

2026年3月期 CEO スモール 質疑応答

Q1: 26年度の業績ガイダンスと中計目標は most likely な計画か。

A1: 社長就任以来、計画は Most likely なシナリオに基づいて策定すると申し上げており、今年度計画も同じ考え方で策定している。中計についても、3年後の目標であるため Most likely の設定は簡単ではないが、最も蓋然性の高いシナリオを前提とした。

一方で、今年度計画について、投資家から保守的ではないかとの声があることは認識している。為替や金利の前提は一定の保守性があるかもしれないが、ビジネス面の計数は保守的に作ったつもりはない。財務部門のトップダウンの計数目線と、ビジネスサイドの見積もりをすり合わせる過程で、中東情勢の不透明感が多少織り込まれた可能性はあるが、最も起こり得るシナリオに基づいて計画を策定するというコンセプトは変えていない。

Q2: 競合との ROE の差をどう縮めていくか。

A2: 将来の ROE 目標は、一過性要因や株式等損益、与信関係費用、資本の大きさ等の前提によって変動するため、過度に意識していない。重要なのは、一過性要因を除いた本業利益で、毎年競合を上回る増益を実現すること。過去2年間はこれを達成できたと見ており、今年度以降も継続していく。

なお、中計目標には、保有外国株式の含み益の活用は織り込んでいないが、3年間の中で何らかのアクションを開始できるよう検討を進めていく。政策保有株式の削減については、残り3年間で簿価3,000億円を売却する計画を前倒しで進め、可能であれば売却益も増やしたい。

こうした取組を通じて、競合との ROE 差の解消を目指していく。

Q3: 中計期間で想定されるリスクは。

A3: 中計策定時に意識していたリスクは預金を十分に獲得できず、国内貸出の減速を迫られること。当社は中計期間中に預金を7兆円増加させる計画だが、マクロ環境の変化により預金が想定通り伸びない場合は、貸出を抑制する必要が出てくる。ただし、先日実施した12年ぶりの普通社債発行等、調達手段の多様化も進めており、一定のストレス下でも計画を遂行できる体制を整えている。足元で最も懸念している中東情勢の長期化については、いずれ解決すると見ている。

Q4: 国内金利の現状と今後の見通しは。

A4: 10年金利が2.8%程度まで上昇しており、6月に利上げがなければ3%を超えるのではないかとの見方もある。長期金利の上昇と円安がさらに進めば、金融市場の不安定化につながる可能性もあるため、6月、もしくは7月に利上げが行われるのではないか。

一方で、2%のインフレ目標を踏まえれば、3%の10年金利は違和感のある水準ではない。

Q5: CET1 比率の運営目標を引き上げた理由は。

A5: 政策保有株式の売却に伴い今後 3 カ年で株式含み益の減少が見込まれる中、格付維持の観点から、CET1 比率目標を 0.5%程度引き上げておくことが望ましいと判断した。一方で、足元の状況や今後計画しているポートフォリオを踏まえると、今以上にリスクが大きく増加するとは見ておらず、当面はさらなる目標引き上げは考えていない。

Q6: 預金獲得競争が激化していく中で、Olive の優位性を維持できるか。

A6: 競争がさまざまな預金獲得施策を打ち出し、競争が徐々に厳しくなっているのは事実。一方で、Olive の優位性は維持できると考えており、特に世間での認知度が上がっている点は心強い。企業から Olive との提携の提案をいただくことも増えており、Olive の利便性向上に資する取組を中心に、サービス拡充につなげている。

Olive 開始時に設定した目標 1,200 万件は、メイン口座利用者数等を踏まえれば達成可能と見ていたが、その先は簡単ではないという感触もあった。今回 1,500 万件に目標を引き上げたのは、足元の好調な進捗を踏まえたもの。パートナー企業との提携等の効果もあり、これまで接点のなかった顧客が Olive を使い始めており、先日発表したソフトバンク、富士通との医療データ基盤構築に関する提携についても送客効果を期待している。地方都市に特化した施策や高齢者向け施策等、さらなる顧客拡大施策も検討しており、Olive で十分に戦える自信はある。

Q7: ウェルスマネジメントビジネスの競争環境は。

A7: 25 年度の AUM 増加額は競合と比較しても大きく、非常に好調。銀行預金を証券会社のプロダクトにつなげるという「貯蓄から投資へ」のコンセプトに先行して取り組んできた結果、銀証連携の成果が出始めている。今後は、銀行によるワンストップ対応を本格化し、対面営業をさらに強化する。加えて、Olive コンサルティングによるデジタル対応も強化し、あらゆる顧客層の需要を取り込んでいく。

