

平成 29 年 5 月 19 日

各 位

会社名	三井住友トラスト・ホールディングス株式会社
代表者名	取締役社長 大久保 哲夫
(コード番号	8309 東名)
問合せ先	財務企画部長 野々村 慎一
(TEL.	03-3286-8187)

### **新中期経営計画～The Trust Bank への進化「第 2 の創業」～について**

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社(以下「当社グループ」)は、現行の経営計画を刷新し、The Trust Bank への進化「第 2 の創業」を実現すべく、平成 29 年度から平成 31 年度までの 3 年間を計画期間とする新中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

当社グループは、平成 23 年の発足以降、収益・コストの両面で経営統合シナジーを発現しつつ、独自の事業モデルの構築とお客さまのニーズを起点としたソリューション提案による付加価値の向上に努め、各事業領域において着実に成果を挙げてまいりました。

こうした点を踏まえた上で、環境や時代とともに変遷するお客さまや社会のニーズにお応えすべく、専業信託銀行グループとして景気変動や市場変化に影響されにくい、持続的かつ安定的な成長を目指して、今般、ビジネスモデルの変革を含む新たな中期経営計画を策定いたしました。

現在、金融機関を取り巻く経営環境としては、低金利の長期化や不安定な国際金融情勢を受け、収益成長力の持続性が問われています。また、変化の激しい時代の中で、個人・法人を問わず、お客さまの資産の形成・運用や見直し、承継のニーズは益々複雑化しており、信頼できる金融機関を求めるニーズは一層高まっています。

こうした中、当社グループにおいては、高度な利益相反管理態勢の下で、信託・銀行機能の融合による総合力や、グループ内の多彩な信託機能等の付加価値の源泉となる専門性を一層強化し、これまで培ってきた「トータルソリューション」の提供力を一層高めていくための改革が必要だと考えております。

新中期経営計画においては、足許での新しい環境変化を、当社グループにとって「第 2 の創業」ともいえる新たな飛躍の好機と捉え、ビジネスモデルの変革に取り組み、お客さまにとっての最良の存在、「ベストパートナー」の地位を獲得し、当社グループが目指す「The Trust Bank」への進化を図っていく所存です。

具体的には、手数料ビジネスの一層の強化と、預金・貸出金を中心としたバランスシートビジネスの効率性・収益性向上を徹底追求し、本邦NO. 1の資産運用・資産管理ビジネスをはじめとした成長事業領域と安定的な事業領域の両輪で、収益拡大を追求してまいります。

併せて、本邦唯一の自主独立の専門信託銀行グループという特性を活かし、地域金融機関等とのネットワークを拡大して、より幅広い商品・サービスをより多くのお客さまに提供することで、地域創生への貢献にも積極的に取り組んでまいります。

また、厳しい外部環境への対応として、グループ全体での経費効率改善や、資産管理信託銀行の統合戦略等を通じたスケールメリット追求により、コスト競争力を抜本的に向上させ、収益力の底上げを図ってまいります。

資本政策については、新たなビジネスモデルと統合的な運営に努め、引続き自己資本の安定的な充実と株主還元の最適なバランスを追求してまいります。

これらのビジネスモデル変革とともに、フィデューシャリー・デューティー、コーポレートガバナンスの高度化に取り組み、実効性の伴ったお客さま本位の業務運営を推進しつつ、監督と執行の分離を通じた経営のスピードアップを図ってまいります。

こうした観点を踏まえ、当社グループは、本中期経営計画期間を、お客さまから一層の信頼と支持をいただき、「ベストパートナー」としての地位を確立し、本邦唯一の専門信託銀行グループとしての新たな成長軌道に乗るための期間と位置付け、別紙の通り、基本方針と目標を設定して、重点施策を実行してまいります。

(別紙)

## 1. **当社グループが中長期で目指す姿**

当社グループならではの強みを活かすビジネスモデル変革により、持続的かつ安定的な成長を実現するとともに、高度な利益相反管理態勢の下、信託・銀行機能の融合による総合力を発揮し、お客さま起点のトータルソリューションを提供する「ベストパートナー」を目指します。

## 2. **4つの基本方針と重点施策**

当社グループが目指す姿、時代とともに変遷するお客さま・社会からの要請や自らの強みを踏まえ、新中期経営計画の基本方針を以下の4つに設定し、ビジネスモデルの変革を進めてまいります。

### (1) **専業信託銀行グループとしての強みの更なる強化**

#### ① 多様な事業や機能の継続的強化

将来の成長ドライバーとして、資産運用・資産管理業務の圧倒的 NO. 1 化をはじめとする手数料ビジネスの強化と、リスクコントロール高度化によるバランスシートビジネスの効率化・安定収益化を図ります。

また、商品・サービスの小口化を推進し、個人取引・法個一体領域・プライベートバンキングビジネスに注力するとともに、法人分野では、大企業・金融法人をはじめとする幅広い顧客基盤を最大限に活用し、資金ビジネスのみならず信託・財管・不動産取引等を含む手数料ビジネスを展開して、収益の維持・拡大、ならびに多様化を図ります。

#### ② トータルソリューションの徹底による「ベストパートナー」の地位の確立

個人・法人のお客さまの様々な課題を解決するため、専門性と総合力を併せ持った営業担当者の提案力を一層磨き上げるとともに、トータルソリューションの提供に欠かせない多彩な商品・サービスの拡充を進め、お客さまの「ベストパートナー」としての地位を確立してまいります。

