



# CFO MESSAGE

りそなホールディングス  
執行役  
兼グループCFO  
**太田 成信**  
Narunobu Ota

## 2024年3月期決算の振り返り

2024年3月期、中期経営計画（以下、中計）の1年目は、課題も認識する一方、全体感としてはまずまずのスタートが切れたものと評価しています。1年間を振り返って、最初に大きく3点、お伝えしたいと思います。

1点目は、りそなホールディングス連結のボトムラインについてです。環境変化も踏まえ、「中計+」を見据えた財務の柔軟性確保に向けたオペレーションも実施しながら、年度ガイダンス1,500億円に対して5.9%超過達成となる1,589億円での着地となりました。

2点目は、「預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費」と定義しているコア収益についてです。こちらも年度ガイダンスを5.8%上回る1,587億円となりました。上期は前年同期比で減益となりましたが、下期は増勢基調に転じ、業績モメンタムの改善が進む流れのなかで、2024年3月期を終えることができました。

国内預貸金利益は、中計策定時の想定通り下期に前年同期比でプラス転換し、フィー収益は、4期連続増益かつ、過去最高益を更新しました。今後の、国内預貸金利益+フィー収益「双発」での

トップライン拡大に向けて、準備が整ってきています。また、円債利息等は、前期比+54億円の増益となりました。イールドカーブの復活を踏まえ、満期保有目的債券や包括ヘッジを活用した利収確保が進展しました。2025年3月期も増益継続を見込んでいます。経費は、前期比118億円の費用増加となりましたが、計画内でコントロールしています。

3点目は資本活用についてです。こちらも順調に進んでいます。中計公表時に、「資本の活用フェーズに入った」とお伝えしましたが、オーガニック、インオーガニック双方の領域で、資本活用・成長投資が進展しました。特に、オーガニック領域では法人向け貸出の伸長が大きく、「2024年3月期実績+2025年3月期計画」で、中計3年間で想定していたアペタイトの9割に達する状況です。インオーガニック領域でも、①リース2社の完全子会社化、②デジタルガレージ社（DG社）との資本業務提携拡大という、2つの案件を実行しています。株主の皆さまへの還元も拡充しており、総還元性向は2023年3月期の40.6%から、2024年3月期は48.2%となりました。

## 2025年3月期の見通し

2025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61億円増益となる1,650億円とさせていただきます。2025年3月期の業績目標について、中計比でご説明します。

2025年3月期のボトムライン1,650億円は、みなと銀行の事務・システム統合費用50億円（税後ベース）を考慮後の目標値です。したがって、この一時要因を除けば、中計最終年度の目標1,700億円を実質1年前倒しで狙う内容と考えています。加えて、中計2年目の目標1,550億円を100億円上回る水準となっています。コア収益は、預貸金利益、円債利息等が牽引する形で、中計2年目の目

標比で+70億円を見込みます。

中計比での主な増減要因は、以下のチャートに記載の通りです。マイナス金利解除の影響は、+100億円と想定する一方、流動性預金から定期性預金へのシフトなど、お客さまの金融行動の変化に対する不確実性なども勘案して、「金利上昇に伴うALM上の対応コスト」として△70億円を見込んでいます。可能性のあるアップサイド、ダウンサイドの要素も記載していますが、中計比では、相応にアップサイドを狙う計画としています。

### 2025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	
	通期目標	前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	1,650	+61
連単差	160	+7
コア収益(実質ベース)*1	1,600	+13

