

2022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

2022年5月19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説明プレゼンテーションをご視聴いただき、誠にありがとうございます。
- 前期は、コロナ禍が継続するなか、年度後半には、マーケットの変調に加え、地政学リスクも一気に高まった、まさに激動の1年であった。
- 今後も、有事を前提に運営を行う必要があるが、常に変化を前向きに捉え、新しい収益機会を切り拓いていきたいと考えている。
- 今回も、足元の環境、投資家の皆さま方のご要望等も踏まえ、オンラインによる説明会とさせていただきます。
- では、早速、プレゼンに入らせていただくが、決算公表後にアナリストコールを実施させていただいているので、本日は戦略面を中心に、ご説明をさせていただきます。
- 4ページにお進みください。

- 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

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		前期比 増減率 (c)	2023/3期 目標 (d)
	(a)	(b)		
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(除く銀行臨時増資分)	(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%	
法人税等会計	(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)

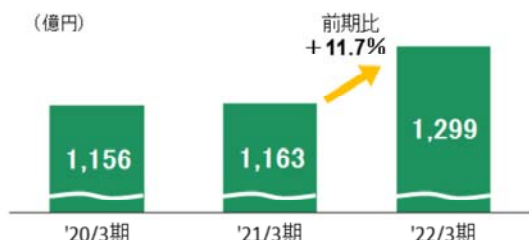
リソナホールディングス 4

- ・ 決算の概要について。
- ・ 最終利益は1,099億円、前期比△145億円、△11.6%の減益で、期初目標を下回る着地となった。
- ・ 第3四半期まで、順調な進捗だったが、第4四半期に、①有価証券ポートフォリオの健全化を実施したこと、②一部貸出先の債務者区分見直しに伴い、与信費用を計上したことが、目標未達の要因。
- ・ 環境変化のスピードや、その深度等を踏まえて、中長期的な目線から、内在リスクを再評価し、損失を過度に先送りすることなく、早期対応を行ったもの。
- ・ 一方で、コア収益は136億円の増益となった。ここは、次のスライドで補足する。
- ・ ここからは、損益状況について、項目ごとにご説明する。
- ・ 国内預貸金利益は、前期比△23億円。貸出金平残は前期比+2.42%、貸出金利回りは△3bpsで、ほぼ計画通りに推移。利回り低下は小幅に留まっており、貸出ボリュームによる打返しで、概ね補完できる状況となっている。
- ・ フィー収益は、前期比+168億円、+8.7%の2,083億円となり、リソナ発足以来の最高益を更新している。
- ・ 経費は、△4,163億円。新営業店システム導入に伴って、物件費が増加したが、関西みらいFGの経費削減が順調に進捗したこともあり、グループ連結では前期比8億円の増加、期初計画比では、抑制での着地となっている。
- ・ 株式関係損益は、471億円で、前期比+98億円。政策株売却の進捗が寄与しているが、この株式関係損益と与信費用については、後ほどご説明する。
- ・ 5ページへ

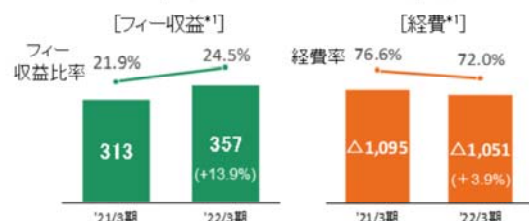
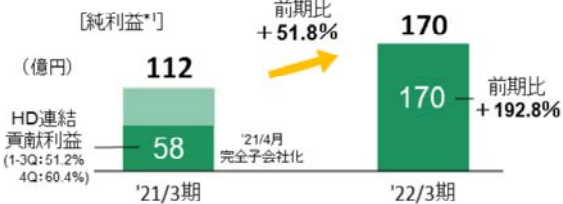
'22/3期の振り返りと中計最終年度('23/3期)に向けた展望 ①

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



■ 関西みらいFGの進化



*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期比 +19.2%)

■ 脱・銀行ノ次なる成長へに向けた取り組み

- 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、ブレインノバ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

リそなデジタルハブ('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)

みらいリーナールパートナーズ
('22/3月設立)

リそなホールディングス

5

- ・ 前期決算の振り返りと、今期の展望として整理している。ここでお伝えしたいポイントは、左上、預貸金利益、フィー収益、経費を合算した「コア収益」について。
- ・ 2期連続の増加で、前期は+136億円、+11.7%という、力強い伸びをお示しすることができた。
- ・ その背景として、大きく3点あるものと考えてる。
- ・ 1点目は、左下に記載したKMFGの進化。ご覧の通り、フィー収益、経費、両面で、シナジー効果が発現している。
- ・ 2点目は、右上、変化するお客さまの「こまりごと」起点で取り組む、フェース・トゥ・フェースを中心とするコンサルティングベースのビジネスがしっかりと伸長していること。AUM関連収益や不動産業務収益が大きく回復すると共に、M&A収益もヒストリカルハイの実績となっている。
- ・ 3点目は、「前中計期間から種をまいてきたビジネスが、収益の柱として成長してきた」ということ。
- ・ グループアプリ、ファンドラップ、デビットカード、それぞれヒストリカルハイの実績となり、フィー収益を大きくけん引した。
- ・ では、少しページを飛ばして、15ページまで、お進みいただきたい。

'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)

1. リテール・ トランジション・ ファイナンス 累計取扱高10兆円 (2021~2030年度)	2. カーボン ニュートラル CO2排出量 実質ゼロ (~2030年度、 Scope1,2)	3. 女性登用・ 活躍推進 拡大 現状+10%以上 (~2030年度)
---	---	--

■ 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年前倒して達成

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)

リソナホールディングス

6

2022年3月期 損益内訳

(億円)	HD連結		銀行合算		りそな銀行		埼玉りそな銀行		KMFG銀行合算		連単差
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)	
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	—	*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	

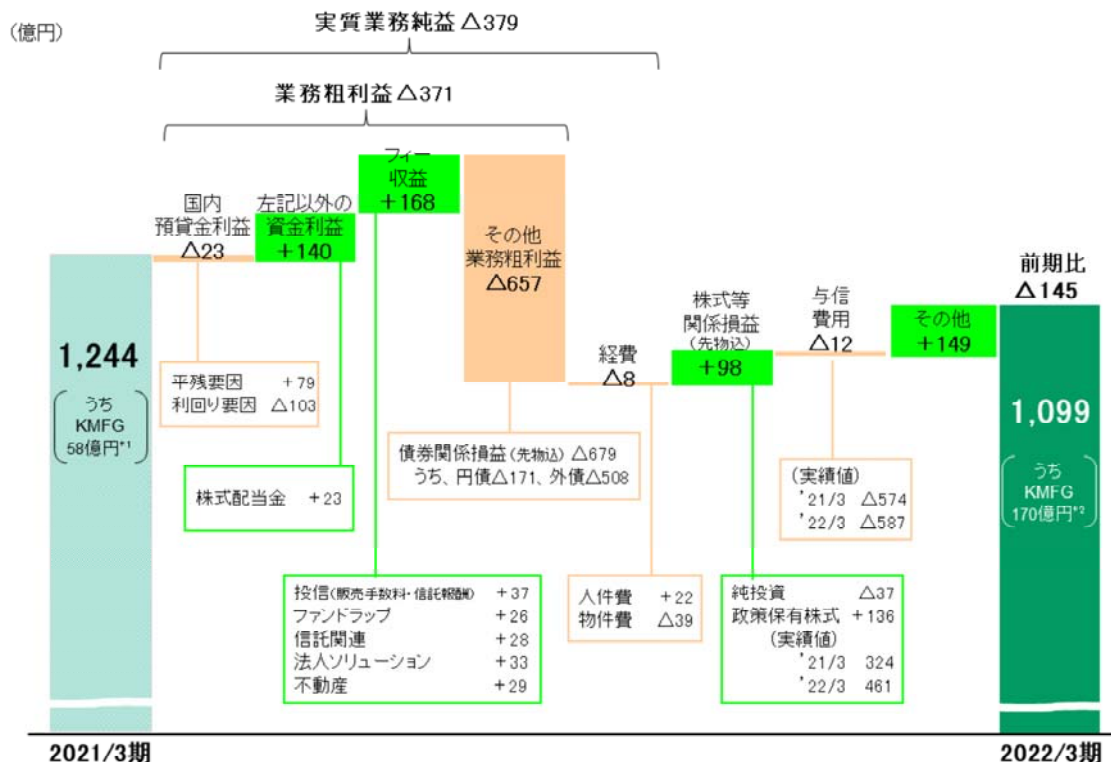
*1. 投資信託解約損益は、投資信託分配金と通算してマイナスとなるため、当該金額を債券関係損益に計上

(投資解約損益△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債却額(△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)×51.2%、同(4Q)×60.4% *2. KMFG連結純利益×100%

リソナホールディングス 8

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

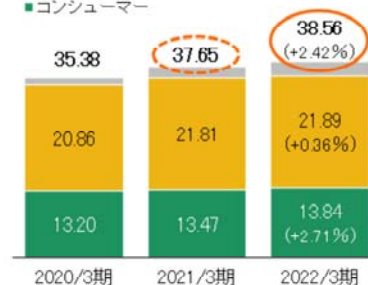
- '22/3期(前期比)：貸出金平残+2.42%、利回り△3bps
(政府等向け貸出除き) 貸出金平残+1.95%、利回り△2bps
⇒ '23/3期(計画) 同+1.46%、同△2bps

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 (リソナHD向け貸出除き)	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

貸出金平残

【貸出金平残(兆円)】0内は前期比増減率

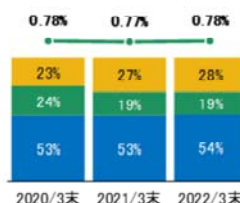
- コーポレート (リソナHD向け貸出除き)
■ コンシューマー



適用金利区別の残高構成と平残利回り

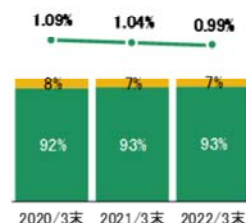
【法人向け貸出】

- 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



*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

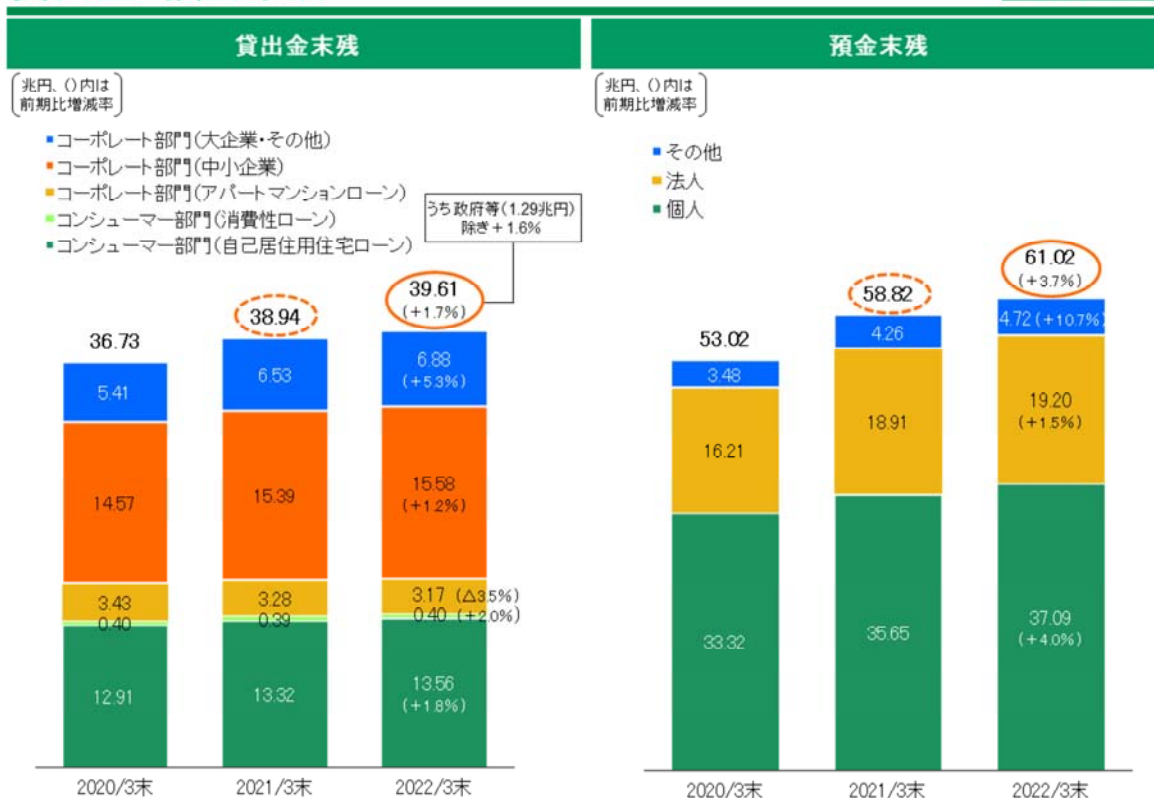
*2. 社内管理計数、コンシューマー部門：自己居住用住宅ローン + 消費性ローン

