

2018年度通期決算、中期経営戦略

会社説明会（5月16日開催）

質疑応答要旨

質問：昨日のニュースリリースについて、一つご質問と、一つはお願いということでお話ししたいのですが、まず今少しご説明のなかったところで、スルガ銀行との業務提携の基本合意と、プレスリリースを見る限り、これから色々なこととお話されていくということですが。ちょっとイメージで結構ですが、教えていただきたいのは、ここにある無担保ローンや住宅ローン分野など、個人向けビジネスにおける連携、事業承継、その他の法人向けソリューションにおける連携、ということですが、具体的にどのようなビジネスを考えていらっしゃるのでしょうか。つまり、連携は、例えばいろいろな保証業務や実際の顧客の紹介などいろいろあるのですが、どのようなことを具体的にはお考えになっているのか教えてください。差し支えない範囲でお願いいたします。

それからもう一点、お願いは、昨日のもう一つのニュースリリースの自社株買いの取得のところですが、東証のルールもあって、金額と発行済株式の何%という開示なのですが、実は発行済株式の何%という開示と実際の時価総額ベースの開示は違いますね。したがってこれが大きく異なる場合は、どこか中期で結構です、例えば5月14日の時価総額に対して何%など、そういうことを入れていただくと大変助かると思います。これはお願いです。

工藤：はい。二つ目のお話については、実質的にはまさにおっしゃる通りでして、少し検討させていただきます。

それから一つ目の話ですが、数日前にいくつかのメディアでいろいろな話が出て、正直非常に迷惑しました。勝手なストーリーを作られたので困っていたのですが、ニュースリリースに出した通りです。かつ今日の日経は、極めて正確に詳細にかつ冷静に書かれていますので、あれが大体実態に近いとお考えいただければ良いと思いますが、これはまさに基本合意を結んだだけでして、こういうエリアで何かやっていけるよね、という話があり、私どもとしてもメリットを感じたので、この業務提携に至ったということなのですが。

具体的にでは何か、と言うと、すごく詰めた話をしているわけではなくて、いろいろ新聞には書いてありましたが、読んでみるとそうだなと、私も思いますが、例えば無担保ローン分野でこちらが保証を提供する、あるいは住宅ローン、基準が明らかに違う取り組みを今までしてきましたので、

相互紹介、もう少し言うところらで基準が合わなかったものをご紹介するといったことは、先方様にもメリットがあるのでしょうか、まさにこのリリースに書いてある通りのことを実際検討しているかと思っています。

質問：中経について2点お伺いしたいと思います。EPS 成長と価値共創型ビジネスについてです。EPS 成長は2%以上とお示しいただいていますが、2%の意味、なぜ2なのでしょうかと。きりの良い5とか、3年で10とかではなくて、という部分が一つと、このEPS 成長は、キャッシュベースでお考えかと。言い方を変えると、買収込みなのですか、込みではないのですか、という質問です。こちらが1点目。

工藤：2%がどういう意味なのですか、というのは、当然こういう財務目標を対外的にお示しする背景には、一定のわれわれの既存のビジネスを引き伸ばした姿があるわけです。それを元に、このくらいコミットできるであろうという数字をお出ししていますので、要は裏付けがないわけではないです、という意味です。ノンオーガニックなものが入っているかと言うと、それは入っていません。

質問：二つ目の、先ほどお示しいただいた10ページの価値共創型ビジネスについてです。どうやったらこういうことが銀行にできるのですか、という質問でして、何が言いたいかと言うと、そちらに、9ページですね、お示しいただいていたように、単に銀行が機能を提供すると、典型的な流通や通信の会社にうちが与信をしますといったかたちで機能を提供することであれば、事例が全くないわけではないと思うのですが。こちらでお示しいただいているのは、商品、サービス、ノウハウにより参画をして洗練化するサイクルに意識的にしていると思うのですが、要は金融ビジネスを銀行が理解して、その上で一緒に事業を回していく事例は、あまりないのではないかなと思っています。

