

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

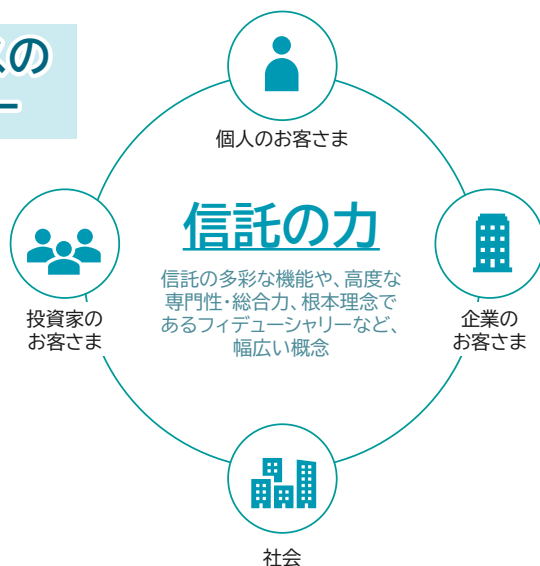
ありたい姿

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

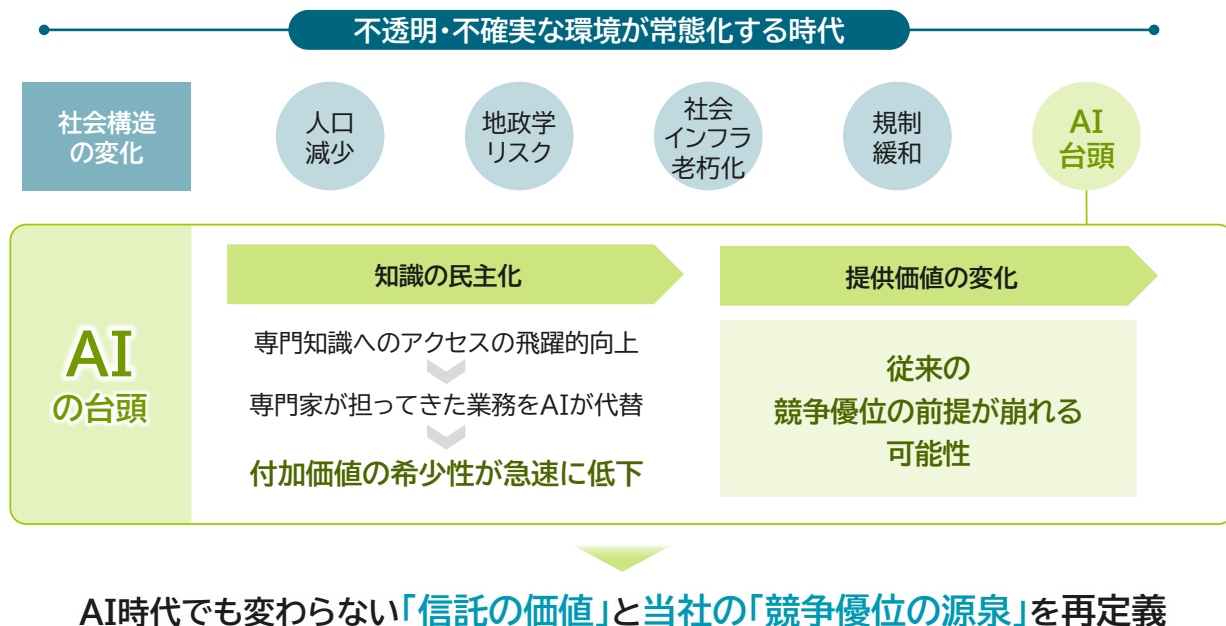


オペレーションAI

- ◆ 三井住友信託銀行、社長の米山でございます。本日はありがとうございます。
- ◆ ご案内の通り、当グループは2026年度より新たな中期経営計画を策定し、その中で、2035年のありたい姿として「社会課題解決型ビジネスのリーディングカンパニー」を掲げました。
- ◆ 2026年度からの3年間は、ありたい姿に向けた成長軌道を確立する重要な期間と位置付け、「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」といった3つの重点領域を定めています。
- ◆ AI時代で発揮する「信託の価値」をお話した上で、それを成長戦略にどうつなげるのか、私の考えや一連の取組みについてご説明します。

2-1. 経営環境：AI時代における「信託の価値」の再定義

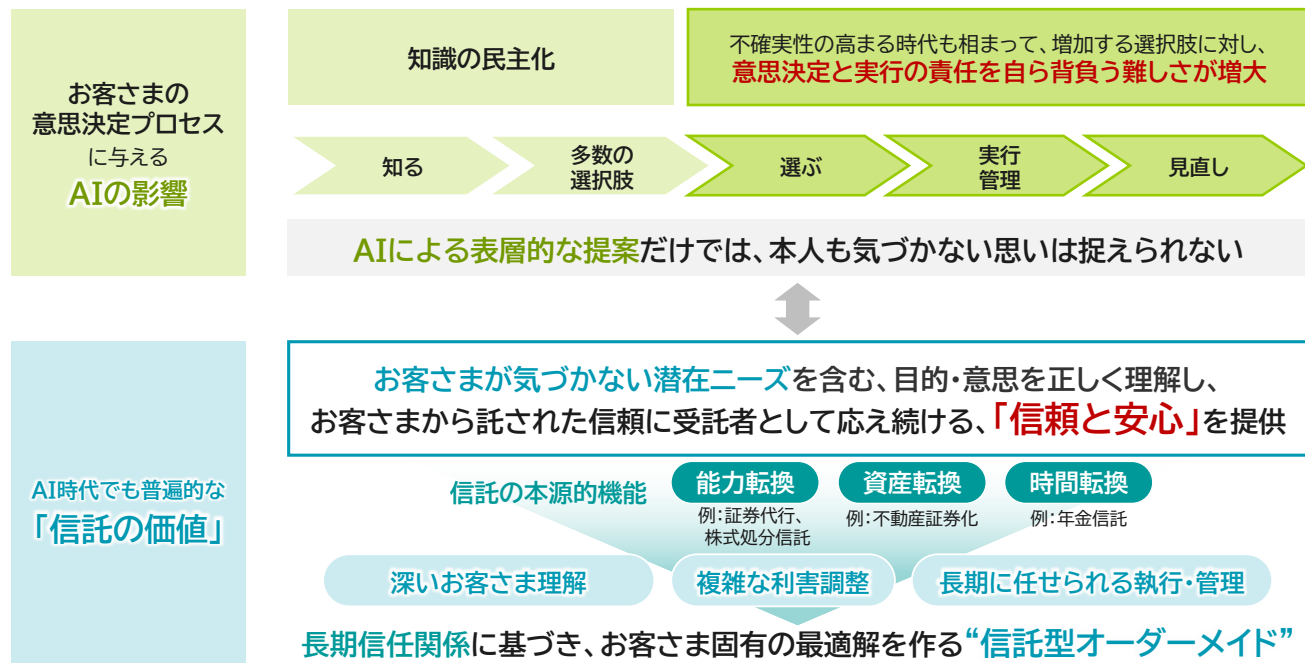
- 社会構造の変化により、これまでの延長線上では想定できない、不透明・不確実な環境が常態化する時代に入入
- AIの台頭による「知識の民主化」が専門知識の付加価値を低下させ、「競争優位の源泉」の再定義が迫られる転換期



