

2021年3月期第1四半期決算の 概要と中期経営計画について



リソナホールディングス

2020年9月

-
- 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、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因などです。
本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。

目次

りそなグループの概要

- P3 りそなグループの概要
- P4 貸出ポートフォリオ、利ざや、フィー収益比率、経費率の比較

2021年3月期第1四半期決算の概要と 主要ビジネスの状況

- P6 2021年3月期第1四半期 決算の概要
- P7 新型コロナウイルスへの対応
- P8 2021年3月期第1四半期 損益内訳
- P9 親会社株主に帰属する四半期純利益の前期比増減要因
- P10 貸出金・預金の平残・利回り(国内)
- P11 貸出金・預金末残
- P12 住宅ローンビジネス
- P13 フィー収益
- P14 主要なフィービジネス(1) (資産形成サポートビジネス)
- P15 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)
- P16 与信費用、不良債権
- P17 有価証券
- P18 自己資本比率
- P19 2021年3月期 業績目標(2020年5月公表)
- P20 (ご参考)事業部門別の損益概要
- P21 (ご参考)営業部門の損益概要

中期経営計画

- P23 リテールNo.1の実現に向けて
- P24 レゾナンス・モデルの確立(Resonance:「共鳴」)
- P25 ビジネス戦略と基盤の再構築(全体像)
- P26 前中期経営計画の振り返り
- P27 新中期経営計画の主要経営指標
- P28 収益ロードマップ
- P29 ビジネス戦略 **深掘** 資産・事業承継ビジネス
- P30 ビジネス戦略 **深掘** 資産形成サポートビジネス
- P31 ビジネス戦略 **深掘** 中小企業貸出・国際ビジネス
- P32 ビジネス戦略 **深掘** 個人向けローンビジネス
- P33 ビジネス戦略 **深掘** × **挑戦** オムニ・チャンネル
- P34 ビジネス戦略 **深掘** × **挑戦** 決済ビジネス
- P35 KMFG 中期経営計画とグループシナジーの追求①
- P36 KMFG 中期経営計画とグループシナジーの追求②
- P37 ビジネス戦略 **挑戦** “脱・銀行”へ向けて
- P38 基盤再構築①人財
- P39 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
- P40 基盤再構築③システム

資本政策の方向性

- P42 資本政策の方向性

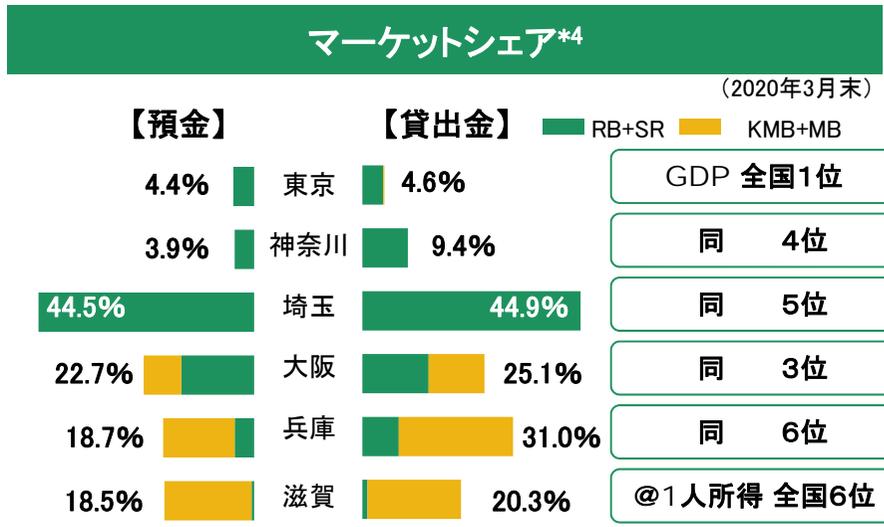
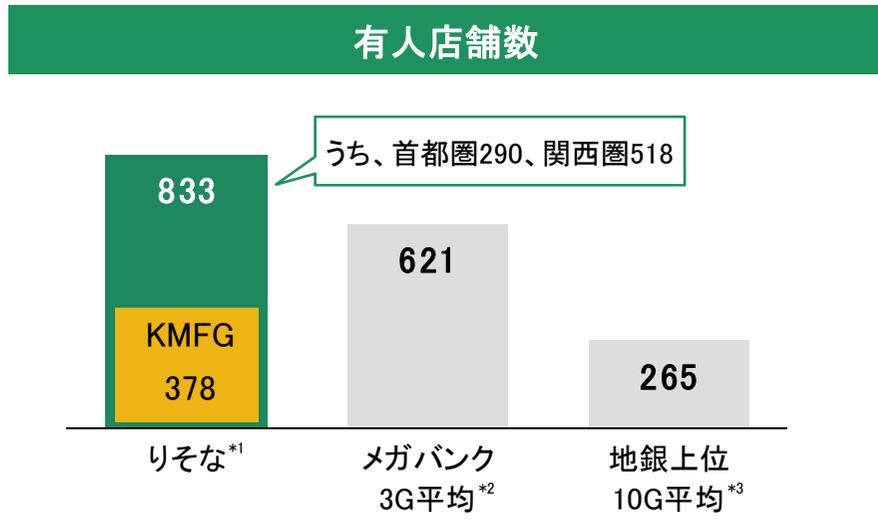
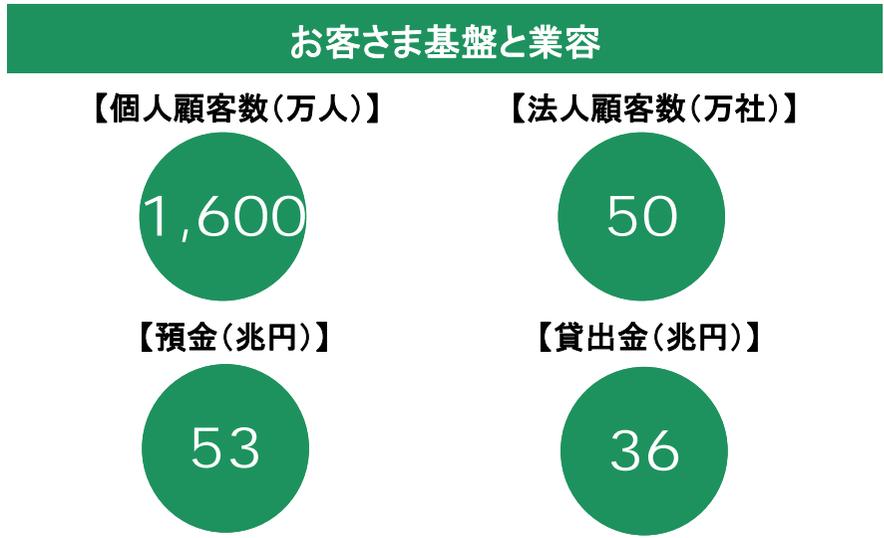
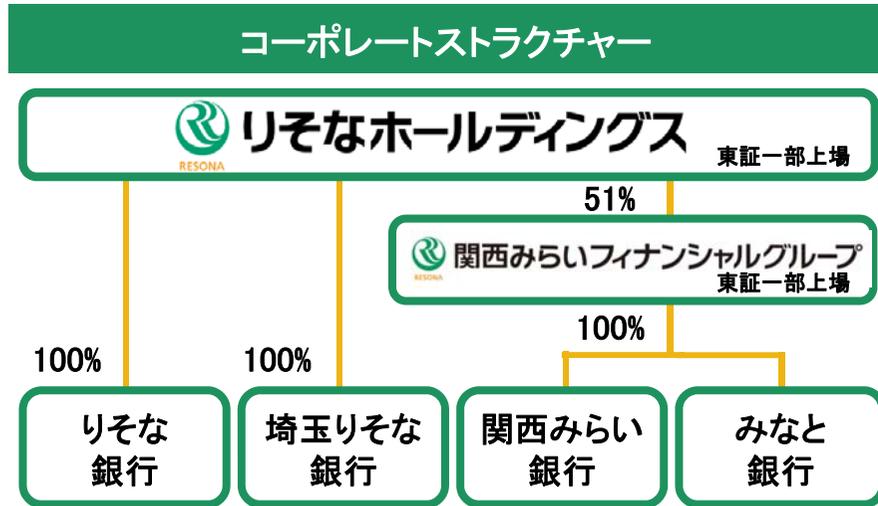
ESGへの取り組み (P43～)

ご参考資料 (P49～)

補足資料 (P77～)

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



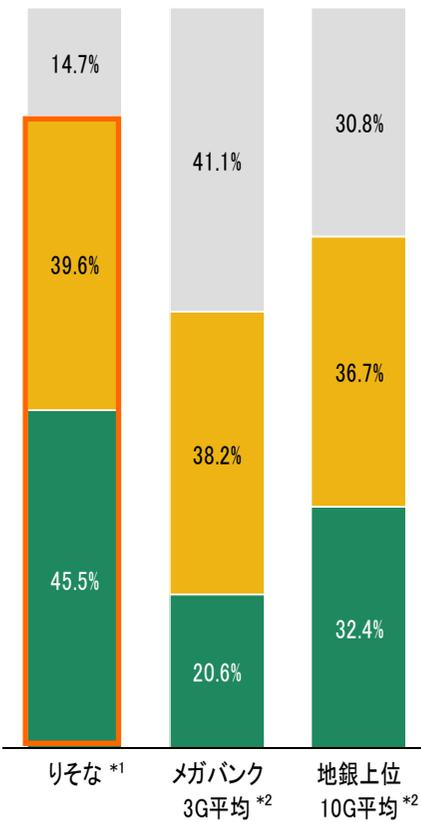
*1. 2020年3月末時点 *2. メガバンク3G:三菱UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友 + SMBC信託、各社2020年3月期決算資料
 *3. 連結総資産上位10地銀グループ(ふくおかFG、コンコルディアFG、めぶきFG、千葉、ほくほくFG、静岡、九州FG、西日本FHD、山口FG、八十二)、各社2020年3月期決算資料
 *4. グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金(国内銀行)に占める割合

貸出ポートフォリオ、利ざや、フィー収益比率、経費率の比較

貸出金ポートフォリオ

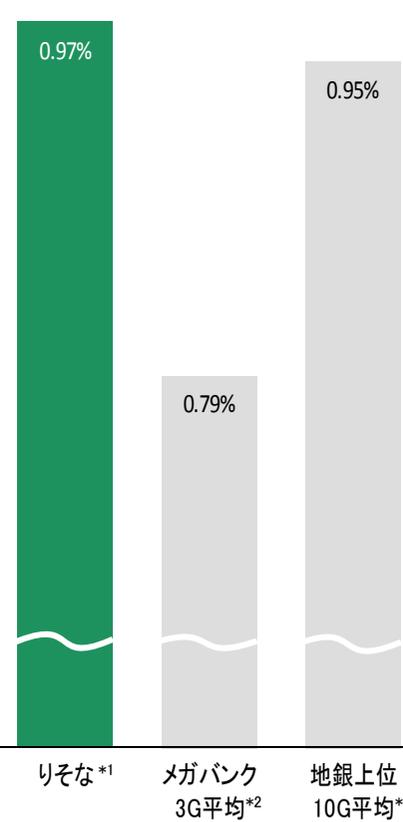
(2020年3月末)

■ 個人向け貸出 ■ 中小企業向け貸出 ■ その他



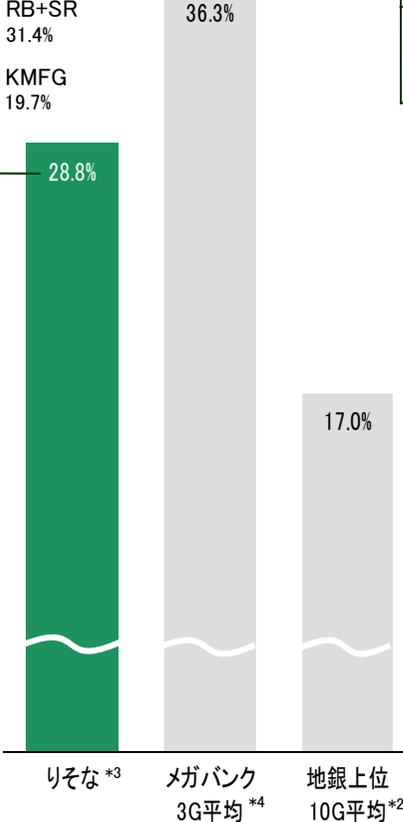
預貸金利回差

(2020年3月期)



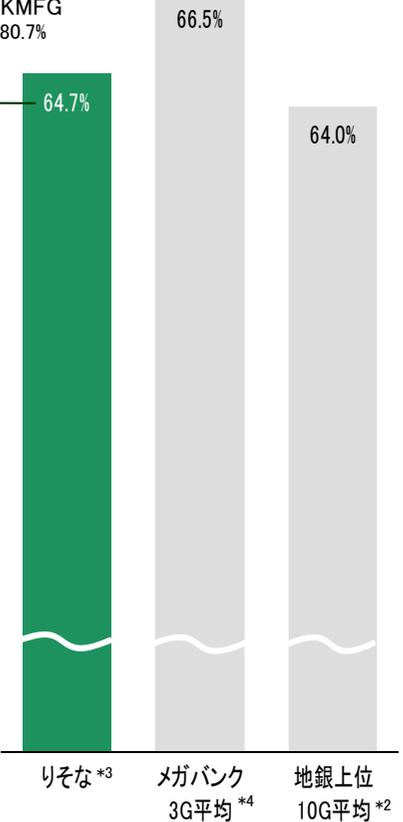
連結フィー収益比率

(2020年3月期)



連結営業経費率*5

(2020年3月期)



*1. グループ銀行合算

*2. メガバンク3G: 三菱UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友+SMBC信託

地銀上位10G: 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、九州FG、西日本FHD、山口FG、八十二)

*3. りそな: HD連結 *4. MUFG、SMFG、みずほFG *5. 連結営業経費率=営業経費 / 業務粗利益

2021年3月期第1四半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

2021年3月期第1四半期 決算の概要

■ 親会社株主に帰属する四半期純利益：218億円

- 前同比△148億円（△40.5%）
- 通期目標*1比進捗率 18.1%

■ 実質業務純益：517億円 前同比△39億円（△7.0%）

● 業務粗利益：1,546億円 前同比△48億円（△3.0%）

- 国内預貸金利益：前同比△23億円
貸出金平残：+3.59%、貸出金利回り：△6bps
（政府等向け貸出金除き）同 +2.07%、同 △5bps
**貸出金残高は、法人主体の資金需要増加で強含み
貸出金利回り（政府等向け除き）は、概ね計画インライン**
- フィー収益：前同比△39億円、フィー収益比率：28.3%
コロナ禍における対面営業の制約等からスロースタート
- 債券関係損益（先物込）：前同比+42億円
タイミングを捉えた売買益積み上げにより増加

- 経費：△1,030億円 前同比+8億円（改善）
人件費・物件費共に減少

■ 与信費用：△159億円 前同比△133億円

コロナ禍での高い不確実性の中、予防的見地も踏まえて対応

HD連結(億円)	2021/3期 1Q (a)	前同比		通期目標*1 比進捗率 (d)
		(b)	増減率 (c)	
親会社株主に帰属する 四半期純利益 (1)	218	△148	△40.5%	18.1%
1株当たり四半期純利益(EPS、円) (2)	9.49	△6.40	△40.2%	
1株当たり純資産(BPS、円) (3)	941.54	+39.97	+4.4%	
業務粗利益 (4)	1,546	△48	△3.0%	
資金利益 (5)	1,000	△31		
うち国内預貸金利益*2 (6)	840	△23		
フィー収益 (7)	439	△39		
フィー収益比率 (8)	28.3%	△1.6%		
信託報酬 (9)	44	△0		
役務取引等利益 (10)	394	△38		
その他業務粗利益 (11)	107	+23		
うち債券関係損益(先物込) (12)	78	+42		
経費(除く銀行臨時処理分) (13)	△1,030	+8	+0.8%	
経費率 (14)	66.6%	+1.4%		
実質業務純益 (15)	517	△39	△7.0%	
株式等関係損益(先物込) (16)	△9	△30		
与信費用 (17)	△159	△133		
その他の臨時・特別損益 (18)	△27	+11		
税金等調整前 四半期純利益 (19)	320	△192	△37.5%	
法人税等合計 (20)	△89	+45		
非支配株主に帰属する 四半期純利益 (21)	△13	△1		

*1. 2021/3期 通期業績目標1,200億円 *2. 国内預貸金利益：銀行合算、銀行勘定（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

新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルスへの対応状況とビジネスへの影響

■ 地域に根差した円滑な金融サービスのご提供

地域
・
お客さま

従業員

- 国内すべての営業拠点で、預金・為替・融資などの業務を継続
- 非対面サービス拡充
 - リそなグループアプリ：約260万DL（'20/6末）、ペイジー*1：前同比約2.4倍、振込*1：同約2.2倍
- 資金繰りサポート体制
 - 休日相談窓口、専用コールセンター等も含めたきめ細かな対応
 - Gr共通の「支援ファンド」、公的制度融資の活用等を通じた迅速かつ柔軟なサポート
- スプリットオペレーション、減員シフト、テレワーク等を幅広く実施

■ '21/3期 1Q：貸出金残高が強含みの一方、フィービジネスは対面営業の制約等からスロースタート 高い不確実性の中、予防的見地も踏まえて引当対応

資金サポート

フィービジネス

与信費用

- 法人取引先の資金繰りニーズ等を主因に貸出金が増加
 - 貸出金平残（政府等向け貸出金除き）：前同比+2.07%（うち一般貸出*2平残：同+3.59%）
 - コロナ関連融資 実行額*3：約1.3兆円
うち信用保証協会付融資 約4割
- 資産形成サポートを中心に対面営業の制約が影響も、融資関連の法人ソリューション収益は増加
 - 投信・FW・保険収益：66億円（前同比△25%）
 - コミット・シローン・コベナンツ・私募債収益：38億円（前同比+18%）
- 一般貸引増加 ⇒ 高い不確実性を勘案した予想損失率の算定
⇒ 公的施策活用等も含めた貸出金残高の増加
- 個別貸引増加 ⇒ 新規発生は、RBで一部大口の発現あるも、グループベースでは前年同期並み水準
⇒ 戻入は、これまでの再生支援進捗等に起因して減少トレンドが継続

*1. '20/6期（RB・SR・KMBのアプリ取扱件数） *2. リそなHD向け貸出除き *3. グループ4行報告ベース（'20.3.10～7.3迄累計）

2021年3月期第1四半期 損益内訳

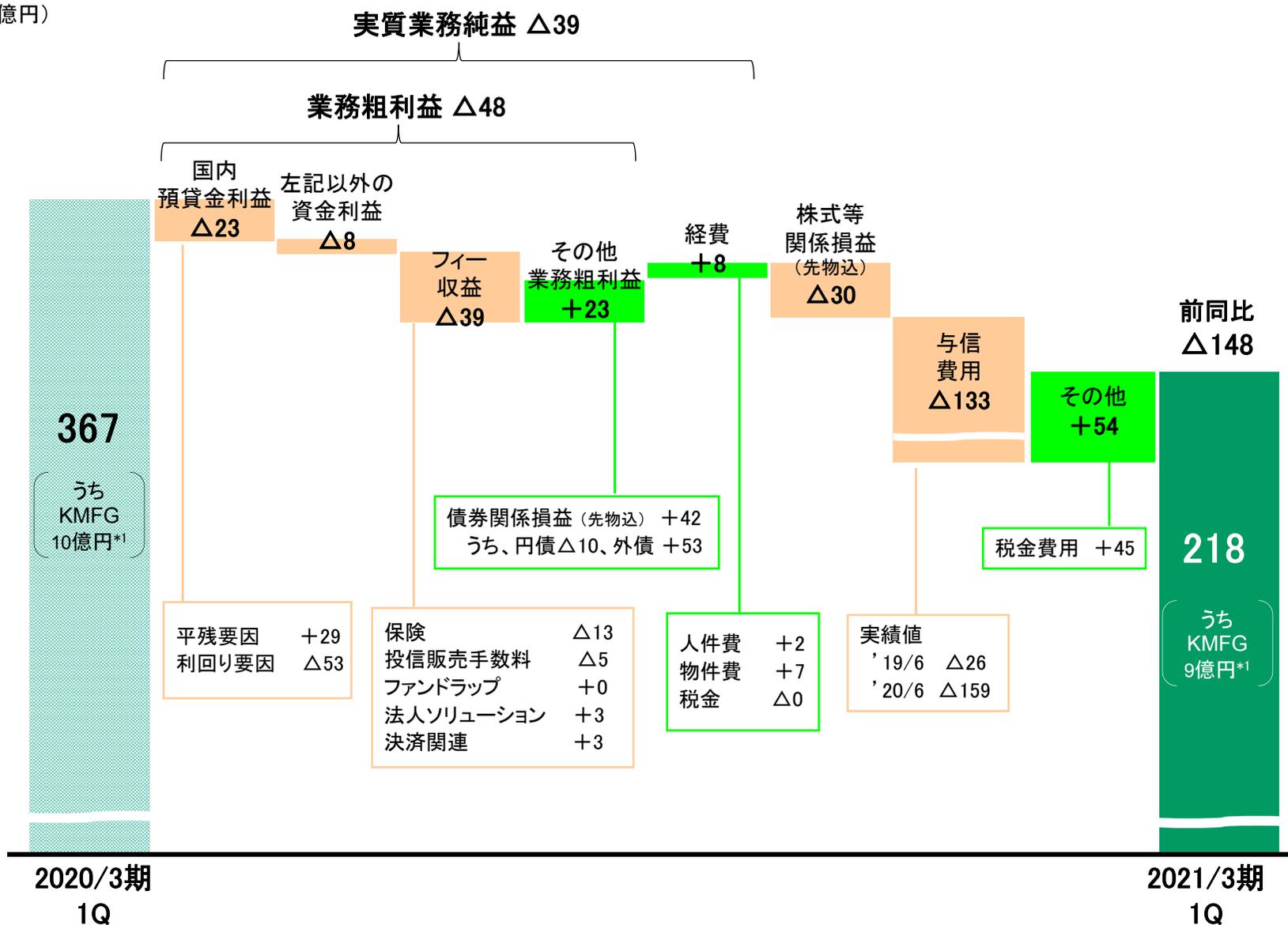
(億円)	HD連結		銀行合算		りそな銀行 (e)	埼玉りそな銀行 (f)	KMFG銀行合算 (g)	連単差 (a)-(c)
	(a)	前同比 (b)	(c)	前同比 (d)				
業務粗利益 (1)	1,546	△48	1,410	△48	813	286	310	136
資金利益 (2)	1,000	△31	983	△33	513	205	264	17
うち国内預貸金利益 (3)			840	△23	427	174	238	
うち投資信託解約損益 (4)	17	+12	12	+7	△4	7	9	4
フィー収益 (5)	439	△39	324	△36	215	71	37	114
フィー収益比率 (6)	28.3%	△1.6%	22.9%	△1.7%	26.5%	24.9%	11.9%	
信託報酬 (7)	44	△0	44	△0	44			△0
役務取引等利益 (8)	394	△38	279	△36	170	71	37	114
その他業務粗利益 (9)	107	+23	102	+21	83	9	9	4
うち債券関係損益(先物込) (10)	78	+42	77	+40	66	6	4	0
経費(除く銀行臨時処理分) (11)	△1,030	+8	*1 △969	+11	△515	△186	*1 △267	△61
経費率 (12)	66.6%	+1.4%	68.7%	+1.4%	63.4%	65.1%	85.8%	
実質業務純益 (13)	517	△39	440	△36	297	99	43	76
コア業務純益(除く投資信託解約損益) *2 (14)			359	△48	242	85	30	
株式等関係損益(先物込) (15)	△9	△30	7	△13	△18	12	13	△16
与信費用 (16)	△159	△133	△143	△132	△113	△7	△22	△16
その他の臨時・特別損益 (17)	△27	+11	△24	+17	△17	△8	1	△3
税引前(税金等調整前) 四半期純利益 (18)	320	△192	280	△165	148	95	36	40
法人税等合計 (19)	△89	+45	△75	+41	△38	△27	△9	
非支配株主に帰属する 四半期純利益 (20)	△13	△1						
(親会社株主に帰属する) 四半期純利益 (21)	218	△148	204	△123	109	67	26	

