

インタビュー

# 「第2の創業」で 専門信託銀行モデルの進化を図る 資産運用・管理ビジネスでは圧倒的な地位の確立へ

2011年4月に発足した三井住友トラスト・グループは、これまで本邦唯一の専門信託銀行グループとして信託銀行らしいビジネスモデルの構築を積極的に推進してきた。貸出業務では国内大手銀行の一角を占め、資産運用・管理、不動産、証券代行などの信託・財産管理業務では業界トップをひた走る。今年5月には「第2の創業」を謳う中期経営計画を発表し、新たなビジネスモデルへの変革を模索している（編集部）。

三井住友トラスト・ホールディングス  
取締役執行役社長 大久保 哲夫

## 信託・銀行機能の融合でさらなる総合力を發揮

—— 昨今、信託銀行をとりまく環境も厳しくなりつつあるが、日本唯一の専門信託銀行として銀行機能と信託機能の相乗効果をどのように図り、信託銀行らしさを發揮しようとしているのか

これまで歴史を積み重ねてきた信託銀行らしいビジネスモデルのあり方をしっかりと継承しながら、今後も専門信託銀行としての路線を走り続けていきたい。「信託銀行らしさ」とは何かといえば、「顧客本位の受託者精神」と「新たな商品・サービスの開発等に挑戦する」進取の精神」の二つがあげられる。

この二つの精神をベースに、顧客のニーズや経済環境の変化に応じて、新商品・サービスを開發し、収益構造の転換や事業ポートフォリオの多様化を実現していく。そのためにも、高度な利益相反管理態勢のもとで、信託・銀行機能の融合による総合力を發揮し、トータルソリューションの提供が不可欠と考えて

いる。今後、少子高齢化の進展やマーケット環境の悪化など、金融・経済環境の不透明感や不確実性が高まます高まってくる。そうしたなかで、今年5月には、景気変動や市場変化にも影響されにくい、持続的かつ安定的な成長モデルを確立すべく、ビジネスモデルの変革を含む新中期

# リスクが急速に意識され始めた 医療・介護向け融資

2025年には、1947年〜49年生まれの「団塊の世代」が大挙して75歳以上となり、5人に1人が75歳以上、3人に1人が65歳以上になるといわれている。いわゆる超高齢社会の到来で、医療・介護サービスへの需要の高まりが一層期待されるなか、医療・介護向け融資の残高も順調に伸びている。しかし、建築費の高騰や人材不足、報酬改定など、業界をとりまくリスク要因が顕在化し、積極融資にブレーキがかかり始めた。金融庁も注意深くモニタリングしていく方針だ。

## 建替え・新設ニーズに 銀行が貸出攻勢

低金利下でも銀行貸出が全体的に伸び悩むなか、医療・介護向け融資は地域銀行で年間5%の伸びを示すなど好調を維持している。足もとでは自製気味の銀行カードローンやアパート・マンションローンと異なり、「実需に対応し、世間の批判もないため、積極融資になりやすい」（銀行アナリスト）。しかも、一般事業会社の売上債権にあたる「報酬債権」は、国が定める価格体系に基づき支払われるため、キュッシュアップローも保証され、医療・介護事業者は「取りはぐれリスクが少ない優良顧客」（銀行関係者）と位置付けられている。たとえば、地域銀行が新規出店するとき、低金利であってもロットの大きい医療向けの融資案件を獲得することで、見栄えよく

「化粧」して貸出残高を積み上げているようにみせることはよくある話だ。

とはいえ、医療分野と介護分野では、融資の内情はやや異なる。医療分野では、国の方針のもと、今後、病院数の増加は見込めないが、病院の建替えニーズは着実に存在する。1970〜80年代に病院建設ラッシュがあり、順次、建替え時期を迎えているからだ。また、2025年には団塊世代が75歳以上となるなど、超高齢社会の到来で、従前の急性期医療から回復期・慢性期医療への転換が求められていることも見逃せない。

一般に、病院では1病床当たり2000万円の資金ニーズが発生するといわれ、建替え時には数億円以上の融資も期待できる。しかし、病院側は優良顧客であることを盾に金利引下げを求める傾向が常態化し、リザヤは薄い。また、患者の利便性を考える



成長の岐路を迎えつつある医療・介護産業。民間金融機関の積極的な貸出姿勢は継続するか。

と、現在の通院圏内いかに代替地を確保するかも悩みの種だ。70年代に開業した病院経営者には相続問題が発生していることも多く、相続対策の提案は欠かせない。融資にとどまらず総合的なコンサルティング力も問われてくる。

一方、介護分野では、超高齢社会の到来で、介護ニーズのさらなる高まりが予想される。そのため、「今後、有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅などの介護施設の新規建設の増加も見込まれる」（りそな銀行のコーポレートビジネス部へルスケアビジネスグループ滝口悠一グループリーダー）。ただし、地元の土地資産家が相続対策で自らの土地に介護施設を建て、施設運営者に貸し出すことも多く、金利競争が過熱化。1%を大きく下回る金利

# 「議決権個別開示元年」の総括と

## 「目的をもった対話」の促進で

## 今後の課題

### 企業と投資家の相互理解を深めよ

野村証券 エクイティ・リサーチ部  
シニアストラテジスト 西山 賢吾

2017年6月に開催された株主総会は、5月に改訂された日本版スチュワードシップ・コード（SSコード）において、「コンプライ・オア・エクスプレイン」ベースで機関投資家に対し個別企業、個別議案ベースでの議決権行使結果の開示が求められることになり、注目度がこれまで以上に高くなった。本稿では、機関投資家による議決権行使結果の個別開示の初年度を総括し、今後の注目点について述べたい。

#### 議決権行使を容易にする 環境づくりが進む

17年6月開催の株主総会では、株主が議決権を行使しやすくなる環境づくりがより進んだ。東京証券取引所上場の3月期決算会社の定時株主総会開催日をみると、17年の集中日は6月29日であったが、その集中率は29・6%となり、データをさかのぼれる83年以降で過去最低となるとともに、初めて30%を下回っ

た（図表1）。さらに、株主総会上程議案を会社法上の規定である2週間前よりも早期に株主に送付する企業の数や、株主に招集通知を送付するよりも早くウェブ上に上程議案を公表する企業の数も増えている。これらは、企業が株主総会上程議案を早く示すことで株主が議案を精査する時間を確保しやすいように配慮する流れが一段と進んでいることを示している。とくに、議決権行使にかける時間が限ら

れている機関投資家にとって、上程議案が早くわかることは有用である。

図表2は分析対象企業が臨時報告書で開示した主要議案の賛否結果の集計結果である。機関投資家の議決権行使個別開示が始まることにより、行使基準が従来以上に厳しくなる可能性が指摘されていたが、買収防衛策や退職慰労金贈呈議案に対する賛成比率は他の議案に比べ相対的に低い。その一方、他の主要

議案の賛成比率は90%を超えているなど、16年と比べ賛否の動向に大きな変化はなかったようにみえる。なお、分析対象企業のなかで、定款変更議案の上程を株主総会前に撤回した企業が1社あった。

ただし、より詳細に分析すると注目すべき変化がいくつかみられる。まず、会長や社長等の「経営トップ」の取締役選任議案への賛成比率である。16年6月の株主総会では、経営トップ