*3. 平残は増減率

リソナホールディングス

貸出金・預金末残

銀行合算



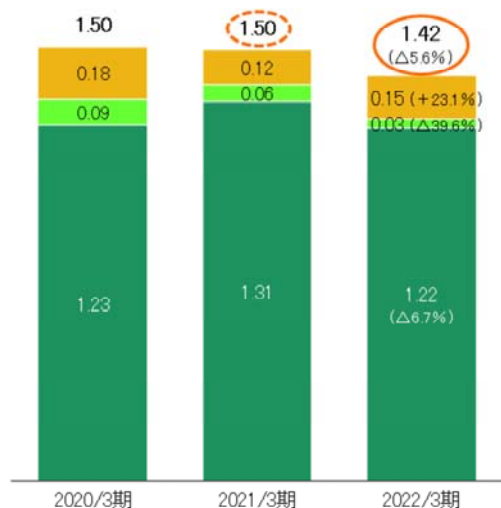
住宅ローンビジネス

銀行合算

住宅ローン実行額

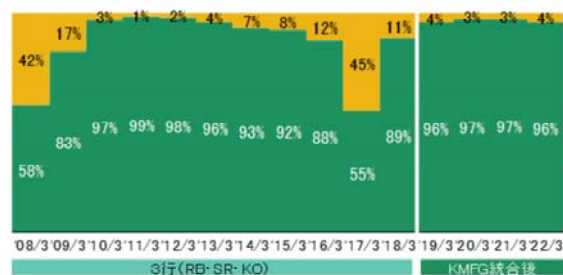
(兆円、○内は
前期比増減率)

- 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)

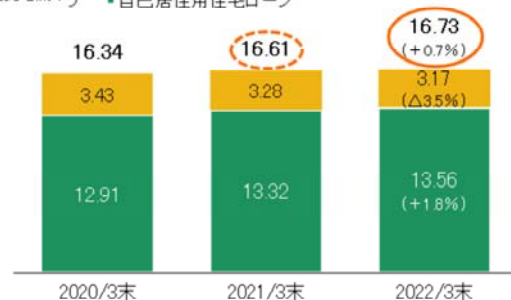
- 固定金利型住宅ローン比率
- 変動金利型住宅ローン比率



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

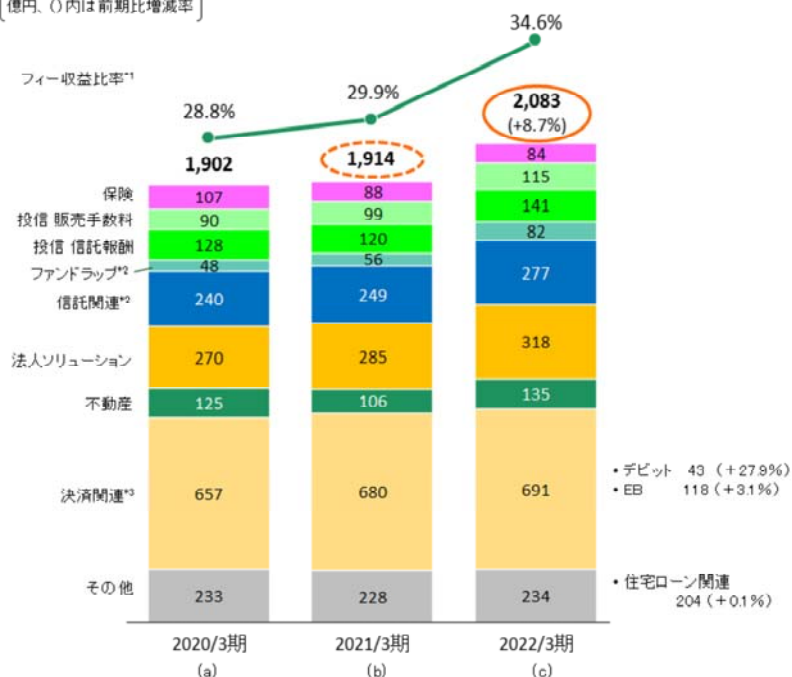


フィー収益

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]

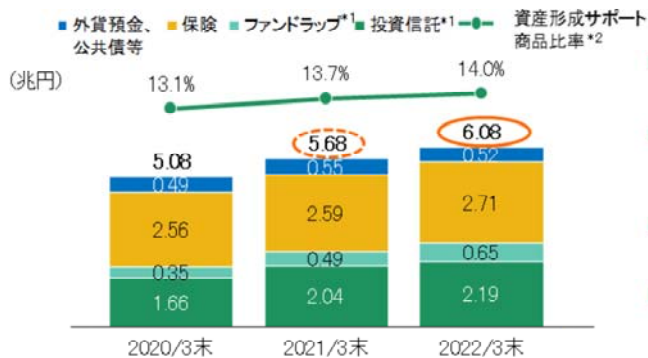


*1. (役務取引等利益+信託報酬)/業務粗利益 *2. リモナアセットマネジメントの役務利益を含む
*3. 内為、口振、EB、デビット等およびリモナ決済サービス、リモナカードの役務利益

主要なフィービジネス①（資産形成サポートビジネス）

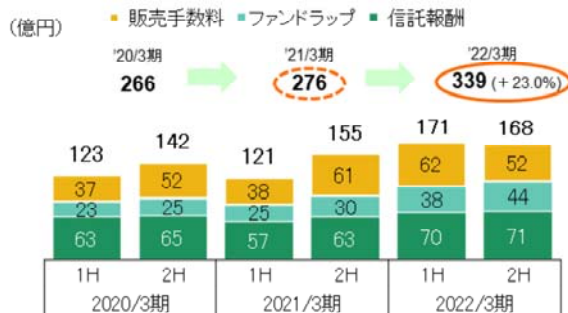
HD連結

個人向け資産形成サポート商品残高



- FW(ファンドラップ)残高*1:
'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



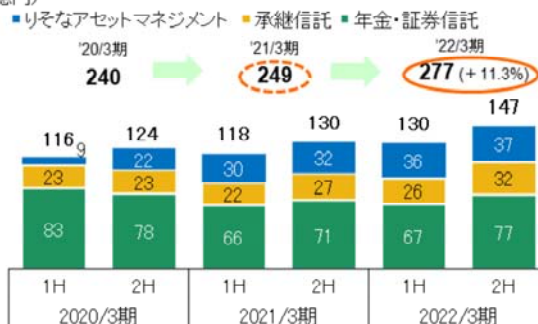
*1. 時価ベース残高 *2. 個人向け資産形成サポート商品残高/(個人向け資産形成サポート商品残高+個人預金(円貨))
*3. グループ外を含む *4. iDeCo加入者+運用指図者

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)



■ 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%)

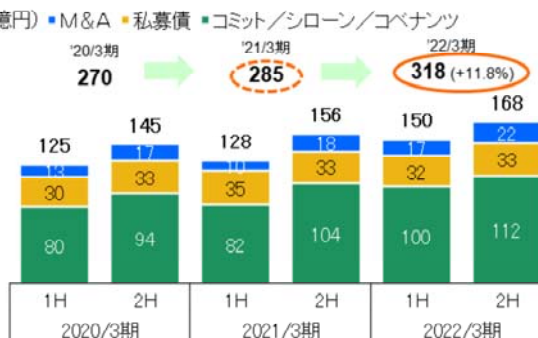
■ 年金信託

受託残高(平残)

'21/3期 5.32兆円 ⇒ '22/3期 5.72兆円(+7.5%)

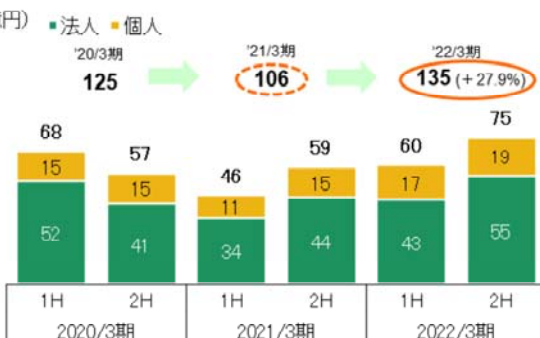
法人ソリューション収益

(億円)



不動産業務収益*1

(億円)



*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

リソナホールディングス 14

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、リソナカード (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

*正の値は記入を表す

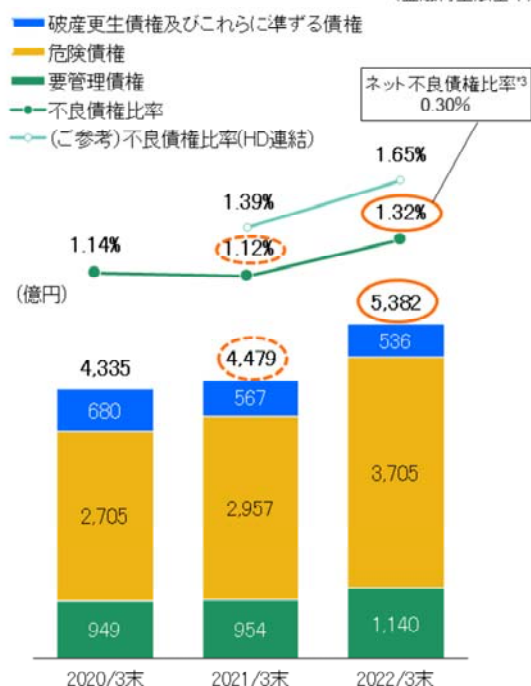
*1. HD連結与信費用／(連結貸出金＋連結支払手形見返未残) (期首・期末平均)

*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)



リソナホールディングス 15

- 与信費用について。
- HD連結の与信費用は△587億円、前期比12億円の費用増加となった。
- これは、第4四半期に、一部大口の再生支援先に対して債務者区分の見直しを行ったことが主因。
- 当該お取引先を除くと、新規発生は前年・前々年比、期初計画比においても、落ち着いた水準で推移しており、貸出資産全体の質が悪化しているという状況にはない。
- 当社グループでは、ロシア・ウクライナ向けの直接エクスポージャーはないが、急速に進む円安や資源高、長引く供給制約等が、様々な波及経路を通じて、お客さまの事業に影響を及ぼす可能性が高いことは、リスク要因として強く認識をしているところ。
- お客さまとの対話を深めることで、早期実態把握に繋げるなど、信用リスクの予兆管理強化と経営改善支援に努めていく。
- 16ページへ

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て売却

⇒ '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

- ここでは、有価証券ポートフォリオの健全化対応を中心に、ご説明する。
- 資料の右側。年明け以降、米国においてインフレが加速、政策金利の急速な引上げが想定されるなかで、米長期金利が急騰、外国債券ポートの評価損が拡大した。
- 今後、利上げが進められるなかで、調達コストが運用利回りを上回る逆ザヤとなるリスクが高い銘柄、時価・簿価の乖離が大きく価格回復の蓋然性が乏しい銘柄を選別し、売却による損失処理を実施したもの。
- こうした対応を通じ、更なる金利上昇に備えた健全性の確保と、今期以降の有価証券ポートフォリオ運営の柔軟性向上を図ったところである。
- なお、外債ポートの健全化については、今年度も第1四半期を中心に一部追加対応を行う方針としており、所要コストは後ほどご説明する、今年度の業績目標に既に織り込んでいく。
- こうした一連の対応により、米国の中立金利を上回る水準まで利上げが進む場合でも、逆ザヤを回避できる外債ポートフォリオが構築できる見通し。
- 17ページへ

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

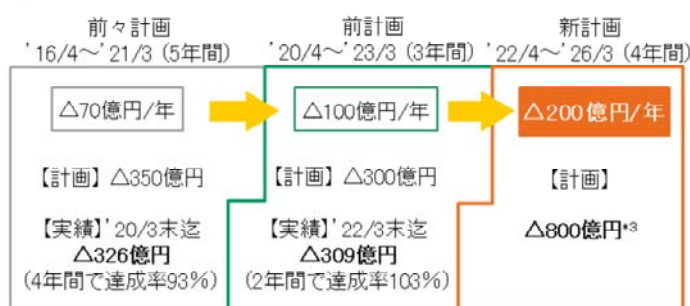
削減額(上場分・取得原価): 193億円
売却益等(同): 456億円(HD連結ベース: 458億円)
損益分岐点株価(日経平均ベース): 8,300円程度

【政策保有株式残高^{*2}の推移】

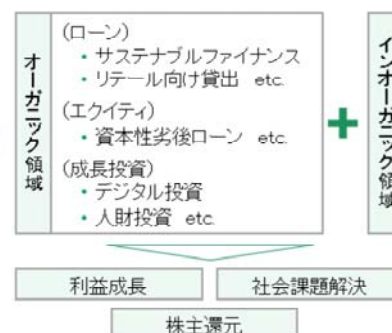


削減ペースを2倍に加速させた新計画を公表(2022年5月)

- 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）

リソナホールディングス 17

- 政策保有株式について。
- 引き続き、残高縮減を基本方針としており、昨年度1年間で上場株・簿価ベースで193億円の削減を図りました。HD連結ベースの売却益は458億円となっている。
- 結果、「2020/4月からの3年間で300億円の削減」としていた計画に対して、2年間で309億円の実績となり、1年前倒しでの達成を実現できたことから、今回、新たな計画を公表させていただいている。
- 下段に記載の内容だが、年間の削減ペースを、前々計画の△70億円から、前計画では△100億円に加速させたが、今回の新計画では、さらに2倍のペースとなる△200億円まで拡大している。
- 4年間で、「取得原価ベースで800億円を削減する計画」。現状の当社ポート全体の取得原価・時価の比率で試算すると、時価ベースでは2,500億円程度の削減となる。
- 引き続き、お客さまとの対話を重ねながら、しっかりと計画を進めていく。
- 18ページへ

