

## 2024年5月14日 記者会見 質疑応答（東京）

発表内容：2024年3月期 決算について

日 時：2024年5月14日（火）16時00分～16時46分

場 所：日銀金融記者クラブ

発表者：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

りそなホールディングス 執行役 兼 グループ CFO 財務部担当 太田 成信

りそなホールディングス 執行役 コーポレートコミュニケーション部担当 松井 邦夫

### 【質疑応答】

Q1. 今回の決算で足元のマイナス金利解除の影響はどれくらいあるか。また、追加利上げが想定される中で、どのような経営方針で臨むのか

A1. まず、過年度のことを申し上げます。YCCの修正など時々の金融政策の変化を踏まえて有価証券の評価損コントロールをしながら、段階的にポートフォリオと利息収入ポジションの再構築を行ってきました。過年度の取り組みの成果としては、円債利息等が、前期比でプラス54億円となってきており、コア収益の伸長に貢献することができました。また、足元では市場金利連動型の貸出金についても、ベースレートの上昇に合わせる形で利回りの改善が確認できています。このマイナス金利解除に伴う影響は、今年度の決算から発現していく見込みであり、プラス100億円程度を見込んでいます。引き続き多様化・高度化するお客さまのニーズを起点として、貸出金、特に一般貸出金への取組強化や金利が戻ってくる中期債への投資等を通じて、ROAやRORAの改善に努めていきたい。いずれにしても、りそなグループは非常に金利感応度の高いバランスシートを持っていると考えており、戦略の高度化を進めていくとともに、非常に不確実なマーケット要因が続くと考えていますので、常に複線的なシナリオを想定しながら、機動的なALM運営を行っていきます。

Q2. 中計が2年目に入った。振り返りと見通しについて

A2. 先ほどと重複しますが、過年度は「中計+」と申し上げた今年度以降のさらなる成長の実現に向けて、大きな転機になった決算だったと考えています。ITや人財への投資を加速することができたこと、今年度以降のダウンサイドリスクに対する手当を進めながら業績目標を上回る着地ができたこと、それから業績反転の良い流れを持って今期を迎えられたということで、中計初年度としてはまずまずのスタートを切れたのではないかなと思っています。お客さまのこまりごとを起点に、一般貸出の平残が前年比で4.14%という想定を上回る強い伸びが確認できていることや、リアルとデジタルの融合を掲げて磨いてきたフィー収益が3期連続で最高益を更新していること、さらにインオーガニック領域での資本活用に向けて良い一歩を踏み出すことができていること、また、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体制整備の一環として、りそなホールディングスと関西みらいフィナンシャルグループの統合についても完了しています。中計に掲げているさまざまな戦略や施策が着実に成果につながってきています。今期については金融政策の正常化が図られて緩やかなインフレを前提にいろいろな変化が起きると考えていますが、先ほどの通りHD連結の親会社株主に帰属する当期純利益は、中計最終年度で掲げていた1,700億円を一年前倒しで実質的に成し遂げたいと考えています。

Q3. 政策保有株式は2024年3月と比べて2/3減らすということか

A3. 2024年度の簿価残高である2,616億円から2/3以上を削減するということです。2030年までに連結純資産に対する時価割合を10%程度までに持っていきたいと考えています。

Q4. 3,000億円相当の資本創出とはどういう計算なのか

A4. 圧縮を企図する「簿価」と一定の株価前提による「時価」の差額の累計になります。仮の数字でありますし、もちろん株価の動向によっては変化が生じます。

Q5. あくまで3,000億円というのは2024年3月から数えて得られる資本ということか

A5. そうということになります。一定の株価前提を置いていますので、上振れも下振れもあるということです。

Q6. 先日、十六銀行との提携があった。リテールNo.1銀行を目指す上で傘下に地銀を持っていた方がいいと考えるが、通常の業務提携からさらに一步進んだ提携についてどう考えているのか