#### 1株当たり配当

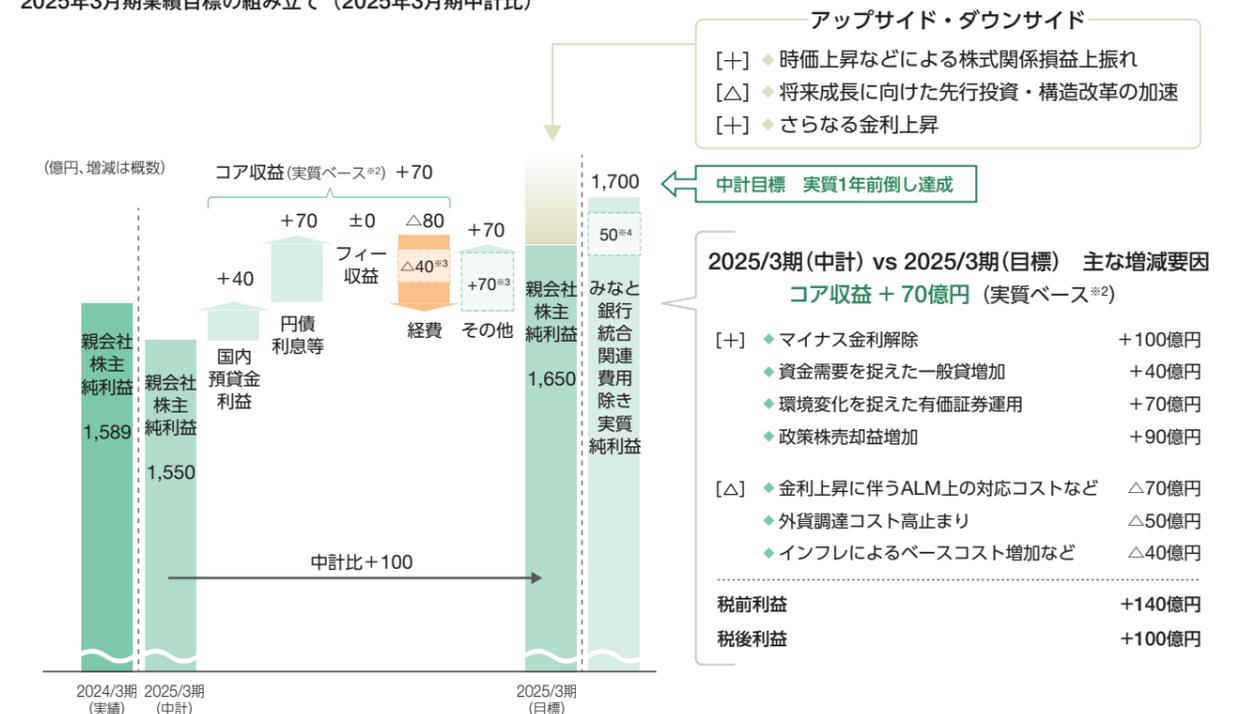
	1株当たり配当金	
	1株当たり配当金	前期比
配当(年間予想)	23.0円	+1.0円
うち中間配当	11.5円	+0.5円

#### 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	6,080	+408
経費	△4,060	△212
実質業務純益	2,020	+196
株式等関係損益(先物込)	515	△91
与信費用	△365	△69
税引前当期純利益	2,090	+81
当期純利益	1,490	+54

※1 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、特殊要因(リース2社完全子会社要因(経費))除く

### 2025年3月期業績目標の組み立て（2025年3月中計比）



※2 特殊要因(リース2社完全子会社化要因)を除く  
※3 リース2社完全子会社化要因(業務粗利益+70億円、経費△40億円)  
※4 2025/3期みなと銀行統合関連費用(税後ベース)△50億円

## 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について、私たちの考え方を説明します。市場評価としての株価純資産倍率 (PBR) の向上に向けては、「ROE向上」「資本コスト低減」、双方からのアプローチが重要と認識しています。ここでは、CEOメッセージのなかでも言及している点ですが、私からも現状分析を交えて、少しコメントします。

前中計期間における株主資本ROEは、最終年度に持ち直したものの、前半2年は悪化トレンドにありました。これは、コロナ禍でバランスシートが急拡大したことが背景にあります。預金が貸出金の伸びを上回って増加し、日銀預け金が膨らみました。加えて、米金利が急騰するなか、外債ポートフォリオの健全化対応を実施したことにより、PLのダウンサイドが発現しました。こうした要因からROAの低下が続いたことが大きかったと考えています。また、前中計期間は資本蓄積フェーズであったため、リスク調整後レバレッジが低下方向にあったことも一因です。

