

2021年3月期決算の概要と 経営の方向性について



 **りそなホールディングス**
RESONA

2021年5月20日

- 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。
- 昨年に続いて今回も電話会議の形式とさせていただきます。
- 新型コロナウイルスに関しては、依然、一進一退の状況にある。
- 当グループは、引き続き、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きます。
- 4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]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

利益にマイナスの場合は「△」を付して表示
計数には社内管理計数を含む

本資料中の、将来に関する記述(将来情報)は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。
具体的には、本邦における株価水準の変動、政府や中央銀行の方針、法令、実務慣行および解釈に係る展開および変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにリそなグループのコントロールの及ばない要因などです。

本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。

目次

2021年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況	持続的成長に向けた取り組み
P4 2021年3月期 決算の概要	P22 トップメッセージ 長期展望/リテールNo.1の実現に向けて
P5 コロナ禍におけるビジネスの状況①	P23 トップメッセージ 中期展望/レゾナンス・モデルの確立①
P6 コロナ禍におけるビジネスの状況②	P24 トップメッセージ 中期展望/レゾナンス・モデルの確立②
P7 2021年3月期 損益内訳	P25 トップメッセージ '21/3期の振り返りと'22/3期の展望①
P8 親会社株主に帰属する当期純利益の前期比増減要因	P26 トップメッセージ '21/3期の振り返りと'22/3期の展望②
P9 貸出金・預金の平残・利回り(国内)	P27 深掘 ライフデザインサポート
P10 貸出金・預金末残	P28 深掘 資産形成サポートビジネス
P11 住宅ローンビジネス	P29 深掘 個人向けローンビジネス
P12 フィー収益	P30 深掘 資産・事業承継ビジネス
P13 主要なフィービジネス(1) (資産形成サポートビジネス)	P31 深掘 中小企業貸出ビジネス
P14 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)	P32 深掘 × 挑戦 DX戦略①
P15 与信費用、不良債権	P33 深掘 × 挑戦 DX戦略②(オムニチャネル)
P16 有価証券	P34 深掘 × 挑戦 DX戦略③(決済ビジネス)
P17 自己資本比率	P35 深掘 × 挑戦 KMFG グループシナジーの追求
P18 2022年3月期 業績目標	P36 挑戦 “脱・銀行”へ向けて①～新たな発想による価値提供～
P19 (ご参考)事業部門別の損益概要	P37 挑戦 “脱・銀行”へ向けて②～幅広いつながりによる共創～
P20 (ご参考)営業部門の損益概要	P38 基盤の再構築 人財
	P39 基盤の再構築 チャネル改革
	P40 基盤の再構築 次期営業店システム
	P41 基盤の再構築 システム
	資本政策について
	P43 資本政策について
	ESGへの取り組み(P44～)
	ご参考資料(P55～)

2021年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた取り組み

資本政策について

ESGへの取り組み

ご参考資料

2021年3月期 決算の概要

- 親会社株主に帰属する当期純利益：1,244億円
 - 前期比△279億円 (△18.3%)
通期目標*1比 +3.7%
- 実質業務純益：2,240億円 前期比△179億円 (△7.4%)
 - 業務粗利益：6,391億円 前期比△195億円 (△2.9%)
 - 国内預貸金利益：前期比△22億円
貸出金平残：同 +6.42%、貸出金利回り：同△7bps
(政府等向け貸出除き)同 +3.25%、同△4bps
貸出金残高は強含み、利回りは計画インライン
 - フィー収益：前期比+12億円、フィー収益比率：29.9%
法人ソリューション、決済が堅調推移、AUMは回復基調
 - 債券関係損益(先物込)：前期比+27億円
 - 経費：△4,155億円 前期比+16億円(改善)
人件費、物件費ともに減少
- 与信費用：△574億円 前期比△344億円
コロナ影響長期化を見据え、予防的対応を実施
- KMFG完全子会社化の完了(21.4.1)
 - グループ一体運営の強化により、更なるシナジー発揮と経営資源の最適化を加速
 - EPS希薄化影響中立化を目的に自己株式取得を実施(5/12~9/30、上限0.88億株)

HD連結(億円)	2021/3期 (a)	前期比		2022/3期 目標 (d)
		(b)	増減率 (c)	
親会社株主に帰属する 当期純利益	(1) 1,244	△279	△18.3%	1,450
1株当たり当期純利益(EPS、円)	(2) 54.19	△12.08	△18.2%	
1株当たり純資産(BPS、円)	(3) 1,008.82	+104.22	+11.5%	
株主資本ROE**	(4) 6.88%	△2.03%		
業務粗利益	(5) 6,391	△195	△2.9%	
資金利益	(6) 4,174	△136		
うち国内預貸金利益*	(7) 3,403	△22		
フィー収益	(8) 1,914	+12		
フィー収益比率	(9) 29.9%	+1.0%		
信託報酬	(10) 192	+1		
役務取引等利益	(11) 1,722	+11		
その他業務粗利益	(12) 301	△71		
うち債券関係損益(先物込)	(13) 140	+27		
経費(除く銀行臨時増資)	(14) △4,155	+16	+0.3%	
経費率	(15) 65.0%	+1.6%		
実質業務純益	(16) 2,240	△179	△7.4%	
株式等関係損益(先物込)	(17) 372	+279		
与信費用	(18) △574	△344		
その他の臨時・特別損益	(19) △195	△33		
税金等調整前 当期純利益	(20) 1,843	△278	△13.1%	
法人税等合計	(21) △546	+21		
非支配株主に帰属する 当期純利益	(22) △52	△22		

*1. 2021/3期 通期業績目標 1,200億円 *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. 国内預貸金利益：銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)

リそなホールディングス 4

- 最終利益は1,244億円、前期比△279億円(△18.3%)ながら、通期目標1,200億円を3.7%超過達成。
- 実質業務純益は、2,240億円、前期比△179億円(△7.4%)。
- 国内預貸金利益は前期比△22億円。政府等向けを除くベースで貸出金平残が+3.25%、利回りは△4bps。ボリュームが強含みの一方、利回りは計画インライン。
- フィー収益は前期比+12億円。コロナ影響からスロースタートとなったが、通期では前同比プラスに転じた。明るい兆しのひとつと考えている。
- 経費は、人件費、物件費とも減少し、16億円の改善。
- 前期は、預貸金収益の減少が始まった09/3期以降、初めて、預貸金収益の減少(△22億円)を、フィー(+12億円)・経費の改善(+16億円)でカバーすることができた。住宅ローンポートが大きいりそなにとって大きな意味があると理解している。
- 与信費用は△574億円で前期比344億円の費用増。ここは、後ほどご説明する。
- 4月1日に、予定通りKMFGの完全子会社化が完了し、本年度は新たなりそなグループとしてスタートしている。
- また、従前、お話しさせていただいていた通り、本件によるEPS希薄化影響の中立化を目的として、自社株買いを実施している。後ほど、資本政策のところで補足させていただく。
- 5ページへ。

コロナ禍におけるビジネスの状況①

コロナ禍において社会インフラとしての使命を發揮

■ 地域・お客さま

- 国内全拠点でフルラインの業務を継続
- 資金繰り支援をはじめとしたビジネスサポート
- 非対面チャネルの拡充 etc.



■ 従業員

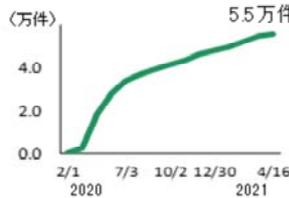
- 多様な働き方の促進(テレワーク・サテライトオフィス)
- リモートを活用した研修・教育体制の拡充 etc.

2021/3期 貸出ビジネスの動向

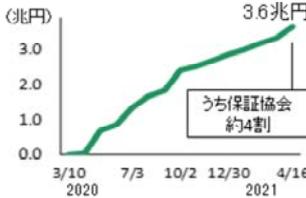
■ 法人向け貸出・資本サポート

- 資金需要増加から貸出金残高は強含み
 - 一般貸出平残(HD向け貸出除き): 前期比+6.31%

【コロナ関連 相談件数^{*1}】



【コロナ関連 融資実行額^{*1}】



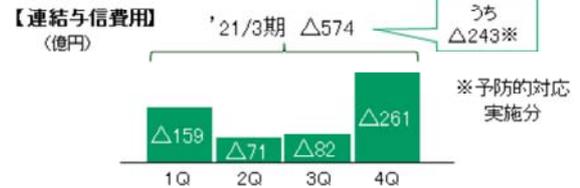
- コロナ禍での財務基盤強化ニーズに対応
 - 総額310億円の資本支援ファンド^{*2}を活用

■ 住宅ローン

- 住宅取得ニーズは底堅く、実行額は高水準
 - 自己居住用住宅ローン実行額: 1.3兆円(前期比+6.5%)
- 返済相談へ柔軟に対応
- 良質なポートフォリオ 最終ロス率^{*3}: 0.02%

■ 与信費用

- コロナ影響の長期化を見据え、予防的対応を実施、'22/3期以降のダウンサイドリスクは低減



*1. グループ4行報告ベース(累計) *2. 日本政策投資銀行協業ファンドおよび当社単独ファンド
*3. 住宅ローン(保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住用+アパマン)

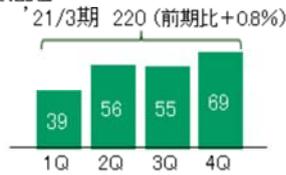
- 5、6ページはコロナ影響として整理したスライド。
- コロナとの戦いは依然続いているが、お客さま、従業員の安全対策を確りと講じながら、国内全ての拠点でフルラインの業務を継続し、お客さまの資金繰り支援をはじめとしたビジネスサポート、非対面チャネルの拡充に取り組んでいる。
- 中段左側、法人向け貸出は、お客さまの資金繰り支援等を通じて、一般貸出の平残(HD向け貸出除き)が+6.31%と大きく増加。リソナ始まって以来の伸び率となった。
- コロナ関連の相談件数は5.5万件で、融資実行額は3.6兆円まで拡大。このうち、約4割が保証協会付の貸出。
- 総額で310億円の資本支援ファンドを創設する等エクイティ面での支援体制も強化している。
- 右側、自己居住用住宅ローン実行額は、前期比+6.5%の1.3兆円と高水準を維持。最終ロス率も引き続き低位で安定している。
- 6ページへ

コロナ禍におけるビジネスの状況②

2021/3期 フィービジネスの動向

■ 資産形成サポート関連収益: ファンドラップを中心に回復傾向

【投資信託】



【ファンドラップ】

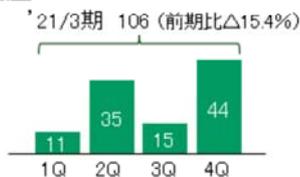


【保険】

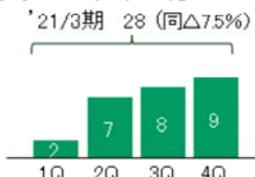


■ 承継(不動産/M&A)-融資関連収益: 承継関連は営業面の制約から減少、融資関連収益は増加傾向

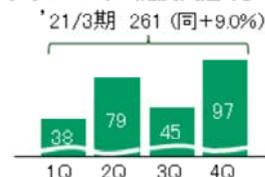
【不動産】



【法人ソリューション (M&A)】

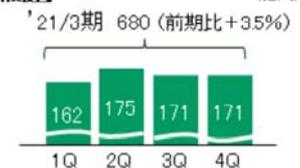


【法人ソリューション (融資関連*)】



■ 決済・キャッシュレス関連収益: EB・デビット等を中心に堅調に推移

【決済関連】



- リそなグループアプリ
 - ダウンロード数: 367万DL ('20/3末比+143万)
- リそなデビットカード
 - 発行枚数: 243万枚 (同+42万)
 - 収益: 33億円 (前期比+45.6%)



*1. '21/3末ファンドラップ残高(法人込) *2. コミットメントライン、シンジケートローン、コバンツ、私募債収益

- フィービジネスの動向。時間の経過とともに、徐々に回復してきた状況をご確認いただけると思う。
- 通年ベースでは、ファンドラップ、法人ソリューション、決済等が堅調に増加の一方、保険、不動産が減少した。
- では、ここで触れられなかった点等について、個別スライドで少し補足する。
- 9ページまで、お進みいただきたい。

2021年3月期 損益内訳

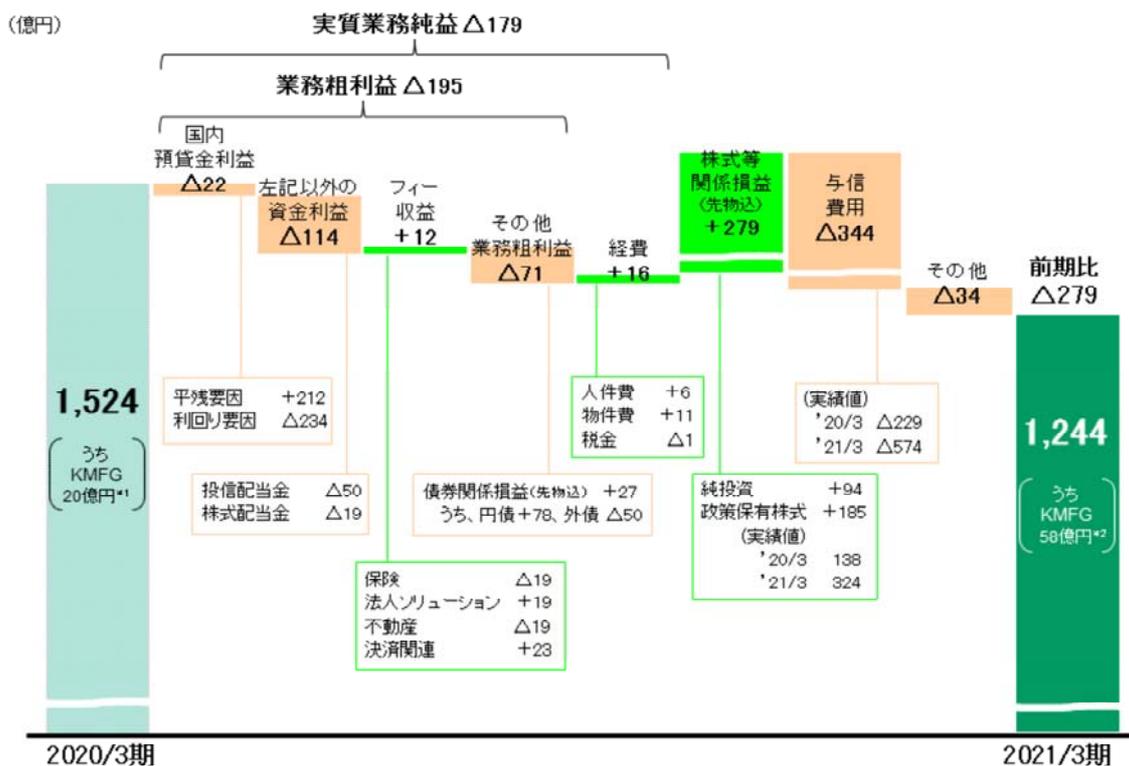
	(億円)		銀行合算		りそな銀行 (e)	埼玉りそな銀行 (f)	KMFG銀行合算 (g)	速單差 (a)-(e)
	HD連結 (a)	前期比 (b)	銀行合算 (c)	前期比 (d)				
業務粗利益 (1)	6,391	△195	5,830	△223	3,393	1,105	1,330	560
資金利益 (2)	4,174	△136	4,103	△165	2,215	832	1,055	71
うち国内預貸金利益 (3)			3,403	△22	1,738	701	962	
うち投資信託解約損益 (4)	16	△19	10	△24	△16	△0	26	5
フィー収益 (5)	1,914	+12	1,439	+15	944	257	237	475
フィー収益比率 (6)	29.9%	+1.0%	24.6%	+1.1%	27.8%	23.3%	17.8%	
信託報酬 (7)	192	+1	192	+1	191	0		△0
役務取引等利益 (8)	1,722	+11	1,246	+13	752	257	237	475
その他業務粗利益 (9)	301	△71	287	△72	234	15	38	14
うち債券関係損益(先物込) (10)	140	+27	139	+21	129	△1	11	1
経費(除く銀行随時処理分) (11)	△4,155	+16	*1 △3,909	+25	△2,098	△751	*1 △1,059	△246
経費率 (12)	65.0%	+1.6%	67.0%	+2.0%	61.8%	67.9%	79.6%	
実質業務純益 (13)	2,240	△179	1,920	△198	1,295	354	271	319
コア業務純益(除く投資信託解約損益)*2 (14)			1,830	△74	1,225	371	234	
株式等関係損益(先物込) (15)	372	+279	409	+222	228	149	31	△36
与信費用 (16)	△574	△344	△523	△335	△323	△90	△108	△51
その他の臨時・特別損益 (17)	△195	△33	△173	△10	△84	△37	△51	△22
税引前(税金等調整前)当期純利益 (18)	1,843	△278	1,633	△321	1,115	375	143	209
法人税等合計 (19)	△546	+21	△480	+50	△323	△111	△45	
非支配株主に帰属する当期純利益 (20)	△92	△22						
(親会社株主に帰属する)当期純利益 (21)	1,244	△279	1,153	△271	792	263	97	

*1. KMBの旧びわこ銀行のれん債却額(△7億円)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当期純利益の前期比増減要因

HD連結



*1. KMFG連結純利益 $\times 51.2\%$ *2. KMFG連結純利益(1-3Q) $\times 51.2\%$ 、同(4Q) $\times 60.4\%$

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(前期比)：貸出金平残+6.42%、利回り△7bps
 (政府等向け貸出除き) 貸出金平残+3.25%、利回り△4bps
 ⇒ '22/3期(計画) 同+2.13%、同△3bps

〔平残：兆円 収益・費用：億円〕		2021/3期		2022/3期	
		実績 (a)	前期比 ^{*3} (b)	計画 (c)	前期比 ^{*3} (d)
貸出金	平残 (1)	37.65	+6.42%	38.55	+2.39%
	利回り (2)	0.91%	△0.07%	0.88%	△0.03%
	収益 (3)	3,458	△40	3,413	△44
コーポレート部門 ^{*1} (リソナHD向け貸出除き)	平残 (4)	21.81	+4.55%	22.16	+1.60%
	利回り (5)	0.82%	△0.01%	0.81%	△0.01%
一般貸出	平残 (6)	18.26	+6.31%	18.75	+2.67%
	利回り (7)	0.77%	△0.01%	0.76%	△0.01%
コンシューマー部門 ^{*2}	平残 (8)	13.47	+2.07%	13.84	+2.74%
	利回り (9)	1.18%	△0.07%	1.12%	△0.05%
預金+NCD	平残 (10)	56.04	+7.51%	56.99	+1.69%
	利回り (11)	0.00%	△0.00%	0.00%	△0.00%
預賞金	費用 (12)	△54	+17	△47	+7
	利回り差 (13)	0.90%	△0.06%	0.87%	△0.03%
	利益 (14)	3,403	△22	3,365	△37

