

事業戦略

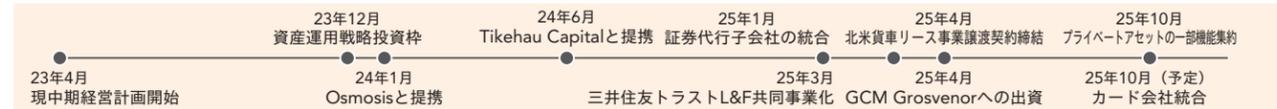
事業ポートフォリオの強化

①振り返り

AUFを軸とした収益成長の実現に向け、資本効率性を踏まえた投資回収と成長投資を加速させています。資本の創出・投入だけでなく、効率的な業務遂行などの観点から、プライベートアセットや証券代行、カード事業などの領域で、グループ関係会社の統合や業務移管を

進めるとともに、システムの開発体制の見直しを通じたIT・DXケイパビリティの強化に取り組んでいます。2025年度に入ってからも、当グループが注力するプライベートアセット領域に強みを持つビジネスパートナーとの取り組みを公表しています。

■ 事業ポートフォリオ強化の取り組み



②2030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。

(2) 経費

インフレの進行や人的資本・DXへの投資拡大により、コストの増加は避けられない状況にあります。中でも、価格の適正化を含む適切なコストコントロールを徹底しつつ、将来の成長を支える基盤への戦略的な投資を着実に実行していきます。

(1) 人員

営業体制の見直し、ミドル・バックオフィス業務の効率化、業務プロセスの改革を通じて経営資源を創出していきます。これにより、事業横断的な機能をさらに強化し、資産運用ビジネスやデジタルトランスフォーメーション(DX)領域への資源投入を加速していきます。

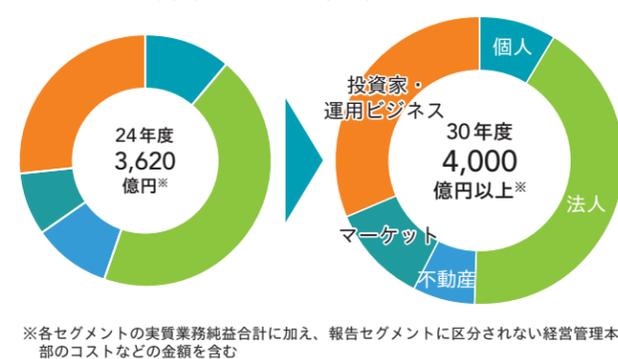
(3) リスク・アセット

政策保有株式や低採算アセットの削減などを通じて、経営資源を創出し、2030年度までにインパクトエクイティおよび資産運用戦略投資枠に累計で最大1兆円の資金を投入する方針です。また、投資家にとって利のあるアセットのソーシングに注力し、投資家展開を見据え、効率的にバランスシートを活用していきます。

■ 顧客別ROEの改善イメージ



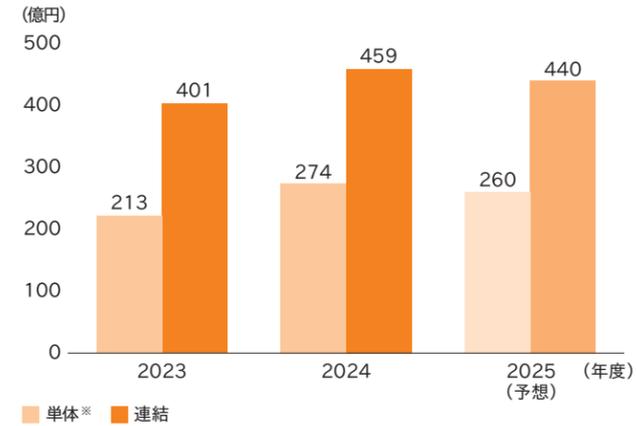
■ セグメント別業務純益のありたい姿に向けたイメージ



実質業務純益

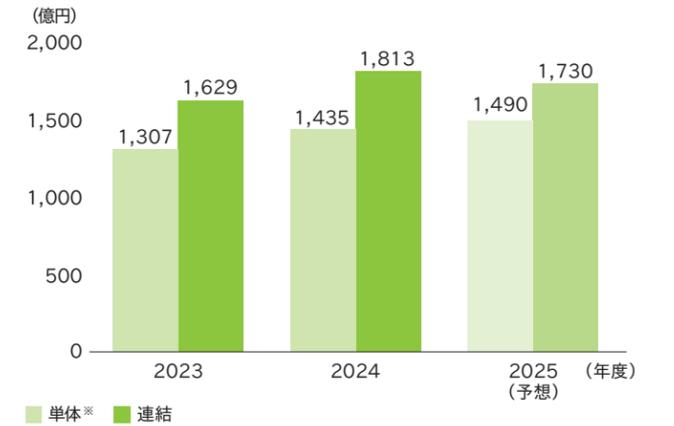
■ 個人

円金利上昇に伴う受信収益の改善、投資運用コンサルティング関連の収益の拡大を主に、単体では前年度比60億円増益の274億円、連結では同58億円増益の459億円となりました。



