



SuMi TRUST
SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS

三井住友トラスト IR Day

2021年7月14日

三井住友トラスト・ホールディングス

1. 信託銀行グループらしいビジネスの加速と業務品質の向上・高度化

三井住友信託銀行 取締役社長 大山 一也

2. 当社のグループガバナンス

三井住友トラスト・ホールディングス 取締役(社外取締役) 齋藤 進一

3. ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

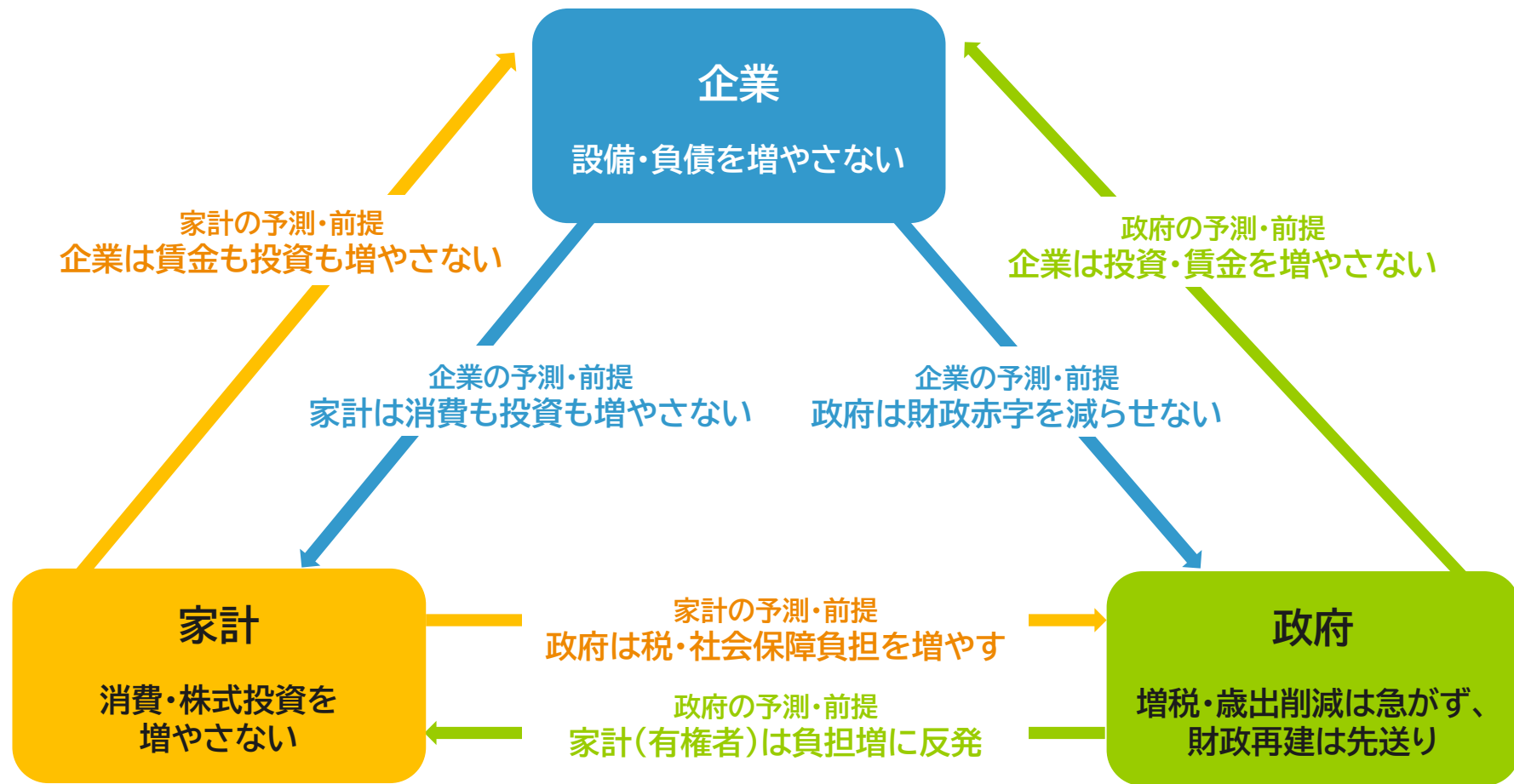
三井住友トラスト・ホールディングス 取締役(社外取締役) 河本 宏子

1. 信託銀行グループらしいビジネスの展開と 業務品質の向上・高度化

三井住友信託銀行 取締役社長 大山 一也

1. 資金循環における構造問題

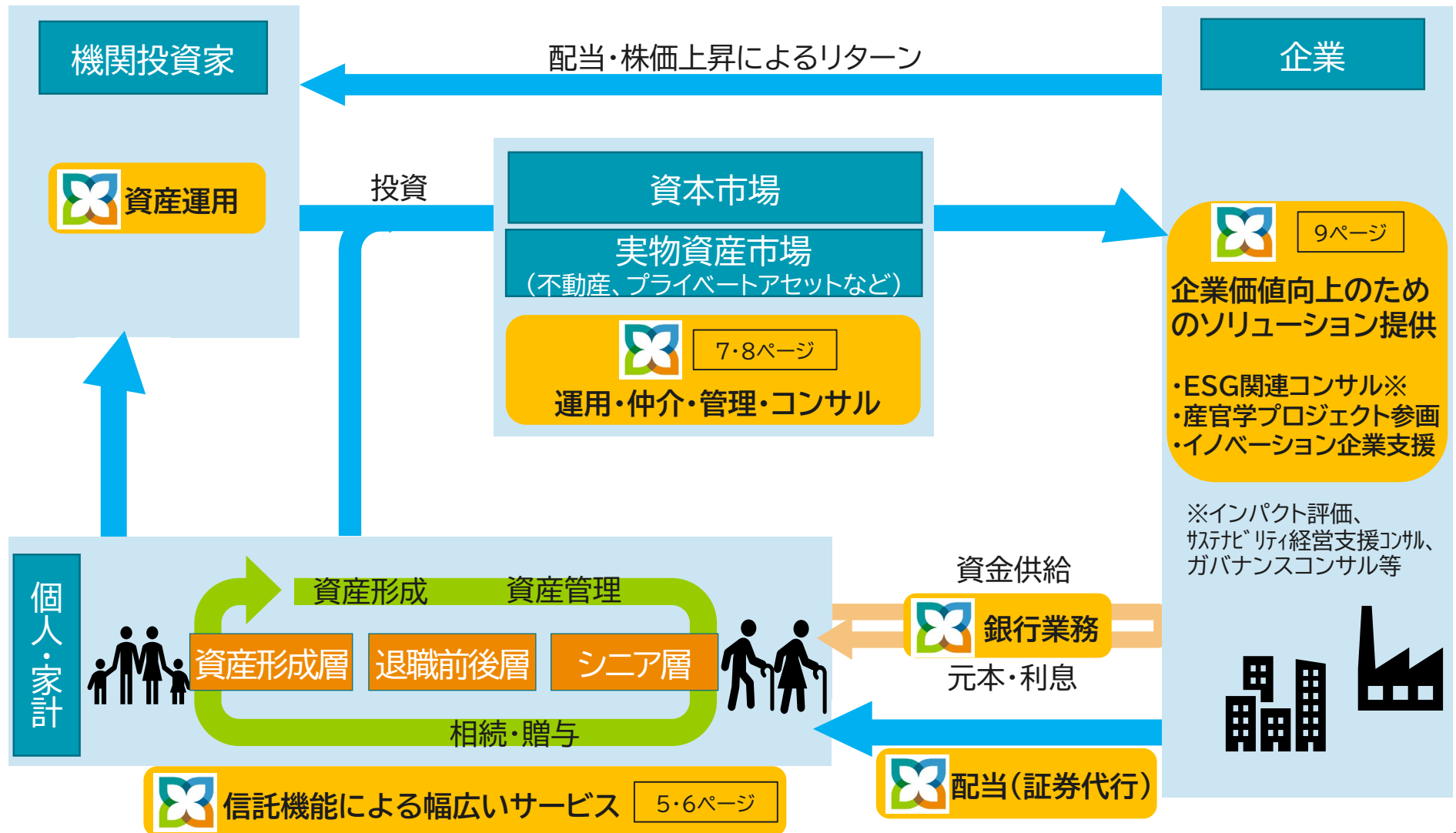
＞ 家計・企業・政府の思考・行動が、資金循環の構造的停滞を招来



脱炭素化により、“みんな”が一斉に動き出す機会が到来
投資家や家計に投資機会を提供

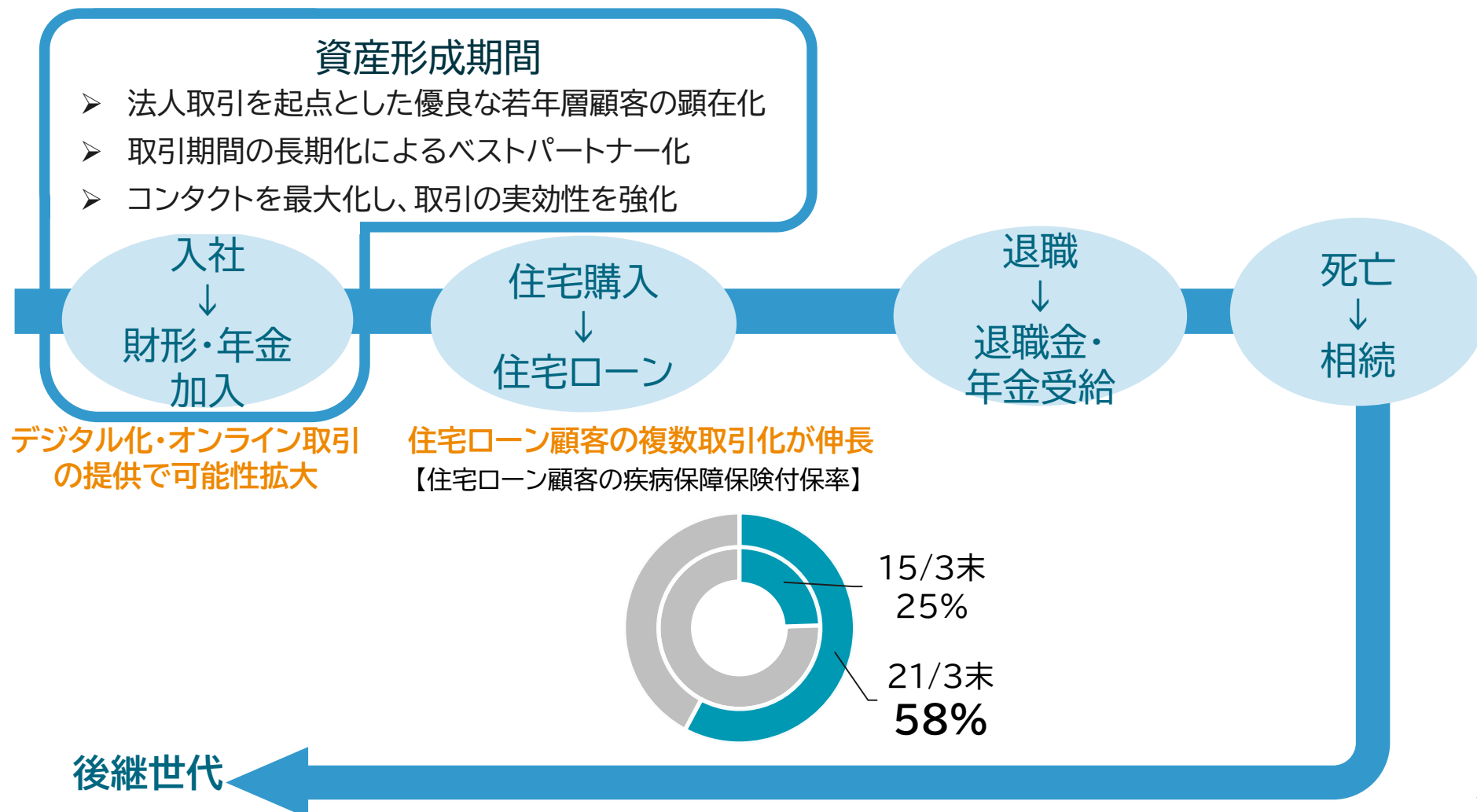
2. 資金・資産・資本の好循環への貢献 ～インベストメント・チェーン～

＞ あらゆる場面で、「企業価値向上を家計にもたらす資金・資産・資本の好循環」に貢献



3. 好循環に伴う成長： 個人・家計

- ▶ ライフサイクルの三大イベント(住宅購入・退職・相続)でのビジネス獲得に注力
- ▶ 加えて、入社時からの年金・職域経由のコンタクトに改めて着目

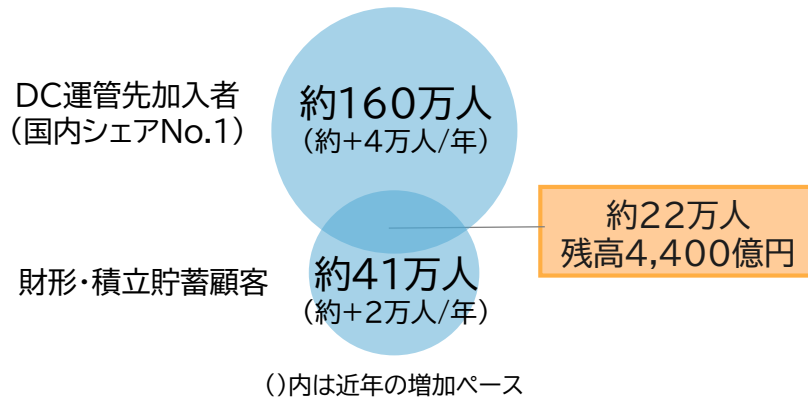