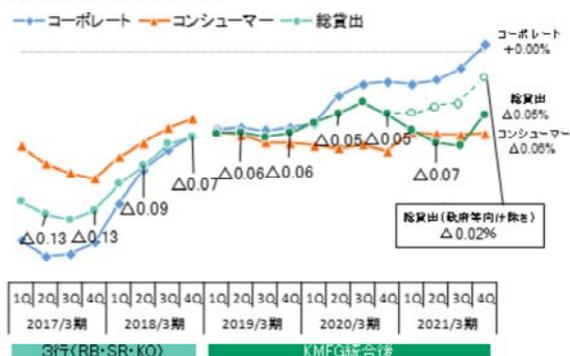
*1 社内管理計数、コーポレート部門：一般貸出 + アパートマンションローン
 *2 社内管理計数、コンシューマー部門：自己居住用住宅ローン + 消費性ローン
 *3 平残は増減率

貸出金平残、利回り推移

【貸出金平残(兆円)】〇内は前期比増減率



【貸出金利回り 前同比(%)】



3行(RB・SR・KO)

KMF統合後

リソナホールディングス 9

- 預貸金の平残・利回りの状況だが、1点だけ利回りについて、右下のグラフをご覧いただきたい。
- 全般に低下幅が縮小しているが、なかでもコーポレート部門は4Qにプラスに転じた。
- 相対的に実質利回りの高い保証協会付き貸出が増加したことも一因だが、このトレンドを維持していけるように努めていきたい。
- 15ページまで、お進みいただきたい。

貸出金・預金末残

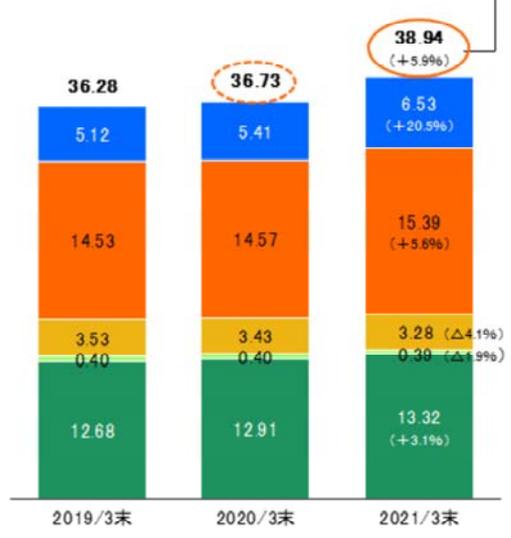
銀行合算

貸出金末残

(兆円、○内は
前期比増減率)

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

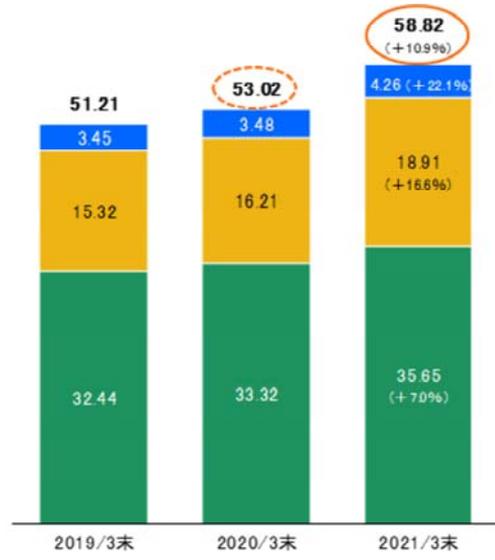
うち政府等(1.23)
除き+3.2%



預金末残

(兆円、○内は
前期比増減率)

- その他
- 法人
- 個人



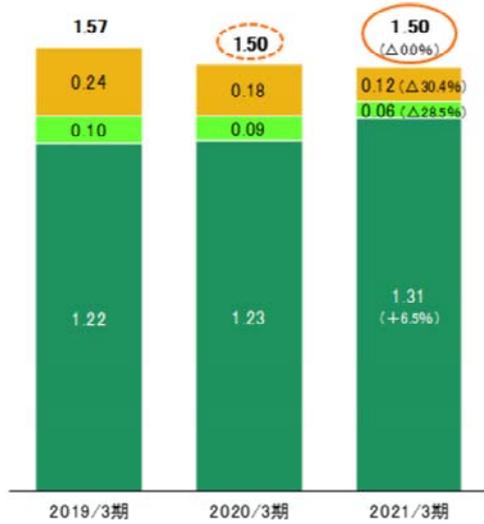
住宅ローンビジネス

銀行合算

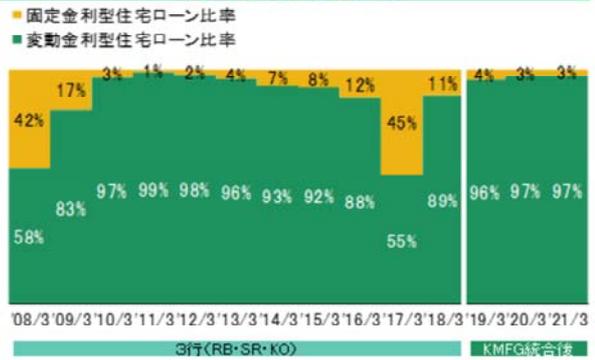
住宅ローン実行額

兆円、○内は
前期比増減率

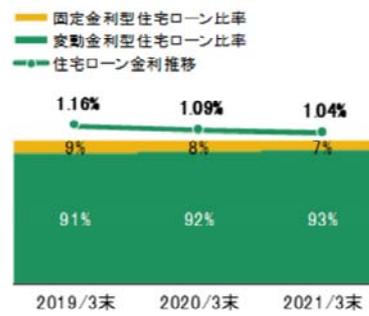
- アパートマンションローン
- フラット35
- 自己居住用住宅ローン



適用金利区別の実行額構成 (自己居住用住宅ローン)



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)

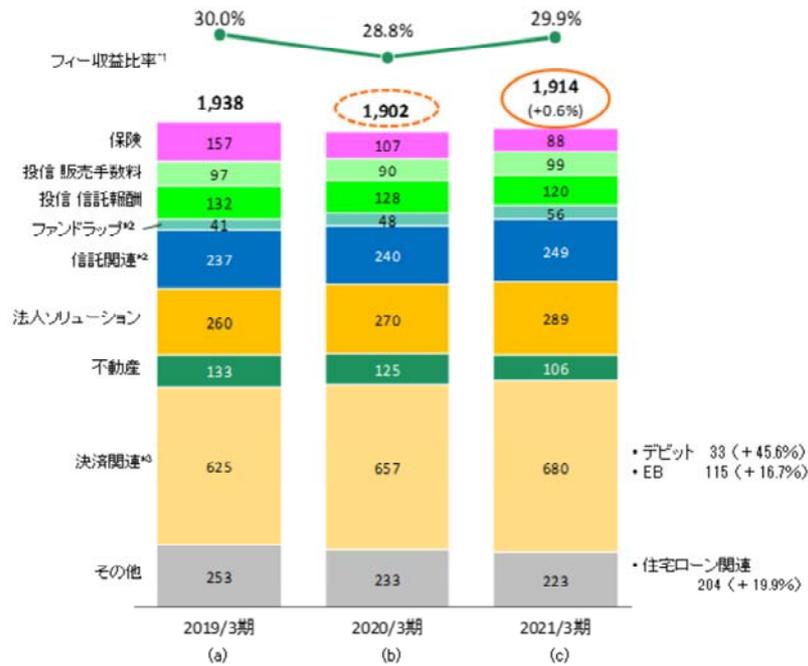


フィー収益

HD連結

- フィー収益比率^{*1}: 29.9%
- ファンドラップ(前期比+15.9%)、法人ソリューション(同+7.1%)、決済関連(同+3.5%)は増加
保険(同△17.8%)、不動産(同△15.4%)は減少

[億円、○内は前期比増減率]

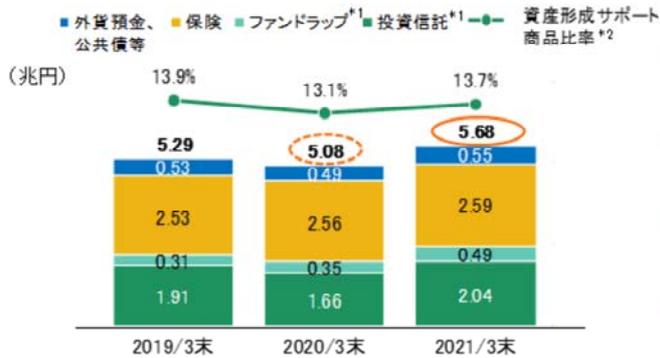


^{*1} (役員取等利益+信託報酬)/業務粗利益 ^{*2} リソナアセットマネジメントの役員利益を含む
^{*3} 内為、口振、EB、デビットおよびリソナ決済サービス、リソナカードの役員利益

主要なフィービジネス① (資産形成サポートビジネス)

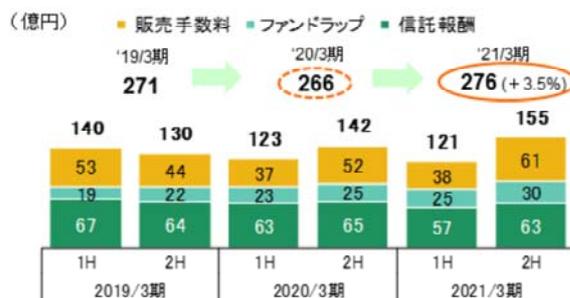
HD連結

個人向け資産形成サポート商品残高

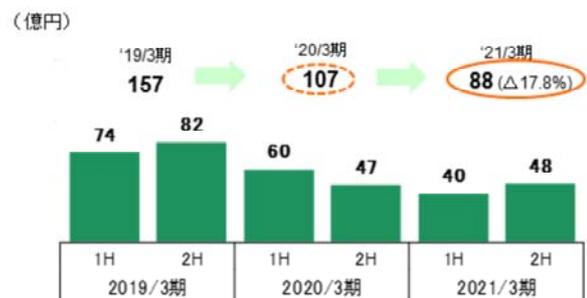


- FW(ファンドラップ)残高^{*1}: '21/3末 4,909億円 (法人込 5,368億円)
- 投資信託・FWの増減: '21/3期 約+5,100億円
 - うち純流入額(販売-解約・償還): 約+850億円
- 投信・FW、保険利用先数: '21/3末 93.6万先
 - うちNISA口座数^{*3}: 38.7万口座(前期比+6.0%)
- iDeCo加入者数^{*4}: '21/3末 13.5万先(前期比+14.8%)

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

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

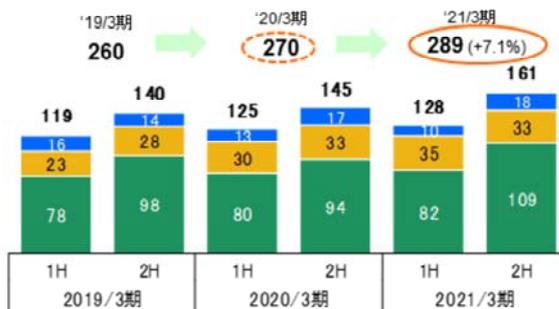


- 承継信託
新規利用件数
'20/3期 6,083件 ⇒ '21/3期 8,469件(+39.2%)
- 証券信託
総預り資産残高
'20/3末 35.15兆円 ⇒ '21/3末 39.11兆円(+11.2%)
- 年金信託
受託残高
'20/3末 5.03兆円 ⇒ '21/3末 5.59兆円(+11.0%)

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/コペナツ



不動産業務収益*1

(億円) ■ 法人 ■ 個人



*1. 不動産ファンド出渡関連収益除く

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 (b)	2021/3期 (c)	2022/3期 計画 (d)
HD連結 (1)	△13	△229	△574	△440

銀行合算 (2)				
一般貸倒引当金 (3)	112	△47	△159	
個別貸倒引当金等 (4)	△110	△140	△363	
新規発生 (5)	△313	△271	△450	
回収・上方遷移等 (6)	202	131	87	

連単差 (7)				
うち、住宅ローン保証 (8)	30	△23	△5	
うち、リそなカード (9)	△22	△21	△15	

<与信費用比率> (bps)				
HD連結*1 (10)	△0.3	△6.2	△15.0	△11.0
銀行合算*2 (11)	0.0	△5.0	△13.4	△9.1

*正の値は戻入を表す

*1. HD連結与信費用/(連結貸出金+連結支払保証見返未残)(期首・期末平均)

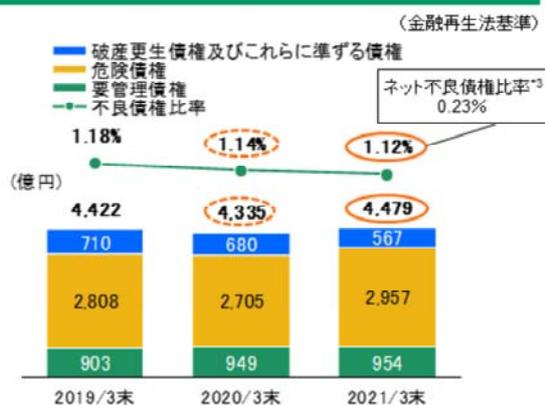
*2. 銀行合算与信費用/金融再生法基準与信残高(期首・期末平均)

*3. 担保/保証引当金控除後不良債権比率

2021/3期における予防的対応の概要

2021/3期与信費用(銀行合算)		(億円)
合計		△523
予防的対応	△243	○コロナ影響により信用リスクに重要な影響が及ぶと推定される業種に対して予防的見地から対応
トップダウンアプローチ	△86	<ポートフォリオベースの対応> ○要注意先(残高約5,100億円)に対して追加的な引当を計上
ボトムアップアプローチ	△157	<個社リスクへの対応> ○再生方針先のダウンサイドリスクに対する備え

不良債権残高・比率(銀行合算)



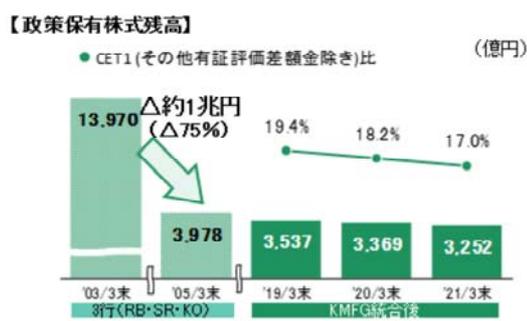
リそなホールディングス 15

- 与信費用について。HD連結の与信費用は574億円で、前期比、計画比共に上振れとなった。予防的対応を行ったことが一因だが、スライド右上で、その概要をご説明する。
- コロナ影響の長期化が懸念されるなか、信用リスクに重要な影響が及ぶと推定される業種に対して、予防的見地から対応したもので、合計で243億円と整理している。
- 内訳として、トップダウンアプローチで86億円。これは、コロナ影響を強く受けている特定業種の要注意先(残高約5,100億円)について、追加的な引当を計上したものの。
- そして、ボトムアップアプローチで157億円と整理している。こちらは従来ルール内での対応だが、再生支援方針に基づき、個社の財務・業績見通しをより保守的に見て当社財務上の手当を行ったもの。
- これにより、今後のダウンサイドリスクを一定程度低減させたこともふまえ、今期の与信費用計画は、連結で△440億円とした。
- 引き続き、不透明な環境が継続することを前提に、与信費用比率で11bpsの水準としている。
- 16ページへ

有価証券*				
(億円)	2019/3末	2020/3末	2021/3末	評価差額
	(a)	(b)	(c)	(d)
その他有価証券 (1)	25,665	30,557	44,807	6,153
株式 (2)	3,538	3,369	3,252	6,556
債券 (3)	11,882	17,228	25,864	△ 131
国債 (4)	461	4,596	9,257	△ 154
(デュレーション) (5)	6.7年	14.8年	13.1年	-
(BPV) (6)	△ 0.3	△ 6.8	△ 12.1	-
地方債・社債 (7)	11,420	12,631	16,606	23
その他 (8)	10,245	9,959	15,690	△ 271
外国債券 (9)	4,723	5,541	9,048	△ 268
(デュレーション) (10)	5.3年	2.4年	6.3年	-
(BPV) (11)	△ 1.8	△ 0.0	△ 5.1	-
国内投資信託 (12)	5,406	4,350	6,584	△ 28
(評価差額) (13)	5,983	4,207	6,153	
満期保有債券 (14)	21,274	19,684	19,422	115
国債 (15)	15,395	11,442	10,356	66
(評価差額) (16)	471	281	115	

■ 2021/3期(実績)
 削減額(上場分・取得原価): 116億円、売却益等(同): 329億円
 (HD連結ベース: 293億円)
 損益分岐点株価(日経平均ベース): 9,000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。今後も「残高縮減」が基本方針
 - 保有の妥当性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
 保有の妥当性が認められる場合も市場環境や経営・財務戦略を考慮し売却する場合あり
 - '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



■ 3資産の評価差額 (4)+(9)+(12)
 '19/3末 +24 ⇒ '20/3末 △69 ⇒ '21/3末 △451 (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

- 右側、政策保有株式について。
- 昨年度の削減実績は、上場株・簿価ベースで116億円、連結ベースの売却益は293億円。
- 今回、政策保有株式に関する方針を一部改定したので補足する。
- 「残高縮減」が基本方針であることを明記すると共に、リスク・リターンの検証により保有が妥当である場合も、「市場環境や経営・財務戦略を考慮して売却する可能性がある」ということも明記した。
- 金融市場のボラティリティー上昇への備えを確りと図っていくことが重要と認識しており、環境変化を見据えて純投資ポートフォリオの最適化を図ると共に、政策保有株については、削減ペースを加速させている現行計画をまずは確りと遂行していく。
- 17ページへ

自己資本比率

HD連結

■ 2021/3末の自己資本比率(国内基準)は11.54%、普通株式等Tier1比率(国際統一基準)は13.31%と十分な水準を維持

国内基準				(参考)国際統一基準			
(億円)	2020/3	2021/3	増減	(億円)	2020/3	2021/3	増減
自己資本比率 (1)	11.17%	11.54%	+0.37%	普通株式等Tier1比率 (10)	12.28%	13.31%	+1.03%
自己資本の額 (2)	19,470	20,034	+ 564	その他有価証券評価差額金除き (11)	10.54%	10.81%	+0.27%
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	20,124	20,763	+ 639	Tier1比率 (12)	12.52%	13.50%	+0.98%
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	17,334	18,361	+ 1,026	総自己資本比率 (13)	13.06%	14.14%	+1.08%
うち調整後非支配株主持分の額 (5)	2,211	1,709	△502	普通株式等Tier1資本の額 (14)	21,547	23,559	+ 2,012
うち引当金等算入額 (6)	290	541	+ 251	基礎項目の額 (15)	22,329	24,365	+ 2,036
うち劣後債等(経過措置による算入) (7)	604	435	△169	うち普通株式に係る株主資本の額 (16)	17,334	18,361	+ 1,026
コア資本に係る調整項目の額 (8)	653	728	+ 75	うちその他有価証券評価差額金 (17)	3,061	4,429	+ 1,367
リスク・アセット等 (9)	174,277	173,519	△757	うち調整後非支配株主持分の額 (18)	1,787	1,434	△352
				調整項目の額 (19)	781	805	+ 24
				その他Tier1資本の額 (20)	409	328	△80
				Tier1資本の額 (21)	21,956	23,888	+ 1,931
				Tier2資本の額 (22)	954	1,142	+ 187
				総自己資本の額(Tier1+Tier2) (23)	22,911	25,031	+ 2,119
				リスク・アセット等 (24)	175,334	176,910	+ 1,576

