



SuMi TRUST
SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP

三井住友トラスト IR Day

2018年12月14日

1. 不動産事業

三井住友信託銀行 不動産企画部長 岩原 岳彦

2. デジタル戦略

デジタル企画部長 米山 学朋

3. ガバナンス

取締役(社外取締役) 齋藤 進一

不動産事業

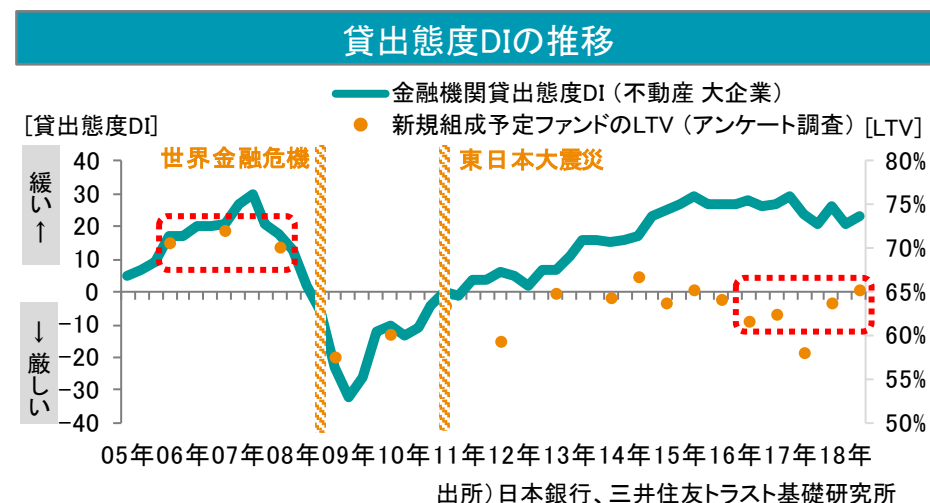
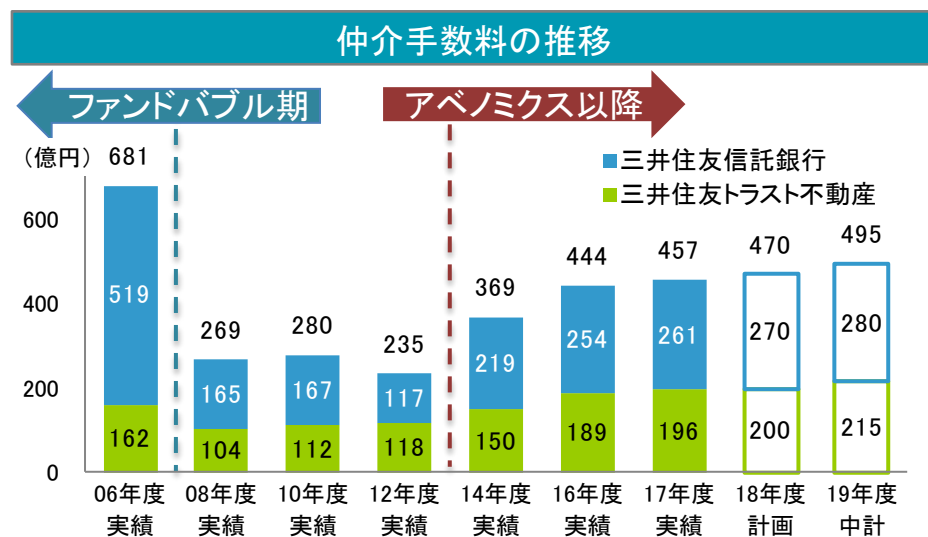
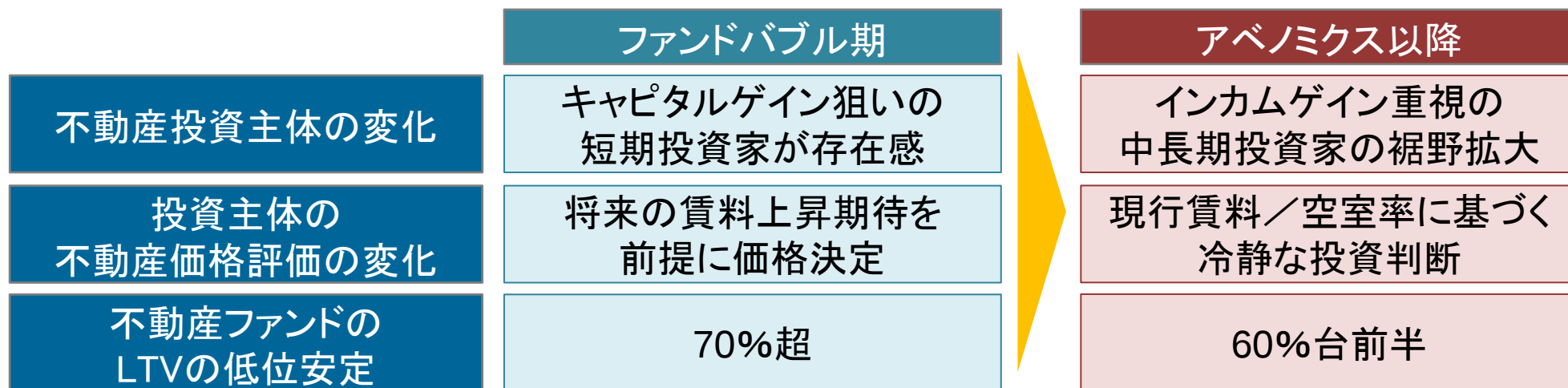
1. 不動産マーケットの現状

2. 不動産仲介ビジネス戦略

3. 不動産仲介ビジネスを支える人材・施策

1.不動産マーケットの現状：(1)リーマンショック以前との違い

- ✓リーマンショックを経て、洗練された不動産投資市場を形成
- ✓拡大基調が継続するとともに、急激な市場収縮リスクは低下



1.不動産マーケットの現状：(2)足元の市況と今後の見通し

- ✓オフィス需給は安定を維持し、法人向け不動産の売買も底堅く推移
- ✓個人向け不動産は居住用中心に取引活発で安定成長見込み

法人向け不動産

三井住友信託銀行領域

不動産価格は高原状態

オリンピックを越えて22年頃迄は
受給安定の見通し

オフィス空室率：低位安定

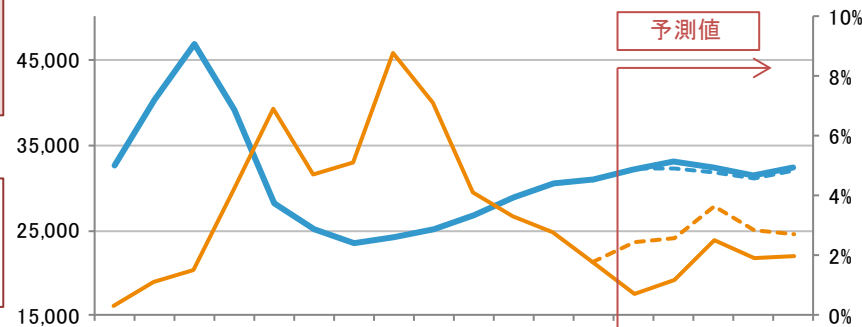
成約賃料：持続的上昇

18年からのオフィス大量供給は
実需の拡大により順調に消化

都心5区内/大型オフィスビルの賃料・空室率

(円/月・坪)

— 平均成約賃料 — 空室率



※予測値は2018年10月時点の予測(点線は同4月時点の予測)

