

三井住友トラスト・ホールディングス
取締役執行役社長

高倉 透

存在意義(パーパス)を胸に、 社会やお客さまから選ばれる 「ベストパートナー」へ

2021年4月に三井住友トラスト・ホールディングスの社長に就任しました高倉です。
当グループの存在意義(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」を胸に、持続可能な社会の実現と、当グループの持続的
かつ安定的な成長に向けて、全力を尽くしてまいります。

信託の力で、社会課題に真正面から取り組む

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大から1年以上
が経過しました。今なお収束に至らず、先行き不透明な環
境が続く中、社会も企業も、そして個人も、いかに柔軟に対
応しつつ、前向きに変化を遂げることができるかが改めて
問われています。

パンデミックの発生は、社会生活に大きな影響を与え、経
済に大きなダメージを与えました。しかし、一方で、社会全
体のデジタル化を後押しし、人々の働き方や価値観を大き
く変化させました。当グループにおいても、ネットワークや
通信環境を整備し、さまざまな社内手続きがオンラインで
完結するようになり、オンライン会議や在宅勤務が日常的
となるなど、働き方も大きく変わりました。また、海外拠点の
業務を日本からの在宅勤務で行うことや、首都圏以外に在
住の社員が本社の業務を担うことも可能となりました。

個人ビジネスでは、多くのご高齢のお客さまにお取引を
いただいている当グループにとって、実際にお会いしてコン
サルティングを行うことがこれまで当然でした。しかし、お
客さまの意識も大きく変わり、オンラインを使った対面のコン
サルティングがスムーズに浸透していったことは、まさに

画期的なことでした。このように、時間や場所の制約を取り
払うデジタルテクノロジーの進化は早まるばかりです。

外部環境の変化としてもう一つ注目しているのは、脱炭
素化の流れです。昨年度は日米で新政権が誕生し、これを
契機に政策面で脱炭素化が加速しました。日本政府が表明
した2050年までのカーボンニュートラルの実現には、製造
業を中心に、自社の設備やバリューチェーンにおいて温室
効果ガス排出量を実質ゼロとするための技術開発や巨額
の投資が必要となり、社会インフラも産業構造も大きく変
わる可能性があります。

このような大きな潮流を見るにつけ、これまで世界経済
が成長を続けてきたなかで生じた歪みから、現代を生きる
我々は、もはや目を背けることができない状況になっている
と、私は実感しています。

時代の変遷に合わせ、その時代にあった仕組みを生み出
し、新たな社会の枠組みの構築に貢献していくことは、当グ
ループのビジネスにとって大きなテーマです。当グループ
は、信託の多様で柔軟な機能を活かすことによって、社会課
題に対し、さまざまな解決策を提供してきました。例えば、

トップメッセージ

1950年代の戦後復興期から高度経済成長期において「貸付信託」は、基幹産業への長期設備投資資金の供給に大きな役割を果たし、日本経済の成長を支えました。1960年代には、「年金信託」を通じて、企業に勤める従業員の老後を支える企業年金制度の普及に尽力しました。その他、家計・企業・投資家を包含するインベストメント・チェーン全体にさまざまな形で関わり、経済・社会・環境にポジティブなインパクトを与えてきました。

このような実績を持つからこそ、今、私たちが直面している社会課題に対しても、「信託の力」を活かした貢献ができると考えています。例えば、足元の脱炭素化、イノベーションの推進といった課題について、資金を必要とする領域に対

して、資産運用・資産管理の機能を活用して投資家の資金が確実に供給される橋渡し役を果たすなど、資本市場の機能発揮に貢献することができます。超高齢化の問題に対しては、資産形成のための運用、管理、コンサルティングなど多様なサービスを提供することができます。また、次世代への資金・資産の承継と活用をサポートするといった家計のニーズに則したさまざまな信託商品の開発にも力を入れて取り組んでいます。

社会課題の解決を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、そして当グループも持続的・安定的に成長していく、これが私の目指す、新たな時代のThe Trust Bankの姿です。