Q8: 国内法人向け貸出残高とスプレッドの今後の見通しは。

A8: 貸出残高は、3 カ年で 5 兆円程度の増加を想定しており、前中計対比では緩やかな成長となる計画。資金需要の強い大企業向け貸出は、投資銀行ビジネスの手数料等の付帯収益も見込まれるため引き続き伸ばしていくが、低採算アセットの削減も同時に進めることで、全体の残高増加はコントロールする。資金需要は過去 2 年間非常に強く、今年度も M&A、DX や AI、環境対応等により継続すると見ているが、いつまで続くかは見通すのが難しい。今後 5 年程度で貸出残高の成長率は徐々に鈍化し、将来的には GDP 成長率 + α 程度に収斂していくと見ている。貸出スプレッドは今後上昇すると考えている。足元の流動性指標を踏まえると、今後各行の貸出スタンスが変化する可能性があり、スプレッドの観点ではプラスに作用すると見ている。また、国内でプライベートクレジットの参入が進めば、スプレッドの目線も引き上がると考える。一方、足元のスプレッド低下は、M&A のブリッジファイナンスの残高増加によるもの。今年度もパイプライン

が積み上がっていることから、影響が一定継続する可能性はあるが、付帯取引の獲得による総合採算の向上につなげていく。

Q9: Jefferies との提携における将来像は。

A9: 足元までの協働実績には満足しており、今後は経済持分を 20%まで引き上げ、日本株事業の JV を設立する予定。将来さらなる提携強化を検討する可能性は否定しないが、まずは既存の枠組みの中で着実に成果を出すことが最優先。特に JV 設立には、証券ホールセールビジネスをグローバルスタンダードに近づけていきたいという思いがあり、時間をかけて変革を進め、しっかりと実績につなげたい。

Q10: マルチフランチャイズ戦略で収益性を高めるための今後の打ち手は。

A10: 当初想定したほど前中計で利益が伸びなかった最大の要因は、与信関係費用をコントロールできなかったこと。ベトナムやインドに加えて、昨年度はインドネシアの OTO/SOF でも一定規模の費用を計上したが、前中計期間で対応は完了した。インドネシアは資金調達コストの抑制が課題であり、個人や中小企業からの預金獲得を強化しており、インドでは、YES BANK、SMICC、SMBC の 5 拠点の間でのシナジー創出が具体化してきている。

開始当初、「一度取得した事業は時間をかけてでも必ず成長させる」というスタンスで取り組んできたが、現在は必ずしもその前提ではない。今後 3 年以内に成果を出さなければ追加的な資本配賦はできないと社内でも伝えており、この数年は、担当役員・部署のみならず、各出資先の現地マネジメントとも対話を重ね、厳しいメッセージを伝えており、相当な覚悟が固まってきている。

Q11: 政策保有株式の削減をさらに加速できるか。

A11: 昨年度は簿価で約 1,200 億円を削減。交渉が一巡したことから削減は容易ではないが、今年度も 1,200 億円の削減を目指して着実に進める。また、これまで簿価が大きい銘柄から優先して対策を講じる傾向にあったが、今後は簿価が小さくても時価が相応にある銘柄は対応を加速していく。できる限り前倒しで削減目標を達成したうえで、次の削減計画に取り組んでいく。

Q12: AI の活用により、銀行ビジネスはどのように変化していくか。

A12: 自社ビジネスの生産性向上においては、コールセンター業務や法人向け提案資料の作成等ですでに活用。長期的には、さらに発展した AI エージェントが各企業に導入され、人間を介さずに銀行取引を行う世界も考えられる。現在はさまざまな可能性を試している段階。取組を進める中で技術革新も同時に進んでいくため、今後の方向性を予想することは難しいが、具体的な戦略を検討していく。

本資料には、当社グループの財政状態および経営成績に関する当社グループおよびグループ各社経営陣の見解、判断または現在の予想に基づく、「将来の業績に関する記述」、ならびに、環境、社会およびガバナンスにかかる当社グループのサステナビリティに関連する活動に関する記述（「サステナビリティに関する記述」）が含まれております。多くの場合、これらの記述には、当社グループの将来に関する事項を表す「予想」、「予測」、「期待」、「意図」、「計画」、「可能性」やこれらの類義語が含まれますが、この限りではありません。また、これらの記述は、将来の業績や結果を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであり、実際の業績や結果は、本資料に含まれるもしくは、含まれるとみなされる「将来の業績に関する記述」および「サステナビリティに関する記述」で示されたものと異なる可能性があります。実際の業績や結果に影響を与えるリスクや不確実性としては、以下のようなものがあります。けるビジネス戦略が奏功しないリスク、提携・出資・買収および買収後の経営統合が奏功しないリスク等です。こうしたリスクおよび不確実性に照らし、本資料公表日現在における「将来の業績に関する記述」および「サステナビリティに関する記述」を過度に信頼すべきではありません。当社グループは、いかなる「将来の業績に関する記述」または「サステナビリティに関する記述」について、更新や改訂をする義務を負いません。また、「サステナビリティに関する記述」における、当社グループのサステナビリティに関連する取組については、当社グループのリスク管理およびその他の投融资等の目的を推進しそれらに対応することを目指す、当社グループが独自に決定した方針と方法に基づき行われ、また個々の決定は各法域において適用される法規制に基づき、それに従って行われます。当社グループの財政状態および経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料のほか、有価証券報告書等の本邦開示書類や、当社が米国証券取引委員会に提出した Form 20-F 等の米国開示書類、当社グループが公表いたしました各種開示資料のうち、最新のものをご参照ください。