

三井住友トラストグループ

統合報告書 2026

ディスクロージャー誌 本編

託された未来をひらく



三井住友トラストグループ

CONTENTS

INTRODUCTION

- 002 存在意義（パーパス）
- 004 At a Glance
- 006 CEOメッセージ
- 012 CFOメッセージ
- 018 CSuOメッセージ

THEME 1 価値創造ストーリー

- 020 当グループのあゆみ
- 022 マテリアリティ
- 024 価値創造プロセス
- 026 価値創造の取り組み
- 028 SPECIAL CONTENTS 1
資産運用ビジネス クロストーク
- 032 SPECIAL CONTENTS 2
通信×銀行×信託が変える
金融の未来
- 034 SPECIAL CONTENTS 3
I&T戦略

THEME 2 経営戦略

- 036 新たな中期経営計画
- 040 事業戦略
- 052 サステナビリティ推進体制
- 054 気候変動対応
- 057 外部評価
- 058 人権の尊重
- 060 人的資本

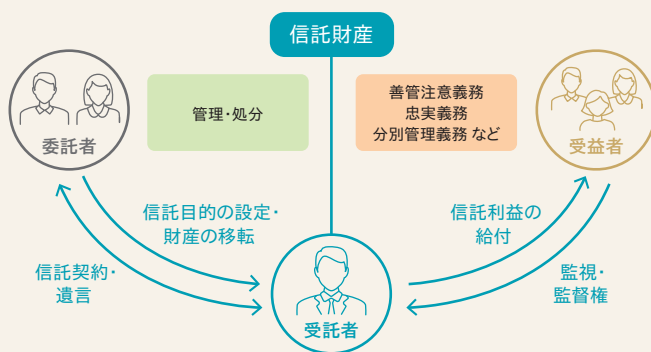


信託とは

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。



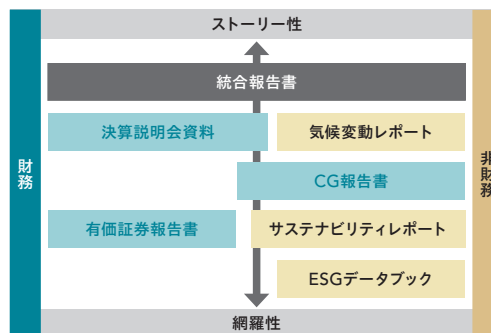
THEME 3 価値創造を支える基盤

- 070 社外取締役座談会
- 074 コーポレートガバナンス
- 084 リスク管理
- 088 セキュリティ
- 090 コンプライアンス・受託者精神
- 095 内部監査

データセクション

- 096 企業情報
- 098 長期財務データ
- 100 当グループの概要

● 情報開示の体系



戦後復興と貸付信託

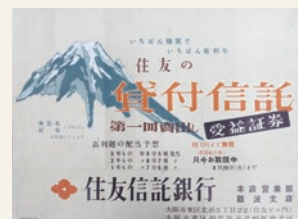
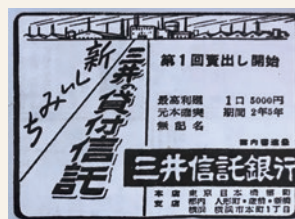
戦後まもない昭和20年代の日本では、復興に向けた電源開発や船舶建造など緊急かつ重要な設備投資のため、長期安定的な資金が必要とされていました。この社会課題に向き合うために信託業界が実現した商品が「貸付信託」です。

その仕組みは、個人のお客さまから受託した資金を、基幹産業への貸付金の形で合同運用するもので、小口の資金をまとめて効率よく運用するという、信託の転換機能が用いられました。

また、お客さまが長期間にわたって資金を投じられるようにするために、受益権を証券化して換金の方法を確保するなど、従来の金銭信託にはない工夫も取り入れられました。

当時の貸付信託は、元本補てん契約付きかつ高利回りという商品性から、「安全かつ有利な貯蓄商品」として人気を博しました。

貸付信託を通じて、信託業界は家計と産業の間に資金の好循環をつくり出し、日本の戦後復興とその後の経済成長に貢献したのです。



託された 未来をひらく

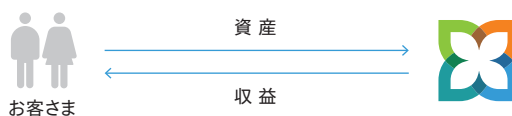
信託の力でパーパスを実現

「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。

能力転換機能

高い専門性を活かして資産を運用・管理する

例：投資信託





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 ▶P.92

花－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～

枝－経営理念 **ミッション**

全てのステークホルダーのWell-being向上に
貢献してまいります。

高度な専門性と総合力を駆使して、お客さまにとってトータルなソリューションを迅速に提供してまいります。

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経営を
実践し、社会からの揺るぎない信頼を確立してまいります。

信託グループならではの多彩な機能を融合した新しいビジネスモデルで
独自の価値を創出し、株主の期待に応えてまいります。

個々人の多様性と創造性が、組織の付加価値として存分に活かされ、
働くことに夢と誇りとやりがいを持てる職場を提供してまいります。

幹－目指す姿 **ビジョン**

三井住友トラストグループは、信託の受託者精神に立脚し、高度な
専門性と総合力を駆使して、銀行機能、資産運用・管理機能、不動
産機能を融合した新しいビジネスモデルで独自の価値を創出する、
本邦最大かつ最高のステイタスを誇る信託グループとして、グロー
バルに飛躍してまいります。

根－行動規範 **バリュー**

私たち、三井住友トラストグループの役職員は、パーパスを实践する
ため、以下の6つの行動規範を遵守してまいります。

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

資産転換機能

資産の性質や数を柔軟に変化させる

例：不動産証券化



時間転換機能

時を越えて「想い」を未来へつなぐ

例：年金信託



At a Glance

1924年に信託会社として設立し、1948年から銀行業務を開始しました。以来、信託と銀行の機能を融合させた独自のビジネスモデルを築いてきました。国内外のグループ会社が連携し、多様なニーズに応える総合力を強みにしています。



基本情報（2026年3月末時点）

創業 創業日 1924年4月15日 **102** 年

従業員数 **22,526** 人

拠点数※ 国内 **144** 力所 海外 **10** 力所

時価総額 **3.4** 兆円

※三井住友信託銀行

損益の状況（2025年度）

実質業務純益 **3,474** 億円

親会社株主純利益 **3,175** 億円

自己資本ROE **9.54** %

セグメント別実質業務純益 ▶P.41

個人

法人

資産運用
グループ

マーケット

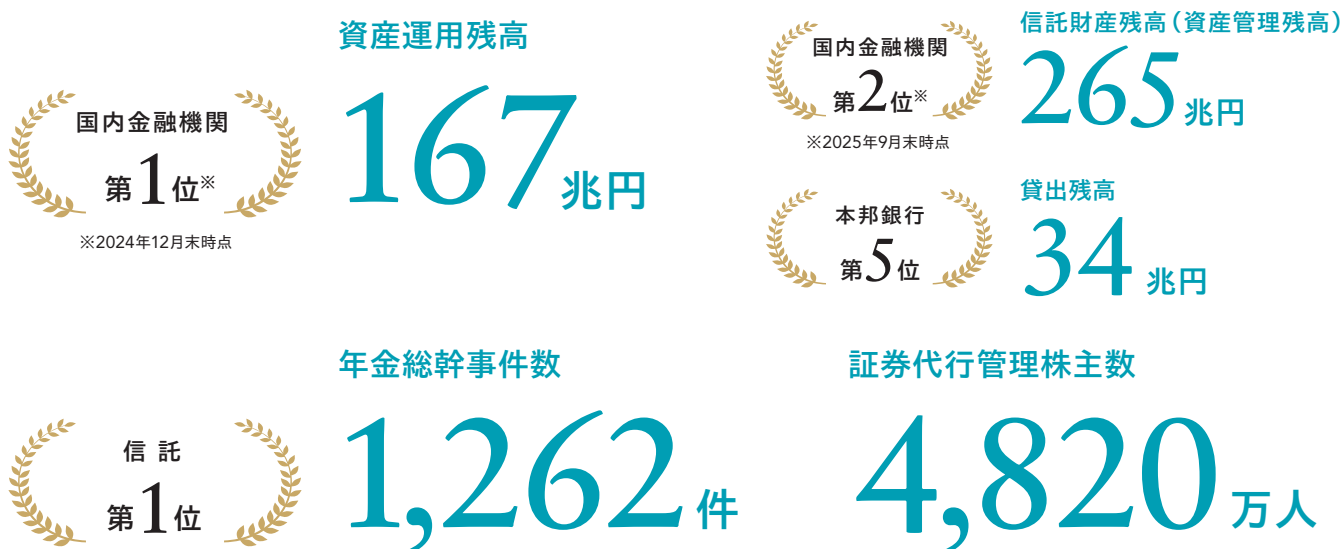
不動産

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、預金や貸出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。

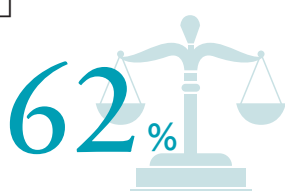
ステイタス (2026年3月末時点)

当グループは、アジア最大級の資産運用ビジネスや、国内最大級の規模を誇る資産管理ビジネスに強みを持ちます。資金循環が加速し、資産市場や資本市場が大きく拡大していく中で、当グループが市場インフラを担う各領域でも、持続的かつ大きな収益成長の機会が広がっています。



[ガバナンス]

独立社外取締役
の比率※



※2026年6月末時点

[国内金融機関で初]

政策保有株式 “ゼロ” 宣言



[健全な財務]

長期格付

S&P
A-

Moody's
A2

JCR
AA

R&I
AA-

[安定的な収益構造]

手数料
収益比率※

58.5%

※2025年度

当グループは、次の100年においても、
お客さまや社会から「信じて託される」存在を目指します

A professional portrait of Osamu Ohtani, CEO of Sanwa Bank Group. He is a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a patterned blue tie. He is standing in front of a large window with a view of a city skyline. The background is slightly blurred. On the left side of the image, there is a vertical teal bar.

三井住友トラストグループ
取締役執行役社長 (CEO)

大山 一也

CEO
Message :

日本の金融課題に真正面から取り組み、 社会やお客さまのWell-beingを実現する

資金・資産・資本の好循環

政策保有株式ゼロ宣言に込めた覚悟

このたび、三井住友トラストグループの取締役執行役社長（CEO）に就任いたしました、大山でございます。

100年以上の歴史を有する信託銀行グループの経営を担うにあたり、ステークホルダーの皆さまへ、私の覚悟と決意を申し述べます。

当グループは、1924年の創業以来、「社会課題の解決を通じて国民経済に貢献する」という揺るぎない理念のもと、時代の要請に応じて新たなビジネスに果敢に挑み、我が国の発展に寄与してまいりました。その歩みはまさに「挑戦と開拓」の歴史そのものです。▶P.20

この歴史と精神を確かに受け継ぎ、我が国の永年の金融課題である「貯蓄から投資」において、当グループが中核的な役割を果たすことこそが、私に託された使命であり、責任であります。私たちがこのテーマにこだわる理由は明確です。それは、当グループのパーパスである「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～」という言葉、単なる理念ではなく、現実の社会変革として具現化させるためにほかなりません。▶P.2

私自身の原点は、1996年に打ち出された「日本版ビッグバン構想」にあります。

「高齢化社会に備え、国民の資産を有効に活用し、成長産業へ資金を供給し、日本を国際金融センターとして再生させる」という壮大な構想に、当時30歳過ぎの私は高揚感と強い使命感を抱いていました。

しかし、その後の金融危機により、不良債権処理と金融システムの安定化が優先され、本来取り組むべき課題は先送りされていきました。

「当時から課題は明確であったにもかかわらず、我々銀行業界は本質的な課題に向き合ってきたのだろうか」——この自問は、今なお私の中で去来し続けています。

1999年の公的資金注入や金融再編を目の当たりにする中で、私は一つの確固たる思いを胸に刻みました。

それは、信託銀行が大同団結し、信託銀行を中心とした金融グループをつくり上げ、我が国の永年の金融課題である「貯蓄から投資」において、中核的役割を果たすこと。それこそが、信託銀行の社会的使命であり、同時に、我々世代が背負うべき「未来への責任」ではないかという思いです。

信託銀行は、高度経済成長期において貸付信託を通じて家計の資金を基幹産業へ供給し、日本経済の発展を支える資金循環の要として機能してきました。その原点に立ち返り、今の時代にふさわしい新たな資金循環を創り出すことは、信託銀行の本質的な役割であり、未来

に対する責務であると考えています。▶P.26

以来、一貫して、私は「日本の金融・社会課題に真正面から取り組む」ことを自らの信条としてきました。2009年に、私は住友信託と中央三井信託の経営統合に、基本合意の段階から携わる機会を得ました。そして、2011年、両社が経営統合することとなり、一つの大きな夢は実現しましたが、同時に我々の挑戦はなお途上にあるとの認識を強めました。

2021年に三井住友信託銀行の社長に就任した際、この問題意識を経営の中心に据え、「資金・資産・資本の好循環の実現」を掲げました。そして、その覚悟を社内外に明確に示すため、「政策保有株式ゼロ」という方針を打ち出しました。

資本市場における資金の流れを阻害する要因を残したままでは、本格的な好循環は実現できません。最も難易度の高い改革から着手することで、当社の意思と本気度を明確にする必要があると考えたためです。

当初は冷ややかな見方もありましたが、この決断は組織を一つに束ね、その後の改革を加速させる起点となりました。また、この取り組みは金融界全体へ波及し、日本企業のコーポレートガバナンス改革を前進させる契機ともなりました。

政策保有株式ゼロは、当グループが「資金・資産・資本の好循環」の中核を担うという意志を体現した象徴的な取り組みであると考えています。

社会課題解決型ビジネスのリーディングカンパニー

「選ばれる存在」となるために

当グループが目指す「資金の好循環による成長」とは、機関投資家が投資先の企業価値向上を促し、その果実が国民の資産形成へと還元され、さらには投資や雇用の拡大を通じて経済全体の持続的成長につながる循環を指します。▶P.24

この循環において、銀行であり、機関投資家であり、不動産機能を有する当グループは極めて優位なポジションにあります。機関投資家として企業に価値向上を求めるにとどまらず、銀行機能や不動産機能を活用し、企業価値向上に資する具体的なソリューションを提供す

ることが可能です。そして、その成果を年金や投資信託を通じて、家計に還元することで、資産形成の好循環を実現していきます。

また、市場という観点から見ても、当グループは、金融市場のみならず、不動産をはじめとする資産市場や株式等の資本市場など、資金・資産・資本が循環するあらゆる市場に関与しています。

インベストメントチェーンのあらゆる領域に関わる存在であるからこそ、幅広い信託機能を活用し、「資金・資産・資本の好循環」を支える金融インフラとしての役割を担

うことができるのです。

一方で、我が国の資金循環を停滞させている要因の一つに、資金の調達と運用の間に存在する流動性のミスマッチがあります。銀行は、流動性の高い預金などの短期資金を原資に、長期貸出等を行うというミスマッチを引き受けていますが、それは厳格な規制と高コストのCET1資本によって支えられています。

他方、資産運用業界においては、年金や保険といった長期資金を集めながらも、主として流動性の高いパブリックアセットで運用しており、本来享受し得る流動性プレミアムを十分に取り込めていない状況にあります。

当グループは、銀行として企業の経営情報にアクセスし、プライマリーな情報に基づいて案件を組成できる点において、資産運用会社や機関投資家にはない強みを有しています。加えて、バランスシートを活用して自ラリスクマネーを供給できる点は、特にプライベートアセット領域における優位性を端的に示すものです。さらに、年金基金をはじめとする機関投資家や富裕層など、安定的な長期資金の担い手からなる良質な投資家基盤を有していることも、当グループの大きな競争力です。

日本ではインフレ経済への移行を契機に、銀行預金に依存した従来型の資金供給モデルに変化の兆しが

見え始めています。2%を超える物価上昇が継続する中、家計は金融資産の実質的な目減りに直面し、資産配分の見直しを進めています。実際、2025年以降、家計のマネーフローにおいては、投資信託や年金・保険といった長期資金へのシフトが現預金の増加を大きく上回り、現預金比率も50%を下回る水準にまで低下しています。

こうした環境変化を背景に、「貯蓄から投資」の流れが本格的に加速しています。

当グループは2035年に向けた「ありたい姿」を「社会課題解決型ビジネスのリーディングカンパニー」と定め、この実現に向け、収益力の指標としてROTCE16%、成長力の指標として実質業務純益1兆円という極めて挑戦的な目標を掲げました。

グローバルな金融機関の中で当社が真に「選ばれる存在」となるためには、単なる資本効率の向上にとどまらず、投資家が当社を明確に認識するだけの事業規模とプレゼンスの確立が不可欠です。

縮小均衡に陥ることなく、従来の延長線上にはない、非連続な成長を実現し続ける——この目標は、その強い意志を内外に示すものです。

新たな挑戦で未来をひらく

新たな成長曲線の創出に挑戦する3年間

「ありたい姿」に向けて確かな成長軌道を描くための中期経営計画（2026～2028年度）のコンセプトは、「新たな挑戦で未来をひらく」です。▶P.36

「ありたい姿」に至る成長軌道は、現時点で全てを明確に描き切れているわけではありません。しかし、既存の成長戦略の延長線だけでは到達できないことは明らかです。当グループが真に「選ばれる存在」になるためには、収益力と成長力の飛躍的な向上が不可欠であり、その実現は今後3年間で新たな成長モデルを確立できるかどうかにかかっています。

当グループの収益成長を牽引するドライバーは、「資産運用ビジネス」「バランスシートの変革」「個人ビジネス」の3つです。本中期経営計画では、これらの成長領

域に金利上昇の効果も織り込み、2,000億円以上の粗利拡大を目指します。▶P.38

資産運用ビジネスでは、世界的な報酬率低下という課題に正面から向き合い、プライベートアセットなど高付加価値領域でのAUM拡大を通じて、収益成長を実現します。▶P.28

バランスシートの変革では、銀行のオリジネーション機能と長期資金の調達力を活用し、インフラや不動産といった実物資産を中心に、投資家への展開が可能な採算性の高い資産への投融資を拡大します。あわせて、政策保有株式の削減や低採算資産の圧縮を加速し、リスクアセットの再配分を通じて資本効率のさらなる向上を図ります。

個人ビジネスでは、三井住友信託銀行を中核に、UBS SuMi TRUSTウェルス・マネジメント、住信SBIネット銀行などグループ各社の強みを融合することで、預かり資産と顧客基盤の飛躍的な拡大を目指します。お客さまのファイナンシャル・ウェルビーイング実現に向け、長期・安定運用ニーズに応える「一任」サービスでプレゼンスを発揮し、収益の大幅な成長を実現していきます。▶P.32

資本運営の考え方は、極めてシンプルです。まず、当グループの持続的な成長を長期にわたり支えてくださる株主の皆さまに対し、利益の50%以上を還元することをお約束します。また、1株当たり配当金の累進性も引き続き確保します。安定的な配当運営の観点から、政策保有株式の売却益が大きく発生する期間においては、

当該利益を除いた修正純利益を基準に配当金を決定します。本業収益と一過性の政策保有株式の売却益を明確に切り分けたうえで、配当と自己株式取得を合わせた総還元性向を50%以上とし、利益成長の果実を着実に株主の皆さまへ還元していきます。

残余資本については、まず企業価値向上に資する成長投資に優先的に配分します。「ありたい姿」の実現に向け、とりわけ資産運用領域を中心に積極的な資本活用を検討していきますが、高値での投資を志向するものではありません。厳格な投資基準のもとで慎重に判断し、適切な投資機会が見出せない場合には、資本の効率性に資する還元策として、業績や資本の状況および当社の株価などを踏まえ、自己株式取得を機動的に実施してまいります。▶P.14

業務プロセスの抜本的な変革

信頼性と生産性の向上を両立

2026年5月に実施した投資家向け説明会では、三つのキーワードを用いて、当グループの成長戦略を説明しました。これらは同時に、私が社員に最も伝えたいメッセージでもあります。▶P.60

一つ目は、「挑戦」です。新たな価値の創造にはイノベーションが不可欠ですが、その源泉は多様性の相互作用にあります。当グループには、情報の共有や組織間連携を支える風通しの良い企業風土と、真剣に取り組んだ結果の失敗であれば必ず誰かが支えてくれる文化があります。失敗を恐れず、果敢に挑戦し続けることこそが、次の成長につながります。

二つ目は、「実行」です。目標掲げる以上、必ずやり遂げるという強い意志を社員一人ひとりが持ち続けることが重要です。単に実行するのではなく、予期せぬ変化にも柔軟に対応しながら、期待を上回るスピードとクオリティでやり切る。この「実行力」に徹底的にこだわってほしいと考えています。

三つ目は、「共創」です。「チームで勝つ」——これは、私のリーダーとしての信条です。自分一人では決して成し遂げられない大きなことも、同じ目的に向かう仲間と英知を結集し、協働することで実現できます。それこそが、

組織で働く醍醐味であり、最も楽しく幸せなことだと、私は信じています。社員が心から共感し、胸を躍らせる未来のビジョンを描き、それを客観的・論理的なストーリーで示すことが、リーダーに求められている役割です。

また、長期的な成長戦略を支える経営基盤として、業務プロセスの抜本的な変革を進めていきます。I&T領域では、三井住友信託銀行の米山社長がグループ全体を統括し、AIエージェントの内製化にこだわった生産性改革を進める体制を整えました。信託業務は、お客さま一人ひとりのニーズに応じた少量多品種の商品・サービス提供が付加価値である一方、デジタル化が困難で、人に依存したオペレーションが多く残っているのが実情です。

これまで当グループではRPAの活用により省力化を進めてきました。その結果、各ビジネスラインで構築された業務プロセスが横展開され、グループ全体で自律的に効率化が進む好循環が生まれています。

今後は、この仕組みをAI領域へと拡張していきます。社員一人ひとりがAIを駆使し、自ら業務プロセスを設計・進化させていく。その積み重ねが、信頼性と生産性の向上を高いレベルで両立する新たなオペレーションモデルの確立につながると確信しています。▶P.34

時流は我々にあり

天命と対峙して、人事を尽くす

「大切にしてきたものを、未来を信じて託したい」——
そういう思いから、信託は生まれたと思っています。信託
には多彩な機能がありますが、私は、その本質として「時
間転換機能」に着目しています。▶P.3

それは、年金や遺言信託に象徴されるように、自らが
いなくなった後においても、想いや志を代わりに実現す
る力です。

信託には未来をひらく力があります。それは同時に、
そうした力を有しているが故に、常に将来世代のことを
考え、行動しなければならない「未来への責任」を背負っ
ているとも言えます。

「人事を尽くして天命を待つ」という言葉があります。
今の私の心境を率直に申し上げれば、「天命を待つ」の
ではなく、「豊かな資金循環を創り出す」という「天命と
対峙して、人事を尽くす」という覚悟です。

今、日本の金融界は大きな歴史的転換点を迎えてい
ます。長らく続いたデフレからインフレへの転換、金利の

ある世界の復活、そして、日経平均株価の史上最高値
更新。さらに、2,000兆円を超える家計金融資産が「貯
蓄から投資」へと大きく動き出そうとしています。

「資金・資産・資本の好循環」が実現するか否か、
——それは、日本経済が再び成長軌道へ回帰できるか
否か、を左右する極めて重要な局面にあります。そして
今、まさに時流は明らかに我々にあります。

私は、この天命に真正面から向き合い、託された使命
を全力で果たしてまいります。

社会に新たな価値と持続的な豊かさをもたらす資金
循環を創り上げる——それは、信託に託された本源的
な使命にほかなりません。

時を越えて想いをつなぎ、未来をひらく。その揺るぎ
ない志のもと、歩みを進めてまいります。

三井住友トラストグループの未来に、どうぞご期待く
ださい。



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。

● 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）

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
		RWA	経費コントロール	経費コントロール	OHR
			リスクアセットコントロール	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	資本十分性の確保	CET1比率
	PER	CET1比率（逆数）	将来に向けた成長投資	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	安定的かつ充実した株主還元	総還元性向、DPS
		利益成長率	事業ポートフォリオの強化	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	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	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	ステークホルダーとの建設的な対話	個人株主比率

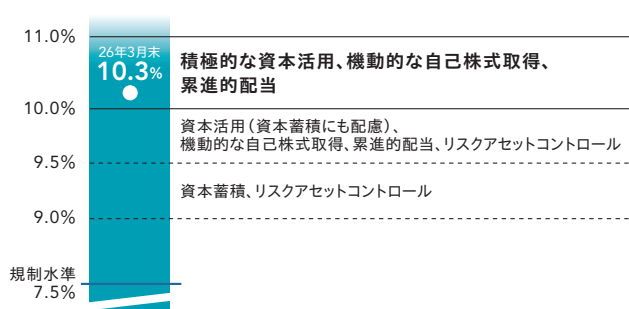
ROEの向上の取り組み

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（パーゼル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与をもって資本を配分していきます。

● 資本運営目線（CET1比率※）



※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

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。

● キャピタルアロケーション※（2026-2028年度累計）



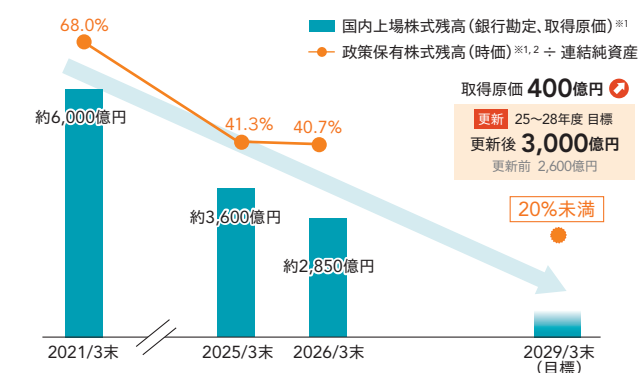
※所要資本換算ベース

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。

● 政策保有株式の削減状況



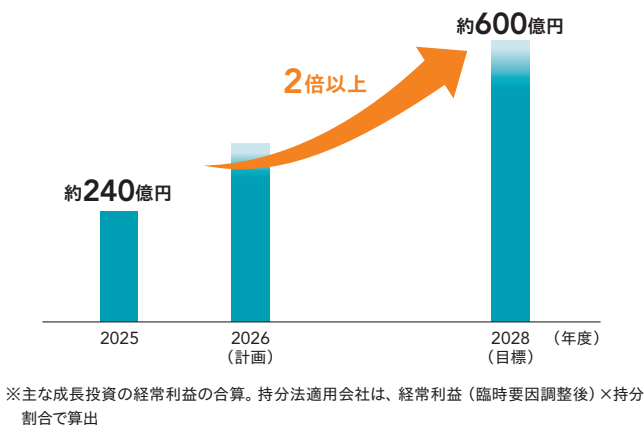
※1 買戻し分を含む。一部、従来型の政策保有株式以外の株式を含む

※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



④ 株益なき世界を見据えた株主還元方針

総還元性向 50%以上	配当	●1株当たり配当金について累進的な運営 ●1株当たり配当金は、修正純利益※の50%程度を目安に決定
	自己株式取得	●資本の効率性向上に資する還元策として業績および資本の状況、当社の株価などを踏まえて機動的に実施

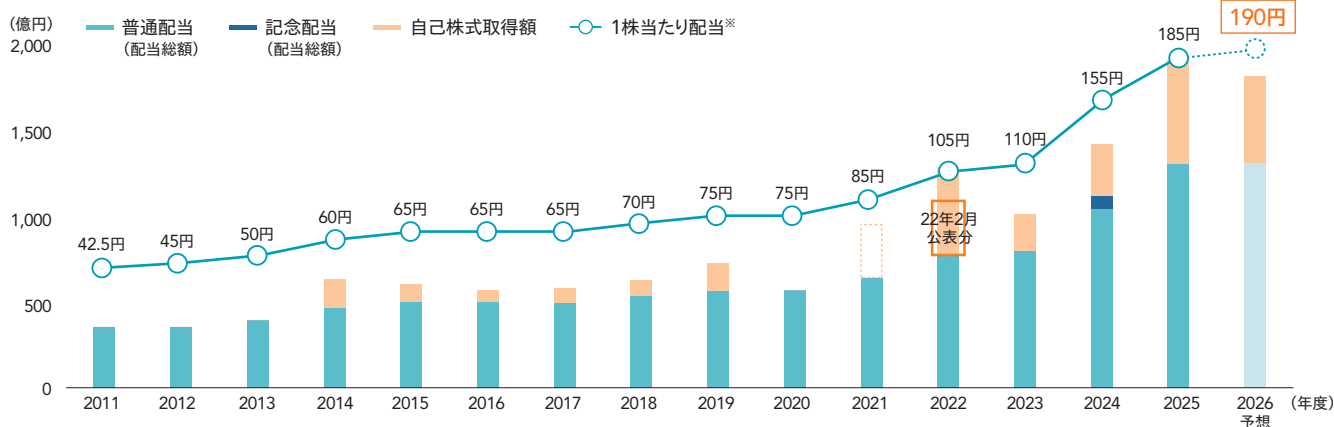
※修正純利益＝親会社株主純利益－政策保有株式の売却損益（税後）

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、「株益なき世界」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

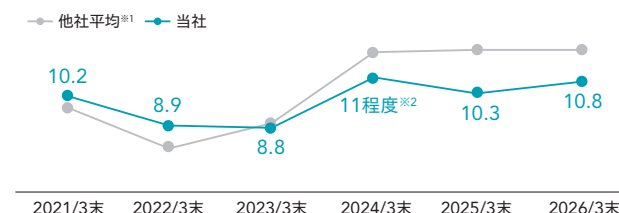


PERの向上・資本コスト引き下げの取り組み

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。

● PERの推移



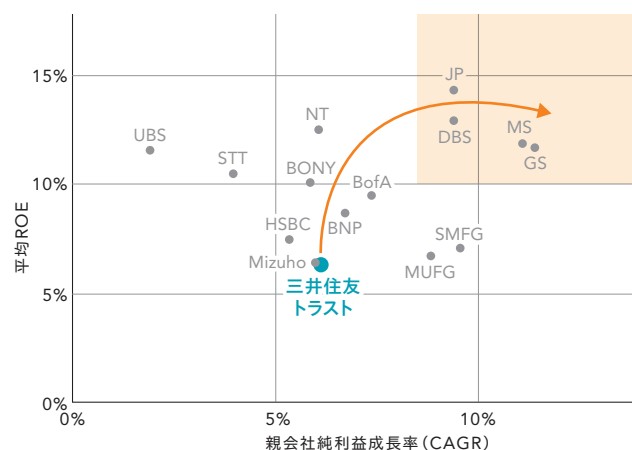
※1 競合三社の単純平均（当社算出） ※2 株式等関係損益除き

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。

● 平均ROEと親会社株主純利益の成長率[※]



※Bloombergデータを基に当社作成。平均ROEは2016～2025年度の平均、CAGRは2015～2025年度の年平均成長率。邦銀各社の2025年度は作成時点の予想値

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ベ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繋がっていきます。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。

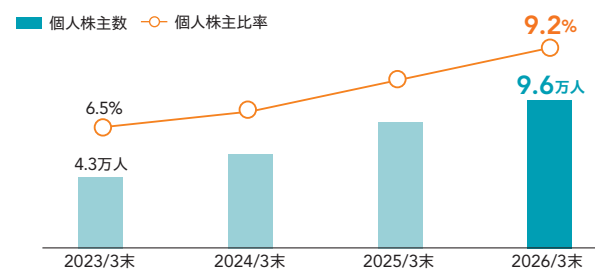
● 対話状況（2025年度）

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、プライベ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



A portrait of Kikuko Matsumoto, a middle-aged woman with short brown hair, wearing a dark blue blazer over a light blue top and a pearl necklace. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred indoor setting with large windows and green plants.

