

2022年3月期中間決算 IR 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 今回の自己株式取得を通じて社長が株式市場に伝えたい意図・メッセージ等があれば教えていただきたい。また、来期以降、継続的な自己株式取得を期待してよいか。
- A1 「健全性」「収益性」「株主還元」の3つのバランスをとりながら、企業価値向上を目指すという考え方に変更はない。「総還元性向の水準として中期的に40%台半ばを目指す」と明記しており、その道筋をお示ししたいとの思いから、また、現行の株価水準を踏まえると資本政策として自己株式取得が合理的との考えから、判断した。
- 加えて、公的資金返済の過程で、発行済株式数が大きくなっていることを課題と認識しており、今後の資本面での柔軟性を担保するため、今回、まず100億円の自己株式取得を公表させていただいた。
- 次年度以降についても基本的な考え方は変わらない。増配・自己株式取得双方についてバランスを考えて検討していきたいが、将来の柔軟性を確保したいという点から、自己株式取得を軸足とすることは、検討材料と考えている。
- Q2 政策保有株式の削減(IR資料p14)について。現状のペースであれば、今期中の削減計画達成が視野に入るが、今後も削減ペースは維持されるのか。また他行のように将来的に全廃を宣言してもよいと思うが、どうお考えか。
- A2 政策保有株式削減は、お客さまとの対話の延長線上にある。
- 今上期は、簿価ベースで143億円を削減し、売却益200億円を計上。昨年5月に中期経営計画と同時に公表した削減計画は、簿価ベースで300億円/3年(100億円/年)。前計画が70億円/年の削減目標であり、徐々に加速している。現計画の前倒し達成は、ある程度手の中にあり、もう一段踏み込む形で次の計画を立てていきたいと考えているが、お客さまとのしっかりとした対話が前提という点は今後も変わらない。
- Q3 金融デジタルプラットフォーム(IR資料p31,32)について。提携モメンタムが加速してきているが、5年後、10年後に、ここから得られる収益を全体の何%程度まで引き上げたい等のイメージがあれば教えていただきたい。
- A3 従前より申し上げていた「ネットとリアルとの融合」に加えて、「API等の活用によるエコシステム」を柱としていきたい。利用企業側では、りそなグループはもとより、めぐきFGさん、

横浜銀行さん、百十四銀行さん、京葉銀行さん等地域金融機関の皆さまへ一定の広がりが出てきている。

また、API 連携の中で銀行の枠組みを超え異業種の方々も含め幅広く行う機能提供は、顔認証マルチチャネルプラットフォーム事業化の実証実験が今期中に開始予定。

今後の、利用企業側の拡張スピードと、機能提供の拡充スピードにもよるが、一定程度のストック型フィー収益として下支えができるくらいの収益は可能かと考えている。

足元では、横浜銀行さんへ提供させていただいているファンドラップが半期で265億円の実績。横浜銀行さんが有する神奈川県の実績のある有力なお客さまへのフェイス・トゥ・フェイスの営業力を活用させていただくなか、お客さまともウィン・ウインの形で、りそなアセットマネジメントの残高増加につながっており、グループ外にもう一つ非常に大きな柱が出来たと思っている。

今上期もファンドラップで38億円程度の収益があるが、こうしたストック型収益の拡大とフロー型収益の増強が、コア収益の下支えになっていくと認識している。

Q4 (更問) 今後、何らかの収益水準の開示等があれば、将来の期待値が広がると考えており、検討をお願いしたい。

A4 マーケットの皆さまに KPI を示し進捗を確認していくことは重要と認識している。まだ、目鼻がついてきたところであり、少し先には計数面でお示ししたいと考えている。

Q5 DX について、デジタル活用によるコスト面での中期的な見通し、手応えを教えてください。また、アプリ関連収益が、1人当たり+3.6円(IR資料p29)と当初目線よりも若干高い水準だが、現在起きている現象、持続性等について教えてください。

A5 DX は中長期的に非常に大きなインパクトがある。現状、一番大きなポイントは、来年1月にりそなグループアプリの UI/UX を持ったグループタブレットを営業店に展開していくこと。かねてから申しあげている、「相談と手続きの一体化」を実現できるステージにきている。現時点の目標として、1年後に営業店のバックヤードを基本的には取り去りたい。営業店のミッションそのものを「相談の場」とすることについて、いよいよ実行フェーズが視野に入ってきており、それを支えている大きな要因の一つがこの DX。

バックヤードで人を介して実施していた業務について、デジタルにより、間の業務プロセスを完全に省く業務プロセス改革に取り組んでいる。グループ内の換算だが、足元で既に30~40億円程度のコストダウンが図られている。今上期は次期営業店システム端末の投資等をしながらも、前年同水準の2,000億円程度のコストになっており、着実にコスト構造改革が進んでいることをご理解いただきたい。

