

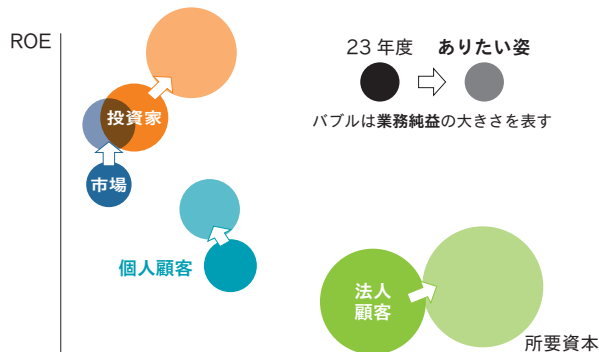
事業戦略

事業ポートフォリオ強化の方向性（2030年度に向けた方向性）

2030年度のありたい姿、ROE10%以上の早期実現には経営資源の新陳代謝による稼ぐ力のさらなる向上が必要です。

経営資源を伝統的バンキングから資産運用・資産管理強化へ傾け、AUFの拡大を通じた持続的・安定的な利益成長の実現を目指します。

■ 顧客別ROEの改善イメージ



- ・マーケット事業の顧客性収益および不動産事業収益は投資家、個人顧客、法人顧客の各々に分けて計上
- ・投資家は運用ビジネスを含む
- ・上記グラフに含まれないその他は本部経費、政策保有株式／ヘッジ投信の損益およびRWA

人員

営業体制見直し、ミドル・バック効率化、業務プロセス変革を通じて、資源を創出。事業の横断機能を一層強化し、資産運用戦略、FD・DX領域へ資源を投入。

経費

インフレ、人的資本・DX投資により増加は不可避。価格転嫁含むコストコントロールをした上で、将来の成長に資する基盤への投資は確り行う。

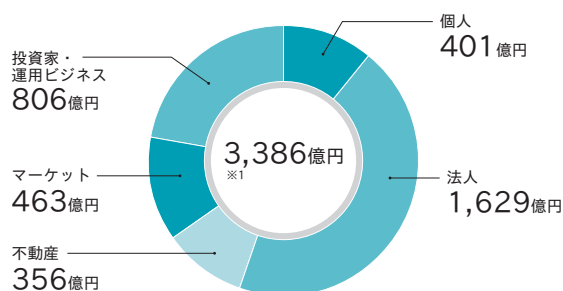
RWA

政策保有株式・低採算アセット等の削減などを通じて、資源を創出。インパクトエクイティと資産運用戦略投資枠に最大1兆円（累計）の資金を投入する方針。

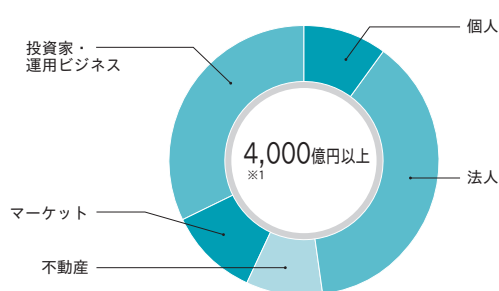
セグメント別実質業務純益

当社の強みであるアドバイザリ・資産運用・資産管理機能に一層の磨きをかけ、資金・資産・資本の好循環を加速。投資家・運用ビジネスが成長を牽引

2023年度



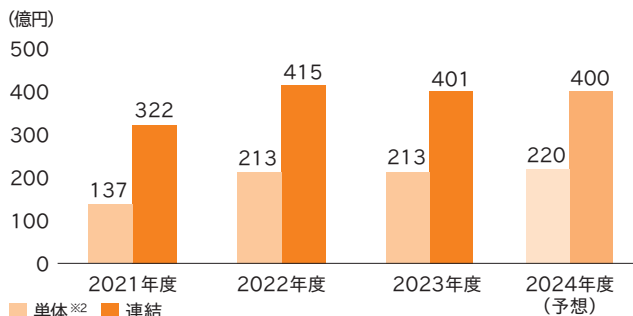
ありたい姿（2030年度）



※1 各セグメントの実質業務純益合計に加え、報告セグメントに区分されない経営管理本部のコストなどの金額を含む

■ 個人 実質業務純益の推移

人生100年時代における個人のお客さまのさまざまなニーズに対し、資産の形成・運用から管理・承継に至るまで、信託グループならではの商品・サービスをご提供しています。