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

CSuO Message

信託の力で社会課題解決と企業価値を共創し、
託された未来をひらく

当グループのサステナビリティ経営の根幹にあるもの

サステナビリティは、国際連合や世界銀行などの国際機関における国際経済開発分野の実務を通じて重要な概念として共有され、現在では民間企業の経営においても不可欠な考え方として定着しつつあります。当グループにおいては、早くからダブルマテリアリティの考え方を取り入れたサステナビリティ経営を進めてきました。ダブルマテリアリティとは、企業にとって重要な事項（マテリアリティ）を、「財務的な影響」と「環境・社会に与える影響」の二つの観点から捉える考え方です。すなわち、サステナビリティ課題が企業の業績や財務価値に与える影響（アウトサイドイン）だけでなく、企業の事業活動が気候変動や自然資本、コミュニティ、社員

などステークホルダーに与える影響（インサイドアウト）を総合的に把握し、重要テーマとして特定・対応していくということです。

この考え方は、当グループの信託の歴史と深く通じます。当グループは、創業以来、自社利益の追求にとどまらず、受託者としての責任を果たしながら、資金や資産の流れを通じて経済社会全体の豊かさに貢献することを使命としてきました。財務的な価値創造と、企業活動が環境・社会にもたらす影響の双方を重視する姿勢は、当グループの信託ビジネスのDNAに一貫して流れています。

マテリアリティの改定

こうした認識のもと、2025年度には新たな中期経営計画の策定とともにマテリアリティを見直しました。▶P.22

これは、当グループが向き合うべき課題の優先順位を明確にし、経営判断の軸として位置付ける取り組みです。新たに定めた4項目のうち、「持続可能な社会」と「ファイナンシャル・ウェルビーイング」は、パーパスの実現を目指すにあたり、当グループが創造する価値の到達点を示すものです。これを支える経営基盤として、「受託者精神」と「人的資本（専門性・多様性）」を位置付けています。これらは、経営判断が割れる局面や、役員・社員が判断に迷うときに、何を優先すべきかを示す羅針盤として機能させていきたいと考えています。

当グループの価値創造の中核は、信託の力によるお客さまの意思決定の支援と、資金・資産・資本を現在から未来へと循環させる機能によって、社会課題を解決しながら収益を上げる「社会課題解決型ビジネス」です。長期で託された資金を、地球生態系保全や人権尊重を確保しつつ、インフラ、エネルギー、デジタル基盤など経

済社会の骨格を支える分野へ結び付け、「持続可能な社会」の実現に資すると同時に、長期的な収益機会の創出にもつなげていきます。

世界経済の不確実性が高まり、国内では少子高齢化が進行する中で、個人・法人のお客さまの目的や不安に寄り添い、最適な選択肢の提示と意思決定を支援することは、「ファイナンシャル・ウェルビーイング」の創出そのものです。生涯にわたる資産形成・管理・承継を支える信頼関係は、信託グループとしての強みであり、持続的な価値創造につながります。

「持続可能な社会」と「ファイナンシャル・ウェルビーイング」の実現を支える中心には、共に働く専門性と多様性があります。長年にわたり、お客さまの目的に応じた専門性の高い商品・サービスを提供してきた多様な仲間が、お客さまのために、あるいはお客さまとともに、社会課題を解決する組織力へと結集するための求心力となるのが、私たちが共有する「受託者精神」です。

サステナビリティ経営の浸透に向けて

当グループのサステナビリティ経営は、業務全般への一層の浸透を図っている段階にあります。その上で特に重視しているのが、「事業経営としてのサステナビリティ」です。私は約6年前に三井住友信託銀行に入社し、その後、当社の初代CSuOに就任しました。前職では世界銀行など国際経済開発分野でのキャリアが長く、民間での経験も含め、約30年間、サステナビリティを軸とする業務に携わってきました。

この経験から得た最大の学びは、社会課題の解決を持続させるには、その解決策が収益を生むビジネスとして市場のメカニズムに組み込まれて機能することが不可欠だということです。収益を生み出すビジネスとして解決策を構築することが、社会課題解決の「持続可能性」を担保します。その意味で、当グループのサステナブルビジネスでは、「社会に良いこと」や「社会課題を解決する」だけでは不十分であり、持続的な経済的リターンの創出を前提としています。

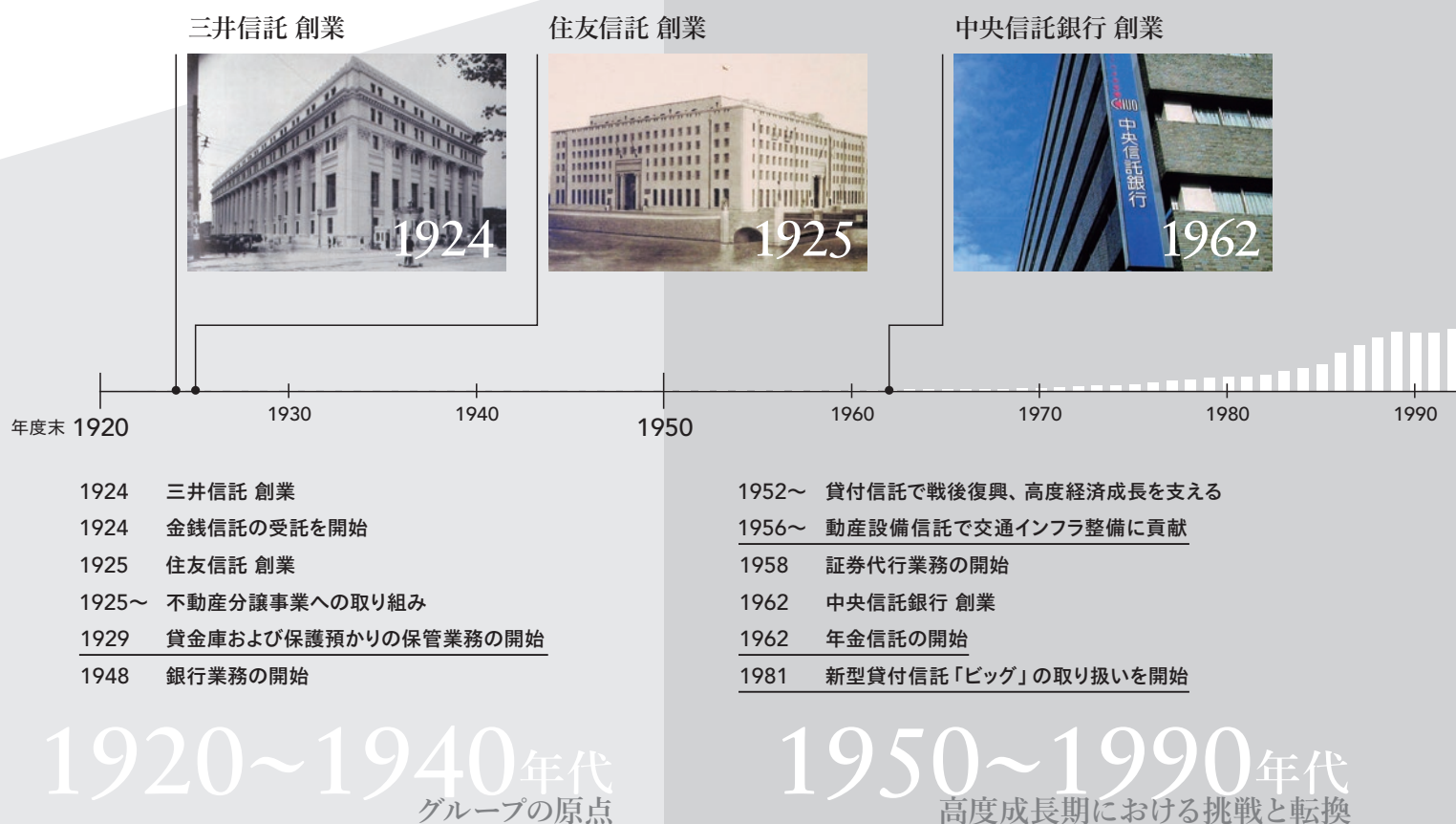
「事業経営としてのサステナビリティ」を推進するには、お客さまや投資家といったステークホルダーとの継続的な対話が不可欠です。また社内においては、経営トップとサステナビリティの専門家だけがその推進を担うのではなく、社員一人ひとりがその意味を理解し、日々の業務の中で自らが推進するものとして矜持と喜びを持って取り組める状態こそが、私たちの目指す姿だと考えています。

ゴールへの道のりは長いものの、その実現に向けたサステナビリティ経営の方向性と取り組みを、社員、お客さま、株主・投資家を含むステークホルダーの皆さまとの対話を通じて磨き上げていくことこそが、中長期にわたる持続的な企業価値の向上に向けた確かな歩みであると考えています。

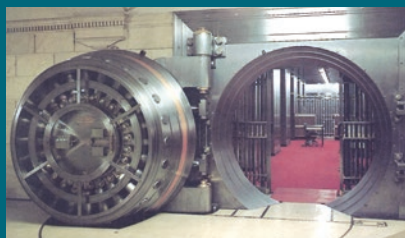
当グループは、これからもサステナビリティ経営を企業経営の根幹に据え、信託の力を活かしながら、社会課題解決と企業価値の共創に取り組んでまいります。

当グループのあゆみ

挑戦と開拓の歴史。信託の力で、 時代により変化するさまざまな社会課題を解決

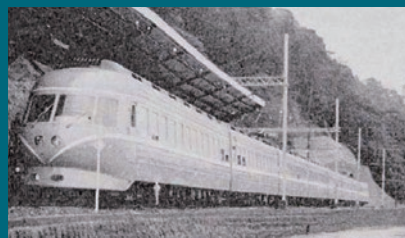


- 1929～



信託会社設立の準備を進めていた1923年に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。

- 1956～



時代の要請にこたえて、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、バスなどに対象を拡大させながら日本の交通インフラ整備に貢献しました。

- 1962～

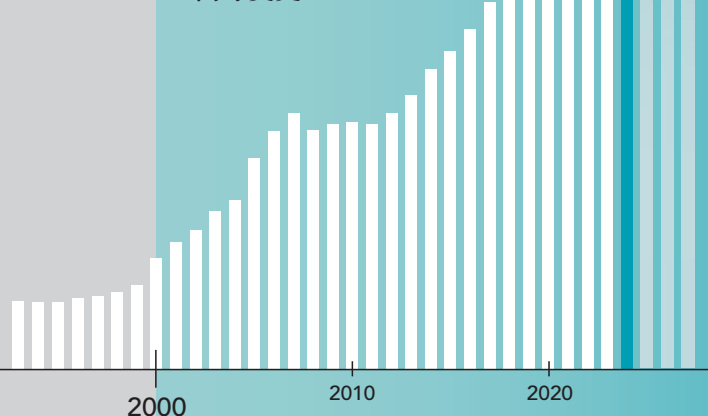


高度経済成長の労働力確保や福祉増進に対応するため、企業（団体）向けの適格退職年金などの取り扱いを開始しました。その後も、国の制度・税制措置や時代のニーズに合わせて、年金信託をはじめとする運用・管理業務の領域を拡大していきました。

創業100年



三井住友トラストグループに
商号変更



- 2003 SRI (社会的責任投資) ファンドの取り扱いを開始
- 2011 三井住友トラスト・ホールディングス発足
- 2023 国内総合型インフラファンドを組成
- 2024 創業100年 三井住友トラストグループへ商号変更
- 2024 「新型金銭信託<フューチャートラスト>」の取り扱いを開始

2025年3月末時点

信託財産受託残高*

1,825兆円

出典：信託協会統計資料 全国信託財産調データ
※国内で信託業務を営む金融機関等の計数の集計

次の100年へ

当グループは、創業以来、信任と誠実を根本とする信託の真髄を根底に、より豊かな社会の実現に貢献してきました。リスクをとって未来づくりに挑戦する事業者を支え、お客さまが安心して投資できる土壌をつくり、確かなリターンをお届けする役割は、今も、これからも変わらない、普遍的な「信託」の姿です。

次の100年も、その先も、当グループは、お客さまをはじめとするあらゆるステークホルダーからの信任に応えるべく、「挑戦と開拓」を続け、託された未来をひらいてまいります。

2000~2030年代
これからの三井住友トラストグループ

- 1981~



新型貸付信託「ビッグ」は、運用収益が再運用されることによる高利回りを実現し、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。

- 2000~



社会奉仕的な財産管理機関という側面も持つ信託銀行として、創業以来社会貢献を重要な指針とし、2000年代には日本初のSRI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。

- 2023~



「資金・資産・資本の好循環」を経営のトップアジェンダに掲げ、投資市場として未成熟な国内インフラ領域への投資機会を提供するインフラファンドの組成や、人生100年時代の資産形成とサステナブルな社会の実現に向けた資金循環を同時に実現する「新型金銭信託<フューチャートラスト>」の取り扱いを開始しました。

マテリアリティ

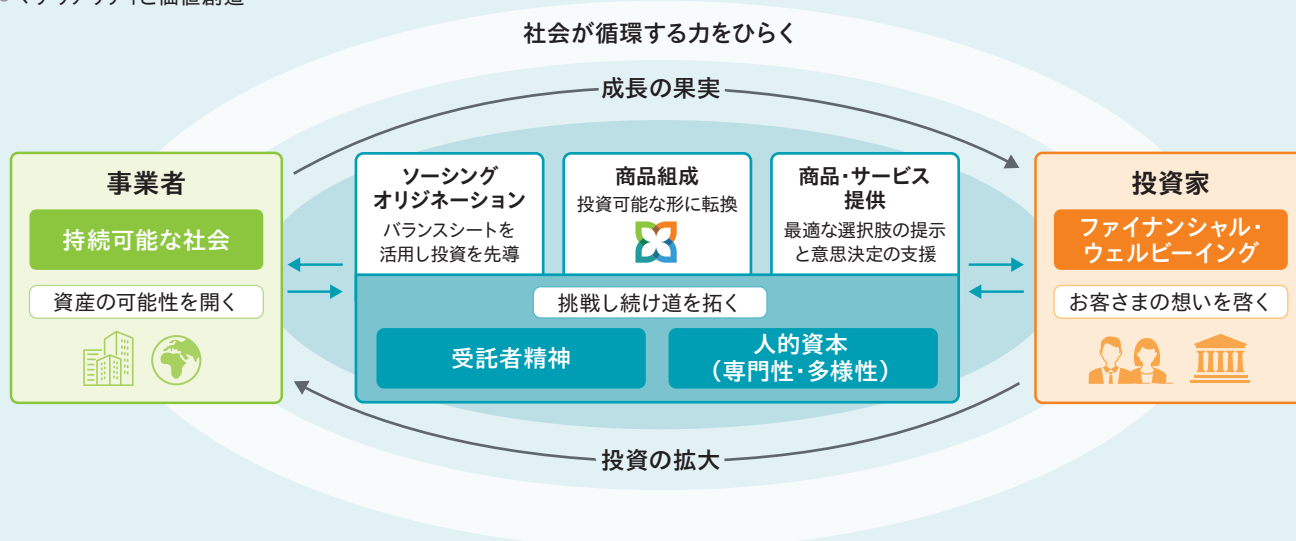
定義

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

当社では、長期的な価値創造に重要な課題をマテリアリティとして位置付け、2015年度に初めて特定して以降、経営環境の変化を踏まえながら継続的に見直しを行ってきました。これまでに複数回改定を実施しており、2025年度においても見直しを行っています。

2025年度の改定では、社会構造の変化やステークホルダーからの期待を踏まえ、パーパスに基づき当社が優先的に取り組むべき重要課題として、「持続可能な社会」「ファイナンシャル・ウェルビーイング」「受託者精神」「人的資本（専門性・多様性）」の4つを改めて特定しました。

● マテリアリティと価値創造

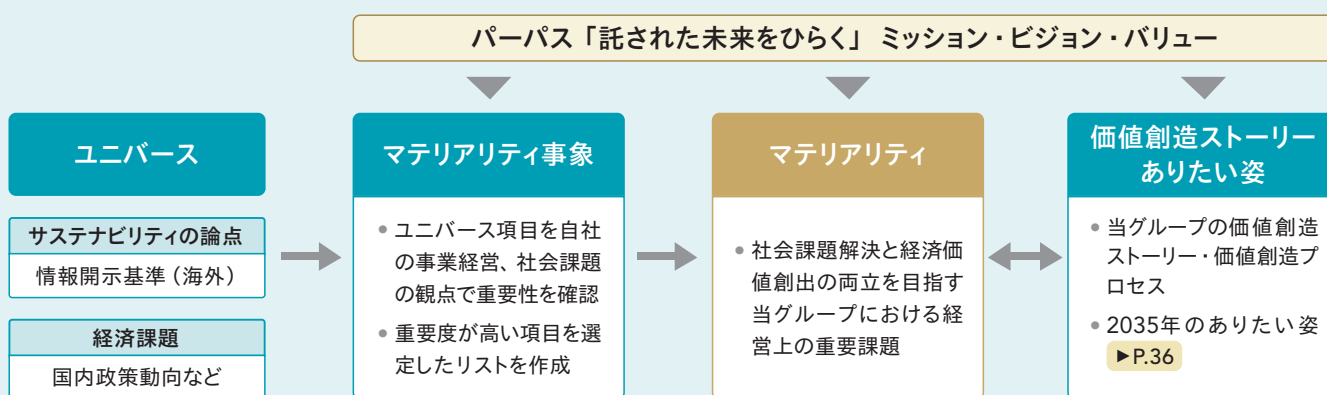


マテリアリティ	概要
持続可能な社会	資産や事業の潜在価値を引き出し、長期資金を投資可能な形に転換することで、脱炭素や社会インフラ高度化などの社会課題の解決に資する分野へ資金を継続的に循環させ、日本の中長期的成長を支えます。
ファイナンシャル・ウェルビーイング	お客さま一人ひとりの目的や価値観に寄り添い、最適な選択肢の提示と意思決定の支援を通じて、生涯にわたる資産形成・管理・承継を支えます。
受託者精神	当グループの全ての活動の基盤として、お客さまの最善の利益を追求し、安心して資産や想いを託していただける存在として、未来への期待に基づく信頼に応え続けます。
人的資本（専門性・多様性）	当グループの付加価値創出と生産性向上を担う基盤として、高い専門性と多様なバックグラウンドを有する人的資本の充実を図り、組織全体の価値創造力を高度化していきます。

マテリアリティの特定プロセス

2025年度の改定に際しては、当グループの経営理念（パーパス、ミッション、ビジョン、バリュー）を拠り所に「2035年のありたい姿」を明確にしました。これを踏まえ、お客さま、株主・投資家、NGO、行政機関、社員等のさまざまなステークホルダーと当グループにとっての重要性の観点から検討項目の抽出を行いました。さらに、信託グループとしての「能力・資産・時間」を転換する本

源的機能の発揮、社会課題解決、経済成長実現に寄与する好循環の促進を念頭におき、4つのマテリアリティを特定しました。本検討は、当社の関係各部、主要グループ会社と複数回協議を重ね、サステナビリティ委員会（経営会議の諮問機関）、リスク委員会（取締役会の諮問機関）、経営会議での審議を通じて、取締役会の決議をもって確定しました。



Topics

ステークホルダー視点の取り込み

当社では、経営企画部およびサステナビリティ推進部が、ESG評価機関の指摘項目や投資家との対話内容をベースに、「疑似」投資家として関係部署と対話を行っています。当社では、この取り組みを「インターナル・エンゲージメント」と呼び、取締役会による経営視点での監督機能とは異なる、ステークホルダー視点の牽制機能として活用しています。

昨今の環境変化を踏まえ、気候変動、人的資本、サイバーセキュリティ、コンプライアンスなど、ステークホルダーの関心が高いテーマについて関係部署と対話を実施しました。各部署は業務運営上・開示上の課題として認識し、業務の改善や情報開示の高度化につなげています。



価値創造プロセス

メガトレンド

- ・地球環境・資源制約
- ・人口動態の変化
- ・テクノロジーの進化
- ・地政学リスクの高まり
- ・産業構造の転換



投資の力で好循環の創出へ

当グループは、信託の受託者精神を基盤に、資産運用・管理、不動産、銀行機能を通じて投資機会の創出と拡大を先導します。事業者や社会の成長の果実を個人・機関投資家へ還元し、投資が次の投

資を呼ぶ好循環を生み出すことで経済全体のパイを拡大し、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、その成長を当社の持続的な成長へとつなげていきます。

資金・資産・資本の 好循環の実現

～社会が循環する力をひらく～



目指す姿

本邦最大かつ最高の
ステイタスを誇る
信託グループ

ありたい姿 2035

社会課題解決型ビジネスの
リーディングカンパニー

ファイナンシャル・ウェルビーイングの
リーディングカンパニー

令和版産業金融の
リーディングカンパニー

オペレーションAIの
リーディングカンパニー

価値創造の取り組み

社会課題に真正面から取り組み、 資金・資産・資本の好循環を実現する

持続可能な社会

資産の可能性を開く – Cultivating assets –

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必要となっていました。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。▶P.1

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。

価値創造に向けた新たな取り組み

事業者の未来づくりへの挑戦を支援

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。▶P.43

また、インフラ老朽化への対応が喫緊の課題となる中、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。2025年に組成した2号ファンドでは、企業年金基金が新たに参画するなど投資家層の裾野を拡大することで国内最大規模となる、1,200億円の資金調達を目指しています。

過去に役目を終えた貸付信託のように、商品は時代とともに変化しても、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。これからも地球生態系の保全や人権尊重を踏まえ、事業を通じて持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を図っていきます。

不確実性が高まる時代においては、資産や想いを安心して託すことができる信頼が不可欠であり、その土台となるのが受託者精神です。また、「挑戦と開拓」の精神を持つ企業風土で育まれた、専門性と多様性を備えた

人的資本が、託された想いを実現する原動力となります。当グループは、最適な選択肢の提示と意思決定の支援を通じ、社会の成長に必要な資金・資産・資本を、現在と未来の人々のために循環させていきます。

ファイナンシャル・ウェルビーイング

お客さまの想いを啓く -Exploring your story-

価値創造のルーツ

時を越えて「想い」を未来へつなぐ年金信託

大切なものを、未来を信じて託したい。そうした想いを実現するために、当グループは誕生しました。大切な資産や将来への願いを安心して託したいというお客さまの想いに応え、その実現を支えてきたことが、価値創造の原点です。

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、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。

価値創造に向けた新たな取り組み

投資家の将来への漠然とした不安を軽減

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6,100社・約175万人の加入者にサービスを提供しています。年金業務で培った顧客基盤と専門知識を活かし、運営管理を受託する企業の社員に対する金融経済教育・資産形成支援に注力しています。

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。

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、お客さま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、家計や資産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。

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、生涯にわたる資産形成・管理・承継を支えていくことで、お客さまのファイナンシャル・ウェルビーイングの実現に貢献していきます。

資産運用ビジネス クロストーク



小林 隆宏

三井住友トラスト・アセットマネジメント代表取締役社長。旧郵政省・三井不動産を経て三井住友信託銀行入社。三井住友トラスト・アセットマネジメントで経営企画部長・執行役員などを経て2025年10月より現職

ステファニー・ドゥルーズ

三井住友トラストグループ執行役員GAMO※、アモーヴァ・アセットマネジメント代表取締役社長兼CEO。モルガン・スタンレー、パークレイズを経て2014年にアモーヴァ・アセットマネジメントに参画

千原 いづみ

三井住友信託銀行 常務執行役員。資産管理業務を担う海外現地法人等を所管。BNYメロン証券社長、ニュートンIMジャパン副社長/COOなどを経て2025年4月より現職

※Global Asset Management Officer

当グループの魅力と資産運用ビジネスの中長期的な取り組みの方向性について、資産運用・資産管理ビジネスを担う3名が意見を交わしました

——当グループの魅力

木村（モデレーター） 皆さんはいずれも他社から当グループに参画された経験をお持ちです。そこでまず、外から見た当グループの特長や魅力について、お聞かせください。

小林 私のキャリアのスタートは国家公務員でした。旧郵政省において郵便貯金・簡易保険を通じた長期資金の供給という役割に魅力を感じていました。戦後の日本は財政投融资や信託銀行など長期金融の仕組みを通じて急速な経済成長を遂げました。約20年前に三井住友信託銀行に入社した際にも、長期金融を支える役割に魅力を感じましたし、今もその想いに変わりはありません。「失われた30年」と言われた時期には成長産業を発掘して長期資金を供給することが十分にできませんでしたが、今は「貯蓄から投資へ」の流れやスタートアップ支援などにより再び経済を活性化させる重要な局面

にあります。当グループは長い目線で資金や資本の好循環を生み出す役割を担っており、そこに大きな魅力と意義を感じています。

国の力は、国富、つまり国民が汗水流して貯めたお金を良い形で循環させることにかかっています。戦後は重厚長大型の産業に長期資金を投入し復興を支えましたが、今はスタートアップなど新たな成長の種をまく投資が必要です。その際にESGや持続可能性の視点を取り入れなければ社会全体のサステナビリティは実現できません。三井住友トラスト・アセットマネジメント（以下、三井住友トラスト・アセット）はESGを意識した長期資金の供給に積極的に取り組んでおり、その姿勢をさらに強化し社会からの期待に応えたいと考えています。

ドゥルーズ 私は資産運用ビジネスに携わりたい一心でアモーヴァ・アセットマネジメント（以下、アモーヴァ・アセット）に入社しました。当時は当グループ全体まで

には関心が及んでいませんでしたが、今では当グループは互いに深く連携していると感じています。組織が大きくなると縦割りや部門ごとにサイロ化しがちですが、当グループはそうではありません。例えば、アモヴァ・アセットではデジタルアセットの分野では千原さんのチームと連携を進め、当グループのデジタル戦略子会社であるTrust Baseとともに信託受益権を活用した商品づくりにも取り組んでいます。グループ各社が自らの領域で競争力を磨き、互いに「選ばれる存在」として高め合っていることは大きな強みです。また、当グループは、信託およびフィデューシャリーの精神を中核に据えながら、グローバルに事業を展開し、かつ上場している信託グループです。この特性は、ビジネスを推進する上で大きな強みであり、グループとしての信頼性および中立性を高めています。特定の商品やスキームに依存することなく、お客さまの利益を最優先に最適なソリューションを総合的に提供できる点は、当グループの本質的な価値だと考えています。

千原 私は、2025年に入社する以前は、米系銀行の東京拠点で約30年にわたり金融法人向けのリレーションシップマネージャーなどを務めていました。当グループも担当するなかで、当グループは経営層と現場との距離が近く、組織内の意思疎通が円滑であるという印象を強く抱いていました。また、風通しの良い組織風土や、日本で唯一の独立系信託グループである点も大きな魅力です。私はこれまで、資産管理、資産運用、ウェルスマネジメントといった分野で経験を積んできましたが、資産管理と資産運用という2つの受託ビジネスを独立し



**風通しの良さは当グループの強みです。
資産管理ビジネスの
新たな価値の創出を目指します**

て有し、それぞれを高度化させながら新たなブランド価値の創出を目指している点に大きな可能性を感じて入社しました。また、当グループのマテリアリティの1つである人的資本にも共感しています。金融機関はサービス産業であり、人が提供するサービスやプロダクトこそが差別化の源泉です。武田信玄の「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」という言葉が好きなのですが、会社は人によって築かれ、動かされ、意義が生み出されます。だからこそ、社員一人ひとりが成長し、互いに支え合うことで社会に貢献できると考えています。

——資産運用ビジネスの見通しと中期経営計画

木村 2024年から新NISAが始まり、積み立て投資が広まっています。国民の資産形成のための投資をはじめ、社会の持続的な成長に向けて長期資金を供給する機能として資産運用会社の役割は一段と重要になっています。一方で、運用報酬率への低下圧力があり、運用残高の伸びが必ずしも収益の成長に直結しないという課題も指摘されています。こうした環境認識のもと、2026年度から始まる新たな中期経営計画において、資産運用ビジネスをどのように強化・高度化していく方針か、お考えをお聞かせください。

小林 各プロダクトがしっかりとパフォーマンスを出し、お客さまの評価に応じて運用報酬をいただくというのが基本です。参入障壁が低い資産運用業界ではサービスのコモディティ化が一定程度進むため、報酬率の低下が進んだことは否めません。そのため三井住友トラスト・アセットが中期経営計画で最も重視するのは、キャッシュを創出する基礎体力を鍛えることです。複数資産を組み合わせたバランス運用を軸に据え、大きな運用残高を持つファンドを育てることで運営の効率性を高め、収益率を反転させたいと考えています。2026年5月にシリーズ累計の運用残高が1兆円を突破した「世界経済インデックスシリーズ」をはじめとして、1兆円を超える大型ファンドを複数つくるとするのがその核になる考え方です。意図的に1兆円を目指すのではなく、お客さまに支持され自然と1兆円規模になるファンドを創出したいと思います。加えて、資産運用ビジネス以外の領域でも収益を得る仕組みをこの3年間で構想する必要があります。海外の資産運用会社は既にさまざまな形で多角化しています。

当グループとしても、利益相反の観点には十分留意しつつ、資産管理部門との協業や資本の有効活用を通じて、新たなビジネスモデルを探っていきたいと思っています。



長期資金の提供が信託の使命です。 バランス運用を軸に1兆円を超えるような 大型ファンドを育てていきます

木村 アモーヴァ・アセットはアクティブ運用プロダクトが中心のため、報酬率の低下圧力は相対的に小さいかもしれませんが、業界の潮流の中でどのような独自性を発揮したいと考えていますか。

ドゥルーズ これまでは運用力の強化や品揃え拡充のほか、アモーヴァへのブランド名の変更など基盤づくりにフォーカスしてきました。2026年度からの中期経営計画ではその基盤を活かして成長を加速するフェーズです。アジアに拠点を持ちつつグローバルな事業基盤を持つアジアのリーダーになることを我々はビジョンに掲げています。日本を含むアジアが世界経済で重要性を増すなか、アジア発でグローバルに展開するというユニークな戦略です。アモーヴァ・アセットの収益のうち約7割が日本市場ですが、2025年12月に公表したマレーシア最大規模の資産運用会社であるAHAM Asset Management Berhadの買収で、海外ビジネスの比率が高まります。アジアをはじめとしたグローバルな販路の強化とオペレーションの効率化をさらに進めます。プロダクトの観点では、パッシブ運用ではETFなどに取り組んでいますが、シンプルなパッシブだけではなく工夫を加えたパッシブ商品を開発し、報酬率の反転にも取り組みます。一方でプレミアムな商品も提供し、

いわゆるバーベル戦略を志向しています。プレミアム領域では伝統資産のアクティブファンド、例えば米国小型株戦略などの新商品を増やします。プライベートアセットにも力を入れており、当グループで取り組む日本における「プライベートアセットの民主化」に貢献していきます。また、世界中のプライベートアセットに投資できるプロダクトを展開していきます。現在、フランスのTikehau Capitalと合併でアジアのプライベートアセット商品を開発しており、その基盤をさらに強化したいと考えています。

木村 アジアを重要な成長市場と位置付けるなかで、世界各地の資産運用機能をどのように活用して成長につなげていくのか、グローバル戦略についてお聞かせください。

ドゥルーズ アモーヴァ・アセットは、日本の個人投資家を対象とした公募投信からETF、海外の投資家を対象としたUCITSファンド(欧州の規制に基づく公募投資信託)、国内・海外の年金基金やソブリンファンド、機関投資家向け投資戦略など幅広いビジネスを手掛けております。また、東京、ロンドン、エディンバラ、ニューヨーク、シンガポール、香港、ニュージーランドなど世界中の運用能力を揃えています。一方で、アジアのアイデンティティを持つ資産運用会社として、アジア市場や文化を理解し、現地に根差したビジネスに取り組むことができます。これは他のグローバルな資産運用会社とは明確に異なる点です。東京で生まれ、アジアで育まれた企業でありながら、グローバルな資産運用会社としての視点を有していることこそ、アモーヴァ・アセットの強さです。この強さを礎に、アジア発の資産運用ソリューションをグローバルに提供していきます。

——資産管理ビジネスの今後とデジタル化

木村 受託者精神という信託の本質的な機能を担う資産管理ビジネスについて、今後3年間で特に注力していきたい取り組みをお聞かせください。また、社会や市場環境の変化を踏まえたデジタル化への対応、とりわけデジタルアセットに関する考え方や今後の方向性についてもお聞かせください。

千原 当グループの資産管理ビジネスは比較的安定的な収益基盤となっていますが、株式市場や金利環境の

影響を全く受けないわけではありません。足元では株価上昇と金利高止まりにより堅調に推移していますが、市場動向に左右されにくくなるようコスト構造の精緻化と業務効率化の両輪の取り組みが不可欠です。これまで三井住友信託銀行では少量多品種のカスタマイズ・サービスを提供してきましたが、投資家が求めている価値がどこにあるのかを起点に考え、どこをカスタマイズし、どこを共通化して効率化を図るか、商品・サービスごとに見極め、資源の最適配分を進めていきます。デジタルアセットは、今後の市場動向にはまだ不透明な部分がありますが、当グループではMMFのようなファンドのトークン化などの実証実験の準備を進めています。私たち資産管理部門は当グループの2つの資産運用会社と協働し、お客さまへ新たなサービスや商品の組成を支える役割を担っていきます。

小林 将来の報酬率を反転させるためにプラスアルファのビジネスを創出する必要があると申し上げましたが、私としては資産運用と資産管理の密結合の中にこそヒントがあると考えています。例えばキャッシュマネジメントの世界では待機資金の運用とBNPL(後払い決済)や日常の取引が密接につながっています。デジタル化の進展により、24時間365日資金を振り替え、秒単位で金利が付くトークン化MMFのような仕組みが現実になりつつあります。待機資金を有効に運用したいというニーズの延長線上に資産運用会社の役割があります。個人や法人のお客さまが投資や決済を効率よく行えるよう金融以外の業界のプレーヤーとも連携して、新たな収益を生み出す仕組みを構築することが重要です。デジタルアセットがその加速装置になるでしょう。

——GAMO就任の抱負と資産形成の支援

木村 最後にドゥルーズさんにお伺いします。2026年4月、グローバル・アセット・マネジメント・オフィサー(GAMO)に就任されました。当グループの真価発揮に向けて抱負をお聞かせください。



フィデューシャリーの精神を 中核にグローバルに発展。 「資産運用立国」の実現に貢献します

ドゥルーズ 当グループは、「資産運用立国」の実現への貢献を掲げています。そして、過去から年金基金や法人、個人投資家など多岐にわたるお客さまの資産形成を支援しています。グループの資産運用機能(アクティブ運用、パッシブ運用、オルタナティブ運用)を戦略的に統合し、効率的に外部に発信していくためGAMOが設けられました。グループ各社との連携をさらに深め、投資家の皆さまに当グループの取り組みをよりよく理解していただけるよう努力していきます。

