本効率向上を企図)					67	△ 279
24 実質的な資金関連の損益					2,401	146
25 国内預貸粗利鞘/預貸収支			0.58%	△ 0.02%	1,311	35
26 国際預貸粗利鞘/預貸収支			1.10%	△ 0.10%	782	△ 127

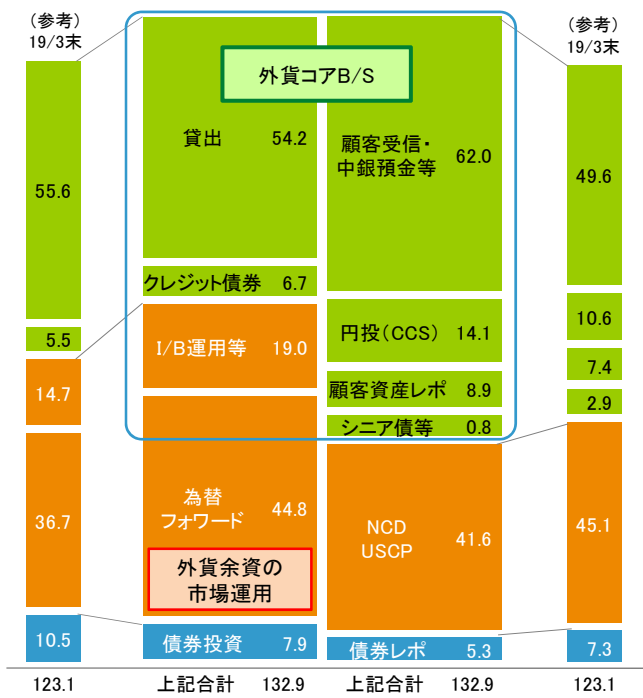


(\*) 国内部門 有価証券収支内訳

	18年度	19年度	増減
有価証券	758	516	△ 241
子会社配当(資本配分の最適化を企図)	346	67	△ 279
投信売却損益	△ 22	7	30
その他	443	442	7

# (参考)外貨バランスシートの状況 (三井住友信託銀行)

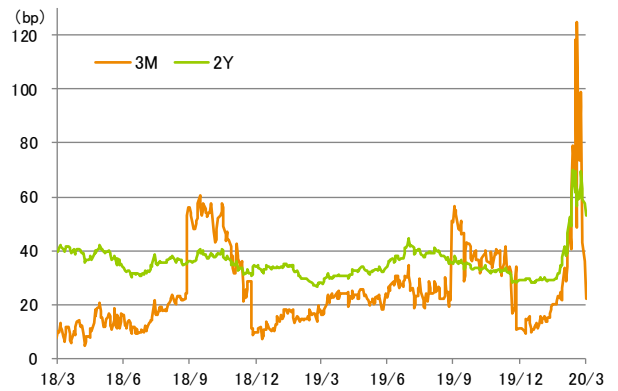
外貨B/Sの状況 (20/3末) (単位:10億ドル)



外貨ALM運営

- ◆外貨B/Sのうち、コアアセットである貸出及びクレジット債券に対しては、それら資産を上回る、高粘着性の顧客受信・中銀預金、長期調達の日投(CCS)、顧客資産レポ、シニア債等で安定的に調達する構造。19/3末比では顧客受信・中銀預金、CCS、顧客資産レポによる調達安定性を更に強化
- ◆NCD・USCPでの短期調達は、バッファとして位置づけI/Bや為替フォワードで短期運用。足元の環境変化を受け、調達、運用とも縮小調整

