

2024年4月18日 テーマ別 IR 説明会「りそなの承継ビジネス」質疑応答(要旨)

説明者

りそな銀行 専務執行役員 承継ソリューション営業部担当 兼

ソリューションビジネス部担当 兼 国際事業部担当 中原 元

りそな銀行 東京承継ソリューション営業第二部プライベートバンキンググループ

グループリーダー・上席プレミアコンサルタント 安場 孝之

- Q1 プレゼンの中で、中原専務が挙げていた課題への対応策を教えてください。
- A1 ソリューション提供の対象が銀行グループのお客さまとなることから、それ自体を大きく広げていくことの難しさが課題と認識している。対応策として、例えば M&A では、地方銀行とプラットフォームを作っている。また、そもそも我々のお客さまの基盤を本当に活かしているかという観点もある。りそなグループの法人のお客さま数は 50 万と申し上げているが、その中で、りそな銀行に融資取引がある先数は 5、6 万社であり、渉外担当者が頻繁に接点を有している先はさらに限られてくる。お客さまにニーズがあったとしても、我々が対応できていない可能性があり、掘り下げの余地はまだあると考えている。如何にして掘り下げていくか、そのための工夫の一つとして承継ソリューション営業部を作った。今、顕在化している M&A 案件に対応していくことと、中長期的に伴走していくこと、双方からアプローチしていく。
- Q2 (資料 p15)不動産仲介件数対比の取扱高や手数料が他社比高い印象だが、その背景等があれば教えてください。
- A2 不動産会社は非常に規模の小さな案件も含めて数万件の取扱があるが、我々のような信託銀行は一定規模以上の案件を取り扱っている。一方、信託銀行だけで比較すると、他の信託銀行は我々よりも大きな案件を取り扱っているという違いがあると思う。
- Q3 (資料 p4)承継関連収益の目標達成に向けて、現時点で認識している課題はあるか？
- A3 掲げている数字は達成すべく、様々な打ち手を講じていくが、M&A や不動産仲介等は、様々な要因によりディールのタイミングが変動するため、期ズレが発生する等の難しさがある。お客さまのご意向等でやむを得ない場合もあるが、資料準備の適切なフォローアップを実施する等、我々の力量でコントロールできるケースもあるので、きめ細かくお客さまに対応していく。また、期ズレが発生したとしても目標を達成できるだけの案件を十分に保有しておくということも重要と考えている。
- Q4 (資料 p10)承継ソリューション営業部内の人員配置について、今後、強化していきたい分野等含めて、説明してほしい
- A4 スライド左側、大きな部分は、お客さまに直に接していく営業部隊。一方、M&A 業務では、売り手、買い手双方の情報に接し利益相反等が起こり得るため、スライド右側記載の業務支援・管理 Gr にも一定のリソースが必要。ウェルスマネジメント Gr は、お客さまに金融商品のご提案を行っているが、営業店の渉外担当者と連携しながらさらなる推進を図っていくための強化策について、検討を進めている。

- Q5 承継ビジネスの高いスキルを有する人材は引く手数多だと思うが、どのように繋ぎ止めているか。
りそなで働くやりがいはどこにあるのか。
- A5 M&A 業務は、専業会社はもとより、他の銀行なども力を入れており、育成した人材が他社へ移る場合もある。こうしたケースも見越して、育成、キャリア採用等で人材の補充を図っている。時間が経過するなかで、他社での勤務を経て、「りそなが合っていた」と感じる人材もいるはずであり、アルムナイ採用にも力を入れていきたい。「お客さまの喜びがりそなの喜び」というグループ基本姿勢に共感している人材も多く、「お客さまの喜び」に向けた行動を評価することで、モチベーションにつなげていきたい。一方、プライベートバンキング業務に従事する人材は一定程度定着しているが、ベテランも多く後継人材の育成が課題と認識しており、しっかりと対応していきたい。
- Q6 中計で掲げる承継関連収益 330 億円(2026/3 期)は、現在の人員数で達成可能か。また、仮に人員を増強した場合、比例して収益を増やしていくことも可能なものか。
- A6 承継関連収益は、承継信託・M&A・不動産収益で構成・定義している。
資料 p5 に記載の通り、承継信託受託件数は増加しており、現在の陣容でさらに増加余地はあると考えている。一方で受託件数の増加に伴って事務部隊の増強が必要と考えている。
M&A は「人員数 × 一人当たり成約件数 × 一件当たり収益」で収益を形成。「一人当たり成約件数」と「一件当たり収益」にはある程度限界があるため、人員数を増やすことで全体収益が増加するよう見えるが、業務習熟には一定の時間を要すると共に個人差もあるため、むやみに人数を増やしていくことは考えていない。資質を見極めながらの丁寧な採用と育成で着実に増強を図っていきたい。
不動産は、大きな部隊が直接の所管ではないところにあるためコメントが難しいが、現在の人員で収益拡大は可能と考えている。
いずれにしても、中計で掲げる目標は、現在の人員+ α で達成可能と考えている。
- Q7 承継に関して多様な機能を有しているが、証券機能は必要とならないか。
- A7 個人的な見解だが、単に証券会社を傘下に置くことが有益かはよく考える必要がある。お客さまにどのような価値を提供できるかということを軸にグループ全体で検討していくことだと思っている。
- Q8 承継ビジネスは、収益獲得までに相応の時間と労力が必要との認識だが、経営資源を他分野に振り向けていく方がより効率的ということにはならないか。
- A8 こちらも個人的な見解だが、グループの承継関連人材は約 350 名で、3 万人弱のグループ従業員数の 1%強ということになる。一方で、承継関連収益が 300 億円規模ということを考えれば、これは 6,000 億円水準となるトップラインの 5%相当ということであり、そこまで悪くないのではと思っている。

以上