

収益構造を転換し、新たな成長曲線の創出に挑戦する3年間

01 前中期経営計画の振り返り

成果	課題
- 財務目標は概ね達成 - 資産運用・資産管理ビジネスの拡大 - 政策保有株式の削減が着実に進展 - 事業ポートフォリオの見直し・強化を加速 - デジタル・人的資本への投資を強化	- セクター内での株価パフォーマンスの改善 - 資産運用ビジネスの収益性向上 - 持続的な成長に資する規律ある資本活用 - AI実装、DX推進によるさらなる生産性向上 - 変革の加速を支える執行力の強化

02 経営環境

インフレ・金利のある世界の復活

資産価値や生活設計の前提が変化し、個人の意思決定は複雑化

日本の人口減少・長寿化の進行

専門的な提案を要する資産運用・管理・承継ニーズが拡大

インフラ老朽化・GXの進展

インフラ整備・脱炭素に向けた投資需要が顕在化

AI・デジタル技術の急速な進展

社会構造の変化により、AI・DXが企業活動・社会運営の中心に

最適な選択肢の提示と意思決定の支援を行うことが、当グループに求められる役割

03 2035年のありたい姿

社会課題解決型ビジネスのリーディングカンパニー

成長力と収益力の飛躍的向上を目指す

成長力

実質業務純益

CAGR

1兆円

11%

(2025-2035年度)

収益力

ROTCE^{※1}

自己資本ROE

16%

12%

お客さまから信頼され、社会にポジティブなインパクトを与え続ける企業であるために、資本効率の高さに加え、一定の事業規模と市場における確かな存在感の確立を目指します

※1 Return on Tangible Common Equityの略。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

04 新たな中期経営計画（2026～2028年度）のコンセプト

新たな挑戦で未来をひらく

社会課題の複雑化を成長機会として捉え、
信託グループらしい成長と資本配分・経営基盤高度化を一体で進めていきます

05 重点テーマ

成長戦略

資産運用ビジネスを中核に、持続的な成長を実現します

- ▶ 長期・非流動性の資金ニーズと従来型の金融構造とのミスマッチといった課題に挑戦
- ▶ 資産運用ビジネスの強化
- ▶ 個人ビジネスの強化
- ▶ バランスシートの変革

関連ページ

▶ P.38 成長戦略 ▶ P.40 事業戦略

資本戦略

成長投資と株主還元に関律をもって資本を配分していきます

- ▶ 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
- ▶ 政策保有株式・低採算貸出の削減による資本創出
- ▶ 機動的な出資・提携および戦略的投資

関連ページ

▶ P.12 CFOメッセージ

経営基盤高度化

高い信頼性と生産性を両立した経営基盤を構築していきます

- ▶ 抜本的な業務プロセスの変革
- ▶ Human in the Design^{※2}の導入
- ▶ 人的資本投資の強化と新人事制度の定着・高度化

関連ページ

▶ P.34 I&T戦略 ▶ P.60 人的資本

06 KPI（財務）

2028年度（目標）

実質業務純益	親会社株主純利益	ROTCE	自己資本ROE
5,000億円	4,100億円	13%程度	11%程度
CET1比率 ^{※3}	OHR	手数料収益比率	
安定的に10%以上	60%未満	50%台半ば	

