



三井住友トラストグループ
取締役執行役専務 (CFO)
佐藤 正克

1. 2024年度の振り返り・2025年度の見通し

2024年度は、日本銀行が利上げを継続する姿勢を示し、国内では金利正常化が進展しました。一方、海外ではインフレ鈍化を背景に利下げ観測が広がる中、米国ではトランプ大統領の就任と関税政策の具体化により、グローバル経済の下振れリスクが高まった一年となりました。

こうした環境下においても、当グループは中期経営計画最終年度に掲げた主要な経営指標の各目標を予定より1年前倒しで達成することができ、親会社株主純利益は過去最高益を更新し、ROEは8%を超える水準を達成

しました。

2025年度は、金利環境の変動や米国の関税政策の影響等により、経済環境の不透明感が一層強まることが想定されます。こうした環境下において、与信関係費用等を保守的に見積もったうえで、過去最高益の更新を見込んでいます。

ROEは8%台後半を見込んでおり、引き続き投資と成長の好循環の加速を図ることで、ROE10%以上の実現に向けて着実にあゆみを進めてまいります。

No.	項目	単位	2023年度実績	2024年度実績	前年度比	2025年度予想
1	実質業務純益	億円	3,386	3,620	+233	3,700
2	親会社株主純利益	億円	791 ^{※1}	2,576	+1,784	2,800
3	手数料収益比率	%	54.7	54.4	△0.3	50%台前半
4	経費率 (OHR)	%	61.3	61.2	△0.1	62%
5	自己資本ROE ^{※2}	%	2.7	8.3	+5.6	8%台後半
6	普通株式等Tier1比率 ^{※3}	%	10.2	10.6	+0.4	10%台半ば

※1 政策保有株式およびベア投信の損益影響を除くと、概ね期初予想 (2,000億円) を上回る水準と試算

※2 (親会社株主純利益 / (期首自己資本合計+期末自己資本合計) ÷ 2) × 100

※3 パーゼルIII最終化完全実施ベース

2. 企業価値向上に向けた課題と対応

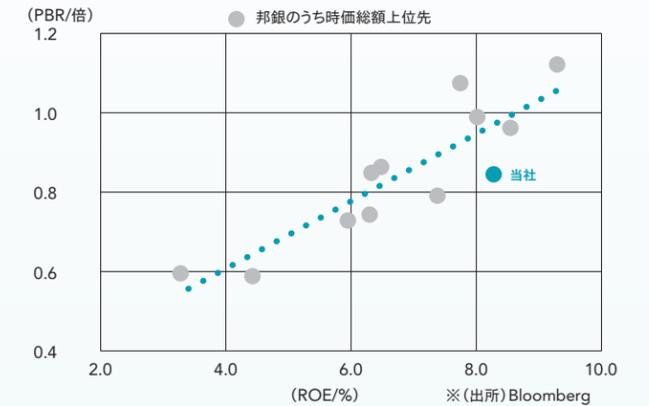
ROEは着実に上昇し、将来的にROE10%を上回る到達も視野に入ってきている一方で、PBR (株価純資産倍率) は依然として1倍を下回る水準に留まっており、企業価値と市場評価とのギャップが課題となっています。

2023年度のCFOメッセージでは、資本の十分性と効率性を両立させつつ生産性向上や成長に向けた投資によるリターンを獲得して企業価値を向上させるために、以下①~③の課題を掲げておりました。

2024年度には、PBRロジックツリーに基づいた各項目のうち、それぞれの課題と紐づいた領域を中心にフレームワークやモニタリングの高度化のループを実行し、PDCAを回した業務運営を行うことで実際に成果が出てきてお

ります。具体的な取り組みについては以下にご説明いたします。

■ 邦銀セクターのPBR-ROE[※]



