

2023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

Q1 IR 資料 p44。オーガニック領域として、貸出金を相応に増加させる計画だが、一般貸出では具体的にどのような分野で伸ばしていく方針か？

また、インオーガニック領域では、どのような対象への投資を想定しているか？

A1 貸出金について、まず、コロナ禍からの出口における増加運転資金ニーズには底堅いものがあると考えている。また、SX や DX といった世の中の潮流変化から、新しいこまりごとが顕在化してきており、例えば、DX 活用等の省力化投資に関連するニーズも今後増加していくとみている。従来から注力してきた承継関連でも、大きな資金需要がある。

我々は、もとより、リテールに特化してきた金融グループであり、今後もリテール No.1 を目指すなかで、中堅・中小企業のお客さまのニーズに寄り添いながら、貸出金を増強していく考え。人財投資という観点からも、法人貸出分野で 200 名程度増強する計画であり、コンサルティングを起点に、しっかりと対応していく。

インオーガニック領域では、従来も、地域金融機関や異業種の皆さまと、出資等も含めて幅広く連携してきたが、今後も外部との連携を加速させていく方針。当社グループは個人 1,600 万人、法人 50 万社の顧客基盤を有しているが、地域金融機関や異業種の皆さまの先にあるお客さまも含めて、さらなる収益機会を求めていきたい。

従来は、バンキング領域に経営資源を集中させてきたが、資本活用フェーズへシフトするなか、機能面の強化もしっかりと図っていく。

Q2 フィー収益の見直しについて。中計 2、3 年目でフィー収益の増加モメンタムが強くなる組み立てと思われるが、その背景や計画達成の可能性について伺いたい。

A2 フィー収益は、中計期間中で+270 億円の計画。承継、AUM、決済関連等を増加させていく方針。承継関連では、コロナ禍を経て、お客さまのニーズが顕在化してきており、今後、不動産仲介や M&A 等で、大きなビジネスチャンスがあると考えている。AUM では、新 NISA 等の制度改定もあり、長期、積立、国際分散に対応した新サービスを展開していくことを検討中。新商品やファンドラップを中心に拡大していきたい。決済ビジネスでは、りそなグループアプリと親和性の高いデビットカードが順調に増加し、収益も着実に積み上がってきている。引き続き、デビットカードは一定の増加が見込まれることに加え、りそなキャッシュレス・プラットフォームの収益化にも目鼻がついてきた。これらを中心に、増加トレンドを維持していく方針。

Q3 IR 資料 p68 に記載の「りそなロイヤル・カスタマー」について。過去 5 年間で、「りそなロイヤル・カスタマー」が約 48 万人増加しているが、御社の様々な取り組みにより、顧客セグメントの引き上げが実現できているということか？

一方で、ポテンシャル層Ⅲや、全体の顧客数は減少しているが、この点についてはどのように考えているか？

A3 リアルとデジタルの一体化を進めていくなかで、お客さま一人あたりの収益をしっかりと引き上げていきたい。以前は全体の約 10%のお客さまとしか、直接的なコミュニケーションを取ることが出来なかったが、約 5 年前にりそなグループアプリの取り扱いを開始、それが浸透して、足元では約 760 万 DL までご利用者が拡大している。デジタルを起点とした、お客さまとのリレーションのなかで、多面取引が着実に積み上がってきている成果が、「りそなロイヤル・カスタマー」の増加であると考えている。

全体のお客さまの数を拡大しないという訳ではないが、金融デジタルプラットフォームの取り組みを通じて、例えば、提携先の地域金融機関の先にいらっしゃるお客さまにも、我々の商品・サービスを提供できるような仕組みを整えている。トータルとしての顧客接点をどのように拡大していくかという観点で、様々な取り組みに注力していく。また、収益機会については、お客さまの長いライフタイムバリューのなかで、考えていく必要があると認識している。そうしたなかで、お客さま一人あたりの収益も極大化していく。

Q4 人的資本の「As-Is/To-Be」におけるギャップ分析において、定性的な面で南社長はどのように見ているか？

A4 人財投資については、IR 資料 p38 をご参照いただきたい。多様性、専門性をキーワードに、2 年前に人事制度を改定した。時代の変化に応じて、従来の支店長を中心としたヒエラルキー以外にも、IT やデジタル、データ、M&A 等の専門性の高い分野の人財をしっかりと確保していく必要があると考えている。

