

2022年3月期決算の概要と 経営の方向性について



リそなホールディングス

2022年5月19日

- 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

2022年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

- P4 2022年3月期 決算の概要
- P5 '22/3期の振り返りと中計最終年度('23/3期)に向けた展望①
- P6 '22/3期の振り返りと中計最終年度('23/3期)に向けた展望②
- P7 2022年3月期 損益内訳
- P8 親会社株主に帰属する当期純利益の前期比増減要因
- P9 貸出金・預金の平残・利回り(国内)
- P10 貸出金・預金末残
- P11 住宅ローンビジネス
- P12 フィー収益
- P13 主要なフィービジネス①(資産形成サポートビジネス)
- 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)
- P15 与信費用、不良債権
- P16 有価証券
- P17 政策保有株式削減に向けた取り組み
- P18 自己資本比率
- P19 2023年3月期 業績目標
- P20 (ご参考)2023年3月期 業績目標の前期比増減要因
- P21 (ご参考)事業部門別の損益概要
- P22 (ご参考)営業部門の損益概要
- P23 (ご参考)バランスシートの概観(2022/3末)
- P24 中期経営計画の主要経営指標

持続的成長に向けた取り組み

- P26 トップメッセージ リテールNo.1の実現に向けて
- P27 トップメッセージ 変化への適応
- P28 新たな収益の柱 デジタルとリアルとの融合
- P29 新たな収益の柱 デジタルを通じたお客さまへの新たな価値提供
- P30 新たな収益の柱 KMFGの更なる進化
- P31 新たな収益の柱 キャッシュレス化の進展
- P32 新たな収益の柱 深掘 人生100年時代を見据えた資産形成
- P33 深掘 次世代への円滑な承継
- P34 次なる成長の種 金融デジタルプラットフォーム①
- P35 次なる成長の種 金融デジタルプラットフォーム②
- P36 次なる成長の種 銀行業態を超える新規ビジネス展開
- P37 次なる成長の種 リテール・トランジション・ファイナンス
- P38 次なる成長の種 カーボンニュートラル
- P39 基盤の再構築 ダイバーシティ&インクルージョン
- P40 基盤の再構築 持続的な成長を支える人財投資
- P41 基盤の再構築 人財マネジメント
- P42 基盤の再構築 営業スタイル・業務プロセス・チャネル改革
- P43 基盤の再構築 システム構造改革
- P44 基盤の再構築 コスト構造改革

資本政策について

- P46 資本政策について

ご参考資料(P48～)



2022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

ご参考資料

2022年3月期 決算の概要

■ 親会社株主に帰属する当期純利益：1,099億円

- 前期比△145億円（△11.6%）
通期目標*1比 75.8%

■ 実質業務純益：1,860億円 前期比△379億円（△16.9%）

コア収益(預貸金利益+フィー収益+経費)：前期比+136億円

● 業務粗利益：6,019億円 前期比△371億円（△5.8%）

- 国内預貸金利益：前期比△23億円
貸出金平残：同 +2.42%、貸出金利回り：同 △3bps
(政府等向け貸出除き) 同 +1.95%、同 △2bps
貸出金残高、利回りともに計画比インライン
- フィー収益：前期比+168億円、フィー収益比率：34.6%
フィー収益は前期比+8.7%、過去最高水準
資産形成サポート、法人ソリューション等が牽引
- 債券関係損益(先物込)：前期比△679億円
外債ポートフォリオを中心に健全化を実施

- 経費：△4,163億円 前期比△8億円（費用増加）
KMFGの経費削減等により、計画対比では改善

■ 与信費用：△587億円 前期比△12億円（費用増加）

一部貸出先の債務者区分見直し等により、計画比△147億円

■ 政策保有株式削減の新計画を公表('22/5月)

- 4年間('22/4~'26/3)800億円削減へ(削減ペースを2倍に加速)

HD連結(億円)	2022/3期 (a)	前期比		2023/3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)	1,099	△145	△11.6%	1,500
1株当たり当期純利益(EPS、円) (2)	45.41	△8.78	△16.2%	
1株当たり純資産(BPS、円) (3)	1,025.01	+16.19	+1.6%	
株主資本ROE *2 (4)	5.63%	△1.24%		
業務粗利益 (5)	6,019	△371	△5.8%	
資金利益 (6)	4,291	+117		
うち国内預貸金利益 *3 (7)	3,379	△23		
フィー収益 (8)	2,083	+168		
フィー収益比率 (9)	34.6%	+4.6%		
信託報酬 (10)	208	+16		
役務取引等利益 (11)	1,874	+152		
その他業務粗利益 (12)	△355	△657		
うち債券関係損益(先物込) (13)	△538	△679		
経費(除く銀行臨時処理分) (14)	△4,163	△8	△0.2%	
経費率 (15)	69.1%	+4.1%		
実質業務純益 (16)	1,860	△379	△16.9%	
株式等関係損益(先物込) (17)	471	+98		
与信費用 (18)	△587	△12		
その他の臨時・特別損益 (19)	△188	+7		
税金等調整前 当期純利益 (20)	1,556	△286	△15.5%	
法人税等合計 (21)	△455	+90		
非支配株主に帰属する 当期純利益 (22)	△1	+50		

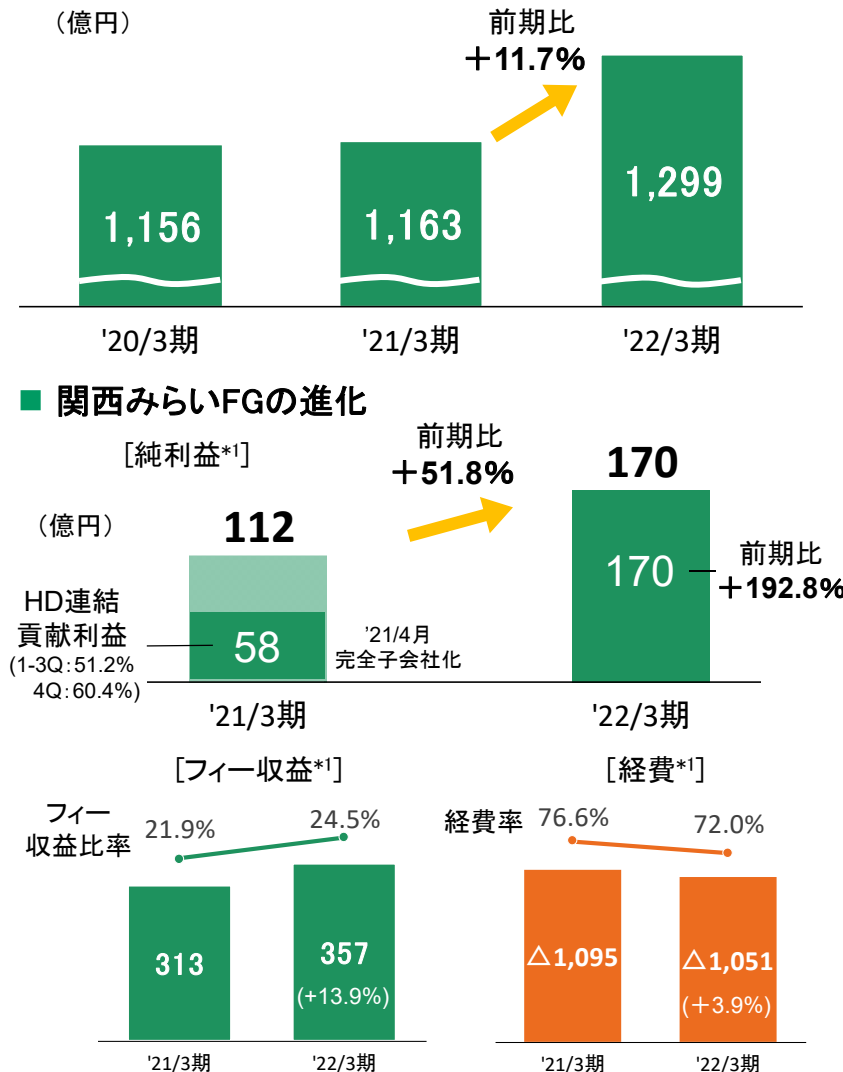
*1. 2021年5月公表 通期業績目標 1,450億円 *2. 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均)

*3. 国内預貸金利益：銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)

'22/3期の振り返りと中計最終年度('23/3期)に向けた展望 ①

収益・コスト構造改革の進展

■ コア収益(預貸金利益+フィー収益+経費)は増加基調を維持



*1. KMFG連結 *2. 法人込、グループ外を含む

■ F2F中心のコンサルティングビジネスの伸長

- 資産形成サポートビジネス収益：424億円（'21/3期比 +16.3%）
- 承継関連収益：234億円（'21/3期比 +26.8%）
 - 不動産業務収益：135億円（'21/3期比 +27.9%）
 - M&A収益：39億円（'21/3期比 +38.9%）

■ 注力ビジネスが“収益の柱”に成長

- アプリDL：502万DL（'21/3期末比+36.6%）、他Gr外69万DL
- ファンドラップ収益：82億円（'21/3期比 +47.0%）
同残高*2：7,568億円（'21/3期末比+40.9%）、うちGr外408億円
 - 地域金融機関への展開
 - ・ 横浜銀行（'21/4月～）、京葉銀行（'22/6月～予定）
- デビットカード収益：43億円（'21/3期比 +27.9%）
同発行枚数：296万枚（'21/3期末比 +19.2%）

■ 脱・銀行 / 次なる成長へ向けた取り組み

- 金融デジタルプラットフォームの進展
 - 「顔認証」に係る“実証実験”“コンソーシアム設立”（'21/12月）
 - データ利活用強化に向けて、ブレインパッド社と資本業務提携（'22/2月）
 - 事業展開加速に向けた体制構築

FinBASE（'22/4月設立）

- 中堅・中小企業のお客さまのDX推進支援

りそなデジタルハブ（'22/4月設立）

- 地域課題解決

地域デザインラボさいたま
（'21/10月設立）

みらいリーナルパートナーズ
（'22/3月設立）

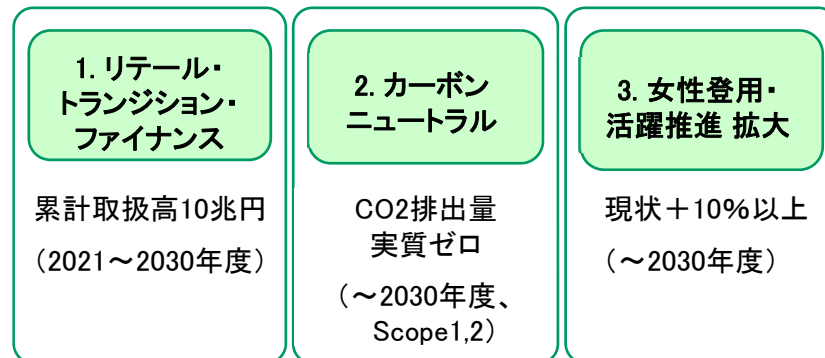


りそなホールディングス

’22/3期の振り返りと中計最終年度(’23/3期)に向けた展望 ②

サステナビリティへの取り組み強化

■ サステナビリティ長期目標策定(’21/6月)



■ グループサステナビリティ基本方針策定(’22/4月)

■ リテール・トランジション・ファイナンス

- ’22/3期 累計取扱高：8,458億円
- お客さまとの対話促進
 - SDGs/SXアンケート：約3.1万社*1(’21/10～’22/3月)
- ESG目標設定付貸出新商品のグループ展開
 - 「SXフレームワークローン」、「TryNow」等(’21/10月～)

■ 人財投資の拡充

- ’21/4月 新人事制度 ⇒ 複線型(19職種)、選択定年制
- トータルキャリアサポートの拡充

環境変化への適切な対応

■ 有価証券ポートフォリオの健全化(’22/3期第4四半期)

- 今後に向けた柔軟性、健全性確保を企図
⇒ ’22/3期第4四半期 健全化：約△550億円

■ 信用リスクへの対応

- 一部貸出先の債務者区分見直しに伴い引当
⇒ ’22/3期第4四半期 与信費用 △381億円
- ロシア、ウクライナ、ベラルーシ向け与信：ゼロ
 - 間接影響業種のスクリーニング等、モニタリング強化
- コロナ特例引当：’22/3月末 88億円

政策保有株式削減計画を1年前倒しで達成

削減実績
△309億円
(2年間：’20/4月～’22/3月)



計画
△300億円
(3年間：’20/4月～’23/3月)

’22/5月 削減ペースを2倍に加速する新計画公表 ⇒ P17

前計画
△300億円(3年間)
△100億円/年



新計画
△800億円(4年間)
△200億円/年

*1. 回答企業数(グループ銀行合算)

2022年3月期 損益内訳

(億円)	HD連結	前期比	銀行合算	前期比	りそな銀行	前期比	埼玉りそな銀行	前期比	KMFG銀行合算	前期比	連単差
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)	(a)-(c)
業務粗利益 (1)	6,019	△371	5,448	△381	3,067	△326	1,014	△91	1,367	+37	570
資金利益 (2)	4,291	+117	4,222	+118	2,303	+88	841	+9	1,076	+21	69
うち国内預貸金利益 (3)			3,379	△23	1,746	+7	683	△18	949	△13	
うち投資信託解約損益 (4)	8	△8	7	△2	*1 —	+16	*1 —	+0	7	△19	0
フィー収益 (5)	2,083	+168	1,596	+157	1,038	+93	275	+17	283	+46	486
フィー収益比率 (6)	34.6%	+4.6%	29.3%	+4.6%	33.8%	+6.0%	27.1%	+3.8%	20.7%	+2.9%	
信託報酬 (7)	208	+16	209	+16	208	+16	0	+0	0	+0	△1
役務取引等利益 (8)	1,874	+152	1,387	+140	829	+77	274	+17	283	+46	487
その他業務粗利益 (9)	△355	△657	△370	△657	△274	△508	△102	△118	7	△30	14
うち債券関係損益(先物込) (10)	△538	△679	△540	△679	*1 △404	△533	*1 △118	△117	△17	△28	1
経費(除く銀行臨時処理分) (11)	△4,163	△8	△3,897	+12	△2,124	△26	△758	△7	*2 △1,013	+45	△266
経費率 (12)	69.1%	+4.1%	71.5%	+4.4%	69.2%	+7.4%	74.8%	+6.8%	74.1%	△5.4%	
実質業務純益 (13)	1,860	△379	1,551	△369	942	△352	255	△98	353	+82	308
コア業務純益(除く投資信託解約損益) *3 (14)			2,142	+311	1,412	+187	366	△4	362	+128	
株式等関係損益(先物込) (15)	471	+98	470	+61	427	+198	30	△118	13	△18	0
与信費用 (16)	△587	△12	△612	△89	△472	△148	△55	+34	△83	+25	24
その他の臨時・特別損益 (17)	△188	+7	△179	△6	△59	+25	△31	+6	△88	△37	△9
税引前(税金等調整前)当期純利益 (18)	1,556	△286	1,230	△403	838	△276	198	△177	194	+50	325
法人税等合計 (19)	△455	+90	△360	+120	△236	+86	△55	+56	△67	△22	
非支配株主に帰属する当期純利益 (20)	△1	+50									
(親会社株主に帰属する)当期純利益 (21)	1,099	△145	870	△282	601	△190	142	△120	126	+28	

*1. 投資信託解約損益は、投資信託分配金と通算してマイナスとなるため、当該金額を債券関係損益に計上

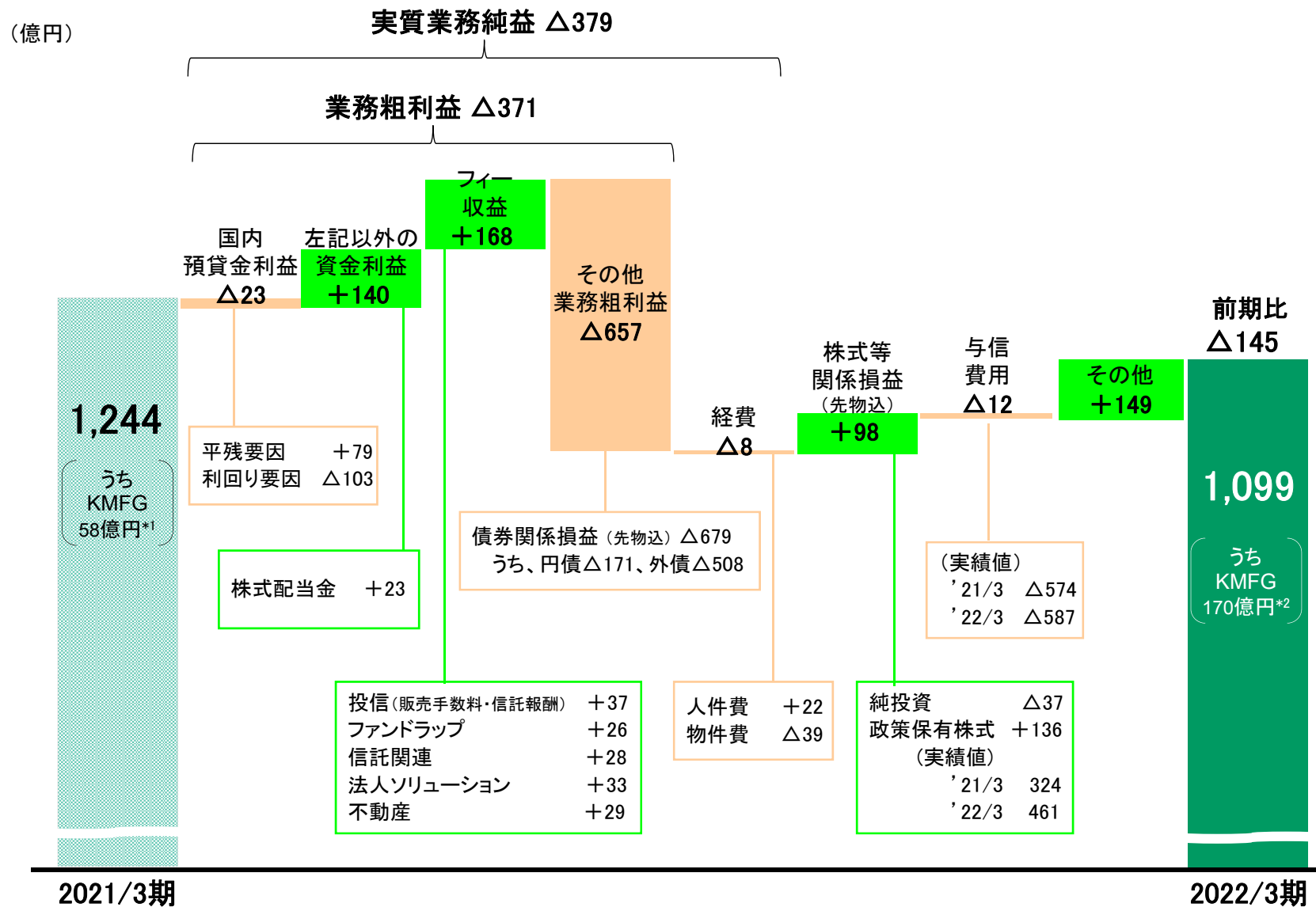
(投信解約損益△155億円、投信分配金+48億円 → ネット△107億円)

*2. KMBの旧びわこ銀行のれん償却額(△7億円)を除く *3. 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(1-3Q) $\times 51.2\%$ 、同(4Q) $\times 60.4\%$ *2. KMFG連結純利益 $\times 100\%$



りそなホールディングス

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

- '22/3期(前期比): 貸出金平残+2.42%、利回り△3bps
 (政府等向け貸出除き) 貸出金平残+1.95%、利回り△2bps
 ⇒ '23/3期(計画) 同+1.46%、同△2bps

平残: 兆円 収益・費用: 億円		2022/3期		2023/3期	
		実績 (a)	前期比*3 (b)	計画 (c)	前期比*3 (d)
貸出金	平残 (1)	38.56	+2.42%	39.14	+1.48%
	利回り (2)	0.88%	△0.03%	0.86%	△0.02%
	収益 (3)	3,425	△32	3,375	△49
コーポレート部門*1 (りそなHD向け貸出除)	平残 (4)	21.89	+0.36%	22.04	+0.68%
	利回り (5)	0.83%	+0.00%	0.81%	△0.01%
一般貸出	平残 (6)	18.49	+1.26%	18.73	+1.28%
	利回り (7)	0.78%	+0.01%	0.77%	△0.00%
コンシューマー 部門*2	平残 (8)	13.84	+2.71%	14.13	+2.08%
	利回り (9)	1.11%	△0.06%	1.07%	△0.04%
預金+NCD	平残 (10)	59.24	+5.71%	59.75	+0.87%
	利回り (11)	0.00%	△0.00%	0.00%	△0.00%
	費用 (12)	△45	+8	△40	+5
預貸金	利回り差 (13)	0.88%	△0.02%	0.85%	△0.02%
	利益 (14)	3,379	△23	3,335	△44

*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

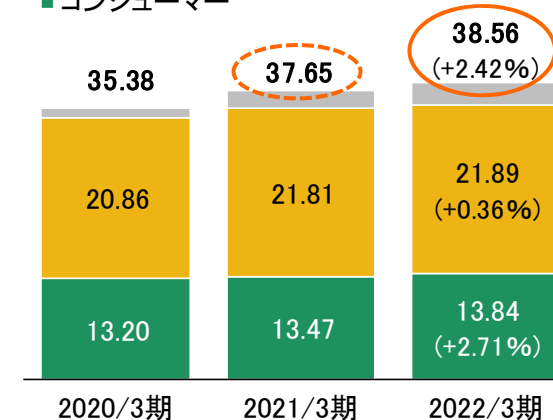
*2. 社内管理計数、コンシューマー部門: 自己居住用住宅ローン + 消費性ローン

*3. 平残は増減率

貸出金平残

【貸出金平残(兆円)】()内は前期比増減率

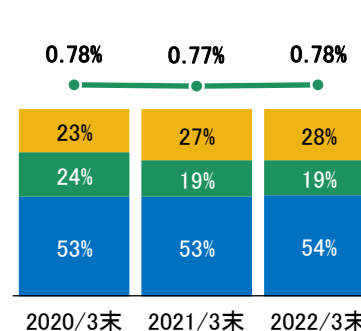
- コーポレート (りそなHD向け貸出除き)
 ■ コンシューマー



適用金利区分別の残高構成と平残利回り

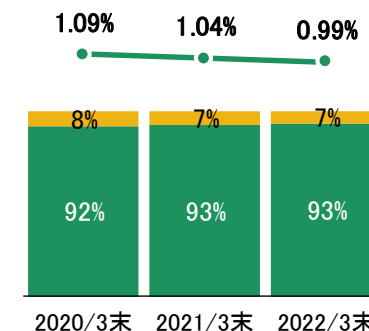
【法人向け貸出】

- 固定*4
 ■ プライム他*4
 ■ 市場連動*4
 ■ 一般貸出金利



【自己居住用住宅ローン】

- 固定
 ■ 変動
 ■ 住宅ローン金利



りそなホールディングス

貸出金・預金末残

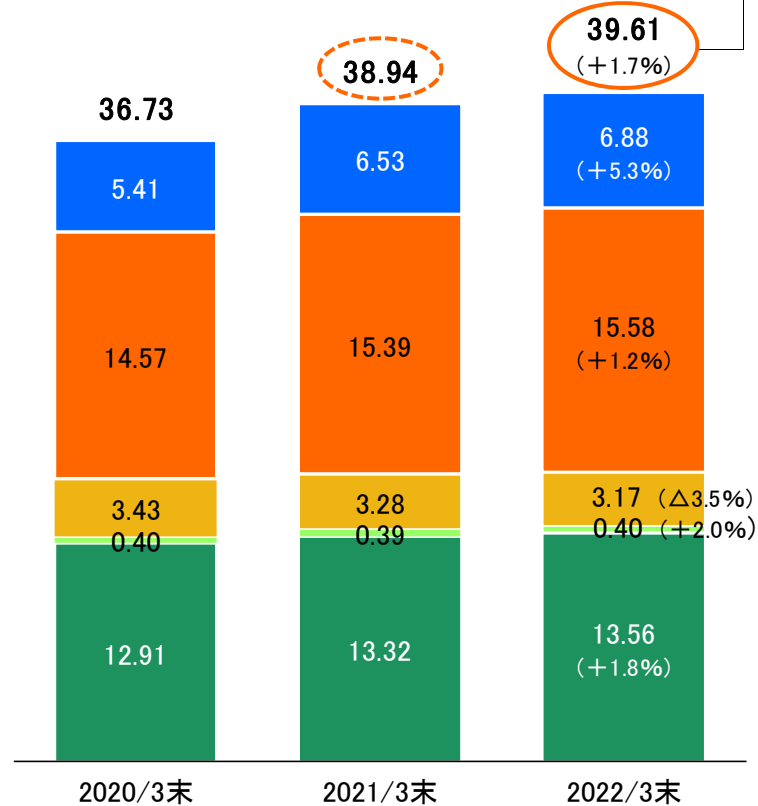
銀行合算

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)

