- り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。
- 従来会場で実施していたIR説明会だが、5月に続いて今回も電話会議の形式とさせていただく。
- 新型コロナウイルスは、依然、収束までの見通しが不透明な状況にあるが、当グループは、地域に根差した円滑な金融サービスのご提供を通じて、金融機関としての社会的使命を果たし、しっかりとお客さまをサポートすることを最優先事項として取り組んでいる。
- では、プレゼンに入るが、決算公表後にアナリストコールを実施しているため、本日は戦略面を中心にご説明させていただく。
- 3ページにお進みいただきたい。

● 本資料における表記の定義は下記の通りです。

[HD]りそなホールディングス、 [RB]りそな銀行、[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

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

2021年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

P5　2021年3月期 中間期決算の概要
P6　新型コロナウィルスへの対応①
P7　新型コロナウィルスへの対応②
P8　2020年3月期中間期 損益内訳
P9　親会社株主に帰属する中間純利益の前同比増減要因
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
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

持続的成長へ向けた取り組み ～ウィズ／アフターコロナを見据えたビジネス展開～

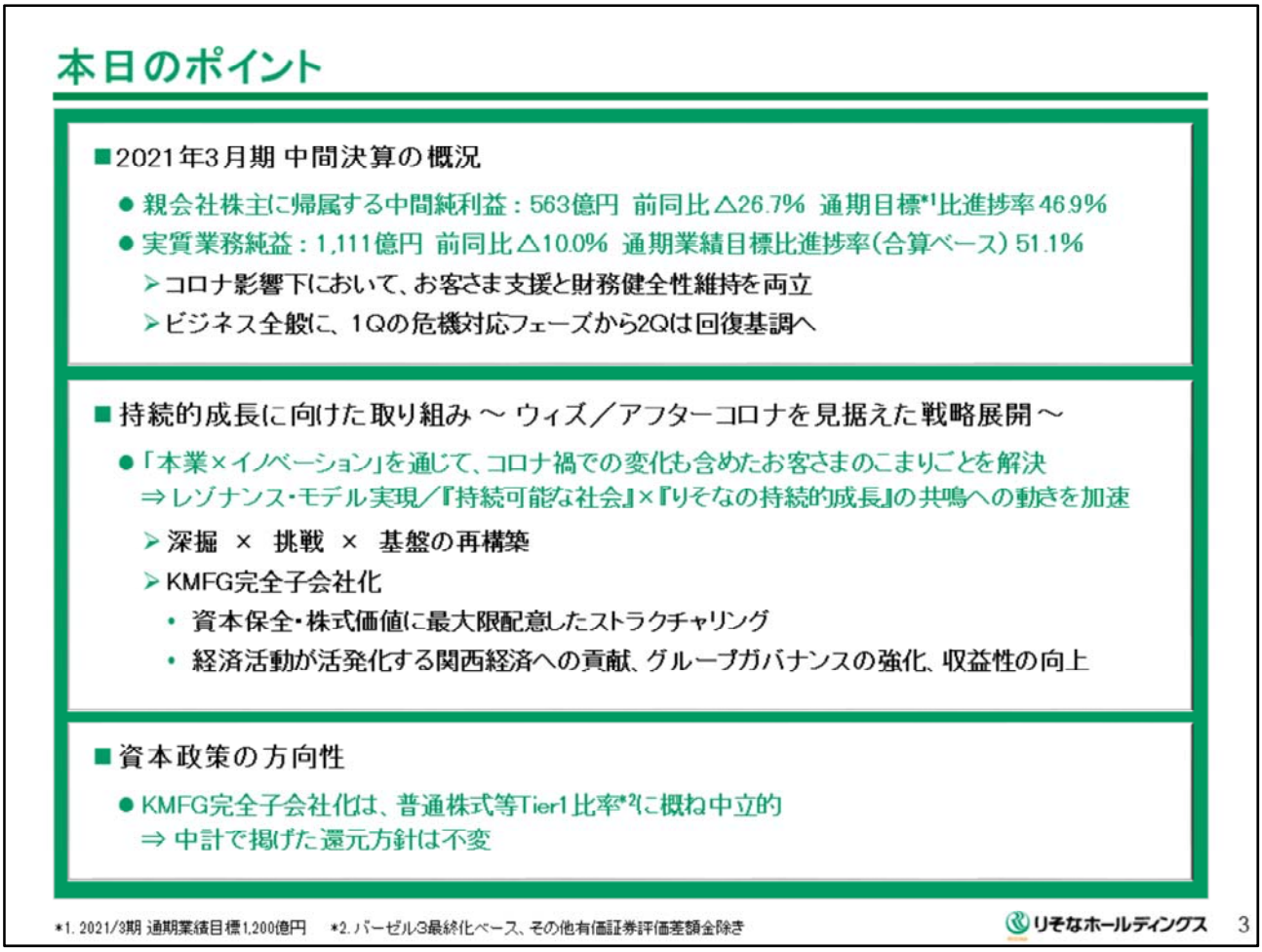
P23　リテールNo.1の実現に向けて
P24　中期経営計画の主要経営指標
P25　KMFG完全子会社化の概要
P26　KMFG完全子会社化の背景・目的
P27　深掘　資産・事業承継ビジネス
P28　深掘　資産形成サポートビジネス
P29　深掘　中小企業貸出・国際ビジネス
P30　深掘　個人向けローンビジネス
P31　深掘 × 挑戦　オムニ・チャネル①
P32　深掘 × 挑戦　オムニ・チャネル②
P33　深掘 × 挑戦　決済ビジネス
P34　挑戦　“脱・銀行”へ向けて①
P35　挑戦　“脱・銀行”へ向けて②
P36　基盤の再構築　全体像
P37　基盤の再構築　人財
P38　基盤の再構築　業務プロセス、営業スタイル、チャネルネットワーク
P39　基盤の再構築　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（P42～）

ご参考資料（P51～）



- 本日、お伝えしたいポイントを整理している。
- 1点目は上期決算の概況。最終利益は、563億円。前同比△26.7%乍ら、通期目標対比の進捗率は46.9%。銀行合算ベースの実質業務純益も進捗率51.1%で、概ね計画に沿った進捗。
- コロナ禍において、お客さま支援と財務健全性維持を両立している。
- ビジネス全般に、危機対応フェーズにあった1Qは厳しい進捗だったが、2Q以降、回復トレンドにある。
- 2点目はウィズコロナ・アフターコロナを見据えた成長戦略について。
- コロナ禍で、より多様化している「お客さまのこまりごと」に接するなか、中計で掲げた「深掘」「挑戦」「基盤の再構築」の方向性に間違いはないと感じているが、戦略実現に向けた取り組みのスピードを、さらに加速させていかなければならないとの思いも強くしている。
- KMFG完全子会社化は、こうしたなかで決断したものである。後ほど詳述するが、株主価値向上に資する戦略であるということだけ、先にお伝えしておきたい。
- 中計で掲げている資本政策、還元強化の方向性にも変更はない。
- では、まず中間決算について。5ページにお進みいただきたい。

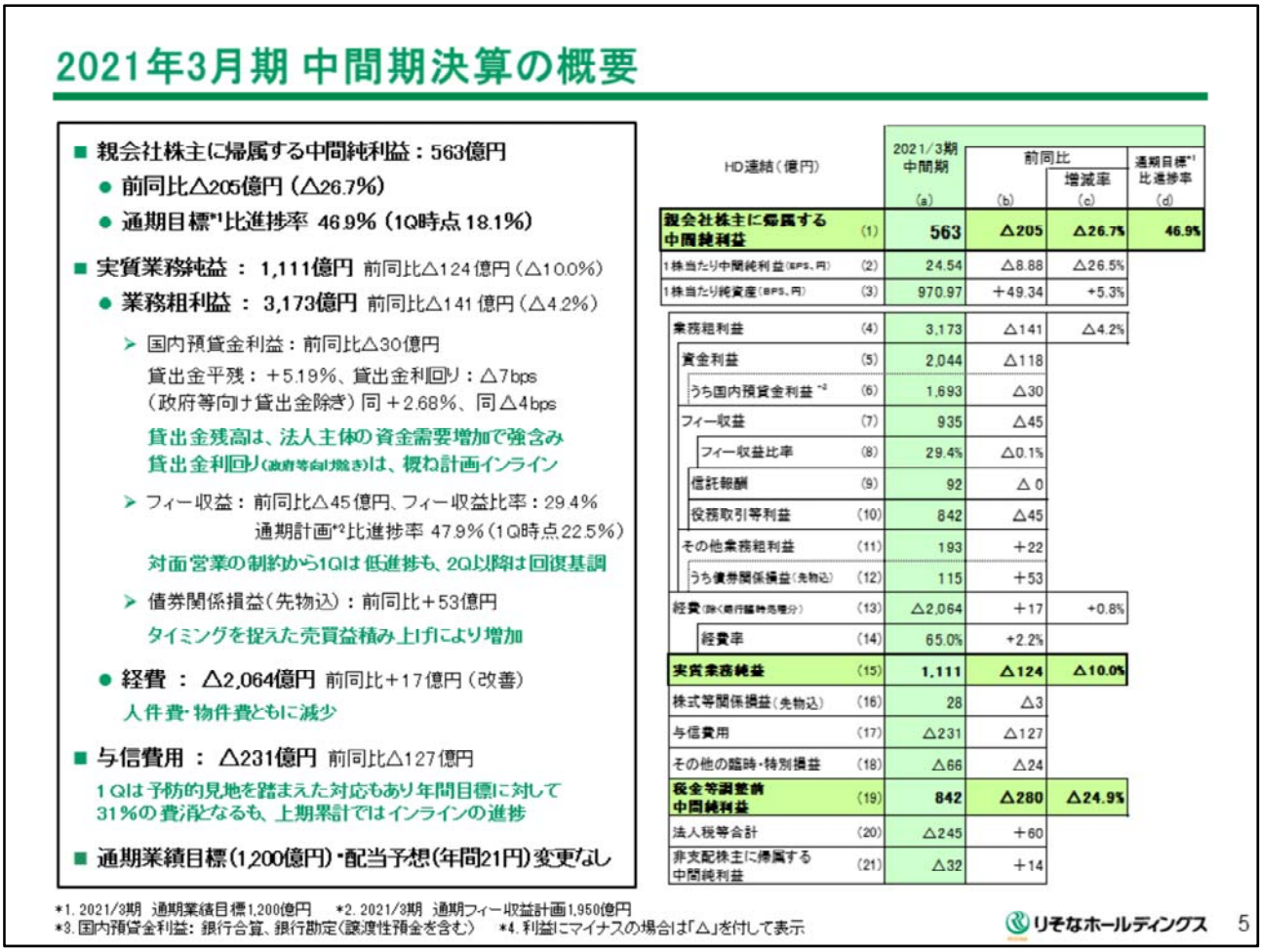
2021年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長へ向けた取り組み
～ウィズ／アフターコロナを見据えたビジネス展開～

資本政策の方向性

ESGへの取り組み

ご参考資料



- 最終利益の進捗率は、1Qの18.1%から中間は46.9%で、計画インライン水準まで回復。
- 国内預貸金利益は前同比△30億円。政府等向けを除くベースで貸出金平残が＋2.68%、利回りは△4bps。法人主体の強い資金需要を受けてボリュームが強含みの一方、利回りは概ね計画インライン。
- フィー収益は対面営業の制約から、特に1Qで苦戦したことから、前同比△45億円となったが、2Q以降は回復基調にある。
- 債券関係損益は、金利低下のタイミングを捉えた売買益積み上げにより、＋53億円。
- 経費は、人件費、物件費とも減少し、17億円の改善。
- 与信費用は△231億円で前同比△127億円の費用増。1Qは予防的見地をふまえた対応もあり費用が拡大したが、2Q以降は落着きを取り戻す状況。
- 通期の最終利益目標は1,200億円、配当予想は年間21円で期初の公表値を据え置いている。
- 6ページへ。

新型コロナウイルスへの対応①

変化するお客さまのこまりごとに対し、「りそな」ならではの価値をご提供

■ コロナ禍におけるお客さまのこまりごとへの対応(危機対応)

お客さまの行動・こまりごとの変化

- 来店されるお客さまの減少
  - 緊急事態宣言中の来店客数*1 約△25%
- 非対面取引の増加
  - りそなグループアプリ
    - DL数 約300万件('20/3末比+80万件)
  - アプリ経由のお取引*2
    - 口座開設数 ×2.6倍
    - ペイジー ×2.4倍、振込 ×2.1倍
- 資金繰り等の相談・借入ニーズの拡大(詳細は次ページ)

【店頭でのソーシャルディスタンス啓発活動の事例】

当社の対応

- 社会インフラとしての使命を発揮
  - 国内すべての営業拠点でフルラインの業務継続
- お客さまと従業員の感染予防徹底
  - 窓口営業時間の短縮*3 (平日17時⇒15時まで)
  - 減員シフト、テレワーク、サテライトオフィス(89拠点*4)活用
- 資金繰りサポート
  - Gr共通の「支援ファンド」、公的制度融資等で迅速かつ柔軟に対応
  - 休日相談窓口、専用コールセンターの設置
- 再生支援が必要なお客さまへのサポート
  - 「成長戦略室」の設置
    資金支援に加え販路拡大等の事業戦略の実現をサポート

■ コロナによる認識変化 / パラダイムシフトを契機とするアフターコロナのビジネス展望(中長期目線)

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
- ✓ 官民を挙げたDX推進への対応

アフターコロナのビジネス展望

- ✓ 事業・資産承継、資産形成サポート
- ✓ 非対面、キャッシュレス、SMEのIT化支援 etc.

*1. 緊急事態宣言中(2020年4月~5月)のRB来店客数、前同比 *2. '20/9期前同比アプリ取扱件数(RB・SR・KMB)
*3. 2020.6.22~窓口終了時刻を正常化 *4. 9月末時点

りそなホールディングス 6

- 6、7ページはコロナ影響として整理したスライド。
- 左側。緊急事態宣言下では、来店されるお客さまが25%程度減少した。一方で、非対面取引は大きく増加。法人のお客さまを中心に資金繰りニーズが顕著に拡大した。
- 下段は、中長期目線の話。コロナ禍で、将来不安への備えやデジタルへの対応といったニーズが高まっている。
- 後ほど、ビジネスの説明の中でもお話しするが、当社の強みを活かしていけるところは多いと認識している。りそならではの価値を提供していく。
- 7ページへ。

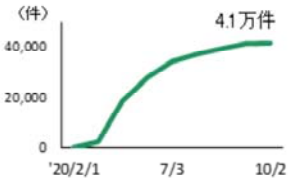
新型コロナウイルスへの対応②

2021/3期 中間期の業績・ビジネスへの影響

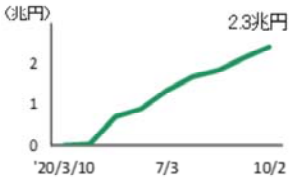
■ 法人向け貸出・資本サポート

- 資金繰り調達ニーズの拡大
  - 貸出金平残(政府等向け貸出除き): 前同比＋2.68%
    うち一般貸出平残(りそなHD向け貸出除き): 同+5.19%

【コロナ関連 相談件数*1】



【コロナ関連 融資実行額*1】



- Withコロナにおける財務基盤強化ニーズの拡大
  - 資本性劣後ローン等のメザニンファイナンスの活用
  - 総額200億円の資本支援ファンド新設
    (9月末～ DBJ*2協業ファンドおよび当社単独ファンド)

■ 住宅ローン

- 住宅取得ニーズは底堅く、実行額は高水準維持
  - 自己居住用住宅ローン 新規実行額:
    1Q 0.27兆円、2Q 0.33兆円
    ⇒ 上期0.61兆円 (前同比△1.6%)
  - 郊外戸建て、中古物件等のニーズ拡大

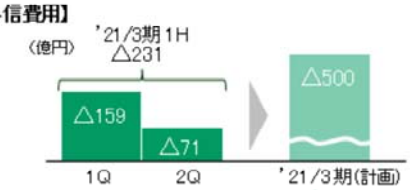
■ フィービジネス

- AUM・承継ビジネスで対面営業に制約も2Q以降回復基調
  - 投信・FW・保険収益:
    1Q 66億円、2Q 94億円 ⇒ 上期161億円(前同比△12.4%)
  - M&A・不動産収益:
    1Q 13億円、2Q 42億円 ⇒ 上期56億円(同△30.6%)
- 融資関連の法人ソリューション収益が拡大
  - コミット・シローン・コベナンツ・私募債収益:
    1Q 38億円、2Q 79億円 ⇒ 上期118億円(同+5.9%)
- 決済関連収益は安定的に推移
  - 決済関連収益:
    1Q 162億円、2Q 175億円 ⇒ 上期337億円(同+5.3%)

■ 与信費用

- 予防的見地を踏まえた対応もあり1Qに費用増加も、
  上期累計で計画インラインに回帰
  - 高い不確実性を勘案した予想損失率算定(1Q)
  - 新規発生は、一部大口の発現あるも、全体では前年同水準
  - 戻入は減少トレンドが継続

【与信費用】



*1. グループ4行報告ベース(累計) *2. 日本政策投資銀行

- 左上。上期は、法人のお客さまの資金調達ニーズが大きく拡大。コロナ関連の相談は約4.1万件、融資実行額は累計で約2.3兆円となった。
- 当座の資金繰りニーズが落ち着きつつあるなか、ウィズコロナ下での財務基盤強化を、エクイティ面からもサポートしていく。
- 左下。自己居住用住宅ローンは、郊外の戸建てニーズの拡大等に対応し、高水準の実行額を維持。
- 右上。フィービジネスは、対面営業の制約影響が大きい保険、M&A、不動産等の苦戦により全体で減少したが、融資関連の法人ソリューション、決済等は堅調に推移。全般に、1Qから2Q以降にかけての回復が顕著になっている。
- 与信費用は、右下図の通り。計画インラインに回帰している。
- ここで触れられなかった点だけ、以降の個別スライドで少し補足する。
- 17ページまで、お進みいただきたい。

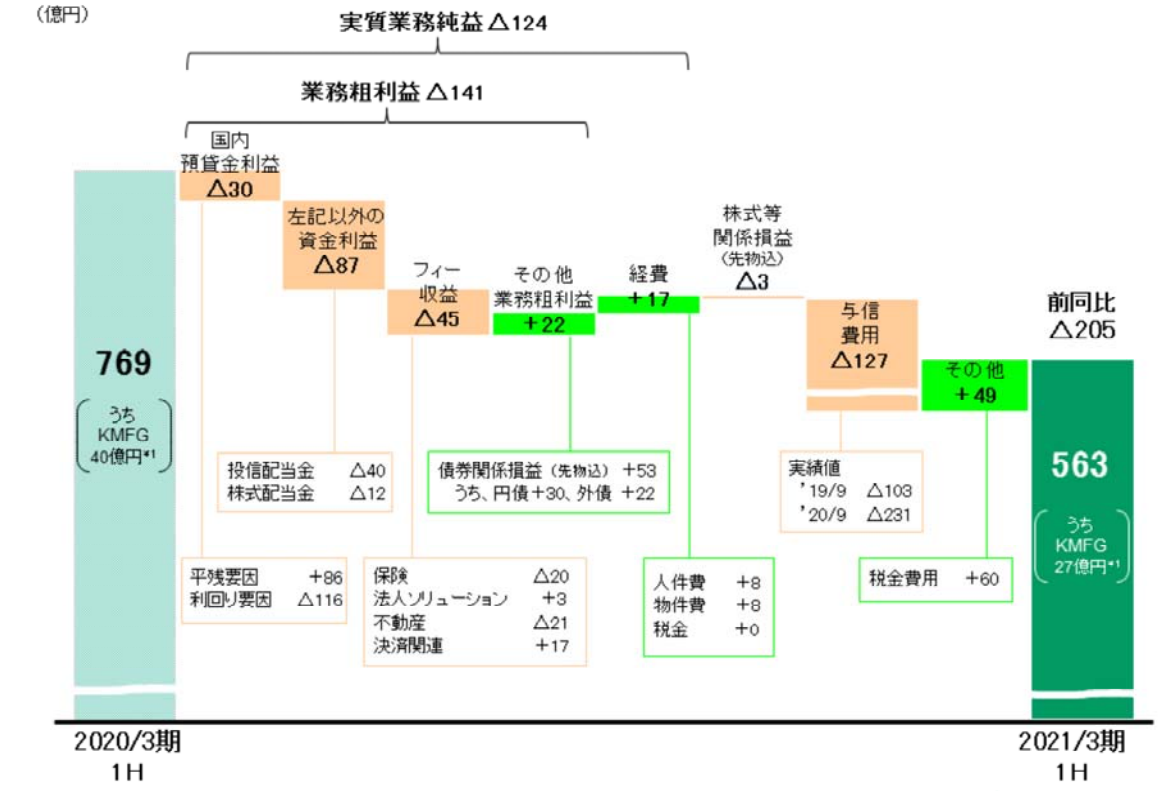
2021年3月期中間期　損益内訳

（億円）		HD連結 (a)	前同比 (b)	銀行合算 (c)	前同比 (d)	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)
業務粗利益	(1)	**3,173**	**△141**	**2,892**	**△150**	**1,671**	**580**	**641**	**281**
資金利益	(2)	2,044	△118	2,009	△124	1,066	419	523	35
うち国内預貸金利益	(3)			1,693	△30	860	350	482	
うち投資信託解約損益	(4)	5	△ 0	△0	△5	△ 21	9	11	5
フィー収益	(5)	935	△45	699	△46	465	137	96	236
フィー収益比率	(6)	29.4%	△0.1%	24.1%	△0.3%	27.8%	23.6%	15.0%	
信託報酬	(7)	92	△ 0	92	△ 0	92	0		△ 0
役務取引等利益	(8)	842	△45	606	△46	372	136	96	236
その他業務粗利益	(9)	193	+22	184	+20	139	23	20	9
うち債券関係損益(先物込)	(10)	115	+53	113	+51	88	16	9	1
経費(除く銀行臨時処理分)	(11)	△2,064	+17	*1 △1,939	+27	△1,031	△373	*1 △534	△124
経費率	(12)	65.0%	+2.2%	67.0%	+2.4%	61.7%	64.4%	83.3%	
実質業務純益	(13)	**1,111**	**△124**	**952**	**△122**	**639**	**206**	**107**	**158**
コア業務純益(除く投資信託解約損益) *2	(14)			**856**	**△105**	**584**	**185**	**85**	
株式等関係損益(先物込)	(15)	28	△3	45	△32	4	22	17	△16
与信費用	(16)	△231	△127	△198	△111	△ 136	△ 21	△ 40	△32
その他の臨時・特別損益	(17)	△66	△24	△61	△18	△35	△13	△12	△5
税引前(税金等調整前)中間純利益	(18)	**842**	**△280**	**737**	**△285**	**472**	**193**	**72**	**104**
法人税等合計	(19)	△245	+60	△216	+71	△139	△56	△19	
非支配株主に帰属する中間純利益	(20)	△32	+14						
(親会社株主に帰属する)中間純利益	(21)	**563**	**△205**	**520**	**△213**	**332**	**136**	**52**	

*1. KMBの旧びわこ銀行のれん償却額(△3億円)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中間純利益の前同比増減要因

