

各位

会社名 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社
 代表者名 取締役執行役社長 高倉 透
 (証券コード:8309 東名)

中期経営計画(2023～2025年度)について

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社(取締役執行役社長:高倉 透、以下「当社」)は、2023年度から2025年度までの3年間を計画期間とする、中期経営計画を策定しましたので、お知らせ致します。

1. 中期経営計画(2023～2025年度)の概要

昨年 2022 年は、信託法・信託業法の制定から 100 年の節目の年でした。来年 2024 年には、当社の創業 100 年を迎えます。信託の受託者精神に立脚し、「信託の力」で各時代におけるお客さまのニーズや社会の要請に応じて、新たな価値創出に果敢に「挑戦」し、我が国の発展に貢献する「開拓」の姿勢は、創業以来、いつの時代も変わりません。私たちを取り巻く環境が急激に変化する中、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。

コンセプト:～「信託の力」で、次の 100 年を切り開く～

【ありたい姿】

- (1) フィデューシャリーとしてステークホルダーから信頼される存在
- (2) 将来世代も包摂する全ての人の Well-being 向上に貢献
- (3) 資金・資産・資本の好循環を促す社会インフラ

【3つのテーマと9つの戦略】

<テーマⅠ> 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～

- 戦略① 価値創造領域への取り組み・・・人生 100 年時代、ESG/サステナブル経営、地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン(ネットワーク)
- 戦略② 資産運用・資産管理ビジネス戦略
- 戦略③ DX 戦略(信託×DX)
- 戦略④ 財務資本戦略

<テーマⅡ> 未来適合に向けた人的資本強化 ～働きがいがある Well-being に繋がる組織創り～

- 戦略⑤ 人的資本戦略

<テーマⅢ> 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～

- 戦略⑥ フィデューシャリー戦略
- 戦略⑦ 業務インフラ・ファシリティ戦略
- 戦略⑧ ブランディング戦略
- 戦略⑨ ステークホルダー資本戦略

2. 前中期経営計画(2020～2022年度)の取り組み

前中期経営計画では、パーパスのもと、「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ました。そして、企業価値の向上による果実を家計にもたらす「資金・資産・資本の好循環」の実現を最優先課題に、日本経済・企業の持続的・安定的な発展と、健全な資本市場の育成、そして、お客さまや社会の Well-being 向上に真正面から取り組んでまいりました。

具体的には、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という方針を公表しました。併せて、政策保有株式削減により創出する資本余力を活用し、社会課題解決を促進するインパクトエクイティ投資を2030年度までの累計で5,000億円、またこの資金を呼び水に投資家需要2.0兆円を喚起することを公表、当社が起点となり資金循環を創出する取り組みを率先して進めました。また、プライベートアセット等の運用で世界トップクラスの実績を有する Apollo グループと業務提携する等、当社自身の持続的な成長に向けた戦略投資を推進しました。

業績に関しては、中計最終年度(2022年度)の親会社株主に帰属する当期純利益(以下「親会社株主純利益」)が、目標の1,900億円を達成しました。これは2011年の経営統合以来、最高益となります。また、資産運用・資産管理を中心とした残高は、経営統合時点から2倍以上に増加し、信託グループらしい成長を遂げていると実感しています。

3. 経営環境

超高齢社会、SDGs や ESG 経営への取り組み、デジタル化の進展等、我が国の社会構造変化は一層加速しています。足許では、パンデミック後の景気回復やウクライナ危機を契機とする食料・エネルギー価格高騰による世界的なインフレの高進、欧米金融機関の破綻等により金融システムへの不安が高まるなど、取り巻く環境は急激に変化し、ますます不確実・不透明となっています。

社会構造の変化や価値観の多様化が加速し、経済・市況の不確実性が增大する現下の環境は、当社が、安心・安全な社会を実現する「信託」の担い手として本領を発揮する好機と捉えています。次世代に豊かな社会を繋ぐため、当社が投資の先導役となり、お客さまや社会の共感を呼び、全てのステークホルダーの方々が投資の果実を得ることができる好循環の強い流れを生み出していきます。

