

# 2018年3月期決算の概要と 経営の方向性について

想いをつなぐ、  
未来を形に。

*Next Action*

RESONA GROUP



**りそなホールディングス**

RESONA

2018年5月21日

# 目次

## 2018年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

p3	はじめに
p4	2018年3月期 決算の概要
p5	損益内訳
p6	期間損益の前期比増減要因
p7	貸出金・預金の平残・利回り
p8	貸出金・預金未残
p9	住宅ローンビジネス
p10	フィー収益
p11	資産形成サポートビジネス
p12	主要なフィービジネス
p13	与信費用、不良債権
p14	有価証券
p15	自己資本比率
p16	2019年3月期 業績目標
p17	2019年3月期 業績目標の前期比増減要因
p18	事業部門別の損益概要 (1)
p19	事業部門別の損益概要 (2)

## 持続的成長に向けた経営課題への取り組み

p21	「リテールNo.1」の実現に向けて
p22	中期経営計画の進捗状況と統合による方向性
p23	オムニ・リージョナル戦略①
p24	オムニ・リージョナル戦略② ～関西最大の営業基盤の獲得～
p25	オムニ・リージョナル戦略③ ～KMFGの中期経営計画の概要～
p26	オムニ・チャンネル戦略① ～ネットチャンネル戦略～
p27	オムニ・チャンネル戦略② ～リアルチャンネル戦略～
p28	オムニ・アドバイザー戦略
p29	主要ビジネスの展望： 足元の実績と5行体制による2020年3月期計画
p30	資産形成サポートビジネス
p31	決済ビジネス
p32	承継ビジネス
p33	中小企業向けビジネス
p34	国際ビジネス
p35	個人向けローンビジネス
p36	デジタル化を通じた「お客さま利便性の向上」と 「銀行生産性向上」の両立
p37	デジタル化の取り組み事例
p38	コーポレートガバナンス体制

本資料における表記、計数の定義は下記の通りです。

HD:リそなホールディングス、RB:リそな銀行、  
SR:埼玉りそな銀行、KO:近畿大阪銀行、  
KMFG:関西みらいフィナンシャルグループ、  
KU:関西アーバン銀行、MB:みなと銀行、  
3行:RB、SR、KO、5行:RB、SR、KO、KU、MB

## 資本政策の方向性

p40	資本政策の方向性
-----	----------

## ご参考資料 (p42～)

## 2018年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本政策の方向性

ご参考資料

## はじめに

### ① 収益・コスト構造改革が着実に進展

- 親会社株主に帰属する当期純利益は、一時的要因除き1,505億円と、期初計画を達成
- 貸出金平残の増加基調が継続、国内預貸金利回り差の低下幅は縮小
- スtock型フィー収益が着実に増加、フィー収益比率は30%台に
- 経費は過去最低水準を更新

### ② 3つのオムニ戦略が順調に進捗

- 関西みらいフィナンシャルグループが、計画通り2018年4月に本格スタート
- 新スマート口座スタート(2018年2月)、相談特化型(ミニ)店舗は22拠点まで拡大
- オムニ・アドバイザーの育成進展により、収益機会を着実に拡大

### ③ 資本政策

- ①成長投資、②資本充実、③株主還元に対してイコールウェイトの配分方針を継続
- 3期連続増配 2017年3月期: +2円、2018年3月期: +1円、2019年3月期: +1円(予想)

(りそなホールディングス社長 東)

- こちらにはポイントを整理。
- 最終利益は、一時的要因による持ち上げを除いても期初計画の1,500億円を達成。
- 過去を振り返ると、例えば2011/3期の最終利益が1,600億円という水準だったが、当時とは中身が大きく違っている。
- スtock型フィー収益の拡大に注力する中で、フィー収益は当時と比較して200億円以上増加。当時22%であったフィー収益比率は、前期は30%を超えた。
- デジタル化を進める中で、経費水準は過去最低を更新。
- マイナス金利環境下で、収益・コスト構造改革は着実に進展。
- 貸出ボリュームは中小企業向けを中心に計画通りに増加。
- 3つのオムニ戦略については、矢継ぎ早に施策を展開しており確りと進展。
- 資本政策については、後ほど別のスライドでお話するが、昨年度は5種優先株を完済して、+1円増配。今年度も+1円の増配を予定しており、3期連続の増配となる。
- 7ページへ。

## 2018年3月期 決算の概要

- **親会社株主に帰属する当期純利益:2,362億円**  
**前期比+747億円(+46.2%)、**  
**業績目標(2,350億円)比+12億円(達成率100.5%)**
  - 関西3行経営統合(715億円)及び保証会社再編(141億円)に伴う税務影響除き1,505億円  
(期初目標(1,500億円)に対する達成率100.3%)
- **実質業務純益:2,116億円(前期比△66億円、△3.0%)**
  - 業務粗利益:5,525億円(前期比△105億円、△1.8%)
    - 資金利益:3,683億円(前期比△95億円)
      - ・国内預貸金利回り差は△8bp縮小も、  
貸出金平残の増加(+1.91%)等で一部補完
    - フィー収益:1,680億円(前期比+74億円)
      - ・法人ソリューション収益が全体を牽引
    - 債券関係損益(先物込):前期比△106億円
  - 経費:△3,412億円(前期比+37億円)
- **資本政策:期初方針どおりに進捗**
  - 第5種優先株(1,000億円)の取得・消却を実施し、  
1株当たり普通配当を1円増配
- **親会社株主に帰属する当期純利益の  
通期業績目標(2019/3期):2,000億円**
- **普通配当(2019/3期):1株当たり+1円の増配を計画**
  - 年間20円⇒21円、うち中間10.5円

\*1.国内預貸金利益:銀行勘定(譲渡性預金を含む)  
\*2.利益にマイナスの場合は「△」を付して表示

HD連結(億円)	2018/3期			18/1公表 目標比	2019/3期 目標
	前期比 増減	増減率			
<b>親会社株主に帰属する 当期純利益</b> (1)	<b>2,362</b>	<b>+747</b>	<b>+46.2%</b>	<b>+12</b>	<b>2,000</b>
業務粗利益 (2)	5,525	△105	△1.8%		
資金利益 (3)	3,683	△95			
うち国内預貸金利益*1 (4)	2,876	△182			
フィー収益 (5)	1,680	+74			
フィー収益比率 (6)	30.4%	+1.8%			
信託報酬 (7)	186	+7			
役員取引等利益 (8)	1,494	+67			
その他業務粗利益 (9)	161	△84			
うち債券関係損益(先物込) (10)	△50	△106			
経費(除く銀行臨時処理分) (11)	△3,412	+37	+1.0%		
経費率 (12)	61.7%	+0.5%			
<b>実質業務純益</b> (13)	<b>2,116</b>	<b>△66</b>	<b>△3.0%</b>		
株式等関係損益(先物込) (14)	130	+97			
与信費用 (15)	147	△27			
その他の臨時・特別損益 (16)	△236	△127			
<b>税金等調整前 当期純利益</b> (17)	<b>2,158</b>	<b>△123</b>	<b>△5.4%</b>		
税金費用等 (18)	204	+871			
<b>1株当たり配当金 (年間・円)</b> (19)	<b>20.0</b>	<b>+1.0</b>	<b>+5.2%</b>		
1株当たり当期純利益 (EPS、円) (20)	100.51	+33.62			
1株当たり純資産 (BPS、円) (21)	900.72	+113.78			

# 損益内訳

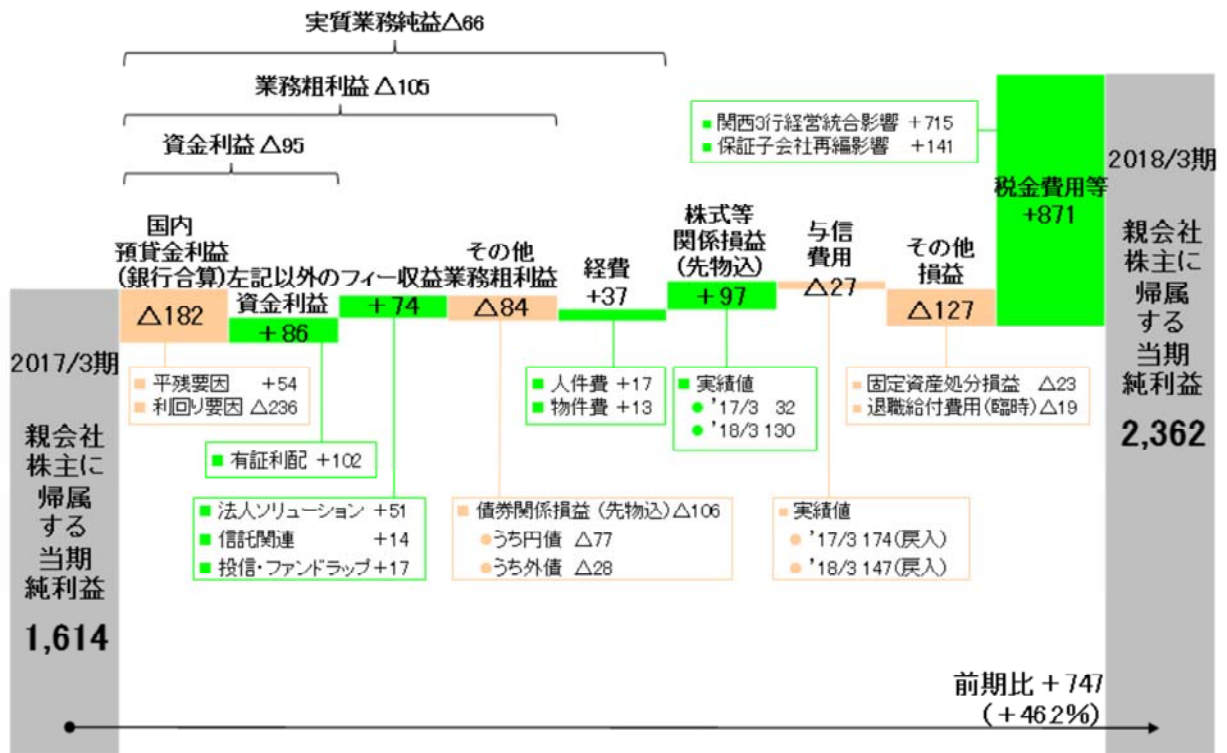
(億円)	HD連結		3行合算		リソな銀行	埼玉リソな銀行	近畿大阪銀行	うち保証子会社再編影響	連単差 (保証子会社再編影響除き)	
		前期比		前期比						前期比
業務粗利益 (1)	5,525	△105	5,096	△81	3,454	1,171	469	49	479	+25
資金利益 (2)	3,683	△95	3,661	△67	2,349	960	351	49	71	+21
うち国内預賞金利益 (3)			2,876	△182	1,826	787	262			
信託報酬 (4)	186	+7	186	+7	186				△0	△0
役員取引等利益 (5)	1,494	+67	1,094	+61	779	218	97		399	+5
その他業務粗利益 (6)	161	△84	152	△83	139	△6	20		8	△1
うち債券関係損益(先物込) (7)	△50	△106	△50	△106	△30	△36	16		-	-
経費(除く銀行臨時処理分) (8)	△3,412	+37	△3,221	+45	△2,119	△735	△366		△190	△8
実質業務純益 (9)	2,116	△66	1,874	△35	1,335	436	103	49	291	+18
株式等関係損益(先物込) (10)	130	+97	660	+627	512	124	23	529	△0	△0
与信費用 (11)	147	△27	175	△7	137	21	15		△27	△19
その他の臨時・特別損益 (12)	△236	△127	△199	△92	△120	△62	△16		△36	△35
税引前(税金等調整前)当期純利益 (13)	2,158	△123	2,509	+492	1,864	518	126	579	227	△36
税金費用等 (14)	204	+871	△444	+138	△296	△117	*1 △30	*2 141	*1 648	+733
(親会社株主に帰属する)当期純利益 (15)	2,362	+747	2,065	+630	1,568	401	95	720	875	+696

\*1. 関西3行経営統合影響(715億円)を含む。  
\*2. 保証会社再編影響については、税金費用は連結消去対象外

# 期間損益の前期比増減要因

HD連結

(億円)



# 貸出金・預金の平残・利回り

銀行合算

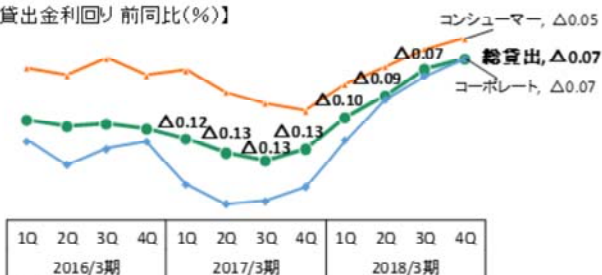
## 貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

(平残:兆円、収益・費用:億円)		3行合算 2018/3期		5行合算 2019/3期	
		実績	前期比	計画	前期比
貸出金平残(銀行勘定) (1)		28.12	+1.78%		
国内	貸出金	平残 (2)	27.63 +1.91%	34.59 +1.95%	
		利回り (3)	1.05% $\Delta$ 0.08%	1.04% $\Delta$ 0.06%	
		収益 (4)	2.925 $\Delta$ 183	3.600 $\Delta$ 142	
	コーポレート部門(公共除) <sup>*1</sup>	平残 (5)	16.17 +2.79%	20.66 +2.67%	
		利回り (6)	0.88% $\Delta$ 0.09%	0.87% $\Delta$ 0.06%	
	コンシューマー部門 <sup>*2</sup>	平残 (7)	10.48 +0.64%	12.79 +0.93%	
		利回り (8)	1.36% $\Delta$ 0.07%	1.34% $\Delta$ 0.05%	
	預金+NCD	平残 (9)	41.72 +5.17%	50.42 +2.66%	
		利回り (10)	0.01% $\Delta$ 0.00%	0.01% $\Delta$ 0.00%	
		費用 (11)	$\Delta$ 49 +1	$\Delta$ 89 +5	
	預貸金	利回り差 (12)	1.04% $\Delta$ 0.08%	1.02% $\Delta$ 0.06%	
		利益 (13)	2.876 $\Delta$ 182	3.510 $\Delta$ 137	

## 貸出金平残、預貸金利回り推移(国内)



【貸出金利回り 前同比(%)】



【利回り】

(%)	2016/3期				2017/3期				2018/3期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
貸出金	1.30	1.29	1.26	1.24	1.18	1.15	1.12	1.11	1.07	1.06	1.05	1.04
預金・NCD	0.03	0.03	0.03	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00
預貸差	1.27	1.25	1.23	1.22	1.16	1.14	1.11	1.10	1.06	1.04	1.03	1.03

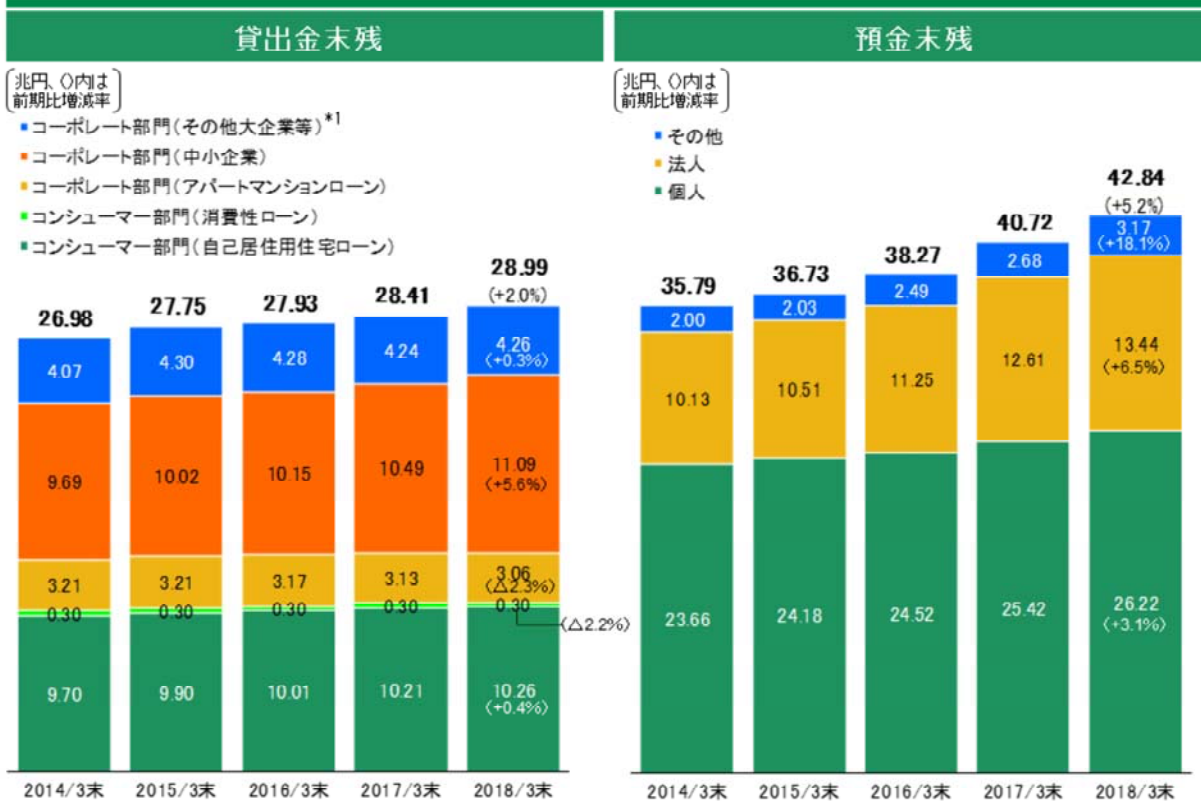
\*1. 社内管理計数、コーポレート部門(公共除): 一般貸出 + アパートマンションローン  
 \*2. 社内管理計数、コンシューマー部門: 自己居住用住宅ローン + 消費性ローン

- 預貸金について、少し補足する。
- (左テーブル(2))国内円貨貸出金の平残は+1.91%と、期初計画の+1.17%を大きく上回った。
- (同(5))コーポレート部門が+2.79%で、全体を牽引。
- (同(12))預貸金利回り差は前期比 $\Delta$ 8bpsで、期初計画通り。
- (同(2))今期は、5行ベースで平残を1.95%増加させる。
- (同(12)、(13))一方、利回り差は6bps低下となる。前々期(2017/3期)250億円減少した預貸金収益は、前期182億円減少。今期は137億円の減少にとどまると見込む。
- スライド右側真ん中に貸出利回りの推移を示しているが、低下幅が縮小。
- 10ページへ。



# 貸出金・預金末残

3行合算



\*1. リソナ銀行からリソナホールディングスへの貸出を含む

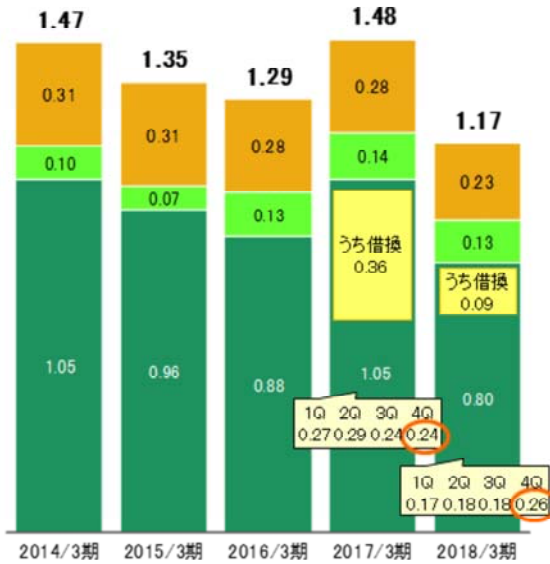
# 住宅ローンビジネス

3行合算

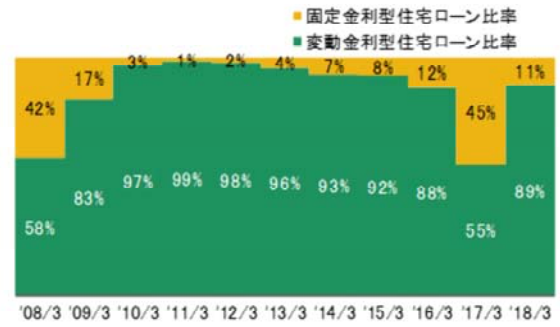
## 住宅ローン実行額

(兆円)