出所) 三井住友トラスト基礎研究所

個人向け不動産

三井住友トラスト不動産領域

【居住用不動産】

新築マンションの価格上昇
中古マンションの取引活発化

居住用マンション売買は
安定成長を見込む

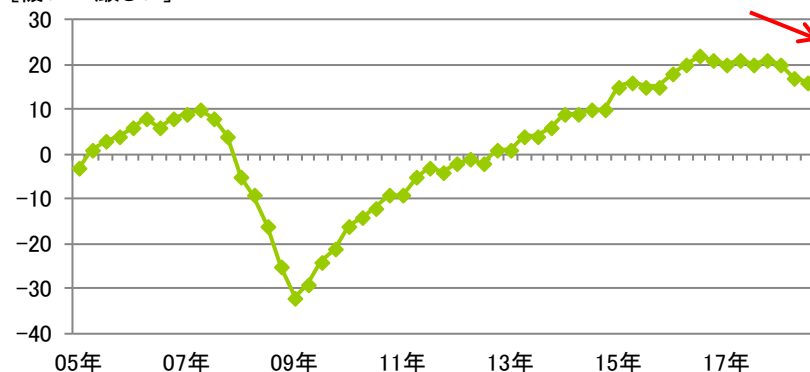
【投資用不動産】

アパートローン問題により
金融機関の貸出姿勢に変化

中小不動産会社等に
一部在庫調整の動き

不動産業向け貸出態度DI

[緩いー厳しい]