■ 自己資本の額の増減要因

- 株主資本の額 +1,026億円
 - ・親会社株主に帰属する当期純利益 +1,244億円
 - ・期中配当額・配当予定額 △483億円
 - ・KMFGの持分変動に伴う資本剰余金増加 +258億円

■ 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	10.88%	14.45%	8.40%

(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)9.0%程度*

※ 2021/3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

- 右下。中計において、有価証券評価差額金除きの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、3月末の試算値は9.0%程度となった。
- 18ページへ。

2022年3月期業績目標

HD連結・銀行合算

HD連結

(億円)		通期	
		目標	前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	(1)	1,450	+206
KMFG連結	(2)	150	+92
その他連単差	(3)	150	+19

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	前期比	通期目標	前期比	通期目標	前期比	通期目標	前期比	
業務粗利益	(6)	5,990	+160	3,470	+77	1,140	+35	1,380	+50
経費	(7)	△3,970	△61	△2,130	△32	△775	△24	△1,065	△6
実質業務純益	(8)	2,020	+99	1,340	+45	365	+11	315	+44
株式等関係損益(先物込)	(9)	305	△104	260	+32	35	△114	10	△21
与信費用	(10)	△370	+153	△220	+103	△65	+25	△85	+23
税引前当期純利益	(11)	1,815	+182	1,340	+225	290	△85	185	+42
当期純利益	(12)	1,275	+122	945	+153	205	△58	125	+28

*1. 2022/3期は完全子会社化に伴い、KMFG連結純利益の100%をHD連結純利益に取り込み

りそなホールディングス 18

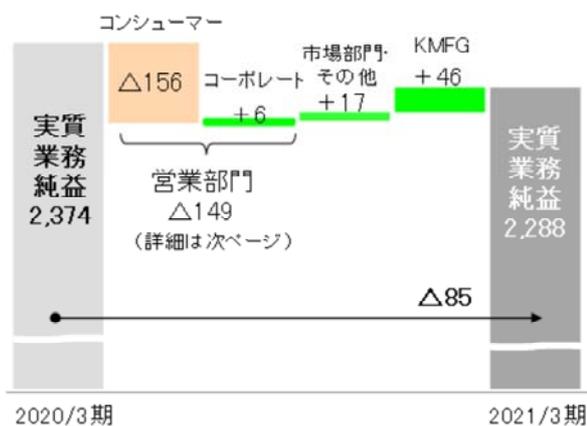
- 今期のHD連結業績目標は、1,450億円(前期比+206億円)とさせていただいた。うちKMFG連結は150億円、今期より100%の収益貢献となるので、92億円の増益要因となる。
- 1株あたり配当予想は年間21円と前年同水準を予定している。
- 下段の銀行合算で組み立てを説明させていただく。
- (6)業務粗利益は、5,990億円(前期比+160億円)。
- 預貸金収益は、貸出金利回り△3bps、貸出平残+2.39%を前提に△37億円。前期ほどの資金繰りニーズは想定しない前提としている。
- フィー収益は、不動産、M&A、資産形成サポート等を中心として、約170億円増加の組み立て。
- 経費は、人件費改善の一方、物件費は戦略的なシステム投資等の経費バネ等もあり、トータルでは61億円費用増加の組み立て。
- 以上から、実質業務純益は、99億円増加の2,020億円を見込んでいる。
- 株式関係損益(先物込)は、104億円減益となるが、政策保有株式の削減を進めること等により305億円。
- 与信費用は△370億円で、前期比約150億円の増益要因となる。
- 以上より、銀行合算の当期純利益は前期比+122億円の1,275億円とさせていただいた。
- 22ページへお進みください。

(ご参考)事業部門別の損益概要

HD連結

(億円)		2021/3期	前期比
営業部門	業務粗利益 (1)	4,419	△137
	経費 (2)	△2,995	△11
	実質業務純益 (3)	1,424	△149
コンシューマー	業務粗利益 (4)	1,821	△140
	経費 (5)	△1,536	△15
	実質業務純益 (6)	284	△156
コーポレート	業務粗利益 (7)	2,598	+2
	経費 (8)	△1,458	+3
	実質業務純益 (9)	1,139	+6
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	590	+30
	経費 (11)	△64	△12
	実質業務純益 (12)	529	+17
KMFG	業務粗利益 (13)	1,430	+5
	経費 (14)	△1,095	+40
	実質業務純益 (15)	334	+46
合計	業務粗利益 (16)	6,439	△101
	経費 (17)	△4,155	+16
	実質業務純益 (18)	2,288	△85

(億円)



管理会計における 計数の定義

1. 「営業部門」、「市場部門・その他」はKMFG連結子会社を除くHD連結子会社の計数
2. 「市場部門」の業務粗利益には株式等関係損益の一部を、「その他」には経営管理部門の計数等を含む

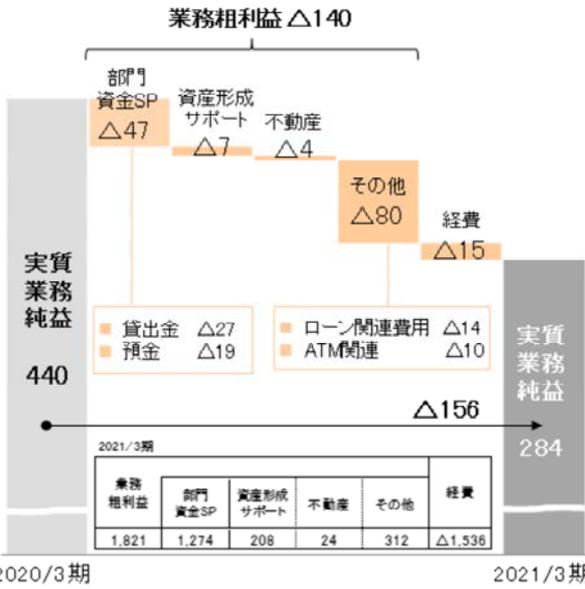
(ご参考)営業部門の損益概要

HD連結(KMFG連結除)

コンシューマー部門

■ 実質業務純益は前期比156億円の減益

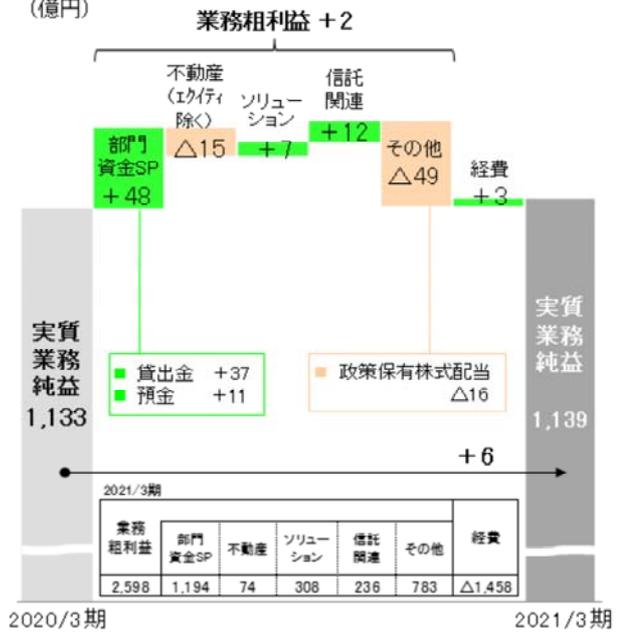
(億円)



コーポレート部門

■ 実質業務純益は前期比6億円の増益

(億円)



2021年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた取り組み

資本政策について

ESGへの取り組み

ご参考資料

トップメッセージ 長期展望／リテールNo.1の実現に向けて

りそなのSDGs経営

お客様のこまりごと
社会課題が起点

りそなの強みを活かしたお客様価値の創造
本業 × イノベーション

『リテールNo.1』
『良き企業』

< 2030年～2050年に目指す姿 >

リテールのお客様のSX^{*1}に最も貢献する金融サービス企業

- ◆ リテールのお客様のSXをサポートする金融・非金融ソリューション
- ◆ カーボンニュートラル
- ◆ 多様性の尊重を通じた働きがいと企業価値の創造

収益・コスト構造改革の実現

- ◆ フィー収益 > コスト
 - ✓ 全員コンサルティング体制
 - ✓ 共創型プラットフォーム

持続可能な社会

レゾナンス

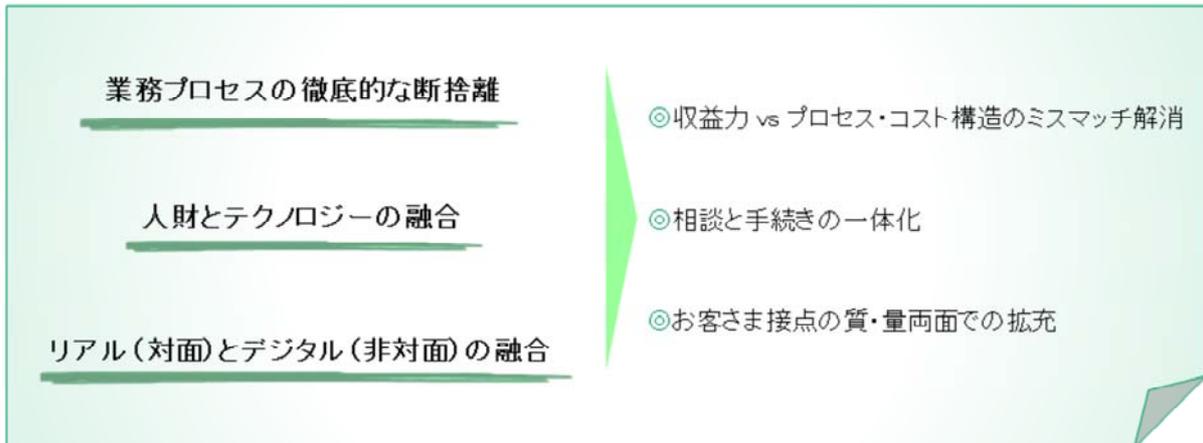
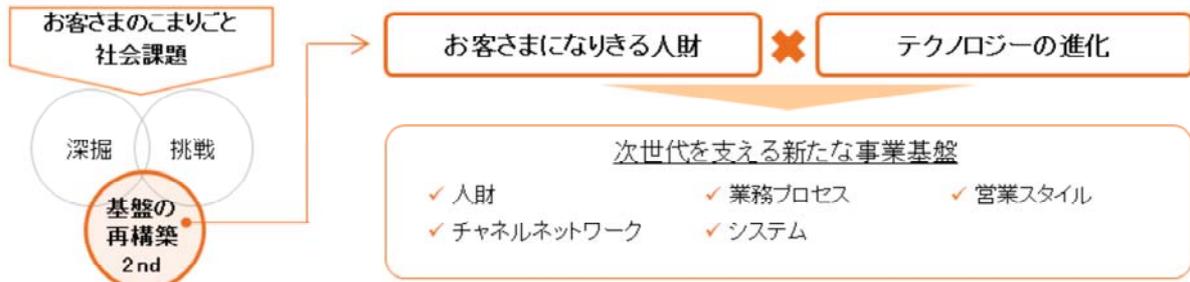
りそなグループの
持続的な成長

*1. サステナビリティ・トランスフォーメーション

りそなホールディングス 22

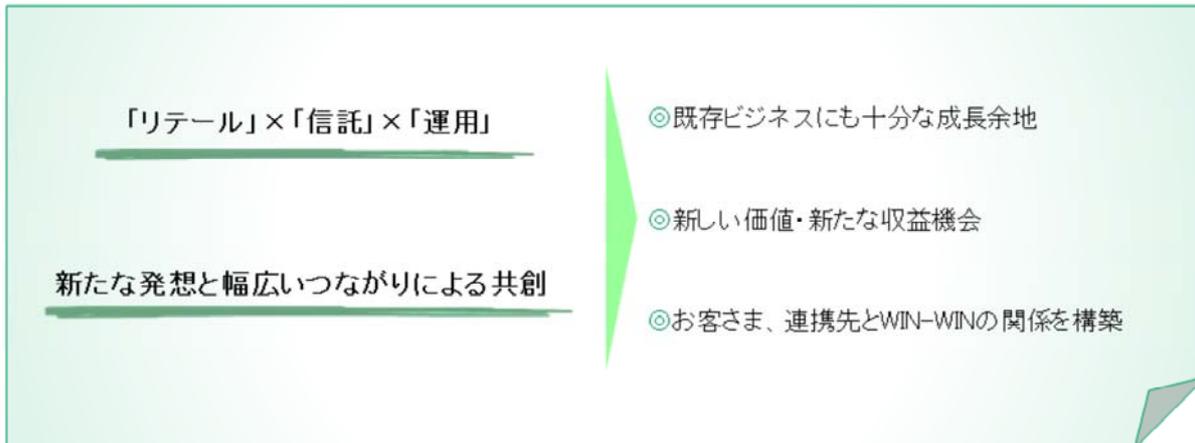
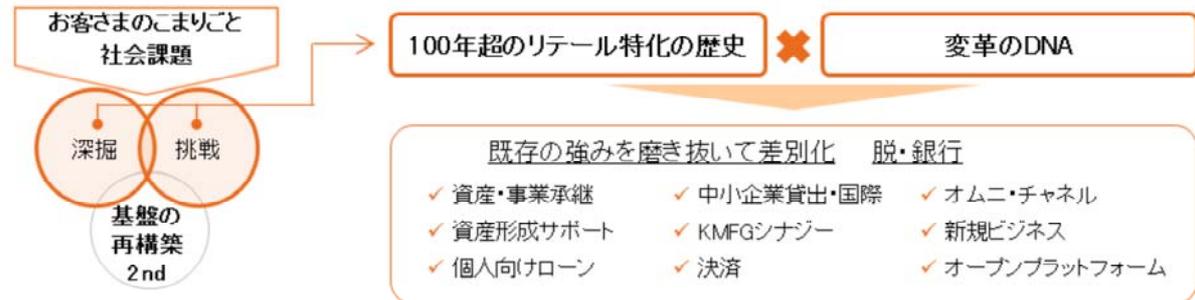
- 今回は、最初に、「長期」「中期」「短期」それぞれの目線で、少しお話しさせていただく。まずは長期から。
- 「りそなのSDGs経営」と記載しているが、お客様のこまりごと、社会課題を起点に、ビジネスを考え抜くことを出発点としている。
- コロナを経てお客様のこまりごと、社会課題が変化するなか、りそなの根底にある強みを活かしながら、りそな自身が変化に適合し、社会と共に成長していく。その先に「リテールNo.1」があると考えている。
- 2030～2050年に目指す姿として、大きく2点記載した。
- 1つは、「リテールのお客様のSXに最も貢献する金融サービス企業」でありたいということ。近々、りそなのサステナブル目標をお示したいと考えている。
- お客様、特に中堅・中小企業そして個人のお客様のSXをサポートするファイナンス、カーボンニュートラル、多様性を活かした企業価値創造といった観点を重視して議論を進めている。
- 2点目は、収益・コスト構造改革を実現するということ。全員コンサルティング体制、DXを通じた業務プロセス改革、共創型プラットフォームを構築し、フィー収益でコストを賄えるような財務状況を目指したい。
- 23ページへ

トップメッセージ 中期展望／レゾナンス・モデルの確立①



- 次に中期展望。現中計では、「深掘」「挑戦」「基盤の再構築」を通じた「レゾナンス・モデルの確立」を掲げている。「基盤の再構築」から。
- 世の中が変わり、お客さまの金融行動が大きく変化するなか、私たちのビジネスのあり方やそれを支える仕組みも、進化させる必要がある。現在のトップラインの水準と、それを支える構造に大きなミスマッチが生じており、これを断ち切る必要がある。
- 業務プロセスの解体・再構築を出発点に、これが変わると営業スタイルが変わり、営業スタイルが変わるとチャンネルネットワークが変わっていく、そしてこれを支える人財・システム構成が変わっていく、という流れ。一気通貫で次世代化を目指す。中計期間よりも少し長めの時間軸になるが、確りと成し遂げたい。
- 改革を成功に導くうえで最も重要なファクターは「人財」。多様性や専門性が、イノベーションを生み出す一つの大きな原動力だと考えており、4月から複線型の新人事制度に移行している。
- テクノロジーが圧倒的に進化するなか、人財とテクノロジーの融合がさらに変革を加速させる。
- 従前はリアル1本が我々の戦略の中心だったが、グループアプリのダウンロード数は360万に達し、リアルとデジタルが融合していく世界を実際に描けるところに来た。360万を超える非対面チャンネルは今後大きな武器になると考えている。お客さまとの接点を質・量両面で、拡充していく。
- 24ページへ

トップメッセージ 中期展望／レゾナンス・モデルの確立②



- 「深掘」「挑戦」について。
- リそなグループは、100年を超えるレテール特化の歴史の中で培ってきた厚いお客さま基盤をベースに、信託や不動産、年金運用などフルラインの信託機能を備えた商業銀行である。これ自体が既にユニークな存在。
- 「深掘」とは、この強みに更に磨きをかけて、お客さまのこまりごとを解決していくこと。例えば、超高齢社会における承継・資産形成等のお手伝いは、まさにリそなの強みが最も生きる領域。日本の社会課題の解決にもつながっていく。
- 私たちは2003年のリそなショック以降、様々な改革に取り組んできたが、そこで培われた「変革のDNA」も、リそなのもう一つの強みの源泉。まだまだ進化が可能。
- 「挑戦」では、このDNAを活かして新たな発想を持ちながら、外に開き、異業種や地域金融機関の方々が持つ様々な知見やノウハウ、顧客基盤とつながることで、新しい化学反応を起こしていきたい。
- お客さまも含めてWIN-WINの関係を構築して、新たなエコシステムを形成していきたい。
- 25ページへ。

トップメッセージ '21/3期の振り返りと'22/3期の展望①

これまでの常識や価値観を揺り動かした“転換点” ⇒ 逆境をチャンスに

お客さまの認識・こまりごとの変化

主要ビジネス戦略への影響

<p>将来設計見直し 備えに対する意識の高まり</p>	<p>資産・事業承継 資産形成サポート</p>	<p>↑ M&A、不動産取引ニーズ拡大 ↓ 対面営業の制約(リモート活用で緩和) ↑ 長期・分散・安定的な資産形成ニーズの拡充</p>
<p>資金繰りの安定化 財務基盤強化</p>	<p>中小企業貸出</p>	<p>↑ 資金需要拡大 ↑ お客さまの裾野拡充 ↓ 一部業種の業況不振長期化懸念</p>
<p>ニューノーマルへの対応 デジタル化の加速</p>	<p>個人向けローン オムニ・チャネル 決済</p>	<p>↑ 郊外・戸建てニーズ拡大 ↑ 非対面ニーズ拡大 ↑ お客さまの裾野拡充</p>

