

2026 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兼グループ CEO 南 昌宏

- Q1 次期中期経営計画(以下、中計)の方向性について教えてほしい。事業戦略や注力する事業分野が変わる可能性はあるか。
- A1 次期中計の検討は、佳境に入っている。国内に軸足を置きながら「リテール No. 1」を目指すという大きな方向性は変わらない。デフレを脱却し緩やかなインフレを前提とするなか、「リテール No. 1」をより具現化するためにも、日本の再成長、地域の活性化を様々な形で支えていく必要がある。また、パーパスとして掲げる「金融+で、未来をプラスに。」の「金融+」の観点からも、インオーガニック領域を含めた収益源の多様化・多軸化を進めていく。長期的な視点で、稼ぐ力、お客さまを支える多様性をさらに強化していきたい。
- Q2 次期中計における ROE、OHR、CET1 比率について、それぞれの目標水準を教えてほしい。ROE は、日銀の政策金利次第で 11%も展望できると思うが、如何か。OHR は 50%前半も見通せるか。また、CET1 比率は 10%程度を維持する方針か。
- A2 ROE は、政策金利 0.75%で 10%程度が展望できる。仮に政策金利が 1%となれば、外部環境だけでなく、自助努力による効果も含めて、さらに高い水準を目指していく。そういう姿勢をお示していくことも重要と考えている。次期中計における政策金利の前提は現在検討中だが、0.75%から 1%も視野に入れて考えていきたい。
- OHR については、5 年で 40%台という目標水準をお伝えしている。例えば、政策金利が 1%まで上昇し、トップラインが 1 兆円弱(9,600~9,800 億円程度)となった場合、高コスト構造の打破に向けて現在取り組んでいる様々な構造改革により、経費を 5,000 億円弱(4,800 億円程度)に抑制することができれば、50%を切る事が可能となる。
- CET1 比率(国際統一基準・完全実施、その他有価証券評価差額金除き)は、25 年 9 月末で 10.02%となっているが、基本的なスタンスは 10%台のレンジでの運営。インオーガニック投資実行のタイミングや政策保有株式売却による含み益の減少等を踏まえ、一定のレンジでの資本運営を考えている。
- Q3 上期業績は堅調だったが、業績目標の修正を行わなかった理由について教えてほしい。
- A3 業績目標の修正を行わなかった理由はいくつかある。まず 1 つ目は、本業収益を示すコア業務純益の通期業績目標比進捗率は 51.3%で、ラップを刻んでいるということ。2 つ目は、次期中計も見据えて、例えば引当など予防的な対応について検討する時間がもう少し必要と考えたこと。3 つ目として、政策金利の動向を見定めたいという点もあった。
- ただし、全体として今後の見通しに大きな不透明感があるわけではない。状況の変化を見極めながら、どこかのタイミングで、業績目標の修正を公表する可能性はあるかもしれないが、現時点では、もう少し様子を見たいと考えている。

- Q4 インオーガニック投資の今後の見通しは。また、発行済株式数の 5%程度を上限に自己株式を保有するという方針があるが、自己株式を活用した投資の可能性についても教えてほしい。
- A4 インオーガニック投資については、幅広く検討している。現時点で具体的に公表を予定しているものはないが、今後、どこかのタイミングで、新しいものをお示しできると考えている。
- 保有する自己株式については、役員・従業員への株式交付に加え、状況に応じて株式交換による投資にも活用できる。5%までの積み上げを進めていきながら、見極めていきたい。
- Q5 株主還元方針について。既に今年 5 月にアップデートしているが、次期中計における変更可能性について教えてほしい。
- A5 基本的には、今年 5 月にアップデートした方針(IR 資料 P20)を踏襲する考え。総還元性向目標(50%程度)と DOE 目標(2029 年度 3%程度)を組み合わせた形で、業績の動向も踏まえながら、安定的な増配と自社株買いを実施していく。ただし、マーケット環境も含めて様々な変化が生じ得る状況にあり、そうした場合には、機動的な対応も検討していきたい。
- Q6 デジタルガレージ社(以下、DG 社)の株価下落と資本政策の関係性について。まだ距離はあると思うが、仮に、DG 社の株価がのれんの減損水準に抵触した場合も、のれんは CET1 から控除済みのため、資本政策には影響を及ぼさないと考えてよいのか。
- A6 ご認識の通り。のれんについては、既にCET1から控除済みであり、仮にそのような場合でも、今後の資本政策に直接的な影響はないと考えている。
- 一方、DG 社の成長力は、潜在的な要素も含めて非常に高いと評価している。例えば、同社は年間決済取扱高を、7.5 兆円(25/3 期)から中計最終年度(28/3 期)には 15 兆円まで伸ばす計画としているが、足元の実績も堅調。提携によるシナジーをしっかりと発現させながら、両社で新しい決済・金融分野への取り組みを強化していきたい。
- Q7 DG 社との協業について。BaaS やデジタルバンクの設立等を検討していると思うが、これらのシナジーが出てくるタイミングはいつ頃か。次期中計で収益貢献するか。
- A7 DG 社との協業については、楽しみしかなく、大きな期待を抱いている。可能な限り早いタイミングで BaaS や次世代の決済ソリューション等を、世の中にお示ししていきたいと考えている。
- ただし、こうしたビジネスは(例えば IR 資料 P11 にデビットカードの収益の推移をお示している通り)、黎明期が長いことが特徴。トランザクション数等の取引面積が拡大するなかで、ネットワーク効果が働き、安定的に拡大していくものである。収益が大きく拡大していくまでには一定の時間を要する可能性があるが、お客さまの利便性向上、新たな価値の創造が大きく期待できると考えている。
- Q8 預金追随率(β)の見通しについて。今中間期においても、過度に調達コストに負担をかけることなく、安定的に預金が伸びている。今後の日銀の利上げ時における預金ベータの見通しは、どのように考えているか。
- A8 当社の預金 β は、現状の政策金利 0.5%に対して、足元までで 34%と相対的に低い水準にあると認識。我々の商品・サービス・機能が、個人のお客さまの家計、法人のお客さまの商流に深く入り込めていることがポイントだと考えている。今後の追加利上げ時においても、利便性等を背景とした競争力は維持可