*1. KMBの旧びわこ銀行のれん償却額(△1億円)を除く *2. 実質業務純益 - 投資信託解約損益 - 債券関係損益(現物)

親会社株主に帰属する四半期純利益の前同比増減要因

HD連結

(億円)



*1. KMFG連結四半期純利益 $\times 51.2\%$

貸出金・預金の平残・利回り(国内)

貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

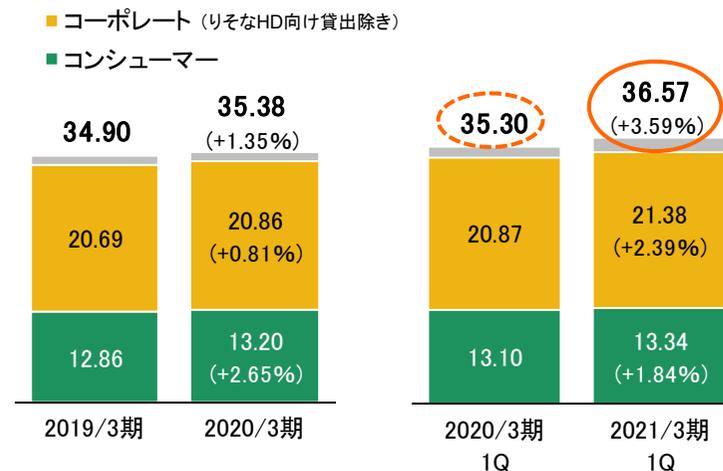
- '21/3期1Q(前同比)：貸出金平残+3.59%、貸出金利回り△6bps
(政府等向け貸出金除き) 同+2.07%、同△5bps

平残：兆円 収益・費用：億円		1Q		2021/3期	
		実績 (a)	前同比*3 (b)	計画 (c)	前期比*3 (d)
貸出金	平残 (1)	36.57	+3.59%	35.78	+1.12%
	利回り (2)	0.93%	△0.06%	0.94%	△0.04%
	収益 (3)	854	△27	3,392	△105
コーポレート部門*1 (りそなHD向け貸出除)	平残 (4)	21.38	+2.39%	20.94	+0.40%
	利回り (5)	0.82%	△0.02%	0.82%	△0.02%
一般貸出	平残 (6)	17.77	+3.59%	17.35	+1.00%
	利回り (7)	0.76%	△0.02%	0.76%	△0.02%
コンシューマー部門*2	平残 (8)	13.34	+1.84%	13.42	+1.64%
	利回り (9)	1.20%	△0.06%	1.19%	△0.05%
預金+NCD	平残 (10)	54.55	+5.23%	52.86	+1.41%
	利回り (11)	0.01%	△0.00%	0.01%	△0.00%
	費用 (12)	△14	+3	△64	+7
預貸金	利回り差 (13)	0.92%	△0.06%	0.93%	△0.03%
	利益 (14)	840	△23	3,328	△98

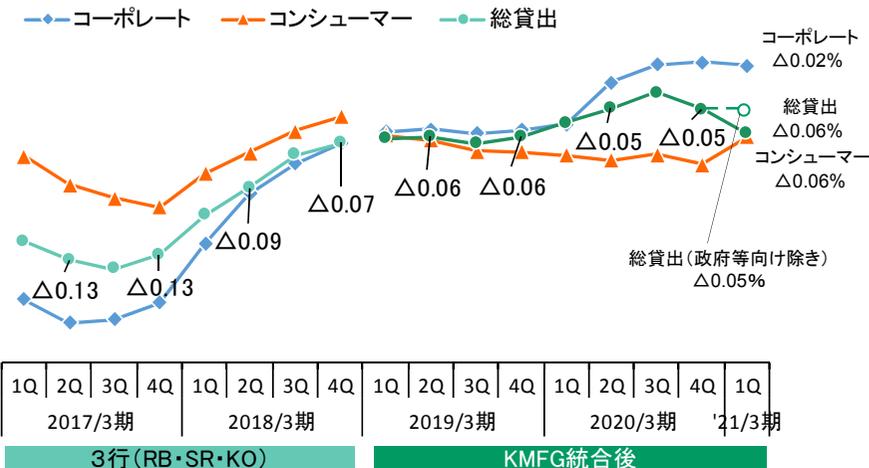
*1. 社内管理計数、コーポレート部門：一般貸出 + アpartmentマンションローン
 *2. 社内管理計数、コンシューマー部門：自己居住用住宅ローン + 消費性ローン
 *3. 平残は増減率

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(%)】



貸出金・預金末残

銀行合算

貸出金末残

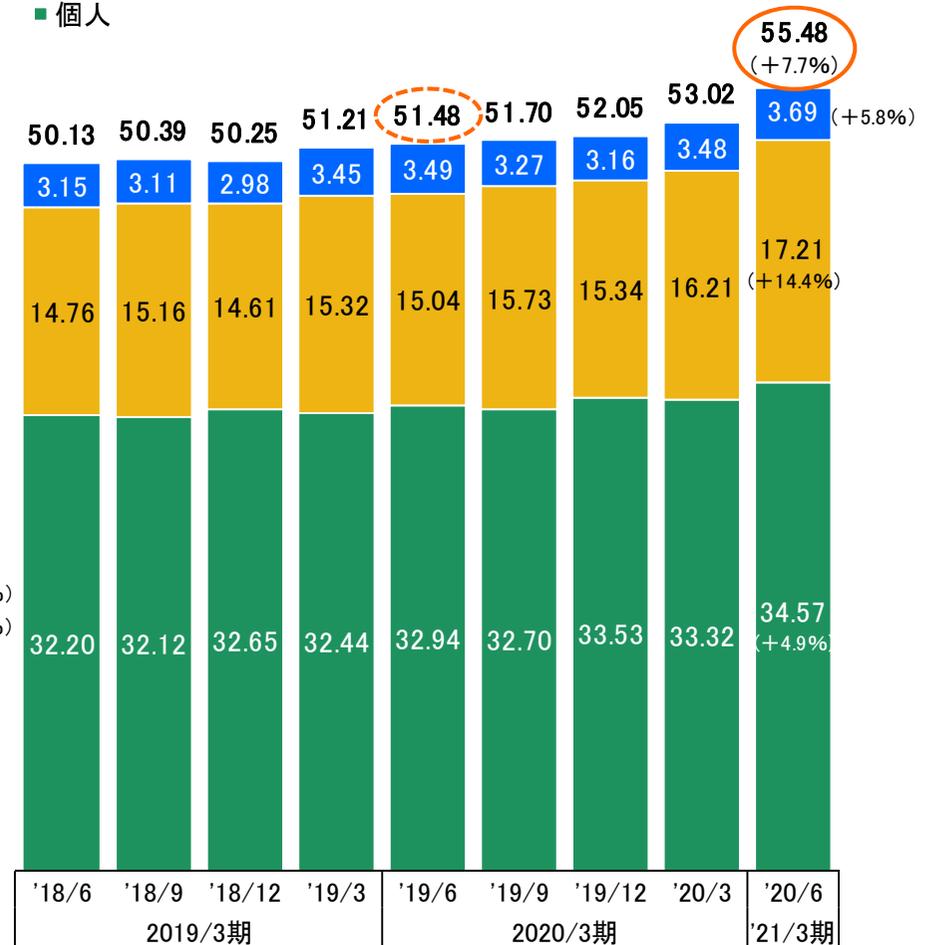
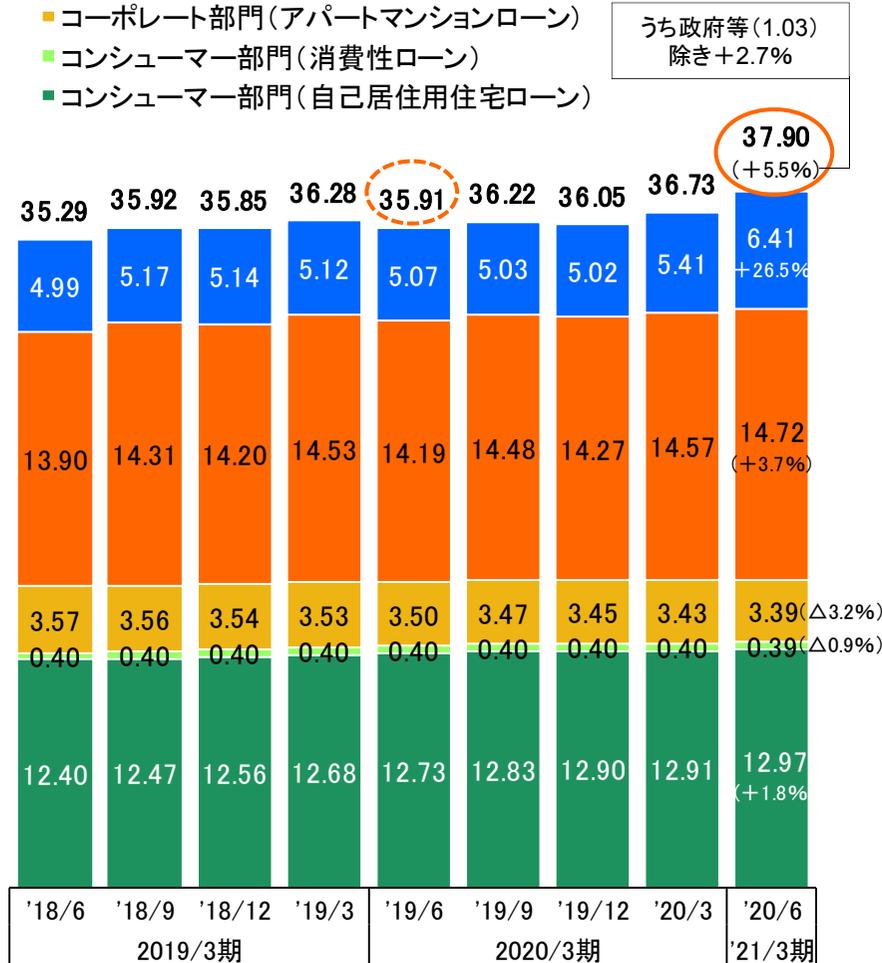
預金末残

兆円、()内は
前同比増減率

兆円、()内は
前同比増減率

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

- その他
- 法人
- 個人



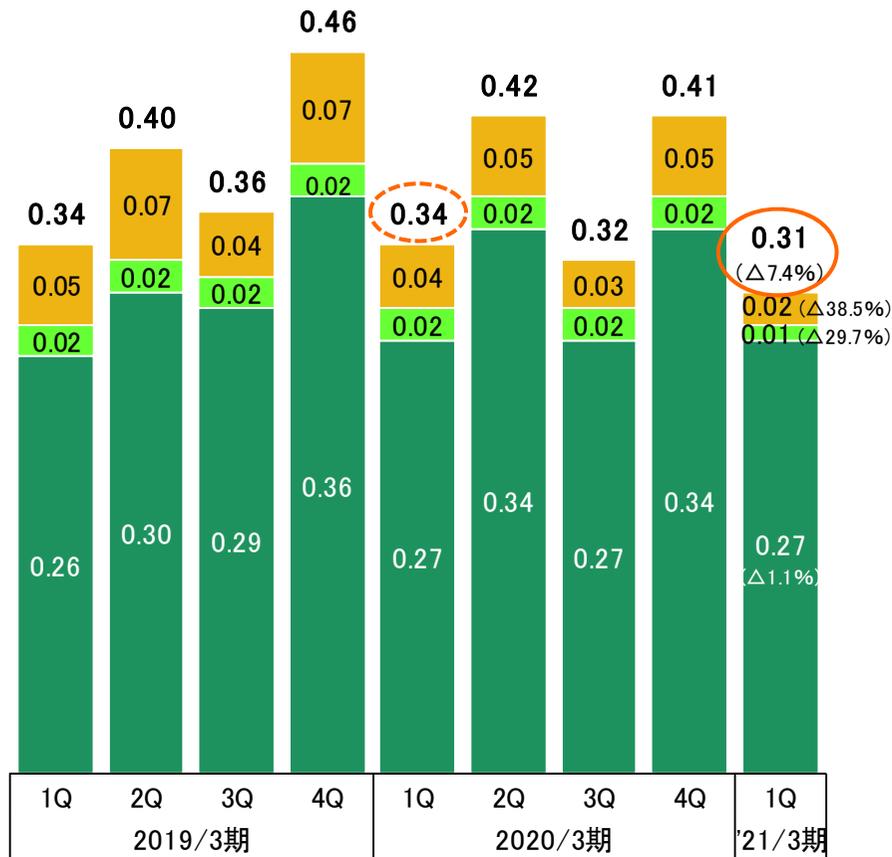
住宅ローンビジネス

銀行合算

住宅ローン実行額

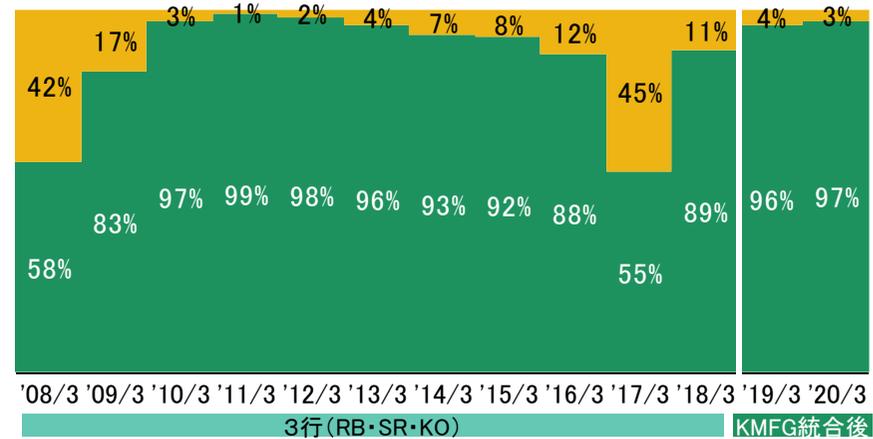
兆円、()内は
前同比増減率

- 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



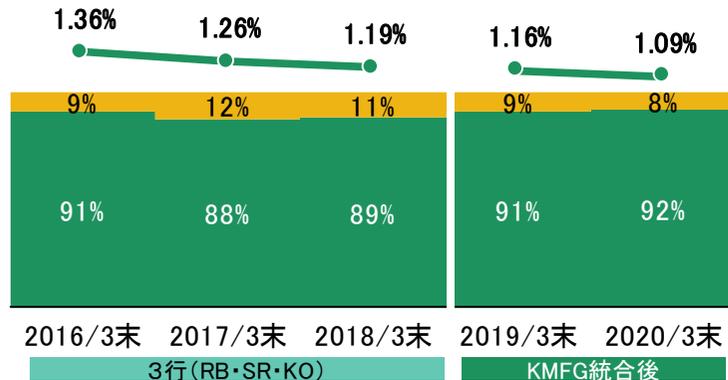
適用金利区別の実行額構成 (自己居住用住宅ローン)

- 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)

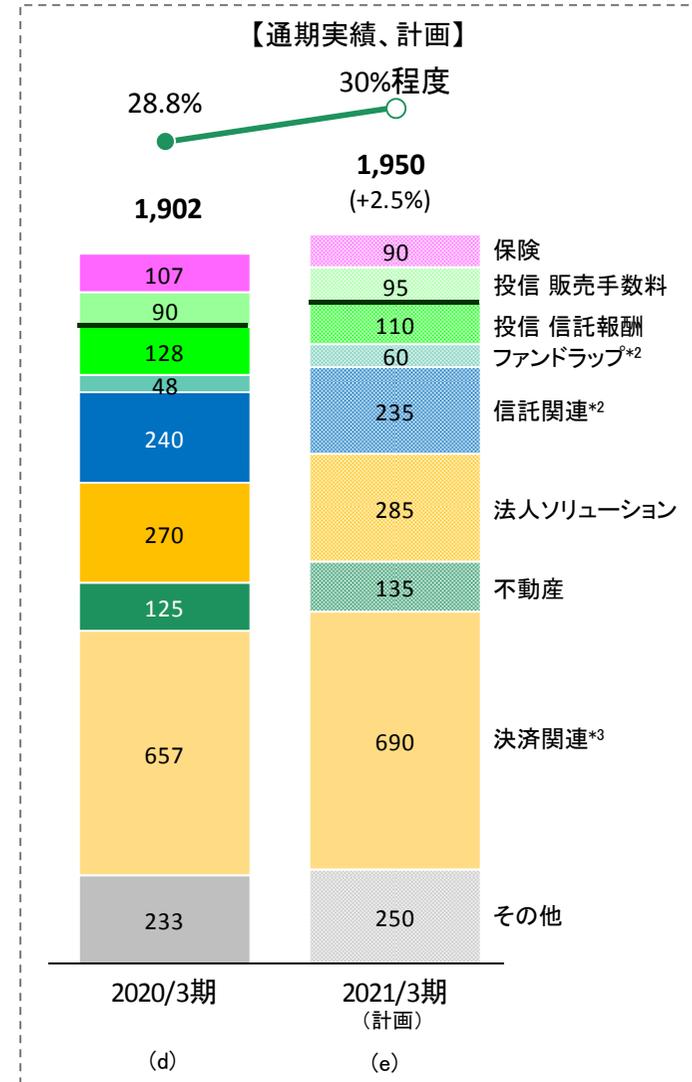
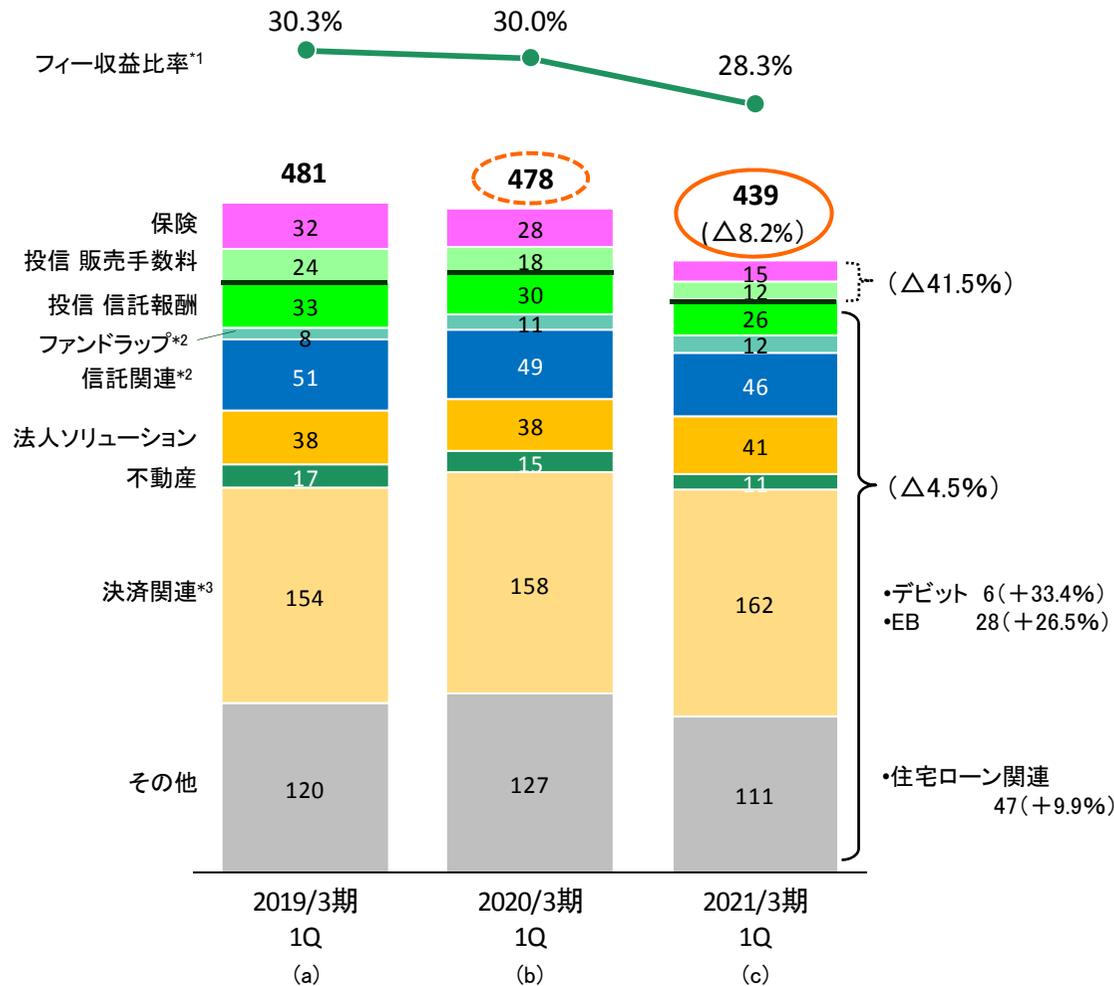
- 固定金利型住宅ローン比率
- 変動金利型住宅ローン比率
- 住宅ローン金利推移



フィー収益

- フィー収益比率*1: 28.3%
- 保険、投信販売手数料が減少も、ファンドラップ(前同比+4.8%)、法人ソリューション(同+8.4%)、決済関連(同+2.2%)は増加

億円、()内は
前同比増減率

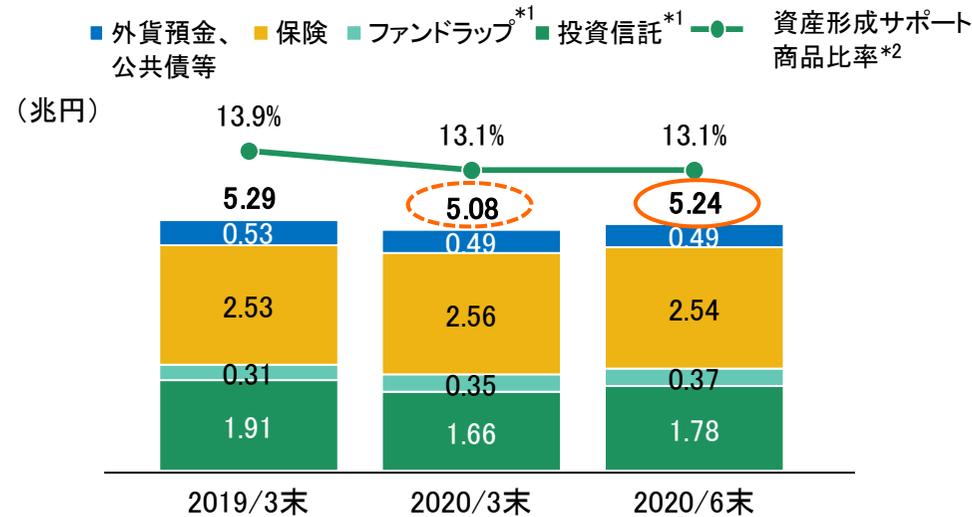


*1. (役務取引等利益+信託報酬)／業務粗利益 *2. リそなアセットマネジメントの役務利益を含む
*3. 内為、口振、EB、VISAデビットおよびりそな決済サービス、りそなカードの役務利益

主要なフィービジネス(1) (資産形成サポートビジネス)

