

2019 年度中間決算説明会(2019 年 11 月 20 日) 質疑応答

Q1.	<p>次期中期経営計画に向けての社長の問題意識について。社内でどのような論点について議論をしているか。厳しい環境下において、中長期的にどのような戦略の方向性を考えているか。</p>
A1.	<p>次期中期経営計画は現在策定中であるが、環境については、マイナス金利の状況はしばらく続くと考えており、伝統的な商業銀行ビジネスには引き続き厳しい状況が続くという前提をおいて考えている。</p> <p>戦略の方向性については、手数料ビジネスをいかに拡大していくかが重要。1つのビジネスで短い間に50億円～100億円の増益を創出するのはなかなか難しい。収益の多様化が必要となる。</p> <p>例えば証券代行業では、コーポレートガバナンスに関する付加価値の高いコンサルティングを強化し、粗利で年間30億円を狙えるビジネスに育ってきた。このようなビジネスを、どれだけ新たに育てていけるかがポイントだと考えている。</p> <p>手数料ビジネスの強化と併せて重要となるのは、コストコントロール。クラウド化など戦略的なシステム投資を行う一方で、人件費やシステム関連以外の物件費など、トータルのコストマネジメントをしっかりと行っていく必要がある。</p>
Q2.	<p>金融ビジネスの手数料に、下押しや無料化の圧力が、継続的にかかっている。手数料ビジネスの収益性をどう維持していくか。特に、手数料ビジネスへの依存度の高い当社として、どういう戦略で臨むか、どういう体制を構築する必要があるとお考えか。</p>
A2.	<p>手数料の下方圧力は確かにある。付加価値による差別化で打ち返していくというのが模範解答だが、必ずしもそう上手くいくわけではない。</p> <p>ポイントは、顧客をいかに増やすか、預かり資産をいかに増やすかである。併せて、フロー性の手数料よりはストック性の手数料収益を拡大することで手数料収益の持続的・安定的な拡大につなげていく。</p>
Q3.	<p>P43の資本政策について。バーゼル規制最終化ベースのCET1比率は、19年9月末時点で9%台後半(試算値)と、目標とする10%程度に向けて順調に積み上がっていると思うが、今後の株主還元の方針はどのように考えているか。配当性向はメガバンクに少し劣後してきているなか、配当と自己株式取得のバランスをどのように取っていくのか。</p> <p>また、成長投資について何かアップデートがあれば教えてほしい。</p>
A3.	<p>資本政策については、引き続き、成長、効率性、株主還元のバランスの中で考えていく。安定的に還元を強化していくという大きな方向性も変わらない。メガバンクと配当性向においてギャップが生じていることは認識しており、配当と自己株式取得の組み合わせについて、配当性向を重視する投資家が多いとの印象も受けている。それらのことも踏まえ、またCET1比率10%を安定的に維持していくという目標も踏まえて、株主還元政策については次期中期経営計画策定と合わせて検討を進めていく。</p> <p style="text-align: right;">(次頁に続く)</p>

	<p>成長投資については大きな方向は変わらず、資産運用や資産管理が考えられる領域ではある。ただ、1～2年前と比べると資産運用会社を丸ごと買収するようなことは考えにくくなっている。当面は業務提携・資本提携などを中心に、当社の資産運用ビジネスのネットワーク拡大や強化を図ることを考えていく。</p>
--	---

Q4.	<p>UBS とのウェルス・マネジメント事業について伺いたい。日本は、統計上は富裕層が多く、顧客や機能に重複のない当社と UBS がその市場に協業で臨むというのは理想的な形だと思う。ただ、日本の富裕層ビジネスの過去の事例を見ると成功例があまりない。他の事例と違って成功しうるのか、また当社と UBS はどのような成長の絵を描いているのか。加えて、UBS との協業について、将来的にウェルス・マネジメント以外にも展開していく可能性はあるか。</p>
-----	---

