

## 2018年3月期決算説明会 質疑応答概要

Q1.

資本政策について、今中期経営計画の3年間は「1株当たり配当金50円を確保」とのことですが、年によっては不測の事態が生じて配当性向が100%以上になってしまう可能性もあるかと思えます。そのような場合でも50円配当は維持されるのでしょうか。また、4年目以降の考え方を教えてください。

A1.

もちろん、配当性向が90%、100%になる予定はございませんけれども、仮に配当性向が高くなったとしても、何としてでも50円配当は確保していこうという思いで戦略を作っております。

4年目以降については、この3年間が一番厳しい状況ですが、この3年間でリスク性資産を収益に貢献するレベルに育てていくという考え方があります。4年後は、私どもも楽しみにしておりますし、いかに資産を積み上げるか、運用の種探しをしていくかというのがポイントであります。

Q2.

今後の投資について、投資の多様化、特に外国証券についてどう考えておられるのか教えてください。

A2.

運用資産の多様化は、今まさに推進中でありますが、日本国債への再投資が難しい状況ということで、いわゆるSP(サテライト・ポートフォリオ)残高がこの3年間で増加しております。

今後の方向性については、これまでの流れを踏襲し、1兆4,600億円まで拡大したオルタナティブ投資をさらに広げていくということ、それから、マーケットの水準等を見ながら、外国債のほうに広げていくということも含めて多様化を進めていく所存でございます。

Q3.

「一株当たり配当金 50 円の確保」という方針は理解しましたが、逆に利益が出過ぎた場合、増配の期待もあるのかなという気もします。そういった意味で、長い目を見た際の配当性向のレンジがあれば教えてください。

A3.

具体的に決めているわけではございませんが、配当性向は 50～90%程度のレベル感を持っております。どんな状況になっても 50 円配当を確保するということは、場合によっては 90%程度の配当性向となることも厭わないという覚悟が必要なんだろうと思っておりますが、決してそうならないように取り組んでいく所存です。

Q4.

説明会資料 50 ページの滝チャートに関して、戦略投資領域の利益が図を見る限り 1,000 億以上と見て取れます。ハイリスク・ハイリターンであろうかと思いますが、この戦略投資でどの程度の増益を見ているのでしょうか。また、どのぐらいの確度でこの部分の利益が増えるのか、その自信のほどを教えてください。

A4.

2,000 億円をベースとして考えております。現に利益の減少部分については、国債が 1,500～1,600 億円、投信配当等が 1,200～1,300 億円、このレベルで減少していきますので、戦略投資領域は 2,000 億円を超えるようなレベルでいきたいと思っております。

Q5.

中期経営計画における利益水準に関して、含み益については外債の償還益を除くと基本的に使わない計画になっていると理解しています。未来永劫経営環境が厳しいのであれば、含み益を使っている場合ではないという考えは理解できますが、ここから 3 年が最も厳しいとするならば、この 3 年間は含み益を使って耐えて、4 年後には本業で利益を出すというお考えもあったのではないかと思います。その点はどうお考えなのでしょうか。

A5.

当然、マーケットの状況もありますが、含み益はいつでも使うことはできません。しかし、含み益は使用すれば後々なくなっていきますし、会社のトップとしては、そういったものを頼るより、戦略投資領域をもっと力強く推進していこうという思いがありまして、あえて使わないという戦略を取りました。

Q6.

スルガ銀行との今後の関係について、ご承知のとおり現在金融庁検査が入っているわけですが、お考えをお聞かせください。

A6.

スルガ銀行様との関係については、10年前に当行が住宅ローン（媒介）をやるといった時に、スルガ銀行様から温かい手を差し伸べていただきました。特段今回の問題によってどうこうするつもりはございませんし、決してスルガ銀行様のガバナンスに致命的な問題があると指摘されるような事態には至らないと現時点では思っておりますので、引き続き同様に連携していく所存であります。

Q7.

預入限度額に関する池田社長の考え方を教えてください。

A7.

