

2022年3月期決算 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 IR 資料 p24 の「中期経営計画の主要経営指標」について。(次期中期経営計画の期間も含めた)今後3年間程度の時間軸で、連結フィー収益比率はどの程度まで向上し、その際にどのような分野が収益ドライバーとなるか。また、有価証券運用の方向性について、今回の外債中心のポートフォリオ健全化対応を踏まえ、今後どのようにポートフォリオを再構築していくか。加えてOHR(連結経費率)について、中計の当初のKPI(60%台)に対して、今期の目標は60%台前半となっているが、今後3年間でどの程度まで下げたいか。

A1 現在、次期中期経営計画の議論をスタートしており、今後の方向感も含めて検討中。

まずフィー収益については、今期の目標を2,200億円としている。もとよりフィー収益で総コストをカバーしていくという大きな目標感を持っており、さらなる進化を図っていきたい。

ドライバーはいくつかあるが、1つめは2022年3月期と同様に承継関連。日本国内には、事業と資産の次世代への円滑な移転という大きなニーズがあり、コロナ禍を経て、そこがかなり顕在化してきていることが確認できている。信託・不動産機能を持つりそなグループとしては、顧客基盤を活かしながら、しっかり成長させていけると考えている。

2つめはAUM。ファンドラップはかなり好調に推移しており、1兆円の大台が見えている状況。また、以前から申し上げている通り、どこかのタイミングで「長期・積立・分散」というAUMビジネスの新しい切り口で、リテール分野を開拓していきたい。

3つ目は決済。コロナ禍を経て、非対面・非接触のニーズがかなり出てきている。デジタル化が進展しており、法人分野でも、例えば受発注等の間接部門、そこに連なる決済等の分野ではデジタル化が大きく進んでいく。我々が得意としている個人分野も含めて、まだまだ決済分野にも大きなチャンスがある。

そしてもう一つ、現在種をまいている金融デジタルプラットフォームも、今後、ドライバーとなり得る。ここは、他行さんの営業力や顧客基盤も活用させていただく形で、収益源になっていく。

フィー収益には、明るい未来が開けていると考えている。

有価証券については、前期4Qに550億円、今期1Qに入ってから健全化対応を実施しており、ポートフォリオの内在リスクをかなり軽減できていると考えている。リスク量は抑えながらではあるが、例えば利回り4%付近のMBSを購入する等により、足元で外債ポートフォリオ全体の利回りを2.8%程度まで改善させている。しっかりとリスクマネジメントをしながら、収益改善を図っていく素地は出来てきている。

OHRについては、今回の健全化対応もありトップラインが下がっているため、比率で見ると大きな進展が無いように見えるが、コスト構造は着実に変わってきている。IR資料p78で、KMFG統

合後の 2019 年 3 月期から足元までの経費の上がり方をご覧いただけるが、この分野にもまだ大きな余地がある。かねてより進めている銀行の業務プロセスそのものの解体を通じたコストダウンを、次期中計において、しっかりと成果として示していきたい。まずは OHR が 60%を切ることを目指して、次期中計を考えていきたい。

Q2 IR 資料 p38 に、ファイナンスドエミッションのセクター別内訳として、「不動産・建設」「自動車・運輸」の比率が高いというパイチャートがあるが、これはそもそも（「不動産・建設」「自動車・運輸」への）融資金額が大きいことが主因と推察。融資金額対比で CO2 排出量が多いという意味では、「エネルギー」「素材」が最も早く削減を進めていくべきセクターという認識でよいか。また、今後のファイナンスドエミッションのネットゼロ宣言の方向性、特定セクターの削減スケジュールをどういった時間軸で示していくのかといった点についても教えてほしい。

A2 世界全体として、「エネルギー」「素材」へのアプローチが最優先されるということをご指摘の通り。一方で、我々としてコントロール可能なポートフォリオをまずしっかりと分析した上で、優先順位をつけて取り組んでいかなければならないゾーンがどのセクターかということを考える必要がある。「不動産」の占める割合は、お取引、融資金額の関係などからも大きくなっているが、こういったお客さまの機会とリスクをしっかりと認識した上で、Scope3 の観点から次の一歩をどのように進めていくかが非常に重要である。

