

2026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 中期経営計画(以下、中計)におけるインオーガニック投資について。IR 資料 P25 に証券・ノンバンク等の記載があるが、プライオリティが高い領域は？
- A1 前中計からインオーガニック投資を少しずつ進めてきたが、我々が必要とする機能はまだ多岐にわたっていると認識している。一例として、IR 資料 P25 に様々な領域を示しているが、海外も含めて幅広い選択肢を排除せず検討していきたい。また、特定の機能に決め打ちするのではなく、お客さまにどのような価値を提供するか、そのために我々の知見・ノウハウだけでは対応できない領域については、どのパートナーと連携して取り組むのが最も有効か、という観点を重視している。
- Q2 地域金融機関との連携について。足元の動向も踏まえ、考え方に変化はあるか。
- A2 地域金融機関との連携に関する基本的な考え方は変わっておらず、資本を伴う連携も選択肢の一つにある。首都圏・関西圏に顧客基盤を持つ当社にとって、地続きの金融機関との連携は魅力を感じている。また、政令指定都市などで大きな顧客基盤を有する金融機関も同様。
- 連携手段の一つである金融デジタルプラットフォームは、カフェテリア方式で多様な機能・商品・サービスを提供できる基盤が整ってきている。テクノロジーの進化やお客さまニーズの多様化により、地域金融機関と Win-Win になれる分野は大きく広がってきていると認識しており、これまで以上にアンテナを張り、地域金融機関と様々な対話を行っていきたいと考えている。
- Q3 今後も旺盛な資金需要が続くと想定した場合、同時に預金の獲得も必要になると思うが、今後の預金獲得戦略はどのように考えているか。
- A3 預金については、今後も大きなストレスがかかり続けると認識している。足元では、調達コストに過度な負荷をかけることなく、個人・法人ともに増加しているが、戦略的なプライシングが必要となる局面が近づいていると考えている。
- 一方で、個人の家計、法人の商流に深く入り込み、日常の金融の中でお客さまに我々の商品・サービス・機能を多面的に利用いただくことが、粘着性の高い流動性預金を集める上で重要だと考えている。「DG Bank(仮称)」「WESTER ミライバンク(仮称)」「りそなプラス」などの「新しいカタチ」を通じて、顧客基盤とトランザクションを拡大させ、お客さまの日常にこれまでと違った形で深く入り込むことで、流動性預金が集まり、滞留していく枠組みを構築することが重要だと認識している。
- Q4 政策金利が上昇する可能性があるなか、その上昇に合わせてりそな HD の ROE も向上すると思うが、今後のインオーガニック投資の採算に関する考え方は？
- A4 ROE が向上していくなかで、資本の有効活用という観点からも、インオーガニック投資の採算は重要。
- 中長期的に当社 ROE を引き上げる案件については、投資初期の採算のみにとらわれず、戦略的に対応する場合もある。お客さまのこまりごとを解消するために、どのようなパートナーと新しい価値を提供するかという観点からも判断していきたい。

- Q5 自己株式は発行済株式総数の 5%程度を上限に保有する方針と認識している。足元、時価換算で相応規模の自己株式を保有していると思うが、使い道や考え方に変化はあるか。
- A5 方針に変更はない。足元では、発行済株式総数の 2%台半ばの保有だが、5%程度までは消却せずに保有する考え。保有する自己株式については、今後のインオーガニック投資や株式を活用した報酬等に利用可能と考えている。
- Q6 デジタルガレージによるカカコムへの再投資について、デジタルガレージの株主として御社から何か意見を伝えたか。また、デジタルガレージの株価が投資時と比べてかなり低い水準で推移していることから、追加投資も選択肢となり得ると思うが、いかがか。
- A6 カカコムに関する件は、上場企業としてのデジタルガレージの意思決定であり、当社からのコメントは控える。現在当社はデジタルガレージ株式を 30.9%保有しているが、さらに株式を買い増すことによって同社の良さを損ないたくないと考えている。同社が歴史的に大切にしてきたファーストペンギンスピリットや新しいものを開拓する意欲・能力を自由に発揮してもらうなかで、我々のビジネスとの連携を深めていくことが、双方にとって最も Win-Win な関係を築けると考えており、現在の株式保有比率はそのために適切な水準と認識している。同社の株価が投資時から大きく下がっているとの指摘もあるが、当社が見ている同社の本質的価値は従来から変わっていない。今後、同社とのシナジー創出を通じて成果を示していきたい。
- Q7 法人向け貸出・住宅ローンの利回り改善に向けた考え方を教えてほしい。日銀の利上げ効果に加えて、自助努力によるスプレッド改善も目指していくか。
- A7 金融政策の正常化が進むなか、我々は ALM の質的強化と高度化に注力していく必要がある。そのなかで、今後預金ベータが上昇していく可能性があることも踏まえ、貸出金等の運用サイドの利回り改善は非常に重要なポイントだと認識している。その時の金利環境下における適正なスプレッド水準を見極め、法人向け貸出、住宅ローンそれぞれにおいて、自助努力を通じたスプレッドの改善を目指していきたい。
- Q8 資金需要が非常に旺盛な環境のなか、中計期間におけるオーガニック投資に伴うリスクアセットの増加をどのようにコントロールしていくか。
- A8 中計期間のオーガニック投資のうち、法人向け貸出に加え、住宅ローンも大きく増加させる計画だが、住宅ローンのリスクウェイトは非常に低位である点が一つのポイント。全体としては、RORA を意識した質の高い貸出金を重視しつつ、リスクアセットをコントロールしていくことが基本的な考え方である。個別の案件については、戦略的な対応が必要なケースもあり、バランスを取って対応していく。
- Q9 「WESTER ミライバンク(仮称)」や「DG Bank(仮称)」といった BaaS 関連の案件が進展しており、今後さらに同様の案件を増やしていく可能性もあると思うが、システム等のリソースは十分に確保できているのか。また、当該 BaaS ではりそなのバランスシートを利用するか。
- A9 BaaS のシステムについては、汎用性の高い体系を採用する方針のため、過度な負担を伴うことなく展開していくことが可能だと考えている。
また、BaaS では当社のバランスシートを活用していく。特に、調達サイドである預金については、大きなインパクトがあると考えている。従来当社が持っていなかった顧客基盤やアクセスできなかった収益機会に対応できる点に大きな可能性を感じている。