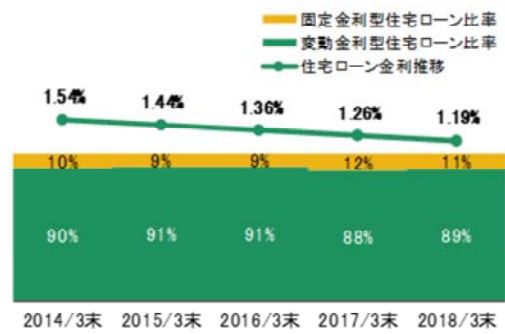
- アパートマンションローン
- フラット35
- 自己居住用住宅ローン



## 適用金利区分別の実行額構成

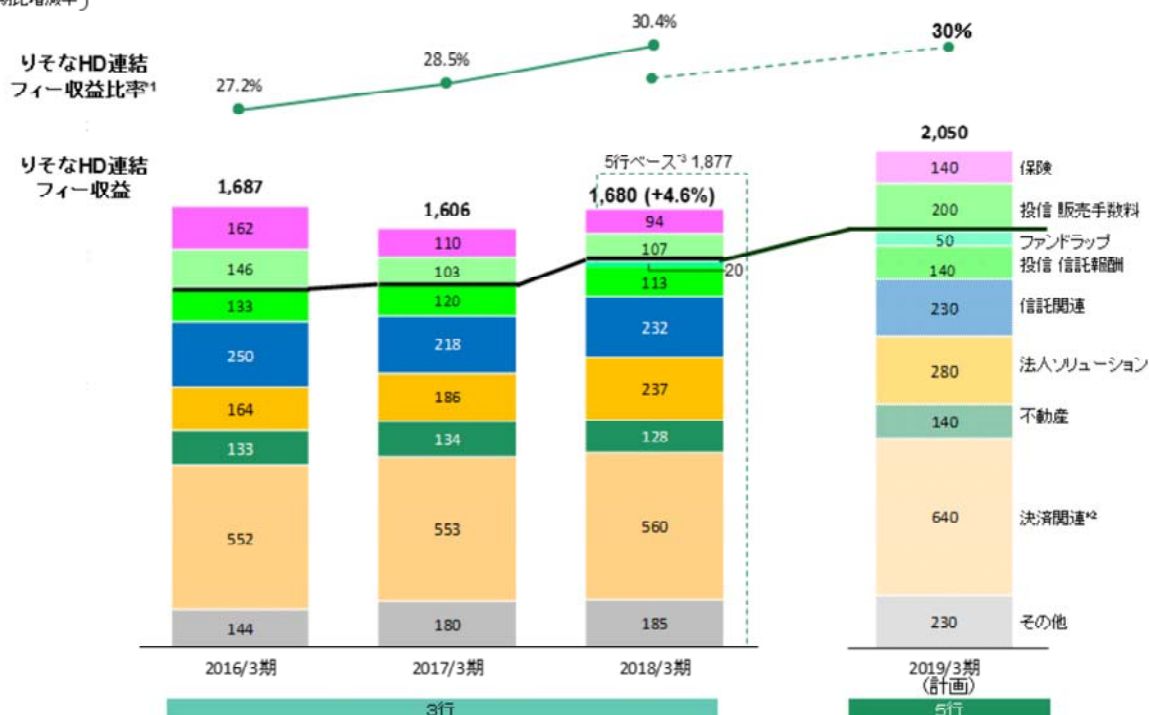


## 適用金利区分別の残高構成と平残利回り



2018/3期の連結フィー収益比率は30.4%

(億円、○内は  
前期比増減率)

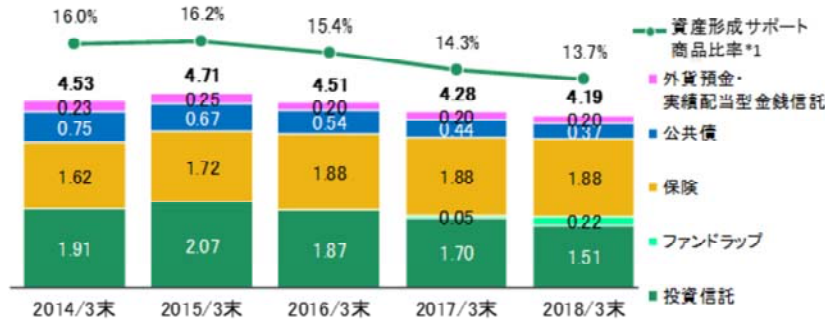


\*1. (役員取引等利益+信託報酬)/業務粗利益 \*2. 内為、口振、EB、VISAデビットおよびリソナ決済サービス(株)、リソナカード(株)の役員利益 \*3. HD、KU、MBの連結役員取引等利益と連結信託報酬を合算

- 連結フィー収益は3期ぶりに反転し1,680億円、連結フィー収益比率は30.4%となった。
- 法人ソリューションや信託関連に加え、決済関連におけるビザデビットカード収益等ストック型の安定収益が着実に増加した。
- 今期は5行体制として2,050億円を計画。2018/3期の5行ベース実績との比較では約170億円の増益を目指す組み立て。
- 昨年2月にスタートしたファンドラップの収益は前期20億円だが、残高の積み上げと平残の寄与で、今期は50億円の収益を見込む。
- こうした資産形成サポートビジネスの拡充の他、オムニ・チャネル戦略を通じて安定的なストック型フィー収益の底上げを図っていく。
- 13ページへ。

## 個人向け資産形成サポート商品残高

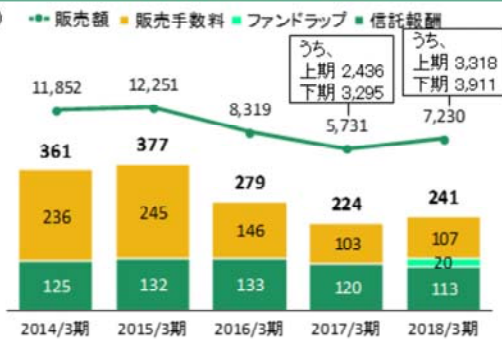
(兆円)



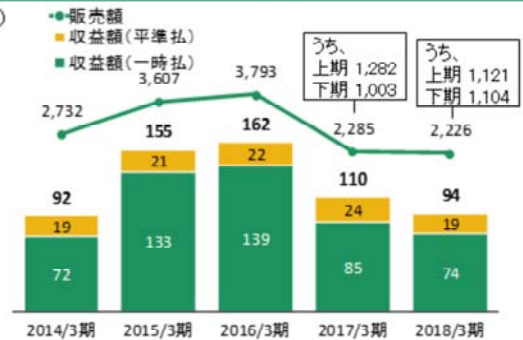
- ファンドラップ残高:  
'18/3末 2,200億円
- 投資信託・FWの純流入額  
(販売-解約・償還):  
'18/3期 約+800億円
- 投信・保険・FW利用先数  
'18/3末: 65万先
- うちNISA口座数 : 20万口座

## 投資信託・ファンドラップ

(億円)



(億円)



\*1. 資産形成サポート商品比率 = 個人向け資産形成サポート商品残高 / (個人向け資産形成サポート商品残高 + 個人預金(円貨))  
\*2. 社内管理計数

# 主要なフィービジネス

3行合算

## 信託業務関連収益

(億円)

■ 承継信託機能関連収益  
■ 年金・証券信託収益



(参考) 新規利用件数(資産承継)

(件)

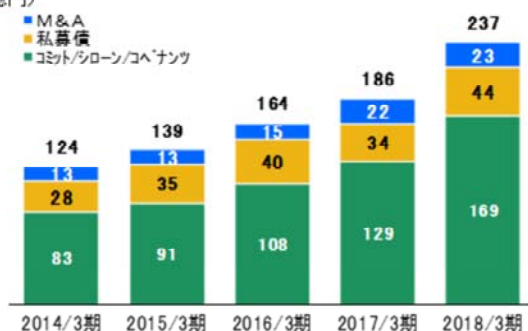
■ 遺言信託+遺産整理 ■ 資産承継信託 ■ 自社株承継信託



## 法人ソリューション収益

(億円)

■ M&A  
■ 私募債  
■ コミット/シローン/コヘナック



## 不動産業務収益\*

(億円)

■ 収益(個人) ■ 収益(法人) ● 仲介件数(右軸) (件)



\*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

## 与信費用、不良債権

与信費用		3行			5行
		2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期 計画
(億円)					
HD連結 (1)	△258	174	147	△185	

銀行合算 (2)		2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期 計画
一般貸倒引当金 (3)	△0	98	66		
個別貸倒引当金等 (4)	△234	84	108		
新規発生 (5)	△439	△199	△154		
回収・ 上方遷移等 (6)	204	283	262		

連単差 (7)		2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期 計画
うち、住宅ローン保証 (8)	26	20	11		
うち、リそなカード (9)	△18	△21	△23		

<与信費用比率>					(bps)
HD連結 <sup>*1</sup> (10)	△9.2	6.1	5.1	△5.1	
銀行合算 <sup>*2</sup> (11)	△8.2	6.3	5.9	△3.5	

\*正の値は戻入を表す

\*1. HD連結与信費用 / (連結貸出金 + 連結支払承諾見返未残) (期首・期末平均)

\*2. 銀行合算与信費用 / 金融再生法基準与信残高 (期首・期末平均)

\*3. 担保/保証・引当金控除後不良債権比率

## 不良債権残高・比率の推移(3行合算)

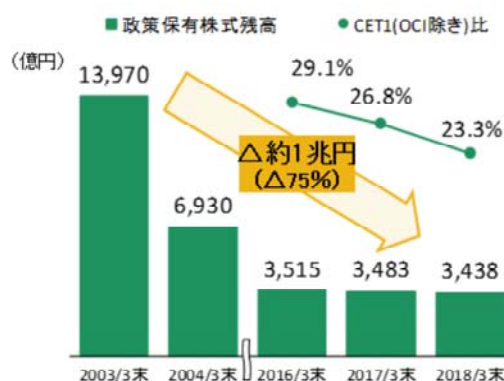
(金融再生法基準)



- 与信費用について
- (左テーブル(1))連結与信費用は147億円の戻入。
- (同(5))個別貸倒引当金の新規発生が引き続き低水準にあることが背景。
- (同(1))新年度は、HD連結ベースで185億円の費用を計画。
- (同(10))これは、与信費用比率で5.1bps程度の水準。
- 次のページへ。

有価証券*1				
(億円)	2016/3末	2017/3末	2018/3末	評価差額
その他有価証券 (1)	24,597	24,033	24,012	6,494
株式 (2)	3,515	3,483	3,438	6,608
債券 (3)	16,819	14,318	12,144	9
国債 (4)	7,602	5,441	2,143	△12
(デュレーション) (5)	3.1年	7.0年	8.0年	-
(BPV) (6)	△2.4	△3.8	△1.7	-
地方債・社債 (7)	9,216	8,876	10,001	22
その他 (8)	4,263	6,231	8,429	△123
外国債券 (9)	2,392	2,580	3,122	△68
(デュレーション) (10)	7.5年	9.2年	8.6年	-
(BPV) (11)	△1.6	△2.2	△2.5	-
(評価差額) (12)	4,601	5,554	6,494	
満期保有債券 (13)	23,835	22,777	20,467	519
国債 (14)	18,798	17,711	15,655	407
(評価差額) (15)	936	674	519	

- ### 政策保有株式
- 損益分岐点株価(日経平均ベース): 5,500円程度
  - 2018/3期 削減額(上場分・取得原価): 45億円  
売却益(同): 88億円
  - 政策保有株式に関する方針の概要
    - 公的資金による資本増強以降、残高圧縮に取り組み、価格変動リスクを低減
    - 引き続き、保有の是非は中長期的な取引展望の実現可能性を含むリスク・リターンの検証により判断し、中期的に普通株式等Tier1\*2比「10%台」に削減方針
      - 2017/3期からの5年間で350億円程度の削減を計画



\*1. 取得原価、時価のある有価証券 \*2. OCI除き

リソナホールディングス 14

- 有価証券についてもコメントしておく。
- (左側) その他有価証券では、国債の残高が引き続き減少。
- 外債は、米金利が上昇する中でポートフォリオの組替えを図っている。
- 評価差額は△68億円だが、前期比改善。管理ベースだが、保有債券の利回りも50bps程度改善。
- 残高は昨年3月末比で増加しているが、12月末比では減少しており、BPVは低水準。
- (右側) 政策保有株式は、2017年3月期からの5年間で350億円を削減する計画で、2018/3期は45億円削減した。
- 次のページへ。

# 自己資本比率

HD連結

■ 2018/3末の自己資本比率(国内基準)は10.65%、普通株式等Tier1比率(国際統一基準)は9.50%と十分な水準を維持  
※ その他有価証券評価差額金除き

国内基準				(参考)国際統一基準			
(億円)	2017/3	2018/3	増減	(億円)	2017/3	2018/3	増減
<b>自己資本比率</b> (1)	<b>11.69%</b>	<b>10.65%</b>	<b>△1.04%</b>	<b>普通株式等Tier1比率</b> (13)	<b>10.74%</b>	<b>12.58%</b>	<b>+1.84%</b>
				その他有価証券評価差額金除き (14)	8.59%	9.50%	+0.91%
				<b>Tier1比率</b> (15)	<b>11.40%</b>	<b>12.60%</b>	<b>+1.20%</b>
				<b>総自己資本比率</b> (16)	<b>13.81%</b>	<b>13.56%</b>	<b>△0.25%</b>
<b>自己資本の額</b> (2)	17,468	16,260	△1,207	<b>普通株式等Tier1資本の額</b> (17)	16,538	19,907	+ 3,369
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	17,759	16,899	△859	基礎項目 (18)	17,214	20,652	+ 3,438
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	13,615	15,440	+ 1,825	うち普通株式に係る株主資本の額 (19)	13,615	15,440	+ 1,825
うち社債型優先株式 (経過措置による算入) (5)	1,000	-	△1,000	うちその他有価証券評価差額金 (20)	3,318	4,866	+ 1,548
うち劣後債等 (経過措置による算入) (6)	2,819	1,309	△1,509	調整項目の額 (21)	676	744	+ 68
コア資本に係る調整項目の額 (7)	291	638	+ 347	その他Tier1資本の額 (22)	1,012	27	△984
<b>リスク・アセット等</b> (8)	149,308	152,621	+ 3,313	Tier1資本の額 (23)	17,550	19,935	+ 2,385
信用リスク・アセットの額 (9)	133,427	137,925	+ 4,497	Tier2資本の額 (24)	3,698	1,529	△2,169
マーケット・リスク相当額/8% (10)	831	799	△32	総自己資本の額 (Tier1+Tier2) (25)	21,249	21,464	+ 215
オペレーショナル・リスク相当額/8% (11)	10,497	9,740	△757	<b>リスク・アセット等</b> (26)	153,861	158,180	+ 4,319
フロア調整額 (12)	4,551	4,156	△394	信用リスク・アセットの額 (27)	140,369	144,775	+ 4,405
				マーケット・リスク相当額/8% (28)	831	799	△32
				オペレーショナル・リスク相当額/8% (29)	10,497	9,740	△757
				フロア調整額 (30)	2,161	2,865	+ 703

自己資本の額の増減要因			
● 親会社株主に帰属する当期純利益	+2,362億円		
● 期中配当実施額	△489億円		
● 劣後債の償還等	△1,509億円		
● 第5種優先株式の取得・消却	△1,000億円		

(参考)グループ銀行、銀行持株会社			
国内基準 (億円)	りそな (連結)	埼玉りそな (単体)	KMFG (連結)
<b>自己資本比率</b> (31)	<b>10.03%</b>	<b>11.37%</b>	<b>8.71%</b>
自己資本の額 (32)	10,933	3,314	1,189
リスク・アセット等 (33)	108,993	29,128	13,651

- (左テーブル(1))HD連結の自己資本比率は10.65%。5種優先株の返済、劣後債の期日償還等を主因に前期比低下したが、十分な水準を維持。
- (右テーブル(14))当社が中計で「9%程度」をターゲットとしている国際基準のCET1比率(有価証券評価差額金除き)は9.50%。
- 次のページへ。



### HD連結

(億円)	中間期 目標	通期 目標	前期比
親会社株主に帰属する 当期(中間)純利益 (1)	1,130	2,000	△362
KMFG *1 (2)	40	100	
その他連単差 *2 (3)	435	530	

### 1株当たり普通配当

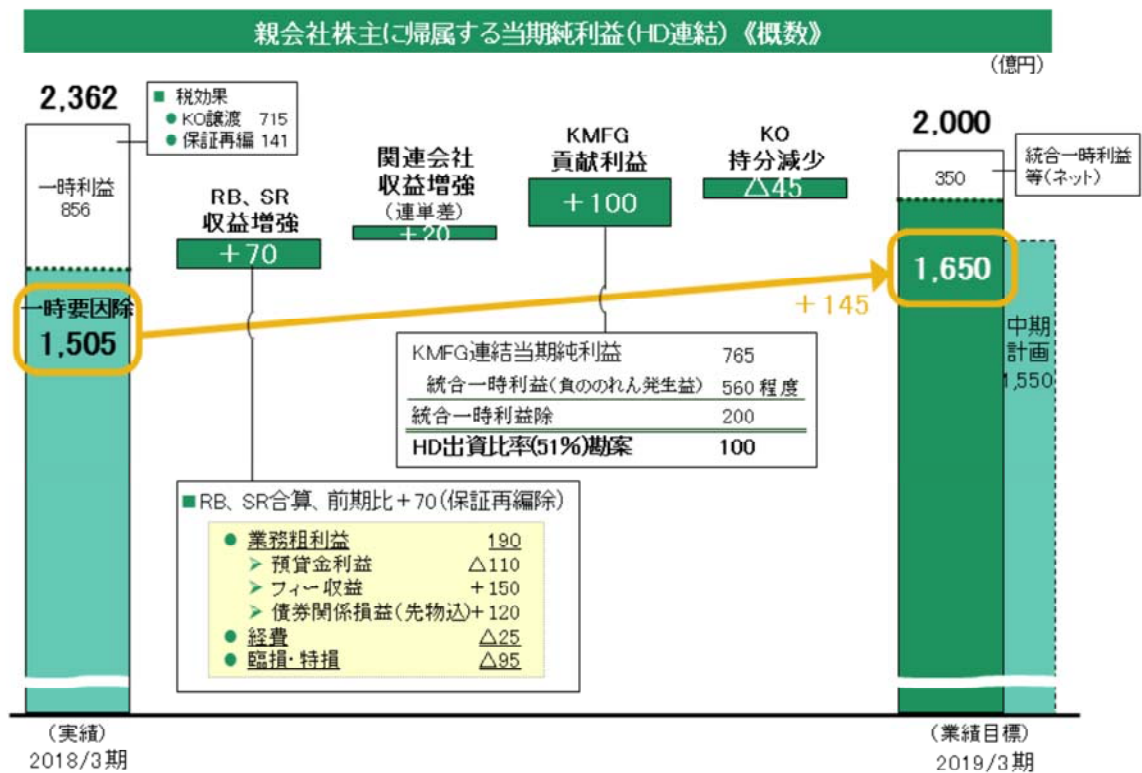
	1株当たり 配当金	前期比
普通配当(年間予想) (4)	21.0円	+1.0円
うち中間配当 (5)	10.5円	+0.5円

### 銀行合算/各社単体

(億円)	5行合算			りそな銀行			埼玉りそな銀行			KMFG 3行合算		
	中間期 目標	通期 目標	前期比	中間期 目標	通期 目標	前期比	中間期 目標	通期 目標	前期比	中間期 目標	通期 目標	前期比
業務粗利益 (6)	3,140	6,315	+223	1,780	3,585	+131	625	1,230	+59	735	1,500	+34
経費 (7)	△2,035	△4,040	△68	△1,080	△2,140	△21	△380	△740	△5	△575	△1,160	△44
実質業務純益 (8)	1,105	2,275	+155	700	1,445	+110	245	490	+54	160	340	△9
株式等関係損益(先物込) (9)	40	185	△516	30	160	△352	5	10	△114	5	15	△50
与信費用 (10)	△50	△130	△277	-	△30	△167	△10	△30	△51	△40	△70	△59
税引前当期(中間)純利益 (11)	1,005	2,140	△614	690	1,500	△364	225	425	△93	90	215	△155
当期(中間)純利益 *3 (12)	725	1,535	△726	500	1,075	△493	155	295	△106	70	165	△126

\*1. 統合一時利益を控除し、りそなHDの出資比率(51%)を勘案後 \*2. 統合一時利益等(350億円)を含む  
\*3. 当期(中間)純利益は非支配株主に帰属する当期(中間)純利益が控除されていません。

- 新年度の業績目標。親会社株主に帰属する当期純利益は、統合による一時的要因(負のれん等)の計上を含め2,000億円とした。
- 組み立てについては、次のページ。



