

2020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

2019年11月21日

- 本資料における表記の定義は下記の通りです。

[HD] リそなホールディングス、[RB] リそな銀行、[SR] 埼玉りそな銀行
[KMFG] 関西みらいフィナンシャルグループ、[KMB] 関西みらい銀行※、[MB] みなと銀行
※[KU] 関西アーバン銀行 と [KO] 近畿大阪銀行 が2019年4月1日に合併
[RAM] リそなアセットマネジメント、[RCD] リそなカード、[RKS] リそな決済サービス、[RVC] リそなキャピタル

計数には社内管理計数を含みます。

本資料中の、将来に関する記述(将来情報)は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。
具体的には、本邦における株価水準の変動、政府や中央銀行の方針、法令、実務慣行および解釈に係る展開および変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにリそなグループのコントロールの及ばない要因などです。
本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。

目次

2020年3月期中間決算の概要と 主要ビジネスの状況

- P4 2020年3月期 中間期決算の概要
- P5 中長期的な環境変化に対し能動的に対応
- P6 2020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 2020年3月期 業績目標(2019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

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

- P21 「リテールNo.1」の実現へ向けて(1)
- P22 「リテールNo.1」の実現へ向けて(2)
- P23 収益構造改革の進展
- P24 コスト構造改革の進展
- P25 オムニ・チャンネル戦略(1) ～ネットチャンネル～
- P26 オムニ・チャンネル戦略(2) ～リアルチャンネル～
- P27 オムニ・リージョナル戦略
- P28 KMFG/シナジー早期実現
- P29 オムニ・アドバイザー戦略
- P30 お客さまに選ばれるりそな
- P31 主要ビジネスの実績と2020年3月期計画
- P32 資産形成サポートビジネス
- P33 りそなファンドラップの概要
- P34 決済ビジネス
- P35 りそなキャッシュレス・プラットフォームの概要
- P36 承継ビジネス
- P37 中小企業向けビジネス
- P38 国際ビジネス
- P39 ローンビジネス

資本政策の方向性

- P41 資本政策の方向性

ご参考資料 (P43～)



2020年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本政策の方向性

ご参考資料

2020年3月期 中間期決算の概要

■ 親会社株主に帰属する中間純利益：769億円

前年下期から利益水準回復、中間期目標*1達成(101.2%)

- 前同比△451億円(△36.9%)
前期計上の一時利益*2除き前同比△52億円(△6.3%)
- 通期目標*1比進捗率48.1%

■ 実質業務純益：1,235億円 前同比△40億円(△3.1%)

● 業務粗利益：3,315億円 前同比△53億円(△1.5%)

預貸金利回り差は低下幅縮小、貸出金ボリュームは増加継続
債券関係損益は回復

- 国内預貸金利益：前同比△54億円
貸出金平残：+1.72%、預貸金利回り差：△0.04%
- フィー収益：前同比△19億円、フィー収益比率：29.5%
- 債券関係損益(先物込)：前同比+26億円

● 経費：△2,082億円 前同比+29億円(改善)

■ 与信費用：△103億円 前同比△154億円

前期戻り益反動減および予防的引当等により費用増

■ 通期業績目標(1,600億円)・配当予想(年間21円)変更なし

- 中間配当(10.5円)予定通り、自社株買い(総額100億円)完了

■ KMFG統合プロセスは順調に進捗

- 2019年10月15日、関西みらい銀行の事務・システム統合を予定通り実施

HD連結(億円)	2020/3期 中間期 (a)	前同比		通期目標比 進捗率 (d)
		(b)	増減率 (c)	
親会社株主に帰属する 中間純利益 (1)	769	△451	△36.9%	48.1%
1株当たり中間純利益(EPS、円) (2)	33.42	△19.33	△36.6%	
1株当たり純資産(BPS、円) (3)	921.63	△7.74	△0.8%	
業務粗利益 (4)	3,315	△53	△1.5%	
資金利益 (5)	2,163	△57		
うち国内預貸金利益*3 (6)	1,724	△54		
フィー収益 (7)	980	△19		
フィー収益比率 (8)	29.5%	△0.1%		
信託報酬 (9)	93	△3		
役務取引等利益 (10)	887	△16		
その他業務粗利益 (11)	171	+23		
うち債券関係損益(先物込) (12)	61	+26		
経費(除く銀行臨時処理分) (13)	△2,082	+29	+1.4%	
経費率 (14)	62.8%	+0.1%		
実質業務純益 (15)	1,235	△40	△3.1%	
株式等関係損益(先物込) (16)	32	+5		
与信費用 (17)	△103	△154		
その他の臨時・特別損益 (18)	△41	△294		
税金等調整前 中間純利益 (19)	1,122	△484	△30.1%	
法人税等合計 (20)	△306	+35		
非支配株主に帰属する 中間純利益 (21)	△46	△2		

*1. 2020/3期 通期業績目標1,600億円、中間期業績目標760億円 *2. KMFG統合関連一時利益(負ののれん等)398億円

*3. 国内預貸金利益：銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む) *4. 利益にマイナスの場合は「△」を付して表示

中長期的な環境変化に対し能動的に対応

1. 収益・コスト構造改革の進展

- 利ざや より「質」重視の運営に舵を切る中、資金量を継続的に伸ばしつつ利回り低下幅を抑制
- フィー 投信・保険販売に依らないフィー収益の増加を継続
- 経費 デジタル化による省力化進展、人件費中心に抑制基調を継続

2. クレジットサイクル転換可能性に対する財務改革の進展

- 市場部門 前年のポートフォリオ健全化で収益・評価損益ともに回復。政策株圧縮を促進
- 与信費用 「質」重視の融資運営、一部アパマンポートフォリオに予防的対応

2020年3月期中間期 損益内訳

(億円)	HD連結	前同比	銀行合算	前同比	りそな銀行	埼玉りそな銀行	KMFG銀行合算	連単差
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(a)-(c)
業務粗利益 (1)	3,315	△53	3,043	△55	1,771	603	668	271
資金利益 (2)	2,163	△57	2,133	△66	1,164	425	544	29
うち国内預貸金利益 (3)			1,724	△54	873	361	489	
うち投資信託解約損益 (4)	5	△32	5	△31	△6	△3	14	0
フィー収益 (5)	980	△19	745	△19	520	135	88	235
フィー収益比率 (6)	29.5%	△0.1%	24.4%	△0.2%	29.4%	22.4%	13.2%	
信託報酬 (7)	93	△3	93	△3	93			△0
役務取引等利益 (8)	887	△16	652	△16	427	135	88	235
その他業務粗利益 (9)	171	+23	164	+31	86	42	35	6
うち債券関係損益(先物込) (10)	61	+26	62	+33	5	30	26	△1
経費(除く銀行臨時処理分) (11)	△2,082	+29	*1 △1,967	+29	△1,044	△369	*1 △552	△114
経費率 (12)	62.8%	+0.1%	64.6%	+0.2%	58.9%	61.3%	82.6%	
持分法による投資損益 (13)	2	*2 △16						2
実質業務純益 (14)	1,235	△40	1,075	△25	726	233	115	159
コア業務純益(除く投資信託解約損益)*3 (15)			961	△95	694	192	74	
株式等関係損益(先物込) (16)	32	+5	77	+27	9	20	46	△44
与信費用 (17)	△103	△154	△87	△140	△72	△21	6	△16
その他の臨時・特別損益 (18)	△41	*4 △294	*5 △42	+97	15	△11	*5 △46	0
税引前(税金等調整前)中間純利益 (19)	1,122	△484	1,022	△40	678	220	123	99
法人税等合計 (20)	△306	+35	△288	+16	△189	△64	△33	
非支配株主に帰属する中間純利益 (21)	△46	△2						
(親会社株主に帰属する)中間純利益 (22)	769	△451	734	△23	489	155	90	

*1. KMBの旧びわこ銀行のれん償却額(△3億円)を除く *2. 前期計上のリース会社2社の持分法適用会社化に伴う負ののれん発生益剥落要因(△17億円)を含む

*3. 実質業務純益-投資信託解約損益-債券関係損益(現物) *4. 前期計上のKMFG統合関連一時利益の剥落要因(△398億円)を含む

*5. KMFG統合関連費用(△37億円)を含む



HD連結

貸出金・預金の平残・利回り(国内)

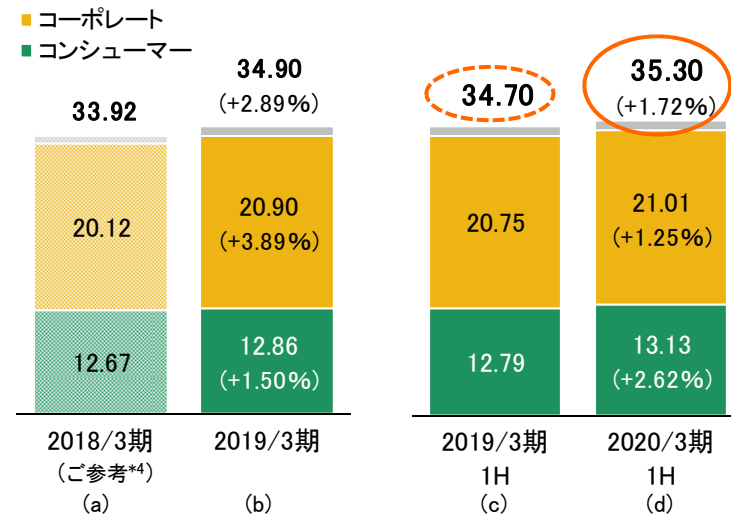
銀行合算

貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

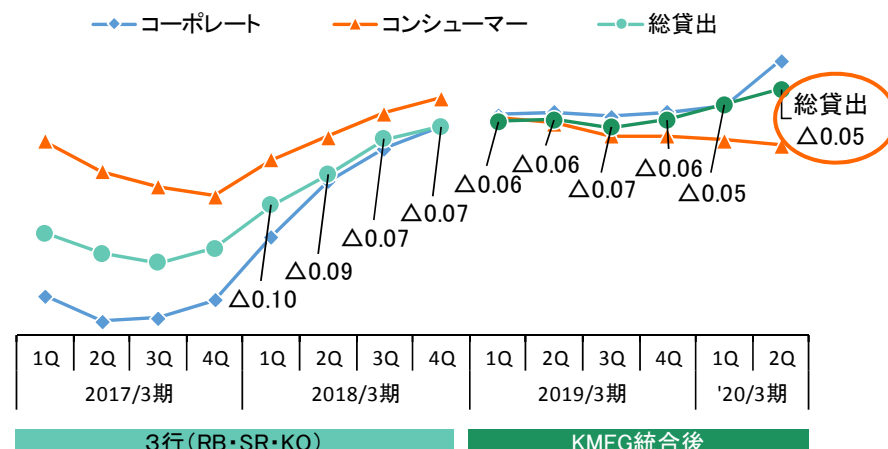
平残：兆円 収益・費用：億円		中間期		2020/3期	
		実績 (a)	前同比*3 (b)	修正 計画 (c)	前期比*3 (d)
貸出金	平残 (1)	35.30	+1.72%	35.40	+1.41%
	利回り (2)	0.99%	△0.05%	0.98%	△0.04%
	収益 (3)	1,761	△59	3,490	△122
コーポレート 部門(公共除) *1	平残 (4)	21.01	+1.25%	21.05	+0.70%
	利回り (5)	0.84%	△0.04%	0.84%	△0.03%
コンシューマー 部門*2	平残 (6)	13.13	+2.62%	13.19	+2.55%
	利回り (7)	1.26%	△0.07%	1.25%	△0.07%
預金+NCD	平残 (8)	51.92	+2.51%	51.84	+2.02%
	利回り (9)	0.01%	△0.00%	0.01%	△0.00%
	費用 (10)	△37	+4	△71	+5
預貸金	利回り差 (11)	0.98%	△0.04%	0.97%	△0.04%
	利益 (12)	1,724	△54	3,419	△117

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(%)】



*1. 社内管理計数、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. 社内管理計数、コンシューマー部門：自己居住用住宅ローン + 消費性ローン
 *3. 平残は増減率 *4. KMFG統合後計数に補正

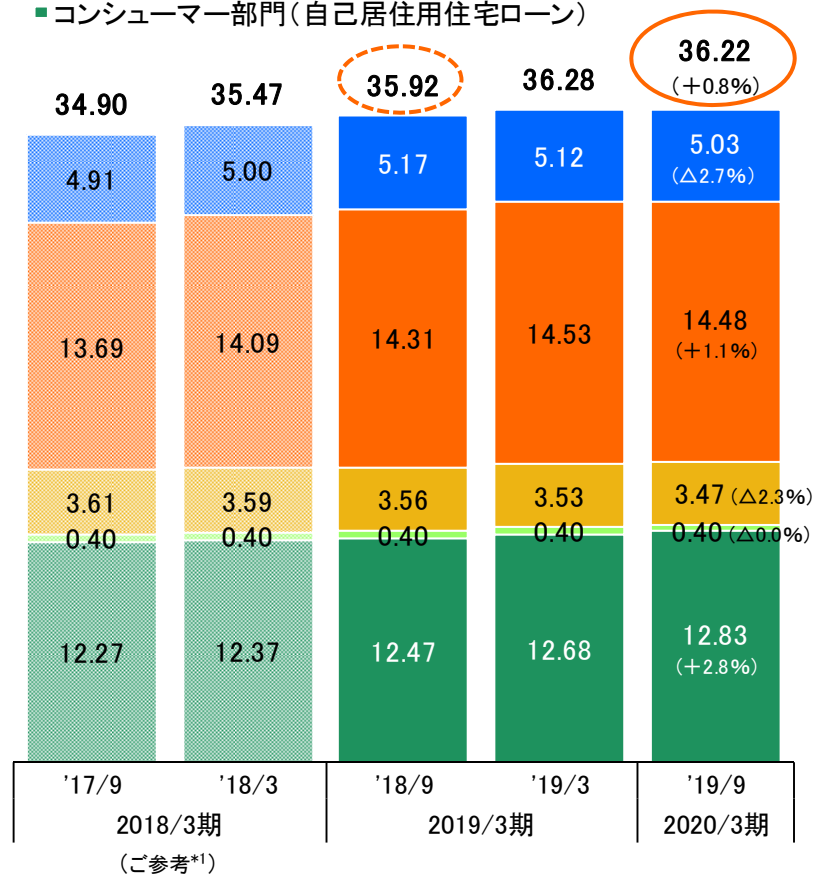
貸出金・預金末残

銀行合算

貸出金末残

兆円、()内は
前同比増減率

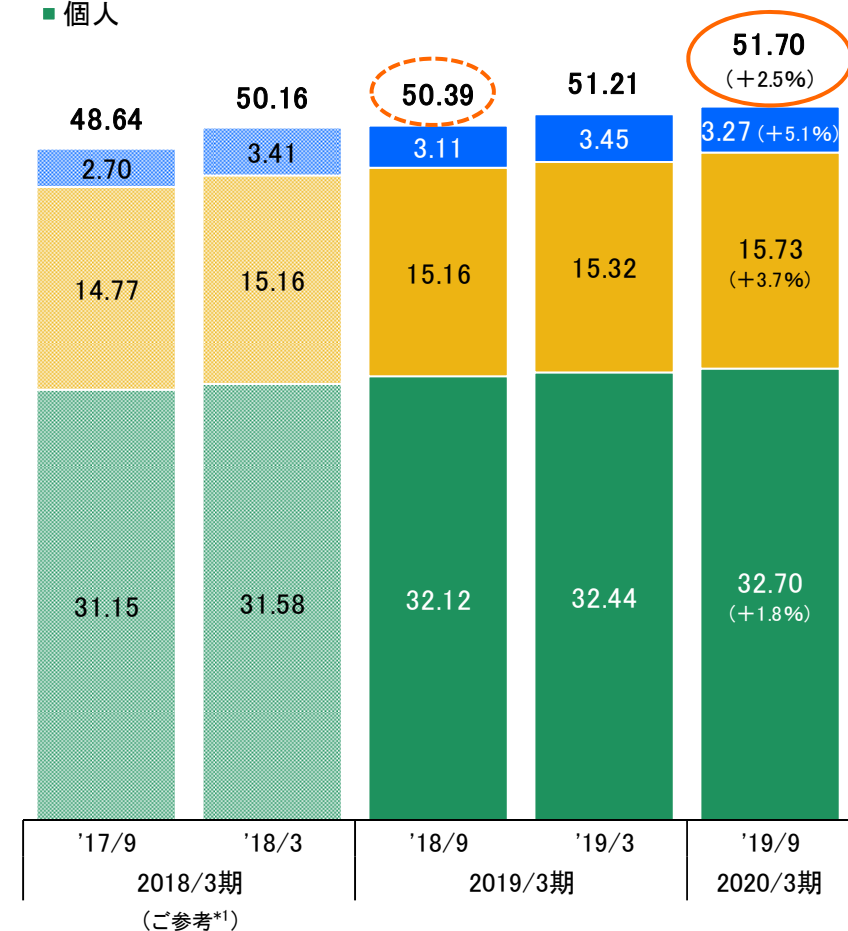
- コーポレート部門(大企業・その他)
- コーポレート部門(中小企業)
- コーポレート部門(アパートマンションローン)
- コンシューマー部門(消費性ローン)
- コンシューマー部門(自己居住用住宅ローン)



預金末残

兆円、()内は
前同比増減率

- その他
- 法人
- 個人



*1. KMFG統合後計数に補正

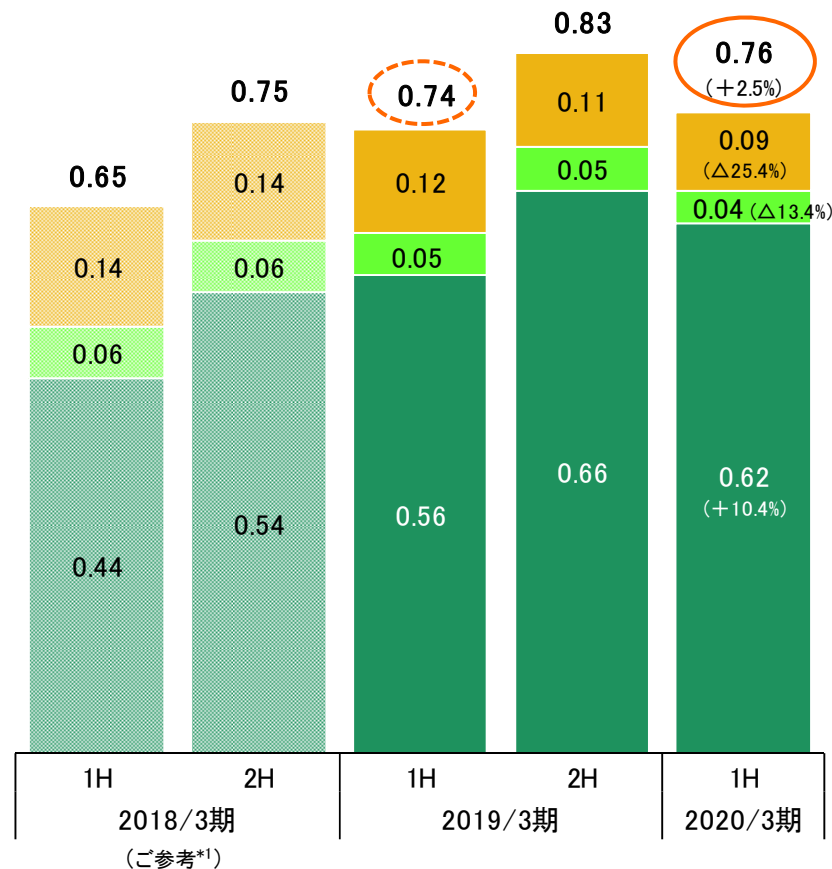
住宅ローンビジネス

銀行合算

住宅ローン実行額

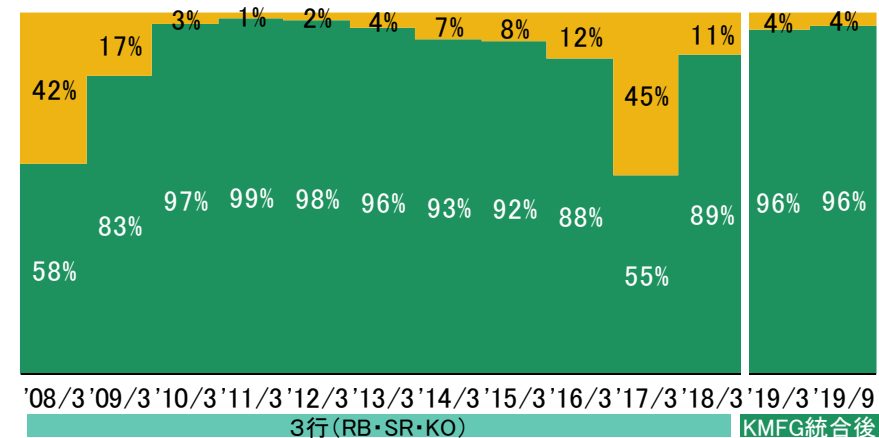
兆円、()内は
前同増減率

- アpartmentマンションローン
- フラット35
- 自己居住用住宅ローン



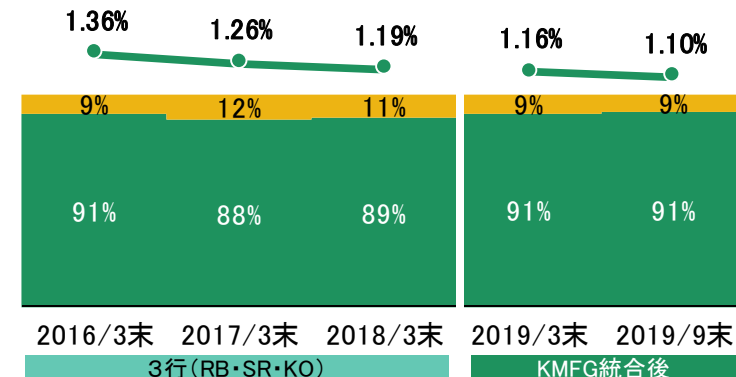
適用金利区分別の実行額構成 (自己居住用住宅ローン)