4. 結び

当社は、お客さまとの信頼関係に基づく長期にわたるお取引を強みとし、専門性に一層磨きをかけ、お客さまの想いの実現のために、お客さまが期待されている以上に価値のあるソリューションを提供していきます。次の100年も、「信託の力」で新たな価値を創出し、お客さまや社会の豊かな未来を花開かせ、お客さまや社会の Well-being 向上に貢献してまいります。

財務面においては、資産運用・資産管理を軸とした信託グループらしいビジネスモデルの推進により、**2030年度までに ROE 10%以上、親会社株主純利益 3,000 億円以上、AUF(※) 800 兆円を目指し、早期に PBR1 倍以上(時価総額 3 兆円以上)**が達成できるよう、着実に歩んでいきます。また当社だけでなく、我が国の数多くの上場企業が PBR1 倍以上となるよう、貢献してまいります。

(※)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残高(指標)

以上

中期経営計画(2023～2025年度) 3つのテーマと9つの戦略

<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～

<好循環の実現に向けた当社の想い>

我が国の最大の金融・社会課題は、約 3,000 兆円(金融資産 2,000 兆円、不動産 1,000 兆円)と言われる個人の資産や企業の内部留保が、投資や消費に回らず、**停滞して動かない**ことだと考えています。長期大口資金を供給し、高リターンを享受しやすいファンドに対し、個人はパッシブ運用中心となる「**二極化**」が進展しています。この「二極化」により、多様な投資家が能動的に企業を選別し企業はそれに応え成長する、という資本市場の本来の機能が十分に発揮されていないと思っています。

実現したい「好循環による成長」とは、投資家が有望な事業に投資、その果実(株価の上昇や配当等)が国民の資産形成に繋がり、企業は業績向上により、新たな投資や雇用の拡大を進める、といった一連の行動によって経済全体の持続的成長を図ることです。人生 100 年時代に備えた長期にわたる資産運用ニーズの顕在化や、脱炭素を巡り国内でも今後 10 年間で 150 兆円の投資が必要と見積られるなど、「**好循環**」を促す**好機**が到来しています。

銀行、機関投資家、不動産といった機能を有する当社は、企業価値向上に資するソリューションを提供することができ、その果実を年金や投資信託を通じて、個人に提供することにより、好循環を促すことができる**絶好のポジション**にいます。また、市場という観点からは、当社は資金・資産・資本が動くあらゆる市場、インベストメントチェーンに関わっており、資産運用・資産管理を中心とした**金融・社会インフラを提供するエッセンシャルな存在**、社会に新たな価値を創出することを託されている存在として、幅広い信託機能を活用して、**好循環を促す社会インフラの役割を担うことが可能**だと認識しています。

こうした認識の下、当社は、年金問題をはじめとする将来に対する漠然とした不安に対し、信託機能の活用により、資産を適正に見極める投資サポートを提供し、「**安心・安全**」に**投資できる環境**を創出していきます。そして、当社が**投資の先導役**となって、新たな市場を創造し、お客さまの行動変革を促す(カスタマートランスフォーメーション)ことで、誰もが価値ある投資機会を得られるような**投資の民主化と社会化**を実現、停滞していた資金を動かし、好循環を実現してまいります。好循環を促す担い手として、若い世代に着目、資産形成層やイノベーション企業等の基盤開拓に注力し、豊かな未来を切り開いていきます。また、グリーンな社会の実現に向け企業のトランジションを強力にサポートし、**産業構造の変革**をリードしていきたいと考えています。

このような「好循環」というコンセプトに共感するステークホルダーをより多く巻き込み、更には社会の人々の共感を呼び起こし、**大きなエコシステム**を創り上げることで、**経済・社会のパイ全体を大きく**することにチャレンジし、**豊かで明るい未来創り**に貢献していきます。その好循環が実現されれば、**国民経済の持続的成長**、引いては、**当社の持続的・安定的成長**に繋がり、お客さまや社会のより多くのステークホルダーの **Well-being** も向上していくと考えています。