中期経営計画初年度の振り返りと重点取り組み項目

中期経営計画初年度となった2020年度は、期初の時点では、新型コロナウイルス感染症拡大によるビジネスへの影響を懸念しました。しかし、連結業務純益、当期利益いずれの実績も計画を達成し、ショックに対するレジリエンスを発揮することができました。バンキングと手数料ビジネスを両輪とする厚みのある多彩な事業ポートフォリオに裏打ちされた収益基盤、資産の運用・管理を通じた幅広いお客さまとの顧客基盤といった、当グループの強みを改めて確認することになりました。

一方、当グループが取引先企業から受託している株主総会の議決権行使書集計業務において、長年にわたり、不適切な取り扱いを行っていたことが判明するなど、お客さまや資本市場、また社会からの信頼を大きく損なうこととなりました。私は、これらの事態を大変重く受け止めています。

こうしたことを踏まえ、2021年度は、当グループの経営基盤を改めて見直し、グループの価値創造を強化する観点から、以下の3点を重点取り組みテーマに掲げました。

- (1)お客さまの期待を上回る業務品質の向上・高度化
- (2)信託銀行グループらしいビジネスの加速
- (3)経営および社会のサステナビリティの強化(政策保有株式の削減を含む)

(1)お客さまの期待を上回る業務品質の向上・高度化

証券代行業務の議決権行使書集計で不適切な取り扱いが行われていた事案では、当グループに委託をいただいている企業の皆さまはもとより、資本市場や社会からもお叱りをいただきました。信託銀行グループは、社会インフラに深く組み込まれ、多様なステークホルダーの結節点としての役割を果たしており、その責任は普段接しているお客さまを超えて幅広く及ぶということを、今回改めて痛感いたしました。2021年度の重点取り組み項目として、最初に「業務品質の向上・高度化」を挙げたのは、それが「フィデューシャリー」である信託銀行グループの原点と考えているからです。

「フィデューシャリー」という言葉は、もともと「信頼できる人」「信用できる人」を意味するラテン語が語源で、16世紀の英国で誕生したと言われています。信頼される側(受託者)は、一定の裁量の下で専門的サービスを提供する一方、信頼して託す側(委託者)は、受託者に全幅の信頼を置くことへのリスクが残ります。それに対し、受託者責任を強化する考え方や法的整備が積み重ねられ、受託者には「フィデューシャリー・デューティー」として、専ら受益者の利益のために忠実に行動するという「忠実義務」などが課せられる

ことになりました。一方、「フィデューシャリー」の本来本元である私たち信託銀行グループにとっては、他から与えられた義務やルール・規制で他律的に課されたものとして取り組む以前に、大切な財産を信じて託される専門家としてお客さまの厚い信頼に自律的に応えていく、その自覚を持って取り組むことこそが「デューティー」を果たすことであると考えています。

この精神をグループ全体で再確認し、常にお客さま本位を念頭に、契約でお約束したことのみならず、その期待を上回る業務品質の高度化を進め、着実な仕事を積み重ねていくことにより、お客さまや社会との信頼関係をさらに強固なものとしてまいりたいと思います。

具体的には、各業務のプロセスの可視化を従来以上に強化し、フロント部署がこれまで「当たり前」と考えていたことをゼロベースで見直すとともに、リスク管理部署での「プロ

セスの課題発見力」を強化してまいります。つまり、現状の課題発見と改善だけでなく、継続的なリスク管理と自律的な改善のサイクルが回るようにしたいと考えています。

また、活動の実効性を高めるために、社員が「つながり」を一層実感できるようにしたいと思います。「つながり」には、二つの意味があります。一つは、お客さまに期待以上の業務品質が提供できているかに関して、フロント部署とリスク管理部署の間で忌憚のない意見・情報交換と建設的な会話が行われるよう、風通しを良くすること。つまり、組織間の「つながり」です。そしてもう一つは、たとえ直接お客さまに接していなくとも、自分の担う業務はお客さま、社会に貢献していると社員が感じる「つながり」です。この「つながり」は社員のやりがい、誇りとなり、お客さまへのサービス向上の原動力になると信じています。