決済機能を提供します、与信機能を提供します、以上のことを恐らく目指されていると思うので、それがかつては非常にイノベーティブであった新生銀行さんであっても、今の御行にそういった青とオレンジのサイクルを回す能力がありますか、ということと、これを、本当に本格的に価値共創型ビジネスを回していて、それがそれなりに利益につながるふうにするためにはどのようなことが必要だと社長はお考えでしょうか。

工藤：イメージが湧きづらいと思いますが、これはパートナーからしても同じことで、何らかの形が必要なのです。一つ入り口として私どもが準備していますのは、いわゆるウォレットみたいなデジタルなプラットフォームです。APIを通じていろんなものを載せたり、使えたりできるような基盤をまず作ろうとしています。

これ自体、金融グループとしての商品になるわけですが、それが最終目標ではなくて、これはわれわれの商品です、ということを中心としてアピールするよりは、まさにそれをツールとしてパートナーに提供していく。さっき少し触れましたが、顧客基盤がありますと。金融サービスを組み込んでいきたい時に、パーツパーツの機能、われわれこれ提供できますよ、と言っても目に見えないわけですし、非常にわかりづらい。そうではなくて、ウォレットみたいな形で、そこに典型的な、例えば小口ローン商品が載っている、決済商品が載っている。それを提示して、こういうことができますよ、と言えば、それ欲しいねという会話が成り立つわけです。

その時のパートナーは規模、大小様々なわけで、本当に完成されたプラットフォーマーであれば当然この機能とこの機能だけ提供してくださいよと。こういうローン商品を作って提供してね、あるいはITだけくれ、とかあるわけですが、例えば今取り組んでいるものと、外国人就労者云々は、まだ確立されたプラットフォーマーはいないのです。断片的なサービス提供者はたくさんいます。例えば不動産に入居する時の保証をしている会社などがあるわけです。それぞれが独自にエコシステムを作る力はない。したがって誰かがいわゆるオーケストレーターとして全体を設計して手動して運営していかなければいけない時に、誰ができるかと言うと、それはわれわれがやるのだと、こういう話です。

そこには非金融サービスも組み込んでいきますので、もっと言いますと、非金融サービスの方がメインかもしれないわけですが、そう言ったものを、例えばジョイントベンチャーで作るといったことを想定しています。

質問：一般的に、特に流通や通信の会社からすると、銀行にプラットフォームを提供してもらうことはあまり期待されていないような気がするのですが、要はわれわれの方が進んでいるという感覚を他の企業は一般的に持っているのではないかと思っていまして、そういう意味では、ヒントがあるとすれば、今おっしゃったような外国人労働者や、要はビジネスモデルとして確立されていない、一種隙間と言いますか、ニッチといったところにプラットフォーム的なビジネスモデルを持ち込みたいといったイメージですか。

工藤：そうですね。ですから両方あるわけです。当然、巨大な皆さん流通系、あるいは通信キャリア、やろうと思えば皆さん全部自分でできます。実際そういう行き方をしている人だけではないです。一方で、そちらの側のビジネスモデルからして、どこまでの機能を内製化すべきなのかは、われわれと同じように課題として、こんなものは自分でやることないよねという部分がたくさんあります。そういうところは機能提供という話になるでしょうし、少しページを変えて欲しいのですが、これの前のページ。この真ん中で言っているのが、例えばドコモさんがここだけ欲しいとおっしゃっているようなパターンです。

われわれ、それぞれの機能それなりに強みがあります。例えば、皆さんよく忘れてるのが、回収という非常にベタなところでして、フィンテック企業、これはフィンテックでは解決できません。入り口の与信モデルはデータを使って作れますが、そのあとのオペレーション IT、回収、全部実は誰かから取ってくることになると思います。そのスキルを持っているのは、実際には日本のマーケットで言うと、われわれやアコムさん、プロミスさんなどのプレーヤーになるわけです。それが真ん中で言っていること。

エコシステムの構築、左のほうの話は、まさに本当にマーケットを作らなければいけない、なおかつ傑出したプレーヤーが必ずしもいない中でやるわけですので、そういうところで誰がリーダーシップを取るのですか、と言うと、ふさわしい人が取れば良いと思っているのですが、われわれの出番はそれなりにあるであろうなと思っています。

