

三井住友トラストグループ IR Day

2026年9月3日

本日のアジェンダ

- ① 三井住友信託銀行 経営戦略 P. 3 ~
- ② 三井住友トラストグループ 人的資本戦略 P. 16 ~

三井住友信託銀行 経営戦略

三井住友トラストグループ 執行役
三井住友信託銀行 取締役社長

米山 学朋

1. はじめに：社会課題解決型ビジネスのリーディングカンパニーへ

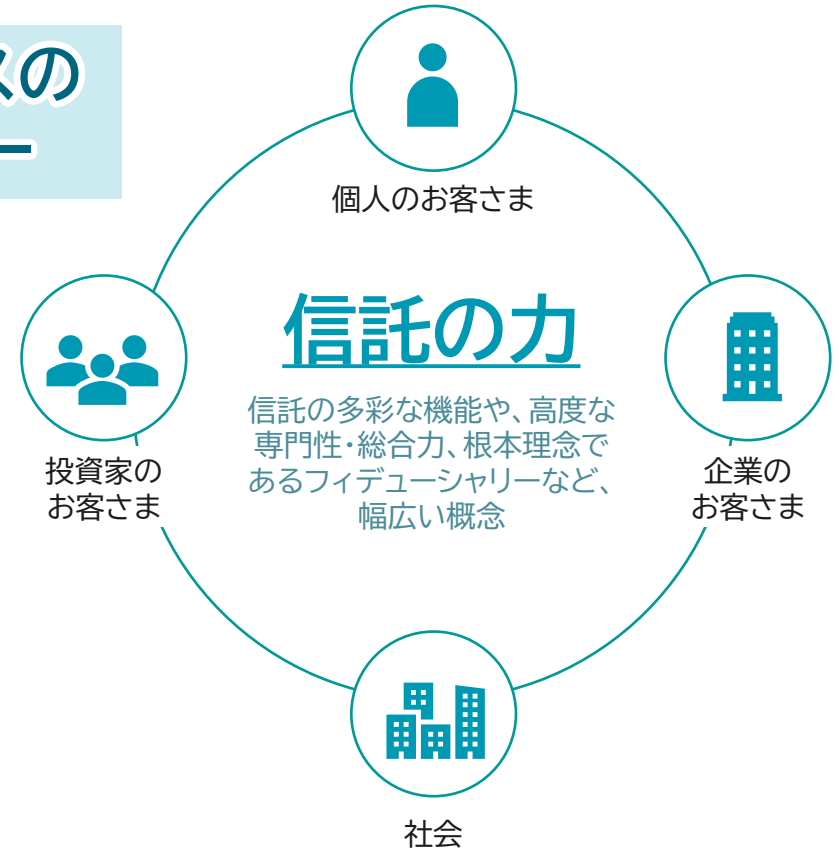
ありたい姿

社会課題解決型ビジネスの リーディングカンパニー

2035年度
実質業務純益

1 兆円

2026～2028年度 新たな中期経営計画
成長軌道を確立する重要な期間



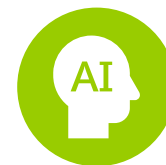
ありたい姿の実現に向けた3つの重点領域



ファイナンシャル・
ウェルビーイング



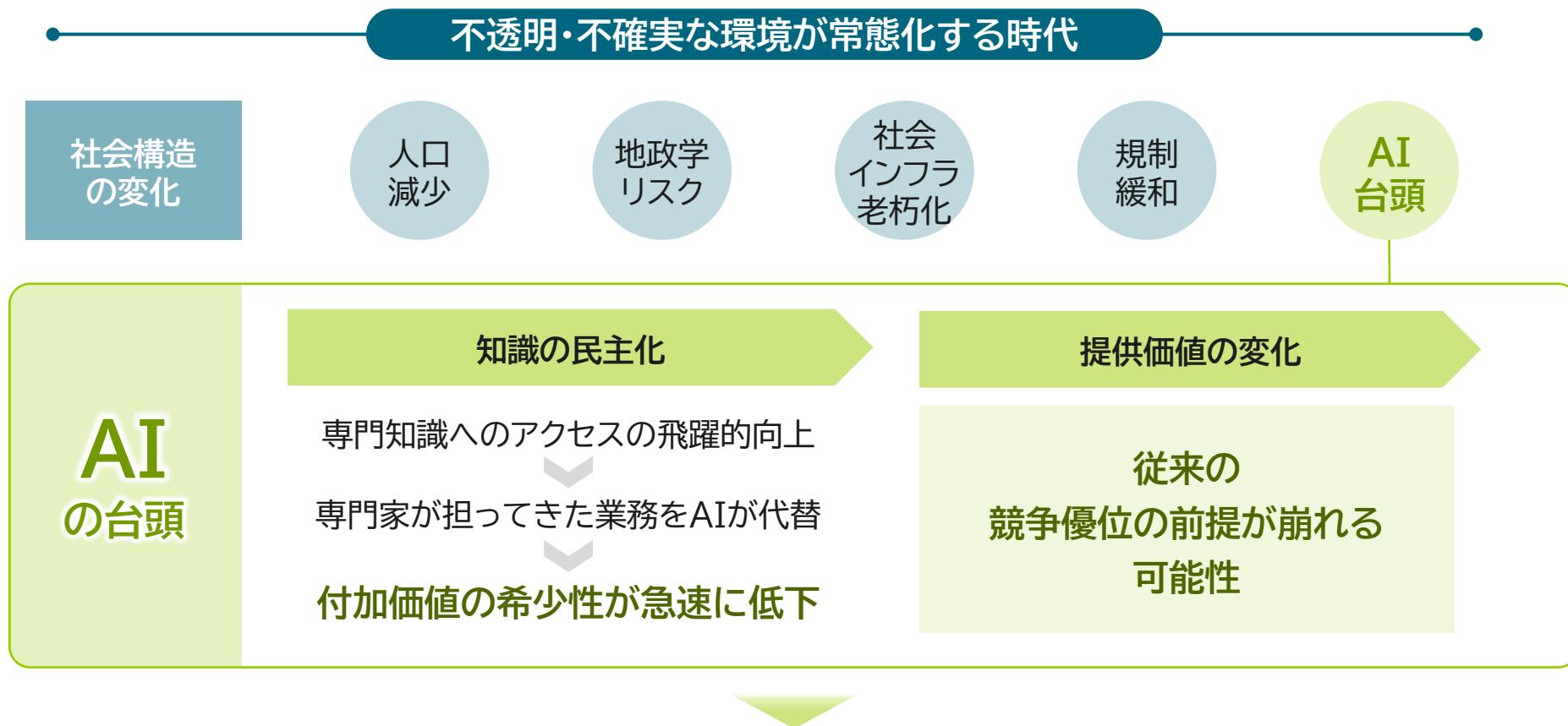
令和版産業金融



オペレーションAI

2-1. 経営環境：AI時代における「信託の価値」の再定義

- 社会構造の変化により、これまでの延長線上では想定できない、不透明・不確実な環境が常態化する時代に突入
- AIの台頭による「知識の民主化」が専門知識の付加価値を低下させ、「競争優位の源泉」の再定義が迫られる転換期



AI時代でも変わらない「信託の価値」と当社の「競争優位の源泉」を再定義

2-2. 経営環境：AI時代における「信託の価値」の再定義

- 「知識の民主化」が進む一方、選択肢が増加することで、お客さまの意思決定と実行の責任を背負う難しさは増大
- お客さまの潜在ニーズを捉えた信託型オーダーメイドによる「信頼と安心」の提供は、AI時代でも普遍的「信託の価値」

お客さまの
意思決定プロセス
に与える
AIの影響

知識の民主化

不確実性の高まる時代も相まって、増加する選択肢に対し、
意思決定と実行の責任を自ら背負う難しさが増大

知る

多数の
選択肢

選ぶ

実行
管理

見直し

AIによる表層的な提案だけでは、本人も気づかない思いは捉えられない



AI時代でも普遍的な
「信託の価値」

お客さまが気づかない潜在ニーズを含む、目的・意思を正しく理解し、
お客さまから託された信頼に受託者として応え続ける、「**信頼と安心**」を提供

信託の本源的機能

能力転換

例：証券代行、
株式処分信託

資産転換

例：不動産証券化

時間転換

例：年金信託

深いお客さま理解

複雑な利害調整

長期に任せられる執行・管理

長期信頼関係に基づき、お客さま固有の最適解を作る“**信託型オーダーメイド**”