#### ③ 中立的なポジションを活かした提携戦略の拡大

特定の企業グループに属さない柔軟な立ち位置を活かし、各分野で優れた強みを有する提携パートナーと Win-Win の関係を構築することにより、より幅広い商品・サービスをより多くのお客さまに提供してまいります。

### (2) **コスト競争力の抜本的強化**

#### ① グループベースでの合理化・効率化の実現

グループ全体での業務効率性や各種投資効果の検証を通じ、システム投資やその他の経費運営を持株会社主導で見直すことで、コスト抑制・効率化を進めてまいります。

② スケールメリットの追求

資産管理信託銀行の統合をはじめとして、スケールメリットの追求等の検討を継続してまいります。

**(3) ビジネスモデルと整合した資本政策の実行**

① 資本の十分性・効率性と成長投資のバランス維持

規制環境を踏まえた資本の質・量の充実と効率性の向上を図るとともに、持続的成長のための戦略的な資本活用を検討してまいります。

② 中長期的な株主還元強化

資本の十分性・効率性と成長投資とのバランスを踏まえた上で、業績に応じた配当等により、中長期的な株主還元強化を目指します。

**(4) ガバナンスの実効性強化とフィデューシャリー・デューティーの高度化**

① コーポレートガバナンス高度化の推進

当社グループが目指す姿の実現に向けたビジネスモデルの変革を強力に推し進めるため、当社の機関設計を指名委員会等設置会社に移行する等、コーポレートガバナンス体制・運営の高度化に取り組みます。

② フィデューシャリー・デューティーと利益相反管理の強化

お客さまからの信頼と安心の確立に向け、業界の先頭を走る牽引者として、経営から実務レベルまでの充実した体制を構築し、お客さまの「ベストパートナー」として、付加価値の高いトータルソリューションを提供してまいります。

**3. 財務目標**

専業信託銀行グループとして、お客さま・社会へより一層貢献するため、ビジネスモデル変革の実現に向けた中期的な目標として、以下を設定いたします。

	中長期的に目指す方向
手数料収益比率	60%程度に引き上げ
経費率	50%台半ばに引き下げ
株主資本 ROE	8%以上(長期ターゲット 10%)
普通株式等 Tier1 比率	安定的に 10%程度を維持

詳細につきましては、別添のプレゼンテーション資料をご覧ください。

以上

## 新中期経営計画

# The Trust Bankへの進化 「第2の創業」

2017年5月19日

## 信託銀行を取り巻く外部環境の変化

- ▶ 低金利環境の長期化や、不安定な国際金融情勢を受け、資金ビジネスには逆風の環境
- ▶ 幅広い世代の資産形成、成熟した経済のもとでの資産承継など、信託銀行ならではの機能発揮を通じた成長機会は拡大

マイナス金利政策  
利ざや圧縮

外貨調達コストの上昇  
海外与信収益圧迫

ドル金利の上昇  
慎重なマーケット事業運営

資金ビジネス(含む債券関連)には逆風

信託関連ビジネス等、手数料ビジネスに成長の機会

資産運用・資産管理機能の活用

資産の転換機能の活用

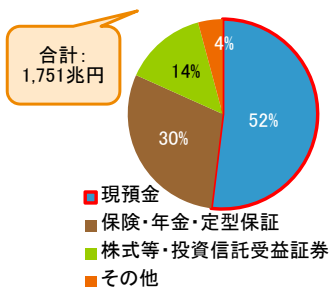
資産形成・資産承継ニーズに応える機会が増加

多様なリスク/規模の投資ニーズに応える機会が増加

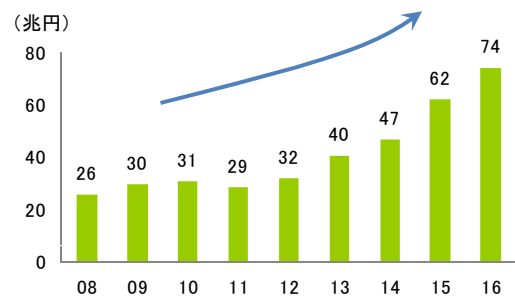
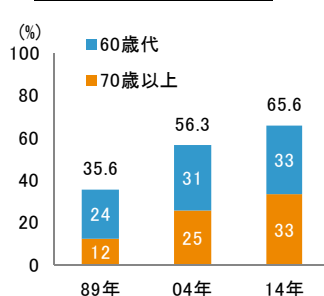
家計の金融資産構成(2016年)

