

## 2023~2025年度 中期経営計画の概要

<コンセプト・ありたい姿>



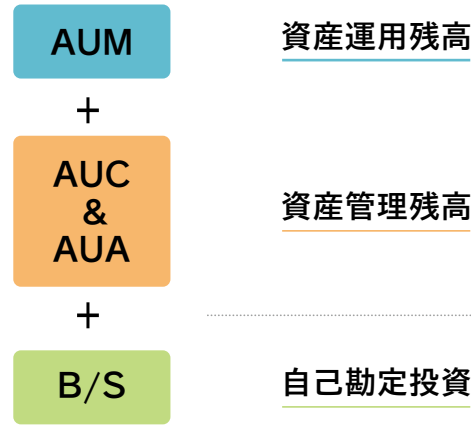
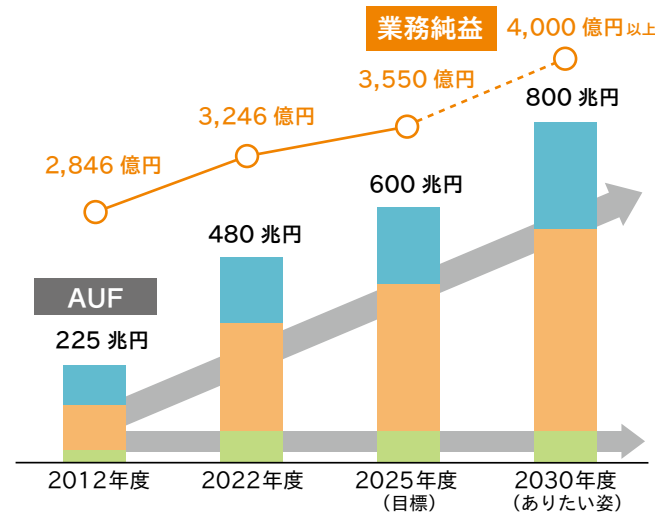
### 「信託の力」で、次の100年を切り開く

～フィデューシャリーとしてステークホルダーから信頼され、  
全ての人の Well-being 向上に貢献～

私たちを取り巻く環境が急激に変化するなか、健全で豊かな未来創りを目指した創業の原点に立ち返り、信託グループとしての使命、果たす役割・機能を改めて強く意識し、パーパスのもと新たな中期経営計画を策定しました。

### AUF (Assets Under Fiduciary)

当社が社会課題解決と市場の創出・拡大に  
貢献する取り組みの規模を示す指標



資産運用残高

資産管理残高

自己勘定投資

### <主要財務指標>

指標	2022年度 (実績値)	2023年度 (予想)	2025年度 (目標)	2030年度 (ありたい姿)
実質業務粗利益	8,141 億円	8,500 億円	9,200 億円	1 兆円以上
実質業務純益	3,246 億円	3,200 億円	3,550 億円	4,000 億円以上
親会社株主純利益	1,910 億円	2,000 億円 (初の2,000億円台)	2,400 億円	3,000 億円以上
手数料収益比率	55%	50%台半ば	50%台半ば	60%以上
経費率(OHR)	60%	60%台前半	60%台前半	50%台後半
自己資本 ROE	6.93%	7%台前半	8%以上	10%以上
普通株式等 Tier1 比率※	9.5%	9%台半ば	9.5 ~ 10% 程度	安定的に10%以上

※パーゼルIII最終化ベース

	主要戦略	概要
インパクト	テーマ1. 信託グループらしいビジネスの成長と資本効率の向上 (資金・資産・資本の好循環の実現と企業価値の向上)	
	価値創造領域への取り組み (P.26)	・人生100年時代における「FINANCIAL WELL-BEING」を実現 ・ESGに関するお客さまの課題解決や持続的成長に向けたサポートを実施 ・ローカル&グローバルパートナーとのネットワークを構築、連携して価値を共創
	資産運用・資産管理 ビジネス戦略 (P.106)	・グループ各社の強みを融合し、コンサルティングによる意思決定支援と多彩な機能を組み合わせた独自のソリューションを提供 ・資産管理では、AIなどの技術も活用し、エッジの効いたサービス提供を通じたスケール拡大、プラットフォームビジネス構築への前進を企図
財務	DX 戦略(信託 ×DX) (P.30)	・デジタル活用により、顧客基盤の拡大や市場の創出を図るとともに、信託グループとしてのノウハウを標準化、高品質なサービスを提供 ・デジタル戦略子会社とのテクノロジーの活用を通じ、グループ全体のデジタル化を推進
	財務資本戦略 (P.44)	・信託グループらしいビジネスモデルの推進により2030年度までに ROE10%以上、AUF800兆円以上の達成へ
	非財務	
マテリアリティ	テーマ2. 未来適合に向けた人的資本強化 (働きがいWell-beingにつながる組織創り)	
	人的資本戦略 (P.48)	・社員のWell-beingを基軸として人的資本を強化。自律的なキャリア形成を促し、働きがいを実感し追求していきける環境の実現へ ・個々人の持ち味を尊重し、公平・公正(エクイティ)にインクルージョンする企業風土を醸成
	テーマ3. 経営基盤の高度化 (ビジネスと組織のトランスフォーメーションを支える力)	
ガバナンス・経営基盤	フィデューシャリー戦略 (P.78)	・お客さまの想いを実現するフィデューシャリーとして、お客さまの最善の利益を不断に追求 ・「信認関係」に基づく堅確な業務運営と万全な管理態勢の高度化を企図
	業務インフラ・ファシリティ戦略 (P.74)	・多様な属性・背景を持った社員が最大限のパフォーマンスを発揮できるよう「新しい働き方」へアップデート ・広域被災やサイバー攻撃等にレジリエンスが発揮できるよう、BCP やセキュリティ統制を強化、拠点や業務の分散を推進
	ブランディング戦略 (P.84)	・創業100年を社員一人ひとりが自分ごと化し、働き甲斐を実感できるよう、各ステークホルダーに向けた発信・イベントに取り組み
	ステークホルダー資本戦略 (P.44)	・資本運営の原則を基本に、各ステークホルダーに対して規律ある投資/分配を実施 ・イノベーションの源泉である当社の多彩な事業の横断・融合力を一層高め、事業ポートフォリオを強化