- 固定金利型住宅ローン比率
- 変動金利型住宅ローン比率



適用金利区分別の残高構成と平残利回り (自己居住用住宅ローン)

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



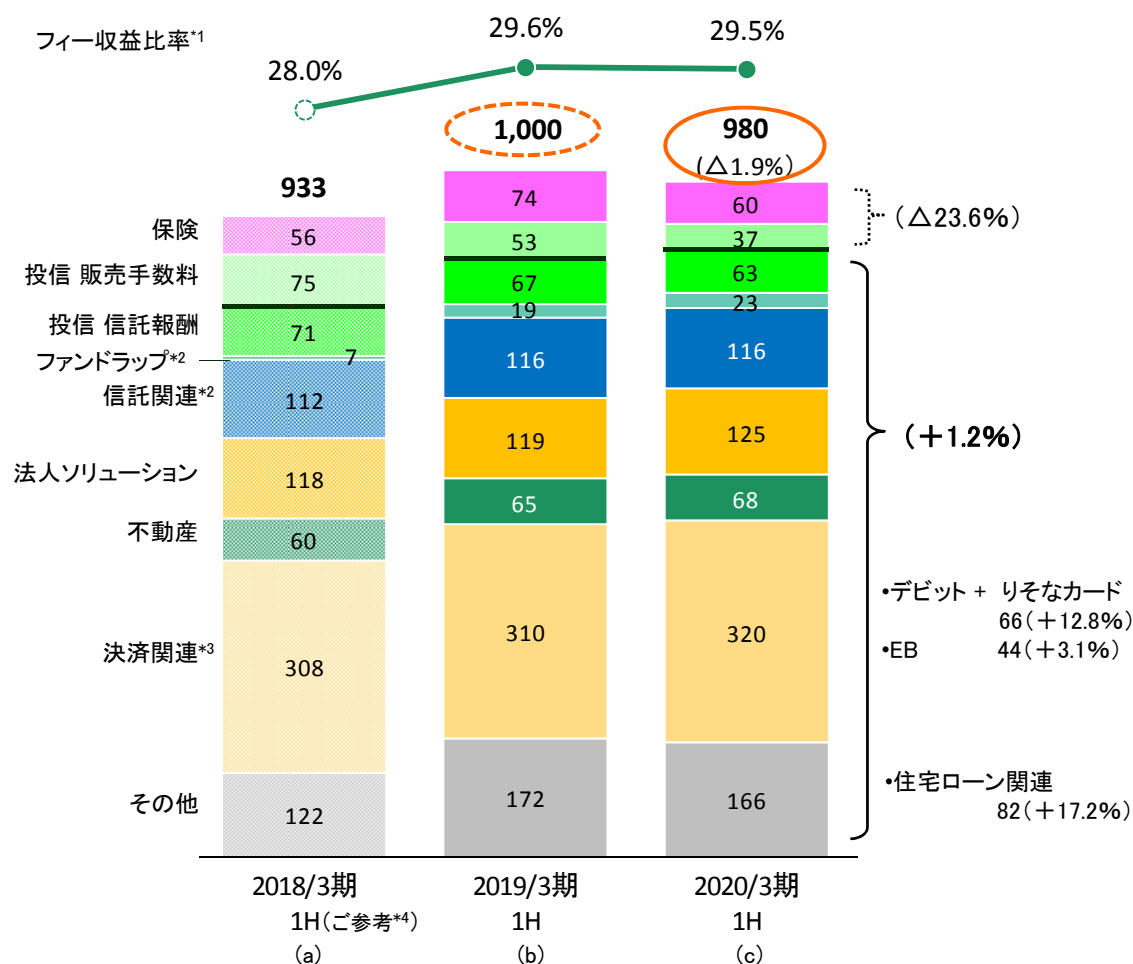
*1. KMFG統合後計数に補正

フィー収益

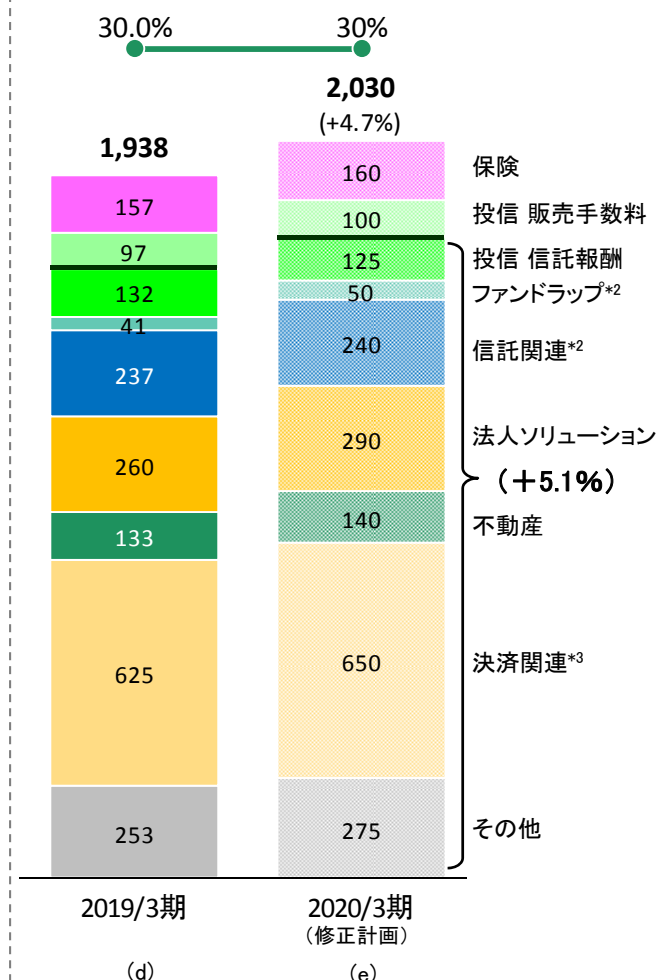
HD連結

- 2020/3期中間期のフィー収益比率*1は29.5%
- 保険、投信販売手数料は減速も、ファンドラップ(前同比+20.5%)、法人ソリューション(同+4.9%)、決済関連(同+3.4%)が堅調

億円、()内は
前同比増減率



【通期実績、修正計画】



*1. (役務取引等利益+信託報酬)/業務粗利益 *2. リそなアセットマネジメントの役務利益を含む

*3. 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 *4. KMFG統合後計数に補正

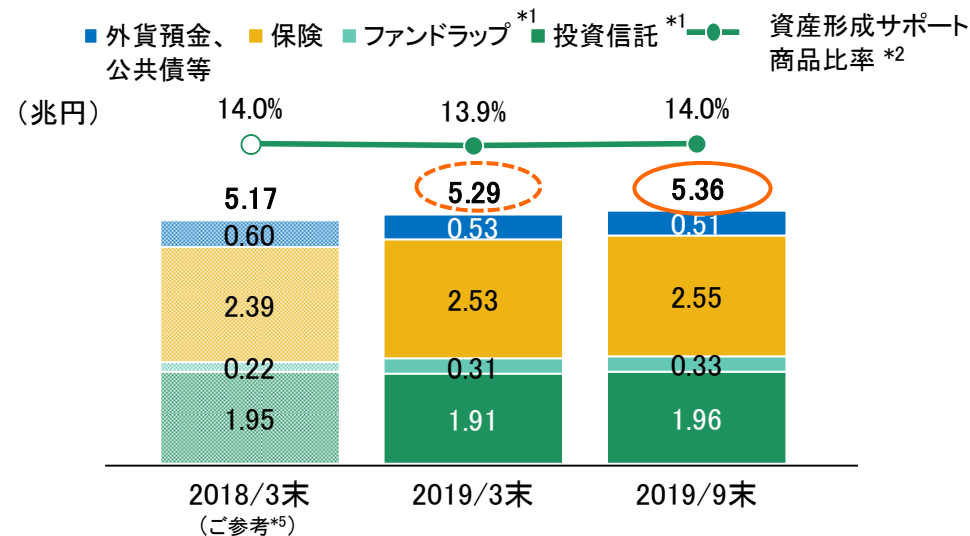


りそなホールディングス

主要なフィージネス(1) (資産形成サポートビジネス)

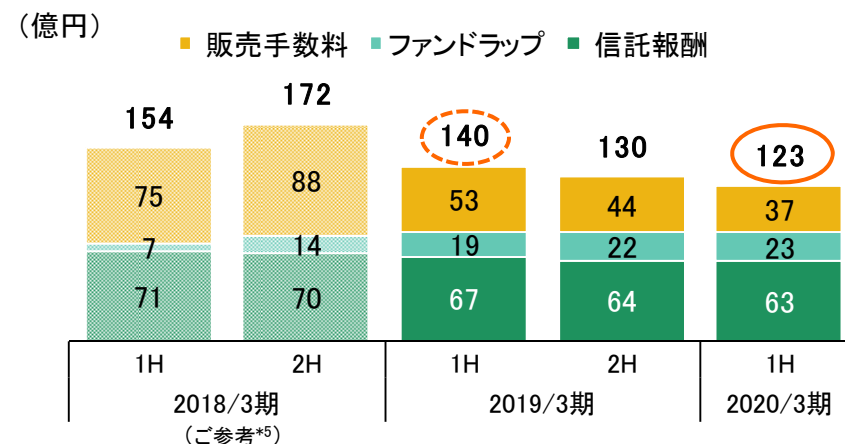
HD連結

個人向け資産形成サポート商品残高

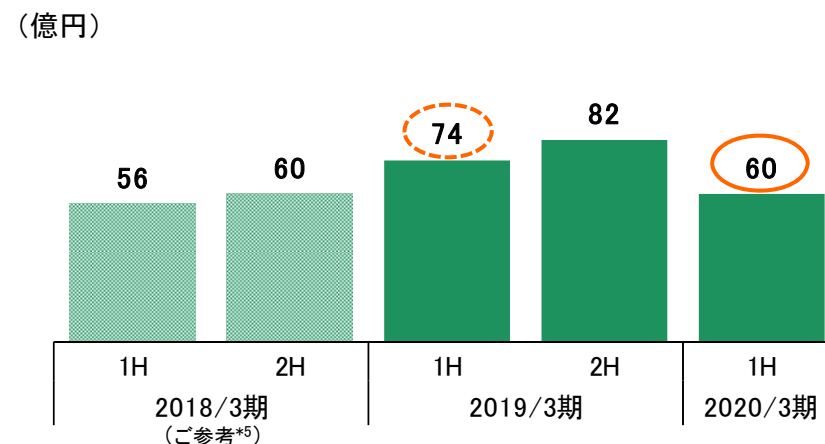


- FW(ファンドラップ)残高^{*1}:
'19/9末 3,370億円 (法人込 3,752億円)
- 投資信託・FWの増減: '20/3期1H 約+751億円
● うち純流入額(販売-解約・償還): 約+740億円
- 投信・FW、保険利用先数: '19/9末 92万先
● うちNISA口座数^{*3}: 35万口座(前同比+11.9%)
- iDeCo加入者数^{*4}: '19/9末 10.9万先(前同比+23.7%)

投資信託・ファンドラップ収益



保険収益



*1. 時価ベース残高 *2. 個人向け資産形成サポート商品残高/(個人向け資産形成サポート商品残高+個人預金(円貨))
*3. NISA、ジュニアNISA、積立NISA *4. iDeCo加入者+運用指図者 *5. KMFG統合後計数に補正

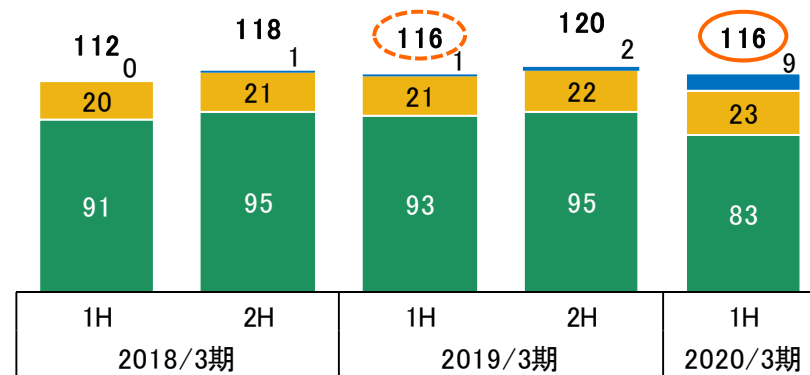
主要なフィージネス(2) (信託・法人ソリューション・不動産)

HD連結

信託業務関連収益

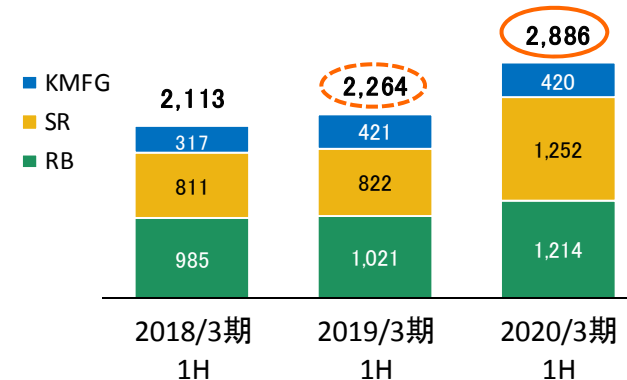
(億円)

■ リソナアセットマネジメント ■ 承継信託 ■ 年金・証券信託



■ 信託機能のグループ展開を通じた収益機会の拡大

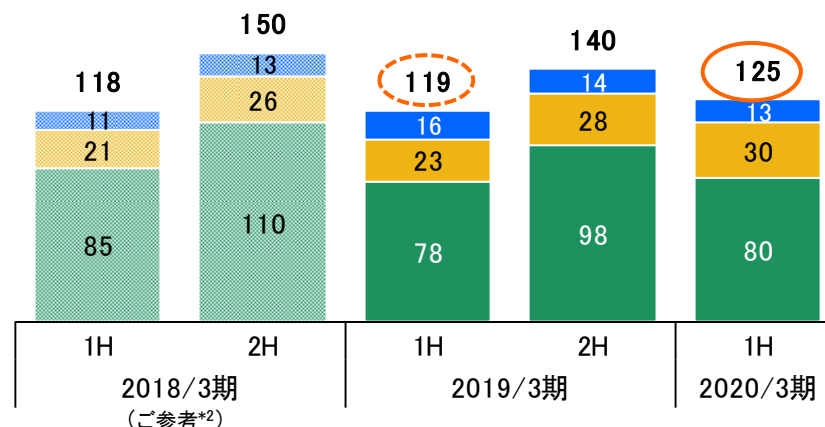
【承継信託 新規利用件数】



法人ソリューション収益

(億円)

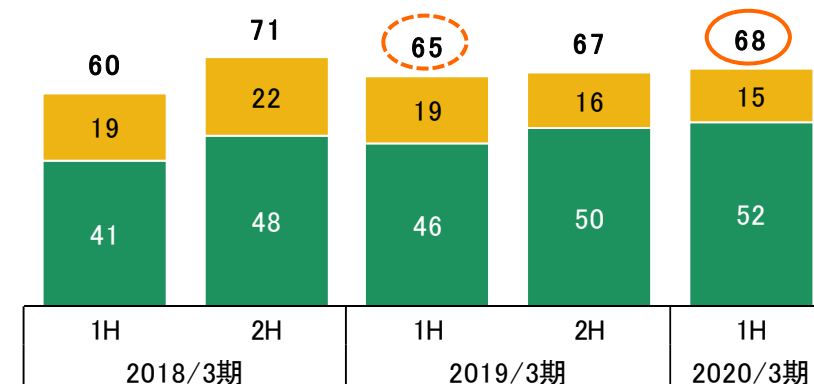
■ M&A ■ 私募債 ■ コミット／シローン／コベナンツ



不動産業務収益*1

(億円)

■ 法人 ■ 個人



*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

*2. KMFG統合後計数に補正



リソナホールディングス

与信費用、不良債権

HD連結・銀行合算

与信費用

(億円)	2018/3期 (ご参考*1) (a)	2019/3期		2020/3期	
		中間期 (b)	(c)	中間期 (d)	修正計画 (e)
HD連結 (1)	101	51	△13	△103	△245

銀行合算 (2)	147	52	1	△87	△190
一般貸倒引当金 (3)	90	79	112	△28	
個別貸倒引当金等 (4)	57	△26	△110	△59	
新規発生 (5)	△222	△127	△313	△159	
回収・上方遷移等 (6)	279	100	202	100	

連単差 (7)	△46	△1	△14	△16	△55
うち、住宅ローン保証 (8)	0	26	30	△11	
うち、リそなカード (9)	△23	△11	△22	△11	

<与信費用比率>		(bps)			
HD連結*2 (10)	2.8	2.8	△0.3	△5.6	△6.6
銀行合算*3 (11)	4.0	2.8	0.0	△4.6	△5.0

*正の値は戻入を表す

*1. KMFG統合後計数に補正

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

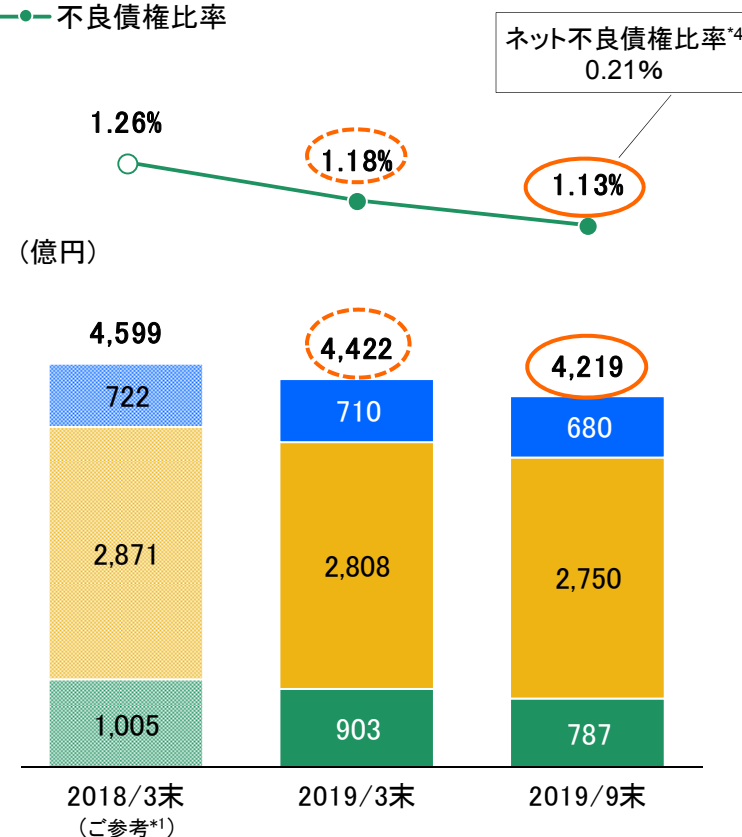
*3. 銀行合算与信費用／金融再生法基準与信残高 (期首・期末平均)

*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)

- 破産更生債権及びこれらに準ずる債権
- 危険債権
- 要管理債権
- 不良債権比率



有価証券*1

(億円)	2018/3末 (ご参考*2) (a)	2019/3末 (b)	2019/9末 (c)	評価差額 (d)
その他有価証券 (1)	29,181	25,665	25,304	5,469
株式 (2)	3,654	3,538	3,495	5,214
債券 (3)	15,327	11,882	12,581	69
国債 (4)	3,251	461	1,292	△ 4
(デュレーション) (5)	6.5年	6.7年	11.9年	—
(BPV) (6)	△2.1	△0.3	△1.5	—
地方債・社債 (7)	12,075	11,420	11,289	73
その他 (8)	10,199	10,245	9,227	185
外国債券 (9)	3,892	4,723	4,721	113
(デュレーション) (10)	8.4年	5.3年	4.7年	—
(BPV) (11)	△3.1	△1.8	△1.4	—
国内投資信託 (12)	6,080	5,406	4,400	45
(評価差額) (13)	6,728	5,983	5,469	
満期保有債券 (14)	20,571	21,274	18,773	462
国債 (15)	15,655	15,395	11,944	337
(評価差額) (16)	520	471	462	

