

2014年11月17日 IR説明会 質疑応答(要旨)

説明者：代表執行役社長 東 和浩

---

Q1	公的資金返済後の資本政策であるが、経済合理性では金利の高い社債型優先株の返済が優先される一方で、市場のセンチメントを考えると普通株増配といったことも考えられると思う。一般論で結構なので、考え方を教えてほしい。
A1	中長期的には、社債型優先株についても自己資本比率の動向を見ながら返済を考えていくが、公的資金の完済が優先課題。これまでも公的資金返済の過程で減少した公的資金優先株式への配当を普通株主へ還元してきており、増配する余地はあると思う。また、規制動向を注視しながら、安定配当についてもしっかり考えていきたい。公的資金完済後に還元策をお示していきたいと思う。
Q2	地銀の再編が話題になっている。一般論で結構なので、持ち株会社傘下に地銀が入ってくるメリット、デメリットを教えてほしい。
A2	りそなは既にスーパーリージョナルバンクであり、地域が増えていくことをネガティブには考えないが、今、具体的な話がある訳ではない。地域金融機関への信託商品やインフラの提供を通じて、顧客基盤が強化されるのであれば、大歓迎である。
Q3	(P26)オムニチャネル化の総括と今後の課題について
A3	これまでは、リアルチャネル(支店)からネットへ誘導してきた。これは、お客さまにとっては24時間アクセスできるというメリット、銀行側にはコスト削減というメリットがあった。これからはネットチャネルからリアルチャネルへの誘導が重要。足元では、ネット取引で十分で、支店に豊富な情報があることを知らないお客さまが増えている印象を持っている。このままでは、お客さまは、口座開設、住宅ローン契約、相続の3回しか来店する機会がないという可能性もあり、クロスセラーズやソリューション機能を提供するチャンスを見逃しかねない。ローンプラザの休日営業などで店舗の利便性を高めて、リアルチャネルへの誘導を図っていきたい。
Q4	今後のリスクアセットの方向性について。また、今後、半年～1年でのリスクアセットの見直しについて。
A4	貸出を増加させていく計画であり、リスクアセットも一定程度増加していく。しかし、今後のフロア加算額の減少やA-IRBでのリスク管理強化を考慮すると、貸出資産の伸びが直接リスクアセットの増加につながる訳ではない。また、推進しているプレミア層向け貸出は資本コストの低い貸出。今後も資本効率性を考えながら貸出を増加させていく。
Q5	昨今の地銀再編によって、競合相手としての地銀の位置付けは変わってくるのか？
A5	地銀再編で銀行の数が減ることによって競合環境が変化するとは楽観視していない。また、りそなのマーケットに隣接する地域で再編が起これば、相応の影響があると思うが、それ以外の地域での再編の影響は限定的。ただ、再編の実効性を高めていくのは、時間がかかる。影響がでてくるまでに一歩でも二歩でも前に進んでおきたい。

