

# 2020年3月期 決算の概要と 第2次中期経営計画について



関西みらいフィナンシャルグループ

2020年5月18日

- 本資料における表記、計数の定義は下記の通りです。

[FG連結]関西みらいフィナンシャルグループ連結計数、  
[銀行合算] 関西みらい銀行、みなと銀行2行の単純合算計数  
計数には社内管理計数を含みます。

【本資料における表記について】

FG	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
KO	旧 近畿大阪銀行

KU	旧 関西アーバン銀行
HD	りそなホールディングス
RB	りそな銀行

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、並びに当社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月期決算の概要と主要ビジネスの状況

2020年3月期 決算の概要	P.5
2020年3月期 損益内訳	P.6
期間損益の前期比増減要因(連結)	P.7
期間損益の前期比増減要因(銀行合算)	P.8
貸出金・預金の平残・利回り(国内)	P.9
貸出金・預金未残	P.10
住宅ローンビジネス	P.11
フィー収益	P.12
資産形成サポートビジネス	P.13
与信費用、不良債権	P.14
有価証券	P.15
自己資本比率・株主資本ROE	P.16
2021年3月期 業績目標	P.17
グループ銀行のノウハウ横展開	P.18

## 第2次中期経営計画について

第2次中期経営計画への移行について	P.20
計画の全体像について	P.21
お客さま起点のビジネスへの転換	P.22
豊かなみらい創りのお手伝い	P.23
オムニチャネルへの取り組み	P.24
大阪を中心とした関西エリア戦略	P.25
兵庫エリア戦略	P.26
滋賀エリア戦略	P.27
改革施策	P.28
チャネル改革	P.29
チャネル改革 ～第1次中計からの進化～	P.30
業務改革・デジタル化	P.31
MB 事務システム統合	P.32
人財改革 ～人財規模の適正化と再配置～	P.33
人財改革 ～第1次中計の実績と第2次中計の主な計画値～	P.34
人財育成	P.35
シナジー発揮について	P.36
資本政策について	P.37
コーポレートガバナンスについて	P.38
SDGsへの取り組み	P.39
計数目標と株主還元	P.40

# 2020年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

第2次中期経営計画について

# 2020年3月期 決算の概要

## ■親会社株主に帰属する当期純利益: 39億円

前期比△644億円、目標比△86億円

- 前期の負ののれん発生益剥落 △566億円
- 統合費用\*1 △169億円  
前期比 △112億円
- 新型コロナウイルス感染拡大に伴う金融市場の混乱 △73億円
  - ・有価証券ポートフォリオの健全化 △27億円
  - ・グループ銀行保有有価証券の減損処理 △45億円

## ■実質業務純益: 292億円 前期比△27億円(△8.5%)

### ●業務粗利益: 1,428億円 前期比△55億円(△3.7%)

国内預貸金利益\*2 前期比△27億円

預貸金利回り差前期比△0.04%と低下傾向は続くが、前期比改善。

貸出金平残(政府向け除き) 前期比 +2.21%  
国内預貸金利回り差 前期比 △0.04%

### ●経費: △1,136億円 前期比+28億円(+2.4%)改善

## ■与信費用: △62億円 前期比△11億円

評価方法一部見直し等による費用積み増し

## ■親会社株主に帰属する当期純利益 通期目標

**(2021年3月期): 60億円**

関西みらいFG連結決算 (億円)	2020年 3月期	前期比		2021/3期 目標
		前期比	増減率	
親会社株主に帰属する 当期純利益 (1)	39	△644	△94.3%	60
('負ののれん発生益'除く)				
業務粗利益 (2)	1,428	△55	△3.7%	
資金利益 (3)	1,092	△35		
うち国内預貸金利益*2 (4)	974	△27		
役員取引等利益 (5)	282	△30		
その他業務利益 (6)	54	+10		
うち債券関係損益 (7)	20	+2		
経費(除く銀行臨時処理分) (8)	△1,136	+28	+2.4%	
OHR (9)	79.5%	+1.0%		
実質業務純益 (2+8) (10)	292	△27	△8.5%	
株式等関係損益 (11)	△40	△40		
与信費用 (12)	△62	△11		
その他の臨時損益等 (13)	△103	△0		
経常利益 (14)	85	△81	△48.6%	
特別損益 (15)	△17	△578		
うち負ののれん発生益 (16)	—	△566		
税金等調整前当期純利益 (17)	68	△659	△90.6%	

\*1 除却・解約損、固定資産減損を含む

\*2 国内預貸金利益: 2行合算、譲渡性預金を含む

\*3 利益にマイナスの場合は「△」を付して表示

# 2020年3月期 損益内訳

(億円)		関西みらいFG連結	
			前期比
業務粗利益	(1)	1,428	△55
資金利益	(2)	1,092	△35
うち国内預貸金利益	(3)		
うち投資信託解約損益	(4)	29	+15
役務取引等利益	(5)	282	△30
その他業務利益	(6)	54	+10
うち債券関係損益	(7)	20	+2
経費(除く銀行臨時処理分)	(8)	△1,136	+28
OHR	(9)	79.5%	+1.0%
実質業務純益	(10)	292	△27
コア業務純益(投資信託解約損益除く)	(11)		
株式等関係損益	(12)	△40	△40
与信費用	(13)	△62	△11
その他の臨時損益等	(14)	△103	△0
経常利益	(15)	85	△81
特別損益	(16)	△17	△578
うち負ののれん発生益	(17)	-	△566
税引前(税金等調整前) 当期純利益	(18)	68	△659
(親会社株主に帰属する) 当期純利益	(19)	39	△644

2行合算(単体)		前期比*1	
		関西みらい	みなと
		946	409
		795	306
		714	260
		24	4
		127	77
		23	25
		3	20
	*2 △1,098	*2 △769	△328
	81.0%	81.3%	80.3%
	257	176	80
	204	148	55
	52	57	△4
	△47	△30	△17
	△113	△112	△1
	148	91	57
	△25	△23	△2
	-	-	-
	123	67	55
	83	45	38

連単差		前期比
	72	△15
	△9	+20
	1	△4
	77	△14
	4	△21
	△4	△23
	△37	+6
	35	△9
	△93	△55
	△14	△5
	10	+0
	△63	△69
	8	△553
	-	△566
	△54	△622
	△43	△597

\*1. 「2020/3期 2行合算」-「2019/3期 3行合算」

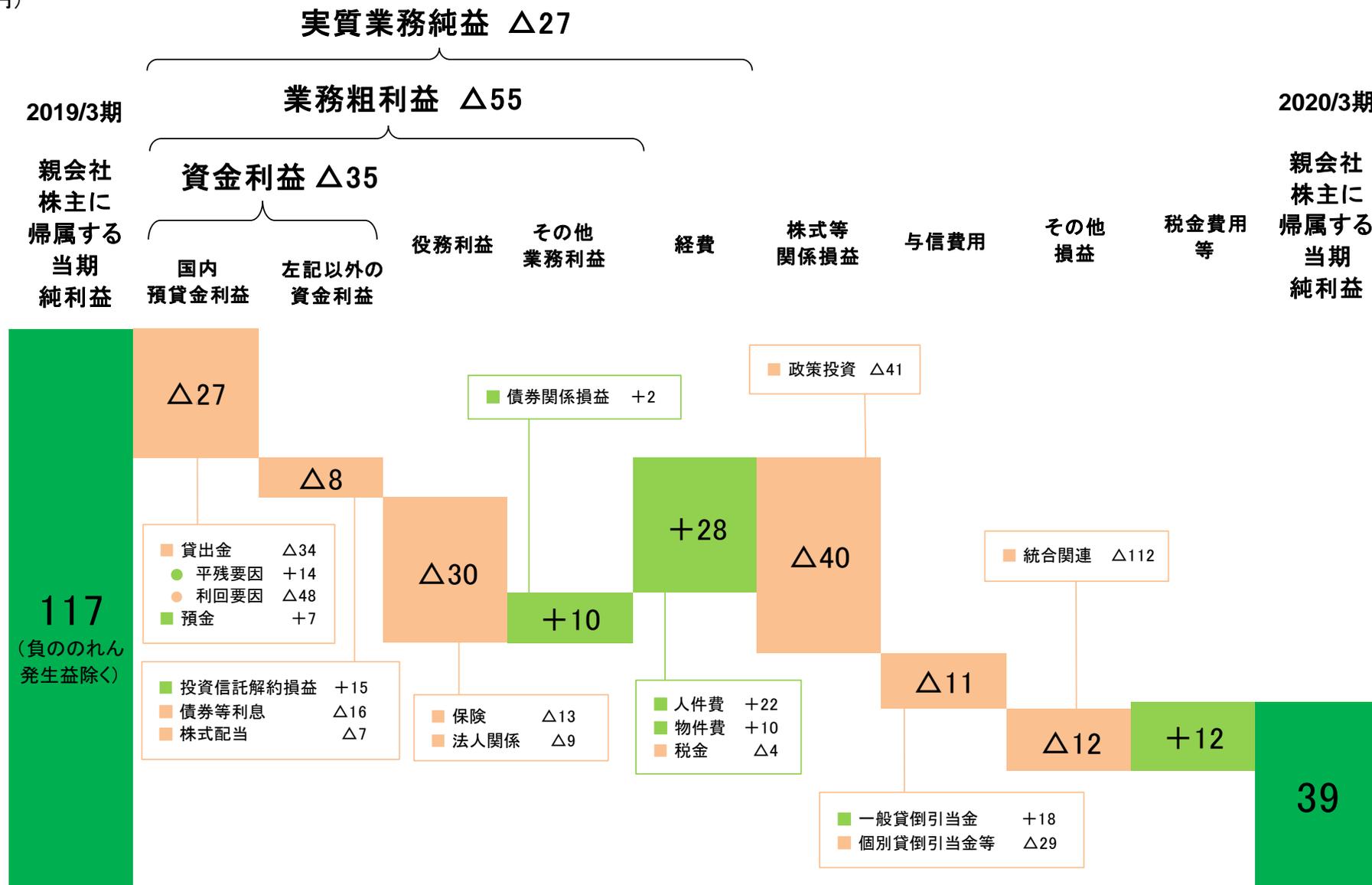
(2019年4月1日に関西アーバン銀行と近畿大阪銀行が合併し、関西みらい銀行となりました。合併以前の計数については、両行およびみなと銀行を単純合算した計数を記載しております。)

