

2020年度決算説明会(2021年5月21日) 質疑応答

Q.1	<p>今回、新マネジメント体制として目指す姿と重点取組事項を公表した。そこで示された、信託らしさの追求、政策保有株式に関する新たな方針(*)は、従来の信託ビジネスモデルに一層磨きをかけるとともに、相当に踏み込んだものだと理解している。社内でも白熱した議論や、場合によっては抵抗などもあったのではないかと推察されるが、今回このような決断をするに至った、社長自身の思いと実現にかける意欲について伺いたい。</p>
A.1	<p>社内でも様々な議論を行い、私なりにも様々な観点から考えた結果である。</p> <p>これまでも我々の信託銀行グループとしての強みについては様々議論し、中計でも「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」を掲げている。また、プレゼンテーションの中でも申し上げた通り、資本市場において、資金・資産・資本の好循環を何とか我々の力でも作り出していきたいということを強く考えている。</p> <p>また、お客様からの信頼が、我々のビジネスの源泉だと強く認識している。信託というものは、契約だけでは定めきれない、お客様からの信頼に基づく期待に応える高い業務品質が求められるものだと考えている。何よりもまず業務品質の向上が重要だという私自身の強い思いもあり、それを重点取組事項の一つ目に掲げた。なお、この信託における業務品質は、デジタルで代替できない、人間らしい業務という点が非常に重要になると考えている。</p> <p>信託銀行グループらしいビジネスの加速については、キーワードは「循環」だと考えている。個人のお客様においては、世代が変わる中で資金や資産が循環していくこととなる。また、ハイネットワーク取引の多い企業オーナーについても、日本は100年企業が多い国と言われてはいるものの、30年程度のサイクルで代替わりが発生しており、様々な意味での循環が起こっているといえる。また、企業との取引においても、今後カーボンニュートラルに向け、新しい時代に適合するための設備の入れ替えや投資が進むことが想定される。そうした分野に、資金・資産・資本が循環するよう、投資家の皆様を結び付ける役割を果たしたいと考えている。こうした「循環」に着目することで、我々のビジネスチャンス自体もその循環の様々な部分に関わることで、持続的な成長を実現できると考えている。</p> <p>重点取組事項の三つ目で政策保有株式に関する新方針を掲げているが、社内でも様々な議論を行っている。政策保有株式については、20年以上前から削減を進めてきた。ただ、現在でも政策保有株式を保有しているお客様については、これまでなかなか協議に入れなかったお客様、あるいは最低限これだけは持っていてほしいというレベルに既に至っているケースが多い。そのようなお客様との関係に係る議論においては、どうやって進めるか、進めることが可能か、堂々巡りになりがちだが、今後も継続していく必要がある議論である。</p> <p>一方で、資本市場、あるいはコーポレートガバナンスの観点では、かなり合理的に社内の議論は進み、多くのメンバーと早い段階で意見の一致に至った。</p> <p style="text-align: right;">(次頁に続く)</p>

	<p>今回このような新方針の公表に至った背景・理由は三点。一点目は、先ほどのカーボンニュートラルが求められ、今後資本市場における好循環がますます重要になってくる中で、我々が如何に貢献していくかという点を重要視しているということ。二点目は、コーポレートガバナンスが進み、各企業のお客さまもコーポレートガバナンスに対する理解を深め、自らのコーポレートガバナンス高度化にも取り組まれる中で、我々の方針について理解を得やすい土壌ができてきたという認識から。三点目は、プレゼンの中でも触れた、我々の財務面の課題として、資本の効率性をより追求していく必要があるとの認識から。これらを総合的に考えた結果、このタイミングでお話しさせていただくということになった。</p>
--	---

(*)「従来型の安定株主としての政策保有株式」は原則すべて保有しないという方針。

(詳細は、21年5月13日公表[「新マネジメント体制として目指す姿と2021年度の重点取組事項について」](#)を参照)

以降、本資料においては「政策保有株式に関する新方針」または「新方針」と記載。

Q.2	<p>目指す姿として、信託らしさ、キャピタルライトを追求した結果として、例えば、収益性やROEの向上、収益のボラティリティの低下、成長性の加速、還元強化など、投資家にとってどのような投資価値やメリットがもたらされるのか、社長の考えを伺いたい。</p>
A.2	<p>二点、重視していきたいと考えている。</p> <p>一つは、やはりROEというキーワードについては、こだわって取り組んでいきたいと考えている。</p> <p>もう一点は、信託の強みを活かすには、資産運用・資産管理の分野で我々が一層社会の役に立つことに取り組んでいく必要がある、これを通じて、手数料収益比率を向上させるということにこだわっていきたいと考えている。</p> <p>投資家の皆様からの期待でもあると思うが、ROEと手数料比率の向上により、キャピタルライトな経営を進め、皆様にも実感いただけるように取り組んでいきたい。</p>

