

2022年2月17日 テーマ別 IR 説明会

質疑応答(要旨)

<第1部>

テーマ:「りそなの SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)戦略」

説明者:りそなホールディングス グループ戦略部 SDGs 推進室 室長 吉本 圭吾

---

Q1	りそなのリテール・トランジション・ファイナンスの内、ICMA(国際資本市場協会)の基準を満たすものはどの程度か。将来的にICMAの基準を満たすファイナンスと、りそな独自の取り組みを分けて実行状況を開示すべきと考えるが、どのようにお考えか。
A1	足元の実行金額ベースで、ICMA 等第三者機関の基準を満たすものと、我々の独自基準のものとの構成は半々程度と認識。今後、双方を分けて開示していくことは必要だと認識しており、社内で検討を進めている。
Q2	昨年末、香港の金融当局から「気候変動ストレステストを実施し、海面上昇で住宅ローンの予想損失率が 25 倍程度になる」というシナリオが報告されている。現在、りそなの住宅ローンのプライシング(予想損失率の計算等)に中長期的な物理的リスクは反映されているか?
A2	社内で気候変動リスクの定量分析を進めており、(当下期にかけて分析を進めている)洪水に伴い発生する物理的リスクの財務インパクトについては、次回の統合報告書で開示していきたいと考えている。但し、海面上昇については、まだ十分に捉えきれておらず、こちらの分析にも含まれていない。 足元で、長期的な気候変動の物理的リスクを織り込んだプライシングができているかという、現時点ではそこまで辿り着いていないのが実情。今後、検討を進めていく。
Q3	サステナビリティ長期目標(資料p5)について。リテール・トランジション・ファイナンス目標/累計取扱高 10 兆円(2021~2030 年度)の達成に向けたマイルストーンとその中身のイメージを教えてください。また、財務的なインパクトを考える上で、ファイナンスだけではなく、例えばコンサルなどの派生的な収益機会の考え方、ビジネスの広がりについてコメントをいただきたい。
A3	リテール・トランジション・ファイナンス目標には、SLL(サステナビリティ・リンク・ローン)、グリーンボンド等、一般的なグリーン・ファイナンスの定義にあるファイナンス商品に加え、リテールのお客さまの SX のお取り組みに関し、最初の一步をサポートするという観点から、当社独自基準のファイナンス商品も含めている。現時点で対象に含めているものは、SDGs 推進私募債や SDGs コンサルファンドなど。SDGs コンサルファンドは、お客さまが一定の条件でお借入をいただいた場合、SDGs に関連する簡易な無料コンサルサービスを受けられるという当社独自の融資商品。コンサル内容はお客さまの社内研修をお手伝いするものや、事業と SDGs のマッピングを支援するサービスの他、昨年 7 月からはお客さまの SCOPE1、2 を簡易測定するサービスも提供している。

---

---

個人分野では、一定の省エネ基準を満たす住宅に対する住宅ローンを対象に含めている。今後、ZEH 向け住宅ローン等も対象としていく予定。個人の資産形成分野でも、サステナビリティに資する AUM 残高の積み上げを目指し、個人の意識を変えていくという難易度の高い取り組みにも挑戦していきたい。

マイルストーンは、現時点ではあえて作成していない。目標に含まれる商品・サービスは世の中の目線によって一定程度入れ替わりが発生すると想定しており、新しい対象商品が出てきたり、当初対象としていたものでも、世の中の流れが変わり、対象外としたほうが望ましいといった商品が出てくる可能性もある。これが理由の一つだが、当社が、独自に捉えるべき対象については、世の中の目線に合わせ、社内外でコミュニケーションと対話を行いながら、見定めていく必要があると考えている。

また、目標金額そのものが「目的」ではないという、経営の強い考え方も反映している。新しい商品が売れば良いとの考えではなく、あくまで、お客さまとの対話の中で、お客さまが一步前進するために何をすれば良いかを伴走型で考え、その結果としてファイナンスがついてくるという考え方。安易にマイルストーンを策定することは、時期尚早ではないかと現時点では考えている。

マイルストーンを持たずに現場の行動をどのように促していくかという点についても、目標策定時に議論を行っており、実力値の 1.4~1.9 倍程度の新しい努力を行っていく必要があると、社内には伝えている。

---

Q4 事業性評価に関連して、トランジション・ファイナンスに係る融資等における採算性、審査力、移行リスクに伴う評価・管理等、どのような目利きが必要となるか。また、りそなの取り組みの特徴等についてもコメントをいただきたい。

---

A4 事業性評価は、従来型の財務分析では測れない部分を評価する手法。事業の将来性・成長性や持続可能性を、長期的な目線で見るという意味で、ESG の各要素を評価に関連させることは、自然な流れであり、親和性も高い。

