

三井住友トラストグループ

統合報告書 2025

ディスクロージャー誌 本編



■ 「託された未来をひらく」冒頭30ページ

創業100年を機に更新したパーパス「託された未来をひらく」を軸に、CEO、CFO、CSuOのメッセージと価値創造ストーリーを冒頭30ページに凝縮しました。当グループのあゆみと現在地、そして未来への展望を、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えします。

■ CxOが語る経営課題と注力分野

CHRO、CRO、CISO、CCOが、それぞれの専門領域から当グループの経営課題と注力分野について語ります。人的資本、リスク管理、情報セキュリティ、コンプライアンスといった基盤領域における取り組みを、中長期的な視点でご紹介し、持続的成長を支える経営の意志を明確にしています。

■ 企業価値向上に向けた実効性あるガバナンス

社外取締役座談会や取締役会議長、法定委員会委員長のメッセージを通じて、当グループのガバナンス体制の現状と課題、そして直近の注力ポイントを明らかにしています。企業価値の持続的な向上に向け、実効性ある統治のあり方を多面的にご紹介します。

Contents

存在意義（パーパス）	2
At a Glance	4
CEOメッセージ	6
CFOメッセージ	12
CSuOメッセージ	18

Theme.1

価値創造ストーリー

信託とは	22
価値創造プロセス	23
当グループのあゆみ	24
価値創造の取り組み	26
マテリアリティ	30

Theme.2

経営戦略

2023～2025年度 中期経営計画の進捗	34
【特集①】 成長戦略	36
【特集②】 生産性向上	38
【特集③】 挑戦する企業文化の醸成	40
事業戦略	42
サステナビリティ推進体制	56
気候変動対応	58
人権の尊重	60
人的資本	62

■ 情報開示の体系



Theme.3

価値創造を支える基盤

社外取締役座談会	74
コーポレートガバナンス	78
当社の取締役・執行役	86
リスク管理	88
セキュリティ	92
コンプライアンス・受託者精神	94
内部監査	99

Theme.4

データセクション

当グループの概要・外部評価一覧	102
財務データ	104
企業情報	106

編集方針

今般、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに当グループの取り組みについてご理解いただくために統合報告書を作成致しました。本報告書においては、創業以来、「託された未来をひらく」存在として、我が国の発展に貢献してきた当グループが、次の100年に向けて、パーパスのもと、「資金・資産・資本の好循環」をより一層促進するための具体的な取り組みや企業価値向上について説明しています。編集にあたっては、IIRC（国際統合報告評議会）が発行した国際統合報告フレームワークを参考に、財務情報のみならず、ビジネスモデルや人的資本戦略、コーポレートガバナンス、サステナビリティなどの非財務情報の充実を図っています。また、当社のディスクロージャーポリシーに則り、適切に開示しています。なお、詳細な財務情報やESG関連情報についてはディスクロージャー誌資料編、サステナビリティレポートおよびウェブサイトなどをご覧ください。

報告対象

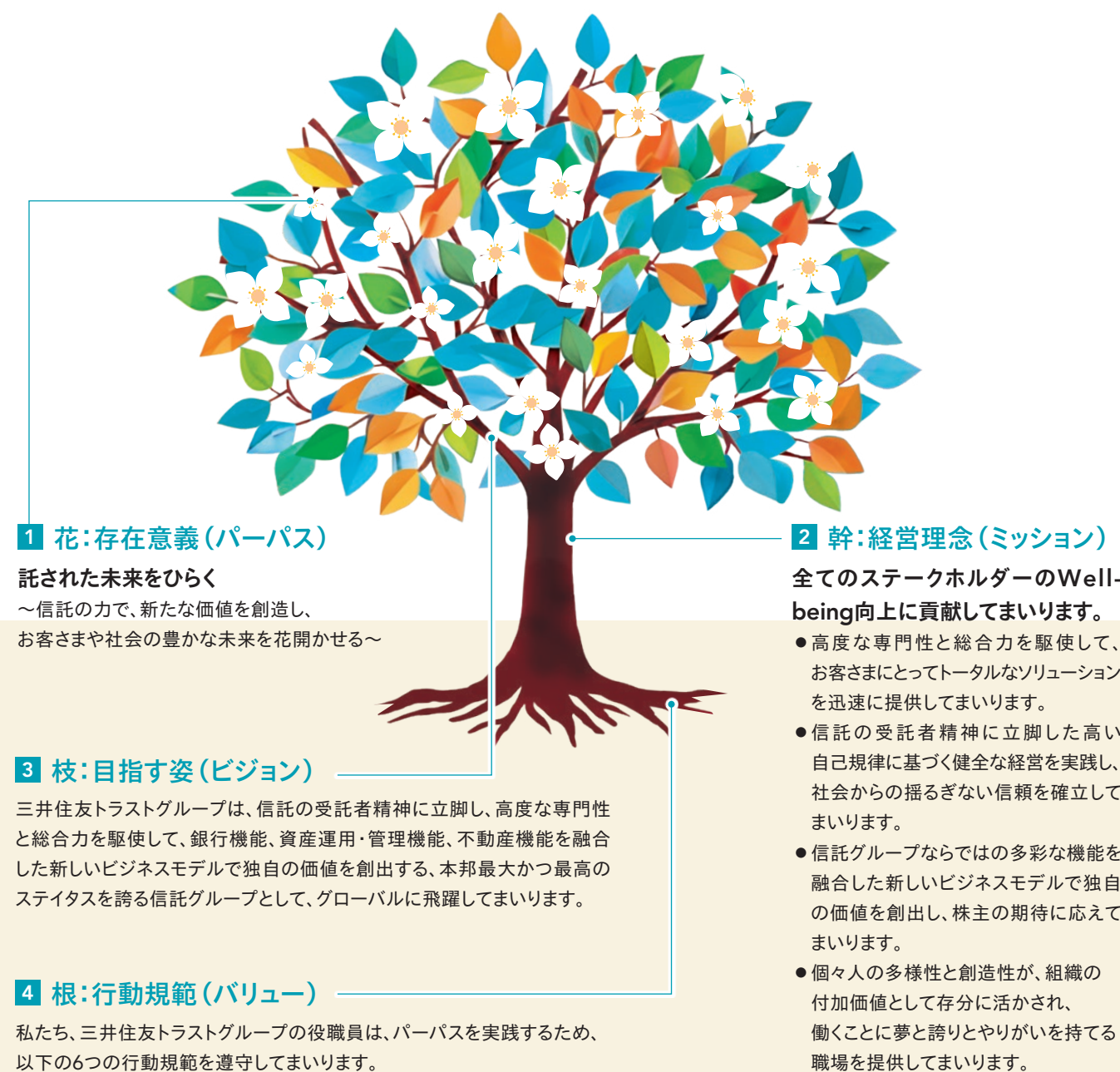
期間：2024年4月から2025年3月
（一部に2025年4月以降の情報も含みます）
範囲：三井住友トラストグループ
（三井住友トラストグループ株式会社、三井住友信託銀行株式会社およびその他の子会社・関連会社）

統合報告書2025

3つのポイント

託された未来をひらく

三井住友トラストグループの理念体系



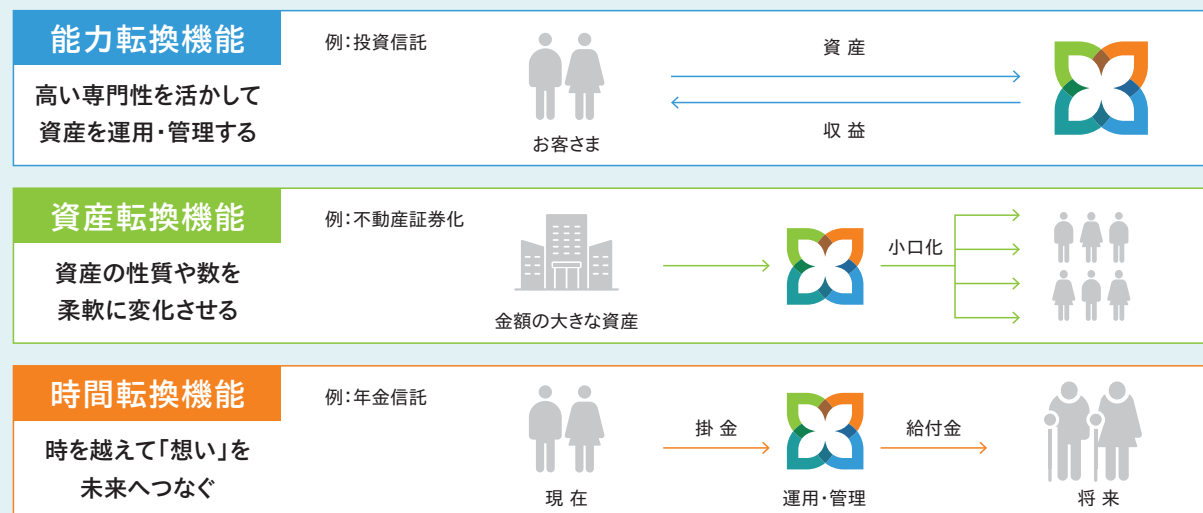
お客さま本位の徹底 一信義誠実一	社会への貢献 一奉仕開拓一
組織能力の発揮 一信頼創造一	個の確立 一自助自律一
法令等の厳格な遵守	反社会的勢力への毅然とした対応

私たちの行動指針

パーパス／ミッション／ビジョン／バリューなどに凝縮される大切な価値観を、
当グループの社員が具体的な行動に移すための指針 **(Q P.96)**

信託の力でパーパスを実現

「信託の力」とは、信託の多彩な機能や、高度な専門性・総合力、根本理念であるフィデューシャリーなど、広い概念を意味しています。



ビジネスを通じて 創造する新たな価値

【信託の力を活用した社会課題解決型ビジネス】

ステークホルダー（3つの経済主体）に提供する価値

当グループは「信託」の多彩な機能を活用し、「循環」をキーワードに、個人・法人・投資家それぞれに生じる社会課題に対して、付加価値の高い商品・サービスをお客さまに提供します。

社会課題として積極的に取り組むテーマ

個人 超高齢社会に対応する資産管理、 国民の資産形成	法人 日本経済・企業の持続的成長 (財務・非財務の両面の課題への対応)	投資家 多様な運用機会、 インベストメントチェーンの発展
---	--	---

新たな価値を創造する3つの価値創造領域

2030年に実現したい社会や当グループの姿を見据え、好循環を促進する3つの価値創造領域として、①人生100年時代、②ESG/サステナブル経営、③地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン（ネットワーキング）を設定しています。

人生100年時代	ESG/サステナブル経営	地域エコシステム・グローバル インベストメントチェーン (ネットワーキング)
----------	--------------	--

花開かせる豊かな未来

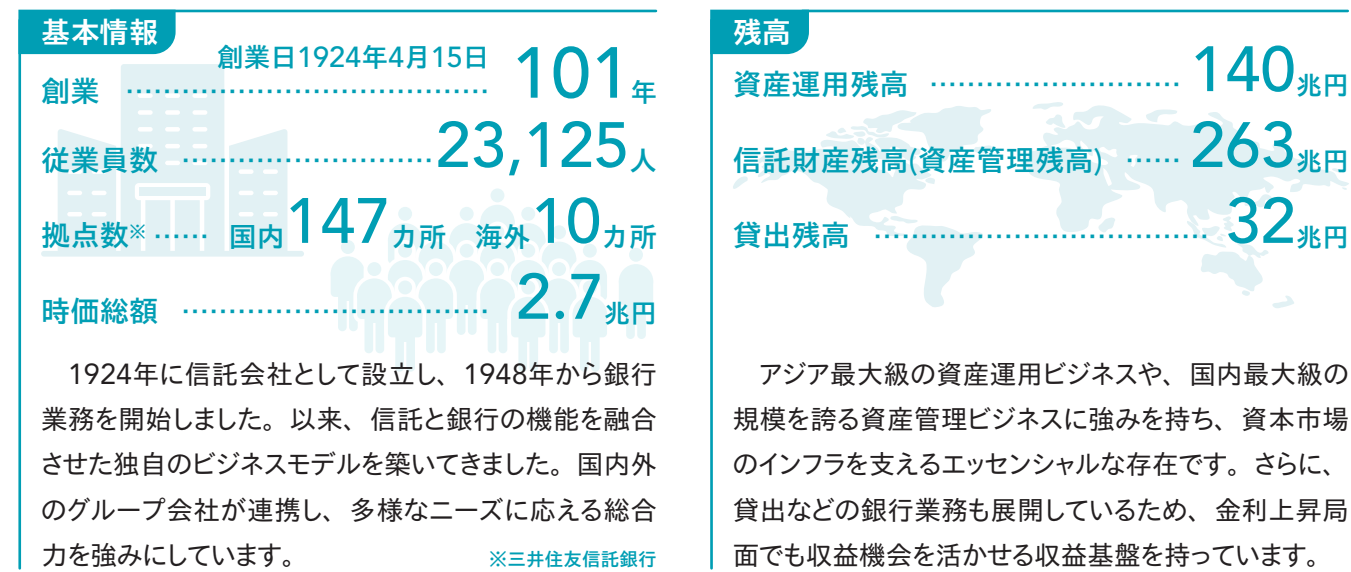
「一人ひとりの豊かさ・幸せ＝Well-beingの向上」

At a Glance

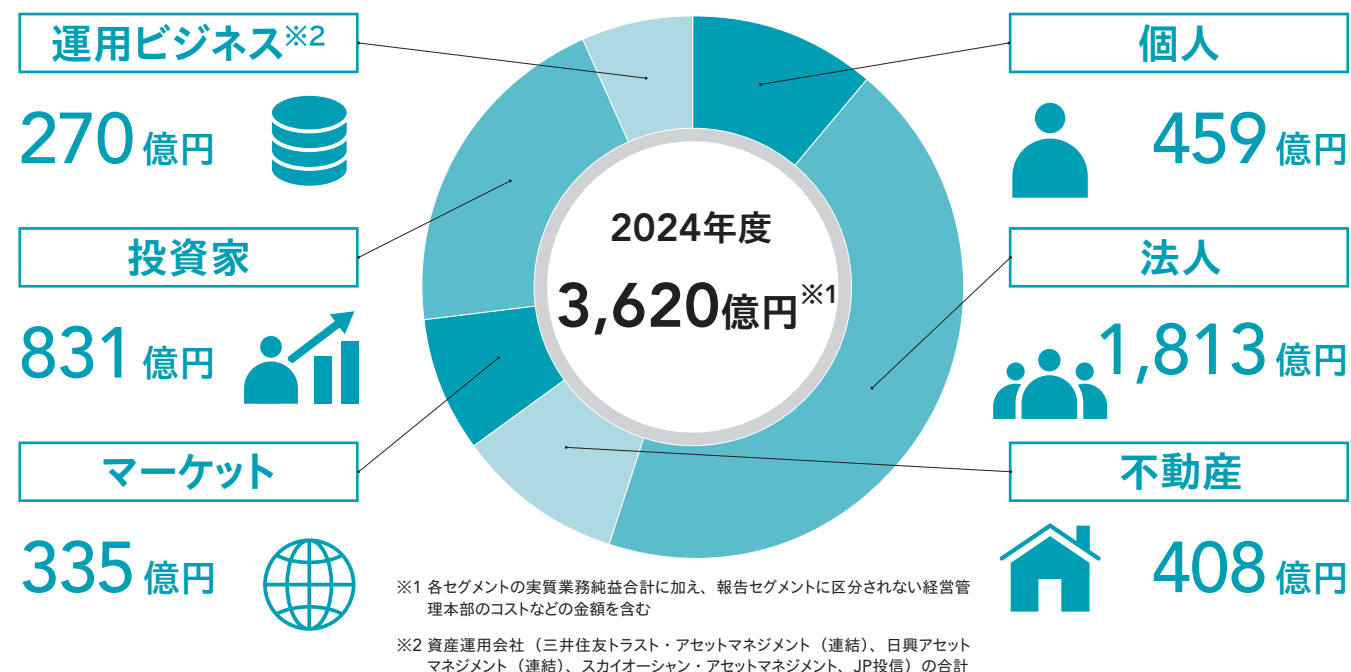
国内で唯一上場している信託グループ

三井住友トラストグループは、預金や住宅ローンなどの銀行ビジネスだけではなく、資産運用・資産管理、不動産など幅広い信託関連ビジネスを展開し、独自の価値を創造しています。

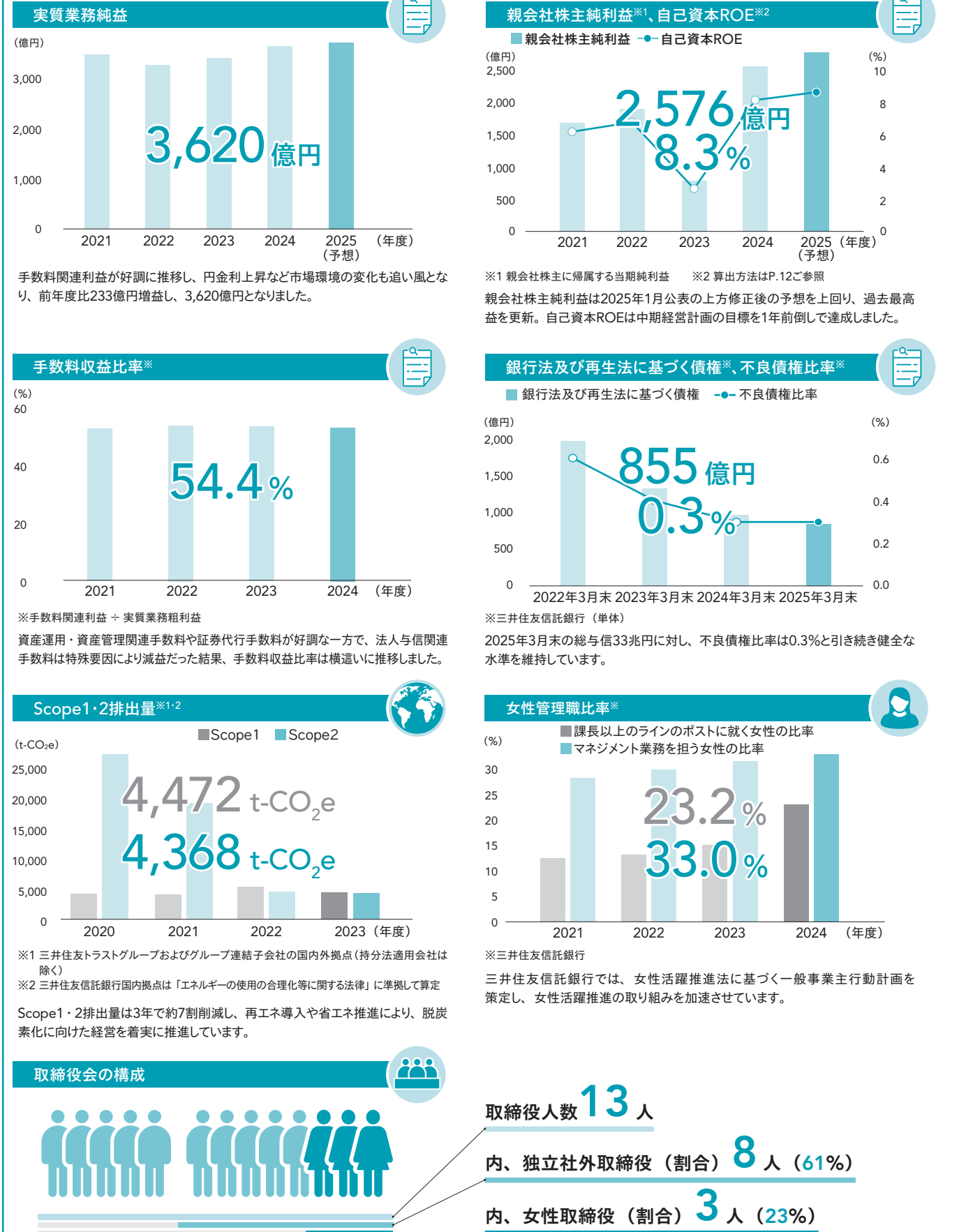
①三井住友トラストグループ はやわかり (2025年3月末時点)



②セグメント別実質業務純益 (Q P.43)



財務ハイライト・非財務ハイライト



自ら考え、自ら判断し、自ら行動する フィデューシャリーとして、 託された未来をひらいていきます。

三井住友トラストグループ
取締役執行役社長（CEO）

高倉 透



はじめに

未来は、感じた瞬間から始まっている

今から55年前、「人類の進歩と調和」を掲げ、大阪で日本万国博覧会が開催されました。小学生だった私は、地元ということもあり、半年の開催期間中に9回会場を訪れた記憶があります。電気自動車や携帯電話、動く歩道から缶コーヒーに至るまで、現代社会で広く普及している製品やサービスが初めて登場したのが、当時の大阪万博でした。圧倒的な存在感を示す太陽の塔の前には大きな屋根がかけられ、世界各国の人々が集まるお祭り広場がありました。アジア初開催の万博に相応しく、科学技術だけではなく文化交流の場を設けることで、より多くの国や地域が参加できるように趣向を凝らしたのでしょう。戦

後の復興から世界との調和へと進む日本の未来を目の当たりにして、胸の奥を熱くしたことを今でも鮮明に覚えています。

幼かった私に難しいことは分かりませんでしたが、未来とは、予測や計画ではなく、自らが意志を持って切りひらくものなのだという直感を持ちました。この時の記憶が、これまでの私を支える原動力になりました。半世紀以上の時を経て、再び大阪で未来をテーマに万博が開催されている今、私が未来をつくる信託グループの経営を担っていることは偶然ではなく、自らの意志が導いた結果という面もあるのでしょう。

三井住友トラストグループは昨年、創業100年を迎えました。信託100年の歴史は、時代により変化する社会課題を解決してきた歴史です（Q P.24）。経済や社会が高度化・多様化し、自己責任と契約だけで解決することがより難しくなっている現代では、心から信頼して悩みを打ち明けられる相手が必要です。信託は安心・安全を提供する頼れる存在として、契約関係を越えた信託義務に基づき、委託者の豊かな未来を実現するために責任を果たします（Q P.22）。

私たちは、超高齢社会における国民の資産形成と、脱炭素化に向けた巨額の投資という社会課題に着目し、投資家と事業者をつなぐ資金・資産・資本の好循環を創り出す取り組みを行っています（Q P.26）。我が国が

掲げる資産運用立国の構想は、この好循環なくして実現することはできません。社会や経済のあらゆるインベストメントチェーンに関わる当グループが果たす役割の大きさに身が引き締まる思いですが、いつの時代も社会課題を解決してきた信託の力を、私は信じています。

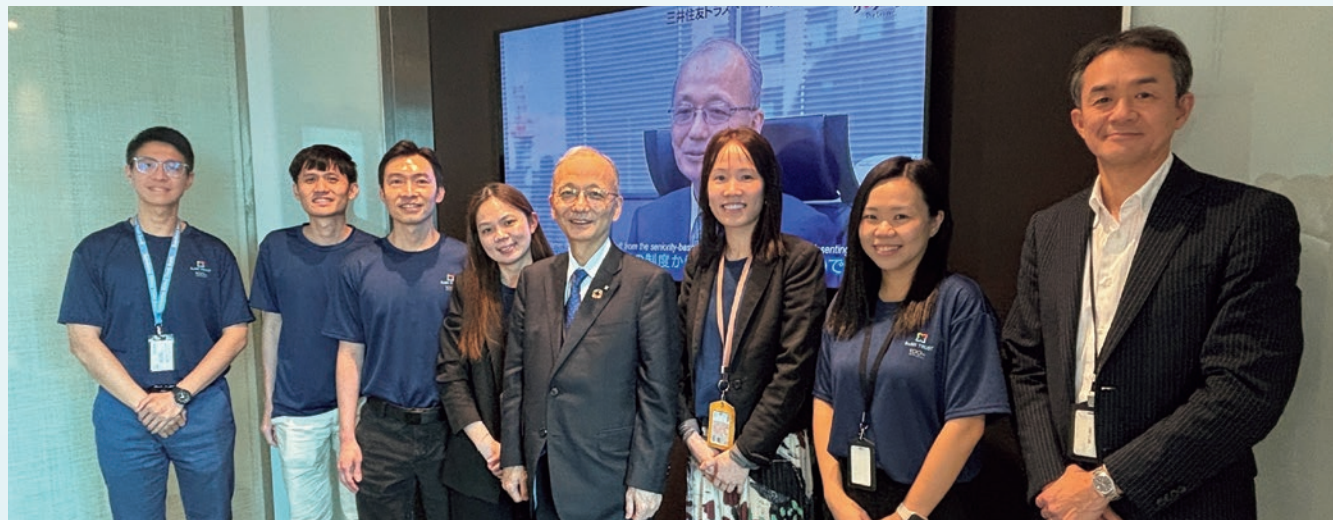
デジタル技術の進歩は信託の持つ可能性を飛躍的に高めて、より多くの方々に、専門的で多様な商品・サービスの提供を可能にしていけるでしょう。お客さまが抱える漠然とした将来への不安に寄り添い、信じて託されることへの誇りと覚悟を胸に、次の100年を切りひらいていくこと。私たちが掲げる「託された未来をひらく」というパーパスには、まさにこの想いが込められています。

未来適合に向けた人的資本強化

新しい技術や情報に適応できる人たちが未来をつくる

1990年代前半、日本の若者たちの間では、パソコン通信と呼ばれたクローズドネットワークでの通信サービスが流行していました。私も自分でモデムを購入し、特定のサーバーにダイヤルアップで接続したうえで、自らテキストを書き込んでいたことを思い出します。インターネットの普及が始まって早々にブログページを作ったりもしました。周囲の同僚や先輩たちも、何らかの変化が起きているという漠然とした感覚と好奇心に動かされながら、将来、オープンネットワークを用いた通信サービスが広く普及し、日常生活や仕事のスタイルが抜本的に変わっていくだろうと感じていました。いつの時代でも、過去の慣習や常識に縛られず、新しい技術や情報に適応できる人たちが未来をつくっていくのだと思います。

こうした経験もあって、未来を担う若い世代が積極的に挑戦できる環境を用意することが、私たちの世代の責任だと信じています。今年度から三井住友信託銀行で導入する新しい人事制度は、年齢や性別に関わらず、意志を持って自律的にキャリアをひらく人材が活躍できる制度です（Q P.64）。未来をつくる人材は、内発的なモチベーションに基づいて結果を恐れずに挑戦する人たちであり、与えられた役割や責任の範囲内で評価・登用する人事制度は通用しません。企業と社員が常に選び選ばれ、企業価値向上と自己成長・自己実現を共通のベクトル上で実現できる設計に変えていく必要があります。



シンガポール支店の現地スタッフと

2011年の経営統合後に入社した社員が過半を占めるようになりました。若い頃からインターネットを駆使して、生成AIやブロックチェーンなどの技術を抵抗なく受け入れる世代が、信託の未来を担っていきます（Q P.38）。社長に就任して以来、海外を含む多くの若手社員との対話を重ねてきました。「もっと大きな役割を担いたい」と目を輝かせて語る社員たちの姿に、明るい未来への手応えを感じています。現状に満足せず、自ら考え、自ら判断し、自ら行動することの大切さを社員たちに伝えながら、私自身も刺激を受けて良い活力になっています（Q P.41）。

多様性を高めることも、企業成長には欠かせない重要な取り組みです。当グループは、2030年までに女性役員比率30%以上を目指していますが、いずれこうした数値目標が不要になるくらい当たり前のことになるでしょう（Q P.67）。日興アセットマネジメント[※]では、社長のステファニー・ドゥルーズ氏を中心に、取締役11名のうち5名が外国籍、5名が女性で、多様性の高いガバナンス態勢になっています。環境の変化や不測の事態への対応力を高め、未来に適合できる人材を絶えず輩出できる企業であり続けること——これが、信託とともに100年の歴史を紡いできた三井住友トラストグループの最大の競争力になると考えています。

[※]日興アセットマネジメント株式会社は2025年9月1日付でアモーヴァ・アセットマネジメント株式会社に商号変更します。

当グループが向き合う課題

本当に大切な仕事ほど、すぐには評価されない

1990年代半ば、私は中堅社員として、人事部で人事制度改革を担当していました。財務の健全化と多様な人材ポートフォリオの構築を同時に進める中で、新たな人事考課のプロセスとして、上司から部下への業績評価フィードバックを加えることを提言しました。当時は多くの企業で上意下達のカルチャーは当たり前で、上司から部下に評価の根拠や理由を説明していませんでした。良いか悪いかではなく、評価運営とはそういうものだという認識しかありませんでした。当然のように多くの人から反対されましたが、私たちは、社員が自律的なキャリア形成を進めるうえでは欠かせないプロセスの見直しであり、これからの会社や社員にとって必要なことだと信じて、初志貫徹でやり遂げました。

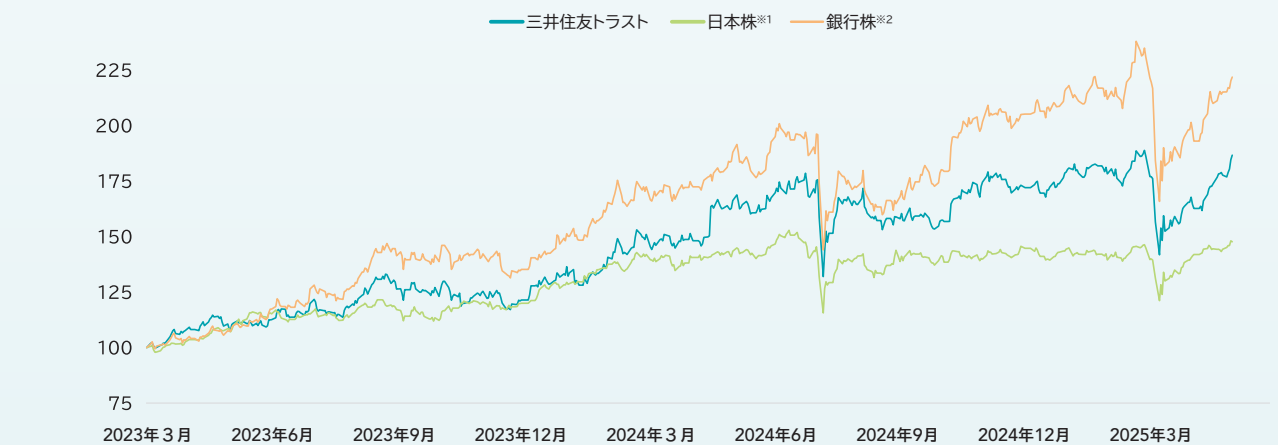
私はこの経験を通じて、「本当に大切な仕事ほど、すぐには周囲から評価されない」ということを学びました。未来志向で物事を変えていく際には、これまでの運営やルールが正しいと信じてきた人たちからの反対が当然に生じます。起こり得る変化を先回りして捉えた考え方は、

変化が起きる前には全く理解されず、評価されません。また、実際に変化が生じたときには自分はもうその役割から退いていますので、誰がその考え方を発信したのか、誰も覚えていません。本当に必要だと思うことは、周囲の評価を気にせず、自らの信念でやり遂げるほかないのです。

この思いは、経営者になった今も変わりません。経営において最も重要なのは、中長期の目線で未来を見据えて、戦略を練ることです。その観点からも、国内外の長期投資家との対話を通じて、自分の視座を共有し、投資家の皆さまから経営に関する意見やアドバイスをいただけることは、非常にありがたいことです。もちろん、さまざまな株主やステークホルダーが存在しますので、長期的な時間軸で理想を追い求めると同時に、足元の業績を着実に積み重ねていくことも重要です。

そして今、私たち三井住友トラストグループが向き合う課題は大きく3つあります。

■ Total Shareholder Returnの推移（2023年3月末＝100）



^{※1} 配当込みJPX日経インデックス400

^{※2} 配当込みTOPIX業種別（銀行業）

1つ目は、割安な株価を解消することです。2022年末に日本銀行が金融政策の修正を公表してから現在に至るまで、当社の株価は邦銀セクター内でのアンダーパフォームが続いています。

先日、北米へ出張した際に、当社株式を長期間保有

していただいている機関投資家から、「あなたたちは信託グループでしょう。商業銀行グループと異なる収益構造やビジネスモデルを持つ御社の株価が、同じ推移を辿ることは最初から期待していない」と言われ、苦笑させられるとともに、大変励みになりました。

2024年度は、信託関連ビジネスを中心に手数料収益を大きく伸ばし、中期経営計画で掲げていたROE目標を1年前倒しで達成することができました（**Q P.34**）。まだ割安な株価の問題解消には至っていませんが、当グループの成長を信じてくださっている長期投資家の皆さまに、戦略の進捗を実感いただけたのではないかと思います。ROE10%、さらにその上を実現していく資本効率性の高い成長戦略を着実に遂行し、持続的な収益成長の果実を安定的に還元することで、早期にPBR1倍を超え、さらなる高みを目指してまいります。

また、多くの機関投資家の皆さまからは、コーポレートガバナンスのさらなる高度化を推し進める中、取締役会の実効性を高めるうえでのアドバイスをいただきました。全てに応えられているわけではありませんが、本年6月に社内取締役を3名減らし、当社の取締役数は13名、独立社外取締役が過半数の構成になりました。指名委員会と報酬委員会は独立社外取締役のみで構成され、女性取締役の比率も20%を上回っています。引き続き経営の専門性と多様性を高めながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支えるガバナンスの充実・高度化に取り組んでまいります（**Q P.78**）。

課題の2つ目は、当グループの持続的な収益成長です。足元は、投資拡大や金利上昇などが信託ビジネスと銀行ビジネス双方の収益を引き上げ、政策保有株式の売却益も期待できる市場環境ですが、いつまでも追い風が吹くわけではありません。当グループの成長戦略は資産運用・資産管理ビジネスを軸としており、収益が顕在化するまでに一定の時間を要します。収益が堅調に伸びている間に、将来成長への投資や経営基盤の高度化をしっかりと進め、持続的で安定した企業価値の向上を図ります。

資本効率の高い収益成長の起点になるのが、政策保有株式の削減です。削減により創出したリスクアセットは、インパクトエクイティ投資やプロダクト与信など、期待リターンの高い投融資に再配分することで、投資家資金を呼び込み、AUF（Assets Under Fiduciary）拡大につなげます（**Q P.36**）。累進的な配当で株主の皆さまに還元しながら、資産運用・資産管理領域におけるインオーガニック投資や、当グループの将来成長を支える社員やシステムへの投資を積極的に行ってまいります。

持続的な収益成長を実現する事業ポートフォリオの見



直しも進展しています。現行の中期経営計画を策定する時に、当グループのありたい姿を定め、その未来に向かってあらゆる手を打っていくことを決めました。投資回収や戦略的パートナーシップの締結などが進み、ありたい姿へ着実に近づいている手応えを実感しています。

課題の3つ目は、人的資本の進化です。人材は最も重要な資産であり、私自身、人事部の部長や役員として、社員の育成や能力開発に取り組んできました。社長就任後も、デジタルやサステナビリティといった変化に対応し、当グループの未来をつくる人材ポートフォリオの構築に力を入れています（**Q P.63**）。

デジタルの分野では、2021年4月にデジタル戦略子会社としてTrust Baseを設立しました。当時30名程度だった陣容は、今では外部パートナーを合わせると200名以上まで増強され、当グループのさまざまなビジネスや業務をデジタルの側面でサポートしています。また、以前は支店など営業部署が主流だった新入社員の初期配属先も、数年前からIT・システム関連部署に1割以上を配置するなど、デジタル領域における専門人材の育成・確保に力を入れています。

サステナビリティ分野では、2021年4月にテクノロジー・ベースド・ファイナンスチームを立ち上げました。金融機関とは全く異なる視点と能力を持つ、博士号を有する研究者などの専門家を10名ほど採用し、企業のお客さまが抱える技術面での課題解決をサポートしています。インパクトエクイティ投資やサステナブルファイナンスなどの領域で活躍していますが、信託銀行の営業部署と連携した活動を続けることで、組織全体の知見・ノウハウ向上が図れています（**Q P.59**）。

資産運用ビジネスでは、プライベートアセットの取り組み推進と人的リソースの確保・育成などの観点から、三井住友信託銀行内の専門部署と三井住友トラスト・インベストメントの統合を2025年度内に実施します。

専門性の高い即戦力人材の採用も同時並行で進めま

おわりに

ステークホルダーの皆さまとともに未来をひらく

現在、世界はかつてないほどの不安定な情勢に直面しています。地政学的な緊張、経済の不確実性、自然災害の大規模化など、さまざまな要因が複雑に絡み合い、未来に対する懸念を深めています。このような状況だからこそ、社会的価値創出と経済的価値創出の両立を経営の根幹とする私たち信託グループは、社会やお客さまの課題解決を通じた持続的な成長を最優先に考えて行動します。

過去の歴史を振り返っても、信託には資産や時間を転換する機能があることは明らかで、時代の変化に対応して、困難を乗り越える柔軟性と創造性が備わっています。私

すが、信託グループの総合力を活かしたビジネス推進には、オーガニックな人材育成が非常に重要です。未来に必要な人材の計画的な育成と確保に努め、社会やお客さまの課題解決を通じた企業成長を実現してまいります。

私たちは信託の機能やネットワークを活用し、変化への適応力と専門性の高い多様な社員たちが創意工夫を重ね、時には心強いビジネスパートナーと一緒に、課題解決に向けた付加価値を発揮することができます。信託の力を信じて失敗を恐れず挑戦し、社員一人ひとりが内発的なモチベーションに基づく自己成長を実現して力を合わせ、ステークホルダーの皆さまとともに未来を切りひらいていきます。

それが、「託された未来をひらく」というパーパスに込めた、私たちの約束です。





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

■ 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
			資本	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

