

2019年3月期中間決算の概要と 経営の方向性



りそなホールディングス

2018年11月20日

- 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、
[前同比]および[実質前同比]での計数を記載しております。

[前同比] : 2017/9期におけるHDの連結実績との比較

[実質前同比]・HD連結 : 2017/9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中間純利益」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 : 2017/9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。

はじめに

1. 収益・コスト構造改革が進展

- 親会社株主に帰属する中間純利益は、期初計画に沿った進捗
- フィー収益の増加が預貸金利益の減少を上回り、業務粗利益は反転増益
- 貸出金平残の増加基調が継続、国内預貸金利回り差は期初計画インライン
- 経費は厳格運営を継続、通期計画内で推移

2. オムニ戦略をはじめとした独自施策を積極展開

- りそなグループアプリを継続進化、浸透加速
- 関西みらいFGは計画通りの滑り出し、合併・システム統合PJも順調に進捗
- 矢継ぎ早の施策展開 ファンドラップ、デビットカード、りそなキャッシュレス・プラットフォーム 等

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）

目次

2019年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

- P5 2019年3月期中間決算の概要
- P6 2019年3月期中間期 損益内訳
- P7 親会社株主に帰属する中間純利益の実質前同比増減要因
- P8 貸出金・預金の平残・利回り(国内)
- P9 貸出金・預金末残
- P10 住宅ローンビジネス
- P11 フィー収益
- P12 主要なフィービジネス(1)(資産形成サポートビジネス)
- P13 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)
- P14 与信費用、不良債権
- P15 有価証券
- P16 自己資本比率
- P17 2019年3月期 業績目標(2018年11月公表)
- P18 (ご参考)事業部門別の損益概要
- P19 (ご参考)営業部門の損益概要

中期経営計画の進捗状況と 持続的成長に向けた経営課題への取り組み

- P21 5行体制での中期経営計画最終年度KPI
- P22 安定的なボトムライン拡大を計画
- P23 オムニ・チャネル戦略(1)～ネットチャネル～
- P24 オムニ・チャネル戦略(2)～リアルチャネル～
- P25 オムニ・リージョナル戦略
- P26 関西みらいフィナンシャルグループが順調に始動
- P27 オムニ・アドバイザー戦略
- P28 主要ビジネスの実績と5行体制での2020年3月期計画
- P29 資産形成サポートビジネス
- P30 決済ビジネス(1)～キャッシュレス化への取り組み～
- P31 決済ビジネス(2)～りそなキャッシュレス・プラットフォームの概要～
- 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
- P25 ローンビジネス
- P26 デジタル化を通じたお客さま利便性と銀行生産性の向上
- P27 コスト構造改革
- P38 「リテールNo.1」の実現に向けて
～Resona Sustainability Challenge 2030～

資本政策の方向性

- P40 資本政策の方向性

ご参考資料 P42～)



2019年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画の進捗状況と
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月期中間決算の概要

■ 親会社株主に帰属する中間純利益 : 1,221億円

(うちKMFG 46億円(統合一時利益除き)、目標比+6億円)

前同比+280億円(+29.8%)、通期目標比進捗率61.0%

実質前同比+240億円(+24.4%)

- 統合一時利益(398億円)除き中間純利益:822億円

■ 業務粗利益 : 3,368億円

実質前同比+38億円(+1.1%)

フィー収益の増加(+67億円)が預貸金利益の減少(△55億円)を上回り、反転増益。収益構造改革が進展

- 国内貸出金平残+2.80% 国内預貸金利回り差△6bp
中小企業向け貸出が引き続き全体を牽引し、
平残増加率は期初通期計画(+1.95%)を上回り推移
預貸金利回り差は計画インライン

- フィー収益比率 29.6%、実質前同比+1.6%

ファンドラップ、保険、住宅ローン関連が全体を牽引

■ 経費 : △2,111億円、実質前同比△9億円

厳格な経費コントロールを継続、通期計画内で推移

■ 与信費用 : 51億円(戻入れ)、実質前同比△22億円

新規発生は低水準を継続、戻入れは減少

HD連結(億円)		2019/3期 中間期	前同比		《ご参考》 実質前同比	
				増減率		増減率
親会社株主に帰属する 中間純利益	(1)	1,221	+280	+29.8%	+240	+24.4%
1株当たり中間純利益 (EPS、円)	(2)	52.75	+12.93	+32.4%		
1株当たり純資産 (BPS、円)	(3)	929.37	+96.24	+11.5%		
業務粗利益	(4)	3,368	+580	+20.8%	+38	+1.1%
資金利益	(5)	2,220	+381		△52	
うち国内預貸金利益 *1	(6)	1,778	△55		△55	
フィー収益	(7)	1,000	+154		+67	
フィー収益比率	(8)	29.6%	△0.6%		+1.6%	
信託報酬	(9)	96	+5		+5	
役務取引等利益	(10)	903	+149		+61	
その他業務粗利益	(11)	147	+44		+23	
うち債券関係損益(先物込)	(12)	34	+30		+23	
経費(除く銀行臨時処理分)	(13)	△2,111	△408	△23.9%	△9	△0.4%
経費率	(14)	62.6%	+1.5%		△0.4%(改善)	
実質業務純益	(15)	1,275	+189	+17.4%	+46	+3.7%
株式等関係損益(先物込)	(16)	27	△16		△25	
与信費用	(17)	51	△24		△22	
その他の臨時・特別損益	(18)	252	+322		+335	
税金等調整前 中間純利益	(19)	1,607	+471	+41.4%	+334	+26.3%
法人税等合計	(20)	△342	△154		△131	
非支配株主に帰属する 中間純利益	(21)	△43	△35		+36	

*1. 国内預貸金利益: 5行合算、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

2019年3月期中間期 損益内訳

(億円)	HD連結			5行合算					連単差 (A)-(B)
	(A)	前同比	《ご参考》 実質前同比	(B)	《ご参考》 実質前同比	りそな 銀行	埼玉 りそな 銀行	KMFG 3行 合算	
業務粗利益 (1)	3,368	+580	+38	3,098	△12	1,767	631	698	270
資金利益 (2)	2,220	+381	△52	2,200	*a △96	1,147	470	582	20
うち国内預貸金利益 (3)				1,778	△55	897	378	502	
信託報酬 (4)	96	+5	+5	96	+5	96			△0
役務取引等利益 (5)	903	+149	+61	669	+62	434	135	99	234
その他業務粗利益 (6)	147	+44	+23	132	+16	90	25	16	15
うち債券関係損益(先物込) (7)	34	+30	+23	28	+16	12	11	3	6
経費(除く銀行臨時処理分) (8)	△2,111	△408	△9	*1 △1,996	△9	△1,057	△377	*1 △562	△115
持分法による投資損益 (9)	*2 19	+17	+17						19
実質業務純益 (10)	1,275	+189	+46	1,101	△23	710	254	136	174
株式等関係損益(先物込) (11)	27	△16	△25	49	*b △532	37	△12	24	△21
与信費用 (12)	51	△24	△22	52	△43	70	5	△23	△1
その他の臨時・特別損益等 (13)	252	+322	+335	△140	△66	△87	△16	△36	392
うちKMFG統合一時利益 (14)	398	+398	+398						398
税引前(税金等調整前) 中間純利益 (15)	1,607	+471	+334	1,063	△665	730	231	101	544
法人税等合計 (16)	△342	*c △154	*c △131	△304	*c △131	△208	△72	△23	△37
非支配株主に帰属する 中間純利益 (17)	△43	△35	+36						△43
(親会社株主に帰属する) 中間純利益 (18)	1,221	+280	+240	758	△796	521	159	77	462

*1. KUの旧びわこ銀行のれん償却額(△3)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のれん発生益17を含む

【*a、*b、*c: 前期に計上した保証子会社再編影響の剥落要因を含む】*a. 近畿大阪信用保証からKOへの配当△49(連結消去)

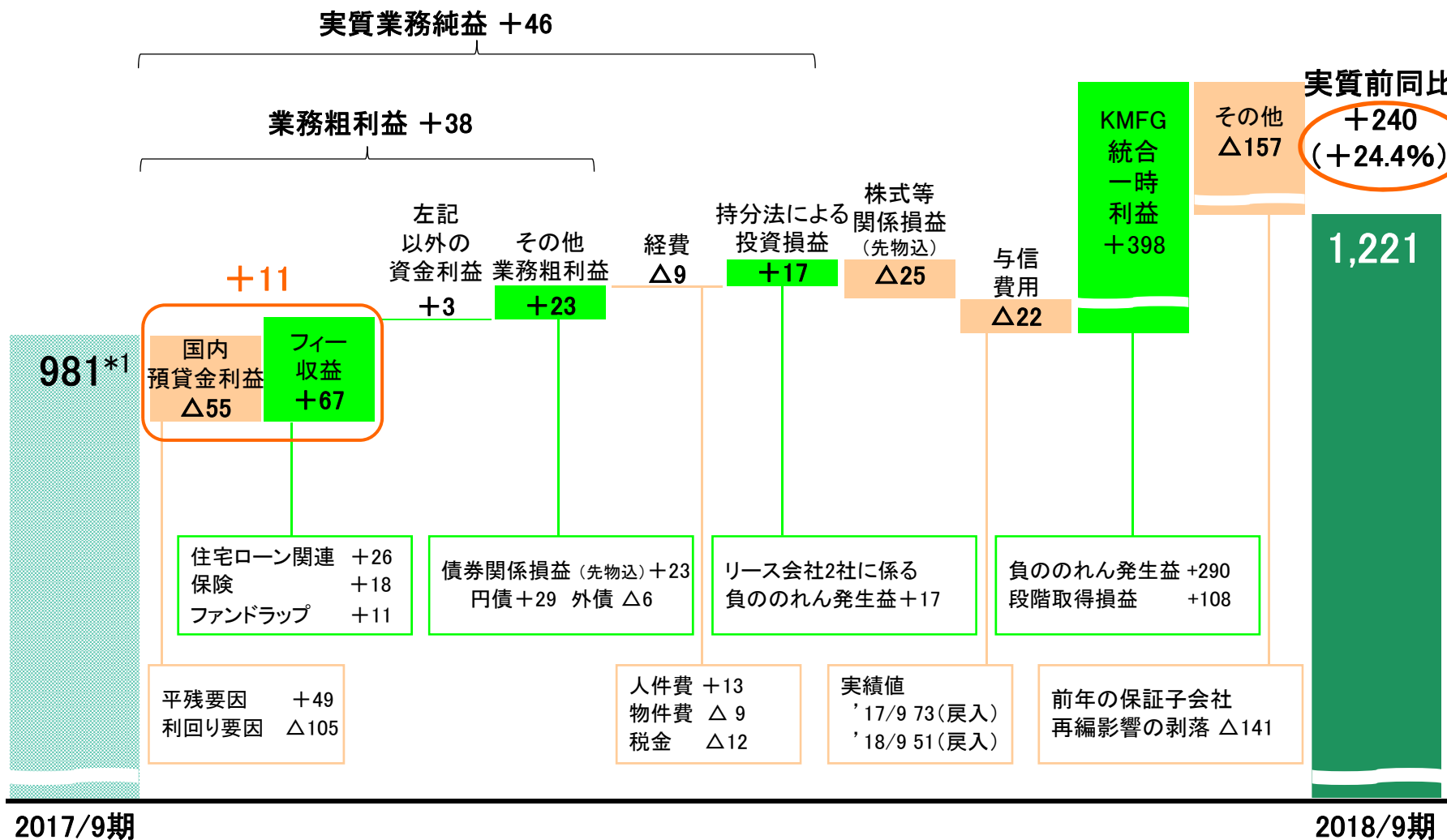
*b. りそな保証株式の売却益△529(RB△393、SR△135)(連結消去) *c. 税務影響△141(連結消去対象外)



親会社株主に帰属する中間純利益の実質前同比増減要因

HD連結

(億円)



*1. 2017/9期におけるHD連結純利益(940)+KU、MB各連結純利益(KU75、MB36)×51.2% - KO連結純利益(34)×(100%-51.2%)



りそなホールディングス

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

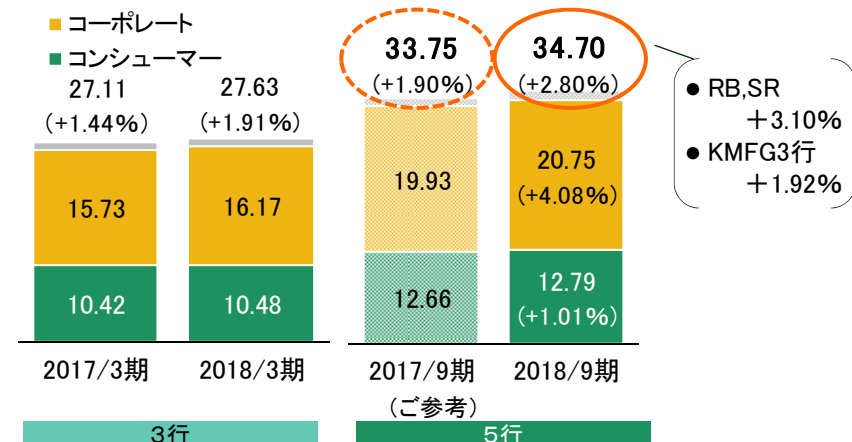
平残：兆円 収益・費用：億円		5行			
		中間期		2019/3期	
		実績	実績 前同比	修正 計画	前期比 (期初比)
貸出金	平残 (1)	34.70	+2.80%	34.79	+2.54% (+0.59%)
	利回り (2)	1.04%	△0.06%	1.03%	△0.06%
	収益 (3)	1,820	△64	3,600	△143
コーポレート 部門(公共除) *1	平残 (4)	20.75	+4.08%	20.80	+3.38% (+0.70%)
	利回り (5)	0.89%	△0.06%	0.87%	△0.06%
コンシューマー 部門*2	平残 (6)	12.79	+1.01%	12.83	+1.31% (+0.38%)
	利回り (7)	1.34%	△0.06%	1.33%	△0.06%
預金+NCD	平残 (8)	50.65	+3.91%	50.86	+3.55%
	利回り (9)	0.01%	△0.00%	0.01%	△0.00%
	費用 (10)	△41	+8	△85	△9
預貸金	利回り差 (11)	1.02%	△0.06%	1.01%	△0.06%
	利益 (12)	1,778	△55	3,515	△133

*1. コーポレート部門(公共除)：一般貸出 + アpartmentマンションローン

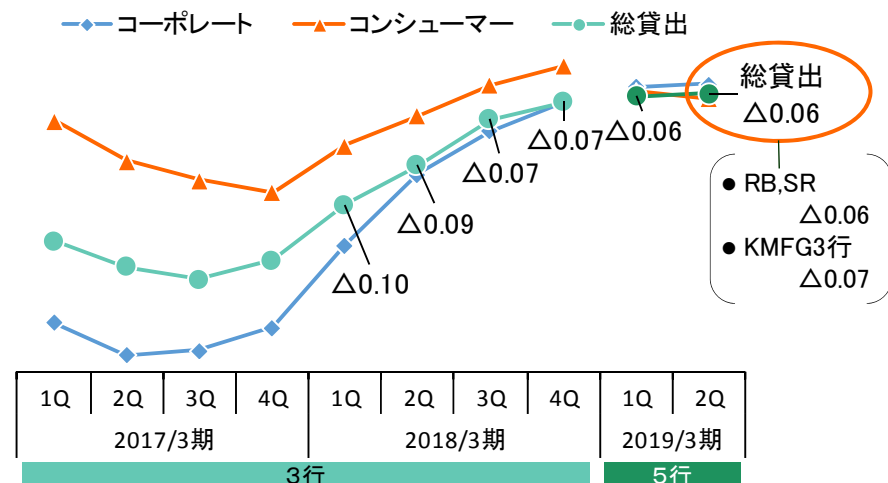
*2. コンシューマー部門：自己居住用住宅ローン + 消費性ローン

貸出金平残、利回り推移

【貸出金平残(兆円)】()内は前同比増減率



【貸出金利回り 前同比(%)】



りそなホールディングス

貸出金・預金末残

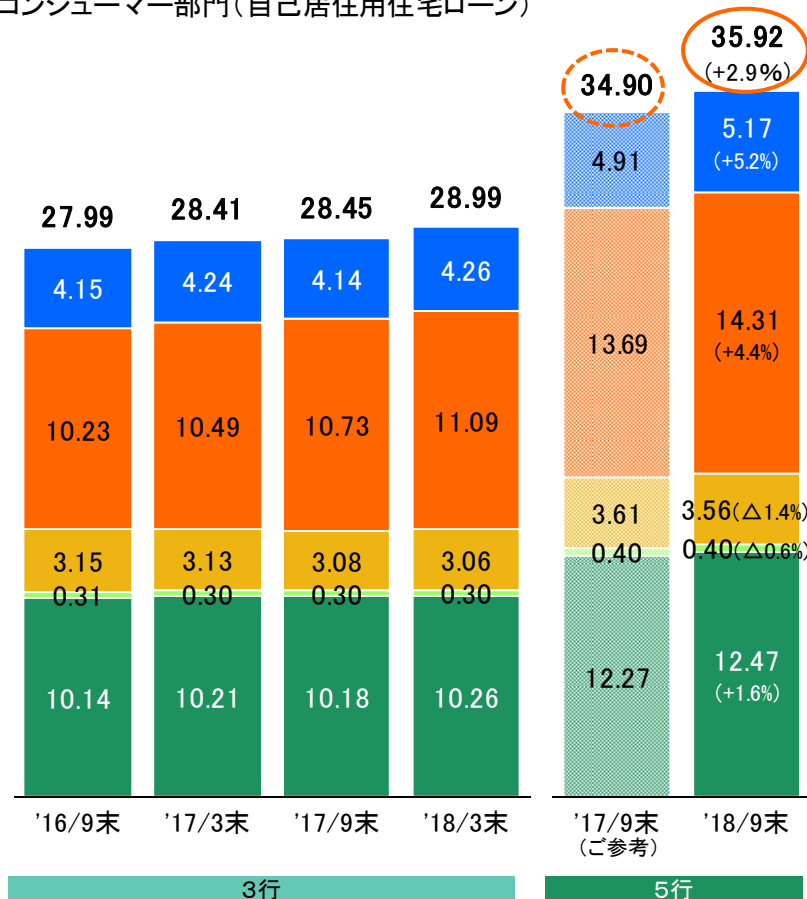
銀行合算

貸出金末残

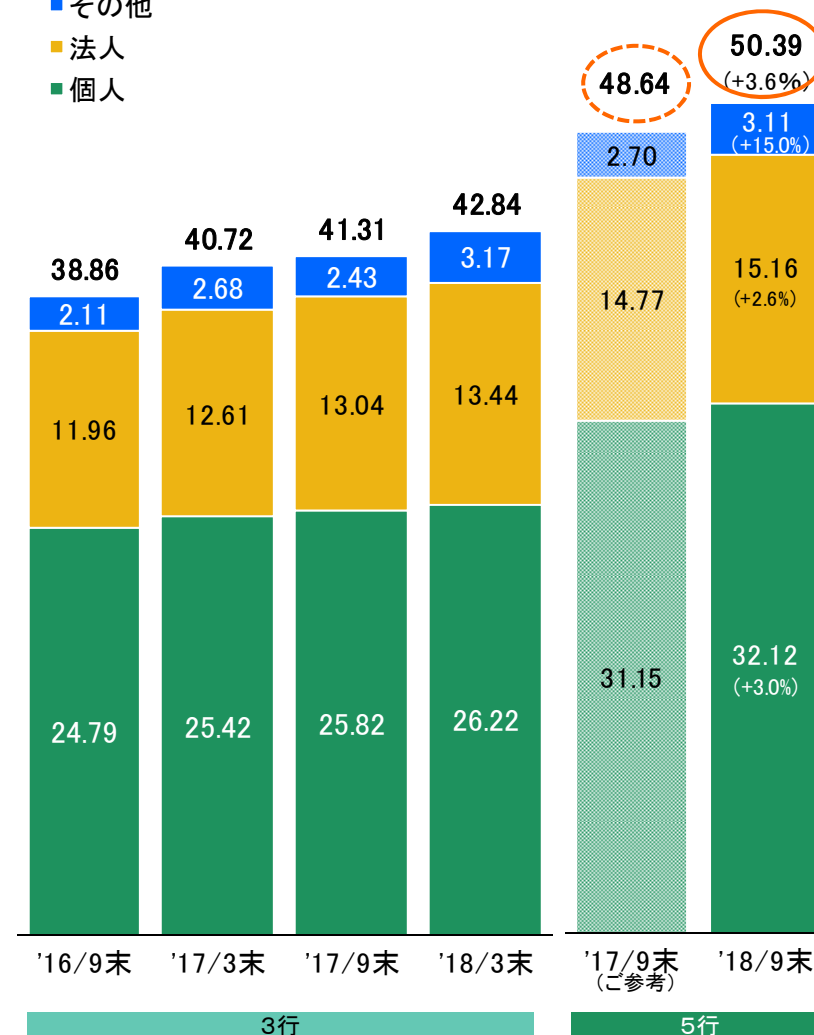
預金末残

(兆円、()内は
前同増減率)

