

2019年3月期中間決算の概要と 経営の方向性

想いをつなぐ、
未来を形に。

Next Action

RESONA GROUP



リソナホールディングス

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、KQ、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。

- 関西みらいフィナンシャルグループの再編により、前年同期比での経営成績の増減が見え難くなっているため、本資料では2種類の前年同期比較をお示ししている。
- 「前同比」は前年同期の決算計数、すなわち3行体制との比較。
- 「実質前同比」の計数は、当中間期と同じ5行体制として前期の計数を補正したものとの比較をお示ししている。主にそちらをご覧ください。

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)

(りそなホールディングス社長 東)

- ・ こちらにはポイントを整理。
- ・ 最終利益は、1,221億円と通期目標に対する進捗率は61%。KMFGの統合一時利益を除いた実力ベースでも計画線を確保。
- ・ フィー収益の増加が預貸金利益の減少を上回り、トップラインが反転増益。中間決算でのトップライン反転は12年ぶり。
- ・ フィー収益はファンドラップ、保険、住宅ローン関連が全体を牽引、フィー収益比率は29.6%まで上昇。
- ・ 貸出ボリュームは中小企業向けを中心に上振れ、年度計画も上方修正した。
- ・ 利回り差の縮小ペースは計画通り。預貸金利益反転に向けて、資金ニーズに確りと対応していく。
- ・ 厳格な経費コントロールも継続しており、収益・コスト構造改革は一定程度進捗している。
- ・ オムニ・チャンネル戦略では、スマホアプリ「りそなグループアプリ」がグッドデザイン賞を受賞、ユーザー数も順調に増加。
- ・ オムニ・リージョナル戦略では、KMFGが順調な滑り出し。来年4月の関西アーバン銀行と近畿大阪銀行の合併、その後のシステム統合へ向け、予定通りに進捗。
- ・ 11月から「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」のサービスを開始するなど、様々な施策を展開している。
- ・ 資本政策は、基本的な考え方に変更はなく、今年度+1円増配の予想。
- ・ 8ページへ。

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) ～リ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%
貸金利益 (5)	2,220	+381		△52	
うち国内預貸金利益 *1 (6)	1,776	△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(除く銀行臨時増資) (13)	△2,111	△408	△23.9%	△9	△0.4%
経費率 (14)	62.6%	+1.5%		△0.4%	(改善)
実質業務粗益 (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%
法人税等会計 (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「△」を付けて表示

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)	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	(A)-(B)
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
うち債券関係利益(先物込) (7)	34	+30	+23	28	+16	12	11	3	6
経費(除く銀行随時処理分) (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
株式等関係利益(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の旧ひこ銀行のれん償却額(△8)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

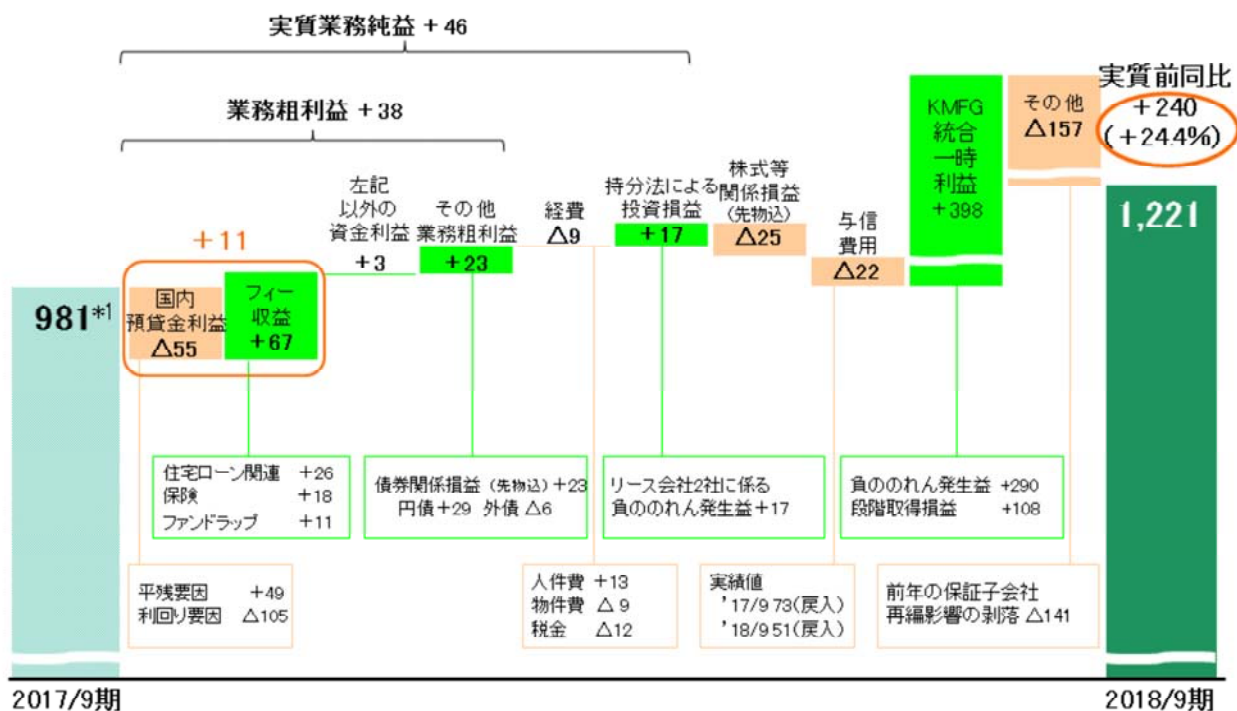
【*a、*b、*c: 前期に計上した保証子会社再編影響の剥離要因を含む】 *a) 近畿大阪信用保証からKOへの配当△49(連結消去)

*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%)

リソナホールディングス

7

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

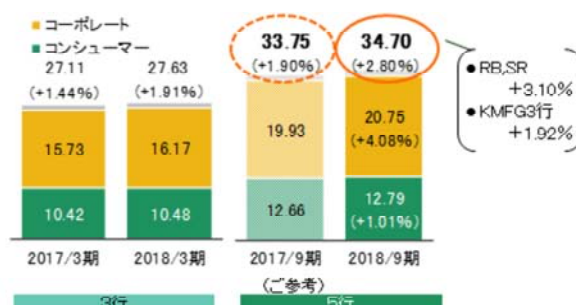
貸出金平残、利回り推移

(平残: 兆円 収益・費用: 億円)		5行			
		中間期		2019/3期	
		実績	実質 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

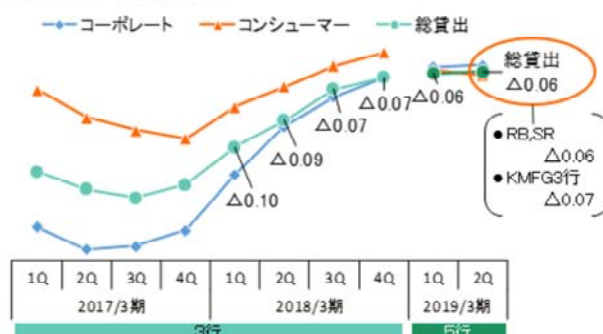
*1. コーポレート部門(公共除): 一般貸出 + アパートマンションローン

*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

【貸出金平残(兆円)】〇内は前同比増減率



【貸出金利回り 前同比(%)】



りそなホールディングス

8

- 左上に預貸金の平残、利回りの実績と計画を記載。
- (左テーブル(1))国内貸出金の平残は実質前同比+2.80%と、期初通期計画の +1.95%を上回った。
- (同(4))中小企業を中心とするコーポレート部門が+4.08%と全体を牽引。
- 引き続き設備資金ニーズが強い。
- (同(6))のコンシューマー部門は、自己居住用住宅ローンの新規実行が約3割増加したこと等を背景に+1.01%増加。
- (同(2))貸出金利回りは実質前同比で△6bpsの低下で、計画通り。利回り低下要因は、住宅ローン要因と法人貸出における競争要因で半々程度と分析している。
- 上期実績を踏まえ、貸出金平残の通期計画を期初計画比+0.59%上方修正し +2.54%の増加とした。
- 一方で貸出金利回りは期初計画通り△6bpsの低下として据え置いている。
- 11ページへ。

貸出金・預金末残

銀行合算

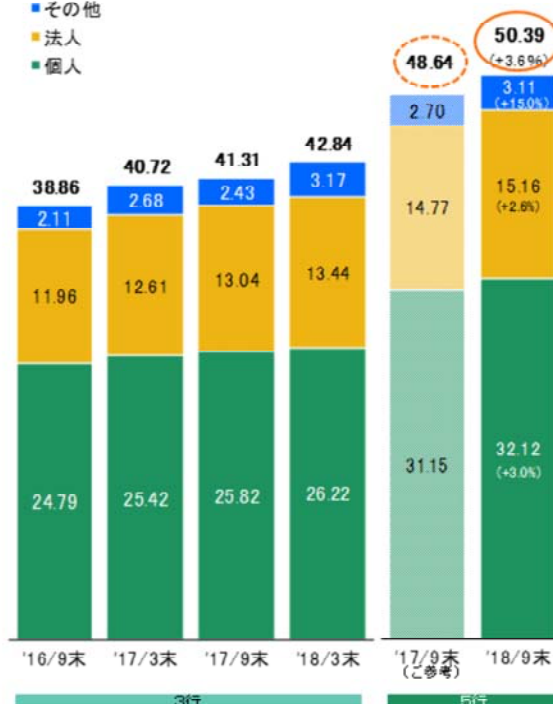
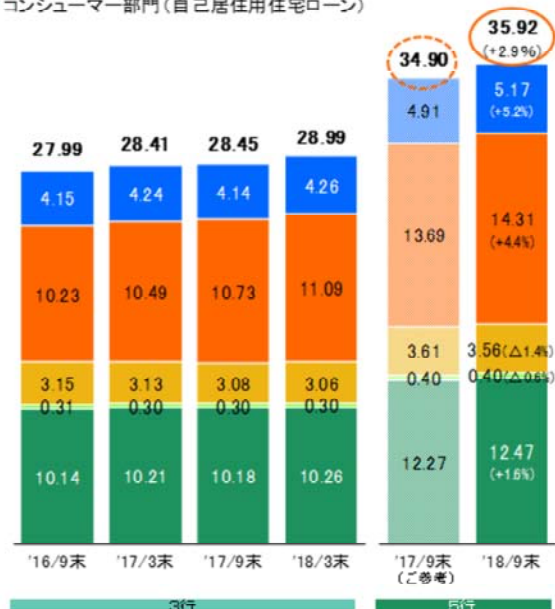
貸出金末残

預金末残

〔兆円、〇内は
前同比増減率〕

- 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)