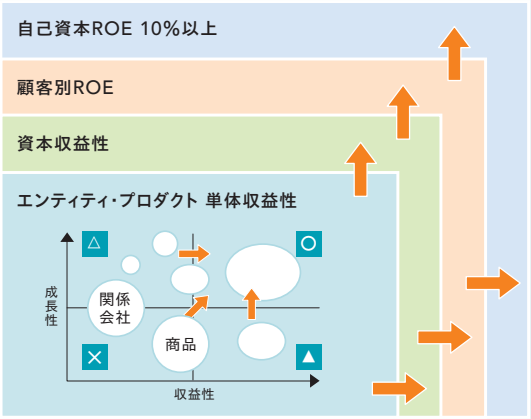
3. ROE向上に向けた取り組み

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。

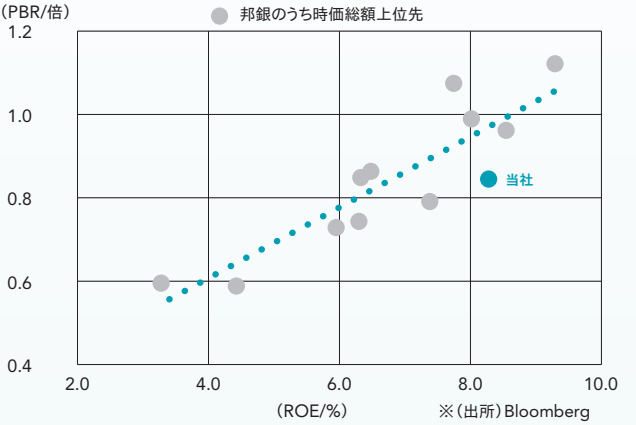
当グループの多様なビジネス領域について、エンティティ単位・プロダクト単位で資本収益性を点検・分析し、執行・監督で議論を深めながら改善策の検討を行い、経営・事業戦略と接合させ実行していくPDCAサイクルを強化することで、フレームワークの高度化を図っています。後述するノンコア資産の売却は、この取り組みの一例です。

■ 管理会計の高度化



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※



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

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

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の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

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。

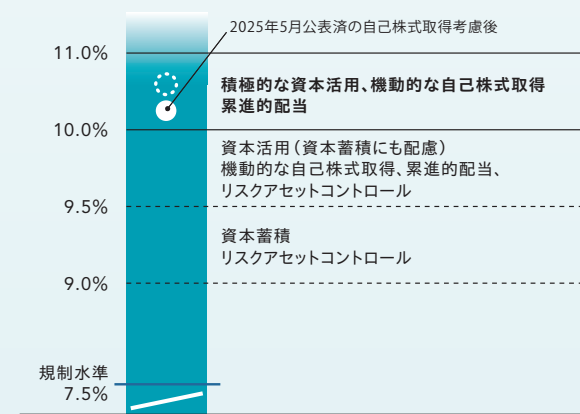
の見直しを予定しています。

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。

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※）



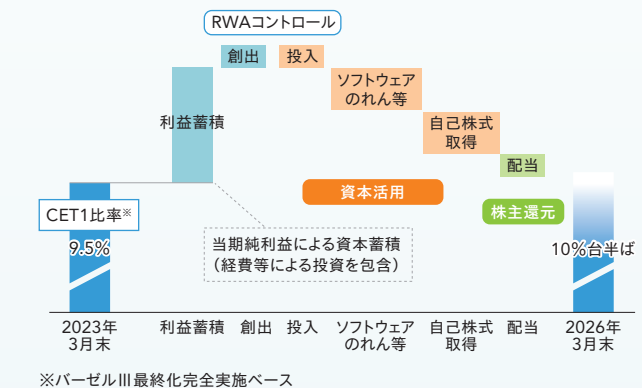
※バーゼルⅢ最終化完全実施ベース、有価証券評価差額を含む

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。

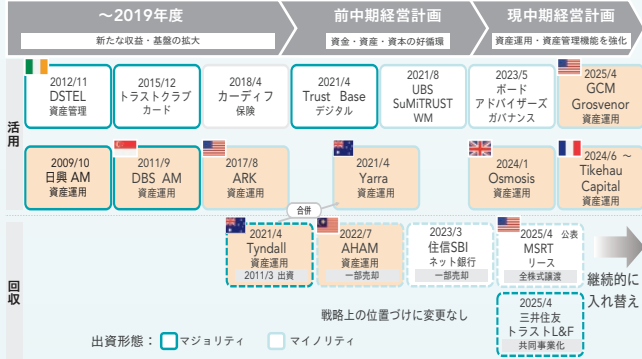
直近では、CET1比率が10%超の水準となっており、成長投資を十分に実施できる状況にあると認識しています。規律ある成長投資を積極的に行い、利益の拡大を

■ キャピタルアロケーションの全体像

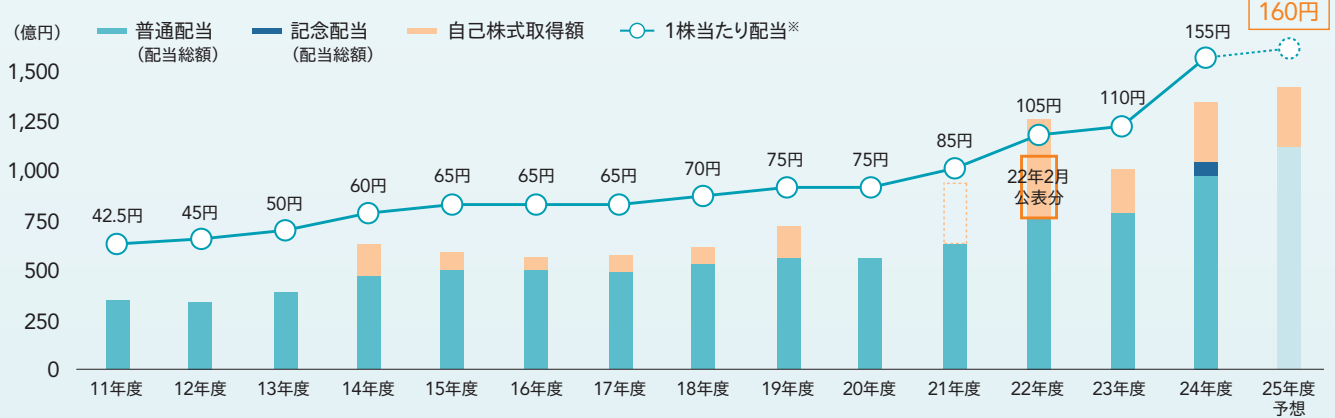


※バーゼルⅢ最終化完全実施ベース

■ 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



※2016年10月に実施した株式併合および2024年1月に実施した株式分割の影響を考慮

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。

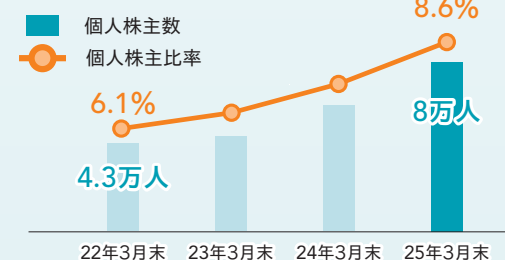
りやすい情報開示・発信に取り組みました。また、投資家の要望も大きかった、取締役会の構成や役員報酬体系の変更を実施いたしました。今後も決算説明会などの機会を活用し、取り組み状況を継続的に開示してまいります。

■ 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

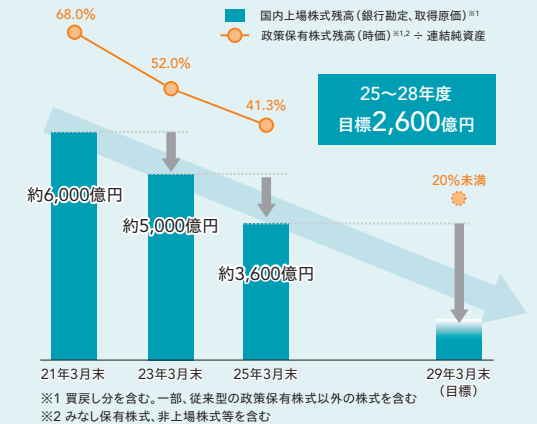
当グループは、株式の政策保有を重大な経営課題と認識し、財務体力を超えた時価変動リスクをヘッジしつつ、企業のお客さまの理解を得ながら継続的に削減を進めてきました。

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





三井住友トラストグループ
取締役執行役常務（CSuO）

松本 千賀子

1. 地球レベルの社会課題と当グループのサステナビリティ経営

世界経済フォーラムの2025年版グローバルリスク報告書では、異常気象や生物多様性喪失等の環境リスクが、今後10年間の重要リスクランキングで最上位を占めています。「未来」という長い時間軸で考えるほどに、地球の存続に重要な課題は増す一方で、地政学的緊張の高まりや反サステナビリティの動きも起こり、企業のサステナビリティ経営は難しさを増しています。こういった時流においては、サステナビリティ経営の意義性を社内外のステークホルダーと再確認し、共通認識の下で進めることが重要です。

当グループにおいては、「託された未来をひらく」というパーパス実現のため、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置き、その実現を担うのがサステナビリティ経営としています。事業と社会的価値創出は分離した活動ではなく、ビジネスとして利益を上げながら社会課題を解決することが、課題解決の持続可能性をもたらし、それが民間企業である当グループのサステナビ

リティ経営の本旨であると考えます。

当グループには、三井住友信託銀行、三井住友トラスト・アセットマネジメントおよび日興アセットマネジメントの中核企業三社があり、グループ内シナジーを活かしたサステナビリティ経営を展開しています。資産運用会社の二社は、共に世界最高水準の実績が求められる英国スチュワードシップコードの署名機関に承認されており、その高いクオリティに裏打ちされたエンゲージメントにより、サステナビリティ経営のあるべき姿に向けて日本企業を牽引しています。三井住友信託銀行は、環境・社会・ガバナンスの各分野において、信託機能を活かした多様なソリューションを提供し、法人企業のサステナビリティ経営高度化を具体的に支援しています。よって、当グループのサステナビリティ経営は、自社の価値向上のみを意図するのではなく、広く日本企業の無形資産価値向上の実現を目指すものとして推進してきています。

2. 日本企業のサステナビリティ経営を支える当グループのソリューション

環境分野では、脱炭素に関する多様な取り組みを行っています。2024年には、独立系のサステナビリティ・アドバイザリーではグローバル最大級のERMグループとの合併会社であるERM SuMi TRUSTコンサルティングを設立しました。法人のお客さまに、脱炭素化戦略策定やアセットのグリーン転換を含む事業の脱炭素化、国内外の脱炭素関連規制対応等にかかる支援を行い、国内トップレベルの脱炭素アドバイザリーを提供しています。加えて、住友林業株式会社との共同出資による日本森林アセット株式会社も設立しました。同社では人工林の伐採跡地を取得して再造林を行い、将来のカーボンクレジット創出も視野に入れた循環型林業の促進に取り組んでいきます。サステナブルな森林管理は、生物多様性保全の観点でも重要な取り組みになるであろうと考えます。また、2025年には生物多様性対応のネイチャー・インパクトファイナンスを開始しました。法人のお客さまの生物多様性に関する取り組みを支援する融資商品で、三井住友信託銀行のサステナブルファイナンスのラインアップを拡充しています。

社会分野における当グループの金融包摂活動は、研究開発活動と政策アドボカシー活動により日本の金融包摂政策の高度化をサポートしてきました。世界では、貧困層や女性、社会のマイノリティの金融アクセスが金融包摂の課題として認識されていますが、日本においては金融サービスへのアクセスは既にかなり進んでいます。高齢化が進む日本では、高齢者層にとっての安心・安全な金融アクセスが課題で、当グループは、この分野での金

融包摂活動を行っています。近年、他の先進国や開発途上国においても、高齢化は進んでおり、当グループを含む日本の金融機関の取り組みが、将来世界の高齢者層の金融アクセス問題の解決に役立つことになるでしょう。また、資産運用立国を進める日本では、若年層向けの投資教育のさらなる拡充も重要で、今年度以降はグループ中核三社で推進していきます。

ガバナンス分野においては、三井住友信託銀行が、サステナビリティに関する設問を含む「ガバナンスサーベイ®」を2017年度以降実施しています。本サーベイは、この分野においては日本最大級の調査で、2024年度調査では上場企業のほぼ半数にあたる約1,800社の法人のお客さまの回答を分析し、その結果や示唆を還元しています。また、取締役会の実効性評価や投資家との対話を支援するコンサルティング・サービスは多くの企業に活用されています。これらの取り組みは、当グループの資産運用会社による高クオリティのエンゲージメントと相まって、日本企業のガバナンス向上に寄与してきたと自負しています。



高校生向けの金融教育セミナーの様子

3. 「託された未来をひらく」ための責任

私たちが「今この時に」生み出す社会へのインパクトが、未来の豊かな暮らしを創ります。日本も、第二次世界大戦直後は貧困を含む多くの社会課題を抱えていましたが、先人たちによる未来を拓く努力により、今の私たちはGDP世界第4位※の経済的豊かさを享受しています。また、今年は三井住友トラストグループの創業より101年目になりますが、当グループの100年は、自らの成長だけを求めてきた歴史ではなく、人を育て広く社会を豊かにする

営みを継続する中に、100年間にもわたる持続的成長を遂げてきたと、私は理解しています。今の自分たちのことだけにとらわれるのではなく、過去に感謝し、未来をひらく。そして、自社の成長だけではなく、日本社会と世界の持続可能性（サステナビリティ）に寄与することも自らの責任とすることが、私たち一人ひとりの人生と自社の存在を、未来にかけて活かし続けるものであると考えます。

※2025年3月末現在

お客さまの想いを啓く^{ひら}

Theme.1

価値創造ストーリー

信託とは

価値創造プロセス

当グループのあゆみ

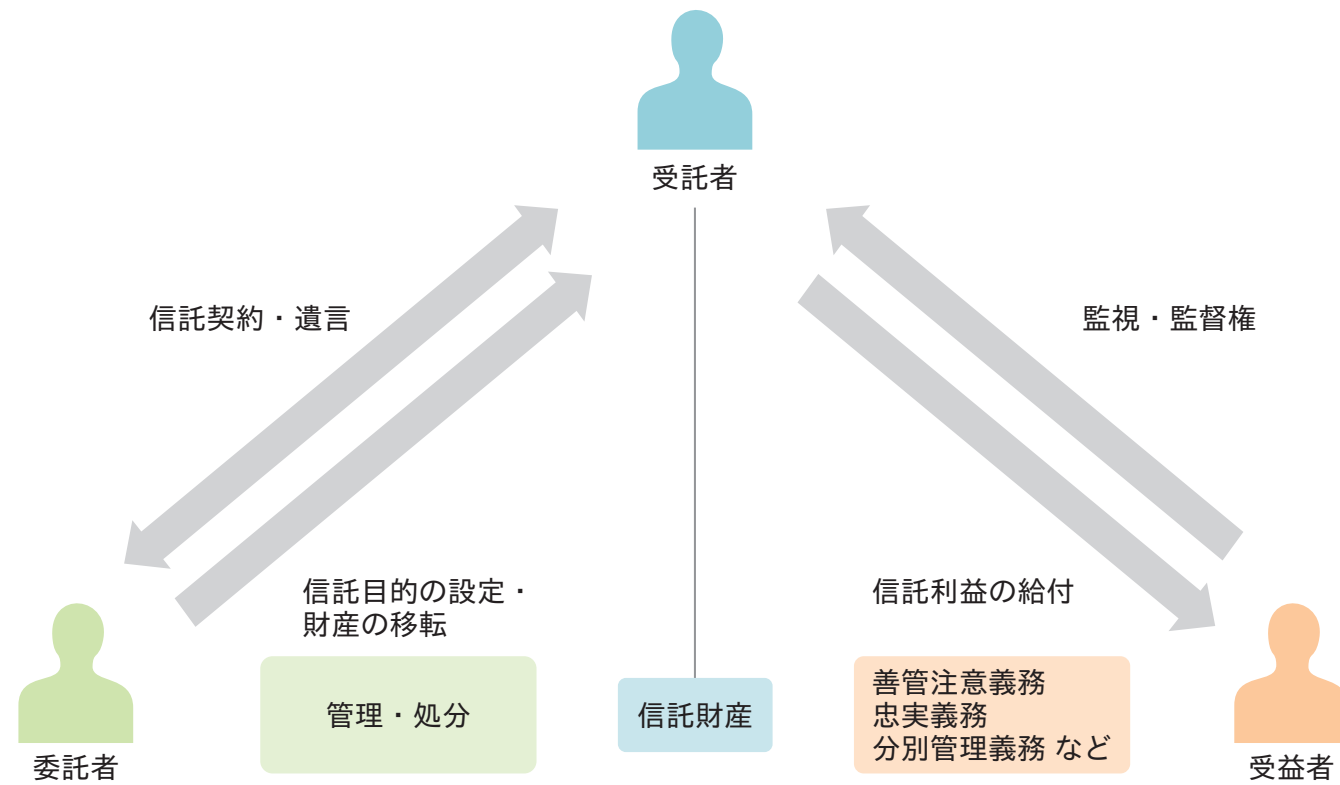
価値創造の取り組み

マテリアリティ

信託とは

信託は信託法で規定された財産管理の仕組みです。
財産を有する人（委託者）が信頼できる人（受託者）
に財産を託し、受託者は信託目的に従って受益者のため
にその財産の管理・処分を行います。

法の規定により受託者の行為は規律され、信託財産は受益者のためにいわば独立して管理されます。財産管理に関する受託者の専門性への期待などもあり、信託の利用は拡大しています。



信託の黎明と挑戦

1923年に信託法と信託業法が施行されると、1924年には三井信託株式会社が創業し、1925年には住友信託株式会社が創業しました。

黎明期の信託会社の主力商品は金銭信託でした。三井信託は創業時より金銭信託の受託を開始し、銀行の定期預金よりも高い収益配当率を示して受託額は順調に増加しました。当時は、財閥を背景とする信用強固な信託会社が、安全かつ有利な利殖の道を拓いたと受けとめられたようです。金銭信託の利用はその後、学校や保険会社等にも広がり、信託された資金は電気や鉄道を中心とした産業に向けられて、日本の発展を支えました。

また、住友信託は1931年から1933年にかけて、兵庫県西宮市の丘陵地帯を開発し分譲しました。信用

のある信託会社が良質な土地を大規模に分譲することは、当時歓迎されたようで、不動産に強みを有する信託銀行のDNAはこの頃から現代に通じています。

このように、信託の黎明期は、社会課題解決への挑戦の幕開けでもありました。この後、信託会社・信託銀行はさまざまな分野で挑戦を重ね、新たな道を切り拓いていったのです。

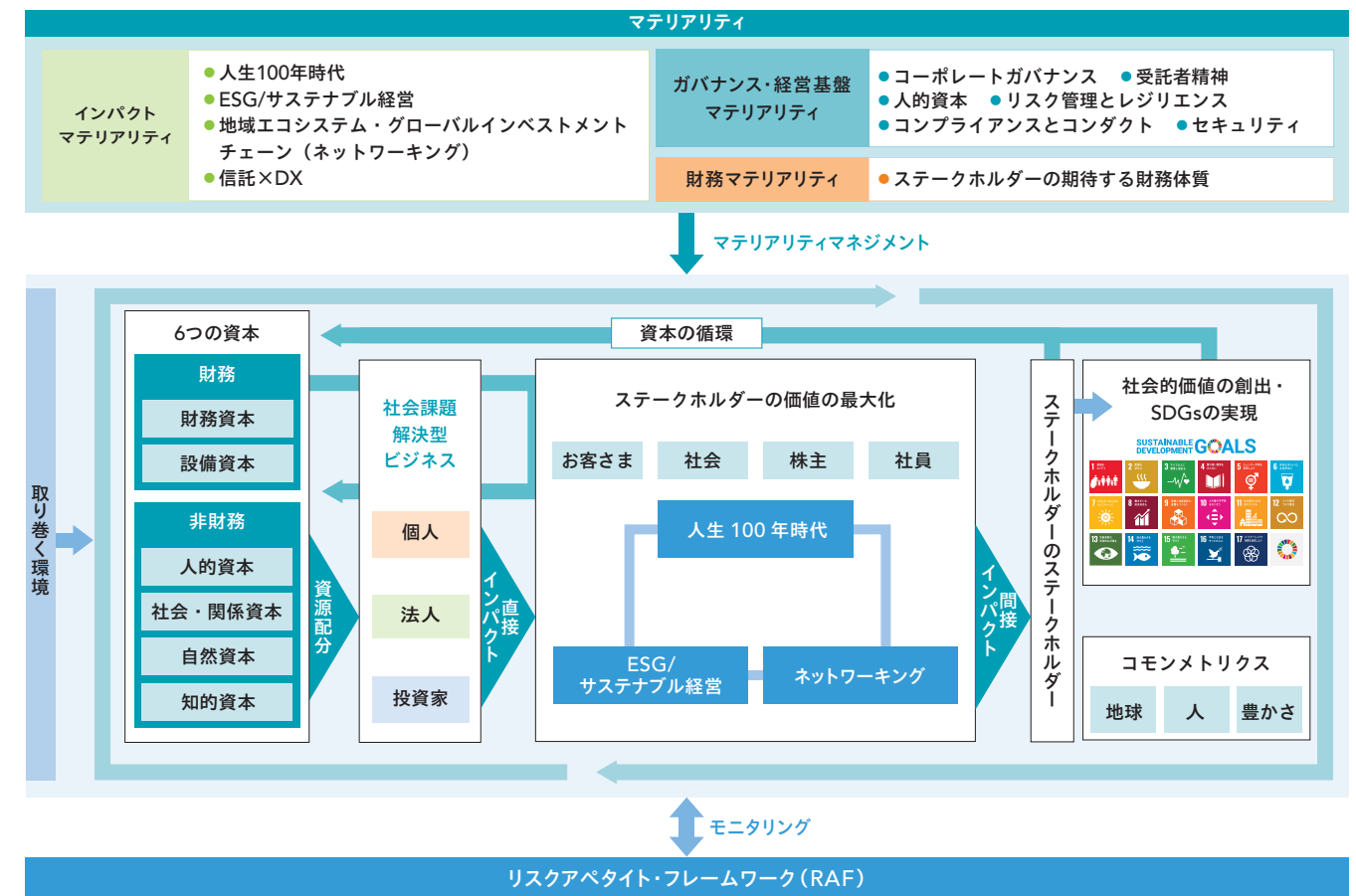


金銭信託パンフレット

価値創造プロセス

存在意義（パーパス）

託された未来をひらく ～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～



価値創造プロセス

当社は、自らのパーパス（存在意義）を「託された未来をひらく」と制定し、「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」を経営の根幹に掲げています。そして当社は、社会的価値創出と経済的価値創出の両立を目的としたビジネスプロセスと、そのプロセスを経営レベルで管理する仕組みを合わせて「価値創造プロセス」として表現しています。

ビジネスプロセス

当社は、信託の機能を発揮しながら資金・資産・資本の好循環を創出・加速させ、個人からグローバル企業に至るまであらゆるステークホルダーにその果実を還元し（経済的価値の創出）、そしてこれらの活動を通じて地球や社会、経済に対するポジティブインパクトを創造、ネガティブインパクトを抑制し、SDGsの実現に貢献していきます（社会的価値の創出）。

ビジネスプロセスを経営レベルで管理する仕組み

当社は、ビジネスプロセスを経営レベルで管理する仕組みとして「マテリアリティマネジメント」と「リスクアペタイト・フレームワーク」を定めています。

①マテリアリティマネジメント

当社は、社会情勢や価値観の変化が企業価値にも影響するというダイナミック・マテリアリティの考え方のもと、定期的にマテリアリティの見直しを行い、経営戦略や経営計画に反映させています (Q P.30)。

②リスクアペタイト・フレームワーク

リスクアペタイト・ステートメントに定められているリスクについて、適切な範囲内でリスクテイクが行われているか、定期的にモニタリング・検証を実施しています (Q P.90)。

当社は、これらの枠組みを通じてビジネスプロセスの適正化を図り、社会的価値創出と経済的価値創出の両立を目指していきます。

1920
年代

1

2

3

4

5

1950
年代

6

7

8

1960
年代

9

10

11

1980
年代

12

2000
年代

13

14

15

2010
年代

16

17

18



① 三井信託本店ビル(三井本館)



② 住友信託本店ビル(旧住友ビルディング)



④ 保管業務用金庫(三井大金庫)

① 三井信託 創業(1924年)

信託業法に基づく日本初の信託会社として創業しました。

② 住友信託 創業(1925年)

③ 金銭信託の発展(1920年代半ば～)

金銭信託に集積された豊富な資金を用い、電気・電燈、鉄道・軌道各社への長期貸出の一翼を担いました。

④ 保管業務でお客さまの財産をまもる(1929年～)

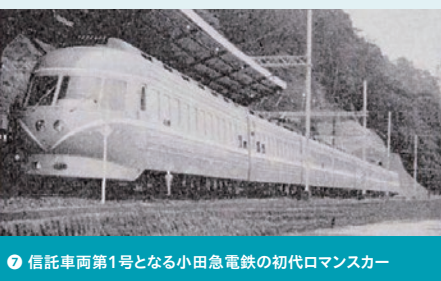
関東大震災を経験し、財産管理の重要性を痛感したことから、堅牢な大金庫を設置し、貸金庫および保護預かりの保管業務を開始しました。

⑤ 銀行業務の開始(1948年)

東京証券取引所、大阪証券取引所上場(1949年)



⑥ 貸付信託の売出広告



⑦ 信託車両第1号となる小田急電鉄の初代ロマンスカー

⑥ 貸付信託で戦後復興、高度経済成長を支える(1952年～)

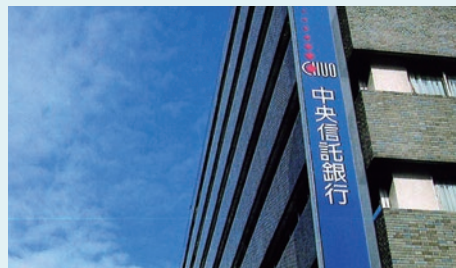
集まった資金を経済復興の牽引力となる電源開発、船舶建造などの産業基金へ直結させることにより、戦後復興と高度経済成長を支える資金供給者となりました。

⑦ 動産設備信託で交通インフラ整備に貢献(1956年～)

時代の要請に応じて、日本初の動産設備信託(車両信託)を受託。信託車両第1号となったのは小田急電鉄の初代ロマンスカーでした。その後船舶、バスなど受託対象財産を拡大させながら日本の交通インフラ設備に貢献しました。

⑧ 証券代行業務の開始(1958年～)

株主名簿管理などを行う証券代行業務に参入し、適切な名義書換や株券の管理等により資本市場の発展に貢献しました。



⑨ 中央信託本店ビル



⑪ 都市再開発事業(六甲アイランド)

⑫ 「ビッグ」パンフレット(住友信託銀行)

⑨ 中央信託銀行 創業(1962年)

⑩ 年金信託の開始(1960年代後半～)

高度経済成長の労働力確保や福祉増進に対応するため、企業(団体)の従業員が安心して働ける福利厚生制度を実現すべく、企業向けの適格退職年金などの取り扱いを開始しました。その後も時代のニーズに合わせ、個人向けの年金信託、確定給付企業年金、確定拠出年金の取り扱いや、公的年金や共済等の運用・管理などに業務範囲が拡大していきました。

⑪ 土地信託で新しい文化圏を創造(1970～1980年代)

信託協会が1973年に開発した「土地信託」は、土地の有効利用を希望される所有者に代わって、専門家である信託銀行が管理・運用に関わる手法として、1980年代半ばごろから再開発事業と結び付いて本格的に発展しました。当グループは土地信託事業案件でのプロジェクト管理のノウハウなどを活かし、大規模な都市再開発プロジェクト(六甲アイランド)にも取り組みました。

⑫ 新型貸付信託(ビッグ)の時代(1981年～)

運用収益が再運用されることにより高利回りを実現し、金利選好を強めていたお客さまの間で大きな人気を呼びました。その後も実績配当型の金銭信託「ヒット」など、信託の機能を活かした貯蓄・運用商品が誕生していきます。



⑬ 出前授業(環境教育)風景



⑭ 社員投票で選ばれた100周年ロゴ

⑬ 三井トラスト・ホールディングス発足(2002年)

⑭ 社会課題解決に取り組む(2000年代～)

社会奉仕的な財産管理機関としての側面も持つ信託銀行では、創業以来社会貢献を重要な指針としており、2000年代には日本初のSRIファンド(企業年金向け社会的責任投資ファンド)の取り扱いを開始し、その後も環境・金融教育などSDGsに先駆けて社会課題の解決に取り組みました。

⑮ 中央三井トラスト・ホールディングスに商号変更(2007年)

⑯ 三井住友トラスト・ホールディングス発足(2011年)

住友信託銀行と中央三井トラスト・ホールディングスは、経営基盤の強化により一層の社会的責任と公共的使命を果たすとともに、幅広い業務分野で高い専門性を発揮することを目指して2011年に合併し、三井住友トラスト・ホールディングスが発足しました。

⑰ 人生100年時代に向けて(2010年代～)

さまざまなライフステージを安心して明るく過ごし、個人のライフステージ・世代間の循環を円滑に進めるため、2019年には「人生100年応援信託(100年パスポート)」を取扱開始するなど、信託の力を活用した幅広いサポートを行っています。

⑱ 創業100年 三井住友トラストグループに商号変更(2024年)

これからの100年もその先も、お客さまとともにあゆんでいきます。

価値創造の取り組み

資金・資産・資本の好循環

我が国の最大の金融・社会課題は、不動産を含む約3,000兆円と言われる個人の資産や600兆円を超える企業の内部留保が、投資や消費に回らず、停滞して動かないことです。

当グループは、「利のある投資案件を発掘・組成する」ソーシング・オリジネーションと、「最適な投資機会を提

供する」ディストリビューションの両面で、セカンダリではなくプライマリーにアクセスできることを強みとしています。

この強みを活かし、幅広いビジネス領域で「事業者」と「投資家」の双方に直接アクセスし、自らも投資の先導役として資本を投下することで、資金・資産・資本の好循環を実現していきます。

①リスクをとって未来づくりに挑戦する事業者のお客さまをサポート

当グループは、銀行機能、資産運用・資産管理機能、不動産機能を持ち、さまざまな領域で国内有数のプレゼンスを有しています。これらの機能を活用し、脱炭素化を

はじめとした事業者のお客さまの多様な経営課題に対して、総合的なソリューションを提供し、企業価値の向上をサポートしています。

②安心して投資できる土壌をつくり、投資家のお客さまにリターンを届ける

当グループは、個人投資家から機関投資家まで、幅広い投資家層に対して、運用ニーズや投資目的に応じた商品・サービスを提供しています。信じて託される信頼を

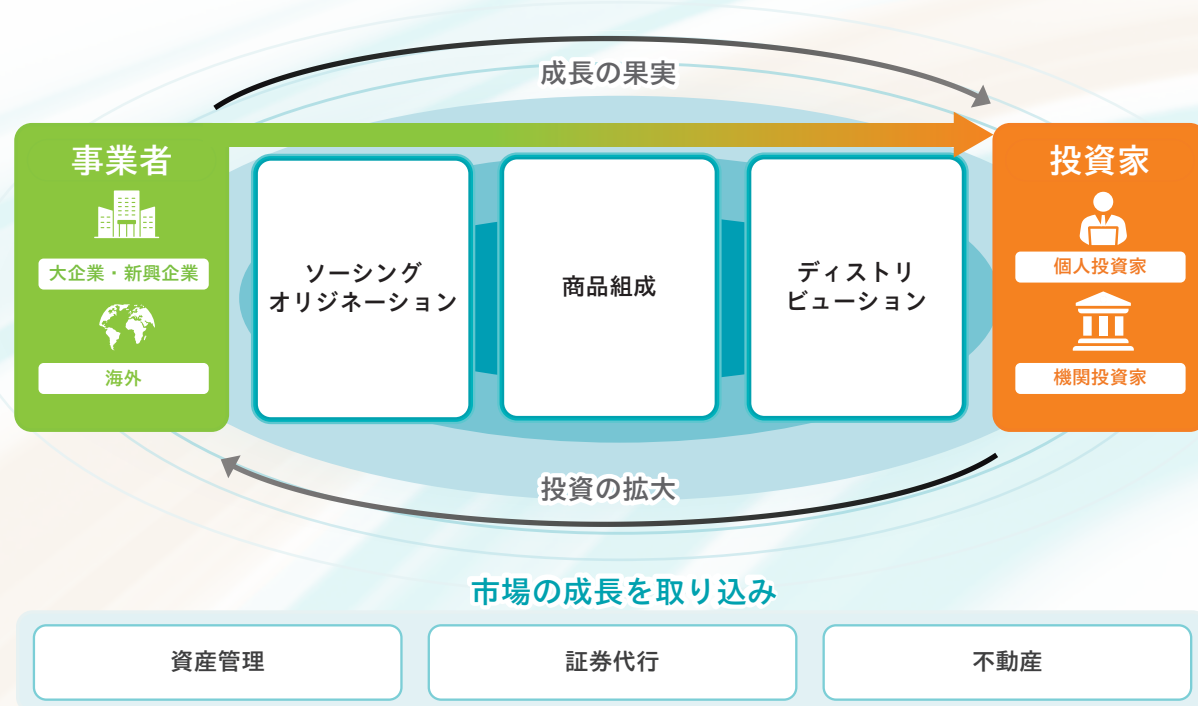
超える信託の受託者として人生100年時代を安心して過ごすための長期的な資産形成の実現を支援しています。

③社会インフラとしての役割を担い、日本の市場の健全な発展に貢献

当グループは、資産管理ビジネスにおいて、資本市場および実物資産市場で国内最大級の規模を誇る、金融・社会インフラを提供するエッセンシャルな存在です。グルー

プ内に限らない市場の成長を取り込み、プラットフォームビジネスとしての業容拡大を図っていきます。

■ 資金・資産・資本の好循環



1. 価値創造のルーツ

想いや志を、未来に向かってお客さまの代わりに実現する力

大切なものを、未来を信じて託したい、そういった想いを実現するために、当グループは誕生しました。

信託の多彩な機能のひとつに、年金信託に代表される「時間転換機能」があります。信託銀行は、企業年金や公的年金を受託し、新入社員から定年までの40年以上にわたり、お客さまとの長期の信頼関係に基づき運用・管理を行っています。

当グループは、1962年の適格退職年金制度の誕生以降、個人のお客さまの資産形成と老後の安心・安全に貢献してきました。また、年金基金や金融法人といった機関投資家のお客さまの長期運用ニーズに基づき、信託グループとしての高い専門性と受託者責任のもと、資金を必要とする事業者の未来づくりへと橋渡しを行っています。

2. 価値創造の取り組み

信託 × DXでお客さまのFINANCIAL WELL-BEINGの実現に貢献

三井住友信託銀行は、国内最大の企業年金受託残高を誇り、確定拠出年金（DC）では約6,000社・約170万人の加入者にサービスを提供しています。長年の年金業務で培った顧客基盤を活かし、現在では運営管理を受託する企業の社員に対する金融経済教育・オンライン相談に注力しています。

金融教育セミナーでは、普段の生活で意識することのない年金を資産形成に組み入れて学んでもらうことで、より幅広い領域での金融リテラシーの向上を支援しています。

オンラインでの相談では、企業ごとに設計が異なる企業年金の制度を熟知した担当者が、公的年金やNISAな

どの仕組みも含めて丁寧に説明しています。

また、スマートフォンアプリ「スマートライフデザイナー」を活用することで、ご相談者ごとのニーズやライフプランに合った提案を行います。このアプリでは、他の金融機関の口座やDC、クレジットカードなどの情報を一元管理することができ、家族構成や収入などを入力することで、老後資金の見通しも試算することができます（Q.P.45）。

当グループは、これまで培った専門性とデジタルの力を融合し、お客さまの将来への不安を軽減することで、個人のFINANCIAL WELL-BEINGの実現に貢献していきます。

当グループの強み

- お客さまとの長期信頼関係
- 信託の多彩な機能
- 信託 × DX

創造する価値

- お客さまのFINANCIAL WELL-BEINGの実現

挑戦し続け道を拓く –Breaking fresh ground–

資産の可能性を開く –Cultivating assets–

1. 価値創造のルーツ

日本の高度成長を支えた貸付信託

1950年代の日本では、戦後復興に向けて、電源開発や船舶建造といった緊急かつ重要な設備資金の調達が急務となっていました。こうした社会的課題に対し、家計の貯蓄を安定的な資金源として活用し、基幹産業へ巨額の長期資金を供給する仕組みとして誕生したのが、1952年に信託6社の創案により実現した「貸付信託」です。

当時、定期預金（1年物）の金利が6%であったのに

対し、貸付信託（5年物）は9.5%という高金利を提供し、家計の資産形成にも大きく寄与しました。

1971年には、日本の経済発展と産業構造の変化に対応し、資金供給先をより幅広い産業分野へと拡大するなど、その役割をさらに広げました。

このように当グループは、社会課題の解決に挑戦し新たな市場を開拓する存在であり続けてきました。

2. 価値創造の取り組み

プライベートアセットの民主化に向けた新たな挑戦

投資家の関心が「収益性」に加えて「社会的意義」へと広がるなか、三井住友信託銀行は、2024年10月に「新型金銭信託＜フューチャートラスト＞」の提供を開始しました。この商品は、グリーンな社会の実現に貢献する事業者に長期安定的な資金を供給するとともに、個人投資家のプライベートアセット投資への関心を高め、プライベートアセットの民主化の実現に向けた足掛かりとなる商品です。

また、機関投資家向けに国内総合型インフラファンドの取り組みも加速させています。2024年にクローズした第1号ファンドでは、20以上の投資家から、当初想定を上回

る330億円の資金を集めました。ソーシング情報の約6割は、三井住友信託銀行の取引先企業が保有する資産となっています。投資対象資産のオリジネーション、投資商品の開発・組成、そして投資機会の提供に至るまで、インベストメントチェーンの全てに関与し、投資家にとって利のある領域での取り組みを進めています。

過去に役目を終えた貸付信託のように、商品は時代と共に変わっても、社会課題に挑み、投資家と事業者をつなぐという信託が担う本質的な使命は不変です。当グループの価値創造は、常に未来に向けた挑戦の中にあります。

当グループの強み

- 挑戦と開拓の精神
- 時代の要請に応じた多彩な商品開発力
- 投資家と事業者をつなぐ存在

創造する価値

- プライベートアセットの民主化を通じた、国民の豊かな資産形成

1. 価値創造のルーツ

土地信託で切り開いた新たな価値創造

信託の価値は、資金だけでなく、資産そのものに働かかける柔軟性にあります。

1973年に当時の信託協会幹事会社である三井信託銀行主導のもと、「土地信託」が開発されました。土地所有者に代わって、信頼できる専門家である信託銀行が管理・運用に関わる一切の業務を行い、金融機能と財産管理機能を有機的に結び付けた、信託銀行ならではの