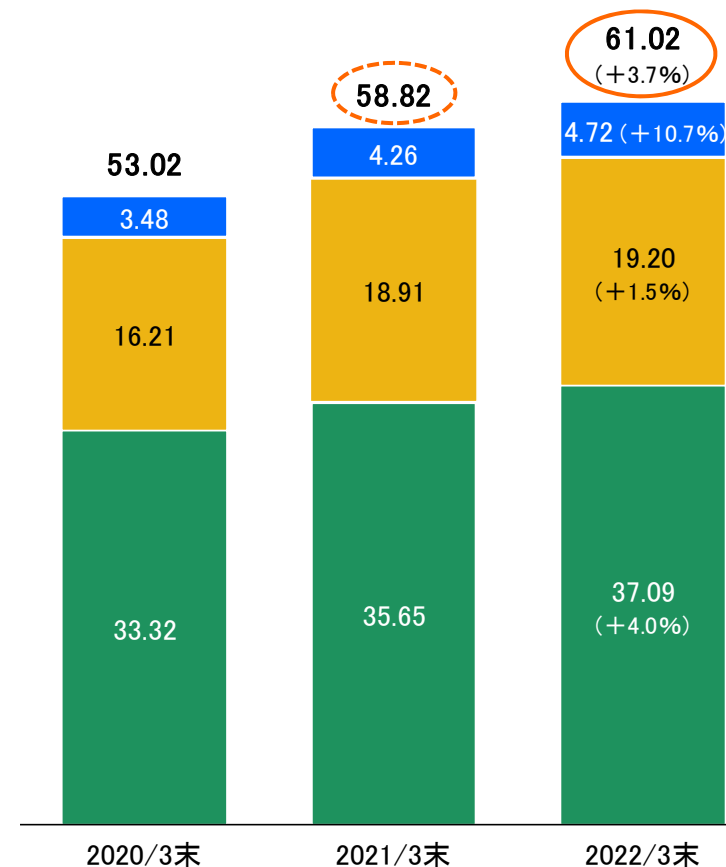
うち政府等(1.29兆円)
除き+1.6%



預金末残

兆円、()内は
前期比増減率

- その他
- 法人
- 個人



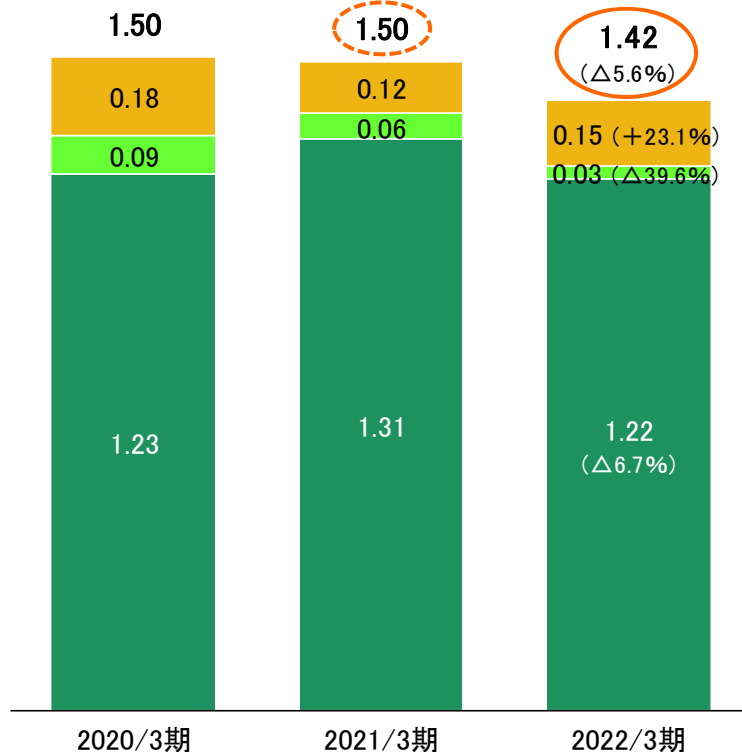
住宅ローンビジネス

銀行合算

住宅ローン実行額

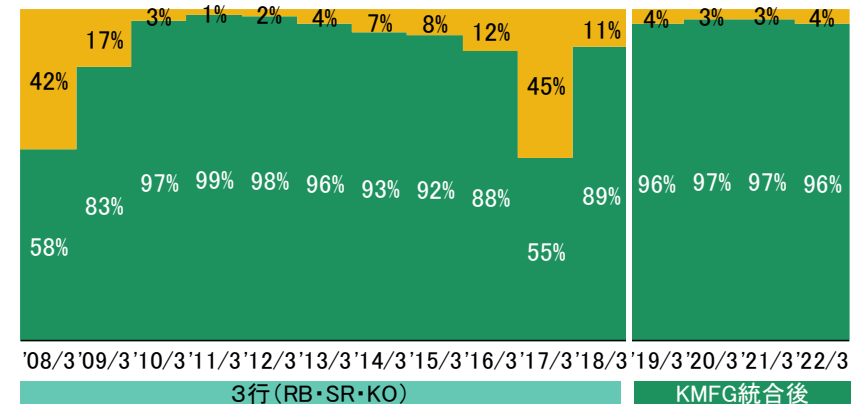
兆円、()内は
前期比増減率

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



適用金利区分別の実行額構成 (自己居住用住宅ローン)

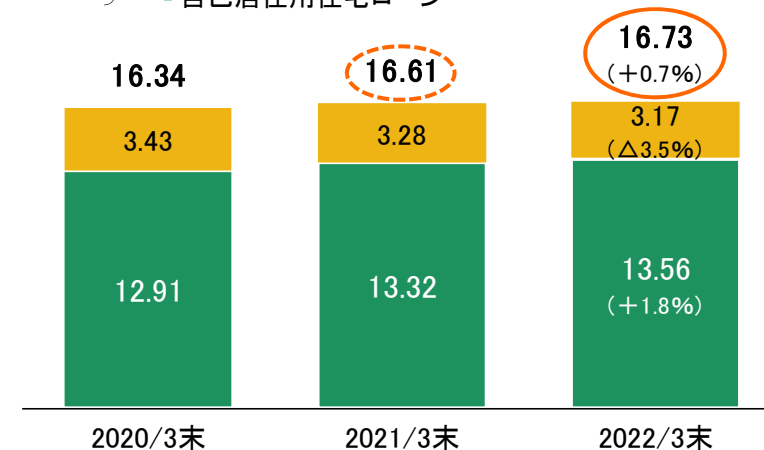
- 固定金利型住宅ローン比率
- 変動金利型住宅ローン比率



住宅ローン末残

兆円、()内は
前期比増減率

- アpartmentマンションローン
- 自己居住用住宅ローン

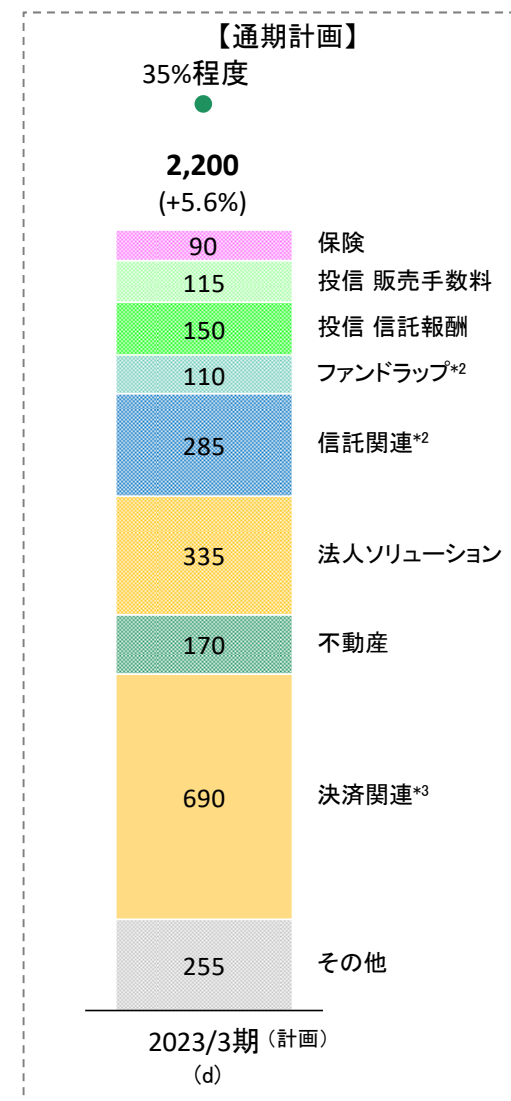
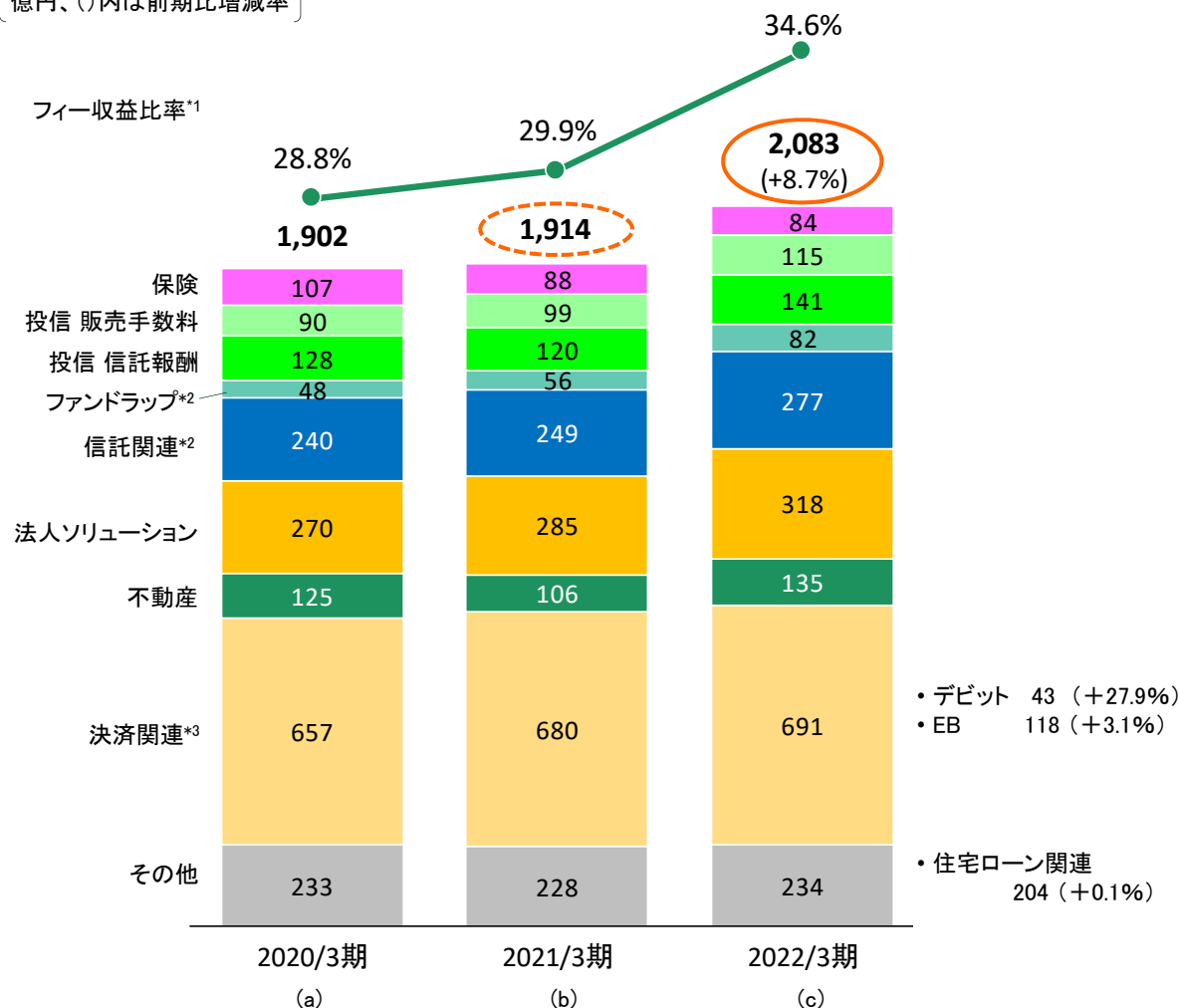


フィー収益

HD連結

- フィー収益比率*1: 34.6%
- 投資信託(前期比+37億円、+16.9%)、法人ソリューション(同+33億円、+11.8%)、ファンドラップ(同+26億円、+47.0%)等が牽引
- 承継関連収益(承継信託・不動産・M&A): 234億円(前期比+49億円、+26.8%)

[億円、()内は前期比増減率]

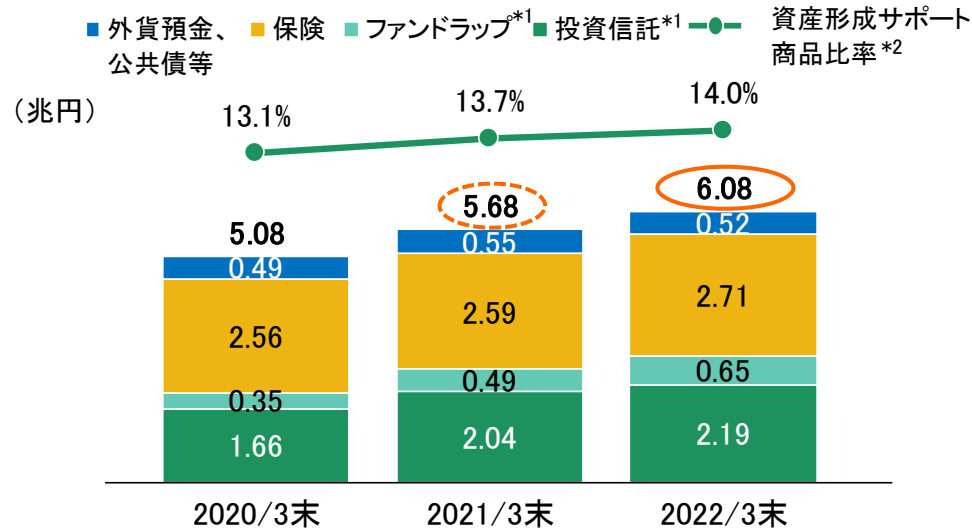


*1. (役務取引等利益+信託報酬)/業務粗利益 *2. リそなアセットマネジメントの役務利益を含む
 *3. 内為、口振、EB、デビット等およびりそな決済サービス、りそなカードの役務利益

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



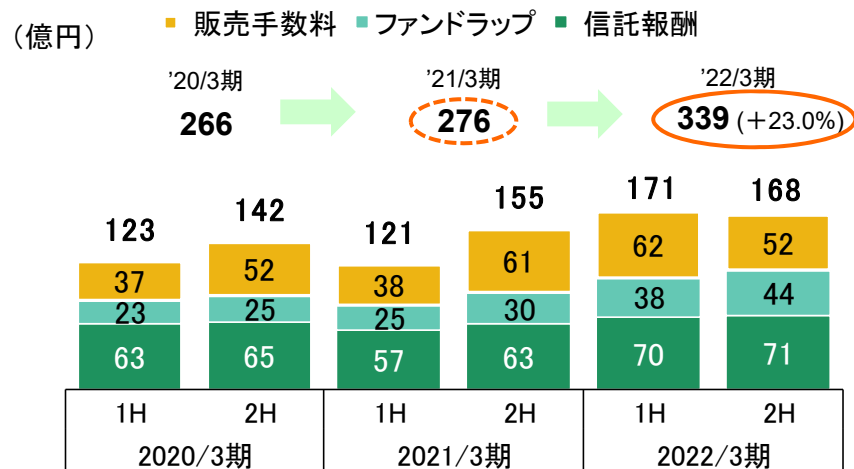
■ FW(ファンドラップ)残高*1:
'22/3末 7,568億円(法人込*3)

■ 投資信託・FWの増減: '22/3期 約+3,100億円
● うち純流入額(販売－解約・償還): 約+2,250億円

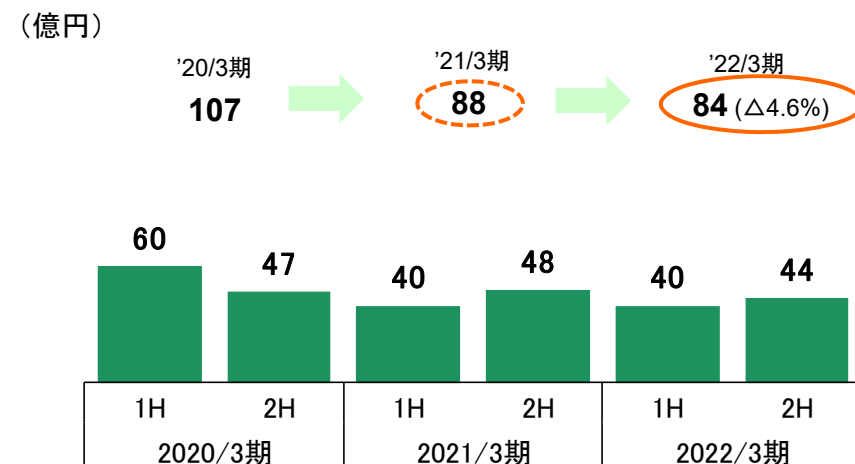
■ 投信・FW、保険利用先数:
'22/3末 96.7万先('21/3末比+3.1万先)

■ iDeCo加入者数*4: '22/3末 15.3万先('21/3末比+13.3%)

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. グループ外を含む *4. iDeCo加入者+運用指図者

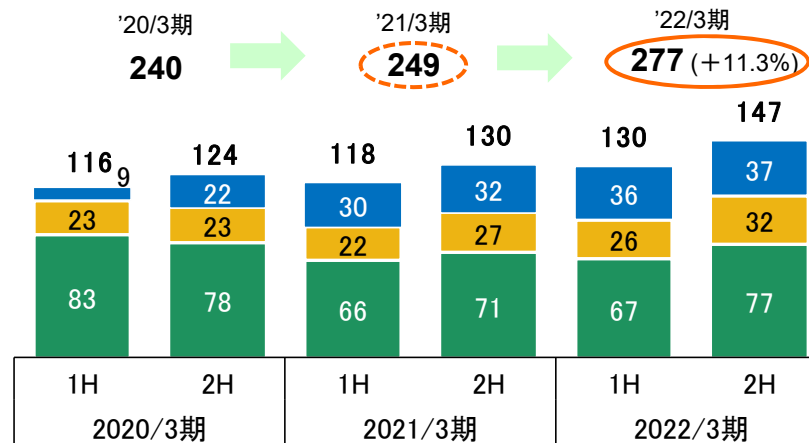
主要なフィービジネス② (信託・法人ソリューション・不動産)

HD連結

信託業務関連収益

(億円)

■ 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

'21/3期 8,469件 ⇒ '22/3期 8,469件

■ 証券信託

総預り資産残高(平残)

'21/3期 37.72兆円 ⇒ '22/3期 40.35兆円(+6.9%)

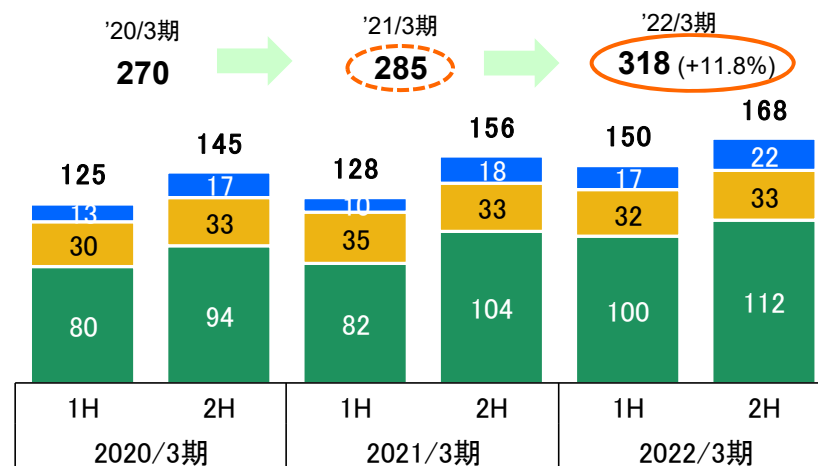
■ 年金信託

受託残高(平残)

'21/3期 5.32兆円 ⇒ '22/3期 5.72兆円(+7.5%)

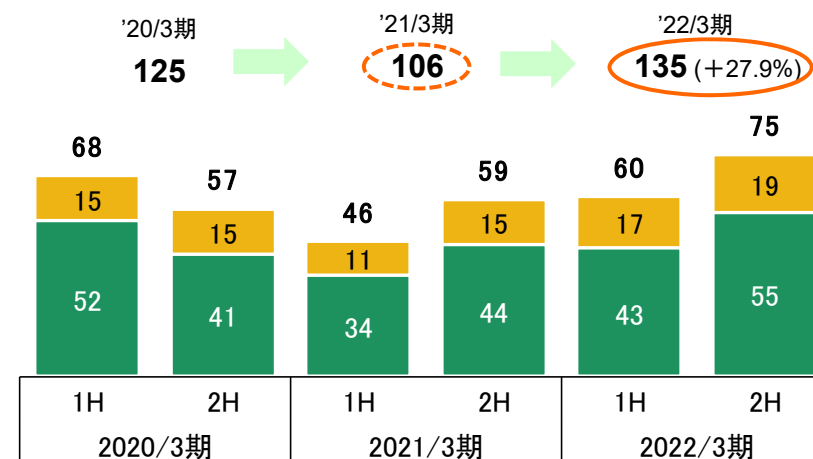
法人ソリューション収益

(億円) ■ M&A ■ 私募債 ■ コミット／シローン／コベナンツ



不動産業務収益*1

(億円) ■ 法人 ■ 個人



*1. 不動産ファンド出資関連収益除く



りそなホールディングス

与信費用、不良債権

HD連結・銀行合算

与信費用

(億円)	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期 計画
	(a)	(b)	(c)	(d)
HD連結 (1)	△229	△574	△587	△380

銀行合算 (2)	△188	△523	△612	△310
一般貸倒引当金 (3)	△47	△159	△72	
個別貸倒引当金等 (4)	△140	△363	△539	
新規発生 (5)	△271	△450	△660	
回収・上方遷移等 (6)	131	87	120	

連単差 (7)	△41	△51	24	△70
うち、住宅ローン保証 (8)	△23	△5	65	
うち、リそなカード (9)	△21	△15	△14	

<与信費用比率>

				(bps)
HD連結*1 (10)	△6.2	△15.0	△14.8	△9.4
銀行合算*2 (11)	△5.0	△13.4	△15.1	△7.5

*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)

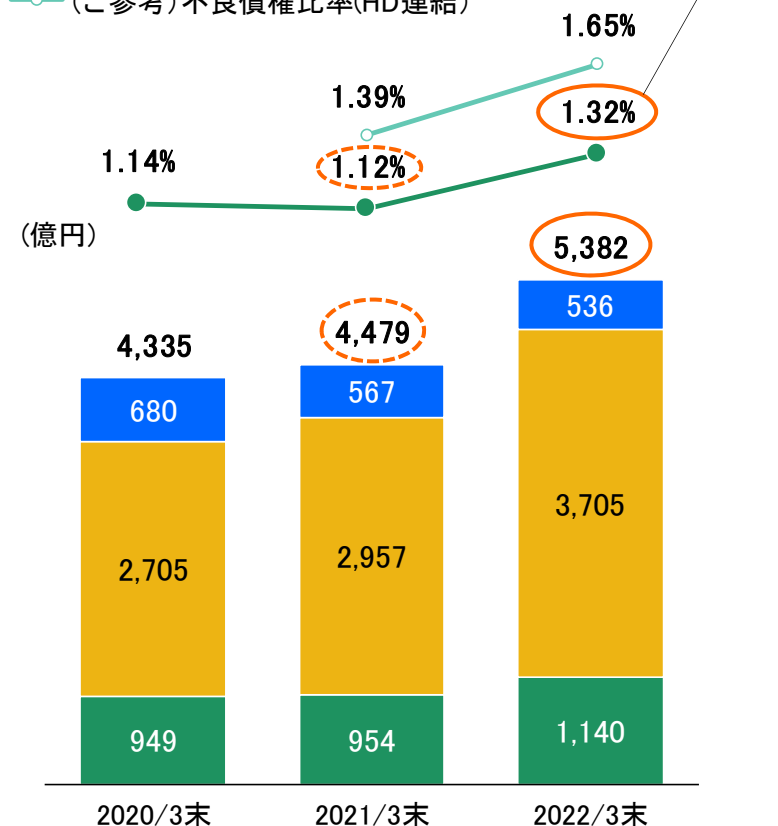
*2. 銀行合算与信費用／金融再生法基準与信残高 (期首・期末平均)

*3. 担保/保証・引当金控除後不良債権比率

不良債権残高・比率(銀行合算)

(金融再生法基準)

