

CFOメッセージ



執行役兼
グループCFO
太田 成信

のフェーズ転換に向けて、良い形で締めくくることができたと考えています。

また、環境が目まぐるしく変化するなか、様々な対応を進めていますが、ここでは2点説明します。

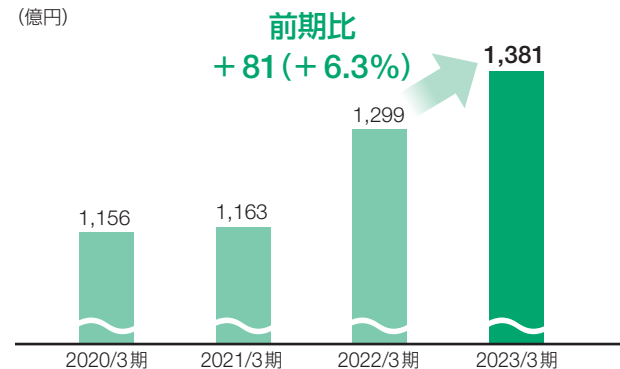
1点目は、内外の金融政策動向や市場の変化を見据えながら、様々なアクションプランを策定・実行していることです。3月の米シリコンバレーバンクのニュース以降、バランスシート運営・管理に関するご質問をいただくことが多くなっています。当社は安定度が高いリテール預金をベースに、ALM運営を行っており、金利リスクや流動性の面で健全性の高いバランスシートを維持しています。

なお、円債ポートフォリオについては、潤沢なりテール預金が源泉であり、逆ざやのリスクが限定的であることから、今後想定される金利の上昇局面においても、含み損の拡大をコントロールしつつ、継続保有していくことが可能だと考えています。今後の政策転換によって生じる環境変化を活用したさらなる収益アップサイドの確保にも取り組んでいきます。外債ポートフォリオについては、すでに低利回り銘柄の損失処理に目途をつけており、米金利のピークアウト局面を見極めながら、中長期目線での安定利収確保に資するポートフォリオを再構築するフェーズに入っています。

2点目は、信用リスクへの対応です。与信費用は、前年比427億円の費用減少となる159億円で、総与信に対する与信費用比率は3.9bpsに留まりました。再生支援の取り組みのなかで、一部大口先の上方遷移などに伴う戻入益があったことが背景ですが、コロナ影響が低減する一方、円安・資源高の影響が顕在化する兆候も一部に見られています。引き続き、お客さまとの対話を深め、早期実態把握など予兆管理を徹底し、お客さまサポートのさらなる強化に取り組んでいきます。

(2023年3月期 決算の概要 ➡ P29)

【コア収益の推移(りそなホールディングス連結)】
(億円)



2024年3月期の見通し

2024年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益の目標は、前期比104億円減益となる1,500億円、1株当たり普通配当予想は前期から1円増配となる年間22円とさせていただきます。新年度が減益でのガイダンス提示となる理由ですが、一つは人財・DX領域での先行投資に伴う経費増加があります。将来を見据えた時、今やらなければならない投資であり、先々に、従業員のエンゲージメントや生産性向上を通じた持続可能な成長を示していくための取り組みと捉えています。また、2023年3月期は、臨時損益、具体的には与信費用の戻入や政策保有株式売却益の増加が収益を補完していた側面がありましたが、その度合いが低下することも一因です。

新中計でも、収益・コスト構造改革が重要なテーマであり、これを進化させていきたいと考えています。引き続き、

【2024年3月期業績目標および配当予想】

りそなホールディングス連結

(億円)	通期目標	前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	1,500	△104
連単差	175	△12
コア収益(円債利息等込) ^{※1}	1,480	△156

1株当たり普通配当

	1株当たり配当金	前期比
普通配当(年間予想)	22.0円	+1.0円
うち中間配当	11.0円	+0.5円

※1 国内預貸金利益+円債利息等(円債利息・金利スワップ収益)+フィー収益+経費

コア収益を重視していきますが、2022年12月に日本銀行がイールド・カーブ・コントロール(YCC)の修正を実施して以降、金利環境面も変化が生じていることなどを踏まえて、新中計では、「国内預貸金利益+フィー収益+経費」に円債利息等も加えた形に、「コア収益」の定義を変更しています。