商品です。

1986年に国有地の土地信託が可能となったことを受けて、住友信託銀行は国有地および公有地の土地信託の第1号を受託しました。その後、都市再開発等の分野で、官民一体でのまちづくりや地域活性化など時代の要請にも合致し、土地信託のパイオニアとして業界を牽引していきました。

2. 価値創造の取り組み

信託の柔軟性で新たな市場を創出

我が国は世界有数の森林保有国であり、戦後植林された森林の多くは本格的な利用期を迎えていますが、その利用が進まず、むしろ悪影響が拡大しています。

三井住友信託銀行は、2020年8月、岡山県西栗倉村に森林を所有する個人のお客さまより、約10haの森林を信託財産とする「森林信託」を受託しました。林業事業者への経営の委託、収入の管理、所有者や所有者が指定する方に対して主伐や間伐などによる利益の配当を行い、過疎化や担い手不足による森林の荒廃という社会課題の解決や地域振興に貢献しています。

近年急成長を遂げるデジタルアセットの領域では、暗号資産をはじめとするデジタルアセットの資産管理受託に関するサービス開始を目的に、日本デジタルアセットトラスト設立準備株式会社（JADAT）を設立しました。当グループが長年培ってきた資産管理ビジネスにおけるノウハウを活用し、高いセキュリティと信頼性を備えたサービスを提供することで、デジタルアセットの市場を新たに創出し、インフラとして市場の拡大に貢献することを目指しています。

今後も信託の持つ柔軟性を活かし、時代ごとに求められる新たな市場を創出・拡大していきます。

当グループの強み

- 信託の持つ柔軟性と公共性
- 受託可能な資産の幅広さ
- 長年培った高度な資産管理ノウハウと実績

創造する価値

- 新たな市場の創出と拡大

定義
「財務・非財務資本の蓄積による持続的な価値創造力の向上プロセスに重大な影響を与える事象」

マテリアリティの考え方

当社では上記定義に基づいて重要課題(マテリアリティ)を取締役会において定め、資本循環の促進要因（機会）と阻害要因（リスク）の両面から捉え管理しています。

また当社では、社会情勢や価値観が変化し、その変化がさらに企業価値にも影響するという「ダイナミック・マテリアリティ」の考え方のもと、経済や社会の情勢変化に伴って生じる論点を適切にくみ取るため、毎年度レビューを実施し、取締役会に報告しています。レビューにあたっては、上記の他、グループとしてのリスク認識、ステークホルダーからの要請なども考慮に入れています。

当社は、2015年度に初めてマテリアリティを特定し、

以後2019年度、2022年度に改定しています。2022年度の改定時には、コモンメトリクス※を起点に「マテリアリティテーマ」を抽出し、当社パーパスと経営戦略上のテーマから、実現したい社会と価値に関する項目に整理し、現行のマテリアリティを特定しました。

2024年度における定期レビューでは、米国における大統領選挙に伴う政策方針の転換、地政学的リスクの高まりなど、政治・経済情勢における不確実性の高まりが想定され、社内外の環境変化には留意が必要なものの、現行マテリアリティに変更はないことを確認しています。

■ コモンメトリクス※を起点としたマテリアリティの特定



※「持続可能な価値創造のための共通指標と一貫した報告を目指して」(Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation)における共通指標

挑戦し続け道を拓く^{ひら}

Theme.2

経営戦略

2023～2025年度 中期経営計画の進捗

【特集①】成長戦略

【特集②】生産性向上

【特集③】挑戦する企業文化の醸成

事業戦略

サステナビリティ推進体制

気候変動対応

人権の尊重

人的資本

2023～2025年度 中期経営計画の進捗

コンセプト・ありたい姿



「信託の力」で、次の100年を切り開く

～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、
全ての人のWell-being向上に貢献～

振り返り

2024年度は、成長戦略と外部環境の変化が合致し、親会社株主純利益、自己資本ROEなどの主要な経営指標、ならびに3年間で1,500億円（取得原価）の政策保有株式削減目標を、1年前倒しで達成しました。また、子会社の整理・統合と成長領域への資本投入を行い、事業ポートフォリオの強化が進展しました。株主還元は、2024年度1株当たり配当金155円と、2023年度比45円の増配となりました（記念配当含む）。

主要経営指標

指標	2023年度（実績値）	2024年度（実績値）	2025年度（予想）	2025年度（当初目標）	2030年度（ありたい姿）
実質業務粗利益	8,741億円	9,342億円	9,750億円	9,200億円	1兆円以上
実質業務純益	3,386億円	3,620億円	3,700億円	3,550億円	4,000億円以上
親会社株主純利益	791億円	2,576億円	2,800億円	2,400億円	3,000億円以上
手数料収益比率	54%	54%	50%台前半	50%台半ば	60%以上
経費率（OHR）	61%	61%	62%	60%台前半	50%台後半
自己資本ROE	2.68%	8.3%	8%台後半	8%以上	10%以上
AUF	約580兆円	約640兆円	約650兆円	600兆円	800兆円
普通株式等Tier1比率※	10.2%	10.6%	10%台半ば	9.5～10%程度	安定的に10%以上

※パーゼルIII最終化完全実施ベース

2025年度 重点テーマ

- I 事業ポートフォリオの強化

 - 資本の効率活用の観点から、当グループ自身のキャピタルリサイクルを推進
 - 未来に適合する事業ポートフォリオへと転換を図る
- II ステークホルダーとの長期信頼関係の構築

 - 企業価値向上への取り組みのアカウンタビリティを高め、各ステークホルダーとの良質な対話を通じて、将来世代を見据えた長期信頼関係を構築



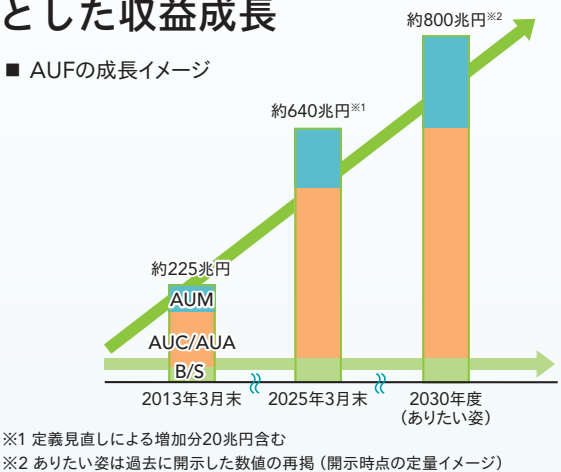
【特集①】成長戦略

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

①Assets Under Fiduciary (AUF)

当グループは、お客さまとの信頼関係に基づく長期にわたる取引を強みに、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で、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ます。

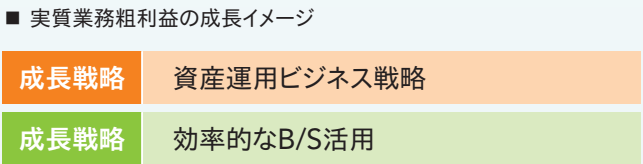
社会課題解決と市場の創出・拡大に貢献する取り組みの規模を示す指標として、Assets Under Fiduciaryを定義し、2030年度までに800兆円までの拡大を推進しています。



AUFの主な内訳 (2025年3月末)			
プライベートアセットAUM	国内・海外投資家AUM	資産管理残高	貸出金
8.8兆円	108兆円	350兆円	32兆円

②「資産運用ビジネス戦略」と「効率的なバランスシート(B/S)の活用」

当グループのありたい姿であるROE10%以上の達成には、2022年度から1,900億円以上の実質業務粗利益の増加が必要です。プライベートアセットを含む国内外の「資産運用ビジネス戦略」で1,000億円、投資家展開を見据えた「効率的なB/S活用」で900億円の収益の増加を目指します。

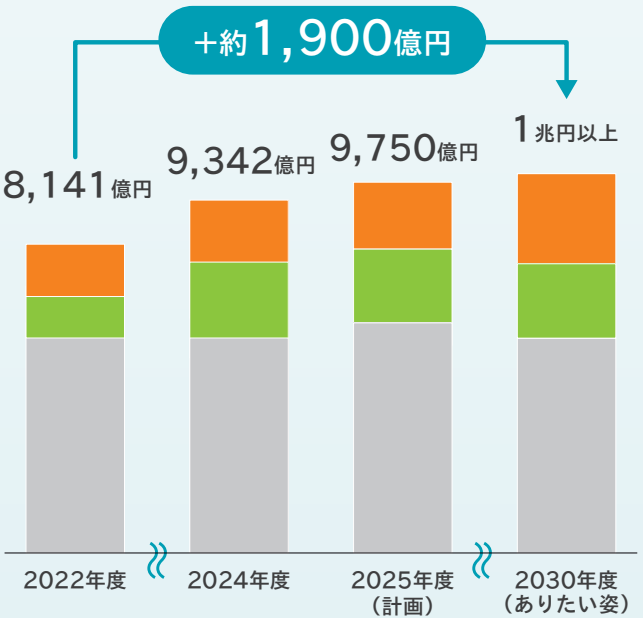


資産運用ビジネス戦略

統合来、AUMとAUCが約3倍に成長した一方で、報酬率には低下圧力がかかっています。資産運用立国の実現に貢献し、今後も残高の拡大を目指すとともに、プライベートアセットなど投資家にとって利のある領域に注力していきます。

効率的なB/S活用

2021年5月に政策保有株式ゼロ方針を発表し、B/Sに依存しないビジネスモデルへの転換を進めています。B/S残高を抑制的に運営し、AUFの拡大に資する投資家展開を見据えた活用を推進しています。

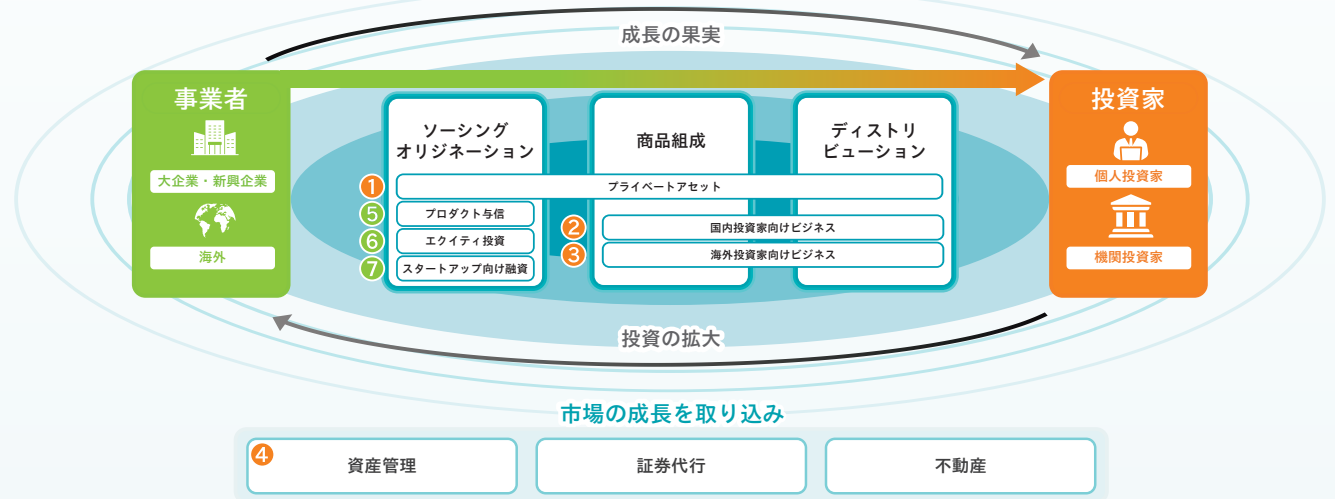


③7つの「利のある領域」

当グループの成長戦略は、プライベートアセットなど投資家にとって高いリターンが期待できる領域を特定し、投資家とともに収益成長を図っていくものです。収益成長のタイミングは取り組みごとに異なり、資産運用・資産管理

ビジネスやエクイティ投資は時間がかかる一方、B/Sの採算性向上や資産価格上昇による手数料拡大は短期での収益貢献が期待できます。これらの戦略を組み合わせることで持続的・安定的な利益成長を実現します。

■ 資金・資産・資本の好循環による成長



利のある領域		KPI	2025年3月末	ありたい姿
1	プライベートアセット	プライベートアセットAUM	8.8兆円	24兆円
2	国内投資家向けビジネス	国内投資家向けAUM ^{※3}	100兆円	105兆円
3	海外投資家向けビジネス	海外投資家向けAUM ^{※3}	8兆円	18兆円
4	資産管理	資産管理残高 (AUC) ^{※4}	350兆円	460兆円
5	プロダクト与信	プロダクト与信残高	8.9兆円	10兆円
6	エクイティ投資	エクイティ残高	0.6兆円	1兆円
7	スタートアップ向け融資	イノベーション企業向け貸出枠	260億円	500億円以上

※3 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合算(ETF除く)
※4 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

Message

GAMOメッセージ (GAMO: Global Asset Management Officer)

三井住友トラストグループ 執行役員
菱田 賀夫

当グループは、伝統資産をはじめプライベートアセットまでカバーする多彩なプロダクトやソリューションを提供できる信託の特長を活かし、国内外のさまざまな投資家の最善の利益につながる意思決定を支援しています。

そのために、資産運用ビジネスでは、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、三井住友信託銀行を中心に、多様で実力ある運用会社や機能が集う「マルチアフィリエイトモデル」を推進しています。当グループの運用各社が自律的な運用力の向上を図りつつ、資本も活用しながら新たな戦略や領域を持つ国内外の運用会社とのパートナー化も進め、投資家に最適な投資機会を提供します。また、これらの取り組みを多様な資産・投資手法に対応した資産管理サービスで支え、当グループの持続的なAUF拡大・利益成長に貢献していきます。

【特集②】生産性向上

生産性を高めてグループのありたい姿を実現

①未来適合していくためのトランスフォーメーション

(1) FutureXの取り組み

三井住友信託銀行では、生産性向上を進める全社プロジェクト「FutureX」を2024年4月に立ち上げました。

労働人口の減少やシニア化の加速、人材の流動性とキャリア志向の高まり、技術革新の進展、そして共創・共感型コミュニケーションへの変化など、私たちを取り巻く環境は今、かつてないスピードで変化しています。こうした時代のうねりをチャンスと捉え、AIなどの革新的技術の活用、業務プロセスの抜本的改革、意思決定の最適化や意識変革を力強く推進しています。

FutureXの取り組みは、単なる業務効率化にとどまらず、私たちの働き方、組織の在り方、そして企業の未来像そのものを再定義する挑戦です。変化を恐れず、未来を創る企業へ——私たちはその第一歩を踏み出しています。

(2) エバンジェリスト活動

2024年10月に全国約400名のエバンジェリストを配置しました。新たなツールやデジタルスキルを活用し、各店舗の効率化課題を解決する重要な役割を担っています。FutureXでは、エバンジェリストと共に働き方を改革し、組織風土・文化の変革を進めています。



三井住友信託銀行 常務執行役員
井茂 尊博 (FutureX推進担当)

②IT・デジタル融合でAI Transformation (AX)の取り組み加速

(1) Trust Baseとの協業 生成AI CoEでの内製開発

当グループは、2021年4月に設立したデジタル戦略子会社Trust Baseとともに先端技術のR&Dを通じて知見を獲得・蓄積し、信託×DXを実現するケイパビリティを強化してきました。特に生成AIの領域は登場後すぐに外部パートナーとの協働PoCを開始し、業務適用の可能性と生産性向上効果の検証をグループで先駆けて進めてきました。2024年には生成AIのCoEを設置し、R&Dや生成AIを利

用した業務変革をコンサルテーションするチームを組成しました。CoEではAX推進の中核組織として、インフラ、セキュリティ、デザイナー、エンジニア、業務コンサルタントの専門スキルを持ったメンバーを結集し、生成AIプロダクトの開発を通じてグループのAXを牽引しています。

(2) 実行力強化に向け、IT・デジタル一体体制へ

業務に変革を起こす実装にはITとデジタルの戦略レベルでの融合が不可欠です。これまではAI等の先進技術のR&D、デジタル起点のビジネス変革を推進するデジタル企画部と金融機関の業務を堅牢に運営するITインフラを提供するIT関連部署の役割分担の下、ITとデジタルそれぞれの戦略を進めてきました。2025年度からはIT統括部とデジタル企画部を融合し、投資資源配分、アーキテクチャー統制の権限を集約、実行力を持ったデジタル・IT組織へと体制を強化し、グループDX推進の取り組みを加速させていきます。



Trust Base生成AI CoEのメンバー

③生成AIの利活用を通じた生産性の向上

(1) 生成AIプラットフォームの提供

2024年度はフロント・ミドル・バックの幅広い領域で生成AIを利用した生産性向上のユースケース創出に注力しました。適用する業務の種類は多様性に富みますが、技術目線で共通化・標準化の可能性を見出し、効率的にグループ展開する取り組みを進めています。具体的には、生成AIプラットフォームを開発し、2025年度中にグループへ展開する計画を進めています。個別業務に適した生成AIのアプリケーションが容易に構築可能な設計で、広範な業務に生成AIを適用し、AIによる業務の変革をオペレーションの現場に届け、全社的な生産性の向上を実現します。

■ AIプラットフォームをグループに展開

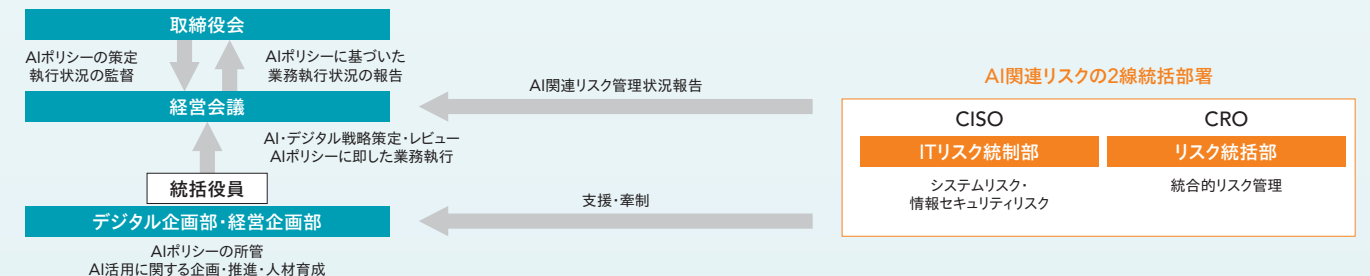


④AIガバナンス態勢の構築

AIポリシーの制定

当グループは、上記記載の通り、生産性の向上に向けAIをはじめとするデジタル技術の利活用を推進しています。AIは業務効率化や新たな価値創出に不可欠である一方、特有のリスクももたらします。リスクの適切な管理・統制の下、利活用を推進するため、当グループは、取締役会の監督の下、既存のリスク管理体系と調和したAI

■ AIガバナンス体制



三井住友トラストグループのAIポリシーについては、こちらをご覧ください。
<https://www.smtg.jp/-/media/tg/sustainability/management/pdf/ai-policy.pdf>



【特集③】挑戦する企業文化の醸成

当グループでは、社員が夢と誇りとやりがいを持って働ける職場環境を提供するため、健全な企業風土・文化の醸成に努めています。

毎年実施する社員意識調査で明らかになった社員の満足度や活性度の伸び悩み、経営層と社員のコミュニケーションギャップの解消に向けて、以下の取り組みを進めています。

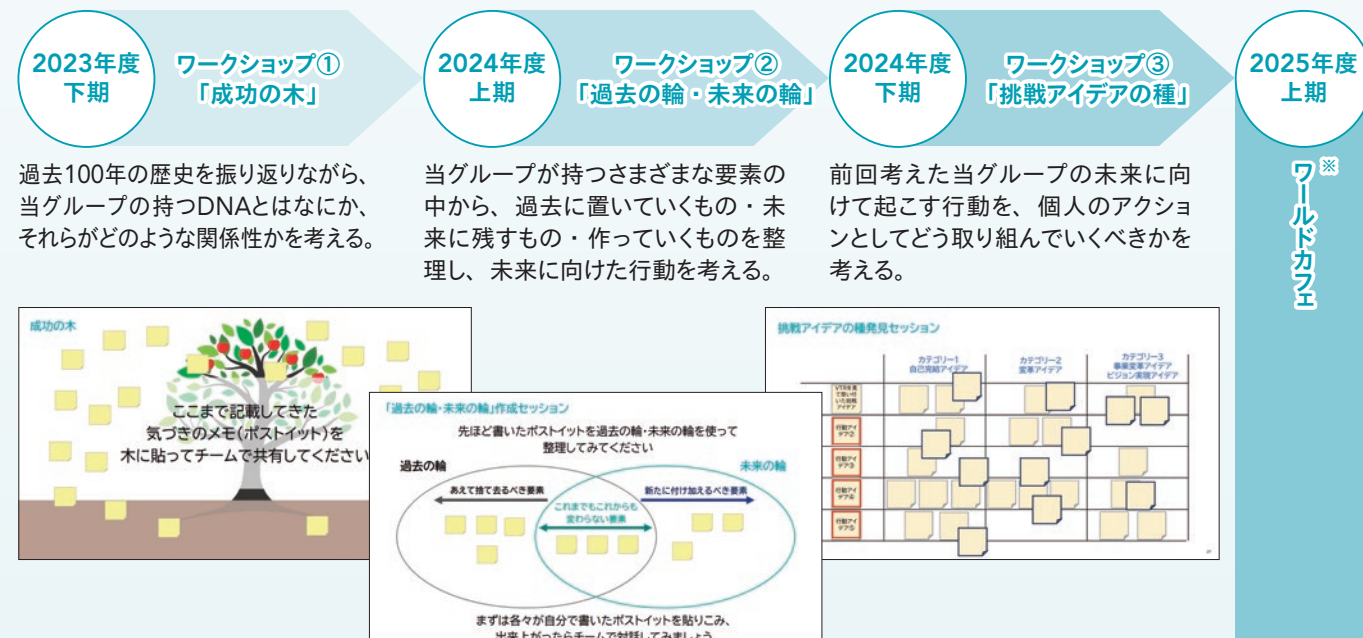
①創業100年を契機とした挑戦する企業文化づくり

(1)社員ワークショップ

2024年の創業100年を機に、社員が主体となって運営するワークショップを継続的に実施しています。

このワークショップを通じて、グループへの理解を深め、

ステークホルダーへの感謝を再確認するとともに、今後の100年も発展し続ける企業であるために、「失敗を恐れず挑戦し、失敗したとしても学び、成長する」という文化を築くことを目指しています。



※カフェのようにリラックスした雰囲気の中で参加者が決められたテーマについてメンバーを変えながら対話し、組織内コミュニケーションを活性化させる方式。

～ワークショップに参加した社員の声～



普段改まって話すことのない過去・現在・未来について対話できてよかった。



前向きな挑戦を志す企業風土が浸透してほしい。



会社への理解が深まった。



会社自体の変革にも期待。

(2)ワールドカフェ

2025年6月、全国のグループ各社・各拠点から集まった約1,000人の社員が参加するワールドカフェを開催しました。

経営層が、挑戦の意義、自身が挑戦したものの失敗した経験、挑戦の先に描く未来像を語り、参加者は、これまでのワークショップも踏まえて考えた挑戦のアイデアについて対話しました。対話を通じて、アイデアの推進方法や挑戦活動を有意義にするための方法を共有し、挑戦に対する理解を深めるとともに、似た挑戦を志す社員同士でネットワークを構築しました。

今後は、参加者が挑戦のマインドやネットワークを各社・各拠点に持ち帰り、経営層を含む会社全体で社員の挑戦をサポートすることで、「挑戦する企業文化」を根付かせていきます。

②インナーコミュニケーションの強化

(1)社長と若手社員の座談会

東京・名古屋・大阪の3拠点で、高倉社長とグループ各社の若手社員との少人数座談会を全6回開催しました。

社員ワークショップの感想や社員一人ひとりの挑戦の取り組み、業務上の課題や今後の展望等についてざっくばらんに語り合い、社長が自らの言葉で若手社員に対し、普段意識していることを語るなど、両者にとって有意義な機会となりました。

(2)社員間・社会とのコミュニケーション

2024年度は、企業ボランティア活動の「トライアル・イヤー」として、さまざまな活動に取り組みました。非営利団体と協働した講演会等を通じて、社会が直面する課題について学び、社員一人ひとりが自分にできることを考え、行動に移すことで、地域社会との交流を深めています。



鎌倉ビーチクリーンアップボランティア

ボランティアサークルの発足

2024年8月、ボランティア活動に関心を持つ社員が集まり、ボランティアサークルを立ち上げました。海岸清掃などの自主的な活動や非営利団体主催の活動への参加に加え、サークルメンバー間でボランティア情報や体験談を共有するなど、業務の枠を超えた社内コミュニティを形成しています。現在は関東圏の社員が中心ですが、今後はグループ各社・各拠点に活動を拡大する予定です。



座談会に参加した若手社員

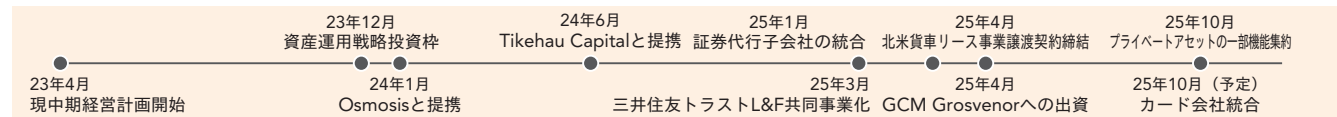
事業戦略

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

■ 事業ポートフォリオ強化の取り組み



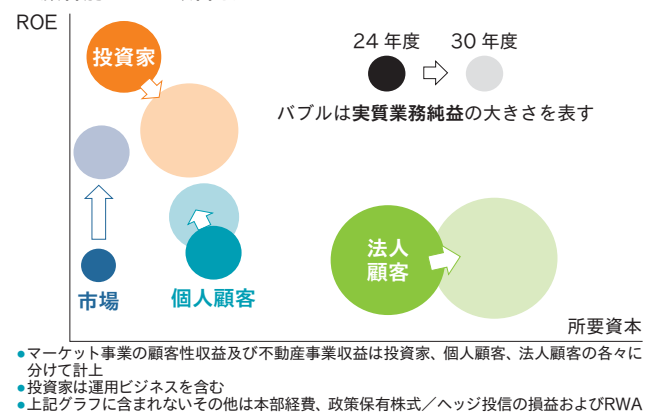
②2030年度に向けた方向性

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。

(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。

■ 顧客別ROEの改善イメージ



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、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。

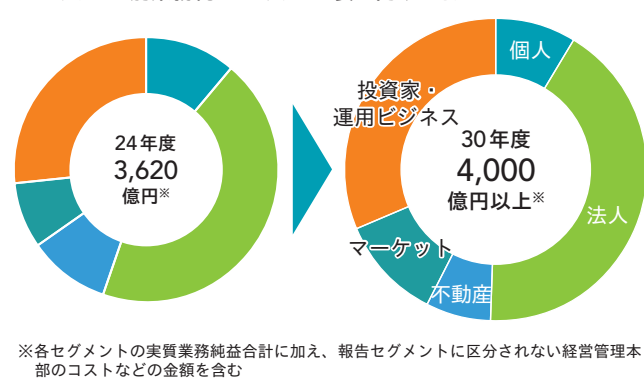
(2) 経費

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。その中でも、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。

(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。

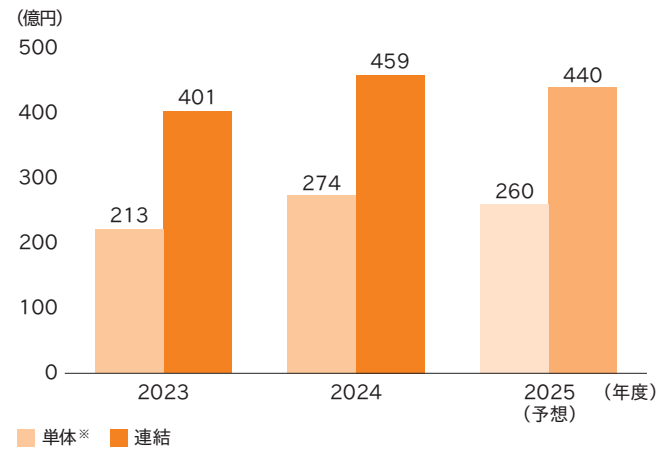
■ セグメント別業務純益のありたい姿に向けたイメージ



実質業務純益

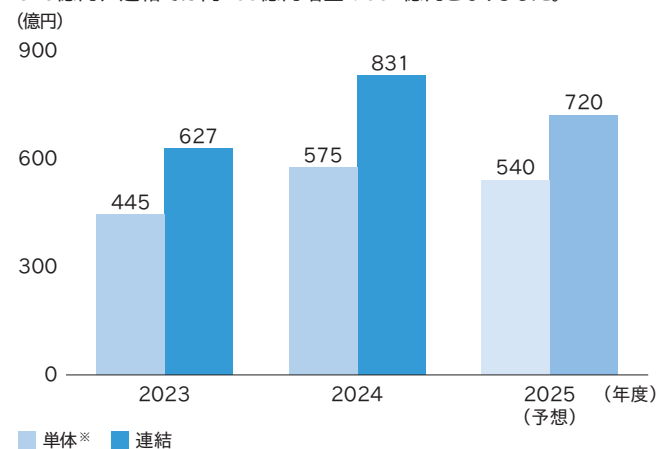
■ 個人

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因に、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。



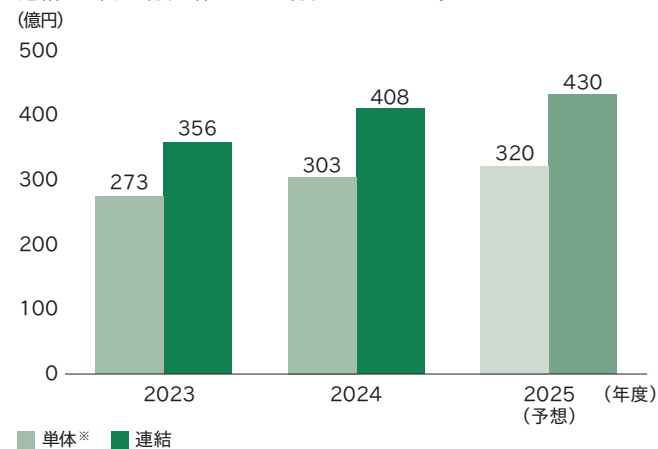
■ 投資家

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。



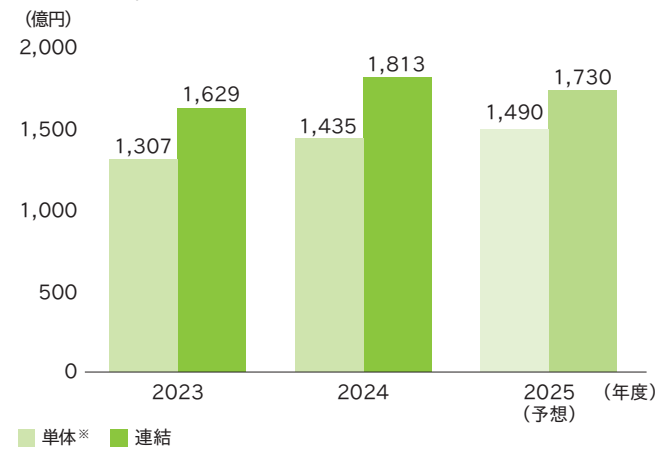
■ 不動産

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。



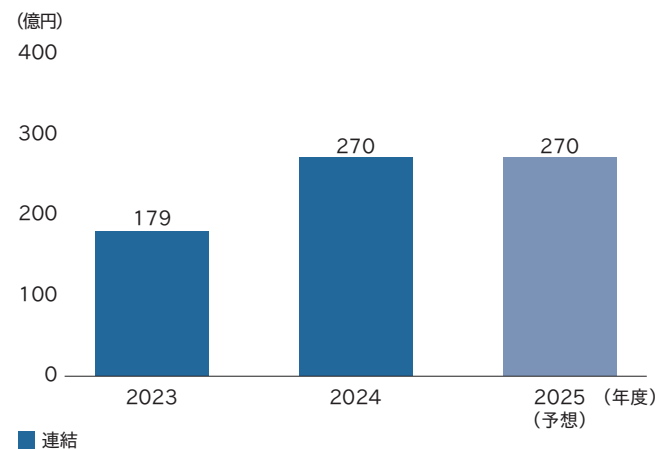
■ 法人

円金利上昇に伴う金利収入の増加に加え、証券代手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。



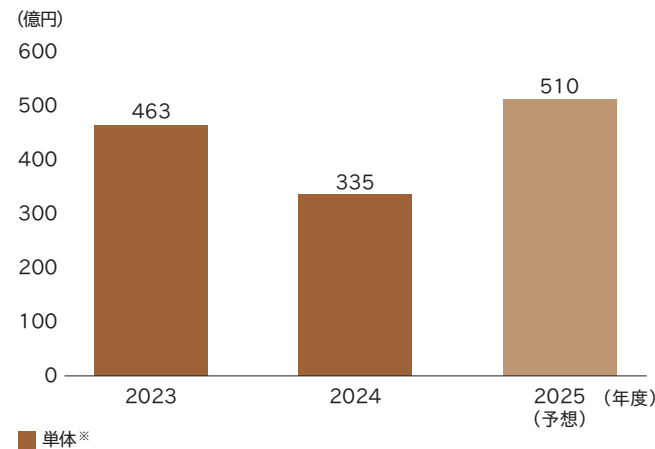
■ 運用ビジネス

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



■ 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因に、前年度比127億円減益の335億円となりました。



※ 三井住友信託銀行（単体）

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す。

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。

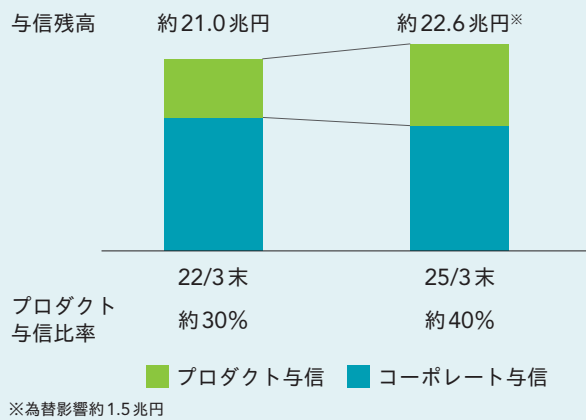
※RAROCはRisk Adjusted Return On Capitalの略称。総合RAROCとは、「与信や財管を含めた総合取引収益」を「収益獲得のために使用した所要資本」で除して算出したもの

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。

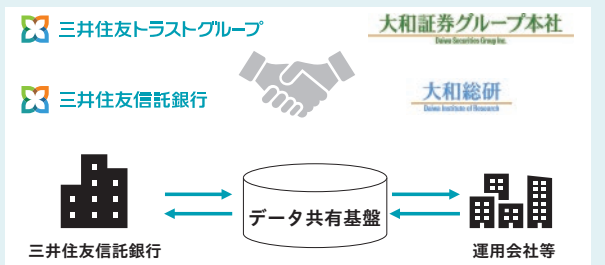


資産管理：大和証券グループとの提携

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・提携によるスケーリング

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ー

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



● 主要日興アセット拠点 ● 戦略的パートナー
①オズモシス（ホールディングス）リミテッド、②融通基金管理有限公司、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ヤラ・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

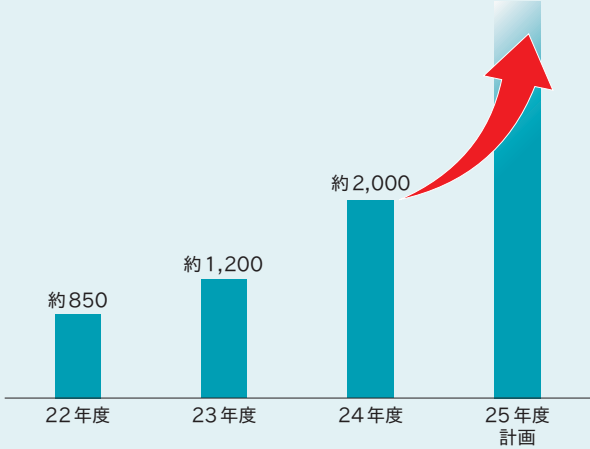
	23年度実績	24年度実績	25年度計画	30年度ありたい姿
証券化受託残高（兆円）	27.3	29.9	32.3	—
法人不動産仲介収益（億円）	313	345	360	405

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。

※出資対象となった不動産の総額

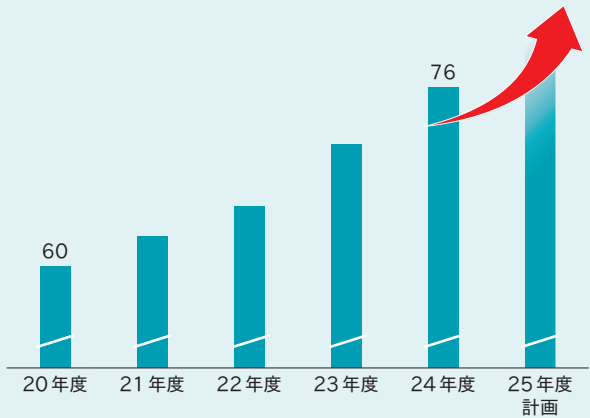
■エクイティAUA残高推移（億円）



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

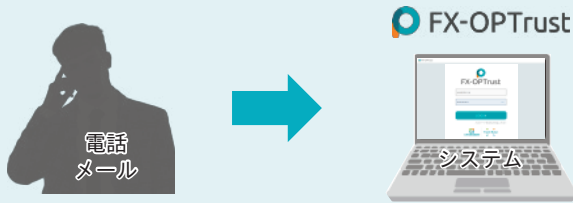
	23年度実績	24年度実績	25年度計画	30年度ありたい姿
個人外貨預金残高（指数）	108	121	126	175
マーケット事業ROE（％）	14	12	17	17