但し、どこまでやれば十分かという見定めが大変難しい。世の中の変化のスピード、それに伴い企業が受ける影響の時間軸は、現時点で具体的なところは誰にもわからない。そのような中で、どのような評価軸や水準感を持つかが非常に難しい。また、現時点では、大企業、中堅企業、中小企業で、銀行側として持つべき目線や水準感も異なる。我々が定めていた目線が正しかったのか、時間が経過して後になってみないと分からない側面もある。

来年度から、グループで ESG 事業性評価を導入していく予定だが、これらの観点での議論を現在、社内で行っている。現時点での我々としての答えを出した上で、この仕組みを導入していきたいと考えている。

---

Q5	<p>カーボンニュートラル(資料p10、11)について。CO2 排出量(SCOPE1・2)実質ゼロ達成のハードルは高く、また排出量の大半が電力使用に伴うとのことだが、達成のために店舗等の削減をより加速していくという議論はあるか。加えて、「最終的に削減できなかった部分については排出権取引による相殺を検討」との記載もあるが、現状の見通しで排出権取引をどの程度購入しなければならないか、考えを聞かせてほしい。</p>
A5	<p>店舗の削減は、カーボンニュートラル目標達成の手段として、ひとつの要素にはなる。但し、我々は、お客さまのお取引関係において、それぞれの地域に店舗ネットワークがどれだけ必要なのかという観点から、まず主軸にあるべきと考えている。CO2 削減を目的に、地域に必要とされる店舗まで削減するといった議論は行っていない。</p> <p>排出権取引については、CO2 削減の見立てが難しく、「最後はクレジットで対応」と一旦は整理をせざるを得なかったというのが正直なところ。</p> <p>当社が排出する CO2 の 9 割が電力によるものだが、当社施設の約 3 割は賃貸物件で、自社物件へのクリーンエネルギー導入を進めることで、全体の 6 割程度を解消できると見ている。賃貸物件は、オーナーさまに同意してもらえない場合や、特殊な事情があって対応できない場合、最終的に排出権取引で処理しなければならない。こうした部分が、3 割から 4 割程度という見立ては仮説としてはあると考えている。</p>
Q6	<p>SCOPE3 開示に向けたハードルと、今後の見通しについてコメントいただきたい。</p>
A6	<p>SCOPE3 開示については、非常に悩んでいる。現在、グループのりそな銀行が、環境省が実施する支援事業「ポートフォリオカーボン分析」に参画させていただいている。その中で、PCAF(Partnership for Carbon Accounting Financials)の基準を用いることで、必ずしもすべての投融資先が GHG 排出量を開示していなくても、例えば、売上高等に一定の掛け目を掛け、それに与信シェアを掛けて SCOPE3 とする簡易的な方法もあり、当社の SCOPE3 を把握すること自体は可能であるという実感が得られた。</p> <p>その一方で、SCOPE3 削減を考えた場合には簡易的な方法では限界があることが目下の最大の悩み。SCOPE3 の開示は削減に向けた第一歩であり、カーボンニュートラル実現を目指していくにあたって、この計測方法を用いて削減計画を立てていくことの是非については慎重に考える必要がある。</p>
Q7	<p>リテール・トランジション・ファイナンス 10 兆円の実行で、資金利益がどの程度増加するか。各行、目標累計実行額を開示しているが、アナリスト目線では評価し辛いと感じている。財務上どういった利益になるか等、見せ方を工夫してもらうことは可能か。</p>
A7	<p>おっしゃる通り、我々としても新規実行額ベースでの目標や実績の開示では、資金利益にどれだけ貢献するか把握が難しく、評価も難しいとの認識を持っている。アセットベースでどのように推移していくかについて、すぐにお示しすることは難しいが、次期中期経営計画を策定するタイミング等ではお示しできないか、社内で整理を行っていきたい。</p> <p>一方で、我々としては、資金利益を伸ばすことを念頭に 10 兆円の目標を掲げているのではなく、あくまで、お客さまのトランジションをいかに実現していけるかを第一に置いている。伴走型によるトランジション実現に向けた対話は、お取引先企業の経営者の方とひ</p>

---

ぎ詰めで行わなければならない領域。今まで経営トップの方とお話できていなかった先についても、お話できる大きなチャンス。通常、銀行の取引順位は大きく変わらないものであるが、この対話を通じて大きく変わっていくチャンスもあると考えている。

メイン先とのリレーション強化や、当社を頼りにしていただけるお取引先さまの拡大を通じ、りそなの基盤をより強固なものとしていく中で、今まで銀行が提供してこなかった様々なビジネスの「芽」があると考えている。時間軸が長いため、現時点で具体的な目標を示すことはできないが、大きな方向性としてはそのように考えている。