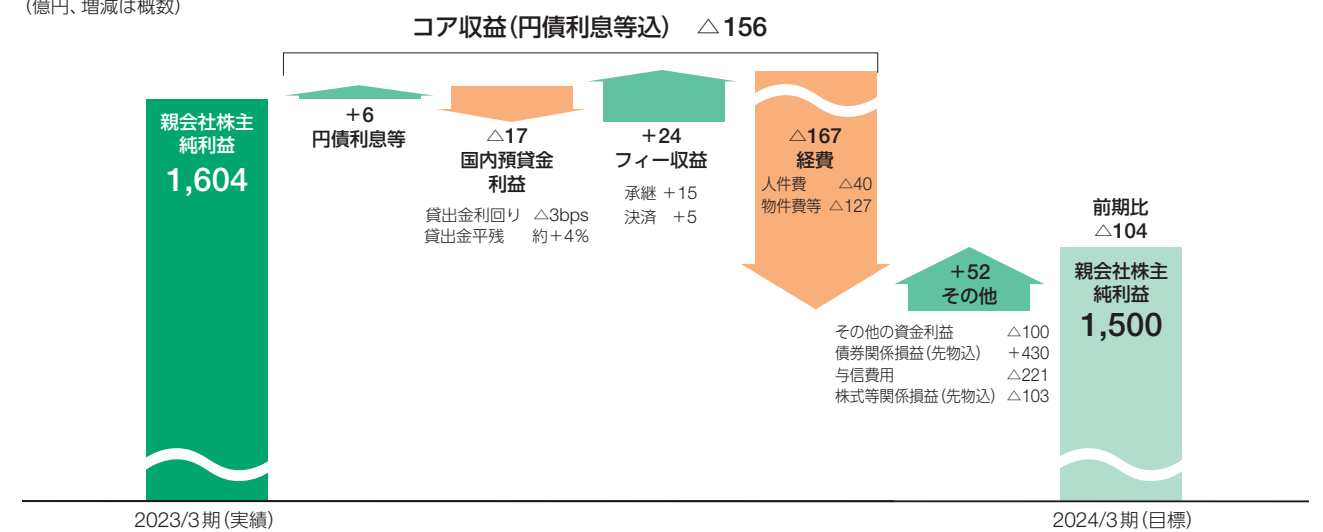
前期実績比で2024年3月期計画をご説明します。先述した経費以外の内訳としては、まず円債利息等は6億円の増加を見込みます。国内預貸金利益は17億円の減少ですが、減益幅は縮小し、新中計期間中の反転・増益を見込んでいます。フィー収益は増益基調を維持する計画で、前期比24億円の増加を見込んでいます。先行投資で経費がかさむこともあり、コア収益は一旦減益となりますが、新中計期間中には反転・増益となる見込みです。

グループ銀行合算

(億円)	銀行合算	
	通期目標	前期比
業務粗利益	5,755	+313
経費	△3,925	△157
実務業務純益	1,830	+157
株式等関係損益(先物込)	440	△103
与信費用	△315	△165
税引前当期純利益	1,840	△140
当期純利益	1,325	△91

2024年3月期業績目標の前期比増減要因

(億円、増減は概数)



