

説明者

りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長 南 昌宏

---

Q1 南社長が、東前社長の後任として取締役会で選任された理由について。自身が取締役会から期待されているものについて、自己認識を聞かせてほしい。

---

A1 大きな点としては、事業環境変化だと認識している。社会や経済の構造変化が進んでいることに加え、デジタル化やテクノロジーの圧倒的な進化によって、お客さまの金融行動を含めて、大きな変革が訪れている。  
こうした中、これまでのりそなの強みをもう一度再認識した上で、次世代化に向けてデジタル化、データ化、大きく言えばデジタルトランスフォーメーションを社内の中で起こしていかなければいけないと認識している。

---

Q2 今後の中長期的な経営課題について、どのように考えているか？また、どのように対応していくか？

---

A2 非常に厳しい事業環境との認識だが、一つは足元の収益水準とコスト構造に大きなミスマッチが生じていると考えている。リテールに内在する高コスト性に対して、新しい発想やテクノロジーでどう向き合っていくのか、説明の中で「5つの事業再構築」ということを申し上げたが、事業構造改革が不可欠である。

足元の短期的なところでは、りそなの強みが活きる事業と資産の次世代への移転という承継の文脈の中で、人財の質・量を上げることと、当社が持つ大きなリテール顧客基盤を合わせることで、収益増強はまだ十分に可能だと考えている。

決済についても、マーケットが大きく変化している中、B to B to C と呼ばれている分野で、当社の法人基盤にりそなキャッシュレス・プラットフォーム(RCP)を導入するという組み合わせは合理性が高いと考えており、この分野でも営業努力でまだまだ十分にやっっていける。

中長期的には、当社の強みである首都圏・関西圏の800を超えるリアルチャネルネットワークと、3年後には500万に到達すると考えているデジタルチャネルを、データを介在にして、どう融合していくのかということが大きなポイント。リアルチャネルにおいても営業スタイルを変えて、同時にコストダウンも図っていく。業務プロセス改革の下で全員営業の仕組みも整えていく。

今回、クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)を始動させたというご説明をしたが、こうしたりそなの強みの流れの先にあるものの他に、今はないものを形にしていく、ゼロイチでしっかりと新しいビジネスを構築していくことも必要と考えている。またデジタルの文脈で、APIエコノミーということがあるが、地方銀行や異業種とも、オープンプラットフォームの中で連携していくことで、新しい収益機会にチャレンジしていきたい。

---

---

Q3 (P41)資本政策の中で、CET1 比率 10%程度を展望しているが、RWA はどのような前提か？CET1 比率が 23/3 末の目標設定であることに対して、総還元目標(40%半ば)において、「中期的に」とした意図は？

---

A3 22 年度のリスクアセット(RWA)の前提は、21 兆円強と置いている。「総還元性向 40%台半ば」については、公的資金の完済から 5 年程度が経過したこともあり、一定程度、資本の地ならしができてきたという背景がある。

一つの課題として、発行済株式の水準感についても中長期的な対応が必要で、これを実施していくことが配当の将来的な自由度も上げていくと考えている。デジタルに何年後ということはないが、中計最終年度、あるいはその少し先あたりに「40%台半ば」が実現できると考えている。

もう一つ課題、不確定要因としてコロナウィルスの影響があると認識している。今年度上期に感染症の拡大がある程度ピークアウトする、かつ第 2 派で大きなものが発生しないとの前提を置いており、このコロナウィルスの影響、経済回復の波形、スピード、当社の収益や健全性の状況を見ながら、前向きに考えていきたい。

---

Q4 (P28)資産承継ビジネスについて、メガ、地銀、証券会社、専業会社など各社が注力していると思うが、リそな HD の競争優位性は何か？人員増加は理解するが、それ以外にどのような具体策を打っていくことで、収益を増やしていくのか？

---

A4 承継ビジネスは、新中計においてフィー収益のドライバーと位置付けている。当社は、リテールの厚い顧客基盤を有している。この「個人 1,600 万、法人 50 万という数」と、これに掛け合わせる「フルラインでの高度な信託機能」を、同時に有しているということが大きなポイント。今回、不動産仲介や M&A は足元からほぼ倍増としているが、人員も相当程度追加投入する。

足元でも我々が得ている案件情報の半分程度は、最後まで対応できていないというデータも持っており、人財を追加することで案件成就の確率を高めていきたい。

---

Q5 中計の収益ロードマップでは、ポストコロナの世界でキャッシュレスが進むという前提かと思うが、ポストコロナで消費が落ち込み、キャッシュレスが鈍化するという考えもできる。B to C での新規顧客の獲得やトランザクションをどのように増やしていくのか？

