

IR Day(2026 年 9 月 3 日) 質疑応答

回答者:三井住友トラストグループ 執行役 米山 学朋
執行役専務 CHRO 藤沢 卓己
執行役常務 CFO 渡部 公紀

1. 三井住友信託銀行 経営戦略

Q.1	DX・AI 投資について、これまでの成果と今後の課題を教えてください。また、米国の信託銀行などの先進事例も踏まえ、今後 AI 投資で取り組みたいことがあれば説明願いたい。
A.1	(米山) 三井住友信託銀行では、従来のシステム・ITという概念を、情報資産をテクノロジーで価値につなげる Information and Technology (I&T)として捉え直し、取り組みを進めている。これまでの投資成果は、基幹基盤と顧客接点に近い AI 領域の双方で現れている。 基幹基盤では、7～8 年前から進めてきたクラウドマイグレーションによりインフラの近代化が進み、システム構築期間を従来比で 1 割から 2 割程度短縮できるようになった。 AI については、資料 P14 で紹介した株主総会支援 AI を、2026 年 6 月の三井住友トラストグループの株主総会で実際に活用した。外部の LLM(大規模言語モデル)を用いつつ、当グループ固有のデータや知見を生かすエンジニアリングは内製している。そこで得られるデータを蓄積し、次の案件やサービスへ再利用できることが、差別化につながる。 一方、基盤整備や内製開発を重視してきたため、他社と比べて成果の発現に時間を要している点は課題。今後は、蓄積したデータを活用して再生産性を高め、投資効果の発現を加速する。 米国ではコーディングや開発現場に AI を活用する先端事例が生まれている。こうした技術を取り込みながら、多少の時間差があっても、自社の技術・知見として定着させ、成果を示していく。
Q.2	資料 P12 の令和版産業金融について、メガバンクも外部運用会社との提携や自社ファンドの組成により、企業の資金需要と投資家をつなぐ動きを進める中、他社が模倣しにくい要素は何か。併せて、リアルアセット領域における三井住友信託銀行の優位性を教えてください。
A.2	(米山) リアルアセットなどのプライベート市場は、上場市場のように需要と供給が効率的にマッチングされる市場ではない。案件のオリジネーション側と投資家・運用側の双方に向き合い、複雑な利害関係を解きほぐしながら、中長期で案件を組成する力が必要となる。特定の大口投資家と組むファンドでは、いずれか一方の意向が強く反映されやすいが、三井住友信託銀行は投資家と事業者双方のバランスを取りながら案件を多様化し、市場を育成できる。特定の旬のアセットだけに取り組むのではなく、3 年、5 年、10 年と結果を積み上げながら、環境に応じて投資対象を柔軟に広げていく。事業者と機関投資家の双方に向けて、意思決定の支援や金融商品・サービスを提供してきた三井住友信託銀行だからこそ発揮できる、中長期のコミットメントと利害調整力が競争優位性である。
Q.3	令和版産業金融について、多くの金融機関が間接金融の限界を認識する一方、「プライベートアセット市場が未成熟のため投資できない」との声もある。市場拡大のボトルネックと、その克服方法を教えてください。

A.3	(米山) 当グループが掲げる「資金・資産・資本の好循環」は、三井住友トラストグループの大山社長も強くコミットしているテーマである。過去の投資拡大局面のように一部の業態や資産へ資金が集中し、バブルとその崩壊を招くことなく、健全な資金循環を実現する必要がある。これは、当グループだけで実現できるものではなく、考え方に賛同いただける方々との連携を広げていく。 ボトルネックは、政策金利が上昇する中、流動預金を定期預金に振り替えると目先の収益が低下するため、銀行経営に短期的な不利益が生じること。当社は、従来からコストをかけて定期預金を獲得してきたため影響は相対的に少ない。市場全体として、短期的な不利益を受け入れながら、中長期の課題に取り組む仲間を増やす必要がある。
Q.4	プライベートアセット市場の拡大が本格化するには、まだ数年かかるとみているのか。
A.4	(米山) 市場の転換は既に始まっている。今年度第 1 四半期でも貸出の伸びに預金の伸びが追いつかない状況が明確になりつつある。既存の預金による銀行の資金供給余力はほぼ使い切られており、預金をさらに増やせなければ、貸出を伸ばし続けることは難しい。LCR や NSFR 等の規制対応の面からも、現状の構造が長期にわたり継続するとみるのは楽観的である。