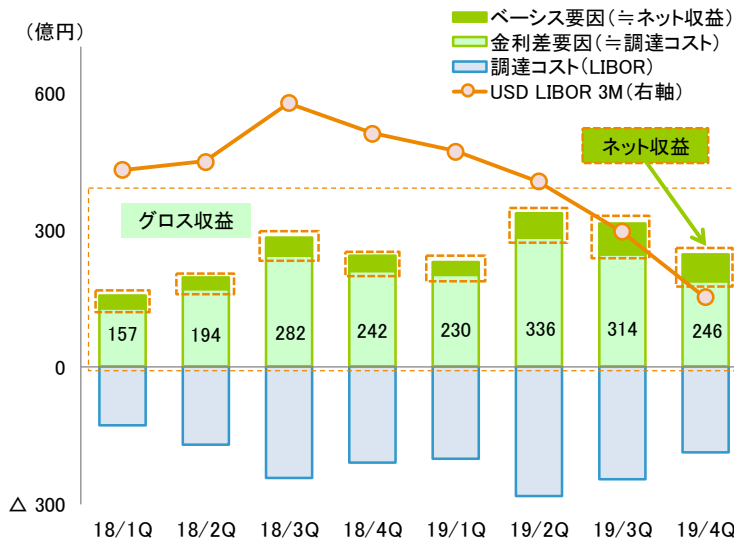
ベーススプレッド(CCS)の推移 (米ドル・円)



# 外貨余資運用にかかる損益の構造（三井住友信託銀行）

- ✓ 為替フォワード取引（運用）の収益源泉はベース要因と金利差要因だが、金利差部分は調達コストと相殺しあう関係
- ✓ 単純化すると、外貨余資運用のネット収益（調達コスト差引後）は「ベース要因 × 運用・調達のボリューム」となる

## 外貨余資運用にかかる損益



### 【運用】為替フォワード

その他業務利益

- <ベース要因>  
強弱はあるが、ドル需要が継続的に存在
- <金利差要因>  
円金利がゼロ近傍で推移する現在の環境下では「金利差≒米ドルLIBOR」

### 【調達】主にNCD・USCP

資金関連利益

- <調達コスト>  
運用原資の調達コストは概ねLIBORフラット水準

相殺しあう関係

(\*) 上記は内容理解を促す観点から単純化しておりますが、実際の調達・運用は市場環境に左右されます

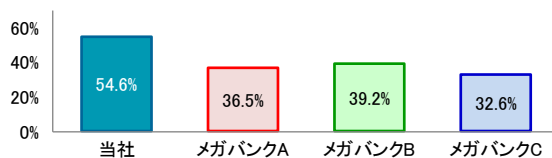
# 手数料関連利益

	単体		連結 (*1)	
	19年度	前年度比	19年度	前年度比
1 手数料関連利益合計	1,743	△ 120	4,058	△ 73
2 投資運用コンサルティング関連	460	△ 76	460	△ 76
3 カード関連	-	-	426	△ 9
4 資産運用・資産管理関連	523	△ 50	1,675	△ 117
5 収益	905	△ 17	1,868	△ 163
6 事務アウトソース費用	△ 381	△ 33	△ 192	45
7 証券代行関連	213	△ 0	373	4
8 収益	315	3	373	4
9 事務アウトソース費用	△ 102	△ 4	-	-
10 不動産関連	354	30	569	25
11 その他(融資手数料等)	190	△ 22	552	100
12 手数料収益比率 (*2)	38.4%	△ 1.4%	54.6%	△ 2.5%