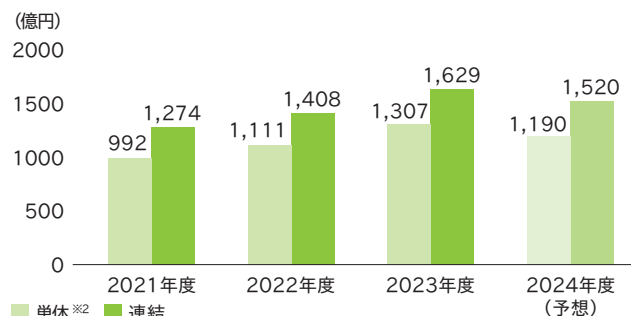


主要子会社・関連会社

・三井住友信託銀行
・三井住友トラストクラブ
・三井住友トラスト・ウェルスパートナーズ
・三井住友トラスト・ライフパートナーズ
・UBS SuMi TRUSTウェルス・マネジメント

■ 法人 実質業務純益の推移

各種ファイナンス、証券代行業務に加え、ESGコンサルティングなど、多様なステークホルダーとの接点を活かし、お客さまの企業価値向上につながるトータルソリューションをご提供しています。

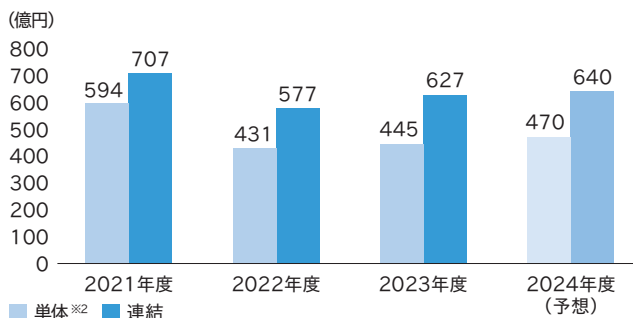


主要子会社・関連会社

・三井住友信託銀行
・三井住友トラスト・パナソニックファイナンス
・三井住友トラスト・ローン&ファイナンス
・泰国三井住友信託銀行
・紫金信託
・東京証券代行
・日本証券代行
・三井住友トラストTAソリューション
・日本株主データサービス

■ 投資家 実質業務純益の推移

信託グループとしての専門性を活かした制度コンサルティングや運用ソリューション、資産管理機能等を一通り提供し多様な投資家のお客さまの課題解決に貢献しています。

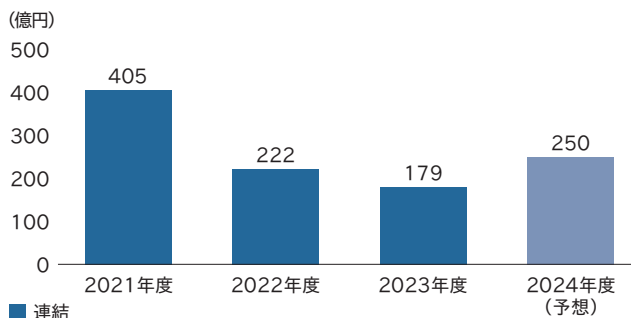


主要子会社・関連会社

・三井住友信託銀行
・日本カストディ銀行
・米国三井住友信託銀行
・三井住友トラスト・アイルランド
・日本ベンション・オペレーション・サービス

■ 運用ビジネス 実質業務純益の推移

年金運用で培った質の高い運用ソリューションやグローバルネットワークを活用した多様な商品提供など、グループ各社が持つ多彩な運用機能の提供を通じて、お客さまの長期・継続的な資産運用に貢献していきます。

