

# 2019年3月期決算の概要と 経営の方向性について



 **りそなホールディングス**

2019年5月23日

(りそなホールディングス社長 東)

- 19/3期は、期初に関西アーバン銀行とみなと銀行の統合、関西みらいFGの上場を予定通りに完了し、新たなスタートを切った。
- 他方、金融機関を取り巻く環境は、低金利の継続に加え、グローバルに市場の変動性が高まるなど、厳しさを増した1年であった。
- こうした中、決算については、思い切った有価証券ポートフォリオの健全化を実施し、純利益は期初目標2,000億円に対して1,751億円となった。
- 計画未達という結果を真摯に受け止める同時に、不透明感の増す市場環境を踏まえると、中長期的なダウンサイドリスクの低減に繋がったものと考えている。
- また、中計で注力している収益構造改革も着実に進展した。
- 預貸金利回り差の低下幅が計画内となった中、貸出金ボリュームは計画を上回り、フィー収益も伸び（+3.2%）を継続し、過去最高水準で着地した。
- りそなグループアプリやりそなキャッシュレス・プラットフォーム等、将来を見据えたトップライン増強に向けた新たなチャレンジも順調に進捗している。
- 今年の4月1日には、予定通り、関西アーバン銀行と近畿大阪銀行が合併して「関西みらい銀行」が始動した。10月にはシステム統合を予定し、シナジー加速を期待するところである。
- 決算内容はアナリストコールを実施させて頂いているので、本日は、戦略面を中心にご説明させて頂く。
- 4ページへ

- 本資料における表記、計数の定義は下記の通りです。

関西みらいフィナンシャルグループ経営統合によるりそなホールディングスへの財務影響のご理解に資するよう、**【前期比】**および**【実質前期比】**での計数を記載しております。

**【前期比】** : 2018/3期におけるHDの連結実績との比較

**【実質前期比】**・HD連結 : 2018/3期におけるHD、KU、MBの各連結計数を合計したものとの比較

\*(「非支配株主に帰属する当期純利益」においてKU、KO、MB連結の非支配株主持分(48.8%)を調整)

・5行合算 : 2018/3期における5行の各単体計数の合計との比較

**【HD】**りそなホールディングス、**【RB】**りそな銀行、**【SR】**埼玉りそな銀行、

**【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、**【KO】**近畿大阪銀行、**【MB】**みなと銀行、

**【3行】**RB・SR・KO **【5行】**RB・SR・KU・KO・MB

計数には社内管理計数を含みます。

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、実務慣行および解釈に係る展開および変更、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。

# 目次

## 2019年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

- P4 2019年3月期 決算の概要
- P5 2019年3月期 損益内訳
- P6 親会社株主に帰属する当期純利益の実質前期比増減要因
- P7 貸出金・預金の平残・利回り(国内)
- 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 主要なフィービジネス(1) (資産形成サポートビジネス)
- P12 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)
- P13 与信費用、不良債権
- P14 有価証券
- P15 自己資本比率
- P16 2020年3月期 業績目標
- P17 (ご参考)事業部門別の損益概要
- P18 (ご参考)営業部門の損益概要

## 持続的成長に向けた経営課題への取り組み

- P20 「リテールNo.1」の実現に向けて
- P21 オムニ・チャンネル戦略(1) ～ネットチャンネル～
- P22 オムニ・チャンネル戦略(2) ～リアルチャンネル～
- P23 オムニ・リージョナル戦略
- P24 KMFG/シナジー早期実現に向けて
- P25 オムニ・アドバイザー戦略
- P26 主要ビジネスの実績と2020年3月期計画
- P27 資産形成サポートビジネス
- P28 決済ビジネス
- P29 リそなキャッシュレス・プラットフォームの概要
- P30 承継ビジネス
- P31 中小企業向けビジネス
- P32 国際ビジネス
- P33 ローンビジネス
- P34 コスト構造改革

## 資本政策の方向性

- P36 資本政策の方向性

## ご参考資料 (P38～)

## 2019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

## 2019年3月期 決算の概要

### ■ 親会社株主に帰属する当期純利益：1,751億円

前期比△610億円(△25.8%)、実質前期比△690億円(△28.2%)

業績目標(11月公表)比△249億円、同(19/4月公表)比+51億円

- 一時的な利益による増減 △457億円
  - KMFG統合関連一時利益による増減 △316億円
  - 前期計上の保証子会社再編影響の剥落 △141億円
- 有価証券ポートフォリオの健全化 △227億円

### ■ 業務粗利益：6,441億円、実質前期比△171億円(△2.5%)

預貸金利回り差の低下幅は縮小、貸出金ボリュームと  
フィー収益の増加は継続、収益構造改革に一定の進展

- 国内預貸金利益：実質前期比△111億円  
貸出金平残：+2.89%、通期計画+2.54%を上回り推移  
預貸金利回り差0.06%は計画通り
- フィー収益：実質前期比+60億円(+32%)  
フィー収益比率30.0%、フィー収益は過去最高水準  
保険、住宅ローン関連が全体を牽引

### ■ 経費：△4,205億円、実質前期比△0億円

### ■ 与信費用：△13億円、実質前期比△114億円

### ■ 2020/3期 株主還元方針

- 自社株買いを実施し、株主還元を更に拡充
- ①100億円を上限とする自社株買い
  - ②1株当たり年間配当金21円の継続

| HD連結(億円)               | 2019/3期         |             |               | 前期比         |               | 実質前期比 |     |
|------------------------|-----------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------|-----|
|                        | (a)             | (b)         | (c)           | (d)         | (e)           | 増減率   | 増減率 |
| <b>親会社株主に帰属する当期純利益</b> | <b>1,751</b>    | <b>△610</b> | <b>△25.8%</b> | <b>△690</b> | <b>△28.2%</b> |       |     |
| 1株当たり当期純利益(EPS、円)      | 75.83           | △24.88      | △24.7%        |             |               |       |     |
| 1株当たり純資産(EPS、円)        | 911.17          | +10.45      | +1.1%         |             |               |       |     |
| 株主資本ROE*               | 10.85%          | △4.91%      |               |             |               |       |     |
| 業務粗利益                  | 6,441           | +916        | +16.5%        | △171        | △2.5%         |       |     |
| 資金利益                   | 4,359           | +675        |               | △183        |               |       |     |
| うち国内預貸金利益**            | 3,537           | +660        |               | △111        |               |       |     |
| フィー収益                  | 1,938           | +257        |               | +60         |               |       |     |
| フィー収益比率                | 30.0%           | △0.3%       |               | +1.7%       |               |       |     |
| 信託報酬                   | 192             | +6          |               | +6          |               |       |     |
| 役員取引等利益                | 1,745           | +251        |               | +54         |               |       |     |
| その他業務粗利益               | 144             | △17         |               | △49         |               |       |     |
| うち債券関係利益(先物込)          | △78             | △27         |               | △29         |               |       |     |
| 経費(銀行臨時増資分)            | △4,205          | △793        | △23.2%        | △0          | △0.0%         |       |     |
| 経費率                    | 65.2%           | +3.5%       |               | +1.7%       |               |       |     |
| <b>実質業務粗利益</b>         | <b>2,256</b>    | <b>+140</b> | <b>+6.8%</b>  | <b>△154</b> | <b>△6.3%</b>  |       |     |
| 株式等関係損益(先物込)           | 71              | △59         |               | △106        |               |       |     |
| 与信費用                   | △13             | △160        |               | △114        |               |       |     |
| その他の臨時 特別損益            | 71              | +307        |               | +326        |               |       |     |
| <b>税金等調整前当期純利益</b>     | <b>2,386</b>    | <b>+227</b> | <b>+10.5%</b> | <b>△48</b>  | <b>△1.9%</b>  |       |     |
| 法人税等合計                 | △573            | △783        |               | △722        |               |       |     |
| 非支配株主に帰属する当期純利益        | △61             | △55         |               | +80         |               |       |     |
| 【2020/3期 目標】           | 親会社株主に帰属する当期純利益 |             |               | 1,600       |               |       |     |

\*1. (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

\*2. 国内預貸金利益：5行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む) \*3. 利益にマイナスの場合「△」を付して表示

リソナホールディングス 4

- 決算の概況について。
- 19/3期の純利益は1,751億円。18/3期を5行ベースに引き直して比較した「実質前期比」で△690億円。
- 要因は、統合関連等の一時利益の減益要因を除くと、ほぼ有価証券ポートフォリオの健全化と言える。
- (左下)今期の株主還元は、更なる拡充に向けて、①100億円を上限とする自社株買いと、②1株あたり年間配当金21円を継続することを公表させて頂いた。
- なお、自社株買いは公的資金の返済オペレーション以外では、リソナ発足以来初となる。
- 6ページへ

# 2019年3月期 損益内訳

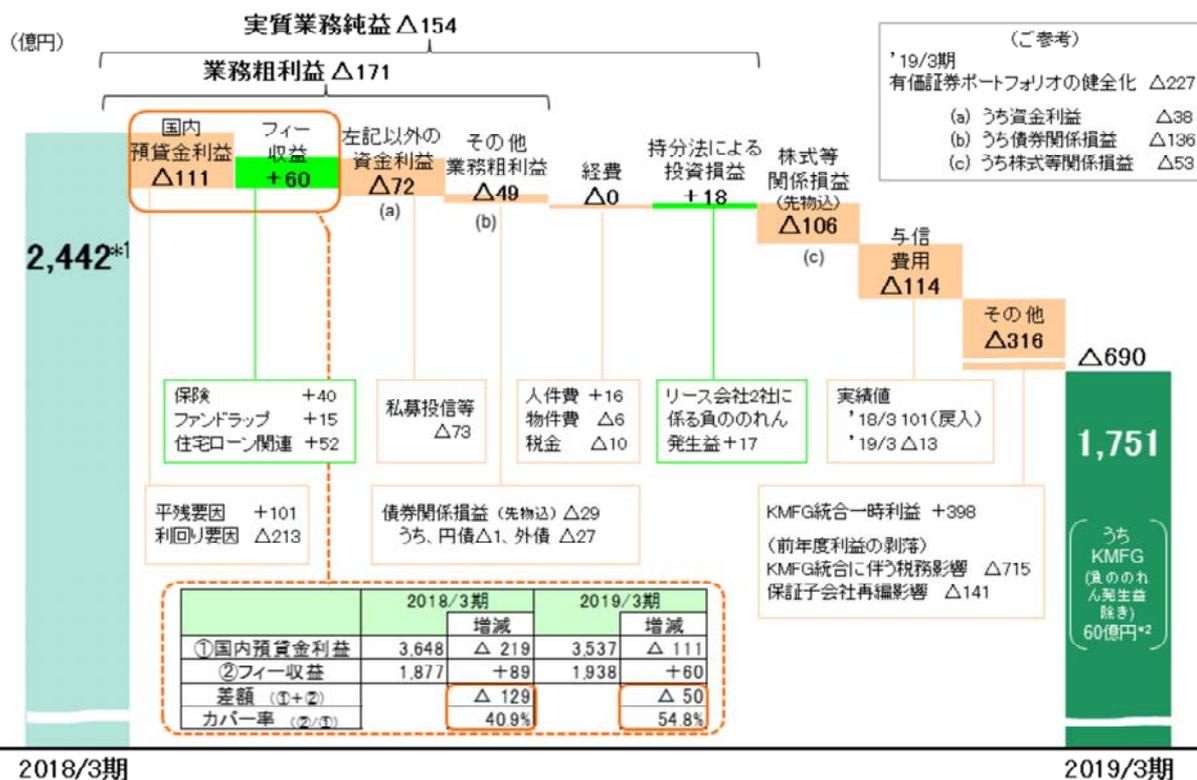
|                                    | (億円)         |               |                       | 銀行会算<br>(d)  | 《ご参考》<br>実質前期比<br>(e) | りそな<br>銀行<br>(f) | 埼玉<br>りそな<br>銀行<br>(g) | KMFG<br>銀行<br>会算<br>(h) | 速單差<br>(a)-(d) |
|------------------------------------|--------------|---------------|-----------------------|--------------|-----------------------|------------------|------------------------|-------------------------|----------------|
|                                    | HD連結<br>(a)  | 前期比<br>(b)    | 《ご参考》<br>実質前期比<br>(c) |              |                       |                  |                        |                         |                |
| <b>業務粗利益</b> (1)                   | <b>6,441</b> | <b>+ 916</b>  | <b>△1,171</b>         | <b>3,930</b> | <b>△162</b>           | <b>3,399</b>     | <b>1,135</b>           | <b>1,395</b>            | <b>511</b>     |
| 資金利益 (2)                           | 4,359        | +675          | △183                  | 4,345        | *i △162               | 2,293            | 894                    | 1,157                   | 13             |
| うち国内預貸主利益 (3)                      |              |               |                       | 3,537        | △111                  | 1,783            | 750                    | 1,002                   |                |
| フィー収益 (4)                          | 1,938        | +257          | +60                   | 1,473        | +67                   | 1,013            | 240                    | 220                     | 464            |
| フィー収益比率 (5)                        | 30.0%        | △0.3%         | +1.7%                 | 24.8%        | +1.7%                 | 29.8%            | 21.1%                  | 15.7%                   |                |
| 信託報酬 (6)                           | 192          | +6            | +6                    | 192          | +5                    | 192              |                        |                         | △0             |
| 役員取引等利益 (7)                        | 1,745        | +251          | +54                   | 1,281        | +61                   | 821              | 240                    | 220                     | 464            |
| その他業務粗利益 (8)                       | 144          | △17           | △48                   | 110          | △66                   | 92               | 0                      | 18                      | 33             |
| うち債券関係損益(免物込) (9)                  | △78          | △27           | △29                   | △97          | △49                   | △69              | △26                    | △1                      | 19             |
| 経費(除く銀行繰越増加分) (10)                 | △4,205       | △793          | △0                    | *1 △3,976    | △3                    | △2,112           | △743                   | *1 △1,120               | △229           |
| 経費率 (11)                           | 65.2%        | +3.5%         | +1.7%                 | 67.0%        | +1.8%                 | 62.1%            | 65.4%                  | 80.2%                   |                |
| 持分法による投資損益 (12)                    | *2 21        | +18           | +18                   |              |                       |                  |                        |                         | 21             |
| <b>実質業務純益</b> (13)                 | <b>2,256</b> | <b>+ 140</b>  | <b>△154</b>           | <b>1,953</b> | <b>△166</b>           | <b>1,286</b>     | <b>392</b>             | <b>275</b>              | <b>303</b>     |
| 株式等関係損益(免物込) (14)                  | 71           | △59           | △106                  | 120          | *i △581               | 105              | △22                    | 37                      | △49            |
| 与信費用 (15)                          | △13          | △160          | △114                  | 1            | △143                  | 51               | △8                     | △41                     | △14            |
| その他の臨時・特別損益等 (16)                  | 71           | +307          | +326                  | △314         | △99                   | △164             | △38                    | △112                    | 385            |
| うちKMFG統合一時利益 (17)                  | 398          | +398          | +398                  |              |                       |                  |                        |                         | 398            |
| <b>税引前(税金等調整前)<br/>当期純利益</b> (18)  | <b>2,386</b> | <b>+ 227</b>  | <b>△48</b>            | <b>1,761</b> | <b>△993</b>           | <b>1,279</b>     | <b>322</b>             | <b>159</b>              | <b>624</b>     |
| 法人税等会計 (19)                        | △573         | *3<br>*k △783 | *3<br>*k △722         | △502         | *k △9                 | △372             | △101                   | △28                     | △70            |
| 非支配株主に帰属する<br>当期純利益 (20)           | △61          | △55           | +80                   |              |                       |                  |                        |                         | △61            |
| <b>(親会社株主に帰属する)<br/>当期純利益</b> (21) | <b>1,751</b> | <b>△ 610</b>  | <b>△ 690</b>          | <b>1,258</b> | <b>△ 1,002</b>        | <b>907</b>       | <b>220</b>             | <b>130</b>              | <b>492</b>     |

\*1. KUの旧びつに銀行のれん償却額(△7)を除く \*2.首都圏リース、ディー・エフ・エル・リースの持分法適用会社化に伴う負のれん発生益(17)を含む

\*3. KMFG統合に伴う税務影響の剥落要因(△715)を含む \*4. 保証子会社再編影響の剥落要因を含む【\*i.近畿大阪信用保証からKOへの配当  
△49(連結消去) \*j.りそな保証株式の売却益△529(RB△393, SR△135)(連結消去) \*k.税務影響△141(連結消去対象外)】

# 親会社株主に帰属する当期純利益の実質前期比増減要因

HD連結



\*1. 2018/3期におけるHD連結純利益(2,862) + KU、MB各連結純利益(KU138、MB76) × 51.2% - KO連結純利益(61) × (100% - 51.2%)  
\*2. (KMFG連結純利益(684) - KMFG良ののれん発生益(566)) × 51.2%

- ここでは、1点だけ触れさせて頂く。
- 左下に、預貸金利益の減少をフィー収益の増加でどの程度カバーできているかをお示ししている。
- ご覧の通り、年々カバー率は上昇している。20/3期はフィー収益の増加が預貸金利益の減少を上回る「反転増益」を目指す。
- 7ページへ

# 貸出金・預金の平残・利回り(国内)

銀行合算

## 貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

| 〔平残: 兆円<br>収益・費用: 億円〕              |           | 2019/3期   |                                | 2020/3期   |                          |
|------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------|-----------|--------------------------|
|                                    |           | 実績<br>(a) | 実質<br>前期比 <sup>*3</sup><br>(b) | 計画<br>(c) | 前期比 <sup>*3</sup><br>(d) |
| 貸出金                                | 平残 (1)    | 34.90     | +2.89%                         | 35.63     | +2.08%                   |
|                                    | 利回り (2)   | 1.03%     | △0.06%                         | 0.98%     | △0.04%                   |
|                                    | 収益 (3)    | 3,613     | △129                           | 3,519     | △94                      |
| コーポレート<br>部門(公共除)<br><sup>*1</sup> | 平残 (4)    | 20.90     | +3.89%                         | 21.40     | +2.36%                   |
|                                    | 利回り (5)   | 0.87%     | △0.06%                         | 0.83%     | △0.04%                   |
| コンシューマー<br>部門 <sup>*2</sup>        | 平残 (6)    | 12.86     | +1.50%                         | 13.14     | +2.21%                   |
|                                    | 利回り (7)   | 1.32%     | △0.07%                         | 1.26%     | △0.06%                   |
| 預金+NCD                             | 平残 (8)    | 50.81     | +3.45%                         | 51.77     | +1.89%                   |
|                                    | 利回り (9)   | 0.01%     | △0.00%                         | 0.01%     | △0.00%                   |
|                                    | 費用 (10)   | △76       | +17                            | △66       | +9                       |
| 預貸金                                | 利回り差 (11) | 1.02%     | △0.06%                         | 0.97%     | △0.04%                   |
|                                    | 利益 (12)   | 3,537     | △111                           | 3,452     | △84                      |

