

2023年3月期決算 IR説明会

～決算の概要と中期経営計画について～

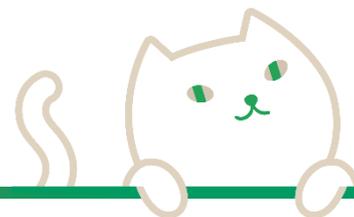
金融+で、
未来をプラスに。

RESONA GROUP



リそなホールディングス

2023年5月18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

2023年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

- P4 2023年3月期 決算の概要
- P5 2023年3月期の振り返り
- P6 2023年3月期 損益内訳
- P7 親会社株主に帰属する当期純利益の前期比増減要因
- P8 貸出金・預金の平残・利回り(国内)
- P9 貸出金・預金未残
- P10 住宅ローンビジネス
- P11 フィー収益
- P12 主要なフィービジネス① (AUM)
- P13 主要なフィービジネス② (承継・法人ソリューション・年金信託)
- P14 与信費用、不良債権
- P15 有価証券
- P16 自己資本比率
- P17 2024年3月期 業績目標
- P18 (ご参考)2024年3月期 業績目標の前期比増減要因
- P19 (ご参考)事業部門別の損益概要
- P20 (ご参考)営業部門の損益概要

中期経営計画について

- P22 リソナグループが長期的に目指す姿
- P23 パーパス、長期ビジョン／グループにおける理念体系
- P24 前中期経営計画(’21/3期～’23/3期)の振り返り
- P25 中期経営計画の全体像
- P26 中期経営計画の主要経営指標
- P27 収益ロードマップ
- P28 健全なバランスシート／円金利上昇時の影響(試算)
- P29 価値創造力の強化
- P30 中小企業向け貸出ビジネス
- P31 事業・資産承継ビジネス
- P32 キャッシュレス・DXソリューションビジネス
- P33 資産形成サポートビジネス
- P34 住宅ローンビジネス
- P35 金融デジタルプラットフォーム①
- P36 金融デジタルプラットフォーム②
- P37 インオーガニック戦略
- P38 人財戦略の全体像
- P39 人財戦略実現の6つのドライバー
- P40 リアルとデジタルの一体化 ～チャンネル①～
- P41 リアルとデジタルの一体化 ～チャンネル②～
- P42 持続可能な成長に向けた先行投資拡大

価値創造力の強化

経営基盤の次世代化

資本マネジメントについて

- P44 中計における資本マネジメント①
- P45 中計における資本マネジメント②
- P46 企業価値向上に向けた取り組み

ESGへの取り組み (p47～)

ご参考資料 (p62～)

2023年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画について

資本マネジメントについて

ESGへの取り組み

ご参考資料

2023年3月期 決算の概要

■ 親会社株主に帰属する当期純利益：1,604億円

- 前期比+504億円 (+45.8%)
通期目標*1比 106.9%

■ 実質業務純益：1,957億円 前期比+96億円 (+5.1%)

コア収益*2：前期比+81億円 (+6.3%)

- 業務粗利益：6,000億円 前期比△18億円 (△0.3%)

- 国内預貸金利益：前期比△38億円
貸出金平残：同 +3.20%、貸出金利回り：同 △4bps
(政府等向け貸出除き) 同 +1.94%、同 △3bps
貸出金残高は計画比強含み、利回りは計画比やや弱含み
- フィー収益：前期比+3億円、フィー収益比率：34.7%
保険、決済関連、不動産が牽引し、前年に続き過去最高益を更新
- 債券関係損益(先物込)：前期比+61億円
前年に続いて有価証券ポートフォリオ健全化を実施

- 経費：△4,047億円 前期比+116億円(費用減少)
経费率 67.4%(前期比△1.7%)

■ 与信費用：△159億円 前期比+427億円(費用減少) 計画(△380億円)比費消率 41.9%

■ 新中期経営計画スタート(計画期間'24/3期~'26/3期)

■ パーパス、長期ビジョン 制定('23/5月)

■ 普通配当予想('24/3期)：1株当たり年間+1円の増配 [年間21円→22円(うち中間11円)]

■ 上限100億円の自己株式取得枠設定 (取得期間:'23/5/15~6/30、取得全株式を'23/7/31に消却予定)

HD連結(億円)	2023/3期 (a)	前期比		2024/3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)	1,604	+504	+45.8%	1,500
1株当たり当期純利益(EPS、円) (2)	67.48	+22.07	+48.6%	
1株当たり純資産(BPS、円) (3)	1,065.31	+40.30	+3.9%	
株主資本ROE *3 (4)	7.66%	+2.03%		
業務粗利益 (5)	6,000	△18	△0.3%	
資金利益 (6)	4,193	△98		
うち国内預貸金利益 *4 (7)	3,341	△38		
うち円債利息等 *5 (8)	254	+22		
フィー収益 (9)	2,086	+3		
フィー収益比率 (10)	34.7%	+0.1%		
信託報酬 (11)	216	+7		
役員取引等利益 (12)	1,870	△4		
その他業務粗利益 (13)	△279	+75		
うち債券関係損益(先物込) (14)	△477	+61		
経費(除く銀行臨時処理分) (15)	△4,047	+116	+2.8%	
経费率 (16)	67.4%	△1.7%		
実質業務純益 (17)	1,957	+96	+5.1%	
株式等関係損益(先物込) (18)	539	+67		
与信費用 (19)	△159	+427		
その他の臨時・特別損益 (20)	△87	+101		
税金等調整前 当期純利益 (21)	2,250	+693	+44.5%	
法人税等合計 (22)	△633	△177		
非支配株主に帰属する 当期純利益 (23)	△13	△11		

*1. 2023/3期 通期業績目標1,500億円 *2. 国内預貸金利益+フィー収益+経費 *3. 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)

*4. 国内預貸金利益：銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む) *5. 円債利息・金利スワップ収益

2023年3月期の振り返り

ダウンサイドリスクへの備えを進めつつ、年度目標(1,500億円)及び中計目標(1,600億円)を共にクリア

収益・コスト構造改革の進展

■ 3期連続のコア収益*1増益を達成

- 前中計期間中増減('20/3期比) : +224億円



■ “深掘”ビジネスの進化

- 決済関連収益 : 725億円 ('22/3期比 +4.9%)
- 承継関連収益 : 250億円 ('22/3期比 +7.0%)
- 貸出金残高(未残) : 41.4兆円 ('22/3末比 +4.5%)

■ 新たな収益の柱

- アプリDL数*2 : 765万 ('22/3末比 +33.8%)、うちGr外112万
- ファンドラップ収益 : 90億円 ('22/3期比 +9.7%)
同残高(法人込)*2 : 7,442億円、うちGr外561億円
- デビットカード収益 : 51億円 ('22/3期比 +17.6%)
同発行枚数 : 315万枚 ('22/3末比 +6.4%)

変化する外部環境への対応

■ 内外の金利環境を踏まえた対応(「健全なBS」⇒ p28)

- 粘着性の高いリテール預金基盤をベースとした円貨ALM運営
 - 耐性強化:ハッジ活用等を通じたリスクコントロール
 - 収益力強化・安定化:金利スワップ、満保等の柔軟活用
- 外債ポートは安定利収確保に向けた再構築フェーズへ移行
 - 4QにKMB、MBで追加健全化を実施
 - 利回りは健全化・新規投資効果から1年前比倍増の3.5%水準まで改善

■ 政策保有株式の削減

- '23/3期 削減額*3 : 220億円
同 売却益 : 504億円
- 時価ベース(億円) : '22/3末 8,923 ⇒ '23/3末 8,619
($\Delta 303 = \text{削減要因} \Delta 724 + \text{時価要因} 421$)

削減計画 : 800億円/4年
→ 想定ペース(200億円/年)
比進捗率 : 110.1%

■ 信用リスクへの対応

- '23/3期与信費用 : $\Delta 159$ 億円(うち4Q : $\Delta 151$ 億円)
 - 事業環境、個社リスク等踏まえ、ダウンサイドリスクへの備えを強化
- マクロ環境変化を見据えた予兆管理・再生支援を継続強化

*1. 国内預貸金利益+フィー収益+経費 *2. グループ外を含む *3. 銀行合算、上場分、取得原価

2023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)-(c)
	(a)	前期比 (b)	(c)	前期比 (d)	(e)	前期比 (f)	(g)	前期比 (h)	(i)	前期比 (j)	
業務粗利益 (1)	6,000	△18	5,442	△6	3,098	+31	1,077	+63	1,266	△101	558
資金利益 (2)	4,193	△98	4,129	△92	2,246	△57	817	△23	1,065	△11	64
うち国内預貸金利益 (3)			3,341	△38	1,733	△13	668	△14	940	△9	
うち投資信託解約損益 *1 (4)	1	△6	2	△5	-	-	-	-	2	△5	△1
フィー収益 (5)	2,086	+3	1,606	+9	1,055	+16	304	+29	246	△37	480
フィー収益比率 (6)	34.7%	+0.1%	29.5%	+0.2%	34.0%	+0.2%	28.2%	+1.1%	19.4%	△1.2%	
信託報酬 (7)	216	+7	216	+7	215	+7	0	△0	0	△0	△0
役員取引等利益 (8)	1,870	△4	1,389	+1	839	+9	303	+29	246	△37	480
その他業務粗利益 (9)	△279	+75	△293	+77	△202	+71	△44	+58	△45	△52	13
うち債券関係損益(先物込) *1 (10)	△477	+61	△478	+62	△339	+64	△70	+47	△67	△50	0
経費(除く銀行臨時処理分) (11)	△4,047	+116	△3,768	+128	△2,063	+61	△734	+24	*2 △970	+43	△278
経費率 (12)	67.4%	△1.7%	69.2%	△2.2%	66.5%	△2.6%	68.1%	△6.6%	76.6%	+2.5%	
実質業務純益 (13)	1,957	+96	1,673	+122	1,035	+92	343	+87	295	△58	283
コア業務純益(除く投資信託解約損益) *3 (14)			2,138	△4	1,380	△31	396	+29	360	△2	
株式等関係損益(先物込) (15)	539	+67	543	+72	456	+28	66	+36	20	+7	△3
与信費用 (16)	△159	+427	△150	+461	△95	+377	△21	+34	△33	+49	△8
その他の臨時・特別損益 (17)	△87	+101	△85	+93	△42	+16	△15	+16	△27	+61	△1
税引前(税金等調整前)当期純利益 (18)	2,250	+693	1,980	+749	1,352	+514	373	+175	254	+60	270
法人税等合計 (19)	△633	△177	△564	△204	△384	△147	△113	△58	△65	+1	
非支配株主に帰属する当期純利益 (20)	△13	△11									
(親会社株主に帰属する)当期純利益 (21)	1,604	+504	1,416	+545	968	+366	259	+116	188	+61	

*1. 以下の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

'22/3期(RB・SR): 投信解約損益△155億円、投信分配金+48億円 → ネット△107億円

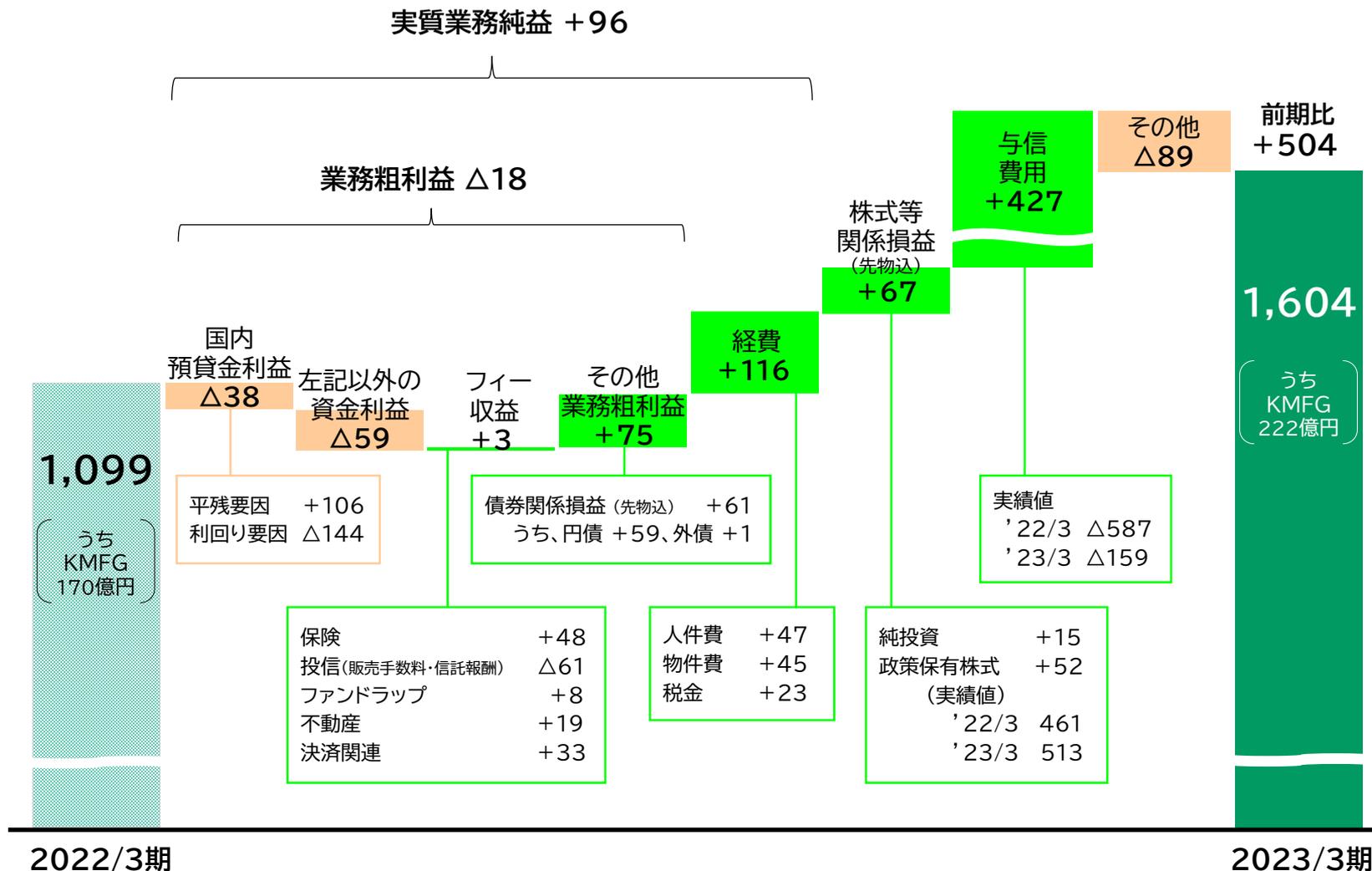
'23/3期(RB・SR): 投信解約損益△32億円、投信分配金+17億円 → ネット△14億円

*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

(億円)



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

- '23/3期(前期比)：貸出金平残+3.20%、利回り△4bps
- (政府等向け貸出除き) 貸出金平残+1.94%、利回り△3bps
- ⇒ '24/3期(計画) 同+2.84%、 同△2bps

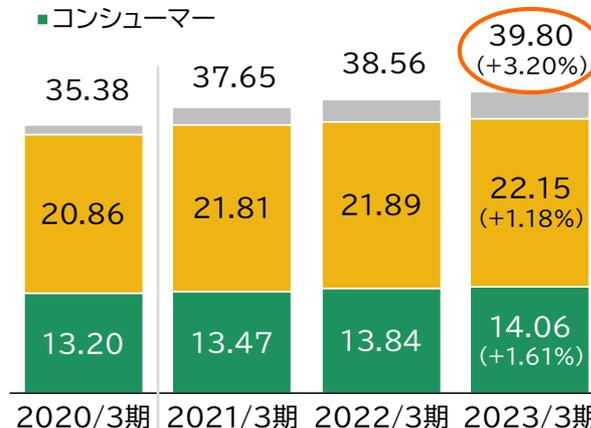
平残：兆円 収益・費用：億円		2023/3期		2024/3期	
		実績 (a)	前期比*3 (b)	計画 (c)	前期比*3 (d)
貸出金	平残 (1)	39.80	+3.20%	41.39	+3.99%
	利回り (2)	0.84%	△0.04%	0.81%	△0.03%
	収益 (3)	3,375	△50	3,358	△16
コーポレート部門*1 (りそなHD向け貸出除)	平残 (4)	22.15	+1.18%	22.80	+2.92%
	利回り (5)	0.81%	△0.01%	0.79%	△0.02%
一般貸出	平残 (6)	18.89	+2.15%	19.64	+3.94%
	利回り (7)	0.77%	△0.01%	0.75%	△0.01%
コンシューマー 部門*2	平残 (8)	14.06	+1.61%	14.27	+1.48%
	利回り (9)	1.07%	△0.04%	1.03%	△0.03%
預金+NCD	平残 (10)	61.05	+3.05%	62.42	+2.25%
	利回り (11)	0.00%	△0.00%	0.00%	+0.00%
	費用 (12)	△33	+12	△34	△1
預貸金	利回り差 (13)	0.84%	△0.03%	0.80%	△0.03%
	利益 (14)	3,341	△38	3,324	△17

*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 *4. コーポレート部門(アパートマンションローン除く) + 公共法人等

貸出金平残

【貸出金平残(兆円)】()内は前期比増減率

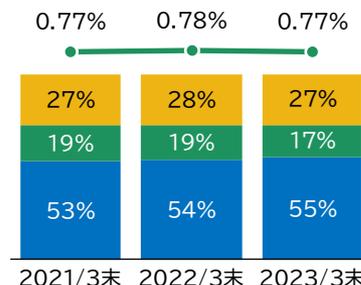
- コーポレート(りそなHD向け貸出除き)
- コンシューマー



適用金利区分別の残高構成と平残利回り

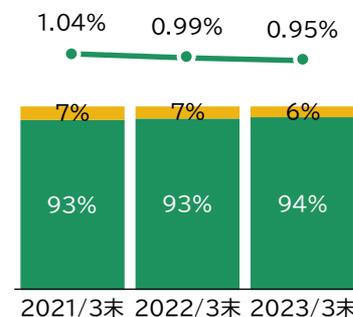
【法人向け貸出】

- 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

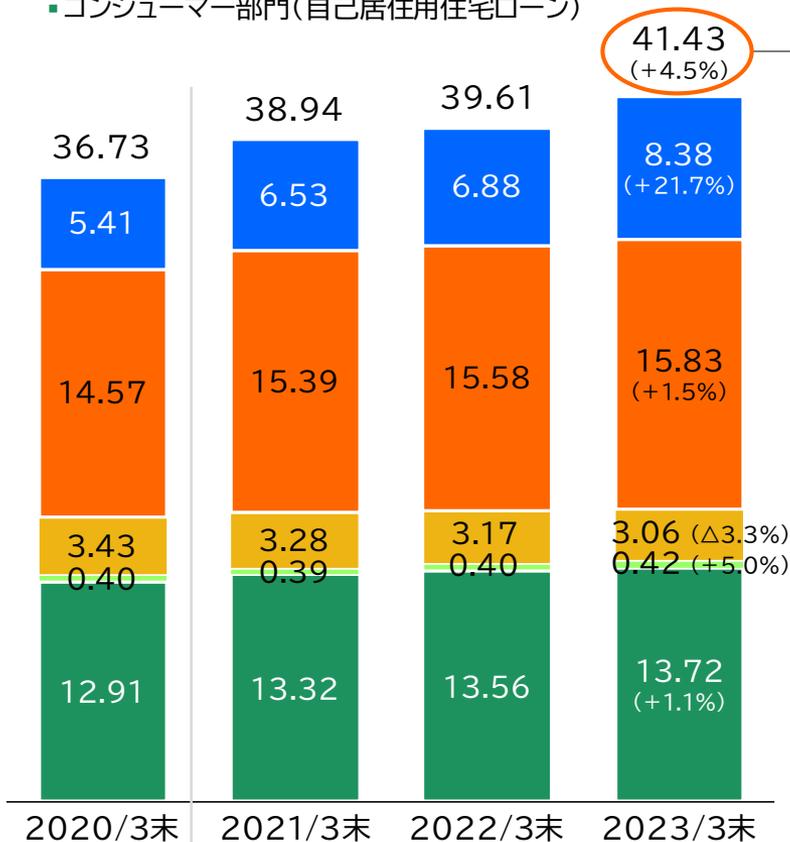


貸出金未残

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)