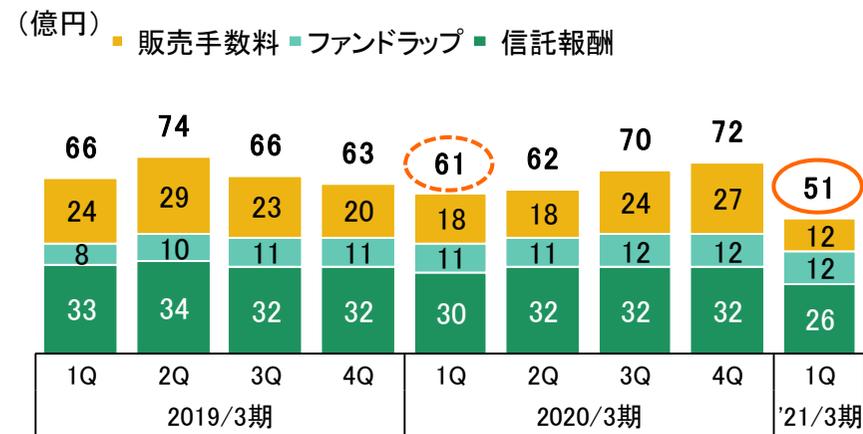
HD連結

個人向け資産形成サポート商品残高

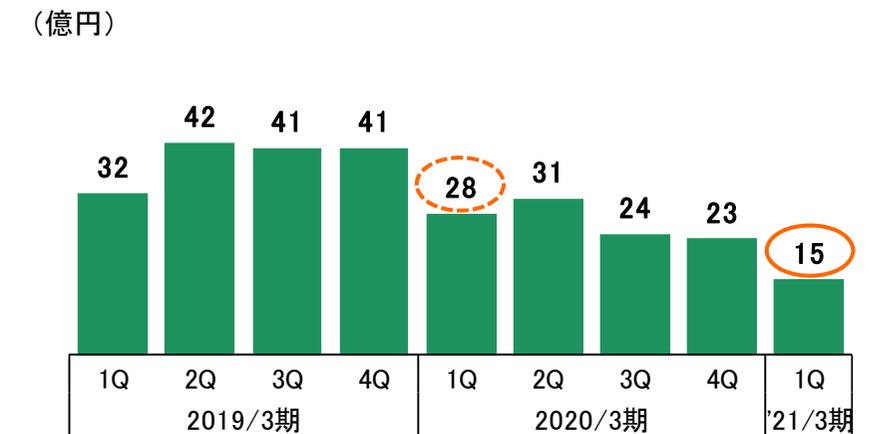


- FW(ファンドラップ)残高*1:
'20/6末 3,785億円 (法人込 4,174億円)
- 投資信託・FWの増減: '21/3期1Q 約+1,400億円
● うち純流入額(販売-解約-償還): 約△120億円
- 投信・FW、保険利用先数: '20/6末 92.5万先
● うちNISA口座数*3: 36.9万口座(前同比+7.8%)
- iDeCo加入者数*4: '20/6末 12.2万先(前同比+17.4%)

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

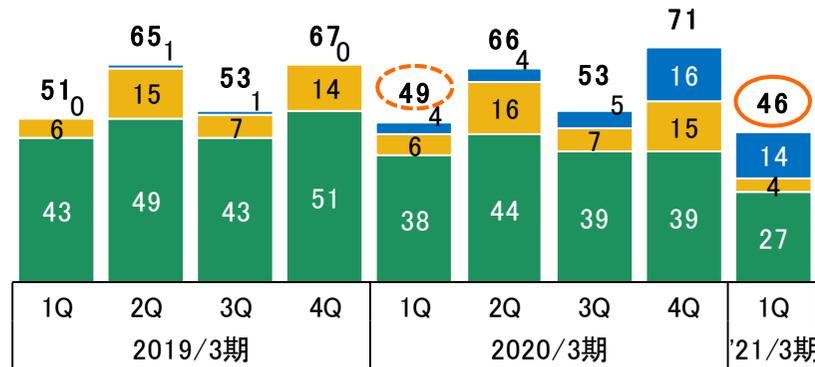
主要なフィージネス(2) (信託・法人ソリューション・不動産)

HD連結

信託業務関連収益

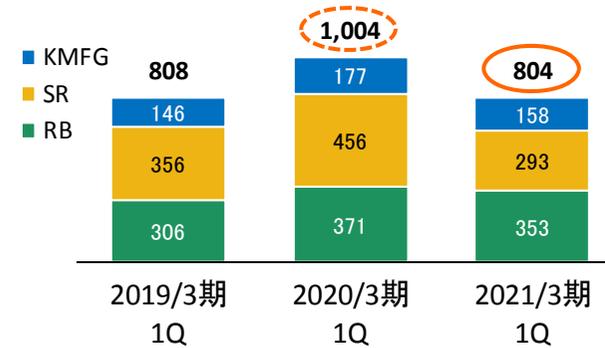
(億円)

■ リソナアセットマネジメント ■ 承継信託 ■ 年金・証券信託



■ 信託機能のグループ展開を通じた収益機会の拡大

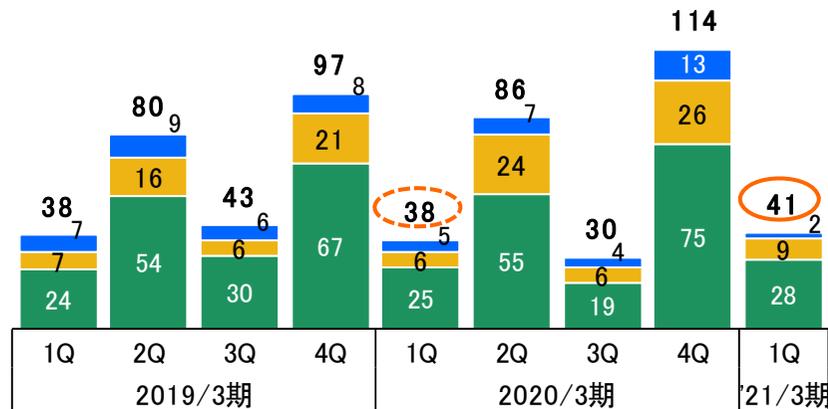
【承継信託 新規利用件数】



法人ソリューション収益

(億円)

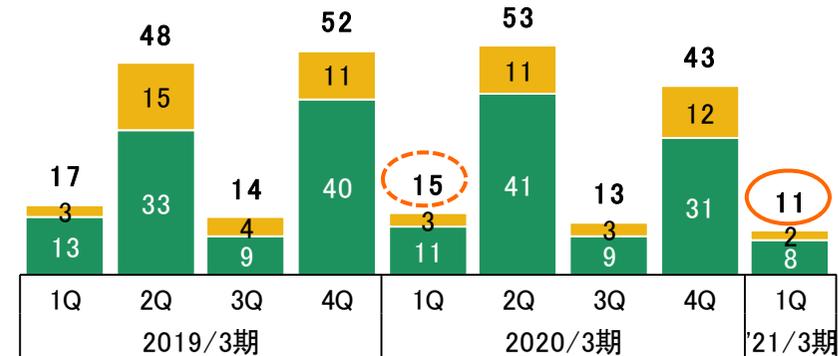
■ M&A ■ 私募債 ■ コミット/シローン/コベナンツ



不動産業務収益*1

(億円)

■ 法人 ■ 個人



*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

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)

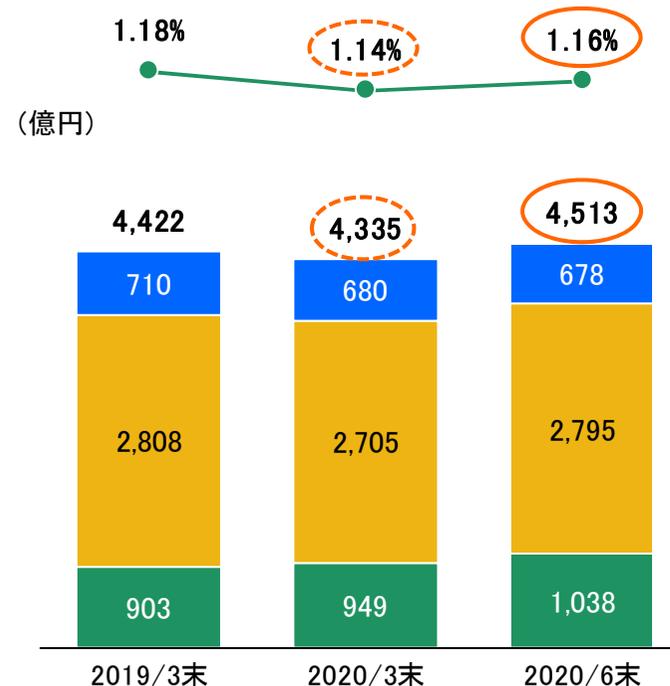
(億円)	2019/3期 (a)	2020/3期		2021/3期	
		1Q (b)	(c)	1Q (d)	計画 (e)
HD連結 (1)	△13	△26	△229	△159	△500

銀行合算 (2)	1	△11	△188	△143	△420
一般貸倒引当金 (3)	112	53	△47	△43	
個別貸倒引当金等 (4)	△110	△65	△140	△100	
新規発生 (5)	△313	△104	△271	△110	
回収・上方遷移等 (6)	202	38	131	10	

連単差 (7)	△14	△14	△41	△16	△80
うち、住宅ローン保証 (8)	30	△3	△23	△10	
うち、リそなカード (9)	△22	△6	△21	△4	

<与信費用比率>		(bps)				
HD連結*1 (10)		△0.3	△2.8	△6.2	△17.0	△13.4
銀行合算*2 (11)		0.0	△1.2	△5.0	△15.0	△11.1

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



*正の値は戻入を表す

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

*2. 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)

有価証券*1

(億円)		2019/3末	2020/3末	2020/6末	評価差額
		(a)	(b)	(c)	(d)
その他有価証券	(1)	25,665	30,557	32,135	5,545
株式	(2)	3,538	3,369	3,348	5,542
債券	(3)	11,882	17,228	20,463	△ 88
国债	(4)	461	4,596	6,418	△ 118
(デュレーション)	(5)	6.7年	14.8年	14.3年	-
(BPV)	(6)	△0.3	△6.8	△9.1	-
地方債・社債	(7)	11,420	12,631	14,045	29
その他	(8)	10,245	9,959	8,322	91
外国債券	(9)	4,723	5,541	3,377	119
(デュレーション)	(10)	5.3年	2.4年	4.0年	-
(BPV)	(11)	△1.8	△0.0	△0.9	-
国内投資信託	(12)	5,406	4,350	4,905	△44
(評価差額)	(13)	5,983	4,207	5,545	
満期保有債券	(14)	21,274	19,684	21,001	215
国债	(15)	15,395	11,442	12,690	150
(評価差額)	(16)	471	281	215	

- 3資産の評価差額 (4)+(9)+(12)
'19/3末 +24 ⇒ '20/3末 △69 ⇒ '20/6末 △43 (億円)

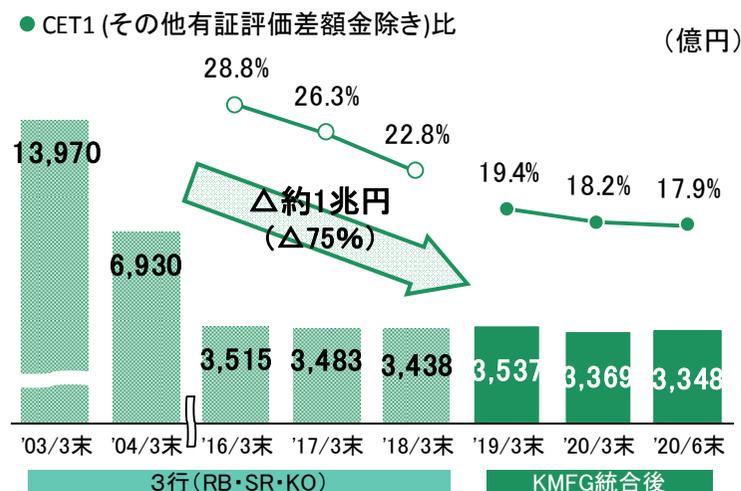
■ CLO: ゼロ

*1. 取得原価、時価のある有価証券 *2. その他有価証券評価差額金除き

政策保有株式

- 2020/6期(実績)
削減額(上場分・取得原価): 20億円、売却益等(同): 28億円
(HD連結ベース: 12億円)
損益分岐点株価(日経平均ベース): 6,800円程度
- 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
 - '20/3末からの3年間で「300億円程度」を削減
 - 普通株式等Tier1*2対比「15%程度」に削減

【政策保有株式残高】



自己資本比率

HD連結

■ 2020/6末の自己資本比率(国内基準)は11.21%、普通株式等Tier1比率(国際統一基準)は12.79%と十分な水準を維持

国内基準

(億円)	2020/3	2020/6	増減
自己資本比率 (1)	11.17%	11.21%	+0.04%
自己資本の額 (2)	19,470	19,639	+ 169
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	20,124	20,285	+ 161
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	17,334	17,555	+ 220
うち調整後非支配株主持分の額 (5)	2,211	2,174	△37
うち劣後債等 (経過措置による算入) (6)	604	552	△52
コア資本に係る調整項目の額 (7)	653	645	△8
リスク・アセット等 (8)	174,277	175,162	+ 884

■ 自己資本の額の増減要因

- 株主資本の額 +220億円
 - ・ 親会社株主に帰属する四半期純利益 +218億円
- 劣後債の資本算入額減少 △52億円

■ リスク・アセット等の増減要因

- 貸出金の残高増加 +474億円
- コミットメントの契約増加 +352億円

■ 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	10.50%	14.37%	8.05%

(参考) 国際統一基準

(億円)	2020/3	2020/6	増減
普通株式等Tier1比率 (9)	12.28%	12.79%	+0.51%
^① 其他有価証券評価差額金除き (10)	10.54%	10.54%	-
Tier1比率 (11)	12.52%	13.02%	+0.50%
総自己資本比率 (12)	13.06%	13.58%	+0.52%
普通株式等Tier1資本の額 (13)	21,547	22,663	+ 1,115
基礎項目 (14)	22,329	23,421	+ 1,092
うち普通株式に係る株主資本の額 (15)	17,334	17,555	+ 220
うち其他有価証券評価差額金 (16)	3,061	3,987	+ 925
うち調整後非支配株主持分の額 (17)	1,787	1,781	△6
調整項目の額 (18)	781	758	△23
其他Tier1資本の額 (19)	409	406	△2
Tier1資本の額 (20)	21,956	23,070	+ 1,113
Tier2資本の額 (21)	954	987	+ 32
総自己資本の額(Tier1+Tier2) (22)	22,911	24,057	+ 1,146
リスク・アセット等 (23)	175,334	177,075	+ 1,741

(参考)

■ バーゼル3最終化ベース試算値

普通株式等Tier1比率(其他有価証券評価差額金除き) **9.0%程度***

※ 2020/6末実績値(10)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・アセット増加を反映した試算値

2021年3月期 業績目標(2020年5月公表)

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) (4)	21.0円	-
うち中間配当 (5)	10.5円	-

銀行合算/各社単体

(億円)	銀行合算	
	通期 目標	前期比
業務粗利益 (6)	5,810	△243
経費 (7)	△3,975	△41
実質業務純益 (8)	1,835	△284
株式等関係損益(先物込) (9)	235	+48
与信費用 (10)	△420	△232
税引前当期純利益 (11)	1,525	△430
当期純利益 *2 (12)	1,075	△350

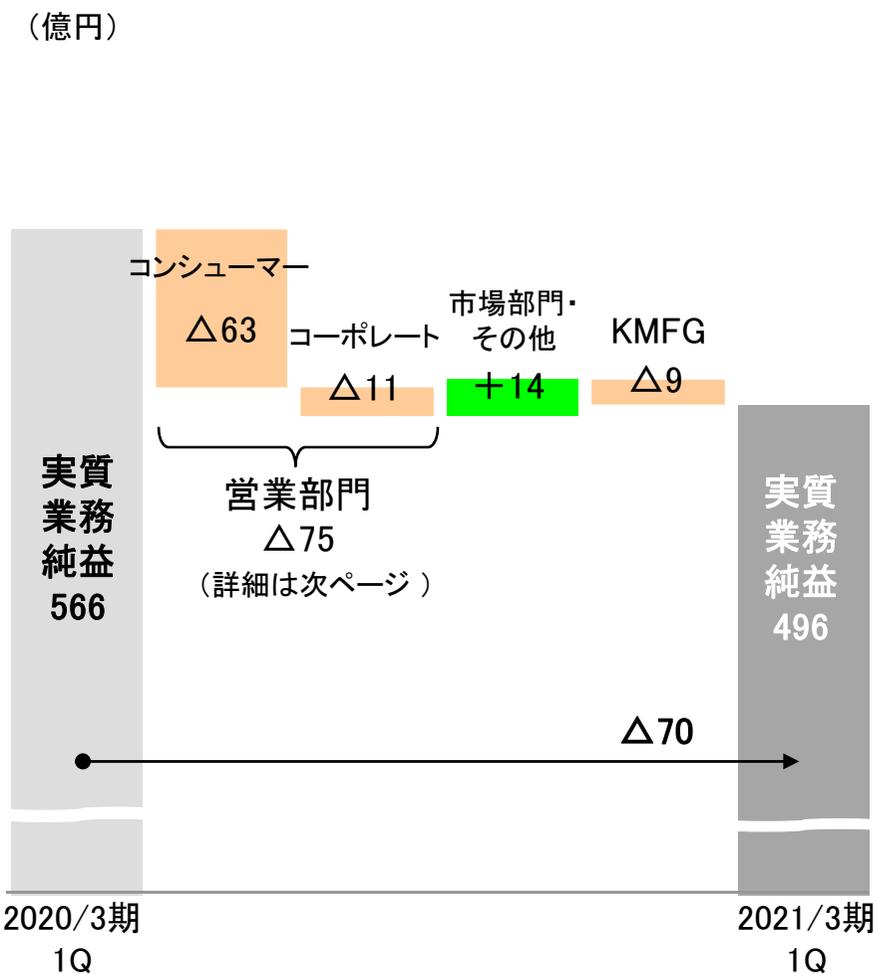
りそな銀行		埼玉りそな銀行		KMFG 銀行合算	
通期 目標	前期比	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比
3,365	△187	1,115	△30	1,330	△25
△2,095	+2	△760	△22	△1,120	△22
1,270	△184	355	△52	210	△47
175	+72	35	+6	25	△29
△220	△125	△75	△31	△125	△78
1,180	△290	270	△92	70	△53
835	△244	190	△72	50	△33

*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控除されていません。

(ご参考)事業部門別の損益概要

(億円)		2021/3期 1Q	前同比
営業部門	業務粗利益 (1)	1,066	△78
	経費 (2)	△747	+3
	実質業務純益 (3)	319	△75
コンシューマー	業務粗利益 (4)	500	△62
	経費 (5)	△407	△0
	実質業務純益 (6)	93	△63
コーポレート	業務粗利益 (7)	566	△16
	経費 (8)	△340	+4
	実質業務純益 (9)	226	△11
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	126	+14
	経費 (11)	△5	+0
	実質業務純益 (12)	121	+14
KMFG	業務粗利益 (13)	332	△14
	経費 (14)	△278	+4
	実質業務純益 (15)	54	△9
合計	業務粗利益 (16)	1,525	△78
	経費 (17)	△1,030	+8
	実質業務純益 (18)	496	△70



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

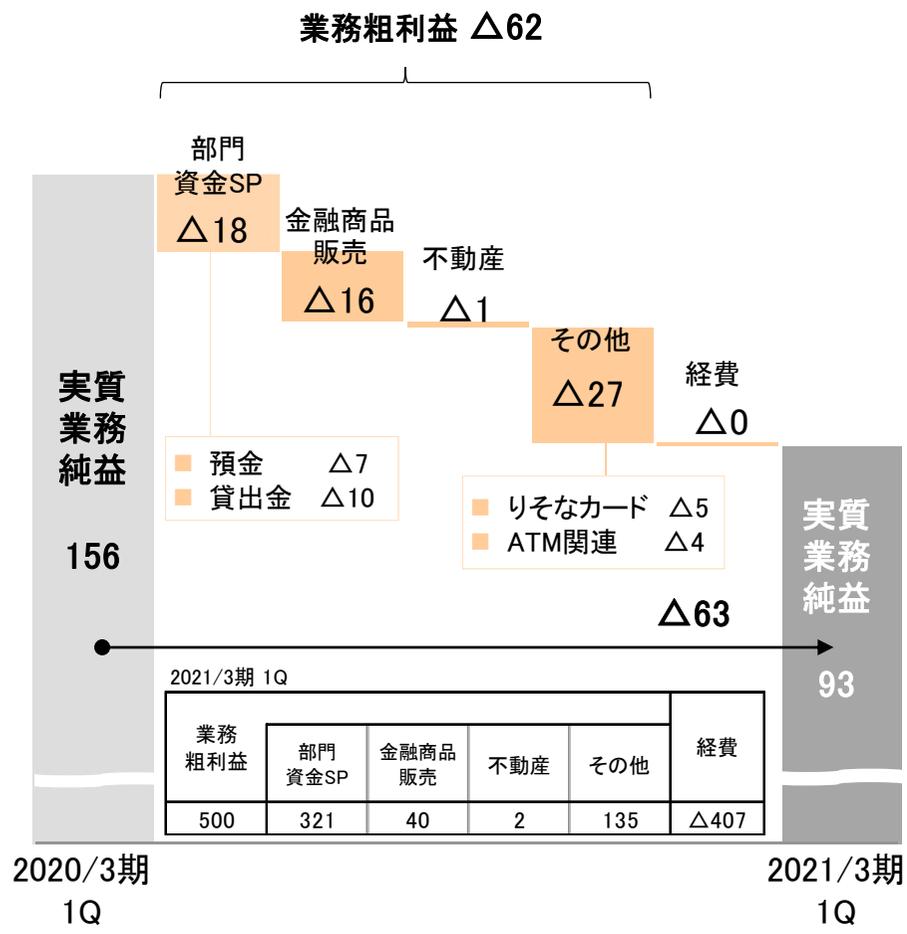
(ご参考) 営業部門の損益概要

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63億円の減益

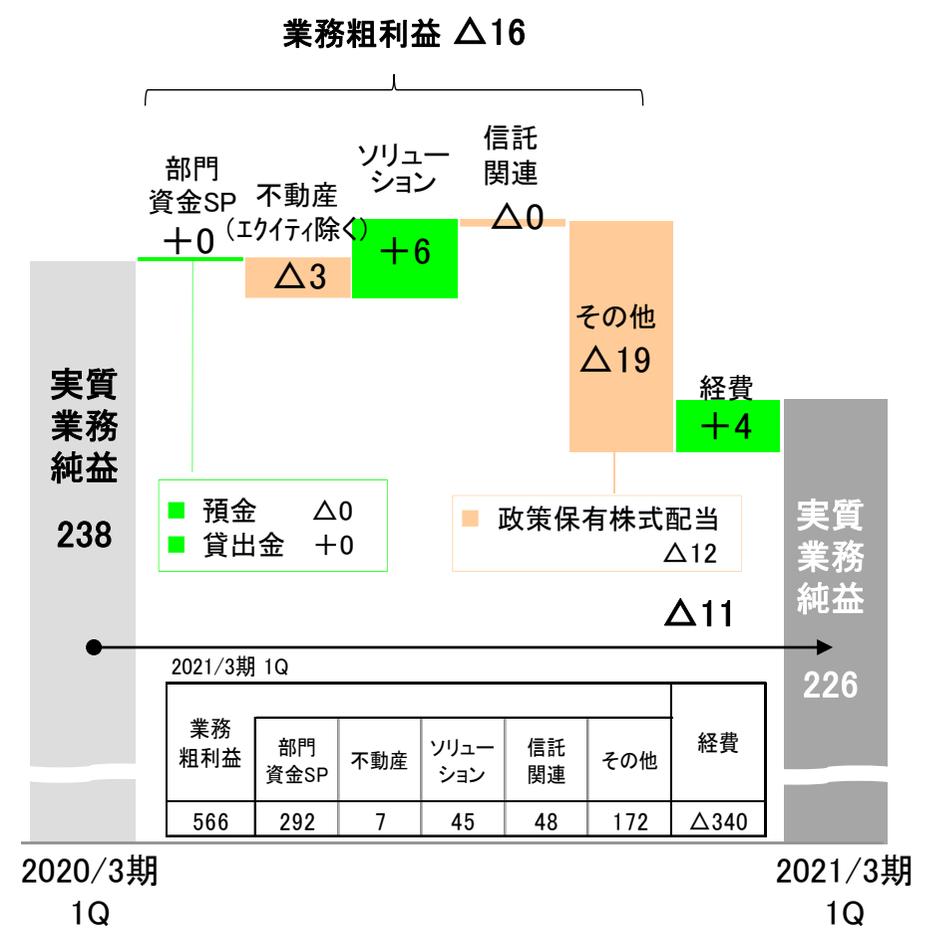
(億円)



コーポレート部門

■ 実質業務純益は前同比11億円の減益

(億円)



