

# 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

- りそなホールディングスの東です。本日はご多用のところ、本説明会にご参加頂き、有難うございます。
- まずこの上半期は、4月1日に関西アーバン銀行と近畿大阪銀行が合併し関西みらい銀行として新しいスタートを切り、半年後の10月には、同行の事務・システム統合を予定通り完了したことを、ご報告させて頂く。
- 早速、説明に入るが、決算についてはテレフォンカンファレンスで説明させていただいているので、簡潔にコメントする。
- 4ページへ

- 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・預金未残
- 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<sup>\*1</sup>達成(101.2%)

- 前同比△451億円(△36.9%)  
前期計上の一時利益<sup>\*2</sup>除き前同比△52億円(△6.3%)
- 通期目標<sup>\*1</sup>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)	
<b>親会社株主に帰属する 中間純利益</b> (1)	<b>769</b>	<b>△451</b>	<b>△36.9%</b>	<b>48.1%</b>
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(EPS, 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 <sup>*3</sup> (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		
役員取引等利益 (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(除く銀行繰上り増分) (13)	△2,082	+29	+1.4%	
経費率 (14)	62.8%	+0.1%		
<b>実質業務純益</b> (15)	<b>1,235</b>	<b>△40</b>	<b>△3.1%</b>	
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)	<b>1,122</b>	<b>△484</b>	<b>△30.1%</b>	
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

リソナホールディングス 4

- ボトムラインは、前年同期比では、前年のKMFG統合に係る負ののれん等約400億円の一時利益剥落により△36.9%。その一時利益を除くベースでは△6.3%。
- 中間期目標比では、前年下期の厳しい半期業績(530億円)から回復し、101%の進捗となった。
- 次ページへ

## 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

- まだ満足できる水準とは言えないが、この上半期は、「中長期的な環境変化」への適応に向けた努力という点で、一定の進捗を図ることができた。具体的には2つの変化への対応に進展の兆しを確認できた。
- 一つは、低金利環境に対する、収益・コスト構造改革の進展。ポイントは3点。
  - ① より「質」重視の貸出運営に舵を切る中、資金量を継続的に伸ばしつつ利回り低下幅を抑制。
  - ② 投信・保険販売フィーに依らないフィー収益も増加を継続。
  - ③ 経費も、デジタルによる省力化など、人件費中心に抑制基調を継続。
- もう一つは、クレジットサイクル転換可能性に対するBS改革の進展。ポイントは2点。
  - ① 市場部門は、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。政策株圧縮も早める計画。
  - ② 与信費用については、「質」重視の融資運営に加え、一部アパマンポートフォリオに予防的に対応。
- 20ページまで、お進みいただきたい。

## 2020年3月期中間期 損益内訳

	(億円)		銀行合算		リソナ銀行 (e)	埼玉 リソナ 銀行 (f)	KMFG 銀行 合算 (g)	連串差 (a)-(c)
	HD連結 (a)	前同比 (b)	(c)	前同比 (d)				
<b>業務粗利益</b> (1)	<b>3,315</b>	<b>△53</b>	<b>3,043</b>	<b>△55</b>	<b>1,771</b>	<b>603</b>	<b>668</b>	<b>271</b>
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(除く銀行臨時増資分) (11)	△2,082	+29	*1 △1,967	+29	△1,044	△369	*1 △352	△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
<b>実質業務純益</b> (14)	<b>1,235</b>	<b>△40</b>	<b>1,075</b>	<b>△25</b>	<b>726</b>	<b>233</b>	<b>115</b>	<b>159</b>
コア業務純益(除く投資信託解約損益)*3 (15)			<b>961</b>	<b>△95</b>	<b>694</b>	<b>192</b>	<b>74</b>	
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	△97	△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
<b>税引前(税金等調整前) 中間純利益</b> (19)	<b>1,122</b>	<b>△484</b>	<b>1,022</b>	<b>△40</b>	<b>678</b>	<b>220</b>	<b>123</b>	<b>99</b>
法人税等会計 (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						
<b>(親会社株主に帰属する) 中間純利益</b> (22)	<b>769</b>	<b>△451</b>	<b>734</b>	<b>△23</b>	<b>489</b>	<b>155</b>	<b>90</b>	

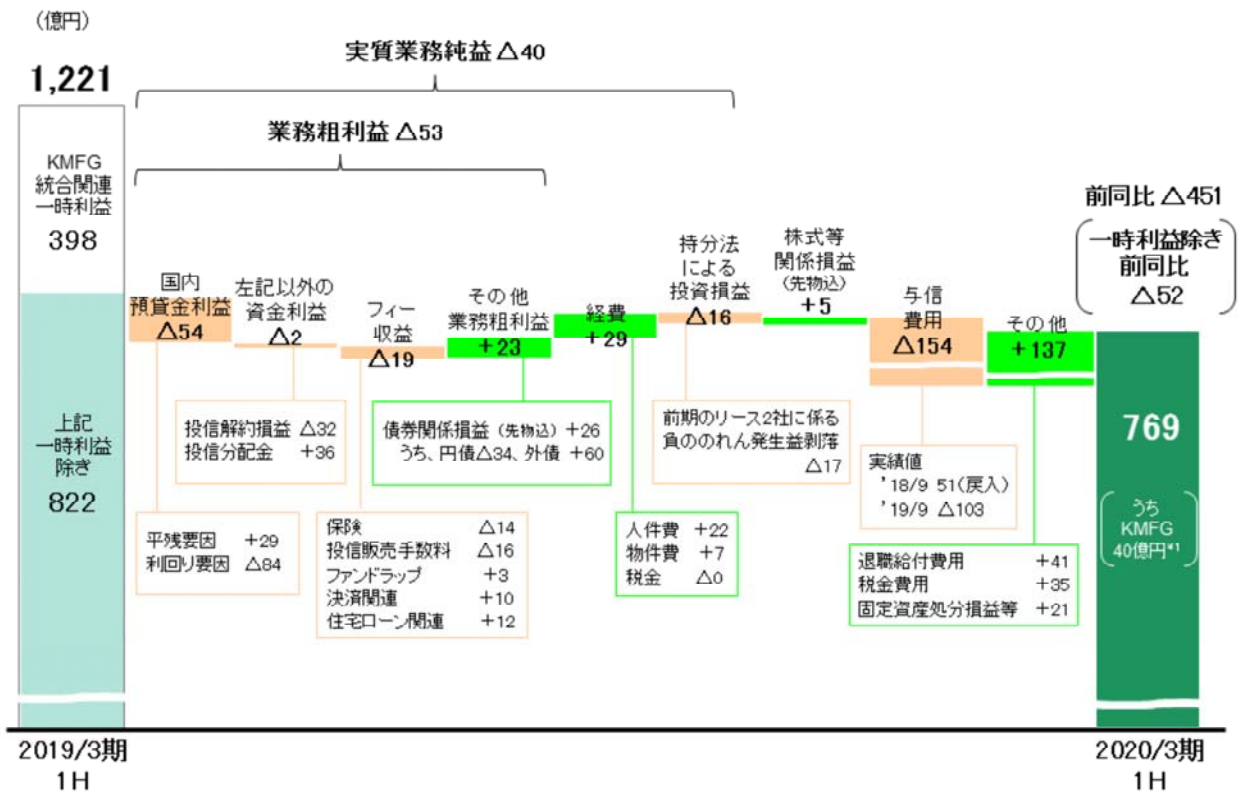
\*1. KMBの旧CVC銀行のれん償却額(△3億円)を除く \*2. 前期計上のリース会社2社の持分法適用会社化に伴う負のれん発生益剥落要因(△17億円)を含む

\*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

# 親会社株主に帰属する中間純利益の前同比増減要因

HD連結



\*1. KMFGE連結中間純利益(78)  $\times$  51.2%



# 貸出金・預金の平残・利回り(国内)

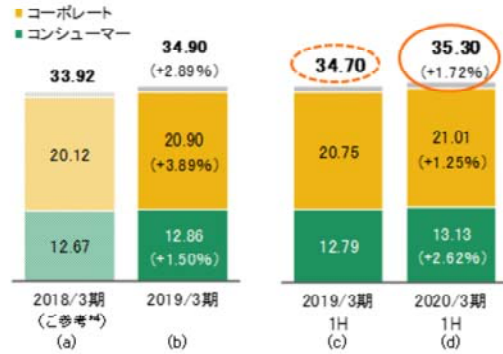
銀行合算

## 貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

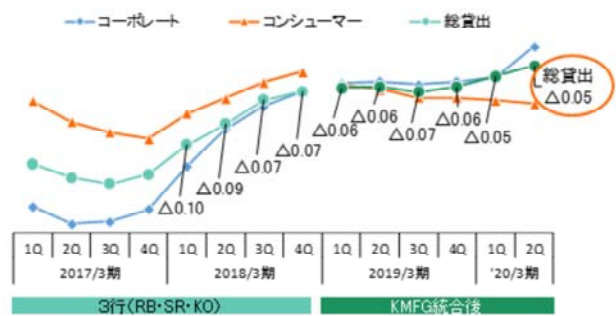
〔平残: 兆円 収益・費用: 億円〕		中間期		2020/3期	
		実績 (a)	前同比*3 (b)	修正 計画 (c)	前期比*3 (d)
貸出金	平残 (1)	35.30	+1.72%	35.40	+1.41%
	利回り (2)	0.99%	△0.05%	0.98%	△0.04%
	収益 (3)	1,761	△59	3,490	△122
コーポレート 部門(公共除) *1	平残 (4)	21.01	+1.25%	21.05	+0.70%
	利回り (5)	0.84%	△0.04%	0.84%	△0.03%
コンシューマー 部門*2	平残 (6)	13.13	+2.62%	13.19	+2.55%
	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 + アパートマンションローン  
 \*2. 社内管理計数、コンシューマー部門: 自己居住用住宅ローン + 消費性ローン  
 \*3. 平残は増減率 \*4. KMFG統合後計数に補正

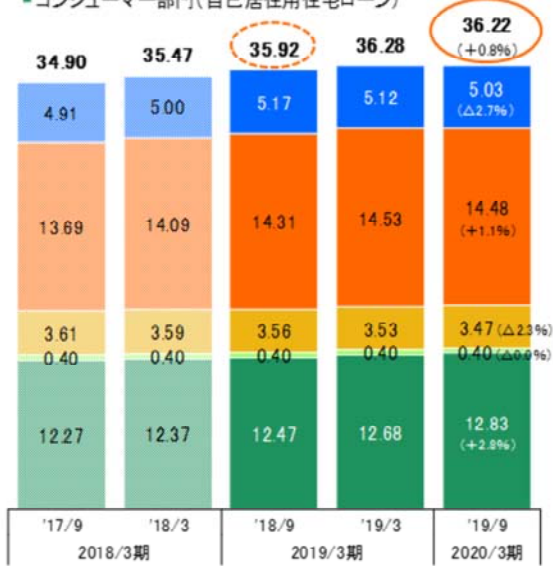
# 貸出金・預金末残

銀行合算

## 貸出金末残

(兆円、〇内は  
前同比増減率)

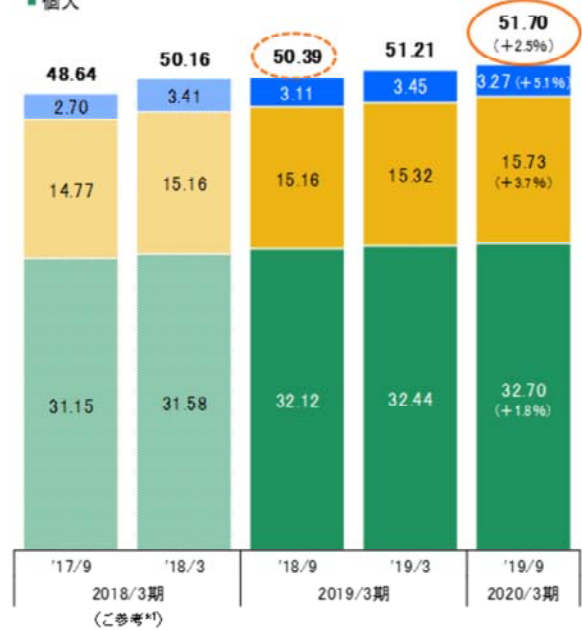
- コーポレート部門(大企業・その他)
- コーポレート部門(中小企業)
- コーポレート部門(アパートマンションローン)
- コンシューマー部門(消費性ローン)
- コンシューマー部門(自己居住用住宅ローン)



## 預金末残

(兆円、〇内は  
前同比増減率)