りそなホールディングス 25

- 昨年度の振り返りと今年度を展望してコメントさせていただく。昨年は、後に転換点といわれるような、歴史的な一年だったと思う。これまでの常識や価値観も揺れ動いた。
- 新たな社会課題は、私たちのビジネスにとって、ピンチではなく、むしろ大きなチャンスと考えている。
- 対面営業の制約等から、特に昨年度の前半は厳しかったM&A、不動産ビジネスだが、手持ちの案件状況等をもみても、将来への備え、承継の意識が国内で高まっていることを実感している。
これは資産形成サポートビジネスにも言えること。
- コロナによって法人のお客さまの資金繰り・財務基盤安定化のニーズが通常以上に高まったが、貸出増加に加えて、純新規の貸出先も増加し、お客さまの裾野も広がった。
- 新しい生活様式が広がるなか、非対面・非接触の取引も大きく拡大している。
- この千載一遇のチャンスを生かすために必要なことは、少しでも早く、りそな自身が変わることだと考えている。
- 既に店舗運営の見直し、業務プロセスの再構築、人事制度の見直しなど、大きな変革に取り組み始めているが、これまでの銀行の価値観にとらわれず、新たな発想をもってしっかりと変革に挑み続けたいと思っている。
- 26ページへ

トップメッセージ '21/3期の振り返りと'22/3期の展望②

不確実性の高い状況の継続を前提に業務運営にあたる必要

自らも変化を継続し、「攻め」と「守り」両面の態勢を強化

新生「りそなグループ」スタート

< 主要KPI >	'21/3期	'22/3期(目標)	'23/3期(中計)
● 親会社株主に帰属する当期純利益	1,244億円	1,450億円	1,600億円
関西みらいフィナンシャルグループ	112億円	150億円	200億円
(りそなHD取込収益ベース)	(58億円)	(150億円)	(200億円)
● 連結フィー収益比率	29.9%	32%程度	35%以上
● 連結経費率	65.0%	60%台前半	60%程度
● 株主資本ROE*1	6.88%	7%台半ば	8%程度
● 普通株式等Tier1比率*2	9.0%程度	9%台半ば	10%程度

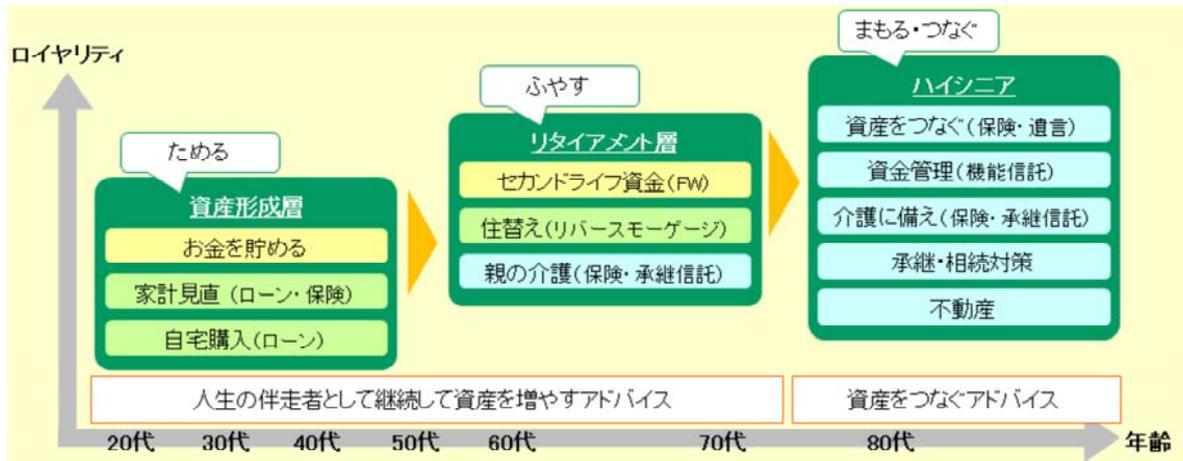
*1. 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均) *2. バンク・証券最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き

りそなホールディングス 26

- 今年度に向けた考え方とKPIをお示ししている。
- 当面は一進一退の状況が続くことを前提に業務運営にあたる必要があり、今期の業績目標もこの前提で組んでいる。
- 一方で、日本もワクチン接種が進む方向にあり、環境が改善していけば、抑制されていた消費活動や、先送りされていた設備資金需要等が反動的に増加することも可能性として見込まれる。
- 私たち自身が恐れずに変化を継続し、「攻め」と「守り」両面の態勢を強化していく。
- こうしたなか、昨年、KMFGの100%子会社化を決断した。今期は、新生りそなグループとしてスタートしている。変革に対する私たちの本気度を確認とお示しできるように取り組んでいきたい。
- 次のページから各ビジネスのスライドを用意しているが、特長的なところをピックアップしてコメントさせていただく。
- 27ページへ

深掘 ライフデザインサポート

人生100年時代における個人のお客さまのライフデザインをシームレスにサポート



リソナホールディングス 27

- こちらは、個人のお客さまを中心とした取り組み。
- 「信託併営のリテール商業銀行である」という特長を最大限生かして、人生100年時代におけるお客さまのライフデザインをシームレスにサポートしていく。
- 28ページへ。

深掘 資産形成サポートビジネス

お客様の将来不安解消に向けた長期的サポート

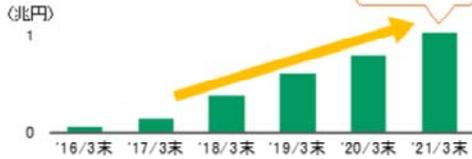
【KP】資産運用残高^{*1}(リそなAM): '23/3末 24兆円('20/3末比+約1.4兆円)

'21/3末: 33.5兆円

企業年金で培ったプロ向けの運用をリテールのお客様へ

■ 拡大する中長期安定運用ニーズに対応

【リそなAM投信残高】



■ お取引先従業員の豊かな老後生活に寄与

【DC受託状況】



■ FWを中核に“ふやす”をサポート

銀行のお客さまに親和性の高い商品設計

任せられる安定運用 | 便利な資産管理機能 | 業界最低水準のコスト

- 定期受取サービス('19/5月~)
- 代理人機能('21年度下期予定)

【利用先の属性】



【新規購入時の原資】



【FW残高(個人)】



*1. 月末時価残高基準 *2. 旧KOIに加えて、旧KUでも取扱を開始

- 年金運用で培ってき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。リそなアセットマネジメントは戦略的な子会社と認識しており、今後更に大きく成長していくと考えている。
- ファンドラップは、残高が5,000億円を超えて順調に進展している。
- 世の中には様々なファンドラップがあるが、リそなのファンドラップの特長は、銀行のお客さまに極めて親和性の高い商品設計ということ。
- 個人預金が大きく増加していくなかで、長期安定的な資産形成に資する運用商品の中核として今後も育てていきたい。
- 順次取扱を開始してきた関西みらい、みなと銀行で残高が大きく増加しているという点も強調しておきたいポイント。4月(2021.4.19~)からは、横浜銀行さんへの商品提供を始めている。
- 29ページへ。

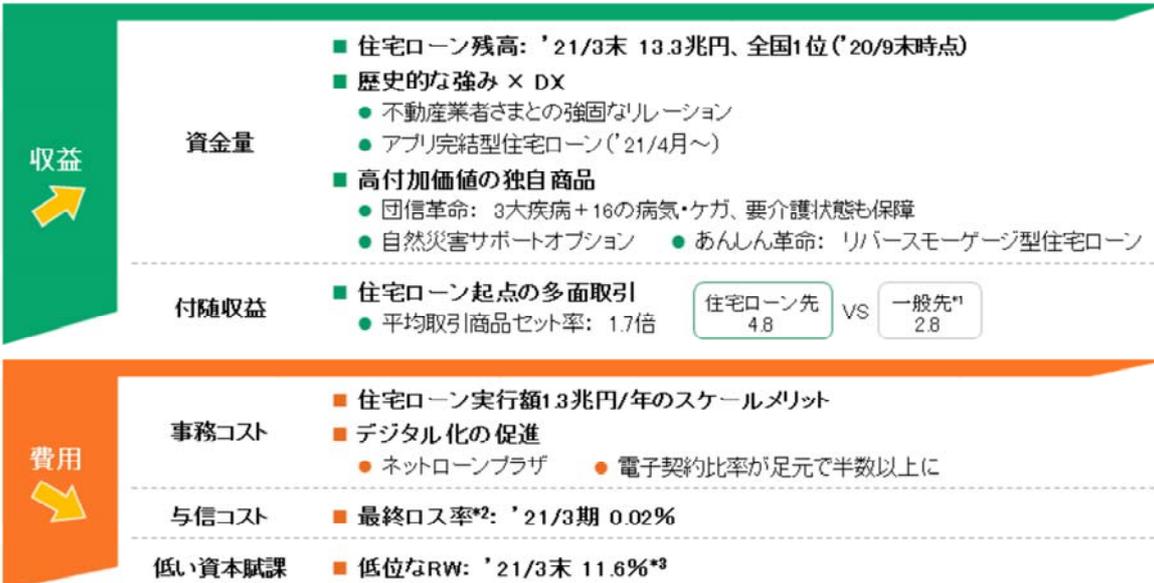
深掘 個人向けローンビジネス

住宅ローンのトップランナーとしての強みを通じてお客さまの資産形成をサポート

【KPI】自己居住用住宅ローン残高：'23/3末 13.8兆円('20/3末比+約0.9兆円)

'21/3末: 13.3兆円

良質なポートフォリオ × さらなる採算性維持・向上に向けた取り組み



*1. ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲとの比較('21/3末、RB+SR+KMB)

*2. 住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アパマン

*3. RB、'21/3末、非デフォルト

りそなホールディングス 29

- りそなの住宅ローン残高は全国銀行で第一位であり、この分野に歴史的な強みを持つ。
- コロナ禍においても高水準の実行額を維持、今後、多面取引の起点としても重要なお客さま層であると認識。
- スケールメリットを活かしたコスト優位性、低位安定した最終ロス率に加えて、資本付加も低く、極めて良質なポートフォリオであり、今後もお客さまのライフタイムバリューをしっかりと定めながら、引き続き力をいれて取り組んでいく。
- 30ページへ。

深掘 資産・事業承継ビジネス

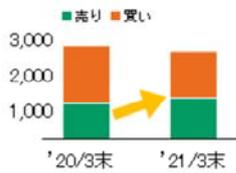
「リテール×信託」の強みを活かしてワンストップで承継ソリューションをご提供

【KPI】承継関連収益*1：'23/3期 390億円('20/3期比+約190億円)

'21/3期: 184億円

中小企業のお客さまの“つなぐ”をサポート

【M&A情報件数】



【M&A線越案件】

'20/3末→'21/3末 約1.5倍

【不動産情報件数】



【不動産業務線越材料】

'20/3末→'21/3末 約1.3倍

■ 「リそな企業投資」設立('21/1月)

- バイアウトファンド運営の投資専門子会社
- 100億円規模のファンド設定
- 中小企業の円滑な事業承継を目的に株式の過半を取得

個人のお客さまの“まもる・つなぐ”をサポート

- お客さまのこまりごとの変化への対応
⇒マイトラスト、ハートトラスト*2の機能改善
- 医療・介護費の払戻要件拡大('21/2月～)

■ グループ展開の加速

【承継信託 新規利用件数】



専門人材(M&A、PB、不動産)：'20/3末 467人⇒'21/4末 525人

FP1級 約1,650人、FP2級 約13,700人、宅建士 約5,700人

*1. M&A+不動産(除くエクイティ)+承継信託関連収益

*2. マイトラスト(オーダーメイド型資産承継信託商品)、ハートトラスト(パッケージ型資産承継信託商品)

- 資産・事業承継ビジネス。
- 備えの意識の高まりという観点で、左上にデータをお示ししている。M&A、不動産共に手元の情報件数、仕掛案件が前年対比で大きく増加している。
- 右側のグラフは、承継信託の新規利用件数。ファンドラップ同様、KMFGの伸びが大きい。統合を通じたトップラインシナジーは確実にあらわれてきている。
- 31ページへ。

深掘 中小企業貸出ビジネス

ウィズ/アフターコロナにおける多様なソリューション提供

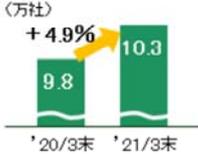
【KPI】中小企業貸出残高：'23/3末 14.6兆円('20/3末比+約0.8兆円)

'21/3末：14.6兆円

伴走型サポートを通じたお客さま基盤拡大

■ 資金ニーズへの対応 ⇒ 貸出取引の裾野拡大

【法人貸出先数^{*1}】



【全国メインバンク社数^{*2}】



■ 非対面ニーズへの対応 ⇒ スモール法人取引拡大

- 法人版アプリ、Web完結ローン、口座開設Web受付等

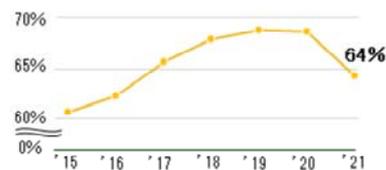
成長ステージに応じた多様なソリューション

創業期	成長期・成熟期	転換期
創業支援	事業承継(⇒P30)、転廃業支援	
	BM、コンサル、IT化支援(⇒P34)	
	M&A・不動産・企業年金・海外ビジネス(⇒P63)支援	
	SDGs取組支援(⇒P45,46)	
	人材ソリューション	
		再成長支援(資本性資金)

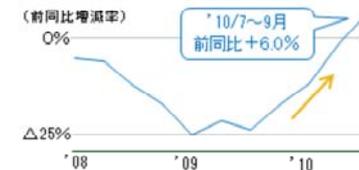
アフターコロナも見据えた多様な資金ニーズへの対応

■ アフターコロナにおけるベントアップ

【6割超のお客さまに潜在的な設備投資意欲^{*3}】



【リーマンショック前後における設備投資額^{*4}】



■ SDGsへの取組支援

- SDGs推進私募債
'17/12~'21/3月累計3,829億円
- SDGsコンサルファンド
'18/9~'21/3月累計920億円
- 私募グリーンボンド、サステナビリティ・リンク・ローン等

*1. グループ銀行合算 *2. 帝国データバンク(2020) *3. グループ銀行の法人のお客さまを対象としたアンケート結果(2021:調査時期'20/12月~'21/2月、回答社数:約2.5万社) *4. 財務省「法人企業統計調査」より作成('08/1-3月~'10/7-9月)

- お客さまの裾野が広がっているとお話したが、左上の法人貸出先数は、5%近い伸び。
- 当社グループをメインバンクとしているお客さまの数は、メガバンクさんの一角を超えるところまで進展している。
- 下段左は、お客さまの設備投資ニーズのヒアリング結果。コロナ禍でも、まだ6割以上のお客さまに潜在的なニーズがある。
- ITニーズも高まっており、アフターコロナにおいては、新しいお客さまも含めて、新たな資金ニーズ、コンサルティングニーズの取り込みをしっかりと行っていきたい。
- 32ページへ。

深掘 × 挑戦 DX戦略①

DXを通じお客さまへ多様な選択肢と新たな価値をご提供

■ リそなの目指すDX(デジタル変革)

- ✓ デジタルを「手段」として活用し、業務プロセスを構造的に変えるとともに、これまでにないビジネスモデルを構築

✓ 銀行業で唯一



✓ 銀行業初

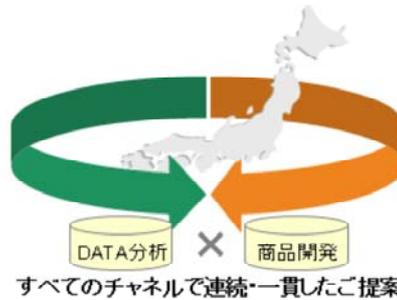


■ リアルとデジタルの融合

デジタルチャンネル

- ✓ アプリ367万DL*1 ⇒500万DLへ
- ✓ 徹底したユーザー視点

簡単な取引はアプリで完結



リアルチャンネル

- ✓ 国内最大級のお客さま接点
- ✓ デジタル活用による効率化

対面ならではの付加価値をご提供

■ DX戦略の強化・スピードUP

- HD/RB 組織改正('21/4月~)



*1. '21/3末

リそなホールディングス 32

- DX戦略。スライドは3枚用意しているが、少しだけコメントする。
- こちらでは右上をご覧いただきたい。銀行業で唯一、「DX銘柄2020」に選定いただいた。リアルとデジタルの融合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が、この取り組みを更に加速させていく。
- 33ページへ

深掘 × 挑戦 DX戦略②(オムニ・チャネル)

「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】グループアプリDL数：'23/3末 500万DL('20/3末比+約280万DL)

'21/3末: 367万DL

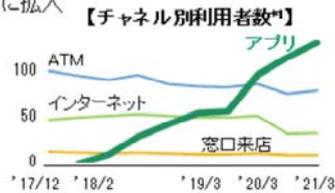
デジタルチャネル

■ りそなグループアプリ

- お取引の「質」「量」とともに拡大

367万
DL数

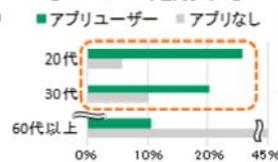
+3.5円
1人1日あたり収益



- 新たなお客さまとの接点

- KMB('19/10月~全店取扱)
- MB('21年度中導入予定)
- めぶぎFG('21/3月~取扱)

【ユーザー年齢分布^{*2}】



- アプリ稼働率^{*3} 80%

- アジャイル開発 改善項目780超
- 高い外部評価 グッドデザイン賞等

【アプリ利用率^{*4}】

外貨預金 88%

積立定期 77%

リアルチャネル

■ 対面の付加価値 × ローコスト運営

- 店頭はお客さまとの重要な接点の場

- ✓ エリア再編・店使命適正化
- ✓ 店番レス運営 (最寄店でお客さま対応)
- ✓ ダウンサイズ・リプレイス
- ✓ 新たな店頭営業スタイル

- ✓ お客さま利便性向上
- ✓ Grチャネル最適化
- ✓ 提案力・営業効率向上

■ 銀行店頭での新しい取引スタイル

- りそなグループアプリの画面・操作性
- データ連携で全てのチャネルで最適提案



新たな店頭端末
(りそなグループタブレット^{*5})

顧客体験(CX)の共通化

*1. '17/12月のATM利用者100として指数化(◎1日RB) *2. 年齢別アプリ利用者比率('21/3月時点) *3. 月間継続利用率('21/3月時点)
*4. チャンネル別口座開設件数('21/3月時点) *5. '21年度以降、全店へ本格展開(RB・SR)

- オムニチャネル戦略について。
- 左側は、デジタルチャネル。3月で約360万ダウンロードに達したグループアプリは、既に最もお客さまにご利用いただいている顧客接点になってきており、非対面チャネルの中核としてしっかり育ってきたと認識。
- グループ内での展開に加えて、3月からは、めぶぎFGさん傘下の足利銀行さん、常陽銀行さんにもご提供している。今後、私たちが取り組むプラットフォームビジネスの中核になるものと考えている。
- 右側はリアルチャネル。デジタルと融合することで対面の付加価値を高めながら、ローコスト運営も徹底していく考え。後ほど別のスライドでお話する。
- 34ページへ

深掘 × 挑戦 DX戦略③(決済ビジネス)

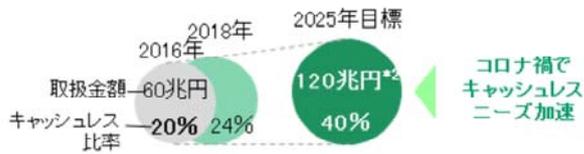
法人・個人のお客さまの生産性・利便性向上をサポート

【KPI】 決済関連収益：'23/3期 800億円('20/3期比+約140億円)

