

1. 個人トータルソリューション事業

(回答者: 個人トータルソリューション事業統括 斉藤 毅)

Q	✓ 三井住友信託銀行の住宅ローンは金利が一番安いことで定評があるが、一般論として金利で住宅ローンを選択する顧客はロイヤリティが必ずしも高くないのではないか。プライス(金利)への感度が高い顧客が住宅ローンを完済した後も顧客として残り、運用商品を購入してくれるのか、ロイヤリティの確保をどう考えているか。
---	--

- A
- ✓ 当社の住宅ローン顧客の平均年収は、住宅金融支援機構のスキームなどでデータが取れる一般的な住宅ローン利用者の2倍程度。競争力のある金利設定で、高所得の顧客層が獲得できるという好循環が生まれている。
 - ✓ 一方、ロイヤリティという観点では、住宅ローンの獲得に注力する一方で、付随取引への取り組みが不足していたことは否めない。
 - ✓ 例えば、メガバンクなどは既に住宅ローンのお取引に際して、積立投資や疾病保障を合わせてご提案していると聞いており、そういった面の強化をすすめていく。
 - ✓ 時間を掛けて取り組み、50歳になっても60歳になってもお取引を続けて頂けるようにしていきたいと考えている。

Q	✓ 今後、軽量店舗を出店していくお考えもあるようだが、出店戦略や焦点となる地域・都市をどのように考えているか。
---	---

- A
- ✓ 我々にとって店舗は顧客接点を確保するための重要なチャネルであるため、現在の店舗網を眺めて、空白地帯であり、顧客化のポテンシャルがある地域には、今後の出店も検討していく。

Q	✓ 1年半程度で事務量を半減させるという説明があったが、経費削減効果と言うよりは、1,000人の事務要員を営業フロントへシフトすることで、収益サイドを拡充させることが主眼と考えてよいか。
---	---

- A
- ✓ 事務量を削減すれば事務戦力、投入資源も圧縮できるので経費削減効果もある。当該部分だけ見てもOHRは改善するが、事業が目指す生産性の向上は、経費の削減とトップラインの拡大を両立させる戦略である。

Q	✓ 1,000人のフロントシフトの時間軸はどの程度か。仮に1,000人が営業フロントにシフトした場合、現状の営業戦力がどの程度増加するイメージになるのか。
---	---

- A
- ✓ 事務量削減の鍵であるホスト連動端末を安定的に移働させる時間は必要であるが、軌道に乗った時点で1,000人のフロントシフトが可能となると考えている。
 - ✓ 1,000人のフロントシフトは個人トータルソリューション事業内だけでなく、法人や年金、証券代行や不動産も含め、会社全体で再投入先を検討していく。

Q ✓ 具体的な比率は難しいかもしれないが、個人トータルソリューション事業を成長領域と位置づけていることを踏まえれば、フロントシフトのかなりの部分は当事業に配分されると考えてよいか。

- A ✓ 人員の再配置を考える際には再教育と合わせて考える必要がある。当社ではホスト連動端末の導入と同時に、現在の業務と異なる業務につくための教育プログラムをスタートさせ、着実に進んでいる。
- ✓ 現状、具体的な配分計画までは落とし込めていないが、例えば、相続関連ビジネスの拡大には専門性の高い人材を投入する必要がある、業容拡大、生産性向上、売り上げ拡大を狙うには、相応の人員投入も必要になってくる。

Q ✓ 信託型次世代店舗の導入により、事務量の7割が削減できたとした場合、経費やOHRほどの程度下げることが出来るのか。

- A ✓ 軽量店舗へのシフトは順次行うため、効果の発現には少し時間が掛る。
- ✓ ただ、新規出店を行う場合のシミュレーションでは、概ね20~30%程度のコスト削減が可能との試算結果が出ている。

Q ✓ 住宅ローンビジネスで住信SBIネット銀行を更に活用していくという考えはあるか。

- A ✓ これまでも対面チャネルと非対面チャネルを使い分けるための協働を進めている。
- ✓ 有人コンサルティングが必要な場合は三井住友信託銀行の店頭にお越し頂き、ネットの中で完結させたいという方には住信SBIネット銀行が代理店となり、三井住友信託銀行の勘定で貸し出すということを進めている。この代理店ローンは半期1,000億円程度の実行額となっている。