- その他
- 法人
- 個人



\*1. KMFQ統合後計数に補正

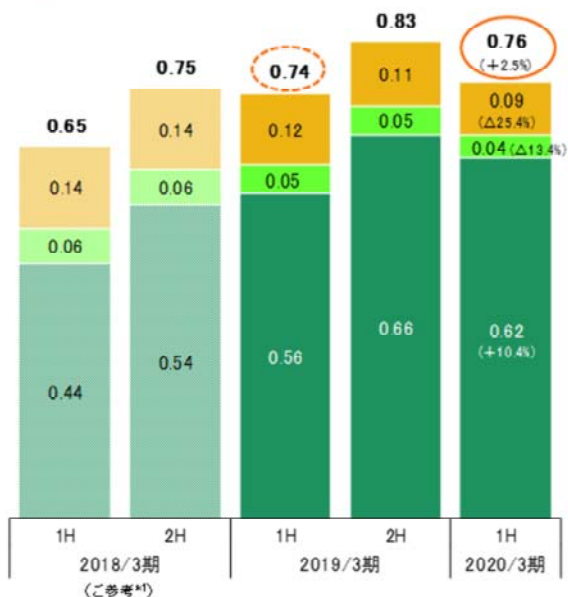
# 住宅ローンビジネス

銀行合算

## 住宅ローン実行額

兆円、〇内は  
前同比増減率

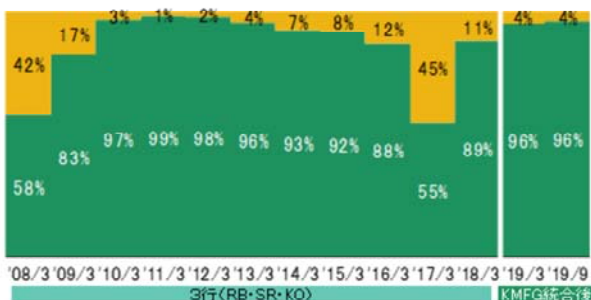
- アパートマンションローン
- フラット35
- 自己居住用住宅ローン



\*1. KMFG統合後計数に補正

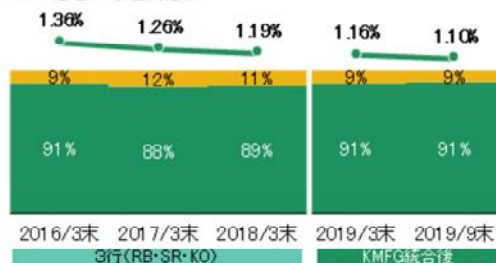
## 適用金利区別の実行額構成 (自己居住用住宅ローン)

- 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



10

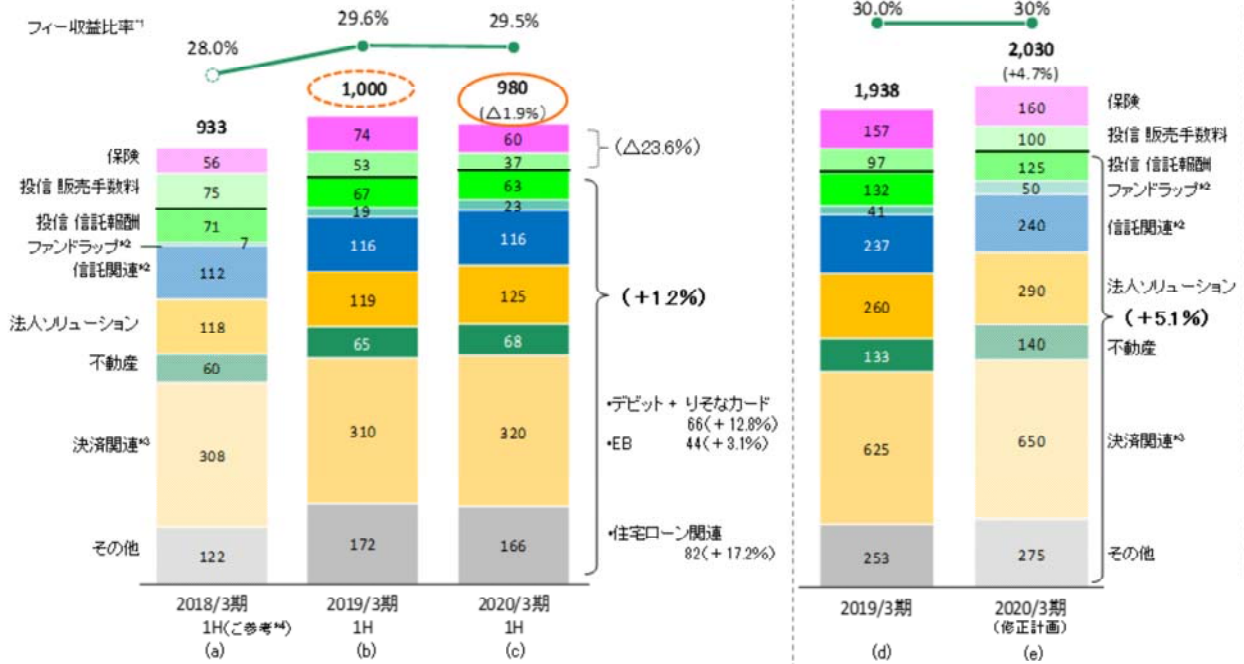
# フィー収益

HD連結

■ 2020/3期中間期のフィー収益比率<sup>\*)</sup>は29.5%

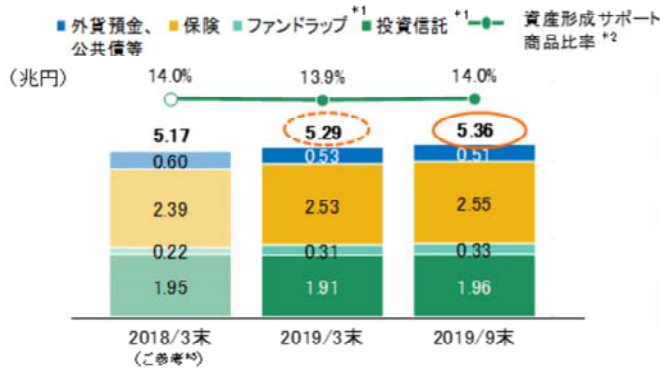
■ 保険、投信販売手数料は減速も、ファンドラップ(前同比+20.5%)、法人ソリューション(同+4.9%)、決済関連(同+3.4%)が堅調

(億円、○内は前同比増減率)



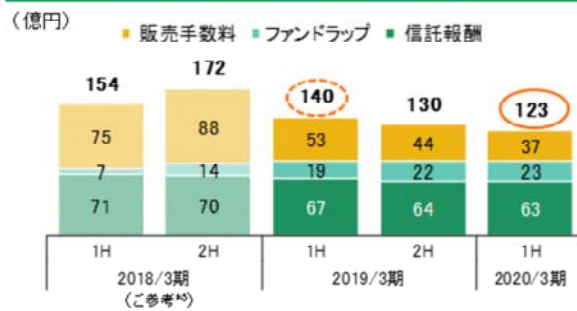
\*1. (役員取引等利益+信託報酬)/業務粗利益 \*2. リソナアセットマネジメントの役員利益を含む  
 \*3. 内為、口振、EB、VISAデビットおよびリソナ決済サービス、リソナカードの役員利益 \*4. KMFQ統合後計数に補正

## 個人向け資産形成サポート商品残高

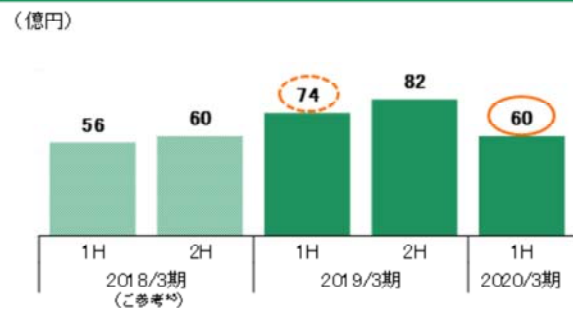


- FW(ファンドラップ)残高\*1:  
'19/9末 3,370億円 (法人込 3,752億円)
- 投資信託・FWの増減: '20/3期1H 約+751億円  
● うち純流入額(販売-解約・償還): 約+740億円
- 投信・FW、保険利用先数: '19/9末 92万先  
● うちNISA口座数\*3: 35万口座(前同比+11.9%)
- iDeCo加入者数\*4: '19/9末 10.9万先(前同比+23.7%)

## 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. KMF統合後計数に補正

## 信託業務関連収益

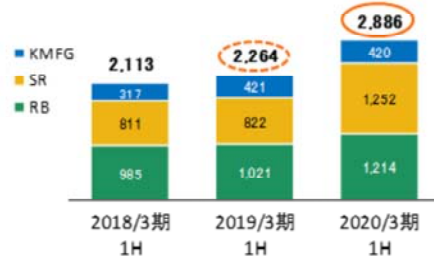
(億円)

■ 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\*

(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

# 与信費用、不良債権

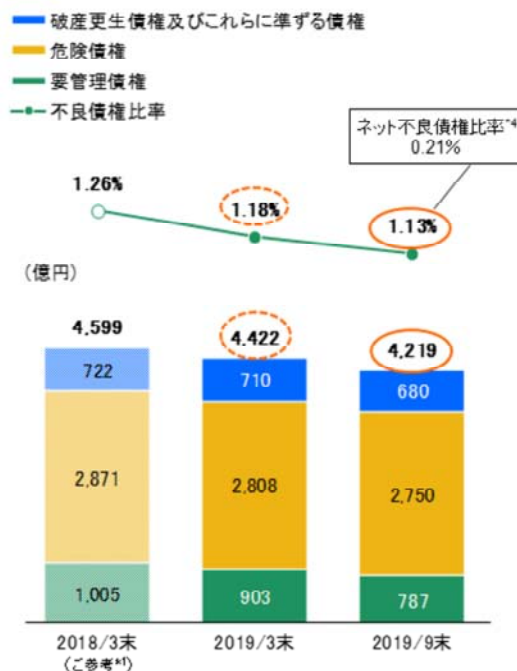
HD連結・銀行合算

## 与信費用

## 不良債権残高・比率（銀行合算）

（金融再生法基準）

(億円)	2018/3期 (ご参考*) (a)	2019/3期		2020/3期	
		中間期 (b)	(c)	中間期 (d)	修正計画 (e)
<b>HD連結</b> (1)	101	51	△13	△103	△245
<b>銀行合算</b> (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	
<b>速單差</b> (7)	△46	△1	△14	△16	△55
うち、住宅ローン保証 (8)	0	26	30	△11	
うち、リソナカード (9)	△23	△11	△22	△11	
<b>&lt;与信費用比率&gt;</b> (bps)					
HD連結** (10)	2.8	2.8	△0.3	△5.6	△6.6
銀行合算** (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

## 有価証券\*1

(億円)	2018/3末 (ご参考*) (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)

\*1. 取得原価、時価のある有価証券 \*2. KMFG統合後計数に補正 \*3. OC除き

## 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】





# 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<sup>※</sup>(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
<b>自己資本比率 (1)</b>	<b>10.10%</b>	<b>11.20%</b>	<b>+1.10%</b>
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)
<b>自己資本比率</b>	<b>11.02%</b>	<b>13.67%</b>	<b>8.26%</b>
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
<b>その他有価証券評価差額金除き (9)</b>	<b>9.30%</b>	<b>10.27%</b>	<b>+0.97%</b>
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%
<b>総自己資本比率 (12)</b>	<b>12.21%</b>	<b>13.46%</b>	<b>+1.25%</b>
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<sup>※</sup>

<sup>※</sup> 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		

## 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	-

※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

## 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
業務総利益 (6)	3,043	6,110	△50	+180	1,771	3,525	-	+126	603	1,190	△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

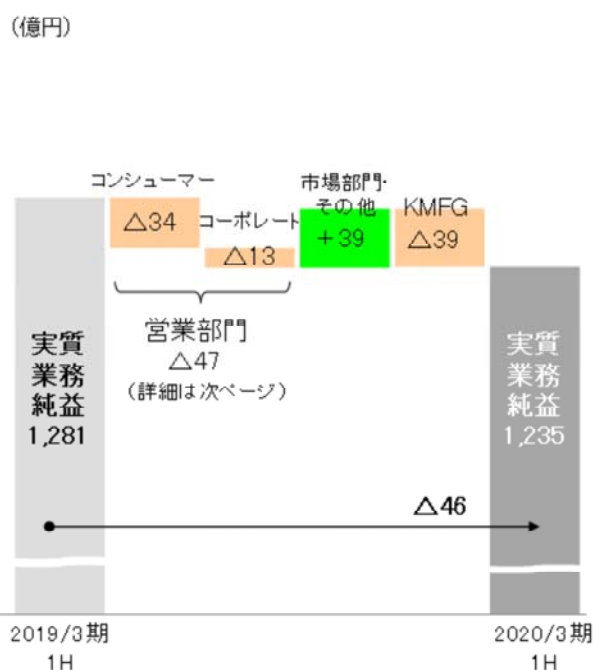
\*1. HDの出資比率(51%)を勘案後

\*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おりません。

## (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



### 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

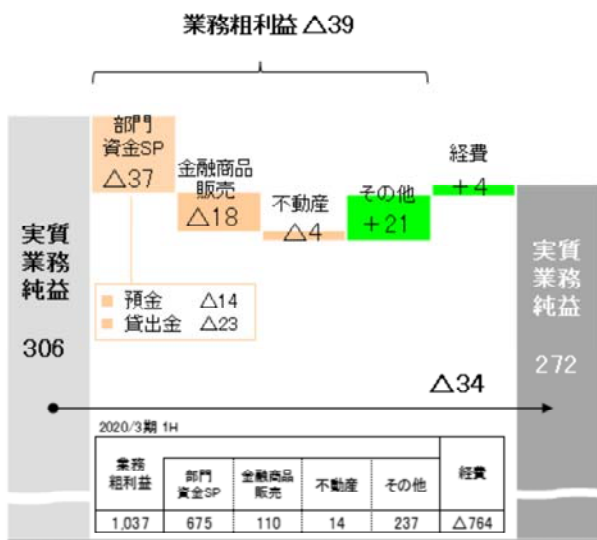
# (ご参考)営業部門の損益概要

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34億円の減益

(億円)