➤ 戦略① 価値創造領域への取り組み

(1) 人生 100 年時代

- ✓ 当社の強みである年金・不動産業務で培った知見を活かし、個人のお客さまの将来のキャッシュフローや資産・負債の全体像を捉え、ワンストップでトータルなコンサルティングを提供(トータルアセットアプローチを志向)してまいります。
- ✓ その実現に向け、「資産形成・運用」「資産管理」「資産承継」ニーズに対する信託らしい商品・サービスを更に充実していきます。また、「店舗」「オンライン」「非対面」によるハイブリット型コンサルティングチャネルの構築やデジタルツールの整備に取り組んでまいります。
- ✓ これらの取り組みを通じ、「人生 100 年領域における企業認知度 第 1 位」と「業界最高水準のお客さま満足度」を獲得、「本邦No.1 の人生 100 年応援モデル」を確立し、「お客さまと社会の FINANCIAL WELL-BEING」の実現を目指します。

(2) ESG/サステナブル経営

- ✓ E・S・Gに関する課題に対し、一体でソリューションが提供できる当社の強みを活かし、各種サーベイを起点に法人のお客さまの課題を可視化、エンゲージメント(対話)によりお客さまの課題解決や持続的成長に向けたトランジションを強力にサポートします。
- ✓ E 領域では、先進的な脱炭素協働型エンゲージメントや脱炭素に向けたソリューション拡充により、お客さまから「GX No.1 金融機関」と評価される地位の確立を目指します。当社のバランスシートだけでなく、投資家資金も合わせたサステナブルファイナンスについては、25 年度に約 6 兆円、30 年度に 15 兆円(22 年度 2.2 兆円)を目指します。
- ✓ S 領域では、企業の人的資本経営強化に対し、企業・社員双方へインパクトあるソリューションを展開、「企業・社員とのベストパートナー化」を図っていきます。
- ✓ G 領域では、企業と投資家を繋ぐ機能を強化、ガバナンスソリューション提供により、「企業の資本市場での評価向上とサステナブルな成長をサポート」する存在を目指します。

(3) 地域エコシステム・グローバルインベストメントチェーン(ネットワーキング)

- ✓ 当社のありたい姿に共感するローカル&グローバルパートナーとのネットワークを構築、連携・協働により当社単独では実現困難な価値を共創してまいります。
- ✓ 地域(ローカル)においては、産・官・学・金連携により、地域課題解決と地域に利益をもたらす資金循環プロジェクトを創出し、持続可能なエコシステムを構築していきます。
- ✓ グローバルにおいては、海外パートナーとの連携を強化、プライベートアセット投資のローカライズや小口化により、個人を含む本邦投資家に優れた投資機会を提供します。
- ✓ パブリックからプライベートへのシフトをテーマとして推進し、プライベートアセット AUM は 25 年度に約 8 兆円、30 年度約 24 兆円(22 年度 5.4 兆円)を目指します。

➤ **戦略② 資産運用・資産管理ビジネス戦略**

- ✓ DB・DC 領域で高い国内シェアを誇る三井住友トラスト・アセットマネジメントと、アジアを中心にグローバルな運用機能を有する日興アセットマネジメントを有するアジア最大の資産運用グループとして、グループ各社の強みを融合し、制度・運用コンサルによる意思決定支援と多彩な運用・管理機能を組み合わせた独自のソリューションを提供、お客さまとの長期的な信頼関係を構築していきます。
- ✓ また、投資先企業の社会的・経済的価値向上や利の厚い投資機会の創出に寄与する運用会社の発掘にも取り組んでまいります。
- ✓ それらを支える共通基盤としての資産管理サービスでは、新技術(AI 等)により、業務の効率化・標準化を図り、エッジの効いたサービス提供を通じて、スケール拡大を図ります。
- ✓ さらに、プラットフォームビジネス構築への前進を図り、グループ内に留まらず、業界一体で日本市場全体の未来創りを推進します。
- ✓ 資産運用・資産管理ビジネス全体で、お客さま基盤の拡大と市場のパイ拡大を実現し、2030 年度にはグループ資産運用残高 215 兆円・資産管理残高 460 兆円を目指します。