限度額に関しては、今まだ決まっているわけではなく、政令事項ですので、最後は内閣で決まります。したがって、私の意見を強く申し上げることは差し控えさせていただきます。

マイナス金利で日銀への預け金を何とか減らそうとしている状況、また、地域ファンドの組成などにおいて地域金融機関との連携が重要であり、これを進めてまいりたいということで、機関投資家の皆さまには、当行が悩んでいる状況はお分かりになると思います。

Q8.

投信残高の拡大計画の考え方を教えてください。説明会資料 48 ページの三角の図のうち、どの層の増加を見込んでいるのか。また、そのために取り組む施策について教えてください。

A8.

投資信託残高は、今中期経営計画が終了する 3 年後には現在の倍の 3 兆円、10 年後には 10 兆円への拡大を目指して取り組んでおります。

また当行は、初心者向けの投信に非常に力を入れております。全国の郵便局のお客さまにいかに資産運用を浸透させるか。積立 NISA など活用しながら、お客さまに初心者向けの投信をいかに説明して、長期間保有して頂くかという発想であります。

一方で、当行のお客さまの中には投資経験者の方々も多くおられますので、この層にはそれなりの商品をご案内しようとして取り組んでおります。投信の商品は全体で 127 (2018 年 3 月末時点) あり、いわゆるバランス型のものと、収益に特化するような商品もございます。これらの商品をそれぞれの階層別の戦略でお客さまにご案内していこうと思っております。

販売体制につきましても、現在約 1,400 局を投資信託取扱局、約 1 万 8,000 局を紹介局と致しました。また、様々な資産運用会社の皆様に、お客さま、あるいは当行のセールスマンや郵便局の社員に対して、商品等についてレクチャーをしてもらっており、いかにお客さまに適切にご案内をするかという点に力を入れているところであります。

Q9.

市場部門のヘッドが退任する背景と、今後市場部門をどのようにマネジメントしていくのか、チーム運営としてどうコントロールしていくのか、このあたりについてコメントをお願いします。

A9.

4 月 26 日に代表執行役の佐護の退任を発表いたしました。背景は本人の人事の話でございますから控えさせていただきます。

市場部門に関しては、以前から、組織的に運営していこうと切り替えを進めており、部数の拡充、人材のスカウト等を実施して体制を整えてまいりました。今後は田原及び星野を専務執行役・専務執行役員とし、この両名の 2 枚看板で約 200 名強の市場部門を牽引してもらおうと考えております。

佐護と当行の間に縁が出来たのは上場前ですが、以来、ポートフォリオを改革するにあたり、専門職が必要という考えから人材をスカウトし、評価制度も変えてまいりました。合わせて今後は、JP インベストメントといういわゆる事業リスクに手を出そうということで、そちらにも人材を集めている最中であります。

こうして、佐護を中心として、安心してリードできるような人材を確保しながら体制の構築を進めてまいりましたので、ご心配頂く必要はないと思っております。

#### Q10.

今回の中期経営計画は10年後を見据えたということですが、10年後を見据えたときの最大の経営リスク、収益も含めたリスクは何だとお考えでしょうか。

#### A10.

少なくとも現在の低金利の状態は長く続くと考えておりますので、当行はデッドではなく（他の銀行がやらない）エクイティの分野でリスク性の資産をもっと上げていかなければいけないという思いがあります。

その意味で、地域活性化ファンド等、地域金融機関との連携を打ち出しておりますので、日本の金融界の中で支障が出る、いろいろな地域の方々（地域金融機関、地方公共団体等）との間に支障が出てくるのが、当行のビジネスモデルとしては最大のリスクだと思います。

もう1つは、私が現在社長でありますのでこのようなビジョンを作りましたが、これをいかに継続するかです。仮に今後トップが変わったとしても、この思いに同意していただけるビジネスをしてもらいたい。それが途中でころっと替わるということはガバナンスとして一番のリスクだろうと思っております。

私どもは、時間をかけてこの中期経営計画を策定してきました。何とか10年これを維持していこうと。この前提が崩れるような体制になるのは最大のリスクだろうと思っております。

そうはならないとは思いますが、どこで何が起こるか分かりませんので、そんな思いです。

以上