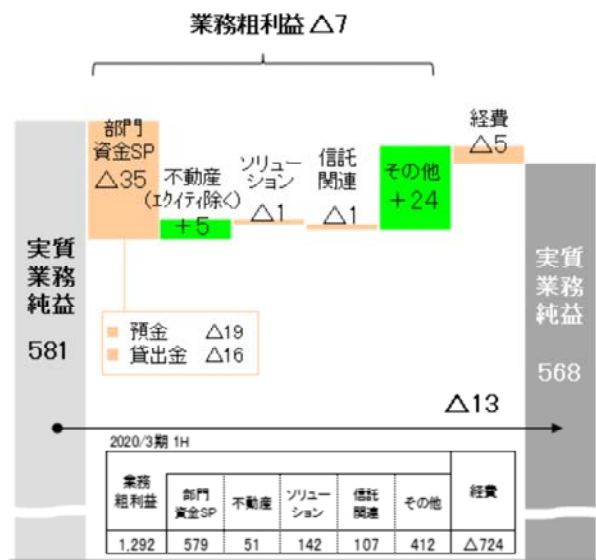
2019/3期 1H

2020/3期 1H

## 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)



2019/3期 1H

2020/3期 1H

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

- それでは、ビジネスの説明に入るが、「中長期的な環境変化」への対応という点は、ビジネス戦略においても重視するポイント。
- 次ページへ

## 「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、地域社会の持続的発展を実現し、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。

 りそなホールディングス 21

- こちらは統合報告書の抜粋。
- 次ページへ

## 「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



\*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)

リソナホールディングス 22

- このページは、SDGsを起点に我々の価値創造モデルの中で、強みや現中計の主要戦略の関係性を示している。
- 中長期的な環境変化、つまり将来的な社会課題やお客さまの困りごとを起点に、銀行という枠に囚われない「次世代の金融サービス業への進化」を目指すということ。
- 以降のページは、個々の戦略となるが、どのような環境下にあっても、骨太な収益・財務基盤と、イノベーションを通じた成長力の増強をもって、持続可能な社会づくりに貢献し共に発展していく、そのための戦略と理解いただきたい。
- 次ページへ

## 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)**	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期まKO)連結

りそなホールディングス 23

- 現中計では、低金利環境への耐久力を獲得すべく収益構造改革に取り組んできた。
- 具体的には、貸出利回りの低下幅を抑制しながら、貸出ボリュームとストック型フィー収益の積み上げに注力してきた。
- 貸出ボリュームは、年間2%程度の増加を見込んで中計をスタートし、一定の成果。
- 足元では、クレジットサイクルの転換可能性も念頭に、よりアセットやリターンの質を重視した運営を徹底している。
- 貸出金利回りの低下幅は、中計では年平均△7bps(1年目△8bs、2年目△7bps、3年目△6bps)としていたが、上期は△5bpsにコントロールできた。これは努力の結果であり、例えばRBの管理計数だが、上期の法人新規実行金利は前同比+5bpsの反転が確認できている。
- フィー収益は、ストック型フィー収益を更に加速させていく。
- グループアプリ、決済等の基盤拡大の進展、新たなビジネス領域への挑戦、早期マネタイズに取り組むと共に、りそなのサービスのKMFGへの展開も進めていく。
- 次ページへ



# 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

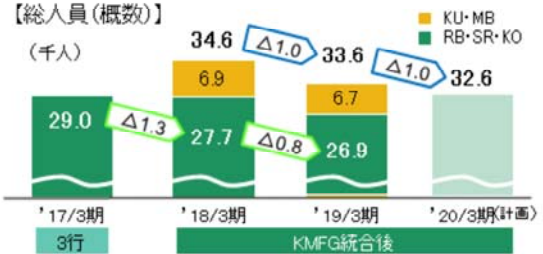
### ■ ローコスト運営

- 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

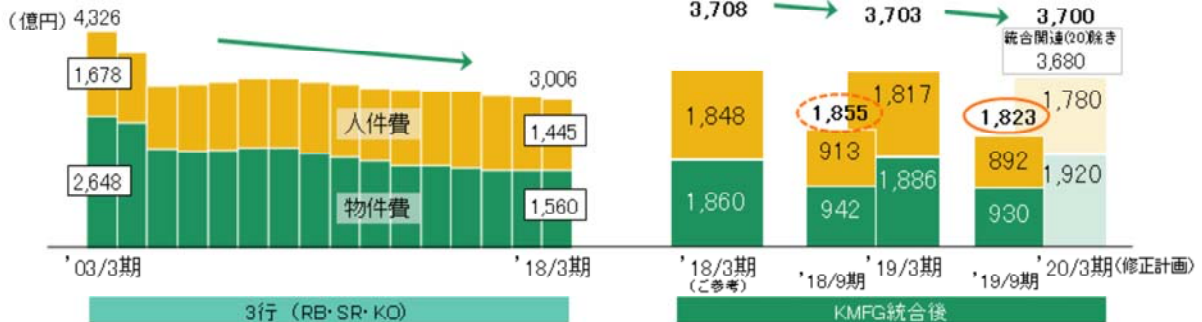
【連結経費率】	'18/3期 (実績)	'19/3期 (実績)	'20/3期 上期(実績)	HD 中計目標
	3行	KMFG統合後		
リそなHD	61.7%	65.2%	62.8%	60%程度
RB+SR*	59.8%	61.3%	58.0%	50%台
KMFG	-	78.4%	79.9%	-

### ■ 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期まKO)連結

- 当社は、発足来、オペレーション改革に取り組み、ローコスト体制を確立しているが、現中計期間中もデジタル化を通じて改革を加速させている。
- (左上) 足元、連結経費率は60%程度(62.8%)。リそな銀行・埼玉りそな銀行は50%台(58.0%)と中計目標水準。
- KMFGは70%台後半だが、10月にKMB事務・システム統合が完了し、今後リそなのノウハウ展開を通じてコストシナジーを追求していく。
- (下段) 物件費・人件費の推移。統合に伴う一時コストも吸収しつつ、削減を継続。
- (右上) 人員スリム化は中計を上回るスピードで進捗。
- これは、人口減少社会において、人材確保が難しくなることを見据えて少人数運営体制への転換を進めてきた成果。
- 今後もデジタル化を加速させて、ローコスト化とサービス力の向上を両立させていく。
- 次ページへ

# オムニ・チャネル戦略(1) ~ネットチャネル~

りそなグループアプリを通じ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)

高い利用率

多面取引

■ 優れたデザイン、シンプルな操作性



■ お客さまの期待・要望を分析し改善

- '18/2月～ 600項目超

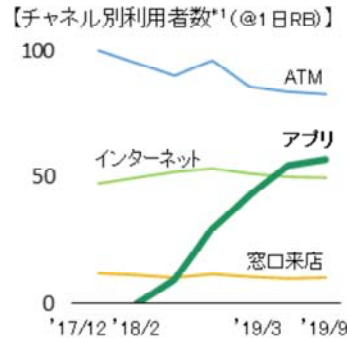
■ 対象の拡大

- 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

■ 新チャネルとして成長

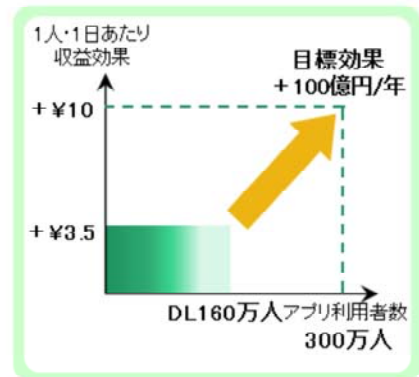


■ データベースマーケティング高度化

- 自動提案モデル数 前同比 1.5倍
- 提案配信数 同 2.4倍

■ 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

- ここから、3つのオムニ戦略。ネットチャネル戦略からお話する。
- グループアプリを起点にストック型フィー収益の底上げを図っていく。ご利用者数、ご利用率、多面取引が重要なファクターとなる。
- (左側)10月末現在、ダウンロード数は160万を突破。
- 優れたデザインやシンプルな操作性という基本設計に加え、18年2月のサービス開始から600項目を超える改善を実施し、継続してお客さまから高い評価をいただいている。
- (スライド中央)結果、グループアプリは、既にインターネットバンキングを上回るチャネルに成長している。
- (右上)また、例えば、ポテンシャル層のお客さまのデビット利用件数が、アプリ導入前から倍増するなど、多面取引が着実に拡大している。
- (右下)当面の目標として年間100億円の収益効果を目指しており、足元ではご利用者数が計画以上のペースで増加している。
- 次ページへ

## オムニ・チャネル戦略(2) ～リアルチャネル～

### お客さま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

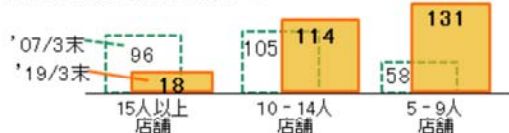
- 国内最大級(約840)の有人拠点網
- 店舗ネットワーク再構築
  - ダウンサイズ、リプレイス、Bank in Bank等
  - KMB事務・システム統合で再構築範囲拡大
- 勤労世代のお客さまとの接点拡大
  - 年中無休の相談特化型店舗 '19/9末 30拠点(上期+6)

##### 【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<sup>\*1</sup>】



< 次期営業店システム導入後<sup>\*2</sup>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<sup>\*3</sup>(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<sup>\*3</sup>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

りそなホールディングス 26

- リアルチャネル。高齢化の進展、ライフスタイルの多様化等で、店舗ニーズは大きく変化。
- 平日、振込等のお手続きで来店されるお客さまは減少し、一方で資産運用や相続等の対面での相談ニーズが高まっている。
- 店舗については、「事務ゼロ」を図り、「コンサルティングの場」に切り替えていく。同時に、ダウンサイジングやリプレイスといった柔軟な運営を通じて、お客さま利便性の向上とローコスト運営を両立させていく。
- セブンデイズプラザなどの休日営業拠点は、上期に6店舗増加し30拠点まで拡大。勤労世代のお客さまとの接点拡充が図られている。
- また、少人数運営での店舗は着実に増加し、今後、KMBも含めて進めていく。
- (右側)事務量を更に削減し、サービス力を引き上げていくための次期営業店システムのイメージ。2020年度からりそな、埼玉りそなで順次導入を予定。
- タブレットを活用したロケーションフリーの接客、グループアプリと操作感を共通化させたセルフ端末、事務スペースを無くし全員がお客さまに向き合う運営スタイル等が特長。
- 高度な相談はTV窓口でプロ人材が対応する。既に、一部の店舗に導入し、今期中に45拠点まで拡大する予定。
- 次ページへ

# 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

<b>りそなグループ (プラットフォーム)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>RAM運用商品・FW</li> <li>不動産</li> <li>国際ビジネス</li> <li>システム</li> <li>相続関連信託機能</li> <li>M&amp;Aプラットフォーム</li> <li>RCP<sup>*1</sup></li> <li>事務ノウハウ</li> <li>iDeCo/企業年金</li> <li>ビジネスマッチング</li> <li>グループアプリ</li> <li>人材育成(トレーニー)等</li> </ul>			<b>地域金融機関等メリット</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソリューション拡充</li> <li>全国ネットワーク活用</li> <li>業務効率化(コスト削減)等</li> </ul>
--	--	--	---

### 【最近の事例】

<b>KMFG創設</b> '19/4月 KMB発足 '19/10月 KMB事務・システム統合	<b>国際ビジネス</b> <b>業務提携/連携の拡充</b> '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	<b>iDeCo</b> <b>受付金融機関拡充</b> 18金融機関 <sup>*2</sup> で受付	<b>M&amp;A</b> <b>プラットフォーム構築</b> 37社 <sup>*2</sup> 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】