- その他
- 法人
- 個人



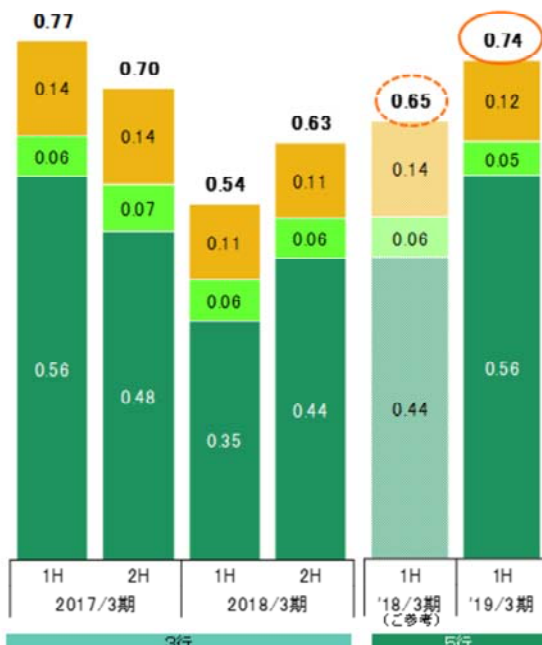
住宅ローンビジネス

銀行合算

住宅ローン実行額

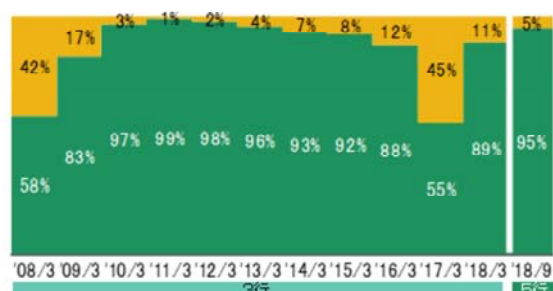
(兆円)

- 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)

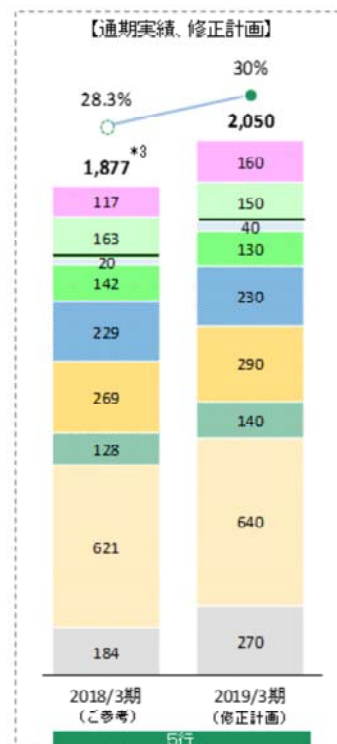
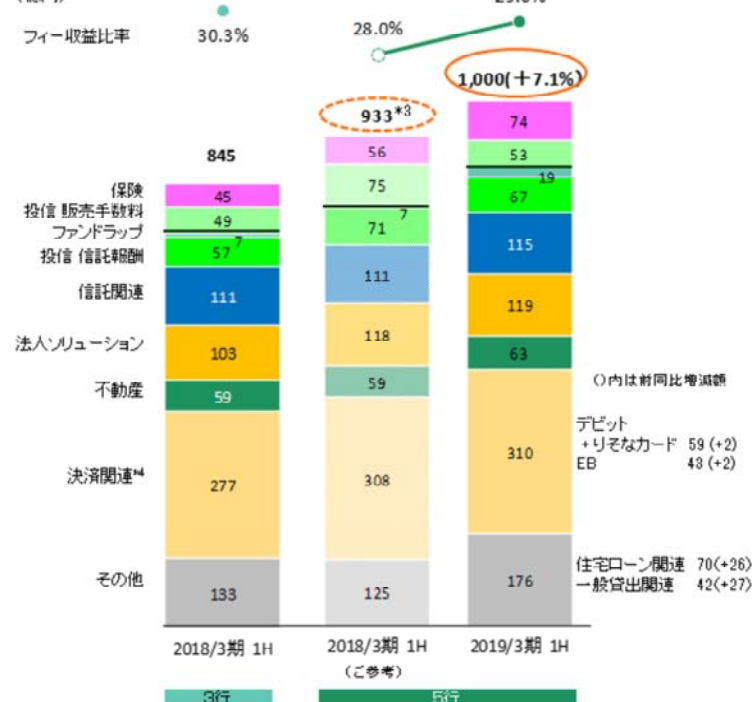
- 固定金利型住宅ローン比率
- 変動金利型住宅ローン比率
- 住宅ローン金利推移



■ 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

(億円)



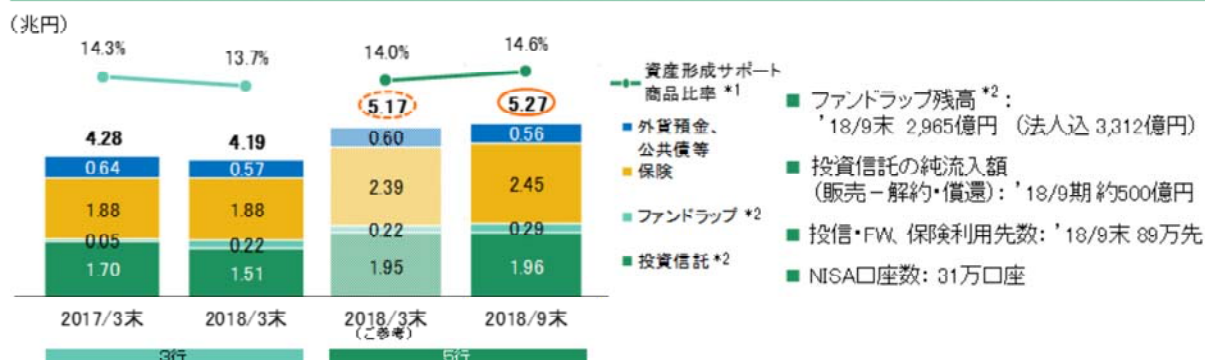
*1. (役員取引等利益 + 信託報酬) / 業務粗利益 *2. HD連結からKMFG連結を控除したフィー収益比率 *3. HD、KU、MBの連結役員取引等利益と連結信託報酬を合算
*4. 内為、口振、EB、VISAデビットおよびリソナ決済サービス、リソナカードの役員利益

- 連結フィー収益は、1,000億円、実質前同比+7.1%と堅調な伸びが継続。
- 投資販売が苦戦する中、保険が実質前同比+32%と大幅に増加、ファンドラップ収益が前同比で1.6倍の増加となり、フィー収益全体を牽引。
- 住宅ローン関連やデビットカード、クレジットカード収益など、注力しているビジネス分野で一定の成果が見られる。
- (右側)通期計画の合計は、期初計画から変更ないが、中間期までの実績を踏まえ、内訳については一部変更。
- 14ページへ。

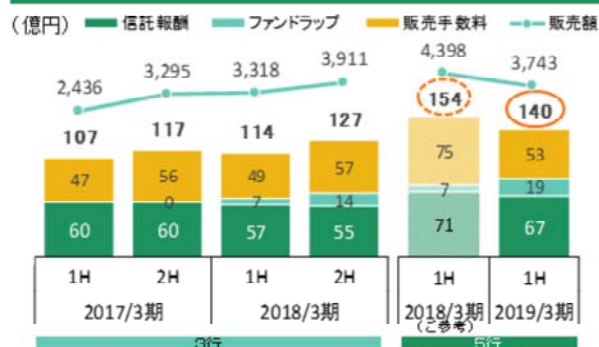
主要なフィービジネス(1) (資産形成サポートビジネス)

HD 連結

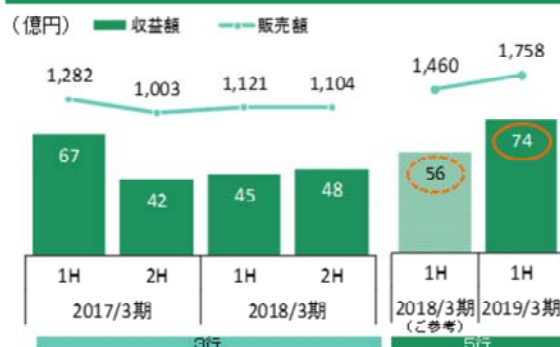
個人向け資産形成サポート商品残高



投資信託・ファンドラップ



保険



*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

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)

銀行合算

信託業務関連収益

(億円)



■ 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%)

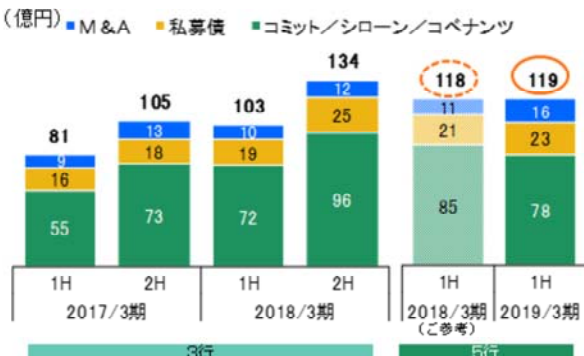
■ 年金信託

受託残高

'17/9末 4.77兆円 ⇒ '18/9末 4.87兆円(+2.0%)

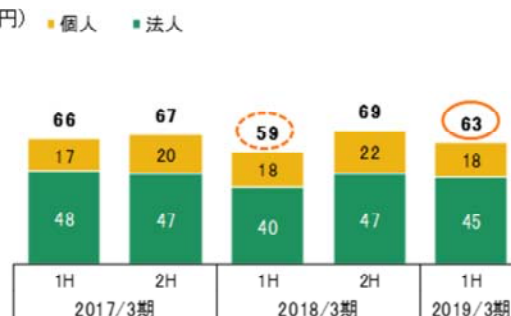
法人ソリューション収益

(億円)



不動産業務収益*

(億円)



*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)	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	
遡差差 (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

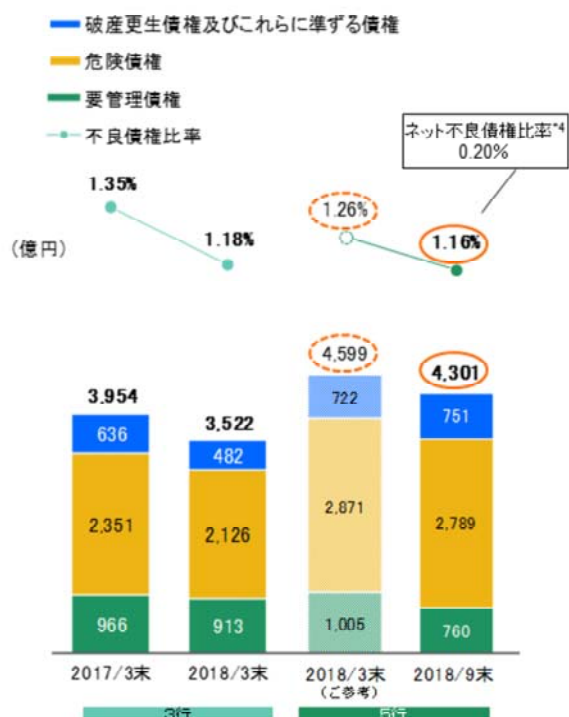
*2. HD連結与信費用/(連結貸出金+連結支払承諾見返未残)(期首・期末平均)