4. 好循環に伴う成長： 資産形成層 法人取引を起点とした個人向けビジネス

＞ 将来への資産形成、インバストメントチェーンへの資金供給

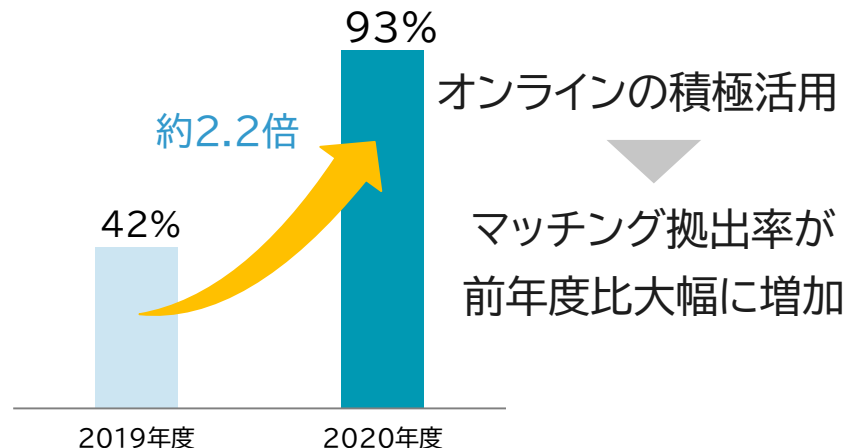
職域基盤

法人取引を起点とした優良個人顧客との取引



DCマッチング拠出率

A社(加入者数上位先)新入社員の事例



不動産ビジネスへの拡がり

年金・退職金制度や社宅情報の蓄積

➤ ターゲットにフォーカスしたマーケティング

住宅ローン顧客 約35万人
うち職域顧客 約1万人

➤ 福利厚生面でのWin-Win-Winの関係

(取引先従業員)
住まいや老後資金に
関する悩みの解決

(取引先)
従業員の
エンゲージメント向上

Win-Win-Win

(当社)不動産取引等への発展

デジタル化

対面アクセスが困難な現役世代との継続的な接点

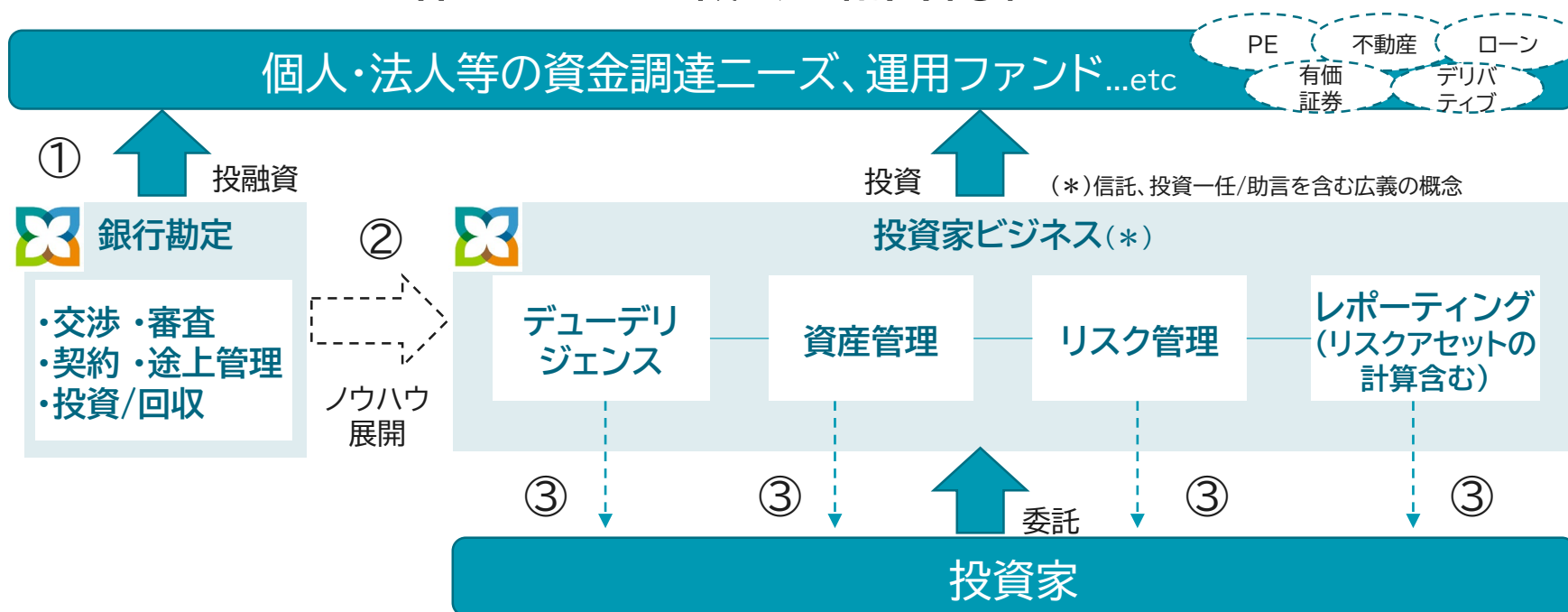
- DC・職域・住宅ローンのインフラを横断的に活用
- 将来の資産保有状況をシミュレーションし、資産形成の情報を提供するアプリを投入予定

リリース▼
21年度

20~40万件の利用者獲得▼
22年度 23年度 24年度

5. 好循環に伴う成長： 投融資起点の運用・管理サービス拡大

- 銀行勘定を活用し、ソーシング力や目利き力を積み上げ(①)
- 積上げたノウハウを投資家向けの商品選定・管理サービスに水平展開(②)
- バリューチェーン全体でビジネス機会を創出(③)



当社の 特色

- ① 銀行勘定での長期に亘るプライベートアセット投資経験、投資家と共にリスクテイクするセიმボート投資の実績、国内外ローンの豊富なソーシング経験
- ② 経済・市場の変化に対応しながら、多様なアセット(ファンド)に投資してきた経験を投資家ビジネスに展開
- ③ 商品選定・資金の授受・出資先の管理・運用報告まで長期継続的な取引関係を構築