➤ **戦略③ DX 戦略(信託×DX)**

- ✓ 進化する AI やクラウドサービスによって、多様な業務を取り扱う当社特有の情報・データを利活用するチャンスが拡大しています。情報保護管理に留意しながら、情報・データの活用により、より多くのお客さまに対して、これまで以上に適切で高度なサービスを提供していきます。
- ✓ デジタル活用により、お客さま基盤の拡大や新たな市場の創出を図るとともに、信託グループとして培ってきた知見・ノウハウを標準化・汎用化し、高品質なサービス・ソリューション等を各ステークホルダーに幅広く提供してまいります。
- ✓ デジタル戦略子会社 TrustBase 等とのテクノロジーの活用実践等を通じ、ケイパビリティ(能力・強み)を獲得・共有し、グループ全体のデジタル化を推進します。

➤ 戦略④ 財務資本戦略

- ✓ 資産運用・資産管理を軸とした信託グループらしいビジネスモデルの推進により、2030年度までにROE 10%以上、親会社株主純利益 3,000億円以上、AUF(※1) 800兆円を目指し、早期にPBR1倍以上(時価総額3兆円以上)が達成できるよう、着実に歩んでいきます。

(※1)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残高で、バランスシート以外(AUM+AUC+AUA)とバランスシートの合計。

(AUM/AUC/AUA:Assets Under Management/Custody/Administration)

	2023年度 (予想)	2025年度 (目標)	2030年度まで (ありたい姿)
自己資本ROE	7%台前半	8%以上	10%以上
実質業務粗利益	8,500億円	9,200億円	1兆円以上
実質業務純益	3,200億円	3,550億円	4,000億円以上
親会社株主純利益	2,000億円	2,400億円	3,000億円以上
AUF(残高)(※1)	500兆円	600兆円	800兆円
手数料収益比率	50%台半ば	50%台半ば	60%以上
経費率(OHR)	60%台前半	60%台前半	50%台後半
普通株式等Tier1比率(※2)	9%台半ば	9.5-10%程度	安定的に10%以上

(※2)バーゼルⅢ最終化ベース

【主な環境想定】

日本国債(10年)	0.50%	0.70%
日経平均株価	28,000円	28,000円
為替(米ドル/円)	130円	120円

(参考)AUFの内訳(※1)

バランスシート残高以外(※3)	445兆円	545兆円	745兆円
うち資産運用残高(※4)	123兆円	140兆円	215兆円
うち資産管理残高(※5)	261兆円	326兆円	460兆円
バランスシート残高(※6)	55兆円	55兆円	55兆円
AUF合計	500兆円	600兆円	800兆円

(※3)その他は、不動産関連受託残高、投資運用コンサルティング残高、遺言保管先の総資産額等

(※4)プライベートアセットAUM等含む (※5)BPOサービス等含む (※6)個人与信、法人与信、エクイティ投資残高等

- ✓ 株主還元方針については、以下の通りとします。

「一株当たり配当金は累進的としつつ、利益成長を通じた増加を目指す。連結配当性向 40%以上を目安に決定する。なお、自己株式取得については、資本十分性の確保を前提として、中長期的な利益成長に向けた資本活用と、資本効率性の改善効果とのバランスを踏まえつつ、機動的に実施する。」

【テーマ2】 未来適合に向けた人的資本強化 ～働きがいと Well-being に繋がる組織創り～

➤ 戦略⑤ 人的資本戦略

- ✓ 社員の Well-being を基軸とした人的資本の強化を図ります。自律的なキャリア形成を促し、一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮、働きがいを実感し追求していける環境を目指します。
- ✓ 社内外で求められる付加価値の高い人材を育成、多様性と専門性を組織の総合力として好循環を加速する人材ポートフォリオを構築していきます。
- ✓ キャリアプラン・ライフイベントに応じた多様な働き方や未来適合組織の実現をサポートする人事制度・運営への見直しを図ります。
- ✓ 多様な人材の違いを認め合い、少数者への配慮を欠くことなく、個々人の持ち味を尊重、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してまいります(DE&I)。