Q ✓ 世代別の粗利構成はどのようになっているか。
✓ また、5年後にはこの構成がどのように変化していると考えているか。

- A ✓ 資産形成層の収益は大宗が住宅ローン。退職前後層やシニア層の収益源は投資運用コンサルティングが中心となっている。
- ✓ 手数料収益については、資産形成層における積立投資や保障型保険の取り組み強化により寄与度は向上していくが、引き続き退職前後層やシニア層の貢献が大きい。

Q ✓ コンサルティング重視ということは理解するが、最後は商品の善し悪しで選ばれるのではないかと思う。御社の住宅ローンは金利が低いことが商品の差別化に繋がり、成功の原動力と思うが、住宅ローン以外の商品で本当に差別化が出来るのか。

- A ✓ 商品開発では、新しい商品を作って先行メリットを取ったとしても、いずれ同様の商品が出てきて、先行メリットは薄れてしまう。
- ✓ 商品だけで差別化を図ることは、究極的には難しいことだと考えているため、当社では差別化の源泉を対面コンサルティングに求めているということ。
- ✓ 投信や保険の商品ラインアップを見ても、他社比極端な差はないが、それでも我々の販売額が銀行業界でNo.1であるということは、対面コンサルティング能力がどれだけ鍛えられているかという証左と考えている。

Q ✓ 商品の拡充という観点から、長生きリスクやリバースモーゲージを挙げているが、リバースモーゲージは各社とも取り組み拡大に苦戦しており、大きなプロダクトに育っていない。このような状況を踏まえ、差別化した商品が開発できるとお考えか。

- A ✓ これまでは2種類のリバースモーゲージを用意してきた。1つは富裕層が豊かな老後を過ごすための財産活用手段として、遺言信託等の相続対策と併せてご提案するもの、もう1つは次の世代に迷惑を掛けない範囲で使う、或いはもう1軒不動産を保有したいというニーズに応えるもの。
- ✓ この1月からラインナップを増やしている。高齢のお客さまの住み替えニーズに応えるもので、お住まいのダウンサイジングなどに対応している。
 - ✓ ただ、リバースモーゲージを収益の柱にするということまでは考えておらず、高齢のお客様が抱えておられる悩みの1つにお応えするものと位置づけており、我々を選んで頂ける機会の1つにしたいと考えている。

Q ✓ ダイナースクラブ会員の位置付けや三井住友信託銀行との連携の状況、年代別アプローチの中での取り扱いについて伺いたい。

- A ✓ 三井住友信託銀行の顧客層は既に資産を持っておられる「ストックリッチ」が中心であるが、ダイナースクラブは現役世代で収入も多い「フローリッチ」が中心。これまで獲得できていなかった顧客層を捕捉できたという点で、補完性は非常に高い。
- ✓ 三井住友信託銀行のお客様にダイナースクラブカードをお持ちいただく活動は当然に進めるが、ダイナースクラブ会員に三井住友信託銀行とお取引頂く活動も鋭意進めているところ。
 - ✓ 各種キャンペーンの結果を見ても、相応の規模で当社の顧客化が出来ており、連携は順調に進んでいると評価している。

Q ✓ 地銀などでは住宅ローンの貸出に合わせてクレジットカードの販売を進めているところもあるが、若年層へのカードローンへの取組方針は。

- A ✓ クレジットカードについては、ダイナースクラブと、ビザやマスターの2つのカテゴリーを有しているが、グルメやトラベルなどに興味のあるお客様にはダイナースクラブを、決済や利便性を重視するお客様にはビザやマスターカードをご案内する体制としている。

Q ✓ 手数料収益比率が69%まで上昇しているが、将来的に目指す水準は。

- A ✓ 足元の69%は相応の水準まで上がっていると評価している。
- ✓ 住宅ローンの残高積み上げやスプレッドの改善といった資金ビジネスの拡大に取り組みつつ、現状の7割程度の水準を安定的に維持できるような収益構造にしていきたいと考えている。

Q	✓ 収益構造の変革において、資産形成層への取り組みが重要だと思うが、どのように顧客層を広げていくのか。資産形成層のビジネスは住宅ローンが中心ということだが、積立投資や保険などの販売をどのように進めていくのか。
---	--