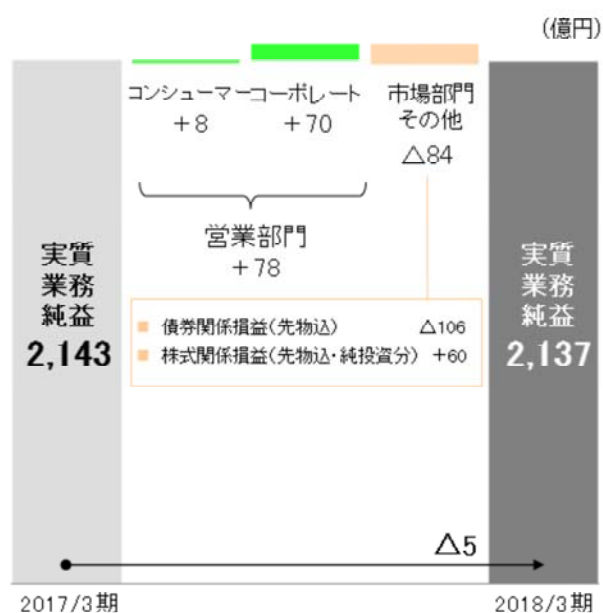
- 左端が2018/3期実績。一時利益を除くと1,505億円。
- これに対して2019年3月期は、統一時利益除きで、約150億円増益となる1,650億円を目指す。
- 組み立てとしては、フィー収益を中心に70億円の増益、関連会社で+20億円。
- KMFGは、統合関連費用が発生する中、100億円の貢献利益を見込む。
- なお、統一時利益350億円は、負ののれん益等を想定している。
- 20ページへ。

# 事業部門別の損益概要 (1)

HD連結

営業部門の実質業務純益は、コーポレート部門が牽引し増益

(億円)		2018/3期	前期比
営業部門	業務粗利益 (1)	4,925	+38
	経費 (2)	△3,314	+37
	実質業務純益 (3)	1,613	+78
コンシューマー事業	業務粗利益 (4)	2,193	△39
	経費 (5)	△1,720	+47
	実質業務純益 (6)	473	+8
コーポレート事業	業務粗利益 (7)	2,731	+78
	経費 (8)	△1,594	△10
	実質業務純益 (9)	1,140	+70
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	621	△83
	経費 (11)	△97	△0
	実質業務純益 (12)	523	△84
合計	業務粗利益 (13)	5,547	△44
	経費 (14)	△3,412	+37
	実質業務純益 (15)	2,137	△5



## 管理会計における計数の定義

1. グループ3銀行及び連結子会社の計数を計上
2. 市場部門の業務粗利益には、株式等関係損益の一部を含む
3. 「その他」には、経営管理部門の計数等を含む

# 事業部門別の損益概要 (2)

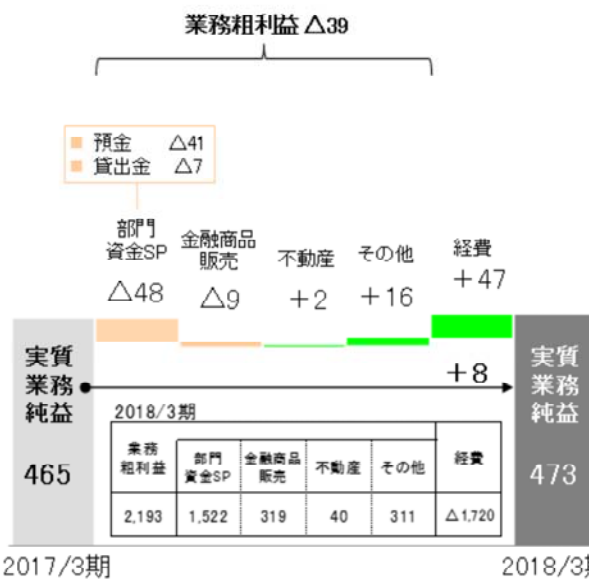
HD連結

## コンシューマー部門

- 実質業務純益は前期比8億円の増益
- 経費の改善等により、預金収益の減少をカバー

(億円)

【変動要因】

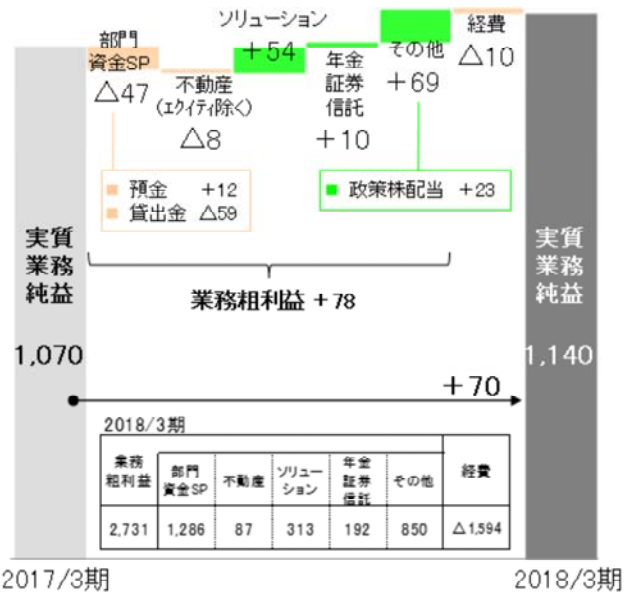


## コーポレート部門

- 実質業務純益は前期比70億円の増益
- 法人ソリューション収益、信託収益が堅調

(億円)

【変動要因】



2018年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

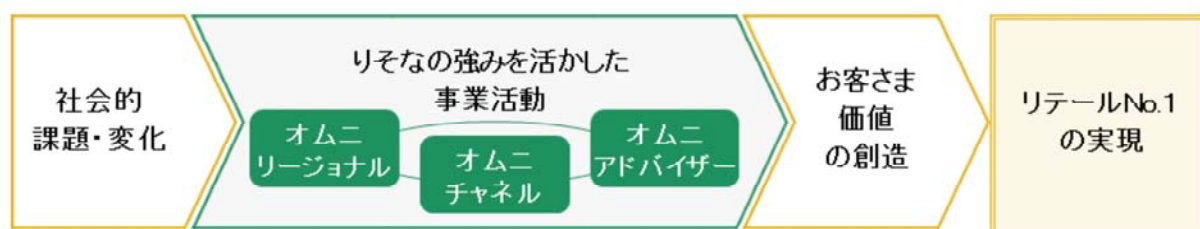
持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本政策の方向性

ご参考資料

- ここから、「持続的成長に向けた経営課題への取り組み」ということで、成長戦略についてお話ししていく。
- 次のページへ。

## 「リテールNo.1」の実現に向けて



### ■ 中期経営計画の進捗と5行体制での中計最終年度KPI

経営指標	HD中期計画 (2020年3月期)	2018年3月期 (実績)	KMFG統合後*1 (2020年3月期)
親会社株主に帰属する当期純利益	1,650億円	2,362億円 (一時的要因除1,505)	1,700億円 (うちRB, SR1,600億円)
連結フィー収益比率	35%以上	30.4%	30%台前半 (うちRB, SR35%以上)
連結経費率	50%台	61.7%	60%程度 (うちRB, SR50%台)
株主資本ROE*2	10%以上	15.76%	10%以上
普通株式等Tier1比率*3	9%程度	9.50%	9%程度

\*1. 下記①+②により、現行のHD中計を補正

①現行のHD中計の最終年度(2020年3月期)計画値からK.O.連結計画を控除、②KMFG中計における2年目(2020年3月期)計画値を加算

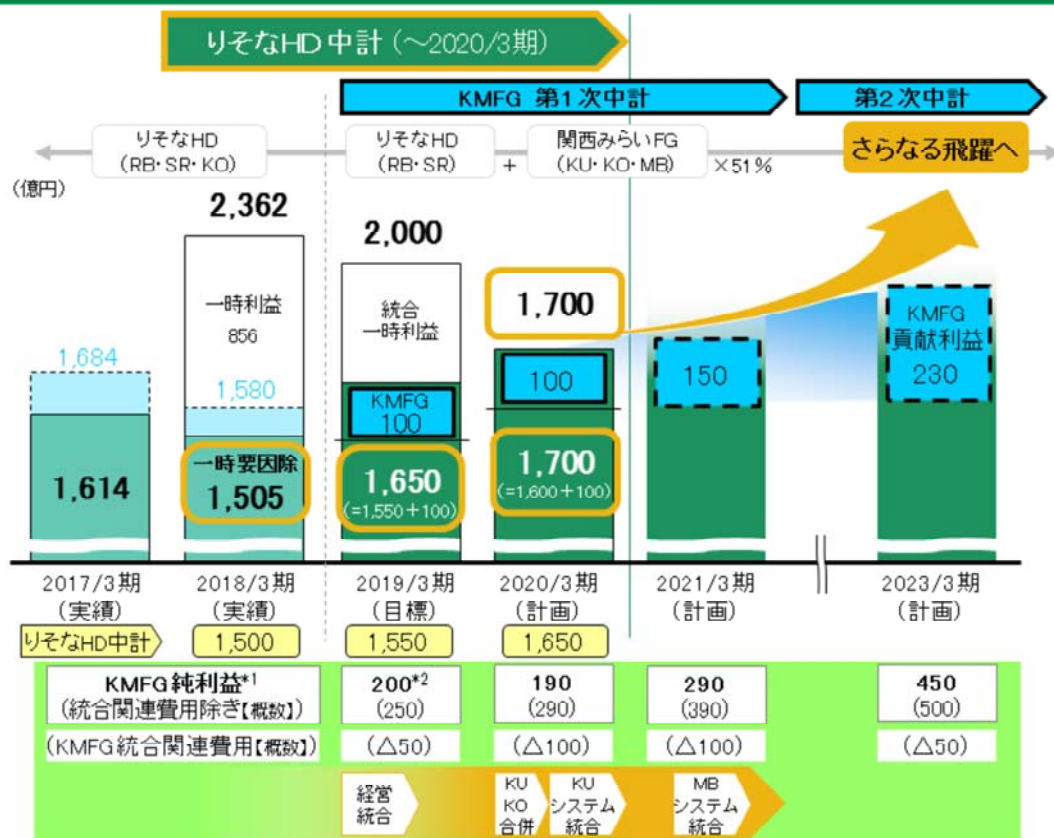
\*2. (親会社株主に帰属する当期純利益-優先配当相当額)÷(株主資本-優先株式残高)、期首・期末平均

\*3 その他有価証券評価差額金除き

リソナホールディングス 21

- (上段)「リテールNo.1」を目指すリソナグループの基本的な考え方を整理。
- リテールでトップ金融サービスグループを目指すという一貫した考え方。
- リソナの強みを最大限に活かしながら、3つのオムニ戦略をベースに各ビジネスに取り組んでいく。
- (下段)昨年度からスタートした中期経営計画で掲げている指標について、KMFGが加わったことにより変わる2020年3月期の計画を記載。
- 一番右に統合後の5行体制での水準を記載している。2020年3月期のKPIは、親会社株主に帰属する当期純利益が1,700億円、連結フィー収益比率が30%台前半、連結経費率が60%程度。
- なお、(下の2つの指標、)ROE、CET1比率については、当初から統合の影響を勘案して設定していたため、変更はない。
- 次のページへ。

## 中期経営計画の進捗状況と統合による方向性

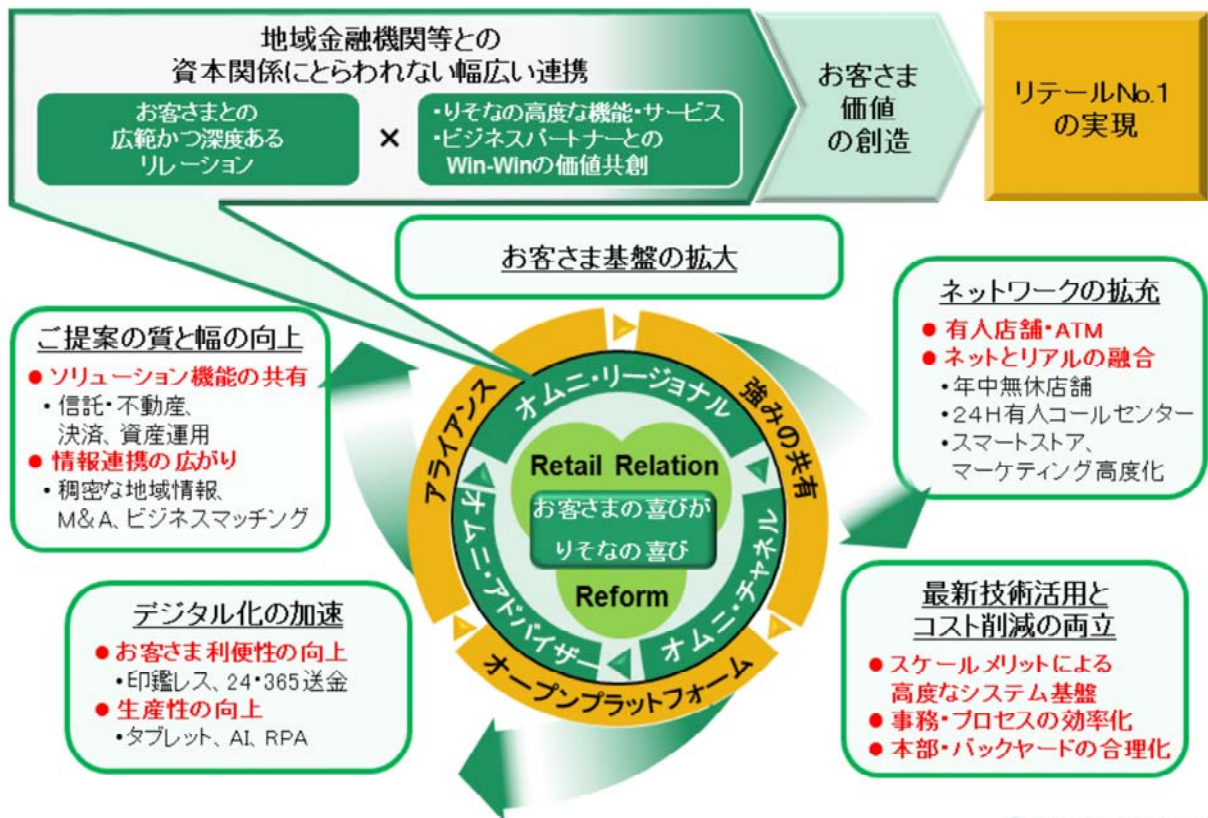


\*1. りそなHDの出資比率(51%)勘案前 \*2. 負ののれん計上見込み郡除き

りそなホールディングス 22

- 前ページで申し上げたKPIのうち、最終利益について、中期的な方向性を含めてもう少し細かくお示している。
- りそなHDが昨年公表した中計では、2020年3月期の最終利益の目標を、1,650億円とお示していた。
- 新たな5行体制では、これが1,700億円となる。KOの利益がKMFGに移行し、そのKMFG全体の半分の利益をりそなに取り込むことになる。
- KMFGの貢献利益は、初期段階では統合コストもあり100億円程度となるが、一巡後は、200億円台に拡大していく見込み。
- 次のページへ。

# オムニ・リージョナル戦略①

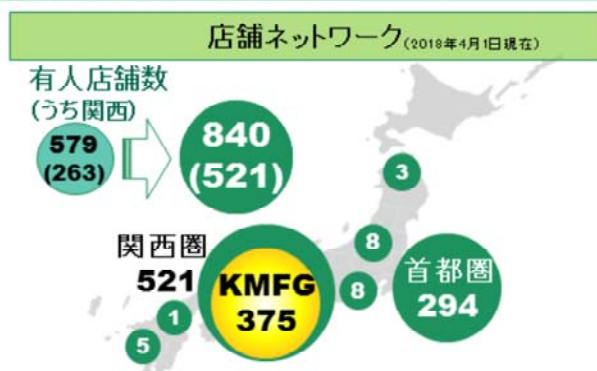
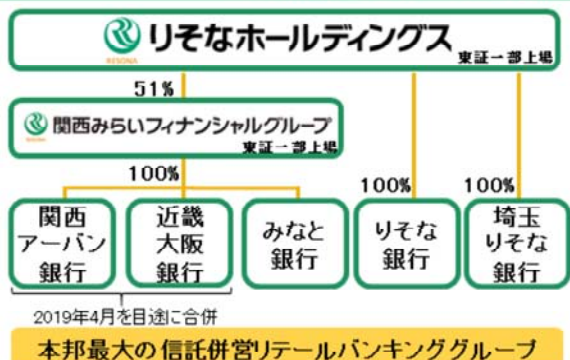


- ここから個々の戦略について説明させて頂く。
- まず、今回、KMFG創設で、大きく進展したオムニ・リージョナル戦略からお話する。
- この戦略は、リそなグループ、事業パートナー、そしてお客さまにとって三方良しとなる戦略だと確信している。
- リそなのプラットフォームを共同利用することによって、全国にネットワークを拡大していきたい。
- そして、リテールを中心とした事業パートナーと一緒に成長していきたい。
- KMFGの創設は大きな統合案件だが、これで完結ではなく、オムニ・リージョナル戦略の重要な1ステップと位置付けている。
- 次のページへ。



## オムニ・リージョナル戦略② ～関西最大の営業基盤の獲得～

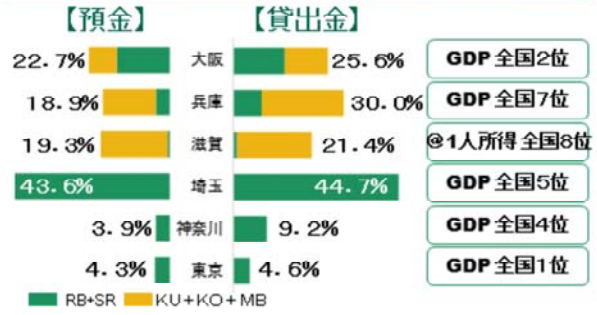
本邦最大のリテール金融サービスグループの地盤を強化



### お客さま基盤と業容



### マーケットシェア (2018年3月末現在)



- KMFG創設後のリソナグループ全体の姿をお示ししている。
- 有人店舗数は、リソナグループ全体で840、うち関西だけで521となる。
- 今後、一定の効率化の余地はあるが、国内最大級の店舗ネットワークとなり、お客さまに便利にご活用いただける店舗が増えた。
- (左下)お客さま基盤は、一番重要だと考えているが、個人のお客さまが1,600万、法人のお客さまは50万社と約2割の増加。
- (右下)大阪のシェアのみならず、兵庫県、滋賀県といったリソナのプレゼンスが必ずしも大きくなかった地域で大きなシェアを獲得することができた。
- 次のページへ。