- ◆ まず、私が着目する経営環境についてお話しします。
- ◆ 人口減少や地政学リスク、社会インフラの老朽化など、社会構造の変化が同時並行で進んでおり、不透明かつ不確実な環境が常態化する時代に入りました。その中でも、AIの台頭は、知的労働・サービスの価値を大きく変える、歴史的な転換点です。
- ◆ AIによって、専門知識や情報へのアクセスが飛躍的に容易となる「知識の民主化」が進みます。これにより、これまで専門家が担ってきた、深い経験や知識に基づく情報の分析、情報の非対称性による商品提案等の業務の多くがAIに代替され、その付加価値の希少性は急速に低下しています。
- ◆ 高い専門性を強みとする当社にとっても、AIは従来の情報力や商品提供力における優位性の大部分を代替する明確な脅威であり、AI時代にも変わらない「信託の価値」を見極め、競争優位の源泉を再定義する必要があります。

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」



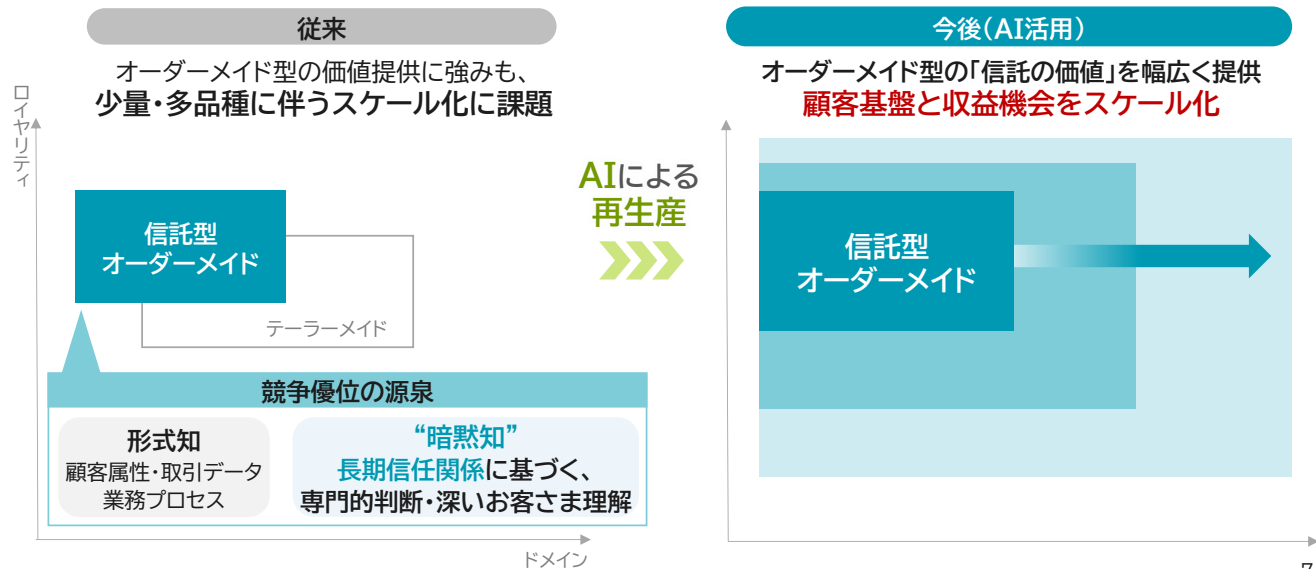
- ◆ その再定義にあたって重要となるのは、AIによって「知識の民主化」が進んだとしても、それだけでお客さまの課題は解決しないことです。
むしろ、不確実性が高まる時代に選択肢が増えるからこそ、自分にとって何が正しいのか判断し、意思決定と実行の責任を背負うことの難しさは増大していきます。
- ◆ 例えば、相続ニーズのあるお客さまがAIに質問をすれば、相応にパーソナライズされた提案を受けられます。しかし、AIの質問に答えるだけでは、本人もまだ十分に言葉にできていない思いや潜在的課題までは到達できず、結果、表層的な提案に止まりがちです。
- ◆ 当社では、継続的にお取引いただいているお客さまと、2、3か月に一度は面談を行うなど、定期的な対話を重ねています。時には、2時間以上にわたって、お客さまの思いやご家族へのお気持ちをじっくりとお伺いすることもあります。こうした関わりを積み重ねる中で、ご家族への思いや資産の残し方について、いままでご本人も明確に意識していなかった、本当に大切な価値観が見えてくることがあります。
- ◆ これは、法人のお客さまに対しても同様です。財務部門だけでなく、経営、総務、人事をはじめとする複数の部門と接点を持ち、それぞれの立場から課題や将来像を伺っています。一つの部門との対話だけでは見えなかった課題も、多様な接点を通じて情報を重ね合わせることで、企業全体の経営課題として捉えることができます。
- ◆ 当社が長年目指してきたことは、お客さま自身が気づかないニーズも含めて資産や思い等を正しく理解し、受託者としての規律をもって、お客さまから託された信頼に応え続ける、いわば「信頼と安心」の提供です。
- ◆ 当社は、「信託の本源的機能」を活かし、年金、証券代行、相続・承継、不動産、資産運用・資産管理などの幅広い分野において、時代に合わせたサービスをワンストップで提供してまいりました。単に情報・商品を提供するだけでなく、長期の対話を通じてお客さまを深く理解し、お客さまとの長期信頼関係に基づいて財産や権利をお預かりする。複雑な利害を調整し、お客さまの目的や意向に沿って長期にわたり正確に資産を管理・執行する。
- ◆ この信託の強みを活かして、一人ひとり、一社一社に固有の最適解をつくる、この本当の意味でのオーダーメイドを時代の変化に応じて柔軟に提供し続けてきたことに、AI時代にも普遍的「信託の価値」があると私は考えています。

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



© 2026 SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP, INC. All rights reserved.