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



有価証券*1

(億円)	2020/3末	2021/3末	2022/3末	評価差額
	(a)	(b)	(c)	(d)
その他有価証券 (1)	30,557	44,807	41,595	5,212
株式 (2)	3,369	3,252	3,059	5,863
債券 (3)	17,228	25,864	29,401	△ 330
国債 (4)	4,596	9,257	11,373	△ 244
(デュレーション) (5)	14.8年	13.1年	9.3年	—
(BPV) (6)	△ 6.8	△ 12.1	△ 11.5	—
地方債・社債 (7)	12,631	16,606	18,028	△ 85
その他 (8)	9,959	15,690	9,133	△ 320
外国債券 (9)	5,541	9,048	5,625	△ 330
(デュレーション) (10)	2.4年	6.3年	6.2年	—
(BPV) (11)	△ 0.0	△ 5.1	△ 2.6	—
国内投資信託 (12)	4,350	6,584	3,468	△ 37
(評価差額) (13)	4,207	6,153	5,212	
満期保有債券 (14)	19,684	19,422	29,347	△ 303
国債 (15)	11,442	10,356	18,561	△ 263
(評価差額) (16)	281	115	△ 303	

■ 3資産の評価差額 (4)+(9)+(12)

'20/3末 △69 ⇒ '21/3末 △451 ⇒ '22/3末 △613 (億円)

■ CLO: ゼロ

*1. 取得原価、時価のある有価証券

有価証券の運用状況

■ '22/3期第4四半期における健全化状況

<背景>

- 米長期金利の急上昇に伴う評価損の拡大
- 米国政策金利の引き上げに伴う調達コストの上昇

<目的>

- 翌期以降の有価証券ポートフォリオ運営の柔軟性と更なる金利上昇に備えた健全性の確保

<内容>

- 外国債券を中心に継続的に保有する合理性が乏しい銘柄を前倒しで売却

⇒ '22/3期第4四半期で約△550億円の売却損を計上

■ '23/3期の運用方針

- 外国債券の投資ウェイトを引き下げ、当面は健全性をより重視したリスク抑制的な運営方針を継続
- 社内計画に沿って外国債券の一部売却を実施し、金利上昇耐性を更に強化

政策保有株式削減に向けた取り組み

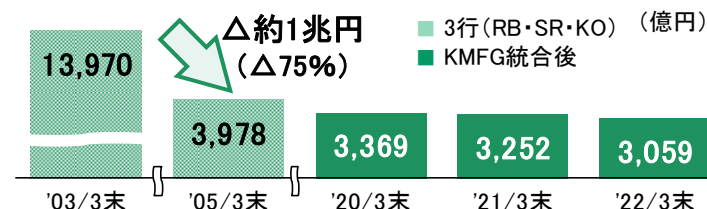
政策保有株式*1に関する方針の概要

- 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

■ 2022/3期 削減実績

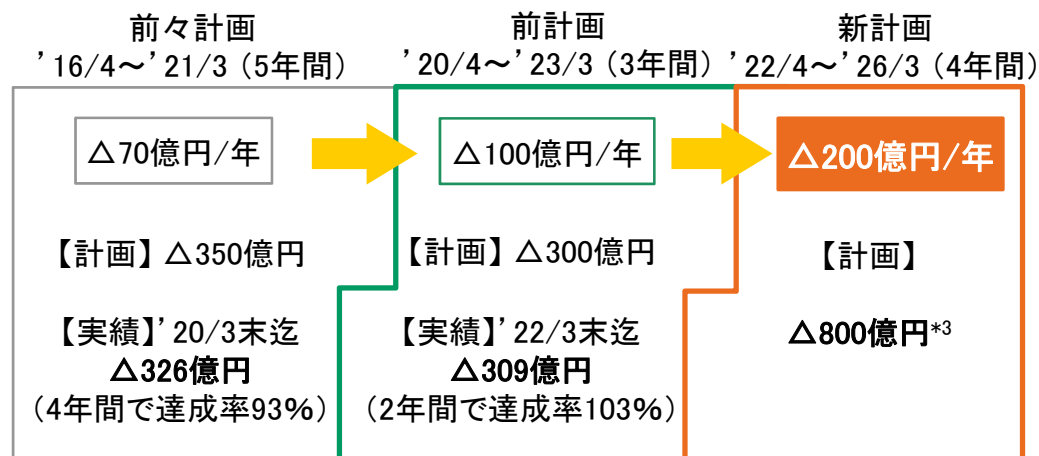
削減額(上場分・取得原価): 193億円
 売却益等(同): 456億円(HD連結ベース: 458億円)
 損益分岐点株価(日経平均ベース): 8,300円程度

【政策保有株式残高*2の推移】

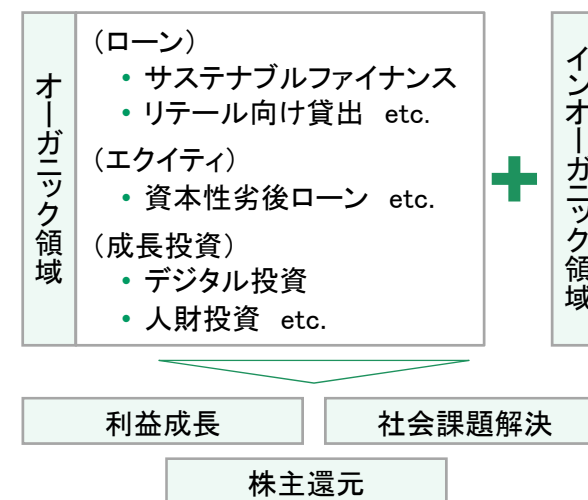


■ 削減ペースを2倍に加速させた新計画を公表(2022年5月)

- 前計画は1年前倒しで達成



- 「社会課題」、「お客さまのこまりごと」解決に資する分野等で活用



*1. 「政策保有株式」は、保有目的により、①政策投資株式、②戦略投資株式に分類しており、①政策投資株式を残高縮減対象としています。
 なお、グループ銀行が保有する上場株式は、全て①政策投資株式に該当します *2. 銀行合算ベース、取得原価、時価のある有価証券
 *3. ご参考: 時価ベース 2,500億円程度 (2022/3月時点の当社政策保有株式の時価を基に試算)

自己資本比率

HD連結

■ 2022/3末の自己資本比率(国内基準)は11.82%、普通株式等Tier1比率(国際統一基準)は13.43%と十分な水準を維持

国内基準

(億円)	2021/3	2022/3	増減
自己資本比率 (1)	11.54%	11.82%	+0.28%
自己資本の額 (2)	20,034	20,277	+ 243
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	20,763	21,031	+ 268
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	18,361	20,189	+ 1,827
うち調整後非支配株主持分の額 (5)	1,709	78	△1,630
うち引当金等算入額 (6)	541	607	+ 65
うち劣後債等(経過措置による算入) (7)	435	347	△87
コア資本に係る調整項目の額 (8)	728	753	+ 24
リスク・アセット等 (9)	173,519	171,502	△2,017

■ 自己資本の額の増減要因

- 株主資本の額 +1,827億円
 - ・ 親会社株主に帰属する当期純利益 +1,099億円
 - ・ KMFGの持分変動に伴う資本剰余金増加 +1,845億円
 - ・ 自己株式の取得※ △585億円
 - ・ 期中配当額・配当予定額 △506億円

※'21/5月公表分△409億円、'21/11月公表分△100億円、ESOP△76億円

■ 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 (連結)	KMFG (連結)
自己資本比率	11.14%	15.28%	8.74%

(参考) 国際統一基準

(億円)	2021/3	2022/3	増減
普通株式等Tier1比率 (10)	13.31%	13.43%	+0.12%
その他有価証券評価差額金除き (11)	10.81%	11.26%	+0.45%
Tier1比率 (12)	13.50%	13.45%	△0.05%
総自己資本比率 (13)	14.14%	13.81%	△0.33%
普通株式等Tier1資本の額 (14)	23,559	23,438	△120
基礎項目の額 (15)	24,365	24,208	△157
うち普通株式に係る株主資本の額 (16)	18,361	20,189	+ 1,827
うちその他有価証券評価差額金 (17)	4,429	3,785	△643
うち調整後非支配株主持分の額 (18)	1,434	36	△1,398
調整項目の額 (19)	805	769	△36
その他Tier1資本の額 (20)	328	26	△302
Tier1資本の額 (21)	23,888	23,465	△423
Tier2資本の額 (22)	1,142	623	△519
総自己資本の額(Tier1+Tier2) (23)	25,031	24,088	△942
リスク・アセット等 (24)	176,910	174,423	△2,487

(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)9.3%程度※

※ 2022/3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

2023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)	1,500	+401
KMFG連結 (2)	200	+30
その他連単差 (3)	145	△39

1株当たり普通配当

	1株当たり 配当金	前期比
普通配当(年間予想) (4)	21.0円	-
うち中間配当 (5)	10.5円	-

銀行合算/各社単体

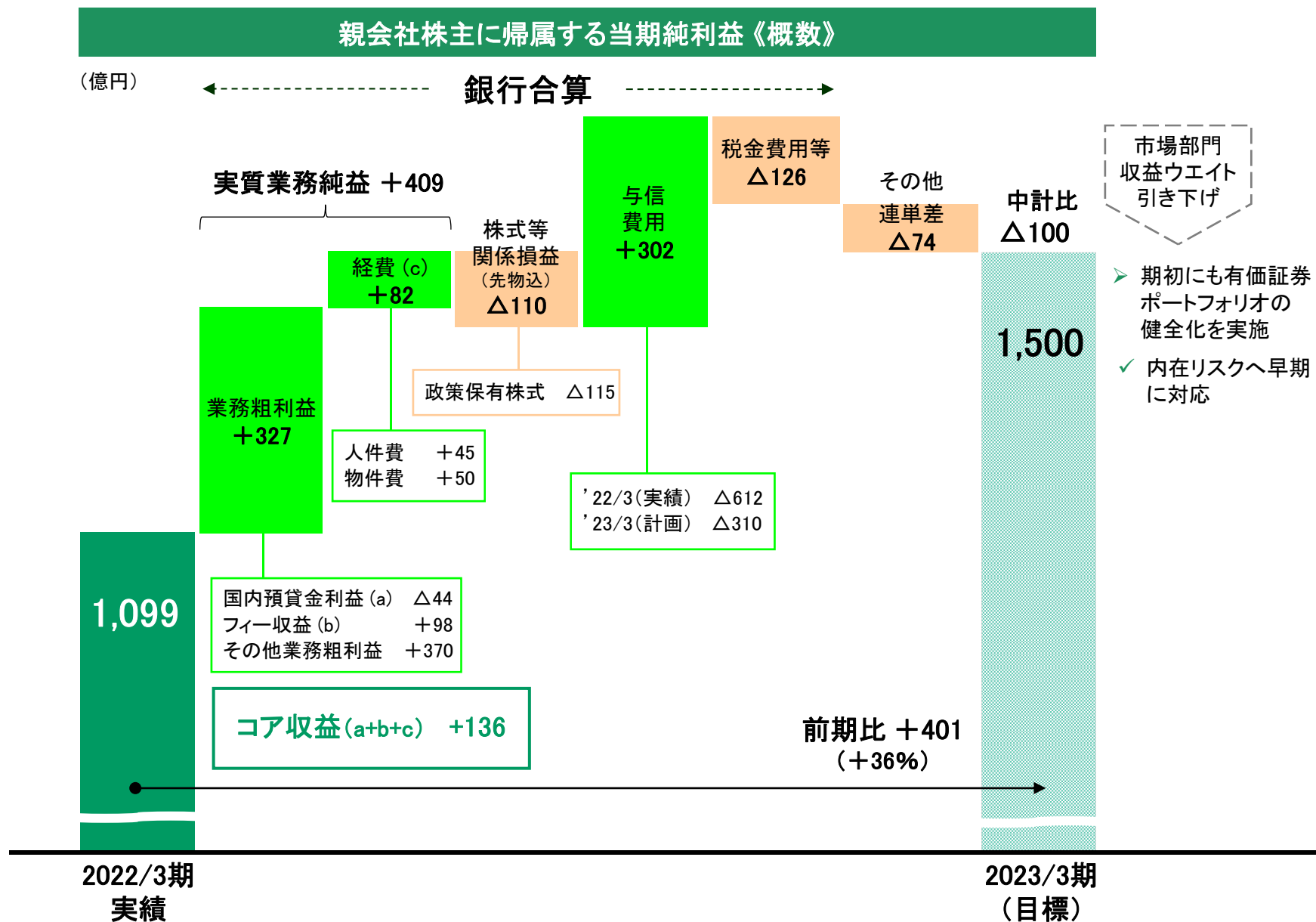
(億円)	銀行合算	
	通期 目標	前期比
業務粗利益 (6)	5,775	+327
経費 (7)	△3,815	+82
実質業務純益 (8)	1,960	+409
株式等関係損益(先物込) (9)	360	△110
与信費用 (10)	△310	+302
税引前当期純利益 (11)	1,900	+670
当期純利益 (12)	1,345	+475
コア収益*1 (13)	1,215	+136

りそな銀行		埼玉りそな銀行		KMFG 銀行合算	
通期 目標	前期比	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比
3,255	+188	1,115	+101	1,405	+38
△2,055	+69	△740	+18	△1,020	△7
1,200	+258	375	+120	385	+32
300	△127	35	+5	25	+12
△170	+302	△60	△5	△80	+3
1,310	+472	320	+122	270	+76
930	+329	225	+83	190	+64

*1. 国内預貸金利益+フィー収益+経費

(ご参考)2023年3月期 業績目標の前期比増減要因

HD連結

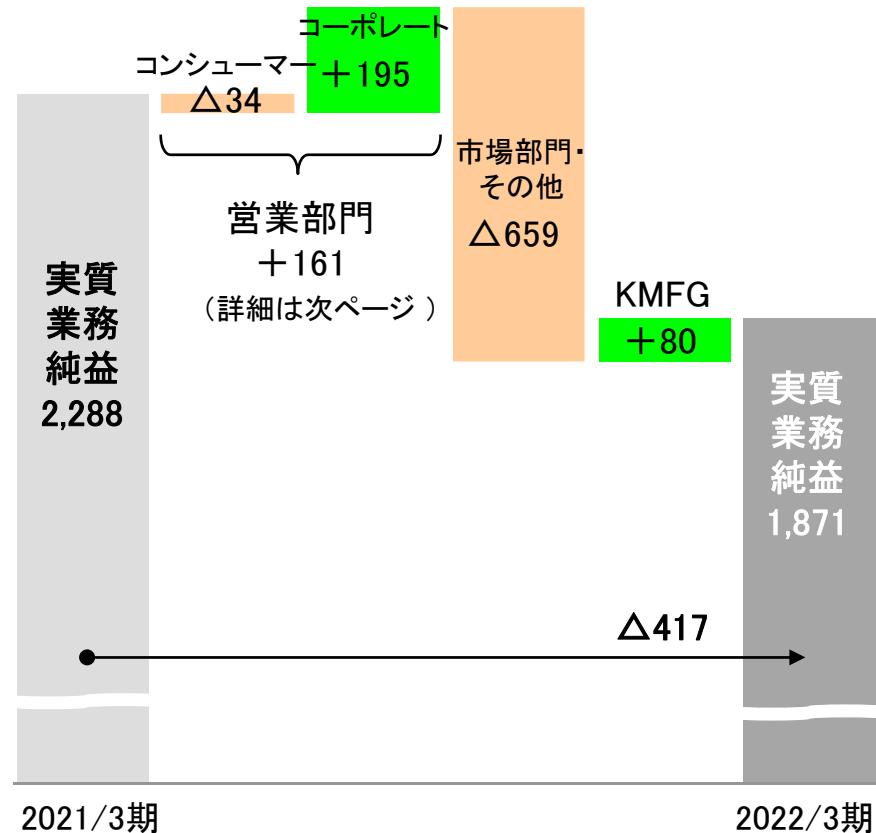


(ご参考)事業部門別の損益概要

HD連結

(億円)		2022/3期	前期比
営業部門	業務粗利益 (1)	4,626	+207
	経費 (2)	△3,041	△45
	実質業務純益 (3)	1,585	+161
コンシューマー	業務粗利益 (4)	1,796	△24
	経費 (5)	△1,546	△9
	実質業務純益 (6)	250	△34
コーポレート	業務粗利益 (7)	2,829	+231
	経費 (8)	△1,495	△36
	実質業務純益 (9)	1,335	+195
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	△63	△653
	経費 (11)	△70	△5
	実質業務純益 (12)	△129	△659
KMFG	業務粗利益 (13)	1,466	+36
	経費 (14)	△1,051	+43
	実質業務純益 (15)	415	+80
合計	業務粗利益 (16)	6,029	△409
	経費 (17)	△4,163	△8
	実質業務純益 (18)	1,871	△417

(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

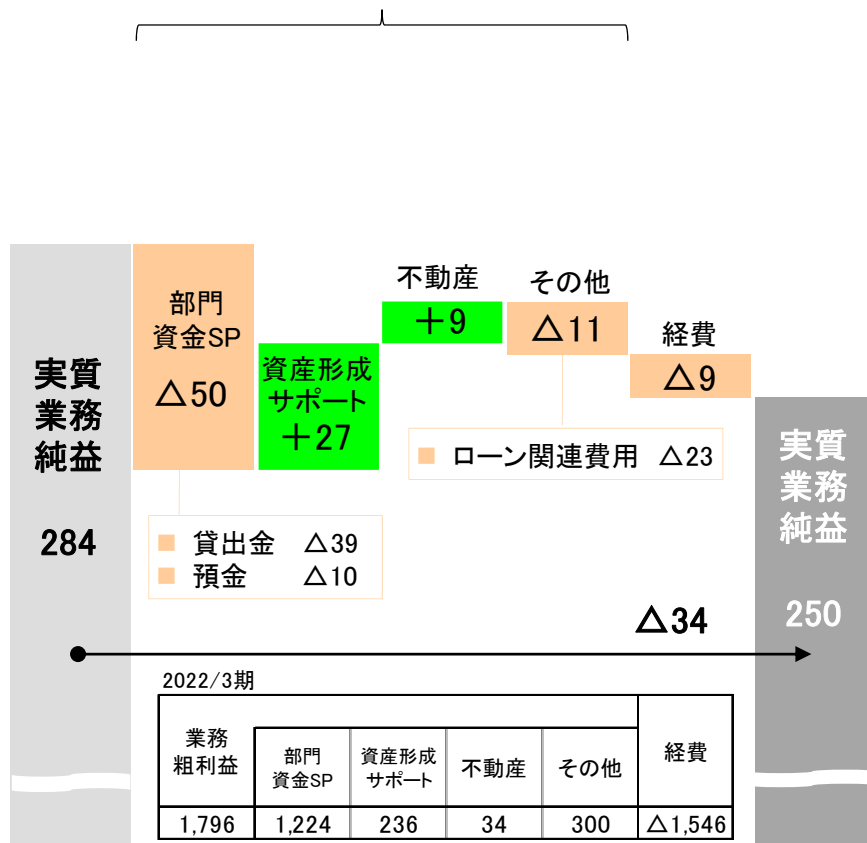
HD連結(KMFG連結除)

コンシューマー部門

■ 実質業務純益は前期比34億円の減益

(億円)

業務粗利益 $\Delta 24$



2021/3期

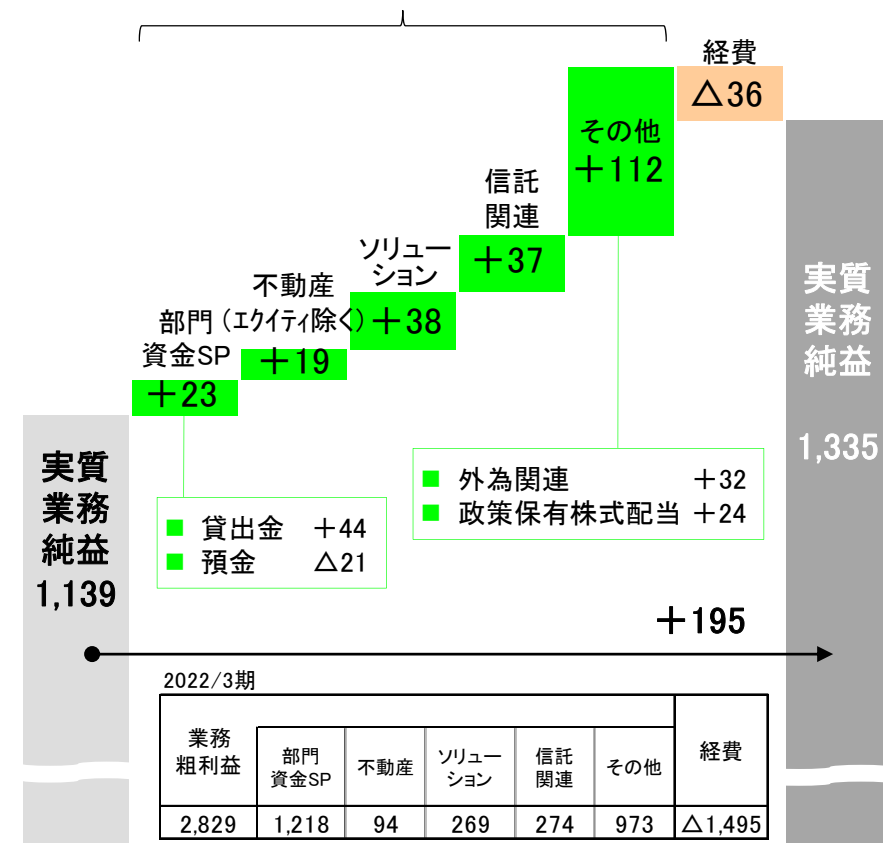
2022/3期

コーポレート部門

■ 実質業務純益は前期比195億円の増益

(億円)

業務粗利益 $+231$



2021/3期

2022/3期

(ご参考) バランスシートの概観(2022/3末)

HD連結

総資産78.1兆円

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

貸出金
39.5兆円

大企業他*1
18.4%

中小企業向け*1
39.3%

住宅ローン*1
42.2%

預金
60.9兆円

個人預金*1
60.8%

法人預金*1
31.5%

その他 7.7%

譲渡性預金*1 0.9兆円

その他負債 13.7兆円

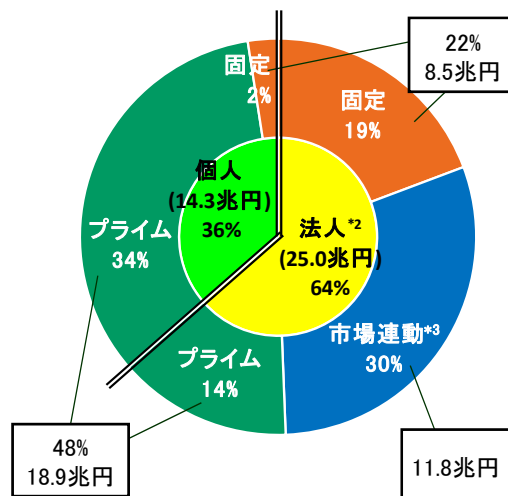
日銀借入金 9.0兆円

純資産 2.4兆円

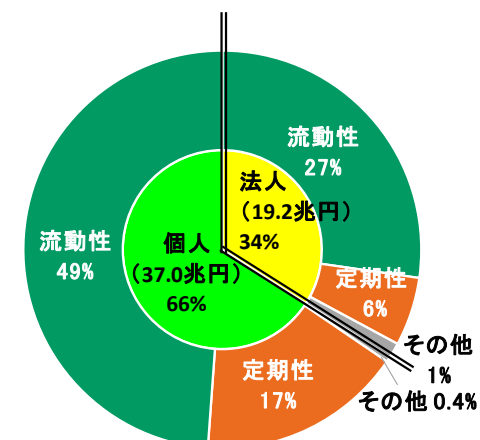
安定した調達構造

- 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: 60%
- 国内預金の平均調達コスト: 0.007%
- 預貸率: 約65%

貸出金構成



預金構成*4



*1. 銀行合算 *2. アpartmentマンションローンを含む *3. 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

*4. 国内個人預金+国内法人預金

中期経営計画の主要経営指標

	' 21/3期	' 22/3期	' 23/3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, 099億円	1, 500億円	1, 600億円
KMFG [うちHD連結貢献利益]	112億円	170億円	200億円	200億円
	[58億円]	[170億円]	[200億円]	[200億円]
連結フィー収益比率	29. 9%	34. 6%	35%程度	35%以上
連結経費率	65. 0%	69. 1%	60%台前半	60%程度
株主資本ROE*1	6. 88%	5. 63%	7%台半ば	8%程度
普通株式等Tier1比率*2	9. 0%程度	9. 3%程度	9%台後半	10%程度
GPIF選定ESG指数(国内株)*3	すべてに採用			すべてに採用

*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. パーゼル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、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、