新中期経営計画の収益ロードマップ

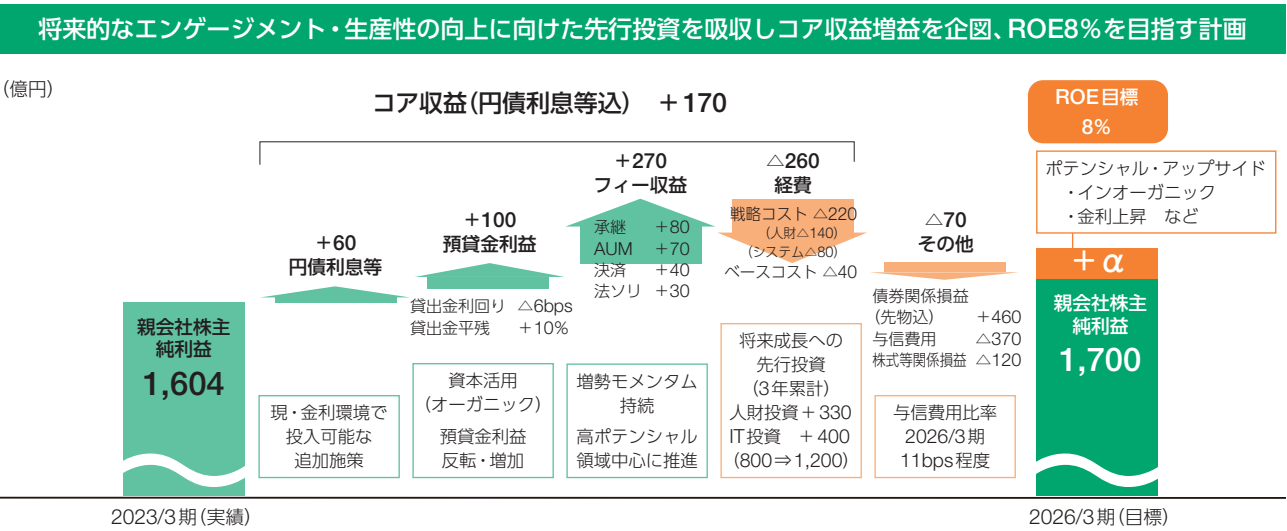
新中計の最終年度にあたる2026年3月期は、2023年3月期実績から約100億円の増益としています。収益計画の前提として、本邦における金融政策の転換は織り込まず、金利水準は短期・長期ともに現行水準フラットでの推移を想定しています。

次世代を見据えた人財・IT投資などを先行させることで、経費は新中計の3年間を通じ260億円程度増加しますが、円債利息等+60億円、預貸金利益+100億円、フィー収益+270億円によりトップライン収益を+430億円伸長させることで吸収し、コア収益は170億円の増益(2023年3月期比約10%増加)を目指す組み立てとしています。なお、総人員コントロールも図っていくなかで、1人当た

りのコア収益は5.7百万円から6.5百万円に増加させる組み立てです。

先行投資の効果が本格的に出てくるタイミングは、次期中期経営計画以降になりますが、人財投資拡充を通じて従業員エンゲージメントの向上および専門人財の拡充を図るとともに、IT投資拡充を通じてコスト構造改革を進展させていきます。

これらにより、親会社株主に帰属する当期純利益を1,700億円まで拡大するとともに、資本活用フェーズにおけるインオーガニック投資の拡充などを通じて、株主資本ROE8%の達成を目指します。



資本マネジメント

新中計における資本マネジメントの方向性についてご説明します。

これまでの資本の質的・量的拡充に軸足を置いた運営から、新中計では本格活用のフェーズに入ります。健全性を維持しながら、成長投資や株主還元への拡充に資本を活用することで、企業価値向上の実現に取り組んでいくことが基本方針です。なお、資本収益性の指標として、株主資本ROE8%を目指しています。

まず「健全性」の観点です。前中計の目標であった、バーゼル3最終化・完全実施ベース、有価証券評価差額金を除いたCET1比率「10%程度」については、2023年3月末に達成することができました。新中計においては、「10%台」

での運営を意識しつつ、「成長投資」と「株主還元」に資本を振り向けていきます。運営目線である「10%台」は、規制上のミニマム水準(内部格付手法適用条件)4.5%、リスクバッファ4.5%、戦略バッファ1%を含めた水準として策定したもので、十分なリスク耐力を備えた水準と捉えています。

2つ目は「成長投資」の考え方です。お客さま・地域社会のこまりと解決に資する貸出の増強などに加え、「お客さま基盤」「経営資源」「機能」の拡充を目指すべく、「オーガニック」「インオーガニック」それぞれの領域で資本を活用し、リターンの向上を目指します。