資本市場の好循環を構築することで社会とともに持続的に成長する



トップメッセージ

(2) 信託銀行グループらしいビジネスの加速

重点取り組み項目の二つめは、「信託銀行グループらしいビジネスの加速」です。当グループは、資本市場の各所で、資産運用や資産管理の機能を発揮し、インベストメント・チェーンに密接に関わっています。私は、その機能を存分に活用することで、個人のライフステージや世代間、そして資本市場の「好循環」にさらに貢献することができると考えています。その好循環により、老後や次世代、また脱炭素などの成長領域など、必要としている領域に確実に資金を供給し、社会課題の解決につなげることができます。そしてこの好循環への貢献は、それ自体が当グループの持続的な成長につながっていくと考えています。

まず、個人のお客さまについては、従来強みとしてきたご高齢のお客さま向けの資産運用や資産管理に関するコンサルティングに加え、現役世代のお客さま向けのビジネスに可能性を感じています。これは、コロナ禍を契機に、お客さまとのオンラインでのコンタクトの機会が大きく拡大し、店舗数や人員数という規模の制約や物理的障壁が取り払われたためです。例えば、三井住友信託銀行では法人取引を通じて、適切な情報管理のもと取引先企業の従業員向けに年金など福利厚生サービスの提供していますが、従業員の方と接点を持つことは困難でありました。ところが、オンラインを通じて個々の従業員の皆さまに直接コンタクトできる機会を得たことから、それぞれの方に応じた効果的なソリューションを提供することが可能となりました。このことは、その従業員の方の資金が中長期の投資に回り、さらにひいてはそれが贈与・相続を通して次世代へと引き継がれるといった、各個人での世代間での循環のお手伝いにもつながります。

さらに、注力している企業オーナーのお客さまとの取引でも、潤沢なリスクマネーの運用や、ビジネスの次世代への承継という「好循環」の起点となるニーズに着目しています。2020年1月にUBS SuMi TRUST ウェルス・アドバイザー株式会社を設立し、企業オーナーや資産家のお客さまの不動産・資産運用ニーズなどに応えるコンサルティング・プロセスの確立に取り組んできました。2021年夏以降、ウェルスマネジメント専門の証券会社共同設立を予定通り進めています。

法人ビジネスにおいては、ポジティブ・インパクト・ファイナンスをはじめとするインパクト評価を実施する商品・サー

ビスの提供を通じて、脱炭素など、社会課題の解決が求められる領域への資金の循環をサポートしており、この領域では他社に大きく先行しています。

運用ビジネスでは、グループ内の三社が、それぞれ特長を活かしつつ、資金・資本の循環に貢献しています。三井住友トラスト・アセットマネジメントでは、中長期の資産形成の中核となるロングセラー商品の運用を拡大するとともに、企業のESGを促すエンゲージメント活動を強化しています。日興アセットマネジメントでは、自社ならびに海外提携先とのグローバルネットワークを活かし、国内外で先進的商品を展開し、ETFビジネスを拡充しています。また、三井住友信託銀行では、プライベートアセットの運用機会提供に取り組んでいます。足元では、環境分野の先進的商品の組成に向け、再生可能エネルギーのプロジェクトファイナンスなどのアセット多様化や、プライベートアセットの小口化などの取り組みを進めています。

このように当グループの多様かつ柔軟な機能を活かし、社会の好循環構築に貢献できる領域は広がりを見せており、時代はますます当グループのビジネス成長の追い風になると感じています。それとともに当グループの持続的・安定的な成長も可能になると自信を深めています。

(3) 経営および社会のサステナビリティの強化

重点取り組み項目の三つめ「経営および社会のサステナビリティの強化」には、二つの想いを込めています。一つは当社の経営資源配分の最適化を図ることで、盤石で効率的な経営基盤を作ること、もう一つは社会のサステナビリティ推進です。

① 経営資源配分の最適化

社会やお客さまが抱える中長期の課題を解決するためには、我々自身がサステナブルな存在である必要があります。そのために、経営計画の見直しを行い、資本、経費、人員などの経営資源の最適活用を進め、品質にこだわりながら、資本効率の高い「キャピタルライトなビジネスモデル」を推進していきます。特に資本に関しては、今年度から、政策保有株式に関する方針を大きく変更しました。政策保有株式の削減は、当グループの資本効率の改善だけではなく、日本の資本市場の発展、資金・資本の好循環にも寄与するもの