家計の金融資産に占める  
60歳代以上の保有割合

私募投信(契約型)の純資産残高



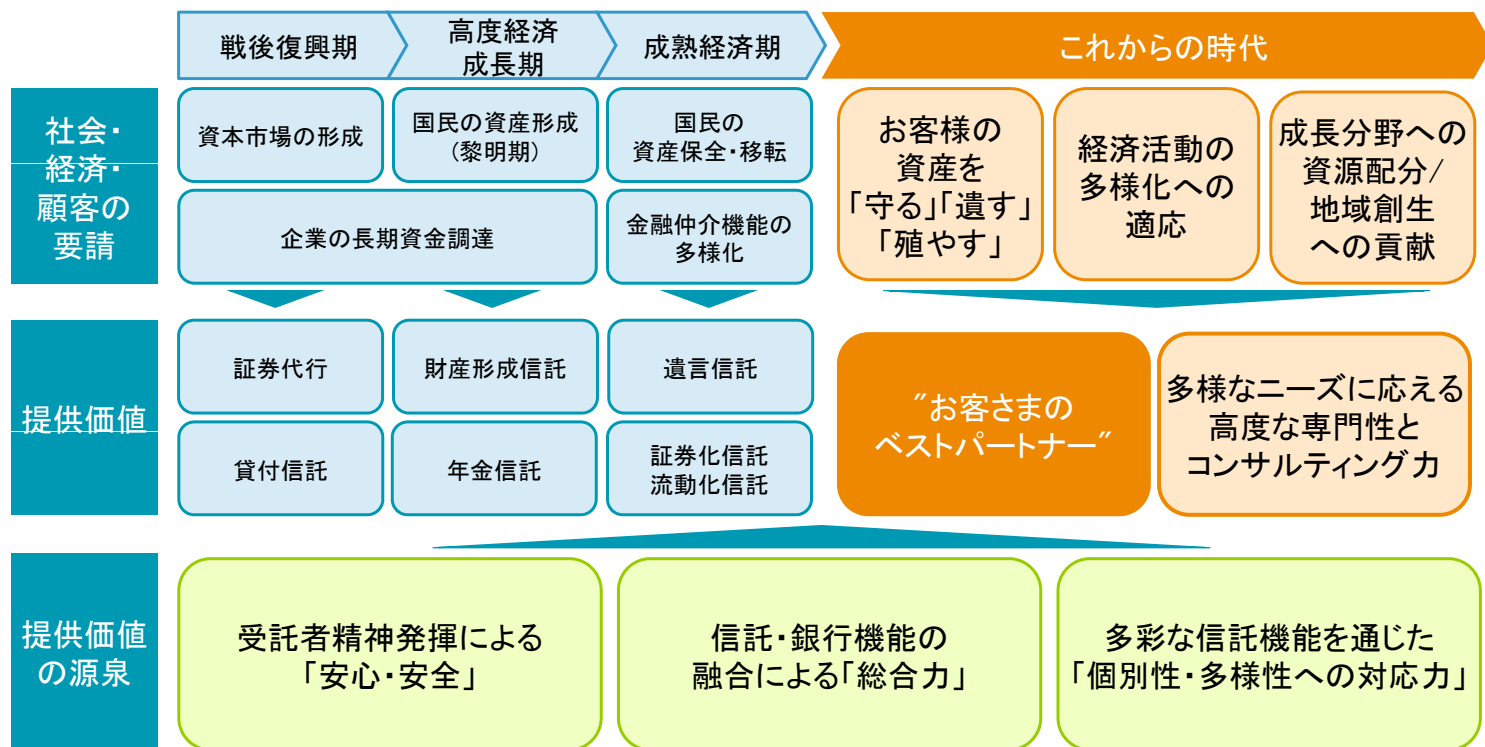
【出所】金融庁, 日本銀行



【出所】日本証券業協会

# 專業信託銀行：時代とともに変化しつつ社会ニーズに貢献

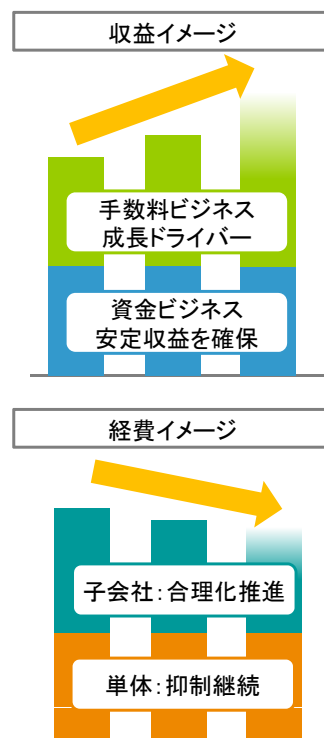
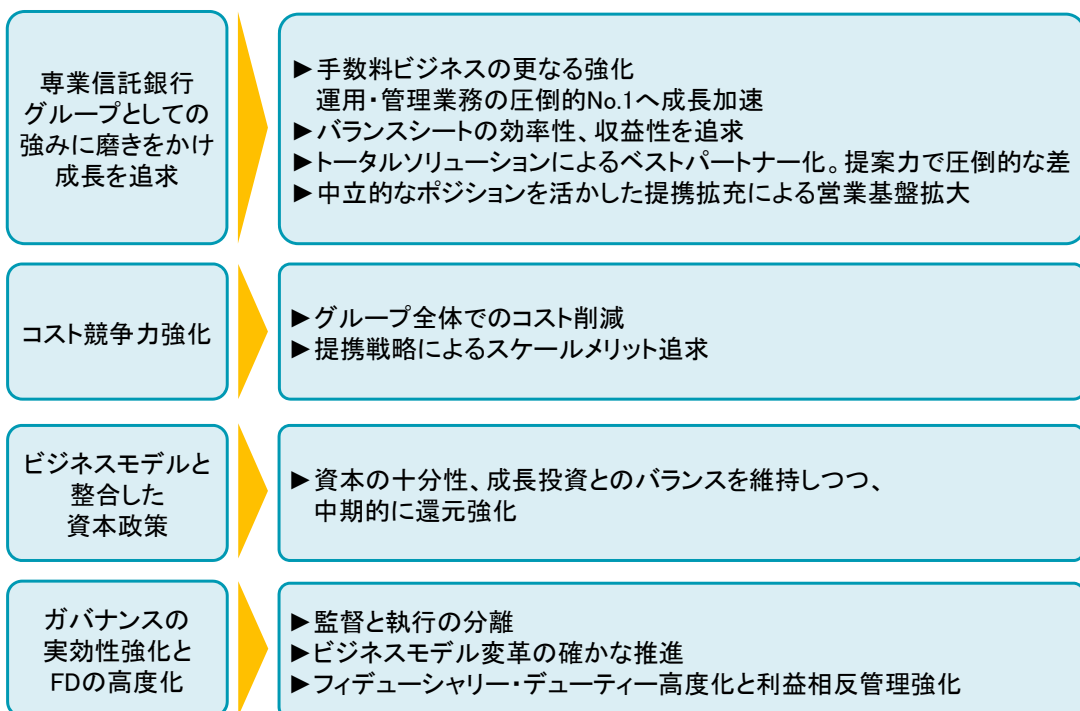
- ▶ 專業信託銀行は、社会・経済環境やお客さまの変化に適応、絶えざる進化を通じて、これまでも存在意義を発揮
- ▶ 顧客のニーズが一段と多様化するこれからの時代において、更なる進化で貢献、成長



