

2016年11月16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 野村 眞

---

Q1 次期中計における国際業務戦略について、海外再進出の可能性も含めて教えてほしい。海外業務は収益性が高いが、円投コストなどの問題もある。どのように考えているのか？

A1 (P51)基本的には、これまでの路線で海外展開を強化していく。現状、リソナプルダニア銀行というインドネシアの現地法人と5つの駐在員事務所、そして提携銀行を軸に海外展開を拡大している。中小企業のお客さまの支援が中心になるので、現地の提携銀行には日本語でサービスできるよう、リソナの社員の派遣を開始している。現時点では、ミャンマー、フィリピン、ベトナム、マレーシアの提携銀行に派遣し、アセアン諸国をほぼカバーしている。また、提携を開始したアメリカのバンク・オブ・ザ・ウェストには、既に50人程度の日本語対応可能なスタッフがあり、日本語でのサービス提供が普通にできる状態。

次期中計の中で海外に支店を出していくことにはならないと思うが、日系中心のサービスを強化していくという点では、あらゆることを考えている。

---

Q2 マイナス金利が定着した場合、銀行は抜本的なコスト削減が必要だという意見もあるが、この点はどのように考えているのか？

A2 リソナグループはオペレーション改革を断行してきたので、コストの削減余地はもうないのではないかといった見方もあるようだが、全く違う。コスト削減余地はまだまだある。店舗ネットワークを維持しながら、いかに支店のコストを削減していくかということに取り組んでいる。例えば、「印鑑レス」は、事務そのものをデジタル化していくことが目的であり、デジタル化すべき業務は数多く残っている。例えば、地公体との取引は、紙ベースの取引が多い。また、我々自身の創意工夫によるコスト削減余地もまだまだあると認識している。

こうした取り組みは、業務スピードを上げ、結果的にお客さまへのサービス向上にもつながる。システム化、ロボット化を加速させていきたい。

従業員の採用という観点では、労働人口が減少しつつある環境下、今後、人件費が高騰する可能性もある。IT化、ロボット化はあらゆる産業で必須だと考えており、これまで以上に力を入れていく。

---

Q3 資産形成サポートビジネスについて、足元の実績を踏まえ、販売手法や組織文化、社員の意識といった定性面での課題を教えてください。

A3 基本的には、オムニチャネル戦略の中で、リアルチャネルの役割はコンサルティング一本という企業文化を醸成してきた。お客さまにいかにお役に立てるかを考え、金融商品販売ではなく、お客さまの資産形成のサポートが重要であると従前から社員に徹底している。相場環境によって、アドバイスは変わっていく必要があるが、お客さまがお求めに

---

---

なるタイミングで適切に相場環境や運用状況を説明することが肝要であり、特にトータルリターンの説明を重要視している。お客さまが投入された資金が、中長期的にどのような損益状況であるのかをしっかりと説明していく責任がある。この点をお客さまにご理解いただき、将来の運用方針のご相談などにつなげていく体制を構築していきたい。既にトータルリターンレポートという形で、ネット上でチャートを用いて分かり易くお客さまにご覧いただける体制はできているが、こうした取り組みを更に充実させていく。相当長期にわたって運用されているお客さまにも、当初に遡って損益状況をご覧いただけるよう、システムの改善を図っている。

---

Q4 ATM 手数料、預金口座関連手数料、地公体や法人向け手数料の減免など、マイナス金利環境を踏まえた手数料体系について、足元及び今後の取り組みについて教えてほしい。

---

A4 手数料を減免しているケースもあるが、24時間365日サービスを提供しており、その分を手数料に反映させるべく、減免の見直しを随時させていただいている。一方で、個人を中心としたヘビーユーザーのお客さまには、リそなクラブで手数料を減免し、長年にわたる取引につなげている。今後は、アセットマネジメントでいかに付加価値を提供できるかが重要になってくる。ファンドラップについては、かなり大きな目標を設定している。iDeCoについては、税制面での優遇措置が大きく、NISAとともに今後の柱になると考えている。現状、リそなのお客さまのわずか一桁のパーセンテージしか運用商品を保有しておらず、残りの90%以上のお客さまに運用商品をお持ちいただくには、iDeCoが突破口になると考えている。この分野に力を入れていきたい。

---

Q5 足元の規制環境は、アメリカの選挙を受けて変わってきていると思うが、優先株返済後の資本政策について、どのように考えているのか。純利益1,700億円を前提とした場合、優先配当を普通配当にシフトしていくと、配当性向は30%程度に近づくが、地銀や大手行と比べながら、配当性向を上げていくのか、あるいは、株数が多いと考え自社株買いを行うのか、可能な範囲で資本政策の展望を教えてください。

