

1. 不動産事業

(回答者: 三井住友信託銀行 不動産企画部長 岩原 岳彦)

Q	✓ 商業用不動産の物件価格は高値に張り付いているなかで、10 月の日銀金融システムレポートでは不動産関連融資残高は過去最大であり、過熱感が見られる旨の記載があったが、このあたりどう見ているか。
---	--

A ✓ 当社を含めた各行は、不動産ノンリコースローンを含む不動産関連融資については自ら定めたクレジットラインのなかで慎重な運営を行っているところ。不動産仲介等の営業フロントでも、各行の融資姿勢を注視しているが、レンダー毎にアセットタイプ・所在エリア・投資家属性等に応じて評価の強弱があるため、多数のレンダー候補全てが貸出不可となるケースは一般的案件ではほぼ無い。足下でローン調達の不芳が案件不成立の要因になるような状況は生じておらず、売買マーケットへの影響は限定的と考えている。

Q	✓ 個人向けの不動産投資マーケットは足下減速傾向の一方、実需のニーズは底堅いことも踏まえると、足下の減速は一時的なものと考えているか。
---	---

A ✓ 地方銀行などを含む金融機関において、個人向け不動産関連融資につき、案件によっては一部慎重姿勢が見受けられる。三井住友トラスト不動産の仲介案件でも、銀行の融資審査が長引き契約期日を延ばしたり、融資がつかずに買主がドロップしたりするケースも生じている。特に、一部のフルローンに近いような不動産投資案件は動きがスローになるであろうが、居住用や相続対策を含む実需ニーズについては、底堅く継続するものと見ており、引き続き安定したマーケットが継続していくと見ている。

Q	✓ 三井住友信託銀行と三井住友トラスト不動産を別エンティティとしていることのメリット・デメリットを教えてください。また、将来的に機能を統合する可能性はあるか。
---	---

A ✓ 事業法人や投資家のお客さまに向けて商業用不動産を取扱う三井住友信託銀行と、主に個人のお客さまに向けて住宅用不動産を取扱う三井住友トラスト不動産では、物件の規模やデュー・ディリジェンスのやり方、レベルなども異なる。また、業務特性、営業活動のあり方にも違いがあるため、別エンティティで担うことにデメリットは無いと考えている。

✓ 但し、三井住友トラスト不動産でも 10 億円以下の商業用不動産を取扱うことがあり、その際は商業用不動産を専門とするコンサルセンターに情報集約するとともに、三井住友信託銀行の不動産営業各部と情報共有を密にして、シームレスで効率的な運営を行っている。

Q	✓ P.8 の不動産仲介手数料の推移において、この下期は中小不動産会社の在庫調整による売却ニーズがあることを理解したが、それ以降の見通しについて教えてほしい。
---	---

A	✓ リーマンショック時には急激な価格調整があり、その後買い手不在の状況が続いたが、足下の相場環境ではそのような市況変化は考えにくい。不動産価格は現在の高原状態がオリンピック後も当面継続するものと見ている。商業用不動産の取得ニーズは底堅いため、引続き、取引先にさまざまな戦略的な提案を行う中で物件の入替ニーズなどを掴み、大型も含めた仲介取引を実現することが出来ると考えている。一方、住宅用不動産については、相続ニーズを中心に今後も市場の拡大が期待できるものと見ている。
---	---

Q	✓ 三井住友トラスト不動産の業況が順調に拡大していると思うが、成長のボトルネックは何か。
---	--

A	✓ 同社のさらなる成長には人員と店舗の拡大が必要であり、営業職の新規採用を強化しボトルネック解消に取り組んでいく。 ✓ また、業界上位の各社は、グループ内の大手デベロッパーが開発したマンションの売買情報を取扱うなど優位性があるため、同社はネット経由の情報活用をさらに拡充するなど情報収集力を強化して対抗していきたいと考えている。
---	---

Q	✓ 三井住友トラスト不動産も含めた不動産人材の育成や他事業との育成の連携について教えてほしい。
---	---

A	✓ 三井住友信託銀行では、ベテラン人材からのノウハウ継承を含めた人材育成は重要課題である。取組みの一つとして、オフィス・ホテル・物流・商業・住宅といった物件種別毎に、強みを有するマーケットのトッププレイヤーをリーダーとして配置している。若手担当者をこのセクションに所属させ、アセット特有の業務ノウハウや人脈の継承を個別案件の取組みのみならず各種研修も活用して推進している。 ✓ 三井住友トラスト不動産については、商業用不動産との比較では案件の個別性・特殊性が小さいので、マニュアルや汎用ツールの整備と活用をより重視して、人材育成に努めている。 ✓ 他事業との連携について、例えば年金業務ではお客さまの人事部門、証券代行業務ではお客さまの総務部門や企業トップ層との接点を持っている。これら不動産事業とは異なるチャネルからも、お客さまの不動産売買ニーズについて情報を得ることが可能であるので、不動産情報発掘研修の開催や同行訪問の推進等、事業間で協働して不動産ビジネスの対応力向上を図っている。
---	--