能と考えるが、今後、どこかのタイミングで、個人のお客さまを中心に金利選好が高まり、金融行動に変化が出てくる可能性はある。お客さまの動向を注視しつつ、機動的な対応ができるように準備を進めていきたい。

また、ALM の観点からは、運用サイドのクオリティアップも必要。運用・調達双方からの ALM 高度化が、今後の銀行ビジネスにおいて大きなポイントになると考えている。

Q9 ROE のポテンシャルはさらに高いところにあるという趣旨の説明があったが、その背景、考え方について教えてほしい。また、金利感応度を越えた、金利以外の要因による ROE の改善についてはどのように考えているか。

A9 既に、「ROE は、政策金利 0.75% で 10% 程度が展望できる」という話をしているが、政策金利が 1% になった場合は、さらに高い水準を目指していく。

金利感応度を越えた ROE の改善については、まず 1 つ目は、これまでの取り組みによって自信を深めているフィー収益の領域。お客さまのこまりごとを起点に、多様なリカーリング型やストック型のフィー収益をしっかりと積み上げていくことが重要。2 つ目はインオーガニック領域。資本を有効活用するステージに入るなかで、これまで我々に無かったような収益機会を積み上げていく。

いずれにしても、足元、金利が戻り日本が再成長に向かう環境で、まずは自然な流れとして、お客さまへの円滑な資金提供がより重要となっている。一方で、中長期的には、金利に過度に依存しないような、新しい事業ポートフォリオ、収益のベストミックスを構築していくことが重要。10 年先を見据えて収益構造を作り変えていくステージに来ていると感じており、そうした視点からの取り組みを同時に進めていく。

Q10 経費について、先ほど 4,800 億円という話があったが、達成時期はいつ頃のイメージか。

A10 仮にトップラインが 9,600 億円に達した場合の半分というイメージで申し上げたものだが、政策金利が 1% という前提を置けば、トップラインはかなり引き上がり、構造改革も相応に進展していると考えている。足元は、人的資本投資や IT 投資が必要不可欠な局面にあり、例えば IT 投資では、次世代に向けたシステム基盤の再構築やサイバーセキュリティへの対応等を進めている。一方で、コストコントロールに向けた企業努力の結実も見られており、システム更改案件などでは、投資額が 2 割、3 割、大きなものでは 5 割削減されているケースもある。また、融資業務改革や住宅ローンのプロセス改革等も水面下で進めており、それぞれにおいて、3 年後、5 年後に相応規模の効果を見込んでいる。

さらに、今後は生成 AI の導入による働き方の変化や業務プロセス改革を通じて人財のミッションも変えていく。これらは収益増強につながる部分と、コストダウンにつながる部分の双方あるが、いずれも OHR40% 台到達に向けた重要な道筋となる。次期中計のなかではこうした取り組みを、より具体的に示していきたい。

Q11 住宅ローンの競争環境と御社の優位性について。金利ある世界で、従来プライスリーダーだったネットバンクにも変化が生じているが、今後競争環境はどう変わっていくか。また、ボリュームやプライシングの点から御社の優位性がさらに高まるポテンシャルはあるか。

A11 上期の住宅ローン実行額は、りそなグループ発足以来、上期として過去最高水準の 6,600 億円。残高は 14.3 兆円で、国内 No.1 との認識。長らくこの分野に傾注し様々なノウハウを蓄えてきたこと、お客さまのニーズや世の中の変化に応じて様々な施策を展開してきたことが背景にある。