- 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)



- その他
- 法人
- 個人



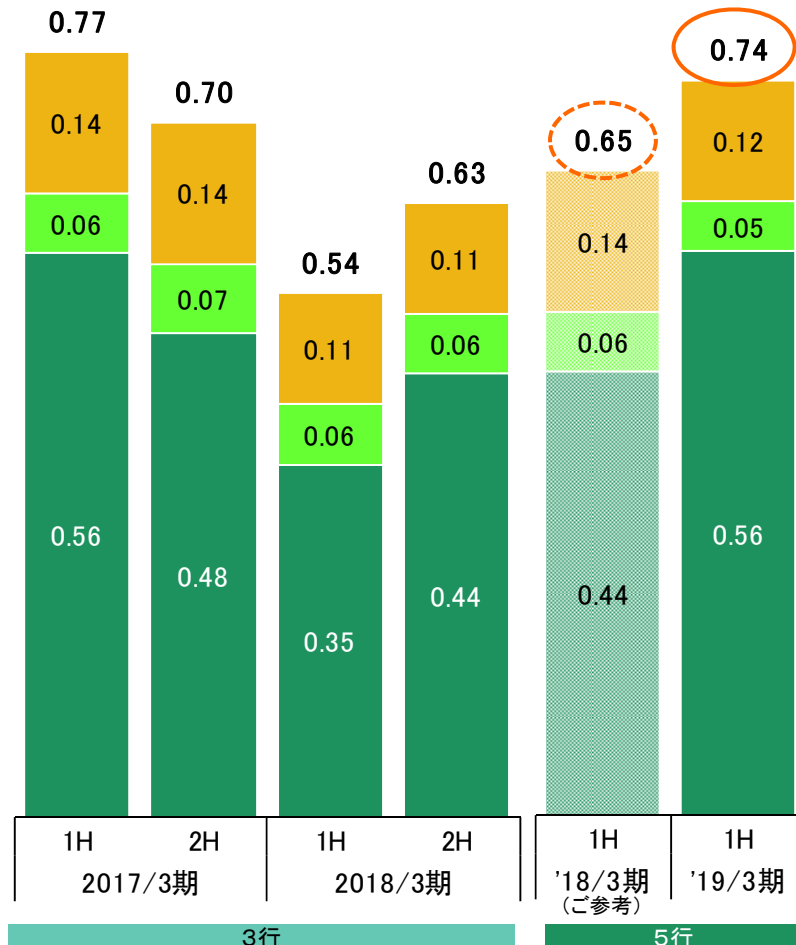
住宅ローンビジネス

銀行合算

住宅ローン実行額

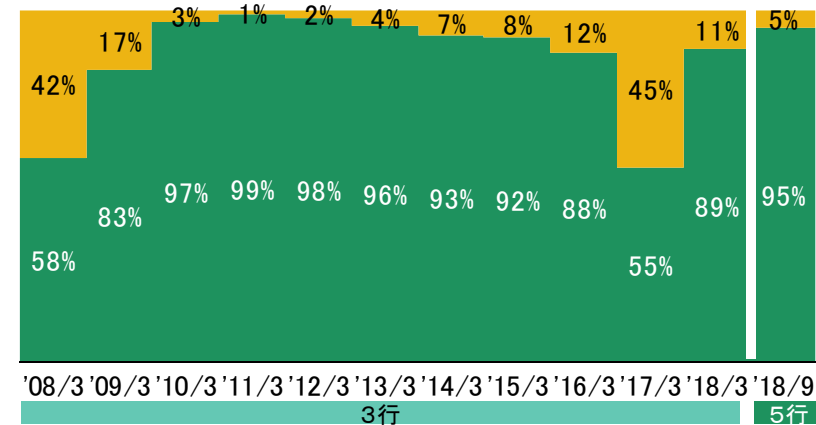
(兆円)

- 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



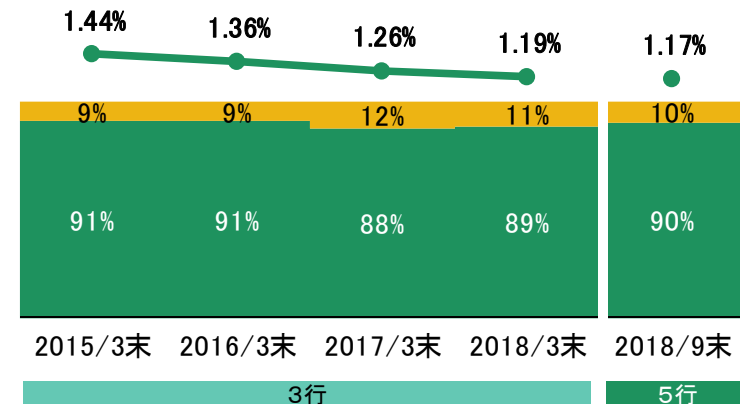
適用金利区分別の実行額構成 (自己居住用住宅ローン)

- 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)

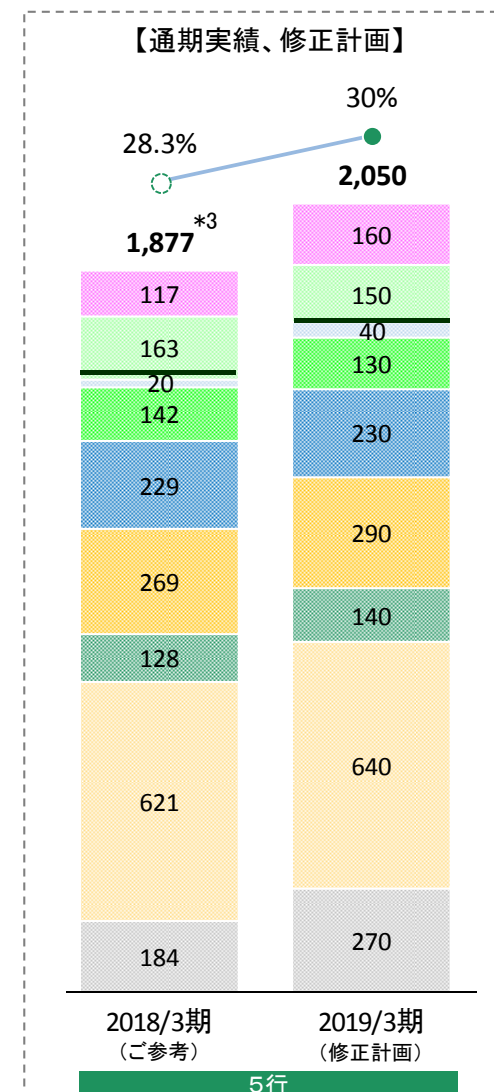
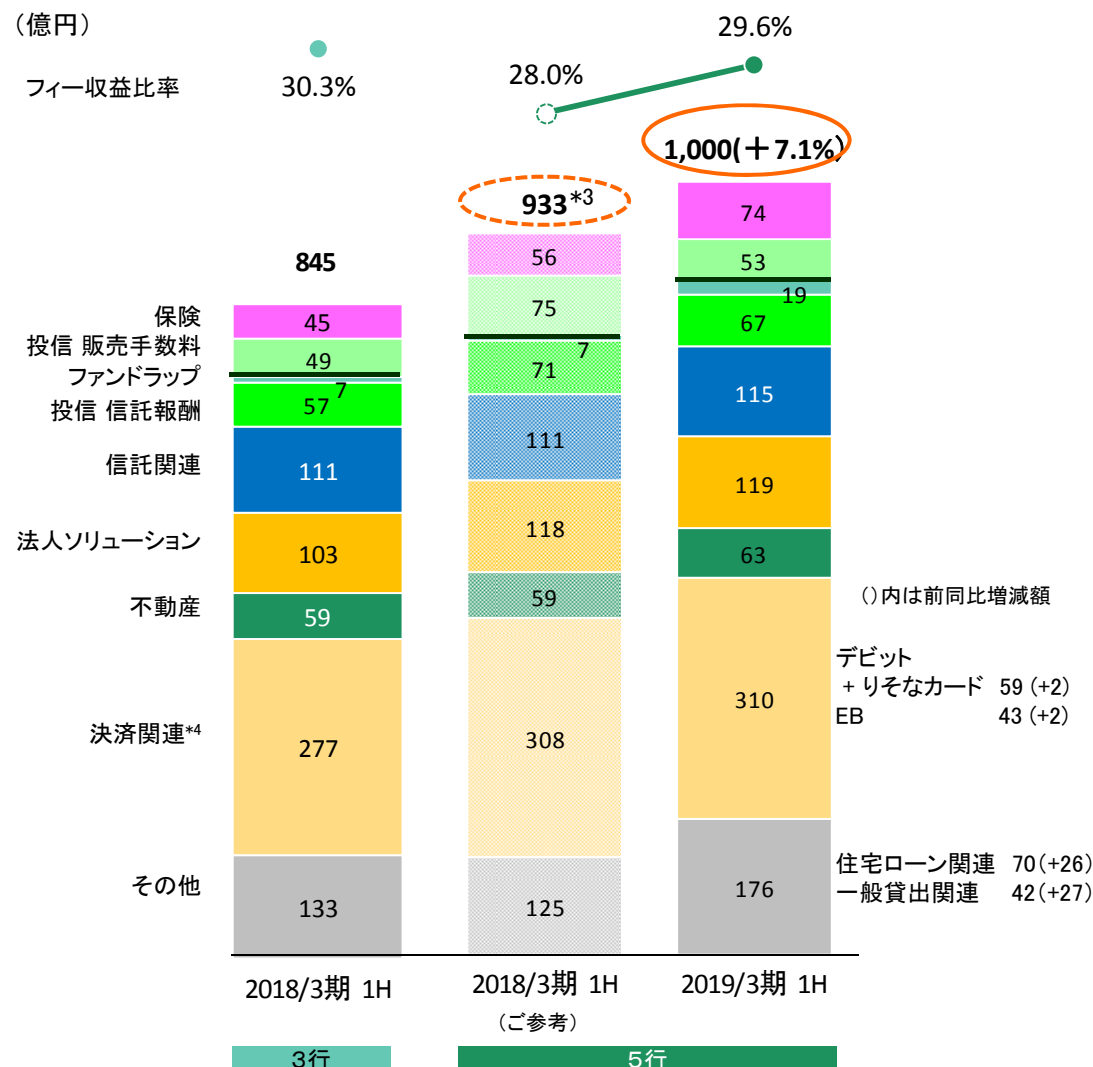
- 固定金利型住宅ローン比率
- 変動金利型住宅ローン比率
- 住宅ローン金利推移



フィー収益

HD連結

- 2019/3期中間期のフィー収益比率*1は29.6%（うち、RB+SR 32.6%*2）
- 保険(実質前同比+32%)、ファンドラップ(同1.6倍)が堅調に推移



*1. (役務取引等利益+信託報酬)／業務粗利益 *2. HD連結からKMFG連結を控除したフィー収益比率

*4. 内為、口振、EB、VISAデビットおよびりそな決済サービス、りそなカードの役務利益

*3. HD、KU、MBの連結役務取引等利益と連結信託報酬を合算



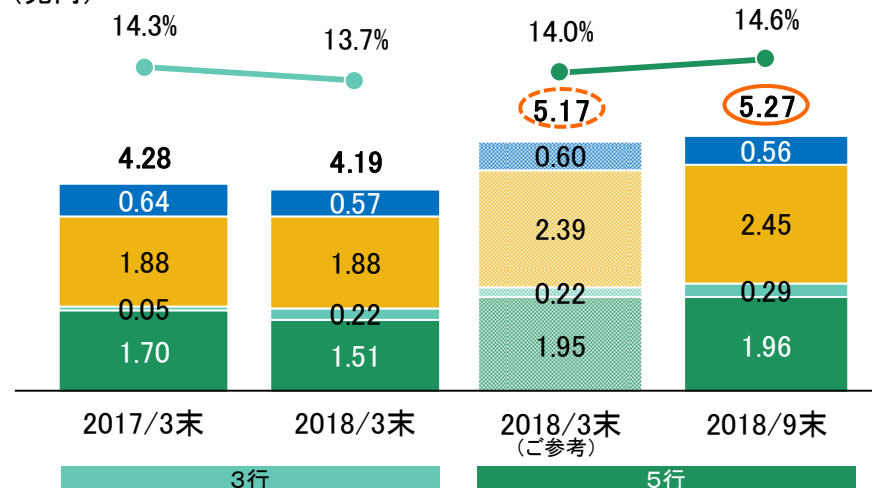
りそなホールディングス

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

(兆円)



資産形成サポート商品比率 *1

■ 外貨預金、公共債等
■ 保険

■ ファンドラップ *2

■ 投資信託 *2

■ ファンドラップ残高 *2 :

'18/9末 2,965億円 (法人込 3,312億円)

■ 投資信託の純流入額

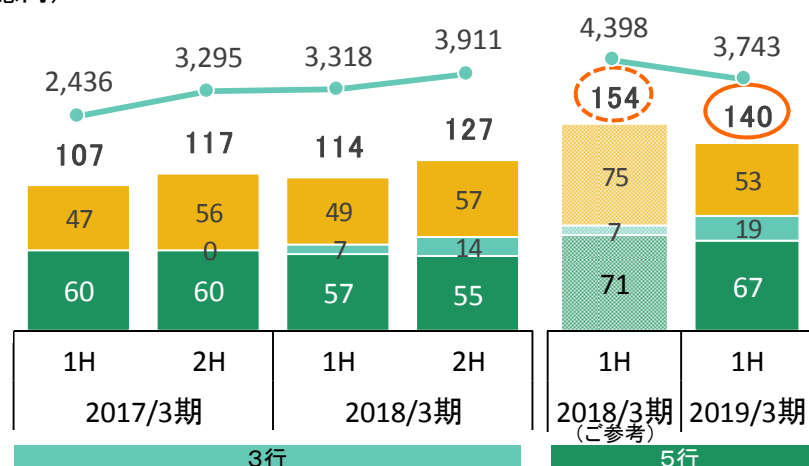
(販売－解約・償還): '18/9期 約500億円

■ 投信・FW、保険利用先数: '18/9末 89万先

■ NISA口座数: 31万口座

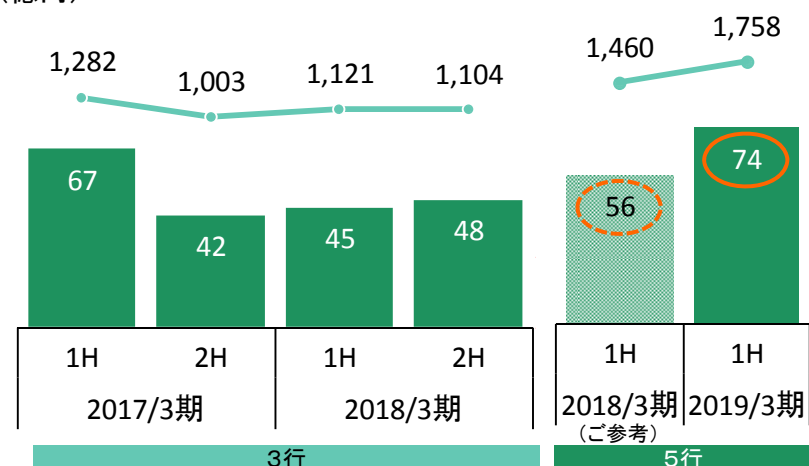
投資信託・ファンドラップ

(億円) ■ 信託報酬 ■ ファンドラップ ■ 販売手数料 ■ 販売額



保険

(億円) ■ 収益額 ■ 販売額



*1. 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. 時価ベース残高



りそなホールディングス 12

主要なフィージネス(2) (信託・法人ソリューション・不動産)

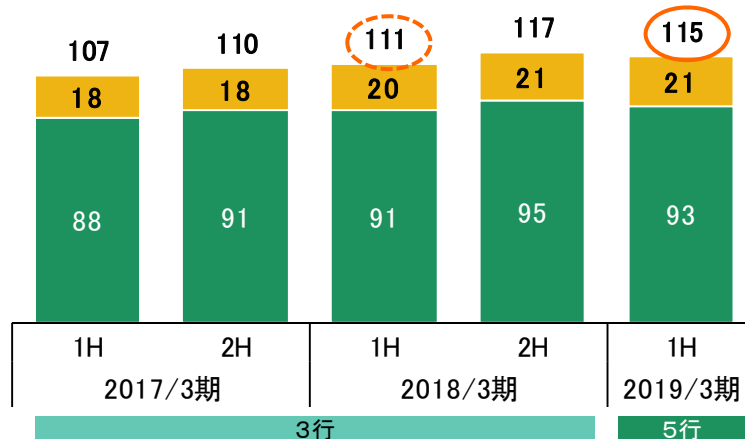
銀行合算

信託業務関連収益

(億円)

■ 承継信託

■ 年金・証券信託収益



■ 承継信託

新規利用件数

'17/9期 2,113件 ⇒ '18/9期 2,264件(+7.1%)

