

「信託の力」で、 次の100年を切り開く

健全で豊かな未来創りを目指した創業の原点に立ち返り、新たな中期経営計画をスタートしました。
パーパスのもと、信託グループとしての使命、果たす役割・機能を
改めて強く意識して取り組んでまいります。

信託グループとしての使命

遡ること約100年、我が国では近代化に向けた旺盛な産業資金調達ニーズや第一次世界大戦による好景気を背景に、信託事業を営む会社が続々と設立されていました。「信託」を名乗る会社の数は、1921年には488社に上りました。一方で「信託」の看板を掲げながら、実際には「信託」とは程遠い活動を行うなど、業務内容が曖昧な会社も多数存在していました。そのような信託業界の混乱を是正し、**①信託制度の健全な発展**を目的として、1922年に「信託法」「信託業法」が定められました。

信託会社は、社会への奉仕を使命とし、信頼に応えて財産管理を行う以上、強固な信用力を有する必要があると考えられ、1924年、信託業法に基づく日本初の信託会社として三井信託株式会社、翌1925年には住友信託株式会社が設立されました。これが当グループの始まりです。

現在、グリーンな社会の実現に向けて、我が国でも**②今後10年で官民合わせて150兆円**といわれる巨額の資金が必要とされています。社会課題を解決し、豊かな未来に向けたトランジションが進む現下の環境は、創業時と通じるところがあると思っています。今まさに「信託の力」が求められる時だと捉えています。

今年度からスタートした**③新しい中期経営計画**は、健全で豊かな未来創りを目指した創業の原点に立ち返り、信託グループとしての使命、果たす役割・機能を改めて

①P.2ご参照

②経済産業省
「クリーンエネルギー
戦略」より

③P.24ご参照

SUMITOMO MITSUI TRUST HOLDINGS



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

強く意識し、策定しました。お客さまとの長期信頼関係のもと、「信託の力」で社会課題を解決し、次世代にサステナブルで豊かな社会をつなぐ、その中で当グループの企業価値も高めていきます。ステークホルダー皆さまのWell-beingが向上するよう、次の100年を切り開いてまいります。

足元では、パンデミック後の景気回復やウクライナ危機を契機とする食料・エネルギー価格高騰による世界的なインフレの高進、欧米金融機関の破綻などによる金融システムへの不安の高まりなど、私たちを取り巻く環境はますます不確実なものとなっています。

一連の事象から、私は1990年代の日本の金融危機を思い出します。当時からグローバル化は格段に進んでいるなか、史上空前の金融緩和の修正過程で、日本にどう波及してくるか分かりません。当時生き残った金融機関を支えたのは、強固な顧客基盤、蓄積した資本、万全な資金繰り管理であったと認識しています。最終的な分かれ道になるであろうこれら一つ一つに対し、堅確な業務運営と万全な管理態勢で取り組んでいきます。



前中期経営計画(2020～2022年度)の振り返り

④前中期経営計画は、パーパスのもと、「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」を経営の根幹に据えました。そして、企業価値の向上による果実を家計にもたらす「資金・資産・資本の好循環」の実現を最優先課題に、日本経済・企業の持続的・安定的な発展と健全な資本市場の育成、お客さまや社会のWell-being向上に、真正面から取り組んでまいりました。

具体的には、⑤従来型の安定株主としての政策保有株式は原則全て保有しないという方針を公表しました。併せて、政策保有株式削減により創出する資本余力を活用し、社会課題解決を促進するインパクトエクイティ投資に2030年度までの累計で5,000億円、この資金を呼び水に投資家需要2兆円を喚起することを公表しました。また、プライベートアセットなどの運用で世界トップクラスの実績を有する⑥Apolloグループと業務提携するなど、当グループが起点となって資金循環を創出し、当グループ自身も持続的に成長していく取り組みを推進しました。

