

2021 年 5 月 20 日 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 取締役兼代表執行役社長 南 昌宏

Q1	社長就任後に見えてきたものや、コロナ禍 1 年を通じて気づいたこと等をふまえて、持続的なボトムライン増益実現に向けた課題について説明してほしい。
A1	足元での最大の課題は、我々の収益力とそれを支えている仕組みやプロセス、コスト構造のミスマッチをどう解消していくかにあると考えている。足元では国内の預貸金利益の減少幅が一定程度縮小しているが、今後はお客さまとのコンサルティングをベースに、どれだけストック型を中心にフィー収益を拡張、拡大できるかという点が重要になる。 また、既に着手しているが、業務プロセスそのものを解体し、1~2 万人の事務のプロ人材に支えられている業務プロセス構造を抜本的に見直していくことが必要。 この 2 点が足元の課題と認識しているが、どちらにも DX の活用が大きな効果をもたらすと考えており、DX を大きなドライバーとして、デジタルやデータを活用しながら、ビジネスの進め方をしっかりと変えていきたい。
Q2	企業文化の変革に向けて、社長が社内向けに発信していること、従業員や部店の評価体系の変更等について、教えてほしい。
A2	企業文化については、とても難しい課題だと考えている。我々はこれまで営業店を中心とする間接金融で生きてきた企業であり、ここでの強みをしっかり活かしていくという前提ではあるが、中計で掲げる「挑戦」という分野に傾注し、新しい収益の「種」を見つけていくにあたり、社員のマインドセットを大きく変えていく必要がある。 昨年、Resona Garage を立ち上げたが、まず、ここでマインドチェンジをしながら、小さな成功体験を少しずつ継続して産み続けるということが、小さな一歩かもしれないが、企業文化を変えていくという意味では、大きな筋道になっていくと考えている。 今後、DX や SX が大きくクローズアップされると思うが、健全な危機感をしっかりと社内に浸透させながら、新しい挑戦をたゆみなく進めていきたい。 業績評価の見直しも行っており、店舗運営についても大きく変わってきている。今後、少しずつではあるが、社員が実績を積み上げていくなかで、企業文化に変化の兆しが見えてくると考えている。
Q3	関西みらい FG(KMFG)の店舗を約 120 店削減することだが、これ以上の削減可能性はあるか？ 預貸金の規模やアフターコロナにおける有人店舗のあり方などをふまえて、KMFG の店舗数の規模感についてどのように考えているか？
A3	KMFG 店舗の最適化は、当初計画で 90 拠点、今回新たに 30 拠点を加えて、120 拠点としている。削減ペースは、他行と比較しても相当早いと認識しており、これ以上加速することは少し難しいようなところまで進めている状況。 将来的に更なる最適化を行うかについては現在検討中だが、関西みらい銀行の営業基

盤は大阪府に集中しており、りそな銀行の店舗とどのように融合していくか、大阪地域においてグループベースで、どのようなリアルチャネルネットワークを維持していくかという観点から考えていきたい。

Q4 仮に政策保有株式をゼロにした場合、銀行にどのようなデメリットが生じると考えるか？

A4 我々は 2003 年のりそなショック直後に、簿価ベースで 1 兆円程度の政策保有株式削減を行った。当時は、従来の取引慣行から株式とビジネスが、より密接に絡み合っていた。そうした状況下、他行が動かないなかで削減を行った結果、収益面でマイナスが生じたということも経験している。

ただし、現在は、世の中の常識や他行の動きも変わってきており、我々はお客さまとしっかりと対話を進めさせていただくなかで、売却を加速していきたいと考えている。

Q5 チャネル改革について。IR 資料 P39 に拠点数、コスト削減効果が示されているが、コスト削減を考えた場合、KMFG の店舗数を減らすよりも、りそな銀行(RB)や埼玉りそな銀行(SR)の店舗数を減らす方が効果的だと思う。中長期的には、RB や SR の拠点数についても更に削減していく方針か？

A5 共に大阪を地盤とする近畿大阪銀行と関西アーバン銀行の 2 行が合併直後の店舗チャネル体制という特殊な要素があり、まずはここを適正規模まで削減していく。RB と SR は、2003 年のりそなショック以前から相当程度削減している。

我々は、ネットとリアルの融合を掲げているが、「有人チャネルが地域に必要である」ということの意味を、もう一度捉え直そうとしている。

店舗については、数の議論がなされがちだが、店舗の損益分岐点を大きく下げ、店頭の営業スタイルを変革し、お客さまへの提供価値を変えていくという観点から考えている。

リテール分野で差別化し勝っていくということを考えた場合、リアルチャネルの縮小が全てではなく、この点は他行と違っている点。

Q6 日銀の「地域金融強化のための特別当座預金制度」について。手元で計算すると、KMFG は目標値を達成しているように見えるが、今後の見通しや収益効果はどのように考えているか？