MSCI日本株女性活躍指数、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

2022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

ご参考資料

トップメッセージ リテールNo.1の実現に向けて

サステナビリティ経営の徹底

< 目指す姿 >

お客さまのこまりごと
社会課題

リそなの強みを活かしたお客さま価値の創造
本業 × イノベーション

『リテールNo.1』
『良き企業』

収益・コスト構造改革の実現

- ◆ フィー収益 > コスト
- ◆ 新たな発想・アプローチを通じて変化に適応

リテールのお客さまのSXに最も貢献する金融サービス企業

- ◆ お客さまそれぞれの取り組みを大きな社会的インパクトに転換
- ◆ サステナビリティ長期目標をドライバーとした取り組みの加速
 - ・ リテール・トランジション・ファイナンス
 - ・ カーボンニュートラル
 - ・ ダイバーシティ&インクルージョン(女性登用・活躍推進 拡大)

持続可能な社会

共鳴

リそなグループの
持続的な成長

ROE

資本
コスト

100年超の
リテール銀行
の歴史

・個人1,600万、法人50万のお客さま基盤 ・本邦最大の信託併営リテール商業銀行
・多様性に富む人財 ・先進的なシステム/デジタル基盤 ・健全な財務基盤

変革の
DNA

トップメッセージ 変化への適応

常に変化するお客さまのこまりごと・社会課題

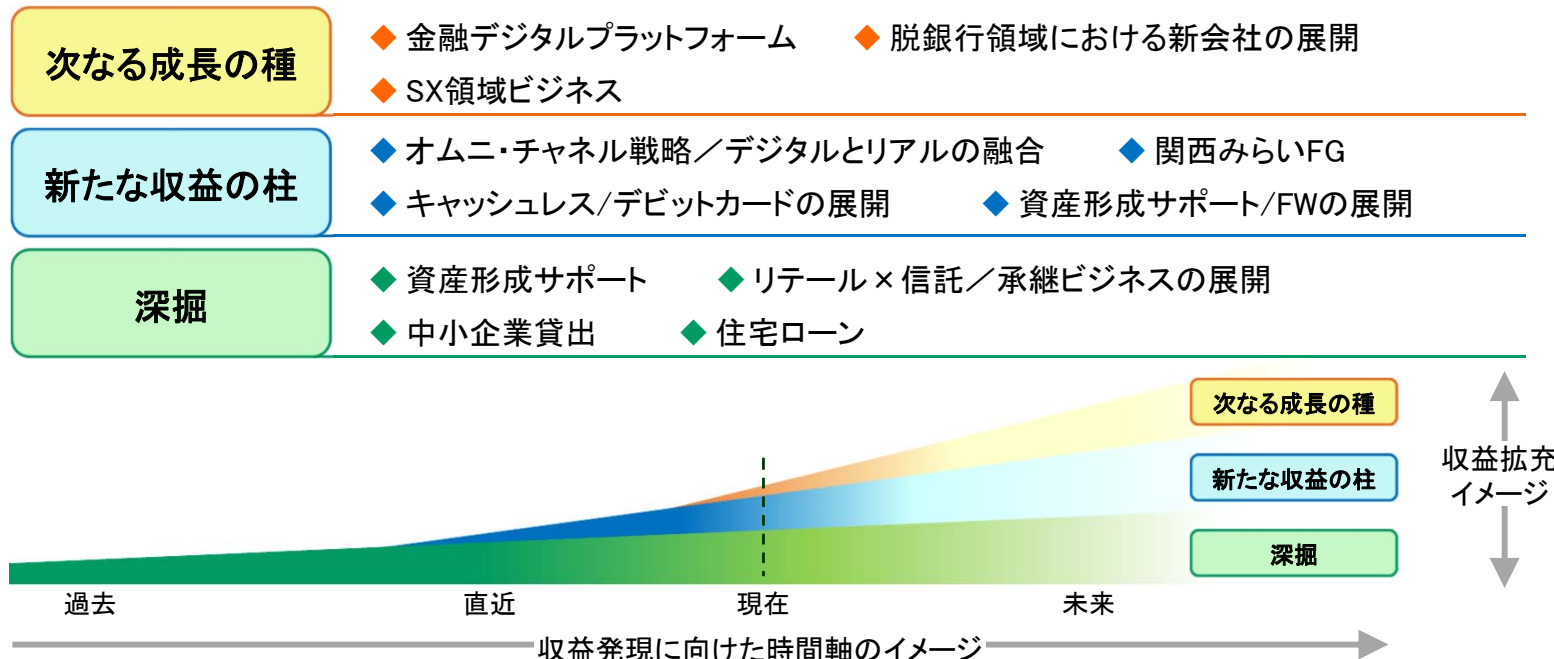
多様化

高度化

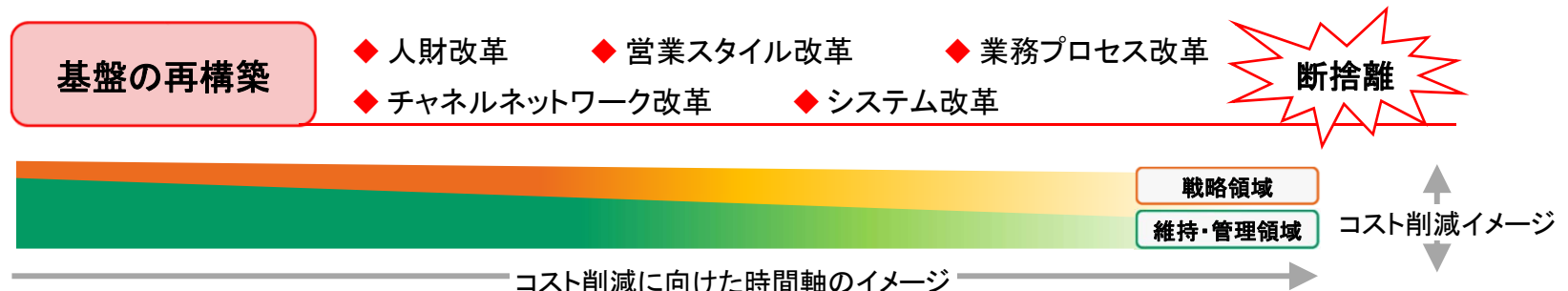
複雑化

りそなが、先んじて変化に適応

◆“種まき”⇒“新たな芽”⇒“収益化”を間断なく実践



◆様々な改革を断行



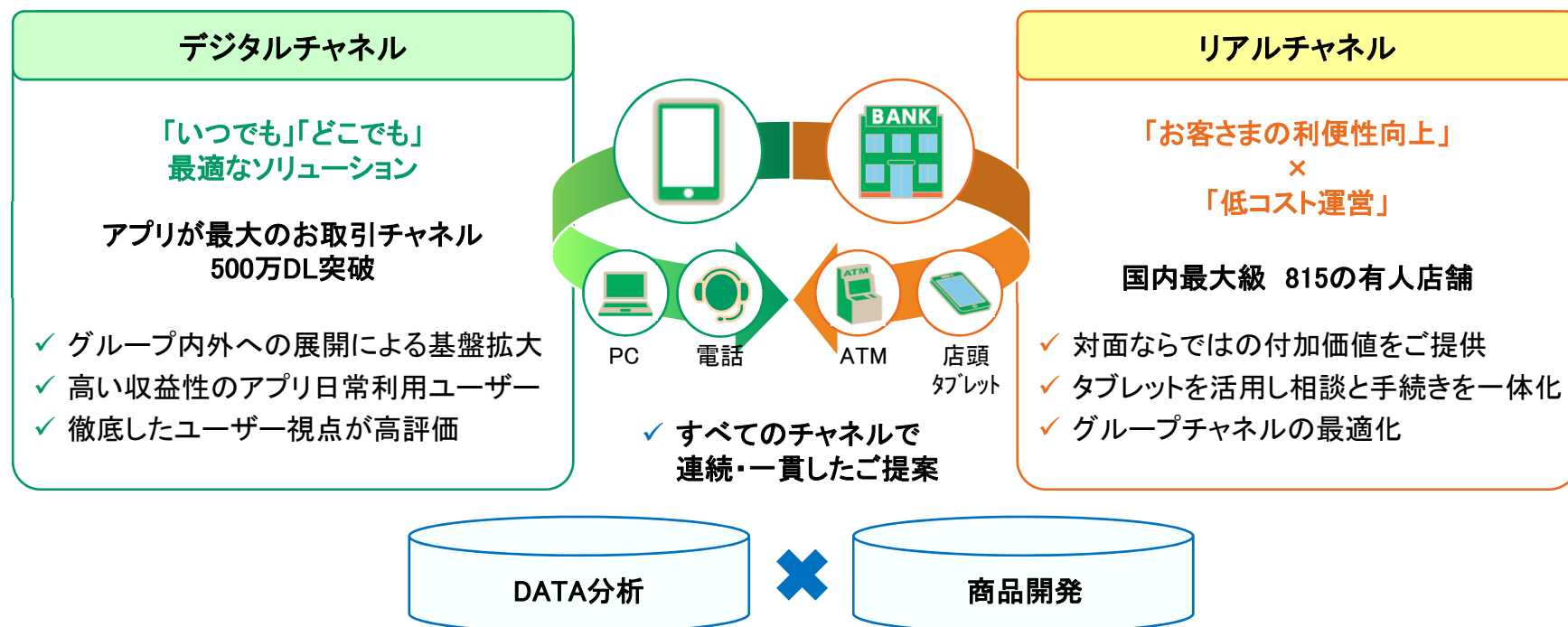
*1. 図はイメージ

新たな収益の柱

デジタルとリアルの融合

お客さまへ多様な選択肢と新たな価値をご提供

■ オムニ・チャネルの実現



外部評価

DXへの取り組み

“銀行業で唯一” 2年連続選定



グループアプリ



新たな収益の柱

デジタルを通じたお客さまへの新たな価値提供

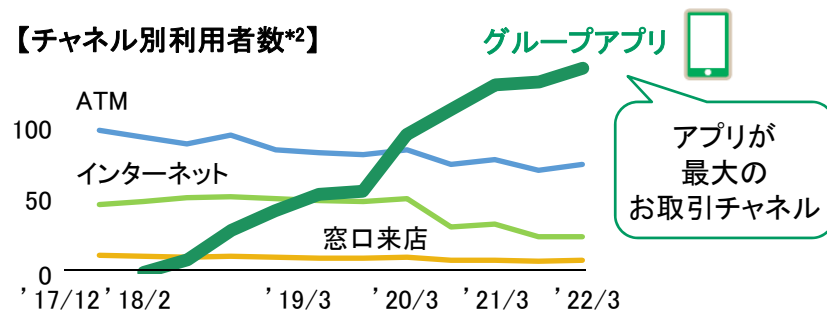
アプリユーザーの拡大 × 高い収益性 ⇒ 収益の極大化

■ お客さまとの接点拡大

アプリDL数*1 502万（'21/3末比+134万）

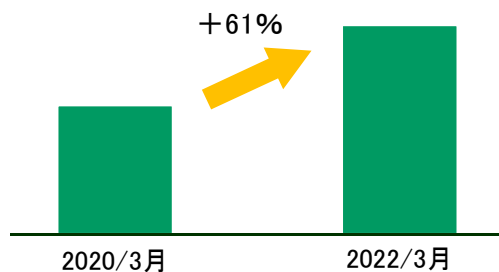
- Gr内(MB)、Gr外(めぶきFG等)へ展開
- 計画を前倒し達成(中計目標 500万DL ⇒ '22/3月達成)

【チャンネル別利用者数*2】



■ アプリを日常利用されるお客さまの着実な増加

【アプリ日常利用ユーザー*3】

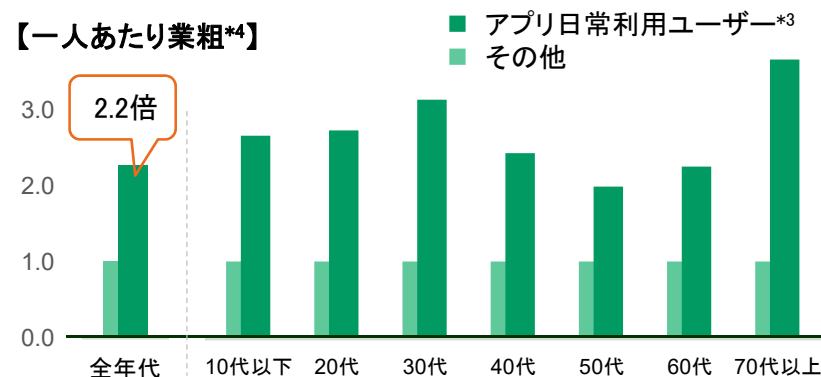


■ アプリ日常利用ユーザーの特長

- 全年代を通じ、高い収益性

(2022/3時点)

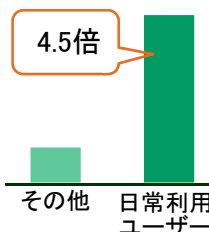
【一人あたり業粗*4】



- 各取引で高い利用率

- 継続的なお取引

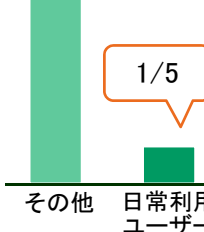
【仕向送金
ご利用率】



【りそなデビット
ご利用率】



【口座脱落率】



■ アプリを通じた取引完結はコスト削減にも寄与

*1. '22/3月末時点(りそなグループアプリ+みなと de グループアプリ) *2. '17/12月のATM利用者を100として指数化(@1日RB)

*3. アプリ月間利用3回以上のお客さま(RB・SR・KMB) *4. 一人あたり業務粗利益(年換算)の「その他」を1として指数化

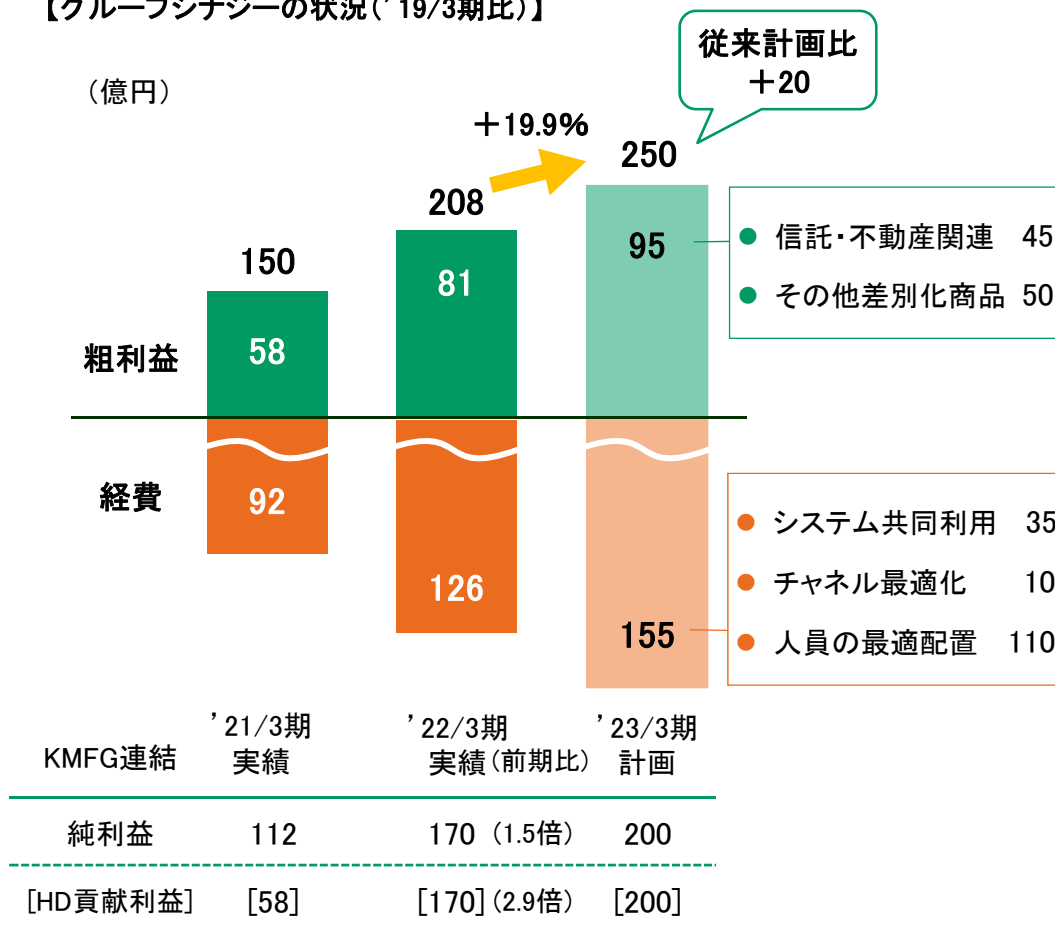
新たな収益の柱

KMFGの更なる進化

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

- 今期中に'19/3期対比で250億円(従来計画比+20億円)のシナジー実現を目指す
- MBでアプリ、デビットカード('22/2月~)、りそなキャッシュレス・プラットフォーム('22/3月~)取扱開始

【グループシナジーの状況('19/3期比)】



りそなGr商品・サービスを展開

<KMFG '22/3期実績>

- ・ アプリセットアップ数(累計) +53.6%('21/3末比)
- ・ デビットカード発行枚数(累計) +41.0%(同)
- ・ 投信・FW利用先数 21.1万先 +4.8%(同)
- ・ FW残高(法人込) 1,126億円 +69.2%(同)

経営資源最適化を通じた経費コントロール

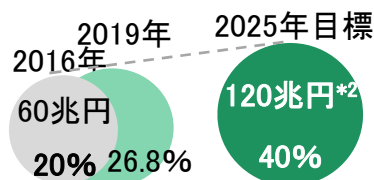
<KMFG '22/3期実績>

- ・ 連結経費率(OHR) 72.0%(前期比 △4.5%)
- ・ 営業店事務量 42%削減('20/3期比)
⇒新営業店システムを今年度導入予定(KMB)
- ・ BinB拠点数(累計) 88拠点('21/3末比+44)

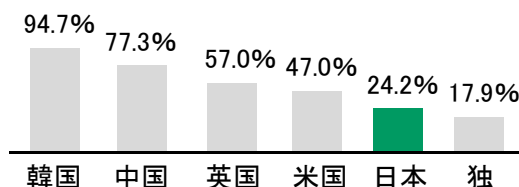
新たな収益の柱

キャッシュレス化の進展

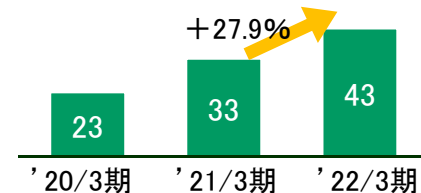
【国内のキャッシュレス市場規模*1】



【各国のキャッシュレス比率(2018年)*3】



【当社のデビットカード収益(億円)】



個人のお客さまの利便性向上 / 法人のお客さまのキャッシュレス・デジタル化支援

デビットカード

発行枚数

296万枚
('21/3末比 +47万枚、
+19.2%)

新規口座に標準装備
全店で即時発行

KMFGへの展開

利用頻度

キャッシュレス化進展

グループアプリと
高い親和性

タッチ決済対応

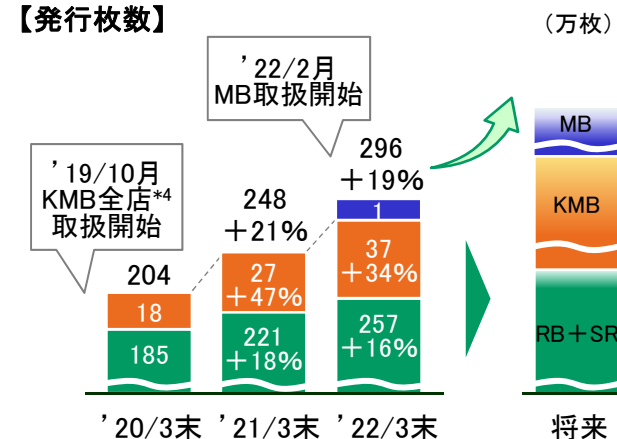
クラブポイントと連動

取扱高

前期比+29.5%



【発行枚数】



りそなキャッシュレス・プラットフォーム(RCP)

■ 加盟店サービス(B2C)

⇒ 導入(予定)先: '22/3末 約2,800先('21/9末比+約17%)
1.3万店舗('21/9末比+約18%)
'23/3末(目標) 4,000先

● 2022年3月~MB取扱開始



オールインワン
端末で多様な
決済ニーズに対応

りそな支払ワンストップ('22/7月 申込受付開始予定)

■ 請求書支払業務の効率化を支援

- ①請求書アップロード
- ②振込データ作成
- ③振込実行
- ④電子保管

をワンストップでご提供

*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

*3. キャッシュレス推進協議会

*4. 旧KOに加え、旧KUでも取扱開始



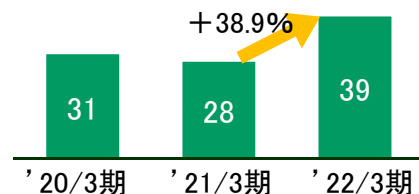
深掘 次世代への円滑な承継

【企業オーナーの高齢化】

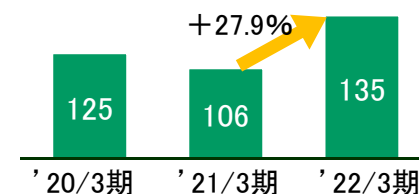
[平均年齢*1]
62.49歳

[社長年齢別の後継者不在比率*2]
60代:48.2%、70代:38.6%、80代以上:31.8%

【当社のM&A収益(億円)】



【当社の不動産収益(億円)】



本邦最大の信託併営商業銀行グループの強みを活かしたワンストップソリューション

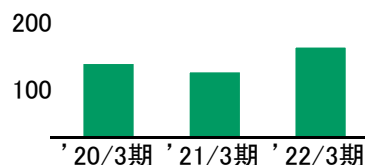
商業銀行の厚いお客さま基盤



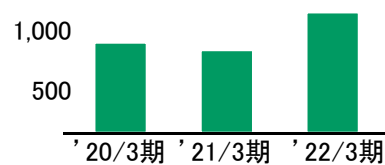
信託・不動産機能

■ 中長期のビジネス展望を踏まえたきめ細かな対応

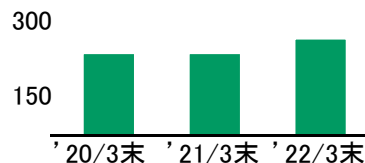
【M&A／成約件数】



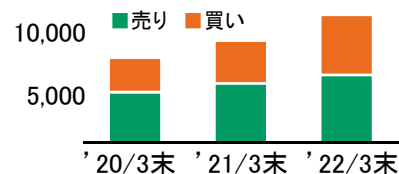
【不動産成約件数*3】



【M&A／アドバイザー契約締結件数】



【不動産情報件数*3】

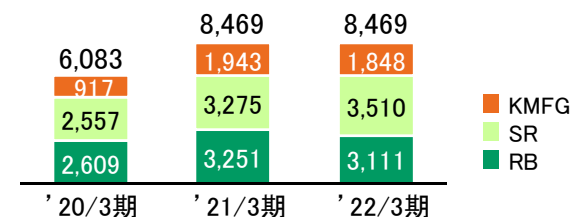


■ 事業承継サポートに向けた多様なソリューション

- 対話促進 ⇒ 新たなソリューション提供機会/貸出に発展
 - リそな企業投資('21/1月設立)
 - ・ 中小企業の株式の過半を取得
 - ・ 相談件数(～'22/3月): 約400件