HD連結



*1. KMFG連結中間純利益×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

■ '21/3期H（前同比）：貸出金平残＋5.19%、利回り△7bps

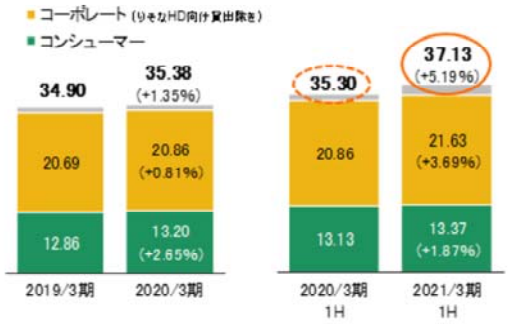
（政府等向け貸出除き）貸出金平残＋2.68%、利回り△4bps
⇒ '21/3期（計画）同＋3.01%、同△4bps

（平残：兆円 収益・費用：億円）			中間期 実績 (a)	中間期 前同比*3 (b)	2021/3期 修正計画 (c)	2021/3期 前期比*3 (d)
貸出金	平残	(1)	37.13	+5.19%	37.52	+6.04%
	利回り	(2)	0.92%	△0.07%	0.91%	△0.07%
	収益	(3)	1,721	△39	3,433	△64
コーポレート部門*1（りそなHD向け貸出除）	平残	(4)	21.63	+3.69%	21.76	+4.33%
	利回り	(5)	0.82%	△0.02%	0.81%	△0.03%
一般貸出	平残	(6)	18.03	+5.19%	18.21	+6.03%
	利回り	(7)	0.76%	△0.02%	0.75%	△0.03%
コンシューマー部門*2	平残	(8)	13.37	+1.87%	13.44	+1.82%
	利回り	(9)	1.19%	△0.06%	1.18%	△0.06%
預金＋NCD	平残	(10)	55.22	+6.35%	54.99	+5.49%
	利回り	(11)	0.01%	△0.00%	0.01%	△0.00%
	費用	(12)	△28	＋8	△57	＋14
預貸金	利回り差	(13)	0.91%	△0.06%	0.90%	△0.07%
	利益	(14)	1,693	△30	3,376	△49

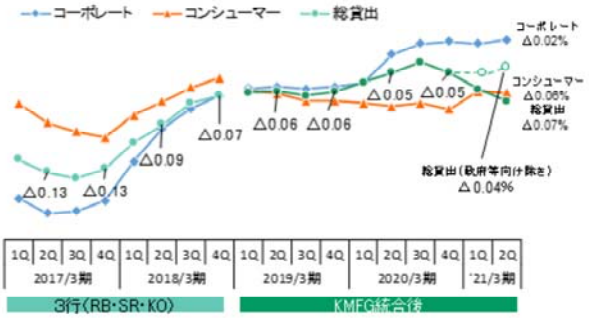
*1. 社内管理計数、コーポレート部門：一般貸出 ＋ アパートマンションローン
*2. 社内管理計数、コンシューマー部門：自己居住用住宅ローン ＋ 消費性ローン
*3. 平残は増減率

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（%）】

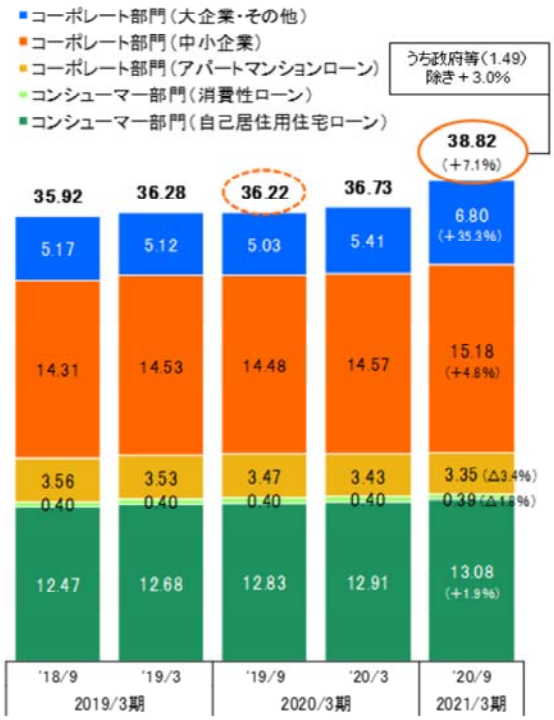


貸出金・預金末残

銀行合算

貸出金末残

〔兆円、()内は前同比増減率〕



預金末残

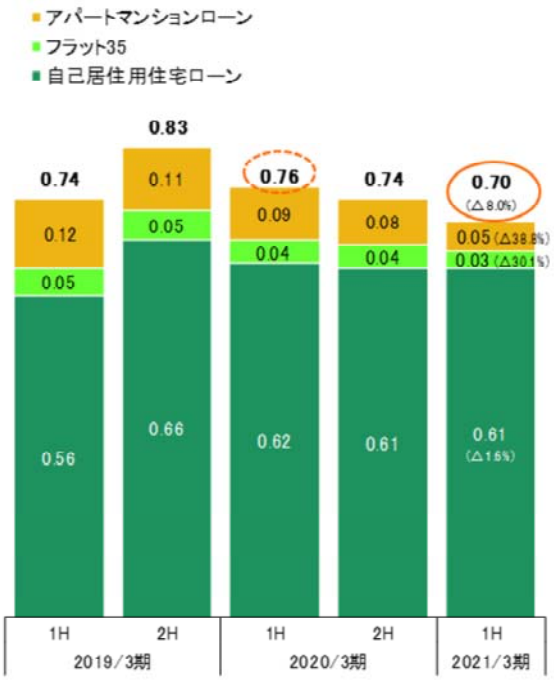
〔兆円、()内は前同比増減率〕

住宅ローンビジネス

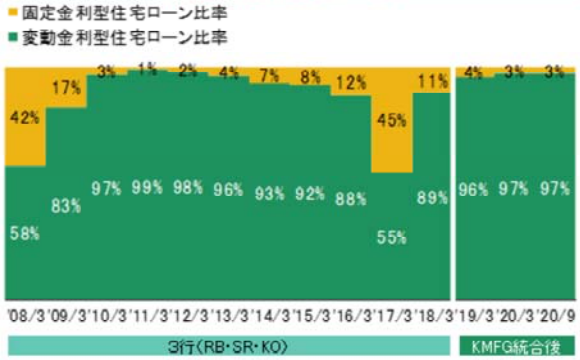
銀行合算

住宅ローン実行額

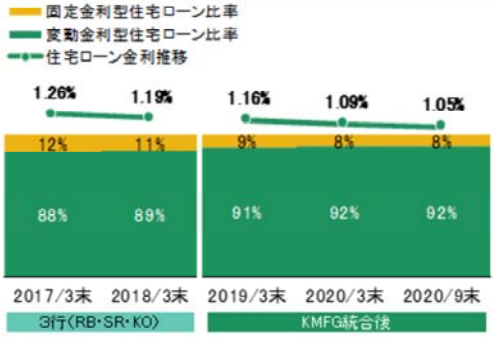
兆円、()内は前期比増減率



適用金利区分別の実行額構成
(自己居住用住宅ローン)



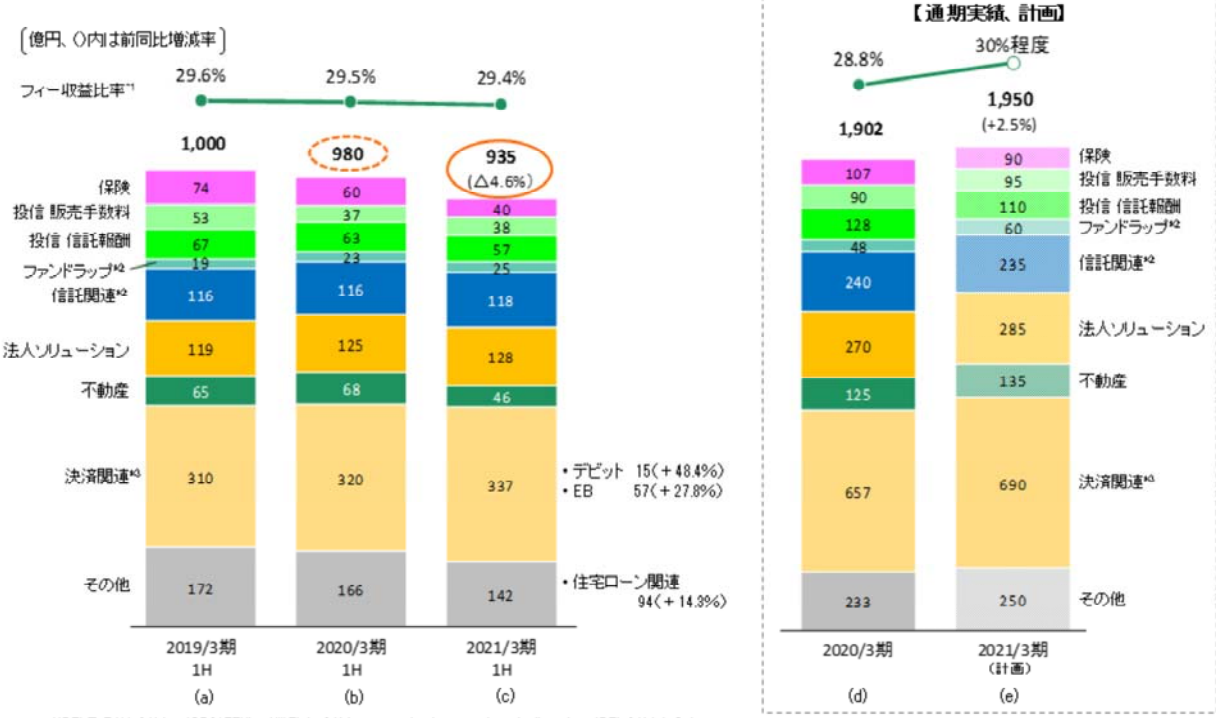
適用金利区分別の残高構成と平残利回り
(自己居住用住宅ローン)



フィー収益

HD連結

- フィー収益比率*1：29.4%、 通期計画比進捗率：47.9%
- 対面営業の制約等から、保険（前同比△33.1%）、不動産（同△31.8%）が減少も、ファンドラップ（同＋8.3%）、法人ソリューション（同＋2.6%）、決済関連（同＋5.3%）は増加

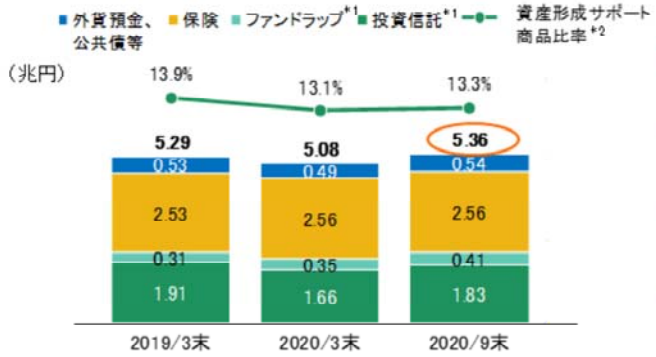


*1.（役務取引等利益＋信託報酬）／業務粗利益　*2. りそなアセットマネジメントの役務利益を含む
*3. 内為、口振、EB、デビットおよびりそな決済サービス、りそなカードの役務利益

主要なフィービジネス(1)（資産形成サポートビジネス）

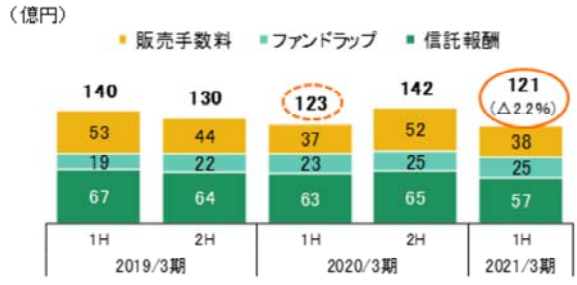
HD連結

個人向け資産形成サポート商品残高

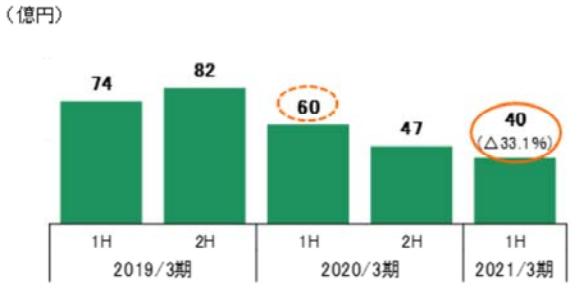


- FW（ファンドラップ）残高*1：
  '20/9末 4,120億円（法人込4,529億円）
- 投資信託・FWの増減：'21/3期1H 約＋2,300億円
  - うち純流入額（販売－解約・償還）：約＋230億円
- 投信・FW、保険利用先数：'20/9末 93.0万先
  - うちNISA口座数*3：37.5万口座（前同比＋6.7%）
- iDeCo加入者数*4：'20/9末 12.6万先（前同比＋15.8%）

投資信託・ファンドラップ収益



保険収益



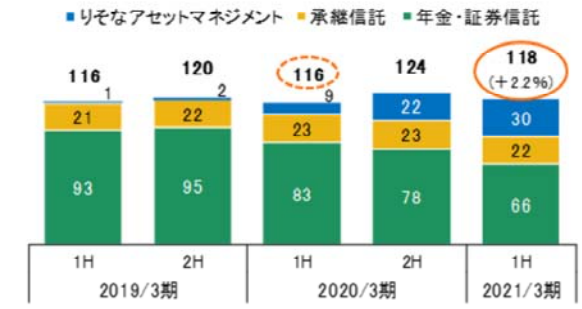
*1. 時価ベース残高　*2. 個人向け資産形成サポート商品残高／（個人向け資産形成サポート商品残高＋個人預金（円貨））
*3. NISA、ジュニアNISA、積立NISA　*4. iDeCo加入者＋運用指図者

主要なフィービジネス(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）

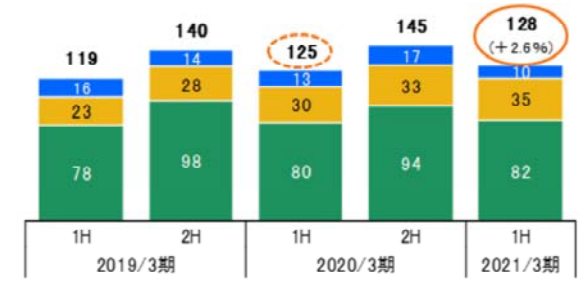


■ 信託機能のグループ展開を通じた収益機会の拡大

【承継信託 新規利用件数】

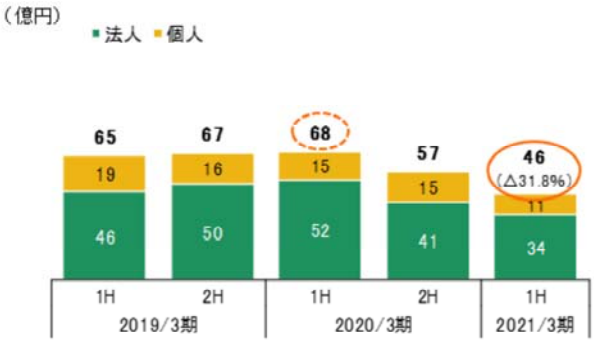
法人ソリューション収益

（億円）



不動産業務収益*1

（億円）



*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

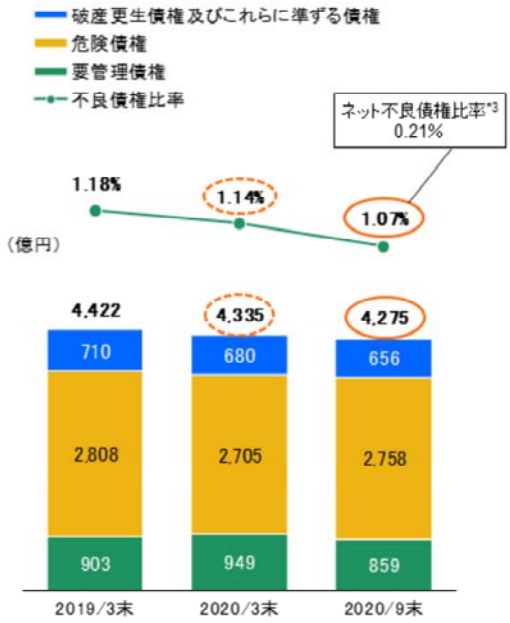
(億円)		2019/3期 (a)	2020/3期 中間期 (b)	2020/3期 (c)	2021/3期 中間期 (d)	2021/3期 計画 (e)
HD連結	(1)	△13	△103	△229	△231	△500
銀行合算	(2)	1	△87	△188	△198	△420
一般貸倒引当金	(3)	112	△28	△47	△44	
個別貸倒引当金等	(4)	△110	△59	△140	△154	
新規発生	(5)	△313	△159	△271	△163	
回収・上方遷移等	(6)	202	100	131	8	
連単差	(7)	△14	△16	△41	△32	△80
うち、住宅ローン保証	(8)	30	△11	△23	△19	
うち、りそなカード	(9)	△22	△11	△21	△8	

<与信費用比率> (bps)

HD連結*1	(10)	△0.3	△5.6	△6.2	△12.1	△13.1
銀行合算*2	(11)	0.0	△4.6	△5.0	△10.2	△10.8

不良債権残高・比率(銀行合算)

(金融再生法基準)



*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)
*3. 担保/保証・引当金控除後不良債権比率

有価証券

銀行合算

有価証券*1

(億円)		2019/3末 (a)	2020/3末 (b)	2020/9末 (c)	評価差額 (d)
その他有価証券	(1)	25,665	30,557	34,727	5,969
株式	(2)	3,538	3,369	3,340	5,923
債券	(3)	11,882	17,228	20,864	△ 48
国債	(4)	461	4,596	6,036	△ 95
(デュレーション)	(5)	6.7年	14.8年	15.2年	-
(BPV)	(6)	△0.3	△6.8	△9.2	-
地方債・社債	(7)	11,420	12,631	14,828	47
その他	(8)	10,245	9,959	10,522	93
外国債券	(9)	4,723	5,541	4,680	89
(デュレーション)	(10)	5.3年	2.4年	5.4年	-
(BPV)	(11)	△1.8	△0.0	△2.3	-
国内投資信託	(12)	5,406	4,350	5,791	△6
(評価差額)	(13)	5,983	4,207	5,969	
満期保有債券	(14)	21,274	19,684	17,713	209
国債	(15)	15,395	11,442	9,325	139
(評価差額)	(16)	471	281	209	

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

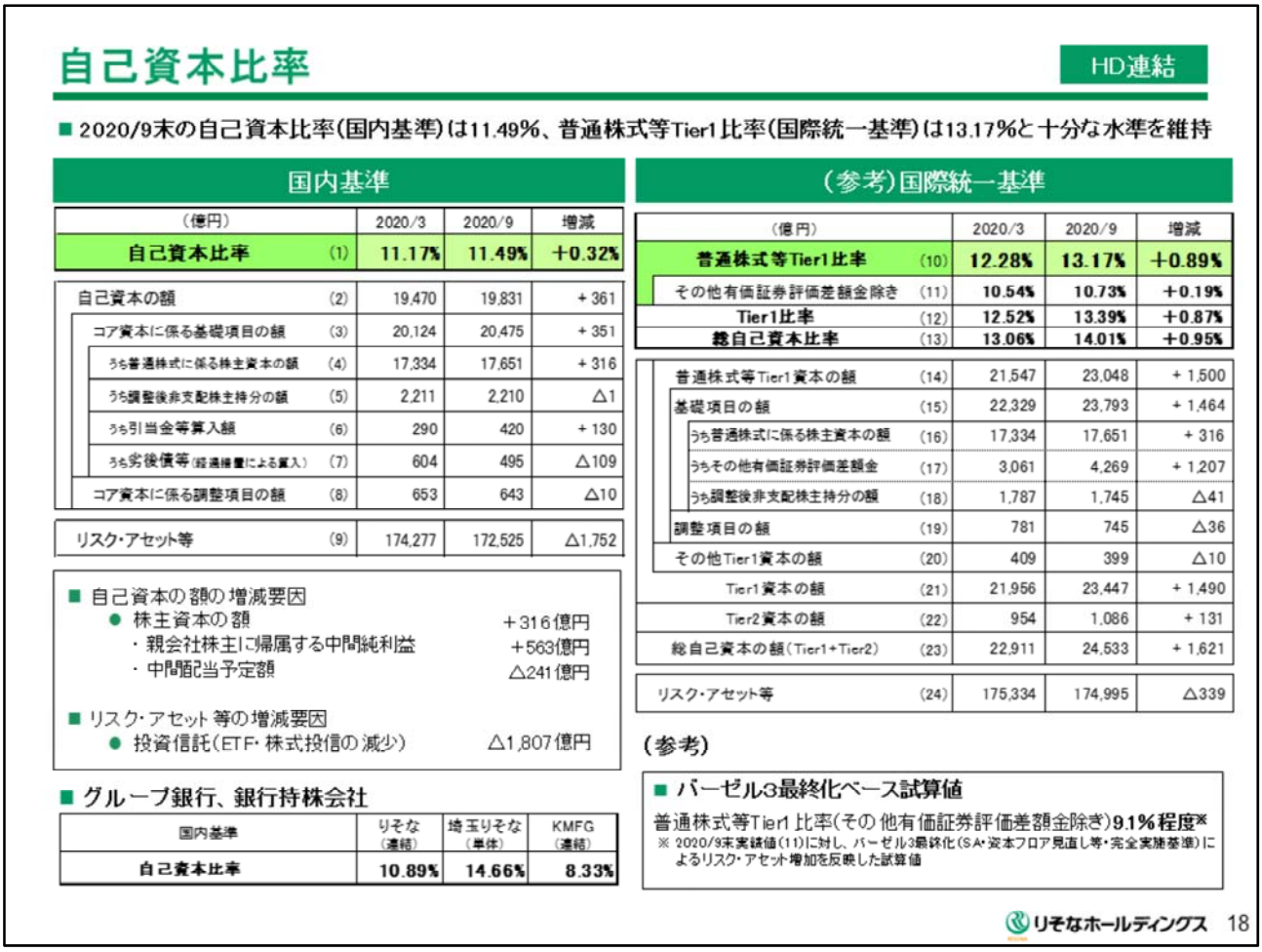
政策保有株式

■ 2020/9期(実績)
削減額(上場分・取得原価): 28億円、売却益等(同): 41億円
(HD連結ベース:24億円)
損益分岐点株価(日経平均ベース): 7,300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】

- 右側の政策保有株式について、コメントさせていただく。
- 上期の削減実績は、上場株・簿価ベースで28億円、連結ベースの売却益は24億円。
- 今期からの3年間で300億円の削減、CET1比15%程度を目指して取り組んでいる。
- コロナ禍において様々な制約もあるが、計画達成に向けて、しっかりと取り組んでいく。
- 18ページへ。