*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)

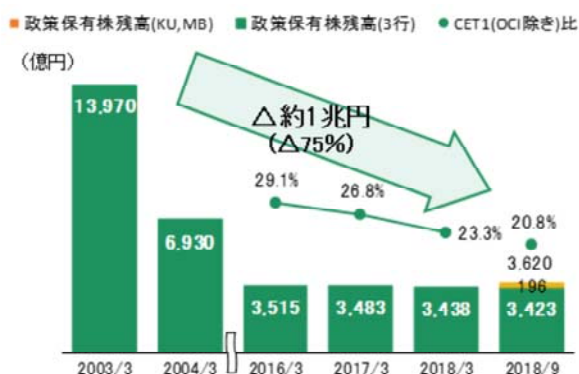


- 与信費用、不良債権の状況について。
- (左テーブル(1))連結与信費用は51億円の戻入。
- 前年対比で戻入額が減少したが、(5)個別貸倒引当金の新規発生は127億円と引き続き低水準。
- 計画対比での上期の上振れを反映して、連結、銀行合算通期計画を修正。
- (右図)不良債権比率は1.16%と最低水準を更新。
- 次のページへ。

有価証券*1					政策保有株式				
		3行	5行						
(億円)		2018/3末	2018/3末 (ご参考)	2018/9末	評価差額				
その他有価証券	(1)	24,012	29,181	39,757	6,871	■ 損益分岐点株価(日経平均ベース): 6,500円程度			
株式	(2)	3,438	3,654	3,620	7,109	■ 2018/9期 削減額(上場分・取得原価): 34億円 売却益(同): 30億円			
債券	(3)	12,144	15,327	22,800	△ 20	■ 政策保有株式に関する方針の概要			
国債	(4)	2,143	3,251	11,125	△ 39	● 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			
(デュレーション)	(5)	8.0年	6.5年	7.4年	-	● 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			
(BPV)	(6)	△ 1.7	△ 2.1	△ 8.2	-	➢ 2017/3期からの5年間で350億円程度の削減を計画			
地方債・社債	(7)	10,001	12,075	11,675	18				
その他	(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					

*1. 取得原価、時価のある有価証券 *2. OCI除き

- 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



- 有価証券ポートフォリオの状況について。
- (左側)9月末時点の国債と外債残高は、キャリー収益の増加を目指す観点から、3月末比増加させている。
- 米金利の急騰に端を発して、円債・外債ともに評価損が拡大。
- 中計最終年度となる来年度に向けて、キャリー収益の改善に資する簿価の入替、健全化の促進が課題と認識。
- (右側)政策保有株式は、34億円減少。今後も、お取引先との中長期的な取引展望の実現可能性やリスク・リターンを検証しながら、計画に沿って圧縮に努めていく。
- 17ページへ。

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
※ 其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
其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
うち其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)	210円	+1.0円
うち中間配当 (5)	105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	*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	*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いません。 *4. 実質前同比

りそなホールディングス 17

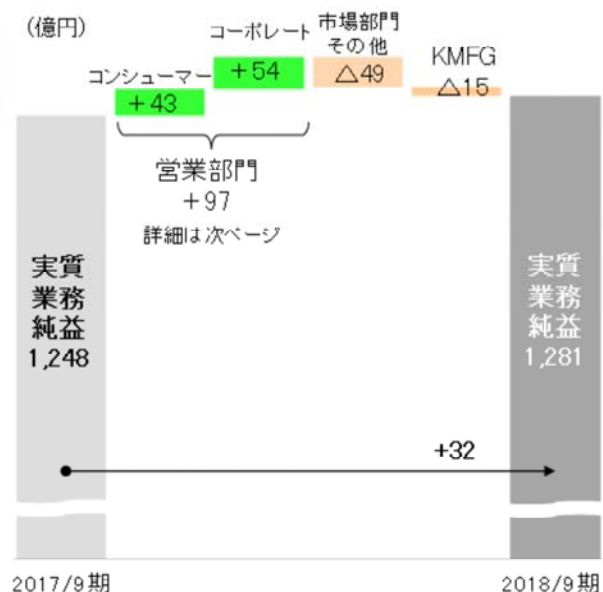
- 通期の業績目標について。
- 2019年3月期の連結最終利益の目標は2,000億円として、期初目標を据え置いている。
- 一方、銀行合算と連単差は、中間期の実績をふまえて一部修正。
- (下側)5行合算ベースの主要な変動項目についてご説明する。
- (下テーブル(6))業務粗利益は、期初目標から180億円減額。
- 市場部門や投信販売を中心に上期の計画比下振れと、有価証券ポートフォリオの健全化促進による影響を一定程度勘案。
- (同(7))経費は厳格なコストコントロールの継続により30億円減少(利益にプラス)。
- (同(10))与信費用は中間期までの実績を勘案して、105億円減少(同じく利益にプラス)。
- (同(12))結果、銀行合算の当期純利益は期初目標から50億円の減少とした。
- 連単差を50億円上方修正しているが、これは上期に計上した統合一時利益の上振れ分を反映したもの。
- 20ページへ。

(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

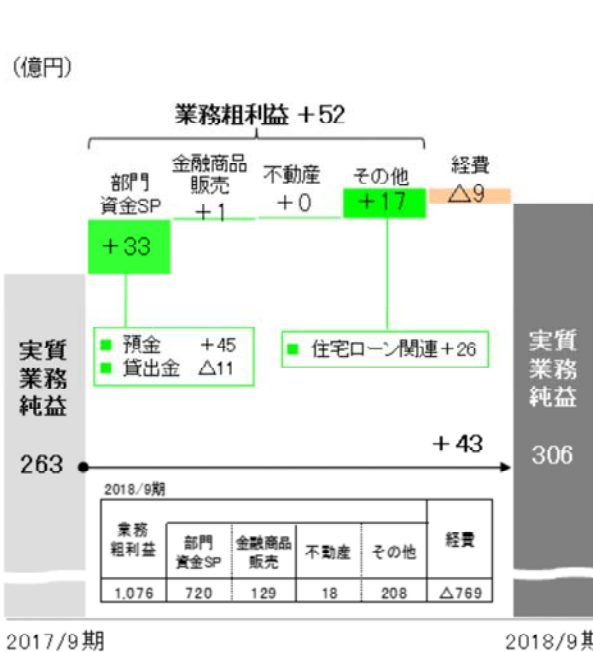
1. 「営業部門」、「市場部門・その他」はKMFG連結子会社を除くHD連結子会社の計数
2. 「市場部門」の業務粗利益には株式等関係損益の一部を、「その他」には経営管理部門の計数等を含む
3. KMFGの実質前同比は、2017/9期におけるKJ、KQ、MBの各社連結業績の合計値との比較

(ご参考)営業部門の損益概要

HD連結(KMFG連結除)

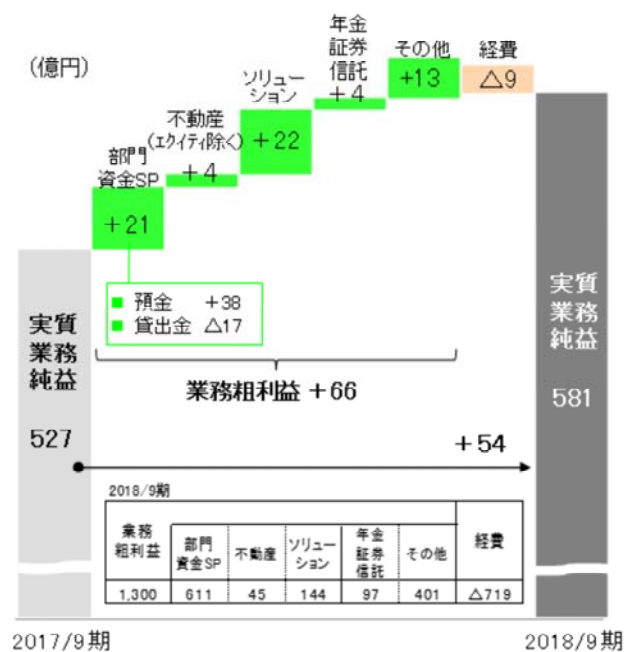
コンシューマー部門

- 実質業務純益は前同比43億円の増益



コーポレート部門

- 実質業務純益は前同比54億円の増益



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

- ここから、「中計の進捗と持続的成長に向けた経営課題への取り組み」についてご説明する。
- 次のページへ

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 (一時要因除1,505億円)	1,650億円	1,700億円 (うちRB、SR1,600億円**)
連結フィー収益比率	30.4%	35%以上	30%台前半 (うちRB、SR35%以上**)
連結経費率	61.7%	50%台	60%程度 (うちRB、SR50%台**)
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

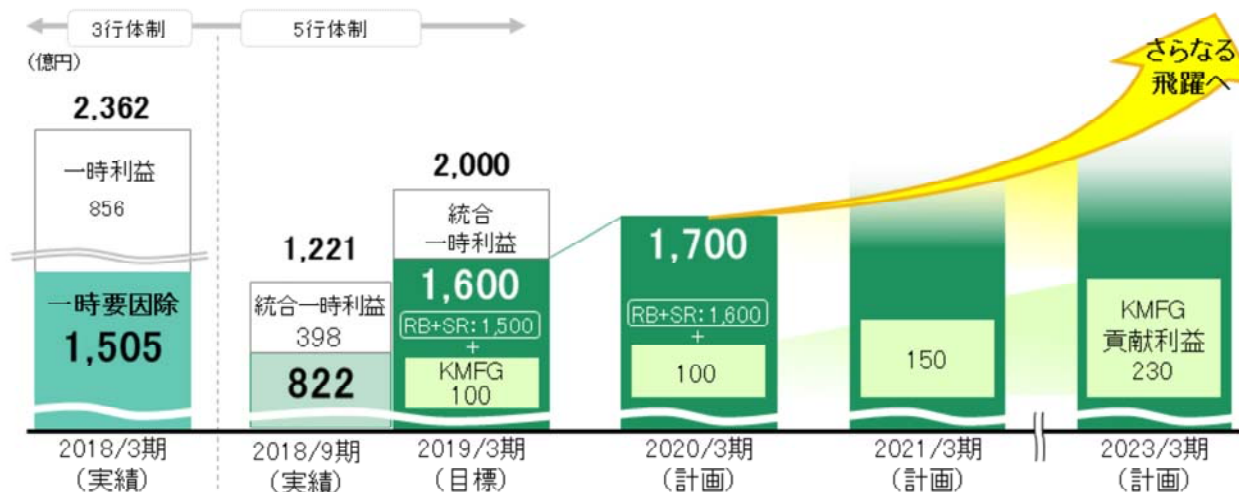
*4. その他有価証券評価差額金除き

リソナホールディングス 21

- 昨年4月に公表した中計を5行ベースに引き直したKPIをお示ししている。
- 内容は5月の決算発表時から変更ない。
- 次のページへ。

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

りそなホールディングス 22

- 5行体制でのボトムラインの拡大イメージをお示ししている。
- 今中間期の一時利益を除いた純利益は822億円と計画線。
- (下段)KMFGのシナジー効果と統合関連費用のラダーをお示ししている。
- シナジーの早期実現へ向けて、確りと取り組んでいく。
- 次のスライドへ。