■ PBRロジックツリーと企業価値向上に向けた高度化の課題

PBR	ROE	RORA	粗利	資産運用ビジネス戦略 効率的なバランスシート活用
			経費	将来成長に向けた人的資本・IT/DX投資 経費コントロール
CET1比率 (逆数)	RWA	リスクアセットコントロール	資本の十分性と効率性の両立	
		将来の成長に向けた資本活用 安定的かつ充実した株主還元		
PER	利益成長率	事業ポートフォリオの強化 持続可能な社会の構築への貢献		
	資本コスト	収益ボラティリティの抑制 ステークホルダーとの建設的な対話		

①②③

- ① 資本効率性向上に向けた事業運営とそのフレームワーク高度化
- ② 成長に向けた適切な資源配分と成長戦略の推進・モニタリング
- ③ 成長投資と株主還元のバランス

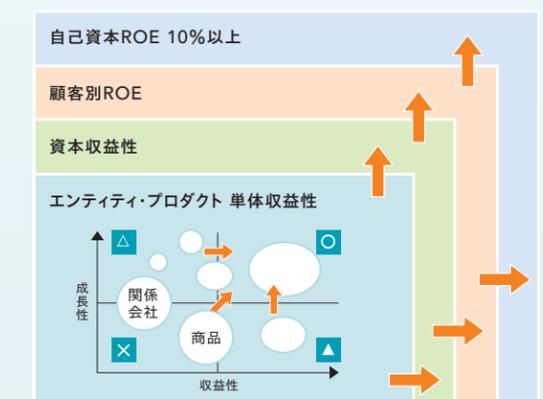
3. ROE向上に向けた取り組み

①事業ポートフォリオ強化に向けたフレームワークの高度化

当グループでは、資本効率性を高めることを目的に事業ポートフォリオ分析・収益性改善に関する議論を進めています。

当グループの多様なビジネス領域について、エンティティ単位・プロダクト単位で資本収益性を点検・分析し、執行・監督で議論を深めながら改善策の検討を行い、経営・事業戦略と接合させ実行していくPDCAサイクルを強化することで、フレームワークの高度化を図っています。後述するノンコア資産の売却は、この取り組みの一例です。

■ 管理会計の高度化



②AUF (Assets Under Fiduciary) を軸とした収益成長

当グループは、資産運用・資産管理を軸とした信託グループらしいビジネスモデルの推進により、2030年度までにROE 10%以上、親会社株主純利益 3,000億円以上、AUF 800兆円を目指しています。

「AUFを軸とした収益成長」(Q.P.36)を成長戦略の柱と位置づけ、バランスシートは大きく拡大させず、採算性を向上させ、投資家にとって利のある領域で、AUMやAUCを拡大していきます。

この戦略は、バランスシートを梃子に資産運用・資産管理ビジネスのスケールを拡大させ、手数料収益を中心

として、資本効率の向上と持続的な収益成長を両立させることを目的としています。

例えば、プライベートアセット領域においては、自己勘定による投融資に加え、ゲートキーパービジネスの強みを活かした商品組成を通じて、機関投資家に対して高付加価値な投資機会を提供しています。

さらに、「新型金銭信託<フューチャートラスト>」の展開により、個人投資家がプライベートアセットへアクセスするための足掛かりを提供し、リテール領域でのAUFの拡大を図っています。

③経費コントロール・成長基盤への投資

当グループは、グループ全体での経費コントロールの強化に努めつつ、中長期的な競争力強化に資するビジネス基盤への投資に振り向けています。

2025年度は、将来の成長に資する人的資本、IT・デジタルへの投資やインフレにより経費は増加する見通しです。

人的資本への投資として、三井住友信託銀行を中心に、社員のリスクリング支援、株式インセンティブ報酬制度の導入に加え、2025年度中には、将来の事業環境に適応可能な人材ポートフォリオの構築を目指した、人事制度