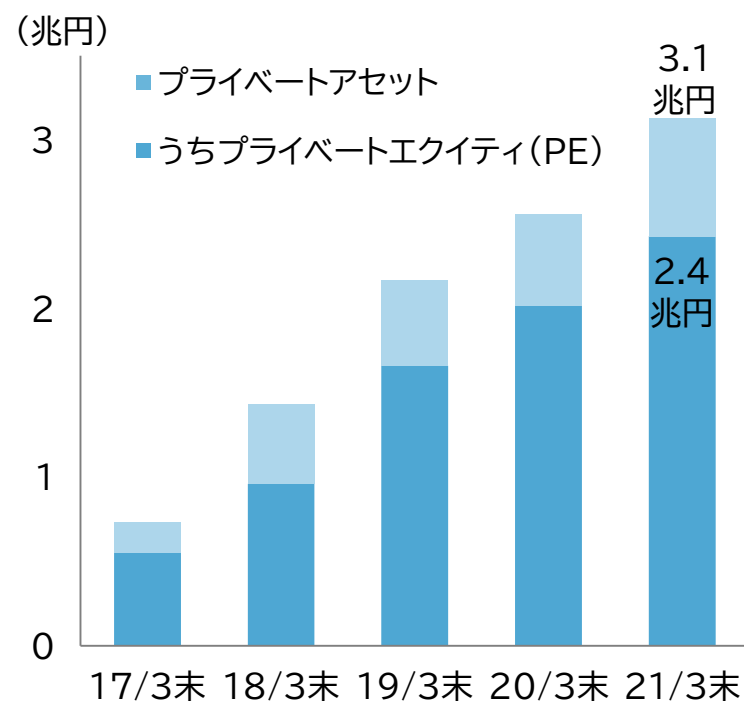
6. 好循環に伴う成長：プライベートアセット

＞ 持続的なAUM成長に向け、ESG投資機会の提供や投資家層の拡大に注力

プライベートアセットAUM

銀行・信託の機能やノウハウを有機的に組合せ、投資家AUMを拡大し、安定収益化

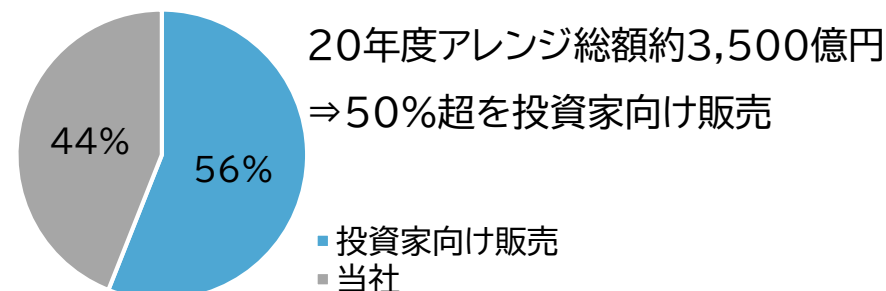
【プライベートアセットAUM・プライベートエクイティ(PE)AUM】



投資機会の提供拡大

銀行機能を活用しESG投資機会の提供も拡大

【当社再生エネルギー関連プロジェクトファイナンスのアレンジ状況】



信託機能を活用した投資家のすそ野拡大にもチャレンジ

社会インフラファンド

再生可能エネルギーファンド

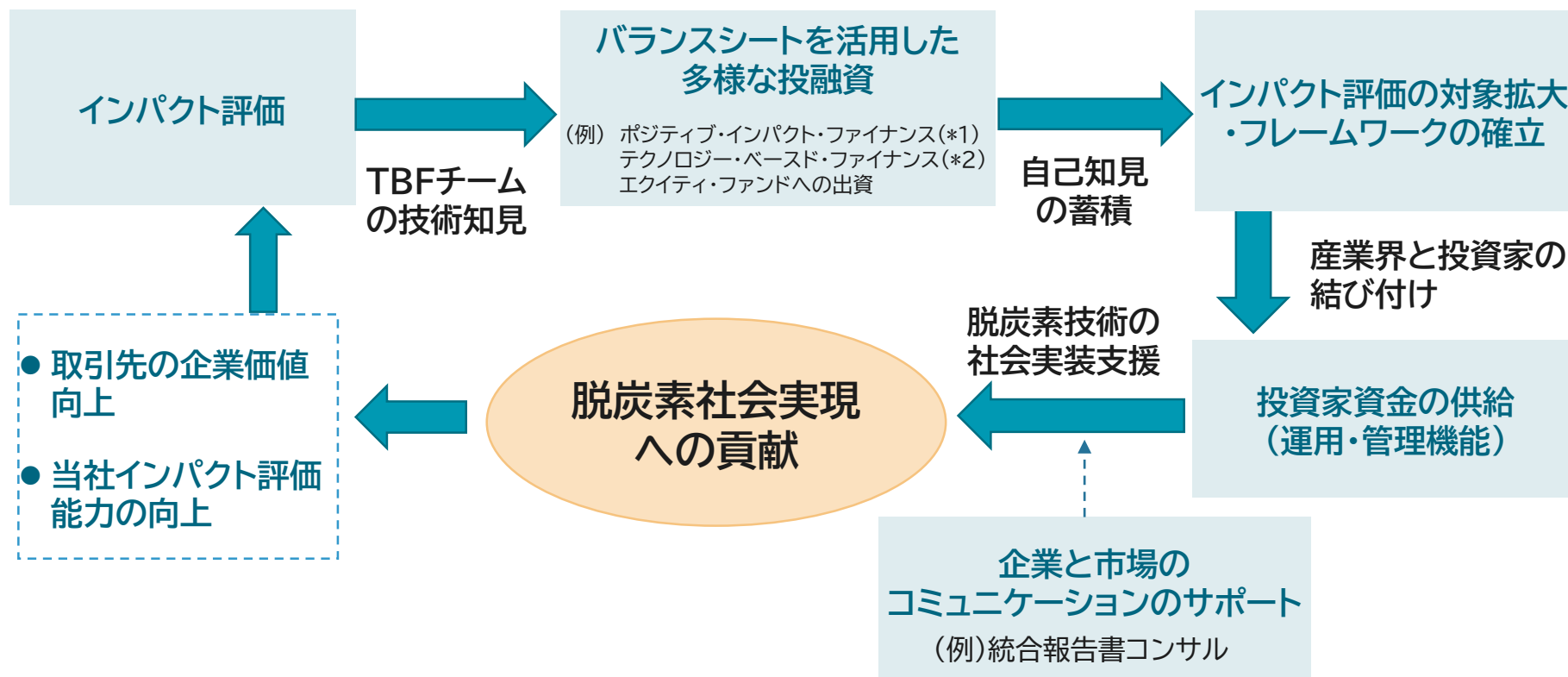
小口化
汎用化

(例)

地域金融機関
一般法人

7. 脱炭素の潮流： インパクト評価を軸とした資金循環

- ＞ 産業界の巨額な資金需要と投資家の運用ニーズを結節
- ＞ 脱炭素領域においても、バンキングから投資家ビジネスへの展開を目指す



バランスシートを活用しながら信託オリジネーション機能を発揮