A6. ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略を掲げており、現在もりそなホールディングスの傘下に四つの商業銀行が並列しています。Win-Winの関係が前提ですが、異業種の方々も含めて柔軟に参加できることも想定しながら、この枠組みを構築しています。ただ、資本を絡めた統合だけではなく、システムでの統合という選択肢もあると思いますし、金融デジタルプラットフォームのような資本関係の有無にかかわらずカフェテリア方式で様々な商品・サービス機能を提供できるというのは、このデジタル化社会での一つの選択肢だと思っています。金融デジタルプラットフォームについては、現在6グループ7銀行と提携しています。様々な選択肢を持ちながら、地域金融機関の皆さま、異業種の皆さまとも、対話を重ねていきたいと考えています。

Q7. 資本提携にこだわりを持っているわけではないということか

A7. 資本提携は一つの形態だと思っていますが、それ以外にも様々な形でメリットを出す手法があると思っており、その一つが金融デジタルプラットフォームだと考えています。

Q8. YCCの撤廃で200億の収益が出るとの試算があったが、これに対する見方を教えてほしい

A8. 以前の開示資料にて、一つのアプローチとして、YCCが撤廃されて、例えば5年の中長期債が0.4%のときに、付利のない日銀当座預金から5兆円がその投資に回った場合は200億円になるというケースをお示ししていました。また、マイナス金利解除の影響として、貸出金と日銀当座預金に0.1%の付利がついたプラス影響と、普通預金金利が上昇している分のマイナスインパクトを差し引いたネットでプラス100億円とお示しをしていました。前提の置き方によって数字が大きく変わるので、一つの参考値だということをご理解いただければと思います。

Q9. インオーガニック投資で想定している領域はどこか

A9. まず、実績としては既にりそなリースとして活動を開始しているリース2社と、それからデジタルガレージとの次世代に向けた決済分野があります。インオーガニックについては、ポイントが大きく三つあります。一つ目は、弊社にはないお客さま基盤を獲得すること、二つ目は弊社にはない機能を確保できるということ、最後に人材も含めて経営資源を補完できるということ。この三つが大きな考え方ですけれども、資本の有効活用のステージに入っていますので、天井を低くすることなく異業種も含めて出資については検討していきたいと思っています。何より大事なことは、お客さまのどんなニーズを満たすために弊社は何をするのかということです。お客さまのニーズを満たす過程で、どのような連携が最適なのかということをしつかり見定めながらwin-winの関係を築いていくことだと思っています。

Q10. (インオーガニックの対象は) 地域金融機関も含めてということでしょうか

A10. もちろんです。異業種の方々、地域金融機関の方々を含めてです

Q11. 貸出金利が上昇すると業況が厳しい中小企業にとっては影響が大きいと思うが、業績目標の見直しには織り込んでいるのか

A11. 2024年度のHD連結与信費用の見通しは、与信費用比率で9.3bpsとしています。マイナス金利が解除された状況ですが、特に中小企業においては、円安や労働需給の逼迫、その他様々な要因で影響を受けている企業があると思っていますので、常にお客さまに寄り添いながら、経営改善や再成長の支援に取り組んでいきたいと考えています。一方で、リーマンショックの時と比べて、中小企業の財務体質は強化されてきています。例えば、資本金1億円未満の中小企業の皆さまも、自己資本比率が高まったり、流動性比率が改善したりしています。その他様々な財務指標が改善していることが確認できていますので、現時点で大きく与信費用が膨らむということは考えにくいと思っています。もちろん、お客さまとはしっかりと対話を重ねていきますけれども、現時点で大きな質的な劣化は確認できていないという状況です。

**Q12. ベースレートの引き上げやスプレッドの拡大を含んだ貸出金利の交渉は進行しているのか**

A12. 2024年3月19日に政策金利の変更があり、お客さまとの対話や利回りの改善状況を注視してきましたが、マーケット金利の上昇分について基本的には、利回りの上昇にほぼ連動していることが確認できています。今後は、スプレッドの改善も含めて、お客さまとしっかりと対話していくことが、必要だと思っています。