---

A5 現時点で新たに何か検討している訳ではない。次期中計の発表時にお話しさせていただくが、あらゆることを検討していくということだけ申し上げておく。

---

Q6 オムニチャネル戦略で掲げる実質業務純益+290億円の目標や、営業人員への1,000名シフトに対しての進捗状況について教えてください。

次期中計において、この効果は年度を追うごとに拡大していくという理解でよいか？また、この目標の引き上げもあり得るのか？

---

A6 まだ初動の段階であり、収益効果を述べるには時期尚早だが、経費関連の効果は、着々と実現している。例えば、プレゼンで申し上げた生命保険の受付システムもその一つであり、こういった仕組み作りは進んでいる。

収益面では、住宅ローンにおいてプラス効果がはっきり現れている。休日と時間外の受付が非常に多く、日曜日にご来店いただき、契約やローン実行を行うケースも増えてい

---

---

る。住宅ローンの Web 借り換えも、オムニチャネル戦略がポジティブに働いている一例。店舗の運営についても抜本的な効率化を推進していく。

---

Q7 今期の純利益の目標を 100 億円上方修正しているが、増配という反応がなかった。概ね 30%の配当性向という話は以前からあったが、今回の上方修正部分が増配につながらなかった理由を教えてください。

---

A7 上方修正後も対前年比では減益。また、国内基準行ではあるが、相対的に資本水準が十分充実していると考えている訳ではない。対前年比で減益であるということ、資本水準、株主還元の 3 つの要素を適切に考え、あらゆる選択肢を検討していく。

---

Q8 (P44)スワップポジションで、受取変動・支払固定のポジションが 3 月末比で倍増している。今後の金利上昇を考えた場合、PL にどのような影響があるか教えてください。

---

A8 (P44)9 月と 3 月を対比すると、5 年超を含めて、固定払いのポジションが増加している。これは、繰延ヘッジ会計におけるヘッジオペレーションであり、例えば住宅ローンの 10 年固定の販売が増加していることなどに対応して、社内ではスプレッドバンキング、ポジションとしては、こうした金利のマチュリティコントロールを行っている。PL には、受けサイドと払いサイドがセットで現れる為、このポジションの増減が直接 PL にヒットする訳ではなく、双方のマチュリティに向かって反映されてくる。

---

Q9 リテールバンクの経費率は、メガバンクやホールセール銀行と比べると高くなることは致し方ないといった認識があったと思うが、オムニチャネル戦略を進めることで、こうした状況は変わってくると思う。リテール商業銀行の経費率は、こうした戦略を進めることによってどんどん低くなっていくのか、それとも経費率が高くなる固有の要因がいつまでも残ってしまうものなのか？

---

また、長期的な視点で考えた場合の、適切な経費率の水準についてコメントをいただきたい。

---

A9 人的資源を使っている手続きは数多くあり、IT の進化を考慮すると、コストダウンの余地はまだまだある。AI やロボアドなどの取扱いを開始しているが、こうした技術は、エクセルシートと同じように、インフラとして当たり前に使われるようになってくるだろう。IT の進化は、スピードアップという面と容量の拡大という面があり、システムコストが無限大に上昇していくものではなく、引下げ余地はある。他産業からの参入余地もあり、競争は一層激しくなっていくと思う。システムの規模について、拡張性も考えつつ、どの程度にしていくなかということが焦点になってくるだろう。

---

経費率の水準は、今の時点では、まず 55%を早く切らなければならない。また、50%を切る銀行もあり、その水準を必ず目標にしなければいけないと考えている。

経費削減への取り組みとして、一例を申し上げますと、当社の会議は全てタブレットで行っている。重要会議で使うペーパーも A3 版両面 1 枚とし、銀行員のペーパー文化を一掃した。また、現場の TQC のような改善努力によって、生産性を 10%向上させていく「スマート 10 チャレンジ」という運動を全社的に展開している。

---

---

ちなみに、社長宛に申請される稟議についても、印鑑を押して決裁するものは、基本的にゼロ。

---

Q10 (P33)6年前と比べて、リそなロイヤル・カスタマーの人数は増えているが、ポテンシャル層Ⅲまで含めた総人数は減少している。リそなロイヤル・カスタマーが増加している為、収益面ではプラス効果があると思うが、「数は力なり」という面もある。

また、リそなブランドの浸透が足りないと感じている。オムニチャネル戦略や事務改革等に取り組んでいるにもかかわらず、これが顧客まで浸透していないと思うが、こうした点についてコメントいただきたい。