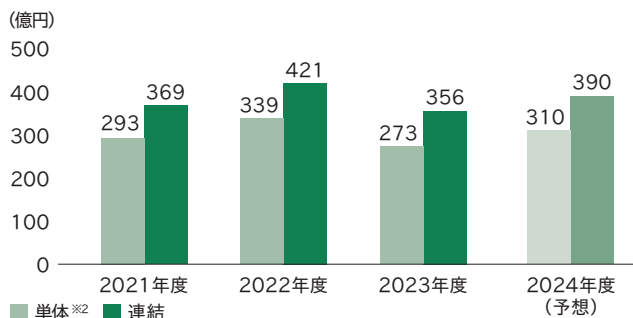


主要子会社・関連会社

・三井住友トラスト・アセットマネジメント
・日興アセットマネジメント
・スカイオーシャン・アセットマネジメント
・JP投信

■ 不動産 実質業務純益の推移

法人のお客さまの経営課題解決、個人のお客さまの資産形成・管理、投資家の不動産投資運用ニーズに向け、不動産関連の高い専門性と総合力により付加価値をご提供しています。

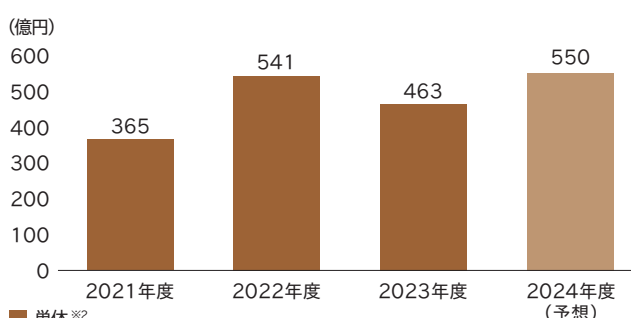


主要子会社・関連会社

・三井住友信託銀行
・三井住友トラスト不動産
・三井住友トラスト基礎研究所

■ マーケット 実質業務純益の推移

顧客サービス機能、市場機能、事務機能を組み合わせ、マーケットボラティリティ（市場変動）マネージの専門家集団として、最適なソリューションをご提供していきます。



主要子会社・関連会社

・三井住友信託銀行

※2 三井住友信託銀行（単体）

個人

アドバイザー機能を磨き上げ、当グループならではの強みを最大限に発揮

1 ありたい姿

お客さまとの長期の信頼関係を軸に、当グループならではの強みを発揮することで、人生100年時代における個人のお客さまのお金や資産に関するさまざまな問題や社会的課題の解決を目指します。また、お客さまが豊かで安心できる未来～FINANCIAL WELL-BEING～の実現をサポートするとともに、当グループの持続的・安定的な成長を目指します。

2 環境認識

- 「資産運用立国」構想を背景とした資産運用ニーズの高まりや、主に高齢層を中心とした資産管理・承継ニーズの多様化
- 長らく続いた異次元の金融緩和から、「金利のある世界」への環境変化
- 中長期的な人口減少やDXに対応した業務プロセス高度化の必要性の高まり
- お客さまとの接点の多様化や店舗に必要とされる機能やネットワークの変化

3 発揮する強み

- 銀行・信託・不動産等を組み合わせた当グループならではのトータルコンサルティングを通じ、社会課題の解決・ポジティブインパクトの拡大を図るとともに、これらの取り組みを通じて、当グループの認知度とお客さま満足度を最高水準まで引き上げることで、本邦No.1の「人生100年応援モデル」を確立
- トータルコンサルティングを進化させるべく、担い手や営業体制、商品、システム、マーケティング等の各領域を強化し、お客さまへの提供価値を向上