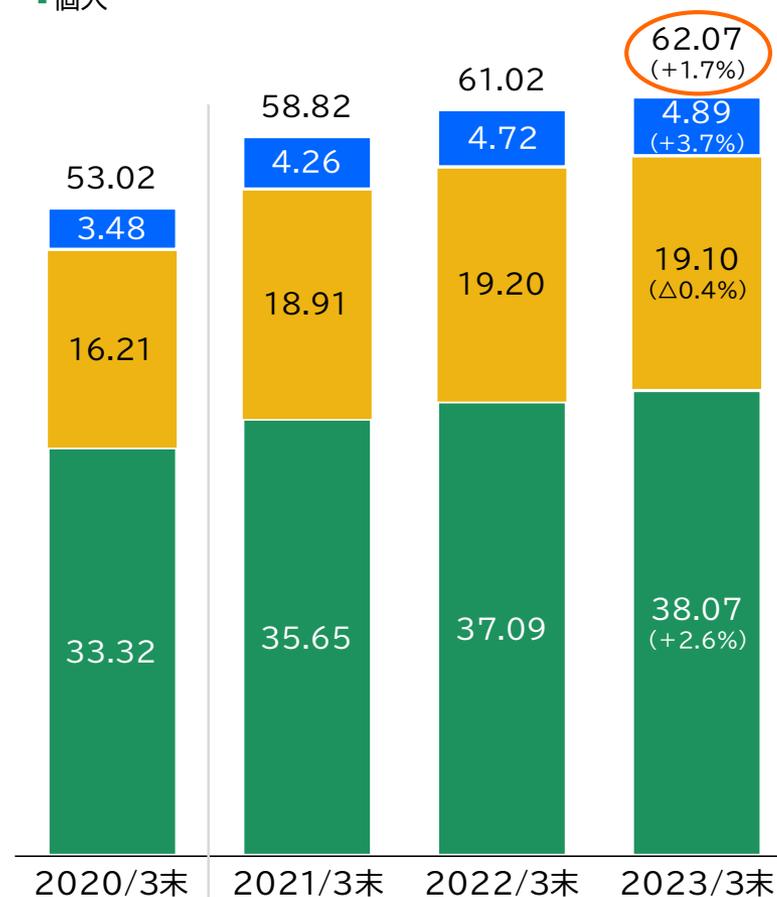
うち政府等(2.19兆円)
除き+2.3%



預金未残

兆円、()内は
前期比増減率

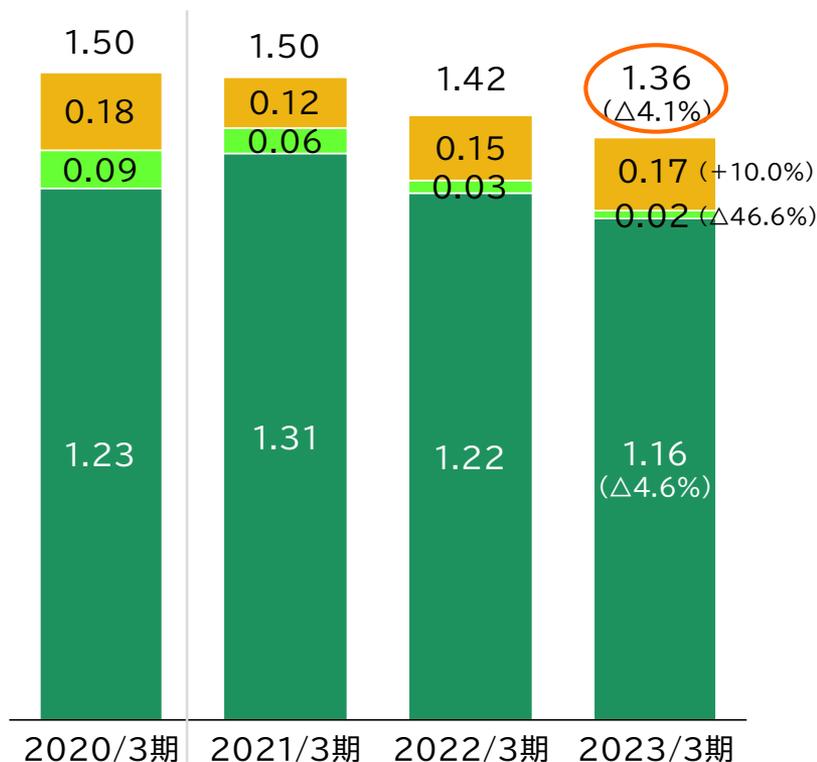
- その他
- 法人
- 個人



住宅ローン実行額

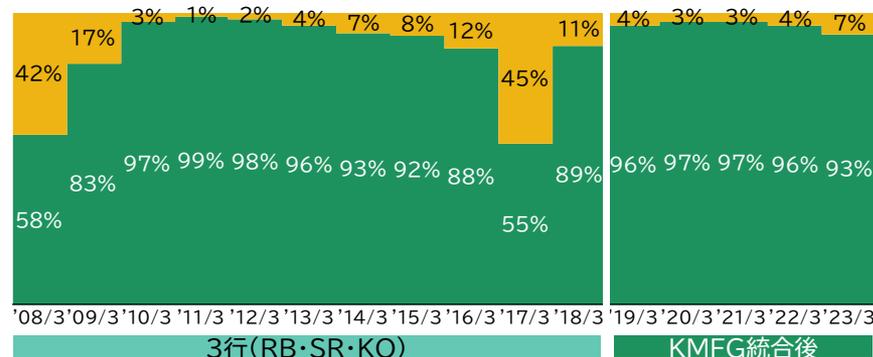
兆円、()内は
前期比増減率

- アパートマンションローン
- フラット35
- 自己居住用住宅ローン



適用金利区分別の実行額構成 (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



住宅ローン未残

兆円、()内は
前期比増減率

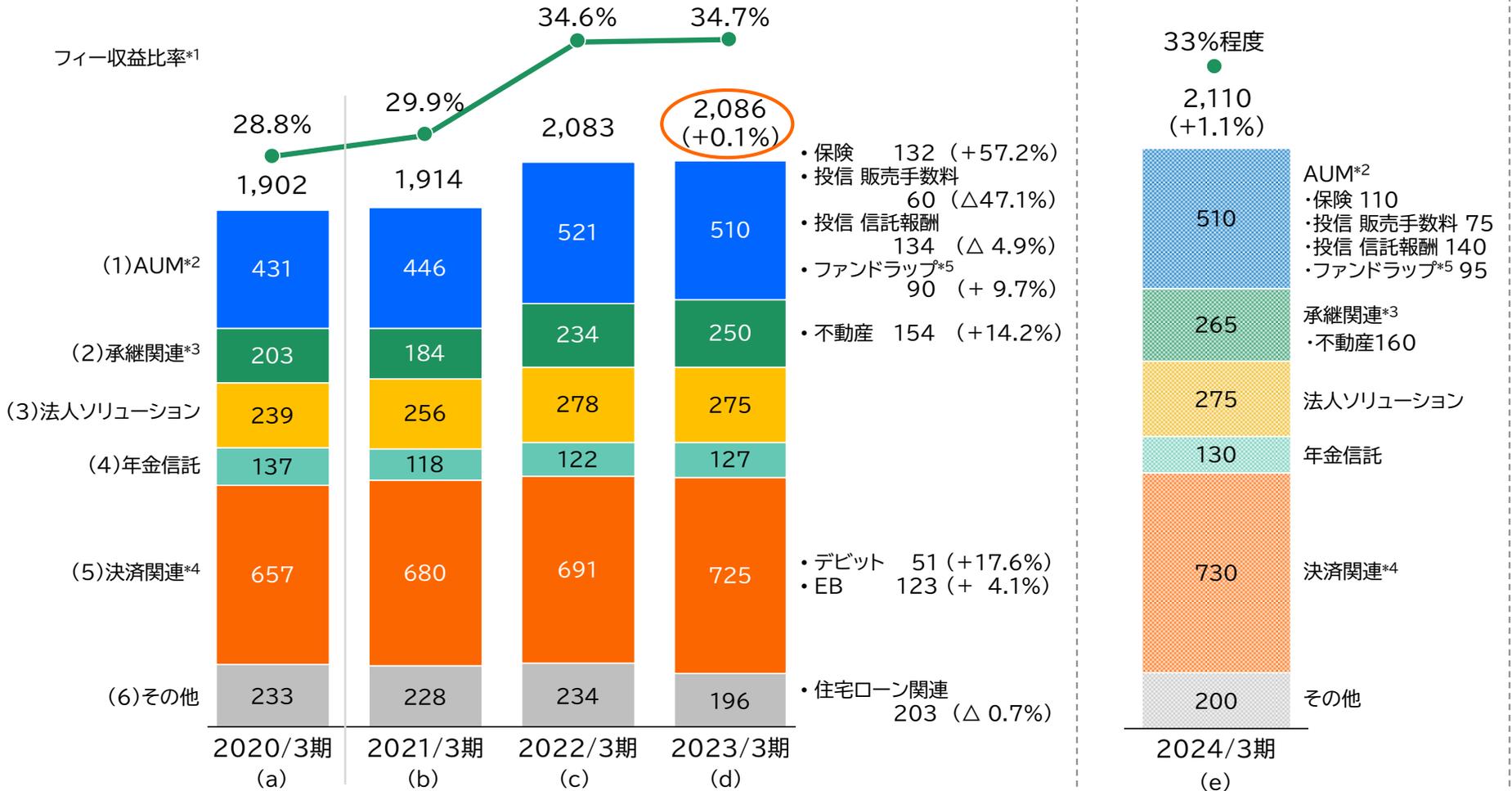
- アパートマンションローン
- 自己居住用住宅ローン



■ フィー収益比率*1: 34.7%

■ 保険（前期比+48億円、+57.2%）、決済関連（前期比+33億円、+4.9%）、不動産（前期比+19億円、+14.2%）等が牽引

〔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. 保険、投信(販売手数料・信託報酬)、ファンドラップ、証券信託、りそなアセットマネジメントの役務利益 *3. 承継信託、不動産、M&A

*4. 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 *5. りそなアセットマネジメントの役務利益を含む

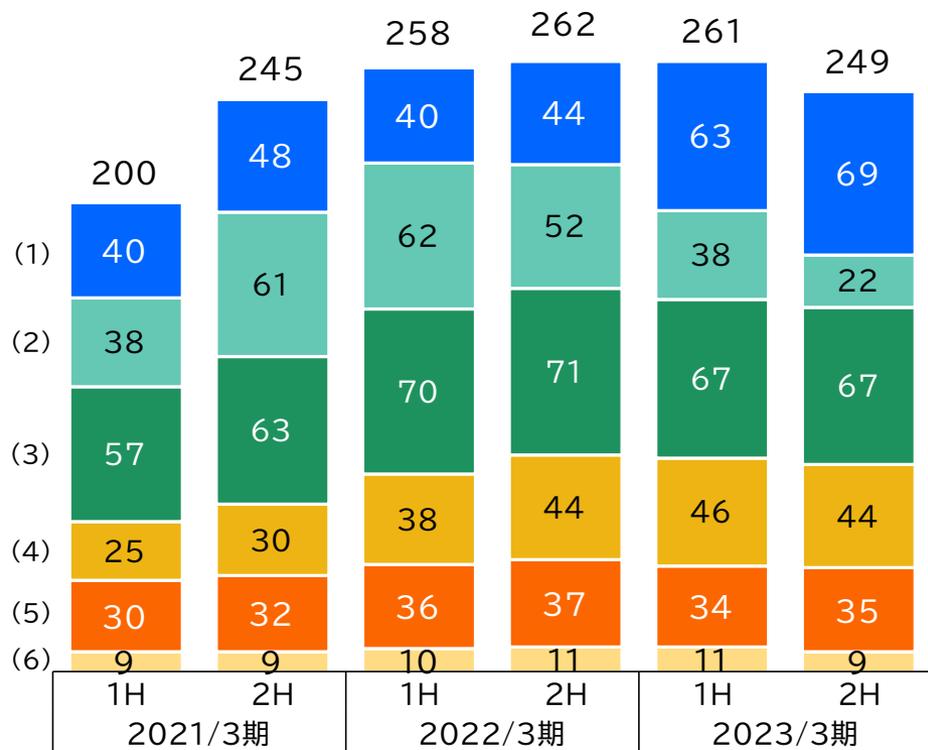
主要なフィービジネス① (AUM)

HD連結

AUM収益

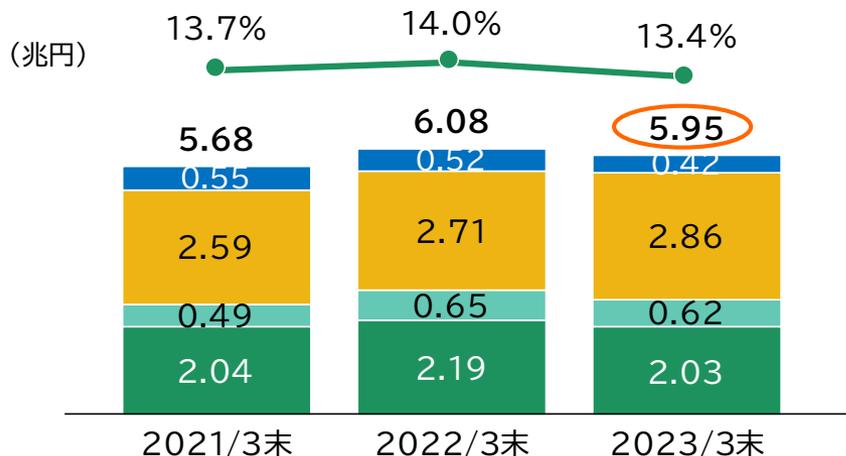
- (1) 保険
- (2) 投信 販売手数料
- (3) 投信 信託報酬
- (4) ファンドラップ
- (5) リソナアセットマネジメント
- (6) 証券信託

(億円) '21/3期 446 → '22/3期 521 → '23/3期 510 (Δ2.0%)



個人向け資産形成サポート商品残高

- 外貨預金、公共債等
- 保険
- ファンドラップ*1
- 投資信託*1
- 資産形成サポート商品比率*2



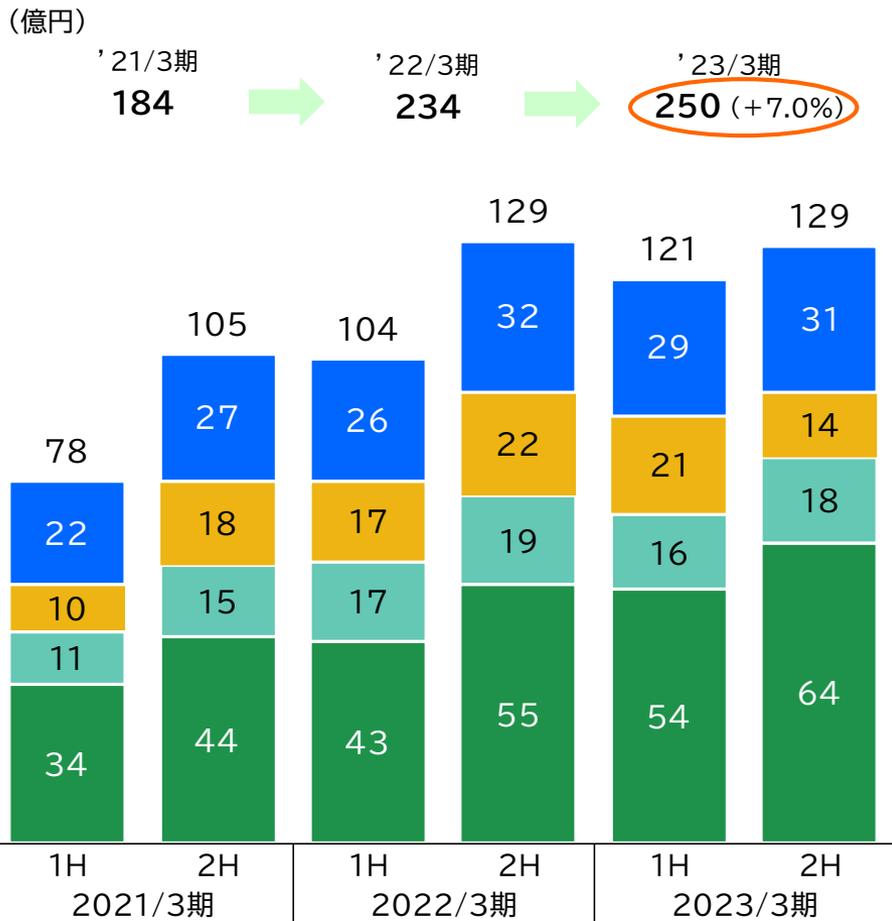
- FW残高*1: '23/3末 7,442億円 (法人込*3)
- 投資信託・FWの増減: '23/3期 約Δ1,700億円
 - うち純流入額(販売-解約・償還): 約+300億円
- 投信・FW、保険利用先数: '23/3末 97.7万先 ('22/3末比+0.9万先)
 - うちNISA口座数*4: 41.2万口座 ('22/3末比+6.0%)
- iDeCo加入者数*5: '23/3末 17.1万先 ('22/3末比+11.2%)
- 証券信託 総預り資産残高: '23/3末 42.1兆円

*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. NISA、ジュニアNISA、積立NISA *5. iDeCo加入者 + 運用指図者

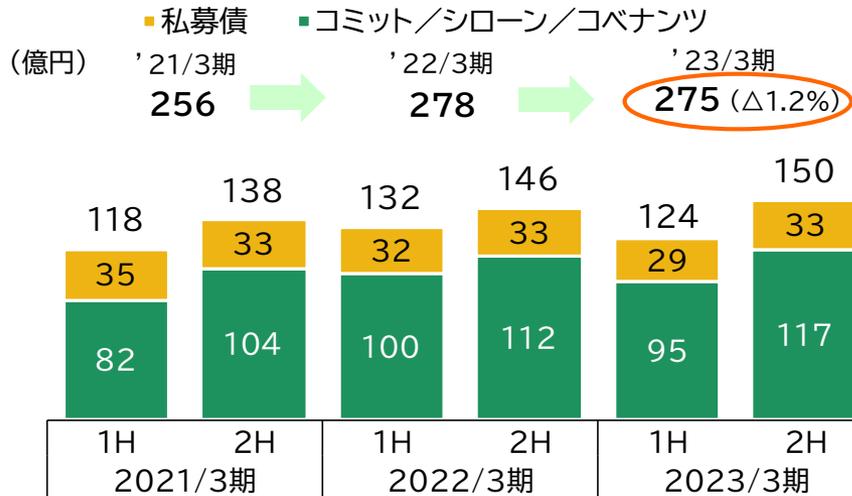
主要なフィービジネス② (承継・法人ソリューション・年金信託)

承継関連収益

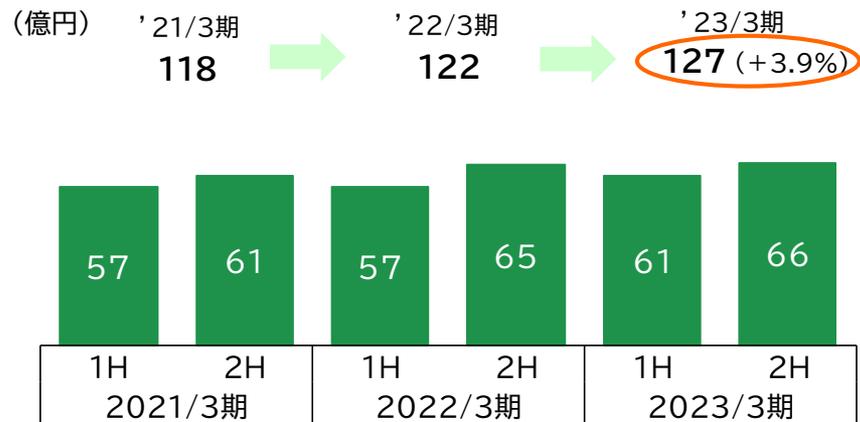
- (1)承継信託
- (2)M&A
- (3)不動産・個人
- (4)不動産・法人*1



法人ソリューション収益



年金信託収益



*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

与信費用

(億円)	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期 計画
	(a)	(b)	(c)	(d)
HD連結 (1)	△574	△587	△159	△380

銀行合算 (2)	△523	△612	△150	△315
一般貸倒引当金 (3)	△159	△72	△31	
個別貸倒引当金等 (4)	△363	△539	△119	
新規発生 (5)	△450	△660	△452	
回収・上方遷移等 (6)	87	120	332	

連単差 (7)	△51	24	△8	△65
うち、住宅ローン保証 (8)	△5	65	14	
うち、りそなカード (9)	△15	△14	△17	

<与信費用比率>

		(bps)			
HD連結*1 (10)	△15.0	△14.8	△3.9	△8.9	
銀行合算*2 (11)	△13.4	△15.1	△3.6	△7.2	

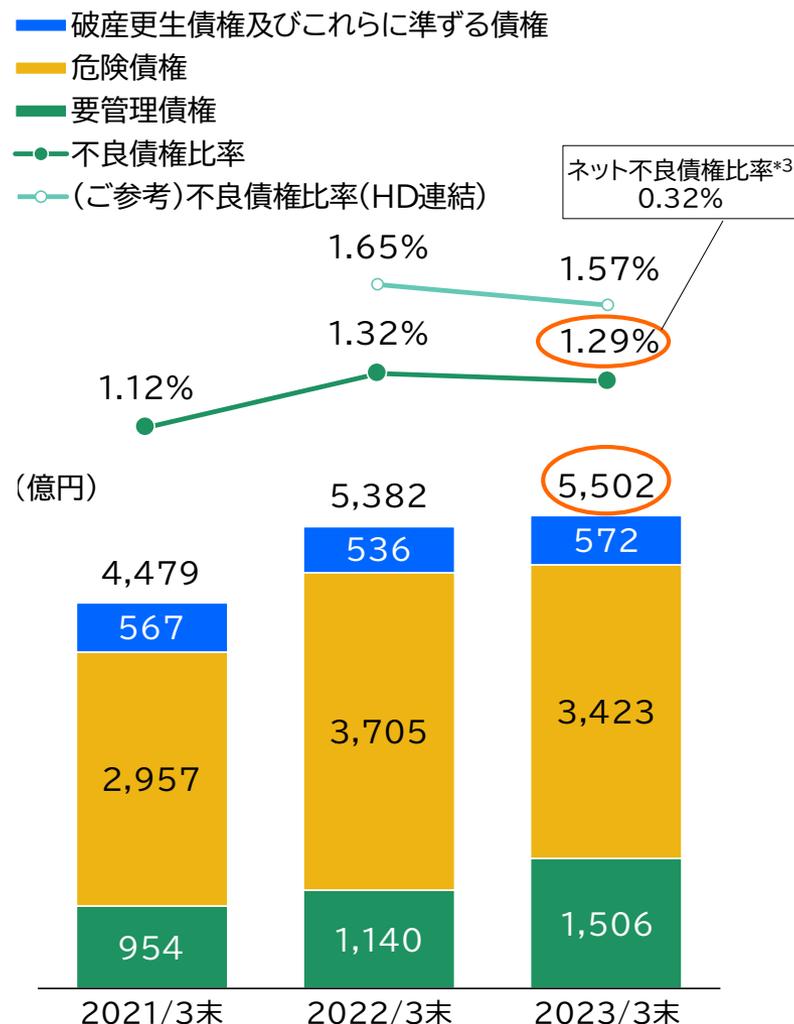
*正の値は戻入を表す

*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)