A4.	<p>日本のウェルス・マネジメント事業については「これならうまくいく」というものがこれまでなく、それだけにチャレンジしがいのある領域でもある。</p> <p>UBS は、グローバルで最大のウェルス・マネジメントビジネスを展開しており、日本国内でもかなりの顧客基盤を有している。当社も、富裕層の顧客の多岐にわたるニーズに対してサービスを提供している。得意分野としては、当社はローンや不動産に強く、UBS はオーナー経営者の自社株などの資産の取り扱いに強い。UBS の強い部分と当社の強い部分を組み合わせることで、ウェルス・マネジメントビジネスにおいて、トータルのサービスで付加価値を提供でき、日本において「初めての」ウェルス・マネジメントビジネスの成功事例を作れると考えている。なお、他の分野での UBS との協業は今のところ考えていない。</p>
-----	---

Q5.	<p>信託ビジネスの競争環境について。地域金融機関が信託業務に本体参入してきているが、当社が言う win-win の関係はどういうところで築けるのか。中長期的には地域金融機関がノウハウを獲得して、競合するという懸念はないか。</p>
-----	--

A5.	<p>当社は 3 大都市圏以外では拠点が少なく、そういった地域に信託サービスを提供できる可能性がある。</p> <p>また、当社が地銀のお客様と直接やりとりする競合の立場になるのではなく、信託業務にかかる様々な事務などのアウトソースのサービスを提供することで、地域金融機関と協業も可能であると考えている。</p>
-----	--

Q6.	<p>リスクアセットコントロールについて、一部資産の算定手法高度化によって CET1 比率が改善しているが、どういう資産にかかるものか。また、更なる高度化の余地はあるのか。</p>
-----	--

A6.	<p>現行のリスクアセットコントロールについては、プロジェクトファイナンスにかかる算定方法の高度化を行なった。3 月末から 6,500 億円程度、信用リスクにかかるリスクアセットを減少させたが、この効果が大宗を占める。</p> <p>最終化ベースでは、マーケットリスクの算定においてバーゼル資本規制の最終化を織り込み、CET1 比率が 3 月末に比べて約 0.5%改善した。</p> <p>バーゼル規制の最終化に基づく試算について今後見直す余地はあまりないが、国内当局に委ねられている部分では一部高度化余地は残っている。ただ、それほど大きな影響は見込んでいない。</p>
-----	---

(次頁に続く)

Q7.	外貨余剰資金運用について、米国金利や為替ベース市場の環境が変わってきているが、今後の見通しはどうか。
A7.	外貨余剰運用は上期の増益に貢献したが、この取引はある意味、機会収益的な取り組みであり、金利環境やベース、当社の外貨の調達環境とのバランスによって決まる面がある。調達コストを勘案しないグロスでは大きく見えるが、調達コスト差引き後のネット収益は約 80 億円。前年同期比で約 32 億円の貢献である。ただ、今後この取引による収益を更に大きく拡大させることは現時点では想定していない。

Q8.	米金利の逆イールドが解消されつつあるが、今後の米国債投資の方向性はどうか。キャリーとキャピタルゲインのどちらを狙っていくのか。
A8.	2016 年度までは、米国債と国内株との逆相関に着目し、株価リスクのヘッジとして米国債を大量に保有していた。ただ、市場環境が変わり、国内株と米金利の逆相関が崩れつつあることから、2 年半前から株式ベア投信で直接に政策保有株式ポートのヘッジをするように切り替え、米国債の残高は落としている。今後も、キャリーを取りにいくなため大きく残高を積み込むことは考えていない。米金利リスクは抑制した運用をしていく方針。

