

IR Day(2021年7月14日) 質疑応答

質疑応答中に記載するページ番号は、各テーマに対応する資料のページ番号を示しております。

1. 信託銀行グループらしいビジネスの展開と業務品質の向上・高度化

(回答者:三井住友信託銀行 取締役社長 大山 一也)

Q.1	<p>プレゼンテーションで説明された戦略を実現することにより、どのような企業価値向上や投資価値向上が投資家にもたらされるのか。収益や利益の構造、水準、ボラティリティへの影響という観点でも構わないので説明を伺いたい。</p>
A.1	<p>信託銀行グループらしいビジネスの展開として、従来は資産運用・資産管理に焦点を当て、どちらかといえば、ストックベースの収益を上げていくという方向性で臨んでいた。しかしながら、株・債券といったアセットは、運用者が株・債券に投資するということが起点となるため、当社としては、受動的な取り組みとなりがちとなる。今回、プライベートアセットに注目したのは、銀行業務で培ったノウハウを投資家に能動的に提供することで、そのパイを増やすことが出来るという考えに基づいたものである。また、銀行業務を縮小し、信託関連ビジネスに注力すべきではないかという声もあるが、マーケット規模や当社シェアが今後も大きく変わらないと仮定した場合、従来の信託関連ビジネスに特化しても、なかなか収益が向上しないと予想される。資本を効率的に活用しつつ収益を拡大させるとの観点からも、プライベートアセットという領域に注目している。</p> <p>今般、資金循環に注目したのは、信託銀行は資金の循環に様々な形で絡むことができる特性を活かせると考えたためである。ゼロサムのパイの取り合いではなく、循環によりマーケット全体を成長させることが出来れば、当社ビジネスも大きく成長できるであろうという観点に立ったものである。</p> <p>なお、現在の当社のROEの水準がマーケットの期待に比して低いことは認識している。銀行業務で培ったノウハウを投資家に提供することによりオフバランスのビジネス展開が可能になることで、よりキャピタルライトなビジネスを強化、ROE向上に資することができると考えている。</p>
Q.2	<p>資料 9 ページ右側の事業ポートフォリオの構築に関する質問。可変的な事業ポートフォリオを構築するにあたり、図の右方向(基盤拡大)にも展開していきたいとの説明であったが、オーガニックで成長していく部分とインオーガニックで対応する部分があるのではないかと思う。資本をどのように使う方向性が伺いたい。</p>
A.2	<p>事業ポートフォリオの戦略を詳しくご説明する。まず、図の左下にある「従来ビジネスのコモディティ化」は、低金利環境下で収益が厳しい伝統的な銀行業務や、収益は安定しているものの、常に報酬率の低下圧力に晒されている伝統的な信託業務が当てはまる。</p> <p>図の左下から上方向(付加価値向上)に向けた取り組みが、コアとなるお客様に対する付加価値向上を通じて、ロイヤルティを高めていくという「ベストパートナー戦略」である。しかし、これだけではイノベーションのジレンマ、サクセストラップになって頭打ちとなる。そこで、これをいかに右方向(基盤拡大)に効率的にシフトしていくのが当社の課題であると認識している。</p> <p>例えば、「資産形成層(職域)」に関して言えば、この顧客層にアクセスすることは従来の信託銀行では難しいのではないかという議論が社内でもなされてきた。確かに、個人TS事業という事業内だけで展開している限り、収益性、効率性が低い業務かもしれない。スピンアウトし展開するという方法もあるが、その場合、現在の人員やシステム等のリソースが使えなくなる。</p> <p style="text-align: right;">(次ページへ続く)</p>

	<p>そこで、受託事業が行っている年金ビジネスと横断的に取り組み、年金をプラットフォームとする特定の顧客層をターゲットとする戦略をたてた。</p> <p>各事業がバラバラに右方向にシフトするとリソースが足りないため、事業横断の推進会議において進出すべき分野を議論し、特定の分野を決めた上でパイロット的に PT を作って進めている。そこで勝算が見えればコントロールタワーとして担当役員を配置、事業展開をはかり、いずれかの段階で事業化することで、右方向へのシフトを進めていくというのが我々の戦略。かかる戦略に則った上で、複数事業のシナジーのあるところを成長分野として強化し、既存のリソースだけでは難しい場合には、M&A等の資本の活用も当然考えていく。</p> <p>繰り返しとなるが、既存領域の隣接した分野で、シナジーのある分野を見定めてオーガニック、インオーガニックに成長していくというのが当社の戦略。事業の横断・融合はこれまでも当社が得意としていた取り組みであるが、同時にコモディティ化ビジネスからのリソース捻出をどう取り組んでいくかという点が現在の課題であると考えている。</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Q.3	資料6 ページ目において、プライベートアセットに関する投資機会の提供拡大という記載がある。顧客セグメントとしてウェルス・マネジメントビジネスへの拡大を目指しているという説明であったが、この分野における潜在的な AUM や、個人への裾野拡大をはかる場合の課題とチャンスについて伺いたい。
A.3	<p>現在、当社は事業部制を採用している。これまでは顧客と商品をタテ割りで運営してきたが、今後はそのようなタテ割りの思考から脱却することでパイの拡大を目指している。例えば、法人 TS 事業において「資産運用ソリューション」と呼ぶビジネス展開を行っている。これは、例えば法人のお客様だけでなく、個人のお客様にプライベートアセットを提供するなど、事業の壁を廃し、横串を通すことによって、縦横無尽に投資家と商品を繋ごうという取り組みである。</p> <p>信託が有する機能の一つである「財産の転換機能」を活用し、これまで地域金融機関や一般法人のお客さまへ小口化商品を展開してきた。今般、UBS との協業を進める中で、超富裕層顧客のリスクアペタイトは非常に大きいことが確認できている。現時点でウェルス・マネジメントの分野で具体的な商品提供は出来ていないが、次のテーマとして積極的に取り組んでいきたいと考えている。</p>

