

三井住友トラストグループ
取締役執行役常務（CFO）
渡部 公紀

CFO Message

資本市場と向き合い持続的な企業価値向上にこだわる

環境認識

長らく続いたデフレ経済からインフレ経済への転換、金利ある世界への回帰、地政学リスクの高まりなど、当グループを取り巻く環境は大きな転換点にあります。加えて、国内外の金融政策や為替・株式市場の変動は、収益機会をもたらす一方で、財務運営の高度化を一層求めています。こうした中、CFOとしての重要な役割は、資本の十分性、成長投資、株主還元の最適なバランス

を追求し、持続的な企業価値向上に結び付けることであると認識しています。

私はキャリアの大半を金融市場の最前線で、市場と対峙してきました。不確実性の高い局面においても、市場の変化を的確に捉え、機動的かつ規律ある財務運営を実践していくことが、自らに課せられた責務であると考えています。

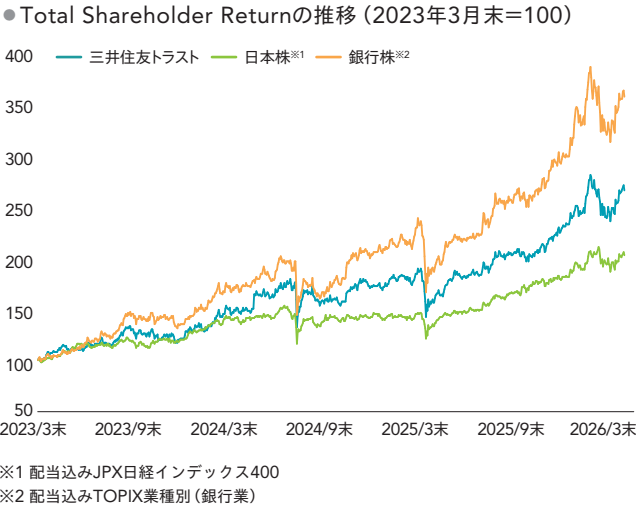
No.	項目	単位	2025年度予想 ^{※1}	2025年度実績	2026年度予想	2028年度目標
1	実質業務純益	億円	3,700	3,474	4,200	5,000
2	親会社株主に帰属する当期純利益	億円	2,800	3,175	3,800	4,100
3	手数料収益比率	%	50%台半ば	58.5	50%台半ば	50%台半ば
4	経費率（OHR）	%	62.0	63.8	60%程度	60%未満
5	ROTCE ^{※2} （自己資本ROE ^{※3} ）	%	- (8%台後半)	9.9 (9.5)	11%台後半 (10%台半ば)	13%程度 (11%程度)
6	普通株式等Tier1比率 ^{※4}	%	安定的に10%以上	10.3	安定的に10%以上	安定的に10%以上

※1 2025年5月に公表した2025年度当初予想
※2 のれんおよびM&A等により認識された無形資産を控除した株主資本（TCE）が生み出す収益力を示す指標。普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益からのれん償却額等を控除した利益を、普通株式に係る自己資本からのれん等を控除した金額で除して算出
※3 {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
※4 バーゼルⅢ最終化完全実施ベース

前中期経営計画の振り返りと今後の課題

前中期経営計画を振り返ると、親会社株主純利益は過去最高益を更新し、自己資本ROEをはじめとする主要な財務KPIを概ね達成することができました。また、北米貨車リース事業の譲渡やカード子会社の統合など事業ポートフォリオの見直しも進展し、経営資源の効率的活用に向けた取り組みは一定の成果をあげています。

一方で、株価パフォーマンスは銀行セクター内で相対的に劣位にあり、資本市場からの評価にはなお改善の余地があると認識しています。今後、政策保有株式の売却益に依存しない「株益なき世界」を見据えると、コアビジネスの収益力強化と資本効率のさらなる向上が不可欠です。成長領域への戦略的な資本投入、採算性を踏まえたバランスシートの変革、安定的な株主還元を一体で進め、収益構造をもう一段強化することが必要な局面と考えています。