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 4.5¹ / 5.0



GOOD DESIGN AWARD
2018年度受賞

スマホが
あなたの銀行に
りそなグループアプリ



■ マーケティングエンジン活用

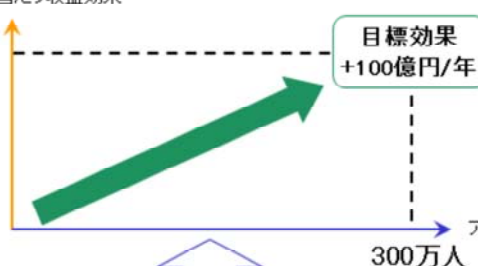
- パーソナライズされたご提案
- 充実したサービスをご案内

【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

りそなホールディングス 23

- ・ オムニ・チャネル戦略(ネットチャネル戦略)について。
- ・ 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くことで、安定したStock型フィー収益の底上げを図っていく。
- ・ 冒頭でも触れたが、「りそなグループアプリ」は、2018年度グッドデザイン賞を受賞。
- ・ アプリのダウンロードは2月のリリースから半年で40万人まで増加。
- ・ (下段)収益増加イメージをお示ししている。
- ・ 当面の目標として、アプリユーザー300万人、年間100億円の増収効果を目指している。
- ・ アプリは日々進化しており、11月からは、RB、SR、KOに口座をお持ちの全てのお客さまにアプリのご提供が可能となる。ユーザーの増加ペースは加速していくものと期待している。
- ・ また、振込やデビットカード、少額保険などに加え、今後は投資信託、外貨預金、カードローン機能などの取り扱いも順次スタート。
- ・ 引き続き、便利で多機能なサービスを目指していく。
- ・ 次ページへ。

オムニ・チャネル戦略(2) ～リアルチャネル～

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

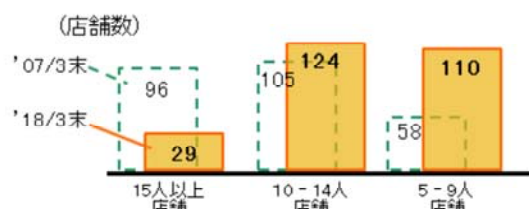
外部環境

- 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
(タウンサイジング / 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18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】

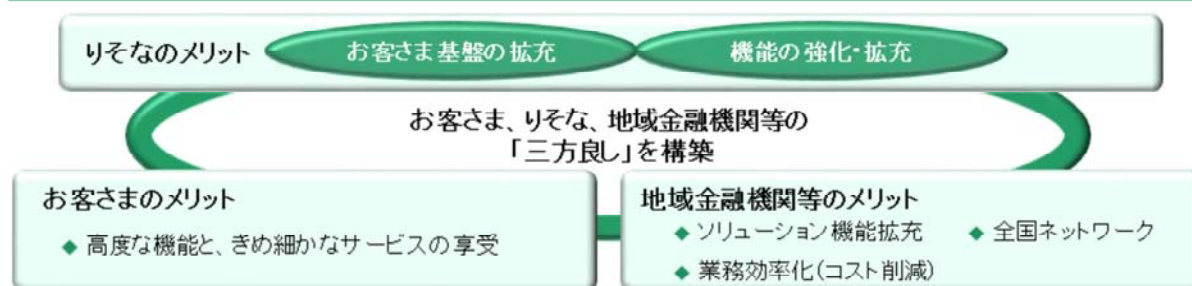


リそなホールディングス 24

- ・ 次にリアルチャネルについて。
- ・ 生産年齢人口の減少やデジタル化、キャッシュレス化の進展などもあり、支店に来店されるお客さまの数は減少傾向。
- ・ 一方、高齢社会の進展を背景に、資産運用や相続などのコンサルニーズは高まっている。りそなでは、こうした環境変化を見据えた施策を継続的に実施してきた。
- ・ リアルチャネルとネットチャネルの連携を強化し、「いつでも」、「どこでも」、お客さまがりそなにアクセスできる環境の整備を進めている。
- ・ (左下)オペレーション改革により、少人数で運営できる店舗数は10年で倍増している。
- ・ (右側)今後の店舗運営の方向性をお示ししている。
- ・ ①デジタル化で更なる少人数運営体制を構築し、②店舗特性に応じて機能と装備を整理し、③柔軟な営業時間を設定すること等で、お客さまとの接点の維持・拡大に努めていく。
- ・ 例えば、五日市出張所では8月から水曜日及び昼を休業とする柔軟な店舗運営としている。
- ・ デジタル化を通じて事務プロセスの変革を進めると共に、デジタルサービスオフィスを活用して①プロ人材による高度なコンサルや、②複雑な事務処理を行うことで、店舗を相談の場としていく。
- ・ 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 】

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. りそなブルダニア銀行 *2. 2018/10末現在

りそなホールディングス 25

- オムニ・リージョナル戦略について。
- 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。
- (下段)直近の事例を整理しているが、リース2社を持分法適用会社化するなど、様々な取り組みを実施。今後も積極的に進めていきたい。
- 次のページへ。

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*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の基礎的內部格付手法への移行を準備中

*1. Post Merger Integration

りそなホールディングス 26

- ・ 関西みらいフィナンシャルグループについて。
- ・ 後ほど関西みらいフィナンシャルグループ社長の菅からコメントさせていただく。
- ・ 次のページへ。

オムニ・アドバイザー戦略

お客さまになりきって、考えられる人材の育成 → 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

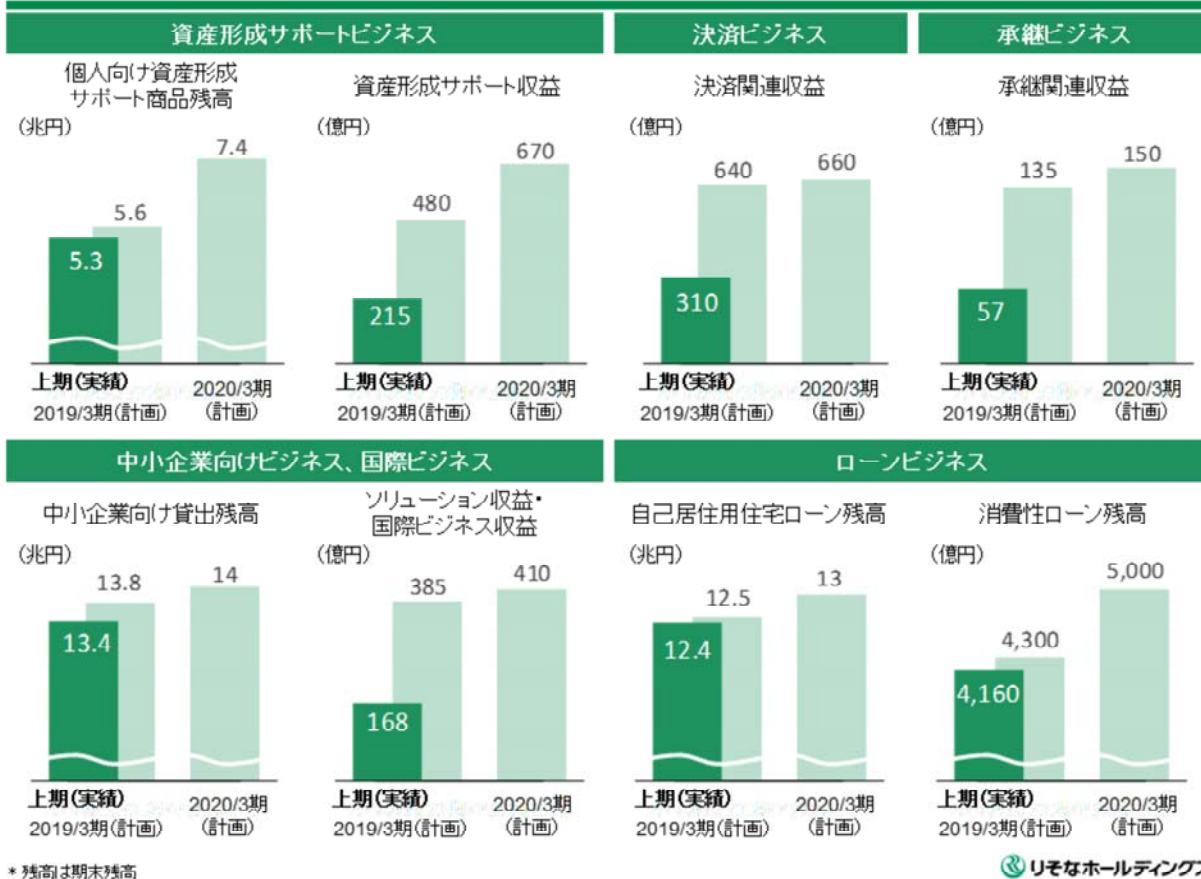
- ◆ お客さまの喜びが自らの喜び
- ◆ お客さまの悩みを引き出し、形にする
- ◆ 解決に向けた選択肢や、糸口となる情報をご提供
- ◆ お客さまの未来に良いと思えることをご提案
- ◆ 良いと思えないことはお断りします

*1. RB+SR *2. 部下のいるマネージャー以上の職層

リソナホールディングス 27

- ・ オムニ・アドバイザー戦略について。
- ・ (左側)引き続き、働き方改革やダイバーシティ推進等により、お客さまになりきって考えられる人材の育成に注力。
- ・ (右側)デジタル化の推進は、ご提案の質的向上やお客さまとの対話時間の増加に繋がっている。
- ・ こうした施策を通じて、「お客さまの喜び」を実現するカルチャーの醸成が進んでいる。
- ・ 私からは、真のオムニ・アドバイザーとしての行動指針として、「正々堂々」「知恵を絞る」「グループの総合力を使い切る」というキーワードを社員に伝えている。
- ・ 次のページへ。

主要ビジネスの実績と5行体制での2020年3月期計画



- ここから主要ビジネスについて。
- 中計でKPIを設定している5つのビジネスについて、5行ベースの計数をお示ししている。
- 各KPIについて、今上期の実績、今期の通期計画、中計最終年度である2020年3月期の計画をお示ししている。
- 計画達成に向けて、5行体制で確りと取り組んでいく。
- 次のページへ。

