

2020年5月12日 記者会見 説明内容（東京）

発表内容：2020年3月期決算及び新たな中期経営計画について

日 時：2020年5月12日（火）16時00分～16時50分

場 所：りそなグループ東京本社

発表者：取締役兼代表執行役社長 南 昌宏、執行役 太田 成信、執行役 品田 一子

「2020年3月期決算」と「新たな中期経営計画について」のご説明です。決算に関する資料は「2020年3月期決算ハイライト」、新たな中期経営計画に関する資料は「中期経営計画（2020年度～2022年度）～レゾナンス・モデルの確立～」を使用しています。

2020年3月期決算

P1. 2020年3月期決算の概要

りそなホールディングスの親会社株式に帰属する当期純利益は1,524億円となりました。前期比で227億円、12.9%の減益となりましたが、一方で前期に計上した関西みらいフィナンシャルグループの統合関連一時利益398億円を除いた実質ベースでは171億円、12.6%増加しました。昨年度終盤には新型コロナウイルス感染症の影響を受けましたが通期目標比では95.2%の着地となっております。

実質業務純益につきましては2,419億円、前期比163億円の増益となり、業務粗利益につきましては6,586億円こちらも前期比で145億円の増加となりました。

国内預貸金利益は前期比で110億円のマイナスとなりましたが、貸出金の平残では1.35%増加しました。預貸金の利回り差は4bp低下しましたが、前年度の預貸金利回り差の低下幅は6bpでした。利回りの低下幅は縮小傾向が継続しています。

フィー収益は前期比で35億円のマイナスとなり、フィー収益比率では28.8%となりました。ほとんどの影響は保険販売手数料が減益になったことです。ファンドラップや決済ビジネスについては、しっかりとした足取りを踏めたと考えております。

債券関係損益は前期から191億円増加しております。2019年3月期に実施したポートフォリオの健全化の反動増と、タイミングを見据えた売買がしっかりと行えたことで、前期比プラスとなりました。

経費は4,171億円と、物件費・人件費ともに減少しており、ローコストオペレーションが浸透してきていると思っております。経費率も63.3%と前期比マイナス1.9%となりました。りそな銀行単体では59%と60%を割り込み、明るい兆しが見えてきていると認識しています。

与信費用につきましては、229億円ということで前期から216億円増加しました。前期の戻り益の反動減に加えて、アパマンポートで予防的な引き上げを実施したこと、また一部の大口先に対する引当を実施したことによるものです。

2021年3月期の業績目標は親会社株主に帰属する当期純利益が1,200億円ということで前期比324億円のマイナスとなっておりますが、こちらについては後ほどご報告させていただきます。

P4. 貸出金・預金 平残・利回り

「貸出金・預金の平残・利回り」についてです。左側の表（「貸出金・預金の平残、利回り、利回り差」のうち、貸出金の平残ですが、前期比で1.35%の増加となりました。利回りにつきましては、表の（2）にお示ししている通り0.4bpの低下とおおむね計画通りに着地しました。貸出金の収益に関しては前期比で115億円のマイナスとなっておりますけれども、利鞘改善に軸足を置いた融資運営を継続したことで、利回りの低下幅は昨年の6bpから改善してきています。この結果、表の一番下にお示ししております預貸金利益は110億円のマイナスになりました。貸出金・預金の平残・利回りの2021年3月期は、貸出金平残は1.12%の増加、利回りは前期と同様の4bpの低下を計画しており、しっかりと質を重視した運営を行ってまいりたいと考えております。

2020年3月期の内訳をもう少しご説明いたします。(8)のコンシューマー部門の平残は住宅ローンが大きくけん引し2.65%増加しました。コーポレート部門についても0.81%の増加となっております。

4ページ右下の折れ線グラフをご覧ください。貸出金の利回りにつきましては、コーポレート（水色のひし形）で大きく縮小していることがご確認いただけるかと思えます。

P5. 貸出金・預金 未残

「貸出金・預金未残」についてご説明いたします。2020年3月期の貸出金の未残は36兆73百億円ということで前期比から1.2%増加しました。この内、コーポレート部門（大企業・その他）が5.8%増加しました。コンシューマー部門（自己居住用住宅ローン）についてもしっかりと増加がはかれています。また、預金も全体で大きく進展しており、法人個人ともに伸びていることがご確認いただけると思えます。

P6. 住宅ローンビジネス

「住宅ローンビジネス」についてご説明いたします。まず左側の「住宅ローン実行額」についてご説明します。昨年度1年間の実行額が1兆5千億ということで、2019年3月期をやや下回っておりますが、この減少幅の要因はアパートマンションローンの減少によるものです。アパートマンションローンは前期比で25.1%のマイナスとなっている一方、自己居住用住宅ローンは堅調に推移していることがご確認いただけると思えます。