モデレーター：木村 玄哉

三井住友トラストグループ 資産運用企画部 プリンシパル。財務省、金融庁、UBSアセット・マネジメント、三井住友信託銀行、GPIFを経て現職



通信×銀行×信託が変える金融の未来



後藤 駿介

株式会社NTTドコモ
コンシューマサービスカンパニー
ウォレットサービス部
戦略・アライアンス担当

本阿弥 里奈

三井住友信託銀行株式会社
個人企画部
NTTドコモ提携推進室
調査役

宮川 哲正

住信SBIネット銀行株式会社※
デジタルイノベーション部
事業・サービス企画グループ
グループマネージャー

※住信SBIネット銀行株式会社は2026年8月3日より
「株式会社ドコモSMTBネット銀行」に商号変更する予定です。

提携の推進を担う各社のメンバーが、強みを掛け合わせて生まれる 新たな顧客価値と、今後の協業拡大に向けた展望を語り合いました

——3社で目指す「暮らしと金融の境目のない未来」

本阿弥 2025年12月に3社で「暮らしと金融の境目のない未来」を目指すと発表しました。利便性と専門性の高い金融サービスを暮らしの中に溶け込ませることで創っていく未来は、業態や強みが異なる3社だからこそ目指しうるものです。三井住友信託銀行にとってもNTTドコモ（以下、「ドコモ」）や住信SBIネット銀行の日常サービスの中で、信託の力で人々の役に立つことは大きなチャレンジです。より多くの方にとって、「人生100年時代のベストパートナー」となることを目指します。

後藤 当社はお客さまの暮らしに寄り添い、新たなライフスタイルを届けることを目指しています。私自身も今は金融の奥深さ、難しさを感じていますが、ドコモが金融サービスを手掛けることで、そのメリットを日々の暮らしの中で自然に受けられる未来を創るというのはまさに実現したいことです。

宮川 当社は本邦初のフルバンキングBaaS※や優れたUI/UXにより、これまでも「暮らしと金融の境目」を取り

去ろうとしてきました。これがドコモとの連携でより暮らしに近づき、三井住友信託銀行との連携で専門的なサービスまでシームレスに提供できることで、これまでとは違うスケールで物事を考えられるようになってきました。

本阿弥 それぞれの目線で、同じ未来を目指せていると実感しています。新たな顧客価値提供への期待と同時に挑戦の難しさも感じていますが、ドコモ、住信SBIネット銀行の方々が前向きに取り組んでいるからこそ、苦労があってもやりがいを持って協業を推進できています。

※提携パートナーに預金・融資・決済を含むフルバンキングサービスを提供し、企業のウェブサイトやアプリを通じてその顧客に対しそのサービスを提供する仕組み

● 3社で目指す提供価値



後藤 三井住友信託銀行には当初、堅いイメージがありました。今では新しいことに挑戦しようという会社の雰囲気を感じます。住信SBIネット銀行はスピード感がとにかく速く驚かされることもあります。皆さんには親近感を持っています。

宮川 2026年8月に「ドコモSMTBネット銀行」へ商号変更し、ドコモとの本格協業も開始予定です。準備も大変ですが目指す未来への第一歩であり、当社としては10年後には口座数を現在の915万から飛躍的に成長させ、メガバンクに匹敵する口座数を目指しています。三社一丸となって各種取り組みを進めていきたいと思っています。

——テクノロジーを活用した先進的取り組みの加速

後藤 最先端のテクノロジーを有する住信SBIネット銀行との提携は、大きな機会と捉えています。当社が有する顧客基盤やデータと掛け合わせることで、お客さま一人ひとりに最適化された金融体験を実現していきたいと考えています。また、それらをくらしに溶け込んだ「便利さ」としてお客さまに届け、自然に選ばれる状態まで実装しきることにこだわりたいです。

宮川 当社は「NEOBANK ai」エージェントのベータテストを開始しました。これは生成AIとの対話を通じて利用者の目的を理解し、最適な画面をその場で自動生成するジェネレーティブUIを採用したAIエージェントサービスです。例えば「本阿弥さんに1万円送りたい」など、会話する感覚で音声入力するだけで、振込操作ができます。

本阿弥 テスター募集は大反響だったと伺っており、サービス導入が待ち遠しいですね。世の中が便利になる中で、お客さまに選ばれるためにテクノロジーの活用は不可避と考えています。例えば遺言など現在では紙のプロセスが残る領域も将来はペーパーレス化していくと思いますし、ドコモと住信SBIネット銀行のノウハウも活用しながら新たなデジタルサービスを協業の中で作ってきたいです。2026年1月に当社の資産管理アプリ「スマートライフデザイナー」でのdポイントとの連携を公表しましたが、日次ユーザー流入数が約1.5倍となり、手応えを感じています。

宮川 実は「NEOBANK ai」は20代の若手社員が発案・開発したもので、迅速・柔軟な意思決定や挑戦・モノづくりへの好奇心が当社の強みです。ドコモや三井住友信託銀行の強みと連携し、新しいサービスをどんどん世に出したいと思っています。

——三井住友信託銀行が提供する価値

宮川 ネットで伝えられる情報には制約もあり、対面の価値はなくならないと思っています。当社はテクノロジーを活用し人の手を極力介さずに利便性の高いサービスを提供しながら、専門的で個別対応を要する領域は三井住友信託銀行のサービスを活用することで、グループとしてお客さまと長く深い関係を築いていきたいです。

本阿弥 2026年3月に、住信SBIネット銀行のお客さま向けに当グループのファンドラップ、不動産サービスの紹介を開始し、早速実績も上がっています。ネットでの運用経験が豊富なお客さまでも、まとまった資金運用については対面を通じた信頼・安心に価値を感じていただけることを改めて実感しました。一方で、これまで当社が磨いてきた対面コンサルティングの提供価値をネットの世界でどのようにお伝えしていくか、試行錯誤の連続です。

後藤 三井住友信託銀行とは相続領域で協業の検討を進めています。複雑な相続手続きのサポートを通じて円滑な資産承継を実現することで、長年ドコモのサービスをご利用いただいたお客さまとの関係を次世代の方にもつなぎ、通信や金融などのサービスを継続してご利用いただくことを目指しています。専門的な領域のため自前でのサービス提供は難しく、三井住友信託銀行との提携ならではの取り組みと考えています。

本阿弥 大相続時代が到来し、お客さまの大切な資産をしっかりと世代循環させることは当社の役割と考えています。また、循環という点では、NTTグループが有する資産も活用した新たな金融商品の開発も実現していきたいです。個人のお客さまに対して新たな投資機会を提供し、社会に役立つ資金として活用することで、資金・資産・資本の好循環を目指します。信託銀行らしい高付加価値を発揮し、3社で目指す未来の実現に貢献してまいりますので、引き続きよろしくお願いいたします。



I&T戦略

InformationとTechnologyを競争力に変え、
信託銀行ビジネスの進化をリードしていきます

米山 学朋

三井住友信託銀行 取締役社長
2026年4月に三井住友信託銀行と三井住友トラスト・システム&サービスの統合により発足したI&T分野の統括役員を兼務。経営企画部長、専務執行役員等を経て現職



I&T統括役員を兼務する三井住友信託銀行のトップが、 信託銀行ならではの勝ち筋となる生産性向上モデルについて語りました

世界は現在、産業革命に匹敵する構造変化の渦中にあります。AIを軸とする技術進展は、社会や顧客行動、事業の成り立ちそのものを変えつつあり、単なる分析や自動化の手段を超え、業務や価値創出のあり方を見直す段階に入っています。グローバルでは、テクノロジーを中核とした経営への転換が加速し、三井住友信託銀行においても、先端技術への主体的な挑戦が競争力の前提となっています。

こうした環境認識のもと、当グループは2026年4月、三井住友信託銀行と三井住友トラスト・システム&サービスを統合し、「I&T分野」として新たなスタートを切りました。これは単なる組織再編ではなく、知的資源である情報（Information）と、実装・運用を担う技術（Technology）を価値創造の中核に据え、変革に挑む意思表示です。約1,350名の新体制のもと、「つくる力」を結集し、事業価値を共創する「ビジネス・ソリューション・パートナー」へ進化します。「I」は事業と構想し、「T」で実装し応える。この循環こそが、未来を切りひらく「信頼と安心の生産方式」になります。

当社は、信託銀行として多様で高品質なサービスを強みとする一方、個別最適化が進み、生産性やスケール面で課題を抱えてきました。AI活用が加速する中、外部による個別開発に依存するのではなく、標準化された生産基盤の上で内製力を発揮し、業務プロセスを変革していきます。

当社はAI活用において、人が設計し、実装し、結果に責任を持つ「Human in the Design」を重視しています。RPAで培った方法論を「BPaaS※」として内製で構築・展開することで、少量多品種の業務においても再現性と拡張性を兼ね備えた形で生産性向上を実現していきます。

創出した経営資源は、次世代のビジネス創出へと振り向け、とりわけブロックチェーン領域では、実世界資産のトークン化やデジタルアセット管理など、新たな信託サービスへの取り組みを進めていきます。

私は社長として、自らI&T分野を統括し、最前線でリードすることで、持続的成長と競争力向上に貢献してまいります。

※Business Process as a Service：業務プロセスをプラットフォーム上のサービスとして構築・展開する形態

I&T戦略を実現するための今後の取り組み

1 価値創出のエンジン

三井住友信託銀行は、お客さまに応じた多様で高品質なサービスの強みを、人手や単発的なプロセスに依存してきた従来の業務から転換しています。現場で磨いた知見・ノウハウを、少量多品種でも展開可能な「型」として標準化し、統制の効いた生産基盤で自ら構築・横展開する「BPaaS」を中核に据えました。AIにより業務プロセスをエンドツーエンドで再設計し、高品質を維持しつつ、生産性を飛躍的に高めていきます。また、ブロックチェーンを重点技術領域に位置付け、2026年度から資産運用事業と一体で実証を事業化へつなげます。RWA※トークン化では、MMFのようなファンドを皮切りに対象アセットを段階的に拡大し、発行・管理など信託銀行固有の機能をデジタル領域へ展開します。2028年度までに、トークン管理やカストディまで含む資産形成・流通の高度化を支えるプラットフォーム型ビジネスの確立を目指します。 ※RWA…Real World Asset

● AI活用の方法論

三井住友信託銀行の戦略

内製 × 統制 × 共通化

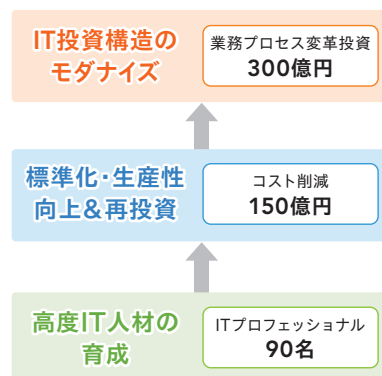
- 少量・多品種業務で1業務の塊が小さい
- 個別実装では、生産性向上が限定的

RPAで確立したノウハウを応用
「業務を継続的に変える力」
を方法論として積み上げ

2 I&T基盤のモダナイズと生産性向上

三井住友信託銀行は、高度IT人材の拡充を起点に、主要案件のプロジェクトマネージャー内製化や標準技術・新技術の活用拡大、保守工数削減を進め、3年累計で150億円のコスト削減効果を見込みます。創出した投資余力は、付加価値創出に向けた開発への配分を7割へ高めつつ、特に業務プロセスの変革に資する投資には、300億円を重点配分し、IT投資の質的転換を進めます。あわせて、開発基盤・技術の標準化と堅確で効率的な開発業務プロセスの再構築を通じて、アーキテクチャ全体の高度化を進めます。上流工程へのリソース集中と中下流工程の効率化により、開発の多様性・スピード・品質の向上を図ります。再現性の高い開発基盤を通じ、生産性・アジリティ・レジリエンスを備え、三井住友信託銀行ならではの価値創出を支える競争優位の源泉へ磨き上げます。

● 各取り組みの関係性と数値目標



3 共創を支えるI&T分野の人材と組織の進化

2026年4月、三井住友信託銀行と三井住友トラスト・システム&サービスを統合し、約1,350名の「I&T分野」を新設しました。リードする経営層には、グループ内人材だけでなく、IBMフェローを務めた倉島氏といった外部人材も登用し、多様な知見を取り入れることで、従来の延長にない組織づくりを進めています。

I&T分野では、「内製化」と「近代化」をテーマに、戦略・アーキテクチャ策定といった超上流工程から設計・実装・運用までを一気通貫で担い、事業価値創造を支える体制を確立します。内製開発を通じて高度な技術力と実装力を有する人材を継続的に育成するとともに、社内外の人材循環を通じて知見を組織に定着させていきます。その上で、再現性のある形で活用できる体制を整えることで、変化に持続的に対応するケイパビリティの向上を図ります。

● I&T分野のありたい姿



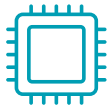
新たな中期経営計画

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	収益力
実質業務純益 CAGR  1兆円 11% (2025-2035年度)	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



5,000 億円

親会社株主純利益



4,100 億円

ROTCE



13%程度

自己資本ROE



11%程度

CET1比率^{※3}

安定的に10%以上

OHR

60%未満

手数料収益比率

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

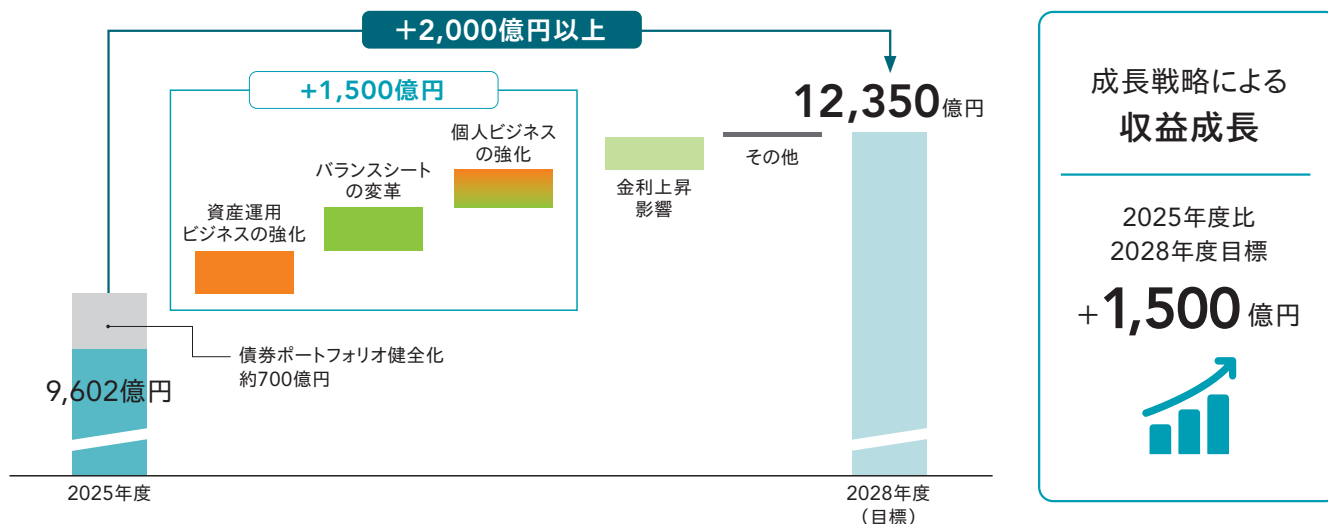
※3 パズルIII最終化完全実施ベース、有価証券評価差額を含む

成長戦略

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

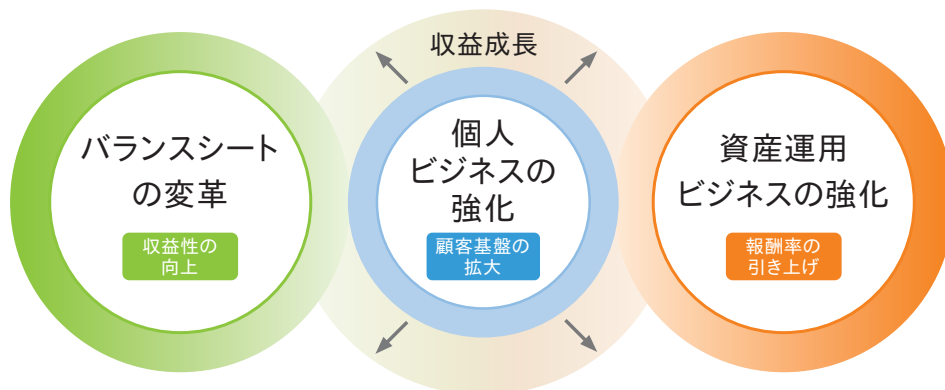
収益成長のドライバーとして、「資産運用ビジネスの強化」「バランスシートの変革」「個人ビジネスの強化」の3つの成長戦略により、合計約1,500億円の収益成長を目指します。



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。



当グループの強み



企業の資金需要をプライマリーに
入手できるオリジネーション機能



受益者のニーズに基づく
柔軟な商品設計力



富裕層や年金基金といった
長期安定志向の良質な投資家基盤

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 プロダクトと信戦略 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
--	--	---	--

事業戦略

01 前中期経営計画における事業ポートフォリオ強化の進捗

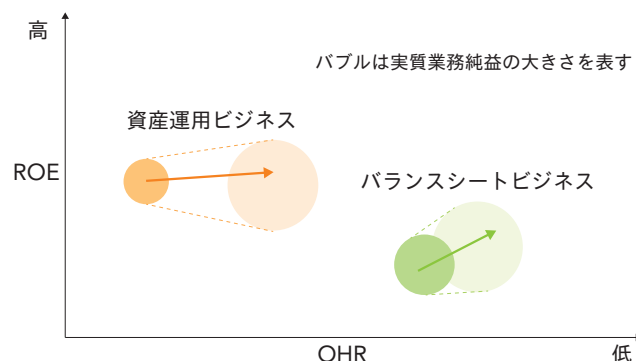
前中期経営計画期間において、持続的かつ安定的な利益成長を目指し、投資回収による「資本創出」と資産運用ビジネスを中心とした成長領域への「資本投入」を加速させました。また、プライベートアセットや証券代行、

カードなどの領域で、グループ関係会社の統合や業務移管を行い、「体制再構築」を進めました。加えて、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みました。

2023 年度	2024 年度	2025 年度
資本投入 - 資産運用戦略投資枠設定 - Osmosis と提携 - ERM グループと JV 設立 - Tikehau Capital との提携 - S64 へ出資 - UBS SuMi TRUST のウェルス・マネジメント事業の拡大 - GCM Grosvenor へ出資 - 京急 SMTB アセットマネジメントへ出資 - AHAM の連結子会社化を公表 - 住信 SBI ネット銀行へ追加出資		
資本創出 - 新たな政策保有株式削減計画を開示 - 政策保有株式削減計画の 1 年前倒し達成 - L&F アセット共同事業化を公表 - 北米貨車リース事業譲渡 - 三井住友トラストパナ資本再編を公表		
体制再構築 - 総合 RAROC 運営導入 - 証券代行子会社の統合 - 大和証券グループとの業務提携 - カード子会社・システム子会社の統合 - プライベートアセット機能の一部集約		

02 事業ポートフォリオ強化の方向性

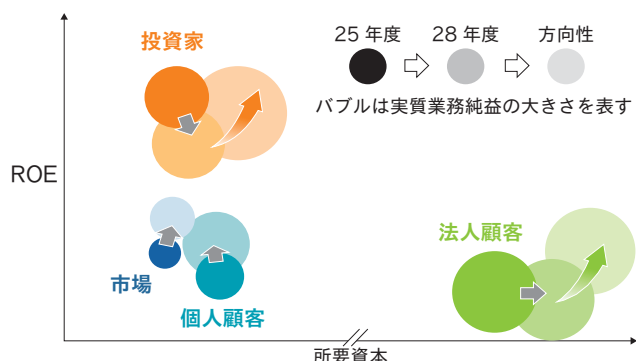
● 目指す事業ポートフォリオのイメージ



① 目指す事業ポートフォリオ

2035年のありたい姿として掲げた実質業務純益1兆円、ROTCE16%の達成に向け、資本収益性の高い資産運用ビジネスへ経営資源を重点的に配分します。与信ポートフォリオの収益性改善を推進しつつ、自らのバランスシートを活用した投資機会の創出に取り組みます。また、AIの活用等を通じて生産性の向上と業務プロセスの抜本的な見直しを進め、OHRの改善を図ります。

● 顧客別 ROE



② 経営資源配分の方向性

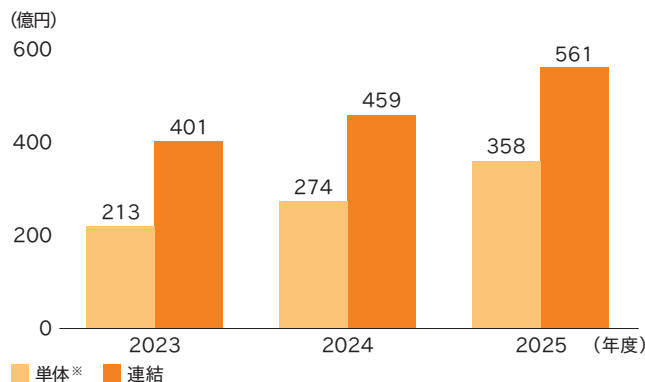
政策保有株式や低採算資産の削減により創出した資本を成長投資へ活用し、ありたい姿に向けた新たな成長曲線を創造します。人的資本については、資産運用やグローバル領域、富裕層ビジネスといった成長領域への人材シフトを通じて労働生産性を向上します。

・投資家は主として資産運用グループを対象に算出。マーケット事業の顧客性収益および不動産事業収益は投資家、個人顧客、法人顧客の各々に分けて計上。
 上記グラフに含まれないその他は本部経費、政策保有株式およびヘッジ投信の損益およびRWA
 ・2025年度の市場は、債券ポートフォリオ健全化の影響（約△700億円）を控除して算出

03 セグメント別実質業務純益の推移

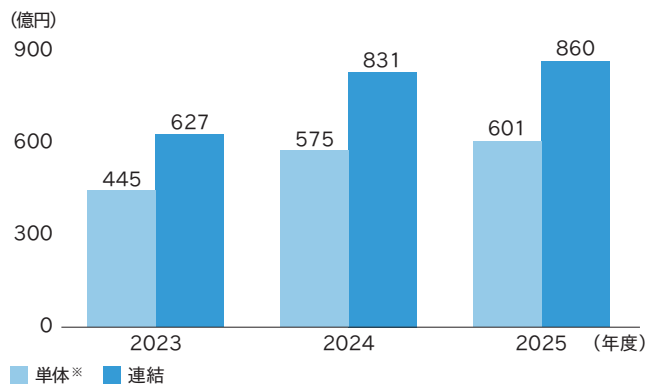
個人

円金利上昇に伴う受信収益の増加や、投資運用コンサルティング関連収益の拡大を主因に、単体では前年度比83億円増益の358億円、連結では同102億円増益の561億円となりました。



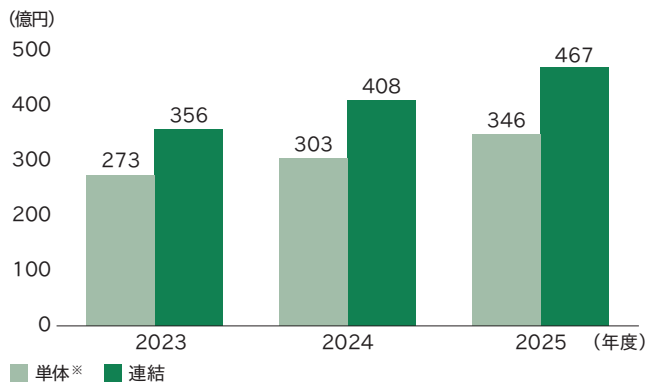
投資家

時価上昇を主因とする資産運用・資産管理関連手数料の増加を背景に、単体では前年度比25億円増益の601億円、連結では同28億円増益の860億円となりました。



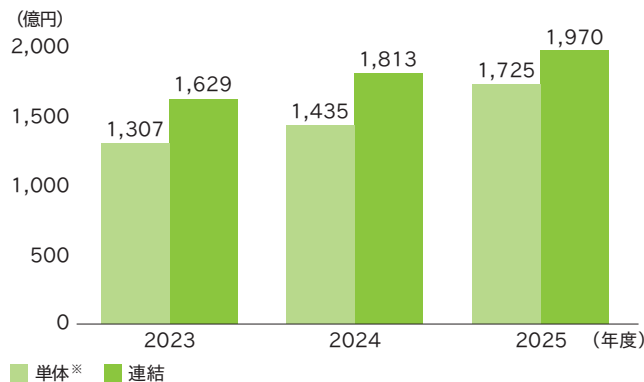
不動産

個人向け、法人向け仲介がともに好調に推移したことから、単体では前年度比42億円増益の346億円、連結では同58億円増益の467億円となりました。



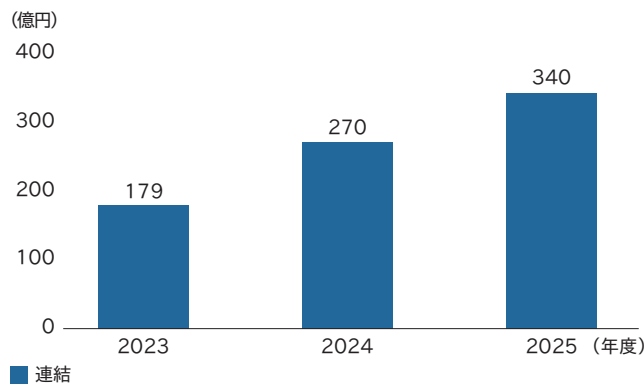
法人

与信関連および証券代行など手数料収益の好調に加え、組合出資関連収益の増加も寄与し、単体では前年度比289億円増益の1,725億円、連結では同156億円増益の1,970億円となりました。



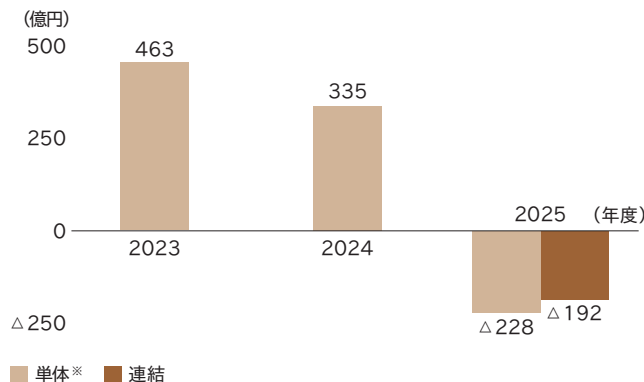
運用ビジネス

時価上昇に伴う資産運用残高の増加を主因とした手数料収益の拡大が寄与し、手数料収益が拡大し、前年度比69億円増益の340億円となりました。



マーケット

投資業務は前年度に計上した損失剥落により増益となった一方、債券健全化による損失計上により、単体では前年度比564億円減益の△228億円、連結では同528億円減益の△192億円となりました。



※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
- ・メガバンク
- ・証券会社
- ・ネット銀行

競争者

01 主な事業内容

人生100年時代におけるファイナンシャル・ウェルビーイングの実現に向け、銀行・信託・不動産の機能を融合させた商品・サービスを提供し、お客さまの資産をまもり、人生をはぐくみ、未来へつなぐサポートを行います。

02 ありたい姿

お客さまとの長期信頼関係を礎に、デジタルとリアル双方を活用しつつ、当グループならではの強みを発揮することで、資産形成から資産の管理・承継まで幅広いニ

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
- 住信SBIネット銀行
- UBS SuMi TRUSTウェルス・マネジメント

ズに対応します。時代とともに変わりゆく社会課題の解決を通じ、お客さま・社会のファイナンシャル・ウェルビーイング実現の伴走者としての地位の確立を目指します。

03 環境認識

- 「金利のある世界」の到来や資産価値上昇に伴う富裕層増加を背景に、お客さまが直面する課題が多様化
- 団塊の世代が75歳以上を迎えるなど超高齢社会の進展に伴う資産管理・承継ニーズの増加

- 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
- 対面コンサルティングの重要性増大と、デジタルを活用したコンタクトポイントの多様化

機会

お客さまの課題の多様化に伴い、専門性の高い対面・オンラインコンサルティングの需要が拡大

脅威

預金獲得競争の激化、各社のデジタル投資の拡大・富裕層ビジネスへの経営資源シフト

04 発揮する強み

- お客さまとの長期信頼関係を礎とした、取引全体・ライフステージを俯瞰した、資産形成から資産承継まで一貫通貫型のトータルコンサルティング
- 銀行・信託・不動産機能を駆使した当グループ一体の多彩なソリューション提供

- UBS SuMi TRUSTウェルス・マネジメントとの協業において証券機能も活用した幅広い超富裕層対応
- NTTドコモと共同経営する住信SBIネット銀行における利便性の高いデジタルサービス

05 前中期経営計画の振り返り

成果

- お客さま起点のトータルコンサルティング推進により、実質業務純益は統合来最高益を達成
- お客さま総数は減少も、取引の厚いお客さま数は拡大
- NTTドコモと、住信SBIネット銀行の共同経営を開始

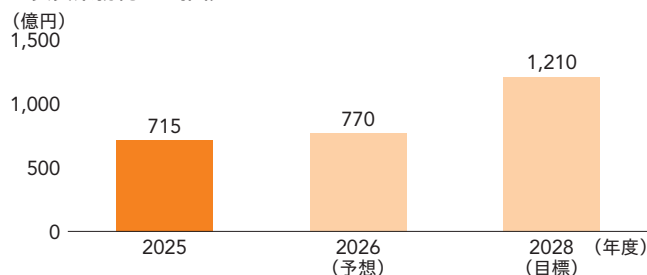
課題

- 持続的成長に向けたビジネスポートフォリオの構築
- 信託グループらしい富裕層向けブランドの確立
- 富裕層向けの商品ラインアップの拡充
- グループ会社とのネットワークの拡大・連携強化

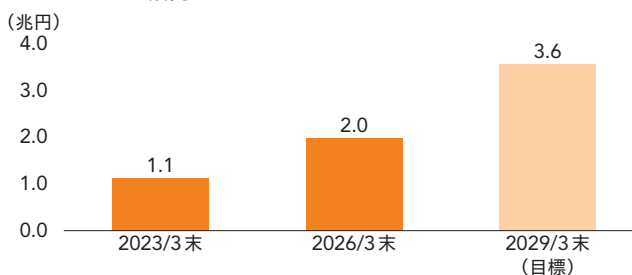
06 新たな中期経営計画における事業戦略

① 利益計画、KPI

● 実質業務純益の推移



● ファンドラップ残高



② 事業戦略の概要

当グループ体でのソリューション提供を通じ、お客さま基盤および預かり資産の拡大を目指します。特に旗艦商品であるファンドラップについては、機能拡充・ブランディング強化を通じて、早期に残高5兆円の達成を目指します。また、UBS SuMi TRUSTウェルス・マネジメントとの超富裕層向け協業のさらなる深化、住信SBIネット銀行との

協業による利便性向上により、お客さまへの提供価値をさらに高めます。

事業基盤においては、対面・非対面問わずお客さま体験の最適化を目指し、業務プロセスを抜本的に見直します。お客さまの直面する高度な課題に対応する担い手をグループ横断で育成し、人的資本を強化します。

③ 事業ポートフォリオ強化の取り組み

お客さま対応の領域においては、AIツール活用によるコンサルティング業務の高度化・モニタリング業務の効率化により営業体制を一層強化し、より多くのお客さまの課題解決に貢献していきます。

商品・サービス領域においては、資産形成層向け住

宅ローンは住信SBIネット銀行で提供するなど、経営資源の最適化を推進しつつ、三井住友信託銀行は資金調達ニーズへの対応やプライベートアセット投資商品など、富裕層のお客さま向けの商品・サービスを拡充します。

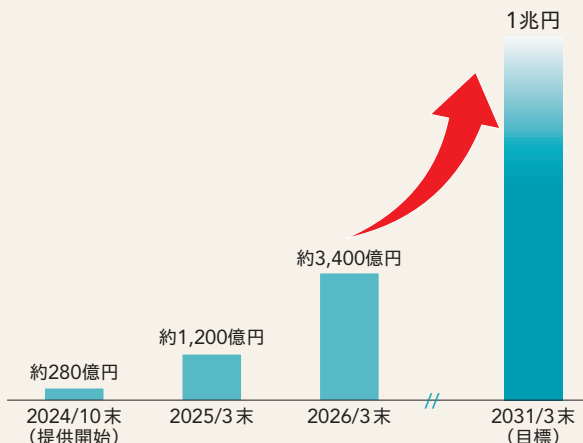
社会課題解決に向けた当グループの取り組みと実績

当グループは社会課題に真正面から向き合い、お客さまのファイナンシャル・ウェルビーイング実現を支援しています。

「新型金銭信託＜フューチャートラスト＞」はお客さまの資金を企業等の課題解決に活かす商品として評価され、2025年日経優秀製品・サービス賞 ファイナンス部門賞を受賞しました。2024年10月の提供開始以降、累計販売額は3,400億円を突破しています。

死後事務を支援する「おひとりさま信託」を通じた取り組みも評価され、令和7年度消費者志向経営優良事例表彰で消費者庁長官表彰を受賞しました。

● 「新型金銭信託＜フューチャートラスト＞」累計販売額





主な顧客/市場

- ・大企業/中堅企業/イノベーション企業
- ・ファンド
- ・メガバンク/地方銀行/ネット銀行
- ・証券会社

競争者

01 主な事業内容

各種ファイナンス、証券代行業務に加え、経営課題解決に向けたコンサルティングを通じて、お客さまの企業価値向上や社会における資金循環の創出に取り組み、お客さまと社会の長期的な成長に貢献しています。