現中計では、資本コストを上回る水準として、株主資本ROE8%の目標を掲げています。資本の積極活用を通じて収益力の向上を実現していく考えです。2024年3月期は、オーガニッ

ク・インオーガニック双方の領域で成長に向けた投資が着実に進展しました。より能動的なリスクテイクを通じたリスクリターン改善に向けた取り組みが進んでいます。具体的には、日銀預け金から貸出金、有価証券へのシフトが進展しています。特に貸出金は上期から下期にかけて増加幅の拡大が顕著です。法人向け貸出の利回りも下期から上昇に転じており、金利上昇も追い風にしながら、この流れを持続してROEの本格上昇につなげていきたいと考えています。

資本コスト低減の観点では、市場期待に沿う収益を毎期安定的に計上していけるよう、リスクガバナンスの高度化に取り組んでいく必要があると考えています。また、市場の皆さまとの対話を進め、ご意見などを参考にさせていただきながら、財務・非財務情報の開示を拡充していきます。

りそなグループが社会やお客さまの課題解決に不可欠な存在であることを広く認知いただくことこそが、市場で求められる資本コストの低減にもつながってくる側面があると認識しています。ステークホルダーとの建設的対話のベースとなる、情報開示の充実をしっかり取り組んでいきます。

### 企業価値向上に向けた現状分析

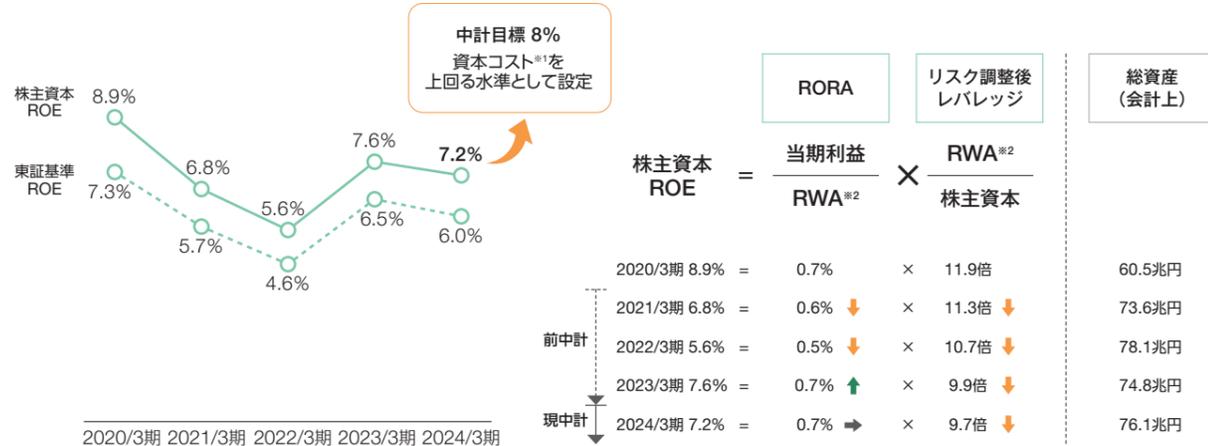
#### 【PBRの推移】



$$PBR = \frac{ROE}{\text{資本コスト}}$$

ROE = [RORA] × [リスク調整後レバレッジ]  
 資本コスト = [株主資本コスト] - [期待成長率]

#### 【ROEの推移】



	RORA	リスク調整後レバレッジ	総資産 (会計上)
株主資本 ROE	$\frac{\text{当期利益}}{\text{RWA}^{*2}}$	$\times \frac{\text{RWA}^{*2}}{\text{株主資本}}$	
2020/3期	0.7%	× 11.9倍	60.5兆円
2021/3期	0.6% ↓	× 11.3倍 ↓	73.6兆円
2022/3期	0.5% ↓	× 10.7倍 ↓	78.1兆円
2023/3期	0.7% ↑	× 9.9倍 ↓	74.8兆円
2024/3期	0.7% →	× 9.7倍 ↓	76.1兆円