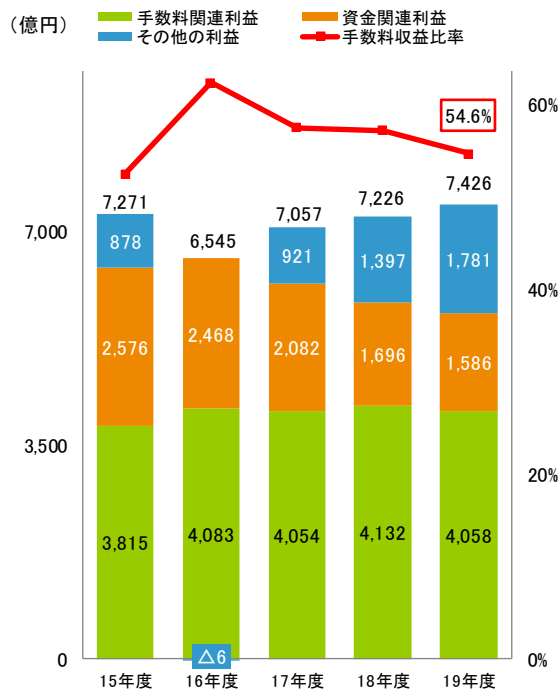
(\*1) 内部取引消去実施後の数値を記載しています。

(\*2) 粗利益に占める手数料関連利益の割合

手数料収益比率(連結)の大手行比較



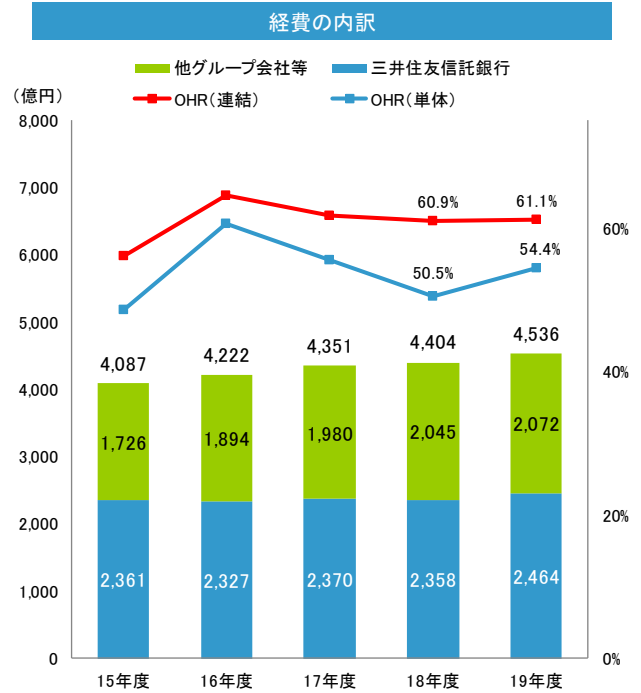
手数料収益比率(連結)



# 経費

[連結]		18年度	19年度	増減
(億円)				
1	人件費	△ 1,972	△ 2,002	△ 30
2	物件費	△ 2,256	△ 2,340	△ 83
3	税金	△ 175	△ 193	△ 18
4	総経費	△ 4,404	△ 4,536	△ 132
5	経费率(総経費/実質業務粗利益)	60.9%	61.1%	+0.2%

[単体]		18年度	19年度	増減
(億円)				
6	人件費	△ 1,072	△ 1,084	△ 11
7	給与等	△ 1,014	△ 1,005	9
8	退職給付費用	115	96	△ 19
9	その他人件費	△ 173	△ 175	△ 1
10	物件費	△ 1,161	△ 1,243	△ 81
11	システム関連費用	△ 410	△ 468	△ 58
12	その他物件費	△ 750	△ 774	△ 23
13	税金	△ 124	△ 137	△ 12
14	経費	△ 2,358	△ 2,464	△ 105
15	経费率(経費/業務粗利益)	50.5%	54.4%	+3.9%



# 与信関係費用と金融再生法開示債権

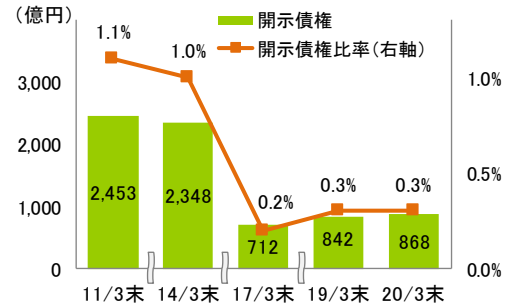
[与信関係費用の状況]	18年度 (億円)	19年度		主な発生要因(19年度)	
		上期	下期		
1 三井住友信託銀行	19	3	△ 350	△ 347	区分悪化: 約△190 区分改善: 約+50 特例引当金(一般貸倒引当金)計上: 約△190
2 一般貸倒引当金	201	△ 28	△ 307	△ 335	
3 個別貸倒引当金	△ 178	31	△ 30	1	
4 償却債権取立益	11	1	4	6	
5 貸出金売却損・償却	△ 14	△ 1	△ 17	△ 19	
6 その他グループ会社	△ 49	△ 15	△ 75	△ 90	三井住友トラスト・パナソニックファイナンス△79 (うち特例引当金計上: 約△60)
7 合計	△ 29	△ 12	△ 426	△ 438	

