

## 2017年11月10日 記者会見 質疑応答（東京）

発表内容：2018年3月期 第2四半期決算について

日時：2017年11月10日（金） 15時30分～16時14分

場所：日本銀行 金融記者クラブ（東京）

発表者：代表執行役社長 東和浩、執行役 福岡聡、執行役 有明三樹子

### 【質疑応答】

- Q. 自民党が先の選挙で大勝したことを受け、日銀の金融政策が当面継続される見通しとなったこともあり、厳しい環境が続くと思うが、どう受け止めているか、またマイナス金利の影響は
- A. 今後も当面はマイナス金利の状況は変わらないという前提のもと、我々はストック型フィージネスに注力しているところです。4年ほど前からオムニチャネル戦略を打ち出し、その実現に取り組んできていますが、webはもちろん店舗における『face to face』のお客さまとの接点も大切な財産として両輪でストック型フィージネスの強化に努めてまいります。足元では、こうした取組みの効果も出始めていると考えています。マイナス金利の影響については、新規のご融資が低い金利で実行されることから影響はありますが、貸出金利の利回り低下幅も少しマイルドになってきています。引続き、お客さまに対し、情報やサービスの付加価値をご提供することで、金利水準の維持向上を図る必要があると考えており、設備投資であれば不動産の情報を提供するとか、売上を伸ばしたい企業にはビジネスマッチングを提案する等といったことにしっかりと取り組んでいきたいと考えています。
- Q. 法人ソリューション収益が、大きく伸びた要因は何か。
- A. 法人ソリューション収益の強化には従前から力を入れています。M&Aについては、中小・中堅企業のお客さまから、単純な企業の買収合併ということではなく、事業承継に絡んだご相談が非常に増えてきています。事業を承継したくても後継者がいないケースも多々あり、そういった場合にM&Aを活用してお客さまの雇用や技術を守るお手伝いをしています。私募債やコミットメントライン、シローン、コベナンツ付ローンについては、この低金利環境で金利を固定化したいとか、もしもの時に使えるようなご融資の枠を確保したいといった多様なニーズにきめ細かく対応させていただいていることによるものと考えています。
- Q. メガバンクを中心に小型店舗という話が話題になっているが、これに先駆けていち早く小型店舗を出店した立場として、足元の利用状況はどうか、今後の小型店舗の競争環境をどう見ているか
- A. 店舗が小型であるだけでは付加価値のご提供は難しいと考えております。私どもでいうセブンデイズプラザなどの拠点での取組みのように、お客さまの時間帯に合わせてオープンすることも重要なのではないかと考えています。セブンデイズプラザ（年中無休）で小型店舗の一つである、新宿西口の相談専門拠点では平日の営業時間は午後13:00～21:00（15:00～16:00は休業）土日の営業時間は10:00～18:00（12:00～13:00は休業）となっており、お客さまにご利用いただきやすい時間帯に合わせた店舗運営で、ご相談いただく機会を拡大させています。10月からは「つみたてプラザ」という小型店舗の出店を開始しています。年金不安ということもあり、若い方でも長期分散型の投資をして税制メリットも享受できる個人向け確定拠出年金を始める動きができています。しかしながら、なじみの少ない商品であることから、平均的な金融リテラシーのお客さまですと、『face to face』で説明を受けたいというニーズがあり、こうした小型店舗を30店舗程度まで増やすことにより、そうしたニーズに応えていきたいと考えています。既に多くの来店予約が入っており、これから始まる「つみたてNISA」など、時間をかけて少しずつ資産形成を図る動きは今後ますます強まっていくと考えています。

Q. 中小企業における事業承継がうまくいかず、廃業が進んでいるということがありますが、何がうまくいっていないのか、承継の税制の使い勝手が悪いのか、それとも経営者保証が外れないことなのか、事業承継がなかなか進まない要因をどう見ているか、また、政府が今後十年間を事業承継の集中期間と位置付けていくとされているが、この十年に資産承継信託や事業承継のビジネスはどの程度大きくなるのか

