

2020年3月期決算の概要と 中期経営計画について



リそなホールディングス

2020年5月18日

- リそなホールディングスの南です。本日はご多用のところ、当社のIR説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。
- ご案内の通りだが、当社グループでは4月1日に社長交代を実施しており、今回より私がこの場でお話しをさせていただきます。以後、よろしくお願いいたします。
- 新たな体制においても「本業を通じた社会課題解決により『リテールNo.1』を目指す」という軸が振れることはない。
- デジタル化への取り組みを更に加速させて、企業価値の最大化にグループ一丸となって取り組んでいく。
- 本日は、従来会場で実施していたIR説明会だが、新型コロナウイルスの状況等を踏まえ、電話会議の形式とさせていただきます。
- 新型コロナウイルスの業務への影響等については、プレゼンの中でお話しさせていただきますが、感染拡大防止 対策等で経済活動が停滞する中、まずはお客さまの業況・資金繰りの実態を把握して、確りとサポートさせていただくことを最優先事項として取り組んでいる。
- では、ここから説明に入るが、本日は、先週(5/12)リリースさせていただいた、新たな中期経営計画を中心に説明させていただきます。
- 前期決算については、決算公表日にテレフォンカンファレンスを実施させていただいているので、簡潔にコメントさせていただきます。
- 4ページをお願いしたい。

- 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月期決算の概要と主要ビジネスの状況	中期経営計画
P4 2020年3月期 決算の概要	P22 リテールNo.1の実現に向けて
P5 2020年3月期 損益内訳	P23 レゾナンス・モデルの確立(Resonance:「共鳴」)
P6 親会社株主に帰属する当期純利益の前期比増減要因	P24 ビジネス戦略と基盤の再構築(全体像)
P7 貸出金・預金の平残・利回り(国内)	P25 前中期経営計画の振り返り
P8 貸出金・預金末残	P26 新中期経営計画の主要経営指標
P9 住宅ローンビジネス	P27 収益ロードマップ
P10 フィー収益	P28 ビジネス戦略 深掘 資産・事業承継ビジネス
P11 主要なフィービジネス(1) (資産形成サポートビジネス)	P29 ビジネス戦略 深掘 資産形成サポートビジネス
P12 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)	P30 ビジネス戦略 深掘 中小企業貸出・国際ビジネス
P13 与信費用・不良債権	P31 ビジネス戦略 深掘 個人向けローンビジネス
P14 有価証券	P32 ビジネス戦略 深掘 × 挑戦 オムニ・チャンネル
P15 自己資本比率	P33 ビジネス戦略 深掘 × 挑戦 決済ビジネス
P16 2021年3月期 業績目標	P34 KMFG 中期経営計画とグループシナジーの追求①
P17 新型コロナウイルスの影響(1)	P35 KMFG 中期経営計画とグループシナジーの追求②
P18 新型コロナウイルスの影響(2) (与信費用)	P36 ビジネス戦略 挑戦 “脱・銀行”へ向けて
P19 (ご参考) 事業部門別の損益概要	P37 基盤再構築①人財
P20 (ご参考) 営業部門の損益概要	P38 基盤再構築②業務プロセス、営業スタイル、チャンネルネットワーク
	P39 基盤再構築③システム
	資本政策の方向性
	P41 資本政策の方向性
	ESGへの取り組み(P43～)
	ご参考資料(P49～)

2020年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画

資本政策の方向性

ESGへの取り組み

ご参考資料

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：1,524億円

- 前期比△227億円(△12.9%)
前期計上の一時利益*1 除き+171億円(+12.6%)
- 通期目標*2比 95.2%

■ 実質業務純益：2,419億円 前期比+163億円(+7.2%)

- 業務粗利益：6,586億円 前期比+145億円(+2.2%)
 - ・ 国内預貸金利益：前期比△110億円
貸出金平残：+1.35%、預貸金利回り差：△0.04%
計画インライン、利回り低下幅の縮小継続
 - ・ フィー収益：前期比△35億円、フィー収益比率：28.8%
投信、保険が減益も、FW、決済等の注力ビジネスは堅調
 - ・ 債券関係損益(先物込)：前期比+191億円
前年度ポートフォリオ健全化の反動および、
タイミングを捉えた売買益積み上げにより増加
- 経費：△4,171億円 前期比+34億円(改善)
人件費・物件費共に減少、経費率63.3%(前期比△1.9%)と改善

■ 与信費用：△229億円 前期比△216億円

前期戻り益反動減及びアパマンポートに係る予防的引当、一部大口の発生等により費用増

■ 2021/3期(業績目標)

親会社株主に帰属する当期純利益：1,200億円(前期比△324億円)

■ 新中期経営計画スタート

～レジナンス・モデルの確立～を公表(計画期間2020～2022年度)

HD連結(億円)	2020/3期		前期比		2021/3期 目標 (d)
	(a)	(b)	(c)	増減率 (e)	
親会社株主に帰属する 当期純利益 (1)	1,524	△227	△12.9%		1,200
1株当たり当期純利益(EPS,円) (2)	66.27	△9.36	△12.3%		
1株当たり純資産(BPS,円) (3)	904.60	△6.57	△0.7%		
株主資本ROE*2 (4)	8.91%	△1.93%			
業務粗利益 (5)	6,586	+145	+2.2%		
資金利益 (6)	4,311	△47			
うち国内預貸金利益*4 (7)	3,426	△110			
フィー収益 (8)	1,902	△35			
フィー収益比率 (9)	28.8%	△1.2%			
信託報酬 (10)	190	△1			
役員取引等利益 (11)	1,711	△34			
その他業務粗利益 (12)	373	+228			
うち債券関係損益(先物込) (13)	113	+191			
経費(除く銀行臨時増資) (14)	△4,171	+34	+0.8%		
経費率 (15)	63.3%	△1.9%	(改善)		
実質業務純益 (16)	2,419	+163	+7.2%		
株式等関係損益(先物込) (17)	93	+22			
与信費用 (18)	△229	△216			
その他の臨時・特別損益 (19)	△162	△233			
税金等調整前 当期純利益 (20)	2,121	△264	△11.0%		
法人税等会計 (21)	△567	+5			
非支配株主に帰属する 当期純利益 (22)	△30	+31			

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

*3. 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)

*4. 国内預貸金利益：銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む) *5. 利益にマイナスの場合は「△」を付けて表示

- 決算の概要について。
- 20年3月期の純利益は1,524億円、前期比△227億円。
- 前期計上のKMFG統合にかかる一時利益(398億円)を除いた実質前期比では、+171億円。通期目標1,600億円に対して95.2%の着地となった。
- 実質業務純益は2,419億円で、前期比+163億円(+7.2%)。
- 国内預貸金利益は前期比△110億円だが、平残、利回り共に、計画インライン。利回り低下幅の縮小が継続している。
- フィー収益は、前期比△35億円。特に保険販売が商品スペックの低下を背景に大きく減少したが、FW・決済等の注力ビジネスは増加した。
- また、債券関係損益は、前年度に実施した健全化の反動増に加えて、金利低下局面を捉えた売買益の積み上げにより、前期比+191億円。
- 経費は+34億円の改善。経費率も改善して63.3%となった。
- 与信費用は△216億円の費用増。前年の大口先に係る戻り益の剥落、当期の特定アパマンポートに対する予防的引当や、再生支援案件での費用認識等が主要な要因。
- 今年度の業績目標について、16ページまでお進みいただきたい。

2020年3月期 損益内訳

(億円)	HD連結		銀行合算		リソナ 銀行 (e)	埼玉 リソナ 銀行 (f)	KMFG 銀行 合算 (g)	連単差 (a)-(c)
	(a)	(b)	(c)	(d)				
業務粗利益 (1)	6,586	+145	6,053	+123	3,552	1,145	1,355	533
資金利益 (2)	4,311	△47	4,268	△76	2,314	852	1,101	42
うち国内預貸金利益 (3)			3,426	△110	1,734	717	974	
うち投資信託解約損益 (4)	35	+49	34	+54	7	△1	28	1
フィー収益 (5)	1,902	△35	1,424	△49	976	242	204	478
フィー収益比率 (6)	28.8%	△1.2%	23.5%	△1.3%	27.5%	21.1%	15.0%	
信託報酬 (7)	190	△1	190	△1	190			△0
役員取引等利益 (8)	1,711	△34	1,233	△48	786	242	204	478
その他業務粗利益 (9)	373	+228	360	+249	260	50	49	12
うち債券関係損益(先物込) (10)	113	+191	117	+215	66	28	22	△4
経費(銀行臨時為替分) (11)	△4,171	+34	*1 △3,934	+41	△2,097	△738	*1△1,098	△237
経費率 (12)	63.3%	(改善) △1.9%	64.9%	(改善) △2.0%	59.0%	64.4%	81.0%	
持分法による投資損益 (13)	5	*2 △16						5
実質業務純益 (14)	2,419	+163	2,119	+165	1,454	407	257	300
コア業務純益(除く投資信託解約損益)*3 (15)			1,905	△87	1,337	363	204	
株式等関係損益(先物込) (16)	93	+22	187	+67	103	29	54	△93
与信費用 (17)	△229	△216	△188	△189	△95	△44	△47	△41
その他の臨時・特別損益 (18)	△162	*4 △233	△162	+151	8	△29	△140	0
税引前(税金等調整前) 当期純利益 (19)	2,121	△264	1,955	+194	1,470	362	123	165
法人税等会計 (20)	△567	+5	△530	△28	△391	△99	△39	
非支配株主に帰属する 当期純利益 (21)	△30	+31						
(親会社株主に帰属する) 当期純利益 (22)	1,524	△227	1,425	+166	1,079	262	83	

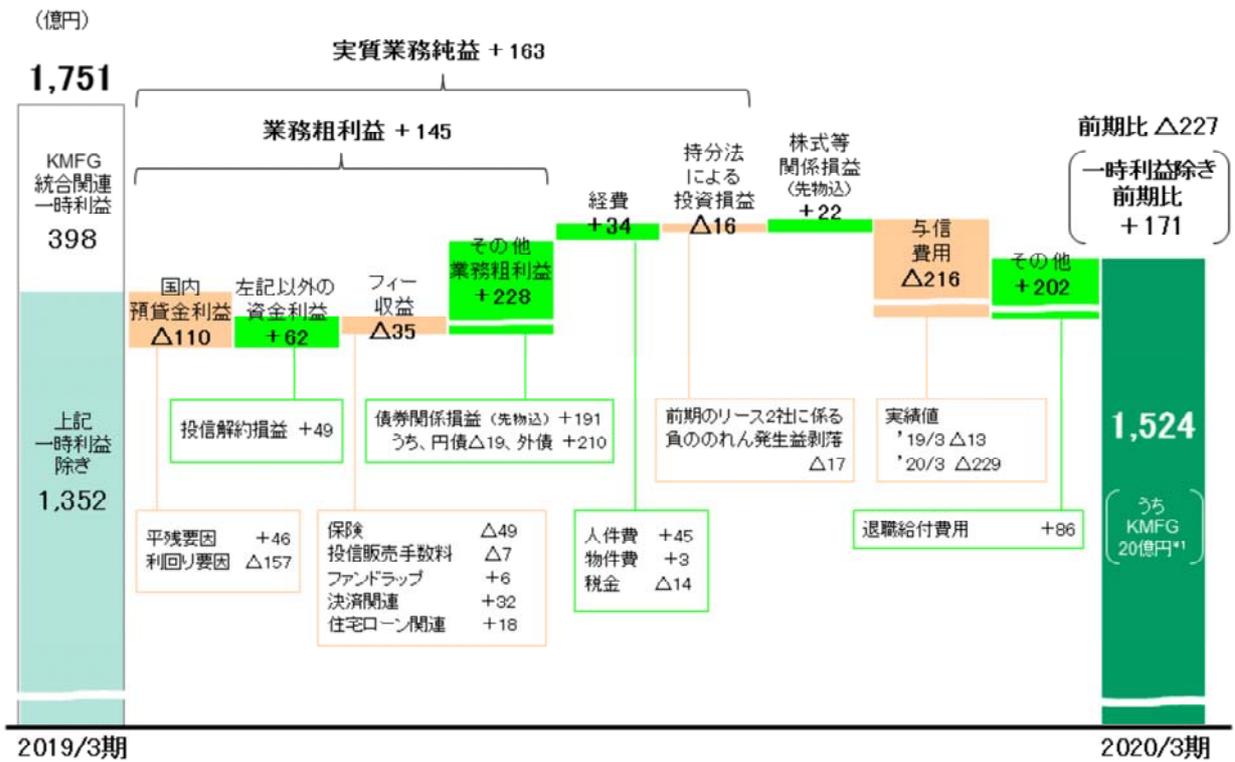
*1. KMBの旧びつに銀行のれん償却額(△7億円)を除く *2. 前期計上のリース会社3社の持分法適用会社化に伴う負のれん発生利益剥落要因(△17億円)を含む

*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(△398億円)、KMFG統合関連費用の増加(△112億円)を含む

親会社株主に帰属する当期純利益の前期比増減要因

HD連結



*1. KMFG連結純利益(39) × 51.2%

貸出金・預金の平残・利回り(国内)

銀行合算

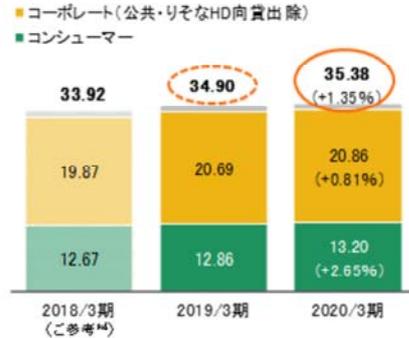
貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

〔平残: 兆円〕 〔収益・費用: 億円〕		2020/3期		2021/3期	
		実績 (a)	前期比 ^{*2} (b)	計画 (c)	前期比 ^{*2} (d)
貸出金	平残 (1)	35.38	+1.35%	35.78	+1.12%
	利回り (2)	0.98%	△0.04%	0.94%	△0.04%
	収益 (3)	3,498	△115	3,392	△105
コーポレート部門 (公共・リソなHD向 貸出除) ^{*1}	平残 (4)	20.86	+0.81%	20.94	+0.40%
	利回り (5)	0.84%	△0.04%	0.82%	△0.02%
一般貸出	平残 (6)	17.18	+1.49%	17.35	+1.00%
	利回り (7)	0.78%	△0.03%	0.76%	△0.02%
コンシューマー 部門 ^{*2}	平残 (8)	13.20	+2.65%	13.42	+1.64%
	利回り (9)	1.25%	△0.07%	1.19%	△0.05%
預金+NCD	平残 (10)	52.12	+2.58%	52.86	+1.41%
	利回り (11)	0.01%	△0.00%	0.01%	△0.00%
預貸金	費用 (12)	△72	+4	△64	+7
	利回り差 (13)	0.97%	△0.04%	0.93%	△0.03%
	利益 (14)	3,426	△110	3,328	△98

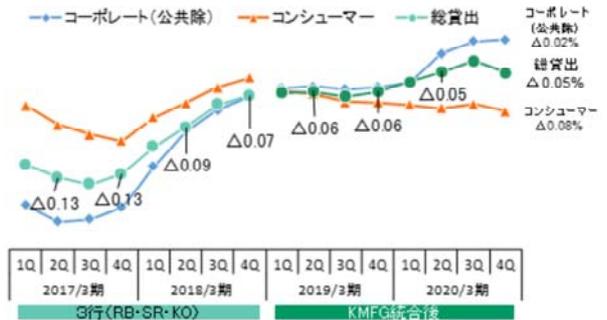
*1. 社内管理計数、コーポレート部門: 一般貸出 + アパートマンションローン
 *2. 社内管理計数、コンシューマー部門: 自己居住用住宅ローン + 消費性ローン
 *3. 平残は増減率 *4. KMFG統合後計数に補正

貸出金平残、利回り推移

【貸出金平残(兆円)】〇内は前期比増減率



【貸出金利回り前同比(%)】



貸出金・預金末残

銀行合算

貸出金末残

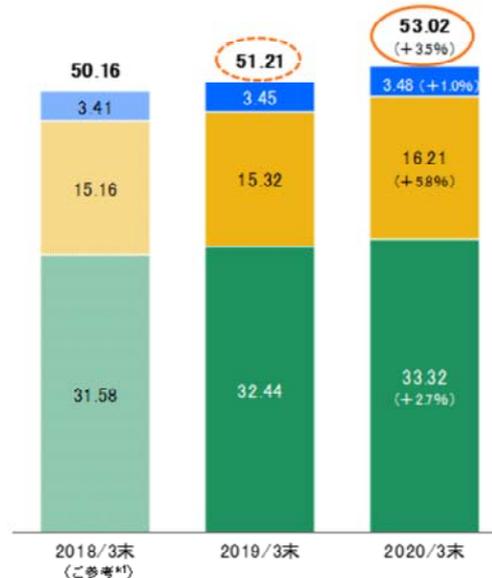
預金末残

〔兆円、〇内は
前期比増減率〕

〔兆円、〇内は
前期比増減率〕

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

- その他
- 法人
- 個人



*1. KMFQ統合後計数に補正

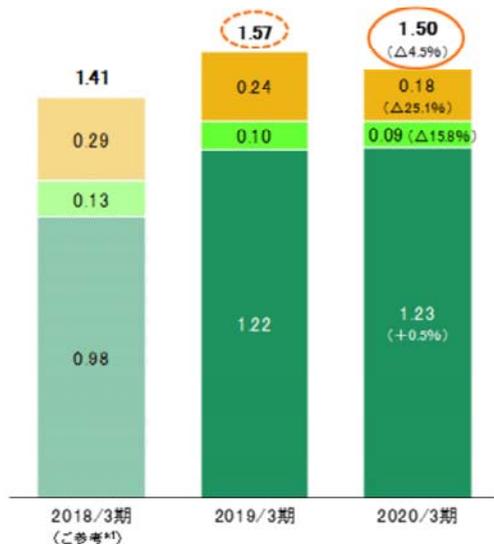
住宅ローンビジネス

銀行合算

住宅ローン実行額

兆円、〇内は
前期比増減率

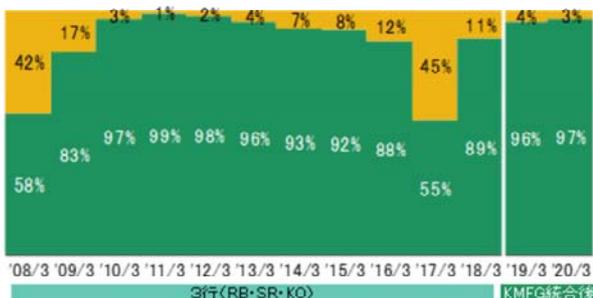
- アpartmentマンションローン
- フラット35
- 自己居住用住宅ローン