02 ありたい姿

お客さまや産業の成長・変革に向けた課題を多角的に捉え、構想段階から実行まで一体で伴走することで、お客さまを起点とした投融資の取り組みを創出・拡大していきます。特に、社会課題の解決や社会的価値の創出

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

に直結するインフラや再生可能エネルギー等のリアルアセット領域[※]を重点的に強化し、事業・産業・社会の持続的な成長を実現していきます。

※エネルギー、不動産、船舶、航空機等の社会・産業インフラを対象とする投融資領域

03 環境認識

- 金利のある世界への移行を背景とした調達環境の激変、戦略的なバランスシートの活用
- 世界的に加速する脱炭素に向けた取り組みへの投資拡大

機会

脱炭素・企業再編等の巨額の資金需要。生成AIなどの新技術によるビジネス機会拡大と生産性向上

- DXによる金融ビジネスのモデル変革
- 資本市場改革による投資家層の裾野拡大
- コーポレートガバナンス改革の継続による企業のガバナンス高度化ニーズの高まり

脅威

中東などの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

04 発揮する強み

- 与信、証券代行、年金、不動産等の多様な接点を起点に、法人のお客さまが直面する経営課題に上流から関与し、財務・非財務情報の取得・分析を通じた実行性の高いソリューションの提供

- 年金や証券代行、不動産などの多彩な機能やリアルアセット領域等の専門性、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

05 前中期経営計画の振り返り

成果

- 低採算与信から好採算与信へのシフトを推進。スプレッド向上・与信関連手数料増加などにより、実質業務純益は3年間で約40%増益
- 個人株主向けアプリ「株主パスポート」の提供開始、有料コンテンツの展開。デジタル化・事務集約による生産性向上の進展

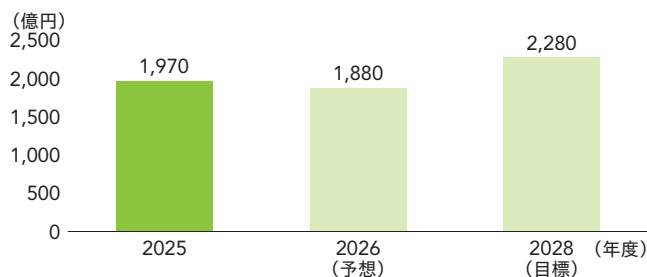
課題

- お客さまや産業の上流課題へのリーチ強化、投融資ポートフォリオ変革による収益力強化
- 成長を支える組織・機能の強化、業務変革の加速による生産性向上、攻守両面リスクガバナンス高度化、人的資本強化を通じた事業拡大を支える事業基盤の強化

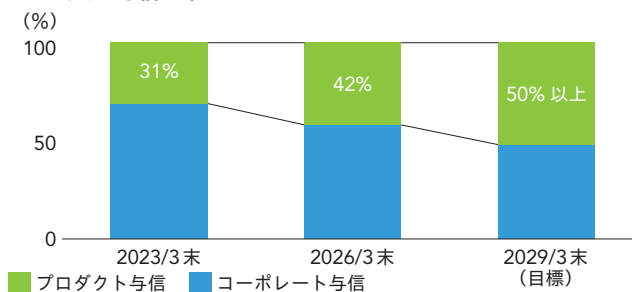
06 新たな中期経営計画における事業戦略

① 利益計画、KPI

● 実質業務純益の推移



● プロダクト与信比率



② 事業戦略の概要

与信取引とガバナンス支援を中核に、ファイナンス・証券代行・不動産・年金等の機能を横断的に活用し、国内外の多様な資金需要に対して、プロダクト、特にリアルアセット領域の強み、ならびに投資家資金を組み合わせた資金供給を通じて、事業・産業・社会の成長を支え、

事業者・投資家双方から最初に頼られる存在を目指します。また、戦略遂行のための最適な資源配分実現に向け、事業拡大を支える組織・機能強化、生産性向上・効率化を推進するとともに、適切なリスクテイク・リスク管理に向けた体制高度化に取り組みます。

③ 事業ポートフォリオ強化の取り組み

プロセス改革、データ整流化、業務領域の選別、IT・AIによる業務運営基盤の再構築により、省人化・自動化を進め、フロントへの資源配分を最適化します。これにより、プロダクト・エクイティ等の機能強化やコンサルティング

グ提供体制の強化を推進します。また、政策保有株式や低採算与信の削減を進め、リアルアセットをはじめとするプロダクト与信等の注力領域への資本配分の見直しと適切なリスクテイクの強化により、収益性の向上を図ります。

リアルアセット領域の取り組み強化

三井住友信託銀行は、社会課題の解決や社会的価値の創出に直結するリアルアセット領域を重点分野として位置付けており、2025年4月には船舶ファイナンス部を新設しました。あわせて、全社的な資本リバランスのもと、リアルアセット領域での資本活用を積極的に推進しており、その進捗を把握・評価する指標として、リアルアセット領域での資本活用割合[※]をKPIに設定しています。

[※]個人貸出を含めた投融资全体のリスクアセットに占めるリアルアセット領域の割合。リアルアセット領域の強化、ならびに当該領域でのリスクテイク強化により、2026/3末の28%から2029/3末に35%へ引き上げる計画



「船舶ファイナンス部」設立記念パーティーの様子

資産運用グループ

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
- ・ 個人投資家

競争者

- ・ メガバンク/証券会社
- ・ 国内外の資産運用会社

01 主な事業内容

グループ全体でアジア最大級となる資産運用残高を有し、質の高い運用ソリューション・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。

02 ありたい姿

多様なお客さまのニーズに応じたポートフォリオ提案力と、多彩な運用・商品力を活かし、個人・国内投資家の基盤拡大を推進します。ゲートキーパー機能[※]のネットワークや知見、国内機関投資家ビジネスで培った運用力

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・アセットマネジメント
- アモーヴァ・アセットマネジメント
- 日本カストディ銀行
- 三井住友トラスト・インベストメント
- ジャパン・エクステンシブ・インフラストラクチャー

を強みに、選ばれる運用商品の開発を進め、国内投資機会と海外投資家を結ぶ役割も果たしていきます。

※専門的な知見に基づき運用商品の評価・選定を行い、投資家に適切な投資機会を提供する機能

03 環境認識

- 金利・インフレ率の上昇やグローバル経済の不確実性に伴う、資産形成や運用高度化ニーズの高まり
- 「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

機会

資産運用立国等の政策動向。海外投資家の対日投資への関心の高まり。個人投資家の資産形成ニーズの高まり

脅威

競争激化に伴うコモディティ化・運用報酬率の低下など収益構造の変化による、持続的な成長機会の縮小

04 発揮する強み

- 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・ポートフォリオ提案力
- パブリックからプライベートアセットまでカバーする多様かつユニークな運用会社群

- 国内トップクラスのAUMとマネージャーネットワークを持つゲートキーパー機能を活用した運用力
- 資産管理領域における、国内最大級の残高と多種多様なお客さまニーズに対して、高い品質・業務基盤で対応できる競争優位性

05 前中期経営計画の振り返り

成果

- 多様な投資家ニーズに株式・債券等の伝統資産と国内総合型インフラファンド等のプライベートアセット商品で応え、AUMは約170兆円に拡大
- 出資・提携も活用した新たなプライベートアセットの運用ケイパビリティの拡張や獲得への取り組み

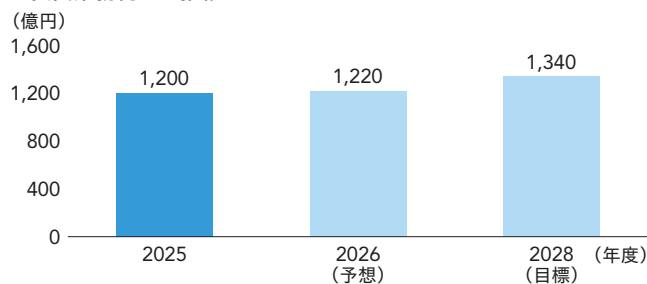
課題

- 多額の運用資金を抱える個人・海外などの投資家層拡張によるさらなるAUM成長
- 報酬率の低下圧力が高まる中、アクティブ・プライベートアセットの運用力強化を含めた運用領域の拡張
- 資産管理領域における機能整備・生産性向上・デジタル化の加速

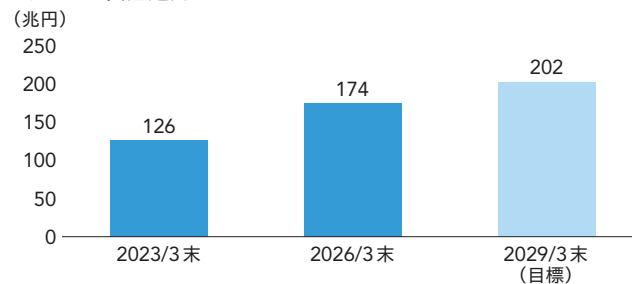
06 新たな中期経営計画における事業戦略

① 利益計画、KPI

● 実質業務純益の推移



● グループ資産運用AUM



② 事業戦略の概要

国内機関投資家向けビジネスで長年培ったアドバイザリカや、パブリックからプライベートアセットまで多様なアセットに対する運用力等を活用し、個人・海外投資家への投資家層の拡張を推進します。また、インフラファンド

や伝統資産のアクティブファンド等のインハウス運用の強化・商品開発を加速し、グループ資産運用AUMの持続的な成長を目指していきます。加えて、資産管理領域の業務基盤の強化やデジタル化対応に取り組みます。

③ 事業ポートフォリオ強化の取り組み

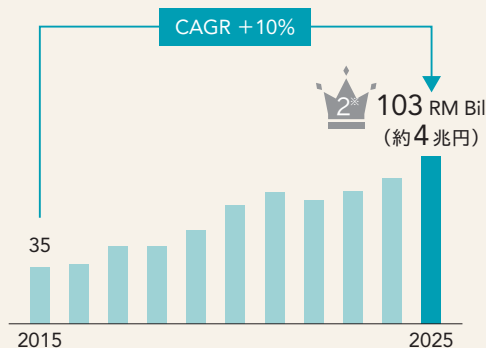
顧客領域では、基盤を有する国内機関投資家に対して、運用高度化提案を通じて収益性を強化するとともに、個人・海外へ投資家層の拡張を進めます。運用領域では、パブリックにおけるアクティブ運用と、インフラファンドなどのプライベートアセット運用の双方において商品組成・

拡充を進め、投資領域の拡張を図ります。これら2軸の拡張に向け、既存業務基盤のデジタル化を含めた生産性向上に取り組んでいきます。加えて、インオーガニック戦略による非連続な成長機会を追求していきます。

アジア新興市場の成長機会の取り込み

2025年12月にアモーヴァ・アセットマネジメントは、マレーシアを代表する資産運用会社であるAHAM Asset Management Berhad (AHAM) への出資拡大により連結子会社化することを発表しました。当グループは連結子会社化を通じて、マレーシアなどの東南アジア市場の成長機会を取り込むとともに、より幅広い地域の投資家のお客さまへの運用商品の提供、イスラム金融に関するサービス拡大も目指していきます。今後も資産運用グループでは、オーガニック・インオーガニックの両面で飛躍的成長に向けた取り組みを続けていきます。

● AHAM 資産運用残高 (RM Bil)



※マレーシアにおける資産運用残高の順位。2025年9月末時点。
各公表資料に基づき、当社で作成



不動産

主な顧客/市場

- ・個人/法人/投資家
- ・実需市場/投資市場
- ・メガバンク/証券会社
- ・専業不動産仲介会社

競争者

01 主な事業内容

不動産仲介、開発・有効活用・建築・サステナビリティ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。

02 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多彩なソリューションで付加価値を創出・追求し、お客さま・社会から信じて託される不動産価値創造のエッセンシャルパートナーを目指し

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
- 三井住友トラスト不動産投資顧問

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機能として、市場とともに自らの成長を実現していきます。

03 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

機会

資産運用立国等の政策や投資家裾野の広がり、資産価値の上昇を背景とした不動産投資市場の拡大。DXによる業務フロー・付加価値高度化の機会

脅威

急激な金利・物価上昇による不動産価格下落・取引量縮小。地政学リスクの高まりによる不動産投資の停滞

- 企業の資本効率性・人的資本・脱炭素等のサステナビリティ経営の推進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等を活用したDXによる業務プロセス変革の動き

04 発揮する強み

- 祖業である不動産ビジネス100年の歴史で培った、フィデューシャリー精神に立脚した高い業務品質
- 多様なデータに裏打ちされた不動産の目利き力、堅固な実務力、シェアトップの証券化信託や投資法人関連業務、サステナビリティ・コンサル・リサーチ機能

- 当グループの有する多様な機能・高度な専門性とグループ外パートナーとの戦略的協業に加え、本邦最大級を誇る不動産証券化受託や流通サービス等を掛け合わせることで、多様なお客さまニーズに応える最適なソリューションの提供

05 前中期経営計画の振り返り

成果

- 自己勘定投資の強化等、不動産管理・運用ビジネス高度化を推進。多彩な機能を掛け合わせたソリューション提供で過去最高益を達成
- 拡大する不動産証券化市場へ対応する、DX推進・業務プロセス変革による業務効率化推進

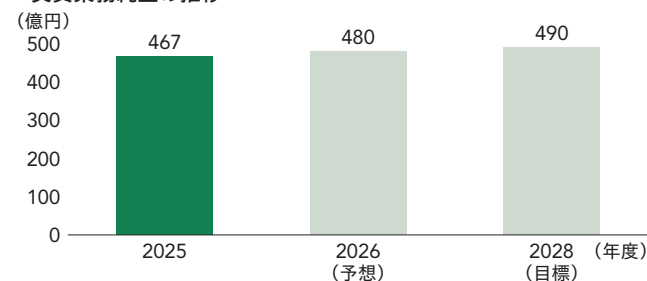
課題

- 流通領域強化によるフロー収益のさらなる向上と、アセットマネジメント・エクイティ・基盤領域の強化や新領域への取り組みを通じたストック収益の拡大
- 不動産テック・AIを活用した飛躍的な生産性向上による、一層の業務効率化

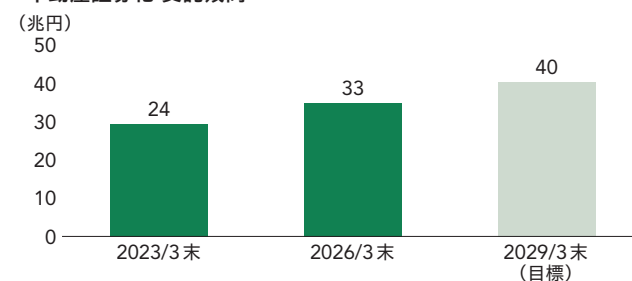
06 新たな中期経営計画における事業戦略

① 利益計画、KPI

● 実質業務純益の推移



● 不動産証券化 受託残高



② 事業戦略の概要

高い不動産の目利き力を活かし、戦略的なアセットマネジメント・エクイティ活用による高付加価値ソリューションを提供します。三井住友信託銀行と三井住友トラスト不動産との連携を深め、個人領域についても強化を進めます。AUM・エクイティ投資の積み上げ、証券化・投

資法人での一層の受託拡大により、ストック収益の伸長に取り組みます。新領域等にも挑戦しながら、市場における不動産取引量を増加させプレゼンスを発揮することで、健全な不動産市場の拡大・発展に貢献していきます。

③ 事業ポートフォリオ強化の取り組み

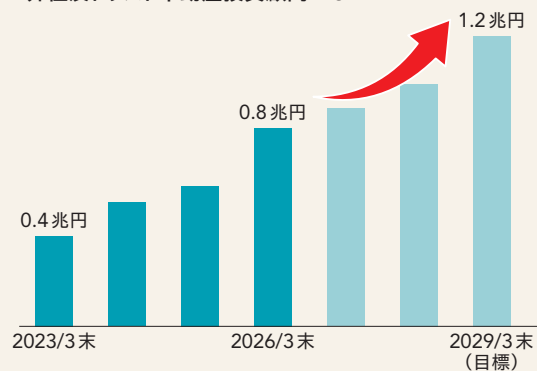
DXやAI活用等による業務効率化のほか、戦略的な業務アウトソース、低採算プロダクトの見直し等を行うことで、フロント営業に係るリソースを創出するとともに、不動産マーケットの状況を適時・適切に捉えながら、利のある領域への資源投入を実行していきます。

また、拡大する不動産証券化市場への対応を進めるとともに、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することで、ストック収益の伸長を図っていきます。

不動産資産運用ビジネスの強化

当グループは、三井住友トラスト不動産投資顧問を中心とした不動産資産運用ビジネスを展開しています。2026年3月末のAUMは0.8兆円となり、過去最高の受託残高となっています。三井住友信託銀行は、バリューアード領域を強化するため、2026年4月、事業内にバリューデザインチーム（リノベーション等支援）を立ち上げたほか、2025年度には京急SMTBアセットマネジメントへの出資を実行し、2026年度からの私募リート運営開始を目指しています。今後もさまざまな投資家に対し不動産投資の機会を提供し、一層のAUMと収益の拡大を目指していきます。

● 三井住友トラスト不動産投資顧問 AUM





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)
- ・メガバンク
- ・大手証券会社
- ・外資系金融機関

競争者

01 主な事業内容

外国為替・金利・デリバティブ等の市場性商品とソリューションの提供を通じ、お客さまの課題解決への貢献に取り組んでいます。また、市場変動リスクのマネージにより付加価値創出を行う、有価証券等の自己運用や銀行全体の資産・負債（バランスシート）の管理を行っています。

02 ありたい姿

中長期的視点に基づく有価証券運用や資産・負債の管理を通じて、当グループの収益を安定的・持続的に下支えする役割を担います。受託者精神に根差した市場変動リスクコントロールにおける高度な専門性を強みに、

主要子会社・関連会社

- 三井住友信託銀行

お客さまの運用・リスクヘッジに関する多様なニーズに応える市場性商品およびソリューションの提供を行うことで、資金・資産・資本の好循環の実現に貢献します。

03 環境認識

- 「金利のある世界」、「非デフレ環境」へのシフト
- 地政学不安と市場の不透明感
- 円安、賃金・物価上昇によるコスト増加

- グローバル金融規制強化や、コンプライアンス、コンダクトリスク管理意識の高まり
- 金融市場におけるデジタル・AI活用の高度化

機会

金利のある世界へのシフトによる、お客さまのリスクヘッジや資金調達・運用に対するニーズ多様化・拡大や、有価証券の自己運用等における収益機会の増加

脅威

地政学リスク等の顕在化による市場急変・構造変化。金利上昇局面での有価証券投資の収益性低下。DX対応の遅れによる競争力の低下

04 発揮する強み

- 長期の資金調達構造を背景とした、長期資金の運用ノウハウ、お客さまとの長期的な取引関係
- 相場分析や金融工学分野における高い専門性に基づく、定量投資ノウハウおよびリスクコントロール力

- デリバティブをはじめとする幅広い市場性商品ラインアップ
- エンゲージメントに重きを置いたお客さまへの最適なソリューション提供

05 前中期経営計画の振り返り

成果

- 資産・負債管理の高度化と長期資金の自己運用力の強化により、安定性の高い収益構造へシフト
- お客さまへの提案活動の強化や商品拡充を進め、収益安定化に資する顧客基盤の拡大を実現

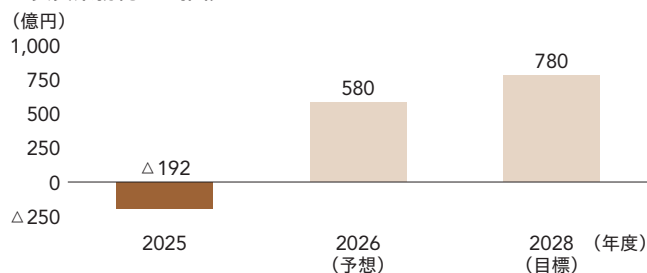
課題

- 金利のある世界に適合した期間損益安定化と収益極大化の両立
- デジタル技術の活用による経費コントロール、新商品・サービスの導入期間の短期化

06 新たな中期経営計画における事業戦略

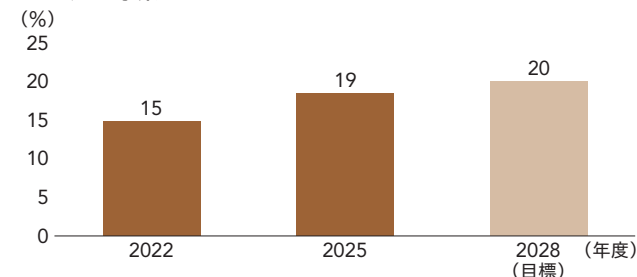
① 利益計画、KPI

● 実質業務純益の推移



※2025年度は、債券ポートフォリオの健全化オペレーションによる影響（約△700億円）含む

● マーケット事業ROE



※2025年度は、債券ポートフォリオ健全化の影響（約△700億円）を控除して算出

② 事業戦略の概要

定期預金や信託勘定による長期的な資金調達構造に即した、中長期的に安定収益が見込めるポートフォリオの構築と運営高度化を目指します。加えて、外部知見の活用による運用手法の高度化・拡充、資本対比で収益

性の高い債券運用の強化、個人事業、法人事業、資産運用事業と密接に連携した提案活動によるお客さまとの長期的な取引関係の強化を通じて、さらなる収益拡大とROEの向上を目指します。

③ 事業ポートフォリオ強化の取り組み

新たな中期経営計画期間においては、システム更改に伴うシステム関連費用の増加を見込む一方、AI活用等による業務効率化や収益性指標を踏まえた商品・サービスの見直しを通じて人材のフロントシフトを進め、労働生産性の向上を図ります。あわせて、捻出した資本を、高格

付債券等による資本効率性の高い運用の強化、新商品導入サイクルの短縮をはじめとする顧客ビジネス体制の強化、データ分析力の高度化による社内外への付加価値提供に投入することで、事業の収益性の向上を目指します。

国内でのインフレーションスワップの提供開始

市場環境が大きく変化する中、法人のお客さまを中心に金利・為替の変動リスクへの対応ニーズが拡大しています。こうしたお客さまの課題に応えるため、市場性商品の開発・提供を通じたソリューション強化に取り組んでいます。

2025年度には国内でのインフレーションスワップの提供を開始し、再生可能エネルギープロジェクトを手掛けるお客さまに対する、物価上昇リスクに着目した提案が評価され約定に至りました。今後もお客さまのニーズに応じたタイムリーな商品ラインアップの拡充に努めていきます。

● ソリューションの提供（インフレーションスワップ）

市場環境の変化（物価上昇）

お客さまのニーズの変化

法人のお客さま
(再生可能エネルギープロジェクト)



物価上昇リスクへの懸念

ニーズに合致した
最適な市場性商品提供

提供開始

インフレーションスワップ



高度な
市場分析力

市場リスクの
マネージャ

法人事業によるお客さまとの
長期的信頼関係

サステナビリティ推進体制

01 基本認識

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、NGO、行政、国際機関等のすべての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。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。

当グループにとってサステナビリティは、事業活動に付随する社会配慮ではなく、経営・事業を動かす重要なド

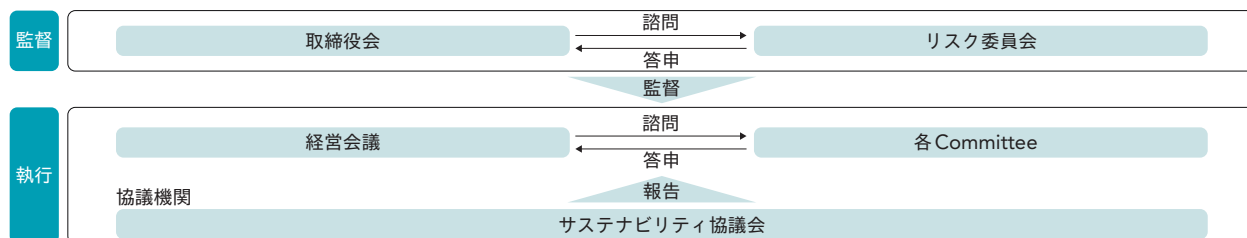
ライバーです。気候変動や資源制約、社会構造の変化や人権を巡る課題は、長期的には金融仲介機能の前提条件や事業基盤そのものに影響を及ぼすリスクである一方で、その解決に向けた取り組みは、当グループが次の成長ステージへ進むための重要なビジネス機会でもあります。信託グループとしての受託者精神に基づき、社会課題の解決を理念にとどめず、実体経済における実効性ある資金・資産・資本の好循環へと結び付け、社会的価値創出と経済的価値創出の両立に取り組んでいきます。

02 ガバナンス体制

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、気候変動を含む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通じて適

切な監督を行っています。

2026年度からは、従来のサステナビリティ委員会を、サステナビリティ協議会に改めました。サステナビリティに関する取り組みについて協議を行い、重要な内容については、経営会議、各Committeeへ報告をする体制としています。



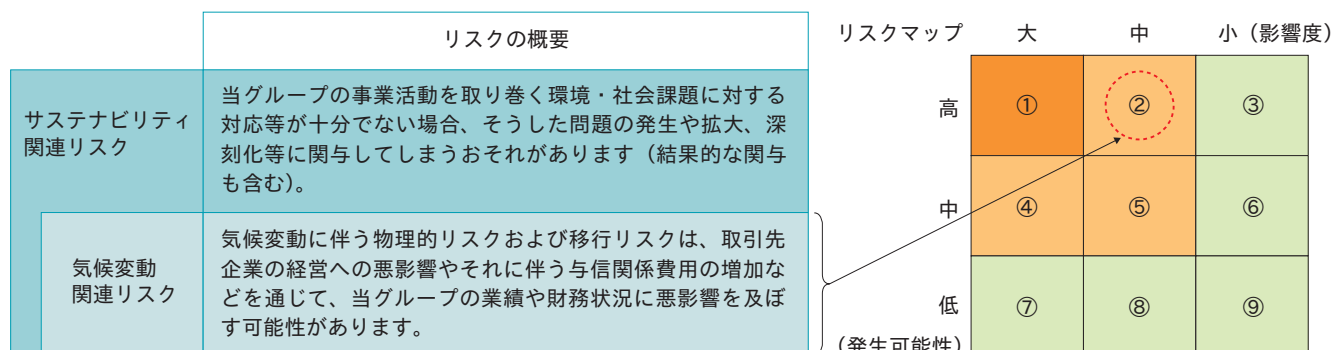
03 リスク管理

当グループは、サステナビリティ関連リスクを次表のとおり認識しています。事業を取り巻く環境・社会課題に対し、社会の期待に適切に対応が十分でない場合、持続可能な社会の構築に負の影響を及ぼし、当グループの財務状況、ブランド価値、成長性等にも悪影響を及ぼす可能性があります。こうした負の影響は、当グループおよびバリューチェーンで生じ、さまざまな波及経路で、伝播・相互に影響し合うことで、各リスクカテゴリーのリスク顕在化可能性を高めるリスクドライバーとなりえます。

この認識のもと、当グループはこれらを、経営陣でのリスク認識共有等を目的とするリスクマップに掲載する重

要リスクと位置付けています。中でも気候変動関連リスクは、1年以内に重大な影響をもたらす可能性のある経営上注意すべきトップリスクとし、的確な管理に向け継続的にリスク管理プロセスを強化しています。具体的には、持続可能な社会の構築への貢献に向け、環境・社会課題等に対して事業活動が与える負の影響を特定・評価し、業務に応じた方法で防止・軽減に取り組んでいます。

本プロセスは、社会の要請・期待などの外部環境や、ビジネスモデルなどの内部環境の変化に適合するよう継続的に強化し、当グループの戦略の実現を支えています。



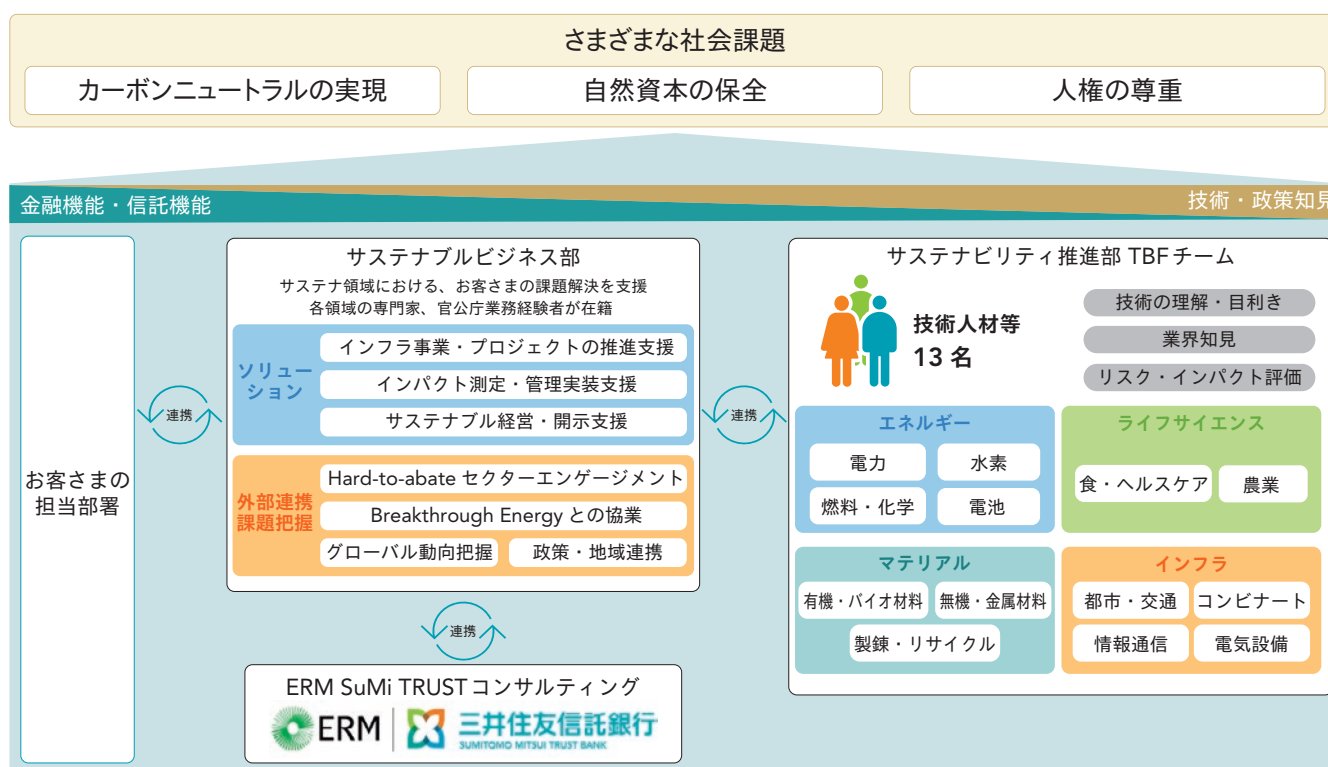
04 価値創造を実現するための機能

当グループは、脱炭素社会への移行に伴う巨額の資金需要、サーキュラーエコノミーの進展による新たな事業機会、国際的規範に基づく人権尊重の要請など、多面的かつ相互に関連する社会課題に対して、信託グループならではの多様なソリューションを通じて取り組んでいます。

三井住友信託銀行では、金融・信託機能に、技術・政策に対する知見を組み合わせた支援を展開しています。具体的には、お客さまのサステナブル経営の戦略立案支援を担うサステナブルビジネス部、多様な技術動向や政策・規制に関する知見を有するTBF（テクノロジー・ベ-

スド・ファイナンス）チーム、気候変動・脱炭素対応に係るERM SuMi TRUSTコンサルティング株式会社など、多様な専門性と実践知を備えた機能を有しており、社会課題の構造や成熟度に応じたソリューションの提供を可能としています。

当グループは、社会課題への対応を単なる資金供給にとどめることなく、戦略策定から技術・事業の実装に至るまでを一貫して支援することで、お客さまの中長期的な価値創造と、持続可能な社会の実現の双方に貢献していきます。



気候変動対応

01 カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

三井住友トラストグループは、「カーボンニュートラルに向けた移行計画」のもと、自社グループおよび投融資・運用ポートフォリオのネットゼロに向けた取り組みを進めています。同時に、国内で見込まれる約150兆円の脱炭素資金需要※に対し、エンゲージメントの推進や、ファイナンス・ソリューションの提供を通じて、投資家と事業者をつなぐ好循環を推進していきます。