4 注力施策

創出

- 店舗ネットワークの見直し
- IT・DXによる業務プロセス変革・生産性向上

投入

- 富裕層向けビジネスと次世代の基盤開拓
- デジタルを活用したコンサルティングの高度化

- お客さまの特性に応じて営業戦略・営業体制を最適化し、エンゲージメント向上を図るとともに、収益機会を拡大
- IT・DX等による業務プロセス変革を通じ、お客さまへの提供価値向上を図るとともに、業務効率化を促進

5 KPI

項目名	23年度	24年度計画	30年度 ありたい姿
投資運用コンサルティング残高	5.9兆円	6.2兆円	7.0兆円
投資一任収益	135億円	148億円	175億円
遺言AUA※	5.2兆円	5.4兆円	6.8兆円

※三井住友信託銀行が遺言信託を受託しているお客さまの資産の合計額

法人

企業との総合取引展開や金融仲介機能の発揮によるスケーリング

1 ありたい姿

企業を取り巻く環境が大きく変化し、複雑化するなか、法人のお客さまが直面する経営課題は高度化・多様化しています。当グループは、信託グループとしての多彩さ・専門性を活かしたトータルソリューションの提供を通じ、お客さまと社会の「ベストパートナー」として、経営課題・社会課題の解決に貢献していきます。

2 環境認識

- 国際紛争・地政学リスクなどに端を発する市場の不確実性・ボラティリティの高まり
- 世界的に加速する脱炭素に向けた取り組みと企業のESG/サステナブル経営へのシフト
- DXによる金融ビジネスのモデルの変革
- コーポレートガバナンス・コードの浸透による政策保有株式の持ち合い解消の加速

3 発揮する強み

- 法人のお客さまとの与信取引をベースとした長期の信頼関係と、財務・非財務情報の取得・分析を通じた高度な経営ディスカッション
- 年金や証券代行、不動産、ESGなど高度な専門性と、国内外のパートナーとの提携戦略を活かしたトータルソリューションの提供
- 多様な経済主体・ステークホルダーとの接点を活かした当グループならではの金融仲介機能の発揮

4 注力施策

創出

- 低採算相対与信・政策保有株式等の削減
- オンライン営業の拡大

投入

- 利の厚いプロダクト与信
- ESG トータルソリューション

- サステナブルな経営・社会の実現に向けたESGトータルソリューションの提供
- 法人のお客さまの資金需要と投資家の運用ニーズの双方に応え、資金循環を促進

5 KPI

項目名	23年度実績	24年度計画	30年度 ありたい姿
投融資残高	24.6兆円	23.4兆円	—
プロダクト与信残高	8.0兆円	9.1兆円	—
サステナブルファイナンスの累計取り組み額 [※]	集計中	—	15.0兆円

※2021-2030年度の累計取り組み額

投資家

利のある投資機会の提供、投資家裾野拡大等を通じたAUFの拡大

1 ありたい姿

多様な投資家のお客さまに対し、最善の意思決定をサポートするコンサルティングを通じ、質の高い資産運用・資産管理ソリューションを提供します。特に、社会課題解決のなかで生じる資金需要に着目した新たな価値ある投資機会を創出・社会化していくこと等を通じて、お客さまの経営課題や社会課題の解決に貢献します。

2 環境認識

- 金利・株価等の上昇に象徴される国内経済の大きな転換。人生100年時代も見据えた企業の人的資本経営重視へのシフト
- 「資産運用立国」構想を背景としたアセットオーナー改革や資産運用業高度化への期待の高まり
- 脱炭素や地域創生といった社会課題の解決に向けた中長期での巨額の資金需要
- 市況・規制等の環境変化に伴う投資家・運用会社の経営課題の複雑化・投資領域拡張のさらなる加速

3 発揮する強み

- 投資家のお客さまの資産・負債構造等を踏まえた制度・運用コンサルティングを通じた意思決定支援
- 当グループにおける法人のお客さま接点を活かした、プライマリーなアセットに対するアクセスおよびブック機能の発揮
- グローバルプレイヤーとのネットワークも活用した、インハウス運用力の高度化や新しい基盤に向けた小口化戦略の推進
- 既存資産管理サービスの改善や新たなアセットサービスへの拡張等を通じたお客さまへの提供基盤拡大