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~

【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カ所に拡大、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

*1. 国立社会保障・人口問題研究所 *2. 日本銀行調査統計局「資金循環の国・地域比較」

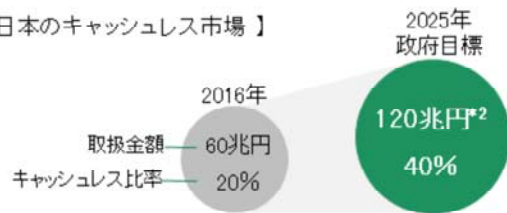
りそなホールディングス 29

- ・ 資産形成サポートビジネスについて。
- ・ 人生100年と言われる時代に、日本の個人金融資産は、まだまだ現・預金の構成比が高く、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。
- ・ 一方、りそなグループ1,600万の個人のお客さまで、投信・保険・FWをご利用いただいている方は5%に留まる。
- ・ オムニ・アドバイザー、すなわち人による差別化を図ると共に、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。
- ・ (右側)販売開始から約1年半を経過したファンドラップは、3,300億円を突破。
- ・ 運用商品をご利用いただくお客さまの裾野拡大につながっており、新規契約の半数が預金、4割が外部からの資金を原資としている。
- ・ (右下)りそなアセットマネジメントの機能強化も進めている。
- ・ 9月にグループ5行で共同提供する初の商品(ニホンノミライ)の取り扱いを始めたが、200億円を超える販売額となった。
- ・ 次のページへ。

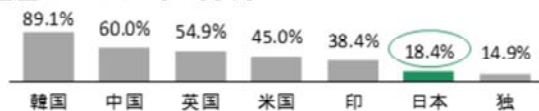
決済ビジネス(1) ～キャッシュレス化への取り組み～

拡大するキャッシュレス市場*

【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(創業応援バック)

新たなビジネス領域へのチャレンジ

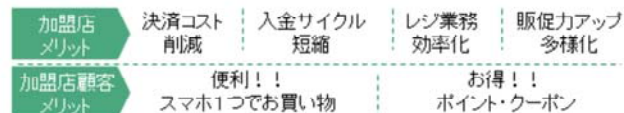
りそなキャッシュレス・プラットフォーム (RB、SR、KO³ 2018/11月～)

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



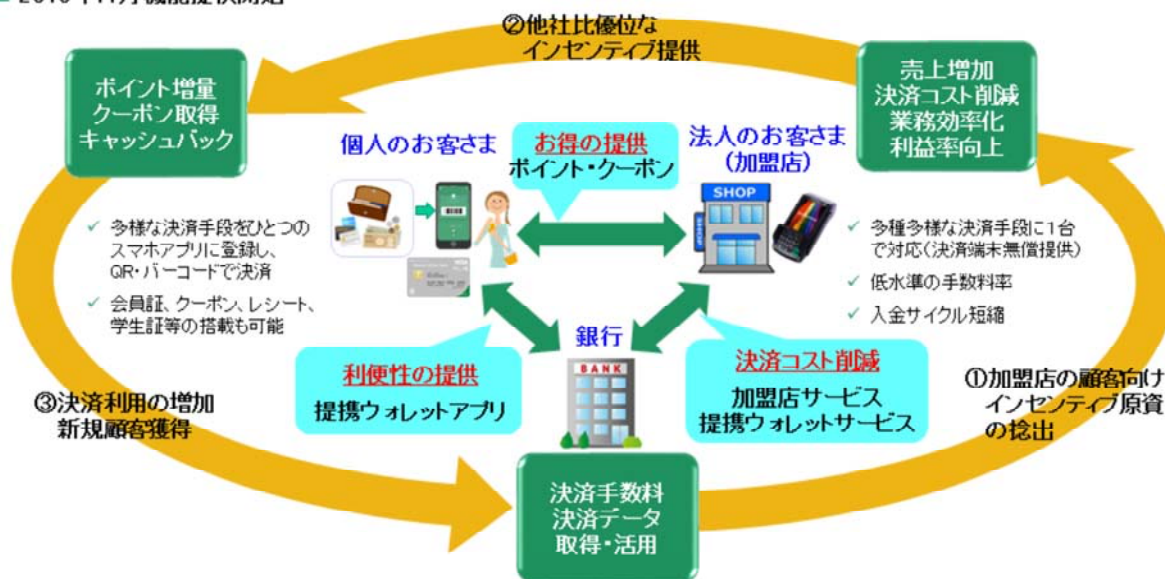
*1. 経済産業省の資料を基に作成 *2. 民間消費支出が2016年と同じであった場合 *3. KOIは2019年度～

りそなホールディングス 30

- ・ 決済ビジネスについて。
- ・ キャッシュレス比率は、2025年までに倍増させていく。
- ・ こうした中、当社はデビットカードやフィンテックを活用した新たな決済機能でキャッシュレスの拡大に貢献していく。
- ・ (右上)デビットカードのご利用者数は120万を超え、ご利用金額、ご利用件数は、前年同期比でそれぞれ1.3倍、1.9倍と順調に増加。
- ・ (下段)今月から「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」の提供を開始。
- ・ 本プラットフォームは大手行初となる「加盟店サービス」と、国内初となる「提携ウォレットサービス」の2点から構成。
- ・ 次ページのイメージ図をご覧ください。
- ・ 次のページへ。

決済ビジネス(2) ～リ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	データ活用
● 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	● 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

- ・ 銀行本体でアクワイアリング業務に参入するが、これは大手行初の取り組み。
- ・ (右上)加盟店となるお客さまに多種多様な決済手段に対応できる端末を無償で提供。
- ・ 結果、加盟店としては、レジ業務の効率化に加えて、決済コスト削減、入金サイクル短縮といったメリットを享受いただく。
- ・ また、国内初の取り組みとして「提携ウォレットサービス」を導入費用無料で提供。
- ・ ポイント・クーポン・QR決済等の機能を備えたウォレットアプリをホワイトラベルでご提供するもので、小売・流通業等のお客さまは、簡単に決済インフラを構築できる。
- ・ これにより、個人のお客さまに優位なインセンティブを提供してもらうことで、売上の増加につながる。
- ・ 個人のお客さまは多様な決済手段をひとつのスマホアプリに集約することで利便性が向上すると共に、ポイント・クーポン等によるメリットも享受いただける。
- ・ 次のページへ。

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)

りそなホールディングス 32

- ・ 承継ビジネスについて。
- ・ 1,830兆円にのぼる家計金融資産は、その65%が60代以上。
- ・ 中小企業庁が「事業承継5ヶ年計画」を策定している。
- ・ (左中央)当社のお客さまにニーズをヒアリングした結果をお示ししている。「後継者不在」という悩みを抱える中で、「不動産・信託・M&A」を絡めたソリューションへの期待は大きい。
- ・ 信託併営商業銀行というりそなの強みを活かして、ワンストップでサービスを提供していく。
- ・ (右中央)例えば、プロ人材が駐在する店舗「トラストオフィス」を拡大している。
- ・ これによりお客さまとの接点は1年間で1.3倍に拡充、最前線でのOJTにより人材のスキルアップにもつながっている。
- ・ KMFGとの人材交流も活発化させており、更に幅広いお客さまに、信託、不動産機能を活かしたりりそなならではのソリューションを提供していきたい。
- ・ 次のページへ。

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

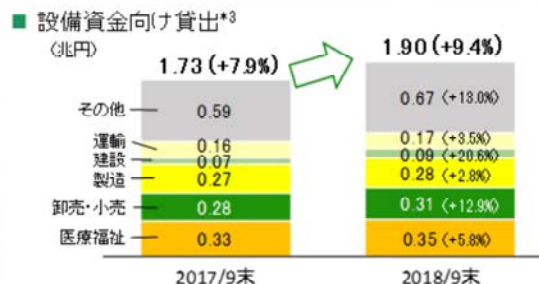
- 地域に密着した厚みのあるお客さま基盤
 - メイン先は6.7万社*2に拡大、大阪府と埼玉県でNo.1



- 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



- 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)

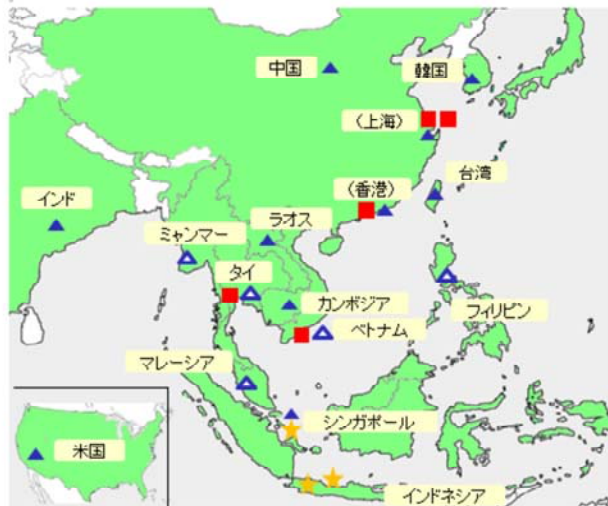
*2. 帝国データバンク *3. 個人・非居住者・地公債・不動産業向けを除く、RB+SR

- ・ 中小企業向けビジネスについて。
- ・ (左上)企業の経営課題、そして金融機関への期待についての、お客さまからのアンケート結果をお示ししている。
- ・ 様々なニーズがあるが、地域密着、KMFG創設で更に厚みを増したお客さま基盤、そして信託も含めた多様なソリューションと叫びたりそなの強みを活かし、確りとお応えしていく。
- ・ (右上)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RB+SRベースだが、不動産業を除く設備資金貸出は前年比+9.4%。同じ基準で昨年上期は+7.9%となっていることから、その伸びが加速している。
- ・ 業種別では、建設、卸売・小売、医療福祉等の伸びが特に大きい。
- ・ お客さまに、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等を積極的に展開。
- ・ (右下)SDGsへの対応も中小企業の新たな経営課題として重要になってきている。例えば、グループ5行の共通施策として推進した寄贈付私募債の発行額は約350億円となった。
- ・ 次のページへ。

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

- リソナプルダニア銀行(インドネシア)のフルバンキング業務
- リソナ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(リソナグループ社員派遣あり)

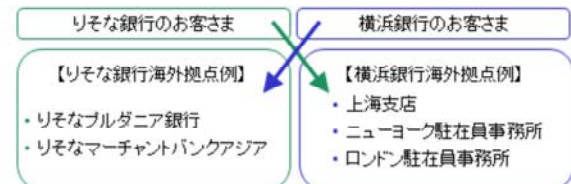
リソナプルダニア銀行の株主変更ならびに 横浜銀行、大同生命との業務連携

- 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%)
 - リソナ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