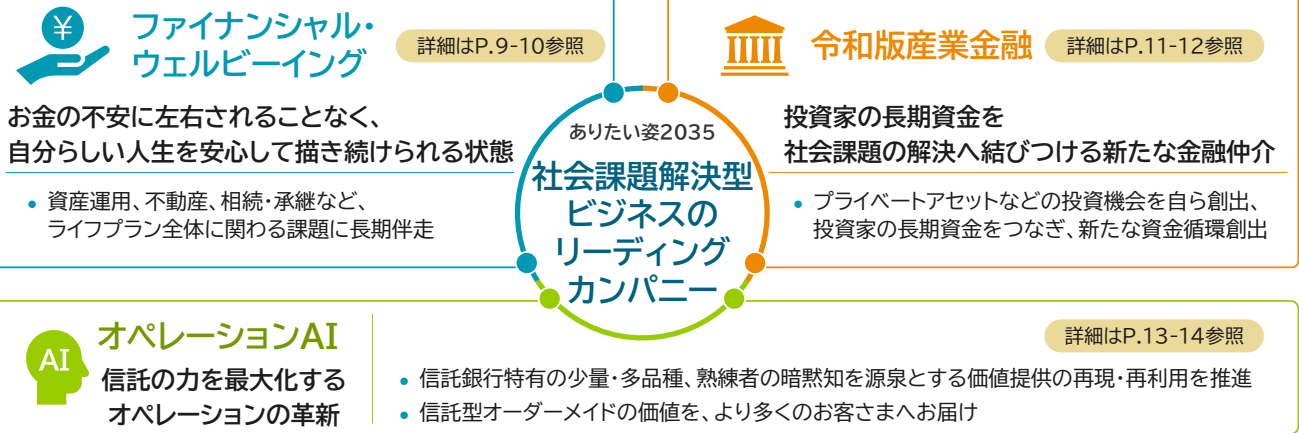
7

- ◆ さらに、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られる大きなチャンスでもあります。
- ◆ 当社は、長期の信頼関係を築く中で、蓄積してきたお客さま属性や取引データに加え、熟練した担当者がお客さま一人ひとりと向き合い、磨いてきた専門的判断や深いお客さま理解など、他社が短時間で再現することが難しい当社独自の財産を保有しています。まだ十分にデータ化しきれていない競争優位の源泉が、多様な領域に存在します。
- ◆ このような暗黙知をAIによりデータ化し組織として再生産できるモデルにすることで、個別性と品質を維持したオーダーメイド型の価値を、これまでサービス提供できなかったお客さまにも幅広く届けられるようになる。
これが、AI時代の「信託の価値」であり、当社の顧客基盤と収益機会を広げる絶好のチャンスです。
- ◆ これまで個別性の高い少量・多品種で提供してきた信託の価値をAIによって広く展開できるからこそ、信託は金融業界で最も伸びしろの大きい業態の一つと考えています。

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」



- ◆ ここまで、AIが当社にもたらす脅威と機会、そして、AI時代にも変わらない「信託の価値」についてお話しました。
- ◆ この「信託の価値」を、社会課題解決と当社の持続的成長へ結びつけるために必要となるのが、「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」の三つの重点領域です。
- ◆ この三つの領域は、それぞれ独立した戦略・戦術ではなく、一つの構造でつながっています。個人や投資家からお預かりする長期資金を、「令和版産業金融」を通じて、企業の成長投資や社会課題の解決へ供給する。そこで生まれた成長の果実を、「ファイナンシャル・ウェルビーイング」実現への取り組みを通じて再び個人のお客さまの資産形成へ還元する。そして、「オペレーションAI」により、一連の価値提供の質を高め、多くのお客さまへ広げていく。
- ◆ 三つの重点領域を一体で動かし、AI時代に適合する「資金・資産・資本の好循環」を実現させることが、当社の目指す成長構造です。
- ◆ ここから、それぞれの重点領域について、具体的にご説明します。

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気に通貫で対応
- 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

- 世界水準の高度なウェルス・マネジメント

富裕層 三井住友信託銀行

- 「人生100年」時代のパートナー
- 信託分野の高い専門性

準富裕層

アップーマス ドコモSMTBネット銀行
～マス

- 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

NTT 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

- ◆ まず、「ファイナンシャル・ウェルビーイング」です。
- ◆ 我々は、一人でも多くのお客さまのファイナンシャル・ウェルビーイングの実現に貢献したいと考え、新たな顧客接点と多面的なサービス提供体制の強化に取り組んでいます。その中核の一つが、ドコモSMTBネット銀行です。
- ◆ ドコモSMTBネット銀行は、国内有数の顧客基盤を持つデジタルバンクとして培ってきた利便性と商品力を強みに、ドコモが持つ多様な生活接点との連携を通じて、お客さまの日常に寄り添う金融サービスを提供しています。
- ◆ ドコモの強みは、国内最大の携帯電話顧客基盤を有していることだけではありません。
- ◆ 通信・dアカウントを起点として生活者と日常的・継続的につながり、その接点から得られるデータを蓄積・活用しながら、利便性高く多様なサービスへ接続できる基盤を有していることにあります。
- ◆ こうしたドコモの生活接点と、ドコモSMTBネット銀行が有する利便性と商品力を組み合わせ、より便利で魅力的な金融サービスを提供していきます。さらに、当社が持つ信託機能が加わることで、日々の金融サービスから人生の重要なライフイベントまで、グループ一体でのワンストップ・サービスを提供し、幅広いお客さまのファイナンシャル・ウェルビーイングの向上に貢献していきます。
- ◆ これがまさに、「スマートライフプラットフォーム」構想で思い描く、我々が目指している姿です。
- ◆ こうした価値提供を通じて、幅広いお客さまのLTV最大化に貢献し、“くらしと金融の境目のない未来”を創ります。足元の口座数は900万口座ですが、2028年度には1,500万口座へと拡大し、その先には、口座数・預金量ともに、リテール領域においてメガバンク同等の規模を目指します。
- ◆ また、ファイナンシャル・ウェルビーイングの実現には、お客さまの資産規模やライフステージ、ニーズに応じた多面的なアプローチが必要です。既にご案内の通り、超富裕層のお客さまには、UBS SuMi TRUSTウェルス・マネジメントを通じて、UBSのグローバルな知見と当社の信託機能を組み合わせたサービスを提供しています。
- ◆ グループ各社の強みを組み合わせ、多様なお客さまのファイナンシャル・ウェルビーイングの実現に貢献してまいります。

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

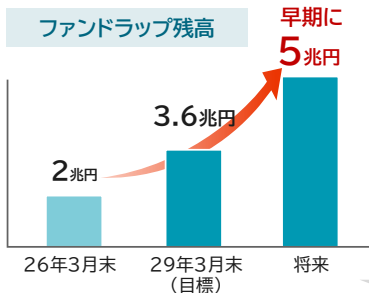
伝統資産以外の新たな投資対象を柔軟に組み入れ

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

© 2026 SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP, INC. All rights reserved.

10

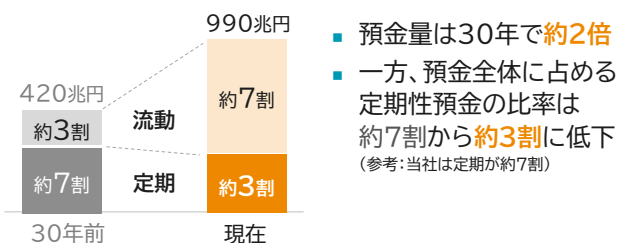
- ◆ そして、これらの機能のうち、お客さまとの長期信頼関係につなげる中核サービスとなるのが、ファンドラップです。
- ◆ 金利ある世界で投資対象と期待リターンを選択肢が広がる一方、個人のお客さまが資産運用に期待するリターンは、人生を通じて同じではありません。
また、AIを活用することでこれまで以上に金融情報や選択肢を容易に得られますが、運用に慣れないお客さまほど、自分の人生設計に照らしてどの商品が最適なのか、適切に判断し続けることはむしろ難しくなります。
- ◆ 当社は、年金運用分野で長年培ってきた運用ポートフォリオ構築ノウハウを個人のお客さまの資産運用サービスに活かした、「三井住友信託銀行ファンドラップ」をご提供しています。
- ◆ その特徴は、単品商品を販売して終わるのではなく、お客さまから投資判断をお任せいただき、ポートフォリオを中長期の視点で管理します。さらに、伝統資産以外の新たな投資対象も柔軟に取り入れることでポートフォリオそのものを進化させ続け、現在では、リスク・リターンの特性が異なる17パターンのポートフォリオをご用意しています。
お客さまの資産運用に「信頼と安心」をご提供することで、ファンドラップ残高を早期に5兆円にしています。
- ◆ ドコモSMTBネット銀行の日常接点と、ファンドラップを通じた継続的な対話を起点に、不動産、相続・承継など、お客さまのライフプラン全体に関わる課題にも長期にわたり伴走します。
- ◆ 「資産をまもり、人生をはぐくみ、未来へつなぐ」ことで、お客さまのファイナンシャル・ウェルビーイングの実現に貢献し、お客さま評価、預かり資産拡大という具体的な成果をお示してまいります。

