

2025 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 株主還元における DOE 目標導入の背景は。DOE 目標を、2029 年度に 3%としているので、大幅な増益が続く場合、かなり自社株買いが大きくなると思うが、従来から言及している「発行済株式数を減らしたい」という意思を示したということか。株数は増資前の約 11 億株まで戻したい考えか。
- A1 足元の環境変化を踏まえ、総還元性向と DOE という 2 つの指標を組み合わせることが、現状最も適した形と考えた。総還元性向目標(50%程度)は変更していないので、収益が上昇する局面では自社株買いの余力が増してくる。今後の増益ペースによっては、2029 年度 3%程度という DOE 目標とのバランスについて考えていく局面はあり得る。
- 発行済株式数は、まだ 22.9 億株あり、かなり多い。増資前の 11.3 億株までは遠いので、まずはできるだけ早いタイミングで 20 億株を切るような運営が現実的と考えている。
- Q2 IR 資料 p13(構造改革を通じた企業価値向上) 5 年後の経費率について、40%台後半にはなり得ると試算するが、その認識で良いか。
- A2 経営の意思として、50%を切るような非常に生産性の高いリテールビジネスを目指していくという強い決意を、まずはお示ししたかった。今後の政策金利の動向も不透明だが、現在、取り組んでいる様々な変革に手応えを感じ始めており、トップラインは 9,000 億円台半ばぐらい、経費は 5,000 億円を切る水準に近いところをメルクマールとして、50%を切る水準を 1 年でも早く達成したい。
- Q3 今回 DOE 目標を入れた背景は、期間損益に左右されずに安定的な配当をすることとの理解だが、裏を返せば、期間損益が上振れた場合には、大きな自社株買いをするということと考えて良いか。
- A3 可能性としてはあり得るが、その時々状況によって考えていく。初年度、2 年目については今回の基本的な考え方で、バランスが取れた状況になるのではと考えている。
- Q4 金庫株を 5%程度上限で保有する運営方針が盛り込まれたが、この考え方を導入した背景は。
- A4 今後、インオーガニック投資が必要な局面で、キャッシュを使う、金庫株を使う等、様々なケースが想定し得るが、選択肢を広く持っておきたいということが、基本的な考え方。
- Q5 米国の関税影響について。現時点で本業利益、与信費用、政策保有株式の削減ペース等に与える影響について、どのように考えているか。
- A5 関税の影響を見通すことは非常に難しいが、海外向けエクスポージャーが小さいことや、為替リスクを大きく取っていないこと等を踏まえると、当社への直接的な影響は、さほど大きくはないと考えている。
- 一番のポイントは、中堅・中小企業のお客さまにどのような影響が及ぶかという点。取引先企業にアンケート等を行っているが、現時点で明快な回答を得ることは難しい。様々な波及経路で影響の広がりが想

定されるなか、状況を慎重に見ていくことが重要と考えている。

26/3 期の与信費用計画は、不確実な状況を踏まえ、25/3 期の与信費用比率実績 2.6bps に対して、8.4bps としている。また、政策保有株式の売却益も、株価や売却タイミング等が見通しづらく、相応にストレスをかけた計画としている。

Q6 インオーガニックの対象業種、地銀再編に対する考え方について教えてほしい。

A6 現中計期間では、これまでにリース 2 社(現りそなリース)の 100%子会社化、デジタルガレージとの資本業務提携強化、NTT データソフィアへの追加出資の 3 案件を実行。

今後、地域金融機関との連携も念頭にあるが、①資本を活用した連携、②システムをベースとした連携、③金融デジタルプラットフォームを通じた連携の 3 つが、想定し得る形態。その他には、決済、IT 分野なども対象。中長期的には海外も含めて幅広く検討していきたい。バンキングビジネス主体の収益構造にあるなか、シナジーを発揮しながら、事業の幅を広げられるような案件に取り組んでいきたい。

Q7 IR 資料 p22(資本活用イメージ)について。現中計期間中のインオーガニック投資予算 1,000 億円に対し、実績は 200 億円弱だと思うが、残り 800 億円の活用見通しについて教えてほしい。

また、24/3 期・25/3 期実績と 26/3 期計画を踏まえると、期間中の累計利益が 1,300 億円程度超過すると推察するが、超過分は、半分が株主還元、半分がオーガニック投資に活用するイメージか。

A7 利益の超過分の活用については、基本的にご指摘の通り。半分は株主還元、もう半分は好調に推移している貸出金(オーガニック投資)に配賦していくイメージ。インオーガニック投資については、残り 800 億円とのご指摘だが、この 1 年でしっかり活用していきたいと、現時点では考えている。