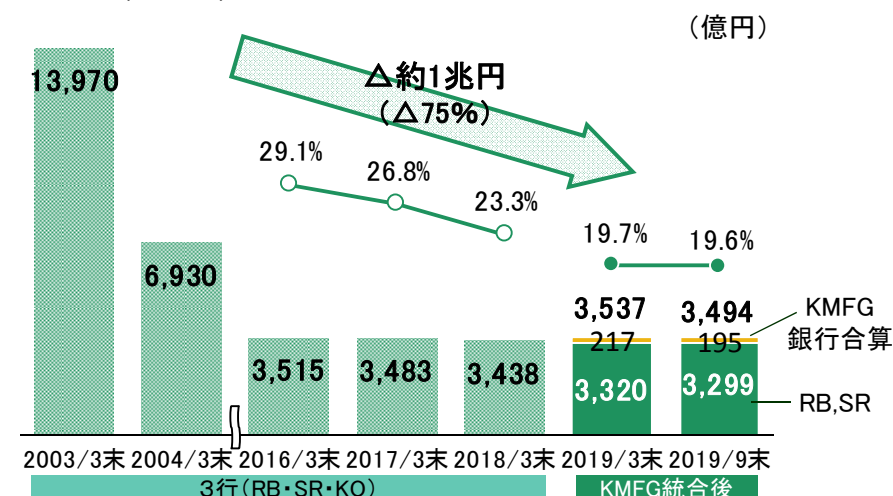
- 3資産の評価差額は改善 (4)+(9)+(12)
'18/3末*2 △212 ⇒ '19/3末 +24 ⇒ '19/9末 +155 (億円)

政策保有株式

- 損益分岐点株価(日経平均ベース): 7,800円程度
- 2019/9期 削減額(上場分・取得原価): 42億円
売却益(同): 71億円
- 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
 - 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*3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

【政策保有株式残高】

- CET1(OCI除き)比



自己資本比率

HD連結

■ 2019/9末の自己資本比率(国内基準)は11.20%、普通株式等Tier1比率※(国際統一基準)は10.27%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)	2019/3	2019/9	増減
自己資本比率 (1)	10.10%	11.20%	+1.10%
自己資本の額 (2)	19,259	19,466	+ 206
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	19,781	20,086	+ 305
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	16,367	16,797	+ 429
うち調整後非支配株主持分の額 (5)	2,362	2,372	+ 9
うち劣後債等 (経過措置による算入) (6)	970	792	△177
コア資本に係る調整項目の額 (7)	521	620	+ 98
リスク・アセット等 (8)	190,620	173,751	△16,869

■ 自己資本の額の増減要因

- 株主資本の額 +429億円
 - ・ 親会社株主に帰属する中間純利益 +769億円
 - ・ 期末配当 △243億円
 - ・ 自己株式の取得 △100億円
- 劣後債の資本算入額減少 △177億円

■ リスク・アセット等の増減要因

- KMBのIRB移行及びMBの連結IRB移行 △11,356億円
- パラメータ低下等 △2,206億円
- 投資信託の残高減少 △3,125億円

■ 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	11.02%	13.67%	8.26%
自己資本の額	11,116	3,536	4,592
リスク・アセット等	100,815	25,864	55,536

(参考)国際統一基準

(億円)	2019/3	2019/9	増減
その他有価証券評価差額金除き (9)	9.30%	10.27%	+0.97%
普通株式等Tier1比率 (10)	11.47%	12.48%	+1.01%
Tier1比率 (11)	11.54%	12.71%	+1.17%
総自己資本比率 (12)	12.21%	13.46%	+1.25%
普通株式等Tier1資本の額 (13)	22,392	21,919	△473
基礎項目 (14)	23,093	22,703	△390
うち普通株式に係る株主資本の額 (15)	16,367	16,797	+ 429
うちその他有価証券評価差額金 (16)	4,239	3,883	△356
うち調整後非支配株主持分の額 (17)	2,227	1,782	△445
調整項目の額 (18)	701	784	+ 83
その他Tier1資本の額 (19)	118	410	+ 291
Tier1資本の額 (20)	22,511	22,330	△181
Tier2資本の額 (21)	1,306	1,310	+ 4
総自己資本の額(Tier1+Tier2) (22)	23,817	23,640	△177
リスク・アセット等 (23)	195,066	175,562	△19,504

(参考)

■ KMB・MBは2019年6月末よりF-IRB適用

■ バーゼル3最終化の影響

(その他有価証券評価差額金除き)普通株式等Tier1比率 9.0%程度※

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

2020年3月期 業績目標（2019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)	769	1,600	-	※ △151
KMFG *1 (2)	40	65		
その他連単差 (3)	84	160		

※2019/3期のKMFG統合関連一時利益(398億円)を除くベースでは
前期比+247億円の増益目標

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	-
うち中間配当 (5)	10.5円	-

銀行合算/各社単体

（億円）	銀行合算				りそな銀行				埼玉りそな銀行				KMFG 銀行合算			
	中間期実績	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	中間期実績	通期目標	期初目標比	前期比
業務粗利益 (6)	3,043	6,110	△50	+180	1,771	3,525	-	+126	603	1,180	△20	+45	668	1,405	△25	+10
経費 (7)	△1,967	△3,990	+25	△14	△1,044	△2,095	-	+17	△369	△745	-	△2	△552	△1,150	+25	△30
実質業務純益 (8)	1,075	2,120	△25	+167	726	1,430	-	+144	233	435	△20	+43	115	255	-	△20
株式等関係損益（先物込） (9)	77	315	+45	+195	9	215	+30	+110	20	40	-	+62	46	60	+15	+23
与信費用 (10)	△87	△190	△20	△191	△72	△115	△30	△166	△21	△40	△10	△32	6	△35	+20	+6
税引前当期（中間）純利益 (11)	1,022	2,085	△10	+324	678	1,530	+20	+251	220	395	△35	+73	123	155	-	△4
当期（中間）純利益 *2 (12)	734	1,485	△5	+227	489	1,100	+20	+193	155	275	△25	+55	90	110	-	△20

*1. HDの出資比率(51%)を勘案後

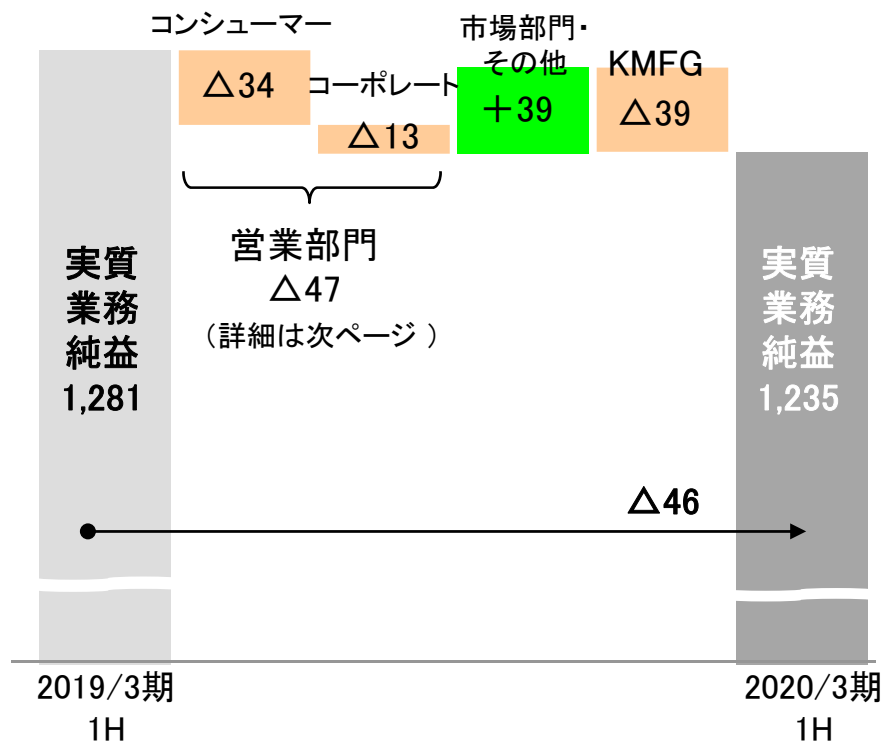
*2. 当期（中間）純利益は非支配株主に帰属する当期（中間）純利益が控除されていません。

(ご参考)事業部門別の損益概要

HD連結

(億円)		2020/3期 中間期	前同比
営業部門	業務粗利益 (1)	2,330	△46
	経費 (2)	△1,489	△0
	実質業務純益 (3)	841	△47
コンシューマー	業務粗利益 (4)	1,037	△39
	経費 (5)	△764	+4
	実質業務純益 (6)	272	△34
コーポレート	業務粗利益 (7)	1,292	△7
	経費 (8)	△724	△5
	実質業務純益 (9)	568	△13
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	270	+38
	経費 (11)	△20	+17
	実質業務純益 (12)	251	+39
KMFG	業務粗利益 (13)	713	△51
	経費 (14)	△571	+12
	実質業務純益 (15)	141	△39
合計	業務粗利益 (16)	3,314	△60
	経費 (17)	△2,082	+29
	実質業務純益 (18)	1,235	△46

(億円)



管理会計における 計数の定義

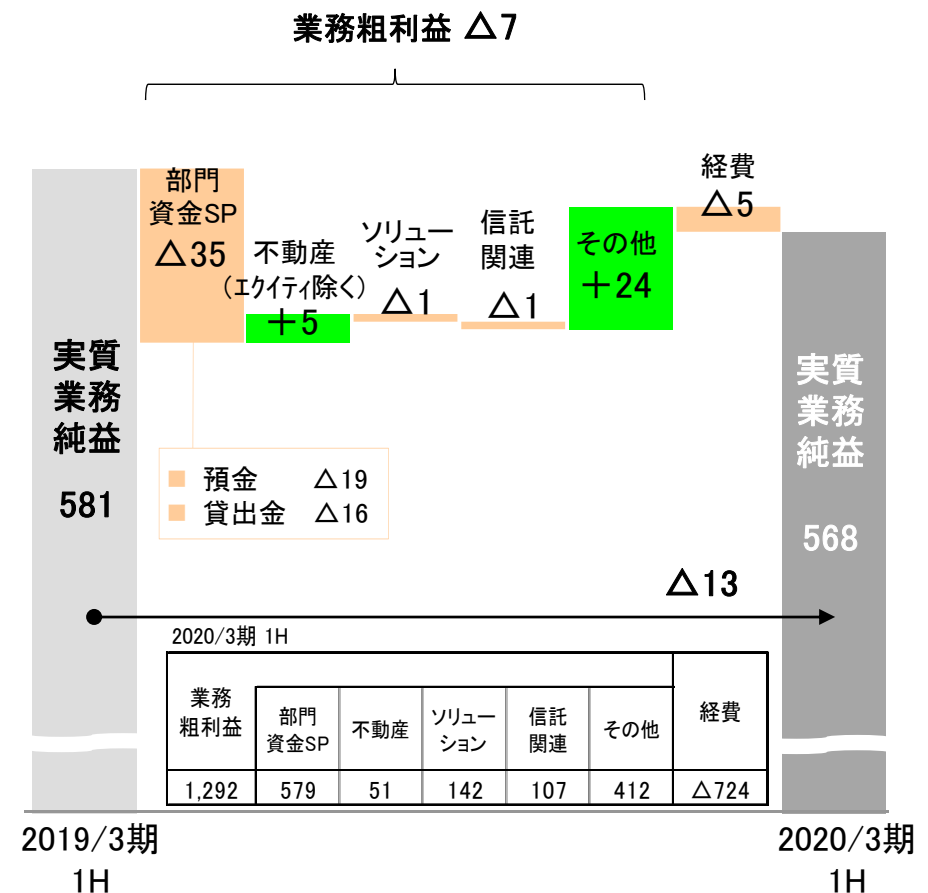
1. 「営業部門」、「市場部門・その他」はKMFG連結子会社を除くHD連結子会社の計数
2. 「市場部門」の業務粗利益には株式等関係損益の一部を、「その他」には経営管理部門の計数等を含む

HD連結(KMFG連結除)

コーポレート部門

- 実質業務純益は前同比13億円の減益

(億円)



2020年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本政策の方向性

ご参考資料

「リテールNo.1」の実現へ向けて(1)

「本業×イノベーション」を通じた社会課題解決



長期的な課題や顕在化しつつある脅威には、社会全体で備え、これを解決していく必要があります。これらは、企業にとってリスクである一方、大きなビジネスチャンスとなります。

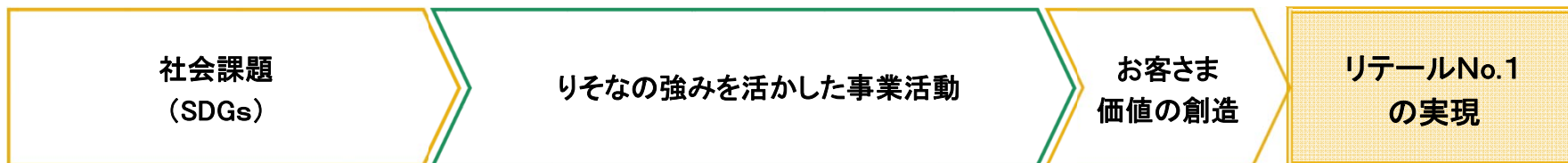
新たな「イノベーション」をつくり出すことで、社会課題を解決し、企業価値の向上を実現していく。ここに、これからの企業の存在価値があると、私は考えています。

確かに、「銀行」は要らなくなるかもしれません。一方、お金の悩みを解決する「金融サービス」の必要性はむしろ高まっていくはずです。

りそなは、全てのビジネスにおいて、社会課題の解決を起点に、お客さま目線のサービスをご提供しています。お客さまに付加価値を感じていただくとともに、地域社会の持続的发展を実現し、それを事業化することで自らの成長につなげていきたいと考えています。

「リテールNo.1」の実現へ向けて(2)

「本業×イノベーション」を通じた社会課題解決



RSC2030*1における 優先取組テーマ

地域



少子高齢化



環境



人権



りそなの強み

首都圏・関西圏中心
約840の有人拠点

お客さま基盤
個人1,600万 法人50万

本邦最大の
信託併営商業銀行グループ

多様性に富む人材

先進的なシステム/
デジタル基盤

健全な財務基盤

高度なコーポレート
ガバナンス

リテールフォーカス

中期経営計画('18/3期~'20/3期)

収益・コスト構造改革 P23、24

オムニ
チャネル
P25、26

オムニ
リージョナル
P27、28

オムニ
アドバイザー
P29

<ビジネス戦略>

資産形成サポートビジネス P32、33

決済ビジネス P34、35

承継ビジネス P36

中小企業向けビジネス P37、38

ローンビジネス P39

改革のDNA

地域密着

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

収益構造改革の進展

超低金利環境への耐久力を獲得

	'18/3期 (実績)	'19/3期 (実績)	'20/3期 上期(実績)	HD中計目標
	3行 (RB・SR・KO)	KMFG統合後		
貸出金平残 (前年比)	+1.9%	+2.8%	+1.7%	(+2%/年)
貸出金利回り (前年比)	△8bps	△6bps	△5bps	(△7bps/年)
連結フィー収益比率(HD)	30.4%	30.0%	29.5%	(30%台前半)
同(RB+SR)*1	30.6%	32.7%	32.7%	(35%以上)
同(KMFG)	—	21.0%	17.9%	—

アセット・クオリティと リターンの質に拘った 融資運営の徹底

- クレジットサイクルの転換可能性も念頭に、「質」を重視した運営を徹底
- 法人貸出の新規実行金利反転(RB '19/9期 前同比+5bps)

ストック型 フィー収益の増強

- 新たなビジネス領域への挑戦、マネタイズ促進
 - グループアプリ160万DL突破、デビットカード170万枚超、RCP本格稼働、RAMへの運用機能集約
- KMB事務・システム統合完了⇒りそなプラットフォームの利用拡充
- コストに応じた手数料の適正化

*1. HD連結－KMFG('18/3期はKO)連結

コスト構造改革の進展

効率運営、コストコントロール継続

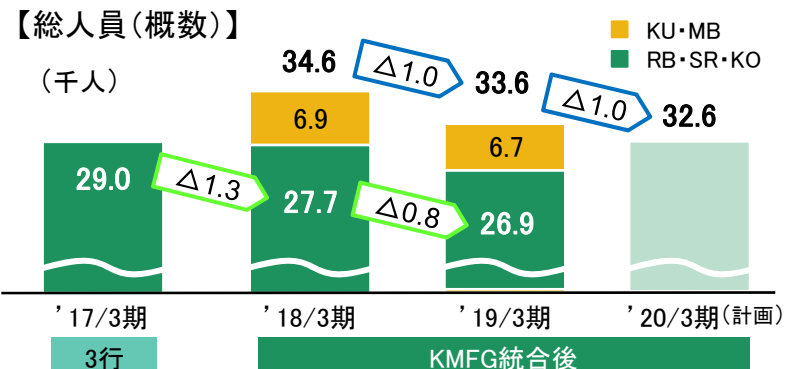
■ ローコスト運営

- RB・SRの経費率は50%台へ
- リそなのオペレーション改革のノウハウをKMFGへ展開

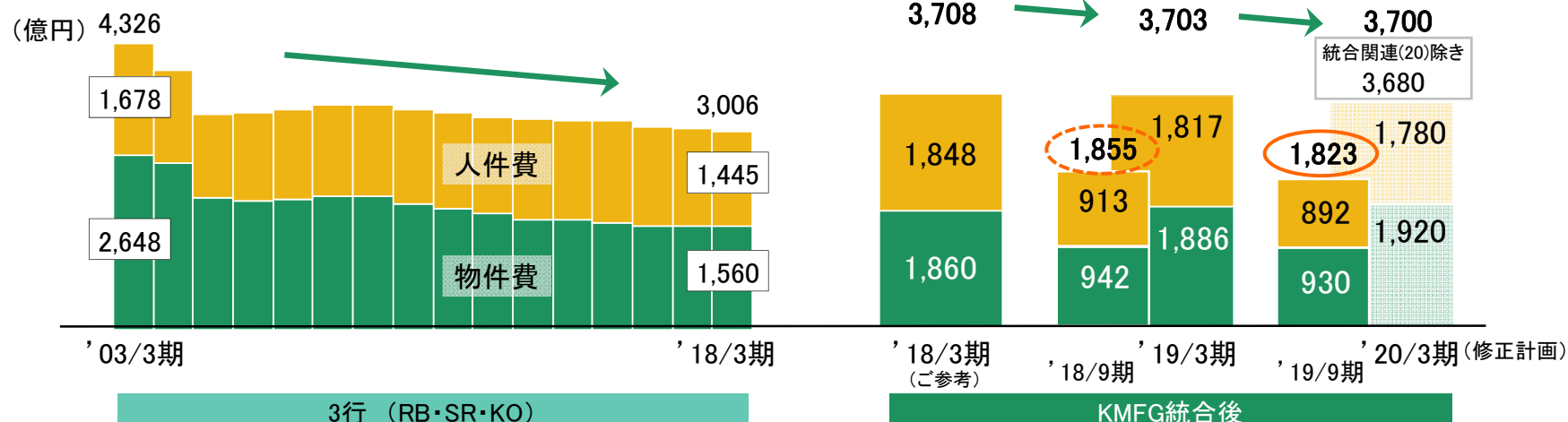
【連結経費率】	'18/3期 (実績)	'19/3期 (実績)	'20/3期 上期(実績)	HD 中計目標
	3行	KMFG統合後		
リそなHD	61.7%	65.2%	62.8%	60%程度
RB+SR *1	59.8%	61.3%	58.0%	50%台
KMFG	—	78.4%	79.9%	—

■ 人員スリム化

- 中計△3,000人(3行)、『19/3期△2,100人計画を上回るスピード



■ IT投資、統合一時コストを吸収しながら、人件費・物件費削減



*1. HD連結—KMFG ('18/3期はKO)連結

オムニ・チャネル戦略(1) ～ネットチャネル～

りそなグループアプリを通じたお客さま接点の拡充

幅広いお客さま ✕ 多様なサービス ✕ 生涯にわたるお取引 ▶ スtock型フィービジネス拡充

160万ダウンロード突破('19/10末)

■ 優れたデザイン、シンプルな操作性



お客さまの「不」を解消
(不便・不安・不満・不信)

■ お客さまの期待・要望を分析し改善

- '18/2月～ 600項目超

■ 対象の拡大

- 全ての新規のお客さまにご案内
- '18/11月～既存のお客さまへ拡大
- KMB全店取扱('19/10月～)