\*1 CAPMに基づき算定(当社独自推計)  
 \*2 リスク・アセット、パーゼル3最終化ベース

## 円金利上昇時の収益影響(試算)

先に、今後の業績のアップサイドとダウンサイドについて言及しました。今後さらに金融政策の転換が進められる場合には、金利感応度の高い当社のバランスシートからは、預貸金利益、有価証券利息を中心に、収益面でのプラス効果が見込めると考えています。

当然、金融政策変更の時期、スピード・深度など変数が多いため、収益インパクトの試算結果は、その前提次第で大きく変化しますが、2024年3月末時点の資産・負債の状況を前提とした簡易試算に基づく参考値を示していますので、ご参照ください。

円金利上昇による主な影響としては、資産側では、市場金利連動型貸出金の収益が増加し、日銀預け金の付利も増加すると考えられます。さらに短期プライムレートの改定余地が生じてくると、住宅ローンを中心としたプライム貸出の収益も増加します。一方、負債側では、預金金利の上昇により、預金利息が増加すると考えられ

ます。

マイナス金利解除の影響につきましては、100億円のトップライン収益の増加として、2025年3月期のガイダンスに織り込んでいます。政策金利が25bpsまで上昇すると、金利更改後の利息収入・費用を通期ベースで収受・支出する前提で、累計280億円のトップラインの増加が見込まれます。さらに、政策金利が50bpsまで上昇すると、累計で840億円のトップライン増加となり、足元の資本水準をベースにすると、株主資本ROEは9~10%水準まで上昇する試算結果となっています。

緩やかなインフレを前提に、これまでの発想・価値観・行動を見直し、「金利のある世界」にしっかりと適応していきたいと考えています。

### 政策金利が0.50%まで上昇でROEは9~10%へ

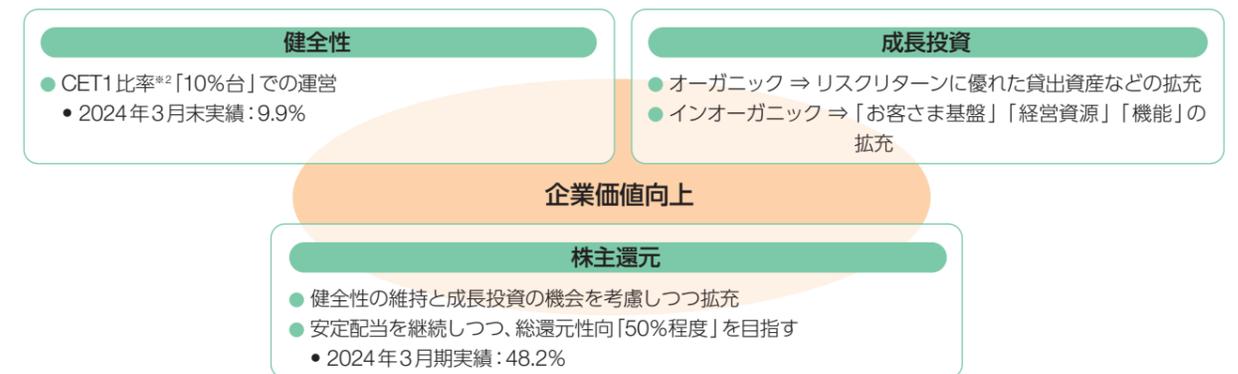


## 資本マネジメント

資本マネジメントについてです。現中計は、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、資本の本格活用フェーズ

に入っています。健全性を維持しながら、成長投資や株主還元の拡充に資本を活用することで、企業価値を向上させていく考えです。

### 資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ ⇒ ROE\*1「8%」を目指す



\*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 国際統一基準・パーゼル3最終化ベース(完全実施基準)、その他有価証券評価差額金除き