■ パッケージ型の承継信託商品の展開

【承継信託 新規利用件数】



専門人財(M&A、PB、不動産): '20/3末 467人⇒'22/4末 538人

FP1級: 約1,780人、FP2級: 約14,160人、宅建士: 約5,740人

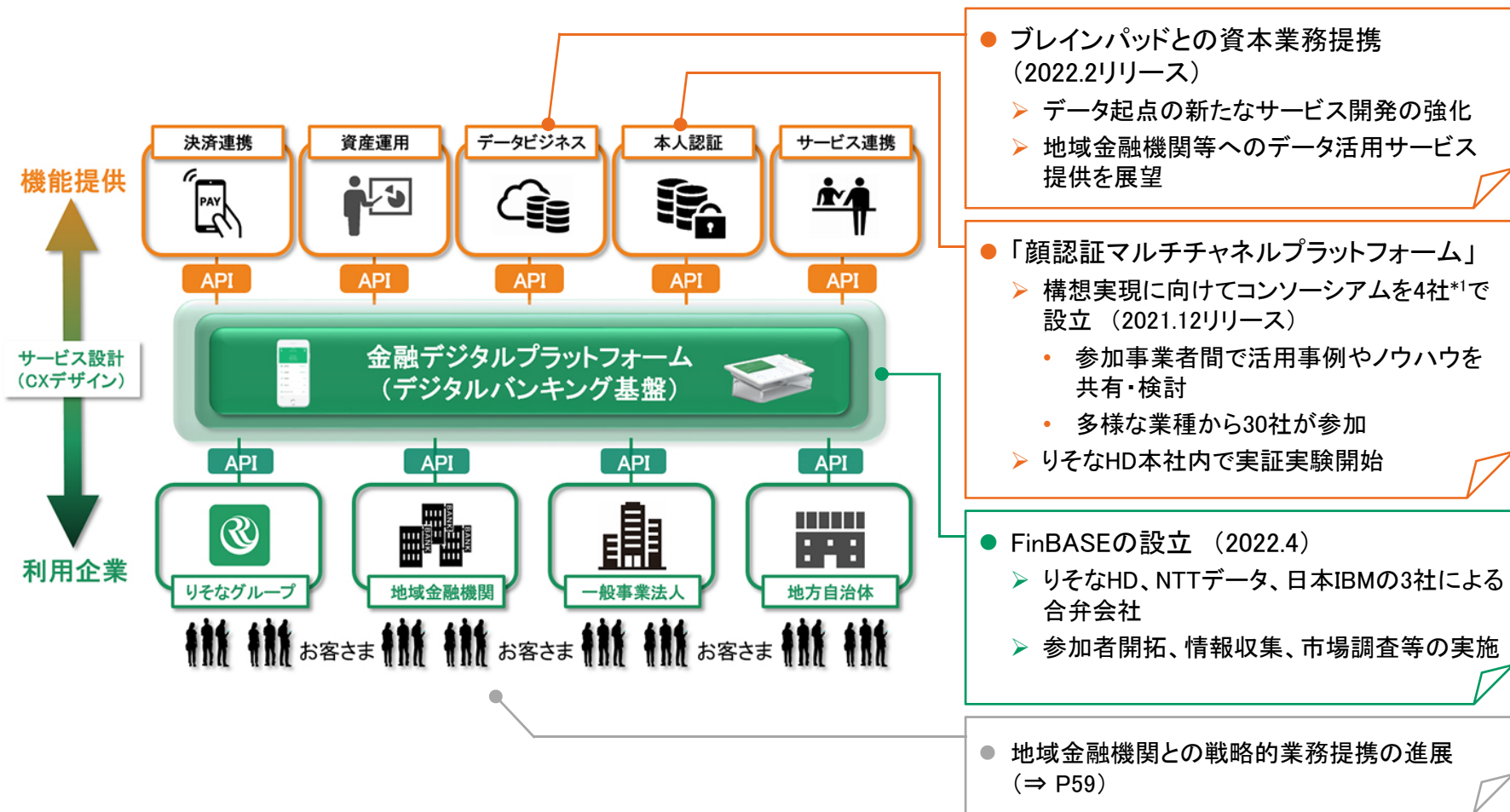
次なる成長の種

金融デジタルプラットフォーム①

従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創

■ 地域金融機関、異業種企業、地方自治体等を繋ぐ「金融デジタルプラットフォーム」

<取り組み事例>



*1. りそなHD、JCB、大日本印刷、パナソニック コネクト

すべてのプラットフォーム(PF)参加者が Win-Win となるエコシステムの構築・拡大

<PF参加者・利用者>

<見込まれるメリット>

 **お客さま
(エンドユーザー)**

- ✓ 普段から利用している銀行・企業・地公体等で、金融・非金融の様々なサービスを利用

 **利用企業**

- ✓ 革新的かつ多種多様なサービスを容易に利用、エンドユーザーに提供
- ✓ 必要な機能・サービスをカフェテリア方式で選択
- ✓ 機能提供側との個別交渉、開発コスト負担等の低減

 **機能提供
企業**

- ✓ 自社の機能・サービスをより広範に提供、収益化
- ✓ 利用企業側との個別交渉、開発コスト負担等の低減

 **りそな**

- 上記、利用企業・機能提供企業のメリットに加えて、PF運営者として
- ✓ PF上で提供されるサービスの利用料等の収受
 - ✓ データの利活用、新規ビジネスも展望

次なる成長の種

銀行業態を超える新規ビジネス展開

「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

社会課題解決に向けて

新たな発想・アプローチ

新規ビジネス創出を加速

地方創生

少子
高齢化

地球
温暖化

教育

農業

ヘルス
ケア

小口決済

...

CFT^{*1}活用

アジャイル構想



新たなワークスタイル



■ 幅広いつながりによる共創

金融デジタル
プラットフォーム

FinBASE
('22/4月設立) ⇒ P34

データ利活用

ブレインパッド社
('22/2月資本業務提携)
⇒ P34

DX推進支援

りそなデジタルハブ
('22/4月設立)

- ✓ 中堅・中小企業のお客さまのDXをワンストップでサポート
- ✓ システム会社、ITベンダー等、外部企業20社超と連携

■ 銀行業高度化等会社の活用

地域課題解決

地域デザインラボ
さいたま
('21/10月設立)

地域課題解決

みらいリーナル
パートナーズ
('22/3月設立)

*1. クロス・ファンクショナル・チーム

次なる成長の種

リテール・トランジション・ファイナンス

リテールのお客さまの意識・行動のトランジションに向けた着実な前進をサポート

■ 取扱高：2021年度 累計8,458億円（目標：2021年度～2030年度 累計取扱高10兆円）

法人分野

- 日本のSDGs/SX実現に必要不可欠な中小企業

企業数	約99.7%*1
従業者数	約70%*1
付加価値創造	約53%*1

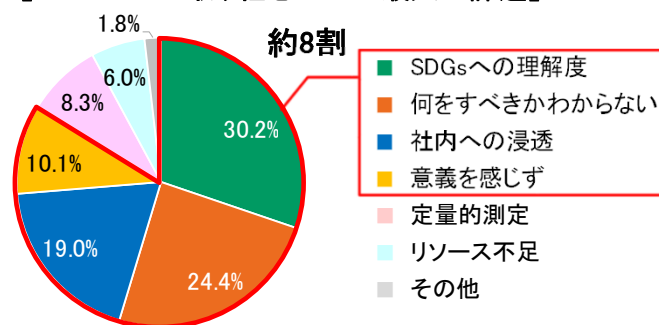
<りそなの使命>

お客さまそれぞれの
取り組みを、大きな社会的
インパクトに転換

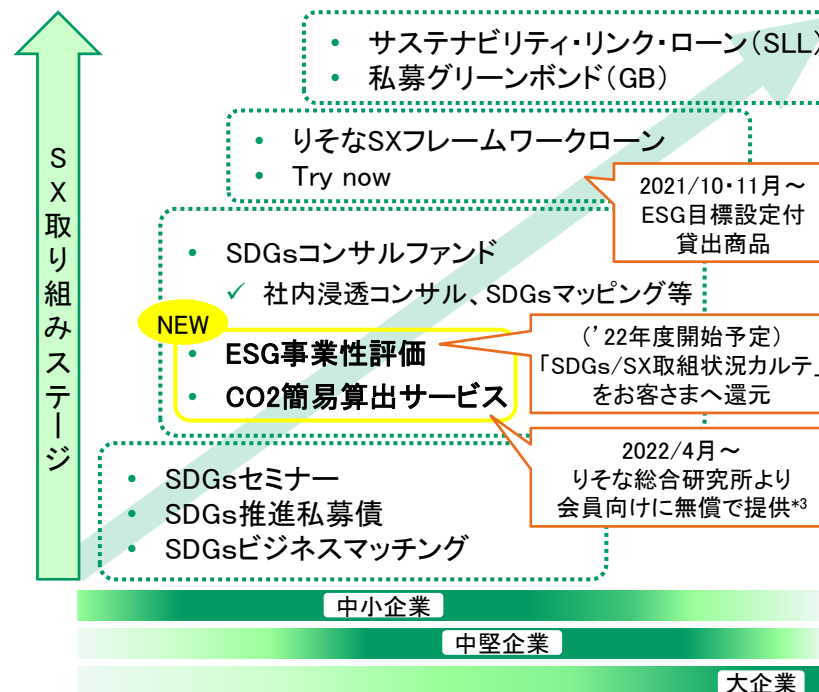
- SDGs/SXアンケート：約3万1千社*2

- 相応数のお客さまに意識のトランジションが必要

【SDGs/SXに取り組む上での最大の課題】



- お客さまの取り組みステージに応じたSXソリューション



個人分野

- 環境配慮型住宅購入者をサポート

- 金利優遇、ポイント付与等

- ZEH*4、長期優良住宅、太陽光発電設置等を促進

- 建築・不動産業者さまとのリレーション強化

- 法規制、補助金制度、業界動向に関する情報発信

*1. 中小企業白書2022 *2. '21/10月～'22/3月 継続実施中 *3. グループ銀行においても取扱開始予定('22/6月～)
*4. ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス

次なる成長の種

カーボンニュートラル

りそなグループが率先して環境負荷低減に取り組む

■ 目標(りそなグループCO2排出量*1を2030年度までに実質ゼロ)達成に向けた対応策

- 排出量9割を占める「電力」を最優先に、再エネ等の導入によるCO2削減を実施していく組立

【2020年度の排出量内訳】

Scope1	5,428 t-CO2
Scope2	51,390 t-CO2
うち電力使用	50,181 t-CO2

【主要施設における再エネ導入状況】

対象施設	りそなGr 大阪本社	SR 本社	KMB びわこビル	MB 本店
CO2削減量 見込／年	△2,325 t-CO2	△1,300 t-CO2	△146 t-CO2	△560 t-CO2
導入時期	'21/8月	'21/6月	'21/6月	'21/8月

【今後の取組(予定)】

- 再エネ導入施設の拡大
- その他カーボンニュートラルに資する施策(EV車への切替等)を順次展開

■ 今後の方向性

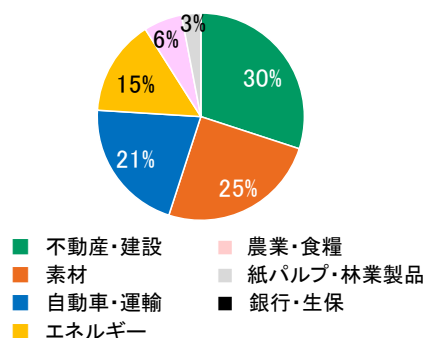
- Scope3含めたネットゼロ目標策定への取り組み
 - リテールのお客さまのCO2排出量データ品質レベルの向上
 - ポートフォリオカーボン分析の深化 ⇒ '21/9～'22/3 環境省支援事業へ参加。当社ポートフォリオのScope3を算定

【算出フロー】

①算定対象先ポートフォリオ TCFD炭素関連7セクター: 「不動産・建設」「素材」「自動車・運輸」「エネルギー」「農業・食糧」「紙パルプ・林業製品」「銀行・生保」
②算定手法 PCAF*2スタンダード: ファイナンスドエミッション*3算出に関わる代表的手法

【算出結果】

【ファイナンスドエミッションの
セクター別内訳】



【評価】

- ✓ 当社は「エネルギー」「運輸」「素材」「不動産・建設」の構成比が大きい。「素材」を除き、当社選定の気候変動「重要セクター*4」と整合。
- ✓ 「素材」は幅広いリスク特性の業種が混在。さらなる分析の深堀が必要。

*1. Scope1、Scope2 *2. Partnership for Carbon Accounting Financials (投融資カーボンフットプリント算定基準策定機関)
*3. 金融機関の取引先企業への投融資額に応じて、金融機関の投融資ポートフォリオに帰属するCO2排出量
*4. 「不動産・建設」「自動車・運輸」「エネルギー」

基盤の再構築

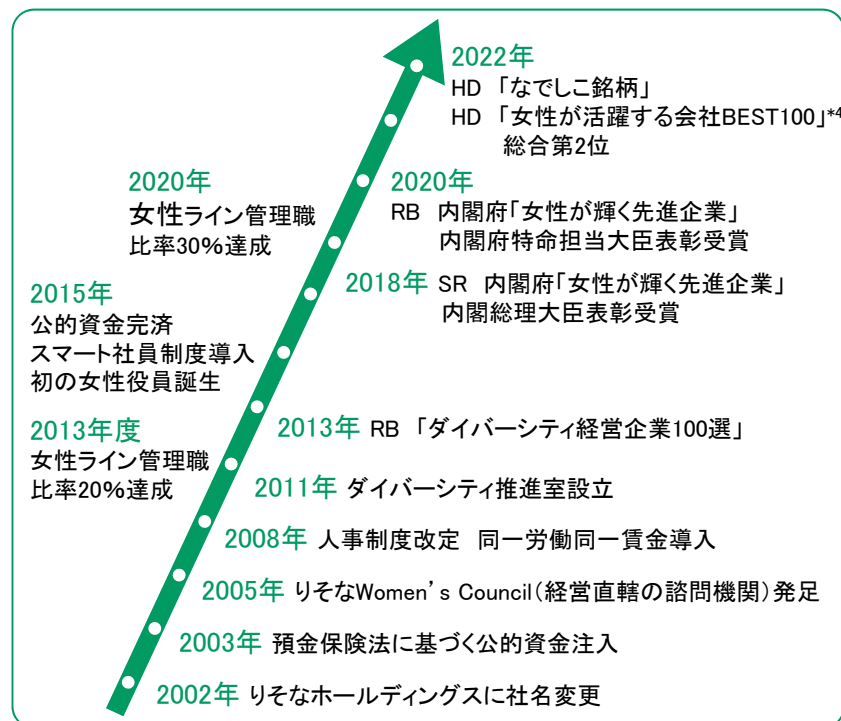
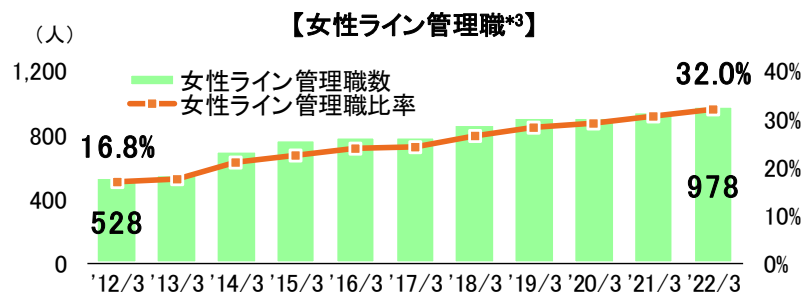
ダイバーシティ&インクルージョン

多様性を活かした企業価値の創造

■ リその強みである「女性による価値創造」をさらに強化

女性比率	2021年度	2030年度目標
役員(りそHD)	20.0%	30%以上
経営職階(グループ6社*1)	12.1%	20%以上
ライン管理職(グループ6社*1)	30.5%	40%以上

(参考) 全国女性管理職比率*2 : 部長相当職 8.4%、課長相当職 10.8%



外部評価

令和3年度
「なでしこ銘柄」(HD)



「女性が輝く先進企業」
内閣府特命担当大臣表彰
(RB)



2022年版
「女性が活躍する
会社BEST100」*4
総合第2位(HD)

「健康経営優良法人
2022」(HD)



「プラチナくるみん」
(グループ4行)



「PRIDE指標」
5年連続ゴールド(HD)



*1. HD、RB、SR、KMFG、KMB、MBの合算 *2. 厚生労働省、R3.7.30 プレスリリース *3. RB+SR
*4. 日経WOMAN 企業の女性活用度調査2022

基盤の再構築

持続的な成長を支える人財投資

多様な人財が活躍する人事制度の追求

- 2008年：多様な人財の活躍に向けて同一労働同一賃金の考え方をいち早く取り入れ
 2019年：全ての職種において70歳までの継続雇用制度を用意
 2021年：新人事制度導入 ⇒ 選択型定年延長(65歳まで) 複線型人事制度(19の職種)

全社的な人財育成への取り組み加速

- 新人事制度導入にあわせて、“人が育つりそな”を全社的に掲げた人財育成への取り組みを加速
- 一人ひとりが目指すキャリア実現に向けたトータルキャリアサポート体制の整備

キャリアの選択肢を知りたい			キャリアについて考えたい・相談したい			目指すキャリアを実現したい		
キャリアガイドブック	コース紹介動画	キャリアカレッジ	所属長のサポート	キャリアアドバイザー	研修・セミナー等	自己研鑽サポート	コース別育成体系	トレーニー制度
								

教育訓練実績

- 2021年度はリーダー養成とキャリア開発に関する研修を重点的に強化
- 専門スキルの研修については個人型学習環境とハイブリッド型(対面+オンライン)の研修を整備

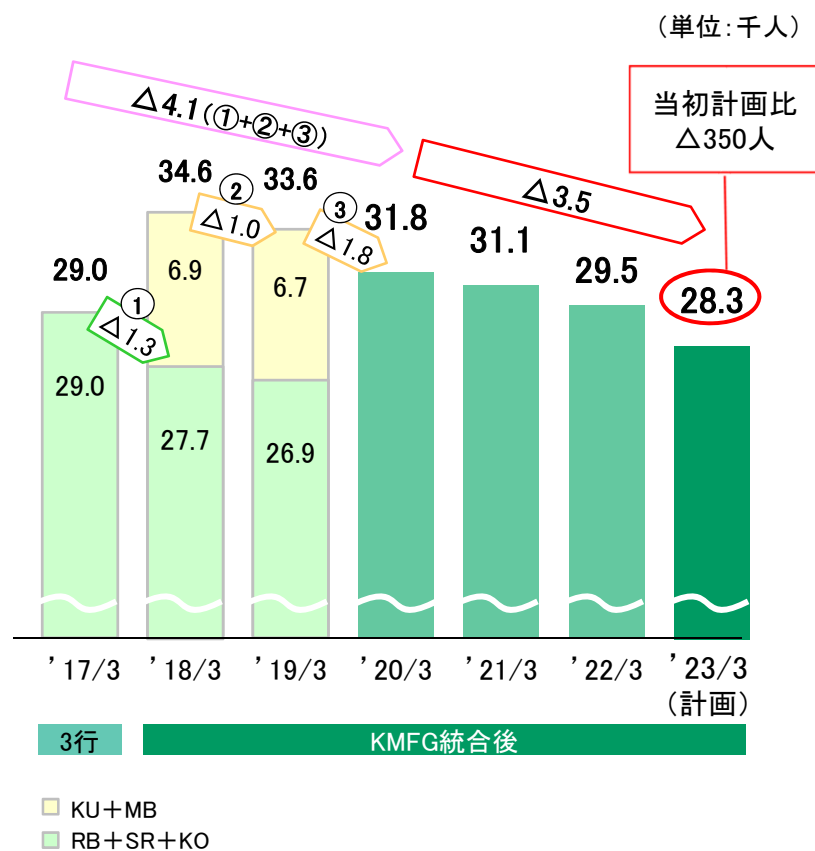
※HD・RB・SRの合算		2020年度		2021年度	
項目	研修の例	延べ受講人数	総研修時間	延べ受講人数	総研修時間
総研修	社内eラーニングを除く全ての研修	15,405名	157千時間	22,353名	208千時間
リーダー養成	新任部長研修など	2,492名	25千時間	2,856名	27千時間
キャリア開発	キャリアデザインセミナーなど	1,626名	9千時間	2,929名	20千時間
専門スキル	与信研修、金融商品研修など	9,744名	110千時間	14,847名	151千時間

人財スリム化と注力分野への再配置

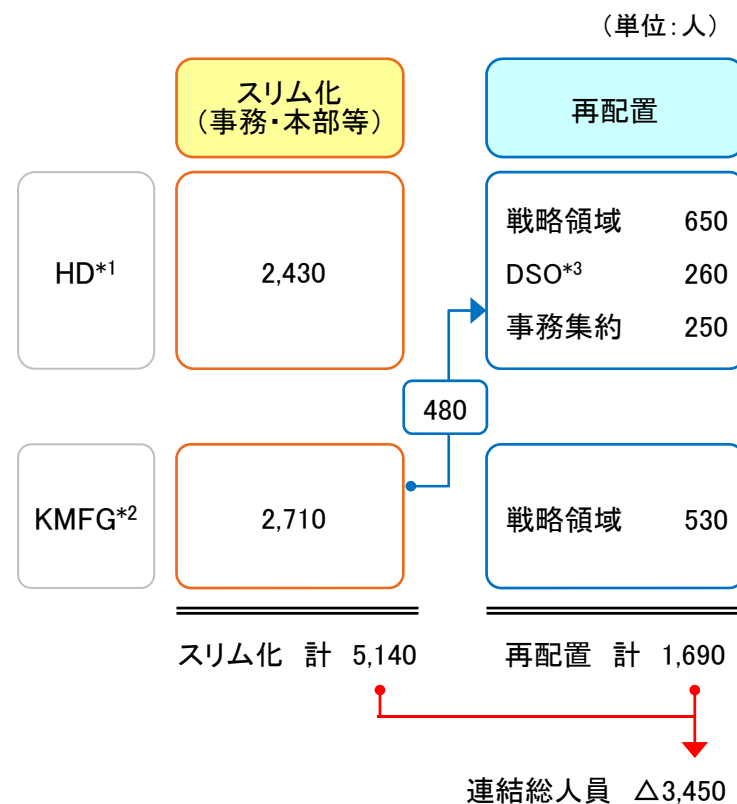
■ 自然減により、グループ総人員はKMFG統合前を下回る水準へ

- KMFG完全子会社化により、グループベースでの人財スリム化・再配置を加速・拡充
- チャネル改革、店頭DXによる生産性向上

【グループ総人員】



【'20年度～'22年度人財最適化計画(実績含む)】



*1. RB、SR含む *2. KMB、MB含む *3. デジタルサービスオフィス

基盤の再構築

営業スタイル・業務プロセス・チャネルネットワーク改革

お客さまの利便性向上と銀行コスト削減を追求

■ 店頭を事務からソリューション提供の場へ

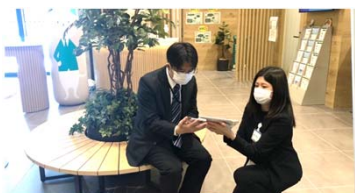
- DX活用により「相談と手続きの一体化」、「事務ゼロ」を目指す

ロケーションフリー × かんたん操作

グループアプリと共通の操作感で
スピーディーにお手続き



ご相談からお手続きまで
タブレットで完結



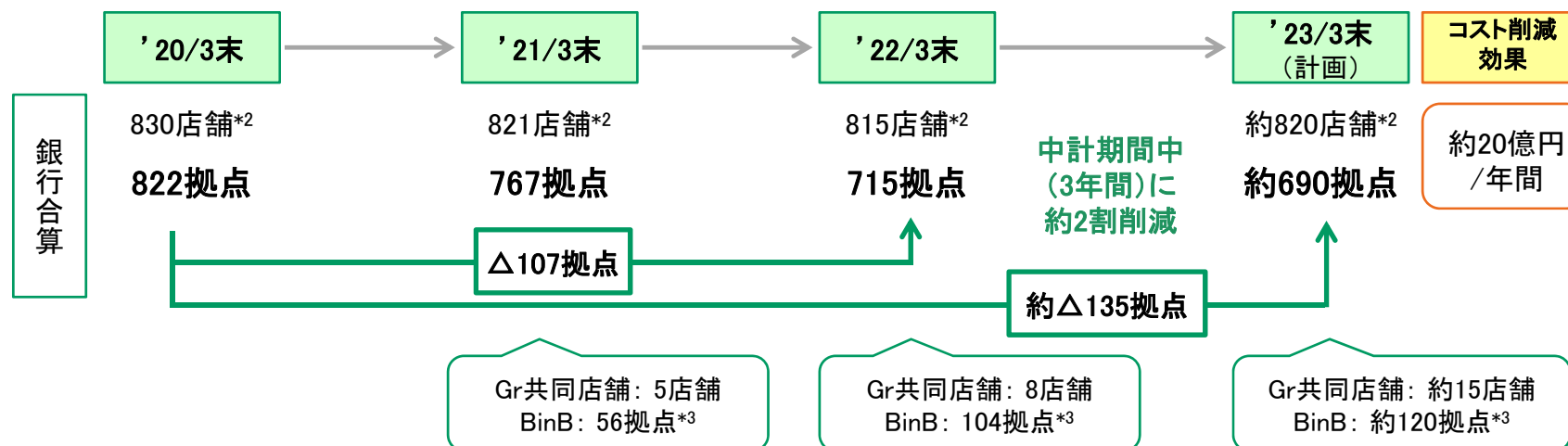
バックレス(事務集約)

高度なご相談、複雑なお手続きは
TV窓口(DSO*)で専門スタッフが対応



■ チャネル最適化を通じ「お客さま接点維持」と「チャネル関連コスト削減」を両立

【有人店舗数・拠点数推移】



*1. デジタルサービスオフィス *2. RBのセブンデイズプラザ併設店等は含まず *3. KMFGのBinBはKMBのプラザ(出張所)統合を含む

基盤の再構築

システム構造改革

テクノロジーの進化を見据えたシステム構造改革

■ システム構造改革 ～りそなNEXT～

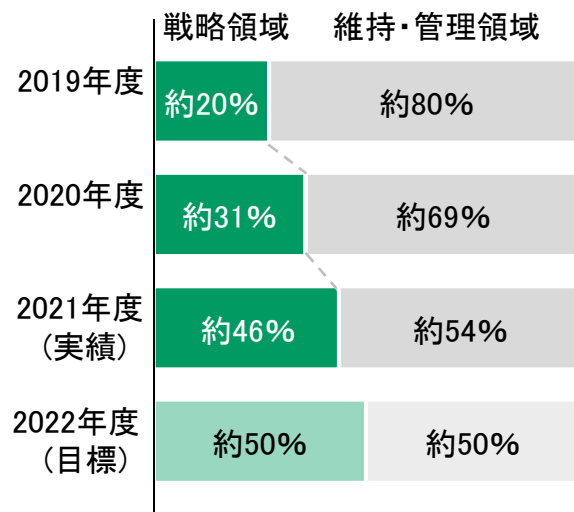
- システム断捨離、アジャイル開発体制により戦略投資拡大への対応余力を確保
- APIを活用し、システム統合せずにりそなの商品・サービスを地域金融機関へ提供
- オープンAPI、デジタル基盤を通じ、フィンテック企業や異業種と連携

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

【システム関連の投資割合】

システム構造改革によりDX投資にシフト



＜取り組み状況＞

金融専用端末からの脱却

- ✓ グループタブレット導入*1
etc.