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。

■ FX-OPTrust

複雑な金融商品の自動プライシングサービスを提供

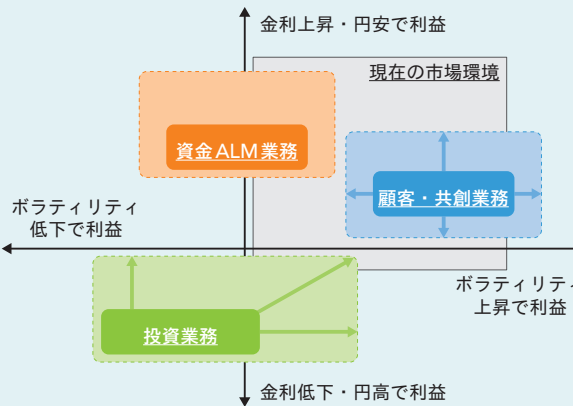


業務プロセスの構造変革

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。

■ 各業務の市場感応度と戦略の強化方針



サステナビリティ推進体制

1. 基本認識

地球温暖化や生物多様性の損失、貧困や人権侵害、健康被害の拡大等、世界はさまざまな環境や社会に関する問題を抱えています。企業にとっても、これらの問題の深刻化が招く社会の持続可能性（サステナビリティ）の低下は、長期的には事業基盤の劣化につながります。従って、企業が将来にわたって成長を維持していくには、自らが問題の解決に当事者意識を持って関わり、積極的に持続可能な社会の構築に貢献することが必要です。

2. ガバナンス体制

当グループは、持続可能な社会の構築に積極的に貢献することが社会的責任であるとの認識のもと、「三井住友トラストグループの社会的責任に関する基本方針（サステナビリティ方針）」（以下、サステナビリティ方針）を取締役会において定めています。

当社では、サステナビリティ方針に基づき執行機関である経営会議がサステナビリティ推進に関する方針・戦略を協議・決定し、取締役会がこれを監督する体制としています。

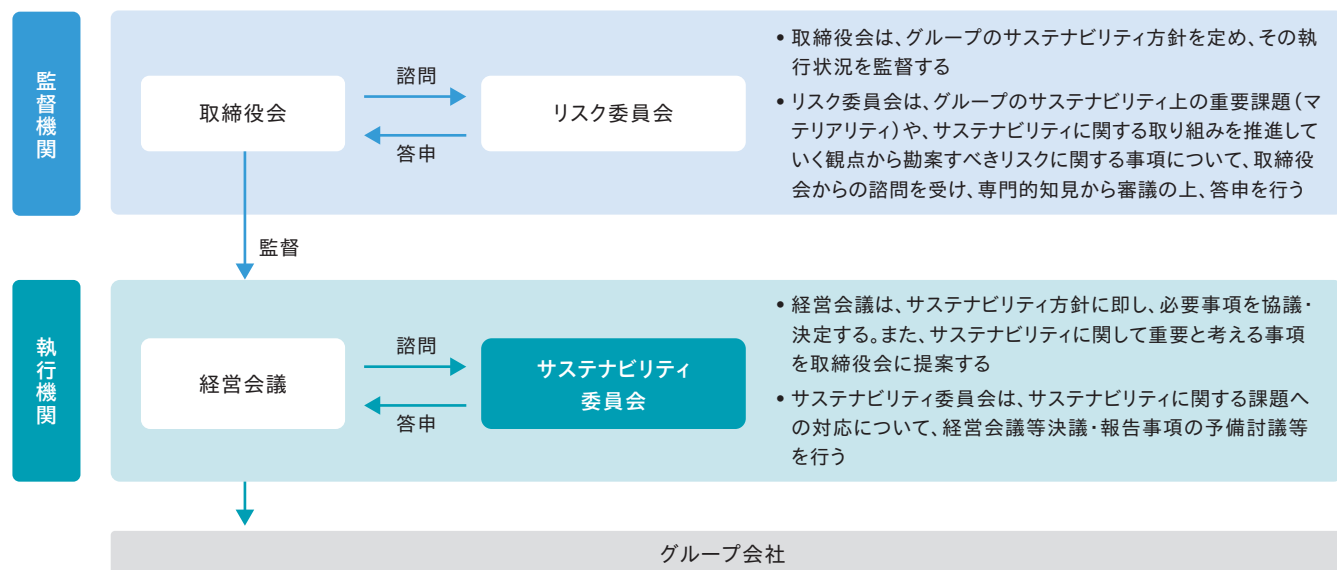
監督機関である取締役会は、諮問機関としてリスク委員会を設置し、当グループのサステナビリティにかかる取組状況に関する審議等を実施して適切な監督を行っています。

執行機関である経営会議は、2023年度に、サステナビリティ課題への対応における所管各部との協議や、取組状況の報告を組織的に行うことを目的に、諮問機関と

私たち三井住友トラストグループは、存在意義（パーパス）、経営理念（ミッション）、目指す姿（ビジョン）、行動規範（バリュー）に基づき、お客さま、株主・投資家、社員、事業パートナー、地域社会、NPO、行政、国際機関等のあらゆるステークホルダーとの対話を尊重し、持続可能な社会の構築に積極的な役割を果たします。そして、社会的責任を果たすことを通じ、社会とともに私たち自身の持続可能性を高め、企業価値の向上を目指します。

してサステナビリティ委員会を設置しました。同委員会は、サステナビリティ推進部統括役員（2024年度よりCSuO※¹）を委員長、経営管理各部の統括役員を委員とし、当グループのサステナビリティへの取組状況の確認と、サステナビリティ推進に関する各種施策の審議を行っています。2024年度には、サステナビリティ関連リスクへの注目度の高まりを受け、リスク統括部統括役員（2024年度よりCRO※²）を委員に加えています。同委員会における審議を経た上で、経営会議へ付議することで、サステナビリティに関する課題の対象範囲を明確化し、方針立案、対応実施、開示までの一連の取り組みを組織的に行う態勢を整えています。

※1 Chief Sustainability Officer
※2 Chief Risk Officer



3. サステナビリティに関するリスク管理の枠組み

当グループは、サステナビリティに関するリスクを的確に把握・低減すべく、サステナビリティ関連リスク管理方針において、リスク管理の考え方や、基本的な管理体制等を定めています。

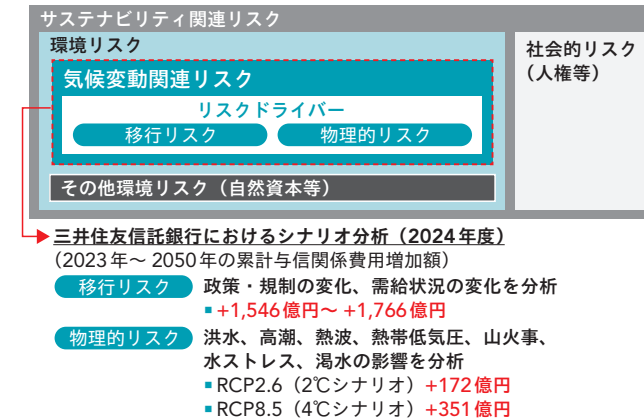
当グループの事業活動が社会や環境に与える影響について十分に配慮しない場合、持続可能な社会の実現に悪影響を及ぼす可能性があることを認識しています。また、それにより当グループの業績や財務状況、業務継続性やブランド価値、成長性等にも影響が及ぶ恐れがあります。こうした影響は、当グループ自体のみならず、バリューチェーンの中で生じる可能性があるリスクドライバーであり、リスクカテゴリー横断的に影響を及ぼすものと認識しています。

当グループでは、上記のリスク認識に基づき、持続可能な社会の構築に向け、解消すべき社会と環境課題に

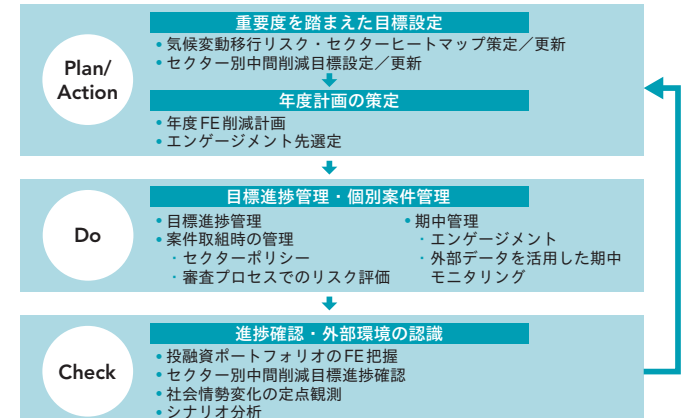
及ぼす負の影響の把握・軽減に取り組むとともに、継続的な体制強化を図ることで、サステナビリティに関するリスク管理プロセスの強化を進めています。

2024年度には、三井住友信託銀行を中心に、気候変動や生物多様性、人権尊重等への社会的要請に的確に対応するため、ファイナンスを含む業務に伴って発生する負の影響を特定・評価し、防止・軽減策を検証するプロセスを設けました。特定された負の影響に対して、その影響度合いや蓋然性に応じた低減方策を講じるとともに、継続的なモニタリングやステークホルダー等とのエンゲージメント（対話）を通じて、さらなるリスク低減を図る体制を構築しています。また、木質バイオマスを活用した発電事業等に係る環境や社会への影響を踏まえ、当グループの与信業務を対象とする木質バイオマス発電に係るセクターポリシーを設定しました。

■ 気候変動関連リスク



■ 投資先の気候変動関連リスクの管理プロセス



〈木質バイオマス発電に係るセクターポリシー〉

認識すべきリスク

木質バイオマス発電は、以下のような観点で、環境・社会に負の影響を及ぼすリスクが発生する可能性がある。

- 使用燃料の原料となる木材（未利用材・製材残渣含む）などの調達過程における原生林の伐採といった環境破壊
- ライフサイクル全体での温室効果ガスの排出
- 原料調達、燃料製造、発電における先住民・地域住民に対する健康被害や居住地域への影響・安全性、および児童就労といった人権侵害

方針

バイオマス発電を含む脱炭素社会への移行に向けた取

り組みについては積極的に検討していく。

一方、木質バイオマス発電事業に対するファイナンスは、〈認識すべきリスク〉を確認し、環境・社会配慮の実施状況を適切に評価した上で取組判断を行う。適切な対応がなされていないことが判明した場合には、取引先に対して改善に向けた対応を求め、改善策が不十分である場合は取り組まない。

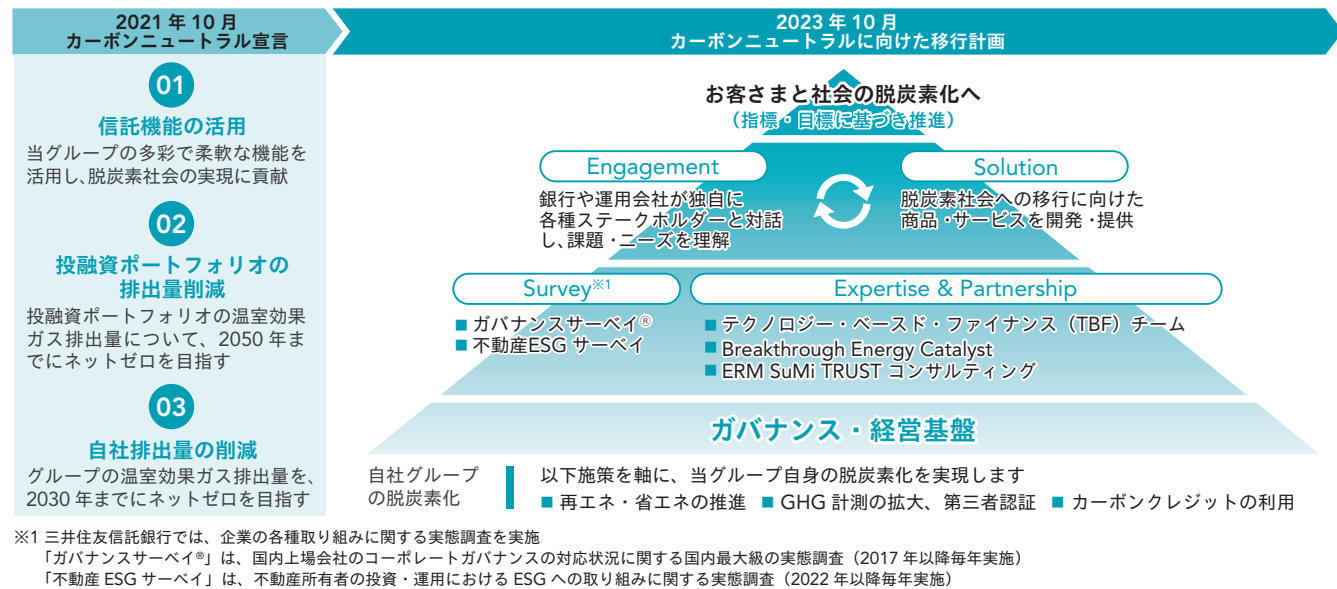
また、既にファイナンスを取り組んでいる石炭火力発電事業において、木質バイオマス混焼への転換を行うなどの脱炭素化に向けたトランジションを目指す取引先のプロジェクトについては、リスク認識を踏まえた環境・社会配慮の実施状況を適切に評価した上で支援していく。

気候変動対応

1. カーボンニュートラル移行計画

当グループでは、「カーボンニュートラル宣言」の着実な推進のため、「カーボンニュートラルに向けた移行計画」を策定しています。2024年度は、ERM SuMi TRUSTコンサルティング株式会社、日本森林アセット株式会社での支援開始や、「新型金銭信託＜フューチャートラスト＞」

の取り扱い開始など、ソリューション機能を強化しました。今後も、気候変動問題に正面から向き合い、信託グループならではの「アドバイザリ機能」「資産運用・資産管理機能」を発揮し、お客さまの脱炭素化・脱炭素社会の実現に貢献していきます。



脱炭素関連の主な取り組み		
ERM SuMi TRUST コンサルティング株式会社 業務開始	ネイチャー・インパクトファイナンス 取り扱い開始	セクター別移行計画 完了
日本森林アセット株式会社 設立	新型金銭信託＜フューチャートラスト＞ 取り扱い開始	

2. カーボンニュートラルに向けたロードマップおよび取り組み進捗

		基準値	2023	...	2030	2040	2050
① 投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロ							
セクター戦略策定済	電力（排出原単位、g-CO ₂ e/kWh）	249	219		138~173		
	石油・ガス（排出量削減率、Mt-CO ₂ e）	3.6	▲38.9%		▲13%~▲31%		
	不動産（排出原単位、kg-CO ₂ e/m ² ）	66	58		34~41		
	海運（Portfolio Climate Alignment）		新基準（努力） +19.7% 新基準（最低） +14.2%		0%以下		
	鉄鋼（排出量削減率、Mt-CO ₂ e）	4.3	▲30.2%		▲22%~▲27%		
自動車	生産（排出量削減率、千t-CO ₂ e）	224	▲47.8%		▲47%		
	製品（排出原単位、g-CO ₂ e/vkm）	202	184		106~128		
② 運用ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロ							
三井住友トラスト・アセットマネジメント		2021年6月比 ▲21.1%			運用資産の50%※2について、 排出原単位を2019年比半減		
日興アセットマネジメント		▲23.0%			運用資産の43%※3について、 排出原単位を2019年比半減		
③ 自社グループのGHG排出量ネットゼロ Scope1, 2 (t-CO ₂ e)			8,840		ネットゼロ		

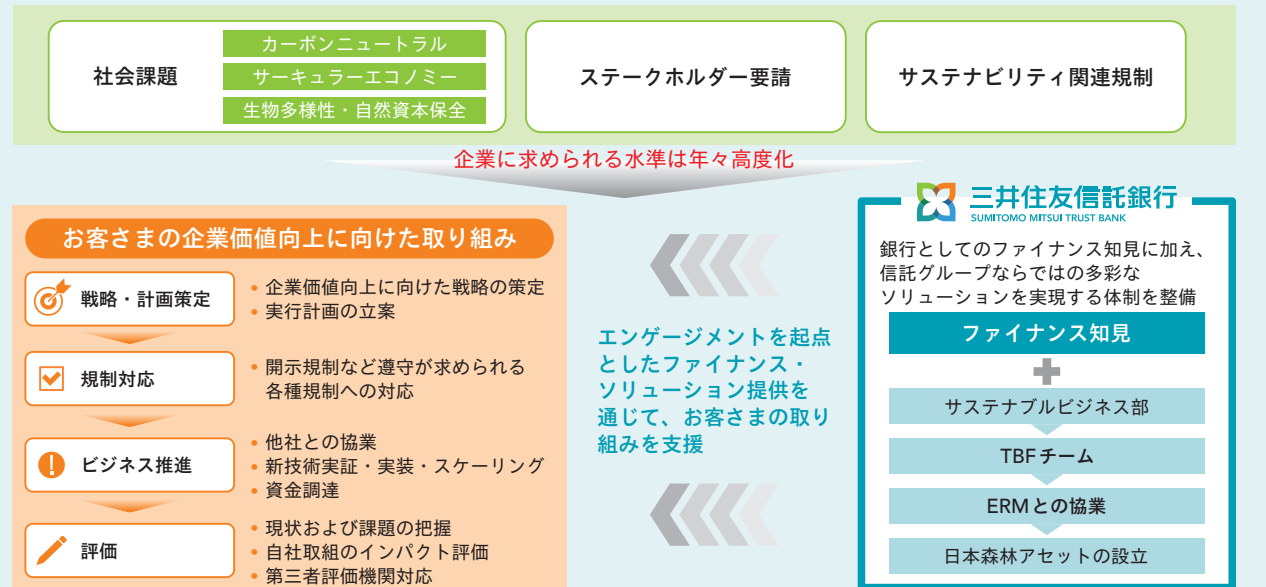
※2 目標の対象は2021年6月末時点の運用資産85兆円の50%（43兆円）

※3 目標の対象は2021年12月末時点の運用資産31兆円の43%（約13兆円）

お客さまへのソリューション提供

サステナビリティに関する社会課題への関心が高まる中、企業に対する期待や要求も年々増えています。そのため、企業には、戦略・計画策定、規制対応、実行段階の取り組み、評価などが求められています。三井住友信託銀行は、お客さまの取り組みを支援するため、ファイナンスだけではなく、技術や政策に知見を持つTBFチーム、サステナビリティの専門性を有するサステナブルビジネス部、世界最大のサステナビリティ専門コンサルティング企業であるERMグループ

との合併会社であるERM SuMi TRUST コンサルティング株式会社、放置林や伐採地等の再造林を通じて森林の再生を目指す日本森林アセット株式会社といった、信託グループならではのソリューション機能を強化しています。これからも、サステナブルな取り組みに貢献すべく、グループ一体となり、お客さまのサポート体制を強化していきます。



テクノロジー・ベースド・ファイナンス（TBF）チームの取り組み

三井住友信託銀行では、技術的知見を踏まえたファイナンスに取り組むべく、技術者を中心とするTechnology Based Finance (TBF) チームを2021年に設立しました。設立当初、技術専門人材5人でスタートしましたが、2025年5月末現在では13人まで人員を拡大し、①脱炭素、②循環経済、③自然資本、④健康長寿の4つの社会課題をターゲットに、各分野での専門知識を活かした活動を行っています。また、TBFチームでは、技術の社会実装に向けた実証活動も、主要活動の一つとして取り組んでいます。一例として、環境省、国土交通省の実証事業においては、これまで累計6件の実証事業に採択されています。また、アカデミアとの共同研究は、10の大学と13件の共同研究に取り組んできました。今後もTBFチームでは、技術・政策・金融を掛け合

わせることで、社会課題の解決を目指して、活動していきます（TBFチームの取り組みについては、気候変動レポート2024/2025 P31,32もご参照ください）。



カーボンニュートラルへの取り組み進捗
https://www.smtg.jp/-/media/tg/news/202506/Project_NetZero.pdf

気候変動レポート2024/2025
https://www.smtg.jp/-/media/tg/sustainability/report/2024/climate_all.pdf

人権の尊重

1. 当グループの人権マネジメント

当グループは、人権方針に基づき、人権に関する負の影響を特定・評価し、負の影響の防止・軽減に向けた取り組みを進めています。人的資本経営の一環としても、公正な評価・処遇の実現、職場環境の整備、健康経営の推進、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進等の施策を継続しています。

2. 人権方針とリスク認識

①人権方針

当グループは、国際連合人権理事会が2011年に採択した「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権方針を策定しています。2023年2月には、人権尊重の重要性の高まりと金融機関に対する要請拡大を踏まえ、

②重要人権リスクの特定

人権方針改定とあわせて、当グループの事業活動が人権に及ぼすリスクを確認し、「影響範囲」「深刻度」の観点から、重要人権リスクとして次の3項目を特定しました。

3. 人権デューデリジェンス

①グループ各社に対する実態調査

当グループでは、人権課題を確認することを目的に、年1回、グループ各社を対象に「人権デューデリジェンスチェックリスト」を活用して、役員・社員、取引先・サプライヤーにおける人権課題の把握、改善策を講じることに努めています。2024年度に実施した結果、課題ありと詳細報告があった件数は右表の通りであり、本結果に基づき、人権デューデリジェンス連絡会において審議し、体制の改善や

②外部ステークホルダーに対する実態調査

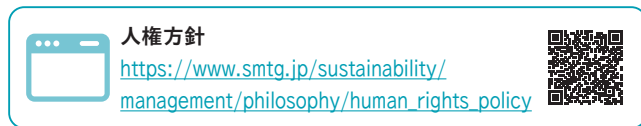
三井住友信託銀行では、責任ある企業行動の実現に向け、主に環境・社会課題に関連するリスク（環境・社会リスク）について、2023年11月より外部データを活用した業務フローを導入しました。負の影響の防止・軽減が必要と判断されるケースについて、実態調査を実施しています。

当該調査の結果からモニタリング要否を判断し、負の

■ 人権マネジメントの体制

【監督】取締役会
【執行】経営会議
サステナビリティ委員会
人権デューデリジェンス連絡会

当該方針を改定しました。



- 同和問題をはじめとする偏見・差別意識
- 強制労働・児童労働・人身売買
- 紛争・非人道的行為への加担

人権啓発研修のテーマの検討等に反映させています。

カテゴリー	2023年度	2024年度
労働者の権利の侵害 (主に公正・公平な評価を受ける権利)	7	16
労働安全衛生	68	31
差別・ハラスメント	91	56
地域住民の生活・文化の侵害	0	1
プライバシーの侵害	1	1
投融资先・サプライヤー等における人権リスク	1	4

影響の防止・軽減に向けて、モニタリング対象の企業との対話を継続しています。また、NGO等のステークホルダーとの対話を通じて、負の影響を特定・評価し、軽減に向けた取り組みを進めています。今後、対象業務の拡大や社員に対する本件の取り組み意義浸透に努めていく方針です。

③人権研修

当グループでは、役員・社員の人権課題への理解を高め、当事者意識をもって取り組むことが大切であり、継続的な取り組みが必要と認識しています。

三井住友信託銀行では、2023年度より職位別に期待された役割を明確にするとともに、従来の階層別研修をもとに、経営層・マネジメント層の人権課題に対する認識を高めることを目的とした研修の新設、実効性を高めた取り組みを進めています。

④人権デューデリジェンス連絡会

前述のプロセスを通じて把握した課題について、人権デューデリジェンス連絡会において協議を重ね、具体的改善策の策定・実行につなげています。

人権デューデリジェンス連絡会は、人権方針に基づき、人権の尊重への取り組み推進を目的として、当グループ各社の人権対応状況を調査し、必要な課題の抽出、改善策を協議しています。

4. 苦情処理メカニズム

①苦情処理メカニズムの状況

三井住友信託銀行では人事相談窓口（LGBTQ相談窓口）、コンプライアンス・ホットラインを設置し、人権に関する各種相談に応じています。当窓口へは匿名での相談も可能であり、相談者のプライバシーを保護すると共に、相談・通報案件の中で人権への負の影響が顕在化した場合には、関係各部と連携し、速やかに必要な対策を講じます。

②コンプライアンス・ホットライン

当グループにおけるコンプライアンス・ホットライン制度は、役員・社員がFD・コンプライアンス統括部や外部の弁護士事務所に法令違反行為等を直接通報できる制度です。同制度では、通報者保護を徹底するほか、簡単な通報手段（Webシステムや外部弁護士事務所への電話）も整備しています。寄せられた通報のうち、ハラスメント等人権に関する通報の場合には「人事相談窓口」と連携し対応しています。

2024年度は、人権方針および重要人権リスクについて周知・定着を目的とした研修を実施しました。

■ 2024年度人権研修

役員研修	障がいのある人への差別の禁止 ニューロダイバーシティ
店部長・次長向け研修	人権方針と重要人権リスクとしての同和問題
社員研修	人権方針と重要人権リスクとしての同和問題

■ 2024年度人権デューデリジェンス連絡会での審議内容

2024年7月	・グループ各社の人権課題に対する実態調査と人事相談窓口の対応状況 ・外部ステークホルダーに対する実態調査と苦情相談窓口の対応状況 ・2023年度英国現代奴隷法モニタリング結果
2025年1月	・グループ各社の人権課題に対する実態調査と人事相談窓口の対応状況 ・外部ステークホルダーに対する実態調査と苦情相談窓口の対応状況

■ 2024年度人事相談窓口相談受付件数

	受付件数	うち未決件数
合計	103	20
ハラスメント懸念	40	16
パワーハラスメント	36	15
セクシュアルハラスメント	3	1
マタニティーハラスメント、ケアハラスメント	1	0
人事関連（含む雇用関係）	15	1
組織運営	18	1
人間関係（含む健康関連等）	13	2
一般照会（制度等）	17	0

■ 2024年度コンプライアンス・ホットライン通報件数

40件（コンプライアンス・ホットライン通報のうち、人権に関する件数。グループ会社含む）

コンプライアンス・ホットライン制度の詳細については P.95をご参照ください。

Message

人事部統括役員（CHRO）メッセージ



三井住友トラストグループ 執行役常務(CHRO)
藤沢 卓己

当グループは、「信託の力」でお客さまのニーズに応え、時代とともに変わっていく社会課題を解決することを通じて、「全てのステークホルダーのWell-being実現」と共に、「企業価値の向上」をもたらす「好循環」を創り上げてきました。

この「好循環」を支える最も重要な経営基盤こそが、人的資本だと確信しています。とりわけ、グローバル化や技術革新が急速に進展する現代において、社員一人ひとりが「託された未来をひらく」というパーパスのもと、自律的に行動し、新たな価値創造に挑戦し続けることが、企業の競争力と持続的成長の源泉となります。

人的資本の持続的な強化に向けて、2025年度より中核子会社である三井住友信託銀行において、新たな人事制度の運用を開始しました。新しい制度では、社員の自律的なキャリア形成を後押しし、性別や年齢に関わらず、多様な人材が自身の「ウィル（意思）」と「スキル」に基づいて挑戦し、活躍できる環境を整えます。これにより、個々人の能力を最大限に引き出し、最適な人材配置の実現を図ってまいります。

今後も、専門性を有する多様な人材が、それぞれの強みを結集し、相互に高め合いながら、お客さまと社会への新たな価値を提供し続けられるよう、人的資本戦略を一層推進してまいります。

1. 「託された未来をひらく」人的資本戦略

パーパスを実現し、社会課題への取り組みを通じた資金・資産・資本の好循環の促進と市場の創出による成長を図るためには、人的資本の充実が重要となります。

社員一人ひとりが「託された未来をひらく存在でありたい」と自律的に行動し、新たな価値創造に挑戦・活躍できる環境を整え、個々の能力を伸ばすとともに、その能力を組織の力として発揮することが、当グループにおける人的資本戦略の目指す姿です。

当グループでは、2023年度に始まった中期経営計画の中で、「社員のWell-being」を定義し、社員一人ひとりの能力拡大につながる取り組みを推進してきました。中期経営計画の最終年度である2025年度は「個々人の

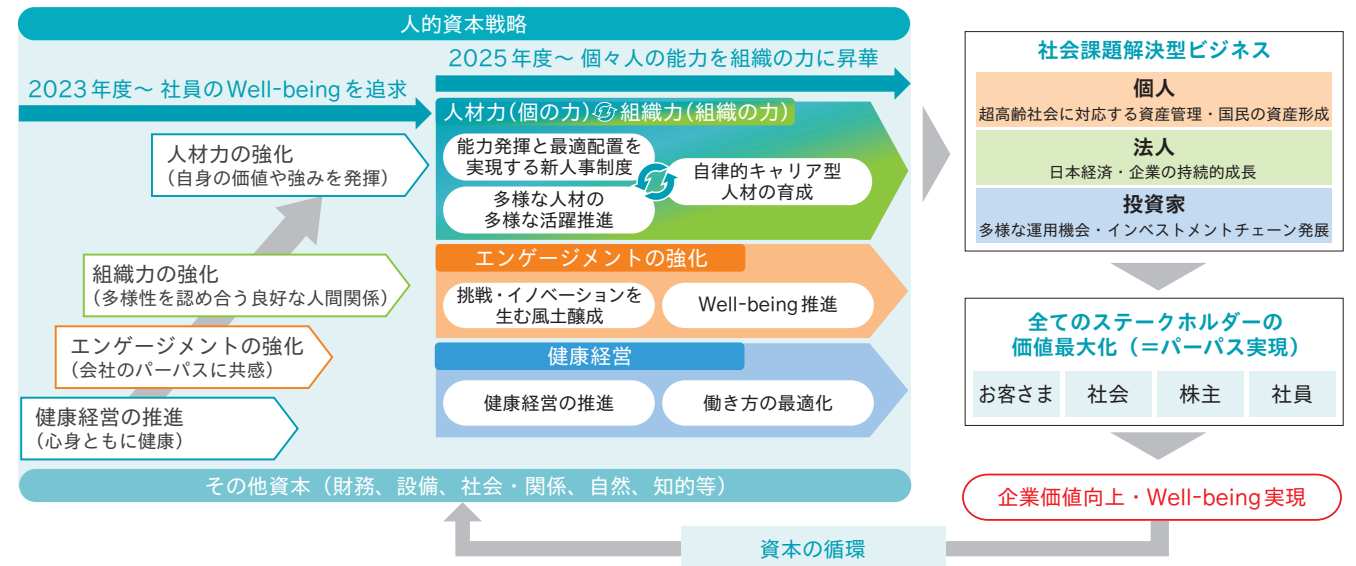
能力を組織の力に昇華」することを注力テーマとして掲げ、三井住友信託銀行での新人事制度の運用を始めると共に、パーパス・バリューの浸透とコミュニケーションの活性化などの取り組みを通じて、挑戦・イノベーションを生む風土を醸成し、社員エンゲージメントの強化を図っています。

また当グループでは、2025年度には、経営会議の諮問機関として、CHROを委員長とする「人的資本委員会」を新設しました。グループ全体の人的資本に関する取り組みについての審議やモニタリングを行い、人的資本戦略の実効性を高めています。

社員のWell-being

心身ともに健康で、会社のパーパスに共感しながら、多様性を認め合う良好な人間関係のもと、自分の価値や強みを活かして、働く幸せを実感し追求していける状態

■ 価値創造プロセスにおける当グループの人的資本の位置づけ



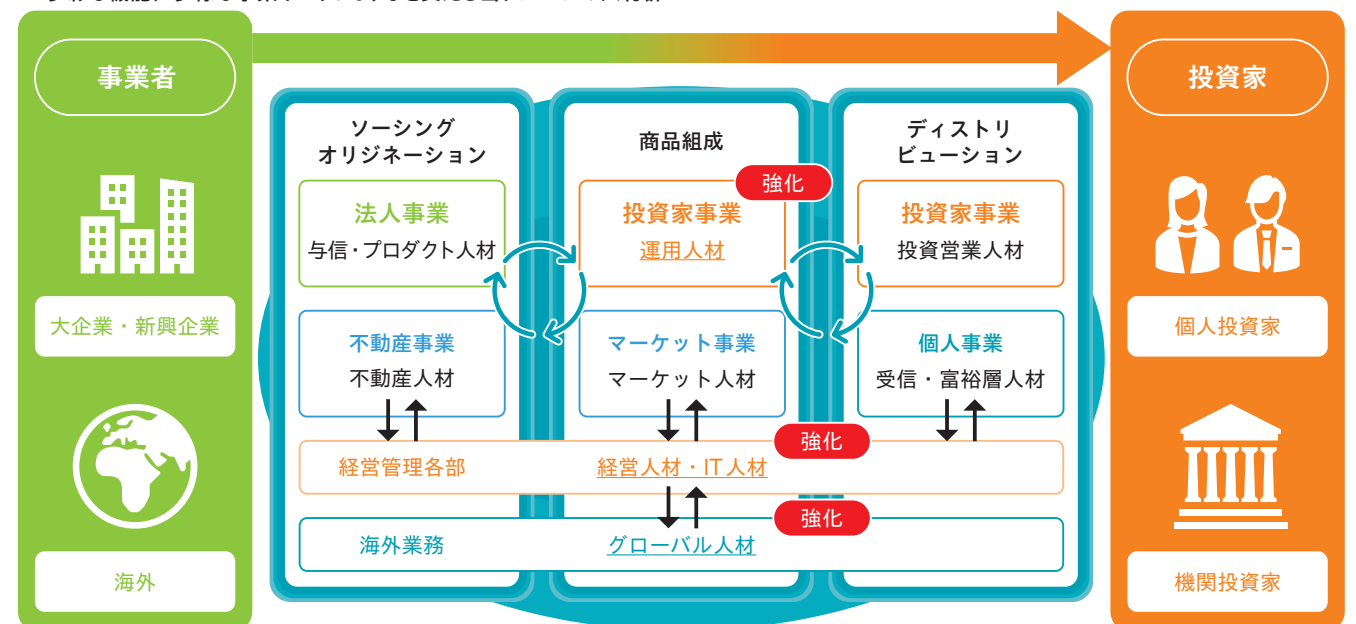
2. 経営戦略を実現する人材群の構築（個の力と組織の力）

当グループでは、経営戦略を実現する人的資本を持続的に維持・強化していくために、多彩な機能と多様な事業ポートフォリオを支える、専門性と多様性のある人材群の構築に取り組んでいます。

社員一人ひとりが自らの未来の「ありたい姿」を考え、その実現に向けて自ら行動する「自律的キャリア型人材」となれるよう人材育成とキャリア形成の支援にも注力して

います。
各社員のキャリアステージやライフイベント等に応じて、公正・公平（エクイティ）な支援のもとで活躍できる環境を整え、個々人の能力の最大発揮をサポートするとともに、それらを束ね合わせて組織の力へと繋げることを目指し、人事制度や人材評価・配置・登用運営、人材育成プログラムなども柔軟に改良していきます。

■ 多彩な機能、多様な事業ポートフォリオを支える当グループの人材群



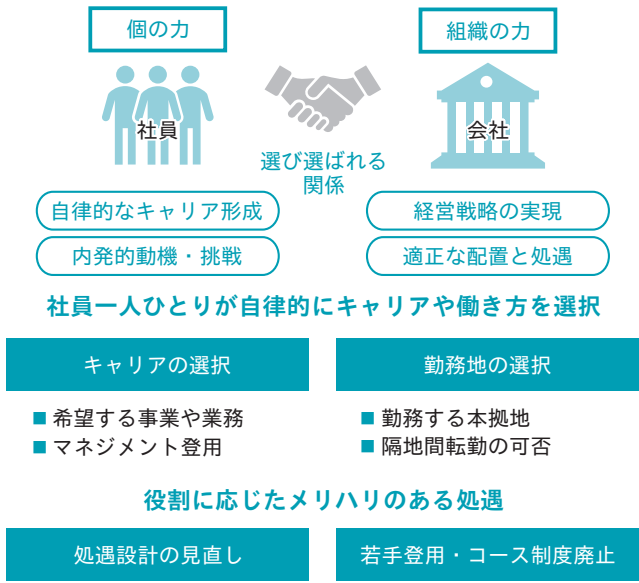
事業を跨ぐ配置・異動運営により、信託グループらしい専門性かつ多様性のある人材群を構築

①個々人が持つ能力発揮と最適人材配置を実現する新人事制度

当グループの人事評価制度は「本人参加型」です。社員は上司とのすり合わせにより具体性を持った業務課題を決定し、年度末には、成果とその達成プロセスを振り返る、納得感の高い評価が得られる仕組みとしています。

昨今の労働力人口の減少や人材獲得競争の激化、また働き方の価値観多様化など、人的資本を取り巻く環境変化を踏まえ、三井住友信託銀行では、2025年度より新たな人事制度の運用を開始しました。社員と会社が対等な関係を築き互いに高め合う『選び・選ばれる関係』のもと、社員が自律的にキャリアや働き方を選択する一方で、会社は「ウィル（意思）」と「スキル」に基づいた配置・登用を行い、担う役割に応じたメリハリある処遇体系を導入することで、社員一人ひとりの能力最大発揮と最適人材配置を実現し、「組織の力」の向上に繋がっていきます。

■ 新人事制度のコンセプト



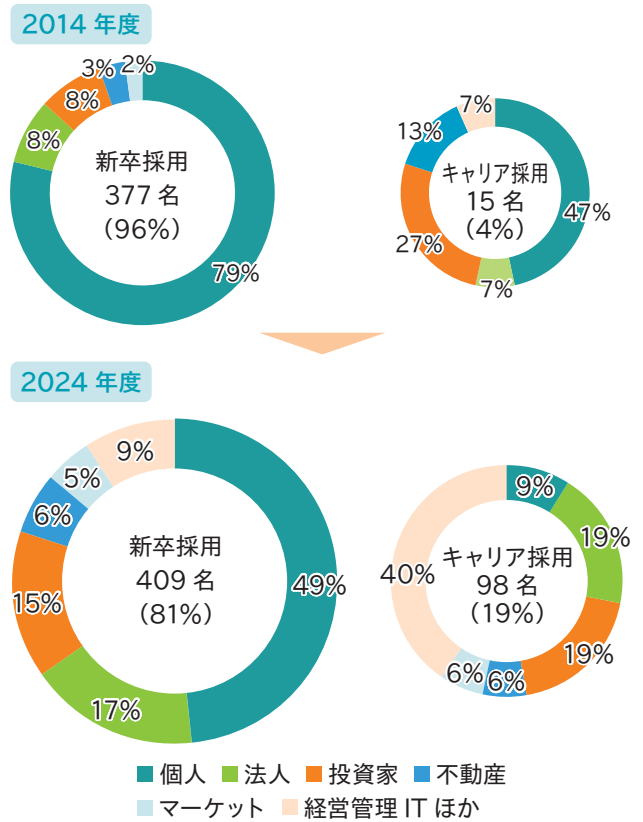
②自律的キャリア型人材の育成

自律的キャリア型人材の育成には、社員の自己選択・自己決定が重要です。そのために当グループでは、選択肢の拡大に加え、社員が自己選択・自己決定できる仕組みや環境の整備を通じて、社員一人ひとりの「ありたい姿」の実現への取り組みや挑戦をサポートしていきます。

