

2017年11月20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	(P8)住宅ローン残高の伸びが鈍くなっている。日本全体の住宅ローン残高の伸び率は2~3%程度であるが、中長期的にみて、中核業務の一つである住宅ローン市場をどうみているのか？
A1	住宅市場は順調に拡大している。りそなの残高は3月末比で若干減少したが、これは昨年大ヒットしたWEBで申込できる借換えローンの反動減が要因の一つ。残高は減少したが、利回りは上昇してきている。今後も住宅ローン戦略を緩めるつもりはない。来年からスタートするスマート口座に連動させる形で住宅ローンを提供できる体制をとっていきたい。加えて、「団信革命」のように付加価値をつけることによって収益性を高め、力強く推進していく。
Q2	(P23)関西みらい FG の目標水準について。経費削減は、目にみえる形であると思うが、トップラインはどの部分を伸ばすことで、増益+220億円を確保していくのか？
A2	資金利益については、今の金利環境を考えるとボリュームに頼らざるを得ないとお考えかもしれないが、それだけではない。新グループでは、事業承継がクローズアップされる環境下で、りそなの信託商品に期待している。付加価値をつけながら残高を増強していくとともに、手数料収益を向上させていきたい。また、運用商品についても、これから協議していくが、ファンドラップを提供できると考えている。関西みらい FG 傘下の各行とも金融商品販売は力強く、そういった点でシナジーを発揮できると思っている。
Q3	構造改革や効率経営について、他行のマネジメントも言及することが多くなった。他行の動きもみて、改めて今後の効率経営の必要性和効果について、何か示唆的なコメントをいただきたい。
A3	構造改革という言葉が流行っている気がするが、これは突然やる話ではなく、継続して実行することが大前提だと思っている。国内を中心としたリテールにフォーカスする金融グループとしては、構造改革は全く当たり前のことであり、開業以来取り組んできている改革の歩みを緩めるつもりはない。デジタル化はこれまでも推進してきており、事務量を2022年に半減させる目標を置いている。徹底的なペーパーレス化やRPAなども推進し、効率化につながる可能性のあることには全て取り組んでいく。店頭システムなども、2年程度で更改時期となるが、関西みらい FG のシステム統合のタイミングとも一致しており、グループとして効率化に取り組んでいく。
Q4	利鞘の現状と見通しについて。他行と比べると中間の貸出利鞘の動向は、やや厳しいと思える。足元の貸出利鞘の動きへの評価と今後の見通しについて教えてほしい。
A4	利鞘に対して全く楽観している訳ではないが、P6 の右下にある通り、全体でも半期毎の数値を見ても、利鞘の縮小幅はマイルドになってきていることを確認している。これは、環境だけの問題ではない。利鞘を下げる融資ではなく、付加価値商品を提供することによって競争力をつけ、カバーしていきたいと考えている。

---

---

Q5 日銀の金融政策が、来年以降、仮にマイナス金利がゼロになり、イールドカーブコントロールの水準が 10bps から 20bps や 30bps になるといった変更が起きた場合、銀行経営にどのような影響があるのか？また、実際の利益へのインパクトは？

---

A5 まだ見えていない状況だが、今の経営方針を変えるつもりはない。つまり、非金利収益を増加させていく。金利が若干上昇したとしても、大きな影響はないと思うが、改善の方向に向かうことは好ましい。付加価値を付けた上で設備資金ニーズへ対応していく努力は続けていくし、コスト競争力をつけていくことなども全く変わりはない。

---

Q6 リテール改革を行い、スマート口座などを導入しているが、将来的に通帳口座に対する課金（例えば、一定金額以下の預金残高の口座への課金など）の可能性は？また、可能な場合の時間軸は？

---

A6 現時点では、通帳発行に対しての課金は考えていないが、睡眠口座になった場合には、口座維持手数料をいただいている。通帳のない口座は 10 年以上前に導入しているが、通帳がゼロにならない限り、コスト削減効果は限定的であるのが実態である。リアルチャネルを充実させることに加え、若い人でもニーズがある通帳の発行といったサービスを継続し、むしろ差別化に活かせる部分もあると考えている。単純に課金をすることは、お客さま数の減少を招くきっかけになりかねない。やはり、リテールビジネスにおいて、お客さまの数は非常に重要であり、今のサービスを続けていきたい。

---

Q7 (P32)メガバンクの人員削減計画と比べると 3 年程度という短い期間で、3,000 名の人員削減を行うということだが、派遣社員やパートタイマーを中心に削減を行い、総合職については自然減と考えてよいか？

---

A7 同一労働同一賃金の給与体系であり、総合職といった概念はないが、人員削減は、パートナー社員、正社員とも全て、採用と自然減で調整していく。なお、パートナー社員の採用環境が非常に厳しいという現実がある。コスト競争力という面もあるが、日本は人口減少社会に突入しており、今の業務ボリュームを人手で維持していくことは不可能だという考えがベースにある。つまり、人員計画は、コストカットがスタートラインではなく、今後の人口構造の変化などを考慮して策定している。人口構造に合わせた採用を行う一方で、デジタル化を推進し、計画を達成していく。

---

Q8 (P19) リそなは、首都圏・関西圏で店舗網が充実しており、信託併営で最新のシステムを使っているという強みがあると思う。こうした強みを活かし、他行と競合しない独自の金融サービスの提供は可能か？資産形成や決済、承継などの分野は競争が激しく、料率競争になっていく。価格競争に巻き込まれないような独自のサービスにより、非金利収益を高めることはできないか？