## SuMi TRUSTが中長期で目指す姿

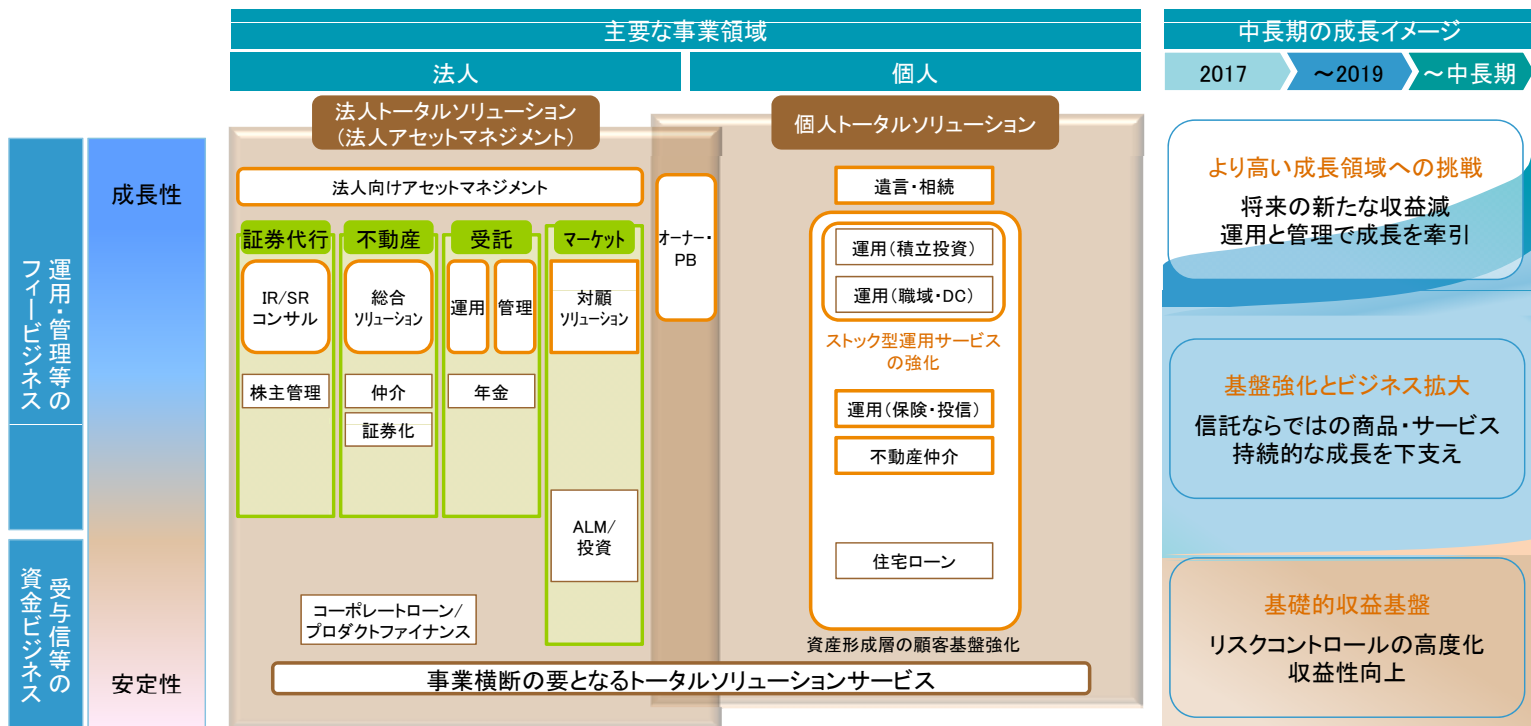
### ビジネスモデルの変革により、持続的かつ安定的な成長へ

#### 目指す姿と取り組み



# ビジネスモデル変革における個別事業戦略の全体像

▶ 専門信託銀行グループならではの強み・独自性を活かす成長領域と、変革期間を支える安定的な収益基盤となる領域の両輪で成長



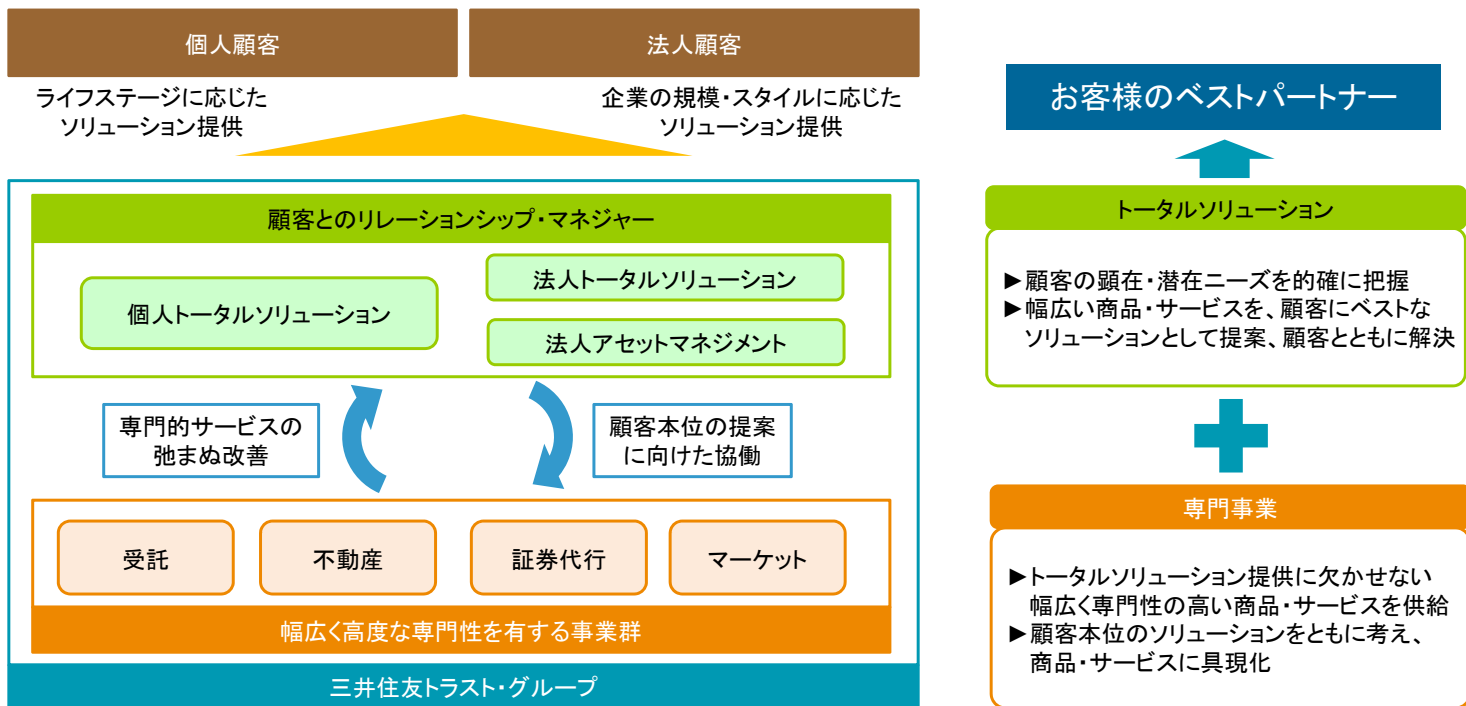
Copyright © 2017 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

三井住友トラスト・ホールディングス

## トータルソリューションモデル

目指す姿

- ▶ 顧客の課題・ニーズを解決するための最適ソリューションを顧客とともに考える担当の力を磨き込み
- ▶ 専門性と多彩な機能を駆使、あらゆる課題解決に寄り添うベストパートナー