- A
- ✓ 住宅ローンの申し込みを頂いてから実際の貸出実行まで、3~4回程度お客様と接する機会があるが、記入いただく書類の数が多く、金融商品のご紹介を行う時間が確保できなかった。
 - ✓ 現在、店舗にお越し頂く時間を有効に活用して、コンサルティングを提供することを進めており、上手くいっている一例が疾病保険。2年前は1割程度の付保率であったが、足元では4割程度にまで上昇している。
 - ✓ 一方、重要事項の説明時間短縮にも取り組んでいる。これまで契約にかかる時間は約100分であったが、これを半分にする事務フローの見直しも完了している。今後2~3年のうちに、住宅ローンの事務フローを全て電子化したいと考えており、審査も電子化の対象と考えている。
 - ✓ これによって、顧客と接する時間を対面コンサルティングに使うことができれば、我々のビジネスモデルがより発揮できるようになると考えている。

Q	✓ 御社の住宅ローンは競争力のある金利設定によりボリュームを拡大できているが、メガバンクは金利競争が激しいため、意識的に残高を落としていると理解している。今後、デジタル化などでメガバンクのコスト競争力が高まってきた場合、これまでのボリューム拡大路線だけでは難しいのではないか。
---	--

- A
- ✓ ボリュームは引き続き拡大する余地があるが、住宅ローン借入時に如何に付加価値をつけられるかが鍵であると認識している。
 - ✓ 住宅ローン借入時に、事務の電子化によって創出された時間で多様なライフプランニングを提供し、お取引の幅を広げていくことが重要と考えている。

2. 法人事業

(回答者：法人トータルソリューション事業統括 北野 幸広)

Q	<ul style="list-style-type: none">✓ 信託銀行グループの全社的な事業ポートの観点において、法人事業の意義をどう考えるべきか。海外投資家等から、貸出業務よりは、資本効率の高い信託業務にフォーカスすべきでは、といった問いがあることも踏まえてお答え頂きたい。✓ メガバンク等において、銀・信・証連携強化や、信託銀行の法人事業を商業銀行へ移管し、一体経営する動きがあるが、それに対してどのように差別化を図っていくのか。
---	---

- A
- ✓ 2つの質問に対してまとめて答えさせていただく。
 - ✓ 法人事業担当としては、まずは全社収益の柱として貢献することが第一。
 - ✓ 信託銀行の法人事業は、時代とともに変化しているが、マイナス金利環境においては、中期経営計画で打ち出しているビジネスモデル変革を通じた収益構造の変化に活路を見出し、信託ならではの差別化したサービス、付加価値を提供することで、顧客から必要とされ、パートナーとなることを目指していくことに尽きる。
 - ✓ その1つの切り口が、企業の財務部のみならず、総務部や人事部といったコーポレート部門に広くアクセスがあり、彼らのニーズを把握し、トータルでソリューション提供できるという強みであり、これを活かしていく。
 - ✓ 企業業績の堅調等もあり、貸出のバンドリング力は徐々に低下しつつあるとはいえ、ある程度の銀行取引は必ず維持され则认为している。足下では成長戦略に向け、前向きな投資や海外 M&A の動きも出てきており、財務取引でも一定の地位は確保していく。
 - ✓ また、地銀等の金融法人などに対しては、メガバンクと違い、競合関係にならない中立的なポジションを活かし、運用に加え、金融法人などのビジネス面においても信託銀行ならではの強みを活かしたソリューション提供できる余地が大きい。

Q	<ul style="list-style-type: none">✓ 与信ポート変革において注力しているプロダクト関連与信の積み上げ状況が計画対比で弱く見えるが、これは案件減少によるものか、それとも審査基準が厳格であるからか。
---	--

- A
- ✓ プロダクト関連与信の積み上げが弱く見えるのは複合的な要因によるもの。
 - ✓ 足下では、案件が減少している訳ではないが、取組条件がタイト化しており、また、案件参加の条件となる最低取組金額が拡大基調にある。
 - ✓ 当社では、規律をもって与信ポート運営しており、エクスポージャー管理においては、分散を図っている。案件あたりの取組金額にどう対応していくかは課題。
 - ✓ 規律を維持しつつ案件に取り組んでいくためには、共同投資できる投資家が必要であり、運用難の投資家へのソリューション提供と、共同投資のパートナーを確保できる点において、当社と顧客の双方にとってメリットとなる法人アセットマネジメント事業を強化している。

Q	<ul style="list-style-type: none">✓ 3Q 決算を見ると、国内預貸利ざやが底打ちという印象だが、そういった理解で良いか
---	--