Q9.	個人向けビジネスに関して、多様化する各世代のニーズにきめ細やかに対応していくという方針は理解するが、こうした取り組みを進めていくに際し、「どのくらいのニーズに对应している／今後どれだけ改善の余地がある」というのをイメージできる KPI はあるか。
A9.	最大の KPI は、「お客様の数がどれだけ増えるか」である。信託銀行はさまざまなサービスを提供していることから「お客様 1 人当たりどれくらいの種類のサービスを提供できているか」も重要。また、資産管理に着目したサービスの提供という観点では、「お客様からどの程度の資産を預かっているか」も重要となる。 この 3 点と併せて重要なのは、計数として把握するのは難しいかもしれないが、「資産の世代循環が出来ているか」という観点。例えば、相続発生に際しては、しっかりと遺言の執行などを行った上で、その資産を承継した「次の世代」と新たな取引ができているかも見っていく必要がある。

Q10.	次期中計の方向感について、改めて伺いたい。現行中計は「米国債の損切りからスタートし、V 字回復する 3 年」ということで訴求し易かったと思う。一方、次の 3 年については、「トプラインの成長スピードは緩やかになり、一方でクラウド化などの先行投資によりコストは増えるため、最終利益の伸びは緩やかになる」可能性が高いと、半年前に説明があった。配当強化をアピール材料とする他社もある中、次の 3 年は投資家に対して何を訴求していくのか。
A10.	今後の顧客ニーズや社会構造の変化に合ったサービスの提供により利益を成長させるという、収益の内容が重要と考えている。社会のニーズに合ったビジネスを行っているので先々も成長するであろうと考えてもらえる、そういう成長曲線を作れるかがポイント。収益の質で言うと、安定性と持続性ということになるが、フローの収益よりも持続性のあるストックの収益がしっかりと積み上げられているかがポイント。 今後 3 年は、右肩上がりの利益成長はなかなか難しいと考えるが、もちろん少しでも成長はしていきたいと考えている。 (次頁に続く)

	<p>一方、クラウド化についてはコストのコントロールしていく必要がある。ただ、相続や不動産関連のデジタル化などの新たなビジネスへの投資を含む先行投資は行い、今後の収益源をしっかりと作り上げることができることも重要。</p> <p>なお、利益成長が難しい環境ではあるが、当然還元性向も意識している。</p>
--	--

Q11.	<p>個人の手数料ビジネスの環境が厳しい中、現行中計では、受信コストの抑制で資金利益を拡大させ、また(事業別では)法人事業の収益が増益を牽引してきたように思う。ただ、受信コストなどは今後の改善余地も少なくなってきた中、今後の資金利益のドライバーは何か。また、法人事業の利益成長を担うドライバーは何か。</p>
A11.	<p>法人の貸出において、プロダクト与信へのシフトをすすめることで、スプレッドの改善ができており、資金利益の改善がはかれる。また、プロダクト与信のシフトに伴い、非金利収益が増え、法人事業の増益に貢献している。具体的には、再生エネルギー関連のプロジェクトファイナンス案件の取り組みに関連して、長期の為替やデリバティブの取引により、非金利の収益拡大ができています。</p> <p>成長ドライバーという意味では、手数料ビジネスも引き続き強化させる。DC や積立型の投信残高が長期的に増加することは予想されるが、収益面而言えば、販売手数料を増益ドライバーとして期待するのは難しい。投資運用コンサルティングの販売減少などは、収益の下押し圧力にはなる。ただ、顧客数を増やしていくことと、時間はかかるかも知れないが、シニア層の資産を包括的に管理するような資産管理型のサービスを強化していくことで、収益基盤を作っていく。</p>