出所) 日本銀行、三井住友トラスト基礎研究所

2.不動産仲介ビジネス戦略

不動産仲介ビジネスに関する主な取り組み

狙い

法人領域

1 付加価値の高い
不動産ソリューションの提供

プロ投資家／一般事業法人に対する
提案型営業により差別化を実現

2 顧客ニーズ・マーケット動向の
的確な把握

旬なマーケットを掴み
収益上積み

3 地銀等とのアライアンス強化

取引機会の増加
安定的収益源の追求

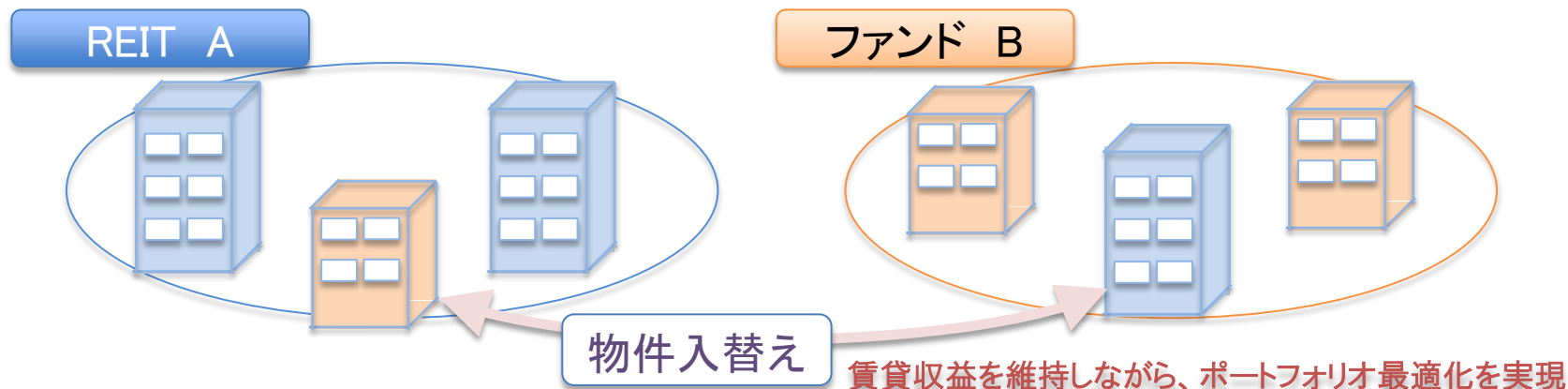
個人領域

4 個人向け不動産の取組強化

2.不動産仲介ビジネス戦略：(1)付加価値の高い不動産ソリューションの提供

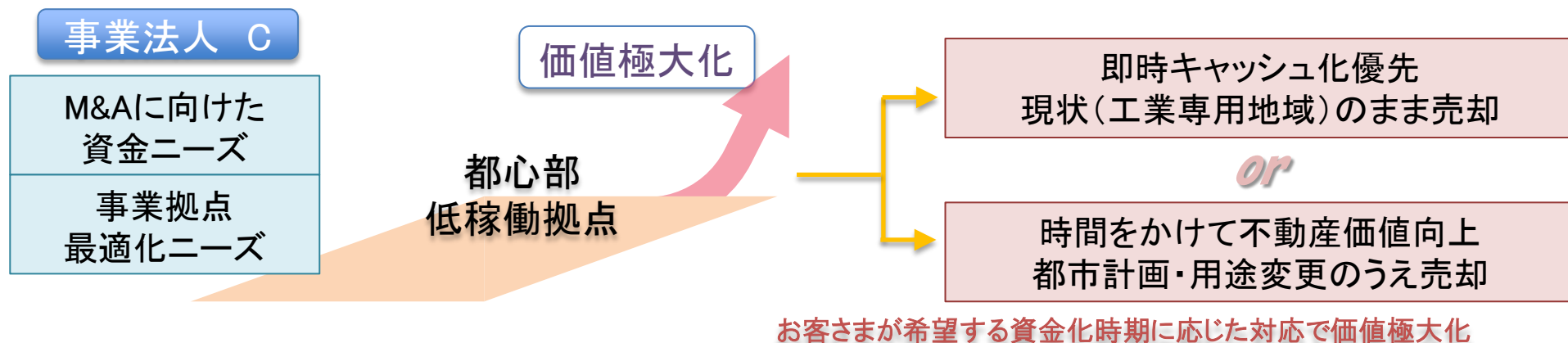
プロ投資家向けの事例

プレイヤー毎の投資クライテリア・ポートフォリオ分析と
保有不動産個別の特性把握をベースに、物件の相互売買提案



一般事業法人向けの事例

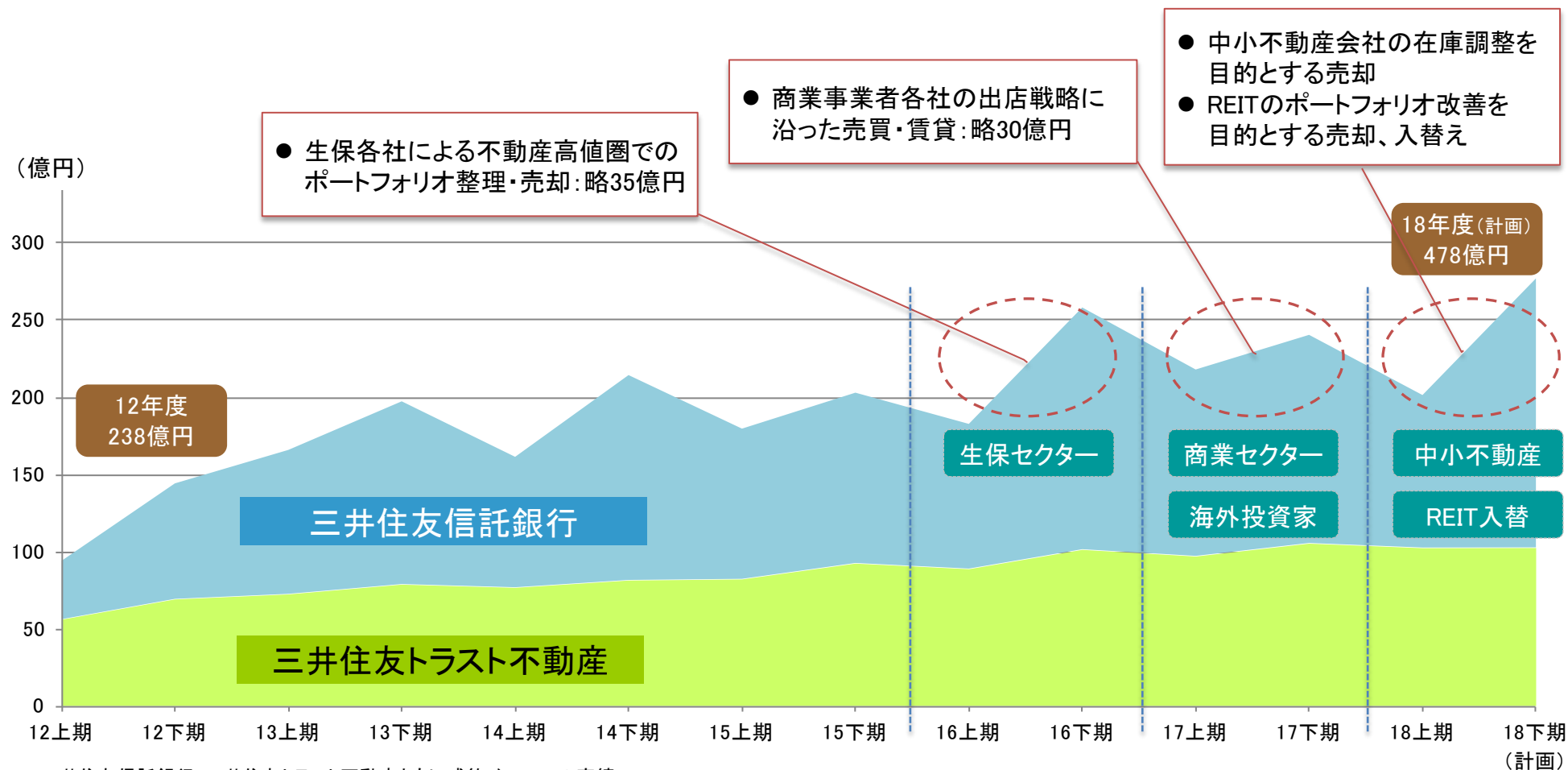
顧客の事業戦略に沿った不動産活用、価値最大化の提案



2.不動産仲介ビジネス戦略：(2)顧客ニーズ・マーケット動向の的確な把握

✓市況変化や顧客属性毎の動向を見極め、旬なマーケットの把握とそれに対する他社に先駆けた活動、戦力投下 ⇒ 収益上積みを実現

不動産仲介手数料の推移(*)



* 三井住友信託銀行・三井住友トラスト不動産ともに成約ベースでの実績

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

2.不動産仲介ビジネス戦略：(3)地銀等とのアライアンス強化

✓アライアンスの成果は着実に伸長

✓アライアンス強化、活動の質向上により、中規模不動産を中心とする商材拡大

地銀等とのアライアンスを通じた商材拡大への取り組み

総勢20名規模の専門部隊で
地銀等のアライアンス先・地方不動産に対応

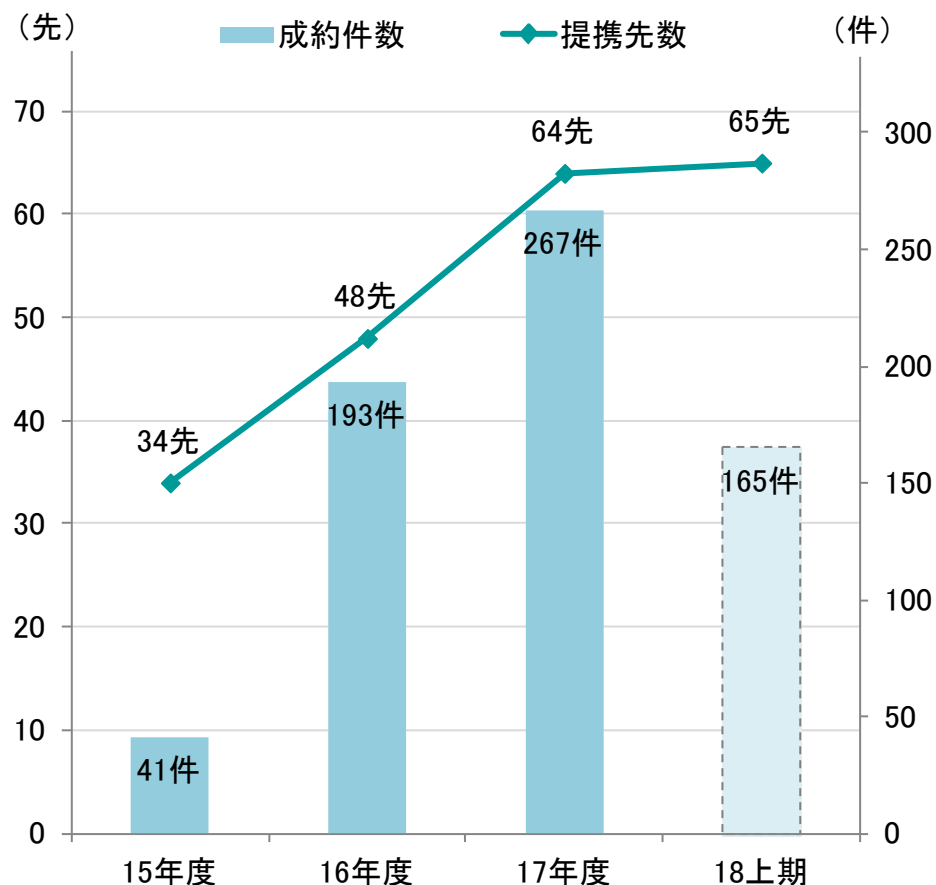
各地域の主要金融機関とのアライアンス網から
当社顧客基盤外の中規模不動産ニーズを発掘