2. デジタル戦略

(回答者: デジタル企画部長 米山 学朋)

Q	✓ 当社デジタル戦略の取組みの中で、より早くPLに寄与しそうな施策はどのようなものか。
A	<ul style="list-style-type: none">✓ PLに寄与するという観点では、トップライン拡大よりもコスト削減策がより早く寄与する。✓ 具体的には、RPAの導入本格化やこれに伴い捻出される人員をビジネス拡大領域へ配置転換すること、およびクラウド活用によるシステム関連費用の削減といった施策が、より早くPLへの寄与が確認できると考えている。✓ トップライン向上を狙いとしたビジネス検討も並行して推進しており、PL寄与には時間差があるが徐々に効果が出てくると考えている。
Q	✓ 住信 SBI ネット銀行は当社のデジタル戦略の全体像の中でどのような位置づけとなるのか。
A	<ul style="list-style-type: none">✓ 信託銀行らしい個別相対でのコンサルティングに強みを持つ当社と、非対面でのリテール顧客に強みを持つ住信 SBI ネット銀行とで両極な顧客対応を実現している。✓ 双方、中途半端が一番良くないと考えており、信託銀行は個別相対での手厚い顧客対応を、住信 SBI ネット銀行は利便性の高いスピーディなサービスを一層具現化していくことがポイントであると考えます。✓ こうした2行が双方協力することで、世代間での相互送客やサービス補完といった効果が期待できると考えている。
Q	✓ 三井住友トラストクラブはデジタル戦略の中でどのような位置付けか。
A	<ul style="list-style-type: none">✓ 個人TS事業の中でクレジットカード事業は重要な位置付けである。✓ 本日まで説明した資料は、当社デジタル戦略全体においてアクティブ(積極的)に資源投下すべき分野を載せている。✓ 当該資料中、決済領域の記載はないが、パッシブ(市場追従的)な領域として捉え、確り対応すべきと考えており、三井住友トラストクラブと双方協力することで着実な対応を進めている。✓ 一方、本日まで説明したAI活用などについては、アクティブ(積極的)な領域として、テーラードのアルゴリズムを開発する水準まで対応を進めるべきと考えている。
Q	✓ Deep Data 活用におけるハードルは何か。
A	<ul style="list-style-type: none">✓ 当社が、法的な企業体としてもワンエンティティで業務を行うことで、信託銀行としての多岐に亘る業務から得られるデータについては競争優位性が高いと考えている。✓ 一方、個人情報の取扱いや使用目的といった法制面は慎重に検討すべきと考えている。✓ 特に、業務から得られるデータを活用する場合には、何が目的外利用になるかという見極めは今後論点になると思う。✓ 例えば、取得した情報を機械学習のために利用する場合、取得した情報の目的外利用とならないよう留意する必要があるといった点などを想定している。

