

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	りそなアカデミーに関する現状の評価と課題認識、今後の拡張性は？
A1	人材育成は時間を要する。アカデミーは立ち上げたばかりであり、まだ結果が出ているわけではない。単に一定期間の教育で終わるのではなく、卒業後も継続的に教育や各種サポートを行っていく。アカデミー受講生も増やしていく。営業店に戻った卒業生がリーダーシップを発揮し、同僚をトレーニングしていくことで広く人材のレベルアップを図っていく。アカデミーでは、コミュニケーション能力をどう高めていくかも重視。お客さまの期待や分らない点を理解し、短時間でポイントを押さえた説明ができるということに力点を置いた教育を行っている。今までの研修は商品知識の習得が中心だったが、今後は世界経済の環境認識等も必要。
Q2	資産形成サポートビジネス中心に手数料収益の下押し圧力があるが、どう対応するのか？
A2	下押し圧力はあると思うが、適正な手数料を頂戴できていない業務も相当数あることに加え、コンサルティングのような分野では付加価値提供力を高めていくことで対応していく考え。例えば、りそなキャッシュレスプラットフォームはアクワイアリングだけでなく、お客さまのIT化を支援していくビジネスと捉えている。POS システム接続や財務会計システムなど上流工程での付加価値を付けていきたい。「りそなは IT 支援企業になっていく」と雑誌にコメントしたことがあるが、付加価値をつけることでフィーを増強していく余地は十分ある。他方、コストもしっかりコントロールしていく。機械で対応できる業務と、対面で行う業務を分け、必要かつ適正な手数料を頂戴していくことが重要。
Q3	(p.41)CET1 比率(その他有価証券評価差額金除き)が目標に達しているが、資本の十分性をどう考えるか。イコールウェイトの配分方針の中、資本対比の総還元をどう考えているか？
A3	資本の十分性の評価は、環境によって変わる。米中貿易摩擦など世界情勢の不確実性が高まる中、企業収益もダウントレンドにあること等は考慮する必要がある。現状、資本が不足しているとは思っていないが、将来を見据えると、資本充実は一定程度考えていかなければならない。総還元が低いか高いかの評価には様々な意見があると思うが、今年度は少額ではあるが100億円の自社株買いを行い、イコールウェイトの考え方から少し踏み出した株主還元を実施している。そうした点を是非評価いただきたい。
Q4	(p.28)KMFG について、当初想定との対比で現状のトップラインの評価、次期中計に向けての展望は？
A4	現状の金利環境やコスト水準を踏まえると、まだ当初期待した収益構造になっているとは言えない。ただし、一番大きなポイントであった KMB 事務・システム統合が10月に完了し、特に関西地域ではりそなグループと KMFG との一体運営が可能となり、今後のシナジー発揮が期待できる状態になった。

---

KMFG 社員とよく話をする機会があるが、リそなからの事業承継等の商品供給への期待は高い。他方、リそなグループとしても、KMFG の消費性ローン等、相互に良いところを活用していく。

---

Q5 株主還元について。現状の年間配当 21 円をベースとして、今後の増配や自社株買いの選択肢をどう考えるか。投資家とのコミュニケーションの中では、増配と自社株買いではどちらのニーズが高いと感じているか？

---

A5 投資家とのコミュニケーションは頻繁に行っているが、どちらか一方が良いという話ではない。中長期的な収益目線を重視すべきとの意見もあれば、増配をすべき、自社株買いをすべきとする意見等、まちまちである。今後の考え方は次期中計に向けて整理していく。

---

Q6 マクロ経済の状況等を考慮すると、貸出債権に対して一定の率で引き当てるのか、あるいはボトムアップで個別に引き当てるのか、どちらが適切と考えるか。アパマンローンに対する引当の考え方については？

---

A6 (p.14)中間期の一般貸倒引当金は、予防的な引当を行ったことと戻入益が減少し、28 億円の費用。一方、個別貸倒引当金は前同比それほど膨らんでいる訳でなく、不良債権額は引き続き減少傾向。重要なのは中長期的な環境変化にどう備え、適合していくかだと思う。こうした認識の下、より質を重視した貸出運営を行っている。