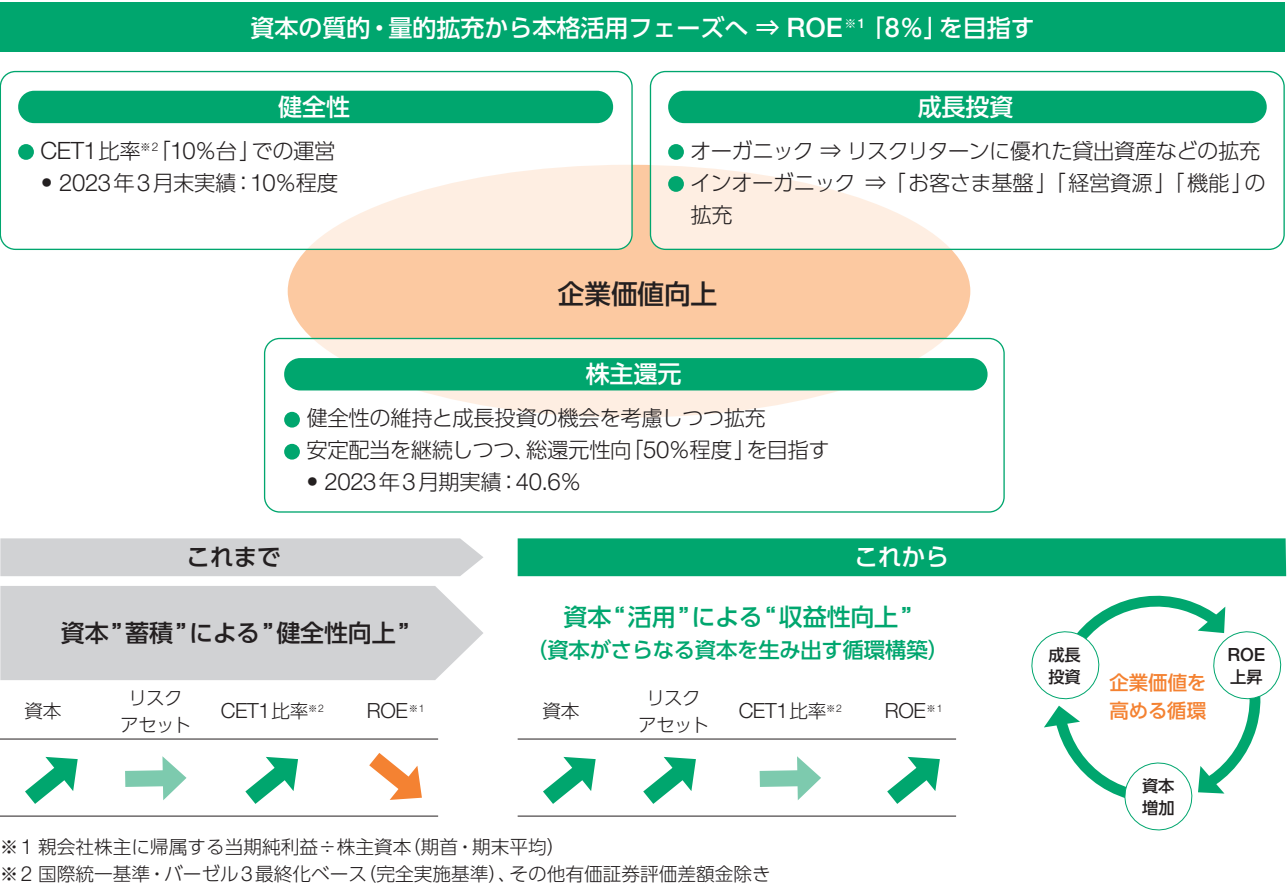
3つ目は「株主還元」です。前中計では、総還元性向の

目標水準として「中期的に40%台半ば」を目指すとしていましたが、新中計では「50%程度」に引き上げました。

こうした方針に基づき、2023年5月には、1株当たりの年間配当予想を1円増配の22円とさせていただき、加えて、上限100億円の自己株式取得枠を設定しました。現状の株価水準を踏まえれば、自己株式の取得は資本の活用方

法として高い合理性があるものと認識しています。また、PBR1倍割れが続く状況には、忸怩(じくじ)たるものがあり、株価に対する「経営の思い」を反映させたものということもご理解いただければと思います。