中長期的な企業価値向上に向けた取り組みの全体像

2030年度の目標としていたPBR1倍を前倒しで達成することができました。企業価値向上に向けたこれまでの取り組みが、市場から一定の評価を得たものと受け止めていますが、あくまで通過点です。

さらなるPBRの向上には、資本効率を高めることが何より重要ですが、収益の質にもこだわっていきます。成長戦略をスピード感を持って実行に移すことで資産運用ビジネスを軸とした収益成長を実現するとともに、経費

統制を徹底しつつ、ITや人的資本には攻めの投資を行い、将来の成長につながる経営基盤を強化します。

PERの引き上げには、成長期待の醸成および資本コストの引き下げが必要です。株主・投資家の皆さまから選ばれる存在となるため、財務規律を維持しながら成長領域への資本配分を進め、将来の利益成長への期待を高める取り組みを強化していきます。これらの進捗を分かりやすく示し、対話を通じて市場評価の向上につなげていきます。

● PBRロジックツリーと企業価値向上に向けた高度化の取り組み

				主な取り組み	主な指標（例）	
PBR	ROE	RORA	粗利	資産運用ビジネスの強化	プライベートアセットAUM	
				バランスシートの変革	プロダクト与信比率	
			経費	抜本的な業務プロセスの変革	プロセス変革投資	
				経費コントロール	OHR	
		RWA	リスクアセットコントロール	政策保有株式削減目標		
			資本十分性の確保	CET1比率		
	CET1比率 （逆数）	資本	将来に向けた成長投資	成長投資額		
			安定的かつ充実した株主還元	総還元性向、DPS		
		PER	利益成長率		事業ポートフォリオの強化	顧客別ROE
					持続可能な社会の構築への貢献	GHG排出量
資本コスト			収益ボラティリティの抑制	（信用リスク）特例引当金		
			ステークホルダーとの建設的な対話	個人株主比率		

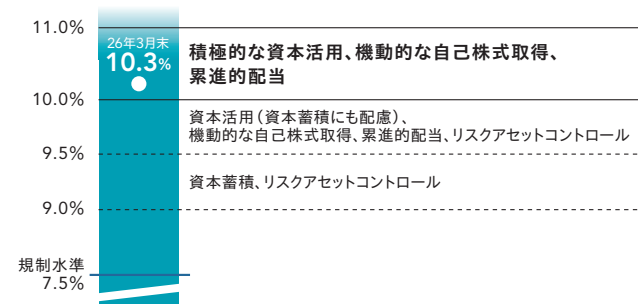
ROEの向上の取り組み

資本政策の基本方針

当グループの資本政策の基本方針は、「資本の十分性、成長投資と株主還元のベストバランスの追求」です。2026年3月末のCET1比率（バーゼルⅢ最終化完全実施ベース）は10.3%と、目標とする「安定的に10%以上」を上回る水準を確保しています。

2026年5月には、過去最大規模の上限500億円とする自己株式取得を公表しました。今後も資本の十分性を維持しつつ、過度な資本の滞留を避けながら、成長投資と株主還元に関し、規律をもって資本を配分していきます。