<b>キャッシュレス (RCP<sup>*1</sup>)</b> '18/8月 12社と <b>戦略的提携</b> '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	<b>システム</b> 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	<b>リース</b> 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	<b>中小企業支援</b> (相続・事業承継分野) (経営力向上等支援) <b>業務提携</b> '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

りそなホールディングス 27

- 地域金融機関等との幅広い連携を通じて、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。
- 資本関係にこだわることなく、広い事業領域で、各ビジネスパートナーとWIN-WINな連携関係を構築していく。
- (上段)りそながプラットフォームとして地域金融機関等に提供する独自商品やサービス等を例示している。
- りそなAMの運用商品や、グループアプリ、キャッシュレス・プラットフォーム等、高いご関心をいただいている。
- お示しの通り、着実に連携は拡大し、この上期は更に一步結びつきを深めるような取り組みも出来た。
- 下段はサービス機能の拡充。フィンテック企業等と業界を超えた連携を図ることで新たな価値を創造していく。スタートアップとの連携も拡充している。
- 次ページへ

# 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を基礎的的内部格付手法(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

- ・ グループ一体運営を通じた更なる業務効率化
- ・ 人材最適化(総人員削減と営業戦術増強等)
- ・ 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

リソナホールディングス 28

- ・ KMFGについて。詳細は、後ほど菅社長からコメントがあると思うが、今回のKMBの事務・システム統合をふまえ、シナジーの早期実現に向けて、よりスピードをあげていく。
- ・ 次ページへ

(りそな HD 社長／東のプレゼン終了後の、KMFG 社長／菅のコメントは以下の通り)

- まず、2 点ご報告する。
- 1 点目、10 月 15 日に旧関西アーバン銀行のシステム統合が完了。今後は、りそなグループ一体での商品・サービス、ソリューションのご提供に確り取り組んでいく。
- 2 点目、決算について。預貸金利益、フィー収益の減益を債券関係損益、経費でカバーできず、実質業務純益は前同比減益となったが、計画に対してはプラス着地。更に、与信費用、株式関係損益等を加えたベースでは前年同期、計画共に上回った。
- では、ここから資料(P28 スライド)に沿ってご説明する。
- (上段)遺言信託や遺産整理、法人のビジネスマッチングなど、シナジーや将来の顧客基盤拡大につながる施策には確り取り組めたと評価。
- 特にりそなグループとの人材交流は、現状 190 名程度と積極的に実施、今後も強化していく。
- (上段左側)プラスシナジーとして、今年度 38 億円の計画に対し上期 14 億円、進捗率 37%の実績。システム統合を踏まえ、下期にキャッチアップしていく。
- 一方、統合関連費用は、下期に後ズレしているものもあるが、計画通りの進捗。
- 今後の展開について。システム統合を踏まえ、例えば通帳繰越や各種諸届などの取り扱いが関西みらい銀行全店で統一されたほか、デビットカード、ファンドラップ、キャッシュレス・プラットフォームなど、りそなのサービスの取り扱いが可能となる。加えて、店舗の 17 時まで営業も検討していきたい。
- システム統合のメリットを取り入れ、生産性向上も進めていく。具体的には、グループ一体運営を加速させると共に、支店グループ制度(いわゆるエリア化、融資の集約)、ブランチ in ブランチやグループ銀行とのバンク in バンクなどにより営業人員を捻出していく。
- (左下)今年度は、本部人員を 220 名削減し、営業に 80 名程度振り向ける計画。全体としては 270 名の人員削減を見込んでいる。
- 去年の統合、今年 4 月の合併、そして 10 月のシステム統合と圧倒的なスピード感で様々なイベントに取り組んできた。今後は、りそなグループの一員という他の地方銀行にはない優位性を発揮し、サービス、ソリューションの提供に努めていく。

# 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	提案力向上
<p>■ <b>りそなアカデミー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業界トップクラスの人材輩出を狙う指名制</li> <li>● 個人プロフェッショナルコース (IFAL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</li> </ul> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 5px;"> <b>専門スキル</b> 4th 解決力 3rd 提案力 お客さまになりきる力                 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 5px;"> <b>ビジネススキル</b> 1st 段取り力 2nd コミュニケーション力                 </div> <div style="margin-left: 10px;">                     ✓ 実践型プログラム ✓ 分野別外部講師 ✓ 卒業後のサポート                 </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アカデミー卒業生によるOJT</li> <li>■ フロントリーダー全店配置(RB)</li> <li>■ オムニ・アドバイザーサポートプログラム                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 初級~中級に広く門戸を開放した希望制                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 個人コース 100名程度/年、全6日間 ('19/8月~)</li> <li>➢ 法人コース 35名程度/年、全3日間 ('19/下期)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p>成長意欲を高める人事施策</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員応援シリーズ ('20/3期~)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 70歳まで雇用延長、育休一部有給化</li> <li>● テレワーク、サテライトオフィス等 ▶ 2,000名規模へ</li> </ul> </li> </ul>	

## お客さま本位の取り組み

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 金融商品の販売目標廃止 ('17/4月~)</li> <li>■ 「顧客本位の業務運営に関する原則」採択 ('17/6月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中長期的な資産形成に資する運用商品ラインアップ                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資信託平均保有年数*1 '19/9月 4.9年 (RB)</li> </ul> </li> </ul>												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>RB</th> <th>主要行等</th> <th>地銀</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>'19/3月</td> <td style="color: green;">4.6年</td> <td>4.1年</td> <td>3.5年</td> </tr> <tr> <td>'18/3月</td> <td style="color: green;">3.6年</td> <td>2.4年</td> <td>2.5年</td> </tr> </tbody> </table>		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
	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

- 高齢化が進展する中、フェース・トゥ・フェースの対応力の重要性が高まっている。
- 私は、「お客さまになりきる」人材、つまりオムニ・アドバイザーの育成が極めて重要であり、オムニ戦略の中核戦略と考えている。
- 具体的には、様々なプログラムで構成されるオムニ・アドバイザー成長プロジェクトを展開している。
- (左側)7月開校の「りそなアカデミー」は、先行スタートの個人プロフェッショナルコースに加え、最上位レベル向けのPBコース、法人プロフェッショナルコースを順次開講させる。
- また、アカデミー卒業生によるOJTを通じて、全社的な提案力向上にもつなげていく。
- (下側)お客さま本位の取り組みについて。
- お客さまになりきるための前提として、りそなでは、いち早く金融商品の販売目標を廃止し、中長期分散投資を軸に残高増加を評価する制度に切り替えている。
- (右下)りそなのお客さまは投信保有期間が相対的に長く、その効果をご確認いただけると思う。
- 次ページへ

## 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力の高さに支持

【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

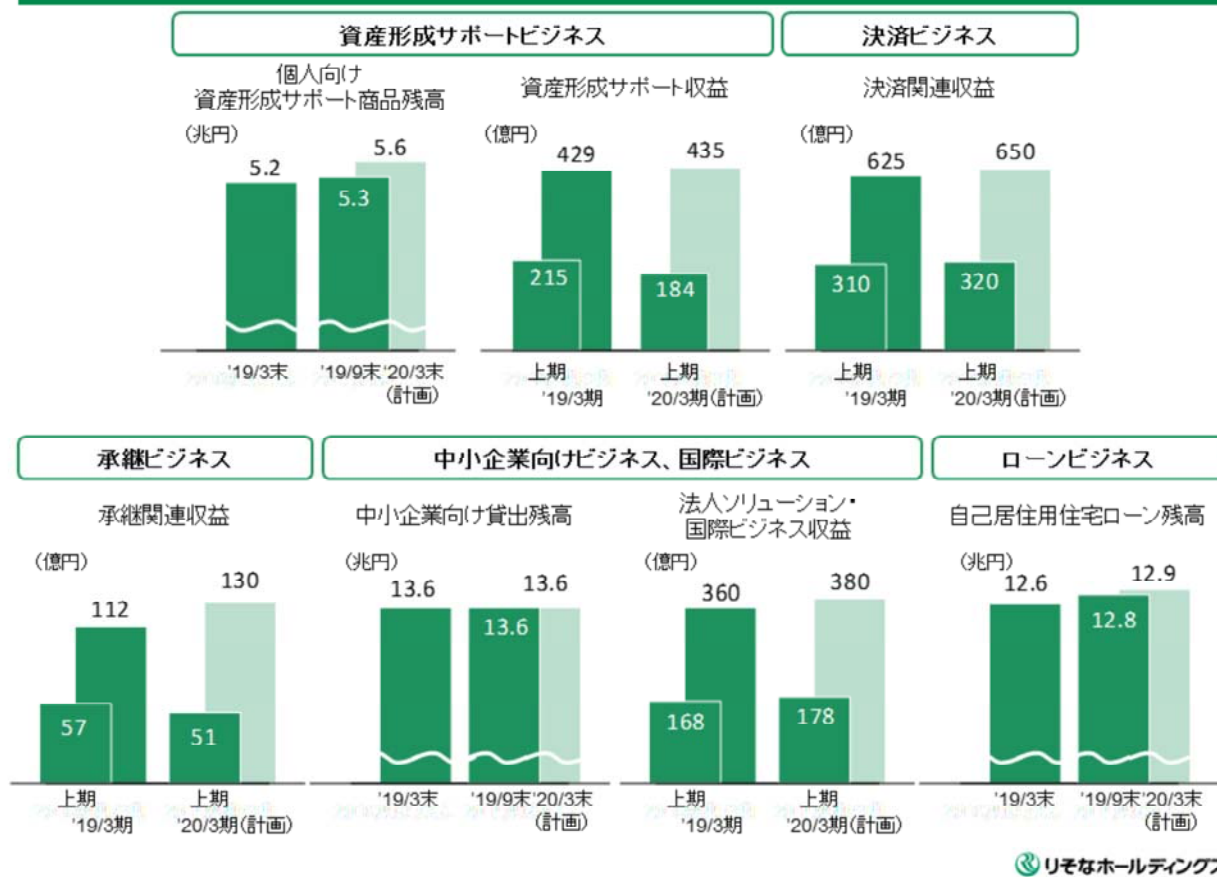
\*1. 日経ヴェリタス掲載日

りそなホールディングス 30

- お客さまからの評価も上がっている。
- 今年9月の日経ヴェリタス銀行リテール力調査では、りそなグループが1位、2位、5位に選ばれた。
- これからも「お客さまの喜びがりそなの喜び」という我々の基本姿勢を徹底していく。
- 次ページへ



## 主要ビジネスの実績と2020年3月期計画



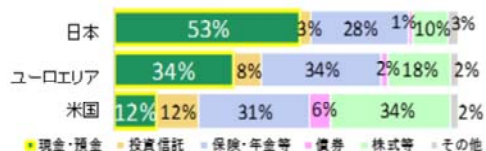
- ここから主要ビジネスについて、説明していく。
- こちらには注力する5つのビジネスについて、実績と今期計画をお示ししている。
- 次ページへ

# 資産形成サポートビジネス

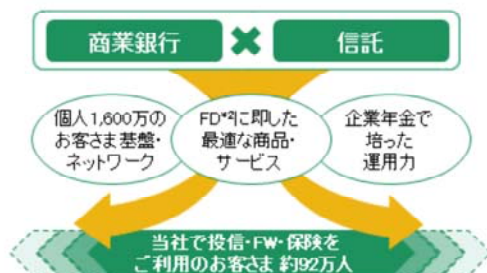
## 超高齢社会における「貯蓄から資産形成」をサポート

- 「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<sup>1)</sup>】



- 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<sup>3)</sup>  
⇒集約時 約18兆円<sup>4)</sup>
- 投資信託残高が毎月安定的に増加  
  - ▷ '19/9月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<sup>5)</sup>

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
- ◇ みつほまフライト('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 \*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

- まずは、資産形成サポートビジネス。
- (左上)「人生100年時代」と言われているが、日本の個人金融資産は現預金の比重が依然高く、長期にわたっての資産運用や、私的年金の充実に対するお客さまのお悩みは高まっている。
- (左下)こうした中、リそなは、本邦最大の信託併営商業銀行という強みを最大限活かし、お客さまのニーズに確りとお応えしていく。
- (右上)上期で投信残高が毎月増加した運用会社は全83社中10社。リそなAMはその10社の内の一つで、増加額は第3位。来年1月にリそなAMへ運用機能を集約する。運用資産残高は2.6兆円から17兆円規模になる見込み。
- 安定的な運用で銀行のお客さまに親和性が高いファンドラップは、販売開始から約3年で、約3,800億円まで増加している。
- (右下)長きにわたって着実に資産を積み上げていくiDeCoやNISAも順調に増加している。
- 次ページへ