質問：株主還元のところ、2点質問があるのですが、1点目は改めて今回の株主還元の考え方で、もともと一般的な国内銀行の総還元性向の範囲は30%から50%とおっしゃっていたので、今回マックスの還元をされたということだと思のですが、改めて配当のところの考え方でもう一度教えていただきたいのですが、今のPBRであれば当然自己株式取得を選択されるのは重々理解しているのですが、やはり配当を上げることで投資家基盤が広がることもあり得ると思いますので、今後配当の方針についてどう考えるか教えてください。これが1点目です。

2点目が、今回の自社株買い、かなり金額が拡大したことの決定のプロセスの背景について教えていただきたい、例えば取締役でどういう議論があったのかとか本当に今回相対株価だけで決めたのか、例えばですが、いわゆるDaltonなどの提案の圧力もあったのか。もしくは金融庁とも交渉していて、単純に今がOKのタイミングであったのかとか、話せるところで構いませんので、決定のプロセスについて教えてください。以上2点です。

工藤：配当についての考え方は、基本的には株価水準次第かなと思っています。まず総還元性向を決めた後の、自己株取得と配当への割り振りというかたちでそこが決まっていくのですが、さすがに今の株価水準で配当を上げるよりは、自己株取得の方が明らかに株主価値の観点から良いであろうということで、今こういうかたちになっていますが、これが例えばPBRがもっと上がっていったら、今ご指摘いただいたように、配当が大きいことを好む投資家さんはたくさんおられます。そういうマーケットの声も聞きますので、当然PBRが上がっていくにしたがって、配当をより重視していくのは一般的な考え方であろうと思っています。

それから今回どう決まったかはそんなに申し上げておもしろく聞いていただけるほどの話はないんですけども、私どもはそれなりに違う立ち位置の金融機関、それなりに違うビジネスモデルを作

っていると思っているにも関わらず、十把一絡げに同じようなバリエーションになってしまっているところはそもそも納得いかないというのがあります。

それからその結果としての、金融界全般に言えることですが、極端に低いPBRになってしまっている。このマーケット全体についてもここまで評価が低いのはちょっとどうかと思っていたので、今回健全化計画の範囲内ではありますが、最大限のものをやりたいと思っていたのは別に外からのどうこうではなくて、まさに経営陣と取締役会自身です。これについての異論は事実上取締役会ではなかったと言っても良いと思います。

それを実現するプロセスとしては大体ご想像いただけるようにいろんな人との協議は当然ありますけれども、私どもなりのストーリーが正当性を持って受け止めてもらえたということだと思っています。そのプロセスでマーケットの声として、例えばDaltonさんからいろんな提案をいただいているわけですが、それも含めていろんな方のご意見はよくお聞きしています。IR等でお会いする投資家の皆さん、必ずしも自己株式取得を拡大すべきというご意見ばかりではありませんが、株主還元を改善すべきであるという声は多数を占めますので、それを踏まえて私どもとしても意思決定をしたということです。

質問：2点ありまして、1点目は利益成長で、2点目は競争価値のところですが、今回財務目標で先ほど価値共創という新しい、インオーガニックな部分が入っていない、オーガニックな部分ですというお話がありましたが、ボトムラインが2%以上で、終わった期の520~550億円くらいまでそれをそのまま数字に展開するとモデレートな成長になると思いますが、その前提となっている、やはり税率ですとか過払いの引当とか、そういうテクニカルな部分もありますので、本業の利益の与信費用勘案後の業純はまずオーガニックにはどんな目線になっていらっしゃるのかと。

それは3年間で、例えば今年度のガイダンスは130億円業純が伸びるようなかたちになっていまして、40億円がインオーガニックな部分だと思うので、90億円も無担保ローンだけの伸びでは、今の時点ではちょっと見えないのですが、何で与信費用勘案後の利益成長がもしあるのだとすると、見込んでいらっしゃるのかが大きな1点目です。