Q8 26/3 期の業績見通しについて。仮に政策保有株式の売却益や本業利益等が上振れた際に、システムの減損や債券ポートフォリオの入れ替え等、PL にマイナス方向に働くアイテムとして検討可能なものがあれば教えてほしい。

A8 前期、債券ポートフォリオの戦略的入れ替えを実施し、260 億円程度の損失を計上した。市場環境を確認しながら検討するものだが、現時点で特に追加手当てが必要なものはないと認識している。一方、これから構造改革を一気に進めるなかで、一括で費用認識できるようなものがあれば、選択肢の一つになると考える。

Q9 インオーガニック投資について、検討手法や議論の状況などを教えてほしい。

A9 お客さまのニーズを満たすために、どのようなエコシステムを構築する必要があるか、という点が議論の中心。具体的には、ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略を掲げるなかでの地域的な広がりや、また、2003 年以降、バンキング業務により傾注してきた歴史のなかで、不足感のある機能の補完等は選択肢として検討している。加えて、お客さまの金融行動の変化やテクノロジーの進化が著しいなかで、当社の既存能力を超えて増強する必要がある IT 分野や、今後大きな変化が予見される決済分野については、新たな座組のようなものを作りたいと考えている。

これらを検討するなかで、資本を活用した方が良いとなれば、しっかりと資本も投入していきたい。

Q10 IR 資料 p15(ミドル・バック改革等)の取り組みは、従來說明があったバックヤード 1 万人の削減に直結するものか。リそなビジネスサービスの人員数と、今後の人員再配置等の方向感を教えてほしい。

A10 IR資料 p15 に記載の改革は、バックヤードだけの話ではなく、フロント、ミドル、バック、そして、本部に至るまでの一連の改革。

例えば、現状、本部の人員は 8,000 人程度だが、生成 AI が登場し状況が大きく変化するなか、これまでとは異なるスピード感での業務プロセスの再構築、働き方改革が必要であり、それを行うために必要なアイテムは整ってきている。

現時点で人員再配置の具体的な人数感等をお示しすることは難しいが、社員のミッションが変わり、ひいては人財ポートフォリオが変わると認識している。バックヤードを支えていた人財がフロントに出る、あるいは新たな仕組みや仕掛けの担い手となっていく。間接部門にいた人財がトップライン引上げにつながる人財となる。そして、コスト構造に大きな変革がもたらされる。こういったイメージ。

なお、リそなビジネスサービスの人員数は約 2,000 人となっている。

Q11 金融デジタルプラットフォームの財務上の成果及びその発現の時間軸をどのように考えているか。

A11 金融デジタルプラットフォームの収益効果は、足元までの累計で 100 億円程度。今後想定される新たな提携も一部含めて、2028 年度までに累計で 200 億円規模を目指していきたい。

地道な活動だが、デジタルの時代に、お客さまの数とトランザクションの数の拡大を通じて収益を生み出していく取り組みが、4 期連続過去最高益のフィー収益の下支えとなっている。

Q12 既存の事業ポートフォリオの売却や撤退・縮小は検討しているか。

A12 当社は、基本的には伝統的なバンキングビジネスに、信託・不動産を掛け合わせた金融グループ。現時点で、事業の大きな撤退のようなものは考えていない。

Q13 総還元性向目標、DOE 目標を踏まえた株主還元の運営について。増配も自社株買いも、下期、期末が中心となるか。

A13 今期、4 円増配の年間 29 円の配当予想とし、かつ、既に自己株式取得枠 300 億円の設定を公表させていただいた。これにより、現時点で今期業績目標に対する総還元性向は 40%程度となっている。

配当は、29年度に向けて安定的・持続的に増やしていくことが基本的な考え方。自社株買いは、今後、業績等の推移も見ながら、検討していく。

Q14 フィー収益計画について。決済関連は伸長する一方、法人ソリューション収益は保守的な印象だが、期中で上方修正の可能性はあるか。それとも何か変調の兆しがあるのか。

A14 フィー収益は、3 年前の 2,086 億円から今期計画までを見据えると約 220 億円の増加。今期計画は、やや弱く見えるかもしれないが、前期に不動産関連で大口の案件があったため、その要因を考慮している。また、法人ソリューションにおいて私募債の減少を見ているが、これはお客さまのニーズに即した一般貸出へのシフトを踏まえたテクニカルな要因。フィー収益の増益基調は続いていると考えており、進捗状況を見て、計画の見直しも検討していきたい。

Q15 M&Aについて、金庫株を活用することで、より大規模な案件の採択も可能となるのか。

A15 M&A に金庫株を活用する場合、株式交換等での活用が前提となるため、子会社化等の案件で活用していくことに備える狙いがある。

以 上