と考えます。当グループは、従来型の安定株主としての政策保有株式は原則すべて売却する方針とし、これまで以上のスピードで削減してまいります。経営トップが率先してお客さまと対話し、コーポレートガバナンスに対する考え方を共有し、お客さまの持続的な企業価値向上と課題解決に向けたソリューション提供を進めることで、理解を得つつ削減を進めるとともに、より強固な相互信頼関係を構築していきたいと考えています。

また、中期経営計画で掲げたコスト構造改革を継続し、三井住友信託銀行の営業拠点や本部オフィスの余剰スペース削減を含むレガシーコスト削減をスピードアップさせます。こうして捻出した資源は、業務品質を確保するための内部管理態勢高度化へシフトするとともに、資本収益性の高い手数料分野を中心とする成長領域への投資を進めてまいります。

② 社会のサステナビリティ推進

当グループの持続的・安定的成長にはサステナブルな環境・社会の存在が前提となります。そのため、当グループの

人材が生き生きと活躍する職場づくり

中期経営計画の2年目は、グループ全体を見渡し、お客さまに選ばれ続ける業務運営体制をしっかりと整備し、次なる成長に向けた備えを徹底的に強化します。特に、当グループの持続的成長を支える人材は最も重要なテーマです。

当グループには、資産運用、年金や不動産などの業務分野において、高い専門性を持つ人材が多数在籍しています。もともと専門人材がその持てる力を思う存分発揮する土壌があるわけですが、さまざまな資質や能力を持った専門人材群が、ノウハウを掛け合わせ、さらに高い付加価値を提供できるよう、違いを認め合い、尊重し、生き生きと活躍できる職場づくりに一層注力します。

具体的には、事業戦略を支えるグループ横断の人材配置や人材交流の加速とともに、持続的成長を支える専門人材、さらにITやグローバル分野の人材の強化などを進めます。

経営と社会との関わりを統合的に捉えた価値創造に注力するとともに、その発信も強化しています。

当グループでは、経営のマテリアリティを「インパクト」、「ガバナンス・経営基盤」、「財務」の三つに区分していますが、中でも、企業活動が経済、社会、環境に影響(ポジティブインパクト／ネガティブインパクト)するインパクトマテリアリティについては、ビジネスとの結びつきを強く意識しています。この統合報告書でもその考え方に触れていますが、2021年1月には、世界経済フォーラムが主導して作成した「ステークホルダー資本主義の共通測定基準(コモンメトリクス)」をいち早く採用した「サステナビリティレポート」を発行し、市場や社会との対話の強化に取り組んでいます。また、2020年12月、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言を踏まえ、当社初となる「TCFDレポート」を発行しました。その中で、脱炭素の取り組み強化による持続可能な社会の実現を目指し、石炭火力発電に関するセクターポリシーの改定とともに、サステナブルファイナンスの長期目標について2021年度から2030年度までの累計実行額を5兆円とすることなどを公表しています。

また、女性のキャリア形成や管理職への積極的な登用はもちろんのこと、ESG分野では技術の社会実装を目指してエネルギーやケミカル分野のテクノロジー専門家、デジタル分野では戦略子会社の新設によりデジタル人材の採用を進めることで、多様な価値観を経営に取り入れ、新たなビジネスを創出していきます。

人材は、経営資源の根幹です。社員一人一人が、心身ともに健康な状態で仕事に専念し、潜在的な能力を最大限に発揮することができるよう、健康経営に取り組めます。高い専門能力を社員が発揮することで付加価値を創造し、それによってお客さまや社会全体のWell-beingが高まり、そのことを社員が実感することで、社員のWell-beingも向上していくものと考えています。

株主の皆さまへの還元

当グループの持続的・安定的な成長に合わせて、株主の皆さまへの還元は今後ともしっかり強化してまいります。

業績還元に関しては、ビジネスの持続的な成長に沿った配当による還元強化を目指しており、2021年度は10円増配の160円配当を予想しています。株主還元方針に記した2022年