# オムニ・リージョナル戦略③ ~KMFGの中期経営計画の概要~



関西みらいフィナンシャルグループ

関西の未来とともに歩む新たなリーテール金融サービスモデル

関西アーバン銀行 近畿大阪銀行 みなと銀行

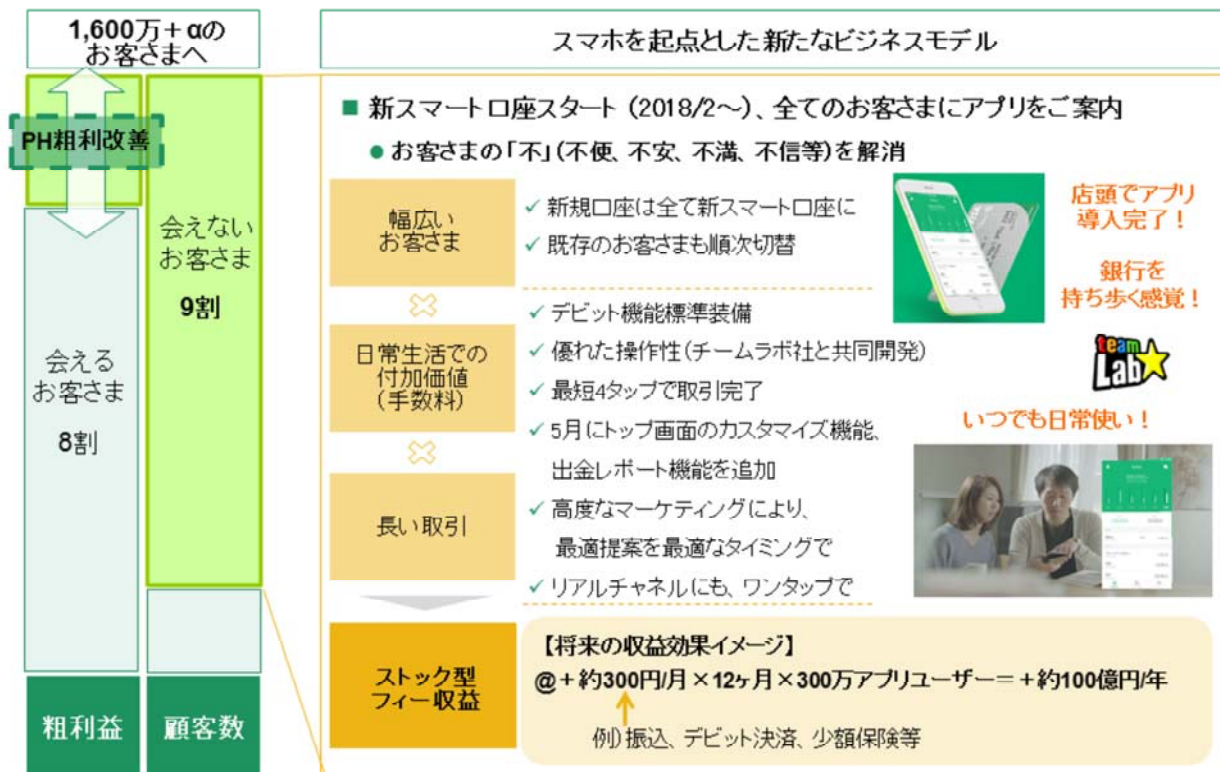
目指す姿	お客さまから「なくてはならない」と思っただけの銀行グループ																												
第一次中計の位置づけ (2018年度~2020年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経営統合による強固な3行連携体制の構築</li> <li>◆ 地域金融機関としての“Face to Face”の機能強化による地域貢献</li> <li>◆ 合併、システム統合の万全実施</li> </ul>																												
中計における戦略	基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域社会の発展・活性化への貢献                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・各行が培ってきた強みの共有</li> <li>・ワンストップで高度な金融サービス、ソリューションの提供</li> </ul> </li> <li>■ 生産性とお客さま利便性の両立                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーション改革のノウハウ共有</li> <li>・事務、システムの統合</li> </ul> </li> <li>■ 本邦有数の金融ボリュームに相応しい収益性・効率性・健全性の実現                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・活力ある関西市場のポテンシャル</li> <li>・スケールメリットによる優位性</li> </ul> </li> </ul>																											
	営業戦略	<table border="0"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">法人戦略</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・貸出金ボリュームの拡大</li> <li>・コンサルティング機能の強化</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">個人戦略</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客プロフィールに即したサービスの充実</li> <li>・預かり資産業務のさらなる深化</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">ローン戦略</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅ローンの取組強化</li> <li>・アバマンローンの強化</li> <li>・消費性ローンの強化</li> </ul> </td> </tr> </table>	法人戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸出金ボリュームの拡大</li> <li>・コンサルティング機能の強化</li> </ul>	個人戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客プロフィールに即したサービスの充実</li> <li>・預かり資産業務のさらなる深化</li> </ul>	ローン戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅ローンの取組強化</li> <li>・アバマンローンの強化</li> <li>・消費性ローンの強化</li> </ul>																					
	法人戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸出金ボリュームの拡大</li> <li>・コンサルティング機能の強化</li> </ul>																											
	個人戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客プロフィールに即したサービスの充実</li> <li>・預かり資産業務のさらなる深化</li> </ul>																											
ローン戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅ローンの取組強化</li> <li>・アバマンローンの強化</li> <li>・消費性ローンの強化</li> </ul>																												
目指す水準																													
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>経営指標</th> <th>2020年度</th> <th>2022年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(連結) 親会社株主に帰属する当期純利益</td> <td>290億円</td> <td>450億円</td> </tr> <tr> <td>(銀行合算) 実質業務純益</td> <td>520億円</td> <td>700億円</td> </tr> <tr> <td>貸出金残高</td> <td>9.8兆円</td> <td>10.5兆円</td> </tr> <tr> <td>預金残高</td> <td>11.9兆円</td> <td>12.6兆円</td> </tr> <tr> <td>連結フィー収益比率</td> <td>20% 台後半</td> <td>20% 台後半</td> </tr> <tr> <td>連結OHR</td> <td>60% 台後半</td> <td>60% 程度</td> </tr> <tr> <td>株主資本ROE</td> <td>5% 以上</td> <td>8% 程度</td> </tr> <tr> <td>自己資本比率</td> <td>7% 程度</td> <td>7% 以上</td> </tr> </tbody> </table>	経営指標	2020年度	2022年度	(連結) 親会社株主に帰属する当期純利益	290億円	450億円	(銀行合算) 実質業務純益	520億円	700億円	貸出金残高	9.8兆円	10.5兆円	預金残高	11.9兆円	12.6兆円	連結フィー収益比率	20% 台後半	20% 台後半	連結OHR	60% 台後半	60% 程度	株主資本ROE	5% 以上	8% 程度	自己資本比率	7% 程度	7% 以上
経営指標	2020年度	2022年度																											
(連結) 親会社株主に帰属する当期純利益	290億円	450億円																											
(銀行合算) 実質業務純益	520億円	700億円																											
貸出金残高	9.8兆円	10.5兆円																											
預金残高	11.9兆円	12.6兆円																											
連結フィー収益比率	20% 台後半	20% 台後半																											
連結OHR	60% 台後半	60% 程度																											
株主資本ROE	5% 以上	8% 程度																											
自己資本比率	7% 程度	7% 以上																											

リソナホールディングス 25

- 5/11に、KMFGが公表した中期経営計画の概要。
- リソナが『リーテールNo.1』を目指す中、関西アーバン、みなともその方向性は同じ。
- KMFGとしても、フィー収益比率を高めながらトップラインを拡大すると共に、リソナの事務・システムの活用等を通じてコスト削減を図っていく。
- 結果として、5年後には実質業務純益を倍増させる方向性。
- 早期にシナジーを発揮できるよう、スピード感を持って様々な施策に取り組んでいく。
- 次のページへ。

# オムニ・チャネル戦略① ～ネットチャネル戦略～

幅広いお客さまの日常に付加価値を提供 → 広く長いストック型フィービジネスを実現

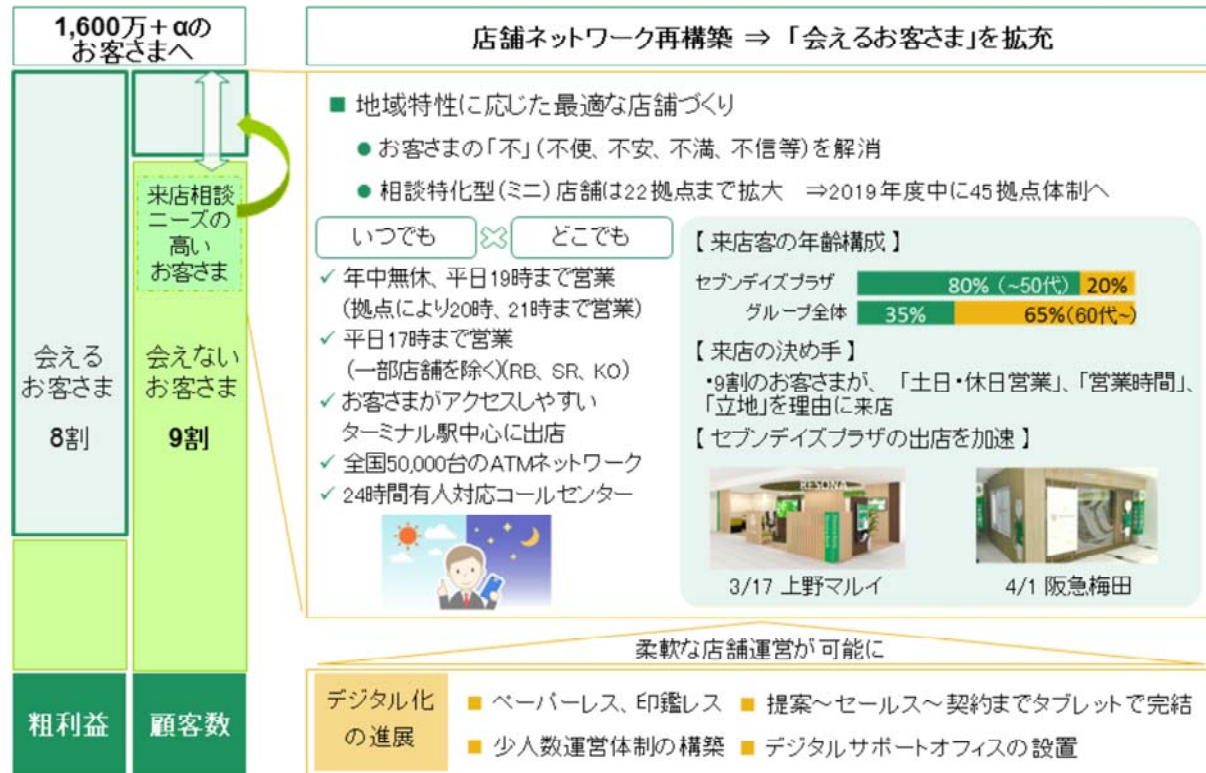


リソナホールディングス 26

- オムニ・チャネル戦略について
- オムニ・チャネル戦略を通じ、お客さまが銀行に抱く「不便」や「不満」といった「不」を取り除いていく。
- リソナの戦略で重要なことは、「うすく・ひろく・ながく」。
- (左側)実際にお会いできているお客さまの数は全体の1割程度で、まだまだ会えるお客さまの基盤は9割ある。お客さまに十分なサービスをご提供できていない。
- 2月にリリースしたスマート口座では、スマートフォンを起点に、全てのお客さまが幅広い金融サービスをより快適に、末永くご利用いただけるよう、様々な工夫を凝らした。
- 例えば、優れた操作性が売りの一つだが、銀行員の頭だけではなくチームラボ社と共同して、使いやすさにとことんこだわって開発した。
- お一人おひとりに最適なタイミングで最適なご提案をしていく。マーケティングの機能を十分に発揮していきたい。
- 「うすく・ひろく・ながく」と申し上げたが、個々の取引自体は小口でも、幅広く継続的にご利用いただくことで、安定したストック型フィー収益を確保していきたい。
- 次のページへ。

## オムニ・チャネル戦略② ～リアルチャネル戦略～

店舗は相談する場へ → 相談ニーズの高いお客さまとの、より深いお取引を促進



リソナホールディングス 27

- 次にリアルチャネルについて
- 840という店舗数の中には、相談特化型ミニ店舗・セブンデイズプラザがある。現状22拠点で、2019年度中に45拠点まで拡大する。
- 年中無休のセブンデイズプラザは、勤労層のお客さまの来店割合が8割と高くなっているが、土日や夜遅くまでの営業、立地などが評価されている。
- 3月にもセブンデイズプラザを上野マルイにオープンしたが、ここは常時2名体制。
- 既存の店舗も、見直しを進める必要があると考えており、地域特性に応じた最適な店舗づくりを進めていく。
- リアルチャネルでは、スマート口座をその場でセットアップさせていただき取り組みを行っている。
- 次のページへ。

# オムニ・アドバイザー戦略

お客さまになりきって、考えられる人材の育成



- 信託業務における事例
  - お客さまのライフプランを想像し、商品を提供
- 再生支援業務における事例
  - お客さまの再生への思いを共有し、アドバイス

<オムニ・アドバイザー育成に向けた取り組み>

## 働き方改革

お客さまに共感できる体験  
多様な知識習得のための時間

- 業務効率化を進め、19時退社を全社的にルール化
  - 時間外労働の削減(△約200分/人・月)  
⇒ 生産性向上の果実は従業員に再配分
- 多様な働き方
  - スマート社員・・・業務時間/範囲限定の正社員
  - 変形労働時間制

## フロントリーダーの導入(RB)

サービス課(店頭)社員の相談対応力向上

- 事務効率化を進め、資産形成層向け専任者を設置
  - 事務中心 ⇒ 事務3割：セールス7割
- 「座学+実践」により育成
  - 2018年度上期64拠点、来年度中に全店配置へ

デジタル化の進展



営業接点・時間の拡大



提案力の向上

付加価値のある解を提供し、  
「お客さまの喜び」を実現

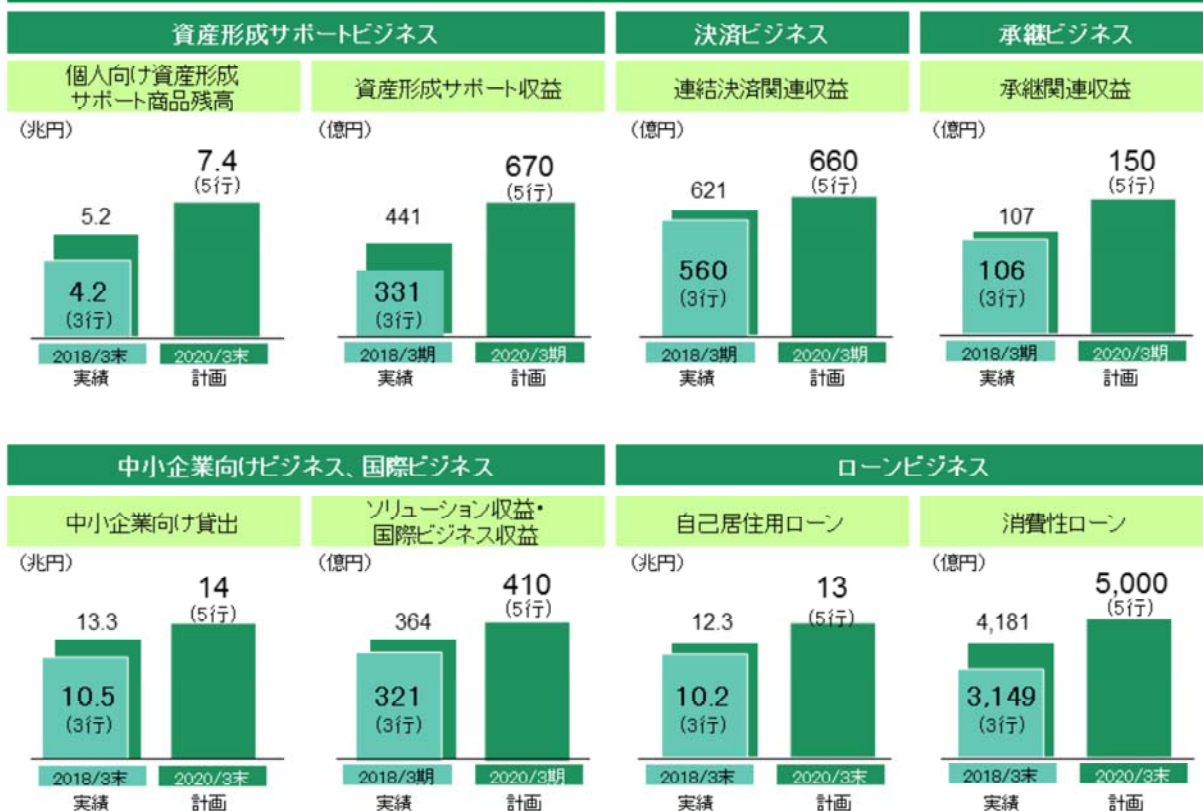
お客さま  
多様化する  
悩み・期待

## オムニ・アドバイザーとしての5つの心構え

- 『お客さまの喜びがリそなの喜び』
- お客さまの悩みを引出し、形にする
- 解決に向けた選択肢や、糸口となる情報をご提供
- お客さまの未来に良いと思えることをご提案
- 良いと思えないことはお断りします

- 金融サービス業における差別化の鍵は「人」だと確信している。人材育成を徹底していく。
- (左下)働き方改革も重要なポイント。
- 現在、全社的に19時退社をルール化。早く帰ることは単に生産性をあげるだけではなく、お客さまと同じ体験をするということが重要。
- 疑似体験を含めてお客さまに共感できる体験を積み上げることが、オムニ・アドバイザーにつながる。
- なお、昨年度は、結果として一人あたりで、月に200分程度、時間外労働が減った。
- 時間外手当は約11億円減少した。
- 次のページへ。

## 主要ビジネスの展望：足元の実績と5行体制による2020年3月期計画



- ここから主要ビジネスについて、KMFGを含めた5行ベースでの2020年3月期の計画を示している。
- 詳しい説明は割愛させていただくが、各グラフの右側には、リソナHDの中計最終年度である2020年3月期の計数を、5行合算ベースでお示している。
- 次のページへ。

# 資産形成サポートビジネス

お客様のニーズ

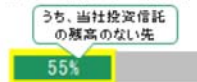
超高齢社会、低金利下における資産運用・資産形成

## お客様のニーズに応える商品展開

ファンドラップ(FW) : 2017/2 取扱開始後、順調に増加

- 2018/3末残高: 約2,200億円(前期比+1,700億円)
- 銀行のお客様に高い親和性
  - 信託銀行の強みを活かした長期分散投資
  - コスト優位性

【FW利用先の属性】



【FW新規契約推定原資】



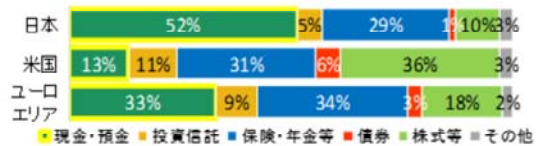
### ■ 対象先の拡充

- ウェルカムプラン(最低30万円、成功報酬のみ)(2018/6予定)
  - KMFGのお客様への商品展開
- 業界(対面)初

iDeCo : 資産形成サポートの入口商品として積極対応

- リソナの加入者数: '17/3末: 4.1万人⇒ '18/3末: 7.4万人
  - グループ840か店の営業店窓口における対面相談・受付
  - 法改正を受け新プラン投入、デフォルトファンド採用
  - 受付金融機関の拡大: 2018/4末 10行(前期末比+8行)
  - 職域・店頭セミナーの積極開催('18/3期123回、本部支援分)

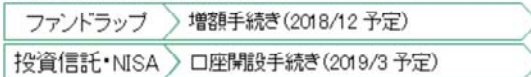
【金融資産構成比\*1】



## ネット、リアルの商品提供体制の充実

### ■ ネット(非対面)の充実

- ロボアドバイザー(投信:2017/11~, DC:2018/5~)
- Webで簡単に手続きが完結



### ■ リアル(対面)の充実

- つみたてプラザを展開(ひらかた、やえす)
- 店頭コンサル体制の強化: フロントリーダーの導入
- 資産形成サポートビジネスに強みを持つKMFG

\*1. 日本銀行調査統計局「資金循環の日米欧比較」

- まずは、資産形成サポートビジネス
- 高齢化が進む日本においては、この分野でのお客様のニーズは非常に高い。
- 昨年2月にスタートしたファンドラップは、個人向けで残高が2,200億円、法人を含めると2,500億円の残高まで増加。
- ファンドラップご利用先の半数以上は投信をお持ちでないお客さまで、滞留していた預金、あるいは他金融からの預け替えも増加してきている。
- 6月からは新商品として、ウェルカムプランの取扱を開始。
- 「30万円から」という点は対面型の金融機関では初、「成功報酬のみ」という点は業界初の商品となる。
- ネット、リアルそれぞれのチャネルを充実させながら、より幅広いお客さま、新しいお客さまに活用いただきたい。
- 次のページへ。

# 決済ビジネス

お客様のニーズ

デジタル化の進展を背景とした多様な支払手段の活用

## キャッシュレス化に向けた取り組み

デビットカード(2017/10リニューアル)

セット率上昇

利用拡大

新規口座に標準装備  
⇒手数料無料

ポイント付与で利用促進

キャッシュカードと一体

スマート口座との連携  
⇒お得情報提供

全店で即時発行

アプリで家計管理

既存のお客さまの切替  
・新カード発送  
・Web・店頭で切替促進

Visaの非接触決済で  
簡単にお支払  
⇒東京五輪に向け  
利用店舗拡大

<認知度の向上により取り扱いが順調に拡大>

総発行枚数 : 100万枚突破

デビット利用金額 : 約1.3倍(前期比)

デビット利用件数 : 約1.5倍(前期比)

ビジネスデビットカード(2018/4~)

■ 法人、個人事業主のキャッシュレス化を支援

● 経費の分別管理、生産性向上に寄与

お得 → 利用代金キャッシュバック、初年度無料

便利 → カード毎に限度額設定、Webで利用管理

## FinTech・新技術の活用

りそなウォレット(仮称)(2018年秋スタート)

個人間送金(P2P)サービス(2018年秋スタート)

■ マルチデジタルウォレット

- りそなPay(仮称、QRコード決済)を導入  
提携金融機関の加盟店で相互利用(はまPay等)



■ リアルタイム、低コスト送金の実現へ

- 内外為替一元化コンソーシアム(当社が会長行)
- ブロックチェーン、APIの活用



- 決済ビジネスについて
- デジタル化の進展により多様な決済手段が可能になってきている。
- りそなでは、フィンテックを活用した新たな決済手段の開発等も行っているが、デビットカードを中心にキャッシュレス化への取り組みを進めている。
- そのデビットカードは、昨年10月より新規口座に標準でセットしている。
- 総発行枚数は100万枚を突破し、ご利用金額・ご利用件数は、それぞれ1.3倍、1.5倍となっている。
- 次のページへ。