# りそなファンドラップの概要

## お客様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

■ お客様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\*
  - 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

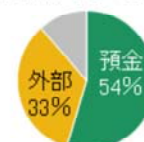
⇒ 投資顧問報酬は業界最低水準

■ KMB('19/10月～)、MB('20年度下期～)のお客様へ展開

■ 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様比率('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%



\*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。

りそなホールディングス 33

- ・ ファンドラップの特長について、少しコメントする。
- ・ (左上) 成功報酬のみで30万円からご利用いただけるウェルカムプランは、105%を プロフィットロック・ポイントとし、4分の1のお客様がこれに到達している。
- ・ (右上) ファンドラップご利用のお客様は、半数以上が投信残高のないお客様。また、原資の5割が預金からのシフト、3割が外部からの流入といった特長もある。
- ・ (左下) 10月末時点、99%のお客様の運用損益率がプラスとなっている。
- ・ (右下) マーケット下落時においても、ファンドラップの基準価額の変動は相対的に小さく、中長期的な資産形成に資する商品性を備えていることがわかりいただけると思う。
- ・ 次ページへ

# 決済ビジネス

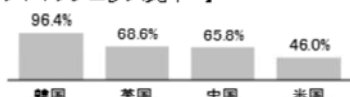
拡大するキャッシュレス市場において、お客さまの利便性・生産性向上をサポート

## ■ 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)

- 決済ビジネス。(左上)日本のキャッシュレス比率は諸外国に比べて低いが、2025年に向けて、市場の倍増が見込まれる。
- (左下)足元では消費増税に伴う還元施策もあり、QRコードキャッシュレス利用率が3倍となるなど、急速に拡大している。
- (右上)当社は、リそなキャッシュレス・プラットフォーム(RCP)を中心に据えて、法人のお客さまの商流に応じた複合提案、IT化支援を行っている。
- RCPは、足元で約600先、約1万1千店舗への導入が決まっている。低コストでの導入、1台の端末で複数の決済方法に対応できる等の点をご評価頂いており、手ごたえを感じている。
- 下期にはKMBへの展開を予定。更にはB2Bプラットフォームの構築や決済データの活用等、ビジネス領域そのものも広げていく。
- (右下)個人向けデビットカードは引き続き拡大し、ご利用者は170万を超えた。ご利用金額も前年の1.4倍に増加。こちらもKMB展開も含め、更に拡大を図る。
- 次ページへ

# りそなキャッシュレス・プラットフォームの概要

「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
- 高機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

- こちらは、キャッシュレス・プラットフォームの概要。
- 細かな説明は割愛させていただくが、左下、お客さまの声の通り、今後も様々な形で社会コスト削減と、お客さまの生産性、利便性向上を図っていく。
- 次ページへ

# 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

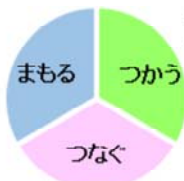
#### M&A人材の拡充

'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

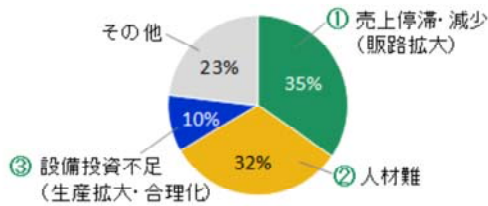
\*1. 中小企業・小規模事業者の経営者の年齢、中小企業庁 \*2. 厚生労働省 \*3. 犯罪白書、被害件数  
 \*4. RBの法人のお客さまを対象としたM&Aニーズアンケート結果(2019年上期) \*5. 新規ご利用件数

- ・ (左上) 中小企業オーナーの高齢化が進み、2025年には5割超で後継者不在が想定されている。他方、認知症高齢者や、高齢者を狙った詐欺の増加が社会問題となっている。
- ・ (左下) こうした中、「リテールにフォーカスする信託併営商業銀行」というリソナの強みが活かされる場面は、益々増えていく。
- ・ (右上) 当社の法人お取引先への調査では、多くのM&Aニーズが確認されており、M&A人材を2年前からほぼ倍増し、対応を強化している。
- ・ (右下) また、個人のお客さまの多様なニーズにお応えする体制も整えている。
- ・ 「マイトラスト」や「ハートラスト」は、認知症や詐欺からお客さまの資産を「まもる」ニーズにお応えし、取扱が大きく増加している。
- ・ 「つかう」ニーズへの対応としては、例えば、先ほどご説明したファンドラップでは、5月から「FW定期受取サービス」を開始。
- ・ 遺言信託は、お客さまの資産を「つなぐ」ニーズにお応えする商品。
- ・ 信託取引は、お客さまの資産背景が把握でき、多様なコンサルティングが可能となるため、多面取引の起点となる。実際、遺言信託のご契約前後で保険や投信・FWの残高が大きく増加している。
- ・ 次ページへ

# 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)  
 2018/9末: 2.56  
 2019/9末: 2.62 (+2.2%)
- 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、パイアアウト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. 厚生省: H30年就労条件総合調査

- 中小企業向けビジネス。(左側)中小企業のお客さまの主な経営課題は、売上増加、人手不足、これらに伴う設備投資不足など。
- 我々は、こうした経営課題に対して、国内最大級のネットワークを活かしながら、商業銀行と信託銀行のソリューションをワンストップでご提供できる。
- (右上)グループ共同運営のビジネスプラザは、10月に「こうべ」と「びわこ」を加え5拠点に拡大し、ビジネスマッチング機会の提供力が高まった。
- 不動産を除く設備資金貸出は、前同比2.2%と底堅い伸び。
- 年金と不動産ソリューションは、リそなの強み。中小企業の8割が年金制度を持たない中、確定拠出年金の受託先数は前期比+10%増加。
- 不動産では、CRE関連での収益が前期比1.9倍。
- その他、ファンド出資によるスタートアップ企業等のサポート、SDGsコンサル、RCPを通じたIT化など多種多様な課題に、引き続き側面支援していく。
- 次ページへ

## 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
  - りそなブルダニア銀行（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
- りそなブルダニア銀行（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

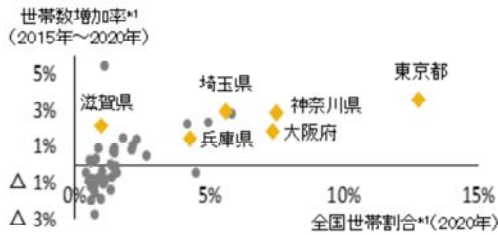
- 国際ビジネス。海外拠点と提携によりアジア全域と米国をカバー。
- 駐在員や提携銀行への人材派遣により、中小企業のお客さまに、日本語でのきめ細かなサポートを行っている。
- 10月にはKMBの社員をハノイ（ベトナム投資開発銀行）に派遣した。
- （右上）上期の動きとしては、7月に、りそなブルダニア銀行への横浜銀行、大同生命の出資が完了。お客さま交流会に両社のお客さまもご参加いただくなど、業務連携が進展。
- 次ページへ



# 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

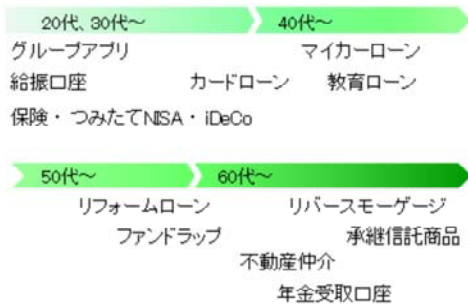
### ■ 営業地盤の優位性



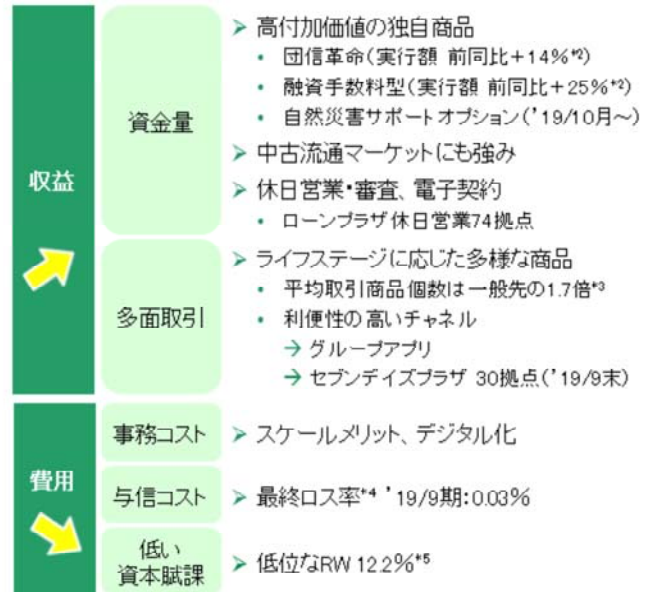
### ■ 消費増税に伴う住宅取得支援策

### ■ 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 リソナホールディングス 39

- (左上)リソナの地盤は、世帯が集積し、増加しているという点で、ローンビジネス推進上、肥沃なマーケット。
- (左下)住宅ローンは個人メイン口座化を通じて、生涯にわたる多面取引に結び付いていくという特長がある。
- (右側)採算性の点から、ご質問をいただくことがあるが、こちらにお示しのとおり、引き続き注力分野と位置付けている。
- 1つめは、ボリューム増強面での優位性という点。休日営業や高付加価値の独自商品等、リソナならではの取り組みは、お客さまからの評価も高い。
- 2つめは、多面取引。住宅ローンご利用のお客さまの平均取引商品個数は、ご利用のないお客さまの1.7倍となっている。
- 3つめは、コスト面での優位性。スケールメリットに加えて、デジタル化を更に進めている。また、最終ロス率は極めて低く、資本賦課も小さいことが特長である。
- 次ページへ

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

- 最後に資本政策の方向性について
- 次ページへ

# 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

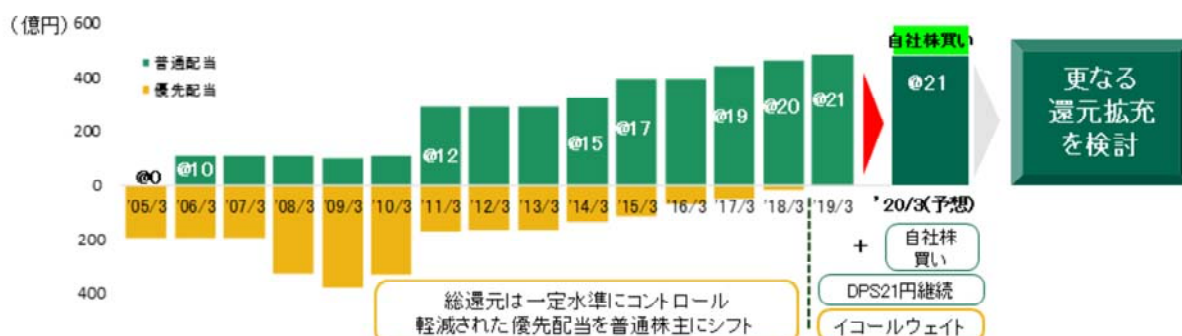
- 現行中計(～2020/3末) CET1比率目標\*1 「9%程度」を前倒して達成
  - 2019/9末(実績): 10.27%
  - バーゼル3最終化(SA・資本フロア見直し等)は完全実施までの時間軸で対応

## 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、一部枠外の前資も活用することで、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

- 最後に資本政策の方向性。9月末の有価証券評価差額金を除いたCET1比率は10.27%。現中計目標の「9%程度」は前倒して達成。
- 一方、バーゼル3最終化や今後想定しておくべき景気サイクルの転換可能性等も考慮すると、資本の充実は引き続き課題であるとも認識。
- 2019年度の株主還元は、年間21円の配当継続に加え、追加還元アクションとして、100億円の自社株買いを実施・完了している。
- この結果、今期の予想・総還元性向は、36.4%まで上昇する見通し。
- なお、今回取得した株式は、一部はPSU(業績連動報酬型株式報酬)の交付株式として活用する可能性があるが、最大でも取得株式数の1割未満、残りは適切なタイミングで消却させて頂く方針。
- 中期的な株主還元については、次期中計期間における、①持続可能な収益水準、②自己資本比率目標、③ROE目標等から、今後のあるべき水準感を探っていく。