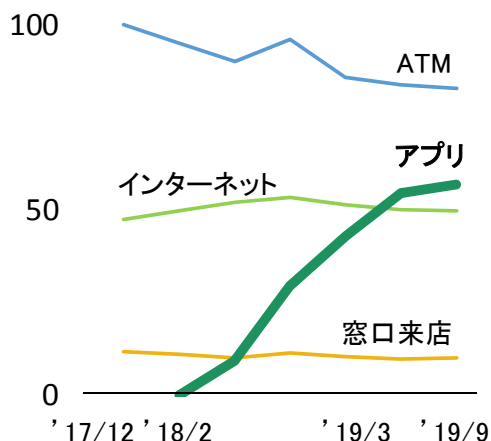
■ 充実した実装メニュー

- デビット／クレジットカード申込
- 振込／ペイジー
- 外貨預金
- 投信口座開設・購入
- 少額保険
- クラブポイント交換
- AIチャット 等
- (今後も拡充)
- アプリ専用住宅ローン
- 海外送金

高い利用率

■ 新チャネルとして成長

【チャネル別利用者数*1(@1日RB)】



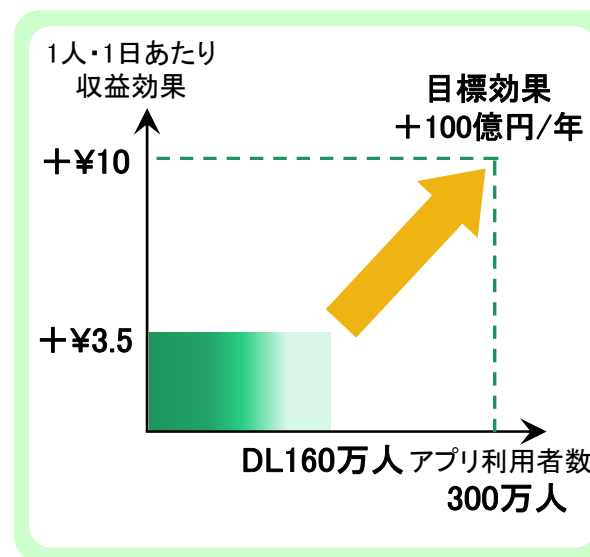
■ データベースマーケティング高度化

- 自動提案モデル数 前同比 1.5倍
- 提案配信数 同 2.4倍

多面取引

■ ポテンシャル層の取引拡大

- デビット利用件数*2 2.0倍
- 振込件数*2 1.6倍
- ペイジー利用件数*2 1.6倍



*1. '17/12月のATM利用者数を100として指数化

*2. '19/3月におけるRB、SR、旧KOのアプリユーザー(15～69歳のポテンシャル層)について直近2年間の実績を比較

オムニ・チャネル戦略(2) ～リアルチャネル～

お客さまニーズに即した店舗の利便性向上とローコスト運営

変化するお客さまニーズ

- ✓ 従来型スタイル(平日・日中)の来店客数減少
- ✓ 振込手続き等のIB・スマホ取引化
- ✓ 資産運用・相続等の相談ニーズの高まり

店舗戦略の基本方針

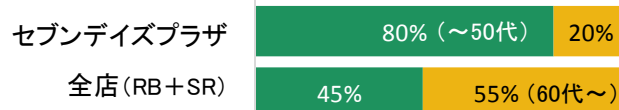
～ 事務ゼロ、コンサルティングの場へ ～

- ✓ お客さまニーズに即した柔軟な運営(立地・営業時間)
- ✓ デジタル化による、更なるローコスト運営

■ 店舗は重要なお客さまとの接点

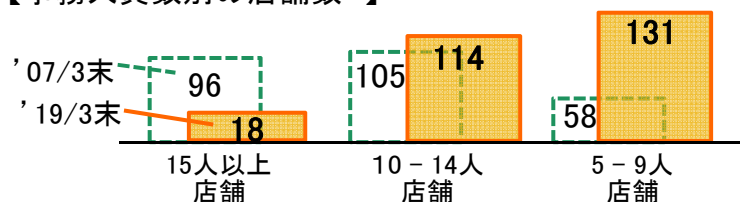
- 国内最大級(約840)の有人拠点網
- 店舗ネットワーク再構築
 - ダウンサイズ、リプレイス、Bank in Bank等
 - KMB事務・システム統合で再構築範囲拡大
- 勤労世代のお客さまとの接点拡大
 - 年中無休の相談特化型店舗 '19/9末 30拠点(上期+6)

【来店顧客の年齢構成】



- 少人数によるローコスト運営

【事務人員数別の店舗数*1】



< 次期営業店システム導入後*2の店舗イメージ >

“ロケーションフリー”の接客スタイル



タブレットにより
相談も手続きも完結

“セルフ”での新たな満足体験を提供

グループアプリと
操作感を共通化



“バックレス”で全員がお客さまに向き合う運営スタイル



高度な相談は
DSO*3 (TV窓口)で

● 取組状況

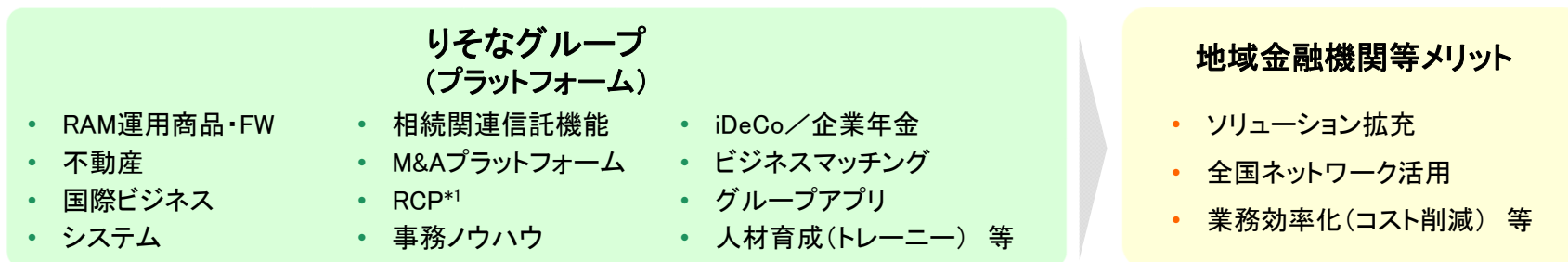
- ラボ店舗('19/3月 本社に設置、新たな店舗スタイルの実験)
- DSO*3導入店(RB・SR '19/9末 8店舗⇒今期45店舗予定)

*1. RB・出張所除く *2. 次期営業店システム('20年度～) *3. デジタルサービスオフィス

オムニ・リージョナル戦略

資本関係にとらわれない幅広い連携を通じた、より多くの地域・お客さまへの価値提供

■ お客さま基盤の拡充 : 地域金融機関等に多様なソリューション



【最近の事例】

KMFG創設	国際ビジネス	iDeCo	M&A
'19/4月 KMB発足 '19/10月 KMB事務・システム統合	業務提携／連携の拡充 '18/7月 BIDV(ベトナム) → '19/10月 人材派遣 '18/10月 横浜銀行、大同生命	受付金融機関拡充 18金融機関*2で受付	プラットフォーム構築 37社*2が参加

■ サービス機能の拡充 : フィンテック企業等と銀行業界を超えた新たな価値共創

【最近の事例】

キャッシュレス(RCP*1)	システム	リース	中小企業支援 (相続・事業承継分野) (経営力向上等支援)
'18/8月 12社と戦略的提携 '19/10月 ITコーディネーター協会と提携 '19/11月 つなぐITコンソーシアム加入	NTTデータソフィア D&I情報システム '17/11月 持分法適用会社化	ディー・エフ・エル・リース 首都圏リース '18/7月 持分法適用会社化	業務提携 '18/10月 大同生命

- スタートアップ連携 オムニチャネル戦略、決済ビジネス等で約20社

*1. りそなキャッシュレス・プラットフォーム *2. 2019/10末現在

KMFG／シナジー早期実現

シナジー早期実現に向けPMI*1は計画通りに進捗

■ 取組状況

グループ連結体制の整備

2019年10月

KMB事務・システム統合完了

【統合シナジー 2019年度進捗】

(単位:億円)	中計	年度計画	うち 上期	進捗率
プラス シナジー	38	38	14	37%
統合関連費用	△127	△112	△37	32%

人材交流

- 信託・不動産・PB部門、事務・管理部門等 : 190名

商品・サービス

- KMFG' 19/上期件数実績(前同比)

<個人>

遺言信託 約1.3倍

遺産整理 約1.3倍

融資手数料型住宅ローン 約1.5倍

<法人>

BM 約1.2倍

事業承継提案先数 約2.0倍

海外進出案件 約1.3倍

- ビジネスプラザこうべ・ビジネスプラザびわこ開設('19/10月)
- KMB全店で、デビットカード、FW('19/10月)、RCP('19/下期)

自己資本管理

- '19/上期 KMB、MBを基礎的內部格付手法(1Q~)

■ 今後の展開

統合シナジー発揮の本格化

【今年度の人員計画】

(単位:人)	上期 実績	年度 計画	'19/3 末比
実働人員数*2	9,060	8,750	△270
うち支店営業	1,690	1,700	+80
うち支店事務	4,060	3,890	△120
うち本部	2,690	2,530	△220

収益増強

サービス強化

- グループ商品・サービスの横展開を通じたストック型フィー収益増強
- グループネットワーク、お客さま基盤の活用
- 店舗営業時間の柔軟化(17時まで営業、休日営業等)

生産性向上

更なる効率化

- グループ一休運営を通じた更なる業務効率化
- 人財最適化(総人員削減と営業戦力増強等)
- 支店グループ制導入(店別ミッション見直しによる生産性向上等)
- Branch in Branchの実施(40店舗+α)、Bank in Bank
- MB事務・システム統合('21年度下期)

*1. Post Merger Integration *2. 本支店在籍の社員、嘱託・派遣・パートタイマー社員、受入出向者

オムニ・アドバイザー戦略

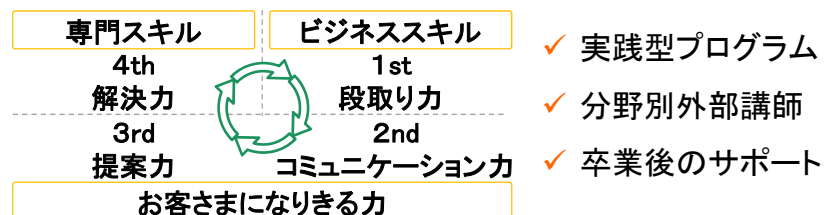
お客さまになりきる力を備えたソリューション人材の育成・拡充 ⇒ お客さまの喜びを実現

オムニ・アドバイザー成長プロジェクト

プロ人材育成プラットフォーム

■ リそなアカデミー

- 業界トップクラスの人材輩出を狙う指名制
- 個人プロフェッショナルコース(IFAレベル)('19/7月～)
40名程度／年、半年間に30日のカリキュラム
第1期生: 39名でスタート



- 最上位のPBコース、法人プロフェッショナルコース
順次開講予定

提案力向上

■ アカデミー卒業生によるOJT

■ フロントリーダー全店配置(RB)

■ オムニ・アドバイザーサポートプログラム

- 初級～中級に広く門戸を開放した希望制
 - 個人コース 100名程度／年、全6日間('19/8月～)
 - 法人コース 35名程度／年、全3日間('19/下期)

成長意欲を高める人事施策

■ 従業員応援シリーズ('20/3期～)

- 70歳まで雇用延長、育休一部有給化
- テレワーク、サテライトオフィス等 ▶ 2,000名規模へ

お客さま本位の取り組み

■ 金融商品の販売目標廃止('17/4月～)

■ 「顧客本位の業務運営に関する原則」採択('17/6月)

■ 中長期的な資産形成に資する運用商品ラインアップ

- 投資信託平均保有年数*1 '19/9月 4.9年(RB)

	RB	主要行等	地銀
'19/3月	4.6年	4.1年	3.5年
'18/3月	3.6年	2.4年	2.5年

*1. 金融庁、主要行等9行、地銀20行、投資信託平均残高/投資信託解約・償還金額

お客さまに選ばれるりそな

第15回 銀行リテール力調査で、りそなグループが 1位、2位、5位

■ 資産形成などコンサルカの高さに支持

【過去の総合ランキング上位行】

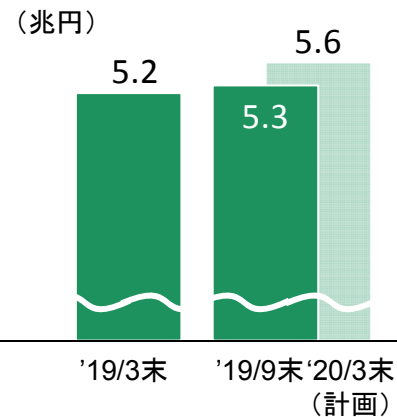
	第10回 (117行調査) '14/9/28*1	第11回 (117行調査) '15/10/4*1	第12回 (117行調査) '16/10/2*1	第13回 (117行調査) '17/9/24*1	第14回 (116行調査) '18/10/14*1	第15回 (114行調査) '19/9/29*1
1位	りそな	新生	三井住友	三井住友信託	イオン	埼玉りそな
2位	西日本シティ	三井住友	りそな	横浜	三井住友	りそな
3位	三井住友信託	イオン	池田泉州	みずほ	池田泉州	みずほ
4位	三井住友	スルガ	埼玉りそな	三菱UFJ信託	埼玉りそな	池田泉州
5位	みずほ	みずほ	横浜	三菱東京UFJ	伊予	関西みらい
6位	三菱東京UFJ	埼玉りそな	みずほ	埼玉りそな	三菱UFJ信託	スルガ
7位	千葉	広島	スルガ	常陽	西日本シティ	滋賀
8位	三菱UFJ信託	りそな	三菱UFJ信託	西日本シティ	三井住友信託	三井住友
9位	伊予	近畿大阪	三井住友信託	群馬	ゆうちょ	三井住友信託
10位	横浜	常陽	千葉、新生	スルガ	スルガ	新生

*1. 日経ヴェリタス掲載日

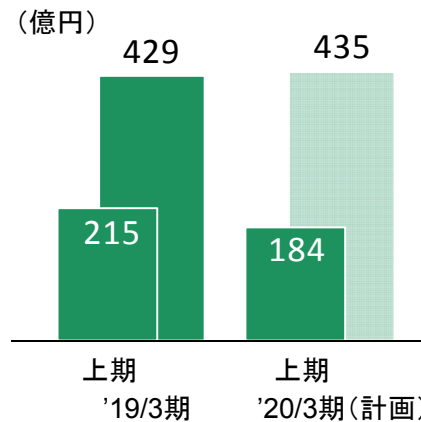
主要ビジネスの実績と2020年3月期計画

資産形成サポートビジネス

個人向け
資産形成サポート商品残高

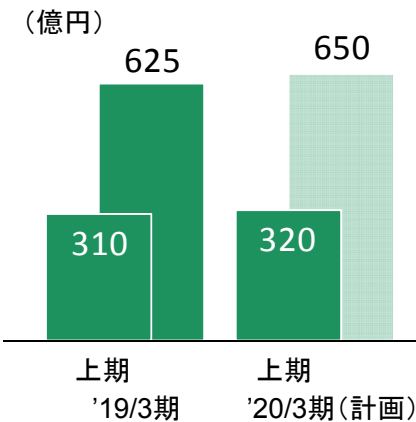


資産形成サポート収益



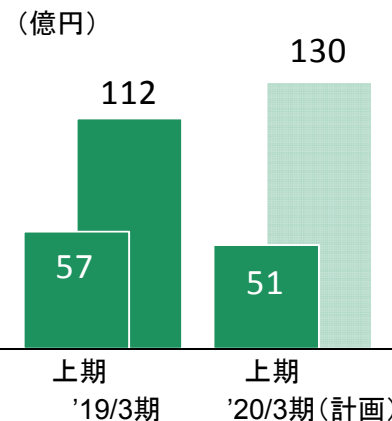
決済ビジネス

決済関連収益



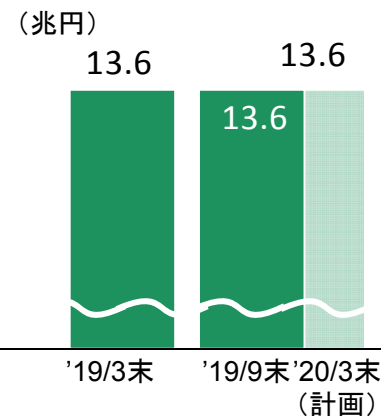
承継ビジネス

承継関連収益

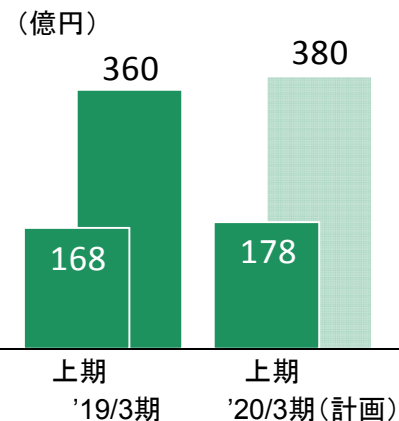


中小企業向けビジネス、国際ビジネス

中小企業向け貸出残高

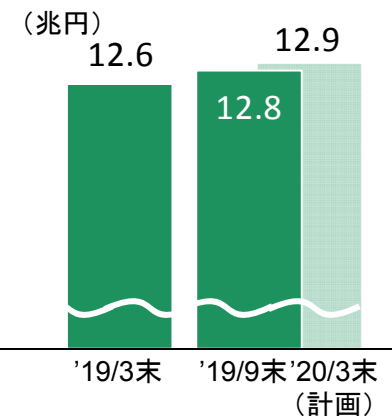


法人ソリューション・
国際ビジネス収益



ローンビジネス

自己居住用住宅ローン残高

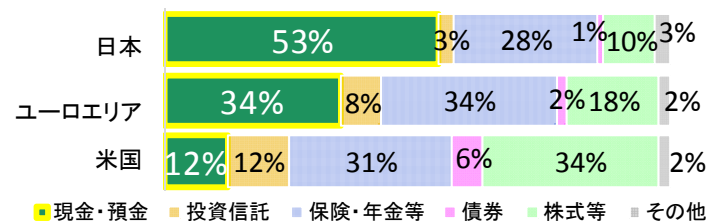


資産形成サポートビジネス

超高齢社会における「貯蓄から資産形成」をサポート

- 「人生100年時代」で高まる資産運用ニーズ
- 資産形成をサポートする税制措置 (iDeCo、NISA)

【金融資産構成比*1】



■ 本邦最大の信託併営商業銀行の強み



■ 専門性の高いコンサルティング

- FP1級 約1,200人、FP2級 約13,000人

■ RAMへの運用機能集約('20/1月~)

- 運用資産残高: '19/9末 約2兆6千億円*3
⇒集約時 約18兆円*4
- 投資信託残高が毎月安定的に増加
 - '19/9期に毎月増加した運用会社は10社(全83社)のみ
⇒RAMは、第3位/10社 の増加額実績*5

プロ向けの運用をリテールのお客さまへ

運用力の強化

収益機会の増大

人材育成、業務効率化

利益相反管理体制の強化

銀行のお客さまに親和性

- ◇ ファンドラップ('17/2月~) : '19/9末残高 約3,800億円
- ◇ みつぼしフライト('19/1月~): シリーズ合計1,000億円突破
 - 銀行保証で下値(95%)確保

■ 税制メリットを活かした長期の資産形成をサポート

- iDeCo : '19/9末 加入者等数 10.9万人(前同比+23%)
- NISA : '19/9末 口座数 35万(同+11%)

■ みらいE-usプロジェクト

- SDGs関連投信商品の収益の一部を寄付
 - ①みらいエデュケーション ②みらいメディカル ③ニホンノミライ

*1. 日本銀行調査統計局「資金循環の日米欧比較」 *2. フィデューシャリー・デューティー *3. 投資信託残高と投資助言・投資一任の単純合算
*4. '19/9末残高を基に試算 *5. 公募投資信託時価純資産('19/4月~9月)、投資信託協会データを基に作成

りそなファンドラップの概要

お客さまの長期安定的な資産形成ニーズのコア商品

■ '17年2月～:'19/9月末残高 約3,800億円

■ お客さまのご要望に応じた運用コース

スタンダードコース 300万円～、インデックスファンド運用

プレミアムコース 500万円～、主にアクティブファンド運用

- 30万円からお試しいただけるウェルカムプラン('18/6月～)
 - 投資顧問報酬は成功報酬のみ*1
 - 25%がプロフィットロック・ポイント到達('19/10末)
- 「つかうニーズ」に応える定期受取サービス('19/5月～)