(*1) ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF): 企業のサプライチェーンを俯瞰して環境・社会・経済に及ぼす影響(インパクト)を包括的に分析・評価し、事業活動がもたらすプラス/マイナスのインパクトについて具体的なKPIを設定し、契約条件に織り込んだ投融資
(*2) テクノロジー・ベースド・ファイナンス(TBF): 環境・社会・経済の課題を解決する技術あるいはシステムの社会実装を後押しするために、科学的根拠に依拠して意思決定を行う投融資

8. 重点テーマ： 業務品質の向上・高度化

＞ 信頼関係に基づいた、業務品質への立ち返り

信頼関係と契約関係の違い



契約関係

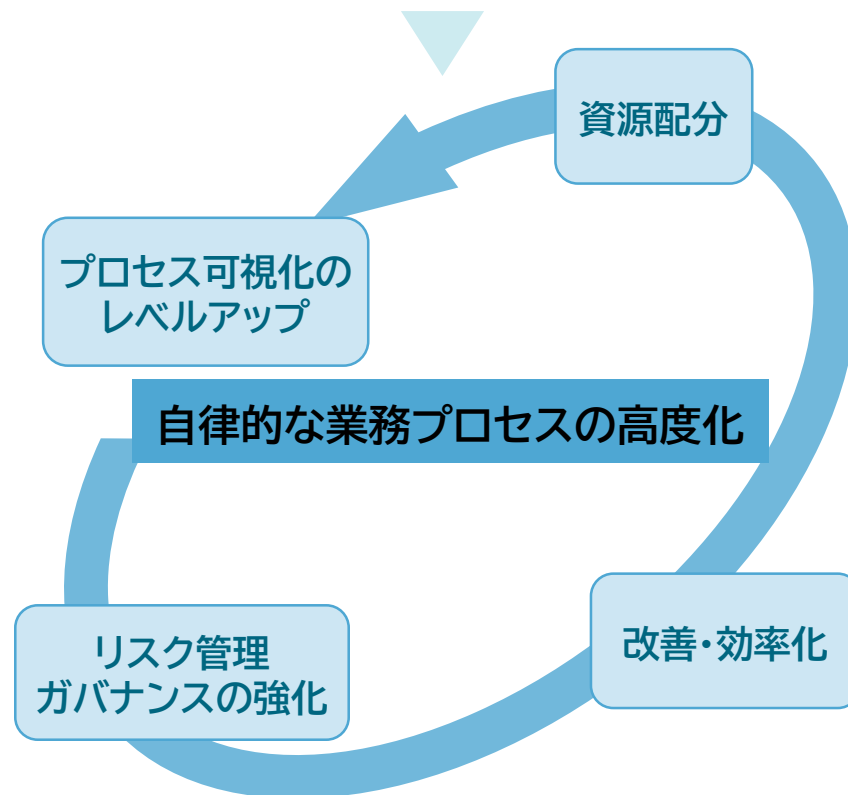
- 短期的な利益追求
- 社会全体の中長期的な成長を阻害するジレンマ

信頼関係

- 顧客や社会からの高い期待
- 専門家として期待以上の業務品質を提供

業務プロセスの更なる高度化

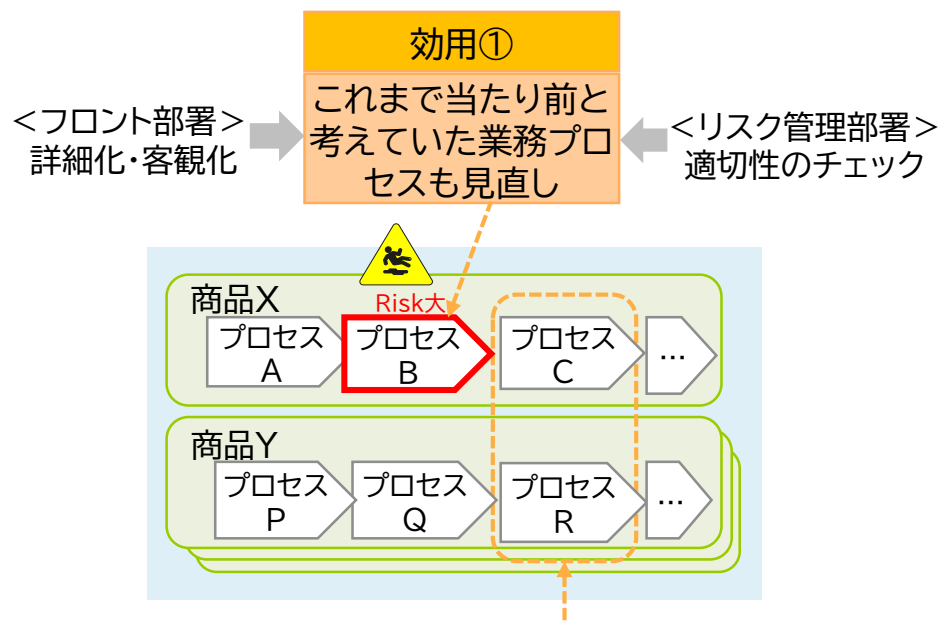
- 信託銀行グループ特有の少量・多品種、専門性の高い業務特性
- プロセス可視化のためのツール開発