2点目についてはいま社長の方から価値共創の新しい戦略のポイントが非常に明らかにお話いただいて非常によかったのですが、これが今回の520~550億円という財務目標には入っていないということなのですが、ここはもう3年とか10年とか、どのくらいのアップサイドポテンシャルがあると載る可能性があるかと現時点で考えたらよろしいのかご示唆いただければと思います。

工藤：一つ目のご質問はかなり細かい数字も確認しなければいけないので、その辺は平野が後ほどお答えさせていただいて、二つ目の方から申し上げます。そういうまだ見えていないノンオーガニ

ックな話について当然計画には織り込んでいないわけですが、先ほどからお示ししているビジネスモデルは別に当てもなく申し上げているつもりはありません。実際まだ結実はしていないいろいろなオンゴーイングな会話はあります。それから特徴としてそもそもマーケット規模がどれくらいになるのか自体、もう一つははっきり見えないところはあります。

例えば外国人就労者と一言と言っても、そこから例えば金融ビジネスでどれくらい収益が上がるのかというのはものすごいザクツとした試算をしながら、オポチュニティが大きそうなところを優先して取り組んでいるわけですが、それがでは3年間で今の収益規模と同じくらいになるのですかという、それはたぶんないと思いますが、全般的な動きとして、さっきちょっと触れましたが、この金融機関がスタンドアローンでやっているビジネスの成長性はやはり限界があると思っています、一方で、先ほど申し上げたようないろんな動きがパートナーサイドからもある中で、ここは、非常にポテンシャルはあると思っています。

それが3年なのか5年なのか、どういう時間軸でどう花開いていくのかは正直今それが何割ですかと問いかけてもよくわからないところはあるのですが、さすがにそれが一割もないよということであったらわざわざこの中経でバンと目玉にして出したりはしませんので、志はもうちょっと大きいと受け止めていただけたら良いかと思います。

平野：最初のご質問ですが、一番ボトムではなくてその前の与信関連費用を勘案した実質業務純益（OBP）だと思いますが、まず2018年度の終わった期との比較でいうと、すでに発表させていただいている二つの買収案件の効果がありますので、少しそこは段差があります。業純については伸びていく想定にしていますが、一方で経費は先ほど言ったように、当初システム費だとかそういったものがあって、上がるものをだんだん抑えていく行動になっていますので、一番ボトムよりは与信関連費用勘案後のOBPの伸びはもう少し大きいです。これは税金がだんだんかかってくる、金額が増えていくと見ていますので、そこのラインではもう少し傾斜が強いかたちになっています。

工藤：あと1点、その前のご質問で補足しますが、二つのビジネスモデルで競争型といっている方も確かにノンオーガニックの一環ではありますが、もうちょっとストレートなノンオーガニックも当然あり得まして、どちらかと言えば私どもは商業銀行エリアよりはノンバンクエリアを想定しているわけですが、国内、アジア圏での投資、買収機会は常に模索しています。

最近で言えば神鋼リースさんというところの80%の出資者になったわけですが、それ以外、個人向けのファイナンスの領域、それからアジア圏、ベトナムで始めたものがありますが、それ以外の国でもいろんなオポチュニティを模索していますので、そういったものも含めた資本の活用、そしてその結果としてのROE8%目標だとお考えいただければ良いと思います。

質問：12 ページの財務目標ですが、簡単な 1 点ご質問なのですが、ROE を 6%から 8%にもっていくとなりますと、資本が増えなくても利益的には 3 割くらい上になっていく話になった場合、EPS で 2%、これが単純に利益成長だけだとすると十数年かかってしまうと。資本が増えなくてもです。そのギャップをどういう形で埋めるのか、つまり ROE がものすごく高い部門を育てたり、あるいは獲得したりしていくのか、それともものすごい資本を使うような、あるいは資本が増えないような形で還元をしていくのか、そのあたりのシミュレーションが、あるかどうかわかりませんが、この考え方がもしありましたら教えていただきたいのですが。