[金融再生法開示債権の状況(単体)]	20/3末 (億円)	20/3末		19/3末比
		保全率(*1)	引当率(*2)	
8 金融再生法開示債権合計	868	71.8%	43.8%	26
9 (開示債権比率)	(0.3%)	---	---	(0.0%)
10 破産更生等債権	95	100.0%	100.0%	△ 10
11 危険債権	392	94.4%	85.9%	△ 160
12 要管理債権	381	41.5%	12.1%	196
13 要注意先債権(要管理債権除く)	4,246	---	---	93
14 正常先債権	299,456	---	---	5,038
15 総与信	304,570	---	---	5,157

(\*1) (担保掛目考慮後の保全額+引当額) / 債権額

(\*2) 引当額 / (債権額 - 担保掛目考慮後の保全額)

開示債権の推移



# 有価証券

## 〔時価のある有価証券(連結)〕

(億円)	取得原価		評価損益	
	20/3末	19/3末比	20/3末	19/3末比
1 その他有価証券	53,110	7,525	4,975	△ 1,681
2 株式	5,668	△ 321	5,438	△ 2,288
3 債券	20,141	11,267	18	△ 13
4 その他	27,300	△ 3,420	△ 480	620
5 満期保有目的の債券	3,300	676	103	△ 113

## 〔時価のあるその他有価証券(三井住友信託銀行)〕

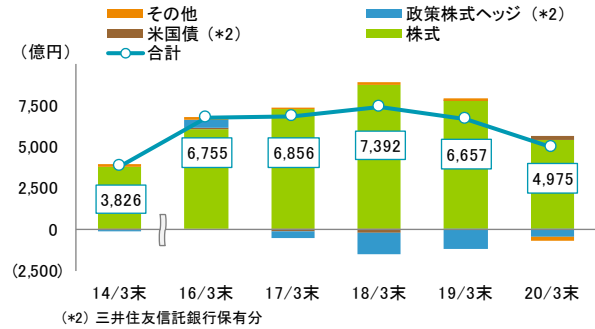
6 その他有価証券	52,621	7,298	5,200	△ 1,613
7 株式	5,371	△ 368	5,709	△ 2,242
8 債券	20,730	11,203	6	△ 13
9 うち国債	13,626	10,613	△ 0	△ 4
10 その他	26,518	△ 3,536	△ 515	642
11 国内向け投資	626	△ 128	14	△ 4
12 海外向け投資	12,786	△ 912	△ 9	△ 52
13 うち米国債	3,494	△ 848	229	177
14 その他(投資信託等)	13,105	△ 2,495	△ 520	699
15 うち政策株式ヘッジ(*1)	11,949	△ 2,312	△ 464	768

(\*1) 資本規制上のヘッジ効果が得られるもの: 取得原価 10,533億円、評価損益△502億円

## 〔時価のある満期保有目的の債券(三井住友信託銀行)〕

16 満期保有目的の債券	2,713	737	102	△ 113
17 うち国債	1,183	△ 3	178	△ 27
18 海外向け投資	1,112	735	△ 80	△ 84

## その他有価証券(時価あり)の評価損益



## 政策保有株式の削減状況(\*3)

(億円)	18年度		19年度	
	上期	下期	上期	下期
19 政策保有株式削減額	169	287	37	213

(参考) 経営統合以来(11年度~19年度)削減累計額: 3,317億円  
現行計画(16年度~20年度)に基づく削減累計額: 1,176億円

(\*3) 上場株式の取得原価

## マーケット事業保有債券の状況(\*4)

(億円)	10BPV(*5)		デュレーション(年)(*5)	
	20/3末	19/3末比	20/3末	19/3末比
20 円債	36	14	2.2	△ 2.2
21 外債	22	0	4.1	0.6

(\*4) 「満期保有目的の債券」「その他有価証券」を合算した管理ベース

(\*5) デリバティブおよび投信等でヘッジを行っている投資残高を控除して算出

## 自己資本比率等の状況

- ✓普通株式等Tier1比率は、リスク・アセットの減少により19/3末比0.44ポイント上昇の12.62%。
- 普通株式等Tier1資本は、純利益積上げで増加の一方、株価下落によるその他の包括利益累計額減少により概ね横這い
- なお、バーゼルⅢ最終化ベース(試算値)の普通株式等Tier1比率は9.7%
- ✓レバレッジ比率・流動性カバレッジ比率は、いずれも規制要求水準を上回る水準を確保