■ 証券信託

総預り資産残高

'17/9末 43.59兆円 ⇒ '18/9末 48.11兆円(+10.3%)

■ 年金信託

受託残高

'17/9末 4.77兆円 ⇒ '18/9末 4.87兆円(+2.0%)

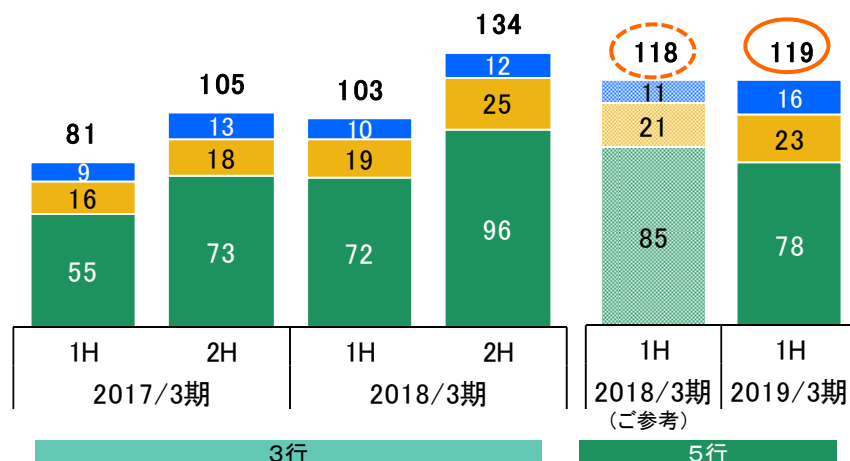
法人ソリューション収益

(億円)

■ M&A

■ 私募債

■ コミット／シローン／コベナンツ

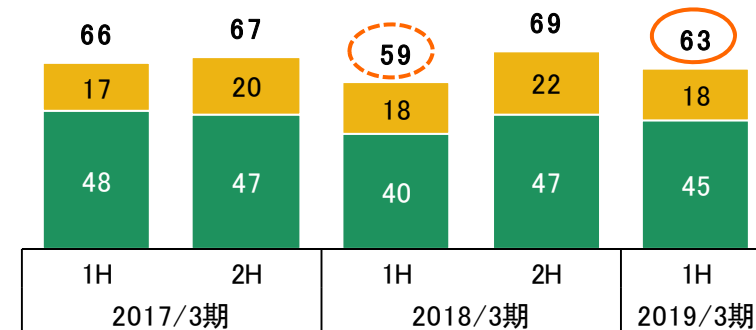


不動産業務収益*1

(億円)

■ 個人

■ 法人



*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

(億円)		3行 2018/3期	5行			
			2018/3期 (ご参考)		2019/3期	
			中間期 実績	実績	中間期 実績	修正 計画
HD連結 ^{*1}	(1)	147	73	101	51	△70
銀行合算	(2)	175	96	147	52	△25
一般貸倒引当金	(3)	66	33	90	79	
個別貸倒引当金等	(4)	108	62	57	△26	
新規発生	(5)	△154	△118	△222	△127	
回収・上方遷移等	(6)	262	181	279	100	
連単差	(7)	△27	△22	△46	△1	△45
うち、住宅ローン保証	(8)	11	△10	0	26	
うち、リそなカード	(9)	△23	△14	△23	△11	
<与信費用比率> (bps)						
HD連結 ^{*1,2}	(10)	5.1	4.1	2.8	2.8	△1.9
銀行合算 ^{*3}	(11)	5.9	5.3	4.0	2.8	△0.6

*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

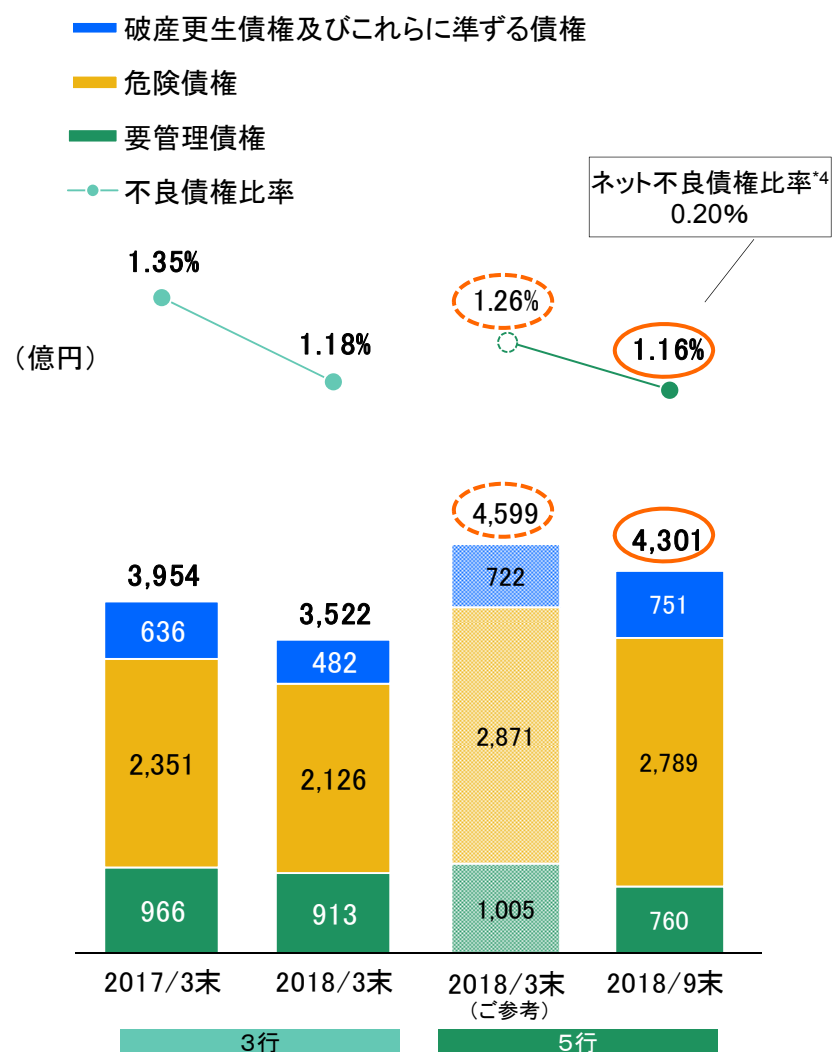
*2. HD連結与信費用／(連結貸出金＋連結支払承諾見返未残)(期首・期末平均)

*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

不良債権残高・比率(銀行合算)

(金融再生法基準)



有価証券

銀行合算

有価証券*1

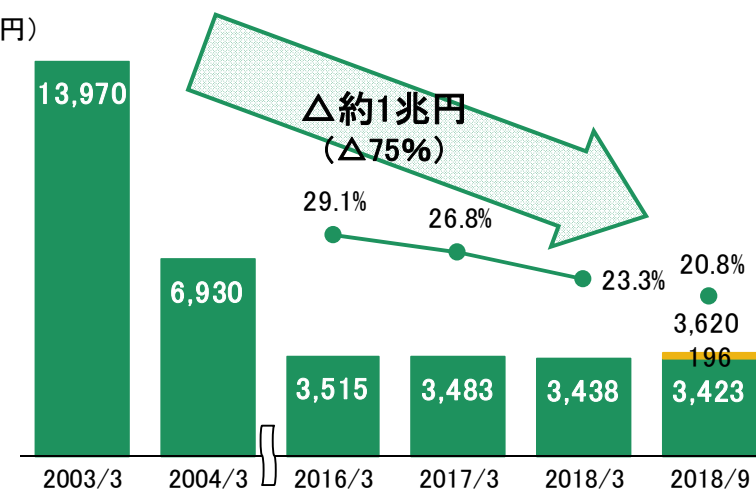
(億円)		3行		5行	
		2018/3末	2018/3末 (ご参考)	2018/9末	評価差額
其他有価証券	(1)	24,012	29,181	39,757	6,871
株式	(2)	3,438	3,654	3,620	7,109
債券	(3)	12,144	15,327	22,800	△ 20
国債	(4)	2,143	3,251	11,125	△ 39
(デュレーション)	(5)	8.0年	6.5年	7.4年	—
(BPV)	(6)	△1.7	△2.1	△8.2	—
地方債・社債	(7)	10,001	12,075	11,675	18
其他	(8)	8,429	10,199	13,336	△ 217
外国債券	(9)	3,122	3,892	7,370	△ 204
(デュレーション)	(10)	8.6年	8.4年	7.7年	—
(BPV)	(11)	△2.5	△3.1	△5.1	—
(評価差額)	(12)	6,494	6,728	6,871	
満期保有債券	(13)	20,467	20,571	21,851	405
国債	(14)	15,655	15,655	16,070	319
(評価差額)	(15)	519	520	405	

政策保有株式

- 損益分岐点株価(日経平均ベース): 6,500円程度
- 2018/9期 削減額(上場分・取得原価): 34億円
売却益(同): 30億円
- 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

■ 政策保有株残高(KU,MB) ■ 政策保有株残高(3行) ● CET1(OCI除き)比

(億円)



*1. 取得原価、時価のある有価証券 *2. OCI除き

自己資本比率

HD連結

■ 2018/9末の自己資本比率(国内基準)は10.17%、普通株式等Tier1比率※(国際統一基準)は8.97%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	2018/9	増減
自己資本比率 (1)	10.65%	10.17%	△0.48%

自己資本の額 (2)	16,260	19,392	+ 3,131
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	16,899	19,918	+ 3,018
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	15,440	16,068	+ 628
うち調整後非支配株主持分の額 (5)	146	2,372	+ 2,226
うち劣後債等 (経過措置による算入) (6)	1,309	1,175	△134
コア資本に係る調整項目の額 (7)	638	526	△112

リスク・アセット等 (8)	152,621	190,674	+ 38,052
---------------	---------	---------	----------

■ 自己資本の額の増減要因

- 株主資本の額 +628億円
 - 親会社株主に帰属する中間純利益 +1,221億円
 - 期末配当 △232億円
 - 連結範囲の変動(KO連結の持分比率変動) △357億円
- 非支配株主持分 +2,226億円

■ リスク・アセット等の増減要因

- KU・MB統合影響(4月1日統合時点) +45,390億円
- 貸出金の残高増加 +1,727億円
- パラメータ低下等 △6,032億円
- 投資信託の残高減少 △2,682億円

(参考)国際統一基準

(億円)	2018/3	2018/9	増減
その他有価証券評価差額金除き (9)	9.50%	8.97%	△0.53%
普通株式等Tier1比率 (10)	12.58%	11.44%	△1.14%
Tier1比率 (11)	12.60%	11.54%	△1.06%
総自己資本比率 (12)	13.56%	12.34%	△1.22%

普通株式等Tier1資本の額 (13)	19,907	22,589	+ 2,681
基礎項目 (14)	20,652	23,417	+ 2,765
うち普通株式に係る株主資本の額 (15)	15,440	16,068	+ 628
うちその他有価証券評価差額金 (16)	4,866	4,878	+ 11
うち調整後非支配株主持分の額 (17)	33	2,138	+ 2,105
調整項目の額 (18)	744	828	+ 83
その他Tier1資本の額 (19)	27	206	+ 178
Tier1資本の額 (20)	19,935	22,795	+ 2,859
Tier2資本の額 (21)	1,529	1,580	+ 50
総自己資本の額(Tier1+Tier2) (22)	21,464	24,375	+ 2,910

リスク・アセット等 (23)	158,180	197,439	+ 39,258
----------------	---------	---------	----------

■ (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)
自己資本比率 (24)	10.80%	12.94%	7.15%
自己資本の額 (25)	11,342	3,506	4,720
リスク・アセット等 (26)	104,953	27,080	65,963



2019年3月期 業績目標(2018年11月公表)

HD連結・銀行合算

HD連結

(億円)	中間期 実績	通期 目標	期初 目標比	前期比
親会社株主に帰属する 当期(中間)純利益 (1)	1,221	2,000	-	△362
KMFG *1 (2)	46	100	-	
その他連単差 *2 (3)	493	580	+50	

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

(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 実績	通期 目標	期初 目標比	前期比 ^{*4}	中間期 実績	通期 目標	期初 目標比	前期比	中間期 実績	通期 目標	期初 目標比	前期比	中間期 実績	通期 目標	期初 目標比	前期比 ^{*4}
業務粗利益 (6)	3,098	6,135	△180	+43	1,767	3,480	△105	+26	631	1,200	△30	+29	698	1,445	△55	△21
経費 (7)	△1,996	△4,010	+30	△38	△1,057	△2,130	+10	△11	△377	△740	-	△5	△562	△1,140	+20	△24
実質業務純益 (8)	1,101	2,125	△150	+5	710	1,350	△95	+15	254	460	△30	+24	136	305	△35	△44
株式等関係損益(先物込) (9)	49	210	+25	△491	37	155	△5	△357	△12	-	△10	△124	24	45	+30	△20
与信費用 (10)	52	△25	+105	△172	70	50	+80	△87	5	△20	+10	△41	△23	△55	+15	△44
税引前当期(中間)純利益 (11)	1,063	2,070	△70	△684	730	1,450	△50	△414	231	400	△25	△118	101	215	-	△155
当期(中間)純利益 *3 (12)	758	1,485	△50	△776	521	1,040	△35	△528	159	280	△15	△121	77	165	-	△126

*1. 統合一時利益を控除、りそなHDの出資比率(51%)を勘案後

*2. 統合一時利益等を含む

*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おりません。

*4. 実質前同比

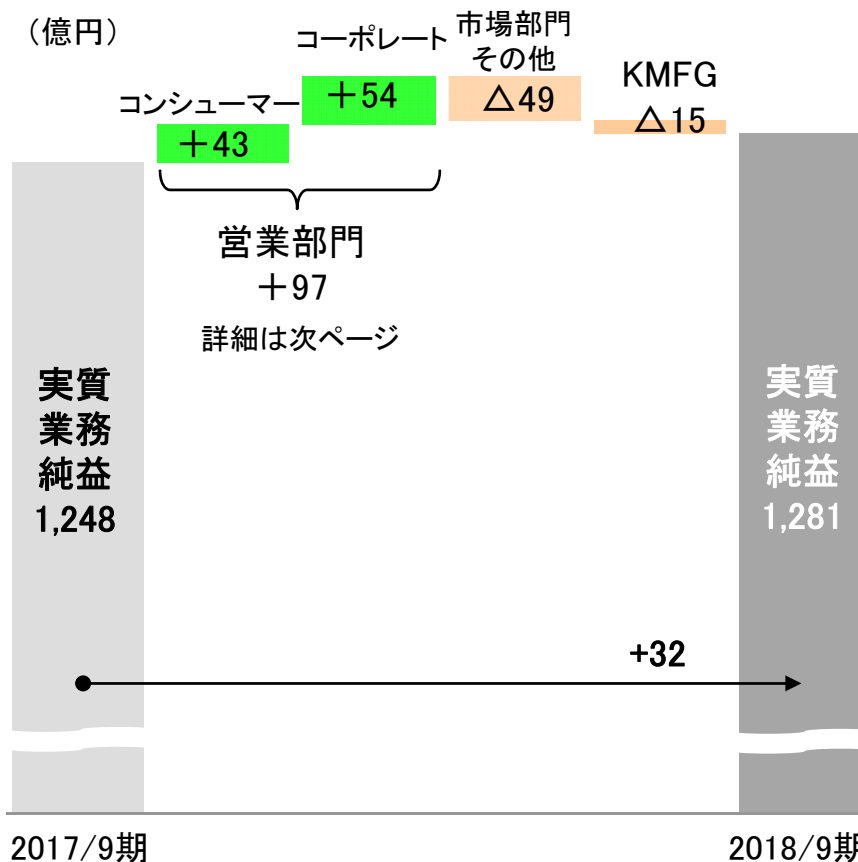


(ご参考)事業部門別の損益概要

HD連結

■ 実質業務純益は実質前同比32億円の増益

(億円)		2018/9期	実質前同比
営業部門	業務粗利益 (1)	2,376	+119
	経費 (2)	△1,489	△18
	実質業務純益 (3)	888	+97
コンシューマー事業	業務粗利益 (4)	1,076	+52
	経費 (5)	△769	△9
	実質業務純益 (6)	306	+43
コーポレート事業	業務粗利益 (7)	1,300	+66
	経費 (8)	△719	△9
	実質業務純益 (9)	581	+54
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	232	△77
	経費 (11)	△37	+8
	実質業務純益 (12)	212	△49
KMFG	業務粗利益 (13)	765	△16
	経費 (14)	△584	+1
	実質業務純益 (15)	180	△15
合計	業務粗利益 (16)	3,374	+24
	経費 (17)	△2,111	△9
	実質業務純益 (18)	1,281	+32



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の実質前同比は、2017/9期におけるKU、KO、MBの各社連結業績の合計値との比較

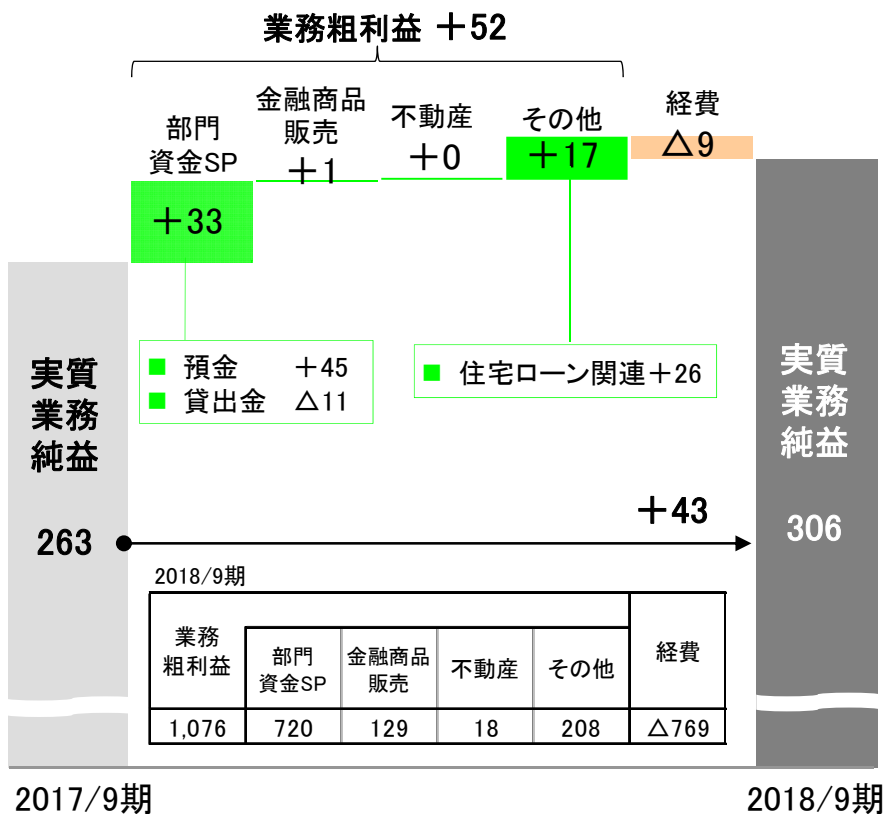
(ご参考)営業部門の損益概要

HD連結(KMFG連結除)