'21/3期: 680億円

拡大するキャッシュレス市場

【キャッシュレス市場規模*1】



個人のお客さまの利便性向上

■ デビットカード

- 発行枚数: 243万枚('20/3末比+42万)
- 収益: '21/3期 33億円(前期比+45.6%)
- KMFGへの展開
 - KMB('19/10月~全店取扱)
 - MB('21年度中導入予定)



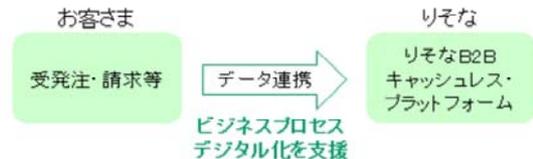
預金口座に標準装備
(キャッシュカード一体型・タッチ決済対応)



オールインワン端末で
多様な決済ニーズに対応

■ リそなB2Bキャッシュレス・プラットフォーム

- 企業間取引のIT化・デジタル化を支援
- '21年度商用化に向け開発中



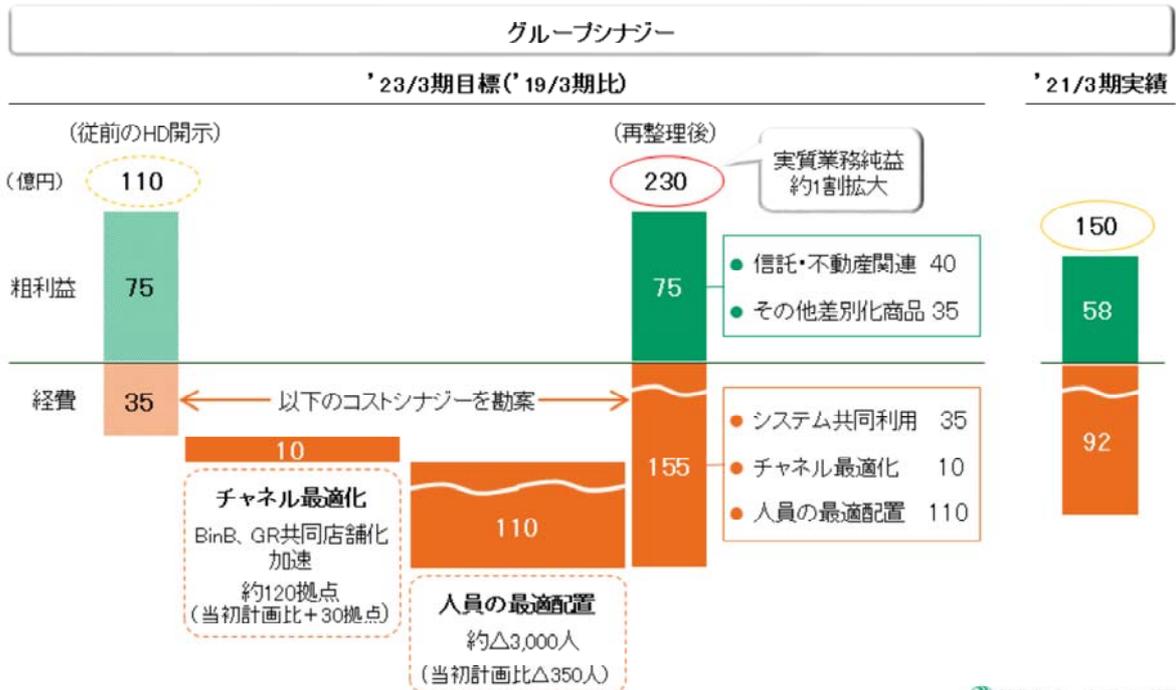
*1. 経産省の資料を基に作成 *2. 民間消費支出が2016年と同じであった場合、経産省

- コロナ禍において、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。
- 左側、デビットカードは発行枚数が1年間で42万枚増加、収益も+45%となった。ストック型フィー収益のベースとなってきている。
- 右側、リそなキャッシュレスプラットフォーム(RCP)は、導入予定先数が約2,000先、1.6万店舗まで増加している。
- 35ページへ。

深掘 × 挑戦 KMFG グループシナジーの追求

KMFG完全子会社化を踏まえたPMI加速を通じグループシナジーを早期に実現

- グループ一体運営/経営資源最適化の方向性を踏まえ、コストシナジーを再整理
- 中計最終年度('23/3期)迄に230億円('19/3期比)のシナジー実現を目指す



- 4月1日、KMFGの完全子会社化が完了した。
- 経営資源の再配分を制約なく、更にスピーディーに実施することが可能となったこともふまえて、グループシナジーについて再整理させていただいた。
- 従来開示との大きな違いは、コストサイド。従前は、システム部分だけをカウントしていたが、チャンネル最適化、人員最適配置の効果も加えて、2023/3期で230億円と再整理。
- これは、グループの実質業務純益を1割程度押し上げる水準感。
- KMFGのお客さまにおいて、リそなの差別化商品のご利用が大きく増加しているをご説明してきたが、21/3期実績でトップラインでは既に60億円弱の効果。
- コスト側では、システムの共同利用に加えて、人員の最適化も進捗しており、約90億円の効果が実現している。
- なお、今回の100%子会社化により、チャンネルでは共同店舗を約30追加して従来と合わせて約120拠点とする。
- 人員も、当初計画比350名程度追加でスリム化を図っていく。従来進めていた地ならしについては一旦順調に終了したと考えており、ここからは結果をしっかりと出していくステージに移ったと認識。
- 36ページへお進みいただきたい。

挑戦 “脱・銀行”へ向けて①～新たな発想による価値提供～

社会課題・変化を起点に「リそなの強みを活かせる分野」から新規ビジネスを創出

社会課題・変化

「デジタル&データ」「デザイン思考」「オープン」をドライバーとした新たな価値創造

地域



少子高齢化



環境



人権



企業・組織の枠を超えた
アジャイル 構想・開発体制



新たなワークスタイル
による斬新な発想

幅広いテーマから新ビジネスを発掘

地方創生

情報

地球温暖化

教育

農業

ヘルスケア

小口決済

.....

アプリ完結型住宅ローン '21/4月～
お申込み～お借入までアプリで完結



住宅ローンサービスのDX化を加速

- ここから、「挑戦」、「脱・銀行」に向けた取り組み。
- 「新規ビジネス」の創出は、昨年始動させたクロス・ファンクショナル・チーム(CFT)を中心に進めている途上。
- 業務プロセス改革の加速に加えて、新規ビジネスの創出を急ぎたいと考えている。
- 37ページへ。

挑戦 “脱・銀行”へ向けて②～幅広いつながりによる共創～

オープンプラットフォーム ～資本関係にとらわれない幅広い連携を通してWIN-WINの関係を構築～

オレンジ: 機能の高度化・拡充に資する取り組み

緑: 基盤拡充に資する取り組み



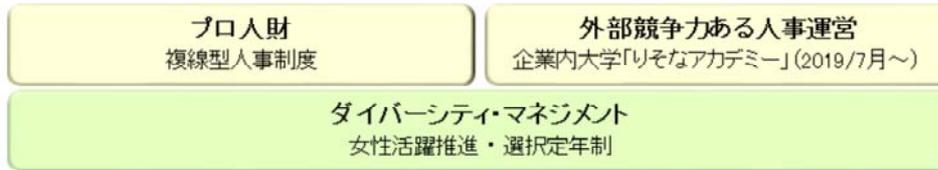
*1. リソナキャッシュレス・プラットフォーム

リソナホールディングス 37

- 「脱・銀行」のもう一つの柱、フィンテック企業等との共創により機能を高度化・拡充しながら、リソナの独自商品・サービスを、地域金融機関等にプラットフォームとして提供していくオープンプラットフォーム戦略。
- 代表的なサービスメニューがこちらだが、グループアプリにおけるめぶきFGさん、ファンドラップでの横浜銀行さん等、地域金融機関の皆さまによるご利用が広がっている。
- また、リソナキャッシュレスプラットフォームでは、例えば大阪府や埼玉県飯能市でのご利用があるが、地公体取引を軸とした展開も広げていきたい。
- 38ページへ。

基盤の再構築 人財

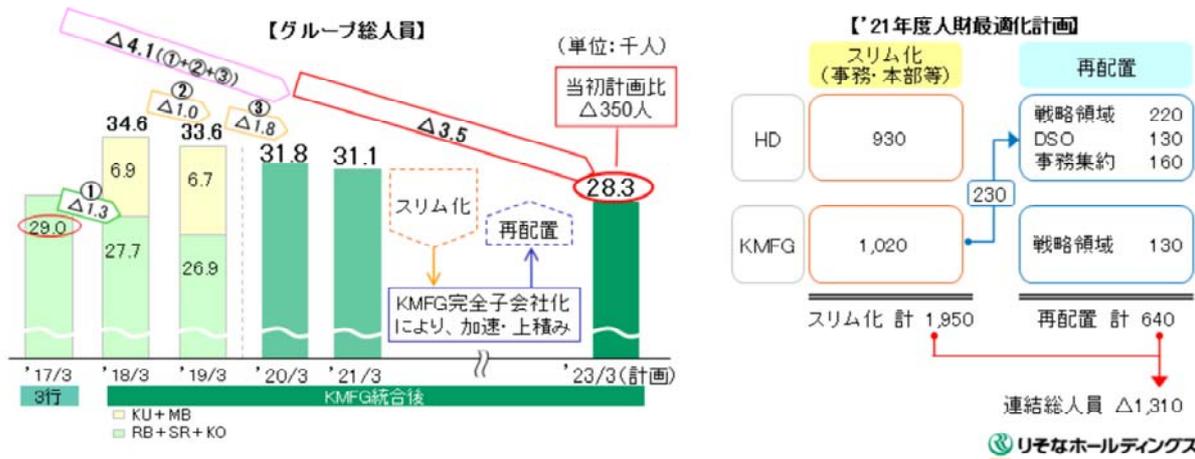
多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ



注力分野への人財再配置

■ KMFG完全子会社化により、グループベースでのスリム化と人財再配置を加速・拡充

- 自然減により、総人員はKMFG統合前を下回る水準へ
- チャンネル改革、店頭DXによる生産性向上



- ここから、基盤の再構築。人財戦略では、下段の人員について少し補足させていただく。
- 中計の出口で28,300人程度とする計画だが、これはKMFG統合前の29,000人を下回る水準となる。DX等も活用しながら、着実にスリム化は進展。
- 右下は今年度の人財再配置のイメージ。エンティティを越えた再配置を、もう一段踏み込んで行っていく。
- 39ページへ

基盤の再構築 チャンネル改革

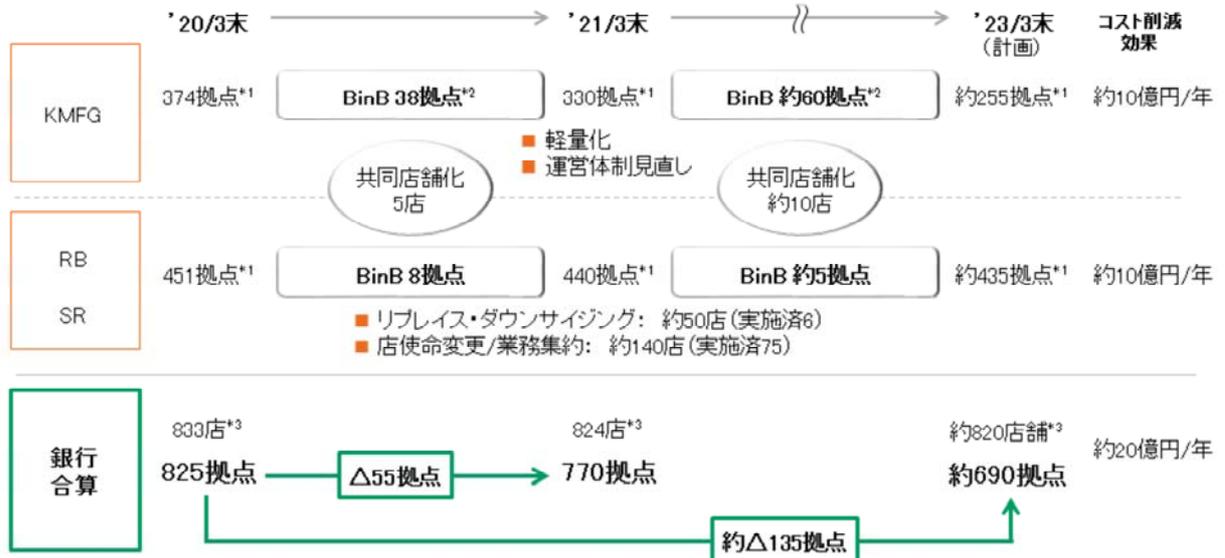
お客さま利便性向上とグループチャンネルの全体最適化を加速

■ 店舗チャンネル最適化を通じた「お客さま接点維持とチャンネル関連コスト削減の両立」

- KMFPG完全子会社化で、KMBにおけるBinB、RB/KMFPG間の共同店舗化を加速 約90拠点 → 約120拠点

■ 事務量削減を通じた「少人数運営体制の確立」

【有人店舗数・拠点数推移】



*1. RB・KMFPG間の共同店舗は、RBIを含めて表示

*2. KMFPGのBinBはKMBのプラザ(出張所)統合を含む *3. RBのセブンデイズプラザ併設店等は含まず

リソナホールディングス 39

- チャンネル。1店舗あたりの人員を削減しながら、特に旧近畿大阪銀行・旧関西アーバン銀行の重複拠点のBinBを中心に拠点数を減らしていくことで、お客さま利便性向上とコスト削減を確りと両立させていく。
- 一番下に記載の数字。グループでの店舗最適化等を通じて、中計3年間で拠点数を2割弱削減する。
- 並行して、エリア再編、店使命の適正化、店舗リプレイス、ダウンサイジングを進めていく。
- 40ページへ

基盤の再構築 新営業店システム

新営業店システム導入開始(RB、SR)

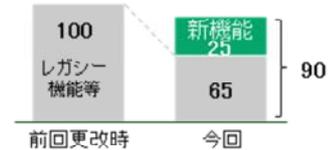
- 個々のお客さまの利便性向上と銀行コスト削減に徹底的に拘ったシステム



ローコード開発*2ツールを活用し、金融専用端末から脱却



【営業店システム投資額イメージ】
前回更新時の投資額を100として比較



*1. デジタルサービスオフィス *2. できる限りソースコードを書かず素早くソフトウェア開発を行う手法 *3. NTTデータとHDの合弁会社

りそなホールディングス 40

- タブレット端末を活用し、グループアプリと同様の操作性のものを店頭にも投入していきたい。
- ロケーションフリーでご相談できる新たな営業スタイルの確立に向けて、りそな、埼玉りそなでは、4月から新しい営業店システムへの切り替え、導入を順次進めている。
- 今回、ローコード開発ツールの活用により、従来の半分以下の工期で開発ができたという点も付け加えたい。
- 41ページへ

基盤の再構築 システム

テクノロジーの進化を見据えたシステム構造改革とオープンプラットフォーム戦略の加速

■ システム構造改革

- システム断捨離、ローコード開発、アジャイル体制拡充により戦略投資へ傾注
- API基盤を利用し、システム統合せずにもろな商品・サービスを早期に地銀提供
- オープンAPI、デジタル基盤を通じ、FINTECH企業や異業種と連携

システム開発スピードの加速

オープンプラットフォーム化加速

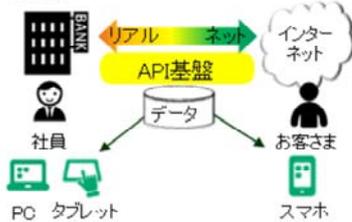
【システム関連コストのイメージ】

✓ システム構造改革により、DX投資にシフト

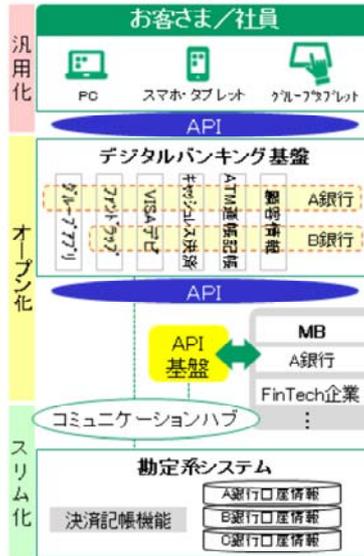


【リアルとネットの融合】

✓ 勘定取引API拡充によりオムニチャネル化を実現



【目指す姿】



【現状】

金融専用端末からの脱却

勘定取引API 500API(参照・更新)構築済
金融専用端末の半減 汎用PCからの勘定取引実現、全店展開 ('20/10月~ '21/7月予定)

オープンプラットフォーム化

グループアプリ 常陽銀行・足利銀行('21/3月) MEB('21年度中予定)
ファンドラップ MEB('20/10月) 横浜銀行('21/4月)
VISAデビ・RCP¹ MEB('21年度中予定)
ATM通帳記帳共同化² MEB('21年度中予定)

レガシーシステムからオープンシステムへの構造変革

システム断捨離 勘定系中心に既存システムのスリム化取組開始

*1. りそなキャッシュレス・プラットフォーム *2. りそなATMでMB通帳記帳

- システム。ローコード開発やアジャイルにより、開発スピードを加速させながら、システムコスト全体は大きく変えることなく、戦略領域の投資を拡大させていく。
- APIを活用しながら、汎用化、オープン化、スリム化を進めていくことを目指している。
- 43ページへ。

2021年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた取り組み

資本政策について

ESGへの取り組み

ご参考資料

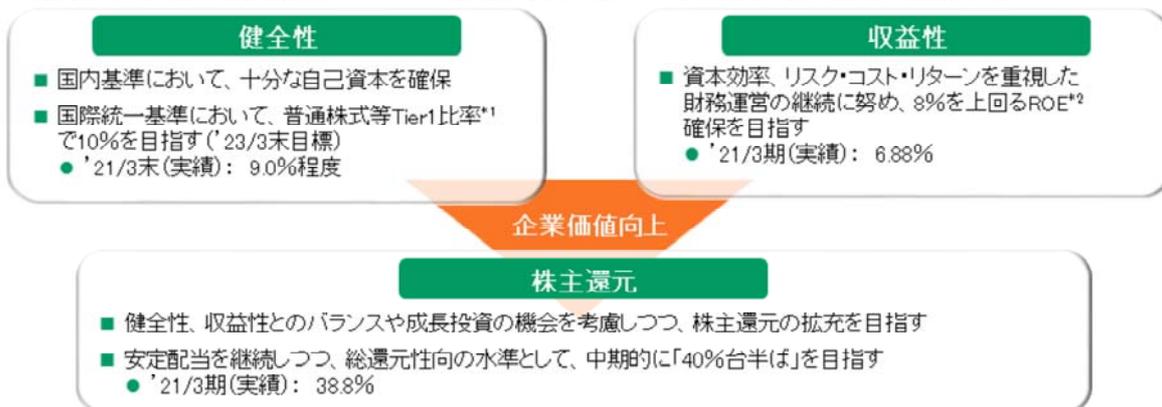
資本政策について

■ KMFG完全子会社化に伴うEPS希薄化影響中立化を目的に自己株式取得を実施

- 取得株数: 0.88億株(上限)
- 総額: 500億円(上限)
- 取得期間: 2021.5.12~9.30
- 取得方法: 東証における市場買付
 - (1) 自己株式立会外買付取引 (ToSTNeT-3)による買付 : 0.62億株
 - (2) 取引一任契約に基づく市場買付