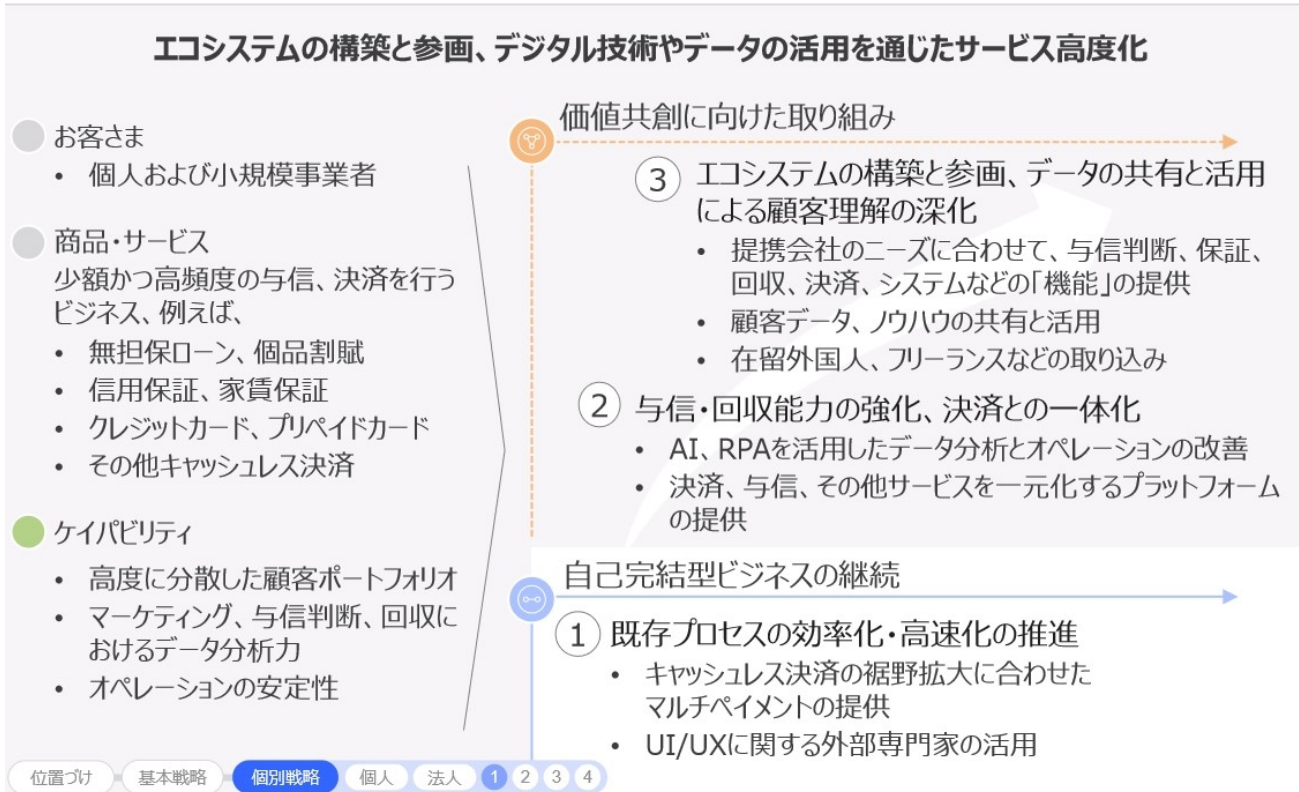
工藤：当然数字の相互の整合性は持っているつもりですが、すごく細かいシミュレーションをしているわけではないです。どれくらいのもを買ったらどうなるのか、みたいなことまでやっているわけではないのですが、さっきちょっと触れましたように、この EPS の成長率は自己株式取得の効果も入らない、それからノンオーガニックのものも入れていませんということです。

一方で下の 8%という ROE とか、CET1 比率のコントロール目標、これはそれ以外のノンオーガニックの話、まだ見えていないエコシステム構築みたいなものもあればもっと単純な買収みたいなものも含めてそういったものをやっていくのが現実的な話だろうと思っています。極端に ROE が高なくてもそれなりに整合的な関係性は作れると思っています。