\*2. 関西みらい銀行の旧びわこ銀行のれん償却額(△7億円)を除く

# 期間損益の前期比増減要因

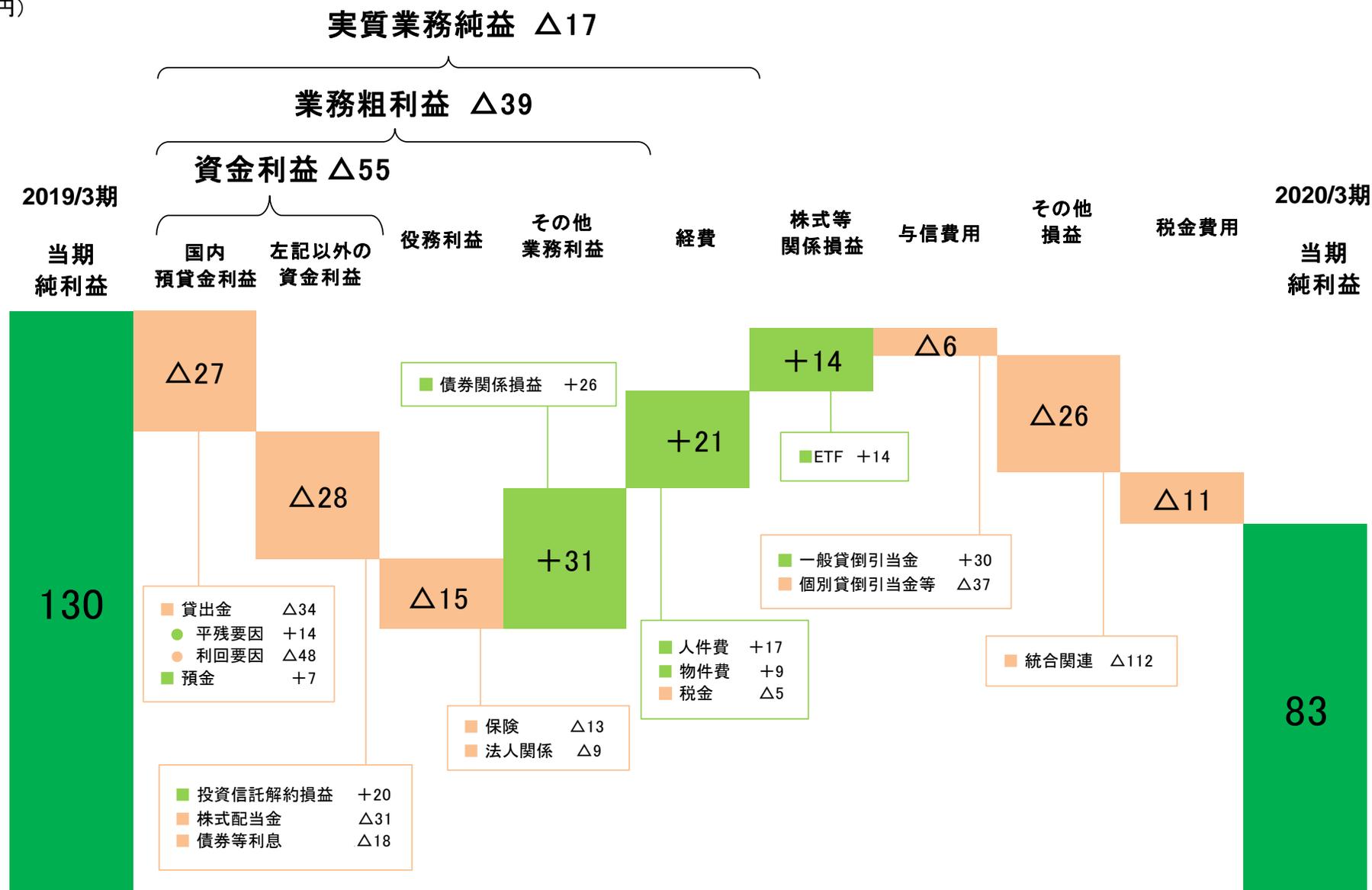
連結

(億円)



# 期間損益の前期比増減要因

(億円)



# 貸出金・預金の平残・利回り(国内\*1)

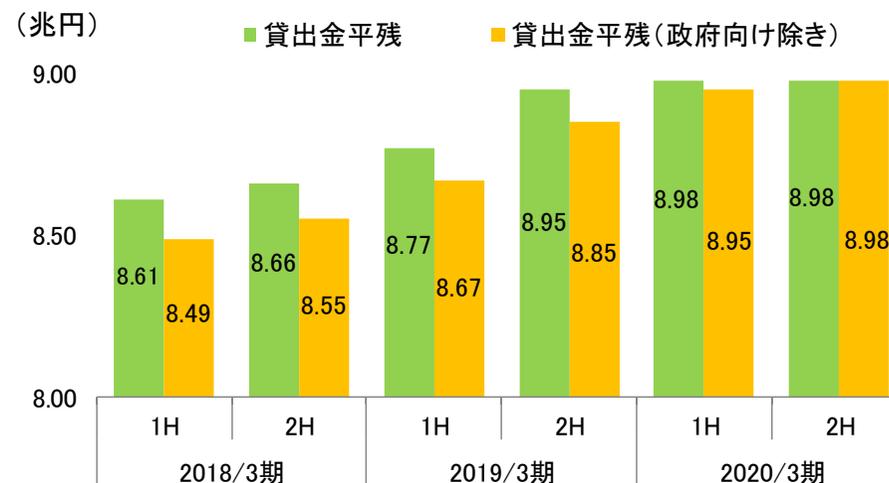
銀行合算

## 貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

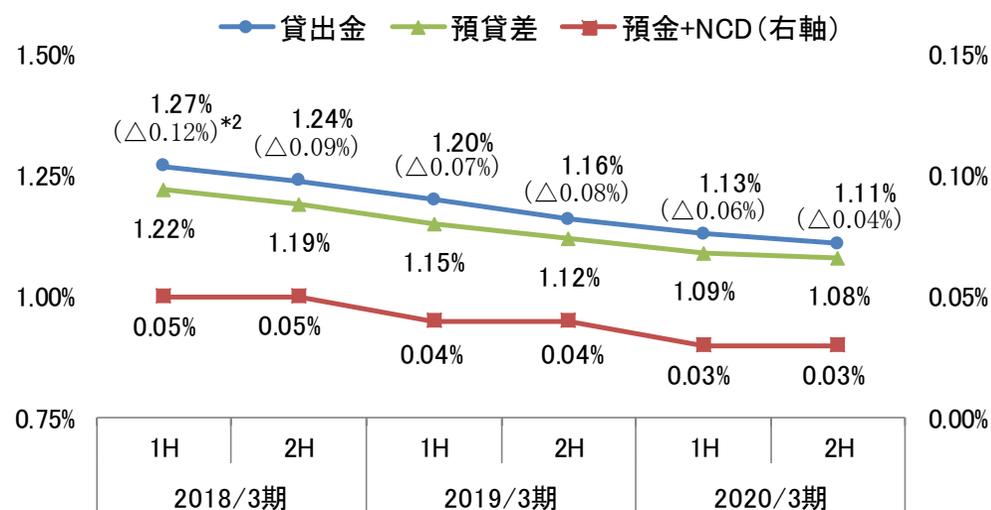
平残:兆円 収益・費用:億円		2019/3期		2020/3期		2021/3期	
		実績	前期比	実績	前期比	目標	前期比
貸出金	平残 (1)	8.86	+2.63%	8.98	+1.33%	9.17	+2.07%
	利回り (2)	1.18%	△0.07%	1.13%	△0.05%	1.09%	△0.03%
	収益 (3)	1,050	△39	1,015	△34	1,006	△9
預金+NCD	平残 (4)	10.89	+1.75%	10.73	△1.53%	10.62	△0.94%
	利回り (5)	0.04%	△0.00%	0.03%	△0.00%	0.03%	△0.00%
	費用 (6)	△48	+7	△40	+7	△32	+8
預貸金(国内)	利回り差 (7)	1.14%	△0.06%	1.09%	△0.04%	1.06%	△0.02%
	利益 (8)	1,002	△32	974	△27	973	△1

\*1 外貨建等を含めず

## 貸出金平残



## 預貸金利回り・利回り差



\*2 ( )内は前年同期比増減

# 貸出金・預金末残

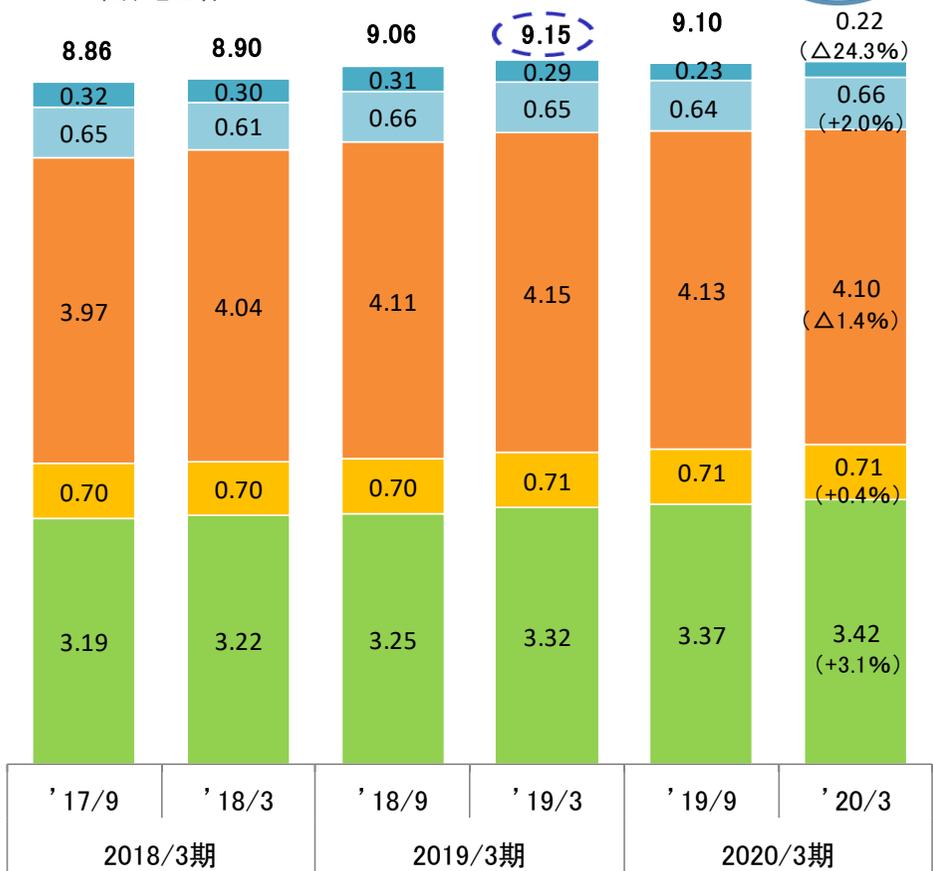
## 貸出金末残(全店\*1)

[ 兆円、( )内は前期比増減率 ]

- 自己居住用住宅+消費性ローン
- アパートマンションローン
- 中小企業向け
- その他大企業向け等
- 国、地公体

国、地公体除き  
(+0.7%)

**9.14**  
(△0.1%)

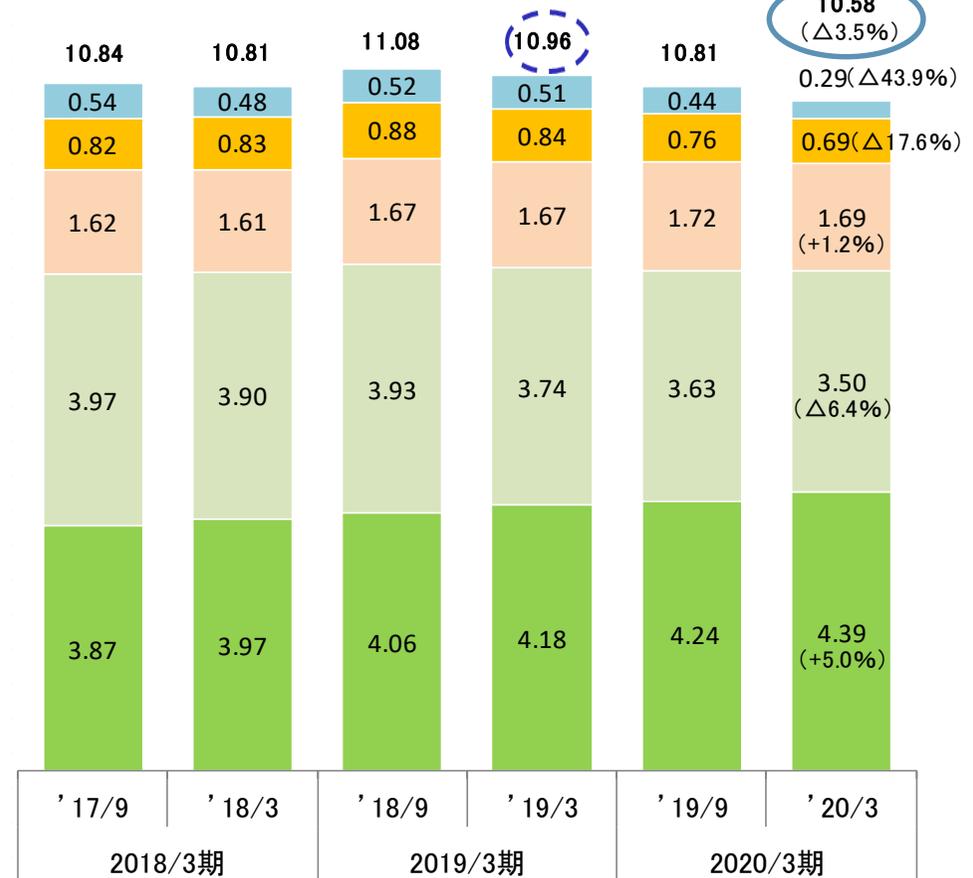


## 預金末残(全店\*2)

[ 兆円、( )内は前期比増減率 ]

- 個人・流動性その他 \*3
- 個人・定期性
- 法人・流動性その他 \*3
- 法人・定期性
- その他(NCD含む)