4 注力施策

創出

- 年金・資産管理ミドル・バックのIT/DX活用による資源捻出

投入

- 運用力・商品組成功率強化
- プライベートアセット民主化

- 新たな運用力獲得や個人を見据えた資産運用ビジネス高度化、ビジネススケーリングを見据えたDX推進強化
- オンライン営業の拡大、DCや資産管理領域におけるミドル・バック業務効率化・プロセス改革

5 KPI

項目名	23年度	24年度計画	30年度 ありたい姿
プライベートアセットAUM ^{※1}	約6.8兆円	約7兆円	約24兆円
プライベートアセットAUM関連収益 ^{※2}	約162億円	約170億円	約450億円
AUC ^{※3}	約300兆円	約310兆円	約460兆円

※1 プライベートエクイティ、不動産、インフラ、クレジット等のゲートキーパーサービスによる残高を含む（自己勘定投資は除く）

※2 プライベートアセットAUMに紐づく収益

※3 カस्टディ・アドミ等による資産管理残高に加え、BPO・レポート等（社内向け含む）のサービス提供対象残高を含む

運用ビジネス

資本も活用し、AUMの拡大と投資家にとって利のある領域に注力

1 ありたい姿

グループ運用各社が持つ多彩な運用機能の自律的な向上に加え、戦略的な投資も通じた独自性・付加価値の高い品揃えを強化し、お客さまの長期・継続的な資産運用に貢献します。また、ESG投資や投資先企業へのエンゲージメントを通じて、社会課題の解決と市場全体の成長に貢献します。

2 環境認識

- 「資産運用立国」構想により、「成長と分配の好循環」への機運の高まり
- パッシブ運用を中心に手数料引き下げが加速
- 投資家需要が旺盛なオルタナティブアセットにおける国内・海外プレイヤーの相次ぐ強化や参入
- 気候変動や生物多様性、人権など環境・社会のサステナビリティ向上に対する運用会社への期待感の高まり

3 発揮する強み

- 年金運用で培った高品質なインデックス、アクティブ運用戦略の展開と、当グループのアドバイザー機能の発揮に資するグループ連携（三井住友トラスト・アセットマネジメント）
- 国内外の広範な顧客基盤に対し、これまで培ったエッジある運用力や運用・販売のグローバルネットワークを活用した多様な投資ニーズに応える最適なソリューション（日興アセットマネジメント）

4 注力施策

創出

- プロダクトの選択と集中
- 業務プロセス変革・効率化

投入

- コア戦略領域の人材獲得
- 商品組成に向けたシード投入

- 社内外の運用エンジンを柔軟に活用した複数のアクティブファンドの開発（三井住友トラスト・アセットマネジメント）
- 強みのアクティブファンドを伸長し、NISA成長投資枠の投資ニーズを獲得（日興アセットマネジメント）

5 KPI

項目名	23年度	24年度計画	30年度 ありたい姿
三井住友トラスト・アセットマネジメントAUM ^{※1}	約94兆円	約91兆円	約102兆円
日興アセットマネジメントAUM ^{※1}	約36兆円	約35兆円	約43兆円
運用ポートフォリオのGHG排出量	2030年の排出原単位を2019年比半減 ^{※2}		

※1 時価影響除き

※2 三井住友トラスト・アセットマネジメントは2021年6月末時点の運用資産85兆円の50%である約43兆円を対象に2019年比半減。日興アセットマネジメントは2021年12月末時点の運用資産31兆円の43%である約13兆円を対象に2019年比半減

不動産

高い業務品質や専門力を土台とし自己勘定も使って市場と自らの成長を両立

1 ありたい姿

お客さまの不動産ニーズに対し高い専門性と総合力により付加価値を提供するとともに、自己勘定投資により自らが投資の先導役となることで、お客さまから信頼されるベストパートナーを目指します。また、高い業務品質に基づく安心・安全の提供により、不動産市場を支える社会インフラとして市場成長を力強く後押しし、自らの成果獲得につなげます。