Q	✓ 金融テクノロジーの規制緩和が、当社のデジタル化にどのような変化をもたらしているか。
A	✓ 信託業務としてプラットフォームを構築していくための技術やノウハウ、IT のオーケストレーション業務といった領域の取組みは課題であると認識しており、フィンテック系ベンチャー企業との協業や投資は一層強化していきたい。
Q	✓ 信託業務とシナジーが期待できそうな情報収集やデバイスなどについて教えて欲しい。
A	✓ 例えば、コーポレートガバナンスや ESG 投資といった観点で、企業活動に関するさまざまなデータ、信頼できるデータを集める手段は重要な要素になると考えている。
Q	✓ 情報銀行についての取り組み状況、スタンスを教えて欲しい。
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 当社も事業化していくことを含めて、検討している段階。 ✓ どのようなビジネスモデルとし、何を実現するかという点が重要。また、預金業務に対して、安全性を高めるために膨大なコストをかけているのと同様、情報銀行についても業務遂行上で必要不可欠な要素やレベル感を適切に捉えたうえで、ビジネス設計を進める必要がある。 ✓ 情報銀行として、情報を管理・運用することのハードルを確り認識したうえで、マネタイズ方法を含めて、ビジネス設計することが重要だと考えている。
Q	✓ 株主管理にブロックチェーン技術を活用するといった点での取り組み状況を教えて欲しい。
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 今般、みずほ系の資産管理サービス信託銀行と日本トラスティ・サービス信託銀行が統合したことで、統合会社の日本における証券決済処理量は一層高まることとなる。 ✓ また、証券決済・株主管理といった領域はブロックチェーン技術との親和性が高いと考えており、研究を継続している。 ✓ 当該業務に限らず、改ざん不可能な技術の実務活用について研究していく。
Q	✓ 不動産ビジネス領域での実証実験は、ブロックチェーン技術を活用し、情報の透明化を図ることで仲介ビジネスをなくすような方向での検討なのか。
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 不動産プラットフォームについては、さまざまな検討を実施しているが、まずは不動産市場自体を大きくする必要があると認識しており、新たな市場参加者を増やすということが命題。 ✓ 本件は、不動産関連情報を適切に蓄積・管理することで不動産流通の拡大に資するビジネスを展開することを企図しており、仲介ビジネスをなくすようなことを目的としたものではない。
Q	✓ 当社に強みのある相続・不動産等の領域におけるプラットフォームはどの程度スケールを想定しているのか。
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 当社が志向するプラットフォームは、限定的な顧客を対象に、有用なサービスプロバイダーに安心してサービスを行える場を提供するということ。 ✓ 例えば、相続の領域であれば他の金融機関にも参加いただくこと等により、プラットフォームの価値を高めることができると考えている。

Q	✓ デジタル技術活用により、マスリテール顧客をターゲット化することは目指さないのか。
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 当社の強みはマスリテール顧客向けサービスではなく、信託銀行らしい個別相対でのコンサルティングである。 ✓ マスリテール顧客向けサービスに優位性を持つ企業との協業が効果的であると考える。

3. ガバナンス

(回答者: 取締役(社外取締役) 齋藤 進一)

Q	✓ 社外取締役の人選および任期に関しては指名委員会が所管しているのか。また、人選候補・任期についてどういった議論がなされているか。
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人選と任期は指名委員会で検討している。任期についても、ある一定の任期を経たら改めるべきであろうという検討を始めたところである。 ✓ 人選の基準については、社外取締役の役割、貢献が重要な観点であるが、多様性の問題が最も大きいのではないかと思う。金融機関のもつ特殊性はあるが、内輪の論理ではなく社外の日も入れて、当社の経営の高度化に役立てていくことが重要。

Q	✓ 監査委員としての活動が非常に多いように思うが、社外役員にとって負担感として適当か。あまり負担が多いと社外役員へのなり手が見つかり難くなる面がでてくるかと思うが、どう考えるか。
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 監査委員としての活動は確かに従前(監査役会設置会社であった時の監査役)と比べて多くなっているのは間違いなく、週に 2 回くらい当社に来ることもある。監査委員会としての活動のみならず社外役員連絡会等もある。 ✓ 特に当社の場合は、指名委員会設置会社になってまだ 2 年目であり、情報の共有や業務に対する理解、また、どういう人間がどういう仕事をしているかということをよく理解しておく必要がある。 ✓ ガバナンスというのは仕組みを作れば機能するわけではなく、仕組みに加えてソフトが重要。特に 1 線・2 線・3 線の連携等については、実際にいろいろな執行役あるいは内部統制部門とのコミュニケーションを通じて手触り感を得るわけであり、これは「負担」というよりは「責務」であり、監査委員会及び監査委員長という職務を遂行するためには必要な活動であろうと思う。

Q	✓ 一般論として、銀行のガバナンスを考える場合、事業法人との最大の違いは監督官庁との関係にあると思う。経営の監査の観点から、指名委員会設置会社に移行したことにより、金融庁や日本銀行といった監督官庁との関係に何か変化はあったか。また、社外取締役が監督官庁と直接にコミュニケーションを取る機会はあるのか。
---	--

A ✓ 監査役会設置会社当時は監査役、また、2017年に指名委員会設置会社になって以来は監査委員になっている。監査役のときに、金融庁からの要請もあり、社外監査役が複数名で金融庁の担当者あるいは局長クラスと会話することが何度かあった。監督官庁として、金融機関における社外役員の重要性の認識と同時に金融行政をよく理解して欲しいということがあったのだと思う。また、リーマンショック以降の反省として、規制当局と金融機関とのコミュニケーションと理解をもっと高めなければならないという認識もあったのではないかと。よって、委員会設置会社に移行したことによる変化というのは、特に感じておらず、当社固有の問題というよりは、そういった流れの中での変化としてコミュニケーションが増していると感じている。