● 資本運営目線（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

新たな中期経営計画における資本戦略

① 成長投資と還元の最適なバランスの追求

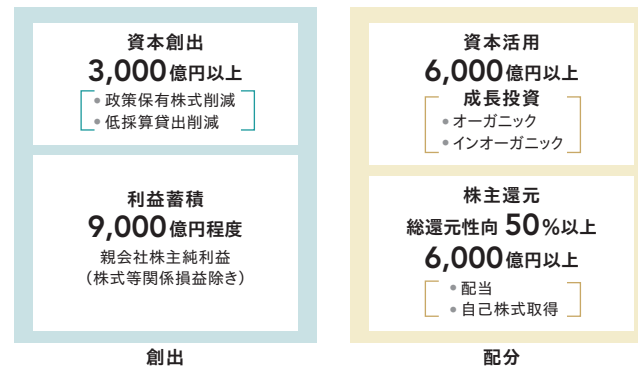
キャピタルアロケーションについては、利益の蓄積や政策保有株式の削減などにより創出した資本を原資として、3年間累計で株主還元および成長投資にそれぞれ6,000億円以上を配分する計画です。資本配分を考える上では、収益が実現するまでの時間軸も重要な観点です。インオーガニック投資やエクイティ投資のように収益貢献までに時間を要するものもあります。不動産ファイナンス、プロジェクトファイナンスなどのプロダクト与信のように比較的短期での収益発現が期待できる投資を組み合わせることで、バランスのとれた運営を行っていきます。

② 政策保有株式の削減

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。2021年度に「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方針へ転換して以降、2026年3月末までに取得原価ベースで残高を半分まで削減しました。

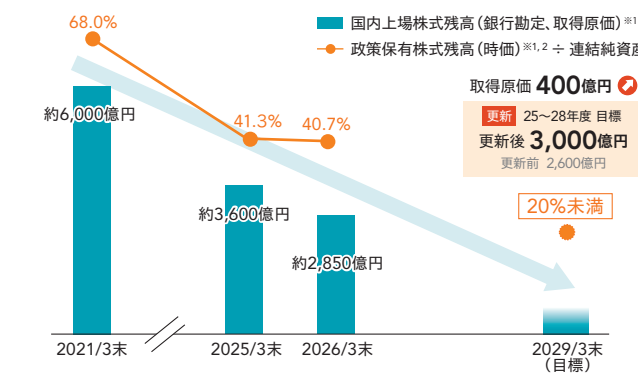
また、保有を継続する期間も、発行体企業へのエンゲージメントを通じ、責任ある投資家として行動しています。お客さまとの長期の信頼関係に基づき、丁寧な対話を継続し、保有残高ゼロに向けて削減を進めていきます。