(1) 戦略的な人材配置、事業を跨ぐ複数の専門性

当グループでは、戦略的な配置により社員の能力を最大限発揮することを目指しています。三井住友信託銀行では、社員が業務経験を通じて自身の業務適性を見極められるよう、入社5年以内に複数業務を経験する「若手育成プログラム」や、社員自身の自律的キャリアを推進するため、新卒採用社員向けに業務チャレンジ制度（特定の事業・業務への配属の公募）を設けています。また各事業領域への理解を深め、将来のキャリア形成を考える機会として「事業説明会」（2024年度参加者1,106名）を開催の上、業務公募を実施しており、応募社員の約3人に1人が自ら選択した業務・部署に従事しています。

■ 新卒・キャリア採用社員の初期配属先の変化（三井住友信託銀行）



■ 業務公募の状況（三井住友信託銀行）

	2022年度	2023年度	2024年度
業務公募応募者数	377人	425人	415人
業務公募合格率	33%	32%	33%
業務公募の平均年齢（応募者）	31.6歳	32.6歳	30.8歳

■ 社内副業メニュー（例）（三井住友信託銀行）

名称	副業内容
Well-being推進担当	Well-beingの社内外促進（イベント立案、社内外交流・情報発信）
ライフプラン・コンサルティング	職域顧客向けライフプラン・コンサルティング業務（オンライン相談、資産形成層への戦略立案）
わたし未来プロジェクト	法人事業の担当者が事業内の他業務に参画
RPAビルダー	RPAを製作し、所属する事業の自動化を推進
サステナビリティ	グループのサステナビリティ業務の企画立案
東京大学共同研究派遣（ゼロカーボン）	東京大学との共同研究（社会課題の解決に資する資金供給・投資などの検討）への参画
デジタル・マーケティング	大手テック企業と協働、テクノロジーを駆使した高度な分析を用い、マーケティングの強化を検討

(2) 人材育成コンテンツの拡充

当グループでは、社内大学「TRUST University（トラスト ユニバーシティ）」において、スキルや能力（コンピテンシー）等の向上を目的とした集合研修に加え、リベラルアーツやグローバル、サステナビリティ等をテーマとする学びの機会を提供し、社員一人ひとりの自律的キャリア形成を支援しています。2022年度には、ラーニングマネジメントシステム「University+（ユニバーシティプラス）」の運用を開始し、通常業務では接点のない社員が集まり議論・研究するゼミや、社員同士が自由に意見交換できる機能を持たせ、刺激し合うことを通じて新たな価値創出を目指しています。

■ 人材育成投資の状況（社員1人当たりの研修費用・2024年度）

三井住友信託銀行	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
14.0万円	7.2万円	12.4万円

■ 研修状況（三井住友信託銀行）

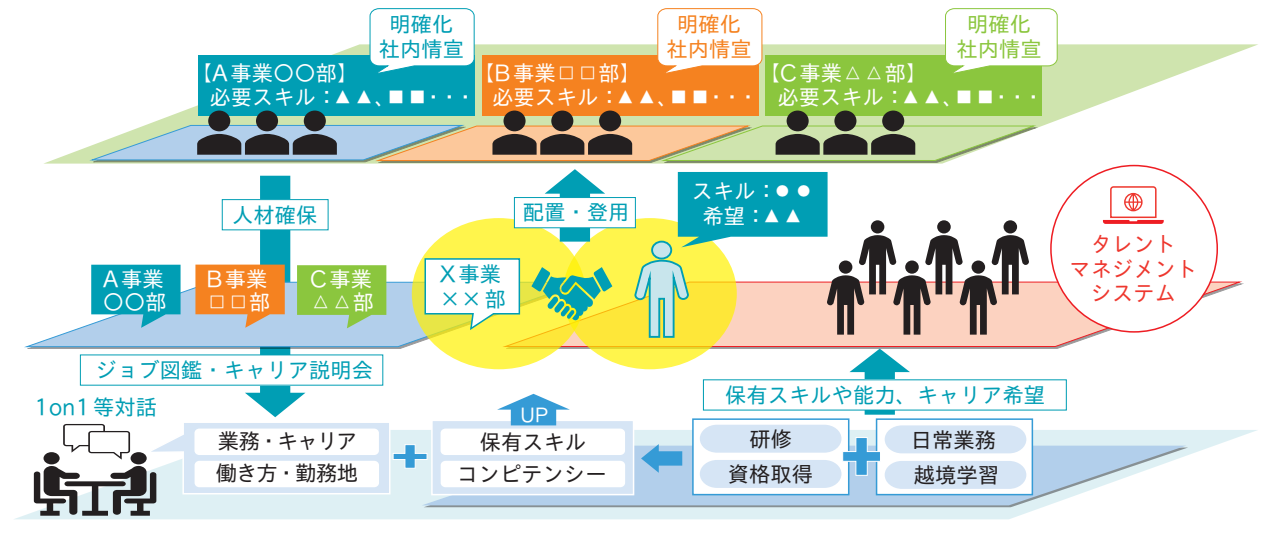
	2022年度	2023年度	2024年度
のべ研修受講者数	16,781人	49,444人	54,674人
集合研修実施時間	6,759時間	5,769時間	5,275時間

2023年度以降は、IT/デジタル等、自らの選択で学べるオンラインコンテンツを拡充、社内知識を中心とする集合研修のうち重複するものを整理しています。結果、のべ研修受講者数は大幅増加した一方、集合研修実施時間は減少しています。

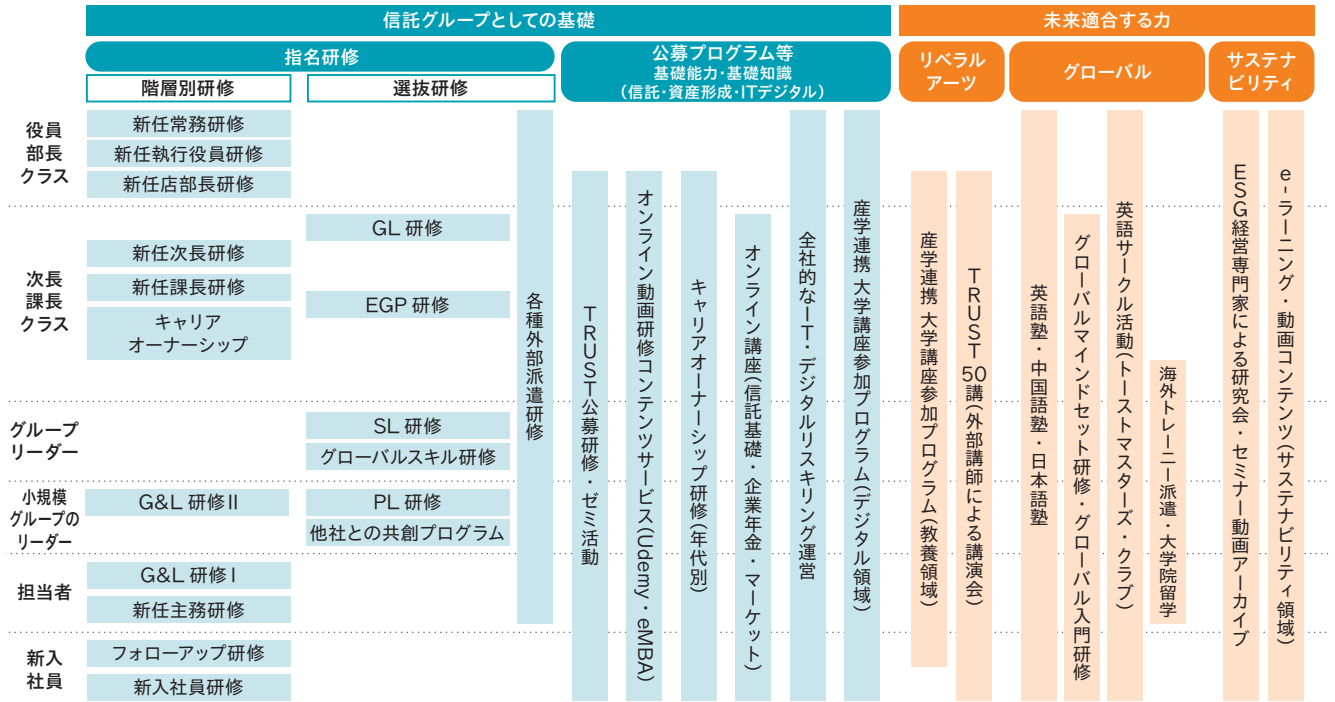
社員と会社が『選び・選ばれる関係』

社員と会社の『選び・選ばれる関係』において、社員には、ありたい姿や働き方の具体化と、その実現に向けたスキルや能力（コンピテンシー）等の獲得・向上が求められます。一方、会社は「ジョブ図鑑」や「スキルマップ」等、社員が希望する業務や必要なスキルを知る為の情報発信に加え、1on1等対話の活性化を進め、多様な社員が多様な役割に挑戦・活躍できる環境づくりに取り組んでいきます。社員に対するプレゼンティーズムの計測を通じて、特にマネジメント層が、日常的に業務運営や部下の指導で繁忙となっていることを認識しているため、組織規模の適正化によるマネジメントポストの増加に加え、社内にキャリアコンサルタントを配置して、社員のキャリア形成の後押しを行っています。

また、導入を予定しているタレントマネジメントシステムにより、社員自らが、自身の有するスキルや、目指すキャリアとの距離、さらには実現に向けて取り組むべきことを理解し、自律的なキャリア形成に繋げる一方で、会社も経営戦略を実現する人材群特定や、その育成に向けた人材配置、異動運営の高度化に活かしていきます。



■ 自律的キャリア形成を後押しする社内大学「TRUST University（トラスト ユニバーシティ）」



(3) 信託グループとしての基礎

三井住友信託銀行では、宅地建物取引士や証券アナリスト等、信託業務に深く関わる資格を保有する社員が数多く在籍しており、人材配置を通じた実務経験の獲得で、信託銀行ならではの専門性と総合力を高めています。また年金数理人、不動産鑑定士など、高度な専門資格を有する社員もあり、グループ人材力強化に寄与しています。

■ 資格取得状況（三井住友信託銀行・2025年3月末時点）

宅地建物取引士	6,541人
証券アナリスト	763人
宅地建物取引士且つ証券アナリスト	554人
FP1級	765人
年金数理人	46人
不動産鑑定士試験合格者	173人
社内弁護士	35人
公認会計士	15人
税理士	13人

(4) 時流に合わせて変化していける力

三井住友信託銀行では、2023年4月より、信託ビジネス推進に必須であるIT/デジタル人材育成の具体的なKPIを設定し、研修や資格の取得支援を拡大しています。また、語学研修等を通じた外国語能力の習得によるグローバル人材候補の裾野拡大に加え、海外勤務未経験者の海外派遣による実地経験や国内のグローバル業務への計画的配置を実施しています。

■ 人材ポートフォリオの状況（三井住友信託銀行）

	2022年度	2023年度	2024年度
コアIT人材※	—	245人	854人
グローバル人材	650人	739人	753人

※コアIT人材は、中期経営計画（2023-2025年度）にあわせて新たに設定した指標であり、2022年度の実績値はありません。



グループ社員向け選抜研修の様子（海外ビジネススクール派遣）

(5) 経営人材（次世代リーダー）

当グループでは、経営の継続に対して影響の大きいクリティカルなポストを特定し、後継者を計画的に育成・管理する取り組みを進めています。国内外の大学と連携し、GL研修（Global&General Leader、次長級）やSL研修（Strategic Leader、課長級）など選抜研修を毎年実施しています。これらの研修受講者には、登用や配置転換等を通じ、学びを実践に落とし込む機会を提供するなど、次世代リーダーの育成を推進しており、必要な経営人材母集団を確保しています。また、信託銀行特有の事業をまたいだ人材配置により、多様な事業経験を有し横断型の価値創造ができる信託銀行らしい経営人材で支えられています。

③多様な人材の多様な活躍推進

当グループでは、信託グループ特有の幅広く専門性の高いビジネスを持続的に発展させていくために、多様な経験とスキルを持つ人材の確保が不可欠と考え、さまざまな施策を推進しています。

(1) 女性活躍推進・両立支援

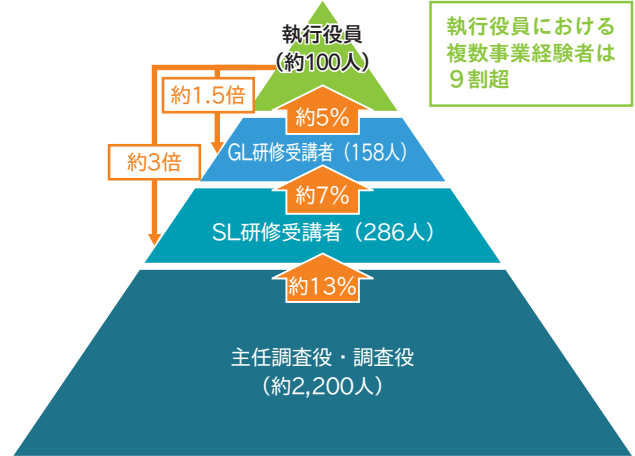
当グループは、日本経済団体連合会の「2030年30%へのチャレンジ」に賛同し、2030年までに女性役員比率30%以上の実現を目指し、2028年3月末までに課長以上のラインのポストにつく女性比率を26%以上とするKPIを設定しています。

三井住友信託銀行では、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、2030年までに女性管理職比率30%の達成を目指し、2028年3月末までに課長以上のラインのポストにつく女性比率を26%以上、マネジメント業務を担う女性比率を34%以上とするKPIを設定し、女性登用のパイプラインの拡充と上位の意思決定層への登用加速に取り組んでいます。その一環として、役員自ら女性社員の育成を担う「サポーター役員制度」や、マネジメント登用候補者層を対象とした「女性リーダーシップ研修」などを実施し、女性のキャリア形成を積極的に支援しています。

■ 経営人材母集団（三井住友信託銀行）

	2022年度	2023年度	2024年度
選抜研修受講者数（累計）	419人	497人	574人

■ 経営人材確保状況（三井住友信託銀行・2025年3月末時点）

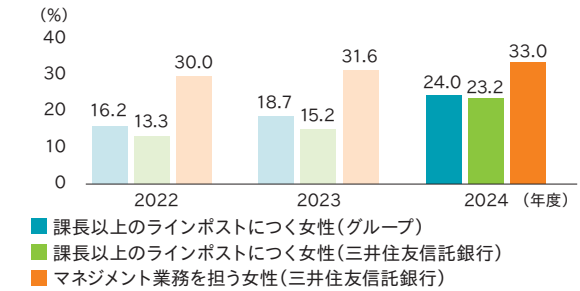


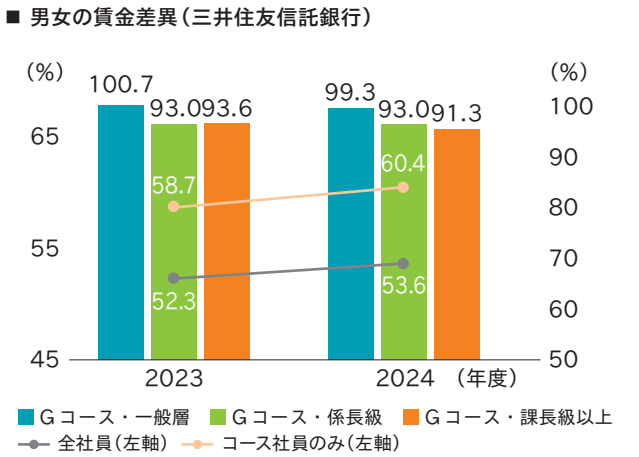
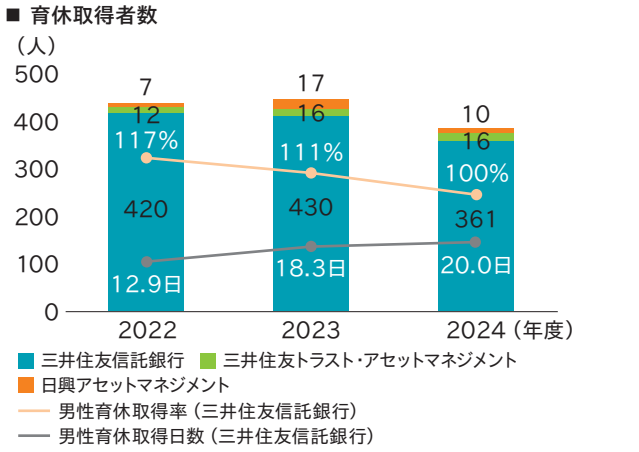
図内の（ ）は、2025年3月末在籍者数、GL、SL研修受講者は、在籍且つ受講経験を有する社員の累計。

このような取り組みが評価され、三井住友信託銀行では、DE&I推進を経営戦略として位置づけ、女性リーダーを継続的に輩出している先進企業を表彰する「2025 J-Winダイバーシティ・アワード アドバンス部門」にて、大賞を受賞しています。

また、社員一人ひとりのライフスタイルに応じた柔軟な働き方の実現と、ライフイベントに左右されないキャリア構築を支援するため、両立支援制度の充実と職場風土の醸成にも注力しています。三井住友信託銀行では、男性社員の育児休業取得を積極的に推奨しており、平均取得日数は20日以上に拡大しています。さらに長期の休暇が可能となる「ベビーケア休暇」の取得も奨励し、男性の育児参加を後押ししています。

■ 女性管理職の状況





全社員およびコース社員（全社員の約75%）の男女賃金差異は、例えばコース社員のうち給与水準の高いGコースの課長級以上に男性が多い等、雇用契約別、役職別の男女の社員構成比の影響であり、Gコースにおける役職別の男女賃金差異はそれぞれ90%を超えています。しかしながら、女性のライフイベントが発生する係長級以上で賃金差異が拡大する傾向にあることから、女性の管理職登用に加えて、早期職場復帰の支援等、女性のキャリアブランクを最小限にとどめる施策を実行しています。

■ 両立支援に向けた制度拡充 (三井住友信託銀行)

年度	課題	対応
2017年度	配偶者の海外転勤に伴う帯同	海外転勤帯同休職制度を新設
2019年度	がん治療と仕事の両立	がん治療休暇を新設
2021年度	不妊治療と仕事の両立	不妊治療相談窓口を設置
2022年度	男性育休の推進	ベビーケア休暇を新設
2023年度	早期職場復帰の支援	提携保育施設の拡大、家事代行サービス等の両立支援を導入
2024年度	男性育休のさらなる推進	男性育休1カ月取得を強く推奨する取組強化

■ 両立支援制度取得者数 (三井住友信託銀行)

	2022年度	2023年度	2024年度
介護休暇取得者数	284人	320人	367人
がん休暇取得者数	50人	40人	56人
海外帯同休職数	17人	22人	45人



「2025 J-Winダイバーシティ・アワード」表彰式

(2) 障がい者の活躍推進

当グループでは、障がいの有無にかかわらず、職場の一員としてやりがいを持って働くことができる職場環境を目指しています。三井住友信託銀行では、お客さまと接する営業店部や本部の事務部署を中心に118店部（2025年3月末時点）で、障がいのある社員がともに働いています。2022年度には、人事部内に知的・精神（発達）障がいのある社員の活躍推進を担う「DE&Iラボ」を立ち上げ、現在は大阪にも拡大しています。2025年4月の障がい者雇用率は2.52%となっています。

(3) 外国籍社員の活躍推進

当グループでは、多くの外国籍社員が活躍しており、マネジメント職につく外国籍社員は年々増加しています。三井住友信託銀行では、海外拠点の現地社員を対象に、当グループの理解、ネットワーク強化を目的とした研修を開催しているほか、国をまたぐ長期出張や人員配置により人材交流も進めています。

■ 外国籍社員の活躍 (2025年3月末時点)

	外国籍社員数 (国内)	海外拠点現地採用社員数	海外拠点における現地採用社員のマネジメントポストの割合
三井住友信託銀行	96人	826人	59%
三井住友トラスト・アセットマネジメント	7人	13人	50%
日興アセットマネジメント	60人	294人	97%

3. エンゲージメントの強化

当グループでは、社員一人ひとりが会社のパーパス「託された未来をひらく」に共感し、内発的動機のもと、経営課題や社会的使命に取り組めるよう、社員向けエンゲージメントを強化しています。また挑戦・イノベーションを生む風土の醸成に向けた環境整備・取り組みにも注力

① 挑戦・イノベーションを生む風土醸成

当グループでは、全社的なパーパスの浸透とともに、「全社員がやりがいを持って活躍し成長できる機会の提供」を目指し、チャレンジと学びを促す風土醸成とコミュニケーションの活性化に取り組んでいます。社員意識調査における満足度および活性度は、及第点とされる60点を上回る高水準を維持しています。一方で、満足度に比べ、活性度は伸び悩んでおり、またパーパスに関する理解度や行動は、高位ながらもやや下降傾向にあるなど、課題が残る状況です。その背景に、多くの社員がパーパスを深く理解するにつれ、自身の日々の業務や行動に具体化する難しさに直面している段階にあると分析しています。

このような中、当グループでは、社員一人ひとりに対するパーパス浸透とともに、その実現に向けた具体的な行動につなげるべく、心理的安全性が担保され、積極的に挑戦できる風土醸成を推進していきます。

当グループは2024年に創業100年を迎え、100周年事業として、関係会社23社から443人（2025年3月末時点）の社員をアンバサダーとして選出し、社員が主導して事業を推進する等、やりがい・働きがいを生む風土醸成に取り組んできました。2025年度には、100周年事業の集大成として、全社・全社員参加型で社員一人ひとりの挑戦アイデアを持ち寄りその取り組みを表彰する「Action Challenge Award」を開催し、グループ社員からの10,000件を超える“挑戦アイデア”が宣言され、その実現に向けたアクションプランの具体化を進めています。

また三井住友信託銀行では、社員一人ひとりの行動変容を促すため、2025年度より個人目標を『当グループのバリュー（行動規範）を実践できているか』を軸に評価する体系に刷新しました。加えて、店部長自らが講師を務めて自身の経験や学びを伝達する店部長塾・道

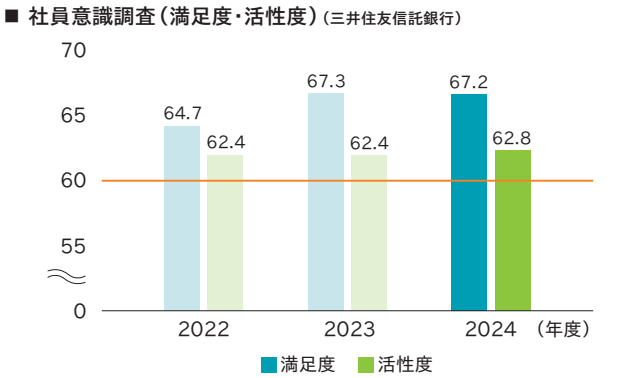
しています。

また当グループでは、Well-being推進に向けた産官学連携セッションへの参画や社内外発信、ブランディングを強化しています。

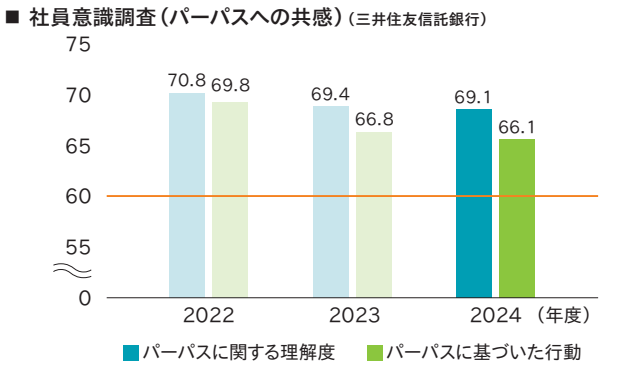
場を継続的に開催しています。

■ 自己都合離職者数および離職率 (2024年度)

	離職者数	離職率
三井住友信託銀行	487人	4.6%
三井住友トラスト・アセットマネジメント	31人	6.4%
日興アセットマネジメント	22人	3.6%



※60点を超えれば概ね良好な数字という評価



※60点を超えれば概ね良好な数字という評価

挑戦を促す風土づくり（Action Challenge Award）

「Action Challenge Award」は、社員一人ひとりが自らの挑戦を宣言し、その取り組みを全社的に称える全社員参加型の100周年事業です。資格取得やボランティア活動といった自己完結型のアクションに加え、AIの業務活用、業務プロセスの見直し、新商品開発や新規事業の立ち上げなど、組織変革に資する多様な挑戦が宣言されています。2025年6月に開催した「ワールドカフェ」や所属部署でのワークショップを通じて、アクションプランの具体化と組織的なサポートを進め、社員一人ひとりの挑戦実現へつなげています。

さらに2025年度からは、役員自らが挑戦を宣言する「統括役員コミットメント」も開始しました。経営層が

率先して挑戦する姿勢を示すことで、「挑戦を促す企業風土」の醸成を加速させていきます。



②Well-being推進

当グループでは、社員意識調査を通じて、社内業務や手続きの煩雑さ、非効率な作業、形骸化した業務などに対する社員の声を把握しています。業務プロセス改革や生産性向上を進めることが、社員一人ひとりの行動を促し、挑戦する企業文化を醸成するうえで、重要な課題であると考えています。

三井住友信託銀行では、2024年度に「FutureX」を立ち上げ、全社的な業務改革に着手しています。今後も、

社員一人ひとりの価値創造に必要な時間を捻出することで、人的資本の強化を推進していきます。

また当グループでは、Well-being推進担当役員を設置し、日本経済新聞社主催の「Well-being Initiative」等、産官学連携セッションへ参画しながら、社内外でのWell-being推進活動を強化しています。また、近年は、対外的なブランディングに留まらず、社員のエンゲージメント向上を意識した社外発信を行っています。

社員の「FINANCIAL WELL-BEING」実現に向けて

当グループは、パーパスが目指す豊かな未来に向けた具体的な態様の1つとして「FINANCIAL WELL-BEING」※1への貢献に取り組み、人生100年時代のベストパートナーを目指しています。三井住友信託銀行では、お客さまへの価値創出の担い手である社員自身の「FINANCIAL WELL-BEING」実現に向けて、社員の資産形成支援を強化しています。

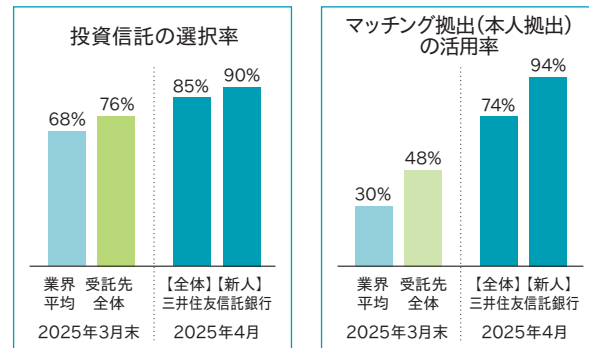
確定拠出年金では、社員の投資信託の選択率が8割を超え、自己資金を上乗せして積み立てるマッチング拠出も約7割が活用しています。

また、2022年度には、社員と会社がベクトルを合わせ、中長期的な成長を追求できるよう、新たな株式インセンティブプランとして全社員を対象にRS信託※2を導入し、1万人を超える社員が株式の交付を受けました。合わせて持株会の奨励金を従前の8%から20%に引き上げ、年間拠出額が2.25倍※3に増加しました。年代別で見ると、20代から30代の若手・中堅層の増加率が目立っており、パーパスに込めた経営の想いを社員と共有し、中長期的成長への意識醸成を促す本制

度は、社会課題解決と当グループの成長につながる取り組みと考えています。

※1 FINANCIAL WELL-BEINGとは、「お金や資産について、不測の事態に対する備えと将来に向けた準備ができて、安心できる状態」
※2 株式交付信託と譲渡制限付株式の利点を組み合わせた社員向け株式報酬制度（RS：Restricted Stock（譲渡制限付株式））
※3 2021年度と2024年度の年間積立額の比較

■ 確定拠出年金（企業型）の活用状況（三井住友信託銀行）



4. 健康経営

心身の健康は、社員のWell-beingの土台であり、付加価値創造の原動力です。当グループでは、社員が健康と幸福を実感し、いきいきと働くことができる組織の実現に向け、さまざまな取り組みを推進しています。2022年度からは、社員のプレゼンティーズムを計測し、社員

①健康経営の推進

当グループでは、2024年7月、社員の心身の健康への投資を加速すべく、「健康経営宣言」を制定しました。心身の健康推進のため、研修などを通じた啓発活動を行っているほか、各事業所へ産業医を配置し、きめ細かい健康管理・健康指導を行っています。

三井住友信託銀行では、年1回の健康診断の受診に加え、健康管理システムを導入し、社員ごとの個別指導を行うことで、再検査受診率は上昇しています。また、心の健康では、ストレスチェックやプレゼンティーズム、アブセンティーズムの測定により社員の状態を把握しているほか、カウンセラーの設置や各種セミナーの開催を通じて、心の健康維持に努めています。今後も、社員の健康維持・向上に力を入れ、人生100年時代にふさわしい健康経営の推進を図っていきます。

②働き方の最適化

当グループでは、「多様な働き方とワークライフバランスの実現」に向けて、IT投資強化や業務プロセス改革による生産性向上と時間外労働の削減、時差出勤や在宅勤務等の柔軟な働き方推進の取り組みを行っています。

三井住友信託銀行では、勤務間インターバル11時間の導入や計画的な休暇取得を奨励しており、有給休暇取得日数、取得率ともに上昇しています。更なる働き方の最適化に向け、グループでの勤務間インターバル11時間の導入や、有給休暇取得率目標の設定を検討していきます。

健康経営宣言

三井住友トラストグループは、「託された未来をひらく」を实践するため、「社員のWell-being」が何よりも重要と考えています。

健康経営の目指す姿は、社員一人ひとりの健康でいきいきとした働きが、当グループのサービスを通じて、お客さまや社会への価値創出を実現し、これが社員のやりがいとなって好循環することです。

以下の観点で働き方改革を持続しながら、健康経営を实践してまいります。

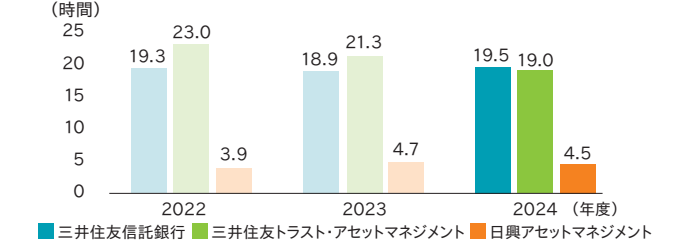
- 健康投資施策の取り組みを通じた健康推進の支援
- 多様な働き方とワークライフバランスの実現
- 社員がやりがいを持って活躍し成長できる機会の提供

■ ストレスチェック（三井住友トラストグループ）

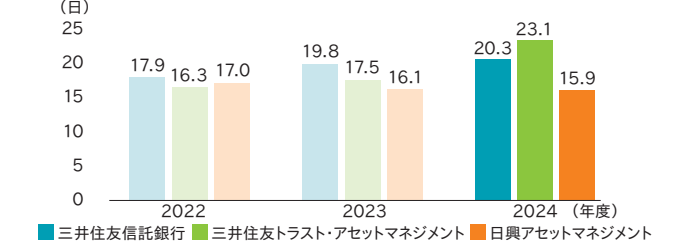
	2022年度	2023年度	2024年度
総合健康リスク※	93	90	89
高ストレス者の割合	10.3%	10.1%	9.9%

※標準集団の平均は100であり、数値が低いほど良好。

■ 時間外労働時間（1ヵ月あたりの法定外労働時間）



■ 有給休暇取得状況（取得日数）



資産の可能性を開く^{ひら}

Theme.3

価値創造を支える基盤

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

当社の取締役・執行役

リスク管理

セキュリティ

コンプライアンス・受託者精神

内部監査

社外取締役座談会

社外取締役パネルディスカッションを通じた投資家の皆さまとの対話

ステークホルダーの期待に応えられる企業であり続けるために

社外取締役
監査委員

伊藤 友則

社外取締役
報酬委員長、指名委員

河本 宏子

社外取締役
指名委員、報酬委員、リスク委員

渡辺 一

2025年3月4日、三井住友トラストグループ本店にて昨年に引き続き、約60名の機関投資家等の皆さまを招いた「社外取締役パネルディスカッション」を開催しました。社外取締役3名が登壇し、企業価値向上やコーポレートガバナンスの他、投資家の皆さまから投げかけられた質問に対して意見を交わしました。

Q コーポレートガバナンスの高度化の変遷や直近の取り組みを教えてください。

河本 まず当社の取締役会は、企業価値を高めるためにどうしていくべきか、ステークホルダーの皆さまの期待に如何に応えていくかという基本的な価値観を変わらない軸として議論を続けてきています。その意味ではパースの策定は全体の流れの中で大きな一歩であり、立ち返る原点を定めたことで、どこを目指して人的資本やIT資本を含め何に投資していくのか、意思決定の軸が明確になったと感じています。

コーポレートガバナンスに求められる目線が年々高まる中、ビジネスとしてガバナンスコンサルティングを提供している当グループでは、取締役会の態勢についても他の範となるべきとの意見が常にあり、指名委員会や報酬委員会等でのコーポレートガバナンス先進企業を目指した議論の積み重ねが現在の取締役会および委員会の構成に

つながっているとも感じています。また、当社は取締役会の実効性評価を通じた改善サイクルをしっかりと活用し、グループ経営を一層高度化していく中で、足元では当社と傘下の三井住友信託銀行の役割のあり方についても



議論を重ねてきました。運営面でも以前は取締役会の付議資料が多い、会議時間が長いといった課題がありましたが、モニタリング・ボードに相応しい審議内容・粒度へと年々改善が進んでいます。さらに現在、日本は国を挙げて「資産運用立国」の構想を打ち出していますが、

Q 当グループのビジネスモデルに関する取締役会の関心や課題認識等について教えてください。

伊藤 現在のビジネスポートフォリオを如何に変革していくか、に最大の関心を持っています。私は取締役会でよく「銀行業務をやめるべきではないか」と発言していますが、本当にやめるわけではありませんが、当グループのフォーカスをより明確にする必要性があると考えてのことです。融資業務は重要ですが、融資のための融資業務ではなく、投資顧問や年金、資産管理など、我々が伸ばしていきたい事業を支えるための融資業務であるべきです。私は元々銀行に勤め、融資業務を経験してきましたので、その重要性はよく理解しています。問題は、日本の銀行融資の収益力が低くなっていること。リスクに対してリターンが十分でないのは、供給過剰による価格競争が起きているためであり、普通の融資業務のみでは付加価値が低いと考えています。当グループの場合、付加価値の高い融資業務や、強化したい分野に資する融資業務を行うことが重要ですが、投資家に対してこの点を十分に伝えられていない印象です。当グループは他の本邦大手銀行グループとはビジネスモデルが異なりますので、我々の比較対象は米国大手信託銀行のBank of New York Mellonや、スイス大手プライベートバンクのPictetなどであるべきです。我々の目指すビジネスモデルは手数料中心の安定的なものであり、PERも高く、ROEも高くなるべきです。執行側はこれを明確に打ち出しているものの、十分に理解されていない印象があるため、今年はこのビジネスモデルを際立たせることに注目していきたいと考えています。

Q 資本配分や事業ポートフォリオマネジメントなど、経営戦略に関する期待や課題認識等について教えてください。

渡辺 2030年度までに5,000億円のインパクト・エクイティ投資を行う計画を立てて取り組んでいます。リスク

当グループとしても傘下のアセットマネジメント会社とともに、資産運用中心のビジネスモデルへの変革を鋭意進めようとしており、その中で我々のチャンスを如何に掴むかといったことも継続的に審議しています。

渡辺 私の考え方も伊藤さんと大きくは異なっていません。当社はAssets Under Fiduciary (AUF) という概念を使用していますが、非常に良い尺度であると実感しています。当グループは現在600兆円規模のAUFを保有しており、今後800兆円にしようとしています。直接的な比較はできませんが、日本の国富4,000兆円のうちの5分の1に当社が関与するということであり、これは他社を凌ぐネットワークをもち、証券代行管理株主数や企業年金受託残高などに示されるように証券代行や年金の領域で圧倒的シェアを有する当グループならではの強みです。

ROE向上の観点では、資本を多く使用する一般的な融資業務は収益力が乏しくなっています。そのため、付加価値の高い業務を行うことが重要となりますが、メザニンやエクイティのマーケットは日本ではまだ大きな投資家がおらず、ここの利益を取りに行くことが有効です。当社のPERが低いのは将来への期待を十分に説明できていないためと感じており、投資家の皆さまとの対話機会を通じて理解して頂く活動が大事であると考えています。最後に経費率について、当グループはビジネス範囲が非常に広く、少量多品種の商品を取り扱う為高い傾向にあります。

三井住友信託銀行では「FutureX」と銘打って事務を合理化し、非効率業務を見直す取り組みを進めていますが、先般の取締役会では取り組みの動きが遅い点を指摘しました。細かな状況を知るとやめられない業務ばかりになってしまう為、執行側の背中を押して大胆な改革を促すことも、社外取締役の役割の一つと感じています。

の高い投資は収益を高めることができますが、単にリスクを取るだけでは多くの資本が必要となりROEは向上しま



せん。社会的意義が高いインパクト・エクイティをコアに、他の投資家を呼び込むことを目的としています。当初の出資額は多いものの、徐々に投資家にパートアウトし、アセットマネジメントのフィーを得ることで、リスクを上回る利益を獲得できると考えています。投資家資金を集める際の仕組みとして信託の器を活用できるのは当グループの強みであり、今後もさまざまな資産に取り組んでいく予定です。

また、資産運用戦略投資でも2030年度までに5,000億円の枠を設定しています。インオーガニックな成長に必要な提携に使われる資金ですが投資自体がノルマではなく、取締役会ではどのような提携が必要かをしっかりと注視しています。