2021年3月期第1四半期決算の概要と主要ビジネスの状況

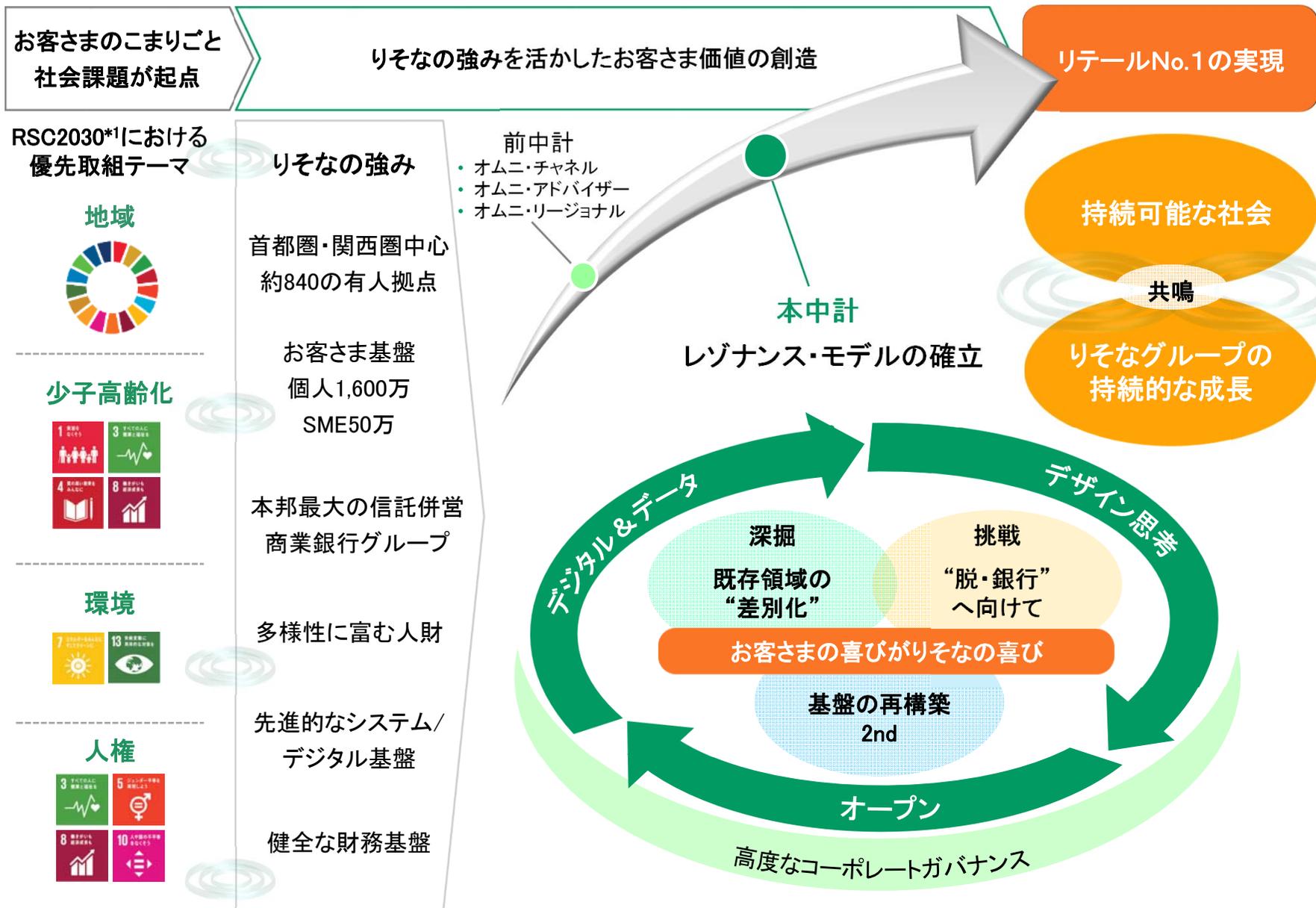
中期経営計画

資本政策の方向性

ESGへの取り組み

ご参考資料

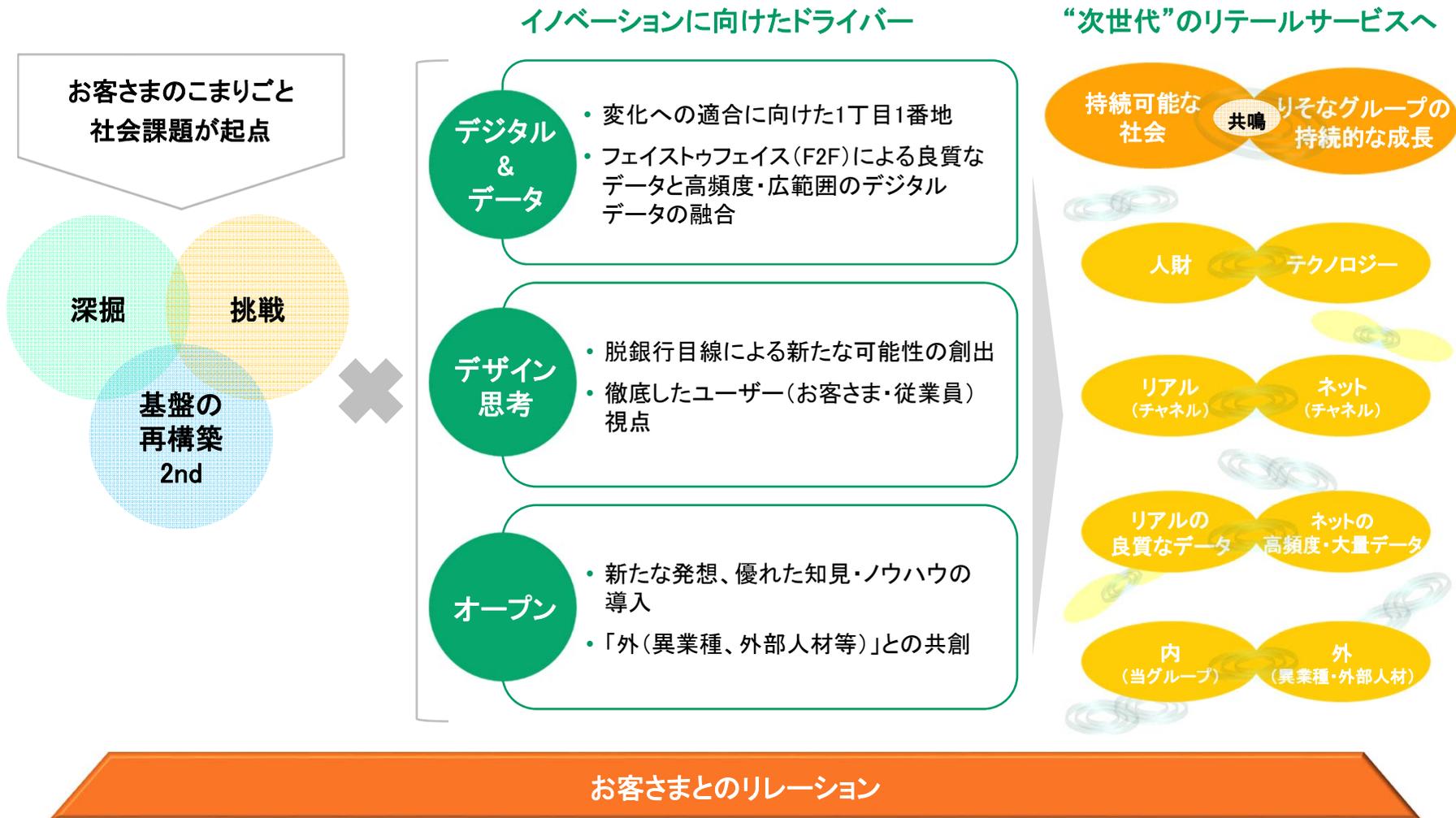
リテールNo.1の実現に向けて



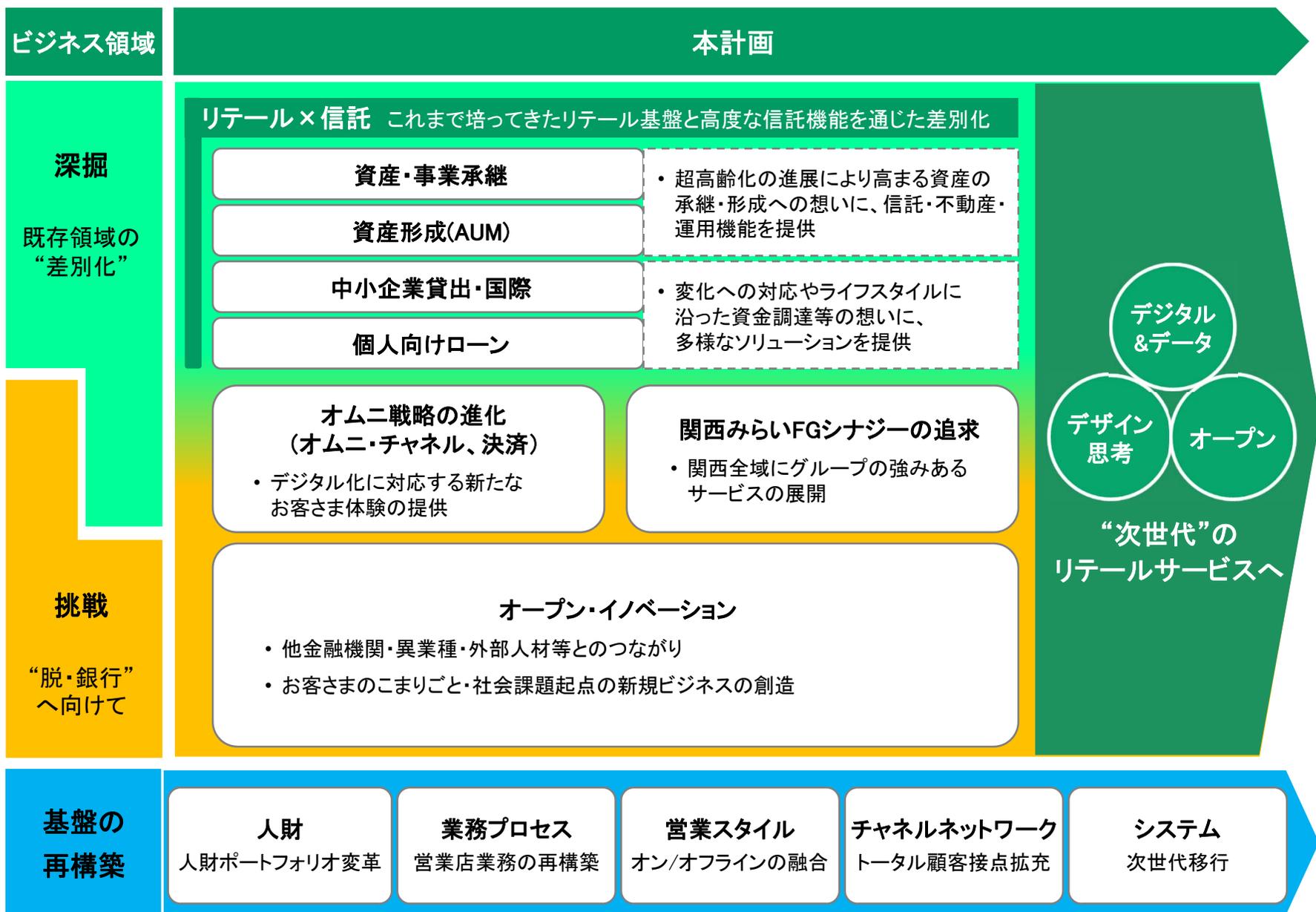
*1. '18/11公表 2030年SDGs達成に向けたコミットメント(Resona Sustainability Challenge 2030)

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



ビジネス戦略と基盤の再構築(全体像)



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

■ 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tock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

主な 取り組み

オムニ・チャンネル

- り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
 - りそなアカデミー
 - 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
 - り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
 - り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



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

連結フリー収益比率

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 Δ0.05%、10年国債 Δ0.05%、日経平均株価 23,000円】

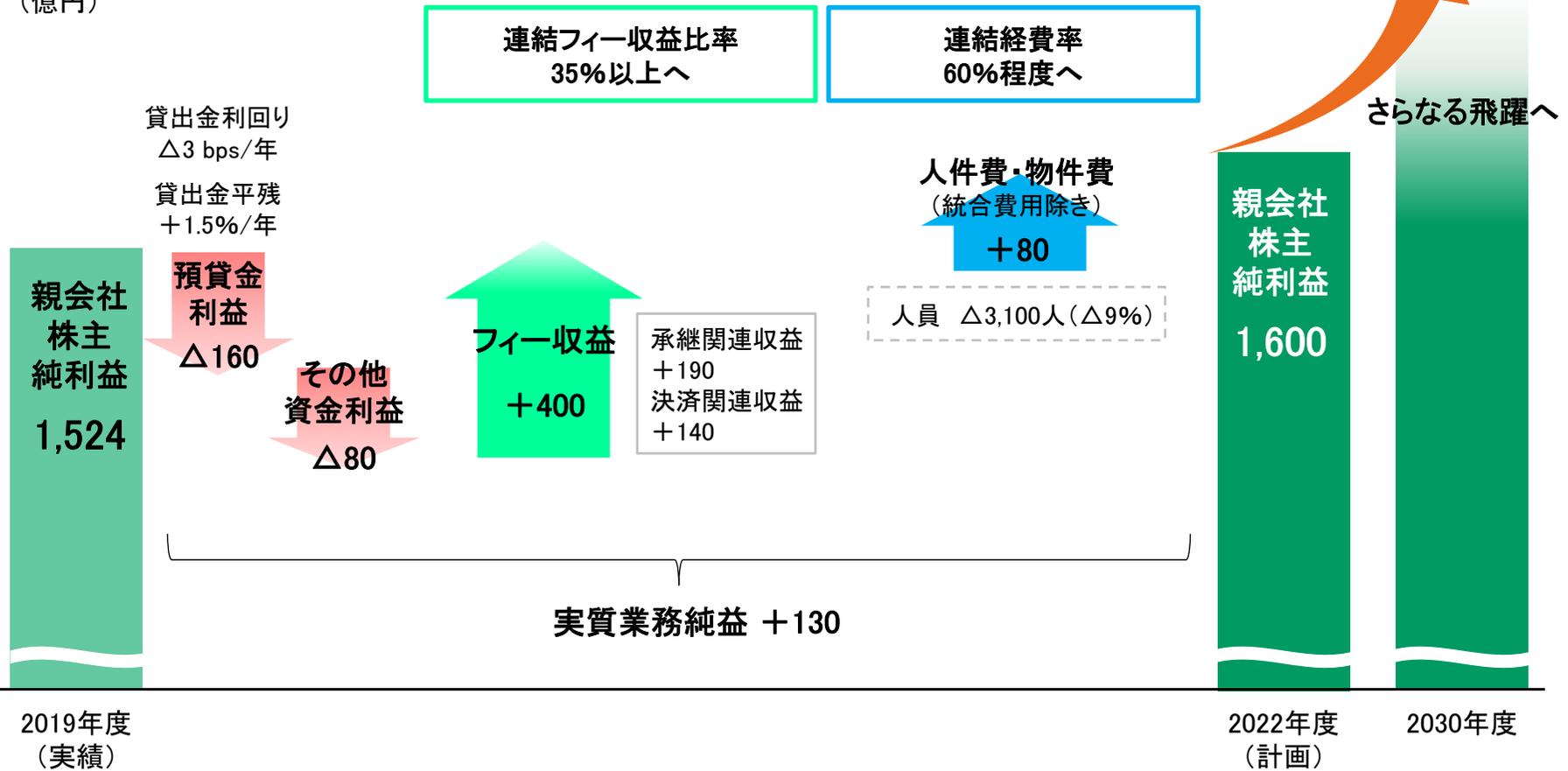
*1. 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 株主資本(期首・期末平均) *2 バーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き
*3. FTSE Blossom Japan Index、MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI 日本株女性活躍指数、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

収益ロードマップ

レゾナンス・モデルの確立と中長期的な収益構造改革

持続可能な社会
×
りそなの持続的な成長

(億円)



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)

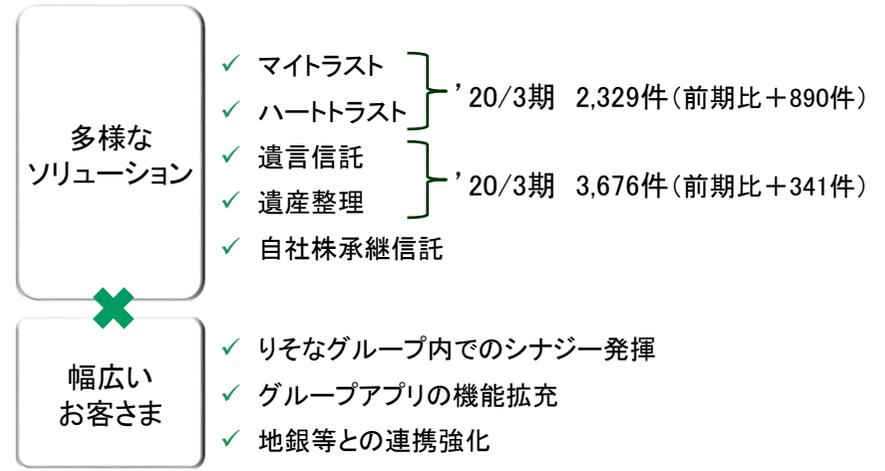


■ 不動産部門の強化

- 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

■ 「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)



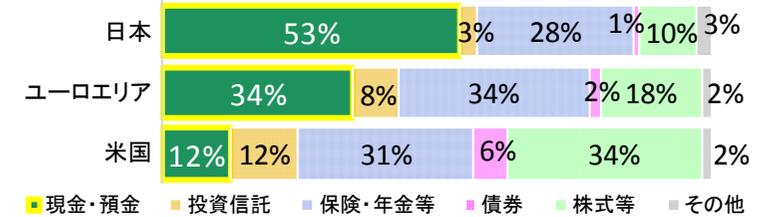
ビジネス戦略 深掘 資産形成サポートビジネス

お客様の
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ない

【金融資産構成比*1】



りそなの強み

個人1,600万人のお客さま基盤

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2.2兆円)

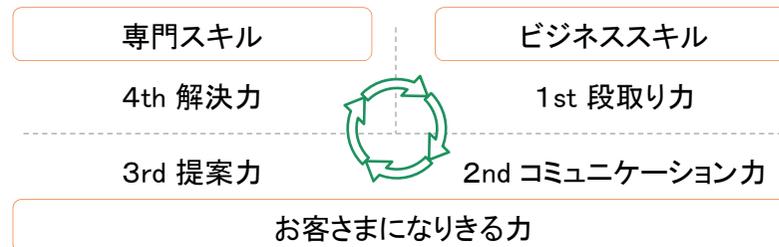
RAMへの運用機能集約('20/1月~)

- 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FWの取扱開始 ⇒FWの概要 P56
 - 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
 - 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

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

地域



環境

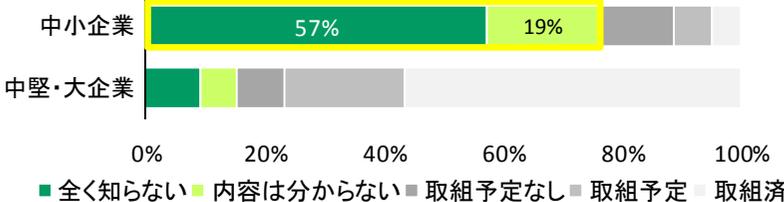


環境変化、想定外の事態への対応

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】



企業規模	全く知らない	内容は分からない	取組予定なし	取組予定	取組済
中小企業	57%	19%	14%	8%	2%
中堅・大企業	10%	10%	20%	40%	10%

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(⇒P57)
 - 海外進出、資金調達、M&Aニーズに対応
 - りそなマーチャントバンクアジア、りそなプルダニア銀行を通じたソリューション提供

■ 成長ステージに応じた多様なソリューション

- 創業期
成長期

 - 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、こうべ、びわこ('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

【全国の家増数増加率】

世帯数増加率*1 (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1,600万人のお客さま基盤 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ライゼーション促進
- 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・チャンネル

お客様の
こまりごと

地域



環境

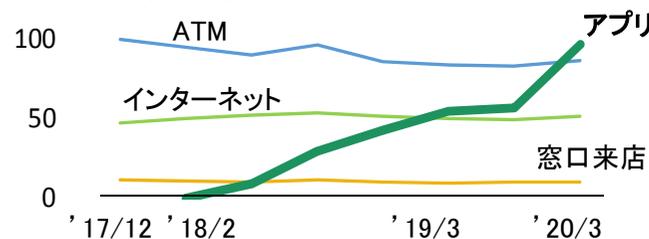


銀行のアプリは使いにくい

銀行に行く時間がない

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】



時期	ATM	インターネット	窓口来店
'17/12	100	50	0
'18/2	100	50	0
'19/3	100	50	50
'20/3	100	50	100

りそなの強み 個人1,600万人のお客さま基盤 充実したネットチャンネル 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

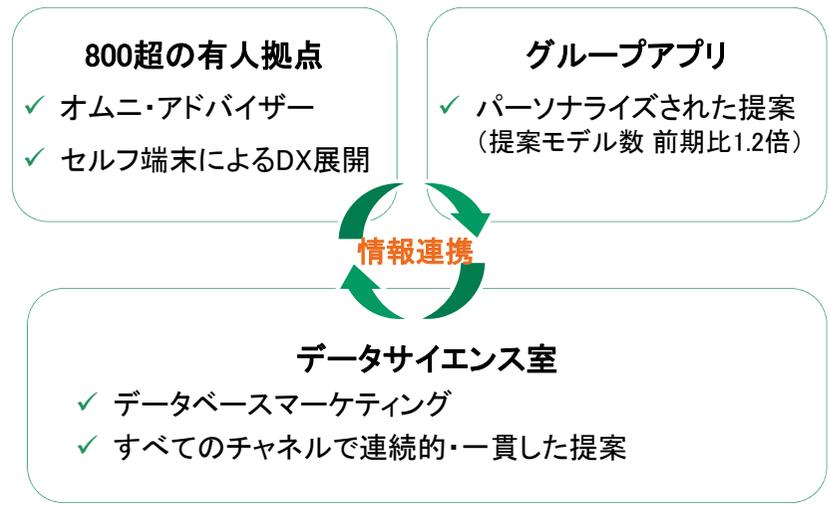
【KPI】 '23/3期 グループアプリDL数 500万DLへ

■ りそなグループアプリ: '20/6末 DL数 260万件
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
 - 
 - 
 - 

- アプリが取引チャンネルの中心へ*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申込機能追加('20/5月)

■ リアルとネットの融合によるアプローチ強化



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

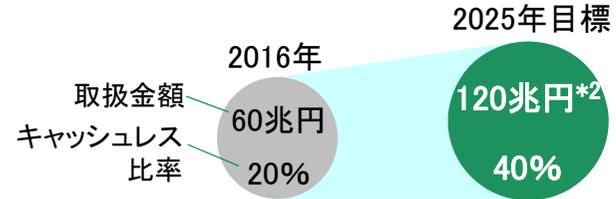
ビジネス戦略 **深掘** × **挑戦** 決済ビジネス

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: '20/6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: '20/6末 212万枚
 - 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

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始動

＜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

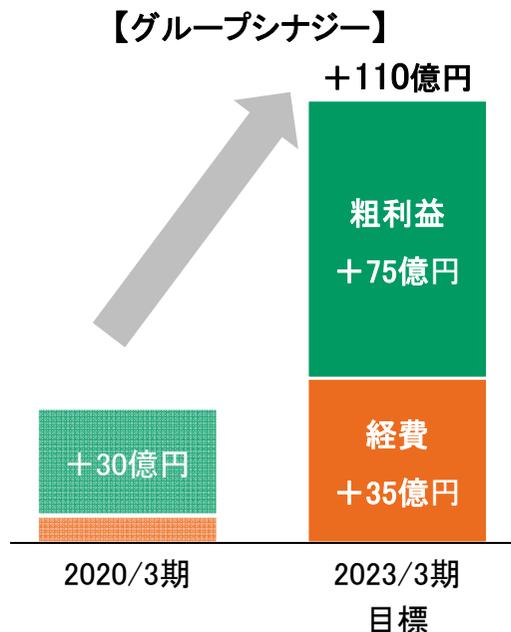
合算業務粗利益 +50億円 合算経費(統合関連費用除く) +100億円(改善)

戦略 ビジネス	資産形成	お客さま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	チャネル	店舗最適化、オムニ・チャネルの展開	拠点数(関西圏)	△90拠点(370⇒280)
	業務 デジタル化	り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%
	株主資本ROE	0.83%	4%程度
効率性	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