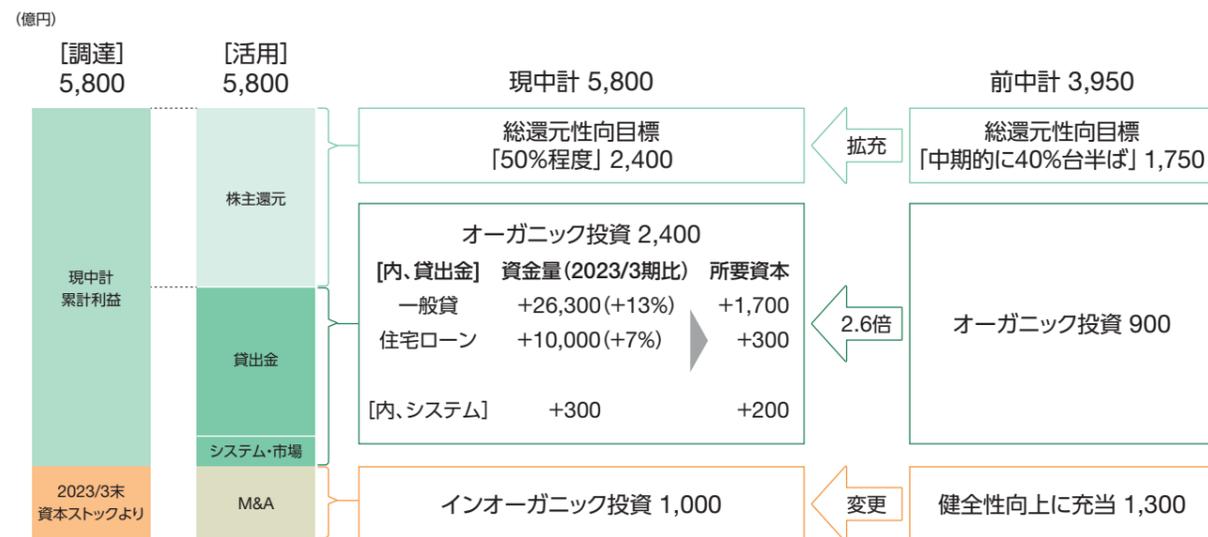
2024年3月末のCET1比率（パーゼル3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き）は9.9%と、成長投資を進捗させながら、中計比フラットでコントロールしています。下図は、現中計における資本アロケーションと、「2024年3月期実績+2025年3月期計画」での資本活用のイメージを示したものです。収益が計画を上回って進捗するなか、オーガニック領域を中心に、中計を上回るペースで成長投資を拡大させています。

株主の皆さまへの還元も着実に増加させています。2024年3月期実績につきましては、1株当たりの配当金を年間1円増配の22円とさせていただくとともに、上期に100億円、下期に150億円の自己株式取得を実施しました。今期は、1株当たりの年間配当金予想を1円増配の23円とさせていただくとともに、5月から6月にかけて200億円の自己株式取得をすでに実施しています。中計で示している「総還元性向50%程度」に向けて、引き続きしっかりと取り組んでいきたいと考えています。