例えば、ここ数年では、デジタル化により申込から実行までの利便性を大きく改善させるとともに、融資上限金額の引き上げやペアローン団信等、商品の拡充も進めてきた。なお、金利が上がったことによる競争環境の変化も実感しており、ネットバンクによる低金利での攻勢は減っている。

デジタルで 100%繋がることのできる状況で、住宅ローンを 1 つの商品として見ることは適切でなく、取引拡大の糸口として捉え、そこからライフタイムバリューをどのように引き上げていくかが重要なポイントになっている。今後は、中古物件も含めて、住宅に関連するビジネスを川上、川下に拡大しながら、リアルとデジタルで様々な収益機会にアプローチしていきたい。そうした戦略を次期中計でも考えていく。

Q12 AIの活用について。社内における AI 活用の浸透度合いは如何か。また、収益貢献に向けてどのように AI を活用していくか。

A12 当社はこれまで非常に古い業務インフラを使ってきたが、今期中にすべて刷新し、その際に全従業員に生成 AI を標準装備させる。これまでインナー投資に遅れをとってきた分、この効果は大きいと考えているが、まずは、圧倒的な生産性の向上を実現する。

さらに、金融プラスを支える価値創造型の働き方に変えていく。AI×人財が生み出す答えが、これまでよりも数倍となるような世界を作っていきたい。意思決定に AI を活用し、経営データも含むあらゆるデータを統合することで、事業や収益の拡大に向けたアプローチを変えていくことが重要。

お客さまに対しては、新しい顧客体験を提供するだけでなく、リアルサイドとして人間が対応する部分も含めて、どのような価値を提供できるか、また、どのようにビジネスを変えていけるかがポイントになる。そう考えると、生成 AI を活用しながら、どのように我々の企業文化を変えていくか、どのように競争力を高めていくか、そして他社よりも高いパフォーマンスを出すことができるか、ということに行き着く。

あらゆる商品・サービス・機能の裏側に AI をビルトインすることで、お客さまに新しい顧客体験を提供し、新しい収益機会に繋がるような取り組みを深めていきたい。

これは、一朝一夕にはいかないが、まずは今期中にインフラを整備し、来年度から一気に加速させていきたいと考えている。

Q13 リそな HD の足元における業績改善の 7~8割は RB によるものとみているが、残りの 3 行の強み・課題をどのように見ているか。

A13 RBは、BS の構造上、金利上昇局面での収益改善が早い一方、SR は貸出金に占める住宅ローンの割合の大きさや預金の多さから、収益改善にタイムラグがある。KMB・MB は(IR 資料 P16 の通り)PMI を通じた信託・不動産・デジタル等の分野でのシナジー効果が着実に現れ、トップラインが拡大。今後、25/1 月の MB の事務・システム統合完了により、グループ全体でのコスト削減効果も見込める。SR・KMB・MB 単体の最終利益も、今後しっかりと拡大させていけると考えている。

Q14 昨今、地銀の再編や統合が増えていると思うが、リそなにとっての機会、脅威は何か

A14 地銀との連携の形態は、大きく二つある。一つは金融デジタルプラットフォーム。現在、9 グループ 10 銀行に機能・サービスを提供しており、その収益は累計で約 100 億円となっている。ここも(先ほど申し上げたデビットカードと同様に)、取引面積、トランザクションの数が増えてくことで収益増強のスピードが増していくもので、次期中計中には、累計 200 億円程度まで収益拡大が見込めると考えている。また今後は、金融デジタルプラットフォームを通じて、DG 社を含めた様々な商品・サービス、機能等を地域金

融機関へ提供することも可能になる。特にデジタル・決済の領域では、経済圏を作ろうとする動きもあり、地域金融機関の関心も高まっていることから、当社のプラットフォームを利用いただく機会も広がってくるのではないかと考えている。

もう一つは資本を活用したつながり。金利ある世界で、預金の獲得等、地域金融機関が置かれる状況にも変化が起きてくる。過度に資本を活用してということを考えているわけではないが、我々の地盤である首都圏や関西圏から地続きであるところ、あるいは、顧客基盤や収益力の大きいところとの戦略的な提携等については、今後も検討していきたいと考えている。

Q15 提携する地域金融機関については、リそなが顧客基盤を持つ首都圏・関西圏から地続きとなるような先が優先なのか、それとも名古屋圏等、それ以外の地域も検討することはあるか

A15 選択肢を狭めているわけではないが、地続きとなるような地域金融機関との連携は、信託、不動産、シ・ローン等、リアル側でのシナジーを考えた際に親和性が高いという側面がある。一方、名古屋圏も含め政令指定都市のような産業が集積した地域・市場に根ざした地域金融機関との提携も選択肢にある。ただし、デジタルによる提携であれば、金融デジタルプラットフォームを通じて、様々な機能・商品・サービスを提供することが可能となっており、より幅広い選択肢がある。

以 上