

2018年5月21日 IR説明会 質疑応答(要旨)

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 (P27)オムニ・チャンネル戦略におけるリアルチャンネル戦略について。相談特化型(ミニ)店舗は現金を取り扱わない店舗か？今後、相談特化型店舗を拡大する中で、既存店舗もミニ店舗に切り替えていくのか？

---

A1 ミニ店舗は相談業務に特化しており、事務や現金の取り扱いはない。例えば「つみたてプラザ」は iDeCo 等の相談業務に特化している。既存の店舗でも、簡易型の金庫やクイックナビの導入で、従業員がほとんど現金に触らない仕組み作りが既に行われている。今後は現在検討している軽量システムの導入等により、更に事務効率を上げ、より少ない人員で店舗運営を行えるようにしたい。相談特化型店舗を拡大する目標には既存店からの移行も含んでいる。

---

Q2 KMFG の経営統合を行ったが、マザーマーケットの関西は人口減少傾向にある。関西マーケットをどのように認識し、どのように収益を上げていくのか？

---

A2 人口減少は関西のみならず全国で発生している。一方で高齢のお客さまは増加傾向にあり、我々がご相談に乗らせて頂くニーズは増加している。また企業数も減少傾向にあるが、設備資金貸出の増加に見られるように、企業の活動量は増加傾向にあると見ている。加えて、今まで銀行と縁遠かった若いお客さまとの取引が、スマート口座を通じて厚くなっているという事例もある。スマート口座を中心に広く、薄く、長く収益を頂く戦略をとっている中で、マーケットの拡大余地はまだあると考えている。

---

Q3 手数料収益増加の可能性について中長期的にどのように考えているか？

---

A3 金融商品販売については投資信託や保険販売におけるアップフロントで収益を頂くモデルから、ファンドラップやデビットカード等を中心に薄く、広く、長く収益を頂くビジネスモデルに変更しつつある。投信、保険の販売手数料は減少傾向にあるが、ファンドラップの収益は取扱開始後わずか1年強で20億円の収益を生むまで成長しており、2019年度は50億円を計画している。これらのフィー収益は長期にわたって積み上がっていくものであり、今後の収益に期待している。また、デビットカードについても、当社ではキャッシュカードに一体化しており、利便性を高めたことで多くのお客さまにご利用頂いている。今後は非接触型決済の普及等で更に利便性を上げ、フィー収益を高めていく。

---

Q4 オムニ・アドバイザー戦略における事務人員の数、教育について長期的にどのような戦略を描いているか？

---

A4 事務量は削減を続けてきたが、今後は更に半減させていく。パートナー社員(パート)を中心に採用が難しくなりつつあり、事務人員については人員数が維持できなくなることを念頭に置いている。なお、正社員の人員数のコントロールは自然減で対応可能。店頭

---

---

社員を事務から営業にシフトするフロントリーダー制度を導入し、店頭でお客さまの相談に対応できる人材の育成に注力している。

---

Q5 (P26)「将来の収益効果イメージ」の中に月間 300 円の収益とあるが、この 300 円の収益とはどのような商品・サービスによる収益か？将来的に他行も同じ戦略をとった場合、価格競争が発生するリスクはあるか？

---

A5 1 日 10 円の試算。内訳はデビットカードや少額保険、振込や外貨預金の手数料の蓄積等を考えている。例えば、スマート口座のプッシュ通知を活用して、自動車税の納税時期にはアプリ内のページ機能を使って納税を行うことができる等の案内を行ってチャンスを逃さないようにしている。今後、他行も同様の取り組みを行った場合は価格競争が発生すると想定しているが、我々は利便性の高いサービスに加えて、コスト構造改革も進めており、競争力はあると考えている。

---

Q6 (P40)資本政策の方向性について、従来の増配は優先配当を減らして普通配当を上げるとの方針に沿ったものであったが、2019 年 3 月期は優先株式の取得・償却後に新たに 1 円の増配を発表している。今回 1 円増配を行った要因と、今後増配を行う条件は何か？

---

A6 基本的な資本政策の方向性である、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配分を行うという考え方に変更はない。安定配当という考え方も引き続き重視していく。今年度の増配の決定は、KMFG の収益貢献への目途が一定程度ついたことによる。今後も自己資本比率等でデジタルに還元比率を算出する訳ではなく、自己資本の充実や収益動向を見つつ、更なる還元拡充を検討していく。

