

2025年度通期決算説明会(2026年5月20日) 質疑応答

回答者:三井住友トラストグループ 執行役社長 大山 一也
 執行役常務 渡部 公紀

Q.1	<p>企業価値向上に対する社長のコミットメントを聞かせて欲しい。また、過去数年に亘り当社株価が大手他行比でアンダーパフォームしてきた要因の分析と、今後の対応策について説明願いたい。</p>
A.1	<p>大手行の中で当社株価のパフォーマンスが劣後している点は課題と認識しており、要因は主に三点あると考えている。</p> <p>一点目は、他行に比べて金利上昇メリットを受けにくい収益構造であること。二点目は、資産運用ビジネス拡大による成長を目指す中で、資産運用残高は増加する一方、報酬率の低下が続いていること。三点目は、顧客数など成長基盤の拡大余地が不透明であることである。それぞれの課題への対応について説明する。</p> <p>一点目については、約7割に上る三井住友信託銀行の定期預金比率の高さが影響している。金利のある世界においても、定期預金中心の調達構造により、利益の発現はどうしても遅行する。一方で、長期資金を安定的に調達している点は強みになる。今後、既存の定期預金が満期を迎え、ロールオーバーによる収益改善効果が累積的に発現していく見通しである。この点について、市場の理解を一層深めていく必要があると考えている。</p> <p>二点目については、資産運用ビジネスにおいて付加価値が高く、かつ報酬率の高い分野に注力することで、報酬率低下の反転を図る。これは今回の中期経営計画の中核と位置付けている。具体的には、プライベートアセットを注力領域とする。三井住友信託銀行は30年来、資産運用のゲートキーパーとして、様々な運用プロダクトを年金などのお客さまに提供してきた実績を持つ。今後はインハウス運用商品の開発などを通じて、三井住友信託銀行がGPとして運用を主導する体制へと進化させていく。先に示した国内総合型インフラファンドはその代表例である。また、ファンドラップのように、お客さまから一定資金の運用を一任いただく商品は報酬率が100bpを超えてくるため、報酬率低下を反転させるうえで注力していく領域になる。</p> <p>三点目については、資本再編により、NTTドコモが住信SBIネット銀行の株主に加わったことで、顧客基盤の拡大が見込まれる。NTTドコモグループの経済圏は非常に大きく、住信SBIネット銀行はこれまでにない飛躍的な成長を遂げると考えている。年間200万口座の新規獲得を計画しており、日本でもトップクラスの顧客基盤となる見込みである。</p>

Q.2	<p>決算説明資料16ページに関して、2025年度の成長投資による収益貢献に対する投資金額、収益性およびリターン発現までの時間軸について説明いただきたい。</p>
A.2	<p>(渡部執行役常務より回答)</p> <p>成長投資の収益貢献については、主に資料の上段に示している各案件が寄与している。中でも、住信SBIネット銀行やUBS SuMi TRUSTウェルズ・マネジメントの寄与度が高い。投資金額は数千億円程度。</p> <p>収益性および時間軸については、出資後10年以内にROCが10%を上回ることを一つの基準としている。</p>

Q.3	2028年度の成長投資による収益貢献目標における、既存投資と新規投資の貢献割合、および今後の投資配分の考え方について説明いただきたい。
A.3	<p>中期経営計画において、オーガニック、インオーガニックの成長投資を合計で6,000億円以上行う。オーガニック投資に関しては、プロダクト与信・エクイティ投資でリスクアセットを約3兆円、資本換算すると3,000億円程度増加させる計画。加えて、インオーガニック投資では、2026年度上期に予定しているAHAM Asset Management (以下、AHAM) への投資で約1,000億円活用する予定。現時点で、予定しているものは以上だが、残りは今後の案件に充当する。</p> <p>なお、資料に記載している収益貢献見通しは、既存の成長投資案件のみが対象。新たな投資案件が実行された場合、その分の収益貢献は上振れ要素になる。</p>