---

Q6	これまでの健全化計画は、リストラが柱の一つだったと思う。公的資金返済後の中期経営計画で柱となる成長戦略について教えてほしい
A6	次回の健全化計画期間は2018年3月までであり、公的資金完済がスケジュールに入ってくる。従って、公的資金返済のための計画ではなく、完済後の展望を踏まえた前向きな成長戦略にチャレンジしていくこと、新しい投資についての考えた方などが計画に含まれてもよいのではないかと考えている。
Q7	持ち株会社傘下にりそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行をもつメリット、デメリットを教えてほしい。地銀再編を考えた場合も持ち株会社の方が有利な形態なのか？また、P27の日経リテール力調査において、銀行間でバラつきがあるが、最適な経営形態についての見解を教えてほしい。
A7	リテールビジネスを展開する上で、地域密着の戦略をとっており、地域のお客さまにいかに関与できるかを常に考えている。従って、地域別に営業のテイストを変えていく必要があるが、地域毎に銀行が分かれていても構わない。一方で、連結運営を強化している。お客さまに対面する部分は地域に密着しているが、コスト面を考えるとバックオフィスはグループで一体化させる必要がある。ベースのサービスについては、グループ約600店で同じサービスを提供できる一体運営を行い、お客さまには地域密着戦略により信頼していただくという営業スタイルをとっていきたい。
Q8	(P27)プレミアム層貸出について、今回開示の考え方を変えているが、これは社内の組織変更を伴うものなのか？また、地銀もこの顧客層に力を入れているが、現場での競争環境について教えてほしい。
A8	りそな銀行において、プライベートバンキング部という法人と個人の間接的な組織を作った。アパートマンションローンを含め、収益管理、推進とも法人部門で行っている。プレミアム層との取引においては、貸出業務以外では商業銀行とはあまり競合しない。遺言信託や資産承継では専門信託と競合するが、りそなグループの店舗数は多く、中小企業経営者に対する承継ビジネスを展開していく上で優位に立っていると感じている。地域金融機関は地元の税理士などと提携して推進しているケースが多いが、りそなの場合、プレミアム層のお客さま向けに資産承継や貸出などを含め、一体で提案できる点で優位性があると思っている。
Q9	(P24)クロスセラー商品個数が前年と殆ど変わっていないことに対する評価と今後の見通し、及び品揃えの強化へ向けた方針について
A9	ご指摘の通り商品個数で見ると、微妙な伸びとなる。今回、顧客数が伸びているところはポテンシャル層Ⅱという階層。上位階層もかなり伸びており、手応えを感じているが、ポテンシャル層Ⅱの伸びは商品個数という点ではあまり貢献しない。クロスセラーのKPIとしては相当いろいろな試行錯誤を重ねてきたが、商品個数だけが増えていけば収益性が上がるものではないとわかった。P42を見ていただくとお客さまのセグメントに応じた粗利は、ポテンシャル層Ⅱを1として、プレミアム層が約100倍、住宅

---

ローン層が約 20 倍と上位にいけばいくほど利益が増える。商品個数を増やすためだけに品揃えを考えていくということは、今のところ考えていない。

---

Q10 今後の資本規制について、特に注視している点はどのようなところか？

---

A10 資本規制に関しては、単純に Tier1 比率や普通株式等 Tier1 比率といったレベルではなく、ありとあらゆる指標が導入されつつあり、そうした点を一定程度見ていかなければならないと考えている。

一方、現在、普通株式等 Tier1 比率で 5.5%、Tier1 比率で 7%という返済期間における維持水準をお示しているが、公的資金完済後は更にもう少し目標水準を上げていく必要があるのではないかと、頭の中で考えている。公的資金完済の時点では、我々の目標水準を打ち出していきたいと思っている。

---

Q11 埼玉りそな銀行の役務取引等利益について。業容もふまえて近畿大阪銀行と比較すると少し弱い印象があるが、どのような対策をとっていくか。

---

A11 ご指摘の点は認識している。今後、埼玉りそなに限った話ではないが、信託代理店としての手数料の伸び、あるいは外為、法人のソリューションといったところには、拡大余地が大きいと考えており、そのための施策を打っている。

---

Q12 株主還元、配当性向については公的資金注入行であるために抑えざるを得なかった状況もあろうかと思うが、今後、自己資本充実度と配当性向、株主還元のバランスをどのように考えていくかという点について伺いたい。

---

A12 公的資金を返済している過程では、転換型優先株式の買入消却をしているという点で、配当以外は 100%株主還元をしてきた。今度の健全化計画の中では、株主の期待と自己資本の充実、そして自己資本の充実による将来の成長性というものをどういうふうにバランスをとるかをお示したいと思っている。

---

Q13 地銀再編について。今後、地銀再編に関わっていく場合、その対象が、埼玉、東京、大阪から離れた地域でもあまり問題はないか、それとも3つの地域に近接している方が、よりシナジーを発揮していけるのか。具体的な話ではなく、一般的な考えとして聞かせてほしい。

---

A13 一般論で申し上げると地域性に関して予断があるということはない。コマースバンキングの中では、我々のフランチャイズから離れたところでのシナジー効果には疑問がある。一方で、信託ビジネスの観点では、隣接していないとシナジーが現れないということでもない。そういう点で、今、予断があるということはないということだけ申し上げておきたい。

---

以上