自己資本比率

HD連結

■ 2020/9末の自己資本比率(国内基準)は11.49%、普通株式等Tier1比率(国際統一基準)は13.17%と十分な水準を維持

国内基準

(億円)		2020/3	2020/9	増減
自己資本比率	(1)	**11.17%**	**11.49%**	**+0.32%**
自己資本の額	(2)	19,470	19,831	+ 361
コア資本に係る基礎項目の額	(3)	20,124	20,475	+ 351
うち普通株式に係る株主資本の額	(4)	17,334	17,651	+ 316
うち調整後非支配株主持分の額	(5)	2,211	2,210	△1
うち引当金等算入額	(6)	290	420	+ 130
うち劣後債等(経過措置による算入)	(7)	604	495	△109
コア資本に係る調整項目の額	(8)	653	643	△10
リスク・アセット等	(9)	174,277	172,525	△1,752

■ 自己資本の額の増減要因
- 株主資本の額 +316億円
  - ・親会社株主に帰属する中間純利益 +563億円
  - ・中間配当予定額 △241億円

■ リスク・アセット等の増減要因
- 投資信託(ETF・株式投信の減少) △1,807億円

■ 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	**10.89%**	**14.66%**	**8.33%**

(参考)国際統一基準

(億円)		2020/3	2020/9	増減
普通株式等Tier1比率	(10)	**12.28%**	**13.17%**	**+0.89%**
その他有価証券評価差額金除き	(11)	**10.54%**	**10.73%**	**+0.19%**
Tier1比率	(12)	**12.52%**	**13.39%**	**+0.87%**
総自己資本比率	(13)	**13.06%**	**14.01%**	**+0.95%**
普通株式等Tier1資本の額	(14)	21,547	23,048	+ 1,500
基礎項目の額	(15)	22,329	23,793	+ 1,464
うち普通株式に係る株主資本の額	(16)	17,334	17,651	+ 316
うちその他有価証券評価差額金	(17)	3,061	4,269	+ 1,207
うち調整後非支配株主持分の額	(18)	1,787	1,745	△41
調整項目の額	(19)	781	745	△36
その他Tier1資本の額	(20)	409	399	△10
Tier1資本の額	(21)	21,956	23,447	+ 1,490
Tier2資本の額	(22)	954	1,086	+ 131
総自己資本の額(Tier1+Tier2)	(23)	22,911	24,533	+ 1,621
リスク・アセット等	(24)	175,334	174,995	△339

(参考)

■ バーゼル3最終化ベース試算値

普通株式等Tier1比率(その他有価証券評価差額金除き)**9.1%程度**※

※ 2020/9末実績値(11)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

りそなホールディングス 18

- 右下。中計において、有価証券評価差額除きのCET1比率、バーゼル3最終化ベースで10%を目標としているが、9月末の試算値は9.1%程度となった。
- では、ここから成長戦略についてご説明する。23ページまでお進みいただきたい。

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	期初目標比	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

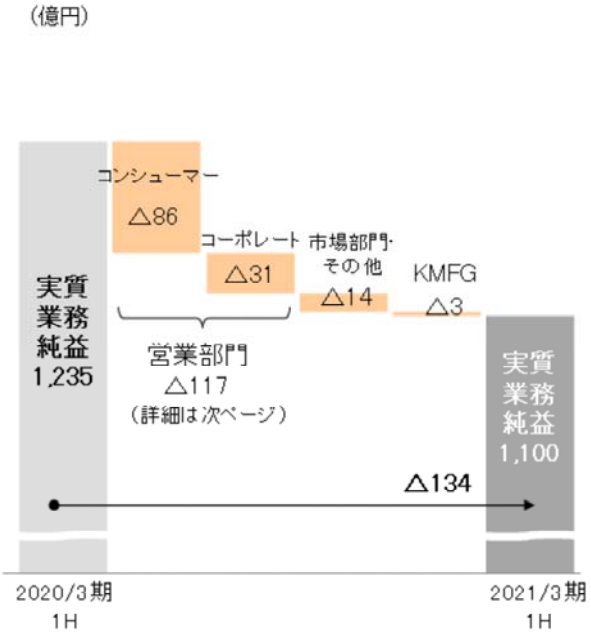
（億円）	銀行合算		りそな銀行		埼玉りそな銀行		KMFG 銀行合算	
	通期目標	期初目標比	通期目標	期初目標比	通期目標	期初目標比	通期目標	期初目標比
業務粗利益 (6)	5,810	－	3,365	－	1,115	－	1,330	－
経費 (7)	△3,950	+25	△2,095	－	△760	－	△1,095	+25
実質業務純益 (8)	1,860	+25	1,270	－	355	－	235	+25
株式等関係損益（先物込） (9)	235	－	175	－	35	－	25	－
与信費用 (10)	△420	－	△220	－	△75	－	△125	－
税引前当期純利益 (11)	1,545	+20	1,180	－	270	－	95	+25
当期純利益 *2 (12)	1,090	+15	835	－	190	－	65	+15

*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おりません。

(ご参考)事業部門別の損益概要

HD連結

(億円)			2021/3期 中間期	前同比
営業部門	業務粗利益	(1)	2,206	△124
	経費	(2)	△1,482	+7
	実質業務純益	(3)	723	△117
コンシューマー	業務粗利益	(4)	948	△89
	経費	(5)	△761	+3
	実質業務純益	(6)	186	△86
コーポレート	業務粗利益	(7)	1,257	△34
	経費	(8)	△720	+4
	実質業務純益	(9)	536	△31
市場部門・その他	業務粗利益	(10)	265	△4
	経費	(11)	△29	△8
	実質業務純益	(12)	237	△14
KMFG	業務粗利益	(13)	691	△24
	経費	(14)	△552	+19
	実質業務純益	(15)	138	△3
合計	業務粗利益	(16)	3,163	△152
	経費	(17)	△2,064	+17
	実質業務純益	(18)	1,100	△134



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

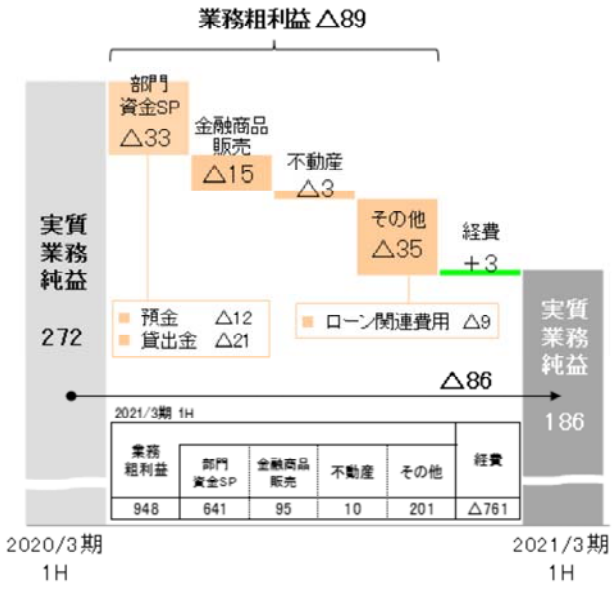
(ご参考)営業部門の損益概要

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86億円の減益

(億円)



コーポレート部門

■ 実質業務純益は前同比31億円の減益

(億円)

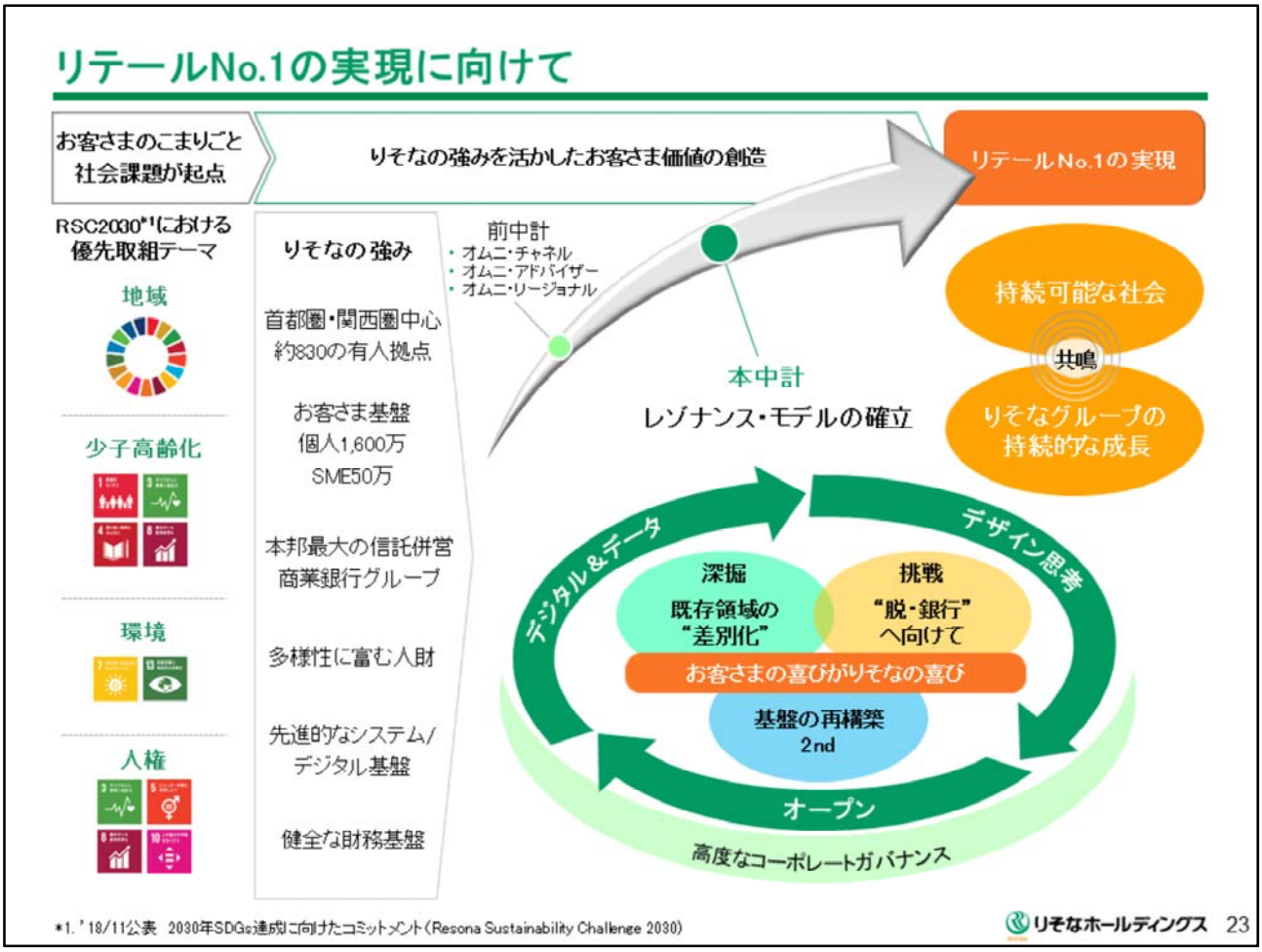
2021年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長へ向けた取り組み
～ウィズ／アフターコロナを見据えたビジネス展開～

資本政策の方向性

ESGへの取り組み

ご参考資料



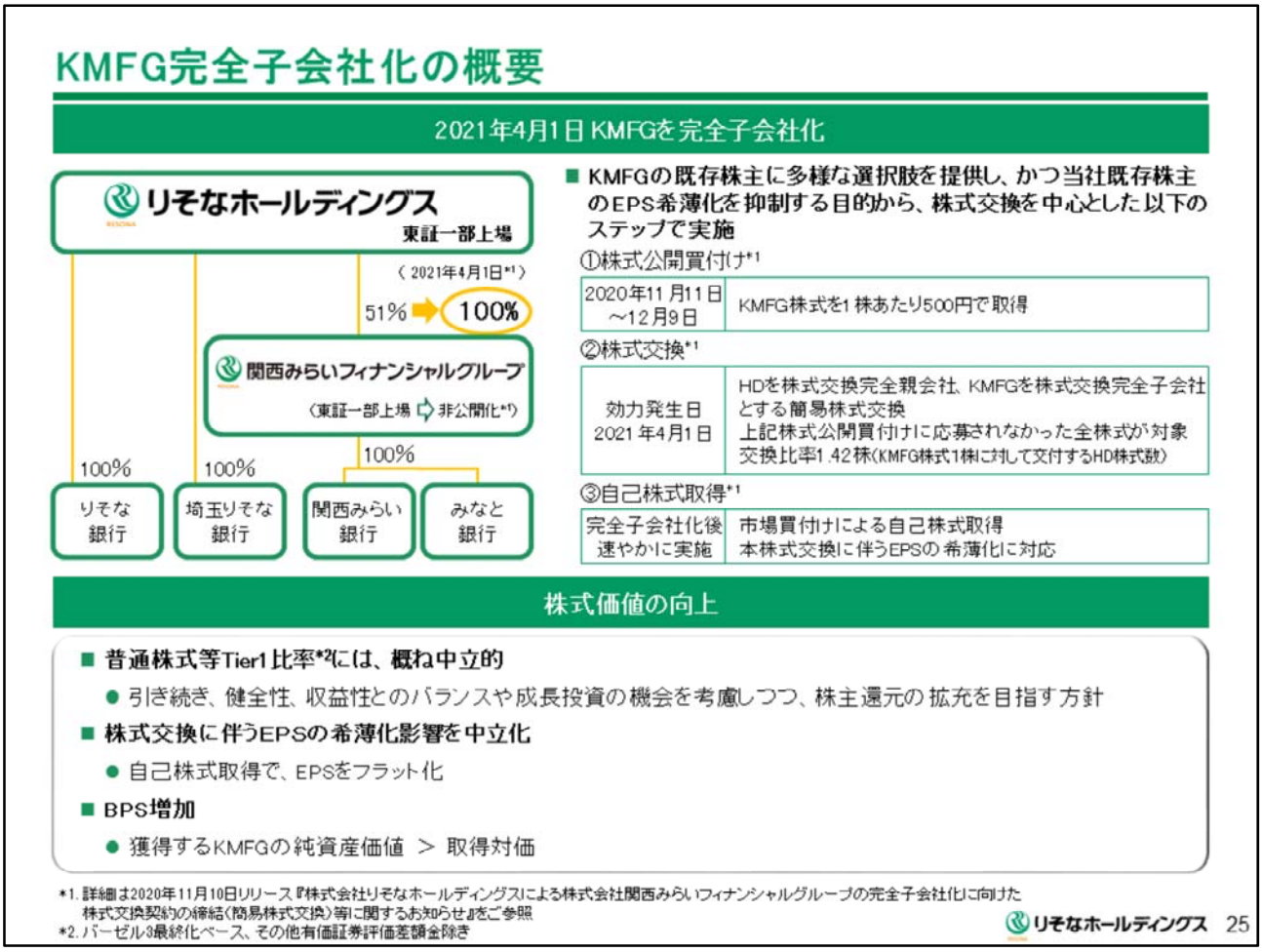
- 我々は、お客さまのこまりごと、社会課題を起点に、ビジネスを考え抜くことを出発点としている。
- コロナ禍において、お客さまのこまりごとが変化するなか、りそなの根底にある強みを活かしながら、我々も変化に適合して、社会と共に成長していく。
- 25ページへ。

中期経営計画の主要経営指標

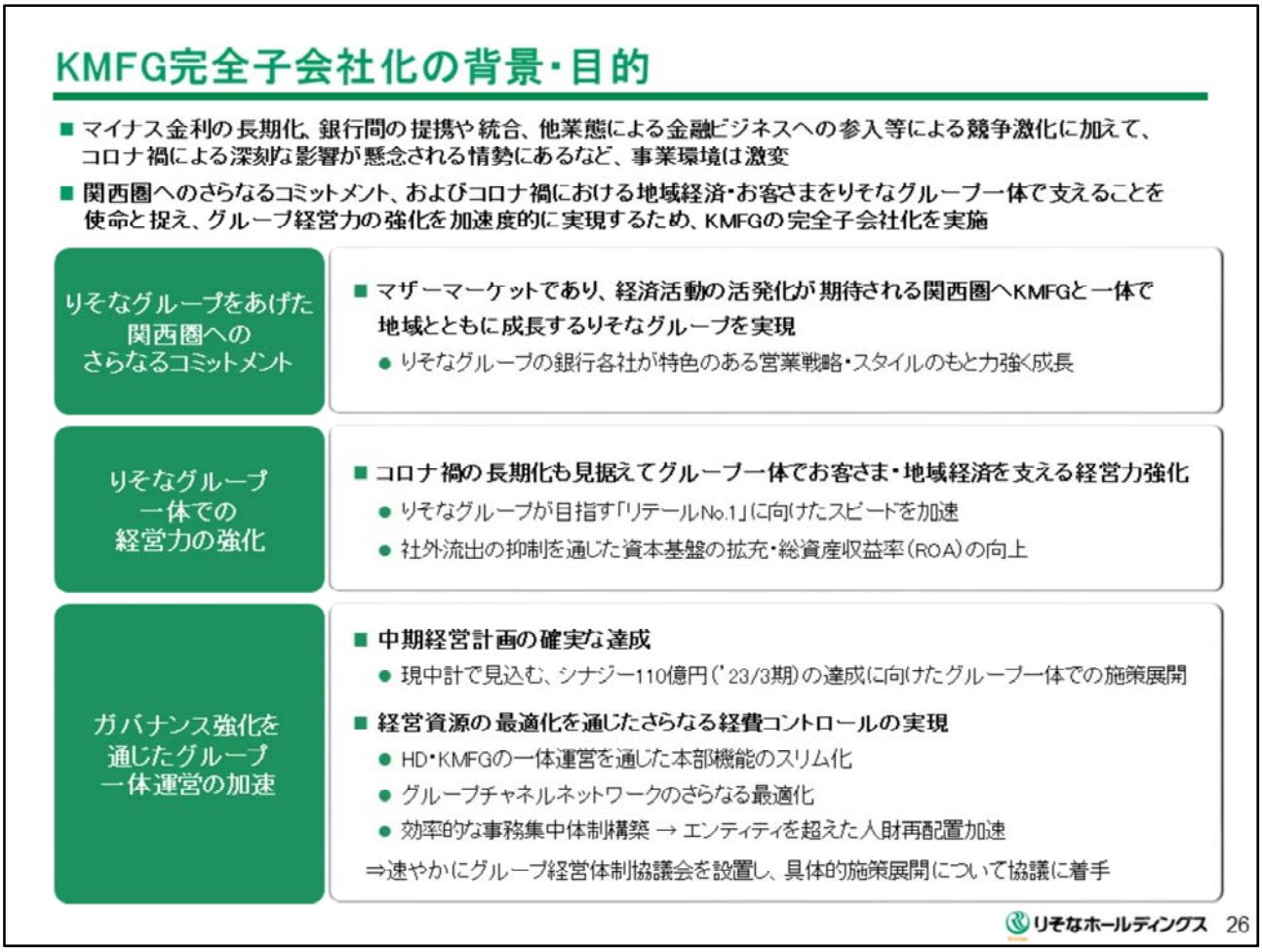
		2022年度
中長期的な収益構造改革の実現	親会社株主に帰属する当期純利益	1,600億円
	連結フィー収益比率	35％以上
	連結経費率	60％程度
	株主資本ROE*1	8％程度
	普通株式等Tier1比率*2	10％程度
持続可能な社会の実現	GPIF選定ESG指数(国内株) *3	全てに採用

【2022年度前提条件：無担保コールO/N △0.05％、10年国債△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 ÷ 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・エフィシェント指数

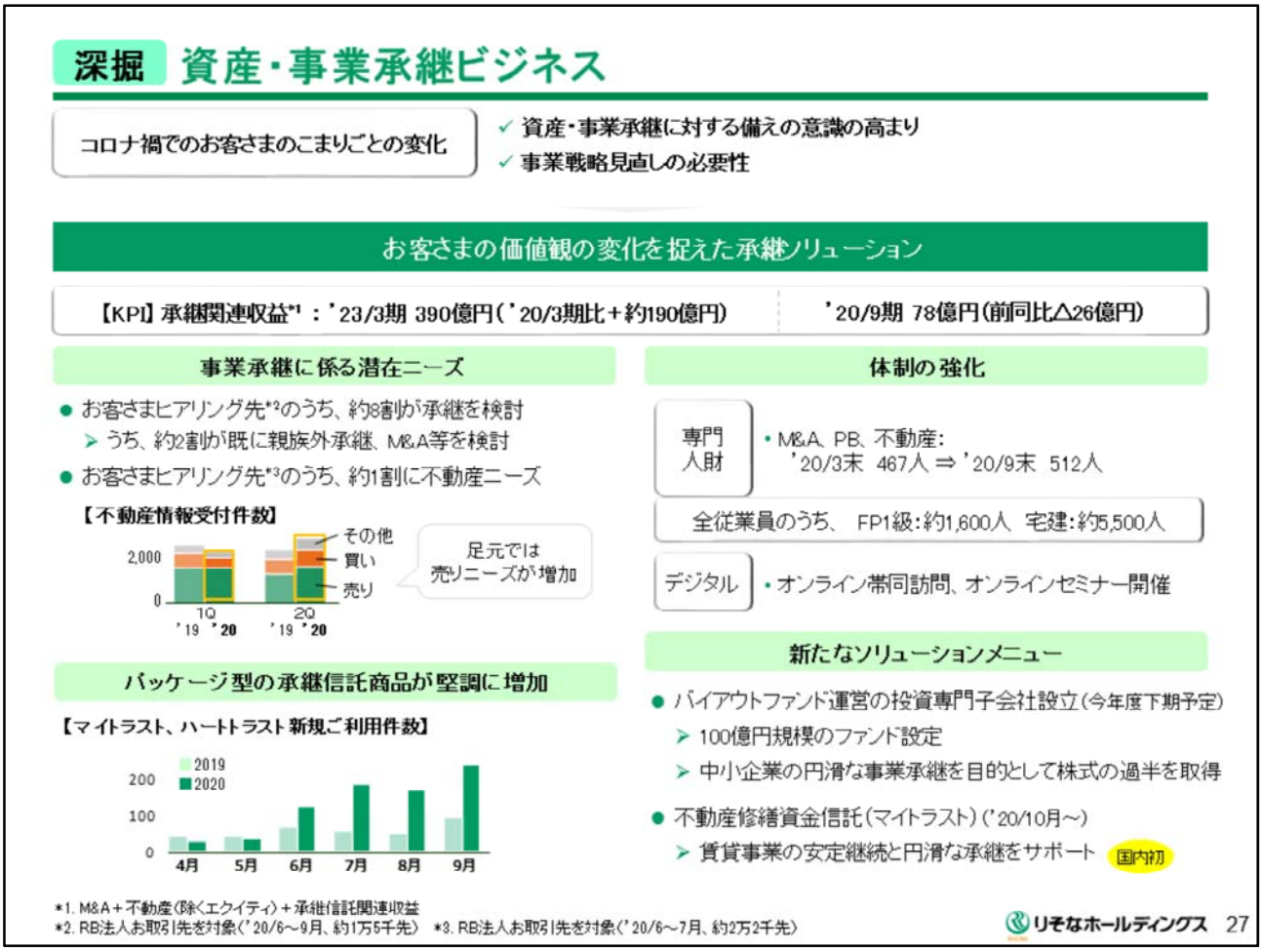


- 11月10日に公表したKMFG完全子会社化は、コロナ禍において事業環境が大きく変化し、不透明感がさらに増していくなかで、決断した取り組みである。
- （左上）KMFGの100%子会社化は、2021年4月1日に完了する予定。現在、東証1部に上場している関西みらいフィナンシャルグループは非公開化される。
- 右上。KMFGの株主の皆さまに、引き続き当社グループを支えていただきたいという思いをベースに、「コロナ禍において、お客さまを確りと支えていくための資本保全」と、「株式価値の保護」に最大限配意した。結果として、やや複雑ながら、このようなスキームとしている。
- 下段に株主価値の向上として整理しているが、お伝えしたいことは3点。
- 1点目は、本件実施前後で中計のKPIとしているCET1比率は大きく変動しないということ。したがって、中期的な還元拡充の方針も変わらない。
- 2点目はEPSの希薄化が生じる際には、自己株式取得を通じてその影響を中立化する方針であること。
- 3点目は、獲得するKMFGの純資産価値と取得価額の差額分が資本増加に繋がるため、BPSは向上する想定であるということ。
- 以上の観点から、本件は、HDの株式価値向上に資する取り組みであると考えている。
- 26ページへ。