度を目処とする配当性向40%の達成を目指し、利益の拡大とともに、さらなる還元の強化をはかってまいります。

なお、自己株式取得に関しても、資本の十分性と効率性のベストバランスの観点から、機動的な実施を検討してまいります。

最後に

環境が激しく変化するなか、制度やルールといった前提、想定されるリスクは刻々と変化し、先を読むことが難しい時代となっています。こうした不確実な時代に立ち向かう上で、最も有効な方法は、自らが未来を作る気概と実践にあると考えています。

当グループとしては、自らが変化に柔軟に対応できる体制を整え、持続可能な未来に適合した信頼できる社会インフラとして、お客さまからベストパートナーに選ばれる存在となることが一層重要になっています。

困難で不透明な時代であるからこそ、当グループの存在意義（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」を胸に、役員および社員一人一人が、自ら考え、自ら判断し、自ら行動するとい

う自覚と責任を持ち、社会やお客さまから選ばれ続ける「三井住友トラスト・グループ」を作り上げてまいります。

皆さまにおかれましては、引き続き、格別のご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

2021年7月

三井住友トラスト・ホールディングス
取締役執行役社長

高倉 透



信託の力で切り拓く未来

私が仕事をする上で大切にしていることは、「自ら判断し、判断したことへ進むに当たって自身が原動力となること」です。1995年に阪神・淡路大震災が発生した際、人事部の担当者として実務面の陣頭指揮を執りました。電話の先でつながっている人との会話で次の瞬間には途絶えてしまうかもしれないという状況の中、危機が起きた時は、即断即決が必要であり迷って先送りすることは状況を悪化させる、そのことを身をもって知ったのです。私にとってこの経験は、仕事に対する姿勢、考え方を見つめ直すきっかけ、大きな転機となりました。

一方、「自ら判断する」に当たっては、できるだけ正しい情報に基づき判断を行うことが大切です。日頃から現場に近い一次情報に当たることが重要です。誰も自分に都合のよい情報を選ばず、それに基づき判断してしまう傾向があります。過去の経験、得た知識がありますのでバイアスを一切無くすことはできませんが、マネジメントの立場になってからも、広くさまざまな意見を聞き、自らの思考が偏らないよう、敢えて中立的な立場で物事を見るよう心掛けてきました。例えば、少人数で活発な議論をするゼミ開催もその一つの取り組みです。数カ月間にわたり、参加者が複数の課題図書を読み、レポートを事前に提出したうえで、議論をするもので、相応の準備と時間を要しますが、2020年3月までの約7年間で約200名の社員が参加してくれました。自身の考えを伝えたいという想いもありましたが、バックグラウンドの異なる若手、中堅社員が何を考え、どのような価値観を持っているのかといった意見を聞くなかで、自身にはない新たな視点を思いがけず得る、そういった機会を大切にしていたのです。私は常々、組織の強さは多様性から生まれると言っていますが、日頃から多様な意見に耳を傾けることは、冷静な決断を迅速に行う際の準備として重要だと考えています。



旧中央三井信託グループと旧住友信託銀行グループの統合に当たっては、統合推進部長として取り組みました。同じ信託銀行グループとはいえ、社内ルールはじめ、言語化できないカルチャーの違いも数多く存在します。真の統合に向け、新会社として早期に社員が融合し、一つの共通した目標を目指し動き出せるよう、ミッション・ビジョン・バリューの策定を進めました。今後、新会社が困難に直面した際に立ち返る「拠り所」にできるよう、さまざまなメンバーで幾度となく議論を重ねました。特にバリューには、旧行の規範（旧住友信託銀行の「信義誠実」、旧三井信託銀行の「奉仕開拓」、旧中央信託銀行の「信頼創造」）を継承しつつ、独立系信託銀行グループとして「自助自律」を追加しました。組織の発展には多様性の確保が重要ですが、自助自律による個の確立があって、それは初めて成立するものです。ミッション・ビジョン・バリューに加え、昨年新たな中期経営計画の発表に併せ存在意義（パーパス）を掲げました。新型コロナウイルス感染症の拡大など、今まで想像もしなかった非連続な変化が起こるなかでは、プリンシプル（重要な原理原則）をベースとし、本質を見極めていくことが一層重要になっています。活躍のフィールドがますます広がる信託の力で、このパーパスの具現化をグループ一体となり進めてまいります。