有価証券*1

(億円)		2021/3末	2022/3末	2023/3末	評価差額
		(a)	(b)	(c)	(d)
その他有価証券	(1)	44,807	41,595	38,868	4,729
株式	(2)	3,252	3,059	2,838	5,780
債券	(3)	25,864	29,401	24,002	△ 575
国債	(4)	9,257	11,373	6,453	△ 394
(デュレーション)	(5)	13.1年	9.3年	12.8年	-
(BPV)	(6)	△12.1	△11.5	△7.8	-
地方債・社債	(7)	16,606	18,028	17,549	△ 180
その他	(8)	15,690	9,133	12,026	△ 475
外国債券	(9)	9,048	5,625	7,215	△ 342
(デュレーション)	(10)	6.3年	6.2年	5.8年	-
(BPV)	(11)	△5.1	△2.6	△3.0	-
国内投資信託	(12)	6,584	3,468	4,741	△160
(評価差額)	(13)	6,153	5,212	4,729	
満期保有債券	(14)	19,422	29,347	38,990	△ 955
国債	(15)	10,356	18,561	22,782	△ 775
(評価差額)	(16)	115	△ 303	△ 955	

■ CLO: ゼロ

*1. 取得原価、時価のある有価証券 *2. 「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

政策保有株式*2

■ '23/3期(実績)

削減額(上場分・取得原価): 220億円、売却益等(同): 504億円
(HD連結ベース: 500億円)

損益分岐点株価(日経平均ベース): 7,800円程度

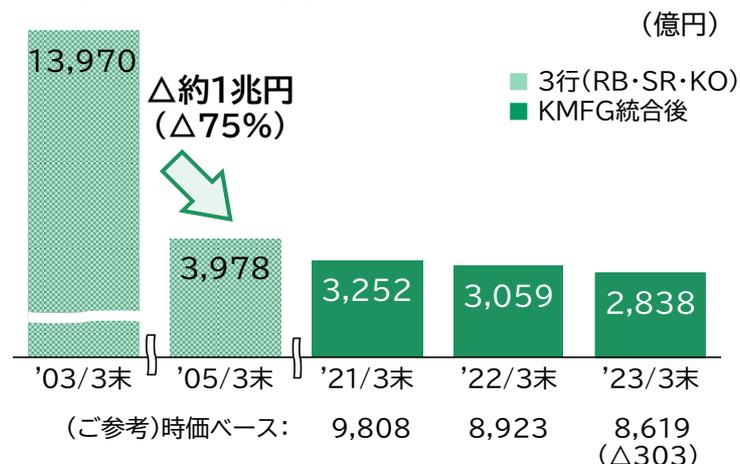
■ 政策保有株式に関する方針の概要

- 公的資金による資本増強以降、残高圧縮に取り組み、価格変動リスクを低減。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・リターンを検証により判断
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

■ '22/4月からの4年間で800億円を削減する計画

⇒ 初年度27.5%の進捗率

【政策保有株式残高の推移】



■ 2023/3末の自己資本比率(国内基準)は12.48%、普通株式等Tier1(CET1)比率(国際統一基準)は14.10%と十分な水準を維持

国内基準

(億円)	2022/3	2023/3	増減
自己資本比率 (1)	11.82%	12.48%	+0.66%
自己資本の額 (2)	20,277	21,010	+ 732
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	21,031	21,795	+ 763
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	20,189	21,154	+ 965
うち調整後非支配株主持分の額 (5)	78	70	△8
うち引当金等算入額 (6)	607	392	△215
うち劣後債等(経過措置による算入) (7)	347	275	△71
コア資本に係る調整項目の額 (8)	753	784	+ 30
リスク・アセット等 (9)	171,502	168,279	△3,222

■ 自己資本の額の増減要因

- 株主資本の額 +965億円
 - ・ 親会社株主に帰属する当期純利益 +1,604億円
 - ・ 自己株式の取得('22/12月取得完了分) △150億円
 - ・ 期中配当額 △504億円

■ 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	11.88%	15.00%	9.08%

(参考)国際統一基準

(億円)	2022/3	2023/3	増減
普通株式等Tier1比率 (10)	13.43%	14.10%	+0.67%
その他有価証券評価差額金除き (11)	11.26%	12.09%	+0.83%
Tier1比率 (12)	13.45%	14.11%	+0.66%
総自己資本比率 (13)	13.81%	14.35%	+0.54%
普通株式等Tier1資本の額 (14)	23,438	24,131	+ 692
基礎項目の額 (15)	24,208	24,949	+ 740
うち普通株式に係る株主資本の額 (16)	20,189	21,154	+ 965
うちその他有価証券評価差額金※ (17)	3,785	3,426	△358
うち調整後非支配株主持分の額 (18)	36	38	+ 1
調整項目の額 (19)	769	817	+ 48
その他Tier1資本の額 (20)	26	27	+ 1
Tier1資本の額 (21)	23,465	24,159	+ 694
Tier2資本の額 (22)	623	408	△215
総自己資本の額(Tier1+Tier2) (23)	24,088	24,567	+ 479
リスク・アセット等 (24)	174,423	171,134	△3,288

※その他有価証券評価差額金に係る繰延ヘッジ損益の額を含む

(参考)

■ バーゼル3最終化ベース試算値

CET1比率(その他有価証券評価差額金除き)10%程度※

※ 2023/3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

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	△104
連単差 (2)	175	△12
コア収益(円債利息等込) *1 (3)	1,480	△156

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)	22.0円	+1.0円
うち中間配当 (5)	11.0円	+0.5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)	5,755	+313
経費 (7)	△3,925	△157
実質業務純益 (8)	1,830	+157
株式等関係損益(先物込) (9)	440	△103
与信費用 (10)	△315	△165
税引前当期純利益 (11)	1,840	△140
当期純利益 (12)	1,325	△91

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
3,300	+202	1,125	+48	1,330	+64
△2,140	△77	△765	△31	△1,020	△50
1,160	+125	360	+17	310	+15
375	△81	45	△21	20	△0
△200	△105	△50	△29	△65	△32
1,310	△42	320	△53	210	△44
930	△38	225	△34	170	△18

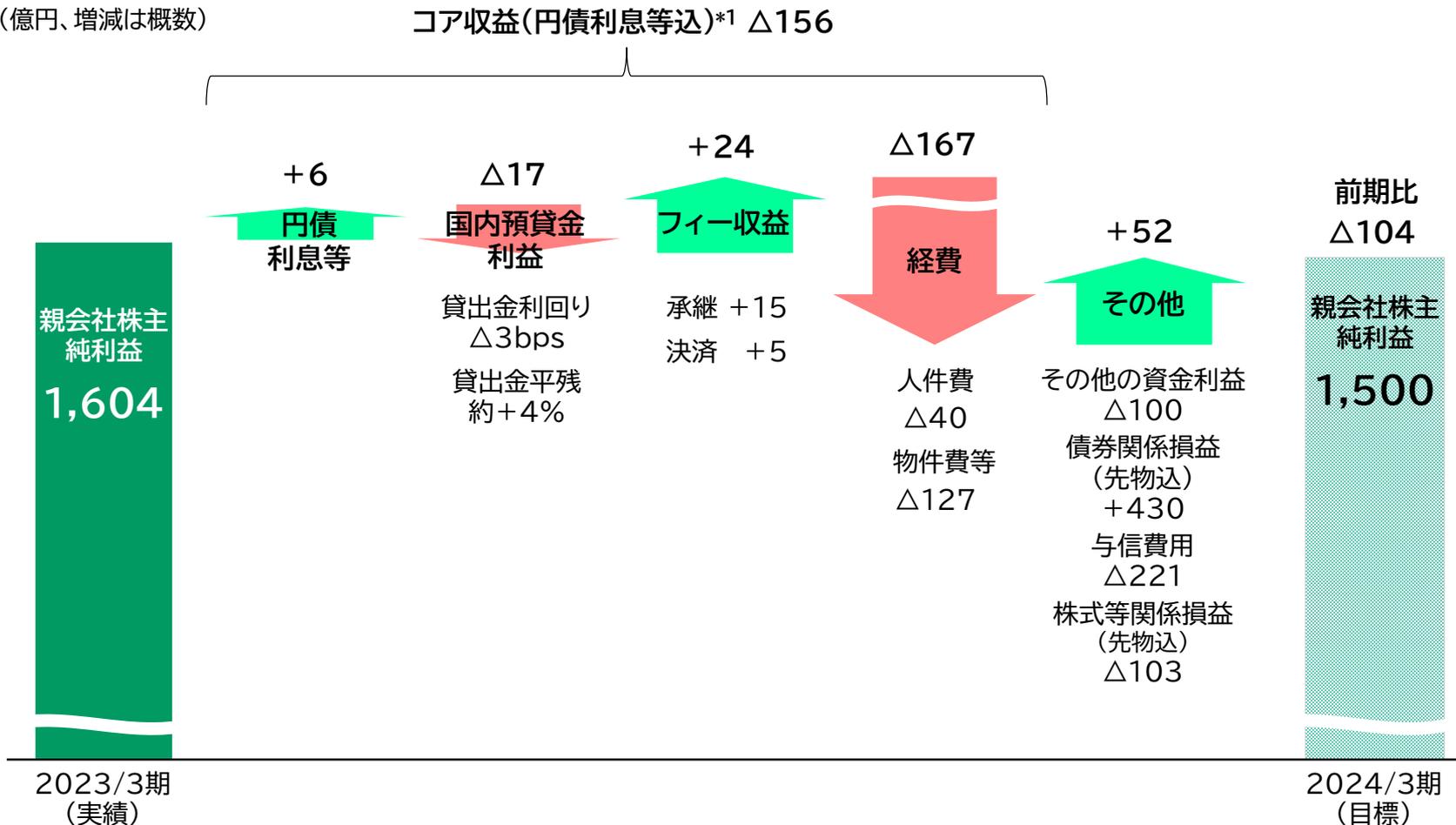
*1. 国内預貸金利益 + 円債利息等(円債利息・金利スワップ収益) + フィー収益 + 経費

(ご参考)2024年3月期 業績目標の前期比増減要因

■ 減益での新年度ガイダンスだが、以下観点で収益の「質」は向上

- 経費増は人財・DX領域での先行投資も一因 ⇒ 将来的にエンゲージメントや生産性向上等の効果
- 臨時損益(与信費用戻入や政策株売却益)が減少

(億円、増減は概数)

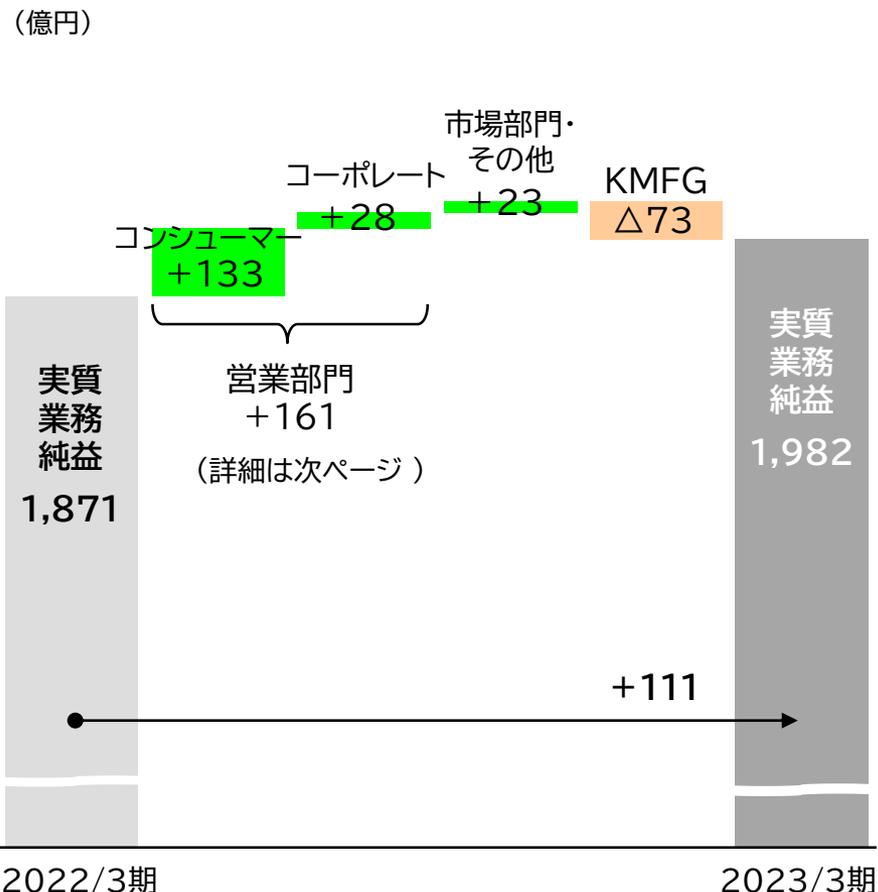


*1. 国内預貸金利益 + 円債利息等(円債利息・金利スワップ収益) + フィー収益 + 経費

(ご参考)事業部門別の損益概要

HD連結

(億円)		2023/3期	前期比
営業部門	業務粗利益 (1)	4,775	+148
	経費 (2)	△3,028	+13
	実質業務純益 (3)	1,747	+161
コンシューマー	業務粗利益 (4)	1,887	+90
	経費 (5)	△1,504	+42
	実質業務純益 (6)	383	+133
コーポレート	業務粗利益 (7)	2,887	+57
	経費 (8)	△1,524	△29
	実質業務純益 (9)	1,363	+28
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	△108	△45
	経費 (11)	△0	+69
	実質業務純益 (12)	△106	+23
KMFG	業務粗利益 (13)	1,359	△107
	経費 (14)	△1,017	+34
	実質業務純益 (15)	341	△73
合計	業務粗利益 (16)	6,026	△3
	経費 (17)	△4,047	+116
	実質業務純益 (18)	1,982	+111



管理会計における 計数の定義

- 「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
- 「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133億円の増益

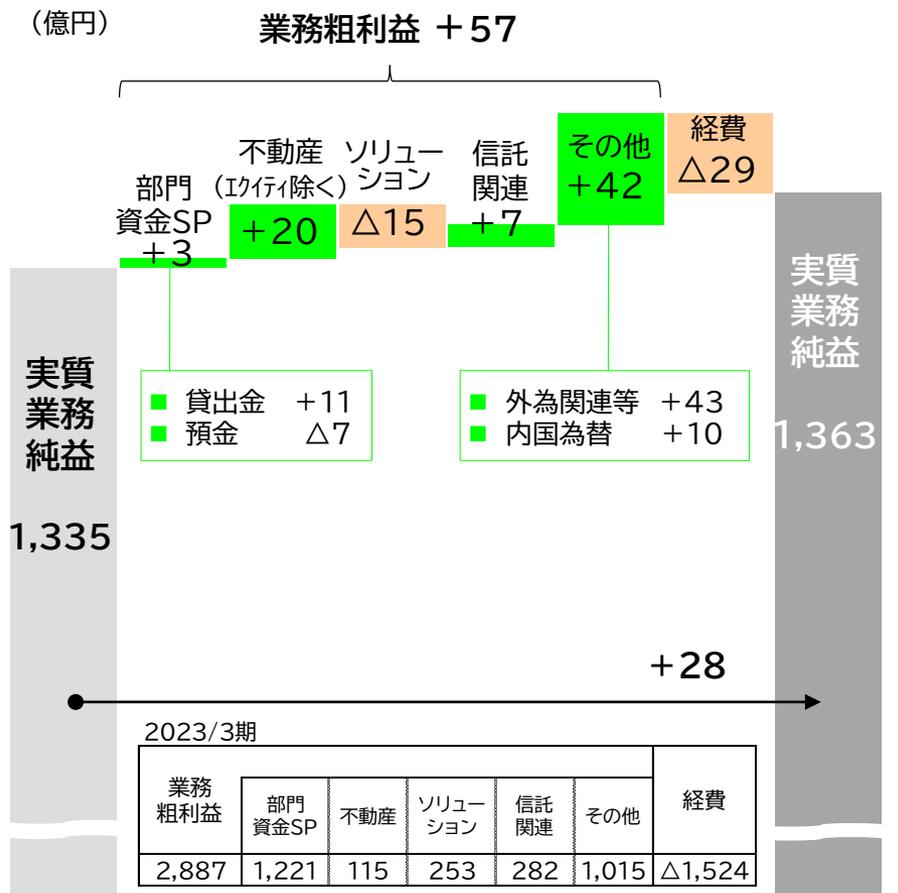


2022/3期

2023/3期

コーポレート部門

■ 実質業務純益は前期比28億円の増益



2022/3期

2023/3期

2023年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

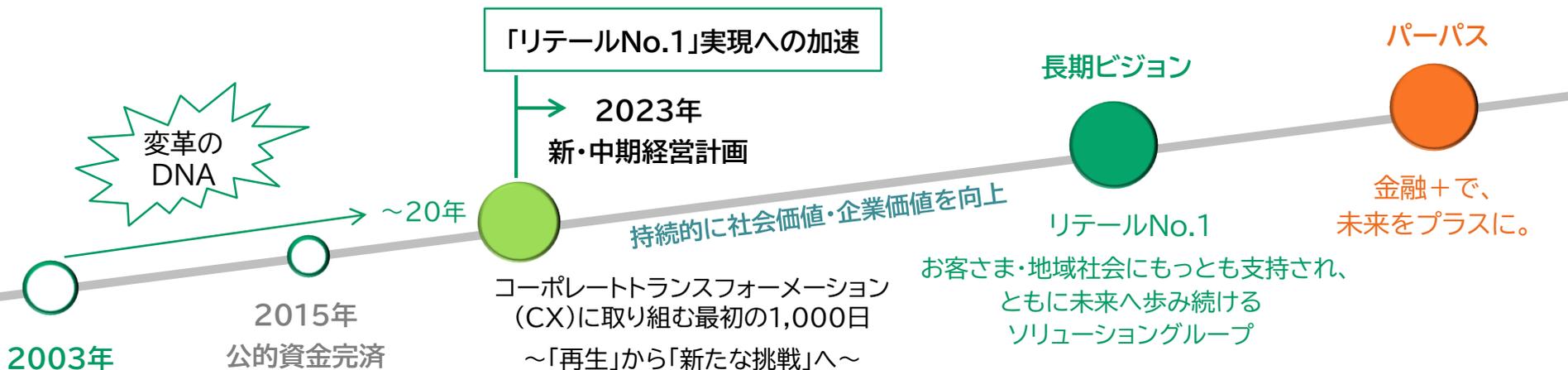
中期経営計画について

資本マネジメントについて

ESGへの取り組み

ご参考資料

りそなグループが長期的に目指す姿



お客さまの喜びがりそなの喜び

克服すべき課題

【外部】

SX・DXの潮流等の
歴史的な構造転換期
多様化・高度化する
お客さま・地域社会のこまりごと

【内部】

リテールビジネスにおける
収益・コストの構造的ミスマッチ

CXの必然性

「お客さまの喜びがりそなの喜び」の
基本姿勢を貫き、
これまで以上に社会に貢献

強みを活かしながら、
従来の金融サービスの枠にとどまらず、
新たな価値を創造

これまでのビジネス構造・経営基盤を
変革するCXに踏み出す必要

CX

価値創造力の強化

経営基盤の次世代化

パーパス、長期ビジョン／グループにおける理念体系

パーパス

金融＋で、
未来をプラスに。

経営理念

りそなグループは、
創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、
お客さまの信頼に応えます。
変革に挑戦します。
透明な経営に努めます。
地域社会とともに発展します。

長期ビジョン

リテールNo.1

～お客さま・地域社会にもっとも支持され、ともに未来へ歩み続けるソリューショングループ～

具体的な姿勢・行動

りそなWAY

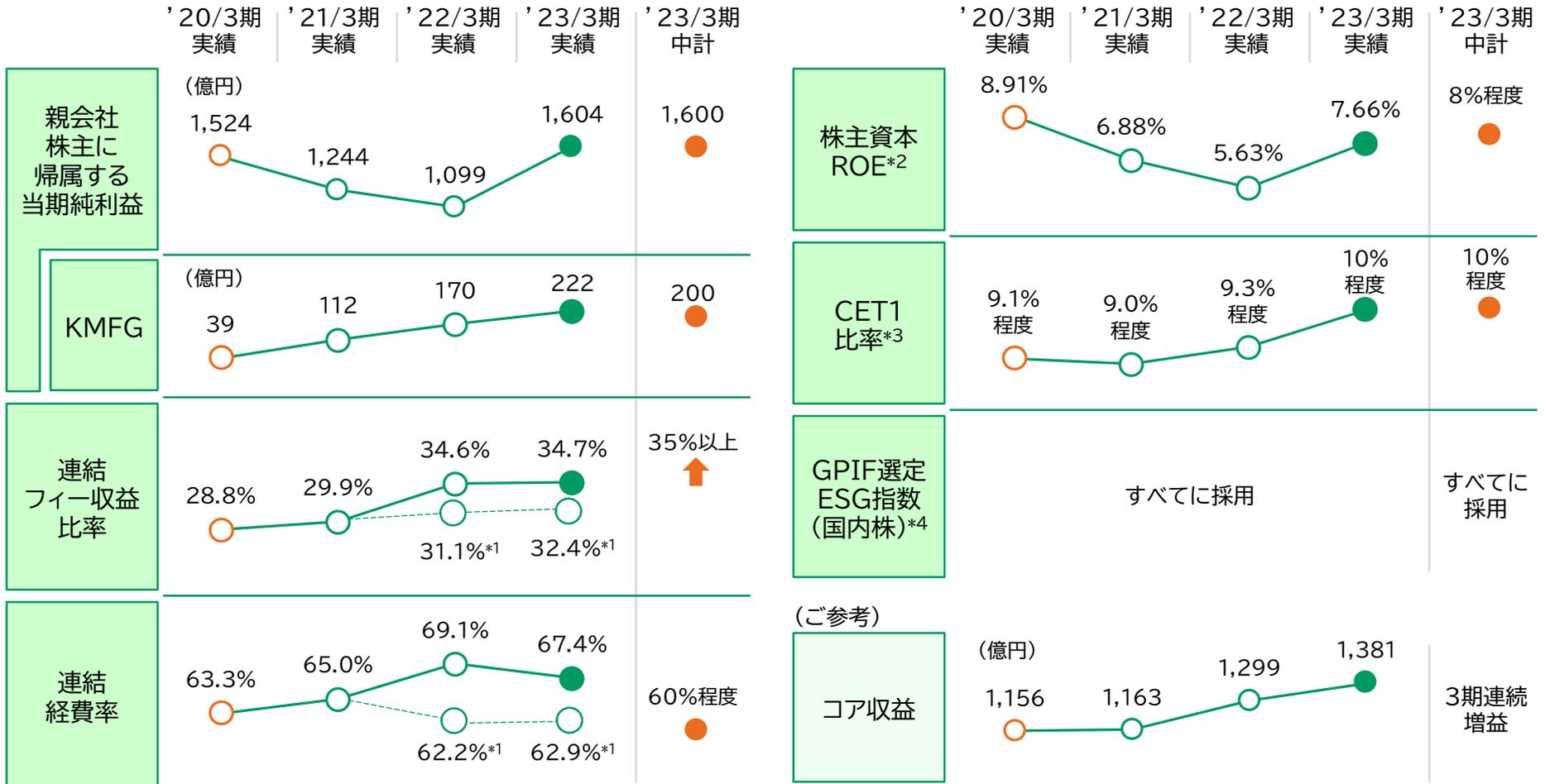
お客さまと 株主と 社会と 従業員と
「りそな」 「りそな」 「りそな」 「りそな」