2-3. 経営環境：AI時代における「信託の価値」の再定義

- AIの進展は、「信託の価値」を、より高い品質で、より多くのお客さまへ届ける大きな好機
- オーダーメイド・少量多品種である信託は従来スケール化に課題、AIによる再生産を通じた拡大ポテンシャル大



AI活用により、“暗黙知”を組織として“再生産”できるモデルに
「信託の価値」をより高い品質で、より多くのお客さまへ

従来

オーダーメイド型の価値提供に強みも、
少量・多品種に伴うスケール化に課題

信託型
オーダーメイド

テーラーメイド

競争優位の源泉

形式知
顧客属性・取引データ
業務プロセス

“暗黙知”
長期信頼関係に基づく、
専門的判断・深いお客さま理解

AIによる
再生産
▶▶▶▶

今後(AI活用)

オーダーメイド型の「信託の価値」を幅広く提供
顧客基盤と収益機会をスケール化

信託型
オーダーメイド



ドメイン

3. 三つの重点領域

- AI時代に適合する形で「信託の価値」を発揮することで“ありたい姿”を実現する原動力として、三つの重点領域を設定
- 令和版産業金融を通じてファイナンシャル・ウェルビーイングを実現し、オペレーションAIにより価値提供を大きく発展

AI時代でも普遍的な「信託の価値」

信頼と安心を提供へ
信託による
オーダーメイド

信託の本源的機能

能力転換

資産転換

時間転換



AI活用
による
スケール化

暗黙知の
再現・再利用

信託型
オーダーメイド



ファイナンシャル・ウェルビーイング

詳細はP.9-10参照

お金の不安に左右されることなく、
自分らしい人生を安心して描き続けられる状態

- ・ 資産運用、不動産、相続・承継など、
ライフプラン全体に関わる課題に長期伴走



令和版産業金融

詳細はP.11-12参照

投資家の長期資金を
社会課題の解決へ結びつける新たな金融仲介

- ・ プライベートアセットなどの投資機会を自ら創出、
投資家の長期資金をつなぎ、新たな資金循環創出

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



オペレーションAI

信託の力を最大化する
オペレーションの革新

詳細はP.13-14参照

- ・ 信託銀行特有の少量・多品種、熟練者の暗黙知を源泉とする価値提供の再現・再利用を推進
- ・ 信託型オーダーメイドの価値を、より多くのお客さまへお届け

4-1. ファイナンシャル・ウェルビーイング：ドコモSMTBネット銀行

- グループ一体となり、多様なお客さまの日常の金融サービスから人生の節目に関わる課題に一气通貫で対応
- お客さまの満足度向上とLTV最大化に貢献し、ドコモSMTBネット銀行はリテール領域でメガバンク同等の地位確立へ

