

説明者

りそなホールディングス 代表執行役社長 東 和浩、代表執行役 福岡 聡、
関西みらいフィナンシャルグループ 代表取締役兼社長執行役員 菅 哲哉

Q1	(P28)昨年11月に開始したキャッシュレス・プラットフォームの加盟店サービスについて。無償提供の決済端末の導入予定店舗数が約6,000店舗とあるが、これは当初予想と比べて、上か、下か。今後の展開目途も含めて教えてほしい？また、他の金融機関でも無償提供の動きがあると聞いている。りそなの競争力について説明してほしい。
A1	6,000店舗は計画通りの進捗。ここでは、店舗数で記載したが消費税の引き上げに伴う還元策もあり、大企業だけではなく、中小企業のお客さまのお役に立てるサービスとして推進していく。社数としては、足下で約90社にご提供しており、今年度は500社まで増やしていく計画。他社で似たサービスを提供する動きがあるが、りそなのキャッシュレス・プラットフォームは、単なる決済端末の無償配布ではなく、お客さまのポイントサービス等に対応したウォレットサービスもご提供できる点に競争力がある。小売り等の中小企業のお客さまと、その先にいる消費者の両方に対するサービスをホワイトラベルでご提供できる点もご評価いただいている。我々の取り組みに関心を示す地域金融機関もあり、こちらからもご提案している。
Q2	(P33)アパマンローン残高は年間で3.59兆円から3.53兆円へと減少しているが、今後の取り組み方針は？また、サブリース案件はどれくらいあるのか？サブリースに頼らない審査が出来ているから問題ないといえるのか？
A2	賃料予測システム等を用いて、不動産市況等も加味し、ストレスをかけた収支で審査している。また、審査で考慮する金融資産は原則当社でお預かりしている金融資産とする等、従来以上に審査目線を高くしている。一方、アパマンローン残高は、貸出金36兆円の10%程度。このうち、サブリース業者物件向けのポートフォリオは、一番大きなところでもアパマンローン残高の10%台前半程度。その保全率は8割を超えている。厳格な審査が当社のアパマンローンの特長であり、結果として回収率も高い。引続き不動産市況、人口動態、競合環境も加味してしっかりとチェックしていく。
Q3	クレジットサイクルの見通しについて。グロスのクレジットサイクルすなわちPD、国内の顧客企業の劣化について、どのような見通しを持っているか？もし劣化しているならば、その要因・背景は？
A3	ストレスを設定するにあたっては、足元では貿易摩擦の影響を、中長期では万博やオリンピックの影響に加えて、その先の構造変化の影響についても、ある程度織り込んでいかなければならない。PDの実績自体は全体として良化傾向にあり、パラメータの低下でリスクアセットが6,000億円減少した。ただし、PDは業種別、地域別等細かく実態をとらえる必要がある。足元で大きな劣化はないが、繊維業や飲食業では、従来とは異なる動きがみられる。そうした分析、ストレスシナリオ、様々なマクロ・ミクロ計数からの注意点を審査プロセスおよび途上管理に反映し、与信費用をしっかりとコントロールしていく。
Q4	国内銀行業務・地銀業界について。りそなは地方銀行グループを抱えているが、国内銀行

の現況についてどのように捉えているか？

A4 我々のビジネスモデルは地銀に近い部分も多く、他人事ではない。マイナス金利環境が今後も続いていくと想定して経営する必要があり、フィービジネス強化へ向けたビジネスモデルの転換が重要。ボラティリティの大きい手数料ではなく、ストック型のフィーを少しずつ積み上げ、資金利益依存型のビジネスモデルを早期に改善していかなければならない。その為に、やらなければならないことは多い。休日営業拠点の拡大や人材育成についても抜本的に変えていかなければならない。

実際にストック型フィービジネス強化へ向けたサービスを提供していると、そのニーズが極めて強いことがわかる。例えば、キャッシュレス・プラットフォームは、リテール産業向けの IT コンサルティングとして捉え、推進している。こうした取り組みが今後必要になってくる。

