

発表内容：公的資金完済と新たな中期経営計画の策定について  
～『リテール No. 1』の実現に向けて～

日時：2015年2月27日（金） 16時00分～16時52分

場所：日本銀行 金融記者クラブ（東京）

発表者：代表執行役社長 東和浩、執行役 野村眞、執行役 増田賢一朗

**【質疑応答】**

**Q. 公的資金完済の大幅前倒しを可能にした最大の要因についてどのように考えているか。**

A. 2003年に公的資金が注入された際に就任した細谷会長や社外取締役の方々の改革の旗振りとともに、従業員全員が一丸となって取り組んだことで、様々な改革が前進しました。これらの改革を通じて、安定した収益体制を整えることができたことが公的資金前倒し完済の一番大きな要素だったと思っています。

**Q. 公的資金が注入されていたことで経営上の制約も大きかったと思うが、完済後は制約がなくなり、海外やアライアンスなど自由度が高まる業務はあるのか。**

A. まず、公的資金が注入されていることで国から制約を受けたことは全くありませんでした。変化という点では、これまで配当に充当する以外の全て利益部分を公的資金返済に充ててきましたが、完済後は投資機会等に充てることができるようになることが大きな変化だと思っています。

**Q. 公的資金の完済を実現することになるが、今、故細谷会長に伝えたい言葉はあるか。**

A. 細谷会長の話になると心情的な想いが出てきてしまいますが、一緒にこの時を迎えたかかったと想っています。

**Q. 地域金融機関との業務面でのアライアンスの拡大のほかに資本提携の可能性はあるのか。**

A. 資本提携ありきの話ではなく、当社グループの機能を提供することで、地域金融機関、当社の双方の収益が上がるWIN-WINの関係を結んでいきたいと考えています。ATMサービス「バンクタイム」での提携や信託代理店といった関係を生かすことで、そういった関係性を築ける金融機関とは今後一緒にやっていきたいと思っています。

**Q. 株主総会后、速やかに返済するということであるが、具体的に日程は決まっているのか。**

A. 具体的なスケジュールは決定しておりません。株主総会の議決終了後は、返済まで時間をかける必然性はありませんので、できるだけ早期に手続きを行いたいと考えています。

**Q. 自己資本比率で国際基準を達成した際には、本格的に国際業務を復活させるつもりなのか。**

A. 今のところ国際基準に移行することではなく、当面は国内基準の適用を考えています。海外進出されるお客さまや海外の投資家も多くいることから、国際的な基準は重視すべきだと考えています。ただ、将来的にメガバンクと同じような形で海外業務を行うことはまったく考えていません。これまでと同様に、日本国内の中小企業を中心としたお客さまのお役に立てる海外での体制整備を今後も進めていく方針です。海外の日系ではないお取引先との取引拡大を重点的に進めていく方針はございません。

**Q. 傘下銀行の再編は考えていないのか。**

A. 再編は今のところまったく考えていません。お客さまにとってグループ各銀行がどのように受け止められているのかを重要視しています。りそなグループ全体でお客さまにとって良いサービスを提供できる体制にしたいと考えており、同時に効率化も引き続き図っていきたく考えています。グループの連結運営も重要視していますので、人事面でも各銀行間での交流を盛んに行い、管理部門の一体運用も進めています。グループのシステム基盤は一体化していますので、お客さまには全国どのグループ店舗のご来店いただいても同様のサービスを提供できるようにしたいと考えています。

**Q. 以前に掲げていた「スーパーリージョナル構想」と現在のビジネスモデルとの整合性はとれているのか。**

A. りそな銀行は比較的規模が大きいです。東京と大阪で地域密着のリレーションシップを図りながら運営を行っておりますし、埼玉りそな銀行と近畿大阪銀行でも地域金融機関と同じような地域密着型の運営を実現しています。現在のりそなグループの体制は、すでに「スーパーリージョナル」のひとつの形になっているのではないかと考えています。