Q	✓ 2017年6月の委員会設置会社移行の前と後では、①資産収益性の管理、②グループ運営について、どのような変化があったか。
---	---

A ✓ 資産収益性の管理で重要なことは資産の質であるが、その中でも収益性、リスク・リターン観点で、様々な議論がなされている。具体的には、政策保有株式の問題、あるいはクレジットの問題、それから事業投資における減損リスクやのれんの問題というのは、監査委員としては極めて重要な議題であり、注視して議論をしている。

✓ 収益性をどう上げていくかというのは重要な論点であり、ROAの問題、RAF(リスクアペタイトフレームワーク)を活用しての戦略的な資本の配分をどうするのかという問題もある。外貨流動性も含めたトップリスクあるいはジャンプリスクを明確にしながら、資産のクオリティの問題と同時に事業を営む上での潜在的なリスクを従前以上に網羅的にレビューしているということや、資産効率の問題を重点としつつも例えば事業別のROEをどう高めていくのかという点まで議論していることは、大きく変わってきた点であろうと思う。

✓ グループ経営については、各社のシステムの脆弱性なども勘案し、どういったコンプライアンス事案あるいはオペレーション事故があるのかも含めて、グループ全体で横串を通していく必要があると思っている。また、グループ各社の資本の妥当性、財務規律の問題も議論している。

✓ 資産運用・資産管理事業で大きな統合を行なう当社グループとしてはますますグループとしての管理が重要になるし、中核をなす三井住友信託銀行以外のグループ会社からの収益貢献が大きくなってきていることを勘案すれば、グループ経営は経営の重要課題として一丁目一番地であると考えている。

Q ✓ 各委員会は経営体制や経営陣をチェックという意味で存在しているが、委員会自身のチェックは誰がするのか。どういう形でセルフチェックないしは監視、または今後の方向性の決定を誰が行なうのか。

- A ✓ まず各委員会の前に取締役会の評価があり、各委員会の評価がある。また、各委員会から取締役会に定期的に報告をする機会がある。
- ✓ 現在監査委員会自身の評価はセルフ評価になっているが、他の取締役、必要があれば執行側からの評価も入れるべきであろうという議論をしている。

Q ✓ 株主の立場での質問として、平常時においてはなかなか社外役員の活躍は見えてこない一方、むしろ有事のときこそ、取締役会においてどういう議論がなされたのか、ガバナンスがどういう役割を果たしたのか、どういう事項を踏まえて経営判断がなされたのか等を知りたいと思うが、そういった事項を開示することについてどう考えているか。

- A ✓ 平時はともかく危機時における監査委員会としての対応はどうあるべきかを回答すると、危機が起きたときに一番重要なのは、リスクが顕在化するときの対応。特に初期の対応が極めて重要だと思う。
- ✓ まず初期の対応としては事実確認、それから事象が発生したことによる損害や対応、再発防止ということがあるが、危機は避けられないことが多いため、むしろ問題はそれが長期に亘って潜在化しないようにすることであり、各 3 線あるいは取締役会・監査委員会の機能が一番重要であると考えます。
- ✓ そのためには、実質のリスク管理をどう行なうかという問題やコミュニケーションの問題があり、監査委員会の場合には、監査委員会の構成が重要。特に構成による危機時における中立性・客観性が極めて重要だと思う。
- ✓ 情報開示の問題も、客観的に、第三者にとって分かり易い形での開示も当然の責務であろうと思う。

Q ✓ 昨今のエクイティ・ファイナンスのように一方的には良い悪いが判断できない場合でも、株主にとっては必ずしも良くないということがあり得ると思うが、そういうときこそ株主の立場から社外取締役にがんばってもらいたいと思う。どこまでの議論があった上での最終的なエクイティ・ファイナンスの決定なのかを確認したいというケースもありうると思うが、残念ながら外からは見えてこないというのが現状。もし当社でそういった事象が起きた場合に、どういう対応を取る可能性が高いか。

- A ✓ 当社の場合はそういった議論はしたことがないため、監査委員長としての回答は控えさせていただきます。
- ✓ 一般論として、エクイティ・ファイナンスの場合は、当然のこととして既存株主の希薄化の問題も含めての判断であり、どこまでのマイナスを取るのかというのは証券取引所や、関係者との合意形成の中でなされるということだと思う。

以上