の見直しを予定しています。

IT・デジタルへの投資では、年間1,000億円超(CFベース)のIT・デジタル投資を計画しており、生産性向上と業務効率化を推進しています。

信託ビジネスの特性上、テラーメイドかつ少量多品種のサービス提供が求められるため、一定規模の基盤投資は不可欠です。加えて、新規事業領域におけるDX戦略の推進も、今後の成長を牽引する重要なドライバーとして、積極的に取り組んでまいります。

④資本政策

基本的な考え方

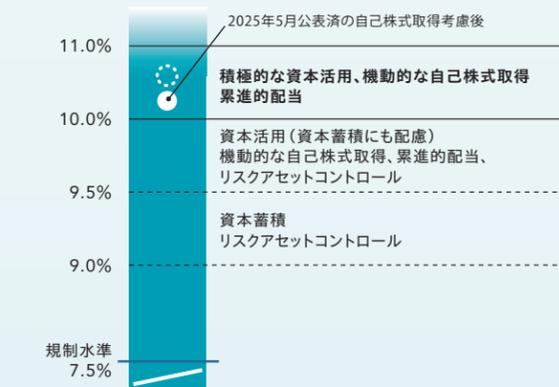
当グループは資本の十分性と効率性の両立を図りながら、持続的な利益成長を追求しております。資本十分性の観点では、CET1比率(バーゼルIII最終化完全実施ベース)において「安定的に10%以上」をターゲットとし、社会課題の解決に資する中長期的な利益成長に向けた投資と株主還元をバランスを検討しつつ、資本を効率的に活用する方針です。

また、当グループは株主・投資家の皆さまからのご意見も踏まえ、資本運営の考え方をより明確にする観点から、CET1比率の上限を開示しました。一時的に運営レンジを外れる可能性はありますが、成長投資を優先し、上限を超えないように、資本を活用するというメッセージを内外に示す意図があります。

今後も、市場環境の変化や成長投資等による資本活

用が資本の十分性に与える影響に留意しながら、安定的な運営を継続してまいります。

■ 資本運営の目線 (CET1比率[※])



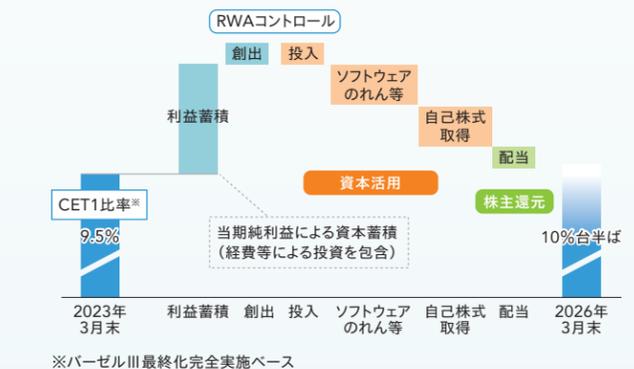
※バーゼルIII最終化完全実施ベース、有価証券評価差額を含む

成長に向けた適切な資源配分

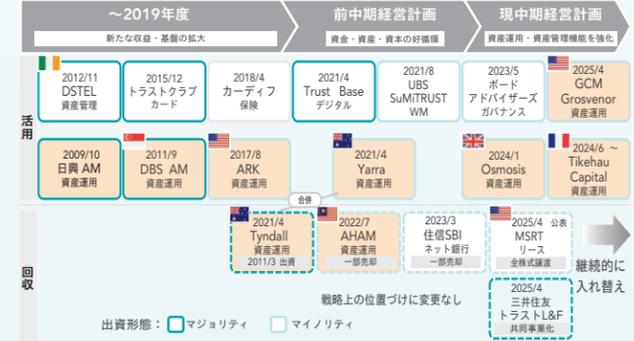
現中期経営計画においては、利益蓄積に加え、政策保有株式の削減を継続するとともに、ノンコア資産の売却および低採算アセットの削減等を通じた資本創出を進めております。2024年度においても事業ポートフォリオ分析を踏まえて、複数の投資回収を実施しました。