**Q. 設立予定のアセットマネジメント会社の詳細を教えてください。**

A. りそなホールディングスの傘下での設立を検討しています。設立時期は固まっていますが、来年度中にも設立したいと考えています。当社の強みである信託部門の年金運用に関するノウハウを活用していきたいという狙いがあります。日本には1600兆円もの個人の金融資産があり、お客さまには今後の資産運用に関するニーズがあります。特にインフレ傾向になっていく現在の経済環境を鑑みると運用面や金融商品の提供は非常に重要な分野になると考えています。なお、当社の運用力を活かした商品として実績配当型金銭信託「信託のチカラ」という独自の商品があり、既に1,000億円の残高があり好評をいただいているものの、NISAの適用を受けられないことから、これを適用が受けられる投資信託という形に組みかえたいと考えたことが今回アセットマネジメント会社設立の検討を始めたきっかけです。

**Q. 第一生命と日本生命とは今後業務面でどのような提携を進めていくのか。**

A. トータルライフソリューションを提供する中で保険はお客さまからのニーズが強い分野です。今回の提携で一層強化をしていきたい分野だと考えています。オープンアーキテクチャーという考え方は維持しており、その考え方を崩すわけではありませんが、連携により当社のお客さまのニーズに合った商品を提供していただくチャンスは今後もどんどん増えると思っています。

**Q. 窓販の強化以外の部分で更に考えていることはあるか。**

A. 色々な分野が考えられますが、両社とも長期運用に得意な金融機関であることから、窓販以外の分野でも業務提携について拮がりがあると思っています。

**Q. 地域金融機関との関係で信託機能の提供の他に具体的な考えはあるか。**

A. りそなグループ内の他にも、「リテール基盤・機能」、「信託・不動産・国際業務」、「事務・システム」の3つについてのオープンプラットフォームの基盤を活かした拡充を行っていきたく

考えています。例えば、システム基盤の共有化まで連携が進むことができれば非常に拡がりがあると感じています。

Q. 地域金融機関の再編に積極的に参入していくといった表現にも捉えられるのだが。

A. 資本関係ありきではありませんが、業務面での拡大を通じて資本提携に繋がることは否定するものではありません。

Q. 今まで自社グループで運用商品を作ることはなかったが、今回、投信会社を設立することで販売戦略などに変化はあるのか。

A. オープンアーキテクチャーという考え方を考えるつもりはありません。当然ながら良い商品を仕入れて販売していくという考え方は変わりませんので、アセットマネジメント会社を設立したからといってグループ会社の商品だけを販売することはあり得ません。先ほども申し上げあげましたが、「信託のチカラ」といったような商品を投資信託型に切り替えていく必然性があると考えたことが、今回の設立検討のきっかけです。

Q. 戦略投資を17年度計画にどれだけ織り込んでいるのか。

A. 戦略投資について具体的な計画値はありません。

Q. 公的資金完済後、役員報酬と従業員報酬を上げていく方針はあるか。

A. 役員報酬は従業員報酬を上げた後だと考えています。なお、社員の報酬については3年ほど前から業績インセンティブ制度に移行しており、その中で2割程の増額をしており、ほぼ公的資金注入時点の給与カット前の水準に戻っています。昨年12月には業績インセンティブ制度の収益に対する連動幅を少し引き上げているため着地見込では年収ベースではさらに増加する予定です。

Q. 役員報酬はすぐに上げないということか。

A. 現時点では報酬委員と何ら協議を行っていません。

Q. ネット支店開設の狙いは。

A. 検討段階ではありますが、現状のマイゲート等のサービスとは切り離した形で新しいサービスをマスリテール向けにできないかと考えています。金融機関以外の業界から新たなサービスの提供が開始される中、当社も新しい発想でお客さまのニーズに対応したサービスが、インターネット上ならば提供できるのではないかと考えています。

以 上