Copyright © 2017 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

三井住友トラスト・ホールディングス

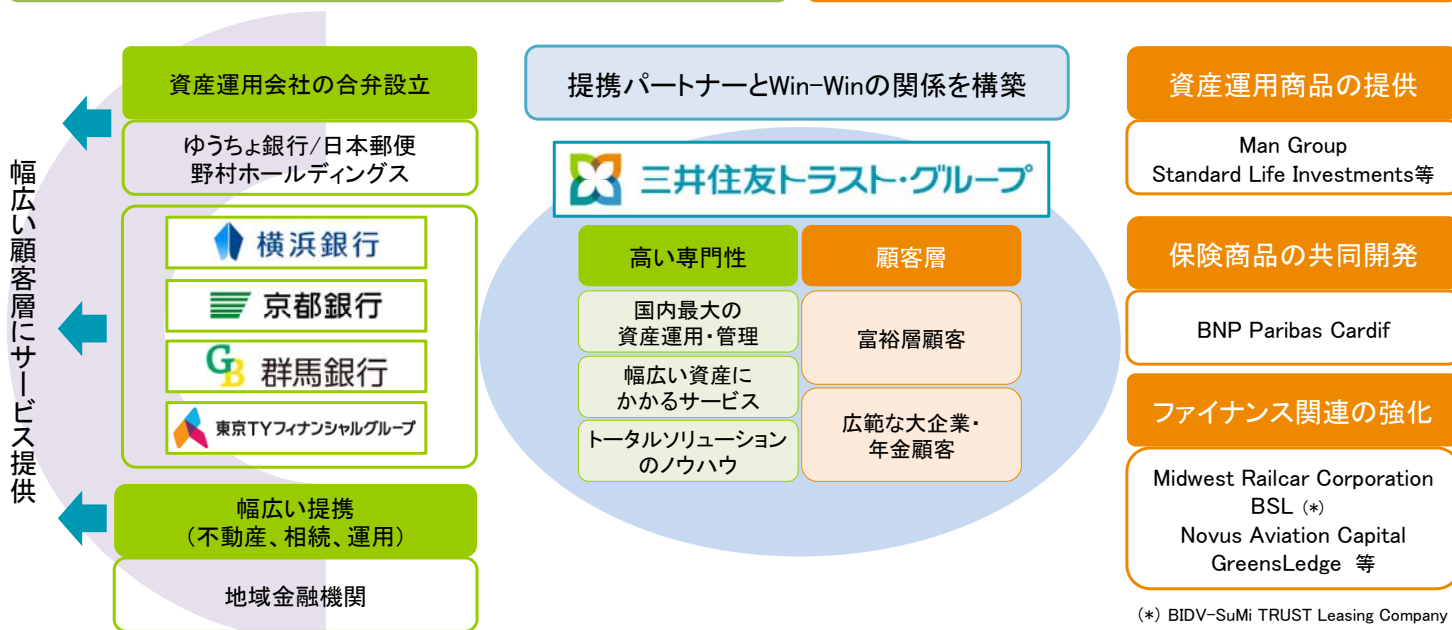
# 提携戦略 ～中立性を活かした営業基盤拡充～

## 目指す姿

▶ 中立的なポジションを活かした提携拡大で幅広い顧客基盤・リソースを取り込み、効率的かつスピーディな成長を実現

国内金融機関との提携による商品・サービス提供

海外金融機関等との連携による商品・サービス開発



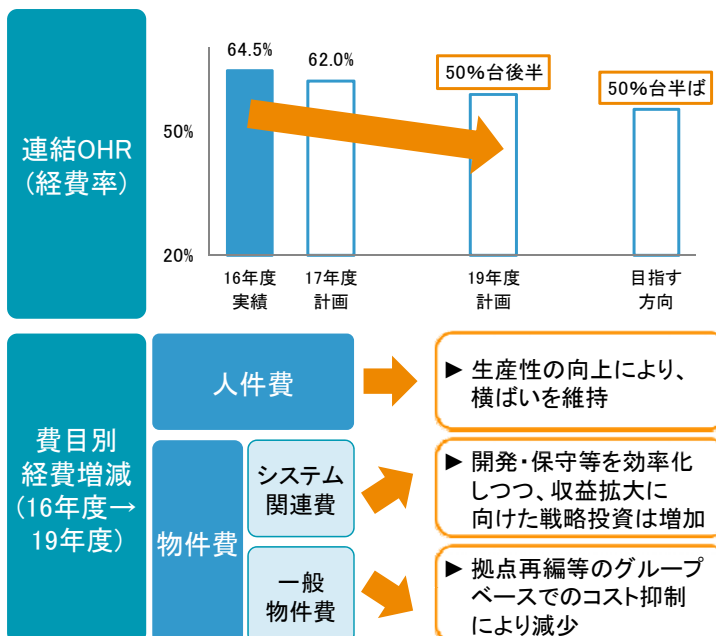
## 経費計画

▶ グループベースでの合理化・効率化と系列を超えたスケールメリットの追求により、コスト構造を改善  
▶ 併せて成長領域へメリハリを効かせた経費戦略実行で、経費総額を抑制し連結OHR(経費率)を50%台後半に引き下げ