---

A8 他行と競合しない業務があれば、今すぐ飛びつくだらう。仮に今は競合してなくても、直ぐに類似のサービスは出てくる。一方、資産承継ビジネスは、それほど競合している訳ではない。こういったサービスは非常に時間のかかるサービスであり、半年でできるというものではない。3 年後、5 年後を見据えてサービスをご提供していくという考え方は、信託銀行独特のものである。信託銀行でありながら拠点数が多く、中小企業のお取

---

---

引先も多い点で、非常に良いポジショニングにあり、これを拡大していく。今年の税制改正要望の中にも事業承継税制の改革案が入ってくると思うし、信託業界としてもアプローチしている。こういった環境を踏まえて、事業承継の分野には、より一層力を入れていきたい。

---

Q9 イメージ戦略について。りそなの経費削減は他行に先行して進んでいる印象だが、これから構造改革を行う他行と比べると、進捗度合いが悪く見えてしまうリスクがあると思う。政策保有株式の削減についても同じ印象をもっている。既に先行して成果を出しているはずなのに、他行の経費削減や改革が進んでいるかのごとく見えた時に、りそなの強みをどのようにアピールしていくのか？

---

A9 構造改革は生産性を上げていく取り組みで、実績として、数字をお示ししていくしかない。既に2003年からのオペレーション改革により、事務量は半減しており、その結果として、リテールビジネスができています。今から取り組む他社と比べると進捗率では、指摘の通りの側面があると思うが、数値をお示しし、しっかり伝え、イメージを高めていきたい。

---

Q10 金融庁の金融行政方針に地銀の利益率を測る顧客向けサービス業利益率というものがあり、りそなの上期の計数で計算すると26BPS程度になる。基本的にはサイズが大きい銀行ほどこの比率が高くなるが、大手地銀とほぼ同水準にとどまっている。この原因は、預貸率が地銀平均75%に対して、平残ベースで70%を切る水準であること。預金の伸びに比べて、貸出金の伸び率が低い。生産性の向上やオペレーション改革、オムニチャネル戦略などはよくわかるが、銀行業の基本である預貸の部分を今後どうしていくのか、改めて伺いたい。

---

A10 貸出金の増加は、決して低いレベルではないと考えている。特に中小企業向け貸出金残高の伸びは、非常に強いと思っており、設備資金ニーズへの対応力には優位性がある。

相続が発生すると預金が地方から首都圏や関西圏に集まってくる傾向があるなど、預金残高の伸びが強い環境にある。

貸出の伸びに満足している訳ではないが、リスクとリターン観点でも、これまで通り、小口の融資を継続するという点については、変わりはない。大企業向け貸出を増加させていく選択肢もあるかもしれないが、基本的にはその考えはない。

これからは、預金に滞留しているお客さまの資産をどのようにマネタイズしていくのがキーになってくる。

例えば、りそなのファンドラップは他社とは異なり、運用初心者向けの商品。年金運用の強みを活かした運用商品を提供し、お客さまの利益へいかに転換していくかに力をいれていく。ファンドラップについては、WEBの開発も進めている。また、もう少し金額バーを下げた、お試し版といったものも考えている。とにかく長期に運用していただく。預金は、将来の預り資産の原資でもある。ご指摘の通り、預貸率は低く、見栄えは悪いかもしれないが、預金を預り資産にしっかり転換していきたい。

---

Q11 貸出の新規実行レートの状況を昨年対比で、コーポレート部門、コンシューマー部門に

---

---

分けて教えてほしい。

---

A11 住宅ローンの新規実行レートは、前年の下期が 0.68%程度であったが、今上期は 0.75%程度まで上昇している。コーポレート部門全体の新規実行レートは手元に開示できる計数がないが、マイルドになってきている。ただし、Tibor 低下の影響はほぼ払拭されつつあるが、競合要因による金利低下はまだ続いている。

---

Q12 トップラインの見通しについて。インオーガニックを入れると成長していくが、オーガニックの部分だけを見ると、上期決算で預貸金利益の減益幅が広がっている。フィー収益についても、3年間で350億円増加させるという計画に対してフラットという結果となっている。また、市場部門もなかなか厳しい環境だが、どのようにして目標に向け、キャッチアップしていくのか？

上期の明るい材料として、中小企業の設備投資貸出が前年同期比+7.8%増加という話があった。今後、中小企業では、人手不足という問題もあって、設備投資が増加してくると思うが、どれくらいこうした需要を取り込んでいけると考えているのか？

---

A12 今上期の預貸金利益の減少は、中計で見込んでいる通りの水準。中計では、毎年 7bps程度の利回りの低下を織り込んでいるが、その中で、貸出ボリュームは計画よりも若干強い状況。従って、今下期については、貸出ボリュームを上方にシフトさせ、計画通りの着地を見込んでいる。

お客さまの6割程度が設備投資の計画をお持ちだが、前年と比べても3ポイント程度上昇しており、設備投資ニーズはご指摘の通り、増加の傾向にある。この設備投資ニーズをどの程度カバーできるかという点については、お客さまが設備投資を行う時間軸という観点もあるので、一概に割合をお示しできるものではないが、当社グループがもつ不動産ソリューション機能を使って、不動産のリプレースなどの付加価値のある提案を行い、こうしたニーズを取り込んでいく。

---

Q13 自己資本について。関西みらいFGの統合により、リスクアセットが5兆円程度増加するが、3年後は問題ないという話があった。仮に(統合する2行が)IRBへ移行した場合、どの程度リスクアセットを減らせるイメージなのか？

---

A13 はっきりと申し上げられる段階にはないが、地銀がIRBに移行したケースでは、10%程度はリスクアセットが減少しており、この水準は見込めるのではないかと考えている。新しいバーゼル規制のフロア水準が定まっていない状況ではあるが、仮に72.5%とすると、統合する2行もリテール中心のポートフォリオであり、新しいバーゼル規制の影響はあまり出ないと試算している。

---

以上