超富裕層 UBS | SuMi TRUST

富裕層  三井住友信託銀行

準富裕層

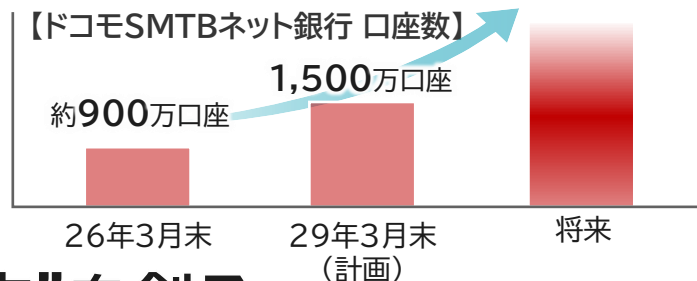
アップーマス ドコモSMTBネット銀行
～マス

- 世界水準の高度なウェルス・マネジメント

- 「人生100年」時代のパートナー
- 信託分野の高い専門性

- 日常の金融サービスのハブ
- ドコモユーザーとの日常的接点を創出

メガバンク並みの水準へ



“くらしと金融の境目のない未来”を創る

 docomo

1億超の会員基盤



ドコモSMTBネット銀行

スマートフォンの利便性×商品力

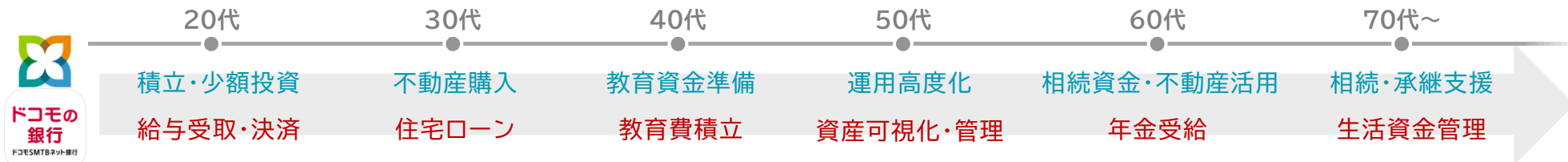


三井住友信託銀行

信託の力(資産運用・相続・承継)

スマートライフプラットフォーム構想

“グループ一体のワンストップ・サービスで、日ごろの利便性から人生の重要なライフイベントまで支援”



日常からライフイベントまで顧客体験をシームレスにつなぎ、dポイント経済圏のお客さまのLTV最大化に貢献

4-2. ファイナンシャル・ウェルビーイング：ファンドラップ

- 複雑化する資産運用の課題に対応し、お客さまとの長期信頼関係につなげる中核サービスが「ファンドラップ」
- 年金運用で培った運用力のもと、当社が運用判断を行い長期に管理を行うことで、お客さまに「信頼と安心」をご提供

お客さまが直面する課題

 インフレ進行 現預金の実質的な購買力が低下

 不確実性増大 将来予測の難易度が上昇

 AIの進展
選択肢は増加も、意思決定と実行の責任は残存

お客さまが抱える課題は複雑化

資産運用

不動産

相続・承継

自身のライフステージに応じて
適切な判断を行い続ける難易度は上昇

三井住友信託銀行ファンドラップ

Point①

年金運用の知見活用

高い運用効率の実現にこだわり
将来の大切な資産を安定的に増やす運用ポリシー

Point②

投資対象の拡張

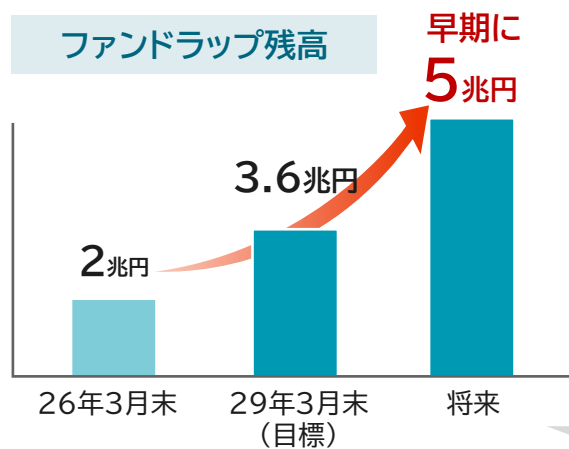
伝統資産以外の新たな投資対象を柔軟に組み入れ

Point③

多様なポートフォリオ

17種類のポートフォリオをお客さまニーズに応じて提供

ファンドラップ残高



専門性に基づく
運用判断

お客さまとの対話を通じ
「信頼と安心」をご提供

長期にわたる
資産管理

定期的な
運用見直し



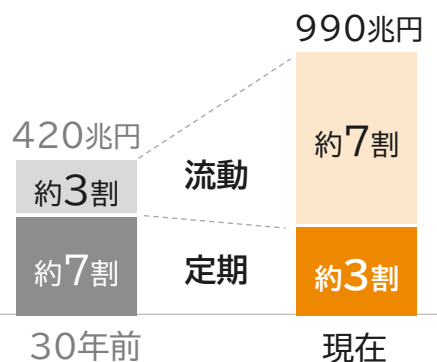
「資産をまもり、人生をはぐくみ、未来へつなぐ」ことにより、
お客さまのファイナンシャル・ウェルビーイングに貢献