# 承継ビジネス

お客様のニーズ

高齢層から次世代への円滑な資産承継

- 日本人の27%が65歳以上\*1
- 中小企業経営者の37%が65歳以上\*2

身近なチャンネルで、ワンストップでサポート

■ コンサルタントの支店常駐

- ニーズに即応
- 支店のスキルアップ
  - ・RBトラストオフィス
  - ・SRプレミアオフィス

邦銀No.1  
840の商業銀行  
チャンネル

32,800名による  
全員ソリューション

■ 従業員をスキルアップ\*3

- ・FP1級 1,100名
  - ・FP2級 12,000名
  - ・宅建 5,500名
- ⇒ 更に拡充

信託・不動産、ソリューション機能

■ 幅広いお客さまに信託機能を提供  
(SR、KOによる承継信託新規利用件数\*4)



■ 不動産業務を承継サポートに活用  
(個人向け仲介件数)



■ 承継期の企業への取り組み

- 後継者育成**
  - マネジメントスクール(1988年～、受講者2,300名)
  - 海外経営塾 (2014年～)
- M&A**
  - M&Aプラットフォーム (参加31金融機関)
  - M&A専担者増員

⇒ M&A向け貸出残高'18/3末前年比+21%\*5

■ KMFGのお客さまへの信託・不動産機能提供

- 2017年度下期**
  - 出向者受入、勉強会等を開始
  - 実績: 遺言・遺産整理業務:31件  
資産管理会社向け不動産仲介
- 2018年度**
  - KU、MB全店展開に向け、早期に体制整備

\*1. 総務省 \*2. 中小企業白書 \*3. 5行合算 \*4. 遺言信託、遺産整理業務、資産承継信託、自社株承継信託 \*5. RB、株式取得資金

- 信託機能を提供することが非常に重要で、これが承継につながっていく。
- コンサルタントが常駐する店舗、トラストオフィスを拡大している。
- 今後、KMFGにもしっかりと根付かせていきたい
- 次のページへ。

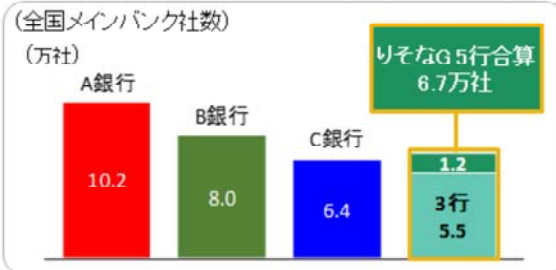
# 中小企業向けビジネス

お客様のニーズ

環境変化や企業ステージに合わせた金融・非金融サポート

## 拡大する基盤を活かしたビジネス展開

- メイン先は6.7万社\*1に拡大、大阪府と埼玉県でNo.1



- グループ全体で情報、ノウハウの共有を活発化

- RB,SR,KO ビジネスマッチング2017年度実績12,858件
  - ・ ビジネスプラザおおさか (RB・KO共同運営)
  - ・ ビジネスプラザさいたま (2018/4設置)

MB 1,262件

KU 1,646件

- RB取引先商談会にKU、MB取引先を紹介 (2018/3)
- MB主催就活イベントにりそなG全体で参加 (2018/5)

## 創業期の企業への取り組み

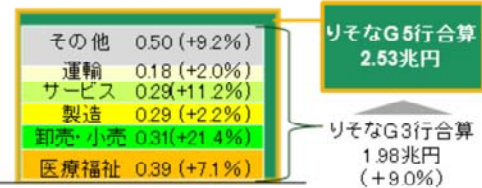
- 新設法人数\*2が増加 (全国11万件、前年比+3%)
- 創業来取引先の収益性は、その他先の1.5倍

- ✓ 2016/7~ 創業応援バック(決済、コンサル等)
- ✓ 2017/4~ 創業支援スクール
- ✓ 2018/2~ ビジネスローン

## 成長~安定~再生期の企業への取り組み

- 設備資金貸出に、目利き力や信託・不動産機能を活用

(設備資金向け\*3, 2018/3末、兆円、()内は前年比)



- 取引先と共にSDGsに取り組み

- 寄贈付私募債累計実行額757億円\*4 (2016/8~)
- SDGs入門セミナーを開催 (2018/4)

- 事業再生・事業再構築をサポート

\*1. 帝国データバンク \*2. 法務局・登記統計 \*3. 個人・非居住者・地公債・不動産業向けを除く \*4. 3行合算

- 中小企業向けビジネスについて
- 企業ステージに合わせた金融・非金融サポートを提供していくことで、我々もお客さまと共に成長していきたいと考えている。
- (左上)KMFG創設により法人のお客さまは50万社となったが、りそなグループをメインとしてお取引いただく会社は6.7万社となった。
- (右中)コーポレート部門が貸出を牽引していると申し上げたが、不動産業向けを除いた設備資金貸出が、年率9%と引き続き大きく伸びている。
- 次のページへ。

# 国際ビジネス

お客様のニーズ

海外進出に係る支援・アドバイス

## りそなグループの海外ネットワーク

- 海外拠点と提携銀行によりアジア全域・米国までカバー
- 大企業から中堅・中小企業まで幅広くサポート
  - 海外進出している取引先: 約2万社
  - 海外ニーズ相談件数: 約2,000件/年



★ 海外現地法人 3社    ■ 駐在員事務所 5拠点 (MB・上海駐在員事務所含む)  
 ▲ 海外提携銀行 24行\*1 (15カ国)、△ うち当社社員派遣先 5行  
\*1グループ銀行の提携銀行27行から重複分3行を除いてカウント  
 MBの提携銀行(6行)、KUの提携銀行(3行)を含む

## 海外ビジネス支援

- 海外現地法人による高度なソリューション提供

**りそなマーチャントバンクアジア (シンガポール)**  
 > 海外ビジネスにおける各種ソリューションの提供  
 (貸出、M&A、コンサルティングなど)

**りそなフルダニア銀行 (インドネシア)**  
 > 業歴60年、現地にて日本と同様の金融サービスを提供  
 (預金、貸出、為替などのフルバンキングサービス)

- 提携銀行の圧倒的な支店網とフルバンキング機能
  - 提携5行へ社員を派遣、ジャパンデスクにて日本語対応

## 国内本支店によるサポート体制

- 本部専門チームによる万全のサポート体制
- Web/バンキング機能の強化
  - 外為Webサービス、りそなe-レートサービスにより、海外ビジネスに必要な外為取引の利便性を大幅に向上
- 商談会・セミナー等の開催による幅広い情報発信

- 国際ビジネスについて
- 昨年7月、シンガポールのAFC社を買収し、りそなマーチャントバンクアジア (RMBA) を設立した。
- 今後は、このRMBAを通じて、アセアン及びインドに進出するお客さまへの直接融資や、M&A、コンサルティングなどのサービス提供が可能となる
- 今後、KMFGのお客さまも含めて、より幅広いお客さまに、きめ細かなサービスをご提供していきたい。
- 次のページへ。

# 個人向けローンビジネス

お客様のニーズ

多様な商品・サービスを活用した生活設計

## 残高の更なる増強

りそなグループ営業エリア外

- ネットを通じた新たなお客さまへのアプローチ
  - 借りかえにおける電子契約サービススタート(2018/4~)
    - ・ 来店不要、ネットで完結
    - ・ 今後、電子契約対象取引を拡充予定

【新設住宅着工戸数<sup>\*1</sup>】

エリア内 60%

エリア外 40%

りそなグループ営業エリア内

- 休日営業、休日審査の浸透
  - ローンプラザ休日営業73拠点
- 高付加価値の独自商品による差別化

「団信革命」残高

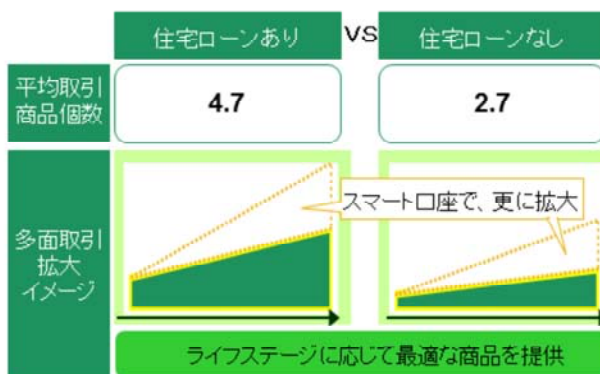
2017/3末比  
+38%

「凜」「凜next」<sup>\*2</sup>残高

2017/3末比  
+20%

## 収益性の維持・向上

- 住宅ローンを起点に多面取引を展開



- コスト競争力の強化
  - デジタル化の進展で効率化を加速
  - 保証子会社再編(2017/上期)
    - 共通プラットフォームとして効率化を推進
- 厳格な審査体制の継続
  - 最終ロス率<sup>\*3</sup>: 0.04%

\*1.国土交通省データより作成 \*2. 女性向けローン \*3. 住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)

- 個人向けローンビジネスについて
- 引き続き競合は激しいが、住宅ローンはりそなの得意分野であり、今後も確りと取り組んでいく。
- 土日も含めた営業体制の中で、高付加価値の独自商品などをご提供しながら、お客さまに利便性を提供していく。
- 今後も確りと差別化を図っていきたい。
- アパマンローンも含めた住宅ローンの残高は、KMFGを含めて全国で1番になっている。
- 次のページへ。

# デジタル化を通じた「お客さま利便性の向上」と「銀行生産性向上」の両立

営業店事務量の推移 → '05/3期 → '16/3期 半減 → '22/3期 更に半減 (RB+SR+KOベース)

オペレーション改革 ■ 「ペーパーレス」、「キャッシュレス」、「バックレス」推進で、事務を半減

KMFGへの展開

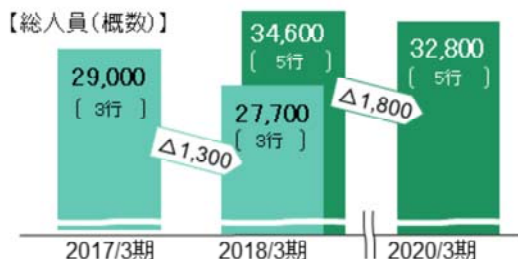
デジタル化の加速 ■ 更に事務を半減し、お客さまへの付加価値提供を加速

直近の取り組み	今後の展開
✓ カード即時発行機全店展開('18/2)	✓ 提案～セールス～契約までをタブレットで完結
✓ 印鑑レス口座全店展開('18/2)	✓ 営業店はロケーションフリーに
✓ 店頭・渉外タブレット全店展開('18/2)	✓ デジタルサービスオフィスにて専門担当者がリモートで相談対応
✓ SFA(法人営業支援システム)稼働('18/5～)	
✓ AI、RPA活用開始('17/6～)	

- リソナのシステム、ノウハウを最大活用  
⇒ 2020/3期  
KUシステム統合  
2021/3期  
MBシステム統合
- 統合効果早期実現へ

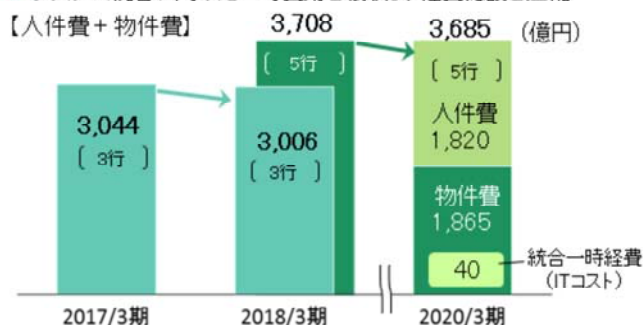
## 総人員削減、事務から営業へシフト

- 従来の3行ベース△3,000名削減計画(～2020年3月)に対し、2018年3月までに△1,300名の削減実績
  - 5行体制のもと、今後2年で△1,800名削減計画
- 事務人員等を中心に削減、うち1,000名を営業へシフト



## 厳格な経費コントロール

- 2018/3期の経費は、過去最低水準を更新
- システム統合に向けた一時費用を吸収し、経費総額を圧縮



リソナホールディングス 36

- デジタル化について。
- (スライド上段)これまでのオペレーション改革で事務量は半減。今後、デジタル化の進展により、更に半減させる。
- このノウハウをKMFGにも展開し、統合効果の早期実現を目指す。
- (左下)人員について。2020年3月期までの従来の3行ベースの削減目標3,000名に対し、この1年で1,300名の削減実績。
- 今後2年間で、5行ベースで更に削減するが、全て自然減の範囲で対応可能。
- 事務人員を中心に削減し、1,000名程度は営業人員の増強に充てる計画。
- なお、KMFGの統合効果による人員削減は、3年目以降本格化していく。
- 右下は人件費・物件費の推移。
- 厳格な経費コントロールで、昨年度の3行ベースの経費総額は、過去最低水準。
- 今後の5行ベースの経費についても、システム統合に係る一時コストを吸収しながら、削減していく計画。
- 38ページへ。

# デジタル化の取り組み事例

## 店舗のデジタル化

**総合受付**



- ✓ 待ち時間短縮
- ✓ ご記入負担の軽減

✓ 店頭で活用  
✓ 全渉外にも配布

✓ 印鑑レス

生体認証

- ✓ ペーパーレス
- ✓ バックレス

## 本部・センターのデジタル化

RPA	AI		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 約80種類の業務削減実績 (5万時間/年)</li> <li>✓ 2021年度までに100万時間 (500人相当)の業務量を削減</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コールセンターで回答を自動表示</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顧客情報解析、リスク管理で活用</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ロボアドが最適な資産運用をご提案</li> </ul> 

# コーポレートガバナンス体制

2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社。経営の透明性と客観性を確保。

2018/6月就任予定

## 社外取締役



**松井 忠三**  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員  
松井オフィス 社長  
元 良品計画 社長・会長



**浦野 光人**  
報酬委員会委員長  
元ニチレイ 社長・会長



**佐貴 葉子**  
監査委員会委員長  
弁護士  
(NS綜合法律事務所 所長)



**有馬 利男**  
指名委員会委員  
報酬委員会委員  
グローバル・エハク・ネットワーク・ジャパン  
代表理事、元 富士ゼロックス 社長



**佐藤 英彦**  
指名委員会委員  
監査委員会委員  
弁護士(ひびき法律事務所)  
元 警察庁長官



**馬場 千晴**  
監査委員会委員  
元 みずほ信託銀行 副社長

## 社内取締役



**東 和浩**  
代表執行役社長



**岩永 省一**  
代表執行役



**福岡 聡**  
代表執行役



**磯野 薫**  
監査委員会委員

### 取締役会

#### ■ 過半数が、幅広い知見を有する独立社外取締役

- 全取締役による年次取締役会評価に基づき、議長を指名
- 取締役会での場に加え、社外取締役のみによるフリーディスカッションの場を設置

### 指名委員会

- 2007年、サクセッション・プランを導入
- 外部コンサル等を活用し客観性を確保

### 報酬委員会

- 2017年、取締役の業績連動報酬を廃止、執行役の業績連動発行型株式報酬制度(PSU)を導入

### 監査委員会

- 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

リソナホールディングス 38

- 株主総会でのご承認が前提となるが、上段に総会後の体制をお示している。
- 社外取締役が過半数という体制を維持していく。
- このガバナンス体制はリソナの成長の源泉となっている。
- 次のページへ。

2018年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本政策の方向性

ご参考資料

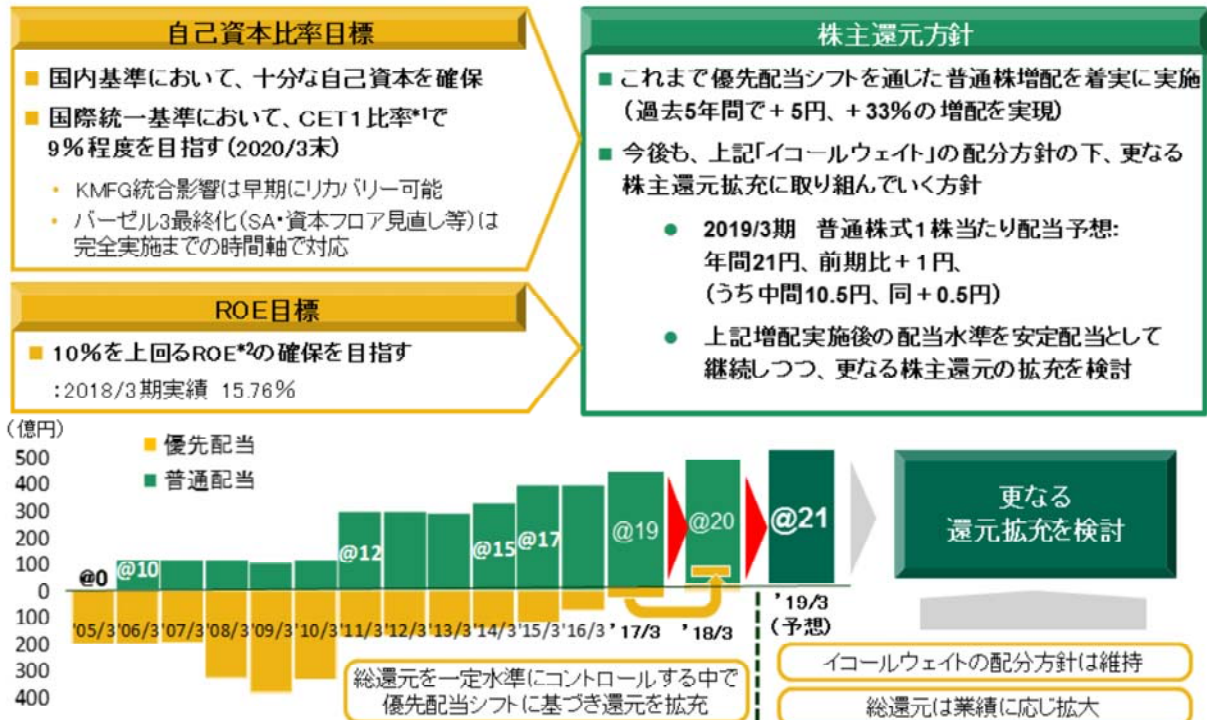
- 最後に資本マネジメントの方向性についてお話する。
- 次のページへ。



## 資本政策の方向性

①成長投資、②資本充実、③株主還元への3つに対してイコールウェイトの配分方針を継続

■ 2018/3期に第5種優先株式の取得・消却を完了、普通株式のみの資本構成を実現



\*1. 其他有価証券評価差額金除き

\*2. (親会社株主に帰属する当期純利益-優先配当相当額) ÷ (株主資本-優先株式残高)、期首・期末平均

リソナホールディングス 40

- 現行中計期間においては、①成長投資、②資本充実、③株主還元「イコールウェイト」で取り組んでいきたい。この考え方は、KMFGの統合後も変わっていない。
- 自己資本比率目標は、有価証券評価差額金除きのCET1比率で、「9%程度」を目指す。
- 3月末時点で9.5%を確保しているが、KMFGの統合影響がフルに反映される2018年6月期には、一旦「8%台前半」の水準まで低下すると見ている。
- 但し、現行中計が終了する2020年3月末には、中計の目標水準である「9%程度」までの回復が展望できると考えている。
- なお、バーゼル3の最終化影響は利益の積上げ等により十分吸収可能な範囲にとどまると考えている。完全実施までの時間軸で万全の対応を進めていく。
- ROEは引き続き10%を上回る水準を目指す。
- 株主還元方針について。予定通り、3月に第5種優先株式1,000億円を取得・消却し、普通株式のみの資本構成を実現することができた。
- これまでは、優先株式が残存していたため社外流出を抑制する観点から、軽減できる優先配当の範囲内、すなわち総還元額を基本的に一定に保ちながら、普通株主への還元拡充に努めてきた。
- 今後は、「イコールウェイト」の配分方針は維持しながら、総還元額は業績に応じて拡大させていく。
- 昨年度は+1円増配、今年度も+1円増配の予定。KMFGの今年度の貢献利益を100億円程度と見ているので、これに見合う増配を実施させて頂く。
- 今後も安定配当として継続するとともに、自己資本比率や業績動向を勘案しながら更なる還元拡充については継続的に検討して参りたい。

- 私からの説明は以上。
- リそなの成長戦略については順調に進捗している。更にスピードを上げて成長していく。
- 本日は関西みらいフィナンシャルグループ社長の菅も同席しているので、一言ご挨拶だけさせていただきます。

(関西みらいフィナンシャルグループ社長 菅)