Q.4	資料1ページ目に示されている、資金循環について、「みんなが一斉に動き出す」きっかけとは何か。また、どのエンティティが中心となり動き出すと考えているのか説明いただきたい。
A.4	<p>これまでは、三者(企業・家計・政府)が三竦みの状態となっていたことが、資金循環の停滞を招いていた要因と考えている。今回、脱炭素社会の実現という動きが、資金循環が進む大きな契機になると見ている。取引先との会話においても、脱炭素社会に向けて相当程度の投資資金ニーズを確認している。一方で、世界的な低金利環境下で、金融機関や投資家は運用難にあり、産業界の巨額な設備投資ニーズと投資家の投資ニーズが結びつければ、資金循環が大きく動き出す契機になると考えている。新マネジメント体制が目指す姿として、資金の好循環の実現を掲げた背景は、ここにある。</p>

(次ページへ続く)

Q.5	A.4 の説明(上記ご参照)に従えば、投資ニーズを持つ企業が、最初に動き出す主体になるということか。
A.5	<p>企業と投資家の双方だと考える。</p> <p>例えば、年金資金は、トラックレコードがなければ投資できないという性質があり、プライベートエクイティへ(PE)投資に関しても、当社が 20 年間に渡りトラックレコードやノウハウを蓄積したことで、ようやく投資が進んできた経緯がある。</p> <p>ESG マネーは、何にでも投資する性質の資金ではないものの、主観的な側面で動く性質があると感じている。つまり、トラックレコードがない場合においても、リスクテイク可能な資金と言え、このような資金を効率的に資金配分、リスク分配していくことが今後の当社の課題であると考えている。</p>

Q.6	<p>脱炭素に関わるプライベートアセットの組成と販売に取り組む点について、もう少し詳しくビジネスの概要を伺いたい。メガバンクも信託機能を有している中で当社の強みや優位性はどこにあるのか。</p> <p>資料 6 ページには、再生エネルギー関連のプロジェクトファイナンスについて、20 年度のアレンジ総額が 3,500 億円であったとの記載があるが、今後どのようなペースで拡大していくのかについても伺いたい。</p>
A.6	<p>当社は、約 20 年前から PE 投資を行ってきた実績がある。当時は資本も十分な余裕がない状況であり、資本コストの重い PE 投資を自己勘定のみで行うことは困難であったことから、年金投資家も投資できるよう、1 案件 5 百万米ドル程度の規模で分散投資を行ってきた。この過程で得たトラックレコードやマネージャー・セレクションのノウハウに加え、長期に渡り投資家と共に取り組みを行ってきたという点が当社の付加価値である。</p> <p>再生エネルギーファイナンスに関しては、従来は太陽光発電や風力発電が中心であったが、現在の主流であるバイオマス案件は、1 案件 500 億円程度、洋上風力であれば 1,000 億円程度の規模となる。当社がアレンジャーを務める場合に自己勘定で取り組めるのは、1 案件 100 億円程度であることから、金額規模が大きくなるほど投資家へ提供する割合も大きくなる。</p> <p>コーポレートローンからプロダクト関連の貸出へアセットをシフトしていく過程で最も重要だと考える点は、目利き力を備えることで一定のアセットに集中することとならぬよう、シンジケーションやセームポート投資を同時に進めていく必要があるという点である。すなわち、車の両輪のように、目利き力と販売力の双方を強化していくことが重要だと考えている。</p> <p>今後のアレンジ規模に関しては、洋上風力発電の案件がいつ、どの程度の数出てくるかという点がポイントとなる。現在の政府の方針に基づけば相当の案件数が期待できると見ている。</p> <p>脱炭素に関する企業サイドのトランジションも、現在想定されているだけでも相当規模になると思われる。現在当社が掲げている、2030 年までにサステナブルファイナンスとして 5 兆円を取り組むという目標も、あくまで足元の状況を延長し設定した水準であり、今後脱炭素に向けた流れが大きく変わるようであれば、この金額水準も見直していく必要があると考えている。</p>