- A
- ✓ 国内預貸利鞘については、概ね底打ちという状況。ただ、今後スプレッドが拡大するかというと、楽観はできないと考える。国内 M&A 等、成長投資に寄与するファイナンスやミドル向け取り組み等を増やすことで、スプレッド改善を図って行く方針。

Q ✓ 外貨調達に関して、CCSコストが低下しはじめてから1年近く経つと思うが、当社が取っているデュレーションが3年程度ということもあり、調達コストが明確に低下してくるには、まだ時間がかかる(来年度後半くらい)という理解で良いか。

- A ✓ 外貨調達コスト(CCS)が低下基調というのはその通り。効果が眼に見えて出てくるのは来年度下期頃かと考えている。
- ✓ CCSについては、満期の分散も勘案して、異なるデュレーションの取引や先スタート取引も活用していることもあり、市場のベーススの低下と比べて、コスト低下の発現に少し時間差が生じるが、着実に低下していく予定。

Q ✓ (P18の下段の円グラフにおける)取引の状況について、どの事業の取引が多いのか。

- A ✓ まずグラフでは、貸出取引ではなく、1社あたりの非財務取引の数を示している。この中で多い取引としては、年金および証券代行であり、不動産がそれに次ぐ。

Q ✓ 大企業取引先の5割、ミドル取引先の3割と複数取引があるとのことだが、これをどこまで伸ばしていけるとお考えか。複数取引の比率について、具体的な数値目標を設定しているのか。

- A ✓ 複数取引の比率そのものではないが、それに近いKPIは社内を設定している。複数取引の拡大等により、親密化を図り、当社をコアバンクとする取引先数の拡大を目指している。

Q ✓ 法人取引先については、取引先数を増やしていく方針なのか、それとも、1社あたりの取引深耕を目指していく方針か。支店数などを勘案すると、取引先の絶対数を増やすのはなかなか困難ではないかと思料するが、いかがか。

✓ 地銀などは、中堅中小企業に対して取引拡大を図っている。メガバンクの取組姿勢が消極化する中、刈り取り余地が大きいと聞いているがどうか。

- A ✓ 基本的には、将来の取引に伸びしろがあるミドル先の取引先数は増やしていく方針。大企業については既に相当数の取引があるため、今後は取引内容を深めていくことを進めていく。

Q ✓ 与信ポートの変革を進めていく方針の中で、法人事業における海外支店の役割について伺いたい。

- A ✓ 海外では、国内のプロダクト担当部署と連携し、ニューヨーク、ロンドン、アジアではシンガポール支店を中心に各地域に応じて特色を出し、分担して取り組んでいる。
- ✓ 例えば、ニューヨーク支店では、従来からインハウスの運用で取り組んできたハイイールドローンや、不動産NRL等のアセットファイナンス等を積み上げている。北米は懐の深い市場であり、様々な運用・投資の知見が得られるが、それを更に活用するべく投資銀行のGreensLedgeとも提携し、プロダクトの一層の拡充を図っていく。
- ✓ ロンドン支店では、外銀とJVを設立しシップファイナンスに取り組んでいる他、航空機ファイナンスや不動産NRL等、ニューヨーク支店とはまた違った形でプロダクトを強化している。
- ✓ シンガポール支店においても、地元の銀行などと提携の上、非日系のコーポレートローンや日系関連のプロジェクトファイナンス等に取り組んでいる。

3. 受託事業

(回答者: 受託事業統括 土屋 正裕、運用事業統括 菱田 賀夫)

Q	✓ DC の運営管理機関の受託に関して、「クオリティ勝負」により報酬のディスカウントを回避して受託実績をあげているということだが、競争力の源泉は何か。
---	---

- A
- ✓ 競争力の源泉は、顧客ニーズを先回りする「コンサルティング営業の磨き上げ」と「競合他社が真似をできないサービスクオリティ」の 2 点。
 - ✓ 例えば、DC のコールセンターをとってみても、他社では遠隔地に設ける例もあるが、当社は本部との連携がスムーズになるように本店ビル内にコールセンターを同居させ、専門性の高いスタッフを配置している。また、投資教育についても、単に DC という年金の観点からだけでなく、加入者の資産・負債を見越したライフプランニングという観点からストーリーを構成し、投資教育ノウハウの高度化により、業界平均を大きく上回る投信選択率やマッチング選択率を実現している。DC は従業員が主役の制度であるが、こうした独自のサービスクオリティが DC 導入企業の人事部、さらには従業員組合からも評価され、適正価格での受託につながっている。
 - ✓ 勿論、適正価格に拘る結果、運営管理機関を受託できなかったケースが無いわけではないが、目先の成果欲しさに報酬を下げてしまうと、それが蟻の一穴となり、事業基盤に大きなダメージとなりかねないため、お客様により良いサービスを提供し続けるためにも「適正価格」に徹底的に拘った事業運営を遂行している。