---

A10 ポテンシャル層Ⅲは、入金か出金取引はあるが、それ以外のサービスを、あまりご活用いただけていないお客さま。人口が減少していく中で、口座数を増やしていくことは、我々のサービスに優位性があるということであり、可能なかぎり、増加させていく必要があると考えている。

ご指摘の通り、リそなブランドやサービスは十分に浸透していないと考えている。

こうした点を踏まえ、全社的に「伝わるプロジェクト」という取り組みを展開している。広告宣伝も含めて、良いサービスであるがお客さまに伝わっていない点について、改善をさせなければならない。ブランド力の強化については、課題だと思っている。

---

Q11 主な金利については、小数点以下を3桁で開示してほしい。

---

A11 財務担当に検討させる。

---

Q12 半年前と比べて、マイナス金利については、深掘りリスクが遠のいた半面、長期化リスクは高まったものと思う。次期中計期間中においてマイナス金利が継続しているという前提も現実的かと思うが、その場合、国内資金利益はどこまで落ちるか？貸出残高は伸ばしていくことと思うが、次期中計の最終年度に向けて利回りはどのように動くと考えているか？

---

A12 マイナス金利導入時に、その影響については、「マイナス金利そのものの影響よりも、それ以前から続いていたゼロ金利近辺の低金利環境がより長期化していくこと」と申し上げた。それが今回の日銀の金融政策でも明らかになってきている。但し、期間がどれだけ伸びるかについてはわからない。いろいろな方と話をする機会があるが、この環境をいかに短期間で終わらせるかが重要なポイントという意見が多い。また、米国の動向なども踏まえて考えていかなければならない。資金利益については一定程度の低下を見ていく必要があるが、1Qと2Qを比べても利ざやの低下水準は、よりマイルドになってきている。今後、右45度で下がっていくものとは全く考えていない。

---

Q13 次期中計の資金利益については楽観的な前提は置き難いと思うが、資本を株主に還元することが正しいのか、リスクをとることによって利益の維持・拡大を目指すべきなのか。(現状の金利環境では)構造的に国内資金利益が減少していく中で、これをフィー収益の増加のみで打ち返せるのか、よりリスクをとらなければならないのか。その場合、とるべきリスクは、例えばM&Aなのか、有価証券運用なのか。マイナス金利が継続する中で

---

---

の、次期中計におけるキャピタル・アロケーションの考え方について、コメントをお願いしたい。

---

A13 現時点では、「バランスが重要だと考えている」という点しか申し上げられない。いずれにしても、小口中心に運営していくというグループとしての基本的な方針は変えない。リスクをとることも当然あり得るが、我々のやり方の中では、一つ一つのリスクの取り方において、そのボリュームは限定的となる。

---

Q14 (P11)利ざやの縮小のペースが、1Qに比べて2Qの方がマイルドになっている。マイナス金利の利ざやへの影響は、1Qにほぼ出尽くしたと考えてよいか？

---

A14 2Qまでにマイナス金利の影響はほぼ織り込んできたと思っているが、米大統領選挙結果の影響等からも、市場は大きく動いており、今後の動向についてはまだわからないというのが正直なところ。但し、選挙直後の状況からは、ポジティブな方向に動いており、1Qのような利ざやの低下は見られないと考えている。利ざやの低下傾向がストップした、あるいは上昇傾向に戻るといった見通しは持っていないが、現状の金利水準はほぼ限界点にきていると思っている。今後、その低下幅は、よりマイルドになっていくのではないかと考えている。

---

Q15 (P24)M&A 業務プラットフォームによる地銀との連携について。本件の時間軸は？また、地銀20行が参加予定とあるが、今後の拡大見込、どういったメンバーか等、追加のコメントをお願いしたい。

---

A15 地域金融機関とのM&Aのマッチングは、かなり前から話を進めてきたものであり、個別の銀行との提携は、これまでも実施してきた。今回は、我々がシステム化して構築したインフラを、地域金融機関に利用していただく体制を整えたということ。地方では事業承継ができずに企業が「売り」に出るケースがみられる。一方で、我々のフランチャイズである首都圏、関西圏といった大都市圏では、「買い」需要が強い。これをマッチングしなければいけないという点については、地域金融機関と考え方が一致しており、興味を持っているところが多い。本件は、フィービジネスという側面もあるが、我々には日本の産業をきちんと支えていかなければならないという社会的使命もあると考えている。まずは20行程度の参加による運営を考えているが、幅広く続けていきたい。専門のM&Aハウス等もあるが、銀行のメンタリティがわかっているところ同士で、安心してこうした情報の共有をしていくということ、地方銀行も目指していたということで、今回大きく一歩前進したものと考えている。今後おそらく拡大していくと思う。

---

以上