

2023年5月12日 記者会見 質疑応答（東京）

発表内容：2023年3月期決算について

日 時：2023年5月12日（金）16時30分～17時29分

場 所：銀行会館

発表者：取締役兼代表執行役社長 南 昌宏、執行役 太田 成信、執行役 松井 邦夫

【質疑応答】

Q1. 金融政策について、YCC（イールドカーブコントロール）の今後の動向をどう見ているのか。

A1. 金融政策の動向は、日銀植田新総裁のもと雇用や物価動向はもとより、これまでの金融政策の総点検が行われ適切な判断をされるものと考えております。4月の日銀政策決定会合を受け、政策変更のタイミングについてはやや流動的になったと考えています。

異次元の金融緩和から、正常化に向けた動きがいつどんな形でなされるのか未だ不透明ではありますが、当社にできる事はいかなるケースでも機動的に対応できるよう予測と準備を怠らないことが肝要だと思っています。

りそなグループのバランスシートは、非常に金利感応度が高いと考えており、金利上昇はプラスに働くものと理解しています。一方で、有価証券の含み損や貸出先の利払い負担の影響など、（日銀の）政策変更を起点に直接・間接さまざまな課題が出てくるとも想定しており、いずれにしても幅広く注視をしていく必要があると考えております。

また、先ほど説明した新中期経営計画は金利について上昇影響を織り込まない前提で策定しています。

Q2. 前中期経営計画の総括と新中期経営計画のポイントを教えてください。

A2. 前中期経営計画は3つの柱を掲げていました。1つ目は既存ビジネスの更なる深掘、2つ目は脱・銀行を目指した新たな挑戦、3つ目はそれらを支える基盤の再構築です。以上の3点についてグループを上げて取り組んできましたが、よかった点を4つ挙げさせていただきます。1つ目は本丸として位置づけていた中長期的な収益コスト構造改革について、KPIとして掲げていたコア収益が12期ぶりに反転をし、3期連続の増益を達成したこと。2つ目が、2018年に経営統合した関西みらいフィナンシャルグループについてシナジー効果を発現させ成長軌道に乗せられたこと。3つ目が金融デジタルプラットフォームの展開に目鼻がついたこと。4つ目が長らくグループの課題であった資本面について蓄積が進み本格的な活用フェーズになってきたことでもあります。一方で、積み残している課題が非常に多いことも事実であり、新中期経営計画の中で解決していきたいと考えています。時代が大きく変化する中、当社の稼ぐ力

と稼ぎ方、それを支えている発想や仕組み・仕掛け、業務プロセスやシステムがミスマッチを起こしてきていると捉えており、それが最大の課題だと認識しています。そのため、CX（コーポレートトランスフォーメーション）、構造改革をどうしても成し遂げなければいけないと考えており、これが次世代リテール金融を確立していく上での前提になると認識しています。

改めて新中期経営計画について、これまでの「りそな再生」のステージから「リテールNo.1」の実現に向かう本格的なギアチェンジと考えており、グループの新しい理念体系の下、しっかりと「りそな再生」の成功体験を乗り越えて新中期経営計画とともに「リテールNo.1」の実現に向けてしっかりと歩みを進めたいと考えております。

Q3. 今夏からゼロゼロ融資の返済が本格化し、企業の業績悪化や倒産増加が見込まれるが、業績面でどれくらいの影響を受けると見込んでいるのか。また、具体的に影響を抑えるための施策があれば教えてほしい。

A3. ゼロゼロ融資の返済が今年から本格的に始まるのはご指摘の通りですが、当社グループにおいては、もともと据置の比率が高くなく、現時点で約5割程度は返済が始まっている状況です。

今年の9月には、6割程度の返済がスタートしますが、基本的には円滑に返済が進んでいると理解をしており、当社のポートフォリオで大きなマイナスインパクトの発現は今のところない状況です。

元々、当社は100年を超えるリテール特化型の歴史の中で中堅・中小企業のお取引先への対応を本業としてきたため、これからもお取引先と伴走型でしっかりとしたサポートをし、変わることなく寄り添っていきたいと考えております。

Q4. 新中期経営計画における経営基盤の次世代化について、IT投資を400億円上積みして1.5倍まで拡大する予定かと思うが、戦略的なシステム投資について、具体的な投資内容と事務システム統合でどれくらいの規模を見込んでいるのか教えてほしい。