業績に関しては、最終年度(2022年度)の親会社株主に帰属する当期純利益が目

④P.22ご参照

⑤P.57ご参照

⑥P.29ご参照

標の1,900億円を達成、2011年の経営統合以来の最高益となりました。また、資産運用・資産管理残高は、経営統合時点から2倍以上に増加し、信託グループらしい成長を遂げていると実感しています。

新中期経営計画(2023～2025年度)に込めた想い

新中期経営計画では、コンセプトを『「信託の力」で、次の100年を切り開く』と決めました。パーパスのもと、ありたい姿の実現を目指します。ここでは、新中期経営計画に込めた私の5つの想いをご説明します。

【ありたい姿】

- フィデューシャリーとしてステークホルダーから信頼される存在
- 将来世代も包摂する全ての人のWell-being向上に貢献
- 資金・資産・資本の好循環を促す社会インフラ

(1)社会課題解決と市場の創出・拡大に貢献するAUFの拡大

当グループは、お客さまから信じて託される、お客さまの想いを実現するフィデューシャリー(受託者)として、お客さまの最善の利益を追求します。これこそが「信託の力」の源泉であり、その本分をしっかりと果たしていきます。そして、お客さまとの信頼関係に基づく長期にわたるお取引を強みとし、専門性に一層磨きをかけ、お客さまから期待されている以上に価値のあるソリューションをご提供することで、お客さまや社会のWell-being向上に貢献していきます。

当グループが社会課題解決と市場の創出・拡大に貢献する取り組みの規模を示す残高(指標)を⑦AUF(Assets Under Fiduciary)と定義しました。2022年度末で480兆円のAUFを、資産運用・資産管理を中心に2030年度までに800兆円まで拡大していきます。お客さまとの長期信頼関係に基づくAUFは、資本コストの低下につながります。また社会に与えるインパクトとしてのAUFは、社会課題解決への貢献、豊かな未来創りにつながります。AUFという指標を通じて「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」の実現を目指していきたいと考えています。

(2)2030年度までにROE10%以上を実現

本年3月に株式会社東京証券取引所から上場企業に対し、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」の提示がなされました。成長の実現に向けた投資、事業ポートフォリオ強化、経営資源の適切な配分などへの取り組みを通じて資本収益性を高め、企業が各ステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を果たしていくことを促す要請と理解しています。

⑦P.24ご参照

当グループは、2030年度までにROE 10%以上、親会社株主純利益3,000億円以上を目指し、早期にPBR1.0倍以上(時価総額3兆円以上)が達成できるよう、着実に歩んでいきます。また、資金・資産・資本の好循環の実現により、当グループだけでなく、我が国の数多くの上場企業がPBR1.0倍を上回っていけるよう貢献していきます。

なお、今回、株主還元方針を見直し、一株当たり配当金について累進的な運営を導入し、連結配当性向については40%以上を目安に決定することとしました。当グループが持続的な利益成長を通じて得た成長の果実を、株主の皆さまにも中長期にわたり安定的に還元致します。

**(3)社会構造の変革・技術革新の加速への貢献と、
グリーンな社会づくりの実現**

私は、気候変動問題に代表される⑧サステナビリティ課題を「Well-beingの危機」と捉えています。その観点から、国際的な摩擦や社会の分断といったコンフリクトや偏在問題を直視し、バランスある解決策に腐心する必要があると考えています。特に少数者や弱者への配慮を忘れることなく、社会構造変革、技術革新の加速に貢献していきたいと思います。

Well-beingの危機度合いは均一ではありません。例えば、海に沈みゆく島嶼国、砂漠化が進む地帯、ハリケーンや台風の通り道など、国や地域によりリスク度合いには差があります。

日本の状況に照らすと、例えば、脱炭素化に向け重要性が増す再生エネルギー開発では、日本各地にはまだ豊富に開発余地が残っています。長距離送電の必要が少ないことを加味すると、エネルギー全体の効率性の観点からも、地産地消型経済のメリットは大きいと思います。