コンシューマー部門

- 実質業務純益は前同比43億円の増益

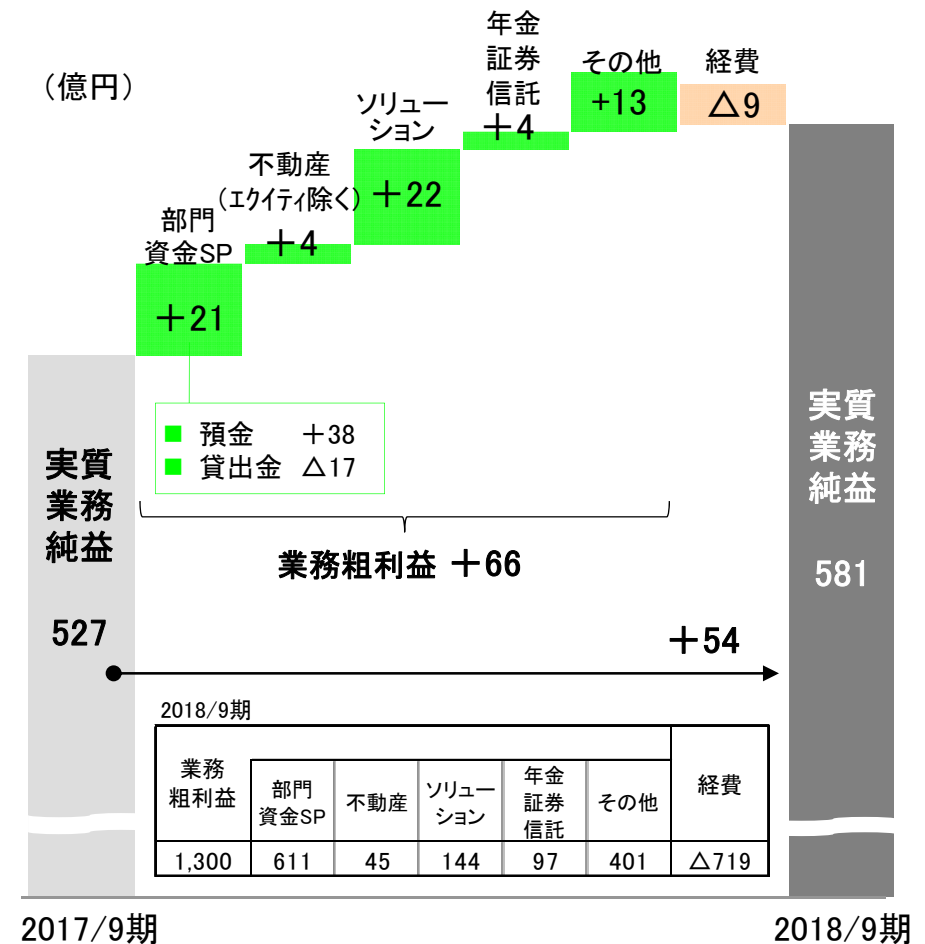
(億円)



コーポレート部門

- 実質業務純益は前同比54億円の増益

(億円)



2019年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画の進捗状況と
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

5行体制での中期経営計画最終年度KPI

経営指標	KMFG統合勘案前		KMFG統合後*1 (2020年3月期)
	2018年3月期 (初年度実績)	HD中期計画 (2020年3月期)	
親会社株主に帰属する当期純利益	2,362億円 (一時的要因除1,505億円)	1,650億円	1,700億円 (うちRB、SR 1,600億円*2)
連結フィー収益比率	30.4%	35%以上	30%台前半 (うちRB、SR 35%以上*2)
連結経費率	61.7%	50%台	60%程度 (うちRB、SR 50%台*2)
株主資本ROE*3	15.76%	10%以上	10%以上
普通株式等Tier1比率*4	9.50%	9%程度	9%程度

*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

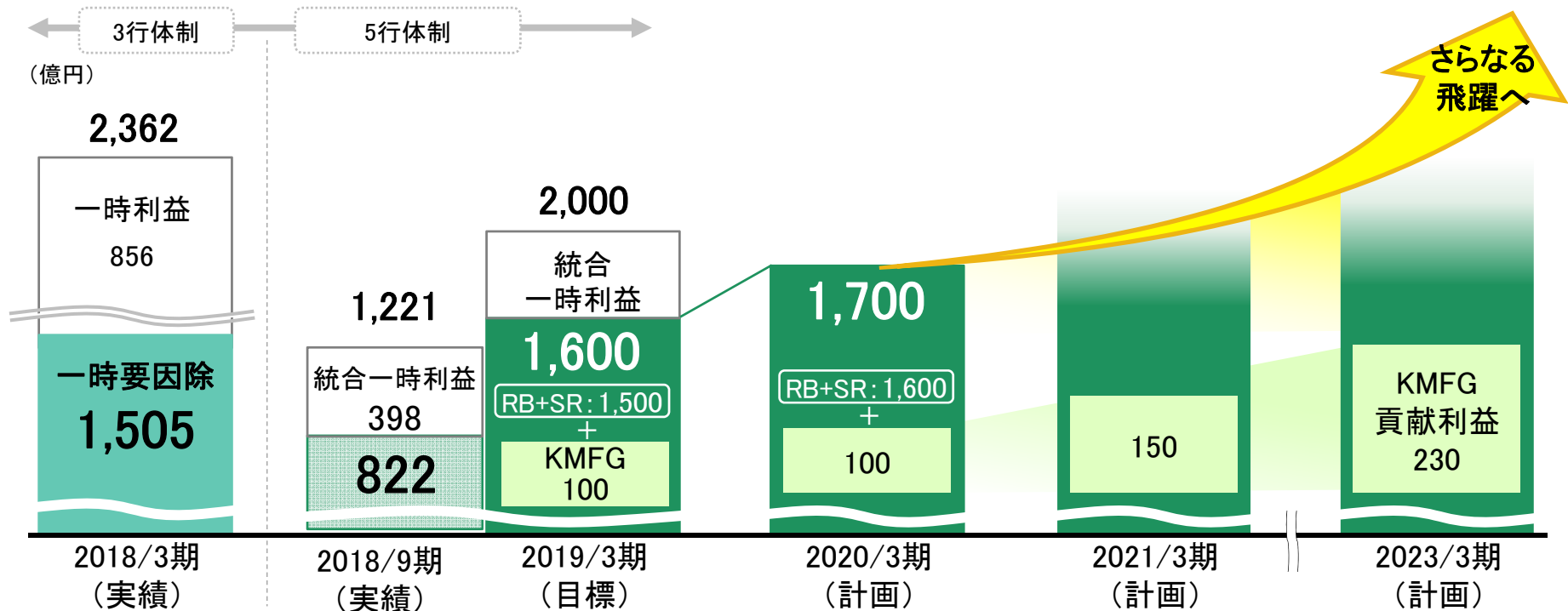
*2. HD連結からKMFG連結を控除した計数

*3. (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

*4. 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



りそなHD 中計期間 (～2020/3期)				
KMFG 第1次中計期間			第2次中計期間	
シナジー【概数】*1	10	40	80	190
統合関連費用 (臨時・特別含む)【概数】*1	△50	△100	△100	△50
'18/4月 KMFG 始動	'19/4月 KU KO 合併*2	'19/10月 KMB システム 統合	MB システム 統合	

*1. りそなHDの出資比率(51%)勘案前 *2. 合併により関西みらい銀行(KMB)誕生

オムニ・チャネル戦略(1) ～ネットチャネル～

幅広いお客さまと生涯にわたる、日常・多様なお取引 ⇒ スtock型フィービジネス拡充

りそなグループアプリ（2018/2月～）～銀行を持ち歩く～

■ 優れたデザイン、シンプルな操作性

- 2018年度グッドデザイン賞受賞
- App Store評価 4.5*1 / 5.0



■ マーケティングエンジン活用

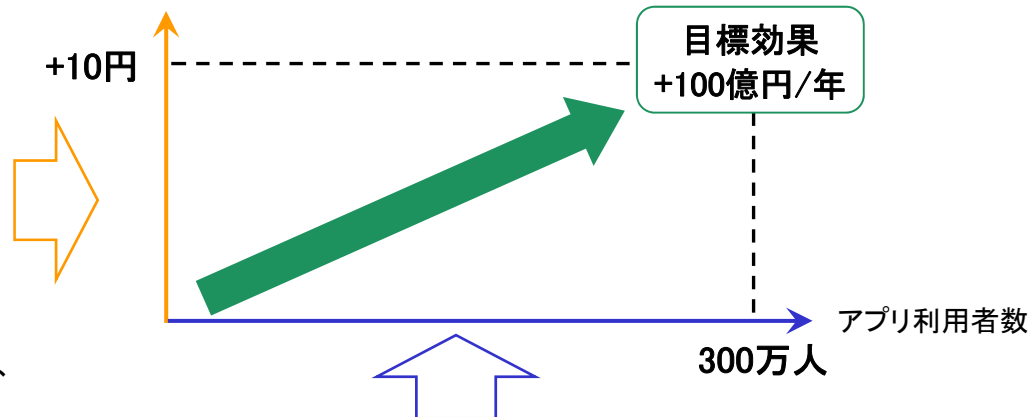
- パーソナライズ化されたご提案
- 充実したサービスをご案内

【収益増加イメージ】

- 振込手数料等に加え、多様な収益
 - ✓ デビットカード(加盟店からの収入)
 - ✓ 少額保険(保険会社からの収入)
- 継続的に取扱商品拡大中(今後の予定)
 - ✓ 投資信託、外貨預金(通貨拡大、リアルタイム化)、カードローン機能 等

1人・1日当たり収益効果

+10円



- リリースから約半年で40万ダウンロード
- '18/11月～すべてのお客さまにご提供開始

*1. 2018/10末時点

オムニ・チャネル戦略(2) ～リアルチャネル～

シームレスなチャネル連携、少人数運営体制の構築 ⇒ お客さま利便性向上とローコスト運営の両立

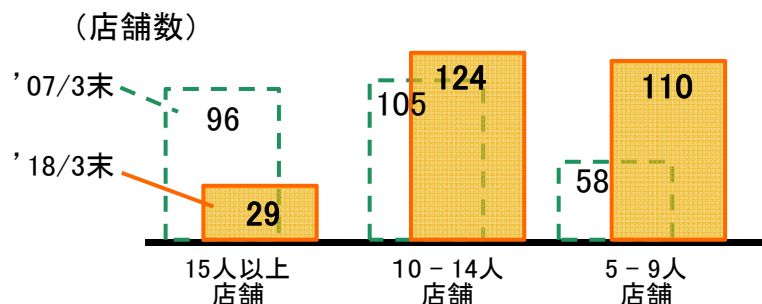
外部環境

- 生産年齢人口は減少トレンド
 - 2015年7,728万人⇒2030年6,875万人*1
- デジタル化、キャッシュレス化の更なる進展
- 来店されるお客さまは減少トレンド
- 資産運用・相続等の相談ニーズの高まり

内部環境

- リアルチャネルとネットチャネルの連携
 - タブレット端末、リそなグループアプリ、24Hコールセンター
- オペレーション改革の成果
 - 10年で少人数運営体制が進展

【事務人員数で分類した店舗数推移(RB・出張所除く)】



*1. 国立社会保障・人口問題研究所 *2. 拠点により20時、21時まで営業 *3. RB+SR

今後の方向性(中期的な展望)

- デジタル化で更なる少人数運営体制
- 店舗特性に応じた機能と装備
(ダウンサイジング / モジュール単位でアドオン)
- お客さまニーズに即した柔軟な営業時間

一般店舗



- 事務から営業へ
 - ✓ デジタル化+プロセス改革
 - ✓ 相談業務の拡大

デジタルサービスオフィス (TV窓口)



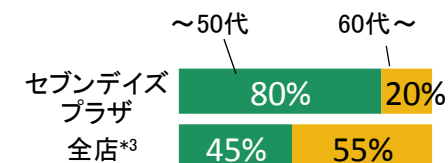
- プロ人材の高度なコンサルティング
- 複雑・多品種の事務を集中

セブンデイズプラザ (相談特化型店舗)

- 新たなお客さまとの接点拡充
('18/11月現在 24拠点)
- ✓ 年中無休、平日19時まで営業*2
- ✓ 相談業務メイン
- ✓ 口座開設の受付

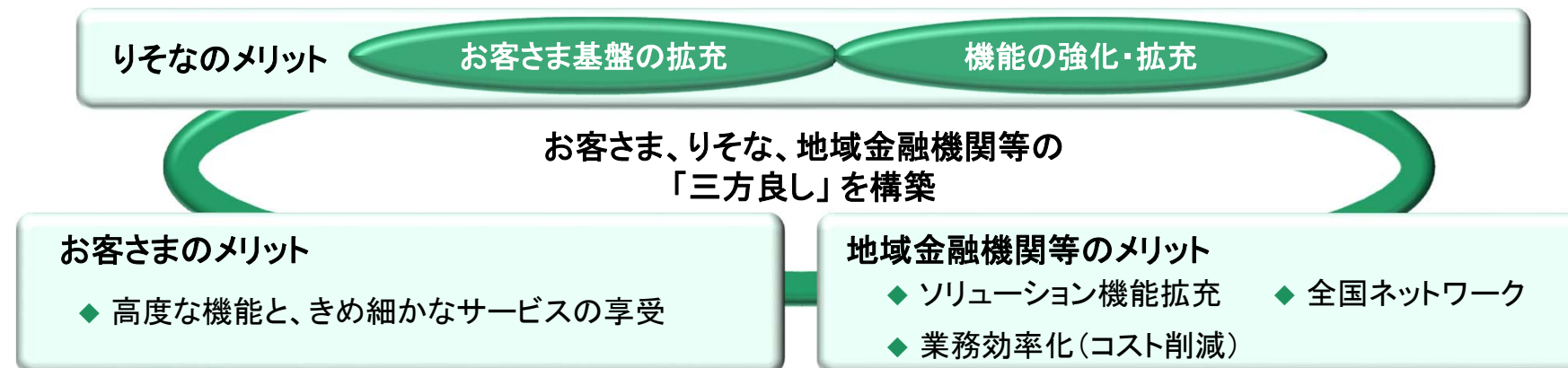


【来店客の年齢構成】



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 】

新銀行グループ創設 関西みらい フィナンシャルグループ 2018年4月 本格スタート	国際ビジネス 業務提携／連携の拡充 2018年7月 業務提携 BIDV(ベトナム) 2018年10月 プ銀*1資本参加に 際して業務連携 横浜銀行、大同生命	リース ディー・エフ・エル・リース 首都圏リース 2018年7月 持分法適用会社化	iDeCo 受付金融機関拡充 15金融機関*2で受付
キャッシュレス (りそなキャッシュレス・ プラットフォーム) 12社と戦略的提携	中小企業支援 (相続・事業承継分野) (経営力向上等支援) 大同生命保険 2018年10月 業務提携	システム NTTデータソフィア D&I情報システム 2017年11月 持分法適用会社化	M&A プラットフォームの構築 37社*2が参加

*1. りそなプルダニア銀行 *2. 2018/10末現在

関西みらいフィナンシャルグループが順調に始動

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傘下3銀行の強み

- 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



りそなグループの強み

- 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

シナジー発揮に向けた施策展開

■ 広がる3つのネットワーク

- チャンネル：関西最大の店舗ネットワーク
- 情報：グループ5行連携商談会(8回)、お客さま交流会(上海、北京、バンコク等)、ビジネスマッチング件数(約10,500件)
- 機能：信託部門、不動産部門、PB部門等における人材の相互派遣
商品・サービスの展開 ⇒ グループ5行共同提供投信商品、iDeCo等

■ 事務・システム統合

- 2019年4月、KU、KO合併により関西みらい銀行(KMB)誕生、半年後の2019年10月に事務・システム統合(予定)
- KMB事務・システム統合から約1年後の2020年度中を目途にMB事務・システムを統合

■ 自己資本管理体制の高度化

- 信用格付制度をりそな基準に統一、新制度による運用を開始
- KMB、MBの基礎的内部格付手法への移行を準備中

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 ⇒ お客さまの喜びを実現

お客さまになりきる力



営業接点・時間の拡大



提案力の向上

■ 働き方改革

- 19時退社をルール化
 - お客さまに共感できる体験、多様な知識を習得
 - 時間外労働削減(△約60分／人・月*1)
 - ⇒ 生産性向上の果実は従業員に再配分
- 多様な働き方
 - スマート社員制度('15/10月～) 380名
 - テレワーク('17/4月～) 約200名が活用

■ ダイバーシティ推進

- 女性管理職比率 28.1%*1,2、目標30%

■ デジタル化の推進

- タブレットによる資産形成サポート商品のご案内
 - ご提案から約定までスムーズな取引
 - ライフプランをふまえた適切なご提案
- 法人SFA(営業支援システム)導入
 - 効率的な訪問による接点拡大
 - タイムリーに最適なご提案

■ プロフェッショナル人材の育成

- 研修の継続実施により高水準
 - FP1級:約1,100名、FP2級:約12,000名
宅建:約5,500名

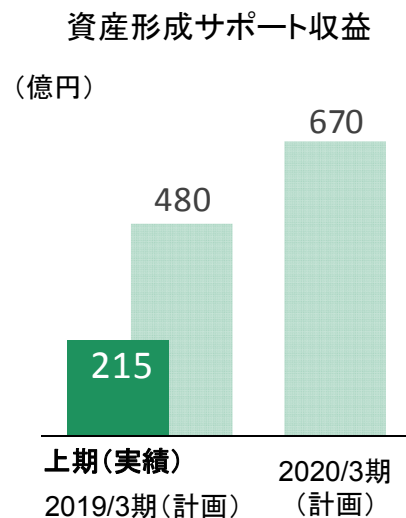
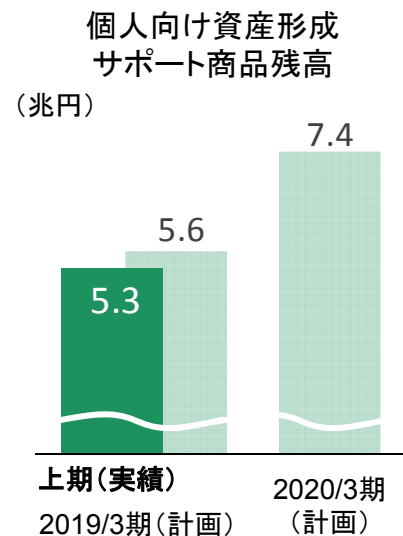
オムニ・アドバイザーとしての5つの心構え

- ◆ お客さまの喜びがりそなの喜び
- ◆ お客さまの悩みを引き出し、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