Q	✓ 運用のパッシブ化・ノーロード化について、米国と比べたときに、日本でも同様に進んでいくのか、それとも違った動きがあるか等、どう見込んでいるか。また、それに当社は対応していくのか。
---	--

- A
- ✓ ベータ型の商品を廉価に提供するサービスが日本でも進んでいくと見込んでいる。ただそれを前提に、3 点コメントさせていただく。(1)まず、パッシブ化が 1 つのチャンスとなりうること。当社は長年の機関投資家ビジネスを通じて多種多様なパッシブやスマート β を廉価に提供できるノウハウを有している。国内外の投資家からマndेटも獲得できており、当社の強みになっていると考えている。(2)次に、コモディティ化する商品の価格が安くなっていくのは運用の世界も他と変わらないため、高付加価値なアクティブやオルタナティブ運用も確りと強化していく。(3)またパッシブやスマート β が全く収益を生まない訳ではない。スマート β などですっかりと付加価値をつけてやっていく。
 - ✓ 年金の観点から 1 つ補足させていただくと、DB から DC への資産移管を行う場合、DB のパッシブ部分はその原資になることが多いが、「コモディティ化している DB のパッシブ」から「DC の投信」へと変化することで、当社の収益機会という観点からはチャンスにもなりうる。

Q	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 三井住友トラスト AM と三井住友信託銀行の運用機能の統合により、何が変わるか。特に、収益面への影響はどうか。 ✓ 日興 AM がシンガポールに拠点等を有しているが、海外での運用ビジネスを今後どうしていくか。
---	---

- A
- ✓ 1点目の運用機能の統合について、三井住友信託銀行は機関投資家向けビジネス、三井住友トラストAMはリテール向けを中心とした投信ビジネスである。両者は事業分野が異なり重複も少ない。機関投資家向け・リテール向け、いずれも今までと変わらず、成長させていく。逆に言えば、本部機能の集約などのスリム化は検討するものの、大きなコストシナジーを生む統合ではないと考えている。
 - ✓ 2点目の海外展開については、確かに日興 AM の基盤もあるが、オーガニックだけでは足りないところもあり、欧米の資産運用会社とコミュニケーションを取る等、提携や出資の可能性は絶えず検討している。ただ、運用に対する考え方やビジネスモデルの親和性が重要であると考えているため、無理はせず、「良い機会があれば一緒にやっていく」ことも考えるということ。

Q	<ul style="list-style-type: none"> ✓ AUMについて、2017年12月末時点で88兆円の残高があるが、昨年5月に公表した中期経営計画において示された AUM100兆円という目標達成にはどれくらいの時間がかかるか。また、国内における機関投資家からリテール・PB、海外へと顧客基盤を広げていく方針だが、100兆円達成時における国内・海外の構成はどのように見込んでいるか。 ✓ その逆の観点から、手数料率の低下はどれくらいのスピードで進むと思うか。
---	---

- A
- ✓ 顧客基盤の拡大について。顧客層によって様々なニーズがあり、ビジネス機会を得られている。国内の年金は大きくは伸びないがしっかりと維持し、リテール・富裕層、海外は伸ばしていく分野と認識。海外ではパッシブやスマート β のマナデートを多く獲得できているが、AUMを増やししながら収益も確保していく所存。
 - ✓ AUM100兆円の達成時期については、市場要因によっても変わると思うが、今から数年のホライズンで達成したいと考えている。ただ、運用会社は一般に「AUMでいくら」というのを唯一の目標とするものではなく、むしろ、「運用力を強化し、顧客から評価、信頼を得た結果、AUMが増え」、その結果として100兆円があるものと理解している。

Q	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 運用力強化や基盤拡充に向けて、提携・出資はどれくらい活用していくのか。
---	---

