

2023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 フィー収益(p11)について。1Q 対比で2Q の進捗がやや弱く、計画も微修正しているが、各ビジネスの進捗の濃淡、モメンタムを教えてください。
次期中計では、今期計画(前期比 4.6%増加)以上のペースで、フィー収益を伸ばしていけるか。
- A1 基本的な基調に大きな変化はなく、足元も堅調。1Q の方が 2Q を上回っているが、(1Q に)死亡率低下による団信配当の増加という特殊要因や、承継関連の M&A・不動産で一部大口案件があったこと等が主因。
対面中心の深いコンサルティングをベースとする従前からのビジネスと、金融デジタルプラットフォームのような新たなビジネスの双方で、ストック型のフィー収益を追求してきたが、この両輪がようやく噛み合ってきた。
金融デジタルプラットフォームは、異業種企業、地域金融機関のさらなる参画で、大きく成長していく素地がある。対面ビジネスも、承継関連、AUM、決済等を中心に、しっかりとした足取りを示していける。ビジネス毎にばらつきはあるが、今後さらに伸ばしていけると考えている。
- Q2 株主還元について、改めて社長の考えを教えてください。CET1 比率目標(バーゼル3 最終化ベースで 10%程度)は大きく変わらない方向性との理解だが、米国のリセッション懸念を踏まえても、目標を大きく変更する必要はないか。
CET1 比率目標達成後、総還元性向は引き上げ方向かと思うが、どのように引き上げていくか。総還元性向自体の引上げか、配当性向も引き上げるのか、CET1 比率のレンジで運営していくのか等、イメージがあれば教えてください。
- A2 資本政策は、今後、議論を深め、来年の次期中計で公表させていただきたいが、10%(バーゼル3 最終化ベースの CET1 比率)は大きな節目と考えている。
2015 年に公的資金を完済し、その後も資本を積み上げ、足元では 10%に対して 9.9%の水準。次世代に向けた「新たな収益の柱」となるビジネスに、インオーガニックを含めてチャレンジできる財務体質を手に入れてきたと考えている。成長投資、株主さまへの還元は、健全性も含めてバランスを取りながら行っていく考えであり、還元も増加の方向で検討していきたい。
増配か自社株買いかといった方法論は、これから議論していく。従来から申し上げてきた通り、資本政策の柔軟性を考える上で、現在の発行済株式数の水準はまだ大きいとの認識だが、増配、自社株買い、双方のバランスを取りながら、検討していきたい。

- Q3 外債ポートフォリオについて。企図していた健全化対応は完了したと思うが、足元の金利環境を踏まえ、追加でポートフォリオの見直しを行う可能性はあるか。
- A3 外債ポートフォリオの健全化対応は想定通り進捗。年初と比較すると、外債残高は半減、リスク量(ヘッジ込みのBPV)は6割減、利回りは概ね2倍以上となり、1stステップとしての取り組みには一定の成果があった。不確実性の高い状況が続くが、リスクコントロールは可能な状況と認識している。また、含み損の議論と合わせて、逆ザヤのコントロールも重要だが、その点も進んでいる。
- こうした守りの観点に加えて、今後、マーケット動向を見据えながら、攻めに転じる局面が来ると考えている。FF金利、米国の雇用やCPIの状況等を注視しつつ、中長期的なポートフォリオの再構築を図っていく。ヘッジ等も活用しながら、タイミングを見て高利回りの銘柄に入れ替えていくものだが、そのベースはできたと考えている。先んじて健全化に取り組んできたことによるアドバンテージを活かしていきたい。
- Q4 今後の資本活用フェーズにおいて、成長投資を行う場合、オーガニック、インオーガニック、それぞれ、どのような分野に資本を配賦していく考えか。
- A4 ゲームのルールが大きく変わっていくリスクを見ていく必要がある。デジタルやサステナビリティ等を中心とした価値観の変化が、社会や産業構造、そしてお客さまに、どのようなタイミングで、どのような影響を及ぼすか、しっかりと目配せしていくことが重要。オーガニック領域では、中小企業のお客さまが変化に適応していくことを後押しするための資金提供等が中心となる。
- インオーガニック領域では、業種等の大きな制約はないが、まず、単独で競争力があり、収益力があることがポイント。次に、リソナグループとのシナジー効果をどれくらい発揮できるかという点。そして、機能面やお客さま基盤、保有する人財などもよく見ながら、投資を検討していきたい。企業と組むことが目的ではないので、お客さまへどのような価値を提供するかという観点でビジネスを考えた時に、どこと組むことが良いかをしっかりと考えていきたい。
- Q5 IR資料p9の貸出金について。貸出金残高が2022年9月末で40兆円を超えており、特にコーポレート部門で中小企業、大企業ともに旺盛な資金需要が窺えるが、手応えを聞かせてほしい。大企業において、直接金融から間接金融への移行といったトレンド変化が起きているか等もコメントいただきたい。
- A5 時代が変わっても、間接金融は、特に中堅・中小企業のお客さまにとって、非常に大きな位置づけにあり、グループの貸出金残高が40兆円を超えたということは、一つの大きな節目。
- 足元、コロナ禍からの回復過程で、お客さまの資金需要も少しずつ出てきている。また、デジタルやサステナビリティ等の世の中の変化を見据えた設備投資も徐々に盛り上がってきており、大きな流れと捉えている。大企業については、社債市場の金利上昇等の影響を受けて、デッド側の見直しが行われていると感じている。