*1. KMFG統合後計数に補正

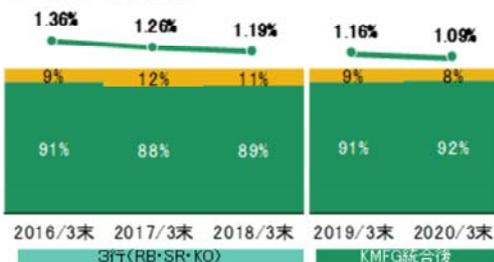
適用金利区分別の実行額構成 (自己居住用住宅ローン)

- 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



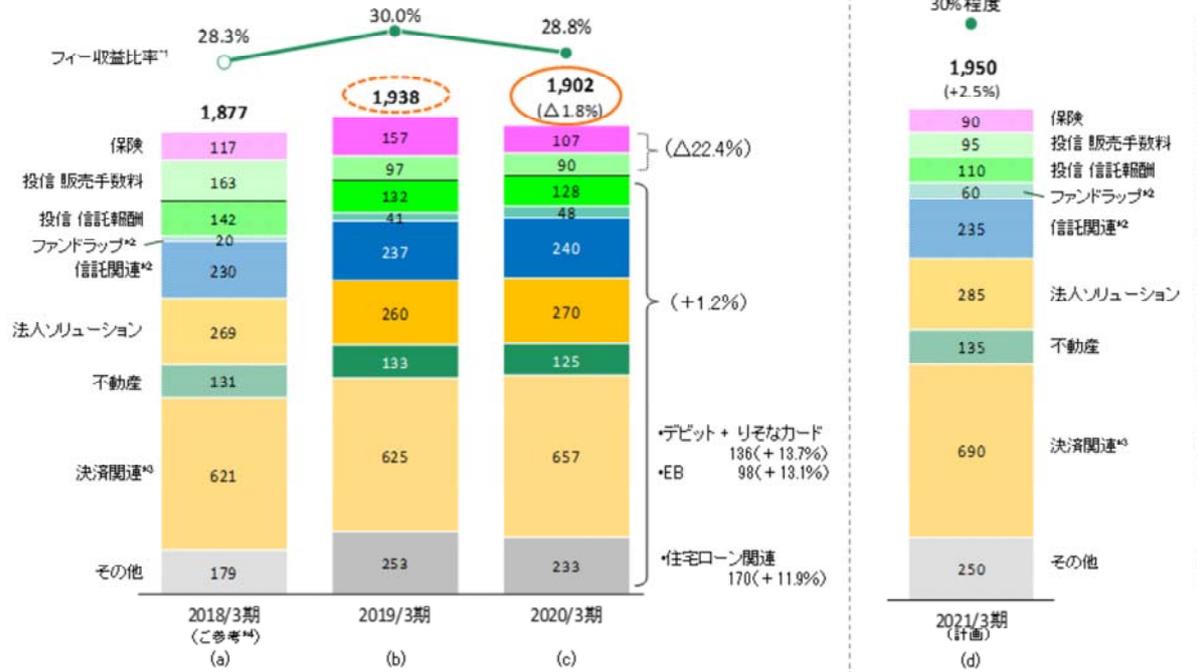
リソなホールディングス

フィー収益

HD連結

- 2020/3期のフィー収益比率*1は28.8%
- 保険、投信販売手数料は減速も、ファンドラップ(前期比+16.8%)、決済関連(同+5.1%)、法人ソリューション(同+4.0%)が堅調

(億円、○内は前期比増減率)

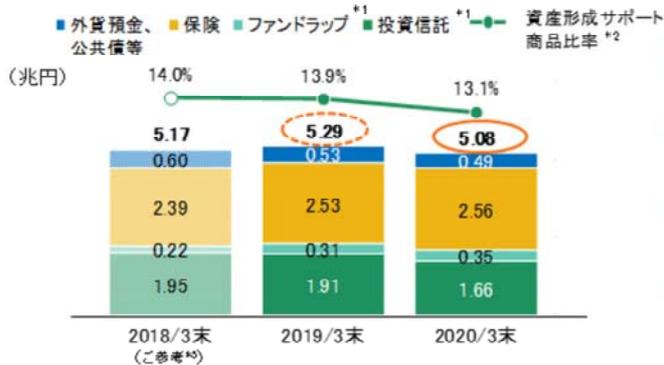


*1. (役員取引等利益 + 信託報酬) / 業務粗利益 *2. リソナアセットマネジメントの役員利益を含む
 *3. 内為、口振、EB、デビットおよびリソナ決済サービス、リソナカードの役員利益 *4. KMFG統合後計数に補正

主要なフィービジネス(1) (資産形成サポートビジネス)

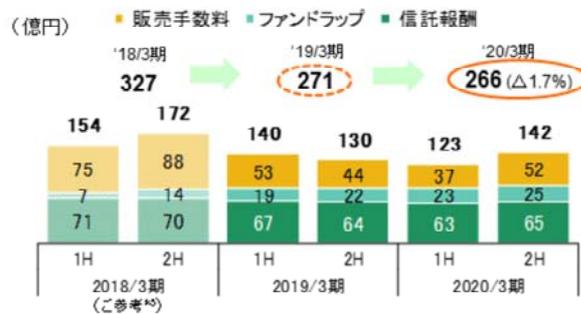
HD連結

個人向け資産形成サポート商品残高



- FW(ファンドラップ)残高*1:
'20/3末 3,521億円 (法人込 3,904億円)
- 投資信託・FWの増減: '20/3期 約△2,050億円
● うち純流入額(販売-解約・償還): 約+1,360億円
- 投信・FW、保険利用先数: '20/3末 92.7万先
● うちNISA口座数*3: 36.5万口座(前期比+8.2%)
- iDeCo加入者数*4: '20/3末 11.8万先(前期比+19.4%)

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

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

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*) (a)	2019/3期 (b)	2020/3期 (c)	2021/3期 計画 (d)
HD連結 (1)	101	△13	△229	△500

銀行合算 (2)				
一般貸倒引当金 (3)	90	112	△47	
個別貸倒引当金等 (4)	57	△110	△140	
新規発生 (5)	△222	△313	△271	
回収・上方遷移等 (6)	279	202	131	

連単差 (7)				
うち、住宅ローン保証 (8)	0	30	△23	
うち、リソナカード (9)	△23	△22	△21	

<与信費用比率> (bps)				
HD連結*2 (10)	2.8	△0.3	△6.2	△13.4
銀行合算*3 (11)	4.0	0.0	△5.0	△11.1

*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+連結支払保証見返未残) (期首・期末平均)

*3. 銀行合算与信費用/金融再生法基準与信残高 (期首・期末平均)

*4. 担保/保証引当金控除後不良債権比率

不良債権残高・比率(銀行合算)

(金融再生法基準)



有価証券*1

(億円)	2018/3末 (ご参考*1) (a)	2019/3末 (b)	2020/3末 (c)	評価差額 (d)
その他有価証券 (1)	29,181	25,665	30,557	4,207
株式 (2)	3,654	3,538	3,369	4,228
債券 (3)	15,327	11,882	17,228	△ 30
国債 (4)	3,251	461	4,596	△ 64
(デュレーション) (5)	6.5年	6.7年	14.8年	-
(BPV) (6)	△2.1	△0.3	△6.8	-
地方債・社債 (7)	12,075	11,420	12,631	34
その他 (8)	10,199	10,245	9,959	9
外国債券 (9)	3,892	4,723	5,541	181
(デュレーション) (10)	8.4年	5.3年	2.4年	-
(BPV) (11)	△3.1	△1.8	△0.0	-
国内投資信託 (12)	6,080	5,406	4,350	△185
(評価差額) (13)	6,728	5,983	4,207	
満期保有債券 (14)	20,571	21,274	19,684	281
国債 (15)	15,655	15,395	11,442	205
(評価差額) (16)	520	471	281	

■ 3資産の評価差額 (4)+(9)+(12)
 '18/3末*2 △212 ⇒ '19/3末 +24 ⇒ '20/3末 △69 (億円)

■ CLO: ゼロ

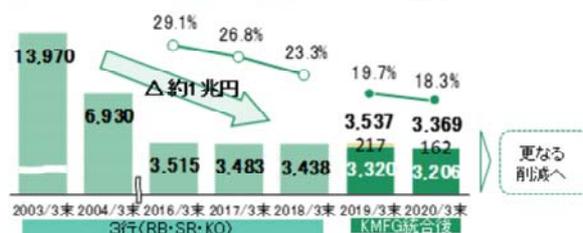
*1. 取得原価、時価のある有価証券 *2. KMFG統合後計数に補正

政策保有株式

■ 2020/3期(実績)
 削減額(上場分・取得原価): 169億円、売却益(同): 222億円
 損益分岐点株価(日経平均ベース): 7,100円程度

【政策保有株式残高】

● CET1(OCI除き)比 RB,SR ● KMB,MB (億円)



■ 新中計期間における削減計画

- 新計画にて残高圧縮を加速
- 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

従来計画	新計画	累計
'16/3~'21/3(5年間) △350億円 '20/3末迄実績 △326億円…① (4年間で達成率93%)	'20/3~'23/3 (3年間) △300億円…②	'16/3~'23/3 (7年間) 累計 △626億円…①+②
CET1(OCI除き)対比 10%台の計画に対し '20/3末実績18.3%	CET1(有価証券評価差額金除き)対比 15%程度	

自己資本比率

HD連結

■ 2020/3末の自己資本比率(国内基準)は11.17%、普通株式等Tier1比率*(国際統一基準)は10.54%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	2020/3	増減
自己資本比率 (1)	10.10%	11.17%	+1.07%
自己資本の額 (2)	19,259	19,470	+ 210
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	19,781	20,124	+ 342
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	16,367	17,334	+ 967
うち調整後非支配株主持分の額 (5)	2,362	2,211	△ 150
うち劣後債等 (超過償還による算入) (6)	970	604	△ 365
コア資本に係る調整項目の額 (7)	521	653	+ 132

リスク・アセット等 (8)	190,620	174,277	△16,343
---------------	---------	---------	---------

- 自己資本の額の増減要因
- 株主資本の額 +967億円
 - ・親会社株主に帰属する当期純利益 +1,524億円
 - ・期中配当額・配当予定額 △483億円
 - ・自己株式の取得 △100億円
 - 調整後非支配株主持分の額減少 △150億円
 - 劣後債の資本算入額減少 △365億円
- 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 △2,514億円
 - 投資信託の残高減少 △4,600億円

■ グループ銀行、銀行持株会社

国内基準	りそな (連結)	埼玉りそな (単体)	KMFG (連結)
自己資本比率	10.49%	14.13%	8.05%

(参考)国際統一基準

(億円)	2019/3	2020/3	増減
その他有価証券評価差額金除き (9)	9.30%	10.54%	+1.24%
普通株式等Tier1比率 (10)	11.47%	12.28%	+0.81%
Tier1比率 (11)	11.54%	12.52%	+0.98%
総自己資本比率 (12)	12.21%	13.06%	+0.85%

普通株式等Tier1資本の額 (13)	22,392	21,547	△ 845
基礎項目 (14)	23,093	22,329	△ 764
うち普通株式に係る株主資本の額 (15)	16,367	17,334	+ 967
うちその他有価証券評価差額金 (16)	4,239	3,061	△ 1,177
うち調整後非支配株主持分の額 (17)	2,227	1,787	△ 440
調整項目の額 (18)	701	781	+ 80
その他Tier1資本の額 (19)	118	409	+ 290
Tier1資本の額 (20)	22,511	21,956	△ 554
Tier2資本の額 (21)	1,306	954	△ 351
総自己資本の額(Tier1+Tier2) (22)	23,817	22,911	△ 906
リスク・アセット等 (23)	195,066	175,334	△ 19,732

(参考)

■ KMB・MBは2019/6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9.1%程度*

※ 2020/3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

2021年3月期業績目標

HD連結・銀行合算

HD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)	1,200	△324
KMFG *1	(2)	30	
その他連単差	(3)	145	

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)	21.0円	-
うち中間配当	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	
		通期目標	前期比	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	(6)	5,810	△243	3,365	△187	1,115	△30	1,330	△25
経費	(7)	△3,975	△41	△2,095	+2	△760	△22	△1,120	△22
実質業務純益	(8)	1,835	△284	1,270	△184	355	△52	210	△47
株式等関係損益(先物込)	(9)	235	+48	175	+72	35	+6	25	△29
与信費用	(10)	△420	△232	△220	△125	△75	△31	△125	△78
税引前当期純利益	(11)	1,525	△430	1,180	△290	270	△92	70	△53
当期純利益 *2	(12)	1,075	△350	835	△244	190	△72	50	△33

*1. HDの出資比率(51%)を勘案後

*2. 当期純利益は非支配株主に帰属する当期純利益が対除されていません。

りそなホールディングス 16

- (左上)21年3月期のHD連結の業績目標は、1,200億円とさせていただいた。
- (右上)1株あたり配当予想については、年間21円で前年同水準の予定。
- 下段の銀行合算で組み立てを説明させていただく。
- (6)の業務粗利益は、5,810億円で前期比△243億円。
- 内訳としては、預貸金収益が、貸出金利回り△4bps、貸出金平残+1.12%を前提として△100億円、これに満期保有債券の償還影響等を含めて、資金利益全体で△190億円程度。
フィー収益は、決済・承継等の注力分野を中心に+20億円程度、債券関係損益は好調であった前期からの反動減で△50億円程度を想定している。
- トップラインでは、この△約240億円の半分程度がコロナ影響と整理している。
- 経費は、人件費が改善の一方、システム関連を中心に物件費は増加を見込み、全体で△40億円程度の費用増としている。
- 株式関係損益は、前期ふるわなかったETF等の改善を中心に+約50億円。
- 与信費用は、△420億円。ここは、後ほど別のスライドで補足の説明をさせていただく。
- 以上より、銀行合算の最終利益は前期比△350億円の1,075億円としている。
- 17ページをお願いしたい。

新型コロナウイルスの影響(1)

新型コロナウイルスに関連する足元の業績・ビジネスへの影響

■ '20/3期(実績) 市場部門を中心に一定の影響

法人	<ul style="list-style-type: none">● 所要資金前倒し調達ニーズ等から、貸出金及びコミットメントライン等貸出付随のソリューション収益増加● 対面営業の制約、市場不透明感等から、不動産、M&A案件等の後ずれ増加● 小売り、観光、飲食、宿泊業等で、与信費用認識
個人	<ul style="list-style-type: none">● 対面営業の制約、先行き不透明感等から、金融商品販売等が低調● 既存のお客さまはバランスファンドの保有比率高く、丁寧な情報提供に努める中、冷静にご対応頂いているお客さまが多い● グループアプリ経由の口座開設が前年比倍増する等、非対面取引が拡大
市場	<ul style="list-style-type: none">● 金融市場混乱に伴う有価証券の売却損計上等

■ '21/3期(計画) フィービジネスの減速、与信費用増加等のダウンサイド(⇒P18)等を中心に一定の影響を勘案

法人	<ul style="list-style-type: none">● 業況・資金繰りの実態把握に努め、休日対応を含めたきめ細かで、迅速・柔軟な支援体制を継続● 資金繰りに係る旺盛な資金需要から、貸出残高が計画を上回って推移。引き続き、コミットメントラインに強い引き合い● 不動産、M&A等は、低調な案件進捗状況が継続。与信費用は、現時点で、大口の貸倒発生等はなし
個人	<ul style="list-style-type: none">● 金融商品販売は、前期末同様の状況で低調な滑り出し● モデルルーム閉鎖影響等から住宅ローン事前審査件数減少
市場	<ul style="list-style-type: none">● 保守的な運用を継続しつつ、マーケット環境を捉えて売買益を積み上げ

■ お客さまの認識変化とポストコロナのビジネスにおける展望



- 新型コロナウイルスの影響について、コメントさせていただく。
- 前年度は、直接的には市場部門を中心に約140億円程度の影響と整理しており、与信費用への影響は限定的であった。
- 足元の全般的な状況をお話すると、法人のお客さまでは、当座の資金繰りに加えて、所要資金の前倒し調達等の動きから、貸出金が増加、コミットメントラインに対する引き合いも強くなっている。
- 一方で、対面営業の制約や先行き不透明感から、不動産やM&A等の案件は後ずれの傾向。
- こうした影響は、個人のお客さま向けの資産形成サポートビジネス、住宅ローン等でも出ている。
- 少し中長期目線の話だが、スライドの一番下に今回の危機を契機としたお客さまの認識変化を通じた「ポストコロナのビジネス展望」を整理している。
- 例えば、現状でも、コミットメントラインの引き合いは相当に強く、非対面取引であるアプリ経由の口座開設は倍増している。
- 後ほど、ご説明する中計の注力ビジネスが後押しされる側面もあると考えている。
- では、18ページをお願いしたい。