### 経費総額抑制のための取組方針

- グループベースでのコスト競争力強化**
  - ▶ グループ横串での効率化・投資効果検証を通じ、システム投資等を効率化
  - ▶ その他の経費運営も、グループベースでの聖域なき見直しを持株会社主導で実施
- スケールメリットの追求**
  - ▶ 資産管理銀行の統合を予定
  - ▶ その他の領域もスケールメリット追求の検討を継続
- メリハリの効いた経費戦略**
  - ▶ 成長領域への経費投入により、メリハリの効いた経費戦略を実現

### 経費計画の方向性

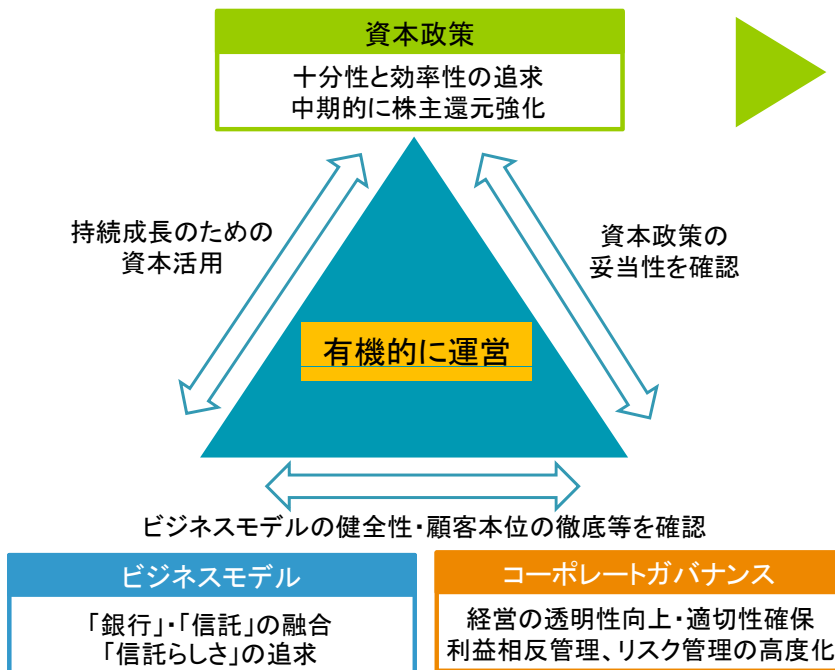




# 財務・資本政策

- ▶ 資本の質・量の充実と効率性の向上の追求することで、株主利益の最大化を目指す
- ▶ 「銀行」・「信託」の融合させたビジネスモデルに則した資本政策を遂行、コーポレートガバナンスも交えて有機的に運営
- ▶ 業績に応じた配当と自己株式取得等の実施により、中期的に株主還元強化を目指す

