

2024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兼グループ CEO 南 昌宏

執行役兼グループ CFO 太田 成信

- Q1 フィービジネスのモメンタムについて。実績は弱めの印象だが、計画比インラインとの認識か？中計の目標達成には、計画2年目を以降に、より増加させていく必要があるが、今後に向けた手応えは？
- A1 上期は、決済関連が堅調に推移。デビットカードやEB、内国為替等、お客さまの商流・家計に寄り添ったソリューション提供や、リアルとデジタルの融合等の取り組みが順調に進展した。
- 一方、承継関連は、前年度に不動産やM&A等で大口案件があったことの反動もあり減少した。ただし、コロナ禍を経て事業・資産の次世代への円滑な移転ニーズは顕在化してきている。この点での手応えは感じており、手元の案件ストックは昨年の同時期よりも積み上がっている。
- まずは中計1年目の今期計画達成に向けて、実績をお示ししていきたい。外部からご覧いただいているよりも、我々が感じているモメンタムは強いと考えている。
- Q2 日銀当座預金から国債投資への資金シフトについて。上期において、その他有価証券、満期保有債券の残高は大きく増加していないが、今後、ペースを加速させていくのか？その際は、その他有価証券で「5年程度」、満期保有債券で「10年程度」の年限の国債への投資を増やすイメージか？今後の投資戦略についてコメントをいただきたい。
- A2 従来、金利が極めて低位な環境下では、年限が短いものに加えて、一定のキャリー収益確保を目的に20年債等の年限の長い債券を保有し、ダンベル型のポートフォリオとなっていた。
- 一方、円債の金利環境に変化の兆しが見えてくるなかで、我々は7月のYCC運用柔軟化公表前の段階で、20年債等については相当にヘッジしており、リスクテイクが出来る準備を進めてきた。
- 中期ゾーンに一定の厚みがある円債ポートが望ましいと考えており、引き続き、金利動向が不透明な状況においては、一定の含み損を抱えながら積み上げていくことも想定している。現状、満期保有債券を中心に積み上げを図っているが、金利変化の潮目を見ながら、ペースを加速させていくタイミングが近づいているのではないかと感じている。
- Q3 貸出金について、中間期のモメンタムはやや弱いように見受けられるが、コメントをいただきたい。
- A3 事業法人向けの一般貸出に、力強さを感じている。一般貸出平残の前年同期比増加率は前年度上期の+1.5%に対して、今年度上期は+3.0%と伸長している。
- コロナ禍から経済が回復過程にあるということに加えて、少子高齢化の進展、気候変動等、マクロ環境が変化するなかで、お客さまのニーズは多様化、高度化している。お客さまに寄り添ったコンサルティングを提供することで、多様な貸出を拡大していくことが可能。人員増強等経営資源の投入も図っていくなか、計画達成に向けてしっかり取り組んでいく。

Q4 住宅ローンビジネスについて。実行額がやや弱い状況が続いている印象だが、事業環境の認識と、今後の住宅ローンビジネスの施策展開について、コメントをいただきたい。

A4 物件価格の高騰等もあり、足元、市場全体としてやや勢いがいないが、我々は14兆円近くの残高を有しており、永らく住宅ローンに携わってきた知見やノウハウを活かしていける強みがある。加えて、web による手続きの仕組み等も整えており、そうした点も含めてローコストでの対応が可能。

従来からの強みである、業者さま経由のルートに加えて、エンドユーザー向けアプローチ強化の取り組みも進展している。グループアプリをご利用いただいているお客さまの数が拡大するなか、お客さまの事前の行動も把握できるようになってきていることは大きい。

また、従来は、住宅ローン契約時がお客さまとの最後の接点となることが多かったが、現在はグループアプリを通じて実行後もお客さまとの接点が確保できる。トランザクションから得られるデータに基づくアプローチ等によりビジネスを展開していくことが可能であり、お客さま一人あたりの収益額は、より幅広く、長い時間軸で、確保していける。住宅ローンビジネス全体でのプラス余地は、まだまだある。

Q5 円金利ポートフォリオの再構築について。中計策定時からの「+アルファ」の要素を踏まえた、今後の方向性について教えてほしい。

A5 現行中計は、金利上昇の効果を織り込まずに策定した。一方、足元におけるYCCの動向や、金融政策正常化の蓋然性が高まる環境を踏まえると、我々の低利かつ粘着性の高い預金基盤を活かして、追加的にリスクテイクしていくこと、計画よりも多くの金額を円金利ポートフォリオに振り向けていくことは、十分可能と考えている。

Q6 今回、リース2社の連結子会社化の公表があった。中計期間中にさらに900億円程度のインオーガニック投資が可能と手元で推計しているが、改めてインオーガニック投資に対する考え方を教えてほしい。

A6 リース2社の連結子会社化については、インオーガニック戦略の第一弾として非常に良かったと考えている。中小企業のお客さまのリースに対するニーズが高いということ、バンキングとの親和性が大きいということ踏まえると、我々の50万社のお客さま基盤を掛け合わせていくことで、早期に収益を一定水準まで持ち上げていくことが可能と考えている。