Q.5	ワンストップでのサービス提供と、全ての機能を自社で保有することは同義ではない。内製化を進めることについて、顧客価値に加え、コスト効率や資本効率を踏まえた経済合理性の観点からそのメリットを教えてほしい。また、競争優位の源泉として自社で持つべき機能と、外部と組むべき機能をどのように区別しているか。
A.5	(米山) 全ての機能をエンド・ツー・エンドで自社保有する考えではない。AI の内製化に関しても、LLM(大規模言語モデル)を自社開発するという意味ではなく、先端的な外部 LLM を組み合わせて活用している。一方、多様な情報を組み合わせ、因果関係や示唆・課題を導くための元データやメタデータは、競争優位の源泉となる。このデータを蓄積・活用する構築・エンジニアリングは、成長余地が大きいため内製にこだわっている。 実際の商品・サービスの提供は、自社に限定せず、パートナーとの連携やフランチャイズを活用する。例えばドコモ SMTB ネット銀行を通じ、三井住友信託銀行の商品やノウハウを幅広いお客さまへ提供していく。リアル店舗や既存の営業人員だけでは応えきれない需要に対し、どの機能を自社で担い、どの領域を外部と組むかは、顧客価値と投資採算の双方を踏まえて判断する。

Q.6	ドコモ SMTB ネット銀行の成長に向け、当グループとして今後どの程度の経費や資本を投下する考えか。成長に伴い、追加の資本拠出も想定しているのか。
A.6	(米山) 成長機会があれば必要な取り組みは行うが、現時点で追加の資本拠出は想定していない。店舗を持たないネット銀行は、ゼロ金利下で各種経済圏と連携しながら成長してきた。現在の金利のある環境では、口座数だけでなく、お客さまの資金が口座にどの程度滞留するか、すなわち預金を確保できるかが競争のポイントになる。ドコモ SMTB ネット銀行は、NTT ドコモの経済圏との連携を深め、顧客エンゲージメントの向上と預金獲得を進めていく。

2. 三井住友トラストグループ 人的資本戦略

Q.1	資料P20およびP21に示すグループAUM200兆円、プライベートアセットAUM21兆円の達成に向け、人材面のボトルネックや事業別の人員の過不足があれば教えてほしい。また、新人事制度導入後の課題認識と、今後の人件費コントロールの考え方を説明願いたい。
A.1	(藤沢) 経営戦略の実現に向けて、人材面ではさまざまなボトルネックがある。例えば、プライベートアセットなどの成長領域に携わる人材が不足しており、配置を進めている。また、資料P20に示す通り、ソーシング・オリジネーション、商品組成、商品・サービス提供、それぞれの領域で人材が不足していると認識しており、計画的に充足していく。 三井住友信託銀行では、2025年10月に新人事制度を導入し、年功序列の考え方を撤廃するとともに、実力本位の登用を進める制度へ変更した。長年運用してきた従来制度からの大きな転換であり、全ての社員が直ちに適応することは難しい。運用する中で明らかになった課題を踏まえ、制度運営を高度化していく。 人件費は、賃上げにより上昇基調にあると認識している。三井住友信託銀行では、人数の多いバブル期に入社した社員が、今後退職する時期を迎えることもあり、人員の自然減が見込まれる。成長領域には必要な人材投資を行い、全体の人件費をコントロールする。
Q.2	人事制度に関して、高度専門人材として外部から採用した人材は一つの専門領域で活躍し、新卒採用者は早期ローテーションによって複数の事業を経験する、という理解でよいのか。
A.2	(藤沢) 高度専門人材については、グループ内での育成が難しい専門的な分野を中心に、必要な人材を外部から採用し、活躍していただく方針である。一方で、早期ローテーション運営は、主に新卒採用者を念頭に置いたもので、経験が浅く自らのキャリアを見極めにくい時期に複数の事業・業務を経験し、その後のキャリアを見定めてもらうことを目的としている。
Q.3	一つの専門領域で長年経験を積んだ社員であっても、他の事業にローテーションさせるケースもあるのか。
A.3	(藤沢) 本人の希望や適性などに応じて、個別に判断する。現在の部門で専門性を極めることを希望する場合は、その意向を尊重することもある。一方、本人のキャリア形成に有益と考えられる場合は、会社から選択肢を示し、本人と対話したうえで、納得を得て異動していただくケースもある。
Q.4	専門性が高まるほど組織が縦割りになりやすい。本日の説明は三井住友信託銀行の取り組みが中心であったが、グループ会社間のコミュニケーションや協働を強化する取り組みを教えてほしい。
A.4	(藤沢) 「受託者精神」、「専門性と融合力」、「挑戦と開拓」という三つのDNAは、三井住友信託銀行だけでなくグループ共通のDNAと捉えている。 資産運用ビジネスの分野では、三井住友信託銀行、三井住友トラスト・アセットマネジメント、アモーヴァ・アセットマネジメント、JEXI、三井住友トラスト・インベストメントの間で、エンティティを跨いだ人材交流・異動を積極的に進めている。このような取り組みを通じて、新たなビジネスアイデアの創出や、専門性を結びつける融合力を高め、将来のビジネス展開につなげていく。