**10.58**  
(△3.5%)



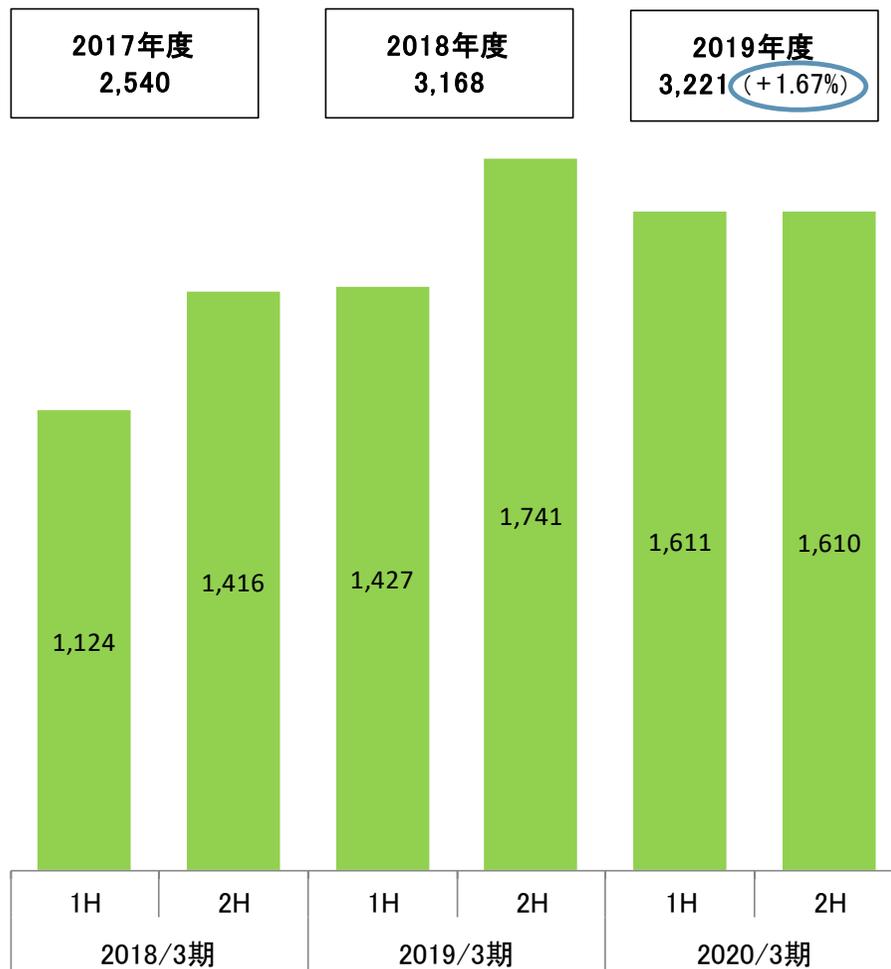
\*1.外貨建等を含む全ての貸出金

\*2.外貨建等を含む全ての預金 \*3.流動性その他=当座+普通+貯蓄+通知+別段等

### 自己居住用住宅ローン実行額

[ 億円、()内は前期比増減率 ]

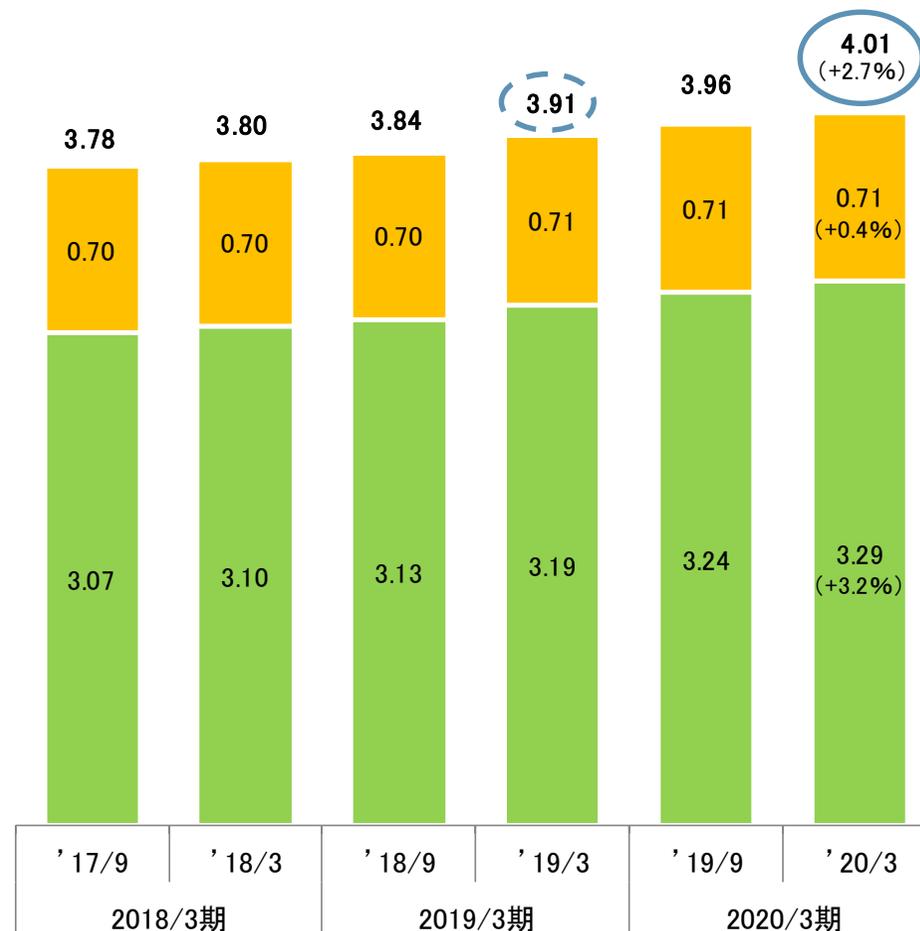
(フラット含む)



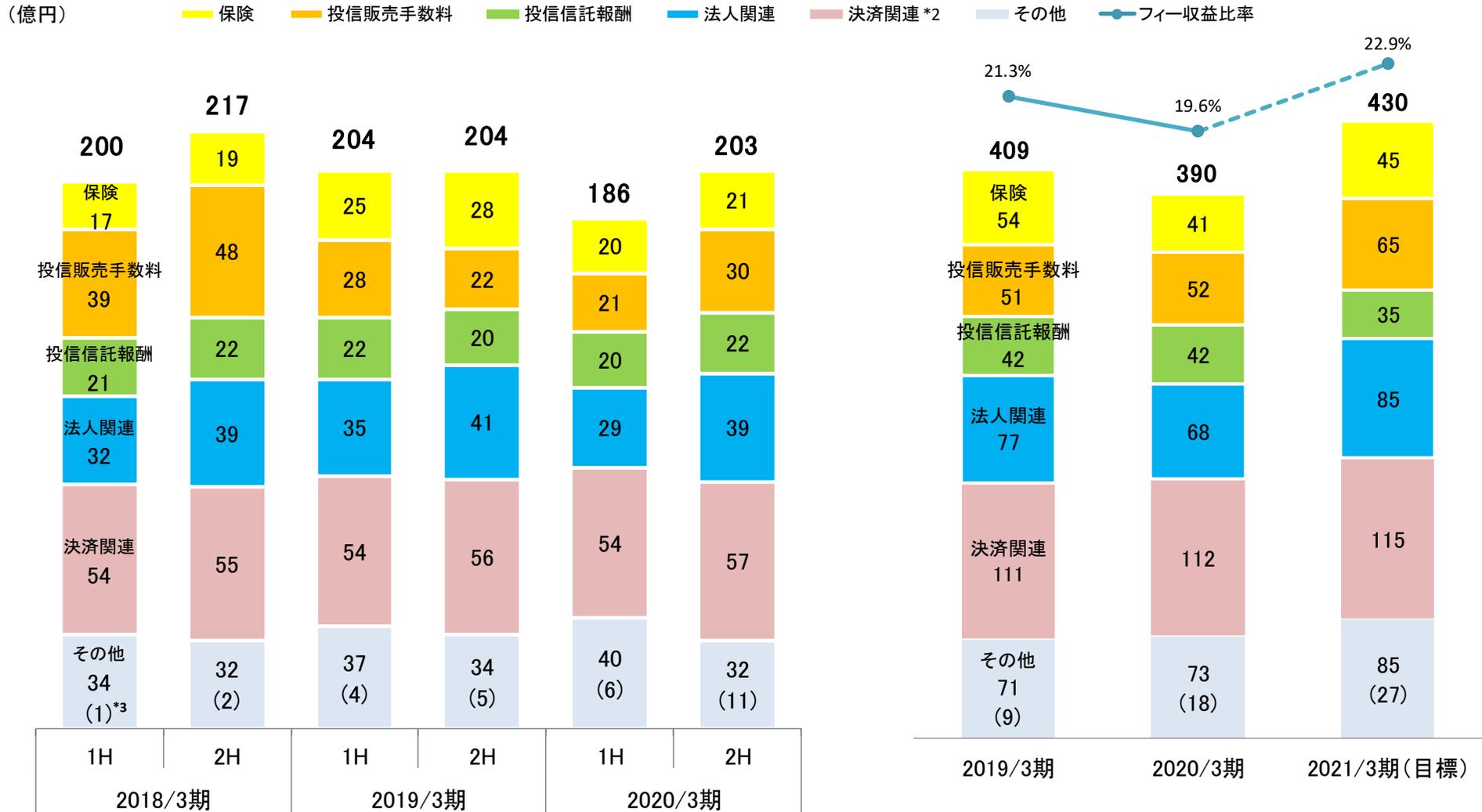
### 住宅ローン末残

[ 兆円、()内は前期比増減率 ]