当グループの不動産加工力で成約実績積上げ、
アライアンス先の機能補完と収益機会創出に貢献

勉強会開催等、活動の質向上に資する
取り組みも実施し、更なる活性化・情報量増加

取引機会の増加
安定的収益源の追求

地銀等とのアライアンス実績推移

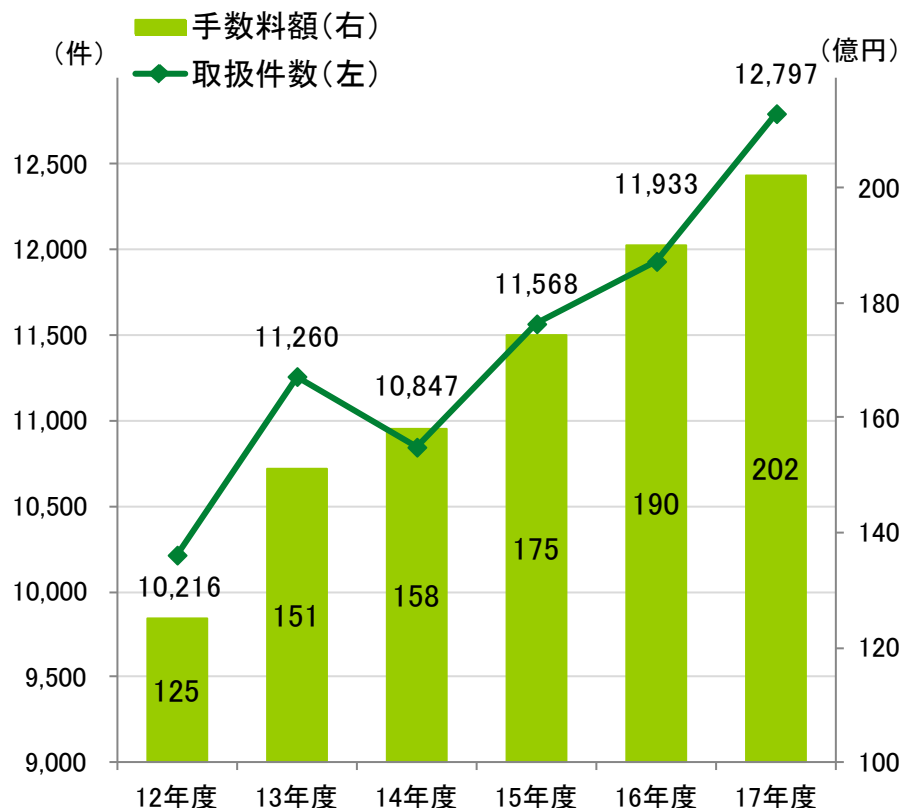


2.不動産仲介ビジネス戦略：(4)個人向け不動産の取り組み強化

- ✓個人向け不動産仲介では、大口案件に過度に傾注することなく、成約件数を追求
- ✓マーケット拡大を捉えた安定的収益獲得、実績拡大に寄与

三井住友トラスト不動産の仲介実績推移

注力する成約件数の増加に伴い
手数料実績も伸長

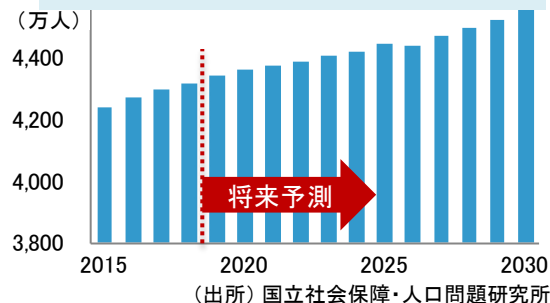


相続関連ニーズの上昇

人口高齢化・相続税課税対象世帯の増加に伴い
取引機会の安定的増加を見込む

相続を取り巻く環境

【市場】満60歳以上人口は年々増加見込

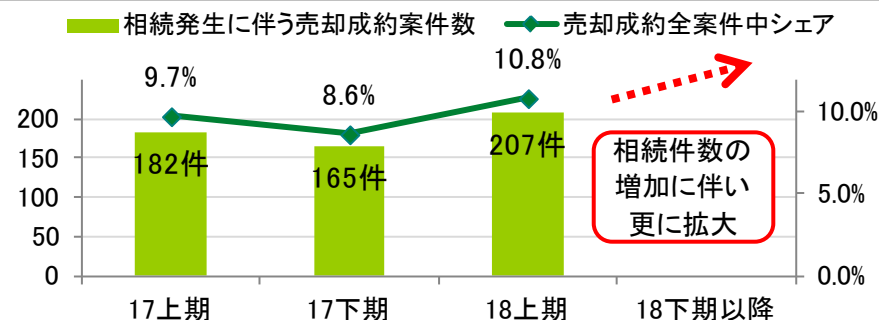


相続税制改正により
課税世帯数は増加

2014年：4%

2015年：8%

相続発生に伴う不動産売却(*)



* 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

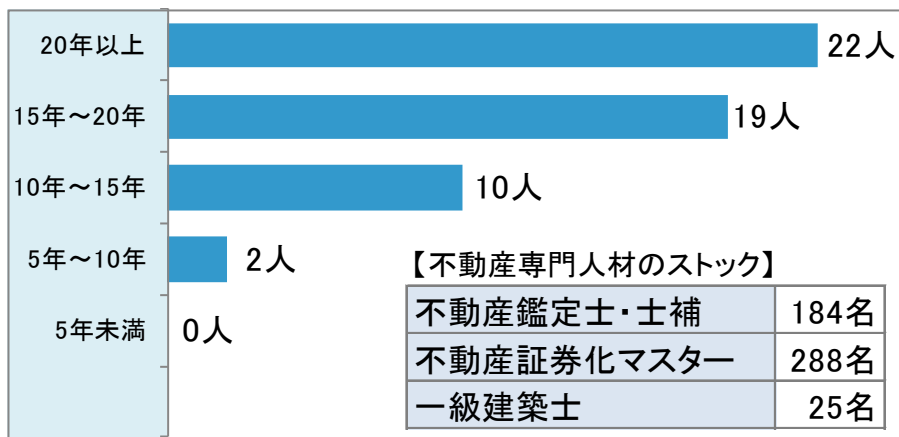
3.不動産仲介ビジネスを支える人材・施策(三井住友信託銀行)

- ✓法人向け: 大型案件をまとめる能力のある人材、マーケット第一人者を投入
- ✓個人向け: 個人TS事業の営業店担当者も活用し、不動産コンサルティングを提供

法人向け不動産仲介

“知識・経験・人脈・提案力”が問われるため、
大型案件をまとめる能力ある人材、マーケット第一人者を投入

課長級以上の不動産業務従事年数



個人向け不動産仲介

個人TS事業の営業店担当者も、信託銀行の高い不動産
コンサルティング能力をフルに発揮

個人TS事業 営業店担当者の活用

不動産事業に属さない社員も宅地建物取引士資格を多数保有

それら社員の更なる活用により、
今後拡大する個人の不動産ニーズへ対応

【三井住友信託銀行における資格取得状況】

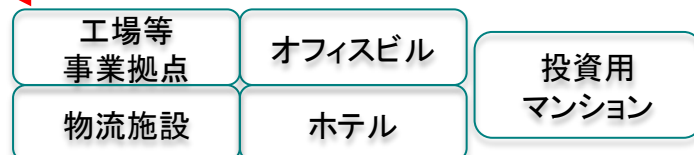
宅地建物取引士	計5,500名超
<資格保有率>	
Gコース(全国転勤有り)	73%
Aコース(全国転勤無し)	24%