新中計でも、積極的に人財投資を行っていく。構造変化を進めていくために、人財の争奪戦にも打ち勝っていく必要があると認識している。事務等のバックヤードから経営資源の再配置を進めて、注力分野や新ビジネス領域、持続的な成長を支えるシステム等の分野に人財を増強していく方針。例えば、システム、DX 等の分野について、前中計期間では約 1,000 名体制を目指すとしていたが、新中計期間では、外部との連携等を含めて約 1,800 名程度まで拡大していく必要があると考えている。

コスト構造改革、収益構造改革を進めていくなかで、人財ポートフォリオの入れ替えをしっかりと進めていくステージにあると認識している。この人財ギャップを埋めていくことが、今後の大きな方向性と考えている。

Q5 IR 資料 p27(収益ロードマップ)に記載の内容について。

円債利息等+60 億円の背景、内容を教えてほしい。

A5 円債利息等+60 億円の組立には、大きく 2 つある。

1つは、満期保有債券を 5 千億円程度積上げることで、約+10 億円。2 つ目は、包括ヘッジ(固定受)で約+50 億円を見込んでいる。

Q6 国内預貸金利益について、反転のタイミング等、今後の変化の考え方を教えてほしい。国内の資金需要は統計資料等を見ると決して悪くない水準にあると思うが、外部環境に頼らない形での利回り改善余地があるのか、教えてほしい。

A6 比較的利回りの高いゼロゼロ融資の剥落により、今後3年間で預貸金利益に80億円強のマイナスインパクトを想定するが、これを吸収して、預貸金利益全体で100億円強増加させる計画。法人向け貸出の利回りは、ほぼ下げ止まってきており、今後はコンサルティング型の付加価値の高い貸出金を増強するなかで、可能な限り早く、預貸金利益の反転を目指していく。

住宅ローンは、ストック(約0.95%)と新規実行(0.6%前後)の利回り差があり、ストック利回りはもう少し下がっていくと想定している。一方、金利環境が変化するなか、新規実行に占める固定金利の割合は、4%から7%程度へ拡大しており、お客さまとのリレーションを図りながら、利回り改善を目指していきたい。

なお、預貸金利益全体では、中計2年目からの反転を企図している。

Q7 経費について。人的資本投資の拡大により、一般的に今期は各銀行で人件費が増加する傾向。加えて、円安・インフレ影響により物件費も増加傾向にあり、2つの要因から経費増加圧力が続くと考えている。銀行は貸出・預金金利への価格転嫁が難しいなかで、インフレが続くと経費率のコントロールが難しいと思うが、どのような施策を考えているか？

経費計画は、2023年3月期比で今年度167億円増加するのに対して、中計3年目は同260億円の増加に留まっており、中計2、3年目の経費増加幅は1年目と比べて鈍化すると理解。その背景や考え方について、教えてほしい。

A7 構造改革のために、まずは人財の争奪戦にアジャストしていく必要がある。働きがい向上により、会社全体としての機運を盛り上げていくことも重要と認識している。

一方で、以前から申し上げている通り、リテールビジネスを支えているバックヤードでは、1万人以上の従業員が人海戦術で従来の業務プロセスを守っている現状がある。IT・DXを通じて、手続きをデジタルで完結する、お客さまの利便性が向上するなかで、ご自身でオペレーションしていただく、といった大きな意味での業務プロセス改革が必須と考えている。

これらが、中計で様々な先行投資を実施する背景であり、中長期的に見て、グループの企業価値最大化に向けた最短経路でもあると考えている。

人員数のコントロールも可能であり、1人当たりの処遇を拡大させながら、人件費全体をコントロールしていけると確信しているが、中計の2、3年目以降でも、一定程度の上昇は織り込んでいる。

Q8 結果論かもしれないが、今まで株主還元として、増配よりも自己株式取得を優先してきた印象。今回、各社の決算後の株価の推移を見ると、自己株式取得はあまり評価されず、想定以上に増配を実施した銀行が評価されているように思う。こうした状況の中で、今後の株主還元の考え方は？今まで同様に、自己株式取得を中心に検討していくのか？