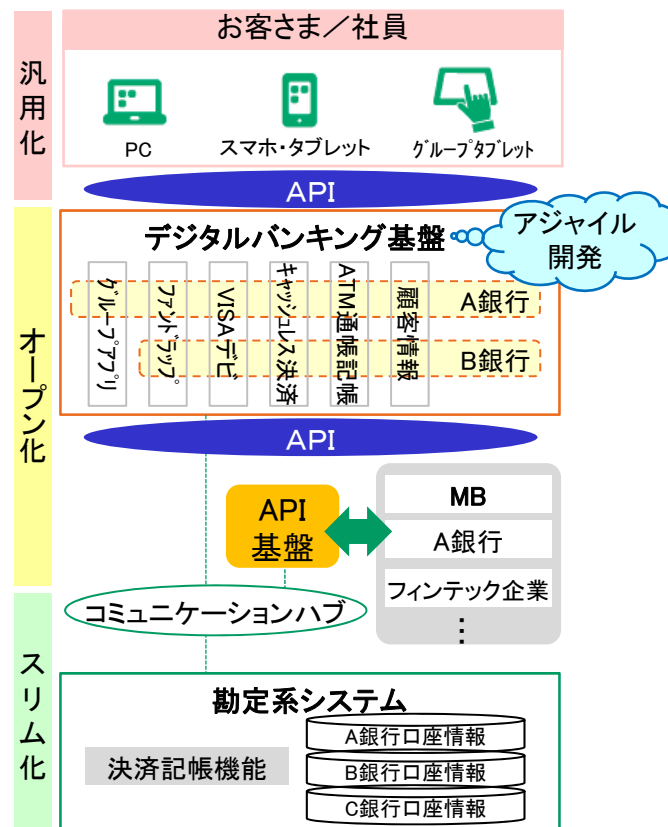
オープンプラットフォーム化の加速

- ✓ アジャイル開発体制の構築
- ✓ MBへの商品展開
(アプリ、デビット等)
- ✓ アプリ、FWの地銀展開
etc.

レガシーシステムからオープンシステムへの変革

- ✓ 既存システムのスリム化
- ✓ 新営業店システム導入*2
etc.

＜「りそなNEXT」で目指す姿＞



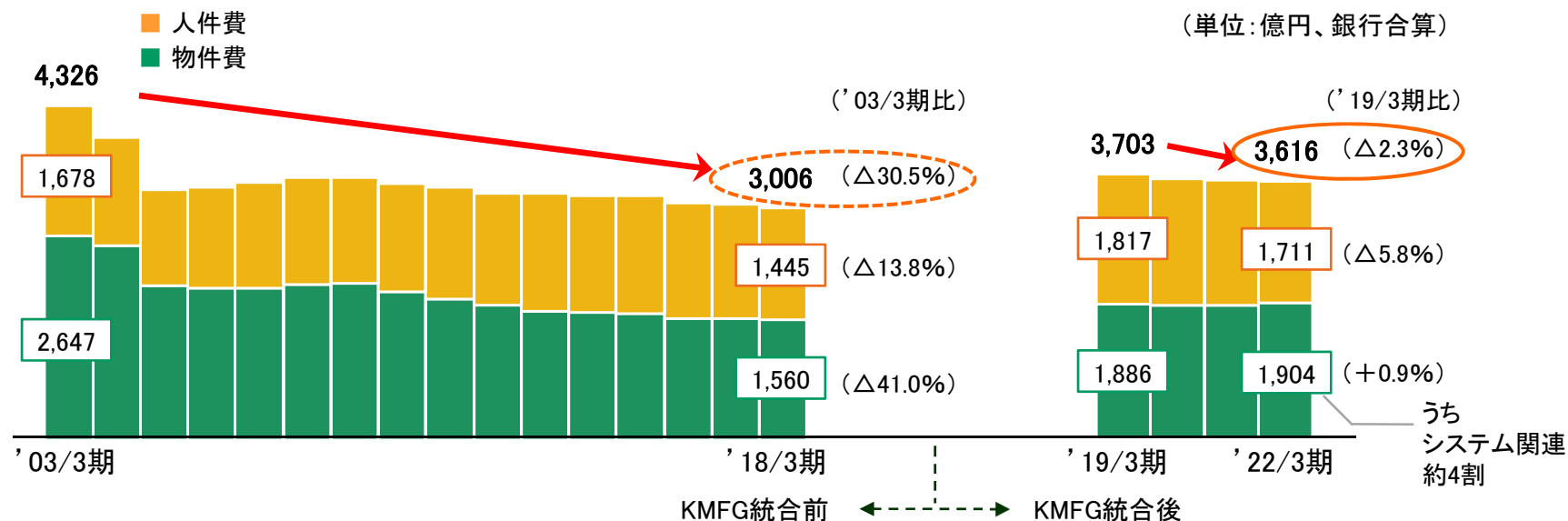
*1. RB・SR全店へ展開('22/1月～) *2. RB・SR全店へ導入(～'21/12月完了)、KMBへも前倒しで'22年度導入予定

基盤の再構築

コスト構造改革

コスト構造改革を通じリテール業務に内在する高コスト性を打破

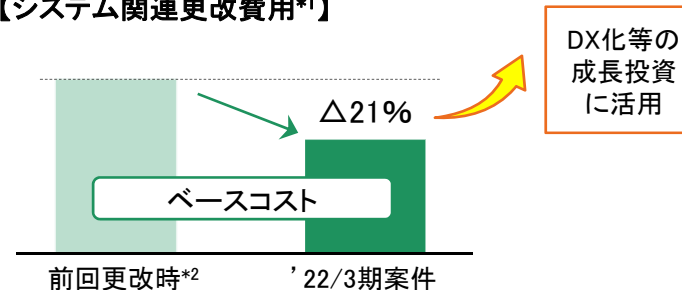
- オペレーション改革を通じてローコスト運営体制を確立、DX活用によりコスト構造改革を加速



システム関連のベースコスト削減

- システム更改時にはベースコストを削減(削減目標△30%程度)
- ベースコスト削減により、DX化等の戦略投資を拡大しつつ総経費のコントロールを目指す

【システム関連更改費用*1】



*1. 一時費用、継続費用を含む5年間の総額(人件費、業務委託費等を含む)

*2. '22/3期中のシステム更改案件の前回更改時費用

2022年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

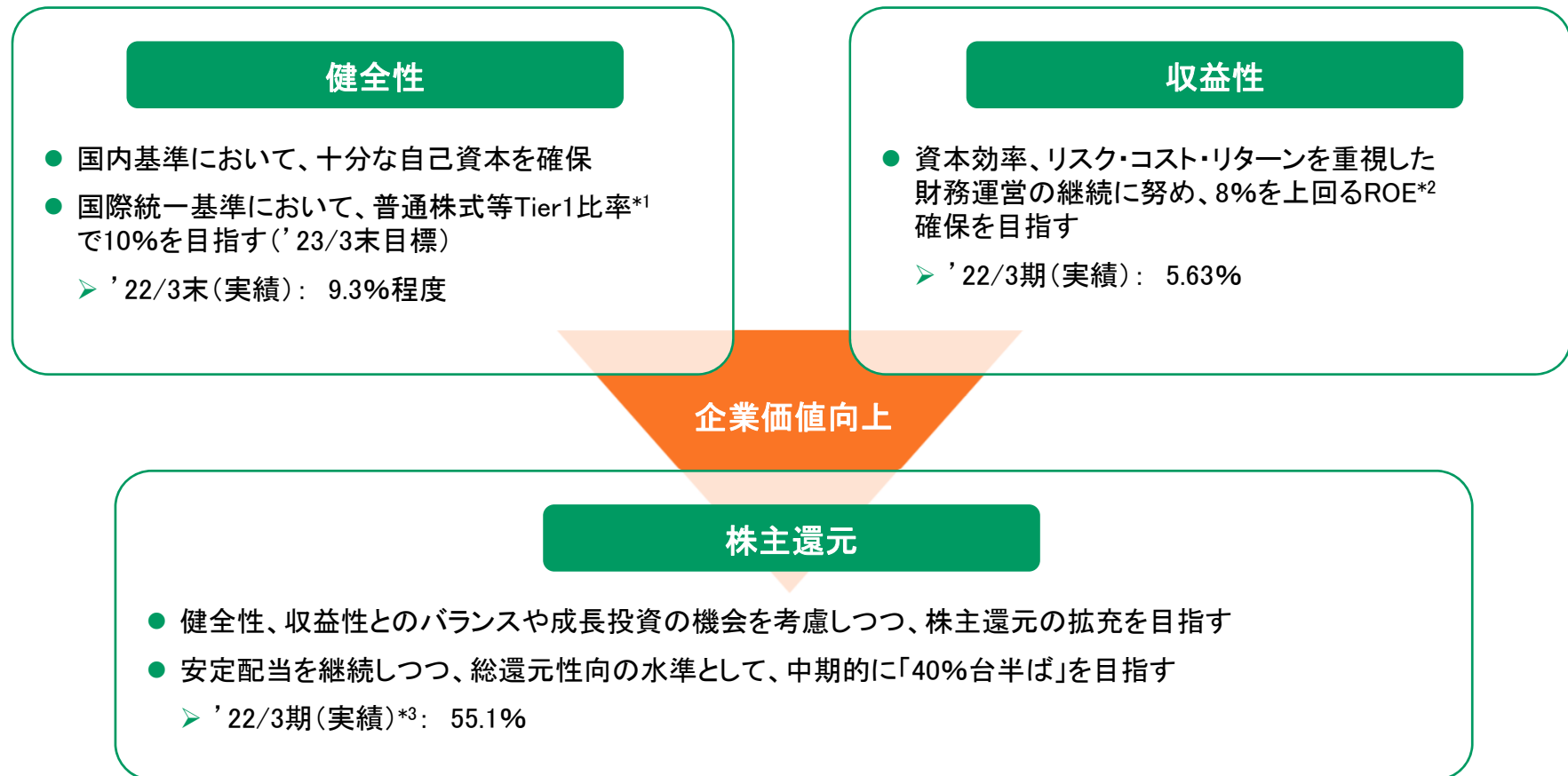
持続的成長に向けた取り組み

資本政策について

ご参考資料

資本政策について

- 「健全性」「収益性」「株主還元」のバランス最適化が基本方針
- 中期的に「40%台半ば」を目指す株主還元拡充の方向性は不変



*1. バーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き *2. 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均)
*3. KMFG完全子会社化に伴うEPS希薄化影響中立化を目的とした自己株式取得は除く

2022年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

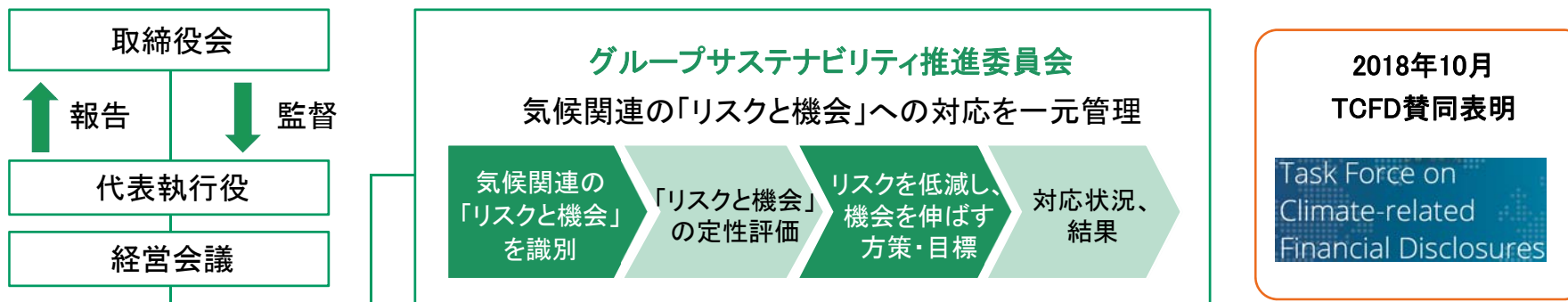
持続的成長に向けた取り組み

資本政策について

ご参考資料

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



気候関連のリスクと機会への対応：グループの経営戦略・リスク管理等に反映

- 最大資産である貸出金に大きな影響
- お客様の気候変動の緩和・適応に向けた取り組みを金融面からサポート

「リスク」を低減	融資業務における取り組み	● 環境課題に向けた取り組みが途上のお客様に対し、対話を通じた積極的な働きかけを実施 ● 石炭火力発電事業PJへ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	● 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	【個人のお客様向け】	【法人のお客様向け】
		✓ ニホンノミライ(投信信託) ✓ 環境配慮型住宅購入者へのメリット提供(住宅ローン)	✓ 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	A-
SMTH	C

エネルギー・ユーティリティセクター^{*3}向け貸出がポートフォリオ全体に占める割合

1.2%

(' 22/3末、速報値)

*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

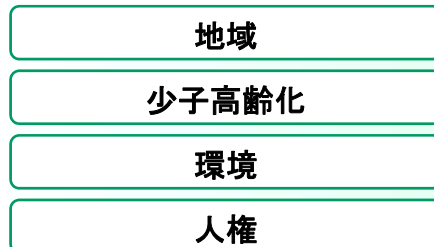
*2. CDPレポート2021 *3. TCFD提言におけるセクター定義に基づく

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】

優先して取り組む社会課題



SDGs戦略

本業を通じた金融サービス

社会貢献活動

リテールNo. 1の実現

持続可能な社会

共鳴

りそなグループの
持続的な成長

地域社会への貢献(ボランティア活動)

【Re:Heart倶楽部*1の活動参加人数】



【淡路島清掃活動】

淡路島内の支店従業員が「3海峡クリーンアップ大作戦」に参加



【りそな未来財団】

経済的な支援を必要とする子どもたちや働くひとり親をサポート

未来を担う子どもたちのために(金融経済教育活動)

【りそな・みらいキッズマネーアカデミー参加人数】



【フードドライブ】

従業員から集めた食品などを、地域子ども支援を行う団体に寄贈

*1. りそなグループの従業員のボランティア団体

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

- 独立社外取締役が過半数を構成

独立社外取締役
7名

社内取締役
3名

- 女性取締役比率30%

- 取締役会議長

2022年6月より独立社外取締役が議長に就任

指名委員会

報酬委員会

監査委員会

- 独立社外取締役のみで構成

- 2007年、サクセッション・プランを導入、外部コンサル等を活用し客観性を確保

- 独立社外取締役のみで構成

- 2020年、執行役の業績連動型株式報酬制度として、「役員株式給付信託」を導入

- 独立社外取締役が過半数を構成

- 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

社外取締役*1



佐藤 英彦
指名委員会委員長
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
報酬委員会委員

(元 みずほ信託銀行 副社長)



岩田 喜美枝
報酬委員会委員長
指名委員会委員

(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
取締役会議長
指名委員会委員

(元 本田技研工業 会長)



野原 佐和子
報酬委員会委員

イプシ・マーケティング研究所 社長



山内 雅喜
監査委員会委員

ヤマトホールディングス 会長

社内取締役*1



南 昌宏
代表執行役社長



野口 幹夫
執行役



及川 久彦
監査委員会委員

*1. 2022年6月開催予定の第21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):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

- 取締役候補者に“特に期待するスキル(経験・知見)”を以下の通り定め、指名委員会において取締役候補者案を審議・決定

※2022年6月開催予定の第21期定時株主総会における取締役候補者

		組織 マネジメント	法務 ・ コンプライアンス ・ リスク管理	財務 ・ 会計	「リテールNo.1」の金融サービスグループに向けた重点分野				
					脱・銀行	IT ・ デジタル	サステナビ リティ	ダイバーシティ & インクルージョン	グローバル
南 昌宏		●	●	●	●	●	●	●	●
野口 幹夫					●	●			
及川 久彦			●						
佐藤 英彦	社外取締役	●	●		●			●	
馬場 千晴	社外取締役	●	●	●	●				●
岩田 喜美枝	社外取締役	●			●		●	●	
江上 節子	社外取締役		●		●		●	●	
池 史彦	社外取締役	●	●		●	●			●
野原 佐和子	社外取締役		●		●	●		●	
山内 雅喜	社外取締役	●			●		●		

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

- ✓ 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
- ✓ RB、SR、KMFGの社外取締役とも交流ミーティングを実施

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
- ✓ 「DX戦略」、「国際戦略」、「気候変動リスク」等、内外環境の変化等を踏まえたテーマでフリーディスカッションを実施

意見交換会・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
意見交換会: 執行部門の理解推進に資する為、部門ごとに役職員と意見交換を実施('21年度 5回)
見学会: 「りそな銀行麻布支店」、「OBPオフィス」訪問('21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
- HD・KMFG・グループ銀行の「社長」から「新任役員候補者」を対象
- 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」

相対TSR
(対銀行業)

連結ROE
(株主資本ベース)

- ✓ 信託の活用
- ✓ 「現物」株式の支給
- ✓ 業績連動性

ESG評価・イニシアティブ

ESGインデックスへの組み入れ状況

【GPIF選定 ESG指数(国内株)】

本中計期間中、下記全ての継続的採用を目指す



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



ESG評価

MSCI
(AAA~CCCの7段階中)
AA

FTSE
(5点満点中)
3.0

MSCI (WIN)
(10点満点中)
8.8

S&P
(十分位数分類中)
8

国内外イニシアチブへの賛同

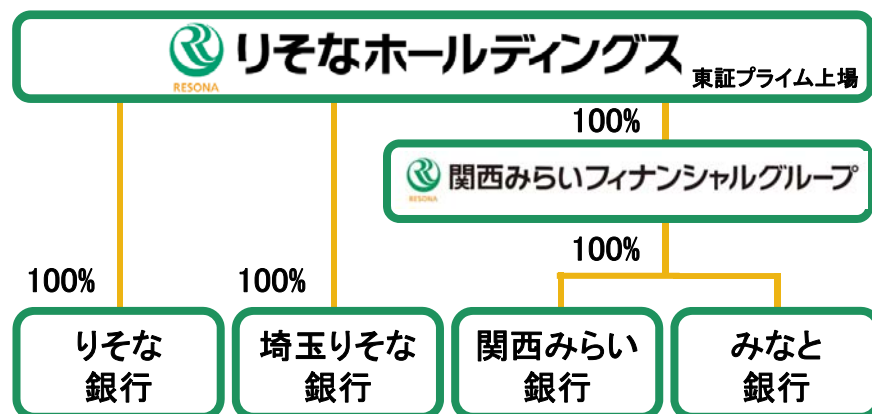


*1. 詳細は当社Webサイトをご覧ください。 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/index.html>

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

コーポレートストラクチャー



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)】

61

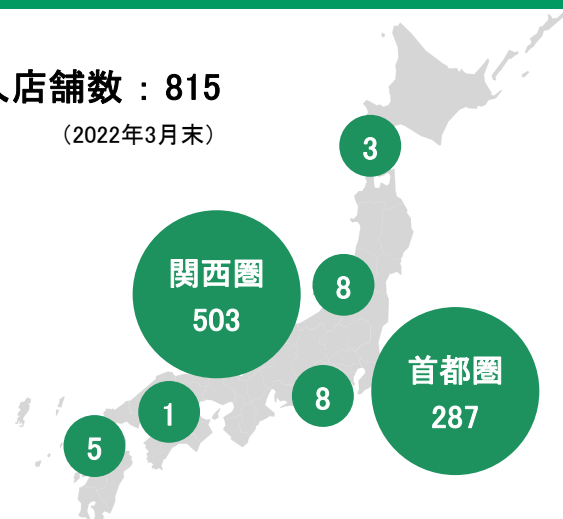
【貸出金(兆円)】

39

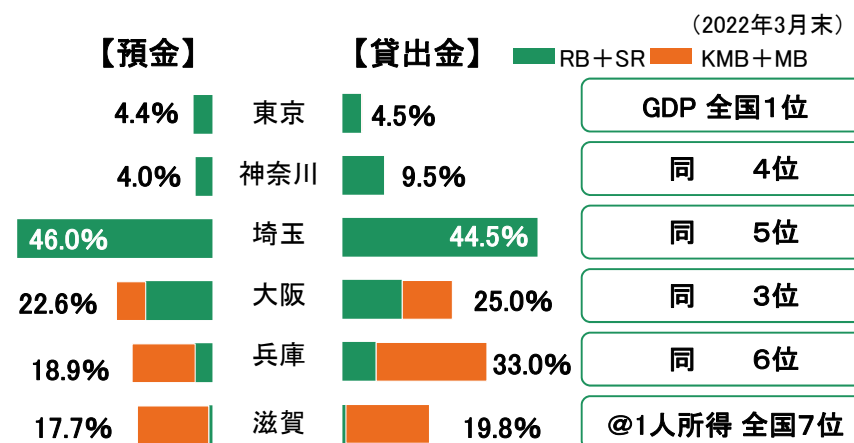
有人店舗数

有人店舗数：815

(2022年3月末)



マーケットシェア*1



*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

「リそな」のブランドコンセプト

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

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

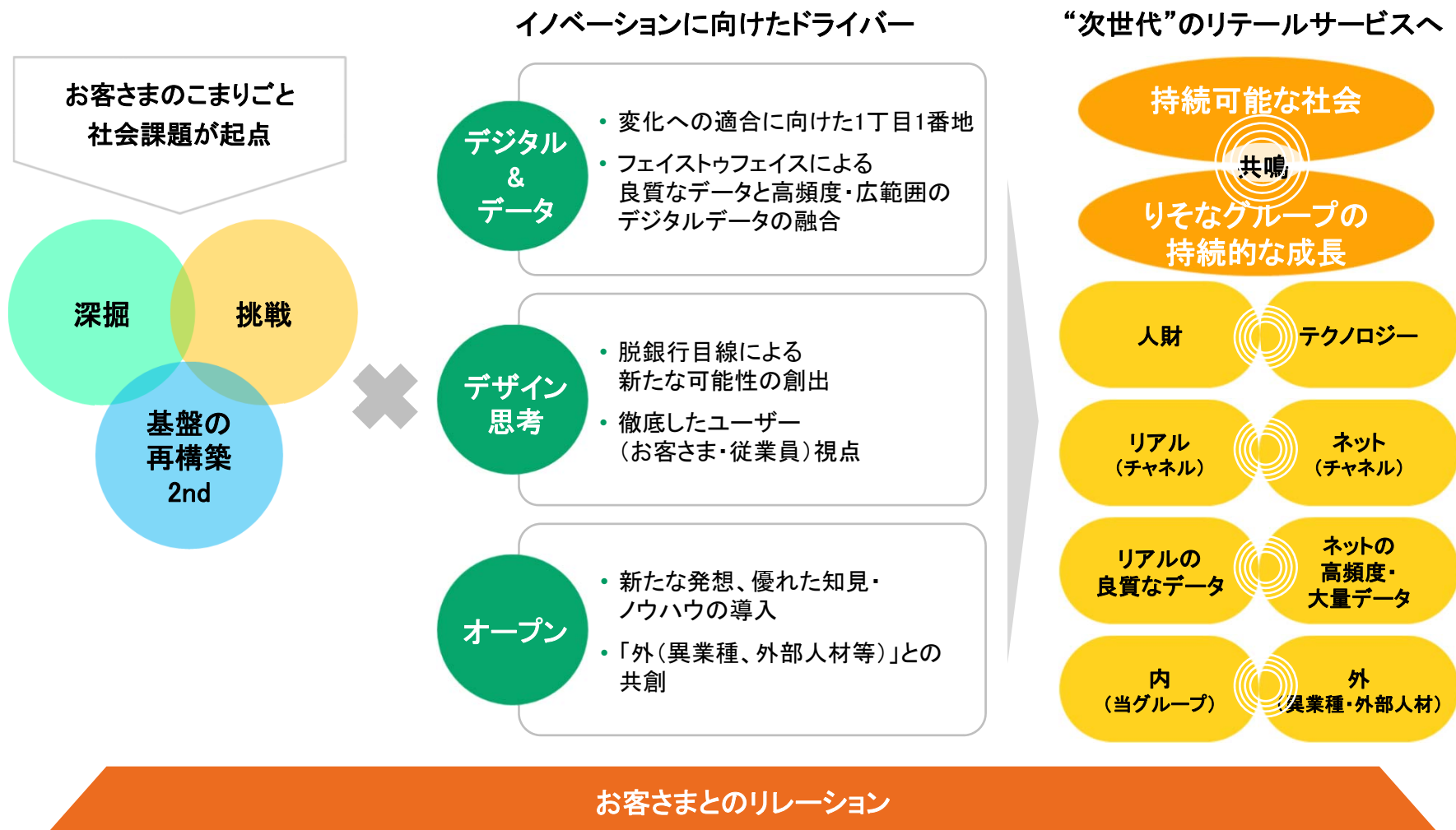
お客さまの声に耳を傾け、共鳴し、響き合い、お客さまとの間に揺るぎない絆を築きます。
地域のお客さまと互いに触れ合い、感じ合い、理解し合う中から生まれる信頼関係を大切にします。