9. 成長領域へのシフトのための仕組み作り

▶ 可変性の高度化にも取り組み、成長領域へシフトする仕組み作りにチャレンジ

プロセス可視化の強化による効用



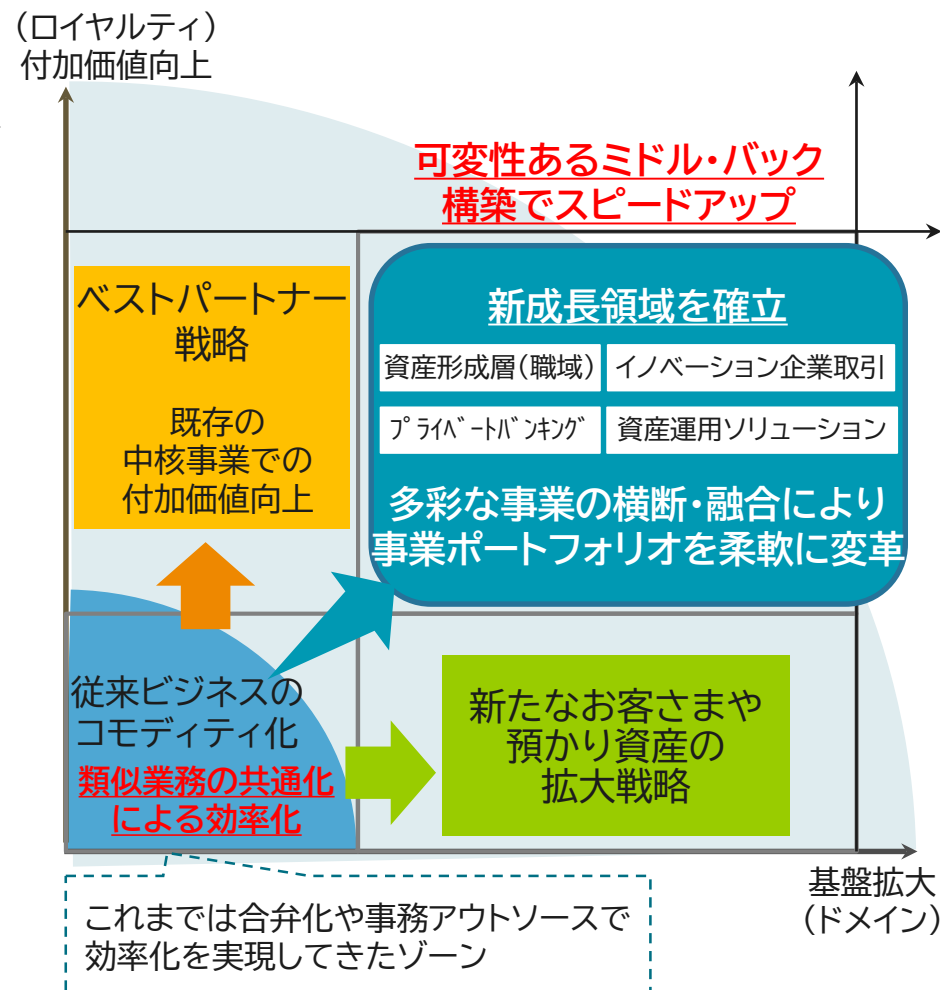
効用②

社内の類似業務を共通化して業務効率化

効用③

事業ポートフォリオの見直しを容易にする
ミドル・バック業務の可変性確保

可変的な事業ポートフォリオの構築



2. 当社のグループガバナンス

三井住友トラスト・ホールディングス 取締役(社外取締役) 齋藤 進一

本日の内容

1. 自己紹介
2. 当社のグループガバナンス体制
3. 監査委員会の機能発揮の状況
4. 監査委員会の活動実績
5. 不祥事案への対応
6. 今後の課題
7. 三井住友トラスト・グループへの期待

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	丸紅株式会社執行役員財務部長
2002年4月	同社執行役員広報・IR部長
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(現EY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・マーケッツ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
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
2020年10月	プルデンシャル ジブラルタ ファイナンシャル生命保険株式会社社外取締役(現職)
2020年10月	株式会社リージョンズ・キャピタル・パートナーズ取締役会長(現職)

2. 当社のグループガバナンス体制 ①

【グループガバナンス体制の高度化の状況】

(主要な関係会社を掲載)



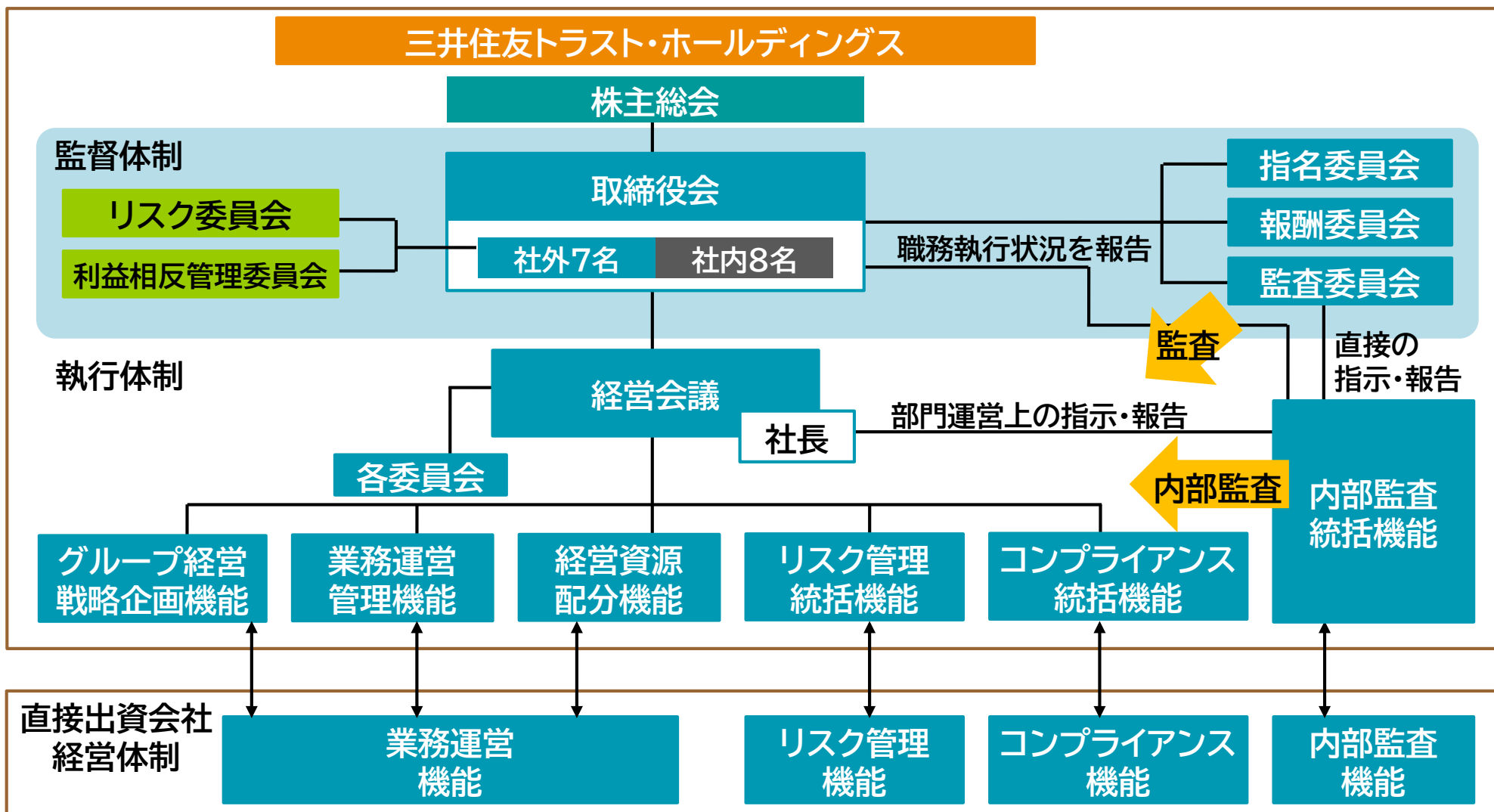
【移行による変化・効果】

(*) 投信・保険ビジネス総合研究所

● 監査の実効性向上・取締役会の監督機能の強化

- ✓ 監査機関との連携、内部監査等を利用した組織監査の強化
- ✓ 取締役会への4半期ごとの報告

2. 当社のグループガバナンス体制 ②



3. 監査委員会の機能発揮の状況

【監査委員会の取り組みのポイント】

- グループ全体のガバナンス体制・内部統制の高度化
- スリーラインディフェンスの責任・権限の明確化
- リスクの「見える化」とリスク情報の共有
- ガバナンスの基盤である価値観・企業風土への注視



継続的に上記4点の強化を指摘し、
一定の体制整備を実現

4. 監査委員会の活動実績

監査活動の状況

活動の種類		年間回数 (2020年度実績)	出席状況	
			常勤	社外
監査委員会		16	○	○
会議出席	取締役会	18	○	○
	経営会議	150	○	—
代表執行役社長との意見交換		3	○	○(一部)
1線担当部長ヒアリング		29	○	—
1線担当役員ヒアリング		14	○	○
2線担当部門ヒアリング(※1)		75	○	—
2線執行役ヒアリング		6	○	○
内部監査部との意見交換		29	○	○(一部)
グループ関係会社 社長ヒアリング(※2)		12	○	○

(※1)うち証券代行業務プロセス検証・対応PT 17回

(※2)NAM/取締役会議長(社外)との意見交換を含む。

なお、SuMiTAM、NAMとは、監査等委員会との合同会合も実施。

5. 不祥事案への対応

【議決権行使書の不適切集計の問題をどう見たか】

- 株主の議決権行使というガバナンスの根幹に直結する問題
- 当グループに対する全てのステークホルダーからの期待・信頼を損ない兼ねない重大な事案
- 業務の重要性・内在するリスク認識の希薄化
- 日常の業務プロセスの見える化および業務品質の統制不足