Q12.	<p>P25 の資産承継・相続関連について伺いたい。顧客を若い世代につなげていくことが大切であり、相続ニーズが拡大することも明らかな分野だと思われる。その上で、相続関連サービスは、市場規模の拡大に伴い、直接の収益額も更に大きく拡大が期待できるビジネスか。</p>
A12.	<p>相続関連のサービスに伴う直接的な収益は伸びると考えている。日本の人口構成を考えると、今後の相続発生件数は増加するであろうし、相続税法の改正もあり、相続や相続対策への関心も高まっている。現状は年 40 億円程度の収益規模だが、さらに拡大していくと思う。</p> <p>さらに、相続発生の手前には、認知症への対応も社会的な課題として関心が高まっており、ご本人が認知症になってしまったら資産を使うことが出来なくなるといった問題に対応する商品提供も行なっている。</p> <p>遺言信託は単に契約を締結するだけでなく、相続に関する様々なコンサルティングの起点になっており、将来の相続に向け、どういふふう資産のあり方、管理のしかたを変えていくか、といったコンサルティングの中で、不動産の提案につながることもある。</p> <p>なお、サンプル調査ではあるが、相続の発生後、相続を受けた人、つまり次世代との取引もかなり広がってきている。相続の直接的な収益だけでなく、相続のご相談を通じて、資産を受け継がれる世代も含め、様々なサービスを提供していくことができると考えている。</p>

(次頁に続く)

Q13.	UBS との協業がうまくいった場合、将来的に個人ビジネスを牽引するレベルの収益貢献が期待できるものか。
A13.	UBS との協業による収益貢献可能性については現在数字の検証を行っているところ。UBS のウェルス・マネジメントビジネスをカーブアウトさせ、合弁の証券会社を立ち上げるのは 2 年くらい先を予定している。先ほど申し上げたマーケティングの合弁会社はそれまでの助走期間の位置付けである。その助走期間でどのくらいの顧客にどのくらいの商品提供を行うことができるかを見極めた上で、最終的な事業計画を練り上げていきたい。当社の個人ビジネスの 1/3 を超えるような収益水準になるとは、現時点では思っていないが、最初は収益寄与は大きくなくとも、最終的には 100 億円規模のビジネスにはなる可能性はある。

Q14.	P16 の地域金融機関の資産運用管理のサポートについて。非常によい取り組みだと思うが、実際に契約締結は進んでいるのか。もし進んでいないとすれば何が課題か。
A14.	個別名は言えないが、地域金融機関等向けのサポートは既に始めており、また、今後のサービス提供に向けた具体的な協議を行なっている先も複数ある。ただ、包括的なサービスであるがゆえ、20~30 行へと取り組みを拡大できるかという、当社側のキャパシティの問題もある。サービスレベルを落とすわけにもいかないため、しっかりと対応できる範囲で相手先を増やしていく。

Q15.	ESG・SDGs への取り組みは、長期的なものであり、取り組みに求められる資本コストは高く、期待リターン水準は低いと考えられる。こうした取り組みを推進することで、結果として当社全体の収益性が低下するのではないか。
A15.	確かに ESG・SDGs の取り組みの収益性をどう考えるかというのはなかなか難しい。ただ、1~2 年前に同様の質問を受けたときに比べれば、現在の方が、ESG・SDGs は収益に繋がるビジネスとして成り立つと感じるとともに、長期的に取り組んでいかねばならないと感じている。単なる寄付等では、ある程度レピュテーションは上がるかも知れないが、そうではなく、具体的なビジネスとして行い、持続的な社会の実現に貢献していくべき。 取引先の関心も高まっており、例えば、3 月にポジティブインパクト・ファイナンスの取り組みを公表したところ、他の取引先企業からも問い合わせを受けている。お互いがビジネスとして行わないと長続きしない。 SDGs や ESG に着目した投資商品が世界中で 3,000 兆円を超えているという報道もあるように、投資家も興味を持っているし、企業側もそうした投資の対象として選ばれようとする動きとが相互にあいまって、ビジネスとして成り立ちうるような基盤ができつつあると思う。当社としても 5 つのテーマに取り組んでいるわけだが、先ほどもお伝えした通り、信託銀行ビジネスとサステナビリティの取り組みの親和性は高いと思うので、しっかりとしたビジネスモデルに仕立てていきたい。

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。