当グループは、気候変動が事業活動や財務に及ぼす影響を重要な経営課題と位置付け、ガバナンス、戦略、

リスク管理ならびに指標目標の観点から体系的に対応を進めています。

気候変動問題の取り組みの詳細については、「気候変動レポート 2025/2026」を参照してください。

※（出所）経済産業省「GX実現に向けた基本方針」

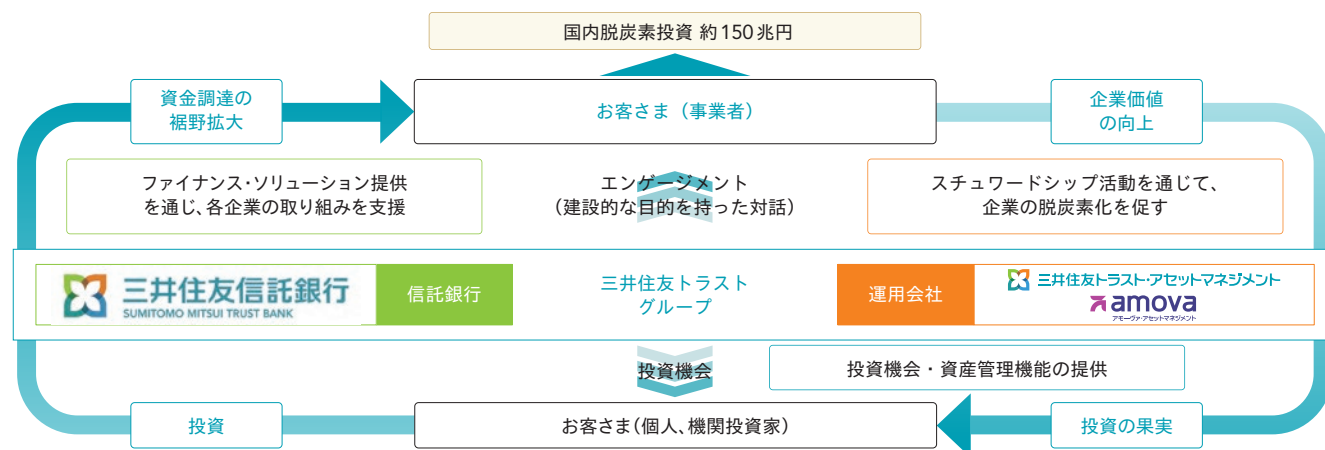


気候変動レポート 2025/2026

https://www.smtg.jp/-/media/tg/sustainability/report/2025/climate_all.pdf



02 カーボンニュートラルに向けた好循環



① エンゲージメント

当グループでは、カーボンニュートラルの実現に向け、三井住友トラスト・アセットマネジメント、アモーヴァ・アセットマネジメント、三井住友信託銀行が、それぞれの機能と専門性を活かし、実体経済および投資先企業の変革に向けたエンゲージメントを推進しています。

三井住友トラスト・アセットマネジメントでは、排出削減インパクトの大きい「気候変動注力100社」を設定し、東京、ニューヨーク、ロンドンのグローバル3拠点から、同社単独の活動に加えてイニシアティブも活用しつつ、事業戦略や投資計画に踏み込んだ対話を実施しています。

アモーヴァ・アセットマネジメントでは、高排出企業60

社を特定し、株式および債券の運用担当者がサステナブルインベストメント部と連携し、エンゲージメントを通じて企業の変革を後押ししています。両社は英国スチュワードシップコードの署名機関として、議決権行使や投資判断と一体となったスチュワードシップ活動を展開しています。

三井住友信託銀行では、資金提供やアドバイザリなどのソリューション提供に加え、協働型エンゲージメントを展開しています。特に、電力、石油・ガス、鉄鋼などの高排出セクターのお客さまを中心に、移行戦略の高度化に向けた対話を実施し、お客さまの脱炭素化を支援しています。



三井住友トラスト・アセットマネジメント
Sustainability Report 2025/26
https://www.smtam.jp/file/227/SustainabilityReport_A3.pdf



アモーヴァ・アセットマネジメント
サステナビリティレポート 2025
https://www.amova-am.com/files/pages/about/pdf/esg/Sustainability_Report_digital_J.pdf

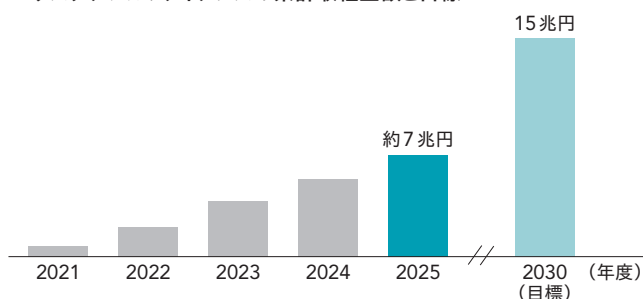


② ファイナンス・ソリューション提供

三井住友信託銀行は、信託の力を活用し、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを進めています。

サステナブルファイナンスにおいては、2030年度までに累計15兆円の資金供給目標を掲げ、2026年3月末時点での累計取組金額は約7兆円となりました。企業活動が環境・社会に与える影響を包括的に評価するポジティブ・インパクト・ファイナンスや、脱炭素への移行戦略を支援するトランジション・ローンなど、高度な専門性を要するソリューションを提供し、産業界の構造転換を後押しして

● サステナブルファイナンスの累計取組金額と目標

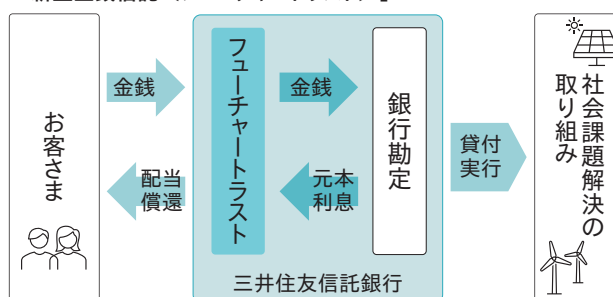


います。

また、個人の資産形成と社会課題解決を結び付ける「新型金銭信託＜フューチャートラスト＞」を通じ、個人金融資産を企業の脱炭素に向けた資金需要などへ橋渡しする取り組みも進めています。本商品は2025年日経優秀製品・サービス賞 ファイナンス部門賞を受賞し、2026年3月末時点の累計販売額は約3,400億円となりました。

今後も投資家と事業者をつなぐ好循環を通じて、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

● 「新型金銭信託＜フューチャートラスト＞」



サーキュラーエコノミーの実現に向けた支援

当グループは、資源枯渇や環境破壊といった深刻な社会課題の解決に向け、資源を使い捨てにせず価値として循環させるサーキュラーエコノミー（循環経済）への移行を、金融・非金融の両面から支援しています。

その中核を担うのが、理系技術者を中心とした専門家集団「TBF（テクノロジー・ベースド・ファイナンス）チーム」▶P.53です。TBFチームは、最新の技術や政策に関する知見を金融と融合させ、循環型ビジネスモデルの構築を高度な専門性で後押ししています。

例えば、花王株式会社が市民と連携し推進するリサイクル事業においては、「IMM（インパクト測定・管理）」の実装支援を提供しています。同事業は、

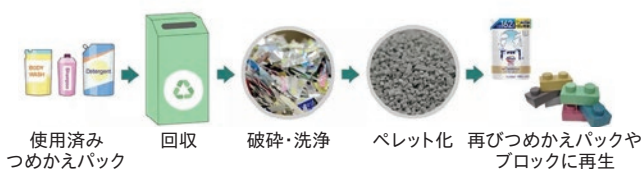
使用済みプラスチック容器を回収・再資源化し、新たな製品や原材料へと循環させることで、廃棄物削減と資源循環の両立を目指す取り組みです。三井住友信託銀行では、この事業がもたらす環境・社会への効果を事業活動との関係性の中で整理・可視化し、行政・民間・地域が連携しながら継続的に機能するビジネスモデルとして位置付ける基盤整備を支援しました。

当グループでは、今後も、サーキュラーエコノミーの実現を目指し、既存企業、スタートアップ企業、地域経済など多くの関係者との接点を活かし、伴走型のビジネス共創を展開していきます。

リサイクルレーションとは

使用済みつめかえパックを生活者・自治体・企業と協力して回収し、再生樹脂としてブロック化や“パックからパックへ”の水平リサイクルなどに活用して新たな価値を生み出す資源循環の取り組みです。

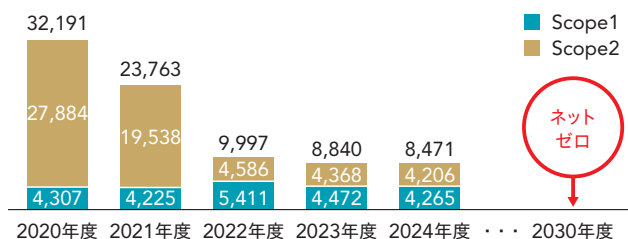
● リサイクルレーションの概要



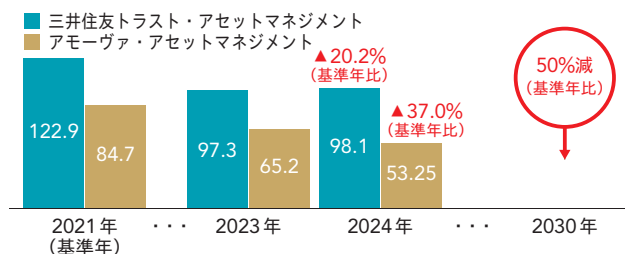
03 主要目標の進捗状況

当グループは「カーボンニュートラル宣言」のもと、2030年までに自社グループのGHG排出量ネットゼロ、2050年までに投融资ポートフォリオ、運用ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロを目指します。

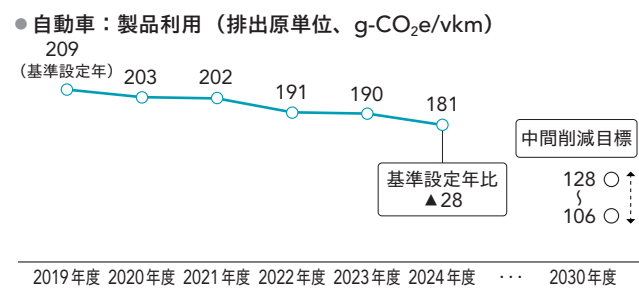
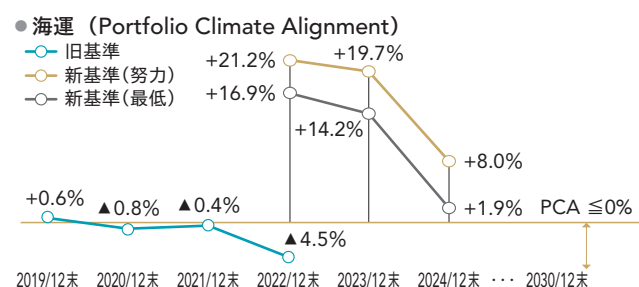
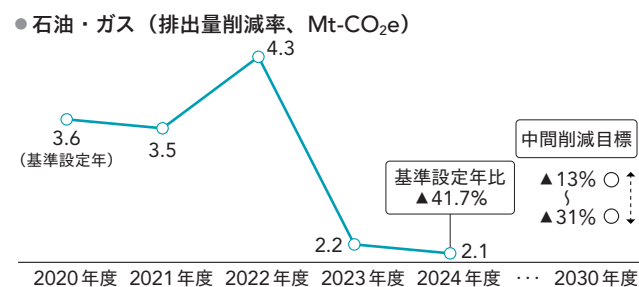
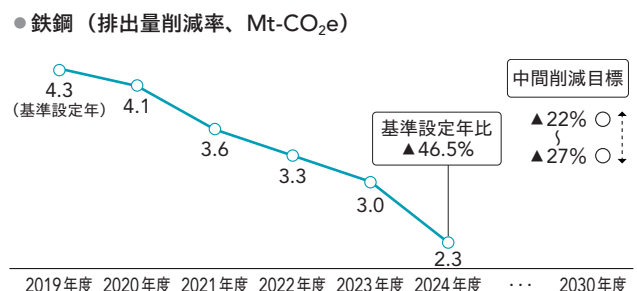
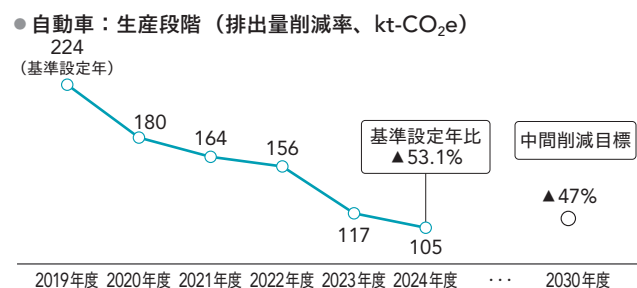
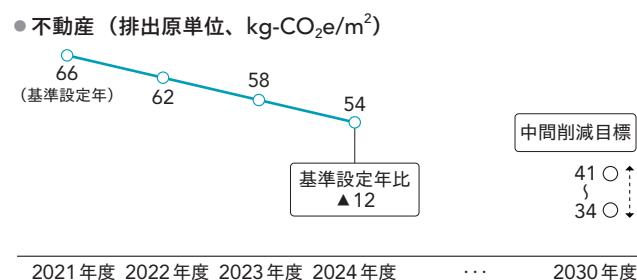
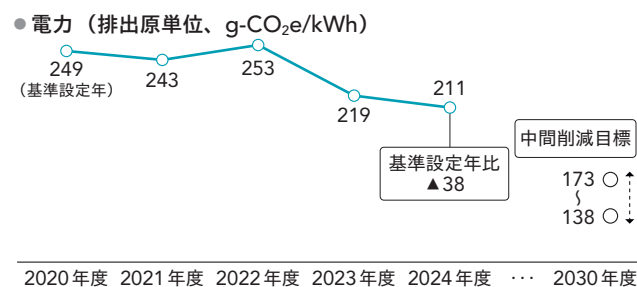
自社グループのGHG排出量 (t-CO₂e)



運用ポートフォリオGHG排出量 (t-CO₂e/百万米ドル)



投融资ポートフォリオ セクター別



各数値の算出方法や気候変動問題の取り組みの詳細については、「気候変動レポート 2025/2026」を参照ください。
https://www.smtg.jp/-/media/tg/sustainability/report/2025/climate_all.pdf



外部評価

01 外部評価機関評価

MSCI ESG Ratings	AA	Sustainalytics	18.6	FTSE Russell	3.8
	S&P Global CSA	60		CDP	A-

02 主な採用インデックス (2026年6月時点)

2026 CONSTITUENT MSCI日本株[※]
女性活躍指数 (WIN)



FTSE JPX Blossom
Japan Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株[※]
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index



※THE INCLUSION OF Sumitomo Mitsui Trust Group, Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Sumitomo Mitsui Trust Group, Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

03 主な参画イニシアティブ



国連グローバル・コンパクト
(参画企業：三井住友トラストグループ)



国連環境計画・金融イニシアティブ
(参画企業：三井住友トラストグループ)



責任銀行原則
(参画企業：三井住友トラストグループ)

Signatory of:



責任投資原則

(参画企業：三井住友トラスト・アセットマネジメント、
アモーヴァ・アセットマネジメント、三井住友信託銀行)



Net Zero Asset Managers Initiative

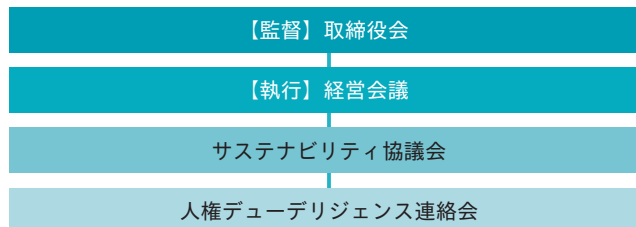
(参画企業：三井住友トラスト・アセットマネジメント、
アモーヴァ・アセットマネジメント)

人権の尊重

01 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。人的資本戦略の一環としても、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。

● 人権マネジメントの体制



02 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、

当該方針を改定しました。



人権方針

https://www.smtg.jp/sustainability/management/human_rights_policy



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。

- 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

03 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。2025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とおりであり、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

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	2024年度	2025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)	16	9
労働安全衛生	31	31
差別・ハラスメント	56	30
地域住民の生活・文化の侵害	1	0
プライバシーの侵害	1	0
投融資先・サプライヤー等における 人権リスク	4	3

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

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。引き続き実行性を高めるため、対象範囲の見直しや社員に対する本件の取り組み意義の浸透に努めていきます。

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

人権デューデリジェンスを実施し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。

2025年度は、2024年度に続き、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。

● 2025年度人権研修

役員研修	カスタマーハラスメント
	障がい理解
店部長・副部長向け研修	人権方針と重要人権リスク
社員研修	人権方針と重要人権リスク

● 2025年度人権デューデリジェンス連絡会での審議内容

2025年 9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年度英国現代奴隷法モニタリング結果
2026年 2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 - 重要人権リスクの見直し

04 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、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ともに、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」と連携して対応しています。

● 2025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	112	12
ハラスメント懸念	56	11
パワーハラスメント	52	11
セクシュアルハラスメント	2	0
マタニティーハラスメント、ケアハラスメント	2	0
人事関連（含む雇用関係）	6	0
組織運営	19	1
人間関係（含む健康関連等）	5	0
一般照会（制度等）	26	0

● コンプライアンス・ホットライン通報件数（グループ会社含む）

	2024年度	2025年度
人権に関する件数	40	38

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.91 を参照してください。

人的資本

Message



三井住友トラストグループ
執行役専務 (CHRO)

藤沢 卓己

人事部統括役員 (CHRO) メッセージ

私はCHROとして、グループのパーパスおよび経営戦略の実現に向け、「人材・組織・企業風土」の変革に取り組んできました。対話機会の拡充や三井住友信託銀行での新人事制度の導入を通じて、パーパスの浸透、自律的キャリア形成の意識付け、挑戦する風土の醸成を進めてきました。

この3年間で当グループの事業ポートフォリオ変革は前進しましたが、今後は戦略領域へのシフトを加速させるため、経営戦略に連動して人材ポートフォリオを大胆に組み替え、“稼ぐ”人材ポートフォリオの構築を進め、価値創造力を高めていきます。

当グループの最大の強みは、専門性と多様性を兼ね備え、そこからα（新たな価値）を創出する人的資本にあります。受託者精神のもと、お客さまの最善の利益を追求する信託グループならではの人材集団であり、こうした人材を持続的に輩出できること自体が本源的かつ不変の競争力です。今後もCHROとして変革を主導し、この強みを一層磨くことで、社会課題の解決と当グループの成長を両立させます。

01 人的資本戦略 ～変わり続ける世界で、挑み続ける組織へ～

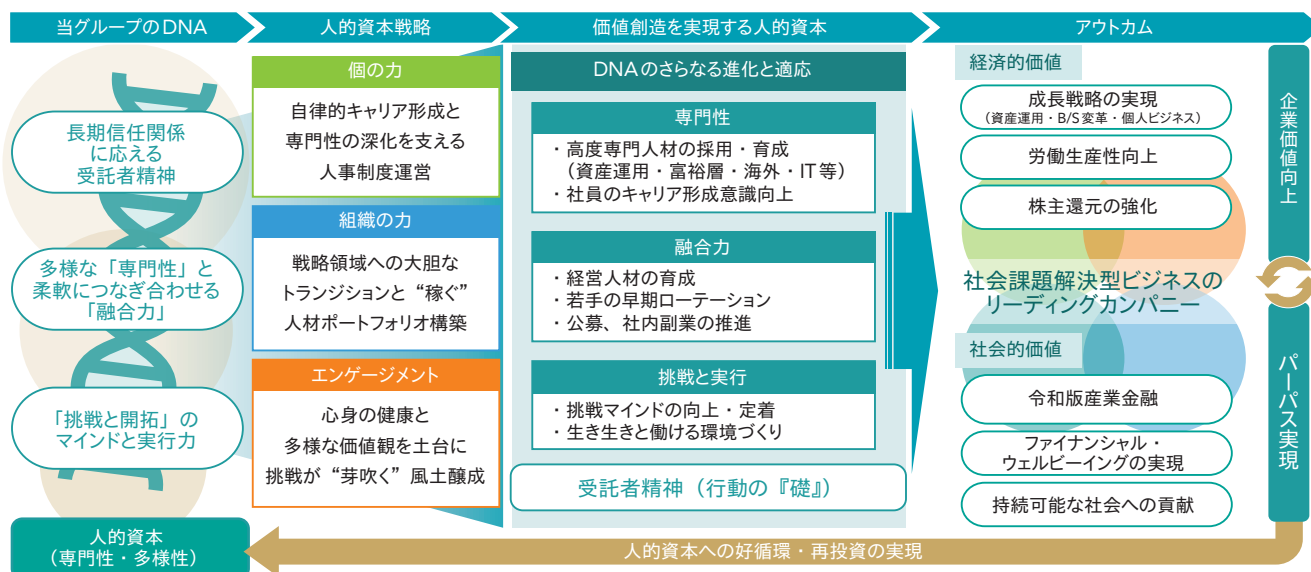
当グループは、「受託者精神」「多様な専門性と柔軟につながる融合力」「挑戦と開拓のマインドと実行力」の3つのDNAを備えた人的資本を礎に、社会課題の解決を通じて、資金・資産・資本の好循環に貢献してきました。

一方で、環境変化の加速とともに社会課題は複雑化・高難度化しており、当グループが中期経営計画にて掲げる資産運用ビジネスを中核とし、各事業が共創・連動す

ることによる成長戦略の実現には、これらDNAのさらなる進化と適応が不可欠です。

この認識のもと、専門性を磨き成長し続け、縦横無尽に発揮される融合力でつなぐことで価値を創造します。さらに、挑戦と開拓のマインドと実行力をより向上させ、責任を持って困難な課題に自ら挑み、社会やお客さまの課題解決に貢献していきます。

● 人的資本インパクトパス

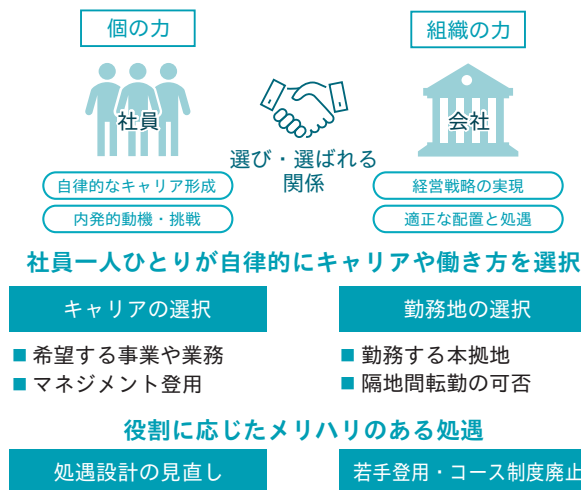


02 個の力

① 新人事制度の運営高度化

昨今の労働力人口の減少や人材獲得競争の激化、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あう『選び・選ばれる関係』のもと、社員は自律的にキャリアや働き方を選択します。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な人材配置を実現し、「組織の力」の向上につなげていきます。

● 新人事制度のコンセプト



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）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」など、社員が希望する業務や必要なスキルを知るための情報発信に加え、1on1など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ます。会社は、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ます。その対応として、マネ

ジメントポストの増加による組織規模の適正化に加え、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。

2025年度に新たに取り組みを開始したマネジメントポスト公募では、50以上の募集ポストに対して、年次やこれまでの経験の有無は問わず、意欲と可能性を重視した選考を行い、46名の合格者を決定しました。

また、経営への影響度が極めて大きい業務を組織横断的に牽引するような高度な専門能力を有する人材のキャリアパスとして「プリンシパル」を新設し、2026年4月時点で73名を登用しています。

マネジメントポスト公募合格者の声



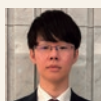
年金営業第三部長
川上 洋平（2000年入社）

専門性志向のもとで年金分野のキャリアを築く中、自身の知識や経験を、より広い裁量の中でお客さまや後輩に還元したいという思いから、本公募に挑戦しました。専門性を軸に人材を育成・配置できる点に、信託銀行ならではの強みを感じています。新制度により機会が広がる一方で競争も高まるため、部員には主体的に挑戦し、専門性を磨き続ける重要性を伝えています。



大阪本店法人事務推進部
フロント営業事務第二チーム長
松村 絵里（2007年入社）

好機は待ってくれないと意識し、本公募に挑戦しました。常に機会を求めて準備を重ね、広げてきた経験の幅を活かして、マネジメントとしての新たな業務に挑戦することにやりがいを感じています。



千里中央支店
財務相談課長
三田 由馬（2016年入社）

上司との対話をきっかけに、今回の挑戦を決意しました。マネジメントとして若手社員の育成に向き合う中で、自身の成長も実感しています。期待以上の成果で恩返しをしたいと考えています。

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、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」（2025年度参加者1,022名）を開催のうえ、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。社内副業についてもメニューを拡大し、2026年4月時点で39名の社員が副業に取り組んでいます。

また、若手社員が業務経験を通じて自身のキャリア目標を拡大させられるよう、3年以内異動サイクル・2業務以上を経験する「若手早期ローテーション」運営を目指します。一方、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）も継続しています。

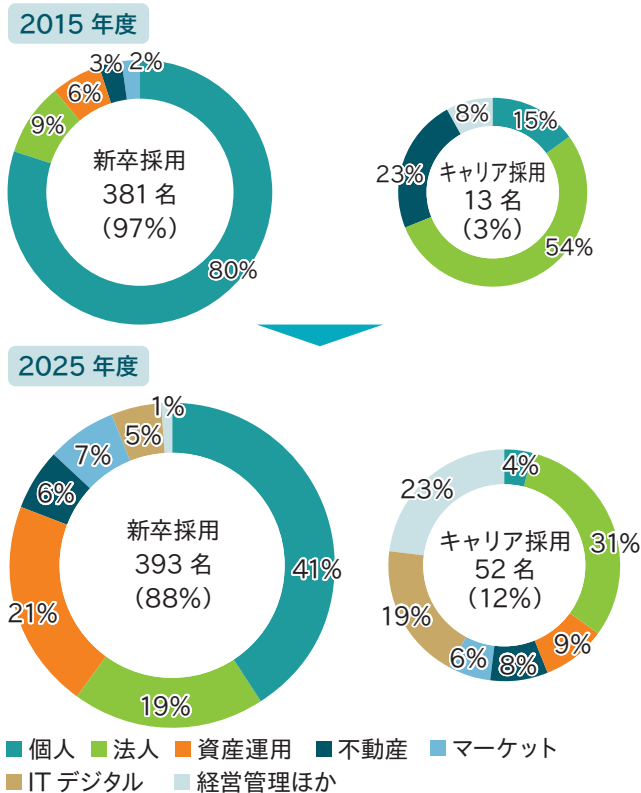
● 業務公募の状況（三井住友信託銀行）

	2023年度	2024年度	2025年度
業務公募応募者数	425人	415人	442人
業務公募合格率	32%	33%	37%
応募者の平均年齢	32.6歳	30.8歳	31.3歳

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）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、サステナビリティなど、幅広いテーマの学びの機会を提供しています。また、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）」を活用し、社員一人ひとりの自律的な学習を促進するとともに、通常業務では接点のない社員が集まり議論・研究するゼミを展開し、組織横断での知見の融合と、コミュニケーションの活性化を図り、新たな価値の創出を目指しています。

● 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）



● 社内副業メニュー（例）（三井住友信託銀行）

項目	内容
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）
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	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
エクイティ投資関連業務	社会課題解決に向け挑戦する企業へのエクイティ投資に関する事業性評価、投資検討・管理業務
スタートアップ企業関連業務	ベンチャーキャピタル関連業務、スタートアップ向け融資枠等の企画・推進
資産管理DX推進	資産管理業務の効率化（業務変革、テクノロジー活用案件）の推進

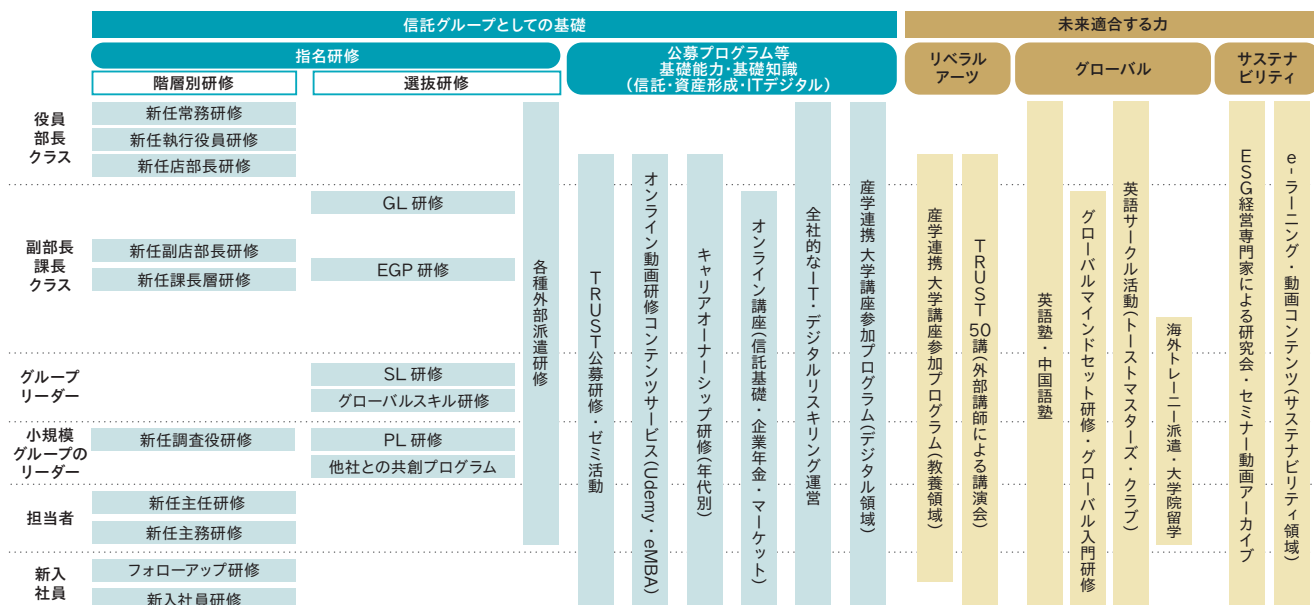
● 人材育成投資の状況（社員一人当たりの研修費用・2025年度）

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	アモーヴァ・アセットマネジメント
14.2万円	5.4万円	8.2万円

● 研修状況（三井住友信託銀行）

	2023年度	2024年度	2025年度
のべ研修受講者数	49,444人	54,674人	46,138人
研修実施時間	5,769時間	5,275時間	5,565時間

● 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など、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により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。

4 | 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の特定を行い、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、副部長級) やSL研修 (Strategic Leader、課長級)、EGP研修 (Enhancing Global Perspective、海外未経験の経営候補人材向けの海外ビジネススクール派遣) 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、登用や配置転換などを通じて、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、必要な経営人材の母集団を確保しています。また、三井住友信託銀行では、事業を跨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。

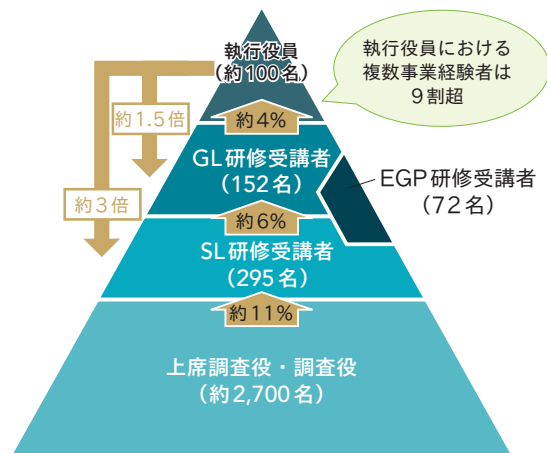
● 資格の取得状況 (三井住友信託銀行・2026年3月末時点)

宅地建物取引士	6,434人
証券アナリスト	739人
宅地建物取引士且つ証券アナリスト	530人
FP1級	764人
年金数理人	46人
不動産鑑定士試験合格者	146人
社内弁護士	30人
公認会計士	16人
税理士	11人

● 経営人材母集団 (三井住友信託銀行)

	2023年度	2024年度	2025年度
選抜研修受講者数 (累計)	497人	574人	659人

● 経営人材の確保状況 (2026年3月末時点・三井住友信託銀行)



図内の () は、2026年3月末在籍者数、GL・SL・EGP研修受講者は、在籍且つ受講経験を有する社員の累計 (重複受講者を含む延べ人数を記載)。

03 組織の力

① 戦略領域へのトランジションと“稼ぐ”人材ポートフォリオの構築

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。

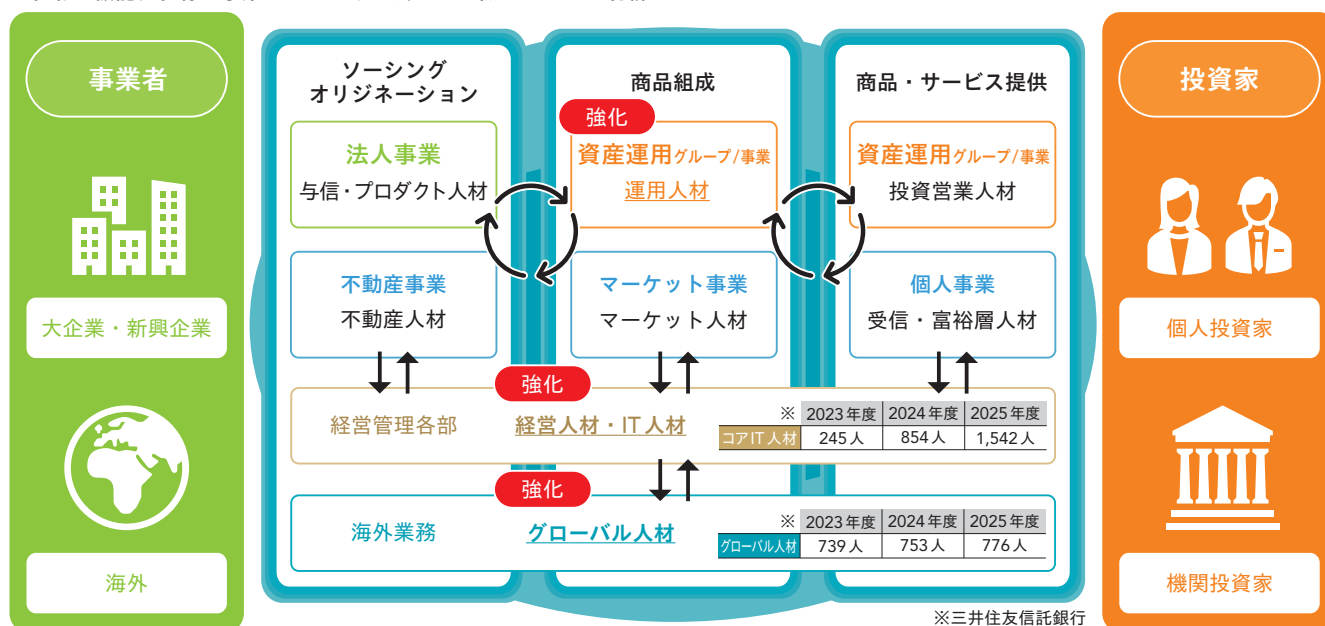
当グループの経営戦略の実現に向けて、AIを活用した抜本的な業務変革を推進し、資産運用・富裕層取引・法人プロダクト/与信取引・IT/DX・グローバルをはじめとする戦略領域への人員シフトを行い、生産性の高い人材ポートフォリオ構築を進めていきます。