【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～

➤ 戦略⑥ フィデューシャリー戦略

- ✓ 私たちは、お客さまから信じて託される、お客さまの想いを実現するフィデューシャリー(受託者)として、お客さまの最善の利益を追求します。
- ✓ 受託者精神を以て、お客さま本位の業務運営を実践する組織風土を醸成し、プリンシプルベースでオーナーシップを発揮する人材が、縦横無尽に活躍できる企業を目指します。
- ✓ お客さまの期待レベルを超える、「信認関係」に基づく堅確な業務運営と万全な管理態勢を追求、高度化を図ります。
- ✓ 国際金融規制やサステナビリティ関連等の新たなリスク領域に対し、自律的な管理態勢を強化し、環境変化にフォワードルッキングに対応していきます。

➤ 戦略⑦ 業務インフラ・ファシリティ戦略

- ✓ 多様な属性・背景を持った社員に対して公平・公正な業務インフラを提供し、社員が場所に依拠せず、最大限のパフォーマンスを発揮できる「新しい働き方」へアップデートしてまいります。
- ✓ 安心・安全面からの環境整備や、働くモチベーションが高まる空間創りを進め、社員の Well-being 向上を図ります。
- ✓ デジタル技術の活用等により、一層の業務効率化に取り組むとともに、より自律的な業務執行システムへ変革、意思決定のスピードアップを図ることで生産性を向上していきます。
- ✓ 広域被災やサイバー攻撃に備えた BCP やセキュリティ統制を強化し、有事にレジリエンスが発揮できるよう、拠点や業務の分散を進めます。

➤ 戦略⑧ ブランディング戦略

- ✓ 創業 100 年の節目を迎えるにあたり、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、100 周年を社員一人ひとりが自分ごと化し、プロフェッショナルとしての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ます。

➤ 戦略⑨ ステークホルダー資本戦略

- ✓ 普通株式等 Tier1 比率(パーゼンⅢ最終化ベース)水準に応じた資本運営のプリンシプルを基本に、成長投資、株主還元、人的資本投資等、各ステークホルダーに対して規律ある投資/分

配を実施していきます。

- ✓ 規律に基づく資本運営により、イノベーションを生み出す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強化を進めてまいります。

以上



SuMi TRUST
SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP

中期経営計画 (2023～2025年度)

～「信託の力」で、次の100年を切り開く～

2023年5月12日

パーパス



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


ありたい姿

- ① フィデューシャリーとしてステークホルダーから信頼される存在
- ② 将来世代も包摂する全ての人のWell-being向上に貢献
- ③ 資金・資産・資本の好循環を促す社会インフラ

中期
経営計画

2020～2022年度

社会的価値創出と
経済的価値創出の両立

- 政策保有株式ゼロ方針
- 戦略投資の推進

2023～2025年度

「信託の力」で、次の100年を切り開く

当社が本領を発揮する好機

経済・市況の不確実性が増大

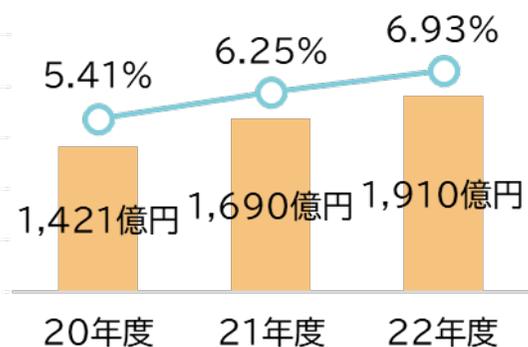
前中期経営計画の振り返り ～経営指標～

- ROEや利益項目は全て目標を達成。22年度の親会社株主純利益は1,910億円で経営統合以来の最高益
- 23年3月末CET1比率(※)は9.5%。資本バッファや時間軸を踏まえ、成長投資および自己株式取得を継続
- 1株当たり配当は3年間で60円増加。連結配当性向40%の計画を達成