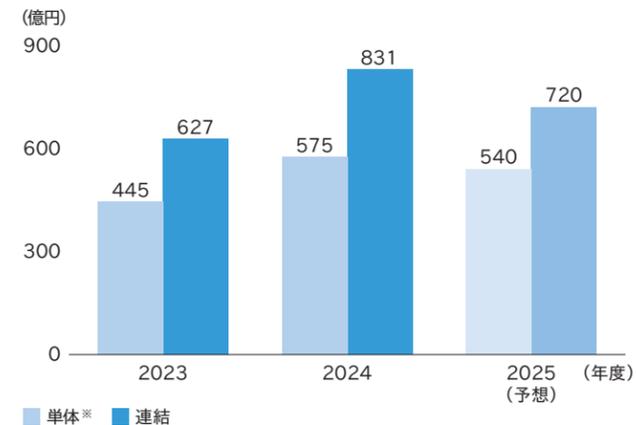
■ 法人

円金利上昇に伴う金利収入の増加に加え、証券代手数料の拡大も寄与し、単体では前年度比127億円増益の1,435億円、連結では同184億円増益の1,813億円となりました。



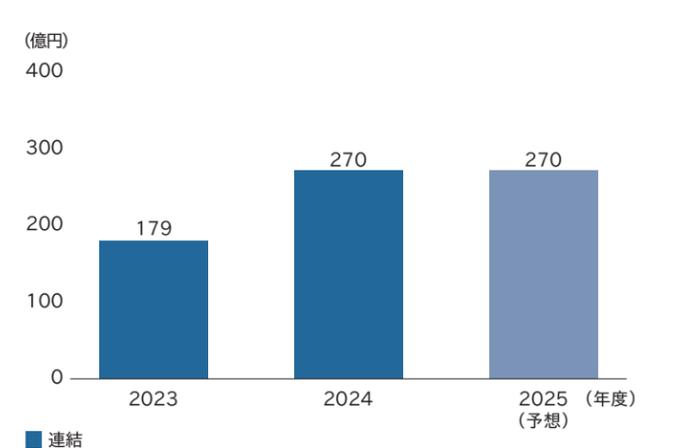
■ 投資家

資産運用業務・年金業務・資産管理業務が堅調に推移し、組合出資関連収益の増加もあったことから、単体では前年度比129億円増益の575億円、連結では同203億円増益の831億円となりました。