住宅ローンビジネスについて昨年度は、消費増税もあり少し心配していたのですが、一方で契約手続きの簡素化や電子契約などお客さまの利便性向上につながる取り組みをしっかりと行ったことで前期プラスで着地いたしました。

P7. フィー収益

当社が最も力を入れている「フィー収益」についてご説明いたします。2020年3月期は1,902億円ということで前期比1.8%のマイナスとなりました。これは、投信それから保険の販売手数料が22.4%減少したことが大きな要因です。

一方で、投信の信託報酬、それからファンドラップや信託関連などのフィー収益についてはしっかりとした足取りを確認いただけるかと思いますが、前期比で1.2%伸びております。

全体として下がった理由を一言で申し上げますと、昨年アメリカの金利が大きく下がってくる過程で保険商品のスペックダウンもあり、保険販売が振るわなかったということだと理解しております。

7ページの右側にあります2021年3月期計画については、1950億円・フィー収益比率30%に回復したいと考えております。

P8. 主要なフィービジネス(1)

「資産形成サポートビジネス」についてです。こちらについても、昨年度末に新型コロナウイルス感染症の影響を受けたということと、年間を通じてアメリカ金利の低下影響を受けたということでもあります。

ページ左上の「個人向けの資産形成サポート商品残高」は、今申し上げた減少要因もあって5兆円程度、比率は13.1%に減少しました。しかし、ファンドラップは法人込みで3,900億円程度まで残高が積みあがってきたということと、投資信託・ファンドラップの純流入額は1360億円のプラスということで、こちらについてはしっかりとした増加基調を継続させております。

ページ左下の「投信信託・ファンドラップ収益」についてですが、ファンドラップの収益は順調に伸びております。投信につきましても信託報酬は年々上がっていることをご確認いただけると思います。当社が目指しておりますストック型フィー収益の拡大が数字面にも少しずつ表れてきているのだと理解しております。

ページ右下の「保険収益」についてです。この保険が2019年3月期の157億から2020年3月期で107億まで低下し、フィー収益全体がマイナスになった主たる要因です。

P9. 主要なフィービジネス(2)

信託・法人ソリューション・不動産のフィービジネスについてです。「信託業務関連収益」は、ページ左上のグラフでお示しの通り 18 年 3 月から反転し、この伸びは少しずつですが定着してきているということです。

ページ右上にある「承継信託の新規利用件数」についてです。ここも当社が今力をいれている分野ですが、グループベースでの承継信託機能の新規利用件数は着実に増え前期比で 25%増加。しっかりとした足取りになっております。

ページ左下の「法人ソリューション収益」は、SDGs 関連の私募債等がけん引し大きなプラスとなりました。

ページ右下の「不動産業務収益」は、新型コロナウイルス感染症が拡大したことで、契約そのものが延期になったり見直しになったりと影響を受けた結果、若干マイナスでの着地になりました。

P10. 与信費用・不良債権

「与信費用・不良債権」についてです。まず、2020 年 3 月期のホールディングス連結の与信費用は 229 億円、銀行合算の与信費用につきましては 188 億円の費用発生と前年から 189 億円の費用増となりました。要因につきましては冒頭で申し上げました通り大口与信先で戻り益の反動減があったことと、アパートマンションローンのポートに対して予防的な引き当てを行ったためです。

2021 年 3 月期のホールディングス連結与信費用は、新型コロナウイルス感染症の影響等も勘案し、500 億円程度と見積っております。与信費用比率で申し上げますと 13.4bp まで予防的に見積もったということになります。

不良債権の残高についてはページ右側の「不良債権残高・比率（銀行合算）」をご覧ください。2020 年 3 月期は銀行合算で 4,335 億円と前期から 87 億円減少しており、当社のポートフォリオに悪化が見られないことがご確認いただけるかと思えます。

P11. 有価証券

有価証券についてです。昨年度のマーケットは米中貿易摩擦や新型コロナウイルスなど様々なことが発生いたしました。その他有価証券の評価差額は4,207億円のプラスで着地しております。

ページ左下の表の下部をご覧ください。国債・外国債券・国内投信の3資産の合計値が69億円の評価損になっておりますが、足元で新型コロナウイルスがマーケットにインパクトを与えている中においては、総じてしっかりとコントロールができていると考えております。

ページ右側の「政策保有株式」をご覧ください。2020年3月期は169億円を削減し、222億円の売却益を計上しております。損益分岐点についても7,100円程度ということで安定的なポートになっております。

ページ右下の「新中計期間における削減計画」です。従来計画では2016年3月から2021年3月の5年計画としておりましたが、2020年3月期にほぼ1年前倒しで達成することができたことを考慮し、今回の新中計と期間を合わせ、新たに300億円削減する計画としています。