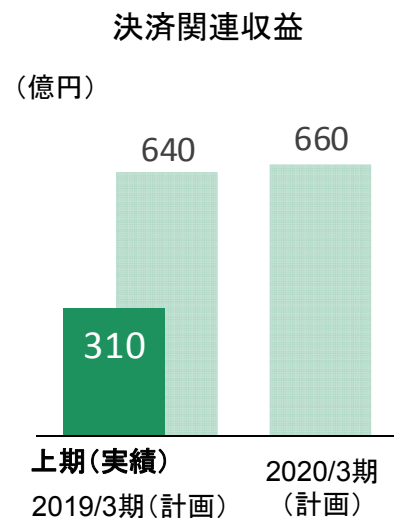
*1. RB+SR *2. 部下のいるマネージャー以上の職層

主要ビジネスの実績と5行体制での2020年3月期計画

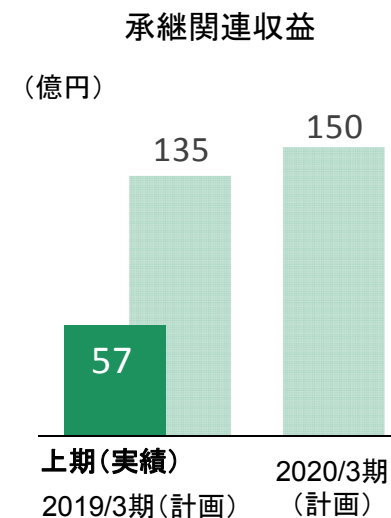
資産形成サポートビジネス



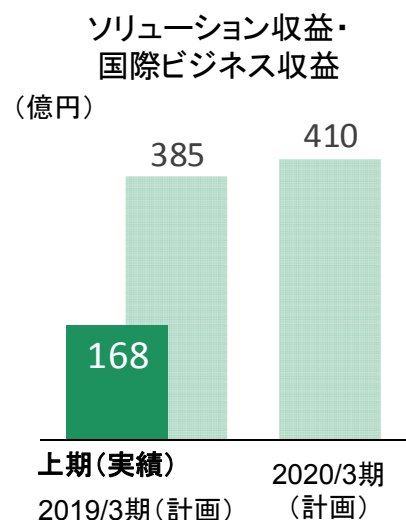
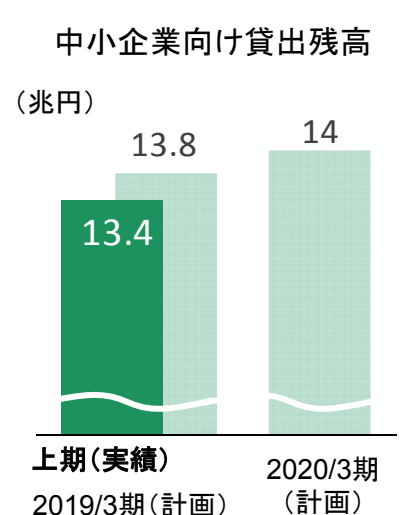
決済ビジネス



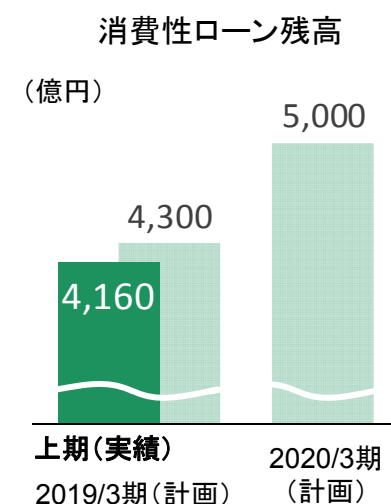
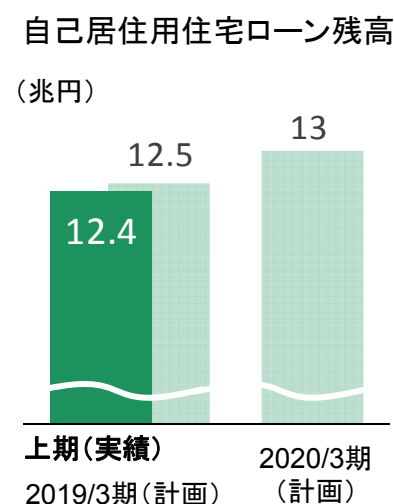
承継ビジネス



中小企業向けビジネス、国際ビジネス



ローンビジネス



* 残高は期末残高

資産形成サポートビジネス

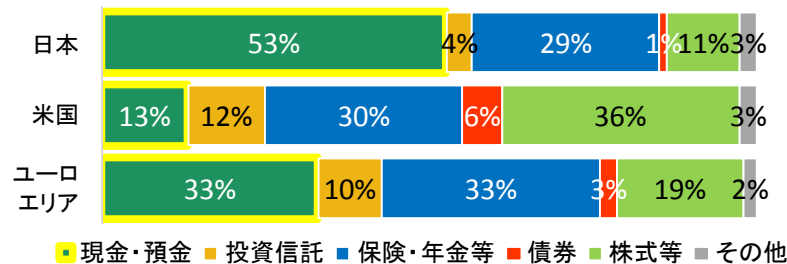
外部環境、お客さまのニーズ

資産運用・私的年金ニーズの高まり

■ 人生100年時代

- 平均寿命*1:
2015年 男性 80.75歳、女性 86.98歳
2050年 男性 84.02歳、女性 90.40歳
- 30年以上のセカンドライフへの備え

【金融資産構成比*2】



りそなの強み

■ 1,600万のお客さま基盤

- うち、投信・保険・FW利用先: 89万先(5%程度)

■ FDに則した運用商品の販売力

- オムニアドバイザーによる差別化

■ 企業年金で培った運用力

- R&Iファンド大賞、マーサーMPAアワード(2018)

「貯蓄から資産形成へ」の取り組み

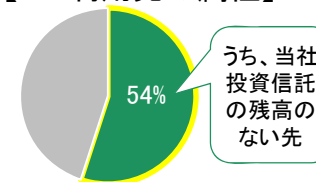
運用商品利用層の裾野拡大

■ 中長期的な資産形成にフィットする運用商品の提供

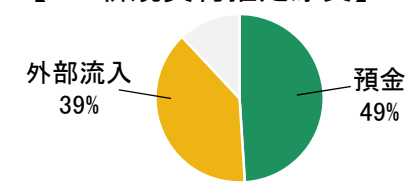
- ファンドラップ: '18/9末残高 3,312億円
 - 長期の資産運用に資するコスト優位性
 - ウェルカムプラン(最低30万円、成功報酬のみ)'18/6月～

業界初

【FW利用先の属性】



【FW新規契約推定原資】



● iDeCo: '18/9末加入者数 8.8万人

- 対面相談拠点は約840カ店に拡大、つみたてプラザの相談も増加
- 職域・店頭等セミナー 上期50回以上開催

りそなアセットマネジメントの機能拡充 ～企業年金で培った運用ノウハウをリテールの運用市場へ～

■ 運用資産総額 '18/9末 5,532億円(前同比+114%)

■ アセットアロケーション機能に係る投資助言業務開始 '18/12月～

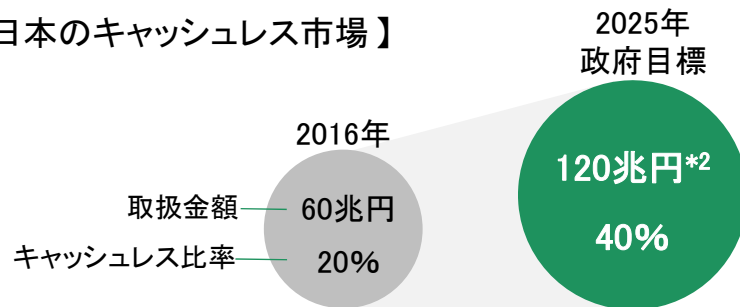
■ お客さまのニーズに即した商品開発、グループ展開

- りそな日本中小型株式ファンド(愛称:ニホンノミライ)
'18/9月取扱開始、グループ5行で201.5億円販売
- りそなラップ型ファンド(愛称:R246)
'18/6月よりKUでも取扱開始

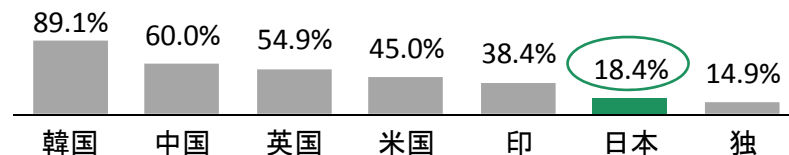
決済ビジネス(1) ～キャッシュレス化への取り組み～

拡大するキャッシュレス市場*1

【日本のキャッシュレス市場】



【各国のキャッシュレス比率】



デビットカード事業拡大

個人向け: キャッシュカード一体型デビットカード

- 新規口座に標準装備(無料、即時発行)



- 発行枚数 : 120万枚突破
- ご利用金額 : 1.3倍(前同比)
- ご利用件数 : 1.9倍(同上)

- Visaタッチ決済拡大(マクドナルド、ローソン等)

法人・個人事業主向け: ビジネスデビットカード

- 経費効率化ニーズにマッチ
- スタートアップ時から利用可能(創業応援パック)

新たなビジネス領域へのチャレンジ

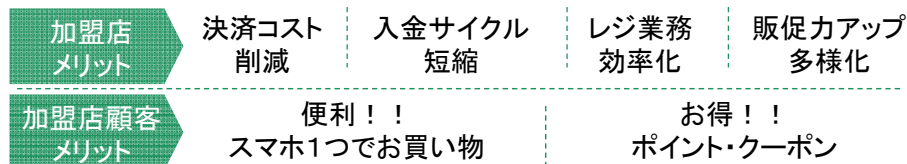
りそなキャッシュレス・プラットフォーム (RB、SR、KO*3 2018/11月～)

加盟店サービス **大手行初!**

- 銀行本体でアクワイアリング
- 多種多様な決済手段に対応(決済端末無償提供)

提携ウォレットサービス **国内初!**

- QR/バーコード決済
+ 会員管理機能・ポイント・クーポン機能
- 導入費用無償でホワイトラベル提供



Money Tap (RB 2018/10月～)

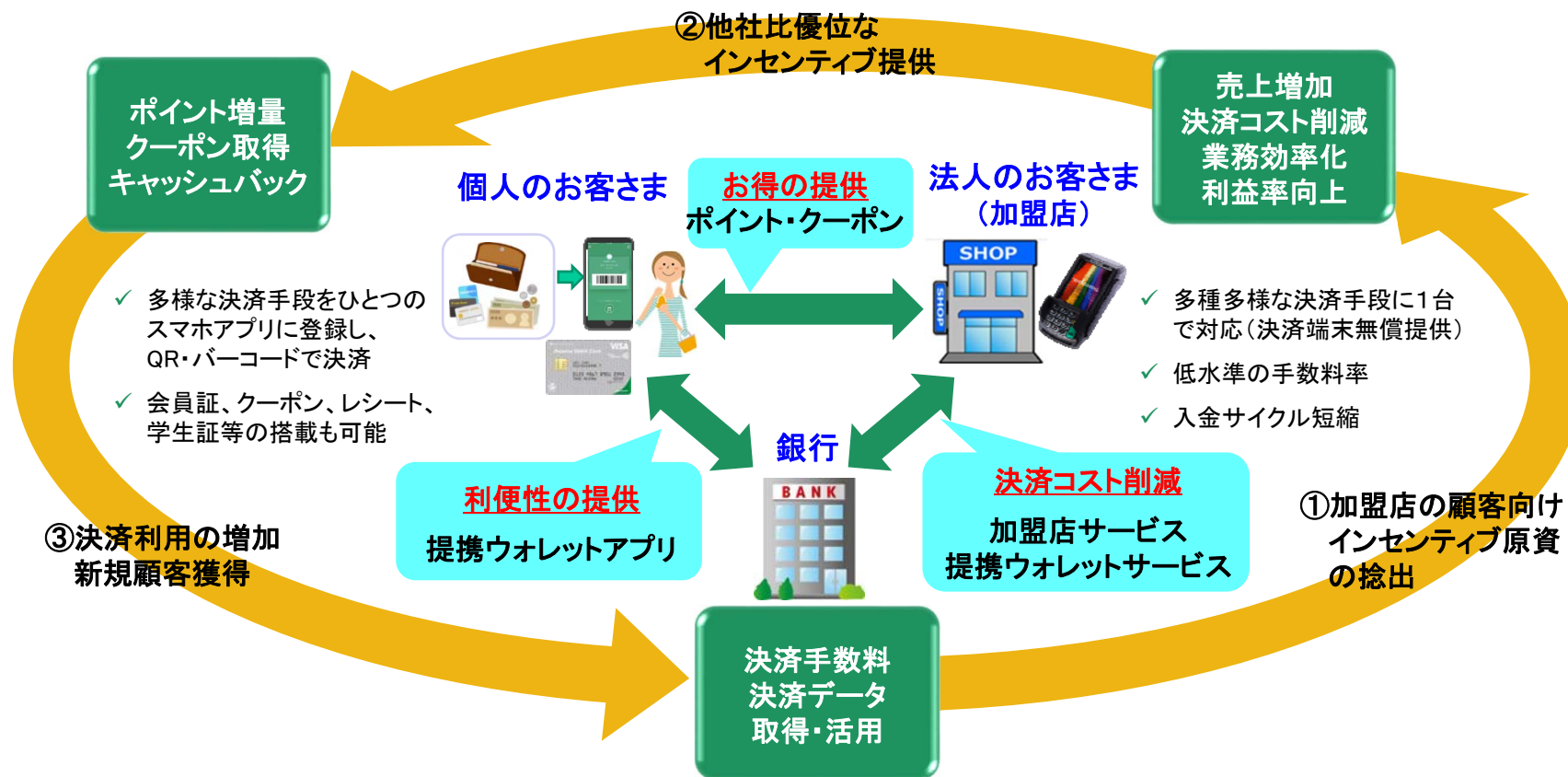
- ブロックチェーン技術を活用した個人間(P2P)スモール送金
- チャージ不要の銀行間送金アプリ
- リアルタイム・低コスト
- QRコード・電話番号送金にも対応



*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 *3. KOは2019年度～

決済ビジネス(2) ～りそなキャッシュレス・プラットフォームの概要～

- 「キャッシュレス化」の促進により、社会的コスト削減と法人取引先の生産性向上に寄与
- 2018年11月機能提供開始



今後の展開

ウォレット機能拡充

- プリカオートチャージ、プリカ間P2P送金
- トランザクションレンディング(少額融資)
- 地域通貨による決済、ポイント交換
- ECサイトでのオンライン決済

データ活用

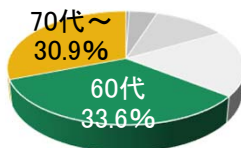
- フローの決済データ + ストックの金融データ
- API活用 ⇒ 新たな価値創出、コスト削減

承継ビジネス

外部環境、お客さまのニーズ

円滑な資産・事業の承継は社会的課題に

- 家計金融資産 約1,830兆円*1
約65%*2は60代以上
- 中小企業オーナーの高齢化
 - 中小企業庁「事業承継5ヶ年計画」*3
 - 2022年までに30万人以上の経営者が70代にうち、6割が後継者未定
- 取引先ニーズヒアリング結果
 - 後継者不在
 - 不動産・信託・M&Aの活用
 - 事業承継税制特例の利用



りそなの強み

- 専門機能(承継信託・不動産・M&A)と専門人材
- 豊富な実績とノウハウ
 - 遺言信託受託先件数 '18/9末 約18,000件*4
- お客さま基盤・ネットワーク力
 - KMFG統合を経て更に拡大(法人50万、個人1,600万)
 - 37社が参加するM&Aプラットフォーム

お客さまニーズを捉えた承継ソリューションの提供

高まる資産・事業承継ニーズ

- 自社株評価・相続コンサル件数 : 約13,000件*5
- 独自の承継支援プログラム
 - りそなマネジメントスクール
 - ⇒ 30年間で約2,000名の次世代リーダー輩出

トラストオフィスの展開

- プロ人材が営業店に駐在
 - お客さまの幅広いニーズに高度な案件コンサル
 - お客さまコンタクトは設置後1年間で1.3倍
- 69拠点に配置済、今年度中に85拠点まで拡大予定

担い手の育成

- 担当者から部店長まで階層別のビジネス研修
- トラストオフィスのプロ人材による支店人材OJT
- M&A人材の増強
- KMFGからの人材受け入れ

*1. 日本銀行調査統計局「資金循環の日米欧比較」 *2. 内閣府「平成30年版高齢社会白書」

*3. 中小企業庁「中小企業の事業承継に関する 集中実施期間について(事業承継5ヶ年計画)」('17/7月) *4. 5行ベース

*5. RB+SR+KO(2018/3期)

中小企業向けビジネス

外部環境、お客さまのニーズ

中小企業の経営課題と金融機関への期待

■ 企業にとって重要な経営課題*1

- 1位 売上増加・事業規模拡大
- 2位 人材確保
- 3位 経営合理化・経費節減
- 4位 資金調達
- 5位 従業員満足度の向上

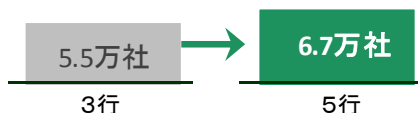
■ 企業が金融機関を選択する際に重視する点*1

- 1位 企業に対する深い理解
- 2位 金利・手数料水準、融資スピード
- 3位 情報提供、相談対応力
- 4位 訪問頻度、地域密着
- 5位 国際業務への対応力

りそなの強み

■ 地域に密着した厚みのあるお客さま基盤

- メイン先は6.7万社*2に拡大、大阪府と埼玉県でNo.1



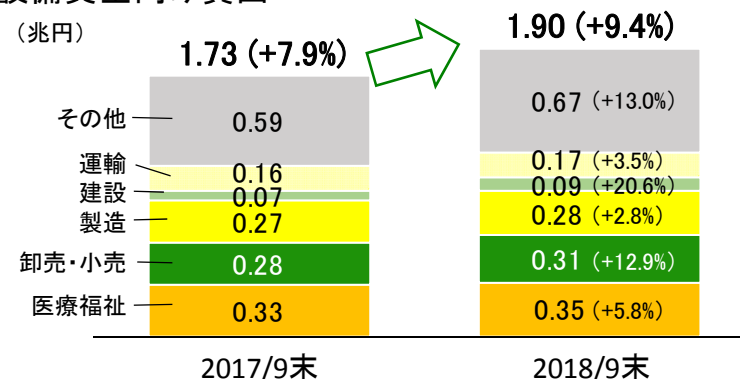
■ 本邦最大の信託併営商業銀行

- ワンストップで信託を含む高度なソリューションを提供

お客さまのニーズを捉えた取り組み

売上増加・事業規模拡大へ向けたサポート

■ 設備資金向け貸出*3



■ グループ5行でビジネスマッチング

- 密なリレーションと目利き力でニーズ把握
- マッチング実績(上期) 約10,500件

新たな経営課題へのサポート

■ SDGs

- 全国版CSR私募債～SDGs推進ファンド～(グループ5行)
 - 上期 発行額349億円
- SDGsコンサルファンド('18/9月～、RB,SR)
 - りそな総研によるSDGsコンサルティング

■ 金利上昇リスク

- 金利選択特約付融資('18/4月～)

