

2026年4月20日 中期経営計画説明会 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 株主還元方針について。総還元性向目標を「50%程度」から「50%以上」に変更した背景は。また、従来より増配を意識した発言があったが、DOE 目標の見直し等を検討しているということか。
- A1 総還元性向目標については、「50%以上」と下限水準を明確化することで、我々の姿勢を示したかった。現在の DOE 目標「29 年度 3%程度」は、ROE10%程度を前提に設定したものであり、新中計で ROE12%を目指すなか、目標の前倒し達成、目標値の引き上げ等を検討している。5月12日の決算公表時にお示ししたい。
- Q2 インオーガニック投資への資本アロケーションは、前中計比でどの程度拡大していくイメージか。
- A2 新中計期間中の資本フローが1兆円を超えるなか、50%以上を株主還元へ充当し、残りをオーガニック・インオーガニック投資へ振り分けるイメージ。日本の政策金利が引き上がる方向にあるなかで、安定的な資金供給は我々の大きな責務であり、オーガニック投資も拡充していく一方、インオーガニック領域へも積極的に投資していきたい。マーケットの状況や相手方もあるが、柔軟に対応できるよう準備していく。
- Q3 地銀再編について。以前、「りそなグループの重点地盤である首都圏・関西圏と地続きであることを重視する」旨の発言があったと理解しているが、その考え方は不変か。
- A3 ご指摘の通り、我々の経営資源は首都圏・関西圏に集中しており、店舗の統廃合等を踏まえると、地続きである点は大きなポイント。一方、地続きでなくても政令指定都市を中心に大きな顧客基盤を持つ地域金融機関もある。そうした観点も含めて、総合的に判断すべきことと考えている。
- また、金利のある世界で、預金調達に大きなストレスがかかり、テクノロジーの進化によってお客さまの金融行動が変化するなか、これらの対応には相応の投資が必要。投資効率を上げる観点からも、システム面での連携は拡充していく方向にあると考えている。
- 資本を伴う戦略的提携は出資比率に関わらず検討していく一方、我々は金融デジタルプラットフォームを通じて、既に 9 グループ 10 銀行と連携している。こうした基盤を抱えていることは我々の優位性であり、今後、より多くの地域金融機関の皆さまにこの枠組みへ参画するメリットをご理解いただきながら、ネットワークを拡充し、我々の戦略の幅を広げていくことも進めていきたい。
- Q4 資料 P12 について。承継関連収益、キャッシュレス決済取扱高、AUM 残高の目標が示されているが、前提や考え方、今後注力する取り組み等について伺いたい。
- A4 承継関連については、日本が構造的に抱える中堅・中小企業の事業承継ニーズが今後も拡大していくと考えており、引き続き、成長分野の一つと位置付けている。外部との連携拡充も含めて組織能力の強化を進め、しっかりと対応していきたい。
- 決済については、手形・小切手の廃止等、そのあり方が抜本的に変わる歴史的な転換点にあると認識している。昨年度、デジタルガレージへの出資を拡充したが、今後も、法人・個人双方の領域でエコシステム

を拡充すべく、新たな取り組みを進めていきたい。

AUM については、預金と AUM の総額をいかに拡充していくかが重要。金利環境の変化により、特に個人のお客さまにおいては、利回りを意識して金融行動に変化が生じ始めている。リテールのフロントランナーを掲げるりそなグループとして、お客さまの将来に向けた資産の増強をサポートしていくことは、大きなテーマ。長期・分散型の商品を通じて、お客さまの資産を継続的にしっかりとフォローできる体制を改めて構築していく。

Q5 資料 P14(人財ポートフォリオの推移(イメージ))について。中長期的にバックオフィスの部分が縮小していく姿が示されているが、具体的には、どのような業務が縮小されていく想定なのか。

A5 生成 AI の活用等を含めて、業務プロセスの再構築を着実に進めることが大きな方向性。これまで、専用端末、専用回線を使用し人海戦術でバックヤードを支えてきた人財について、単純に縮小させるのではなく、顧客接点や新たな分野において企画機能を担うなど、ミッションをシフトさせていく。加えて、本部において、2 次情報の加工や資料作成等の業務を担う人財についても、社内 DX 等を通じてミッションをシフトしていく。