A8 株主還元については、配当と自己株式取得のバランスを見ながら実施していくことが基本的な考え方。公的資金返済の過程で、大きく発行済株式数が増加してきたことは、将来の資本政策の柔軟性の観点で、課題になっていると認識しており、この点については、しっかりと向き合っていく必要がある。総還元性向目標について、今回、「中長期的な」との記載を削除し、水準も「50%程度」に拡充している点については、ぜひご理解をいただきたい。

Q9 フィー収益のモメンタムについて。2023年3月期の実績と2024年3月期の計画を比較した場合、従来よりも成長が鈍化している印象。新中計期間にフィー収益を270億円増加させる計画だが、初年度が前期比で+24億円の計画であることを考えると、2年目以降の伸びがかなり大きくなると思う。どのような前提でこの計画を策定しているのか。計画達成の確度は高いと考えているか？

A9 いくつかの要因がある。

特に承継、決済、AUMについては、大きな伸長が目指せると考えているが、例えばAUMビジネスについて、グループとしてよりストック型に方向転換をしていく必要があると考えており、アップフロントの販売手数料が減少する見込みである。承継ビジネスでは、継続的な取り組みが必要で案件のクローージングまで一定の時間を要する。決済ビジネスも、ボリュームが拡大する過程が必要。

ストック型のフィービジネスを中核としていくなかで、アセットが積み上がる過程で、時間軸が先に行くほど収益効果が高いということは基本的な構造だと考えている。人財の投入と投資を行っていくが、成果として現れるには一定の時間がかかるため、そうした点も織り込んだ形で計画をお示ししている。

Q10 リそなは、中計期間の3年間で住宅ローンを伸ばしていく計画。一方で、住宅ローンのRWAを戦略的に削減していくといった説明をしているメガバンクもあるが、そうした動きが、リそなに与える影響(アップサイド等)はあるか？

A10 メガバンクと当社の戦略は違っており、差別化を図っていくことが基本的な考え方。当社は、100年以上リテールに特化して取り組んできており、住宅ローンを含めた中小企業向けの取り組みは、リそなの存在意義だと思っている。もし、メガバンクが住宅ローンのマーケットから離れていくのなら、当社にとってはプラスとなる可能性。

中計では、一般貸+2.6兆円、住宅ローン+1兆円を見込んでおり、しっかりと取り組みたい。

住宅ローンは、単品の貸出ビジネスとは考えていない。住宅ローン実行後の9割のお客さまと、グループアプリを通じて非対面でつながることが可能となってきたり、長い時間軸で、お客さまとの取引を創造する素地ができています。こうした部分も含めて、住宅ローンビジネスを深掘りしていきたい。

Q11 与信費用が増加していく計画について、貸出が伸びる計画である点が背景にあることは理解する一方、保守的な印象を持つ。クレジットサイクルの見方等について、教えてほしい。

A11 足元で、コロナ影響は徐々に低下する一方、円安・資源高の影響が少しずつ顕在化してきている。

企業物価指数と消費者物価指数に、まだ大きな乖離がある状況で、今後、中小企業にしわ寄せが来る可能性がある。価格転嫁への取り組み等の動向を注視する必要があるが、大きなサイクルの変化が起きているとは捉えていない。

計画は、与信費用比率で過去3年の平均値である11bps程度としている。貸出金の伸び率が地銀上位行と同程度である一方、与信費用は相対的にやや慎重に見えるかもしれない。3年先は不透明であり、改善余地はあると見ている。