トップラインの効果としては間接的な影響が多い。例えば、デビットカードはグループアプ

りのような DX 側との親和性が高く、これがセットになることで、お客さまへ新しい顧客体験や価値を提供できる。こうしたなかで、裏側でコスト構造が変化していくという良いサイクルになっている。

従来のシステムと新しい投資が時間軸として重複するところがあり、経費額全体からは見えにくいですが、構造変化を通じてコストダウンが図られていくと考えている。

Q6 リテール・トランジション・ファイナンス(IR 資料p25)について。(10 月開始の)SDGs ヒアリングにおける取引先企業の反応、ニーズ等、手ごたえを教えてください。

A6 リテール・トランジション・ファイナンスは、グループで取り組みを強化している。お客さまの現在地を知ることをスタート地点として、今後お客さまに生じるリスクと機会をしっかりと把握していくことが重要なポイント。グループを挙げてお客さまと対話を促進するなか、足元で既に約 1 万件のアンケート結果が出ている。

かなりのばらつきがあるが、お客さまの意識の変化を感じている。「まず一歩目として、どのような形で SX に向けて動き出せばいいのか」といったことや、「具体的な事例や効果等を知りたい」といった話が多く、対話が少しずつ深まってきている。

また、ESG 目標設定付貸出の新商品として、「りそな SX フレームワークローン」や「Trynow」といった具体的なものをグループ各社で取扱開始したことが、お客さまが実際に ESG について考え始める起点になっている(IR 資料p25)。上期のリテール・トランジション・ファイナンスは、累計で約 3,200 億円の実績。

今後、お客さまの意識変化や当社自身の成長にもよるが、コンサルティング能力やファイナンス能力を拡充していくことで、一気に加速する局面が近づいていると考えている。

Q7 株主還元について、今後、増配についても現実的な選択肢になるのか。

A7 還元拡充の手法について、現時点で明確な方針があるわけではない。中長期には自己株式取得と増配の双方で考えていくのは当然のことだが、中計で掲げている「中期的に総還元性向 40%台半ば」というターゲットに向けての軸足は、やや自己株式取得にある。自己株式取得が進み、発行済株式数がある程度こなれることで、次の還元施策の柔軟性は当然出てくると考えている。

Q8 リテールと大企業の SX には差があるように思う。リテールのお客さまのサステナビリティファイナンスあるいはトランジションファイナンスの需要は、今後、大企業と同じようにどんどん出てくると期待しているか。

A8 トランジションファイナンスに焦点を当てた場合、まず大企業が先となるだろうが、世の中

の中長期的な流れを踏まえると、国、地公体、企業、個人それぞれが、この大きな SX の流れの中にあると考えている。例えば、個人も ZEH のような省エネルギー化住宅に向けて動き出し、運用/投資サイドにおいても ESG の要素を取り入れたものが社会を動かしていくだろう。中堅・中小企業の皆さまも、バリューチェーンやサプライチェーン含めて、このような意識や要素を、経営戦略の中に入れていくことは同じと考えている。

日本企業の 99% が中堅・中小企業で構成されていることを考えると、日本がこの SX の流れに乗り、国力を高めていく意味でも、中堅・中小企業の SX は必要不可欠。我々自身は非常に多くの中堅・中小企業の皆さまに支えられており、中堅・中小企業の皆さまがこうした大きな流れに沿って、新しい成長ステージに向かっていくことは、我々が成長ステージにのることと同義と考えている。中堅・中小企業の皆さまがより成長力を高めていくことを、伴走型で考えていくことが、これからのリテール金融には必要であり、数字ありきではなく、しっかりと対応していきたい。

Q9 チャネル改革(IR 資料p35)について。IR 資料には 2023/3 末までの記載があるが、それ以降については、どのような変化が起こると考えるか？

A9 チャネル改革については、従来ご説明してきた内容と大きく変わっていない。店舗の数の議論になりがちだが、我々は 10 年前の店舗のイメージで、将来の店頭運営を考えているのではなく、ダウンサイジングを行い、相談と手続きが一体化し、バックヤードがなくなることで、増益分岐点が圧倒的に下がった新しい店舗をどのように展開していくかという事を考えている。

我々はリテールを中心に据えており、今後も新しいタイプの店舗をそれぞれの地域に構え、フェイス・トゥ・フェイスの業務を残していく。当然、デジタルチャネルとの融合や、データの活用も行っていくが、フェイス・トゥ・フェイスの価値を地域の皆さまに実感していただくことが重要と考えている。これまでと全く違うリアルチャネルというものが展開されていくということを前提としてご理解いただきたい。