■ 自己居住用住宅ローン ■ アパートマンションローン



## 連結フィー収益比率\*1、銀行合算受入手数料

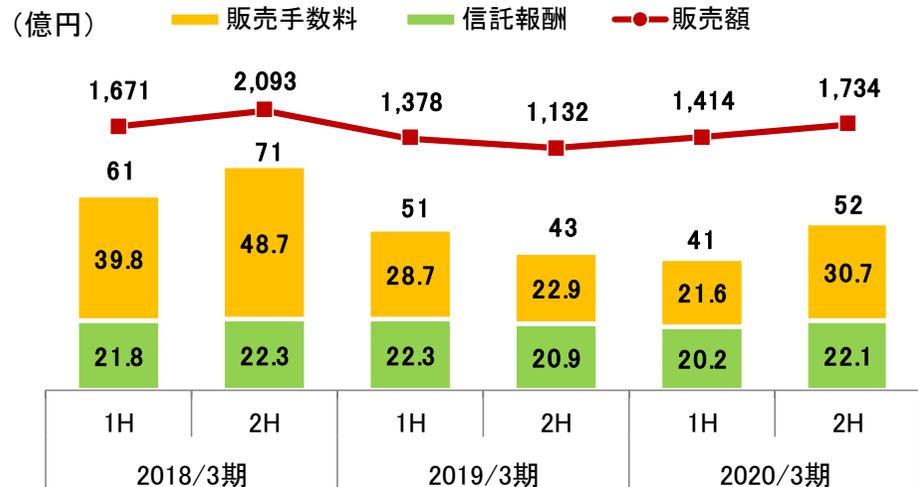


\*1. 役務取引等利益／業務粗利益

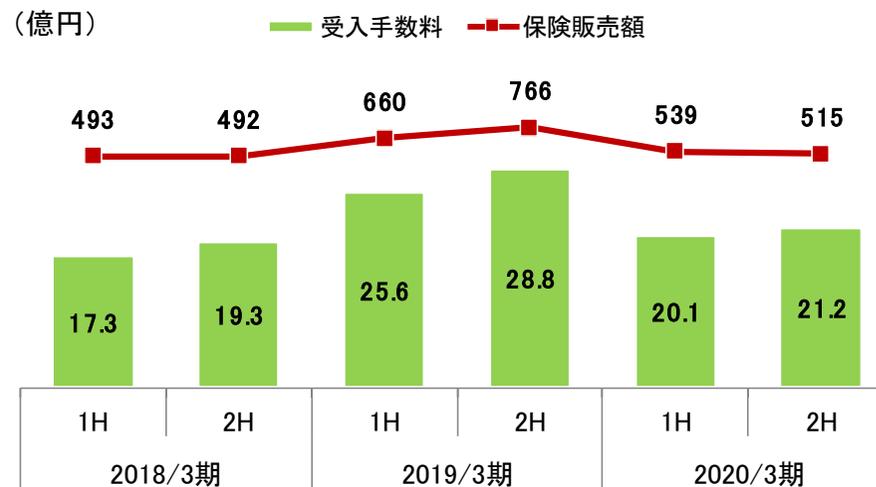
\*3. その他の( )は住宅ローン関連

\*2. 内国為替、口座振替、EB、VISAデビット

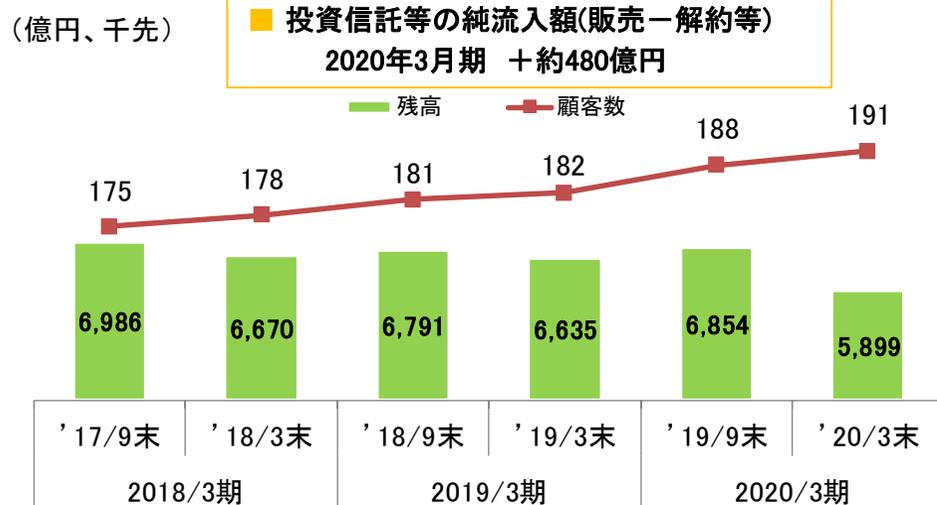
### 投資信託・ファンドラップ



### 保険



### 個人向け投資信託・ファンドラップ残高・顧客数



### 保険残高・顧客数



# 与信費用、不良債権

銀行合算・FG連結

## 与信費用

(億円)	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期 目標
<b>FG連結</b> (1)	△29	△50	△62	
<b>銀行合算</b> (2)	△11	△41	△47	△125
一般貸倒引当金 (3)	30	△14	16	
個別貸倒引当金等 (4)	△42	△26	△63	
新規発生 (5)	△88	△87	△68	
回収・上方遷移等 (6)	46	60	4	
<b>連単差</b> (7)	△17	△9	△14	
うち、住宅ローン保証会社 (8)	△9	△5	△16	
うち、カード会社 (9)	△1	△1	△0	
<b>&lt;与信費用比率&gt;</b> (単位: bps)				
銀行連結合算*2 (10)	△3.3	△5.6	△6.8	
銀行合算*3 (11)	△1.3	△4.5	△5.1	

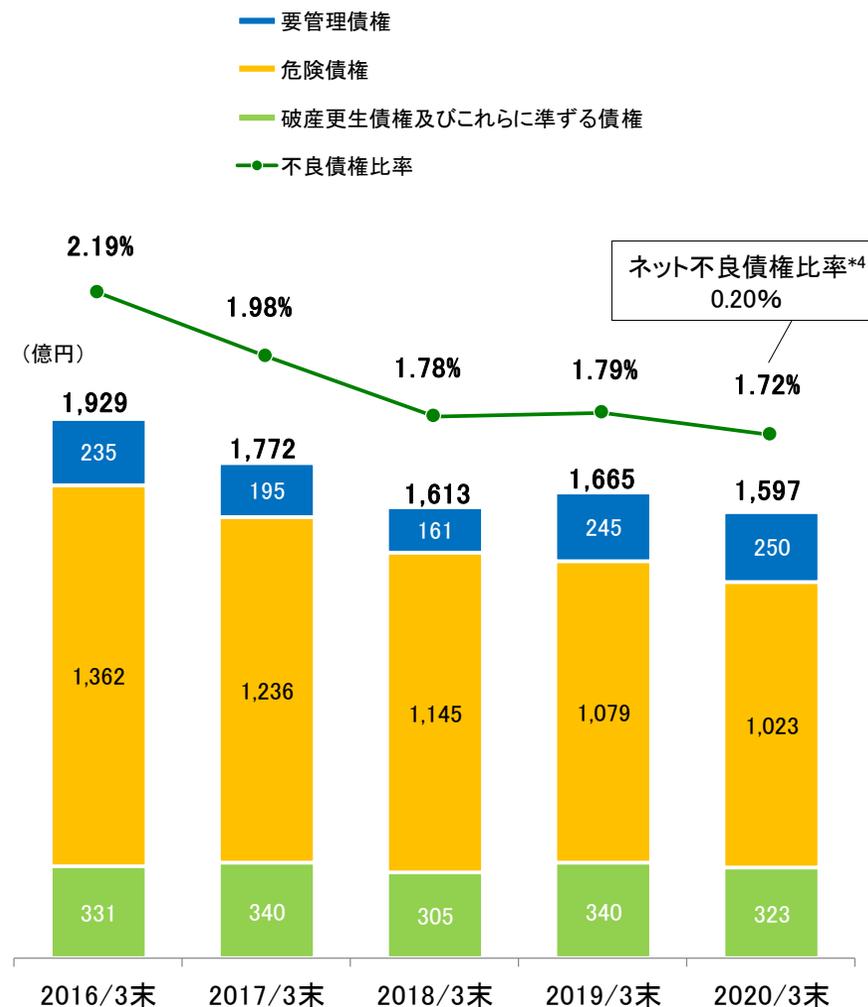
※1 正の値は戻入を表す

※2 与信費用比率は、与信費用を年換算ベースで算出

- \*1. 2018/3期の一部計数は、2019/3期と基準を統一したFG統合後計数に補正
- \*2. 銀行連結合算与信費用 / (銀行連結貸出金 + 銀行連結支払承諾見返未残) (期首・期末平均)
- \*3. 銀行合算与信費用 / 金融再生法基準与信残高 (期首・期末平均)
- \*4. 担保/保証・引当金控除後不良債権比率

## 不良債権残高・比率の推移

(金融再生法基準)



## 有価証券残高等

(億円)	2018/3末	2019/3末	2020/3末	評価差額
その他有価証券 *1 (1)	10,460	7,818	6,363	29
株式 (2)	256	218	162	95
債券 (3)	7,712	6,037	5,135	△2
国債 (4)	1,158	359	362	△4
(デュレーション) (5)	4.3年	3.3年	13.8年	-
(BPV) (6)	△0.4	△0.1	△0.4	-
地方債・社債 (7)	6,554	5,678	4,772	2
その他 (8)	2,491	1,562	1,066	△63
外国証券 (9)	921	323	71	△1
(デュレーション) (10)	7.7年	7.2年	4.6年	-
(BPV) (11)	△0.6	△0.2	△0.0	-
(評価差額) (12)	334	310	29	
満期保有債券 *2 (13)	2,173	2,076	2,177	26
国債 (14)	1,241	1,119	1,052	15
(評価差額) (15)	33	46	26	

\*1. 取得原価、時価のある有価証券

\*2. BS計上額、時価のある有価証券

## 含み損益の状況

(億円)	2018/3末	2019/3末	2020/3末
債券＋その他 (1)+(2)	△40	36	△65
債券 (1)	15	20	△2
その他 (2)	△55	16	△63
外国証券 (3)	△36	5	△1
投資信託、REIT (4)	△5	8	△52
ETF (5)	△16	△1	△9
その他 (6)	2	5	0

## 政策保有株式\*3の保有状況

■ 損益分岐点株価(日経平均ベース) : 9,800円程度



\*3. 取得原価、時価のある有価証券

### 自己資本比率(国内基準・FG連結)

(億円)	2019/3末 実績	2020/3末 実績	2019/3末比
<b>連結自己資本比率 (1)</b>	6.86%	<b>8.05%</b>	+1.19%
<b>自己資本の額 (2)</b>	4,620	4,475	△144
<b>コア資本に係る基礎項目の額 (3)</b>	4,816	4,651	△164
うち資本金及び剰余金の額 (4)	4,629	4,631	+2
うち社外流出予定額(△) (5)	93	37	△55
うち劣後ローン (6)	60	9	△50
うち適格引当金等算入額 (7)	195	80	△115
<b>コア資本に係る調整項目の額 (8)</b>	196	176	△19
<b>リスク・アセット等 (9)</b>	67,274	55,574	△11,700
信用リスク・アセットの額 (注1) (10)	64,756	53,125	△11,631
マーケット・リスク相当額/8% (11)	52	50	△1
オペレーショナル・リスク相当額/8% (12)	2,466	2,398	△67
フロア調整額 (13)	—	—	—
<b>株主資本ROE (注2) (14)</b>		<b>0.83%</b>	

### 〈参考〉グループ銀行(連結)

関西みらい	みなと
8.37%	7.77%
3,189	1,600
3,407	1,642
3,326	1,579
—	—
—	9
156	60
218	41
38,089	20,580
35,904	19,870
17	—
1,688	709
479	—

(注1)信用リスク・アセットの額の計測手法

	2019/3末	2020/3末
関西みらいフィナンシャルグループ	基礎的の内部格付手法(F-IRB)	基礎的の内部格付手法(F-IRB)
関西みらい銀行	—	基礎的の内部格付手法(F-IRB)
旧 近畿大阪銀行	基礎的の内部格付手法(F-IRB)	—
旧 関西アーバン銀行	標準的手法(SA)	—
みなと銀行	標準的手法(SA)	標準的手法(SA) (FG連結算出時にはF-IRBにて計測)

(注2)当期純利益÷会計上の株主資本(期首・期末の平均)