Q5 リそなキャッシュレス・プラットフォームについて。走り出し順調とのことだが、カード会社でなく、銀行が主体となって提供する最大のメリットは何か？

A5 リそなキャッシュレス・プラットフォームは、主に事業者、特に中堅・中小企業のお客さま向けのサービスであり、取引の厚みという点で銀行の方が優位。日本の事業者総数 400 万社弱に対し、リそなグループとお取引いただいている法人のお客さまは約 50 万社ある。リそなは、新しい決済手段を作るのではなく、お客さまが様々な決済手段に対応できるようサポートする。例えば、決済端末を 3 台も 4 台もレジに並べなければならない状況を解消していく。また、単にお金の出入りのみをサービスとして提供するのではなく、資金の流れを把握した上でソリューションをご提供できる点も銀行が提供するメリットの一つ。

Q6 (P22) デジタルイノベーションについて。次期営業店システムの投資規模は？また次期営業店システムが稼働した場合の、コスト削減効果は？

A6 (P34) 2005 年 3 月期から 2016 年 3 月期までの事務改革で、事務量半減を達成した。その事務量を 2022 年 3 月期までにさらに半減させるべく、デジタル化や店舗改革を行っている。投資総額については、店舗改革以外にも、例えば情報システム等も含まれている為、現時点での詳細な開示は控えさせて頂きたいが、投資とランニングコスト込みで、人員、業務センターを合理化し、ROI で約 33% の効果を見込んでいる。これに店舗の軽量化時に発生するコストも考慮すると、全体で ROI は約 15% とみている。

Q7 (P13) 不良債権について。開示債権は 2018 年 3 月末比では減少しているが、2018 年 9 月末からは増加している。下期から潮目、環境が変わってきているのか？また、開示債権を増やさない為の方策はあるのか？

A7 上期は、大口先の債務者区分の上方遷移があり、開示債権の減少につながった一方、下期は、大口先の事業再生 ADR 申請に伴う下方遷移を織り込んだ為、デコボコが生じたように見える。要管理以下の債権については減少、全体的には適切なコントロールができており、今後も継続していく。

Q8 店舗が重要であるとの説明があったが、リそなの店舗戦略を進めていけば、将来の減損リスクを排除できるのか？その際の鍵となるファクターは何か？

A8 店舗戦略は、減損と直接絡めて考えているわけではなく、お客さまへのサービスという点で重要と考えている。減損処理はリそなショック(公的資金注入)の際にかなりの額を実施した。今後は、グループ全体の店舗立地を改善していく過程で、店舗を移設する可能性は出

てくる。その場合、減損処理の可能性はあるが、大きな影響とは見ていない。基本的にはお客さまへのサービスの充実に向けたトータルのチャンネル戦略の中で検討している。

Q9 地域金融機関が苦戦する中、りそなの優位性はどこにあるのか？営業地盤か？経営の規模か？経営戦略か？

A9 我々の強みは地盤、基盤、戦略全てが合わさったもの。営業地盤の観点では、経済集積度の高い関東圏、関西圏にフランチャイズを持ち、地域密着型の経営を行っている点が強みの1つ。規模が全てではないが、今後のIT投資等を考えると、一定の規模がある方が、自由度は高まる。そういったメリットは十二分に使っていきたい。ストック型フィービジネスを強化していく上では、お客さまの数が非常に重要であり、既にそのベースはあると思っている。お客さま基盤を活かすことに加え、経営環境の変化のスピードにしっかり対応することが、ビジネスチャンスにつながっていく。

Q10 りそなは地域金融機関の再編の核として期待されていると思う。KMFG統合の順調な進捗の背景は、もともと地盤があった大阪という要因が大きいのか？また、1年間の統合作業負荷について、印象を教えてください。

A10 システムを統一すると事務が全て変わる。社員のトレーニングも含めて、簡単な話ではないが、これまでのシステム統合の経験からノウハウは蓄積している。地域金融機関との連携は、必ずしも資本関係が必要な訳ではない。お互いの機能を提供し、顧客基盤を活用することで連携を深めていく。

Q11 営業店の業績評価について。リアルチャンネル戦略で柔軟な店舗運営を掲げているが、業績評価体系はどの様に変えていくのか？KMFGにおいても同一の評価体系としていくのか。