- 関西みらいフィナンシャルグループ社長の菅です。私から、少しお話をさせていただきます。
- 4月1日に無事に統合し新たなスタートを切ることができた。皆さまに御礼申し上げたい。
- 地域金融機関を取り巻く環境は非常に厳しいが、大きく3つの課題を抱えていると考えている。
- 1つめは、お客さまに利便性の高いサービス、ソリューションをご提供し、お客さまにご評価いただかなければならないということ。地域社会・地域経済への貢献という本業そのものの使命である。
- 2つめとして、地域金融機関もAIやフィンテック等、世の中の流れにどのように対応していくかが大きな課題。これは、一方で決裁ビジネスを中心に収益機会を拡大するチャンスでもある。
- 3つめは生産性の向上。リテールを標榜する上で、ローコストオペレーションは避けられない。
- KMFGだけではなく他の地域金融も同じ課題を抱えていると思う。
- その中で他行と差別化できる点は、KMFGは「リテールNo.1」を目指しているりそなグループの一員であるということ。
- オムニ・チャンネル戦略、りそなのオペレーション改革等を確りと活用することができる。
- 3つの課題の内、2つめ、3つめの課題は、りそなと共有しながら解決できる。
- 1つめの地域社会への貢献という点に経営資源を集中できるというメリットがある。
- また信託機能、不動産機能をKMFGで活用することもできる。
- 具体的実践していくには2つのハードルがある。1つめは事務、システムの統合。コストシナジー、営業シナジーを発揮するには、スピード感を持って進めなければならない。
- 2つめは人材育成。一人ひとりが成長することが重要。信託機能については、KMFGからりそなに信託や不動産等の研修生を送っており、実績も出てきている。
- りそなグループに位置するという強みを生かしていく。
- まずは実績を確りと積み上げ、計画を達成していきたい。

## 2018年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

## 持続的成長に向けた経営課題への取り組み

## 資本政策の方向性

## ご参考資料

## 注目を集める「リそなのチャレンジ」

「リテールNo.1」を目指したりそなの取り組みは、外部からもご評価をいただいています

### 2017年度第30回 日経ニューオフィス賞

セブンデイズプラザひらかたが「街にひらかれた銀行」として評価され、「ニューオフィス推進賞」を受賞しました



### 2017年度 大阪市女性活躍リーディング カンパニー市長表彰

関西アーバン銀行:最優秀賞  
りそな銀行:優秀賞  
近畿大阪銀行:優秀賞



### 「2017年 年金顧客満足度 アンケート」 全項目でトップ

専門情報誌「年金情報」が実施した総幹事会社を対象とした満足度アンケートにおいて全ての項目で1位を獲得

### GPIFが選定したESG 3指数の うち2指数に採用

➢ FTSE Blossom  
Japan Index

➢ MSCI ジャパン  
ESG セレクト・リーダーズ  
指数

### 健康経営優良法人2018 ～ホワイト500～

従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業として認定



### R&Iファンド大賞2017 第15回マーサーMPA(Japan)アワード 2017をW受賞

国内株集中投資ファンドの優れた運用実績が評価



# オムニ・アドバイザーとしての活動事例

社内プロジェクトや社内表彰制度等により、リそな全体の「お客さまになりきる力」を強化

## ■ 2018/1月表彰、第21回「リそなブランド大賞」受賞事例 (2018/3期上期の月間賞の中から、全従業員投票により選定)

<p>多くの遺産整理ニーズを、店頭スタッフの工夫とクイックアプローチで発掘</p> <p>埼玉りそな銀行 白岡支店</p>	<p>多くのシニア世代の潜在ニーズを、店頭スタッフが承継信託で発掘</p> <p>埼玉りそな銀行 狭山支店</p>	<p>店頭モニタリング参加9行2,151か店中1位</p> <p>りそな銀行 久留米支店</p>
---	---	--

## 2018/3期 下期の月間賞受賞事例

<p>新旧社長の株式承継を、当事者とのリレーションと支店間連携・本部機能で解決</p> <p>りそな銀行 中野支店、荻窪支店 プライベートバンキング部 りそなキャピタル 投資第一部</p>	<p>取引先のタイ進出に、現地コンサルティング会社をスピーディーに紹介</p> <p>埼玉りそな銀行 大宮西支店 りそな銀行 バンコック駐在員事務所</p>	<p>支店電話の不在転送設定を30秒から5秒に短縮</p> <p>近畿大阪銀行 天神橋筋支店</p>
--	--	--

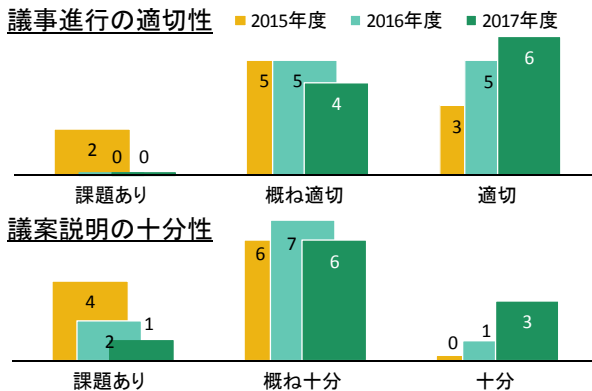
■ 主な社内制度等

お客さまへの約束	私のクレド	私のテカラPJ	「お客さまの声」通信	私の提案
ブランド表彰	オムニ・アドバイザー表彰	オムニ・アドバイザー委員会	伝わるPJ	

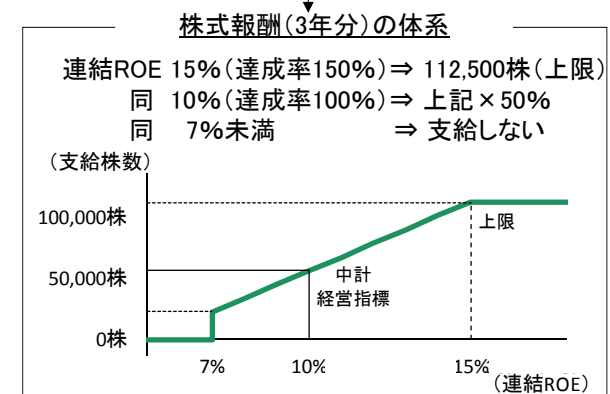
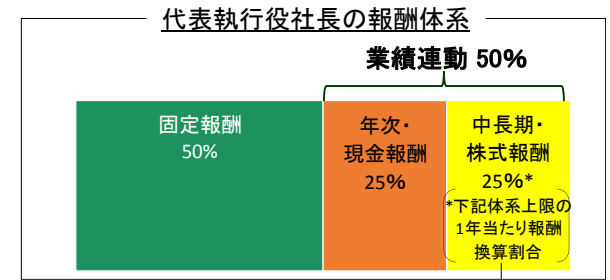
# コーポレートガバナンスの進化に向けた取り組み

取締役による取締役会評価      業績連動発行型株式報酬制度 (PSU)

## ■ 毎年度実施の取締役会評価を活かした運営の見直し等を通じ、取締役会の実効性は改善



## ■ 2017年7月に導入      ■ 中計最終年度の連結ROEに基づき、HD株式を支給



## ガラス張りの役員室



「さらなるサステナビリティの向上」に向け、SDGsに代表される社会的課題の解決をめざします

<p><b>地域</b></p> <p>【 Re:Heart倶楽部参加人数 】</p> <table border="1"> <tr> <td>7,329</td> <td>7,094</td> <td>6,117</td> </tr> <tr> <td>'16/3期</td> <td>'17/3期</td> <td>'18/3期</td> </tr> </table>	7,329	7,094	6,117	'16/3期	'17/3期	'18/3期	<ul style="list-style-type: none"> <li>『Re:Heart倶楽部』(従業員ボランティア活動団体)が地域行事等に参加</li> <li>りそなグループ「地域創生協議会」による地方創生支援</li> <li>寄付型私募債             <ul style="list-style-type: none"> <li>CSR私募債「日本万博・SDGs応援ファンド」:470億円('18/3期)</li> </ul> </li> </ul>
7,329	7,094	6,117					
'16/3期	'17/3期	'18/3期					
<p><b>次世代</b></p> <p>【 りそなキッズマネーアカデミー参加人数 】</p> <table border="1"> <tr> <td>4,496</td> <td>3,643</td> <td>4,136</td> </tr> <tr> <td>'16/3期</td> <td>'17/3期</td> <td>'18/3期</td> </tr> </table>	4,496	3,643	4,136	'16/3期	'17/3期	'18/3期	<ul style="list-style-type: none"> <li>りそなキッズマネーアカデミー(子ども向け金融経済教育)を2005年以来開催、延べ33,000名が参加</li> <li>高校生向けキャリアセミナーを開催:年間91名参加</li> <li>りそな未来財団: 延べ134名へ奨学金を給付</li> </ul>
4,496	3,643	4,136					
'16/3期	'17/3期	'18/3期					
<p><b>ダイバーシティ</b></p> <p>【 女性ライン管理職比率 】</p> <table border="1"> <tr> <td>23.7%</td> <td>24.5%</td> <td>26.4%</td> </tr> <tr> <td>'16/3末</td> <td>'17/3末</td> <td>'18/3末</td> </tr> </table>	23.7%	24.5%	26.4%	'16/3末	'17/3末	'18/3末	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材が活躍、スマート社員制度を導入             <ul style="list-style-type: none"> <li>女性ライン管理職比率 26.4%まで上昇</li> </ul> </li> <li>女性社員による女性向け商品開発プロジェクト「私のチカラ」             <ul style="list-style-type: none"> <li>女性応援ローンcannael&lt;カナエル&gt;、生命保険『カラダ革命』</li> </ul> </li> </ul>
23.7%	24.5%	26.4%					
'16/3末	'17/3末	'18/3末					
<p><b>環境</b></p> <p>【 環境配慮型法人融資(億円) 】</p> <table border="1"> <tr> <td>1,215</td> <td>1,515</td> <td>1,817</td> </tr> <tr> <td>'16/3末</td> <td>'17/3末</td> <td>'18/3末</td> </tr> </table>	1,215	1,515	1,817	'16/3末	'17/3末	'18/3末	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した商品・サービスにより環境負荷低減に取り組み</li> <li>デジタル化により、ペーパーレス化推進</li> <li>クレジット・ポリシーに気候変動を含む社会課題への対応を明記             <ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型法人融資:1,817億円(前年比+19%)</li> </ul> </li> </ul>
1,215	1,515	1,817					
'16/3末	'17/3末	'18/3末					

健全なバランスシート

りそなHD 連結BS(2018年3月末)

《ご参考》りそなHD、KU、MBの資産負債(連結ベース)の単純合算

貸出金 28.7兆円	固定金利*1,2 6.6兆円	普通預金*1 26.9兆円	預金・譲渡性預金 43.8兆円
	短プラ連動*1,2 13.9兆円		
	市場金利連動*1,2 8.0兆円		
有価証券 5.2兆円	JGB 1.7兆円*1	その他流動性預金*1 4.0兆円	
その他資産 16.2兆円		定期性預金*1 10.6兆円	
	日銀預け金*1,2 12.7兆円	譲渡性預金*1 1.3兆円	
		その他負債 4.3兆円	
		純資産 2.1兆円	

総資産50.2兆円

貸出金 35.2兆円	固定金利*1,2 7.6兆円	普通預金*1 30.1兆円	預金・譲渡性預金 51.2兆円
	短プラ連動*1,2 18.3兆円		
	市場金利連動*1,2 9.0兆円		
有価証券 5.8兆円	JGB 1.8兆円*1	その他流動性預金*1 4.3兆円	
その他資産 17.2兆円		定期性預金*1 14.3兆円	
	日銀預け金*1,2 13.6兆円	譲渡性預金*1 1.5兆円	
		その他負債 4.7兆円	
		純資産 2.4兆円	

総資産58.4兆円

\*1. 銀行合算  
\*2. 社内管理計数

# 多面取引の浸透に向けた取り組み

収益貢献が高い「リそなロイヤル・カスタマー」は着実に増加

取引に応じた(社内管理上の)お客さまの 카테고리	顧客数(千人)			一人あたり粗利益*	平均取引商品個数
	2013/3末	2018/3末	増減		
<b>プレミアム</b> 総預り資産500万円以上or アパマンローン500万円以上 (1)	51.1	58.0	+ 6.9	83.3	7.38
<b>住宅ローン層</b> 自己居住用住宅ローンあり (2)	541.7	573.6	+ 31.8	27.8	4.73
<b>資産運用層</b> 総預り資産100万円以上 (3)	692.8	742.4	+ 49.5	5.5	4.65
<b>ポテンシャル層 I</b> 総預り資産500万円以上 (4)	787.8	805.5	+ 17.7	1.7	3.55
<b>ポテンシャル層 II</b> 総預り資産500万円未満 取引商品個数3個以上 (5)	4,606.8	4,972.0	+ 365.1	* 1	3.90
<b>リそなロイヤル・カスタマー</b> (6)	6,680.3	7,151.6	+ 471.3	4.3	4.03
<b>ポテンシャル層 III</b> 総預り資産500万円未満 取引商品個数2個以下 (7)	6,126.0	5,405.6	△ 720.3	0.2	1.63



\*各セグメント毎の一人あたり粗利益は、ポテンシャル層IIの平均粗利益を1として指数化

## 事業部門別管理会計

■ 「RVA\*1」「RAROC」により、割当資本に対する収益性を管理

グループの事業部門別管理会計の実施状況(2018年3月期)

グループ事業部門	収益性			健全性 社内自己資本比率	与信費用 控除後 業務純益									
	資本コスト 控除後利益	リスク調整後 資本利益率	経費率		実質 業務純益				経費		与信 費用			
	RVA*1	RAROC	OHR		前期比	前期比	業務 粗利益	前期比	前期比	前期比	前期比			
営業部門 (1)	564	15.8%	67.2%	9.0%	1,760	+62	1,613	+78	4,925	+38	△3,314	+37	147	△15
<b>コンシューマー事業 (2)</b>	192	18.7%	78.4%	9.0%	452	△17	473	+8	2,193	△39	△1,720	+47	△ 20	△26
コーポレート事業 (3)	372	15.0%	58.3%	9.1%	1,308	+80	1,140	+70	2,731	+78	△1,594	△10	167	+10
市場部門 (4)	353	33.5%	18.4%	9.0%	522	△93	522	△93	640	△100	△117	△0	-	-
全社*2	393	13.0%	61.5%	10.7%	2,285	△32	2,137	△5	5,547	△44	△3,412	+37	147	△27

\*1. RVAとはResona Value Added(リそな企業価値)の略。社内資本コスト控除後の純利益  
\*2. グループ銀行3行及び連結子会社の計数を計上

# 損益概要と連単差要因

## 損益概要(HD連結、3行合算)

## 主な連単差要因(各社単体ベース)

(億円)	HD連結		3行合算		保証会社 再編影響	主要な連結子会社									
	前同	増減	前同	増減		連単差 (保証会社 再編影響除き)		うち、 保証子会社		うち、 りそなカード		うち、 りそな決済 サービス		うち、 りそな ブルダニア銀行	
						前同	増減	前同	増減	前同	増減	前同	増減	前同	増減
業務粗利益 (1)	5,525	△105	5,096	△81	49	479	+25	230	△21	154	+1	26	+0	38	△8
経費(除く銀行臨時処理分) (2)	△3,412	+37	△3,221	+45		△190	△8	△32	+0	△111	△5	△18	△0	△19	△0
与信費用 (3)	147	△27	175	△7		△27	△19	11	△9	△23	△1	△0	+0	△42	△30
税引前(税金等調整前) 当期純利益 (4)	2,158	△123	2,509	+492	579	227	△36	*1 209	△20	19	△5	8	+0	△23	△39
(親会社株主に帰属する) 当期純利益 (5)	2,362	+747	2,065	+630	720	875	+696	148	△16	13	△3	5	△0	△28	△39
						出資割合:		りそなG 100%	りそなHD 77.5%	りそなHD 100%	りそなG 43.4%				

\*1. りそな保証と大和ギャランティが2017年4月に合併したことに伴う合併差益(連結消去)は除く。(前期比は、大和ギャランティ収益を含む対比)

# 連結子会社等の状況

## 【主要な連結子会社(国内、グループ銀行を除く)】

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前期比
りそな保証 (1)	信用保証 (主に住宅ローン) 日本最大級の住宅ローン保証残高	りそなHD 100%	2018/3期	132 <sup>*1</sup>	△15
近畿大阪信用保証 (2)	信用保証 (主に住宅ローン) 住宅ローン保証を通じて地域の未来を創造	りそなG 100%	2018/3期	15	+3
りそなカード (3)	クレジットカード 信用保証(無担保ローン) 160万のカード会員	りそなHD 77.5% クレディセゾン 22.4%	2018/3期	13	△3
りそな決済サービス (4)	代金回収 ファクタリング 年5千万件の代金回収	りそなHD 100%	2018/3期	5	△0
りそな総合研究所 (5)	コンサルティング 年800件の経営コンサル	りそなHD 100%	2018/3期	1	+0
りそなキャピタル (6)	ベンチャーキャピタル 株式公開支援、中小企業の事業承継、再成長支援	りそなHD 100%	2018/3期	2	+0
りそなビジネスサービス (7)	事務等受託 有料職業紹介 正確かつスピード感あるオペレーションを実践	りそなHD 100%	2018/3期	0	△0
りそなアセットマネジメント (8)	投資信託委託 50年のRB年金運用を活かし'15/9月に業務開始	りそなHD 100%	2018/3期	△1	+1
合計(全8社)				170	△13

## 【主要な連結子会社(海外)】

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前期比
P.T. Bank Resona Perdania (9)	銀行 (インドネシア) インドネシアにおける最古の日系銀行	りそなG 43.4% (実質支配基準)	2017/12期	△28	△39
P.T. Resona Indonesia Finance (10)	リース (インドネシア)	りそなG 100%	2017/12期	1	△0
Resona Merchant Bank Asia (RMBA) (11)	ファイナンス・M&A (シンガポール) '17/7月に連結子会社化 直接融資、M&A仲介等を展開	りそなG 100%	2017/12期	△7	△3
合計(3社)				△26	△40

## 【持分法適用関連会社】

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前期比
日本トラスティ・サービス信託銀行 (12)	信託銀行 (資産管理業務) 日本最大級の資産規模	りそなG 33.3% 三井住友T+1 66.6%	2018/3期	4	+0
NTTデータソフィア (13)	システム開発 '17/10に持分法適用会社化	りそなHD 15% NTTデータ 85%	2018/3期	2	+1
ディアンドアイ情報システム (14)	システム開発 りそなGのシステム開発を担う	りそなHD 15% 日本IBM 85%	2017/12期	2	+0
合計(3社)				10	+2

\*1. りそな保証(1)の'18/3期当期利益は、大和ギャランティとの合併差益を除く(前期比は大和ギャランティ収益を含む対比)

\*2. 海外3社(9)~(11)およびディアンドアイ情報システム(14)は12月決算であり、りそなHD連結の'18/3期決算には同4社の12月期決算を反映

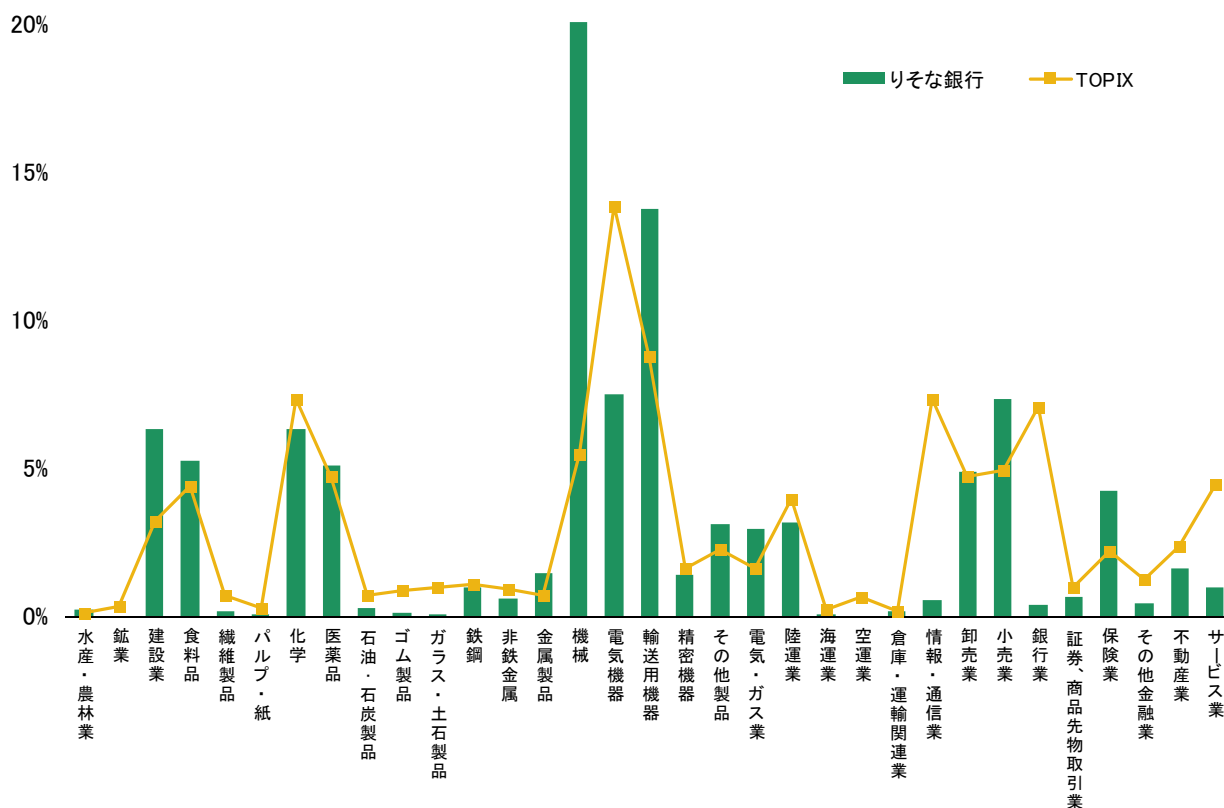
\*3. RMBA(11)、NTTデータソフィア(13)およびディアンドアイ情報システム(14)は子会社化、関連会社化後の利益を、りそなHD連結の'18/3期決算に反映