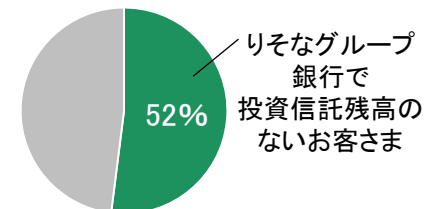
■ 運用コストの優位性

⇒ 投資顧問報酬は業界最低水準

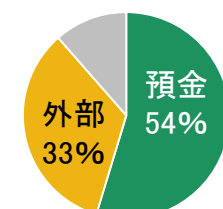
■ KMB('19/10月～)、MB('20年度下期～)のお客さまへ展開

■ 貯蓄から資産形成へ

【利用先の属性】



【新規購入時の原資】



相対的に安定したパフォーマンスを実現

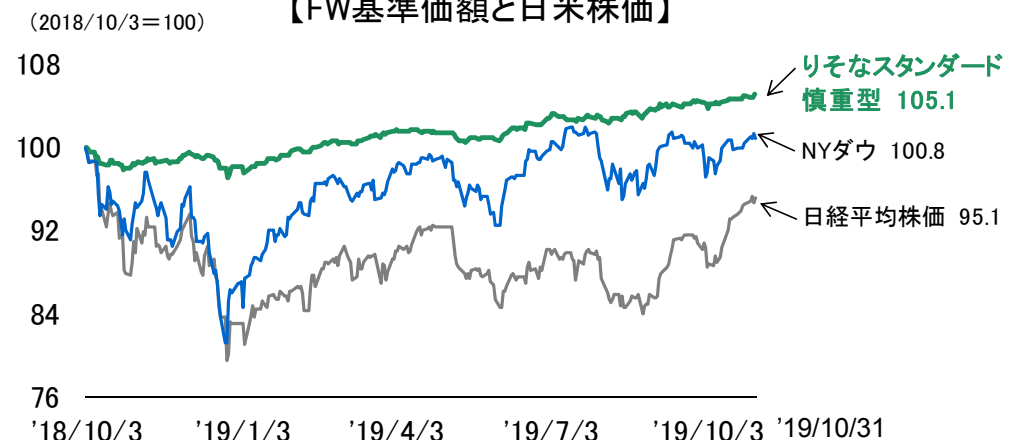
【運用損益率プラスお客さま比率('19/3末)】

りそな	A社	B社	C社	D社	E社
85%	45%	45%	54%	74%	83%

↓

'19/10月末現在 99%

【FW基準価額と日米株価】



*1. 投資顧問報酬は、運用成果に応じた成功報酬のみ。

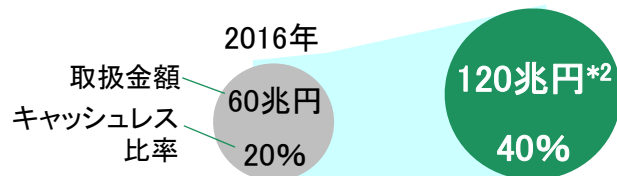
超過収益の有無にかかわらず、投資対象となるファンドラップ専用投資信託の信託報酬等の費用を間接的にご負担いただきます。

決済ビジネス

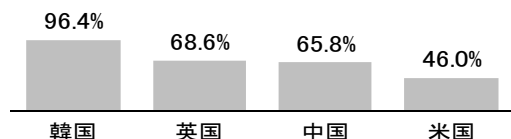
拡大するキャッシュレス市場において、お客さまの利便性・生産性向上をサポート

■ 拡大が見込まれるキャッシュレス市場

【日本のキャッシュレス市場*1】 2025年政府目標



【各国のキャッシュレス比率*3】



■ 「キャッシュレス・消費者還元事業」が追い風

- 登録申請数93万店*4まで拡大
- 増税後のQRコード決済利用率が3倍に拡大*5
- グループ各社が決済事業者登録済み

	RB	SR	RCD	RKS
A型*6	○	○	○	—
B型*6	○	○	○	○

- 中小・小規模事業者の加盟店手数料補助1/3、端末費用補助2/3 ※当社は独自サービスで無償提供
- 消費者に中小店舗5%、FC店舗2%の還元

■ 法人のお客さまのIT化支援

～ビジネスプロセスに応じた複合提案～

- リそなキャッシュレス・プラットフォーム(RCP)
 - 銀行本体によるアクワイアリング
 - 導入(予定)先: 約600先、1.1万店舗 (今期目標 約1,000先、2万店舗)
 - 今後の展開: KMB全店展開('19/下期) B2B(企業間決済)プラットフォーム構築 決済データ利活用



● ビジネスデビットカード

- 経費・仕入業務の効率化
- 発行枚数: 約3万枚

■ 個人のお客さまのお得・利便性向上

● デビットカード

- キャッシュカード一体型で新規口座に標準セット
- 発行枚数: 約170万枚 利用金額: 約1.4倍(前同比)
- KMB全店展開('19/10月～)



● リそなウォレットアプリ

- モバイル決済、クーポン、おつり貯蓄も1つのアプリで
- ダウンロード数: 約35万('19/9末)

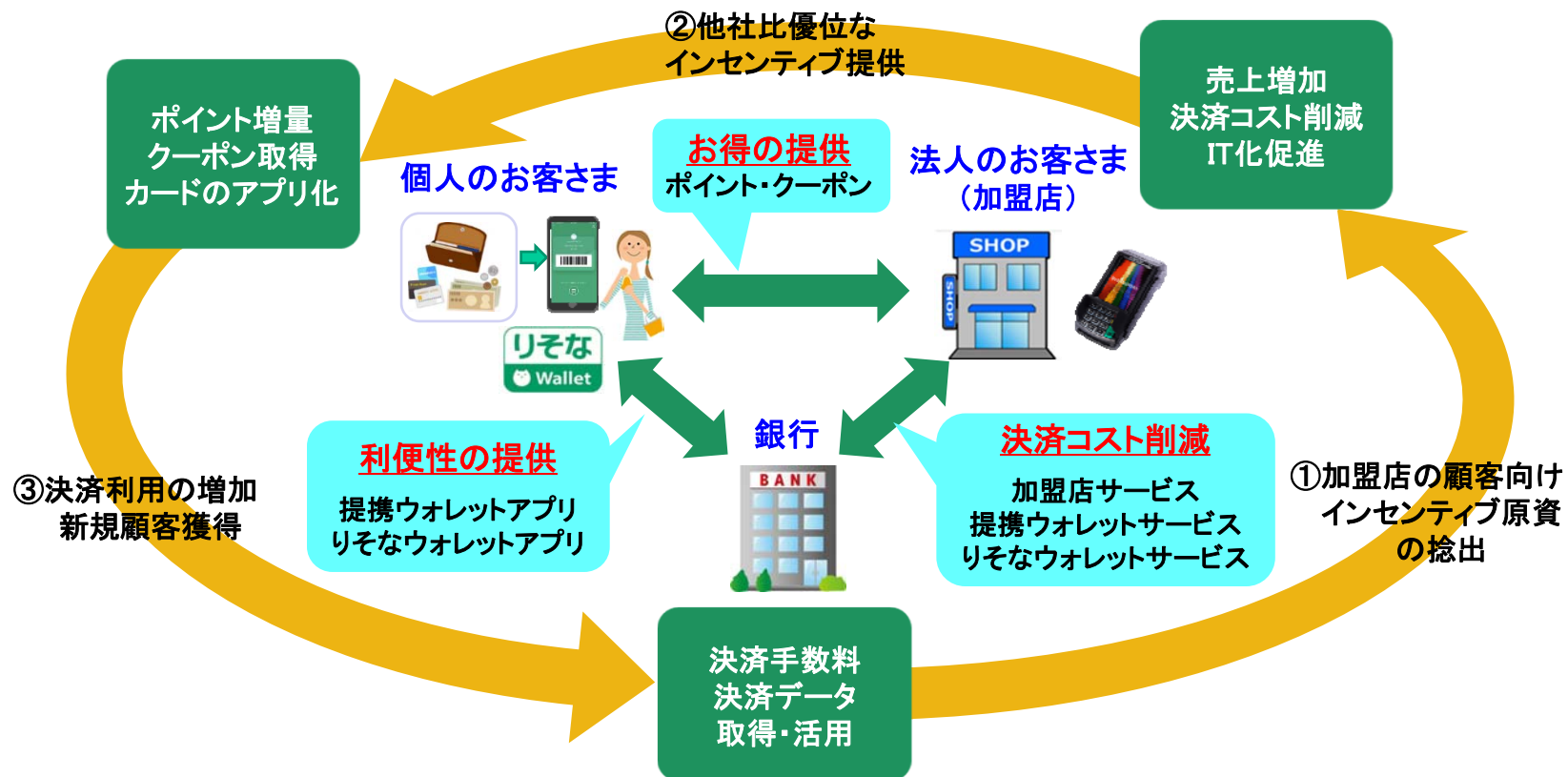
*1. 経産省の資料を基に作成 *2. 民間消費支出が2016年と同じであった場合、経産省 *3. キャッシュレス推進協議会

*4. '19/11/12時点、経産省 *5. '19/3月と同10月のキャッシュレス決済利用率比較、インフキュリオン・グループ調査

*6. A型決済事業者(消費者向け決済手段提供、ポイント還元等)、B型決済事業者(中小・小規模事業者向け決済手段提供等)

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 = 社会コスト削減と法人のお客さまの生産性向上



【RCPを採用した理由(お客さまの声)】

- 決済コスト削減
- オールインワン端末によるレジ業務効率化
- 販促力アップ(インセンティブ提供)
- 入金サイクル短縮化(毎営業日払い可能)

【導入事例】

飲食業、カーディーラー等

- 高性能端末の低コスト導入、自社ラベルで利用可能な提携ウォレットサービスによる販促効果期待が決め手

承継ビジネス

超高齢社会における円滑な資産・事業承継をサポート

■ 中小企業オーナーの高齢化

【2025年の推計*1】



- 中小企業等経営強化法改正(2018年)
 - M&Aによる事業承継を支援対象に追加

■ 高齢化による社会課題

- 認知症高齢者の増加*2
 - '12年:462万人 ⇒ '25年:700万人(推定)
- 高齢者を狙った詐欺は増加傾向*3
 - '17年:13,196件('13年比42%増)

信託併営商業銀行リテールフォーカスの強み

超高齢社会: 高まる承継ニーズ

- 後継者不在
- 認知症、詐欺被害、争続の増加

商業銀行の
機能・サービス、
店舗網、お客さま基盤



フルラインの
信託機能
(不動産、信託)

■ 中小企業のM&Aソリューション提供機会の拡充

M&Aニーズの拡大

ニーズヒアリング結果*4
⇒ 約2千社／約12千社に
ニーズあり



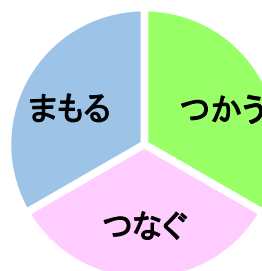
M&A人材の拡充

'17/9末 24人
↓
'19/9末 43人

■ 個人のお客さまの多様なニーズをサポート

財産管理

- ◇ 資産承継信託
 - マイトラスト
(オーダーメイド型)
'19/9期 339件*5
(前同比+377%)
 - ハートラスト
(パッケージ型)
'19/9期 705件*5
(前同比+31%)



資産活用

- ◇ FW定期受取サービス
- ◇ リバースモーゲージ
 - あんしん革命

資産承継

- ◇ 遺言信託
 - '19/9期 1,347件*5(前同比+11%)
 - 【遺言信託新規先との多面取引】
 - 保険残高 +62%(契約1年後)
 - 投信・FW残高 +13%(同)

- ◇ 非対面贈与サポートサービス
 - まごハコ

*1. 中小企業・小規模事業者の経営者の年齢、中小企業庁
*2. 厚生労働省
*3. 犯罪白書、被害件数
*4. RBの法人のお客さまを対象としたM&Aニーズアンケート結果(2019年上期)

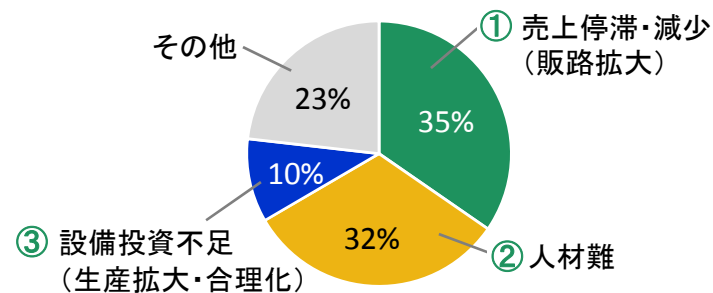
*5. 新規ご利用件数



中小企業向けビジネス

多様な経営課題に対するソリューションの提供

■ 中小企業のお客さまの経営課題*1



提供 ソリューション	解決する経営課題		
	①	②	③
ビジネスマッチング 法人お取引先 50万 内、メイン先 6万	○	○	○
設備投資向け貸出	○	○	○
年金ソリューション		○	
不動産ソリューション			○
SDGs取組支援	○	○	○
海外進出支援	○	○	○
IT化支援	○	○	○

■ 多様な経営課題への取組実績

- ビジネスマッチング '19/9期: 約1万件
 - ビジネスプラザは5拠点体制に('19/10月 こうべ、びわこ開設)
- 設備投資向け貸出残高
(兆円) **2.56** → **2.62 (+2.2%)**
2018/9末 2019/9末
- 年金ソリューション
 - 中小企業の8割以上に企業年金なし*2
 - ・ DC受託先数 前同比+10%、iDeCo+*3 加入者シェア約30%
- 不動産ソリューション
 - CREコンサルティング
 - ・ 提案件数 '19/9期 約180件(前同比 1.3倍)
 - ・ 不動産仲介収益等 同 約8億円(同 1.9倍)
- ファンド出資
 - ・ ベンチャーF、特定目的型F、バイアウトF
 - ・ '19/9月末 55ファンド(RB+RVC)
- SDGs取組支援
 - SDGsコンサルファンド
 - ・ 実行額'18/9月-'19/9月累計 267億円(165件)
 - SDGs推進私募債
 - ・ 発行額'17/12月-'19/9月累計 2,095億円(1,897件)

*1. 日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査結果」を基に当社にて作成
*3. 中小事業主掛金納付制度('18/5月～)

*2. 厚労省: H30年就労条件総合調査

国際ビジネス

海外拠点と提携銀行によりアジア全域・米国をカバー

■ 14拠点にりそなグループ従業員が駐在、日本語できめ細かい対応

- ベトナム投資開発銀行(ハノイ)日本語デスクに派遣('19/10月~)

■ 海外進出に関するご相談は、年間約1,800件と高水準



■ 海外現地法人によるソリューション提供

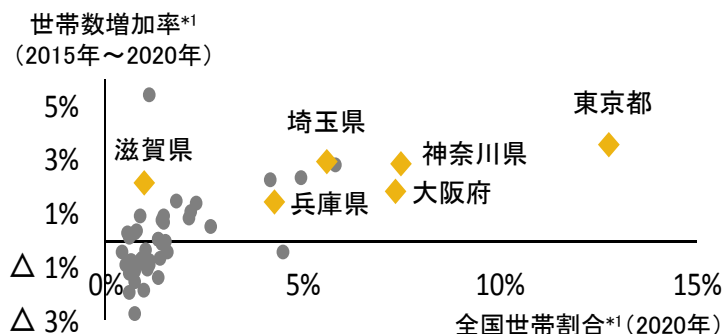
- りそなプルダニア銀行(インドネシア)
 - '19/7月 横浜銀行(30%)、大同生命(14.9%)が株式取得
 - '19/9月 お客さま交流会に両社のお客さまが参加
- りそなマーチャントバンクアジア(シンガポール)
 - '19/8月 100億円増資

- 海外駐在員事務所
- りそなマーチャントバンクアジア
りそなプルダニア銀行(現地合併銀行)
りそな・インドネシア・ファイナンス
- 提携銀行など
- ★ りそなグループの従業員が駐在

ローンビジネス

お客さまのニーズに応じたソリューションの提供

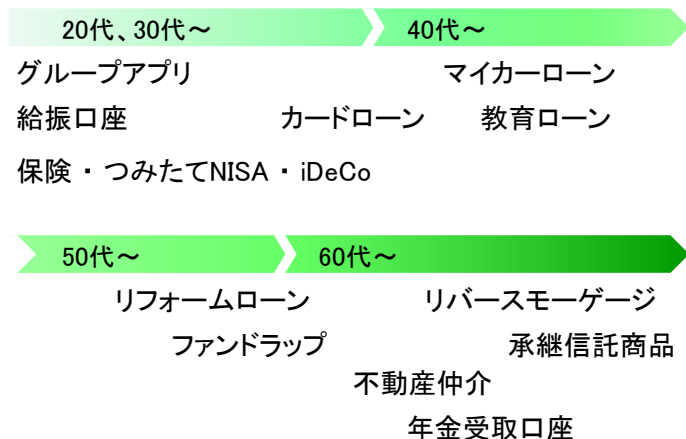
■ 営業地盤の優位性



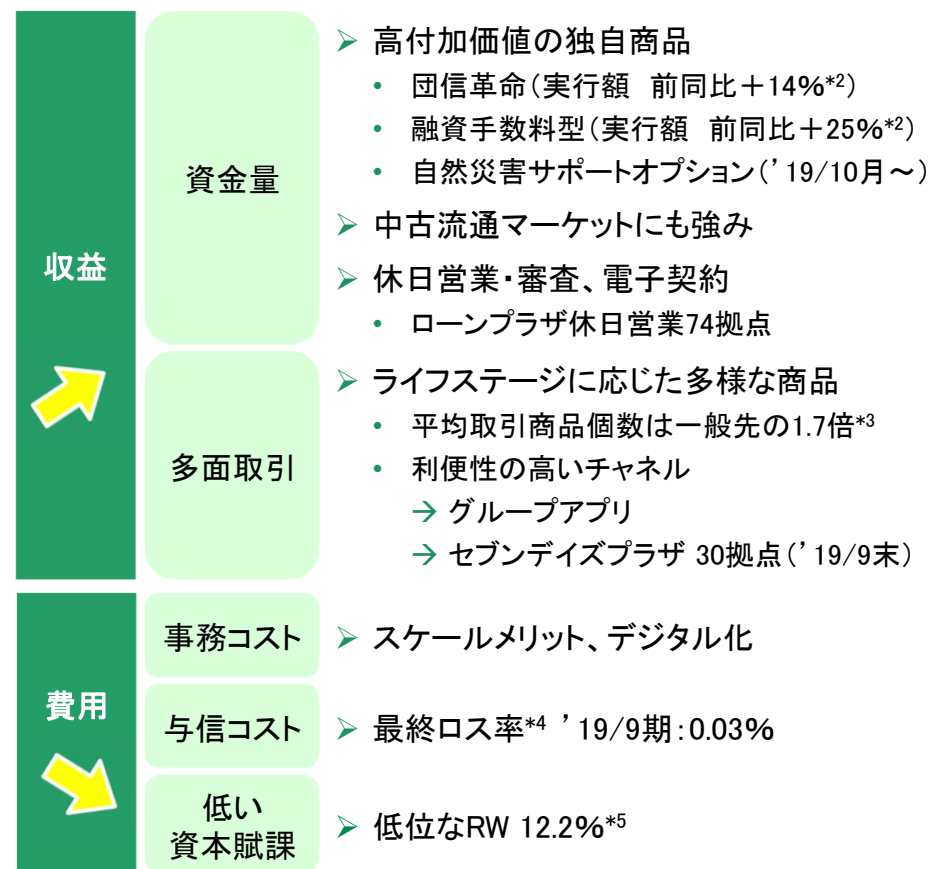
■ 消費増税に伴う住宅取得支援策

■ 住宅ローンを起点に生涯にわたる多面取引

- 既存のお客さま: 70万、新規のお客さま: 4.5万/年



■ 採算性の維持・向上



■ 注力する目的別ローンは堅調に増加

- マイカーローン: '19/9末残高 383億円(前同比+22%)
- 教育ローン: '19/9末残高 407億円(前同比+3.1%)

*1. 国立社会保障・人口問題研究所 *2. RB+SR *3. ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲとの比較

*4. 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 *5. RB、2019/9末、居住用不動産向け非デフォルト

