

2017年5月19日 IR説明会 質疑応答(要旨)

説明者：代表執行役社長 東 和浩、執行役 財務担当 福岡 聡

---

Q1	(p.37)更なる株主還元拡充を検討とあるが、将来的に自社株買いを行う判断をする場合の条件はあるのか？
A1	成長投資、資本規制への対応、株主還元のバランスを取っていく。特定の要素、例えば自社株買い等の選択肢を排除することはなく、最適な株主還元拡充策を検討していく。何か一つの要素のみをトリガーとして株主還元拡充を決定することはない。3つの要素がバランスよく進んでくことを前提として、更なる還元拡充を進めていく。
Q2	一般的に地銀のROEはりそなより低く、地銀が連結子会社になるとりそなのROEが薄まる。それを防ぐためには地銀のリストラを行い、収益性を高めていく必要があるが、実際には地元との関係性もあり、難しいと思う。どのようにバランスを取っていくのか？
A2	りそなグループにおいても、まだまだ経費削減の余地はある。りそなは様々な改革を進めてきたので、もう限界ではないかと質問されるケースもあるが、AI等のテクノロジーが進化しており、営業面に活かせる状況にある。そういった観点から、りそなグループ自身でも改革を進めていくし、地域金融機関へのそういった機能の提供は可能と考える。りそなの傘下銀行においても、個別銀行単位では十分な投資ができないが、グループ全体で考えれば、しっかりとした規模の投資ができる。そういう意味での統合効果は図れるし、また、ROEの強化も図れると考えている。
Q3	中計の「目玉」と「課題」について。戦略は盛りだくさんであるが、一方で注力する事業領域やオムニチャネル戦略の進化といった方向感従来から大きく変わっていない。そういった中で、今回の新中計で従来と大きく変わる部分や、大きな増益ドライバーとなる「目玉」はあるのか？また、新中計を進めていくにあたっての「課題」を教えてください。
A3	基本戦略は大きくは変わらない。オムニチャネル戦略は、長期的な戦略であり、中計はその中の過程だと思っていただきたい。テクノロジーの進化がますます加速していく中で、Fintech等の実現に向けた取り組みを進めている。 中計のポイントは、「人」、つまり、基本戦略の2番目の「オムニ・アドバイザー」。これまでの銀行の営業のやり方を抜本的に変える。今期から、例えば業績評価の「りそなスタイル」という項目に、お客さまからの評価を取り入れた。試行錯誤している部分もあるが、人事運営のやり方を抜本的に変えていく。「お客さまの未来にとって良いと思えないことはお断り」と記載しているが、このようなやり方が非常に重要。事務人員を含むほぼ全社員がお客さまとコミュニケーションをとるという体制に切り替え、営業力の強化を図っていく。一方で、新設したデジタル化推進部を中心に営業現場のIT化を進め、自然減であるが、4千名の事務人員の削減を見込んでいる。将来的に生産年齢人口が減少していく中で、採用が難しくなるということを前提にビジネスモデルを考えている。10年後、20年後を見据えた、営業、事務のスタイルを作っていくことがポイントである。

---

Q4	オムニ・リージョナル体制は、従来の地銀との提携関係・提携戦略と質的に異なるものか？例えば M&A 等で地銀との提携も既に行っているが、新中計の基本戦略の一つとして、オムニ・リージョナル体制を盛り込む意味合いを教えてください。
A4	オムニ・リージョナルの質的な変化は2つある。地域金融機関との連携・統合も一つの選択肢。一方、自分たち自身で全国展開するスマート口座も始めており、この商品力を強化していく。一般の営業店で作る口座もスマート口座に切り替え、口座の作成時間を圧倒的に短くし、簡便な手続きにしていくと同時に、その後のセールスのやり方を店頭だけではなく、ネットやビッグデータを使ったマーケティングの分析手法に切り替えることなど、具体的に検討を進めている。
Q5	(p.21)CET1比率目標 9%程度とのところで、信用リスクウェイトの掛け目と資本フロアの見直しでリスクアセットが仮に 15%程度増えるとすると CET1 比率は低下するが、この影響をある程度は勘案した上で 9%を目指しているとの認識でよいか？
A5	新規制を勘案しているかとの質問だが、実際にバーゼル4規制の導入は早くて 2021/3期と見ている。この中計期間中の CET1 の算定においては、プレゼンの中でも説明したが、統合を予定している関西地銀 2 行の 5 兆円程度のリスクアセットを勘案して目標値を設定した。
Q6	手元の計算では、CET1 比率 9%との前提で普通株主 ROE10%に近づけようとする、20年 3 月期の連結純利益が 1,800 億円程度まで行かないと ROE10%にならない。統合する地銀の利益を仮に 50%取り込むと仮定した場合、前期の実績ベースでは貢献利益は 140 億円程度と計算されるので、更に 150 億円ほど利益成長しないと達成できない計算となるが、どうか？
A6	中計の最終年度の当期利益は 1,650 億を目指している。そこに統合を予定している関西地銀 2 行の利益が加算された場合、ある程度達成可能と見ている。ROE については、自社株取得等を含めて、様々な選択肢を考えていきたい。
Q7	(p.24)オムニ・リージョナル体制について。資本関係の有無は、先方の意思で決まるのか、それともりそなとして資本を入れていきたい先を決めるのか等、資本関係の有無のアプローチ方法について教えてください。
A7	以前からお伝えしているが、資本関係を前提としていない。ただし、今回の関西地銀の統合のように資本関係を前提として動くケースもある。例えば、提携関係で言えば、単純な信託の代理店契約と事務・システムの提携とでは、提携の度合いが異なる。事務・システムの提携では、資本関係を結ぶケースも有り得る。我々はお客さまを紹介して頂き、地域金融機関は機能の提供を受けることで、互いに WIN-WIN になるのであれば、資本関係に関係なく提携を進めていく。
Q8	オムニ・リージョナルの提携については地方銀行と既に話を始めていると思うが、地方銀行からのフィードバックや地銀のニーズを教えてください。
A8	地銀が興味を持っているのは、事務・システムが多いとの印象。具体的には店舗のネッ