A6 KMFG の OHR は、今後、申請手続きを進めるが制度 1 年目の基準値をクリアしていると想定。要件充足が確認された場合、年間 15～18 億円程度の収益貢献と試算している。

Q7 人員数について。IR 資料 P38 に今期の人員スリム化(約 2,000 名)計画の記載がある。事務人員 1～2 万人程度のスリム化が想定されていると思うが、中計期間中に更にスリム化を加速していくのか？再配置はどの程度の規模感で進めるのか？

A7 スリム化の時間軸として、現中計で全て達成できるとは想定していない。バックヤードの解体には相当程度時間がかかり、そこに向けて現在、業務プロセス改革を進めている。KMFG は、まだ統合直後で人員の重複感が相当程度あることや、店舗の統廃合を進めていくこと、今回の 100%子会社化により、間接部門はりそな HD との統合を更に進めていくことが可能であること等から、再配置も含めて、しっかりと人員を捻出していくことが可能と考えており、それが今年度のスリム化の背景。

一方、ご指摘の事務人員 1~2 万人のミッション変更は、営業店のバックヤードと、それを支える大規模な事務センター全ての業務プロセスを再構築するなかで、時間をかけて実現させていく。

今後は、事務を担っている人財が、お客さまと接点を持ち新たな業務を行うことや、新しいビジネスが出てきた際の担い手になるといった再配置を進めていく。その中で、自然減により、当初の計画を上回るスピードでスリム化が進んでいくと想定している。

Q8 IR 資料 P33 のグループアプリについて。DL 数が 367 万とメガバンクに匹敵する規模にあり、優れた UI・UX や、高い稼働率等、銀行アプリとして注目している。一方で、他業種はスーパーアプリを構築していく流れにあるが、今後、コンテンツやサービスをどのように広げ、リアルとデジタルの融合により、どのようにアプリを店舗とリンクさせていくのか？めぶき FG にアプリを提供しているが、今後、地方銀行への更なる広がりは見込まれるのか？

A8 スーパーアプリとのお話しもあったが、まずは、お客さまとの接点という意味でアプリを考えている。現在の DL 数は 360 万を超え、中計では 500 万、その先 1,000 万を展望していきたい。異業種の方々と組んで、新しいサービスを展開していくなかでは、お客さまとの有効な接点の数が重要な要素となる。「数が先で、収益が後」とこれまでも申し上げているが、現在は、その数をしっかりと構築している状況。

異業種の方々とは、様々なお話しをさせて頂いている最中であり、今後もアプリの機能を拡張していきたい。ただし、機能追加は操作性とトレードオフの関係にあり、新しい機能を詰め込めば詰め込むほど、操作性やお客さまの UI・UX にマイナスインパクトがあることも事実。このバランスを取りながら進めていきたい。

めぶき FG へのアプリ提供は、順調に拡大しているという認識。我々はめぶき FG のお客さまも含めて Win-Win-Win の関係を築きたく、サポート体制含めてしっかりとさせていただいている。第 1 弾としてめぶき FG に入らせていただいているが、API も含め既にプラットフォームとしてある程度の基盤はでき上がっている。他の地域金融機関の皆さま方とも連携をさせていただき、できるだけ早くマンスリーアクティブユーザーを 1,000 万まで拡大する体制を整えたい。

Q9 期中、来期以降に増配の可能性はあるか？前期の総還元性向は 38.8%、今期以降利益が増えていくと、総還元性向は下がっていく。中期的に総還元性向 40%台半ばを目指すなか、増配と自己株式取得のどちらが好ましいと考えているか？

A9 KMFG 完全子会社化を完了し、当初アナウンスしていた通り、現在、EPS ニュートラルに向けた自己株式取得を行っている。株主還元について、大きな方向感には変わっていない。自社株買いか増配かという話だが、公的資金返済の過程で発行済株式数が増加しており、発行済株式数縮減は引き続き課題と認識している。安定配当をしっかりと継続していきたいということを前提に、自社株買い、増配含めた総還元性向の水準として、「中期的に 40%台半ば」に向けて、具体的な取り組みをしっかりと検討していきたい。