りそなSTANDARD

お客さま 変革への 誠実で 責任ある 働きがい 株主の 社会から
のために 挑戦 透明な行動 仕事 の実現 ために の信頼

前中期経営計画('21/3期~'23/3期)の振り返り

- 当初2年は収益面苦戦するも、外債ポート等の課題対応は先送りせず着実に進展
- CET1比率「10%程度」到達、資本活用フェーズへの転換に向けた素地を整備
- ROEは目標未達も低下トレンドに歯止め、資本活用を通じ更なる向上を目指す



*1. 除く有価証券ポートフォリオ健全化影響 *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. 国際統一基準・バーゼル3最終化ベース(完全実施基準)、その他有価証券評価差額金除き

*4. 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、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、MSCI日本株女性活躍指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

中期経営計画の全体像

「リテールNo.1」実現への加速：コーポレートトランスフォーメーション(CX)に取り組む最初の1,000日
～「再生」から「新たな挑戦」へ～

◆ SX・DX等を見据えた「変化への適応」

◆ 収益・コスト構造改革のさらなる加速

価値創造力の強化

◆ グループの強みを活かしたビジネスの深掘と
新たな価値の創造

深掘・挑戦

- ・コンサルティング力の質的・量的強化
- ・オールリソなの発揮(お客さま基盤・機能)
- ・テクノロジー・データの利活用

共創・拡大

- ・「お客さま基盤」「経営資源」「機能」拡充
 - ✓ 金融デジタルプラットフォーム
 - ✓ インオーガニック投資

<提供価値>

事業・資産循環

促進

社会構造転換

多様化・
高度化する
こまりごと

<注力ビジネス>

- ・中小企業向け貸出
- ・事業承継・資産承継
- ・キャッシュレス・DX
- ・資産形成サポート
- ・企業年金
- ・住まい

経営基盤の次世代化

◆ グループ連結運営のさらなる強化と
一体的な基盤改革

ガバナンス

- ・グループガバナンスの強化
- ・リスクガバナンスの高度化
- ・お客さま本位の業務運営徹底

人的資本

- ・「価値創造」「Well-being」の実現
- ・3つの柱(エンゲージメント、プロフェッショナル、共創)の共鳴

知的資本

- ・業務プロセス：解体・再構築
- ・チャンネル：リアル・デジタルの一体化
- ・システム：汎用化・オープン化・スリム化

資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ

中期経営計画の主要経営指標

	2022年度(実績)	2025年度	
収益・コスト構造 改革の実現 健全性、 成長投資と 株主還元の 最適化	親会社株主に帰属する当期純利益	1,604億円	1,700億円
	連結コア収益*1	1,636億円	1,800億円
	連結経費率	67.4%	60%台前半
	株主資本ROE*2	7.66%	8%
	普通株式等Tier1比率*3	10%程度	10%台
	総還元性向	40.6%	50%程度
持続可能な社会 の実現	GPIF選定ESG指数(国内株)*4	全てに採用	全てに採用

【 2025年度前提条件:無担保コールO/N △0.05%、10年国債 0.40%、日経平均株価 28,000円 】

*1. 国内預貸金利益+円債利息等(円債利息・金利スワップ収益)+フィー収益+経費

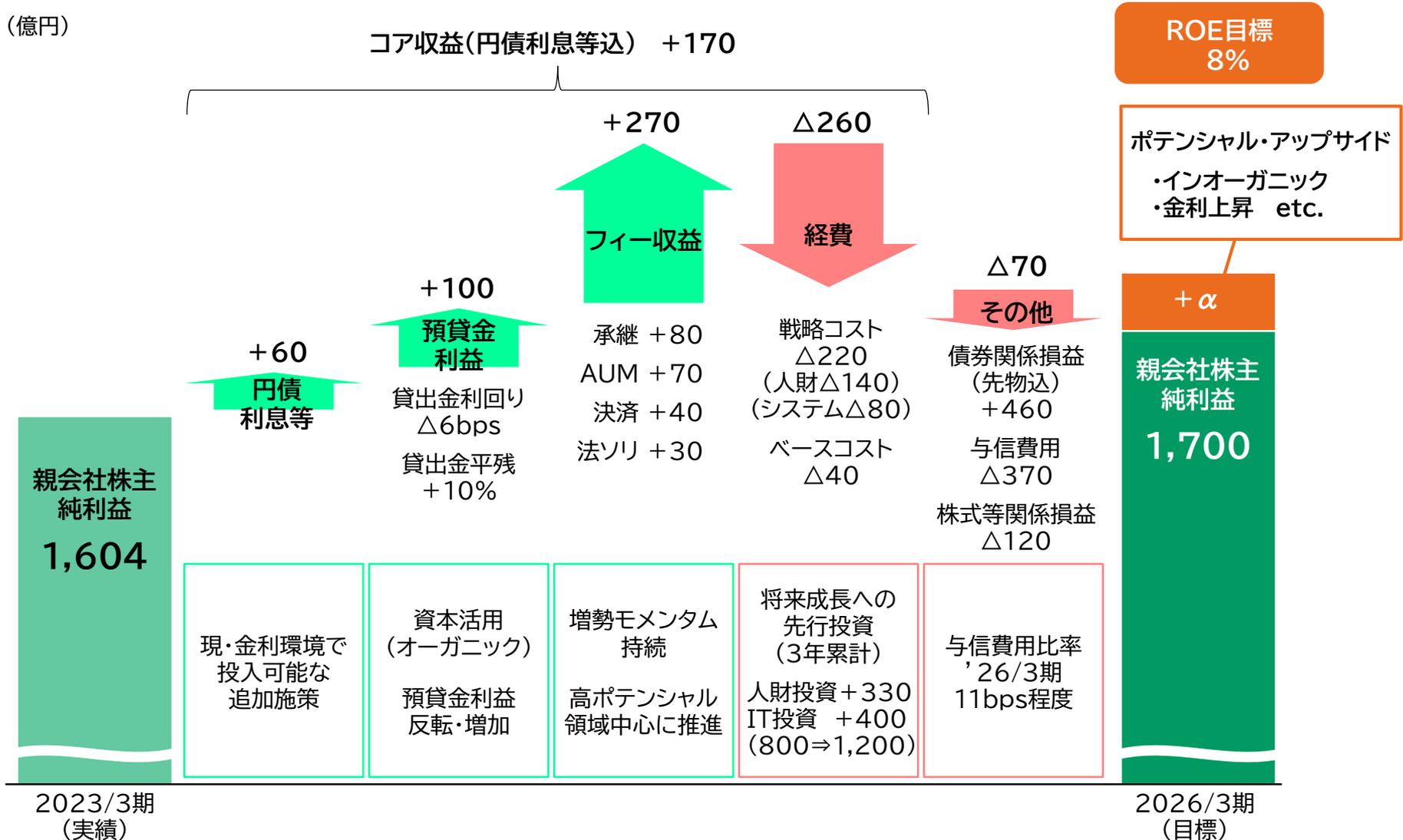
*2. 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均) *3.国際統一基準・パーゼル3最終化ベース(完全実施基準)、その他有価証券評価差額金除き

*4. 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、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、MSCI日本株女性活躍指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

収益ロードマップ

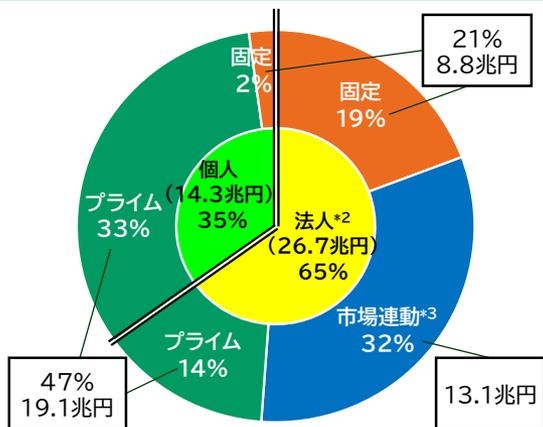
将来的なエンゲージメント・生産性の向上に向けた先行投資を吸収しコア収益増益を企図、ROE8%を目指す計画

(億円)



健全なバランスシート／円金利上昇時の影響(試算)

貸出金構成



その他 有価証券	IRRBB、LCR等の 規制も踏まえた 厳格な金利リスク、 流動性リスク運営
満期保有 債券	
日銀 当座預金	グループで 日銀当座預金21兆円の 潤沢なキャッシュ

2023年3月末
総資産74.8兆円

貸出金	預金
41.4兆円	61.8兆円
大企業他*1 21.2%	個人預金*1 61.5%
中小企業 向け*1 38.2%	法人預金*1 30.8%
住宅ローン*1 40.5%	その他 7.6%
有価証券 8.3兆円	譲渡性預金 0.8兆円
JGB 2.9兆円*1	その他負債 9.4兆円
その他資産 24.9兆円	日銀借入金 3.5兆円
日銀預け金*1 21.7兆円	純資産 2.5兆円

<円金利上昇時の影響(試算)*5>

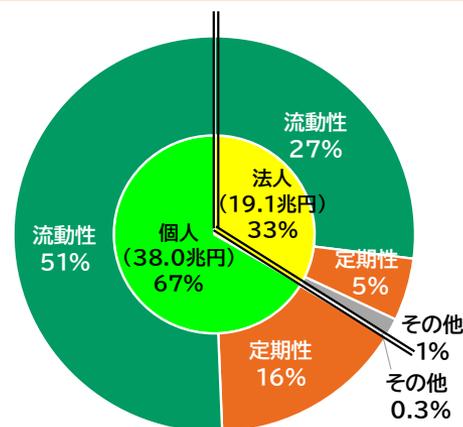
■ 長期金利上昇(YCC撤廃)

- 日銀当座預金の一部を5年ゾーン(0.4%程度までの上昇を前提)主体に国債等にシフトする前提で試算 ⇒ +200億円

■ 短期金利上昇(マイナス金利解除)

- マイナス金利導入時の預貸及び日銀当座預金金利の変動状況から、解除時の動向を推定して試算 ⇒ +100億円

預金構成*4



ビジネス戦略		地域・リテール重視のビジネスが特長
地域	法人	多数分散/メインバンク先 6.8万
	個人	アプリ(652万DL)を通じた 圧倒的な利便性/家計のメイン化
国内預金		流動性預金は粘着性の高い リテール預金を中心 ⇒ 個人預金比率61% ⇒ 平均調達コスト0.005%

*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 *5. 金利変動影響完全浸透後の年度ベースの収益影響試算値

価値創造力の強化

社会課題・変化

超高齢社会
地方経済の活性化

産業構造の変化
デジタル化の加速

金利環境の変化
貯蓄から投資へ

地球温暖化
・
気候変動
脱炭素社会へ

企業の社会的責任の
高まり
ライフスタイルの多様化

多様化・高度化する「まわり」

提供価値

脱炭素社会への移行

「事業・資産循環」・
「社会構造転換」
の促進

人々が安心や希望を
持つことができる
未来をつくる

事業・資産の価値向上

デジタル社会への移行

人生100年時代への備え

注力ビジネス

中小企業向け貸出

事業承継・資産承継

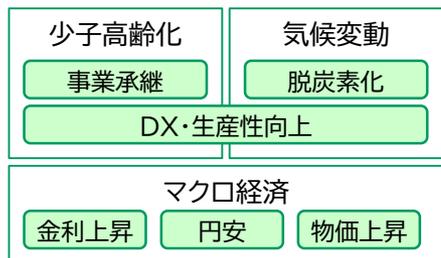
キャッシュレス・DX

資産形成サポート
企業年金
住まい

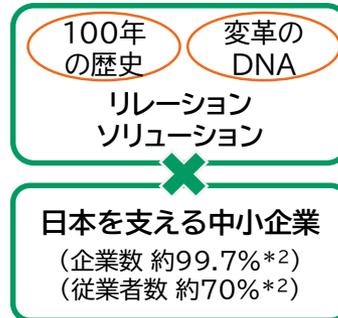
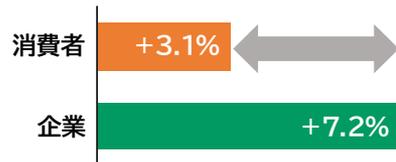
価値創造力の強化：中小企業向け貸出ビジネス

環境変化に応じて発現する資金需要への対応力強化

■ 多様化・複雑化するこまりごと



【2023年3月物価指数
前年同月比*1】



【一般貸 平残】



人的資源の投入、資本の積極活用を通じて、様々なステージのお客さまを伴走支援

■ コンサルティング力/ファイナンス力の質的・量的強化

- 法人貸出分野の人員増加
 - '23/3期 約3,150人 → '26/3期(計画) 約3,350人
- 対話の深化
 - SXヒアリング：約3.1万社('21年度)

【リテール・トランジション・ファイナンス累計取扱高】



- DXアンケート：約1.3万社('22年度)
- 環境変化に応じたリスクテイク領域の深掘・拡大
 - ベンチャー支援の専門組織創設
 - 新たなストラクチャードファイナンスへの挑戦

■ 二大都市圏中心のグループネットワーク

■ 国内トップクラスのメインバンク社数

【メインバンク社数*3】



【りそなGrの都道府県別順位*3】

埼玉 1位 大阪 1位 兵庫 2位 滋賀 2位

*1. 消費者：総務省「消費者物価指数(2023年3月)」、企業：日本銀行「企業物価指数(2023年3月速報)」
*2. 中小企業庁「2023年版中小企業白書」 *3. 帝国データバンク「全国企業「メインバンク」動向調査(2022)」

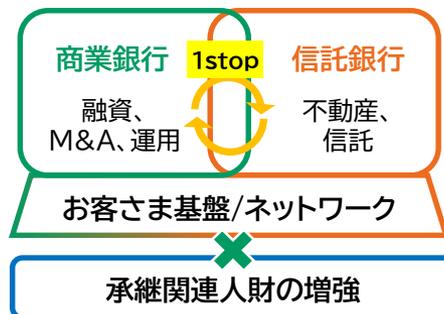
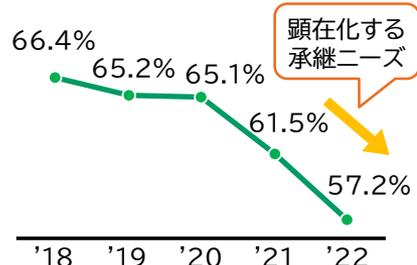
価値創造力の強化：事業・資産承継ビジネス

顕在化する承継ニーズに信託併営リテール商業銀行の多様なソリューションで対応

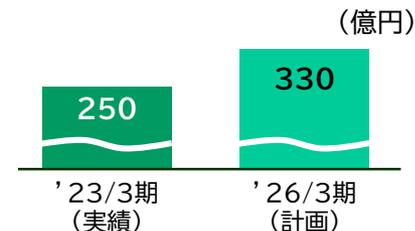
【中小企業経営者数*1】



【後継者不在率の推移*2】



【承継関連収益】



専門人財のさらなる増強を通じて、より多くのお客さまに伴走

円滑な承継をサポート

事業			資産		
<p>りそな企業投資</p> <p>投資社数(累計)</p> <p>'23/3期 3社</p> <p>'26/3期 14社</p>	<p>信託</p> <p>自社株承継信託 獲得件数</p> <p>'23/3期 75件</p> <p>'26/3期 180件</p>	<p>M&A</p> <p>収益額</p> <p>'23/3期 35億円</p> <p>'26/3期 約75億円</p>	<p>不動産 売買/有効活用</p> <p>収益額</p> <p>'23/3期 154億円</p> <p>'26/3期 約190億円</p>	<p>信託</p> <p>遺言信託/遺産整理 資産承継信託 獲得件数</p> <p>'23/3期 約8千件</p> <p>'26/3期 約9千件</p>	<p>保険</p> <p>相続準備の 一環として 活用</p>
	付随する貸出				

承継関連人財：'23/3末(実績) 1,023人 ⇒ '26/3末(計画) 約1,090人

承継後も続く事業活動/ライフイベントを伴走支援

*1. 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」

*2. 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査(2022)」

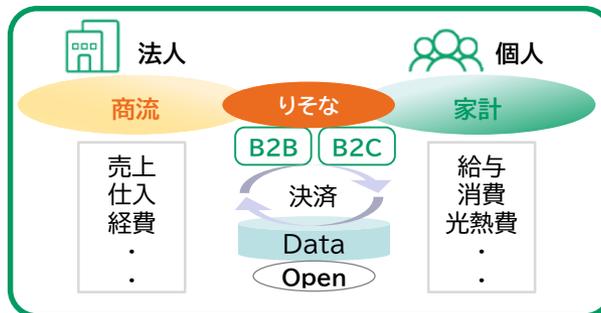
価値創造力の強化: キャッシュレス・DXソリューションビジネス

個人の家計、企業の商流に向けた利便性を提供

【キャッシュレス比率 / 市場規模*1】

[2016年] 20.0% 60兆円
[2022年] 36.0% 111兆円

【電帳法対応*2】



【決済関連収益】

(億円)



キャッシュレス・デジタル化のニーズに対し多種多様なサービスを提供

■ デビットカード

B2C / B2B

- 個人向けデビット: 口座に標準装備
 - 高付加価値のりそなデビットカード(プレミアム)取扱開始('23/4月~)
- 法人向けデビット: 決済手段としてのニーズ拡大

【デビット発行枚数】

(万枚)



【デビット収益】

(億円)



■ りそなキャッシュレス・プラットフォーム

B2C

- オールインワン端末で多様な決済手段に対応

【導入(予定)先】

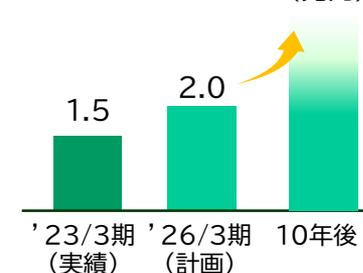
(先)



【カード決済取扱高】

イシューング+アクワイアリング*3

(兆円)



■ りそな支払ワンストップ

B2B

- 請求書支払業務のDX化支援
 - 電帳法対応/効率化ニーズに対し一気通貫のサービス提供 (請求書データ化 → オンライン支払 → 電子保管)

■ Gr内外連携

Data / Open

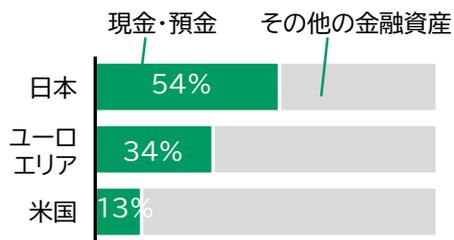
- 「オールりそな」のソリューション提供拡充
 - Gr機能のワンストップ提案、KMFGへのサービス展開
- 外部との共創: デジタルガレージと資本業務提携('22/11月)

*1. 経済産業省、2023/4/6 ニュースリリース *2. 株式会社ラクス調べ('23/1月時点) *3. Gr会社を含む

価値創造力の強化：資産形成サポートビジネス

人生100年時代において、「貯蓄から投資へ」を通じて、経済的な備えをサポート

【金融資産構成比*1】



'24/1月～
新NISA制度
開始

生涯非課税
保有限度額は
1,800万円

50年超の
年金運用



人財



リテールのお客さま基盤



【投信・ファンドラップ・保険残高】
(兆円)



企業年金で培った運用力とテクノロジーの融合

全世代のお客さまとのデジタル接点拡充

アドバイス
配信



新たな
お客さま体験



りそなグループアプリ
新・資産形成支援ツール

グループ内外でのFW拡充

プロ向けの長期安定運用力

【ファンドラップ残高*2】
(億円)



【積立投資信託利用者】
(万先)



信託併営リテール商業銀行としてのワンストップソリューションの強み

中小企業における
人財確保ニーズの高まり



制度設計から、きめ細かなコンサルティング



業務プロセス改革を通じた信託営業人員の増強

【年金信託受託残高】
(兆円)

