

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 社長就任後に気づいたこと・考えたこと、新型コロナが迫る社会の変容などを踏まえて、改めて、①御社が中長期で目指す戦略・あり方、②達成のための課題、御社に足りないこと、③すでに取り組み始めたこと、現在検討していることについて、南社長の率直な考えを聞かせてほしい。
- 
- A1 金融界全体の傾向だと思うが、世の中が変化するなかで、稼ぐ力(収益力)とそれを支える仕組み・プロセス・コストにミスマッチが生じており、その点が一番の課題。当社には、営業人員が5千人程度、事務人員が2万人程度いるが、業務プロセスを解体・再構築することで、コスト構造そのものを劇的に変えていく。
- 新型コロナウイルス感染症は、これまでの常識や価値観を根底から揺さぶったと感じている。法人のお客さまへのアンケートなども活用し、お客さまの新たな課題や社会課題の把握に努めているが、りそなグループのお客さま基盤と機能から大きなビジネス機会を見出していくことができると感じている。また、りそなグループが今後目指していくデジタル化の方向性にも、かなりフィット感があると認識している。
- 上期はお客さまの資金繰り対応に軸足を置いてきたが、今後は、コロナ禍を経てのお客さまの課題の変化、新たな社会課題に対して、確りと適切なソリューションを提供できるかが勝負の分かれ目になる。個々のお客さまに確りと寄り添いつつ、我々が持つ強みに加え、外との連携の中で獲得する新たな組織能力も活用しながら、お客さまの課題解決に確りと取り組んでいきたい。
- 
- Q2 日銀が先日公表した特別当座預金制度の考え方について。対象は関西みらい FG のみ、今回の完全子会社化は出資比率の変動に過ぎないため、OHR・経費改善の基準達成の方を目指すという認識で良いか？この制度や政府の合併補助金等により、地域金融機関の再編に対する動きが積極化する等、りそなの経営戦略に与える影響はあるか？
- 
- A2 対象は関西みらい FG 傘下の2行だと考えている。この制度の有無に関わらず、コスト構造改革には、グループをあげて取り組んでおり、粛々と進めていく。ただ、こうした形で日銀からもサポートいただけることは大変有り難い話。
- こうした制度で再編が進むかについては、本質的なところでは、まず地域金融機関とWIN-WINになれるかが全ての出発点だと考えている。
- 
- Q3 株主還元方針は不変ということは重々承知しているが、総還元性向45%への時間軸がやや後ずれするリスクは無いのか？当面はKMFGの完全子会社化の取引に伴うEPSの希薄化影響を中立化する目的での自社株買いだと思うが、通常の株主還元としての自社株買いは、どのような状況になれば実施可能か？
-

---

A3 今回のコロナウイルス感染症の影響で、どれくらいのダウンサイドがあるかは確りと見定めていかなければならない。5月に今期の業績目標を1,200億円と開示しているが、現時点では、目標達成の蓋然性は、より高まってきていると認識している。

EPS ニュートラルに向けたもの以外の自社株買いは、現時点で何とも言えないが、中計の資本政策である「総還元性向で中期的に40%台半ばを目指す」なかで、収益面、自己資本比率の状況等を見定めながら、検討していく。

第3波、第4波など、今後のコロナウイルスの推移を注意深くみていかないといけないが、現時点で大きな後ズレはないと考えている。

---

Q4 コロナ融資効果で久しぶりに上期の国内預貸金利益が増益に転じた地銀が散見された。御社がそうならない要因、例えば、貸出ポートフォリオの違いなど、その背景についてどのように考えているか？

---

A4 上期の国内預貸金利益は前年同期比△30億円。ボリューム要因とレート要因で分解すると、ボリューム要因は貸出金平残の積み上げで、前年同期比+86億円。一方、レート要因は前年同期比△116億円でネット△30億円。貸出金の45%を占める住宅ローンは、利回りの低下傾向が続いていることに加えて、政府等向け貸出が1.5兆円程度増加しており、この部分については利回りが0%となっている。

ボリュームの増加に対して、利回りは若干厳しかったが、前年同期の預貸金利益の減少は、△54億円であり、前年からは大きく改善している状況。

---

Q5 地銀セクター全体を見た時に、昨今の政府、日銀による再編を促す施策が、地銀再編を加速させる可能性があるのかどうか、一般論で結構なので、考えを聞かせてほしい。

---

A5 おそらく一連の施策は地銀セクターの下支えになるだろう。ただし、本質的に各銀行が考えるべきことは、自らの経営戦略、そして再編が地元のお客さまに与える影響だと思う。トータルで見れば後押しになる可能性はあると考えている。