新型コロナウイルスの影響(2) (与信費用)

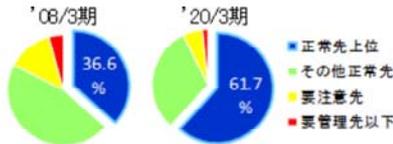
コロナ影響長期化を想定した予防的対応を含め、幅広い業種に影響が及ぶことを想定

■ 連結与信費用 '21/3期計画: △500億円 (前期比 △270億円)、与信費用比率 △13.4bps (同 △7.2bps)

一般事業法人 : リーマンショック時との対比では相対的に高いリスク耐性

危機の性質	リーマンショック時	金融危機、急激な信用収縮	今回	● 経済活動の急速な停滞 ● 事態収束までの資金繰りを官民で全面サポート、一定のリスクコントロールが可能と想定
-------	-----------	--------------	----	--

● 格付け構成^{*1}: 与信ポートの質的改善



● 要注意先以下の金額階層別構成^{*1}: 小口分散の進展



● 中小企業の安全性指標の変遷: 健全性が改善

	'08/1~3月	'19/10~12月
自己資本比率 ^{*2}	30.4%	41.7%
有利子負債比率 ^{*2}	31.7%	25.1%

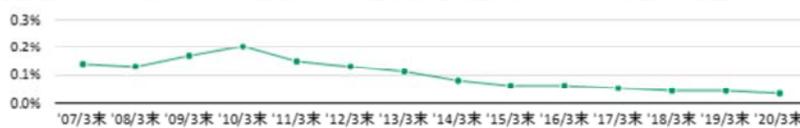
【新規与信費用(個引)発生状況(金額階層別構成)】



・リーマンショック時は、大口先主体に与信費用発生

住宅ローン : 厳格な審査モデルを背景に形成された良質なポートフォリオ

【住宅ローンの最終ロス率(住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率))の推移】



	'08/3末	'09/3末	'10/3末	'20/3末
代弁率	100	113	121	33
回収率	100	93	86	111

^{*1} '08/3期を100として指数化

*1. RB+SR、与信額ベース *2. 財務省/法人企業統計より作成、全産業(除く金融・保険業)、資本金1千万~1億円、4四半期後方移動平均 **りそなホールディングス** 18

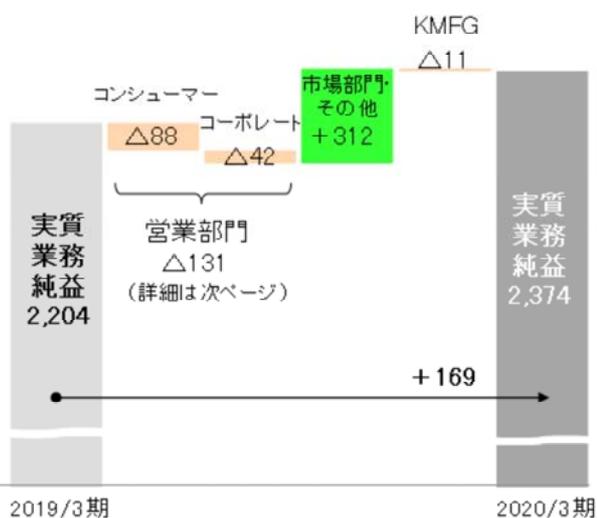
- 与信費用について少し補足させていただく。
- 当社では、コロナ前から、一定のストレス事象の発現に備え、一般貸倒引当金の計上に際して貸倒実績率を保守的に補正する等、「予防的」な引当を実施してきた経緯があり、過年度にコロナ関連として予防的引当は実施していない。
- 一方、今年度は、与信費用への影響を一定程度想定している。HD連結で△500億円の与信費用を計画、与信費用比率で13.4bpとしており、ともに前期実績比で2.2倍の水準となる。
- 感染拡大防止策の影響が大きい業種を中心に業績悪化等のダウンサイド影響を勘案し、また、コロナ影響の長期化を想定した予防的な対応も含めた組立てとした。
- このスライドでは、リーマン危機時との比較で、当社の与信ポートフォリオの質が大きく改善している点を整理している。
- 当時との比較で、当社与信ポートにおいて正常先上位のウェイトが高まっている点、リーマン時は大口先からの与信費用拡大が顕著であったところ、小口分散が大きく進展している点などをお示ししている。
- 加えて、今回は官民を挙げて事業者の資金繰りを支えていくという体制が整備されつつある。
- りそなグループとしては、お取引先の資金繰りサポートをきめ細かく、また、迅速かつ柔軟に行っていくことで、社会的使命を果たすとともに、与信費用についてもコントロールをしていく考えである。
- では、21ページまでお進みいただきたい。

(ご参考)事業部門別の損益概要

HD連結

(億円)		2020/3期	前期比
営業部門	業務粗利益 (1)	4,556	△134
	経費 (2)	△2,983	+3
	実質業務純益 (3)	1,573	△131
コンシューマー	業務粗利益 (4)	1,961	△98
	経費 (5)	△1,520	+9
	実質業務純益 (6)	440	△88
コーポレート	業務粗利益 (7)	2,595	△36
	経費 (8)	△1,462	△6
	実質業務純益 (9)	1,133	△42
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	559	+325
	経費 (11)	△52	+2
	実質業務純益 (12)	511	+312
KMFG	業務粗利益 (13)	1,424	△39
	経費 (14)	△1,136	+28
	実質業務純益 (15)	288	△11
合計	業務粗利益 (16)	6,541	+151
	経費 (17)	△4,171	+34
	実質業務純益 (18)	2,374	+169

(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

(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

■ 実質業務純益は前期比88億円の減益

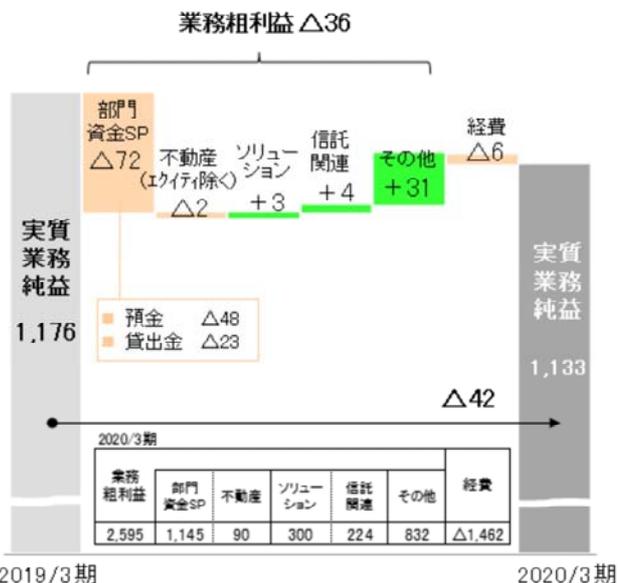
(億円)



コーポレート部門

■ 実質業務純益は前期比42億円の減益

(億円)



2020年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画

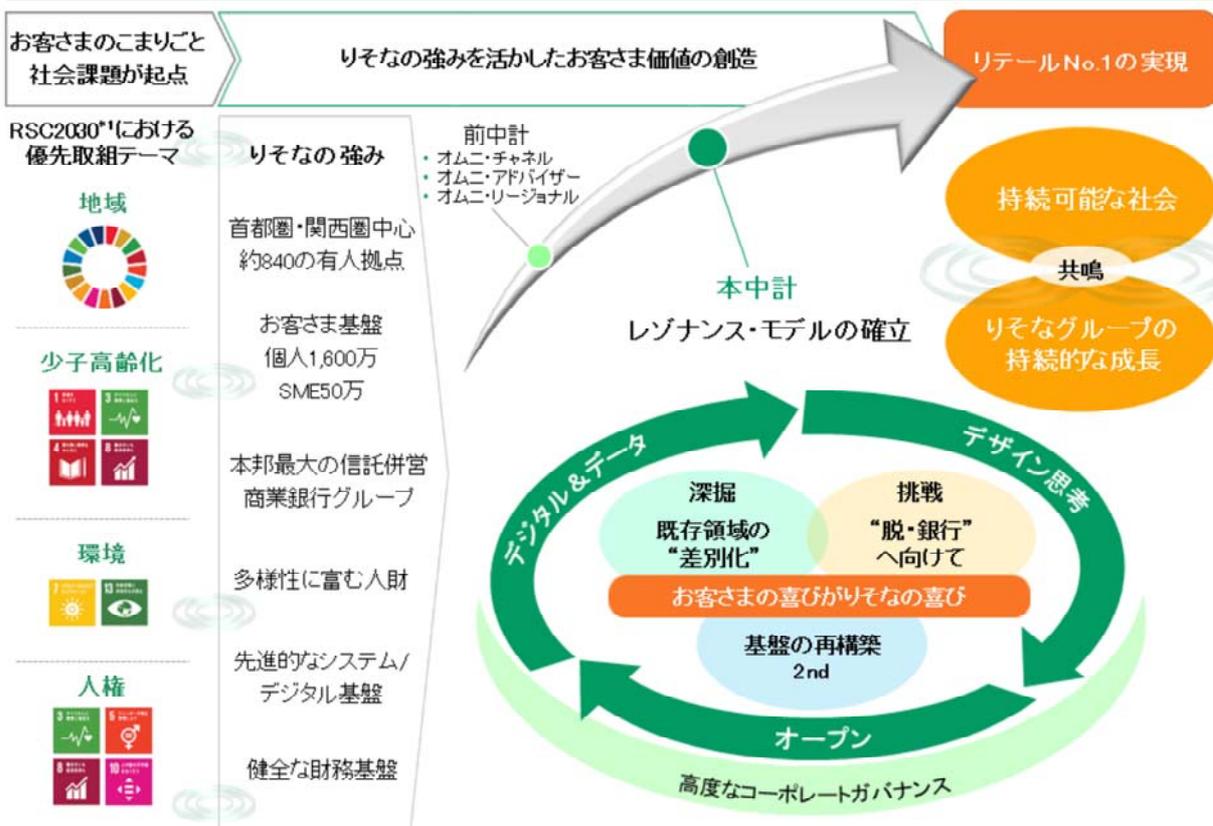
資本政策の方向性

ESGへの取り組み

ご参考資料

- ここから、本年から3年間の中期経営計画の説明をさせていただく。
- 22ページをお願いしたい。

リテールNo.1の実現に向けて



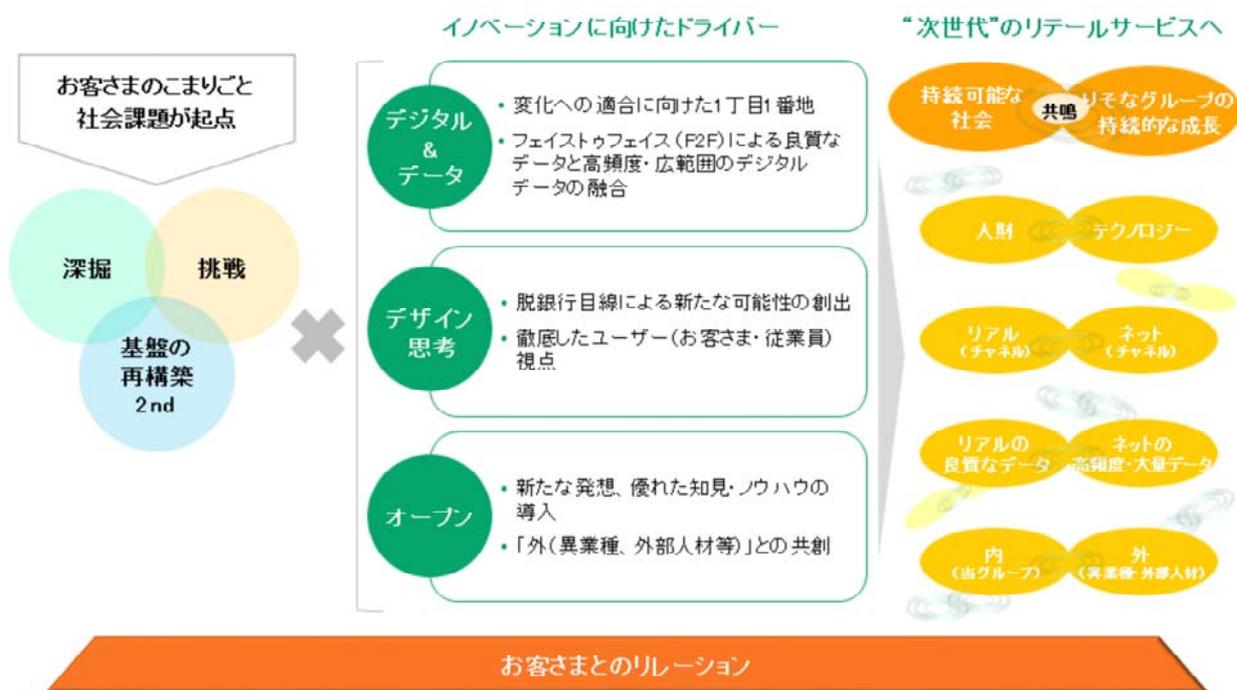
*1. '18/11公表 2030年SDGs達成に向けたコミットメント(Resona Sustainability Challenge 2030)

リそなホールディングス 22

- 当社は、すべてのビジネスにおいて、お客さまのこまりごと・社会課題の解決を起点に、リそなの強みを活かしてお客さま価値を創造することを通じて、「リテールNo.1」の実現を目指している。
- 新中期経営計画は、首都圏・関西圏における有人拠点網や、法人・個人のお客さま基盤、フルラインの信託機能といったリそなの強みを活かしつつ、新たな発想でお客さまに新しい価値を提供する「レゾナンス・モデルの確立」を基本方針としている。
- 「レゾナンス」とは、「共鳴」という意味で、当社社名の語源にもなっている。
- 「2030年SDGs達成に向けたコミットメント～Resona Sustainability Challenge 2030～」のゴールにも設定している「持続可能な社会」と「リそなグループの持続的な成長」の共鳴をビジョンとして、そのビジョン達成に向けた3年間と位置づけている。
- 23ページをお願いしたい。

レゾナンス・モデルの確立 (Resonance:「共鳴」)

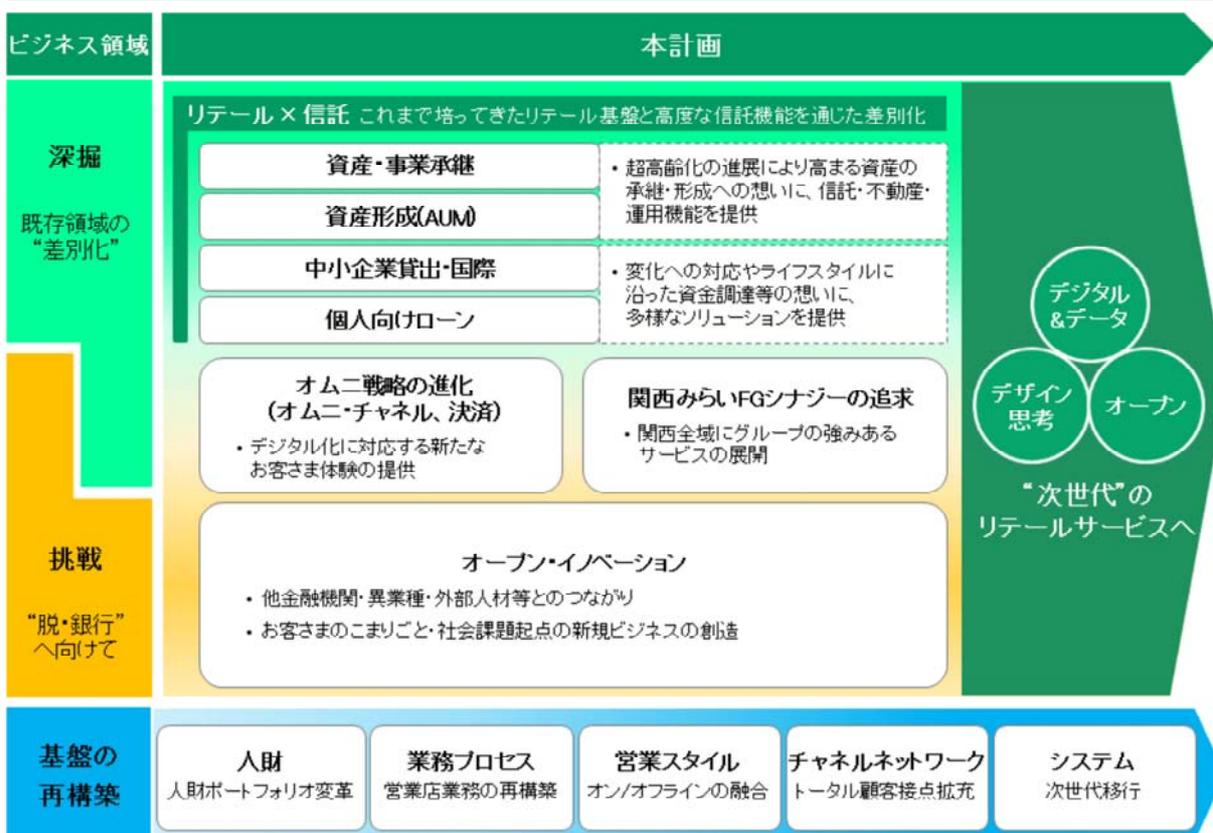
お客さまのこまりごと・社会課題を起点に、従来の銀行の常識や枠組みにとらわれることなく、新しい発想、幅広いつながりが育む様々な「共鳴」を通じて、お客さまに新たな価値を提供



