

2018年3月期中間決算説明会 質疑応答概要

Q1.

フィンテックに関して2点質問があります。1点目は、今後、長期的に見ると現金の使用が減少するという見方がありますが、ATMの展開についてどのようにお考えなのか教えてください。

2点目は、業務全体のIT化についてです。メガバンクは、支店の在り方と結びつけてIT化の議論をしています。御社の場合のITの位置付けを教えてください。

A1.

今後、日本の現金の流通が減少し、ATMの利用も減少していくことは十分、承知しております。しかし、都心部ではATMの需要が減少するのに対し、地方では需要が残り、2極化されていくわけであり。都市部と地方の調和を考えることは当行の宿命だと思っておりますので、その調和を考えながら、また、スマホ文化が急激に拡大していくことを念頭に置きつつ、5年、10年でATMの台数、あるいはそのコストを調整していこうと思っております。地域金融機関には、最後の拠り所として、当行との連携のニーズもございますので、当行のATMをご活用いただくことで、当行の手数料ビジネスにもつなげていく、ということも考えております。

IT化については、先ほど申し上げたスマホ文化という時代の流れにのっとり、スマホ決済等を推進していこうと思っております。

Q2.

今後、日本郵政株式会社が御社の株式を売却される際、御社が自己株式取得という形でそれに応じる可能性はあるのか、可能な範囲で教えてください。

A2.

先日、新聞報道で、(金融子会社よりも先に)財務省が日本郵政株を売却し、4兆円の復興資金を捻出するというような報道がありましたが、私どもはその真偽を承知しておりませんし、また、日本郵政株式会社がいつ当行株式の追加売却を実施するのかについても同じでございます。

従って、そのときの当行の資本政策というものも、全くの白紙でございます。

Q3.

2点あります。1点目は、説明会資料13、14ページの資金運用の高度化・多様化に関して、この1年間で見ると運用の種類も、量としてもオルタナティブ投資が拡大している中で、フロントの人員の拡充ということをご説明いただきましたが、ミドルのリスク管理体制の強化という点についても、併せて教えてください。

2点目は、リスク量の拡大に伴い自己資本比率が徐々に低下していることに関して、どこまで自己資本比率の低下を容認し、リスクを拡大していく方針なのかを教えてください。

A3.

市場部門、ミドル合わせて、約300名配置しており、そのうち約100名がミドルのスタッフであります。運営面においても、定期的にALM委員会を開催し、新しい業務に対するフロントの情熱のみでなく、ALM部門、リスク管理部門からの意見も尊重して、判断しております。ALM、リスク管理を軽視しているわけでは決してございません。

自己資本比率の目途に関しては、次期中計の中でお示しする予定でございます。もちろん、リスクを取らなければ収益は稼げないわけですが、例えば、今後参入を予定しているGP業務を行えばリスクアセットも増加するであろうということや、また、バーゼル規制の見直しが予定されているということなどを十分頭に入れながら、どの程度リスクをとって、リターンをあげていくのかを、現在検討している最中でございます。

Q4.

2点あります。1点目は、7月から投信の紹介局を大きく増やしておりますが、紹介局はどう機能し、どの程度役割を果たしているのか、具体的なトランザクションの件数なども含めて、教えてください。

2点目は、ファミリーマートの小型ATMに関して、現時点で設置されている小型ATMの利用件数など、可能であれば具体的な数字を教えてください。

A4.

投信の紹介局、小型ATMともに開始後、まだ間もないものですので、具体的な数字を披露する段階ではございません。いずれにしてもこれらは将来に向けた種まきということでご理解いただきたいと思います。

投資信託に関して1点だけ。当行が販売した投信の平均保有年数は、日本全国の金融機関窓口の平均（約3年）よりも約1年長く、そのうち郵便局で販売したものは更に1年長いという状況にあります。投信取扱局・紹介局の拡大は、低金利環境下において、身近なお客さまの資産運用のニーズを引き出そうというのが趣旨でございます。現在、投資信託の販売額は、直営店：郵便局が約2：1の割合ですが、その「1」の部分を増やしていこうという考えでございます。

Q5.

2点あります。1点目は、足元、例えばメガバンクですと一斉に構造改革、あるいは再生プランとして業務量の縮小、人員の削減を発表し、また、地域金融機関では再編の動きがどんどん加速しており、銀行経営に対する危機感が非常に高まっているように見て取れますが、こういった動きに対して、何かコメントをお願いします。

2点目は、社長就任時と比べて、現在の経営環境というのは、マーケット環境も含めて、厳しさを増しているとお考えでしょうか。それとも、就任時に比べると環境的には良くなっているとお考えでしょうか。

A5.

メガバンクや地方銀行は、基本的にフルバンクのビジネスモデルでございます。私自身は、フルバンクでやるのが果たして銀行業として将来プラスなのかということ考えた上で、当行の社長として、当行はリテール投資銀行的などころを目指そうと、すなわち融資はやめようと判断しました。

従って、私どもはすでにそれを路線として新しい中計を作っていこうとしておりますので、構造改革ということであれば、IT化にどう対処するか、が一番のポイントだと思っています。

IT化に伴って、人員の問題は、恐らく5年、10年で相当状況が変わってくるだろうと思っています。

先ほど参考にまで申し上げましたが、業務量は過半に近いところまで減少しておりますので、専門的な人材を確保しつつ、適正な新規採用をすることで人員の問題を調整していこうと思っています。また、既に事務の効率化に着手しており、全国11の事務センターにイメージワークフロー（IWF）を導入する計画です。IWFは現在、長野と徳島の2か所に導入しましたが、今後2年以内に全事務センターに入れていきます。事務を簡素化し、生産性の高い業務への人の配置換えを進めていこうと思っています。

2点目ですが、私が就任する直前の2月にマイナス金利が導入されました。非常に厳しいのは事実ですが、一方で私は、資金運用における業務改革の良いチャンスであると思っています。オルタナティブ投資はその先陣でありませんが、さらにもう一步、新たな業務展開を進めていこうと準備をしております。

いずれにしても、当行にとってはIT化とマイナス金利が構造改革のチャンスだろうと思っています。すでに新しいビジョンは出しておりますので、どのように具体的に展開するかということを検討しているところでございます。

Q6.

池田社長のお考えになる適正な支店の数について、今後10年間で直営店と郵便局がどのくらい必要になってくるか、どう布陣を組み直すかという点について、お話しできる範囲内でお聞かせください。

A6.

直営店、郵便局の在り方については日々、日本郵便やその他のステークホルダーの方々と意見交換はしておりますが、特に決まった方向性が出ているわけではありません。単純な数の問題ではなく、それぞれの機能をリシャッフルすべきではないか、という意見もございます。

もちろんステークホルダーが多いので、当行の一存では決められない部分がございますし、この場ではこれ以上のお答えは控えさせていただきます。

以上