AI等
デジタル技術
の活用

法人向け不動産
規模: 大

高 ← 物件毎の個別性 → 低

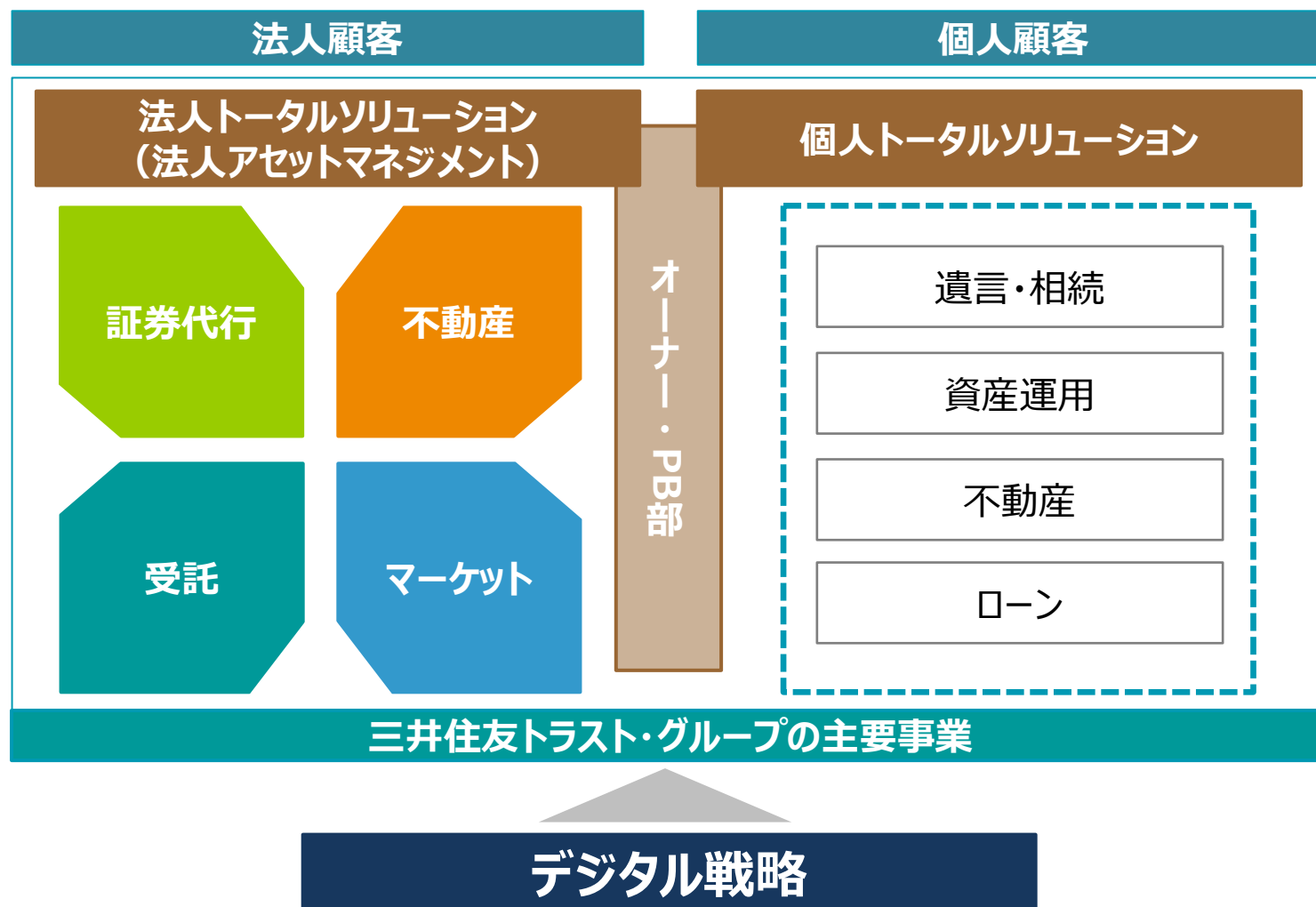
個人向け不動産
規模: 小



デジタル戦略

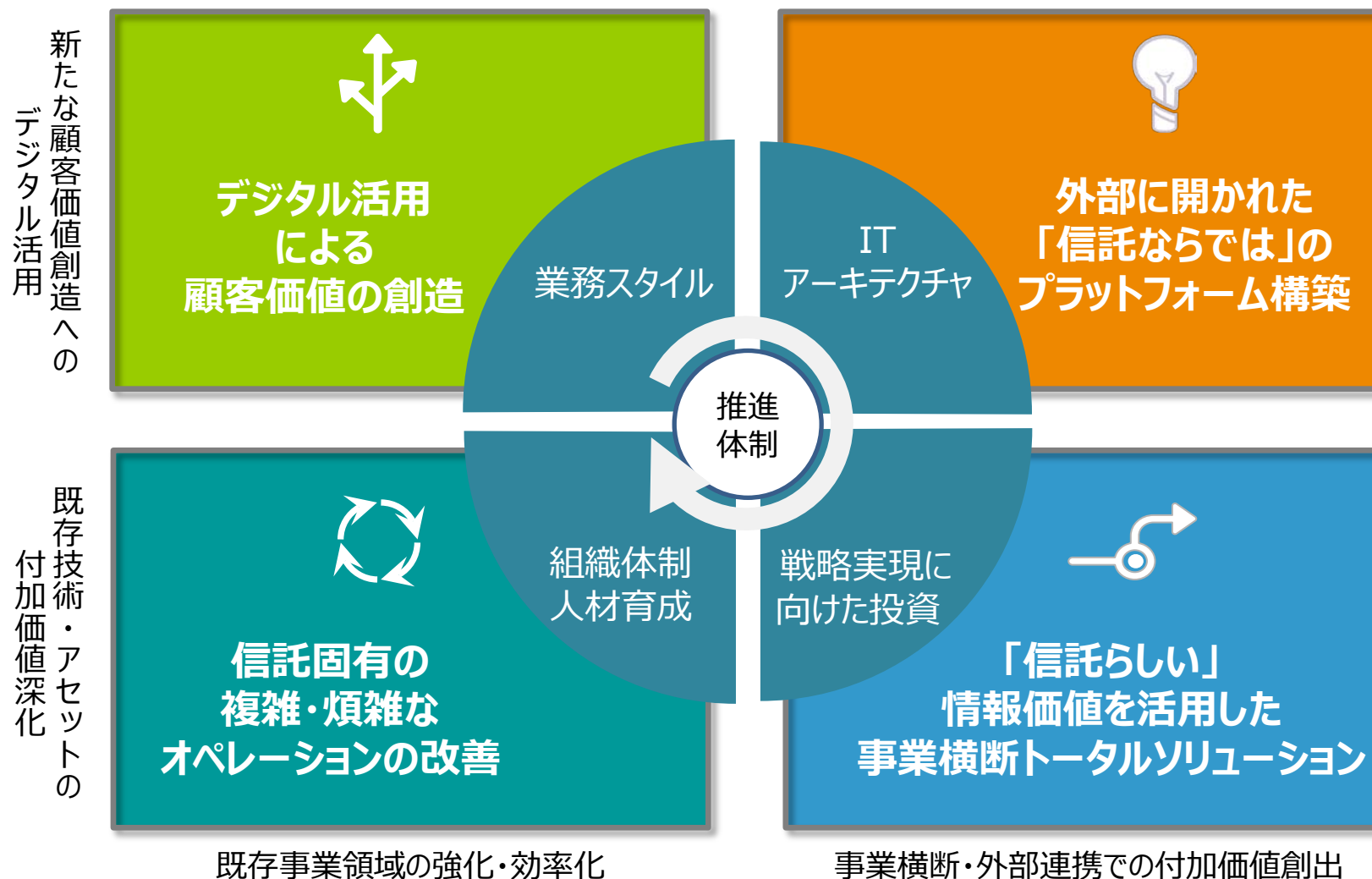
事業戦略の全体像とデジタル戦略

- ✓ 信託・銀行機能の融合により総合力を発揮し、トータルソリューションをご提供
- ✓ 「SuMiTRUSTならでは」のデジタル戦略推進により、顧客の付加価値を創造