---

A5 新型コロナウイルスが、今後どういう形、どういうスピードでキャッシュレス化に影響するかは議論があると思うが、決済ビジネスについては、まず既に投入済みの RCP が大きく進展していくと考えている。取扱高はまだ小さいが、今後 1 兆 5 千億円程度まで増強が図れると考えており、50 億円程度の収益増を見込んでいる。

また、個人のお客さまのデビットカードの取扱高も大きなものになると考えている。足元で 1,600 億円程度あるが、3,000 億円近くまでの上昇を見込んでいる。グループで年間約 50 万の新規口座獲得がある中、当社のデビットカードはキャッシュカード一体型となっており、今後も普及が大きく進展していくと考えている。

---

Q6 経費について、生産性向上による効率化については理解した。一方でトップラインを伸ばすための投資についてどのような前提を置いているか？

---

A6	システム投資は、戦略投資の割合を 60%以上にしたいと考えている。投資額がそれほど大きくなるわけではないが、(資料の P39 にある通り)大きなシステムの見直しにより、コスト削減に加えて、開発スピードが大幅に速くなる。矢継ぎ早に色々なものを修正することや、商品サービスの投入をスピーディーに実施できるようになる。
Q7	経費について、長期目線(2030 年程度)でどの程度の水準を見ているかに関心がある。リテールの高コスト体質を打破するとのコメントがあったが、中計の 3 年を超えたビジネスプランを教えてほしい。また経費率の引き下げ策(インオーガニック、オーガニック両方)についてどのように考えているか？
A7	更に業務プロセスを改革していく必要があると考えている。当社はこれまでも、経費を大きく引き下げてきた歴史があるが、今回もう一度、発想とアプローチを変えて改革に挑みたい。現状、1 万人を超える事務のプロが事務を支えているが、ここにメスを入れる。簡単に言うと、相談と手続きが一体化し、バックヤードでの事務処理がなくなっていく世界観を考えており、これが一つの大きなポイント。 業務プロセスの断捨離と、それを踏まえてのデジタル化を合わせて進めていく。その上で、(資料の P39 にある通り)システムの体系、あり方をもう一度抜本的に見直すことで、システムコストも大きく引き下げることが可能。 収益水準とコスト構造がミスマッチを起こしてきているという認識があり、まず業務のプロセスを変えること、システムの構造を変えていくことで、コスト構造全体を大きく引き下げていく。少し時間はかかると思うが、コスト構造を大きく変えていきたい。
Q8	(更問)中計の連結経費率の目標水準(60%)は、最終的な目標水準か？
A8	3 年後の 60%水準は、CFT を通じて、もう一度発想、アプローチを変えて進めていこうとしているもの全体を含んでいるわけではない。CFT でやろうとしていることは、恐らく 3 年後に大きく効いてくる水準感と考えており、当然 60%を切る形、リテールではあるが 50%台をしっかりとキープできるようなコスト構造に変えていきたい。
Q9	与信費用の前提、考え方として、コロナ収束と景気回復の間にどれくらいのタイムラグをみているか？ほぼ同時か、3、6 ヶ月といったタイムラグがあるのか、そもそも景気はコロナ前の水準まで 100%は戻らないと考えているか、といったことを教えてほしい。
A9	コロナは不確定要因の塊だと認識しているが、我々は、感染拡大が上期中に一旦はピークアウトする想定を置いている。その後の回復のシナリオ、スピードについては、V字回復は難しいのではないかと考えている。内需落ち込みは非常に大きいと思われ、更には雇用面にも及んできていることから、早く収束してほしいとの期待は持っているが、2 年程度は一定の影響が残ることを覚悟しておく必要があると認識している。
Q10	地銀との業務提携について、他の地銀が資本提携を求めてきた時に応じる可能性はあるか？また受け入れる際の条件はあるか？
A10	双方においてウイン・ウインであることが大前提。テクノロジーが大きく変化している中、API エコミーのような形でお客さまに対して色々な商品・サービスをしっかりと提供できるスキームができつつあり、過去とは違った枠組みでの地域金融機関との連携、異業種