Q.3	<p>政策保有株式の売却によって生まれる余剰資本の活用方法に関して、自己株取得とインオーガニック戦略でどのようなバランスを考えているのか。特にインオーガニック戦略については、成長に向けた種蒔きの投資を従来以上に積極化することのだが、社長の考え方、規模感、分野、地域などについて伺いたい。</p>
A.3	<p>政策保有株式の削減を加速させて進めていくが、容易には進まないケースも考えられ、結果的には長いスパンとなるだろう。</p> <p>インオーガニック戦略に関しては、持続的成長が見込まれる分野に、タイミングも含めて最適な形で投資を行い、将来の手数料収益拡大という形で果実を実現していく。分野としては、手数料収益が向上するもので、且つ社会的課題の解決に繋がるような領域を考えている。信託の分野で考えると、国内では、高齢化により相続が進む中でお客様のお役に立つことができ、収益も上げられるもの。資産運用・資産管理の分野全般や、カーボンニュートラルの流れもあり、世の中の投資も進むと思われ、そこで当グループの強みを発揮できそうな分野も丹念に研究し、進める方針だが、局面によっては、資本の使い方として自己株式の取得も考える。</p>

(次頁に続く)

Q.4	<p>株主還元について、22年度の親会社純利益目標1,900億円の旗を降ろさないとすると、配当性向40%で計算した1株当たり配当金額は200～210円となり、相応の増配を行うこととなる。そう考えると、21年度は10円の増配ではなく、もう少し増やしておいても良かったように思うが、そうはしなかった理由について教えて頂きたい。</p> <p>また、22年度の親会社純利益目標 1,900 億円のコミットメントの強さについても確認したい。</p>
A.4	<p>22年度1,900億円という目標金額は、中期経営計画を維持している。</p> <p>正直に申し上げれば、コロナショックによる影響はまだすっきりとはしない状況。</p> <p>20年度は期初300億円程度のマイナスと見ていたコロナショック影響は、結果的に180億円のマイナスに留まったが、21年度以降もその影響はまだ引きずっている状況であり、利益に関しても一定の不透明感が残る。</p> <p>一方、前年度第1四半期に特に苦戦した投信販売や不動産仲介は、第3四半期以降で相当回復しており、それらを今後どの程度進めていけるかにもよるため、現段階での22年度目標1,900億円は変えていない。21年度の見通しも、与信関係費用や経費において一部、やや保守的に置いている部分もあるが、先ほどの不透明感と併せて勘案すれば、水準は概ね妥当だと考えている。</p> <p>いずれにしても還元方針として、連結配当性向 40%を目途という点は意識しており、利益が上振れする場合においても、この方針に従って進めていきたい。</p>

Q.5	<p>政策保有株式に関する新方針の発表から実質1週間強経つが、これまでのところ取引先からどのような反応があったか伺いたい。</p>
A.5	<p>企業のお客さまからのリアクションは様々というのが正直。</p> <p>比較的難しいケースもある。一方、従来は協議をして頂けなかったお客様であっても、今回の新方針を受け対話が開始し、実質的なゼロに向けてロードマップを協議していくこととなった先もある。</p>

Q.6	<p>政策保有株式の売却のコミュニケーションについて伺いたい。従来、「売却させて頂けないか」と言っていたものから、今後は、「売却させていただくので、どういった売却方法がよいか相談させてもらいたい」という交渉、つまり売る際の方法の交渉にシフトしていくという理解でよいか。一方で、「顧客合意を得ながら進める」との説明は、裏を返せば取引先にとっては「合意に応じなければ売られない」ということにもなるため、確認させて頂きたい。</p>
A.6	<p>企業のお客さまとの合意がなく売却することはせず、当グループの方針を理解頂くための時間をしっかりと取って進めていくので、拙速に売却前提での協議・交渉には入らない。</p> <p>従来、政策保有株式が企業のお客さまとの信頼関係の証になっていた面がある。企業のお客さまにも、引き続き当グループと信頼関係を持ち、サステナブルにビジネスを進めていきたいとの意向を持って頂いている。</p> <p style="text-align: right;">(次頁に続く)</p>