#### ■ リスク・アセット等の増減要因

- 関西みらい銀行のF-IRB移行及び  
みなと銀行の連結F-IRB移行  
△10,238億円
- 有価証券の残高減少  
△840億円

### FG連結

(億円)	通期目標	前期比
親会社株主に帰属する 当期純利益 (1)	60	+21

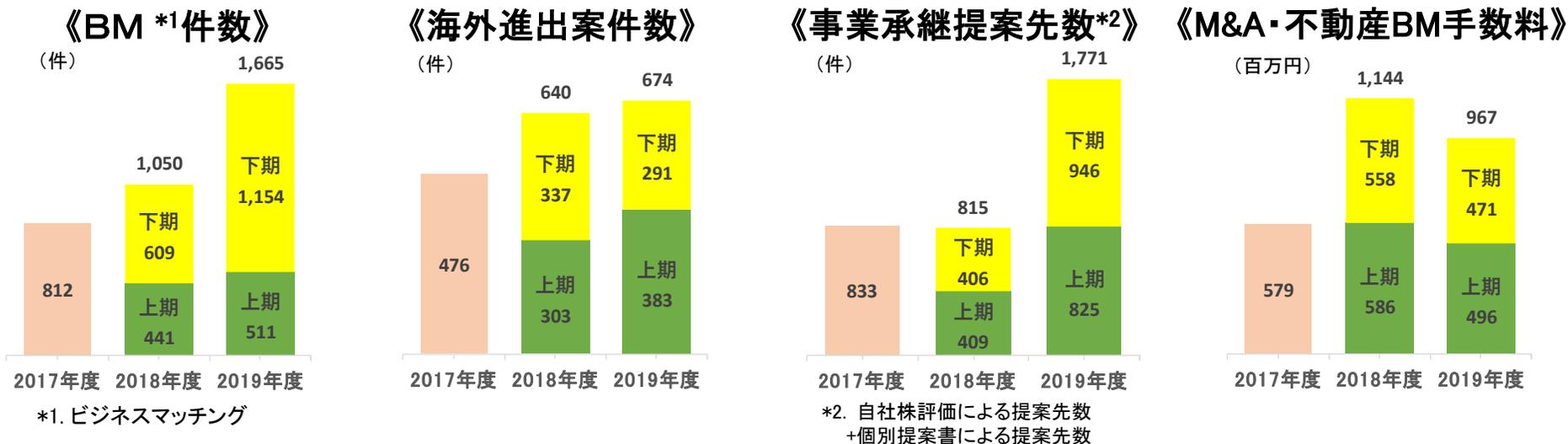
### 1株当たり普通配当

	1株当たり配当金	前期比
普通配当(年間予想) (2)	10円	-
うち中間配当 (3)	-	-

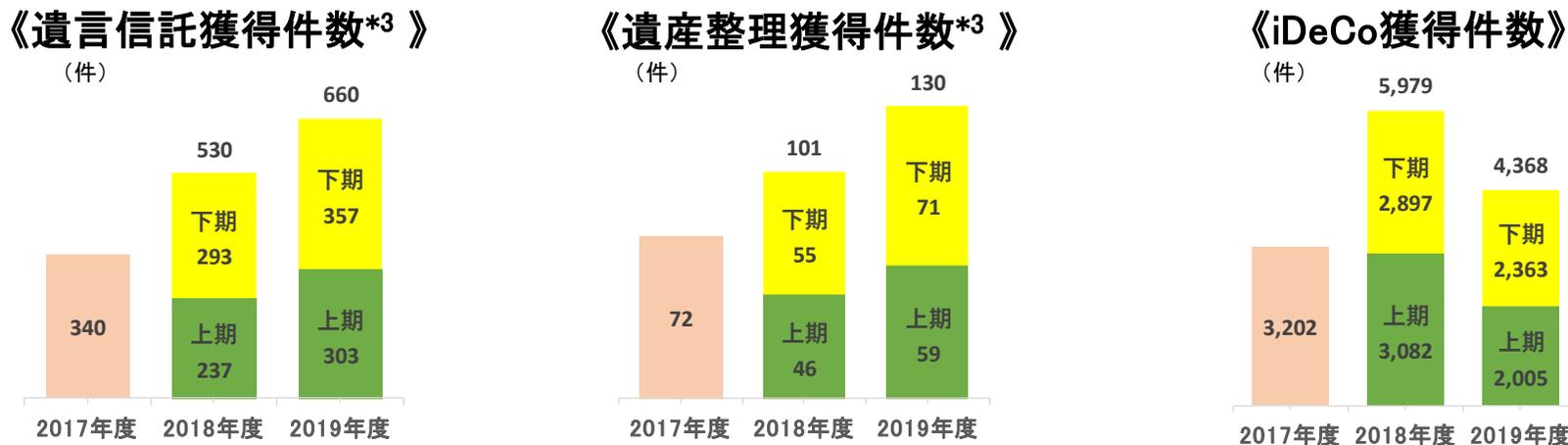
### 銀行合算/各社単体

(億円)	2行合算		関西みらい		みなと	
	通期目標	前期比	通期目標	前期比	通期目標	前期比
業務粗利益 (4)	1,330	△ 25	925	△ 21	405	△ 4
経費 (5)	△ 1,120	△ 22	△ 795	△ 26	△ 325	+3
実質業務純益 (6)	210	△ 47	130	△ 46	80	—
株式等関係損益 (7)	25	△ 27	15	△ 42	10	+14
与信費用 (8)	△ 125	△ 78	△ 75	△ 45	△ 50	△ 33
税引前当期純利益 (9)	70	△ 53	40	△ 27	30	△ 25
当期純利益 (10)	50	△ 33	30	△ 15	20	△ 18

### 法人ソリューション



### 個人コンサルティング



\*3. リソナ銀行受託分

2020年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

第2次中期経営計画について

# 1. 第2次中期経営計画への移行について

- KU・KO・MB 3行経営統合完了
- 第1次中期経営計画スタート

- KU・KO合併によりKMB発足
- KMB事務システム統合完了
  - ・ ビジネスプラザこうべ、びわこの開設
  - ・ 旧KU店舗における17時営業スタート

2022年度

2021年度

2020年度

2019年度

2018年度

第1次中期経営計画  
【FG誕生、体制整備のStage】

【FGブランドの確立と真価発揮のStage】

第2次中期経営計画

HD新中期経営計画

## 第2次中期経営計画 2020年度スタート

第1次中期経営計画策定時から大きく変化した内外環境にいち早く対応し、ステージアップする速度を一段と高める観点から、1年前倒しで第2次中期経営計画をスタート。HD中期経営計画期間とも同期することでシナジー施策の深掘りが可能。

### 【内部環境の変化】

経営統合、合併、事務システム統合が順調に完了したことに伴う内部環境の深化余地拡大

- ・ 特長あるビジネス分野への資源配分
- ・ グループの組織一体化
- ・ 構造改革の更なる進展

### 【外部環境の変化】

- ・ 市場環境の変化（マイナス金利の長期化等）
- ・ 金融行政における規制緩和、他業態による金融ビジネスへの参入、FinTechの進展等



# 2. 計画の全体像について

## 目指すビジネスモデル 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

### 位置づけ

#### 第1次中期経営計画

- 経営統合による強固な3行連携体制の構築
- Face to Faceの機能強化による地域貢献
- 合併・事務システム統合の万全実施



#### 第2次中期経営計画

- グループの強みあるビジネスの強化 (お客さま起点、ノンアセットビジネス)
- 将来を見据えた新たな収益源創造
- チャンネル、業務（システム統合含む）、人財の各分野における改革

深掘  
挑戦  
改革



### 経営理念

関西  
みらい  
イズム

戦略  
ビジネス

改革

**第1次中期経営計画の振り返り**

- 合併、事務システム統合 (KMB) の計画完遂
- グループベースでの順調な組織融和・人材交流の促進
- 住宅ローン等、グループの強みあるビジネス分野で一定の成果
- 業績は外部環境の変化等の影響もあり、**計画から大幅に乖離**
- グループの強みをお客さまへのサービス提供につなげる取組みの深掘り余地大

関西の未来とともに歩む金融グループとして、

営業現場における経営理念の浸透と実践

- お客さまと地域の成功に全力を尽くす
- 常に自己改革にチャレンジ

お客さまの「～したい」へのサポートを通じて  
当社の存在感を地域に「広く」「深く」浸透

- ① ライフイベントに応じたお客さまの「資産形成」をサポート (住宅ローン、投資信託・FW、保険等)
- ② 中小企業の「事業発展」をサポート (融資、決済、リース、職域等)
- ③ お客さまの「資産」や「事業」を次世代へと「承継」するサポート (遺言信託、事業承継等)

中長期的に目指す姿  
【FGブランドの飛躍Stage~次への挑戦~】

お客さまとともに成長します。  
地域の豊かな未来を創造します。  
変革に挑戦し進化し続けます。

チャンネル（店舗・ATM・非対面）改革、業務改革、人財改革 等

# 3. お客様起点のビジネスへの転換

## お客様の多様な「～したい」

人生100年時代

- 就職や結婚に向けた準備をしたい
- ライフスタイルに合ったサービスを受けたい
- 子どもの教育や家族の万が一に備えたい
- 家族と幸せに過ごす家を手に入れたい
- 長生きリスクや認知症に備えたい
- シニアライフを謳歌したい
- 元気な間に資産を譲りたい
- 子や孫に資産を遺したい

関西経済の活性化

- 関西の魅力を高めたい
- 設備投資等で生産性を高めたい
- 海外に進出したい
- 良質な住環境を提供したい
- 新しいビジネスを立ち上げたい
- 人材を確保したい
- 経営環境の急変に対応したい
- 経営者として円滑な事業承継をしたい

## 当社の強み

**営業基盤**

- 首都圏に次ぐ経済圏に有するお客様基盤
- 関西一円の広域なネットワーク

**独自性**

- お客様や地域とのリレーションの強さ
- 資産形成コンサルティング力
- 住宅の供給から取得をトータルでサポートするノウハウ
- 幅広い業種の中小企業とのメイン取引

**りそなグループ**

- 信託・不動産機能
- 先進的なオペレーション
- 全国のお客様基盤と情報量
- 非対面チャネル・決済機能

## 当社の「～します」

豊かなみらい創りの  
お手伝い

資産形成

事業発展

承継



地域特性に応じ  
拠点毎に貢献



持続可能な地域社会の実現

# 4. 豊かなみらい創りのお手伝い

～お客さまや関西へのコミットメント～

- お客さまの「～したい」に対するサポートを通じて当社の存在感を地域に「広く」「深く」浸透することで、お客さまから「なくてはならない」と思ってもらえる金融グループを実現
- 具体的には、「資産を増やしたい」、「事業を益々発展させたい」、「築き上げた資産や事業を次の世代に継ぎたい」と言った「～したい」ことのお手伝い

## 資産形成

- 人生100年時代を「生きる」「備える」ためのお手伝いに全力を尽くします
- これまで当社が培ってきたノウハウを活用し、さらにお客さまとの「深い」関係を築き、地域に「深く」浸透することに拘ります



## 事業発展

- これまで以上に、関西での事業経営を多方面からお手伝いします
- 関西から「コト・モノ」を発信し、「ヒト」が集まる取組みを通じて関西経済の発展に尽くします

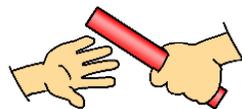


遺す

継ぐ

## 承継

- お客さまが形成された資産、事業に「魂」を込めて次世代につなぐお手伝いをします
- 今後ますます高まる承継分野における「～したい」への対応力を高めるため、新たに「信託兼営」の許認可取得を目指します



【事業発展】

- お客さまの売上を増やす
- お客さまの利益を増やす
- 地元の〇〇\*を高める・増やす

【承継】

- お客さまの未来図を実現する
- お客さまへの対応力を高める

- 【資産形成】
- お客さまの数を増やす
  - お客さまの金融資産を増やす
  - マイホーム取得を支援する

\* 各拠点が地域特性に応じた個別の目標を設定

# 5. オムニチャネルへの取り組み

- お客さまの「もっと便利に～したい」にお応えするため、オムニチャネルによるサービス展開に注力
- りそなグループアプリのご利用拡大を図ると同時に、お客さまがいつでも・どこでも利用できるサービスを拡充

**事務システム統合効果の実現**



## < 3年間でグループアプリを中心として取組むオムニチャネル施策 >

【現在ご利用いただけるサービス】

振込・振替	定期預金	定期積立
公共料金支払	ペイジー支払	外貨預金
投資信託	りそなスマート保険	クラブポイント交換

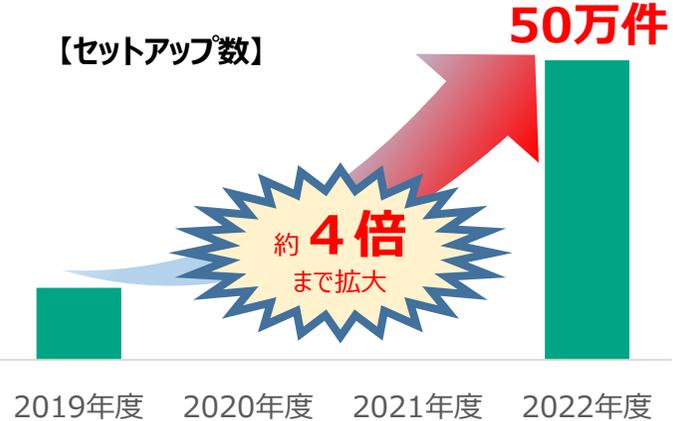


【今後拡大するサービス】

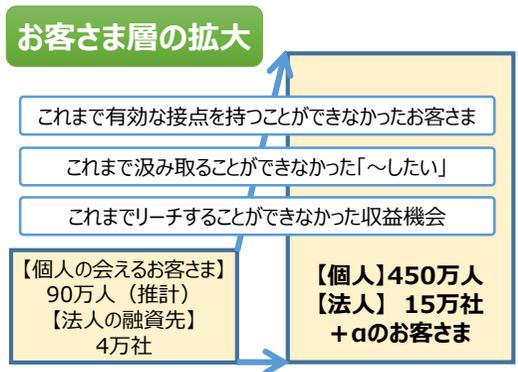
- **在留外国人のお客さまに対するサービス拡充**
  - ・ グループアプリへの海外送金機能
  - ・ 多言語対応
  - ・ 口座開設アプリでの在留カード取扱開始