---

Q6 上期のフィー収益比率は、29.4%と1Qの28%から向上しているが、フィー収益は依然として前年同期比で減少している。金融商品販売等のフロー型の収益の低下が一つの要因と認識しているが、今後の見通し・対応策、中計35%へ向けたロードマップをどのように考えているか？

---

A6 1QについてはFace-to-Faceの営業活動が制約され、足取りが非常に重かったが、2Q以降は回復基調となり、10月、11月に入ってから堅調に推移している。保険と不動産がどちらも前年同期比で30%以上減少しており、ここの立て直しが重要。

ただし、お客さまへのヒアリングを進めた結果、約2,400社から不動産ニーズを確認しており、相応の売り材料、買い材料がある。さらに、プロ向けの人員を既に40名程度増強している。承継ニーズを捉えるなかで、M&Aと不動産は大きく伸びていくものと認識している。また、足元で大きく増加している決済関連や融資関連の法人フィー収益は確りとニーズが確認できている。

上期は少しもたついたが、下期は増加基調が定着してくるとみている。3年後に向けては、現時点で一喜一憂する状況にはないが、ストック、フローのフィー収益の増強に向け

---

---

た準備は整ってきている。

---

Q7 (P27) 今期中を目途に事業承継支援を目的とする投資専門子会社を設立予定とのことだが、投資対象の中小企業の年間投資件数、規模を教えてください。背景には事業会社への出資規制の一部緩和があると思うが、業務範囲規制の見直し、どのようなビジネス機会に繋がっていくのか、考えがあれば教えてください。

---

A7 年明けにも投資専門子会社を設立する予定で、既に数十社のお客さまからお問い合わせを頂戴している。具体的な金額、件数を申し上げられる状況にはないが、確りと対応していきたい。

規制緩和は、大きなビジネスチャンスだと認識している。クロスファンクショナルチーム(CFT)において、例えば、地域商社など、規制緩和によって対応できる分野を中心にもう一度洗い直しを図っている。今後 CFT を中心に、新しいビジネス展開にも活かしていきたいということで、規制緩和は歓迎している。

---

Q8 上期(特に1Q)に、保守的な引当対応を行っていたと思うが、下期以降も同様のことを行う考えはあるか？また、その背景として、自然体では与信費用があるべき水準よりも少し低くなってしまうということを想定しているか？

---

A8 コロナ禍において、お客さまの状況を確りと把握することに努めてきた。1Q は通期目標に対する進捗率が 31.8%となったが、2Q 以降は相当程度落ち着きを取り戻しており、公的サポートが非常に深く、広く効いているとの実感がある。

大口先も含めて、個社別に確りとした支援を行うべく、新しい組織も立ち上げ、200 数十社のメイン先、準メイン先を中心に、十分なサポート体制を構築している。

ただし、足元では要注意先へランクダウンしてきているお客さまが一定程度いらっしゃるなど、先行きについては楽観的にみているわけではない。新型コロナウイルスの影響の深さに加え、やはり長期化する恐れが一番の要因だと思っており、今期と来期の決算も見据えながら、お客さまの動向に留意していく。

---

Q9 現在、資金繰り支援を積極的に行っていると思うが、これが今後資本性ローン等に置きかわっていく割合は、定量的にどのくらいをイメージしているか？

---

A9 コロナ禍前でも必要に応じて対応してきたが、日本政策投資銀行とともに 100 億円のファンドを立ち上げた他、関連会社のりそなキャピタルとのジョイントで 50 億円のファンドを準備、資本的劣後ローンについても 50 億円の枠を設定するなどの対応を進めている。何社か既にお話をさせていただいており、足元で具体的な話が進んでいる。

---

Q10 一般的に、事業承継分野以外の、決済や、送金サービス、保険等の金融商品販売、住宅ローン関連等の手数料は、デジタル化によるコストダウンが進むことで、手数料率の水準が下がっていく方向性にあると考えるが、この考え方は間違っていないか？

---

A10 大きく捉えると、1 取引当たりの手数料は、競争の激化やテクノロジーの進化等により、徐々に低下していくというのが一般的な考え方。ただし、そのような環境下でも、コスト構造は大きく見直していくことができる。