---

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

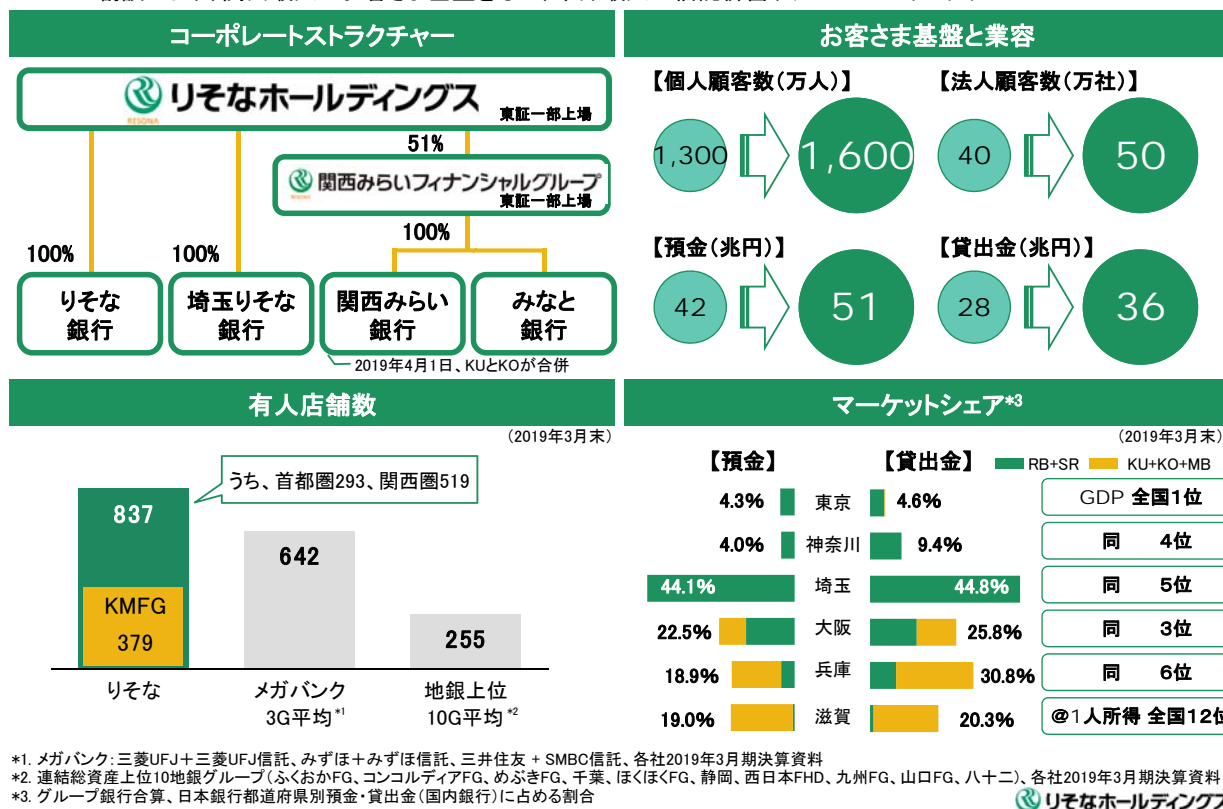
資本政策の方向性

ご参考資料

- 私からの説明は以上です。ご清聴、ありがとうございました。

## 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



## 「りそな」のブランドコンセプト

「りそな」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

<p><b>「りそなグループアプリ」 2018年度グッドデザイン賞受賞</b></p> <p>優れたデザイン、 シンプルな操作性が評価</p> 	<p><b>「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</b></p> <p>SDGs推進関連商品の 開発・普及の取り組みが評価</p> 	<p><b>ダイバーシティ先進企業として表彰</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 女性が輝く先進企業2018 内閣総理大臣賞(SR)</li> <li>▶ 2019年版「女性が活躍する会社 ベスト100」*1 第2位(HD)</li> <li>▶ 第2回大阪府男女いきいき事業者表彰 大賞(RB)</li> </ul> 
<p><b>GPIFが選定した ESG 4指数(国内株)全てに採用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ FTSE Blossom Japan Index</li> <li>▶ MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数</li> <li>▶ MSCI 日本株女性活躍指数</li> <li>▶ S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数 シリーズ</li> </ul>	<p><b>R&amp;Iファンド大賞2019 第17回マーサーMPA(Japan)アワード*2019</b></p> <p>国内株集中投資ファンドの 優れた運用実績が評価</p>  	<p><b>「Gomez IRサイトランキング2018」 金賞</b></p> <p>IRサイトの使いやすさ、 情報の充実度が評価</p> 

\*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

<p><b>取締役会</b></p>	<p><b>■ 独立社外取締役が過半数を構成</b></p> <table border="1"> <tr> <td><b>独立社外取締役 6名</b></td> <td><b>社内取締役 5名</b></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 全取締役による年次取締役会評価に基づき、議長を指名</li> <li>● 社外取締役のみのフリーディスカッションの場を設置</li> </ul>	<b>独立社外取締役 6名</b>	<b>社内取締役 5名</b>	<p><b>指名委員会</b></p> <p><b>報酬委員会</b></p> <p><b>監査委員会</b></p>	<p><b>■ 独立社外取締役のみで構成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2007年、サクセッション・プランを導入、外部コンサル等を活用し客観性を確保</li> <li>■ 独立社外取締役のみで構成</li> <li>■ 2017年、執行役の業績連動発行型株式報酬制度(PSU)を導入</li> <li>■ 独立社外取締役が過半数を構成</li> <li>■ 2016年、ダブルレポートライン体制を導入</li> </ul>
<b>独立社外取締役 6名</b>	<b>社内取締役 5名</b>				

社外取締役の専門分野  
■ 企業経営 ■ 金融 ■ 法律

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

**社内取締役**

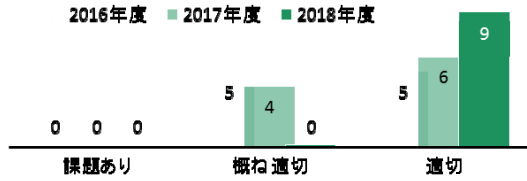
<p><b>東 和浩</b> 代表執行役 社長</p> 	<p><b>岩永 省一</b> 代表執行役</p> 	<p><b>福岡 聡</b> 代表執行役</p> 	<p><b>南 昌宏</b> 執行役</p> 	<p><b>磯野 薫</b> 監査委員会 委員</p> 
---	---	--	---	---

# コーポレートガバナンスの進化に向けた取り組み

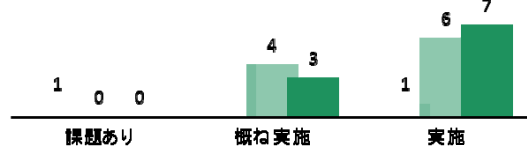
## 取締役による取締役会評価

- 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

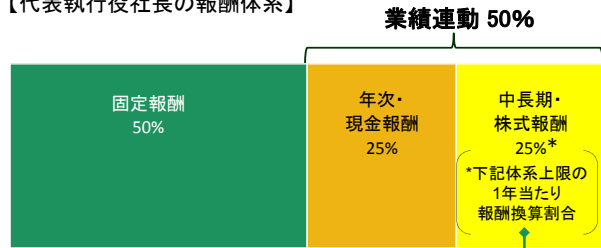


\*1. 2018年度より取締役会議長は評価せず

## 業績連動発行型株式報酬制度 (PSU)

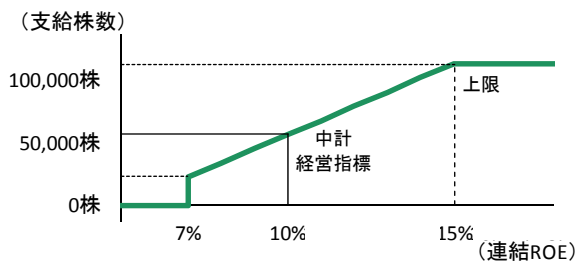
- 2017/7月に導入
- 中計最終年度の連結ROEに基づき、HD株式を支給

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

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

【2019年度アクションプラン】 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境課題に向けた取り組みが途上のお客さまに対し、対話を通じた積極的な働きかけを実施</li> <li>● 石炭火力発電事業PJへ、原則、新規融資停止</li> </ul>	<p>「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</p> <p>21世紀金融行動原則</p>
	投資における取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資の意思決定プロセスへのESGの組み込み</li> <li>● 投資先企業との建設的な対話・エンゲージメント ⇒ 2016年～パーム油問題検討会</li> </ul>	
「機会」を伸ばす	商品・サービスを通じた環境保全	【個人のお客さま向け】	<p>【CDPスコア*1】</p> <p>りそなHD B みずほFG B- MUFG C SMFG C SMTH C</p> <p>りそなホールディングス 49</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ニホンノミライ(投信信託)</li> <li>● 環境配慮型住宅ローン</li> <li>● 寄付付遺言信託</li> </ul>	

\*1. CDPLレポート2018

## より良い社会に向けた取り組み

<p><b>地域</b></p> <p>【Re:Heart倶楽部参加人数】</p> <table border="1"> <tr> <td>7,094</td> <td>6,198</td> <td>6,398</td> </tr> <tr> <td>'17/3期</td> <td>'18/3期</td> <td>'19/3期</td> </tr> </table>	7,094	6,198	6,398	'17/3期	'18/3期	'19/3期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 『Re:Heart倶楽部』(従業員ボランティア活動団体)が地域行事等に参加</li> <li>■ りそなグループ「地域創生協議会」による地方創生支援</li> <li>■ 寄付型私募債             <ul style="list-style-type: none"> <li>● '18/6月～'19/5月 CSR私募債～SDGs推進ファンド～:923億円</li> <li>● '19/5月～ SDGs推進私募債:622億円('19/9期)</li> </ul> </li> </ul>
7,094	6,198	6,398					
'17/3期	'18/3期	'19/3期					
<p><b>少子高齢化</b></p> <p>【りそなキッズマネーアカデミー参加人数*1】</p> <table border="1"> <tr> <td>3,643</td> <td>4,136</td> <td>4,002</td> </tr> <tr> <td>'17/3期</td> <td>'18/3期</td> <td>'19/3期</td> </tr> </table>	3,643	4,136	4,002	'17/3期	'18/3期	'19/3期	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ りそなキッズマネーアカデミー(子ども向け金融経済教育)を2005年以来開催 これまでに40,000名以上が参加</li> <li>■ 新たに中学生向け金融経済教育「りそなティーンズマネーアカデミー」を開始</li> <li>■ 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)</li> <li>■ りそな未来財団*2: 延べ180名へ奨学金を給付</li> </ul>
3,643	4,136	4,002					
'17/3期	'18/3期	'19/3期					
<p><b>環境</b></p> <p>【環境配慮型法人融資(億円)】</p> <table border="1"> <tr> <td>1,723</td> <td>2,008</td> <td>2,106</td> </tr> <tr> <td>'17/3末</td> <td>'18/3末</td> <td>'19/3末</td> </tr> </table>	1,723	2,008	2,106	'17/3末	'18/3末	'19/3末	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境に配慮した商品・サービスにより環境負荷低減に取り組み</li> <li>■ デジタル化により、ペーパーレス化推進</li> <li>■ クレジット・ポリシーに気候変動を含む社会課題への対応を明記</li> </ul>
1,723	2,008	2,106					
'17/3末	'18/3末	'19/3末					
<p><b>人権</b></p> <p>【女性ライン管理職比率*3】</p> <table border="1"> <tr> <td>24.2%</td> <td>26.6%</td> <td>28.3%</td> </tr> <tr> <td>'17/3末</td> <td>'18/3末</td> <td>'19/3末</td> </tr> </table>	24.2%	26.6%	28.3%	'17/3末	'18/3末	'19/3末	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性ライン管理職比率 28.3%まで上昇</li> </ul> </li> <li>■ 経営直轄の諮問機関「りそなWomen's Council」からの提言を施策に反映</li> <li>■ 男性の育児参画を推進             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 男性育児関連休暇取得率100.0%('19/3期)</li> </ul> </li> </ul>
24.2%	26.6%	28.3%					
'17/3末	'18/3末	'19/3末					