Q.4	資産運用ビジネスに関して、報酬率低下の反転に向けた戦略の概略と課題について説明して欲しい。
A.4	<p>資産運用ビジネスにおける報酬率反転に向けた戦略は、主にプライベートアセットおよび海外でのアセットマネジメントビジネスの拡大を軸としている。</p> <p>プライベートアセット戦略については先ほども触れたが、この戦略はプロダクト与信戦略ともリンクしている。先ほど、プロダクト与信戦略の中でオリジネーション3.4兆円、ディストリビューション2.6兆円に取り組んだとお示しましたが、これに関連する手数料は概ね600億円であり、前同比200億円程度増加している。投資家の長期運用ニーズを事業者の長期資金需要に繋げているという意味で、広義の資産運用ビジネスと考えており、今後も収益を牽引していくことを期待している。</p> <p>個人ビジネスでは、ファンドラップの残高拡大に注力する。日本では、資産運用を経験したことのない個人のお客さまが多い。資産運用を全面的に任せられる一任商品へのニーズは高いと考えている。また、今後の株価上昇により、自発的な資産運用を経験したことのない一般的なサラリーマンであっても、持株会などを通じて資産が増加し、退職時には富裕層になっているという現象が発生するとみている。そのような資産を退職時にファンドラップにお預けいただくことで、分散されたポートフォリオに組み直す需要は期待できる。</p> <p>アセットマネジメントビジネスにおいては、主に海外でのビジネスが収益拡大を牽引する。特にAHAMを中心としたアジア市場においては相応の報酬率を確保できる環境にある。一方で、課題としては、資産運用ビジネスは貸出と異なり、明確な満期がないため、過去に低い報酬率で受託した資産が長期にわたり残る点があげられる。報酬率の改善を可視化し、投資家の皆さまにどのように示していくかが重要な課題と認識している。</p>

Q.5	インオーガニック投資に関して、のれん償却の影響も踏まえた収益確保の考え方について説明いただきたい。
A.5	<p>インオーガニック投資は、投資した初期の段階において、のれん償却による負担から利益への寄与は限定的となる。そのため、個別案件の収益性に加え、投資ポートフォリオ全体の構成を重視している。具体的には、収益貢献の発現時期が異なる投資を組み合わせることで、期間損益が平準化する戦略をとっている。のれん償却の影響も考慮しつつ、持続的な利益成長を実現することを目指している。</p>

Q.6	<p>2035年のありたい姿で示された財務目標は、高水準であり、成長への意気込みを感じる。一方で、利益成長の実現に向けたリスクへの認識、特にプロダクト与信拡大に伴うリスクに関して説明いただきたい。</p>
A.6	<p>まず前提として、2035年度に向けて高い成長率を掲げているものの、その実現に向けた道筋は現時点で完全に確立されているものではない。そのため、今後の成長にはインオーガニック投資の活用が必要であり、のれんの影響を考慮したROTCEを経営指標としている。一方で、資本効率および規律ある資本運営を重視しており、基準を満たさない投資を無理に実行することはない。</p> <p>リスク認識に関して、当グループ固有のリスクは、足元では低減していると認識している。具体的には、株式ベア投信による政策保有株式へのヘッジポジションが解消したことにより、株価上昇による損失計上のリスクはなくなった。また、債券ポートフォリオについても、25年度に700億円規模の健全化を実施しており、ヘッジ取引勘案後の債券含み損は極めて低い水準にある。加えて、信用リスクの観点では、特例引当金80億円を積み増すなど備えを講じており、中東向けのエクスポージャーも大きくない。マクロ環境の極端な悪化シナリオを除けば、当面のダウンサイドリスクは限定的と考えている。プロダクト与信についても、担保付貸出を中心に、格付の高い案件が中心であり、過度なリスクテイクは行っていない。</p> <p>これらの取り組みによる財務資本の健全性、資本効率を高めることへのコミットメントの裏付けとして、総還元性向50%以上とする新たな還元方針および上限500億円とする自己株式取得を公表した。</p>