(次ページへ続く)

Q.7	職域層顧客へのビジネスの展開は正しいと思うが、当社グループが進めている政策保有株式削減による負の影響はないのか。
A.7	<p>政策保有株式の売却については、取引先と対話しながら進めており、様々な反応がある。今後の議決権行使を懸念する先もあれば、政策保有株式に代わるコミットメントやリスクテイクを望む先もある。リスクテイクという面では、脱炭素というテーマが最も取引先が苦勞している問題であり、当社はこの領域で政策保有株式に代わるコミットメントを示していきたいと考えている。</p> <p>その他の企業の悩みとして、「G(ガバナンス)」においては、証券代行業を中心に、ガバナンスをサポートしてほしいという話も受けている。また、「S(社会)」においては、コロナ禍で人的資本の必要性、重要性が注目され、従業員の老後を考えた資産形成が企業の社会的責任であるという意識も高まっている。そのため、政策保有株式削減の対話を契機として、取引先企業の従業員に対する職域サービスをより強化して欲しいという要望を頂戴することもあるので、当社の多様な機能を活かしていきたい。</p>

2. 当社のグループガバナンス

(回答者: 三井住友トラスト・ホールディングス 取締役(社外取締役) 齋藤 進一)

Q.1	当社の開示では、セグメント別 ROE の背景となる数字の開示が進んでおらず、投資家はフラストレーションを感じていると認識している。現状の当社のリスク・リターン管理の枠組みを十分と考えているのか、課題があると考えているのか伺いたい。
A.1	<p>足元の収益状況、インオーガニックも含めた成長投資、資本の有効性等の評価をするにあたり、セグメント毎のリスク・リターンを測定しなければ、どのポートフォリオを縮小・拡大すべきかが見えない。従って、監査委員長のみならず取締役の立場としても、管理会計の高度化を図ってもらいたいと考えている。</p> <p>取締役会では、セグメント毎の実態収益力を可能な限り開示し、それを基礎に資本の配分を行うことが重要であるという議論を行っており、執行側もかかる議論を真摯に受け止め、セグメント毎の開示を進めてきたと認識しているが、今後も改善の余地はあると考えている。加えて、既存のビジネスの収益性や、資本の有効活用という観点でも、従来以上に ROE を意識してもらいたいと考えている。</p> <p>また、政策保有株式の問題は、これまでも ROE の議論の前提となる最重要のキャピタル・アジェンダであったが、新マネジメントが、政策保有株式のゼロに向けた削減を新たな方針として示したことは、非常に重要な決断だったと考えている。</p> <p>繰り返しとなるが、政策保有株式の削減を進め、キャピタル・アジェンダを高度化するという観点に加え、セグメント毎の収益性、資本の有効性を適切に把握するという観点でもセグメント別の ROE の更なる高度化は重要であり、ご指摘の通りだと考える。</p>
Q.2	<p>政策保有株式の削減状況に関し行われた、取締役会における議論について伺いたい。</p> <p>また、政策保有株の原則保有ゼロに関して、社内では賛否両論あったと推察されるが、社外取締役の立場としてどのように背中を押されたのか伺いたい。</p>
A.2	<p>政策保有株式については、中期的な計画の下で一定の削減成果を上げてきたものの、他行と比較すれば、一層の加速化が必要である点は間違いなく、従前から様々な議論が行われてきた。</p> <p>足下、当社には、新たなビジネスモデルの確立に向けた投資に加え、スリーライン・ディフェンスにおける第二線・第三線への資源の配賦に関するキャピタル・アジェンダが存在する。</p>

(次ページへ続く)

	<p>他方で、政策保有株式には、保有することで当社ビジネスが維持されているという見方もある。しかしながら、取引先企業もまた、当社同様に資本の有効活用の問題を有していることを鑑みれば、今回の判断は適切なタイミングであったと考えている。</p> <p>加えて、「逐次進めていく」という方針では、結局のところ「できる・できない」の議論の延長に陥ってしまう。従って、新たなマネジメントが、どうやるかという点も含め、ゼロに向けた削減の方針へと踏み切ったことは、他行や取引先にも改めて資本の活用について考えていただく契機にもなるものと考えており、社外取締役の立場として大英断であったと評価している。</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Q.3	議決権行使の不適切集計に関し、第三者委員会を入れなかった理由について伺いたい。
A.3	<p>第三者委員会を入れる目的は主に、客観性、中立性、専門性にあると言える。今回の調査体制は、外部専門家が参加する点、執行側の所管部等の当事者を含まない点、第二線を中心とした構成とである点を執行側とも確認した結果、客観性、中立性、専門性のいずれも十分に担保されていると判断した。また、進捗状況および事実究明の内容も十分であることを確認しており、第三者委員会の必要性については申し入れていない。</p>

3. ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みについて

(回答者:三井住友トラスト・ホールディングス 取締役(社外取締役) 河本 宏子)

Q.1	資料4 ページに関し、D&I 推進委員会もしくは人事部に対して、社員からの意見や要望が反映される仕組みは存在するか。PDCA サイクルを回しているとのことだが、具体的に経営会議で議論され、執行に至った事例について伺いたい。
A.1	<p>執行側の運営の詳細までは聞いていないが、人事面談等や、年1回実施される意識調査により把握されたD&Iに関する社員の意見や要望は、当該委員会に報告され、反映されているものと認識している。</p> <p>取締役会においても、経営会議で議論されるD&I推進、働き方の多様化等に関する施策について、それを後押しする議論が行われている。具体的には、評価制度の在り方や見直しに関して意見を申し上げており、それに対して執行側からしっかりと進めていくとの回答を得ている。</p> <p>また、私自身が委員として参加している指名委員会においても、人材育成プランやサクセッションプランに関し、一層スピード感を持って取り組むべきという旨の意見を申し上げており、それらも反映がなされている。</p> <p>総じて、社外取締役からの意見に対し、執行側の対応が真摯に行われているとの実感を持っている。</p>

Q.2	当社のマネジメントの報酬制度が信託銀行という特性に沿った設定となっているか、改善の余地はあるのかという点について伺いたい。マネジメントが担う責任とのバランスや、絶対値としての十分性、株式による報酬のウェイトが市場の期待と整合しているかという点も交え説明を伺いたい。
A.2	<p>私が報酬委員会の委員長となる以前から、役員報酬の在り方については、繰り返し議論が行われてきた。短期的な収益貢献を重視した単年度業績評価に陥ることなく、役員の経営者としての質や能力を重視した中長期的な業績評価も反映した総合的な評価をベースにした制度、体系を作る必要があるとの議論を経て現在の配分に至っている。しかしながら、現在の形が絶対ではなく、配分というテーマも含め今後も継続的に検討していくべき事項である。</p>

(次ページへ続く)

	<p>株式交付信託の導入についても、短期、中期の視点の中で株式の割合をどの程度入れていくのかを議論してきた経緯があり、現時点の配分としては適切と考えるが、今後必要に応じ見直しは行っていくべきである。このような議論は、継続的に実施していきたいと考えている。</p> <p>信託銀行らしい制度設計かという点については、他社の水準もベンチマークとし、執行側の提案や、社外からの意見も取り入れながら当社の特性に適した制度を作り上げている。</p> <p>ガバナンスコードの高度化と同様に完成形はなく、スタディや議論は継続していくが、現時点での配分および水準は適切であると認識している。</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Q.3	<p>当社が得意とする、「信託」、「プライベートバンキング」、「ウェルス・マネジメント」といった分野は、女性が活躍しやすい分野ではないかと思われるが、D&I のロールモデルとして当社が取り上げられる機会が少ない理由について伺いたい。</p> <p>また、河本取締役が行っている働きかけや、それが実際に機能していると感じる点について伺いたい。</p>
A.3	<p>ご指摘のように当社には、女性が活躍しやすい分野や職場が多くあると改めて感じている。一方で、ラインでポストにつく女性が増えているように、今後は意思決定に関わる領域での女性を一層増やしていく必要があると考えている。このような状況の背景には、女性活躍の推進に対するコミットはしてきたものの、本気度、覚悟が十分ではなかった面があったのではないかと見ている。</p> <p>他行の事例として、銀行で働く女性が他の銀行に転職できる制度作りを推進する取り組みや、経営トップが強いコミットを示した取り組みがあることを認識しており、外部への発信も意識した活動を行っているように思われる。必ずしも当社の取り組みが遅れている訳ではないが、他行の取り組みも加速しており、当社にもまだできることはあると考えている。また、発信力の弱さについては、当社の課題と認識しており、広報誌をはじめ、様々な媒体を通じて、外部に向けたアピールも強化してもらいたい。</p> <p>社外取締役としての自らの働きかけとしては、外部との交流を促進して欲しいということを常々申し上げている。また、研修やプロジェクトを組む際には男性の割合が高くなる傾向があるため、意識的に女性を混ぜるべきだと申し上げている。これは、女性に下駄をはかせてほしいという趣旨ではなく、より多くの、また多様な社員がそのような機会を持つことが重要だと考えるためであり、同様の働きかけが他の社外取締役からも行われている。</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。