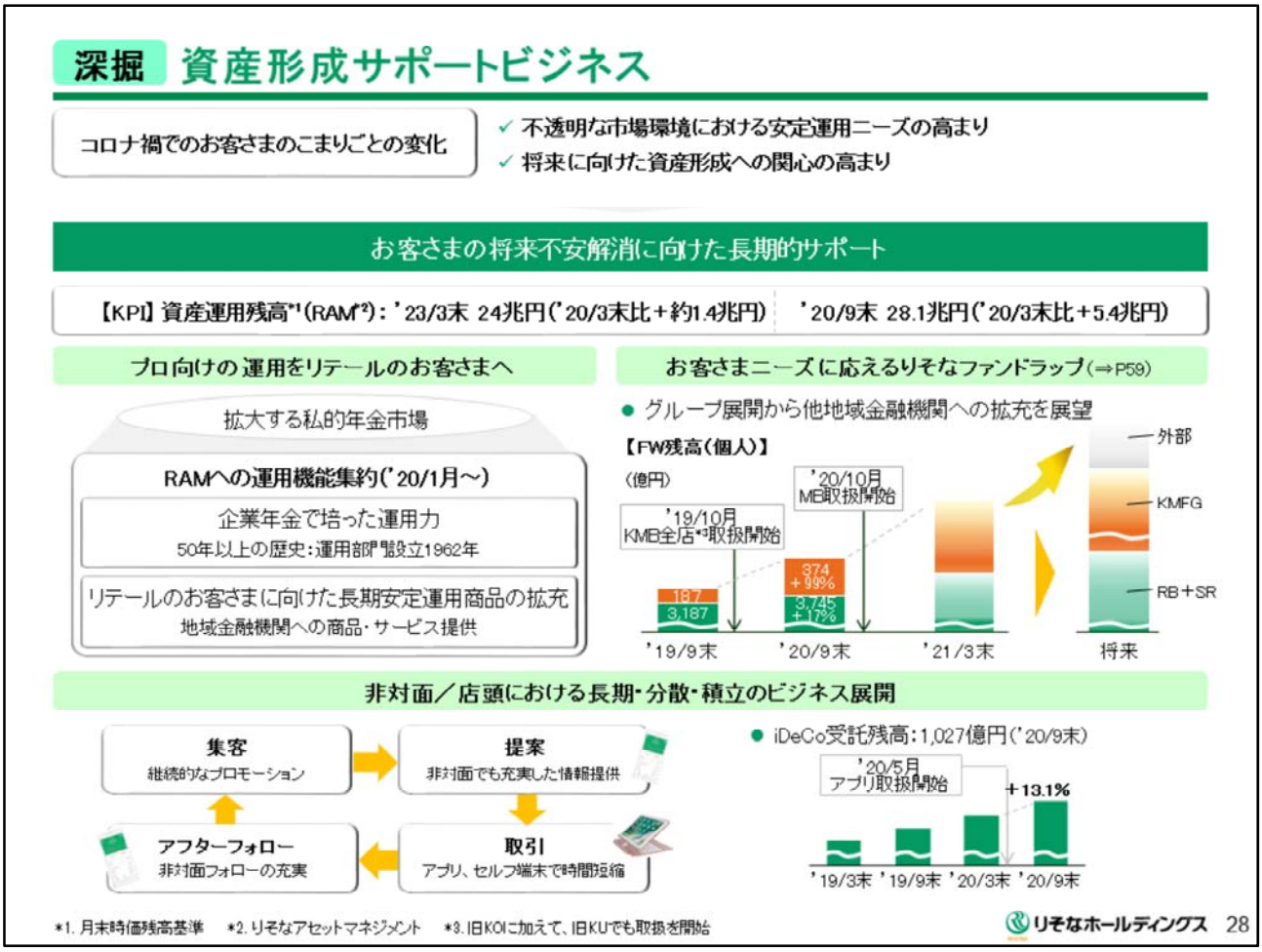


- KMFG完全子会社化の背景・目的についてお話しする。
- 世界は新型コロナウィルスとの戦いの真っただ中にあるが、未曽有の金融緩和政策で超低金利環境はさらに長期化し、他業態も含めた競合は今後もさらに増していくと考えている。
- こうした事業環境の激変もふまえて、ここに記載の3つの観点から、今回の決断に至った。
- 1点目は、「関西圏へのさらなるコミットメント」。りそなの経営資源をフルコミットすることで、経済活動の活発化が期待される関西の発展に今まで以上に貢献していく。
- 2点目は、グループの基礎体力を、より盤石なものにするということ。
- 関西のお客さまをより強固にサポートしていく体制を整えると共に、KMFGにおける社外流出を抑制することで、資本基盤を拡充する。
- また、現在は、KMFGのバランスシートはフル連結である一方、収益は51%しか取り込まれていない。本件後は、連結収益に取り込まれる収益が100%となりROAが向上する。
- 3点目は、グループ一体運営の加速。本件は、親子上場という形態に構造的に内在する利益相反リスクの解消にも資するものである。
- 経営資源の再配分を制約なく、さらにスピーディーに実施することで、もう一段のシナジー発揮に向けた取り組みを加速させていく。
- 厳しい環境下で、KMFGの業績面での進捗は道半ばの面もあるが、例えばKMFGのお客さまで、りそなの差別化商品であるファンドラップや信託商品等のご利用が大きく増加している。

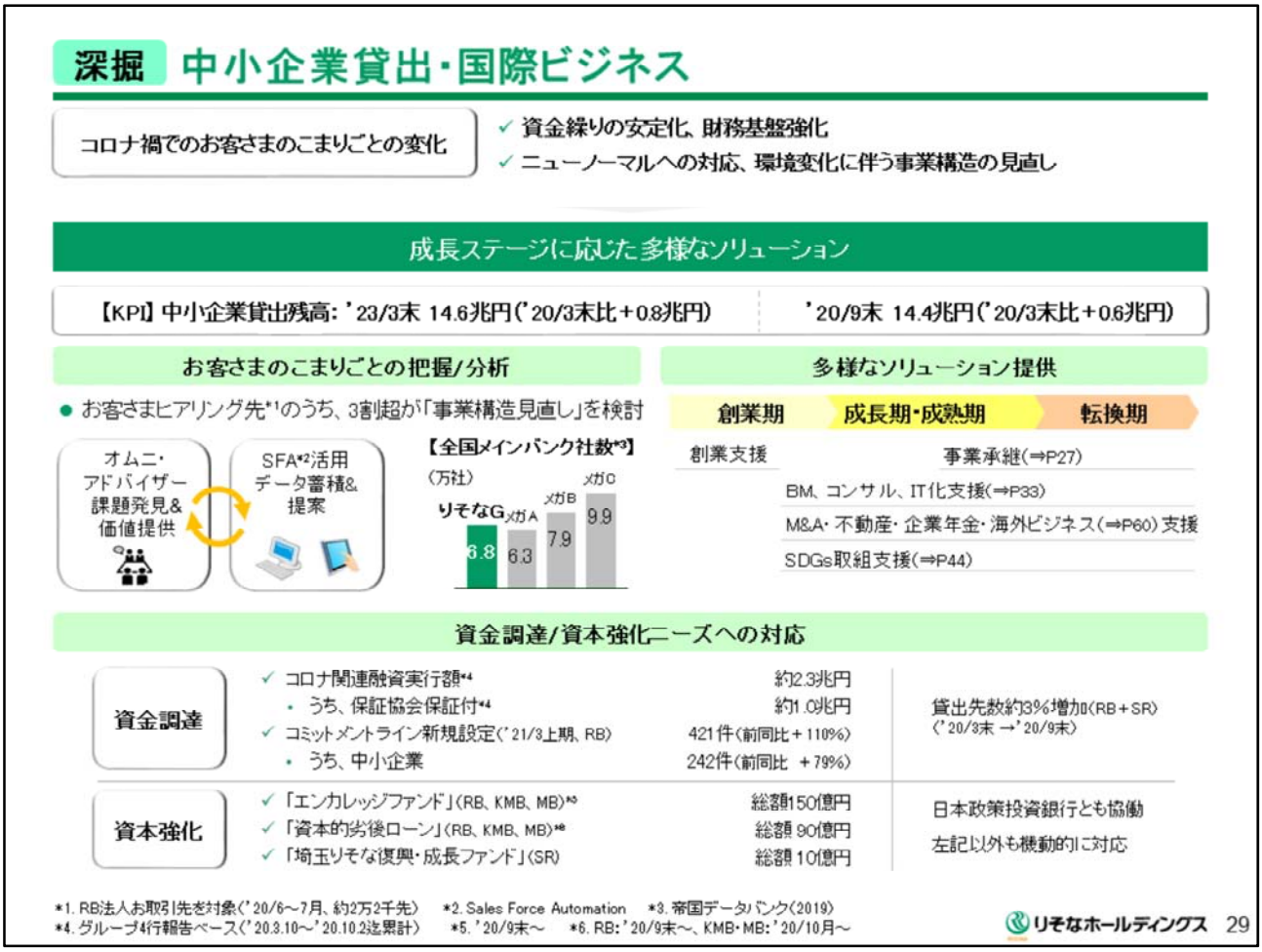
- また、既にKMBについては、事務・システム統合を終えている。店舗統合に係る減損処理費用等構造改革に向けた費用も昨年度決算において、計上する等、今後のシナジー発現に向けた地ならしは十分に整ってきた。
- さまざまな施策をグループ一体となってさらに着実に展開していくことで、まずは中計で掲げているグループシナジー110億円を確実に達成していきたい。
- 加えて、追加施策として、現在イメージしていることを申し上げておくと、まずは、エンティティを超えた人財再配置に、もう一段踏み込む。
  事務体制効率化で200名、本部機能スリム化で300名程度は可能と考えている。
- チャネルの最適化も加速させる。バンク・イン・バンク等の手法も活用して、より広範に展開することで、お客さまの利便性を高めながら、KMBの拠点の半数近くで集約が可能とみている。
- 経営協議会を設置し、具体的な施策展開へのグループ横断的な協議を速やかに進める。
- では、ここからは、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。
- 27ページへ。



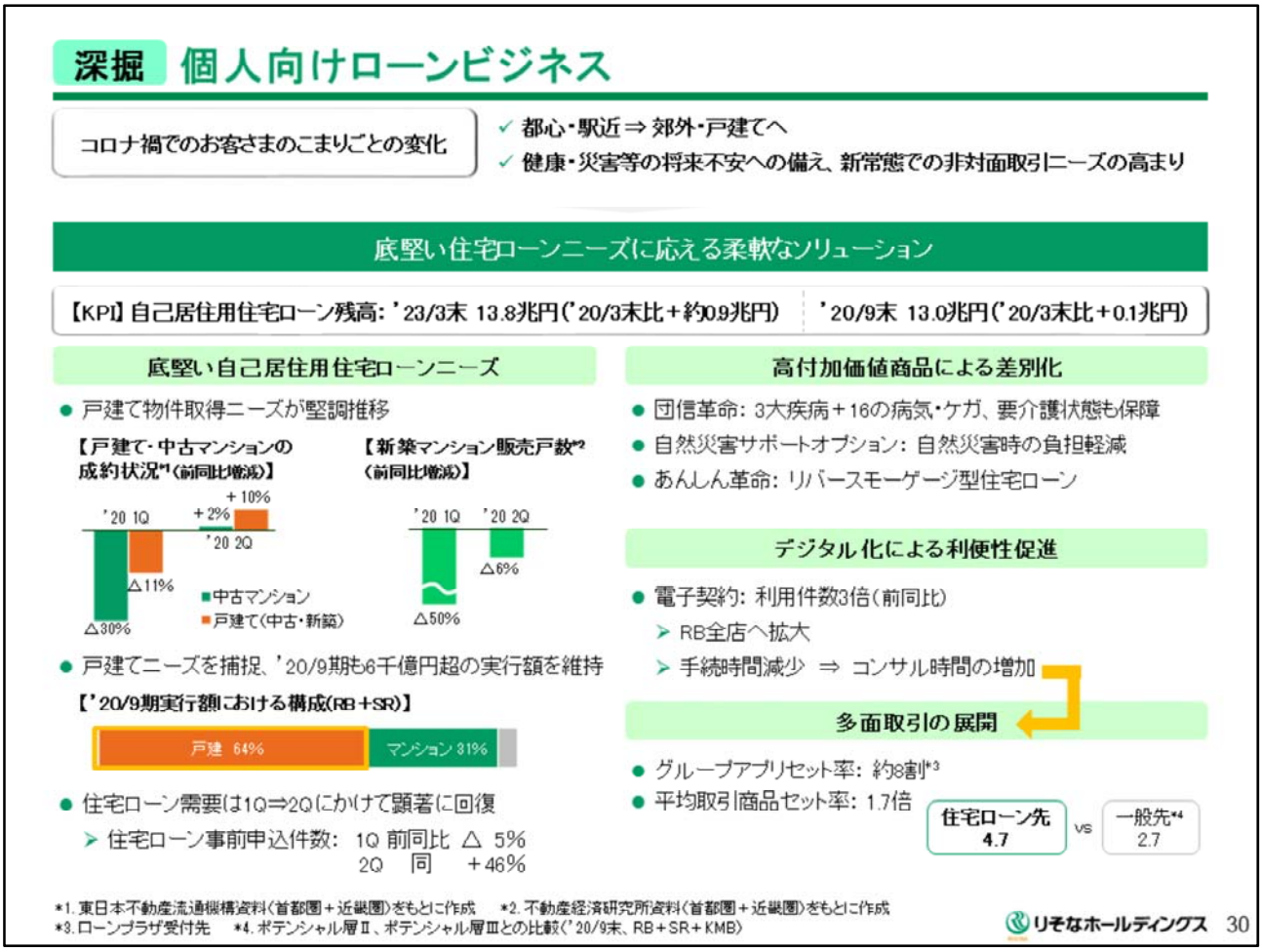
- 最初に、「深掘」の分野、資産・事業承継ビジネスから。
- 潜在的だった承継に対する備えの意識が、コロナ禍によって顕在化してきている。
- 左側。法人のお取引先へのヒアリングでは、約8割のお客さまが事業承継について、何らかの検討をされており、うち、既に2割程度が、M&A等の親族外承継を考えている。
- 上期は低調であった不動産だが、売り案件を中心に情報件数は増加傾向にある。
- 右側。我々としても、専門人財を増強すると共に、デジタルの活用をより強化しながら、お客さまのニーズに対応している。
- 右下。バイアウトファンド運営の投資専門子会社を、今期中に設立することも予定している。株式の過半取得を通じて、中小企業の円滑な事業承継をサポートするという仕組みを構築していく
- 28ページへ。



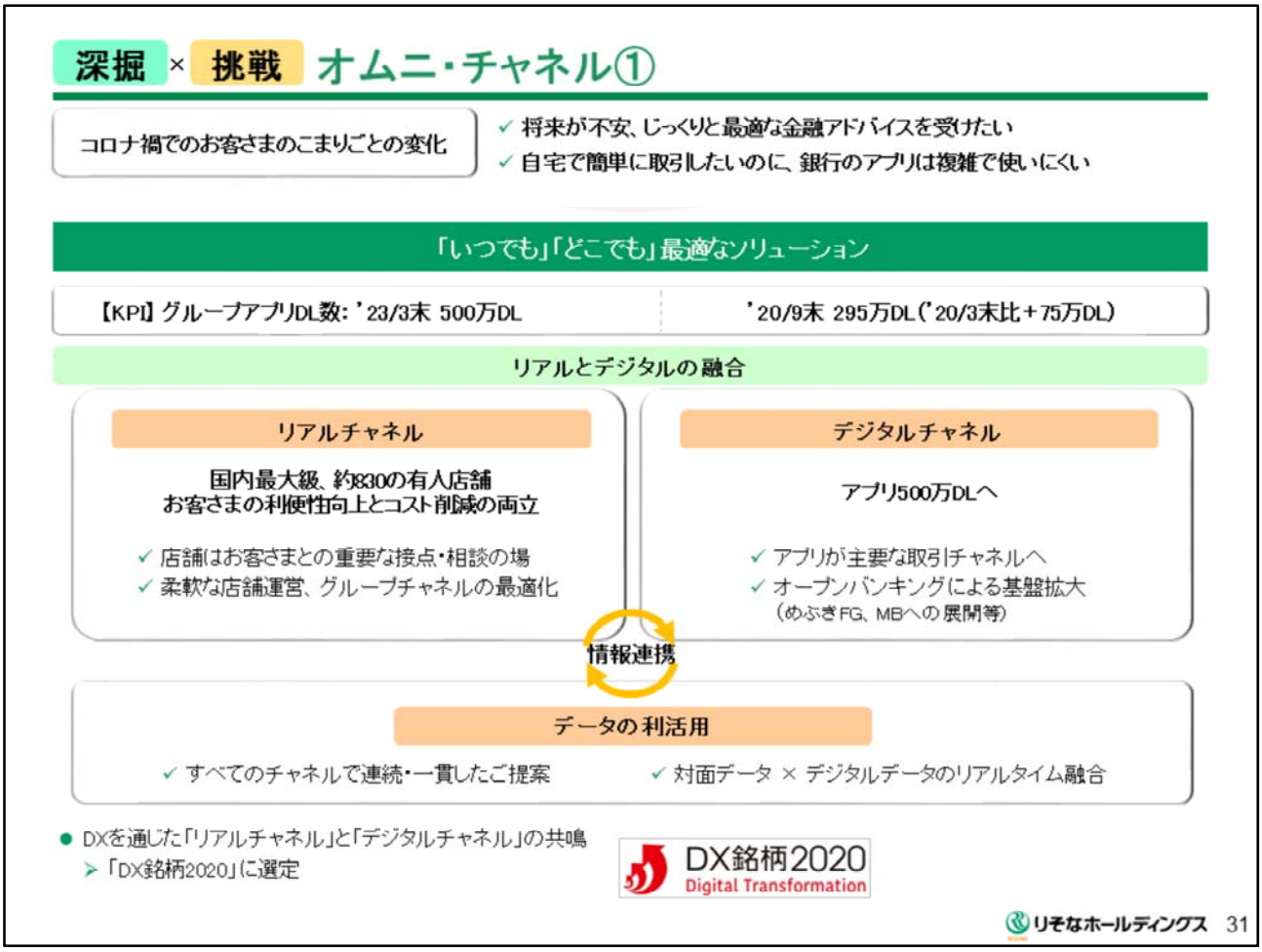
- 不安定なマーケット環境下で、安定運用のニーズが高まっている。
- 中段左側。今年1月に、りそなアセットマネジメントに運用機能を集約した。50年以上の歴史を有する企業年金で培ったプロ向けの運用を、リテールのお客さまに展開していく。
- 中段右側。安定した運用実績を誇るファンドラップは、昨年10月の事務・システム統合を機に、旧関西アーバンでも取り扱いを開始。KMBでの取り扱いが飛躍的に伸びており、リテールのお客さま、地域に根差した銀行のお客さまにフィットした商品との思いを強くしている。
- 10月からは、MBでも、システムの共同利用にて、勘定系システムの統合前にFWの取り扱いを開始しており、順調な滑り出しとなっている。
- API連携に向けたプラットフォームについては、既に確立をしており、今後の、地域金融機関のお客さまへの商品提供のモデルケースになると考えている。
- 29ページへ。



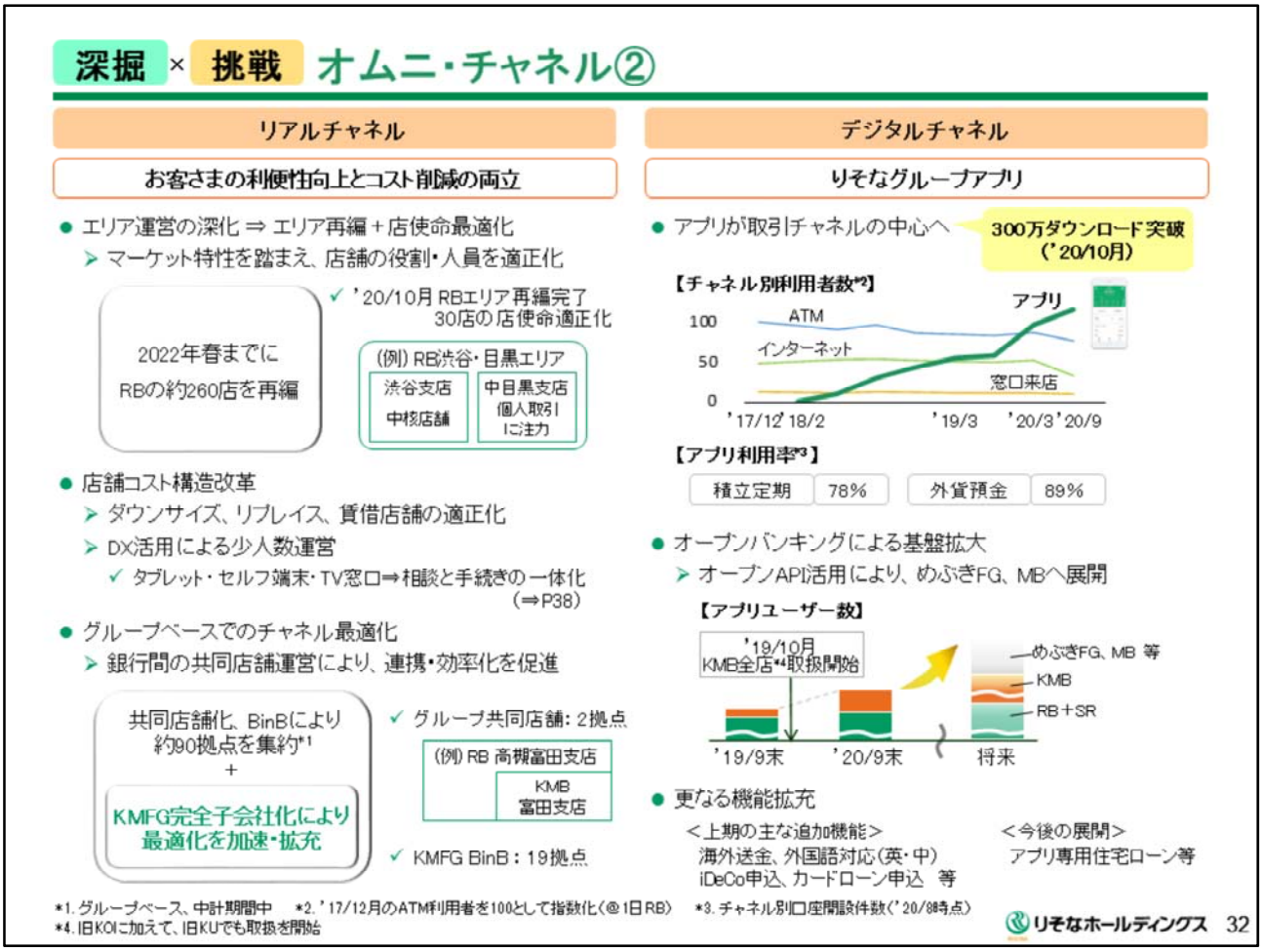
- コロナ禍において、中小企業のお客さまは、資金繰り安定化や財務基盤強化に加え、事業構造の抜本的な見直しも含めて、より多様な課題に直面している。
- りそなグループをメインバンクとしているお客さまはメガバンクに比肩する6.8万、お取引ベースでは約50万のお客さまが存在するが、その多岐にわたるこまりごとに対して、きめ細かく多様なソリューションをご提供していく。
- 下段。喫緊のこまりごとである資金繰りニーズへの対応については、決算の説明部分でお話した通り。10月までにコロナ関連融資として約2.3兆円を実行。
- 劣後ローンなどによる資本強化メニューも拡充しており、引き続きしっかりとしたサポート体制の下で取り組んでいく。
- 30ページへ。