5-1. 令和版産業金融

- 金利正常化により、銀行貸出を中心とした伝統的な金融仲介だけで巨額の資金需要を賄う難しさが、現実のものに
- 資金需給の構造変化は、資金の出し手と受け手の双方に顧客基盤を持ちワンストップで価値提供できる当社に追い風

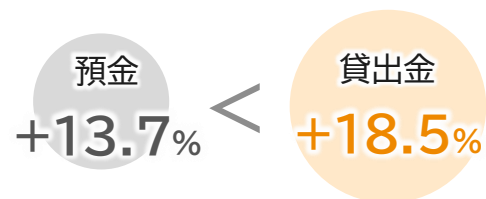
資金供給の制約

流動預金・定期性預金比率*1



- 預金量は30年で**約2倍**
- 一方、預金全体に占める定期性預金の比率は約7割から**約3割**に低下
(参考: 当社は定期が約7割)

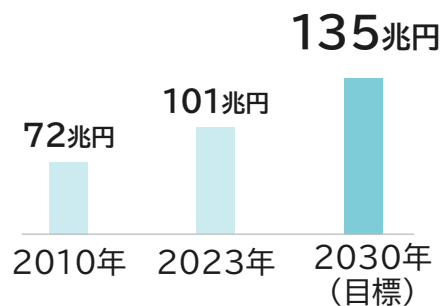
直近5年間の預金・貸出金の伸び率*2



- 直近5年間は**貸出金の伸びが預金の伸びを上回る**

資金需要の拡大

民間企業設備投資額*3



- GXやインフラ等の領域で**長期かつ巨額の資金**が必要

主な投資分野と投資額 (見込み)



預金を裏付けとする銀行貸出に加え、新たな資金供給力が急務



令和版産業金融

*1: (出所) 日本銀行「貸出・預金動向」 *2: (出所) 全国銀行協会「全国銀行 預金・貸出金速報」 *3: (出所) 内閣府「国民経済計算」、官民目標

*4: (出所) 経済産業省「GX実現に向けた基本方針」 *5: (出所) 三井住友トラスト基礎研究所、将来市場規模予想 *6: (出所) 経済産業省「AI・半導体産業基盤強化フレーム」

5-2. 令和版産業金融

- 「令和版産業金融」では、社会課題の解決方法が未整備の領域を開拓し、信託の価値を発揮して自ら投資機会を創出
- 投資の仕組みが未成熟なリアルアセット領域の取り組みが進展。他社が模倣しづらい高付加価値ビジネスへ進化



令和版産業金融

投資家の長期資金を、社会課題の解決へ結びつける、新たな金融仲介

多額の資金需要が見込まれる中、投資の仕組みが十分に確立されていない
未成熟なリアルアセット領域で、投資対象と資金循環の仕組みそのものの構築を目指す

リアルアセット領域での取り組み：投資領域を拡張



グローバルレベルの先進的知見を活かす協業

インフラファンド



JAPAN EXTENSIVE
INFRASTRUCTURE

～第3号ファンド
累計5,000億円
早期着手へ

国内総合型インフラファンド

- ・投資家の裾野拡大
(年金基金約4割)
- ・投資先ソーシングの
約6割はSMTB

第1号ファンド
330億円

～第2号ファンド
累計1,500億円超

AUM

23年度

24年度

25年度

30年度
目途

船舶ファンド

- ・当社の強み：融資残高世界5位^{*1}
Marine Money¹リーグテーブル(2025)