2020年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

資本政策の方向性

ご参考資料

資本政策の方向性

①成長投資、②資本充実、③株主還元の3つに対するイコールウェイトの配分方針

自己資本比率目標

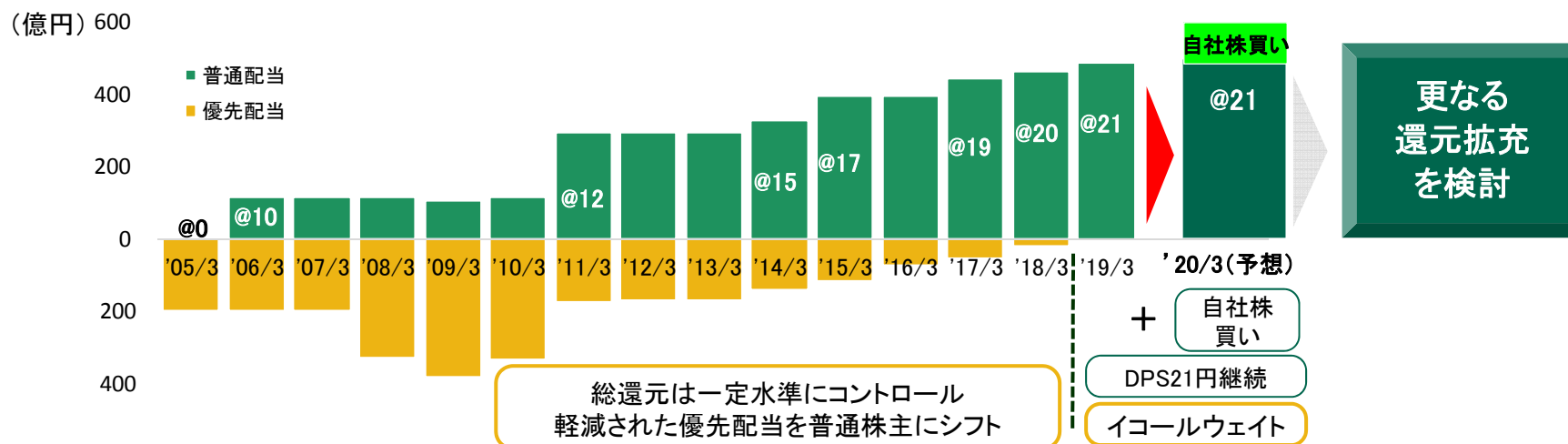
- 現行中計(～2020/3末) CET1比率目標*1
「9%程度」を前倒しで達成
 - 2019/9末(実績): 10.27%
 - バーゼル3最終化(SA・資本フロア見直し等)は完全実施までの時間軸で対応

ROE目標

- 10%を上回るROE*2の確保を目指す
 - 2019/9期(実績): 9.12%

株主還元方針

- 「イコールウェイト」の配分方針の下、安定配当を継続しつつ、更なる株主還元拡充に取り組んでいく
 - 2019/3期(実績): 普通株DPS 年間21円(前年比+1円)
'18年度業績は目標未達となるも、期初予想通り増配実施
 - 2020/3期: ①普通株DPS 年間21円(予想)継続に加え、
②総額約100億円の自社株買いを実施
(21.7百万株、発行済株式数の0.93%、'19/5/13～6/12)
 - イコールウェイトの配分をベースとしつつ、一部枠外の原因も活用することで、自社株買い規模を100億円水準まで引き上げ
 - 2020/3期 予想・総還元性向*3 36.4%



*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中間純利益÷183×365)÷(株主資本)、期首・期末平均
*3. 2020/3期業績目標(1,600億円)に基づく予想・総還元性向

2020年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた経営課題への取り組み

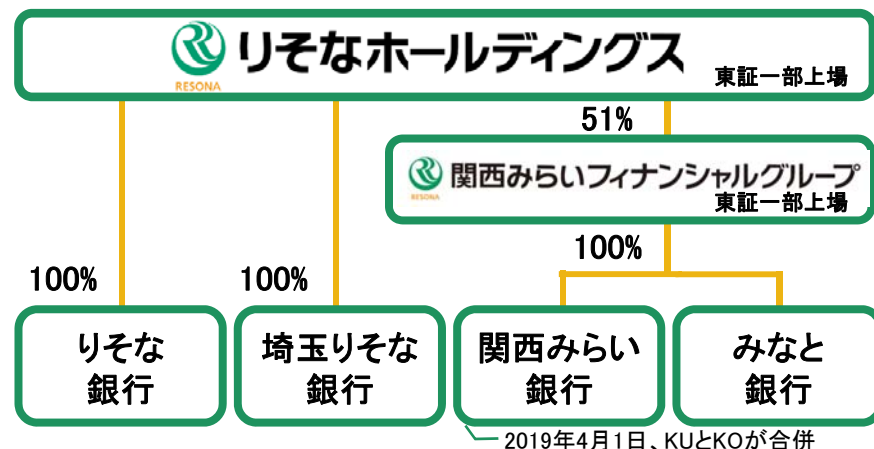
資本政策の方向性

ご参考資料

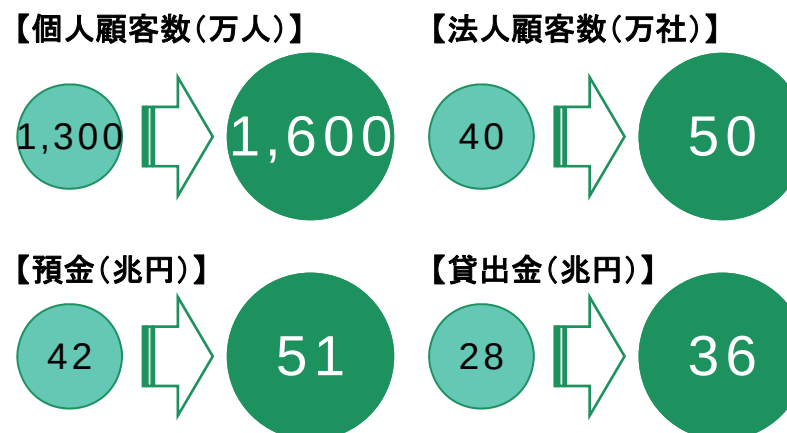
りそなグループの概要

- 2大都市圏、リテールバンキング業務に経営資源を集中
- KMFG創設により、関西最大のお客さま基盤をもつ、本邦最大の信託併営リテールバンキンググループ

コーポレートストラクチャー

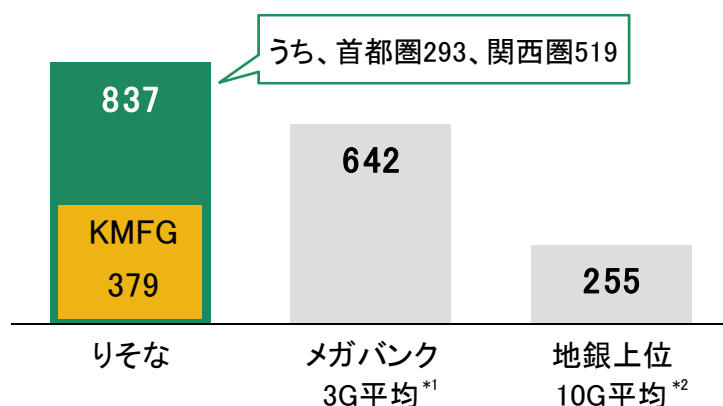


お客さま基盤と業容



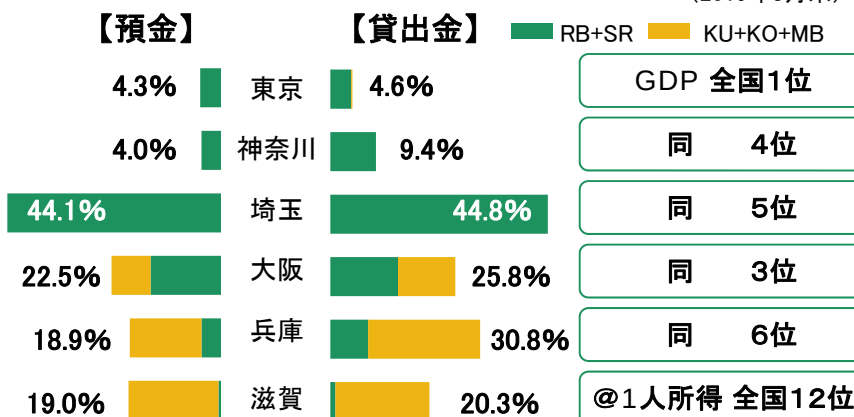
有人店舗数

(2019年3月末)



マーケットシェア^{*3}

(2019年3月末)



*1. メガバンク: 三菱UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友+SMBC信託、各社2019年3月期決算資料

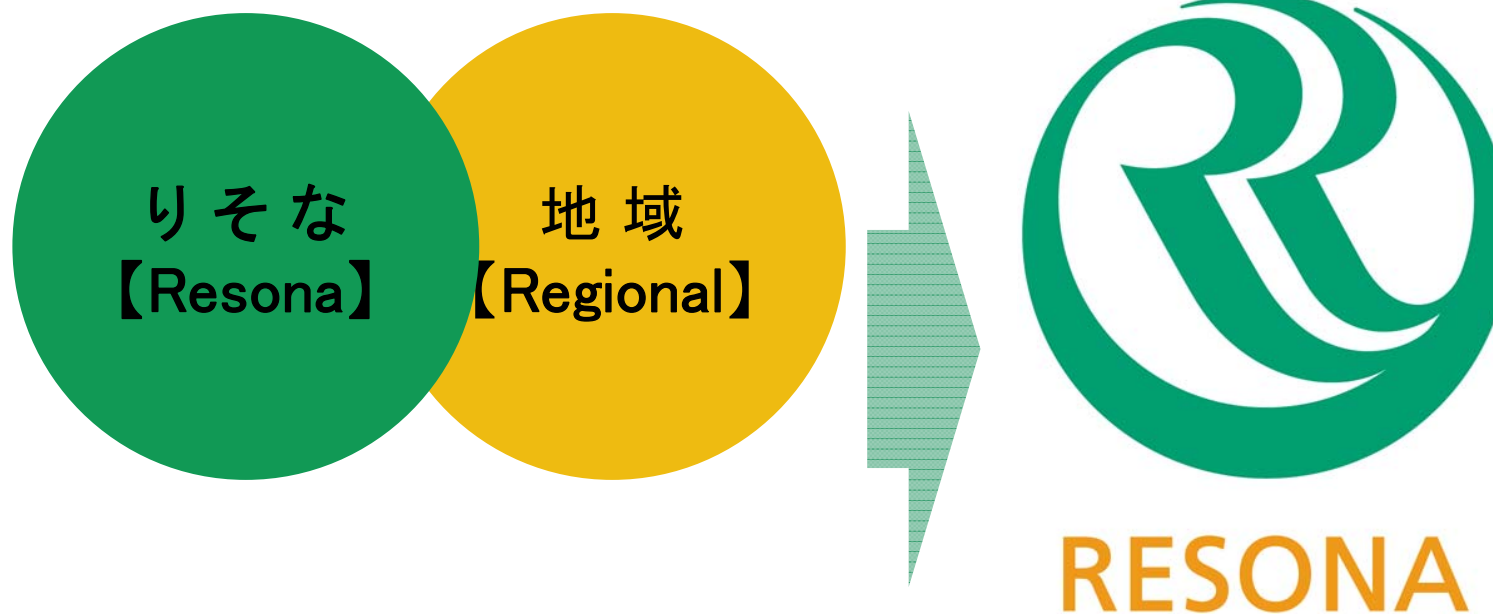
*2. 連結総資産上位10地銀グループ(ふくおかFG、コンコルディアFG、めぶきFG、千葉、ほくほくFG、静岡、西日本FHD、九州FG、山口FG、八十二)、各社2019年3月期決算資料

*3. グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金(国内銀行)に占める割合

「リそな」のブランドコンセプト

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

お客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

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

優れたデザイン、
シンプルな操作性が評価



GOOD DESIGN AWARD
2018年度受賞

「21世紀金融行動原則」 最優良取組事例として 「環境大臣賞」受賞

SDGs推進関連商品の
開発・普及の取り組みが評価



ダイバーシティ先進企業として表彰

- 女性が輝く先進企業2018
内閣総理大臣賞(SR)



- 2019年版「女性が活躍する会社
ベスト100」*1 第2位(HD)
- 第2回大阪府男女いきいき事業者表彰
大賞(RB)

GPIFが選定した ESG 4指数(国内株)全てに採用

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

R&Iファンド大賞2019 第17回マーサーMPA(Japan)アワード2019

国内株集中投資ファンドの
優れた運用実績が評価



「Gomez IRサイトランキング2018」 金賞

IRサイトの使いやすさ、
情報の充実度が評価



*1. 日経ウーマン実施の企業の女性活躍度調査

コーポレートガバナンス体制

2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社。経営の透明性と客観性を確保

取締役会

■ 独立社外取締役が過半数を構成

独立社外取締役
6名

社内取締役
5名

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

指名委員会

■ 独立社外取締役のみで構成

- 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

■ 独立社外取締役のみで構成

- 2017年、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

■ 独立社外取締役が過半数を構成

- 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

社外取締役の専門分野

■ 企業経営 ■ 金融 ■ 法律

社外取締役



佐貫 葉子 ■

監査委員会委員長

弁護士
(NS綜合法律事務所 所長)



浦野 光人 ■

報酬委員会委員長

元 ニチレイ 社長・会長



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



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



岩田 喜美枝 ■

指名委員会委員
報酬委員会委員

元 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長
元 資生堂 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



南 昌宏

執行役



磯野 薫

監査委員会
委員

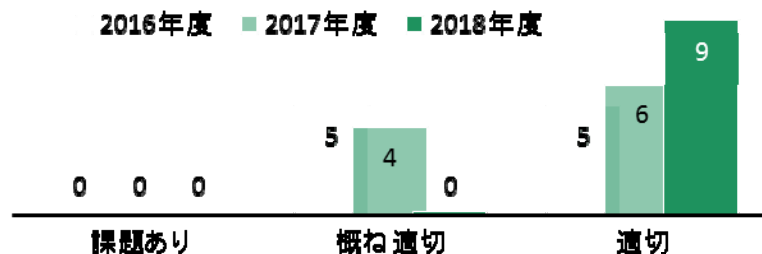


コーポレートガバナンスの進化に向けた取り組み

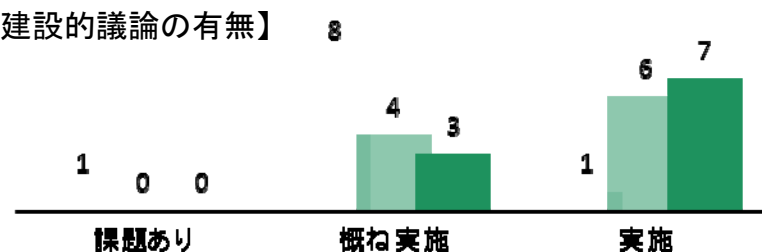
取締役による取締役会評価

- 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*1】



【建設的議論の有無】



RB、SR、監査等委員会設置会社へ移行('19/6月~)

- 取締役会の実効性向上
- コーポレートガバナンス体制の強化

ガラス張りの
役員室

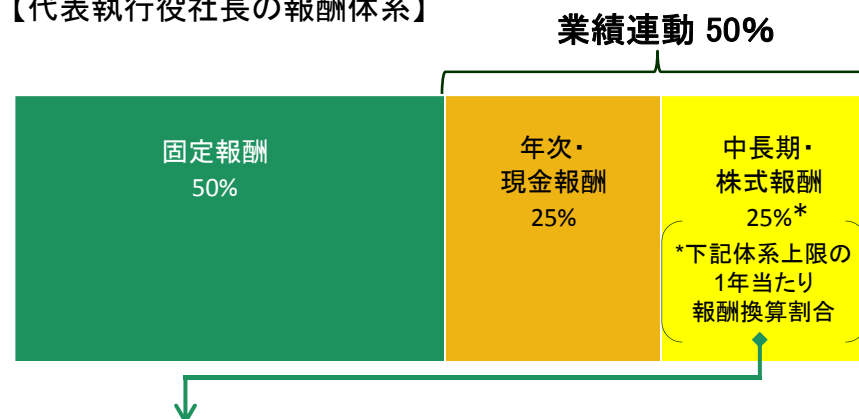


*1. 2018年度より取締役会議長は評価せず

業績連動発行型株式報酬制度 (PSU)

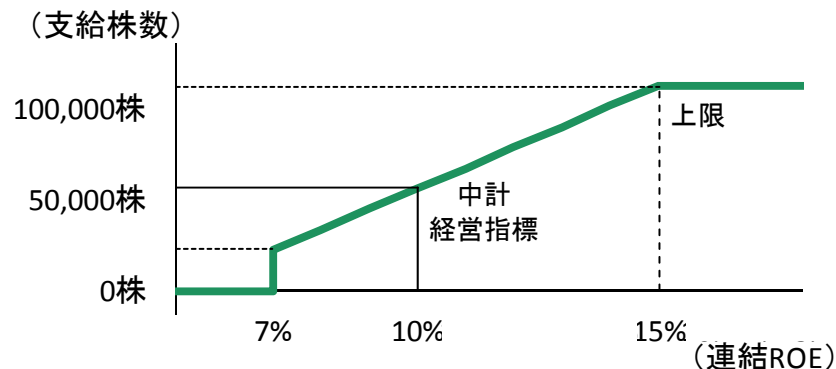
- 2017/7月に導入
- 中計最終年度の連結ROEに基づき、HD株式を支給

【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



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

テーマ	SDGs項目	コミットメント
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。

このコミットメントに対する具体的な取り組みとして、アクションプランを定め、実践しています。

【2019年度アクションプラン】 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/commitment/index.html>

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への取り組み

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



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

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

「リスク」を低減	融資業務における取り組み	● 環境課題に向けた取り組みが途上のお客さまに対し、対話を通じた積極的な働きかけを実施 ● 石炭火力発電事業PJへ、原則、新規融資停止	
	投資における取り組み	● 投資の意思決定プロセスへのESGの組み込み ● 投資先企業との建設的な対話・エンゲージメント ⇒ 2016年～パーム油問題検討会	
「機会」を伸ばす	商品・サービスを通じた環境保全	【個人のお客さま向け】	【法人のお客さま向け】
		● ニホンノミライ(投信信託) ● 環境配慮型住宅ローン ● 寄付付遺言信託	● 各種環境配慮型融資 ● SDGsコンサルファンド ● 環境不動産の形成促進

「21世紀金融行動原則」
最優良取組事例として
「環境大臣賞」受賞



【CDPスコア*1】

りそなHD	B
みずほFG	B-
MUFG	C
SMFG	C
SMTH	C

*1. CDPLレポート2018

より良い社会に向けた取り組み

地域

【Re:Heart倶楽部参加人数】



- 『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
 - '18/6月～'19/5月 CSR私募債～SDGs推進ファンド～:923億円
 - '19/5月～ SDGs推進私募債:622億円('19/9期)

少子高齢化

【リそなキッズマネーアカデミー参加人数*1】



- 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
これまでに40,000名以上が参加
- 新たに中学生向け金融経済教育「リそなティーンズマネーアカデミー」を開始
- 高校生向けキャリアセミナーを開催:55名参加('19/10月開催)
- リそな未来財団*2: 延べ180名へ奨学金を給付

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む
- 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

人権

【女性ライン管理職比率*3】



- スマート社員制度運用開始より3年経過、柔軟な働き方の推進
 - 女性ライン管理職比率 28.3%まで上昇
- 経営直轄の諮問機関「リそなWomen's Council」からの提言を施策に反映
- 男性の育児参画を推進
 - 男性育児関連休暇取得率100.0%('19/3期)

*1. '19/3期にはみらいキッズマネーアカデミーも含む

*2. リそなグループが活動の資金を拠出

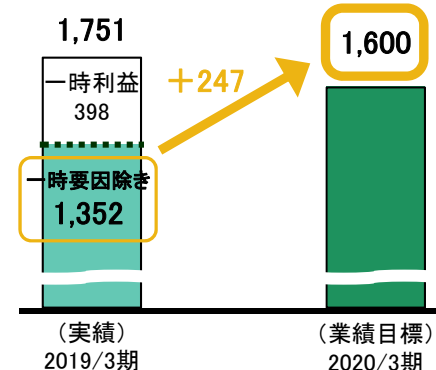
*3. RB+SR

中期経営計画最終年度KPI

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

(2020年3月期業績目標)

1,600億円(△100億円)