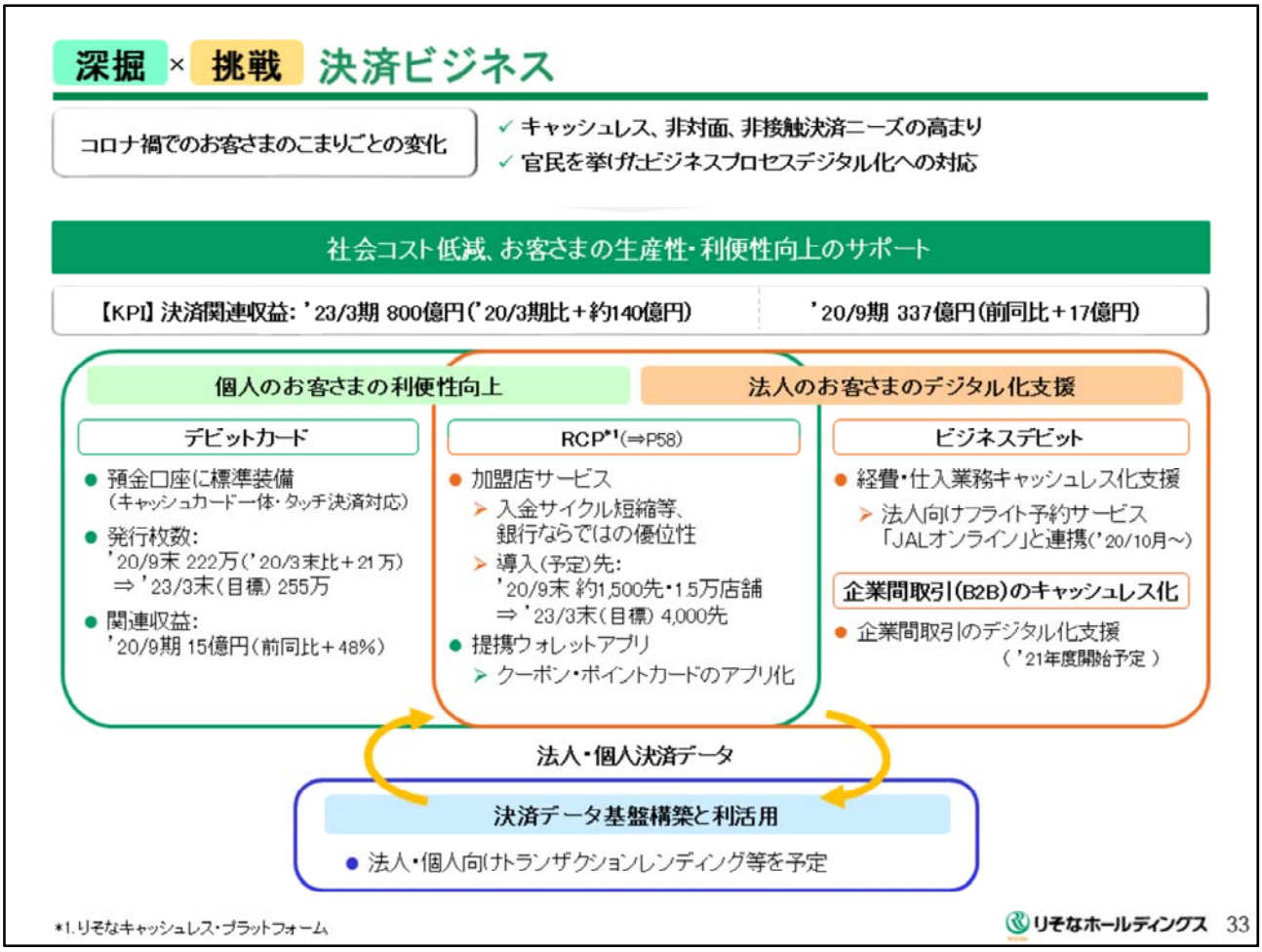
- 住宅ローンは、コロナ禍においても、高水準の実行額を維持した。
- (左側)緊急事態宣言下でのマンションギャラリーの閉鎖やテレワークの普及などを背景に新築マンション販売が苦戦の一方、郊外・戸建ては堅調なマーケット環境。
- こうしたニーズに対して、当社の強みを発揮して確りと対応できていると認識。
- (右下)RBでは、電子契約での対応を全店に拡大している。コロナ禍におけるお客さまの利便性向上に加えて、手続き時間の短縮は、多面取引の拡充にもつながっている。
- 31ページへ。



- ここからは、「深掘」×「挑戦」の分野。「オムニ・チャネル」から。
- コロナ禍においては、非対面での取引ニーズが拡大の一方、将来不安から、じっくりと相談したいというニーズも大きくなっている。
- 我々が推進するネットとリアルの世界観だと認識している。
- 左側。我々は、お客さまの利便性をふまえた対面ビジネスの力を重視しており、店舗網は可能な限り維持する方向感で考えている。
- 一方で、業務プロセス改革を通じて損益分岐点については、大幅に引き下げたい。相談と手続きが一体化する新たな営業店運営を目指していきたい。
- デジタルチャネルについては、使いやすさに重きを置いて取り組んできたスマホアプリのDL数が300万に達した。
- 当社は、「DX銘柄2020」に銀行業として唯一選定されたが、リアルとデジタルの共鳴を通じた新たな価値提供が評価されたものと認識している。
- リアル、デジタル、それぞれの取り組みについて、次の32ページで補足する。



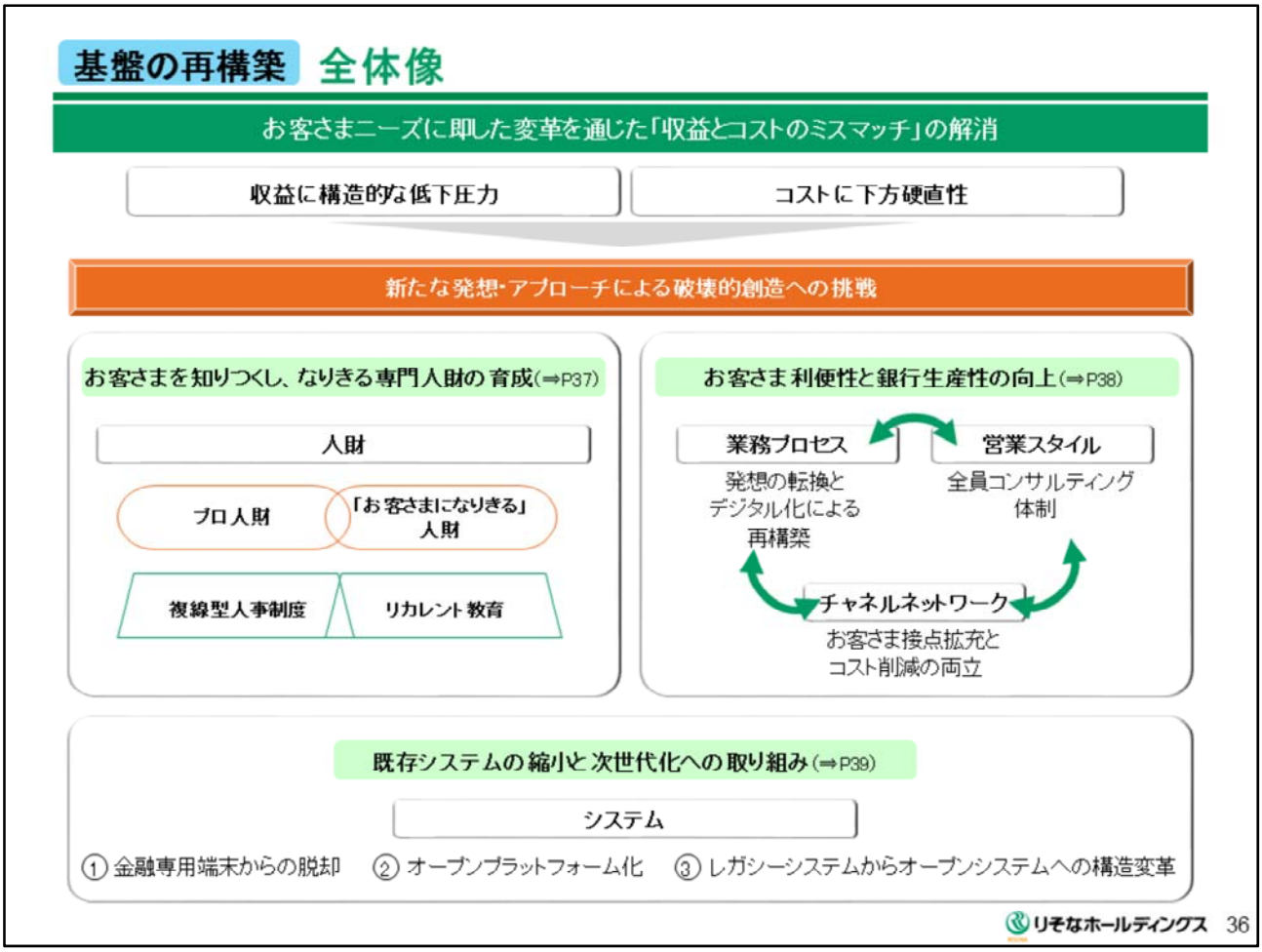
- 左側。リアルチャネルでは、エリア運営の深化により、トータルでのお客さま接点拡充を図る一方、各店舗の損益分岐点を下げていく。
- マーケットポテンシャルをふまえたエリア再編、人員、店使命の適正化を図っていく。
- 10月に、RBで首都圏・関西圏の260拠点を再編し、まずは30店の店使命適正化を行った。
- 店舗のダウンサイジング、リプレイス等を通じたコスト削減は、DX活用による少人数運営体制が前提となる
- グループベースでのチャネル最適化も、進めていく。KMBの近隣店舗を中心としたブランチ・イン・ブランチの他、グループ銀行間でのバンク・イン・バンクの店舗を増やしている。
- 中計では約90拠点の集約を想定していたが、KMFG完全子会社化によりもう一段加速させることで、KMBの拠点の半数近くまで拡充させていきたい。
- (右側)デジタルチャネルはグループアプリが中心。コロナ影響もあり、ダウンロード数はさらに増加し10月には300万を超えた。既にアプリが最も利用されるチャネルとなっている。
- 6月にめぶきFGとデジタル分野における戦略的業務提携を締結したが、今後、オープンAPIを活用した地域金融機関への展開も加速させていきたい。
- 33ページへ。



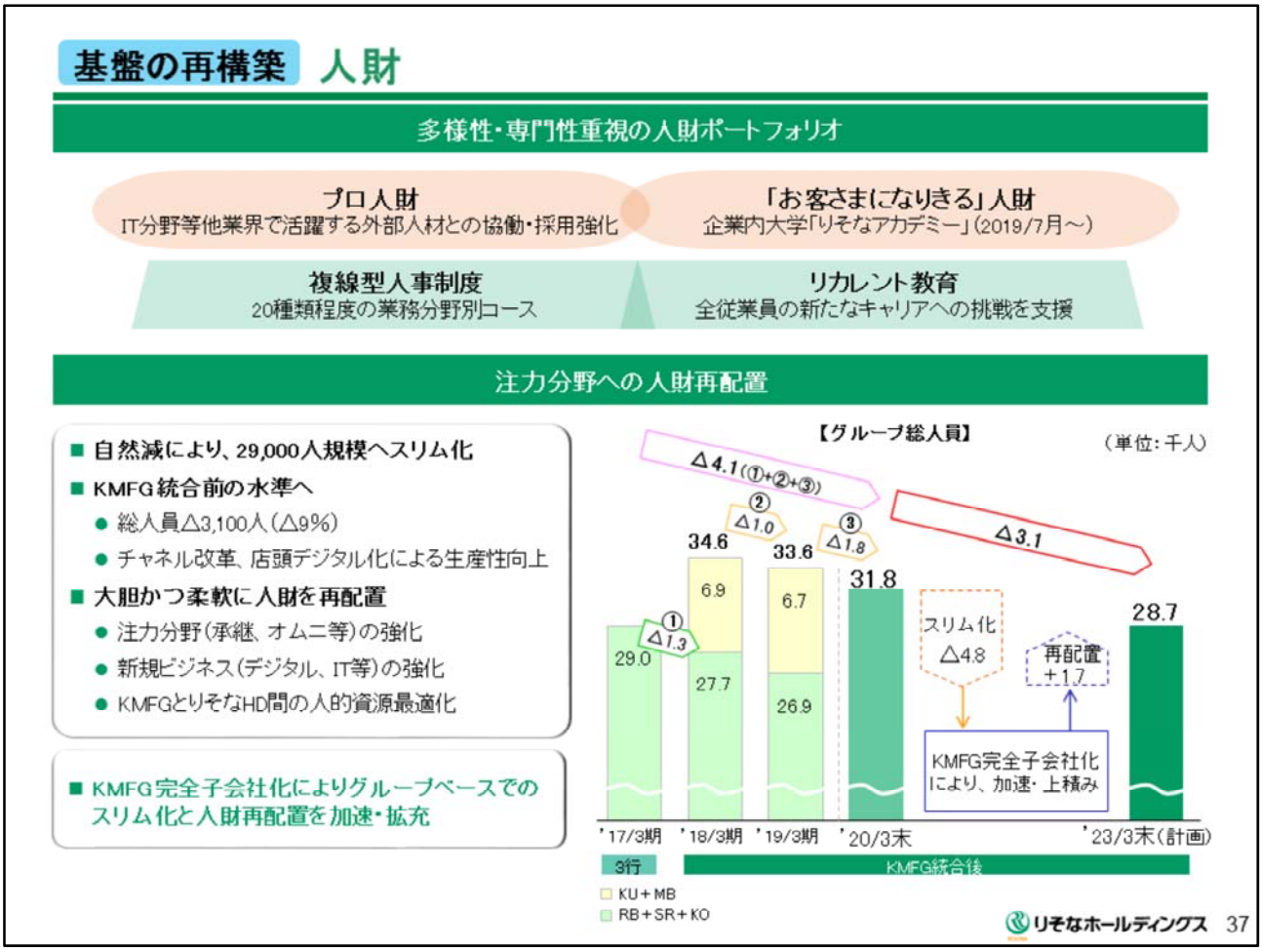
- コロナ禍で、キャッシュレス決済、官民をあげたデジタル化の動きが加速している。
- 個人のお客さまに向けた取り組みでは、例えば、デビットカードの枚数が大きく伸びている。 この半年で、発行枚数は20万以上増加、収益も前同比＋48%となった。
- 法人のお客さまに対しては、りそなキャッシュレス・プラットフォーム（RCP）が徐々に浸透している。導入作業等がコロナの影響でやや遅れたところなどもあるが、導入予定先数は1,500先、15,000店舗まで着実に増加。
- B2Bのキャッシュレス化に向けたサービス提供も、来年度開始に向けて準備を進めている。
- 34ページへ。

- ここからは、「挑戦」の分野。「脱・銀行」に向けた取り組み。
- 「新規ビジネス」の創出及び、業務プロセス、システム等の「基盤再構築」に向けて、企業、組織の枠を超えたクロス・ファンクショナル・チーム（CFT）の活動を本格化させている。
- CFTは2020年4月に組成、その後、社内公募、外部人材受け入れ等により、現在30名程度まで体制を増強した。
- 9月には、オープン・イノベーション共創拠点「りそなガレージ」を開設し、CFTメンバーもここで活動している。
- 壁のない大きなフロア、自由な服装、固定電話廃止等、新たなワークスタイルの下で、柔軟かつ斬新な発想による新たな価値の創造を目指している。
- 35ページへ。

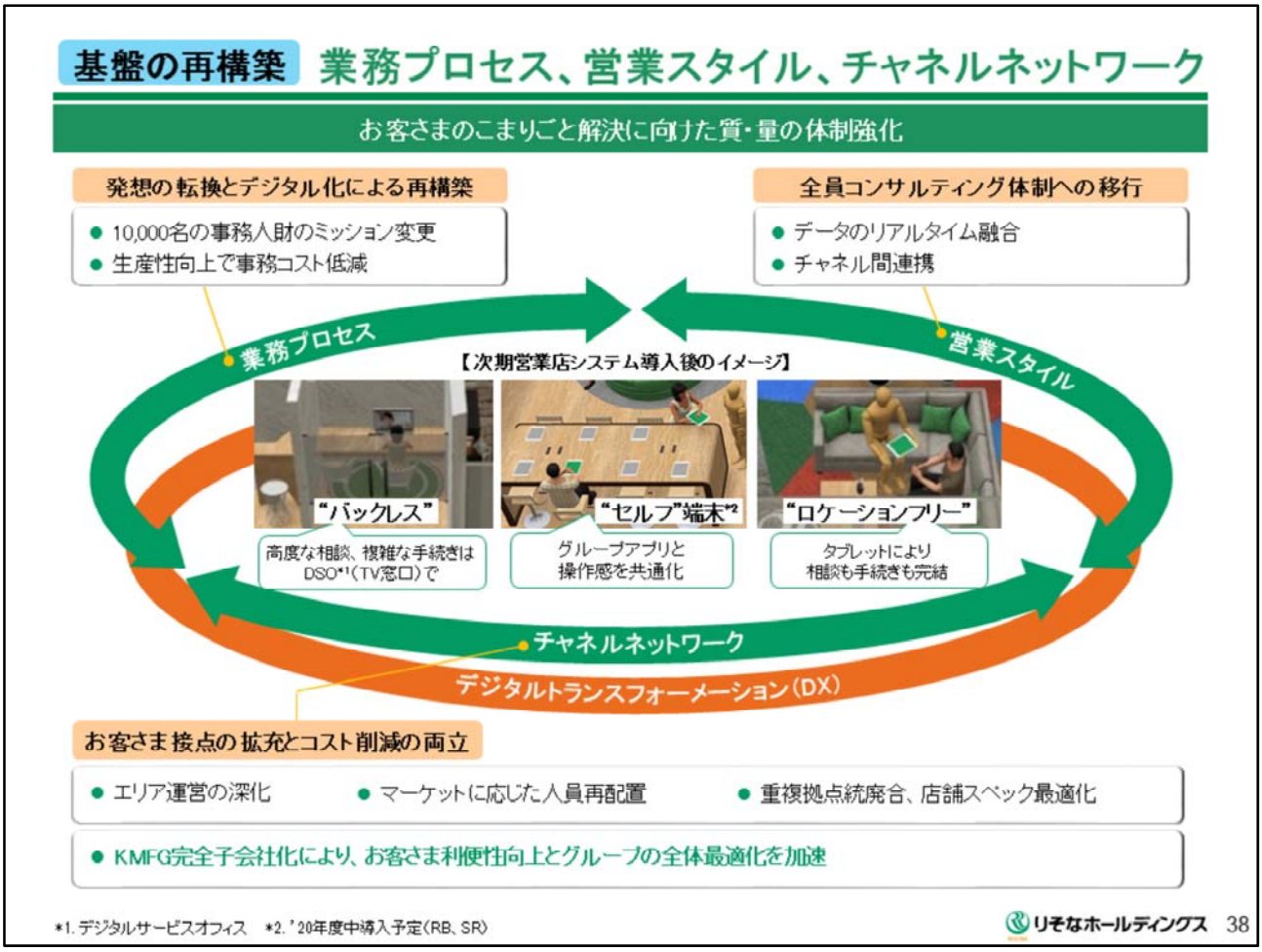
- 「脱・銀行」の取り組みでは、「幅広いつながりによる共創」も目指している。
- りそなの独自商品・サービスを、地域金融機関等の皆さまにプラットフォームとして提供することで、お客さま基盤を拡充する。
- いわゆるAPIエコノミーとしてWin-Winの関係を構築していく。
- 加えて、お客さまのニーズが多様化・高度化・複雑化するなか、中計ではオープンという言葉を使っているが、異業種を含めたエコシステムの構築にも注力していきたい。
- こちらには、既にリリースしている代表的なサービスメニューをお示ししているが、今後、さらに拡充していきたい。
- 36ページへ。