● キャピタルアロケーション[※]（2026-2028年度累計）



※所要資本換算ベース

● 政策保有株式の削減状況



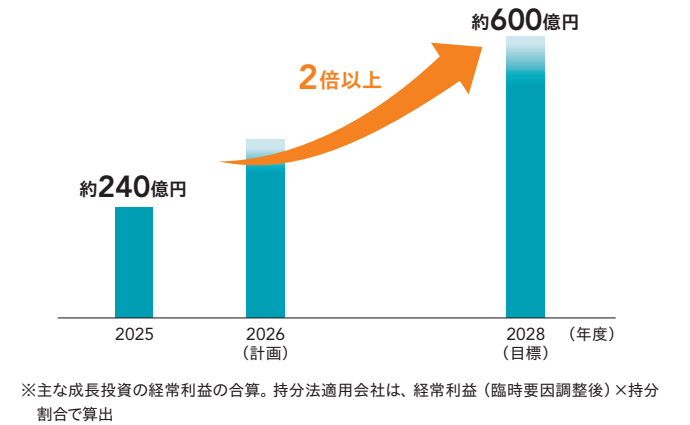
※1 買戻し分を含む。一部、従来型の政策保有株式以外の株式を含む

※2 みなし保有株式、非上場株式等を含む

③ 持続的かつ安定的な成長を支える成長投資

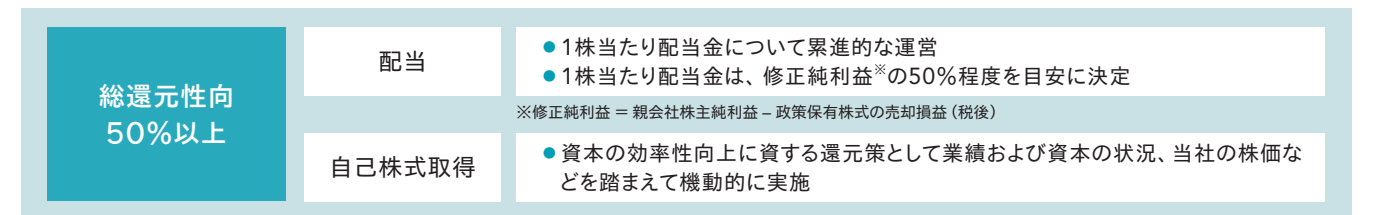
持続的かつ安定的な成長を実現するため、当グループは規律ある成長投資を進めてきました。2025年12月には、マレーシア最大規模の資産運用会社であるAHAM Asset Managementや住信SBIネット銀行への追加出資を発表するなど、持続的な収益成長に資する取り組みを着実に具体化しています。成長投資による収益貢献は、今後3年間で2倍以上となる見通しです。今後も、オーガニック、インオーガニック双方の投資機会を見極め、資本コストを意識した収益性とリスクの適切なコントロールを重視し、規律をもって成長投資を進めます。

● 過去の主な投資事例と収益貢献見通し



※主な成長投資の経常利益の合算。持分法適用会社は、経常利益（臨時要因調整後）×持分割合で算出

④ 株主なき世界を見据えた株主還元方針

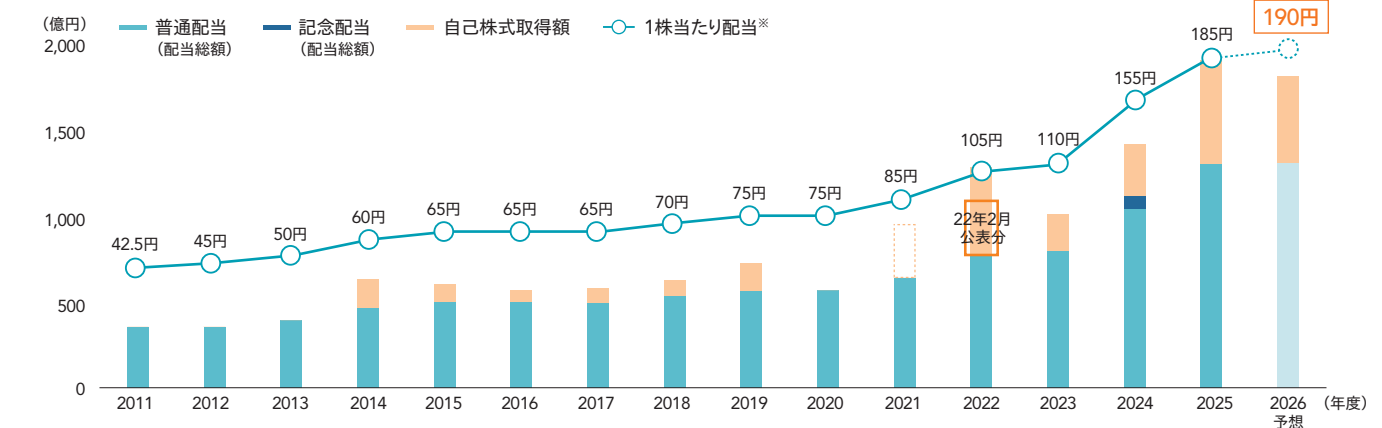


当グループは2026年度より株主還元方針を見直し、親会社株主純利益に対する総還元性向を50%以上としました。これは、当グループの中長期的な成長を支持いただく株主の皆さまに対し、還元の最低ラインを明確に示すものです。

従来は、配当性向40%以上を基本とし、自己株式取得は資本活用の一環として位置付けていましたが、成長投資と還元の優先順位が分かりにくい面がありました。今後は、総還元性向50%以上を前提に、資本の十分性を確保しながら成長投資を実施し、その上でなお余剰となる資本は自己株式取得等により還元します。