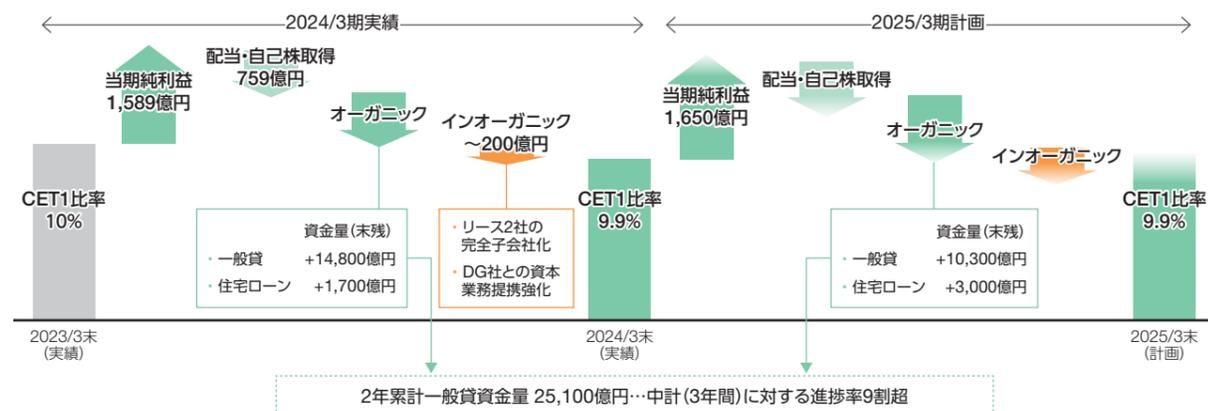


資本活用イメージ

【中計における資本アロケーション（2024/3期から2026/3期までの3年間）】



【2024/3期実績+2025/3期計画】



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、他社に先駆けて簿価で約1兆円の政策保有株式を削減し、その後もお客さまとの交渉を重ねながら削減を進め、資本アロケーションの是正、価格変動に伴う財務リスクの低減に努めてきました。

2022年5月には「4年間で簿価800億円の削減計画」を公表し、2024年3月までの2年間で442億円を削減しました。計画達成率が55%と順調に進捗するなか、残り2年を吸収する形で、今期から6年間の新たな削減計画(新計画)をスタートさせています。

新計画は、お客さまに新たな価値を創造するとともに、私たち自身が持続的な成長を遂げていくために必要となる経営資源を確保していくことを目的としています。

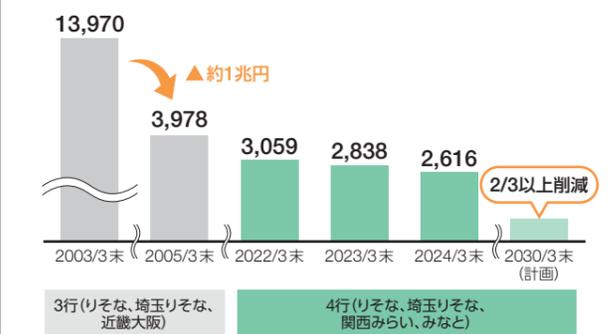
政策保有株式削減を通じて創出される資本を活用し、お客さまのこまりごと・社会課題の解決や、CX(コーポレートトランスフォーメーション)実現に必要な構造改革・基盤強化への取り組みを加速させていきます。資本の好循環による収益のアップサイドを源泉として、株主への還元につきましても持続的に拡大できるよう取り組んでいく考えです。

新計画では、2030年3月までに簿価残高で3分の2以上の削減を目指しています。時価も概ね同じ割合での削減を見込んでおり、

連結純資産に対する時価比率は10%程度を目指します。同比率で20%の水準には、最速3年で到達し、通過できると考えています。

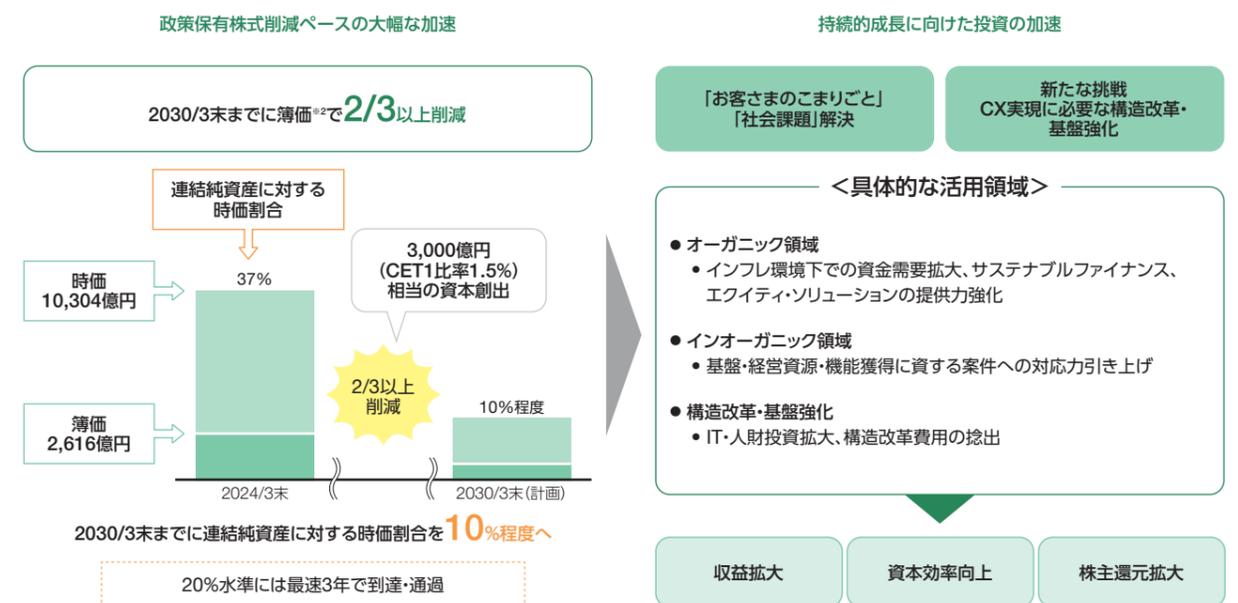
なお、政策保有株式の議決権行使につきましては、「議決権行使基準にかかる基本的な考え方」「議決権行使のガイドライン」に則り実施するとともに、行使状況を年次で取締役会宛に報告するなど、自律的な運営を行っています。