今後も目標達成に向けた道筋をしっかりと示していきたいと考えています。



下図は、新中計期間における資本活用のイメージです。

オーガニック投資として、貸出を中心に約2,400億円を活用するイメージです。前中計期間の900億円から2.6倍

の水準となります。また、前中計期間では、健全性の向上に1,300億円を活用していましたが、この多くの部分をインオーガニック投資に振り向けたいと考えています。

【資本活用イメージ(キャピタルアロケーション)】

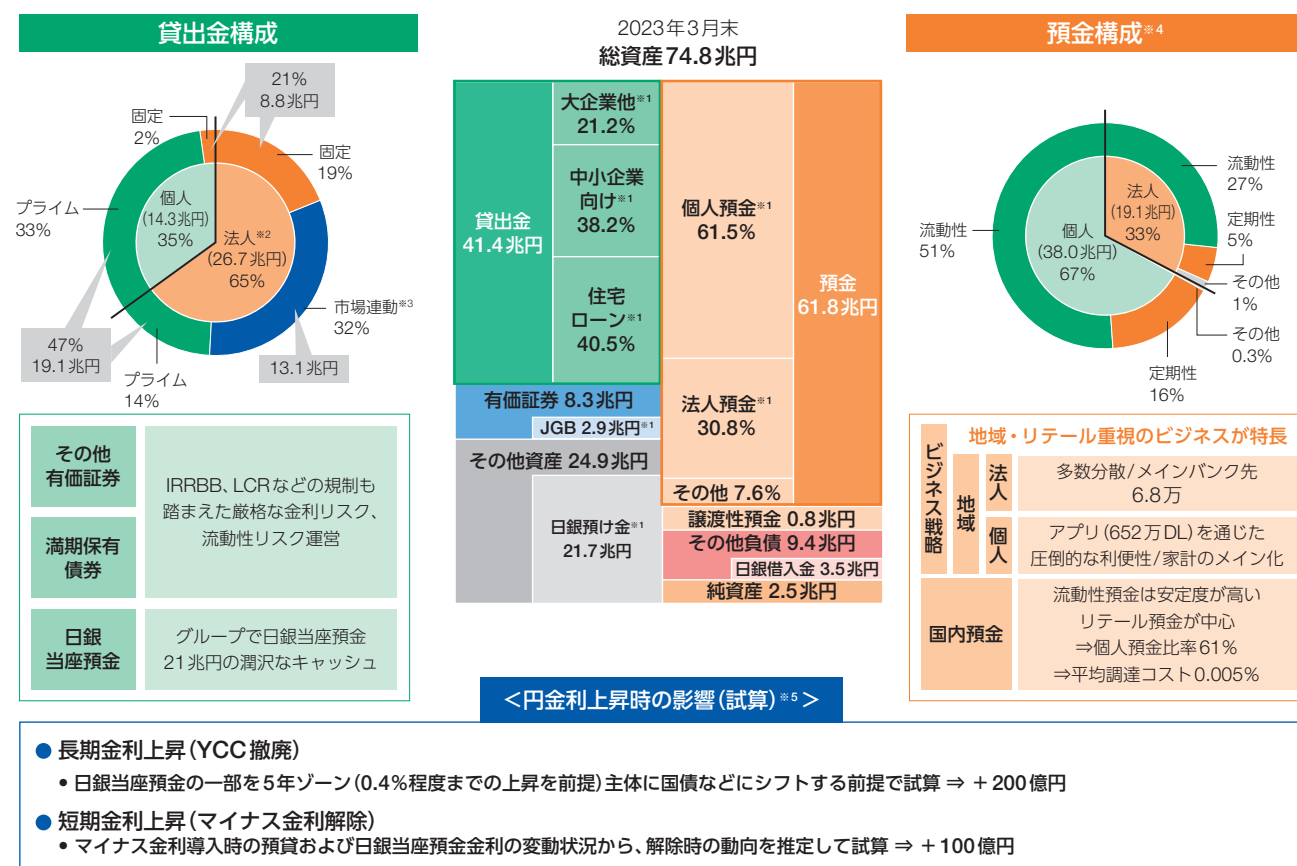


健全なバランスシート/円金利上昇時の影響(試算)

新中計は、現行の金利環境が継続することを前提として
います。今後、仮に、金融政策の修正がなされた場合には、
金利感応度が高い当社のバランスシートからは、預貸金収
益、有価証券利息配当金を中心に、収益面でのプラス効果
が見込めます。

当然、金融政策の変更時期、スピード・深度、方法など変

数が多いため、収益インパクトの試算は、その前提次第で大きく変化します。仮に、下記のように試算をした場合、YCC撤廃で+200億円程度、マイナス金利解除で+100億円程度のアップサイドにつながる可能性があると考えています。



※1 銀行合算
※2 アパートマンションローンを含む
※3 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む