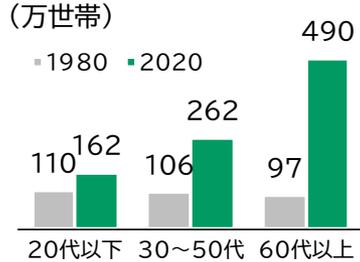


*1. 日本銀行調査統計局「資金循環の日米欧比較」('22/8月)を基に作成 *2. 法人込み、Gr外含む

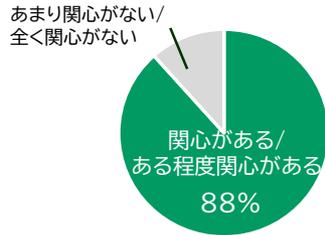
価値創造力の強化：住宅ローンビジネス

お客さまの行動変化を捉えた多様なソリューションの提供

【女性の単独世帯数*1】



【個人の気候変動への関心度*2】



住宅ローン No.1
日本一の強み

業務プロセス改革

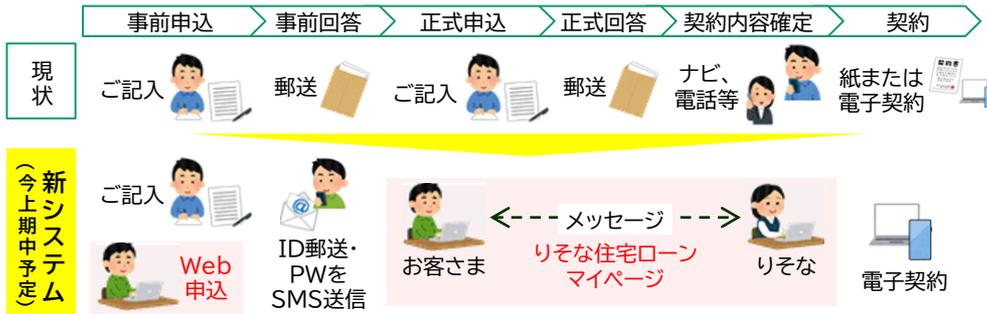
お客さま 利便性向上 + 住宅ローン 人員増強

【自己居住用住宅ローン残高】



オンライン/リアル双方からのアプローチ強化

■ オンラインを通じたエンドユーザー向けアプローチ



■ 不動産業者さまとのリレーション

- マーケットに応じたローンプラザリプレイス、人員再配置

■ ニーズに応える差別化商品・施策展開

- 団信革命(3大疾病+16の病気・ケガ、要介護状態も保障)、女性のための住宅ローン、ペアローン、環境等配慮型住宅*3購入者向けローン特典
- リスクプライシングの進化
- お客さまの金利見通しに即した長期固定ニーズへの対応

りそなグループアプリによる双方向コミュニケーション ⇒ ライフイベントに応じたソリューション提案

【住宅ローン実行時アプリセット割合】



【平均取引商品個数】



【一人あたり粗利益】



*1. 内閣府「男女共同参画白書 令和4年版」を基に作成

*2. 内閣府「気候変動に関する世論調査(2020)」を基に作成

*3. ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)、太陽光発電設備設置住宅、長期優良住宅等

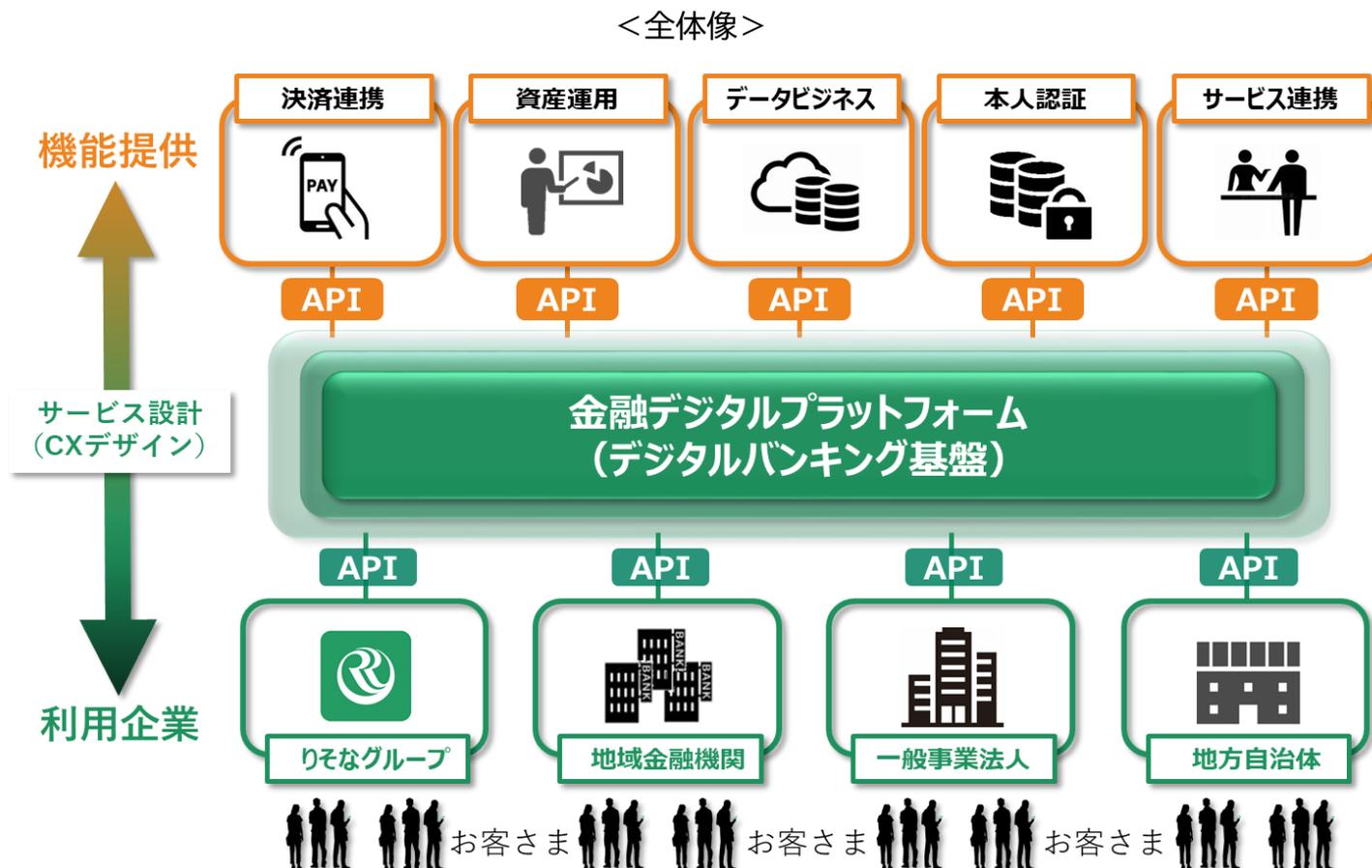
*4. ポテンシャル層II、ポテンシャル層IIIとの比較('23/3末、RB+SR+KMB)

*5. 一般先の平均粗利益を1として指数化

価値創造力の強化：金融デジタルプラットフォーム①

従来の枠組みにとられない外部との幅広い共創

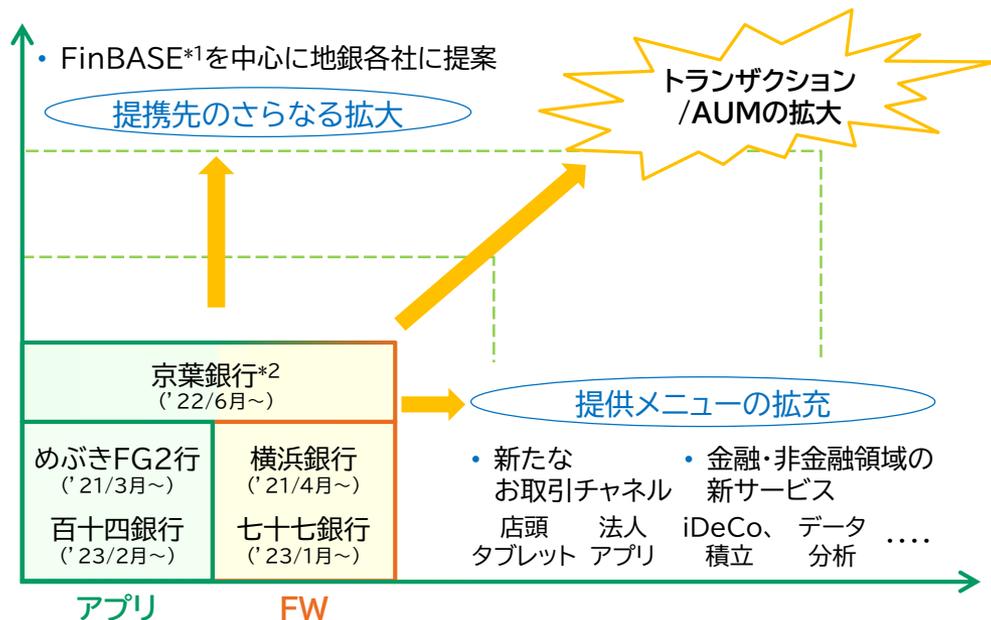
- すべてのプラットフォーム参加者がWin-Winとなるエコシステムを構築・拡大
- 地域金融機関・異業種等との連携拡充



価値創造力の強化：金融デジタルプラットフォーム②

資本関係に捉われることなく、より多くの地域金融機関へ多様な機能・サービスを提供

【プラットフォーム拡充のイメージ】



【現提供メニュー】

<'23/3末(期)時点('22/3末比)>

	アプリDL数	FW残高*3
Gr内	652 万(+150万)	6,881 億円(△278億円)
Gr外	112 万(+42万)	561 億円(+152億円)
合計	765 万(+193万)	7,442 億円(△126億円)

→ FW収益 90億円(+8億円)

Gr内外でさらなる拡大へ

<'26/3末目標>

アプリDL数	FW残高*3
1,000万	1.4 兆円

異業種との共創を通じて、新たなビジネスを展望

【現状の検討メニューの一例】

データ

- ブレインパッド(資本業務提携)
 - 新サービス開発、地域金融機関への提供等も展望
 - 金融×非金融のビジネス展開を展望(広告、マーケティング等)

決済

- デジタルガレージ(資本業務提携)
 - 決済領域の連携強化、次世代Fintech事業の推進

本人認証

- 顔認証マルチチャネルプラットフォーム
 - 4社*4でコンソーシアムを設立、参加30社
 - 参加者間で活用事例・ノウハウを共有・検討
 - 将来的には、本人認証サービスの外部提供等も展望

*1. リソナHD、NTTデータ、日本IBMによる合併会社

*2. アプリは2023年度中にサービス提供予定

*3. 時価ベース残高、法人込

*4. リソナHD、JCB、大日本印刷、パナソニック コネクト

価値創造力の強化：インオーガニック戦略

資本活用フェーズにおいて、インオーガニック投資を拡充

お客さまにどのような価値を提供できるか

これまでりそなが接点のない

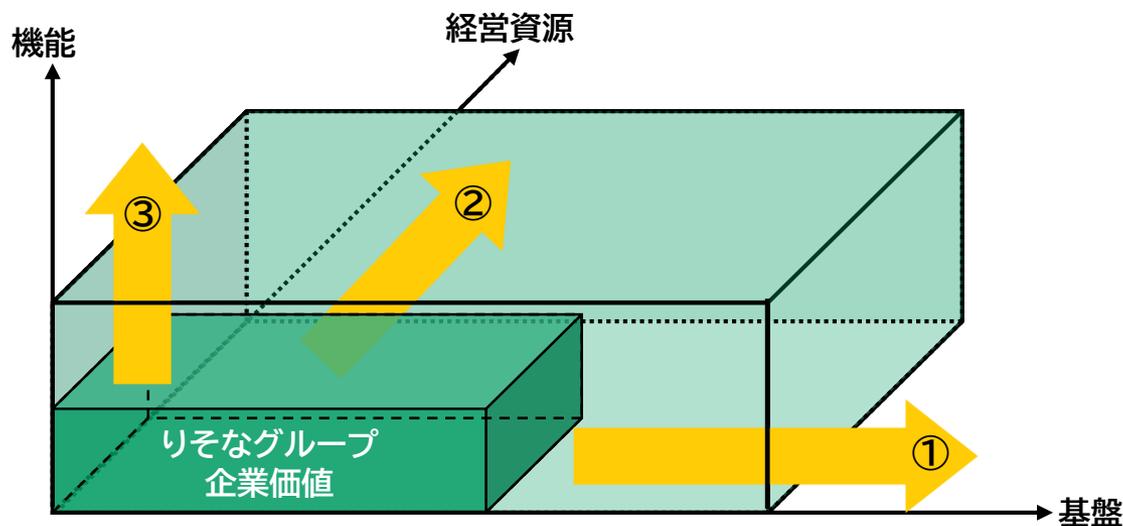
①お客さま基盤拡充

専門人財等の

②経営資源拡充

「既存業務と親和性の高い」
「金融の枠組みを超えた」

③機能拡充



<前中計期間での実績>

KMFG

'21/4月
完全子会社化

ブレインパッド

'22/2月
資本業務提携

デジタルガレージ

'22/11月
資本業務提携

ウェイトボックス

'23/3月
資本業務提携

りそなデジタル・アイ

'21/1月
出資比率引き上げ

DACS

'22/7月
出資比率引き上げ

経営基盤の次世代化：人財戦略の全体像

<HR ビジョン> 多様な内外のパートナーが共鳴(Resona)し合い、豊かな未来をつくる



6つの戦略ドライバー（施策・非財務目標 ⇒ p39）

① リーダー

② 越境

③ 専門性

④ 自律と支援

⑤ 働きがい

⑥ 働きやすさ

全員プロフェッショナル人財を目指す人財投資 +330億円

✓ 処遇向上

✓ 育成強化

✓ 採用強化 等

'21/4月～新人事制度*1

✓ 複線型(20職種) ✓ 選択定年制

➡ 多様な人財が活躍(⇒p56)

<組織風土> インテグリティ ダイバーシティ&インクルージョン(⇒p54、55) 変革への挑戦

*1. RB、SR及び一部のGr会社が対象

経営基盤の次世代化：人財戦略実現に向けた6つのドライバー

ドライバー	非財務目標	'22年度 ⇒ '30年度	向上施策
① リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 女性ライン管理職比率 ◆ キャリア採用管理職比率 	31.4% ⇒ 40% 10.2% ⇒ 18%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 女性活躍支援プログラムの拡充 ✓ キャリア採用の拡充、定着へのオンボーディング
② 越境	◆ 新任経営職階層におけるキャリア採用・越境経験者*1割合	42% ⇒ 100%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 越境学習の拡大 ✓ 外部派遣・外部出向の拡充
③ 専門性	◆ 高度専門人財*2	2,481人 ⇒ 3,000人	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 採用・育成強化による人財確保 ✓ 専門領域の育成拡大
④ 自律と支援	◆ 社内公募合格者数累計('21年度～'30年度)	684人 ⇒ 4,000人	<ul style="list-style-type: none"> ✓ キャリアサポートの強化と挑戦機会の拡充 ✓ 成長をサポートする人事システムの導入(LMS・TMS*3)
⑤ 働きがい	◆ 意識調査 肯定回答割合 (i) 仕事のやりがい (ii) 職場の風通し	(i)66% (ii)79% ⇒ 向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 職務価値に応じた処遇水準 ✓ コミュニケーション活性化による心理的安全性向上
⑥ 働きやすさ	◆ 有給休暇取得割合	77.6% ⇒ 88%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務プロセス改革・効率化 ✓ 働き方の多様化・両立支援

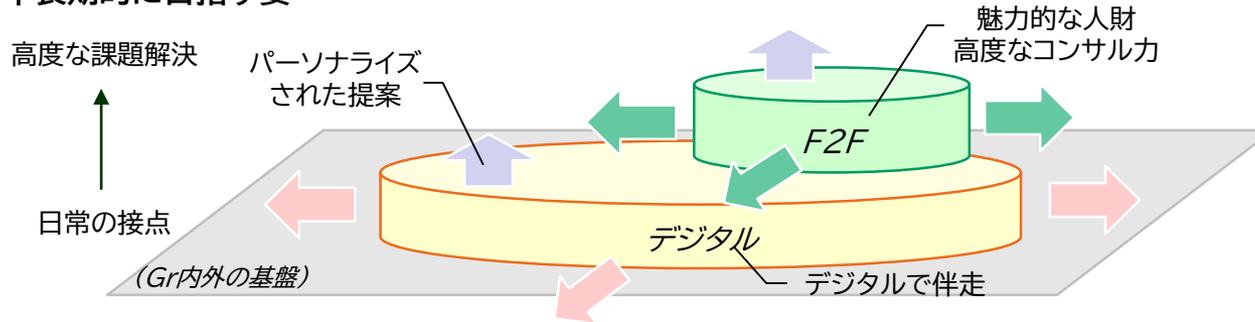
*1. 海外・外部派遣・外部出向 *2. 社内の専門コースにおける上位認定者および同等の資格保有者

*3. LMS:学習管理システム、TMS:タレントマネジメントシステム

経営基盤の次世代化：リアルとデジタルの一体化 ～チャンネル①～

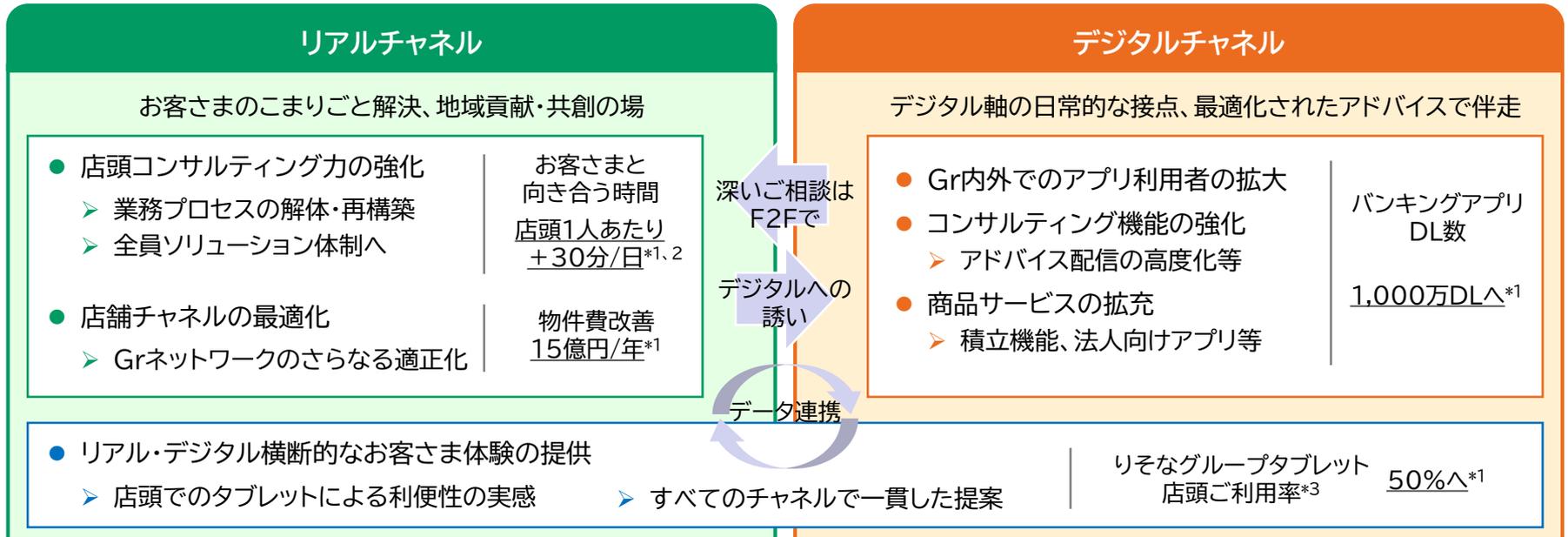
リアル・デジタル一体化を通じた新たな価値提供

■ 中長期的に目指す姿



- ✓ すべてのお客さまとデジタルでつながる世界を展望
- ✓ 特別なタイミングではF2Fによりシームレスに課題を解決

■ リアル・デジタル一体化に向けた取り組み



*1. '26/3期目標 *2. 後方事務集約等により店頭サービス担当者(約5,000名)のソリューション提供時間を創出、3行(RB・SR・KMB)

*3. 個人店頭取引件数に対するりそなグループタブレットで受付した件数の割合

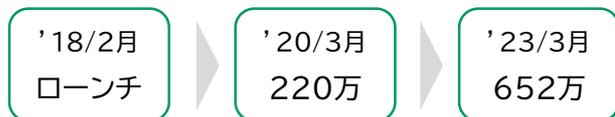
経営基盤の次世代化：リアルとデジタルの一体化 ～チャンネル②～

デジタル・リアル双方からお客さまの多種多様なこまりごとを解決

■ デジタルチャンネルの拡充

- アプリを通じたお客さまとの接点拡大
 - アプリは既に最大のお取引チャンネル

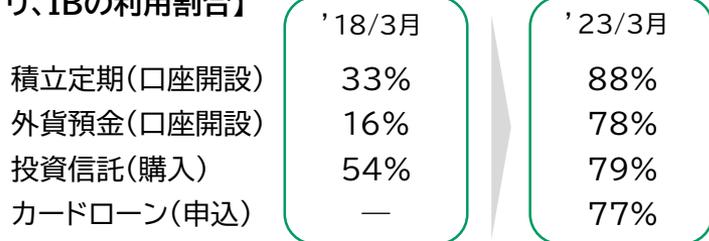
【りそなグループアプリDL数(Gr銀行合算)】



- アプリを通じたお客さまの利便性拡大
 - 徹底したユーザー視点のUI構築
 - アドバイス配信の高度化 (自動配信モデル数('20/3比) 3.5倍)

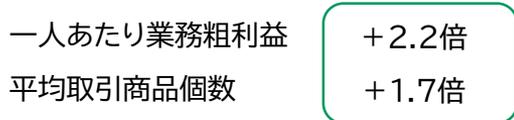
⇒ 様々なお取引でデジタルシフトが加速

【アプリ、IBの利用割合】



⇒ 相対的に高いアプリ日常利用ユーザー*1の収益性

【アプリ日常利用ユーザー*1とその他ユーザーの比較 ('23/3月)】



■ データ起点の新たなビジネスの創出

- 外部との共創により、金融に留まらないビジネス領域を展望

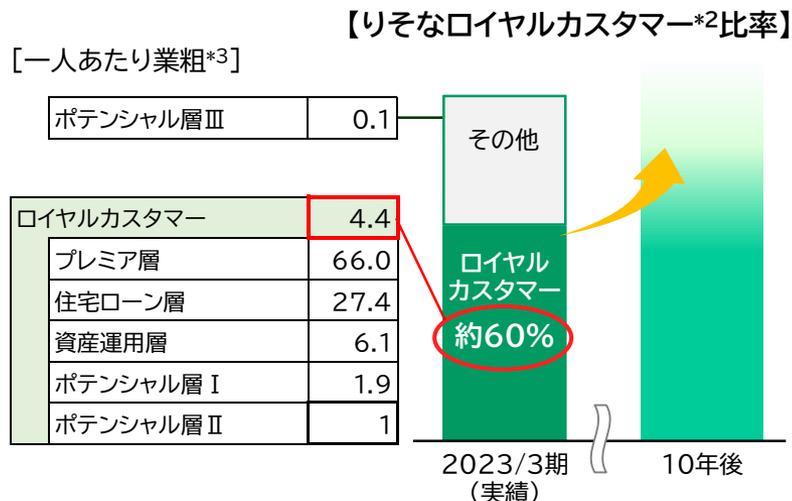


(ビジネス展開例)