A4. IT投資については、すでに銀行グループの経営戦略と表裏一体だと認識しており、当社が新しいコスト構造に変化していく上で、どうしても業務プロセスの解体・再構築が必要だと考えています。そのためには、営業店のバックヤードを含めた業務プロセス、融資の業務プロセス、住宅ローンシステムについても変革を進めていく必要があると考えています。加えて、信託のオープン化も念頭に置いており、優先順位をつけながら、しっかりと次世代を支えるシステム体型を構築したいと考えております。

また、当社はワンプラットフォーム・マルチリージョナルのストラクチャーを組んでおり、事務システムは基本的にグループで1つという基本理念を持っています。その観点から、みなと銀行については2025年でのシステム統合を進めており、完遂したいと考えています。

Q5. 与信関係費用について、2024年3月期に380億円を見込んでいる根拠を教えてください。

A5. 前中期経営計画を振り返ると、初年度はコロナ影響が先行した点があります。一部大口先で一旦引き当てをしてからサポートする再生支援を行ったため、その部分は先行しました。現状、コロナ影響のマイナスインパクトは軽減されてきているため、当社も特例引当として積んでいたものを基本的には解消している状況になります。一方で、円安や資源高、サプライチェーンの供給制約などの最終的な影響として中小企業で価格転嫁が進んでいない問題があると認識しています。間接的な波及経路も含めて、今後どのように進んでいくのか、しっかりと注視しながら1社1社に対応したいと考えます。今期の与信費用が昨年対比増加しているのは、前年度決算で引当金の一部に戻し入れがあったことが要因です。そのため、中期経営計画でお示した380億円の計画値が、現在の景気環境では妥当水準と考えています。

Q6. りそなショック20年を振り返り、2003年以降りそなは色々な改革をしてきたが、りそなショックがりそなホールディングスにもたらしたものは何か。中期経営計画で「脱・銀行」という言葉が見当たらないが、達成されたという認識なのか、あるいは別の言葉に変えたものなのか。

A6. りそなショックとその後のりそな再生の軌跡の中で、当社が学ばせていただいたことは沢山ありますが、ガバナンスの重要性、リスクマネジメント、これらを磨き続けることが非常に重要なことだと感じています。銀行はどんな状況にあっても、しっかりと二本の足で立っていることがお客さまを守ることにつながるうえ、ステークホルダーの方々を支えるということにもつながると考えています。ガバナンスとリスクマネジメントをしっかりと実施していくことが非常に重要なことと認識しています。細谷元会長の言葉で、「りそなの常識は世間の非常識」という言葉がありますが、常にお客さまの目線に立って物事を考えていく必要があります。それを起点に変化に適応し、その世の中の常識が変われば、当社もそれに対応していくことが当たり前で、企業も生き物のため時代の変化にしっかりと適応することが必要だと考えています。当社は2003年を経て、変革のDNAが培われています。当時とは事業環境も当社の置かれている立場も異なっていますが、もう一度あの時の健全な危機感を呼び覚まし、お客さまのためにもう一度構造改革を成し遂げていくことが、この新中期経営計画そのものだと考えております。「脱・銀行」というワードは資料には書いていませんが、当社としての脱・銀行の意味は、これまでの銀行の発想や常識にとらわれない自由な発想でお客さまのために何ができるのかを考えることです。変革のDNAも含めて脱・銀行の目線はこれからも持ち続け、世の中が変化していく中では、さらにその重要性は増していくと考えています。

Q7. 健全なバランスシート、円金利上昇時の影響の試算についてもう一度解説してほしい。

A7. YCC が撤廃され、イールドカーブが上っていくということは、今まで日銀当座預金でゼロ金利になっていた部分が、国債に金利がつくので 5 年債のような一般的な銀行が投資しているようなゾーンでの運用が始まるということになります。例えば、5 兆円程度をこうした分野に振替したとき、5 年の JGB が 0.4%だとすると、1 つのシミュレーションとして 200 億円程度の増益効果があるという意味です。

Q8. 足元の米国の金融不安について。先日もファーストリパブリック銀行が破綻したが、現状どのように見ているか。どのようなリスク管理をしながら経営するか、姿勢を改めて教えてほしい。

