

2024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兼グループCEO 南 昌宏

執行役兼グループCFO 太田 成信

Q1 政策保有株式の新削減計画について。損保のゼロコミット等を受けて、企業側にも対応の変化が見られるなか、それらを受けて削減計画を策定したのか。計画策定の背景を教えてください。

A1 政策保有株式の新削減計画では、2030年3月末までに時価ベースで10%程度に削減する。これは、2003年の1兆4,000億円程度の簿価から見ると、2030年に94~95%程度の削減となる。マーケットや世の中全体の政策保有株式に対する認識も変わってきているなか、成長スピードを加速させるための経営資源を政策株の削減加速により創出し、新しい次世代のリテール金融を創りたいとの思いから、策定した。

政策保有の対象となるのはオーナー系企業も含む重要なお客さまであり、お客さまの資本政策も念頭に置きながら、交渉を行っていくことが大前提だが、売却を加速させることで、お客さまに新しい価値を提供し、当社の持続的成長をより確かなものになりたいと考えている。

Q2 政策保有株式の売却益の活用について。人財・IT投資の拡大に活用することは理解するが、どの程度が経費に充当されるのか。想定以上に経費が増加することを懸念している。

リテールバンキングの経費効率はOHR60%以下が理想と考えるが、まだ距離がある。投資を行いつつOHRをどのように下げていくのか。先行きの話として、OHRの見通しを教えてください。

A2 OHRは足元で66%程度。トップライン側では、まず貸出金の伸びが確かなものとなってきており、今期の一般貸の計画は前期比+6.4%程度と、趨勢的に収益のプラスインパクトが拡大している。フィー収益も3期連続で過去最高益を更新し、力がついてきている。これらに加えて、今後、政策金利の引き上げがあれば、1,000億円近いトップラインの上昇があり得ると考えている。

一方、コスト側では、現在、ITの先行投資を行っているが、その償却には5年程度かかる。すぐに大きなコストダウンとはならないが、例えば、2019年に実施した関西みらい銀行のシステム統合に関する償却費用については、来期以降、年間40億円程度の減少を見込んでいる。来年1月に予定しているみなと銀行のシステム統合に係る償却費用も、先々に同様のイメージとなる。

これまで投資が進んでいなかったこともあり、1万人を超える人海戦術でバックヤードを支えている状況にあるが、融資・住宅ローン・信託などのシステムも含めた業務プロセス改革を進めており、その効果がいずれ大きく発現すると考えている。

仮に、現状4,200億円程度ある経費が徐々に減少し4,000億円を下回る水準となり、なおかつトップラインが1,000億円近く増加すれば、OHR55%程度という水準も見通せることになる。金利環境を追い風にしながら、OHRを引き下げていきたい。

Q3 (更問)金利環境次第の部分もあるが、次期中期経営計画期間に効果が出てくるのか？

A3 このままでは、近い将来、既存の業務プロセスが当社成長の制約となる時がくると認識している。次世

代のリテール金融においては、いち早く業務プロセス改革を成し遂げ、コスト構造を変えることが必要と考え、中期経営計画(以下、中計)では構造改革(CX)を目指して取り組んでいる。一方で、足元の実績が求められることも当然であり、着実な実績を示しながら、中長期的な絵姿もご理解いただけるように努めていきたい。

Q4 IR資料 p23。政策保有株式の削減を通じて創出される資本 3,000 億円について、「オーガニック」「インオーガニック」「構造改革・基盤強化」の3つ観点で、どのような配賦を思い描いているか。

A4 具体的な振り分けを示せる段階にはないが、やるべきことは明確。

「オーガニック」では、一般貸の前期比増加率が 22/3 期は 1%台前半、23/3 期は 2%台前半、24/3 期は 4.14%という実績で、今期は 6.48%の計画となっているが、これは、コンサルティング型ビジネスを根付かせ、人財の質と量を強化してきた地道な取り組みによるものと認識している。今後もこの流れを保ち、貸出金の成長を支えていくといった資本の使い方が重要と考えている。