KMFG 中期経営計画とグループシナジーの追求②

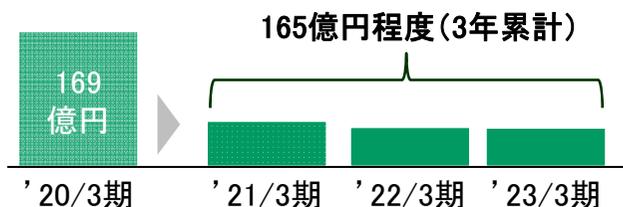
グループアセットの最適化により、シナジーを最大限に発揮



※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

- チャネルの最適化(⇒P39)
- 人財の最適化(⇒P38)
- 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

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度～
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

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

お客さま基盤 の拡充

- 提携先のお客さま基盤への当社機能・サービス提供
 - システム、グループアプリ、RCP、FW、信託

サービス・機能 の拡充

- 提携先との経営資源の共有
 - 物流・金融データの融合を通じた新たなサービス
 - 金融機能プラットフォーム共同研究
- 既存金融サービスの高度化
 - お客さまへの安全・簡単な情報資産の提供
- 新たな機能の拡充
 - お客さまのIT化・デジタル化支援

新規ビジネス の創出

- スピード・実効性を重視した社長直轄PJ
 - クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)
- 銀行業高度化等会社の活用

【提携先候補】

地域金融機関

自治体

一般事業会社 等
(情報、交通、小売、物流、製造等)

フィンテック企業

スタートアップ

IT・BPO企業 等

異業種

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

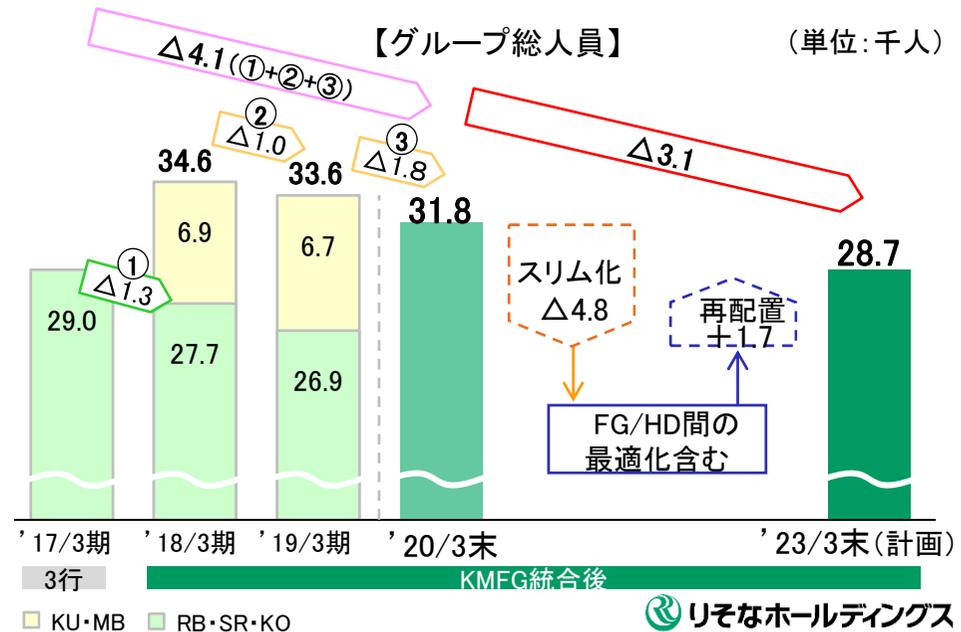
注力分野への人財再配置

■ 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



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
 - 事務の一線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におけるBinB、RBとKMFG間の共同店舗化により、90拠点程度を集約*1
 - 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
DSO*2(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. 新中期経営計画期間中 *2. デジタルサービスオフィス *3. 2021年3月期導入予定 (RB、SR)

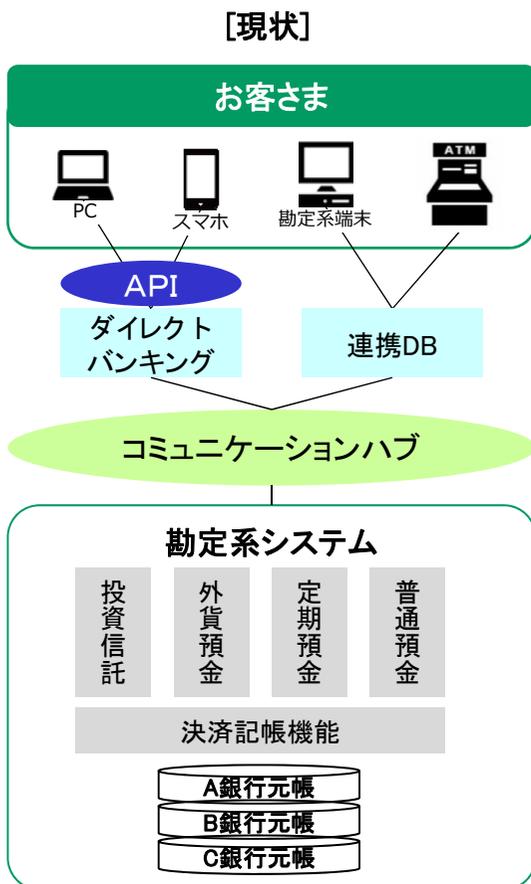
基盤再構築③システム

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

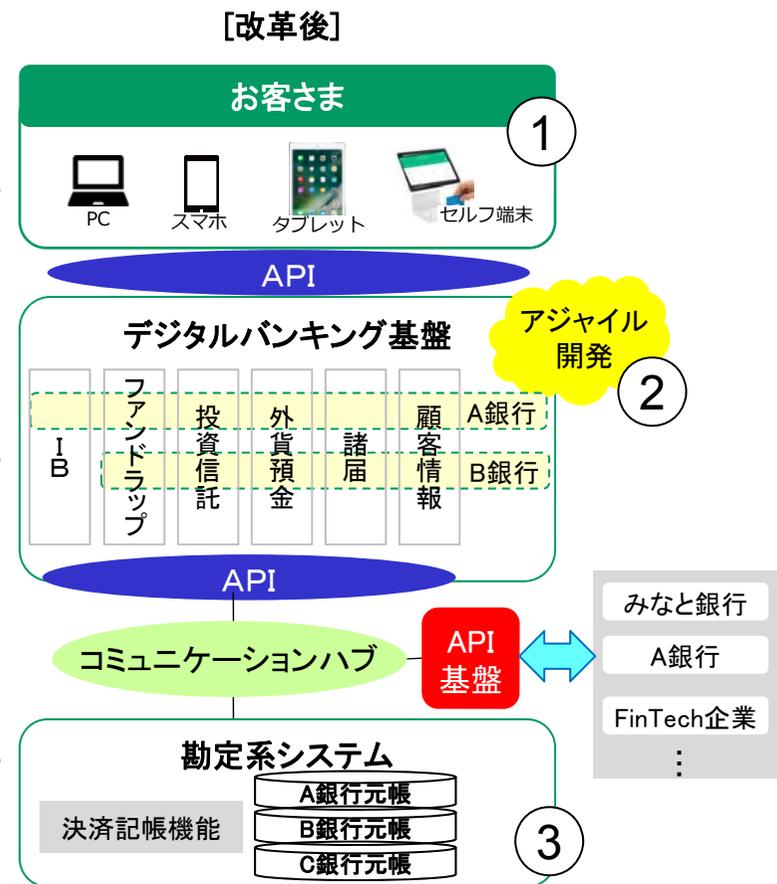
■ システム構造改革

- 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】



- 1 金融専用端末からの脱却**
 - 勤定系端末は金融専用端末からスマホ・タブレットへ移行
- 2 オープンプラットフォーム化**
 - メインフレーム以外のシステム基盤をデジタル中心の基盤へ変革し、API化・オープンプラットフォーム化
 - アジャイル開発の推進
- 3 レガシーシステムからオープンシステムへの構造変革**
 - 業務取引をフロント基盤で構築し、勤定系と切り離し、シンプル化



2021年3月期第1四半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

健全性

- 国内基準において、十分な自己資本を確保
- 国際統一基準において、普通株式等Tier1比率*1で10%を目指す('23/3末目標)
- '20/3末(実績): 9.1%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、8%を上回るROE*2確保を目指す
- '20/3期(実績): 8.91%

企業価値向上
の実現

株主還元

- 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、株主還元の拡充を目指す
- 安定配当を継続しつつ、総還元性向の水準として、中期的に「40%台半ば」を目指す
- '20/3期(実績): 38.2%

*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)

2021年3月期第1四半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

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～パーム油問題検討会 		
「機会」を伸ばす	商品・サービスを通じた環境保全	【個人のお客様向け】	【法人のお客様向け】	<p>【CDPスコア*1】</p> <p>りそなHD B みずほFG B MUFG C SMTH C SMFG D</p>
		<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. CDPLレポート2019

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



少子高齢化



資産・事業承継: P29
個人向けローン: P32

資産形成サポート: P30
オムニ・チャンネル: P33

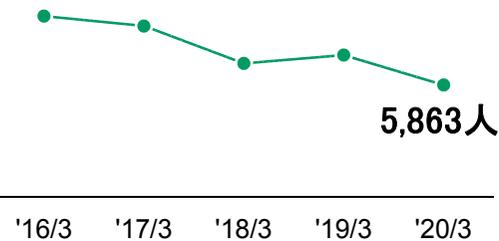
中小企業貸出・国際: P31
決済: P34



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】



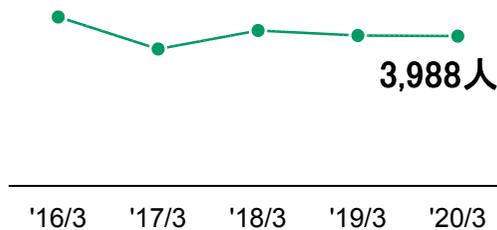
【災害ボランティア】

- ✓ 「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

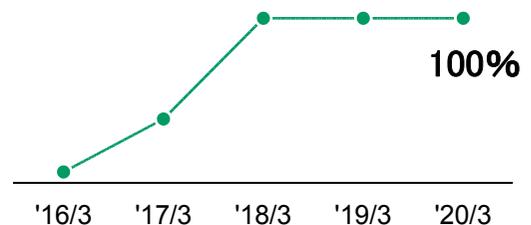


ダイバーシティ&インクルージョン

【女性ライン管理職比率*1】



【男性育児関連休暇取得率】



*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

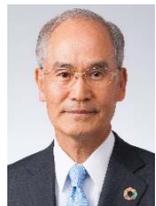
G(コーポレートガバナンス)

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 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会 	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役のみで構成
	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役比率20% 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬委員会 	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 監査委員会 	<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 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



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



松井 忠三 ■
指名委員会委員長
報酬委員会委員
松井オフィス 社長
元 良品計画 社長・会長



佐藤 英彦 ■
指名委員会委員
監査委員会委員
弁護士(ひびき法律事務所)
元 警察庁長官



馬場 千晴 ■ ■
監査委員会委員長
元 みずほ信託銀行 副社長



岩田 喜美枝 ■
指名委員会委員
報酬委員会委員
元 厚生労働省雇用均等・児童 家庭局長
元 資生堂 副社長



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

社内取締役



東 和浩
会長



南 昌宏
代表執行役
社長



野口 幹夫
執行役



川島 高博
監査委員会
委員

コーポレートガバナンスの進化に向けた取り組み

取締役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~)

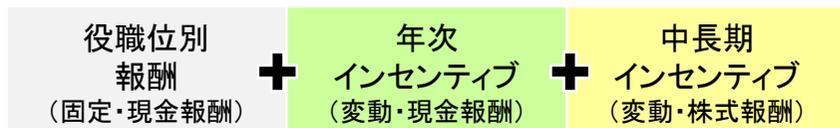
- 取締役会の実効性向上
- コーポレートガバナンス体制の強化

ガラス張りの
役員室



役員報酬制度

■ 執行役の報酬体系



年次インセンティブ

中期経営計画の達成状況等を年度で評価

会社業績

親会社株主に帰属する
当期純利益

フィー収益比率

経費率

普通株式等Tier1比率

個人業績

- ✓ SDGs達成に向けた取組状況の評価
- ✓ 中長期的な施策・年度目標等の評価

中長期インセンティブ

- ✓ 株主価値との連動性向上
- ✓ 中長期目線での企業価値向上

2つの指標の「マトリックス評価」

「株式給付信託」

相対TSR
(対銀行業)

連結ROE
(株主資本ベース)

- ✓ 信託の活用
- ✓ 「現物」株式の支給
- ✓ 業績連動性

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



FTSE Blossom
Japan

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



FTSE4Good



Member of SNAM
Sustainability Index
2019

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>

2021年3月期第1四半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

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

- 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

- 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

- 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(⇒P51)等を中心に一定の影響を勘案

法人

- 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

- 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

- 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

危機を契機としたお客さまの認識変化

- ✓ 将来設計見直し・備えに対する意識の高まり
- ✓ デジタル活用に対する意識の高まり

ポストコロナのビジネス展望

- ✓ 事業・資産承継、資産形成サポート、コミットメントライン設定
- ✓ 非対面取引、キャッシュレス決済、SMEのIT化支援

新型コロナウイルスの影響(2) (与信費用)

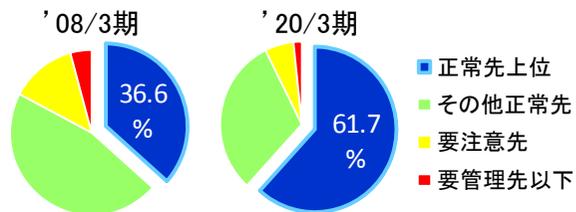
コロナ影響長期化を想定した予防的対応を含め、幅広い業種に影響が及ぶことを想定

■ 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 △ 13.4 bps (同 △ 7.2 bps)

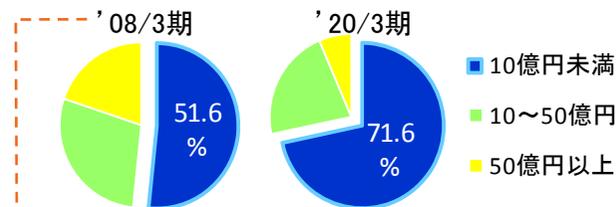
一般事業法人 : リーマンショック時との対比では相対的に高いリスク耐性

危機の性質	リーマンショック時	今回
	<ul style="list-style-type: none"> 金融危機、急激な信用収縮 	<ul style="list-style-type: none"> 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



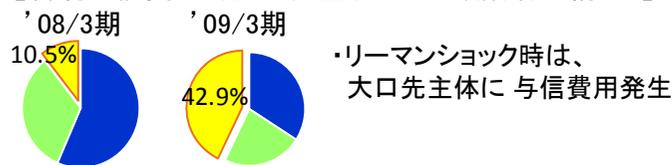
● 要注意先以下の金額階層別構成*1 : 小口分散の進展



● 中小企業の安全性指標の変遷: 健全性が改善

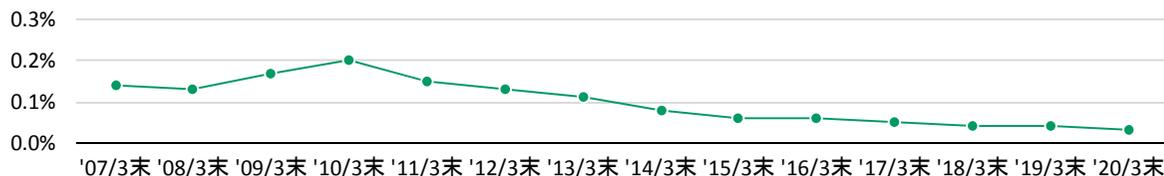
	'08/1~3月	'19/10~12月
自己資本比率*2	30.4%	41.7%
有利子負債比率*2	31.7%	25.1%

【新規与信費用(個引)発生状況(金額階層別構成)】



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

'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

「リそな」のブランドコンセプト

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

お客様の声に耳を傾け、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

デジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組みが評価

✓ 「DX銘柄2020」(りそなHD)

- スマホ起点の個人向けビジネスモデル
- セミセルフ端末を軸とした店頭業務改革



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」環境大臣賞 (りそな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 (りそなアセットマネジメント、2019年)

りそなグループアプリの優れたデザイン、シンプルな操作性が評価



- ✓ 「2018年度グッドデザイン賞」
- ✓ 「App Ape Award 2019」
- ✓ 「App Annie Top Publisher Award 2020」



ダイバーシティ先進企業として評価

✓ 「女性が輝く先進企業2018」内閣総理大臣賞 (埼玉りそな銀行)



✓ 「PRIDE指標」3年連続ゴールド(りそなHD)

✓ 「プラチナくるみん」(グループ4行)

✓ 2020年版「女性が活躍する会社BEST100」*1総合第5位(りそなHD)

「年金顧客満足度アンケート」にて総合満足度がトップ

✓ 「R&I 顧客満足大賞2020(年金部門)」最優秀賞(りそな銀行)*2



資産形成などコンサル力の高さに支持

✓ 「銀行リテール力調査」

〈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

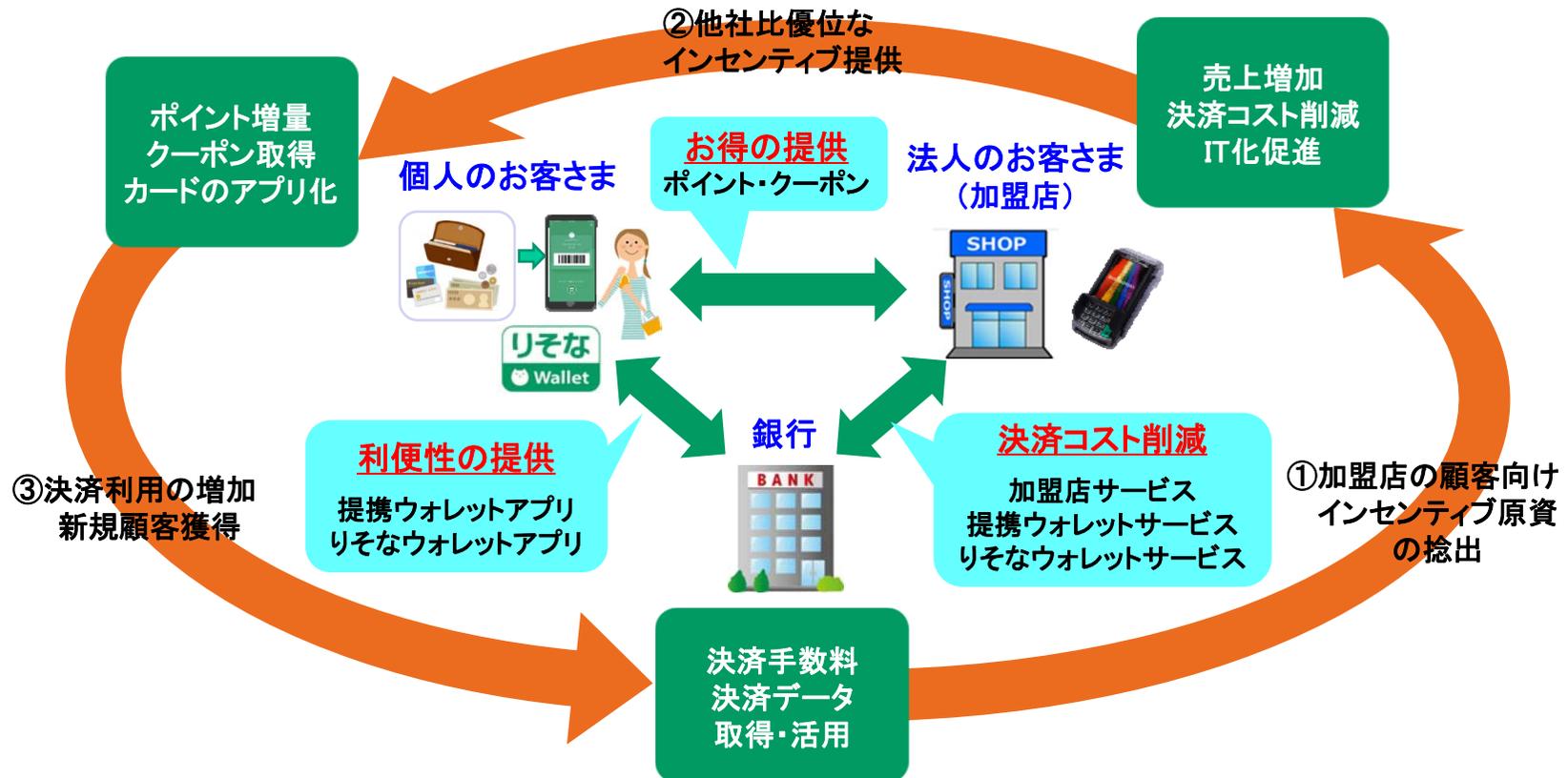
*1. 日経WOMAN 企業の女性活躍度調査2020

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

*3. 日経ヴェリタス 2019年9月29日掲載「第15回銀行リテール力調査 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

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

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～: '20/6月末残高 約4,100億円
- お客様のご要望に応じた運用コース

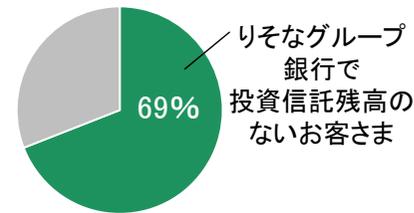
スタンダードコース 300万円～、インデックスファンド運用

プレミアムコース 500万円～、主にアクティブファンド運用

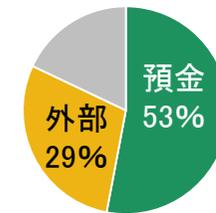
- 30万円からお試しいただけるウェルカムプラン('18/6月～)
 - 投資顧問報酬は成功報酬のみ*1
 - 77%がプロフィットロック・ポイント到達('20/3末)
- 「つかうニーズ」に応える定期受取サービス('19/5月～)

- 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】

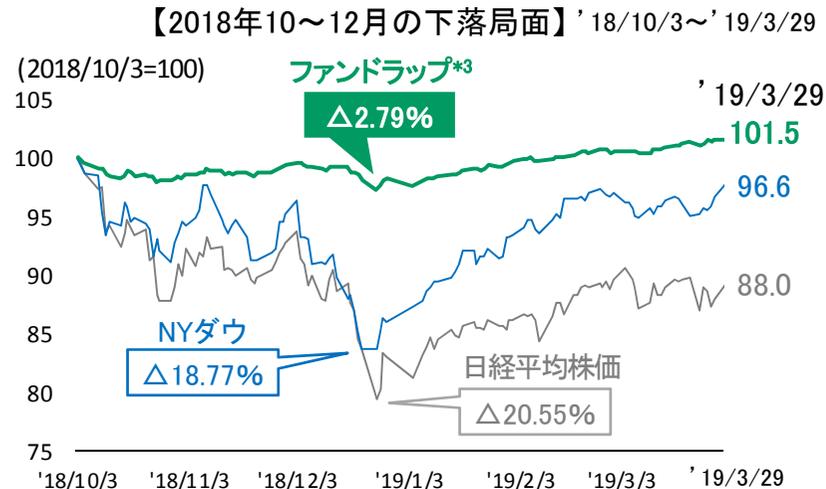


【新規購入時の原資】

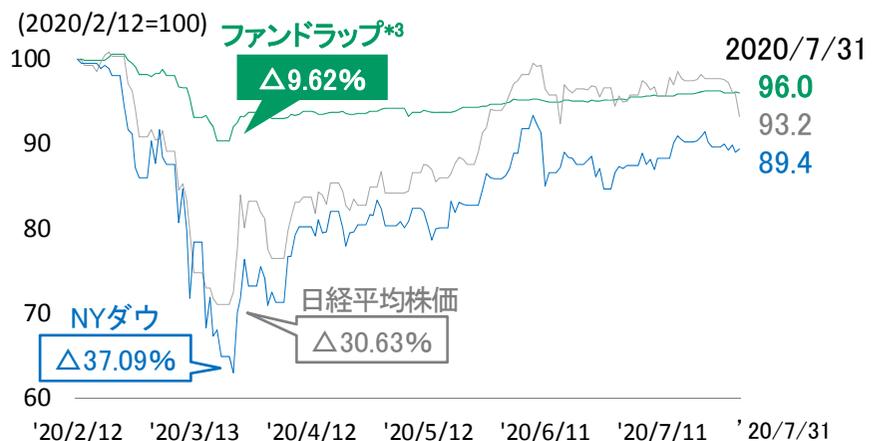


新型コロナウイルスを巡る不安定化局面でも分散投資の効果が発揮

【株価調整局面の最大下落率(NYダウ直近高値起点)*2】



【2020年2月の下落局面を含めた足元の動向】 '20/2/12～'20/7/31



*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拠点到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