- ✓ トランザクション・レンディング
- ✓ BNPL
- ✓ データマーケティング高度化
- ✓ 広告 等

■ 長期展望

- リアル・デジタル双方から提供価値の質的・量的拡大を実現
 - ⇒ 価値提供がより実現できているお客さま
 - ⇒ りそなロイヤルカスタマー*2の大幅拡充を展望

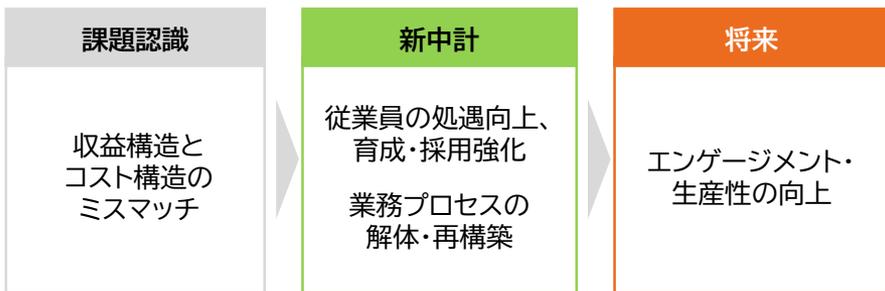


1. アプリ月間利用3回以上のお客さま(RB・SR・KMB)

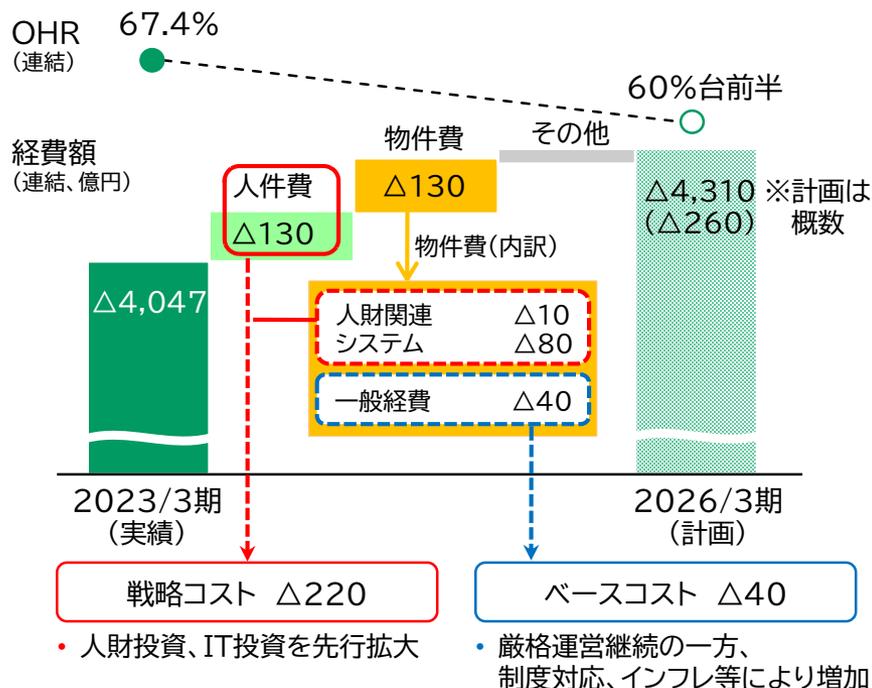
2. りそなロイヤルカスタマー: 「プレミアム層」～「ポテンシャル層Ⅱ」 *3. ポテンシャル層Ⅱを1として指数化、RB・SR合算

経営基盤の次世代化：持続可能な成長に向けた先行投資拡大

人財投資・IT投資の大幅な拡充



■ 新中計期間における経費見通し

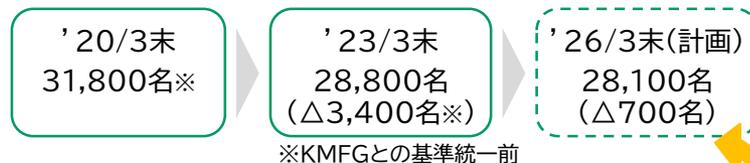


・ 人財投資、IT投資を先行拡大

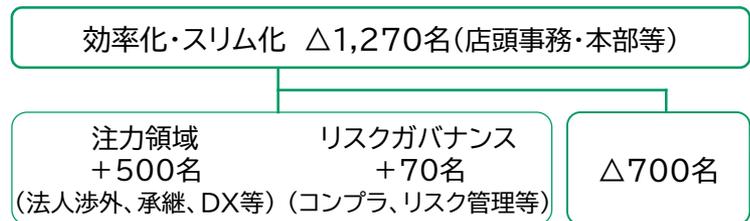
・ 厳格運営継続の一方、制度対応、インフレ等により増加

■ 人財投資

- +330億円(3年間累計) (⇒p38)
- 総人員コントロールを進める一方、育成投資を拡充・一人あたりの処遇を向上



- 注力分野への人財シフト



■ IT投資

- +400億円(3年間累計 前中計比)
- トップライン増強、構造改革に資する戦略投資を拡大

【システム投資額】

	前中計	新中計
合計(累計)(億円)	830	1,210
一般投資	700	650
戦略投資	130	560
挑戦領域*1	60	330
MBシステム統合	60	200
その他	10	30

*1. 融資・ローン関連システム構築、信託・年金システム構築、新規ビジネス等

2023年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画について

資本マネジメントについて

ESGへの取り組み

ご参考資料

中計における資本マネジメント①

■ 資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ ⇒

ROE*1「8%」を目指す

健全性

- CET1比率*2「10%台」での運営
 - '23/3末: 10%程度

成長投資

- オーガニック ⇒ リスクリターンに優れた貸出資産等の拡充
- インオーガニック ⇒ 「お客さま基盤」「経営資源」「機能」の拡充

企業価値向上

株主還元

- 健全性の維持と成長投資の機会を考慮しつつ拡充
- 安定配当を継続しつつ、総還元性向「50%程度」を目指す
 - '23/3期: 40.6%

【資本活用イメージ】（億円）



*1. 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均)

*2. 国際統一基準・パーゼル3最終化ベース(完全実施基準)、その他有価証券評価差額金除き

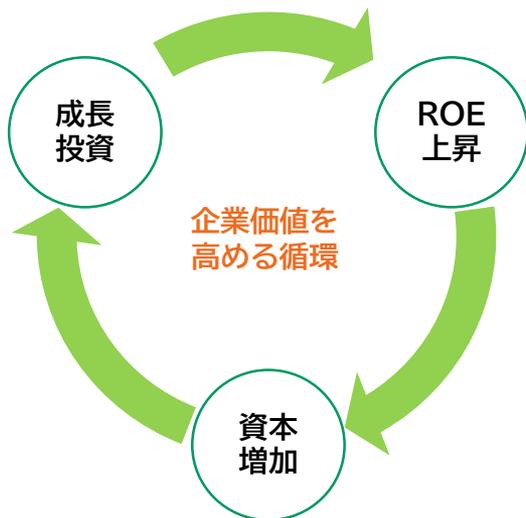
中計における資本マネジメント②

これまで

資本“蓄積”による“健全性向上”

これから

資本“活用”による“収益性向上”
(資本がさらなる資本を生み出す循環構築)



【運営イメージ】

	資本	リスクアセット	CET1比率*1	ROE*2
これまで	→	→	→	↘
これから	→	→	→	→

【数値目標】

		前々中計	前中計		新中計
		'19年度実績	目標	'22年度実績	目標
収益性	株主資本ROE*2	8.9%	8%	7.6%	8%を目指す
健全性	CET1比率*1	9.1%程度	10%	10%程度	10%台で運営
株主還元	総還元性向	38.3%	40%台半ば	40.6%	50%程度

*1. 国際統一基準・バーゼル3最終化ベース(完全実施基準)、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)

企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上に向けた財務・非財務アプローチ

PBR評価向上に向けて



- 収益・コスト構造改革の加速
- 資本の本格活用
- BSマネジメントの高度化
- リスクガバナンス / 質の高い安定収益
- 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
- 人的資本投資を通じたエンゲージメント向上
- 財務・非財務開示の拡充

ROEの現状分析

■ 前中計でROEは悪化

- BSの急拡大 / 低稼働資産の増加
⇒ より能動的なリスクテイクを通じたリスク・リターン改善が必要
- 大口の与信費用、外債健全化等のPLダウンサイド発現

【ROEの要素分解】

	RORA	リスク調整後レバレッジ	会計上の総資産(期末)	
株主資本 ROE	$\frac{\text{当期利益}}{\text{RWA}^*1}$	$\times \frac{\text{RWA}^*1}{\text{株主資本}}$		
'20/3期	8.9%	= 0.7%	× 11.9倍	60.5兆円
'21/3期	6.8% ↓	= 0.6% ↓	× 11.3倍 ↓	73.6兆円
'22/3期	5.6% ↓	= 0.5% ↓	× 10.7倍 ↓	78.1兆円
'23/3期	7.6% ↑	= 0.7% ↑	× 9.9倍 ↓	74.8兆円
('21/3期~'23/3期平均)	6.7%	= 0.6%	× 10.6倍	75.5兆円

*1. パーゼル3最終化ベース

新中計期間における施策展開

資本の積極活用を通じた「収益性」「資産効率性」向上
 (オーガニック) (インオーガニック)
 リスクリターンに優れた貸出資産等の拡充 「お客さま基盤」「経営資源」「機能」拡充

人的資本投資の拡充 ⇒ 「深掘・挑戦」×「共創・拡大」
 コア収益 +170億円(目標)

リスクガバナンスの高度化

株主還元の拡充
 総還元性向「50%程度」

金利上昇時の
 収益アップサイド捕捉

政策保有株のさらなる削減
 △200億円/年ペース

2023年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画について

資本マネジメントについて

ESGへの取り組み

ご参考資料

サステナビリティ長期指標

持続的な社会価値・企業価値の向上を目指して

		2022年度(実績)	2030年度(目指す水準)
お客さま・ 社会にとっての 価値	NEW 価値創造力指数 ソリューション提供件数	1,050万件	2,000万件
	リテール・トランジション・ファイナンス目標	累計取扱高 1兆8,650億円	10兆円
環境価値	NEW 投融資ポートフォリオの 温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言	-	(2050年 ネットゼロ)
	NEW 電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度)	139gCO ₂ e/kWh (2021年度)	100~130gCO ₂ e/kWh
	カーボンニュートラル目標 (Scope1, 2)	2013年度比 △43% (2021年度)	ネットゼロ
社会価値	女性登用・活躍推進 拡大目標 女性役員比率(りそなホールディングス) 女性経営職階比率(グループ6社*1) 女性ライン管理職比率(グループ6社*1)	15.3% 13.4% 31.4%	30%以上 20%以上 40%以上
	NEW Well-being指数 従業員調査「仕事・生活の充実度」の ポジティブ回答割合	69.3%	比率の向上

*1. りそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらいフィナンシャルグループ、関西みらい銀行、みなと銀行の合算

E(環境): 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伴走支援を継続

2021~2022年度累計取扱高 : 1兆8,650億円 (目標: ~'30年度 累計取扱高10兆円)
新中期経営計画期間 取扱高(計画) : 3兆円

■ 日本のSDGs/SX実現に必要な中小企業

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

■ 継続的な「対話の深化」と「ソリューション強化」により、 お客さまの行動変容を伴走支援

対話の深化('21年度)

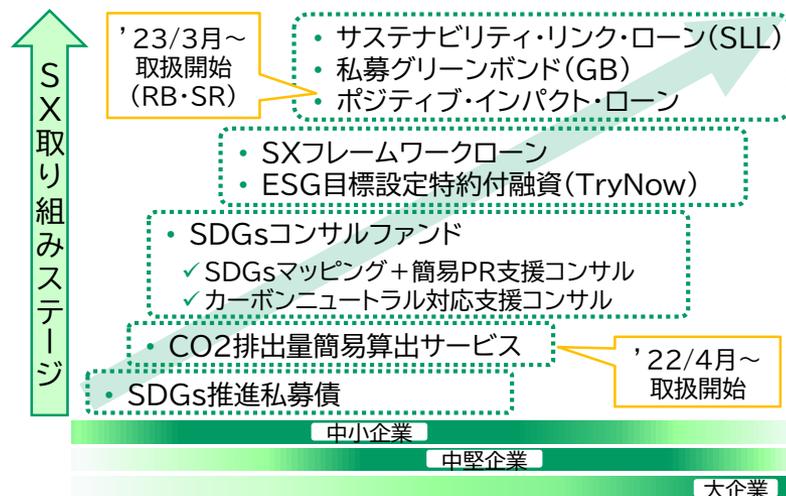
- 法人のお客さま向けSXヒアリング: 約31,000社

ソリューション提供の強化('22年度)

- SX関連ファイナンス*2提供件数: 約4,400件(前年度比+90%)
- 関連有料コンサルティング提供件数: 約85件(前年度比+90%)
- CO2排出量簡易算出サービス: 約2,600件

新中期経営計画期間においても
「対話→行動変容」を促進しSXの浸透を図る

■ 取り組みステージ毎に多様なソリューションを用意



法人分野

■ 個人ローン分野の取り組み

- 環境等配慮型住宅購入者向けローン特典
- 住宅購入検討者向け情報提供
- SX住宅ローンの取扱開始(RB・SR)('23/4月~)
(SX住宅の対象拡大: 低炭素住宅・国産木材住宅・安心R住宅等)

- 建築・不動産業者さま向け
法規制・補助金制度等の
情報提供

環境等配慮型住宅の普及促進

個人分野

*1. 中小企業庁「2023年版 中小企業白書」

*2. SDGs推進私募債、SDGsコンサルファンド、ESG目標設定特約付融資、SXフレームワークローン、SLL・グリーンローン等

E(環境): カーボンニュートラル① ~Scope1、2~

りそなグループのエネルギー使用に伴う温室効果ガス排出量(Scope1、2)への対応

■ 目標(2030年度までに実質ゼロ)達成に向けた対応策

- 排出量の9割を占める「電力」を最優先に、再エネ等クリーン電力の積極導入によりCO2排出量を着実に削減

【2021年度の排出量内訳】

Scope1	5,208
Scope2	47,057
うち 電力使用	45,855
合計	52,265

全体の
9割

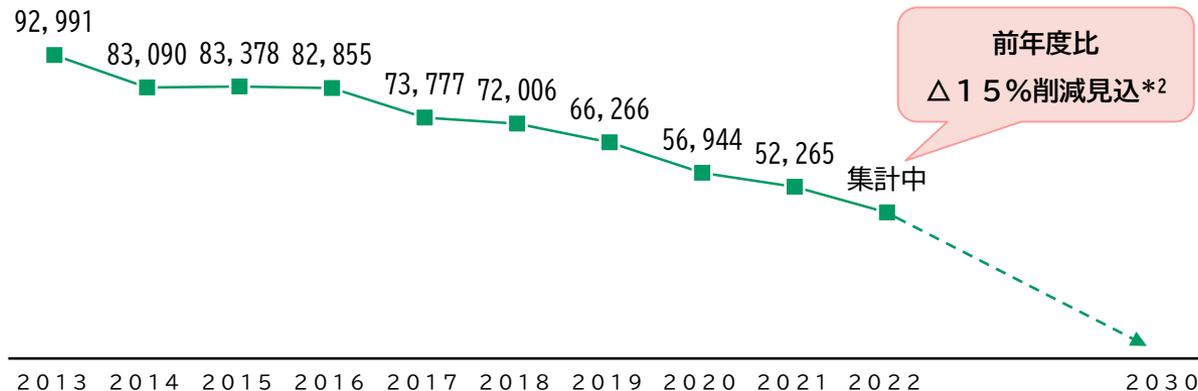
【主要施設における再エネ等クリーン電力導入状況】

(排出量の単位:t-CO2)

対象施設	2021年度導入実績						2022年度導入見込値				
	りそなGr 大阪本社	SR 本社	SR 深谷支店	SR 秩父支店	KMB びわこビル	MB 本店	KMB 心斎橋 本社	KMB 営業店 (高圧電力) 49店舗	MB 西神ビル	千里 センター	島根 カスタマー センター
CO2削減量 ※	△1,358	△964	△28	△24	△144	△918	△902	△1,216	△994	△2,000	△85
導入時期	'21/8月	'21/6月	'21/11月	'21/11月	'21/6月	'21/8月	'22/6月	'22/6月	'22/6月	'22/8月	'22/8月

(※2021年度導入分は実績値、2022年度導入分は見込値)

【CO2排出量の推移(t-CO2)*1】



引き続き以下の取り組みを継続

- クリーン電力の導入拠点拡大
- 全社的な節電推進

(年度) 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2030

*1. グループ銀行のScope1、2のCO2排出量を省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計。2020年度までの数値は各購入先電気事業者の基礎排出係数を乗じて算出、2021年度の数値より各購入先電気事業者の調整後排出係数を乗じて算出

*2. 再エネ等クリーン電力の導入分のみを見込んだ削減効果

E(環境): カーボンニュートラル② ~Scope3~

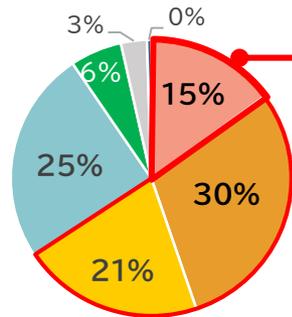
投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量(Scope3カテゴリ15)への対応

- 投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量について、**2050年実質ゼロにコミット**
- 「電力」セクターを対象に**2030年度までの中間目標を設定**

これまでの取り組み	今回(中間目標の設定)
<ul style="list-style-type: none"> TCFD炭素関連セクター*1における気候変動の潜在的な影響度、ポートフォリオの大きさ、簡易算定済のFinanced Emissionsのセクター別分析等を踏まえ、「不動産・建設」「自動車・運輸」「エネルギー」セクターを「重要セクター」に選定 リスクの定量分析等の深掘りを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 「重要セクター」のうち、具体的な計測方法やデータの整備が進んでいる「エネルギー」セクターから優先的にFinanced Emissionsの把握と分析を実施 セクターの内訳を「電力」「石油・ガス」「石炭」に分けて計測*2

【Financed Emissionsのセクター別内訳】

- 重要セクター
 - エネルギー
 - 不動産・建設
 - 自動車・運輸
- 素材
- 農業・食糧
- 紙パルプ・林業製品
- 銀行・生損保



【エネルギーセクター(電力、石油・ガス、石炭)のFinanced Emissions】

	算出対象 排出量スコープ	指標	実績('22/3末)	投融資額
電力	発電事業 Scope1	物理的 炭素強度	139 gCO2e/kWh	2,760億円
石油・ガス	採掘事業 Scope1~3	絶対量	0.17 MtCO2e	74億円
石炭	採掘事業 Scope1~3	絶対量	-	(対象なし)

- 上記を踏まえ、「電力」セクターを対象に中間目標を設定(「石油・ガス」「石炭」セクターは対象が僅少なため設定せず)

電力セクター に対する 目標設定の 考え方	<ul style="list-style-type: none"> 石炭火力発電事業にかかるプロジェクトファイナンスの新規実行の原則停止、国内の再生可能エネルギー向け貸出への積極的な取り組み等により、足元の炭素強度「139gCO2e/kWh」は、2030年時点の1.5°Cシナリオ(NZE2050)を下回る水準*3 一方、電力はあらゆる産業・生活の基盤であり、電力セクターのさらなる脱炭素化はリテールのお客さまの脱炭素化にも不可欠 国全体の脱炭素化に不可欠なさらなる再エネの普及、トランジションや技術革新に取り組む発電事業者を支援し、グローバルな目標である1.5°C目標を十分下回る水準を目指していく
中間目標	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度の炭素強度 『100~130gCO2e/kWh』

*1. 当社の業種区分では、「エネルギー」「不動産・建設」「自動車・運輸」「素材」「農業・食糧」「紙パルプ・林業製品」「銀行・生損保」

*2. PCAFの手法を参照して算出 *3. NZE2050(WEO2022)の2030年の炭素強度「165gCO2e/kWh」との比較

E(環境): カーボンニュートラル③ ~Scope3~

投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量(Scope3カテゴリ15)への対応

■ Financed Emissionsの計算について

- 帰属係数(投融資残高を資本と負債の合計で割ったもの)に投融資先企業の温室効果ガス排出量を掛け、全ての投融資先に関して合計

	計算式	カバー率*1	データ品質スコア*2
電力セクター	$\sum \left(\text{投融資先の炭素強度 (gCO}_2\text{e/kWh)} \times \frac{\text{投融資先への当社投融資額}}{\text{集計対象先全体への当社投融資額合計}} \right)$	85%	2.1
石油・ガスセクター	$\sum \left(\text{投融資先の排出量 (MtCO}_2\text{e)} \times \frac{\text{投融資先への当社投融資額}}{\text{投融資先の借入・資本合計}} \right)$	100%	3.0