直近では、CET1比率が10%超の水準となっており、成長投資を十分に実施できる状況であると認識しています。規律ある成長投資を積極的に行い、利益の拡大を

■ キャピタルアロケーションの全体像



■ インオーガニック領域のこれまでの軌跡



■ 自己株式取得と配当の推移



通じたROEの向上を図ってまいります。具体的には、「インパクトエクイティ」および「資産運用戦略投資枠」の合計で、2030年度までに累計で最大1兆円を投資する方針です。

2024年度以降においても、資産運用・資産管理領域の強化を目的にGCM GrosvenorやTikehau Capitalなどに出資を行いました。より規模の大きな投資も検討してきましたが、バリュエーションの高騰などを踏まえ、慎重に判断した結果、2024年度は実行を見送った案件もあります。引き続き、当グループの持続的な成長に向けた積極的な資本活用を実施する方針に変更はありません。

なお、PBRが1倍を下回る現状では自己株式取得も有効な手段と認識しています。資本の十分性と効率性のバランス、市場環境や当社株価水準などを見ながら、常時検討してまいります。

株主還元 (成長投資と株主還元のバランス)

当グループは、持続的な成長を通じて株主価値の向上を図ることを基本方針としております。

利益成長と連動した安定的かつ持続的な株主還元の実現を目指し、2023年度より1株当たり配当金について累進的な運営を導入し、連結配当性向は40%以上を目安に決定する方針としています。

2024年度には創業100年の記念配当を実施しました。2025年度はさらなる成長の果実として、2024年度の記念配当を含む1株当たり配当を上回る水準を予想しております。

今後も、短期・中長期双方の時間軸を意識しながら、資本の十分性と効率性を両立し、安定的な利益成長と株主還元の強化に取り組んでまいります。

4. 資本コストの引き下げに向けた取り組み

①現状分析

株価を形成する要素としての資本コストについて、CAPM（資本資産価格モデル）やPERを基にした数値は、2025年3月末で6%～10%程度となっています。

2024年度のROEは8.3%と前年度比で上昇したものの、依然としてPBRは1倍を下回っていることから、引き

②収益ボラティリティの抑制

資本コストの引き下げに向けて、資産運用・資産管理ビジネスに経営資源を投入し、手数料ビジネスを中心とした質の高い収益成長を実現するとともに、為替や株式市場の変動が収益および資本に与える影響等に対して、

③株主・投資家の皆さまとの建設的な対話

当グループは、株主・投資家をはじめとする市場との対話を積極的に行い、開示の改善・高度化を行うことで、資本コストの引き下げに努めます。

2024年度は、国内外の投資家との対話を通じて得た要望・アドバイスを経営会議や取締役会に報告し、わか

■ 対話（2024年度実績）

機関投資家・アナリスト向け説明会	2回
海外IR	9回
機関投資家・アナリストとの個別面談	326件
うち役員にて実施	179件
うち海外投資家	233件
IR Day	2回

④より多くの個人株主に選ばれる企業を目指して

当グループは、資本コストの引き下げと持続的成長を共に実現する長期的な株主基盤の構築を目指し、個人株主比率の向上に取り組んでいます。

2024年度は、証券会社などが主催する個人投資家向け説明会に12回参加し、延べ約7,800名の方々に参加いただきました。新たな取り組みとして、グループ創業100年を記念した個人株主向けの特別セミナーの開催や名古屋証券取引所主催の「名証IRエキスポ2024」への出展を実施しました。

これまでの取り組みを通じて、個人株主数は過去3年で約2倍に増加し、着実に個人株主比率は向上しています。

続きROE向上と資本コストの引き下げに向けた取り組みが必要と認識しています。

具体的には、ROE向上に向けた各種取り組みに加え、収益ボラティリティの抑制および株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に注力いたします。