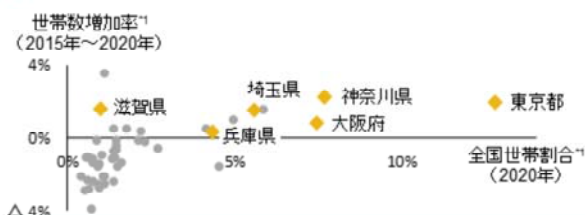
リソナホールディングス 34

- ・ 国際ビジネスについて。
- ・ ここでは、スライド右側に記載しているリソナプルダニア銀行の株主変更と、横浜銀行、大同生命との業務連携について、少しコメントさせていただく。
- ・ リソナプルダニア銀行は、インドネシアでフルバンキングを行う業歴60年の連結子会社。
- ・ 今般、既存株主からの取得により、当社の持ち株比率を48.4%まで引き上げると共に、横浜銀行、大同生命がそれぞれ30%、14.9%の株式を取得。
- ・ 横浜銀行、大同生命と国際業務において連携していく。
- ・ 当社としては、①お客さま支援体制の更なる充実と、②アジアに進出する日系企業のお客さま基盤の更なる拡充が図られるものと考えている。
- ・ 次のページへ。

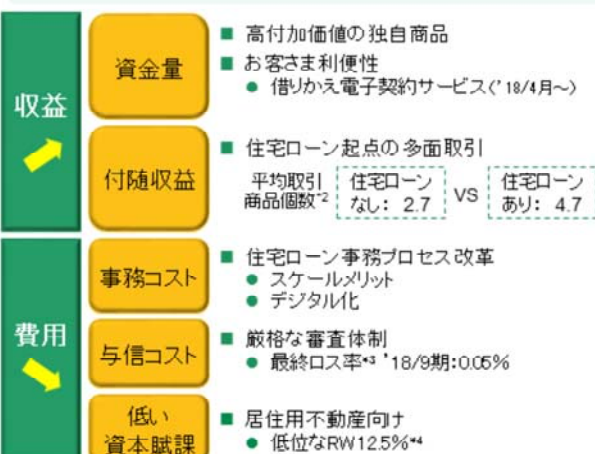
ローンビジネス

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」



採算性の維持・向上



*1. 国立社会保険・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

- ・ 個人向けローンビジネスについて。
- ・ (左上)日本は人口減少社会であるが、まだまだ肥沃なマーケットと捉えている。
- ・ (左中央)高付加価値の独自商品投入や、更なるご利用利便性の向上、住宅ローン起点の総合取引の拡充により、収益性を更に高めていく。
- ・ (左下)コスト面では、デジタル化を通じて事務コストの低減を今後も促進。
- ・ 最終ロス率は極めて低い状況にあり、資本賦課も相対的に小さい。
- ・ (右側)昨今、皆さまからご質問を頂く機会も多いことから、アパマンローンを含めたプレミアム層向け貸出について、まとめている。
- ・ 基本的な考え方として、資産家と取引深耕を図る上での有用なツールと位置づけている。債務者の定性面に加えて、正味資産などの定量面を重視。
- ・ 例えば、返済能力は、長期賃料予測システムに基づく賃料、ストレス負荷後の審査金利を用いて判断。
- ・ また、レントロール、契約書、金融資産等の偽装といった不正の手口が巧妙化している中、その防止態勢の強化にも継続的に取り組んでいる。
- ・ 次のページへ

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

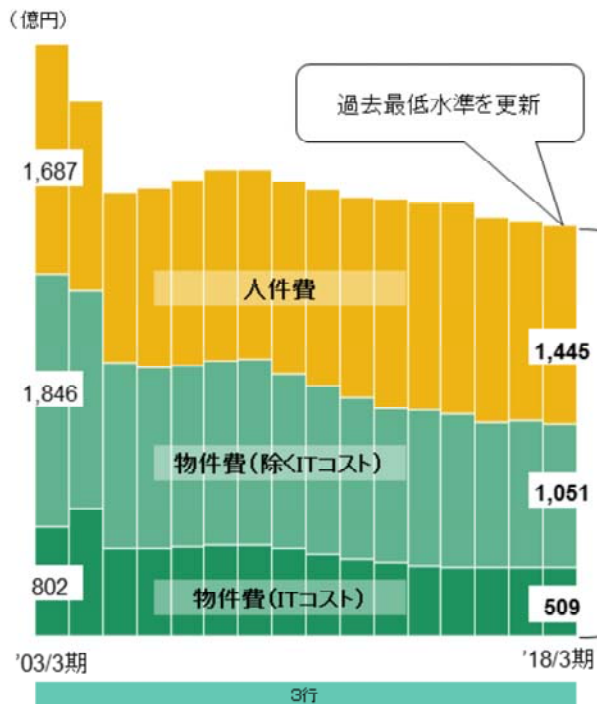


- デジタル化について。
- (上段)これまでオペレーション改革で半減した事務量を、デジタル化の進展により、更に半減させる。
- (中段)デジタル化、オペレーション改革により、「お客さまの利便性向上」と「銀行の生産性向上」を両立する取り組み。
- (右下)2020年度から「次期営業店システム」を導入する計画。
- 更なるローコストな店舗運営スタイルの実現を目指す。
- 次のページへ。

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】

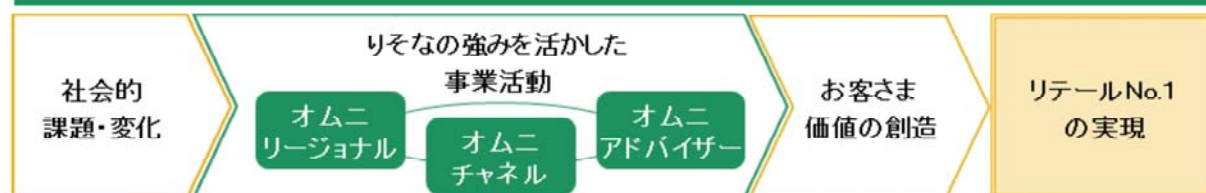


リソナホールディングス 37

- コスト構造改革について。
- (右上)人員について、補足説明をさせていただく。
- 中計期間中の3年間で、約4,000名の事務人員を削減しつつ、その内の1,000名を営業にシフトし、ネットで約3,000名を削減する計画。
- 但し、これはリストラを実施するものではなく、自然退職の範囲内で対応可能な水準。
- 次のページへ。

「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

リそなホールディングス 38

- 11月9日に「2030年SDGs達成に向けたコミットメント (Resona Sustainability Challenge 2030)」を公表。
- リそなグループとして優先的に取り組むべき環境・社会課題を、「地域」、「少子高齢化」、「環境」、「人権」の4つの項目に特定し、その取組方針を6つのコミットメントにまとめた。
- 本業である金融サービスを通じて、社会的課題を解決していきたい。
- 次のページへ。

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

- 最後に資本マネジメントの方向性について。
- 次のページへ。

資本政策の方向性

①成長投資、②資本充実、③株主還元の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

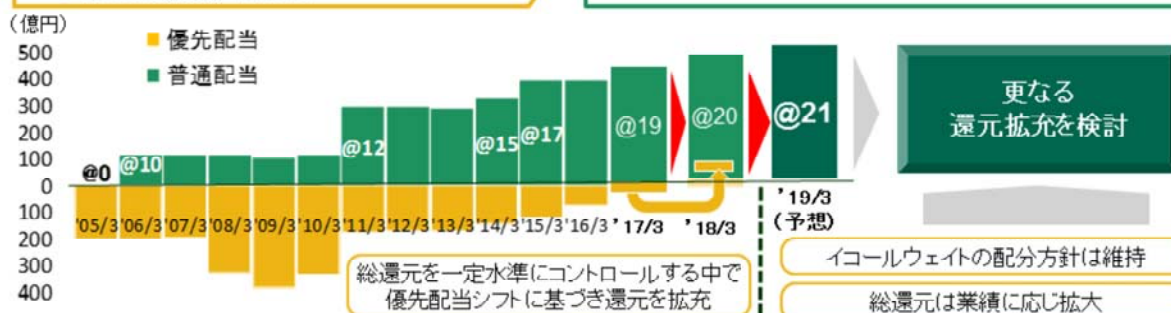
- 国内基準において、十分な自己資本を確保
- 国際統一基準において、CET1比率^{*1}で9%程度を目指す(2020/3末)
 - KMFG統合影響は早期にリカバリー可能
 - バーゼル3最終化(SA・資本フロア見直し等)は完全実施までの時間軸で対応

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

リソナホールディングス 40

- ①成長投資、②資本充実、③株主還元「イコールウェイト」で取り組んでいく方針に変わりはない。
- 9月末時点の有価証券評価差額金除きのCET1比率は8.97%となっている。
- 今後、貸出金等の拡大も見込まれるが、現行中計が終了する2020年3月末には、目標としている「9%程度」を達成できるよう努めていく。
- なお、バーゼル3の最終化影響は利益の積上げ等により十分吸収可能な範囲にとどまると考えている。
- ROEは引き続き10%を上回る水準を目指す。
- 株主還元方針については、「イコールウェイト」の配分方針を維持しながら、総還元額は業績に応じて拡大させていく。
- 今年度の配当予想は前期比+1円の年間21円。KMFGの今年度の貢献利益を100億円程度と見ているため、これに見合う増配を実施させていただくものとしている。
- 増配実施後の配当水準を安定配当として継続するとともに、自己資本比率や業績動向を勘案しながら更なる還元拡充については継続的に検討して参りたい。
- 次のページへ。

- ・ 私からの説明は以上。
- ・ 本日は関西みらいフィナンシャルグループ社長の菅から、補足のコメントをさせていただきたい。

(関西みらいフィナンシャルグループ社長 菅)

- ・ 関西みらいフィナンシャルグループ 社長の菅です。
- ・ 4月からスタートして、中間決算をむかえたところで、半年を振り返って少しお話をさせていただく。
- ・ (P26) 最初に申し上げておきたいことは、シナジーの早期発揮に向けて（もちろん課題はあるが）計画に沿って進捗しているということ。
- ・ 左上に記載しているような KMFG3 行固有の強みと、右上に記載しているりそなの強み、これを確りと融合させていくことを目指している。
- ・ りそなグループの一員であることが KMFG の強みのひとつ。
- ・ 中間決算においては、計数面では業務粗利益は特殊要因を除くと前同比フラット。経費は統合経費が先行しているが、前年と同水準。実質業務純益は特殊要因除きでは実力ベースでは前同比フラットという状況。
- ・ 様々な取り組みをスタートしている。具体的な進捗として、大きく3つの取り組みを下段にお示ししている。
- ・ 1点目は、広がる3つのネットワーク。
 - ①「チャネル」については、関西最大の店舗・ATM 網を有し、お客さまが相互のチャネルを使用いただくことで従来の2倍のご利用がある。
 - ②「情報」では、M&A、ビジネスマッチング等の中小企業のお客さまに確りとソリューションを提供する。今後の活用により中小企業のお客さまの新たなビジネス展開に貢献していきたい。
 - ③「機能」では、デジタル化、IT に対応するため、りそなグループのオムニ・チャネル戦略、オペレーション改革等を確りと取り込んでいくとともに、信託・不動産機能を活用していく。
- ・ 2点目は、事務・システム統合。
ビジネスのベースとなるものであり、計画通り進捗している。
- ・ 3点目として、自己資本管理体制の高度化という点。
信用格付け制度は、りそな基準で統一して、新たな制度として運用を開始している。
- ・ 中計を確りと達成できるよう努めていきたい。