質問：この中計の中でいただいている、そもそもの金融のリ・デザインということで、相当大きくこれから変わっていくであろう金融の世界に対応するということだと思いますが、これを作るにあたりまして、顧客あるいはポテンシャルの顧客からはどんなままでと違ったニーズがあって、それが非常に大きく変わっていく中で御行の強みがその中でどう描かれていくのか。それから他と比べてそこで、断片的にいろいろ今ご指摘もいただきましたが、特に御行の強みが活かせるところはどの辺なのかをお伺いできればと思います。

特に 17 ページ目のエコシステムのところで、ふと見ていくと、なんとなく恐縮ですが、他社さんが言っている次世代の金融の話ですとかとどうも被ってしまって、すごく新しいかつ今やって動いていることと比べてものすごくリ・デザインというほど新しく聞こえない感じがしてしまっていて、改めてリープ的に何かイノベーションが起こりうるかどうかということの意気込みですとかを教えていただければと思います。

注力分野 1 小口ファイナンス



工藤：そうですね、ではちょっと 16 ページを例にとって少しお話をしましょう。今まさに意気込みという言葉をお使いになったわけですが、意気込みという部分は正直混じっています。ほんまにそれり・デザインなのかと言われるかとも思いながら出しているわけですが、私どもが見ているお客さん側の変化と言いますと、一つには今まで金融ってなんだかんだ言って業態が結構細かく分かれていた。銀行、証券、カード、コンシューマーファイナンス。でもそれって結局そのお客さんの期待とは違っていたと。当然業態が分かれていて規制もそうになっていたというのは、もともと作られた時には合理性があったのだらうと思いますが、今はそうはなっていませんと。

ではそれが本当に今お客さんに使い勝手の良いかたちで一つのプラットフォームの上に乗っているかということ、そういう事業者は私が知る限り、事実上いません。フィンテック企業でいろいろおもしろいところが出てきていますが、今のところほとんどが単機能です。中国、アリババとかテンセントみたいにもうなんでも囲い込んでしまうみたいなプレーヤーは日本にいまのところいないわけですし、今後も出ないだらうと思っていて、それが単一の事業者では実現されないとしてもそれを作ろうとする努力は必要だなと。

私どもの場合別に独自に大きな顧客基盤を持っているわけではありませんので、同じようなかたちでいろんな取り組みをしているパートナー候補さんがいっぱいおられる中で、すでに巨大なプラットフォームになっている方と、違うかたちのアライアンスの余地は非常に大きいと思っている次第です。

答えになっているかどうかわかりませんが、要は個別のプロダクトとか商品に着目するわけではなくて、お客様ニーズ、例えば何かを買う時に1年間ファイナンスをつけたいのか、例えば2週間待ってほしいのかというところは別に明確にそこに切れ目があるわけではないわけです。そういうところのシームレスな提供は実際にはなされていないわけで、それが信販会社だったり、消費者ローンの会社だったり、銀行だったりがそれぞれ勝手に提供していることですので、どれだけお客様のニーズにカスタマイズできるのか、あるいはパーソナライズできるのかというところの勝負はあろうかと思います。

そのためにはニーズの範囲全般をカバーしなければいけない。それはわれわれグループ全体としてそれなりに幅広い商品を持っているわけですから、それをグループ内で一体運営しよう。もう一つは金融内だけではないわけなので、それをどうシームレスに提供することができるか。そしてそのためにはデジタルなプラットフォームが必要だし、そのパートナーと一緒に運営する、ある意味事業体を作るみたいな取り組みが必要だろうと考えている次第です。

質問：2点お願いしたいのですが、1点目はこの新しいビジネスモデルを作っていく中で、今の枠組みで大丈夫なのですかと。何か変える必要がないですかという質問なのですが、一つは例えばAPIを綺麗に使いやすいように作っていくとか、このイメージだと結構人材が今銀行で取っているような人材と違う必要があるのではないかと思ったりするのですが、この辺の今の人材とのギャップみたいなものがないのかとか。あとは銀行法上の制約みたいなもあるような気がするのですが、その辺を踏まえて今の組織形態、仮想本部性をひいていますが、ジョイントベンチャーでやった場合は経済価値が半分逃げて行っちゃう部分もあったりするので、この辺の組織設計みたいなところでの課題があれば教えてください。まず1点目はそちらです。