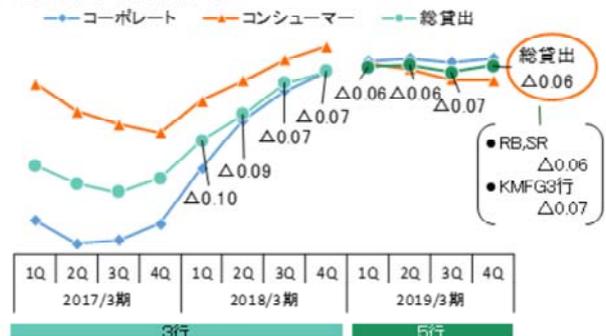
\*1. コーポレート部門(公共除): 一般貸出 + アパートマンションローン  
 \*2. コンシューマー部門: 自己居住用住宅ローン + 消費性ローン  
 \*3. 平残は増減率

## 貸出金平残、利回り推移

【貸出金平残(兆円)】〇内は実質前期比増減率



【貸出金利回り 前同比(%)】



- 左側(1)貸出金平残は、実質前期比+2.89%と、通期計画+2.54%を上回る増加。中でも(4)コーポレート部門が+3.89%が全体を牽引した。
- (2)貸出金利回りは△6bpの低下と、通期計画通りの着地。
- 右下の通り、低下幅は縮小してきている。
- 20年3月期は、貸出金平残+2.08%、利回り4bpsの低下とし、預貸金収益は84億円の減少に止まると見込んでいる。
- 10ページへ

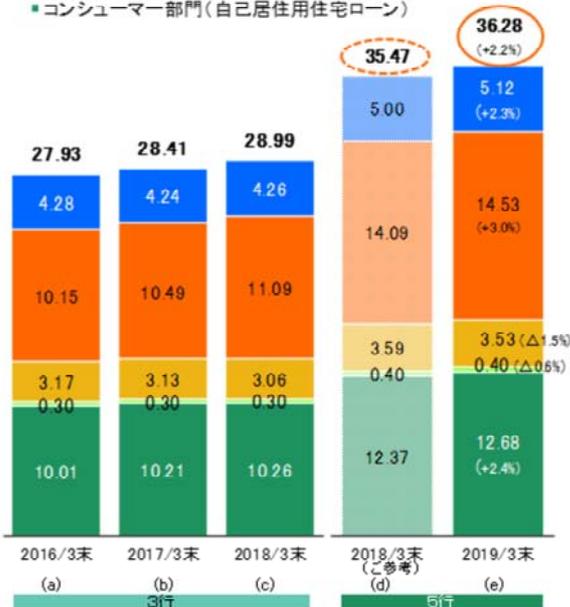
# 貸出金・預金末残

銀行合算

## 貸出金末残

兆円、〇内は  
実質前期比増減率

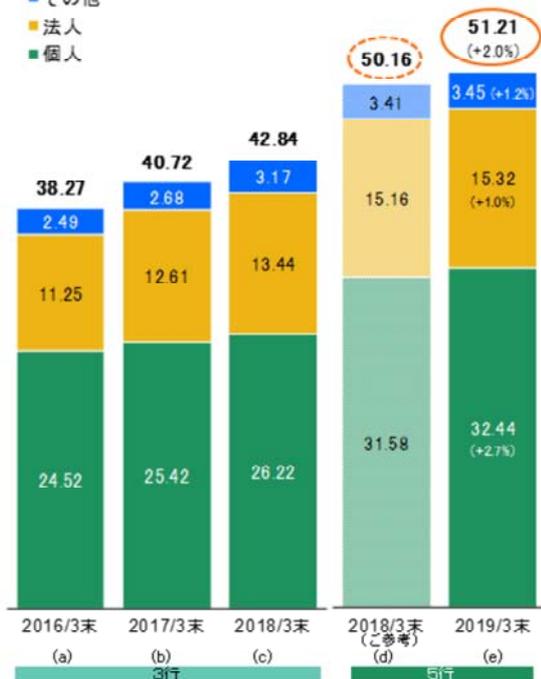
- コーポレート部門(大企業・その他)
- コーポレート部門(中小企業)
- コーポレート部門(アパートマンションローン)
- コンシューマー部門(消費性ローン)
- コンシューマー部門(自己居住用住宅ローン)



## 預金末残

兆円、〇内は  
実質前期比増減率

- その他
- 法人
- 個人



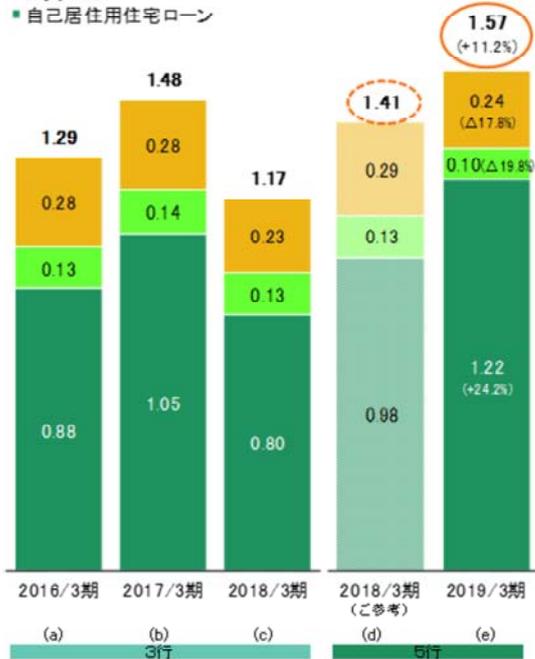
# 住宅ローンビジネス

銀行合算

## 住宅ローン実行額

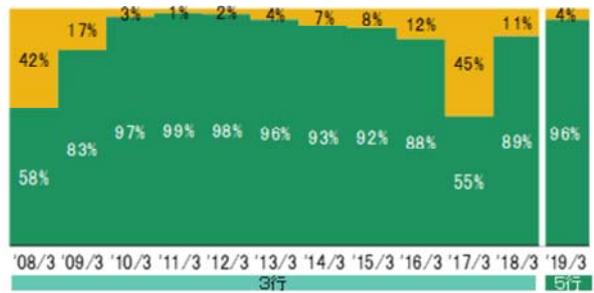
兆円、〇内は  
実質前期比増減率

- アpartment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 (自己居住用住宅ローン)

- 固定金利型住宅ローン比率
- 変動金利型住宅ローン比率



## 適用金利区分別の残高構成と平残利回り (自己居住用住宅ローン)

- 固定金利型住宅ローン比率
- 変動金利型住宅ローン比率
- 住宅ローン金利推移

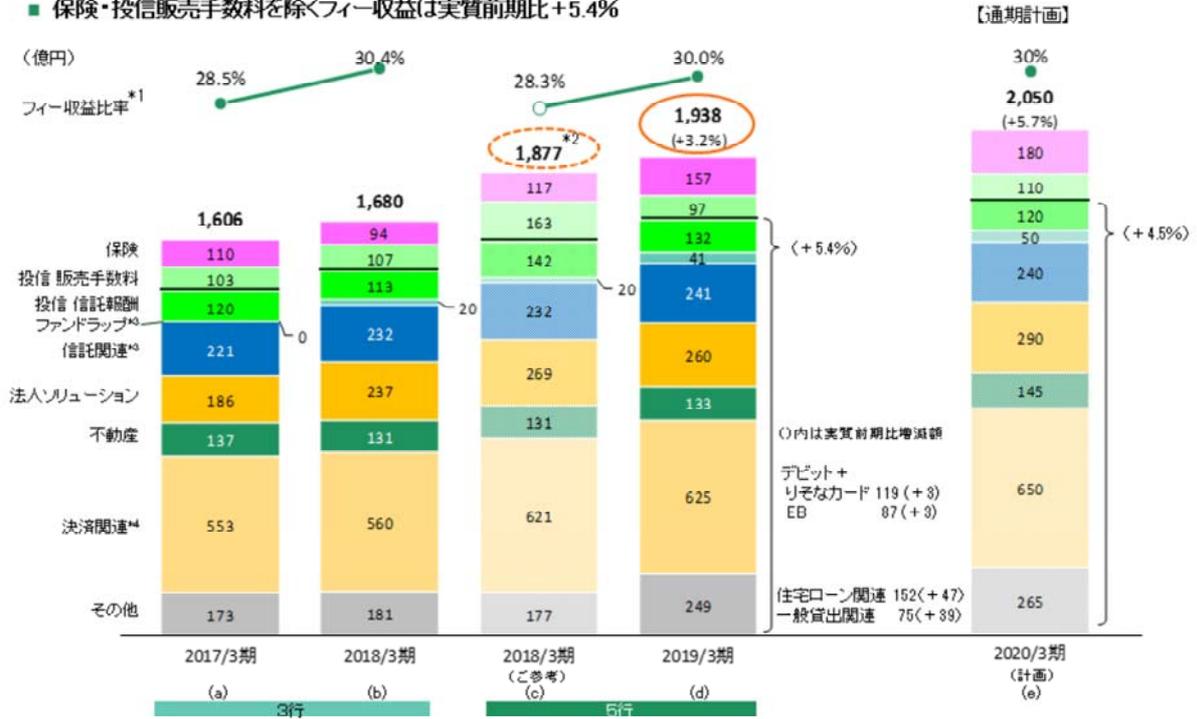


リソナホールディングス

# フィー収益

HD 連結

- 2019/3期のフィー収益比率\*1は30.0%
- 保険(実質前期比 +34%)、ファンドラップ(同2倍)、住宅ローン関連(同 +45%)が全体を牽引
- 保険・投信販売手数料を除くフィー収益は実質前期比+5.4%



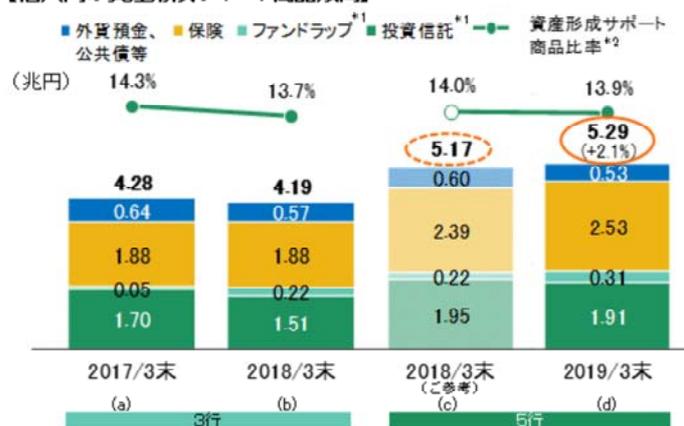
\*1. (役員取引等利益+信託報酬)/業務粗利益 \*2. HD、KU、MBの連結役員取引等利益と連結信託報酬を合算  
\*3. リソナアセットマネジメントの役員利益を含む \*4. 内為、口振、EB、VISAデビットおよびリソナ決済サービス、リソナカードの役員利益

- 連結フィー収益は、実質前期比+3.2%。連結フィー収益比率は5行体制下でも30%の大台乗せとなった。
- 保険、ファンドラップ、住宅ローン関連が全体を牽引。
- なお、保険・投信販売手数料を除くフィー収益は、前期比+5.4%となった。
- 20/3期は、保険、ファンドラップ、M&A、決済関連を中心に積み上げ、全体で5.7%の増加を計画する。
- 新たな領域も含め、リソナグループ独自のサービスを拡充させていくと共に、リソナの商品・サービスを関西みらいFGのお客さまにも積極的に展開していきたい。
- 現状、リソナホールディングスのフィー収益比率は30%。これに対し、関西みらいFGの同比率は21.3%であり、伸びしろは大きい。
- 13ページへ

# 主要なフィービジネス(1) (資産形成サポートビジネス)

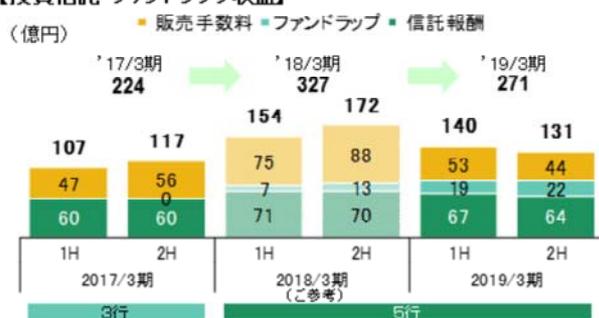
HD連結

## 【個人向け資産形成サポート商品残高】

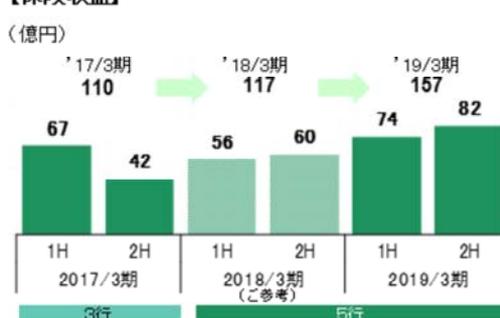


- ファンドラップ残高\*1: '19/3末 3,103億円 (法人込 3,478億円)
- 投資信託・ファンドラップの増減: +約440億円
  - うち純流入額 (販売-解約-償還): 約+460億円
- 投信・FW、保険利用先数: '19/3末 90万先
  - うちNISA口座数\*3: 33万口座
- iDeCo加入者数\*4: '19/3末 9.9万先 (前期比+33%)

## 【投資信託・ファンドラップ収益】



## 【保険収益】



\*1. 時価ベース残高 \*2. 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))  
 \*3. NISA、ジュニアNISA、積立NISA \*4. iDeCo加入者 + 運用指図者

## 信託業務関連収益

(億円)

■ リソナアセットマネジメント ■ 承継信託 ■ 年金・証券信託



■ 信託機能のグループ展開を通じた収益機会の拡大  
⇒ 承継信託: 収益・利用件数共に過去最高を記録

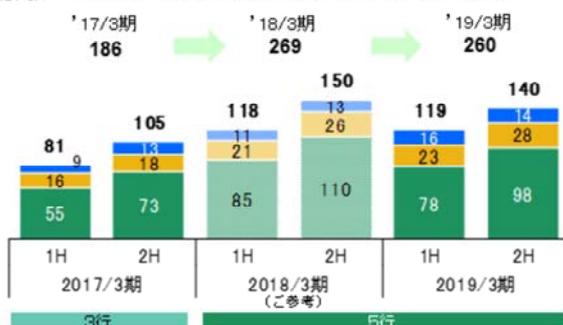
【承継信託 新規利用件数】



## 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/コベナント



## 不動産業務収益\*

(億円)

■ 法人 ■ 個人



\*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

# 与信費用、不良債権

HD連結・銀行合算

|                       |      | 与信費用           |                         |                |                      |
|-----------------------|------|----------------|-------------------------|----------------|----------------------|
|                       |      | 3行             |                         | 5行             |                      |
| (億円)                  |      | 2018/3期<br>(a) | 2018/3期<br>(ご参考)<br>(b) | 2019/3期<br>(c) | 2020/3期<br>計画<br>(d) |
| HD連結 <sup>*1</sup>    | (1)  | 147            | 101                     | △13            | △225                 |
| <b>銀行合算</b>           | (2)  | 175            | 147                     | 1              | △170                 |
| 一般貸倒引当金               | (3)  | 66             | 90                      | 112            |                      |
| 個別貸倒引当金等              | (4)  | 108            | 57                      | △110           |                      |
| 新規発生                  | (5)  | △154           | △222                    | △313           |                      |
| 回収・上方遷移等              | (6)  | 262            | 279                     | 202            |                      |
| <b>差単差</b>            | (7)  | △27            | △46                     | △14            | △55                  |
| うち、住宅ローン保証            | (8)  | 11             | 0                       | 30             |                      |
| うち、リソナカード             | (9)  | △23            | △23                     | △22            |                      |
| <b>&lt;与信費用比率&gt;</b> |      | (bps)          |                         |                |                      |
| HD連結 <sup>*1,2</sup>  | (10) | 5.1            | 2.8                     | △0.3           | △6.1                 |
| 銀行合算 <sup>*3</sup>    | (11) | 5.9            | 4.0                     | 0.0            | △4.5                 |



\*正の値は戻入を表す  
 \*1. 2018/3期(5行)の計数はHD、KU、MBの各連結計数の合計  
 \*2. 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)  
 \*3. 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)  
 \*4. 担保/保証引当金控除後不良債権比率

- 左上(1)行目、連結与信費用は前年の101億円の戻り益から13億円の費用発生。
- 20/3期は、与信費用比率6.1bps水準の225億円を計画する。
- 大きな新規発生等、見えている要素がある訳ではないが、足元の戻り益減少や過去トレンド、クレジットサイクルの転換可能性も視野に組み立てた。更なる審査・管理体制の高度化を図り、確りと費用コントロールしていく。
- 14ページへ

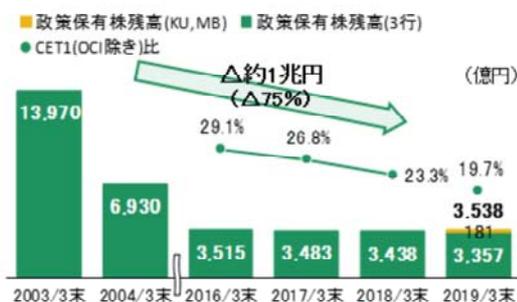
有価証券\*1

| (億円)           | 5行                      |                |                | 評価差額  |
|----------------|-------------------------|----------------|----------------|-------|
|                | 2018/3末<br>(ご参考)<br>(a) | 2018/9末<br>(b) | 2019/3末<br>(c) |       |
| その他有価証券 (1)    | 29,181                  | 39,757         | 25,665         | 5,983 |
| 株式 (2)         | 3,654                   | 3,620          | 3,538          | 5,870 |
| 債券 (3)         | 15,327                  | 22,800         | 11,882         | 65    |
| 国債 (4)         | 3,251                   | 11,125         | 461            | 5     |
| (デュレーション) (5)  | 6.5年                    | 7.4年           | 6.7年           | -     |
| (BPV) (6)      | △2.1                    | △8.2           | △0.3           | -     |
| 地方債・社債 (7)     | 12,075                  | 11,675         | 11,420         | 59    |
| その他 (8)        | 10,199                  | 13,336         | 10,245         | 47    |
| 外国債券 (9)       | 3,892                   | 7,370          | 4,723          | 64    |
| (デュレーション) (10) | 8.4年                    | 7.7年           | 5.3年           | -     |
| (BPV) (11)     | △3.1                    | △5.1           | △1.8           | -     |
| 国内投資信託 (12)    | 6,080                   | 5,747          | 5,406          | △45   |
| (評価差額) (13)    | 6,728                   | 6,871          | 5,983          |       |
| 満期保有債券 (14)    | 20,571                  | 21,851         | 21,274         | 471   |
| 国債 (15)        | 15,655                  | 16,070         | 15,395         | 341   |
| (評価差額) (16)    | 520                     | 405            | 471            |       |