グループで必要となる戦略領域における人材の質・量の双方を高めるため、エンティティや事業を横断する業務経験のキャリアパスを定義し、計画的な異動・配置を執行していきます。

三井住友信託銀行では2026年度より、個人・法人・資産運用の各事業にHRBP※を設置しました。人事機能の一部を事業のHRBPに委譲し、事業における人材ポートフォリオ管理の高度化を行っていきます。

※Human Resource Business Partner：事業統括部にて、人事業務を担う役割

●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と多様性を兼ね備えた人材群を構築

●戦略領域への人材配置計画

戦略領域	人材ポートフォリオ構築に向けた人員配置イメージ	2025年度	2028年度
資産運用ビジネス	プライベートアセットや海外ビジネスの推進		約3割増
富裕層ビジネス	営業フロント強化・業務推進/高付加価値ソリューション強化		約2割増
法人ビジネス	法人プロダクト・大企業担当営業フロント強化 (投資家への良質な投資機会提供のためのオリジネーション力強化)		約2割増
IT/DX	サイバーセキュリティ対応の高度化		約3倍
グローバル	グローバル領域におけるマネジメント体制の強化		約3割増

② 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

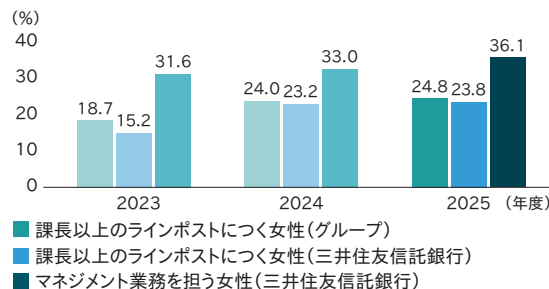
当グループは、日本経済団体連合会の「2030年30%へのチャレンジ」に賛同し、2030年までに女性役員比率30%以上の実現を目指し、2028年3月末までに課長以上のラインのポストにつく女性比率を26%以上とするKPIを設定しています。

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。

加えて、他社と協働して、女性管理職を対象とした企業横断クロスメンタリングにも参画しています。他社の役員層とのメンタリングを実施することで、女性管理職の自律的キャリア形成と、多様な人材が企業を越えて学び、育てあうことによるジェンダーギャップ解消の加速を目指しています。

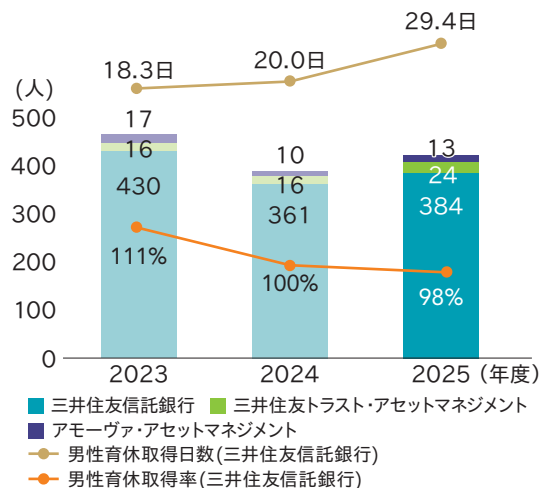
また、社員一人ひとりのライフスタイルに応じた柔軟な働き方の実現と、ライフイベントに左右されないキャリア構築を支援するため、両立支援制度の充実と職場風土の醸成にも注力しています。三井住友信託銀行では、男性社員の育児休業取得を積極的に推奨しており、平均取得日数は約30日に拡大しています。長期の休暇が可能となる「ベビーケア休暇」の取得も奨励し、男性の育児参加を後押ししています。産育休から早期に復職した女性社員に対しては、両立応援カフェテリアプランによる支援のほか、育児座談会、育休復職者向けセミナーなどを実施し、当事者同士のネットワーキングにもつながっています。

● 女性管理職の状況

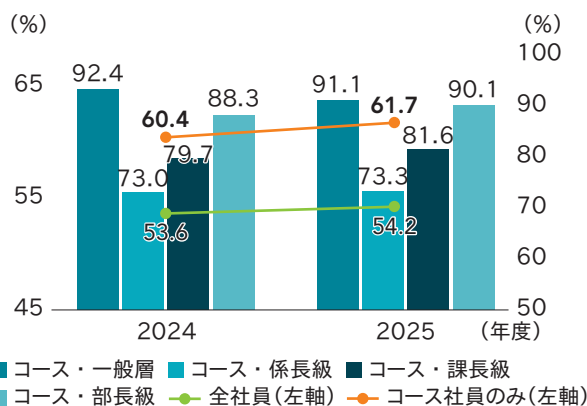


2025年度より新人事制度に伴う職位の一部見直しおよび新設を行った上で算出しているほか、算出範囲から海外出向者を除外しています。

● 育休取得者数



● 男女の賃金差異（三井住友信託銀行）



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によるものです。コース社員・部長級の男女賃金差異は90%を超えていますが、女性のライフイベントが発生する係長級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、早期復職支援等、女性のキャリアプラン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	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	がん治療と仕事の両立	がん治療休暇を新設
2021	不妊治療と仕事の両立	不妊治療相談窓口を設置
2022	男性育休の推進	ベビーケア休暇を新設
2023	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	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り組み強化
2025	看護等と仕事の両立	看護等休暇の対象を学校行事全般に拡大(小学校6年生修了まで)

● 両立支援制度取得者数（三井住友信託銀行）

	2023年度	2024年度	2025年度
介護休暇取得者数	320人	367人	437人
がん休暇取得者数	40人	56人	65人
海外帯同休職数	22人	45人	44人

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120店部（2026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」という組織を立ち上げ、現在は大阪にも拡大しています。2026年3月の障がい者雇用率は2.62%となっています。

04 エンゲージメント

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

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、マネジメント職に就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、海外拠点の次世代リーダーを担うマネージャー（課長級）またはその候補者層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ます。これまでの取り組みにより、現地マネージャー層の約半数の社員が本研修に参加しています。そのほか、国をまたぐ長期出張や人員配置による人材交流も進めています。

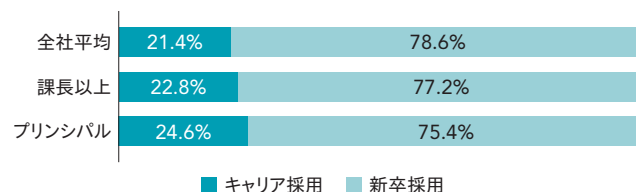
● 外国籍社員の活躍（2026年3月末時点）

	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	90人	847人	60%
三井住友トラスト・ アセットマネジメント	13人	14人	67%
アモーヴァ・ アセットマネジメント	60人	291人	99%

4 | 積極的な外部専門人材の採用・登用

当グループでは、積極的にキャリア採用を実施しており、三井住友信託銀行では、課長以上およびプリンシパルの割合がいずれも全社平均を上回っています。今後も戦略領域である資産運用やIT/DXを中心に、先進的な知見、幅広いネットワークを持った外部専門人材の採用・登用を推進していきます。

● 新卒採用・キャリア採用別割合（三井住友信託銀行・2026年3月末時点）



を生む風土の醸成に向けた環境整備・取り組みにも注力しています。さらに当グループでは、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。

① 挑戦が“芽吹く”風土醸成

グローバル化や技術革新が急速に進展するなか、当グループのパーパス「託された未来をひらく」の実現に向けては、社員一人ひとりが自律的にキャリアを築き、社会やお客さまの課題解決に挑み続けることが不可欠です。そのため当グループでは、パーパスの浸透とともに、心身の健康と多様な価値観を土台とした、挑戦が生まれる風土の醸成を進めています。

当グループは2024年に創業100年を迎え、その周年事業としてグループ各社からアンバサダーを選出し、社員主導によるプロジェクトを推進しました。2025年度には全社員参加型の「Action Challenge Award」を開催し、10,000件を超える挑戦アイデアが創出されるなど、社員の主体的な挑戦を後押ししてきました。

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年度より個人評価制度を刷新し、バリュー（行動規範）の実践を軸とする評価体系としました。加えて、店部長自らがファシリテーターを務め、所属員との対話型で「組織の挑戦」をテーマとする店部長塾・道場を継続的に開催するとともに、所属員とマネジメントによる1on1の実施など、組織における対話機会の創出にも取り組んでいます。

こうした取り組みの結果、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。また、自律的なキャリア形成や挑戦に関する意識についても改善が見られました。一方で、活性度の伸びは限定的であり、パーパスに対する理解や行動については、高位ながらもやや下降傾向が見られるなど、課題も残されています。

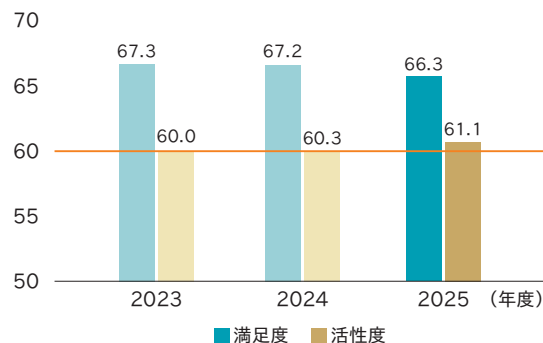
これらを踏まえ、「挑戦・イノベーションを生む風土」の定着には、対話機会の拡充とともに、マネジメントによる適切な支援や環境整備の必要性を再認識しました。2026年度には、三井住友信託銀行にて、期待される行動様式を明確化しています。その実践状況の把握に向け、組織コンディションを継続的に測定するパルスサーベイの全店導入や、360度レビューの実施を進めています。今後もマネジメントの意識改革と行動変容を促し、社員一人ひとりの挑戦を支える環境整備を強化していきます。

● 自己都合離職者数および離職率

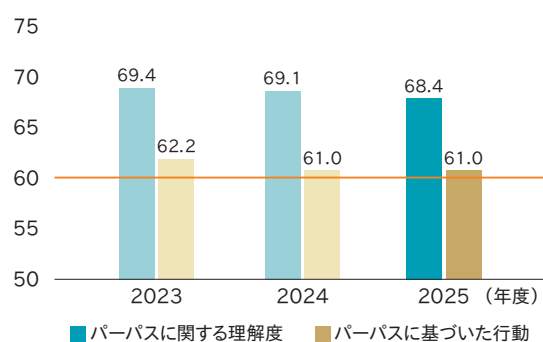
（上段）自己都合離職者数、（下段）離職率

	2023年度	2024年度	2025年度
三井住友信託銀行	347人 3.4%	487人 4.6%	356人 4.6%
三井住友トラスト・アセットマネジメント	21人 4.5%	31人 6.4%	22人 4.3%
アモーヴァ・アセットマネジメント	18人 3.0%	22人 3.6%	24人 4.3%

● 社員意識調査（満足度・活性度）※（三井住友信託銀行）



● 社員意識調査（パーパスへの共感）※（三井住友信託銀行）



※60点を超えれば概ね良好な数字という評価

活性度については2025年度より集計対象となる設問の絞り込みを実施したこと、パーパスに基づいた行動については対象設問の変更を実施したことから、2023年度、2024年度のスコアについても同基準の数値へと変更を行っています。

挑戦を促す風土づくり「Action Challenge Award」

2年超にわたる100周年事業では、グループ各社23社から累計641人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し、挑戦する企業文化・風土の醸成を進めました。その集大成として、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10,000件を超える“挑戦アイデア”が宣言されました。その中から社員投票で選出された6組の挑戦者によるピッチ大会を開催し、表彰を行いました。



② Well-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、非効率さや形骸化した作業などに対する社員の声を把握しており、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、挑戦する企業文化醸成への重要な課題であると考えています。

また当グループでは、Well-being推進担当役員を設置

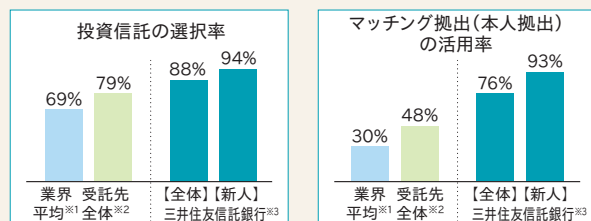
し、日本経済新聞社主催の「Well-being Initiative」など、産官学連携セッションへ参画し、社内外でのWell-being推進活動を強化しています。近年は、対外的なブランディングにとどまらず、社員のエンゲージメント向上を意識した社外発信を行っています。

社員のファイナンシャル・ウェルビーイング実現に向けて

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つとしてファイナンシャル・ウェルビーイングへの貢献に取り組んでいます。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ファイナンシャル・ウェルビーイング実現に向けて、毎年全社員向けに資産形成教育研修を実施するなど、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

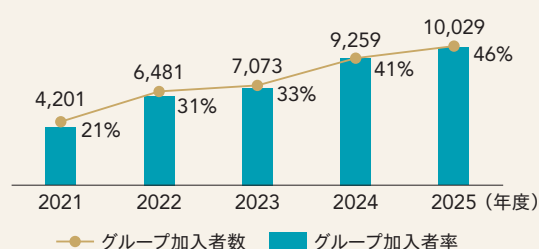
● 確定拠出年金（企業型）の活用状況（三井住友信託銀行）



※1 2025年3月末 ※2 2026年3月末 ※3 2026年4月

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7割以上が活用しています。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、全社員を対象にRS信託（譲渡制限付株式交付信託）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。あわせて持株会の奨励金を従前の8%から20%に引き上げ、グループにおける加入者数は4年間で約2.4倍に増加しました。

● 従業員持株会のグループ加入者数



③ 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、生き生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、社員全員の心身両面での健康推進から、社員の活性度を引き上げていくことを意識しています。そうした取り組

みが評価され、当グループは、2018年より9年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されています。

2025年度は、社員の妊娠・出産などの「ライフイベントと仕事の両立」や「女性特有の健康課題の解決」などに前向きに取り組む企業として、「女性からだ会議®大賞2025」にて三井住友信託銀行が大賞を受賞しました。

1 | 健康経営の促進

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など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。

2026年度からは年次有給休暇の有効活用および働き方の選択肢を広げる目的で、三井住友信託銀行において時間単位年休制度を導入しました。

さらなる働き方の最適化に向け、グループ各社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」を実践するため、「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、健康経営を実践してまいります。

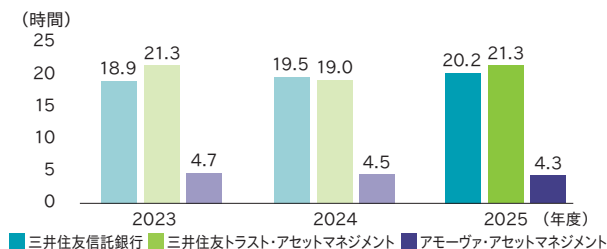
- 健康投資施策の取り組みを通じた健康推進の支援
- 多様な働き方とワークライフバランスの実現
- 社員がやりがいを持って活躍し成長できる機会の提供

● ストレスチェック（三井住友トラストグループ）

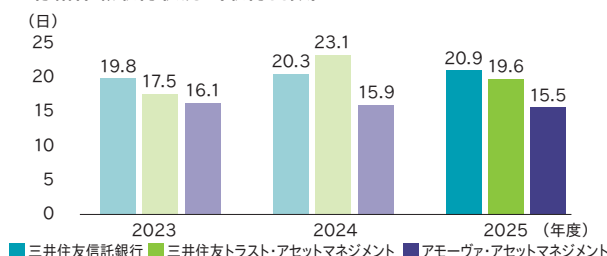
	2023年度	2024年度	2025年度
総合健康リスク※	90	89	88
高ストレス者の割合	10.1%	9.9%	9.7%

※2023年度は関係会社18社、2024年度は関係会社19社、2025年度は関係会社19社の結果の単純平均。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カ月あたりの法定外労働時間）



● 有給休暇取得状況（取得日数）



社外取締役座談会

〔社外取締役が語る価値創造〕
パネルディスカッションを通じた
投資家の皆さまとの未来志向の対話

持続的な企業価値向上を支える 経営のあり方と取締役会の取り組み

鹿島 かおる

社外取締役
監査委員（委員長）、
指名委員、報酬委員

藤田 裕一

社外取締役
監査委員
利益相反管理委員

Location

2026年3月4日、三井住友トラストグループ本店にて、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2名が登壇し、経営新体制、企業価値向上、コーポレートガバナンスのほか、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。

イントロダクション

—— 取締役会において自身の役割と意識している点、当グループのビジネスやコーポレートガバナンスに関する印象を教えてください。

鹿島 企業価値を継続的に向上させることが企業の目的であり、取締役会はその達成に向けた執行を監督する立場にあります。取締役および監査委員として、当グループが長期的な成長につながる活動を適切に行っているかを監督することが、自身の重要な役割と認識しており、多方面からの情報提供を受けつつ監督機能の実効性向上に努めています。

当グループのビジネスに関する印象として、長年にわたり本邦資本市場および経済を着実に支えてきた実績を有する点がまず挙げられます。銀行業務に加え、信託、不動産、資産運用など幅広い分野で事業展開し、顧客基盤も多様であることが特徴です。これらは相互に有機

的に関連し、その総合力と事業領域の広がりには当グループの大きな強みです。また、人材やノウハウの多様性も備えており、他社にはない競争優位につながる可能性を有している印象です。ガバナンス面では取締役会のありたい姿について真摯な議論が重ねられており、着実に改善が進んでいる点を評価しています。

藤田 前職では、保険会社の持株会社で執行側や社内取締役、社内監査役を務め、広い意味での金融機関の経営の経験を有していますが、保険会社と信託銀行ではビジネスモデルが異なり、また、社内取締役・社内監査役と社外取締役・社外監査委員では、求められる視点も異なります。共通することのメリットと異なることのメリットの双方を活かしながら、意見を積極的に述べたいと考えています。

当社の取締役に就任した際の印象の一つは、持株会社の形態であるものの、三井住友信託銀行がバランス

シートや損益計算書の大宗を占めているということです。これは、事業ポートフォリオ変革を通じ、資本効率向上や収益規模拡大の可能性が大きいことを意味していると捉えています。もう一つは、CET1比率やNSFRといった自己資本や流動性に関する国際的な規制への対応が資本効率向上の一定の制約として存在するということです。この点についても、事業ポートフォリオ変革を進めることで、これらの規制を充足しつつ資本効率と収益規模の双方を高めることは十分可能であり、当グループはその潜在力を有していると考えています。

経営体制の変更について

——— 現在の経営体制（2021年度～2025年度）の成果と課題、そして2026年度の新体制への期待について教えてください。

鹿島 2021年5月に「政策保有株式ゼロ」を大手金融機関に先駆けて宣言したことは大きな転換点でした。当グループが新たな資本活用へ踏み出す重要な節目であり、その後の業績改善にもつながっています。一方、当時掲げた戦略の実現状況を見ると道半ばの課題もあります。特に資産運用ビジネスの強化、デジタルアセット分野の対応、グローバル展開などは今後本格的な取り組みが求められます。また、業務効率化や経費統制も課題が残る領域です。新体制ではこれらの課題の具体的な進展を強く期待しています。新社長の大山氏は現体制の中核として牽引してきた人物であり、これまでの成果継承と課題解決の双方を担う適任者と考えています。新体制のもと、新たな中期経営計画を実行し、投資家に対して明確な成果が示されていくことを期待しています。

藤田 「政策保有株式ゼロ」宣言は、前職での経験から見ても非常に大きな決断でした。その後、資産運用・資産管理などキャピタルライトな手数料ビジネスを強化し、ROE10%を視野に入れる水準まで到達できた点は大きな成果です。一方、ありがたい姿との比較ではなお道半ばであり、資本効率向上と収益規模の拡大を同時に実現していく必要があります。そのためにはコアコンピタンスである資産運用力をグローバル水準に引き上げることが不可欠であり、オーガニック施策に加え、M&Aなどのインオーガニック施策も積極的に実行すべきです。目指す事業ポートフォリオの構築には健全なリスクテイクが不可欠です。取締役会は、コーポレートガバナンス・コー

ドにもある通り、健全なリスクテイクを支える役割を担っており、リスクとリターンのバランスを見極めつつ、執行の取り組みを適切に監督していく必要があると認識しています。

——— 経営体制の交代について、指名委員会での議論の観点や、サクセッションプランを検討する上で重視した点について教えてください。

鹿島 私は2024年度に指名委員に就任し、2年間務めてきました。指名委員会ではそれ以前から後継者選定に向けた検討、ロングリストの作成とショートリストの絞り込みも含めて議論は進んでいました。ショートリストの候補者については執行から選定理由の説明を受けたうえで、360度評価や外部専門家による性格面も含めた評価、インタビュー結果など多角的な情報を基に議論を重ねるとともに、候補者本人へのインタビューも実施し議論を深めました。プロセス全体として透明性の高い進め方であったと評価しています。選定時に重視した点としては、変化の激しい環境でも新たな取り組みを推進できる突破力、困難な局面でも粘り強く取り組みやり切る胆力、組織として力を発揮するための周囲からの信頼性も重要な要素と位置付けました。2025年度から指名委員会は社外取締役のみで構成され、独立した立場から忌憚のない議論が可能となっています。一方、実態をより把握するためには候補者に関する情報充実や候補者との接点拡大が重要との考えのもと、今後も議論の実効性向上に努めていきたいと考えています。



企業価値向上

——— 2026年度に新たな中期経営計画がスタートしますが、中長期的な事業のあり方、事業ポートフォリオの方向性について議論を重ねてきている中、当グループのビジネスに対する期待や課題認識について教えてください。

藤田 当グループは、グローバル水準の資産運用力をコアコンピタンスとして発展させるべきであり、国内外の資産運用に関する専門的な知見を基に国内外の顧客ニーズに応える商品・サービスを提供することが目指す姿と考えています。当グループにはその潜在力がありますが、不足部分はインオーガニックな補強が不可欠です。また、ROEやPBRの向上は重要ですが、指標は、マクロ環境の追い風で一時的に改善する局面もある点にも留意が必要です。取締役会が注視すべきは、持続的な成長を実現しうる真の実力や体力が高まっているかどうかであると認識しています。



鹿島 新たな中期経営計画の検討は、長期的にどのような企業でありたいかという議論からスタートしています。経済的価値に加え、社会的インパクトも含めて目指す姿を明確にし、パーパス実現に向けた議論を深めることが重要です。その上で、どのマテリアリティを重視し、それに基づく事業活動が実際に成果につながっているかを、定性的・定量的観点の両面から検証していく必要があります。また、M&Aなども含む成長の実現も不可欠であり、必要な分野・地域・ケイパビリティを明確にしたうえで戦略的に投資を行うことが求められます。現状、ROEは計画以上のスピードで改善している一方、PBRやPERは依然として相対的に低位にとどまっており、当グループの将来への市場からの期待は必ずしも十分とは言えません。従って、新たな中期経営計画では市場にインパクトを与える具体的な戦略を示し、実績を積み上げていくことが重要です。取締役会としても、本質的な実力を高め、収益力を向上させることこそがROEやPBRの持続的向上につながると考えており、その視点でのモニタリングを継続していきます。

——— **事業ポートフォリオ見直しやインオーガニック投資などの経営戦略に関する考え方や、取締役会が監督を行う際に重視している点を教えてください。**

藤田 事業ポートフォリオの見直しにあたっては、まず、「何のために見直すのか」を明確に定義する必要があります。私は、資本効率の向上、収益規模の拡大、収益源の分散の三点が主な目的と考えています。当グループは、バランスシートを活用するビジネスと手数料ビジネスの双方を有しています。資本効率のみを重視すればキャピタルライトな手数料ビジネスに特化する選択もあり得ますが、それでは収益規模の拡大や分散効果が限定されます。両ビジネスは相互に強く関連しており、この構造こそが当グループの強みでもあります。従って、手数料ビジネスを成長させつつ、バランスシートのビジネスもそれに見合って拡大していくことが重要です。インオーガニック投資についても、「何のために行うのか」という目的を明確にし、達成に向けたプロセスを具体化・可視化することが、戦略の実現可能性を高めるために不可欠です。いずれにせよ、投資収益率が資本コストを上回することは大前提です。

コーポレートガバナンス

——— **監査委員会の体制の評価、改善点および実効性を高める取り組みについて教えてください。**

鹿島 監査委員会について、監査の実効性確保の観点から2025年度より社内取締役1名を含む体制とし、監査業務で補完的な役割を担う監査専担役員を新設しました。これにより、実効性がさらに向上するため、監査の範囲と活動を拡大しています。具体的には、主要子会社の監査委員会や取締役会に監査専担役員がオブザーバーとして参加し、議論を直接把握する体制を整備しました。情報の迅速な共有と課題認識の即時性が向上し、監査機能の実効性は高まったと評価しています。

監査委員会から取締役会への報告についても、定例報告に加え、毎月開催の監査委員会にて取締役会で共有すべきと判断された事項は速やかに報告する運営も開始しました。監査委員会の課題認識を機動的に取締役会へ伝達できるため、取締役会の議論がより一層活性化する一助にもなっています。一方、監査手法の高度化に向けたさらなる議論も必要との認識はあり、監査委員会および取締役会で議論を重ねつつ改善を進めて

いきます。監査専担役員の配置も含めて監査の高度化が進むことで、将来的に監査委員会を全員社外取締役とすることも選択肢の一つに入ると考えています。



—— 当グループの企業文化やカルチャー変革への取り組みについての評価を教えてください。

藤田 二点感じており、一つ目はリスクカルチャーです。リスクには「回避すべきリスク」と「取るべきリスク」がありますが、当グループのリスクカルチャーの議論は、サイバーリスクなど「回避すべきリスク」が中心の印象です。もちろん、金融機関として「回避すべきリスク」の管理徹底は当然で、一線の社員から役員に至るまで常にリスクを意識することは重要です。一方、事業ポートフォリオ変革を進めていくうえでは「取るべきリスク」の議論も深めるべきです。執行側にはリスクとリターンのバランスを適切に見極め、果敢に挑戦する姿勢を期待しています。二つ目はカルチャーの多様性です。現状の当グループの

カルチャーは、実質的に三井住友信託銀行のカルチャーが基となっています。同社の歴史の中で育まれてきた良い文化は永く大切にすべきですが、新たなカルチャーを取り入れて、より多様な価値観を備えることも重要です。その意味で取り入れるべきは「グローバル性」です。社員や役員に海外人材を積極的に登用するなどして、組織に良い意味での化学反応を起こすことは、今後の競争力強化にもつながると考えています。

鹿島 長い歴史の中で培われてきた「受託者精神」に基づくお客さまを大切にする文化、堅確な事務処理を重視する文化は、基盤となる重要な価値です。一方、その強みが裏返しとなり、ルールが過度に厳格化することで業務の効率性を損ない、変革のスピードを遅らせる一面もあると感じています。リスクカルチャーについても同様であり、「回避すべきリスク」の管理を重視するあまり、「取るべきリスク」の意識が相対的に弱くなる傾向があります。ただし、この点は執行側も課題意識を持っており、創業100年を機に「挑戦する文化」を根付かせるためのワークショップなどの施策が進められており、組織で変わろうとする意思や姿勢も見られます。企業文化の変革は一朝一夕では実現できるものではありませんが、試行錯誤を続けて粘り強く取り組むことに価値があるとも考えています。今後も、監査委員会および取締役会で議論を重ねつつ、カルチャー変革の方向性と実効性を継続的に見極めていきます。

資本市場と取締役会との接点

市場と取締役会との接点という観点から、投資家の皆さまと社外取締役が対話する機会を持つことは極めて重要と考えています。投資家の皆さまは、取締役会がどのようにして執行を監督しているかに関心をお持ちでしょうし、社外取締役は、市場が会社をどう評価しているか、市場の期待や懸念は何か、他社との優劣は何かなどのインプットを投資家の皆さまに期待します。両者の対話でこれらの情報や意見を相互に交換することが、当社の企業価値向上に必ず資すると考えています。今回の座談会では、私たち社外取締役が執行を監督する際に意識しているいくつかの視点をご紹介します。また、投資家の皆さまからご質問をいただくことで、市場の期待などさまざまな有益なフィードバックをいただきました。会社が中長期のありたい姿を実現していくにあたって、取締役会としての監督責任を果たすためには、今後とも投資家の皆さまのご意見をいただき、監督の実効性を高めていくことが不可欠であると認識しています。

Message



社外取締役
監査委員 利益相反管理委員
藤田 裕一

コーポレートガバナンス

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・考え方は以下リンクをご参照ください。
https://www.smtg.jp/about_us/management/governance



01 2025年度取締役会の審議について

① 新たな中期経営計画（2026～2028年度）策定に向けた取締役会の議論について

取締役会では、新たな中期経営計画の策定に向けて、2035年のありたい姿として当グループが社会や資本市場に対してどのような存在を目指すのか、という視点から審議を開始しました。取締役会の外でのオフサイト会議も交えて、本質的な議論を深める中で、社会課題解決に長年取り組んできた当グループとして、「社会課題解決型ビジネスのリーディングカンパニー」を目指すこと、また、市場において存在感を有する規模を志向することを確認し、実質業務純益1兆円、自己資本

ROE12%という目標を共有しました。

新たな中期経営計画では、インオーガニック戦略を含む資産運用ビジネス強化を軸とした成長戦略、成長投資と株主還元のバランスを追求する資本戦略、中長期的な成長を支える人的資本とI&Tに関する戦略などを整合的に取りまとめていくことで、中期経営計画のコンセプトである「新たな挑戦で未来をひらく」ための計画を執行側とともに策定しました。

② コーポレートガバナンスの高度化について

当社では、取締役会のありたい姿として「ステークホルダー主義の取締役会」を掲げ、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しています。

2025年度は、取締役会の構成を社外取締役過半とし、指名委員会および報酬委員会の構成を全員社外取締役とした新たな態勢の中で、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改めて確認しています。また、より中長期的な視点での審議の

充実を図るため、審議テーマの見直しを行った結果、経営戦略に関するテーマが会議時間全体の過半を占めるなど会議の比重を移しています。

態勢面では、社外取締役のみで構成された指名委員会において執行のサクセッションの審議を通じ、新執行体制への移行に係る審議を取りまとめたほか、社外取締役が中心となった取締役会および法定三委員会における執行側の陪席運営や情報連携体制といった組織運営の枠組みの構築を進めました。

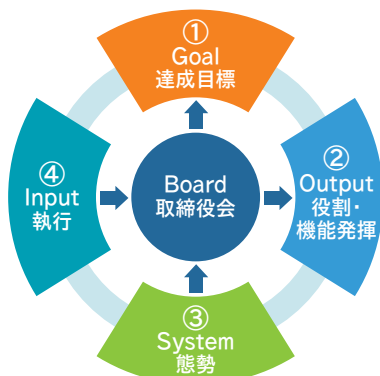
● 2026～2028年度中期経営計画に関する取締役会等における審議

年月	主な審議内容	
2025年	5月	・ 2035年のありたい姿とグループ中期経営計画の主要論点（検討方針） 2035年のありたい姿
	7月	・ 収益性分析 ・ マテリアリティの見直しの方向性
	8・9月	・ 2035年のありたい姿とグループ中期経営計画の主要論点 2035年のありたい姿 オフサイト
	10月	・ グループ中期経営計画のあり方
	11月	・ ありたい姿の実現に向けた事業ポートフォリオ オフサイト
	12月	・ 事業横断戦略の方向性（バランスシート戦略、プライベートアセット戦略、グローバル戦略、個人富裕層戦略） ・ グループ人的資本戦略の方向性 ・ デジタル・IT戦略の方向性 ・ グループ中期経営計画の方向性 オフサイト
2026年	1月	・ 中期経営計画に向けた資本政策の方向性
	2月	・ グループ資産運用ビジネス戦略 経営テーマ※
	3月中旬	・ 事業横断戦略の方向性（デジタルアセット戦略、プライベートアセット戦略、個人富裕層戦略） オフサイト
	3月末	・ グループ中期経営計画（含む、マテリアリティの見直し）