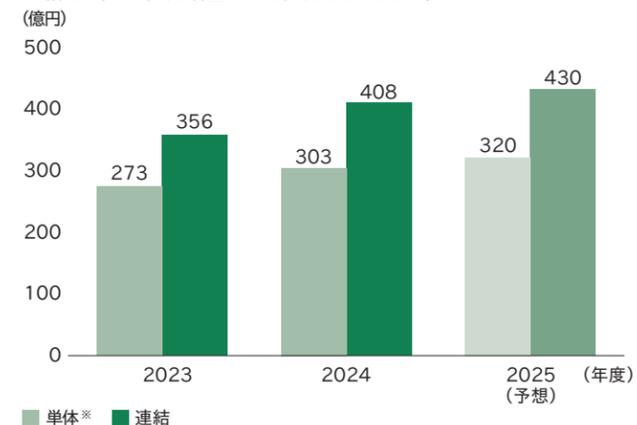
■ 運用ビジネス

時価上昇により手数料収益が拡大したことを主に、前年度比90億円増益の270億円となりました。



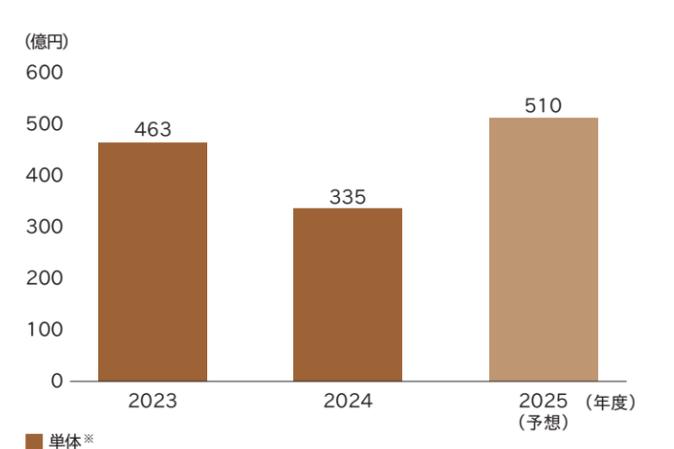
■ 不動産

堅調な市況を背景に、法人向け仲介が好調に推移し、個人向け仲介も好調を維持したことから、単体では前年度比30億円増益の303億円、連結では同51億円増益の408億円となりました。



■ マーケット

顧客業務およびALM業務は順調に推移した一方、投資業務が不芳であったことを主に、前年度比127億円減益の335億円となりました。



個人

主な顧客/市場

- ・富裕層
- ・資産形成層/退職前後層/高齢層

競争者

- ・メガバンク
- ・証券会社
- ・ネット銀行

1. 主な事業内容

人生100年時代にお客さまが抱える不安を、当グループが提供する銀行・信託・不動産の機能を融合させた商品・サービスで解消することで、心や身体、お金の健康維持・増進に貢献し、豊かで安心できる未来の実現をサポートしています。

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

2. ありたい姿

お客さまとの長期信頼関係を軸に、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不安の解消や、社会的課題の解決を目指します。

そして、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。

3. 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、「大相続時代」における資産管理・承継ニーズの多様化
- 「金利のある世界」の到来に伴う、お客さまのニーズ・行動様式の変化
- 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
- 対面コンサルの重要性増大と、デジタルを活用したコンタクトポイントの多様化加速

機会

ニーズの多様化による有人コンサルの価値向上、行動様式の変化によるチャネル選好の多様化

脅威

円金利上昇による競争激化、各社の富裕層ビジネスへの取り組み強化、デジタル領域への経営資源シフト

4. 発揮する強み(勝ち筋)

- 信託銀行ならではの良質なお客さま基盤
- お客さまとの長期信頼関係を軸とした、取引全体・ライフステージ・資産に対するトータルコンサルティング
- 銀行・信託・不動産を組み合わせた当グループならではの幅広い商品・サービス
- 店舗・オンライン・非対面を軸とした、利便性の高いハイブリッド型コンサルティングチャネル

5. ビジネス上の課題と戦略(打ち手)

課題

- 「金利のある世界」における当グループならではの預かり資産ビジネスの再構築、および社会的インパクトの増大
- デジタルも活用した、トータルコンサルティングの提供に最適なチャネル・担い手等の事業基盤の高度化

打ち手

- トータルコンサルティングの更なる磨き上げ、採算性を意識した商品・サービスの展開、およびプロモーションの高度化
- 「人財×DX戦略」による、店舗・オンラインでの富裕層への有人コンサルティングのさらなる強化と、非対面を活用した新たなお客さまの獲得チャネル強化

6. 事業ポートフォリオ強化の取り組み

個人事業の持続的な成長のため、引き続き富裕層ビジネスの強化と次世代基盤の開拓に取り組みます。デジタルを併用したコンサルティングの高度化と、新たなお客さまの獲得チャネル強化に取り組むことで、お客さまのエンゲージメント向上を図るとともに、収益機会の拡大を目指します。

また、これらの注力領域へのリソースシフトのために、住宅ローンビジネスの体制変更や店舗ネットワーク見直しによる効率化、IT・DXの活用による業務プロセス変革や生産性向上等を推進します。

7. KPI

	23年度実績	24年度実績	25年度計画	30年度ありたい姿
投信・投資一任残高(兆円)	3.41	3.66	3.86	4.66
個人受信残高(兆円)	18.56	18.19	18.51	21.61

富裕層ビジネス

当グループの多彩な金融・不動産・信託にかかるサービスと、スイス・プライベートバンクの伝統を受け継ぐUBSのサービス※を有機的に組み合わせ、高度な専門性を有する経験豊かな専任スタッフがお客さまの豊かな人生を包括的にサポートします。

※当グループは、富裕層向けに特化した関連会社「UBS SuMi TRUSTウェルス・マネジメント株式会社」を通じ、UBSグループのグローバルネットワークを活用したウェルス・マネジメントサービスをお客さまに提供しています。