また、配当に関しては、1株当たり配当金の累進的運営により、右肩上がりの増配を目指します。ボラティリティの高い株式売却損益に過度に依存しない観点から、安定した配当運営が必要と考え、政策保有株式の売却損益を除く修正純利益の50%程度を目安に1株当たり配当金を決定します。これは、「株主なき世界」を見据え、配当性向を従来の40%程度から50%以上へと引き上げるという当社の意思でもあります。コアビジネスの利益成長に基づく、持続的かつ安定的な株主還元の拡充を実現していきます。なお、政策保有株式の売却益は自己株式取得を通じて還元します。

● 自己株式取得と配当の推移

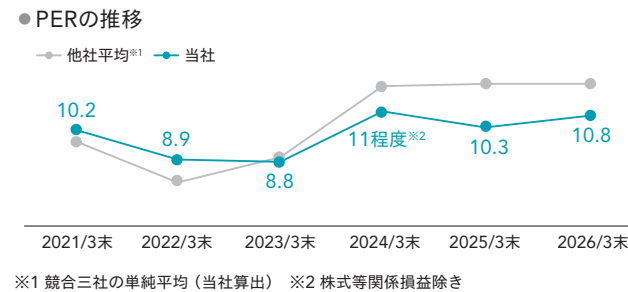


※2016年10月に実施した株式併合および2024年1月に実施した株式分割の影響を考慮

PERの向上・資本コスト引き下げの取り組み

現状分析

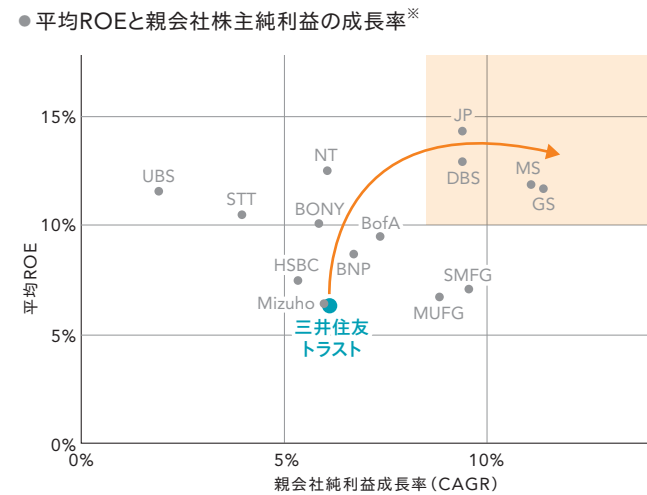
当グループは、資産運用ビジネスに強みを持ち、手数料ビジネスを中心とした高い収益の安定性と、優良な顧客基盤に基づく強固なリスク耐性を備えています。本来、こうした事業特性は、資本コストを引き下げPERの向上に資するものです。一方で、足元では金利上昇局面における収益感応度の低さなどを背景に、他社比でPERが劣位している状況と認識しています。



成長期待の醸成に向けて

2035年のありたい姿として、実質業務純益1兆円、ROTCE16%という高い水準を掲げた背景には、グローバルな金融機関との競争の中で埋没してはならないという強い危機感があります。新たな中期経営計画の策定・公表にあたり、当グループの成長性をいかに理解していただくについて、繰り返し議論を重ねました。「低下する報酬率」「金利感応度の低さ」「顧客基盤拡大の限界」といった皆さまからの懸念に対しては、「資産運用ビジネスの強化」、「バランスシートの変革」、「個人ビジネスの強化」の3つの成長ドライバーを軸に、中期経営計画3年間で2,000億円以上の収益拡大を計画しています。▶P.38