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

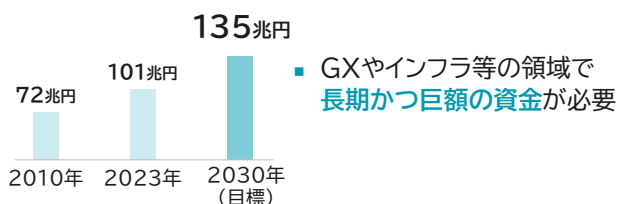
資金供給の制約

流動預金・定期性預金比率*1



資金需要の拡大

民間企業設備投資額*3



直近5年間の預金・貸出金の伸び率*2



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」

© 2026 SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP, INC. All rights reserved.

11

- ◆ 次に、「令和版産業金融」です。
この30年で、預金残高は約2倍に増加した一方、銀行貸出しを支える長期・安定的な定期預金の比率は約7割から約3割まで低下しており、銀行貸出を支える資金構造は大きく変化しています。
- ◆ 加えて、金利正常化に伴い、足元では預金の伸びが貸出の伸びに追いつかず、「貯蓄から投資」も進む中、銀行預金の獲得競争は激しさを増しています。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、現実のものとなってきています。
- ◆ 米国では、既にこの課題が顕在化しています。伝統的な銀行融資だけでは賄えない巨額の資金需要に対応するため、資本市場・プライベート資本が日本以上に大きな役割を担っています。
わが国でも、GX投資・インフラ投資など、多額の資金需要が見込まれるなか、経済成長と金融仲介機能の構造変化を本格化させるスタート地点に立っていると私は考えています。
- ◆ 預金を原資とする資金供給に加え、個人・年金・保険・機関投資家などの長期資金をアレンジして、社会や企業の巨額の資金需要と結びつける。資金の出し手と資金の受け手の双方に強固な顧客基盤を持ち、銀行・資産運用・資産管理・不動産などの機能をワンストップで提供できる当社にとって、この構造変化は大きな成長機会と捉えています。

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

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 Moneyリーグテーブル(2025)

航空機ファンド

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

^{*1}: 銀行部門

© 2026 SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP, INC. All rights reserved.



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

12

- ◆ 令和版産業金融で当社が目指すのは、既に存在する運用商品や金融市場を通じて金融仲介することではありません。
- ◆ 老朽化したインフラの更新や新たなデジタル基盤の整備をはじめ、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を作ることです。
- ◆ このリアルアセット領域では、関係会社であるJEXIと協力してインフラファンドの組成に注力しています。
足元では、国内総合型インフラファンドの2号ファンドについて、目標AUM1,200億円の募集を進めており、累計AUM1,500億円超の実現に向けて投資家からの需要は旺盛です。1号ファンドでは地銀や生保が中心でしたが、2号ファンドでは投資家層のうち年金投資家が約4割を占め、一部海外投資家にも参加いただくなど、着実に裾野が広がり3号ファンドにも早期に検討着手していきます。
- ◆ なお、投資案件の約6割は、当社がソーシングしたものであり、単に投資機会を投資家へ提供するだけでなく、当社が投資機会を創出する実力があることの証左です。今後は、当社が強みを持つ船舶や航空機などの領域でも、外部パートナーとの連携も視野に入れながらファンド化を進め、投資対象のアセットクラスをさらに拡充していきます。
- ◆ さらに、Apolloグループとの強固なパートナーシップを通じて、グローバルレベルの先進的知見を取り込み、運用ノウハウ活用や商品組成を推進しています。6月に販売を開始したAtheneの元本確保型投資信託は147億円を集め、新規設定額ランキングで1位を獲得しています。
- ◆ 当社の令和版産業金融の特色として、社会課題の解決方法がまだ定まっていない領域を開拓し、我々の持つ信託の価値を発揮して自ら投資機会を創出することで、他社が模倣しづらい高付加価値のビジネスへ育ててまいります。

6-1. オペレーションAI

The diagram illustrates the capabilities of the AI system, categorized into three main functions:

- ① 市場全体を捉える力 (Ability to grasp the entire market)
- ② 個社・個別株主を深く理解する力 (Ability to deeply understand individual companies and shareholders)
- ③ 現場に蓄積された暗黙知 (Tacit knowledge accumulated in the field)

These functions lead to the overall goal: **AIによる構造化・統合** (AI-based structuring and integration), with the example of **株主総会支援AI** (Shareholder Meeting Support AI).

The screenshot shows a user interface for the "リアルタイム要約" (Real-time Summary) feature, which generates a summary of the shareholder meeting. The text on the screen reads: **株主総会での質疑をリアルタイムで要約し回答を生成** (Generate answers in real-time summarizing questions at the shareholder meeting).

© 2026 SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP, INC. All rights reserved.

13

- ◆ 最後に、「オペレーションAI」です。
- ◆ 言葉だけではイメージしにくいと思いますので、ここからは、当社らしい信託業務の一つである「証券代行業務」を例にした、コンセプト動画をご覧ください。

コンセプト動画は、以下のリンク先よりご覧いただけます。

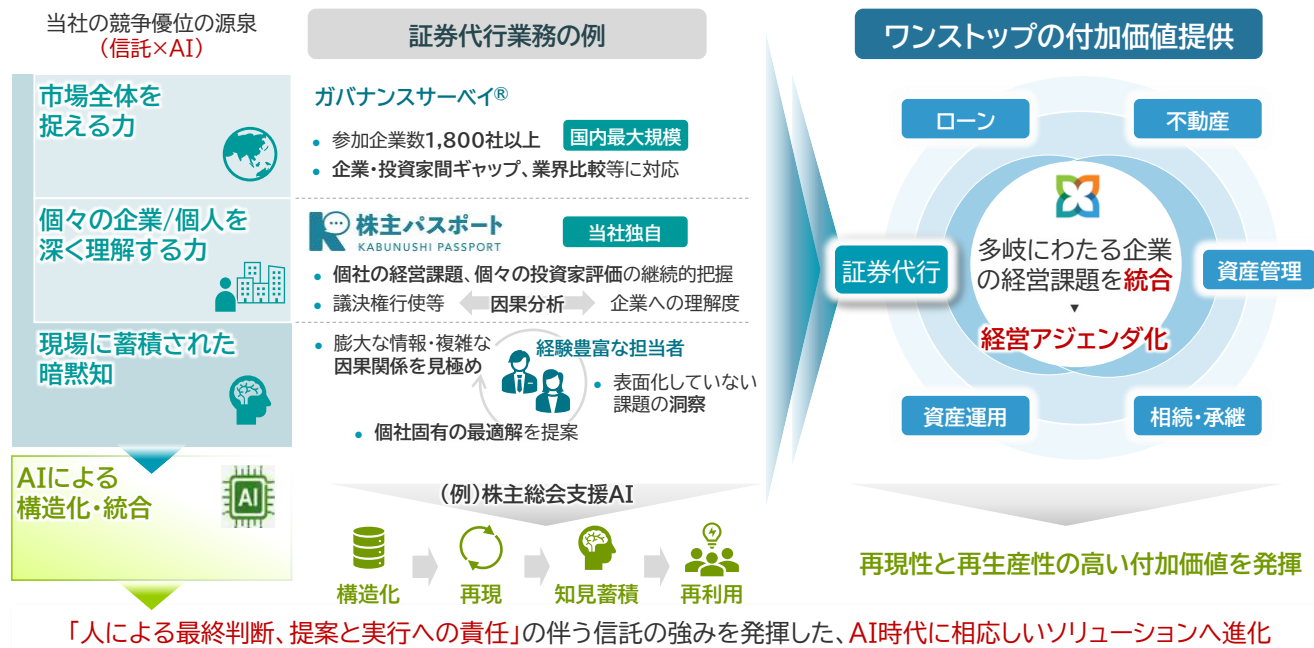
リンク先のINDEX内の「オペレーションAI コンセプト動画」をクリックしてご覧ください。