コンサルティングチャネル

デジタル化やライフスタイルの多様化に伴い変化するお客さまのニーズにお応えするため、店舗でのコンサルティングのほか、オンライン・非対面におけるチャネルの強化に取り組んでいます。

時間・場所・人数に縛られないオンライン上で、店舗と同様に質の高いコンサルティングを提供するオンライン・コンサルプラザの拡充や、理想のライフプランの設計、家計や資産の一括管理機能、資産形成に関する情報収集サービスなどをまとめて提供するスマートフォンアプリ「スマートライフデザイナー」のさらなる進化を通じ、お客さまとのコンタクトポイントを高度化します。



法人

主な顧客/市場

・大企業/中堅企業/
イノベーション企業

競争者

・メガバンク/地方銀行/ネット銀行
・証券会社

1. 主な事業内容

各種ファイナンス、証券代行業務、コンサルティングなど、お客さまの企業価値向上につながる多彩なトータルソリューションの提供を通じ、サステナブルな社会の実現に貢献しています。

主要子会社・関連会社

- 三井住友信託銀行
- 三井住友トラスト・パナソニックファイナンス
- 泰国三井住友信託銀行
- 紫金信託
- 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

2. 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、お客さまと社会の「ベストパートナー」として、信託グループの多彩さ・専門性を活か

した一気通貫でのトータルソリューションの提供を駆使した資金の好循環を通じて、経営課題・社会課題の解決とサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

3. 環境認識

- 金利のある世界への回帰によるバランス・シートを活用したビジネスの拡大
- 世界的に加速する脱炭素に向けた取り組みと企業の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

機会

脱炭素・企業再編等、巨額の資金需要発生、生成AI等、新技術によるビジネス機会拡大と生産性向上

脅威

米国中心に脱炭素の停滞・後退、不安定な国際情勢に伴う市場急変、預金獲得競争激化、人材流動化・人材不足深刻化

4. 発揮する強み(勝ち筋)

- 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、サステナブルビジネス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

5. ビジネス上の課題と戦略(打ち手)

課題

- 金利ある環境への回帰に伴うバランスシートを活用したビジネス拡大、収益性向上
- テクノロジー活用等による生産性向上を通じた拡大領域へのリソース確保

打ち手

- バランスシートの活用先として利の厚い領域への取組を強化、攻守両面での枠組みを整備し取組拡充を推進
- 戦略的にリソースを投下し、事業全体でDX活用を推進、抜本的な業務変革と生産性向上を実現

6. 事業ポートフォリオ強化の取り組み

総合RAROC[※]運営を通じた採算改善や政策保有株式の削減、DX活用による生産性向上を図り、利の厚い領域での取り組み拡大やトータルソリューション提供を推進します。2025年度は、お客さまのサステナビリティ経営

やサステナブルな社会の実現に資するソリューションの提供と、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ることで資金の好循環を実現します。

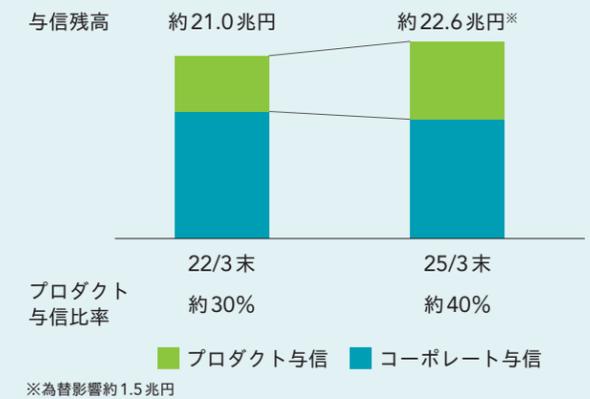
※RAROCはRisk Adjusted Return On Capitalの略称。総合RAROCとは、「与信や財管を含めた総合取引収益」を「収益獲得のために使用した所要資本」で除して算出したもの

7. KPI

	23年度実績	24年度実績	25年度計画	30年度ありたい姿
投融資残高(兆円)	24.6	23.0	24.4	—
プロダクト与信比率(%)	32	39	41	—

オンオフ拡大・プロダクトシフト

当グループのROE向上に向け、法人事業では取引採算の改善やバランスシートの効率的な活用に取り組んでおり、採算性の高いプロダクト領域等へのシフト、ならびに投資家展開によるオフ強化を推進しています。プロダクト与信比率は2024年度末時点で約40%と伸長しており、また、良質な案件ソーシングや投資家基盤拡充等により、投資家への販売量も増加傾向にあります。今後も利の厚い領域でのバランスシート活用、ならびに投資家展開強化により、当グループの企業価値向上に貢献していきます。