ファイナンスドエミッションのネットゼロに向けたスケジュールについては、まず「2050 年にゼロ」ということは基本だと考えている。2030 年に日本国内の温室効果ガスを（2013 年度比）46%削減するということが（環境省から）公表されているが、そういったものを下敷きとしながら、今我々が考えなければならないことは、自分たちが関与するポートフォリオの Scope3 を、そもそもどうやって測定していくかということ。特に我々のポートフォリオの中核は中小企業のお客さまであり、大企業と違って、フレームワークや具体的な取り組みに大きなバラつきがある。こうした状況下で、昨年度は環境省さんの支援事業に参加するなど、新しい取り組みを始めている。可視化して管理していくにあたり、まだその準備段階にあるということをご理解いただきたい。

Q3 （更問）環境省支援事業の中で、トップダウン分析として CO2 排出量を推計して、中小企業のかかなりのサンプル数を調査されていたため、中小企業も一定の CO2 排出量の分析が進んでいると考えていたが、まだまだ進んでいないという認識をお持ちか。

A3 まだまだ課題が多いと思っている。世界的に見ても、中小企業の Scope3 をどうやって測定していくかということについて、具体的な取り組みは明確になっていないと認識している。我々は自分たちのアプローチでしっかりと説明責任を果たせるものを作っていく。まだ手探りの領域にあるが、出来るだけ早いタイミングでアプローチを図っていきたい。

Q4 市場部門の今後の見通し、有価証券の運用方針について。過去2年連続で米金利が上昇すると外債における損失が出ている。今回は過去とどのような違いを持って、市場部門を立て直していくのか。

A4 市場部門の全体感にも少し触れながらご説明したい。今回、健全化の対象としたポートフォリオは、2020年当時、ほとんど含み益が無いなか、再構築を急ぎ、絶対値が低い簿価利回りで構築したポートフォリオであり、そこが一つのポイント。

当時なぜ急いだかという話だが、コロナウイルスのパンデミックにより、しばらく世界経済が低迷するだろうとみていたなかで、日本ではマイナス金利深掘りの議論が出るような状況だったと認識。金利低下への備えを図りながら、ある程度のリスクバッファを確保しておきたいと考えていた。その後、コロナ禍においてゆっくりとした金利上昇はあり得るとみていたが、そういった局面でもキャリー収益を活用しながらの運営により、時間をかけて十分対応できると考えていた。ただ実際には、コロナ禍の出口で、米国において急速なインフレが起き、異常なスピードで金融政策が転換、ロシアによるウクライナへの侵攻で、その後の有事が決定づけられた。こうした想定を上回るような環境変化とスピードに対し、機動的な対応を図ったものであり、有事への対応として、我々自身はこれが正しい判断だったと考えているが、国内では周り(他行)と違う対応となり、なぜという話になるのかもしれない。自分たちの判断が正しかったということは、中長期的に結果を出していくことで証明していきたい。

前期4Qにおける健全化の考え方についてご説明する。先ほどお伝えした、絶対値として利回りが低い水準で保有していた外債ポートフォリオを、ずっと現在の環境で保有し続けた場合、平均残存期間が5~6年であるので、今後の当社想定レンジでの利上げペースの中では、550~680億円位のキャッシュアウトが5~6年にわたり生じることとなり、分割してP/Lにヒットしていくという試算になる。そのような状況で、今後の健全性の確保と、新しい高利回りでのポートフォリオの再構築を考えあわせるなか、一度柔軟性を持ってポートフォリオを再構築することが、中長期的に得策だろうと考えた。

先ほども触れたが、リスク量は大きく増やさない中で、既に簿価利回りの低いものを売って、簿価利回り4%に近いものを入れにいており、そうしたことも含めて、着々と中長期的な視点でのポートフォリオの再構築が図れている。外債の平均利回りは2.8%の水準まで上がっており、今後のリスクをミニマイズすると共に、利回りの点でも十分に対応していける水準をいち早く確保できたと考えている。色々な見方があることは承知しているが、中長期的な目線でしっかりとリスクマネジメントし、収益を出していきたい。

Q5 金融デジタルプラットフォームのマネタイズについて。可能であれば、収益性がどの程度であるか、社長の考えとして、将来的にどの程度の収益貢献を期待しているのかを教えてください。