- Q6 決済ビジネス(p27)について。BtoC 決済に進捗が見られるが、BtoB 決済ビジネスの今後の可能性についてコメントいただきたい。「りそな支払ワンストップ」取扱開始の手応え、どのようなポテンシャルを感じているか等、教えてほしい。
- A6 BtoB 決済は非常に大きな成長市場だが、ほとんど手付かずに近い状況。
例えば、受発注から連なる間接部門における資金決済や資金管理業務のデジタル化、データ化の進展は間違いない流れであり、「りそな支払ワンストップ」はそれらを解決するにあたって一つの皮切りになる。
先般、提携を公表したデジタルガレージさんは、EC 等の非対面決済分野における法人向けの新しいソリューション提供で非常に大きな力を持つ企業。お客さまの行動においてネットとリアルが融合し、決済そのものも BtoB、BtoC の垣根が無くなり、変革・融合されていくなか、同社との提携は、今後の BtoB、BtoC ビジネス双方を拡充させる上で、柱になっていく。
p27 左下には「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」について記載している。
ややスローなスタートとなっていたが、導入店舗は 1.4 万店舗まで拡大しており、今後、大きなビジネスチャンスになっていくと考えている。
- Q7 貸出金残高の増加について。地域や業種、企業規模等、特に良かった点、資金需要の動向、グローバルの金利環境等を踏まえて、貸出金利回りに何らかの前向きな変化の兆しを感じているか等について、コメントいただきたい。
- A7 IR 資料p9 に貸出金末残を記載している。
「大企業・その他」向け貸出の大幅な増加(前年同期比+12%)は、大企業向けの増加に加えて、国や地方公共団体向けが増加していることが要因。地域別では、首都圏でりそな銀行が好調に推移しており、前年同期比で+1.7%、約 3,200 億円の増加。関西圏もりそな銀行が牽引しており、前年同期比+1.1%、約 1,800 億円の増加。業種別では、卸売・小売業、公共法人(財務省除き)が、それぞれ 1,000 億円程度増加している。
利回りについては、法人向けはマイナス金利政策導入以降、長らく厳しかったが、足元では横ばいの水準まで回復。今後、大きなマイナスとなることは想定し難く、お客さまの需要を確認しながら、コンサルティングを通じた良質な貸出を積み上げていく過程で、改善させていきたい。
一方、自己居住用住宅ローンは、ストック利回り 96bps 程度に対して、新規実行の利回りは 60bps 強とギャップがあるため、年間 3~4bps 程度の利回り低下がしばらく続くと考えている。
- Q8 次期中計に向けて株主還元を強化していく方針とのことだが、還元方針を見直さなければならなくなるリスクシナリオ等があれば教えてほしい。例えば大きなインオーガニック投資や外債の評価損拡大等、どのような事象が還元強化に影響を及ぼすか。