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

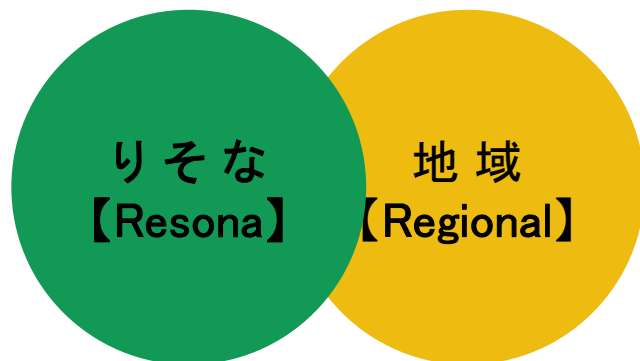
資本政策の方向性

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

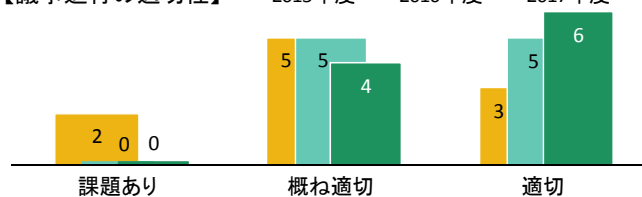
- 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

コーポレートガバナンスの進化に向けた取り組み

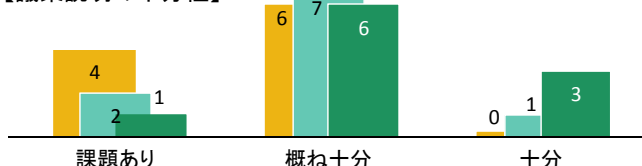
取締役による取締役会評価

- 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】



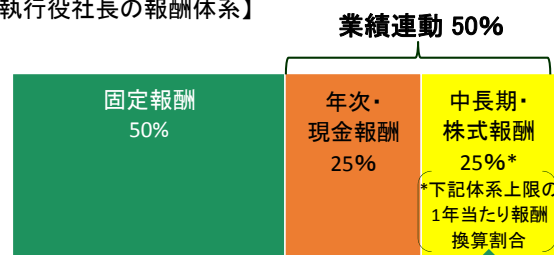
ガラス張りの役員室



業績連動発行型株式報酬制度(PSU)

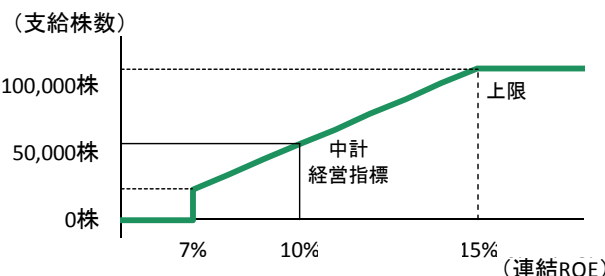
- 2017年7月に導入
- 中計最終年度の連結ROEに基づき、HD株式を支給

【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」と思っただけの銀行グループ

第一次中計 の位置づけ (2018年度～2020年度)

- ◆ 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

リそなホールディングス 45

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

実用的でわかりやすい
デザインが高評価



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



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
リそな銀行:優秀賞
近畿大阪銀行:優秀賞



リそなホールディングス 46

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 】

7,329 7,094 6,198

'16/3期 '17/3期 '18/3期

次世代

【 リそなキッズマネーアカデミー参加人数 】

4,496 3,643 4,136

'16/3期 '17/3期 '18/3期

ダイバーシティ

【 女性ライン管理職比率 】

23.7% 24.5% 26.4%

'16/3末 '17/3末 '18/3末

環境

【 環境配慮型法人融資(億円) 】

1,215 1,515 1,817

'16/3末 '17/3末 '18/3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
- 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)
- 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
- 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

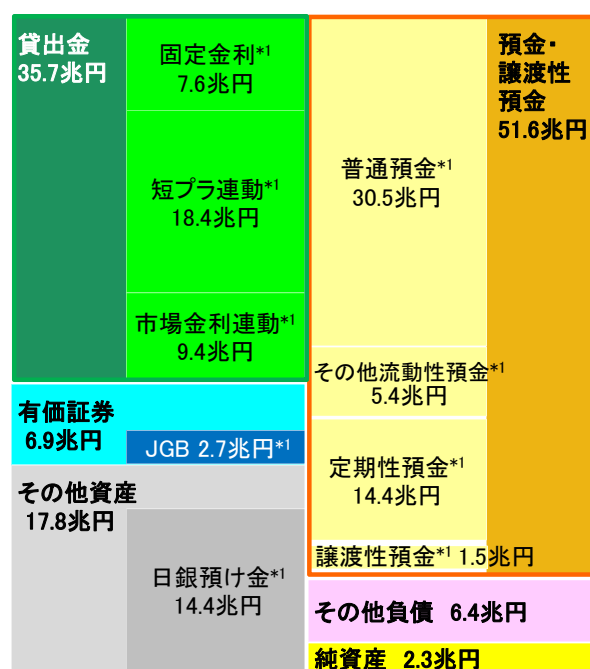
HD連結

2018年3月末

2018年9月末

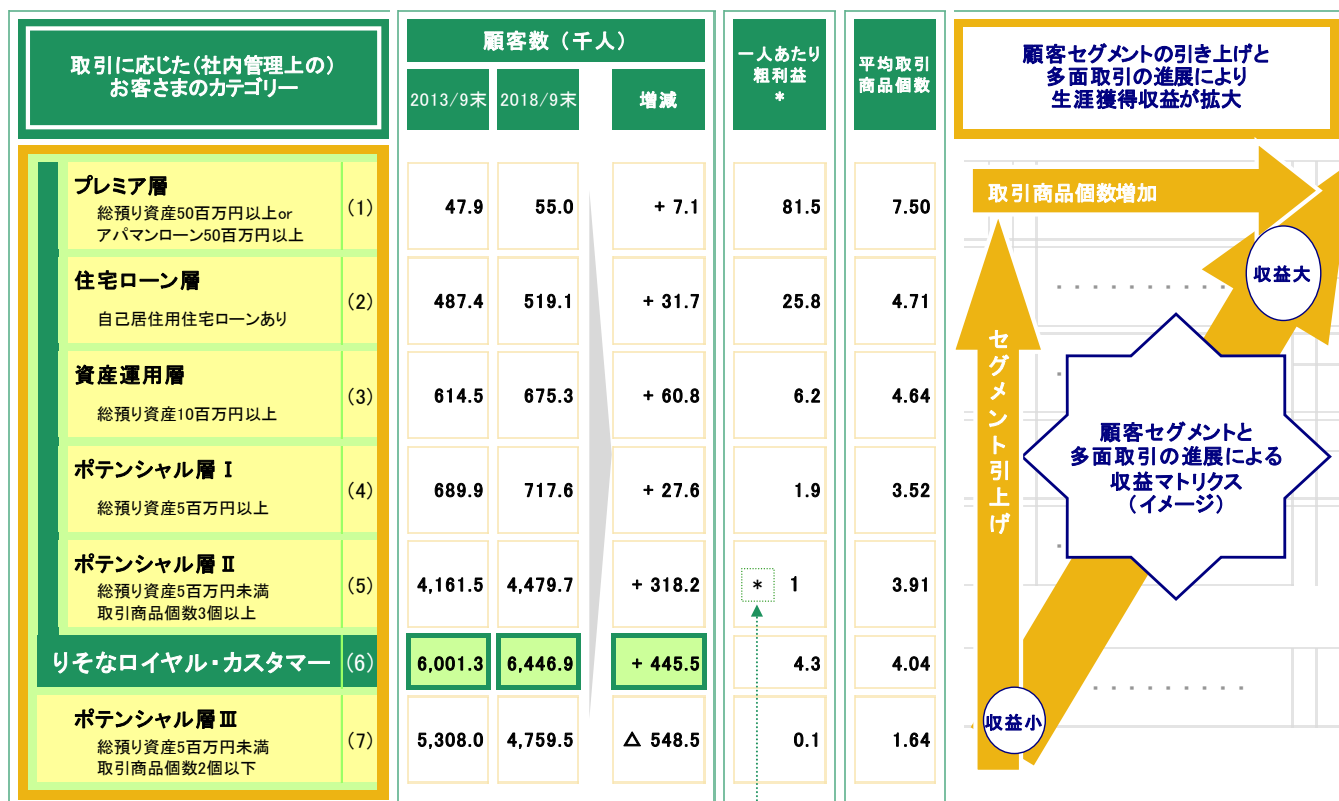


総資産50.2兆円



総資産60.4兆円

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(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									
		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								与信 費用	
		RVA *1	RAROC	OHR		前期比	前期比	業務 粗利益	前期比	経費	前期比	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)】						(億円)	
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】						(億円)	
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		