- A
- ✓ まずはしっかりとオーガニックでやっていく。但し、海外での基盤拡大やプロダクト多様化には提携・出資の可能性も検討していく。

4. ガバナンス

(回答者: 取締役会議長 松下 功夫)

Q	✓ 当社の強み、当社の弱みや課題、就任以前に想定していたこととの相違点はどのようなものか。
---	---

- A ✓ 当社の強みは個人・法人顧客との強いリレーション、社員の高い専門性、組織運営の柔軟性と思う。他の社外取締役も言っているが、変化する経営環境の中で、柔軟な考え方や取組みが出来る金融機関であると感じている。課題については、中期経営計画の重点課題として掲げているポイントそのもの。ビジネスモデル変革、ガバナンス強化、フィデューシャリー・デューティーの一層の強化を着実に進めること。
- ✓ 想定との相違点については、信託銀行の業務範囲が極めて広く、専門的であること。事業法人で勤務していた時代から銀行との接点はあったが、銀行についての頭の中にあるイメージや概念を入れ替えなければと感じた。

Q	✓ 信託業務は、本来資本をあまり使用しないビジネスなので、資本効率性はもっと高くあってよいのではないかと思うが、当社の現在の資本効率性はそれほど高くない。そのことを踏まえ、事業別 ROE の開示などの必要性についての意見を伺いたい。
---	--

- A ✓ 当社の業務は事業横断的な領域が数多くある。そこから積極的にシナジー効果を生み出す当社のビジネスモデルを考えたときに、果たして事業単位の資本効率性や収益性の数値が評価として正確なものになるかと言えば、難しい面もある。もちろん、資本配分の妥当性などはしっかりと検証を進めていくが、それを事業単位で割り切ることには精査・検討も必要。

Q	✓ トップラインが減少するなか経費削減に取り組んでいるメガバンクに対して、当社の危機感は何分であると感じているか。顧客接点を増やしてトップラインを拡大させるという当社の戦略の妥当性をどう考えているか。
---	--

- A ✓ まず、当社は経営統合以降、メガバンクとの比較でもかなりアグレッシブに経費削減を進めてきたことは考慮すべき。
- ✓ その上で、今後さらに経費削減を推進していくことは当然ながら必要であり、個人トータルソリューション事業の説明でもあったように、デジタルイゼーションなどのテクノロジー活用と合わせて検討していく必要がある。現在、真正面から取り組んでいると認識している。

Q	✓ 統合報告書のインタビューを見ると、「批判的な議論を促し、反対意見も含めて議論を尽くす」とのコメントがあるが、現状の議論の状況にかかる自己評価を教えてください。
---	---

- A ✓ 私を含め、社外取締役はさまざまなバックグラウンドを持つ人材が集まっている。こうした背景の下、多角的な視点から活発な意見が出ており、批判的なものも含めて、執行側に対してしっかりとそれらの意見をぶつけ、望ましい結論へとつながる議論が出来ていると考えている。

Q	✓ 取締役会の構成などについて改善点があると考えているか。
A	✓ 新たな体制後半年経ったが、現在まさに取締役会の評価を行うプロセスの最中である。この評価等を踏まえて、取締役会や各委員会の各種改善に向けたPDCAサイクルを回していく方針である。
Q	✓ P42 の取締役会で議論している経営テーマとは、具体的にはどのようなものか。
A	<p>✓ 取締役会での経営テーマにかかる議論は、即座に結論を出すための議論ではない。将来の方向性検討のために、各テーマについて、社外取締役の知見を活かし、さまざまな意見交換や議論を行っているもの。</p> <p>✓ 具体的には、P42 にも記載の通り、「人材構築」・「運用事業再編」・「グループガバナンス」などにかかる議論を行ってきている。例えば、人材構築の議論では、社外役員から相当に実践的な意見が出ており、今後のインプリケーションにつながっていくと感じたところもあった。</p> <p>✓ 様々なテーマを発掘し、結論を出すことを目的とせず自由に議論を深める「経営テーマ」を今後も実施していくことは有益と思う。</p>
Q	✓ 今までの経験を踏まえ、銀行のガバナンスは他の産業と異なると考えているか。異なるとすればどのような点か。
A	✓ 会社経営・組織運営という観点では他の事業会社と銀行で異なる点はないと考えている。ただ、金融機関としての公共性の高さ、また国内外の規制の存在を意識した運営が必要である点は、他の産業と異なる。

以上