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					(参考)国際統一基準				
(億円)	2021/3	2022/3	増減		(億円)	2021/3	2022/3	増減	
自己資本比率 (1)	11.54%	11.82%	+0.28%		普通株式等Tier1 比率 (10)	13.31%	13.43%	+0.12%	
自己資本の額 (2)	20,034	20,277	+ 243		その他有価証券評価差額金除き (11)	10.81%	11.26%	+0.45%	
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	20,763	21,031	+ 268		Tier1 比率 (12)	13.50%	13.45%	△0.05%	
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	18,361	20,189	+ 1,827		総自己資本比率 (13)	14.14%	13.81%	△0.33%	
うち調整後非支配株主持分の額 (5)	1,709	78	△1,630		普通株式等Tier1 資本の額 (14)	23,559	23,438	△120	
うち引当金等算入額 (6)	541	607	+ 65		基礎項目の額 (15)	24,365	24,208	△157	
うち劣後債等(経過措置による算入) (7)	435	347	△87		うち普通株式に係る株主資本の額 (16)	18,361	20,189	+ 1,827	
コア資本に係る調整項目の額 (8)	728	753	+ 24		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	
リスク・アセット等 (9)	173,519	171,502	△2,017		調整項目の額 (19)	805	769	△36	
■ 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					(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月末実績値(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				
■ 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)		リスク・アセット等 (24)	176,910	174,423	△2,487	
自己資本比率	11.14%	15.28%	8.74%						

りそなホールディングス 18

- 右下。中計において、有価証券評価差額金除きの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9.3%程度。
- 19ページへ

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		リソナ銀行		埼玉リソナ銀行		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)	5,775	+327	3,255	+188	1,115	+101	1,405	+38
経費	(7)	△3,815	+82	△2,055	+69	△740	+18	△1,020	△7
実質業務純益	(8)	1,960	+409	1,200	+258	375	+120	385	+32
株式等関係損益(先物込)	(9)	360	△110	300	△127	35	+5	25	+12
与信費用	(10)	△310	+302	△170	+302	△60	△5	△80	+3
税引前当期純利益	(11)	1,900	+670	1,310	+472	320	+122	270	+76
当期純利益	(12)	1,345	+475	930	+329	225	+83	190	+64
コア収益*1	(13)	1,215	+136						

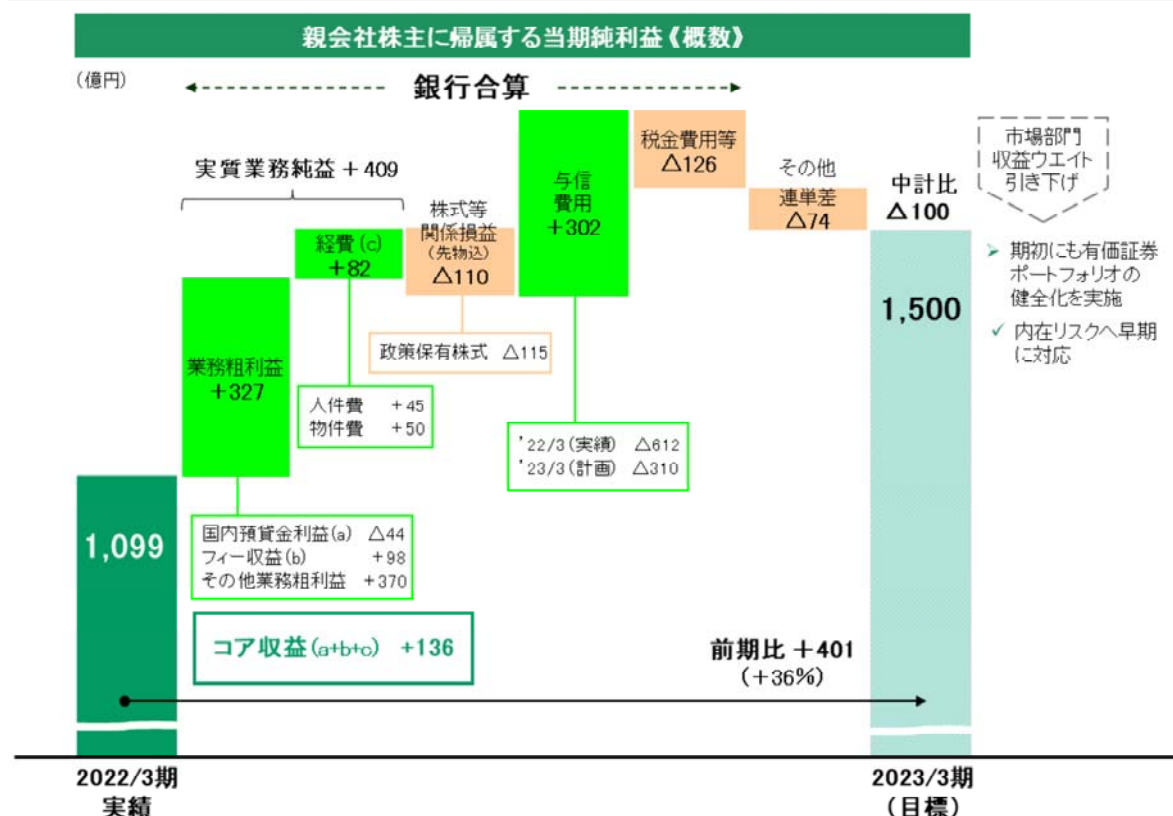
*1: 国内預貸金利益+フィー収益+経費

リソナホールディングス 19

- 2023年3月期のHD連結の通期業績目標は、前期比+401億円の1,500億円とさせていただいた。
- 1株あたりの配当予想は、年間21円と前年同水準を予定。
- 下段に銀行合算ベースでお示ししているが、こちらをベースに次のページで組立てをご説明する。
- 20ページへ

(ご参考)2023年3月期 業績目標の前期比増減要因

HD連結



リソナホールディングス 20

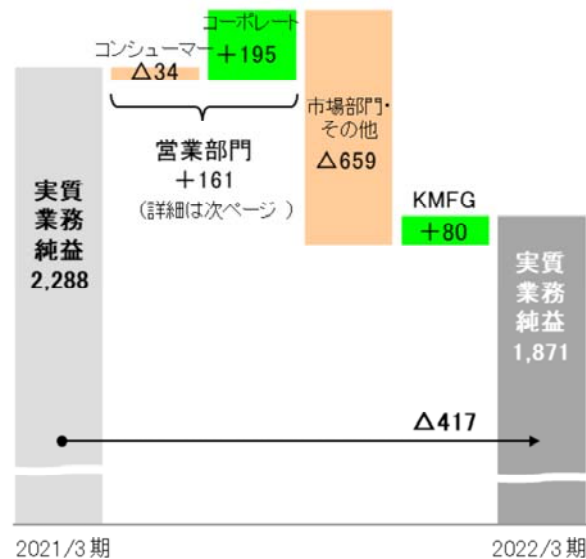
- 銀行合算ベースの業務粗利益は、5,775億円で、前期比+327億円を見込む。
- うち、預貸金利益は△44億円。
- フィー収益は、合算ベースで約100億円増加。
- その他業務粗利益の増益は、有証ポート健全化影響の反動増が主因。
- 経費は、80億円程度削減する組立て。
- 以上から、実質業務純益は、+409億円、+26%の増益となる、1,960億円を目指す。
- 株式等関係損益(先物込)は、前期比△110億円です。政策株の削減は加速させるが、前期、含み益の大きな銘柄の売却があったことから、一部その反動減を織り込む形としている。
- 与信費用は、前年の大口先影響の反動から302億円の減少を見込んでいる。
- 一番右、中計では今期の連結最終利益を1,600億円としていたので、これに対しては△100億円下方の業績目標となる。
- これは、市場部門における追加健全化コストや、当面のリスク抑制方針に伴う収益影響を勘案したことによるもの。
- 追加健全化対応で、一部コスト先行となるので、年度を通じてリカバリーを図り、業績目標をしっかりと達成できるよう取り組んでいきたいと考えている。
- では、24ページまで、お進みいただきたい。

(ご参考)事業部門別の損益概要

HD連結

(億円)		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

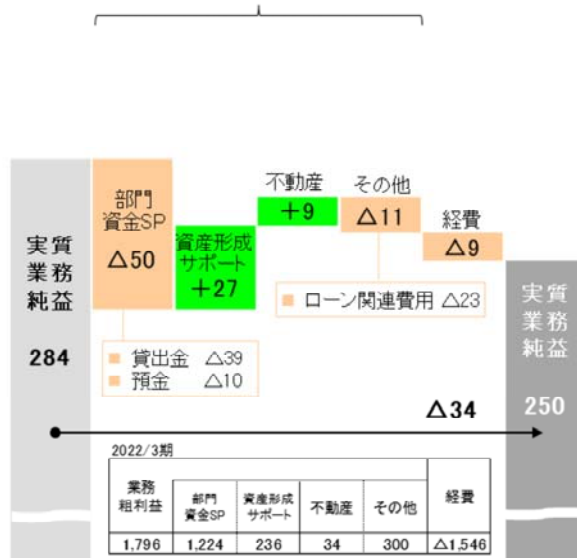
HD連結 (KMFG連結除)

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 $\Delta 24$

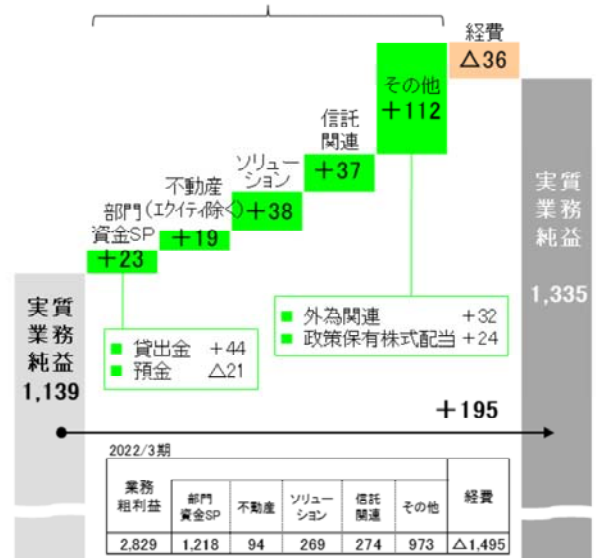


コーポレート部門

■ 実質業務純益は前期比195億円の増益

(億円)

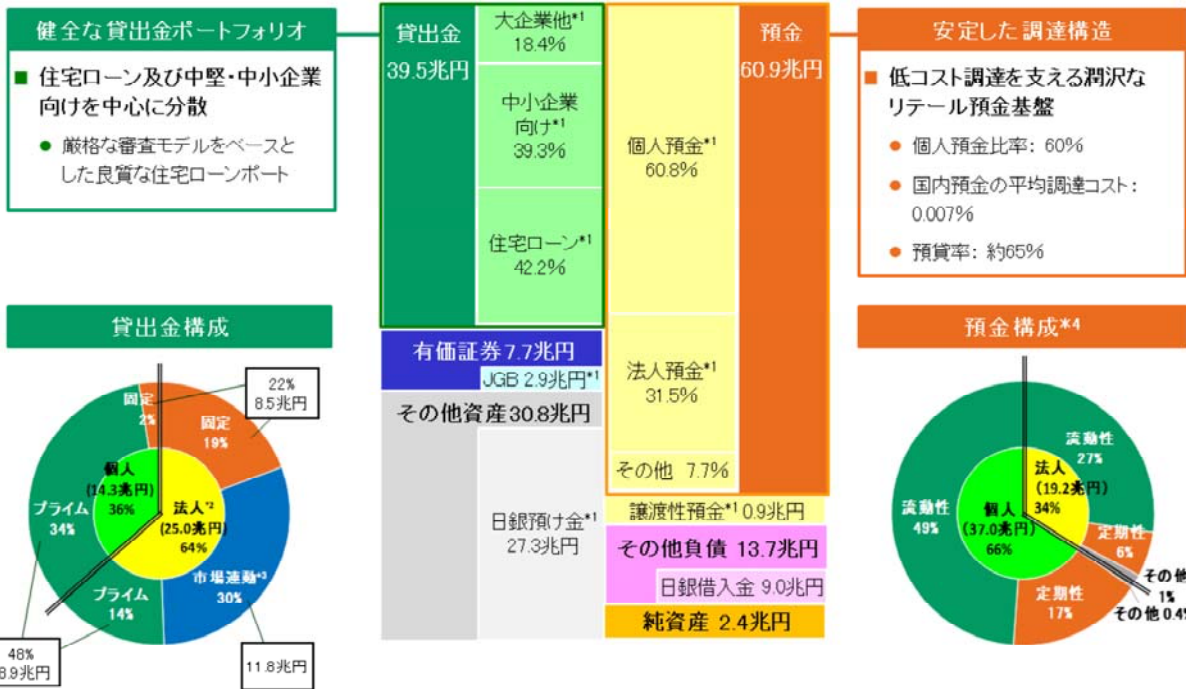
業務粗利益 $+231$



(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



*1: 銀行合算 *2: アパート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

リソナホールディングス 23

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	112億円	170億円	200億円	200億円
[うちHD連結貢献利益]	[58億円]	[170億円]	[200億円]	[200億円]
連結フィードバック比率	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*	6.88%	5.63%	7%台半ば	8%程度
普通株式等Tier1比率*	9.0%程度	9.3%程度	9%台後半	10%程度
GPIF選定ESG指数(国内株)*	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

- 中計のKPIをお示ししている。
- 中計の策定時には織り込んでいなかった、コロナ禍をはじめとする環境変化に加え、最終年度である今年度も、課題対応に要するコストを勘案したことなどから、現時点でのKPIの見通しはご覧のような状況。
- いくつかの項目で目標に届いていないが、事業環境変化に適応しながら、中計最終年度において、しっかりとした結果を出したいと考えている。
- それでは、ここから成長戦略についてご説明する。
- 26ページへ

