

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、アモーヴァ・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いう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っています。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プリンファンド、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ご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 玄蔵

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