※「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。

●ステークホルダー主義の取締役会

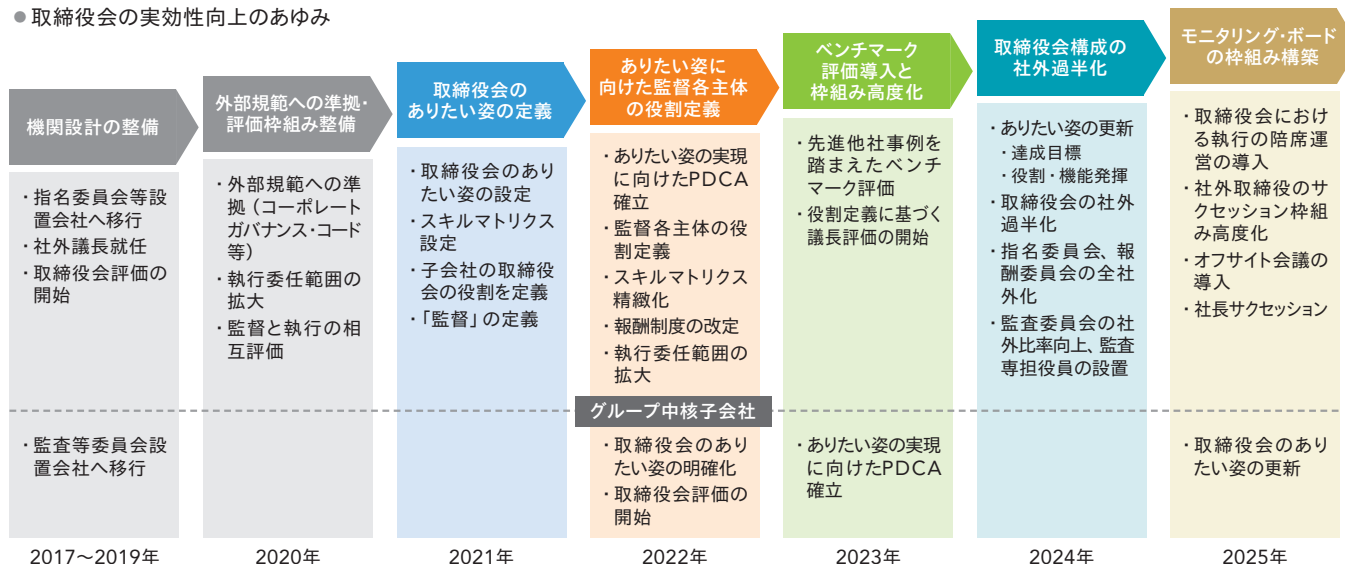
取締役会の
機能発揮フレームワーク



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 - 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^{※1}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	※1 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 - リスクアベタイト - 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と企業文化の醸成
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^{※2}	※2 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



取締役会議長メッセージ

Message

本年6月、取締役会議長に就任いたしました。

当社は、指名委員会等設置会社への移行後、取締役会のありたい姿を定め、本格的なモニタリング・ボードへの移行を着実に進めてきました。今後は、その枠組みをより実効的に機能させ、企業価値向上につなげていく段階に入ったと認識しています。

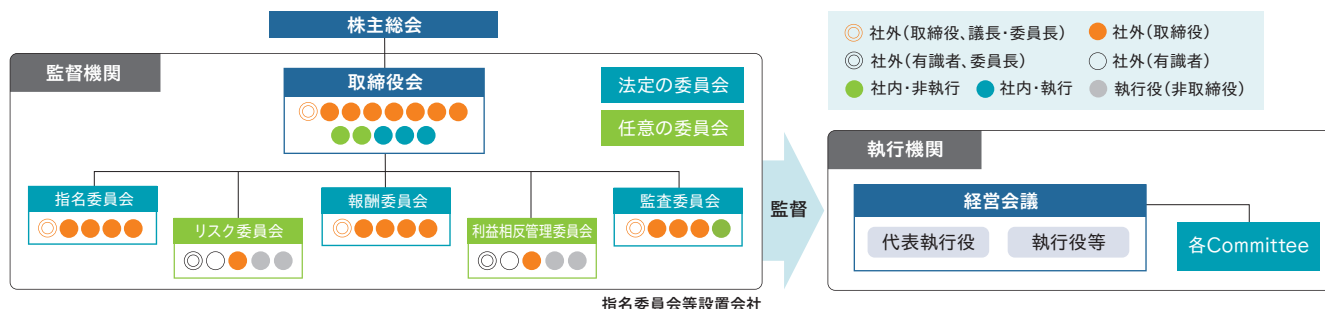
今年度、新たな中期経営計画が始動しましたが、取締役会では激変する経営環境を踏まえ、戦略の方向性や資本分配、リスクテイクの妥当性等について議論を重ね、執行を適切に支え、監督を行ってまいります。他の範となるコーポレートガバナンスの先進企業を目指し、ステークホルダーの皆さまから信頼されるガバナンスの実践を通じ、企業価値向上に力を尽くしてまいります。



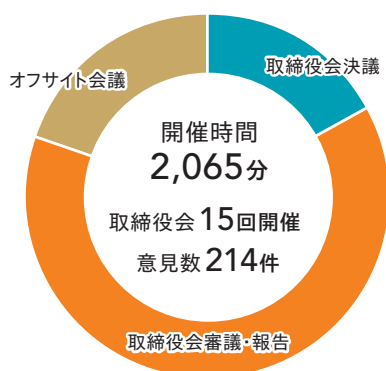
社外取締役 取締役会議長
小堀 秀毅

02 取締役会・委員会の構成と役割

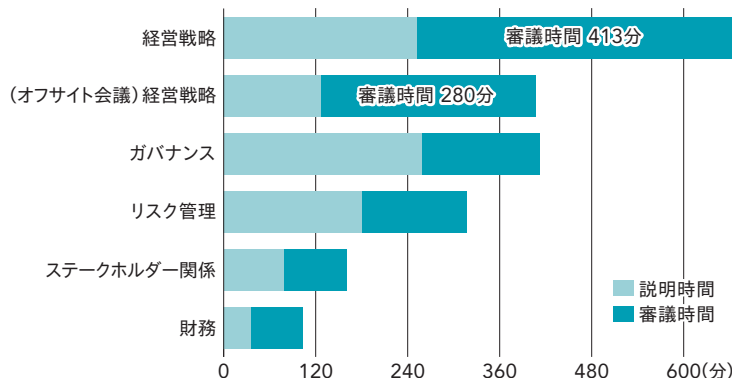
● 監督体制（2026年6月末時点）



● 取締役会等の開催時間の内訳（2025年度）



● 取締役会等の主要テーマと審議の状況（2025年度）



● 委員会の概要

	2025年度の主な審議事項等※
指名委員会 (20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 (14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 (17回開催)	健全な企業文化の醸成・浸透に向けた取組状況、次期中期経営計画の策定を含めたグループ成長戦略・施策の取組状況、グループ内部統制システム高度化への取組状況等に関する審議 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 - 新技術や地政学リスク等の外部環境を踏まえたリスクと機会 - リスク管理計画を含む中期経営計画 - マテリアリティの改定に関する審議 等
利益相反管理委員会 (6回開催)	信託グループとしての顧客の最善の利益およびグループの利益相反管理態勢の高度化に係る審議 等

※2025年6月20日～2026年6月19日 各委員会の構成員は ▶P.82 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 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、意見について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。2025年度は2回開催し、右記のテーマを審議しました。

- 経営層のサクセッションとモニタリング・ボードに相応しい取締役会・委員会の構成のあり方
- グループ経営の高度化
- 取締役会で審議すべき議題

03 取締役会の実効性評価

当社は取締役会評価を毎年度実施しており、評価を通じて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。

① 2024年度取締役会評価で認識した課題と取り組み

2025年度取締役会では、取締役会および各委員会での前年度評価で認識した以下の課題に対し、それ

ぞれ取り組みを実施することで実効性の向上に努めました。

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
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、三井住友信託銀行の支店・関係会社の現地視察・社員対話などを含め、ステークホルダーの声に直接触れる機会を設けました。また、統合報告書においては、上記座談会や議長・委員長メッセージ等取締役の考え・課題認識が伝わるコンテンツや、コーポレートガバナンスの高度化に向けた取り組みに関する記述など、開示内容の充実を図りました。
課題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
取り組み	2026年度から始まる中期経営計画の策定に向け、検討の初期段階から取締役と執行との間で忌憚のない意見交換を行うため、取締役会に加え、非公式の意見交換の場であるオフサイト会議も活用し、執行と取締役会との間でラリー型の議論を重ねました。ラリー型の議論を通じ共有された2035年のありたい姿からバックキャストする形で主要な成長戦略を含む中期経営計画の達成目標、それを支える資源配分などの審議を深めました。
課題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
取り組み	取締役会は社外取締役が過半に、指名委員会・報酬委員会は全員が、監査委員会は5名中4名が社外取締役となったことを踏まえ、社外取締役への社内情報の適切な共有や執行側との連携体制など運営枠組み高度化を進めました。取締役会ではCxO等の陪席運営を開始することで審議の充実を図りました。

② 評価結果および今後の取り組み方針

2025年度取締役会評価において、上記3点の課題への取り組みの検証を含め、多面的な評価を行った結果、取締役会および各委員会の運営の改善が図られるとともに、審議内容の充実が図られていることから取締役会

に向けた事業ポートフォリオのあり方や経営資源配分等の審議を深めるとともに、社外取締役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していくこととしています。

一方、取締役会評価を通じて取締役会および各委員会が改善・向上すべき下記の課題を認識し、これらの課題に継続的に取り組むこととしています。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、引き続き取締役会評価を通じたPDCAサイクルを機能させることで、取締役会および各委員会のさらなる実効性の向上に取り組んでいきます。

2026年度においては、2035年のありたい姿の実現

● 2025年度取締役会評価において認識された課題

課題①	ステークホルダーの期待を踏まえた審議と開示・対話の充実
課題②	中長期的なありたい姿の実現に向けた経営戦略の審議
課題③	新執行体制の業務執行を支えるグループ監督機能の高度化



2025年度取締役会評価の実施結果（概要）

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



04 指名委員会

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、2025年度に

取締役会における独立社外取締役を過半数としたとともに、法定委員会の指名委員会および報酬委員会を全員社外取締役とし、監査委員会も含めて法定委員会の委員長は全て、独立社外取締役が務めています。なお、取締役における女性比率は30.7%となっています。

② サクセッションプラン

2025年度は当社と三井住友信託銀行のサクセッションを、事前に定めたサクセッションプランに則り、指名委員会を中心とした十分な審議のもとで行いました。当社では、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

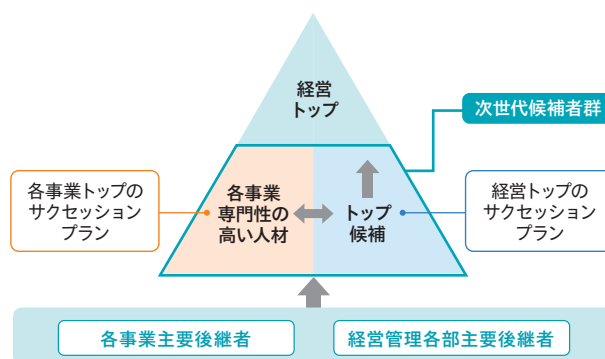
プランや、各事業経営や経営管理などを担う人材の育成計画から構成された「経営者後継人材育成計画」を策定し、役員として求められる人材像や要件を定め、計画的な候補者群の管理・育成を行っています。今後、新たなサクセッションに向けての取り組みを計画的に進めていきます。

③ 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、今後の育成方針や本人に課するアサインメントなどを審議のうえ、次年度以降の異なる部門への配置に反映するなどしており、候補者には鍛える場を与え挑戦する機会が提供されています。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、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では候補者について多面的に審議し、取締役会に答申しています。サクセッション

プランと育成計画の推進状況は、定期的にと取締役会に報告されています。

- 経営者後継人材育成計画に基づく経営人材の育成



④ 取締役に求めるスキルについて

当グループではパーパスを「託された未来をひらく」と定め、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、「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。新たな中期

経営計画の策定においても、ありたい姿の実現に向けた重要課題（マテリアリティ）を改めて特定した上で、取締役候補者に求めるスキルがその重要課題（マテリアリティ）と全て対応関係にあることも確認しています。



個々のスキル項目の選定理由は、こちらをご覧ください。

当社第15期定時株主総会兼普通株主様による種類株主総会招集ご通知

<https://www.smtg.jp/-/media/tg/stock/meeting/260521-1.pdf>



- 取締役を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

パーパス：託された未来をひらく

取締役会の目標

- ①存在意義（パーパス）の実現
- ②全てのステークホルダーのWell-being向上への貢献
- ③企業としての持続可能性（サステナビリティ）と成長

実現に向けた重要な経営課題（マテリアリティ）

持続可能な社会

ファイナンシャル・ウェルビーイング

受託者精神

人的資本（専門性・多様性）

取締役会の役割・機能発揮

重要な意思決定（経営の基本方針の決定）の質の向上

- ・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

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

- ・リスクペタイト
- ・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と企業文化の醸成

取締役会の態勢

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

- ・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・IT・テクノロジー
- ・サステナビリティ
- ・国際性

Topics

取締役向け研鑽機会の提供について

当社は、事業戦略や業務知識にかかる研修および情報提供のみならず、経済動向やガバナンスなどに関する重要なテーマに関して、必要に応じて社外の講師の方も招聘する取締役向けの研鑽・研修の機会を、年間を通じて提供しています。

2025年度に実施した研修等のテーマ例（★＝社内役員も参加）

- ▶テクノロジー
 - ・サイバーセキュリティを巡る最新の動向（★）
 - ・AIの可能性と企業経営（★）
- ▶金融・経済
 - ・金融・マクロ経済動向
- ▶ESG
 - ・コーポレートガバナンス・危機管理
 - ・取締役に求められる忠実義務・善管注意義務（★）
 - ・国際情勢および安全保障を巡る動向（★）
- ▶人権・コンプライアンス
 - ・人権啓発・コンプライアンス（米国法令のコンプライアンスの重要性、金融グループ内における適切な顧客情報管理）など（★）
- ▶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（含、強み・弱み）など

指名委員会委員長メッセージ

本年6月、指名委員会委員長に就任いたしました。

指名委員会では、取締役会の規模縮小や社外取締役の過半化、指名・報酬両委員会の全委員の社外取締役化など、多様性の確保を実現しつつ、ガバナンスの高度化と運営の実効性向上を進めてまいりました。

2025年度は、当社および三井住友信託銀行の社長選任を、社外取締役のみの指名委員会で初めて実施し、事前に策定されたサクセッションプランに基づき、事業環境や経営計画も踏まえながら、候補者の実績、業績評価、リーダーシップ、専門性、経験などを執行側との必要な連携のもとで、多面的な検討と、十分な審議を計画的に行いました。

2026年度も、ガバナンスのさらなる高度化に向けて、委員会運営の高度化にさらに取り組むとともに、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に向けて審議を深めてまいります。

Message



社外取締役 指名委員会委員長
渡辺 一

05 報酬委員会

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、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、短期と中長期のインセンティブのバランスを考慮した報

酬体系を構築しています。報酬体系としては、原則、月例報酬、役員賞与、株式報酬（RS信託）の組み合わせとし、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、報酬額に反映させています。



役員報酬体系の詳細についてはこちらをご覧ください。

当社第15期 有価証券報告書

<https://www.smtg.jp/-/media/tg/investors/yuuka/2603/260617-1.pdf>



● 新たな業績評価体系

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	報酬構成割合（標準ベース）				
■ 役員賞与（短期インセンティブ報酬）						執行		非執行		
短期業績指標	① 連結実質業務純益		1.0		①②それぞれの達成率につき1.0：0.5のウェイトで算定	社長	社長以外		取締役（監査委員）/ 社外取締役	
	② 親会社株主に帰属する当期純利益		0.5							
■ 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）						マルス・クロージャーバック条項あり	執行		非執行	
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		固定	月例報酬 約35%	固定	月例報酬 約50%
株価指標	② 親会社株主に帰属する当期純利益			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		業績連動
財務指標	③ 相対TSR（株主総利回り）※1		20%	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	株式報酬 約35%		株主報酬 約25%			
非財務指標	④ 連結自己資本ROE		20%					10%	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	
	⑤ 連結OHR（経費率）			10%						
	⑥ サステナビリティ活動評価※2		30%							

※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は下表のとおり

5つの重要項目	1. 気候変動	2. フィデュシャリー・デューティー（FD）・顧客満足度（CS）	3. 社員エンゲージメント	4. 多様性（女性活躍推進等）	5. 外部評価機関評価
KPI	・サステナブルファイナンス累積取組額※3	・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	・社員意識調査「活性度」※3	・女性管理職比率※4 ・有給休暇取得日数※3	・外部評価機関による評価※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

報酬委員会委員長メッセージ

本年6月、報酬委員会委員長に就任いたしました。

報酬委員会では、現行役員報酬体系について、新たな中期経営計画で重視するKPIと整合し連動性が維持されているか、お客さまとの長期信頼関係を重視する信託業務の特性を反映させた設計思想が保たれているかなど議論を重ねてきました。

2026年度の報酬体系では、株主価値との連動性を一層強化する観点から相対TSR（株主総利回り）の評価ウェイトを10%から20%に引き上げるなど一部見直しを実施しましたが、今後も環境の変化や当グループのあり方の変化も踏まえ、当グループに相応しい報酬体系について検証を続けてまいります。

Message



社外取締役 報酬委員会委員長
小林 悦子

06 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。

② 前監査年度の主な監査活動

前監査年度においては、①健全な企業文化の醸成・浸透に向けた取組状況、②次期中期経営計画策定含めたグループ成長戦略・施策の取組状況、③グループ内部統制システム高度化への取組状況を重点監査項目とし、役

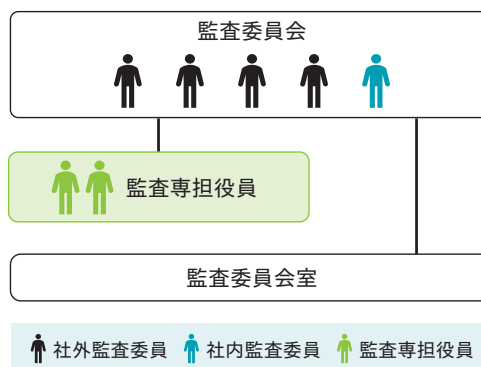
員に対するヒアリング、内部監査部・会計監査人との連携、主要なグループ各社の代表者・監査等委員会との意見交換、主要なグループ会社の国内外拠点、海外現地法人への往査、重要な社内資料等の査閲等を実施しました。

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。

監査活動のさらなる実効性向上の観点から、監査委員会の職務を補助する監査専担役員を2名に増員し、当社のみならず、主要グループ関係会社の重要会議出席等を通じ、各社に関する情報収集および課題把握の実効性を向上させるとともに、組織的な監査活動の一層の強化に努めています。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。

●監査委員会の構成



監査委員会委員長メッセージ

前監査年度では、新たな中期経営計画策定に関する執行および取締役会の審議プロセスの適切性・十分性、グループ内部統制の高度化と効率化を重点的に監査しました。また、健全な企業文化の醸成に向けた活動と成果も注視してきました。

2024年10月に判明した当グループ会社元社員によるインサイダー事案については、再発防止策の履行状況を確認しました。

新たな中期経営計画では、ビジネスモデル・企業構造改革、資本活用による新たな価値創造に挑戦しようとしており、今監査年度においては、戦略への取組状況、挑戦する文化のもとでの果敢なリスクテイク、これらと表裏一体で取り組むべきグループ内部統制の一層の高度化について監査してまいります。

また、取締役会の議論活性化に寄与すべく、前監査年度より監査委員会で議論した意見を毎月取締役会に報告しており、監査委員会の課題認識の伝達のあり方についても引き続き進化させてまいります。

Message



社外取締役 監査委員会委員長
鹿島 かおる

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15期定時株主総会兼普通株主様による種類株主総会招集ご通知
<https://www.smtg.jp/-/media/tg/stock/meeting/260521-1.pdf>



取締役（社外）

 社外取締役（取締役会議長） 指名委員 報酬委員 こぼり ひでき 小堀 秀毅 新任 所有株式数：普通株式0株	 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 再任 所有株式数：普通株式0株 取締役会への出席状況： 15回／15回（100％）	 社外取締役 監査委員 いとう ともり 伊藤 友則 再任 所有株式数：普通株式0株 取締役会への出席状況： 15回／15回（100％）
 社外取締役 指名委員長 報酬委員 わたなべ はじめ 渡辺 一 再任 所有株式数：普通株式0株 取締役会への出席状況： 15回／15回（100％）	 社外取締役 監査委員 利益相反管理委員 ふじた ひろかず 藤田 裕一 再任 所有株式数：普通株式1,000株 取締役会への出席状況： 15回／15回（100％）	 社外取締役 監査委員 さかきばら かずお 榊原 一夫 再任 所有株式数：普通株式0株 取締役会への出席状況： 15回／15回（100％）
 社外取締役 指名委員 報酬委員長 リスク委員 こばやし えつこ 小林 悦子 新任 所有株式数：普通株式0株	 社外取締役 指名委員 報酬委員 しざい さとこ 志済 聡子 新任 所有株式数：普通株式0株	

*取締役会への出席状況は2025年度実績となります

●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	資産管理	信託・運用・	デジタル・IT・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
小堀 秀毅	取締役（社外）※1 取締役会議長	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			●			●				○		
小林 悦子	取締役（社外）※1	女性	●		●	●		●	●	○	◎		○	
志済 聡子	取締役（社外）※1	女性					●	●	●	○	○			
高倉 透	取締役会長	男性	●		●	●		●						
大山 一也	取締役執行役社長（代表執行役）（CEO）	男性	●	●	●	●		●						
渡部 公紀	取締役執行役常務（代表執行役）（CFO）	男性	●	●	●	●			●					
松本 千賀子	取締役執行役常務（CSuO）	女性	●	●	●	●		●	●					
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。

取締役（社内）



取締役会長
たかくら とおる
高倉 透 再任

所有株式数：普通株式63,435株
潜在株式^{※4} 35,174株
取締役会への出席状況：
15回/15回（100%）



取締役執行役社長
（代表執行役）（CEO）^{※1}
おおやま かずや
大山 一也 新任

所有株式数：普通株式47,741株
潜在株式^{※4} 30,526株



取締役執行役常務
（代表執行役）（CFO）^{※2}
わたなべ まさのり
渡部 公紀 新任

所有株式数：普通株式7,488株



取締役執行役常務（CSuO）^{※3}
まつもと ちかこ
松本 千賀子 再任

所有株式数：普通株式7,411株
潜在株式^{※5} 1,692株
取締役会への出席状況：
11回/11回（100%）



取締役
監査委員
かとう こういち
加藤 功一 再任

所有株式数：普通株式9,628株
潜在株式^{※5} 7,778株
取締役会への出席状況：
15回/15回（100%）

※1 CEO=Chief Executive Officer
※2 CFO=Chief Financial Officer
※3 CSuO=Chief Sustainability Officer
※4 潜在株式数は、過去の信託型株式報酬制度に基づき交付予定の普通株式数および過去に付与した株式報酬型ストックオプション制度における新株予約権の目的となる普通株式数の合計を記載しております（現在の信託型株式報酬制度では普通株式を交付しております）。
※5 潜在株式数は、過去の信託型株式報酬制度に基づき交付予定の普通株式数を記載しております（現在の信託型株式報酬制度では普通株式を交付しております）。
*取締役会への出席状況は2025年度実績となります。

執行役

執行役専務（CHRO）^{※6}
藤沢 卓己

執行役専務
佐藤 理郎

執行役常務（CCO）^{※7}
リスク委員 利益相反管理委員
高田 由紀

執行役常務
石部 直樹

執行役常務（CRO）^{※8}
リスク委員 利益相反管理委員
吉田 貴弘

執行役常務
中野 久里

執行役常務（CISO）^{※9}
上田 純也

執行役常務
井茂 尊博

執行役常務
山崎 和恵

執行役
米山 学朋

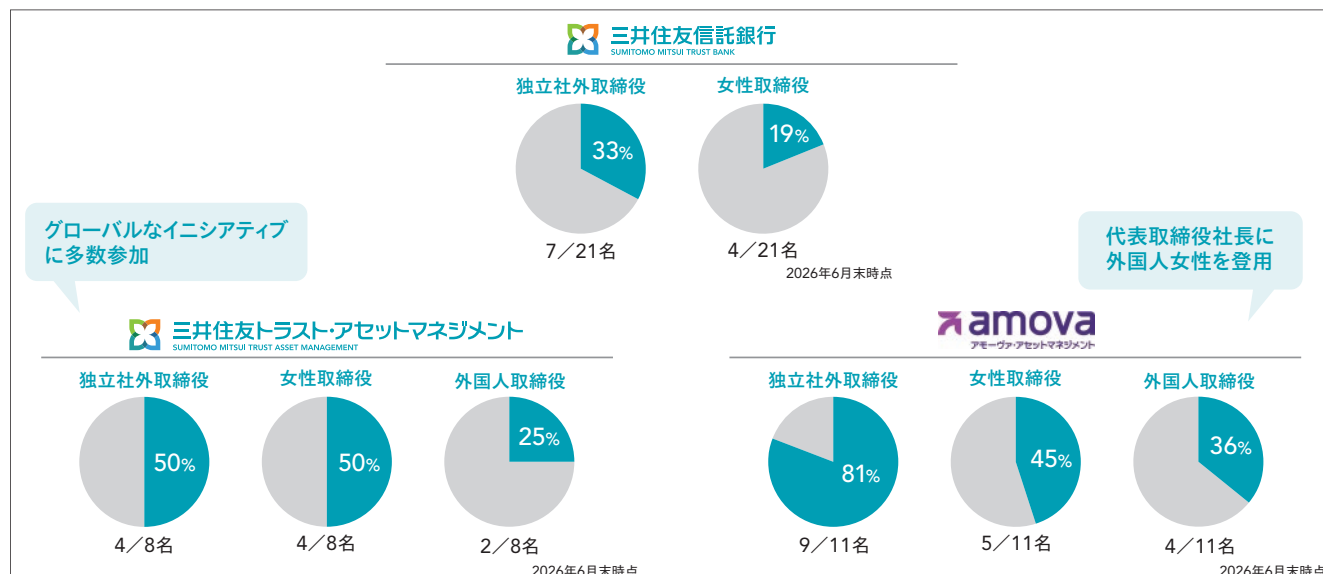
※6 CHRO=Chief Human Resource Officer
※8 CRO=Chief Risk Officer

※7 CCO=Chief Compliance Officer
※9 CISO=Chief Information Security Officer

（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

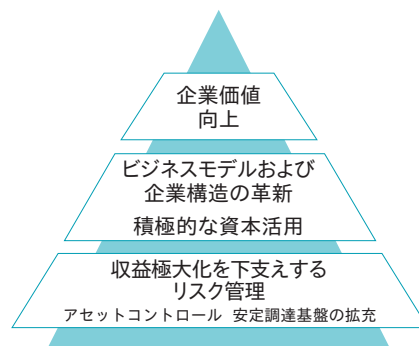
リスク統括部統括役員 (CRO) メッセージ

リスク管理は、当グループの掲げるパーパス・ミッションの実現および企業価値の向上を支える重要な経営基盤です。外部環境は、地政学的緊張の高まりや新技術の台頭、自然災害などにより、不確実性が一段と増しています。こうした変化を前提に、リスクを早期に捉えるアンテナ機能を強化するとともに、リスクの波及に備える管理態勢と対応力の高度化に取り組んでまいります。信託を基礎とする受託者としての信頼を維持しつつ、生産性向上や資本の効率的活用を通じて、変化の中でも的確なリスクテイクを行い、持続可能な成長とレジリエンスの強化を実現してまいります。新たな中期経営計画のもと、リスクと機会の双方を的確に捉えながら、今後もリスク管理の高度化を着実に進め、ステークホルダーからより一層信頼される企業であり続けてまいります。

Topics

収益極大化を下支えするリスク管理

当グループは企業価値向上に向け、ビジネスモデル・企業構造の革新と積極的な資本活用を進めています。バランスシート全体を俯瞰し、収益性とリスク耐性を両立する最適なアロケーションへの転換に取り組んでいます。安定的な調達基盤の拡充やアセットコントロールを通じ、規律あるバランスシート運営をもとに、グループ全体のリスクを適切に管理し、健全な収益極大化を下支えしていきます。



01 基本方針

当グループは、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通じて、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・フレームワークを基礎に、各活動が連関性をもってグループ内で有機的に機能しています。

02 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、グループ各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。取締役会は、当グループの経営方針と、それに基づくリスク管理方針およびリスク管理の枠組み等を決定し、適切なリスクガバナンス体制の整備ならびに実施状況を監督します。経営会議（代表執行役および執行役社長が指定するCROを含む執行役で構成）は、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。さらに当グループのビジネス戦略やリスク特性を踏まえ、取締役会は任意の諮問機

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。

① 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、リスクアペ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、リスクアペタイトの範囲外のリスクが顕在化した場合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・ディフェンスに適時に報告します。

② 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・ディフェンスから独立した立場で、ファーストライン・ディフェンス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

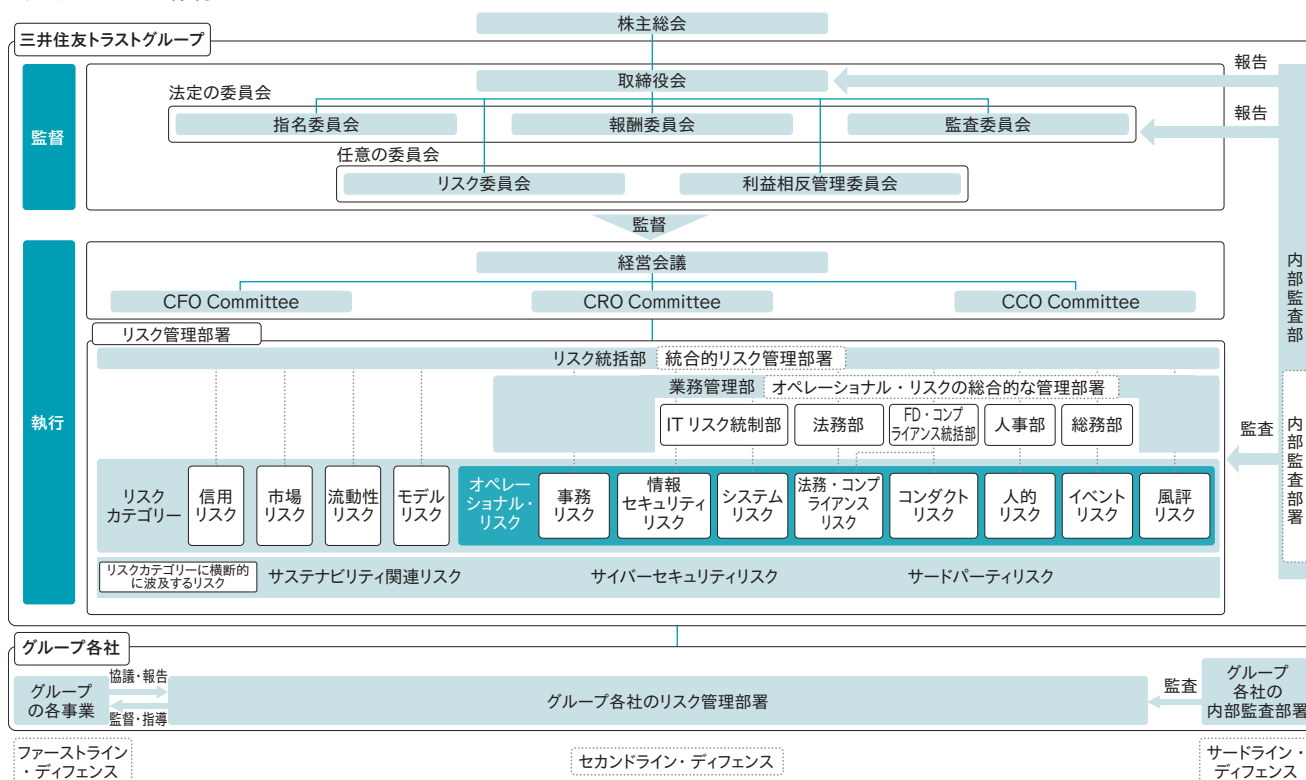
理部署として、グループ全体を対象にリスク管理プロセスの構築やリスク限度枠の設定を行うほか、リスクが顕在化した場合の全社リカバリー戦略をあらかじめ策定します。また、リスク管理各部と適切に情報共有を行い、リスクおよびリスク管理全体の状況を統合的にモニタリングし、その状況をCROが統括して経営会議、取締役会へ報告します。

③ 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や適切性をファーストライン・ディフェ

ンス、セカンドライン・ディフェンスから独立した立場で監査します。

● リスクガバナンス体制



03 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の特性を踏まえ、トップリスク（1年以内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）などを選定した上で、定期的に見直しを行っています。トップリスクは定期的なモニタリングの上、取締役会などに報告しています。

主なトップリスク

地政学に関するリスク
気候変動関連リスク
大口与信先への与信集中リスク
ALM（資産及び負債の総合的管理）に関するリスク
サイバー攻撃に関するリスク
法務・コンプライアンスリスク
金融犯罪を未然に検知し防止する能力に関するリスク