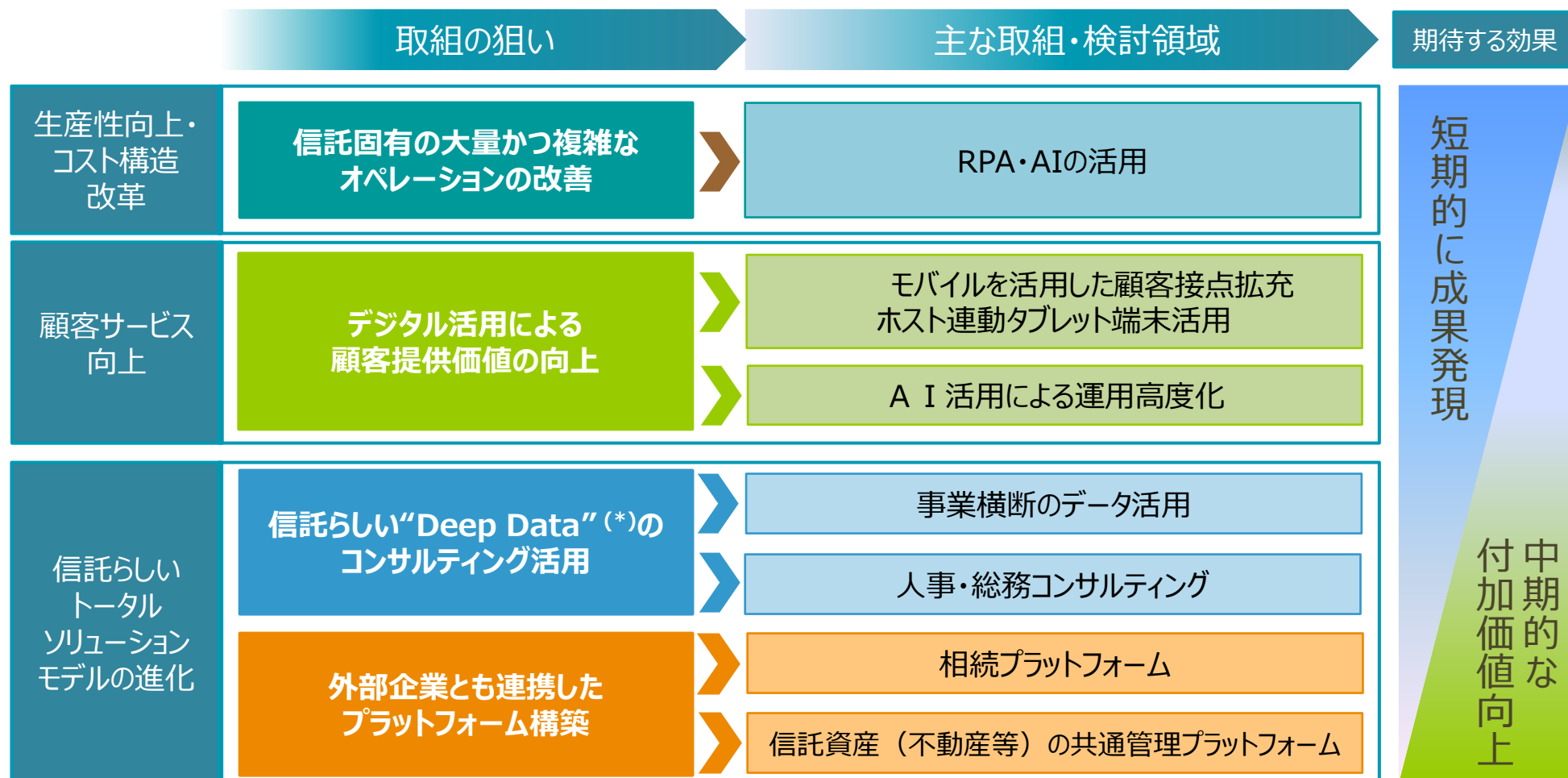
デジタル戦略の全体像

- ✓ 事業強化は4領域のビジネスモデル（重点取組施策）とそれを推進する体制構築の2軸



デジタル戦略の推進

- ✓ 生産性向上、O H R 向上、顧客サービス向上など既存領域を強化、効率化
- ✓ 信託らしい領域での独自のデータやノウハウを活用し、顧客の付加価値を創造

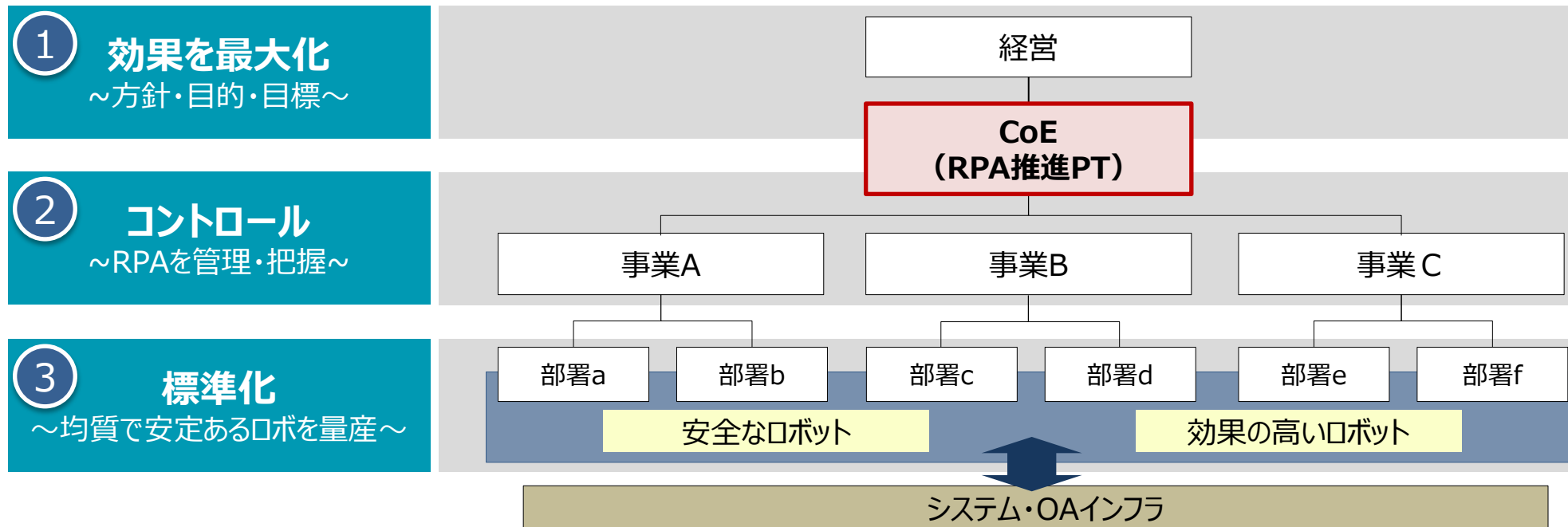


* 信託関連業務等に関連した特定セグメントにおける詳細なデータ

事例：信託固有の大量かつ複雑なオペレーションの改善

- ✓ RPA導入にあたり、ガバナンス体制を固めることで、生産性を向上
- ✓ 少量多品種で複雑な信託固有の事務への高品質な対応を実現

■ ガバナンス体制



- 1 効果を最大化：約50万時間削減（3カ年）
- 2 コントロール：サーバー型構成により稼働ロボを監視し、統制を効かせた管理を実現
- 3 標準化：ガイドライン遵守、運用・保守のルールを明確化

事例：デジタル活用による顧客提供価値の向上

- ✓ デジタル技術等も活用することで、信託型次世代店舗を実現
- ✓ お客さま一人ひとりに合わせたトータルソリューションをご提供



信託型次世代店舗：「世代を超えて」「お客さまが集う」「信託ならではの」「コンサルティングフロア」

デジタル技術等の活用による
業務効率化・合理化



お客さまへの
コンサルティングの進化

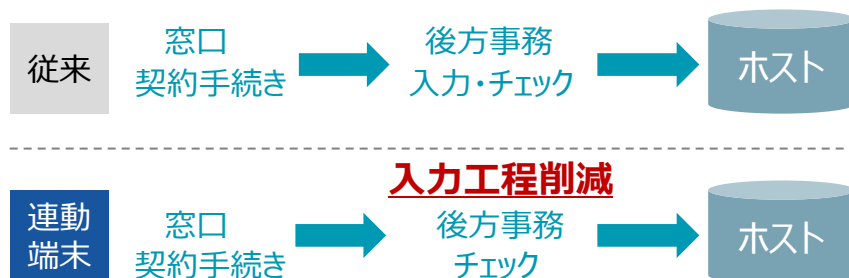
■ デジタル技術の活用事例：店頭端末は事務専用端末から脱却し、コンサルティングを支えるインフラに進化