P12. 自己資本比率

自己資本比率についてご説明します。ページ左側の「国内基準」で、2020年3月期に11.17%を維持しております。国内基準において十分な自己資本を維持している状況であります。関西みらいフィナンシャルグループの関西みらい銀行がIRBに移行したことと、みなと銀行が連結IRBの移行したことが、リスクアセットを1兆1,000億円程度減少させ大きなインパクトとなりました。

ご参考として「国際統一基準」の場合をページ右側にお示ししております。2020年3月期のその他有価証券評価差額金除きで10.54%となっており、バーゼル3最終化の影響を含めた段階でも9.1%程度と強固な自己資本を維持しております。

P13. 2021年3月期業績目標

「2021年3月期業績目標」をご説明します。ページ左上をご覧ください。ホールディングス連結の親会社株主に帰属する当期純利益は1,200億円ということで、2020年3月期から324億円マイナスにしております。銀行合算の業務粗利益で約240億円のマイナス、与信費用では2020年3月期から約230億円のマイナスという組み立てです。トップラインのうち、預貸金利益は100億円程度のマイナスを見込んでいます。与信費用は前提を置くことが非常に難しいのですが、上期には新型コロナウイルスの感染拡大がピークアウトするという前提に立った上で、保守的な見積もりとしています。また、一株当たりの配当金については前年度と同水準の21.0円にさせていただきます。と思っています。

新たな中期経営計画について

続いて、新たな中期経営計画についてです。こちらも本日発表させていただいており、「中期経営計画（2020年度～2022年度）～レゾナンス・モデルの確立～」の資料を基にご説明申し上げます。

P2. リテール No. 1 の実現に向けて

2 ページ目の「リテール No.1 の実現に向けて」をご説明します。産業や社会構造が大きく変わっていることに加え、テクノロジーも圧倒的に進化している中で、お客さまのビジネスや金融行動そのものが大きく変わっている、ということが我々の認識であり出発点です。これがアフターコロナの段階ではさらに加速していると捉え、当社もそれに備えてしっかりと変化をしていく必要があると認識しております。

目指すのはページ右上に記載のリテール No. 1 の実現であり、今回の新中計ではこれを支える中心的な考え方として「レゾナンス・モデルの確立」を基本方針に設定しています。前中計の「3つのオムニ戦略」からしっかりと引き継ぐ形で「レゾナンス・モデル」という形に持っていきたいと思っております。「レゾナンス」というのは、りそなの語源であり、時代の変化に適合する・共鳴する新しいりそなモデルを作っていくものというふうにご理解いただければと思います。

P3. レゾナンス・モデルの確立

レゾナンス・モデルをイメージ図でお示したものです。ポイントが3つあります。1つ目は、急速に進む事業環境の変化をベースにお客さまのこまりごとや社会課題を起点に、もう一度当社のビジネスをしっかりと見直すということです。イノベーションに向けたドライバーとして「デジタル&データ」「デザイン思考」「オープン」の3つのキーワードで変革を行います。ページの一番右側には「次世代のリテールサービスへ」とありますが、人財とテクノロジーが掛け合わさることでネットとリアルの連携につなげていき、またデータを使って予測精度を上げ、さらに異業種も含めた外の知見と融合することで次世代型のリテールサービスを目指していくという考え方です。

P4. ビジネス戦略と基盤の再構築

本中計の全体像をお示ししております。左側をご覧ください。既存領域の差別化「深掘」は、当社がもう一度りそなの強みを再認識したうえで今の強みをさらに磨いていくものです。「挑戦」とは、大きな事業環境の変化にあるなかで脱・銀行に向けてオープン・イノベーションも含めて新しいビジネスを模索していくものです。この二兎を追っていきたいと考えております。これがレゾナンス・モデルを確立するうえでのポイント2つ目です。そして、「基盤の再構築」とありますが、これがポイントの3つ目です。新しい発想、新しいプロセス、新しい仕組みを通じて基盤そのものを大きく変えていきたいと考えております。

P5. 主要経営指標

新型コロナウイルス感染症が約2年で、ある程度収束するという前提のもとで3年後の数字を思い切って記載しているものであります。親会社株主に帰属する当期純利益は1,600億円、連結フィー収益比率は35%、連結経費率は60%程度、さらに普通株式等Tier1比率は10%程度を目指していきたいと考えております。

P6. 収益ロードマップ

収益のロードマップについてご説明します。引き続き国内預貸金利益の減少は否めないだろうということを前提に、フィー収益で400億円程度を引き上げる組み立てにしており、これが連結フィー収益比率35%につながっていくものです。さらに先ほど申し上げました「基盤の再構築」を通じて人件費・物件費が大きくマイナスになり、連結経費率は60%程度を目指します。