【どう対処したか】

- 事案発覚後、直ちに報告を受け、執行部門における事実関係把握のための体制を検証
✓ 「独立性」、「中立性」、「専門性」の十分性を監査
- 常勤監査委員が執行部門からの調査状況の報告を逐次受け、監査委員会にて検証、取締役会への報告とともに、執行部門へのフィードバック実施

＜監査のポイント＞

- ✓ 適切な事実認定、根本的な原因究明、実効的な再発防止策、十分な経営資源配分、適切な対外的な情報開示の実施

リスク管理規程の見直しを提言

⇒1線による2・3線へのリスク情報報告を義務化

6. 今後の課題

現状
認識

内部統制・全社的なリスク管理の体制整備は一定程度の水準に到達

今後の
課題

取締役会による経営への牽制機能発揮に資する監査の実効性向上

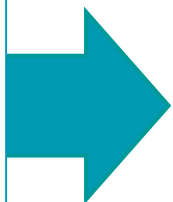


<監査の実効性向上に向けて>

- グループ全体の監査機関、経営管理部門との連携強化による組織監査の更なる高度化
- 経営及び執行部門との対話強化
 - ✓ 監査指摘事項への認識・対応状況の継続的なフォロー
 - ✓ 取締役会との適切な共有

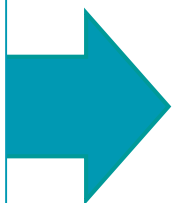
7. 当グループへの期待

グループ全体への
パーパスの浸透



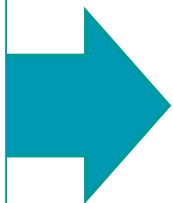
- 企業風土・リスク文化の醸成
- 業務品質体制の強化

グループリスク管理
の高度化



- 業務プロセスの「見える化」
- スリーラインディフェンス共通の
リスクマップ作成

「攻め」のための成長投資
「守り」への資源配分



- 持続的な成長の実現

3. ダイバーシティ & インクルージョンの取り組み

三井住友トラスト・ホールディングス 取締役(社外取締役) 河本 宏子

1.自己紹介



河本 宏子
(かわもと ひろこ)

三井住友トラスト・ホールディングス
取締役
指名委員、報酬委員(委員長)
(16/6月～17/6月 三井住友信託銀行取締役)

➤ 主な経歴

- ・ 1979年ANA大阪空港支店に客室乗務員として入社
- ・ 1986年成田空港支店に異動し、定期国際線初期メンバーを務める
- ・ 1999年にキャビンマネージャーに昇格
その後、客室本部人材開発部部長等を経て、
2009年に執行役員客室本部長に就任
- ・ 2013年に取締役執行役員就任後、常務取締役執行役員を経て、
2016年に取締役専務執行役員に就任

オペレーション部門副統括、ANAブランド統括、グループ女性活躍推進、
東京オリンピック・パラリンピック推進本部副本部長等を担当

- ・ 2017年よりANA総合研究所代表取締役副社長に就任
取締役会長を経て、2021年に顧問に就任(現職)
(ANA総合研HP: www.ana.co.jp/group/ari/)

現在は、三井住友トラスト・ホールディングス株式会社の他、
株式会社ルネサンス・東日本旅客鉄道株式会社の社外取締役、
公益財団法人日本バレーボール協会・新国立劇場運営財団の理事を兼務

2.当グループを取り巻く環境認識と、D&Iの重要性

環境認識

社会課題の顕在化・加速化。経済界を含め評価軸が変化

D&Iの重要性

1. 多様な価値観を認める・認め合う風土

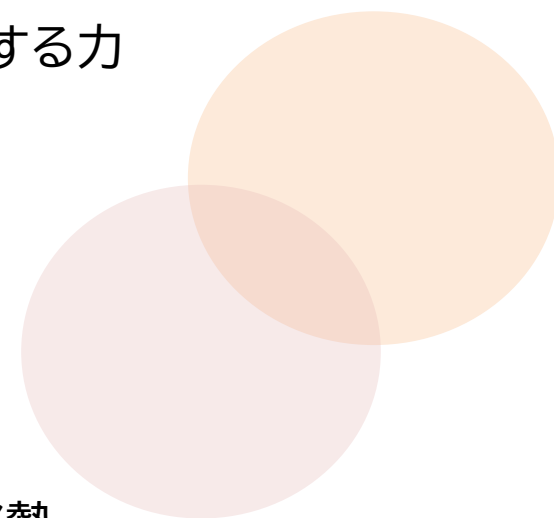
- 様々な社会課題や多様化するお客様のニーズを把握する力
- 社内・社外の新たな力を取り入れる柔軟性

2. 働きやすさ、やりがい

- 組織の活性化、生産力向上

3. 新たな発想

- 環境の変化を捉え、積極的に新しいものに取り組む姿勢



3.当グループにおけるD&Iの位置づけ

経営理念(ミッション)として、「**個々人の多様性と創造性が、組織の付加価値として存分に活かされ、働くことに夢と誇りとやりがいを持てる職場を提供する**」ことを謳い、D&Iを前提とした経営を目指す

D&Iに対する両社長のメッセージ(※)



三井住友トラスト・ホールディングス 高倉社長

多様な人材が活躍できる信頼関係で結ばれた職場作りが、当社グループの成長の鍵

D&Iは、多様な社員の相互作用で独自の付加価値を創出する源泉

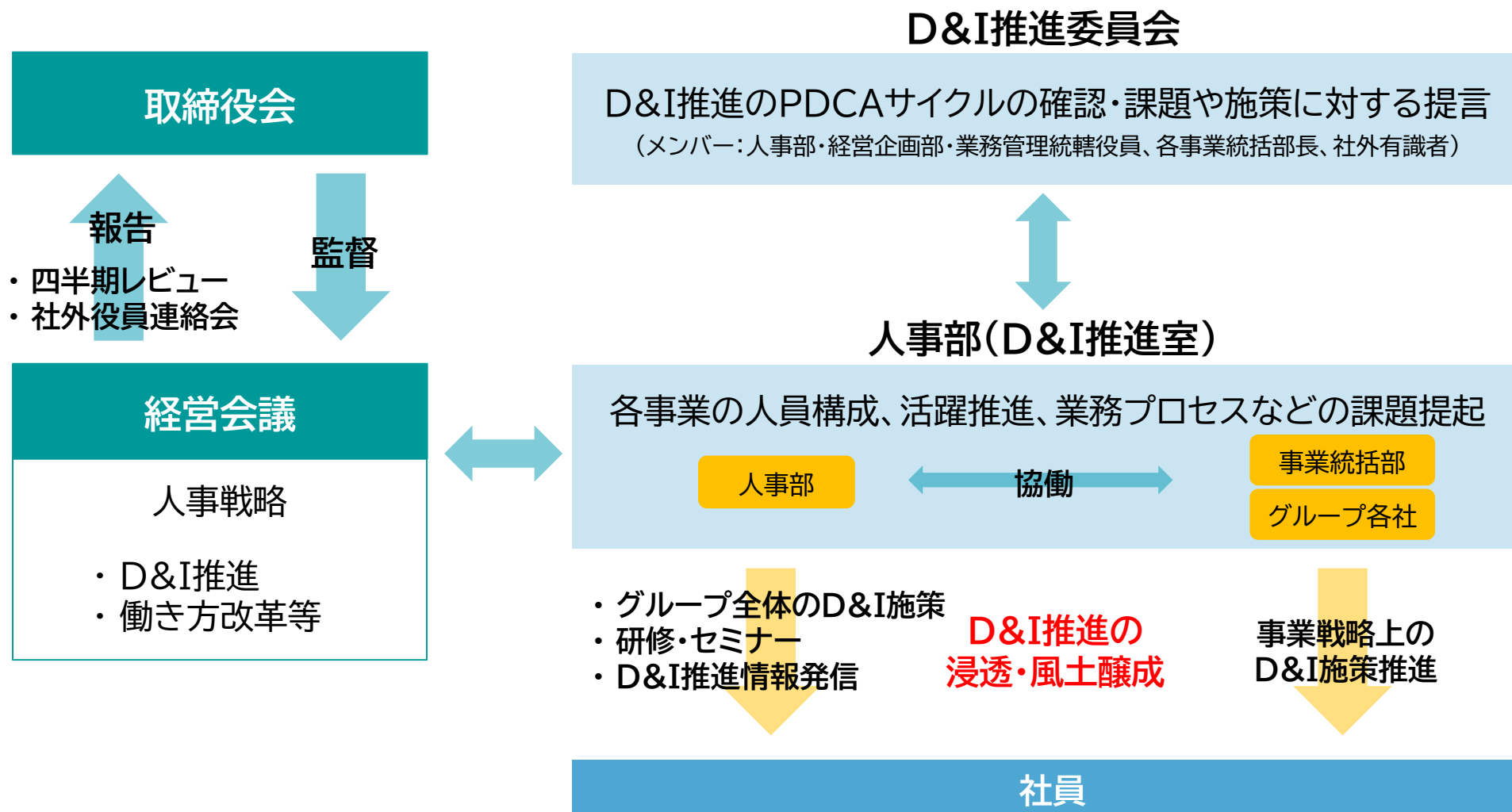
多様な社員の相互作用と多彩な信託の力を生かし、新たな事業創造力を発揮するというD&Iの考え方が、当社の本質的な強み