**Q13. 今まで、そういう交渉は実施してこなかったと思っているが**

A13. 久しぶりの利上げ局面ですので、若い従業員も多くいるが、教育も含めてこれまで準備を進めてきたので、1ヵ月ではあるがその成果が少しずつ出て始めている。

**Q14. そこは結構スムーズに進んでいるという理解でよいか**

A14. そうですね。今後さらに政策金利の変更をはじめ様々なことが生じてくるので、お客さまとの対話を行いながら、利回りについてもしっかりと交渉していくことが基本的なスタンスだと考えています。

**Q15. 足元で円安が進んでいるが、ビジネスへの影響は**

A15. 弊社は国内基準行であり、これまでも為替のリスクはさほど大きく取らないポジションを取ってきましたので、ドル円が1円動く毎に約数億円の財務影響と試算しています。

**Q16. 顧客との関係においてはどうか**

A16. 繰り返しになりますが、脱デフレでこれから緩やかなインフレを前提に様々なことが変わっていくと思うので、特に中小企業の皆さまへのインパクトには注視していく必要があると考えています。同時に、お客さまのこまりごとやニーズもどんどん変わっていきますので、中小企業の皆さまと正面から向き合って、コンサルティングを軸にビジネスにつなげていくということが弊社にとって必要なことだと思っています。

**Q17. 有価証券運用における満期保有の方針について**

A17. これまでの金利が潰れていた世界ではどうしても、長い10年や20年のような金利がある債券を求めていましたが、イールドカーブが正常化してくる過程で中期債、5年債などについても投資妙味が出てきています。5年債は足元でも0.5%程度まで金利が上がっていますが、今後もイールドカーブは政策金利の上昇過程で、さらなる上方シフトの可能性もあることからまずは満保で積み上げを行っていくことが基本的な考え方です。

**Q18. 預金金利の引き上げの考え方について**

A18. 政策金利の動向やコスト影響等を総合的に勘案していくものだと思っています。次のタイミングは日銀が追加のアクションを起こす時が考えられますが、いずれにしても総合的に勘案していくものだと考えています。

**Q19. 政策保有株の売却はこれまで、りそなショックで一気に売却を進めてきた経緯があるが、これまであえて売却姿勢をアピールすることはなかった。売却ペースの加速を対外的に打ち出された意味は**

A19. 2年前も、その前の計画も公表しています。2003年には簿価ベースで約1兆4,000億円の政策保有株式を保有していましたが、それが2030年には94%削減になると先ほど申し上げました。お客さまとしっかり対話をさせていただきながら売却を進めてきましたが、その姿勢は今後も変わりません。足元では時価が上昇し純資産に対する時価割合として37%程度ありますが、変化の時代にお客さまに新しい価値を提供していくために、弊社が持続的成長を目指すためにも、新しい投資が必要なタイミングだと感じています。3,000億円と申し上げましたが、インナー投資やインオーガニックも含めてしっかり次の成長に向けた土台づくりをしていきたいと思っています。

**Q20. 純資産対比で時価割合が37%はいつ時点か**

A20. 2024年3月期です。

**Q21. 議決権行使助言会社からのアラートとバランスを取っているのか**

A21. ISSさんが20%、グラスルイスさんが10%と、そういった側面もあるのは事実ですが、弊社は先ほども申し上げた通り、次の成長に向けた資本アロケーションを変えていくことを考えていて、その中での決断だのご理解いただければと思います。

**Q22. インオーガニック領域についてこれまでは1,000億円程度を掲げていた。今回の政策保有株の削減で3,000億全てがインオーガニック投資に向かうわけじゃないと思うが、分野別の目標はあるのか**

A22. 現時点で具体的な数字はありません。3,000億円は6年間と時間をかけて捻出されるものになります。オーガニックにおける貸出金の増勢はピッチが早くなっていますのでオーガニック領域への備えも必要ですし、一方でインオーガニックについては巡り合わせの問題もあると思っています。いずれにしても、天井を低くして考えることはありません。チャンスがあれば、思い切ってということもあるかもしれませんし、状況に応じて機動的に対応していきます。