---

Q7 KMFG の菅社長にお伺いしたい。昨年、社長に就任されて以降、統合プロセスの中で、ポジティブ・サプライズと苦労した点について教えてほしい。

---

A7 (KMFG 菅)関西アーバン銀行もみなと銀行も、これまで上場企業として強みを活かして各々がベストと考える戦略を展開してきた。難しいと思う点でもあり、良い点と思う点でもあるが、物事を決定していくにあたり様々な視点から深く議論を行う必要があるということ。他方、物事が決まれば実行が速い。システム統合をはじめ様々な物事にスピード感を持って決定できている。また、監査等委員会設置会社として 3 名の社外取締役を迎えている。取締役会では活発な議論を行っており、りそな流のガバナンスができていると感じている。

(りそな HD 東)りそな HD から見ても、KMFG の運営は順調と感じている。

---

Q8 店舗の軽量化を進めている様だが、不採算店舗の減損等の可能性はあるか？

---

A8 店舗については「持たざる経営」を続けてきた。当グループでは賃借を中心に店舗を構成している。また、軽量化による既存店舗の管理コスト低減は店舗の事業性資産としての評価にプラスに作用する。なお、店舗統廃合をベースとする他行とは状況が異なると考えている。我々は公的資金注入を受け一定程度の対応を実施してきた経緯もある。

---

Q9 (P35)住宅ローンのビジネス戦略について、営業エリア外へのアプローチとの記載があるが、営業人員や保証会社の体制に変更はあるか？アパマンローンについてもエリア外へ対象範囲を広げていくのか？

---

---

A9 金消契約の電子化システムを構築しつつあり、エリア外のお客さまに対してもこれらのシステムを活用して住宅ローンを提供していく。事務の効率化やシステム化も進めており、現在の人員体制で対応可能と考える。更に効率化を進めるとともに、ネットを活用して住宅ローンをご融資させて頂く、デジタルな体制作り注力している。営業エリア外のアパマンローンについては、従前通り原則取り扱いを行わない。

---

Q10 (P26,27)オムニ・チャンネル戦略について。現状の「会えるお客さま」「会えていないお客さま」それぞれの収益性と、それぞれにどのようなタッチポイントを増やしていくのか？  
また、「会えないお客さま」のPH粗利を改善することだが、こういった戦略はコストが減少するインパクトが大きいので、KPIは業務純益の方が適切だと思うが、その点はどうか？

---

A10 P47にあるポテンシャル層Ⅲは、管理会計での間接費用の配分方法にもよるが、赤字になっている顧客セグメントであると想定。コストは当然下げていくが、ご説明したスマートフォンを通じたサービスの提供であれば、小口取引の積み上げによる粗利改善は十分可能であり、粗利に軸足を置いた戦略である。リアルとネットでお客さまとの接点が増えることで収益性が高まる。ここでは、どれだけのお客さまに店舗へ来ていただけるかがポイント。店舗に来ていただき、ご相談をしていただける仕組みづくりに力を入れている。お客さまはネットだけだと決断しないままになってしまうことも多く、ネットチャンネルにおけるプロモーションコストは必ずしも安くはない。店舗に来ていただいた場合は、その場でご決断いただけるケースも多く、リアルチャンネルは非常に重要。ネットバンクやアマゾンなどでも同じような動きが出てきている。

---

Q11 (P40)資本政策について。足元ではKMFGの統合もあり、成長投資にウェイトがかかっているように見える。そうした中で、資本水準は2018年度前半に(国際統一基準のCET1比率(有価証券評価差額金除き)が)8%前半まで一旦落ち、その後回復してくるという話があった。これからは、株主還元を少しずつ強化しながら、長い時間軸で、①成長投資、②資本充実、③株主還元の3つに対してイコールウェイトで配分していくのか？イコールウェイトの時間軸とバランスについての考え方を教えてほしい。

---

A11 確かにKMFG統合で成長投資が先行しているように見えるが、そのようには考えていない。KMFG統合に関しても、一定の資本水準を確保しながら再編を進めている。こうした中、今後のKMFGの利益貢献も勘案の上、安定配当が見込めると判断し、今期の還元拡大を決定した。今後も、特定の指標に連動させてデジタルに決定する資本政策ではなく、投資家の皆さまから見てバランスがとれた資本政策だとしてご評価いただけるよう、対応していく。

---

以上