伊藤 インパクト・エクイティ投資の取り組みは2022年4月に本格的に開始されたものですが、外部から観ていて当グループは非常に動きが早いと感じていました。米アポログループが運営するオルタナティブアセットポートフォリオに自ら出資し、リスクを理解した上で投資家展開するという考え方も同様で、これらの新たな取り組みは、今後大きなビジネスになると考えています。他の大手金融グループと当グループの最大の違いは証券会社がグループ内にないことです。この点を弱みと観られることもありますが私は強みと捉えており、証券機能がないことで、投資家に完全に寄り添い、良い商品や投資手段を組成し、投資家に販売するビジネスモデルを構築できます。現在、当該ビジネスモデルは途上にあり、明確な数字としては出ていませんが、今後結果も出てくると期待しています。社外取締役として経営の執行を監視し、そちらの方向にギアチェンジさせることが重要と考えています。

渡辺 戦略の実現に向けた課題として、融資業務を担当していた社員がエクイティ投資を担当するのは価値観を100%変えなければならず非常に難しいことがあると思っています。融資は担保を取り、収入を把握するなど査定を重ねる審査のやり方ですが、エクイティ投資の場合はリスクを取り、上手くいった場合のアップサイドを取るため、投資評価の仕方を変えなければなりません。外部採用も進めていますが、当グループのコンプライアンスや価値観に馴染むのには時間が一定程度かかります。ビジネスモデル変革の途上で数字を未だ出せていない中では、社外取締役が背中を押すことになりませんが、執行と監督で課題を審議していくことが重要と考えます。

伊藤 三井住友信託銀行が事務を合理化し、不要な仕事を見直す取り組みとして「FutureX」を打ち出したのは素晴らしい一方、具体的な進捗に時間がかかっており経営のスピードを向上していく必要があると感じています。簡単に進められない部分も当然ありますが、スピード感を持って進めることが経営の善し悪しを決める重要な要素です。なお、私は投資家の皆さまに対して、一般論としてビジネスポートフォリオの入れ替えには時間がかかる」と説明しています。例えば、私は2014年に富士フィルムとコダックについて、ビジネススクールのケースを作成しました。フィルム業界の二大巨頭だった2社は、2012年にコダックは破綻した一方、富士フィルムは未だ隆々としています。2014年時点では富士フィルムは新たな事業を創出する途上で、明確な数字は出ていませんでした。結果が出てきたのはここ数年のことであり、現在では株価が当時の7倍になっています。日立製作所も同様であり、多額損失を出した2009年以降、素晴らしいリーダーがビジネ



スポーツフォリオ変革に取り組んだところ、結果が出るまでに10年以上かかったものの現在では株価が急騰しています。したがって、当社が現在取り組んでいることの結果が

出るまでには時間はかかると思いますので、投資家の皆さまにも待っていただく必要がある一方、すぐに結果が出るものも併せて取り組んでいくことが大事と考えています。



多様性や専門人材活用など人的資本投資への取り組みについてどのように評価しているか教えてください。

河本 どここの会社でも人材育成には多くの時間がかかるものです。当グループでは人に対する投資や教育が充実しており、DX推進に必要なカリキュラムの提供の他、トップの本気度のあるメッセージを含め学びを促すメッセージも数多く出されています。組織風土の醸成の観点では、取り組みが進んでいることを社員に実感して貰えるような仕掛けづくりの必要性も取締役会で議論しています。また、会社のビジネスモデルが変化していく環境下では、社員の一人ひとりを取り残さず、一緒に会社を築いていこうと

いうエンゲージメントが大切であるため、社員の心をつかむトップからの対話にも取り組んでもらっています。女性活躍推進もここ数年で多くの取り組みが進められ、取締役会や役員の構成にもグループ全体で変化が生じています。専門人材の観点では、テクノロジー・ベースド・ファインチームのような高度な専門知見が求められる分野において、理系分野で博士号を取得した人材等を採用し育成する取り組みが奏功しています。資本投下も含めてこれらの取り組みを強化、継続して欲しいと思っています。



資産運用・資産管理を含む成長投資についての考え方を教えてください。

伊藤 当グループが日興アセットマネジメントと三井住友トラスト・アセットマネジメントという二つの資産運用会社をグループ内に有している点は重要です。世界的な成長分野であり、オーガニックな成長とインオーガニックな投資を進めていくことを明確に打ち出しています。その際、

M&Aに関しては慎重に検討することが重要であり、良い相手を良い値段で買うことが成功の鍵ですが、現在のところ、当グループはこれをしっかりと実行しており、条件が悪ければやめるという決断も実際にしています。これが当グループの成長源泉の一つになると考えています。

投資家の皆さまとの座談会を終えて

取締役会では2030年度までにROE10%以上を目指し、早期にPBR1倍以上を達成できるよう、銀行ビジネスと資産運用・資産管理ビジネスを連関させた当グループならではのビジネスモデルを一層強化していく旨、また、当社のビジネスモデルについて投資家の皆さまとも対話を深めていくべきとの議論を行っています。当日は取締役会での議論内容や課題認識などを多くの投資家の皆さまにお話しするとともに、多くの質問をいただく中で改めて当社への関心の高さ、期待の高さを感じました。また、当社が掲げている戦略の方向性などについても一定の評価をいただいていることを心強く感じる

など、大変意義深い機会となりました。心から感謝しております。今後も社外取締役それぞれが、執行側への意見や時にはサポート等、期待されている役割をしっかりと果たしていくことで、企業価値の向上とグループの持続的な成長に貢献していく中で、引き続きさまざまなテーマに関して投資家も含めたステークホルダーの皆さまとの対話の機会を増やしていきたいと考えています。

社外取締役 **渡辺 一**
2025年度 指名委員
報酬委員
リスク委員



当社の取締役会では信託の受託者精神に立脚した高い自己規律に基づく健全な運営を実践し、社会からの揺るぎない信頼を確立するために、グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図る観点からコーポレートガバナンスの高度化に取り組んでいます。



コーポレートガバナンスに関する基本的な取り組み方針・考え方については、こちらをご覧ください。
https://www.smtg.jp/about_us/management/governance



取締役会議長メッセージ

1. 2024年度取締役会について



社外取締役 取締役会議長
指名委員会委員長
松下 功夫

2024年度の外部環境を振り返ると、「金利のある世界」への市場の回帰は資金関連収益の観点で銀行事業に追い風となり、約640兆円のAUFを背景に、資産運用・資産管理などの信託関連ビジネスについても好調に推移したとみています。足元の業績が好調に推移する中、国内金利の上昇等を受けた業界全体の業績拡大を踏まえ、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様から当グループに向けた、中長期的な成長への期待はさらに高まっていると受け止めています。

こうした認識の下、取締役会では、ビジネスモデル変革に取り組む当グループが、新環境における持続的競争優位を確固たるものにしていく上で重要度の高いテーマについて集中的に議論することを審議方針としました。具体的には新たなビジネスモデルが成し遂げるべき中長期的な成長の解像度を高め、実現を確かなものにするために、着実に進めるべき投資や資源分配などを含む経営方針について、グループを俯瞰して審議するべく、資産運用ビジネスと事業ポートフォリオを「経営テーマ」として重点的に審議を深めました。

資産運用ビジネスについて、執行側では担当執行役員の下で成長施策に取り組む中、取締役会では、信託銀行が強みとする事業法人からの運用資産ソーシング機能および富裕層も含めた投資家向けアドバイザリ機能と、資産運用子会社が有する資産運用機能を有機的に組み合わせ、いかにして持続的な競争優位を強固に構築するか、どのような成長軌道を遂げていくか、という視点で審議しました。

事業ポートフォリオでは、資本創出の観点で一定の成果が出ていることを確認すると共に、当グループの強みである銀行と信託、資産運用・資産管理を連携したビジネスモデル実現に向け、特に資本活用の方向性を重点審議し、土台となる各ビジネスの戦略的重要度や事業間連携効果の評価についても活発に審議しました。

2. コーポレートガバナンスの高度化について

当社が指名委員会等設置会社へ移行し、私が議長に就任した2017年以降、当社取締役会はモニタリング・ボードへの漸進的な移行段階にあるとの認識の下、取締役会が目指すありたい姿を定め、モニタリング・ボードへのロードマップを策定し、監督と執行の双方で準備を進めてきました。必要な準備を進めたことで、2023年度取締役会の実効性評価を通じ、モニタリング・ボードに向けたガバナンス態勢の枠組構築は仕上げ段階にあるとの認識を取締役会で共有しました。

2024年度取締役会では、こうした自己認識を踏まえ、モニタリング・ボードとしてどのような取締役会を目指すべきか、改めて審議を重ねました。当グループはガバナンスコンサルティングを業としており、また国内最大級の資産運用会社を子会社に擁し、投資先の会社への幅広いエンゲージメントを含むスチュワードシップ活動を行っています。当グループの社会的な立場なども踏まえ、他の範となるコーポレートガバナンスの先進企業を目指すことを取締役会で確認し、そのような取締役会が責任を持つべき役割・責務の明確化も含めて、当社のコーポレートガバナンス基本方針を改定しています。

新たな取締役会のありたい姿に向け、取締役会および法定委員会の構成のあり方を指名委員会と連携し審議を深めました。取締役会は今年度、規模を縮小し社外取締役が過半の構成とします。また、指名委員会、報酬委員会を社外取締役のみの構成とした他、監査委員会も社外取締役比率を向上するなど、モニタリング・ボードに相応しい新たな態勢としました。

他の範となるコーポレートガバナンスの先進企業を目指し、全ステークホルダーからのフィデューシャリーとしての信頼獲得を目指すべく、取締役会議長として引き続き努力していきます。

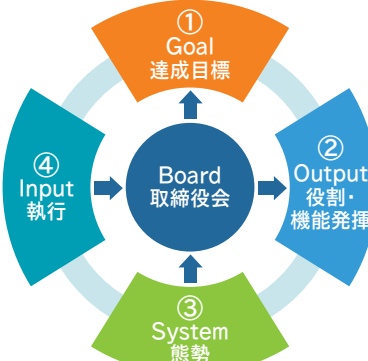
■ 事業ポートフォリオ、グループ資産運用ビジネス等に関する取締役会における審議内容

年月		主な審議内容		戦略立案のラリー型検討プロセス		
2024年	7月	● 全社収益性分析		戦略に関する対話	戦略立案	
	10月	● グループ資産運用ビジネス戦略(方向性)				
2025年	1月	● 2025年度グループ経営計画(方向性) ● 三井住友信託銀行各事業の経営上の重要課題(競争者分析)		取締役会 執行部門		
	2月	● グループ資産運用ビジネス戦略(競争者分析)				
	3月中旬	● 事業ポートフォリオ強化				
	3月末	● 2025年度グループ経営計画 ● 2025年度グループ資産運用ビジネス戦略計画				

※「経営テーマ」では、三井住友信託銀行の社外取締役もオブザーバー参加する形で、経営上の重要課題や中長期的視点に立ったテーマを結論を得ることを目的とせず自由に議論することで、社外取締役の視点や知見を経営に活用しています。なお、三井住友信託銀行の取締役会における経営上の重要課題について、当社の社外取締役も交えて議論する議案は「TB 審議テーマ」として設定しています。

■ ステークホルダー主義の取締役会

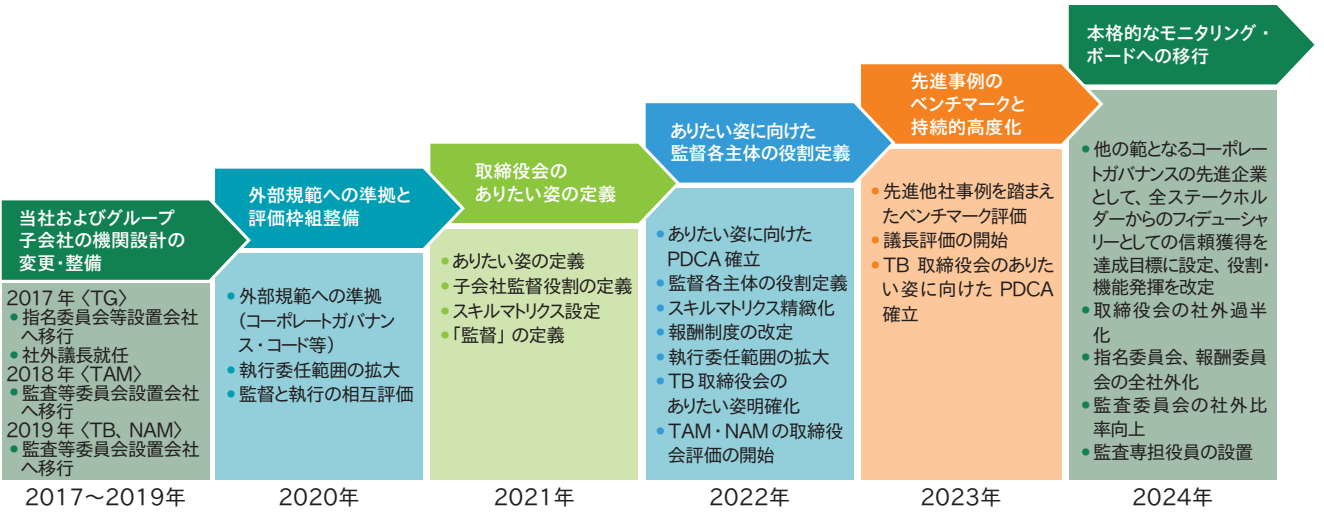
取締役会の機能発揮フレームワーク



実効性ある取締役会
＝「ありたい姿を目指し持続的な改善が図られている取締役会」

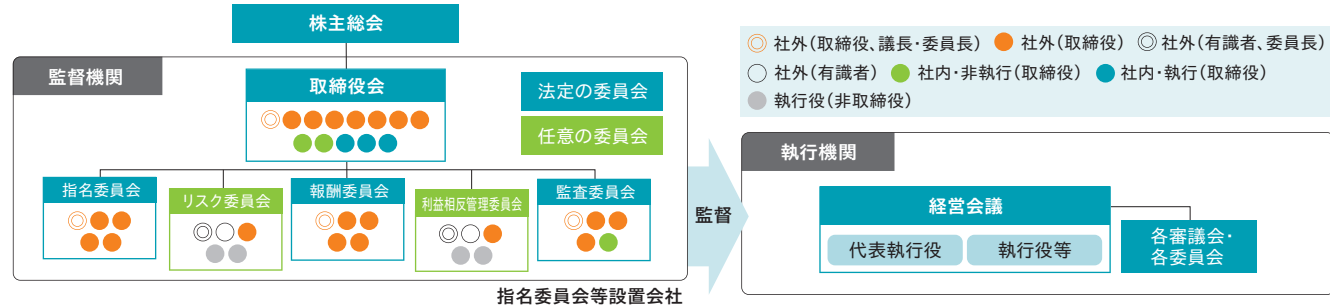
項目		当社の取締役会のありたい姿「ステークホルダー主義の取締役会」	
①	達成目標	● 存在意義（パーパス）の実現 ● 全てのステークホルダーのWell-being向上への貢献 ● 企業としての持続可能性（サステナビリティ）と成長 ⇒他の範となるコーポレートガバナンスの先進企業として、全ステークホルダーからのフィデューシャリーとしての信頼獲得	
②	役割・機能発揮	■ 重要な意思決定の質の向上 ■ ステークホルダー評価、株主価値に重要な影響を及ぼす執行状況の監督 ■ ステークホルダーへのアカウンタビリティ	重要な意思決定（経営の基本方針の決定） ・ 経営理念、経営戦略、資本分配 ・ 財務目標、株主価値、ステークホルダー評価 ・ ステークホルダーとの関係構築方針 ・ 事業ポートフォリオ、経営資源配分 ・ リスクアパタイト ・ 内部統制システムの体制の整備 ・ 人材開発 ・ 倫理と高潔性の維持 ・ 企業文化の醸成
③	態勢	■ 重要な意思決定の質とモニタリング機能を高める組織態勢 ■ ステークホルダー主義のマインドセット・マテリアリティへの対応スキル ■ ボード・サクセッションの確立	
④	執行	■ 自律した経営 ■ 取締役会に対するアカウンタビリティ	アカウンタビリティ ・ 事業活動と価値創造の状況 ・ 事業ポートフォリオ・資本分配の状況 ・ 内部統制の状況 ・ ステークホルダーとの望ましい関係の構築状況

■ 取締役会の実効性向上のあゆみ



1. 取締役会・委員会の構成と役割

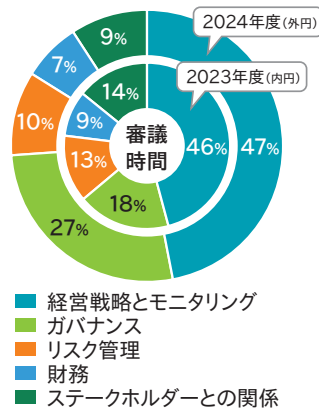
■ 監督体制（2025年6月末時点）



■ 2024年度取締役会における主な審議テーマ・トピックス（2024年度：15回開催）

テーマ分類	主なトピックス
パーパス・マテリアリティ・価値創造プロセス	グループ全体のパーパス浸透
ステークホルダーとの望ましい関係の構築方針	ステークホルダーからの評価と対応方針（顧客、株主、社員等）、政策保有株式、サステナビリティ推進
中長期経営戦略	経営計画、事業ポートフォリオ、グループ資産運用ビジネス
資本分配のディシプリン	資本政策、人的資本、IT投資
内部統制面の基本方針	グループガバナンス、内部統制システム、リスク管理、サイバーセキュリティ、コンプライアンス

■ 取締役会の審議状況



■ 委員会の概要

	2024年度の主な審議事項等※
指名委員会 (16回開催)	● 執行役社長を含む執行役の選任 ● 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案の内容の決定 ● サクセッションプランの検討 ● 三井住友信託銀行株式会社および三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社の取締役の選任 等
報酬委員会 (13回開催)	● 取締役および執行役の報酬の決定方針・個人別の報酬額等 ● 三井住友信託銀行株式会社および三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社の報酬の決定方針 等
監査委員会 (21回開催)	● ビジネスモデル変革の実現に向けた取組状況 ● グループ内部統制システム高度化への取組状況 ● 適正・的確な財務報告および開示に係る統制の状況 ● 健全な企業風土の醸成に向けた取組状況 等
リスク委員会 (7回開催)	● 当グループのリスク管理態勢の適切性 ● リスク文化の醸成・浸透 ● 昨今の外部環境を踏まえたリスク管理にかかる取組状況 ● サステナビリティやサイバーセキュリティにかかる取組状況 等
利益相反管理委員会 (7回開催)	● 信託グループとしての顧客の最善の利益 ● グループの利益相反管理態勢の高度化及び信託業務（併営含む）におけるリスクコントロールに係る審議 等

※2024年7月～2025年6月
各委員会の構成員等は（[Q.P.83](#)）をご参照ください。


 各委員会の役割や概要、目的については、こちらをご覧ください。
 コーポレートガバナンス基本方針
https://www.smtg.jp/-/media/tg/about_us/management/governance/policy.pdf


(参考) 社外取締役会議

当社規程類に基づいて設置されたものではなく、社外取締役による任意の会議体となります

社外取締役会議は、独立・客観的な立場から忌憚のない意見交換や認識共有を通じ、社外取締役間の信頼関係を醸成するとともに、そこで出た意見を必要に応じて執行に還元することで、社外取締役としての役割発揮に向けて活用することを目的とした会議体です。2024年度は2回開催し、以下のテーマを審議しました。

- 社外過半のモニタリング・ボードに相応しい取締役会のありたい姿、それに向けた取締役会の構成のあり方
- 取締役会で審議すべき議題

2. 2024年度取締役会の実効性評価について

当社は取締役会の実効性評価を毎年度実施しており、そこで抽出された課題に対する改善策の実施を通じたPDCAサイクルを機能させることで、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。

①2023年度取締役会評価において認識された課題への取り組み

■ 認識された課題と取り組み

課題①	ステークホルダーへのアカウントビリティ向上の取り組みや審議の拡充
取り組み	社外取締役とステークホルダーとの対話として、IR Dayにおける投資家との座談会や、三井住友信託銀行支店の現地視察・社員対話、サポーター役員制度を通じた女性社員との対話などを含め、ステークホルダーの声に直接触れる機会を拡充しました。また、取締役会の審議においては、顧客の最善の利益の確保状況、顧客満足度、IR/SR活動報告、社員意識調査、ESG評価などをはじめ、各ステークホルダーに対する審議と併せ、コーポレートコミュニケーションとしてステークホルダー全体を俯瞰しバランスの適切性の観点から審議を深めるなど、審議視点の拡充を図りました。
課題②	事業ポートフォリオ、経営戦略、資源配分などの審議の充実
取り組み	事業ポートフォリオに関する審議においては、中長期的なROEの目標を踏まえたグループの資本創出・投下の状況を俯瞰的に検証すると共に、金利のある世界に経営環境が大きく変化する中で、当グループの目指す中長期の方向性に対する影響やその妥当性について審議を深めました。また、経営戦略においては、現中期経営計画の利益目標の1年前倒しでの達成が見込まれる中、2030年のありたい姿に向けた成長を確かなものとする戦略の議論やそれを支える資本配分に関する審議を深めました。
課題③	取締役会の構成のあり方に関する審議の充実
取り組み	ありたい姿に向けた取締役会のガバナンス態勢の枠組み構築が着実に進捗していることを踏まえ、取締役会および指名委員会が相互に連携しつつ取締役会および委員会の適正な規模やあるべき構成について審議を深めました。その結果、取締役会の規模の縮小や社外過半数化、法定委員会の構成の見直しを含め、取締役会および法定委員会の実効性の発揮に資する構成と候補者の選任につなげました。

②評価結果と今後の取り組み

2024年度の取締役会においては、当社の取締役会の
ありたい姿の実現に向けて多様なステークホルダーに對
する対話機会の充実を含むアカウンタビリティ向上の取り
組み、中長期的なROE等の目線を踏まえた事業ポート
フォリオの審議の拡充、取締役会や委員会の構成のあり
方に関する審議等を通じ、取締役会の着実な実効性の
向上を確認しました。2024年度の実効性評価において、
取締役会および各委員会がそれぞれの目的を意識して運
営されることで審議内容の充実と監督機能強化が図られ
ており、一定の実効性が確保されていると評価して
います。

取締役会評価を通じ、取締役会の一定の実効性が確保されていることを確認した一方、取締役会のありたい姿の実現に向けて、取締役会および各委員会が改善・向上すべき以下の課題を認識したことから、これらの課題に継続的に取り組むこととしています。

下記の課題認識も踏まえ、2025年度は新中期経営計画の策定に向けて重要な影響を及ぼすテーマの審議や、事業ポートフォリオの強化に向けて審議を深めると共に、社外過半のモニタリング・ボードとしての取締役会に相応しいテーマにフォーカスするべく、テーマを選定し審議を重ねていくこととしています。

2024年度 取締役会評価において認識された課題
① ステークホルダーに対するアカウンタビリティの持続的向上
② 中期経営計画の策定に向けた執行とのラリー型での審議の深化
③ モニタリング・ボードとしての取締役会・法定委員会の運営枠組み高度化


 2024年度の取締役会評価の実施結果（概要）については、こちらをご覧ください。
https://www.smtg.jp/-/media/th/about_us/management/governance/pdf/evaluation.pdf


3. 取締役会を支える基盤

①取締役会の構成の基本的な考え方

当社取締役会の人数は、当グループの経営管理機能を担う金融持株会社として求められる実効性ある監督機能を発揮するため、必要かつ適切な規模で、構成員の多様性および専門性の確保の観点にも十分配慮して決定しています。また、コーポレートガバナンスにおける独立

社外取締役の役割の重要性に鑑み、取締役会において独立社外取締役が占める割合を原則3分の1以上とし、独立役員に係る独立性判断基準を制定し開示しています。なお、法定委員会の委員長は、原則として全て独立社外取締役が務めることとしています。



社外取締役 取締役会議長
指名委員会委員長
松下 功夫

指名委員会委員長メッセージ

指名委員会では、2024年度において取締役会と連携して継続的に審議を行い、前年度に方向性を掲げていた取締役会の規模縮小や社外取締役の過半化、指名委員会・報酬委員会の全委員社外化、多様性の確保等を実現して、着実にガバナンスの高度化を進め、運営の高度化そして実効性の向上を図ることができたと考えております。

当グループは存在意義（パーパス）を定め、重要課題（マテリアリティ）を特定の上で、社会課題の解決を使命とするとともに、自らの成長機会と認識して、「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ています。

2026年度に向けてはガバナンスの更なる高度化に向けて引き続き取り組んでいくとともに、当社のマテリアリティに対応する専門性や経験（スキル）を充足し、幅広い業務領域を有する当グループで実効性のある取締役会を運営できる候補者の選任を引き続き進めてまいります。

②サクセッションプラン

当グループの持続的成長と企業価値向上を図るべく、当社、三井住友信託銀行および三井住友トラスト・アセットマネジメントの経営トップのサクセッションプランや、各事業経営や経営管理などを担う人材の育成計画から構

成された「経営者後継人材育成計画」を策定し、役員として求められる人材像や要件を定め、計画的な候補者群の管理・育成を行っています。

＜育成と選任のプロセス＞

指名委員会では、執行側から提示された案や意見を踏まえ、毎年、経営トップの候補者群を選定し、現在と将来の経営環境などを前提とし、業績、実績、評価、専門性・経験（スキル）などをベースに、今後の育成方針、本人に課するアサインメントなどを審議、次年度以降の異なる部門への配置等に反映して、候補者には鍛える場を与え挑戦する機会を提供しています。また、育成状況は継続フォローしています。このようなサイクル

を継続しながら、実際に後任の経営トップを選任する際は、そのサイクルの中で鍛えられた人材等を中心に指名委員会は候補者について業績、実績、評価、専門性・経験（スキル）などを多面的に審議し、最終的に取締役会に答申します。サクセッションプランと育成計画の推進状況は、定期的に取締役会に報告されています。

③取締役に求めるスキルについて

現中期経営計画ではパーパスとフィデューシャリーを原点到に、資金・資産・資本の好循環に向けて「人生100年時代」、「ESG/サステナブル経営」、「地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン」等の価値創造領域におけるマテリアリティを特定し、重点的に取り組むこととしています。取締役会の実効性ある監督を可能とする観点から、マテリアリティに対応するスキルを指名委員会の議論を経て取締役会で特定しています。



個々のスキル項目の選定理由については、
こちらをご覧ください。
当社第14期定時株主総会招集ご通知
<https://www.smtg.jp/-/media/tg/stock/meeting/250522-1.pdf>



■ 取締役に求めるスキルと当社の重要課題（マテリアリティ）との関係性		
求めるスキル	関連する主な重要課題（マテリアリティ）	
企業経営	コーポレートガバナンス、人的資本	
財務・会計	ステークホルダーの期待する財務体質	
法務・リスク管理・コンプライアンス	リスク管理とレジリエンス、コンプライアンスとコンダクト、セキュリティ	
信託・運用・資産管理	信託×DX、受託者精神、ESG/サステナブル経営、人生100年時代、地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン	
デジタル・IT・テクノロジー	信託×DX	
サステナビリティ	環境	ESG/サステナブル経営、地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン
	社会	ESG/サステナブル経営、人生100年時代、地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン
	DE&I	ESG/サステナブル経営、人的資本
国際性	地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン、リスク管理とレジリエンス	

実効性ある監督態勢～スキルマトリクスと委員会の構成～（◎＝委員長）

氏名		性別	取締役の専門性・経験（スキル）									法定委員会			任意委員会	
			企業経営	財務・会計	法務・リスク管理・コンプライアンス	信託・運用・資産管理	デジタル・IoT・テクノロジー	サステナビリティ			国際性※2	指名	報酬	監査	リスク※3	利益相反管理※4
								環境	社会	DE&I						
松下 功夫	取締役（社外）※1 取締役会議長	男性	●	●				●	●		●	◎	○			
河本 宏子	取締役（社外）※1	女性	●							●		○	◎			
加藤 宣明	取締役（社外）※1	男性	●				●	●	●		●	○	○			○
鹿島 かおる	取締役（社外）※1	女性	●	●	●					●		○	○	◎		
伊藤 友則	取締役（社外）※1	男性				●		●			●			○		
渡辺 一	取締役（社外）※1	男性	●	●	●	●		●	●		●	○	○		○	
藤田 裕一	取締役（社外）※1	男性	●	●	●	●		●			●			○		
榊原 一夫	取締役（社外）※1	男性			●				●					○		
高倉 透	取締役執行役社長（代表執行役）（CEO）	男性	●		●	●		●	●	●						
佐藤 正克	取締役執行役専務（代表執行役）（CFO）	男性	●	●	●	●										
松本 千賀子	取締役執行役常務（CSuO）	女性	●	●	●	●		●	●	●	●					
大久保 哲夫	取締役会長	男性	●	●	●	●		●	●	●						
加藤 功一	取締役（監査委員）	男性	●			●								○		

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役です。社外取締役の選定にあたっては、上記の専門性・経験（スキル）の観点を含めてバランスを考慮して構成しています。

※2 海外勤務等の経験の有無にて判断しています。

※3 外部専門家として、藤井 健司氏（元 みずほ証券 常務執行役員 元 みずほフィナンシャル・グループ 常務執行役員）、外山 晴之氏（元 日本銀行 国際局長）の両氏が、また、高田 由紀 当社執行役常務（CCO）と吉田 貴弘 当社執行役常務（CRO）が委員となっており、リスク委員会委員長には藤井 健司氏が就任しています。

※4 外部専門家として、神田 秀樹氏（東京大学 名誉教授）、細川 昭子氏（渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 パートナー弁護士）の両氏が、また、高田 由紀 当社執行役常務（CCO）と吉田 貴弘 当社執行役常務（CRO）が委員となっており、利益相反管理委員会委員長には神田 秀樹氏が就任しています。なお、神田 秀樹氏は、三井住友信託銀行株式会社の社外取締役です。

（トピックス）取締役向けトレーニング

当社では、当社ビジネスに関する情報の他、経済動向を含む経営環境の理解に資する重要なテーマについて、必要に応じて社外の講師の方も招聘し解説してもらうことを通じた取締役向けのトレーニングを、年間を通じて開催しています。

＜2024年度に実施したトレーニング・研修のテーマ例（★＝常務以上の社内役員も参加）＞

- ▶テクノロジー

 - ・サイバーセキュリティ動向（★）

▶ESG

 - ・コーポレートガバナンスの最新の動向・潮流
 - ・危機管理広報（★）
 - ・企業買収における行動指針（★）
- ▶金融・経済

 - ・グローバルの資産運用ビジネスの潮流
 - ・金融・マクロ経済動向

▶人権・コンプライアンス

 - 人権啓発・コンプライアンス遵守（★）

▶その他、当社ビジネスに関して

 - グループ内各社・各事業のビジネス戦略 等

④役員報酬体系

役員報酬は、会社業績向上、企業価値拡大に対するインセンティブとして有効に機能することを目指します。短期的な収益貢献を重視した単年度業績評価に偏ることなく、短期インセンティブと中長期インセンティブのバランスを考慮した報酬体系を構築します。報酬体系としては、原則、固定報酬である月例報酬、業績連動報酬である

役員賞与・株式報酬（RS信託）の組み合わせとしています。役員賞与および株式報酬に関しては、下表の項目を指標（KPI）として設定し報酬額に反映させる仕組みを導入しています。なお、2025年度に役員報酬体系の見直しを実施しました。詳細は「報酬委員会委員長メッセージ」をご覧ください。



社外取締役
報酬委員会委員長
河本 宏子

報酬委員会委員長メッセージ

報酬委員会では、株式報酬の「ESG総合評価」について議論を重ね、以下の通り見直すこととしました。

「ESG総合評価」では、これまでマテリアリティを踏まえて選定した5つの重要項目について定量・定性の両面から活動を評価していましたが、今回の変更では、各項目においてKPIを明確化、定量評価を軸とする運営とし、名称も「サステナビリティ活動評価」としました。

KPIにつきましては、ありがたい姿の実現を目指して、お客さまとの長期信頼関係の礎となるフィデューシャリーの状況を示す「社員意識調査におけるリスク文化4指標」や、イノベーションの創出に不可欠な多様性を示す指標の一つである「女性管理職比率」などを選定しております。

外部環境や経営戦略の変化等も踏まえ、当グループの報酬体系のあり方について検証を続けてまいります。

指標種別	業績連動報酬に係る指標（KPI）	評価ウェイト	算定方法		
■ 役員賞与（短期インセンティブ報酬）					
短期業績指標	①連結実質業務純益	66.7%	①②それぞれの達成率につき2：1のウェイトで算定		
	②親会社株主に帰属する当期純利益	33.3%			
■ 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）					
業績指標	①連結実質業務純益	30%	20%	①②それぞれにつき、当該事業年度の目標達成率と、前中期経営計画対象期間最終年度との実績比につき1：1のウェイトで算定	
	②親会社株主に帰属する当期純利益				10%
株価指標	③相対TSR（株主総利回り）※1	10%	10%	当該中期経営計画対象期間の当社TSRの相対的な評価により算定。ただし当社TSRが100%未満の場合は最大100%とする	
財務指標	④連結自己資本ROE	30%	10%		中期経営計画における各々の指標の達成状況や進捗状況を定性評価し、評価点を算定
	⑤連結CET1比率（普通株式等Tier1比率）		10%		
	⑥連結OHR（経費率）		10%		
非財務指標	⑦サステナビリティ活動評価（個別項目：気候変動、FD・CS、社員エンゲージメント、多様性（女性活躍推進等）、外部評価機関評価）※2	30%		評価対象項目毎の活動状況を定量・定性の両面から評価し、総合評価に基づき評価点を算定	

※1 相対TSRの比較指標は、配当込みTOPIX業種別（銀行業）の変化率と配当込みJPX日経インデックス400の変化率とし、それぞれを用いて算出した相対TSRの平均値を使用
※2 サステナビリティ活動評価の5つの重要項目、KPIは以下の通り

5つの重要項目	KPI
1. 気候変動	サステナブルファイナンス取組額※3
2. フィデューシャリー・デューティ（FD）・顧客満足度（CS）	社員意識調査「リスク文化4指標」※3 お客さま満足度評価※3
3. 社員エンゲージメント	社員意識調査「活性度」※3
4. 多様性（女性活躍推進等）	女性管理職比率※4 有給休暇取得日数※3
5. 外部評価機関評価	外部評価機関評価相対評価※5

※3 三井住友信託銀行の社内目標達成率等により評価
※4 グループの社内目標達成率等により評価
※5 外部評価機関はMSCI、Sustainalytics、FTSEの3社とし、競合他社との相対順位等により評価

⑤監査委員会

(1) 監査委員会監査の基本方針

監査委員会は、取締役会の監督機能の一翼を担う機関として、当グループの経営課題の解決に向けた業務執行状況に対して、グループ全体の最適確保の観点を重視した監査を実施しています。監査委員会の監査活動にあ

たっては、当グループ全体の内部統制状況の検証活動を通じ、業務執行の効率性・実効性、健全・公正な価値観や企業風土の醸成・向上が図られているかどうかを確認することを基本方針にしています。



社外取締役
監査委員会委員長
鹿島 かおる

監査委員会委員長メッセージ

監査委員会では、前監査年度において、取締役会からの監査指示事項※、当委員会での課題意識等を踏まえた重点監査項目を中心に監査を実施しました。

かかる中、三井住友信託銀行株式会社において、元社員のインサイダー取引が判明し、社会的信頼を損なう結果となりました。監査委員会として、実施済または実施予定の再発防止策に加え、調査委員会からの提言を踏まえた新たな施策の実施状況、内部管理体制の強化の状況を監査および検証してまいります。

また、今監査年度より、社内取締役の減員に伴い社内監査委員が1名減員になったことを機に、新たに監査委員会の職務を補助する「監査専担役員」を任命しました。この体制変更により、当社の重要な会議への出席他「前監査年度の主な監査活動」記載の活動に加え、主要グループ会社の重要会議への出席機会拡充および主要グループ会社の監査等委員会との一層の連携により情報収集や課題の把握を強化します。さらに、より効果的な提言を目指した監査委員会での審議の深化に向け、運営の見直しを進めております。

今監査年度におきましては、新しい体制の下、これまで以上に実効的な監査活動を行い、当グループの企業価値向上に貢献してまいります。

※「ビジネスモデル変革における新たなリスクへの取組状況に関する監査」、「グループ内部統制システム高度化への取組状況に関する監査」

(2) 前監査年度の主な活動内容

前監査年度においては、①ビジネスモデル変革の実現に向けた取組状況、②グループ内部統制システム高度化への取組状況、③適正・的確な財務報告および開示に係る統制の状況、④健全な企業風土の醸成に向けた取組状況を重点

監査項目とし、執行役等との意見交換、内部監査部・会計監査人との連携、主要なグループ各社の代表者・監査等委員会との意見交換、主要なグループ会社の国内外拠点、海外現法への往査、重要な社内資料等の査閲等を実施しました。

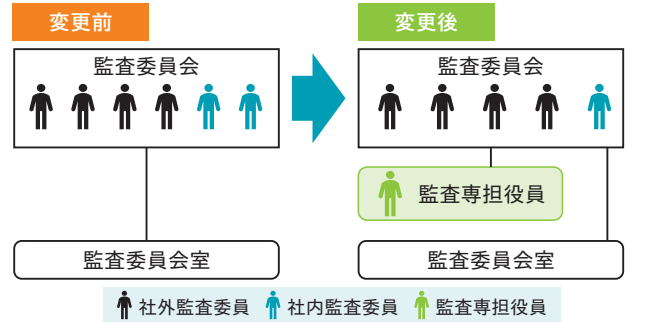
(3) 監査委員会の構成

監査委員会は5名で構成され、社外取締役4名、社内取締役1名として独立性を確保しています。

今年度より、取締役会のさらなる実効性向上に向け、「社内取締役の減員による取締役会の規模の縮小」、「社外取締役の過半化」および「法定委員会の社外取締役比率の向上」を行い、監督機能を十分発揮できる体制へ移行する中、監査委員会における監査活動の実効性の維持・向上に向けた体制整備の一環として、監査委員を6名（社外4名、社内2名）から5名（社外4名、社内1名）に減員した一方、監査委員会を補助する「監査専担役員」を新たに1名配置しています。

また、監査委員会室を設置しており、監査委員会の指揮命令のもとで、監査委員会の職務を補助する業務を行っています。

■ 体制新旧イメージ



当社の取締役・執行役

当社の取締役・執行役



経歴等の詳細については、こちらをご覧ください。

当社第14期定時株主総会招集ご通知

<https://www.smtg.jp/-/media/tg/stock/meeting/250522-1.pdf>



取締役(社外)



社外取締役(取締役会議長)