株主パスポート

近年、貯蓄から投資への流れが加速し個人投資家の存在感が増すなど上場企業を取り巻く環境が変化しています。こうした中、上場企業と個人株主の対話を支援する新アプリ「株主パスポート」の提供を2025年4月に開始しました。

個人株主は複数銘柄の招集通知閲覧や議決権行使ができ、上場企業は年間を通じアプリ上で情報発信やアンケートなどの株主コミュニケーション向上策をタイムリーに実施できます。

株主の企業理解促進や議決権行使率の向上を目指すとともに、DXによるペーパーレス化を推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



投資家

主な顧客/市場

- ・公的共済/企業年金
- ・金融法人/非営利法人/資産運用会社

競争者

- ・メガバンク
- ・証券会社

1. 主な事業内容

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貫でご提供し、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
- 日本ペンション・オペレーション・サービス
- ジャパン・エクステンシブ・インフラストラクチャー

2. 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。

3. 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

機会

資産運用立国等の政策動向や人生100年時代等を踏まえた、投資家の運用ニーズの拡大

脅威

投資家の自社運用化、伝統資産を中心とする競合他社との価格競争激化

4. 発揮する強み(勝ち筋)

- 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との接点を活かした、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
- 資産運用を支える資産管理機能の高度化、運用ミドル・バック業務BPOサービスやデータサービスの提供基盤拡大

5. ビジネス上の課題と戦略(打ち手)

課題

- AUM・収益の持続的成長の実現に向けた、投資家の裾野拡大
- 生産性向上を通じた、インハウス運用等の拡大領域への効果的なリソース投下

打ち手

- 投資家にとって利の厚い領域における資産運用ビジネスの高度化、DX推進強化による資産管理ビジネスのスケールアップ
- 広範なビジネスバリューチェーンに跨る抜本的な業務プロセス改革の実行

6. 事業ポートフォリオ強化の取り組み

年金業務、資産運用・資産管理に係るミドル・バック業務において、デジタル技術を活用した業務プロセス改革を行い、生産性向上を推進するとともに、投資家にとって付加価値のある資産運用・資産管理のバリューチェーン

の形成を目指します。また、機関投資家から個人・海外投資家のお客さまへの拡張と、国内総合型インフラファンド等をはじめとした資金・資産・資本の好循環につながるようなインハウス運用商品等を開発していきます。

7. KPI

	23年度実績	24年度実績	25年度計画	30年度ありたい姿
プライベートアセットAUM ^{※1} (兆円)	7.4	8.8	9.8	24
資産管理残高 (AUC) ^{※2} (兆円)	300	350	365	460

※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(当社自己勘定投資を除く)

※2 カストディ・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

アセットオーナーシップ改革の潮流を捉えたアドバイザリ強化

2024年8月、アセットオーナーが受益者等に適切な運用の成果をもたらす等の責任を果たすための共通原則として、「アセットオーナー・プリンシプル(以下、AOP)」が策定されました。

三井住友信託銀行では、AOPの理解浸透および早期受け入れに向けた情報提供に加え、運用資産規模や体制に応じたガバナンス・リスク管理体制強化を支援するサービスの提供を通じて、お客さまの運用ポートフォリオ高度化と安定的な資産残高拡大の実現を後押ししています。こうした取り組みにより、運用パートナーとしての付加価値の最大化を目指しています。

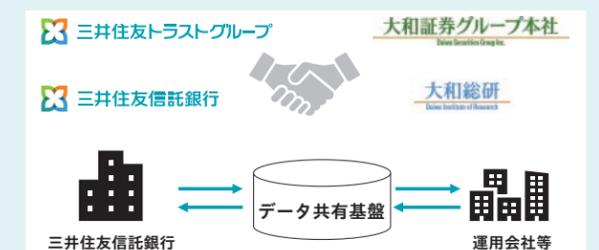


資産管理:大和証券グループとの提携

当グループと大和証券グループは、資産運用・資産管理分野での業務提携を2025年3月に締結しました。両社の強みを活かし、資産運用立国の実現につながる業界改革を推進します。

まず、運用会社と信託銀行間の情報・データ連携を支える「データ共有基盤」を構築し、運用ミドル・バック業務の効率化と運用会社へのITソリューション提供を進めます。また、BPO等のサービス拡充、一者計算スキーム確立および業務のデジタル化を通じて、資