- 変動性の高い市場環境の中、有価証券ポートフォリオの健全化を実施(△227億円)
- 3資産の評価差額は改善 (4)+(9)+(12)  
'18/9末 △286 ⇒ '18/12末 △321 ⇒ '19/3末 +24 (億円)
- 2020/3期における収益のダウンサイドリスクを低減

政策保有株式

- 損益分岐点株価(日経平均ベース): 7,600円程度
- 2019/3期 削減額(上場分・取得原価): 116億円  
売却益(同): 167億円
- 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

- 右上、社内的には△227億円を、有価証券ポートフォリオの健全化に伴う損失として整理している。
- 結果として、左の表、(4)国債・(9)外国債券・(12)国内投資信託の3資産合計で、(d)の評価差額は、3Qの△321億円から期末時点「評価益」に転じた。
- 政策保有株式は上場株式で116億円を削減。
- 当社は削減計画として2つ指標を掲げている。一つは残高350億円削減であるが、進捗率は約45%。もう一つの指標、普通株式等Tier1対比「10%台」は今回で達成となったが、引き続き、お客さまとの丁寧な交渉を通じて圧縮を進めていく。
- 15ページへ

# 自己資本比率

HD連結

■ 2019/3末の自己資本比率(国内基準)は10.10%、普通株式等Tier1比率※(国際統一基準)は9.30%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                      |               |               |               |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| (億円)                      | 2018/3        | 2019/3        | 増減            |
| <b>自己資本比率 (1)</b>         | <b>10.65%</b> | <b>10.10%</b> | <b>△0.55%</b> |
| 自己資本の額 (2)                | 16,260        | 19,259        | + 2,998       |
| コア資本に係る基礎項目の額 (3)         | 16,899        | 19,781        | + 2,881       |
| うち普通株式に係る株主資本の額 (4)       | 15,440        | 16,367        | + 927         |
| うち調整後非支配株主持分の額 (5)        | 146           | 2,302         | + 2,216       |
| うち劣後債等<br>(経過措置による算入) (6) | 1,309         | 970           | △339          |
| コア資本に係る調整項目の額 (7)         | 638           | 521           | △117          |
| リスク・アセット等 (8)             | 152,621       | 190,620       | + 37,999      |
| ■ リスク・アセット等の増減要因          |               |               |               |
| ● KU・MB取り込み(統合時点)         |               |               | + 45,390億円    |
| ● 貸出金の残高増加                |               |               | + 3,385億円     |
| ● パラメータ低下等                |               |               | △6,279億円      |
| ● 投資信託・ETF等の残高減少          |               |               | △3,284億円      |

■ グループ銀行、銀行持株会社

| 国内基準 (億円)          | りそな<br>(連結)   | 埼玉りそな<br>(単体) | KMFG<br>(連結) |
|--------------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>自己資本比率 (24)</b> | <b>10.33%</b> | <b>12.33%</b> | <b>6.86%</b> |
| 自己資本の額 (25)        | 10,762        | 3,386         | 4,620        |
| リスク・アセット等 (26)     | 104,132       | 27,447        | 67,274       |

| (参考) 国際統一基準               |               |               |               |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| (億円)                      | 2018/3        | 2019/3        | 増減            |
| <b>その他有価証券評価差額金除き (9)</b> | <b>9.50%</b>  | <b>9.30%</b>  | <b>△0.20%</b> |
| 普通株式等Tier1比率 (10)         | 12.58%        | 11.47%        | △1.11%        |
| Tier1比率 (11)              | 12.60%        | 11.54%        | △1.06%        |
| <b>総自己資本比率 (12)</b>       | <b>13.56%</b> | <b>12.21%</b> | <b>△1.35%</b> |
| 普通株式等Tier1資本の額 (13)       | 19,907        | 22,392        | + 2,485       |
| 基礎項目 (14)                 | 20,652        | 23,093        | + 2,441       |
| うち普通株式に係る株主資本の額 (15)      | 15,440        | 16,367        | + 927         |
| うちその他有価証券評価差額金 (16)       | 4,866         | 4,239         | △627          |
| うち調整後非支配株主持分の額 (17)       | 33            | 2,227         | + 2,194       |
| 調整項目の額 (18)               | 744           | 701           | △43           |
| その他Tier1資本の額 (19)         | 27            | 118           | + 90          |
| Tier1資本の額 (20)            | 19,935        | 22,511        | + 2,575       |
| Tier2資本の額 (21)            | 1,529         | 1,306         | △223          |
| 総自己資本の額(Tier1+Tier2) (22) | 21,464        | 23,817        | + 2,352       |
| リスク・アセット等 (23)            | 158,180       | 195,066       | + 36,886      |

(参考)

■ KMB・MBのF-IRB適用予定(2019/6~)

■ バーゼル3最終化の影響

(その他有価証券評価差額金除き)普通株式等Tier1比率8.8%程度※

※ 2019/3末実績値(9)に対し、バーゼル3最終化(SA・資本フロア見直し等・完全実施基準)によるリスク・アセット増加のみを反映した試算値

りそなホールディングス 15

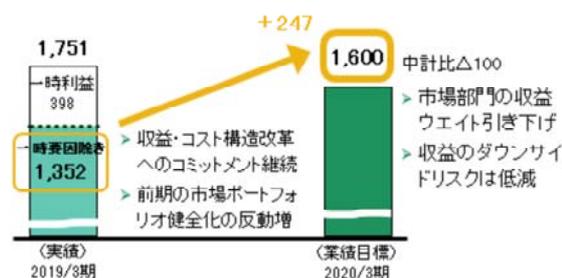
- 右上、(9)国際統一基準の有価証券評価差額金除きの普通株等Tier1比率は、前期比△0.20%の9.30%、中計目標9%を超える着地であった。
- 前期比低下は、主として、関西みらいFG統合に伴う約4兆5,000億円のRWA増によるもの。
- 右下、関西みらい銀行とみなと銀行では、2019年6月からF-IRB適用を予定。
- また、バーゼル3最終化の影響は、3月末実績値にRWA増加のみを反映したものだが、8.8%程度と試算している。
- 16ページへ

## 2020年3月期 業績目標

HD連結・銀行合算

### HD連結

| (億円)                        | 中間期<br>目標 | 通期<br>目標 | 前期比  |
|-----------------------------|-----------|----------|------|
| 親会社株主に帰属する<br>当期(中間)純利益 (1) | 760       | 1,600    | △151 |
| KMFG *1 (2)                 | 25        | 65       |      |
| その他単差 (3)                   | 75        | 155      |      |



### 銀行合算/各社単体

| (億円)              | 銀行合算      |          |      | りそな銀行     |          |      | 埼玉りそな銀行   |          |      | KMFG 銀行合算 |          |     |
|-------------------|-----------|----------|------|-----------|----------|------|-----------|----------|------|-----------|----------|-----|
|                   | 中間期<br>目標 | 通期<br>目標 | 前期比  | 中間期<br>目標 | 通期<br>目標 | 前期比  | 中間期<br>目標 | 通期<br>目標 | 前期比  | 中間期<br>目標 | 通期<br>目標 | 前期比 |
| 業務粗利益 (4)         | 3,060     | 6,160    | +230 | 1,760     | 3,525    | +126 | 610       | 1,200    | +65  | 690       | 1,430    | +35 |
| 経費 (5)            | △2,010    | △4,015   | △39  | △1,050    | △2,095   | +17  | △370      | △745     | △2   | △590      | △1,175   | △55 |
| 実質業務純益 (6)        | 1,050     | 2,145    | +192 | 710       | 1,430    | +144 | 240       | 455      | +63  | 100       | 255      | △20 |
| 株式等関係損益(先物込) (7)  | 55        | 270      | +150 | 35        | 185      | +80  | 5         | 40       | +62  | 15        | 45       | +8  |
| 与信費用 (8)          | △60       | △170     | △171 | △30       | △85      | △136 | △10       | △30      | △22  | △25       | △55      | △14 |
| 税引前当期(中間)純利益 (9)  | 995       | 2,095    | +334 | 710       | 1,510    | +231 | 215       | 430      | +108 | 65        | 155      | △4  |
| 当期(中間)純利益 *2 (10) | 705       | 1,490    | +232 | 510       | 1,080    | +173 | 150       | 300      | +80  | 45        | 110      | △20 |

\*1. HDの出資比率(51%)を勘案後

\*2. 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。

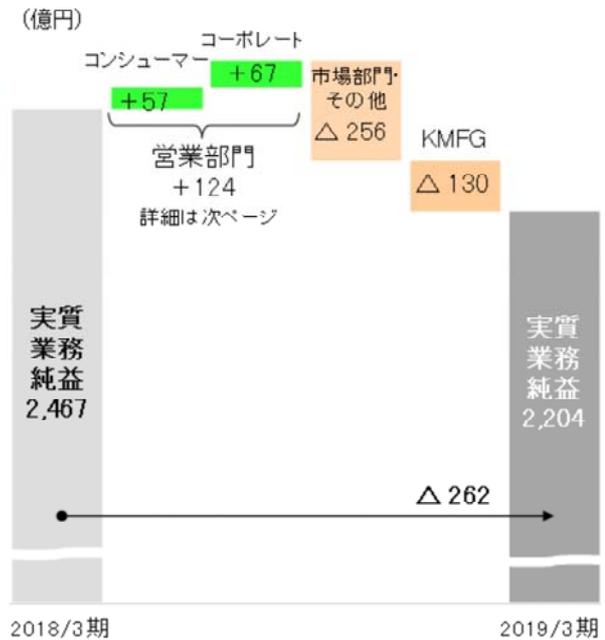
りそなホールディングス 16

- 20/3期のHD連結の業績目標は、1,600億円(前期比△151億円、△8.6%)。
- 右上、前期の一時利益(398億円)を除く実質ベースに対し、約250億円(+247億円)の増益とする組立て。
- 中計比では100億円下方の計画となるが、市場部門の収益ウェイトを引き下げたことに起因する。
- 下段の銀行合算について。
  - (1)業務粗利益は、6,160億円(前期比+230億円、+3.8%)を見込む。
  - 営業面では、先程ご説明した通り、預貸金収益△85億円の減益をフィー収益+110億円で打ち返す計画。
  - 市場運用では、債券関係損益の反動増を折り込んでいる。
  - 経費は、統合関連コスト約30億円を除けば、ほぼ横ばいでコントロールしていく。
  - (7)株式等関係損益でも、前期の反動増を見込む。
  - 与信費用は、170億円の費用とし、以上より、当期純利益を+232億円(+18.4%)の1,490億円とした。
- 19ページへ

# (ご参考)事業部門別の損益概要

HD連結

| (億円)     |             | 2019/3期 | 実質前期比 |
|----------|-------------|---------|-------|
| 営業部門     | 業務粗利益 (1)   | 4,691   | +160  |
|          | 経費 (2)      | △2,986  | △34   |
|          | 実質業務純益 (3)  | 1,705   | +124  |
| 消費者事業    | 業務粗利益 (4)   | 2,060   | +75   |
|          | 経費 (5)      | △1,530  | △18   |
|          | 実質業務純益 (6)  | 529     | +57   |
| コーポレート事業 | 業務粗利益 (7)   | 2,631   | +84   |
|          | 経費 (8)      | △1,456  | △15   |
|          | 実質業務純益 (9)  | 1,176   | +67   |
| 市場部門・その他 | 業務粗利益 (10)  | 234     | △309  |
|          | 経費 (11)     | △54     | +32   |
|          | 実質業務純益 (12) | 199     | △256  |
| KMFG     | 業務粗利益 (13)  | 1,464   | △130  |
|          | 経費 (14)     | △1,164  | +0    |
|          | 実質業務純益 (15) | 299     | △130  |
| 合計       | 業務粗利益 (16)  | 6,389   | △279  |
|          | 経費 (17)     | △4,205  | △0    |
|          | 実質業務純益 (18) | 2,204   | △262  |



## 管理会計における計数の定義

1. 「営業部門」、「市場部門・その他」はKMFG連結子会社を除くHD連結子会社の計数
2. 「市場部門」の業務粗利益には株式等関係損益の一部を、「その他」には経営管理部門の計数等を含む
3. KMFGの実質前期比は、2018/3期におけるKU、KC、MBの各社連結業績の合計値との比較

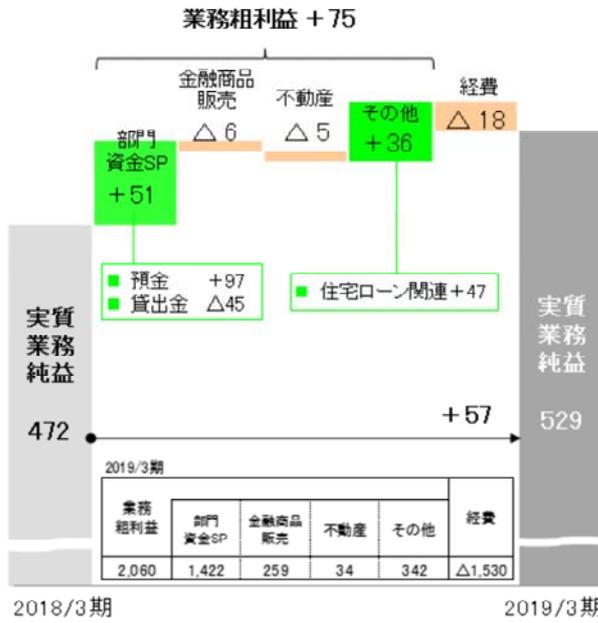
# (ご参考)営業部門の損益概要

HD連結 (KMFG連結除)

## コンシューマー部門

■ 実質業務純益は前期比57億円の増益

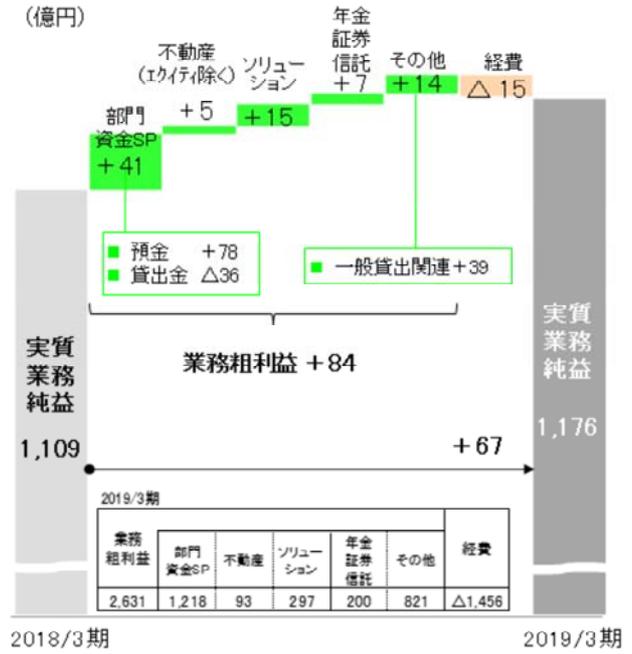
(億円)



## コーポレート部門

■ 実質業務純益は前期比87億円の増益

(億円)



2019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

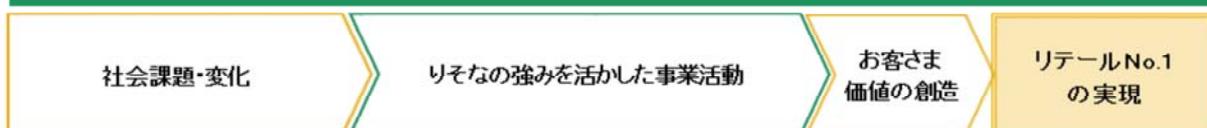
資本政策の方向性

ご参考資料

- ここから、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

SDGs経営: 本業を通じた社会課題の解決により「リテールNo.1」を実現



## RSC2030\*1における優先取組テーマ



\*1. '18/11公表 2030年SDGs達成に向けたコミットメント (Resona Sustainability Challenge 2030)

- 最初に、りそなの経営の方向性について
- SDGs経営と記載させていただいたが、産業や社会の構造変化が進み、様々な社会課題が顕在化する中、りそなの強みを活かしながら、本業である金融サービスを通じて、社会的課題を解決しお客さま価値を創造していく。
- その結果として、お客さまに支持され、我々が目指す「リテールNo.1」を実現していく考え。
- こうした方向性をより明確にするため、昨年11月、「SDG達成のためのコミットメント」を公表した。
- 優先的に取り組むテーマとして「地域」、「少子高齢化」、「環境」、「人権」の4つの社会的課題にフォーカスし、そこを起点に様々な事業戦略を展開していく。
- その具体化を図る戦略として、現行中計では3つのオムニ戦略を掲げ、スライド中央 記載の、りそなの強みを最大限に活かし、右下の各ビジネスに取り組んでいる。
- 次のページへ

# オムニ・チャネル戦略(1) ~ネットチャネル~

りそなグループアプリを通じて、幅広いお客さまとの多様且つ生涯にわたるお取引を実現

## ■ 優れたデザイン、シンプルな操作性

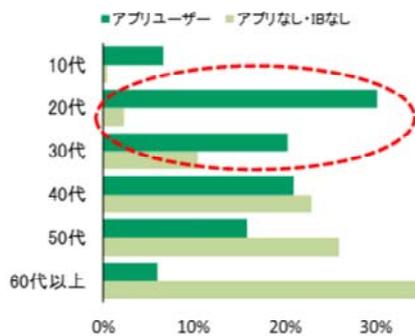


## ■ ストック型収益モデル



## ■ 新たな顧客層との接点を確保

【ユーザー年齢分布】



## ■ ポテンシャル層の多面取引展開に寄与

【収益効果\*1】



## サービスメニュー拡充('19予定)

投信口座 電子マネーチャージ  
アプリ専用住宅ローン 店頭端末にアプリ導入(試行)