(リンク先はイー・アソシエイツ株式会社が運営するウェブサイトです。)

<https://c-hotline.net/Viewer/Default/64535869de94e1ea47797d3f150f9fa56239>

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



- ◆ ご視聴ありがとうございます。
- ◆ いまご覧いただいた動画が、私たちが実現したい世界観ですが、この構図は証券代行に限った話ではありません。
- ◆ 企業のお客さまが抱える経営課題は、財務・不動産・財産管理など非常に多岐に亘るため、当社はこの背景にある、複雑かつ膨大な情報をひも解き、統合して経営アジェンダとして捉えなおす必要があります。業務タテ割りではなく、幅広い専門性と深いお客さま理解をAIで結びつけることで再現性と再生産性を高めつつ、最後は人がお客さまに向き合い、判断し、提案と実行に責任を持つ。この当社ならではのワンストップの価値提供を、新たな顧客基盤・収益機会の拡大につなげてまいります。

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

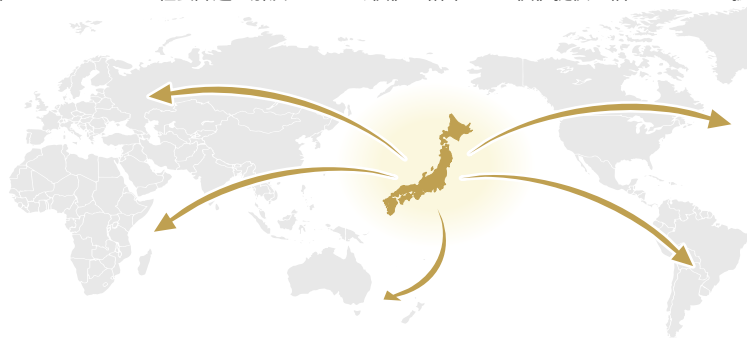


AIで価値提供を拡張

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



- ◆ 最後に、私自身の思いを申し上げます。
- ◆ 私は、1999年以降の金融危機対応や2011年の旧住友信託と旧中央三井信託の合併、コロナ禍対応等、先行きを見通すことが難しい様々な局面で、お客さまをはじめ社内外の多くの方々と向き合ってきました。
その経験を通じて学んだのは、環境が大きく揺らぐときほど、金融機関としての真価が問われるということです。
お客さまとともに悩み、選択肢を示し、意思決定を支え、その実行に責任を持つ。
これは、現在の私の経営の原点です。
- ◆ 私たちが目指す変革を考えるうえで、トヨタ自動車の「カイゼン」から学ぶことがあります。
「カイゼン」は、現場の一人ひとりが、日々の仕事の中で創意工夫を重ね、品質と生産性を高める考え方です。一度の改善で終わるのではなく、現場の知恵を組織の仕組みに変え、さらに改善を続ける。
この絶え間ない現場の知恵を競争力へ変える考え方として、世界で広く知られる言葉になりました。
- ◆ 私たちも、規模に勝るメガバンクと、物量で同じ競争をするつもりはありません。
私たちの競争力の源泉は、少量・多品種の信託業務に向き合う現場が、深いお客さま理解に基づいて固有の課題を捉え、創意工夫と業務改善を積み重ねてきたことにあります。
- ◆ 「信頼と安心」を日本のモノづくり、「シンタク」生産方式で組み上げる。
案件を重ねるほど信託の知が蓄積され、オーダーメイドの価値が進化と拡散していく「シンタク」を、「カイゼン」のように世界にも通用する価値提供モデルとして磨き上げ、日本が誇る信託ビジネスのモデルに育ててまいります。
- ◆ 本日は、ご清聴いただき、誠にありがとうございました。

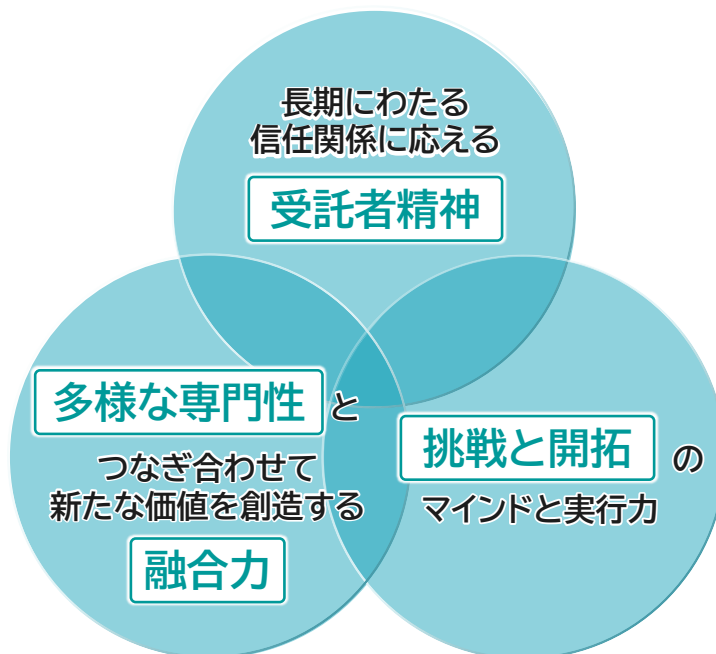
三井住友トラストグループ 人的資本戦略

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

- ◆ 三井住友トラストグループで人事を担当しています、CHROの藤沢です。
- ◆ 私からは、当グループの経営戦略実現に資する人的資本に関する取り組みについてご説明いたします。