「構造改革・基盤強化」では、グループアプリや決済を含めた、お客さま接点への投資は行ってきたことから、デジタルとリアルとの融合がビジネスモデルを変えるところまで来ている。一方で、内部の業務プロセスにおいては未だに人海戦術でバックヤードを支えており、これが成長の制約となっている。業務プロセスを解体し、ここを支えてきた 1 万人を適所にシフトして経営資源をダイナミックに変革させていくことが必要。そのために、この部分に対する投資を、苦しくても実行していくことが、3~5年後のりそなグループに大きなインパクトをもたらすと確信している。

「インオーガニック」に関しては相手のある話なので、タイミングや規模について申し上げることは難しいが、社会・産業構造やお客さまの金融行動が大きく変化するなか、りそなグループがこれまで培ってきた知見やノウハウだけでは、多様化・高度化したニーズに適切・迅速に応えることが難しくなってきている。お客さまのどのニーズを満たすか、そのためにどこと組むのが最も良い選択肢になるか、色々な分野での可能性を考えていく。「リテール No.1」を支えるバンキング以外の機能、お客さま基盤、経営資源を、タイミングを図りながら拡充していきたい。

Q5 コア収益が好調であり、日銀の追加利上げが期待され、政策保有株式の売却も加速するなか、中計目標の引き上げは検討しなかったのか。今後、引き上げる可能性はあるか。

A5 3月にマイナス金利解除が発表されたが、今後の政策金利の見通しはまだ不透明な部分もある。中計の見直しは行っていないが、年度計画の中では、予見可能な範囲で取り込んでいきたい。

Q6 IR資料 p22(資本活用イメージ)について。CET1 比率の実績・計画増減の内訳にある、オーガニック領域の今期の資金量の伸びは前期比鈍化する計画に見える。貸出金平残は加速して増加する計画だと思うが、この乖離要因について教えてほしい。また、2025年3月末のCET1比率計画を9.9%としているが、その先も含めて運営イメージについて教えてほしい。

A6 IR資料 p22 記載の一般貸の資金量は期末残高を記載している一方、貸出金の年度計画は平残としている。また、資金量の計画値について、一定程度保守的に見積もっていることも要因の一つ。

CET1 比率(バーゼル 3 最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き)の2025年3月末計画は 9.9%で、その後については政策保有株式売却のペース、規模感によっても変わってくるが、オーガ

ニック、インオーガニック領域共に投資を進めていきたいと考えており、当面 10%前後でコントロールしていく考え。

Q7 有価証券の運用方針について。足元では、外債を積み増している一方で、円債については、満期保有目的の債券を含めて残高は大きく増加していない。外債と円債の今後の運用方針をお伺いしたい。

A7 外債運用について。現状、我々の想定以上に米国経済が強く、利下げ局面も想定より遠のいている。足元では 5%台後半の金利水準の MBS 等への投資を行っているが、米金利の状況を見極めつつ対応していきたい。

円債運用について。今後の日銀の利上げ幅や、その終着点の見通しは不透明だが、現時点ではイールドカーブが上方にシフトしていくと想定している。金利上昇局面では含み損を抱えながらの運用となっていくことから、現在は資本に直接影響を与えない満期保有債券を中心に残高拡大を図っている。投資妙味が増してきている 5 年債等で少しずつ投資を拡大していくことが基本的な考え方。

Q8 RORA について。以前、管理部門では RORA を活用しているが、営業部門での活用は不十分と伺った。足元の状況について教えてほしい。

A8 本部の管理部門では、グループ全体の RORA を意識しながら業務運営を行っている。一方で、営業店等の現場の社員が RORA を意識しながら日常の業務運営をできているかについては、まだ道半ばと考えている。

Q9 貸出金の伸長についてのコメントがあったが、御社においてリスクテイクの流れが起きていると感じている。この流れを止めないために、考えていること等があれば教えてほしい。