A5 金融デジタルプラットフォームについてはIR資料p35をご覧ください。

これからの色々な可能性について書かせていただいているが、収益化のイメージは分かりにくいところだと認識している。IR 資料 p34 に金融デジタルプラットフォームの全体像があるが、利用企業側では、我々りそなグループに加えて、既にめぶき FG さんで 69 万 DL という規模で、アプリをご利用いただいている。また、昨年には、横浜銀行さんが API 接続によりファンドラップの取り扱いを開始しており、横浜銀行さんのお客さまに我々のファンドラップをご利用いただいている状況、1 年間で 408 億円の残高となっている。前期の当社のファンドラップ収益は 82 億円だが、ここには、昨年度、横浜銀行さんに販売していただいた 408 億円からの収益の一部も含まれている。具体的な数字は、なかなか申し上げられないが、例えば、ファンドラップの分野では、既にそうした収益が入ってきている。

また、例えば、顔認証であればワンランザクションあたり数円といった収益が出てくる。VISA デビットも昨年度 43 億円の収益が出ており、こうしたビジネスは、基本的にワンショットの取引は非常に小さいが、非常に大きいランザクションの数をかけ合わせることで、1 年間では 43 億円の収益になり、これが 100 億円といった規模になってくるという仕組みのビジネス。こうしたものをエコシステムのプラットフォームにすることで、しっかりとした相乗効果が出てくる。

まず利用企業の数を増やすこと、ランザクションの数を増やすこと、それから提供機能として、様々な異業種の方々が有する競争力の高い、色々な商品やサービスを増やしていくことで、利用いただくお客さまのランザクションが増えて、どんどん大きくなっていく。まずは 4~5 年の間にトップラインで 100 億円レベルにしていきたいと考えている。

Q6 IR 資料 p27 の「トップメッセージ 変化への適応」において、地層型のグラフで収益発現に向けた時間軸のイメージが示されている。「次なる成長の種」の部分が業績として見える水準に育っていく時間軸をどのように考えているか。リソース配分のウエイトや優先順位、ビジネス毎の手ごたえについても教えてほしい。

A6 金融デジタルプラットフォームでは、ある程度手ごたえを感じてきている。ファンドラップや、めぶき FG さんで取り扱っていただいているアプリもそうだが、これから我々が提供できる商品・サービスの量が増えていくことで、かなり期待できるビジネスだと考えている。

SX 領域は、中小企業において、色々な意味でばらつきがある。お客さまの意識も行動も着実に変わってきていると認識しており、我々自身がいち早く変わり、ファイナンスも含めたコンサルティング力を高めながら、中小企業に新しいインパクトをもたらしていくことが我々の使命。成果を示しながら、十分に進めていけると考えている。

IR 資料 p37 の図で示しているが、色々具体的な商品・サービスも出てきている。数字も重要だが、コンサルティングを通じて、中小企業の皆さまに寄り添う形で、それぞれの現在地からの次の一歩を後押しする。リスクと機会を踏まえて、どうやって踏み出すか、しっかりと対話をしながら進めている。既に 3 万 1 千件のアンケートを実施しているが、こうした積み重ねが、いずれ大きな財産になっていく。

IR 資料 p27 記載の収益発現に向けた時間軸について、例えば過去の実績で説明すると、グループアプリは、取り扱いを開始した 2018 年から 4 年で 500 万 DL を超え、めぶき FG さんも含めると 1,000 万 DL がもう十分射程に入ってきている状況。VISA デビットのようなストック型のフィードビジネスは、ある程度時間がかかるが、10 年前に開始して、現在 43 億円の収益実績。コロナ禍を経て非対面・非接触に世の中が変わり、これから大きく収益が出てくる。BtoB のデジタル化もこれから加速させていく予定だが、ここはボリュームゾーンでもあり、今後まだまだ収益が拡大していくと認識している。

これまで苦労しながら個人分野で培ってきた DX の力を、いよいよ法人分野に提供できると共に、業務プロセスの改革にも繋げられると考えている。3~5 年間で、次なる成長の種をしっかりとした収益の柱に育てていきたい。