産運用業界全体の効率化や新規参入促進による業界の発展を目指します。



運用ビジネス

主な顧客/市場

- ・個人投資家
- ・国内外の機関投資家

競争者

- ・国内金融グループ
(メガバンク/証券会社等)
- ・国内外の資産運用会社

1. 主な事業内容

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

2. 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を目指します。

3. 環境認識

- 「資産運用立国」構想による、「成長と分配の好循環」への機運の高まりや新興運用業者の参入促進
- 「金利のある世界」への移行、地政学的リスクによる市場の不確実性の高まり
- パッシブ運用を中心に報酬率の引き下げが加速
- 投資家需要が高まるプライベートアセットへの国内・海外プレイヤーの相次ぐ強化や参入

機会

新NISA等の制度拡充による投資促進、個人投資家の資産形成ニーズの高まり。国内外機関投資家を中心とした、プライベートアセット等への投資ニーズの高まり

脅威

市況や規制等の環境変化による、投資家スタンスの急激な変化。高度な専門性を有する運用人材獲得の競争激化

4. 発揮する強み(勝ち筋)

- 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リ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)

5. ビジネス上の課題と戦略(打ち手)

課題

- 多様化する投資家ニーズに応える運用商品の組成、品揃えの拡充
- 収益性の向上と効率化推進による経費率の改善
- 高い市場成長が見込まれる国内リテールビジネス、海外ビジネスにおけるさらなるAUM拡大

打ち手

- グループ運用各社における自律的な運用力の強化
- プライベートアセット等の高付加価値商品の提供やグループシナジー発揮による効率化
- 戦略的な出資・提携によるスケールアップ

6. 事業ポートフォリオ強化の取り組み

多様化する投資家ニーズに応じた運用商品の選択と集中に加え、システム環境の合理化や生成AI等の活用推進により、資源を創出します。創出した資源は、コア戦略領域における専門人材の確保や商品組成に向けたシ

ド投入による新ファンド育成等のオーガニック成長に活用します。また戦略的な出資・提携等にも活用することで、グローバルな販売ネットワークの獲得などインオーガニックな成長も目指します。

7. KPI

	23年度実績	24年度実績	25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(兆円)	約94	約94	約99	約102
日興アセットマネジメントAUM(兆円)	約36	約35	約38	約43

※時価影響除き

独自性あるプロダクトを活用した収益性の向上

グループ運用各社の独自性あるプロダクトの提供を通じて、投資家の多様化するニーズに応えるとともに、当グループの収益性向上にも取り組みます。

三井住友トラスト・アセットマネジメントでは、機関投資家向けの年金運用で培った運用力や商品のカスタマイズ力を活かし、個人のお客さまにも高品質な運用商品を提供しています。SMT iPlusシリーズでは、独自の運用戦略でインデックス+αのリターン獲得を目指すとともに、運用実績に応じた信託報酬により、コストとパフォーマンスにこだわるお客さまに新たな投資機会を提供しています。



多様な投資ニーズに応える運用力の強化

日興アセットマネジメントでは、グローバル基準の評価・報酬制度を通じ高い専門性を有する人材の構築を進め、自律的な運用力の向上に取り組んでいます。

また、投資家の多様な投資ニーズに応えるため、新たな運用ケイパビリティをインオーガニックにも獲得しています。投資家ニーズの高まるプライベートアセット領域では、グローバルなオルタナティブ資産運用グループのティケオー・キャピタルと戦略的パートナーシップを締結し、両社の運用ノウハウを融合してアジアにフォーカスしたプライベートアセット投資戦略の共同開発を進めています。

多様な投資ニーズに応える日興アセットのグローバルな運用体制



- 主な日興アセット拠点
 - 戦略的パートナー
- ①オズモンス(ホールディングス)リミテッド、②融通基金管理(香港)有限公司、③AHAM アセットマネジメント ベルハド、④ティケオー・アモヴァ・インベストメント・マネジメント、⑤セラ・キャピタル・マネジメント・リミテッド、⑥アーク・インベストメント・マネジメント・エルエルシー

不動産

主な顧客/市場

- ・個人/法人/投資家
- ・実需市場/投資市場

競争者

- ・メガバンク/証券会社
- ・専門不動産仲介会社

1. 主な事業内容

不動産仲介、開発・有効活用・建築・環境配慮等の各種コンサルティング、アセットマネジメント、不動産カストディ機能等を総合的に発揮し、お客さまの課題解決や市場への安心・安全の提供に貢献しています。