[自己資本比率等の状況]		19/3末	20/3末	
(億円)		実績	速報	増減
1	総自己資本比率	16.77%	17.23%	0.46%
2	Tier1比率	14.18%	14.47%	0.29%
3	普通株式等Tier1比率	12.18%	12.62%	0.44%
4	総自己資本	33,201	32,831	△ 370
5	Tier1資本	28,065	27,581	△ 483
6	普通株式等Tier1資本	24,121	24,048	△ 72
7	基礎項目	26,261	25,282	△ 979
8	うちその他の包括利益累計額(*1)	4,104	2,208	△ 1,895
9	調整項目	△ 2,140	△ 1,233	906
10	その他Tier1資本	3,944	3,533	△ 410
11	Tier2資本	5,136	5,249	113
12	リスク・アセット	197,901	190,539	△ 7,361
13	信用リスク	177,251	167,782	△ 9,469
14	マーケット・リスク	11,040	13,345	2,304
15	オペレーショナル・リスク	9,608	9,412	△ 196

(\*1) うちその他有価証券評価差額(20/3末): 3,514億円

### 【自己資本増減要因】

- ① 普通株式等Tier1資本: △72億円
- ・親会社株主純利益: +1,630億円
  - ・配当・自己株式取得: △722億円
  - ・その他有価証券評価差額: △1,159億円

### 【リスク・アセット増減要因】

- ② 信用リスク: △9,469億円
- ・一部資産の算定手法高度化やヘッジ投信減少等
- ③ マーケット・リスク: +2,304億円
- ・ヘッジ目的の為替ポジション拡大に伴う増加等

### 【その他の健全性規制比率の状況】

		20/3末	
(億円)		連結	19/3末比
16	レバレッジ比率	4.64%	△ 0.03%
17	Tier1資本の額	27,581	△ 483
18	総エクスポージャーの額	593,253	△ 6,838
19	流動性カバレッジ比率(*2)	129.2%	1.8%
20	適格流動資産の額	144,123	△ 8,192
21	純資金流出額(*3)	111,501	△ 8,010

(\*2) 当四半期における平均値。19/3末を末日とする四半期との比較を記載

(\*3) 19/3末実績は、日次データを用いるべき項目の一部を月末データで代用し算出しております



# 手数料ビジネス： 投資運用コンサルティング

- ✓販売額は、保険販売が減少したことを主因に前年度比146億円減少の12,554億円
- ✓収益は、販社管理手数料が増益の一方、投信販売手数料、保険販売手数料ともに減少の結果、前年度比76億円の減益

## 収益の状況

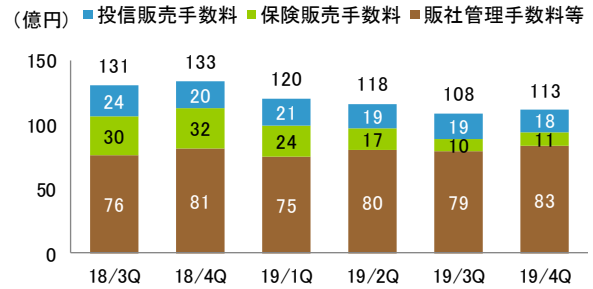
	18年度	19年度	増減
1 収益合計	537	460	△ 76
2 投信販売手数料	117	79	△ 38
3 保険販売手数料	105	63	△ 42
4 販社管理手数料等	313	318	5

## 販売額・残高の状況

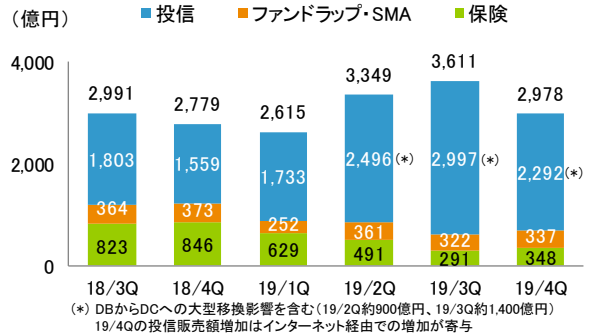
	18年度	19年度	増減
5 販売額合計	12,701	12,554	△ 146
6 投信	7,738	(*) 9,520	1,782
7 ファンドラップ・SMA	1,918	1,274	△ 644
8 保険	3,044	1,760	△ 1,284