## ビジネスモデルに則した資本政策

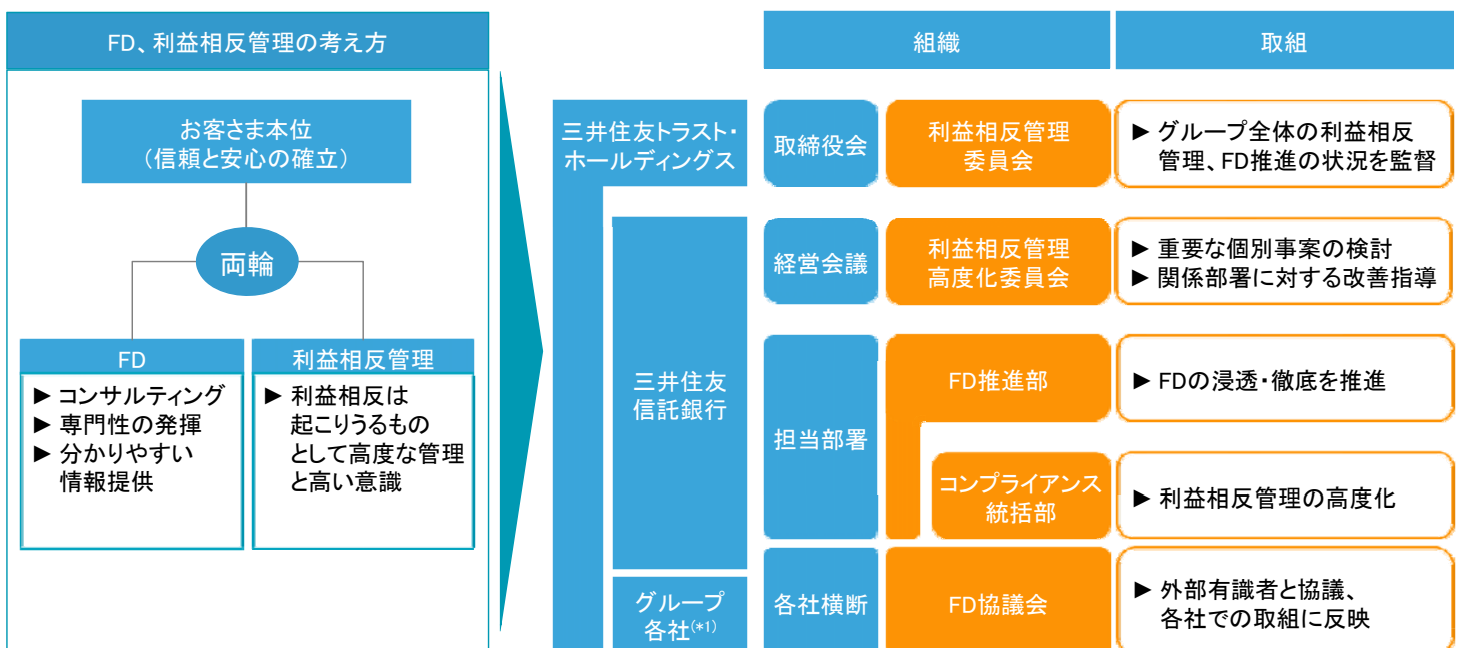


## 資本政策にかかる目標・方針

資本十分性(目標水準)	
普通株式等Tier1比率 <small>(完全実施ベース)</small>	10%程度
+	
資本効率性(目標水準)	
株主資本ROE	8%程度
<small>(長期的に目指す水準)</small>	10%
+	
株主還元(方針)	
業績連動	配当性向30%程度
<small>(状況に応じて機動的に)</small>	自己株式取得を実施
➡ 中期的に、総還元性向40%程度へ引き上げ	