■ 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
- '20/8月、SAC Capital (シンガポール)と資本業務提携の契約を締結

■ 海外現地法人によるソリューション提供

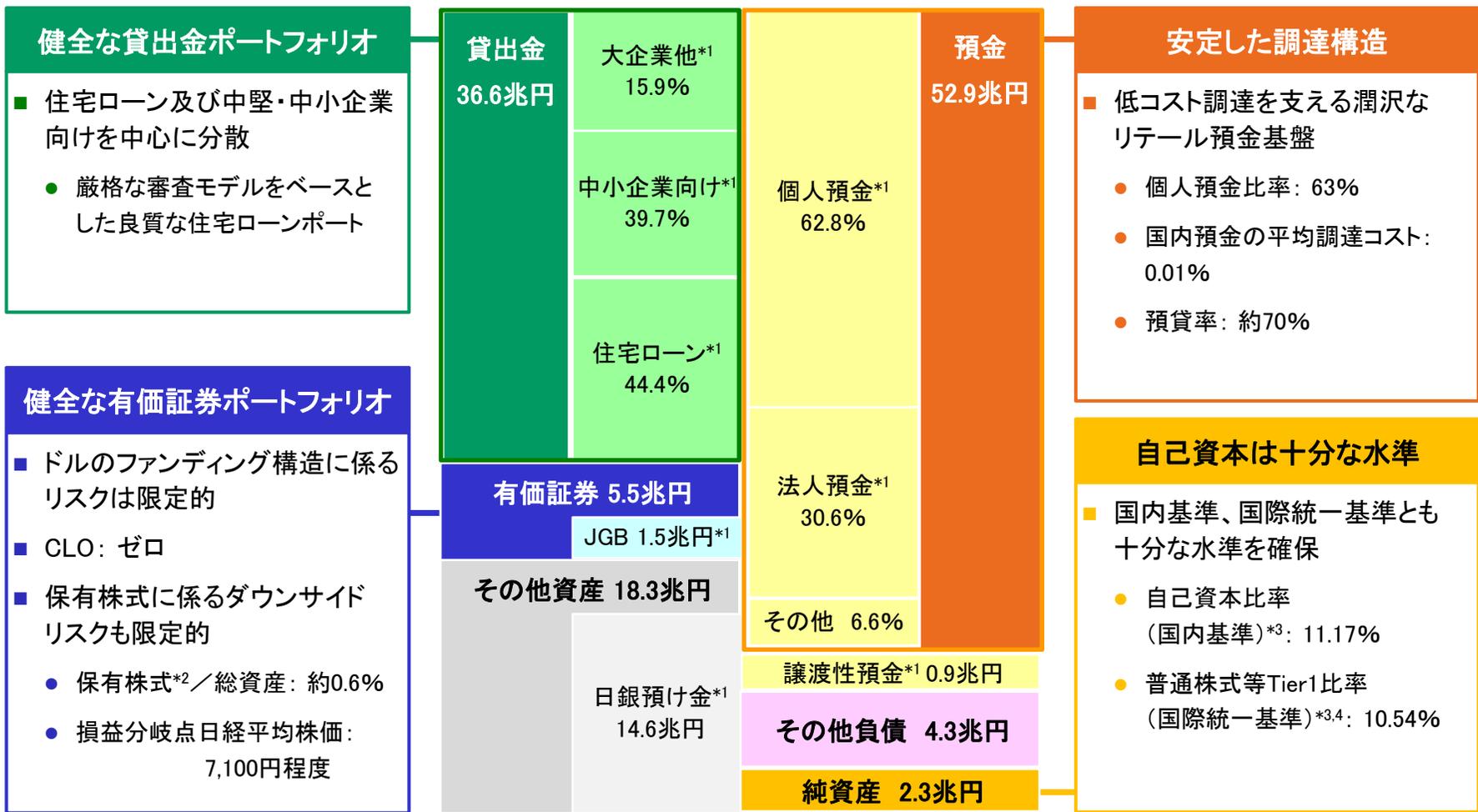
- リそなブルダニア銀行(インドネシア)
 - 業歴60年超、現地でのフルバンキング
- リそなマーチャントバンクアジア(シンガポール)
 - ASEAN、香港、インドにおける貸出、M&A、コンサルティング等
 - '19/8月 100億円増資

- 海外駐在員事務所
- リそなマーチャントバンクアジア
りそなブルダニア銀行
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“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
	2015/3末	2020/3末	増減		
プレミア層 総預り資産50百万円以上or アパマンローン50百万円以上 (1)	51.0	56.5	+ 5.4	73.8	7.52
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり (2)	500.6	530.2	+ 29.6	27.4	4.80
資産運用層 総預り資産10百万円以上 (3)	633.9	702.0	+ 68.0	5.1	4.71
ポテンシャル層 I 総預り資産5百万円以上 (4)	697.6	734.9	+ 37.3	1.7	3.60
ポテンシャル層 II 総預り資産5百万円未満 取引商品個数3個以上 (5)	4,305.8	4,634.3	+ 328.4	* 1	3.98
リそなロイヤル・カスタマー (6)	6,189.1	6,658.1	+ 468.9	4.2	4.11
ポテンシャル層 III 総預り資産5百万円未満 取引商品個数2個以下 (7)	5,168.2	4,537.4	△ 630.7	0.1	1.65



* 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 社内 自己資本 比率	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		実質 業務純益	前期比	業務 粗利益	前期比	経費	前期比	与信 費用	前期比		
	RVA *1	RAROC	OHR											
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

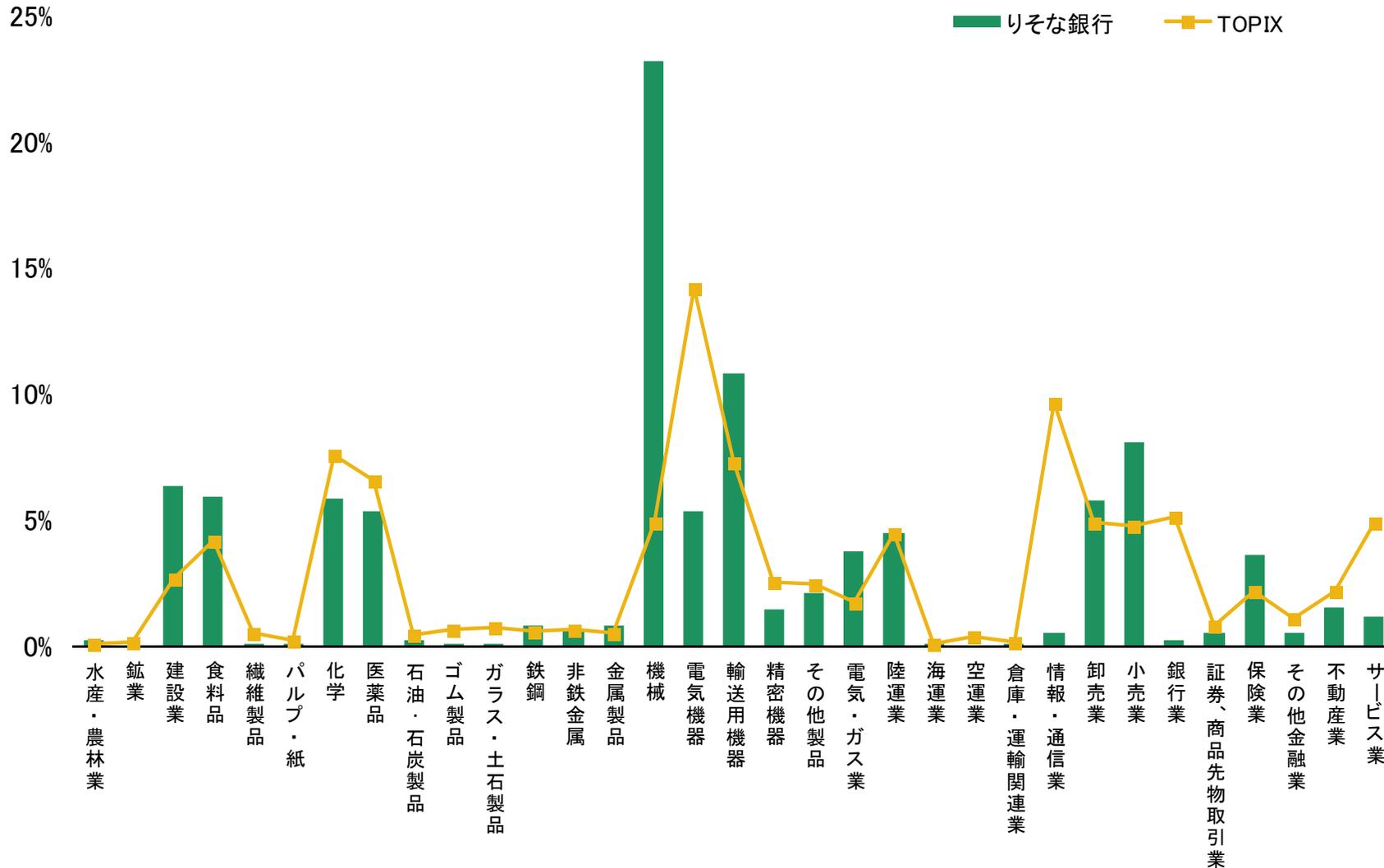
【持分法適用関連会社】

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Gのシステム開発を担う	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	りそなHD 20.26% 三菱UFJリース 70.71%	2020/3期	9	△1
ディー・エフ・エル・リース (15)	リース リース機能を活用したソリューション力を強化	りそなHD 20% 三菱UFJリース 80%	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

保有株式 業種別ポートフォリオ(2020/3末)

RB



* 時価ベース

残存期間別のスワップポジション

HD連結

■ 金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

(億円)

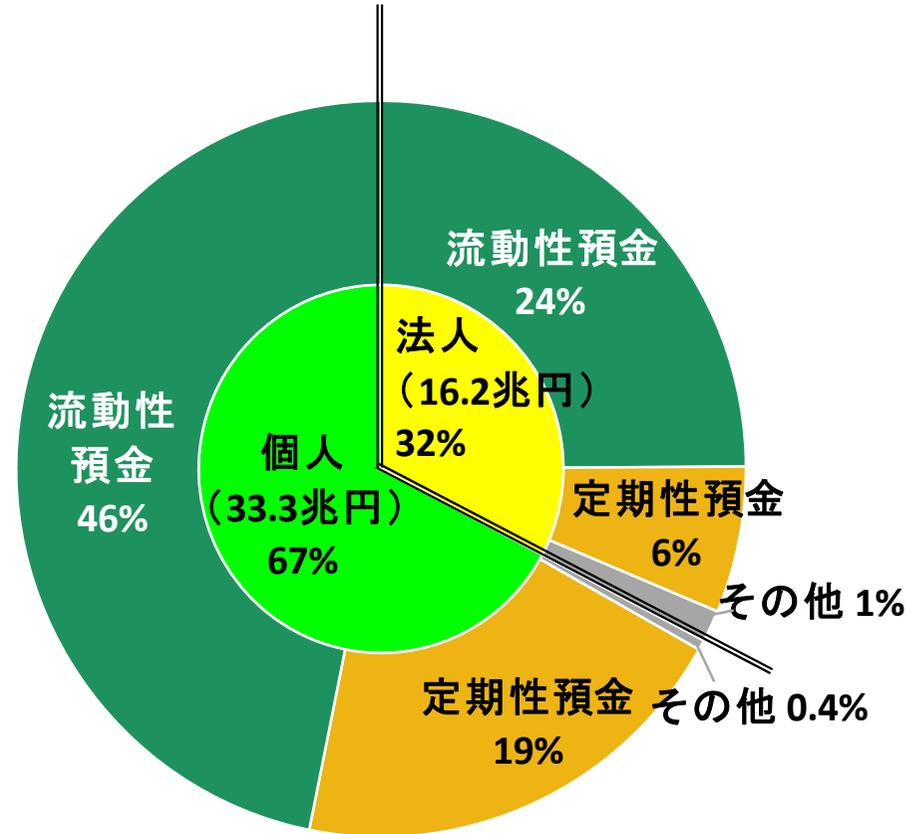
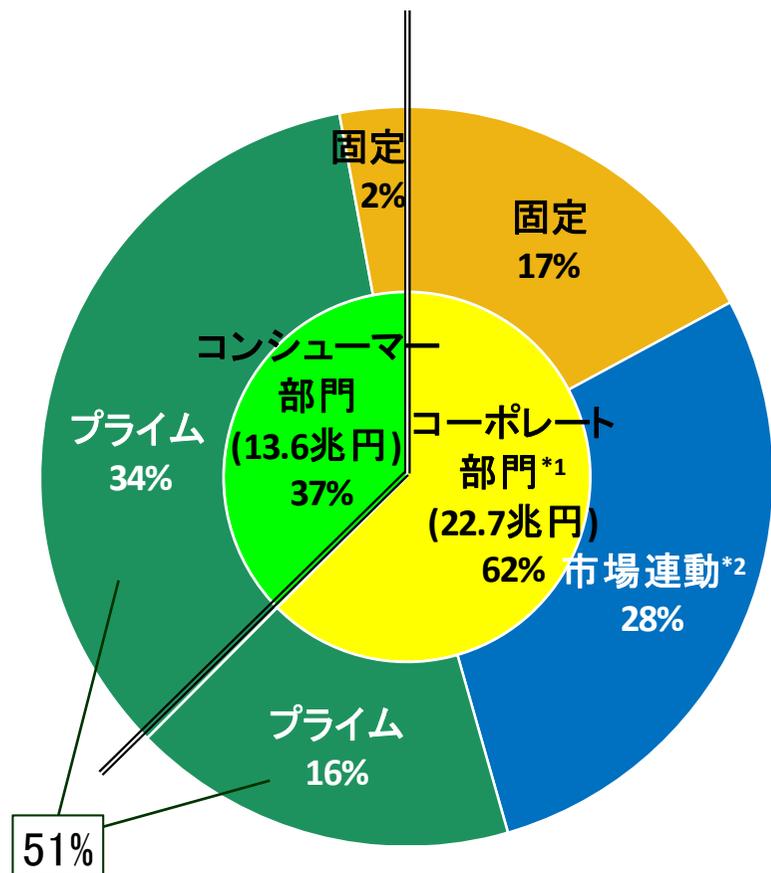
	2020年3月末				2019年3月末			
	1年以内	1～5年	5年超	計	1年以内	1～5年	5年超	計
受取固定・支払変動 (1)	1,500	8,900	4,000	14,400	2,150	9,100	5,300	16,550
受取変動・支払固定 (2)	2,304	4,180	3,647	10,132	576	4,731	5,466	10,773
ネット受取固定 (3)	△ 804	4,719	352	4,267	1,573	4,368	△ 166	5,776

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マンションローンを含む
*3. 国内個人預金+国内法人預金

*2. 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む

円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況

2行合算
(RB、SR)

貸出金

【2019年3月末】

	6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%

1年以内貸出金 78.5%

【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%

1年以内貸出金 79.7%

(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%	-

1年以内貸出金 +1.2%

預金

【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)	39.7%	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%

【2020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 (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%

(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)	+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%	-

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

劣後債明細(2020/6末)

RB

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%

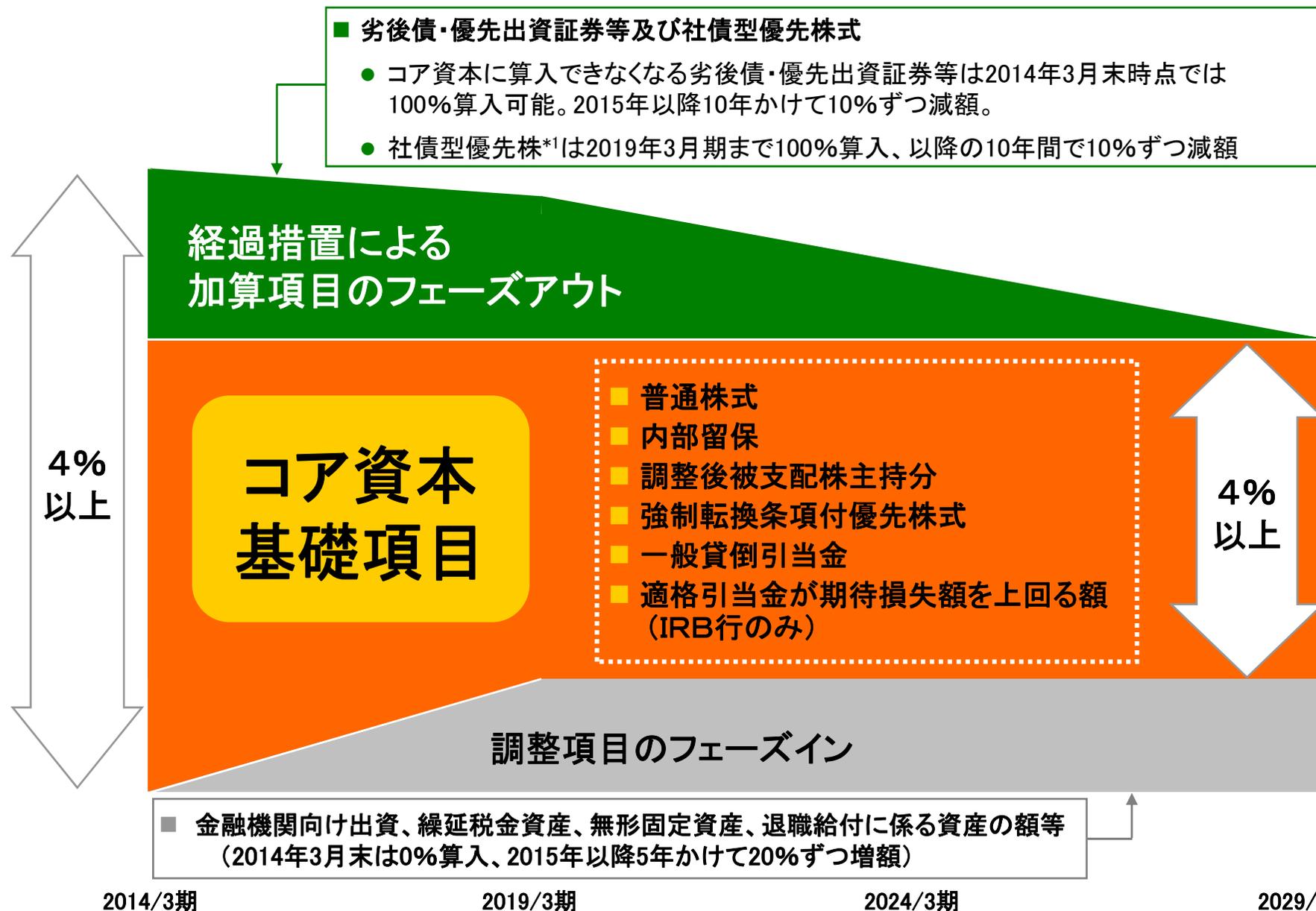
国際的な金融規制強化への対応

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のバッファーは上乗せ資本規制。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

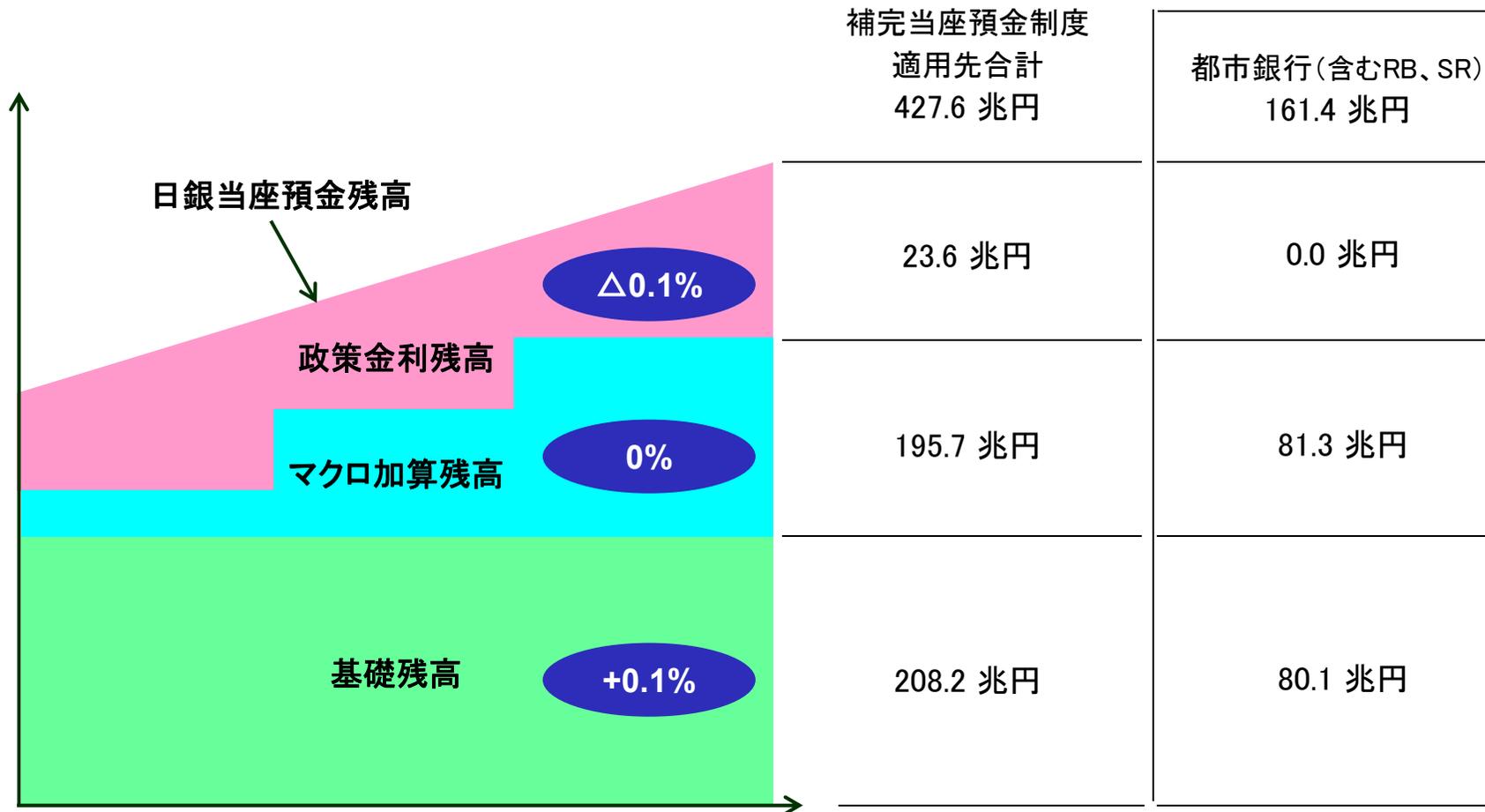
国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要



*1. 非累積型永久優先株で強制転換条項付優先株式に該当しないものが対象

日銀当座預金残高

日銀当座預金平残
(7/16~8/15)