工藤：それが1点目ですね。痛いところではあるのですが、人材についてはイエスアンドノーみたいなところはあります。と言いますのは、例えばAIみたいなエリアは本当に枯渇しています。採るのがとてもしんどいです。それ以外のところは実はアウトソースできたりする部分も結構ありまして、例えばAWSとかを使うと単にクラウドで飛ばすだけではなくて付帯的にいろんなツールが付いていますので、そういう意味ではなんとか補完しながらやっていけるのかなと、その部分は思っています。

それから組織の方の話ですが、まず規制の問題はあります。私ども銀行グループ内で一体運営すると言っていますが、これはテクニカルに言うと、戦略は一体的に考えますが、最後の最後お客さんに接するところは顧客情報の共有みたいなベタな問題もありますので、それぞれのエンティティごとに仕事を分けることになるのが現実的であろうと思います。

それからさっきエコシステムの話で異業種とのジョイントベンチャーでも作りますかという話をしましたが、当然全体の収益のシェアという話になります。それは別に構わないと思ってまして、なぜならそれが結果的に成功するのであればそのシェアでもあったほうが良いではないかという話でして、部分しかもらえないからでは取り組まないのかというのと、それが大きな流れになるだろうと考えているわけですので、取り組まないことはあり得ないということです。付加価値に応じてきちんとそこは収益配分する仕組みができればそれで良いと思っていますので、それは必ずしも取り組みを阻害する要因にはならないと思っています。

質問：二つ目は、資本政策というか財務目標のところでは CET1 比率と ROE の観点で、リーснаブルで普通に考えると、リターンを増やせない状況であれば、ROE の E のところをコントロールしていくということで整合性のあるものだと思うのですが、御社の場合は公的資金が入っているということで、この資本を自社株買いとかで抑制するシナリオの中で、株主における政府の比率ってどんどん上がっていくと思うんですけど、その辺に制約がないかどうか確認させてください。

工藤：その制約にぶちあたってないので正直よくわかりません。どんどん上がっていくのはあんまり現実的ではないだろうと思いますが、今まさに正しくご指摘いただいたように ROE を作っていく上では当然 E をどうするかは大きな要素でして、今回は最大限の株主還元をすることになったわけですが、それも考えながらやっているところでございます。

以上

2018 年度通期決算、中期経営戦略

海外投資家向け電話会議（5 月 16 日開催）

質疑応答要旨

質問: 一点目は、第 4 四半期に過払い引当金を取り崩した理由。二点目は、第 4 四半期にレイク ALSA の成約率が低下した理由と、無担保カードローン市場の成長率低下についてコメント頂きたい。次に、中期経営戦略にある ROE 目標は、3 年後なのか 5 年後なのか。

グプタ: 一点目について、第 4 四半期（3 カ月）には新生フィナンシャルで過払い引当金を取り崩した一方で、アプラスフィナンシャルで過払い引当金を繰り入れた。二点目について、レイク ALSA の成約率は 30% 近辺であるが、36% であった過年度に比べると低い水準である。しかし、申込数の水準は回復しており、この第 4 四半期では約 11 万件の申込数となっている。成約率改善に向けて、スマホ関連の広告などマーケティング活動の多様化をはじめ様々な施策を打っている。

成約率 30% というのは決して望んでいる水準ではなく、現在と過去の間程度の水準へ改善させたい。無担保ローン市場全体の成長率は 1% で、銀行カードローンにより、成長率は低下している。我々の注力分野の資産成長率ターゲットは 3% であり、無担保ローンは 1%~3% を想定している、専門マーケットの 4% 成長と同程度の成長である。

中期経営戦略の資料 12 ページにある通り、ROE は 6% から 8% への増加は 3 年~5 年の中期的期間であるが、EPS2% 以上という目標は 3 ヶ年である。

のれん償却についての質問を投資家から e メールで頂いた。10 年前に買収した新生フィナンシャルに関連するのれん等があったが、のれん償却額は 20 億円~25 億円へ減少していただろうとみている。

以上