■ 当初計画比△100億円

- 市場部門の収益ウエイト引き下げが主要因
- 収益のダウンサイドリスクは低減

■ 収益・コスト構造改革へのコミットメント継続

*1. 下記①+②により、2017年4月公表のHD中計を補正

①2017年4月公表のHD中計の最終年度(2020年3月期)計画値からKO連結計画を控除

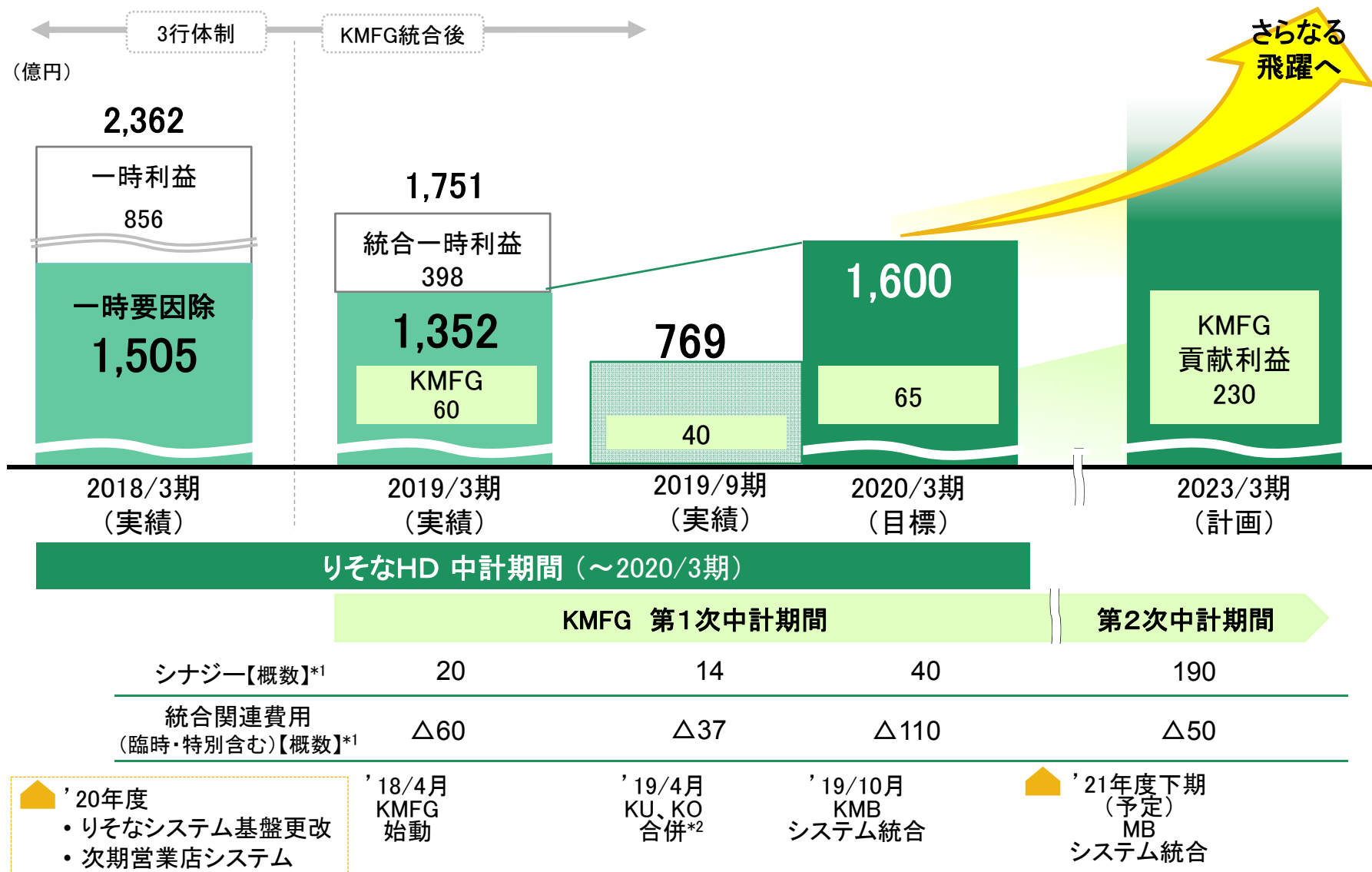
②KMFG中計における2年目(2020年3月期)計画値を加算

*2. 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本、期首・期末平均

*3. その他有価証券評価差額金除き

安定的なボトムライン拡大を計画

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



*1. 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

KMFGの中期経営計画の概要



関西みらいフィナンシャルグループ

関西の未来とともに歩む新たなリテール金融サービスモデル

目指す姿

お客さまから「なくてはならない」と思っ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

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

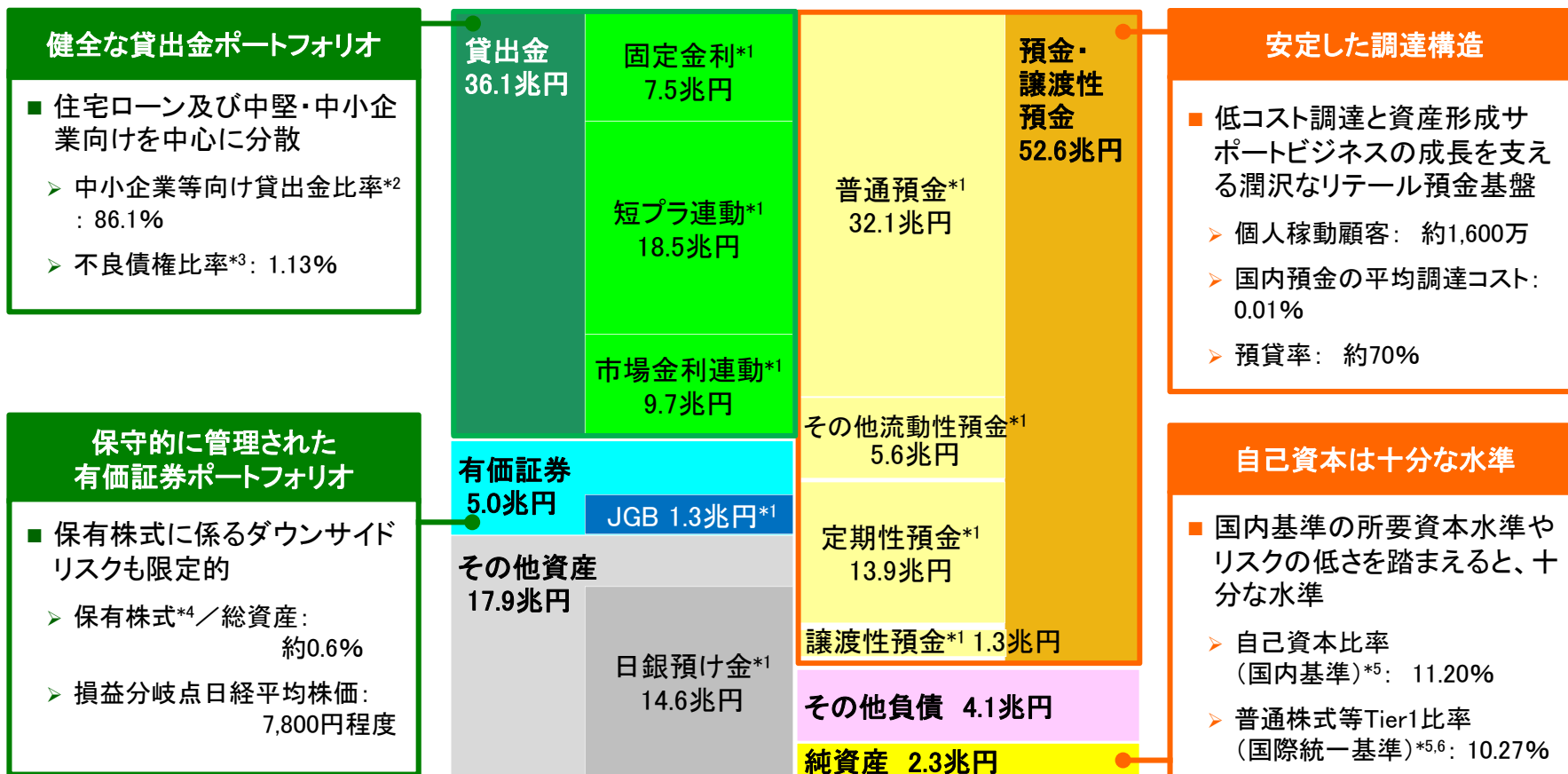
経営指標	2020年度	2022年度
(連結) 親会社株主に帰属 する当期純利益	290億円	450億円
(銀行合算) 実質業務純益	520億円	700億円
貸出金残高	9.8兆円	10.5兆円
預金残高	11.9兆円	12.6兆円
連結フィー収益比率	20%台半ば	20%台後半
連結OHR	60%台後半	60%程度
株主資本ROE	5%以上	8%程度
自己資本比率	7%程度	7%以上

中計における戦略



連結バランスシート(2019/9末)

総資産59.1兆円

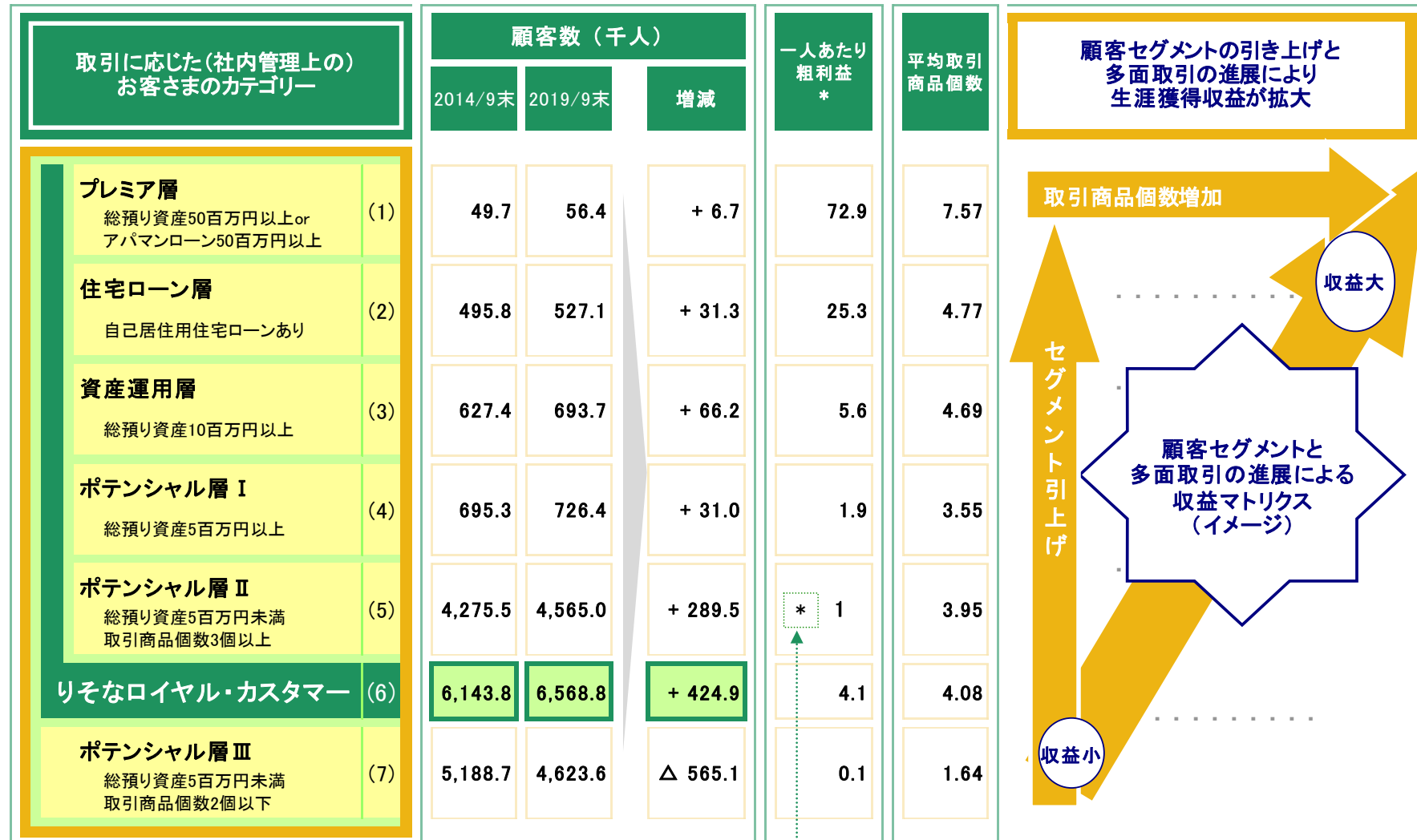


*1. 銀行合算 *2. 銀行合算(信託勘定を含む) *3. 銀行合算、金融再生法基準
*4. 取得原価
*5. 規制資本比率、国際統一基準は参考値 *6. その他有価証券評価差額金除き

多面取引の浸透に向けた取り組み

2行合算
(RB、SR)

収益貢献が高い“りそなロイヤル・カスタマー”は着実に増加



* 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(2019/9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		
営業部門 (1)		167	14.8%	63.9%	9.4%	738	△231	841	△47	2,330	△46	△1,489	△0	△102	△184
コンシューマー事業 (2)		161	29.3%	73.7%	9.3%	265	△57	272	△34	1,037	△39	△764	+4	△ 7	△23
コーポレート事業 (3)		5	11.6%	56.0%	9.5%	472	△174	568	△13	1,292	△7	△724	△5	△ 95	△161
市場部門 (4)		232	49.8%	11.6%	13.0%	301	+90	301	+90	341	+80	△39	+10	－	－
KMFG (5)		△ 125	11.8%	80.1%	8.0%	141	△9	141	△39	713	△51	△571	+12	△0	+29
全社*2 (6)		△ 97	11.7%	62.8%	10.9%	1,131	△201	1,235	△46	3,314	△60	△2,082	+29	△103	△154

*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%	2019/9期	53	△27
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) 150万のカード会員	りそなHD 77.5% クレディセゾン 22.4%	2019/9期	10	+0
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%	2019/9期	6	+3
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%	2019/9期	1	+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%	2019/9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%	2019/9期	0	△0
りそなアセットマネジメント (7)	投資運用、投資助言・代理 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%	2019/9期	5	+5
合計(全7社)				77	△19

【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 48.4% (実質支配基準)	2019/6期	7	+9
P.T. Resona Indonesia Finance (9)	リース (インドネシア)	りそなG 100%	2019/6期	△4	△5
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%	2019/6期	△0	+1
合計(3社)				2	+5

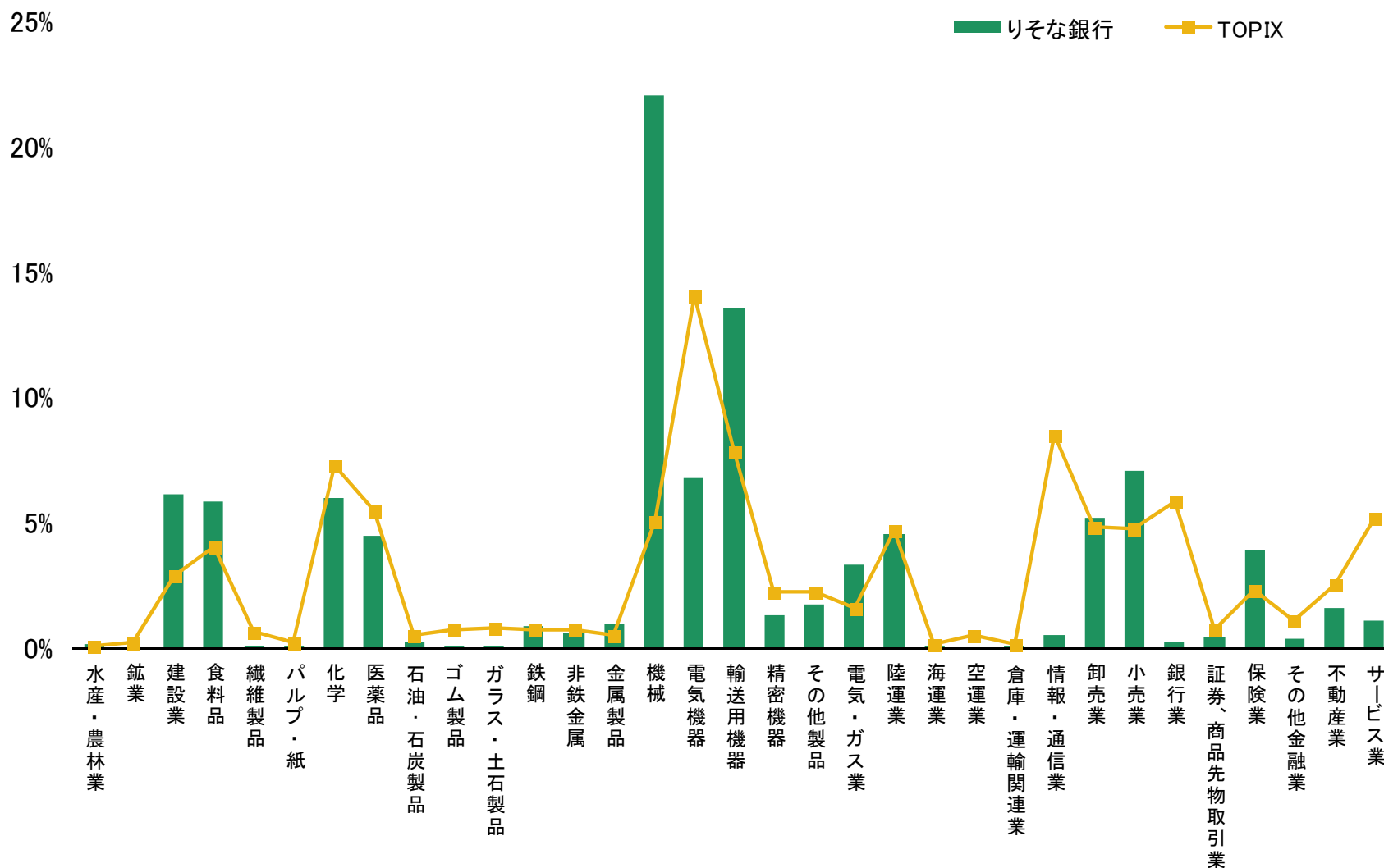
【持分法適用関連会社】

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前同比
JTCホールディングス (11)	銀行持株会社 日本最大級の資産規模	りそなG 16.6% 三井住友TH 33.3%	2019/9期	4	+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%	2019/9期	0	△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%	2019/6期	1	△0
首都圏リース (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%	2019/9期	4	△2
ディー・エフ・エル・リース (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%	2019/9期	3	+0
合計(5社)				14	△1

* 海外3社(8)～(10)およびディアンドアイ情報システム(13)は12月決算であり、HD連結の'19/9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(2019/9末)

RB



* 時価ベース

残存期間別のスワップポジション

HD連結

■ 金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

(億円)

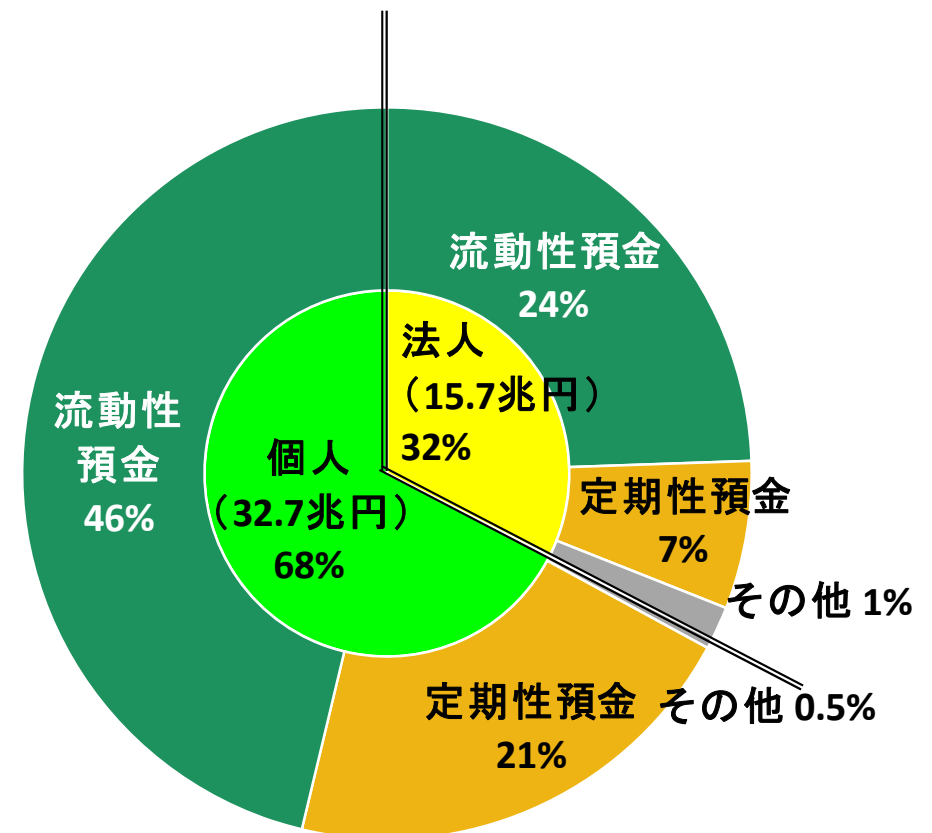
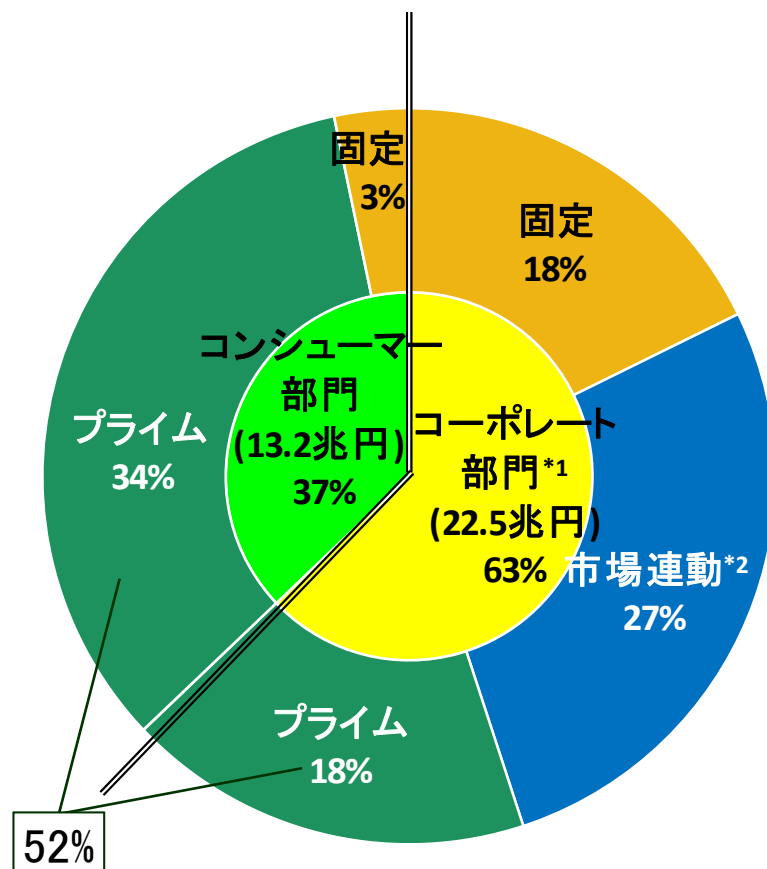
	2019年9月末				2019年3月末			
	1年以内	1～5年	5年超	計	1年以内	1～5年	5年超	計
受取固定・支払変動 (1)	2,800	8,900	4,300	16,000	2,150	9,100	5,300	16,550
受取変動・支払固定 (2)	2,206	3,897	4,068	10,172	576	4,731	5,466	10,773
ネット受取固定 (3)	593	5,002	231	5,827	1,573	4,368	△ 166	5,776