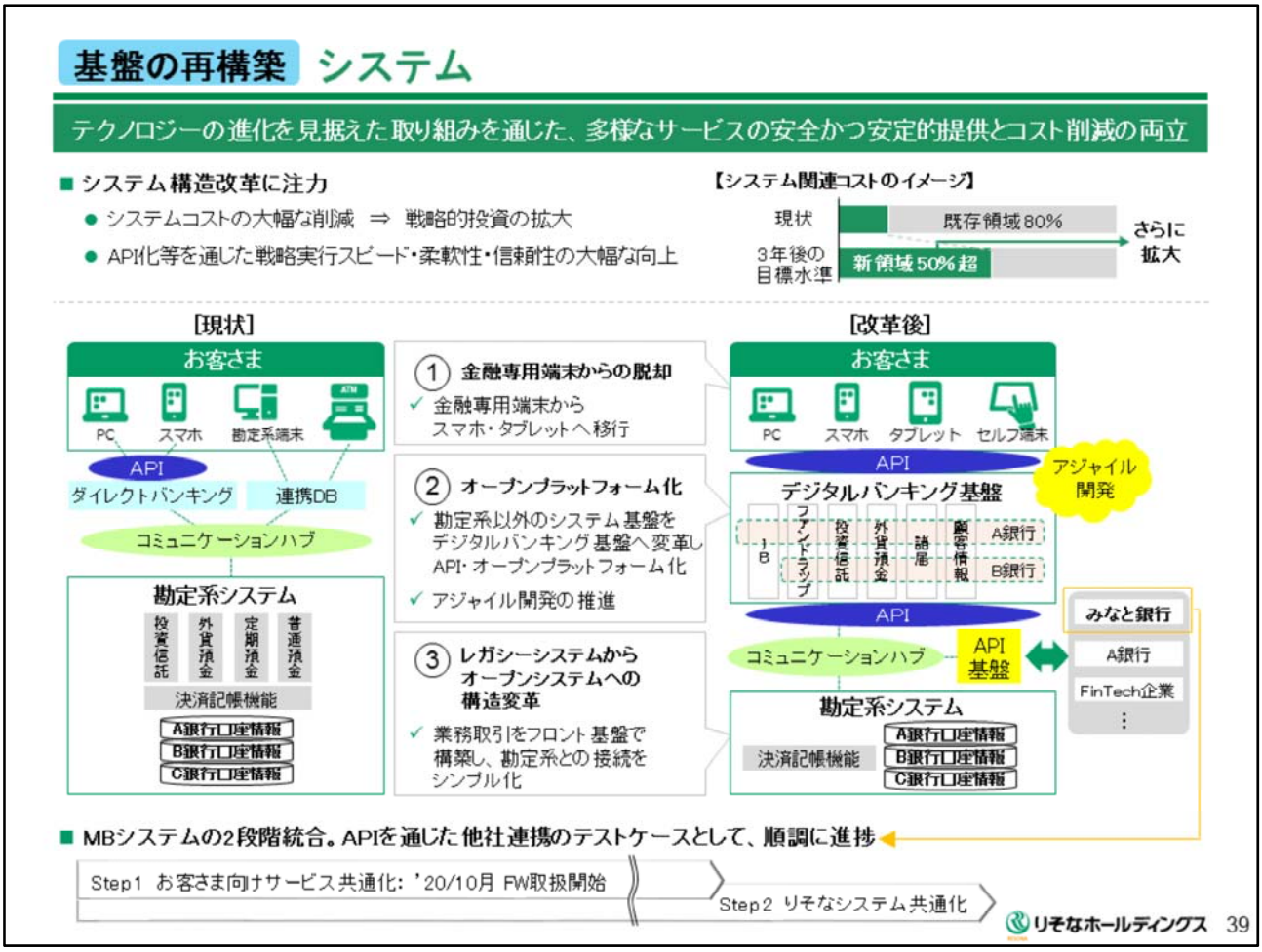
- 我々は、これまでも様々な改革に取り組んできたが、超低金利環境が継続し、異業種も含めた競合が激化するなか、現在の収益構造とコスト構造にミスマッチが生じており、ここに大きなメスをいれる必要があると考えている。
- 銀行そのものの構造を変えていく「基盤の再構築」に改めて取り組んでいくことが、最も重要な課題の一つだととらえている。
- 1点目として人財の質的・量的強化、2点目として、お客さま利便性向上と銀行生産性向上に資する業務プロセス、営業スタイル、チャネルネットワーク改革、3点目として、これらを支えるシステム変革、それぞれに従来の枠組みを超えた発想で取り組んでいく。
- 各項目について、次ページ以降で、少しだけ補足する。



- 上段。人財戦略では、「プロ人財」の育成、そして、前中計で取り組んできたオムニ・アドバイザー、すなわち、「お客さまになりきる人財」の育成に注力していく。
- そのための仕組みづくりが重要だが、例えば、来年度から複線型の人事制度をスタートさせる。
- 下段は、中計期間中の人員推移。5月にお示ししているものと同じ内容だが、人財再配置を行いながら、3年間で29,000人程度まで自然減でスリム化させる計画。
- 中計でお示ししているだけでも、グループ全体で約1割、KMFGだけでは約2割を3年間で削減する。自然減での対応だが、他の金融機関と比較しても相応のスピード感だと認識。
- KMFG完全子会社化により、エンティティを越えた人財再配置を、より迅速に、もう一段踏み込んで行っていく考え。
- 38ページへ。



- こちらも中計公表時にご説明した考え方に、大きな変更はない。
- 来年度については、グループアプリと同様の操作感を持つセルフ端末を営業店の店頭に投入したいと考えている。相談と手続きの一体化が本格的に動き出して、営業スタイル変革がスタートする。
- また、一番下に記載の通り、人財と同様に、KMFG完全子会社化により、グループの全体最適化をもう一段加速させていく。
- 39ページへ。



- ここでは、一番下に記載しているMBのシステム2段階統合の進捗について、コメントする。
- 先にご説明した通り、10月からMBにおいてファンドラップの取り扱いを開始した。
- 今後の地域金融機関の皆さま方とのシステム共同利用による提携のモデルケースになる取り組みで、順調に進捗している。
- 41ページへ。

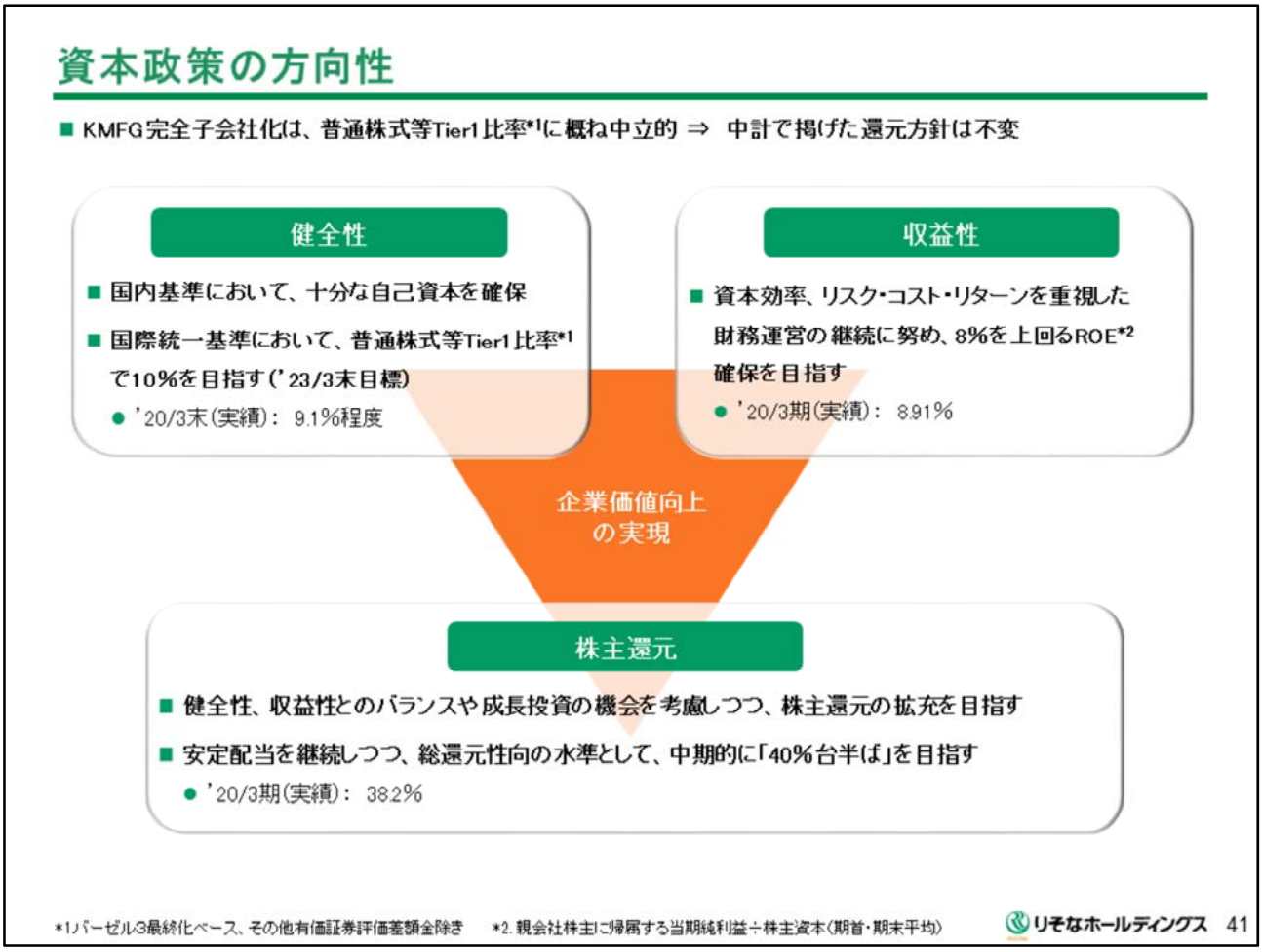
2021年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長へ向けた取り組み
～ウィズ／アフターコロナを見据えたビジネス展開～

資本政策の方向性

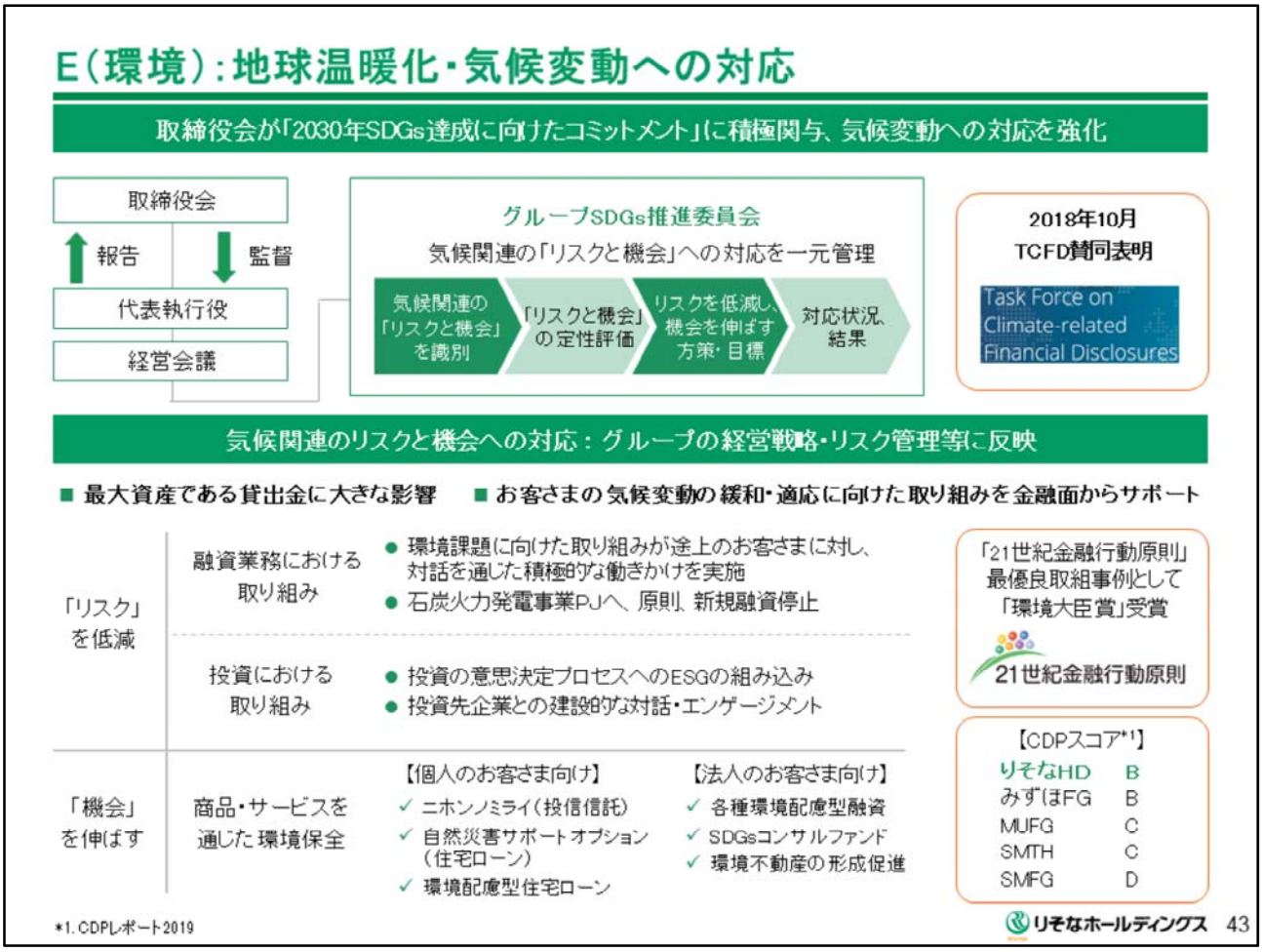
ESGへの取り組み

ご参考資料



- 資本政策について
- 繰り返しとなるが、KMFG完全子会社化により、中計でKPIとしているCET1比率への影響はほとんどない。
- したがって、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、株主還元の拡充を目指す方針も不変。
- 安定配当を維持しつつ、総還元性向の水準として、中期的に「40%台半ば」を目指していく。
- 42ページへ。

- 最後にESGへの取り組みについて、少しコメントさせていただく。
- 43ページへ。



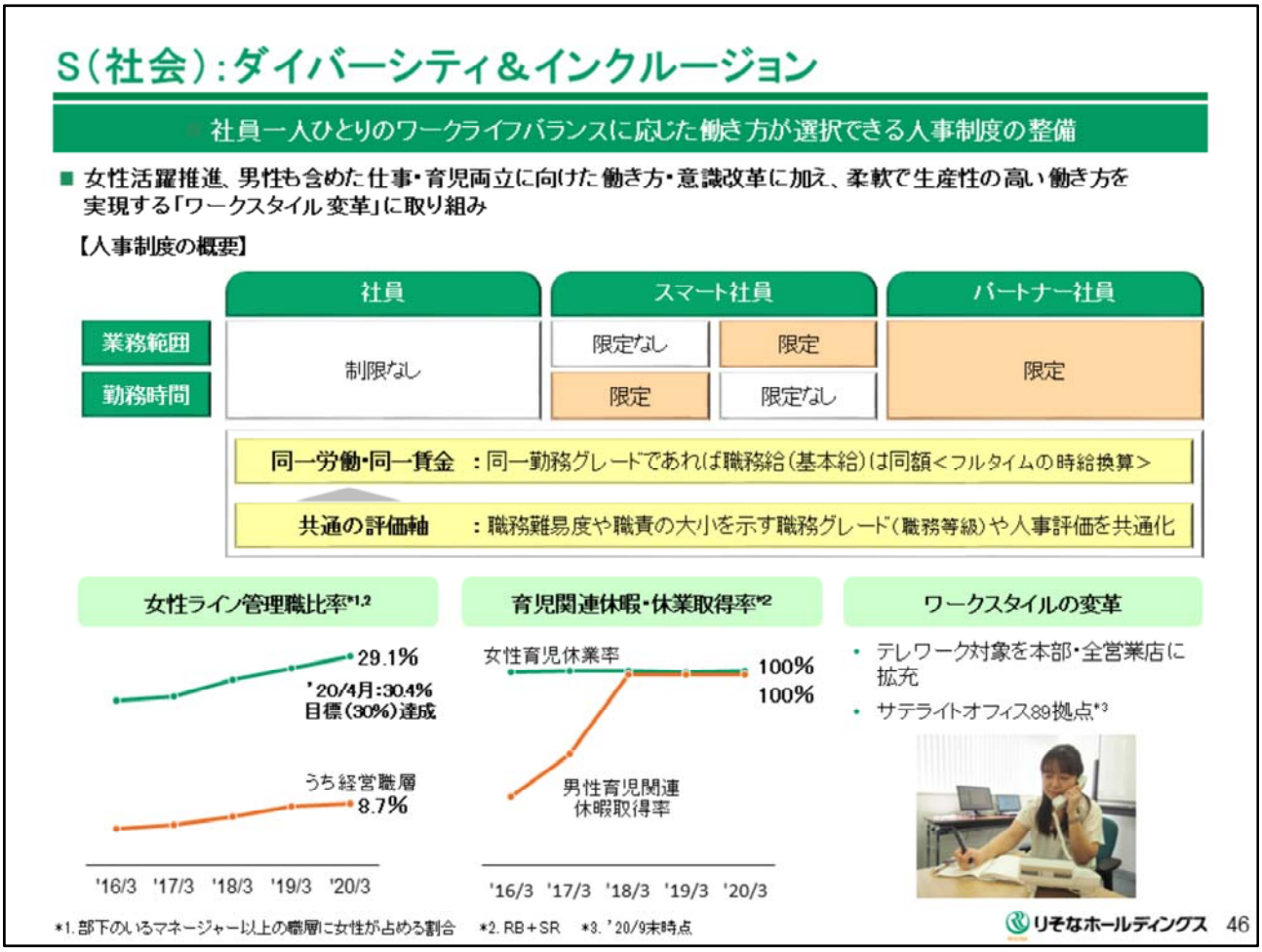
- E、環境について。
- りそなグループでは、地球温暖化・気候変動への対応をグループ一丸となって優先的に取り組むべき環境・社会課題に特定している。
- 石炭火力発電事業PJへの原則、新規融資停止や、投資プロセスへのESGの組み込み、様々な環境配慮型の商品のご提供を通じ、低炭素・循環型社会の実現に向けた取り組みを継続していく。
- 45ページへ。

E（環境）：お客さまの取り組み状況に応じたサービスのご提供

気候変動を含む社会課題を広く知っていただく取り組み	社会課題の解決にご参画いただく取り組み	お客さまご自身の課題発見・こまりごと解消をサポートする取り組み
「はじめようSDGs！」 SDGsの概要やりそなの取り組みをわかりやすくお伝えする冊子 	**SDGs推進私募債** お客さまから受け取る手数料の一部をSDGs関連団体へ寄付し、SDGs実現を後押ししたいニーズにお応え 	**SDGsコンサルファンド** りそな総合研究所による簡易コンサルティングを無料でご提供する融資商品
「企業にも影響が大きいSDGs」 環境・社会課題が企業に与える影響等について対話するツール 	**みらいE-usプロジェクト「みらいEarth」** 世界のクリーンテック関連企業株式・グリーンボンド対象の投資信託商品 	**私募グリーンボンド** 地球温暖化対策や再生可能エネルギー等、環境改善効果のある事業（グリーンプロジェクト）に充当する資金調達をご支援

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への取り組み

- S、社会について。
- 当社では、「本業×イノベーション」を通じた社会課題の解決を第一義と捉えると共に、「社会との協働」を重視している。
- 次のページで、ダイバーシティへの取り組みについて補足する。
- 46ページへ。



- 性別、年齢、職種などに捉われず、全ての従業員が活躍できるダイバーシティマネジメントが人事運営の基本で、同一労働、同一賃金をベースとした人事制度となっている。
- また、業務範囲や勤務時間を限定したスマート社員制度を2015年に導入するなど、柔軟で生産性の高い働き方を実現する「ワークスタイル変革」を加速している。
- 女性ライン管理職比率は、4月に目標の30%を達成した。
- 47ページへ。

- G、ガバナンス。
- 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かされ、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。
- 49ページへ。

G（コーポレートガバナンス）：更なる進化へ向けた取り組み

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

サクセッション・プラン（2007/6月導入）

- 役員の役割と責任を継承するメカニズム
- グループ銀行の「社長」から「新任役員候補者」が対象
- 階層ごとに分類し、選抜・育成プログラムを計画的に実施

選抜プロセス
- 外部コンサルタントからの助言
- 個々のプログラムへ指名委員が参加

→「透明・公正」な選抜体制の堅持

育成プロセス
「りそならしい」役員の育成

役員に求められる人材像

役員報酬制度

■ 執行役の報酬体系

役職位別報酬（固定・現金報酬）	＋	年次インセンティブ（変動・現金報酬）	＋	中長期インセンティブ（変動・株式報酬）

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を評価
- ✓ 中長期的な施策・年度目標等を評価

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」
- ✓ 信託の活用
- ✓ 「現物」株式の支給
- ✓ 業績連動性

- 最後に1点だけ。
- 我々は、GPIF が選定するESG指数への採用を、中計のKPIの一つとして、掲げている。
- 現在、こちらにお示しの4指数すべてに採用されているが、この状況を継続していけるように、今後もしっかりと取り組んでいきたい。
- 私からの説明は以上とさせていただく。

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」（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

DX銘柄2020 Digital Transformation

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（HD、2018年度）

21世紀金融行動原則

- ✓「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）

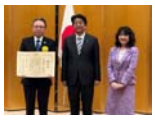
りそなグループアプリの優れたデザイン、シンプルな操作性が評価

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

GOOD DESIGN AWARD 2018年度受賞　App Ape Award 2019 Popular apps　TOP

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（SR）
- ✓「PRIDE指標」4年連続ゴールド（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（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（RB）*2

R&I 年金部門 顧客満足大賞 2020

資産形成などコンサルカの高さに支持

- ✓「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」

2021年3月期中間決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長へ向けた取り組み
～ウィズ／アフターコロナを見据えたビジネス展開～

資本政策の方向性

ESGへの取り組み

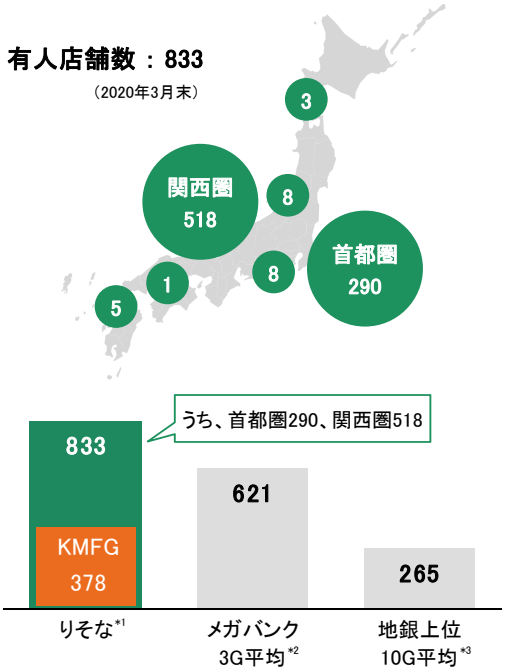
ご参考資料

りそなグループの概要

■ 2大都市圏、リテールバンキング業務に経営資源を集中

■ KMFG創設により、関西最大のお客さま基盤をもつ、本邦最大の信託併営リテールバンキンググループ

有人店舗数



お客さま基盤と業容

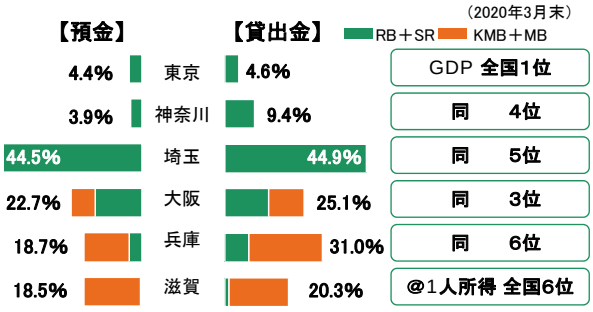
【個人顧客数（万人）】 1,600

【法人顧客数（万社）】 50

【預金（兆円）】 55

【貸出金（兆円）】 38

マーケットシェア*4



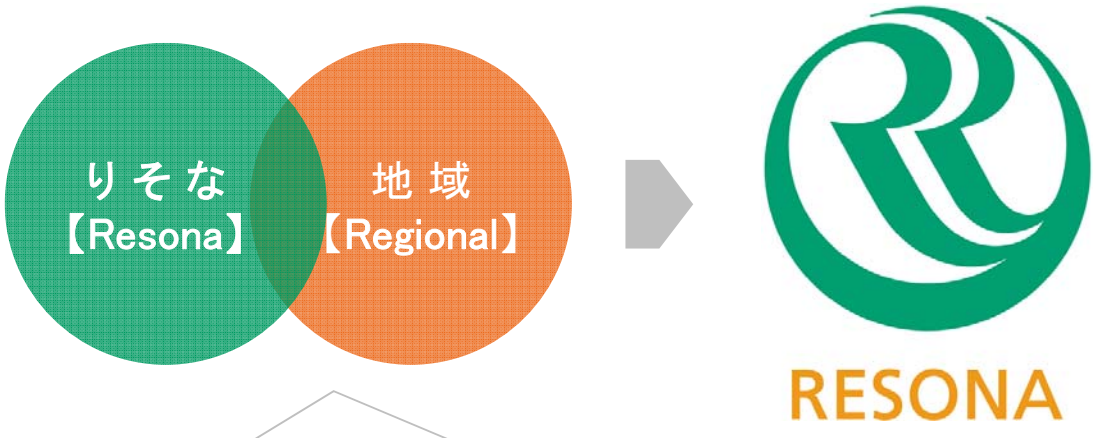
*1. 2020/3末時点　*2. メガバンク3G：三菱UFJ＋三菱UFJ信託、みずほ＋みずほ信託、三井住友＋SMBC信託、各社2020/3期決算資料
*3. 連結総資産上位10地銀グループ（ふくおかFG、コンコルディアFG、めぶきFG、千葉、ほくほくFG、静岡、九州FG、西日本FHD、山口FG、八十二）、各社2020/3期決算資料
*4. グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金（国内銀行）に占める割合