今後は、目標の提示にとどまらず、その進捗を継続的に可視化し、株主・投資家の皆さまに分かりやすくお伝えすることで、資本市場から選ばれる存在を目指していきます。



収益ボラティリティの抑制・リスク管理の徹底

収益ボラティリティの抑制に向けては、事業ポートフォリオの分散とともに、手数料ビジネスを中心とする安定的かつ持続的な収益構造を構築する形で事業ポートフォリオを強化することが重要と考えています。また、政策保有株式の削減に伴い、過去に大きな収益変動要因となっていた日本株ペア投信のポジションは解消しました。金利リスクについても、2025年度に債券ポートフォリオの健全化を進めた結果、ヘッジ勘案後の債券含み損は限定的な水準に抑制されています。加えて、中東

情勢等の不確実性を踏まえ、特例引当金を計上し、将来の信用コスト増加への備えも講じています。これらは中長期的な収益の安定性向上に資する取り組みです。

さらに、成長投資の拡大にあたっては、投資対象やリスク量を適切に管理し、リスク・リターンを見極めた運営を徹底します。インオーガニック投資についても、当社の基準を適正に運用し、財務の観点から規律を維持します。今後もリスク管理の強みに磨きをかけ、利益成長と財務の健全性を高い次元で両立していきます。

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話

① 投資家との対話を経営に活かす

当グループは、投資家の皆さまとの建設的な対話を、企業価値向上に向けた重要な経営プロセスの一つと位置付けています。IR活動を通じていただいたご意見や期待・懸念は、経営陣に共有するだけでなく、定期的に取り締役会にも報告し、経営戦略や資本政策、開示の改善に反映しています。市場との認識ギャップを丁寧に埋めることで、当グループへの理解と信頼の一層の向上を図り、資本コストの引き下げを通じてPER向上につなげていきます。

② 個人株主増加への取り組み

個人投資家の皆さまに当グループの成長ストーリーをより身近に感じていただくことは、長期的な株主基盤の拡大に向けた重要な取り組みです。個人投資家向け説明会や統合報告書の発行に加え、当社HP、YouTubeやXなども活用し、事業内容や株主還元方針について、分かりやすい情報発信に努めています。その結果、個人株主数は過去3年で2倍以上増加しています。また、投資家層のさらなる拡大と当社株式の流動性向上を目的に、2026年5月に1株を4株に分割する株式分割を決議しました。今後も、資産形成層を含む幅広い個人投資家との接点を拡充し、長期保有を志向するファン株主の増加につなげていきます。

終わりに

新たな中期経営計画は、変化の激しい経営環境下においても、財務規律を軸に成長投資と株主還元を両立させ、持続的な企業価値向上を実現するための重要なステップと位置付けています。資産運用ビジネスを中心とした安定的な収益構造と強固な顧客基盤という当グループの強みを活かしつつ、収益ボラティリティの抑制やリスク管理の高度化を通じて、収益成長力と資本効率のさらなる向上に取り組んでまいります。また、キャピタルアロケーションの最適化を進めることで、市場からの評価向上と資本コストの低減にも着実に近づけていきます。今後も、透明性の高い情報開示と建設的な対話を継続し、資本市場から信頼され、持続的に選ばれる金融グループを目指してまいります。

● 対話状況（2025年度）

機関投資家・アナリスト向け説明会	2回
海外IR	6回
機関投資家・アナリストとの個別面談	363件
うち役員にて実施	185件
うち海外投資家	230件
IR Day	2回

● 投資家の関心事項

ビジネスモデル・成長戦略・資本効率	・資産運用ビジネスにおける戦略とリスク ・目指すROEの水準とその道筋
資本政策	・資本政策の中長期的な方針 ・成長投資に対する開示の高度化
マクロ環境	・日本の政策金利の影響 ・中東情勢、プライバートクレジット懸念の影響
その他	・預金戦略 ・IT投資やデジタル戦略の方向性 ・サクセッションプランを含めた取締役会の実効性

● 個人株主数・株主比率の推移