	KMFG 完全子会社化“後” (持分100%)	(ご参考)試算値 KMFG 完全子会社化“前” (持分51.2%)	
HD連結純利益 (*22/3期業績目標)	1,450億円	1,376億円	
うちKMFG 貢献利益	150億円	76億円	
発行済株式数	25.0億株	22.9億株	
EPS	57.8円	59.9円	EPS変化率 (①-②)/② △3.5%
	①	②	取得株数: 0.88億株 (25億株×3.5%)

■ 「健全性」「収益性」「株主還元」のバランス最適化を基本方針として、中期的に株主還元の拡充を目指す



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

リソナホールディングス 43

- 資本政策について
- 上段は、「KMFG完全子会社化に伴うEPS希薄化影響」を中立化する目的で実施している自己株式取得について。
- 今期業績目標から計算したEPSは57.8円。
- 一方、完全子会社化前の持ち分と、発行済株式数から算出したEPSは59.9円となり、3.5%減少するので、発行済株式数の3.5%にあたる88百万株を取得するもの。
- 既にToSTNeT-3で62百万株の買い付けを終えていることはリリースさせていただいたが、残りについて、取引一任契約に基づく市場買い付けを実施している。
- 下段は従前よりお示ししている資本政策の方向性。
- 「健全性」「収益性」「株主還元」のバランスを取りながら、更なる株主還元の拡充を目指していくという考え方に変わりはない。
- 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。
- 44ページへ。

2021年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた取り組み

資本政策について

ESGへの取り組み

ご参考資料

- 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。
- 45ページへ

E(環境):地球温暖化・気候変動への対応

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



2018年10月
TCFD賛同表明
Task Force on
Climate-related
Financial Disclosures

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 ■ お客さまの気候変動の緩和・適応に向けた取り組みを金融面からサポート

「リスク」を低減	融資業務における取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 環境課題に向けた取り組みが途上のお客さまに対し、対話を通じた積極的な働きかけを実施 石炭火力発電事業PJへの原則新規融資停止、石炭採掘事業(MTR方式^{*1})への新規融資停止等、環境負荷の大きい事業への取組姿勢を明確化 	
	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 	
「機会」を伸ばす	商品・サービスを通じた環境保全	【個人のお客さま向け】	【法人のお客さま向け】
		<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) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SDGsコンサルファンド ✓ 私募グリーンボンド ✓ サステナビリティ・リンク・ローン

【CDPスコア^{*2}】

リそなHD	B
SMFG	B
MUFG	B-
みずほFG	B-
SMTH	C

【炭素関連資産^{*3}の状況】

ポートフォリオ全体に占める割合
1.2%
(2021年3月末)

*1. 山頂除去方式と呼ばれ、山の表面石炭層を採掘するため、森林伐採し土砂を河川等に廃棄する手法
*2. CDPLレポート2020 *3. TCFD提言の定義を踏まえたエネルギー・ユーティリティセクター向け貸出

- E、環境について。この分野は大きくステージが変わったと認識している。
- 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。
- 48ページへ

E(環境):お客さまの取り組みを支えるステップアップ・アプローチ

気候変動を含む社会課題を
広く知っていただく

「はじめようSDGs！」

SDGsの概要やリそなの取り組みを
わかりやすくお伝えする冊子



「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



社会課題の解決に
ご参画いただく

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



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



お客さまご自身の課題発見・
こまごこ解消

SDGsコンサルファンド

リ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



私募グリーンボンド、 サステナビリティ・リンク・ローン

- 環境改善効果のある事業(グリーンプロジェクト)に用途を限定した資金調達をご支援
- お客さまの「サステナビリティ戦略」と整合した目標を定め、達成状況に応じて金利等の条件が連動するご融資

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):本業と社会貢献活動でリテールNo. 1を実現

当社の強みや経営資源を生かして、地域社会の持続的な成長に貢献

【事業戦略と社会貢献活動の関係性】



地域社会への貢献
(ボランティア活動)

【Re:Heart(倶楽部*)の活動参加人数】

累計
約50,000人

2012年 2020年

未来を担う子どもたちの為に
(金融経済教育活動)

【リそなキッズマネーアカデミー参加人数**】

累計
約40,000人

2005年 2020年

【献血活動】
コロナ禍で通常以上に血液が不足するなか、従業員による献血を実施

【全国特別支援学校文化祭入賞作品展開催】
リそなグループ本社で、52作品を展示

【フードドライブ】
従業員から集めた食品等を、加須市の「子ども食堂応援隊」に寄贈

*1. リそなグループの従業員のボランティア団体

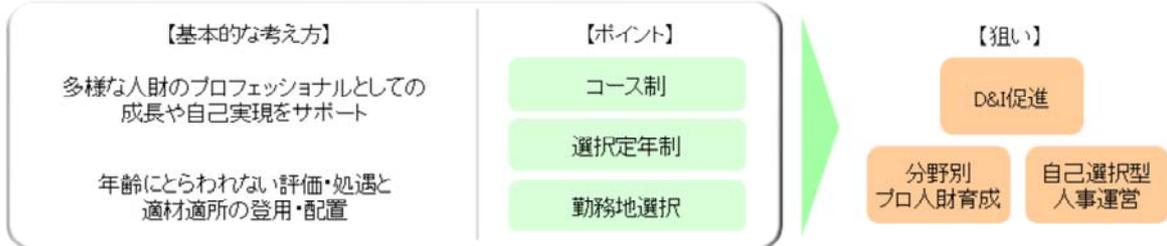
*2. リそなキッズマネーアカデミー、みらいキッズマネーアカデミー(夏休み開催)

S(社会):ダイバーシティ&インクルージョン

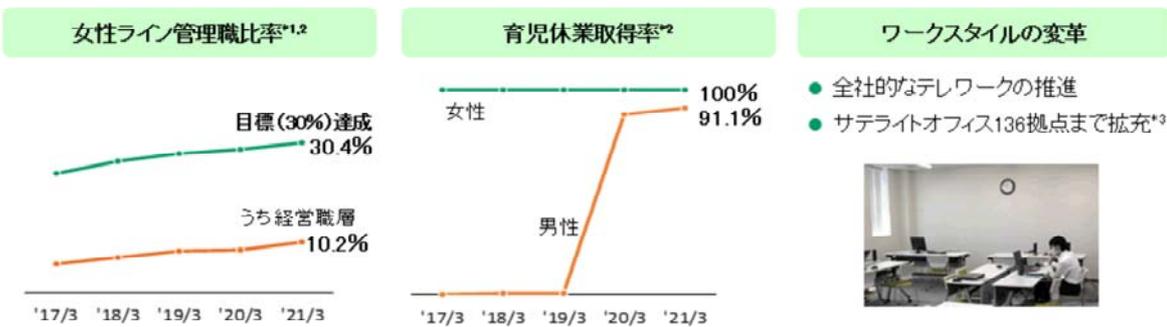
外部競争力あるプロフェッショナル育成と多様な働き方を選択できる人事制度を整備

■ 新人事制度制定(2021年4月～RB+SR)

- ダイバーシティ・マネジメントの推進を人事運営の根幹としつつ、外部競争力のあるプロフェッショナルを育成
- 自律的なキャリア形成とワークライフバランスに応じた多様な働き方を支援



■ ダイバーシティ・マネジメントの進捗とワークスタイル変革の推進



*1. 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

*2. RB+SR

*3. '21/3末時点

- S、社会については、ダイバーシティ&インクルージョンとして、今年度よりスタートさせた新たな人事制度についてコメントさせていただく。
- 全員がプロフェッショナルを目指せるよう19のコースを定めた複線型の人事制度としている。年齢にとらわれない運営とした点も特徴。
- 外部競争力のあるプロフェッショナル人財を育成すると共に、ワークライフバランスに応じた多様な働き方も支援していくしくみとしている。
- なお、左下、本人事制度とは別の話となるが、女性ライン管理職比率は30.4%となっている。
- 49ページへ

G(コーポレートガバナンス):高度な企業統治システム

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 2018年、ダブルレポートライン体制を導入

社外取締役¹



松井 忠三
指名委員会委員長
報酬委員会委員長

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

(元 武蔵大学社会学部 教授)



池 史彦 *新任
指名委員会委員
監査委員会委員

(元 本田技研工業 会長)

社内取締役¹



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

*1. 2021年6月開催予定の第20期定時株主総会における取締役候補者

- G、ガバナンス。
- ご案内の通り、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。
- 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。
- 私からの説明は以上とさせていただきます。

G(コーポレートガバナンス):取締役を求める役割・スキル・専門性

多様性に富む取締役会での活発な議論により、監督機能と意思決定機能を強化

■ 社外取締役*

	企業経営・組織運営	行政	金融	総務・人事	法務・リスクマネジメント	財務・会計	マーケティング	ESGサステナビリティ	イノベーション	IT	国際性
松井 忠三	●			●			●				
佐藤 英彦	●	●			●						
馬場 千晴	●		●		●	●					
岩田 喜美枝	●	●						●			
江上 節子				●			●		●		
池 史彦	●									●	●

■ 社内取締役*

	経営企画	IT・DX	コンプライアンス リスク管理
東 和浩	●	●	●
南 昌宏	●	●	●
野口 幹夫	●	●	
川島 高博	●		●

ガラス張りの役員室



*1. 2021年6月開催予定の第20期定時株主総会における取締役候補者

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

- ✓ 第三者機関を活用した取締役会評価に関し、社外取締役のみでミーティング実施。取締役会の更なる実効性向上に向け活発に議論

フリーディスカッション

- ✓ 社外取締役の知見を戦略等に活用するための意見交換を随時実施
- ✓ HD・RB・SRの社外取締役全員が参加したフリーディスカッションを'20年度に初めて開催

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の取り組みを実施
勉強会:「国際的な会計基準への対応」や「システム構造の将来像」
見学会:CFT活動拠点「Resona Garage」を訪問('20年度)

サクセッション・プラン('07/6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

「リそならしい」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」

相対TSR
(対銀行業)

連結ROE
(株主資本ベース)

「株式給付信託」

- ✓ 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



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

2020 CONSTITUENT 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

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



国内外イニシアティブへの賛同



*1. 詳細は当社Webサイトをご覧ください。 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/index.html>

注目を集める「りそなのチャレンジ」①

「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



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 2020」



- 「App Annie Top Publisher Awards 2021」



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)
- 「21世紀金融行動原則」選定委員長賞(総合部門) (りそなアセットマネジメント、2020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)

注目を集める「りそなのチャレンジ」②

「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

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2020」内閣府特命担当大臣(男女共同参画)賞(りそな銀行)
- 「PRIDE指標」4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)
- 2021年版「女性が活躍する会社BEST100」*1総合第3位(りそなHD)

女性が輝く
先進企業 2020

「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2021

*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月期決算の概要と主要ビジネスの状況

持続的成長に向けた取り組み

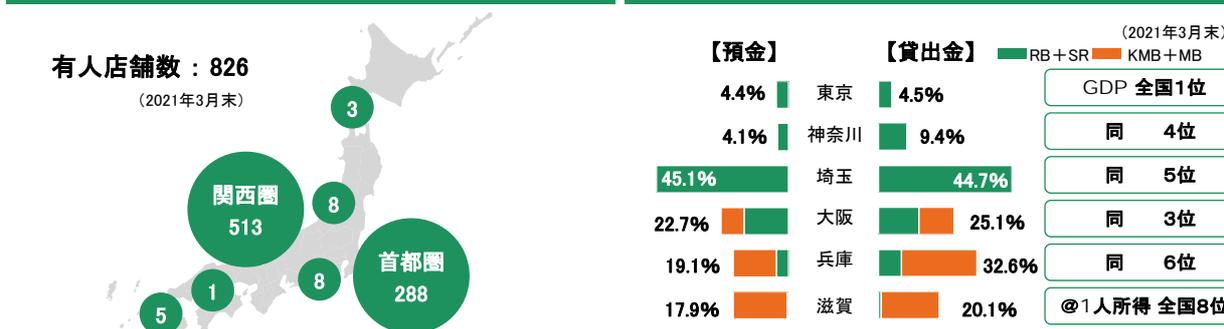
資本政策について

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



*1. 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

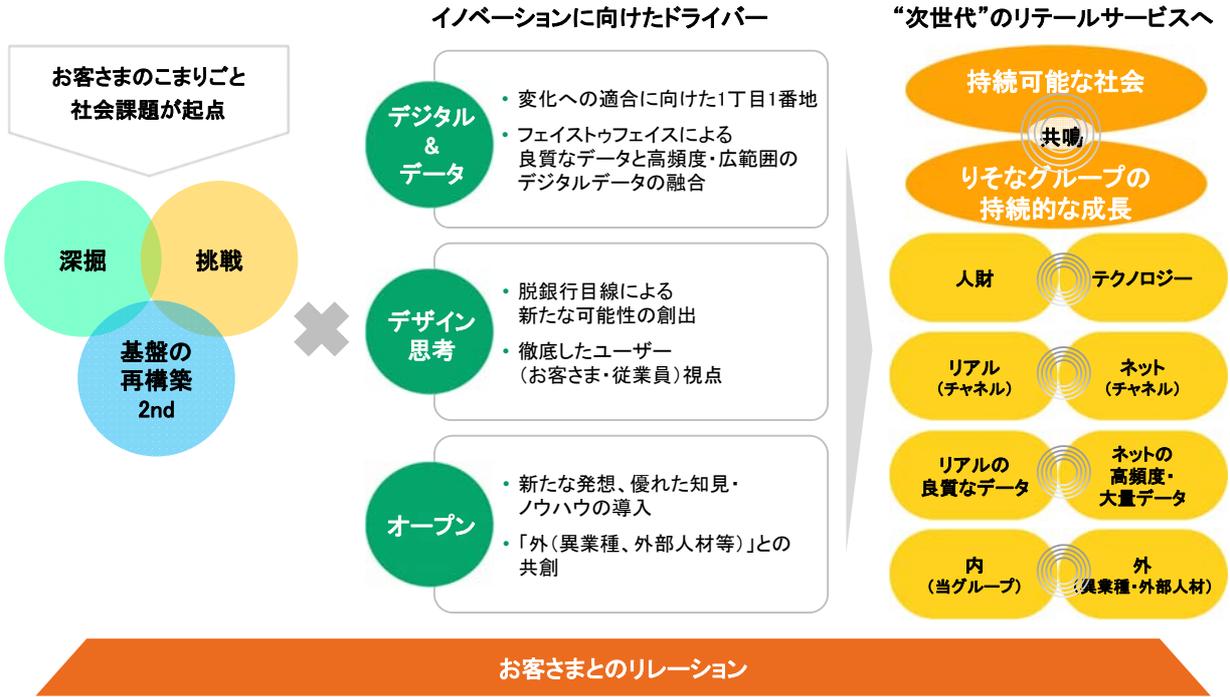
お客さまの声に耳を傾け、共鳴し、響き合い、お客さまとの間に揺るぎない絆を築きます。
 地域のお客さまと互いに触れ合い、感じ合い、理解し合う中から生まれる信頼関係を大切にします。



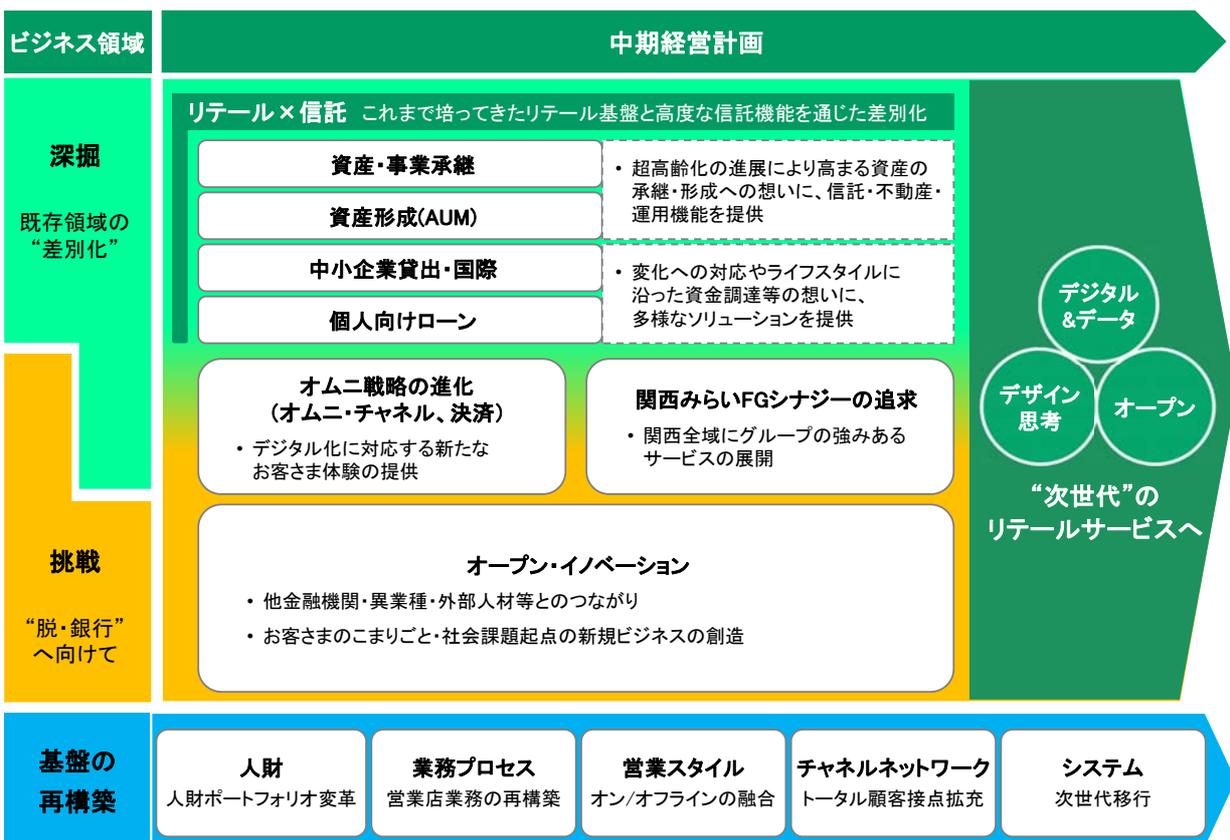
2つの「R」、「りそな(Resona)」と「地域(Regional)」が共鳴し合う様子を表現