^{*1}: 銀行部門

航空機ファンド

- ・Novus Aviation Capital協働
航空機リースファンド3号組成



APOLLO
ATHENE^{*2}

産業分野における巨額の資金ニーズ



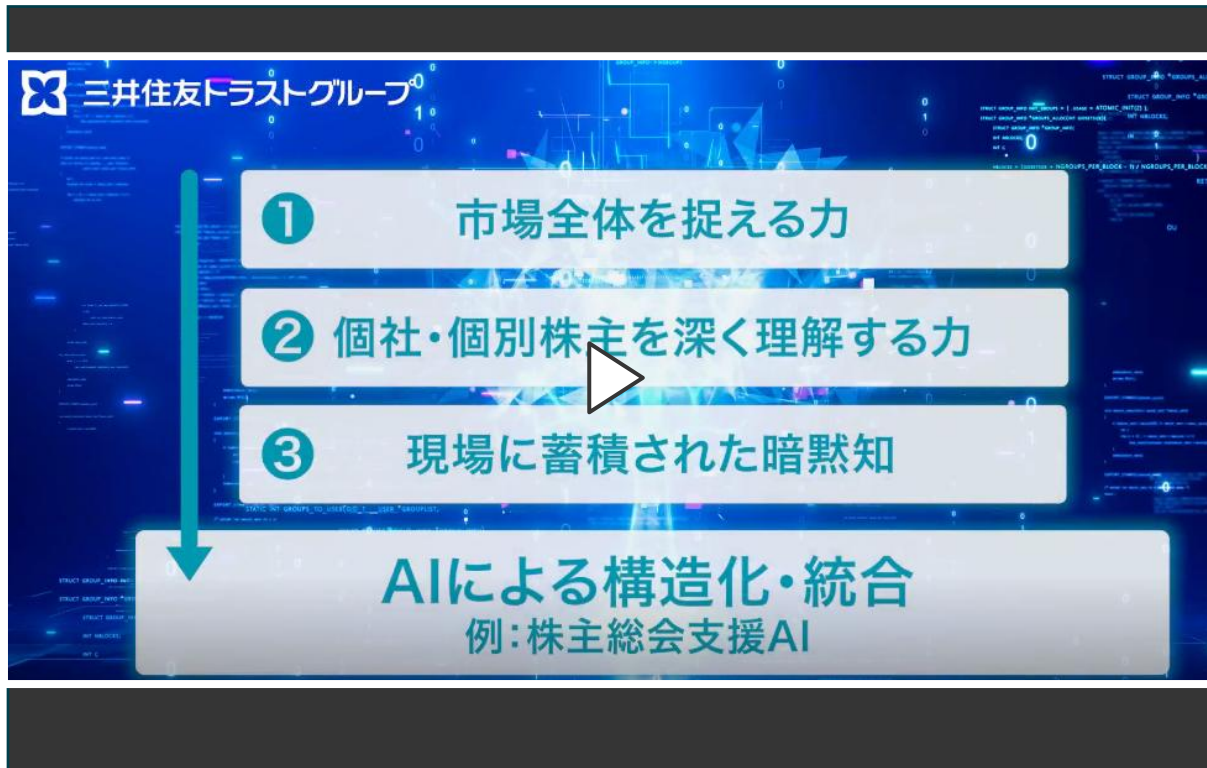
年金・保険・退職資金の長期運用ニーズ

【2026年6月設定】個人投資家向け 投資信託の共同開発
アテネ債券／SMTAMグローバル経済コア戦略ファンド2026-06
2026年6月投資信託 新規設定額第1位^{*3}

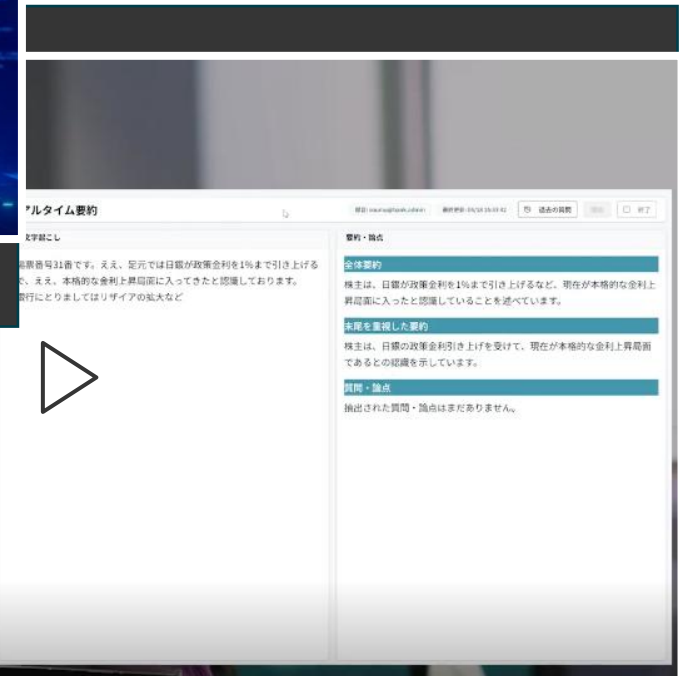
^{*2}: Apollo傘下の保険会社

^{*3}: (出所) モーニングスター

6-1. オペレーションAI



株主総会での質疑を
リアルタイムで要約し
回答を生成



6-2. オペレーションAI

- 証券代行では、市場全体、個社理解、現場の暗黙知の三層をAIでつなぎ、個社固有の最適解を組織として再現・再利用
- 証券代行から全社へAIモデルを展開し、経営課題にワンストップで応えることで新たな顧客基盤と収益機会を創出

当社の競争優位の源泉
(信託×AI)

市場全体を
捉える力



個々の企業/個人を
深く理解する力



現場に蓄積された
暗黙知



AIによる
構造化・統合



証券代行業務の例

ガバナンスサーベイ®

- 参加企業数1,800社以上 **国内最大規模**
- 企業・投資家間ギャップ、業界比較等に対応



当社独自

- 個社の経営課題、個々の投資家評価の継続的把握
- 議決権行使等 **因果分析** 企業への理解度

- 膨大な情報・複雑な因果関係を見極め **経験豊富な担当者**
 - 表面化していない課題の洞察
- 個社固有の最適解を提案

(例)株主総会支援AI



ワンストップの付加価値提供

ローン

不動産

証券代行

多岐にわたる企業
の経営課題を**統合**
▼
経営アジェンダ化

資産管理

資産運用

相続・承継

再現性と再生産性の高い付加価値を発揮

「人による最終判断、提案と実行への責任」の伴う信託の強みを発揮した、AI時代に相応しいソリューションへ進化

7. おわりに

信託の専門性と現場力をAIで進化させ、「シンタク」を世界へ

「シンタク」

信託の専門性と現場力を活かし、お客さまの意思決定を支え、個人の資産と企業・社会の成果をつなぎ、**その価値提供を、AIによって広げていく**、当社独自の成長モデル