## マーケティング高度化

データサイエンス室(2019/4月) 自動提案(AI)

\*1. 2018/3月におけるRB、SR、KOのアプリユーザー(15~69歳のポテンシャル層)についての実績を比較

- ・ オムニ・チャネル戦略について、ネットチャネル戦略からお話する。
- ・ スマートフォンを起点に幅広いお客さまに多様なお取引を継続的にご利用いただき、安定したストック型フィー収益の底上げを図っていく。
- ・ (右上)1人・1日あたり収益として+10円を目指しているが、足下で3.5円まできている。
- ・ (左下)一昨年2月にリリースしたアプリは、4月末現在でダウンロード数100万を突破した。
- ・ 若い世代のユーザー割合が高く、新たなお客さま層へのリーチに手応えを感じている。
- ・ ポテンシャル層のお客さまにおいても、アプリ起点の取引が着実に増加し、収益底上げにつながっている。
- ・ (右下)今年4月からオムニ・チャネル戦略部内にデータサイエンス室を設置し、マーケティングの更なる高度化へ向けた体制強化も進めている。
- ・ 今後も、取扱商品の拡充とサービスレベルの引き上げを継続し、お客さまの利便性向上を追求していく。
- ・ 次ページへ

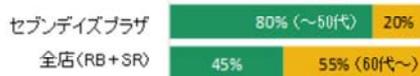
## オムニ・チャネル戦略(2) ~リアルチャネル~



### お客さま利便性向上とローコスト運営の両立

- グループ約840の対面拠点
  - 可能な限り維持
  - マーケットに合わせた戦力配置
- ローコスト運営の確立
  - デジタル化
    - 少人数運営体制
  - ダウンサイジング・リプレイス
    - 最適装備と最適立地
- 休日営業拠点の拡大
  - 年中無休の相談特化型店舗 ('19/5月 26拠点)
    - 平日夜、土日祝も営業
    - 新規開設を継続

#### 【来店客の年齢構成】



#### 次期営業店システム(2020年度～)

|  |  |
|--|--|
| <b>カウンターレス・バックレス</b><br>簡易な手続きは一線完結<br>    | <b>デジタルサービスオフィス(TV窓口)</b><br>高度な相談・事務はTV電話で<br> |
| <b>お客さまによるセルフ取引</b><br>タブレット体験で気付きを提供<br> | <b>ロケーションフリー</b><br>タブレットにより、コンサルと手続き一体化<br>   |

- リアルチャネルについて。
- 高齢社会の進展、ライフスタイルの多様化等により、店舗ニーズも大きく変化してきている。
- 長引く低金利環境下で、店舗数を減らす方向性を示す銀行も散見されるが、りそなは店舗を重要な顧客接点と位置づけ、店舗数を可能な限り維持していく。
- オペレーション改革のノウハウにデジタル化技術を加え、店舗特性に応じたダウンサイジングやリプレイスなど、柔軟な店舗運営で、お客さま利便性の向上とローコスト運営の両立を追求していく。
- セブンデイズプラザなどの休日営業拠点は、5月にオープンした3店舗を加え、26拠点まで拡大。
- 右側には2020年度からりそな銀行での導入を開始する予定の次期営業店システムのイメージをお示ししている。
- 事務スペースはなくなり、事務だけを行う社員はゼロになる。
- インターフェースはタブレットで、相談と事務手続きが一体化する。
- TV相談ブースでのプロ人材による対応等も活用して、お客さまの満足度向上と営業店の負担軽減を同時に実現する。
- 現在、東京本社(木場)の中にラボ店舗を設置し、準備を加速している。
- 次ページへ

# オムニ・リージョナル戦略

地域金融機関等との資本関係にとらわれない幅広い連携 → より多くのお客さまに新たな価値を提供



## ■ 最近の取り組み事例

|    | お客さま                                     | りそな   | 地域金融機関・フィンテック企業等   |  |
|----|--|---|--|--|
| 基盤 | <b>新銀行グループ創設</b><br>関西みらい<br>フィナンシャルグループ | <b>国際ビジネス</b><br>業務提携/連携の拡充<br>'18/7月 BIDV(ベトナム)<br>'18/10月 横浜銀行、大同生命 | <b>iDeCo</b><br>受付金融機関拡充<br>17金融機関*2で受付                  | <b>M&amp;A</b><br>プラットフォーム構築<br>36社*2が参加                           |
| 機能 | <b>キャッシュレス (RCP*1)</b><br>12社と戦略的提携      | <b>システム</b><br>NTTデータソフィア<br>D&I情報システム<br>'17/11月 持分法適用会社化            | <b>リース</b><br>ディー・エフ・エル・リース<br>首都圏リース<br>'18/7月 持分法適用会社化 | <b>中小企業支援</b><br>(相続・事業承継分野)<br>(経営力向上等支援)<br>業務提携<br>'18/10月 大同生命 |

## ■ 今後の地域金融機関等への展開

|         |       |      |           |
|---------|-------|------|-----------|
| グループアプリ | RCP*1 | システム | RAM*3運用商品 |
|---------|-------|------|-----------|

\*1.りそなキャッシュレス・プラットフォーム \*2.2019/4末現在 \*3.りそなアセットマネジメント

りそなホールディングス 23

- 地域金融機関等との幅広い連携により、より多くのお客さまに高度な機能と、きめ細かなサービスをご利用いただき、新たな価値を提供していく。
- りそなにとっては、お客さま基盤の更なる拡大、機能の強化・拡充が図られる。
- 事業パートナーにとっては、ソリューション機能の拡充、事務・システムの高度化や 運営コストの低減、あるいは全国に広がるネットワークの活用が可能となる。
- 中段に直近の事例を整理している。昨年度は、KMFGはもとより、国際ビジネスやキャッシュレスといった分野で、着実な進展があった。
- 下段には、プラットフォームとして今後、地域金融機関等へご提供していく、りそなの独自商品やサービス、機能のメニューをお示ししている。
- りそなは発足来、オープンプラットな戦略発想であるが、資本関係にこだわることなく、より広いレンジでWIN-WINな連携関係を構築していく。
- 次ページへ

# KMFG/シナジー早期実現に向けて

統合シナジーの早期実現に向けPMI\*1は計画通りに進捗

## KMFGの強み

- 大阪、兵庫、滋賀におけるプレゼンス
- 個人の資産形成に資するコンサルティング力
- リテール分野における相互補完性



## りそなの強み

- 全国ネットワーク・お客さま基盤
- 信託・不動産機能
- オペレーション改革のノウハウ

## シナジー早期実現に向けた取り組み

- 統合進捗
  - '19/4月: 関西みらい銀行(KMB)誕生、グループクレジット会社再編(りそなカードと関西クレジット・サービス合併)
  - '19/10月: KMB事務・システム統合(予定)、'21年度下期: MB事務・システム統合(予定)
- 連携拡充

|                              |   |  |
|------------------------------|---|--|
| 人材交流                         | 信託・不動産・PB部門等: 32名   |  |
| 商品・サービス<br>KMFG件数実績<br>(前期比) | <個人>  | <法人>                                     |
|                              | iDeCo獲得 約1.9倍<br>遺言信託 約1.8倍<br>遺産整理獲得 約1.4倍                                       | BM 約1.3倍<br>M&A(手数料) 約2倍<br>海外進出案件 約1.3倍 |
| 自己資本管理                       | '18/6月～、RAM投信(R246、ニホンノミライ、みつばしフライト等)<br>'20/3期 グループアプリ、ファンドラップ、キャッシュレス・プラットフォーム等 |  |
| 市場運用                         | '19/3期 信用格付制度をりそな基準へ<br>'20/3期 KMB、MBを基礎的內部格付手法へ(予定)                              |  |
|                              | マーケット分析・リスク管理手法等の高度化、人材交流等を通じた人材育成・管理体制強化   |  |

\*1. Post Merger Integration

りそなホールディングス 24

- 関西みらいFGの説明会を実施させて頂いているので、細かな説明は割愛する。
- 引き続き、営業面、管理面共に、統合シナジー発揮に向けて様々な施策展開を加速していく。
- 特に、フィー増強やコスト構造改革等では、まだまだ一緒に進化できる部分が多いと見ている。
- 次ページへ

# オムニ・アドバイザー戦略

お客さまになりきって、考えられる人材を育成 ⇒ お客さまの喜びを実現

お客さまになりきる力

- 働き方改革
- タイバークティ

提案力向上

営業接点・時間の拡大

- プロ人材育成
- デジタル化

りそなアカデミー開校（'19/7月～）

プロ人材育成プラットフォーム

実践型研修

卒業生サポート

専門スキル

ビジネススキル

4th

解決力

1st

段取り力

3rd

提案力

2nd

コミュニケーション力

お客さまになりきる力

- プロフェッショナルコース(IFAレベル)先行スタート

- 半年間に30日のカリキュラム
- 卒業1年後に更新研修
- お客さまに選ばれる人材
- 豊富な引き出しからの提案

お客さま本位の取り組み

- 「フィデューシャリー・デューティー・アクション」(FDA)制定('16/4月)
  - 金融商品の販売目標廃止、残高重視
  - 「資産運用アドバイザー・コミティ」設置
- 「顧客本位の業務運営に関する原則」採択('17/6月)
  - FDAを「りそなFD基本方針」に改定
  - 「FD推進委員会」設置

デジタル化による提案力向上、時間拡大

- タブレット提案
  - 保険('16/5月～)、投信('19/6月～)
- 法人SFA(営業支援システム)('18/5月～)

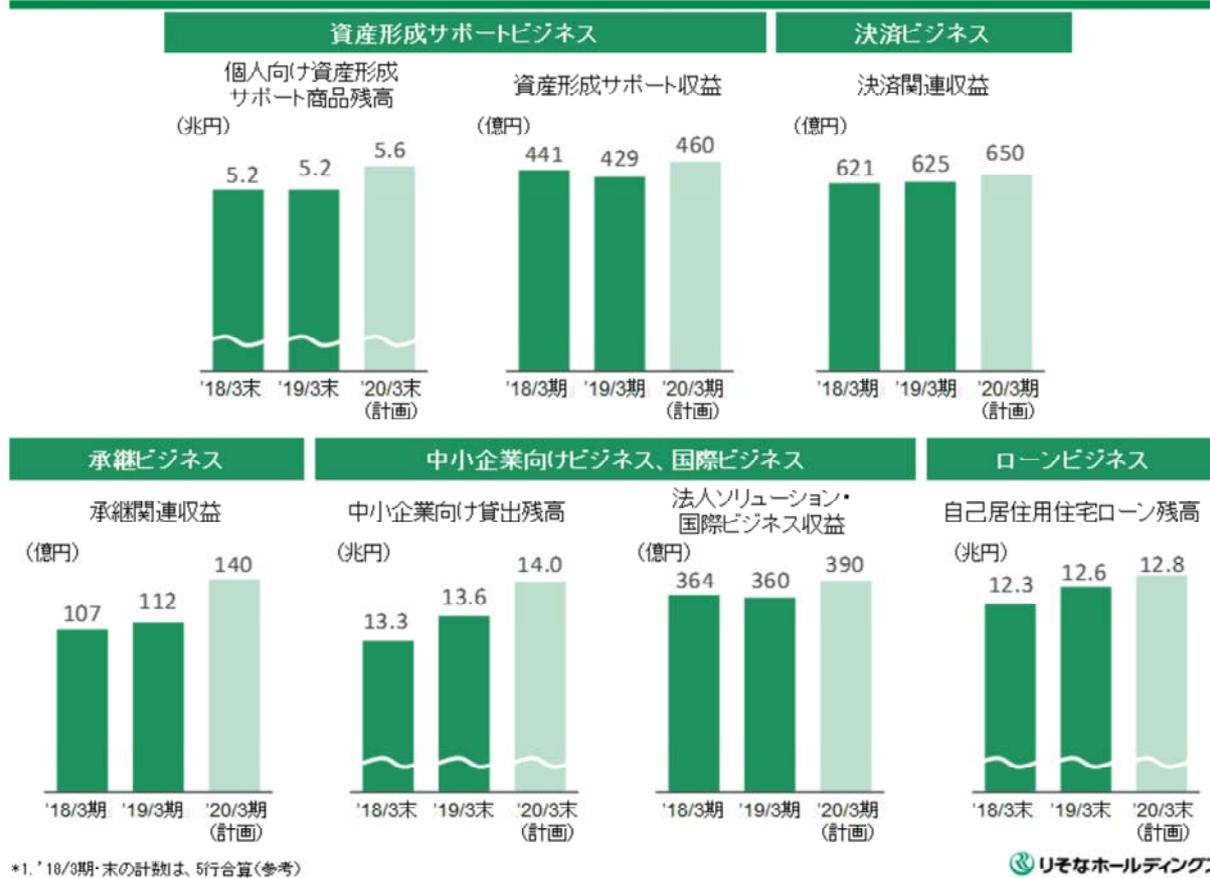
成長意欲を高める人事施策

- 従業員応援シリーズ('20/3期～順次実施)
  - 70歳まで雇用延長、テレワーク拡大、育休一部有給化 等

りそなホールディングス 25

- ・ 最も難しい戦略テーマであるが、「お客さまになる」人材の育成に注力している。
- ・ 今期からプロ人材の育成プラットフォームとして、「りそなアカデミー」を開校し、コンサルティング型営業の確立へ向けた人材育成・サポート体制を強化する。
- ・ まず、7月から営業スキル上位者を対象に、IFA、いわゆる独立ファイナンシャルアドバイザーレベルの知識、知見、教養を獲得するための連続的なプログラムを開始する。
- ・ また、70歳までの雇用延長や、テレワークの拡大など、社員の意欲を高める人事施策を矢継ぎ早にシリーズ展開していく考え。
- ・ 右側はお客さま本位の取り組みについて。
- ・ りそなでは、16年3月にフィデューシャリー・デューティーアクションプランを制定後、金融商品の販売目標を廃止し、残高重視の運営に切り替えている。
- ・ 社内では「りそなスタイル」と称し、残高重視の姿勢を業績評価項目とし、前期決算でも投信・保険残高など成果を実感するところであるが、更なる定着化を図る。
- ・ 次のページへ

## 主要ビジネスの実績と2020年3月期計画



- ここから主要ビジネスについて、ご説明していく。
- こちらには注力する5つのビジネスについて、5行ベースの実績と今期計画をお示ししている。
- 計画達成に向けて確りと取り組んでいく。
- 次ページへ

# 資産形成サポートビジネス

お客様の将来不安解消を目指して、長期的な資産形成をサポート

【金融資産構成比<sup>\*1</sup>】



【公的年金水準<sup>\*2</sup>】 (モデル世帯、月額)



りそなの強み

企業年金で培った運用力

FDに即した最適な商品・サービス

個人1,600万のお客さま基盤

■ プロ向けの運用をリテールのお客さまへ

- りそなAMの投資信託財産は順調に増加 '19/3末 6,039億円('18/3末比+2,152億円)

ファンドラップ

'17/2月～ '19/3末残高:3,476億円 > '18/6月～ウェルカムプラン(最低30万円、成功報酬のみ)

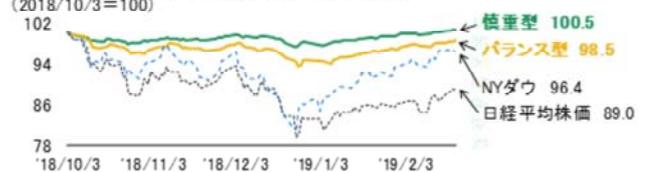
【利用先の属性】



【新規購入時の原資】



【FW基準価額と日米株価】



みつしましフライト<sup>\*3</sup>

> 銀行保証により下値(元本の95%)確保

iDeCo

> '19/3末 加入者数9.9万人('18/3末比+2.4万人)

- りそなAMの運用機能集約('20/1月～)

> 運用力の強化 > 収益機会の増大 > 業務効率化、人材育成 > 利益相反管理体制の強化

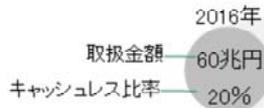
\*1. 日本銀行調査統計局「資産循環の日米比較」 \*2. 厚生労働省「財政検証結果」 \*3. りそな・リスクコントロールファンド

- まずは、資産形成サポートビジネス。
- 日本の個人金融資産はまだまだ現・預金の構成比が高く、高齢化が進む中で資産運用、私的年金に対するお客さまのニーズは、今後、益々高まっていく。
- こうした中、企業年金で培った運用力を活かし、グループ全体でお客さまのニーズに確りとお応えする商品・サービスを提供していく。
- (中段)りそなアセットマネジメントが組成する投資信託財産は順調に増加。
- 代表的な商品であるファンドラップは、販売開始から約2年が経過し、残高は約3,500億円まで増加。
- 投信残高のないお客さまによる利用が多いことに加えて、原資の半数が預金、4割が外部からの流入となっている。
- (中段右側)昨年末の世界的な株式マーケットの下落時においても、ファンドラップの基準価額の変動は相対的に小さく、中長期的な資産形成に資する商品性が証明される結果となった。
- なお、2020年1月から資産運用機能をりそなアセットマネジメントに集約し、更なる運用力、管理体制の強化を図っていく。
- 次のページへ

# 決済ビジネス

## 社会コストの削減とお客さまの利便性・生産性の向上

【日本のキャッシュレス市場<sup>\*1</sup>】



2025年政府目標



■ 消費税増税に伴う還元施策が追い風に

- 消費者: 中小店舗5%、FC傘下店舗2%の還元
- 加盟店: 中小事業者の加盟店手数料の1/3、端末導入コスト<sup>\*</sup>の2/3を補助  
※当社独自サービスとして無償提供

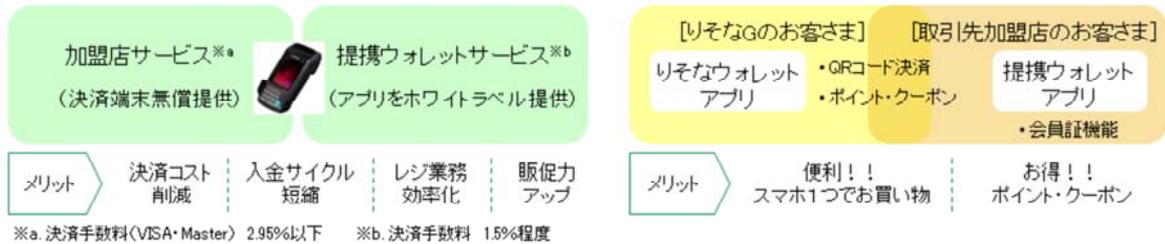
りそなの強み

法人50万、個人1,600万のお客さま基盤

系列にとらわれない戦略的な業務提携

■ りそなキャッシュレス・プラットフォーム: 導入(予定)店舗数 約6千店舗('19/4末)