Q.7	<p>2026年度業績予想に関して、アップサイド要因および今後の上方修正の可能性について説明いただきたい。</p>
A.7	<p>2026年度の業績予想に関して、実質業務粗利益は、2025年度比約1,300億円の増加を見込む。前年度の債券ポートフォリオ健全化に伴う損失計上の影響を除くと、実質的な増加は約600億円。経費は、約570億円増加する見通しであり、業務純益の増益幅は、実質的には30億円程度と限定的に見える。一方で、2025年度には、不動産関連のエクイティ投資に係る一過性収益が約130億円含まれており、実質的に約150億円の増益と認識している。</p> <p>また、2026年度の環境想定として、政策金利を0.75%で据え置いているが、仮に政策金利が引き上げられ、株価と為替が、現在の水準から大きく変動しない場合、約200億円のアップサイドが見込まれる。</p> <p>経費についても規律ある運営を徹底しており、大きく上振れることがないと考えれば、相応に上振れ余地がある。</p> <p>業績予想の見直しについては、上期の業績進捗を踏まえて検討する。現時点では中東情勢など外部環境の不透明感が強い。外部環境の動向および政策保有株式削減の進捗状況等も勘案しながら、今後検討を行っていく。</p> <p style="text-align: right;">(次頁へ続く)</p>

	<p>(渡部執行役常務より補足)</p> <p>株式等関係損益に関して、業績予想ではやや保守的な前提を置いており、現在の株価水準であれば、100億～200億円規模の上振れ余地がある。</p> <p>その他の臨時損益については、年金数理差異等償却の増益が見込まれる一方で、不確実性を踏まえ、組合等出資金損失が一定発生することに備えているほか、約100億円のバッファーを織り込んでいる。</p>
--	---

Q.8	<p>中期経営計画期間においては、政策保有株式の売却益が出やすい局面と理解しているが、新たな還元方針における株益の位置づけについて、どのように理解すればよいか。</p>
A.8	<p>中期経営計画の策定にあたり、中長期目線の株主・投資家の期待にいかに応えるかという観点から議論を行った。その結果、収益力を測る指標としてグローバルな金融機関が採用するROTCEの向上と、縮小均衡に陥らず成長するために業務純益1兆円を達成することを目標とした。加えて、資本の十分性と成長投資、株主還元のベストバランスを考えながら、自己資本ROEを向上させることが経営の要諦であると考えている。</p> <p>還元方針に関して、親会社株主純利益の50%以上を当グループの中長期的な成長戦略を支持する株主の皆さまに還元することをコミットしている。従来の還元方針は、配当性向40%以上、自己株式取得は資本活用の一環という示し方をしており、成長投資と還元のどちらを優先するのか、という議論を生みやすかった。</p> <p>総還元性向を50%以上とすることで株主還元の最低ラインをまず示し、残った資本の範囲内で成長投資を行う。加えて、成長投資に使わなかった余剰資本は、自己株式取得により還元する方針を明確にした。</p> <p>配当に関して、1株当たり配当金の累進的運営を目指す中で、株益というボラティリティの高い収益に過度に依存しないため、政策保有株式の売却損益を除いた修正純利益をベースに配当を行っていく方針。なお、総還元性向を採用しているため、政策保有株式の売却益の50%以上は、自己株式取得等で株主還元に戻ることになる。</p> <p>当社の還元方針は、総還元性向50%以上と1株当たり配当金の累進的運営がポイントと理解していただければと思う。</p>

Q.9	<p>政策保有株式の売却損益について、キャピタルアロケーション上の取り扱いについて説明いただきたい。</p>
A.9	<p>(渡部執行役常務)</p> <p>当社は、CET1比率の目標を算出する際に、その他の包括利益を含めて管理を行っている。有価証券の含み損益は、既に資本の一部として反映されているため、決算説明会資料P15に示した利益蓄積には、政策保有株式の売却損益はカウントしていない。一方で、総還元性向の枠組みの中で、株益についても株主還元の出発点となる。</p> <p>なお、政策保有株式の削減によるリスクアセットの削減に関して、捻出された資本は、インオーガニック投資等の成長投資に活用される。</p>

Q.10	<p>中期経営計画における成長投資は、決算説明会資料P13に示す3つの成長戦略(「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」)に、どのように配分されるイメージか。</p>
------	---

A.10	<p>プロダクト与信およびエクイティ投資で、リスクアセットを約3兆円積み上げる計画。資本換算すると約3,000億円相当の資本を「バランスシートの変革」に投入する。</p> <p>「資産運用ビジネスの強化」については、今年度、AHAMへの資本投下約1,000億円を予定している。</p> <p>なお、「個人ビジネスの強化」に関しては、既に投資を行った案件の利益発現による効果を見込んでいる。現時点では、新たに資本を投下することを前提としていない。具体的には、ファンドラップの残高拡大による手数料収益の増加、住信SBIネット銀行およびUBS SuMi TRUSTの収益寄与を見込んでいる。</p>
------	--