信託の専門性・現場力

長年培ってきた信託の専門性と、
お客さまに寄り添う現場力



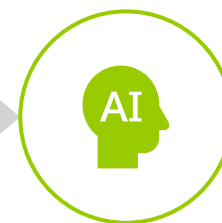
意思決定を支援

お客さま一人ひとりの状況を理解し、
最適な選択・判断をサポート



個人と企業・社会をつなぐ

個人の資産を成長投資や
社会課題の解決につなぎ、価値を循環



AIで価値提供を拡張

AIを軸にオペレーションを進化させ、
価値提供の幅とスピードを拡大

「シンタク」を世界へ

日本が世界に誇れる
信託ビジネスのモデルに

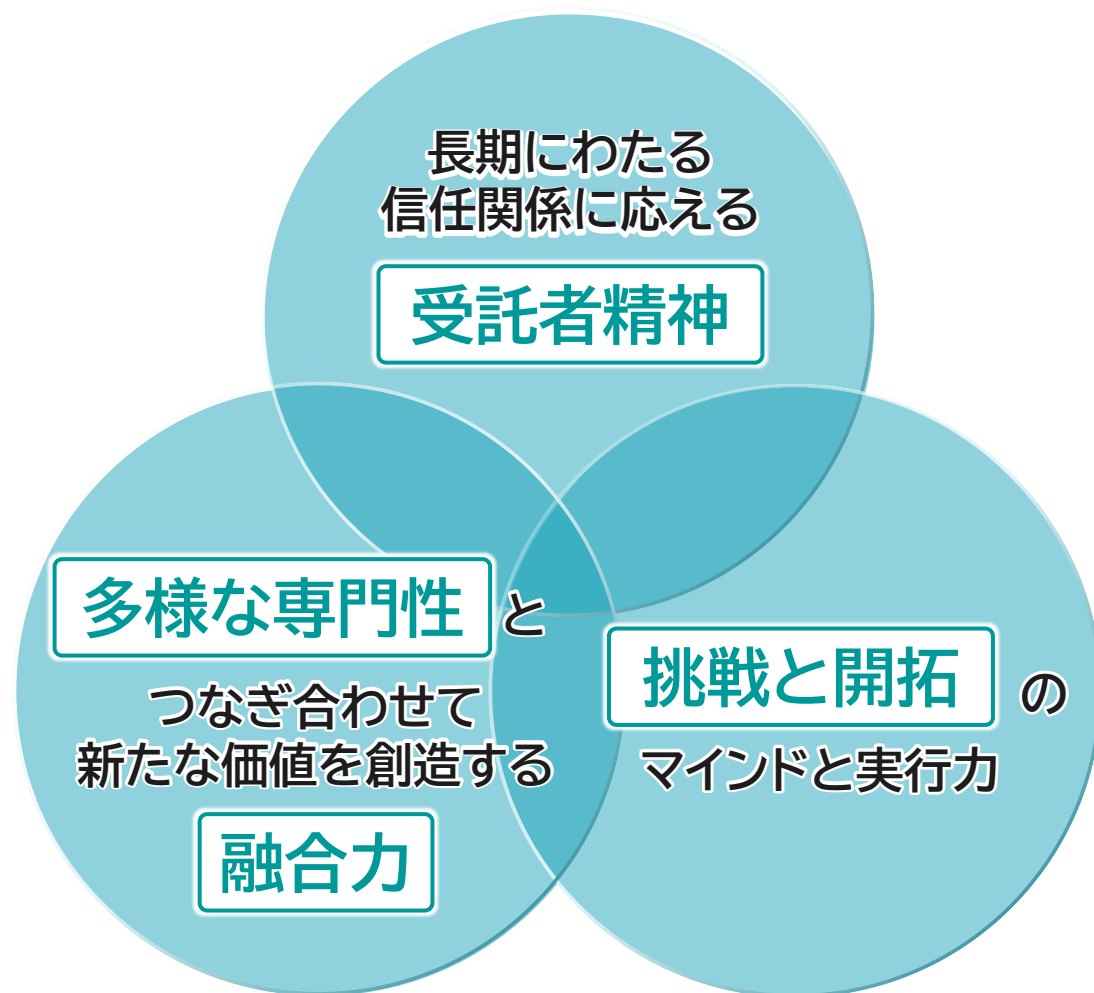


三井住友トラストグループ 人的資本戦略

三井住友トラストグループ 執行役専務（CHRO）
三井住友信託銀行 取締役専務執行役員

藤沢 卓己

1. 当グループの人的資本の強み



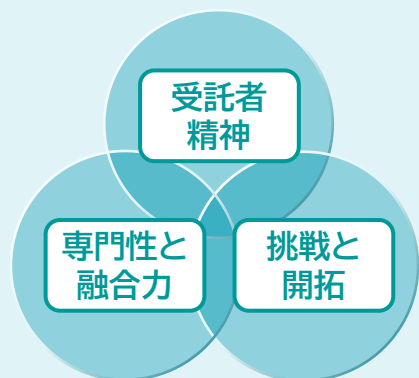
3つのDNAは社会課題解決のための **価値創造の源泉**



2. ありたい姿の実現に向けたDNAの進化

3つのDNA

当グループの
価値創造の源泉



DNAを
進化

本日のテーマ

ありたい姿を実現する人的資本戦略

1

「専門性」と「融合力」を強化する
人事制度変革

2

ビジネスの強みを支える
ユニークな人材ポートフォリオ

ありたい姿の実現

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



令和版産業金融



オペレーションAI

直面する社会課題

- 人生100年時代
- 資産運用立国
- 脱炭素社会

Etc.