*1. RB、SRの法人顧客を対象としたアンケート結果(回答社数:約3,450社、調査時期:2017年12月)

*2. 帝国データバンク *3. 個人・非居住者・地公体・不動産業向けを除く、RB+SR

国際ビジネス

海外拠点と提携銀行でアジア全域・米国カバー

- りそなプルダニア銀行(インドネシア)のフルバンキング業務
- りそなマーチャントバンクアジア(シンガポール)の融資・M&A業務
- 駐在員事務所(5拠点)のきめ細かなサービス
- 提携銀行の圧倒的なネットワーク

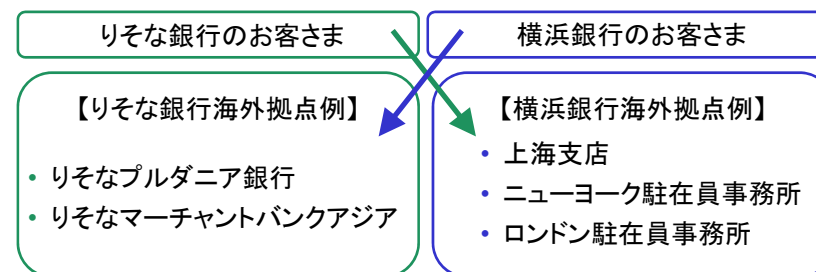


- ★ 海外現地法人(3社)
- 駐在員事務所 5拠点(MB・上海駐在員事務所含む)
- ▲ 海外提携銀行 ▲ 海外提携銀行(りそなグループ社員派遣あり)

りそなプルダニア銀行の株主変更ならびに 横浜銀行、大同生命との業務連携

- 株主変更(2018年度中*1、予定)
 - 横浜銀行、大同生命が株式取得(それぞれ30%及び14.9%)
 - りそなプルダニア銀行の更なる発展に向けた取り組み
- 横浜銀行との業務連携
 - 国際業務における相互連携
 - 双方のお客さまの海外進出等に対するサービス向上
 - 国際業務上の知見共有による提案力強化

<相互紹介イメージ>



- 大同生命との業務提携
 - 大同生命のお客さまの海外進出支援、貿易取引サポート

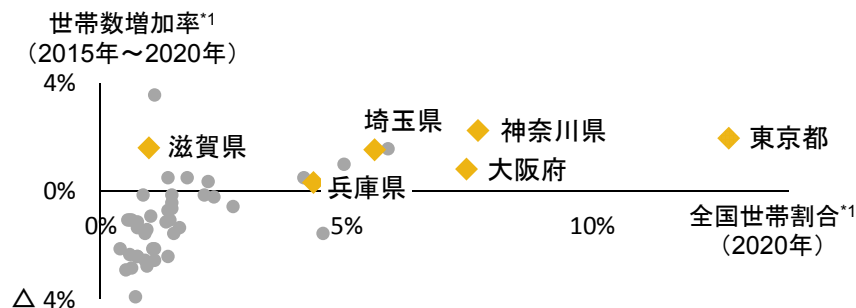
- ◆ お客さま支援体制の更なる充実
- ◆ インドネシア・シンガポールを中心としたASEAN・インドに進出する日系企業のお客さま基盤の拡充

*1. 本件株式取得は関係当局からの承認の取得ならびにインドネシアでの法的手続きの完了等を前提

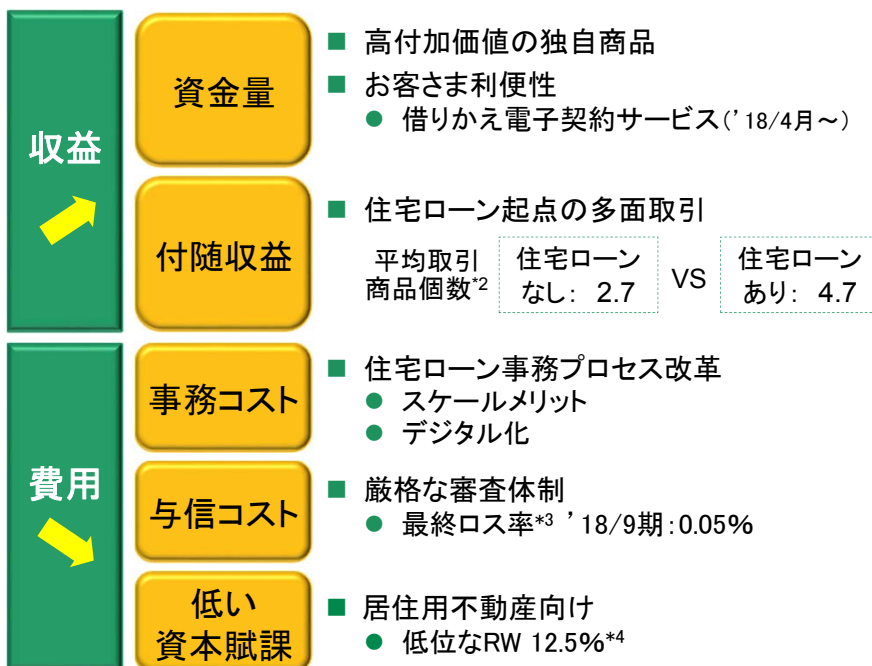
ローンビジネス

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」



採算性の維持・向上



*1. 国立社会保障・人口問題研究所

*2. RB+SR

*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)、自己居住+アパマン

*4. RB、2018/9末、非デフォルト

プレミアム層向け貸出(含むアパマン)

ローンポートフォリオの更なる健全性向上に向けて

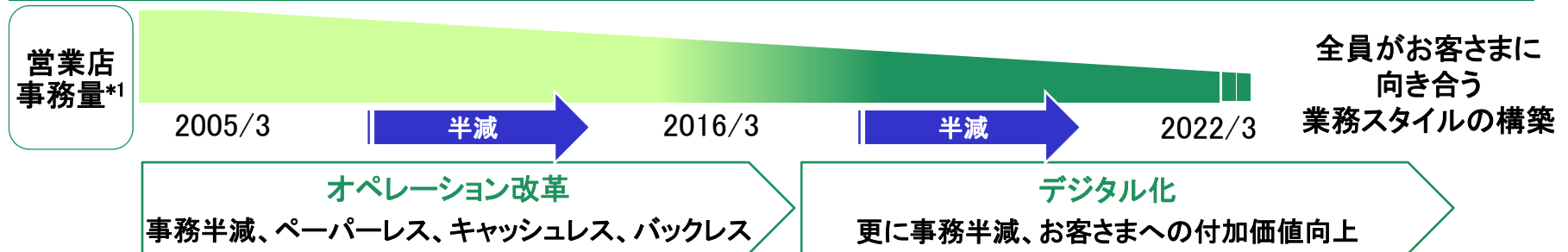
■ 審査ポイント

- アパマン経営者としての資質、正味資産等の資力
- 資金使途、融資金額、貸出期間、保全条件等の合理性
 - シェアハウス向けは対象外
- 収支計画の妥当性
 - 賃料予測システムで対象物件の全期間収支で審査
- ストレスへの耐久性
 - 資産価値、賃料収入、借入金利にストレス負荷

■ 不正案件防止態勢の継続強化

- 巧妙化する不正手口をふまえた業務フロー、審査目線の高度化
- 業者管理体制の強化
- 案件モニタリング体制の強化

デジタル化を通じたお客さま利便性と銀行生産性の向上



RPA

【業務量】

2018/10（実績）
△7.5万時間/年

2022/3（目標）
△100万時間/年
（500人相当）

AI

- コールセンターで回答を自動表示
- 顧客情報解析、リスク管理で活用
- ロボアドが最適な資産運用をご提案

タブレット



印鑑レス



「次期営業店システム」構築後の営業店像

“ロケーションフリー”
“ローコストな店舗運営スタイル”
“IoT連携”



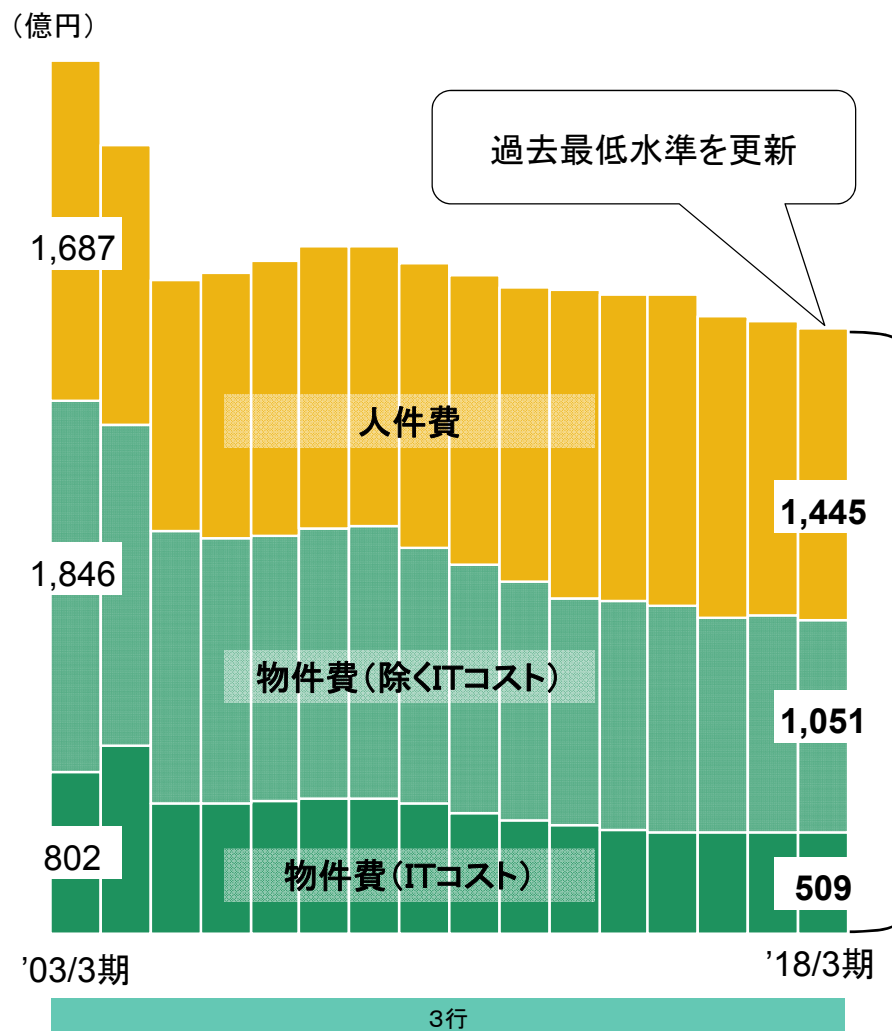
- お客さまの意向に沿った場所でサービス提供
- 業務プロセス簡素化によりデジタル完結
- セールスと事務場所を完全分離

*1. RB+SR+KO

コスト構造改革

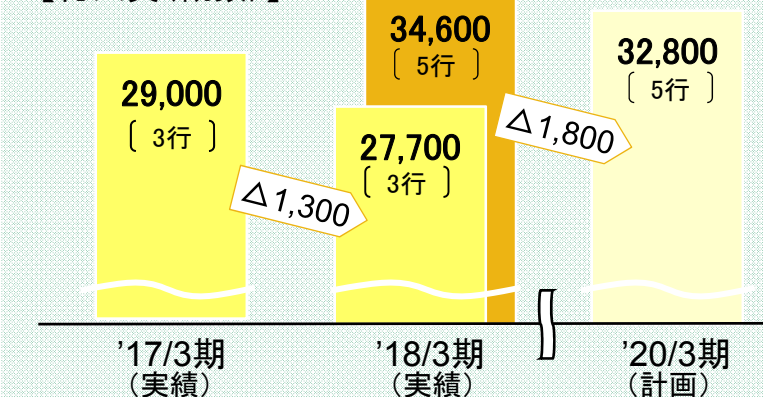
IT投資、統合一時コストを吸収しながら、経費総額圧縮を継続

■ 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



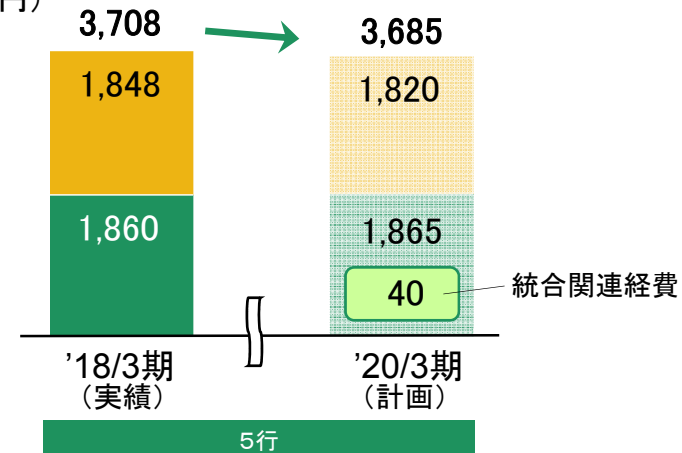
● 労働人口減少を見据えて生産性向上を促進

【総人員(概数)】



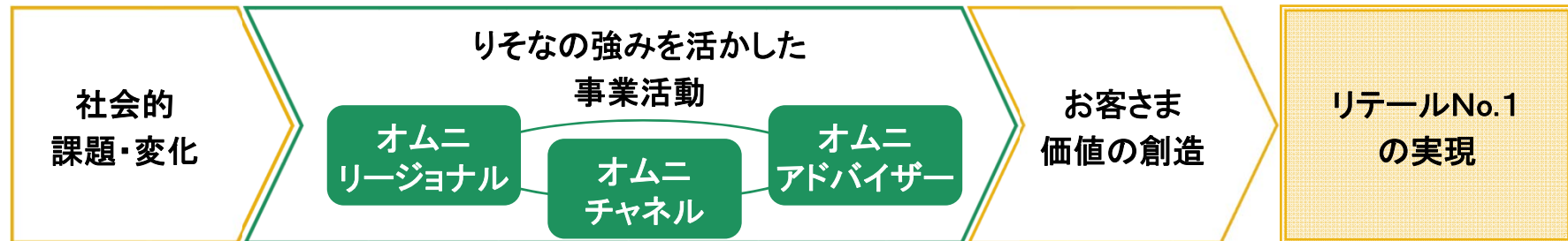
【人件費+物件費】

(億円)



「リテールNo.1」の実現に向けて～Resona Sustainability Challenge 2030～

本業である金融サービスを通じて、社会的課題の解決を目指す



2030年SDGs達成に向けたコミットメント(Resona Sustainability Challenge 2030)*1

＜優先的に取り組む4つのテーマ＞

テーマ	SDGs項目	コミットメント
地域 地域経済の活性化	 17項目 全て	■ 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。 ■ 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。 ■ 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。
少子高齢化 少子高齢化に起因する将来不安の解消		■ 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。
環境 地球温暖化、気候変動への対応		■ 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。
人権 ダイバーシティ&インクルージョン		■ 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。

*1. 2018年11月9日公表

2019年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画の進捗状況と
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

自己資本比率目標

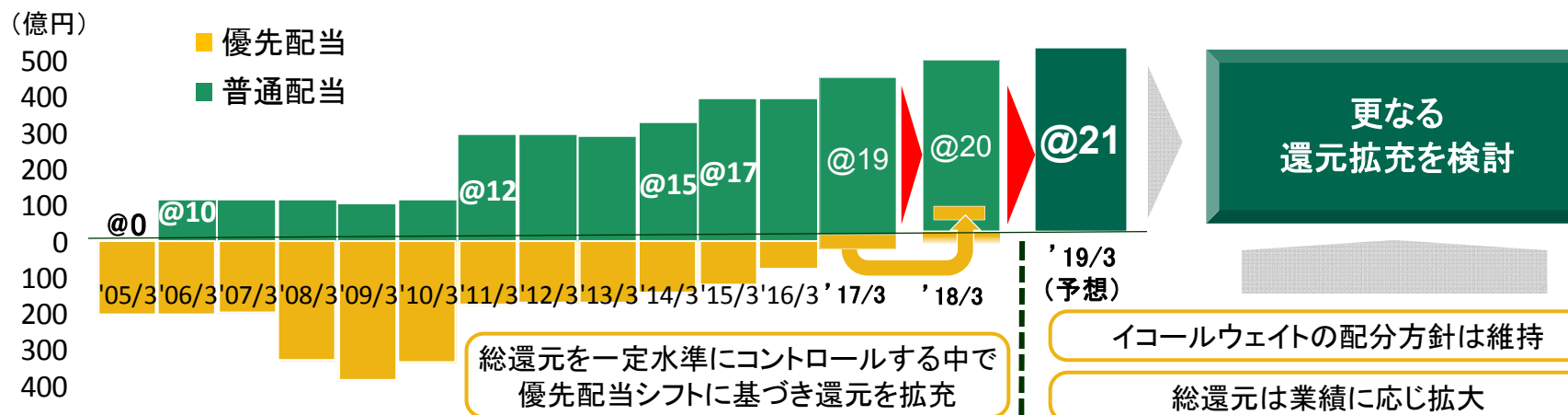
- 国内基準において、十分な自己資本を確保
- 国際統一基準において、CET1比率*1で9%程度を目指す(2020/3末)
 - KMFG統合影響は早期にリカバリー可能
 - バーゼル3最終化(SA・資本フロア見直し等)は完全実施までの時間軸で対応

ROE目標

- 10%を上回るROE*2の確保を目指す
- 2018/3期実績 15.76%

株主還元方針

- これまで優先配当シフトを通じた普通株増配を着実に実施(過去5年間で+5円、+33%の増配を実現)
- 今後も、上記「イコールウェイト」の配分方針の下、更なる株主還元拡充に取り組んでいく方針
 - 2019/3期 普通株式1株当たり配当予想:
年間21円、前期比+1円、
(うち中間10.5円、同+0.5円)
 - 上記増配実施後の配当水準を安定配当として継続しつつ、更なる株主還元の拡充を検討



*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

2019年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画の進捗状況と
持続的成長に向けた経営課題への取り組み