前中計から進めている、住宅ローン事務改革、融資業務改革、信託バックヤード改革などへの投資の償却ばねにより、経費が増える側面はあるが、これらの取り組みによる果実を着実に獲得しながら、次世代に向けた経営資源の大幅なシフトを行っていく。

Q6 バックオフィスの人員比率は 3 年前に比べて既に下がっているのか、それともこれから下がるのか。構造改革の進捗状況を確認したい。

A6 先ほど申し上げたこととも関連するが、専用回線・専用端末から脱却し、店頭でも決済や様々な銀行手続きをタブレット上で行っていくことにより、バックヤードの人員はすでに減少している。その他、構造改革の取り組みとして、例えば、これまで事務を担うサポートオフィスに多くの人員がいたが、これを 4 月にりそなビジネスサービスというバックヤードを支えるグループ子会社に完全に集約した。また、昨年 1 月にはみなと銀行の事務・システム統合を完了している。グループ銀行ごとに、依然、事務の若干のばらつきがあるが、これを一本化し、それぞれの銀行に分散している人財を集約、効率化する動きを進めている。

Q7 ALM 強化について。現状のバランスシートは金利感応度が高く他社比優位という認識だが、さらにこの優位性を高めていくような取り組みは可能か。また、課題認識があれば教えていただきたい。

A7 ALM は正念場と考えている。預金にストレスがかかる状況が続き、ベータ値も金利の上昇とともに引き上がっていくことが想定される。調達サイドでは、日常の金融・商流にしっかりと入り込み、できるだけ多くの局面で我々の商品・サービス・機能をご利用いただく、進化した次世代型の金融サービスを提供していくことが、安定的な預金獲得に繋がっていくポイントになる。

運用サイドでは、スプレッドの拡充が喫緊の課題。30 年間のデフレ下で、お客さまの資金需要もさほど大きく盛り上がらないなか、オーバーバンキングもあり、日本全体としてかなりスプレッドが縮小してきた。様々に環境が変化するなか、お客さまとともに適正なスプレッド水準を見極めていくことが必要であり、それが金利上昇局面で安定的に資金収益を引き上げていくポイントと考える。質の強化という観点で、これからしっかりと取り組んでいきたい。

市場運用については、当社はまだかなりの資金を日銀当座預金に置いている状況にある。例えば、数十年ぶりに短期マーケットが立ち直ってきており、ここでの運調のオペレーションは新しい収益機会にも繋がっていく領域と感じている。しっかりと対応していく。

現在のバランスシートは、我々の過去からの戦略や行動の結果である。3年後、5年後、10年後を目指して、間接金融の根幹である調達サイドにしっかりとした競争優位を保てるよう、日常の運営を再構築し、次世代化していくことが求められていると感じている。

Q8 資料 P13 記載の海外成長の取り込みの考え方を伺いたい。海外拠点拡充や M&A を想定しているのか、もしくは国内のお客さま経由で海外ビジネスを取り込むイメージか。

A8 当社の経営資源が集中する首都圏と関西圏を地盤とする中堅・中小企業は、近年、特にアジアを中心に海外展開を進めている。従って、首都圏、関西圏と東南アジア圏を中堅・中小企業の目線で繋ぐことは、お客さまの成長にとって、そして、我々が国内中心のビジネスを拡大していく上でも重要。また、当社も中長期的に、世界全体の成長を見据え、アジアの成長の果実をどのように取り込むかを考えるステージに立っており、現地で成長力を持つ企業や業種と連携していくことも、現実的な選択肢になり得ると考えている。

Q9 PBRについて。資料 P8 に「さらなる高みへ」とあるが、具体的にはどのようなイメージを持てばよいか。例えば、事業の質、収益の安定性、資本の配分などの観点で、市場が見逃している点はあるか。また、目標値のイメージがあれば、あわせて教えてほしい。