1. 当グループの人的資本の強み



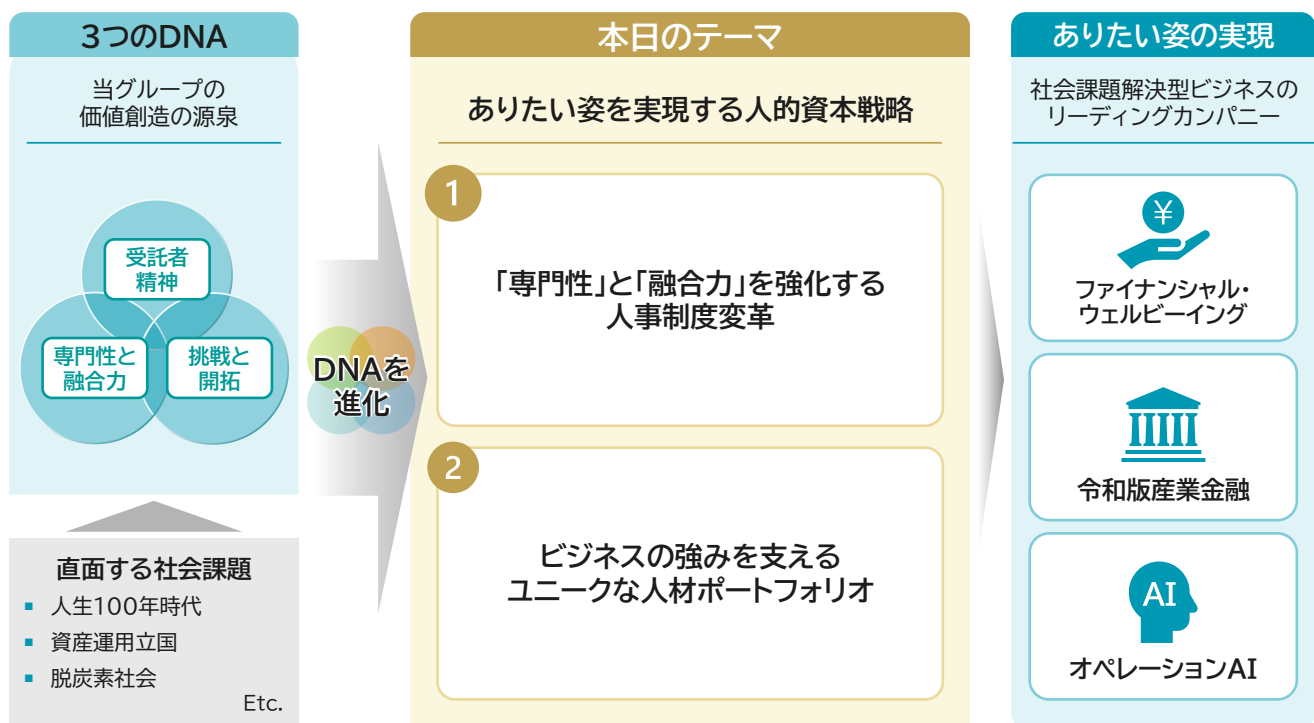
3つのDNAは社会課題解決のための 価値創造の源泉

© 2026 SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP, INC. All rights reserved.

17

- ◆ まず、私はCHROとして、当グループの人的資本の強みは、3つのDNAにあると確信しています。
- ◆ 1つ目は、社会やお客さまとの長期にわたる信頼関係に応える「受託者精神」。
- ◆ 2つ目は、多様な「専門性」と、つなぎ合わせて新たな価値を創造する「融合力」。
- ◆ 3つ目は、新しい領域に挑み続ける「挑戦と開拓」のマインドと実行力。
- ◆ この3つのDNAこそ、当グループが歩んだ約100年の歴史の中で培われた価値創造の源泉です。
- ◆ そして、人生100年時代への対応、資産運用立国の実現、脱炭素社会への移行という複雑化・多様化する社会課題に向き合う今こそ、当グループの強みを発揮できる好機であると考えています。

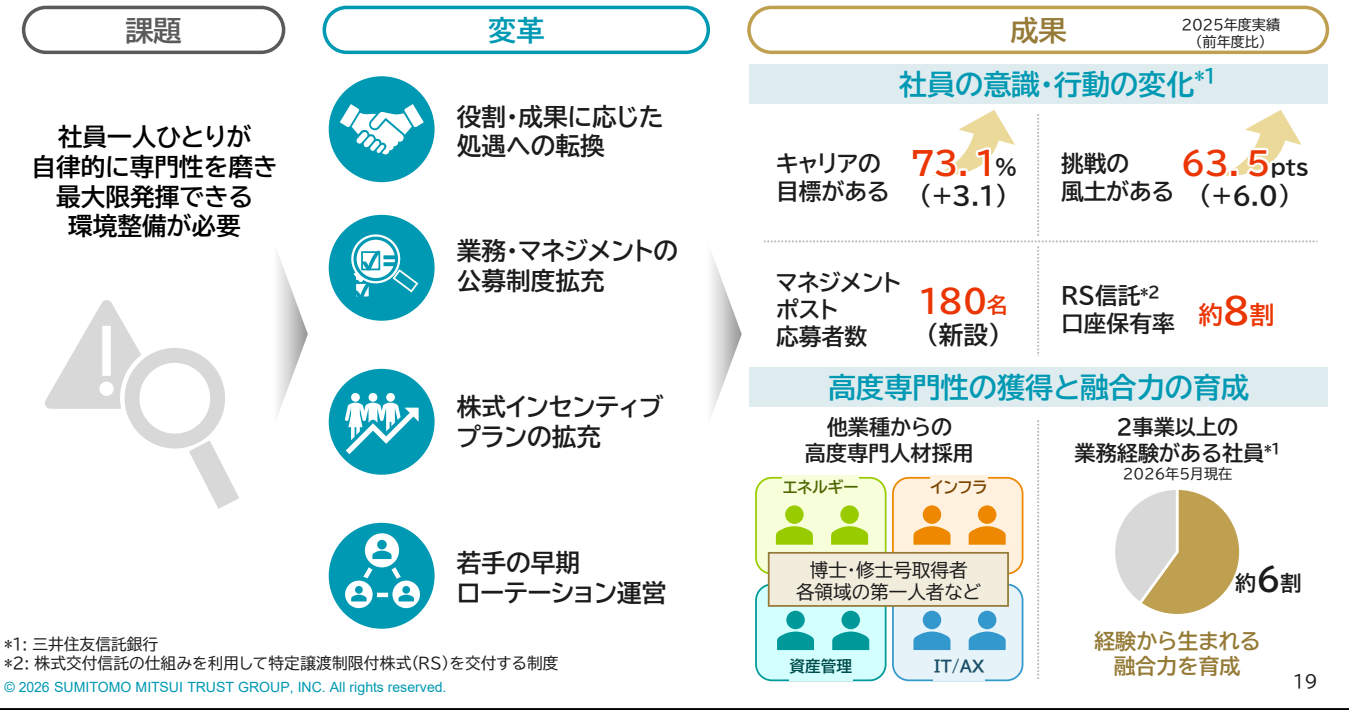
2. ありたい姿の実現に向けたDNAの進化



- ◆ この3つのDNAは、受け継ぐだけでは十分ではありません。経営環境の変化に合わせて、更に進化させていく必要があります。
- ◆ 本日はその中でも特に経営戦略に直結する「専門性」と「融合力」に焦点を当て、2つのテーマについてお話しします。
- ◆ 1つ目は、人事制度変革です。
- ◆ 複雑で変化の激しい時代においては、今まで以上に、社員一人ひとりが自ら「専門性」を磨き、その専門性をつなぎ合わせる「融合力」を高めていく必要があります。
- ◆ そのための環境整備としての人事制度変革と、その成果についてお話しします。
- ◆ 2つ目は、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です。
- ◆ 当グループでは、事業や機能を横断した人員配置を通じて、多様な専門性や経験を融合し、単一領域の専門家集団にはない、独自の人材ポートフォリオを構築しています。
- ◆ こちらについては、「令和版産業金融」を例に挙げ、後ほどお話しいたします。