---

## <第2部>

テーマ:「りそなのシステム・オープンプラットフォーム戦略」

説明者:りそなホールディングス グループ戦略部 部長(IT改革担当) 川辺 秀文

---

Q1 金融デジタルプラットフォーム(資料p9)について。事業会社とフルラインの BaaS (Banking as a Service) 事業を拡大していく計画はあるか。現在、地銀との提携を除けば、事業会社との連携では決済や顔認証等に注力している印象だが、フルラインの BaaS ビジネスを拡大していく展望をお持ちか教えていただきたい。

---

A1 一般事業会社の BaaS 事業に取り組むということについて、個別事案についてはお伝えできる状況ではないが、金融デジタルプラットフォームは、API ベースのプラットフォームとして拘りをもって構築している。

昨今、様々な事例が出てきているが、一般事業会社にネオバンク事業を始めたいというニーズがあれば、我々のプラットフォームを使うことで実現でき、技術的には BaaS 事業を提供できる状況と認識している。

お客さまのニーズに対して、それに応えるサービスを提供していくことが、我々の基本スタンスであり、これからもしっかりと対応していきたいと考えている。

---

Q2 富裕層取引を除く一般的なリテール顧客の内、アプリ顧客と非アプリ顧客で収益性がどの程度異なるのか。

---

A2 外貨預金や様々な金融商品に係るお取引は、店頭窓口よりもグループアプリをベースとした割合が大きく増加している。アプリ顧客を増やしていくことで、取引ボリュームそのものを増やしていける状況が実現できており、この取り組みをさらに推し進めていきたい。店頭窓口においても、グループアプリの仕組みをベースとしたグループタブレットを展開していく予定。お取引が簡易かつスピーディーにできる仕様となっており、この取り組みにより、店頭でもしっかりとお取引のボリュームを増やしていきたい。

---

---

Q3 DX 構想はトップラインとコストの両面に効くとの理解だが、コスト面について伺いたい。資料p7 でシステム関連コストのイメージとして新領域と既存領域の内訳について実績と2022 年度目標の記載があり、目標として新領域と既存領域が半々となっている。アジアの既存金融機関でデジタル施策が非常に進んでいる銀行と同水準かと思うが、一方でデジタルバンクでは、おそらく新領域の開発投資が過半。今後、御社では更に新領域への配分が増えるのか、あるいは増やす必要があるか等、お考えを教えてください。

---

A3 資料p7 で「スリム化」と記載の部分は、従来型のメインフレームを活用した勘定系システムを中心に構成されているが、勘定系中心の従来型のシステム基盤には、一定レベルの投資経費を継続的にかけざるをえない。

一方、レガシーシステムからオープンシステムへの構造変革等、スリム化を進めており、新領域拡大についても引き続き社内で議論を進めていく方針。

---

Q4 日本でもいわゆるチャレンジャーバンクがプレゼンスを高めているように見える。主にリテールを強みとしているが、一部にはベンチャーを含む法人ニーズを取り込もうとしている銀行もある。こうした状況下、りそなのデジタル戦略の強み、差別化している点について、可能であれば個人と法人に分けてコメントいただきたい。

---

A4 チャレンジャーバンクについては、邦銀でも、昨今、様々な取り組みが出てきていると認識。我々は、別ブランドで、別の軽量化されたデジタルサービスを実現するのではなく、当社の商品・サービスを API ベースで、対面と同水準、もしくはそれ以上の水準でデジタルチャネルを通じて提供できると信じて取り組んでいる。

個人のお客さまに関して、りそなグループアプリは、参照系だけではなく、投資信託や外貨送金等いわゆる更新系と呼ばれる様々なお取引機能を実装しており、日本では、かなり進んでいると認識している。この強みをさらに活かし、トップラインも上げていく方向感で取り組んでいる。

また、スマホのアプリ基盤をうまく活用したグループタブレットを通じて、店頭チャネルの軽量化に資する取り組みも進めている。お客さまの行動変容に合わせた端末、営業スタイルのあり方を通じて、リアルとネット両面で、サービス拡充を図っていく。

法人分野では、金融デジタルプラットフォームの中で、法人領域のサービス展開についての検討も行っている。法人領域でも、いわゆるデジタルバンキングの領域において、しっかり強みを活かしていけると考えている。

---

Q5 事務量と経費の考え方について。事務量が大きく下がったことが確認できた(資料p4)。この間、人件費・物件費はどの程度下がったのか。また今後、更にコストが下がるのか、考え方について教えてください。