リソナホールディングス 23

- レゾナンス・モデルでは、ビジネスにおける「深掘」と「挑戦」の二兎を追っていくこと、そして現在の銀行業務を支える「基盤の再構築」を出発点としている。
- これらに「デジタル & データ」、「デザイン思考」、「オープン」というイノベーションに向けたドライバーを掛け合わせることで、様々な共鳴を起こし、お客さまに新たな価値を提供していく。
- 24ページをお願いしたい。

ビジネス戦略と基盤の再構築(全体像)



- こちらには、「深掘」、「挑戦」、「基盤の再構築」の概要をお示している。
- 「深掘」では、リテール営業・基盤、高度な信託機能を最大限に活かした「資産・事業承継ビジネス」や「資産形成ビジネス」等に注力していく。
- 「深掘」と「挑戦」がオーバーラップする部分として、前中計において先鋭的に取り組んできたオムニ戦略の「さらなる進化」、関西みらいフィナンシャルグループのシナジー追求等に取り組んでいく。
- 「挑戦」では、新しい発想と、幅広いつながりを通じて、お客さまや社会に対して新たな価値を提供するとともに、リソナグループとしてのビジネスの幅を広げ、収益機会の多様化を目指していく。
- そして、この「深掘」、「挑戦」実現のために、「基盤の再構築」による営業力強化と生産性向上を通じて、リテールに内在する高コスト体質を打破し、経営資源を適正に配分していく。
- 25ページをお願いしたい。

前中期経営計画の振り返り

		2020年3月期	前中計目標*1
経営 指標	親会社株主に帰属する 当期純利益	1,524億円	1,700億円
	連結フィー収益比率	28.8%	30%台前半
	連結経費率	63.3%	60%程度
	株主資本ROE*2	8.9%	10%以上
	普通株式等Tier1比率*3	10.54%	9%程度
	株主還元(総還元性向)	38.2%	イコールウェイト (33%)

■ 収益・コスト構造改革に一定の進展

- 預貸
 - ・「質」重視の運営が進展
 - ・利ざや低下幅は計画以上に縮小
- フィー
 - ・ストック型フィービジネス拡充
 - ・オムニ戦略のマネタイズに課題
- 経費
 - ・デジタル化進展
 - ・人員スリム化は計画を超過

オムニ・チャンネル

- リそなグループアプリを通じた
お客さま接点拡充
 - 220万DL突破('20/3末)
- デジタル化を通じた店舗利便性
向上とローコスト運営
 - 年中無休・相談特化型店舗拡充
 - '20/4月 30拠点

オムニ・アドバイザー

- お客さまになりきる力をそなえた
ソリューション人財育成・増強
 - リそなアカデミー
 - 成長意欲を高める人事施策
 - 70歳迄雇用延長等
 - お客さま本位の取り組み
 - FW残高 約3,900億円('20/3末)

オムニ・リージョナル

- 地域金融機関等との幅広い連携
 - KMFG創設('18/4月)
 - '19/10月 KMB事務システム
統合
 - リそなキャッシュレス・プラット
フォーム
 - '18/8月 12社と戦略的提携
 - リそなグループアプリ
 - めぶきFGとの共同研究

*1. 下記①+②により、2017年4月公表のHD中計を補正:

①2017/4月公表のHD中計の最終年度(2020/3期)計画値からKO連結計画を控除、②KMFG中計における2年目(2020/3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

リそなホールディングス 25

- ここで、前中計の成果と課題について、簡単にコメントさせていただく。
- 厳しい外部環境の下、PLに係るKPIは未達となったが、資金利益の減少を フィー収益の増加と経費削減でカバーする、収益・コスト構造改革には、一定の進展が あったものと評価している。
- 具体的には、質に拘った貸出運営の下、利ざやの低下幅は計画以上に縮小。ストック型フィービジネスが拡大し、デジタル化を通じて人員スリム化も計画を超過達成できた。
- 下段には、前中計で取り組んできた3つのオムニ戦略について記載している。
- グループアプリ、リそなアカデミー、リそなキャッシュレス・プラットフォーム、KMFG創設など、新たな取り組みが着実に進展しているが、マネタイズに向けてこれを更に加速していかなければならないと考えている。
- 26ページをお願いしたい。

新中期経営計画の主要経営指標

	2022年度	
中長期的な 収益構造改革の 実現	親会社株主に帰属する当期純利益	1,600億円
	連結フィー収益比率	35%以上
	連結経費率	60%程度
	株主資本ROE*1	8%程度
	普通株式等Tier1比率*2	10%程度
持続可能な 社会の実現	GPIF選定ESG指数(国内株)*3	全てに採用

【2022年度前提条件: 無担保コールO/N Δ 0.05%、10年国債 Δ 0.05%、日経平均株価23,000円】

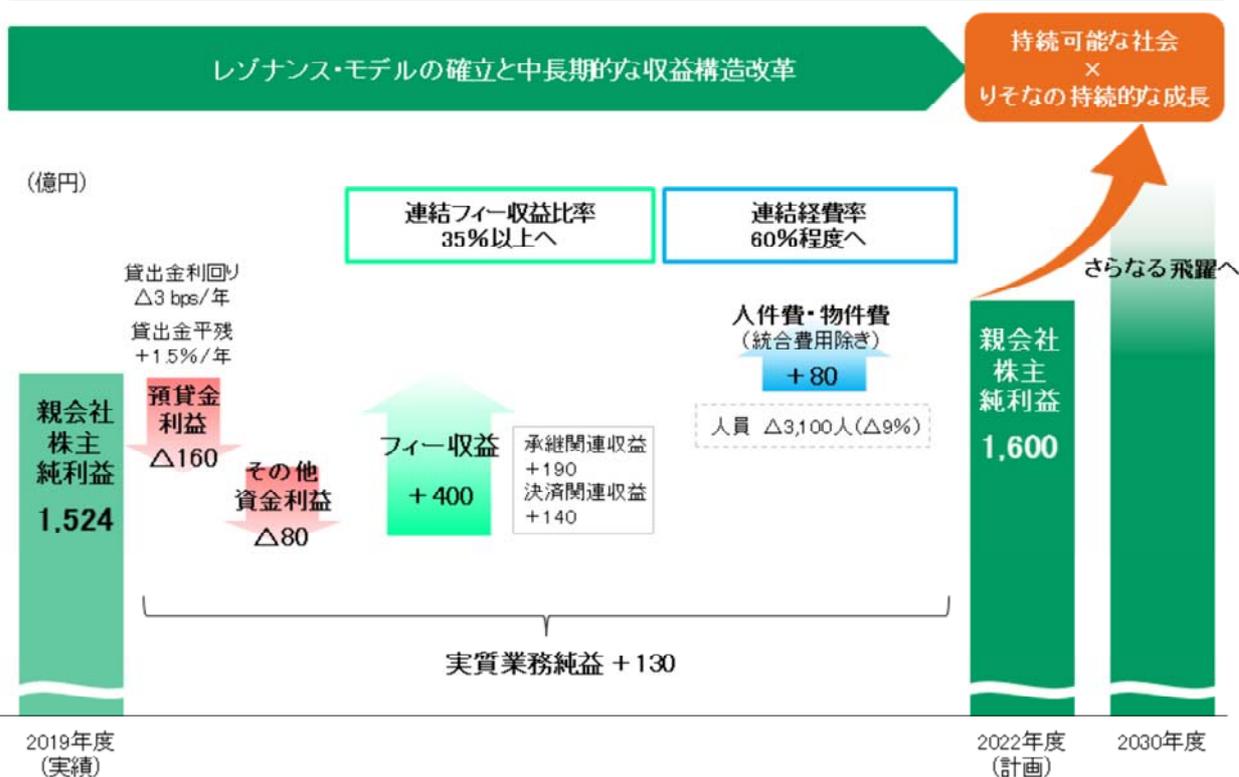
*1. 親会社株主に帰属する当期純利益 \div 株主資本(期首・期末平均) *2. バーゼル3最終化勘案ベース、その他有価証券評価差額金除き

*3. FTSE Blossom Japan Index、MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダース指数、MSCI日本株女性活躍指数、S&P/JPXカーボン・エミッション指数

リソナホールディングス 26

- 新中計の経営指標をお示ししている。
- 22年度において、連結・最終利益1,600億円、フィー収益比率35%以上、経費率60%程度を目指す。
- 株主資本ROEは8%程度、有価証券評価差額金を除くCET1比率(バーゼル3最終化勘案ベース)で10%程度を目標としている。各々の考え方は、後ほど資本政策のスライドでご説明する。
- 加えて、「持続可能な社会の実現」に向けたKPIとして、引き続き、GPIFが選定するESG指数すべてに選定されることも目標とした。
- 本業を通じて、社会課題解決を目指すSDGs経営を加速させていきたい。
- 27ページをお願いしたい。

収益ロードマップ



- KPI達成に向けた収益計画の組立てをお示している。
- 超低金利環境の継続を前提に、資金利益の減少をフィー収益の増加と、経費の削減によりカバーする組立てとし、22年度の最終利益目標を1,600億円とした。
- 左から2本目の矢印に記載の通り、貸出金利回りが年3bps程度低下する中、貸出金平残を年平均+1.5%増加させることで、預貸金利益が3年累計で△160億円減少することを想定。
- 前中計では△600億円の減少を見込んでいたことを考えると、減少幅は緩やかになっている。
- また、JGBを中心とする満期保有債券の償還等で、その他資金利益が△80億円程度減少する見通し。
- これを、承継関連(+190億円)や決済関連(+140億円)を中心に、フィー収益を+400億円増強することで打ち返し、連結フィー収益比率は35%以上まで高めていく考え。
- 加えて、デジタル化に伴う生産性向上、店舗最適化、人員スリム化等を通じて統合関連費用を除く人件費・物件費で80億円程度削減し、連結経費率は60%程度を目指していく。
- 28ページをお願いしたい。

ビジネス戦略 深掘 資産・事業承継ビジネス

お客様のこまりごと

地域 事業・資産の円滑な承継
詐欺被害、資産管理への不安
自身・親の介護

【企業オーナーの高齢化:2025年の推計*1】

70歳未満 136万人
70歳以上 245万人
うち、127万人が後継者不在

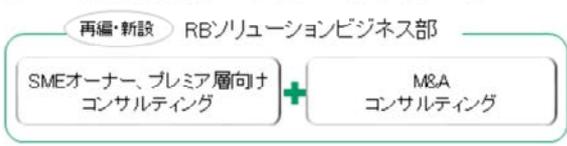
りそなの強み 商業銀行の機能・サービス、店舗網、お客さま基盤 フルラインの信託機能(不動産、信託)

国内最大の信託併営銀行：基盤と機能の優位性

【KPI】 '23/3期('20/3期比) 承継関連収益*2 390億円(+約190億円)

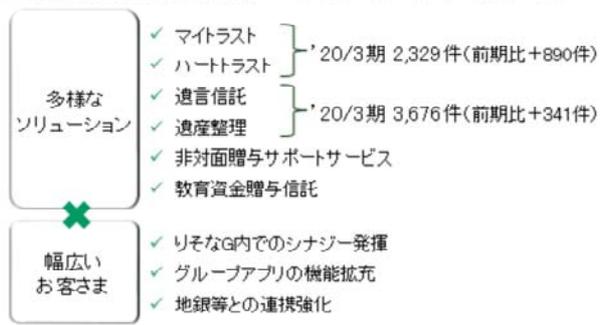
■ 人財・情報の集約によるワンストップ・ソリューション

- M&A新規受託件数 '23/3期 250件(+約120件)



■ 「まもる・つなぐ」をサポート

- 承継信託新規利用件数 '23/3期 10,000件(+約3,900件)



■ 不動産部門の強化

- 仲介成約件数 '23/3期 2,000件(+約1,000件)
 - 承継ソリューション機能の発揮
 - 人員倍増による情報収集・案件対応力強化 '20/3末 202名 ⇒ '23/3末 400名程度

*1. 中小企業・小規模事業者の経営者の年齢、中小企業庁 *2. M&A+不動産(除くエクイティ)+承継信託関連収益 りそなホールディングス 28

- ここから、各ビジネスについて、ポイントとなるところをご説明していく。
- 最初に、資産・事業承継ビジネス。
- 右上の通り、中小企業オーナーの高齢化が進む中、その半数以上に後継者が不在というのが現状。
- 国内最大の信託併営銀行としての「基盤」、「機能」の優位性を活用して、このお客様のこまりごとを解決し、我々のビジネスも成長させていく。
- スライド中段、23年3月期の承継関連収益を20年3月期比約190億円増加の390億円まで伸ばしたいと考えている。
- 専門人財の増強、情報の集約、外部パートナーとの協働などを通じて、M&A受託件数、不動産仲介件数を、それぞれ倍増させることでこれを実現していきたい。
- 遺言信託等の多様な承継信託商品の新規利用件数も6割増(1万件)を目標としている。
- 続く「資産形成サポートビジネス」、「中小企業貸出・国際ビジネス」、「個人向けローン」については、後ほどスライドをご確認いただければと思う。
- 32ページまでお進みいただきたい。

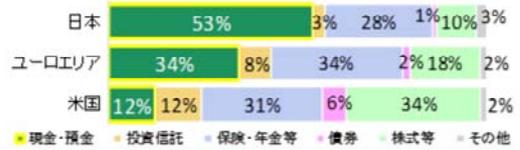
ビジネス戦略 深掘 資産形成サポートビジネス

お客さまの
こまりごと



人生100年時代における資産形成
信頼できる相談相手が不在
平日銀行に行く時間が短い

【金融資産構成比*1】



りそなの強み

個人1,800万人のお客さま基盤 FD*2に即した最適な商品・サービス オムニ・アドバイザー

企業年金で培ったプロ向けの運用をリテールのお客さまへ

【KPI】 '23/3期('20/3期比)

資産運用残高(RAM) 24兆円(+約2兆円)

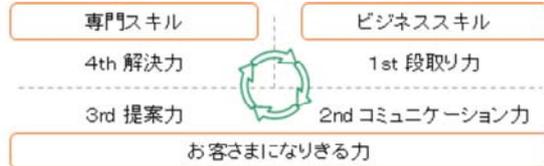
■ RAMへの運用機能集約('20/1月~)

- 拡大する中長期安定運用ニーズを捕捉
 - RAM人員: '20/3末 147名 ⇒ '23/3末 175名程度
- 販路拡充
 - KMB、MBにおけるFWWの取扱開始 ⇒ FWWの概要 P54
 - ・ KMB: '19/10月~
 - ・ MB: '21/3期下期~(予定)
 - 地域金融機関向けに商品 + FDに即した社員教育等を提供
 - ・ '20/3月~伊予銀行他2社で「みつばしクルーズ*3」販売開始
 - 機関投資家、余資運用法人への商品提供

■ りそなアカデミーによる中長期目線のプロ人財育成

- '20/3期 第1期開講: 卒業生38名
⇒ '23/3末までに300名育成(計画)
- 卒業後も定期的なフォロー研修等でサポート

お客さまになりきる力 ✕ IFALレベルの知識・スキル



*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. 投資初心者向けにリスクをコントロールした損失限定機能付きのバランスファンド

ビジネス戦略 深掘 中小企業貸出・国際ビジネス

お客様の
こまりごと



環境変化、想定外の事態への対応
販路拡大、海外での事業展開
人財確保、生産性向上

【SDGs認知度*1】



りそなの強み

SME50万のお客様基盤 約6.8万社のメインバンク² 首都圏・関西圏のネットワーク

お客様の顕在・潜在的な課題の解決

【KPI】 '23/3期('20/3期比)

中小企業貸出残高 14.6兆円(+約0.8兆円)

課題発見型営業スタイル

- SDGsへの取組支援
 - お客様の機会創出とリスク排除
 - ・ SDGs推進私募債 '20/3期1,404億円³(前期比+46%)
 - ・ SDGsコンサルファンド 395億円⁴('18/9月~'20/3月累計)
 - ・ 私募グリーンボンド 第1号案件('20/2月)
- ビジネスマッチング '20/3期 25,286件(前期比+14%)
 - 東西5拠点のビジネスプラザ⁵
- 海外ビジネスサポート(⇒P55)
 - 海外進出、資金調達、M&Aニーズに対応
 - RMBA、りそなブルダニア銀行のソリューション体制強化

成長ステージに応じた多様なソリューション



- 非対面ビジネス拡充
 - 法人版アプリ、Web完結ローン等
- 本部専門人財と営業の情報共有による最適提案

コロナ禍を受けたお客様サポート体制

融資支援

- ✓ 対応支援ファンド
- ✓ 無担保・無利子融資(都道府県制度融資)

相談体制

- ✓ 資金繰り相談窓口設置、休日相談対応
- ✓ 「経営安心応援チーム」(SR)
- ✓ 「地元企業応援チーム」(KMB、MB)

*1. 令和元年度政策調査(東京都産業労働局)を基に作成 *2. 帝国データバンク(2019年)

*3. 発行額 *4. RB+SR、'20/4月よりグループ4行で取り扱い *5. とうきょう、おおさか、さいたま、こべ、ひろこ('20/3末時点)

ビジネス戦略 深掘 個人向けローンビジネス

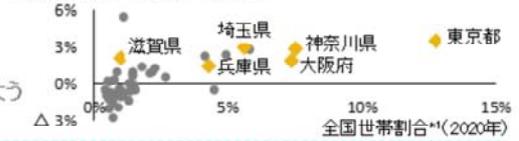
お客さまの
こまりごと



お金を借りることに対する不安
借入手続き時に会社を休めない
病気になったり、災害にあったらどうしよう

【全国の世帯数増加率】

世帯数増加率*(2015年~2020年)