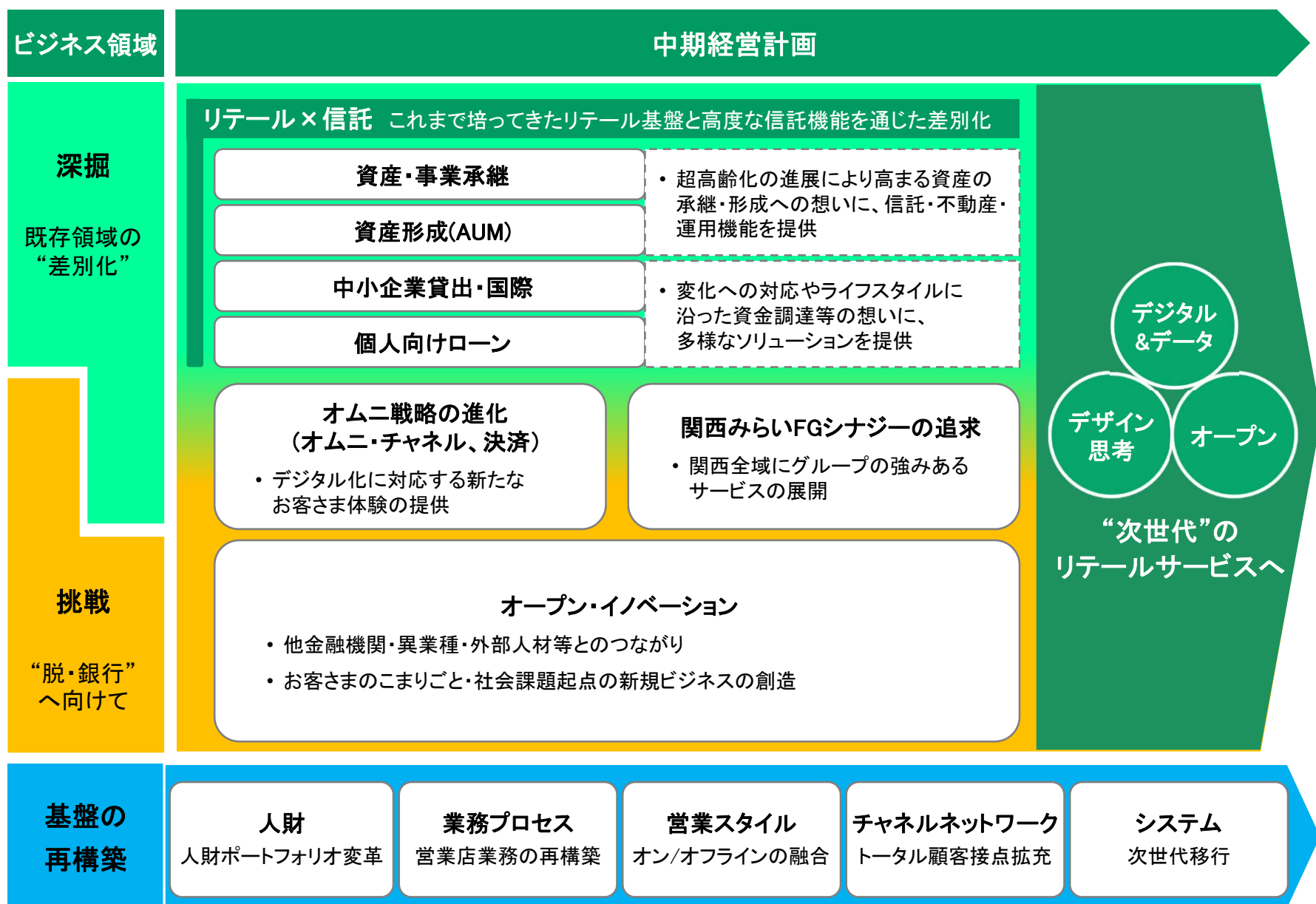
2つの“R”、「りそな(Resona)」と「地域(Regional)」が共鳴し合う様子を表現

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	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کیل・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

資本関係にとられない幅広い連携を通じ Win-Win の関係を構築

- りそなの独自商品・サービスをより多くのお客さまへ提供
- API基盤の活用等を通じて、システム統合せずにスピーディーに展開

	バンキングアプリ	ファンドラップ
	ダウンロード数	残高*1
Gr内	502 万DL(+134万)	7,159 億円(+1,788億円)
Gr外	69 万DL(+63万)	408 億円(+408億円)
合計	572 万DL(+198万) (+53.2%)	7,568 億円(+2,197億円) (+40.9%)

'22/3末時点('21/3末比)

バンキングアプリ

ファンドラップ

デジタル分野

《バンキングアプリ》

- Gr銀行への展開(KMB、MB)に加え、Gr外へも展開
- ✓ 常陽銀行 / 足利銀行('21/3月～取扱)
 - ✓ 百十四銀行('22年度取扱予定)
 - ✓ 京葉銀行(今後展開予定)

《タブレット等を活用した店頭業務効率化》

今後展開予定

ソリューション分野

《ファンドラップ》

Gr銀行への展開(KMB、MB)に加え、Gr外へも展開

- ✓ 横浜銀行('21/4月～取扱)
- ✓ 京葉銀行('22/6月～取扱予定)
- ✓ 七十七銀行(協議中)

《投資信託》(りそなAM投信、直近の事例のみ)

- ✓ 大分銀行・鹿児島銀行・肥後銀行・宮崎銀行・九州FG証券へ「九州コンチェルト」提供('21/10月～取扱)
- ✓ 京葉銀行へ「R246」提供('22/3月～取扱)

《信託代理店契約》

- ✓ 64社('22/3末時点)

《iDeCo受付金融機関》

- ✓ 22社('22/3末時点)

《M&Aプラットフォーム提携金融機関》

- ✓ 38社('22/3末時点)

*1. 時価ベース残高、法人込

“住宅ローントップランナー”の強みを通じて、お客さまの資産形成をサポート

■ 住宅ローン残高： ’22/3末 13.5兆円、全国1位(’21/9末時点)

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

収益

資金量

◆ 歴史的な強み × DX

- 不動産業者さまとの強固なリレーション
- アプリ完結型住宅ローン(’21/4月～)

◆ 高付加価値の独自商品

- 団信革命：3大疾病+16の病気・ケガ、要介護状態も保障
- あんしん革命：リバースモーゲージ型住宅ローン

付随収益

◆ 住宅ローン起点の多面取引

【平均取引商品個数】

住宅ローン先 4.8 VS 一般先*1 2.8

◆ リスクプライシングの徹底

- 属性に応じたメリハリある金利運営

◆ ライフイベントに応じたソリューション提供

- アプリを通じたタイムリーなご提案
住宅ローン実行時アプリセットアップ率：
’22/3期 85%

費用

事務
コスト

- ◆ 住宅ローン実行額1.2兆円/年のスケールメリット
- ◆ デジタル化の促進

与信
コスト

◆ 最終ロス率*2： ’22/3期 0.01%

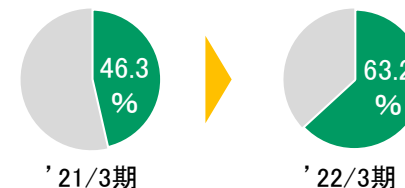
資本
賦課

◆ 相対的に低位なRW： ’22/3期 11.10%*3

◆ デジタル化を通じた業務プロセス改革

- お客さま利便性向上とコスト優位性の追求

【電子契約比率】



*1. ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲとの比較(’22/3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、’22/3末、非デフォルト

50万の中小企業の多様化・複雑化するこまりごとを対話を通じて解決

■ 対話を通じた潜在ニーズの喚起

- 対話の深化
 - SDGs/SXアンケート('21/10月～)
 - DXアンケート('22/4月～)
 - SFA*1活用による本部連携営業

■ リそなの強みを活かした多様なソリューション

◆ SXソリューション

◆ DXソリューション

◆ 信託×商業銀行のワンストップソリューション

- ✓ 不動産
- ✓ 承継信託
- ✓ M&A
- ✓ 企業年金

◆ グループネットワーク活用

- ✓ ビジネスマッチング
 - ・東西5拠点のビジネスプラザ*2
- ✓ 海外ビジネス支援

◆ 非対面ソリューションの拡充

- ✓ 口座開設WEB申込
⇒非対面で手続き完結*3
- ✓ Web完結型ローン 等

□ メインバンク社数はメガバンク比遜色ない水準

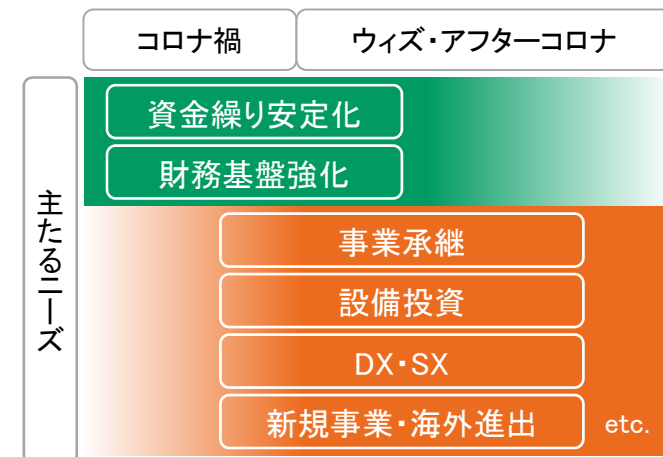
【メインバンク社数*4】



リそなGrの都道府県別順位*5

埼玉 1位 大阪 1位
兵庫 2位 滋賀 2位 奈良 4位

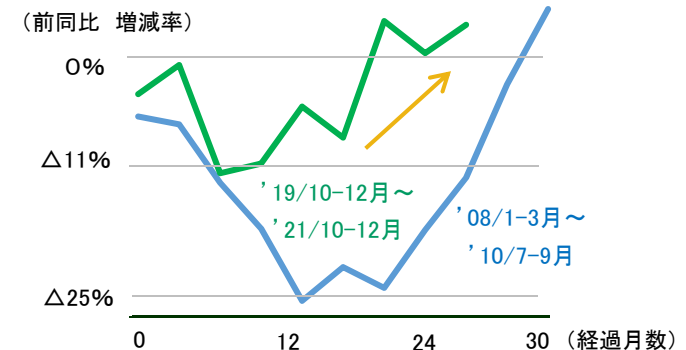
■ 環境変化に応じて発現が見込まれる資金需要



● アフターコロナにおけるペントアップ

【設備投資額推移:

リーマンショック時vsコロナショック時*6】



*1. セールスフォースオートメーション *2. とうきょう、おおさか、さいたま、こうべ、びわこ('22/3末時点) *3. RB29店舗にて取扱。順次拡大予定
*4. 帝国データバンク(2021) *5. 帝国データバンク(2019～2021) *6. 財務省「法人企業統計調査」より作成

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



2022年5月2日現在

海外現地法人によるソリューション提供

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

お客さま支援体制の強化

- フィリピンのBDOユニバンクと業務提携契約を締結('21/12月) **NEW**
- SR、KMB、MBが台湾の玉山銀行と業務提携契約を締結*1('22/1月) **NEW**

- 海外駐在員事務所
- リそなマーチャントバンクアジア
- リそなブルダニア銀行
- リそな・インドネシア・ファイナンス
- 提携銀行など
- ◆ リそなグループの従業員が駐在*2

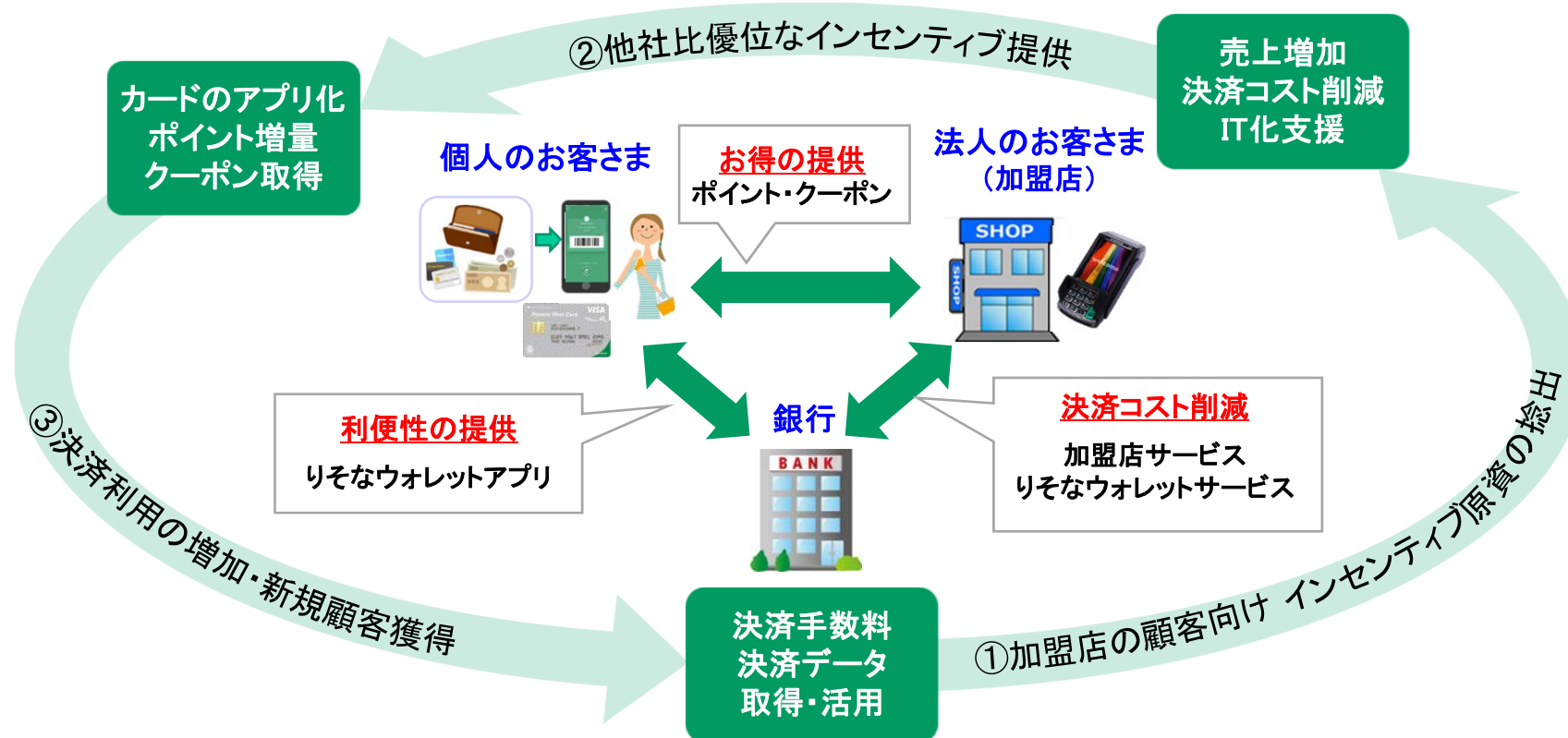
*1 .RBは2020年4月に業務提携契約を締結

*2. マレーシア派遣者については5~6月渡航予定

新たな収益の柱

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】



【りそなウォレットが利用できる加盟店さま】

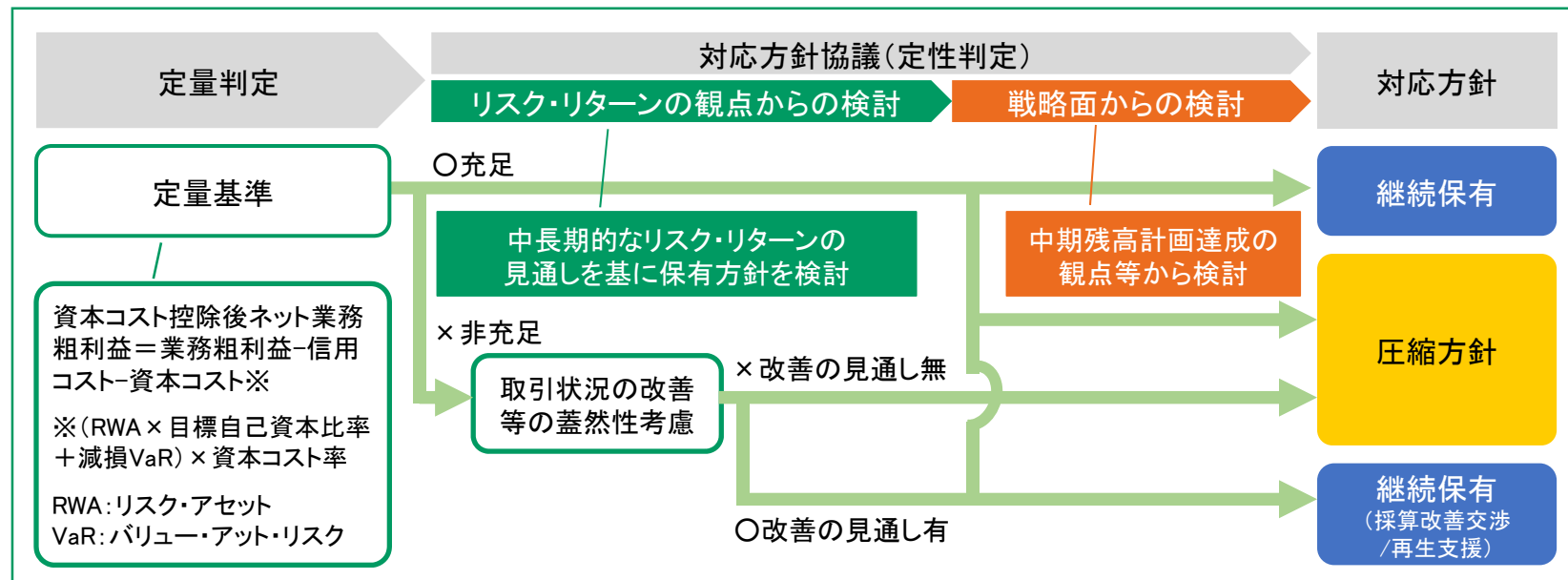
※一例



政策保有株式の保有意義検証プロセス、議決権行使基準

■ 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 ⇒ P17



■ 政策保有株式の議決権行使については、「議決権行使基準」を定め、全議案について個別に賛否を判断し、検証を行う仕組みを構築

● 議決権行使基準にかかる基本的な考え方(議決権行使基準に記載)

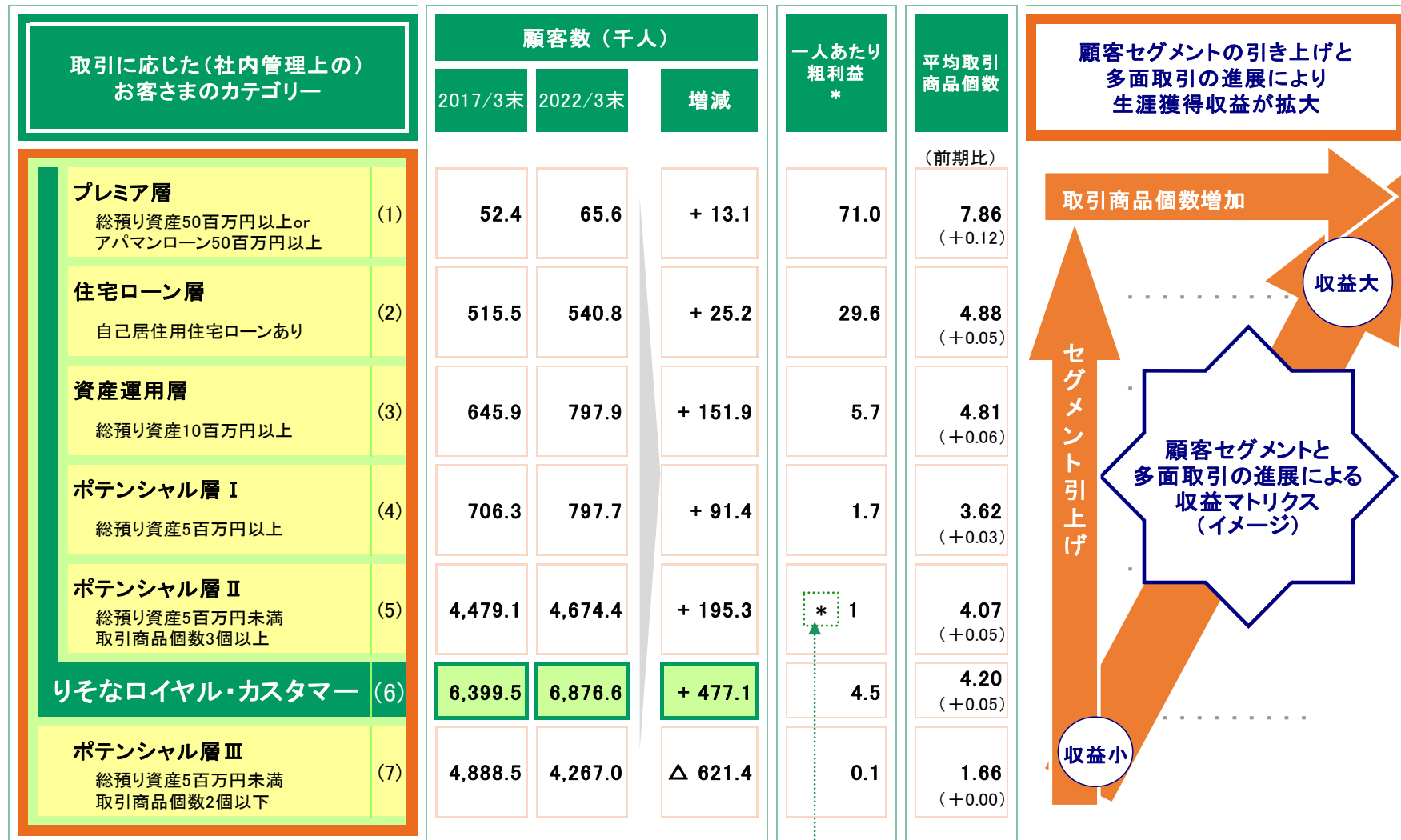
政策投資で保有する株式の議決権行使は、以下の方針に則り、実施します。

- (1) お客さまとの取引上の利益に囚われることなく、持続的な企業価値向上の観点から、個別に賛否を判断するよう努めます。
- (2) 特定の政治的・社会的問題を解決する手段として議決権行使はいたしません。
- (3) 企業もしくは企業経営者等による不祥事及び反社会的行為が発生した場合には、コーポレートガバナンスの改善に資する内容で議決権を行使します。

多面取引の浸透に向けた取り組み

2行合算
(RB、SR)

収益貢献が高い“リそなロイヤル・カスタマー”は着実に増加



* 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(2022/3期)

(億円、%)

グループ事業部門		収益性			健全性	与信費用 控除後 業務純益										
		資本コスト 控除後利益	リスク調整後 資本利益率	経費率	社内 自己資本 比率	実質 業務純益								与信 費用		
						業務 粗利益		経費								
		RVA *1	RAROC	OHR		前期比	前期比	前期比	前期比							
営業部門	(1)	△ 52	9.8%	65.7%	9.8%	1,036	+62	1,585	+161	4,626	+207	△3,041	△45	△549	△98	
	コンシューマー事業 (2)	46	13.0%	86.0%	9.6%	219	△49	250	△34	1,796	△24	△1,546	△9	△ 30	△15	
	コーポレート事業 (3)	△ 99	9.1%	52.8%	9.8%	816	+112	1,335	+195	2,829	+231	△1,495	△36	△ 518	△83	
市場部門		(4)	△ 177	△ 8.3%	497.5%	18.1%	△ 79	△577	△ 79	△577	20	△580	△99	+3	－	－
KMFG		(5)	△ 152	7.0%	71.7%	8.7%	329	+116	415	+80	1,466	+36	△1,051	+43	△85	+36
全社*2		(6)	△ 779	6.4%	69.0%	9.9%	1,283	△430	1,871	△417	6,029	△409	△4,163	△8	△587	△12