- 法人のお客さまの経営課題解決
- 個人のお客さまのお得・利便性向上



■ デビットカード

- 個人新規口座に標準装備
  - キャッシュカードと一体
  - Visaタッチ決済:世界標準NFC
  - 個人向けデビットカード
  - ビジネスデビットカード ('18/4月～取扱開始)
- |       |           |           |       |
|-------|-----------|-----------|-------|
| 発行枚数  | ご利用金額     | ご利用件数     | 発行枚数  |
| 149万枚 | 1.3倍(前期比) | 1.4倍(前期比) | 2.2万枚 |

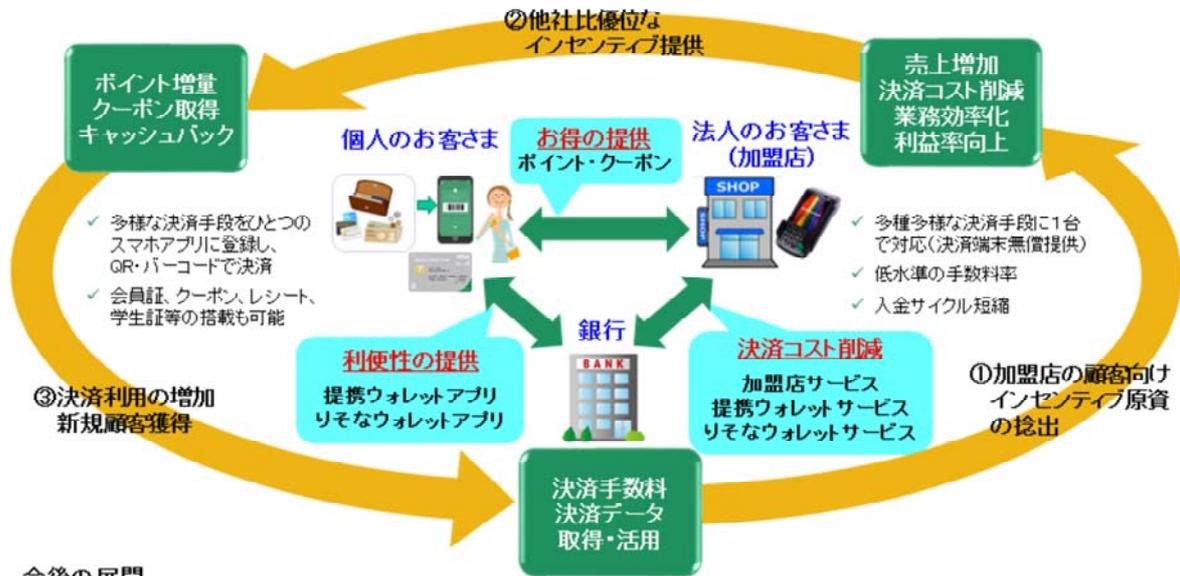
\*1. 経済産業省の資料を基に作成 \*2. 民間消費支出が2016年と同じであった場合

りそなホールディングス 28

- 日本のキャッシュレス比率は、大阪万博が開催される2025年に向けて、現状の約2割から倍増が見込まれる。
- 消費税増税の還元施策も市場拡大の追い風。
- こうした中、当社も決済機能の提供を通じて、社会コストの削減と、法人、個人のお客さまの利便性・生産性の向上に貢献していく。
- 昨年11月よりご提供を開始した「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」は、低コストでの導入、1台の端末で複数の決済方法に対応できる等の点が法人のお客さまからご好評を頂いており、加盟店開拓に手ごたえを感じている。
- 4月末時点で、約6千店舗への導入が決まっている。
- 2月よりサービスを開始した「りそなウォレットアプリ」と併せて早期拡大、マネタイズを図る。
- 個人新規口座に標準装備しているデビットカードは、引き続き拡大基調。国際標準のコンタクトレス決済で、発行枚数は150万枚を突破、ご利用金額、ご利用件数ともに増加している。
- 次ページにキャッシュレス・プラットフォームの概要を載せている。後ほどご覧いただきたい。
- 30ページへ

# りそなキャッシュレス・プラットフォームの概要

- 法人のお客さまの経営課題の解決と個人のお客さまのお得・利便性向上を実現する決済インフラ
- 2018年11月～機能提供(KMFGは2019年度予定)



## 今後の展開

| ウォレット機能拡充   | データ活用   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● プリカオートチャージ、プリカ間P2P送金</li> <li>● トランザクションレンディング(少額融資)</li> <li>● 地域通貨による決済、ポイント交換</li> <li>● 「Bank Pay(仮称)」の搭載</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● フローの決済データ+ストックの金融データ</li> <li>● API活用 ⇒ 新たな価値創出、コスト削減</li> </ul> |

# 承継ビジネス

## 信託ソリューションを起点とした取引の拡大

■ 家計金融資産 約1,830兆円\*1の約65%が60代以上\*2

■ 60歳以上の中小企業経営者の48.7%が後継者不在\*3

■ 相続税制改正('15/1月)

- 課税対象者\*4: '14年約5.6万人⇒'17年 約11.2万人
- 基礎控除額変更

5,000万円+  
(1,000万円×法定相続人数)

3,000万円+  
(600万円×法定相続人数)

りそなの強み

資産・事業承継に係る多様なソリューション

法人50万、個人1,600万のお客さま基盤

多面取引の起点

より広範なお客さま

■ 信託サービス利用者の業務粗利益は2倍以上\*5

- 遺言信託利用者: 2.6倍\*6
- 資産承継信託利用者: 2.3倍\*6



■ 承継信託新規利用件数は過去最高



■ 体制強化

|             |  |
|-------------|--|
| プロ人材が営業店に駐在 | ▶ トラストオフィス '17/3末:8拠点 → '18/3末:55拠点 → '19/3末:88拠点      |
| M&A人材の拡充    | ▶ RBコーポレートアドバイザー室 '17/9末:24人 → '18/3末:35人 → '19/3末:42人 |

\*1. 日本銀行調査統計局「資金循環の日米比較」 \*2. 内閣府「平成30年版高齢社会白書」 \*3. 中小企業白書  
\*4. 国税庁「平成29年分の相続税の申告状況について」 \*5. RB+SR \*6. 資産運用層、住宅ローン層、プレミア層での比較

- 1,830兆円にのぼる家計金融資産は、その65%が60代以上に偏在している。
- 中小企業においては、約半数が後継者不在という経営課題を抱えている。
- また、2015年の相続税制改正により課税対象者は倍増、特に都市部では相続の問題にお悩みを抱えているお客さまは多い。
- こうした中、信託併営商業銀行というりそなの強みを活かして、ワンストップでソリューションを提供していく。
- (中段左)信託取引は様々な多面取引の起点となるため、その収益性は高くなる。
- 信託の取引を通じてお客さまの資産背景が把握できることから、多様なコンサル、ご提案が可能となることが背景にある。
- 相続の備えとして保険や、遊休不動産の有効活用をご案内すると共に、相続発生時等、不動産の換金ニーズがある場合は、売買を仲介させて頂くことも可能。
- (中段右)既に関西みらいFGでも実績がでており、今後、更に多くのお客さまに拡大させていく。
- (下段)プロ人材が駐在する店舗の拡大や、M&A人材の拡充など体制面の整備も進めている。
- 次のページへ

# 中小企業向けビジネス

## 環境変化に対応する多様なソリューション

### ■ 中小企業の人手不足

|                       | 2009年 | 2014年 | 2019年 |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| 従業員過不足D <sup>*1</sup> | 7.9   | △10.2 | △22.5 |
| 有効求人倍率 <sup>*2</sup>  | 0.52  | 1.07  | 1.63  |

### ■ 6割超のお客さまが設備投資意欲あり

【計画の有無<sup>\*3</sup>】 ■ 有り ■ 検討中 ■ 可能性有り ■ なし

|          |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| 2018(3行) | 15.2% | 13.9% | 38.8% | 32.2% |
| 2019(5行) | 14.5% | 13.7% | 40.5% | 31.2% |

### りそなの強み

法人50万のお客さま基盤

首都圏・関西圏中心のネットワーク

信託ソリューション

SDGsへの先進的取組

### ■ 設備投資向け貸出(RB+SR)<sup>\*4</sup>



### ■ iDeCo+<sup>\*5</sup>による福利厚生充実 ⇒ 人材確保



### ■ SDGsへの取組支援

- SDGsコンサルファンド(RB, SR): '19/3期 151件、245億円
  - りそな総研によるSDGsコンサルティング
- 全国版CSR私募債('17/12月~'19/3月): 1,242件 1,433億円
  - 発行額の一部をSDGs推進関連団体へ寄付: 約1億円(実績)
- SDGs推進私募債('19/6月~)
  - 募集総額・期間を設けず、継続的に取り扱い

- 東京、大阪、埼玉の3拠点に「ビジネスプラザ」設置
  - BM実績: '19/3期 22,078件(前年比+34%)

\*1. 中小企業基盤整備機構、1-3月 \*2. 厚生労働省、3月 \*3. グループ銀行の法人のお客さまを対象としたアンケート結果(2019:調査時期'18/12月~'19/2月、回答社数:約30,000社) \*4. 個人・非居住者・地公債・不動産業向けを除く \*5. 中小事業掛金納付制度 \*6. 総務省 \*7. 厚生労働省

- 中小企業向けビジネスについて
- 人手不足が喫緊の経営課題となる中、毎年実施しているアンケートでは、引き続き6割を超えるお客さまが設備投資ニーズを有している。
- (中段左)設備投資ニーズに呼応する形で設備資金向け貸出が堅調に増加している。グラフはりそな銀行と埼玉りそな銀行の合算ベースだが、不動産業を除く設備資金貸出は前年比5.4%と引き続き高い伸びとなっている。
- 業種別では、建設、製造業、卸売・小売などの伸びが大きい。
- (左下)また、グループ5行のネットワークを活かしたビジネスマッチング件数は前年比+34%と大幅に増加。
- (中段右)年金制度を持たない中小企業が、個人型iDeCoにマッチング拠出する中小事業主掛金納付制度、いわゆるiDeCo+(イデコプラス)について。
- 従業員100人以下の中小企業の8割が年金制度を導入しておらず、福利厚生制度の充実による人員の確保・定着は大きなテーマであり、市場規模も大きい。
- りそなの強みが活かせる分野であり、今後も注力していく。
- また、その下のSDGsは、大企業を中心に対応が進みつつあるが、経営資源・人材に限りがある中小企業にとってはまだ対策ができていない分野の一つ。
- SDGsコンサルなど通じて、側面支援していく。
- 次ページへ

# 国際ビジネス

## アジアを中心とした海外進出ニーズを全面的にサポート

- 中国・ASEAN進出ニーズは高水準  
【海外事業を拡大・展開したい国・地域ランキング\*1】  
1位:中国 2位:ベトナム 3位:タイ 4位:米国 5位:インドネシア

- 海外拠点と提携銀行によりアジア全域・米国をカバー
- 日本語でのきめ細かなサポート(駐在員事務所・日本語デスク等)



- 海外現地法人によるソリューション提供
  - リソナブルダニア銀行(インドネシア)
    - 業歴60年超、現地でのフルバンキング
    - 横浜銀行、大同生命による株式取得予定
  - リソナマーチャントバンクアジア(シンガポール)
    - 貸出・M&A・コンサルティング等

- 業務連携先との相乗効果
  - 横浜銀行との業務連携
    - 国際業務における相互連携(海外拠点の相互利用等)
  - 大同生命との業務連携
    - 大同生命のお客さまの海外進出支援、貿易取引サポート等

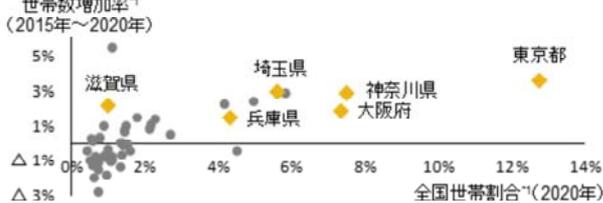
\*1. JETRO「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

- 国際ビジネスについて
- 当社は海外拠点と提携銀行によりアジア全域と米国をカバーしている。
- 駐在員や提携銀行への人材派遣で中堅・中小企業のお客さまへ日本語でのきめ細かなサポートを行っている。
- (右上)インドネシアのリソナブルダニア銀行では現地フルバンキング機能を、シンガポールのリソナマーチャントバンクアジアでは、貸出、M&A、コンサルティング等のソリューションを提供している。
- (右下)昨年度は、横浜銀行さま、大同生命さまと国際業務における業務連携を行っているが、今後もより幅広いお客さまに、きめ細かなサービスを提供していきたい。
- 次のページへ

# ローンビジネス

## 自己居住用住宅ローン

### ■ 世帯が集積する「りそなの営業地盤」



### ■ 住宅ローン実行額: 1.3兆円(前期比+18%)

|                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| 高付加価値の独自商品                  | 市場ニーズに応える推進               |
| 団信革命(+39% <sup>*2</sup> )   | 中古物件(+37% <sup>*2</sup> ) |
| 融資手数料型(+92% <sup>*2</sup> ) |                           |

### ■ 多面取引

|                            |                              |    |                              |
|----------------------------|------------------------------|----|------------------------------|
| 平均取引<br>商品個数 <sup>*2</sup> | 住宅ローンなし<br>2.7 <sup>*3</sup> | VS | 住宅ローンあり<br>4.7 <sup>*3</sup> |
|----------------------------|------------------------------|----|------------------------------|

### ■ お客さま利便性と生産性の向上

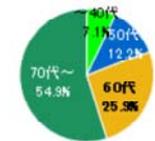
- 電子契約サービス('18/4月～)
- ローンプラザ統合
  - '17/3末:95拠点 ⇒ '19/3末:82拠点(内、休日営業73)

## アパマンローンの健全性

### ■ プレミア層向けソリューション

- アパマン経営者としての資質、正味資産等の資力を重視
- 資金使途、融資金額、貸出期間、保全条件等の合理性
- 賃料予測システムによる全期間収支審査
- 資産価値、賃料収入、借入金利にストレス負荷
- 首都圏・近畿圏が中心

【年齢別構成<sup>\*4</sup>】



【所在地別構成<sup>\*5</sup>】



### ● 長年の取り組みで積み上げた健全なポートフォリオ

- 正常先<sup>\*6</sup>: 94.9%
- 延滞率<sup>\*6</sup>: 0.09%
- 現在残高/当初実行額: 65%
- ⇒ 実質的なLTV低下と保全率上昇

【経過期間別構成<sup>\*6</sup>】



### ■ 不正案件防止

- 手口をふまえた業務フロー、審査目線高度化
- 業者管理体制、案件モニタリング体制強化

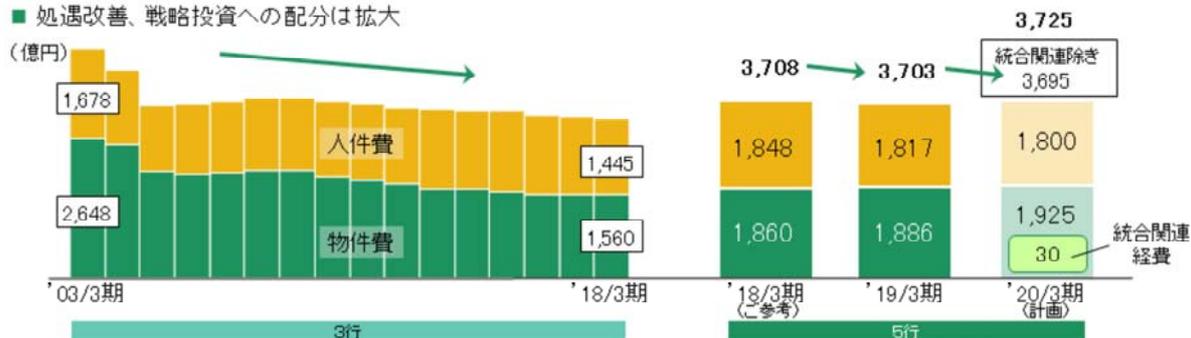
\*1. 国立社会保障・人口問題研究所 \*2. RB+SR \*3. ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲとの比較  
 \*4. '19/3末の個人向けアパマン新高ベース(RB+SR) \*5. '16/3期～'19/3期の個人・資産管理会社向けアパマン新規実行金額ベース(RB+SR)  
 \*6. '19/3末の個人・資産管理会社向けアパマン残高ベース(RB+SR)

- (左上)人口減少社会において、りそなグループの地盤は、世帯の集積、増加という点でも、肥沃なマーケットと捉えている。
- (左中)高付加価値の独自商品投入や、新築物件が高騰する中でニーズが高まる中古物件の推進体制を強化したことも奏功し、住宅ローンの実行額は前期比18%と強い伸びとなった。
- 住宅ローンは多面取引の起点となる。総合取引の拡充で収益性を更に高めていく。
- (右側)昨今、皆さまからご質問を頂く機会も多いことから、アパマンローンの健全性として、まとめている。
- 当社では、基本的な考え方として、プレミア層のお客さまとの取引深耕を図る上での有用なツールと位置づけている。
- 債務者の定性面、正味資産などの定量面の双方を重視している。
- 長期賃料予測システムに基づく全期間収支に、ストレス負荷後の審査金利を用いて判断する等、厳格な審査を継続している。
- (中段)今回、定量的なデータをいくつかお示しているが、クオリティの高い債権で構成されている。
- 例えば、年齢別の構成をみるとお客さまの約80%が60代以上で、いわゆる資産家が中心となっている。
- 実行額の地域別構成をみると、約85%が首都圏・近畿圏と大都市圏の物件向けが中心で、入居率や収支等の面で不動産市況の後退時等にも強いという特性がある。
- 正常先の構成比は94.9%であり、延滞率は0.09%と0.1%にも満たない。
- 実行年も近年に集中することなく返済が進捗しており、厳格な担保評価の中で、実質的な保全率も上昇している。
- 次のページへ