(※): CET1比率はバーゼルⅢ最終化ベース

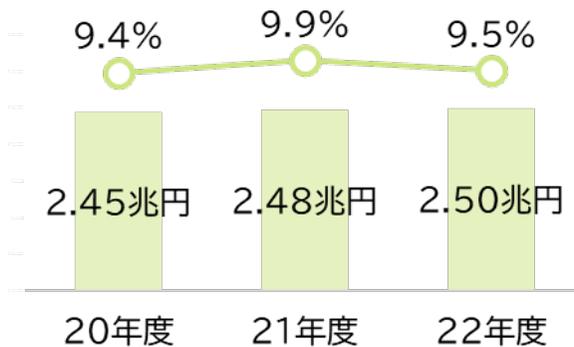
最終年度目標	KPI	自己資本ROE	実質業務純益	親会社株主純利益	普通株式等 Tier1比率*	配当性向
	目標	7%程度	3,100億円	1,900億円	10%台前半	40%程度
	実績	6.93%	3,246億円	1,910億円	9.5%	40.2%
	評価	○	○	○	△	○

自己資本ROE／当期純利益



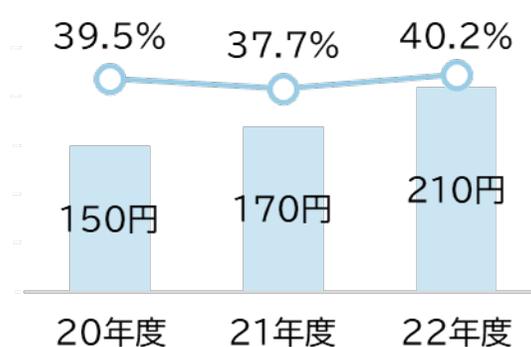
■ 当期純利益 ● 自己資本ROE
稼ぐ力は着実に向上

CET1比率*／CET1資本



■ CET1資本 ● CET1比率
資本蓄積から資本活用フェーズへ

1株当たり配当／配当性向



■ DPS ● 配当性向
株主還元を強化

中計コンセプト

「信託の力」で、次の100年を切り開く

3つのテーマ

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

未来適合に向けた人的資本強化

働きがいとWell-beingに
繋がる組織創り

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

9つの戦略

- ① 価値創造領域への取り組み
- ② 資産運用・資産管理ビジネス戦略
- ③ DX戦略(信託×DX)
- ④ 財務資本戦略
- ⑤ 人的資本戦略
- ⑥ フィデューシャリー戦略
- ⑦ 業務インフラ・ファシリティ戦略
- ⑧ ブランディング戦略
- ⑨ ステークホルダー資本戦略

マテリアリティ

インパクト

財務

ガバナンス・
経営基盤

経営指標(KPI)

	22年度 (実績)	23年度 (予想) ^{※1}	25年度 (目標) ^{※1}	30年度まで (ありたい姿)	
収益性・ 効率性	自己資本ROE	6.9%	7%台前半	8%以上	10%以上
投資/分配 の源泉	実質業務粗利益	8,141億円	8,500億円	9,200億円	1兆円以上
収益力・ 成長	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	2,400億円	3,000億円以上
ビジネス モデル	AUF(残高) ^{※2}	480兆円	500兆円	600兆円	800兆円
	手数料収益比率	55%	50%台半ば	50%台半ば	60%以上
経費 効率性	OHR	60%	60%台前半	60%台前半	50%台後半
資本 十分性	CET1比率 (バーゼルⅢ最終化ベース)	9.5%	9%台半ば	9.5% ~10%程度	安定的に 10%以上

※1: 市場環境想定(23年度→25年度): 日本国債10年利回り 0.50%→0.70%、日経平均株価 28,000円→28,000円、ドル円 130円→120円

※2: AUF: Assets Under Fiduciary

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す。将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料のほか、決算短信(および決算説明資料)、有価証券報告書、ディスクロージャー誌をはじめとした当社の公表済みの各種資料の最新のものをご参照ください。

また、本資料に記載されている当社ないし当グループ以外の企業等に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、当該情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。なお、本資料に掲載されている情報は情報提供を目的とするものであり、有価証券の勧誘を目的とするものではありません。