Q7 IR 資料 p37 の「リテール・トランジション・ファイナンス」について。2021 年度累計取扱高(8,458 億円)における法人分野と個人分野の内訳と、累計目標額 10 兆円に向けた取扱高の積み上げペースの考え方について、教えてほしい。

A7 前述した取り組みの結果、リテール・トランジション・ファイナンスは 8,458 億円の取扱高となっており、内訳としては、法人で約 7,600 億円、個人の住宅ローン関係を中心に約 370 億円、個人の資産運用が約 490 億円となっている。

個人の住宅ローンと資産運用の分野は、まだ重い車輪が動き始めてきたところ。資産運用の分野で言えば、ESG 関連の投資やインパクト投資が時間の変化とともに確実にお客さまのお気持ちを捉えていくと考えている。りそなアセットマネジメントは、この分野を得意としており、大きく成長させることが可能。

住宅ローン分野も、ZEH 向け住宅ローンなど、今後個人のお客さまが ESG、SDGs に関心を持たれていくスピードはかなり加速してくると認識している。こうしたお客さまの行動変容を捉えながら、この分野についてもしっかりと伸ばしていきたい。

Q8 IR 資料 p41 の「人財マネジメント」における人財再配置について。既に 2 年の実績があり、残り 1 年で本プランを実行することになるが、再配置計画(1,690 人)に対する進捗、業務面での効果についても教えてほしい。

A8 人財の再配置については、IR 資料 p41 をご覧いただきたい。

こちらは、計画も含めた数値になっており、2 年間の実績をお示しさせていただくと、スリム化部分の実績は、HD で 1,140 人、関西みらい FG で 2,240 人。これまでの再配置は計 1,110 人で、連結総人員は 2,280 人の削減。HD の再配置は、戦略領域が 460 人、デジタル関係が 160 人、事務集約はこれからという状況。

先ほども少しお伝えしたが、DX を通じた業務プロセスの解体、再構築の過程で、まだまだ大きな削減効果が期待できる。経営資源のシフトも含め、大きな果実をこれから取りにいけると考えており、次の中計の中でしっかりとした数字をお見せしたい。

Q9 外債について。2022 年 3 月末対比で足元含み損が拡大していると考えますが、他行の決算説明会を聞いている限り、ロスカットを急いで実施しなければならないという印象は受けていない。今期 1Q にも外債のロスカットを予定しているが、P/L や株価にダメージを受けてまで、ロスカットを実施しなければならないのか。数年持ち切れれば良いという考えも一方であると考えており、もう一度ロスカットに対する考え方を教えていただきたい。

A9 おっしゃるように、持ち切るという考え方もあると思う。何が正しいかということについては、各企業さんにおける市場の見方やポートフォリオの状況等、色々なものが総合的に勘案され、判断されるもの。

我々が保有していた外債のポートフォリオは、2020 年に構築した非常に利回りの低いものだった。パンデミックにより金融政策が大幅に緩和されていく環境下で、失われていく資金利益を補いたいという思いで構築した 5,000~6,000 億円のポートフォリオであり、それが足元の急速な金利の上昇局面にフィットしなくなった。持ち切るという考え方もあるが、先ほど申し上げた通り、逆ザヤとなるなかで、5~6 年という時間軸で分割して P/L にヒットすると、総額 500~600 億円程度のマイナスになるだろうと考えた。

2 月 24 日にウクライナ侵攻があり、先行きがどうなるか分からなくなるなか、一旦リスクオフして、簿価を入れ替えて、しっかりとしたキャリー収益を中長期的に生み出していくポートフォリオに早く再構築していくべきとの考えに至った。

お約束していた業績目標に到達できなかったことについては、私自身が一番残念に思っている。ただ、これから中長期的に見た時の経営判断として、この判断で良かったのではないかと考えている。この先、最終的にどのような答えがあるかわからないが、今期以降結果を出していくことで、これが正しかったということを自分たちで証明していくことだと理解している。