主要子会社・関連会社

- 三井住友信託銀行
- 三井住友トラスト不動産
- 三井住友トラスト基礎研究所

2. 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、自己勘定投資を駆使することで、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、フィデューシャリーに

こだわった高い業務品質に基づく安心・安全の提供により、市場を支える社会インフラを提供するエッセンシャルな存在として、市場とともに、自らの成長を実現していきます。

3. 環境認識

- 大相続時代の到来・政府の「資産運用立国」構想を背景とした個人の資産運用ニーズの高まり
- プライベートアセット市場の拡大や「金利のある世界」に対応するための資産運用ニーズの多様化
- 資本効率性・人的資本・脱炭素等のサステナブル経営の実現による株主価値向上に向けた意識のさらなる高まり
- 生成AI等のDXによる業務プロセス変革に向けた動き

機会

資産運用立国・「貯蓄から投資」政策や投資家裾野の広がりも背景に不動産投資市場は拡大。DXは業務フロー・付加価値高度化の機会

脅威

不動産投資市場は一定程度の金利・物価上昇は織り込み済み、急激な上昇は価格下落・取引量縮小につながる恐れ

4. 発揮する強み（勝ち筋）

- 祖業である不動産ビジネス100年の歴史に裏付けられた、フィデューシャリーにこだわった高い業務品質
- 多様な情報・データに裏打ちされた不動産の目利き力や総合的なコンサル力
- 自己勘定投資やファイナンス・投資家アレンジによる不動産アセットマネジメント力
- シェアトップの証券化信託や投資法人関連業務におけるお客さま本位の付加価値提供

5. ビジネス上の課題と戦略（打ち手）

課題

- 生産性・収益力強化と拡大する不動産市場におけるシェア拡大
- ストック収益の拡大による安定的かつ持続的な成長の実現

打ち手

- データ活用・基盤構築による営業高度化、高付加価値提供を伴う報酬適正化
- 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

6. 事業ポートフォリオ強化の取り組み

DX等による業務プロセス変革や不動産バリューチェーンのさらなる強化の観点から低採算業務の見直しを進めることで、フロント営業戦力を創出するとともに、不動産マーケットの状況を適時・適切に捉えながら、利のある

領域への資源投入を実行していきます。また、報酬適正化による証券化受託等のストック収益の伸長と自己勘定投資を活用したソーシング強化および投資家展開の拡大に注力します。

7. KPI

	23年度実績	24年度実績	25年度計画	30年度ありたい姿
証券化受託残高（兆円）	27.3	29.9	32.3	—
法人不動産仲介収益（億円）	313	345	360	405

不動産エクイティ・アセットマネジメントビジネスの強化

不動産事業は、長年の不動産業務経験で培った目利き力や各種データ等に基づくエクイティ活用により、不動産投資を志向するお客さまの先導役となることを目指しています。また、不動産仲介・コンサル、不動産証券化信託、ファイナンスアレンジ、アセットマネジメント等の各種機能を総合的に発揮することで、お客さまに対して優良な投資機会を提供できるようソーシング体制を強化しています。実需市場と投資市場を“つなぐ”存在として、エクイティ活用を含めたソリューション提供・エクイティAUA※積み上げにより、収益拡大を目指しています。

■エクイティAUA残高推移（億円）



※出資対象となった不動産の総額

強靱化および報酬適正化～証券化信託および投資法人関連業務～

不動産投資マーケットの拡大や私募リート設立の増加等が見られる中で、不動産証券化信託や投資法人関連業務という社会インフラ機能を担う不動産事業へのお客さまの期待はますます高まっています。その期待に継続的かつ、十分に答えられるよう、DX活用等による業務プロセス変革および高付加価値提供に伴う報酬適正化に取り組んでいます。事務品質を向上させることでお客さまから選ばれる存在となり、また、継続的かつ安定的な受託体制を構築し、不動産投資マーケットを支えるエッセンシャルな存在となることにより、ストック収益の拡大を目指していきます。