社会・経済にポジティブなインパクトを与え、お客さまや社会とともに持続的成長を実現していくために、取り組みを一層加速



三井住友信託銀行 大山社長

4.当グループにおけるD&I推進体制

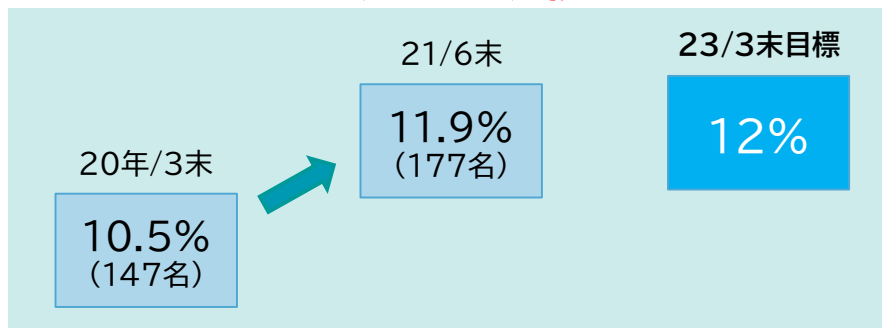


5.女性活躍 ～KPIの推移～

現行のKPI目標と進捗状況

◆ 課長以上のラインのポスト(※1)に就く女性

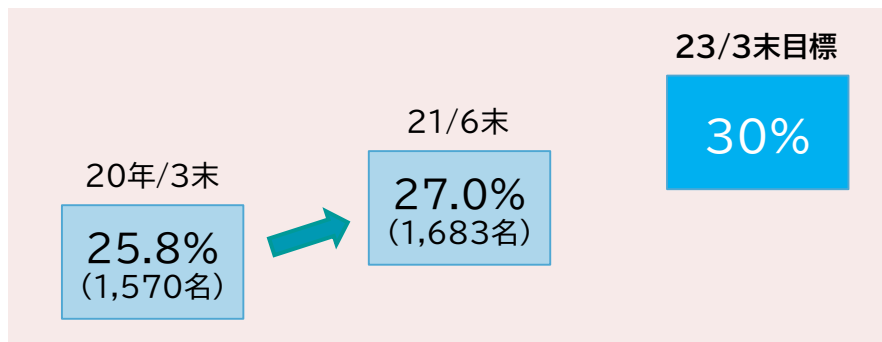
～ 想定以上に進捗 ～



(※1) 組織の意思決定を担う役割における女性活躍を促すため、基準を変更

◆ マネジメント業務(※2)を担う女性

～ 想定に沿った進捗 ～

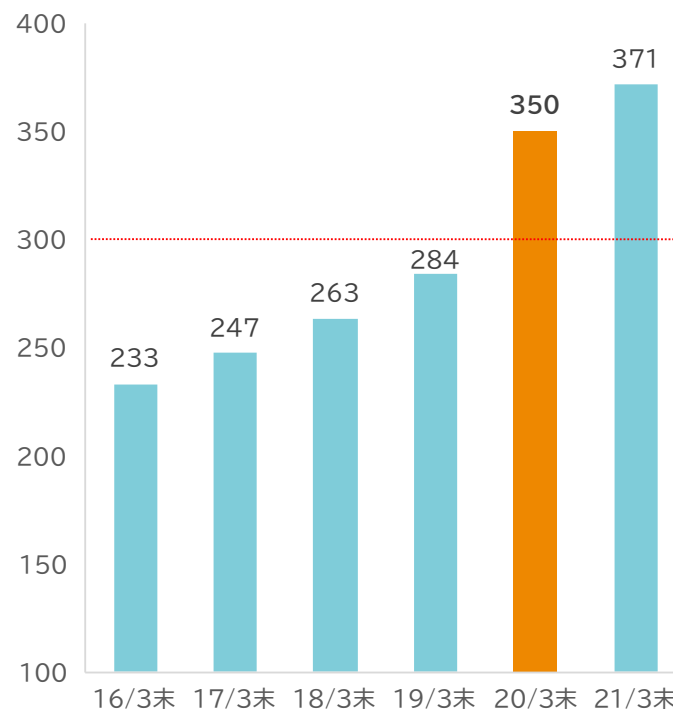


(※2) 一定数のメンバーをマネージする役割

(参考)前KPI目標の達成状況

20/3末目標:課長級以上の女性管理職300名

目標を50名上回り達成



6.女性活躍 ～役員への登用～

社外取締役

三井住友トラスト・ホールディングス



鹿島 かおる



河本 宏子

三井住友信託銀行



アキレス 美知子



佐々木 順子

執行役員

三井住友トラスト・ホールディングス

- ◆ Well-being 推進担当役員(右写真)
- ◆ 調査部担当役員



矢島 美代

三井住友信託銀行

- ◆ 本店営業部長
- ◆ 米国三井住友信託銀行社長

フェロー役員(※)

三井住友信託銀行

- ◆ 証券代行
(ガバナンス・コンサルティング)
- ◆ マーケット
(ストラテジスト)

(※) 卓越した専門性・能力を有する人材として
役員級登用された者

7.女性活躍 ～具体的取り組み～

これまでの取り組み

◆ 研修制度

	20年度参加者
役員による次長・課長候補者育成ゼミ (具体的な登用を想定し、活躍を後押しする少人数ゼミ)	15名
パイプライン対象者向け研修 (各事業の特性に応じた、将来の課長レベルでの活躍を促す研修)	223名
キャリアデザイン研修 (新卒入社6年目女性社員を対象に、ライフイベントのサポートを行う研修)	174名
短時間勤務に関する管理職向け研修 (産休・育休からの復帰社員を受け入れに関する管理職向け研修)	85名

～パイプライン対象者向け研修の様子～



新たな取り組み(21/10月開始予定)

◆ スポンサー制度

～上司以外の先輩社員が、業務のみならず
キャリア形成なども含め幅広い支援を行う仕組み～
役員や部長ポストへの引き上げを念頭に、役員自らがスポンサーとなる予定

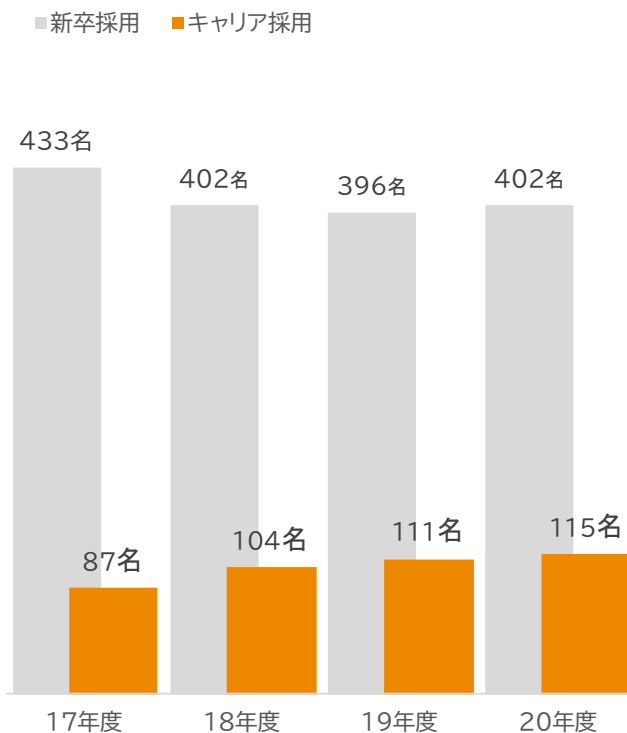
◆ メンター制度

～キャリア相談に加え、女性社員の活躍状況の社内への周知や、
人脈づくりのサポートを通じ昇格を後押しする仕組み～

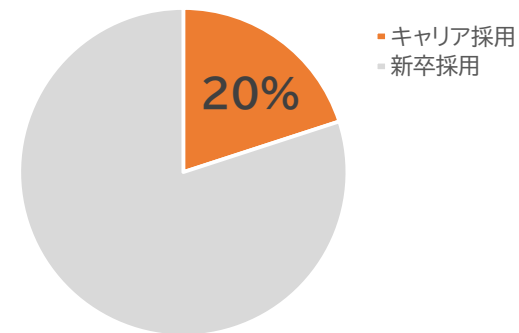


8.積極的な多様性の取り込み ～キャリア採用の活躍～

キャリア採用の推移(※)