預貸金構成(2019/9末)

銀行合算

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

【2019年3月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定 (1)	1.0%	1.0%	6.2%	15.3%	23.5%
プライム系ほか変動 (2)	45.7%	0.1%			45.7%
市場金利連動型 (3)	29.7%	1.0%			30.8%
計 (4)	76.4%	2.1%	6.2%	15.3%	100.0%

1年以内貸出金

78.5%

【2019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%	0.9%	6.2%	14.9%	23.1%
プライム系ほか変動 (6)	46.0%	0.0%			46.0%
市場金利連動型 (7)	29.9%	1.0%			30.9%
計 (8)	77.0%	2.0%	6.2%	14.9%	100.0%

1年以内貸出金

78.9%

(期中変化)

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定 (9)	+0.0%	△0.1%	△0.0%	△0.4%	△0.4%
プライム系ほか変動 (10)	+0.3%	△0.0%			+0.3%
市場金利連動型 (11)	+0.2%	△0.0%			+0.2%
計 (12)	+0.5%	△0.1%	△0.0%	△0.4%	-

1年以内貸出金

+0.4%

預金

【2019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)	39.8%	1.9%	7.8%	26.9%	76.4%
定期性預金 (2)	11.5%	6.4%	4.3%	1.3%	23.6%
計 (3)	51.3%	8.4%	12.1%	28.3%	100.0%

【2019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%	2.0%	8.0%	27.5%	76.7%
定期性預金 (5)	11.5%	6.3%	4.3%	1.2%	23.3%
計 (6)	50.7%	8.3%	12.2%	28.8%	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)	△0.6%	+0.0%	+0.2%	+0.6%	+0.3%
定期性預金 (8)	△0.0%	△0.1%	△0.0%	△0.1%	△0.3%
計 (9)	△0.6%	△0.1%	+0.1%	+0.5%	-

債務者区分間の遷移状況(2020/3期上期)

RB

■ 与信額ベース(2020/3期上期の遷移状況*1)

		2019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		
2019年3月末	正常先	98.5%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.6%	0.0%	—	0.9%
	要注意先	13.4%	80.7%	0.7%	1.8%	0.1%	0.1%	3.2%	3.2%	0.0%	13.4%	2.7%
	要管理先	3.4%	5.8%	76.1%	10.9%	0.9%	0.8%	2.0%	2.0%	0.0%	9.3%	12.6%
	破綻懸念先	1.3%	6.5%	0.4%	82.9%	3.3%	0.5%	5.1%	5.1%	0.0%	8.2%	3.8%
	実質破綻先	0.2%	0.1%	0.0%	0.6%	88.0%	4.5%	6.7%	6.6%	0.1%	0.9%	4.5%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	0.0%	93.2%	4.5%	0.8%	3.7%	2.2%	—

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

2019/3末時点の与信額をベースに算出

2020/3期上期中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず

2019/9末の「その他」は2020/3期上期中の全額回収・返済、最終処理(債権譲渡・売却等)などでバランスシートから切り離されたもの

劣後債明細(2019/9末)

RB

発行残高	発行日	償還期日	クーポン
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%

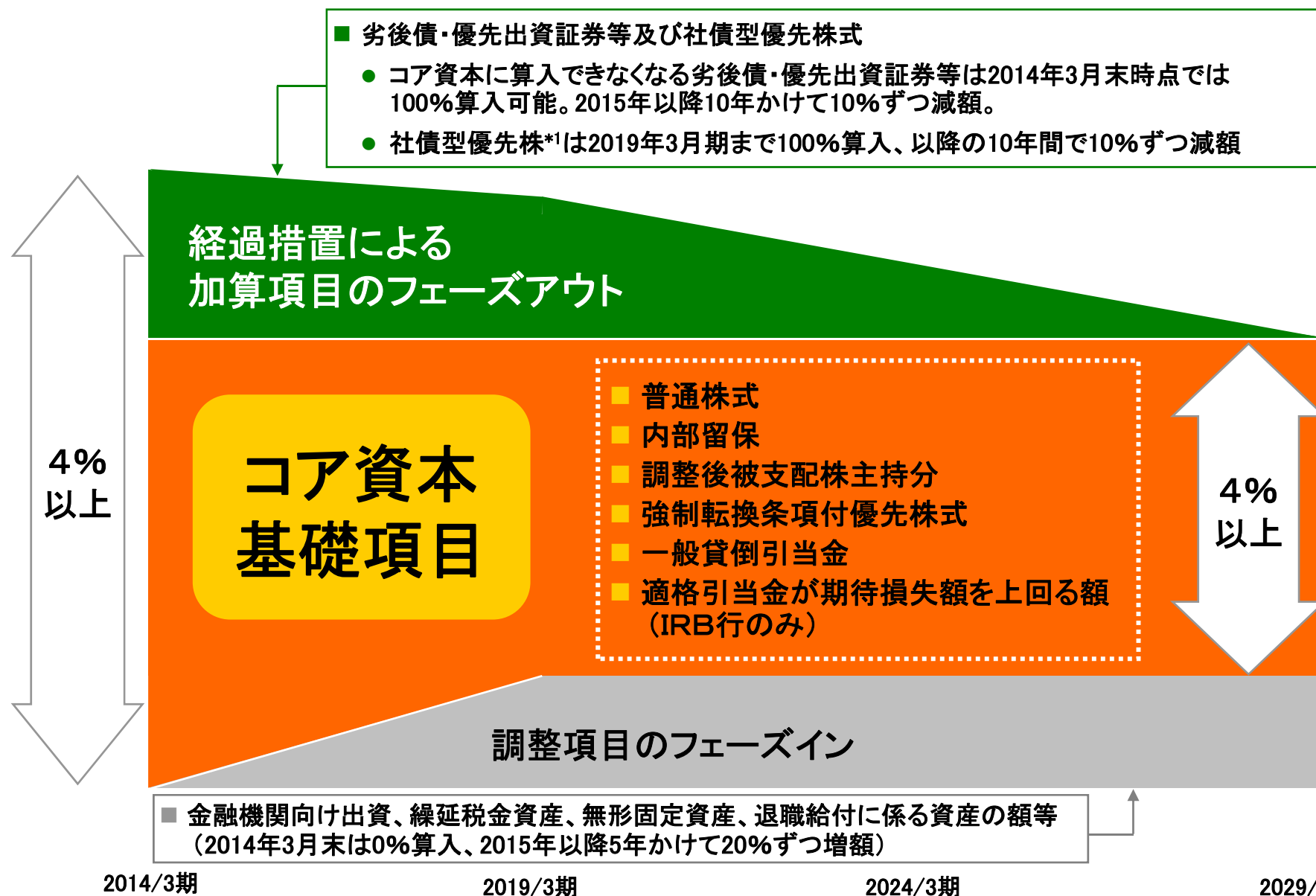
国際的な金融規制強化への対応

主要な金融規制の動向・当社への影響

- バーゼル3最終化にかかる本邦ルールは、現在策定中
- 目下のところ、当社へ重大な影響を与える規制はない

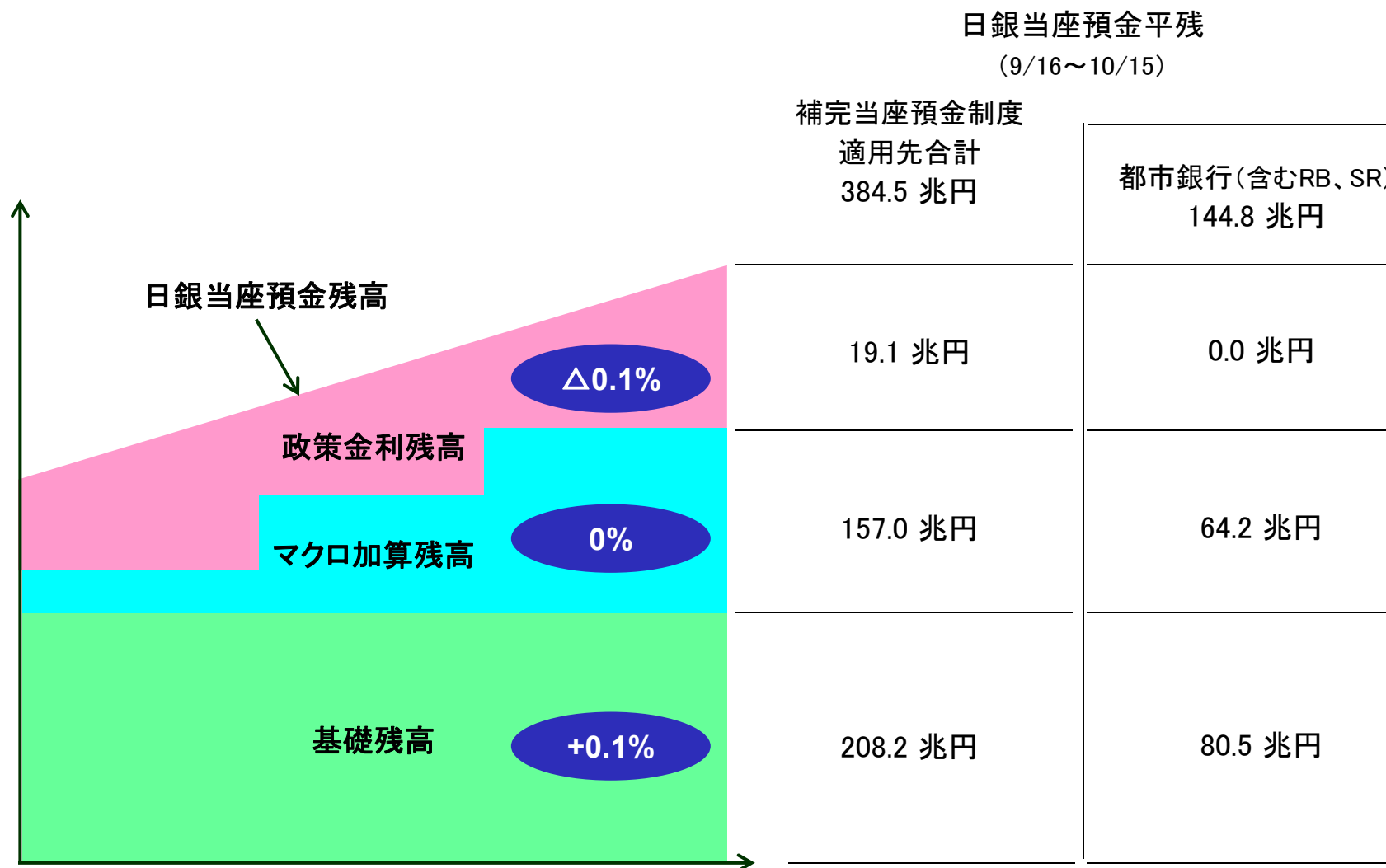
主要な規制	規制の概要	動向・当社への影響等
バーゼル3最終化 ・標準的手法見直し（信用リスク・オペリスク） ・内部格付手法（IRB）見直し ・標準的手法に基づくフロア	リスク感応度向上・比較可能性の向上等を目的とした信用リスク計測手法見直し、損失データを加味したオペリスク計測手法見直し、標準的手法の参照を義務付ける新しい資本フロアールールの設定等（最終72.5%）	・2017年12月国際ルールが最終化。市中協議案比、緩和的 ・2022年からの適用開始に向け、現在本邦ルールが策定中 ・バーゼル3最終化を反映した当社の普通株式等Tier1比率（その他有価証券評価差額金除き）は9.0%程度※ ※2019/9末実績値 10.27%に対し、バーゼル3最終化（SA・資本フロア見直し等・完全実施基準）によるリスク・アセット増加のみ反映した試算値
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】低流動性の資産に見合う資本・負債を保有させる規制	・最低水準導入は国際統一基準行が対象 ・なお、NSFR規制の導入時期は現状未定
レバレッジ比率	自己資本比率規制を補完する目的で、分子を資本、分母を「リスク加重資産」ではなく「エクスポージャー」とする比率規制	
IRRBB（銀行勘定の金利リスク）	複数のシナリオ下における金利ショックに対する、経済的価値の減少額（ Δ EVE）や収益の減少額（ Δ NI）を測定しつつ、金利リスク管理の強化を求める規制	・「第2の柱」対応であるが、ΔEVEの基準値としてTier1の15%以内（国内基準行はコア資本の20%以内）が設定されており、基準への抵触はない状況
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月以降開始予定 ・SA-CCR（標準的なエクスポージャー算出手法）採用は当面任意 ・CVAは2021年1Qより会計から導入予定
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G-SIB/D-SIB、国際統一基準行が対象 ・TLACはG-SIB等を対象に2019年から開始

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

日銀当座預金残高



主要指標の長期推移

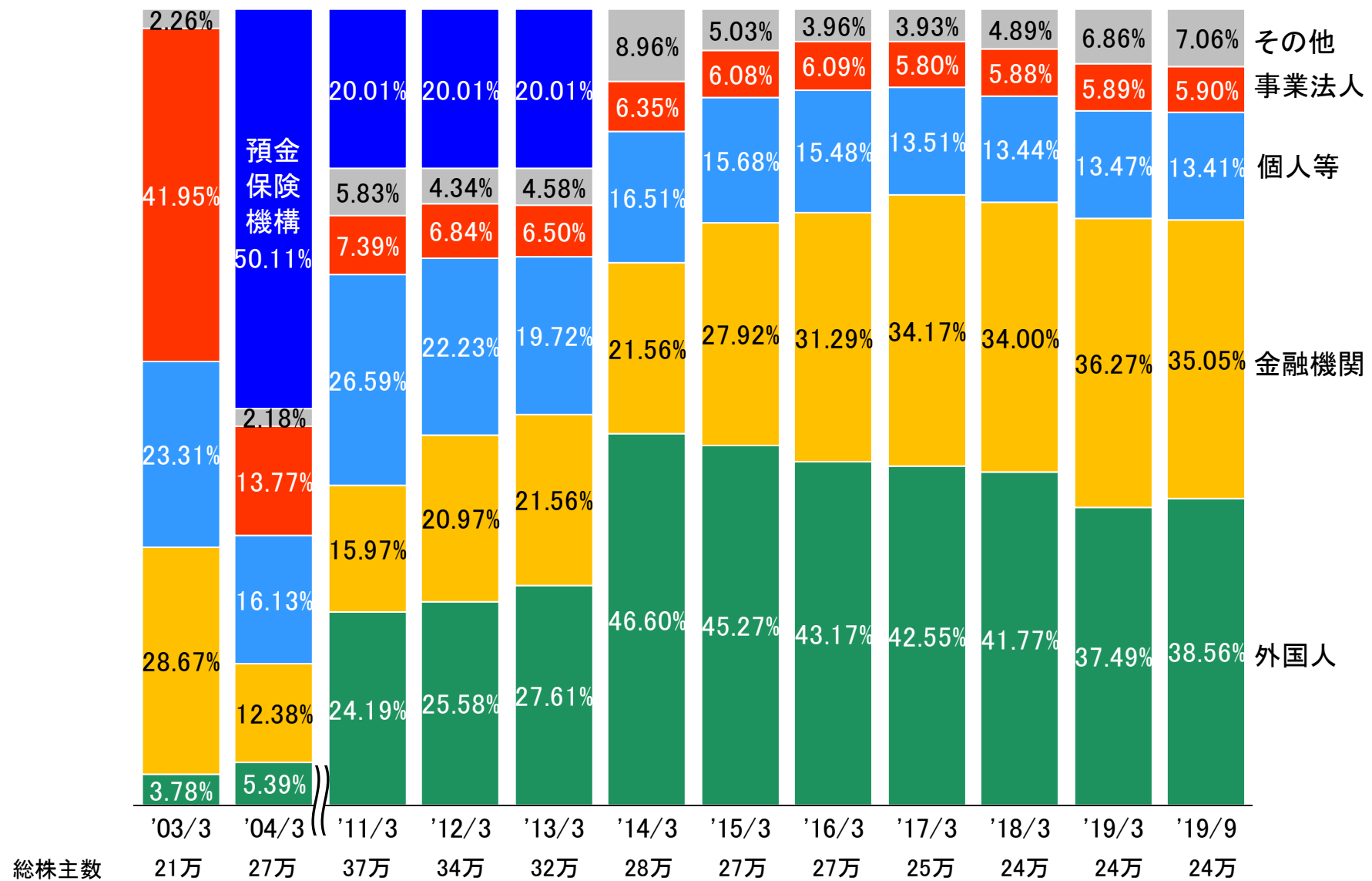
3行(RB・SR・KO)											KMFG統合後		
		(億円)	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3
P L	連 結	業務粗利益	6,783	6,670	6,552	6,371	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441
		資金利益	4,994	4,840	4,639	4,430	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359
		フィー収益*1	1,451	1,468	1,431	1,506	1,587	1,692	1,687	1,606	1,680	1,877	1,938
		営業経費	△3,875	△3,694	△3,609	△3,616	△3,484	△3,577	△3,475	△3,624	△3,606	△4,426	△4,394
		株式等関係損益	6	△8	23	△75	226	445	△65	251	167	214	101
		与信費用	△1,146	△615	△138	130	264	223	△258	174	147	101	△13
		親会社株主に帰属する 当期純利益	1,322	1,600	2,536	2,751	2,206	2,114	1,838	1,614	2,362	2,442	1,751
B S	銀 行 合 算	貸出金(末残)	263,061	261,779	260,504	266,821	269,860	277,555	279,321	284,120	289,921	354,785	362,829
		中小企業等	223,208	221,663	222,358	226,595	229,126	234,549	236,458	241,638	247,284	304,733	311,613
		住宅ローン*2	120,429	121,454	122,503	126,519	129,183	131,250	131,880	133,563	133,316	159,685	162,231
		自己居住用住宅ローン	88,574	89,736	90,953	94,413	97,052	99,051	100,151	102,186	102,675	123,747	126,836
		不良債権比率	2.42%	2.43%	2.32%	2.06%	1.74%	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%	1.26%	1.18%
		政策株式(取得原価)	3,438	3,513	3,421	3,369	3,316	3,306	3,515	3,483	3,438	3,654	3,538
		その他有価証券評価差額	1,198	926	1,315	2,575	3,328	5,731	4,601	5,554	6,494	6,728	5,983
ビ ジ ネ ス	銀 行 合 算	投資信託・保険残高(個人)	30,682	31,256	31,772	34,925	35,389	37,915	37,517	36,457	36,186	45,697	47,623
		投資信託・ファンドラップ	20,179	19,568	18,271	19,519	19,153	20,709	18,711	17,593	17,337	21,784	22,224
		保険	10,502	11,688	13,501	15,406	16,235	17,206	18,806	18,863	18,849	23,912	25,398
		住宅ローン実行額*2	14,354	13,411	13,018	15,595	14,786	13,529	12,927	14,814	11,749	14,184	15,777
		自己居住用住宅ローン	11,477	10,986	10,486	12,255	11,623	10,422	10,117	11,987	9,390	9,866	12,255
		不動産収益(エクイティ除)	63	66	77	78	83	112	135	137	131	131	133
		公的資金残高		20,852	8,716	8,716	8,716	3,560	1,280	2015/6月完済			

*1. 役務取引等利益+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-
埼玉りそな銀行	A2	—	A+	AA-
関西みらい フィナンシャルグループ	—	—	—	A+
関西みらい銀行	—	—	—	A+
みなと銀行	—	—	—	A+

普通株主構成



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
---	---------------------

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。