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



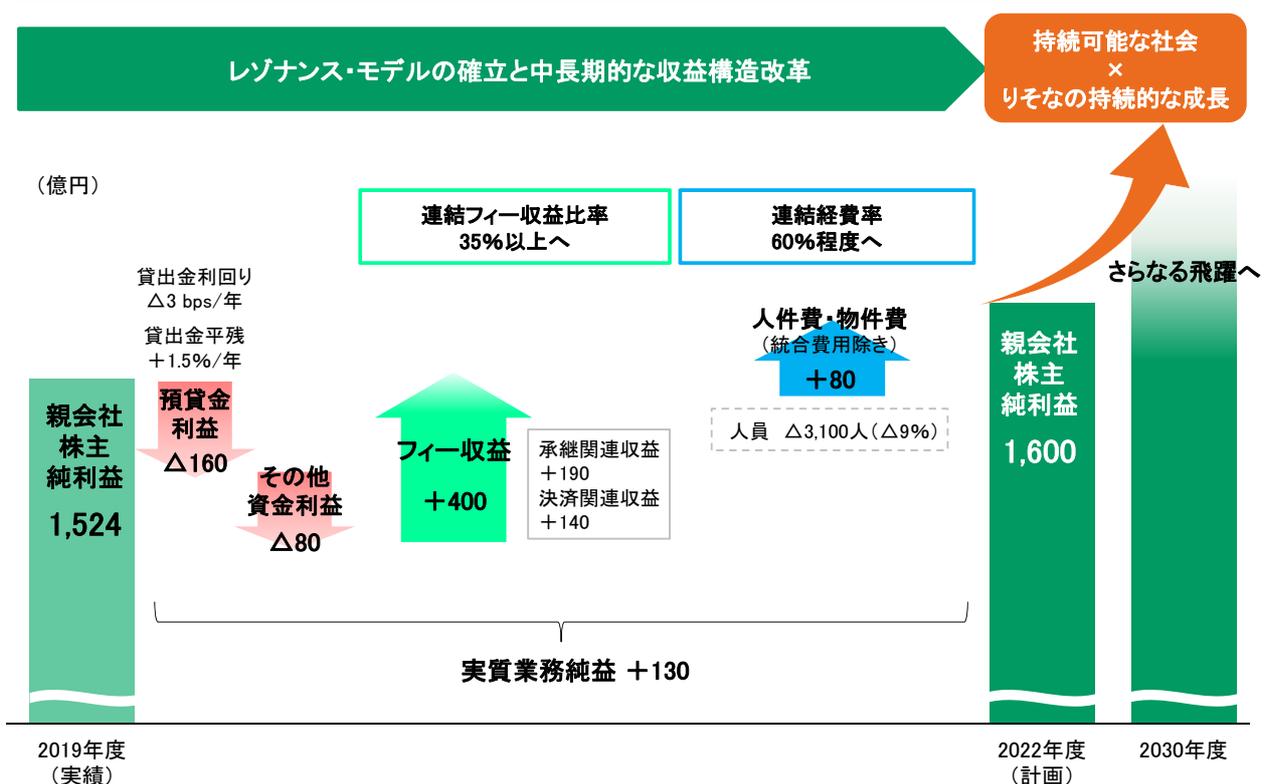
ビジネス戦略と基盤の再構築 (全体像)



2030年SDGs達成に向けた新中計での注力ポイント

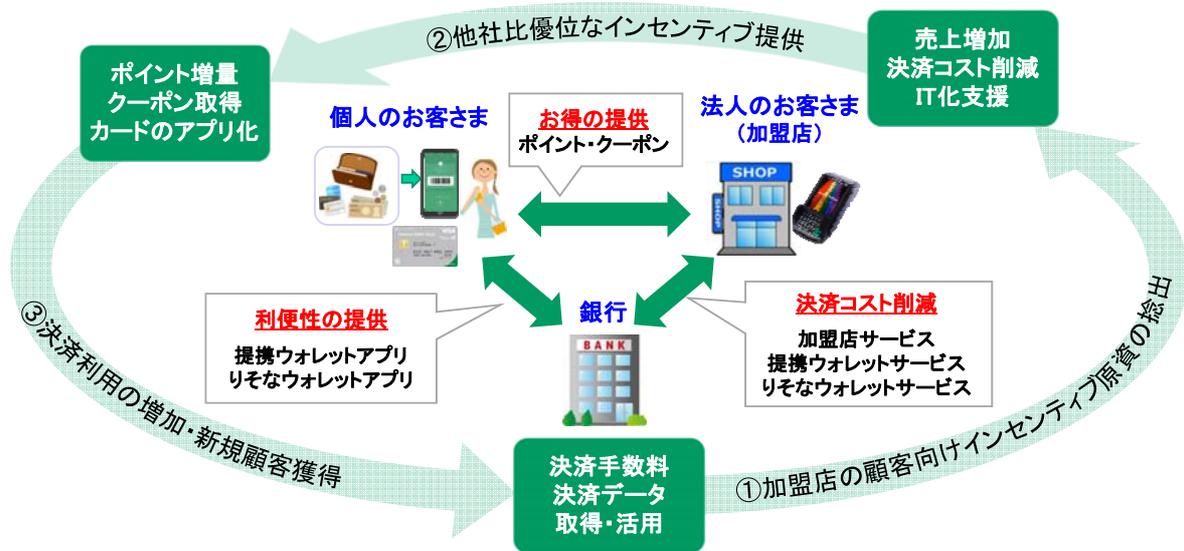
テーマ	今後10年間のお客さまのこまりごと	新中期経営計画で注力する柱
地域  17項目全て	■ デジタル化・グローバル化社会への適応 <ul style="list-style-type: none"> ● キャッシュレス決済浸透 ● デジタル化の急速な進展 ● サプライチェーン維持 	決済 オムニ・チャンネル
少子高齢化 	■ 少子高齢社会への適応 <ul style="list-style-type: none"> ● 円滑な資産・事業承継、老後資金確保 ● 人材確保 	承継 資産形成
環境 	■ 気候変動リスクへの対応 <ul style="list-style-type: none"> ● 生活・住宅コスト上昇 ● 脱炭素化対応、天災への備え 	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 <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 	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

国際ビジネス

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

- コロナ禍においても非対面ツールを活用し、きめ細かなサポートを継続
- 海外進出、資金調達等の幅広いご相談に対応

■ 海外現地法人によるソリューション提供

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

■ お客さま支援体制の強化

- 2020/8月、SAC Capital(シンガポール)と資本業務提携の契約を締結
 - ASEANにおけるM&A体制の強化
- Web会議システム等を活用した海外拠点との連携によるお客さま支援
 - 現地情報提供・販路拡大サポート

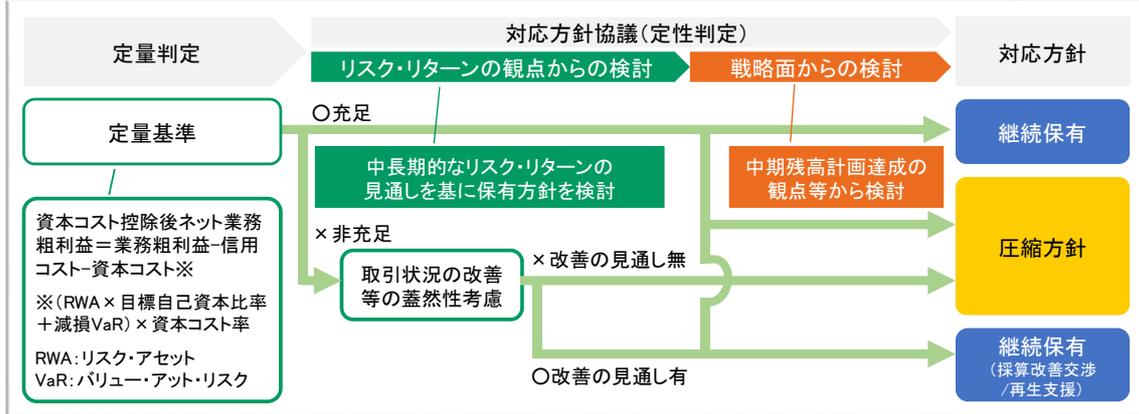


- 海外駐在員事務所
- りそなマーチャントバンクアジア
- りそなブルダニア銀行
- りそな・インドネシア・ファイナンス
- 提携銀行など
- ◆ りそなグループの従業員が駐在

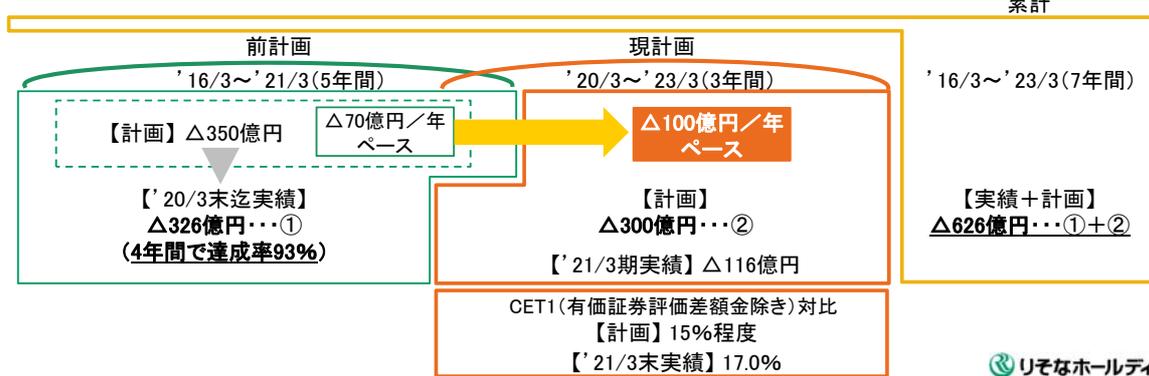
政策保有株式: 保有意義検証プロセスと削減計画

政策保有株式の保有意義検証プロセス

※政策保有株式に関する方針の概要⇒P16



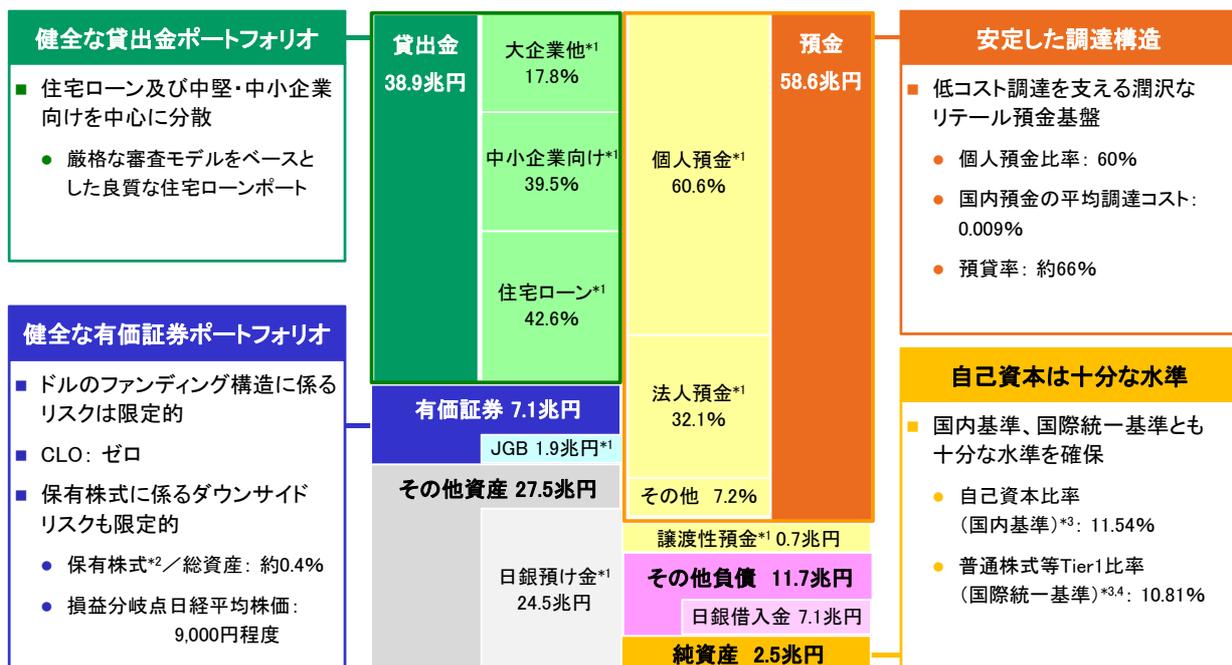
現中計期間における政策保有株式削減計画



健全なバランスシート

HD連結

総資産73.6兆円



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
	2016/3末	2021/3末	増減		
プレミアム 総預り資産500万円以上or アバマンローン500万円以上 (1)	50.8	61.5	+ 10.6	69.8	7.74
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり (2)	505.1	537.9	+ 32.8	27.7	4.83
資産運用層 総預り資産100万円以上 (3)	633.5	757.6	+ 124.0	5.3	4.75
ポテンシャル層Ⅰ 総預り資産500万円以上 (4)	700.5	774.5	+ 74.0	1.6	3.59
ポテンシャル層Ⅱ 総預り資産500万円未満 取引商品個数3個以上 (5)	4,443.7	4,617.7	+ 174.0	* 1	4.02
リそなロイヤル・カスタマー (6)	6,333.9	6,749.5	+ 415.5	4.3	4.15
ポテンシャル層Ⅲ 総預り資産500万円未満 取引商品個数2個以下 (7)	5,011.3	4,421.9	△ 589.4	0.1	1.65

顧客セグメントの引き上げと多面取引の進展により生涯獲得収益が拡大

取引商品個数増加

セグメント引上げ

顧客セグメントと多面取引の進展による収益マトリクス(イメージ)

収益大

収益小

*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(2021/3期)

(億円、%)

グループ事業部門	収益性			健全性	与信費用 控除後 業務純益									
	資本コスト 控除後利益	リスク調整後 資本利益率	経費率		社内 自己資本 比率	実質 業務純益		業務 粗利益		経費		与信 費用		
	RVA*1	RAROC	OHR	前期比		前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比			
営業部門 (1)	△ 135	9.0%	67.7%	10.2%	973	△433	1,424	△149	4,419	△137	△2,995	△11	△450	△283
コンシューマー事業 (2)	87	15.2%	84.3%	10.0%	270	△148	284	△156	1,821	△140	△1,536	△15	△ 14	+7
コーポレート事業 (3)	△ 223	7.8%	56.1%	10.2%	703	△284	1,139	+6	2,598	+2	△1,458	+3	△ 435	△290
市場部門 (4)	410	58.7%	17.1%	15.5%	497	△32	497	△32	600	△21	△ 103	△10	-	-
KMFG (5)	△ 261	4.6%	76.5%	8.4%	212	△13	334	+46	1,430	+5	△1,095	+40	△122	△59
全社*2 (6)	△ 478	8.8%	64.5%	9.3%	1,714	△430	2,288	△85	6,439	△101	△4,155	+16	△574	△344

*1. RVAとはResona Value Added(リそな企業価値)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①

【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%	2021/3期	113	+5
関西みらい保証 (2)		関西みらい銀行100%	2021/3期	12	+5
関西総合信用 (3)		関西みらい銀行100%	2021/3期	10	+1
みなと保証 (4)		みなと銀行100%	2021/3期	7	△1
りそなカード (5)	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%	2021/3期	6	△9
りそな決済サービス (6)	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%	2021/3期	5	△3
りそな総合研究所 (7)	コンサルティング 年800件の経営コンサル	りそなHD 100%	2021/3期	0	△1
りそなキャピタル (8)	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%	2021/3期	0	+0
りそな企業投資 (9)	プライベートエクイティ 株式取得を通じた事業承継支援	りそなHD 100%	2021/3期	△0	—
りそなビジネスサービス (10)	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%	2021/3期	0	+0
りそなアセットマネジメント (11)	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%	2021/3期	27	+9
関西みらいリース (12)	リース 地域のお客さまへリース機能を 活用したソリューションを提供	関西みらい銀行88.9%	2021/3期	0	+0
みなとリース (13)		みなと銀行100% (うち間接所有56%)	2021/3期	1	△0
合計				187	+6

りそなホールディングス 68

連結子会社等の状況②

【主要な連結子会社(海外)】

(億円)

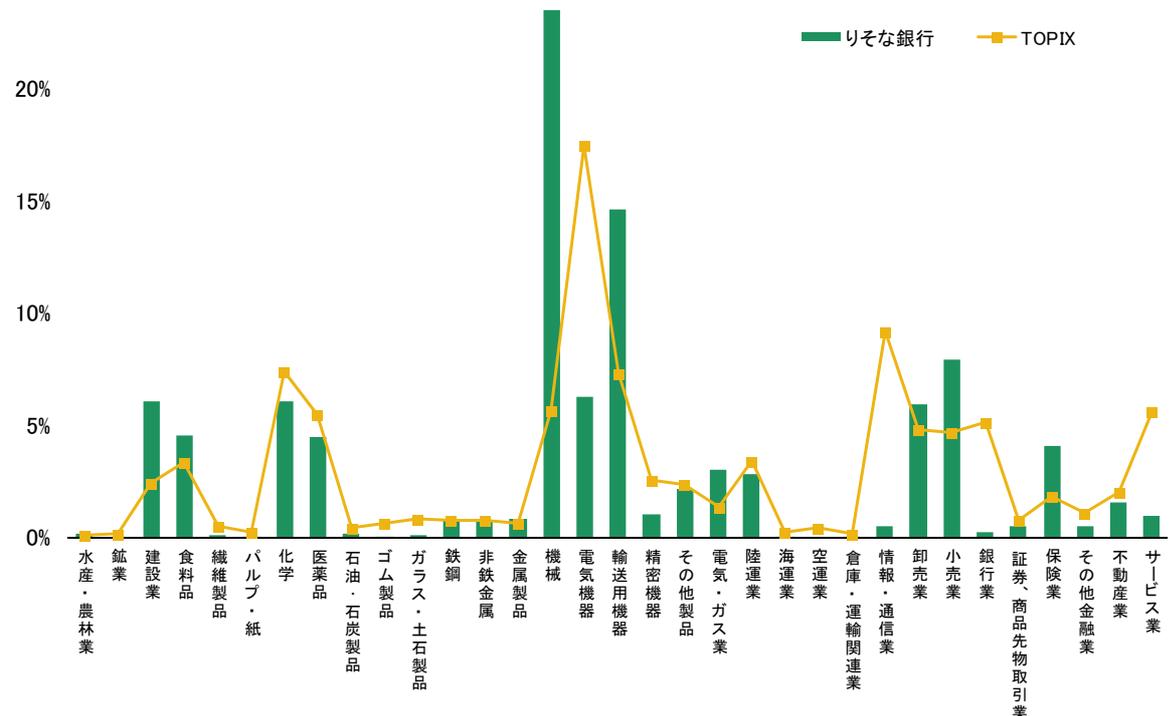
会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前期比
P.T. Bank Resona Perdania (14)	銀行 (インドネシア) インドネシアにおける 最古の日系銀行	りそなG 48.4% (実質支配基準)	2020/12期	4	△1
P.T. Resona Indonesia Finance (15)	リース (インドネシア)	りそなG 100%	2020/12期	0	+5
Resona Merchant Bank Asia (16)	ファイナンス・M&A (シンガポール) '17/7月に連結子会社化 直接融資、M&A仲介等を展開	りそなG 100%	2020/12期	△3	△3
合計				0	+1

【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
日本カストディ銀行 *2 (17)	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%	2021/3期	6	—
NTTデータソフィア (18)	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%	2021/3期	1	△2
りそなデジタル・アイ *3 (19)	システム開発	りそなHD 49% 日本IBM 51%	2020/12期	2	+0
首都圏リース (20)	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%	2021/3期	12	+3
ディー・エフ・エル・リース (21)	リース	りそなHD 20% 三菱UFJリース 80%	2021/3期	5	△0
合計				29	+1

*1. 海外3社(14)~(16)およびりそなデジタル・アイ(19)は12月決算であり、HD連結の'21/3期決算には12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
*3. 2021年1月にディアンドアイ情報システムから商号変更