Q10 (更問) 分割してロスが出てくるということの意味は、調達コストが上昇し逆ザヤとなることでロスが出てくるという理解でよいか。

A10 我々は海外で預貸の運調を持っているわけではなく、マーケットでの調達金利が急速に上がっていく中で逆ザヤが発生する。持ち切れれば、ロスが出ないという話にはならない。持ち切るという選択肢も当然に考えた中で、保有するポートフォリオの状況と、今後起きるであろう急速なマーケット金利の上昇、調達コストの上昇を考えた時に、どうすべきかを考えた。

当然、リスク量はしっかりと管理しており、それが我々の健全な在り方の一つだと考えている。

そうしたものに照らし合わせて総合的に考えた時に、我々が取るべき行動は、中長期的な目線で利回りの高い債券に簿価替えをしながら、安定利収を確保するポートフォリオを再構築していくことだと考え、今回の決断をした。

Q11 IR 資料 p31 のキャッシュレス化の分野での今後のさらなる成長拡大への期待感について。デビットカード収益は毎期 10 億円程度ずつ堅調に増加しているが、一方で他業態の流通系、通信系、交通系等のプレイヤーにおいてもキャッシュレスの取扱高が毎期 3 割程度の高い伸びを示している。今後、御社のキャッシュレス分野での成長率、成長期待等をどのように見ているか。

A11 キャッシュレスの分野では銀行以外の競合先でも、高い成長率を示していることは認識している。我々はデビットカード等の個人分野で、将来的には現状以上の高い伸びを予想している。デビットカード発行枚数は足元で約 300 万枚となっているが、お客さまが日常のご利用いただけるようになるまでには一定のタイムラグがあり、お客さま基盤の拡充が先行して、収益が遅れて拡大していくという時間軸になる。個人分野ではグループアプリとの連携も含めて、さらなる拡大余地があると考えている。

また BtoB 分野でも中小企業のお客さまを中心に拡大余地があると考えている。個人分野で培ってきた DX のノウハウを法人分野へも投入していく予定であり、今後、法人分野における収益拡大も目指していく。

DX の分野では、簡単・便利にお取引が完結することから、お客さまご自身にアプリ、店頭タブレット等を操作いただくことで、我々のバックヤードにおける事務プロセスそのものを打破していくこともできる。デジタル化によるコストダウンも同時に図っていく。

Q12 現状、CET1 比率は中計 KPI が未達となる可能性もあると思うが、自己資本比率向上に向け、どのように取り組んでいく方針か。

A12 中計における、CET1 比率目標(バーゼル 3 最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き)は「10%程度」。一方、2022 年 3 月期の実績は「9.3%程度」で、2023 年 3 月期目標は「9%台後半」とさせていただいている。中計目標との差分の主な要因は、計画策定段階では想定していなかったコロナ禍におけるマイナス影響や、過年度の有価証券ポートフォリオ健全化対応等。ただし、フィー収益がりそな発足来の最高益となるなか、コア収益は増加基調を維持しており、中長期的な収益・コスト構造改革は着実に進展している。CET1 比率については、中計目標未達となることが想定されるが、中長期的に目指している方向性は変えることなく、様々な取り組みを継続することで、結果をお示していきたい。

- Q13 現在の外部環境を勘案すれば、外債を中心とした有価証券ポートフォリオの健全化対応を実施したことは理解できるが、前期中に健全化対応が完了せず、一部を今期 1Q 以降に持ち越した理由について教えてほしい。
- A13 外債ポートフォリオのうち、継続的に保有する合理性が乏しい銘柄については、前期に健全化処理を完了し、逆ザヤのリスクを抑えたうえで今期を迎えたかったが、ウクライナ情勢等を見つづ 3 月末まで対応方針について検討を行っていたこと、流動性の観点等テクニカルな要因から対応できなかったものが一部にあったこと等で、一部を今期に持ち越すこととなった。
- Q14 総還元性向の水準について、中長期的に「40%台半ば」を目指すとしているが、中間期の進捗において、今期業績の達成確度が高まった場合、自己株式取得等の還元アクションをとる可能性もあると期待してよいか。
- A14 今期業績目標の当期純利益 1,500 億円は最低限確保していきたい水準と考えている。有価証券ポートフォリオの健全化対応により、1Q はスロースタートになると予想するが、フィー収益等の本業収益は足元でも順調に推移している。株主還元については、ある程度、業績の進捗が確認できた段階で、前向きに検討していきたいと考えている。

以上