---

一般貸引か個別貸引かという点については、リスク発現の蓋然性や顕在化の度合いによる。不透明なマクロトレンドの中、リスクが顕在化していない状況への備えとしては一般貸引、個別に査定を行う中でリスクが顕在化していると判断した場合は個別貸引で対応する。今回の予防的引当は一般貸引。施工不備の調査・改修工事期間の長期化公表に伴うもので、この点を除くと特に変調はなく、不備が解消すればアパマン事業の継続は可能であり、あくまでも財務上の備え。ポートフォリオ残高は約 4,800 億円、債権数は約 8,000 に分散。首都圏と近畿圏が中心で単独世帯数の伸びが強い好立地な条件にある物件が多い。また、不備率が相対的に高い物件は、築後年数が相応に経過しているものが多く残高としては返済が進捗。具体的には、実行後 10 年超の残高は、当社アパマン全体では 28%程度に対し、対象ポートは 70%弱。延滞率は、アパマン全体では 0.12%に対し、対象ポートは 0.07%と低く、不良債権化している比率もアパマン全体の半分以上。

---

そもそも当社アパマン対応は、家賃保証に依存しない事業収支で審査するなど「質」重視。保全率は8割超、資力のある資産家へのご提案が中心。

---

Q7 地方銀行が主張している不動産仲介業務が地銀に認められた場合の影響は？

---

A7 我々は信託銀行であり、不動産仲介は既に行っている。グループ銀行を含めた 840 拠点全てで不動産仲介業務ができるのであれば大変うれしい話。地方銀行に限った認可の仕方があり得るのかは承知していないが、その場合、当然 KMFG は対象になってくると思う。実現するのであればメリットが大きい。

---

Q8 デジタル化やオムニ戦略は方向性として正しいと思うが、数字がついてきていない印象。預貸金利益のガイダンスを下方修正した要因を教えてください。また、フィー収益における預り資産への逆風が強いが、ボトムアウトの時期はいつになるのか。加えて、ストック型フィー収益への転換という意味では今年度の逆風が最も大きいと思うが、来年以降の見通しは？

---

- 
- A8 貸出金利回りは、法人では利鞘が改善。住宅ローンも新規実行金利が落ち着いてきている。一部の地方銀行やネット系が 40bp を下回る水準で住宅ローンを実行している中、リそなは 65~70bp 程度。付帯的な保険商品などで付加価値を高めている。低利の融資手数料型住宅ローンが増えているが、最近の新規実行金利はそれほど下がっていない。
- 貸出金ボリュームのガイダンス引き下げは足元の環境を見てのこと。設備資金の伸びは上期+2.2%。引き続き企業の設備投資意欲は高いが、前年対比では落ちてきている。ボリュームを積極的に落としていく訳ではないが、収益性と健全性をしっかり見て運営していく。
- 我々は、販売手数料型ではなく、ストック型の商品に切り替えている最中。フィー収益ガイダンスの修正は保険が中心。いつ回復するかというのは難しい質問。不確定要素が多い環境下、現状は短期的なボラティリティの拡幅に躊躇されているお客さまが多いが、ファンドラップ等の安定運用商品の提供機会は十分あると考えている。
- 
- Q9 ガイダンスの未達リスクについて。過去はガイダンス通りに与信費用が発生することは少なかったが上期は発生。また、株式関係損益の年度ガイダンス 315 億円は、政策保有株削減を着実に進めてはいるものの、上期実績を勘案するとハードルが高いように思える。ここが厳しい場合には、収益をサポートできる別の手段はあるか？
- 
- A9 株式等関係損益は政策株の売却だけで見ているわけではない。なお、市場運用においては株式と債券の両方を見ながら運営を行っており、目標とする収益水準を達成できるよう市場環境に応じてポートフォリオを組んでいく。
- 
- Q10 民法改正で預金約款の見直しがより容易になると思うが、将来的な口座維持手数料設定の可能性について伺いたい。リそなは 2004 年以降の約款では睡眠口座に対する手数料をうたっており、それ以前の約款も同じ取り扱いとすることには合理性があると思う。睡眠預金に対する手数料の導入で、効率化を狙ったものと理解しているが、コメントを頂きたい。
- 
- A10 約款変更が容易になるからと言う理由で口座維持手数料を付加することは考えていない。ただし、アプリベースの取引が中心になれば、窓口の紙や通帳ベースの取引はコスト的にギャップが生じてくる。そういう意味での手数料付加は将来的にはあるかもしれないが、現時点で具体的な検討は行っていない。
- 睡眠口座に対する手数料は、「2 年間動きがなく、残高 1 万円未満の口座」等に手数料を付加する仕組み。目的は手数料というよりも管理コストの削減。これにより動かない口座が大量にある状態は回避できている。最近は口座不正利用への対応負担も年々増加する傾向だが、そうしたリスクを防御し、対応コストを低減させる効果もある。
- 
- Q11 足元、中堅中小企業で延滞や破綻が増えているという統計がある。景気が特段悪くなった訳ではなく、後継者不足や人手不足も今に始まった訳ではない。円滑化法の報告義務がなくなったことの影響か。過去の経験と比べてクレジットコストの発生の仕方が違うのか？
- 
- A11 当社のデフォルト率は前年比低下、実態としてもそうした傾向が特段認められる状況にはない。地銀決算に関する新聞記事にあったように、延滞や破綻の増加の要因として、粉飾の影響も一定程度あるかもしれないが、目立って状況が悪化している訳でもなく、環境が急速に悪化しているとも見ていない。デフォルトとは異なるが、全国的な動きとして、人手不足・後継者不足による廃業が増えている側面はあると思う。当社は、個社はもとより、業種や地域、貸出スキーム別など様々な特性に応じた予兆管理を行い、早期に経営改善や再生支援
-