3. 「専門性」と「融合力」を強化する人事制度変革

- 年功序列型から役割や成果発揮の状況に応じた処遇制度へ、社員の自律的な成長と価値発揮に報いる環境を実現
- 高度専門人材の採用、ローテーションでの2事業以上の業務経験とあわせ、「専門性」と「融合力」の双方を高める

課題

社員一人ひとりが
自律的に専門性を磨き
最大限発揮できる
環境整備が必要

変革



役割・成果に応じた
処遇への転換



業務・マネジメントの
公募制度拡充



株式インセンティブ
プランの拡充



若手の早期
ローテーション運営

成果

2025年度実績
(前年度比)

社員の意識・行動の変化^{*1}

キャリアの
目標がある

73.1%
(+3.1)

挑戦の
風土がある

63.5pts
(+6.0)

マネジメント
ポスト
応募者数

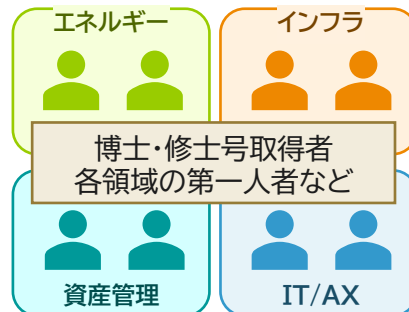
180名
(新設)