適切なリスクコントロールを行ってまいります。

2024年度においては、先行きの不確実性に備える観点から、特例引当金の再評価を実施し、財務の健全性と柔軟性の一層の確保に努めました。

りやすい情報開示・発信に取り組みました。また、投資家の要望も大きかった、取締役会の構成や役員報酬体系の変更を実施いたしました。今後も決算説明会などの機会を活用し、取り組み状況を継続的に開示してまいります。

■ 投資家の関心事項（2024年度実績）

業績・経営戦略	・次期中期経営計画を見据えた中長期KPI ・経費コントロール
資本政策	・成長投資に対する開示の高度化
マクロ環境・リスク管理	・日米金利の影響 ・トランプ関税など不確実性に伴う業績影響
経営基盤・サステナビリティ関連	・取締役会の構成 ・気候変動への対応

今後も、当グループの認知度向上と併せ、投資家の方々との信頼関係を深めるべく、積極的な情報発信と対話を継続していきます。

■ 個人株主数/個人株主比率



5. 終わりに

組織は自らの目的を実現するために継続的に成長すべきだと考えますが、外部環境の変化や経営資源の制約を原因として思うように成長できなくなることがあります。

問題あるいは新たなチャンスがどこで生まれているかを適切に把握、理解し、それらにどう対処していくのか。自らの経営状況の解像度を上げて的確かつ迅速に状況を把握し、意思決定と行動のスピードと精度を高めていきたいと考えています。そのためにここでお示した運営を2025年度もさらに高度化し、企業価値のさらなる向上を実現したいと考えています。



政策保有株式削減の取り組み

基本方針：「従来型の安定株主としての政策保有株式」は原則すべて保有しない

①2024年度の削減実績・新たな削減計画

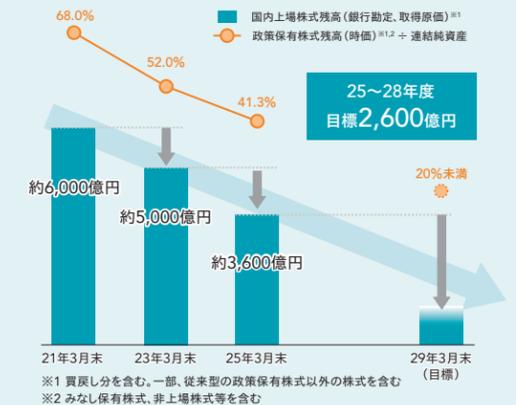
当グループは、株式の政策保有を重大な経営課題と認識し、財務体力を超えた時価変動リスクをヘッジしつつ、企業のお客さまの理解を得ながら継続的に削減を進めてきました。

2024年度は、従来の取得原価ベースの削減目標に加え、政策保有株式の時価残高を連結純資産対比で2029年3月末までに20%未満へ縮小する新たな目標を策定しました。2024年度の削減実績は821億円（取得原価）となり、現中期経営計画で掲げた目標を1年前倒しで達成することができました。

2025年5月には、今後4年間で2,600億円（取得原価）の削減を目指す新たな削減目標を公表しました。

お客さまとの長期の信頼関係に基づき、丁寧な対話を継続し、保有残高ゼロに向けて削減を進めていきます。

■ 政策保有株式の削減状況



②政策保有株式にかかる議決権行使の考え方

三井住友信託銀行は、政策保有株式を継続して保有し続ける期間においても、従来型の政策保有を続けるのではなく、お取引先である発行体企業とエンゲージメントを行い、責任ある投資家として行動しています。

議決権行使結果

会社が提案した議案に対し三井住友信託銀行が反対の議決権行使を行った割合（2023年7月総会以降2024年6月総会まで）は、以下になります。
社数ベース：1.7%（前年比+0.9ポイント）
議案数ベース：0.4%（前年比+0.1ポイント）

政策保有株式（国内上場）の議決権行使基準

https://www.smtg.jp/-/media/tg/about_us/management/governance/voting_guideline.pdf