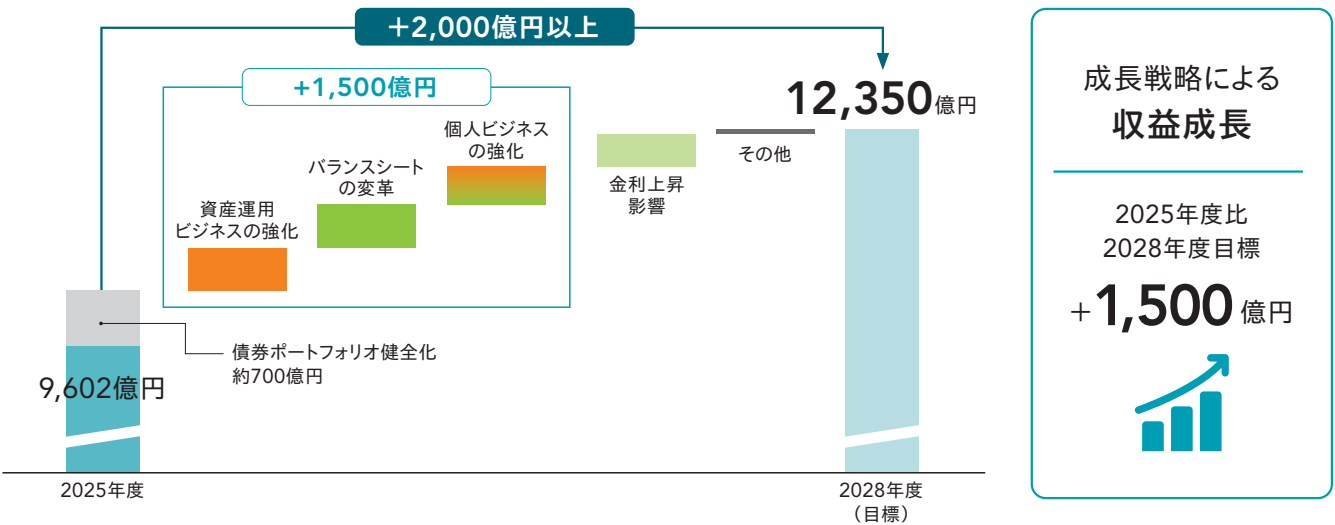
当グループは、新たな中期経営計画を通じて、信託の力を進化させ、掲げた戦略を着実に遂行することで、次の成長を実現します

※2 AIの活用にあたり、人が業務プロセスや判断の設計を担い、その結果に対して責任を持つことを前提とする考え方
※3 パーゼルⅢ最終化完全実施ベース、有価証券評価差額を含む

01 収益（実質業務粗利益）の成長

新たな中期経営計画において、投資・分配の源泉となる実質業務粗利益を2025年度比で2,000億円以上拡大する計画です。手数料関連利益と資金利益をバランスよく増加させることを目指します。金利上昇影響を除く

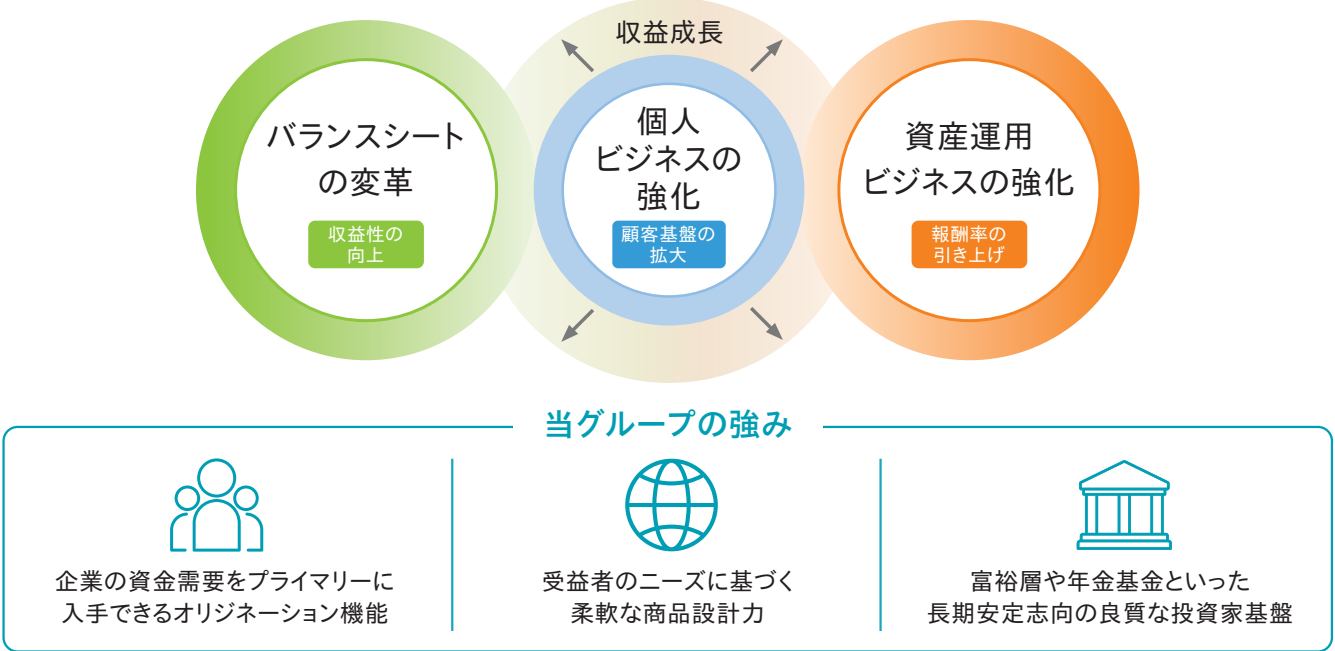
収益成長のドライバーとして、「資産運用ビジネスの強化」「バランスシートの変革」「個人ビジネスの強化」の3つの成長戦略により、合計約1,500億円の収益成長を目指します。