## < 3年間で目指すグループアプリのセットアップ数 >

**深掘**



**50万件**



↓ 名刺にりそなグループアプリのQRコードを印刷してご利用を促進

**KANSAI**

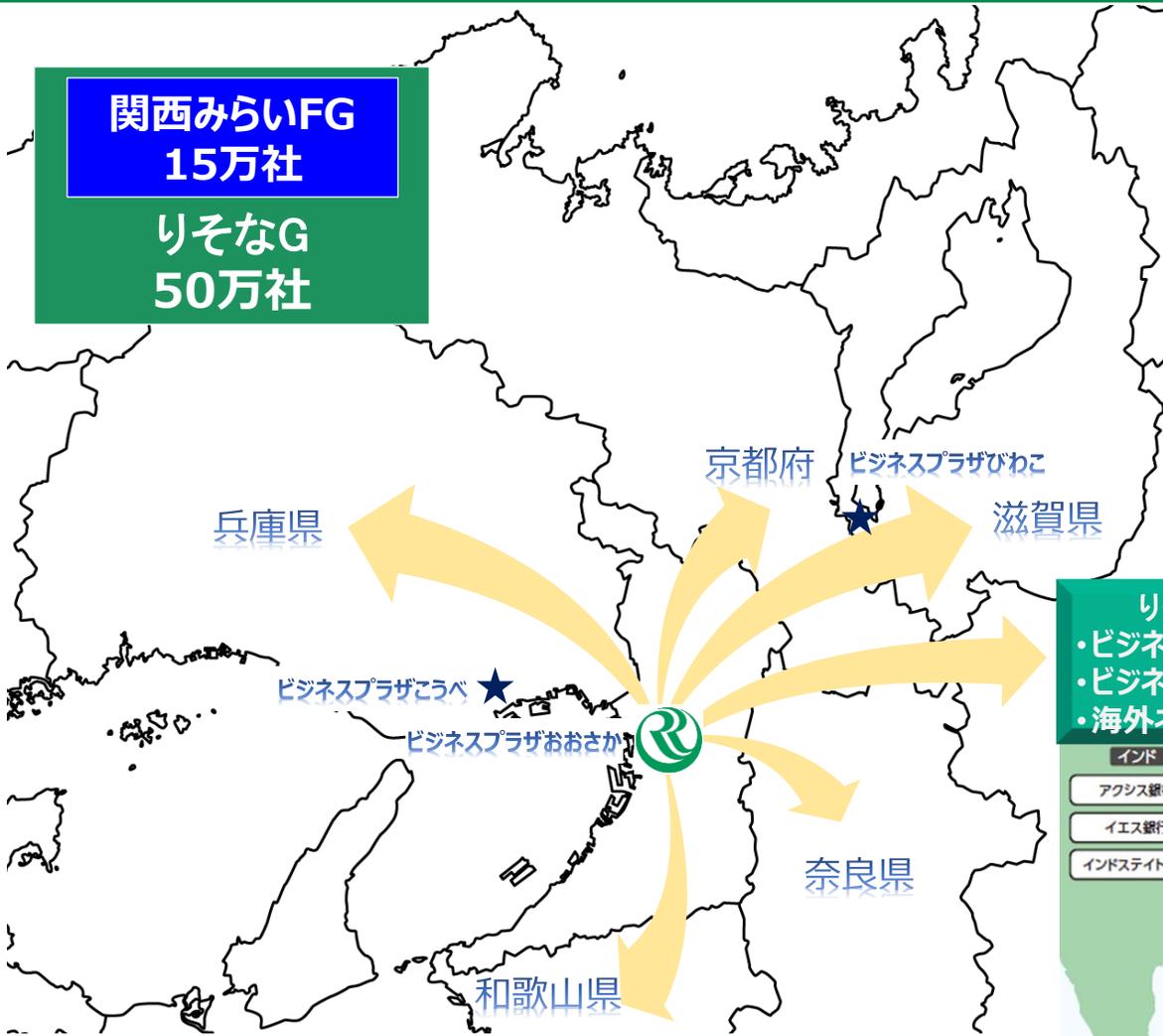
りそなグループ  
**関西みらい銀行**

堺筋営業部  
営業課長  
**関西 太郎**

540-8610 大阪市中央区備後町2丁目2番1号  
電話 06-xxxx-xxxx  
FAX 06-xxxx-xxxx  
<https://www.kansaimiraibank.co.jp>

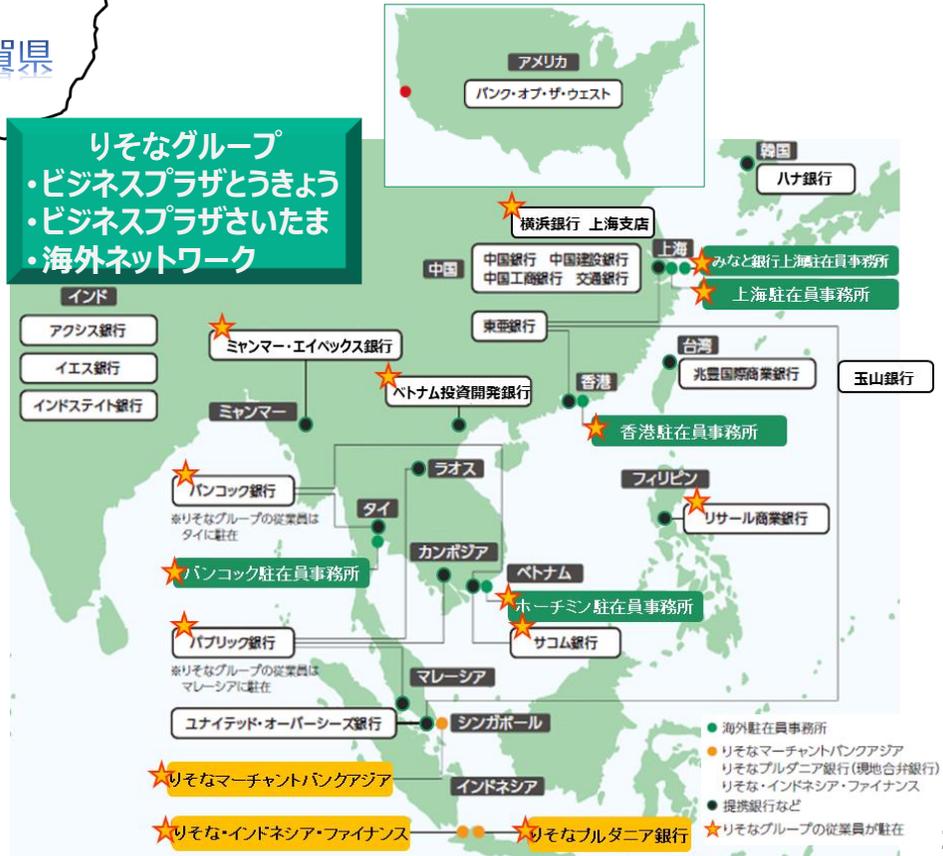
# 6. 大阪を中心とした関西エリア戦略

関西みらいFG  
15万社  
りそなG  
50万社



- 関西全域に亘る広域ネットワーク
- 国内主要都市～海外に広がるりそなグループのネットワーク
- りそなグループ共通のプラットフォーム  
**グループとしてのサービスを  
関西全域でご提供**

りそなグループ  
・ビジネスプラザとうきょう  
・ビジネスプラザさいたま  
・海外ネットワーク



## これからの主なイベント

2021年度	ワールドマスターズゲームズ関西
2023年度	北大阪急行延伸、北梅田駅（仮称）開業
2024年度	大阪メトロ中央線延伸、うめきた2期街開き
2025年度	大阪・関西万博
2027年度	うめきた2期全体完成
2029年度	大阪モルレル延伸（着工は2019年度）
2031年度	JR・南海なにわ筋線開業

# 6. (1) 兵庫エリア戦略

- 県下最大の店舗ネットワークを活用し、地域密着のビジネスモデルを更に深化させ、尖った分野である承継ビジネス、外為、職域取引、地域開発等、お客様の「～したい」に対するサポートを通じて、「ファーストコールバンク」を目指します
- ファンドラップやグループアプリ等、りそなグループの機能導入により、お客さまに更に満足していただける利便性を提供します

## コンセプト：『兵庫県を極める』

地域本部制のもとで「地域密着のビジネスモデル」を更に深化させ、兵庫県におけるシェア拡大を図る

### これからの主なイベント

2024年度	新港突堤西地区再開発（水族館は2021年開業）
	JR垂水駅前再開発完成
2025年度	JR西宮駅南西地区再開発完成
2026年度	三宮周辺の再開発 第1段階完成（バスターミナル）



### お客さまへの「～します」

- **職域取引**を通じて、県内企業の**人事・労務・福利厚生**面でのお手伝いや、兵庫県で働く**皆さまのライフプランの実現**をサポートします **深掘**

### 兵庫エリアにおける当社の「～します」

- **情報提供・発信**
  - ・ 行政・法人・個人のお客さまへ、地域・不動産情報をシームレスに集約・活用したソリューションを提供します〔『まちづくり応援部』新設(MB)〕
  - ・ ビジネスマッチングや技術アドバイザーによるものづくりマッチングをグループの全国ネットワークを活用して提供します
- **海外ビジネス展開へのサポート**
  - ・ アジアに広がるりそなグループの海外ネットワークやビジネスプラザこうべを活用し、海外進出のお手伝いをします



メインバンクシェア\*  
**グループで県内No.1**  
\*りそなグループ合計

**挑 戦**

# 6. (2) 滋賀エリア戦略

- メガバンク不在エリアにおいて、全国・海外に豊富なネットワークを持つりそなグループの機能を徹底的に活用し、メガバンクでも地域金融機関でもない、当社独自のサービスを展開
- りそなグループの機能活用に加え、営業担当者を大幅増員し、これまで以上にきめ細かな対面営業に取組
- 「りそなグループアプリ」や住宅ローンご利用者さま専用Webサイトなど、新たな非対面サービスを通じた利便性の向上

## コンセプト：滋賀県の『未来への架け橋』に

グループの情報やインフラをフル活用し、滋賀県のお客さまを関西・関東圏、さらに世界へと飛躍する「架け橋」となることで、滋賀県になくてはならない役割を果たす

これからの主なイベント	
2022年度	全国植樹祭開催
2023年度	彦根総合運動公園整備
	新名神高速道路の全線開通
2024年度	滋賀国民スポーツ大会開催

## お客さまへの「～します」

滋賀県内における営業担当者を  
**約100名増員**  
これまで以上にきめ細かなサービスのご提供に尽くします



## 滋賀エリアにおける当社の「～します」

- **産業振興・地域振興**
  - ・「関西みらい」が「ビジネスマッチング」の代名詞となるまで徹底します **挑 戦**
  - ・関係行政機関と人財交流し、**創業・スタートアップ、企業誘致、海外進出**をサポートします
- **情報提供・発信**
  - ・大阪・関西万博に近い金融機関として、地元企業さまへの情報提供とビジネスにつなげるコーディネート機能を発揮します
  - ・滋賀県の魅力をりそなグループ挙げて関西、全国へ発信し **滋賀県の認知度向上**に貢献します **挑 戦**



**滋賀県での就労者数の増加  
に取り組めます**

# 7. 改革施策

- お客様の「～したい」を全力でサポートするために、チャンネル・業務効率・人財改革のあり方をゼロベースで見直し、事業基盤・構造改革を推し進める

## チャンネル改革

- グループ内の共同店舗化促進
- 店舗機能集約(支店グループ制)による営業力強化と生産性向上
- オムニチャンネルの提供によるお客様接点の充実
- 軽量化店舗等の検討

## 業務改革・デジタル化

- 3レス\*、3ない\*の展開（クイックナビ導入店舗拡大等）
- AI・RPAの活用による生産性向上
- MBのお客様向けサービス共通化

\*3レス…ペーパーレス、キャッシュレス、バックレス  
3ない…待たせない、押させない、書かせない

## 人財改革

- グループ一体運営の深化による本部社員の生産性向上
- グループ内やお取引先の企業価値向上に貢献する人財の育成
- 総人員数の適正化



注) 全て2019年度対比の概数を記載

\*\*名古屋地区を含む

\*\*\*統合関連費用除くベース

戦略ビジネスを強力に推進する事業基盤の整備

# 7. (1-1) チャネル改革

- お客さま接点・利便性の確保を大前提に、統合・合併による生産性向上の余地を追求
- 店舗コスト圧縮と運営効率化を同時に進め、ローコストオペレーションを早期に実現

## 重複店舗やATMの最適化等

- 大阪府下を中心に**共同店舗化**を促進（関西圏内のRB拠点も対象として検討）
- 地域特性、店舗環境等に応じた効率的な店舗運営に向けた**昼休業**の展開
- キャッシュレス店舗、相談業務特化店舗など、徹底した**軽量化を前提とした店舗形態**の展開拡大・検討
- キャッシュレスやスマホアプリ経由でのサービス提供が普及するなか、グループベースでのキャッシュポイント増加等を踏まえ、**ATM台数を最適化**