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

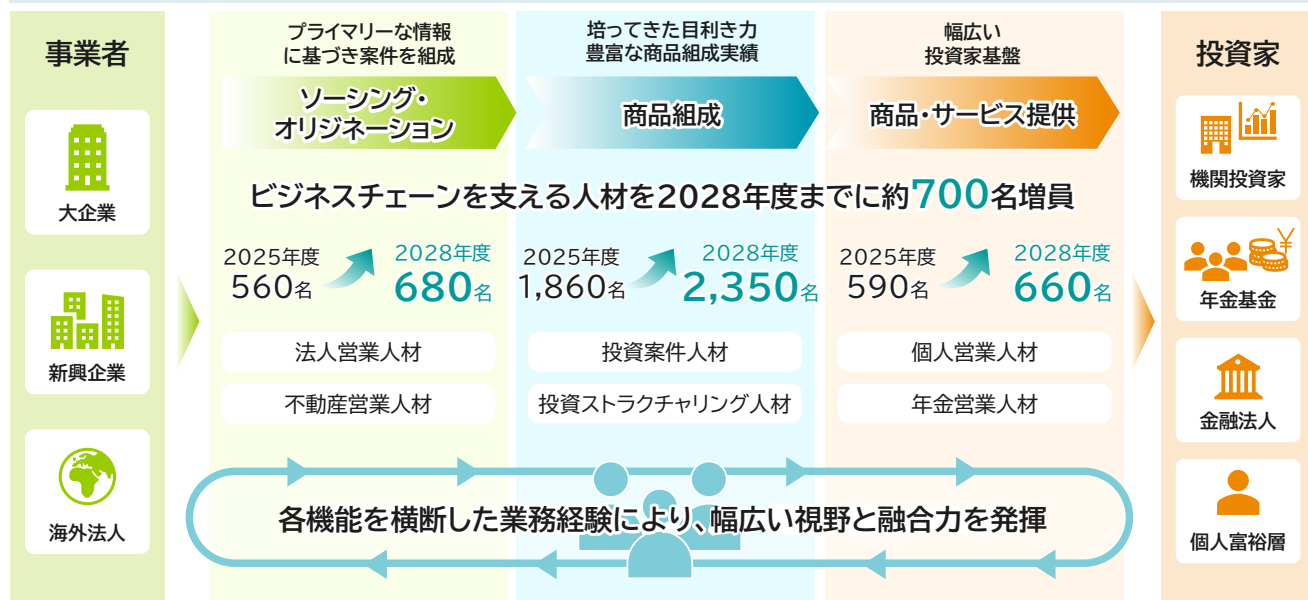


- ◆ まずは、人事制度変革と、その成果についてご説明します。
- ◆ グローバル化や技術革新が急速に進む現代において、私は、社員一人ひとりが自律的にキャリアを選択し、自らの専門性を磨き上げ、新たな価値創造に挑み続けられるかどうか、企業の成長性や競争力を左右すると考えています。
- ◆ こうした考えのもと、グループの中核企業である三井住友信託銀行では、昨年、2012年の経営統合後初となる大きな人事制度変革を実施するとともに、各種運営の見直しを進めています。
- ◆ ポイントは、次の4点です。
- ◆ 1点目は、処遇制度の転換です。従来の年功序列型の処遇制度から、役割や成果発揮の状況に応じた処遇制度への転換を行い、社員一人ひとりの自律的な成長とその価値発揮に報いる環境を実現しています。
- ◆ 2点目は、業務・マネジメントの公募制度の拡充です。昨年度には50のマネジメントポストを対象に公募制度を拡充し、倍率3.6倍となる180名もの応募がありました。
- ◆ これらの施策により、自らキャリア機会をつかみにいく風土醸成が着実に広がっており、若手社員の早期登用・抜擢にもつながっています。
- ◆ 3点目は、株式インセンティブプランの拡充です。組織への影響が大きい重要な職責を担うマネジメント職や高度専門人材への中長期的な企業価値向上への意識を一層高めるため、本年7月には、株主価値と連動した業績連動型の株式インセンティブプランを拡充しています。
- ◆ 4点目は、若手の早期ローテーション運営です。社員の多くが複数の事業経験を有する点も、当グループの人的資本の特徴です。三井住友信託銀行では、若手社員に対し、「3年以内の異動・2業務以上経験」を原則とする早期ローテーション運営を進めています。複数の業務経験が社員一人ひとりの視野を広げ、単一の専門性からは生まれない発想や提案を生み出す「融合力」につながります。
- ◆ 以上のような制度変革による環境整備と合わせて、他業種からの人材獲得による高度専門性の獲得も進めています。エネルギーやインフラ領域の研究職や、資産管理、IT/AX領域の第一人者などの採用を通じて、人的資本における高度な専門性を確保しています。
- ◆ そして、こうした高度専門人材の知見も、当グループが持つ多様な専門性や経験と掛け合わせることで、新たな価値創造へつながっています。
- ◆ 今後も、専門性と融合力の双方を高める取り組みについて、三井住友信託銀行のみならず、グループ内の垣根を越えて展開し、当グループ全体の競争力強化を実現してまいります。