	19/3末	20/3末	増減
9 残高合計	63,763	60,181	△ 3,581
10 投信	29,305	27,781	△ 1,524
11 ファンドラップ・SMA	8,919	8,017	△ 902
12 保険	25,538	24,383	△ 1,155
13 ラップセレクション	17,745	16,350	△ 1,395

## 収益の推移(四半期毎)



## 販売額の推移(四半期毎)



(\*) DBからDCへの大型移換影響を含む(19/2Q約900億円、19/3Q約1,400億円)  
19/4Qの投信販売額増加はインターネット経由での増加が寄与

# 手数料ビジネス： 資産運用・管理(受託事業)

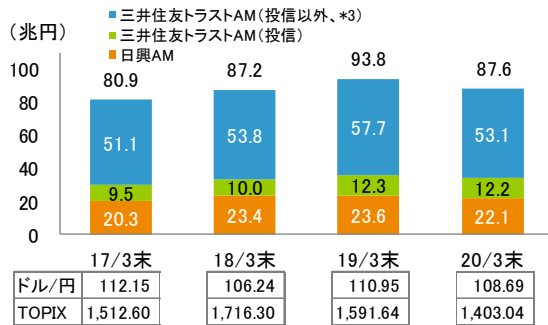
- ✓資産運用残高は、第4四半期における時価下落による影響を受け、19/3末比6.1兆円減少の87.6兆円
- ✓資産管理残高は、全般的に新規受託等により着実な積上げが図れた一方、時価下落により国内投信は減少

資産運用残高の状況

		19/3末	20/3末	増減
(兆円)				
1	資産運用残高(*1)	93.8	87.6	△ 6.1
2	三井住友トラストAM	70.1	65.4	△ 4.6
3	投信	12.3	12.2	△ 0.0
4	投信以外(*2)	57.7	53.1	△ 4.5
5	年金信	13.7	13.1	△ 0.5
6	指定単	11.1	9.7	△ 1.4
7	投資一任	32.8	30.2	△ 2.5
8	日興AM	23.6	22.1	△ 1.5

(\*1) 実際の運用主体別残高

(\*2) 一部三井住友信託銀行の資産運用残高を含む



(\*3) 18年3月末以前は三井住友信託銀行の資産運用残高

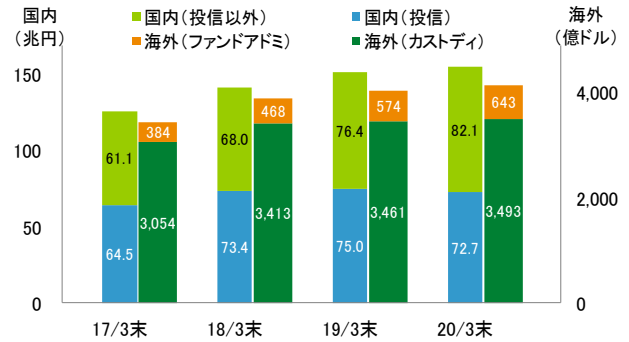
	17/3末	18/3末	19/3末	20/3末
ドル/円	112.15	106.24	110.95	108.69
TOPIX	1,512.60	1,716.30	1,591.64	1,403.04

資産管理残高の状況

		19/3末	20/3末	増減
[国内]				
(兆円)				
9	投信(*4)	75.0	72.7	△ 2.2
10	投信以外(*4)	76.4	82.1	5.6
[海外]				
(億ドル)				
11	グローバルカस्टディ(*5)	3,461	3,493	31
12	ファンドアドミ	574	643	68