---

---

A5 リそなのオペレーション改革では、公的資金返済を進めていた経緯もあり、店頭の事務量を大きく減らし、人数ベースでも相当数減らしての運営を可能にしてきた。

削減した事務量に対する経費インパクトという観点では、事務量削減が、そのまま人件費削減に繋がるものではない。店頭でオペレーションを行う時間を削減することで、営業活動に時間を振り分ける、あるいは人員を店頭ではなくバックオフィスやデジタル領域での企画に振り向ける等、それぞれの社員のスキルに合わせて見直しを図っている。

---

Q6 アプリ関連(資料p11)の年間ベースでの収益性はどの程度か。また、グループアプリと類似したスマートフォンチャネルを取り扱うフィンテックプレーヤーは、年平均の成長率が5年間継続して倍増するようなケースが常態化しているが、リそなもこのような高い水準感を狙っていいのか、あるいは既存顧客をベースとしているため、高い成長率を期待することは難しいのか等、教えていただきたい。また、潜在的なマーケットの規模感ほどの程度と考えているか？

---

A6 アプリ収益の観点では、グループアプリとデビットカードのサービスを基本的にセットとしていることもあり、デビットカード収益がトランザクションベースから増えてきている。また、外貨預金も、使い勝手が良く、従来よりも簡単にお取引できる仕様となっており、収益が上がってきている。

フィンテック企業等に代表されるような、高い成長率を目指すのかという点については、社内でも議論を行っていきが、まずは我々がリーチできていないお客さまにサービスをお届けすることに注力していく方針。

マーケットの規模感については、当社でお取引いただいている個人のお客さま 1,600 万口座に対し、現状のアプリダウンロード数は 464 万となっており、まだリーチできていないお客さまが多くいらっしゃる状況であり、まずはそこをターゲットとして展開していきたい。また、面という意味では、当社グループだけではなく、他の地域金融機関へホワイトラベルでアプリ提供を行い、そこに我々の強みであるファンドラップ等の収益につながるような領域にもお取引をつなげていく可能性もある。引き続き 1 人当たり収益を、しっかり上げていく取り組みを行っていきたい。

---

Q7 銀行における 2025 年問題は「1、IT ベンダーのサポート期間の終了等によって、利用者側における複雑に絡み合ったレガシーシステムの維持・更新が難しくなる」「2、COBOL 言語を使用する旧システムが多く、COBOL 言語に精通する世代の方々が退職していくことで、IT 人材が不足し、継承が難しくなる」の、2つの観点と理解しているが、2025 年問題がリそなに与える影響は？

---

A7 2025 年問題は、我々も課題として認識している。我々のシステムの開発・保守・運用体制について、リそなショック以降、NTT データさまと日本 IBM さまへのマルチアウトソーシングの形態で、システムの開発・保守・運用を行う体制としている。両アウトソーサーさまに委託している領域に関しては、その業務遂行を行う IT 関連子会社もあるが、NTT データさま、日本 IBM さまと継続的に議論を行いながら、人材確保に努めており、現時点で 2025 年に向けて、大きな問題がある状況にはないと認識している。

---

---

一方で、現状のままで良いとは考えておらず、大きなシステムの更改がある度に少しずつシステムをメインフレームから切り出す作業を行っている。メインフレームを、クラウドサービスに持っていけば良いとの論調も一部にはあるようだが、そのためには、我々が提供するお客さまサービスをどう見直すのか、我々の事務フローをどこまでシンプルにできるかということが必要で、単純にシステムだけを載せかえるということは非常に難しい。人財確保、メンテナンス体制をしっかりと維持しながら、継続的な取り組みとしてじっくりやっていく領域だと認識している。

一方、我々はデジタルバンキング領域でグループアプリを中心にアジャイル開発体制を銀行本体で拡充している。ここに関しては、社内の人間及び外部の優秀な人間をどう確保するかについて、継続的に取り組みを進めており、社内の人財育成も含めしっかり進めている。

---

Q8 他行においてシステムトラブルが多発している事例もあるが、どのような要因によるもの  
と考えるか？また、御社では同様のことは起こらないか、コメントをいただきたい。

A8 他社の事例についてはコメントする立場にないが、大規模なシステム更改を行う際には  
どうしてもシステム障害が発生するリスクがある。システム部門としては、常に障害は起  
こる想定で、どのように業務を継続して、お客さま対応や情報伝達のスピードアップを図  
るかということを常に議論している。

りそなグループの IT 部門は、相対的にシンプルな組織構造で運営しているものと認識し  
ており、何か問題が起きた場合、速やかに社内に展開し、その展開された情報を速やか  
に開発・保守ベンダーとも連携・対応する体制や、明確な指揮命令系統を持って動いて  
いると考えており、その点は強みと考えている。

ここにはゴールがあるわけではないので、しっかりとこうした取り組みを継続して行って  
いくことで、お客さまサービスの維持向上に、努めていきたい。

---

以上