---

との戦略的な提携が可能になってきている。今までの資本ありきや、システム統合ありきのような提携のあり方が大きく変わってきていると考えている。

一方で、資本提携は全くないという話ではないと考えており、首都圏・関西圏を中心とした我々と地続きのような地域金融機関とは、これからも色々な形でお話をさせていただきたい。テクノロジーが進化していく中、非対面チャネルの連携等、様々な取り組みを行っていきたいと考えている。

---

Q11 関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)と顧客や収益においてカニバリはないか？また、KMFGのブランドをどのように構築し、共存していくか？

A11 リそなグループとして、大阪のマーケットにどう対応していくか、シェアを拡充していくかが非常に重要なポイント。KMFGとは大きく顧客層がバッティングしているわけではないと考えている。関西みらい銀行(KMB)はシステム統合が終了しているので、まずはコスト面のメリットを実現していくこと、そして KMFG においてもりそなグループの先進的な商品・サービスをお客さまにご利用いただくことが可能となっているので、これを活用してもらおう。共創と協調のバランスをとりながら大阪のマーケットにおいて、りそなグループのプレゼンスを上げていく。バックヤードも含めて、協調できるものはしっかりと一本化を図っていききたい。

---

Q12 新中計では、3年かけてコロナ前の1,600億円を目指していく、そして還元は拡大していくということが主たるメッセージと理解。前中計は、還元以外は未達であり、最終年度のコロナ影響を勘案しても当初の計画が意欲的だった部分もあると思う。新中計もフィー収益の伸びが大きく、簡単な目標ではないと思うが、前中計とのやり方(メニュー)の違いについて教えてほしい

A12 承継は、「資産と事業の次世代への円滑な移転」というニーズそのものが大きく、ここに当社のリテール基盤とフルラインの信託機能、運用機能といった機能がベストマッチする領域。営業担当者の質・量と案件の数の組み合わせの問題と考えているので、できるだけ早いタイミングで経営資源を投入して、特に人財の質を上げることと、情報にしっかりとアクセスする仕組みを重ね合わせることで、まだまだ収益増加を実現できると考えている。

決済については前中計で作り上げた仕組みが多く、RCPも含めてようやく素地が固まってきた。これからお客さまの基盤、数が増加して、収益が増加していくビジネスと位置付けている。まず「数」を面で抑えにいき、しっかりと成長させていく。決済収益も大きくプラスがあると考えている。

KMFGのシナジー効果もこれから出てくる。加えて、今後地方銀行との連携でも、情報連携も含めて拡大していくことで、新しい収益機会が生み出せると考えている。

---

Q13 今期の与信費用計画には、フォワードルッキングの考え方による引当がどの程度含まれているか？

A13 非常に不確定要因が大きい中で、一定の前提を置いて与信費用を算出している。今期見込んでいるものは、まず新型コロナウイルスがもたらす直接的な影響を受けるであろう

---

---

業種、例えば飲食、小売り、宿泊といった業種を幅広くピックアップし、比較的規模が小さいお客さま、財務体質が比較的小さいお客さまを中心に、業績悪化等の影響が顕在化する前提で、与信費用の見積りを行った。フォワードルッキングという観点では、現時点では今後2年程度は新型コロナウイルスの影響を想定しておく必要があると考えており、そうした点についても考慮しているものをご理解いただきたい。

---

Q14 新型コロナウイルスの影響は、メガバンクと比べて大きいと考えているか、小さいと考えているか？一般的に財務体質が弱いリテール顧客基盤なので、そこからのクレジットコストや、手間の問題がマイナスと考えられる一方、海外与信が少ないことや、住宅ローン構成割合の高さといった側面は、プラスに見える。また、地銀との比較ではどうか？

---

A14 メガバンクとの比較では、ご指摘の通り、貸出金ポートフォリオにおいて、住宅ローンが45%程度を占めていること、海外与信については極めて限定的であるということがある。また、リーマンショック前と比べて、当社自身の貸出金ポートフォリオの質が大幅に改善している。加えて、小口分散が図れていることも見方によっては、今回も大きなメリットの一つではないかと考えている。収益対比の規模感という話かもしれないが、影響についてはコントロールできる範囲にあると考えている。

地銀との比較は様々だと思うが、当社は、法人向けのポートフォリオに対して今期の与信費用比率で約20bps程度であり、貸出ポートの特性や質を踏まえれば、相応に保守的な水準であると考えている。

また、過去の貸出金の伸びを見ていただくと、主要地銀との比較では当社は相対的に大きな伸びを示してこなかった。日常の業務運営の中でも質的な側面に目配せをしながら与信対応をしてきたという結果が、今後現れてくるのではないかと考えている。

---

以上