

## 2017年3月期期末決算説明会 質疑応答概要

Q1.

今後のビジネス展開について2点教えてください。1点目、資料11ページ記載の口座貸越サービスについて、既に貯金口座を持っている方向けだと思えますけれども、どのぐらいのニーズがあって、どのぐらいの大きさになっていくのか、そういう目途があれば教えてください。また、無担保貸出という意味では、既存の消費者金融とか銀行のカードローンとバッティングしますけれども、そのあたりはどうお考えになっているのか教えてください。

2点目、12ページのオルタナティブ運用の中で、今非常に残高が増えているヘッジファンドの中身ですけれども、これは円なのか外貨なのか、株なのか、債券なのか、お差し支えない範囲で教えてください。さらに今後上場株式の、いわゆる個別銘柄への投資という、ファンドマネジャー的なことまで考えていらっしゃるのか教えてください。

A1.

1点目について。認可申請をしたときに申し上げたのは、サービス開始後5年目で貸出残高800億円のレベル感を持っております。1人当たりの限度額は50万円程度を想定し、私ども1億2,000万口座のお客さまを対象に、広く少なく使っていただくという戦略です。

商品、戦略の設計は概ねできておりますが、ITシステム構築の関係で、サービス開始にどうしても2年程度かかります。金利設定については直前まで考えたいと思っております。

無担保貸出という分野は、私どもが調べた限りカードローンは皆さんやっておられますけれども、口座貸越はあまり使われておりません。私どもは他社と競合しない商品をずっと探しており、これをしようと決めました。将来的にはデビットカードにつなげようと思っております。理想形は、海外に行く前に50万円の枠をつくり、物を買ったときにデビットでそのまま決済できることです。

2点目について。オルタナティブのヘッジファンドですが、主に海外のヘッジファンドに投資しております。中身については差し控えさせていただきますが、私どもとしても十分にファンドに確認しながらやっております。リスクアセットの観点から言えば、リスクウェイト700%程度ですが、中身が確認できないともっと高くなります。中身を確認して、リスクアセッ

トを軽減する、ということでやっております。

3番目の株式、個別銘柄は、もちろんアルファを取りに行くものです。行内では、実務的にはいろいろな検討、研究をしております、早い時期にスタートしたいと思っております。その他、現在認可申請中のCDSや、先ほどのヘッジファンドでいえば国内のヘッジファンドへの投資もあり得ることだと思います。この辺も研究を進めて、数か月というスパンで導入していきたいと思っております。

## Q2.

2点お願いします。1点目、今年度の業績予想ですが、中計では当期利益3,300億円だったものが業績予想3,500億円と、もともとの中計に比べると200億円増えているかと思えます。もちろん税率の問題であるとか、預金保険料の問題であるとか、想定しなかったプラスがあることもわかりますが、マイナス金利の導入等、当初想定しなかった大きなマイナスもあったはずですが。それにもかかわらず中計策定時に比べて利益が上振れた一番大きな要因は何でしょうか。

2点目、御行に聞く質問ではないかとも思いますが、株式の追加売出しの件で、今報道されているベースですと日本郵政株式会社が先行する形になっているかと思えます。ちょうど米国債の償還もあって今年度、来年度と利益が大きく伸びていく、御行にとっても同様に、いいタイミングのようにも思えます。そこで御行自身としては、早く50%以下になるまで売り出してほしいというお考え自体は今の時点で変わっていないでしょうか。

## A2.

1点目について。私がかこの銀行に来て感じたのは、これほど経費管理がしっかりしている銀行はないなど。それで、もう一回経費を見直してみようといったところ、中計の想定より更に100億円ぐらい削れそうだと、これが1つの要因です。

それともう一つは、やはりサテライト・ポートフォリオへの切り替えがうまくいっているということです。私どもは銀行業ではありますが、いわゆるファンド・オペレーションを中心とした会社です。ここのサテライト・ポートフォリオの収益が、想定以上にプラスになってきている。中計で想定した60兆円を超えて、すでに70兆円まで拡大しました。どこまで増やすということではないですけれども、この分が上振れをしている大きな要因だと思います。

それから、含み益の活用です。もちろん含み益を使うというのは、利益の

前倒しということになりますから安易に使うつもりもないんですけれども、幸い、昨年度は市場部隊が含み益を 2,000 億円ほど増やしております。今期の計画策定に当たり、収益部隊と市場部隊が打ち合わせをしまして、最終的にこのような業績予想としたわけです。

大きな要因というのは以上の通りですが、やはり国内のビジネスはもっと増やさなきゃいけないと思っております。とりわけ地域金融機関の方々とは、私ども共存共栄の世界で行こうと方針を固めております。次の中計期間中にいかに利益につなげられるかが、我々の勝負だと思っております。その決意の裏返しとして、2012年に申請をしていました中小企業向け貸し出しとか住宅ローンを全部取り下げました。むしろ私が先ほど申し上げた方向に経営資源を寄せていこうとしているわけでございます。ちょっと余計なところまで申し上げましたが、以上が上振れ要因でございます。

2点目について。現在、89%を日本郵政株式会社が持っている状況です。私どもの心としては、半分まで行けば認可が必要なくなり、届出制になるのでそこまでは早くという思いがあります。一方で日本郵政グループの一員でもありますから、日本郵政の考え方と平仄を合わせていきたいと思っております。