店舗の数については、エリアで見た場合、一つ一つの店舗のミッションをどのように変え、店舗面積もフルバンキングが必要なのか、小型店で良いのかということも含めて、まだまだ改革の余地が残っている。具体的な数字は次期中計でお示したいが、ダウンサイジングやリプレイス、店使命変更の余地はまだあり、チャネルネットワークそのものを今後も変えていくことは可能と考えている。

コロナ禍を経て非対面・非接触のニーズが高まっており、我々の強みの一つであるグループアプリを中心とした新しい非対面ビジネスにも、これまで以上にチャンスが訪れている。いずれにしてもリアルチャネルの数だけではなく、リアルとデジタルが融合した形で新しい価値をどう提供していけるかということに主眼を置いて、全体のネットワーク構成について考えていきたい。

- Q10 地銀の再編・統合に関する社長の考えを教えてください。
- A10 地域金融機関との提携については、従来は資本提携や勘定系システムの統合が大きな軸であった。それぞれの地域金融機関の強みや弱み、ニーズが様々にあるなか、現在は、テクノロジーが進化したことにより、API エコノミーのような形態で、それらをピンポイントで補っていくことが可能。金融デジタルプラットフォームは、簡便、ローコストかつスピーディーに連携できるという意味で、新しい一つの道だと考えている。
- 幅広く地域金融機関の皆さまと、連携を積み重ねる中で、資本のあり方は、その後に訪れてくると考える方が現実的。金融デジタルプラットフォームを活用し、幅広い地域金融機関の皆さま方と API 連携を行うことで、トランザクションやお客さまとの接点の数をしっかりと押さえていくことが、これからのネットワーク社会の中で金融サービス企業として勝ち残っていくうえで、重要なポイントとなる。しっかりと加速させていきたい。
- Q11 金融デジタルプラットフォームの「共創」という観点について。7月発表の、日本 IBM、NTT データとの連携について、両社は大きなプレーヤーであり、堅牢ながら開発等に時間がかかる印象もある。フットワークの軽いベンチャーや BaaS 企業も存在するなか、この3社共同でプラットフォームを構築することの優位性についてどのように考えているか。
- A11 日本 IBM さん、NTT データさんと連携させていただいた大きなポイントの一つは、この2社で地域金融機関のホストシステムの概ね 7~8 割程度を提供されているということ。API 連携を行う場合、同じベンダーが採用されている地域金融機関との連携は効率的かつ堅牢性も高く展開可能。日本全国の地域金融機関の皆さまと API 連携をさせていただく前提に立った際、まずシステムベンダーさんと組むことが、大きな推進上のポイントと考えている。いずれ、本格的にビジネス展開を行っていきたい。
- Q12 地域金融機関との今後の連携の方向性(IR 資料p32)について。お客さまとの接点を押さえることの重要性は大変よく理解したが、スライドの日本地図を見ると、都市型の御社の拠点の近くとの連携が多いように感じる。地域金融機関への提案活動や議論の中で、の気づき、温度感について教えていただきたい。
- A12 我々も水面下では様々な地域金融機関の皆さまと様々な観点からお話させていただいている。従来は資本提携や勘定系システムの統合に軸足を置いている金融機関が多かったが、第3の選択肢として、それぞれの地域金融機関の皆さま方の強み・弱みを把握した上で、API 連携等により、ピンポイントで提携・連携させていただくことが可能であるということに、興味を持っていただいていると認識している。
- また、例えば横浜銀行さんが半期でファンドラップを 265 億円販売されたことや、常陽銀行さん、足利銀行さんのアプリが 44 万ダウンロードに達したこと等、各地域金融機関の

皆さま方の実績が出てくるにつれて、ご興味をお持ちいただく地域金融機関の皆さまに広がりが出てきているというのが現在の実感。

我々自身も、ウィン・ウインの提携関係でしか長く継続することはないと考えており、提携金融機関のその先にいるお客さまに新しい価値を提供できるという意味でも、新たな可能性を感じている。引き続き、推進を加速させながらしっかりと実績を確保していきたい。

Q13 (更問)金融デジタルプラットフォームにおいて、システムベンダーと連携することで、システム等のコストサイドのメリットはあると思う。一方で、アプリ提供などを通じて収益サイドの領域でもプラットフォームを活用することにより、システム提供料等の将来的な収益拡大を期待してよいか？

A13 金融デジタルプラットフォームのマネタイズは重要。トランザクション 1 件あたりの収益に加え、導入いただく時点での収益機会もある。今後、プラットフォームが拡大していく中で、広く薄くではあるが、かなりの収益源になっていくことを期待している。

ただし、提携のタイプには様々なものがある。例えば、京葉銀行さんとの連携では、グループアプリのみならず、対面分野でも、シ・ローン等、情報を使った形で収益化していくような連携もやらせていただいている。