*1. 日本銀行

主要指標の長期推移

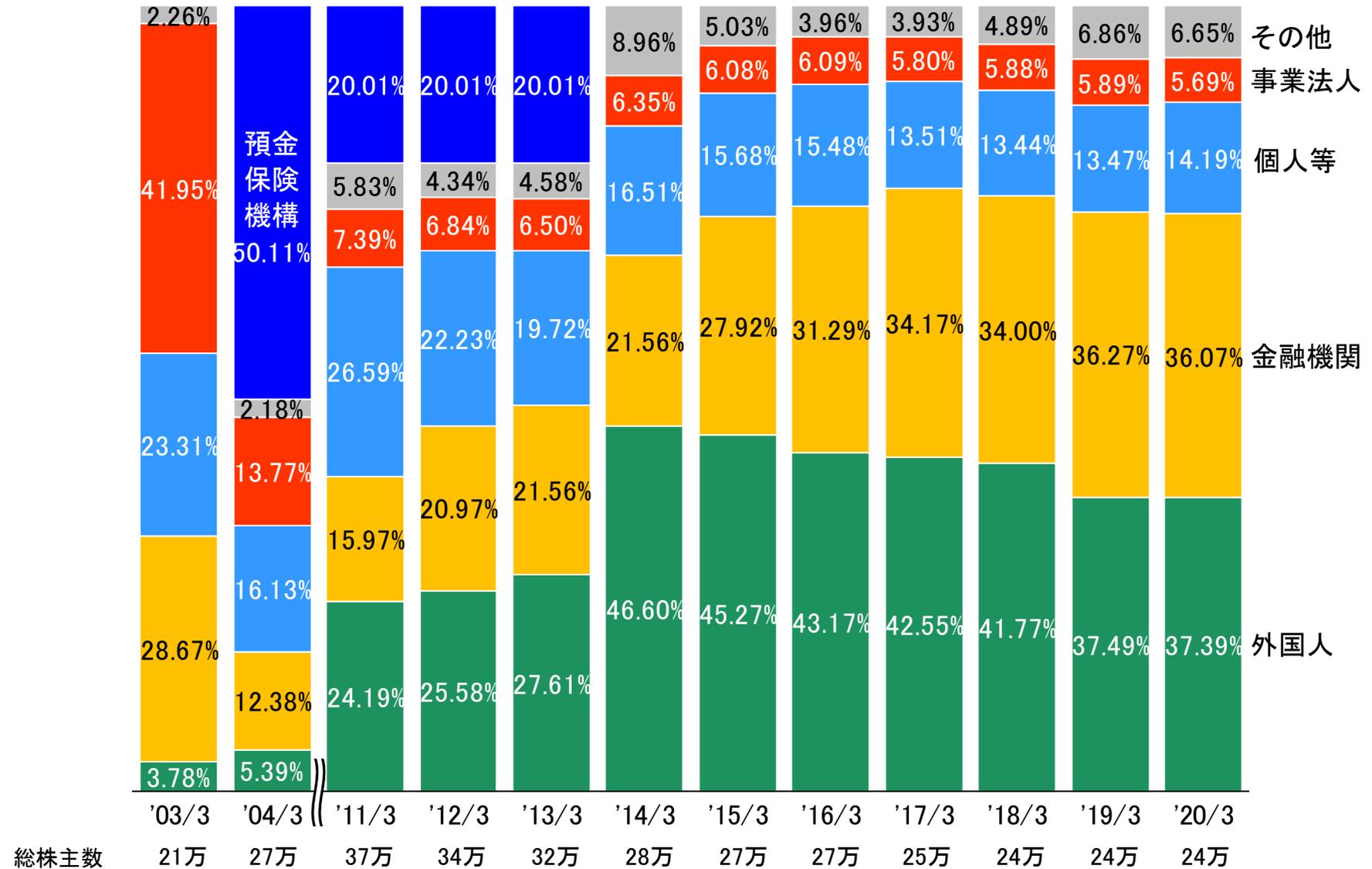
		3行(RB・SR・KO)								KMFG統合後			
		(億円)	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3
P L	連結	業務粗利益	6,670	6,552	6,371	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586
		資金利益	4,840	4,639	4,430	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311
		フィー収益*1	1,468	1,431	1,506	1,587	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(末残)	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



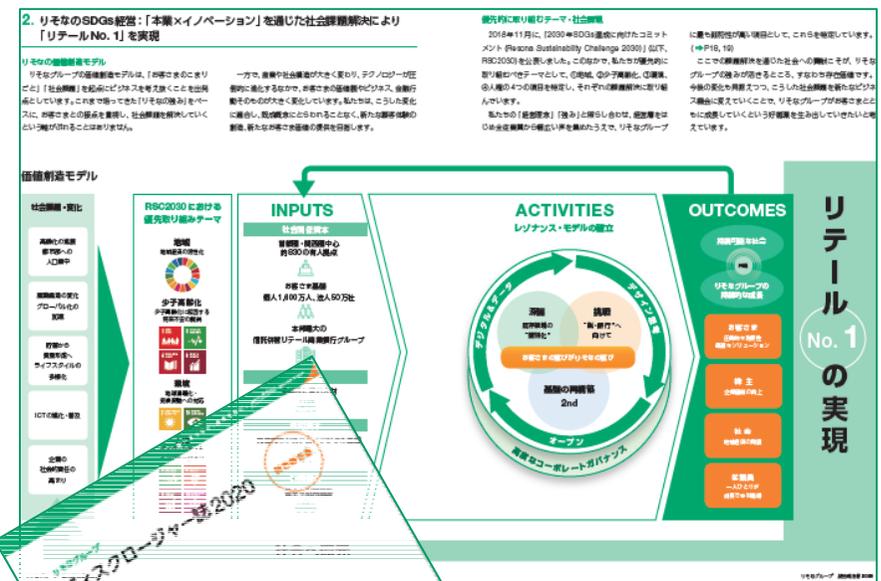
株主・投資家の皆さまへの情報発信

りそなグループWebサイト
<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。



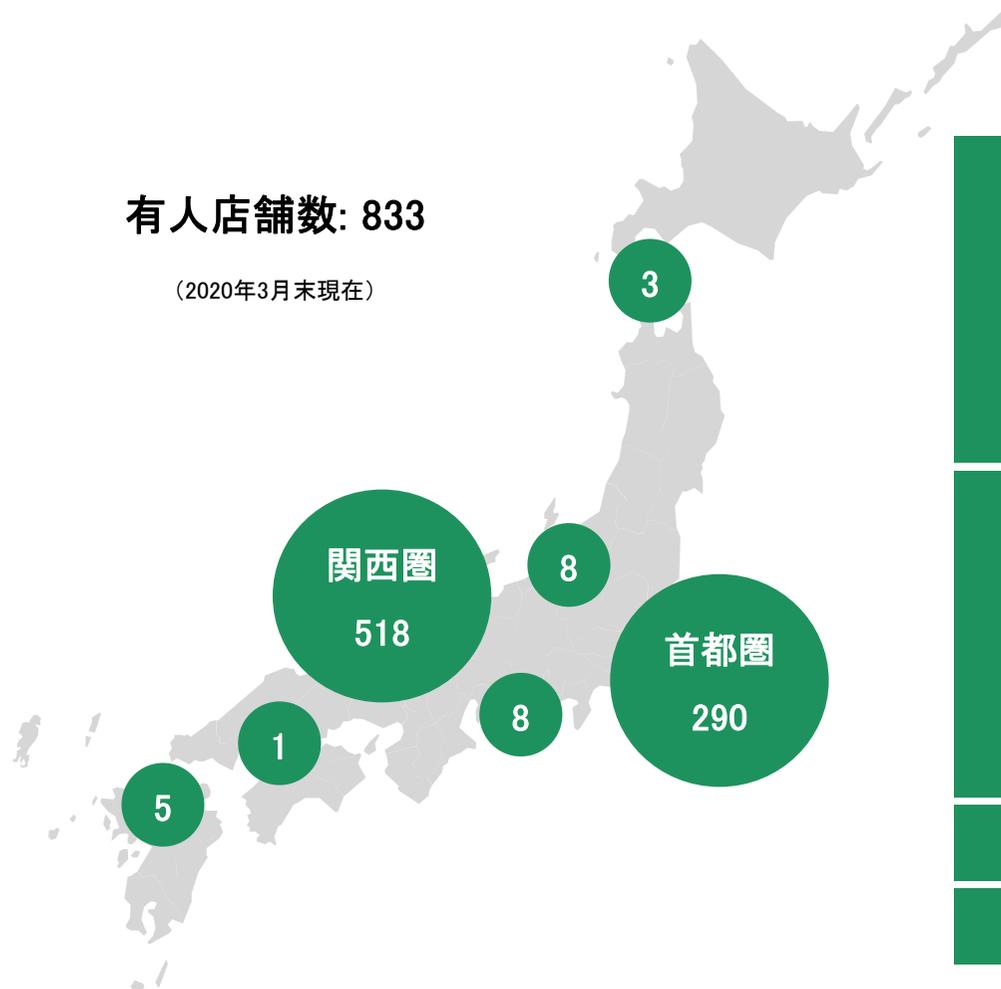
補足資料

りそなグループの店舗ネットワーク

■ 首都圏・関西圏において強固なプレゼンス

有人店舗数: 833

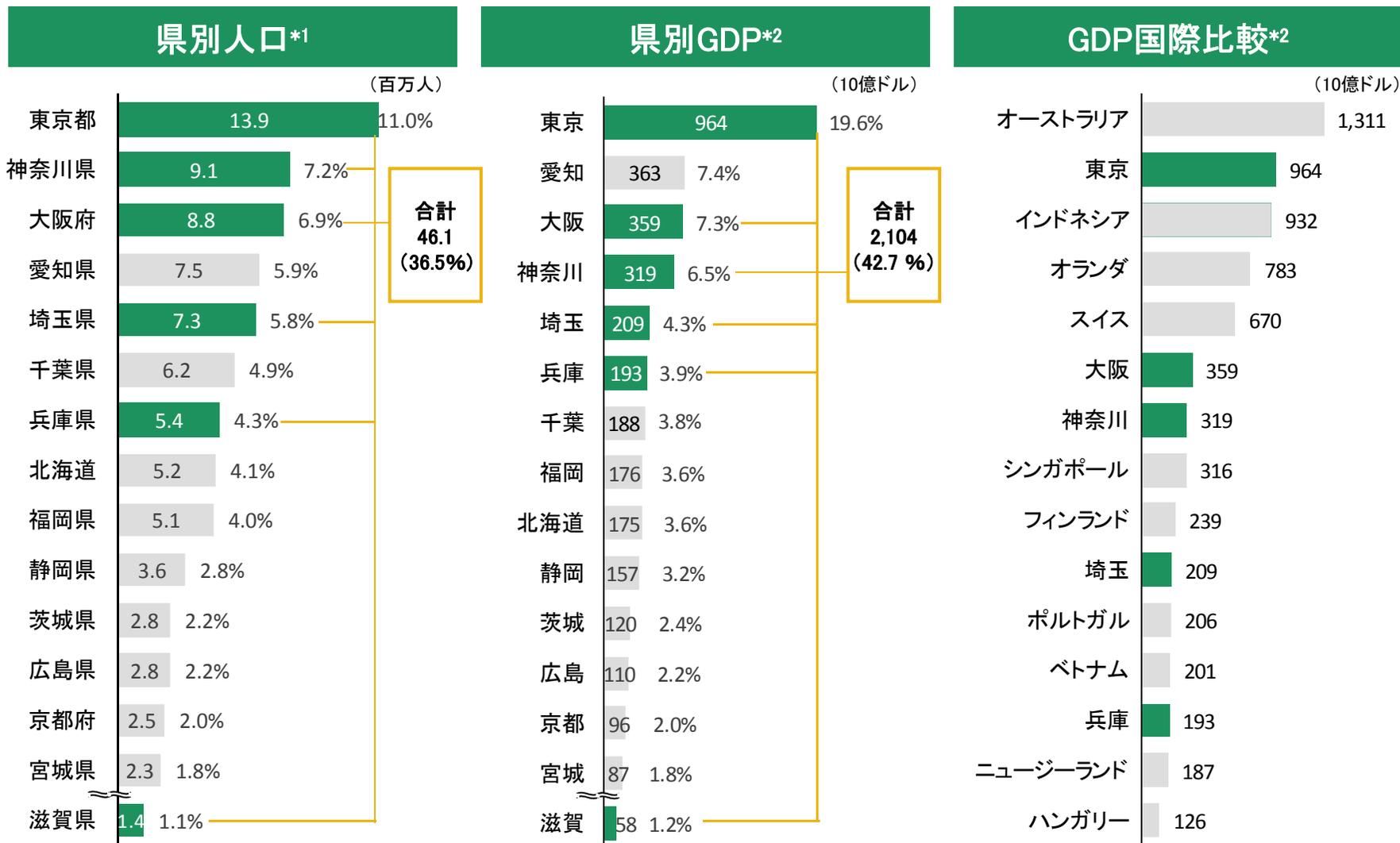
(2020年3月末現在)



	RB	SR	KMFG	計
首都圏	160	128	2	290
東京	110	1	2	113
神奈川	34	0	0	34
埼玉	3	127	0	130
関西圏	144	0	374	518
大阪	103	0	186	289
兵庫	21	0	118	139
滋賀	1	0	52	53
その他	21	2	2	25
計	325	130	378	833

りそなの主要事業基盤の人口、経済規模

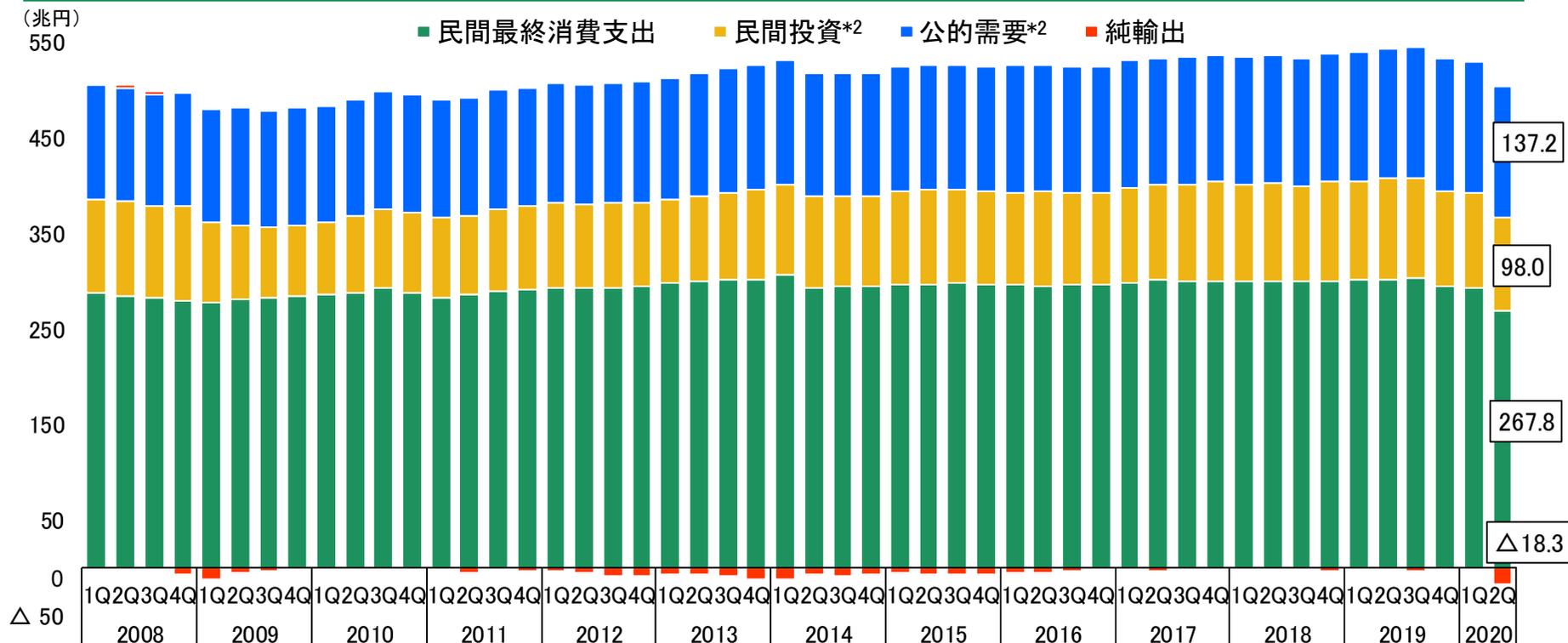
- りそなが主な事業基盤を有する都府県の人口・GDPは、日本全体の3割以上をカバー
- 事業基盤とする都府県のGDPは、一国の規模に匹敵



*1. 総務省人口推計(2019年10月1日現在)
 *2. 内閣府H28年度県民経済計算「米ドル表示の県内総生産の国際比較」

日本の実質GDPの実績と成長率予想

GDP構成要素*1



[実質GDP成長率](2020年度以降はりそな銀行による予想)

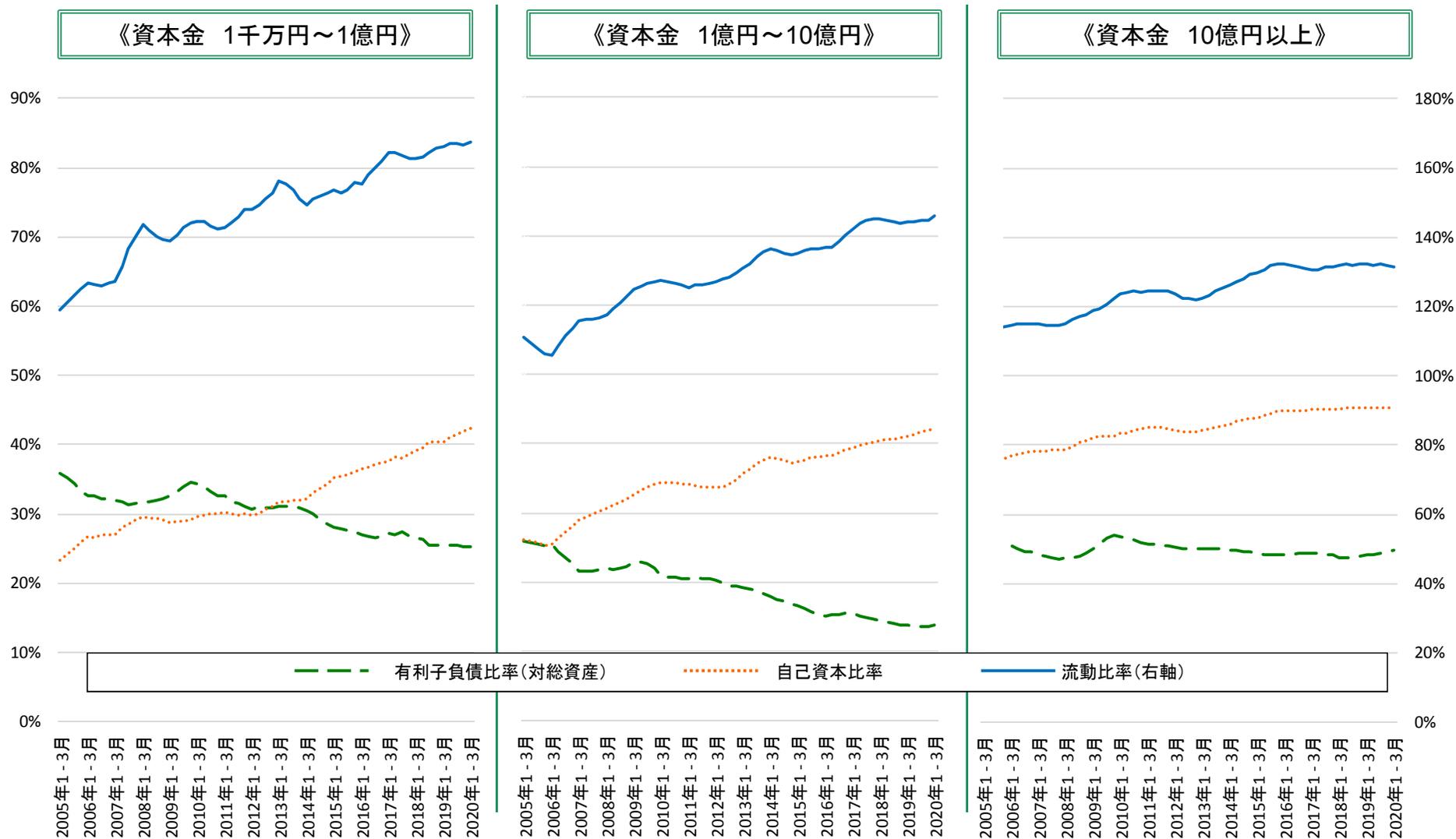
%、内訳は寄与度	2018年度		2019年度		2020年度		2021年度	
	実績		実績		予測		予測	
実質GDP	0.7	0.0	0.7	0.0	△ 5.0	3.5	△ 5.0	3.5
個人消費	0.2	△ 0.3	0.2	△ 0.3	△ 2.7	1.9	△ 2.7	1.9
住宅投資	△ 0.1	0.0	△ 0.1	0.0	△ 0.2	0.1	△ 0.2	0.1
設備投資	0.6	0.0	0.6	0.0	△ 1.0	0.8	△ 1.0	0.8
在庫投資	0.1	△ 0.1	0.1	△ 0.1	△ 0.1	0.0	△ 0.1	0.0
公的需要	0.0	0.6	0.0	0.6	0.4	0.1	0.4	0.1
外需	△ 0.1	△ 0.2	△ 0.1	△ 0.2	△ 1.2	0.5	△ 1.2	0.5

*1. 内閣府、りそな銀行、実質ベース(季節調整系列)