Q23. 以前の1,000億にはあまりこだわってなのか

A23. リースとデジタルガレージに向けて資本換算では200億弱程度を使っています。そこにプラスアルファとして、新しい原資で、もう一度原点に立ち返って、次の成長に向けた資本アロケーションを考えていきたいと考えています。

Q24. 支店の店舗網についてメガバンクは効率化で縮小したり、小規模店舗に変えたりという戦略をとっているが、リそなの場合はまだたくさん残している。今後の店舗網に関する方針がなにかあるか

A24. リアルなネットワークについては、今も次の中計に向けて検討しているところです。リアルとデジタルが融合していく世界観のなかで地域に営業店がある意味を再考していくタイミングです。これまでの事務を中心とした場から、コンサルティングを中心とした新しい機能というか、新しい意味合いを帯びた店舗を展開していくことが大きな流れだと思っています。デジタル・データ武装されることで、リアルの価値はこれからもっと大きくなっていく局面を想定しています。いずれにしても、リアルとデジタルを融合させて、次世代の世界観を自分たちなりに作っていききたいと思っています。様々なタイプの営業店をこれからも出店していくと思いますが、バックヤードや日常の金融についてはデジタルとデータに置き換わっていくと思っています。最後の差別化の柱はやはりリアルのコンサルティング能力だと考えています。そこに磨きをかけながら、店舗網やチャネルのあり方についても次の中計に向けて新しい方針を出していきたいと考えています。

Q25. 金利が戻ってくると預金を集める場としてのリアル店舗の意義が、マイナス金利の時よりあるか

A25. 間違いなくあると思います。調達サイドの預金は間接金融の根幹だと思っています。安定的に粘着性の高いリテール預金を確保していく前提は、個人では家計に寄り添うことです。法人であれば商流に寄り添うことです。決済をどうやって取り込んでいくのかという地道な戦略の先に安定的な流動性預金があると思っています。リテールNo.1を目指すりそなグループとして、個人の家計と法人の決済へのアプローチを重視していくことが、結果として潤沢かつ粘着性の高い預金を確保していけると考えています。

Q26. 一般貸出が平残ベースでも高い伸びを示しているが、どういう資金使途で伸びているのか

A26. コロナ禍から脱却をして、経済活動の活性化の中で運転資金ニーズの高さがベースにあると思います。変化のスピードが早く、脱デフレから緩やかなインフレ前提になっていること、設備投資ニーズや事業承継、メガトレンドとしてのS Xや人材不足に対する生産性の向上に向けたDXへの投資など、ニーズの多様化・高度化が加速しています。弊社はもとよりコンサルティング型の営業を実践してきていますが、少しずつお客さまニーズの顕在化とともにマッチしてきていることが背景にあると思います。

**Q27. 預金の規模に対するこだわりは持っているか**

A27. 預金は間接金融の根幹だと先ほども申し上げましたが、安定的で粘着性の高い預金というのは、前期で 4.14%、今期は 6%を超える一般貸出の伸びを支える原資です。リテール No. 1 を目指していく上で預貸の拡大はこれからも目指していきたいと思っています。

**Q28. 預金獲得競争は始まっている認識か**

A28. これまでと異なった動きはこれから出てくると思います。ゆるやかなインフレを前提にお客さまの金融行動は変わっていきます。どこかの時点で金利の動きに対するお客さまの感度が高まる瞬間があると思っています。デジタルを活用して利便性が高い状況下でどんな行動変容が起きるのかということについては、しっかりと見定める必要があると思っています。流動性から定期性や他の金融商品等へどの程度シフトしていくのかについても、しっかりと動向をウォッチしていく必要があると思っています。

以上