地方には豊かな自然も残っています。林業経営や山林の維持管理における担い手不足や相続問題など、地域固有の社会課題も多くありますが、各地域における生産から販売までのサプライチェーンの構築や、森林資源を活用した熱供給や小水力発電といった再生可能エネルギーの導入など、解決策はあると考えています。森林が適切に管理・利用されることは、土砂崩れなどの災害防止や、二酸化炭素吸収量の増加という森林本来の大事な役目が果たされるだけでなく、地域資源や地域経済の循環につながります。

日本各地へ産業を分散配置し、人口の分散を図っていく、すなわち「社会構造の変革」は、Well-beingの向上を実現する一つのソリューションになり得ると考えます。また、足元のエネルギー危機や産業再生への対応を加速させるには、やはり「技術革新の加速」が必要不可欠です。その実現には、グリーンテックの実証段階から商業化に向けたインキュベーション投資に加え、エネルギーや社会インフラのトランジションなど、巨額の資金が官民で必要になります。

巨額の投資は、政府、銀行、機関投資家の資金だけでなく、2,000兆円ともいわれ

⑧P.32ご参照



る個人の金融資産を巻き込まないと成し得ません。当グループは、自らのバランスシートだけでなく投資家資金も合わせた⑨サステナブルファイナンスを、2030年度までに15兆円供給していきます。

グリーンな社会の実現には投資が不可欠ですが、事業者や投資家が負ったリスクは、リターン(果実)として適切にもたらされないと持続性はありません。グリーンな社会づくりに関連するプライベートアセットなど、将来的に高いリターンが期待できるような資産に投資しやすい環境を、当グループが提供していきます。そして、誰もが価値ある投資機会を享受できる、投資の民主化と社会化を実現し、停滞していた資金を動かしていきます。

ただし、当グループ単独での実現には限界もあります。当グループのありたい姿に共感する先進的なトッププレイヤーとのネットワークを構築、連携・協働して、より大きな価値を共創してまいります。プライベートアセット投資の小口化などにより、個人を含む本邦投資家を、⑩グローバルベースでインベストメントチェーンに接続していきます。

グローバルな共通認識である「グリーンな社会」の実現は、チャレンジングなテーマです。お客さまの技術革新を「信託の力」でサポートするには、テクノロジーへの深い造詣も必要と認識しています。水素や蓄電池、化学などの⑪幅広い分野の専門家で構成するチームの陣容・活動を拡充させています。革新的な技術を起点とするソリューションや投資の力で豊かな未来を切り開けるよう、しっかりと取り組んでいきます。

(4)人生100年時代の「FINANCIAL WELL-BEING」

昨今、関心が高まっているWell-beingは、「肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、全てが満たされた状態」を指します。Well-being を目指すならば、「お金」がただあるだけでなく、幸福感や充実感につながる「お金」との向き合い方も大切になります。⑫「FINANCIAL WELL-BEING」は、安心して健やかに生きていくために、お金についての不安を取り除き、お金との健全な向き合い方ができている状態のことです。

幸せの在り方は人それぞれです。お金の使い方、貯め方、増やし方、遣し方もいろいろ

⑨P.28ご参照

⑩P.29ご参照

⑪P.39ご参照

⑫P.27ご参照

な形があります。お金の使い方には、「消費」と「投資」の2つの側面があります。日常生活の「消費」だけだと、稼いでは消費する、ただその繰り返しになります。長い人生を見据えると、人生設計の中に「長期的にリターンを受け取る」「自分のお金を社会に役立たせる」といった投資の視点が芽生えれば、人生を主体的に選択でき、楽しみも増えることでしょう。投資の形も、資産形成だけでなく、実力を高める学びへの投資という形もあるでしょう。