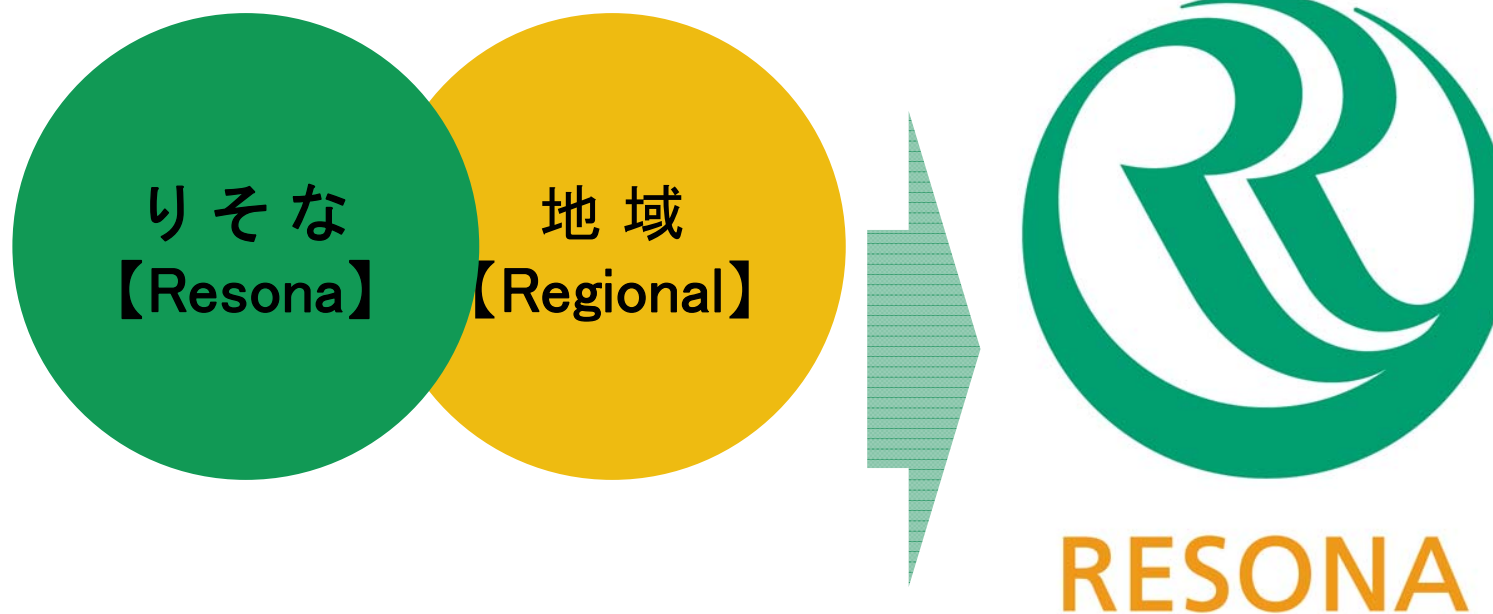
資本政策の方向性

ご参考資料

「リそな」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

お客さまの声に耳を傾け、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

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

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



佐貫 葉子

監査委員会委員長

弁護士
(NS総合法律事務所 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・コンパクト・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

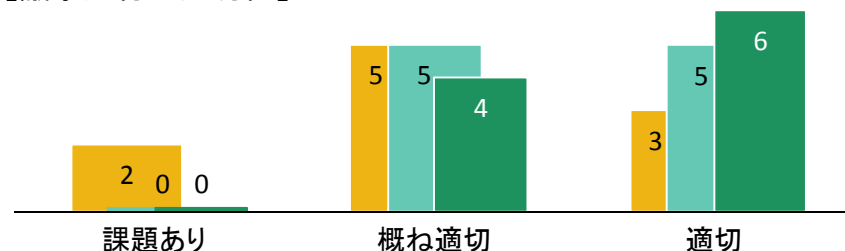
- 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

コーポレートガバナンスの進化に向けた取り組み

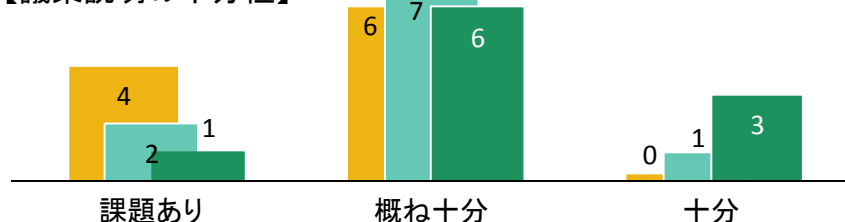
取締役による取締役会評価

- 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

【議事進行の適切性】 ■ 2015年度 ■ 2016年度 ■ 2017年度



【議案説明の十分性】



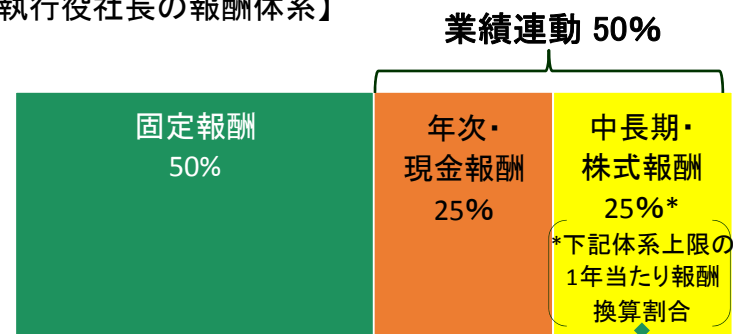
ガラス張りの役員室



業績連動発行型株式報酬制度 (PSU)

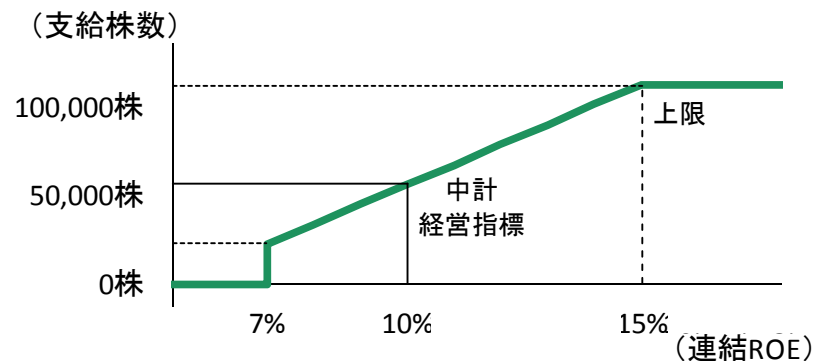
- 2017年7月に導入
- 中計最終年度の連結ROEに基づき、HD株式を支給

【代表執行役社長の報酬体系】



【株式報酬(3年分)の体系】

連結ROE 15%(達成率150%)⇒ 112,500株(上限)
 同 10%(達成率100%)⇒ 上記×50%
 同 7%未満 ⇒ 支給しない



関西みらいフィナンシャルグループ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



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」と思っていたける銀行グループ

第一次中計
の位置づけ
(2018年度～2020年度)

- ◆ 経営統合による強固な3行連携体制の構築
- ◆ 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
- ◆ 合併、システム統合の万全実施

中計における戦略

基本戦略

- 地域社会の発展・活性化への貢献
 - ・各行が培ってきた強みの共有
 - ・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
- 生産性とお客さま利便性の両立
 - ・オペレーション改革のノウハウ共有
 - ・事務、システムの統合
- 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
 - ・活力ある関西市場のポテンシャル
 - ・スケールメリットによる優位性

営業戦略

- | | |
|-------|--|
| 法人戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ・貸出金ボリュームの拡大 ・コンサルティング機能の強化 |
| 個人戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ・顧客プロフィールに即したサービスの充実 ・預かり資産業務のさらなる深化 |
| ローン戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ・住宅ローンの取組強化 ・アパマンローンの強化 ・消費性ローンの強化 |

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%台半ば	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



注目を集める「りそなのチャレンジ」

「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

「りそなグループアプリ」 2018年度グッドデザイン賞受賞

実用的でわかりやすい
デザインが高評価



 **GOOD DESIGN AWARD**
2018年度受賞

R&Iファンド大賞2018 第16回マーサーMPA(Japan)アワード 2018をW受賞(2年連続)

国内株集中投資ファンドの
優れた運用実績が評価



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



GPIFが選定したESG 4指数(国内株) のうち3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
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 シリーズ

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



健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

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

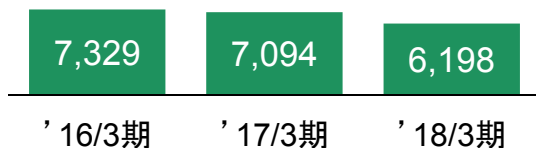
関西アーバン銀行:最優秀賞
りそな銀行:優秀賞
近畿大阪銀行:優秀賞



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 】



- 『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
- リそなグループ「地域創生協議会」による地方創生支援
- 寄付型私募債
 - CSR私募債「日本万博・SDGs応援ファンド」：470億円（'18/3期）
 - CSR私募債「SDGs推進ファンド」：349億円（'18/9期）

次世代

【 リそなキッズマネーアカデミー参加人数 】



- リ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）
- リそな未来財団：延べ134名へ奨学金を給付

ダイバーシティ

【 女性ライン管理職比率 】



- 多様な人材が活躍、スマート社員制度を導入
 - 女性ライン管理職比率 26.4%まで上昇
- 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」
 - 女性応援ローンcannael＜カナエル＞、生命保険『カラダ革命』

環境

【 環境配慮型法人融資（億円） 】



- 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

健全なバランスシート

HD連結

2018年3月末

2018年9月末



総資産50.2兆円



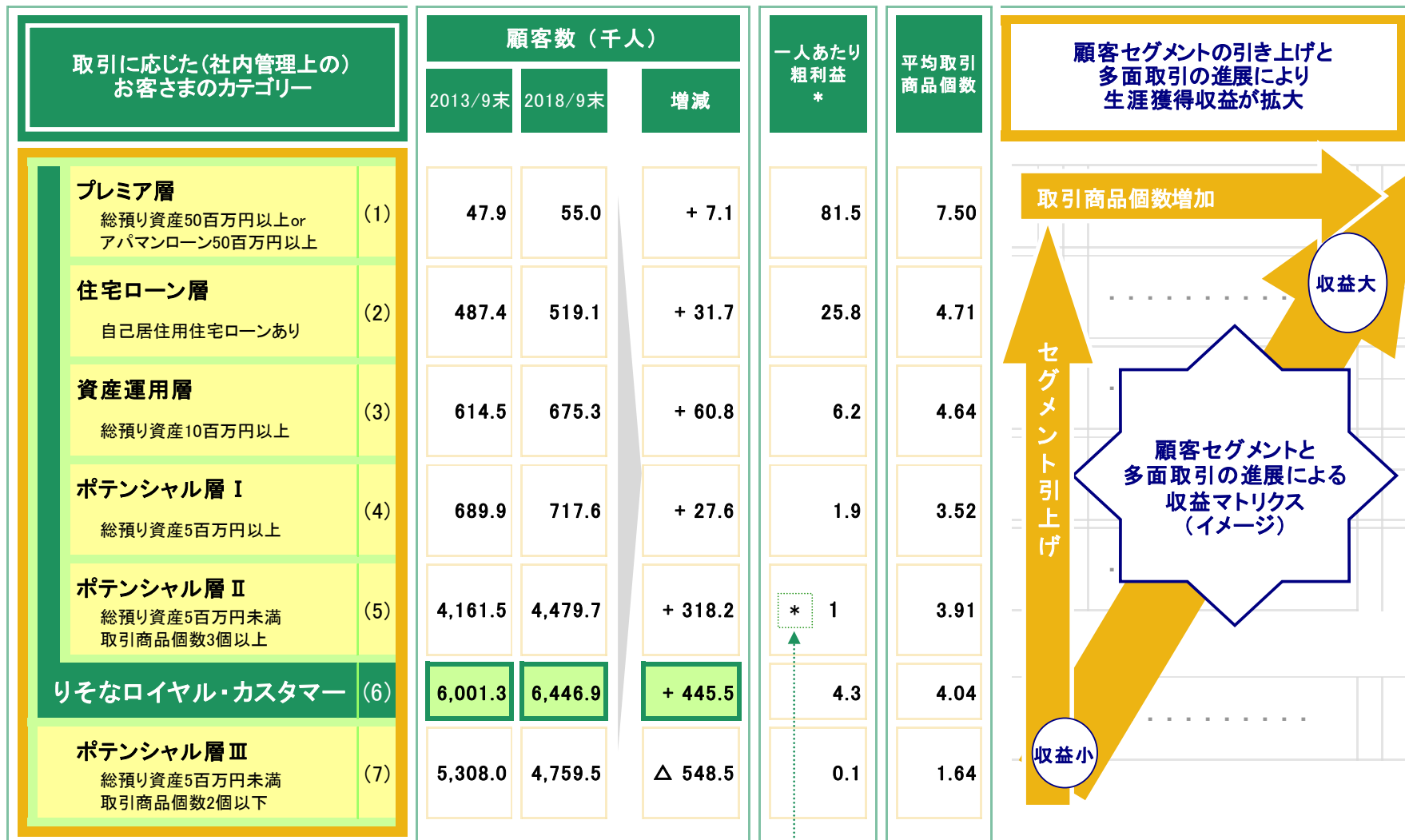
総資産60.4兆円

*1. 銀行合算

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



* 各セグメント毎の一人当たり粗利益は、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(2018年9月期)

(億円、%)

グループ事業部門		収益性			健全性	与信費用 控除後 業務純益								与信 費用		
		資本コスト 控除後利益	リスク調整後 資本利益率	経費率	社内 自己資本 比率			実質 業務純益								
		RVA *1	RAROC	OHR				前期比	前期比	業務 粗利益	前期比	経費	前期比			
営業部門	(1)	381	18.9%	62.6%	9.5%	969	+111	888	+97	2,376	+119	△1,489	△18	81	+14	
	コンシューマー事業	(2)	202	30.8%	71.5%	10.5%	322	+79	306	+43	1,076	+52	△769	△9	15	+36
	コーポレート事業	(3)	178	15.8%	55.3%	9.3%	647	+32	581	+54	1,300	+66	△719	△9	65	△22
市場部門	(4)	106	23.1%	19.1%	14.4%	211	△81	211	△81	261	△83	△50	+1	－	－	
KMFG	(5)	△ 125	12.3%	76.3%	7.0%	150	△51	180	△15	765	△16	△584	+1	△30	△ 36	
全社*2	(6)	215	14.2%	62.5%	8.5%	1,332	+10	1,281	+32	3,374	+24	△2,111	△9	51	△22	

*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	直近期	当期利益	前同比
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%	2018/9期	81	+19
りそなカード (2)	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%	2018/9期	10	+2
りそな決済サービス (3)	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%	2018/9期	3	+0
りそな総合研究所 (4)	コンサルティング 年800件の経営コンサル	りそなHD 100%	2018/9期	0	△0
りそなキャピタル (5)	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%	2018/9期	0	+0
りそなビジネスサービス (6)	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%	2018/9期	0	△0
りそなアセットマネジメント (7)	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%	2018/9期	0	+1
合計(全7社)				96	+23

【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	前同比
P.T. Bank Resona Perdania (8)	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)	2018/6期	△1	△8
P.T. Resona Indonesia Finance (9)	リース (インドネシア)	りそなG 100%	2018/6期	0	+0
Resona Merchant Bank Asia (10)	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%	2018/6期	△1	△2
合計(3社)				△2	△9

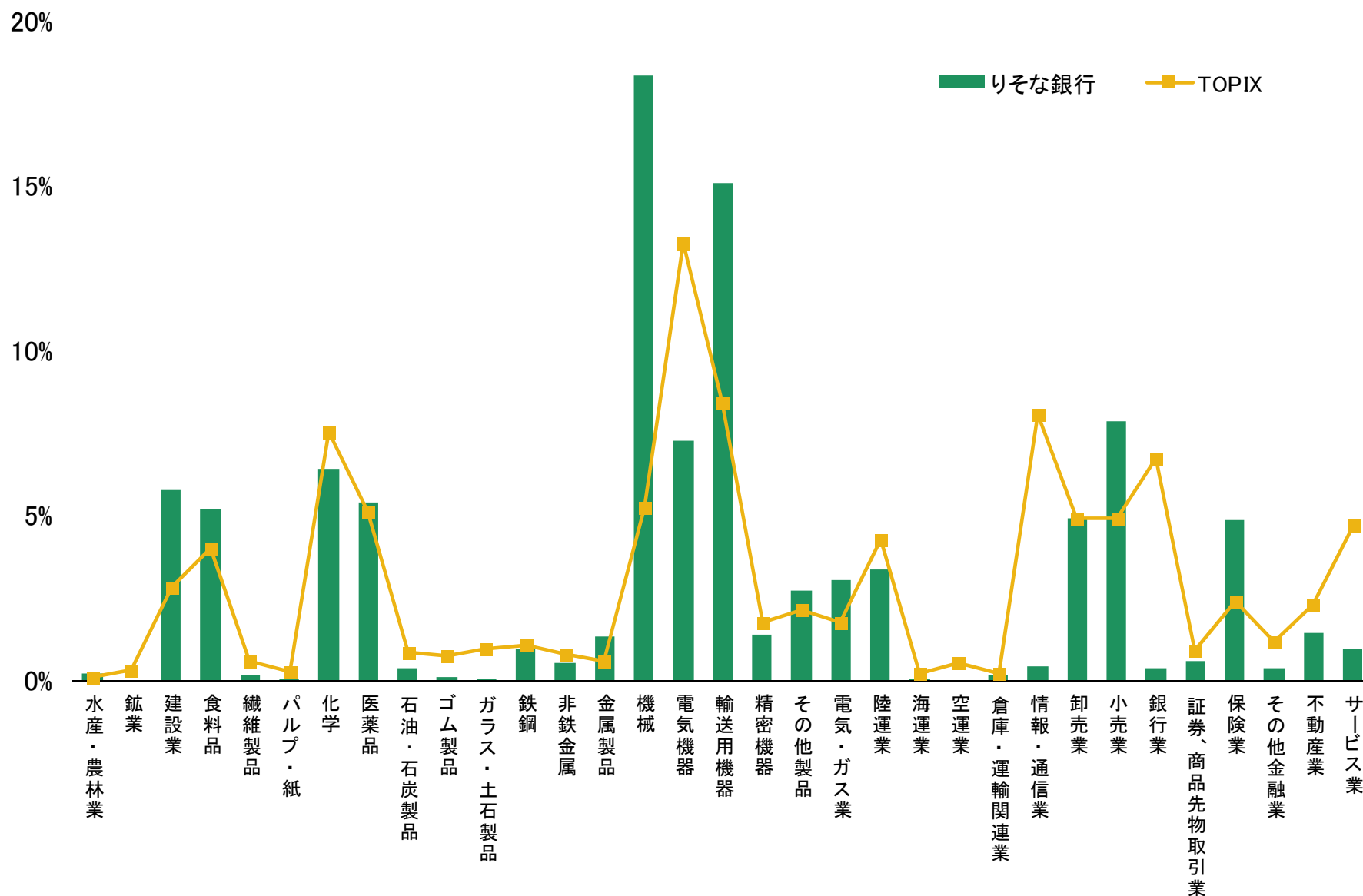
【持分法適用関連会社】

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前同比
日本トラスティ・サービス信託銀行 (11)	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TH 66.6%	2018/9期	3	△1
NTTデータソフィア (12)	システム開発 '17/10月に持分法適用会社化	りそなHD 15% NTTデータ 85%	2018/9期	1	+1
ディアンドアイ情報システム (13)	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%	2018/6期	1	△0
首都圏リース New (14)	リース '18/7月に持分法適用会社化	りそなHD 20.26% 三菱UFJリース 70.71%	2018/9期	6	△0
ディー・エフ・エル・リース New (15)	リース リース機能を活用したソリューション力を強化	りそなHD 20% 三菱UFJリース 80%	2018/9期	3	+0
合計(5社)				16	+0

* 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、りそなHD連結の'18/9期決算には6月期決算を反映