2 環境認識

- 大相継時代の到来・政府の「資産運用立国」構想を背景とした個人の不動産ニーズの高まり
- プライベートアセット市場の拡大や「金利のある世界」への移行を背景とした投資家のポートフォリオ見直しの動き
- 脱炭素や建物の健康・快適性向上等、不動産ESGを喫緊の経営課題と捉える意識の高まり
- LLM・デジタルツイン等、DXによる不動産業界・ビジネスの変革の兆し

3 発揮する強み

- 祖業である不動産ビジネス100年の歴史で培った、フィデューシャリー精神に立脚した高い業務品質
(多様なデータに裏打ちされた不動産の目利き力、堅確な実務力、シェアトップの証券化信託や投資法人関連業務、ESG・コンサル・リサーチ機能)
- 当グループの高い業務品質とグループ外パートナーとの戦略的な協業を掛け合わせ、ソリューション提供力の強化によるお客さまのベストパートナー化や顧客基盤の拡大の推進

4 注力施策

創出

- DX化による業務プロセスの見直し
- 低採算業務の見直し

投入

- 個人を含む投資家基盤の拡大
- 資産循環を促進する自己勘定投資

- 自ら投資の先導役となる自己勘定投資の拡大・AUFの積み上げを軸とした収益の持続的な成長
- DXによる業務プロセス改革・生産性向上、当グループ独自情報とDXの掛け合わせによるお客さまの意思決定材料の提供

5 KPI

項目名	23年度	24年度計画	30年度 ありたい姿
証券化受託残高	27.3兆円	29.3兆円	30兆円
法人不動産仲介	313億円	360億円	405億円
コンサル関与資産残高	2.8兆円	3.4兆円	3.6兆円

マーケット

投資を軸とした収益力強化とDX推進による業務プロセス変革に注力

1 ありたい姿

戦略分散型投資（三次元分散投資）であらゆる投資機会を捕捉し、当グループの企業価値最大化を目指します。また、独自の投資ノウハウと受託者精神を融合し、お客さまの意思決定支援から運用・リスクヘッジまで全てのニーズに応えるトータルソリューション・ALM共創ビジネスの拡大を通じ、資金・資産・資本の好循環の実現をサポートします。

2 環境認識

- 日銀のマイナス金利政策の解除により「金利のある世界」へと転換
- 地政学イベント・政治イベントが発生しやすい時代の転換点の可能性
- 個人・法人・投資家のお客さまが抱える資金調達・資金運用ニーズの変化
- お客さまと社会の課題解決に向けて、「資金の好循環」の起点となるソリューション提供への期待の高まり

3 発揮する強み

- 多様な考え方を尊重し知見を高め合うオープンでフラットな文化を有する柔軟でレジリエントな組織
- 常に変化を続ける市場を先取るプロアクティブな取り組みを通じ培ってきた高いリスクコントロール力
- 多彩な投資と的確なALM運営で磨き上げた高度な専門性を活かした、お客さまの課題に寄り添いながら提供するソリューション

4 注力施策

創出

- IT・DXを活用した業務効率化
- 東阪デュアル体制（整備完了）の効率運営

投入

- 投資・ALMの強化
- 市場性顧客ビジネスの強化

- デフレトレンドの転換に伴う新たな市場環境でのリスクテイク力の引き上げによる収益力の強化
- DXを活用した業務効率化と、お客さまへの提供サービス強化を推進

5 KPI

項目名	23年度	24年度計画	30年度 ありたい姿
投資業務粗利	約40億円	約150億円	250億円超
事業認定専門人材（クオンツ）	15名程度	20名以上	50名以上
共創参加率※	19%	21%	40%

※全国地方銀行協会会員のうちALM共創ビジネスへ参加されている会員の割合