## 自己資本比率(RB,SR,KMFG)

国内基準 (億円)	りそな銀行(連結) 【A-IRB】			埼玉りそな銀行(単体) 【A-IRB】			KMFG(連結) 【F-IRB】		
	2017/3末	2018/3末	2017/3末比	2017/3末	2018/3末	2017/3末比	2017/3末	2018/3末	2017/3末比
	自己資本比率	11.03%	<b>10.03%</b>	△1.00%	11.58%	<b>11.37%</b>	△0.21%		<b>8.71%</b>
自己資本の額	12,013	<b>10,933</b>	△1,080	3,330	<b>3,314</b>	△15		<b>1,189</b>	
コア資本に係る基礎項目の額	12,255	<b>11,228</b>	△1,026	3,512	<b>3,480</b>	△31		<b>1,260</b>	
コア資本に係る調整項目の額	241	<b>295</b>	+54	181	<b>166</b>	△15		<b>70</b>	
リスク・アセット等	108,907	<b>108,993</b>	+85	28,757	<b>29,128</b>	+371		<b>13,651</b>	
信用リスク・アセットの額	95,990	<b>94,887</b>	△1,102	24,810	<b>25,340</b>	+529		<b>12,896</b>	
マーケット・リスク相当額/8%	519	<b>457</b>	△61	311	<b>339</b>	+28		<b>2</b>	
オペレーショナル・リスク相当額/8%	7,067	<b>6,574</b>	△493	2,274	<b>2,087</b>	△187		<b>752</b>	
フロア調整額	5,330	<b>7,074</b>	+1,743	1,360	<b>1,361</b>	+1		<b>-</b>	

## 保有株式 業種別ポートフォリオ(2018年3月末)

RB





■ 金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

(億円)

	2018年3月末				2017年3月末			
	1年以内	1~5年	5年超	計	1年以内	1~5年	5年超	計
受取固定・支払変動 (1)	400	7,250	9,300	16,950	3,750	5,000	11,000	19,750
受取変動・支払固定 (2)	2,000	4,587	5,520	12,107	3,409	6,390	4,720	14,519
ネット受取固定 (3)	△ 1,600	2,662	3,780	4,842	340	△ 1,390	6,280	5,230

# 円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況

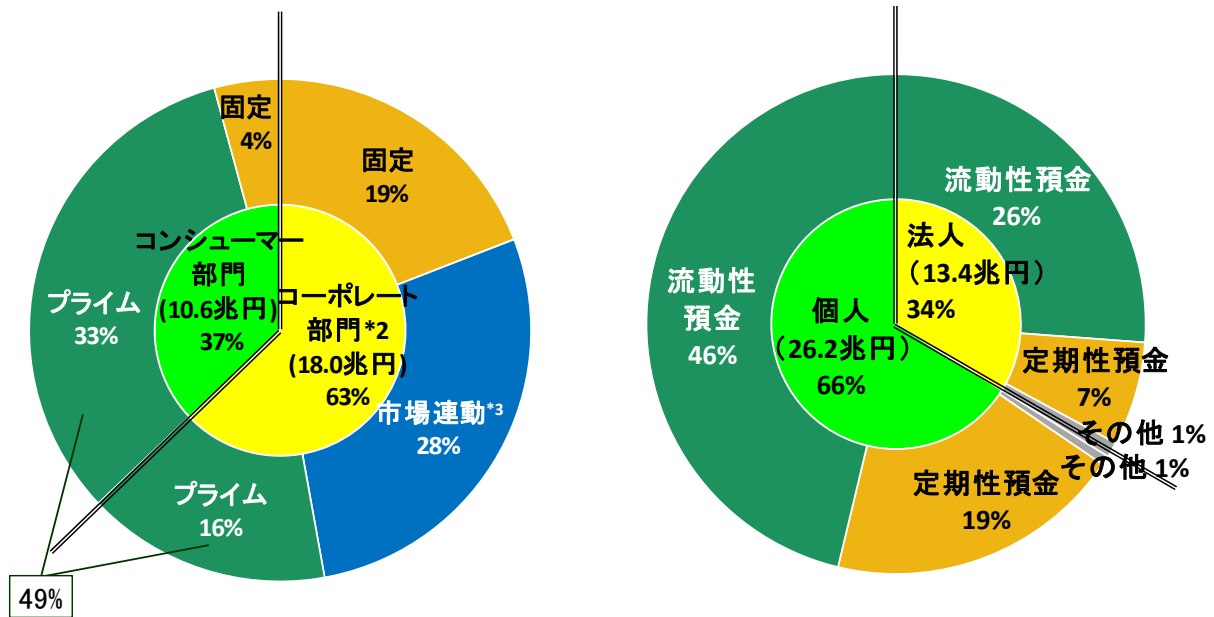
3行合算

貸出金						預金					
【2017年3月末】						【2017年3月末】					
	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計		6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
固定 (1)	1.6%	1.3%	6.4%	14.0%	23.4%	流動性預金 (1)	52.0%	1.1%	4.5%	15.6%	73.3%
プライム系ほか変動 (2)	50.1%	0.1%	0.0%	0.0%	50.2%	定期性預金 (2)	12.9%	8.0%	5.0%	0.9%	26.7%
市場金利連動型 (3)	25.5%	1.0%			26.4%	計 (3)	64.9%	9.1%	9.5%	16.5%	100.0%
計 (4)	77.2%	2.3%	6.4%	14.0%	100.0%						
1年以内貸出金 79.6%											
【2018年3月末】						【2018年3月末】					
	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計		6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
固定 (5)	1.5%	1.1%	6.0%	14.7%	23.3%	流動性預金 (4)	53.7%	1.1%	4.5%	15.5%	74.7%
プライム系ほか変動 (6)	48.6%	0.1%	0.0%	0.0%	48.6%	定期性預金 (5)	12.5%	7.4%	4.3%	1.1%	25.3%
市場金利連動型 (7)	27.2%	0.9%			28.0%	計 (6)	66.1%	8.5%	8.8%	16.6%	100.0%
計 (8)	77.3%	2.0%	6.0%	14.7%	100.0%						
1年以内貸出金 79.3%											
(期中変化)						(期中変化)					
	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計		6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
固定 (9)	△0.1%	△0.2%	△0.4%	+0.7%	△0.0%	流動性預金 (7)	+1.7%	△0.0%	△0.0%	△0.1%	+1.5%
プライム系ほか変動 (10)	△1.6%	△0.0%	+0.0%	+0.0%	△1.6%	定期性預金 (8)	△0.4%	△0.6%	△0.7%	+0.2%	△1.5%
市場金利連動型 (11)	+1.7%	△0.1%			+1.6%	計 (9)	+1.3%	△0.6%	△0.8%	+0.1%	-
計 (12)	+0.0%	△0.3%	△0.4%	+0.7%	-						
1年以内貸出金 △0.3%											

# 預貸金構成(2018/3末)

3行合算

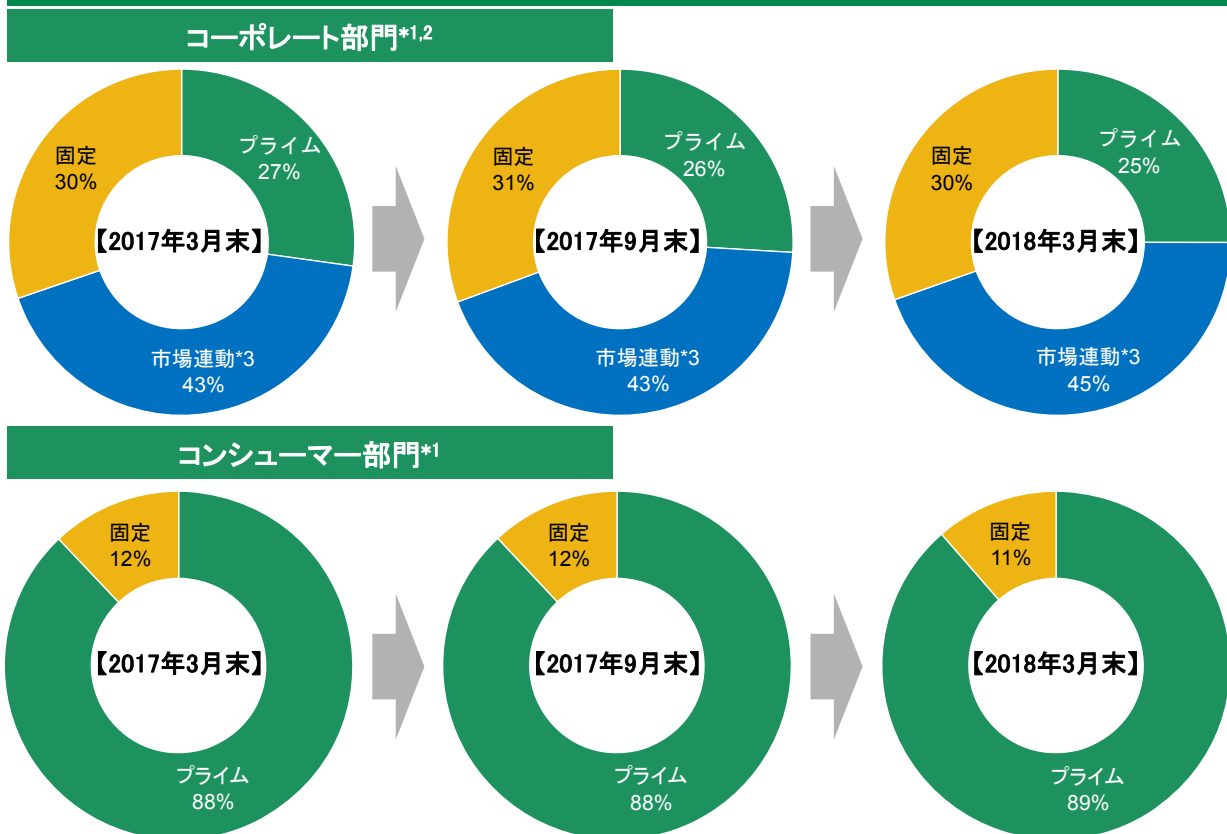
貸出金*1	預金*4
-------	------



\*1. 社内管理計数 \*2. コーポレート部門に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

# セグメント別貸出金構成の推移

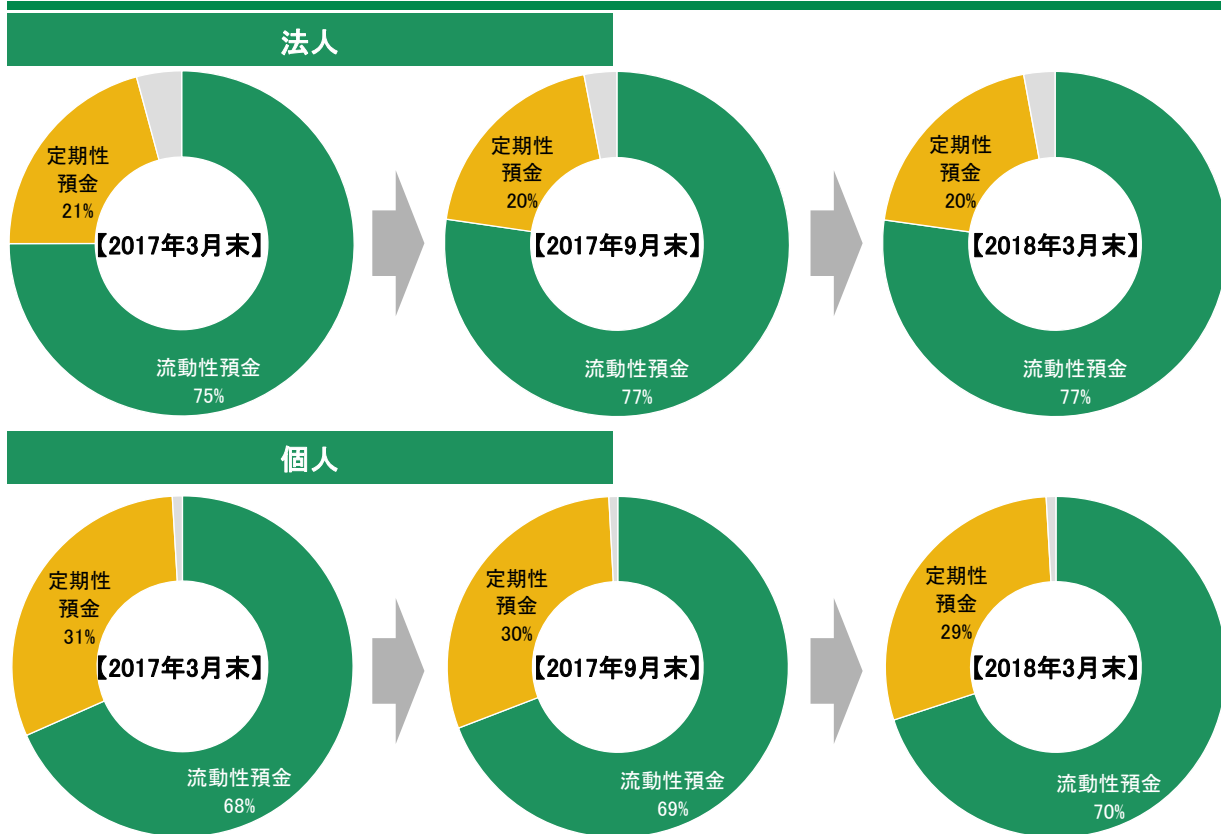
3行合算



\*1. 社内管理計数 \*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

# セグメント別預金構成の推移

3行合算



# 債務者区分間の遷移状況 (2018年3月期上期)

RB

■ 与信額ベース (2018年3月期上期の遷移状況\*1)

		2017年9月末									上方 遷移	下方 遷移
		正常先	要注意先	要管理先	破綻 懸念先	実質 破綻先	破綻先	その他	全額回収 /返済	債権譲渡 /売却		
2017年3月末	正常先	98.7%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.7%	0.0%	-	0.6%
	要注意先	13.2%	80.7%	0.4%	2.1%	0.1%	0.0%	3.6%	3.6%	0.0%	13.2%	2.6%
	要管理先	3.6%	3.2%	90.7%	1.9%	0.2%	0.0%	0.4%	0.4%	0.0%	6.8%	2.1%
	破綻懸念先	1.7%	8.9%	1.6%	78.7%	1.6%	1.2%	6.2%	6.2%	0.0%	12.2%	2.8%
	実質破綻先	0.3%	0.5%	0.0%	1.8%	88.3%	3.4%	5.8%	5.5%	0.2%	2.5%	3.4%
	破綻先	0.1%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	89.2%	8.9%	0.7%	8.2%	1.9%	-

\*1. 2017/3末において各債務者区分に属していた債権者が2017/9末においてどの区分に属しているかを表示  
 2017/3末時点の与信額をベースに算出  
 2018年3月期上期中の追加与信、部分回収、償却 (部分直接償却を含む) 等は、反映せず  
 2017/9末の「その他」は2018年3月期上期中の全額回収・返済、最終処理 (債権譲渡・売却等) などでバランスシートから切り離されたもの

# 債務者区分間の遷移状況(2018年3月期下期)

RB

## ■ 与信額ベース(2018年3月期下期の遷移状況\*1)

		2018年3月末									上方 遷移	下方 遷移
		正常先	要注意先	要管理先	破綻 懸念先	実質 破綻先	破綻先	その他	全額回収 /返済	債権譲渡 /売却		
2017年9月末	正常先	98.7%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.7%	0.0%	-	0.5%
	要注意先	5.9%	88.4%	0.5%	1.2%	0.2%	0.1%	3.8%	3.8%	0.0%	5.9%	1.9%
	要管理先	5.9%	9.7%	81.3%	1.5%	0.1%	0.0%	1.4%	1.4%	0.0%	15.7%	1.6%
	破綻懸念先	1.6%	9.0%	0.3%	77.6%	4.6%	0.7%	6.3%	6.1%	0.2%	10.9%	5.3%
	実質破綻先	0.3%	0.4%	0.0%	0.7%	79.0%	2.0%	17.6%	4.8%	12.8%	1.4%	2.0%
	破綻先	0.0%	0.1%	0.0%	1.9%	0.0%	87.4%	10.6%	0.9%	9.7%	2.0%	-

\*1. 2017/9末において各債務者区分に属していた債権者が2018/3末においてどの区分に属しているかを表示  
2017/9末時点の与信額をベースに算出

2018年3月期下期中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず

2018/3末の「その他」は2018年3月期下期中の全額回収・返済、最終処理(償却譲渡・売却等)などでバランスシートから切り離されたもの

## 劣後債明細(2018年3月末)

発行体	発行残高	発行日	償還期日	クーポン
りそな銀行	500億円	2009/7/17	2019/6/20	2.766%
	500億円	2010/3/4	2020/3/4	2.084%
	400億円	2010/9/28	2020/9/28	1.606%
	250億円	2011/6/1	2021/6/1	1.878%
	200億円	2011/12/22	2026/12/22	2.442%
	350億円	2012/3/14	2022/3/15	1.78%
	160億円	2012/3/14	2027/3/15	2.464%

# 国際的な金融規制強化への対応(当社へ重大な影響を与えるものはない)

## 主要な金融規制の動向

### ■ パーゼル3が最終化されたことを踏まえ、今後、国内ルールが策定されていく規制が多数

主な規制	規制(案)概要	動向等
標準的手法見直し(信用・オペ) 内部格付手法(IRB)見直し 標準的手法に基づくフロア	リスク感応度向上・比較可能性の向上等を目的とした信用リスク計測手法見直し、損失データを加味したオペリスク計測手法見直し、標準的手法の参照を義務付ける新しい資本フロアールールの設定等	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年12月、国際ルールが最終化</li> <li>市中協議案と比べると、影響は緩和される見込み</li> <li>今後、国内ルールが策定されていく予定</li> </ul>
流動性規制(LCR/NSFR)	【LCR】厳しいストレス下での資金流出に備え高品質な流動資産保有を義務付ける規制 【NSFR】流動性の低い資産に見合う資本・負債を保有させる規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>LCR規制は2015年より開始済(国際統一基準行が対象)</li> <li>NSFRは今後国内ルールが策定されていく予定</li> </ul>
レバレッジ比率	自己資本比率規制を補完する目的で、分子を「Tier1」、分母を「リスク加重資産」ではなく「エクスポージャー」とする比率規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>開示規制は2015年より開始済(国際統一基準行が対象)</li> <li>今後国内ルールが策定されていく予定</li> </ul>
IRRBB(銀行勘定の金利リスク)	金利リスク量が、Tier1の15%以内に収まるようコントロールすることを求めるもの	「第2の柱」対応であるが、計測手法の変更、管理手法・開示の強化を求めるルールに着地。
デリバティブ諸規制(証拠金、SA-CCR、CVA等)	清算集中されない店頭デリバティブに関し証拠金の授受を求める証拠金規制、デリバティブのエクスポージャーの算出方法見直し、CVA計測手法の見直し等	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社は2017年3月から変動証拠金規制が開始、当初証拠金規制は2020年9月から開始予定</li> <li>CVAは国際ルールが最終化。今後国内ルールが策定されていく予定。SA-CCR(標準的手法)の採用は当面任意の扱い。</li> </ul>
各種資本バッファ(G-SIB/D-SIB、TLAC)	資本保全バッファ、カウンターシクリカルバッファ、SIBのバッファは上乗せ資本規制。TLACは更なる損失吸収力を求める規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種資本バッファについては2016年3月より段階的实施が開始済(G-SIB/D-SIB、国際統一基準行が対象)</li> <li>TLACは2019年からの予定(G-SIBが対象)</li> </ul>