【政策保有株式残高<sup>※1,2)</sup>】  
(億円)



新たな政策保有株式の削減計画

お客さまに対する新たな価値の創造/成長投資・構造改革に充当可能な経営資源を創出



※1 「政策保有株式」は、保有目的により、①政策投資株式、②戦略投資株式に分類しており、①政策投資株式を残高削減対象としています。なお、グループ銀行が保有する上場株式は、すべて①政策投資株式に該当します。  
※2 銀行合算ベース、取得原価、時価のある有価証券

政策保有株式の議決権行使については、全議案について個別に賛否を判断し、検証を行う仕組みを構築

- 議決権行使基準にかかる基本的な考え方

政策投資で保有する株式の議決権行使は、以下の方針に則り、実施します。

- (1) お客さまとの取引上の利益に囚われることなく、持続的な企業価値向上の観点から、個別に賛否を判断するよう努めます。
- (2) 特定の政治的・社会的問題を解決する手段として議決権行使はいたしません。
- (3) 企業もしくは企業経営者等による不祥事及び反社会的行為が発生した場合には、コーポレートガバナンスの改善に資する内容で議決権を行使します。

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大変重要と考えています。りそな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。

2024年3月期も、積極的に対話機会の拡充に努めました。機関投資家の皆さまとは、決算説明会や個別ミーティング、スモール



ミーティングなどを通じて対話を重ねており、海外IRも積極的に実施するなかで、面談件数が増加しています。個人投資家の皆さまに対しては、オンライン説明会や株主セミナーの開催、YouTube動画の配信などを通じて、情報提供機会の拡充に努めています。

株主・投資家の皆さまからいただいた貴重なご意見は、定期的にと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。2024年3月期には、投資家の皆さまからのご要望を踏まえて、社外取締役とのスモールミーティングを実施しました。また、例えば、2024年3月期IR資料における「東証基準ROE」「クレジットコストにかかる長期データ」「資本アロケーションの計画と実績」などの開示は、市場の皆さまからの声を反映して開示の改善に努めたものです。政策保有株式削減の加速、株主還元の手法などについて社内で議論する際にも、株主・投資家の皆さまとの対話のなかでの議論を参考にさせていただきました。

今後も、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に努めていきます。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。

2024年3月期 対話実績

株主総会	機関投資家・アナリスト向け				個人投資家向け説明会
	決算ZOOMウェビナー	IR説明会	テーマ別IR*1	個別面談	
約400名 (ライブ配信視聴者含む)	4回	2回	2回	約240回	6回
CEO、CFO等	CFO	CEO、CFO	社外取締役3名、 ビジネス担当役員	うち、CEO：約50回	うち、CEO：2回

株主・投資家のご意見を踏まえ社内議論を進めた項目の一例

- 社外取締役スモールミーティングの開催
- IR資料の改善 (例 東証基準ROEの開示)
- 政策保有株式削減ペースの加速
- 株主還元の手法 など

※1 2024/4月実施分を含む