02 成長戦略のコンセプト

プライベートアセットなど報酬率の高い手数料ビジネスに注力する「資産運用ビジネスの強化」、リアルアセット領域を中心に投資エリアの拡大を目指す「バランスシートの変革」、この両方を加速させる成長エンジンとし

ての「個人ビジネスの強化」、これら3つの成長戦略を一体的に推進することで、当グループは、資産運用ビジネスにおける報酬率低下という構造的課題に真正面から取り組んでいきます。



03 3つの成長戦略

	資産運用ビジネスの強化	個人ビジネスの強化	バランスシートの変革
概要	- プライベートアセットやアクティブ運用など、付加価値と報酬率が高い分野に注力 - インハウス運用機能強化やグローバルな運用会社ネットワークにより、競争優位性を確立 - アジアNo.1の資産運用グループとしてさらなる飛躍を目指す	- 既存のお客さま向けにこれまでのビジネスを提供するだけでは、ビジネスの拡大に限界 - 戦略的パートナーとの協業により、お客さまの資産規模・ニーズに適したサービスを提供 - グループ各社の強みを融合し、グループ預かり資産と収益拡大を目指す	- バランスシートは大きく拡大せず、資産の入れ替えにより資本効率の向上を追求 - デット・エクイティ双方を活用し、リアルアセット分野での収益機会を拡大 - 投資家とともにインフラ領域にリスクマネーを供給し、「持続可能な社会の実現」に貢献
収益成長目標 25年度→28年度(目標)	2025年度比 2028年度目標 +約 500 億円 プライベートアセット戦略 330億円 → 450億円 アセットマネジメント戦略 920億円 → 1,300億円	2025年度比 2028年度目標 +約 450 億円 個人ビジネス戦略 1,284億円 → 1,750億円	2025年度比 2028年度目標 +約 550 億円 プロダクト与信戦略 1,786億円 → 2,250億円 エクイティ投資戦略 171億円 → 270億円
主なKPI 25年度→28年度(目標)	プライベートアセットAUM 16兆円 → 21兆円	ファンドラップ残高 2兆円 → 3.6兆円	エクイティ投資残高 約0.8兆円 → 約1.1兆円
関連ページ	SPECIAL CONTENTS 1 資産運用ビジネス クロストーク ▶ P.28	SPECIAL CONTENTS 2 通信×銀行×信託が変える金融の未来 ▶ P.32	事業戦略 法人 ▶ P.44

成長戦略を実現するための基盤
抜本的な業務プロセスの変革

IT投資
2026-2028年度累計
CFベース
3,600億円以上

プロセス変革投資
2026-2028年度累計
CFベース
300億円

人員配置
収益成長の担い手
2025年度比2028年度目標
900名増強

関連ページ
SPECIAL CONTENTS 3
I&T戦略
▶ P.34