## 店舗機能集約による支店グループ制の導入

- 営業力の強化による生産性向上と店舗運営の効率化を目的に導入
- 支店グループ一体でフルバンキングサービスを提供

生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法・個人営業スタイル確立による強固な推進体制構築</li> <li>・ テリトリ―整備により、一層の効果的な推進活動の実現</li> <li>・ 融資の知見を集約することで、取引先のニーズへの対応力向上（人財育成にも寄与）</li> </ul>
効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 融資事務の集約により人員面、事務面の効率化を実現</li> </ul>

## 関西圏\*における拠点数

2019年度末→2022年度末の拠点数\*\*

370⇒280

\*名古屋地区を含む  
\*\*概数にて記載

## 店舗コストの推移



# 7. (1-2) チャンネル改革 ~ 第1次中計からの進化 ~

- 第1次中計における「サービス提供チャンネルの考え方」を「チャンネル戦略」として具体化し実施
  - ① KMBにおける合併、事務システム統合効果の早期発揮
  - ② 関西地銀最大の規模とグループ拠点を生かした効率的なネットワークの再構築

## 第1次中計におけるサービス提供チャンネルの考え方

- 有人店舗・ATM網の相互補完によるお客さまとの接点の最大化を推進
- 重複店舗の再編・再配置による最適化を図り、マザーマーケットにおける圧倒的な存在感ある店舗ネットワークを確立
- これまで接点を持つことができなかったお客さまにサービスを提供

### 店舗ネットワーク最適化、有人店舗網・ATM網の再構築

KMBにおいて営業エリアが重複する  
**約40拠点**を統廃合

### オムニチャンネルの展開によるお客さまとの接点拡大

## 第2次中計におけるチャンネル戦略

- KMBにおける合併、事務システム統合効果の早期発揮
- 関西地銀最大の規模とグループ拠点を生かした効率的なネットワークの再構築

### 【主な具体的施策】

項目	施策	対象拠点数等
重複拠点統廃合	共同店舗化	約90拠点実施
支店グループ化	融資取扱店舗集約	融資拠点 約100拠点集約
顧客接点拡大 効率化	17時まで営業	200拠点程度
	休日営業拠点	5拠点程度
	昼休業・平日休業拠点	70拠点程度
ATM戦略	台数削減・運営効率化	約200台削減

# 7. (2-1) 業務改革・デジタル化

- KMBの事務システム統合が2019年10月に完了
- 事務システム統合効果の着実な発揮に向け、チャンネル改革と一体となった業務改革・デジタル化施策に取り組むことで、ローコストオペレーションを実現し、3年間で2019年度対比約40%の営業店事務量削減を目指す

## 業務改革・デジタル化の主な具体的施策

### その1～ 店頭受付体制の変革

店頭受付タブレット設置、諸届のデータ処理化

### その2～ クイックナビ導入店舗の拡大

2020年3月末時点の導入店舗50店舗を**100**店舗まで拡大

### その3～ 印鑑の廃止

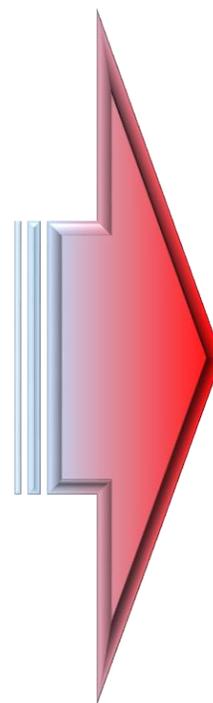
無印鑑での口座開設の拡大と、店頭での印鑑取引を廃止

### その4～ タブレット機能の拡充

渉外先での預かり業務、投資信託買付、保険契約等のタブレット完結

### その5～ 融資実行事務の簡素化

起案書ファイル電子化や財務データOCR化の早期定着、契約書の電子化



## 期待効果

### 当社の「～します」

- 店頭での待ち時間を減らします
- ご記入・押印のご負担を減らします
- 事務品質を向上させます

- 現物移動・授受の削減
- 店頭現金関連事務の効率化
- 窓口後方事務の大幅削減
- ペーパーレス取引の拡大
- 店舗の軽量化

# 7. (2-2) MB 事務システム統合

- MB事務システム統合について、従来方針より早期にりそなグループの商品・サービスをご提供するため、「お客さま向けサービス共通化」と「りそなシステム共通化」の2段階の新たな統合方針を採用
- 新・統合方針の第一段階（STEP 1）として、りそなグループで進めているオープンプラットフォーム戦略に基づき「お客さま向けサービスの共通化」を推進し、2020年度から順次、りそなグループで培ってきた先進的な商品・サービスをMBに展開

## MB事務システム統合プロジェクト

### お客さま向けサービス共通化 (STEP 1)

りそなオープンプラットフォーム戦略に基づくお客さま向けサービスの共通化 (ATM共通利用化、店頭サービス、資産運用、りそなグループアプリ・りそなデビットカード(Visaデビット)等)

### りそなシステム共通化 (STEP 2)

みなとシステムをりそなシステムに共通化 (勘定系システム統合等)

2020年度

2021年度

2022年度

2023年度～

## 第2次中期経営計画期間

### STEP 1 お客さま向けサービス共通化 (りそなオープンプラットフォーム戦略)

### STEP 2 りそなシステム共通化

- STEP 1 「お客さま向けサービス共通化」の第一弾としてりそなファンドラップを提供開始。(2020年秋予定)



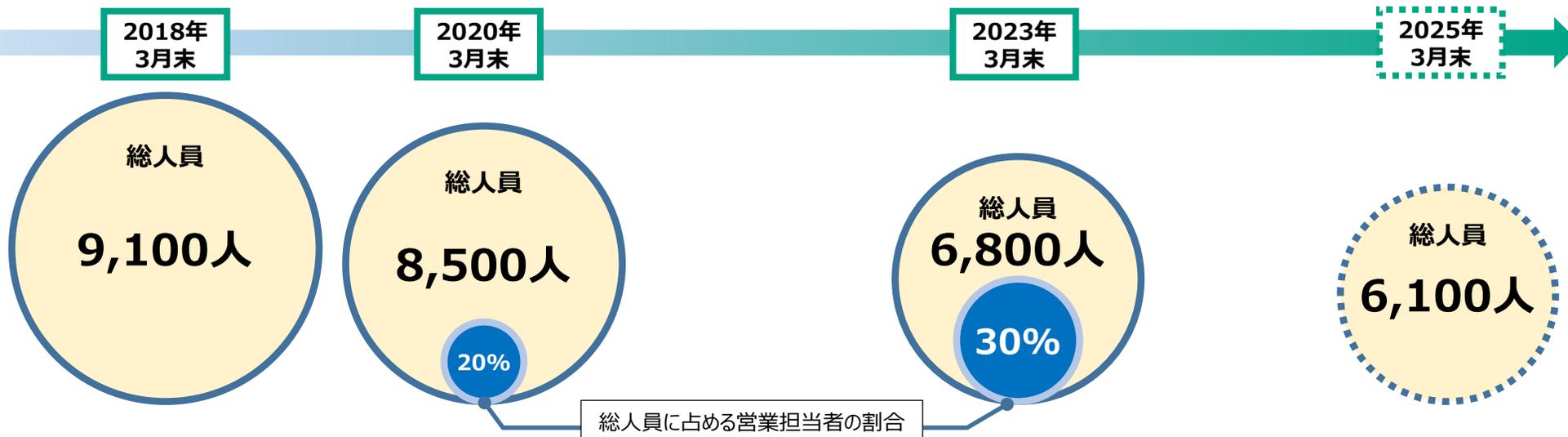
- その他、りそなグループアプリや、りそなデビットカード(Visaデビット)等を順次提供。

- STEP2 グループ運営の更なる高度化、ローコストオペレーションの徹底のため、りそなシステム全体をMBに展開する「りそなシステム共通化」を2025年頃に実施予定。
- 「りそなシステム共通化」の万全な実施に向け、商品・サービスの見直しやシステムのスリム化・構造変革等を第2次中期経営計画期間中に取り組んでいくことにより、事務システム統合の全体コスト削減およびリスク分散を実現。

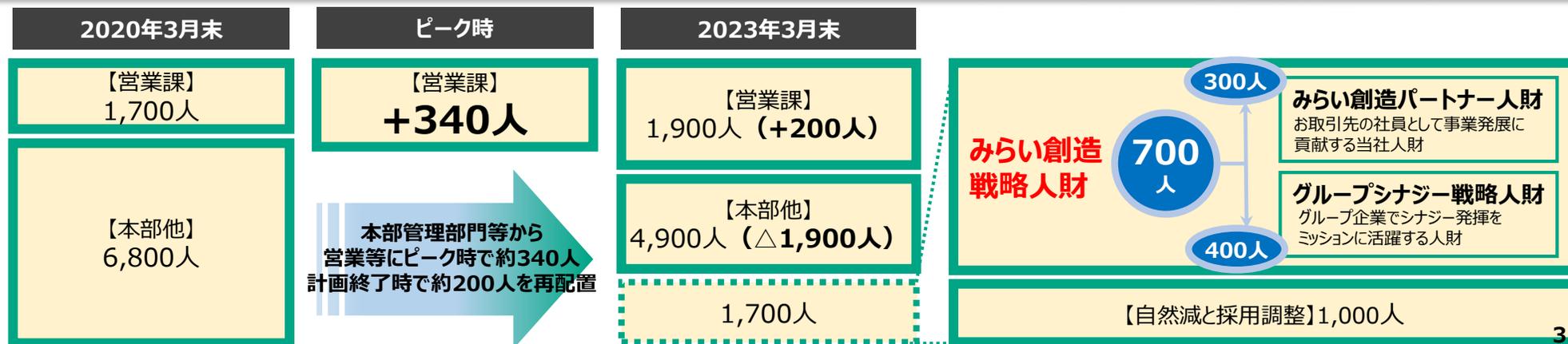
# 7. (3-1) 人材改革 ~ 人材規模の適正化と再配置 ~

- 総人員は、生産性向上等を進めることで、業容に見合った規模への適正化を図るとともに、「**みらい創造戦略人財**」として社員が活躍するフィールドをグループ内外にも拡大し、お客さまの「～したい」へのお手伝いに向けた対応強化を実現
  - ① 総人員の適正化 … 定年退職等の自然減と採用の調整によって総人員を適正化
  - ② **みらい創造戦略人財**の育成 … グループ内外で活躍する人財を育成。特に、お客さまの事業発展への深度ある貢献を果たす人財を約300人育成

総人員の推移



## 計画期間中における人材の適正化と再配置の概要



# 7. (3-2) 人財改革 ~ 第1次中計の実績と第2次中計の主な計画値 ~

- 第1次中計では、当初計画を前倒しで実施（人員規模の適正化+390人、営業への人員再配置+30人）
- 第2次中計においては、2,000人規模の人員を捻出し人財の適正化と再配置を計画

## 第1次中計期間中の実績\*と第2次中計における主な計画値

\*2018~2019年度の実績

第2次中計 (2020~2022年度)

捻出人員 **2,000人**

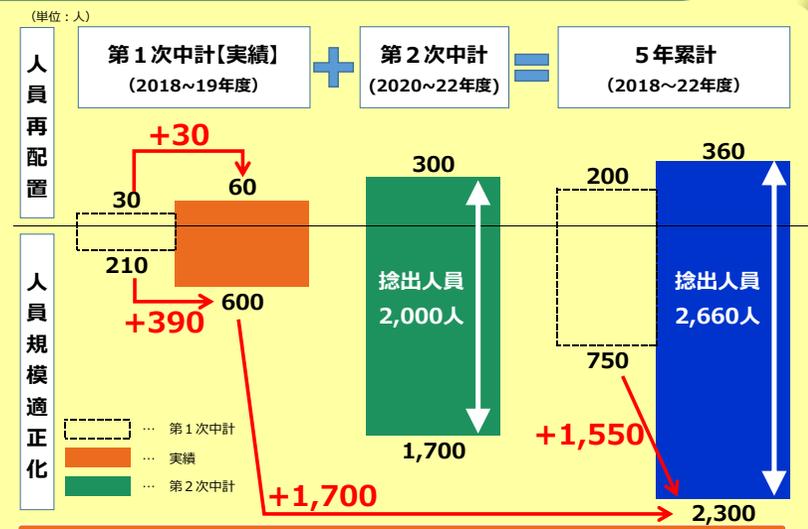
本部スリム化 **750人**  
 チャンネル最適化 **850人**  
 業務効率化等 **400人**

人員再配置 **300人**  
 (うち営業200人)

人員規模の適正化 **1,700人**

2018~2022年度  
 5年累計  
**《適正化》**

**2,300人**  
 [+1,550人]



第1次中計(2018~2019年度実績)