外訪担当者が使用する手続端末をホストに直結 & 信託型次世代店舗では当該端末を店頭においても利用

事務ゼロ化

～店舗での手続き事務70%削減を目指す～

ホスト連動端末による後方事務の工程を削減



顧客提供価値の向上

～トータルソリューションのために人・場所・時間を集中投下～

店舗は営業に特化し信託銀行ならではの
幅広い商品・サービスによるトータルソリューションをご提供

より高度
なコンサル
ティング

相談しや
すい受付
空間

簡素な
契約手続

情報発信
の強化

事例：信託らしい“Deep Data”のコンサルティング活用

- ✓ 信託らしい広範な専門分野から得られる多様なデータが他社との差別化源泉
- ✓ 信託らしい領域での独自のデータやノウハウを活用し、顧客の付加価値を創造

Deep Data
とは？

特定セグメント顧客の属性/動きを捉えた非対象かつ深みのあるデータ

幅広く高度な専門性を有する事業群から得られるデータ

グループ・事業横断で統合したDeep Data

顧客属性

企業属性

銀行

預金・貸出

為替・デリバティブ・M&A

資産運用
・管理

資産運用・管理

企業年金

証券代行

不動産
・その他

不動産仲介・建築コンサル

不動産証券化

デジタル
技術



アナリティクス
AI



API



ブロックチェーン



IoT

データの利活用イメージ

付加価値の高い商品・サービスの提供を通じ、事業パートナーや地域等のステークホルダーとの共存共栄も実現。

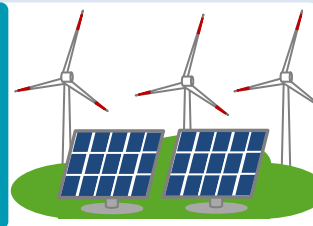
環境



C
G
C



エネルギー



I
R
・
S
R



事例：外部企業とも連携したプラットフォーム構築

- ✓ 信託銀行のノウハウと新たなテクノロジーの融合によるデジタル戦略を推進
- ✓ 新たなサービスや投資家創出等を通じて市場の発展に寄与することを目指す

2018年12月12日付プレスリリース（抜粋）



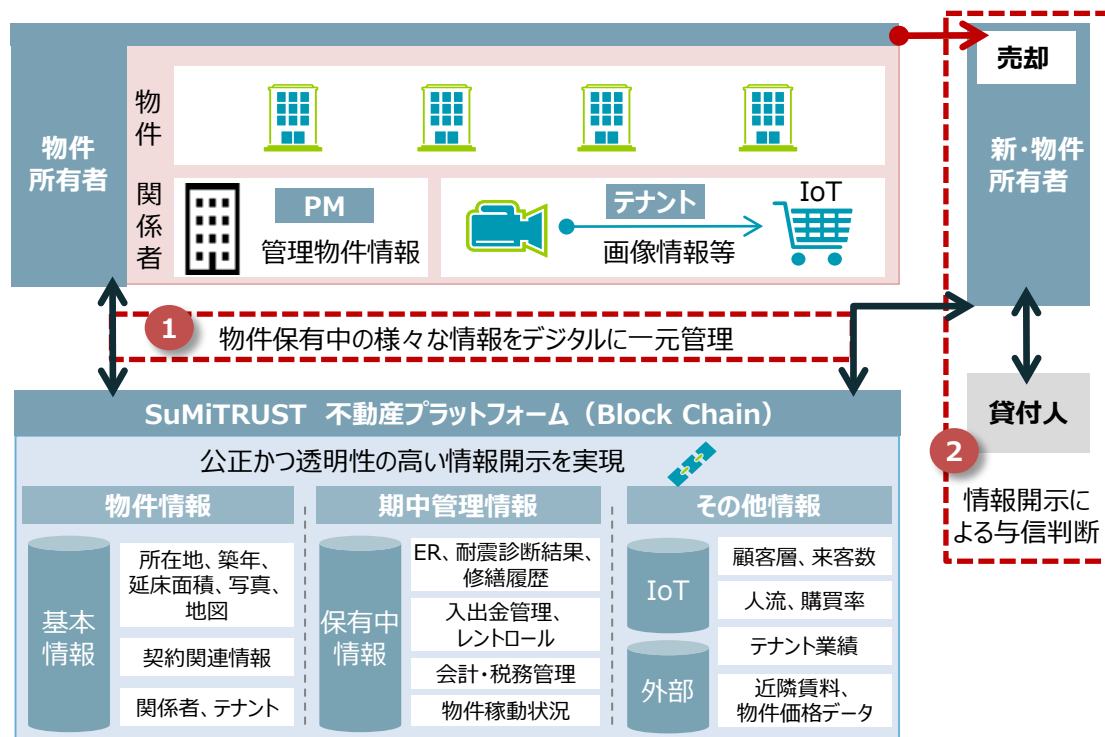
各位
平成30年12月12日
三井住友信託銀行株式会社

不動産ビジネス領域でのブロックチェーン技術を 活用した実証実験の開始について

三井住友信託銀行株式会社（取締役社長：橋本勝）（以下「当社」）は、国内唯一の専門信託銀行グループとして培ってきた不動産ビジネスにおけるノウハウを活かし、新テクノロジーとして注目を集めているブロックチェーン技術を活用した実証実験（以下「本実証実験」）を開始することと致しましたのでお知らせします。

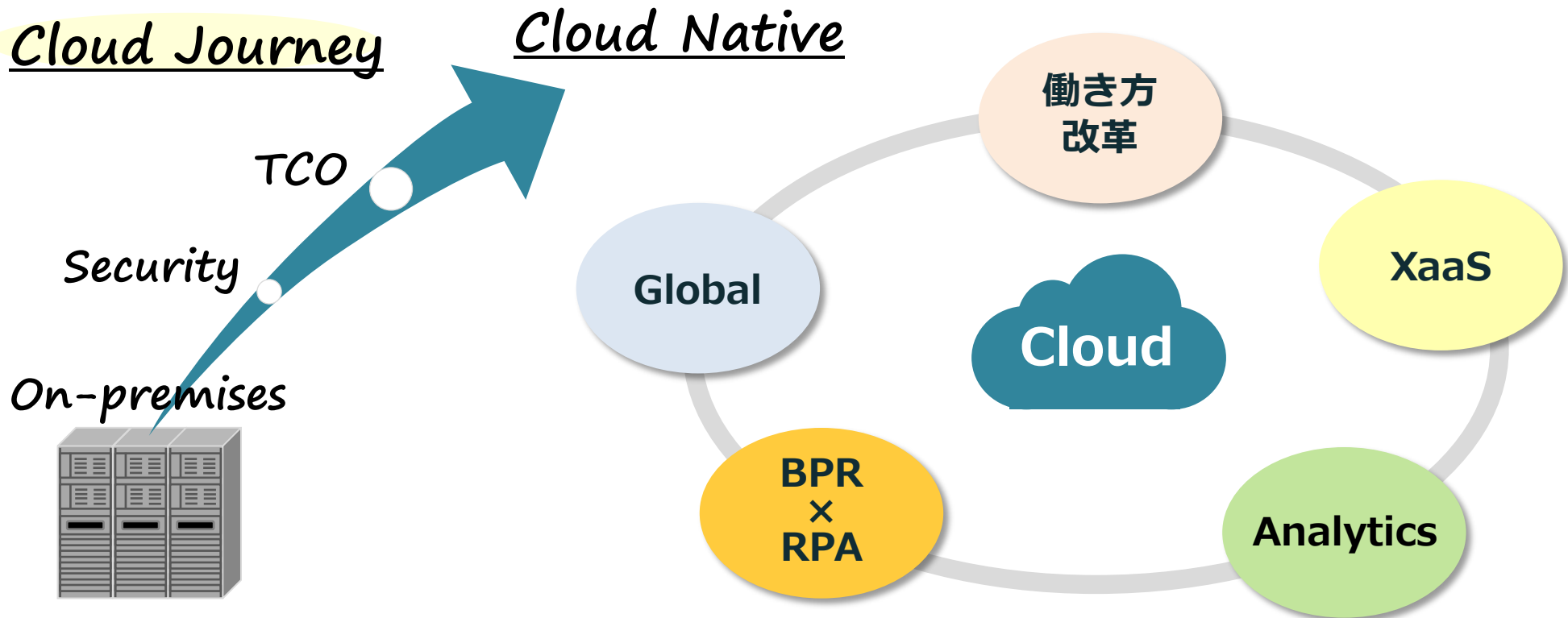
新たなビジネスモデル構築に向けた実証実験の開始

情報の透明性を維持・確保し、取引しやすい環境を実現する「信託ならではの」
不動産取引環境整備を目指し、市場の発展に寄与します



推進体制（ITアーキテクチャ）

- ✓ IT部門にCoEを設置し、クラウドファーストを推進



期待する効果

- 1 少量多品種の最適化**
コストメリット
&スピード重視
- 2 Mission-Criticalな領域拡大**
可用性拡大により
基幹系システムも視野
- 3 Digital-Transformation**
アジャイルによる
IT・ビジネス業務変革

余白

ガバナンス

本日の内容

1. 自己紹介
2. ガバナンス体制の変革
3. 現在のガバナンス体制
4. 監査委員会移行に伴う変化
5. 監査活動における視点
6. 監査委員会の活動状況
7. ガバナンスにおける課題