資本の有効活用フェーズに入るなか、インオーガニック戦略を検討するにあたって、あまり大きな制約は設けたくないと考えている。「お客さまにどのような価値を提供できるか」を出発点として、「お客さま基盤」「経営資源」「機能」を拡充することに資本を活用していきたい。様々な分野で検討し得るが、金融関連やデジタル・データ、決済等は、お客さまのニーズも高く、我々の現状のビジネスとの親和性も高い。ご縁もあるが、戦略的な業務提携の拡充には、しっかりと取り組んでいきたい。

Q7 中小企業向け貸出(IR資料 p13)について。資金需要の動向や金利上昇を見据えた準備状況等について教えてほしい。

A7 設備資金貸出が増加していることに加えて、SX関連のリテール・トランジション・ファイナンスの取扱高も前年同期比ほぼ倍増しており、お客さまのニーズが多様化・高度化するなかで、貸出は増勢基調にある。

プレゼンの中で「収益のベストミックス」と申し上げたが、これまで金利が極めて低位にあったなかでは、

フィー収益増強とコストダウン主体で収益・コスト構造改革を進めてきたが、金利上昇局面においては、預貸金ビジネスを通じて大きなインパクトを示していけると考えている。

Q8 リそな HD による KMFG の合併(IR 資料 p18)について。このタイミングでグループガバナンス強化に取り組む狙いを教えてほしい。

A8 2018 年の KMFG 設立後、すぐに関西アーバン銀行と近畿大阪銀行を合併し、1 年で事務システム統合を完遂できたということからも、KMFG が再編を進める必要性は大いにあったと考えている。また収益貢献の観点でも、当初の 60 億円から 5 年間で 222 億円まで増加しており、トップライン・コスト双方でシナジーを出しながら、KMFG が再編の初期段階をしっかりとまとめてくれた。

一方、足元では変化のスピードが速まっている。中計で掲げる「グループ連結運営のさらなる強化」に向けて、意思決定のスピードをあげていくと共に、バックヤード・間接部門等を一本化した共通プラットフォーム上で4銀行が地域特性を踏まえた営業戦略を展開する「ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略」を一気に進める必要があると考え、今回の決断に至った。

Q9 KMFGの経費について。足元の評価と、今後の見通しを教えてください。

また、1Q にKMBにおいて実効税率の引き下げがあったと認識しているが、HD とKMFGの合併は本事業に影響を及ぼすか。

A9 KMFG の経費は、単独でもまだ低減できる。また、今後、MB の事務システム統合も予定しており、ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略を通じて、さらなるコストダウンが可能。これは同時に RB や SR のコストダウンにも繋がっていく。現在は、経費率がやや高止まっているが、いずれ先行投資の果実をしっかりと取り込んでいきたい。

KMB における税効果は、貸出金に係る無税化スケジューリングに伴う繰延税金資産の計上によるもの。今回公表の組織再編とは関係なく、KMB単体レベルで発現しており、通期でもその効果が残る。

なお、HD と KMFG の合併による財務面の影響は基本的に無い。HD単体で、抱合せ株式消滅差益が発生するが、連結上は相殺消去されるため、HD 連結業績への影響は無いと、ご理解いただきたい。

Q10 総還元性向目標 50%程度の考え方について。今回公表した自社株買い金額を 150 億円とした背景は？

A10 5 月公表の 100 億円と今回公表の150億円を合わせると、今期の自社株買いは計 250 億円となる。IR資料 p26 に記載の通り、中計では「安定配当を継続しつつ、総還元性向 50%程度を目指す」としている。前中計では目標水準を「中期的に」目指すとしていたが、今中計では初年度から目標の 50%程度達成をお示ししたいと考えていた。我々の意思に基づくものをご理解いただきたい。

Q11 グループ従業員数の内訳をみると、RB、SRに対して、KMFGの人員数が業容比で多い印象。今後の人員数の見通しは？

A11 KMFG は、まだ人員数も多く、さらなるコストダウンが可能と考えている。

中計で、業務プロセスの解体・再構築を掲げており、1 万人以上の従業員が人海戦術で業務プロセスを支えている状況を改善することで、経営資源のシフト並びにコストダウンを図っていく。

お客さまに対して高度なコンサルティングを行う分野や、IT・デジタル等の専門性の高い領域においては、人材の不足感があり、業務プロセス改革を通じて経営資源のシフトを上手く行いながら、全体の人員数を減らしていくことが大きな方向感と考えている。

Q12 デュボン分析で見ると、りそな HD の RORA は資金利益、フィー収益の両面から相対的に高い印象。今後、さらなる向上を目指した場合、資金利益は金利上昇で改善する可能性があると思う一方、フィー収益を通じた収益性向上も必要。どのような領域でフィー収益の拡大を図っていく考えか。また、ROE 向上のためには、レバレッジ向上もオプションになり得ると考えているか。