※4 国内個人預金+国内法人預金
※5 金利変動影響完全浸透後の年度ベースの収益影響試算値

政策保有株式の削減

当社は2003年の公的資金注入以降の財務改革のなかで、他社に先駆けて、約1兆円の政策保有株式を圧縮するなど、価格変動リスクの低減に努めてきました。

近年においても、さらなる圧縮に取り組んでいます。
「2016年4月からの5年間で350億円を削減する計画」
(△70億円/年ペース、「前々計画」)では、4年間で達成
率が93%(削減額326億円)となったことから、2020年5月
に前倒しで計画を刷新、「2020年4月から3年間で300億
円を削減する計画」(△100億円/年ペース、「前計画」)



として削減ペースを加速させました。

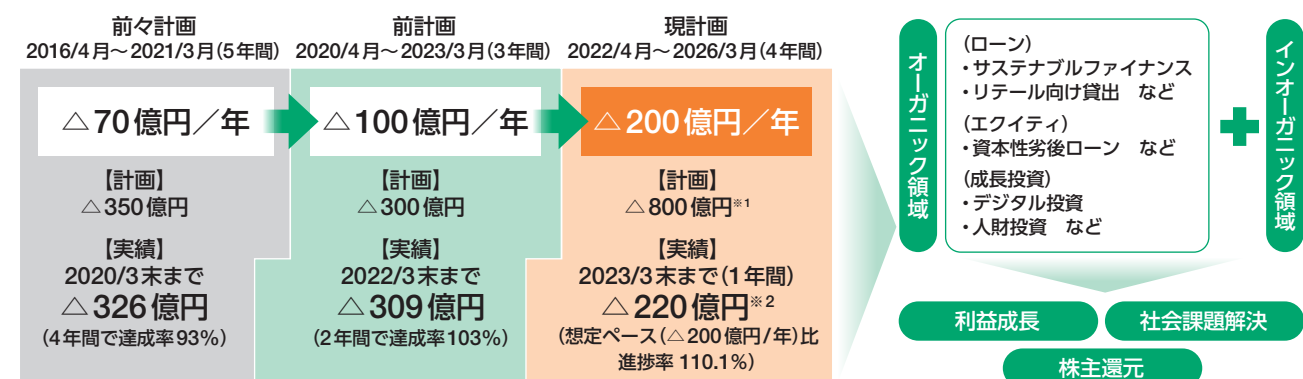
さらに、前計画においても、2年間で達成率が103%（削減額309億円）に達したことから、2022年5月に1年前倒しで計画を刷新し、「2026年3月末までの4年間で800億円の削減を目指す計画」（「現計画」）を策定・公表しました。年間の削減ペースは、△200億円／年となり、前計画の2倍に加速しています。

現計画1年目の2023年3月期における削減実績は△220億円、4年間の計画対比の進捗率は27.5%と堅調に推移しており、年平均の削減ペースとなる△200億円に対しては110.1%の進捗率となっています。

なお、計画策定時(2022年3月)の当社ポートフォリオ全体の取得原価・時価の比率で試算したのですが、時価ベースでは4年間で2,500億円程度の削減を想定してい

●削減ペースを加速させた現計画のもと、さらなる残高縮減を企図

- 足元では計画比着実に進捗



※1 ご参考: 時価ベース△2,500億円程度(2022年3月時点の当社政策保有株式の時価を基に試算)
 ※2 ご参考: 時価ベース△303億円(=削減要因△724億円+時価要因421億円)

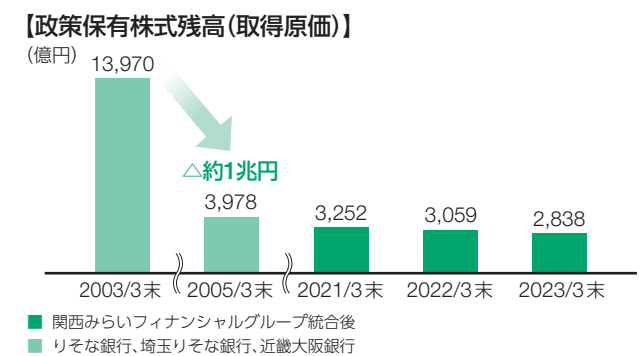
 政策保有株式に関する方針の概要、保有意義検証プロセス、議決権行使基準
<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/governance/relatedpolicies.html>