画一的に金融デジタルプラットフォームに参加いただくということではなく、様々なタイプの戦略的な連携がある。今後も提携の形態をさらに広げて、また、機能提供側にも異業種も含めて様々な価値が提供できれば、もっと便利に、収益の拡大を伴いながら、進展させていくことが可能と考えている。

Q14 今後の自己株式取得を考える際の条件として、IR 資料 p40 記載の 3 つの理由は継続するのか？自己株式取得の条件の持続性について教えてほしい。

A14 足元でコロナウイルスの影響は小康状態が続いているが、原油高や半導体不足等の供給サイドの制約等もあり、気を緩めることはできない状況。まず、我々の本分は、お客さまにしっかりと金融機能を提供することだと理解している。

そのうえで、現在の収益面や自己資本の状況を常に前提に置く必要は当然にあるが、中計で総還元性向の目標を表明させていただいている中で、結果を出していくことが我々の使命の一つと捉えており、しっかりと対応していきたい。

株価水準は足元で PBR0.4 倍前後にあり、この水準であれば、自己株式取得は大きな選択肢になると考えている。

Q15 フィー収益の 2021 年度上期実績は順調だったと認識しているが、今後のフィー収益の

持続可能性についてどのように考えているか？

- A15 IR 資料 p10。今年度のフィー収益の計画は 2,100 億円と、前年度比 10%程度引き上げる計画。上昇ピッチについて、これまで半信半疑でご覧いただいていた方もいらっしゃると思うが、今上期の実績として、計画に対する進捗率は 50%を超過。
従来申し上げてきた通り、これまで種を蒔いてきたストック型のフィー収益である、ファンドラップ収益、VISA デビット等の決済関連収益、グループアプリを通じたきめ細かい収益等が、根雪のように張ってベースとなり、来年度も上積みされていく。
こうした石垣の上に、我々が展開する「お客さまのこまりごと、社会課題」を起点としたコンサルティング型のビジネスモデルによる、法人ソリューション、不動産、信託関連、AUM といったビジネスも、しっかりとした結果がついてきている。この基調をより確かなものにして、スピードをさらに上げていきたい。
来年度も中計では 2,350 億円程度の計画としているが、グループを挙げて、しっかりとした基盤の整備を進めており、実現の可能性は十分あると考えている。
- Q16 IR 資料 p19 を見ると、KMFG の HD 連結への収益貢献は、前年度通期 58 億円、今年度上期 106 億円、通期目標 150 億円。上期と同じモメンタムであれば、今期 200 億円に達し、来期目標を前倒しで達成しそうな勢い。今期の増益には完全子会社化の影響があると理解しているが、2023 年 3 月期以降のグループシナジーの成長ペースは、どのように見ておけばよいか？
- A16 IR 資料 p34。グループシナジーは、2023 年 3 月期目標として、トップライン側、コスト側をあわせて 230 億円程度としているが、足元の進捗から、しっかりとした結果を出せると考えている。特にコスト側では、今上期の KMFG の連結 OHR は 71%程度と前同比 8.8%減。もとより KMFG の収益力は地域金融機関の中でも相当高く、最大の要因は生産性にあった。ここにメスを入れると申し上げてきたが、それがコスト側のシナジーとして発現してきており、次年度は 60%台を十分に展望できると考えている。
- Q17 経費について、今年度は KMFG 完全子会社化も考慮すると、過去よりもう少し大きく削減されると理解。南社長のもと、以前から大きな改革を断行されており、PL への影響は次期中計で出てくると認識している。2023 年度以降、経費の削減は、いつ頃、どういうマグニチュードで出てくると想定しておけばよいか、現時点の考えを教えてください。
- A17 DX への投資は水面下で大きく実施しており、ここは必ず通らなければいけない道と考えている。次期営業店システム含めて今年度 260 億円程度の投資を見込んでいるが、金融デジタルプラットフォームを含め DX へ向けた投資は比重も大きくなってきている。この経費バネを吸収しながら、足元でほとんど経費が膨らんでいない背景には、コスト削

減サイドの影響も大きく発現してきていることがあり、投資増加とコスト削減がバランスしていると認識している。

今後、営業店における次の業務プロセス改革が3年程度で完了すると考えている。さらに次世代へのシステム投資は当然必要になるが、もし何もしなければ、3割増えていた状況であり、それを吸収したうえで、さらに順調にコストが削減していく姿を次期中計でお示しできるように、これから検討に入っていきたい。

4年先の経費水準はまだ試算中で、デジタル側への投資を十分に行うことで、経費として一時的に重なる部分もあり、(経費水準が)一気に下がるというわけにはいかないかもしれないが、投資を吸収しながらしっかりとコストダウンを図っていきたい。

以上