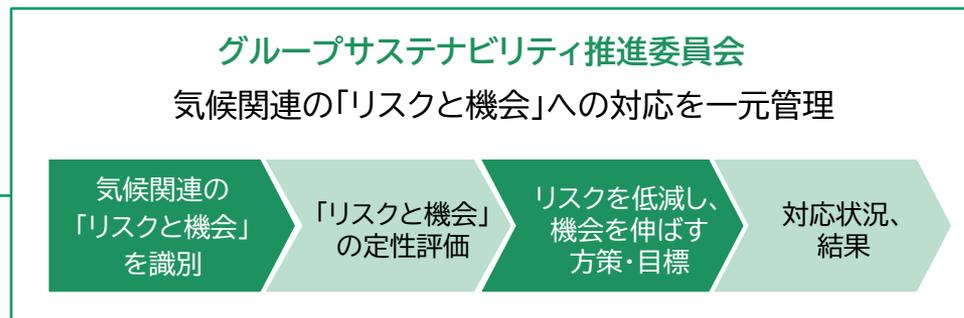
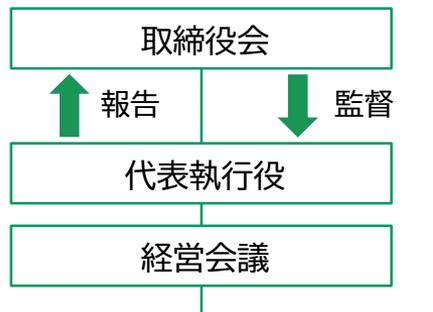
■ 今後の取り組み

- ◆ 電力セクター中間目標の達成に向け、お客さまのトランジションの寄与に資する再生可能エネルギー関連与信に積極的に取り組むとともに、投融資先との対話・取組フォローを進める
- ◆ 「電力」「石油・ガス」「石炭」の各セクターについて、毎年Financed Emissionsの状況を開示していくとともに、エネルギー以外の重要セクターについてもFinanced Emissionsの把握と中間目標の設定を検討
- ◆ 最終的にはリテール向け与信を含むポートフォリオ全体でFinanced Emissionsの把握と削減を実施していくことが必要と認識
引き続き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伴走型支援を通じ、リテール向け与信のFinanced Emissionsの把握と削減に努める

*1. セクター別、貸出金ベース *2. PCAFが定めるデータ品質スコア

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



'18/10月
TCFD賛同表明

Task Force on
Climate-related
Financial Disclosures

気候関連のリスクと機会への対応：グループの経営戦略・リスク管理等に反映

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

「リスク」を低減	融資業務における取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境課題に向けた取り組みが途上のお客さまに対し、対話を通じた積極的な働きかけを実施 ● 石炭火力発電事業PJへの原則新規融資停止、石炭採掘事業(MTR方式*1)への新規融資停止等、環境負荷の大きい事業への取組姿勢を明確化 	
	投資における取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資の意思決定プロセスへのESGの組み込み ● 投資先企業との建設的な対話・エンゲージメント 	
「機会」を伸ばす	商品・サービスを通じた環境保全	【個人のお客さま向け】	【法人のお客さま向け】
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ R246 ESG ✓ 環境等配慮型住宅購入者へのメリット提供(住宅ローン) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CO2排出量簡易算出サービス ✓ ESG目標設定特約付融資～TryNow～ ✓ SXフレームワークローン

【CDPスコア*2】

りそなHD	A-
SMFG	A-
MUFG	A-
みずほFG	B
SMTH	B

【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】

1.3%
('23/3末)

*1. 山頂除去方式と呼ばれ、山の表面石炭層を採掘するため、森林伐採し土砂を河川等に廃棄する手法

*2. CDPLレポート2022 *3. TCFD提言におけるセクター定義に基づく

S(社会): ダイバーシティ&インクルージョン①

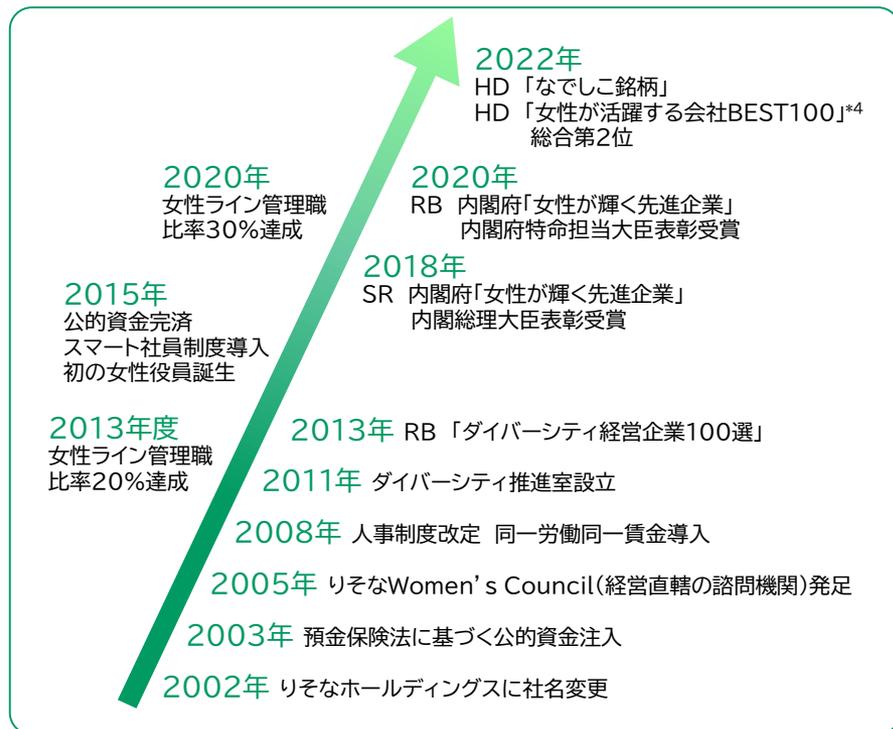
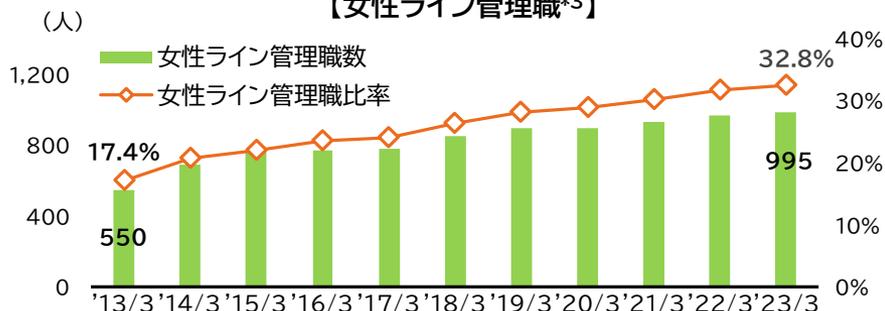
多様性を活かした企業価値の創造

■ りそなの強みである「女性による価値創造」をさらに強化

女性比率	2022年度	2030年度目標
役員(りそなHD)	15.3%	30%以上
経営職階(グループ6社*1)	13.4%	20%以上
ライン管理職(グループ6社*1)	31.4%	40%以上

(参考)全国女性管理職比率*2 : 部長相当職 7.8%、課長相当職 10.7%

【女性ライン管理職*3】



外部評価

令和3年度
「なでしこ銘柄」(HD)



「大阪市女性活躍リーディング
カンパニー市長表彰」最優秀賞
2023年KMB
2022年RB



「健康経営優良法人
2023」(HD)



「えるぼし認定」
(グループ4行)



「プラチナくるみん」
(グループ4行)



「PRIDE指標」
6年連続ゴールド(HD)



*1. HD、RB、SR、KMFG、KMB、MBの合算 *2. 厚生労働省、R4.7.29 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」

S(社会): ダイバーシティ&インクルージョン②

2023年3月期における主な取り組み・進捗状況

■ 第12期 りそなWomen's Council('22/4月~'23/3月)

- メンバー：グループ銀行・会社から20名
 - 多様なメンバー(職位・年齢・所属会社等)で構成され、活動期間は約1年、月1回定例会議を実施
 - 女性のネットワーク作り、キャリア啓発、各種制度改定、業務施策や商品企画の提言など、「草の根の活動」を展開



活動の様子

[りそなWomen's Councilから生まれた主な施策]

- 育児休暇制度の充実
- JOBリターン制度
- メンタリング制度
- 社員・パートナー社員間転換制度*1
- 復職支援プログラム

■ 女性経営職階向けメンタリング制度の対象拡大

- 2012年~女性新任部店長向けメンタリング制度を実施
- 今年度より、部店長一步手前の、新たに経営職階となった女性にも対象を拡大

■ 男性育児参画の推進強化

- '22/10月、法改正/出生時育児休業の枠組み創設

< りそなグループの対応 >

- ✓ 出生時育児休業のうち当初14日間を有給とする

【出生時育児休業取得時のフロー】



- ✓ '22/8~9月、『育児休業取得促進セミナー』開催

- 対象：グループ銀行の全所属長
- 参加人数：約1,000名

【男性社員の育児関連休暇の取得状況】

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022
配偶者出産 休暇取得率	100%	100%	100%	100%	100%	100%
男性の育児 休業取得率*2	-	-	-	-	80.3%	98.2%

*1. 2015年に社員と比較して「勤務時間」もしくは「業務範囲」を限定できる職種「スマート社員」が導入され、「職種間転換制度」へと拡充

*2. 厚生労働省の基準に合わせ、「対象年度中に育児休業を取得開始した人/対象年度に子が産まれた人」を計上しているため、年度により100%を超える場合があります。

S(社会):様々なフィールドで活躍するりそなの人財

社内公募 × 専門性

- ◆ 専門性・多様性重視の複線型人事制度導入、社内公募制度の一つとして社内インターンシップの選択肢もある「キャリア・チャレンジ制度」の運用を開始('21/4月)
 - ✓ 約190人('21~'22年度累計)が希望を実現



ストラクチャードファイナンス室
担当マネージャー 小椋 亮

- 第1回キャリア・チャレンジで「不動産人財コース」に「社内インターンシップ」として公募・合格
- 不動産ファイナンスを経験後、'22年に改組・新設したストラクチャードファイナンス室で活躍

社内公募 × 越境

- ◆ KMFG完全子会社化('21/4月)に伴い、Grシナジー追求に向けた人財交流を更に加速
 - ✓ KMFG→RB等へのGr内出向人数('23/3末):
約650人('20/3末比 約+500人)



プライベートバンキング(PB)室
担当マネージャー 坂口 真衣子

- '21年、MBからRBの承継ビジネス部門へ応募・合格、Gr内出向でPB室へ
- 同室所属のまま、'22年より役職者/担当マネージャーに昇格

アルムナイ採用 × リーダー

- ◆ 「アルムナイ採用」「リファラル採用」の制度化(明確化)('20年)
 - ✓ 退職後に他社でキャリアアップした人財・個人的繋がりを持つ人財へ積極的にアプローチ



大宮西支店
支店長 二羽 正一郎

- '94年、りそなGr新卒入社
- '01年、退職・起業
- '05年、アルムナイ採用で再入社
- 外部経験を活かしたマネジメント力で営業店の最前線を歴任

キャリア採用 × 専門性

- ◆ 人事制度改定と併せて、採用ポートフォリオを見直し<「キャリア採用+新卒専門コース採用」を3割へ引上げ>
 - ✓ キャリア採用実績:
'19年度23人 → '22年度133人 → '25年度(計画)360人



DX企画部
グループリーダー 清水 俊行

- クレジットカード業界での経験を経て、'21年、キャリア採用でりそなGr入社
- 高い知見と業界ネットワークを活かし、キャッシュレスの取組等で多数の実績
- '23年、経営職階層/グループリーダーに昇格

S(社会): 本業と社会貢献活動でリテールNo.1を実現

りそなの強みや経営資源を生かして、地域社会の持続的な成長に貢献

【事業戦略と社会貢献活動の関係性】



地域社会への貢献(ボランティア活動)

【Re:Heart倶楽部*1の活動参加人数】



累計
約58,000人

2012年度

2022年度



【防災林の育樹活動】

'14年に植樹した宮城県岩沼市「千年希望の丘」の防災林の育樹活動を継続

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】

キッズ
マネーアカデミー

累計
約44,000人

2005年度

2022年度



【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

【キッズマネーアカデミー】

小学生向け金融経済教育セミナーを全国の支店で開催

*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(3分の2)を構成

【東証上場企業における割合*1】9.2%

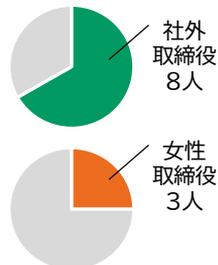
- 女性取締役比率25%

【東証上場企業における平均割合*2】11.0%

- 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

【東証プライム市場上場企業における割合*3】3.6%



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*4



馬場 千晴
報酬委員会委員長

(元 みずほ信託銀行 副社長)



岩田 喜美枝
指名委員会委員長

(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

(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
監査委員会委員長
指名委員会委員

(元 ヤマトホールディングス 会長)



田中 克幸
監査委員会委員

弁護士(東京靖和総合法律事務所)



安田 隆二
監査委員会委員

経営コンサルタント(元 一橋大学大学院教授)

社内取締役*4



南 昌宏
代表執行役社長



石田 茂樹
執行役副社長



野口 幹夫
執行役



及川 久彦
監査委員会委員

*1. 東京証券取引所 2022/8月 *2. 経済産業省「令和3年度なでしこ銘柄」レポート

*3. 第一生命経済研究所「ビジネス環境レポート2022.10月」 *4. 2023年6月開催予定の第22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

		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			
					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		●	●	●	●	●	●	●
石田 茂樹			●					
野口 幹夫					●			
及川 久彦			●					
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	●				●		
田中 克幸	社外取締役		●					
安田 隆二	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

※当日の様子

- ✓ '22/9月にRB・SRの社外取締役と合同勉強会(マーケット関連)/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
- ✓ '22年度は、中期経営計画策定に向けて、各種ビジネス戦略の課題整理等をテーマにフリーディスカッションを継続的に実施

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
- ✓ '22/12月に、KMFGの社外取締役と合同で大阪本社内の見学会を実施

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



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



中長期インセンティブ

- ✓ 株主価値との連動性向上
- ✓ 中長期目線での企業価値向上

2つの指標の「マトリックス評価」



「株式給付信託」

- ✓ 信託の活用
- ✓ 「現物」株式の支給
- ✓ 業績連動性

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*1

【GPIF選定 ESG指数(国内株)】

中計期間中、下記全ての継続的採用を目指す



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



2022 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)
3.5

MSCI(WIN)
(10点満点中)
8.8

S&P
(十分位数分類中)
7
(炭素効率性指標)

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>

2023年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

中期経営計画について

資本マネジメントについて

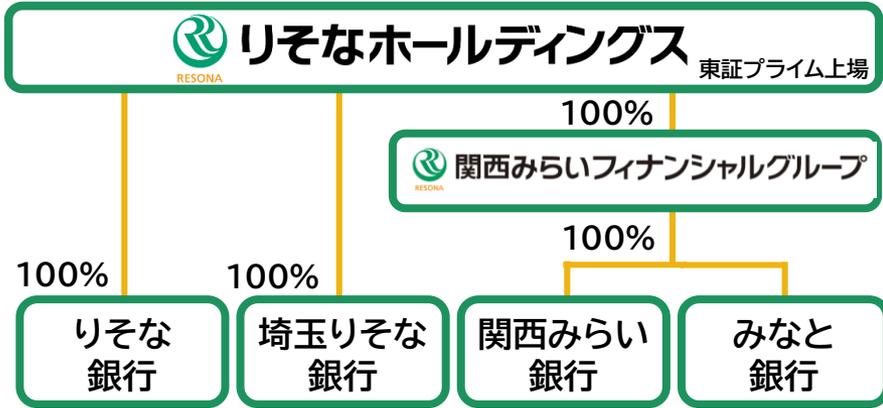
ESGへの取り組み

ご参考資料

りそなグループの概要

- 個人1,600万、法人50万のお客さま基盤とフルラインの信託機能を有する金融サービスグループ
- 首都圏・関西圏中心の広範なチャネルネットワーク

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

【預金(兆円)】

62

【法人顧客数(万社)】

50

【貸出金(兆円)】

41

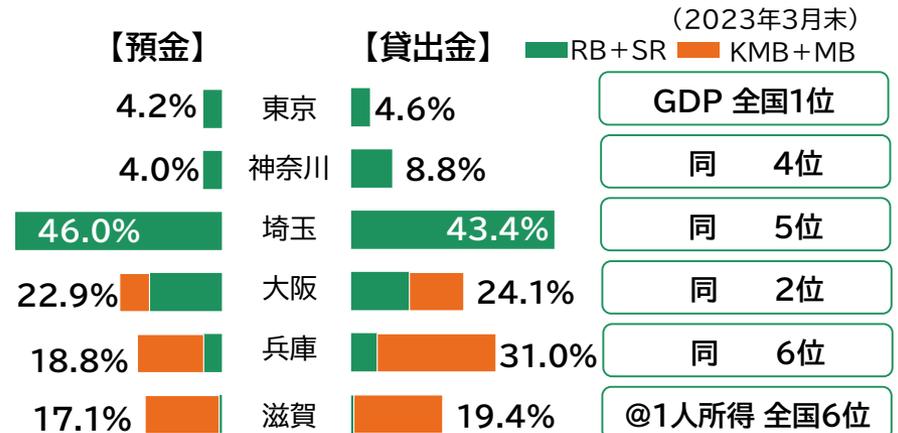
有人店舗数

有人店舗数：820

(2023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

将来にわたり「社会にどのように貢献するか」を示した、お客さま・社会起点の志

【パーパスに込めた思い】

金融+で、未来をプラスに。

RESONA GROUP

社会がどのように変わっても、
安心して前を向けること。
希望を持って踏み出せること。

そのために私たちは
一つひとつの地域に寄り添い、
金融の枠にとどまらない発想で
小さなことでも、大きなことでも、
未来をプラスに変えていく。

たくさんの安心と希望
そしてワクワクする未来のために、
私たちりそなは、変革と創造に挑み続けます。

「りそな」のブランドコンセプト

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

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

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



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

海外ネットワークを通じてビジネス環境の変化への対応をサポート

- 海外10拠点にりそなグループ従業員が駐在し、アジア全域、米国をカバー
- 海外進出、資金調達等の幅広いご相談に対応



2023年3月31日現在

■ 海外現地法人によるソリューション提供

- リそなプルダニア銀行(インドネシア)
 - 業歴65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

- 海外ネットワークの拡充
- 海外ビジネスに関する相談力の更なる向上



執務風景(りそなプルダニア銀行)

- 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

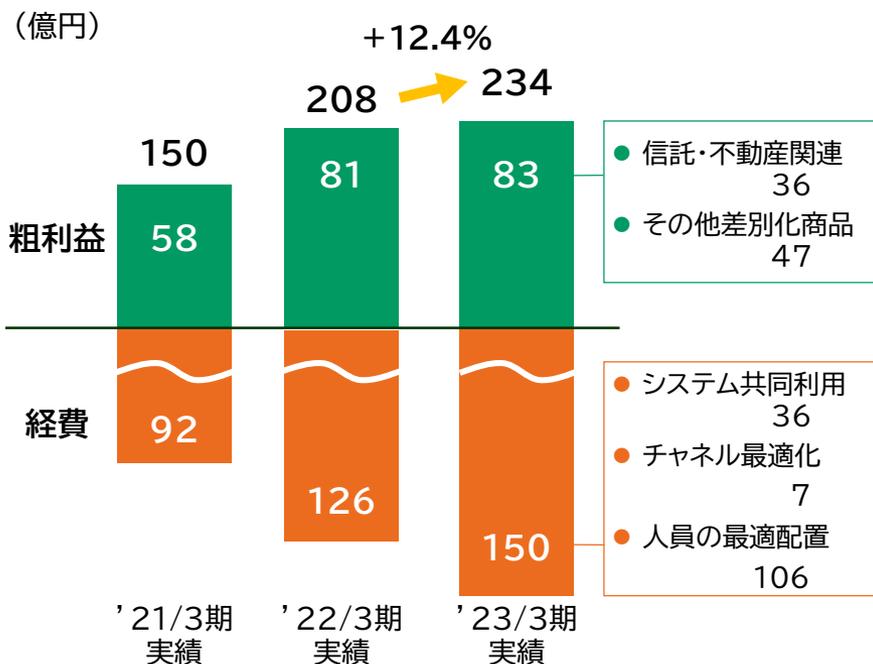
KMFGのさらなる進化

KMFGの利益貢献は着実に拡大 ⇒ さらなる成長へ

	'20/3期 実績	'21/3期 実績	'21/4月 完全子会社化	'22/3期 実績	'23/3期 実績	'26/3期 目標
純利益	39億円	112億円		170億円	222億円	260億円
フィー収益比率	19.7%	21.9%		24.5%	23.3%	
経費率	79.5%	76.6%		72.0%	75.4%	

収益コスト構造
改革の進展

グループシナジーの状況 ('19/3期比)



グループ連結運営を強化 (前中計期間中の実績)

■ りそなGr商品・サービスの展開

- アプリセットアップ数 +4.4倍 ('20/3末比)
- デビットカード発行枚数 +2.6倍(同)
- 投信・ファンドラップ利用先数 21.7万先 +13.7%(同)
- ファンドラップ残高(法人込) 1,142億円 +4.1倍(同)

■ 組織基盤改革を通じた経費コントロール

- グループ事務統一、店頭インフラ改革
 - 営業店事務量 55%削減 ('20/3期比)
 - Grタブレットの導入開始(KMB)
- BinB拠点数(累計) 110拠点 ('20/3末比+105)
- 人員の最適配置
 - 総人員数 25%削減 ('20/3末比)