A8. まず、金融全体のシステムに大きな亀裂が入るような状況ではないと認識しています。ファーストリパブリック銀行が破綻した件は、長短のミスマッチによる金利リスクコントロールと流動性リスクの管理の問題だと思います。ただ当然、当社が学ぶべきもの、あるいはもう一度気をつけなければいけないことはあると認識しています。例えば、SNS やテクノロジーが進化したことによって、通常では考えられないスピードで預金が動いたことは国内でも経験したことがないので、当社もそういう新しい動向にしっかりと目配せをする必要があると考えています。日本では特に、マイナス金利という金利が消えた状況での運営が長らく続いたので、仮に円金利がついた時、お客さまの金融行動はどうか、さまざまな事象から汲み取るべきものにアンテナを張って、当社としてはどう考えるのか、予測と準備を怠らないことが、りそなショックからの経験でもあると思いますし当社にとって重要なポイントではないかと考えております。

Q9. 中期経営計画で資本活用フェーズとあったが、具体的な金額を教えてください。中でもオーガニック、インオーガニックについて詳しく教えてください。

A9. 自己資本比率をどう考えていくかという問題でもありますが、新中期経営計画で CET1 比率（バーゼル最終化ベース試算値）10%台を維持しようとするすると 1,000 億程度になります。9%まで下げることや株式交換を使用するなど、さまざまなパターンがあるので、ケースバイケースで比較的自由度を持った運営ができるようになったと認識しています。

インオーガニック、オーガニックの投資先についてですが、オーガニックは、これから様々な変化が起きてくると想定している中堅・中小企業の取引先を支えていくために資本を活用したいと考えています。今回の中期経営計画では、貸出金のボリュームを強めに上げていく組み立てとしております。また、IT 投資は注力すべき分野と捉えており、こうした分野に資本を振り向けていくべきだと考えております。

インオーガニックについては、これまでりそなショック以降、公的資金の返済を優先

し、バンキングビジネスに集中して、返済の確度を上げてきたという歴史から、メガバンクと比較すると様々な機能が少し抑えられている状況にあるかと思えます。ここでもう一度、お客さまニーズが多様化、高度化、複雑化していく中で、銀行に近い金融機能や異業種の企業が持つ新しい機能・顧客基盤、人材など、こうした分野・機能をM&Aを使って取り込み、新しい収益源を作っていくことがこれから必要だと考えています。具体的に発表できる内容はありますが、いずれにしても天井を低くすることはなく、様々なものを見定めて積極的に投資していくことも考えていきます。その意味での資本有効活用フェーズと理解しています。

Q10. 改めて、リテールビジネスの競争環境をどう見ているか、ナンバーワンの具体的評価は何で測るか教えてほしい。

A10. そもそも100年来、リテール分野・地域密着を大きな軸として生きてきた銀行グループです。また、日本全国に展開しているリテール銀行でありながら信託、不動産を併営しているユニークな構造として、ここに対峙できるのは、りそなグループだけではないかと認識しています。私の考えとしてリテールNo.1は、より多くのお客さまにリテールと言えりそなだと思っただけのような、リテール分野においてりそなに敵わないという状況だと考えており、これをどのように作り出すかが重要です。そのためにデジタル・リアルの一体化を通じてお客さまに新しい価値を提供していき、お客さまにしっかりと認識いただくことが、リテールNo.1に近づく1番の近道ではないかと考えています。

Q11. りそなグループにとってライバルはどこか

A11. メガバンクは、大企業はもとより国際展開が大きな収益源になっており、当社とは当然ターゲットにしている領域が異なると捉えています。そのため、当社がリテールに特化している価値は、この国内においてはあると思っています。信託、不動産の併営や広域展開していることでの情報量など我々は地域金融機関とも少し異なっているため、しっかりと実績を残していくことが、当社に必要なことと考えています。

Q12. メガバンク比でりそなグループは機能が抑えられているといった趣旨の発言があったが、その意図は何か

A12. 当社は、バンキング機能に基本的に集中していますが、メガバンクは関連会社やグループ会社の中にさまざまな金融機能を持っています。当社は2003年にグループ会社を売却している経緯もあるため、機能数は劣っている認識があり、当社の宿命であると思っています。ただ、これから世の中が変わっていく中で、お客さまのニーズをしっかりと見据えながら、当社自身がもう一度、組み立て直す局面があると思っており、そこに向けて対応していきたいと考えています。

以上