P7. ビジネス戦略「深掘」既存領域の差別化

既存領域の差別化についてです。大きく力点を置くのは「承継」で、資産と事業をどうやって次世代につないでいくかという分野と、人生100年時代と言われるように資産形成(AUM)の分野に注力していきます。

資産・事業承継については、専門人財の集結とデジタル&データを複合することで大きくビジネスが展開できると考えており、その結果「M&A」や「不動産」は件数の倍増を目指します。また、資産形成(AUM)では、「りそなアセットマネジメント」の運用機能・人財の強化を通じて運用資産残高を積み上げると同時に、ネットとリアル融合を通じて「長期分散」「積み立て」という新しい領域の資産形成にも踏みもんでいきたいと考えております。

P8. ビジネス戦略「深掘」×「挑戦」オムニ戦略の更なる進化

これまでも取り組んでまいりましたオムニ戦略についてです。「りそなグループアプリ」は2020年3月末で220万ダウンロードまで伸長しておりますが、2023年3月期には500万ダウンロードまでもっていきたいと考えております。500万まで積みあがってくれば、当社グループの約800店舗のリアルチャネルと融合することで、新しいビジネスを展開していけるものだと考えております。

関西みらいフィナンシャルグループのシナジーについてです。昨年の10月にりそなグループのシステムと関西みらい銀行のシステムを統一しており、今後トップラインやコスト面をあわせ、110億円程度のシナジー効果が見込めると考えております。

P9. ビジネス戦略「挑戦」脱・銀行へ向けて

オープン・イノベーションを一つの軸にしており、ここは非常に面白い分野だと思っています。外部とつながり、知見を吸収したりお客さま基盤を共有したりする中で全てのお客さまに新しい価値をしっかりと提供できるのではないかと考えております。足元の取り組みとして、例えばめぶきフィナンシャルグループとデジタル分野について共同研究を進めておりますが、このようにAPI エコノミーによってしっかりと外とつながっていくという形をとっていきたいと考えております。

P10. 基盤の再構築を通じた営業力強化と生産性向上

「深掘」と「挑戦」を実現していくためには経営資源を適正に配分していく必要があります、そのためにはこれまで銀行を支えてきた基盤を再構築していく必要があります。

人財の分野では複線型の人事制度をつくと同時に、さまざまな分野の専門人財を育成していきます。デジタル・IT 人財の分野はこれからどうしても必要になってまいりますので、1000 名程度まで引き上げていきます。

業務プロセスについては、業務の断捨離や発想の転換によるデジタル化を本格的に導入し、現在 10,000 名を超える事務人員のミッションを変えるところまでもっていきたいと思っています。

営業スタイルは、全員コンサルティング・全員営業を掲げています。業務プロセス改革を通じて、相談と手続きが一体化するというスタイルに変えていきます。

チャネルのネットワークについては、関西みらい銀行で 90 ヶ店程度減少という内容が報道されていますけれども、当社はエリア運営の中でしっかりと店の使命をもう一回再構築し、その結果としてダウンサイジング・リプレイスを実施してコストメリットを享受し、損益分岐点を引き下げていくことを目指していきます。

システムについては7年後に向けてという大きなフレームワークではありますが、勘定系の見直しも含めて大きなメスを入れていくことを考えております。

P11. 注力分野への人財再配置

人財配置についてです。前中計でも 3,000 名程度の自然減があり、今回も 3,100 名程度の自然減を考えております。この水準感は、関西みらいフィナンシャルグループが合流する前のりそなグループの水準を目指していきたくて考えております。

P12. 資本政策の方向性

資本政策については、健全性と収益性を考慮し、株主還元は総還元性向水準として中期的に 40%台半ばを目指していきます。

P13. 2030年SDGs達成に向けた新中計での注力ポイント

最後に、SDGs達成に向けた新中計でのポイントについて触れます。2030年に向けて、持続可能な社会づくりとりそなグループの持続的な成長をしっかりと共鳴させることを通じて、リテールNo.1を目指していきたいと考えております。

同時発表したプレスリリースについて

新しい業績連動型の株式報酬制度の導入（当社グループ役員に対する新たな「業績連動型株式報酬制度」の導入に関するお知らせ）と、前中期経営計画で導入しておりました業績インセンティブの結果（業績連動発行型株式報酬の支給率確定に関するお知らせ）、最後に役員異動（当社およびりそな銀行の役員異動について）に関するリリースを実施しています。

人事異動について少しご説明します、りそなホールディングスの社外取締役、様々な企業の経営改革の推進に携わってこられ、武蔵大学の教授でもあります江上節子さんを新たにお迎えします。また、社内の取締役につきましては、ITガバナンスの強化にむけて野口、現在りそな銀行で監査等委員を務めております川島の2名を候補として選定しております。

以上