RS信託^{*2}
口座保有率

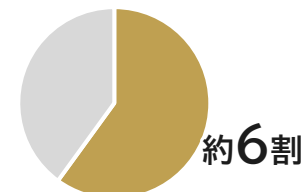
約8割

高度専門性の獲得と融合力の育成

他業種からの
高度専門人材採用



2事業以上の
業務経験がある社員^{*1}
2026年5月現在



経験から生まれる
融合力を育成

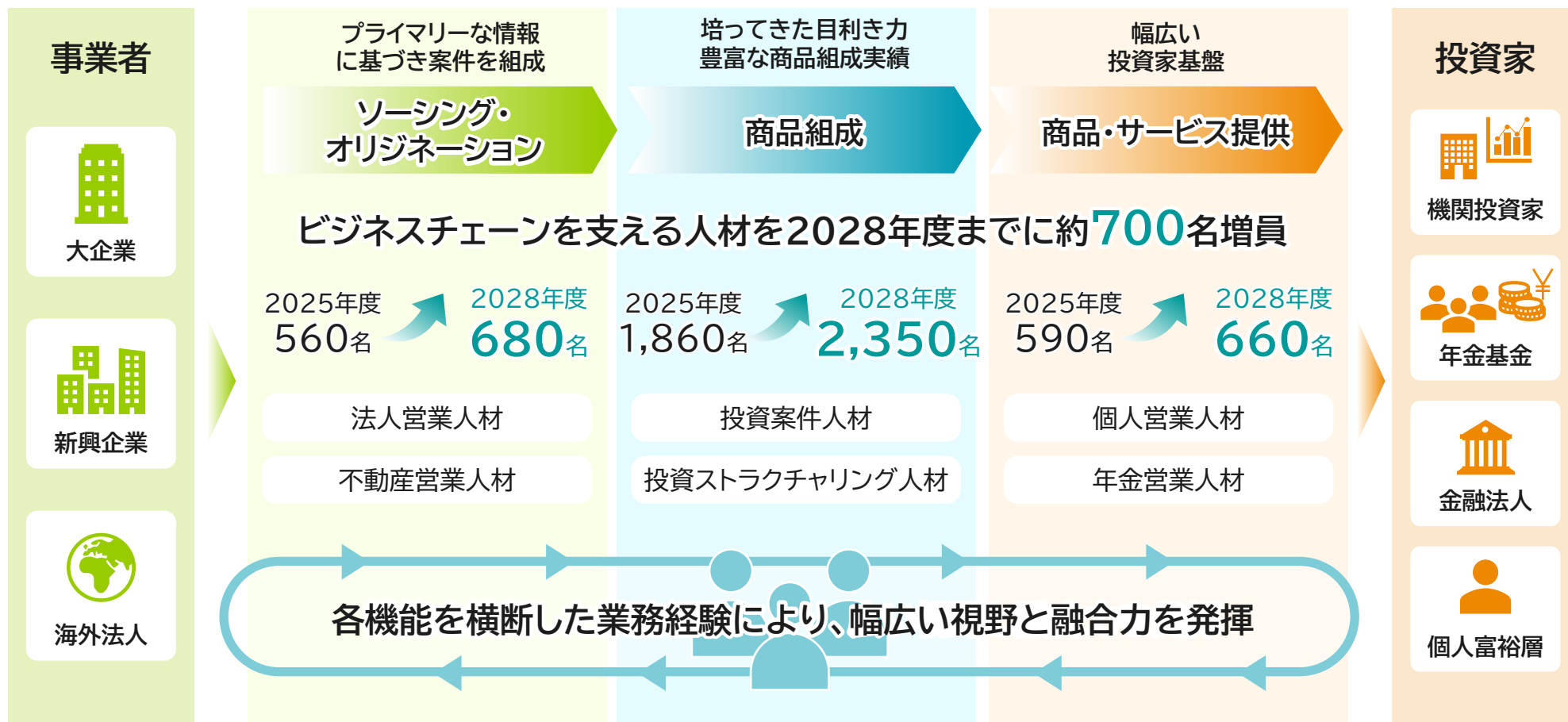
*1: 三井住友信託銀行

*2: 株式交付信託の仕組みを利用して特定譲渡制限付株式(RS)を交付する制度

4-1. ビジネスの強みを支えるユニークな人材ポートフォリオ

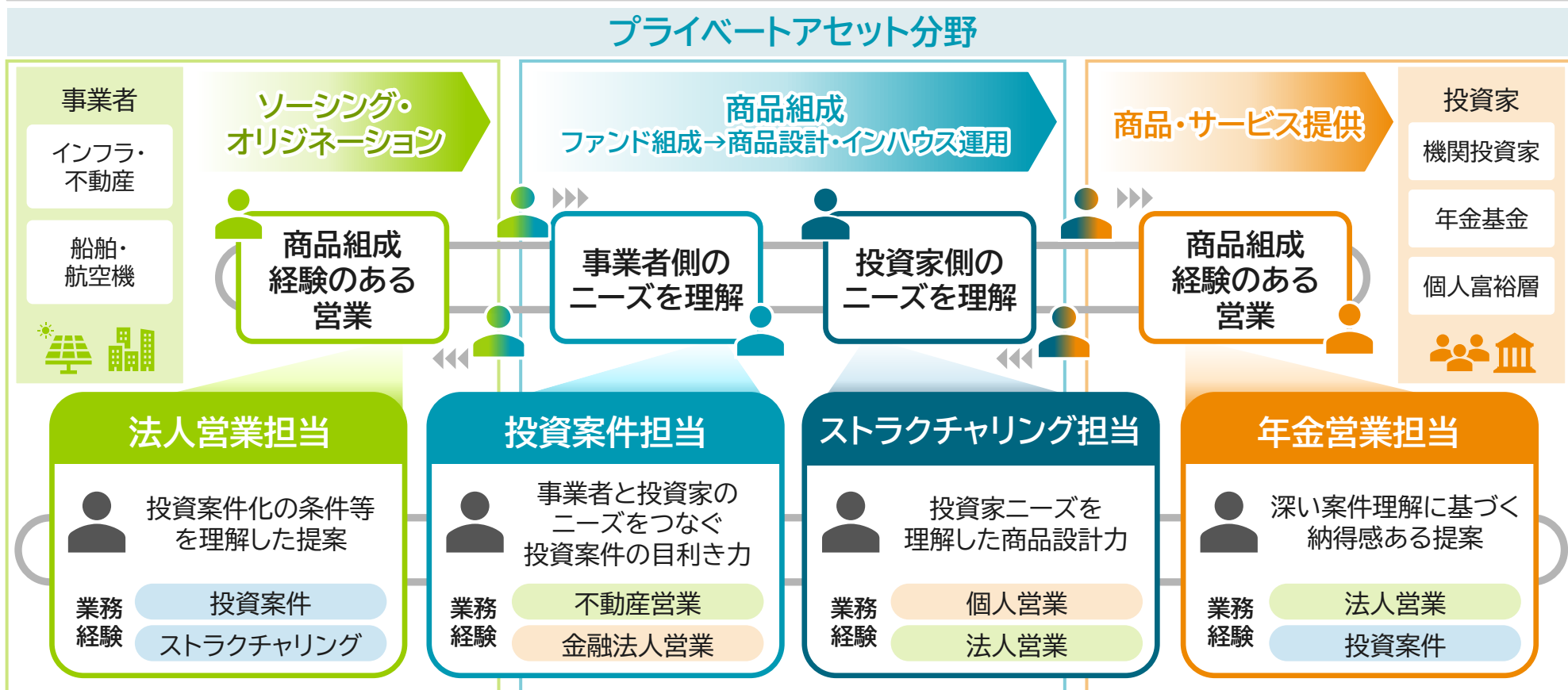
- 単一の専門性だけでなく、幅広い視野と融合力を兼ね備えた人材ポートフォリオが、当グループの「ユニークネス」
- この人材ポートフォリオを約3,000名から約3,700名へ拡大、2028年度末までにグループAUM200兆円を目指す

令和版産業金融のビジネスチェーンと人材ポートフォリオ



4-2. ビジネスの強みを支えるユニークな人材ポートフォリオ

- 特にリアルアセット領域では、事業者の資金需要と投資家をつなぐ仕組みが十分に確立されていないケースあり
- 「専門性」と「融合力」で最適なソリューションを提供し、社会課題解決を実現するユニークな人材ポートフォリオを強化



ビジネスチェーン全体の理解、それぞれの「専門性」とつなぎ合わせる「融合力」を発揮

2028年度までに**プライベートアセットAUMを21兆円**へ拡大

5. CHROメッセージ

三井住友トラストグループを
強く、いい会社になりたい



ディスクレマー

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。また、監査を受けていない概算値を含むため、数値が変更になる可能性があります。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り、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。