税務に関する取り組み

りそなグループは、事業活動を行うすべての国および地域の税務に関する法令やその精神を遵守し、適切な納税

ます。時価ベースでの削減額も意識して、引き続き残高縮減に取り組んでいきます。

政策保有株式の縮減を通じて解放される資本につきましては、オーガニック、インオーガニックの両領域を通じて、「社会課題」「お客さまのこまりごと」解決に資する分野などで、しっかりと活用していく考えです。



- 「社会課題」「お客さまのこまりごと」解決に資する分野などで活用

- ・(ローン)
- ・サステナブルファイナンス
- ・リテール向け貸出 など
- ・(エクイティ)
- ・資本性劣後ローン など
- ・(成長投資)
- ・デジタル投資
- ・人財投資 など

インオーガニック領域

利益成長

社会課題解決

株主還元

税務方針

基本方針

りそなグループは「りそなSTANDARD(りそなグループ行動方針)」に基づき税務に関する法規制を遵守するとともに、適切な税務コンプライアンス体制の下で、適切に税金費用を管理し、企業価値の向上に努めます。

また、リソナグループは各国および各地域における税務に関する法令や国際機関等が公表する税務ガイドラインに基づき、リソナグループの各事業拠点における適切な税務コンプライアンスのために適正に行動します。

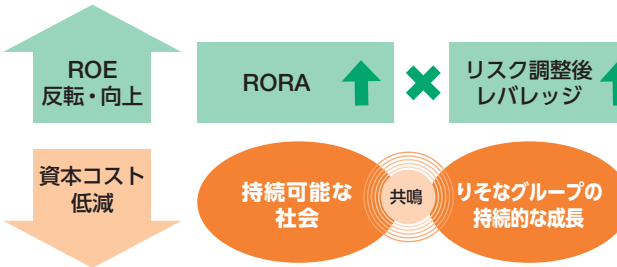
企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上に向けた取り組みとして、PBR1 倍超の市場評価の獲得に向けた考え方について、ご説明します。

PBRの向上に向けては、「ROE 向上」および「資本コスト低減」の双方に向けたアプローチが重要であり、各々に対する新中計における投入施策について、下記に示しています。

当社のROEに関して、デュボン分析の考え方で要素分解したものを示していますが、銀行業ですので、リスク調整後ベースに補正したものを使っています。前中計期間中におけるROEは、最終年度に持ち直しましたが、前半2年は悪化トレンドにありました。

PBR評価向上に向けて



ROEの要素分解					
		RORA		リスク調整後レバレッジ	会計上の総資産(期末)
株主資本ROE		=	$\frac{\text{当期利益}}{\text{RWA}^{*1}}$	×	$\frac{\text{RWA}^{*1}}{\text{株主資本}}$
2020/3期	8.9%	=	0.7%	×	11.9倍
2021/3期	6.8%	↓	0.6%	↓	11.3倍
2022/3期	5.6%	↓	0.5%	↓	10.7倍
2023/3期	7.6%	↑	0.7%	↑	9.9倍
(2021/3期～2023/3期平均)	6.7%	=	0.6%	×	10.6倍

※1 パーゼル3最終化ベース

株主・投資家の皆さまとの対話

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話も重視しています。当グループの経営戦略や財務状況などに関して、株主・投資家の皆さまからの確に理解され、信頼と正当な評価を得ることを目指すとともに、様々な議論をさせていただくことを通じて、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきたくと考えています。

2023年3月期は、投資家の皆さまへのデジタルアプローチを継続的に強化するとともに、現地訪問形式による海外IRの実施も含めて、状況・ニーズに応じて対面形式での面談も拡充しました。リアル・デジタル双方向から対話機会の拡充を図っています。

この背景には、大きく2つの要因があると考えています。1つはコロナ禍において、バランスシートが急拡大し、低稼働資産が増加したことです。より能動的なリスクテイクなどを通じて、さらなるリスク・リターンの向上が必要と考えています。もう1つは、大口の与信費用の発生、外債ポートフォリオ健全化に伴うP/Lのダウンサイド発現です。リスクガバナンスのさらなる高度化も必要だと考えています。

こうした課題認識のもと、資本の有効活用を通じて、「収益性」「資産効率性」の改善にしっかりと取り組んでいきたいと考えています。

- 収益・コスト構造改革の加速
- 資本の本格活用
- BSマネジメントの高度化
- リスクガバナンス／質の高い安定収益
- リテールのお客さまのSXに最も貢献する金融サービス企業
- 人的資本投資を通じたエンゲージメント向上
- 財務・非財務開示の拡充