A11 将来的にはデジタル化で営業店から事務がなくなっていく。店舗は相談拠点としての役割となる。今後はお客さまとどれだけの接点を持てるかが評価軸となり、短期評価は成り立たなくなる。現在、短期と中長期の評価の割合は半々程度だが、今後は中長期評価の割合を増やすことを検討している。お客さまからの評価も既に評価体系に取り入れているが、これをより重視するような見直しを検討している。
(KMFG 菅) KMFG はりそなと同一の事務、システムを導入していくことから、基本的に業績評価体系についても、りそなと同じ方針で進めていく。ただし、我々の営業エリアの地域特性を考慮の上、決めていく。

Q12 (P36)資本政策について。自己資本比率は目標を達成して、ROE 目標 10%は達成可能、格付も問題ないと見ている。今期の総還元性向は 36.7%となっているが、相対的にはまだ低い水準で、50%程度まで上げる為には 300 億円程度の自社株買いが必要となる。中長期的に 40%程度の総還元性向を目指すのか？また、今後も 100 億円程度の自社株買いは継続的に行われるのか？

A12 次期中期経営計画で具体的に検討していくが、まず持続可能な利益水準を把握していくことが重要。クレジットサイクル転換等を踏まえれば、自己資本比率もまだ強化していかなければいけない面もあるが、自己資本の充実と成長投資、株主還元をバランスさせる考え方に変わりはない。今後も自社株買いを含め、還元方針についてしっかり検討していく。

Q13 (P33)アパマンローンを利用されている方が高齢化しており、今後相続等で経営者が変わっていくことが見込まれる。お借入れされている方が高齢であるが故のリスクはないのか？

A13	70 歳の方でも経営意欲は高く、年齢だけで判断はしていない。お客さまの大部分は相続等も考えて、ご家族とご相談された上でアパート経営をされている。サラリーマンでアパート経営をされている方よりも、日常のアパートのメンテナンス等の実務面でも優位に働く場合もあり、問題視していない。
Q14	りそな HD から見た KMFG の現状について。KMFG は設立 1 年目には利益目標未達、2 年目に目標水準を引き下げている。シナジーの早期実現に向けて、りそな HD が早期に手を入れるべきではないか？
A14	相当速いスピードで KMFG との統合を進めていると認識している。初年度にベースとなる基盤作りやシステム統合に向けたディスカッションが多かったことは事実であり、その点でスピード感が足りない部分はあったと思う。一方で、営業面では、想定よりも早いスピードで進められている。例えば、人材交流はスピーディーに進んでいるし、P12 にあるように、承継信託の新規利用件数は KMFG の増加率が 3 割増と RB、SR の増加率を大きく上回る等の実績が出ている。すぐに収益に結び付くものではないかもしれないが、統合プロセスやシナジーの発揮は順調に進捗していると認識している。
Q15	今期の利益計画は前期比＋約 250 億円と増益の大部分が前期の市場部門の健全化の反動増の要因となっており、各種施策の効果が出てくるまでに時間がかかっているようにも見受けられる。こうした中で、CET1 比率の目標 9%を前倒しで達成し、バーゼル3最終化ベースでも 1 年後には 9%を超えて、成長投資や還元への配分を増やしていく局面に入っているが、資本比率ターゲットの目線は切り上がっていくのか？今後、成長投資を増やす場合はどの分野での投資を増やしていくのか？
A15	今期計画は厳しい経営環境の中での利益見通し。成長投資、資本充実、株主還元の 3 つに対して、イコールウェイトのバランスをとっていく考え方は基本的に継続する。今年度はクレジットサイクルの転換等を見極めていく時期であり、より気を引き締めて運営していく。環境が大きく変化する中で、引き続きスピード感をもって各種施策を展開していく。
Q16	りそなキャッシュレス・プラットフォーム(RCP)について、取引先である加盟店がコスト面以外でりそなのサービスを選ぶ理由は何か？
A16	RCP は実質的に稼働してまだ 3 か月程度であるが、私自身も様々なお取引先さまよりお問い合わせを頂いている。りそなの強みとしては、先程ご説明したお客さまの資金の動きを捕まえている点の他に、銀行だからこそ安定してサービスを提供できるという点がある。引き続き低い手数料率でサービス提供していくが、それ以外でも銀行本体がサービス提供している点をお客さまに訴求していく。

以上