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

り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

りそなグループの
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

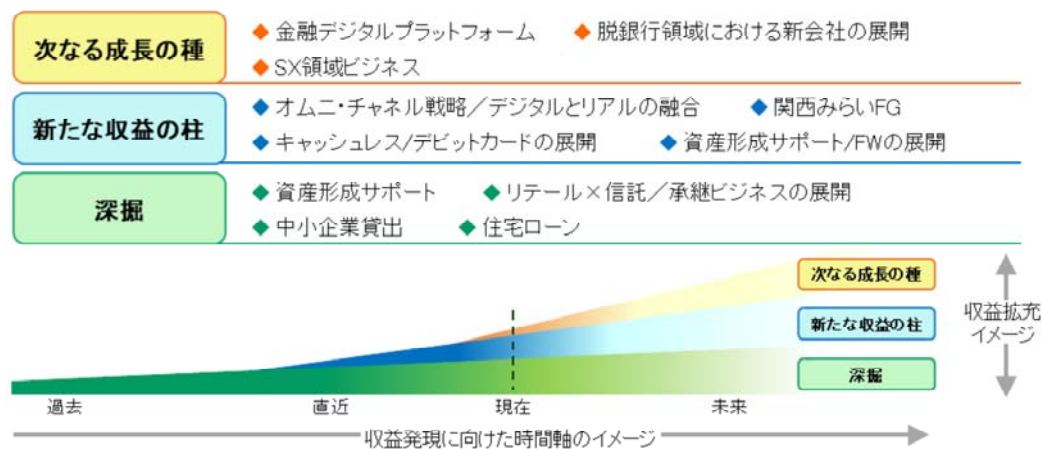
りそなホールディングス 26

- ・ 従前より、ご説明してきたところだが、改めて、我々は、お客さまのこまりごと、社会課題を起点に、ビジネスを考え抜くことを出発点としている。
- ・ りそなグループの強みを活かしながら、お客さまの「こまりごと」「社会課題」の解決を図り、社会やお客さまと共に成長していく、その先に「リテールNo.1」はあるものと考えている。
- ・ これが中長期的に目指す姿。
- ・ そのためのポイントとして、こちらに大きく2点、お示ししている。
- ・ 1点目は、収益・コスト構造改革。我々が目指す本丸だが、着実に進展していることを、自信をもってお伝えしたい。
- ・ そして、長期的に、フィー収益で総コストをカバーできる収益構造転換を目指したいと考えている。
- ・ 重要なキーワードは「変化への適応」。後ほど、補足する。
- ・ 2点目は、「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」を目指すということ。
- ・ ここは、我々にとって、千載一遇の「成長機会」と捉えている。
- ・ 今や、あらゆる企業がサステナビリティを公言しているが、「本気度」と「スピード」が、今後の勝敗を分けると考えている。
- ・ どこよりも早く動き、学びながら、いち早く変わることが重要。我々も、コンサルティング力を高め、ファイナンス能力を引き上げながら、真の果実を取り切りたい。
- ・ 右下だが、こうした事業環境変化にいち早く適応することで収益性を高め、ROEの更なる向上を目指す。
- ・ 併せて、環境問題等を含めた多種多様なリスクを有効にマネージできることを示し続けるとともに、当社の持続可能性に対する理解を深めていただくことで、資本コストの低減にも繋げていきたいと考えている。
- ・ 27ページへ

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 リソなが、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

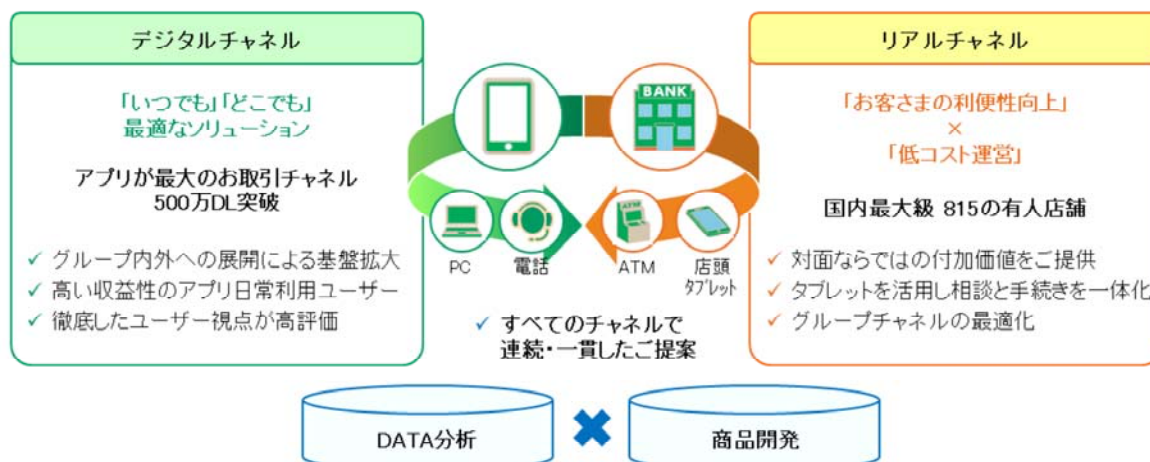
リソナホールディングス 27

- お客さまの「こまりごと」は、日々変化している。想定を上回るスピードで、事業環境も、ゲームのルールも、そして求められる水準感も、刻々と変わっている。
- 一般的に、企業の競争力が低下する要因の一つは、「世の中が変化する前の時代にフィット」していた「やり方」から、抜け出せないこと。
- だからこそ、我々自身がいち早く変化に適応していくことで、社会やお客さまと共に、新たな成長を目指す。
- ここでは、収益・コスト構造改革の考え方、進捗のイメージをお示ししている。
- 上段は収益サイド。我々は、お客さまを深く理解し、「こまりごと」起点のソリューションを展開しながら、同時に、お客さまの金融行動変化を見据えた、新たなビジネスの種をまき、それを新しい収益の柱に育てていくという取り組みを間断なく実践してきた。
- こちらには、「収益の柱として深掘を続けるビジネス」「これまで種をまいて、新たな収益の柱に育ててきたビジネス」「次なる収益の柱に向けて、今種まきの途上にあるビジネス」それぞれの具体例をお示ししている。
- 今後も、ブレずに、お客さまのこまりごと、社会課題の解決に向けて、全力を尽くす金融グループを目指す。
- 下段は、コストサイド。現行の「稼ぐ力」と、それを支える仕組みやプロセス、コスト構造のミスマッチを断ち切る必要があると考えおり、そのための「基盤の再構築」を進めている。
- こちらの図は、コスト構造のイメージだが、ベースコストを抑制する一方、戦略投資はしっかりと拡大することで、足元は、全体としてなだらかな経費の減少を目指す。
- 28ページへ

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



リソナホールディングス 28

- では、ここから個別の戦略について、お話ししていきたい。
- まずは、近年、種をまき、「新たな収益の柱」に育ってきたビジネス。デジタルとリアルの融合から、お話ししていく。
- 現在も、営業店チャネルがお客さま接点の中核だが、グループアプリのダウンロード数が500万を突破し、もう一つの柱が確立できたことで、いよいよ、われわれが目指す新たな世界観が見えてきている。
- 手前味噌ではあるが、下段に記載の通り、銀行業で唯一、「DX銘柄」に2年連続で選定いただいている。
- リアルとデジタルの融合を通じた新たな価値の提供が評価されたものと認識しており、この流れを加速させていく。
- 29ページへ

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

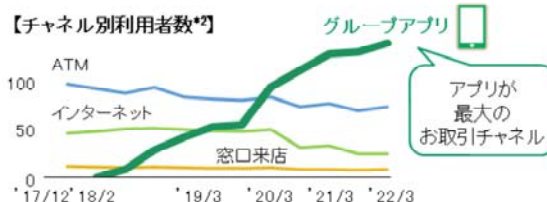
アプリユーザーの拡大 × 高い収益性 ⇒ 収益の極大化

■ 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】

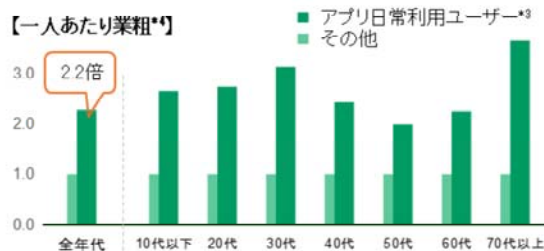


■ アプリ日常利用ユーザーの特長

（2022/3時点）

- 全年代を通じ、高い収益性

【一人あたり業粗*4】



- 各取引で高い利用率

【仕向送金 ご利用率】



【リそなデビット ご利用率】



- 継続的なお取引

【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（リ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. 一人あたり業粗利益（年換算）の「その他」を1として指数化

リそなホールディングス 29

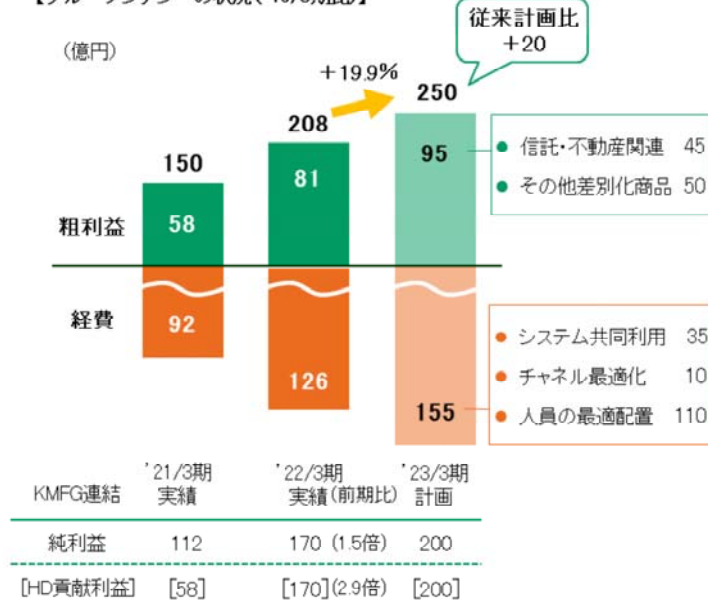
- ・ こちらには、デジタルで繋がるお客さまのデータをお示ししている。
- ・ 左上、今や、ATMを抜き去り、グループアプリが、最も利用されているチャネル。
- ・ 左下は、アプリを日常利用されるお客さま、具体的には、月間3回以上ご利用されるお客さまの数は、急速に拡大しているというデータ。
- ・ 右上、こうしたお客さまは、収益性という観点でも優位性がある。一人あたりの粗利は他のお客さまの2.2倍で、全ての年齢層でその優位性が確認できている。
- ・ 右下だが、こちらのデータからは、アプリと親和性の高い、送金やデビットカードの利用率が格段に上がっていること、そして、アプリが口座の脱落率を大幅に低減させていることも、ご確認いただけたと思う。
- ・ また、デジタルで繋がるお客さまの増加は、抜本的なコスト構造の変革にも通じる。
- ・ 例えば、お客さまにアプリでお取引を完結していただくことは、顧客体験を変えることはもとより、多くの人員や紙を介して時間をかけて処理してきた手続きが激減し、結果として、今後の営業店システムへの投資負担の軽減や経営資源シフトにもつながっている。
- ・ 30ページへ

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〜)、リ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)】



リそな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)

- ・ 冒頭でもお話しした「KMFGの進化」、グループシナジーの進展について。
- ・ 前期は、2019年3月期対比で208億円のシナジー発現を確認することができた。今期は従来計画を20億円程度上回る250億円を目標としている。
- ・ 左下に記載の通り、昨年4月の100%子会社化により、HD連結への貢献利益は58億円から170億円と、2.9倍となった。
- ・ 右側に、「収益増加」「コスト削減」のベースとなる実績を定量データでお示ししている。グループの独自商品や、ノウハウの展開が、想定通り進んでいる状況。
- ・ 31ページへ

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



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取扱い開始



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. IBKIOに加え、IBKUでも取扱い開始

りそなホールディングス 31

- キャッシュレス化について。
- 右上、デビットカード収益は、前年対比で+27%という大きな伸びとなっている。
- 中段、デビットカードの発行枚数は1年間で+47万枚、+19%。取扱高も前期比+29%となった。ここにはKMBへの展開も寄与しているが、本年2月からMBでも取り扱いを開始している。
- 32ページへ。

新たな収益の柱

深掘

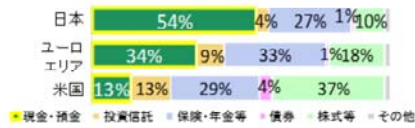
人生100年時代を見据えた資産形成

【平均寿命*1】

【2015～2020年】
男性:81.28歳
女性:87.47歳

【2050～2055年】
男性:85.45歳
女性:91.64歳

【金融資産構成比(2021年)*2】



【当社のFW収益(億円)】



企業年金で培ったプロ向けの運用 ⇒ グループを超えた幅広いリテールのお客さまへ

ファンドラップ

■ '22/3末 残高:7,568億円('21/3末比+409%)*3 ■ グループ外へ展開

■ 銀行のお客さまに親和性の高い商品設計

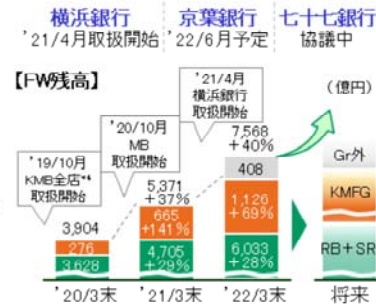
- ✓ 任せられる安定運用
- ✓ 便利な資産管理機能
- ✓ リーズナブルなコスト

【新規購入時の原資】

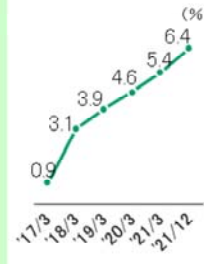


■ フォローアップ体制強化を通じた契約期間長期化

- 定期受取サービス('19/5月～)
- 代理人機能('22/1月～)



【リそなFWシェア*5】



iDeCo

■ '22/3末 加入者数等*6 15.3万人('21/3末比+1.8万人)