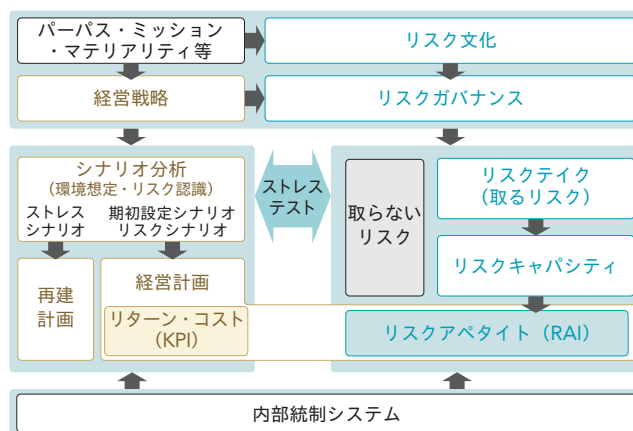
04 リスクアペタイト

① リスクアペタイト・フレームワークの位置付け

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、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を実現するため、リスクキャパシティ（許容可能なリスクの上限）の範囲内でリスクアペタイト（経営として受容するリスクの水準）を決定するプロセスと、その適切性および十分性をモニタリング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指します。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決定・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態勢の強化を推進しています。上記を通じて、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決定

当グループは、リスクを「取るリスク」と「取らないリスク」に分類しています。さらに、「取るリスク」を、新領域開拓や将来成長に向けて経営判断として進んで受け入れるリスク、完全に排除できないため管理・抑制するリスクに分類し、管理しています。「取らないリスク」とは、法令違反にとどまらず、社会通念や倫理に反する行為など、いかなる場合も一切許容しないリスクを指します。

当グループは、パーパス等を踏まえ、リスクテイク方針および業績指標（KPI）・リスクアペタイト指標（RAI）を取締役会で決定し、詳細な戦略を経営会議で決定しています。これらの全体像や考え方を明確化する文書としてリスクアペタイト・ステートメントを制定し、リスクテイク方針とKPI・RAIは経営計画と整合的に年1回以上もしくは必要に応じて見直ししています。

③ リスクアペタイトのモニタリング

経営計画の進捗を表すKPI、それらに関連するリスク量を可視化しリスク・コストとのバランスをモニタリングするRAIをとおして、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を実施しています。

これらの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、必要に応じて戦略を見直します。

05 統合的リスク管理

① 統合的リスク管理態勢

当グループは、直面するさまざまなリスクを総体的に把握、評価し、管理すべきリスクについて能動的かつ戦略的に対応することで適切な資源配分や収益確保を図っています（統合的リスク管理）。

また、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量を合算し

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）。

当グループでは、効率的な資本配分運営や将来の不確実性に備えたストレステストの実施およびリスクアペタイト運営等により、統合的リスク管理を運営しています。

※VaR：バリュー・アット・リスク（Value at Risk）

② 資本配分運営

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、定期的に取締役会などに報告しています。

③ 自己資本充実度評価

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。

06 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。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あうことによって、グループ全体の健全なリスク文化の醸成に努めていきます。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。

セキュリティ

Message



三井住友トラストグループ
執行役常務 (CISO)

上田 純也

ITリスク統制部統括役員 (CISO) メッセージ

情報セキュリティリスクおよびシステムリスクの管理は、情報 (Information) と技術 (Technology) による事業価値創造を支える重要な基盤です。近年、AIを悪用したサイバー攻撃やサプライチェーン攻撃、地政学的リスクを背景とする攻撃など、外部脅威は中長期的に高度化・複雑化することが想定されています。加えて、サイバー領域は経済安全保障の観点からも戦略的重要性を一層高めています。こうした環境変化を踏まえ、当グループは、グループ・グローバル一体となってセキュリティ態勢の強化に取り組んでいます。重要インフラ事業者である金融機関として、お客さまの大切な資産を守ることは当グループの重要な責務であるとの認識のもと、安心・安全な金融サービスを利用いただけるよう、努めてまいります。

Topics

高度化・複雑化する脅威への取り組み

当グループでは、IT関連リスクの統制機能として2025年に新設したITリスク統制部を中心に、体制・要員を強化し、高度化・複雑化するサイバー攻撃等への対応力向上を推進しています。

同部に設置されたCSIRT^{※1}がグループ内外の情報を収集・分析し、サイバーセキュリティ対策を企画・推進しています。年4回以上の取締役会等への取り組み状況報告や役員向け勉強会を通じて、環境変化に対応可能なガバナンス態勢を構築しています。

※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 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

※3 金融ISAC (Information Sharing and Analysis Center) : 国内金融機関の情報共有組織

※4 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

CSIRTは、DDoS攻撃や脆弱性を突く攻撃、フィッシングサイトの検知・遮断等の対策について、多層防御の構築・強化をプロアクティブ (予防的) に実施しています。あわせて、外部専門家を活用した疑似攻撃演習の実施、JC3^{※2}・金融ISAC^{※3}・FS-ISAC^{※4}等のセキュリティコミュニティへの参画、役員・社員への教育・啓発を通じて、リアクティブ (対応的) にインシデント発生時の対応力向上を図っています。

01 情報セキュリティリスク

基本方針およびリスク管理体制

当グループは、情報資産を最も重要な経営資源の一つと認識し、個人情報・顧客データの保護に取り組んでいます。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。

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

程を整備し、定期的に全社員向け研修を実施するなど、日常業務での情報の取り扱いの留意事項を周知し、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CRO Committeeで総合的に協議し、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。

02 システムリスク

① 基本方針およびリスク管理体制

当グループは、システム障害が業務継続やサービス提供へ影響を及ぼし得ることを踏まえ、情報システムの安定性・信頼性の確保を経営上の重要事項の一つと位置付けています。障害の発生を完全に排除することが難しいとの前提に立ち、影響の最小化と早期復旧を重視したシス

テムリスク管理に取り組んでいます。

経営層の関与のもと、グループ横断の連絡・対応体制を整備し、障害発生時の役割分担や意思決定プロセスを明確化しています。平時から関係部門が連携し、継続的な見直しと改善を行っています。

② 取り組み等

大規模障害等に備え、重要システムに対するバックアップや代替手段の整備、関係部門が連携した教育・訓練

を継続的に実施し、非常時に実効性ある対応が可能となるよう、業務継続性の確保に努めています。

03 サイバーセキュリティ対策

① 基本方針およびリスク管理体制

当グループは、サイバー攻撃に関するリスクをトップリスクに位置付け、「サイバーセキュリティ経営宣言」のもと、経営主導で対策を推進しています。

金融庁が定める「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」やCyber Risk Institute Profile等を踏まえて、規程や対策基準を定め、また、第三者評価を含むアセスメントを通じてリスク管理態勢の実効性確保に努めるとともに、グループ・グローバル全体で態勢強化

を図っています。さらに、脆弱性診断や適時のTLPT^{※5}により、システムの安全性・堅牢性を検証しています。

重要な委託先やクラウド事業者を含むサードパーティリスクを重要な経営課題と捉え、契約締結前後を通じたセキュリティ管理態勢の確認・モニタリングを行い、サプライチェーン全体でのサイバーセキュリティリスク低減に取り組んでいます。

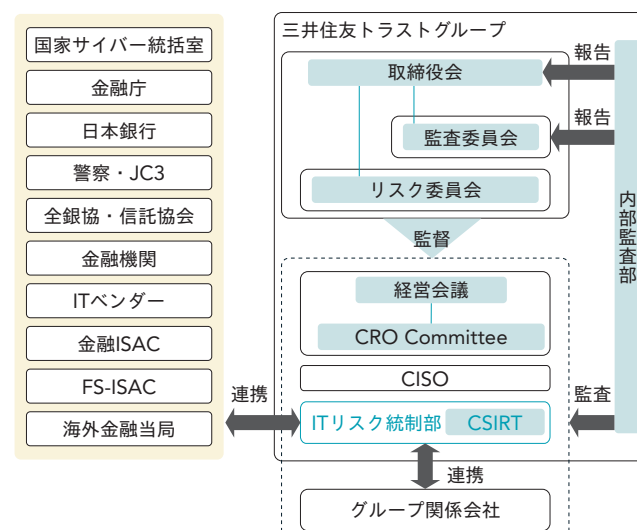
※5 TLPT (Threat-led Penetration Testing)：脅威ベースのペネトレーションテスト

② 取り組み等

当グループは、ISO27001認証取得のグループ基盤にて、Security Operation Centerによる24時間365日監視や脅威検知を行っています。これらの情報を集約しているCSIRTを中心とした監視体制を構築しています。また、入口・出口・内部対策による多層防御を構築するとともに、攻撃者動向の収集・分析等インテリジェンス機能の強化を進めています。

CSIRTでは、高度な専門人材育成のため資格取得支援等を行っています。取締役向けの勉強会や訓練、役員・社員向けの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等を通じて、インシデント発生時の検知・初動対応・復旧に至る一連の対応力を高め、組織全体のサイバーレジリエンス強化を図っています。

● サイバーセキュリティ管理態勢



コンプライアンス・受託者精神

Message



三井住友トラストグループ
執行役常務 (CCO)

高田 由紀

FD・コンプライアンス統括部統括役員 (CCO) メッセージ

当グループは、2026年度からの中期経営計画において、挑戦を通じた付加価値創造に取り組んでいます。その実現に向け、コンプライアンスを単なる牽制機能にとどめることなく、適切な支援を通じて経営の意思決定の質を高め、持続的な価値創造と安定的な企業価値向上を支える重要な経営基盤と位置付けています。

コンプライアンスを取り巻く環境は不確実性が高まっています。特殊詐欺などをはじめとする金融犯罪の巧妙化に加え、地政学リスクの常態化に伴う経済制裁の複雑化、さらには企業不祥事が後を絶たない状況です。

このような環境のもと、当グループでは、国際金融システムの一翼を担う主体として国際水準に照らして実効性あるマネー・ロンダリング等防止態勢の構築や、経済制裁への適切な対応に注力します。また、盤石なコンプライアンス基盤を確立するため、制度やルールなど態勢面の整備に加えて、受託者精神を軸に、役員・社員一人ひとりの内発的なコンプライアンス意識の醸成に取り組めます。

受託者精神は、当グループが創業以来大切にしてきた、お客さまからの信任の原点です。信託グループとしての受託者精神を根幹に据え、コンプライアンスの徹底はもとより、常にお客さまの最善の利益を考え、お客さま本位の業務運営を貫くことで、信頼され選ばれ続けるグループを目指してまいります。

Topics

グローバルな事業展開を踏まえたコンプライアンス態勢の構築

昨今の世界情勢は不透明性を増しており、グローバルな事業環境を取り巻く経済制裁措置や各種規制は、一層複雑化しています。

こうした環境のもと、当グループでは、経済制裁対応に関する専門人材の配置や知識の集約を進めるとともに、事業活動に内在するリスクの検証を行い、国際的な規制動向を踏まえた管理態勢の整備および強化に取り組んでいます。今後も、各国の規制や制裁動向に関する情報の収集・分析および社内への展開を強化し、変化を先取りした対応が可能な態勢の構築を継続していきます。

一方、国内では、特殊詐欺をはじめとする金融犯罪の手口が巧妙化しています。当グループでは、お客さま

の利便性向上を目的として、オンラインなど非対面チャネルの強化を進めていますが、サービスの多様化に伴うリスクを適切に管理することは、健全な事業運営の前提と考えています。詐欺被害の未然防止に加え、国際水準に適うアンチ・マネー・ロンダリング (AML)、テロ資金供与対策 (CFT) および拡散金融防止 (CPF) の管理態勢の整備および運用面での実効性向上に、引き続き取り組んでいきます。

当グループは、こうした取り組みを通じてコンプライアンスを強化し、社会的信頼に応えることで、健全かつ持続可能な事業基盤の構築と、お客さまが安心してサービスをご利用いただける環境の実現に努めていきます。

コンプライアンス

① 基本方針

当グループは「託された未来をひらく」という存在意義のもと、コンプライアンスを「法令・市場ルール・社内規程類等のルールはもとより広く社会規範を遵守し、経営理念に掲げるステークホルダー（お客さま、社会、株主、社員）の期待に応え信頼を確立すること」と捉え、全てのス

テークホルダーのWell-being向上に貢献することを目指しています。行動規範に「法令等の厳格な遵守」を掲げ、取締役会が定める「コンプライアンス規程」に、グループの基本方針、役員・社員等が遵守すべき基準、コンプライアンス実現に向けた組織体制等を定めています。

② コンプライアンス態勢

当グループは、コンプライアンスに係る具体的な実践計画として、コンプライアンス・プログラムを策定し、取締役会が定期的に進捗状況を評価しています。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が統括して取締役会へ定期報告しています。2025年4月には、コンプライアンス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、法令等の遵守はもとより、受託者精神に基づく自己規律をもった考え、判断、行動の浸透・体現を推進しています。

③ 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、コンプライアンス意識の浸透に向けた取り組みを強化しています。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ほか、グループ会社では各業務・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等を通じてコンプライアンス意識の向上を図っています。三井住友信託銀行では2025年度より、コンプライアンス担当者から店部所属員に向けて、自身の経験等を踏まえたメッセージを自らの言葉で発信し、コンプライアンス意識の継続的な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、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」の遵守を役員・社員等に徹底し、違法行為等の発見時は、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義務付けています。同部は報告を受け、発生部署とともに事態調査、お客さま対応、社内・当局宛報告、対外公表の必要性判断など、解決に向けた対応の指導・助言、再発（未然）防止策等の適切性の検証や、事故の発生抑止・削減および事務品質等の向上に向けた報告・管理態勢を整備します。

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、24時間365日匿名で通報可能なWebシステムなどの簡易な通報手段も整備しています。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。

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年度に導入し、当グループの東京本社から各海外拠点に対して周知しました。海外拠点から多言語で、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/2024/esg_databook.pdf



④ 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ほか、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、別途発行しているサステナビリティレポートをご参照ください。

⑤ 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できていないことにより、当グループ・お客さま・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・浸透させています。2025年度は、インテグリティをテーマとしたコンプライアンス・ディスカッションを実施しました。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

⑥ 不祥事案の発生を踏まえた今後の取り組み

2024年10月に判明した三井住友信託銀行の元社員によるインサイダー取引について、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、2025年5月には、調査内容、発生原因の究明と分析、再発防止策の提言を含む調査報告書を公表しました。

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施策の強化、インサイダー情報の管理徹底等の再発

防止の取り組みを進めています。

引き続き、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向け、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）

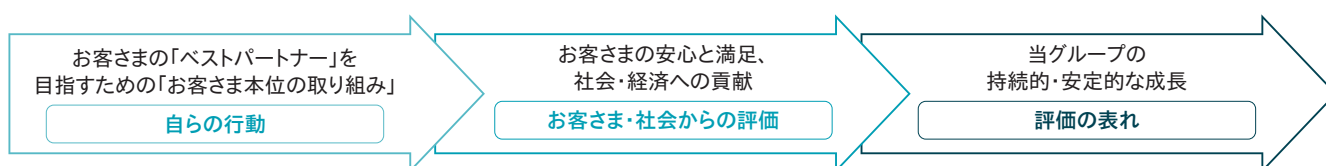
① 基本方針

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。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」を公表し、定められた6つの行動原則を社員一人ひとりが遵守・実践しています。

グループの基本方針（行動原則）

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| ① お客さま本位のコンサルティングの実践 | ④ お客さま本位の徹底と専門性の向上 |
| ② わかりやすい情報提供 | 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 |
| 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 | ⑥ お客さまの安心と満足、社会・経済への貢献 |



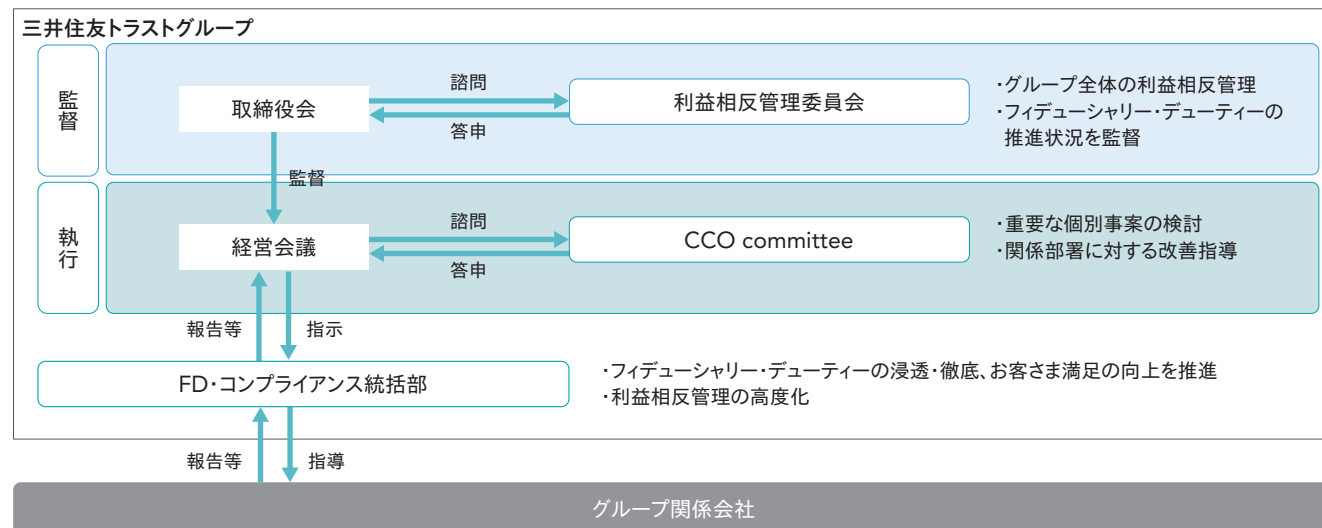
② 利益相反管理

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 お客さまの最善の利益を追求する態勢

当グループでは、金融庁が公表している「顧客本位の業務運営に関する原則」に「プロダクトガバナンスに関する補充原則」が策定されたことを踏まえ、2025年1月、当グループの取組方針において、プロダクトガバナンスに関する方針を示しました。また、各社の取り組みの実効性について、グループ横断の協議会にて検証を行う態勢を整備しています。

グループの資産運用会社では、プロダクトガバナンスに関する方針を公表し、商品の組成にあたっては、想定するお客さま層の特定や、期待リターンに見合ったコスト水準などを検証する態勢を構築しています。

また、グループの販売会社では、商品の導入にあたって、想定するお客さま層の明確化やリスク・リターン・コストの合理性などを検証しています。また、導入した後においても、投資の判断材料となるリスク・リターン・コスト分析を実施するとともに、類似商品との比較を交えたわかりやすい説明や、お客さまの資産状況や取引経験などを踏まえた商品の提供に取り組んでいます。

●プロダクトガバナンスの態勢



④ お客さま満足向上につながる仕組み

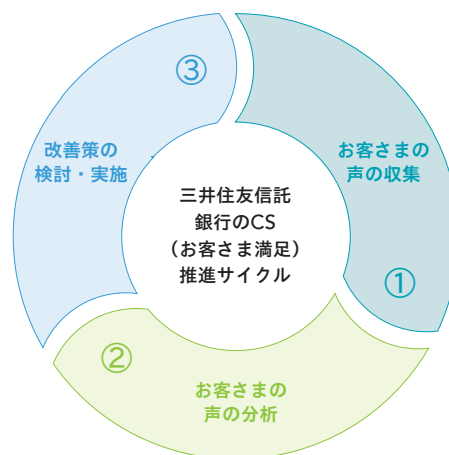
三井住友信託銀行では、①全国の営業店部やコールセンター、ウェブサイト寄せられる「お客さまの声」など、数多くの貴重なご意見・ご要望を頂戴しています。②それらのお客さまの声を“見える化”し、“気づき”につなげることで、お客さまの真のニーズにお応えしていけるよう、努めています。

さらに、③お客さまからいただいたご意見・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り組み」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へ呼びかける、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



2025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

01 基本方針

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をフォローアップします。

02 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もとに設置し、監査委員会との直接的な報告・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。

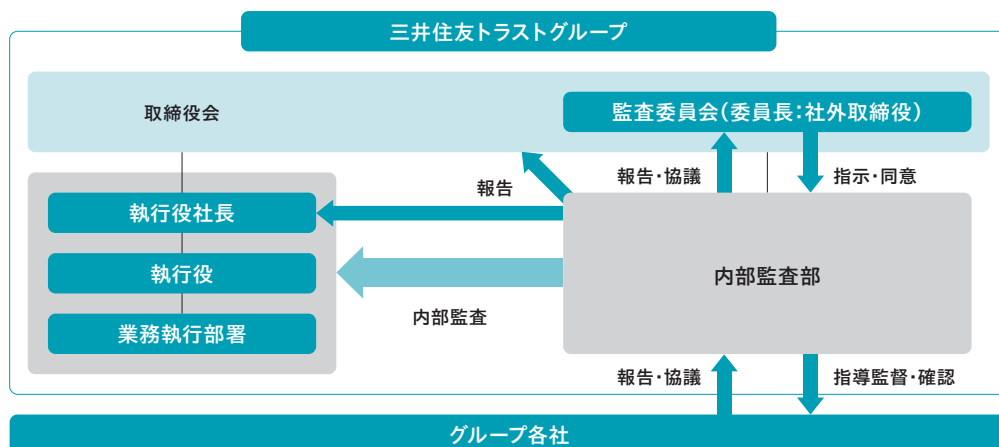
また、内部監査部はグループ各社が策定する内部監査計画について各社より協議を受け、内部監査基本方針に沿って策定されていることを確認しています。グループ各社の内部監査部門と連携して内部監査を実施するとともに、各社から内部監査結果の報告を受け、グループ各社の内部監査態勢および監査実施状況を把握し、指導監督しています。

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



03 2025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、監査活動の対象をリスク管理の基礎となる領域にも広げ、リスクベースのテーマ監査を実施するなど、予防的

アプローチの取り組みを推進しています。2024年度に続き、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。

企業情報

01 損益の状況

「*」がついた用語については、下欄の用語集を参照してください。

① 業績ハイライト

2025年度は、法人与信関連、資産運用・資産管理などの手数料関連利益の好調に加え、円金利上昇により実質的な資金関連の損益が改善した一方、将来に備えた債券ポートフォリオの健全化に伴う損失約700億円を計上した結果、実質業務純益は前年度比145億円減益の3,474億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式の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599億円増益の3,175億円となり、過去最高益を達成致しました。

② 実質業務純益

前年度比145億円の減益となりましたが、これは将来に備えた債券ポートフォリオの健全化によるものです。お客様向けビジネスは順調に推移し、手数料関連利益および実質的な資金関連の損益はともに増益となりました。

③ 実質的な資金関連の損益

円金利上昇に伴い、受与信を中心に収益が改善したことに加え、組合出資関連収益の増加もあったことから、前年度比192億円増益となる3,941億円となりました。

④ 手数料関連利益

資産運用・資産管理や証券代行の増益に加え、法人与信関連の手数料増加も寄与し、前年度比529億円の大幅増益となる5,615億円となりました。

⑤ 親会社株主に帰属する当期純利益

上記に加え、政策保有株式の売却が堅調に推移したことによる株式等関係損益の増益と関係会社株式の売却に伴い特別利益を計上したことから、前年度比599億円と大幅に改善、過去最高益を達成し、3,175億円となりました。

三井住友トラストグループ（連結）

（単位：億円）

	2025年度	前年度比
実質業務純益*	3,474	△ 145
実質的な資金関連の損益*	3,941	192
手数料関連利益*	5,615	529
その他の利益	45	△ 461
総経費	△ 6,127	△ 405
与信関係費用*	△ 239	7
株式等関係損益	1,388	574
経常利益	4,014	338
親会社株主に帰属する当期純利益	3,175	599
自己資本ROE※	9.54%	1.24%
1株当たり純資産（BPS）	5,104	749
1株当たり当期純利益（EPS）	451	92

※ $\frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{(\text{期首自己資本} + \text{期末自己資本}) \div 2} \times 100$

三井住友信託銀行（単体）

（単位：億円）

	2025年度	前年度比
実質業務純益*	2,445	△ 443
与信関係費用*	△ 214	17
臨時損益等	1,121	672
経常利益	3,352	245
特別損益	243	300
当期純利益	2,634	238

（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

	2025年度	前年度比
1株当たり配当金（普通株式）	185円00銭	+30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

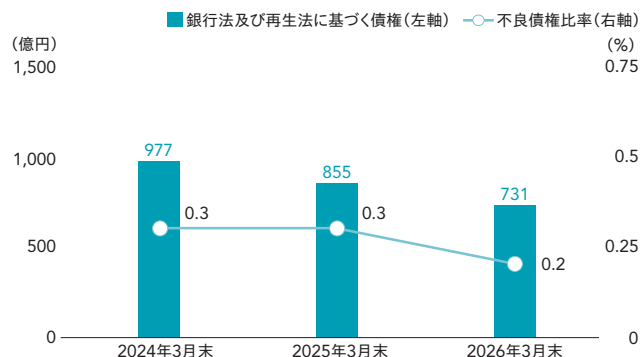
与信関係費用

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

02 財務の状況

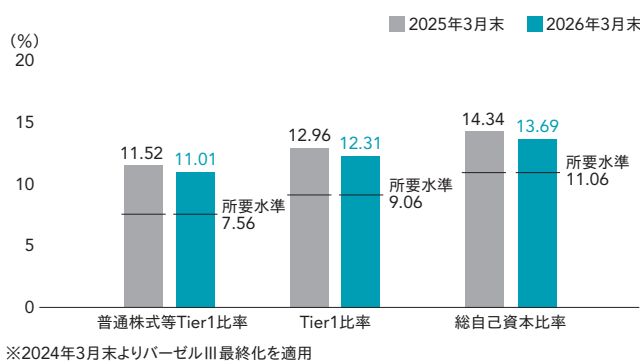
① 銀行法及び再生法に基づく債権（単体）

銀行法及び再生法に基づく債権の残高は、前年度末比124億円減少し731億円となりました。また、不良債権比率は前年度末から0.1ポイント低下し0.2%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87.6%、要管理債権が76.6%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、法人与信増加等による信用リスク・アセットの増加を主因に前年度末比0.51ポイント低下し11.01%となりました。総自己資本比率は同0.65ポイント低下し13.69%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%を上回る水準を確保しています。

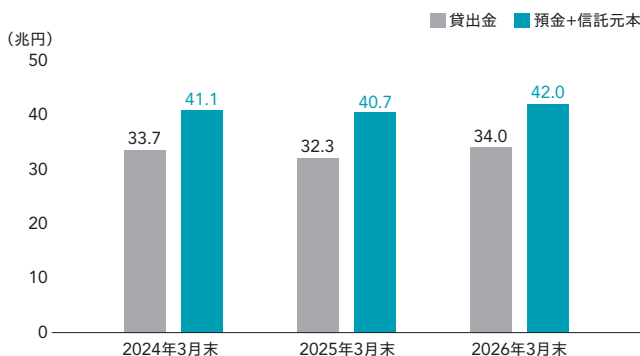


03 資産・負債等の状況

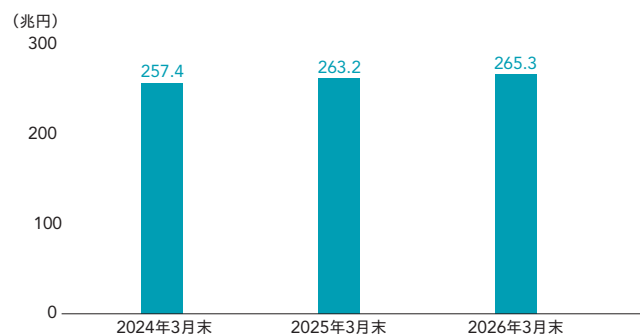
① 貸出金・預金（単体）

貸出金は、法人向け貸出残高の増加を主因に前年度末比1.6兆円増加し、34.0兆円となりました。預金等は、個人・法人双方での預金の増加を主因に同1.3兆円増加し、42.0兆円となりました。

※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）



長期財務データ

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
実質業務純益	3,422	2,846	2,858	3,167	3,183	2,323	2,705
与信関係費用	△ 89	61	91	193	△ 259	△ 285	29
株式等関係損益	△ 339	△ 42	△ 37	△ 21	296	364	63
うち株式等償却	△ 303	△ 77	△ 23	△ 3	△ 63	△ 38	△ 0
その他の臨時損益	△ 272	△ 314	△ 332	△ 414	△ 439	△ 439	△ 472
経常利益	2,721	2,550	2,580	2,924	2,780	1,963	2,326
特別損益	228	△ 267	△ 113	△ 599	△ 49	△ 52	61
法人税等合計	△ 1,093	△ 751	△ 916	△ 601	△ 939	△ 569	△ 730
当期純利益	1,856	1,531	1,549	1,724	1,791	1,342	1,657
非支配株主に帰属する当期純利益	△ 209	△ 194	△ 172	△ 127	△ 122	△ 127	△ 117
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
資産の部合計	343,763	377,040	418,894	462,359	582,299	654,537	683,567
貸出金	206,364	223,916	238,240	255,500	275,258	280,404	281,905
有価証券	67,957	63,460	57,644	48,133	49,262	51,277	55,376
負債の部合計	320,392	353,735	394,483	435,189	555,254	626,620	654,844
預金	220,778	230,238	241,233	250,797	267,019	360,008	373,518
譲渡性預金	32,528	41,035	51,001	65,705	71,306	73,266	65,633
純資産の部合計	23,370	23,304	24,410	27,169	27,045	27,916	28,723
株主資本	18,178	17,115	19,017	18,601	19,668	20,316	21,278
うち利益剰余金	6,968	7,901	8,864	9,703	10,871	11,590	12,634
その他の包括利益累計額	90	1,344	2,035	5,296	4,101	4,309	4,968
非支配株主持分	5,101	4,844	3,356	3,269	3,271	3,284	2,468
連結普通株式等Tier1比率	—	8.30%	9.32%	10.28%	11.36%	11.04%	11.33%
連結Tier1比率	—	9.95%	10.83%	11.45%	13.36%	13.54%	13.74%
連結総自己資本比率	—	14.10%	14.78%	15.57%	16.75%	16.42%	16.31%
1株当たり配当金 (円)※	42.5	45	50	60	65	65	65
配当性向	30.3%	28.8%	29.0%	29.7%	30.0%	41.0%	32.2%
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
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
自己資本ROE	9.58%	7.48%	7.13%	7.17%	7.00%	5.01%	6.05%

※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。

(単位:億円)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
2,822	2,890	2,947	3,460	3,246	3,386	3,620	3,474
△ 29	△ 438	△ 78	△ 415	△ 104	△ 118	△ 246	△ 239
137	401	△ 435	△ 383	30	△ 1,885	814	1,388
△ 34	△ 124	△ 8	△ 9	△ 16	△ 20	△ 24	△ 41
△ 365	△ 276	△ 602	△ 364	△ 314	△ 369	△ 511	△ 609
2,564	2,576	1,831	2,297	2,858	1,013	3,676	4,014
△ 150	△ 169	168	△ 17	△ 144	△ 33	△ 132	265
△ 605	△ 756	△ 560	△ 577	△ 793	△ 176	△ 952	△ 1,075
1,807	1,650	1,439	1,702	1,920	803	2,591	3,205
△ 68	△ 20	△ 17	△ 11	△ 10	△ 11	△ 15	△ 29
1,738	1,630	1,421	1,690	1,910	791	2,576	3,175

570,291	565,005	633,685	646,332	690,227	758,769	782,471	821,742
290,257	297,033	305,069	308,765	318,109	334,209	322,069	332,773
57,595	64,375	69,834	78,792	69,330	99,389	114,961	134,185
542,987	539,096	606,460	618,879	662,001	727,392	751,197	785,833
319,035	306,889	334,676	332,301	353,872	374,182	377,229	399,931
63,286	58,602	71,605	65,879	74,610	92,209	96,430	103,572
27,303	25,909	27,225	27,452	28,225	31,376	31,273	35,909
22,429	23,343	24,160	25,175	25,878	25,663	26,999	28,435
13,875	14,950	15,810	16,825	18,030	18,020	19,681	21,705
4,104	2,208	2,777	1,980	2,042	5,399	3,962	7,138
758	345	277	287	295	305	303	327

12.18%	12.62%	12.12%	12.31%	10.79%	11.35%	11.52%	11.01%
14.18%	14.47%	13.51%	13.71%	12.01%	12.55%	12.96%	12.31%
16.77%	17.23%	15.76%	15.61%	13.24%	13.64%	14.34%	13.69%
70	75	75	85	105	110	155	185
30.5%	34.5%	39.5%	37.7%	40.6%	100.8%	43.1%	40.9%
3,504.34	3,411.24	3,596.04	3,624.85	3,843.26	4,316.77	4,354.92	5,104.06
229.46	217.16	189.83	225.70	258.57	109.16	359.57	451.80
6.58%	6.25%	5.41%	6.25%	6.93%	2.68%	8.30%	9.54%

03 当社の概要 (2026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) ~ (10) を主な機能としています。 (1) 経営管理統括機能 (2) 財務統括機能 (3) 人事統括機能 (4) 総務統括機能 (5) I&T統括機能 (6) 業務プロセス統括機能 (7) リスク管理統括機能 (8) コンプライアンス統括機能 (9) 情報セキュリティ統括機能 (10) 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698,812,980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

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つの花弁は、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。

報告対象

期間：2025年4月から2026年3月（一部に2026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）

- 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。

2026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。