# コスト構造改革

IT投資、統一時コストを吸収しながら、経費総額圧縮を継続

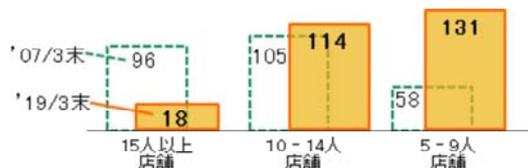
- オペレーション改革を通じてローコスト運営体制を確立、統合関連経費除きで人件費・物件費削減を継続
- 処遇改善、戦略投資への配分は拡大



- '05/3期～'16/3期で事務量半減、'22/3期迄に更に半減へ
  - 渉外用タブレットの全店配備('18/2月)
  - RPA活用△10万h/年\*1⇒'22/3月△100万h/年(目標)

## ■ 少人数運営

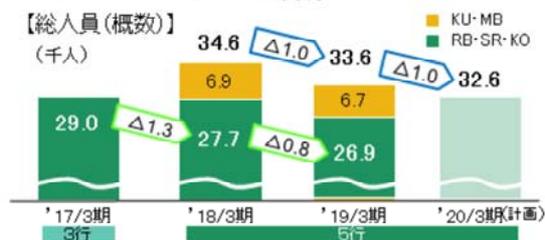
【事務人員数別の店舗数\*2】



## ■ 人員スリム化

- 中計△3,000人(3行)、'19/3期 △2,100人(は計画を上回るスピード)
- リそなのノウハウをKMFGと共有

【総人員(概数)】  
(千人)



\*1. 2019/4月時点、稼働中RPA実績 \*2. RB・出張所除く

リそなホールディングス 34

- コスト構造改革について
- 当社は公的資金注入以降、オペレーション改革を率先して行い、ローコスト運営体制を確立。
- 足元、KMFG統合により経費総額は増加するが、厳格な経費コントロールの下で、システム統合等の統合関連経費を除く人件費・物件費の削減は継続していく。
- 但し、こうした中でも従業員の処遇改善、戦略投資への配分拡大は確りと行っていく。
- (左下)オペレーション改革による事務量削減で店舗の少人数運営体制は既に相当程度進んでいるが、今後もデジタル化を通じて、さらに事務量削減を図っていく。
- (右下)人員のスリム化も中計の想定通りに進捗している。リストラではなく自然退職の範囲内で人員の削減を実現している。
- リそなのノウハウを共有することで、来期以降はKMFGにおいてもスリム化を加速させていく。
- 36ページへ

2019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

# 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つに対するイコールウェイトの配分方針

### 自己資本比率目標

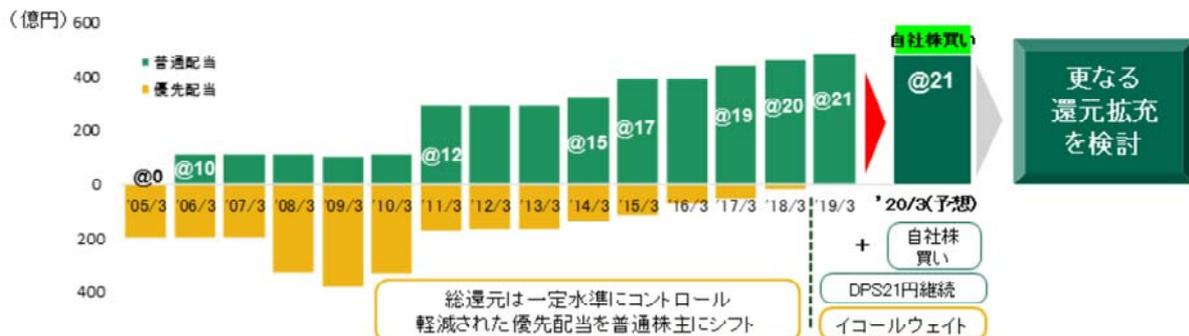
- 現行中計(～2020/3末) CET1比率目標\*1 「9%程度」を1年前倒しで達成
  - 2019/3末(実績): 9.30%
  - バーゼル3最終化(SA・資本フロア見直し等)は完全実施までの時間軸で対応

### ROE目標

- 10%を上回るROE\*2の確保を目指す
  - 2019/3期(実績): 10.85%

### 株主還元方針

- 「イコールウェイト」の配分方針の下、安定配当を継続しつつ、更なる株主還元拡充に取り組んでいく
  - 2019/3期(実績): 普通株DPS年間21円(前年比+1円) 18年度業績は目標未達となるも、期初予想通り増配実施
  - 2020/3期(予想): ①普通株DPS年間21円継続に加え、②自社株買い(100億円又は3千万株を上限)
    - ②は現在の株価水準を踏まえた追加還元アクション
    - イコールウェイトの配分をベースとしつつ、一部枠外の原因も活用することで、自社株買い規模を100億円水準まで引き上げ
    - 2020/3期 予想・総還元性向\*3 36.7%



\*1. その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  
\*3. 2020/3期業績目標(1,600億円)に基づく予想・総還元性向

- ・ 2019年度の追加還元アクションとして、年間21円の配当継続に加え、100億円の自社株買いを実施する。
- ・ 現在の株価水準を踏まえれば、資本の活用方法として高い合理性が認められること、また、現在の株価に関する「経営の思い」も反映させたアクションとご理解いただきたい。
- ・ 還元原資としては、20/3期の業績目標1,600億円に対するイコールウェイトの配分をベースとしつつ、一部枠外の原因も活用することで、100億円水準の自社株買いを行う組立て。
- ・ 年間21円の配当予想と併せると、20/3期の予想・総還元性向は36.7%まで上昇する見通し。
- ・ CET1比率目標「9%程度」の到達と同時の自社株買い公表となったが、現在の株価水準に背中を押された部分が多い。
- ・ 一方、CET1比率「9%程度」は現中計で到達が展望できる水準として設定した目標であり、バーゼル3最終化や今後想定しておくべき景気サイクルの転換可能性等も考慮すると、引き続き資本の充実が課題だとも認識している。
- ・ 中期的な株主還元水準のありかたについては、次期中計期間における、①持続可能な収益水準、②自己資本比率目標、③ROE目標等から、今後あるべき株主還元の水準感を探っていく考え。
- ・ なお、今回取得する株式については、一部は、既公表のPSU(業績連動報酬型株式報酬)の交付株式として活用する可能性があるが、最大でも今回取得する株式数の1割未満であり、残りは適切なタイミングで消却させて頂く方針。

## 2019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

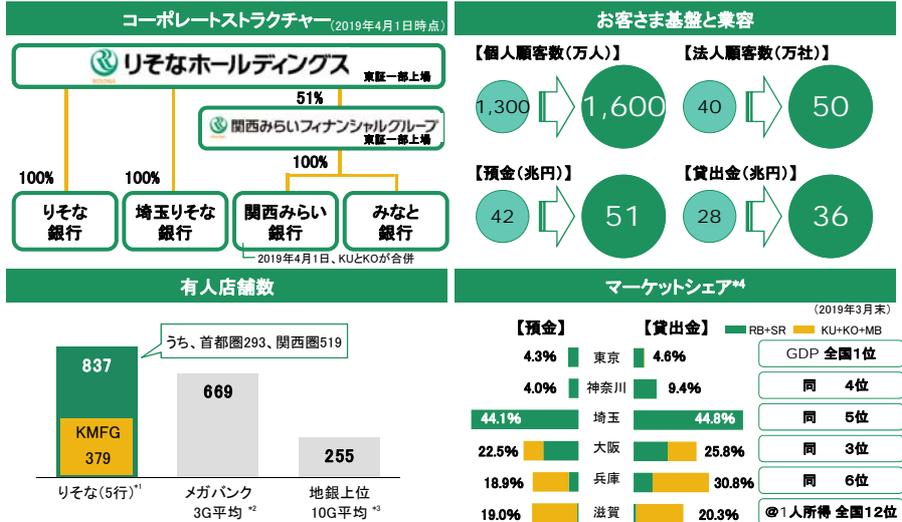
## 資本政策の方向性

## ご参考資料

## リそなグループの概要

■ 2大都市圏、リテールバンキング業務に経営資源を集中

■ KMFG創設により、関西最大のお客さま基盤をもつ、本邦最大の信託併営リテールバンキンググループ

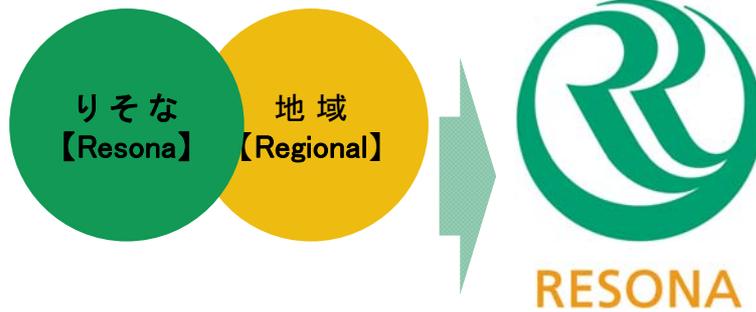


\*1. 2019年3月末時点 \*2. メガバンク: 三菱UFJ+三井UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友+SMB信託、各社2018年9月期決算資料  
 \*3. 連結総資産上位10地銀グループ(ふくおかFG、コンコルディアFG、めぶきFG、千葉、ほくほくFG、静岡、西日本FHD、九州FG、山口FG、八十二)、各社2018年9月期決算資料  
 \*4. グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金(国内銀行)に占める割合

## 「リそな」のブランドコンセプト

「リそな」はラテン語を語源とし「Resona＝共鳴する、響きわたる」という意味を持ちます

お客様の声に耳を傾け、共鳴し、響き合い、お客さまとの間に揺るぎない絆を築きます。  
地域のお客さまと互いにふれ合い、感じ合い、理解し合う中から生まれる信頼関係を大切にします。



■ 2つの“R”、『りそな(Resona)』と『地域(Regional)』が共鳴し合う様子を表現

■ 全体を囲む正円は「安心感」「信頼感」を表現  
■ グリーンは「やさしさ」「透明」等、オレンジは「親しみやすさ」「暖かさ」等を象徴

## 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

### 「リそなグループアプリ」 2018年度グッドデザイン賞受賞

優れたデザイン、  
シンプルな操作性が評価



### 「21世紀金融行動原則」 最優良取組事例として 「環境大臣賞」受賞

SDGs推進関連商品の  
開発・普及の取り組みが評価



### 女性が輝く先進企業として表彰

- ▶ 女性が輝く先進企業2018  
内閣総理大臣賞 (SR)
- ▶ 大阪市女性活躍  
リーディングカンパニー  
市長表彰 (2018年) (RB、KU、KO)
- ▶ 2019年版「女性が活躍する会社  
ベスト100」\*1 第2位 (HD)



### GPIFが選定した ESG 4指数 (国内株) 全てに採用

- ▶ FTSE Blossom Japan Index
- ▶ MSCI ジャパン  
ESG セレクト・リーダーズ指数
- ▶ MSCI 日本株女性活躍指数
- ▶ S&P/JPX  
カーボン・エフィシエント指数  
シリーズ

### R&Iファンド大賞2019 第16回マーサーMPA (Japan) アワード2018

国内株集中投資ファンドの  
優れた運用実績が評価



### 「Gomez IRサイトランキング2018」 金賞

IRサイトの使いやすさ、  
情報の充実度が評価



\*1. 日経ウーマン実施の企業の女性活躍度調査

## 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

|      |  |  |
|------|--|--|
| 取締役会 | <ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役が過半数を構成</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役のみで構成</li> <li>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</li> <li>独立社外取締役のみで構成</li> <li>2017年、執行役の業績連動発行型株式報酬制度(PSU)を導入</li> <li>独立社外取締役が過半数を構成</li> <li>2016年、ダブルレポートライン体制を導入</li> </ul> |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役 6名</li> <li>社内取締役 5名</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>全取締役による年次取締役会評価に基づき、議長を指名</li> <li>社外取締役のみのフリーディスカッションの場を設置</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会</li> <li>報酬委員会</li> <li>監査委員会</li> </ul>  |

社外取締役の専門分野  
 ■ 企業経営 ■ 金融 ■ 法律

2019/6月就任予定

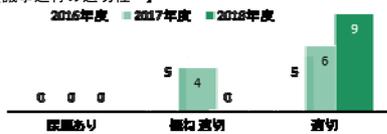
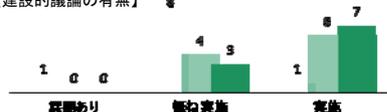
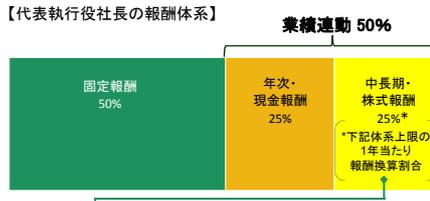
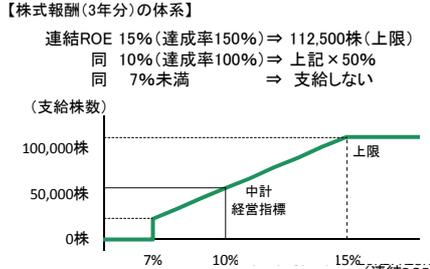
|   |   |  |
|---|---|--|
|  <p><b>松井 忠三</b> ■<br/>指名委員会委員長<br/>報酬委員会委員<br/>松井オフィス 社長<br/>元 良品計画 社長・会長</p> |  <p><b>浦野 光人</b> ■<br/>報酬委員会委員長<br/>元 ニチレイ 社長・会長</p>   |  <p><b>佐貫 葉子</b> ■<br/>監査委員会委員長<br/>弁護士<br/>(NS総合法律事務所 所長)</p>                       |
|  <p><b>佐藤 英彦</b> ■<br/>指名委員会委員<br/>監査委員会委員<br/>弁護士(ひびき法律事務所)<br/>元 警察庁長官</p>   |  <p><b>馬場 千晴</b> ■ ■<br/>監査委員会委員<br/>元 みずほ信託銀行 副社長</p> |  <p><b>岩田 喜美枝</b> ■<br/>指名委員会委員<br/>報酬委員会委員<br/>元 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長<br/>元 資生堂 副社長</p> |

2019/6月就任予定

社内取締役

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
|  <p><b>東 和浩</b><br/>代表執行役<br/>社長</p> |  <p><b>岩永 省一</b><br/>代表執行役</p> |  <p><b>福岡 聡</b><br/>代表執行役</p> |  <p><b>南昌 宏</b><br/>執行役</p> |  <p><b>磯野 薫</b><br/>監査委員会委員</p> |
|---|---|--|--|--|

## コーポレートガバナンスの進化に向けた取り組み

|   |   |
|---|---|
| <p><b>取締役による取締役会評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>【議事進行の適切性<sup>*1</sup>】</p>  <p>【建設的議論の有無】</p>  | <p><b>業績連動発行型株式報酬制度(PSU)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2017/7月に導入</li> <li>中計最終年度の連結ROEに基づき、HD株式を支給</li> </ul> <p>【代表執行役社長の報酬体系】</p>  <p>【株式報酬(3年分)の体系】</p> <p>連結ROE 15%(達成率150%) ⇒ 112,500株(上限)<br/>             同 10%(達成率100%) ⇒ 上記×50%<br/>             同 7%未満 ⇒ 支給しない</p>  |
|---|---|

\*1. 2018年度より取締役会議長は評価せず

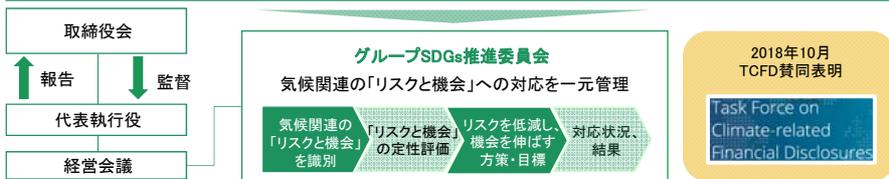
## 2030年SDGs達成に向けたコミットメント～Resona Sustainability Challenge 2030～

| テーマ                                   | SDGs項目   | コミットメント   |
|---------------------------------------|--|---|
| <b>地域</b><br>地域経済の活性化                 |  17項目<br>全て | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境・社会課題をテーマとした建設的な対話等により、お客さまとともに持続可能な社会の実現を目指します。</li> <li>企業のスタートアップ支援や成長支援、社会インフラの効率運営のサポート等を通じて、地域経済の活性化、暮らしやすい街づくりに貢献します。</li> <li>誰もがいつでもどこでも簡単に利用できる、先進的な金融サービスの提供を通じて、社会や暮らしの利便性向上に貢献します。</li> </ul> |
| <b>少子高齢化</b><br>少子高齢化に起因する<br>将来不安の解消 |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>金融コンサルティング、金融経済教育等の金融リテラシー向上の取り組みを通じて、将来に向けた資産の形成、承継をサポートし、生涯にわたる生活の質の向上に貢献します。</li> </ul>   |
| <b>環境</b><br>地球温暖化・<br>気候変動への対応       |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの利用促進、温室効果ガス排出量の削減等、社会全体の環境負荷低減に積極的に取り組み、低炭素・循環型社会の実現を目指します。</li> </ul>   |
| <b>人権</b><br>ダイバーシティ&<br>インクルージョン     |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>人権や多様性を尊重し、誰もが仕事も生活も充実させ自分らしく活躍できる社会づくりに貢献します。</li> </ul>  |

このコミットメントに対する具体的な取り組みとして、アクションプランを定め、実践しています。  
 【2019年度アクションプラン】 [https://www.resona-gr.co.jp/holdings/csr/about/sustainability\\_challenge\\_action.html](https://www.resona-gr.co.jp/holdings/csr/about/sustainability_challenge_action.html)

## TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への取り組み

**ガバナンス：取締役会が「2030年SDGs達成に向けたコミットメント」に積極関与、気候変動への対応を強化**



**リスクと機会への対応：気候関連の「リスクと機会」を多角的に議論、グループの経営戦略・リスク管理等に反映**

- 最大資産である貸出金に大きな影響
- お客さまの気候変動の緩和・適応に向けた取り組みを金融面からサポート

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 「リスク」を低減   | 融資業務における取り組み <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境課題に向けた取り組みが途上のお客さまに対し、対話を通じた積極的な働きかけを実施</li> <li>● 石炭火力発電事業PJへ、原則、新規融資停止</li> </ul>   | 「21世紀金融行動原則」<br>最優良取組事例として<br>「環境大臣賞」受賞<br> 21世紀金融行動原則 |   |   |
|  | 投資における取り組み <ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資の意思決定プロセスへのESGの組み込み</li> <li>● 投資先企業との建設的な対話・エンゲージメント<br/>                         ⇒ 2016年～パーム油問題検討会</li> </ul>   |   |   |   |
| 「機会」を伸ばす   | 商品・サービスを通じた環境保全 <table border="0"> <tr> <td>                             【個人のお客さま向け】                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● ニホンノミライ(投信信託)</li> <li>● 環境配慮型住宅ローン</li> <li>● 寄付付遺言信託</li> </ul> </td> <td>                             【法人のお客さま向け】                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種環境配慮型融資</li> <li>● SDGsコンサルファンド</li> <li>● 環境不動産の形成促進</li> </ul> </td> </tr> </table> | 【個人のお客さま向け】 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ニホンノミライ(投信信託)</li> <li>● 環境配慮型住宅ローン</li> <li>● 寄付付遺言信託</li> </ul>                      | 【法人のお客さま向け】 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種環境配慮型融資</li> <li>● SDGsコンサルファンド</li> <li>● 環境不動産の形成促進</li> </ul> | 【CDPスコア*1】<br>リソナHD B<br>みずほFG B-<br>MUFG C<br>SMFG C<br>SMTH C |
| 【個人のお客さま向け】 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ニホンノミライ(投信信託)</li> <li>● 環境配慮型住宅ローン</li> <li>● 寄付付遺言信託</li> </ul> | 【法人のお客さま向け】 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種環境配慮型融資</li> <li>● SDGsコンサルファンド</li> <li>● 環境不動産の形成促進</li> </ul>   |   |   |   |

\*1. CDPレポート2018

## より良い社会に向けた取り組み

### 地域

【Re:Heart倶楽部参加人数】



'17/3期 '18/3期 '19/3期

### 次世代

【りそなキッズマネーアカデミー参加人数\*1】



'17/3期 '18/3期 '19/3期

### ダイバーシティ

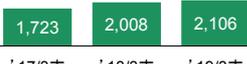
【女性ライン管理職比率\*3】



'17/3末 '18/3末 '19/3末

### 環境

【環境配慮型法人融資(億円)】



'17/3末 '18/3末 '19/3末

- 『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
- りそなグループ「地域創生協議会」による地方創生支援
- 寄付型私募債
  - '18/6月～CSR私募債～SDGs推進ファンド～:881億円('19/3期)

- 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、延べ約37,000名が参加
- 高校生向けキャリアセミナーを開催:78名参加('18/10月開催)
- りそな未来財団\*2:延べ180名へ奨学金を給付

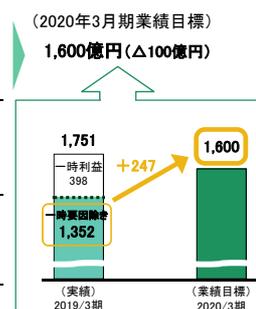
- スマート社員制度運用開始より3年経過、柔軟な働き方の推進
  - 女性ライン管理職比率28.3%まで上昇
- 経営直轄の諮問機関「りそなWomen's Council」からの提言を施策に反映
- 全所属長を対象に「働き方改革&イクボスセミナー」を実施

- 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
- デジタル化により、ペーパーレス化推進
- 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

\*1. '19/3期にはみらいキッズマネーアカデミーも含む \*2. りそなグループが活動の資金を拠出 \*3. RB+SR

## 中期経営計画最終年度KPI

| 経営指標                | 2019年3月期<br>(実績) | KMFG統合後*1<br>(2020年3月期) | (2020年3月期業績目標)  |
|---------------------|------------------|-------------------------|-----------------|
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 1,751億円          | 1,700億円                 | 1,600億円(△100億円) |
| 連結フィー収益比率           | 30.0%            | 30%台前半                  |                 |
| 連結経費率               | 65.2%            | 60%程度                   |                 |
| 株主資本ROE*2           | 10.85%           | 10%以上                   |                 |
| 普通株式等Tier1比率*3      | 9.30%            | 9%程度                    |                 |

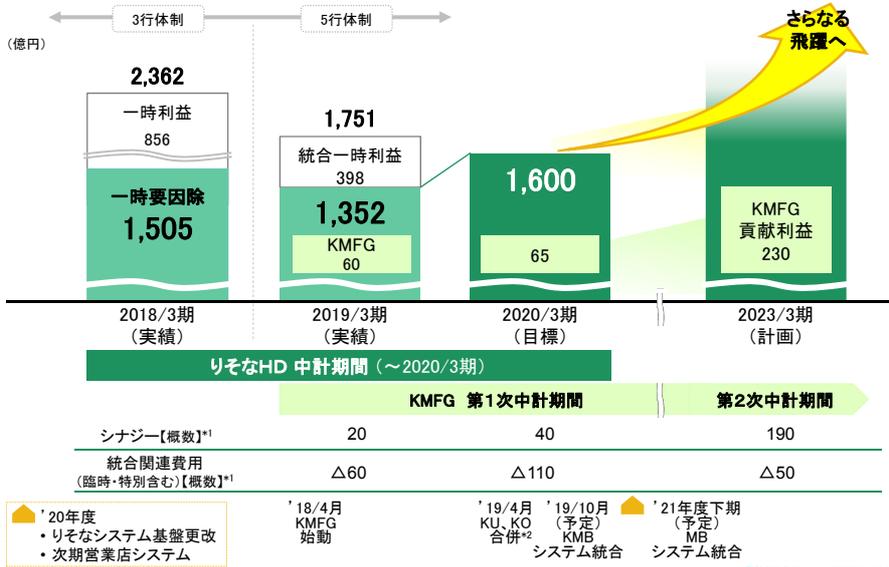


- 当初計画比△100億円
  - 市場部門の収益ウェイト引き下げが主要因
  - 収益のダウンサイドリスクは低減
- 収益・コスト構造改革へのコミットメント継続

\*1. 下記①+②により、2017年4月公表のHD中計を補正  
 ①2017年4月公表のHD中計の最終年度(2020年3月期)計画値からKO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

## 安定的なボトムライン拡大を計画

収益・コスト構造改革の実行、KMFG貢献利益の拡大により着実な利益成長を見込む



## 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テール金融サービスモデル

| 目指す姿                       | お客さまから「なくてはならない」と思っていたいただける銀行グループ   |   |        |        |
|----------------------------|---|---|--------|--------|
| 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>各々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> |        |        |
|                            | 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   |        |        |
|                            |   | 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   |

# 健全なバランスシート

HD連結

## 連結バランスシート(2019/3末)

総資産59.1兆円



\*1. 銀行合算 \*2. 銀行合算(信託勘定を含む) \*3. 銀行合算、金融再生法基準 \*4. 取得原価  
 \*5. 規制資本比率、国際統一基準は参考値 \*6. その他有価証券評価差額金除き

# 多面取引の浸透に向けた取り組み

2行合算 (RB, SR)

収益貢献が高い“りそなロイヤル・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 | 顧客セグメントの引き上げと多面取引の進展により生産獲得収益が拡大                                    |
|---|---------|---------|---------|-----------|----------|---|
|   | 2014/3末 | 2019/3末 | 増減      |           |          |   |
| <b>プレミアム層</b><br>総預り資産500万円以上or<br>アバマンローン500万円以上 (1) | 48.9    | 55.8    | + 6.9   | 74.9      | 7.57     | 取引商品個数増加<br>↑ セグメント引き上げ<br>↓ 収益小<br>顧客セグメントと多面取引の進展による収益マトリクス(イメージ) |
| <b>住宅ローン層</b><br>自己居住用住宅ローンあり (2)                     | 493.4   | 523.5   | + 30.1  | 27.2      | 4.75     |   |
| <b>資産運用層</b><br>総預り資産100万円以上 (3)                      | 621.4   | 683.7   | + 62.2  | 6.0       | 4.70     |   |
| <b>ポテンシャル層 I</b><br>総預り資産500万円以上 (4)                  | 692.4   | 723.0   | + 30.6  | 1.9       | 3.56     |   |
| <b>ポテンシャル層 II</b><br>総預り資産500万円未満<br>取引商品個数3個以上 (5)   | 4,233.4 | 4,553.1 | + 319.6 | 1         | 3.94     |   |
| <b>りそなロイヤル・カスタマー</b> (6)                              | 6,089.7 | 6,539.3 | + 449.6 | 4.3       | 4.07     |   |
| <b>ポテンシャル層 III</b><br>総預り資産500万円未満<br>取引商品個数2個以下 (7)  | 5,253.3 | 4,661.5 | △ 591.7 | 0.1       | 1.64     |   |

\*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

## グループの事業部門別管理会計の実施状況(2019/3期)

(億円、%)

| グループ事業部門      | 収益性            |                 |       | 健全性   | 与信費用<br>控除後<br>業務純益 | 実質<br>業務純益       |       |      |           |      |        | 与信<br>費用 |     |      |
|---------------|----------------|-----------------|-------|-------|---------------------|------------------|-------|------|-----------|------|--------|----------|-----|------|
|               | 資本コスト<br>控除後利益 | リスク調整後<br>資本利益率 | 経費率   |       |                     | 社内<br>自己資本<br>比率 | 前期比   |      | 業務<br>純利益 |      | 経費     |          | 前期比 |      |
|               | RVA*1          | RAROC           | OHR   |       | 前期比                 | 増減               | 前期比   | 増減   | 前期比       | 増減   | 前期比    | 増減       |     |      |
| 営業部門 (1)      | 618            | 17.8%           | 63.6% | 9.1%  | 1,741               | +30              | 1,705 | +124 | 4,691     | +160 | △2,986 | △34      | 35  | △93  |
| コンシューマー事業 (2) | 340            | 30.8%           | 74.2% | 8.9%  | 542                 | +81              | 529   | +57  | 2,060     | +75  | △1,530 | △18      | 12  | +24  |
| コーポレート事業 (3)  | 278            | 14.9%           | 55.3% | 9.1%  | 1,199               | △50              | 1,176 | +67  | 2,631     | +84  | △1,456 | △15      | 22  | △118 |
| 市場部門 (4)      | 22             | 13.0%           | 31.5% | 13.0% | 186                 | △269             | 186   | △269 | 272       | △291 | △85    | +21      | -   | -    |
| KMFG (5)      | △279           | 5.4%            | 79.5% | 6.8%  | 249                 | △151             | 299   | △130 | 1,464     | △130 | △1,164 | +0       | △50 | △21  |
| 全社*2          | △210           | 11.7%           | 65.8% | 9.9%  | 2,191               | △376             | 2,204 | △262 | 6,389     | △279 | △4,205 | △0       | △13 | △114 |

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

# 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)】

(億円)

| 会社名               | 業務内容   | 出資割合                         | 直前期     | 当期利益 | 前期比 |
|-------------------|--|------------------------------|---------|------|-----|
| りそな保証 (1)         | 信用保証<br>(主に住宅ローン)<br>日本最大級の<br>住宅ローン保証残高     | りそなHD 100%                   | 2019/3期 | 144  | △44 |
| りそなカード (2)        | クレジットカード<br>信用保証(無担保ローン)<br>150万のカード会員       | りそなHD 77.5%<br>クレディセゾン 22.4% | 2019/3期 | 14   | +0  |
| りそな決済サービス (3)     | 代金回収<br>ファクタリング<br>年5千万件の代金回収                | りそなHD 100%                   | 2019/3期 | 5    | △0  |
| りそな総合研究所 (4)      | コンサルティング<br>年800件の経営コンサル                     | りそなHD 100%                   | 2019/3期 | 1    | +0  |
| りそなキャピタル (5)      | ベンチャーキャピタル<br>株式公開支援、中小企業の<br>事業承継、再成長支援     | りそなHD 100%                   | 2019/3期 | 1    | △1  |
| りそなビジネスサービス (6)   | 事務等受託<br>有料職業紹介<br>正確かつスピード感ある<br>オペレーションを実践 | りそなHD 100%                   | 2019/3期 | 0    | △0  |
| りそなアセットマネジメント (7) | 投資運用、投資助言・代理<br>50年のRB年金運用を活かし<br>18/9月に業務開始 | りそなHD 100%                   | 2019/3期 | 1    | +3  |
| 合計(全7社)           |  |                              |         | 169  | △41 |

## 【主要な連結子会社(海外)】

| 会社名                               | 業務内容  | 出資割合                   | 直前期      | 当期利益 | 前期比 |
|-----------------------------------|---|------------------------|----------|------|-----|
| P.T. Bank Resona Perdania (8)     | 銀行<br>(インドネシア)<br>インドネシアにおける<br>最古の日系銀行                   | りそなG 43.4%<br>(実質支配基準) | 2018/12期 | 1    | +29 |
| P.T. Resona Indonesia Finance (9) | リース<br>(インドネシア)   | りそなG 100%              | 2018/12期 | 0    | △1  |
| Resona Merchant Bank Asia (10)    | ファイナンス・M&A<br>(シンガポール)<br>'17/7月に連結子会社化<br>直接融資、M&A仲介等を展開 | りそなG 100%              | 2018/12期 | △5   | +1  |
| 合計(3社)                            |   |                        |          | △4   | +29 |

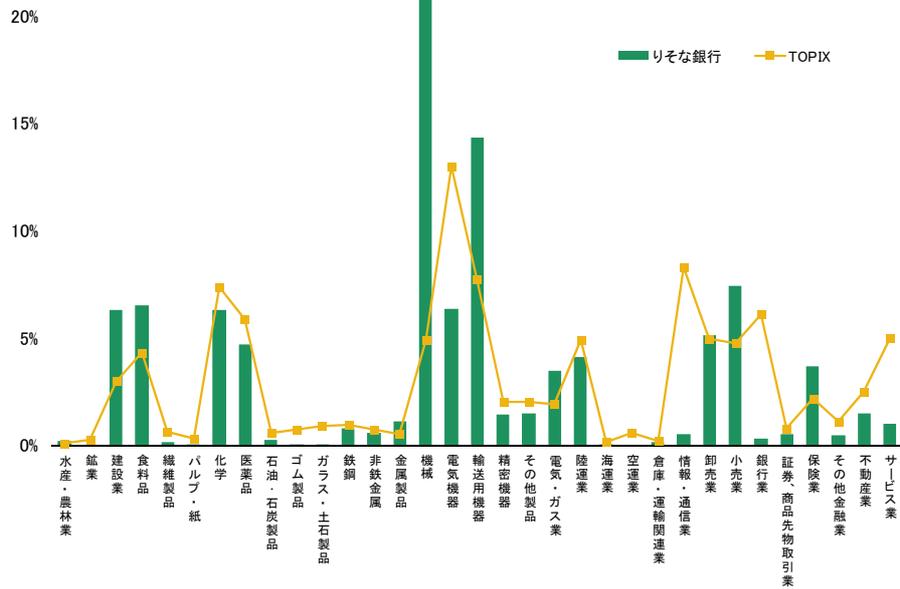
## 【持分法適用関連会社】

| 会社名                | 業務内容  | 出資割合                            | 直前期      | 当期利益 | 前期比 |
|--------------------|---|---------------------------------|----------|------|-----|
| JTCホールディングス (11)   | 銀行持株会社<br>日本最大級の資産規模                                  | りそなG 18.6%<br>三井住友IH 33.3%      | 2019/3期  | 6    | -   |
| NTTデータソフィア (12)    | システム開発<br>'17/10月に持分法適用会社化<br>りそなのシステム開発を担う           | りそなHD 15%<br>NTTデータ 85%         | 2019/3期  | 2    | △0  |
| ディアンドアイ情報システム (13) | システム開発<br>'18/7月に持分法適用会社化<br>リース機能を活用した<br>ソリューションを強化 | りそなHD 15%<br>日本IBM 85%          | 2018/12期 | 2    | +0  |
| 首都圏リース (14)        | リース<br>'18/7月に持分法適用会社化<br>リース機能を活用した<br>ソリューションを強化    | りそなHD 20.26%<br>三菱UFJリース 70.71% | 2019/3期  | 11   | △1  |
| ディー・エフ・エル・リース (15) | リース<br>'18/7月に持分法適用会社化<br>リース機能を活用した<br>ソリューションを強化    | りそなHD 20%<br>三菱UFJリース 80%       | 2019/3期  | 5    | +3  |
| 合計(5社)             |   |                                 |          | 28   | +8  |

\* 海外3社(8)~(10)およびディアンドアイ情報システム(13)は12月決算であり、HD連結の'19/3期決算には12月期決算を反映

## 保有株式 業種別ポートフォリオ (2019/3末)

RB



\* 時価ベース

## 残存期間別のスワップポジション

HD連結

■ 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)

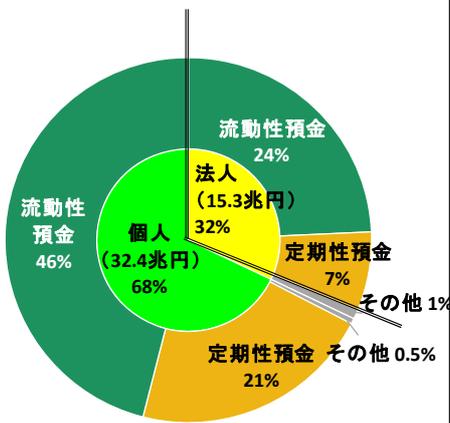
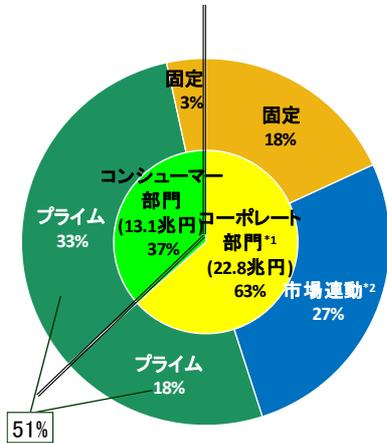
|               | 2019年3月末 |       |       |        | 2018年3月末 |       |       |        |
|---------------|----------|-------|-------|--------|----------|-------|-------|--------|
|               | 1年以内     | 1～5年  | 5年超   | 計      | 1年以内     | 1～5年  | 5年超   | 計      |
| 受取固定・支払変動 (1) | 2,150    | 9,100 | 5,300 | 16,550 | 400      | 7,250 | 9,300 | 16,950 |
| 受取変動・支払固定 (2) | 576      | 4,731 | 5,466 | 10,773 | 2,041    | 4,791 | 5,733 | 12,566 |
| ネット受取固定 (3)   | 1,573    | 4,368 | △ 166 | 5,776  | △ 1,641  | 2,458 | 3,566 | 4,383  |