- リそなを通じたiDeCo+(プラス)加入者数シェア*7 27.3%
⇒ 中小企業のお客さまの福利厚生充実にも寄与

【iDeCo加入者等*6シェア】



*1. 国立社会保障・人口問題研究所 *2. 日本銀行調査統計局「資金循環の日米欧比較」 *3. 法人込、グループ外含む *4. IBKOIに加えて、IBKUでも取扱を開始 *5. FWを対面提供する主要7社の残高に占めるシェア *6. 運用指図者を含む *7. 国内全体の加入者数に占める割合



リそなホールディングス 32

- 資産形成サポートビジネスについて。
- 上段の右、ファンドラップ収益が前年比+47%となり、大きく伸びている。
- 中段、商品提供開始から2月で5年となった「ファンドラップ残高」は、7,568億円まで伸長した。
- 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ところが差別化のキー。
- 昨年4月から、横浜銀行さんのお客さまへも商品を提供しており、1年間で408億円という実績。6月からは京葉銀行さんでの取り扱いを開始予定であり、七十七銀行さんとも協議を始めている。まだまだ大きな伸びしろがあると考えている。
- 33ページへ

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

➢ リソナ企業投資('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】



専門人材(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

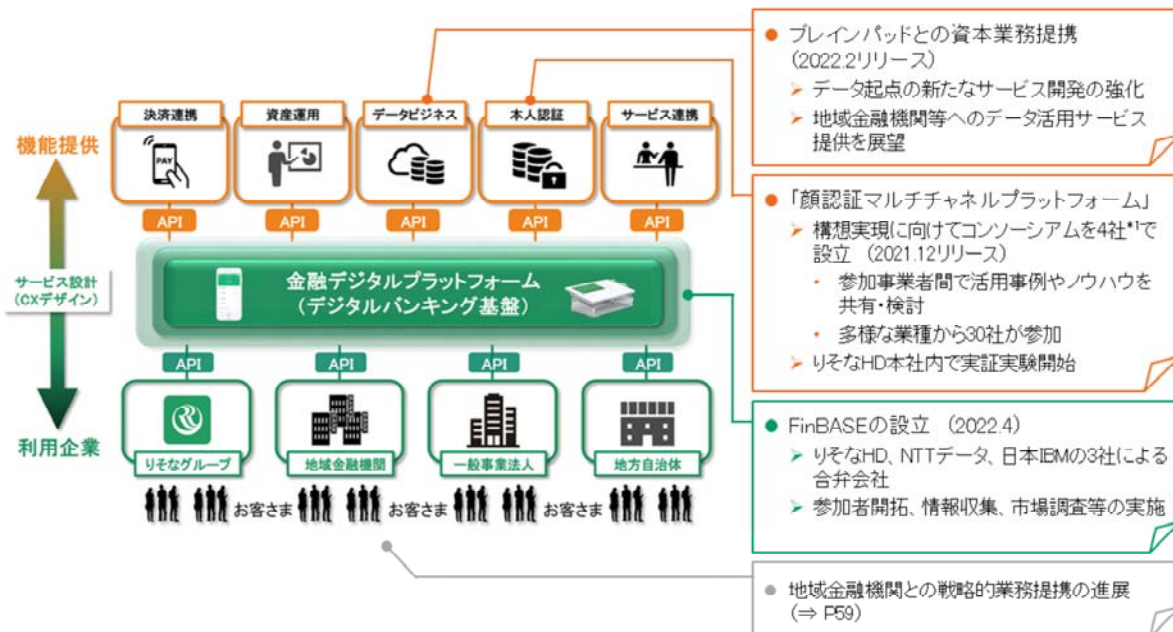
*1. 東京商工リサーチ *2. 中小企業白書2021 *3. RB

リソナホールディングス 33

- ・ 承継ビジネスについて。
- ・ 右上、M&A、不動産収益の強い伸びがご確認いただけると思う。
- ・ 左下に、M&Aのアドバイザー契約の状況、不動産の情報件数等をお示ししているが、潜在ニーズは大きく、事業や資産の次世代への移転は、大きなビジネスチャンス。
- ・ 34ページへ

- 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

- ここから、次なる成長に向けて、種まきの途上にあるビジネスについてご説明する。
- こちらは、金融デジタルプラットフォーム。
- API、デジタル基盤を通じて、従来の枠組みにとらわれず、様々な企業にご利用いただけるオープンプラットフォームの提供を目指している。
- 右側に、取組事例を載せているが、構想実現に向けた地域金融機関、異業種等との連携が進んでいる。
- 35ページへ

<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收受 ✓ データの利活用、新規ビジネスも展望

- 我々は、全てのプラットフォーム参加者と、Win-Winとなるエコシステムの構築・拡充を目指している。
- お客さま、エンドユーザーの方々は、普段ご利用いただいている金融機関や、企業との取引を通じて、様々な先進的サービスを受けられる。
- P34の図の下段にお示ししていた利用企業、上段の機能提供企業、それぞれが、こちらに記載したようなメリットを享受できる。
- りそなは、利用企業、機能提供企業のメリットに加えて、プラットフォーム運営者としてのメリットも享受できるしくみ。
- ①プラットフォームへの参加企業は、相互にWin-Winの関係であること、②社会ニーズや困りごとと起点であること、さらに③参加企業が持つ優れた機能や既に確立された顧客基盤をすぐに活用できることから、反復・継続する様々なお取引への関与を通じて、リカーリング収益を確保できるビジネスの場として、大きく育てていきたいと考えている。
- 一例だが、当社のファンドラップ残高は7,568億円で、収益は82億円。7,568億円のなかには、当然、横浜銀行さんに販売頂いた408億円も入っており、82億円の中には横浜銀行さんと分け合っている収益が既にカウントされているということ。今後、提供先が更に広がり、残高が増加していくなかで、新しいタイプの収益源となっていく。
- 36ページへ

「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



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
ざいたま
('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

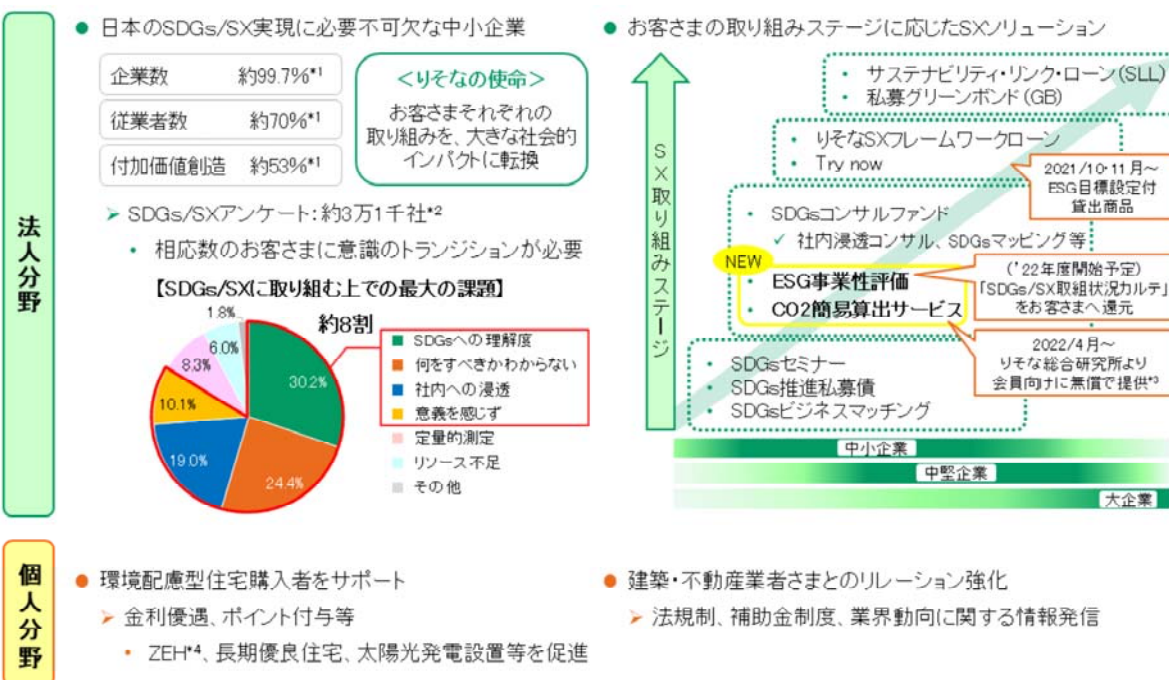
りそなホールディングス 36

- 新たな発想・アプローチで、従来の銀行の枠組みを超えた新ビジネスの展開を目指す。
- 右下だが、お客さまのDX支援・地域課題解決に向けた新会社を複数設立するなど、銀行業高度化等会社の枠組みも使いながら、新たな分野へのチャレンジを進めている。
- 37ページへ

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)



*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

りそなホールディングス 37

- 昨年6月に公表したサステナビリティ長期目標の一つ、リテール・トランジション・ファイナンスについて。
- 2030年度までの10兆円の取扱目標に対して、初年度は8,458億円となった。
- 我々の主要なお取引先である中小企業は、日本全体の、企業数で99%、従業者数で70%、付加価値で53%を占めており、日本のSX実現に欠かせない存在。
- SXに向けた取り組みには、まだまだ大きなバラツキがあることは事実だが、だからこそ、中小企業のお客さまに寄り添い、それぞれの現在地から、機会やリスクを共に考え、具体的な取り組みを伴走型でサポートをすることが何よりも重要。お客さまの競争力の維持・向上につなげ、大きな社会的インパクトに変えていくことが、りそなの使命だと考えている。
- 前期に、約3万1千のお客さまとSXに関する対話が始まった。数字ありきではないが、こうした取り組みやストックされる情報はいずれ大きな財産となる。加えて、右側に記載のとおり、お客さまとの伴走型の新商品・サービスも拡充してきている。
- 38ページへ

次なる成長の種 カarbon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

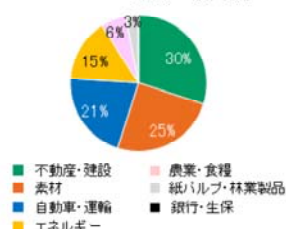
- Scope3含めたネットゼロ目標策定への取り組み
 - リテールのお客さまのCO2排出量データ品質レベルの向上
 - ポートフォリオカーボン分析の深化 ⇒ '21/9' '22/3 環境省支援事業へ参加。当社ポートフォリオのScope3を算定

【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」

- ・ 「カーボンニュートラル」について。
- ・ 現在、2030年度までに、SCOPE1,2において、「実質ゼロ」目標をお示ししているが、SCOPE3を含めたネットゼロ目標の策定も、当然念頭に置いている。
- ・ 宣言だけではなく、重要なことは削減に向けた計画と実績を示すことだと考えている。そのためには、ポートの中心が中小企業のお客さまである当社グループにとって、投融資ポートフォリオの温暖化ガス排出量の計測に道筋をつける必要がある。
- ・ そうしたなか、去年は、りそな銀行が環境省の支援事業に参加して、当社ポートのSCOPE3を算定している。
- ・ まだまだ課題はあるが、1つ1つ実現に向けた前進を図っていく。
- ・ 39ページへ

多様性を活かした企業価値の創造

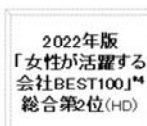
■ リそのな の強みである「女性による価値創造」をさらに強化

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



*1. HD、RB、SR、KMF、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

- 「女性登用・活躍推進」について。
- 女性ライン管理職比率は既に30%を超えており、ここは当社の強みの一つだが、ダイバーシティは、企業のさらなる柔軟性、強靱性につながるものと確信しており、この強みに更に磨きをかけていく。
- 直近、下段の中央部分、日経WOMANによる「女性が活躍する会社BEST100」において、リそのな銀行が昨年の3位から、更に1つ順位を上げ、2位というご評価もいただいている。
- 40ページへ

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	新任部店長研修など	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

- ・ 人財投資の観点での取り組みも加速している。
- ・ 昨年4月、多様性、専門性をキーワードに13年ぶりに人事制度を改定した。
- ・ 変化の時代に最も重要なのは、やはり人財。引き続き、りそなの持続的な成長を支える人財への投資を積極的に進めていく。
- ・ 41ページへ

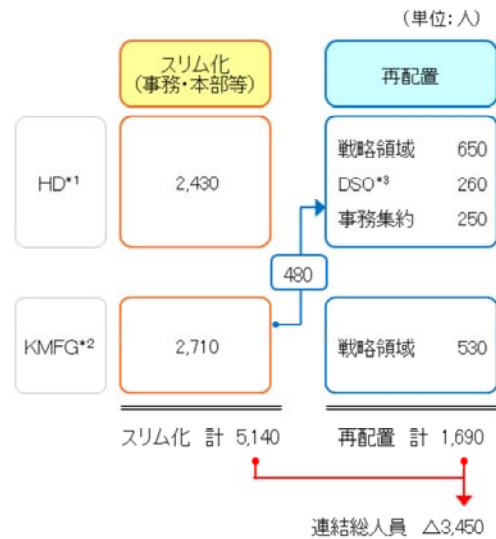
人財スリム化と注力分野への再配置

- 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

- ・ 人財スリム化と注力分野への再配置も加速している。
- ・ DXを通じて効率化を進めるなか、戦略分野への人員を拡充しつつ、総人員については、今年度末に、KMFG統合前の人員数、2万9千を下回る水準までスリム化を図っていく。
- ・ 42ページへ