指名委員長 報酬委員

まつした いさお

松下 功夫

重要な兼職の状況

—

1970年4月 日本鉱業株式会社(現ENEOS株式会社)入社
2006年6月 株式会社ジャパンエナジー(現ENEOS株式会社)代表取締役社長
2012年6月 JXホールディングス株式会社(現ENEOSホールディングス株式会社)代表取締役社長 社長執行役員
同社相談役(～2019年6月退任)
株式会社マツモトキヨシホールディングス(現株式会社マツキヨココカラ&カンパニー)社外取締役(～2025年6月退任)
2017年6月 当社取締役(現職)



社外取締役

指名委員 報酬委員長

かわもと ひろこ

河本 宏子

重要な兼職の状況

東日本旅客鉄道株式会社社外取締役
キャンノンマーケティングジャパン株式会社社外取締役

全日本空輸株式会社入社
同社取締役専務執行役員グループ女性活躍推進担当、
東京オリンピック・パラリンピック推進本部副本部長(～2017年3月退任)
三井住友信託銀行株式会社社外取締役(～2017年6月退任)
当社取締役(現職)
東日本旅客鉄道株式会社社外取締役(現職)
株式会社ANA総合研究所顧問(～2023年3月退任)
キャンノンマーケティングジャパン株式会社社外取締役(現職)



社外取締役

指名委員 報酬委員 利益相反管理委員

かとう のぶあき

加藤 宣明

重要な兼職の状況

—

1971年4月 日本電装株式会社(現株式会社デンソー)入社
2005年6月 デンソーインターナショナルヨーロッパ株式会社取締役社長
(～2007年6月退任)
株式会社デンソー取締役社長
同社取締役会長
同社相談役(～2019年6月退任)
当社取締役(現職)



社外取締役

指名委員 報酬委員 監査委員長

かしま

鹿島 かおる

重要な兼職の状況

公認会計士
NTT株式会社社外取締役
キリンホールディングス株式会社社外監査役

昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所
公認会計士登録
新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー
(～2019年6月退任)
新日本有限責任監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)常務理事、
コーポレートカルチャー推進室、広報室担当
同監査法人常務理事、ナレッジ本部本部長(～2016年2月退任)
日本電信電話株式会社(現NTT株式会社)社外監査役
(2025年6月機関設計変更に伴い、社外取締役就任(現職))
三井住友信託銀行株式会社社外取締役(～2021年6月退任)
キリンホールディングス株式会社社外監査役(現職)
当社取締役(現職)



社外取締役

監査委員

いとう とものり

伊藤 友則

重要な兼職の状況

電源開発株式会社社外取締役
早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授
京都先端科学大学国際学術研究院特任教授
三井住友海上火災保険株式会社社外取締役

株式会社東京銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
スミス・ユニオン銀行(現UBS)入行
一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授
電源開発株式会社社外取締役(現職)
一橋大学大学院経営管理研究科特任教授(～2021年8月退任)
早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授(現職)
京都先端科学大学国際学術研究院特任教授(現職)
三井住友海上火災保険株式会社社外取締役(現職)
当社取締役(現職)



社外取締役

指名委員 報酬委員 リスク委員

わたなべ はじめ

渡辺 一

重要な兼職の状況

株式会社日本経済研究所代表取締役会長
日本貨物鉄道株式会社社外監査役
東急株式会社社外監査役
富国生命保険相互会社社外取締役

日本開発銀行(現株式会社日本政策投資銀行)入行
同社代表取締役社長
同社顧問(～2023年6月退任)
DBJリアルエステート株式会社顧問(～2023年6月退任)
株式会社日本経済研究所代表取締役会長(現職)
日本貨物鉄道株式会社社外監査役(現職)
当社取締役(現職)
東急株式会社社外監査役(現職)
富国生命保険相互会社社外取締役(現職)



社外取締役

監査委員

ふじた ひろかず

藤田 裕一

重要な兼職の状況

—

1980年4月 東京海上火災保険株式会社(現東京海上日動火災保険株式会社)入社
2017年4月 東京海上ホールディングス株式会社専務取締役
Chief Investment Officer(CIO)
2017年4月 東京海上日動火災保険株式会社専務取締役(～2020年6月退任)
2020年6月 東京海上ホールディングス株式会社常勤監査役
(～2024年6月退任)
公益社団法人日本監査役協会常任理事(～2024年6月退任)
2020年11月 当社取締役(現職)
2024年6月



社外取締役

監査委員

さかきばら かずお

榊原 一夫

重要な兼職の状況

弁護士
アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業顧問
学校法人東京歯科大学監事
高砂熱学工業株式会社社外取締役
日本放送協会経営委員会委員長職務代行者

札幌地方検察庁検事
大阪高等検察庁検事長(～2021年7月退官)
弁護士登録
アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業顧問(現職)
学校法人東京歯科大学監事(現職)
高砂熱学工業株式会社社外取締役(現職)
三井住友信託銀行株式会社社外取締役(～2024年6月退任)
日本放送協会経営委員会委員長職務代行者(現職)
当社取締役(現職)

取締役(社内)



取締役執行役社長
(代表執行役)(CEO)※

たかくら とおる

高倉 透

重要な兼職の状況

三井住友信託銀行株式会社取締役



取締役執行役常務
(CSuO)※

まつもと ち か こ

松本 千賀子

重要な兼職の状況

三井住友信託銀行株式会社常務執行役員



取締役

監査委員

かとう こういち

加藤 功一

重要な兼職の状況

—



取締役執行役専務
(代表執行役)(CFO)※

さとう まさかつ

佐藤 正克

重要な兼職の状況

三井住友信託銀行株式会社取締役専務執行役員



取締役会長

おおく ぼ てつ お

大久保 哲夫

重要な兼職の状況

—

執行役

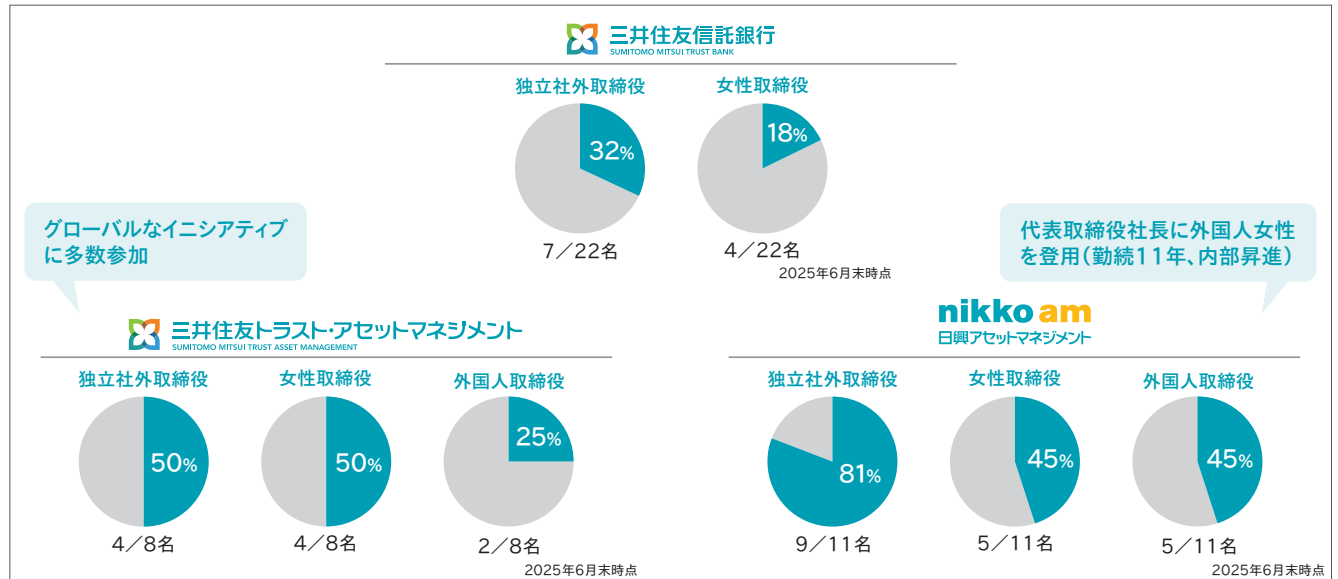
執行役専務兼執行役員(CISO)※ 米山 学朋	執行役常務 松本 篤	執行役常務(CHRO)※ 藤沢 卓己	執行役常務(CCO)※ リスク委員 利益相反管理委員 高田 由紀
執行役常務 佐藤 理郎	執行役常務兼執行役員 渡部 公紀	執行役常務 石部 直樹	執行役常務(CRO)※ リスク委員 利益相反管理委員 吉田 貴弘
執行役常務兼執行役員 中野 久里	執行役 大山 一也	執行役 西ヶ谷 ゆう子	

※CEO=Chief Executive Officer, CFO=Chief Financial Officer, CSuO=Chief Sustainability Officer, CISO=Chief Information Security Officer, CHRO=Chief Human Resource Officer, CCO=Chief Compliance Officer, CRO=Chief Risk Officer の略

(参考)グループ中核子会社の取締役会の構成について

当グループはグローバルに金融ビジネスを展開し、信託・資産運用・資産管理など専門性の高い商品・サービスを、多様な社員の活躍を通じて提供しています。このため、グループ中核子会社の取締役会においても、企業経営や金融・運用業務、国際性を含む多様な分野での幅広い経験・知見を有した取締役によるバランスが取れた構成のもと、女性や外国人の取締役の参画を通じ多様な視点を取り入れることで、取締役会の適切な機能発揮の担保に努めています。

■ 主要な中核子会社における取締役会の多様性



リスク管理

Message



三井住友トラストグループ 執行役常務(CRO)
吉田 貴弘

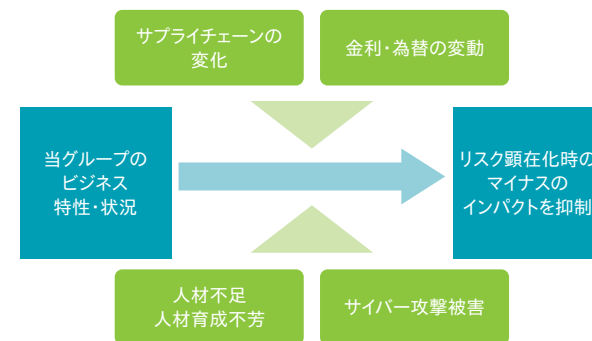
リスク統括部統括役員（CRO）メッセージ

当グループのリスク管理戦略は、企業価値の向上並びに当グループの掲げるパーパス・ミッション・ビジョン・バリューの実現に直結しています。昨今は地政学リスクを含め内外環境が大きく変化しており、これに対応すべく、リスク事象の早期の把握に努めながらレジリエンスの強化を図ることで、ビジネスの安定性と持続可能な成長を実現してまいります。また、当グループが持続可能なビジネスモデルを構築し、企業価値向上およびステークホルダーの価値向上に貢献することを目指し、健全なリスク文化の醸成と浸透を重要な経営課題の一つとして捉え、対応を進めてまいります。今後もリスク管理の高度化を推進し、ステークホルダーの皆さまに信頼される企業であり続けることをお約束します。私たちは、持続可能な成長を目指し、リスク管理の最前線でリーダーシップを発揮してまいります。

Topics

～外部環境の変化とプロアクティブなリスク管理～

ウクライナ・中東での紛争激化等の地政学リスクが顕在化していることに加え、直近では米国の関税政策によるサプライチェーンの変化や各国金融政策の変更に伴う金利・為替市場の不安定化等、当グループを取り巻く外部環境は大きく変化をしています。当グループではそれら外部リスク事象がどのように当グループビジネスに影響を及ぼすかをプロアクティブに予見することでリスク顕在化時のマイナスのインパクトを抑制するように取り組んでいます。



1. 基本的な取り組み方針およびリスク管理体制

当グループでは、グループ経営方針、内部統制基本方針に基づき、リスクの特定、評価、対応、モニタリングの一連のリスク管理活動をとおして、的確にリスクの状況を把握し、必要な措置を講じることを基本方針としてい

2. リスク管理体制

当グループは、グループ全体のリスクガバナンス体制として、グループ事業におけるリスク管理（ファーストライン・ディフェンス）、リスク統括部およびリスク管理各部によるリスク管理（セカンドライン・ディフェンス）、内部監査部による検証（サードライン・ディフェンス）の三線防御体制（スリーラインズ・オブ・ディフェンス）を構築しています。

ます。当グループのリスク管理のフレームワークは、リスク
アペタイト・フレームワークを取り込み、連関性をもってグ
ループ内で有機的に機能しています。

ファーストライン・ディフェンス

グループ各事業では、業務商品知識を活かして自事業の推進におけるリスク特性の把握を行います。グループ各事業は定められたリスクテイクの方針に基づき、リスクアパタイトの範囲内でリスクテイクを行うとともに、リスクを評価し、リスクアパタイトの範囲外のリスクが顕在化した際には現場レベルでのリスクコントロールを迅速に実行します。また、リスク管理の状況をセカンドラインに適時に報告します。

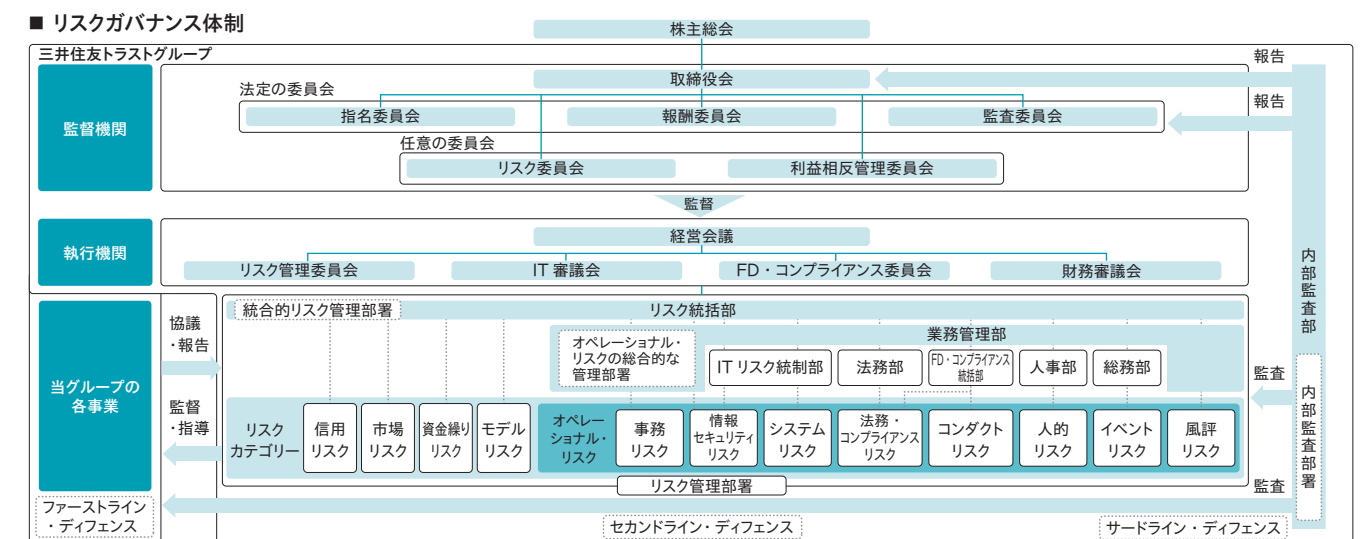
セカンドライン・ディフェンス

リスク統括部およびリスク管理各部は、各リスクカテゴリーの管理部署として、取締役会によって決定されたグループ全体のリスク管理方針に従い、ファーストラインから独立した立場で、ファーストラインのリスクテイクへの牽制機能を発揮し、リスクガバナンス体制の監督・指導を行います。リスク統括部は、統合的リスク管理部署として、グループ全体を対象にリスクを特定・評価し、リスク管理プロセスを構築し、リスク限度枠の設定を行うほか、リスクが顕在化した場合の全社リカバリー戦略をあらかじめ策定します。また、リスク管理各部と適切に情報共有を行い、リスクおよびリスク管理全体の状況を統合的にモニタリングし、その状況をCROが統括して経営会議、取締役会へ報告します。

サードライン・ディフェンス

内部監査部は、グループのリスクガバナンス体制およびプロセスの有効性及び適切性をファーストライン、セカンダラインから独立した立場で監査します。

■ リスクガバナンス体制



3. リスク管理プロセスにおけるトップリスク等の予兆管理

当グループのビジネスモデルの特徴とリスク特性を踏まえ、トップリスク（1年以内に当グループの事業遂行能力や業績目標に重大な影響をもたらす可能性があり、経営上注意すべきリスク）やエマージングリスク（1年超、中長期に重大な影響をもたらす可能性があるリスク）など

経営会議

経営会議は、代表執行役ならびに執行役社長が指定する執行役（CRO含む）をもって構成され、リスク管理に関する事項の決定および取締役会決議・報告事項の予備討議を行います。

取締役会

取締役会は、取締役全員をもって組織され、当グループの経営方針およびリスクテイクの戦略目標を決定し、リスクの所在と性質を十分認識した上で、戦略目標を踏まえたリスク管理方針などを策定するとともに、適切なリスクガバナンス体制を整備し、実施状況を監督します。また、取締役会は当グループのビジネス戦略やリスクの特性を踏まえ、任意の諮問機関として「リスク委員会」および「利益相反管理委員会」を設置しています。

気候変動に関するリスクに対する当グループの取り組みについては、本報告書の「サステナビリティ推進体制」(P.57)や「気候変動レポート2024/2025」をご覧ください。

https://www.smtg.jp/-/media/tg/sustainability/report/2024/climate_all.pdf



■ 主なトップリスクおよびエマージングリスク

サイバー攻撃に関するリスク	地政学に関するリスク	スタグフレーションリスク
信用ポートフォリオにおける大口与信先への与信集中リスク	気候変動に関するリスク	コンプライアンスに関するリスク

4. リスクアペタイト

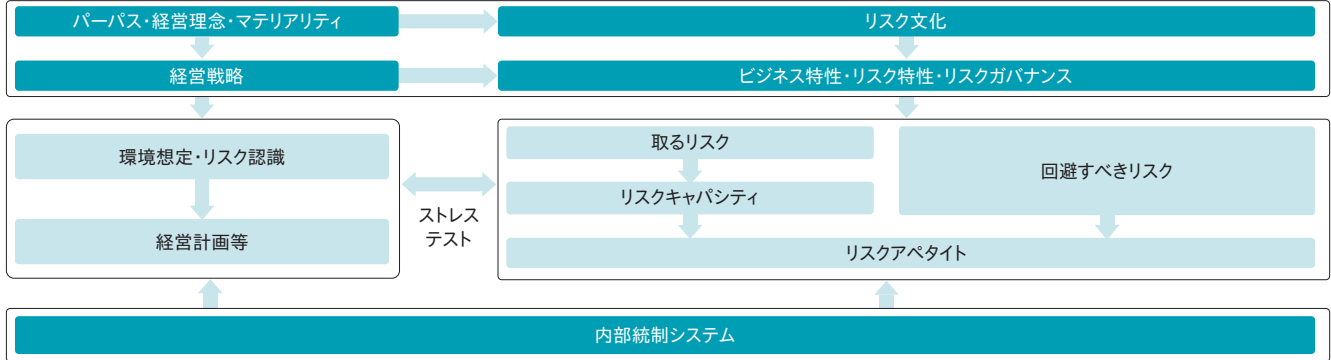
①リスクアペタイト・フレームワークの位置づけ

リスクアペタイト・フレームワークとは、当グループのパーパス、経営理念（ミッション）およびマテリアリティ等に基づき策定した経営戦略の実現のため、リスクキャパシティの範囲内で、リスクアペタイトを決定するプロセスおよびその適切性・十分性をモニタリングし担保する内部統制システムから構成される全社的な経営管理の枠組みをいいます。

当グループのリスクアペタイト・フレームワークは、収益力強化とリスク管理高度化の両立を主な目的とし、リスクアペ

タイトの設定・伝達・モニタリングを通じたコミュニケーションプロセスの確立により、リスクテイク全般に関する意思決定プロセスの透明性向上および経営資源配分の最適化、ならびにモニタリング体制の強化を推進しています。上記を通じ、当グループは、リスクアペタイト・フレームワークの実践・高度化により、価値創造プロセスを通じた健全かつ持続可能な発展を目的として、コーポレートガバナンスの一部を構成するリスクガバナンスの高度化を推進しています。

■ リスクアペタイト・フレームワークの概要



②リスクアペタイトの運営

リスクアペタイトの決定

当グループでは、リスクを、取るリスク（リターンを生み出す活動に付随して発生するリスク）と、回避すべきリスク（コンプライアンスリスク等の如何なる場合も取らないリスク、および事業活動を営む上で完全になくすことはできないものの、極力抑えるリスク）の二つに分類しています。

当グループのリスクアペタイト・フレームワークでは、パーパス等を踏まえて、大方針となるリスクテイク方針およびストレステストの結果を考慮したリスクアペタイト指標を、取締役会で決定しています。また、取締役会で定めた方針の範囲内で、詳細なリスクテイク方針を経営会議で決定しています。こうしたリスクアペタイト・フレームワーク

の全体像や方針・指標を明確化するための文書として、リスクアペタイト・ステートメントを制定しています。

リスクテイク方針とリスクアペタイト指標は、経営計画と整合的に決定しており、年1回以上もしくは必要に応じて随時見直しを実施しています。

リスクアペタイトのモニタリング

リスクアペタイト指標は、リターン・リスク・コストの3つの観点等から設定し、適切なリスクテイクが行われているか、定期的にモニタリング・検証を実施しています。

リスクアペタイト指標が設定した水準から乖離した場合、要因を分析した上で対応策を実行し、必要に応じてリスクテイクする水準を見直します。

5. リスク文化の醸成と浸透

当グループでは、リスク文化を「企業文化（企業内で共有する組織・行動の根底にある考え方・行動様式）のうち、特にリスクテイクやリスク管理の前提となる考え方・行動様式」と定義しています。

当グループが持続可能なビジネスモデルを構築し、企業価値向上およびステークホルダーの価値向上に貢献することを目指し、健全なリスク文化の醸成と浸透を重要な経営課題の一つとして位置付けています。

6. 統合的リスク管理

統合的リスク管理体制

当グループでは直面するリスクに関して、それぞれのリスクカテゴリーごとに評価したリスクを総合的に捉え、経営体力（自己資本）と比較・対照することによって、リスク管理を行っています（統合的リスク管理）。

当グループでは、年に1回、リスク管理やリスクコントロールの実効性を評価し、環境変化などにより必要が生じたときと判断した場合は、リスクカテゴリーの体系、リスク管理

役員・社員全員が、自らの業務に内在するリスクを主体的に把握し、健全なリスクテイクと適切なリスクコントロールを意識し、それをお互いに奨励し合うことによって、グループ全体の健全なリスク文化の醸成に努めています。

そのために、経営陣からの積極的なメッセージ発信や、eラーニング型・階層別の研修等の継続的な実施を通じて、風通しの良い組織を構築し、リスク文化の理解促進・浸透を図っています。

体制などの見直しを検討することとしています。

また、当グループでは統合的リスク管理における管理対象リスクのうち、VaR[※]などの統一的尺度で計量可能なリスク値を合算して、経営体力（自己資本）と対比することにより管理しています（統合リスク管理）。

※VaR：バリュー・アット・リスク（Value at Risk）

資本配分運営とは

当グループでは、外部環境、リスク・リターンの状況、シナリオ分析および自己資本充実度評価の結果を踏まえ、各リスクカテゴリー（信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク）を対象に、グループ各事業へ資本を配分する運営を行っています。

資本配分の計画は、取締役会で決議しています。配分する資本の水準は、当グループのリスクアペタイトに基

づいて決定されます。

グループ各事業は、リスク量が配分された資本の範囲内、かつリスクアペタイトの範囲内となるように業務を運営します。また、リスク統括部は、月次でリスク量を計測し、配分された資本およびリスクアペタイトに対するリスクの状況を、定期的に取り締役会などに報告しています。

ストレステストとは

リスク統括部は、資本配分の計画の策定および見直しの都度、預金者保護の視点による自己資本充実度の確保のため、仮想シナリオ、ヒストリカルシナリオおよび発

生確率検証の三種類のストレステストを実施し、その結果に基づき自己資本充実度を評価の上、取締役会などに報告しています。

ITリスク統制部統括役員（CISO）メッセージ



三井住友トラストグループ
執行役専務兼執行役員（CISO）
米山 学朋

国の重要インフラ事業者である金融機関として最も重要視しているのは、個人情報をはじめとする多彩・多様なお客さまの情報を安全に保つことです。近年のサイバー脅威の技術進展や地政学的緊張等により環境は急速に変化しています。またグループ関係会社や重要な取引先等のサプライチェーンを狙った攻撃も増えています。

サイバーセキュリティの脅威は従来信頼していた境界型防御の内側にも潜在・複雑化しているため、「何も信頼しない」ことを前提に、全てのアクセスを検証するゼロトラストな対策が求められます。

当グループは技術的対策のみでなく、組織的・人的な対応としてCISO、サイバー対策の専門組織CSIRT^{※1}を設置して、サイバー態勢を継続的に強化し、お客さまに安心・信頼して我々のサービスを活用いただけるよう取り組んでいます。

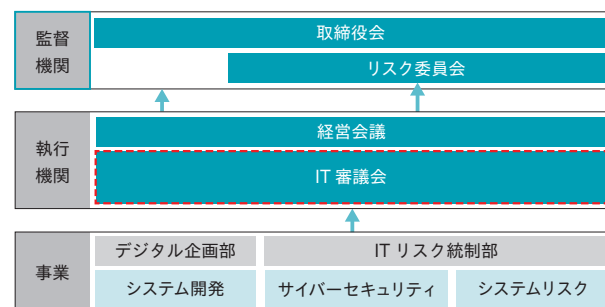
Topics

～複雑化するサイバー攻撃等への対応力の高度化～

当グループは、CSIRTがグループ内外から情報を収集・分析のうえ、各種対策の企画・導入を行い、経営へ報告する管理態勢を構築しています。

DDoS攻撃対策、脆弱性を突く攻撃への対策およびフィッシングサイトの検知・遮断等の多層防御の構築・強化を継続的にプロアクティブ（予防的）に実施し、インシデント発生に備えた対応として外部専門家を活用した疑似攻撃演習や金融ISAC^{※2}・FS-ISAC^{※3}・JC3^{※4}等のセキュリティコミュニティ活動の強化等によりアクティブ（対応的）に実施しています。

2025年4月にIT関連リスク統制機能を担うITリスク統制部を新設し、体制・要員の増強、複雑化するサイバー攻撃等への対応力の高度化を推進しています。



1. 情報セキュリティリスク

基本的な取り組み方針およびリスク管理体制

当グループは、情報資産は最も重要な経営資源の一つという認識のもと、個人情報・顧客データ保護をマテリアリティテーマの一つに設定しています。また情報セキュリティリスクの統括役員・管理部署を設置し、情報の適切な管理を行っています。

また、個人情報の保護にかかる取組方針を「個人情報保護宣言」として公表し、遵守することを宣言しています。

管理態勢等について、関連法令および金融庁が定める「金融分野における個人情報保護に関するガイドライン」等に則り、社内規程類を整備し、定期的に全社員向け研

修を実施する等、日常業務での情報の取り扱いに関する留意事項を周知し、プリンシプルベースでの理解浸透を図っています。

管理態勢の整備、計画の策定およびリスクの特定・評価・モニタリング・コントロールなどの一連のプロセス等はリスク管理委員会で総合的に審議し、方針や計画は経営会議での審議を経て取締役会が決定、一連のプロセスは権限規程等に基づき業務管理部、ITリスク統制部等が実行しています。これら管理態勢全般は、業務管理部統括役員およびITリスク統制部統括役員が統括しています。

2. サイバーセキュリティ対策

①基本的な取り組み方針および体制

当グループは、サイバー攻撃対応をマテリアリティテーマの一つに設定するほかトップリスクに選定しており、「サイバーセキュリティ経営宣言」を策定の上、経営主導によるサイバーセキュリティ対策の企画・推進を行っています。

また、セキュリティ対策の検討会やIT審議会を通じて、外部知見も活用の上、サイバーセキュリティリスクアセスメントやシステム脆弱性診断の定期的な実施、関連規程類のグループ内共通化など、態勢の高度化・標準化を推進しています。

②サイバーセキュリティ

(1) 監視態勢

当グループはインターネット通信のグループ共通基盤を構築しており、共通基盤ネットワークにおいてSecurity Operation Centerによる24時間365日監視や各種データの相関分析による脅威検知を行っています。これらはCSIRTに情報集約しており、CSIRTを中心とした監視体制を構築しています。

(2) 技術的な対策

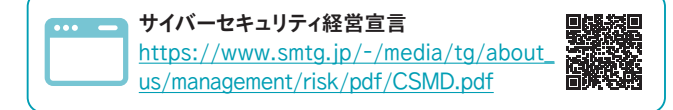
サイバー攻撃への技術的な対策として、入口対策、出口対策、内部対策の多層防御を構築し、また攻撃者の動向等に関する情報の収集・分析や、当グループの脆弱性管理を高度化するインテリジェンス機能の向上に努めています。

③システムリスク

大規模障害や災害による情報システムへの影響極小化、早期復旧ならびに業務継続へ備えるため、グループの連絡・対応体制を明確化し、代替措置・復旧手順などを整備するとともにオペレーションの教育・訓練などを行い、レジリエンス強化に努めています。また、一定規模のシステム開発に起因する遅延・費用増加等に関わるリスクに対しては、大型システム開発案件の進捗管理・品質管

IT審議会

IT審議会は、議長であるCISOをはじめとした経営管理各部の統括役員、部長、および専門知識を有する外部委員をもって構成され、重要なシステム投資、システム技術に係る事項に関し、多面的な視野から審議を行う経営会議の諮問機関です。リスク管理面においては、システム開発に起因するリスク、サイバーセキュリティおよびシステムリスク等について、本審議会にて審議しています。



■主な対策

- ・悪意のある通信の検知、遮断
- ・ウイルスやマルウェアの侵入を阻止
- ・振る舞い検知による不審な通信の規制
- ・脆弱性診断によるインターネット経路の脆弱性の評価・改善
- ・エンドポイントに侵入したマルウェアの挙動を検知
- ・ファイアウォールやプロキシサーバーなどから取得する複数の通信ログを統合的に分析し検知精度を向上
- ・暗号化通信を復号化のうえ、分析し検知範囲を拡大

(3) 人材育成

サイバーセキュリティの高度な専門知識を有する人材を育成するため、CSIRTでは社内検討会における社外専門家との協業、社外コミュニティへの参加、社外研修や資格取得支援などを行っています。また、三井住友信託銀行では、全社員を対象とした情報セキュリティ研修やフィッシングメール訓練、外部機関と連携したサイバー演習を通じて、社員教育にも継続的に取り組んでいます。

理面のモニタリングを行い、IT審議会へ報告・協議する体制となっており、システム開発の適正運営に努めています。

- ※1 CSIRT (Computer Security Incident Response Team) : 攻撃予兆情報の収集・分析・対応策を進める社内組織
- ※2 金融ISAC (Information Sharing and Analysis Center) : 国内金融機関の情報共有組織
- ※3 FS-ISAC (Financial Services Information Sharing and Analysis Center) : 米国を中心とする金融機関の情報共有組織
- ※4 JC3 (Japan Cybercrime Control Center) : サイバー脅威に関する情報共有・分析等をする産学官連携の非営利団体

コンプライアンス・受託者精神

Message

FD・コンプライアンス統括部統括役員（CCO）メッセージ



三井住友トラストグループ 執行役常務（CCO）
高田 由紀

当グループ傘下である三井住友信託銀行の元社員による金融商品取引法違反（インサイダー取引規制違反）に関し、多くのお客さまをはじめとする関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。高い倫理性と自己規律を要求される信託グループとして、信頼の回復は極めて重大な課題と受け止めております。本事案を受け、役員・社員を対象に、コンプライアンス意識醸成を目的とした研修を実施いたしました。また、既に公表されている再発防止策とあわせて、法令遵守体制および情報管理体制を一層充実させる所存です。当グループは、創業以来変わらない受託者精神に基づいて、お客さま本位の徹底に努めるとともに、高度な利益相反管理態勢を構築してまいりました。お客さまの資産を守り、最善の利益を追求することが私たちの使命です。常にお客さまの視点に立ったサービスの提供を行い、信頼回復に取り組んでまいります。

Topics

～インベストメント・チェーン全体におけるお客さまの最善の利益の追求～

お客さまの最善の利益の追求の法制化

「金融サービスの提供及び利用環境の整備に関する法律」において、金融サービス提供事業者に対し、顧客等の最善の利益を勘案した誠実かつ公正な業務運営を行う義務（誠実公正義務）が新たに規定されました。本改正により、同義務の対象範囲が金融商品取引業者等のみならず、幅広い事業者に適用されることとなりました。当グループでは、商品・サービスの適合性確認やお客さまの声に応える態勢をより一層高度化し、お客さまの最善の利益を追求していきます。

プロダクトガバナンスに関する補充原則の公表

「顧客本位の業務運営に関する原則」において、プロダクトガバナンスに関する補充原則が新たに追加されました。これにより金融商品の組成に対する顧客本位の目線が高まり、製造から販売に至るインベストメント・チェーン全体で、お客さまの最善の利益を追求する枠組みが強化されました。当グループにおいても、組成会社と販売会社が緊密に連携する枠組みを整備しております。一方で、不適切な情報連携などを防止するため、利益相反管理・情報管理にかかる態勢を絶えず点検・強化していきます。

コンプライアンス

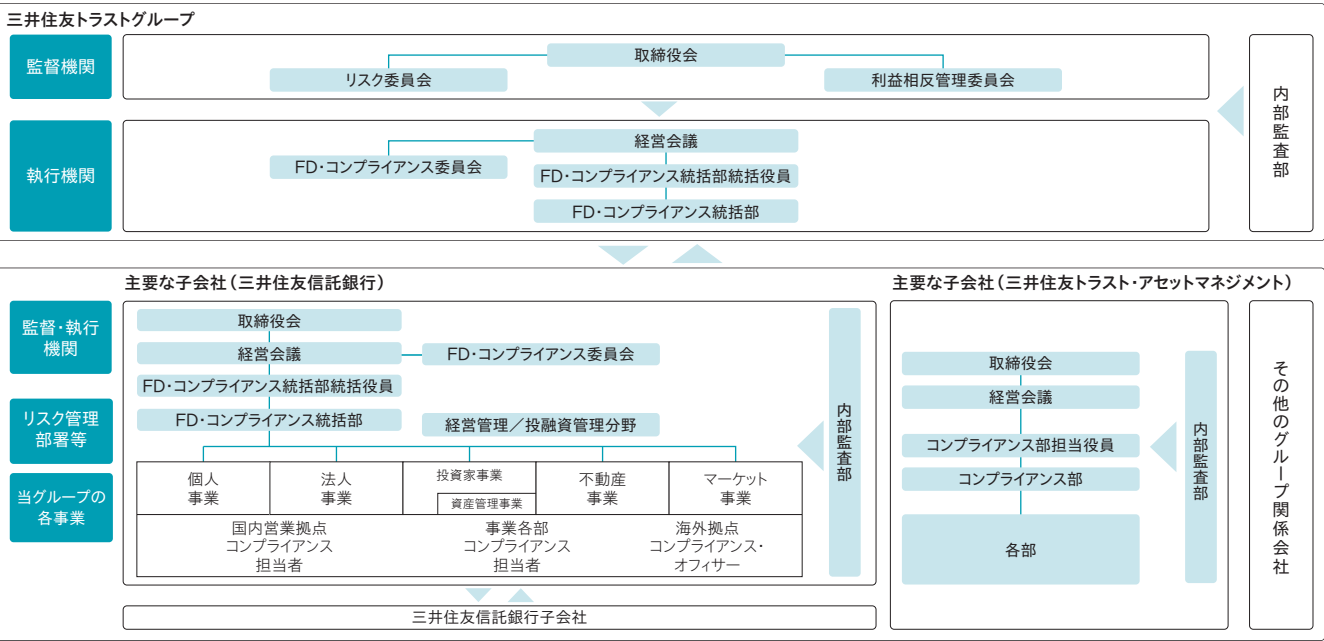
①基本的な取り組み方針およびコンプライアンス態勢

当グループは「託された未来をひらく」という存在意義（パーパス）のもと、行動規範（バリュー）において「法令等の厳格な遵守」を掲げるとともに、取締役会が定める「コンプライアンス規程」において、グループの基本方針、役員・社員等が遵守すべき基準、コンプライアンスを実現するための組織体制等を定めています。また、具体的な実践計画として、コンプライアンス・プログラムを取締役会の承認を受け策定し、取締役会が定期的にその進捗状況の評価を行っています。

グループ全体のコンプライアンス態勢を管理し、業務特性に応じた適切なコンプライアンス態勢を整備するため、当社が各社のコンプライアンス・プログラムの策定、進捗・達成状況の指導・監督を行っています。また、当グループのコンプライアンスについては、CCOが統括して定期的にと取締役会へ報告しています。

2025年4月には法令遵守と受託者精神の浸透をより一層推進するためにコンプライアンスの統括部署とお客さま本位の業務運営の専門部署を統合しました。

■ 三井住友トラストグループのコンプライアンス体制



②コンプライアンス意識の徹底に向けた取り組み

(1) コンプライアンス意識の浸透への取り組み

当グループでは、遵守すべき法令などの解説、違法行為や不適切な行為を発見した場合の対処方法などを示した「コンプライアンス・マニュアル」をグループ全体に周知徹底しています。また、グループ全体のコンプライアンス意識を高く保つため、コンプライアンス研修を強化しています。具体的にはeラーニング研修、ディスカッション型勉強会等の研修資料の共有の他、グループ会社において各社の業務・商品の特性等に応じた研修・勉強会の実施、個別テーマに関するeラーニング研修の実施などを通じて、意識浸透に取り組んでいます。

(2) コンプライアンス違反発生時の対応

当グループでは、役員・社員等によるコンプライアンス違反が発生した場合に適切な対応を行うため、「コンプライアンス・マニュアル」において「違法行為を発見した場合の対処方法」を明確化し、コンプライアンス担当者を通じたFD・コンプライアンス統括部への報告を役員・社員等に義務付けています。違反部署からの報告を受けたFD・コンプライアンス統括部は、発生部署とともに事態の調査、解決に向けた顧客対応、社内・当局宛報告、対外公表の必要性の有無など、解決に必要な対応の指導・助言、違反部署および事業統括部が行う再発（未然）防止策等の適切性の検証を行うとともに、事故の発生抑止・削減および事務品質等の向上を目的とした報告・管理態勢の整備を行います。