### Q3.

2点お願いします。1点目、配当について。今年度の業績予想は 3,500 億と中期経営計画よりも高い水準の予想を出されている一方で、配当は前年並みです。配当性向で言うと 53%強になりますが、なぜ増配されないのかということと、どうすれば増配されるのかコメントをお願いいたします。2点目、中期経営計画の事業環境について。3年か5年かまだ決めていないというコメントがありましたが、マイナス要因とプラス要因を考えたとき、次期中期経営計画は、利益を増やせるような事業環境であるとお考えなのか、また、プラス要因とマイナス要因でどちらが大きいとお考えなのか、可能な範囲でコメントをいただけないでしょうか。

### A3.

1点目について。配当性向について形式的なボーダーラインを申し上げると 50%ということですので、それは上回っているというところですが、米国のトランプ効果の持続性や日本の金利状況を見ると、今回のお出した利益予想が精いっぱいのところではないか、それ以上のプラスの環境はないのではないかと思っております。ですので、経営として安定感を持続していくためには、現状の配当が妥当ではないかと思っております。

2点目について。次の中計については、当行は貸出業務も制限されており、全体的な金融環境は決してプラスではないと思います。この環境は乗り越えていかないとはいけませんが、まだまだ不安定な状況であろうと思います。また、国内ビジネスを確固たるものにしていき、そこで安定した収益を稼ぎたいと考えています。ですので、まずは安定配当でいき、その後、プラスアルファの要因が出てきたら、株主還元について別途検討していきたいと思っています。

Q4.

2017年度はSPで外国為替利益が約2,500億円発生すると伺っていますが、そうしますと、それ以外の収益増はSPではあまり見込まれないということでしょうか。また、今後のBPの収益減のペースについて、2017年度は1,800億円減ということですが、その先のイメージについて、教えてください。

A4.

現状で申し上げますと、今年度から4年ほどは償還に伴う外為売買益が毎年2,500億円前後発生する予想です。それ以外にも、当然外国証券に対する投資が増えておりますので、その辺も含めてさらに上を目指していきたいと考えています。

BPについては、国債が中心になっているわけですが、昨年度で約16兆円、今年度で約10兆円、来年度で約8兆円ぐらいの償還が見込まれております。ご承知のとおり相当に厳しい金利環境でありまして、国債に対する再投資が十分にできない状況にあります。

おそらく日本の金融機関全体にとって大変厳しい環境の中で、それを踏まえてどう切り抜けるかというのが私ども経営陣に課された課題だと考えています。当然外国証券に対する投資が増えていきますけれども、もちろん資本やリスク管理との関係でバランスを慎重に考えていかなければなりません。そういった意味でも、国際分散投資や国内の地域金融機関との連携も含めて色々な方策を探っていくことになると思います。

Q5.

2点お願いします。1点目、含み益の活用の方針（活用のタイミング、外債か国債か、年限等）について決まっていれば教えてください。

2点目、日本郵便株式会社への委託手数料について、6,000億円以上と非常に大きな金額ですが、減らしていける可能性があるのか、どう見ておられるのか、教えてください。

A5.

1点目について。含み益をどういう形で活用していくかについては、臨機応変に考えるとしかお答えできません。償還に伴って発生するものもあれば、債券を売却することによって実現するものもポートフォリオのリバランスの中で出てくることがありますし、収益を出すためにやることもあります。全体のバランスの中で考えていきます。昨年度もそれらのオペレーションを行っていますが、それでも全体の含み益が2,000億円増加しております。

2点目について。委託手数料の約6,000億円ですが、これは代理店に対してのフィーということで、そのルールを決めております。詳細は割愛しますが、我々の直営店の合理化が手数料に反映できるようルールが定まっておりますので、私どもとしては、貯金事務センターやパートナーセンターに例えばITを導入して効率化していくといった努力が委託手数料を下げer一番のポイントになろうかと思えます。

それからご理解いただきたいのは、日本郵便株式会社の方々というのは色々なところで力を発揮されておりますけれども、今まで預金中心という文化でやってきたわけです。やはりその文化を変えなければならないということで、インセンティブを預金から投資信託にシフトしていくよう話し合っています。急に変化することはないですけれども、徐々に変化しつつあります。これが代理店手数料約6,000億円の負担をいかに軽減していくか、現在の我々経営陣の考え方です。

Q6.

2点お願いします。1点目、ファミリーマートに設置していく3,500台のATMの手数料収益への寄与の見通しです。大まかにどのようなことを考えていらっしゃるのかということ。それとこの3,500台から先の展望は、今の時点では考えていないということでもいいでしょうか。

2点目、オルタナティブ運用の拡大ペースについて、昨年度6,000億円強の残高がありますが、最終的に今後5年間ぐらいで5兆~6兆円ぐらいを目指すようなイメージ感でいいのか。また、ヘッジファンド以外にどのようなアセットクラスを想定されていて、目標リターンをどれぐらいで設定されているのかについて確認させてください。

A6.

1点目について。3,500台を2年程度かけて配備していくので、急に手数料に貢献してくるわけではございません。ファミリーマート様が新規に出店し

たところに入っていきます。また、岐阜県、愛知県を中心にゼロバンクさんが運営しているATMを当行ATMに置き換えていきます。それ以上先の話は現時点では特になく、現在のところ、そのような段階です。

2点目について。オルタナティブ運用ですが、ヘッジファンドよりも、むしろプライベート・エクイティと不動産を早く積み上げたいと思っていますが、物を見て選別する必要があり、これは時間がかかります。それまではヘッジファンドが先行することになりますが、それが恒久的な姿ということではありません。

また、今までは投資信託等を活用して、経験豊富な方々に委託して投資しておりますが、インハウスでもやっていこうということも考えております。

全体の規模感については、ベンチマークを持っているわけではございません。