# フィデューシャリー・デューティー、利益相反管理の高度化: 考え方と組織体制

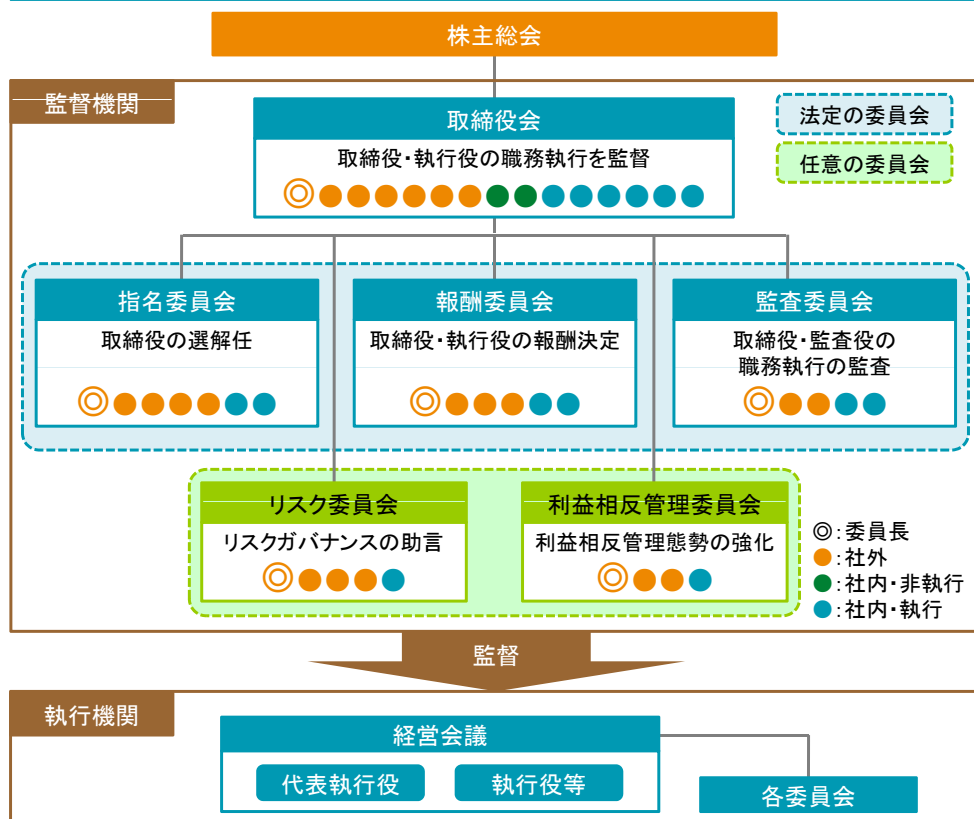
- ▶ お客さまからの信頼と安心の確立に必須。当社が目指す「お客さまのベストパートナー」の基礎
- ▶ フィデューシャリー・デューティー(FD)、利益相反管理の先頭を走るべく率先して取り組み
- ▶ 経営レベルから実務レベルまでの充実した組織体制を整備



(\*) 資産運用を行うグループ各社: 三井住友トラストAM、日興AM、日本トラスティ・サービス信託銀行、なお、三井住友トラスト・ホールディングス及び三井住友信託銀行も協議会に参加

# コーポレートガバナンスの強化

## 指名委員会等設置会社移行後のコーポレートガバナンス体制



### ガバナンス体制の強化

- ▶ 指名委員会等設置会社への移行により「監督」と「執行」を明確に分離
- ▶ 取締役会はグループ経営の重要事項を集中的に議論する場へ

### 取締役会の機能強化

- ▶ 取締役会議長に社外取締役を選任予定
- ▶ 社外取締役と非執行の社内取締役で過半を占める構成
- ▶ 取締役会室設置により、社外取締役へのサポートを拡充
- ▶ 取締役会の多様性進展に向け、女性社外取締役を選任予定

### 利益相反管理委員会の設置

- ▶ 信託銀行グループとして、高度な利益相反管理体制を整備
- ▶ 委員長に経済産業省主催のコーポレートガバナンス研究会座長を選任予定

Copyright © 2017 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

三井住友トラスト・ホールディングス

## 中期収益目標およびKPI

### 中期収益目標

【損益】	(億円)	16年度		17年度 計画	16年度比	19年度	
		実績	計画			計画	17年度比
実質業務純益		2,323	2,600		276	3,000	400
実質業務粗利益		6,545	6,850		304	7,300	450
単体		3,833	4,150		316	4,420	270
連単差		2,712	2,700		△ 12	2,880	180
総経費		△ 4,222	△ 4,250		△ 27	△ 4,300	△ 50
単体		△ 2,327	△ 2,350		△ 22	△ 2,320	30
連単差		△ 1,894	△ 1,900		△ 5	△ 1,980	△ 80
与信関係費用		△ 285	△ 200		85	△ 200	-
その他臨時損益		△ 74	△ 50		24	△ 50	-
経常利益		1,963	2,350		386	2,750	400
うち単体		1,173	1,700		526	2,000	300
親会社株主に帰属する当期純利益		1,214	1,500		285	1,800	300
うち単体		776	1,250		473	1,400	150
【指標】		16年度				19年度	
手数料収益比率		62.3%				50%台後半	
経費率		64.5%				50%台後半	
株主資本ROE		6.07%				8%程度	
CET1比率		11.19%				10%程度	
【環境想定】		17/3末	18/3末			20/3末	
3ヶ月Tibor		0.06%	0.06%			0.06%	
10年日本国債		0.07%	0.05%			0.40%	
日経平均株価		18,909円	19,000円			19,000円	
ドル/円レート		112円	115円			118円	

### 目指す方向 (KPI)

#### 手数料収益比率

60%程度に引き上げ

#### 経費率

50%台半ばに引き下げ

#### 普通株式等Tier1比率

安定的に10%程度を維持

#### 株主資本ROE

8%以上  
(長期ターゲット10%)

(\*) 連結実質業務純益・連結実質業務粗利益・連結総経費は、持分法適用会社等も考慮した社内管理ベースの計数  
手数料収益比率、経費率は同ベースにて算出

Copyright © 2017 SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS, INC. All rights reserved.

三井住友トラスト・ホールディングス

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。

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

また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等に関する情報は、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。