■ 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



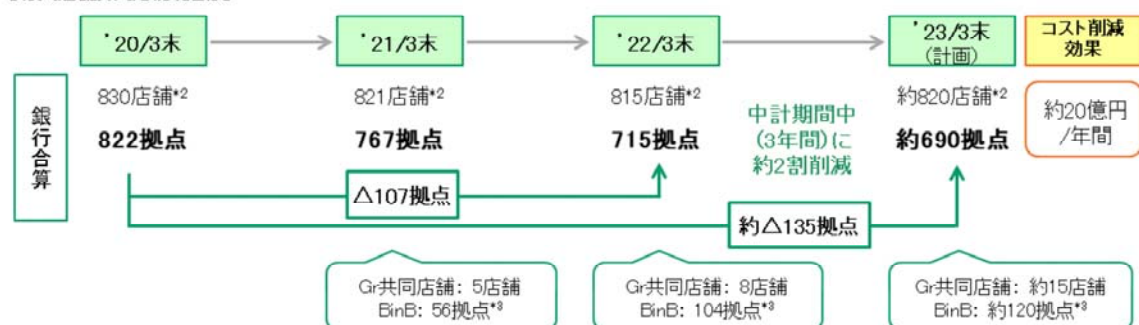
バックレス(事務集約)

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. KMFのBinBはKMBのプラザ(出張所)統合を含む



りそなホールディングス 42

- ・ 店頭を「事務からソリューション提供の場」にシフトすべく、業務プロセス改革を起点に、対面ならではの付加価値の提供を目指す。
- ・ 一方で、DXを通じた業務プロセス改革に加え、1店舗あたりの人員数の削減、ダウンサイジング等も図りながら、損益分岐点を引き下げること。加えて、共同店舗化を中心に拠点数を減らすことで、お客さま接点の維持とローコスト運営を両立させていく。
- ・ グループの拠点数は、中計3年間で2割弱削減させる形。
- ・ 43ページへ

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～

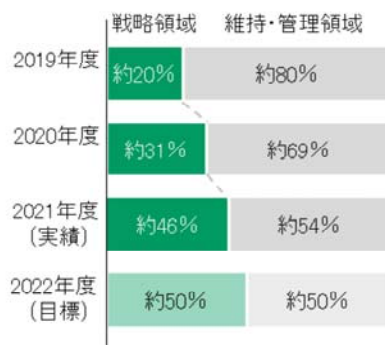
- システム断捨離、アジャイル開発体制により戦略投資拡大への対応余力を確保
- APIを活用し、システム統合せずによりそなの商品・サービスを地域金融機関へ提供
- オープンAPI、デジタル基盤を通じ、フィンテック企業や異業種と連携

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

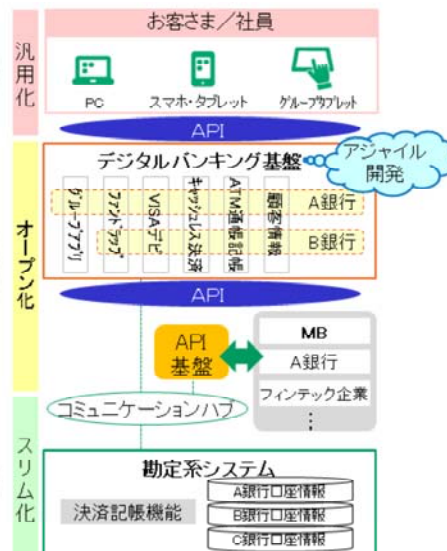
オープンプラットフォーム化の加速

- ✓ 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

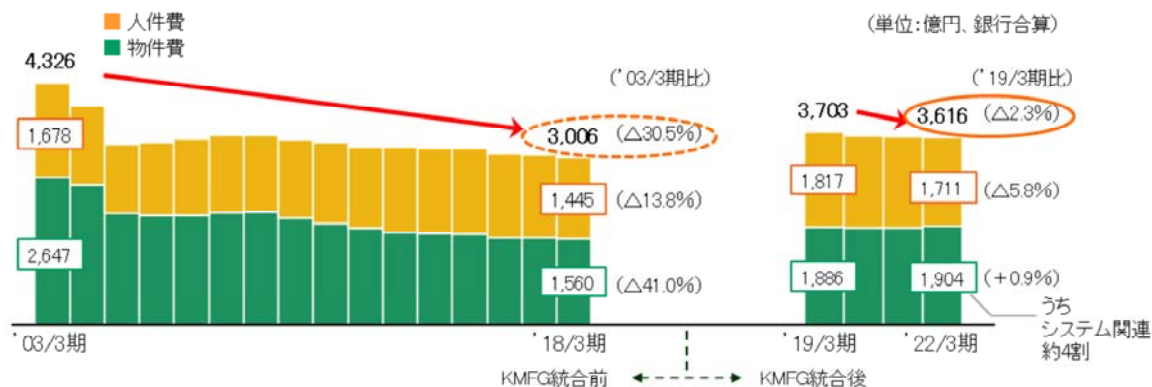
りそなホールディングス 43

- テクノロジーの進化を見据えながら、次世代に向けたシステム構造改革を進めている。
- 左側、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、システム投資に占める、戦略領域への投資を加速させている。
- 右側は目指す姿。汎用化、オープン化、スリム化を進めていく。
- 44ページへ

基盤の再構築 コスト構造改革

コスト構造改革を通じリアル業務に内在する高コスト性を打破

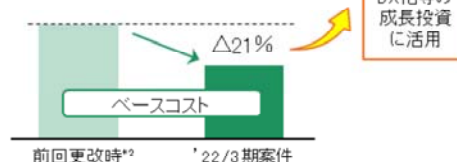
■ オペレーション改革を通じてローコスト運営体制を確立、DX活用によりコスト構造改革を加速



■ 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

リソナホールディングス 44

- ・ コスト構造改革について。
- ・ 2003年以降、オペレーション改革を通じてローコスト運営を確立、KMFG統合前の2018年3月までに約3割のコスト削減を実現した。
- ・ 足元では、リソナのオペレーション改革のノウハウのKMFGへのシフト、DX活用により更なるコスト削減に努めている。
- ・ 足元の取り組みの一例だが、物件費の約4割を占めるシステム関連コストを低減する仕組みを整えている。
- ・ システム関連の更改に際しては、ベースコストを前回更改時から3割削減して、削減部分をDX等の成長分野に投資していくことに取り組んでいる。
- ・ 昨年度の更改案件では、ベースコストを約21%削減した。
- ・ 46ページへ

2022年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

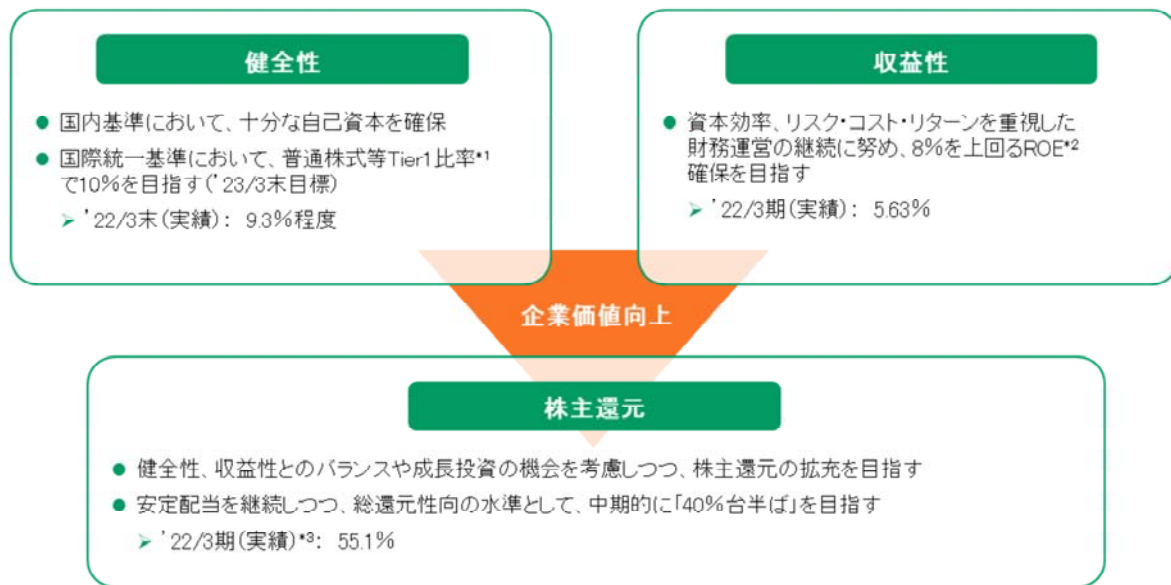
持続的成長に向けた取り組み

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azel3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. KPMG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

リソナホールディングス 46

- ・ 最後に、資本政策について。
- ・ 「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化はない。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。
- ・ 還元に対する市場の皆さまの期待が大きいことは承知しており、目標達成に向けた道筋をしっかりと示していきたいと考えている。
- ・ 昨年11月に還元目的での自社株買いの実施も、こうした考え方に基づくもの。
- ・ 今期についても、業績の進捗面が見え始めた段階で、還元面の期待にもお応えできるよう取り組んで参る所存。
- ・ 私からの説明は以上とさせていただきます。
- ・ ご視聴いただき、ありがとうございました。

2022年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

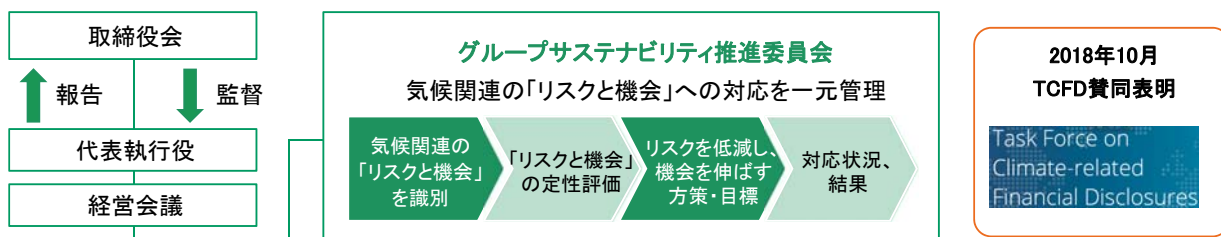
持続的成長に向けた取り組み

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	- 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*)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	【個人のお客さま向け】	【法人のお客さま向け】
		- 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. CDPL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

地域
少子高齢化
環境
人権

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)

未来を担う子どもたちのために(金融経済教育活動)

【Re:Heart倶楽部*1の活動参加人数】



累計
約50,000人

2013年

2021年

【りそな・みらいキッズマネーアカデミー参加人数】

累計
約40,000人

2006年

2021年



【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をサポート



【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

りそなホールディングス 49

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

■ 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

報酬委員会

■ 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

監査委員会

■ 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

イブシ・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

りそなホールディングス 50

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:「リそな銀行麻布支店」、「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

「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

フィードバック比率

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



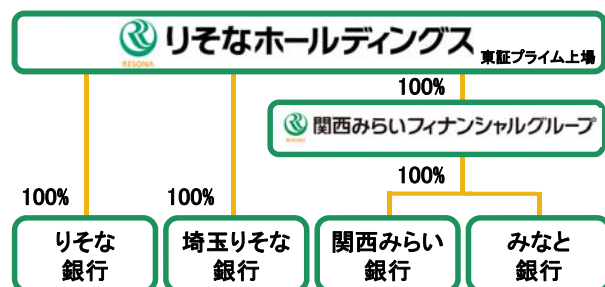
*1. 詳細は当社Webサイトをご覧ください。 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/index.html>

りそなホールディングス 53

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)】	【法人顧客数(万社)】
1,600	50
【預金(兆円)】	【貸出金(兆円)】
61	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

【預金】	【貸出金】	(2022年3月末)
4.4%	東京	4.5%
4.0%	神奈川	9.5%
46.0%	埼玉	44.5%
22.6%	大阪	25.0%
18.9%	兵庫	33.0%
17.7%	滋賀	19.8%
		GDP 全国1位
		同 4位
		同 5位
		同 3位
		同 6位
		@1人所得 全国7位