保有株式 業種別ポートフォリオ(2018年9月末)

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)

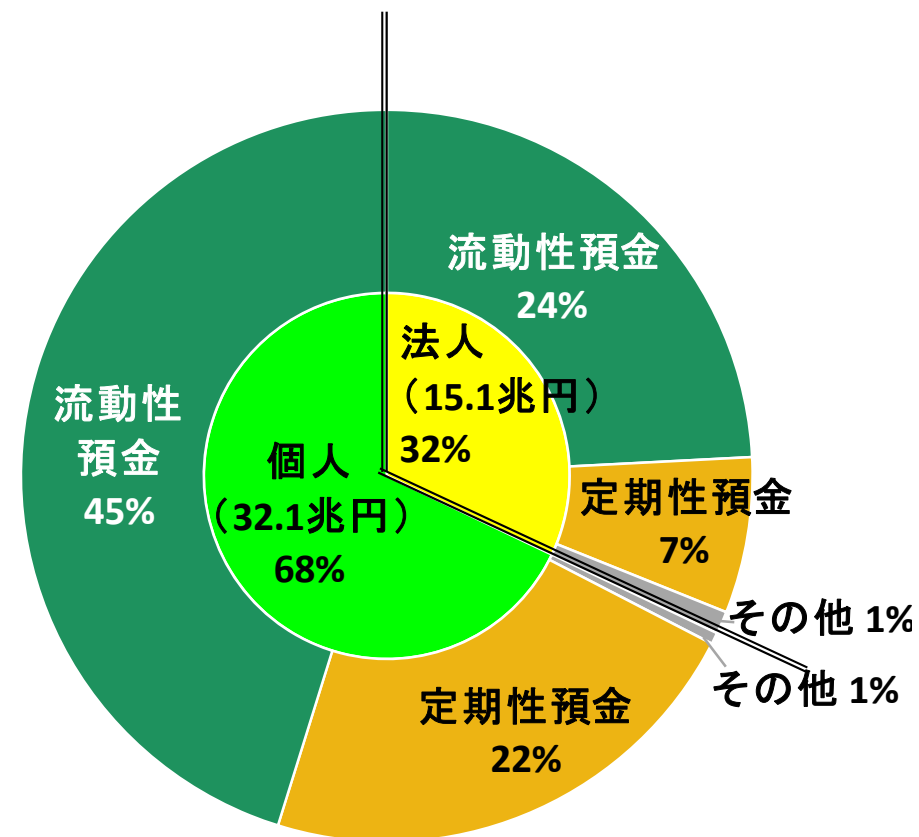
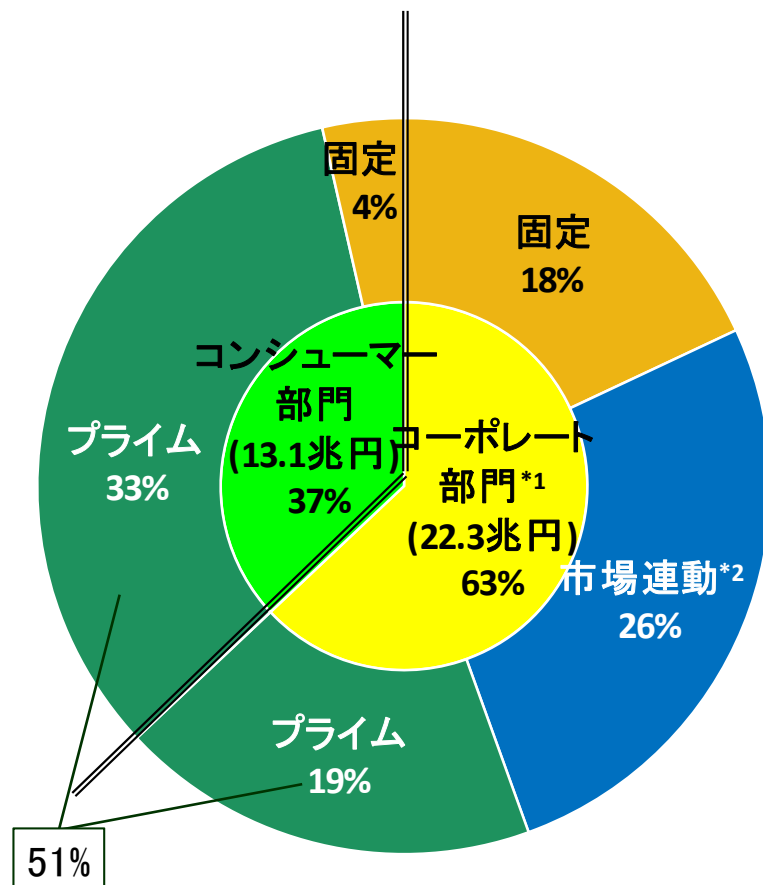
	2018年9月末				2018年3月末			
	1年以内	1～5年	5年超	計	1年以内	1～5年	5年超	計
受取固定・支払変動 (1)	650	9,200	6,800	16,650	400	7,250	9,300	16,950
受取変動・支払固定 (2)	572	4,546	5,525	10,644	2,041	4,791	5,733	12,566
ネット受取固定 (3)	77	4,653	1,274	6,005	△ 1,641	2,458	3,566	4,383

預貸金構成(2018/9末)

5行合算

貸出金*1

預金*3



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

*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

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

【2018年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	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)	76.2%	2.0%	6.2%	15.5%	100.0%

1年以内貸出金

78.2%

【2018年9月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(5)	1.1%	1.0%	6.2%	15.6%	23.9%
プライム系ほか変動	(6)	45.7%	0.0%			45.7%
市場金利連動型	(7)	29.4%	1.0%			30.4%
計	(8)	76.2%	2.0%	6.2%	15.6%	100.0%

1年以内貸出金

78.2%

(期中変化)

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(9)	△0.1%	△0.1%	△0.0%	+0.1%	△0.1%
プライム系ほか変動	(10)	△0.5%	△0.0%			△0.5%
市場金利連動型	(11)	+0.6%	+0.1%			+0.6%
計	(12)	△0.0%	△0.0%	△0.0%	+0.1%	-

1年以内貸出金

△0.1%

預金

【2018年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	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%

【2018年9月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(4)	39.2%	1.9%	7.7%	26.8%	75.7%
定期性預金	(5)	12.2%	6.5%	4.2%	1.4%	24.3%
計	(6)	51.4%	8.4%	12.0%	28.2%	100.0%

(期中変化)

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(7)	△14.7%	+0.8%	+3.1%	+10.8%	△0.0%
定期性預金	(8)	+0.2%	△0.4%	△0.0%	+0.2%	+0.0%
計	(9)	△14.5%	+0.4%	+3.1%	+11.0%	-

債務者区分間の遷移状況(2019年3月期上期)

RB

■ 与信額ベース(2019年3月期上期の遷移状況*1)

		2018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		
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

2018/9末の「その他」は2019年3月期上期中の全額回収・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9月末)

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

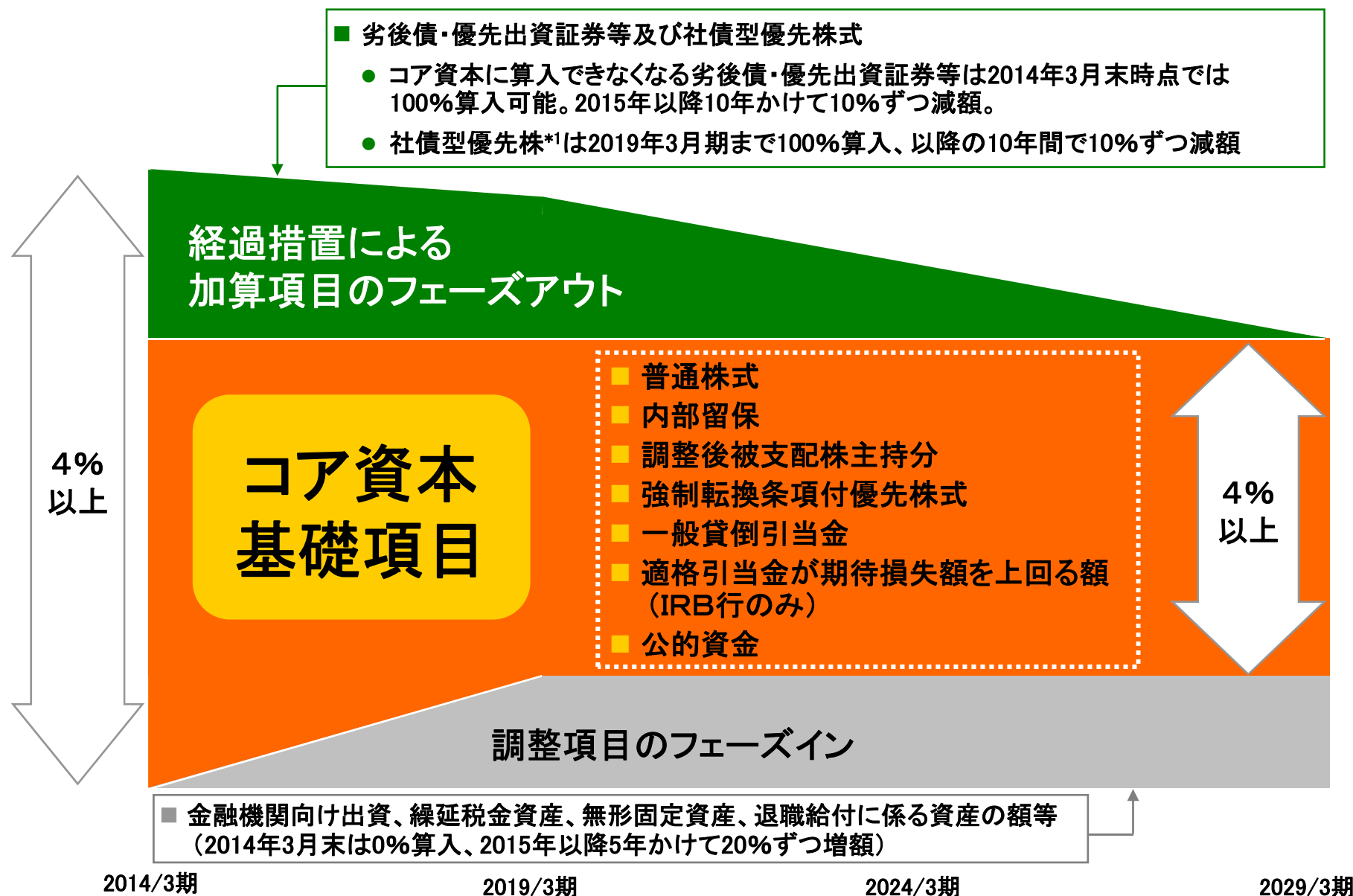
■ バーゼル3が最終化されたことを踏まえ、今後、国内ルールが策定されていく規制が多数

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ルールの設定等	2017年12月、国際ルールが最終化 - 市中協議案と比べると、影響は緩和される見込み - 今後、国内ルールが策定されていく予定
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	- LCR規制は2015年より開始済(国際統一基準行が対象) - NSFRは今後国内ルールが策定されていく予定
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	- 開示規制は2015年より開始済(国際統一基準行が対象) - 今後国内ルールが策定されていく予定
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	- 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 - 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。
各種資本バッファー 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	- 各種資本バッファーについては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) - TLACは2019年からの予定(G-SIB等が対象)

■ 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



*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

主要指標の長期推移

			3行										5行	
			(億円)	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/9
P L	連 結	業務粗利益	7,395	6,783	6,670	6,552	6,371	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	3,368	
		資金利益	5,470	4,994	4,840	4,639	4,430	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	2,220	
		フィー収益*1	1,532	1,451	1,468	1,431	1,506	1,587	1,692	1,687	1,606	1,680	1,000	
		営業経費	△3,844	△3,875	△3,694	△3,609	△3,616	△3,484	△3,577	△3,475	△3,624	△3,606	△2,206	
		株式等関係損益	△422	6	△8	23	△75	226	445	△65	251	167	27	
		与信費用	△1,814	△1,146	△615	△138	130	264	223	△258	174	147	51	
		親会社株主に帰属する 当期純利益	1,239	1,322	1,600	2,536	2,751	2,206	2,114	1,838	1,614	2,362	1,221	
B S	銀 行 合 算	貸出金(末残)	266,089	263,061	261,779	260,504	266,821	269,860	277,555	279,321	284,120	289,921	359,274	
		中小企業等	222,186	223,208	221,663	222,358	226,595	229,126	234,549	236,458	241,638	247,284	307,565	
		住宅ローン*2	117,010	120,429	121,454	122,503	126,519	129,183	131,250	131,880	133,563	133,316	160,414	
		自己居住用住宅ローン	85,935	88,574	89,736	90,953	94,413	97,052	99,051	100,151	102,186	102,675	124,770	
		不良債権比率	2.42%	2.42%	2.43%	2.32%	2.06%	1.74%	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%	1.16%	
	連 結	政策株式(取得原価)	3,567	3,445	3,518	3,425	3,372	3,319	3,309	3,518	3,486	4,484	3,881	
		その他有価証券評価差額	△325	1,206	928	1,319	2,580	3,332	5,736	4,606	5,558	6,582	6,649	
ビ ジ ネ ス	銀 行 合 算	投資信託・保険販売額	5,090	7,207	9,377	10,308	12,905	14,770	15,859	12,113	8,016	9,456	5,502	
		投資信託・ファンドラップ	3,149	4,946	7,258	7,426	9,727	11,852	12,251	8,319	5,731	7,230	3,743	
		保険	1,941	2,261	2,119	2,883	3,178	2,732	3,607	3,793	2,285	2,226	1,758	
		住宅ローン実行額*2	12,224	14,354	13,411	13,018	15,595	14,786	13,529	12,927	14,814	11,749	7,452	
		自己居住用住宅ローン	8,940	11,477	10,986	10,486	12,255	11,623	10,422	10,117	11,987	9,390	6,181	
		不動産収益(エクイティ除)	72	63	66	77	78	83	112	133	134	128	63	
		公的資金残高	20,852	20,852	8,716	8,716	8,716	3,560	1,280	-	-	-	-	

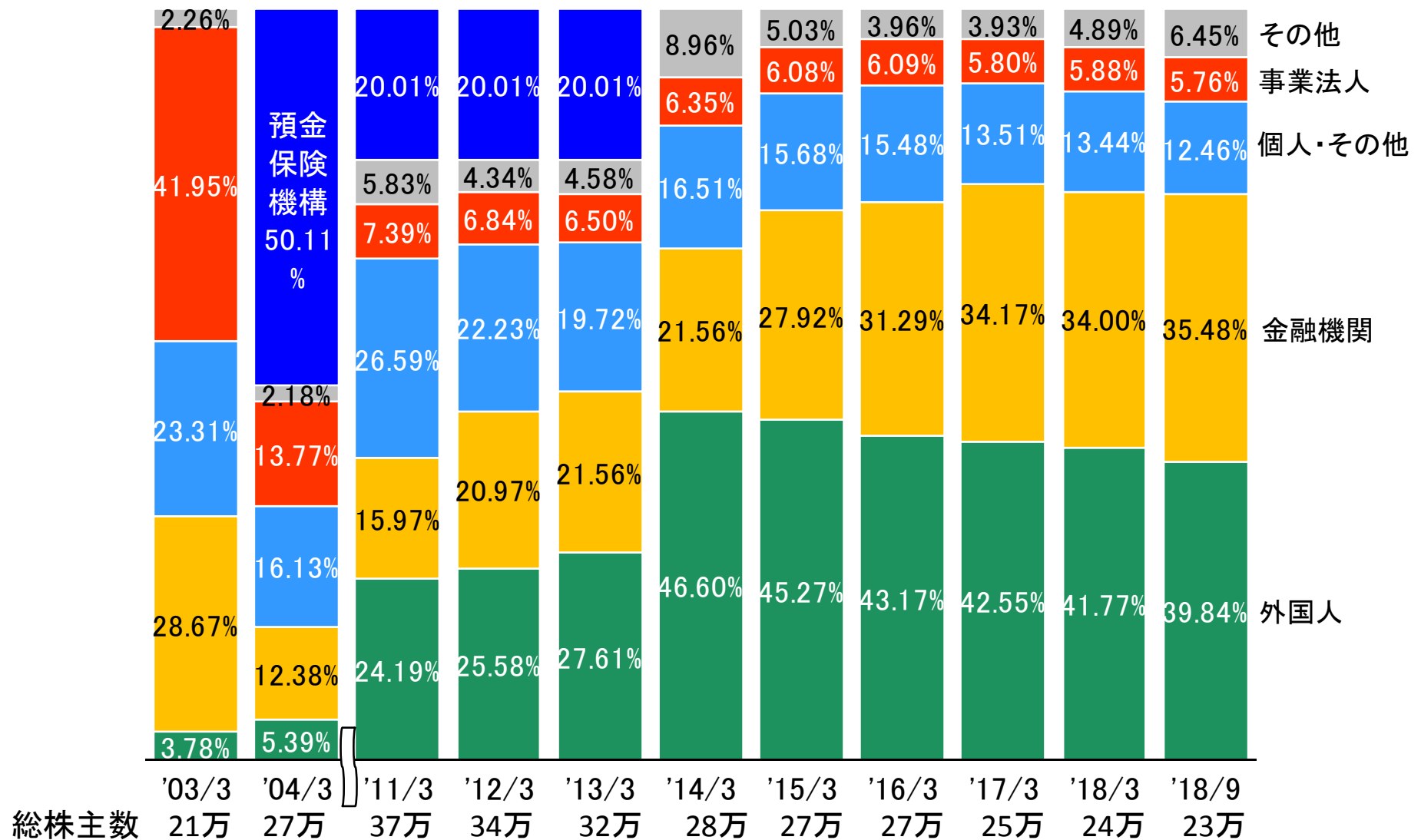
*1. 役務取引等利益+信託報酬 *2. アパートマンションローンを含む(実行額にはフラット35も含む)



格付情報(長期)

	Moody's	S&P	R&I	JCR
りそなホールディングス	—	—	A	—
りそな銀行	A2	A	A+	AA- (2018/9月 A+から格上げ)
埼玉りそな銀行	A2	—	A+	AA- (2018/9月 A+から格上げ)
関西アーバン銀行	—	—	—	A+ (2018/9月 Aから格上げ)
近畿大阪銀行	A2	—	—	—
みなと銀行	A2	—	—	A+ (2018/9月 Aから格上げ)

普通株主構成



株主・投資家の皆さまへの情報発信

りそなグループホームページ
<https://www.resona-gr.co.jp>

こちらからIR資料等をご覧いただけます。

The screenshot shows the Resona Group homepage. The navigation bar includes links for Home, Group Overview, **株主・投資家の皆さまへ** (highlighted), CSR, News Release, and Employment Information. Below the navigation bar, there are sections for disaster relief announcements, a share discount promotion (銀行を賢く使いこなそう!), and a stock price table. The '株主・投資家の皆さまへ' link is circled in yellow, indicating where to click for IR materials.

りそなグループ統合報告書

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。