1. 自己紹介

経歴

1971年4月	丸紅飯田株式会社(現丸紅株式会社)入社
2001年6月	同社執行役員財務部長
2002年4月	同社執行役員広報・IR部長
2002年9月	同社執行役員退任
2003年1月	アーンストアンドヤング・グローバル・フィナンシャル・サービス株式会社入社
2005年7月	アーンストアンドヤング・トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社代表取締役
2009年7月	同社代表取締役CEO
2010年7月	新日本有限責任監査法人マネージングディレクターグローバル・マーケット本部 アカウントアンドビジネスデベロップメント部長
2013年5月	ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社代表取締役社長
2013年6月	三井住友トラスト・ホールディングス監査役
2014年7月	ユニチカ株式会社社外取締役
2015年6月	シャープ株式会社社外取締役
2016年10月	ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社代表取締役共同代表
2017年1月	株式会社明光商会社外取締役(現職)
2017年6月	三井住友トラスト・ホールディングス取締役(現職)
2018年12月	ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社代表取締役会長(現職)

2. ガバナンス体制の変革

指名委員会等設置会社への移行後(2017年6月以降)

取締役会における執行と監督の分離

- ✓ 業務執行の決定(の大半を)を執行役に委任
- ✓ 取締役会は執行役・取締役の職務の執行を監督
- ✓ 執行役・取締役の職務の執行状況は定期的に取締役会へ報告

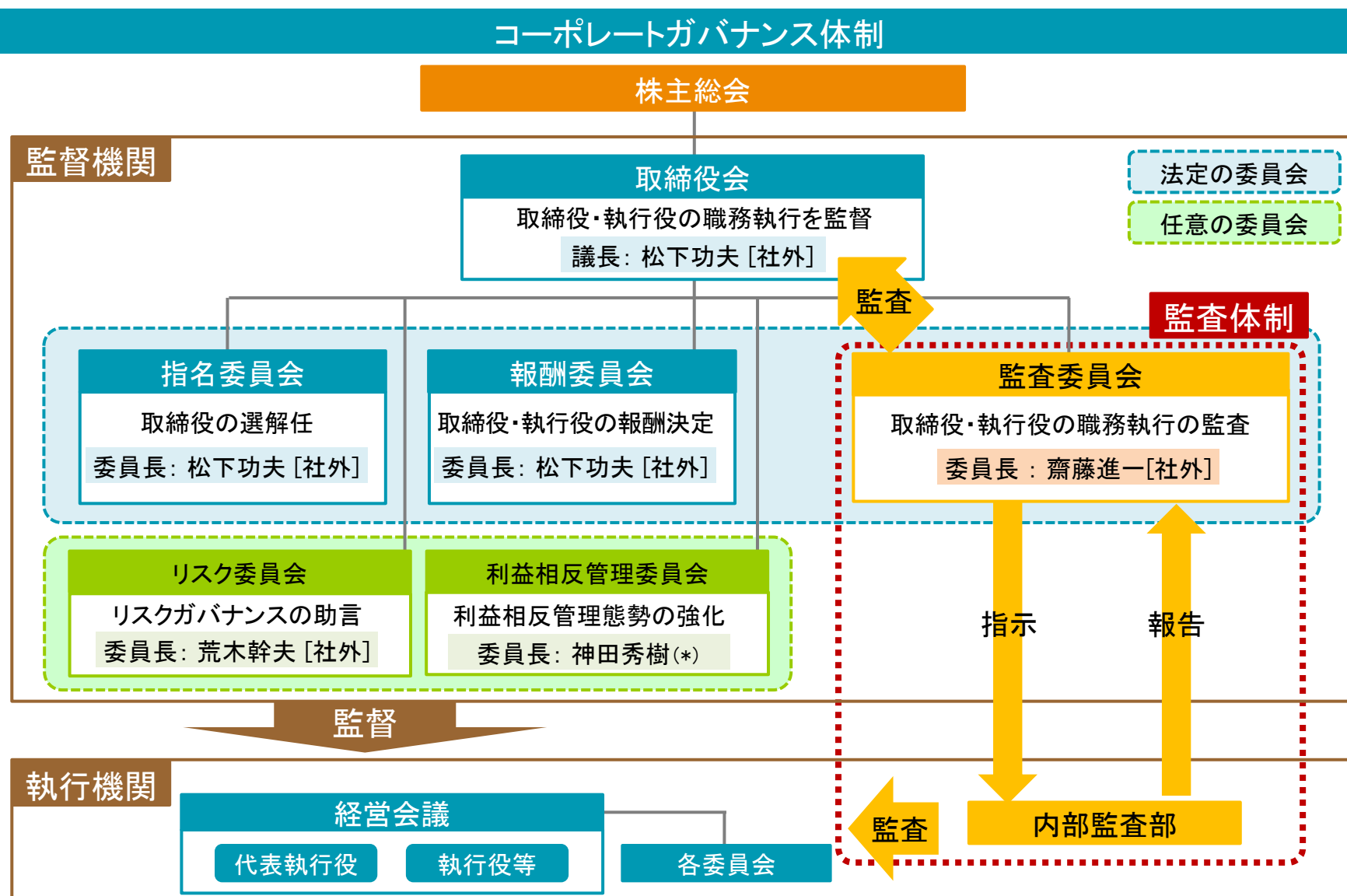
社外取締役による取締役会の監督機能強化

- ✓ 社外取締役の増員(3人/10人⇒7人/15人)
- ✓ 取締役会議長、法定・諮問委員会の各委員長は社外取締役

持株会社と信託銀行の機能・役割の明確化

- ✓ 持株会社はグループ全体のビジョン・経営戦略等を策定
- ✓ 持株会社はグループ各社への指導・監督を強化

3. 現在のガバナンス体制



* 三井住友信託銀行の社外取締役

4. 監査委員会移行に伴う変化

監査委員会の役割

- ✓ 取締役会の監督機能の一翼を担う機関へ

例) 取締役・執行役の職務の執行に対する監査
業務・財産の状況に対する監査

監査の手法

- ✓ 組織監査(内部統制システムを活用した監査)を展開

移行の効果

- ✓ 監査の実効性・効率性の向上
- ✓ 取締役会の監督機能の強化

5. 監査活動における視点

監査活動における視点

監査の目的	監査活動において重視する視点
グループの健全かつ持続的な成長	経営状況の見える化 KPI・KRIを通じた経営モニタリング
社会的信頼に応える 良質な企業統治体制の確立	健全かつ公正な企業風土

監査活動における留意事項

✓ 監査の効率性・実効性実現の為に「連携」「対話」を重視

- 社外取締役
- 他の委員会
- 第1のディフェンスライン(業務部門)
- 第2のディフェンスライン(内部統制部門)
- 第3のディフェンスライン(内部監査部門)
- グループ各社の監査役
- 会計監査人

6. 監査委員会の活動状況

会議出席などの状況

活動の種類		年間回数 (17年10月-18年9月実績)	自ら出席 (◎: 全て出席、○: 一部欠席)
監査委員会		16	◎
会議出席	取締役会	15	◎
	経営会議	109	常勤の監査 委員が出席
	その他の会議	72	
社長との意見交換		2	◎
執行役との意見交換		8	○
内部監査部との意見交換		35	○
内部統制部門等との意見交換		60	○
会計監査人との意見交換		21	○
実地調査		15拠点	○
グループ関係会社監査役との連携		常時(*)	

* このほか、グループ監査役連絡会を年3回開催

7. ガバナンスにおける課題

重点監査項目

- ✓ 銀行持株会社のグループ経営管理機能、グループガバナンス強化
- ✓ IT・業務プロセス戦略
- ✓ リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)をベースとした
資本配賦とリスク文化の醸成
- ✓ グローバル・ベースでのリスク管理態勢の構築

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。