りそなホールディングス 69



* 時価ベース

残存期間別のスワップポジション

■ 金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

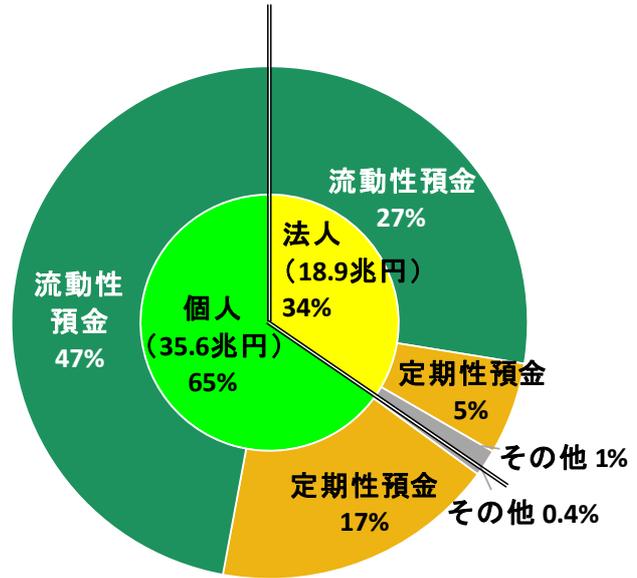
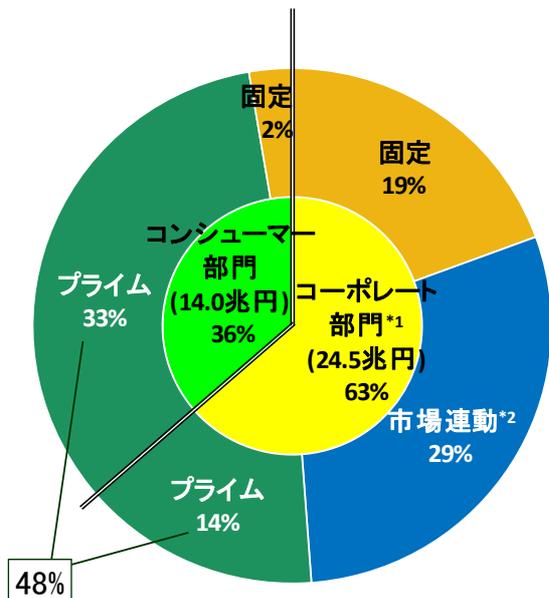
(億円)

	2021年3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)	300	8,300	2,500	11,100	1,500	8,900	4,000	14,400
受取変動・支払固定 (2)	1,571	3,674	2,634	7,879	2,304	4,180	3,647	10,132
ネット受取固定 (3)	△ 1,271	4,625	△ 134	3,220	△ 804	4,719	352	4,267

預貸金構成(2021/3末)

銀行合算

貸出金*1	預金*3
-------	------



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

円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況

2行合算 (RB、SR)

貸出金	預金
-----	----

【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%

【2021年3月末】

	6ヵ月以内	6~12ヵ月	1~3年	3年超	計
固定 (5)	0.8%	0.8%	6.3%	15.2%	23.3%
プライム系ほか変動 (6)	42.9%	0.0%			42.9%
市場金利連動型 (7)	32.5%	1.1%			33.7%
計 (8)	76.3%	2.0%	6.3%	15.2%	100.0%

1年以内貸出金 78.4%

【2021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 (4)	43.8%	1.9%	7.6%	26.4%	79.9%
定期性預金 (5)	9.6%	5.8%	3.9%	0.6%	20.0%
計 (6)	53.4%	7.7%	11.5%	27.1%	100.0%

(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%	+1.1%	+1.2%
プライム系ほか変動 (10)	△2.6%	+0.0%			△2.7%
市場金利連動型 (11)	+1.3%	+0.1%			+1.4%
計 (12)	△1.4%	+0.1%	+0.1%	+1.1%	-

1年以内貸出金 △1.2%

(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)	+2.8%	△0.0%	△0.1%	△0.5%	+2.1%
定期性預金 (8)	△1.2%	△0.2%	△0.2%	△0.3%	△2.1%
計 (9)	+1.6%	△0.3%	△0.4%	△0.9%	-

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

債務者区分間の遷移状況(2021/3期下期)

RB

■ 与信額ベース*1

		2021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		
2020年9月末	正常先	98.3%	0.7%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.9%	0.0%	-	0.8%
	要注意先	6.2%	87.3%	1.0%	2.4%	0.2%	0.1%	2.7%	2.7%	0.0%	6.2%	3.7%
	要管理先	0.7%	3.6%	82.4%	8.7%	0.4%	0.0%	4.2%	4.2%	0.0%	4.3%	9.0%
	破綻懸念先	1.4%	5.9%	0.0%	79.1%	6.8%	2.6%	4.2%	2.4%	1.8%	7.3%	9.4%
	実質破綻先	0.7%	0.6%	0.0%	0.1%	87.2%	3.8%	7.6%	2.2%	5.4%	1.4%	3.8%
	破綻先	0.1%	0.0%	0.0%	1.9%	0.0%	89.8%	8.2%	0.2%	8.0%	2.0%	-

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

発行残高	発行日	償還期日	クーポン
250億円	2011/6/1	2021/6/1	1.878%
200億円	2011/12/22	2026/12/22	2.442%
350億円	2012/3/14	2022/3/15	1.78%
160億円	2012/3/14	2027/3/15	2.464%

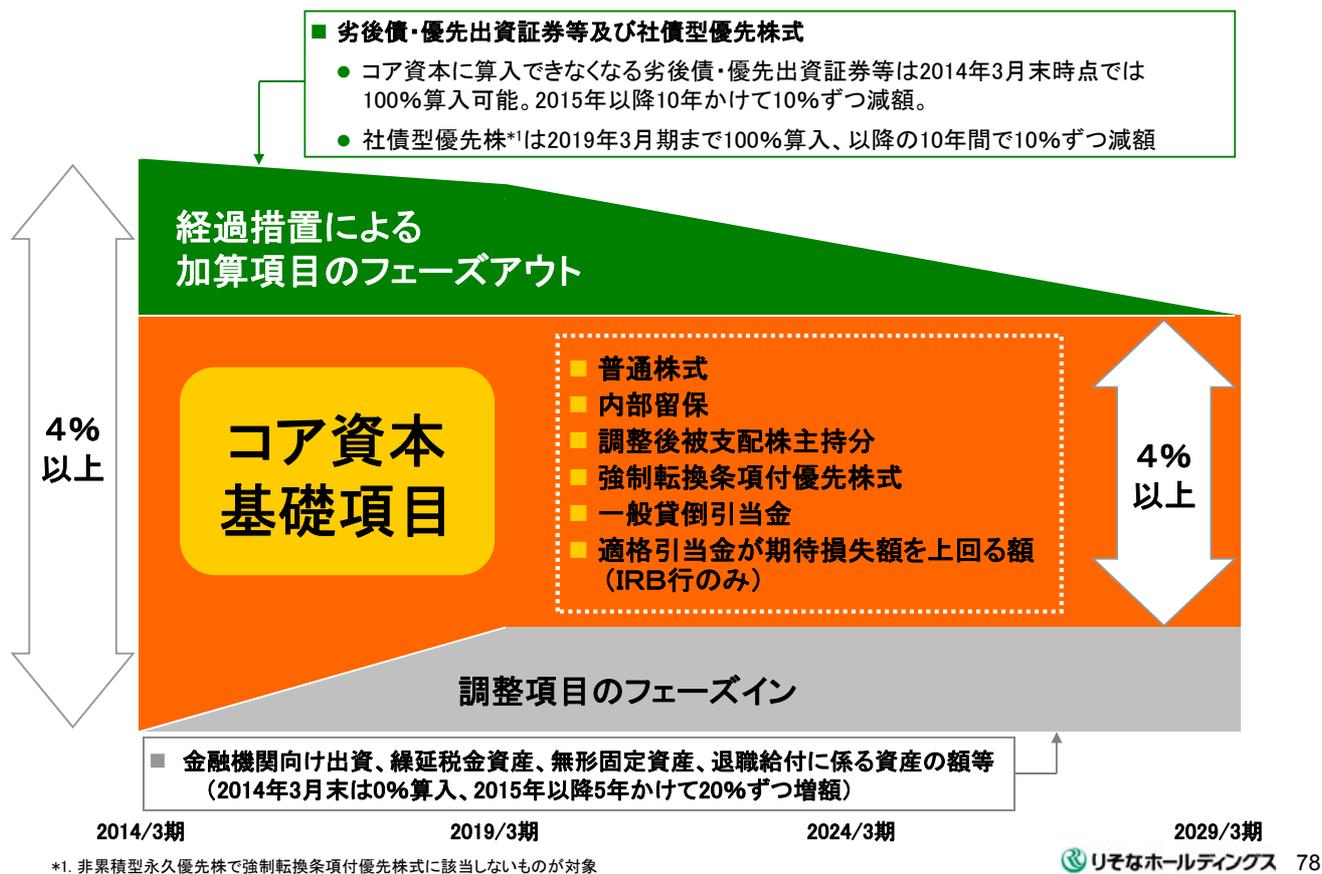
国際的な金融規制強化への対応

主要な金融規制の動向・当社への影響

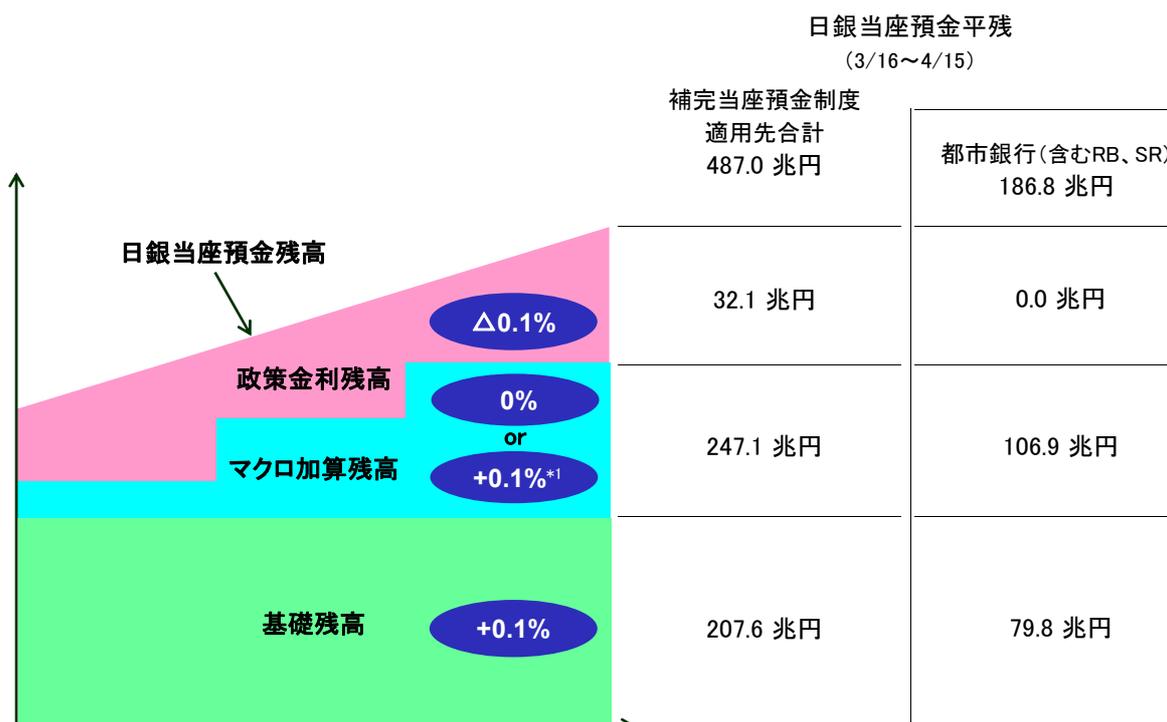
- パーゼル3最終化にかかる本邦ルールは、現在策定中
- 目下のところ、当社へ重大な影響を与える規制はなく、適用に向け着実に対応を進めている

主要な規制	規制の概要	動向・当社への影響等
パーゼル3最終化 ・標準的手法見直し (信用リスク・オペリスク) ・内部格付手法(IRB)見直し ・標準的手法に基づくフロア	リスク感応度向上・比較可能性の向上等を目的とした信用リスク計測手法見直し、損失データを加味したオペリスク計測手法見直し、標準的手法の参照を義務付ける新しい資本フロアルールの設定等(最終72.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ・本邦の適用開始は2023年3月末を予定 ・パーゼル3最終化を反映した当社の普通株式等Tier1比率(その他有価証券評価差額金除き)は9.0%程度※ ※2021/3末実績値10.81%に対し、パーゼル3最終化(SA・資本フロア見直し等・完全実施基準)によるリスク・アセット増加のみ反映した試算値
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	
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 G-SIB/D-SIB、TLAC	資本保全バッファ、カウンターシクリカルバッファ、SIBのバッファは上乗せ資本規制。TLACは更なる損失吸収力を求める規制	<ul style="list-style-type: none"> ・各種資本バッファについてはG-SIB/D-SIB、国際統一基準行が対象。TLACはG-SIB等が対象
LIBOR公表停止対応	米ドルLIBORの主要テナーについては2023年6月末、それ以外のLIBORは2021年12月末に公表停止	<ul style="list-style-type: none"> ・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



日銀当座預金残高



*1. 新型コロナウイ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

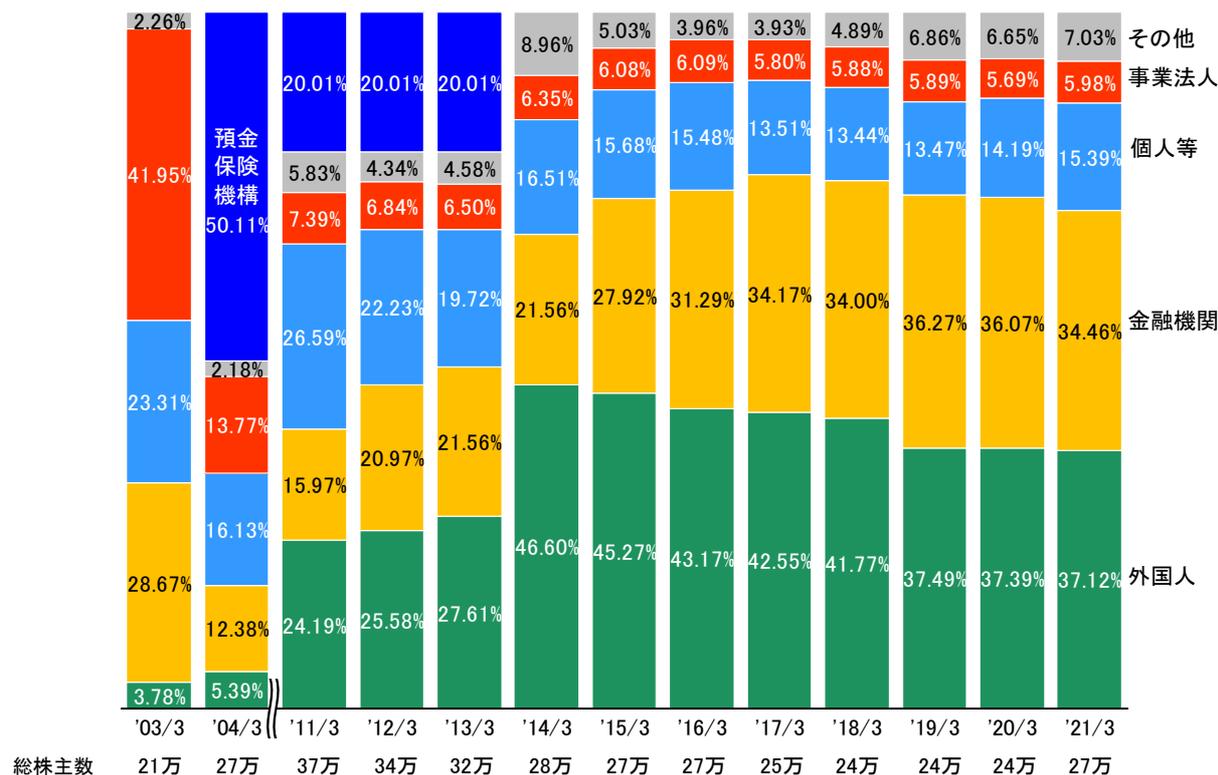
		3行(RB・SR・KO)						KMFG統合後					
		(億円)	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
P L	連結	業務粗利益	6,552	6,371	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586	6,391
		資金利益	4,639	4,430	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311	4,174
		フィー収益 ^{*1}	1,431	1,506	1,587	1,692	1,687	1,606	1,680	1,877	1,938	1,902	1,914
		営業経費	△3,609	△3,616	△3,484	△3,577	△3,475	△3,624	△3,606	△4,426	△4,394	△4,265	△4,258
		株式等関係損益	23	△75	226	445	△65	251	167	214	101	5	469
		与信費用	△138	130	264	223	△258	174	147	101	△13	△229	△574
		親会社株主に帰属する当期純利益	2,536	2,751	2,206	2,114	1,838	1,614	2,362	2,442	1,751	1,524	1,244
B S	銀行 合算	貸出金(未残)	260,504	266,821	269,860	277,555	279,321	284,120	289,921	354,785	362,829	367,382	389,423
		中小企業等	222,358	226,595	229,126	234,549	236,458	241,638	247,284	304,733	311,613	313,189	324,077
		住宅ローン ^{*2}	122,503	126,519	129,183	131,250	131,880	133,563	133,316	159,685	162,231	163,426	166,107
		自己居住用住宅ローン	90,953	94,413	97,052	99,051	100,151	102,186	102,675	123,747	126,836	129,122	133,215
		不良債権比率	2.32%	2.06%	1.74%	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%	1.26%	1.18%	1.14%	1.12%
		政策株式(取得原価)	3,421	3,369	3,316	3,306	3,515	3,483	3,438	3,654	3,538	3,369	3,252
		その他有価証券評価差額	1,315	2,575	3,328	5,731	4,601	5,554	6,494	6,728	5,983	4,207	6,153
ビ ジ ネ ス	銀行 合算	投資信託・保険残高(個人)	31,772	34,925	35,389	37,915	37,517	36,457	36,186	45,697	47,623	45,858	51,287
		投資信託・ファンドラップ	18,271	19,519	19,153	20,709	18,711	17,593	17,337	21,784	22,224	20,170	25,331
		保険	13,501	15,406	16,235	17,206	18,806	18,863	18,849	23,912	25,398	25,687	25,956
		住宅ローン実行額 ^{*2}	13,018	15,595	14,786	13,529	12,927	14,814	11,749	14,184	15,777	15,063	15,060
		自己居住用住宅ローン	10,486	12,255	11,623	10,422	10,117	11,987	9,390	9,866	12,255	12,327	13,141
		不動産収益(エクイティ除)	77	78	83	112	135	137	131	131	133	125	106
公的資金残高		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-
関西みらい銀行	-	-	-	AA-
みなと銀行	-	-	-	AA-

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。



株主・投資家の皆さまへ

**2021年3月期
決算発表**

決算発表資料はこちら

【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。

個人投資家・株主の皆さまへ

**りそなって
どんな会社？**

1 概要 2 特長 3 成長戦略

りそなグループ統合報告書(毎年7月に発行)

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。