	<p>新たなより深い信頼関係を構築するということが重要となってくるため、双方で様々なアイデアを出しながら、進めていきたい。商品・サービスにおいて、当社の専門機能を活用し継続的な取引関係を作るのはもちろんのこと、脱炭素の中でサステナブルファイナンス、場合によっては優先株・劣後ローンなどへの取り組みも検討し、お取引先のニーズを聞きながら、新たな、より深い信頼関係を構築していく。</p>
--	--

Q.7	<p>22年度の想定に関して伺いたい。</p> <p>今後2年は、単純平均で年間700億円～800億円程度の株式売却益が生じる計算となる。21年度はヘッジポジションの持ち値改善に充てるとしても、22年度は株式関係損益を見込むことは可能か。持ち値改善は22年度も続くのか。</p> <p>また、親会社株主純利益が1,900億円を達成し、配当性向が40%とすると、1株当たり配当金額は200円となる。これは、21年度比で大幅な増配となるが、それでも実施するという理解で良いか。決算説明会資料上の該当ページの図表では40円の増配までは描かれていないように見えるので、併せて確認をしたい。</p>
-----	--

A.7	<p>まず20年度に実施した持ち値改善オペレーションについて説明させていただく。</p> <p>前年度は期初から右肩上がりで株価相場が大きく上昇し続けたことにより、政策保有株式とヘッジ取引の評価損益がそれぞれ拡大したことが背景であった。資本が痛まないようにというのがヘッジを行っている目的であるが、ヘッジは有効に機能している。しかし、今後のオペレーションのしやすさも念頭に、一定の評価損益が拡大した段階では持ち値改善が必要と考え実施した。</p> <p>21年度において持ち値改善オペレーションによる対策は打ち切りたいと考えているが、一方で、評価損益は、株式相場により拡大・縮小するため、相場を見ながらやっていくこととなる。その結果、21年度で持ち値改善に目途が立てば、コントロールしやすくなり、22年度は利益(株式の売却益)をしっかり出せる状況になると考えている。</p> <p>また、1株当たり配当金額に関しては、資料上はこのような形で図表を示してはいるが、還元性向は40%程度への引き上げを目指して取り組んでおり、その点に変わりはない。</p>
-----	---

Q.8	<p>昨年末から年初にかけ、世界的な過剰流動性相場により株式相場も不動産相場も上昇した。一方で、足元は上値の重さや、やや低下の気配も見せているが、このような状況を踏まえても、世界的な過剰流動性の環境には大きな変化はないと見ているか。</p>
-----	--

A.8	<p>過剰流動性は、長い年月をかけて進んできたものであり、少々のことではこの状況は変わらないのではないかと考えている。株式相場や不動産相場に関しても、投資家が比較的安全性が高いと考えるところには引き続き資金が回りやすいという基本的な環境は変わっていない。ただ、センチメントがどうなるかという点については、地政学的な観点含め様々な要因で相場は動くため、注視していく必要がある。</p>
-----	---

Q.9	政策保有株式削減に関する新方針を掲げたが、この方針の撤回があるとすると、どのような状況が考えられるのか。また、今後2年で取得原価1,000億円を削減することだが、23年度以降そのペースが落ちていく可能性はあるのか。
A.9	社内の意見は一致しており、撤回は考えていない。将来、何らかの事情で撤回してほしいという社会的な要請があれば別だが、現時点で仮定の話をして仕方がないと思う。今後2年の中計期間中の削減のペースに関しては、従来よりも加速して取り組むという姿勢のもと、この中計期間内で目指す額を定めたものである。23年度以降については、今回我々がこうした宣言をしたことで、企業のお客さまや他の金融機関、投資家の皆様を含めた周囲の環境がどう変化していくかによってもスピードは変わっていくと考えている。我々の姿勢としては、スピードアップを図れるような様々な取り組みを進めていきたいと考えている。

Q.10	脱炭素に関して、2050年までに二酸化炭素排出量をゼロにするとの宣言を示されているが、ここではスコープ3(投融資ポートフォリオ)は含まれていないとの理解でよいか。またスコープ3を含めた場合のロードマップや考えについて伺いたい。
A.10	脱炭素の取り組みについては、資料では当グループ自体の取組についてお示ししている。取引先のデータを集め、開示するというフェーズ(スコープ3)については、PTを設置し検討しており、今後詰めていく状況。