「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

「持続可能な社会」と「りそなグループの持続的な成長」の共鳴により、
「レゾナンス・モデル」の確立を目指します

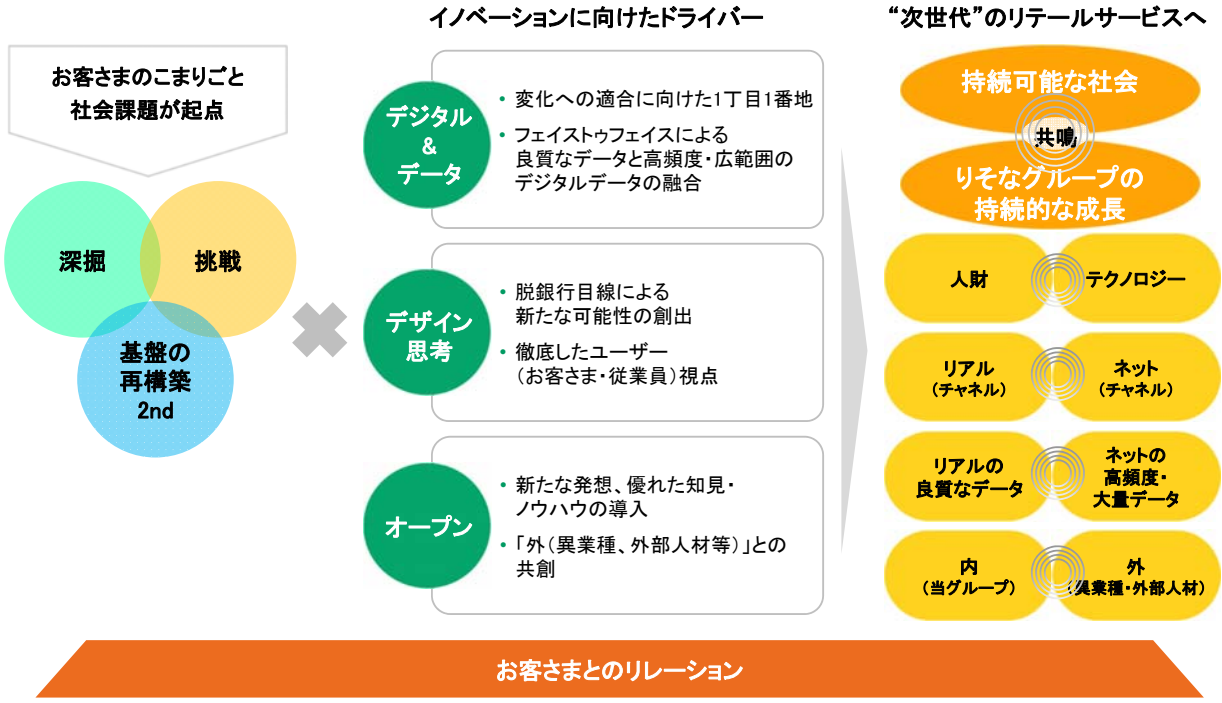
お客さまの声に耳を傾け、共鳴し、響き合い、お客さまとの間に揺るぎない絆を築きます。
地域のお客さまと互いに触れ合い、感じ合い、理解し合う中から生まれる信頼関係を大切にします。



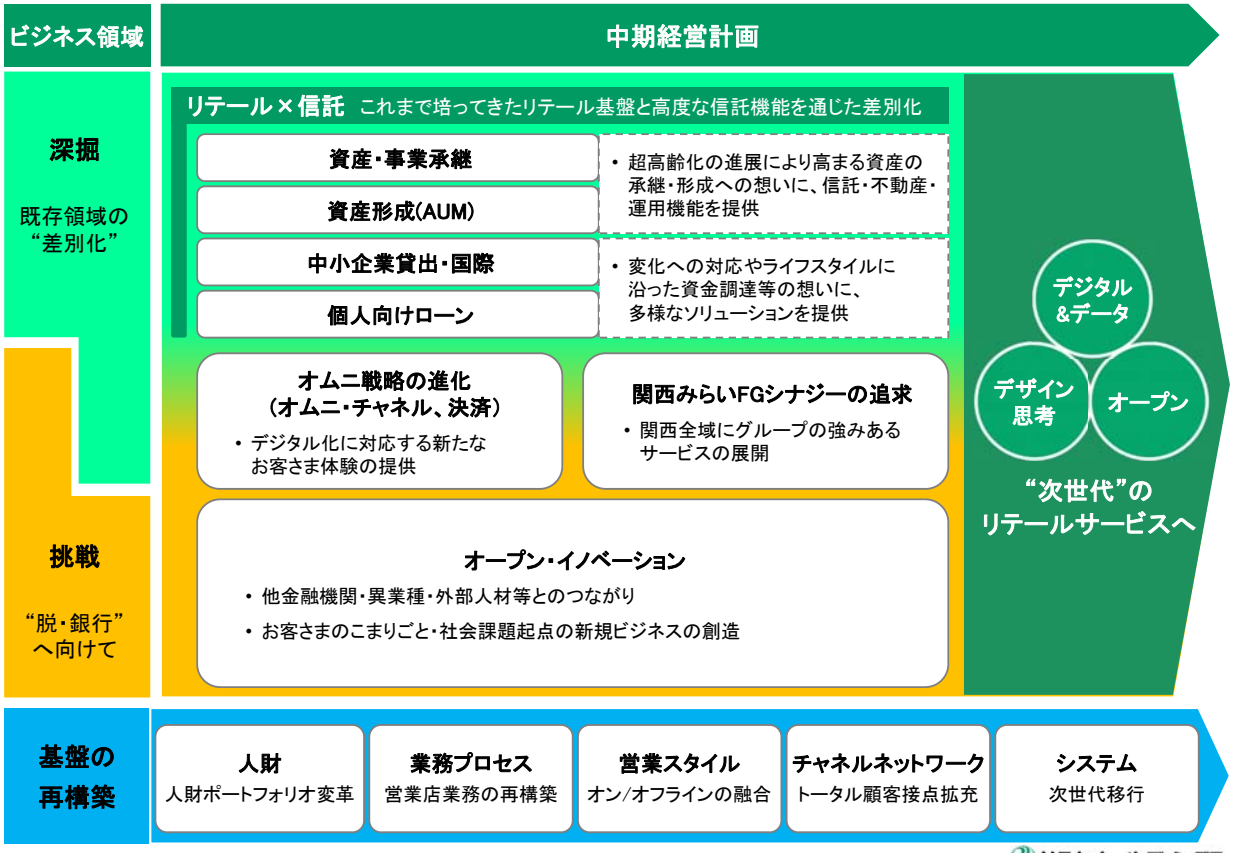
2つの“R”、「りそな（Resona）」と「地域（Regional）」が共鳴し合う様子を表現

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



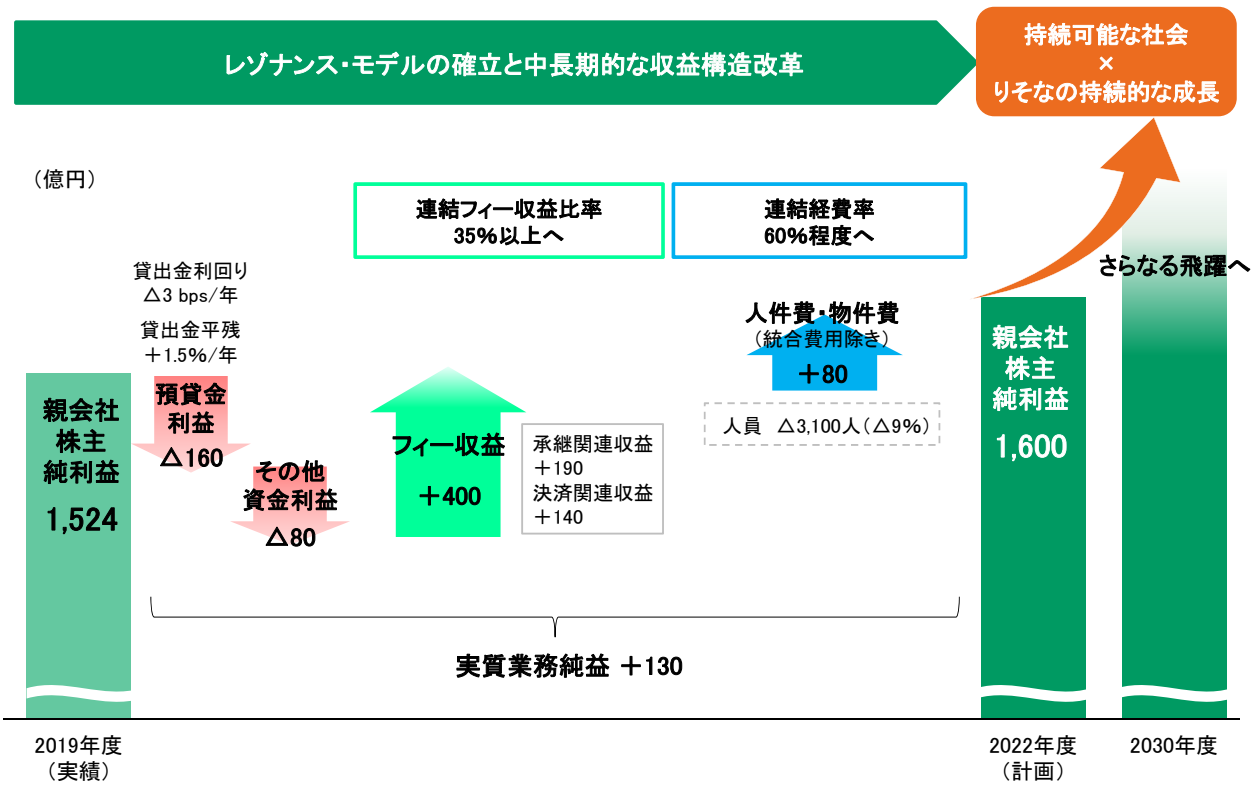
ビジネス戦略と基盤の再構築（全体像）



2030年SDGs達成に向けた新中計での注力ポイント

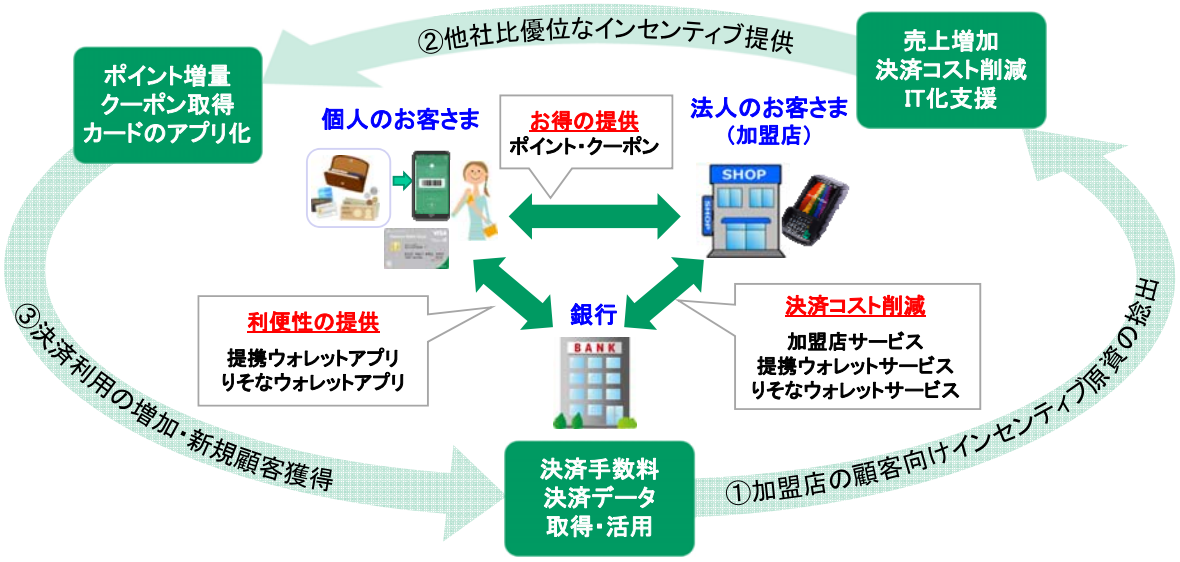
テーマ	今後10年間のお客さまのこまりごと	新中期経営計画で注力する柱
地域 17項目全て	■ デジタル化・グローバル化社会への適応 ● キャッシュレス決済浸透 ● デジタル化の急速な進展 ● サプライチェーン維持	決済 オムニ・チャネル
少子高齢化	■ 少子高齢社会への適応 ● 円滑な資産・事業承継、老後資金確保 ● 人材確保	承継 資産形成
環境	■ 気候変動リスクへの対応 ● 生活・住宅コスト上昇 ● 脱炭素化対応、天災への備え	脱炭素化支援 グリーンファイナンス 災害補償
人権	■ 多様化する価値観・働き方への適応 ● ハイスキル・セカンドキャリア形成 ● 外国人・高齢者雇用	ダイバーシティ＆インクルージョンの取り組み お客さまの多様化・高度化に応える人財の育成

収益ロードマップ



りそなキャッシュレス・プラットフォーム（RCP）の概要

■ 法人のお客さまの経営課題の解決と個人のお客さまのお得・利便性向上を実現する決済インフラ



【RCP導入のメリット】

多様な決済手段に対応 / レジ周りのシンプル化 / 決済端末の無償提供 / 業界最低水準の手数料率 / 入金サイクルの短縮

【りそなウォレットが利用できる加盟店さま】

今後も拡大予定

りそなファンドラップの概要

長期安定的な資産形成ニーズに応えるコア商品

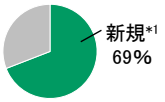
■ ’17年2月～：’20/9月末残高　約4,500億円

■ 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

● 貯蓄から資産形成へ

【利用先の属性】



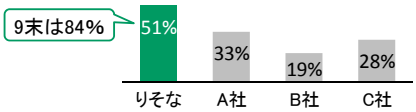
【新規購入時の原資】

● 相応数が増額でご利用

➢ 今上期契約のうち、増額契約30%（件数ベース）

● 84%が運用損益プラス（’20/9末）

【運用損益がプラスのお客さまの比率（’20/5末）】



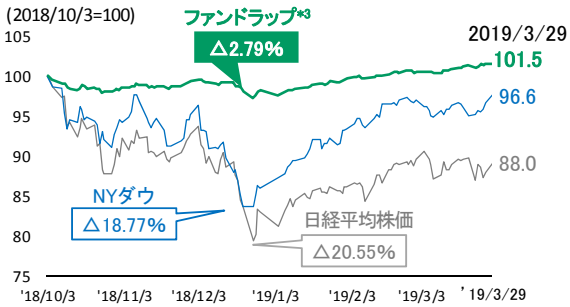
■ 運用コストの優位性

● 投資顧問報酬は業界最低水準

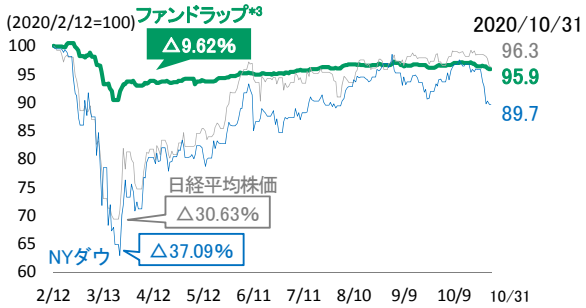
コロナ禍の不安定な局面でも分散投資の効果を発揮

■ 株価調整局面の最大下落率（NYダウ直近高値起点）*2

【2018年10～12月の下落局面】’18/10/3～’19/3/29



【2020年2月の下落局面を含めた足元の動向】’20/2/12～’20/10/31



*1. りそなグループ銀行で投資信託残高のないお客さま　*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

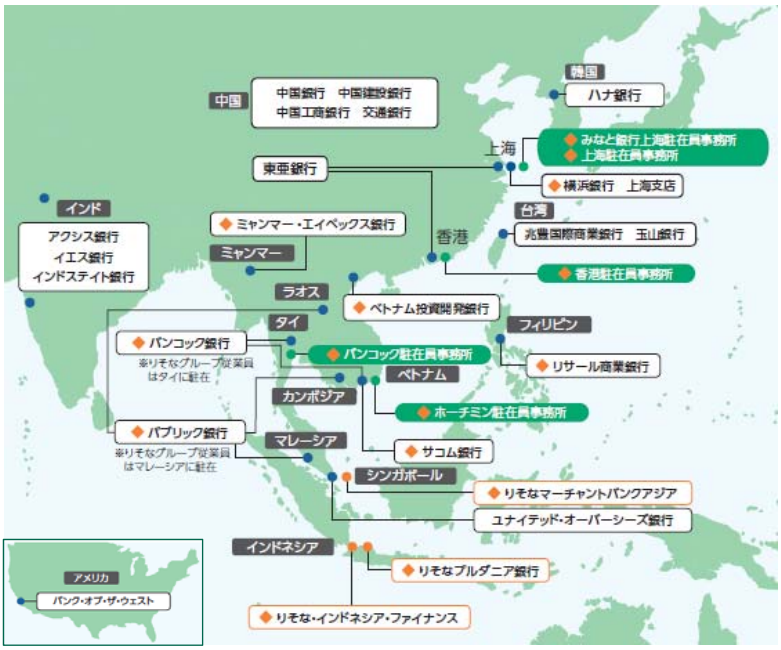
りそなの海外ネットワーク

海外拠点と提携銀行により、アジアを中心とした海外進出ニーズを全面的にサポート

■ **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**



■ **お客さま支援体制の強化**

- 2020/3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
- 2020/8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**

- りそなプルダニア銀行（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
  - ➢ 2019/8月　100億円増資

● 海外駐在員事務所
● りそなマーチャントバンクアジア
　りそなプルダニア銀行
　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）

健全なバランスシート

HD連結

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（2020/9末）

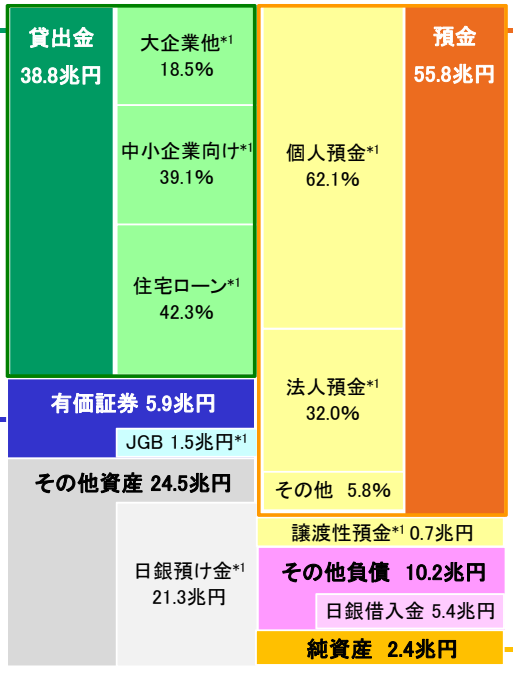
総資産69.3兆円

健全な貸出金ポートフォリオ

■ 住宅ローン及び中堅・中小企業向けを中心に分散
- 厳格な審査モデルをベースとした良質な住宅ローンポート

健全な有価証券ポートフォリオ

■ ドルのファンディング構造に係るリスクは限定的
■ CLO：ゼロ
■ 保有株式に係るダウンサイドリスクも限定的
- 保有株式[*2]／総資産：約0.5%
- 損益分岐点日経平均株価：7,300円程度



安定した調達構造

■ 低コスト調達を支える潤沢なリテール預金基盤
- 個人預金比率：62%
- 国内預金の平均調達コスト：0.01%
- 預貸率：約70%

自己資本は十分な水準

■ 国内基準、国際統一基準とも十分な水準を確保
- 自己資本比率（国内基準）[*3]：11.49%
- 普通株式等Tier1比率（国際統一基準）[*3,4]：10.73%

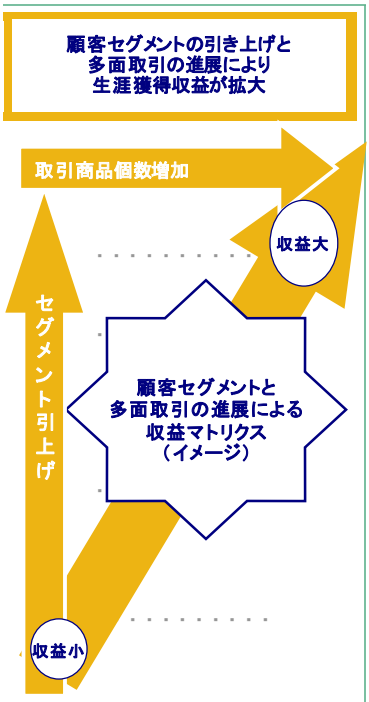
*1. 銀行合算　*2. 取得原価　*3. 規制資本比率、国際統一基準は参考値　*4. その他有価証券評価差額金除き

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

取引に応じた（社内管理上の）お客さまのカテゴリー		顧客数（千人） 2015/9末	顧客数（千人） 2020/9末	顧客数（千人） 増減	一人あたり粗利益 *	平均取引商品個数
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)	50.4	58.7	+ 8.3	74.0	7.57
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり	(2)	502.2	533.7	+ 31.5	27.5	4.80
資産運用層 総預り資産10百万円以上	(3)	632.4	733.5	+ 101.0	5.6	4.69
ポテンシャル層Ⅰ 総預り資産5百万円以上	(4)	699.2	758.8	+ 59.5	1.8	3.56
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)	4,396.6	4,581.4	+ 184.7	* 1	3.99
りそなロイヤル・カスタマー	(6)	6,281.0	6,666.3	+ 385.2	4.3	4.12
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)	5,052.5	4,514.6	△ 537.8	0.1	1.65