Q12 人件費について、1年目の伸びが大きい要因はベアとの理解だが、2、3年目が伸びない理由は？

人的資本の投資ペースが鈍化するということか？一定程度のベアがない場合、人が辞めていくリスクはないのか？

- A12 人件費は、1年目+40億円で、2、3年目も伸びを見込んでいる。
物件費についても、必要となる増加は見ている。
28,800人のグループ人員の内10,000人以上がバックヤードを支えており、DXを通じて業務プロセスが変わることで、再配置が進むと共に人員数の一部減少もある。一人当たり給与は引き上げていきたいが、そういった点もふまえての人件費トータルでの計画である。
- Q13 今回、決算発表と同時にバイバックの公表があったが株価は下落した。要因の一つに減益ガイダンスがあると理解している。フィーの組み立て等で、今年度の目標を1,600億円にすることもできたと思うが、1,500億円とした理由は？
- A13 まず、金利は横置き計画としている。また、今回の中計には、構造改革をやらなければならないという思いを込めている。金利等外部環境に左右されることなく、次世代を見据えて、稼ぐ力と支えている仕組み、業務プロセスやシステムにおけるミスマッチをしっかりと認識する必要がある。構造改革にしっかりと取り組んでいくことがポイントであり、それをメッセージとして伝えたかった。
一方で、仮に金利上昇があれば大きな収益インパクトがあると思うし、与信費用もある程度慎重に計画している。資本活用という面で、インオーガニック投資を通じた収益の上乗せもできると考えている。
- Q14 IR資料 p37(インオーガニック戦略)について。前中計期間中のインオーガニック投資の実績はいくらか？
- A14 前中計期間におけるインオーガニック投資で一番大きなものはKMFGの完全子会社化。ここにはキャッシュも投じたが、一部は株式交換で実施したため、資本賦課はそれほど大きくなかった。その他には、IT系関連会社の出資比率引き上げ、デジタルガレージさんやブレインパッドさんといったデジタル系のアライアンスパートナーに対する少数出資を行ったが、これも、キャッシュ、資本賦課ともに大きくはなかった。
- Q15 IR資料 p46(企業価値向上に向けた取り組み)について。資本コストは8%程度の想定と推察するがいかがか？仮に8%であればROEと同水準となり、理論上はPBRが1倍を超えていてもいいと思うが、取締役会において現状認識や新中計を踏まえての市場の評価等、どのような議論が行われているか教えていただきたい。
- A15 資本コストは開示していないが、8%には達しておらず7%~8%と理解いただきたい。
取締役会におけるPBRの議論についてだが、PBRが1倍を割れていることに対しては、社内外の取締役ともに忸怩たる思いを抱いている。一方、銀行セクターそのものが、マイナス金利等の環境の中で、PBRが低位であるのも事実。金利前提は我々にはコントロールできないため、自身のビジネス構造・コスト構造をしっかりと変えていこうという強い気持ちがある。今後、インオーガニックもそうだが、資本の有効活用も含めて、マーケットに対して成長の期待値をしっかりと示していく必要があると考えている。
- Q16 新中計は構造改革を意識した3年間とのことだが、今後3年間で金利が上昇する可能性はこれまでよりも高いと考えており、こうしたアップサイドが起こった場合、その分は期間収益に上乗せされると

いう期待を持っていいか？あるいは、さらなる構造改革のためのコストに充当する考えか？

A16 構造改革は、人財、システムに相応に負荷をかけて進めており、お金があれば次から次にできるという類のものではない。新中計には、現行対応可能な範囲として、かなり深く織り込んでいるため、トップラインにプラスアルファが出てくれば、その分については、基本的に期間収益の増加に直結していくとご理解いただければと思う。金利環境や与信費用、政策保有株式の売却についても株価がどう推移するかも含めてわからない。また、インオーガニック領域におけるプラスアルファも計画上は全く見ていないため、このあたりについてはアップサイドの可能性が残っていると理解している。

Q17 経営理念の中に「地域社会とともに発展します。」という部分がある。御社における「地域社会」とは東京・大阪・埼玉を指すのか？それとも店舗がある地域全てを指しているのか？「地域社会」とはどういったエリアを指しているか？

A17 当社には、大きく、地域、リテールの2つの軸があり、これらの中核としてビジネスを展開してきた。我々が大きく経営資源を注いでいるのは首都圏・関西圏だが、金融デジタルプラットフォームを通じて、地域金融機関さんの先にいらっしゃるお客さまにも機能を提供する仕組みが出来てきており、首都圏・関西圏の枠を超えて地域の方々に新しい価値を提供していくことが必要だと思っている。「地域」という表現は変わっていないが、その意味合いは拡張的になってきていると考えている。

以上