A9 PBRについて、具体的に目標とする数字はお示ししていない。
金融政策は不透明ながら、まだ金利が引き上がっていく可能性があることに加え、インオーガニック投資等による収益機会の拡充も見込める。当社のお客さま基盤、知見、スキルを活かした、エコシステム・BaaS 等、異業種との連携を通じて、お客さまに新たな価値を提供していける環境も徐々に整いつつある。こうした将来の成長可能性も含めて、市場の期待値を高め、実績によってその期待を確信へと変えていけるよう取り組んでいきたい。

Q10 政策保有株式の削減計画(30/3 未までに、24/3 末比で簿価を 3 分の 2 以上削減⇒連結純資産に対する時価残高割合を 10%程度へ)は、不変という認識でよいか。

A10 ご認識の通り、政策保有株式の削減計画については変更していない。
簿価ベースの削減は順調に進捗している。一方、本計画公表時(24/5 月)に想定していた以上に株価が上昇しており、25/12 末時点で純資産対比での時価残高割合は 30%程度。但し、現時点では、足元の株価水準であっても、計画通りにしっかりと低減させていけるよう取り組んでいきたいと考えている。

Q11 2029 年 3 月期(計画)における連単差(連結－銀行合算)のイメージを教えてください。

A11 プレゼンテーション内でも触れた、エコシステムの構築やインオーガニック投資等を通じて、245 億円程度を目指したいと考えている。

Q12 金利上昇局面においては、預金の粘着性がバランスシートの前提として非常に重要になると認識しているが、預金の粘着性に係るリスクをどのように認識、モニタリングしていくのか。

A12 今後、金利上昇局面で、個人のお客さまについては利回りを求める動きが本格化し、法人のお客さまについても、これまで滞留していた資金を投資へ振り向けていく可能性が高まっていくことが想定される。こうした状況下で、どのように安定的に粘着性の高い預金を獲得し続けられるかが、ALM 高度化の本質と認識している。個人のお客さまに対しては、給与振込、年金受取などを通じた預金の流入や、住宅ローン、口座振替、カード決済など日常の金融取引を通じて深く関与することが重要。法人のお客さまについては、データの利活用が進むなか、受発注や社内資金の流れに我々の商品・サービスが張り巡らされていくことを通じて、流動性預金の滞留率を高めていくことが重要と考えている。

一方で、今後は金利動向に、より敏感に反応する資金も増加するとみており、戦略的なプライシングを行っていくこともポイント。グループ4行それぞれのバランスシートの特徴を踏まえつつ、グループベースでALM 運営を行っていくことが重要になる。

モニタリングに関しては、お一人おひとり、一社一社のお客さまの動向や資金フロー及びその背景をデータで確認し、運営していく能力が必要になると考えている。

Q13 これまでの資本政策の過程を見ていると、自社株買いが本格的に始まり、発行済株式数を減らすフェーズに入ってきたなか、PBR が1倍を超えてきたことで、配当よりも自社株買いが優位であると単純に言いにくい側面がでてきた状況かと思う。今後、PBR の水準と自社株買いの正当性とのバランスを、どのように取っていくか。

A13 今後、これまで以上に配当に軸足を置いていくことが大きな方向性となるが、一方で発行済株式数もまだ過大と感じている。PBR が足元1.4倍程度まで上昇している状況にあっても、さらにPBR を引き上げていけるとの強い思いのもと、現時点の自社株買いが割安であるということを自ら証明し続ける必要があると考えている。

当面は株主還元の原資、資本フローの絶対額を拡大させながら、配当と自社株買いの比率については、EPS 向上も重視しつつ、その時々環境や市場動向を踏まえてバランスを調整していく必要があると考えている。その一例として、昨年5月に資本政策に関する考え方的一端をお示ししたが、既に1年を待たずして次のステージをどうするか考えなければならないほど、変化のスピードが速くなっていると感じている。こうした状況で、この時点で正解を出すのは難しいが、バランスを取りつつ、これまでと比べてやや配当に軸足を寄せていくことが、現実的な対応ではないかと考えている。

今後のマーケットの動向など、環境変化を常に見定めながら、ステークホルダーの皆さまにとってより良いものは何か、明確な答えがない中でも考え続けていくことが我々の責務だと認識しており、そのような姿勢を持ち続けながら、今後もしっかりと対応していきたい。

以上