- A8 足元で、大きなリスクシナリオは想定していないが、リスクとして認識しておかなければならないのは与信費用。円安、資源高、供給制約等が、様々な波及経路を通じて中小企業のお客さまに、どのタイミングで、どれくらいのインパクトを及ぼしていくか、しっかりと見ていく必要がある。既に日本でも企業物価指数と消費者物価指数の乖離が大きくなっているが、中小・零細企業はこの影響を受けやすい。
 上期の与信費用は通期計画対比で費消率 20%程度と落ち着いた状況だが、長い時間軸の中で、お客さまに寄り添いながら、予兆管理と経営改善支援をしっかりと行っていきたい。
 市場部門も、まだ油断できないが、コントロール可能な範囲と考えている。
 現状は、良い流れを継続しており、全般に、突発的な大きなリスクは想定し難い。コア収益の増加ペースをしっかりと上げながら、実績をお示ししていきたい。
- Q9 政府等向け貸出が、りそな銀行と埼玉りそな銀行で大きく増加しているが、特殊要因があれば教えてほしい。
- A9 埼玉や大阪はマザーマーケットであり、地公体向け貸出は、每期一定程度発生する。また、コロナオペの終了局面において、その対応も含めて増加している。
- Q10 顧客向けビジネスが好調だが、外債運用の必要性と考え方について教えてほしい。
 メガバンクは海外貸出があり、担保繰りや流動性の観点から、一定の外債保有が必要だと思うが、りそなは運用目的のみでの保有となる。市場部門を否定するわけではないが、為替・金利両方のリスクがある外債運用は不要ではないか。
- A10 JGB が超低金利にあるなか、色々な変動へのショックアブソーバーとして、また、マーケットへのアクセスの観点からも、一定程度の外債運用は必要と考える。
 足元で、高利回りのキャリー収益をもたらす中長期的なポートフォリオを構築できる可能性が高まっており、現時点では、外債運用を外すことは考えていない。
 大きなリスクをとることは想定していないが、全体の PL/BS 運営の中で、外債を一定程度保有することは、金融機関として重要だと考えている。
- Q11 国際ビジネスは、中長期的な成長のドライバーとしていく想定か？もしくは、提携パートナーとの効果的な連携が目的で、支店を開設し国際基準行へシフトする等の可能性は低いのか？
- A11 当社は過去、公的資金注入を背景に、国内のバンキングビジネスに経営資源を集中し、収益のボラティリティを抑えて公的資金返済の確度を高めてきた。公的資金を完済した 2015 年以降は、資本が着実に積み上がってきており、国際ビジネスをどう捉えるかは、時間軸も踏まえながら、今後、議論していくポイント。
 国内では首都圏・関西圏という大きな軸を持つが、さらに東南アジアを中心とする成長の果実をしっかりと見ていく必要がある。長期的な時間軸では、アジアにおけるビジネスについても検討していきたい。

- Q12 次期中計における利益の水準感や増益要因、主な収益変動要因を教えてください。
主要指標の長期推移(p79)では、純利益は昨年度をボトムに反転しているように見えるが、構造改革の効果が現れてきているのか、あるいは金融政策の転換等の大きな変化がなければ踊り場が継続するのか。
- A12 次期中計については議論の途上であり具体的なことは申し上げられないが、中長期的な収益構造改革については、手ごたえを感じている。
コスト構造改革については、デジタル投資が大きくかかる時期ではあるが、これをどれだけ打ち返して成長をお見せできるかが重要。足取りはしっかりしており、変革の果実は着実に現れ始めている。
挑戦の領域では、金融デジタルプラットフォームを中心とした新しい収益源や資本活用によるインオーガニックを含めた新しいチャレンジをどのように収益の柱にしていくかを検討し、バランスを取りながらしっかり組み立てていきたい。具体的な内容は、次期中計公表時に説明させていただく。
- Q13 (更問)国際ビジネスについて。伝統的な商業銀行分野での経験がないなかで、アジアでのビジネスを検討されているが、従来型の日系もしくは現地の大企業向けビジネスを模索するのか、それともチャレンジャーバンクやノンバンクのような形態で参入するといった工夫をするのか、イメージがあれば教えてください。
- A13 バンキングだけに固執しているわけではなく、様々な形で東南アジアの成長の果実を取ることができると考えている。銀行への出資のみではなく、幅広く東南アジアの成長を分析した上で対応を検討していきたい。
- Q14 リアルとデジタルの融合(p24)や決済ビジネス(p27)等について、様々な取り組みを進めているが、その収益効果や実績を粗利や業務純益ベースで、定量的に開示いただくことはまだ難しいか？
- A14 例えば、デビットカードは、上期で23億円の収益を計上しており、年間では50億円程度を目指す計画。
リアルとデジタルの融合では、グループアプリでお客さまと繋がるのが、従来型のバンキングビジネスとの違いであり、p25 右側に記載の通り、「アプリ日常利用ユーザー」と「その他ユーザー」との比較で、一人あたりの業務粗利益が2.1倍、平均取引商品個数が1.6倍、仕向送金利用率が4.3倍、デビット利用率が17.3倍等、その優位性が確認できている。管理会計上では、以前からチャレンジしているが、次期中計では、KPIとして開示できるように検討を進めていきたい。
また、p25 右下に記載の通り、外貨預金口座開設の95%、投信購入の80%、カードローンお申込の75%は、デジタルでのお取引にシフトしている。デジタルの進展は、お客さまの金融行動を変化させるとともに、我々の抜本的なコスト構造の変化にもつながっている。こうした点にフォーカスしたKPIについても、数値としてお示できるよう、検討を進めていきたい。