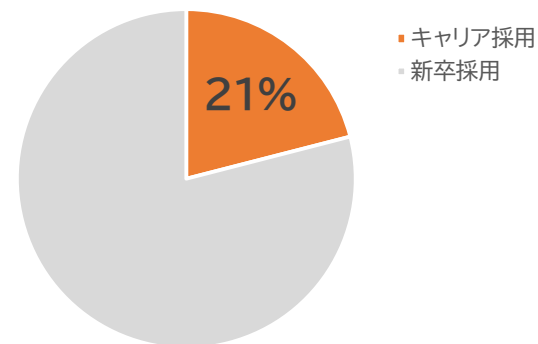


社員全体に占めるキャリア採用社員の割合(※)



全体:10,617名(21/3末)

課長役職以上におけるキャリア採用社員の割合(※)



全体:1,755名(21/3末)

(*)三井住友信託銀行

9.積極的な多様性の取り込み ～キャリア採用人材の活躍事例～



多様性と専門性を生かした新たな理系分野専門チーム ～Technology-based Finance Team～

特徴

2021年4月に設立した理系分野のキャリア採用者のみで構成されるチーム(現メンバー6名)
多様な分野の、専門性が高い人材によるシナジーで新たな付加価値を創出



鈴木 洋介
(工学博士)

HEMS実証試験(※)、革新電池研究、欧州向け排気システム開発を通じ、戦略的な技術開発が必要と感じていました。

金融機関は政策、金融、技術を俯瞰的に見ることが可能な立場と考えており、価値ある技術の社会実装に貢献できると考えています。

今回、このチームの立ち上げのタイミングであったことも、当社を選ぶこととなった理由の一つです。

(※) Home Energy Management Systemの略



エネルギー会社でバイオマスや水素・燃料電池関連の研究開発をしていました。

技術の力だけでは限界を感じる面もありましたが、「技術×金融」の力で、新たなエネルギーデバイスの社会実装や脱炭素社会の実現に貢献したいと考えています。

特に、当社には、商業銀行と比較してより長期的な観点で様々なチャレンジの機会があると感じています。



Technology-based Finance Teamとは・・・

グリーン関連分野を中心とするテクノロジーを当社自ら理解することで、イノベーションの推進や優れた技術の社会実装を支援することを目的として設立された組織。これら活動を通じ、当グループの新たなビジネス機会の創出も目指していく

10.積極的な多様性の取り込み ～未来フェス～

未来フェスとは

- ・ 社員自らが、「新しい商品・事業」を創出する仕組み
- ・ 社内コンペで選ばれた案件の事業化を積極的にサポート

社員の多様性



信託の
様々な機能

多様性を活かす仕組み
(未来フェス)

新たな商品・サービス

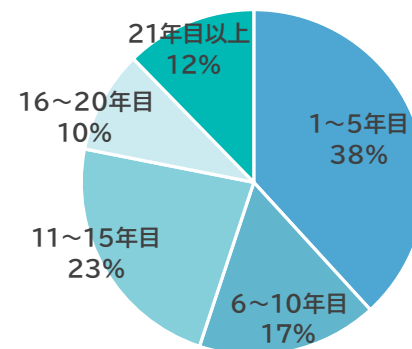
社会課題解決への貢献

企業価値の向上



社員のやりがい

応募者の勤続年数別内訳



おひとりさま信託

(19/12月提供開始)

～万が一のとき、気になる身の回りのことを解決～



支店の資産運用アドバイザーとしてお客様と会話をする中で感じたことを元に、アイデアをまとめました。

事業化にあたって苦労した部分もありましたが、自分が考えたアイデアを、商品開発のプロ達と協働し、ひとつの形にしていく過程は面白かったです。

(提案者)

支店に所属する資産運用アドバイザーおよび主任財務コンサルタント

11.グループ会社のD&Iの取り組み

各社の特性に応じたD&Iを推進



三井住友トラスト・アセットマネジメントと日興アセットマネジメントが
Investor Groupメンバーとして参加



(三井住友信託銀行の事務などを支える子会社)



女性のみのIRとコーポレートガバナンスの
コンサルティング会社
(20/2月から当社グループ)

◆ マネジメント業務の女性社員割合

76%

プラチナえるぼし認定
(全国で13社のみ)



◆ 女性社員の両立支援制度利用率

25%



プラチナえるぼしとは…

「女性活躍推進法」という法律に基づいて厚生労働省が実施している「えるぼし」認定企業の中でも、取り組みの実施状況が特に優良である等の、一定の要件を満たした場合に受けることができる認定

Appendix

グローバル社員の活躍推進

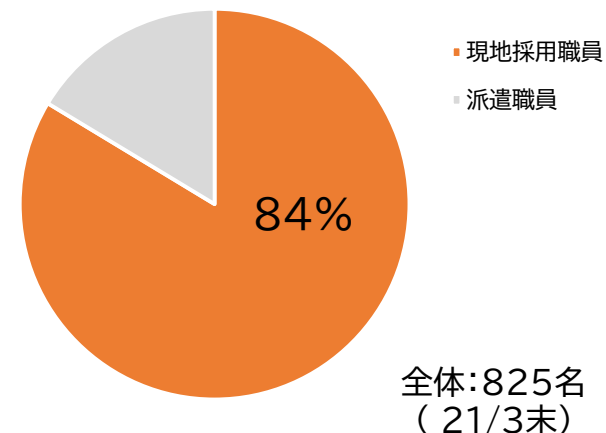
海外拠点の現地社員との交流イベント



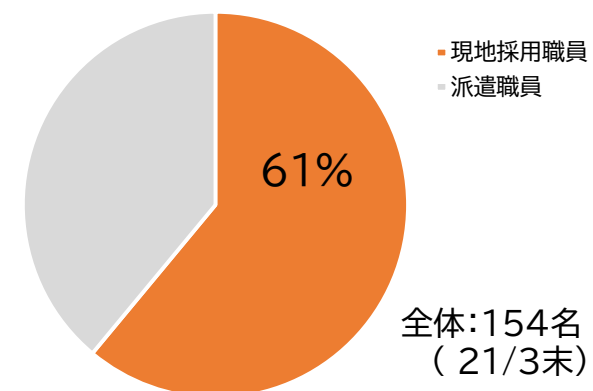
2019年開催時には13カ国から13名が参加
当社の経営戦略や日本のビジネス文化に関する研修に加え、
当社ルーツである住友有芳園(京都)などを訪問

(※)三井住友信託銀行

海外拠点社員の内訳(※)



海外拠点班長職の内訳(※)



LGBTQフレンドリー企業に向けた取り組み

PRIDE指標(※1)



2020年度

- 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、三井住友トラスト・ビジネスサービスがグループとして「ゴールド」を受賞
- 日興アセットマネジメントは単体で「ゴールド」を受賞

社内における取り組み

～ LGBTQの理解、ALLYの育成 ～

- ◆ 「Business for Marriage Equality(※2)」への賛同に向けた準備
- ◆ 研修を通じた言葉遣いや配慮の浸透

Allyとは・・・
「味方」を意味する単語で、そこから転じて「LGBTを理解・支援する人」

お客さまに向けた取り組み

～ 多様なお客さまにご利用いただける商品・サービス提供 ～

- ◆ 住宅ローンにおける配偶者の定義の拡大
(18年1月～)

所定の証明書類等をご提出いただければ、同性パートナーのお客さまもペアローン等のご利用が可能

- ◆ ハウジングウィルの取り扱い開始
(21年3月～)

万が一の場合にも、大切な方にご自宅を残すことができる遺言関連商品
同性パートナーの方もご利用が可能



(※1) ダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体のwwP(work with Pride)が運営する指標

(※2) 日本で活動する3つの非営利団体による、婚姻の平等(同性婚の法制化)に賛同する企業を可視化するためのキャンペーン

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。