---

を行っている。今後も、そうした対応に注力していく。

---

Q12 KMFG の投信解約益 15 億円について。関西みらい銀行は 13 億円とコア業務純益の約 2 割を占め、少し大きい印象だが、投信解約益の位置づけを教えてほしい。また、今後も 20 億円程度を計上し、一定程度利益を支えていくのか。

---

A12 市場環境や保有ポートフォリオの状況を見ての対応の結果であり、市場運用やリスクの考え方はりそなグループと同じ。過度に市場利益に依存することなく、フィービジネスを中心に構造的に強化していく。従って、投信解約益に依存した収益構成は想定していない。

---

Q13 (p.28 左下)KMFG の人員について。中長期的には何人程度を目指すのか。また、上期実績で本部人員の比率が約 3 割であるが、他地銀の話では 2 割前後が平均的。足元はシステム対応で本部人員が増えていると思うが、将来的にどの程度か？

---

A13 中期的な人員計画は見直しの途上。来年からりそな銀行で導入し、その後グループ展開する次期営業店システムの効率化効果を検証し、どの程度事務人員を減らせるかを把握する必要がある。また、支店で扱っている手間のかかる手続き(事務センターで扱っている単純な事務ではない)をデジタルサービスオフィスに集約していく予定であり、この点も検証しないと具体的な本部人員の規模感は語りにくい。

---

ただし、デジタル化の流れの中、事務人員は中長期的には大幅な減少を想定。本部人員が多く見えるが、支店と一体で運営しているローンプラザの人員、専門知識が必要なりそなキャッシュレスプラットフォームや M&A 等の本部営業部隊もカウントしており、テクニカルな部分も多分にある。なお、こうした専門人材が必要な分野の本部人員は増加していく可能性がある。

---

Q14 (p.24)経費について。営業店システムの刷新という話があったが、3~5 年後の時間軸で 3,700 億円( P24 右下)程度の経費は、どのようなトレンドとなるのか。現状、人件費、物件費が半々程度だが、どのような比率になっていくのか、イメージを教えてほしい。

---

A14 人件費、物件費ともに減少傾向にあるのは、これまでの努力の成果。今後もシステム関連コストは一定程度かけていく必要がある。中期的な経費イメージは、物件費は少し上昇、人件費は少し低下を想定。物件費総額が上がらないように運営していくことが重要なテーマ。

---

Q15 (p.34)キャッシュレス施策について。りそなが法人向けに強い点は理解しているが、個人向けの施策をどのように展開していくのか。報道によると来年から政府によるマイナンバーカード普及策が始まるとの話があり、個人の直接的な困り込みが重要になってくる可能性がある。ポイントコスト等が発生する可能性もあるが、現状の個人向けの施策方針を継続するのか、またはギアチェンジが必要なのか、考え方を教えてほしい。

---

A15 マイナンバーカードを使ったポイント制度という話も出始めている。国民のインフラとなれば、重要性は高まり、銀行業務におけるマイナンバーカードの取り扱いには非常に重要な施策になってくると思う。例えば、本人確認が楽になるといったこともあり得る。マイナンバーカードの活用に関する基本方針はまだ固まっていないものの、早めに対応できるように体制を整えている。

---

以上