デジタル化を通じて、確りとお客さまとの接点の数を確保していく。数が先で収益は後か

---

---

らついてくるといことになるが、ネットワーク効果を活かした戦略展開がポイント。  
グループアプリや、今後、展開を予定している相談と手続きの同時処理が可能なタブレット等、優れた代替手段により、お客さまとの接点が変わってくる。これらを活用した手数料体系の見直しや、全体としてのお客さまの利便性向上を考えていく時代と認識している。

---

Q11 一般論として、地銀を子会社化する場合に、人事や給与、年金制度等の統合は行わず、ミドル・バックオフィスをデジタル化で統一する形態であれば、マイナスの負担はないと考えるが、この考え方は正しいか？

---

A11 これまでの地銀再編は、資本提携ありきで、システム統合を前提としたものが中心であった。6月にめぶきFGとのデジタル分野での戦略的提携を公表したが、この事例のように、APIを活用したプラットフォーム化により、商品・サービスの提供がこれまでよりも、ローコストかつスピーディーに実現できてきている。今後はこのような形でのトップラインシナジーの強化を目指す形態が出てくると考えている。

---

バックヤード事務のデジタル化も、業務プロセスそのものを解体し、入口から出口までデジタルで完結するプロセスに再構築できれば、十分可能と考える。ただし、現状は数万人の事務のプロがバックヤード業務を支えており、ミドルバック事務を完全に無くすまでには暫く時間がかかる。現時点での現実的な対応策は、API連携を活用した仕組みづくりであり、今後はこのような取り組みを加速させていきたい。

---

Q12 長期的な総人員の構成についてどのように考えるか？営業と事務を担当する人員の比率は将来的にどのように変わっていくのか、変化に要する時間軸は？

---

A12 将来的な人員構成についてまでの具体的な作り込みには至っていないが、まず、2万人の事務スタッフがいないと完結しないという、業務プロセスそのものを解体・再構築することが出発点である。

---

経営資源の再配分を行うためには、事務人財のミッションを変更し、お客さまとの接点や新規ビジネスに向けていくことが重要。このミッション変更を行うには、業務プロセス改革に加え、システム改革も必要となり、こうした改革により、結果として大きなコストダウンも図ることができる。スピード感をもって取り組んでいく。

---

Q13 間接部門について、コストセンターではなく、プロフィットセンターとして収益貢献を行う等の施策展開は可能か？

---

A13 他行のコスト構造改革に関与することによる間接部門の収益化については、業務プロセスに変化が現れ、さらにデジタル化が加速していかない限り、実現には時間がかかると考えている。まずは、我々の業務プロセスを解体し、コスト構造を変えていくことに、優先的に取り組んでいく。事務を担う2万人のミッション変更が先決であり、他行の間接部門を取り込むことによる収益化は、まだ具体的には検討していない。

---

Q14 (中国の事例にもあるが)銀行や事務プロセスは、ゼロから作る方が楽ではないかと考えているが、御行の考え方は？

---

A14 現在の銀行のシステムでは、巨大な全銀システムを含めて、専用端末と専用回線による

---

---

複雑なオペレーションを行っているが、我々の業務プロセス改革は、ゼロから作った場合に、どのようになるかという発想で進めている。既存のレガシー資産から、新しいテクノロジーを駆使して、安全性も担保しつつ、いかに次世代型に移行していくかが課題と考えている。

---

Q15 業務プロセス改革は3年以上かかると思うが、コロナ禍での環境変化で、スピードアップする可能性はあるか？2万人のミッション変更について、具体的にはどのようなミッションを与えるのか？

---

A15 業務プロセス改革には、2003年のりそなショック以降継続して取り組んできた。テクノロジーが進化する前の段階で、できることは確りやってきたが、業務プロセスそのものの改革には、手をつけられなかった。新しいテクノロジーの活用により、これまでできなかった分野へも踏み込むことで、稼ぐ力とコスト構造のミスマッチを解消できる可能性は大きいと考えている。

ご指摘の通り、いかに早くやるかということがポイントだが、魔法の杖のようなものはない。例えば、納税等の業務は受付から地公体まで紙が流れていく事務プロセスだが、既にペイジー等であればグループアプリ内でのデジタル完結が可能となっている。来年4月に店頭で導入する予定のグループアプリと同じ操作感を持つタブレットにより、30秒で処理できればバックヤード事務はなくなる。今後はこうしたバックヤードがゼロになるような業務の範囲を地道に広げていく。