\*1. '19/3期にはみらいキッズマネーアカデミーも含む

\*2. りそなグループが活動の資金を拠出

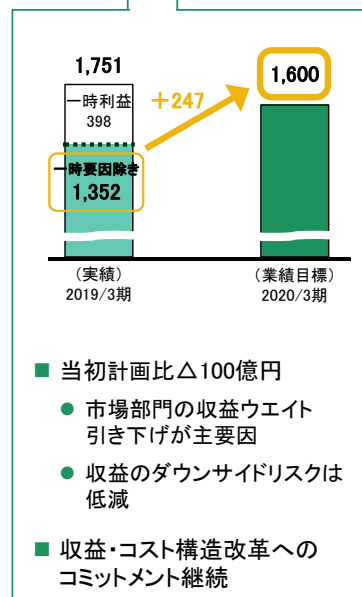
\*3. RB+SR



# 中期経営計画最終年度KPI

経営指標	2019年3月期 (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

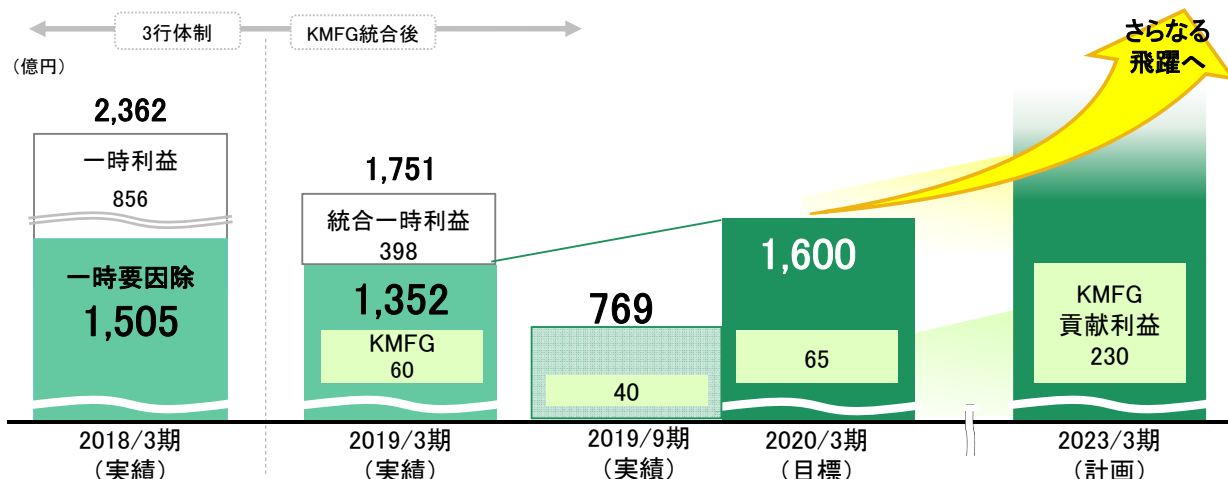
(2020年3月期業績目標)  
1,600億円(△100億円)



\*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



リそな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	20	14	40	190
統合関連費用 (臨時・特別含む)【概数】*1	△60	△37	△110	△50

▲ '20年度  
・リそなシステム基盤更改  
・次期営業店システム

'18/4月 KMFG 始動

'19/4月 KU、KO 合併\*2

'19/10月 KMB システム統合

▲ '21年度下期(予定) MB システム統合

\*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

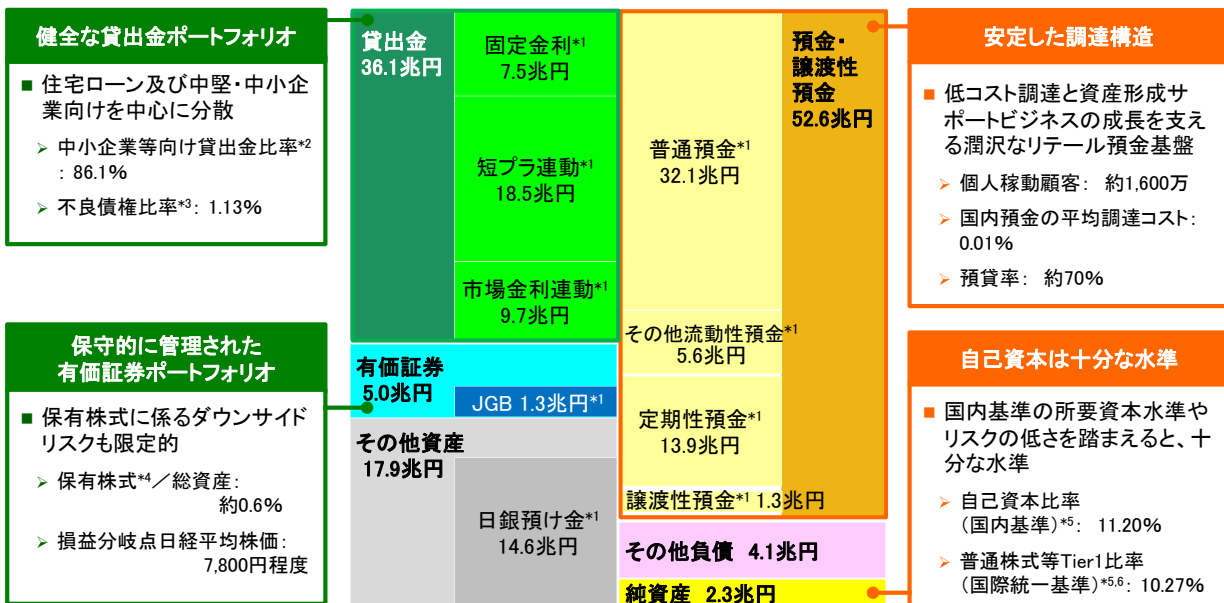
目指す姿	お客さまから「なくてはならない」と思っただけの銀行グループ																												
第一次中計の位置づけ (2018年度～2020年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経営統合による強固な3行連携体制の構築</li> <li>◆ 地域金融機関としての“Face to Face”の機能強化による地域貢献</li> <li>◆ 合併、システム統合の万全実施</li> </ul>																												
中計における戦略	基本戦略	<ul style="list-style-type: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

## 健全なバランスシート

HD連結

### 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

## 収益貢献が高い“リそなロイヤル・カスタマー”は着実に増加

取引に応じた(社内管理上の)お客さまの категория	顧客数(千人)			一人あたり粗利益*	平均取引商品個数
	2014/9末	2019/9末	増減		
<b>プレミアム層</b> 総預り資産500万円以上or アバマンローン500万円以上 (1)	49.7	56.4	+ 6.7	72.9	7.57
<b>住宅ローン層</b> 自己居住用住宅ローンあり (2)	495.8	527.1	+ 31.3	25.3	4.77
<b>資産運用層</b> 総預り資産100万円以上 (3)	627.4	693.7	+ 66.2	5.6	4.69
<b>ポテンシャル層 I</b> 総預り資産500万円以上 (4)	695.3	726.4	+ 31.0	1.9	3.55
<b>ポテンシャル層 II</b> 総預り資産500万円未満 取引商品個数3個以上 (5)	4,275.5	4,565.0	+ 289.5	* 1	3.95
<b>リそなロイヤル・カスタマー</b> (6)	6,143.8	6,568.8	+ 424.9	4.1	4.08
<b>ポテンシャル層 III</b> 総預り資産500万円未満 取引商品個数2個以下 (7)	5,188.7	4,623.6	△ 565.1	0.1	1.64



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

# 事業部門別管理会計

## グループの事業部門別管理会計の実施状況(2019/9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		実質 業務純益				与信 費用			
	資本コスト 控除後利益	リスク調整後 資本利益率	経費率		社内 自己資本 比率	前期比	業務 純利益	前期比	経費	前期比	前期比	前期比		
	RVA*1	RAROC	OHR											
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) <span>日本最大級の住宅ローン保証残高</span>	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) <span>150万のカード会員</span>	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 <span>年5千万件の代金回収</span>	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 <span>年800件の経営コンサル</span>	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 <span>株式公開支援、中小企業の事業承継、再成長支援</span>	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 <span>正確かつスピード感あるオペレーションを実践</span>	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 <span>50年のRB年金運用を活かし'15/9月に業務開始</span>	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 Perdanja (8)	銀行 (インドネシア) <span>インドネシアにおける最古の日系銀行</span>	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) <span>'17/7月に連結子会社化 直接融資、M&amp;A仲介等を展開</span>	りそなG 100%	2019/6期	△0	+1
合計(3社)				2	+5

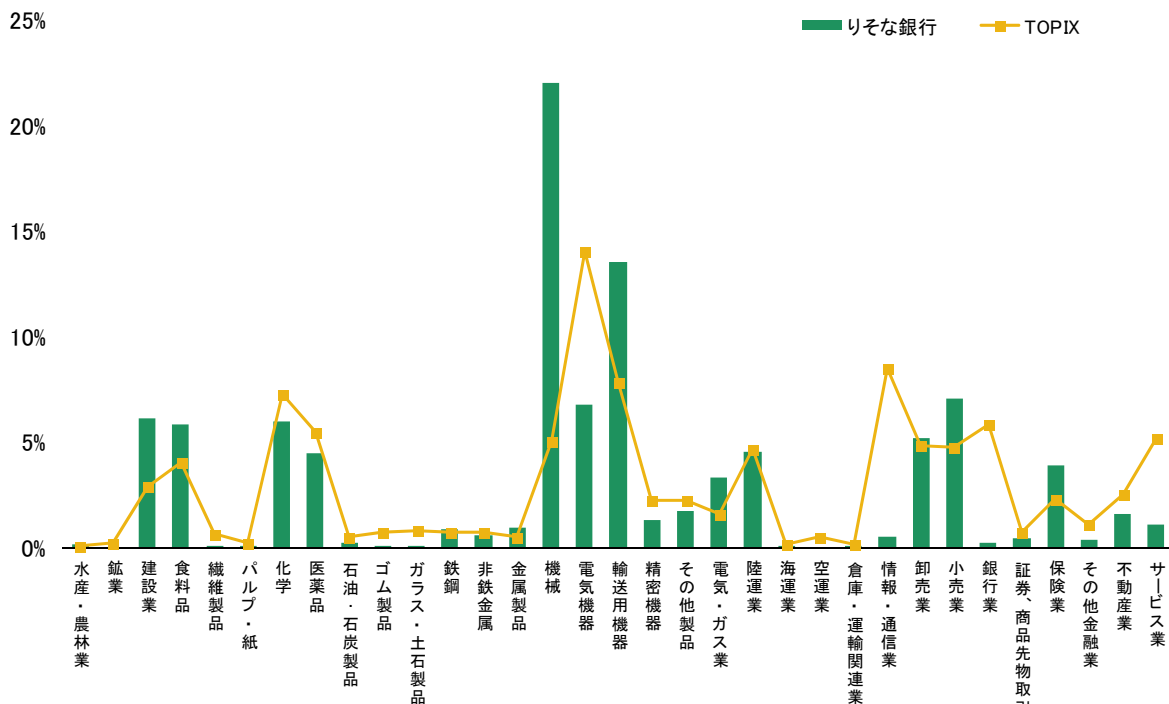
【持分法適用関連会社】

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 <span>日本最大級の資産規模</span>	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 <span>'17/10月に持分法適用会社化</span>	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 <span>りそなGのシステム開発を担う</span>	りそなHD 15% 日本IBM 85%	2019/6期	1	△0
首都圏リース (14)	リース <span>'18/7月に持分法適用会社化</span>	りそなHD 20.26% 三菱UFJリース 79.71%	2019/9期	4	△2
ディー・エフ・エル・リース (15)	リース <span>ソリューション力を強化</span>	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

■ 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

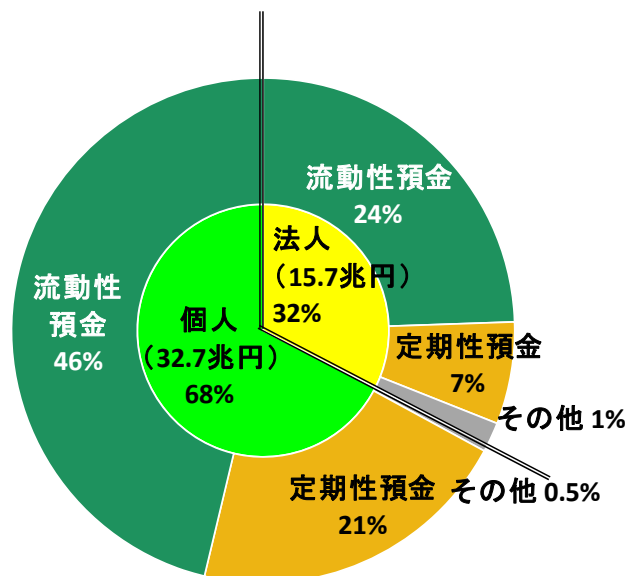
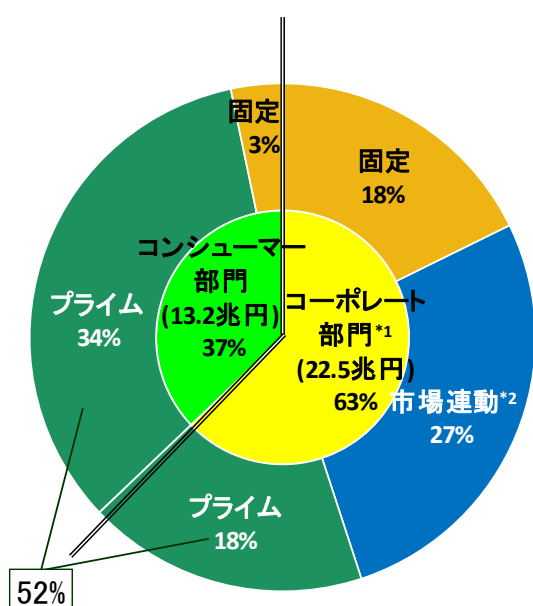
(億円)