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

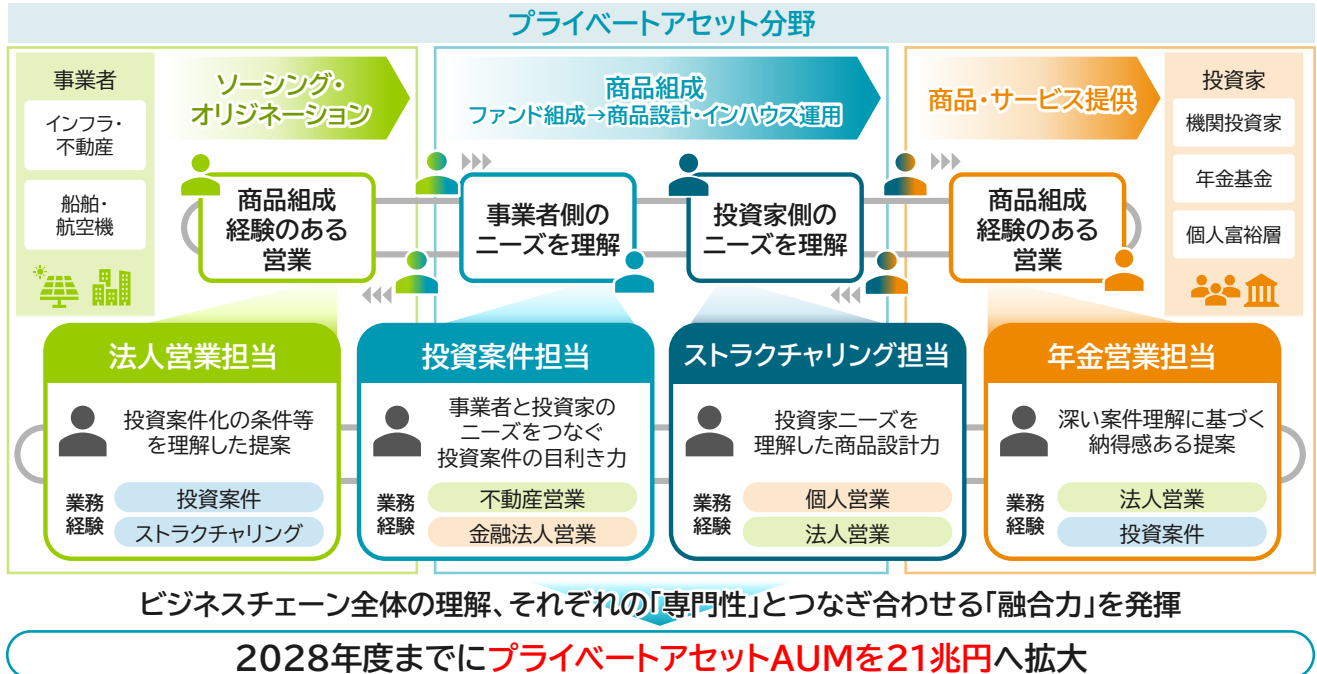
令和版産業金融のビジネスチェーンと人材ポートフォリオ



- ◆ 続いて、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について、経営戦略で掲げる令和版産業金融を事例として、ご説明いたします。
- ◆ 当グループの令和版産業金融における強みは、ソージング・オリジネーション、商品組成、商品・サービス提供の全ての機能を、ワンストップで提供できること、またそれぞれの機能において業界有数のプレゼンスを有していることです。
- ◆ ソージング・オリジネーションでは、事業会社との強固な顧客基盤を起点に、投資案件のプライマリー情報を獲得しており、主に法人事業や不動産事業のフロント機能が担っています。
- ◆ 商品組成では、長年培ってきた投資案件の目利き力と、信託ならではの商品組成力を活かし、投資案件を魅力ある商品へ転換しています。これは主に、資産運用グループの人材が担っています。
- ◆ 商品・サービス提供では、機関投資家や年金基金、金融法人から個人富裕層まで幅広い投資家に商品・サービスを届けており、主に個人事業や資産運用グループの営業担当が担っています。
- ◆ このようなビジネス上の強みを維持、拡大するためには、各領域における専門性ととともに、ビジネスチェーンを俯瞰し、最適なソリューションを提供できる「融合力」が不可欠です。
- ◆ この専門性と融合力を兼ね備えた人材ポートフォリオこそが、当グループならではの「ユニークネス」だと考えています。
- ◆ そして、新たな中期経営計画では、グループAUM200兆円を目指しています。
- ◆ その実現に向け、資産運用ビジネスに携わる人材を、約3,000名から約3,700名へと大きく拡大していきます。これは単なる人員増ではありません。今後の成長に必要な専門性を先行して確保し、最適に組み合わせしていくための人的資本への投資です。
- ◆ CHROとして、外部からの専門人材の獲得と、グループ内で機能を横断した異動・配置の双方を進め、成長戦略の実行力を人的資本の面から高めてまいります。

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



© 2026 SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP, INC. All rights reserved.

21

- ◆ 最後に、当グループのユニークな人材ポートフォリオについて、成長領域として位置付けるプライベートアセット分野にフォーカスし、具体例をご説明します。
- ◆ 改めてになりますが、当グループの人材ポートフォリオの独自性は、単一の専門性にとどまらず、幅広い視野で多様な専門性を結び付け、社会やお客さまに最適なソリューションを提供できる「融合力」を兼ね備えた人材を有している点にあります。
- ◆ プライベートアセット分野においても、こうした人材が各機能を支えています。
- ◆ 例えば、ソーシング・オリジネーション機能を担う法人営業担当の中には、過去に投資案件の組成やストラクチャリングを経験した社員がいます。こうした社員は、投資家や運用サイドの視点も踏まえながら、有望案件の発掘や事業者との対話を行うことができます。
- ◆ また、商品・サービス提供機能を担う年金営業担当者の中には、年金運用に関する専門性に加え、ソーシングや商品組成の経験を有する社員もいます。そのため、商品組成の背景やリスク管理の考え方で踏み込んだ、納得感のある提案が可能となっています。
- ◆ 当社が注力するリアルアセット領域では、老朽化したインフラの更新やデジタル基盤の整備などを背景に、事業者による大規模な資金需要が見込まれる一方で、投資の仕組みが十分に確立されていない領域も少なくありません。
- ◆ このような解決策が確立されていない領域においてこそ、当グループの人材は、多様な専門性を俯瞰しながら、事業者と投資家双方のニーズを深く理解し、最適なソリューションを構想・提供できる強みを発揮できると考えています。
- ◆ 足元では、国内総合型インフラファンドの2号ファンドの目標AUM1,200億円の募集額に対して、投資家からの需要は旺盛です。また、投資案件の約6割が三井住友信託銀行によるソーシング案件であり、投資家層の約4割を年金投資家が占めています。
- ◆ こうした成果は、当グループ独自の人材ポートフォリオに支えられながら、投資家に新たな投資機会を提供するとともに、事業者との間で「資金・資産・資本の好循環」を創出してきたことの表れであると考えています。
- ◆ プライベートアセット分野では、このような社会課題を解決する好循環を創出し、AUMを21兆円まで拡大することを目指しています。
- ◆ CHROとして、その実現に向けて、社員一人ひとりが自らキャリアを築き、専門性を磨き上げられる環境を整えるとともに、機能を跨いだ異動を通じ、「専門性」と「融合力」を兼ね備えたユニークな人材ポートフォリオを強化してまいります。

三井住友トラストグループを 強くて、いい会社になりたい



© 2026 SUMITOMO MITSUI TRUST GROUP, INC. All rights reserved.

22

- ◆ 最後に、CHROとしての私の想いを申し上げます。
- ◆ 私は、当グループを「強くて、いい会社」にしたいと考えています。
- ◆ 「強い会社」とは、環境が変化しても、自ら変革し、持続的に成長できる会社です。
- ◆ そして「いい会社」とは、社員一人ひとりが自らの可能性を広げ、その成長を社会やお客さまへの価値につなげられる会社です。
- ◆ 私は、この二つは別々のものではないと考えています。
- ◆ 社員が成長する。
その専門性がつながる。
新たな顧客価値が生まれる。
事業が成長する。
- ◆ そして、その成果が企業価値の向上につながる。
- ◆ この好循環をつくることこそ、当グループが考える人的資本経営の本質です。
- ◆ 約100年にわたって培ってきた「受託者精神」「専門性と融合力」「挑戦と開拓」というDNAを、次の100年に向けてさらに進化させていく。
- ◆ そして、人的資本を当グループの持続的な競争優位へとつなげていく。
- ◆ CHROとして、その変革を主導し、当グループのさらなる成長を実現してまいります。
- ◆ 私からの説明は以上です。
- ◆ ありがとうございました。

ディスクレーマー

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。