営業への人員再配置 **60人 (+30人)**

人員規模の適正化 **600人 (+390人)**

注) 全て概数にて記載しています

注) []内は第1次中計における2018年度~2022年度計画との比較

注) ()内は2018~2019年度の計画との比較

# 8. 人財育成

● 当社の「～します」を実現する人財を輩出するために、積極的な人財への投資を行い、グループ一体となった人財育成を推進します

## 当社の「～します」を実現する人財の輩出



### 人財育成の重点施策

#### お客様の「～したい」を全カサポートするプロ人財の育成

- 「お客さま本位」のコンサルティング力を強化する研修体系の構築・実施
- 「みらい創造戦略人財\*」の育成によるグループ内外企業への貢献
- りそなGr.の機能活用に向けた育成施策(研修、トレーニング等)の実施
- お客様の「～したい」に共感する「体験スタンプラリー」の実施
- FP1級取得者300名、宅建士取得者1,000名体制の構築
- デジタル化の進展に対応するITリテラシーの強化

#### 組織基盤の強化

- 生産性向上を引き出すマネジメント力強化(階層別マネジメント研修)
- リーダー人財の早期登用・計画的な育成(リーダー人財育成プログラム)
- 女性活躍推進等に向けた管理者の養成

#### 社員への成長サポート

- 成長に向けた挑戦を後押しする「みらい成長支援プロジェクト」の実施
  - キャリアの実現に向けて自ら手を挙げられる各種公募制度の実施
  - 多様な成長機会を提供する成長支援制度の実施

### 人財への投資



人財育成費\*\*

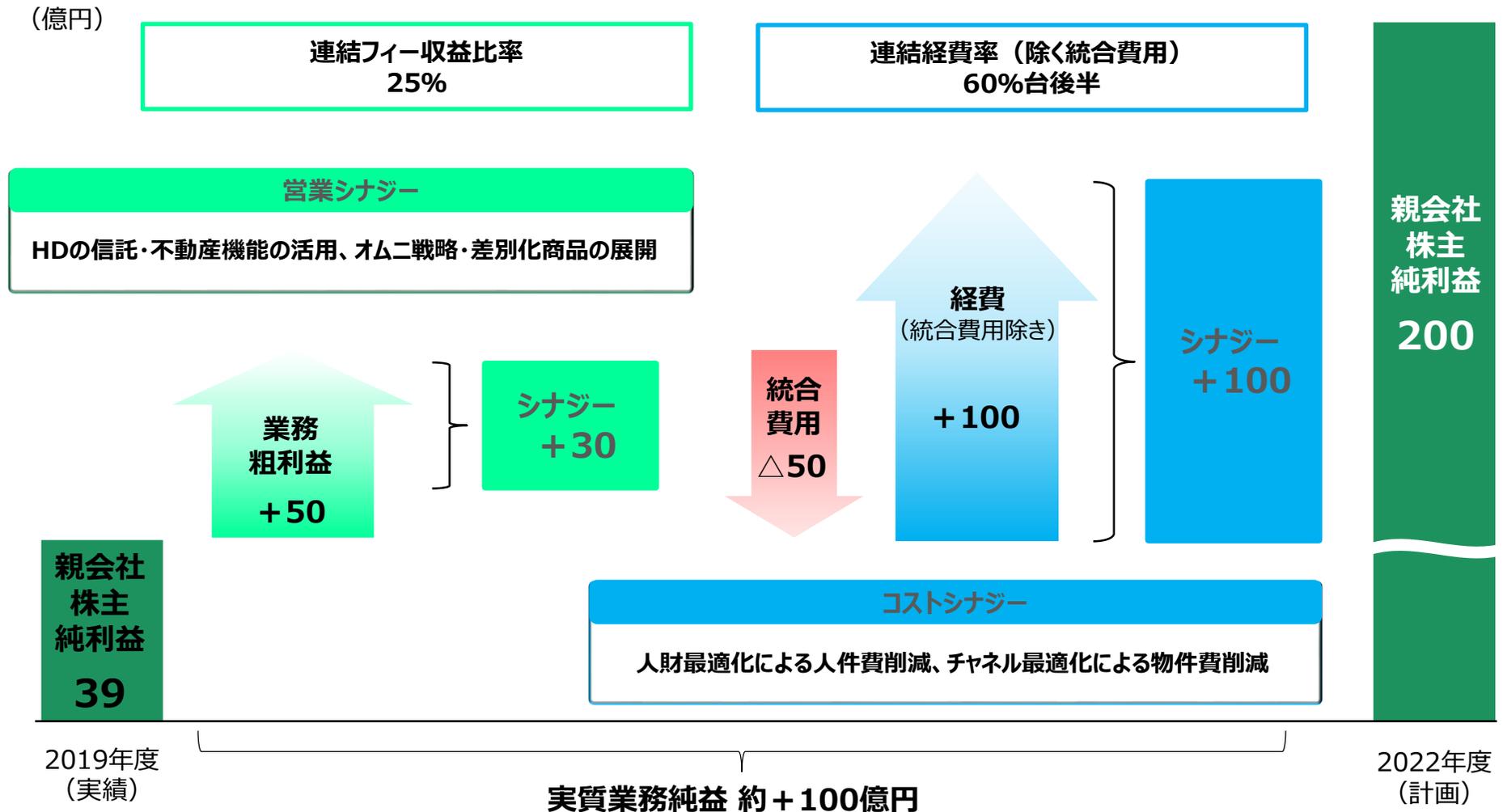
1.5倍

\*グループ内企業やお取引先の企業価値向上に貢献する戦略人財の総称 \*\*従業員一人当たり、2019年度対比で記載 35

# 9. シナジー発揮について

- 合併、KMB事務システム統合を完了し、第2次中計で本来のシナジー効果を発揮できるステージへ
  - ① HDグループの商品・機能活用による営業シナジー約30億円
  - ② チャネル改革、業務改革・デジタル化、人材改革の完遂によるコストシナジー約100億円

## FGブランドの確立と真価発揮のステージ



# 10. 資本政策について

- 健全性、収益性、株主還元とのバランスをとった資本政策を実施

## 健全性

- 国内基準において、十分な自己資本比率を確保
  - 2020年3月末【実績】： 8.05%
  - 2023年3月末【計画】： 8%程度

## 収益性

- 資本効率、リスク・コスト・リターンを重視した財務運営の継続に努め、株主資本ROEの向上を図る
  - 2020年3月末【実績】： 0.83%
  - 2023年3月末【計画】： 4%程度

企業価値向上  
の実現

## 株主還元

- 健全性、収益性等のバランスや成長投資の機会を考慮
- 安定配当を継続しつつ、将来的に配当性向30%程度を目指す

# 11.コーポレートガバナンスについて

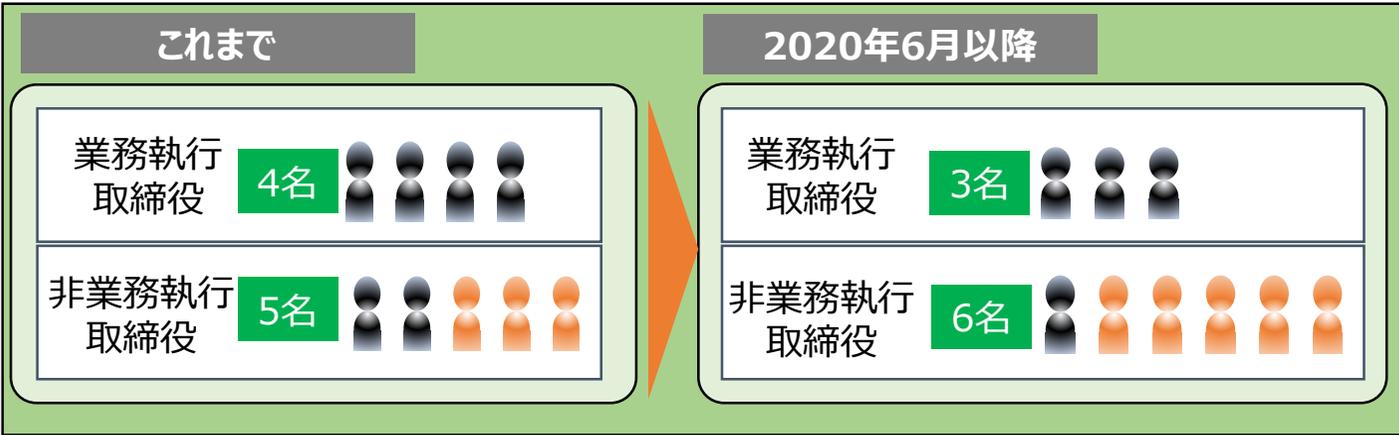
- 機関設計は監査等委員会設置会社
- 2020年6月より取締役会の構成を変更※

公正で透明性の高い経営を実現  
取締役会の意思決定機能と監督機能の一層の強化を図る

※株主総会での承認を前提としております。

 社内取締役  社外取締役

## 取締役会



- 取締役総数9名はそのまま、非業務執行取締役6名（+1名）、うち社外取締役5名（+2名）の体制へ
 

業務執行取締役 3名	非業務執行取締役 6名
	社外取締役 5名
- 社外取締役の構成割合を増やし、取締役会での審議の透明性・客観性を一層高め、経営陣に対する監督強化を図る
- 豊富な経験と高い知見を有する元経営者や専門家等が社外取締役に就任
  - その経験や知見に基づく意見・提言等を当社グループの経営課題の解決に活かす

## 委員会

**監査等委員会**



- 取締役4名で構成（うち社外取締役3名）
- 委員長は社外取締役
- 社外取締役は全員独立社外取締役

**人事報酬委員会**



- 取締役3名で構成（全員が独立社外取締役）
- 委員長も社外取締役
- 当社及びグループ銀行の役員の人事ならびに報酬に関する重要事項を審議

# 12.SDGsへの取り組み

● これまで触れてきたことに加え、以下の取組みを通じて地域経済の活性化に努めながら、環境・社会課題の解決と持続的成長の両立を目指す  
 (2030年SDGs達成に向けたコミットメント「関西みらいSustainability Challenge 2030」)

## 地域

地域経済の活性化



- 「みらい"Yell" (エール) 1000」の取組み (各地域でのマラソン大会の応援活動)
- 「Re: Heart倶楽部」への参画 (りそなグループ従業員のボランティア団体)



## 少子高齢化

将来不安の解消、次世代支援



- 子どもを対象とした文化・スポーツ活動 (キッズアカデミー、読書チャレンジ、エコミクス甲子園等)

## 環境

地球温暖化・自然環境汚染への対応



- 環境負荷低減を応援する融資商品の取扱い
- 環境保全を目的としたボランティア活動
- ペーパーレス化の推進



## 人権

ダイバーシティ&インクルージョン



- 障がい者の就業支援 (びわこビジネスサービス等)
- 支援学校向け出張授業の開催
- 多様な働き方の支援

# 13. 計数目標と株主還元

## 長期的指標

# Change Gears for “Kansai”

## 関西みらい指数の向上

～関西の魅力を高める～

今後3年間における指数の伸びが  
同期間の全国合計を上回ることを目指す

【直近3年間の実績】



「人」の指数	2016年の各府県における人口と訪日外客数の合計を100として指数化
「健康」の指数	2010年の各府県における健康寿命(男女単純平均)を100として指数化
「産業」の指数	2016年の各府県における就業者数を100として指数化
関西みらい指数	上記3指数を単純平均したもの

## 株主還元

安定配当の継続 (将来的に配当性向30%程度)

## 当社のビジネスにおける指標

		2019年度 (実績)	2022年度 (計画)
人	年間住宅ローン実行件数	12,500件	14,400件
	投信・保険・FW残高	1.5兆円	2.0兆円
	ビジネスマッチング件数	4,300件	5,800件
健康	ヘルスケア関連事業への貸出残高	1,800億円	2,400億円
	地域の中核病院との取引シェア	35%	40%
	グループアプリセット数	13万先	50万先
産業	新規融資先数	2,800先	5,000先
	事業性評価融資件数	300件	400件
	事業承継対応先数	1,800先	2,000先

## 財務指標

	2019年度	2022年度	2024年度
連結フィー収益比率	20%	25%	25%
効率性 連結経費率*	80%程度	60%台後半	60%台前半
収益性 株主資本ROE**	1%程度	4%程度	5%程度
健全性 自己資本比率**	8%程度	8%程度	8%台前半

\*統合関連費用除く \*\*連結ベース