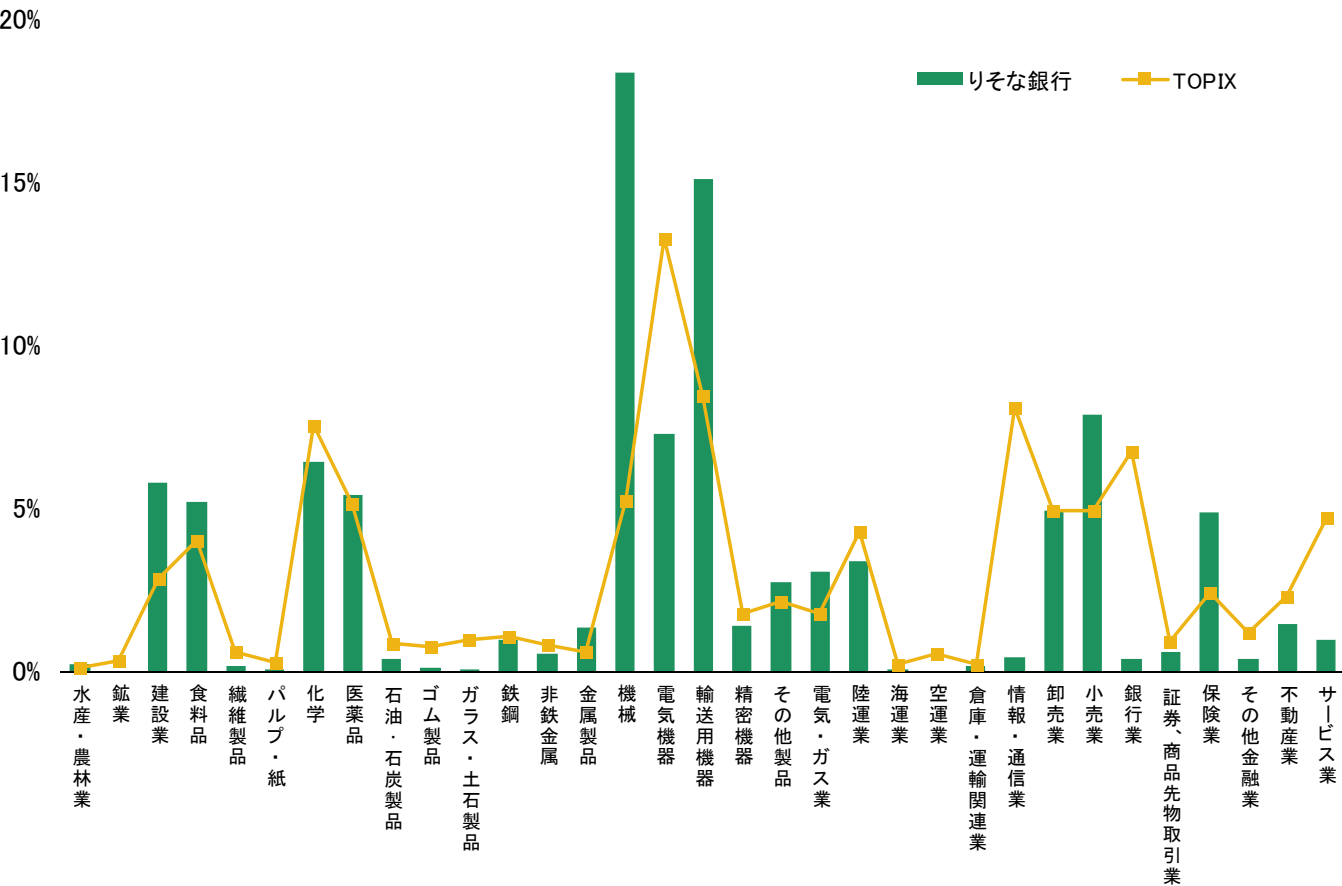
* 海外3社(8)~(10)およびディアンドアイ情報システム(13)は12月決算であり、りそなHD連結の'18/9期決算には6月期決算を反映

りそなホールディングス

51

保有株式 業種別ポートフォリオ(2018年9月末)

RB



■ 金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

(億円)

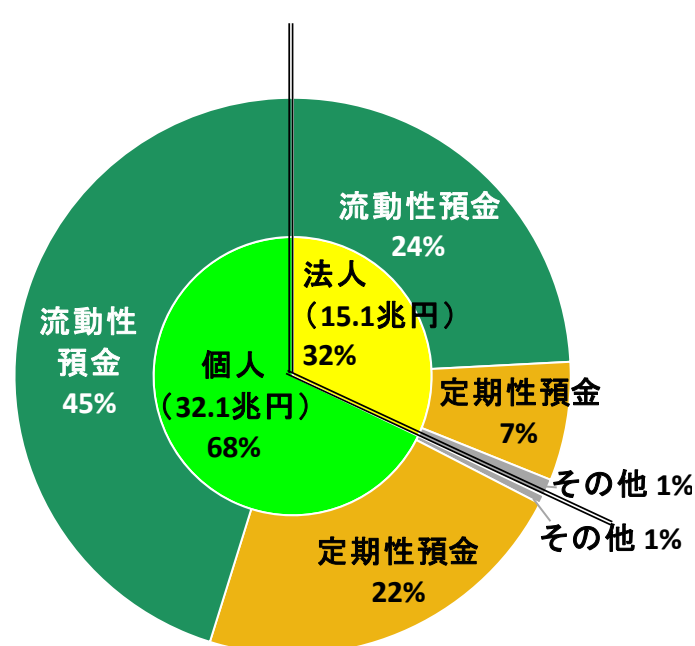
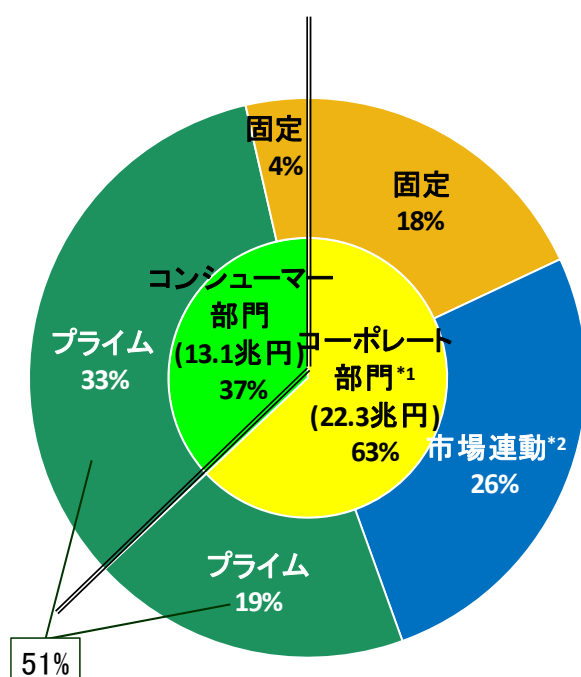
	2018年9月末				2018年3月末			
	1年以内	1～5年	5年超	計	1年以内	1～5年	5年超	計
受取固定・支払変動 (1)	650	9,200	6,800	16,650	400	7,250	9,300	16,950
受取変動・支払固定 (2)	572	4,546	5,525	10,644	2,041	4,791	5,733	12,566
ネット受取固定 (3)	77	4,653	1,274	6,005	△ 1,641	2,458	3,566	4,383

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アパート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%

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
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%

(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%	-

リそなホールディングス 55

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

リそなホールディングス 56

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

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

主な規制	規制(案)概要	動向等
標準的手法見直し (信用・オペ) 内部格付手法(IRB)見直し 標準的手法に基づくフロア	リスク感応度向上・比較可能性の向上等を目的とした信用リスク計測手法見直し、損失データを加味したオペリスク計測手法見直し、標準的手法の参照を義務付ける新しい資本フロアルールの設定等	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

■ 劣後債・優先出資証券等及び社債型優先株式

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

経過措置による 加算項目のフェーズアウト

コア資本 基礎項目

- 普通株式
- 内部留保
- 調整後被支配株主持分
- 強制転換条項付優先株式
- 一般貸倒引当金
- 適格引当金が期待損失額を上回る額 (IRB行のみ)
- 公的資金

調整項目のフェーズイン

- 金融機関向け出資、繰延税金資産、無形固定資産、退職給付に係る資産の額等 (2014年3月末は0%算入、2015年以降5年かけて20%ずつ増額)

2014/3期

2019/3期

2024/3期

2029/3期

*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

リそなホールディングス 59

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

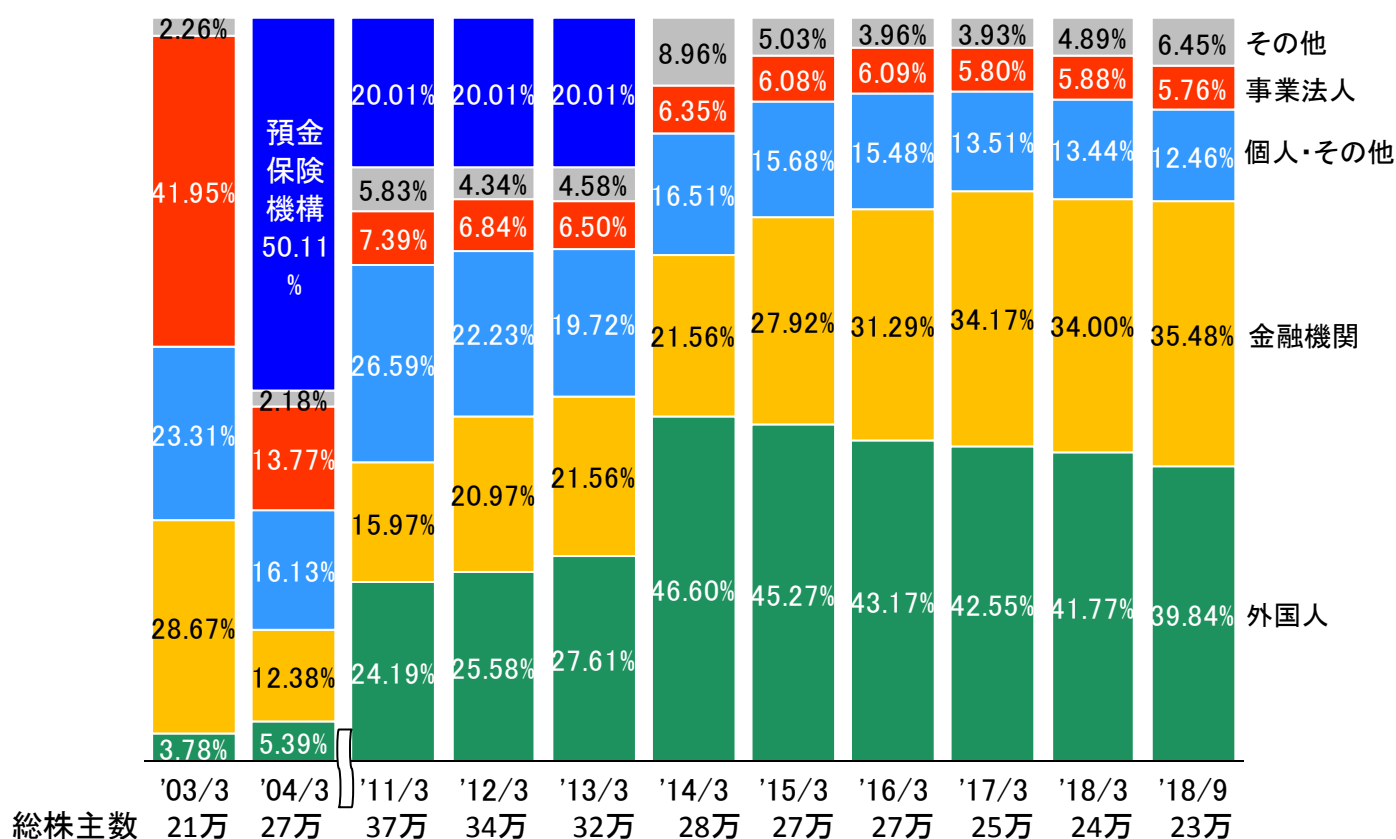
*2. アパートマンションローンを含む(実行額にはフラット35も含む)

リそなホールディングス 60

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

りそな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。

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。