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

事業部門別管理会計

グループの事業部門別管理会計の実施状況（2020/9期）

（億円、%）

グループ事業部門		収益性 資本コスト控除後利益 RVA*1	収益性 リスク調整後資本利益率 RAROC	収益性 経費率 OHR	健全性 社内自己資本比率	与信費用控除後業務純益	前同比	実質業務純益	前同比	業務粗利益	前同比	経費	前同比	与信費用	前同比
営業部門	(1)	△ 0	10.2%	67.1%	10.1%	552	△186	723	△117	2,206	△124	△1,482	+7	△171	△69
コンシューマー事業	(2)	74	18.5%	80.3%	10.2%	167	△98	186	△86	948	△89	△761	+3	△ 19	△12
コーポレート事業	(3)	△ 74	8.6%	57.2%	10.1%	384	△87	536	△31	1,257	△34	△720	+4	△ 152	△56
市場部門	(4)	183	42.5%	15.7%	20.5%	242	△59	242	△59	288	△53	△45	△5	–	–
KMFG	(5)	△ 157	3.4%	79.9%	7.9%	80	△60	138	△3	691	△24	△552	+19	△58	△57
全社*2	(6)	△ 252	8.9%	65.2%	9.7%	869	△262	1,100	△134	3,163	△152	△2,064	+17	△231	△127

*1. RVAとはResona Value Added（りそな企業価値）の略。社内資本コスト控除後の純利益
*2. グループ銀行2行及び連結子会社の計数を計上

連結子会社等の状況

【主要な連結子会社（国内、グループ銀行を除く）】

（億円）

会社名		業務内容		出資割合	直近期	当期利益	前同比
りそな保証	(1)	信用保証 （主に住宅ローン）	日本最大級の 住宅ローン保証残高	りそなHD 100%	2020/9期	49	△4
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%	2020/9期	4	△5
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%	2020/9期	2	△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%	2020/9期	△0	△1
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%	2020/9期	0	+0
りそなビジネスサービス	(6)	事務等受託 有料職業紹介	正確かつスピード感ある オペレーションを実践	りそなHD 100%	2020/9期	0	+0
りそなアセットマネジメント	(7)	投資運用、投資助言・代理	50年のRB年金運用を活かし '15/9月に業務開始	りそなHD 100%	2020/9期	13	+7
合計						70	△7

【主要な連結子会社（海外）】

会社名		業務内容		出資割合	直近期	当期利益	前同比
P.T. Bank Resona Perdania	(8)	銀行 （インドネシア）	インドネシアにおける 最古の日系銀行	りそなG 48.4% （実質支配基準）	2020/6期	8	+1
P.T. Resona Indonesia Finance	(9)	リース （インドネシア）		りそなG 100%	2020/6期	0	+4
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%	2020/6期	0	+0
合計						9	+6

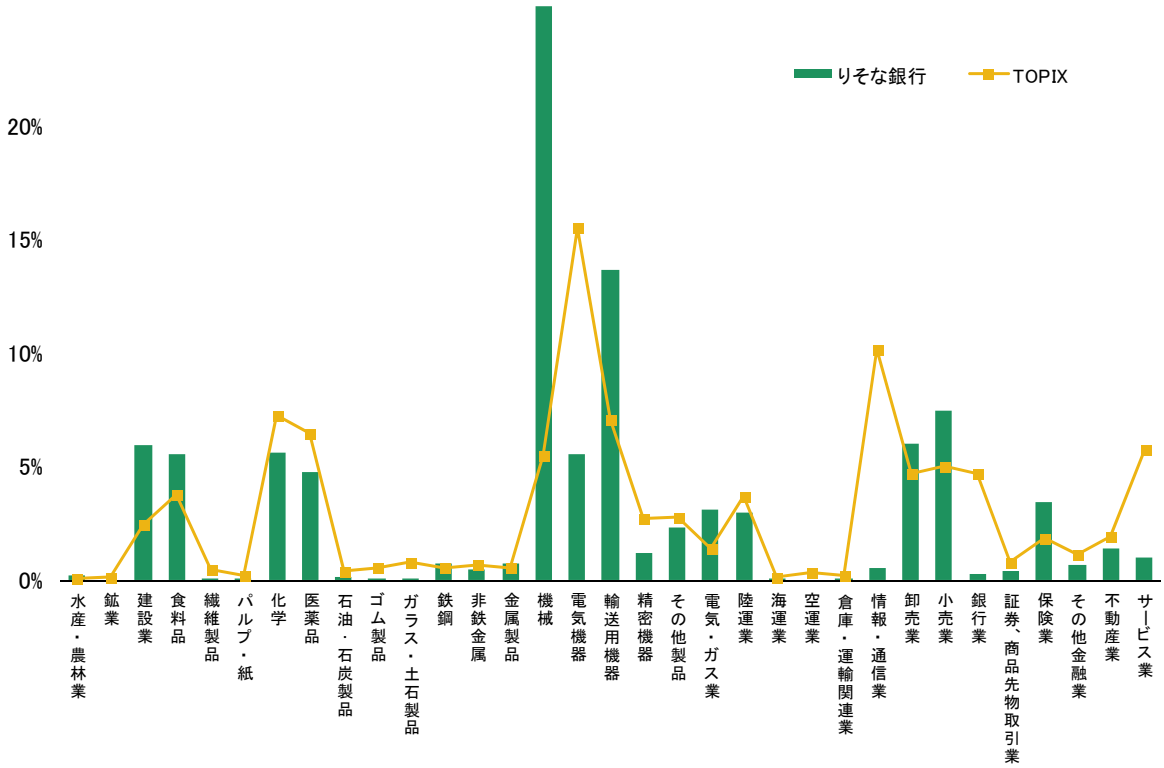
【持分法適用関連会社】

会社名		業務内容		出資割合	直近期	当期利益	前同比
日本カストディ銀行 *2	(11)	信託銀行 （主に資産管理）	日本最大級の資産規模	りそなG 16.6% 三井住友TH 33.3%	2020/9期	3	―
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%	2020/9期	△1	△1
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%	2020/6期	1	+0
首都圏リース	(14)	リース	'18/7月に持分法適用会社化 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 70.71%	2020/9期	5	+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%	2020/9期	2	△1
合計						11	―

*1. 海外3社(8)～(10)およびディアンドアイ情報システム(13)は12月決算であり、HD連結の'20/9期決算には6月期決算を反映
*2. JTCホールディングス、日本トラスティ・サービス信託銀行および資産管理サービス信託銀行の合併により2020年7月に設立

保有株式　業種別ポートフォリオ（2020/9末）

RB



＊時価ベース

残存期間別のスワップポジション

HD連結

■ 金利スワップ（繰延ヘッジ会計適用分）の残存期間別想定元本

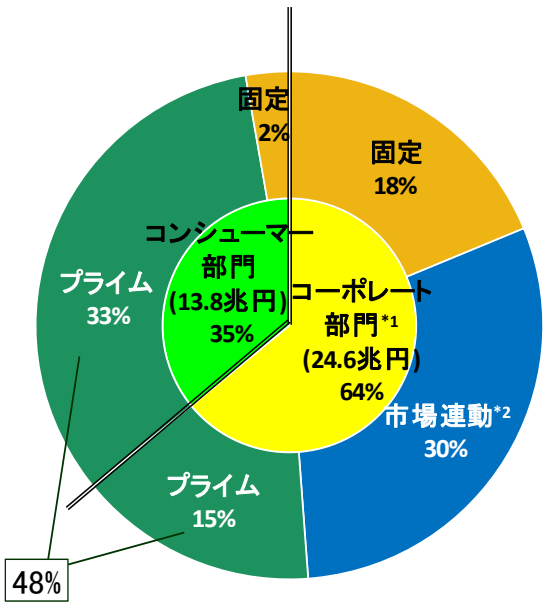
（億円）

	2020年9月末				2020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)	600	7,300	3,500	11,400	1,500	8,900	4,000	14,400
受取変動・支払固定 (2)	1,572	3,694	2,752	8,020	2,304	4,180	3,647	10,132
ネット受取固定 (3)	△ 972	3,605	747	3,379	△ 804	4,719	352	4,267

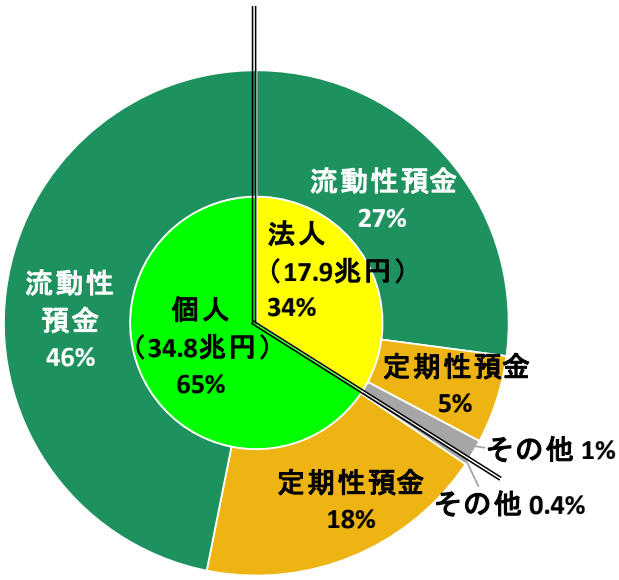
預貸金構成（2020/9末）

銀行合算

貸出金*1



預金*3



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

円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況

2行合算
（RB、SR）

貸出金

【2020年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(1)	0.9%	0.8%	6.1%	14.1%	22.0%
プライム系ほか変動	(2)	45.6%	0.0%			45.6%
市場金利連動型	(3)	31.2%	0.9%			32.2%
計	(4)	**77.8%**	**1.8%**	6.1%	14.1%	100.0%

1年以内貸出金　79.7%

【2020年9月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(5)	0.8%	0.7%	6.2%	15.0%	22.8%
プライム系ほか変動	(6)	42.5%	0.0%			42.5%
市場金利連動型	(7)	33.5%	1.0%			34.5%
計	(8)	**76.9%**	**1.8%**	6.2%	15.0%	100.0%

1年以内貸出金　78.7%

（期中変化）

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(9)	△0.1%	△0.0%	+0.1%	+0.8%	+0.7%
プライム系ほか変動	(10)	△3.0%	△0.0%			△3.0%
市場金利連動型	(11)	+2.2%	+0.0%			+2.2%
計	(12)	**△0.9%**	**△0.0%**	+0.1%	+0.8%	–

1年以内貸出金　△0.9%

預金

【2020年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	**(1)**	40.9%	1.9%	7.8%	27.0%	**77.8%**
定期性預金	(2)	10.8%	6.1%	4.1%	1.0%	22.1%
計	(3)	51.7%	8.1%	11.9%	28.1%	100.0%

【2020年9月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	**(4)**	42.9%	1.9%	7.6%	26.5%	**78.9%**
定期性預金	(5)	10.3%	5.6%	4.2%	0.8%	21.0%
計	(6)	53.2%	7.5%	11.8%	27.3%	100.0%

（期中変化）

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	**(7)**	+1.9%	△0.0%	△0.1%	△0.5%	**+1.1%**
定期性預金	(8)	△0.5%	△0.4%	+0.0%	△0.2%	△1.1%
計	(9)	+1.4%	△0.5%	△0.1%	△0.7%	–

債務者区分間の遷移状況（2021/3期上期）

RB

■ **与信額ベース**[*1]

		2020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	
2020年3月末	正常先	97.3%	1.3%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	1.3%	0.0%	–	1.4%
	要注意先	7.6%	84.7%	1.1%	2.6%	0.1%	0.2%	3.6%	3.6%	0.0%	7.6%	4.0%
	要管理先	1.1%	32.2%	55.4%	9.5%	0.1%	0.0%	1.6%	1.6%	0.0%	33.4%	9.6%
	破綻懸念先	1.3%	6.7%	0.5%	82.3%	5.4%	0.9%	2.9%	2.9%	0.0%	8.5%	6.3%
	実質破綻先	0.2%	0.7%	0.0%	0.1%	89.1%	5.1%	4.8%	4.0%	0.8%	1.0%	5.1%
	破綻先	0.0%	0.1%	0.0%	2.0%	0.0%	92.0%	5.9%	0.4%	5.4%	2.1%	–

*1. 2020/3末において各債務者区分に属していた債務者が2020/9末においてどの区分に属しているかを表示
2020/3末時点の与信額をベースに算出
2021/3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
2020/9末の「その他」は2021/3期上期中の全額回収・返済、最終処理（債権譲渡・売却等）などでバランスシートから切り離されたもの

劣後債明細（2020/9末）

RB

発行残高	発行日	償還期日	クーポン
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

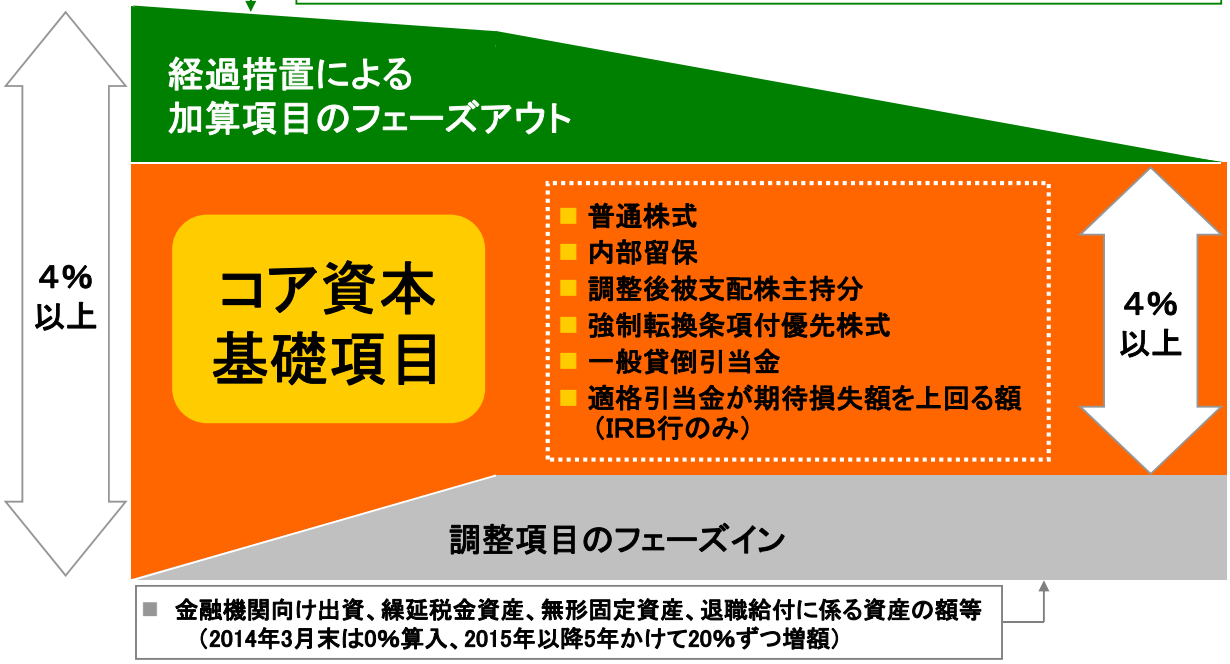
主要な金融規制の動向・当社への影響

- **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く、適用に向け着実に対応を進めている**

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%）	・本邦の適用開始は2023年3月末を予定 ・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※ ※2020/9末実績値10.73%に対し、バーゼル3最終化（SA・資本フロア見直し等・完全実施基準）によるリスク・アセット増加のみ反映した試算値
流動性規制 （LCR/NSFR）	【LCR】厳しいストレス下での資金流出に備え高品質な流動資産保有を義務付ける規制【NSFR】低流動性の資産に見合う資本・負債を保有させる規制	・最低水準規制は国際統一基準行が対象 ・なお、NSFR規制の導入時期は現状未定
レバレッジ比率	自己資本比率規制を補完する目的で、分子を資本、分母を「リスク加重資産」ではなく「エクスポージャー」とする比率規制	
IRRBB （銀行勘定の金利リスク）	複数のシナリオ下における金利ショックに対する、経済的価値の減少額（⊿EVE）や収益の減少額（⊿NII）を測定しつつ、金利リスク管理の強化を求める規制	・「第2の柱」対応であるが、⊿EVEの基準値としてTier1の15%以内（国内基準行はコア資本の20%以内）が設定されており、基準への抵触はない状況
デリバティブ諸規制 （証拠金、SA-CCR、CVA等）	清算集中されない店頭デリバティブに関し証拠金の授受を求める証拠金規制、デリバティブのエクスポージャーの算出方法見直し、CVA計測手法の見直し等	・当社は2017年3月から変動証拠金規制が開始、当初証拠金規制は2022年9月開始予定 ・SA-CCR（標準的なエクスポージャー算出手法）採用は当面任意 ・CVAは2021年1Qより会計から導入予定
各種資本バッファー G-SIB/D-SIB、TLAC	資本保全バッファー、カウンターシクリカルバッファー、SIBのバッファーは上乗せ資本規制。TLACは更なる損失吸収力を求める規制	・各種資本バッファーについてはG-SIB/D-SIB、国際統一基準行が対象 ・TLACはG-SIB等を対象に2019年から開始
LIBOR公表停止対応	2021年末をもって、LIBORが公表停止となる見通し	・LIBORを参照する貸出取引等は多くないが、お客さまへの説明・契約変更・システム対応等、移行準備を遺漏なく行う

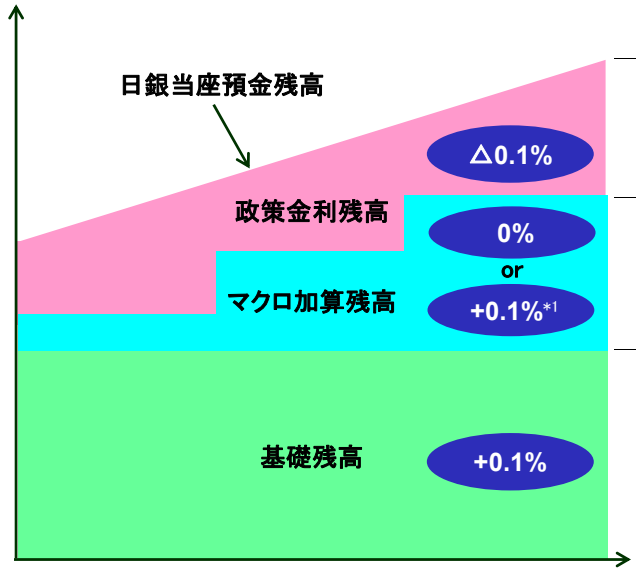
国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要

■ 劣後債・優先出資証券等及び社債型優先株式
- コア資本に算入できなくなる劣後債・優先出資証券等は2014年3月末時点では100%算入可能。2015年以降10年かけて10%ずつ減額。
- 社債型優先株*1は2019年3月期まで100%算入、以降の10年間で10%ずつ減額



*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（9/16～10/15）	
	補完当座預金制度適用先合計 456.7 兆円	都市銀行（含むRB、SR） 174.5 兆円
日銀当座預金残高	29.9 兆円	0.0 兆円
政策金利残高	218.6 兆円	94.4 兆円
マクロ加算残高		
基礎残高	208.0 兆円	80.0 兆円

*1. 新型コロナウィルスオペ利用額相当部分　*2. 出所：日本銀行

主要指標の長期推移

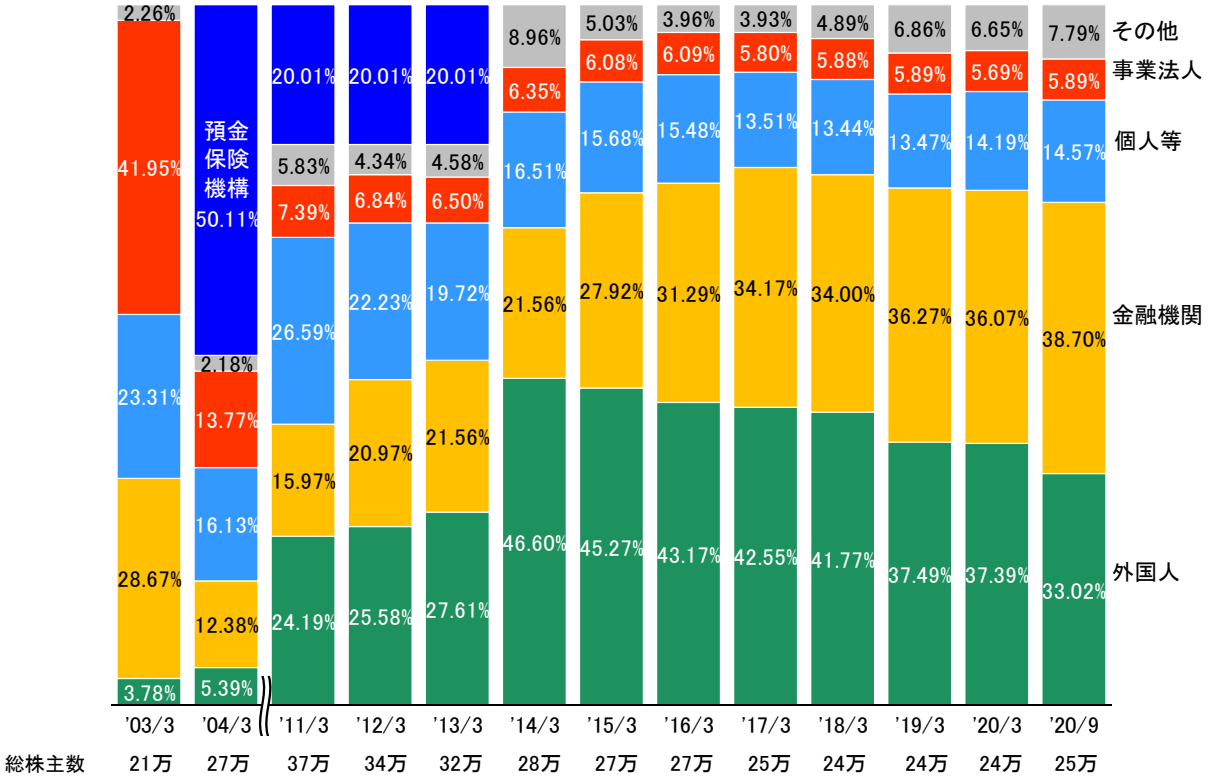
		（億円）	3行（RB・SR・KO） 2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	KMFG統合後 2018/3	2019/3	2020/3
PL	連結	業務粗利益	6,670	6,552	6,371	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	**6,586**
		資金利益	4,840	4,639	4,430	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	**4,311**
		フィー収益*1	1,468	1,431	1,506	1,587	1,692	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**
BS	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. 役務取引等利益＋信託報酬　*2. アパートマンションローンを含む（実行額にはフラット35も含む）

格付情報（長期）

	Moody's	S&P	R&I	JCR
りそなホールディングス	–	–	A	–
りそな銀行	A2	A	A+	AA–
埼玉りそな銀行	A2	–	A+	AA–
関西みらいフィナンシャルグループ	–	–	–	A+
関西みらい銀行	–	–	–	A+
みなと銀行	–	–	–	A+

普通株主構成



株主・投資家の皆さまへの情報発信

りそなグループホームページ

【株主・投資家の皆さまへ】
IR資料などをご覧いただけます。

【個人投資家・株主の皆さまへ】
オンライン説明会動画などを
ご覧いただけます。

りそなグループ統合報告書(2020年7月発行)

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。