りそなの強み

住宅ローンのトップランナー 個人1,800万人のお客さま基盤 ライフイベントに応じた多様な商品

デジタル&データ ⇒ お客さま利便性の向上とコスト優位性の両立

【KPI】 '23/3期('20/3期比)

自己居住用住宅ローン残高 13.8兆円(+0.9兆円)

- 電子契約サービス拡大
 - 住宅ローンのアプリ内完結(予定)
- グループアプリを活用した双方向コミュニケーション
 - 最良のタイミングでよりパーソナライズされた提案
 - 住宅ローン起点の多面取引において大きなポテンシャル
- 住宅ローン業務プロセスの効率化・デジタル化
 - 不動産業者取引における営業プロセスの効率的運営
 - ミドル・バック業務プロセスのデジタル化促進
 - ローン事務・企画部門のスリム化
- 万への備え・安心のご提供

【主な多面取引商品のセット率】

	住宅ローン先	vs	一般先*2
給振	50.3%		30.2%
消費性ローン*3	12.3%		3.1%
投資信託	6.1%		3.2%
保険	4.1%		1.4%

差別化商品・サービス

- ✓ 団信革命 ✓ 自然災害サポートオプション
- ✓ カードローン「ライフサポートプラン」
- 外出自粛の最中でも、お申込~ご利用までWebで完結

ご相談体制

休日相談窓口設置

*1. 国立社会保障・人口問題研究所 *2. ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲとの比較('20/3末) *3. カードローン含む

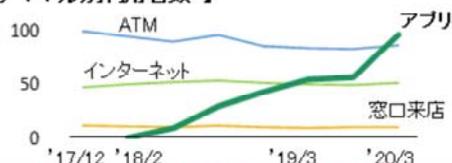
ビジネス戦略 深掘 × 挑戦 オムニ・チャネル

お客様の
こまりごと



地域 銀行のアプリは使いにくい
銀行に行く時間がない
環境 自分に合う金融アドバイスが受けられない

【チャンネル別利用者数*1】



りそなの強み

個人1,800万人のお客さま基盤 充実したネットチャネル 国内最大級の有人店舗網

「いつでも」「どこでも」お客さまに最適なソリューションをご提供

【KPI】 '23/3期

グループアプリDL数 500万DLへ

■ りそなグループアプリ: '20/3末 DL数 220万件
1人・1日あたり収益効果 +3.5円

● 徹底したユーザー視点が高評価



- アプリが取引チャネルの中心へ*2
 - アプリ利用率: 積立定期 82%、外貨預金 75%
- 更なる機能拡充
 - 海外送金・外国語対応('20/4月)
 - iDeCo等の新機能を順次拡充予定

■ リアルとネットの融合によるアプローチ強化

800超の有人拠点

- ✓ オムニ・アドバイザー
- ✓ セルフ端末によるDX展開

グループアプリ

- ✓ パーソナライズされた提案 (提案モデル数 前期比1.2倍)



データサイエンス室

- ✓ データベースマーケティング
- ✓ すべてのチャネルで連続的・一貫した提案

*1. '17/12月のATM利用者数を100として指数化(①1日RB) *2. チャンネル別口座開設件数('20/1時点)

- オムニ・チャネルについて
- 従来、「銀行のアプリは使いにくい」という声が多かったが、右上のグラフの通り、足元では、アプリが最も使われるチャネルになってきた。
- グループアプリのDL数は220万まで伸びてきたが、スライド中段の通り、中計期間中に500万DLを目指したいと考えている。
- 先ほど、イノベーションに向けたドライバーとして「デザイン思考」という話をしたが、当社のアプリは「徹底したユーザー視点」を評価いただいている。
- コロナを契機に非対面取引のニーズは更に高まっていくと考えており、お客様の使いやすさをしっかり意識しながら、今後も機能を拡充していく。
- 33ページをお願いしたい。

ビジネス戦略 深掘 × 挑戦 決済ビジネス

お客さまの
こまりごと



キャッシュレス手段が多すぎて混乱する
決済コストが高い、入金サイクルが長い
決済事務のIT化が進まない

【拡大が見込まれるキャッシュレス市場*1】



りそなの強み

広範な店舗網、法人・個人のお客さま基盤 銀行本体でのITコンサル、加盟店サービス提供

「キャッシュレス化」の促進により、社会コスト削減とお客さまの生産性・利便性向上をサポート

【KPI】 '23/3期('20/3期比)

決済関連収益 800億円(+約140億円)

■ 法人のお客さまのデジタル化支援



りそなキャッシュレス・プラットフォーム(RCP)

導入(予定)先: '20/3末 約1,100先、1.4万店舗
 ✓ オールインワン端末で多様な決済ニーズに対応
 ✓ '23/3末導入先(目標) 約4,000先

今後の展望

- ✓ B2B決済プラットフォーム構築
 - ・ 企業間取引等のデジタル化支援
- ✓ 決済データ活用
 - ・ トランザクションレンディング等

■ 個人のお客さまの利便性向上

- デビットカード: '20/3末 201万枚
 - 普通預金口座に標準装備(キャッシュカード一体、タッチ決済対応)
 - '23/3末 会員数(目標) 255万枚
- りそなウォレットアプリ
 - モバイル決済、クーポン、おつり貯蓄を1つのアプリで

*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

- 決済ビジネスでは、スライド中段、関連収益で140億円増加となる800億円が目標。
- ここでも、ポストコロナを展望すると、中小企業のお客さまにおけるデジタル化の流れが加速することが見込まれる。
- りそなキャッシュレス・プラットフォームは、20年3月時点の導入済・導入予定先合計で、1,100社、1万4千店舗というところまで増加した。中計最終年度には、4,000社を目指している。
- B to C領域のRCPに続き、今後はB to B領域においても決済プラットフォームをご提供し、お客さまのデジタル化をサポートしていきたい。
- (右下)個人のお客さまには、引き続き、キャッシュカード一体型のデビットカードでキャッシュレスサービスをご提供していく。
- 発行枚数は既に200万枚を突破し、23年3月期には255万枚を目指している。
- 34ページをお願いしたい。

KMFG 中期経営計画とグループシナジーの追求①

「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」へ向けて

Stage 1 KMFG誕生～体制整備

Stage 2 新中期経営計画(2020年度～2022年度)～FGブランド確立と真価発揮～

PMIは計画通り進捗

⇒シナジー発揮に向けた素地を整備

- KU、KO合併⇒KMB誕生('19/4月)
- KMB事務・システム統合('19/10月)

早期マネタイズに向けて以下の取り組みを開始

<営業シナジー>

- ✓ リそなの差別化商品・プラットフォーム活用
- ✓ グループネットワーク活用
- ✓ グループ人財交流

<コストシナジー>

- ✓ リそなシステムの共有
- ✓ オペレーション改革のノウハウ活用
- ✓ チャンネルの再構築

合算業務粗利益 +50億円

合算経費(統合関連費用除く) +100億円(改善)

戦略 ビジネス	資産形成	お客様のライフイベントに応じたサポート	投信・FW 保険残高	+0.5兆円(1.5⇒2.0)
	事業発展	SMEに向けた多様なソリューション提供	BM件数	+1,500件(4,300⇒5,800)
	承継	信託機能の活用	事業承継 対応先数	+200先(1,800⇒2,000)
基盤 改革	チャンネル	店舗最適化、オムニ・チャンネルの展開	拠点数(関西圏)	△90拠点(370⇒280)
	業務 デジタル化	リそなのノウハウ共有	営業店事務量	△40%削減
	人財	人員適正化	総人員数	△1,700人(8,500⇒6,800) スリム化△1,900、再配置+200

【経営指標】

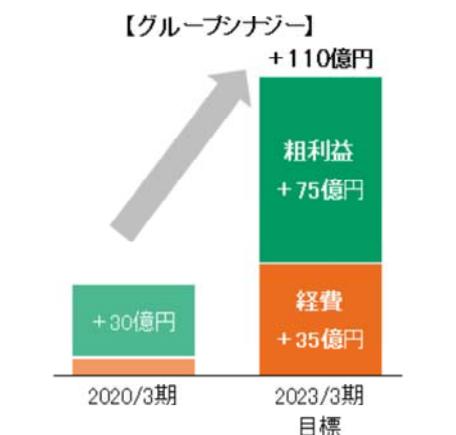
	2020年3月期	2023年3月期	
収益性	親会社株主に帰属する当期純利益	39億円	200億円
	連結フィー収益比率	19.6%	25%
効率性	株主資本ROE	0.83%	4%程度
	連結経費率	79.5%	60%台後半
健全性	自己資本比率	8.05%	8%程度

リそなホールディングス 34

- 関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)も、当社と同じタイミングで新中計を公表。
- こちらには経営指標等、その概要をお示ししている。
- KMFGからは、これまでお示ししていた計画に対する進捗が芳しくないことへの反省もふまえて、新たな中計では、より覚悟を持って取り組んでいくとの決意表明を受けている。
- 営業面では、リそなの優位性のある機能、商品、サービス、ノウハウを徹底的に活用し、コスト面では、B in Bの手法で90拠点程度の再編を進める他、リストラを実施するものではないが、1,700名の人員を削減して構造改革を進めていくとしている。
- 創設以降の3年間、KMBの事務・システム統合も含めてPMIは計画通りに進捗している。
- 前期にはチャンネル改革に向けた減損処理も実施しており、こうしたシナジーを発揮していく素地は整備できたものと認識している。
- 35ページをお願いしたい。

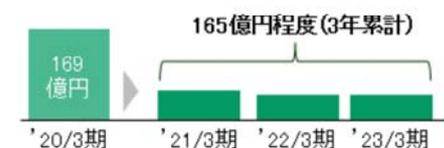
KMFG 中期経営計画とグループシナジーの追求②

グループ資産の最適化により、シナジーを最大限に発揮



※統合関連費用
以下の取り組みから、新中計期間の負担を軽減

- ・ '20/3期におけるチャンネル改革等関連費用の認識
- ・ MBシステムの2段階統合



営業シナジー

- 信託・不動産機能の活用
 - FW、資産承継信託、不動産仲介 等
- オムニ戦略、差別化商品のグループ展開
 - グループアプリ、デビットカード、RCP 等
- グループ情報ネットワーク
 - M&Aプラットフォーム、ビジネスプラザ、海外ネットワーク 等

コストシナジー

- チャンネルの最適化(⇒P38)
- 人財の最適化(⇒P37)
- システム
 - ITシステムの共同運営
 - MBシステムの2段階統合



りそなホールディングス 35

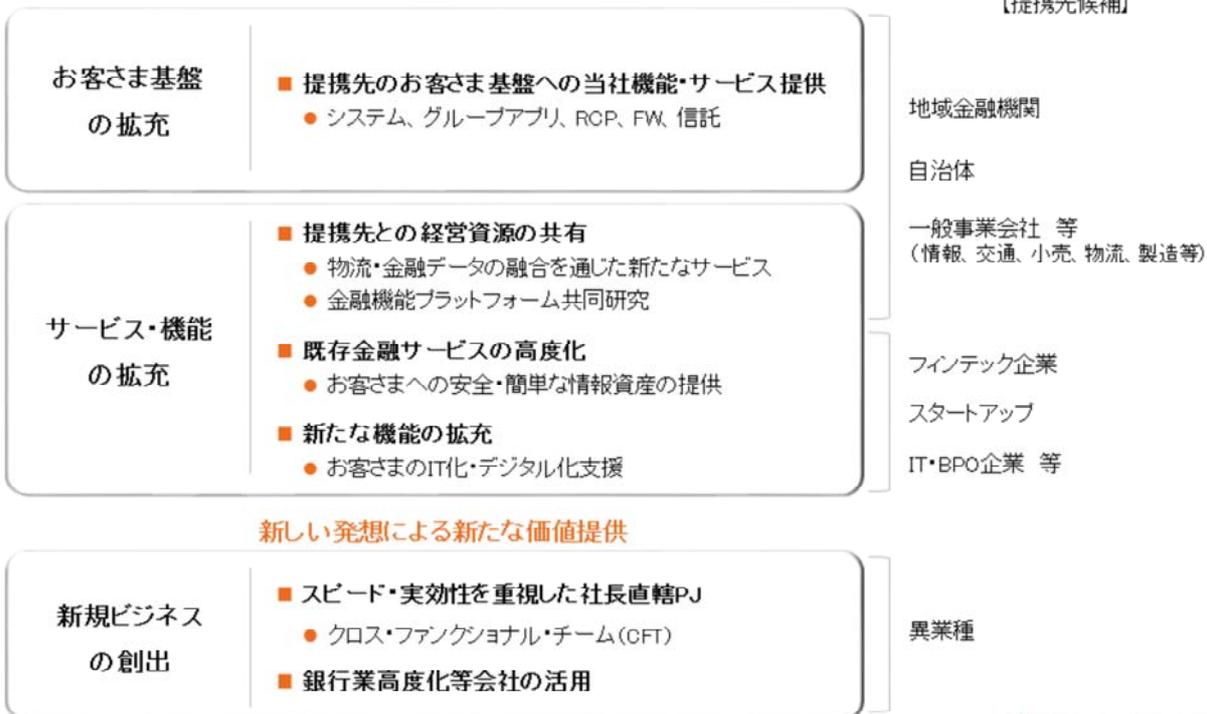
- ・ グループベースでのシナジーとして、具体的には、営業面、粗利ベースで+75億円程度を見込んでいる。信託・不動産機能、オムニ戦略や独自の差別化商品の展開、グループ情報ネットワークの活用等が源泉となる。
- ・ コスト面では、システムを中心に+35億円程度を見込む。
- ・ なお、21年度下期に予定していたみなと銀行のシステム統合については、2段階方式に変更した。これを実行する意味合いは2点ある。
- ・ 1点めは、拡張性と応用性。API基盤活用により、お客さまに提供する「りそなの先進的な商品・サービス」を柔軟に共有できるようにする。
- ・ 今後、地方銀行等に向けて展開していく「りそなオープンプラットフォーム戦略」のテストケースと位置付けている。
- ・ 2点めは、コスト優位性。コストの平準化を図ると共に、トータルコストを抑制するものである。
- ・ 36ページをお願いしたい。

ビジネス戦略 挑戦 “脱・銀行”へ向けて

オープン・イノベーション

幅広いつながりによる共創

【提携先候補】



リそなホールディングス 36

- “脱・銀行”としたが、これまでの銀行の枠組みを超えた革新的なサービスを創造していく。
- 「お客さま基盤の拡充」では、りそなの強みであるシステムやグループアプリ、りそなキャッシュレス・プラットフォーム、ファンドラップ等を他金融機関に提供していく。
- みなと銀行のシステム2段階統合における「お客さま向けサービス提供」の仕組みを活用していく。
- 「サービス・機能の拡充」では、例えば、銀行の情報資産とフィンテック企業の技術を活用した新たなマーケティング手法の構築や、中小企業の間接業務効率化のためのデジタル化支援等に取り組んでいく。
- 「新規ビジネスの創出」では、新たな発想で新規ビジネスを検討するクロス・ファンクショナル・チーム(CFT)を、始動させている。
- 銀行高度化等会社の活用や、異業種連携等も含め、お客さまへ新たな価値を提供していくものだが、ビジネス領域のみならず、業務プロセス・システム改革等でも、CFTを活用していく。
- 37ページをお願いしたい。

基盤再構築①人財

多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ

■ 複線型人事制度

- 業務分野別の20種類程度のコースからなる複線型の人事制度に移行

■ オムニ・アドバイザー育成

- 前中計に引き続き、「お客さまになりきる力」を備えるオムニ・アドバイザーの育成に注力

■ 専門人財の育成・採用

- IT分野等他業界で活躍する外部人財との協働・採用を強化 ⇒ デジタル・IT人財1,000名体制

■ リカレント教育

- 全員コンサルティング体制に向けて、全従業員の新たなキャリアへの挑戦を支援

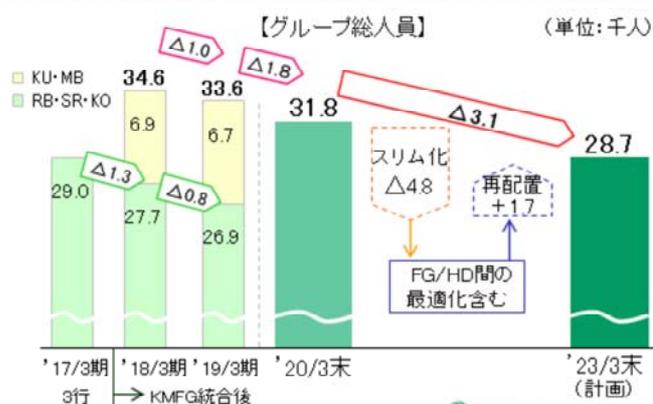
注力分野への人財再配置

■ KMFG統合前の29,000人規模へスリム化（自然減）

- 総人員△3,100人（△9%）
- チャネル改革、店頭デジタル化による生産性向上

■ グループベースで大胆かつ柔軟に人財を再配置

- 注力分野（承継、オムニ等）の強化
- 新規ビジネス（デジタル、IT等）の強化
- KMFG/HD間の人的資源の最適化



- ・ ここから基盤の再構築について。
- ・ 人財戦略では、多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ構築を目指していく。
- ・ 複線型人事制度により、全員がプロフェッショナルを目指す体系の導入や、全世代が活躍できるよう選択定年制等を導入する。
- ・ また、デジタル・IT人財の教育や、社外人財の採用・協業を進めていくと共に、前中計で掲げたオムニ・アドバイザーの育成も継続していく。
- ・ (下段)グループの総人員は、足元の31,800人から3年間で3,100人程度を削減する。KMFG統合前の29,000人水準まで、自然減でスリム化していく。
- ・ 前中計では、旧行ベースで「3年間で3千人削減」の計画に対して、統合で全体人数は増えたが、お示しの通り、4千人を超える人員を削減した。
- ・ また、HD・KMFG間も含めてグループベースで、大胆かつ柔軟に人財を再配置していく。
- ・ 承継、オムニ、デジタル、ITといった分野に、人財を厚めに配置し強化する。例えば、デジタル・IT人財は1,000名体制を目指している。
- ・ 38ページをお願いしたい。