*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

りそなホールディングス 54

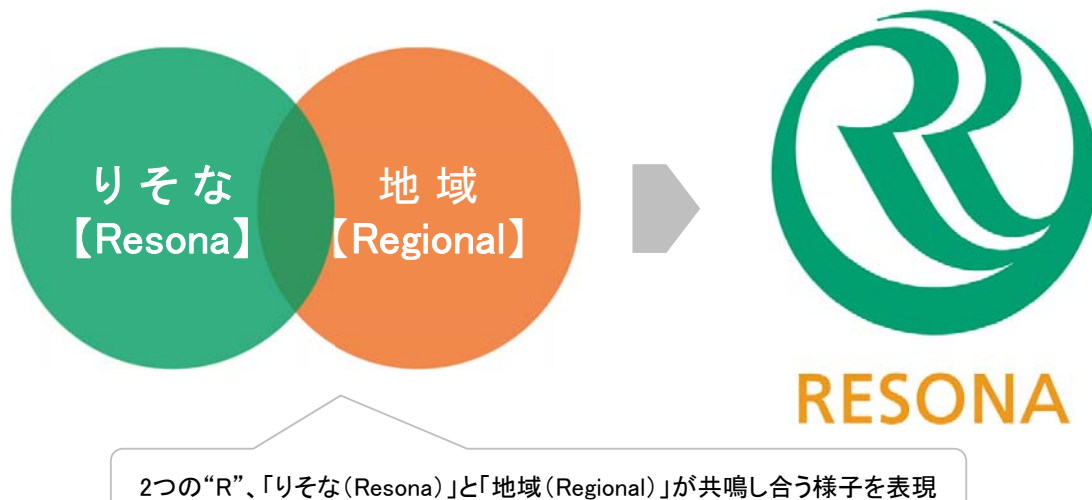
「りそな」のブランドコンセプト

「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

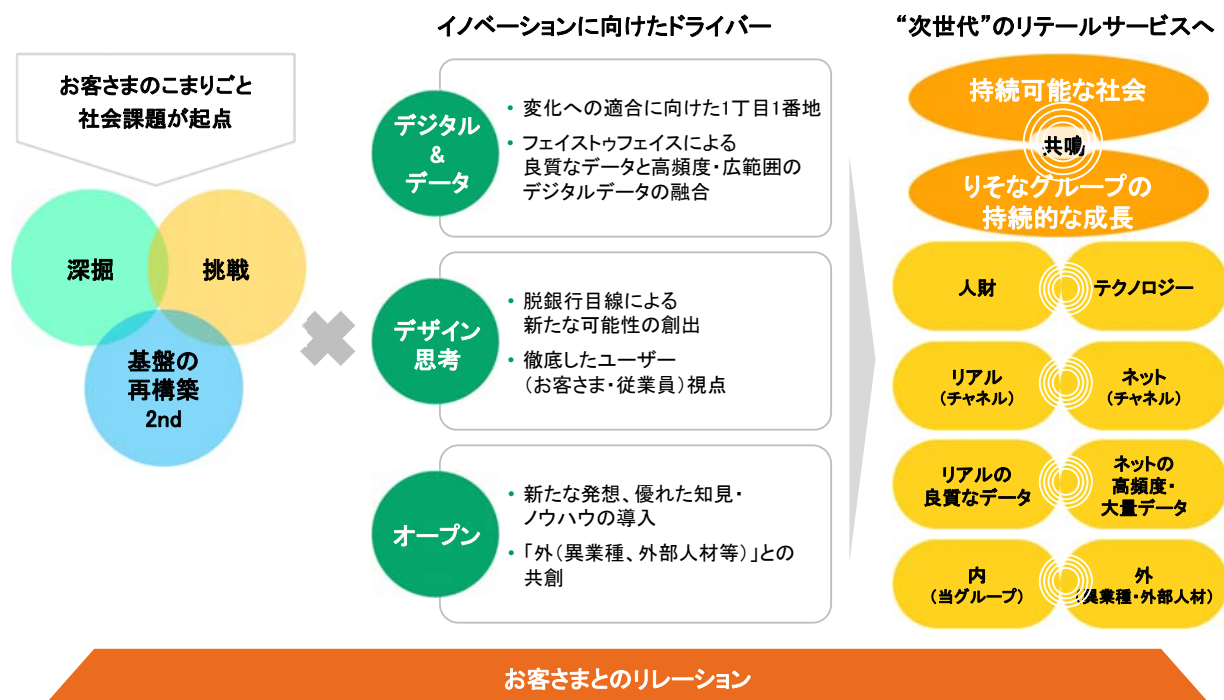
お客さまの声に耳を傾け、共鳴し、響き合い、お客さまとの間に揺るぎない絆を築きます。

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。

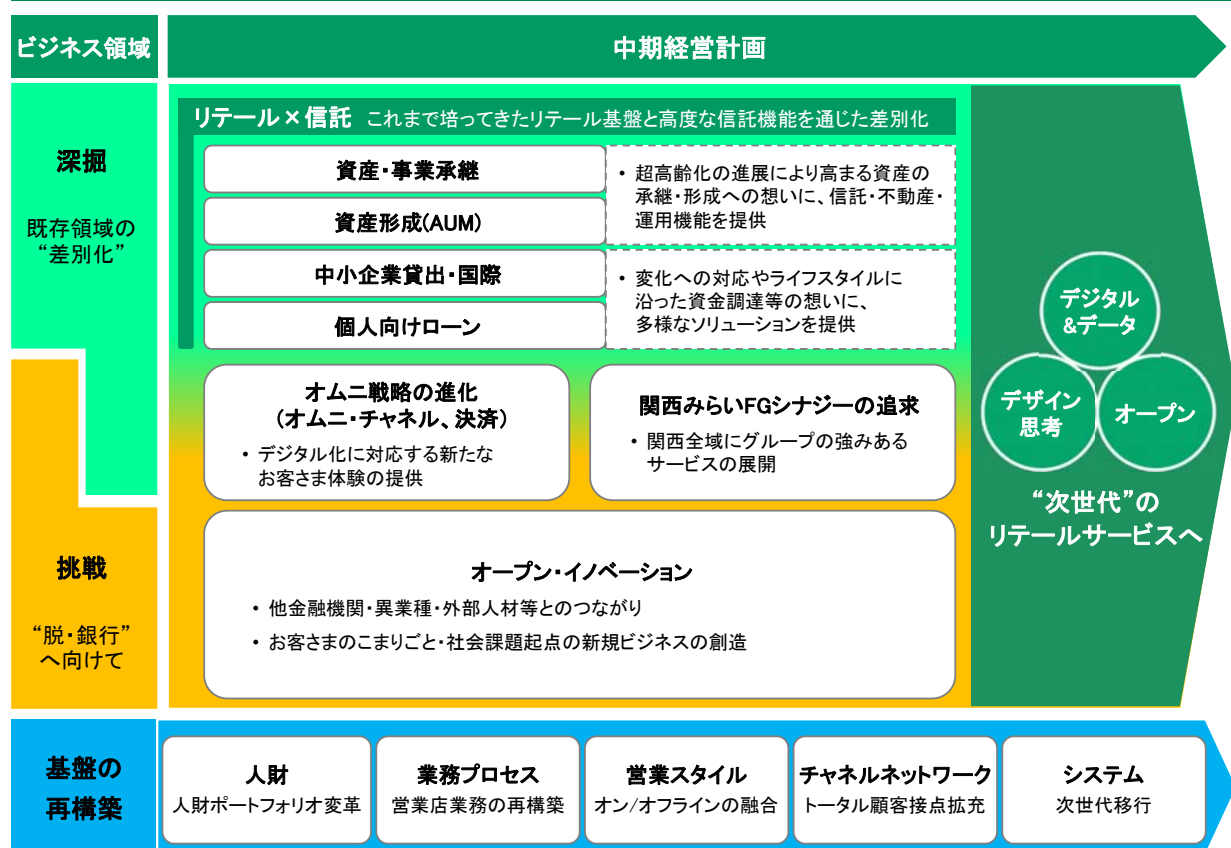


レゾナンス・モデルの確立(Resonance:「共鳴」)

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



新たな収益の柱 地域金融機関との連携

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

- リそなの独自商品・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%)

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

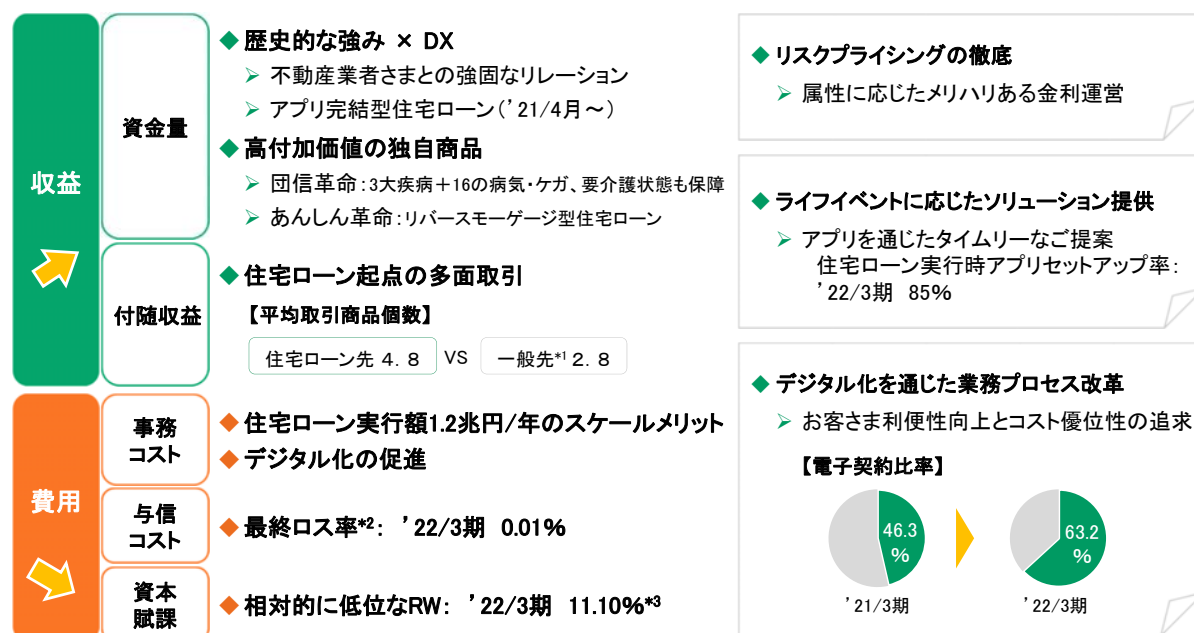
りそなホールディングス 59

深掘 個人向けローンビジネス

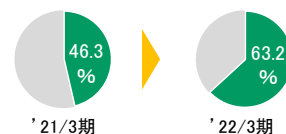
“住宅ローントップランナー”の強みを通じて、お客さまの資産形成をサポート

- 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



【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

りそなホールディングス 60

深掘 中小企業貸出ビジネス

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

◆ 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

◆ DXソリューション

◆ 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

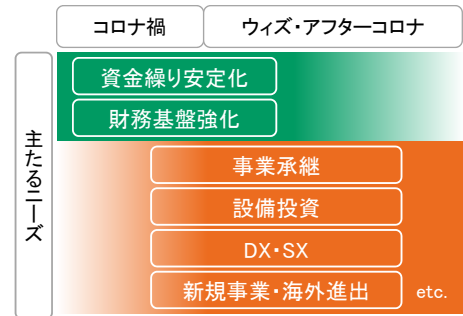
【メインバンク社数*4】



リそなGrの都道府県別順位*5

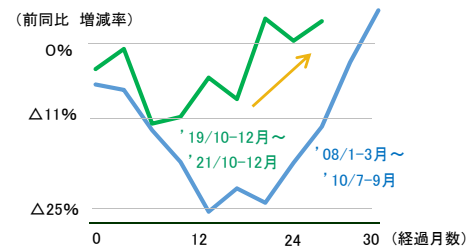
埼玉 1位 大阪 1位
兵庫 2位 滋賀 2位 奈良 4位

■ 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

深掘 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



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

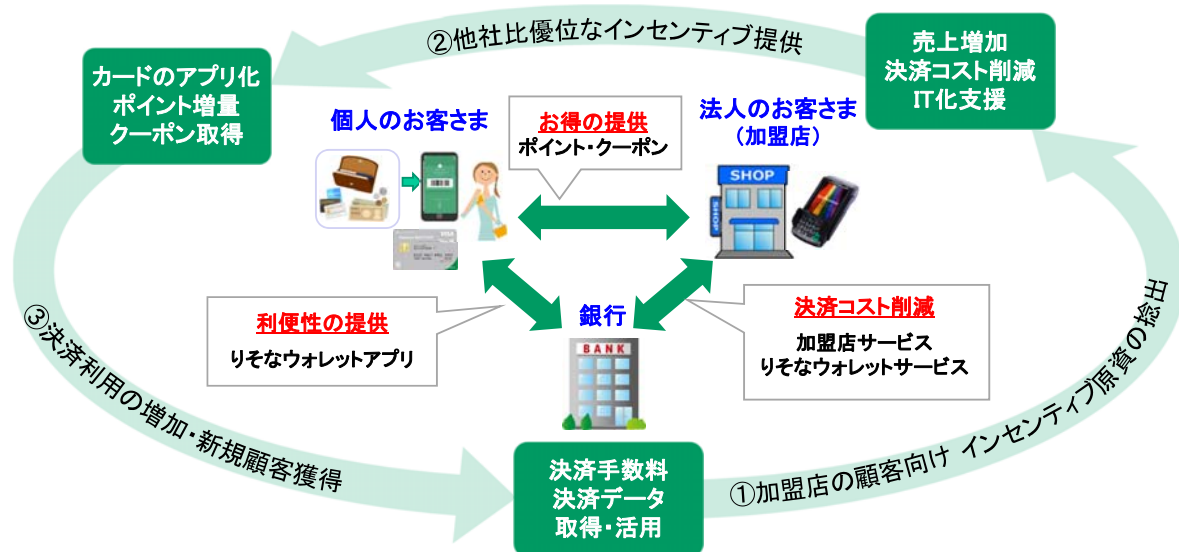
- フィリピンのBDOユニバンクと業務提携契約を締結('21/12月) **NEW**
- SR、KMB、MBが台湾の玉山銀行と業務提携契約を締結*1('22/1月) **NEW**

- 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. RBI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 リ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】