現状は、こうした事務をクイックナビやATM、窓口等で行い、それぞれにコストをかけ、投資している状況だが、殆どの事務は、タブレット等での代替が可能になってきている。こうした視点に立つと投資やコストへの考え方が変わり、業務プロセスも変わっていく。これらの取り組みは3年を目途に実施する予定だが、効果が発現してくるのは4年目以降になると考えている。

---

Q16 (p37)KMFGの完全子会社化により、スリム化や再配置の加速が進むとのことだが、人財をどのような分野に再配置していく予定か？

---

A16 中計で掲げる承継やデジタル分野、新規ビジネスの領域に人財が必要となる。また、現在、店頭で受け付けている複雑な事務についてはDSO(デジタルサービスオフィス)で受付を行う予定であるが、DSOへの人財再配置についても検討している。

今後、修正していく部分もあると思うが、中計では、承継分野に約300名、デジタル・IT分野に約200名、新規分野に約700名、DSOに約400名程度を再配置していく考え。

---

Q17 関西みらいブランドの確立にもつながると思うが、関西圏における顧客の棲み分けについて、教えてほしい。

---

A17 大阪でのりそなグループのシェア(銀行)は、25%程度。うち、りそな銀行が14%、関西みらいFGが11%程度。両者のお客さまの重複はその中の10%強で、歴史的な経緯から、限定的水準だと捉えている。

大阪での25%のシェアは、言い換えれば75%の未開の地があるということ。内向きにエネルギーを使うのではなく、りそなグループの経営資源を集めて、それぞれのブランドと営

---

---

業スタイルで、グループとして大阪で勝っていく戦略を経営体制協議会で議論していく。そのための営業のタクトを振るのが関西みらい FG だと認識しており、具体策を詰めていく。

---

Q18 規制緩和により、自己保有不動産の賃貸等ができると思うが、支店の活用についての考えを教えてください。

---

A18 過去にも一時的ではあるが、不動産の有効活用を実施した時期があり、うまくいった。所有物件の中で、今後、有効活用が見込める物件も存在している。また、支店のダウンサイジングとリプレースの取り組みの中で、空きスペースの有効活用にも既に着手している。業務プロセス改革で取り組んでいるカウンターを取り払った次世代型店舗により、今後は非常に小さなスペースでもオペレーションが可能になる。さらに言えば、タブレットで相談と手続きの同時処理が可能となるなかで、そもそも空間や時間といった制約がなくなるということが、新しいビジネスの世界観だと考えている。今後のお客さまの変化や業務プロセス改革の進捗にあわせながら、柔軟なネットワーク戦略を展開し、不動産の有効活用も実施していく。

---

Q19 デジタル分野でのめぶき FG との提携における「手応え」について、コメントをいただきたい。また、これに続く、第 2、第 3 の提携を期待してよいか？

---

A19 めぶき FG との戦略的業務提携は極めて順調に進んでいる。これまで、我々が全くリーチできなかった茨城県や栃木県などのお客さまと、我々のグループアプリをご利用いただくことで、接点をもてるという意味では、非常に意義深い提携である。めぶき FG とは、グループアプリだけではなく、営業店の業務プロセス改革でも連携をしていく方向で話が進んでいる。他の地域金融機関についても、API 連携を通じた連携を拡充していきたい。こうした取り組みを、地域金融機関の皆さまとリそなグループとの新しい関係の在り方と位置づけ、プラットフォームとして、大きく育てていきたい。

---

Q20 KMFPG 完全子会社化に際し、更なる拠点の集約や人員の再配置もあるため、不安を感じている社員もいるかと思うが、KMFPG の社員に向けてのメッセージは？

---

A20 今回の取り組みは、関西みらい FG が抱えている足元の課題をグループ一体となって解決することを通じており、その先には、関西みらい FG の良さをさらに拡充していけるという目線で考えてほしいと思っている。いろいろな思いを持つ社員もいると思うが、リそなグループが一体となり、どのようにして関西圏でグループ全体のプレゼンスをあげていくのか、お客さまに新しい価値をどうやって提供していくのか、という点にフォーカスして、一緒に前に進んでいきたい。

---

以上