基盤再構築②業務プロセス、営業スタイル、チャネルネットワーク

トータルお客さま接点拡充 × ローコスト運営 ⇒ 全員コンサルティング体制へ

業務プロセス

- 発想の転換とデジタル化による再構築
 - 10,000名の事務人財のミッション変更
 - 事務の一端完結による事務ストレスからの解放
 - 生産性向上を通じた事務コストの低減

営業スタイル

- 店頭を含めた全員コンサルティング体制への移行
- データのリアルタイム融合、チャネル間連携
 - F2Fによる良質データ×高頻度・広範囲のデジタルデータ

チャネルネットワーク

- トータル顧客接点の拡充とチャネル関連コスト削減の両立
 - エリア運営の深化
 - マーケットポテンシャルを踏まえた人員再配置
 - 重複拠点統廃合、店舗スペック最適化
 - KMBにおいて90拠点程度をBinB*2
 - RB・FG間にて10拠点程度を共同店舗化*2
 - 各店使命に合わせ徹底的にダウンサイジング

【次期営業店システム導入後のイメージ】

“バックレス”



高度な相談、
複雑な手続きは
CSO*(TV窓口)で

“セルフ”端末*3

グループアプリと
操作感を共通化



“ロケーションフリー”



タブレットにより
相談も手続きも完結

*1. デジタルサービスオフィス *2. 新中期経営計画期間中 *3. 2020年度中導入予定(RB, SR, KMB)

リソナホールディングス 38

- 「業務プロセス」では、営業店の店頭業務や法人・融資業務を徹底的に見直す。
- 発想の転換とデジタル化をスピーディーに実現するため、先ほど「挑戦」のところでお話ししたクロス・ファンクショナル・チームをここでも活用する。
- 「営業スタイル」では、フェイス・トゥ・フェイスによる良質なデータと、お客さまの日常の高頻度・広範囲のデジタルデータをリアルタイムで、どのチャネルからでも共有可能な仕組みを整えていく。
- 経験や勘に裏打ちされた営業に加え、お客さまへ新たな気づきをタイムリーに与えることで、コミュニケーションを進化させていく。
- 「チャネルネットワーク」では、「店舗はお客さまとの重要なコミュニケーションの場」という考えのもと、エリア運営の深化をベースに、有人チャネルネットワークの維持・強化に取り組む。
- 重複拠点の統廃合、店舗スペックの最適化を図るが、具体的には、KMBを中心に90拠点程度でBin Bとするほか、RBとKMFG間で10拠点程度の共同店舗化を進めていく。
- 39ページをお願いしたい。

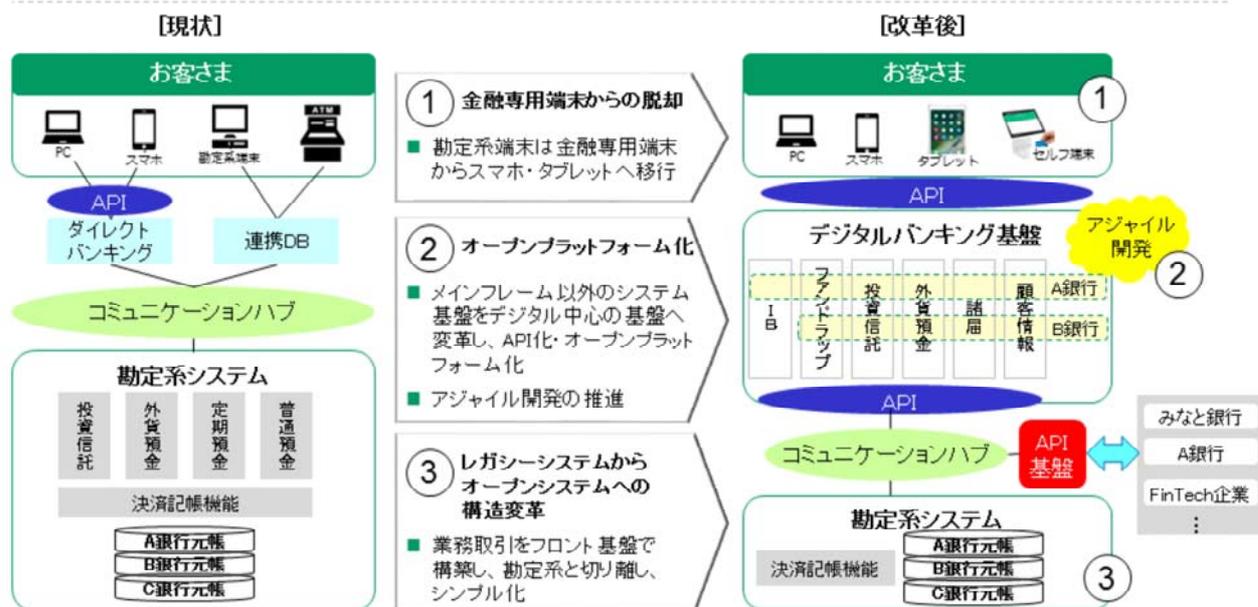
基盤再構築③システム

テクノロジーの進化を見据えた既存システムの縮小と次世代化への取り組み

■ システム構造改革

- グループシステムコストの大幅な削減 ⇒ 戦略的投資の拡大
- API化等を通じた戦略実行スピード・柔軟性・可用性の大幅な向上

【システム関連コストのイメージ】



- 最後にシステムについて。
- 勘定系システムを中心としたシステムからオープン系システムへの変革により既存システムのスリム化を図り、既存領域のメンテナンスコストを大幅に削減し、戦略的投資を拡大していく。
- また、アジャイル開発領域を拡大することで開発のスピードアップを図るとともに、API化によりシステムの柔軟性を高めつつ、オープンプラットフォーム化を図っていく。
- スライド下段は、現状と改革後のシステムの概念図。ポイントを3つに整理している。
- 1つ目は、タブレット端末への移行。
- 2つ目は、勘定系から業務アプリケーションを切り離し、アジャイル開発を推進しつつ、API化・オープンプラットフォーム化を進めるもの。先ほど申し上げた地域金融機関とのアライアンスを視野にいれている。
- 3つ目は、元帳と決済記帳は引き続き堅牢な勘定系システムに残し、可能な限りシンプル化する戦略。
- こうした取り組みにより、システム部門をコストセンターからプロフィットセンターへ変革する。
- 41ページをお願いしたい。

2020年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

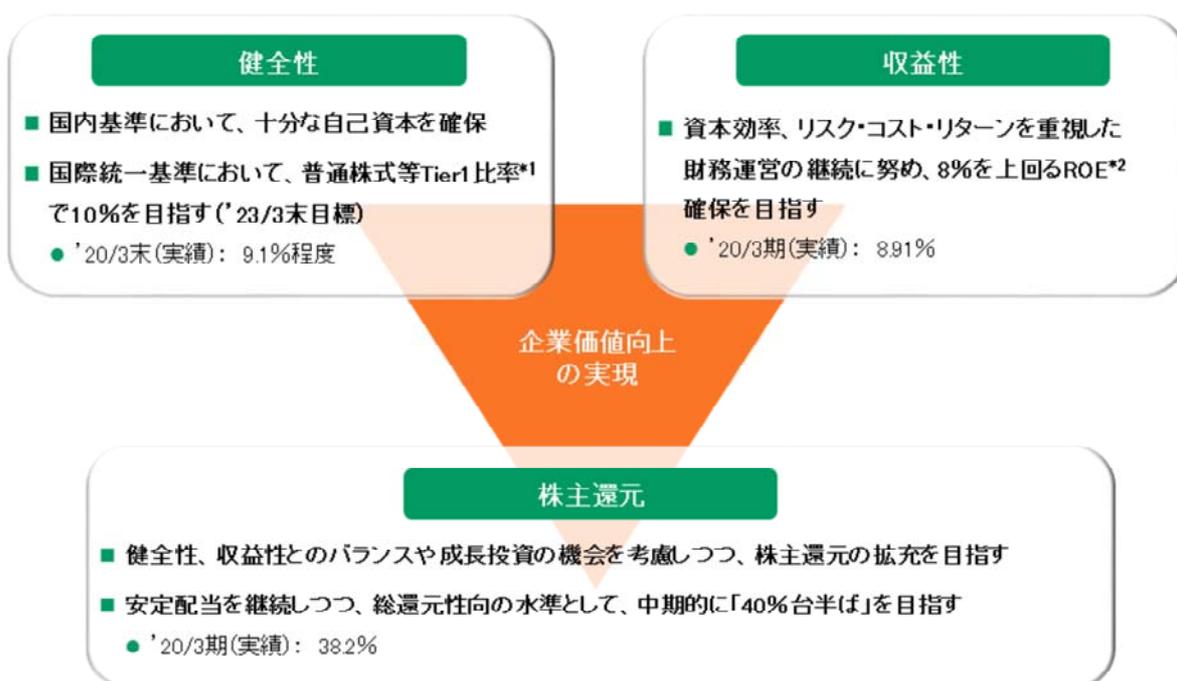
中期経営計画

資本政策の方向性

ESGへの取り組み

ご参考資料

資本政策の方向性



*1バーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き *2. 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均)

リソナホールディングス 41

- 最後に、資本政策の方向性についてお話しする。
- 引き続き、「健全性」、「収益性」、「株主還元」のバランス最適化を基本ポリシーとしている。
- 左上、健全性。バーゼル3最終化影響勘案後、有価証券評価差額金除きの普通株式等Tier1比率で「10%程度」を目指す。
- 右上、収益性。これまで通り株主資本ROEを目標指標とし、8%を上回る水準確保を目指す。
- 厳しい外部環境下にあっても、引き続き、リスク・リターン、コスト・リターンを重視した財務運営に努め、邦銀セクター内で優位性のあるROE実績をお示ししていきたい。
- 最後に株主還元方針について。引き続き、健全性・収益性とのバランスや成長投資の機会を考慮しつつ、更なる株主還元の拡充を目指していく。
- 具体的には、安定配当を維持しつつ、総還元性向の中期的な目標水準を「40%台半ば」とさせていただいた。
- 42ページをお願いしたい。

2020年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画

資本政策の方向性

ESGへの取り組み

ご参考資料

- ここからESGへの取り組みについてのスライドも用意させていただきました。
- ここまでお話ししてきた通り、本業を通じて社会課題解決を解決していくことが基本ポリシーである。
- 細かな説明は割愛させていただいたが、43ページは「環境」。

E(環境)

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



気候関連のリスクと機会への対応：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
- お客様の気候変動の緩和・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"> ● 環境課題に向けた取り組みが途上のお客様に対し、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 	<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"> ● 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～バーム油問題検討会 												
「機会」を伸ばす	商品・サービスを通じた環境保全	【個人のお客様向け】	【法人のお客様向け】	<p>【CDPスコア^{*1}】</p> <table border="1"> <tr> <td>りそなHD</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>みずほFG</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td>MUFG</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>SMTH</td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>SMFG</td> <td>D</td> </tr> </table>	りそなHD	B	みずほFG	B	MUFG	C	SMTH	C	SMFG	D
		りそなHD	B											
みずほFG	B													
MUFG	C													
SMTH	C													
SMFG	D													
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ニホンノミライ(投信信託) ✓ 自然災害サポートオプション(住宅ローン) ✓ 環境配慮型住宅ローン ✓ 寄付付遺言信託 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 													

*1. CDPレポート2019

りそなホールディングス 43

- 気候変動問題に関しては、石炭火力発電事業PJへの原則、新規融資停止や投資プロセスへのESGの組み込み、様々な環境配慮型の商品のご提供を通じ、低炭素・循環型社会の実現へ向けた取り組みを継続していく。
- 1ページとばして、45ページは、ガバナンスについて。

S(社会)

「本業×イノベーション」を通じた社会課題解決に主眼



地域 少子高齢化



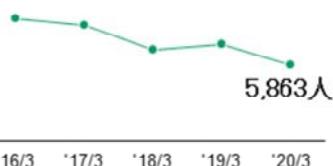
資産・事業承継: P28 資産形成サポート: P29 中小企業貸出・国際: P30
 個人向けローン: P31 オムニ・チャンネル: P32 決済: P33



より良い社会の実現に向けた取り組み

地域社会への貢献

【Re:Heart倶楽部の活動参加人数】



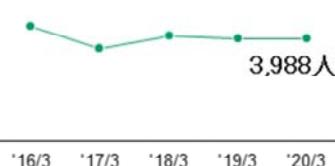
【災害ボランティア】

✓ 「令和元年台風第19号」災害被害へのボランティアを実施



未来を担う子どもたちの為に

【リそなキッズマネーアカデミー参加人数*1】



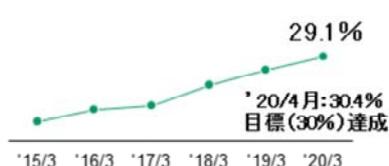
【リそな未来財団】

✓ 経済的な支援を必要とする子どもたちや働くひとり親をサポート

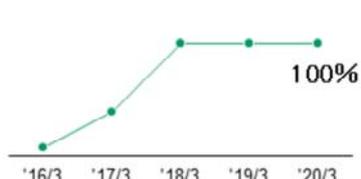


ダイバーシティ&インクルージョン

【女性ライン管理職比率*1】



【男性育児関連連休取得率】



*1. リそなキッズマネーアカデミー、みらいキッズマネーアカデミー(夏休み開催)
 *2. RB・SR、部下のいるマネージャー以上の職層に女性が占める割合

G(コーポレートガバナンス)

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	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役が過半数を構成 	<table border="1"> <tr> <td>独立社外取締役 6名</td> <td>社内取締役 4名</td> </tr> </table>	独立社外取締役 6名	社内取締役 4名	指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> 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
	独立社外取締役 6名	社内取締役 4名				
	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役比率20% 		報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役のみで構成 2020年、執行役の業績連動型株式報酬制度として、「役員株式給付信託」を導入 		
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議長 執行役を兼務しない取締役会長が就任、監督と執行を分離 		監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> 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 			

■ 企業経営 ■ 金融 ■ 法律 ■ マーケティング **社外取締役** 2020年6月就任予定

 <p>浦野 光人 ■ 報酬委員会委員長 監査委員 元ニチレイ社長・会長</p>	 <p>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</p>	 <p>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</p>
 <p>馬場 千晴 ■ ■ ■ 監査委員会委員長 元みずほ信託銀行 副社長</p>	 <p>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</p>	 <p>江上 節子 ■ 指名委員会委員 報酬委員会委員 武蔵大学社会学部 教授</p>

社内取締役 2020年6月就任予定

 <p>東 和浩 会長</p>	 <p>南 昌宏 代表執行役 社長</p>	 <p>野口 幹夫 執行役</p>	 <p>川島 高博 監査委員会 委員</p>
--	--	--	--

- ご承知の通り、当社は2003年に邦銀で初となる、指名委員会等設置会社に移行した。
- また、取締役会は過半が社外取締役で構成され、3委員会の委員長もすべて社外取締役。
- 社外の視点が十分に経営に活用され、高い透明性と公正性が確保されたガバナンス体制を継続している。
- 私からの説明は以上とさせていただきます。

コーポレートガバナンスの進化に向けた取り組み

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

社外取締役ミーティング

✓ 社外取締役のみで「取締役会の実効性評価の結果」について議論

フリーディスカッション

✓ 社外取締役の知見をビジネス戦略などに活用するための意見交換を随時実施
(主要テーマ) 次期中期経営計画策定に向けた課題整理など

勉強会・現場見学会

✓ 事業活動や業務内容の理解促進を図るため、営業店訪問や社員との意見交換を実施

RB、SR、監査等委員会設置会社へ移行('19/6月~)

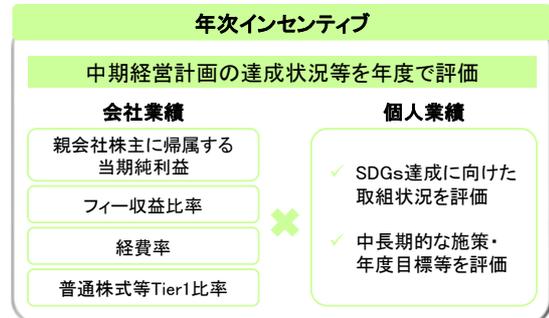
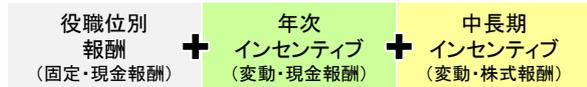
- 取締役会の実効性向上
- コーポレートガバナンス体制の強化



