

2018年11月20日 中間決算説明会 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 (P31)りそなキャッシュレス・プラットフォームについて。加盟店サービスとして端末を無償配布することだが、端末提供先は、まだ決済端末を置いていない企業を想定しているのか、それとも既に他社の決済端末を導入している取引先を想定しているのか？加盟店サービスにおける競合状況、りそなの本ビジネスにおける強み、弱みは？

A1 加盟店サービスで端末を配布する先は、取引先である小売や飲食業を中心とする中小企業や大企業のお客さまを想定しており、こうしたお客さまが抱える課題を解決することがこのビジネスのコンセプト。お客さまは人手不足に悩んでおり、負担となっているレジ業務を如何に効率化して生産性を高めていくかが課題となっている。

また、日本のキャッシュレス化の最大の課題は、決済手段が多すぎることにありと感じている。りそなの決済端末はオールインワン型で、QRコードや非接触IC等の様々な決済手段へ対応しており、レジ回りをシンプルにすることができる。加盟店の利便性を高めることを主眼に本サービスを提供していく。

アクワイアリングビジネスは我々にとって初めての業務であり、新しいチャレンジだが、りそなカードとの連携も含めてグループ一体で対応していく。

Q2 関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)の長期的な方向性について。地銀の統合を見てみると、持株会社に別々の銀行が単にぶら下がっているというケースと、傘下行のシステム、人事、審査、市場部門を一体運営するケースがあるが、KMFGはどちらの方式を目指しているのか？KMFG傘下3行の一体運営は、どのような形式でいつ頃実現するのか？

A2 システム、管理部門の一体運営を目指している。我々は地域によってブランドを分けているが、事務、システム等の裏側の仕組みは統一して、一体運営することで、効率性を高めている。お客さまにとっては、全国のグループ銀行の支店で同じサービスを受けることができる等、利便性が高まる。リアルとネットの両チャンネルとも、いつでも、どこでも同じ金融サービスを提供することを目指している。

Q3 本中間決算では国内預貸金利益の減少を、フィー収益の増加で補っているが、今の金利環境が続くと想定した場合、今後も国内預貸金利益の減少を、フィー収益の増加で継続的に補っていくことは可能か？

A3 今後もこうした収益構造改革を進めていく。なお、国内預貸金利益の減少を補うことだけが目標ではない。商業銀行の収益構造を考えた場合、従前は2割程度のフィー収益比率であり、手数料が軽視されすぎていたと思う。数年前からフィー収益強化に注力しているが、現状のフィー収益比率3割で満足しているわけではない。

	手数料収益は営業日数にも依存する部分があると考えている。セブンデイズプラザなどの拠点展開により、お客さまにしっかり向き合える時間を増やしている。
Q4	オムニ・アドバイザーについて。戦略を掲げてから今までに実現できたこと、今後なすべき課題について、社長の考えは？
A4	現中計では、3つのオムニ戦略を掲げている。このうち、人材に関わる、オムニ・アドバイザー戦略が最大の課題と捉えている。これまで社員の人間力、つまり、お客さまのご相談に対してお客さまになりきって、しっかりと向き合うという考え方は浸透してきた。また、全体的なスキルの底上げは実現しているが、更なるプロ化に取り組んでいく必要がある。現状においてもPB や信託部門の専門人材は相当数いるが、今後はそうした人材の割合を一層高めていく。
Q5	キャッシュレス・プラットフォームについて。手数料が低いが、この手数料水準で本ビジネスの採算は確保できるのか？
A5	加盟店サービス(アクワイアリングサービス)や提携ウォレットサービスにおける手数料は競合他社より相対的に低いと思うが、十分採算がとれる仕組みとしている。
Q6	デビットカードについて。今後、クレジットカード・デビットカードの手数料における規制が厳しくなった場合(上限規制が導入された場合)、通常のクレジットカードではなく、デビットカードを推進することの優位性は？
A6	デビットカード戦略において、お客さまに世界標準のサービスを提供することが重要と考える。VISA ブランドを使うことで、グローバルに使えるサービスを提供していく。デビットカードの普及率はまだ低いが、後払いのクレジットではなく、預金残高の範囲内で即時決済できるデビットを好む、若者を中心とした堅実な層にフィットしている。今後、クレジットやデビットの手数料に上限規制が導入された場合でも、採算は確保できると考えている。
Q7	KMFG において、りそなの信用格付制度への統一は、リスクアセットに良い影響を与えるのか、悪い影響を与えるのか、現時点でその方向性についてコメントを頂きたい。
A7	KMFG 傘下行の信用格付の統一は、上期に概ね終了した。従って上期実績の与信費用にその影響は含まれ、若干の与信費用を計上した。今後、自己査定についても統一していく予定であるが、大きな影響はないと考えている。なお、そうした影響も含めて通期計画をお示ししている。
Q8	地方銀行との幅広い業務提携について。従前より資本関係に関わらず、地銀と業務提携を行ってきているが、マイナス金利が継続し地銀の経営環境が厳しくなっている中、地銀経営者との対話の中で、彼らの危機感の度合いに変化を感じるか？
A8	我々も地域金融機関と同じようなビジネスモデルであり、我々も含めて、経営環境に対する危機意識は高くなっていると感じている。当社の店舗運営手法への関心は非常に高く、加えて、M&A や事業承継、海外分野における提携等、過去よりも連携の機会は増え、具体化のスピードは速くなっている。
Q9	今般のKMFG 統合は、親会社間の意思決定によるものであると思うが、KMFG 傘下行の