A9 2015 年に公的資金を完済したが、当時は資本面で十分に余裕がある状況ではなかった。その後 8 年に渡り資本の質的・量的拡充を図ってきたが、我々の成長の制約であった資本の問題を解決する過程であったと認識している。今中計では、いよいよ資本の有効活用ステージに入っており、オーガニック、インオーガニック共にリスクテイクできる状況にあると認識している。

今後も健全性を維持しつつ、BS マネジメントや RAF(リスクアパタイト・フレームワーク)の高度化を図りながら、次世代に必要な投資を行っていききたいと考えており、しっかりとリスクテイクできる状況にあるとの理解が社内でも浸透してきている。短期的にも金利上昇の追い風を享受しつつ、バランスよく成長させることが可能と考えている。

Q10 「貯蓄から投資」という流れが加速するなか、資産形成商品の拡大に期待している。さらに AUM 拡大を加速させるために今後必要な点や、アップサイドポテンシャル等を教えてほしい。

A10 「資産運用立国」という看板がかかり、「人生 100 年時代」と言われるなかで、AUM に対する国民の皆さんの意識が変わってきている。新 NISA という制度面での後押しもあるなか、緩やかなインフレを前提に、日本全体でこの機運を高めていくことが重要と考えている。

我々は信託併営の商業銀行という強みを持つが、例えば、企業年金残高は 6 兆円を超え、2033 年 3 月末までに 10 兆円を目指している。現状は、退職金を受け取った後、現金のまま保有するという慣行が根強いが、「運用しながら使う」という流れを作ることも重要。若年層を含め運用を始めていない方が

まだ多くいるなかで、「長期・積立・分散」運用を新 NISA や、我々がグループアプリを通じて提供する「つみたてボックス」等で始めていただく。こうしたメリット・デメリットを感じていただく機会を提供することは、リテール No.1 を目指すうえで、また、資産運用で 60 年超の歴史を有する運用会社であるりそなアセットマネジメントを持つ金融グループとして、使命の一つと認識している。

Q11 (更問)AUM を拡大するうえで、課題として認識していることはあるか。

A11 日本全体で運用を始めている方がまだ少なく、長期運用という考え方が根付いていないことは課題と認識している。「長期・積立・分散」での安定的な運用が、国、個人双方にプラスになることをご理解いただく必要がある。金融教育の推進や、お客さまへの説明、商品・サービスのあり方等を考えて、いかにしてお客さまにこの領域に触れていただくかということに注力していきたい。

Q12 「今後、経費が 4,000 億円まで下がれば」といったコメントがあったが、この 4,000 億円とは、ポテンシャルとしての数字なのか、具体的な時期を見据えた数字なのか教えてほしい。

A12 4,000 億円という数字は、OHR55%という水準を考えていくうえでの一つの分水嶺と考えている。人的資本への投資を拡大すると共に、現在、IT 投資を進めているが、そこからはトップライン、コスト双方での効果が得られると考えている。現時点で具体的に示していくことは難しいが、例えば、近畿大阪銀行と関西アーバン銀行の統合効果は、今期半ばから発現する予定。その他にもプロセス改革において IT 投資を進める中では、物件費が償却期間に応じて発生する一方、その間に省力化による人件費削減効果が、人員の自然減の中で発現する。今中計で、コスト・構造改革を進めると説明させていただいているが、次期中計ではより具体的に効果をお示していきたいと考えている。

Q13 IR 資料p7 に「金利上昇に伴う ALM 上の対応コスト等△70 億円」という記載があるが、これはどういったものか。

A13 「金利のある世界」に戻るなか、現在はテクノロジーの進化でグループアプリ等がある。こうした状況で、どの程度金利が動いた時に、どの程度の預金が金利を求めて動き出すかについては、不確実性が高い。その不確実性は、一定程度コストとして考慮する必要があると考えている。お客さまの金融行動の変化を注視していきたい。

以上