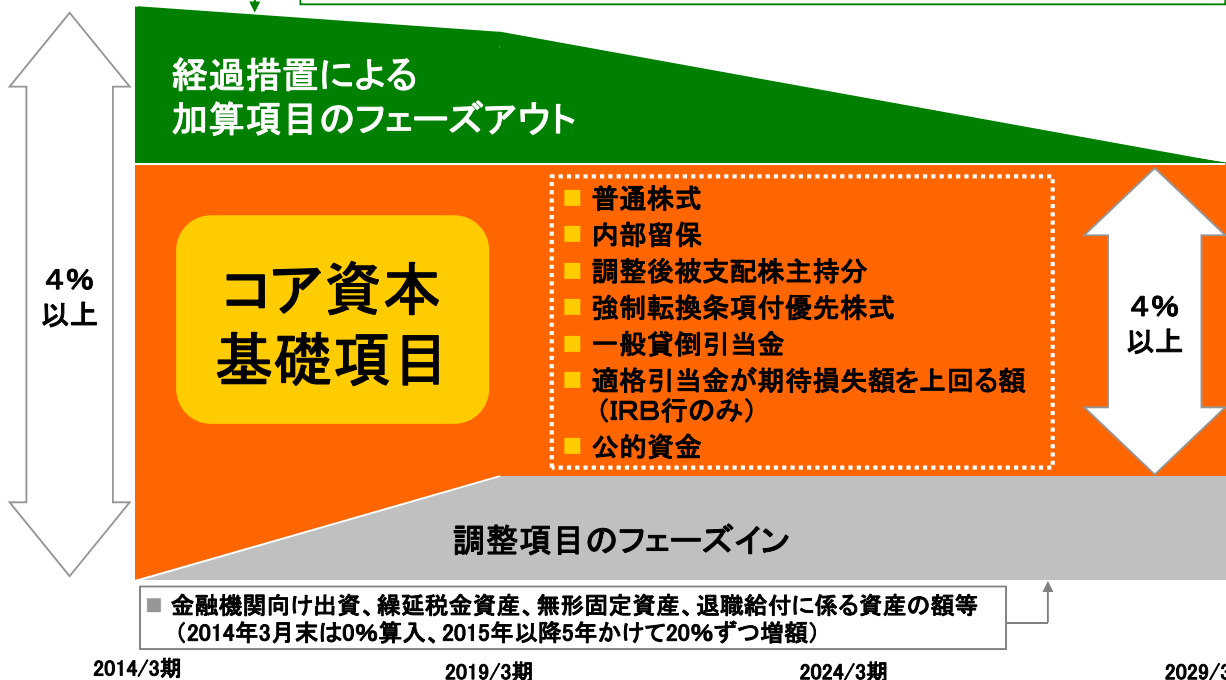
### ■ 規制強化に備えた当社の対応

- 現時点で当社ビジネスモデルに応じた必要資本は確保
- 今後規制が強化された場合でも、お客さまに対する金融円滑化の使命を全うできるよう、複数の規制の複合的な影響を勘案しつつ、機動的に分子・分母のコントロールが可能な体制を構築していく方針

## 国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要

### ■ 劣後債・優先出資証券等及び社債型優先株式

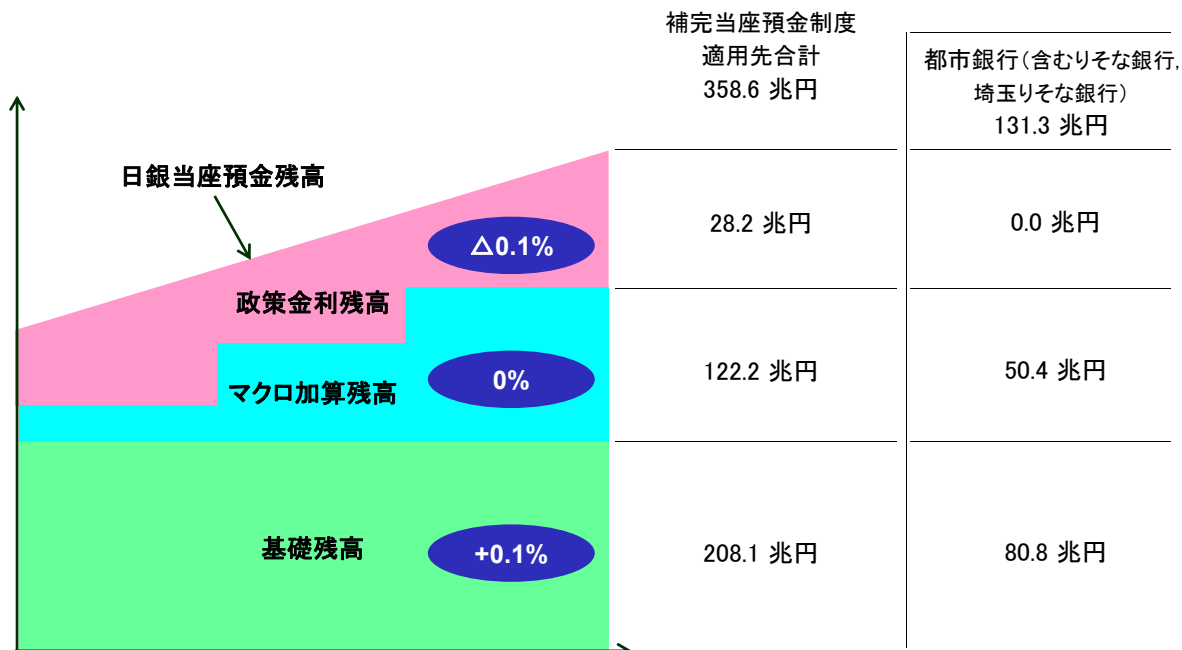
- コア資本に算入できなくなる劣後債・優先出資証券等は2014年3月末時点では100%算入可能。2015年以降10年かけて10%ずつ減額。
- 社債型優先株\*1は2019年3月期まで100%算入、以降の10年間で10%ずつ減額



\*1. 非累積型永久優先株で強制転換条項付優先株式に該当しないものが対象

# 日銀当座預金残高

日銀当座預金平残  
(3/16~4/15)



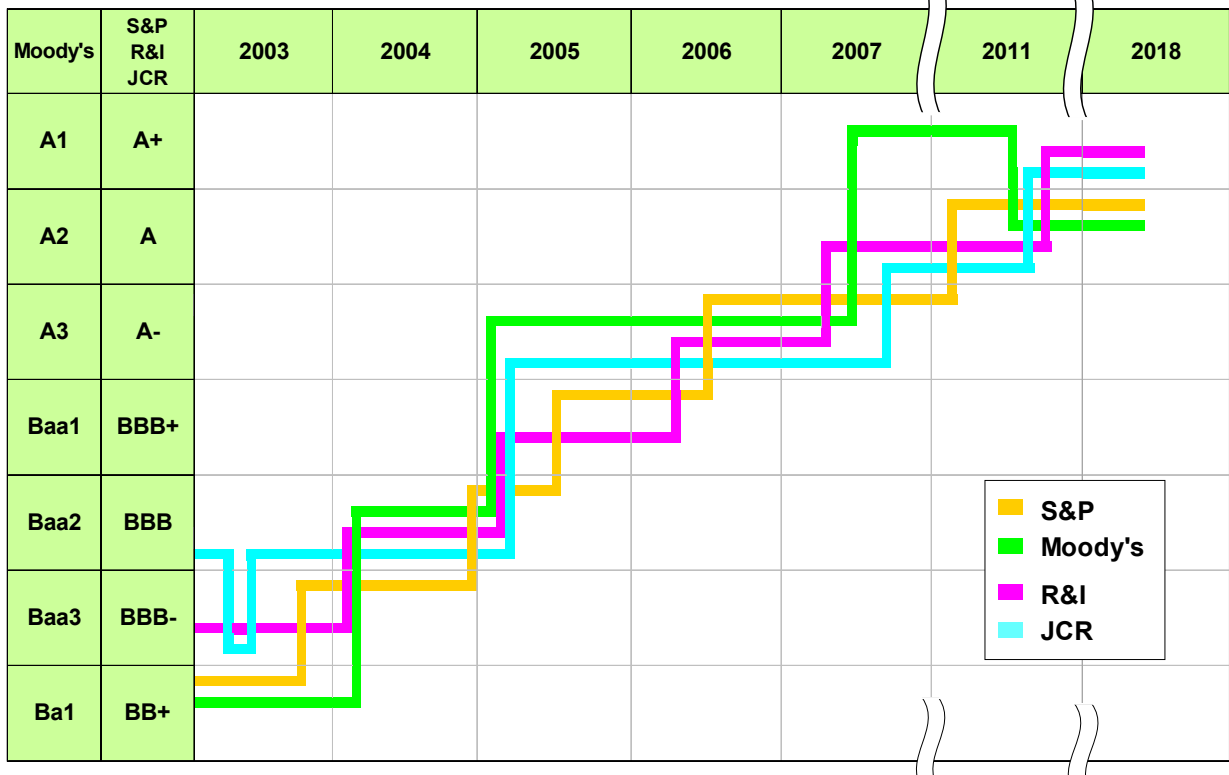
\*1. 出所: 日本銀行

## 主要指標の長期推移

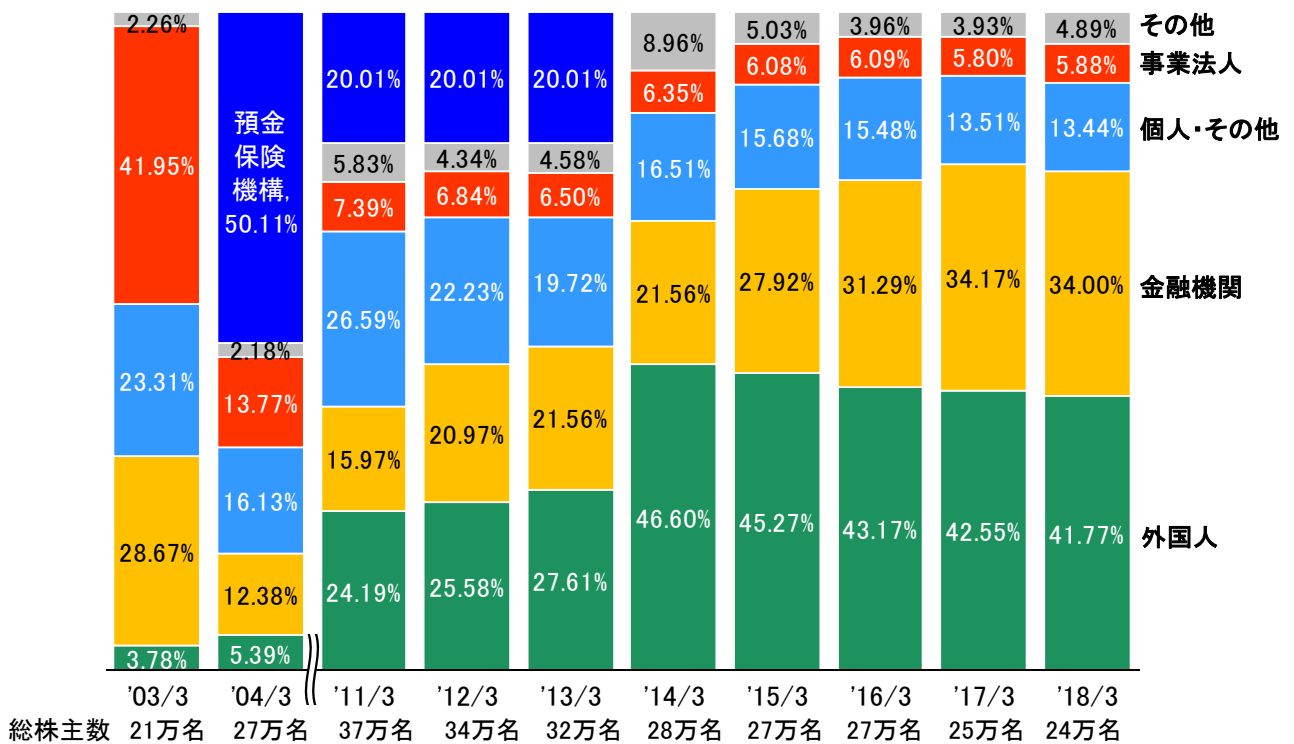
		(億円)	2003/3	2004/3	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
P L	連結	業務粗利益	9,018	7,750	7,631	7,686	8,052	7,693	7,395	6,783	6,670	6,552	6,371	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525
		資金利益	5,991	5,612	5,423	5,498	5,637	5,553	5,470	4,994	4,840	4,639	4,430	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683
		フィー収益*1	1,499	1,526	1,562	1,811	1,974	1,884	1,532	1,451	1,468	1,431	1,506	1,587	1,692	1,687	1,606	1,680
		営業経費	Δ5,976	Δ5,100	Δ3,820	Δ3,840	Δ3,846	Δ3,859	Δ3,844	Δ3,875	Δ3,694	Δ3,609	Δ3,616	Δ3,484	Δ3,577	Δ3,475	Δ3,624	Δ3,606
		株式等関係損益	Δ3,006	576	910	585	727	Δ438	Δ422	6	Δ8	23	Δ75	226	445	Δ65	251	167
		与信費用	Δ5,521	Δ14,183	Δ415	Δ69	Δ697	Δ584	Δ1,814	Δ1,146	Δ615	Δ138	130	264	223	Δ258	174	147
		親会社株主に帰属する 当期純利益	Δ8,376	Δ16,639	3,655	3,832	6,648	3,028	1,239	1,322	1,600	2,536	2,751	2,206	2,114	1,838	1,614	2,362
B S	銀行 合算	貸出金(末残)	295,451	264,753	257,021	264,061	265,667	261,638	266,089	263,061	261,779	260,504	266,821	269,860	277,555	279,321	284,120	289,921
		中小企業等	235,401	212,371	210,797	219,662	224,415	222,879	222,186	223,208	221,663	222,358	226,595	229,126	234,549	236,458	241,638	247,284
		住宅ローン*2	85,276	93,738	101,709	108,642	114,197	115,638	117,010	120,429	121,454	122,503	126,519	129,183	131,250	131,880	133,563	133,316
		自己居住用住宅ローン	59,597	67,336	74,750	80,786	84,625	85,695	85,935	88,574	89,736	90,953	94,413	97,052	99,051	100,151	102,186	102,675
		不良債権比率	9.32%	6.74%	3.38%	2.55%	2.46%	2.19%	2.42%	2.42%	2.43%	2.32%	2.06%	1.74%	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%
		政策株式(取得原価)	13,190	6,301	3,996	4,009	3,904	3,855	3,567	3,445	3,518	3,425	3,372	3,319	3,309	3,518	3,486	4,484
		その他有価証券評価差額	Δ258	2,413	2,602	4,454	4,329	1,716	Δ325	1,206	928	1,319	2,580	3,332	5,736	4,606	5,558	6,582
ビ ジ ネ ス	銀行 合算	投資信託・保険販売額	3,653	6,636	7,950	11,833	15,256	10,549	5,090	7,207	9,377	10,308	12,905	14,770	15,859	12,113	8,016	9,456
		投資信託・ファンドラップ	3,653	6,079	6,768	9,791	12,972	8,580	3,149	4,946	7,258	7,426	9,727	11,852	12,251	8,319	5,731	7,230
		保険	-	557	1,182	2,042	2,284	1,970	1,941	2,261	2,119	2,883	3,178	2,732	3,607	3,793	2,285	2,226
		住宅ローン実行額*2	-	17,588	18,529	18,534	16,620	13,943	12,224	14,354	13,411	13,018	15,595	14,786	13,529	12,927	14,814	11,749
		自己居住用住宅ローン	-	-	-	-	12,743	10,637	8,940	11,477	10,986	10,486	12,255	11,623	10,422	10,117	11,987	9,390
		不動産収益(エクイティ除)	60	85	93	120	150	145	72	63	66	77	78	83	112	133	134	128
公的資金残高		11,680	31,280	31,252	29,252	23,725	23,375	20,852	20,852	8,716	8,716	8,716	3,560	1,280	-	-	-	

\*1. 役員取引等利益+信託報酬  
\*2. アパートマンションローンを含む(実行額にはフラット35も含む)  
\*3. 社内管理計数

# 格付の推移(長期債務格付)

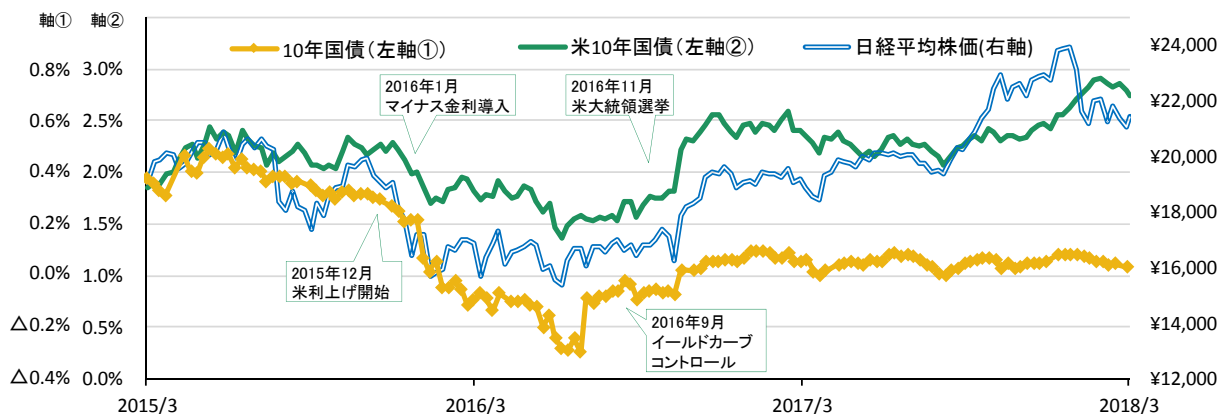


# 普通株主構成

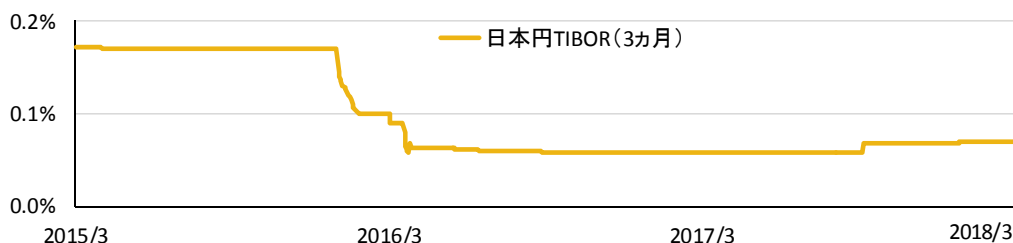


# 金利 / 市場動向

## 長期金利と日経平均株価の推移



## 短期金利(日本円TIBOR)の推移



# りそなグループ HPのご案内

<http://www.resona-gr.co.jp>

こちらからIR資料等  
をご覧いただけます。



**YouTube** 公式YouTube  
<http://www.youtube.com/user/ResonaGroup>

**Facebook** 公式Facebookページ  
<http://www.facebook.com/resonagr/>

**Twitter** 公式Twitter  
[http://twitter.com/resona\\_pr](http://twitter.com/resona_pr)



# 株主・投資家の皆さまへの情報発信

りそなグループの特長や持続的価値創造に向けた取り組みをわかりやすくまとめています

<http://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/>

価値創造モデル

価値創造モデルをさらに進化させ、「リテールNo.1」を目指します。

「リテールNo.1」の金融サービスグループを目指すための価値創造モデル

社会実装化・課題

高品質の資産 管理への人的基盤

業務効率化の グローバル化の推進

人材の確保育成へ、 デジタルの事業化

健全な財務基盤

りそなグループ 2017

価値創造モデル

INPUTS

- ▶ 前線・関西圏中心に579の有人拠点
- ▶ 本邦最大の信託・信託代理店グループ
- ▶ 多様性に富む人材
- ▶ 柔軟性に富むシステムの構築
- ▶ 健全な財務基盤

ACTIVITIES

りそなグループの強み

- (Retail) 個人・中小企業のお客さまにフォーカス
- (Relation) 地域に根ざした3つのグループ業務が、お客さまの喜びが、りそなの強み
- (Return) 改善のDNA

高度なコーポレートガバナンス

OUTCOMES

- 持続的成長性
- 高度なソリューション
- 地域経済の発展
- お客様への信頼と支持
- りそなの持続的成長

りそなホールディングス 2017

本資料中の、将来に関する記述(将来情報)は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。

具体的には、本邦における株価水準の変動、政府や中央銀行の方針、法令、実務慣行及び解釈に係る展開及び変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因などです。

本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。

想いをつなぐ、未来を形に。 *Next Action* RESONA GROUP