ホットライン制度

当グループでは、役員・社員がFD・コンプライアンス統括部や外部の弁護士事務所に法令違反行為等を直接通報できる制度として、コンプライアンス・ホットライン制度を設けています。同制度では、通報者保護を徹底するほか、簡易な通報手段（電話やWEBシステム）も整備しています。また、不適切な会計処理などについて通報可能な会計ホットラインも設置しています。また、海外拠点における不正防止の強化および広く声を

上げる文化の醸成を図ることを目的として、「グローバル・コンプライアンス・ホットライン」を2025年度から順次導入しています。海外拠点から直接多言語で、当グループの東京本社に対し、内部通報が可能となっています。

内部通報の実績（件数）
https://www.smtg.jp/-/media/tg/sustainability/report/2023/esg_databook.pdf



③金融犯罪等防止への取り組み

当グループでは、「マネー・ローンダリング等防止※」に関する法令等遵守方針」を公表し、金融サービスの不正利用を防止するため、海外拠点を含むグループ各社の定期的なリスク評価、リスクに応じた低減措置等の態勢整備状況の監督、高度化の指導等、継続的な態勢高度化を行っています。

反社会的勢力との取引防止の観点では、各種商品・

サービス等への暴力団排除条項を導入する他、取引開始後に反社会的勢力であることが判明した場合は、警察等の外部専門機関と緊密に連携し、取引解消に向けた対応を行っています。

また、当グループが提供する金融サービスを利用した金融犯罪への断固たる対応や、複雑化する経済制裁措置を確実に実施するための態勢を構築しています。

※当グループではマネー・ローンダリング等防止を、下記①～③に係る金融サービスの不正利用を防止することと称しています。

①マネー・ローンダリング：犯罪など不正・不法活動によって得られた資金を、捜査機関による発見・検挙を逃れて獲得する行為

②テロ資金供与：テロ行為の実行資金、テロ組織の活動資金等のため、資金や場所等を収集・提供等して支援する行為

③拡散金融：大量破壊兵器（核・化学・生物兵器）等の開発、保有、輸出等に関与するとして資産凍結等措置の対象となっている者に、資金または金融サービスの提供をする行為
なおマネー・ローンダリング等防止・反社会的勢力排除に係るより詳細な取り組みについては、別途発行していますサステナビリティ・レポートをご参照ください。

④コンダクトリスク管理の取り組み

当グループでは、グループ各社における役員・社員の行動が、職業倫理に反していることやステークホルダーの期待と信頼に応えていないことにより、当グループ・顧客・市場・金融インフラ・社会および職場環境に対し悪影響を与えるリスクをコンダクトリスクとして認識しています。

現在は、コンダクトリスクを含む一部の取引において、具体的な実務フローに基づき検証する対応を行うなど、コンダクトリスク管理の高度化を図っています。

また、グループ各社の役員・社員が、当グループの大切な価値観を具体的な行動に移すための指針として「私

たちの行動指針」を策定しています。同指針では、グループ各社の役員・社員が日常の業務の中で判断に迷った際、適切な行動をするために必要な考え方を記載しています。特に適切な行動として、ルールを守ることだけでなく、誠実さ・高潔さ（インテグリティ）を持った行動が必要と考え、適時適切に指針を改定しています。加えて、当グループではより良い職場づくりを目指して、3up（Listen up/Follow up/Speak up）※の浸透・実践に取り組んでいます。

※Listen up：上司や同僚は周りの声を積極的に聴く

Follow up：改善に向けてともに行動する

Speak up：おかしいと感じることがあれば、声を上げる



SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP

私たちの行動指針 - Our Standards of Conduct -



三井住友トラストグループのホームページでご覧いただけます。
https://www.smtg.jp/about_us/management/standard

⑤不祥事案の発生を踏まえた今後の取り組み

三井住友信託銀行の元社員がインサイダー取引を行っていたと疑われる事態が判明したことを受け、当社に独立社外取締役や外部弁護士によって構成される調査委員会を設置しました。調査委員会では、類似取引の調査、発生原因の究明と分析を行ったうえで、再発防止策の提言を含め調査報告書として取りまとめ、2025年5月に公表しています。

調査報告書を踏まえ、三井住友信託銀行では、役員・

社員教育の再徹底、不正を思い止まらせるための牽制的施策の強化、インサイダー情報の管理徹底等を推進することで内部管理体制を一層強化し、お客さまや株主をはじめとする関係者の皆さま、社会からの信頼回復に全力をあげて取り組んでまいります。



本件に関する詳細は、以下のリリースをご覧ください
<https://www.smtg.jp/-/media/tg/news2/2025/250501.pdf>



受託者精神（お客さま本位の取り組み）

①お客さま本位の業務運営

当グループは、創業以来、お客さまから信じて託された想いを実現することに力を注いできました。「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」となることを2030年のありたい姿の一つとして掲げ、お客さま本位の業務運営を徹底することで、お客さまに最大の価値

を提供する「ベストパートナー」でありたいと考えています。

また、グループ共通の指針として「三井住友トラストグループのフィデューシャリー・デューティーに関する取組方針」を策定・公表し、グループ会社一体となってお客さま本位の実践・徹底に取り組んでいます。

グループの基本方針

①お客さま本位のコンサルティングの実践

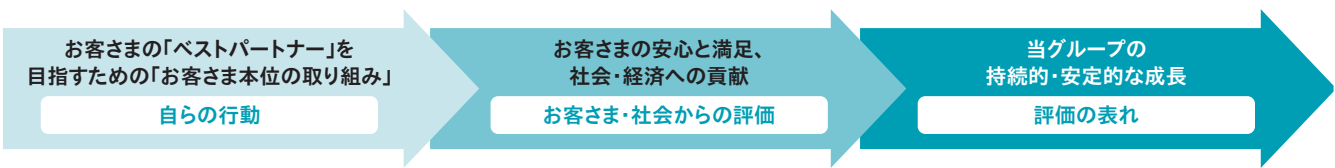
②わかりやすい情報提供

③お客さまの多様なニーズに応える商品・サービスの開発・提供

④お客さま本位の徹底と専門性の向上

⑤信託グループの多様な機能を生かした金融サービスの提供

⑥お客さまの安心と満足、社会・経済への貢献



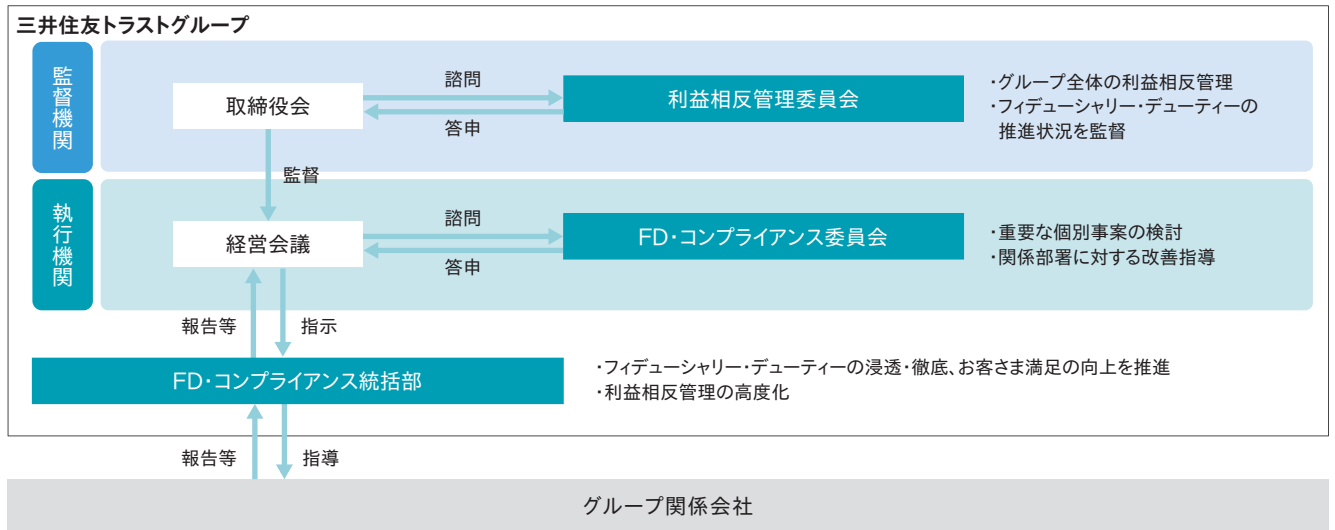
②利益相反管理について

当グループ各社およびその関係者で多様なサービスを提供するにあたって、お客さまの利益を不当に害することのないよう「利益相反管理方針（概要）」を公表し、あらかじめ利益相反の恐れのある取引を特定・類型化の上、適切に管理しています。また、営業部門から独立したFD・コンプライアンス統括部が、利益相反管理統括部署として、グループ全体の利益相反管理の有効性を定期

的に検証し、その結果を取締役会などに報告することで、継続的に必要な改善・指導が実施される態勢を整備しています。

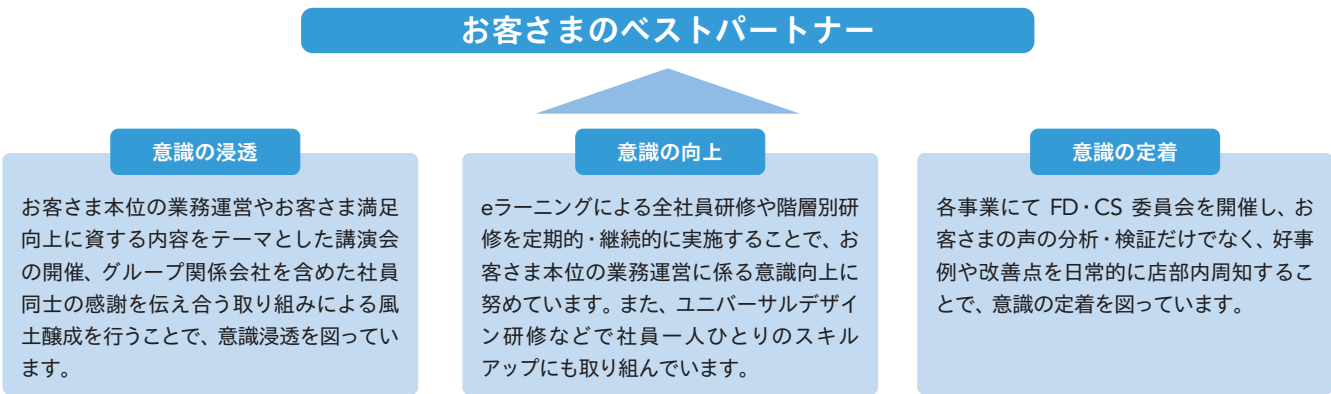
さらに、利益相反管理態勢の実効性向上を図るため、取締役会の諮問機関として外部有識者を中心とした利益相反管理委員会を設置し、グループの利益相反管理態勢の妥当性の検証を受けています。

■ お客さま本位の業務運営・利益相反管理態勢



③お客さま本位・お客さま満足向上のための意識浸透、定着

三井住友信託銀行では、お客さまの「ベストパートナー」として信頼される存在となるべく、お客さまの信認に対して高い専門性を発揮し、新たな価値を創造していくためのさまざまな取り組みを行っています。



④お客さま満足の向上につなげる仕組み

(1) お客さまの声

三井住友信託銀行では、①全国の営業店部やコールセンター、ウェブサイト寄せられる「お客さまの声」など、数多くの貴重なご意見・ご要望を頂戴しています。(2024年度、三井住友信託銀行に寄せられたご不満の声1,623件(前年度比69件増))②それらのお客さまの声を“見える化”し、“気づき”を得やすくすることで、お客さまの真のニーズにお応えしていけるよう、努めています。

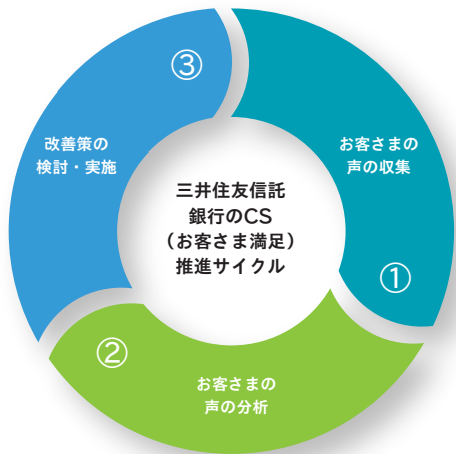
さらに、③お客さまから頂いたご意見・ご要望は、営業店部および本部が連携して原因の調査・分析と問題点の把握を行ったうえで、必要な改善策を検討し、より良い商品・サービスの提供に努めています。

また、当グループは、常にお客さまや社会から信頼され、共に成長し続けることを目指していくため、2019年6月に策定した「消費者志向自主宣言」※に基づき、お客さまの声に基づく改善内容などを「お客さま志向経営の取

組み」としてまとめ、毎年公表しています。

※消費者志向自主宣言とは消費者庁などが事業者に呼びかける、消費者志向経営(「消費者」と「共創・協働」して「社会価値」を向上させる経営)への取り組みに関する宣言

■ お客さま満足推進サイクル



(2) 社員の声

三井住友信託銀行では、「社員による改善提案」を募集し、お客さまサービス品質の向上に取り組んでいます。日々、お客さま本位の実践とお客さま満足度向上に取り

組む中で、改善が必要と感じられる点を社員が声を上げ、改善に向けて取り組むとともに、優れた提案を出した提案者の表彰を行っています。

2024年度のお客さまの「ベストパートナー」を目指すための取り組みの実施状況と成果指標 (KPI) については、こちらをご覧ください。

https://www.smtg.jp/-/media/tg/about_us/management/customer/fiduciaryduty/pdf/fiduciaryduty_kpi_status.pdf

内部監査

1. 2024年度の取り組み

当社および主要グループ会社である三井住友信託銀行では、テーマ監査・オフサイトモニタリングへの取り組みを充実させることで、組織体に付加価値を提供する常時

モニタリング態勢へシフトしました。また、生成AIを活用したインタビュー分析や、監査でのデータ活用推進など、テクノロジー活用に積極的に取り組みました。

2. 基本的な考え方

当グループでは、経営目標の達成、法令遵守、顧客保護、リスク管理のため、効率的かつ実効性のある内部監査態勢を整備することが重要と考えています。経営の健全性を確保するため、独立した内部監査部門を設置し、

業務執行態勢や内部管理態勢の適切性・有効性を検証し、問題点の是正や改善状況のフォローアップを行っています。

3. 内部監査の体制

①三井住友トラストグループ

当社では、業務執行に係る部署から独立した内部監査部を取締役会の下に設置し、監査委員会との直接の報告・指示関係におくことで、ガバナンスを強化しています。

内部監査部は、グループとしての内部監査基本方針や重要リスク項目を踏まえた内部監査計画を策定し、監査委員会と協議を行い、同意を得た上で取締役会の承認を受けています。内部監査結果は、適時適切に監査委

員会・取締役会に加え、執行役社長へ報告しています。

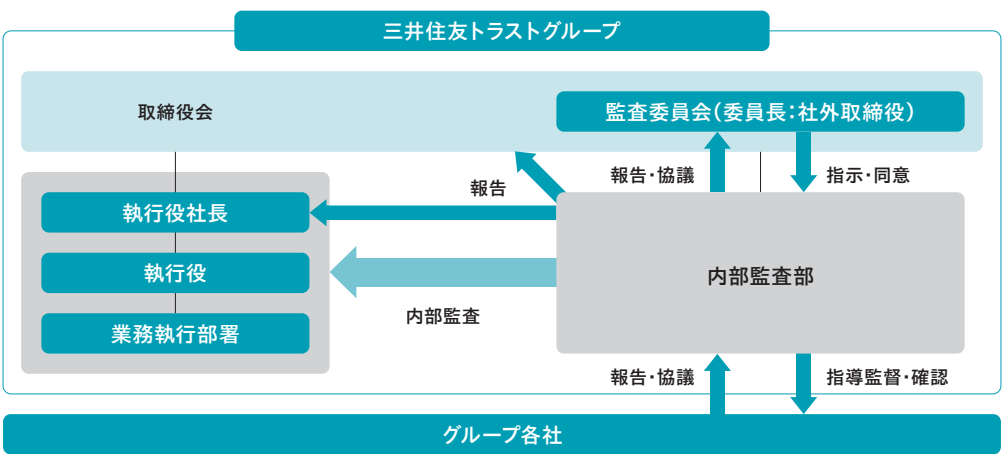
また、内部監査部はグループ各社が策定する内部監査計画について各社より協議を受け、内部監査基本方針に沿って策定されていることを確認しています。グループ各社の内部監査部門と連携して内部監査を実施するとともに、各社から内部監査結果の報告を受け、グループ各社の内部監査態勢および監査実施状況を把握し、指導監督しています。

②グループ各社

三井住友信託銀行などの主要グループ会社においても、業務執行に係る部署から独立した内部監査部門を設置し、内部監査を実施しています。各社の内部監査計画は、

内部監査基本方針に沿って策定され、当社との協議を経て取締役会の承認を受けています。内部監査の結果は、各社の取締役会・社長のほか、当社に報告されます。

■ 三井住友トラストグループの内部監査体制



社会が循環する力を展^{ひら}く

Theme. 4

データセクション

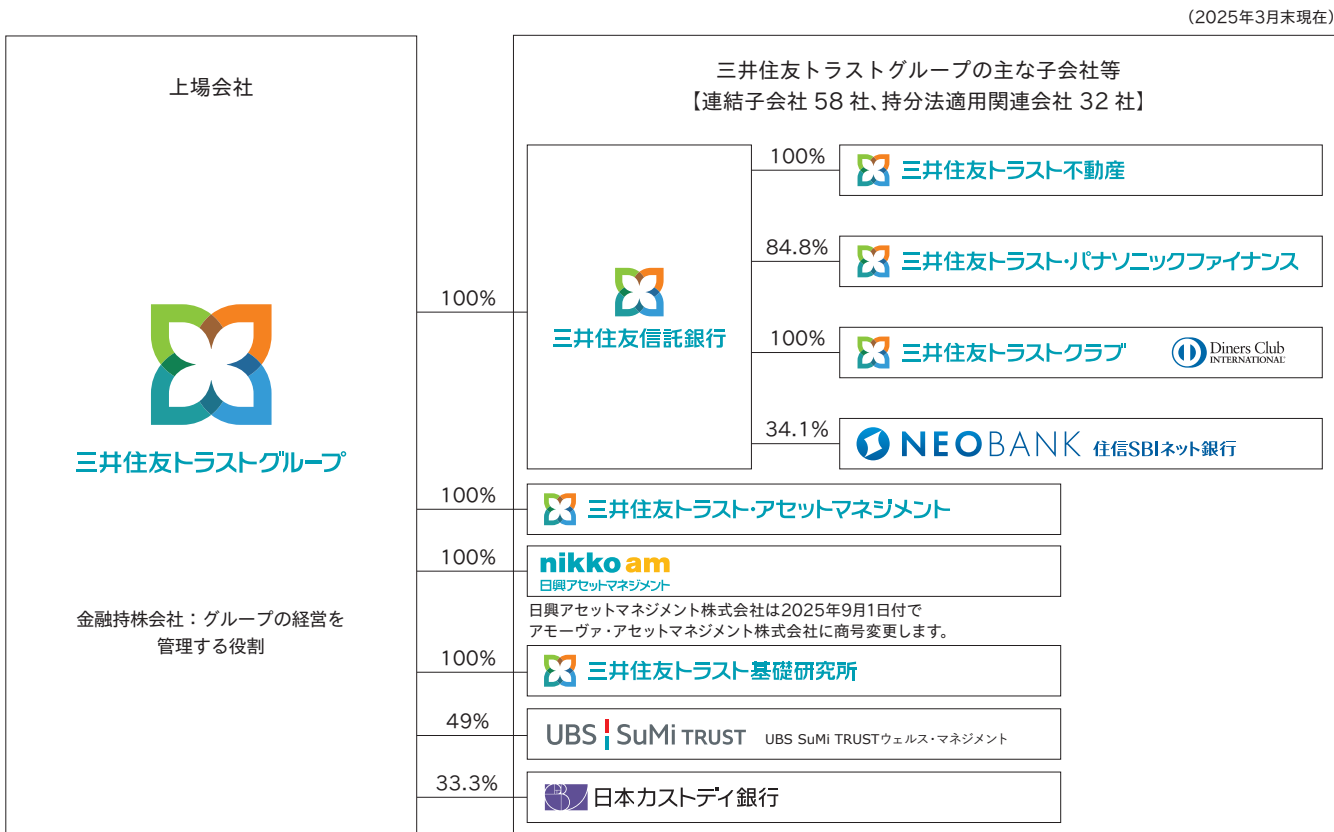
当グループの概要・外部評価一覧

財務データ

企業情報

当グループの概要・外部評価一覧

三井住友トラストグループは、銀行、資産運用・資産管理、不動産業務関連など多数のグループ会社が相互に連携することで、信託機能と銀行機能を融合させた総合力を発揮し、お客さまに最適なトータルソリューションを提供しています。



(単位:億円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
実質業務純益	3,422	2,846	2,858	3,167	3,183	2,323	2,705	2,822	2,890	2,947	3,460	3,246	3,386	3,620
与信関係費用	△ 89	61	91	193	△ 259	△ 285	29	△ 29	△ 438	△ 78	△ 415	△ 104	△ 118	△ 246
株式等関係損益	△ 339	△ 42	△ 37	△ 21	296	364	63	137	401	△ 435	△ 383	30	△ 1,885	814
うち株式等償却	△ 303	△ 77	△ 23	△ 3	△ 63	△ 38	△ 0	△ 34	△ 124	△ 8	△ 9	△ 16	△ 20	△ 24
その他の臨時損益	△ 272	△ 314	△ 332	△ 414	△ 439	△ 439	△ 472	△ 365	△ 276	△ 602	△ 364	△ 314	△ 369	△ 511
経常利益	2,721	2,550	2,580	2,924	2,780	1,963	2,326	2,564	2,576	1,831	2,297	2,858	1,013	3,676
特別損益	228	△ 267	△ 113	△ 599	△ 49	△ 52	61	△ 150	△ 169	168	△ 17	△ 144	△ 33	△ 132
法人税等合計	△ 1,093	△ 751	△ 916	△ 601	△ 939	△ 569	△ 730	△ 605	△ 756	△ 560	△ 577	△ 793	△ 176	△ 952
当期純利益	1,856	1,531	1,549	1,724	1,791	1,342	1,657	1,807	1,650	1,439	1,702	1,920	803	2,591
非支配株主に帰属する当期純利益	△ 209	△ 194	△ 172	△ 127	△ 122	△ 127	△ 117	△ 68	△ 20	△ 17	△ 11	△ 10	△ 11	△ 15
親会社株主に帰属する当期純利益	1,646	1,337	1,376	1,596	1,669	1,214	1,539	1,738	1,630	1,421	1,690	1,910	791	2,576

資産の部合計	343,763	377,040	418,894	462,359	582,299	654,537	683,567	570,291	565,005	633,685	646,332	690,227	758,769	782,471
貸出金	206,364	223,916	238,240	255,500	275,258	280,404	281,905	290,257	297,033	305,069	308,765	318,109	334,209	322,069
有価証券	67,957	63,460	57,644	48,133	49,262	51,277	55,376	57,595	64,375	69,834	78,792	69,330	99,389	114,961
負債の部合計	320,392	353,735	394,483	435,189	555,254	626,620	654,844	542,987	539,096	606,460	618,879	662,001	727,392	751,197
預金	220,778	230,238	241,233	250,797	267,019	360,008	373,518	319,035	306,889	334,676	332,301	353,872	374,182	377,229
譲渡性預金	32,528	41,035	51,001	65,705	71,306	73,266	65,633	63,286	58,602	71,605	65,879	74,610	92,209	96,430
純資産の部合計	23,370	23,304	24,410	27,169	27,045	27,916	28,723	27,303	25,909	27,225	27,452	28,225	31,376	31,273
株主資本	18,178	17,115	19,017	18,601	19,668	20,316	21,278	22,429	23,343	24,160	25,175	25,878	25,663	26,999
うち利益剰余金	6,968	7,901	8,864	9,703	10,871	11,590	12,634	13,875	14,950	15,810	16,825	18,030	18,020	19,681
その他の包括利益累計額	90	1,344	2,035	5,296	4,101	4,309	4,968	4,104	2,208	2,777	1,980	2,042	5,399	3,962
非支配株主持分	5,101	4,844	3,356	3,269	3,271	3,284	2,468	758	345	277	287	295	305	303

連結普通株式等Tier1比率	—	8.30%	9.32%	10.28%	11.36%	11.04%	11.33%	12.18%	12.62%	12.12%	12.31%	10.79%	11.35%	11.52%
連結Tier1比率	—	9.95%	10.83%	11.45%	13.36%	13.54%	13.74%	14.18%	14.47%	13.51%	13.71%	12.01%	12.55%	12.96%
連結総自己資本比率	—	14.10%	14.78%	15.57%	16.75%	16.42%	16.31%	16.77%	17.23%	15.76%	15.61%	13.24%	13.64%	14.34%
1株当たり配当金 (円) ※	42.5	45	50	60	65	65	65	70	75	75	85	105	110	155
配当性向	30.3%	27.2%	29.3%	29.6%	30.0%	40.9%	32.1%	30.5%	34.5%	39.5%	37.7%	40.2%	100.6%	43.1%
1株当たり純資産 (円) ※	2,065.56	2,353.58	2,555.11	3,093.19	3,090.60	3,218.79	3,448.68	3,504.34	3,411.24	3,596.04	3,624.85	3,843.26	4,316.77	4,354.92
1株当たり当期純利益 (円) ※	192.70	156.38	172.44	201.92	216.65	158.62	201.96	229.46	217.16	189.83	225.70	258.57	109.16	359.57
自己資本ROE	9.58%	7.48%	7.13%	7.17%	7.00%	5.01%	6.05%	6.58%	6.25%	5.41%	6.25%	6.93%	2.68%	8.30%

※2016年10月1日付けで実施した株式併合および2024年1月1日付けで実施した株式分割が過年度において実施されていたと仮定し、算定した値。
●2021年度第1四半期よりデリバティブ取引に関し、相殺表示から総額表示に変更（金融商品会計に関する実務指針の原則法）しており、これに伴う2021年3月末の組替えを実施。

1. 損益の状況

「*」がついた用語については、下欄の用語集をご参照ください。

①業績ハイライト

2024年度は、資産運用・資産管理、不動産、証券代行など信託関連ビジネスの好調が継続し、手数料関連利益が増益となったことに加え、円金利上昇など市場環境の変化も追い風となり、実質業務純益は、前年同期比233億円増益の3,620億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度に比べ与信関係費用が増加したものの、株式等関係損益が大きく改善したことから、前年度比1,784億円の大幅増益となる2,576億円となりました。

いずれも2025年1月に公表した通期予想を上回るとともに、過去最高益を達成しました。

②実質業務純益

資産運用・資産管理などの信託関連ビジネスの好調継続による手数料関連利益の増益に加え、円金利上昇など市場環境の変化も追い風となり、前年度比233億円増益し、3,620億円となりました。

③実質的な資金関連の損益

日本銀行の政策金利引き上げに伴う円金利上昇により、受与信を中心として収益が改善したことに加え、米金利の低下により外貨の調達コストも減少が見られたことから、前年度比849億円と大幅に増益し、3,749億円となりました。

④手数料関連利益

資産運用・資産管理に加え、不動産、証券代行などの信託関連ビジネスが、引き続き好調に推移していることから、前年度比297億円増益し、5,085億円となりました。

⑤親会社株主に帰属する当期純利益

今後の不確実性に備えた特例引当金の再評価を主因に与信関係費用が増加した一方で、前年度の日本株ベア投信のポジション縮小・再構築と政策保有株式売却進展により株式等関係損益が大幅に改善したことから、前年度比1,784億円の大幅増益となる2,576億円となりました。

三井住友トラストグループ（連結）		
	2024年度	前年度比
実質業務純益*	3,620	233
実質的な資金関連の損益*	3,749	849
手数料関連利益*	5,085	297
その他の利益	506	△ 546
総経費	△ 5,721	△ 366
与信関係費用*	△ 246	△ 127
株式等関係損益	814	2,699
経常利益	3,676	2,663
親会社株主に帰属する当期純利益	2,576	1,784
自己資本ROE※	8.30%	5.62%
1株当たり純資産（BPS）	4,354.92	38.15
1株当たり当期純利益（EPS）	359	250

※ 親会社株主に帰属する当期純利益
（期首自己資本+期末自己資本）÷2 ×100

三井住友信託銀行（単体）		
	2024年度	前年度比
実質業務純益*	2,889	129
与信関係費用*	△ 231	△ 115
臨時損益等	449	2,506
経常利益	3,107	2,520
特別損益	△ 57	△ 19
当期純利益	2,395	1,817

（注1）金額が損失または減益の項目には△を付しています。
（注2）記載金額は、億円未満を切り捨てて表示しています。

配当		
	2024年度	前年度比
1株当たり配当金（普通株式）	155円00銭	+45円00銭

用語集
実質業務純益 経常利益から、与信関係費用や株式等関係損益などの臨時的な要因の影響を控除したもので、実質的な銀行（およびグループ）の本業の収益を表すもの
実質的な資金関連の損益 貸出金や有価証券運用による収入から、預金などに支払った利息を差し引いた収支である資金関連利益にその他の利益に含まれる外貨余資運用益を加算したもの
手数料関連利益 投資信託の販売や不動産仲介手数料、受託財産に係る信託報酬などの収支
与信関係費用 貸出金などに対する引当金の計上や償却処理に要した費用

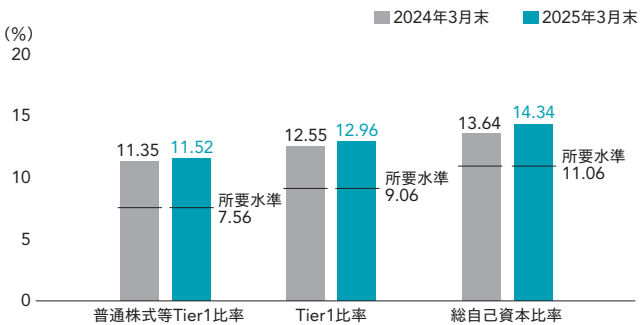
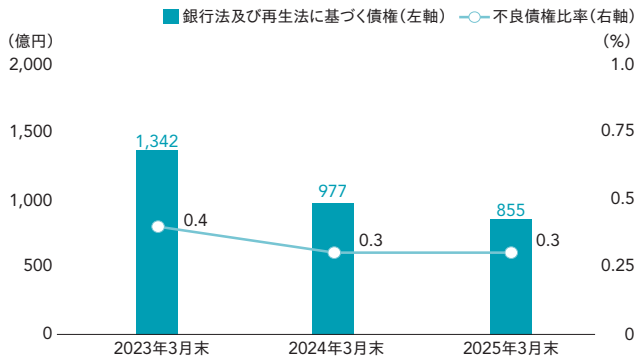
2. 財務の状況

①銀行法及び再生法に基づく債権（単体）

銀行法及び再生法に基づく債権の残高は、前年度末比122億円減少し855億円となりました。また、不良債権比率は前年度末と同水準である0.3%となり、引き続き低水準を維持しています。また、担保および引当金による保全率も、危険債権が84.0%、要管理債権が44.3%と、十分な水準を確保しています。

②自己資本比率等（連結）

普通株式等Tier1比率は、信用リスクアセットの減少を主因に前年度末比0.17ポイント上昇し11.52%となりました。総自己資本比率は同0.70ポイント上昇し14.34%となりました。いずれも引き続き、規制上の所要水準である7.56%、11.06%を十分に上回る水準を確保しています。



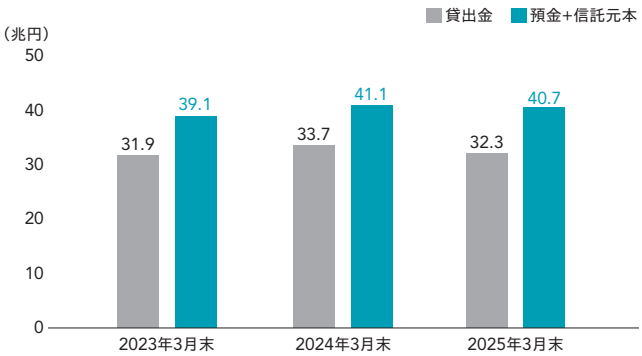
※2024年3月末よりバーゼルⅢ最終化を適用

3. 資産・負債等の状況

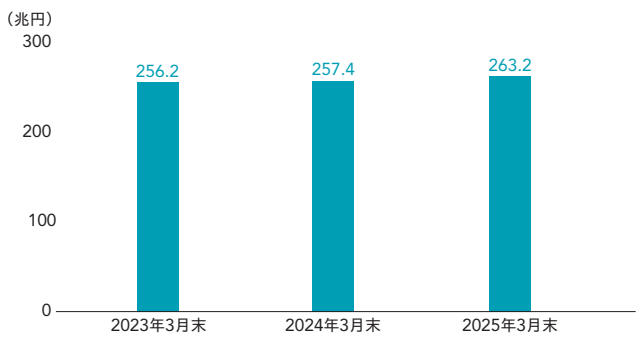
①貸出金・預金（単体）

貸出金は、法人向け貸出残高の減少を主因に前年度末比1.4兆円減少し、32.3兆円となりました。預金等は、法人からの預金の減少を主因に同0.4兆円減少し、40.7兆円となりました。

※預金等は譲渡性預金を除き、元本補てん契約のある信託を含みます。



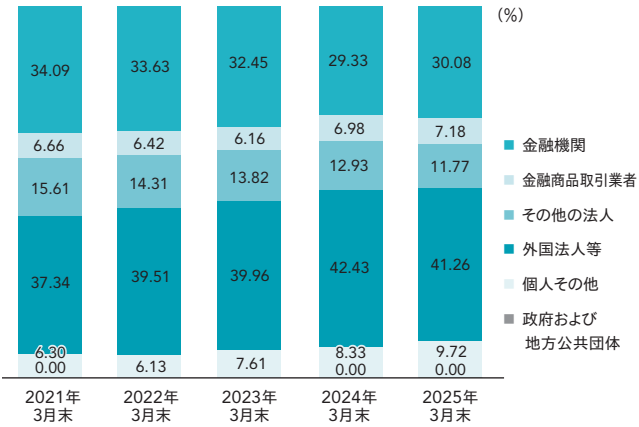
②信託財産残高（単体）



4. 当社の概要（2025年6月末現在）

商号	三井住友トラストグループ株式会社
本店所在地	東京都千代田区丸の内1-4-1
設立日	2002年2月1日（2024年10月1日 商号変更）
主な事業内容	信託銀行を中核とする、三井住友トラストグループの経営管理機能を担う金融持株会社として、以下（1）～（8）を主な機能としています。 （1）経営戦略企画統括機能（2）財務統括機能（3）人事統括機能 （4）総務統括機能（5）業務プロセス統括機能（6）リスク管理統括機能 （7）コンプライアンス統括機能（8）内部監査統括機能
資本金	2,616億872万5,000円
発行済株式総数	普通株式713,283,780株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場、名古屋証券取引所 プレミア市場
証券コード	8309

5. 株主構成（普通株式）（2025年3月末現在）



所有者区分	株主数（人）	所有株式数（単元）	構成比率（％）
金融機関	167	2,163,826	30.08
金融商品取引業者	49	516,312	7.18
その他の法人	1,914	846,908	11.77
外国法人等	1,145	2,968,219	41.26
個人その他	81,939	699,362	9.72
政府および地方公共団体	1	40	0.00
合計	85,215	7,194,667	100.00

単元未満株式の状況	—	1,888,680株	—
-----------	---	------------	---

※1 1単元の株式数：100株
※2 自己株式（8,647,366株）は「個人その他」に86,473単元、「単元未満株式の状況」に66株含まれています。
※3 構成比率は小数第3位を四捨五入して表示しています。

6. 格付情報（2025年6月末時点）

		長期	短期
三井住友トラストグループ	日本格付研究所（JCR）	AA	—
	格付投資情報センター（R&I）	AA-	—
三井住友信託銀行	スタンダード&プアーズ（S&P）	A	A-1
	ムーディーズ（Moody's）	A1	P-1
	フィッチ・レーティングス（Fitch）	A-	F1
	日本格付研究所（JCR）	AA	—
	格付投資情報センター（R&I）	AA-	a-1+

「三井住友トラストグループ100年史」ウェブサイト

2024年に迎えた創業100年を記念し、経営統合後初となる社史「三井住友トラストグループ100年史」をウェブサイトに公開しました。



https://www.smtg.jp/about_us/chronicle100



ディスクロージャー誌

三井住友トラストグループのディスクロージャー誌（本編〔統合報告書〕・資料編）は、当社のウェブサイトでご覧いただけます。



（日本語）<https://www.smtg.jp/investors/report/disclosure>

（英 語）<https://www.smtg.jp/english/investors/report/disclosure>



（日本語）

シンボルマーク・コーポレートカラー



シンボルマーク

当グループのシンボルマークであるフューチャーブルーム（未来の開花）は、「託された未来をひらく」という私たちのパーパスを象徴しています。

透明感のある4つの花卉は、お客さま・社会・株主・社員の各ステークホルダーに対する私たちのミッションを表すとともに、それぞれの色彩は、私たちのバリュー（行動規範）である「信義誠実」（ナチュラルグリーン）、「奉仕開拓」（ゴールドデンオレンジ）、「信頼創造」（ブルーグリーン）、「自助自律」（スカイブルー）を表しています。



コーポレートカラー

コーポレートカラーは、シンボルマークが表現する価値観を統合し、親しみやすさとともに未来を感じさせる「フューチャーブルー」としました。

- 本誌は銀行法第21条および第52条の29に基づいた説明書類であり、当社のディスクロージャーポリシーに則り適切に開示しています。
- 本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものであることにご留意ください。



2025年7月発行

三井住友トラストグループ株式会社

〒100-8233 東京都千代田区丸の内1-4-1

電話 03-6256-6000(代表)

ホームページ <https://www.smtg.jp/>



本誌はFSC®認証紙、および植物油インキを使用しています。