■ストック収益の推移（億円）



マーケット

主な顧客/市場

- ・個人/法人/投資家
- ・インターバンク市場
- ・外国為替、債券、デリバティブ等

競争者

- ・メガバンク/大手証券会社
- ・外資系金融機関

1. 主な事業内容

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提供しています。

主要子会社・関連会社

- 三井住友信託銀行

2. ありたい姿

三井住友信託銀行独自のノウハウ（戦略分散型・次元分散投資、ALMノウハウ）と受託者精神を融合し、当グループの企業価値最大化を目指すとともに、お客さ

まの運用・リスクヘッジニーズ、意思決定支援まで全てのニーズに応える市場性顧客ビジネスの拡大を通じ、資金・資産・資本の好循環の実現に貢献します。

3. 環境認識

- 日銀の政策金利引き上げによる「金利のある世界」、各国金融政策サイクル差異
- 円安、賃金・物価上昇によるコスト増
- 地政学・政治等イベントが経済活動に影響
- 社会の課題解決に向けた「資金・資産・資本の好循環」へ資するソリューションニーズの高まり
- グローバル金融規制強化や、FD・コンプライアンス、コンダクトリスク管理意識の高まり

機会

お客さま（個人・法人・投資家）のB/Sが抱えるリスクや資金調達・運用ニーズの変化。非デフレ・高い市場ボラティリティ環境下における、中長期ポートフォリオ型投資

脅威

地政学・政治等イベントに伴う急減な市場環境・構造変化。加速するIT・デジタル化、DXへの対応の遅れによるソリューション提供力・業務品質低下

4. 発揮する強み（勝ち筋）

- 常に変化を続ける市場に対する予測や市場構造を読み取る分析を通じ培ってきた高いリスクコントロール力
- 三井住友信託銀行独自の投資・ALMノウハウをお客さまの課題解決につなげるソリューション提案力
- IT・デジタル技術を活用した、お客さまが抱える市場リスクの可視化・シミュレーションおよび外国為替・外貨預金等市場性取引・サービスの提供力

5. ビジネス上の課題と戦略（打ち手）

課題

- お客さまニーズが多様化する中での効率的かつ課題解決につながるマーケティング
- 金利のある世界、非デフレ環境下における金利リスクコントロール、投資業務の収益力向上

打ち手

- 投資・ALMノウハウとIT・デジタル技術を掛け合わせたソリューションの提供
- 長期ポートフォリオ運営による投資業務の継続的リスクテイク・期間損益の安定化

6. 事業ポートフォリオ強化の取り組み

IT・デジタル化、AIによる既存業務効率化や経費率や資本効率といった収益性や各種リスクに着目した希少商品・サービスの統廃合により経営資本を捻出します。捻出した資本は、市場環境変化・お客さまニーズを捉える

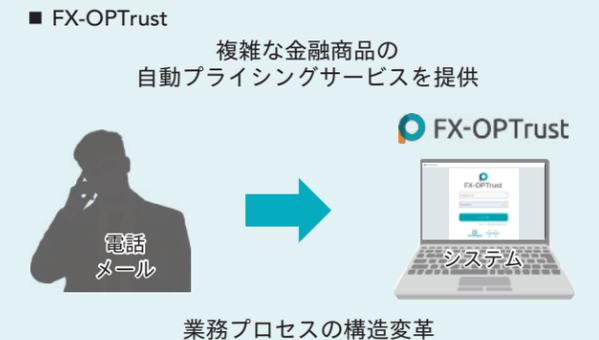
市場営業体制の強化、資金・資産・資本の好循環を支える調達強化、長期ポートフォリオ投資に資する市場・定量分析に投入します。

7. KPI

	23年度実績	24年度実績	25年度計画	30年度ありたい姿
個人外貨預金残高（指数）	108	121	126	175
マーケット事業ROE（%）	14	12	17	17

顧客ビジネス強化

お客さまに市場性商品を提供するにあたり、顧客三事業との連携を一層強化し、お客さまの適合性やリスク許容度に応じた商品を提供していきます。
 法人：為替予約や金利固定化、インフレヘッジニーズなどお客さまの顕在および潜在ニーズに見合う商品提案を進めていきます。
 投資家：お客さま向けの商品・サービス（自動プライシング、バランスシートに着目したリスク可視化ツール等）を、デジタル技術も駆使して提案しています。
 個人：お客さまの中長期的な資産形成ニーズに応える外貨預金など外貨建て商品の拡充（積立型商品、通貨追加など）や取引基盤の改善・強化を進めていきます。



投資ポート運営による収益安定化

世界的なデフレトレンドから非デフレ環境への転換、および政治・地政学リスクの変化等に伴う高い市場ボラティリティ環境を想定し、投資対象の分散とアセットロングを基本とした長期のポートフォリオ型運営を強化していきます。高流動性資産への投資を基本とすることで流動性リスクにも配慮した運営を行い、また、長期のポートフォリオ型運営を強化することで、期間損益の安定化も目指します。そのうえで、当事業のお客さまなど他領域や全社ビジネスと補完的な役割を果たしていきます。