Q.5	AI が台頭する中で、専門知識の付加価値が低下し、信任の重要性が高まるとの指摘があった。そのことが、当グループの人材ポートフォリオに与える影響を教えてください。
A.5	(米山) 個人ビジネスにおいて、信任関係がないお客さまに対して、AI を活用したプッシュ通知で資産運用の提案を唐突に行っても、お客さまが受け入れるのは難しい。営業担当者との日頃のコミュニケーションがあり、潜在的なニーズを捉えた提案があつてこそ、受け入れられる。 法人ビジネスの分野では、コンサルティングを行うための情報収集や分析の効率化は AI を活用することで期待できる。一方で、提案の根拠となる論理的な説明、実績、深い専門性は、最終的にお客さまから信頼を得て選ばれるために必要である。 また、専門性自体も広がっている。例えば、不動産仲介の専門性に金融の知見を組み合わせることで、不動産金融という新たな専門性が形成される。AI では代替できない専門性を磨きつつ、提案力を組み合わせ、お客さまから信じて託される関係性の構築につなげていく。
Q.6	信任が高いほど、高い報酬率の商品・サービスを提供できる関係性の構築につながると理解している。また、AI の活用によって商品組成とサービス提供の垣根が低くなり、お客さまにより適した商品を提供できるようになると考えるが、その理解でよいか。
A.6	(米山) その理解で正しい。信託銀行が取り扱うのは、日常的に買い替える消費財とは異なり、資産形成など、お客さまにとって重要で、簡単には乗り換えられないものである。したがって、お客さまからどれだけ信任を得て、適正な報酬をいただける関係を築けるかが重要となる。そのような長期的な関係性の構築を目指していく方針である。

3. 全体質疑

Q.1	AI 活用には、優秀な人材の知識を組織知化し、資産運用残高(AUM)や顧客数の拡大に対して人員を比例的に増やさないオペレーティングレバレッジを生む効果がある。資料 P20 では、グループ AUM200 兆円達成に向けて約 700 名増員するとのことだが、AI による生産性向上を織り込んだ人数か。目標達成に必要な人員数をどのように見積もっているのか。
A.1	(渡部) 資産運用ビジネスに関わる人材を約 3,000 名から約 3,700 名へ増やす前提として、現在の中期経営計画期間中に本部を中心とするコストセンターから 1,100 名の人員を創出する計画がある。三井住友信託銀行全体では、DX・AI の活用によりコストセンターなどから人員を創出し、フロント部門へシフトする。その一部として資産運用ビジネスへ人員を再配置するものであり、単純な純増ではない。
Q.2	三井住友信託銀行の社長として、特に注力していきたいビジネスは何か教えてください。
A.2	(米山) 私が経営企画部門に在籍していた 2020 年頃から大山社長とともに中期経営計画を策定してきたため、目指す方向性や問題意識は概ね一致している。一方、三井住友信託銀行が有する信託の価値を、まだ世の中に十分届け切れていないと感じている。2026 年 4 月の社長就任後、法人・個人のお客さまと直接対話する機会が増え、三井住友信託銀行のソリューションに対する強いニーズを改めて実感したが、提供できていないお客さまも多い。 今後、最終的な顧客接点ではパートナーやフランチャイズも活用しながら、信託のソリューションをより広く届けることに強くこだわる。そのためにクラウドマイグレーションを進め、標準化・効率化された開発基盤を整備してきた。AI も活用し、高品質で高機能な信託の価値を多くのお客さまへ提供することで、「シntax」を世界に通用する価値提供モデルへ育てていきたい。

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。