【リそなウォレットが利用できる加盟店さま】

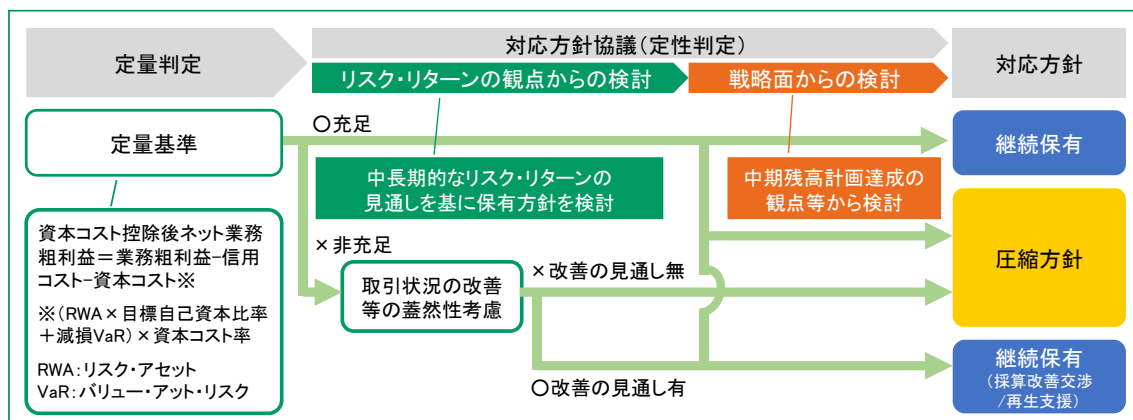
※一例



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）

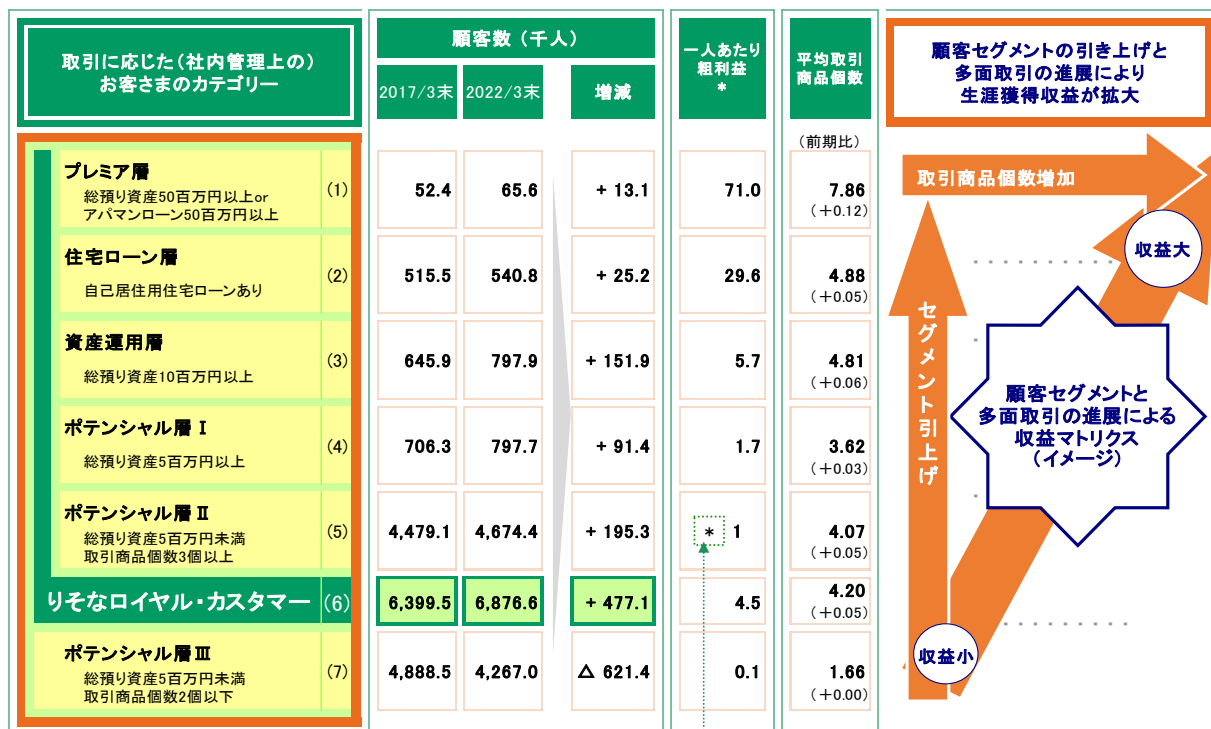
政策投資で保有する株式の議決権行使は、以下の方針に則り、実施します。

- (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(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		与信費用 控除後 業務純益		実質 業務純益		業務 粗利益		経費		与信 費用	
		RVA*1	RAROC	OHR		前期比	当期比	前期比	当期比	前期比	当期比	前期比	当期比	前期比	当期比
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	-
みらいリーナールパートナーズ	(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

 りそなホールディングス 67

連結子会社等の状況②

【主要な連結子会社(海外)】

(億円)

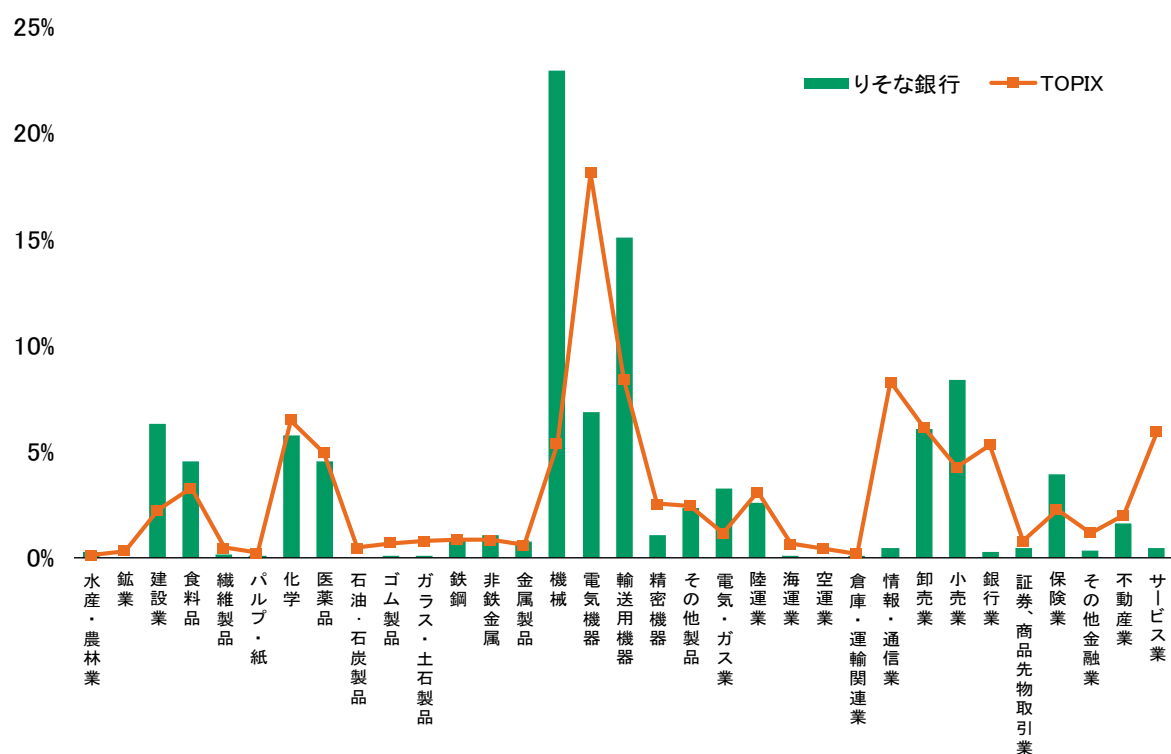
会社名		業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前期比
P.T. Bank Resona Perdania (16)	銀行 (インドネシア)	インドネシアにおける 最古の日系銀行	りそなG 48.4% (実質支配基準)	2021/12期	△3	△7
P.T. Resona Indonesia Finance (17)	リース (インドネシア)		りそなG 100%	2021/12期	0	△0
Resona Merchant Bank Asia (18)	ファイナンス・M&A (シンガポール)	'17/7月に連結子会社化 直接融資、M&A仲介等を展開	りそなG 100%	2021/12期	0	+4
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

 りそなホールディングス 68



* 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%

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
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%

【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
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%

(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*

		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



りそなホールディングス 73

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%



りそなホールディングス 74

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
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ールールの設定等(最終72.5%)	・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9.3%程度※ ※2022/3末実績値11.26%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	・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

りそなホールディングス 75

国内自己資本比率規制における規制適格資本の概要

■ 劣後債・優先出資証券等及び社債型優先株式

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

経過措置による
加算項目のフェーズアウト

コア資本
基礎項目

- 普通株式
- 内部留保
- 調整後被支配株主持分
- 強制転換条項付優先株式
- 一般貸倒引当金
- 適格引当金が期待損失額を上回る額(IRB行のみ)

調整項目のフェーズイン

- 金融機関向け出資、繰延税金資産、無形固定資産、退職給付に係る資産の額等(2014年3月末は0%算入、2015年以降5年かけて20%ずつ増額)

2014/3期

2019/3期

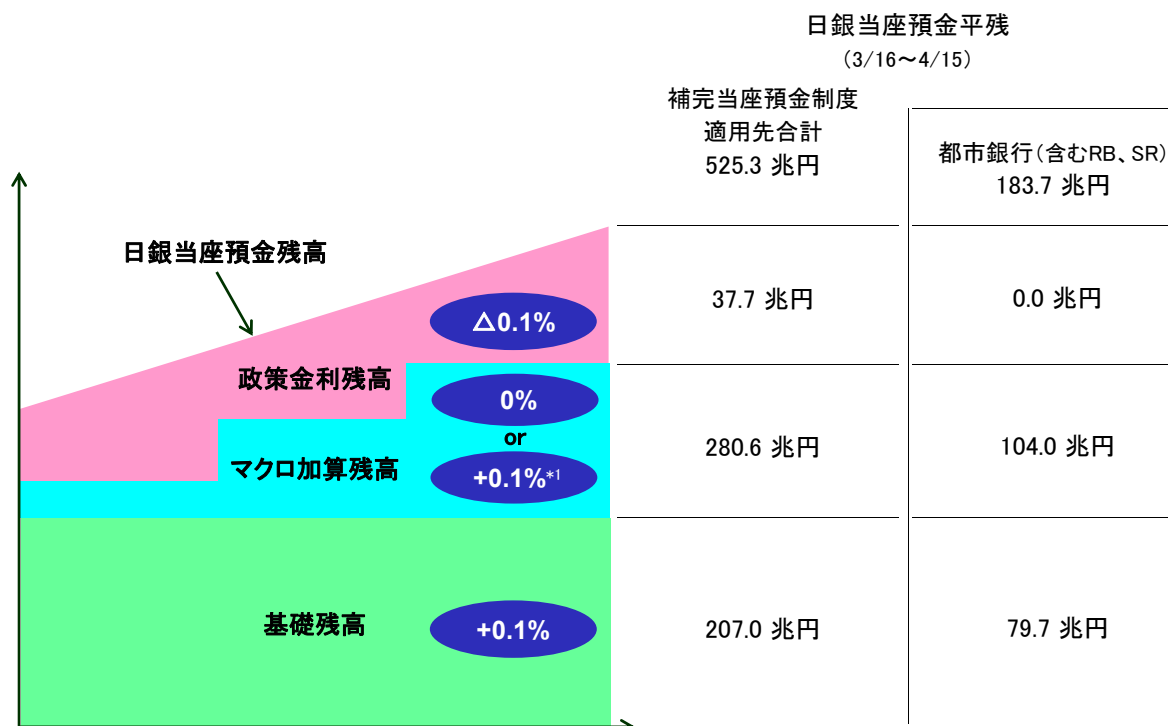
2024/3期

2029/3期

*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

りそなホールディングス 76

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

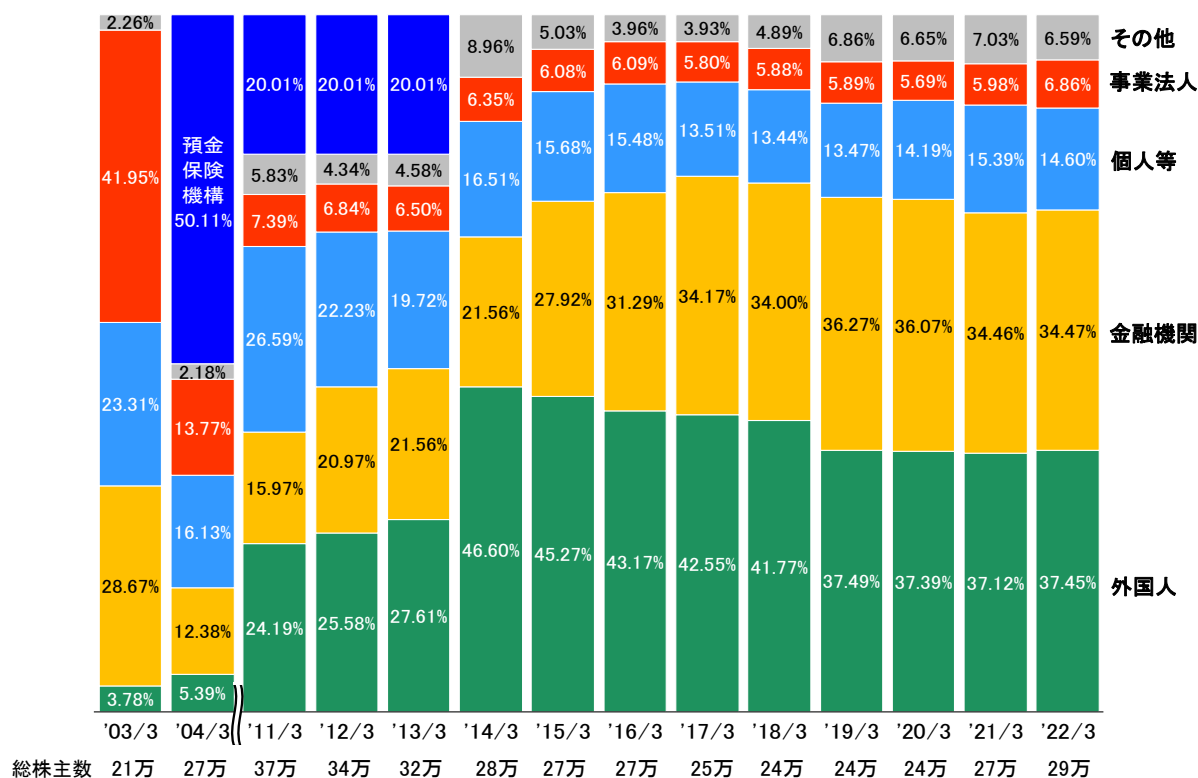
			3行(RB・SR・KO)						KMFG統合後					
			(億円)	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
P L	連結	業務粗利益		6,371	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586	6,391	6,019
		資金利益		4,430	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311	4,174	4,291
		フィー収益*1		1,506	1,587	1,692	1,687	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/>