Q10	収益とコスト構造のミスマッチが大きな課題との説明があった。業務プロセスの再構築において、事務人員 1 万人のミッションを変更するという話が、昨年あったが、進捗度合いや取り組み状況を教えてほしい。
A10	収益とコスト構造のミスマッチを解消するためには、現在の業務プロセスの中で、営業店ベースでもできることと、業務プロセスそのものを解体し再構築しなければならないことの 2 つがある。 後者になるが、現在、専用回線・専用端末で非常に大きな勘定系システムを使っている。お客さまに「紙」に記入していただき、これを受け取った社員が専用回線・専用端末を使ってパンチングし、打ち間違えていないかを確認して、更に書類をバックヤードに送るというように、まだ大量のプロセスが発生している。グループタブレットやデジタルサービスオフィス(TV 窓口)等を活用して業務を集約し、営業店において事務そのものが発生しない状態を築き上げていくことを目指しているが、現在はその途上にある。 大規模な事務センターが営業店をバックアップする仕組みもあるが、これについてもお客さまからデジタルデータをいただき、そのまま記帳することが可能となれば、その間に介在する事務プロセスそのものが全てなくなる。こういう観点で取り組みを進めているが、どうしてもシステム開発や端末の修正が先行し、時間がかかる一因となっている。 現時点の進捗率を示すことは難しいが、店頭事務量は縮小傾向にあり、中計期間中に 2014 年度対比 45%減少させる計画に対して 2020 年度までに 34%程度減少。残る 11%程度を 2 年間で削減していくことになるが、専用回線・専用端末の使用比重を一気に落とすような形で進められれば、もう少しスピードが上がる可能性もあると考えている。
Q11	(更問) 今年の組織改正で、プロセス改革部が作られたと思うが、業務プロセス改革を推進する部署と考えてよいのか？
A11	ご指摘の通り。クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)において、昨年度 1 年かけて聖域のない形でプランニングし、ある程度確信を得られた計画を策定できた。 プロセス改革部を作って計画をどのようにスピード感を持って実行していけるか、現在グループ一体となって進めている状況にある。
Q12	KMFG、即ち中間持株会社は必要なのか？いつかは、関西みらい銀行(KMB)とみなと銀行(MB)をりそな HD(HD)の直接の傘下に置く可能性があるのか？
A12	再編時に様々なシミュレーションをした。リアルチャネルでの取り組みを考えた時、KMB、MB はりそな銀行と営業のベースや手法、お客さま基盤が全く違う。この点をふまえて、HD で全てをコントロールすることと、KMFG を間に入れて KMFG の営業スタイルを重視しながらやっていくことを天秤にかけた時に、現時点では後者の方がワークするだろうというのが我々の結論。 人員の重複という観点では、HD と KMFG の間接部門は極力一体化していくが、営業は地域特性や営業方法の違いを勘案し大阪に近い所でタクトを振るべきという結論に至り、KMFG を残している。HD との一体運営のなかで、コスト面における課題も極力解消していきたい。

Q13 長期的なフィー収益の施策について足元の進捗の評価は？今年度は意欲的なフィー収益の計画だが、今年度以降どのように伸ばしていくのか？

また、M&A の情報件数等を見ると専業他社と比べて勢いが弱いようだが、現状の評価と今後の取り組みを教えてほしい。

A13 フィー収益は、中長期的な収益構造改革を進めていく上で、非常に重要なポイント。不動産、M&A を含めた承継関連、決済関連、AUM(資産形成分野)の 3 つの柱を引き上げていきたい。

昨年度は、不動産のニーズそのものは高かった一方、交渉契約成立までに時間がかかっていた。価格があまり下がらず、売り、買い両者がその目線に乖離があったことが一つ背景にある。足元にかけて不動産、M&A とともに、情報も含め仕掛案件が増えてきていることが確認できている。

中長期的な資産や事業の次世代への円滑な移転を考えた時に、ニーズそのものが相当程度あることと、コロナ禍を経てお客さまが次への備えを急ぎたいというニーズが相当出てきており、我々のお客さま基盤と M&A、不動産の機能をマッチングさせながら進めていく。承継関連は十分に成長余地があり、経営資源を大きく投入している。

決済は、りそなキャッシュレスプラットフォームもあるが、地道にやってきたデビットカードの年間収益が 33 億円と、薄く長く広くという形でベースの収益になっていくと考えている。グループアプリとの親和性が相当高く、お客さまの非接触・非対面のニーズも合わせて捉えていくことで、決済関連は相当伸びていくと思っている。

資産形成は、商品はこれからになるが、テクノロジーと我々の多くの店舗チャネルを融合させることで、長期・積立・分散ニーズを取り込めるのではないかと考えている。加えて、ファンドラップ残高が 5 千億円を突破し、横浜銀行でも取扱を開始したところであり、安定的な運用に対するお客さまのニーズは高まってきていると考えている。

中計最終年度において、中計前の 2019 年度比で、仲介を中心に不動産+120~130 億円、M&A+30 億円強、デビットカード+20~30 億円、キャッシュレスプラットフォーム+50 億円程度、ファンドラップ+40 億円程度、投信・保険+20 億円程度の計画。

当初計画から乖離が出てきている部分もあるが、フィー収益は中長期的な収益構造改革の本丸と捉えており、しっかりと成し遂げていきたい。

以 上