ガラス張りの
役員室

役員報酬制度

■ 執行役の報酬体系



ESG評価・イニシアティブ

ESGインデックスへの組み入れ状況

【GPIF選定 ESG指数(国内株)】 本中計期間中、4指数全ての継続的採用を目指す

FTSE Blossom Japan Index



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



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



国内外イニシアティブへの賛同



*1. <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/index.html>

2020年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画

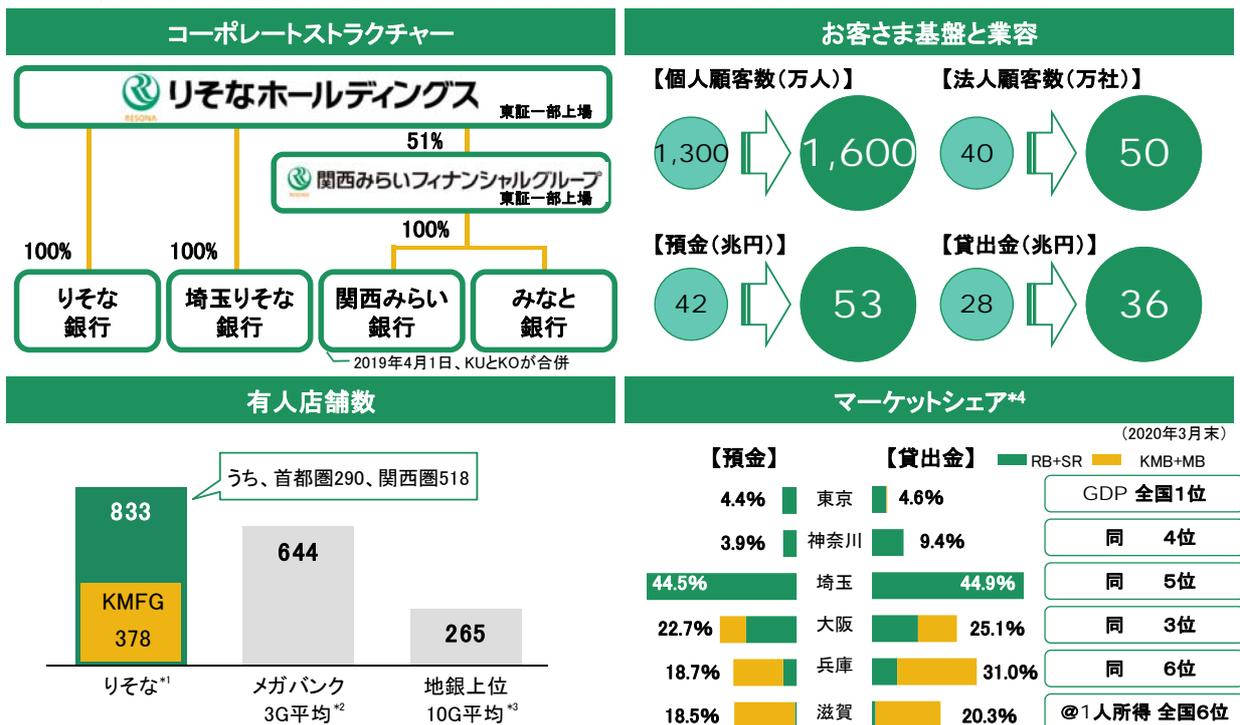
資本政策の方向性

ESGへの取り組み

ご参考資料

リ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

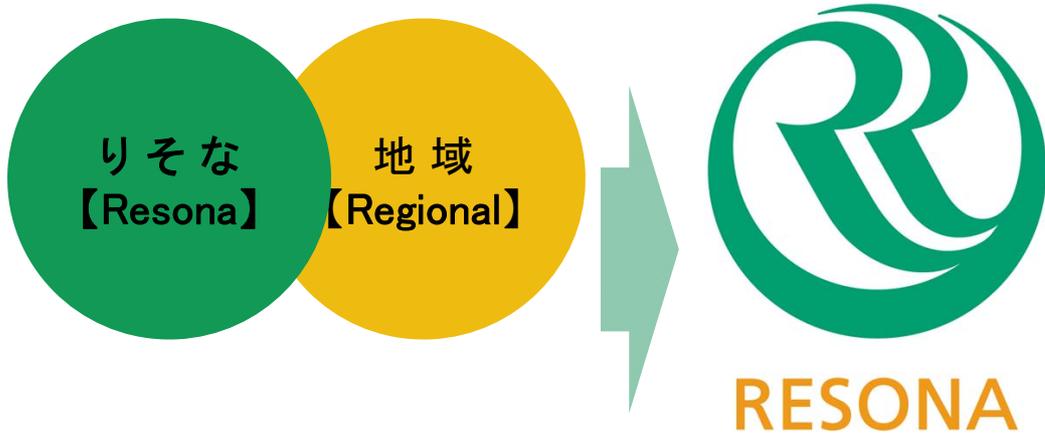


*1. 2020年3月末時点 *2. メガバンク:三菱UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友+SMBC信託、各社2019年9月期決算資料
 *3. 連結総資産上位10地銀グループ(ふくおかFG、コンコルディアFG、めぶきFG、千葉、ほくほくFG、静岡、西日本FHD、九州FG、山口FG、八十二)、各社2019年9月期決算資料
 *4. グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金(国内銀行)に占める割合

「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

2030年SDGs達成に向けた新中計での注力ポイント

テーマ	今後10年間のお客さまのこまりごと	新中期経営計画で注力する柱
-----	-------------------	---------------

<p>地域</p> <p>17項目全て</p>	<p>■ デジタル化・グローバル化社会への適応</p> <ul style="list-style-type: none"> ● キャッシュレス決済浸透 ● デジタル化の急速な進展 ● サプライチェーン維持 	<p>決済</p> <p>オムニチャネル</p>
--------------------------------	--	--------------------------

<p>少子高齢化</p>	<p>■ 少子高齢社会への適応</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 円滑な資産・事業承継、老後資金確保 ● 人材確保 	<p>承継</p> <p>資産形成</p>
---------------------	---	-----------------------

<p>環境</p>	<p>■ 気候変動リスクへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 生活・住宅コスト上昇 ● 脱炭素化対応、天災への備え 	<p>脱炭素化支援</p> <p>グリーンファイナンス</p> <p>災害補償</p>
------------------	--	---

<p>人権</p>	<p>■ 多様化する価値観・働き方への適応</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ハイスキル・セカンドキャリア形成 ● 外国人・高齢者雇用 	<p>ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み</p> <p>お客さまの多様化・高度化に応える人財の育成</p>
------------------	---	---

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

SDGs推進関連商品の開発・普及、
ESG投資への取り組みが評価

- 「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(HD、2018年度)



- 「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」(投資家部門) 銅賞 (RAM、2019年)



「りそなグループアプリ」
優れたデザイン、シンプルな操作性



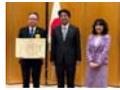
「R&I 顧客満足大賞2020(年金部門)」
最優秀賞

「年金顧客満足度アンケート」にて
総合満足度がトップ(RB)*1



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)
- 「PRIDE指標」3年連続ゴールド受賞(HD)
- 「プラチナくるみん」取得(グループ4行)
- 2020年版「女性が活躍する会社BEST100」*2 総合第5位(HD)



IRサイト、HPの更なる充実へ

- 「Gomez IRサイトランキング 2019」金賞(2年連続)
- 「日興アイ・アール2019年度全上場企業 ホーム・ページ充実度ランキング調査」最優秀サイト(3年連続)



銀行リテールカ調査で
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

《第15回(2019年) 114行調査*3》

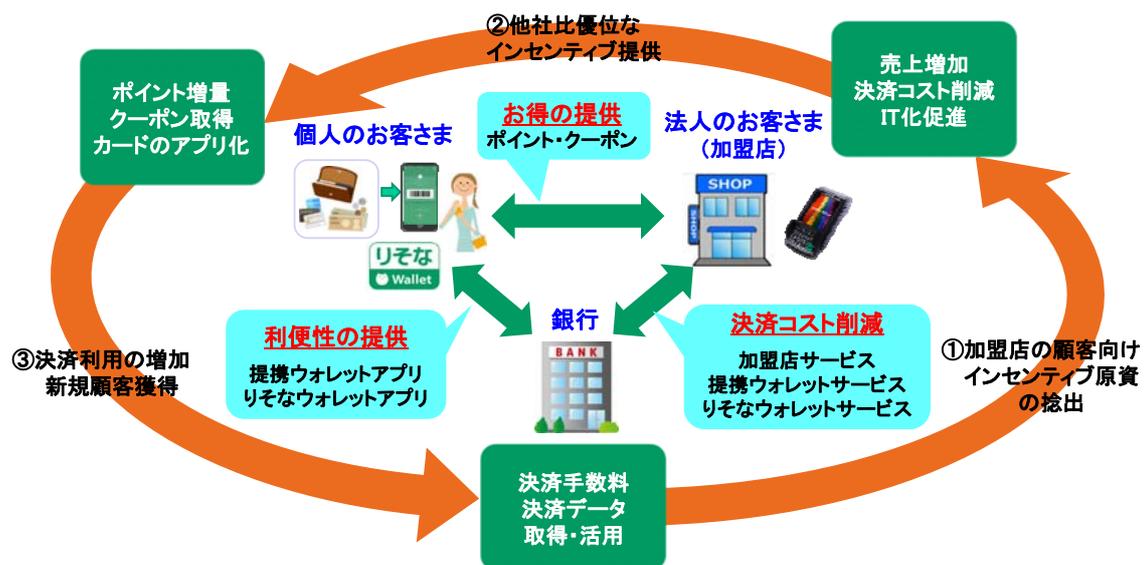
- 1位 **埼玉りそな**
- 2位 **りそな**
- 5位 **関西みらい**

*1. https://www.r-i.co.jp/pension/news_flash/2020/03/news_flash_20200309_1_1.html

*2. 日経WOMAN 企業の女性活躍度調査2020 *3. 日経ヴェリタス 2019年9月29日掲載「第15回銀行リテールカ調査 総合ランキング」

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

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

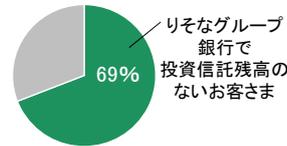
- '17年2月～: '20/3月末残高 約3,900億円
- お客さまのご要望に応じた運用コース

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

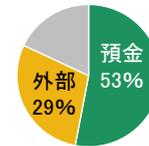
- 30万円からお試しいただけるウェルカムプラン('18/6月～)
 - 投資顧問報酬は成功報酬のみ*1
 - 77%がプロフィットロック・ポイント到達('20/3末)
- 「つかうニーズ」に応える定期受取サービス('19/5月～)

- 運用コストの優位性 ⇒ 投資顧問報酬は業界最低水準
- 貯蓄から資産形成へ

【利用先の属性】

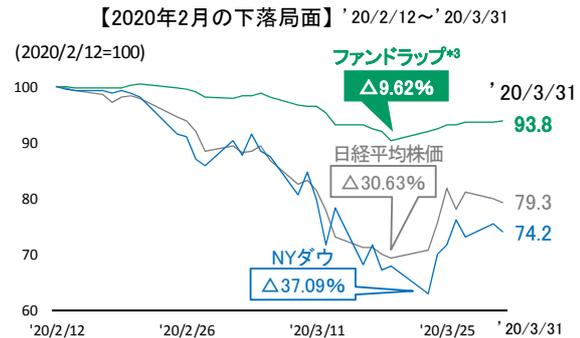
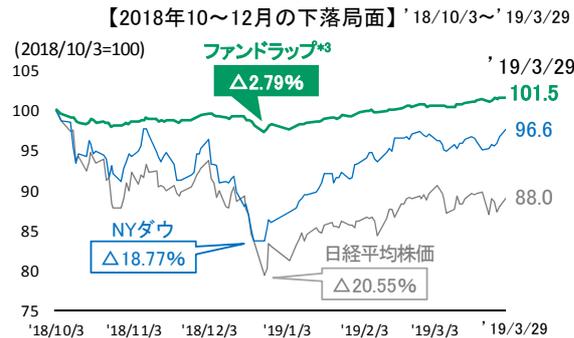


【新規購入時の原資】



新型コロナウイルスを巡る不安定化局面でも分散投資の効果が発揮

【株価調整局面の最大下落率(NYダウ直近高値起点)*2】



*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。

*2. ブルームバーグの公表データを基に作成 *3. りそなファンドラップ・スタンダードコース・慎重型、オルタナティブ投資あり、新興国投資あり

りそなの海外ネットワーク

海外拠点と提携銀行によりアジア全域・米国をカバー

- 15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)ジャパンデスクに派遣('19/10月～)
- 海外進出、資金調達等の幅広いご相談に対応

- ネットワークの拡充によるお客さま支援体制の強化

- '20/3月、台湾大手民間銀行の玉山(イーサン)銀行*1と業務協力の覚書を締結

- 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)
 - 業歴60年超、現地でのフルバンキング
- りそなマーチャントバンクアジア(シンガポール)
 - ASEAN、香港、インドにおける貸出、M&A、コンサルティング等
 - '19/8月 100億円増資

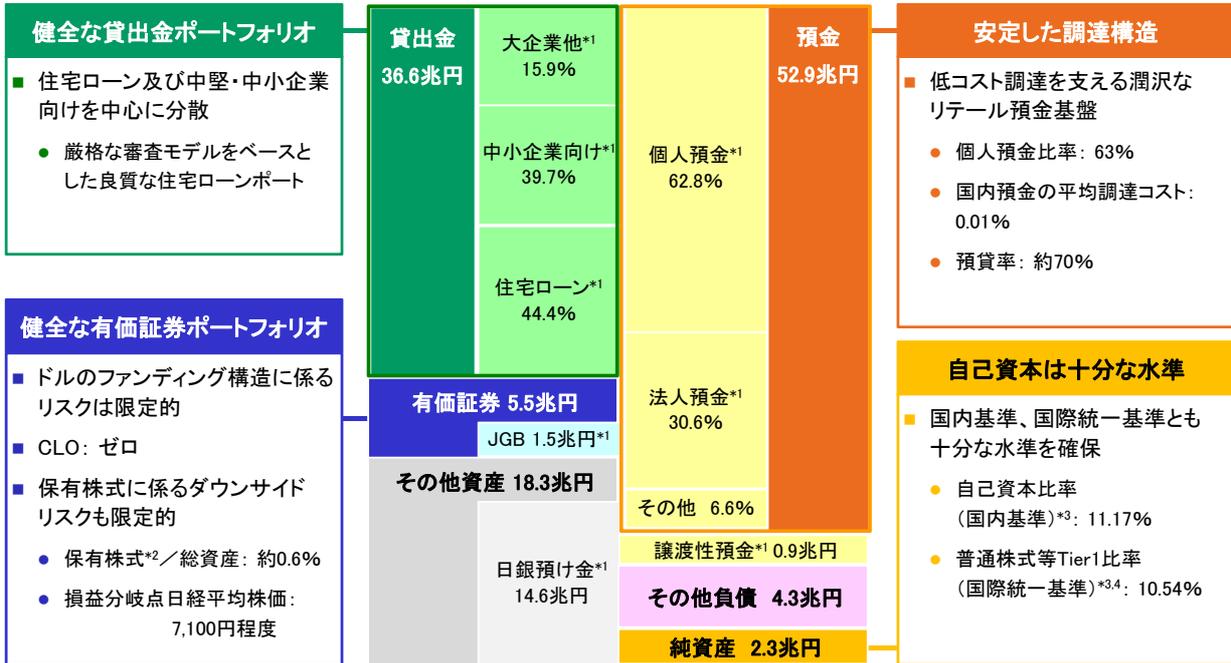


- 海外駐在員事務所
- りそなマーチャントバンクアジア
りそなブルダニア銀行(現地合併銀行)
りそな・インドネシア・ファイナンス
- 提携銀行など
- ★ りそなグループの従業員が駐在

*1. 玉山商業銀行股份有限公司(台北市松山區)

相対的に新型コロナウイルスのマイナス影響を受けにくい構造(2020/3末)

総資産60.5兆円

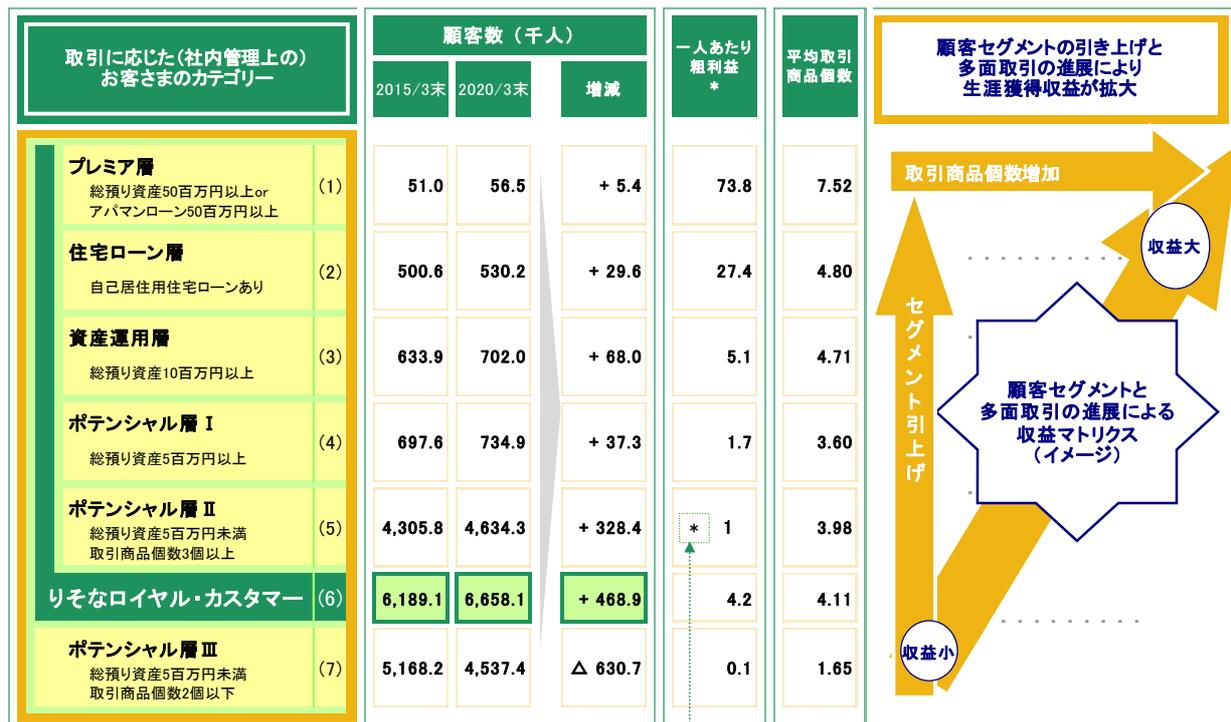


*1. 銀行合算 *2. 取得原価 *3. 規制資本比率、国際統一基準は参考値 *4. その他有価証券評価差額金除き

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(2020/3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		業務 粗利益	前期比	経費	前期比	前期比	前期比			
営業部門 (1)	312	14.7%	65.4%	9.1%	1,406	△334	1,573	△131	4,556	△134	△2,983	+3	△167	△202
コンシューマー事業 (2)	219	24.1%	77.5%	9.1%	418	△123	440	△88	1,961	△98	△1,520	+9	△21	△34
コーポレート事業 (3)	93	12.6%	56.3%	9.1%	987	△211	1,133	△42	2,595	△36	△1,462	△6	△145	△168
市場部門 (4)	395	45.1%	14.8%	14.5%	530	+343	530	+343	622	+350	△92	△6	-	-
KMFG (5)	△305	4.8%	79.7%	7.9%	226	△23	288	△11	1,424	△39	△1,136	+28	△62	△11
全社*2 (6)	△329	11.1%	63.7%	8.7%	2,144	△47	2,374	+169	6,541	+151	△4,171	+34	△229	△216