Q.11	今回レガシーコストの削減を200億円に拡大することだが、新型コロナウイルス感染拡大を契機に加速した面がある一方で、元々の削減目標額100億円が全体の経費総額に対して低かったようにも思える。また、削減額拡大の要因として、固定資産の前倒し償却によるものとの説明があり、リアルの効率化というよりも財務的な対応にも見える。コロナ禍において、コスト効率化を加速させてきたとは思いますが、ここからもう一段レガシーコスト削減を拡大する余地はあるのか伺いたい。
A.11	新型コロナウイルス感染拡大が契機となり、今後の更なる経費の削減を進めることができた面はあると考えている。例えば、資産運用・資産管理であれば、グループの運用会社(三井住友トラスト・アセットマネジメントおよび日興アセット・マネジメント)から信託銀行、そこから更に日本カストディ銀行や海外現地法人に繋がる一連のプロセスが存在するが、コロナ禍においても日常業務を安定的にまわすため、業務プロセスの点検を進める過程で、経費削減のヒントが出てきた。 また、在宅勤務を進める中で、お客様からいただく書面や、社内の文書、お客様へ提供するレポートなど、国内外問わず様々なペーパーレス化が進んでいる。システム面の開発も必要なため時間は要するが、将来的にコスト削減につながる話である。まだ、具体化できていないためお示しできないが、こうした余地がまだまだあり、ある程度の新たな投資も必要になるかもしれないが、削減できるものも相応にあると考えている。

Q.12	<p>政策保有株式の削減について、アセットマネージャーとしてトップの地位を持つ当グループがこのような宣言を行ったことは、資本市場全体にとって非常に重みがあると思われるが、今後2年間で取得原価1,000億円の削減を行っていくということが、資本市場に対してどのような影響を与えていくと考えているか。</p> <p>また、この規模の削減を達成できると考えた背景や理由について伺いたい。これまでの削減ペースがスローだったために削減余地が大きいということなのか、または、コーポレートファイナンスの面で準メインという立場だから早く動けるといった理由からなのか。当グループの取り組みによって今後メイン行であるメガバンクも動きやすくなるのかといった点も含めて伺いたい。</p>
A.12	<p>資本市場全体の方向性に関しては、第一印象としては好感いただいたとの報道等が多い。各企業のお客さまがどのように考えていくかという面ではまだこれからという部分も多い状況である。ただ、コーポレートガバナンスに対する考え方も各社各様であるため、我々もよく企業のお客さまの考え方を理解し、様々な形でサポートできることを提案しながら取り組む必要があり、企業のお客さまとの深い信頼関係を構築していくことが重要と考えている。メガバンクがどうされるかについては、詳細は分からないため今後の動向を確認しながらということになるかと思う。</p> <p>今回の新方針への転換に至った背景としては、資本市場の好循環への貢献に加え、過去20年以上かけて政策保有株式の削減は進めてきたものの、株価の上昇もあり、結果として、自己資本に対する政策保有株式の比率は相応に高く、財務的な課題があると認識したという面もある。</p>
Q.13	<p>新たな成長領域について伺いたい。UBSとの協業について、他社のPBビジネスとの差別化をどう評価しているか。コロナ禍の影響で収益計画には遅れがあるものの、一定の手ごたえは感じていると以前説明を伺っているが、お客様からの引き合いの状況について伺いたい。</p>
A.13	<p>USB との協業については、スケジュールに沿って進めているが、コロナ禍の影響でお客様とのコミュニケーションが少し遅れている状況。日本の場合、富裕層のお客様は、有価証券への投資だけではなく、不動産への投資にも取り組んでいる。当グループはこれまでも富裕層のお客様と不動産投資でのお付き合いがあり、特色を出せる点だと考えている。</p>
Q.14	<p>新たな成長領域のうちESGのE(環境)に関して、サステナブルファイナンスの長期目標を設定しているが、今期の見通しや短期的な見立てについて伺いたい。</p>
A.14	<p>ESG の環境分野も長期的な目線で取り組んでいるものであり、例えばテクノロジー・ベスト・ファイナンスでは博士号を持つ研究員 6 名を採用し、技術面の知識も取り入れつつ進めている。短期的な成果も出てくると思うが、それよりも長期的な観点でビジネスが成長するような取り組みを進めていきたいと考えている。</p>

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。