*2. 民間投資: 民間住宅、民間企業設備、民間在庫変動、公的需要: 政府最終消費支出、公的固定資本形成、公的在庫変動

企業規模別安全性指標

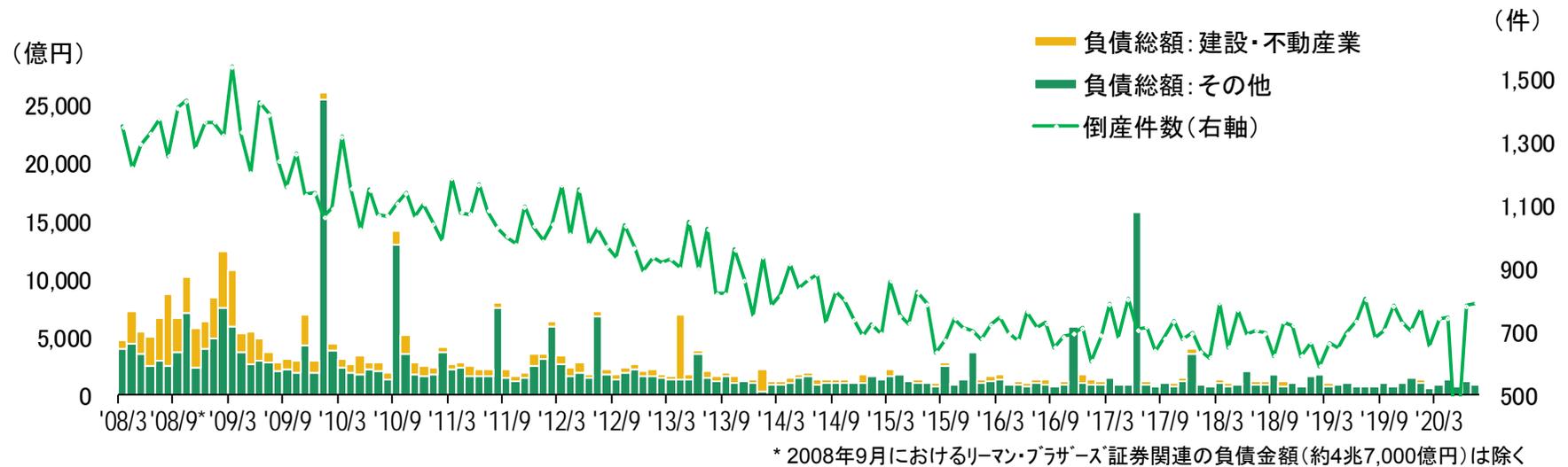
企業規模別安全性指標の推移*1



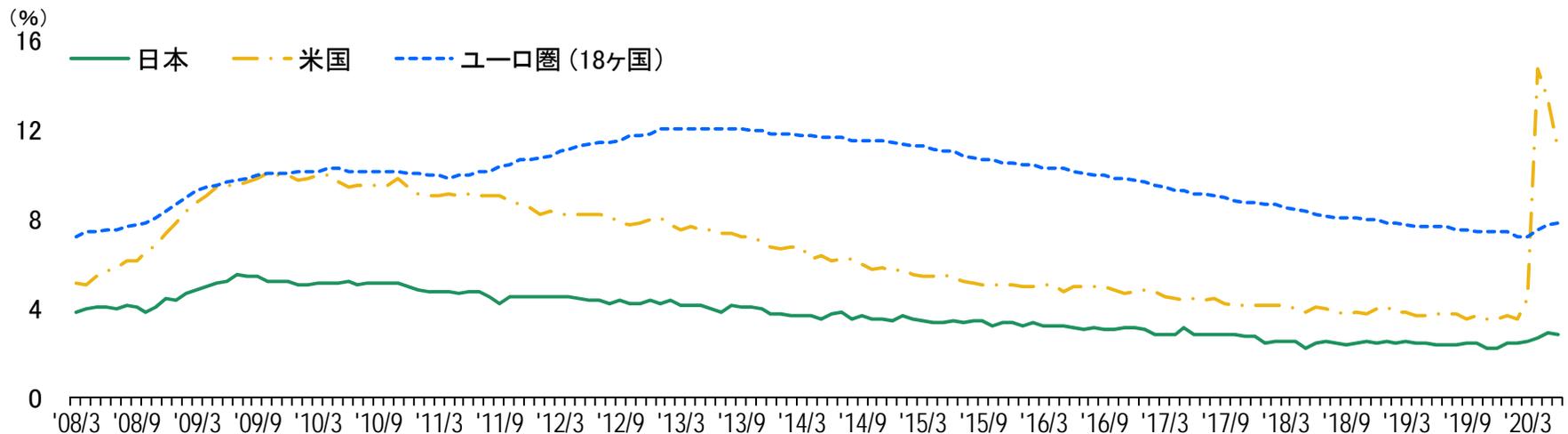
*1. 財務省／法人企業統計より作成，4四半期後方移動平均

全国企業倒産状況 / 失業率

全国企業倒産状況*1



失業率の推移*2

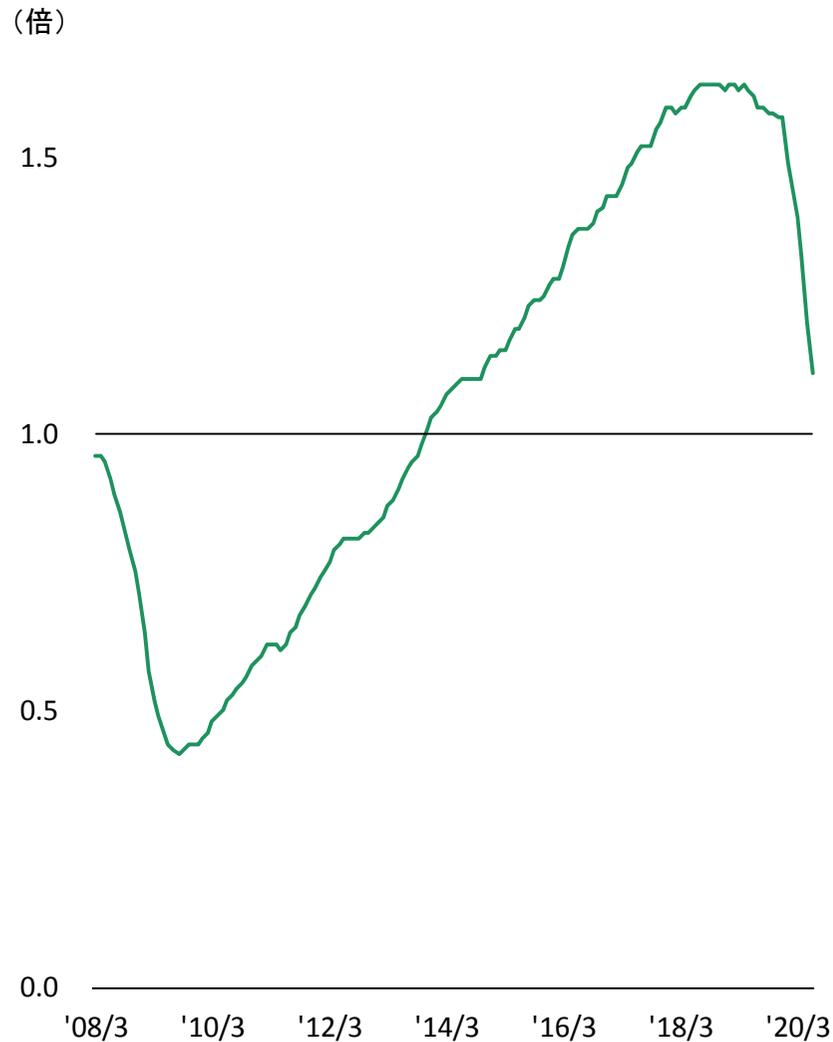


*1. 東京商工リサーチ
*2. 総務省統計局、Bureau of Labor Statistics、Eurostat

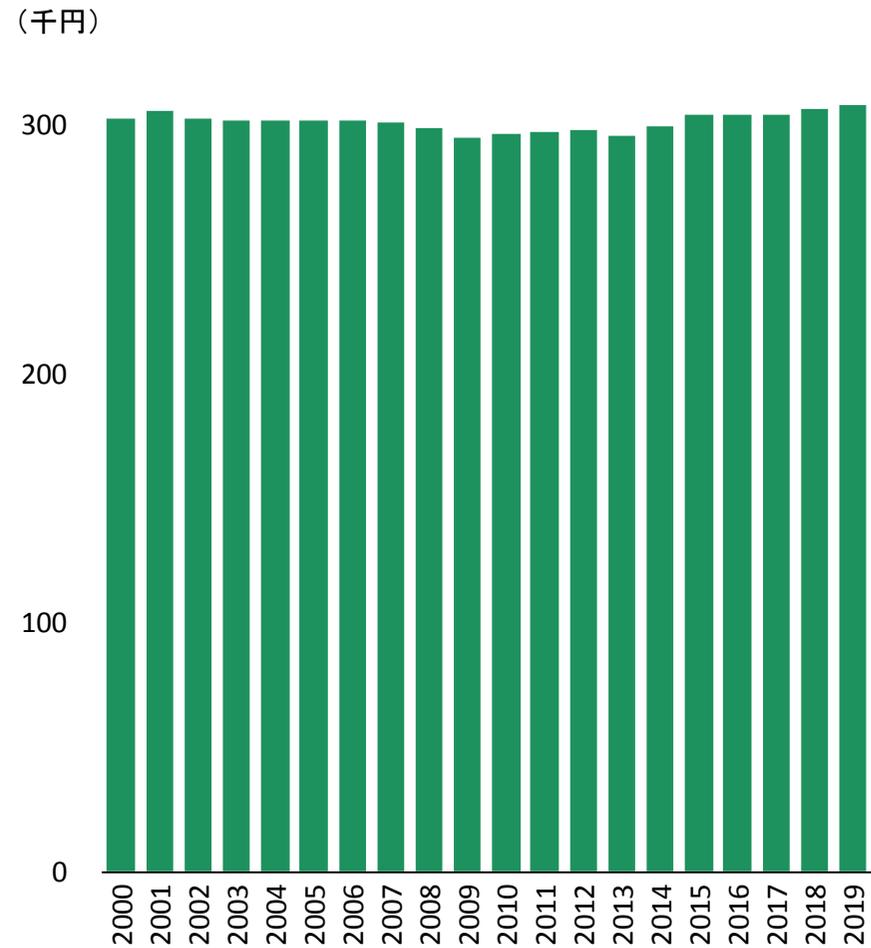
* 2011/03-06の日本の失業率は、岩手県、宮城県及び福島県の数値を除いて算出された数値

有効求人倍率 / 賃金推移

有効求人倍率*1



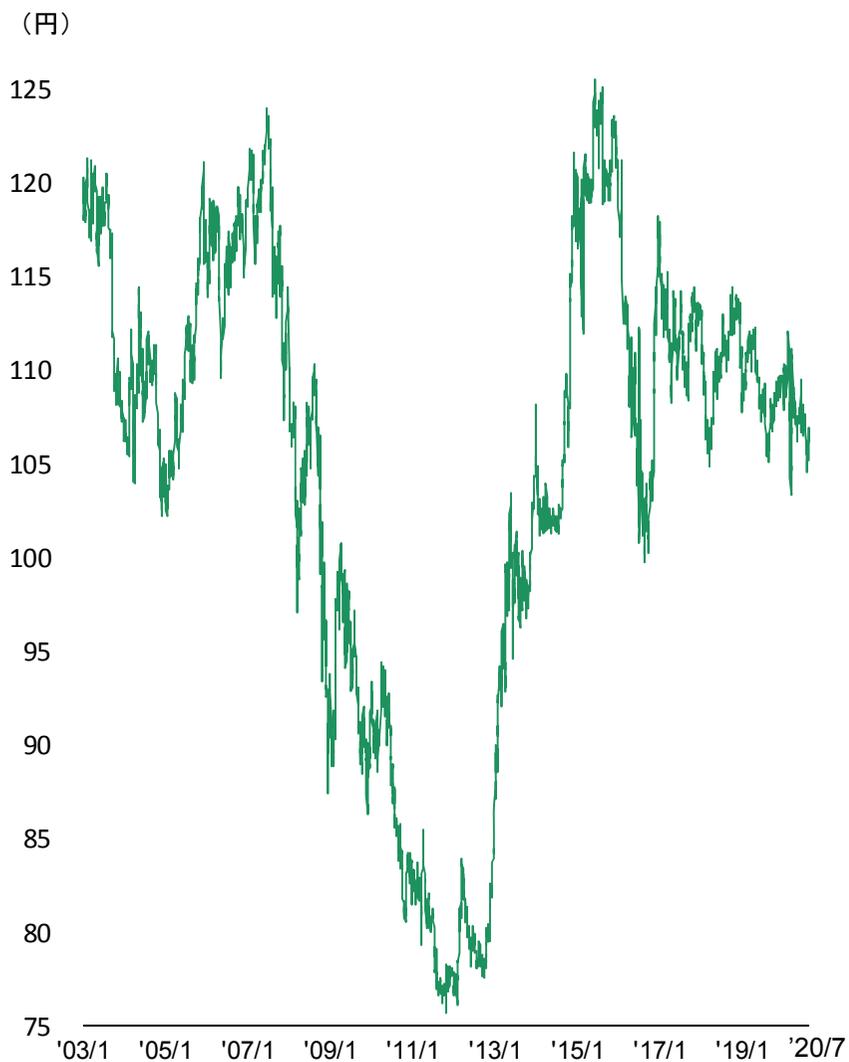
賃金推移*2



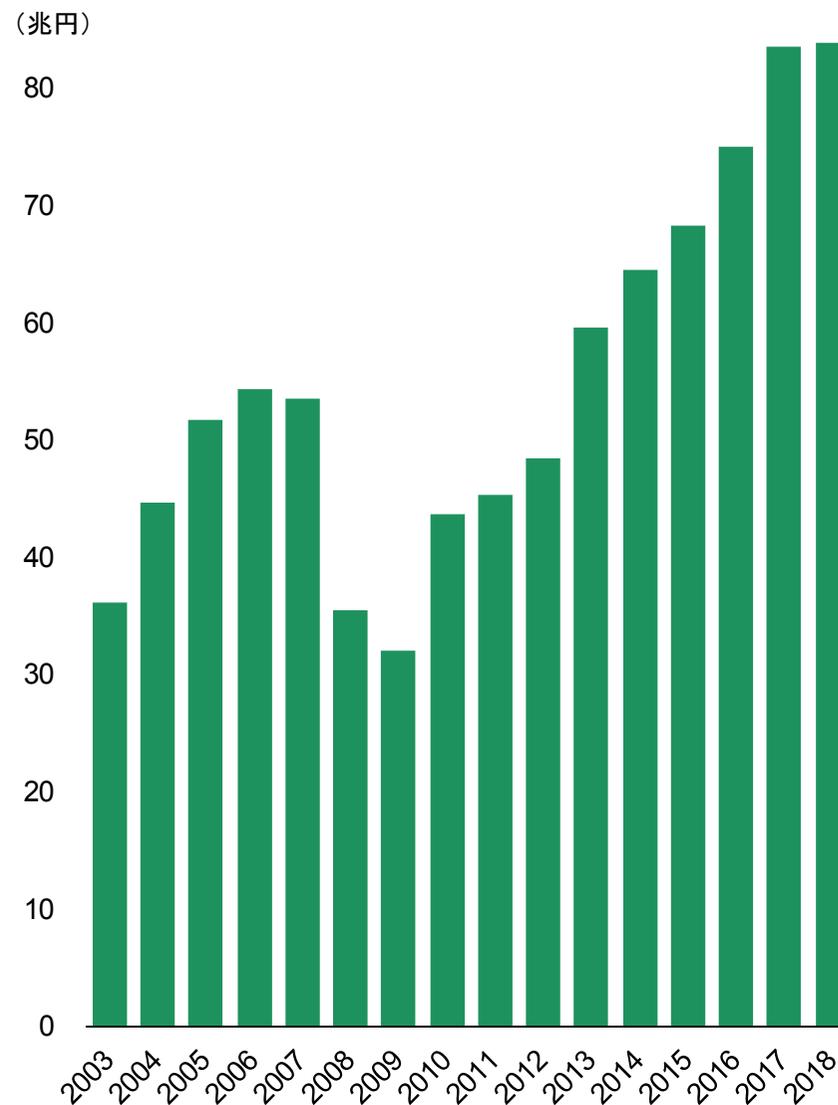
*1. 厚生労働省 / 一般職業紹介状況(季節調整値)
 *2. 厚生労働省 / 賃金構造基本統計調査

為替 / 企業業績

為替 (USD / JPY) *1



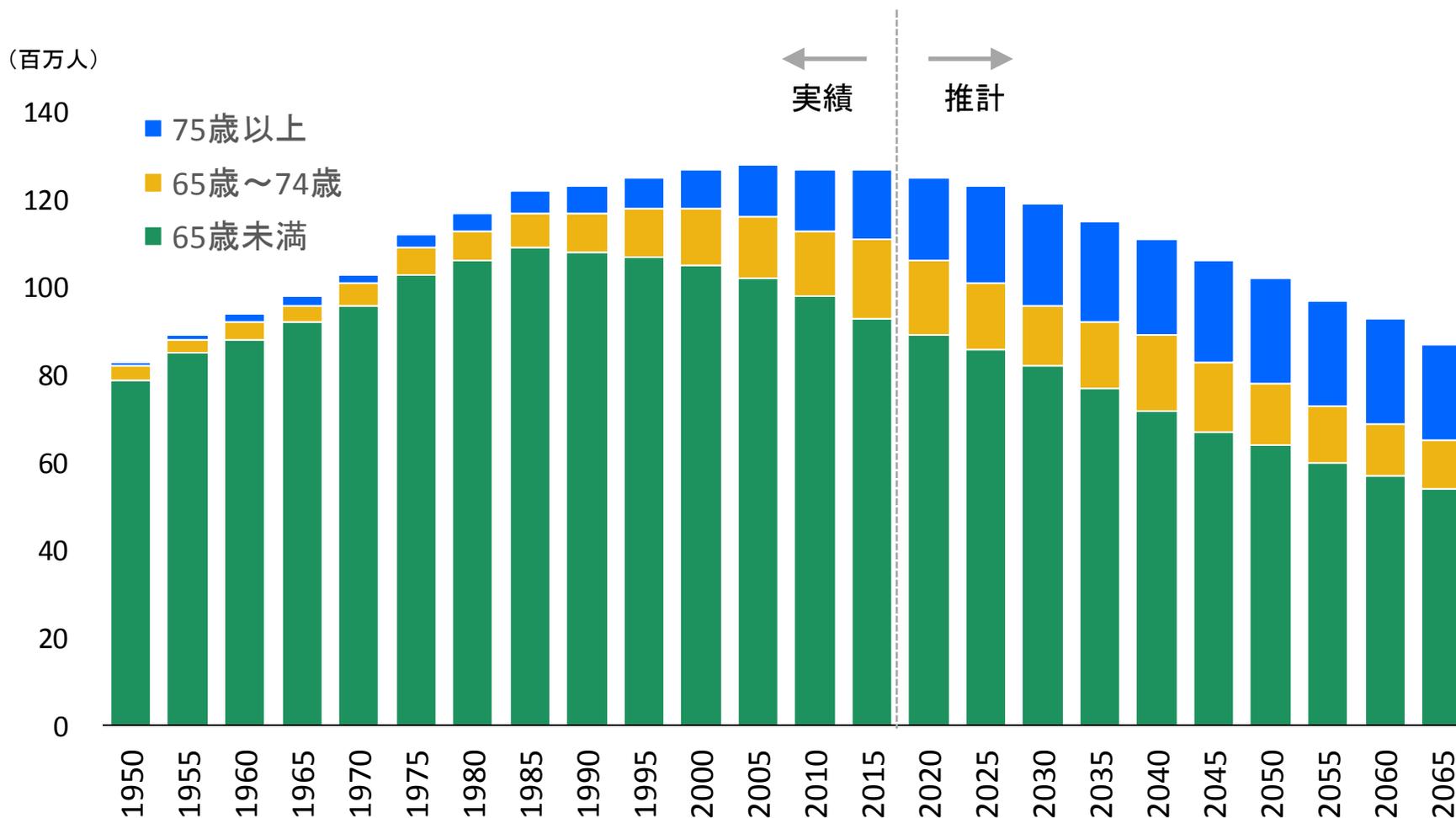
日本企業の経常利益推移*2



*1. リソナ銀行仲値
*2. 財務省 / 法人企業統計

高齢化の進展

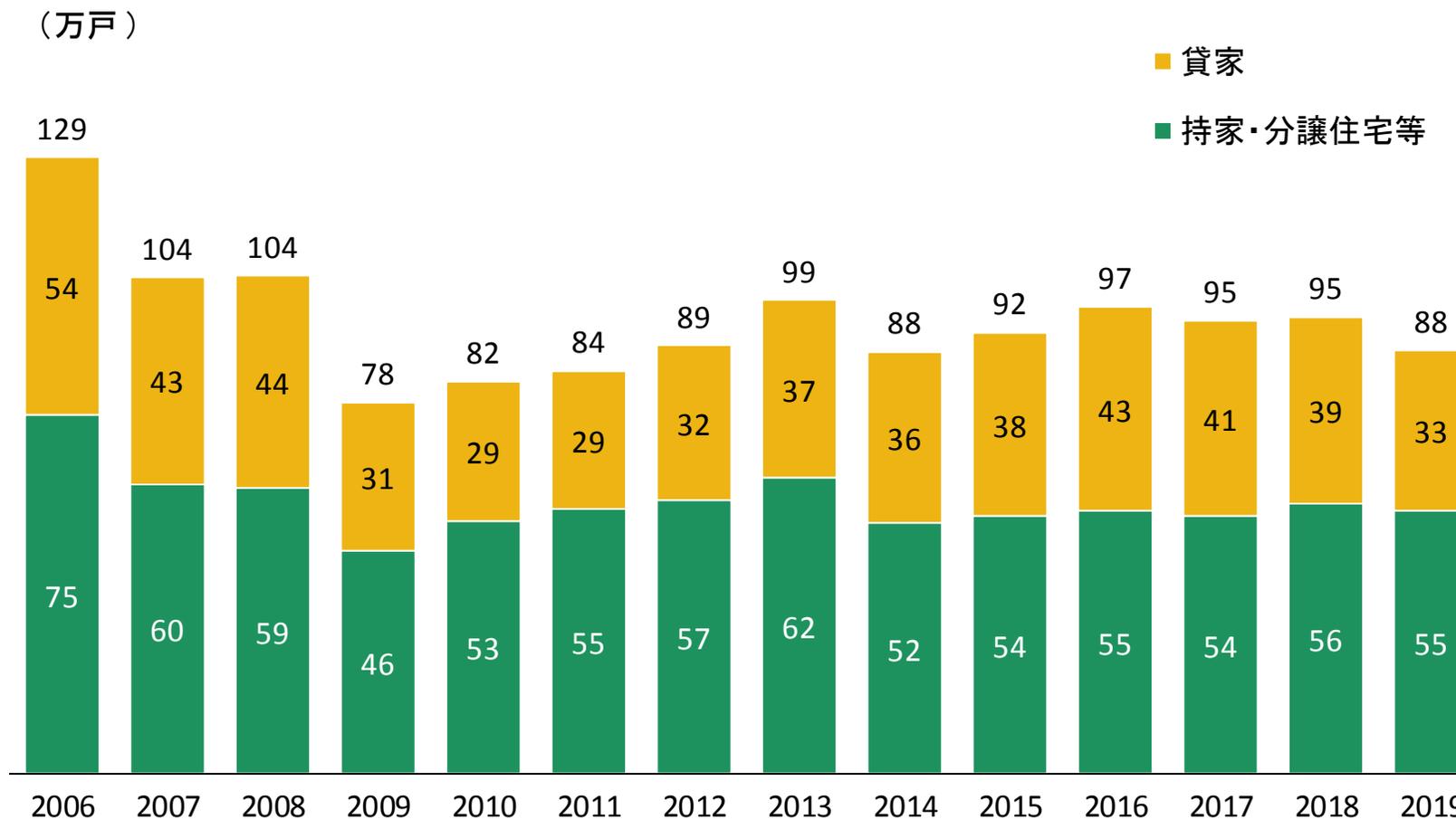
年齢別人口推移 / 実績・推計*1



*1. 国立社会保障・人口問題研究所

住宅関連データ

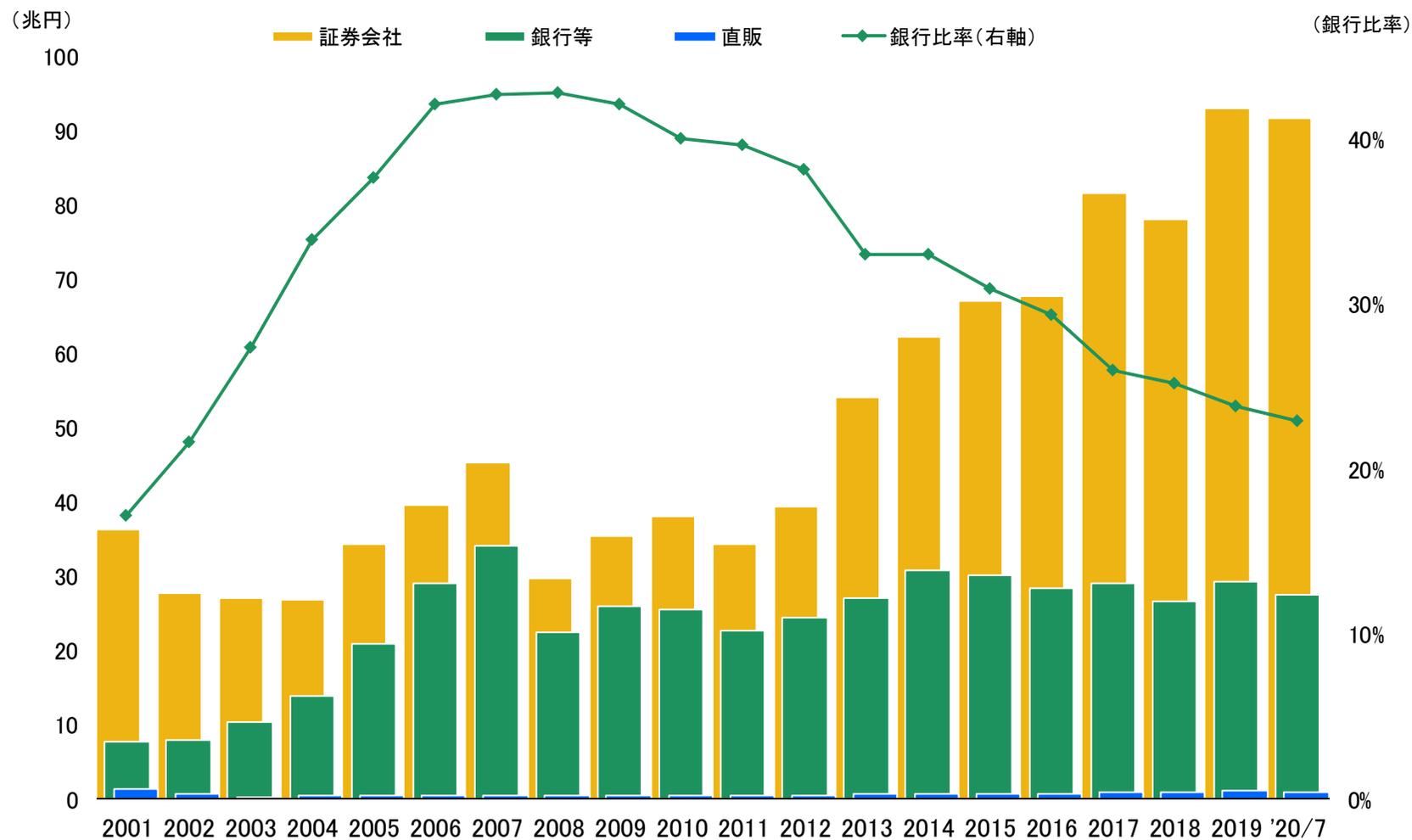
新設住宅着工戸数*1



*1. 国土交通省

公募投信の販売実績

公募投信の販売態様別純資産残高の推移*1



*1. 投資信託協会

日銀金融政策とマーケットの状況

■ 日銀金融政策の推移



■ マーケットの状況