	社員はどのようにモチベーションを維持・向上させていくのか。
A9	今回の統合は、3つの健全な銀行の統合。関西地域は競合が激しく、各行とも危機感を持っていた。そうした中、上位地銀に匹敵する規模となり、お客さまからの期待は非常に高い。それが社員のモチベーションに繋がっている。
Q10	人材ポートフォリオについて。取締役から社員まで含めて、今の人材で十分か？デジタル化の推進で十分な体制が組めるのか、また、中途採用は十分に確保できるのか？
A10	中途採用(キャリア採用)を含む様々な取り組みを行っており、役員の中には元々リそなグループでなかった者もいるなど、人材の多様性は確保しているが、更なる多様化を図っていく必要性を感じている。特に、IT 部門が中心になるが、オムニチャネル、決済関連などの陣容の更なる充実は必須である。
Q11	KMFG の統合から半年が経ち、統合の効果と、見えてきた課題について、菅社長の認識は？
A11	統合効果としては、P26 に記載の通り、M&A やビジネスマッチングなど、リそなの商品・サービスに対する社員の意識は高く、当初想定していたシナジー効果がしっかりと芽を出し始めている。一方、課題については、中計で収益構造改革を掲げているが、KMFG ではまだ預貸金利益の減少をフィー収益でカバーできておらず、更にフィー収益を高めることが重要。また、お客さまから見て統合により何が変わったのかを、まだまだ十分に打ち出せておらず、来年の関西アーバン銀行と近畿大阪銀行の合併に向けて、そこをしっかりとお示していきたいと思っている。
Q12	地銀再編の方向性が不可避となる中、KMFG の統合形態、すなわち、上場中間持株会社の傘下に地銀をつけていくという方式は再編手段として優れていると思う。また、リそなグループのシステムは融和性が高く、今後の展開余地も大きいと思える。半年間運営してみて、現実的にこの仕組みやシステムを用いることによる地銀再編拡大の可能性を感じるか？あるいは、実際には負担が大きいといったこともあるのか？
A12	地銀再編については、相手があることでもあり、KMFG の統合方式のメリット、デメリットについてだけコメントさせていただく。良い点としては、現状に対する危機意識がベースとなっているため、統合スピードが非常に速く、人材交流やお互いの良い部分を取り込んでいくという意識が極めて高い。例えば、半年間で、KMFG とリそな銀行・埼玉りそな銀行間で信託部門を中心に 20 名以上の人材交流を実施しているほか、KMFG で使っていた仕組みをりそな側に導入した事例もある。 一方、システム統合は相応の負荷がかかるため、もう少し軽量化していく必要性を感じている。リそなのシステムを初めて使う社員のトレーニングにも相応の時間がかかるなど、課題があることも事実。
Q13	(P30)マネータップの現状と今後の展望、少額送金がキャッシュレス化を推進していくことに対する期待があれば、コメントをいただきたい。
A13	現状は 3 銀行での取扱であり、ボリュームはそれほど大きくはないが、是非、実際に使ってみていただきたい。私も使っているが、マネータップは非常に便利。今後、こうした仕組

みは増えてくるだろう。将来性に期待している。

Q14 住宅ローンの新規実行が非常に強く、また、総合採算の観点で、オペレーション改革でのコスト優位性という話があったが、今後の見通し、持続可能性についてコメントをいただきたい。

A14 今期は融資手数料型の住宅ローンの導入により、お客さまの選択肢が増え、実行額が増えている側面がある。これは、最初に手数料を頂くが保証料のお支払はないという商品で、金利を少し低い水準に設定している。13年以上お借入れをされるお客さまにとっては、融資手数料型が有利である一方、繰り上げ返済をされるお客さまは保証料型の方が有利であること等をご説明した上で、選択していただいている。

コスト面では、利回りが低下していく環境の中で、やるべきことは数多い。住宅ローンシステムの改善には継続的に取り組んできたが、デジタル化による効率化の余地はまだまだある。審査もAI化していくことは当然のことだと考えており、更なるコストダウンを図っていく。

Q15 (P31)「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」に関して、加盟店数やウォレット利用者数など、スタート時点での目標を教えてください。また、最初は端末無償配布でコストが先行すると思うが、ブレークイーブンとなる目安について教えてください。

A15 手数料率を抑え、機器も無料で提供する為、相応のお客さま数を確保していかなければならないサービスだと認識している。目標数値の開示についてはご容赦願いたいですが、数年で黒字化していく計画。なお、8月の公表後の反響の大きさを勘案すると相応の数のお客さまにご利用いただけると考えている。

Q16 (P15)9月時点で外債の評価損は204億円ある。与信費用の要因などトータルで考えた場合、年度の最終利益目標2,000億円が未達になるリスクはあるのか？また、ロスカットが先行した場合、第3四半期の業績が弱く見えてしまう可能性はあるのか？

A16 市場部門にとっては、厳しい環境が続いている。ただし、トータルの評価損は、コントロール可能な範囲に抑えている。通期でしっかり管理するという前提で、四半期毎の変動はやむを得ないと考えている。市場のボラティリティが高まる状況においては、バランスシートの健全性を維持していく。

以上