*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	前期比
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%	2020/3期	108	△36
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%	2020/3期	15	+1
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%	2020/3期	8	+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%	2020/3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%	2020/3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%	2020/3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%	2020/3期	17	+16
合計(全7社)				152	△16

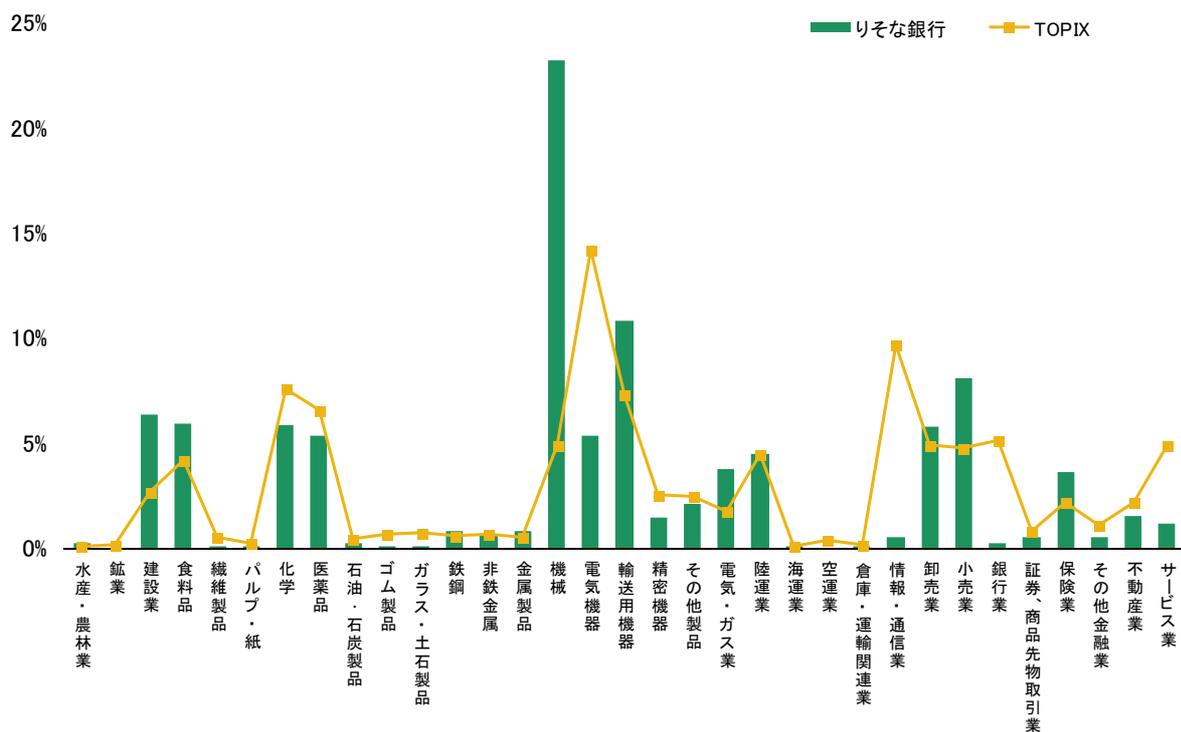
【主要な連結子会社(海外)】

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前期比
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)	2019/12期	5	+4
P.T. Resona Indonesia Finance (9)	リース (インドネシア)	りそなG 100%	2019/12期	△5	△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%	2019/12期	△0	+5
合計(3社)				△0	+4

【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	前期比
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%	2020/3期	5	△0
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Gのシステム開発を担う	りそなHD 15% NTTデータ 85%	2020/3期	4	+2
ディアンドアイ情報システム (13)	システム開発 りそなHD 15% 日本IBM 85%	りそなHD 15% 日本IBM 85%	2019/12期	2	△0
首都圏リース (14)	リース '18/7月に持分法適用会社化 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 20.26% 三菱UFJリース 79.74%	2020/3期	9	△1
ディー・エフ・エル・リース (15)	リース りそなHD 20% 三菱UFJリース 80%	りそなHD 20% 三菱UFJリース 80%	2020/3期	5	△0
合計(5社)				28	△0

* 海外3社(8)~(10)およびディアンドアイ情報システム(13)は12月決算であり、HD連結の'20/3期決算には12月期決算を反映



* 時価ベース

残存期間別のスワップポジション

■ 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)

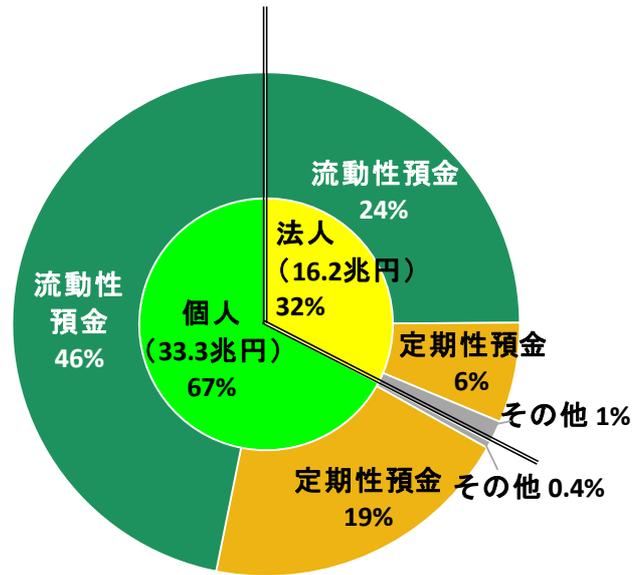
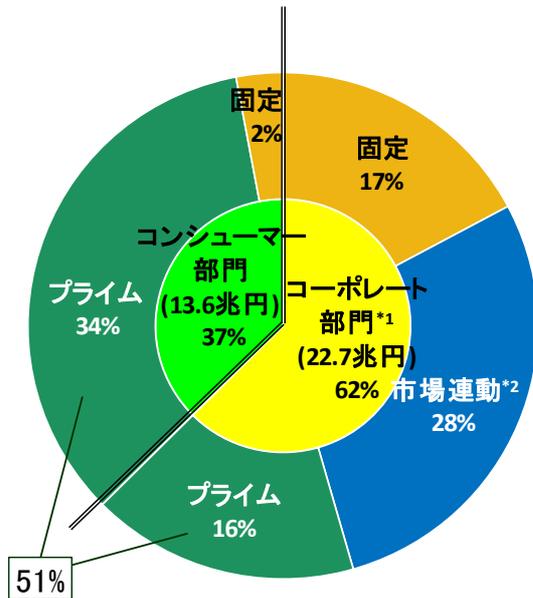
	2020年3月末				2019年3月末			
	1年以内	1~5年	5年超	計	1年以内	1~5年	5年超	計
受取固定・支払変動 (1)	1,500	8,900	4,000	14,400	2,150	9,100	5,300	16,550
受取変動・支払固定 (2)	2,304	4,180	3,647	10,132	576	4,731	5,466	10,773
ネット受取固定 (3)	△ 804	4,719	352	4,267	1,573	4,368	△ 166	5,776

預貸金構成(2020/3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】

【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%	6.1%	15.2%	23.5%
プライム系ほか変動 (2)	45.6%	0.0%			45.7%
市場金利連動型 (3)	29.7%	1.0%			30.7%
計 (4)	76.4%	2.1%	6.1%	15.2%	100.0%

	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
流動性預金 (1)	39.7%	1.9%	7.7%	26.9%	76.4%
定期性預金 (2)	11.5%	6.4%	4.3%	1.3%	23.5%
計 (3)	51.2%	8.3%	12.0%	28.2%	100.0%

1年以内貸出金 78.5%

【2020年3月末】

【2020年3月末】

	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
固定 (5)	0.9%	0.8%	6.1%	14.1%	22.0%
プライム系ほか変動 (6)	45.6%	0.0%			45.6%
市場金利連動型 (7)	31.2%	0.9%			32.2%
計 (8)	77.8%	1.8%	6.1%	14.1%	100.0%

	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
流動性預金 (4)	40.9%	1.9%	7.8%	27.0%	77.8%
定期性預金 (5)	10.8%	6.1%	4.1%	1.0%	22.1%
計 (6)	51.7%	8.1%	11.9%	28.1%	100.0%

1年以内貸出金 79.7%

(期中変化)

(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%	△1.1%	△1.4%
プライム系ほか変動 (10)	△0.0%	△0.0%			△0.0%
市場金利連動型 (11)	+1.5%	△0.0%			+1.4%
計 (12)	+1.3%	△0.2%	△0.0%	△1.1%	-

	6か月以内	6~12か月	1~3年	3年超	計
流動性預金 (7)	+1.2%	+0.0%	+0.0%	+0.1%	+1.3%
定期性預金 (8)	△0.6%	△0.2%	△0.1%	△0.2%	△1.3%
計 (9)	+0.5%	△0.2%	△0.0%	△0.1%	-

1年以内貸出金 +1.2%

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

債務者区分間の遷移状況(2020/3期下期)

RB

■ 与信額ベース(2020/3期下期の遷移状況*1)

		2020年3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9月末	正常先	98.4%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.7%	0.0%	-	0.9%
	要注意先	6.6%	85.9%	2.2%	1.5%	0.2%	0.1%	3.4%	3.4%	0.0%	6.6%	4.0%
	要管理先	1.7%	4.6%	66.9%	5.9%	0.1%	0.0%	20.8%	20.8%	0.0%	6.3%	6.0%
	破綻懸念先	1.5%	5.9%	0.4%	79.7%	6.7%	2.0%	3.9%	3.9%	0.0%	7.8%	8.6%
	実質破綻先	0.1%	0.1%	0.0%	0.2%	78.3%	8.1%	13.3%	3.7%	9.6%	0.3%	8.1%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	86.3%	12.2%	0.5%	11.7%	1.5%	-

*1. 2019/9末において各債務者区分に属していた債務者が2020/3末においてどの区分に属しているかを表示
2019/9末時点の与信額をベースに算出
2020/3期下期中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず
2020/3末の「その他」は2020/3期下期中の全額回収・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
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ルールの設定等(最終72.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ・適用開始は2023年に1年延期 ・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9.1%程度※ ※2020/3末実績値 10.54%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	<ul style="list-style-type: none"> ・最低水準規制は国際統一基準行が対象
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"> ・なお、NSFR規制の導入時期は現状未定
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(ΔEVE)や収益の減少額(ΔNII)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"> ・「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	<ul style="list-style-type: none"> ・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2021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のバッファーは上乘せ資本規制。TLACは更なる損失吸収力を求める規制	<ul style="list-style-type: none"> ・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

主要指標の長期推移

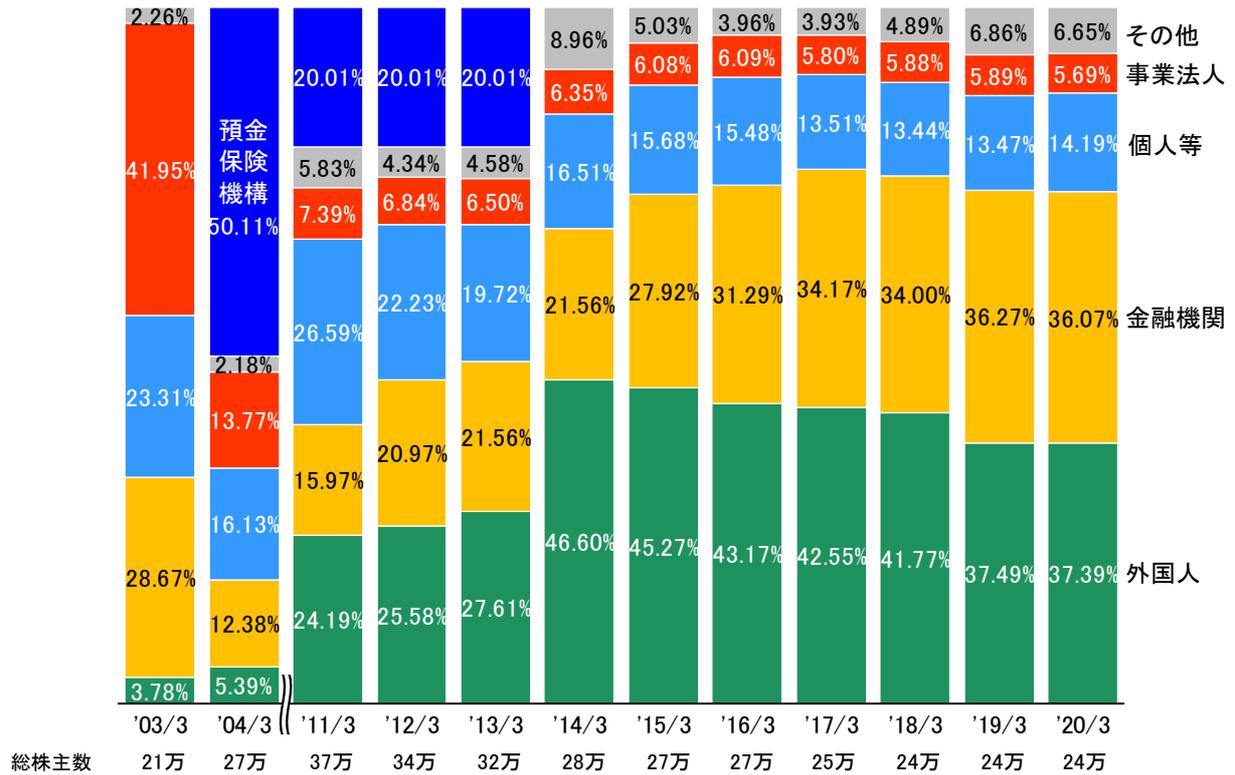
		3行(RB・SR・KO)								KMFG統合後			
		(億円)	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3
P L	連結	業務粗利益	6,670	6,552	6,371	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586
		資金利益	4,840	4,639	4,430	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311
		フィー収益*1	1,468	1,431	1,506	1,587	1,692	1,687	1,606	1,680	1,877	1,938	1,902
		営業経費	△3,694	△3,609	△3,616	△3,484	△3,577	△3,475	△3,624	△3,606	△4,426	△4,394	△4,265
		株式等関係損益	△8	23	△75	226	445	△65	251	167	214	101	5
		与信費用	△615	△138	130	264	223	△258	174	147	101	△13	△229
		親会社株主に帰属する当期純利益	1,600	2,536	2,751	2,206	2,114	1,838	1,614	2,362	2,442	1,751	1,524
B S	銀行合算	貸出金(未残)	261,779	260,504	266,821	269,860	277,555	279,321	284,120	289,921	354,785	362,829	367,382
		中小企業等	221,663	222,358	226,595	229,126	234,549	236,458	241,638	247,284	304,733	311,613	313,189
		住宅ローン*2	121,454	122,503	126,519	129,183	131,250	131,880	133,563	133,316	159,685	162,231	163,426
		自己居住用住宅ローン	89,736	90,953	94,413	97,052	99,051	100,151	102,186	102,675	123,747	126,836	129,122
		不良債権比率	2.43%	2.32%	2.06%	1.74%	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%	1.26%	1.18%	1.14%
		政策株式(取得原価)	3,513	3,421	3,369	3,316	3,306	3,515	3,483	3,438	3,654	3,538	3,369
		その他有価証券評価差額	926	1,315	2,575	3,328	5,731	4,601	5,554	6,494	6,728	5,983	4,207
ビ ジ ネ ス	銀行合算	投資信託・保険残高(個人)	31,256	31,772	34,925	35,389	37,915	37,517	36,457	36,186	45,697	47,623	45,858
		投資信託・ファンドラップ	19,568	18,271	19,519	19,153	20,709	18,711	17,593	17,337	21,784	22,224	20,170
		保険	11,688	13,501	15,406	16,235	17,206	18,806	18,863	18,849	23,912	25,398	25,687
		住宅ローン実行額*2	13,411	13,018	15,595	14,786	13,529	12,927	14,814	11,749	14,184	15,777	15,063
		自己居住用住宅ローン	10,986	10,486	12,255	11,623	10,422	10,117	11,987	9,390	9,866	12,255	12,327
		不動産収益(エクイティ除)	66	77	78	83	112	135	137	131	131	133	125
		公的資金残高	8,716	8,716	8,716	3,560	1,280	2015/6月完済					

*1. 役員取引等利益+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。