- Q10 愛知県は都道府県別 GDP で全国 3 位となっているが、りそな銀行の拠点は、名古屋市内に支店が 4 つと出張所が約 10 ヶ所とやや少ない印象。愛知県を含む東海地方におけるプレゼンス向上は収益強化にも繋がると考えられるが、東海地方における戦略について教えてほしい。
- A10 愛知県を中心とする中部圏は、国内でも潜在力の高いマーケットと見ている。歴史を遡るとかつては中部圏に現在よりも多くの支店を展開していたが、公的資金返済の過程で店舗網を縮小してきた。しかし現在は、テクノロジーの進化により、これまでとは違うアプローチをとることができる時代になっている。
- こうしたなか、当社は十六 FG との戦略的な業務提携を行っている。同社は岐阜県に本社を置きつつ、ビジネスの約半分を愛知県で展開し、法人分野においても名古屋の大企業を含め取引が深い。また、当社も店舗数は少ないが、かつて愛知県内にあった法人取引を名古屋に集約しており、一定の業容を有している。リアルとデジタルの融合や BtoB 領域での中小企業のデジタルシフト対応など、十六 FG との連携強化も進めながら、時代に合った新しい戦略で中部圏に対応していきたい。
- Q11 デジタルガレージへの出資、JR 西日本との提携、第一ライフグループや JCB との提携といった、“次世代の成長ドライバーの創出”の背景にある南社長の意気込み・想いを伺いたい。
- A11 金融を取り巻く環境は歴史的な転換点にあり、金融政策の正常化と、生成 AI を含むテクノロジーの圧倒的進化が金融ビジネスに大きな影響を与えている。5 年後、10 年後を全て見通すことはできないが、お客さまの困りごとや社会課題に寄り添いながら、資金利益とフィー収益を積み上げることで、収益源の多様化と金利に過度に依存しない収益のベストミックスを実現する時期に来ていると考えている。また、中長期の戦略の下で、当社が持つ組織能力とこれから獲得していきたい顧客基盤・機能等を重ね合わせながら、お客さまに選ばれ続ける金融機関になることを追求しつつ、同時に企業価値も上げていきたい。
- JR 西日本、第一ライフグループ、JCB、デジタルガレージとの提携においても、それぞれのパートナーが持つ魅力的なコンテンツ、アセット、情報と当社とのシナジーを大きくしていくことで成果を出し続けていきたい。
- Q12 フィー収益について、中長期的に拡大を見込んでいるが、足元の実績を見ると伸びが鈍化しているように見える。今後のフィー収益の成長イメージを教えてください。
- A12 足元でのフィー収益増加に向けた中核は、決済・AUM・承継分野である。これらの分野におけるリカーリング型のフィー収益は直線的に伸ばしていくことが難しく、お客さまの認知・理解が進み、取引が拡大し、顧客数やトランザクション数が増加することで加速度的に収益が拡大する。こうした収益の拡大には一定程度時間が必要になるため、先述の「新たなカタチ」をつくりながら、それを拡大し続け、継続的に収益源を増やしていくことで、次世代の収益構造を構築していきたい。
- Q13 JR 西日本との資本業務提携はキャピタルアロケーションを上手く進めている印象を受けている。このような提携の際、傘下銀行の出資比率はどの程度が理想か。また、他の地域でも同様の提携を行う考えはあるか。
- A13 JR 西日本との資本業務提携は、キャピタルアロケーションの一環としても重要なイベントと考えている。2018 年に関西アーバン銀行の株式を取得した際の PBR は 0.5 倍を下回る水準であったが、本提携ではそれを上回る PBR で売却することになる。ここで得た資本は、今後さらに成長が期待できる分野へ再投入していく考え。
- JR 西日本とは、株主間協定も含めた様々な協議を行っており、関西みらい銀行への 80%の出資比率は、ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略を展開する上で大きな制約にはならない水準であると認識している。埼玉りそな銀行とみなと銀行については、それぞれの地域のトップバンクとなる銀行と考えており、りそな銀行

も含め、出資比率は100%を維持しながら、さらなる成長を目指す。

今後、仮にグループ外の地域金融機関との資本提携を行う際にも、出資比率は画一的に決めずに、各地域金融機関との対話の中で柔軟に検討していく。

以上