新中計期間における施策展開	
資本の積極活用を通じた「収益性」「資産効率性」向上	
(オーガニック) リスクリターンに優れた貸出資産などの拡充	(インオーガニック) 「お客さま基盤」「経営資源」「機能」拡充
人的資本投資の拡充⇒「深掘・挑戦」×「共創・拡大」 コア収益 + 170億円(目標)	
リスクガバナンスの高度化	
株主還元の拡充 総還元性向「50%程度」	
金利上昇時の収益アップサイド捕捉	政策保有株式のさらなる削減 △200億円/年ベース

株主・投資家の皆さまからいただいた貴重なご意見は、定期的に取締役会などに報告し、経営戦略に反映するとともに、当社に対する市場からの評価や期待値などについての社内理解促進にも努めています。

当社では、GPIF選定ESG指数(国内株)への採用継続も中期経営計画の目標としていますが、SXへの取り組みなど非財務情報も含めてさらなる情報発信の充実を進めていきます。引き続き、情報の非対称性の解消を通じた資本コストの低減といったことも意識しながら、公平かつ公正な情報開示に努め、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話の拡充を図っていきます。

2023年3月期 決算の概要

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比504 億円増益(45.8%増益)の1,604 億円と、期初目標(1,500 億円)に対して、106.9%の着地となりました。

連結業務粗利益は、前期比18 億円減少の6,000 億円、実質業務純益は、前期比96 億円増加の1,957 億円となりました。

国内預貸金利益は、前期比38 億円減少の3,341 億円と、概ね計画通りの着地となりました。貸出金平残は前期比3.20%の増加、貸出金利回りは4bpsの低下となっており、利回り低下が小幅にとどまるなか、貸出ボリュームによる打返しで、概ね補完できる状況となっています。

フィー収益は、前期比3 億円増加の2,086 億円となりました。保険、決済関連、不動産などが牽引し、前年に続き、りそな発足来の最高益を更新しています。

債券関係損益(先物込)は、前期比61 億円改善しましたが、△477 億円となりました。前年に続き、外債ポートフォリオを中心に、健全化対応を進めたことが主因です。

経費は、前期比116 億円減少の4,047 億円となりました。従業員一人当たりの処遇改善を進める一方、グループベースでの最適配置を通じた総人員コントロールなどにより、人件費は47 億円の減少となりました。物件費も、新営業店システムなどの大型案件稼働に伴う償却負担増を、預金保険料率低下などのベネフィットで打ち返し、45 億円の減少となっています。

株式等関係損益(先物込)は、政策保有株式売却の進展などにより、前期比67 億円増加の539 億円となりました。

与信費用は、前期比427 億円改善の△159 億円(費用発生)となり、年間計画(△380 億円)に対する費消率は

41.9%にとどまりました。再生支援の取り組みのなかで、一部大口先の上方遷移や回収に伴う戻入益があったことが主因です。

(億円)		
りそなホールディングス連結	2023 年 3 月期	
	前期比	
親会社株主に帰属する当期純利益	1,604	+ 504
1 株当たり当期純利益 (EPS、円)	67.48	+ 22.07
1 株当たり純資産 (BPS、円)	1,065.31	+ 40.30
株主資本 ROE ^{*1}	7.66%	+ 2.03%
業務粗利益	6,000	△ 18
資金利益	4,193	△ 98
うち国内預貸金利益 ^{*2}	3,341	△ 38
うち円債利息等 ^{*3}	254	+ 22
フィー収益	2,086	+ 3
フィー収益比率	34.7%	+ 0.1%
その他業務粗利益	△ 279	+ 75
うち債券関係損益(先物込)	△ 477	+ 61
経費(除く銀行臨時処理分)	△ 4,047	+ 116
経費率	67.4%	△ 1.7%
実質業務純益	1,957	+ 96
株式等関係損益(先物込)	539	+ 67
与信費用	△ 159	+ 427
その他の臨時・特別損益	△ 87	+ 101
税金等調整前当期純利益	2,250	+ 693
法人税等合計	△ 633	△ 177
非支配株主に帰属する当期純利益	△ 13	△ 11

※1 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均)
※2 国内預貸金利益：銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)
※3 円債利息・金利スワップ収益