*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%	2022/3期	155	+41
関西みらい保証 (2)			関西みらい銀行100%	2022/3期	11	△1
関西総合信用 (3)			関西みらい銀行100%	2022/3期	17	+7
みなと保証 (4)			みなと銀行100%	2022/3期	4	△2
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%	2022/3期	12	+5
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%	2022/3期	5	+0
りそな総合研究所 (7)	コンサルティング	年間1,100件以上の 各種コンサルの実績	りそなHD 100%	2022/3期	1	+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%	2022/3期	3	+2
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 99.95%	2022/3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%	2022/3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%	2022/3期	36	+8
地域デザインラボさいたま (12)	地域課題解決業務	地域を巻き込み「広く・深く・ 長く」お客さまの発展に伴走	埼玉りそな銀行100%	2022/3期	△0	-
みらいリーナルパートナーズ (13)	コンサルティング クラウドファンディング	お客さまのお困りごとを 「一緒に」解決	関西みらいFG100%	2022/3期	△0	-
関西みらいリース (14)	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100%	2022/3期	0	+0
みなとリース (15)			みなと銀行100%	2022/3期	2	+0
合計					251	+64

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 (16)	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)	2021/12期	△3	△7
P.T. Resona Indonesia Finance (17)	リース (インドネシア)		りそなG 100%	2021/12期	0	△0
Resona Merchant Bank Asia (18)	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%	2021/12期	0	+4
合計					△2	△3

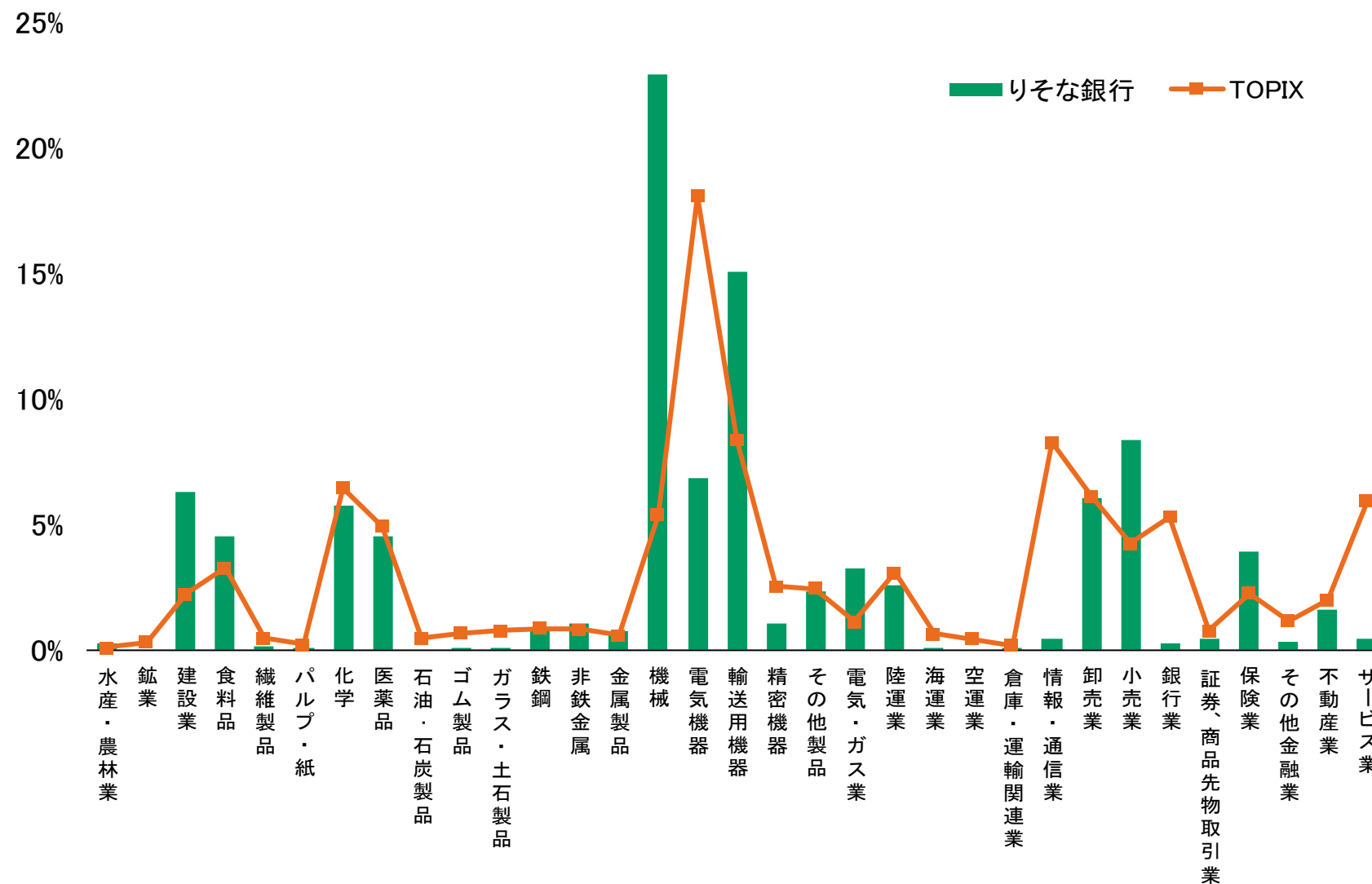
【主要な持分法適用関連会社】

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 (19)	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%	2022/3期	5	△1
NTTデータソフィア (20)	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%	2022/3期	2	+0
りそなデジタル・アイ (21)			りそなHD 49% 日本IBM 51%	2021/12期	2	△0
首都圏リース (22)	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HCキャピタル 70.71%	2022/3期	12	+0
ディー・エフ・エル・リース (23)			りそなHD 20% 三菱HCキャピタル 80%	2022/3期	4	△0
合計					27	△1

*1. 海外3社(16)～(18)およびりそなデジタル・アイ(21)は12月決算であり、HD連結の'22/3期決算には12月期決算を反映

保有株式 業種別ポートフォリオ(2022/3末)

RB



* 時価ベース

残存期間別のスワップポジション

HD連結

■ 金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

(億円)

	2022年3月末				2021年3月末			
	1年以内	1～5年	5年超	計	1年以内	1～5年	5年超	計
受取固定・支払変動 (1)	1,500	8,300	2,000	11,800	300	8,300	2,500	11,100
受取変動・支払固定 (2)	225	4,298	1,744	6,269	1,571	3,674	2,634	7,879
ネット受取固定 (3)	1,274	4,001	255	5,530	△ 1,271	4,625	△ 134	3,220

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

【2021年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(1)	0.8%	0.8%	6.3%	15.2%	23.3%
プライム系ほか変動	(2)	42.9%	0.0%			42.9%
市場金利連動型	(3)	32.5%	1.1%			33.7%
計	(4)	76.3%	2.0%	6.3%	15.2%	100.0%

1年以内貸出金

78.4%

【2022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%	0.9%	6.3%	14.6%	22.8%
プライム系ほか変動	(6)	42.7%	0.0%			42.7%
市場金利連動型	(7)	32.8%	1.4%			34.3%
計	(8)	76.5%	2.4%	6.3%	14.6%	100.0%

1年以内貸出金

79.0%

(期中変化)

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(9)	+0.0%	+0.0%	+0.0%	△0.6%	△0.4%
プライム系ほか変動	(10)	△0.1%	+0.0%			△0.1%
市場金利連動型	(11)	+0.3%	+0.3%			+0.6%
計	(12)	+0.1%	+0.4%	+0.0%	△0.6%	-

1年以内貸出金

+0.5%

預金

【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	(1)	43.8%	1.9%	7.6%	26.4%	79.9%
定期性預金	(2)	9.6%	5.8%	3.9%	0.6%	20.0%
計	(3)	53.4%	7.7%	11.5%	27.1%	100.0%

【2022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)	42.8%	2.0%	8.0%	28.0%	80.9%
定期性預金	(5)	9.0%	5.6%	3.7%	0.6%	19.0%
計	(6)	51.8%	7.6%	11.8%	28.6%	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)	△1.0%	+0.1%	+0.4%	+1.5%	+1.0%
定期性預金	(8)	△0.5%	△0.2%	△0.1%	△0.0%	△1.0%
計	(9)	△1.6%	△0.1%	+0.2%	+1.4%	-

債務者区分間の遷移状況(2022/3期上期)

RB

■ 与信額ベース*1

		2021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		
2021年3月末	正常先	98.3%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.5%	0.0%	—	1.2%
	要注意先	7.3%	86.4%	2.0%	1.7%	0.2%	0.1%	2.3%	2.3%	0.0%	7.3%	4.0%
	要管理先	16.0%	4.5%	67.6%	10.8%	0.6%	0.1%	0.5%	0.5%	0.0%	20.4%	11.5%
	破綻懸念先	1.0%	3.2%	3.8%	85.0%	3.4%	0.9%	2.7%	2.7%	0.0%	8.0%	4.3%
	実質破綻先	0.1%	0.3%	0.0%	0.2%	89.1%	5.2%	5.2%	4.1%	1.0%	0.5%	5.2%
	破綻先	0.3%	0.0%	0.0%	2.8%	0.0%	88.9%	8.0%	1.5%	6.5%	3.1%	—

*1. 2021/3末において各債務者区分に属していた債務者が2021/9末においてどの区分に属しているかを表示

2021/3末時点の与信額をベースに算出

2022/3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

2021/9末の「その他」は2022/3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(2022/3期下期)

RB

■ 与信額ベース*1

		2022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		
2021年9月末	正常先	98.8%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.5%	0.0%	—	0.7%
	要注意先	5.2%	86.5%	1.0%	4.8%	0.1%	0.0%	2.4%	2.4%	0.0%	5.2%	5.9%
	要管理先	2.8%	2.2%	86.5%	7.2%	0.9%	0.0%	0.4%	0.4%	0.0%	5.0%	8.1%
	破綻懸念先	1.1%	3.2%	0.1%	88.6%	4.6%	0.2%	2.2%	2.2%	0.0%	4.3%	4.8%
	実質破綻先	0.0%	0.6%	0.0%	0.2%	75.9%	5.6%	17.6%	5.6%	12.0%	0.9%	5.6%
	破綻先	0.1%	0.0%	0.0%	1.8%	0.6%	90.3%	7.2%	1.3%	5.9%	2.5%	—

*1. 2021/9末において各債務者区分に属していた債務者が2022/3末においてどの区分に属しているかを表示

2021/9末時点の与信額をベースに算出

2022/3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

2022/3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



劣後債明細(2022/3末)

RB

発行残高	発行日	償還期日	クーポン
200億円	2011/12/22	2026/12/22	2.442%
160億円	2012/3/14	2027/3/15	2.464%

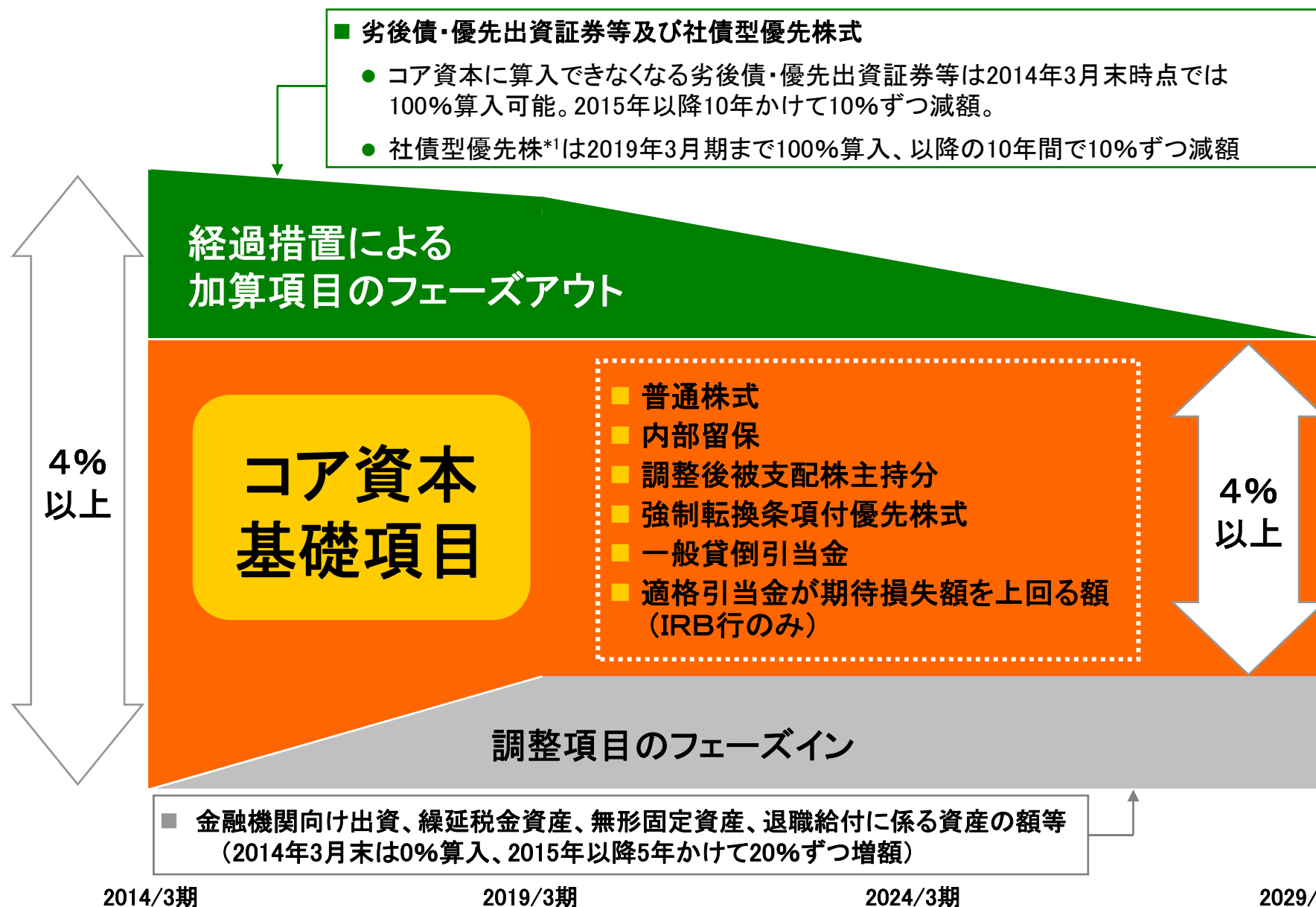
国際的な金融規制強化への対応

主要な金融規制の動向・当社への影響

- バーゼル3最終化の適用開始は2024年3月末(届出により2023年3月末も可能)の予定
- 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%)	・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9.3%程度※ ※2022/3末実績値11.26%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
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)・CVAは導入準備中
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	・お客さまとの契約変更等、LIBORからの移行を順次進めている

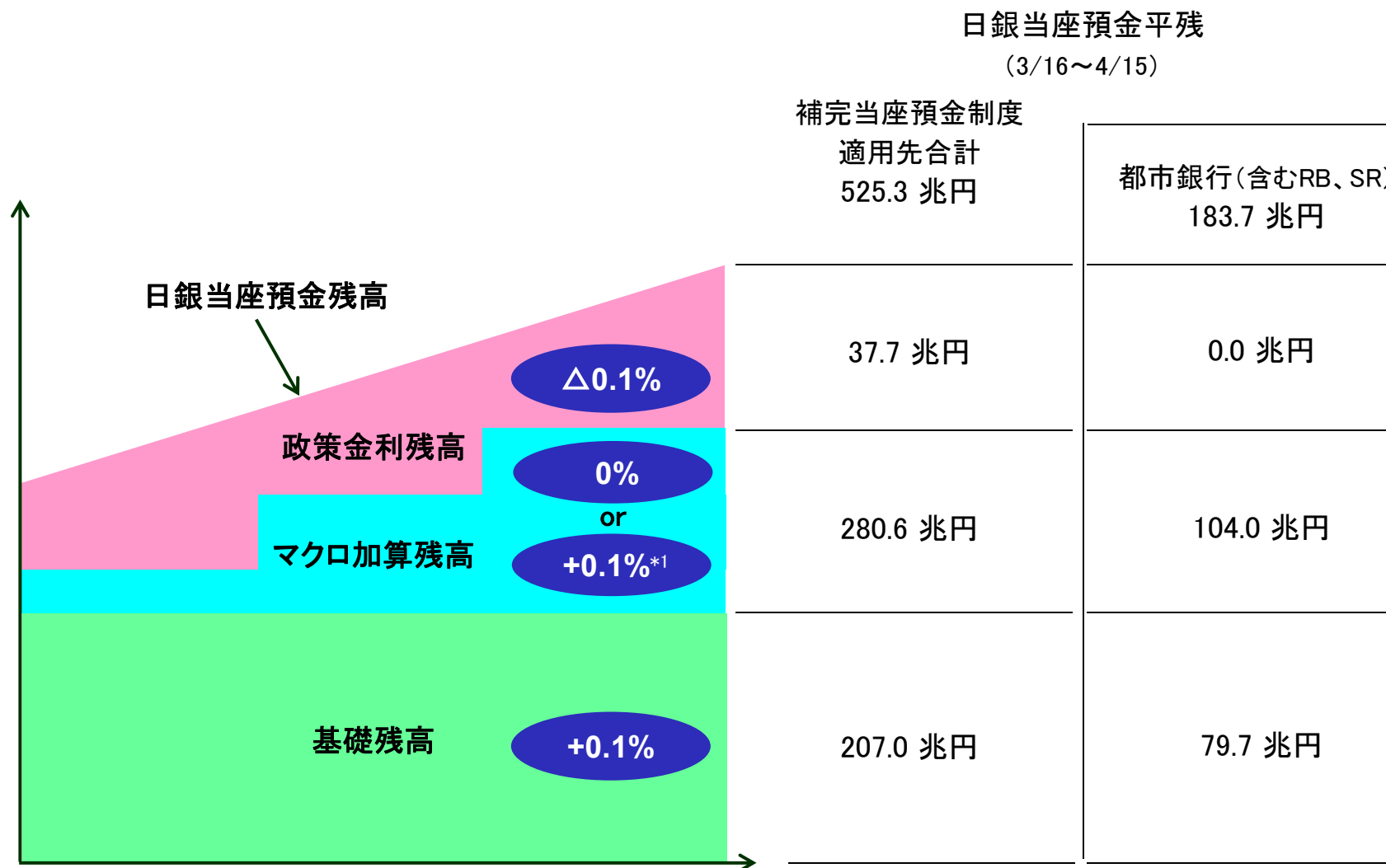
国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要



*1. 非累積型永久優先株で強制転換条項付優先株式に該当しないものが対象



日銀当座預金残高



*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

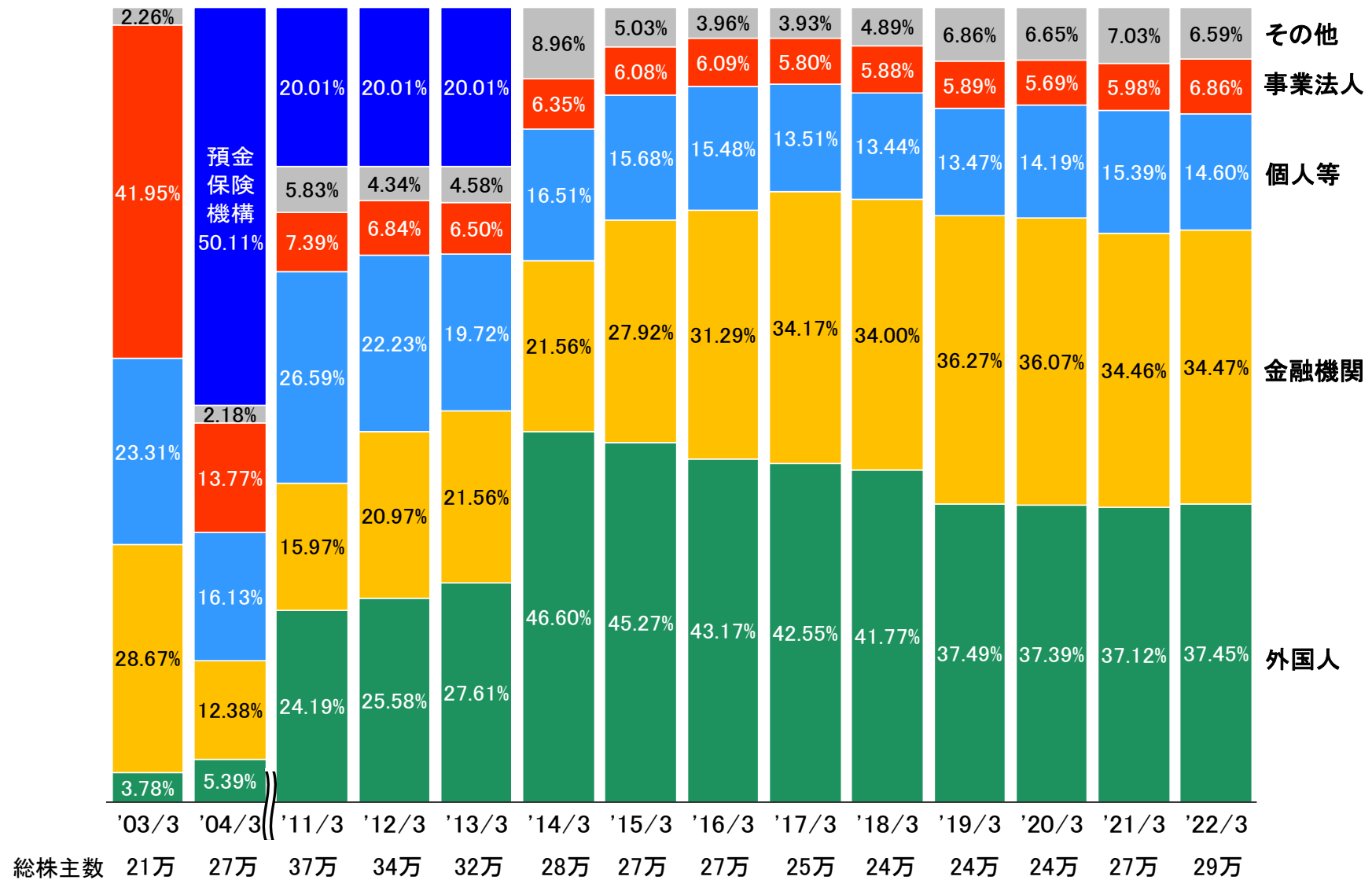
		3行(RB・SR・KO)						KMFG統合後					
		(億円)	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
P L	連結	業務粗利益	6,371	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586	6,391	6,019
		資金利益	4,430	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311	4,174	4,291
		フィー収益*1	1,506	1,587	1,692	1,687	1,606	1,680	1,877	1,938	1,902	1,914	2,083
		営業経費	△3,616	△3,484	△3,577	△3,475	△3,624	△3,606	△4,426	△4,394	△4,265	△4,258	△4,272
		株式等関係損益	△75	226	445	△65	251	167	214	101	5	469	455
		与信費用	130	264	223	△258	174	147	101	△13	△229	△574	△587
		親会社株主に帰属する 当期純利益	2,751	2,206	2,114	1,838	1,614	2,362	2,442	1,751	1,524	1,244	1,099
B S	銀行合算	貸出金(末残)	266,821	269,860	277,555	279,321	284,120	289,921	354,785	362,829	367,382	389,423	396,170
		中小企業等	226,595	229,126	234,549	236,458	241,638	247,284	304,733	311,613	313,189	324,077	327,300
		住宅ローン*2	126,519	129,183	131,250	131,880	133,563	133,316	159,685	162,231	163,426	166,107	167,354
		自己居住用住宅ローン	94,413	97,052	99,051	100,151	102,186	102,675	123,747	126,836	129,122	133,215	135,622
		不良債権比率	2.06%	1.74%	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%	1.26%	1.18%	1.14%	1.12%	1.32%
		政策株式(取得原価)	3,369	3,316	3,306	3,515	3,483	3,438	3,654	3,538	3,369	3,252	3,059
		その他有価証券評価差額	2,575	3,328	5,731	4,601	5,554	6,494	6,728	5,983	4,207	6,153	5,212
ビ ジ ネ ス	銀行合算	投資信託・保険残高(個人)	34,925	35,389	37,915	37,517	36,457	36,186	45,697	47,623	45,858	51,287	55,645
		投資信託・ファンドラップ	19,519	19,153	20,709	18,711	17,593	17,337	21,784	22,224	20,170	25,331	28,457
		保険	15,406	16,235	17,206	18,806	18,863	18,849	23,912	25,398	25,687	25,956	27,187
		住宅ローン実行額*2	15,595	14,786	13,529	12,927	14,814	11,749	14,184	15,777	15,063	15,060	14,212
		自己居住用住宅ローン	12,255	11,623	10,422	10,117	11,987	9,390	9,866	12,255	12,327	13,141	12,253
		不動産収益(エクイティ除)	78	83	112	135	137	131	131	133	125	106	135
		公的資金残高		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。



【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。



<https://www.resona-gr.co.jp/>