日本には、約3,000兆円の個人資産があります。そのうち、2,000兆円が金融資産、1,000兆円が不動産です。金融資産のうち、1,000兆円は現預金です。貯蓄から資産形成の流れは、国を挙げて取り組む機運が高まっています。資産所得倍増プランなどの支援、賃上げによる所得増加で、投資ニーズや投資資金は拡大していくと予想しています。また、人生100年時代を見据え、現役世代から、早期に資産形成を始める動きも進んでいます。金融資産のうち、現預金以外の1,000兆円は、有価証券などの運用に回っていますが、長寿化が進み、生活に必要な資金が増えたり、認知症への対応も含め、将来に対する漠然とした不安は拡大しています。また、不動産で相続を経験される方の中には、円滑な世代間の資産移転に不安を感じていらっしゃる方が多いのも実情です。

当グループは、年金・不動産業務で培った知見を活かし、個人のお客さまや企業の従業員の方々が、将来のキャッシュフローや資産・負債の全体像を捉えながら、安心・安全に長期的な視点で投資できる機会を増やしていきます。また、長生き特有のリスクに対して、信託が持つ自由で柔軟な商品設計力を活かし、豊かなセカンドライフの実現に貢献していきます。お客さま自身の資産形成と次世代へ安心して承継いただける環境の構築を起点に、お客さまのFINANCIAL WELL-BEING向上を目指します。

(5)未来適合に向けた人的資本強化とダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

当グループは、受託者精神をもって、お客さま本位の業務運営を実践する組織風土を醸成し、自ら考え、自ら判断し、自ら行動するプリンシプルベースでオーナーシップを発揮する人材が、縦横無尽に活躍できる企業を目指します。

2018年のことですが、社員の多様な働き方とワークライフバランスの実現を支援していることを表明した「イクボス宣言」で、私は「自分の人生の経営者は自分である」と宣言しました。社員一人ひとりが自律的なキャリアを形成し、プロフェッショナルとして切磋琢磨し、一人ひとりの活動が、お客さまや社会のWell-being向上に貢献し、それが社員の働きがいにつながる、**⑬ Well-beingの循環**を促す環境を創っていきます。

また、多様な属性・背景を持った社員に対して、全員を公平・公正(エクイティ)にインクルージョンする企業風土を醸成することも大切だと考えています。多様な人材の違いを認め合い、少数者への配慮を欠くことなく、個々人の持ち味や能力に応じた支援を拡充していきます。

⑭女性活躍推進については、三井住友信託銀行において、2024年10月末までに「課長、チーム長以上のラインの管理職」の女性比率20%以上を目指します。**⑮ガバナンス**についても、主要子会社の取締役会は、女性や国際色豊かな社外取締役を含むメンバーで構成していますが、一層の多様化を図っていきます。

次の100年に向けて

来年2024年に、当グループは**⑯創業100年**を迎えます。信託の受託者精神に立脚し、「信託の力」で各時代におけるお客さまのニーズや社会の要請に応じて、新たな価値創出に果敢に「挑戦」し、我が国の発展に貢献する「開拓」の姿勢は、創業以来、いつの時代も変わりません。

私の想いを込めた「グリーンな社会づくりの実現」や「人生100年時代のFINANCIAL WELL-BEING」など、我が国はこれから巨額の投資と長い時間をかけて解決していく社会課題を数多く抱えています。これらの社会課題は、企業や個人のお客さまにとって大きなチャレンジになりますが、こうした「時間とお金がかかる課題」への取り組みこそ、当グループが強みを発揮できる領域です。

多様なお客さまや市場と接点を持ち、幅広い領域で、お客さまとの長期信頼関係に基づくビジネス基盤を持つ当グループの強みを活かし、我が国の資金循環や投資拡大に、大きく貢献していきます。ROE10%以上、早期にPBR1.0倍に到達し、さらに超えていけるよう、「信託の力」で、次の100年に向けて力強く、着実に歩んでいきます。

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。

2023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

⑭P.52ご参照

⑮P.66ご参照

⑯当社ウェブサイト
「設立趣意書」
ご参照
https://www.smth.jp/about_us/profile/chronicle/prospectus

⑬P.48ご参照