A. 事業承継の課題に対して我々はかなり早い段階から取り組みをしています。一方で、税制などの仕組みの問題もあるとは思いますが、金融機関としてそれを解決するような商品のご提供をできていなかったという反省もあります。現在、自社株承継信託といった商品を出していますが、もっと早い段階でご提供できていればよかったと考えています。自分の後継者を見つけ、会社をどうしていくかということですので、経営者の皆さまも大変悩んでおられます。一番重要なポイントは、早めに取り組むということです。また、廃業を考慮してM&Aという形で会社を売却するということがあります。その判断は非常に難しく、お客さまと話す中で痛いほど感じています。ただ、最近ではそうしたことにも一歩踏み出して進めていく会社も増えていきます。背景には、何とかして、雇用も守りたい、技術も守っていきたいという思いがありますので、我々も全力でサポートすべく、地域金融機関とM&Aのネットワークも構築して対応しています。

承継ビジネスが今後どの程度大きくなっていくか、はっきりとは申し上げることはできません。足元では案件が増加し、当社のM&Aを担当する部署では全く人が足りない状況です。ニーズにお応えすべく、人員をシフトし体制強化を図っています。先ほどの資料の中でも、承継関係のご相談が増え、新規の利用件数が増加しているわけです。年間2,000件を超えるということはこれまでなかったことですが、政府も力を入れていただいているおかげで経営者の皆さま方においても事業承継に考えを振り向ける機会が増えているのではないかと思います。

Q. TPP大筋合意に関して、金融機関としてのメリットと、中小企業にとって進出の機会が広がることについてどう考えているか

A. TPPについては、金融としての側面とお客さまに関わる貿易の側面の2つがあると認識しています。細目がまだはっきりしておりませんが、いずれにしても自由化が進むということはプラスであり、極めてポジティブに考えています。東南アジア諸国の多くが参加しており、引続き、各国の提携銀行へ人材を派遣するなど、お客さまのビジネスのサポート体制を強化していきます。2017年7月に買収完了したRMB A（シンガポールのマーチャントバンク）も活用し、情報提供には力を入れていきます。TPPが後押しになっているとはまだ言えませんが、クロスボーダーのM&Aも出てきており、中小企業の海外進出は増えてきているので、我々のサポート機能強化はしっかりやっていきたいです。

Q. コンシューマー部門の経費は削減できているが、これから小型店舗を出していくにあたり経費とのバランスはどうするのか

A. コンシューマー部門において、リテールを考える上で経費運営というのは非常に重要で絶対に外せないポイントであり、これまでもオペレーション改革、今はデジタル化推進計画があり、徹底的にデジタル化を進めていきます。単なるWeb化ではなく、我々の店舗で既に行っているように紙の書類を減らすなどの効率化を図り、全店で印鑑なしでオペレーションするという方法を進めています。お客さまに「印鑑を押さない、伝票を書かない」などの利便性を感じていただき、それから素早いサービスのご提供ができるようになるためには、デジタル化は必須と考えています。それらに関する投資はしっかりやっていきたいですし、一店舗あたりの人員については、相談要員は増加させ、それ以外は集約することで効率化し、店舗ネットワークは出来る限り維持できると考えています。私どもとしてはやはりお客さまのご相談に乗ることができるオムニチャネルを増やしていくことが大切だと考えています。

Q. 1997年の拓銀破綻から20年という節目だが、20年の中で金融業界が学んだ教訓や今後銀行業が考えなければいけないことは何だと考えるか

A. りそなどとしては、2003年に公的資金が注入され、それ以前と以後では相当変わったと思います。ビジネスモデルの観点では、我々は「銀行業務」に活動範囲を限定してしまわないよう「金融サービス業」と再定義することによって、活動範囲を増やしてきました。他業種の参入が、銀行間の競争にさらに難しい状況を生み出している今の金融環境では、まさにそうしたことが求められています。これは、我々のしくみにお客さまに合わせてもらうのではなく、フィンテックの深化を通じて、お客さまの要望にいかに対応していくかという発想の転換が一番重要だと考えています。公的資金注入によりそれを学んだ我々は、金融危機の経験を生かしていかなければいけないですし、継続的に改革に取り組む姿勢という点では、相当変わってきたなと感じています。

以 上