	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アパートマンションローンを含む \*2. 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む  
 \*3. 国内個人預金+国内法人預金

# 円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況

2行合算  
(RB、SR)

## 貸出金 預金

【2019年3月末】

	6か月以内	6～12か月	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)	<b>76.4%</b>	<b>2.1%</b>	6.2%	15.3%	100.0%

1年以内貸出金 78.5%

【2019年3月末】

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金 (1)	39.8%	1.9%	7.8%	26.9%	<b>76.4%</b>
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か月以内	6～12か月	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)	<b>77.0%</b>	<b>2.0%</b>	6.2%	14.9%	100.0%

1年以内貸出金 78.9%

【2019年9月末】

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金 (4)	39.2%	2.0%	8.0%	27.5%	<b>76.7%</b>
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か月以内	6～12か月	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)	<b>+0.5%</b>	<b>△0.1%</b>	△0.0%	△0.4%	-

1年以内貸出金 +0.4%

(期中変化)

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金 (7)	△0.6%	+0.0%	+0.2%	+0.6%	<b>+0.3%</b>
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

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%

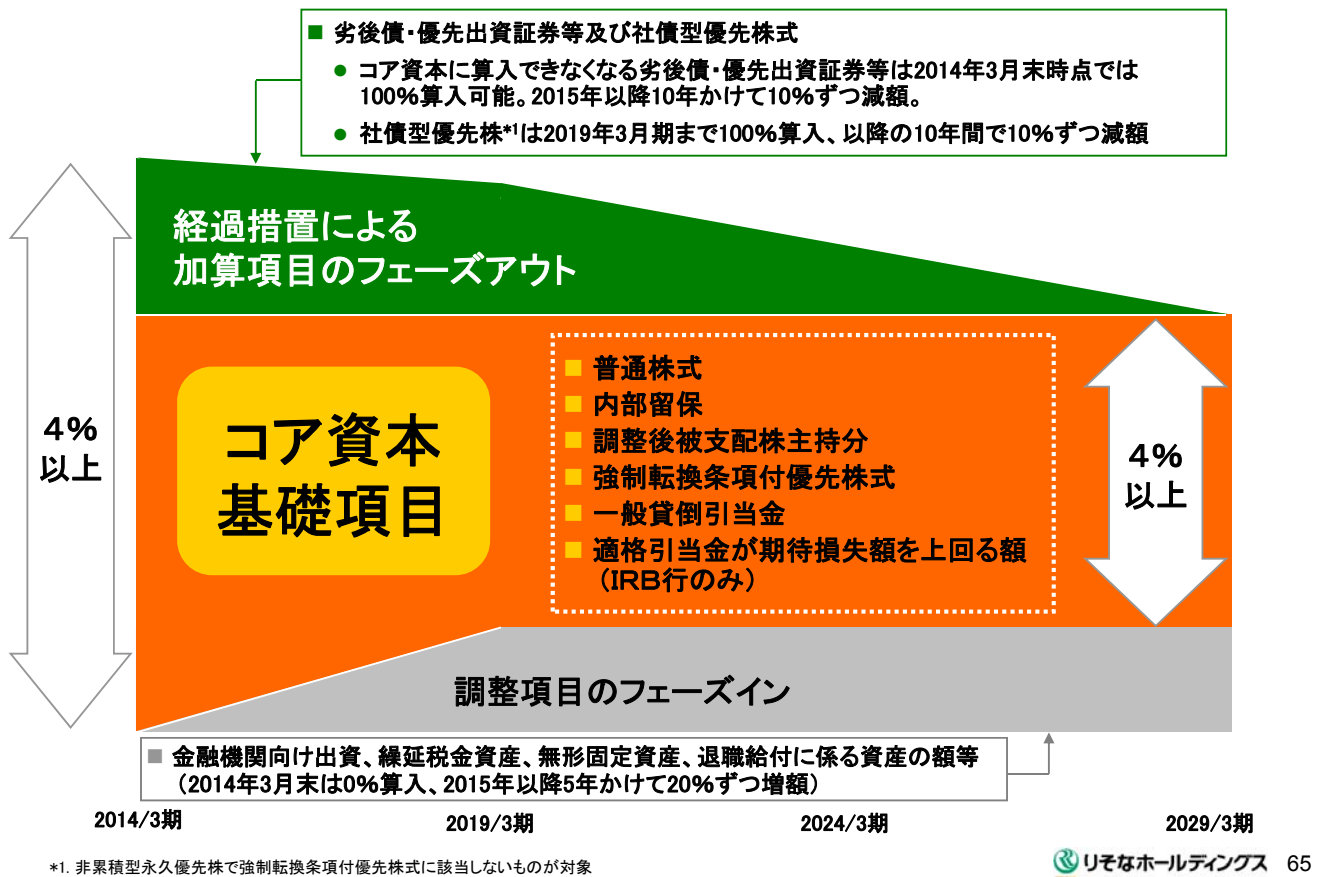
## 国際的な金融規制強化への対応

### 主要な金融規制の動向・当社への影響

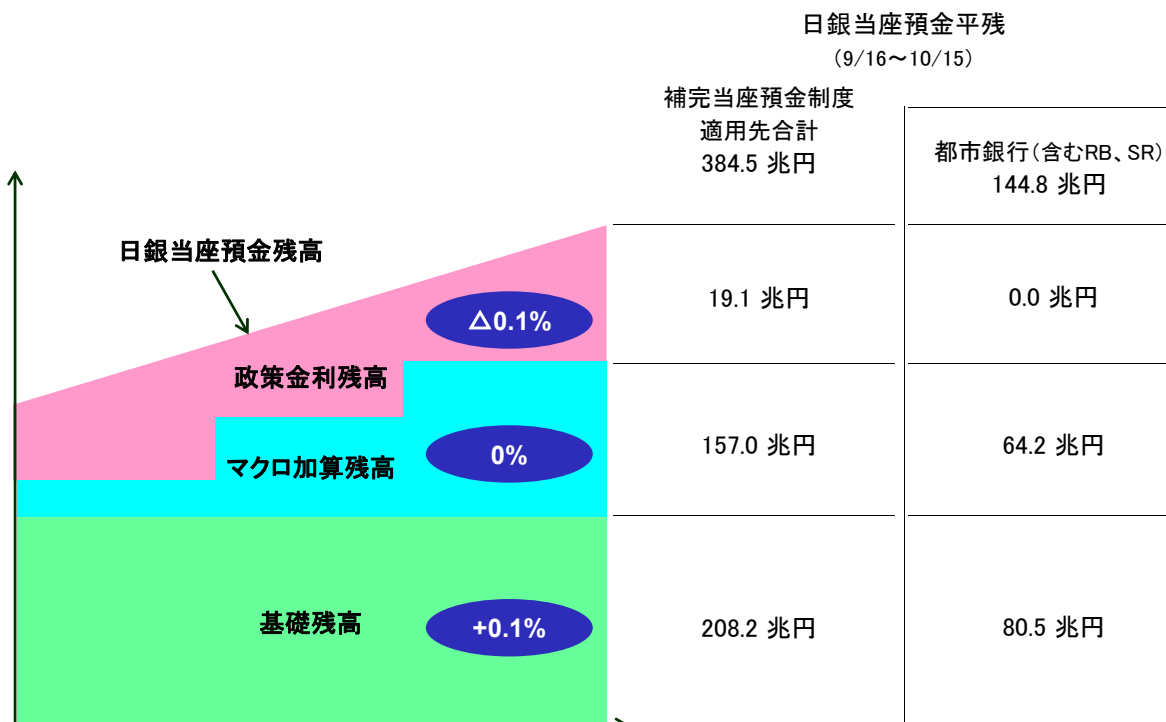
- パーゼル3最終化にかかる本邦ルールは、現在策定中
- 目下のところ、当社へ重大な影響を与える規制はない

主要な規制	規制の概要	動向・当社への影響等
パーゼル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ルールの設定等(最終72.5%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2017年12月国際ルールが最終化。市中協議案比、緩和的</li> <li>・2022年からの適用開始に向け、現在本邦ルールが策定中</li> <li>・パーゼル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※</li> <li>※2019/9末実績値 10.27%に対し、パーゼル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</li> </ul>
流動性規制 (LCR/NSFR)	【LCR】厳しいストレス下での資金流出に備え高品質な流動資産保有を義務付ける規制【NSFR】低流動性の資産に見合う資本・負債を保有させる規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最低水準導入は国際統一基準行が対象</li> <li>・なお、NSFR規制の導入時期は現状未定</li> </ul>
レバレッジ比率	自己資本比率規制を補完する目的で、分子を資本、分母を「リスク加重資産」ではなく「エクスポージャー」とする比率規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「第2の柱」対応であるが、△EVE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</li> </ul>
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(△EVE)や収益の減少額(△NII)を測定しつつ、金利リスク管理の強化を求める規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社は2017年3月から変動証拠金規制が開始、当初証拠金規制は2020年9月以降開始予定</li> <li>・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</li> <li>・CVAは2021年1Qより会計から導入予定</li> </ul>
デリバティブ諸規制 (証拠金、SA-CCR、CVA等)	清算集中されない店頭デリバティブに関し証拠金の授受を求める証拠金規制、デリバティブのエクスポージャーの算出方法見直し、CVA計測手法の見直し等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・TLACはG-SIB等を対象に2019年から開始</li> </ul>
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	

# 国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要



# 日銀当座預金残高



\*1. 日本銀行



## 主要指標の長期推移

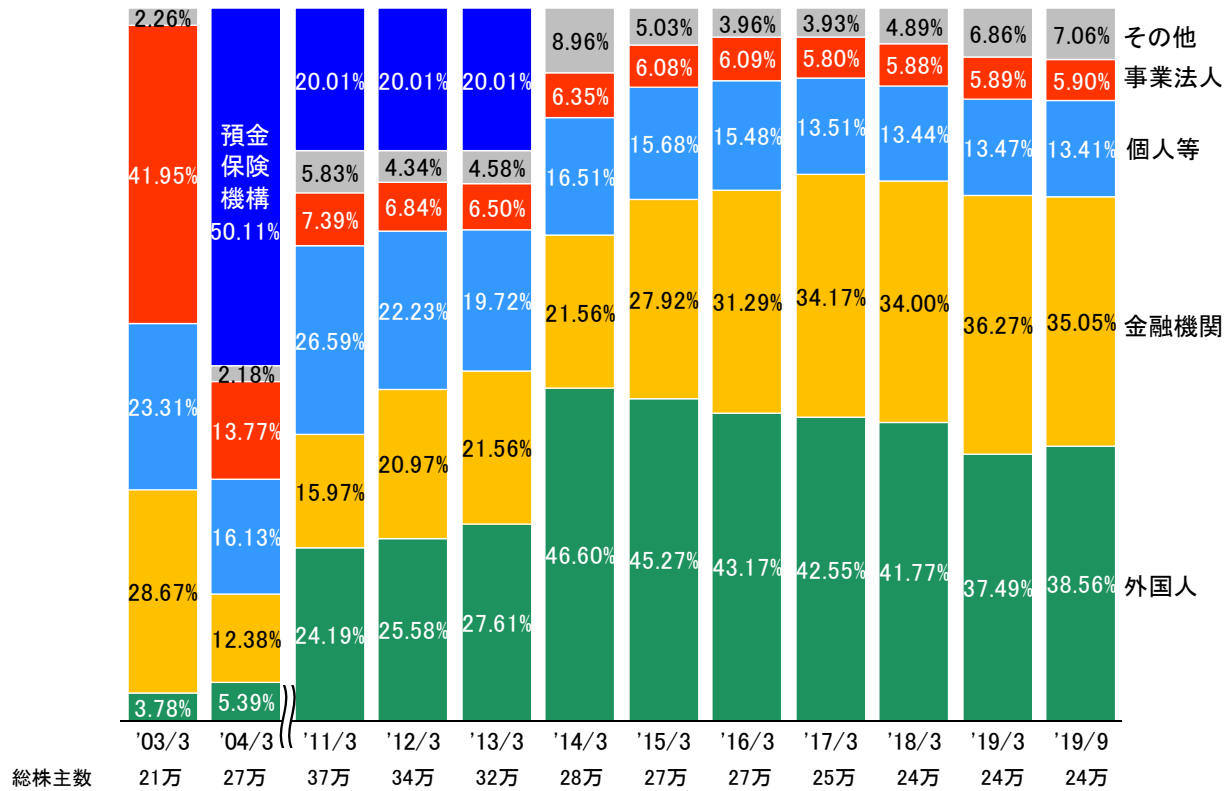
		3行(RB・SR・KO)									KMFG統合後		
		(億円)	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3
P L	連結	業務粗利益	6,783	6,670	6,552	6,371	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441
		資金利益	4,994	4,840	4,639	4,430	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359
		フィー収益*1	1,451	1,468	1,431	1,506	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(未残)	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



# 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。