Q15 金融デジタルプラットフォームは、いわゆる BaaS (Banking as a Service) という認識で良いか？また、御社が提供する API 接続の優位性は？

A15 金融デジタルプラットフォームは、BaaS の一部。API 接続の容易さという点よりも、様々な異業種企業がもつ魅力的なサービスや機能、地域金融機関がもつお客さま基盤を、安価かつスピーディーにプラットフォーム上で繋ぐことができるところに価値があると考えている。

p32 右側に、「収益極大化への道筋」として記載しているが、現時点でも、めぶきフィナンシャルグループさんの先にいらっしゃるお客さまと 90 万のルート (アプリ DL 数) があり、横浜銀行さんには API を通じて 400 億円以上ファンドラップを拡充いただいている。この取り組みは、りそなグループの収益拡大にも繋がっている。

API 接続そのものに優位性があるのではなく、プラットフォームの仕組みに価値があり、その価値を、API を通じて高めていきたい。

Q16 外債運用について、序盤の QA で「逆ザヤのコントロールが進んでいる」とのコメントがあったが、その考え方について教えてほしい。期初計画において、一定の健全化コストを織り込んでいたと思うが、その後、米金利は上昇を続け、足元では計画策定時と金利水準が異なる環境にあるが、企図していた健全化処理は完了したとの認識か？また、下期に追加の健全化対応等は必要ないか？

A16 有価証券ポートフォリオの健全化対応実施前には、0% 台から 1% 台前半の利回り水準の外債も保有していたが、健全化対応で利回りが低い外債の売却を進めたことで、足元では、全体として 3% 直前まで回復している。足元の FF レートは 4% 程度まで上昇しており、逆ザヤ部分は若干残るが、十分マネージ可能と考えている。

今後、市場金利が落ち着いていく過程で、中長期的なポートフォリオの再構築を進めていくが、この中で、より高い利回りの債券を組み入れていくことで、全体の利回り向上を図っていく考え。

外債残高は半減しており、一部金利ヘッジ等も活用しながら、時間軸もふまえて、全体としてコントロールしていくことは可能と考えている。

Q17 中小企業向け貸出について、DX、承継等の領域で新たな資金需要が生じてくると思うが、一方で、将来的には債務圧縮等のコンサルが必要となるケースも出てくると考える。将来的な環境変化を見据えた場合、中小企業向け貸出残高は増加していくのか、リスク抑制の方向に向かうのか？

A17 中小企業のお客さまは様々な状況にあり、個社毎に対応も異なる。円安や資源高等、外部環境の変化がマイナスに働くお客さまには、予兆管理の強化等、アンテナを高くして、いかに早く経営改善のお手伝いをできるかがポイント。不確実性の高い環境下、感度を上げて対応していく。

一方で、様々な変化から、新しいニーズ・お客さまのこまりごとも生じてくる。リテール No.1 を目指すなかで、コンサルティングを含めて、そこをしっかりとサポートしてい

くことが、我々の存在意義。その中で、前向きな資金需要への対応、資本も含めた財務面のサポート等も行い、貸出残高もしっかりと積み上げていきたい。

- Q18 デジタルガレージさんとの資本業務提携を公表されているが、今後、資本活用フェーズへとシフトしていくなかで、他の IT 企業や地域金融機関等とさらなる業務提携を行ったり、資本注入を積極化したりする等の考えはあるか？
- A18 資本を活用した提携がある一方、金融デジタルプラットフォームを活用した資本関係を伴わない連携等、様々な方法があり、ケースバイケースで対応していく。

以 上