---

トワークを維持しながら一定程度のダウンサイジングを図っていくとのやり方に興味を持たれている。これ以外にも、様々な金融機関と信託代理店契約を結んでいるし、M&A に関しても 20 行以上の金融機関とネットワークを構築している。まだ成約はしていないが、既に 100 件以上の登録があり、一定のニーズがあると考えている。このような取り組みを行いながら、オープンプラットフォーム戦略を強化していく。

---

Q9 (p.20)今回の中計でフィー収益+350 億円とある。資料では決済で+50 億円、承継で+40 億円、中小企業関連で+100 億円となり、合わせて約 200 億円となる。残り 150 億円の増益要因は？

---

A9 残り 150 億円のフィー収益増加は資産形成サポートビジネスで行っていく。

---

Q10 (p.43)個人稼働顧客が徐々に減少しているが、下げ止まらないのか？全体として個人顧客は減少しているのではないか？今回のオムニ化で、リそなロイヤルカスタマーのどの顧客層が大きく増えることを期待しているのか？

---

A10 (p.43)ポテンシャル層Ⅲの減少であるが、ポテンシャル層Ⅲから上位層に引き上げるべく取り組んでおり、この層が減少するのは必ずしも悪いことではない。そういう意味でロイヤルカスタマーに焦点を当てている。今までの営業は、基本的にはプレミア層から資産運用層までを中心に行ってきたが、顧客構造を見ると、コンタクトをとれるお客さまは全 1,300 万口座の内、100 万口座だけである。また、年齢構成では 60 歳以上が全体の 65% を占める。今後は、残りの 1,200 万人プラスアルファのお客さまにアプローチしていく。住宅ローンや積立型 NISA、iDeCo 等の長期分散投資を中心に現役層に訴求していく。プレミア層については今まで通り、強化していくが、今後は現役層もターゲットにしていく。例えば、デビットカードは、1 件あたりは大きなフィーにはならないが、こうした手数料ビジネスを積み上げていく。我々が WEB やセブンデイズの休日営業に重点を置いているのも、現役層のお客さまに会い、コンサルティングを行うことを目的としている。

---

Q11 (P20)中計では、貸出金利回りを年 7bps の低下としているが、前年の 3Q、4Qでは下げ止まりつつある。少し保守的に思えるが、背景を教えてください。

---

A11 これまでのトレンドを踏まえた計画だが、厳しめの計画で危機感を持つことは、抜本的な収益構造改革を実行し、筋肉質の体制を作っていくチャンスだと考えている。(P39)2017 年 3 月期のマイナス金利の影響は、貸出金で△90 億円、預金で+35 億円。預貸金利益は前期比で 250 億円減少している為、この要因以外で 200 億円減少していることになり、この状況が 3 年間続く前提で計画を立てている。住宅ローン金利については 2016 年 3 月期の金利低下幅を織り込み、法人向け貸出金利については 2015 年 3 月期の金利低下幅を織り込んだ。

---

Q12 (P21、P37)自己資本比率の目標と株主還元について。2 行の統合影響を織り込んで計算すると、目標達成は可能だと思う。優先株の取得・消却の際には前倒して還元拡充を行っていたが、CET1 比率の目標達成確度がどの程度高まれば、追加的な還元を期待できるのか？

---

A12	自己資本比率目標は非常に重要な目標である一方で、投資のタイミングを予想することは困難。現時点でタイミングを申し上げられないが、還元拡充を実現していきたい。
Q13	(P31)既存の支店の来店客数は今後更に減少し、見直しが必要になってくると思うが、店舗のダウンサイズやリプレイスによるコストへの影響について教えてほしい。
A13	店舗を削減した際には、お客さまも減ってしまうという経験をしてきた。店舗ネットワークを可能な限り維持させていくことに知恵を絞りながら、中計でお示している総人員削減やローコストの小型店舗導入などでコスト削減を進める。
Q14	2016年度の与信費用は相応な戻りとなっているが、中計では同じような前提になっているのか？
A14	与信費用は戻入れではなく、巡航レベルの費用前提で計画している。
Q15	株主還元の時間軸について確認したい。バーゼル4を踏まえると追加的な資本の積み増しが必要になると思うが、目標であるバーゼル3ベースのCET1比率9%を超えた部分の余剰資本を、追加的な資本蓄積と成長投資と株主還元でイコールウェイトで振り向けていくという理解でよいか？
A15	目標であるCET1比率9%を超えた部分をデジタルに3分割する訳ではない。水準、確度などを考慮しながら考えていく。目標水準を達成したら次のアクションを起こすという訳でもない。
Q16	関西地銀の統合について。中間持株会社はSMFGの持分法適用会社となるが、この形式が最終形だと現時点で考えているのか？あるいは、様々なパターン、例えば、オープンプラットフォーム化して他の地銀を取り込んでいく可能性、エグジットする可能性、完全子会社化していく可能性、他の地域でも類似のプラットフォームを作る可能性など、イメージをお聞かせ願いたい？
A16	最終形かどうかはわからない。外部環境の変化も考慮する必要もあり、これが唯一の形だと考えているわけではない。また、地域金融機関との連携は、資本関係だけを前提に考えている訳ではなく、様々な選択肢があると思っている。

以上