## 預貸金構成 (2019/3末)

5行合算

貸出金\*1

預金\*3



\*1. コーポレート部門にアパートマンションローンを含む \*2. 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  
\*3. 国内個人預金+国内法人預金

## 円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況

2行合算 (RB, SR)

貸出金

預金

【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      |
|---------------|--------------|-------------|------|-------|--------|
| 固定 (1)        | 1.1%         | 1.0%        | 6.2% | 15.5% | 23.9%  |
| プライム系ほか変動 (2) | 46.2%        | 0.1%        |      |       | 46.3%  |
| 市場金利連動型 (3)   | 28.8%        | 0.9%        |      |       | 29.8%  |
| 計 (4)         | <b>76.2%</b> | <b>2.0%</b> | 6.2% | 15.5% | 100.0% |

|           | 6か月以内 | 6~12か月 | 1~3年 | 3年超   | 計      |
|-----------|-------|--------|------|-------|--------|
| 流動性預金 (1) | 54.0% | 1.2%   | 4.6% | 16.0% | 75.7%  |
| 定期性預金 (2) | 12.0% | 6.9%   | 4.3% | 1.2%  | 24.3%  |
| 計 (3)     | 65.9% | 8.0%   | 8.9% | 17.2% | 100.0% |

1年以内貸出金 76.2%

【2019年3月末】

【2019年3月末】

|               | 6か月以内        | 6~12か月      | 1~3年 | 3年超   | 計      |
|---------------|--------------|-------------|------|-------|--------|
| 固定 (5)        | 1.0%         | 1.0%        | 6.2% | 15.3% | 23.5%  |
| プライム系ほか変動 (6) | 45.7%        | 0.1%        |      |       | 45.7%  |
| 市場金利連動型 (7)   | 29.7%        | 1.0%        |      |       | 30.8%  |
| 計 (8)         | <b>76.4%</b> | <b>2.1%</b> | 6.2% | 15.3% | 100.0% |

|           | 6か月以内 | 6~12か月 | 1~3年  | 3年超   | 計      |
|-----------|-------|--------|-------|-------|--------|
| 流動性預金 (4) | 39.8% | 1.9%   | 7.8%  | 26.9% | 76.4%  |
| 定期性預金 (5) | 11.5% | 6.4%   | 4.3%  | 1.3%  | 23.6%  |
| 計 (6)     | 51.3% | 8.4%   | 12.1% | 28.3% | 100.0% |

1年以内貸出金 76.5%

(期中変化)

(期中変化)

|                | 6か月以内        | 6~12か月       | 1~3年  | 3年超   | 計     |
|----------------|--------------|--------------|-------|-------|-------|
| 固定 (9)         | △0.1%        | △0.0%        | △0.0% | △0.3% | △0.4% |
| プライム系ほか変動 (10) | △0.6%        | △0.0%        |       |       | △0.6% |
| 市場金利連動型 (11)   | +0.9%        | +0.1%        |       |       | +1.0% |
| 計 (12)         | <b>+0.2%</b> | <b>+0.1%</b> | △0.0% | △0.3% | -     |

|           | 6か月以内  | 6~12か月 | 1~3年  | 3年超    | 計            |
|-----------|--------|--------|-------|--------|--------------|
| 流動性預金 (7) | △14.2% | +0.8%  | +3.2% | +10.9% | <b>+0.7%</b> |
| 定期性預金 (8) | △0.4%  | △0.4%  | +0.0% | +0.1%  | △0.7%        |
| 計 (9)     | △14.7% | +0.4%  | +3.2% | +11.1% | -            |

1年以内貸出金 +0.3%

## 債務者区分間の遷移状況(2019/3期上期)

RB

■ 与信額ベース(2019/3期上期の遷移状況\*)

|          |       | 2018年9月末 |       |       |           |           |       |      |             |             | 上方<br>遷移 | 下方<br>遷移 |
|----------|-------|----------|-------|-------|-----------|-----------|-------|------|-------------|-------------|----------|----------|
|          |       | 正常先      | 要注意先  | 要管理先  | 破綻<br>懸念先 | 実質<br>破綻先 | 破綻先   | その他  | 全額回収<br>/返済 | 債権譲渡<br>/売却 |          |          |
|          |       |          |       |       |           |           |       |      |             |             |          |          |
| 2018年3月末 | 正常先   | 98.3%    | 0.6%  | 0.0%  | 0.0%      | 0.0%      | 0.0%  | 1.1% | 1.1%        | 0.0%        | -        | 0.6%     |
|          | 要注意先  | 12.4%    | 81.4% | 1.0%  | 1.9%      | 0.1%      | 0.1%  | 3.2% | 3.2%        | 0.0%        | 12.4%    | 3.0%     |
|          | 要管理先  | 35.7%    | 3.9%  | 48.2% | 6.3%      | 0.4%      | 0.0%  | 5.7% | 5.7%        | 0.0%        | 39.6%    | 6.6%     |
|          | 破綻懸念先 | 1.4%     | 9.6%  | 0.2%  | 77.3%     | 4.0%      | 0.7%  | 6.8% | 6.1%        | 0.7%        | 11.3%    | 4.7%     |
|          | 実質破綻先 | 0.2%     | 0.2%  | 0.0%  | 0.6%      | 91.0%     | 2.7%  | 5.4% | 4.1%        | 1.3%        | 1.0%     | 2.7%     |
|          | 破綻先   | 0.0%     | 0.0%  | 0.0%  | 2.5%      | 0.0%      | 94.3% | 3.1% | 0.6%        | 2.5%        | 2.5%     | -        |

\*1. 2018/3末において各債務者区分に属していた債権者が2018/9末においてどの区分に属しているかを表示

2018/3末時点の与信額をベースに算出

2019年3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

2018/9末の「その他」は2019年3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

リソナホールディングス 57

## 債務者区分間の遷移状況(2019/3期下期)

RB

■ 与信額ベース(2019/3期下期の遷移状況\*)

|          |       | 2019年3月末 |       |       |           |           |       |       |             |             | 上方<br>遷移 | 下方<br>遷移 |
|----------|-------|----------|-------|-------|-----------|-----------|-------|-------|-------------|-------------|----------|----------|
|          |       | 正常先      | 要注意先  | 要管理先  | 破綻<br>懸念先 | 実質<br>破綻先 | 破綻先   | その他   | 全額回収<br>/返済 | 債権譲渡<br>/売却 |          |          |
|          |       |          |       |       |           |           |       |       |             |             |          |          |
| 2019年9月末 | 正常先   | 98.6%    | 0.8%  | 0.1%  | 0.1%      | 0.0%      | 0.0%  | 0.4%  | 0.4%        | 0.0%        | -        | 1.0%     |
|          | 要注意先  | 9.2%     | 84.7% | 0.8%  | 1.6%      | 0.2%      | 0.1%  | 3.4%  | 3.4%        | 0.0%        | 9.2%     | 2.7%     |
|          | 要管理先  | 1.7%     | 3.0%  | 80.5% | 11.2%     | 0.7%      | 0.0%  | 2.9%  | 2.9%        | 0.0%        | 4.7%     | 11.9%    |
|          | 破綻懸念先 | 1.5%     | 5.7%  | 0.0%  | 79.9%     | 4.0%      | 0.7%  | 8.1%  | 7.7%        | 0.3%        | 7.2%     | 4.8%     |
|          | 実質破綻先 | 0.1%     | 0.3%  | 0.0%  | 0.3%      | 80.8%     | 5.5%  | 13.0% | 3.4%        | 9.6%        | 0.7%     | 5.5%     |
|          | 破綻先   | 0.0%     | 0.0%  | 0.0%  | 2.0%      | 0.0%      | 87.2% | 10.8% | 1.2%        | 9.5%        | 2.0%     | -        |

\*1. 2019/9末において各債務者区分に属していた債権者が2019/3末においてどの区分に属しているかを表示

2019/9末時点の与信額をベースに算出

2019年3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

2019/3末の「その他」は2019年3期下期中の全額回収・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

リソナホールディングス 58

## 劣後債明細(2019/3末)

RB

| 発行残高  | 発行日        | 償還期日       | クーポン   |
|-------|------------|------------|--------|
| 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

- バーゼル3最終化を受けた国内ルールは、今後策定されていく予定

| 主な規制  | 規制の概要   | 動向等  |
|---|---|--|
| 標準的手法見直し(信用・オペ)<br>内部格付手法(IRB)見直し<br>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>・ 2022年からの適用開始に向け、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>・ 最低水準導入は国際統一基準行が対象</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、分子を資本、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>・ なお、NSFR規制の導入時期は現状未定</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(国内基準行はコア資本の20%以内)に収まるようコントロールすることを求めるもの                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「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。</li> </ul>   |
| 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)採用は当面任意</li> </ul> |
| 各種資本バッファー<br>G-SIB/D-SIB、TLAC                     | 資本保全バッファー、カウンターシクリカルバッファー、SIBのバッファーは上乗せ資本規制。TLACは更なる損失吸収力を求める規制                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種資本バッファーについては2016年3月より段階的実施が開始済(G-SIB/D-SIB、国際統一基準行が対象)</li> <li>・ TLACは2019年から開始(G-SIB等が対象)</li> </ul>                |

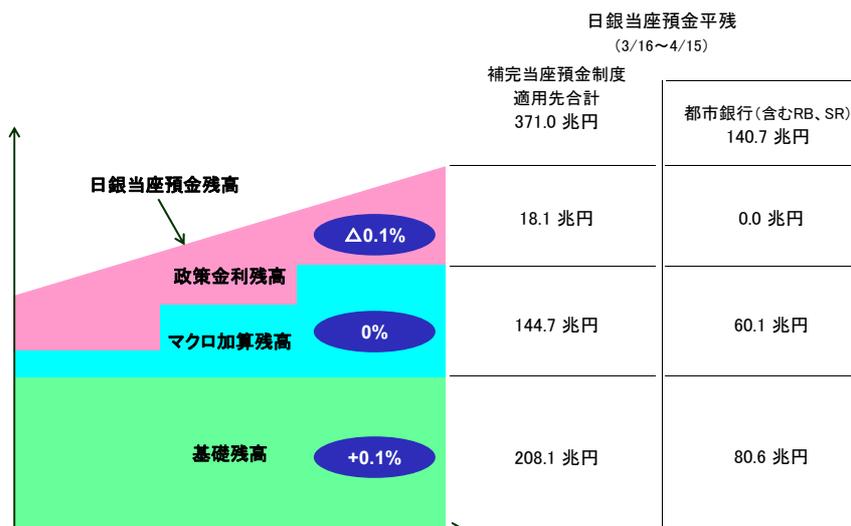
- 規制強化に備えた当社の対応

- ・ 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



## 日銀当座預金残高



\*1. 出所: 日本銀行

## 主要指標の長期推移

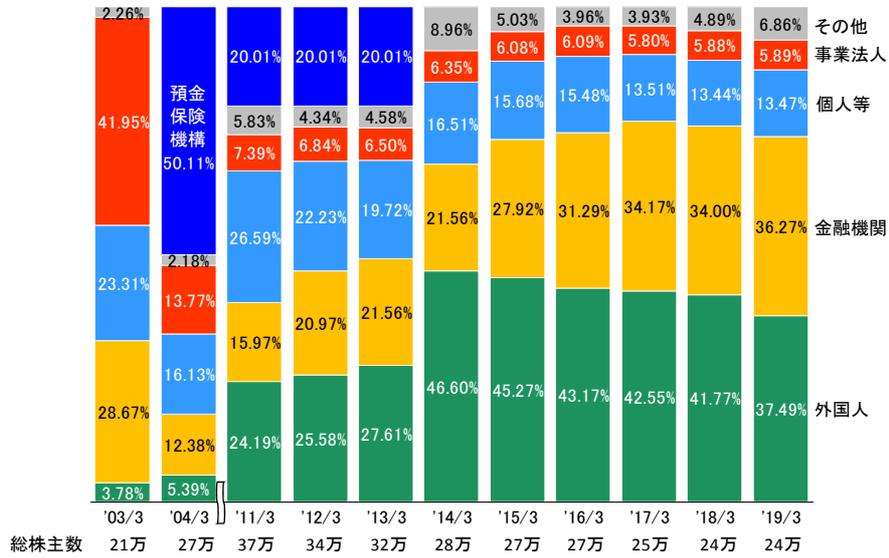
| (億円)            | 3行                     |         |         |         |         |         |           |         | 5行      |              |                |                |
|-----------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|--------------|----------------|----------------|
|                 | 2010/3                 | 2011/3  | 2012/3  | 2013/3  | 2014/3  | 2015/3  | 2016/3    | 2017/3  | 2018/3  | 2018/3       | 2019/3         |                |
| P<br>L          | 業務粗利益                  | 6,783   | 6,670   | 6,552   | 6,371   | 6,085   | 6,324     | 6,195   | 5,631   | 5,525        | <b>6,613</b>   | <b>6,441</b>   |
|                 | 資金利益                   | 4,994   | 4,840   | 4,639   | 4,430   | 4,300   | 4,259     | 4,013   | 3,779   | 3,683        | <b>4,542</b>   | <b>4,359</b>   |
|                 | フィー収益 <sup>1)</sup>    | 1,451   | 1,468   | 1,431   | 1,506   | 1,587   | 1,692     | 1,687   | 1,606   | 1,680        | <b>1,877</b>   | <b>1,838</b>   |
|                 | 営業経費                   | △3,875  | △3,694  | △3,609  | △3,616  | △3,484  | △3,577    | △3,475  | △3,624  | △3,606       | <b>△4,428</b>  | <b>△4,394</b>  |
|                 | 株式等関係損益                | 6       | △8      | 23      | △75     | 226     | 445       | △65     | 251     | 167          | <b>214</b>     | <b>101</b>     |
|                 | 与信費用                   | △1,146  | △615    | △138    | 130     | 264     | 223       | △258    | 174     | 147          | <b>101</b>     | <b>△13</b>     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,322                  | 1,600   | 2,536   | 2,751   | 2,206   | 2,114   | 1,838     | 1,614   | 2,362   | <b>2,442</b> | <b>1,751</b>   |                |
| B<br>S          | 貸出金(未残)                | 263,061 | 261,779 | 260,504 | 266,821 | 269,860 | 277,555   | 279,321 | 284,120 | 289,921      | <b>354,785</b> | <b>362,829</b> |
|                 | 中小企業等                  | 223,208 | 221,663 | 222,358 | 226,595 | 229,126 | 234,549   | 236,458 | 241,638 | 247,284      | <b>304,733</b> | <b>311,613</b> |
|                 | 住宅ローン <sup>2)</sup>    | 120,429 | 121,454 | 122,503 | 126,519 | 129,183 | 131,250   | 131,880 | 133,563 | 133,316      | <b>159,685</b> | <b>162,231</b> |
|                 | 自己居住用住宅ローン             | 88,574  | 89,736  | 90,953  | 94,413  | 97,052  | 99,051    | 100,151 | 102,186 | 102,675      | <b>123,747</b> | <b>126,836</b> |
|                 | 不良債権比率                 | 2.42%   | 2.43%   | 2.32%   | 2.06%   | 1.74%   | 1.51%     | 1.51%   | 1.35%   | 1.18%        | <b>1.26%</b>   | <b>1.18%</b>   |
|                 | 政策株式(取得原価)             | 3,445   | 3,518   | 3,425   | 3,372   | 3,319   | 3,309     | 3,516   | 3,486   | 4,484        | <b>4,703</b>   | <b>3,762</b>   |
| その他の有価証券評価差額    | 1,206                  | 928     | 1,319   | 2,580   | 3,332   | 5,736   | 4,606     | 5,558   | 6,582   | <b>6,828</b> | <b>5,772</b>   |                |
| B<br>S          | 投資信託・保険販売額             | 7,207   | 9,377   | 10,308  | 12,905  | 14,770  | 15,859    | 12,113  | 8,016   | 9,456        | <b>12,537</b>  | <b>10,429</b>  |
|                 | 投資信託・ファンドラップ           | 4,946   | 7,258   | 7,426   | 9,727   | 11,852  | 12,251    | 8,319   | 5,731   | 7,230        | <b>9,595</b>   | <b>6,641</b>   |
|                 | 保険                     | 2,261   | 2,119   | 2,883   | 3,178   | 2,732   | 3,607     | 3,793   | 2,285   | 2,226        | <b>2,941</b>   | <b>3,787</b>   |
|                 | 住宅ローン実行額 <sup>2)</sup> | 14,354  | 13,411  | 13,018  | 15,595  | 14,786  | 13,529    | 12,927  | 14,814  | 11,749       | <b>14,184</b>  | <b>15,777</b>  |
|                 | 自己居住用住宅ローン             | 11,477  | 10,986  | 10,486  | 12,255  | 11,623  | 10,422    | 10,117  | 11,987  | 9,390        | <b>9,866</b>   | <b>12,255</b>  |
|                 | 不動産収益(エウティイ除)          | 63      | 66      | 77      | 78      | 83      | 112       | 135     | 137     | 131          | <b>131</b>     | <b>133</b>     |
| 公的資金残高          | 20,852                 | 8,716   | 8,716   | 8,716   | 3,560   | 1,280   | 2015/6月完済 |         |         |              |                |                |

\*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)

## 格付情報(長期)

|                      | Moody's | S&P | R&I | JCR |
|----------------------|---------|-----|-----|-----|
| リソナホールディングス          | -       | -   | A   | -   |
| リソナ銀行                | A2      | A   | A+  | AA- |
| 埼玉リソナ銀行              | A2      | -   | A+  | AA- |
| 関西みらい<br>フィナンシャルグループ | -       | -   | -   | A+  |
| 関西みらい銀行              | -       | -   | -   | A+  |
| みなと銀行                | -       | -   | -   | A+  |

## 普通株主構成



## 株主・投資家の皆さまへの情報発信

リソナグループホームページ  
<https://www.resona-gr.co.jp>

リソナグループ統合報告書

こちらからIR資料等をご覧いただけます。

リソナ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。

The screenshot shows the Resona Group website interface. A yellow arrow points to the 'IR情報' (IR Information) link in the top navigation bar. Below the navigation, there is a section for '2019年3月期決算発表' (2019 Q3 Earnings Release) with a video player and a photo of a representative. To the right, there are links for 'IR情報' and 'IR資料ダウンロード' (IR Material Download). On the right side of the page, there is a large graphic representing the 'Integrated Report' (統合報告書) cover, which features a circular diagram with 'INPUTS', 'ACTIVITIES', and 'OUTCOMES'.