A12 IR 資料 p9、p66 に「企業価値向上に向けた財務・非財務アプローチ」を記載。収益増加に関しては、中計最終年度でコア収益を+170 億円にする目標としているが、インオーガニック領域には十分にアップサイドがあり、オーガニック領域も金利上昇時のアップサイドは、現在の計画にほぼ織り込んでいない。一方、金利上昇は我々がコントロールできない領域でもあり、コンサルティングを軸としたフィー収益の拡充や、さらなるコストダウンを通じた収益拡大にも取り組んでいく。この部分でも、まだまだ伸ばしていく余地はあると考えている。レバレッジについては、資本の有効活用を進めるなかで、従前よりは上昇していく方向性と考えている。

Q13 金融 DPF(デジタルプラットフォーム)の進捗(IR 資料 p17)について教えて欲しい。機能提供側、利用企業側、それぞれにおいて変化はあるか？

A13 金融 DPF には今後のデジタル化の進捗を考えると、大きな可能性があると考えている。IR 資料 p17の右側に記載の通り、アプリの DL 数は、めぐき FG さん、百十四銀行さんなどで、既に 100 万を超えている。ファンドラップについても、全体で 7,000 億円超の残高があるなかで、その約 10 分の 1 は他行さんで販売してもらっている状況。地域金融機関が持つニーズは多彩であり、オープン API を通じたスキームは個々のニーズに対応可能で、カフェテリア方式で非常に利便性が高い。機能提供側では、りそなが提供する機能については、まずは、りそなグループのなかで成功事例を作り、プラットフォームを拡充していくことが、Win-Win の関係を構築していくうえで重要だと考えている。例えば、グループアプリの法人版も既にリリースしており、一部の地域金融機関の皆さんから、引き合いもあるが、まずはりそなグループの中で成功事例をしっかり作っていきたい。また、例えば顔認証のように異業種の企業が持ち込む機能の提供も、今後大きく発展させていくことが可能と考えている。利用企業について、地域金融機関の皆さまに関しては、ニーズはそれぞれであるが、非常に良いお話をさせていただいているところもある。また、今後、地公体がデジタル化を進めていくなかで、我々の金融 DPFを利用してもらえる可能性があり、そうした新しい分野にも挑戦できると考えている。

Q14 ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略における、マルチリージョナルの考え方について教えて欲しい。現状、首都圏、近畿圏の 2 つのリージョンに展開しているように見えるが、今後、広がっていくのか？

M&A に際して、お客さま基盤・経営資源拡充の観点では銀行も対象になると思う。マルチリージョナルを、長い目線でどのように考えているか？

- A14 現状、4つの銀行がワンプラットフォームにあるという点では既にマルチリージョナルと考える。
今後、資本を活用して、仮に地域金融機関さんに入っていたくようなことがあれば、大きなフレームとしてワークする。その際には、バックヤード・間接部門は一本化してコストダウンを図る一方、地域金融機関の皆さんは、各々の地域特性に応じたフェイストゥフェイスでの営業を展開していくという形となり、1つの再編のモデルになり得ると考えている。
一方、金融 DPF のような資本が介在しない機能提供もしっかりとやっていきたい。
2 本立てでの取り組みとなるが、いずれにおいても、ワンプラットフォームの部分を確立させたくうえで、マルチリージョナル体制に向けて取り組んでいきたい。
- Q15 金利上昇局面における預金金利の感応度について。前回利上げ時(2006年頃)は、3メガバンクがリーダーシップを取っていたと思うが、今回はネット銀行などがどのような対応をしていくか分からない状況。また、前は店舗や ATM の利便性の影響が大きかったように思うが、現在は多くの預金者がアプリを使用するなかで、個人預金の粘着性は前回より低い可能性もあるように思う。預金金利の感応度をどのように考えているか？
- A15 シリコンバレーバンクの事例もあったが、20-30年前とは異なり一瞬で預金の振替ができる。また、SNSの普及により情報の伝達スピードが速いことも認識する必要がある。
一方で、我々のBSに目を向けていただくと、平均調達コストは0.004%と非常に低位で、リテール中心の強固な預金基盤が支えとなっている。これまで非対面チャネルとして築きあげてきたグループアプリのDL数は850万にのぼり、1,000万が視野に入るなかで、粘着性の高い個人のお客さまの預金が大きく瓦解するとは思っていないが、他銀行が大きく金利を引き上げた際の、お客さまの行動は注意深く見ていく必要があると考えている。一方、決済関連で、UI/UXも含めたニーズを満たせるような新しい商品を提供する等、法人の商流に寄り添い、個人の家計に深く根ざしたリテールビジネスを展開していくことも重要なポイントと考えている。
- Q16 円債の含み損について。円債は逆ザヤとなる可能性は想定しにくいというのに、目標としている評価差額金除きの自己資本比率にも影響しないため、含み損を気にする必要はないと思うが、いかがか。含み損が拡大した場合にネガティブな点はあるか？
- A16 ご指摘の通り、円債は外債と異なり、現時点で逆ザヤになることは想定しにくい。また、保有する20年債等についてはヘッジしており、今後、新しいリスクテイクを行っていく素地も整えてきている。
ただし、全体を俯瞰したリスクコントロールは常に必要と考えている。我々は、お客さまの大事な預金をお預かりしており、間接金融の根幹として全体のリスクマネージは一定程度必要と考えている。

以上