(\*4) 三井住友信託銀行の資産管理残高

(\*5) 米国三井住友信託銀行、三井住友トラストUK、三井住友トラストLUXの合計



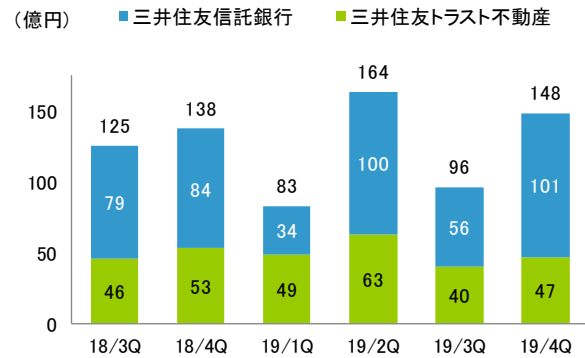
## 手数料ビジネス：不動産

- ✓法人不動産仲介等手数料(三井住友信託銀行)は、中小型物件の着実な案件獲得も寄与し、前年度比27億円増益の292億円
- ✓個人関連不動産仲介ビジネス(三井住友トラスト不動産)も安定的に成長。第4四半期に新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたものの、手数料収益は前年度比同水準を維持

収益の状況(グループベース)

	(億円)		増減
	18年度	19年度	
1 不動産仲介等手数料	466	493	26
2 三井住友信託銀行	265	292	27
3 三井住友トラスト不動産	201	200	△ 0
4 不動産信託報酬等	58	62	3
5 その他不動産関連収益	18	13	△ 4
6 三井住友信託銀行	-	-	-
7 グループ会社	18	13	△ 4
8 合計	543	569	25
9 うち三井住友信託銀行	324	354	30

不動産仲介等手数料の推移



資産運用・管理残高の状況

	(億円)		増減
	19/3末	20/3末	
10 不動産証券化受託残高	163,891	180,040	16,148
11 REIT資産保管受託残高	145,299	158,355	13,056
12 投資顧問運用残高	7,321	5,541	△ 1,779
13 私募ファンド	4,635	2,852	△ 1,783
14 公募不動産投信	2,686	2,689	3

## 資金ビジネス：クレジットポートフォリオ(三井住友信託銀行)

- ✓個人向け貸出残高は、優良顧客との取引機会として住宅ローンを継続強化したことにより19/3末比5,225億円増の10.44兆円
- ✓法人向け貸出残高は、為替影響除きで外貨貸出横這い、期末の短期円貨貸出増加により19/3末比747億円増の20.89兆円

### 個人向け

	18年度		19年度	
	(億円)			増減
1 個人ローン実行額	13,171	13,088		△ 83
2 うち住宅ローン実行額	12,018	12,040		22

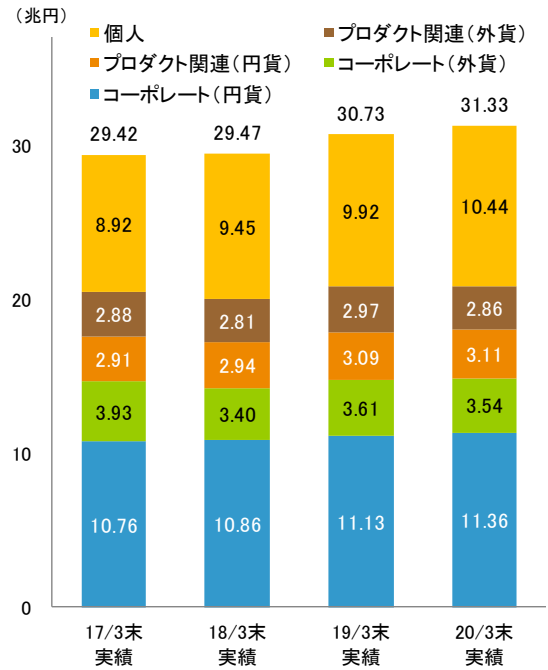
	19/3末		20/3末	
	(億円)			増減
3 個人ローン残高	99,206	104,432		5,225
4 うち住宅ローン残高	93,140	98,010		4,870

### 法人向け

	19/3末		20/3末	
	(億円)			増減(*)
5 コーポレート(円貨)	111,311	113,695		2,383
6 コーポレート(外貨)	36,172	35,489		△ 682
7 プロダクト関連(円貨)	30,987	31,121		133
8 プロダクト関連(外貨)	29,712	28,625		△ 1,087
9 法人与信残高	208,185	208,932		747
10 うちプロダクト関連	60,700	59,746		△ 953

(\*) 為替影響:コーポレート(外貨)約△1,200億円、プロダクト(外貨)約△1,100億円

### クレジットポートフォリオの推移



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。