Q.11	<p>新中計における経費のCAGRが、前中計と比較して低下する背景について説明いただきたい。</p>
A.11	<p>経費は、賃金上昇やインフレの影響により増加基調にあるものの、IT 投資の増加率はピークアウトする見込みであり、経費全体の伸び率も低下することを見込んでいる。</p> <p>人的資本やAIといった成長分野には引き続き重点的に投資を行うが、規律ある経費統制を徹底しており、経費が想定している水準を大きく上振れるリスクは、現時点では限定的と認識している。</p>

Q.12	<p>日本全体の資金循環を促進する上で、企業の資金が滞留している点も課題と考える。当グループとして、企業に対してどのようなアプローチが可能と考えるか教えて欲しい。</p>
A.12	<p>ご指摘の通り、これまで企業・家計の資金が主として政府部門に流れてきた点が、家計から企業に資金が回り、企業価値向上を通じて家計へ還元される、という資金循環が十分に機能してこなかった要因の一つと考える。</p> <p>当社が政策保有株式ゼロ方針を掲げたのも、資本市場の効率性を高め、資金循環を促進することを企図したもの。</p> <p>家計サイドを見ても、預金全体に占める流動預金の比率が高止まっている現状は異常な状況であり、今後、流動預金に滞留していた資金が動き出すと相当なインパクトがあると考ええる。</p> <p>企業の投資は、これまで収益性の高い海外に向かっていった。日本の低成長・人口減少といった環境を踏まえれば合理的な選択だが、その結果として国内への投資は不足している。我々は、国内投資を促進し、投資が投資を生む循環を実現したい。</p> <p>具体的な取り組みの一例として、国内総合型インフラファンドを立ち上げた。本ファンドには、三井住友信託銀行も投資しており、投資家とともにリスクマネーの供給を行っている。プライベートアセットビジネスに取り組むうえでポイントとなるのは、案件のオリジネーション能力。プライベートアセットは、市場で売買されていないため、アセットマネジメント会社がプライマリ情報にアクセスするのが難しい。当グループは、オリジネーションとディストリビューションの双方に強みがあり、大企業中心の顧客基盤であることから、アセットヘビーなお客さまが多い。株主からの資本効率向上への要求が高まる中で、オフバランス化のニーズが高まっている。案件の組成段階から参画し、エクイティ出資をすることで、企業側はオフバランスを実現でき、我々はコーポレートローンよりも高いリターンを確保して投資家へ展開していくことができる。</p>

Q.13	資産運用ビジネスの2028年度目標について、AUMの増加幅に対して、手数料収益の伸びが大きい。この背景について説明いただきたい。
A.13	AUMの構成変化による報酬率の改善が要因。資産運用ビジネスにおいては、パッシブ運用等の低報酬商品と、アクティブ運用等の高付加価値商品とで報酬率に大きな差がある。利のある領域へのシフトによる収益性向上により、手数料収益を引き上げる計画としている。

Q.14	大山社長の経営者としての強みを教えていただきたい。
A.14	<p>2021年に信託銀行の社長に就任した際、「資金・資産・資本の好循環を実現し、我が国の持続的成長に貢献する」というビジョンを掲げた。</p> <p>リーダーに求められるのは、まず社員が「実現したい」「わくわくドキドキする」と感じられるような、ビジョンを提示できるかどうか、だと思っている。</p> <p>一方で、ビジョンだけでは不十分であり、そこに至る道筋が曖昧であれば「本当に実現できるのか」という疑念が生じる。そのため、プロセスを客観性と論理性に裏打ちされたストーリーとして示すことが不可欠と考えている。「このプロセスを実行すればビジョンの実現に近づく」という納得感を社員に持ってもらうことが重要。</p> <p>「ビジョンとストーリーを社員に示し、同じ方向へ導いていくこと」これがリーダーに求められる素養であり、私自身が常に心がけている点である。</p>

将来見通しに関する注意事項

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。

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わる情報は、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。