収益貢献が高い“りそなロイヤル・カスタマー”は着実に増加

取引に応じた(社内管理上の) お客さまの 카테고리	顧客数 (千人)			一人あたり 粗利益 *	平均取引 商品個数 (前期比)
	2018/3末	2023/3末	増減		
プレミアム層 総預り資産50百万円以上or アパマンローン50百万円以上 (1)	53.9	68.5	+ 14.5	66.0	7.78 (Δ0.08)
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり (2)	516.3	543.0	+ 26.7	27.4	4.94 (+0.05)
資産運用層 総預り資産10百万円以上 (3)	662.7	823.3	+ 160.5	6.1	4.79 (Δ0.01)
ポテンシャル層 I 総預り資産5百万円以上 (4)	714.3	807.4	+ 93.1	1.9	3.64 (+0.01)
ポテンシャル層 II 総預り資産5百万円未満 取引商品個数3個以上 (5)	4,513.3	4,697.8	+ 184.5	* 1	4.10 (+0.02)
りそなロイヤル・カスタマー (6)	6,460.7	6,940.2	+ 479.5	4.4	4.23 (+0.02)
ポテンシャル層 III 総預り資産5百万円未満 取引商品個数2個以下 (7)	4,773.5	4,176.5	Δ 597.0	0.1	1.67 (+0.00)



*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

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

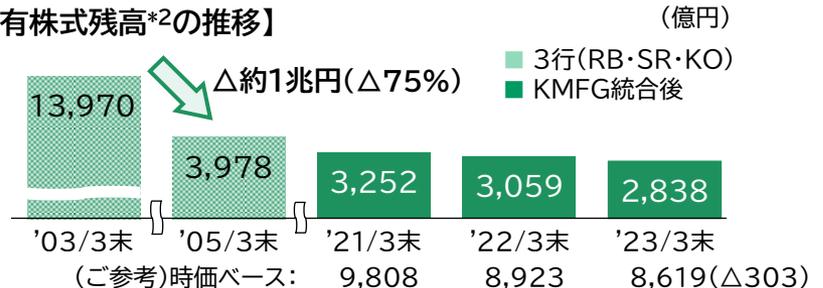
2023/3期 削減実績

削減額(上場分・取得原価): 220億円

売却益等(同): 504億円 (HD連結ベース: 500億円)

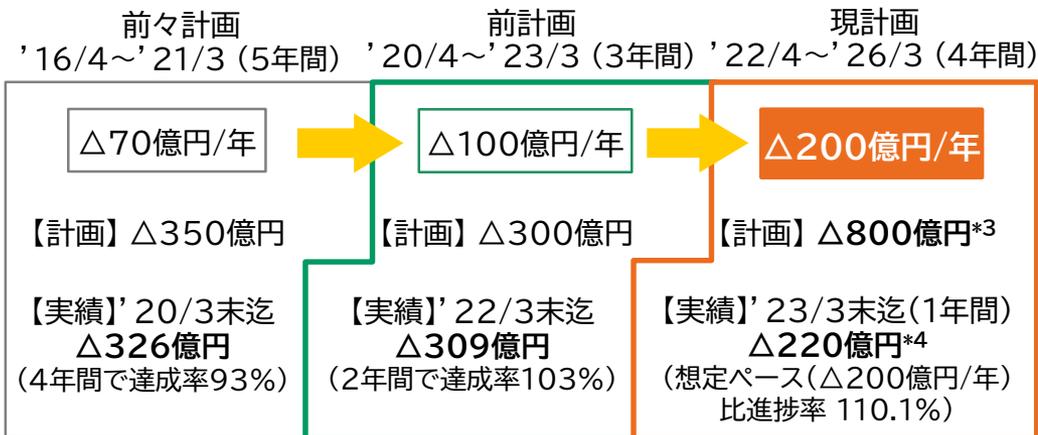
損益分岐点株価(日経平均ベース): 7,800円程度

【政策保有株式残高*2の推移】

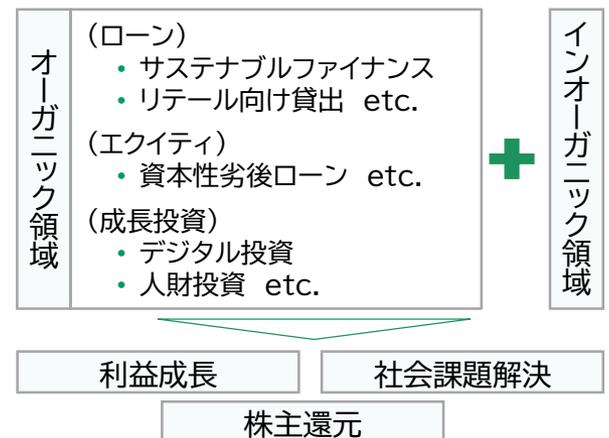


削減ペースを加速させた現計画のもとさらなる残高縮減を企図

- 足元では計画比着実に進捗



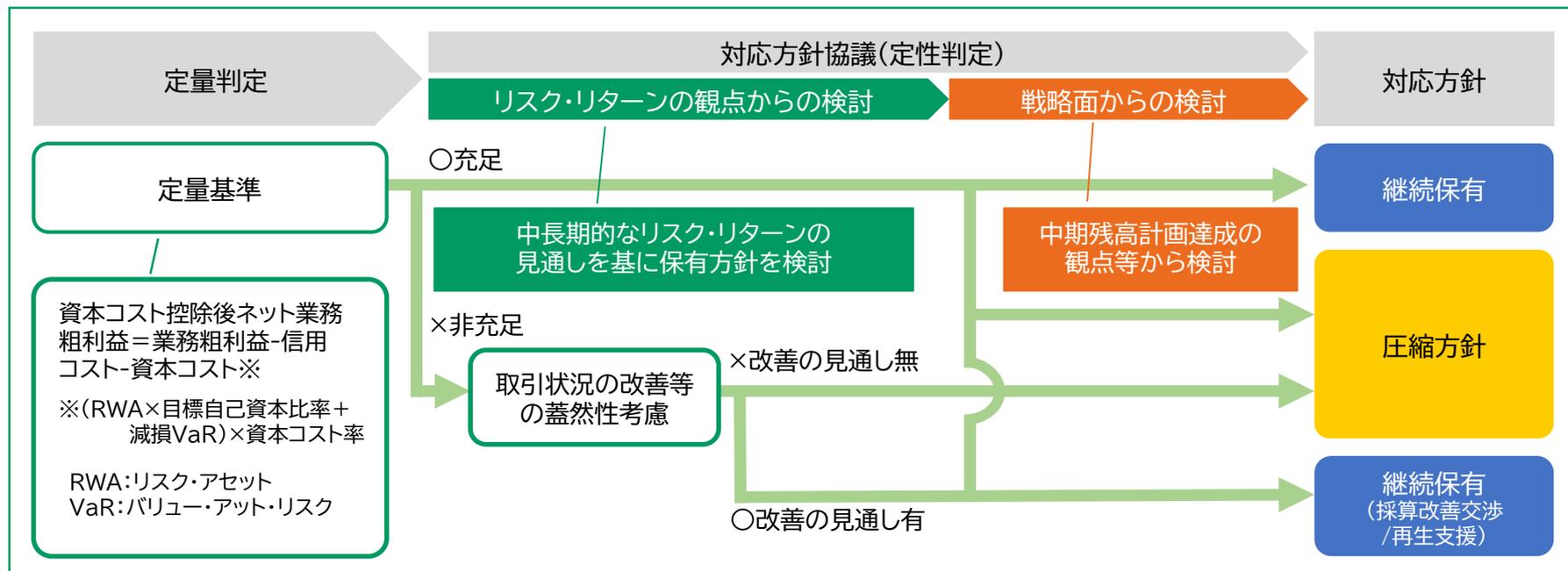
- 「社会課題」、「お客さまのこまりごと」解決に資する分野等で活用



*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)
 *4. ご参考:時価ベース △303億円(=削減要因△724億円+時価要因421億円)

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

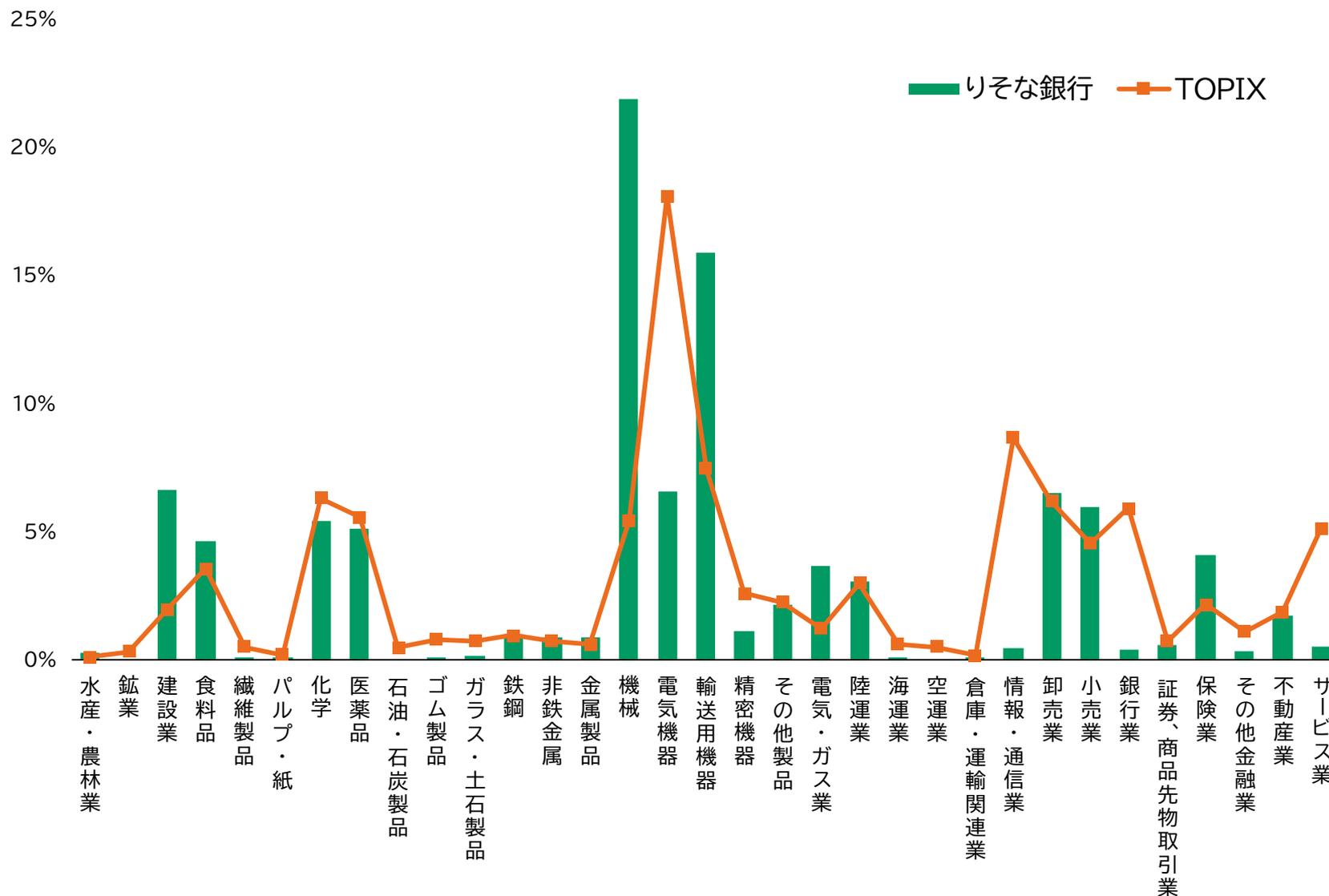


政策保有株式の議決権行使については、「議決権行使基準」を定め、全議案について個別に賛否を判断し、検証を行う仕組みを構築

● 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。



* 時価ベース

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(2023/3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	実質 業務純益						与信 費用		
	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		前期比	業務 純益	前期比	業務 粗利益	前期比	経費	前期比	与信 費用	前期比
	RVA*1	RAROC	OHR											
営業部門 (1)	497	14.8%	63.4%	10.1%	1,613	+577	1,747	+161	4,775	+148	△3,028	+13	△133	+415
コンシューマー事業 (2)	179	20.4%	79.6%	9.9%	362	+142	383	+133	1,887	+90	△1,504	+42	△ 21	+8
コーポレート事業 (3)	317	13.7%	52.7%	10.2%	1,251	+435	1,363	+28	2,887	+57	△1,524	△29	△ 111	+406
市場部門 (4)	△ 130	△ 10.1%	△ 295.3%	13.2%	△ 64	+15	△ 64	+15	△ 16	△36	△48	+51	-	-
KMFG (5)	△ 189	6.3%	74.8%	8.9%	308	△21	341	△73	1,359	△107	△1,017	+34	△33	+51
全社*2 (6)	△ 282	8.8%	67.1%	10.0%	1,823	+539	1,982	+111	6,026	△3	△4,047	+116	△159	+427

*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%	2023/3期	109	△45	
関西みらい保証 (2)		関西みらい銀行100%	2023/3期	10	△0	
関西総合信用 (3)		関西みらい銀行100%	2023/3期	15	△2	
みなと保証 (4)		みなと銀行100%	2023/3期	11	+6	
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%	2023/3期	13	+1
みなとカード (6)	クレジットカード	地域のお客さまへ 決済ソリューションを提供	みなと銀行100%	2023/3期	11	+0
りそな決済サービス (7)	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%	2023/3期	5	△0
りそな総合研究所 (8)	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%	2023/3期	2	+1
りそなキャピタル (9)	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%	2023/3期	0	△2
みなとキャピタル (10)	投資ファンドの 運営・管理	農業・観光関連事業支援 成長企業支援・事業承継支援	みなと銀行100%	2023/3期	0	+0
りそな企業投資 (11)	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%	2023/3期	0	△0
りそなビジネスサービス (12)	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%	2023/3期	0	+0
りそなアセットマネジメント (13)	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%	2023/3期	31	△4

連結子会社等の状況②

【主要な連結子会社(国内、グループ銀行を除く)(続き)】

(億円)

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前期比
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%	2023/3期	1	+0
みなとリース (15)		みなと銀行100%	2023/3期	1	△1
りそなみらいズ (16)	銀行補助業務 幅広い人財の活躍の場を提供	りそなG 100%	2023/3期	0	+0
地域デザインラボさいたま (17)	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%	2023/3期	△0	△0
みらいリーナルパートナーズ (18)	コンサルティング クラウドファンディング お客さまのこまりごとを「一緒に」解決	関西みらいFG100%	2023/3期	△0	△0
りそなデジタルハブ (19)	DX推進支援 お客さまの「目指したい姿」に向けた伴走型のDX支援	りそなHD 85%	2023/3期	△3	-
FinBASE (20)	金融プラットフォーム 金融サービスのオープンプラットフォーム化推進	りそなHD 80%	2023/3期	0	-
Loco Door (21)	地方創生支援業務 教育と農業を掛け合わせた地方創生の実現	りそなHD 100%	2023/3期	△0	-
合計				212	△50

連結子会社等の状況③

【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 (22)	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)	2022/12期	3	+6
P.T. Resona Indonesia Finance (23)	リース (インドネシア)					
Resona Merchant Bank Asia (24)	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%	2022/12期	1	+0
合計					4	+6

【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 (25)	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%	2023/3期	4	△1
NTTデータソフィア (26)	システム開発	'17/10月に持分法適用会社化 りそなGrのシステム開発を担う	りそなHD 15% NTTデータ 85%	2023/3期	2	+0
りそなデジタル・アイ (27)			りそなHD 49% 日本IBM 51%	2022/12期	1	△0
DACS (28)	システム開発	'22/7月に持分法適用会社化 りそなGおよびお客さまのDX推進	りそなHD 30% NTTデータ 70%	2023/3期	1	-
首都圏リース (29)	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%	2023/3期	13	+0
ディー・エフ・エル・リース (30)			りそなHD 20% 三菱HCキャピタル 80%	2023/3期	5	+1
合計					29	+1

*1. 海外3社(22)～(24)およびりそなデジタル・アイ(27)は12月決算であり、HD連結の'23/3期決算には12月期決算を反映

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

【2022年3月末】

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	(1)	0.8%	0.9%	6.3%	14.6%	22.8%
プライム系ほか変動	(2)	42.7%	0.0%			42.7%
市場金利連動型	(3)	32.8%	1.4%			34.3%
計	(4)	76.5%	2.4%	6.3%	14.6%	100.0%

1年以内貸出金

79.0%

【2023年3月末】

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	(5)	0.9%	0.8%	6.5%	13.9%	22.3%
プライム系ほか変動	(6)	41.4%	0.0%			41.4%
市場金利連動型	(7)	34.0%	2.1%			36.1%
計	(8)	76.4%	3.0%	6.5%	13.9%	100.0%

1年以内貸出金

79.4%

(期中変化)

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	(9)	+0.0%	△0.0%	+0.2%	△0.6%	△0.4%
プライム系ほか変動	(10)	△1.3%	△0.0%			△1.3%
市場金利連動型	(11)	+1.1%	+0.6%			+1.7%
計	(12)	△0.0%	+0.5%	+0.2%	△0.6%	-

1年以内貸出金

+0.4%

預金

【2022年3月末】

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(1)	42.8%	2.0%	8.0%	28.0%	80.9%
定期性預金	(2)	9.0%	5.6%	3.7%	0.6%	19.0%
計	(3)	51.8%	7.6%	11.8%	28.6%	100.0%

【2023年3月末】

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(4)	32.7%	2.6%	10.4%	36.1%	82.0%
定期性預金	(5)	8.6%	5.2%	3.3%	0.7%	17.9%
計	(6)	41.3%	7.8%	13.7%	36.9%	100.0%

(期中変化)

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(7)	△10.0%	+0.5%	+2.3%	+8.1%	+1.0%
定期性預金	(8)	△0.4%	△0.3%	△0.4%	+0.1%	△1.0%
計	(9)	△10.4%	+0.2%	+1.9%	+8.3%	-

債務者区分間の遷移状況(2023/3期上期)

RB

■ 与信額ベース*1

		2022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		
2022年3月末	正常先	98.8%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.6%	0.0%	-	0.7%
	要注意先	9.4%	85.2%	1.4%	1.9%	0.0%	0.1%	2.0%	2.0%	0.0%	9.4%	3.5%
	要管理先	0.7%	2.3%	82.4%	10.5%	0.7%	0.0%	3.4%	3.4%	0.0%	3.0%	11.2%
	破綻懸念先	0.5%	3.6%	3.1%	87.6%	2.8%	0.6%	1.9%	1.9%	0.0%	7.2%	3.4%
	実質破綻先	0.4%	0.0%	0.0%	0.4%	86.7%	9.0%	3.4%	2.9%	0.5%	0.8%	9.0%
	破綻先	0.1%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	86.4%	11.8%	0.7%	11.1%	1.8%	-

*1. 2022/3末において各債務者区分に属していた債務者が2022/9末においてどの区分に属しているかを表示
 2022/3末時点の与信額をベースに算出
 2023/3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
 2022/9末の「その他」は2023/3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(2023/3期下期)

RB

■ 与信額ベース*1

		2023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		
2022年9月末	正常先	98.7%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.7%	0.0%	-	0.6%
	要注意先	4.8%	84.7%	0.7%	3.0%	0.4%	0.1%	6.3%	6.3%	0.0%	4.8%	4.2%
	要管理先	2.7%	2.2%	82.2%	9.5%	1.1%	0.0%	2.2%	2.2%	0.0%	5.0%	10.6%
	破綻懸念先	0.7%	3.6%	12.2%	67.9%	3.7%	0.4%	11.4%	10.9%	0.6%	16.5%	4.1%
	実質破綻先	0.2%	0.7%	0.0%	0.1%	80.9%	5.1%	12.9%	4.0%	8.9%	1.0%	5.1%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	0.0%	91.1%	7.8%	1.6%	6.2%	1.2%	-

*1. 2022/9末において各債務者区分に属していた債務者が2023/3末においてどの区分に属しているかを表示
 2022/9末時点の与信額をベースに算出
 2023/3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
 2023/3末の「その他」は2023/3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

■ 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)

	2023年3月末				2022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)	4,000	9,301	6,000	19,301	1,500	8,300	2,000	11,800
受取変動・支払固定 (2)	517	4,785	2,824	8,127	225	4,298	1,744	6,269
ネット受取固定 (3)	3,482	4,515	3,175	11,173	1,274	4,001	255	5,530

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最終化をはじめ、目下のところ当社へ重大な影響を与える規制はなく、各規制の適用に向け着実に準備を進めている

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ールールの設定等(最終72.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ・最終化影響は既に各戦略に織り込み済み ・バーゼル3最終化を反映した当社のCET1比率(その他有価証券評価差額金除き)は10%程度※ ※2023/3末実績値12.09%に対し、バーゼル3最終化(SA・資本フロア見直し等・完全実施基準)によるリスク・アセット増加のみ反映した試算値
流動性規制 (LCR/NSFR)	【LCR】厳しいストレス下での資金流出に備え高品質な流動資産保有を義務付ける規制【NSFR】低流動性の資産に見合う資本・負債を保有させる規制	<ul style="list-style-type: none"> ・最低水準規制は国際統一基準行が対象
レバレッジ比率	自己資本比率規制を補完する目的で、分子を資本、分母を「リスク加重資産」ではなく「エクスポージャー」とする比率規制	
IRRBB (銀行勘定の金利リスク)	複数のシナリオ下における金利ショックに対する、経済的価値の減少額(ΔEVE)や収益の減少額(ΔNII)を測定しつつ、金利リスク管理の強化を求める規制	<ul style="list-style-type: none"> ・「第2の柱」対応であるが、ΔEVEの基準値としてTier1の15%以内(国内基準行はコア資本の20%以内)が設定されており、基準への抵触はない状況
デリバティブ諸規制 (証拠金、SA-CCR、CVA等)	清算集中されない店頭デリバティブに関し証拠金の授受を求める証拠金規制、デリバティブのエクスポージャーの算出方法見直し、CVA計測手法の見直し等	<ul style="list-style-type: none"> ・当社は2017年3月から変動証拠金規制が開始、2022年9月から当初証拠金規制が開始 ・SA-CCR(標準的なエクスポージャー算出手法)・規制上の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	<ul style="list-style-type: none"> ・各種資本バッファーについてはG-SIB/D-SIB、国際統一基準行が対象。TLACはG-SIB等が対象
LIBOR公表停止対応	米ドルLIBORの主要テナーについては2023年6月末、それ以外のLIBORは2021年12月末に公表停止	<ul style="list-style-type: none"> ・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

■ 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

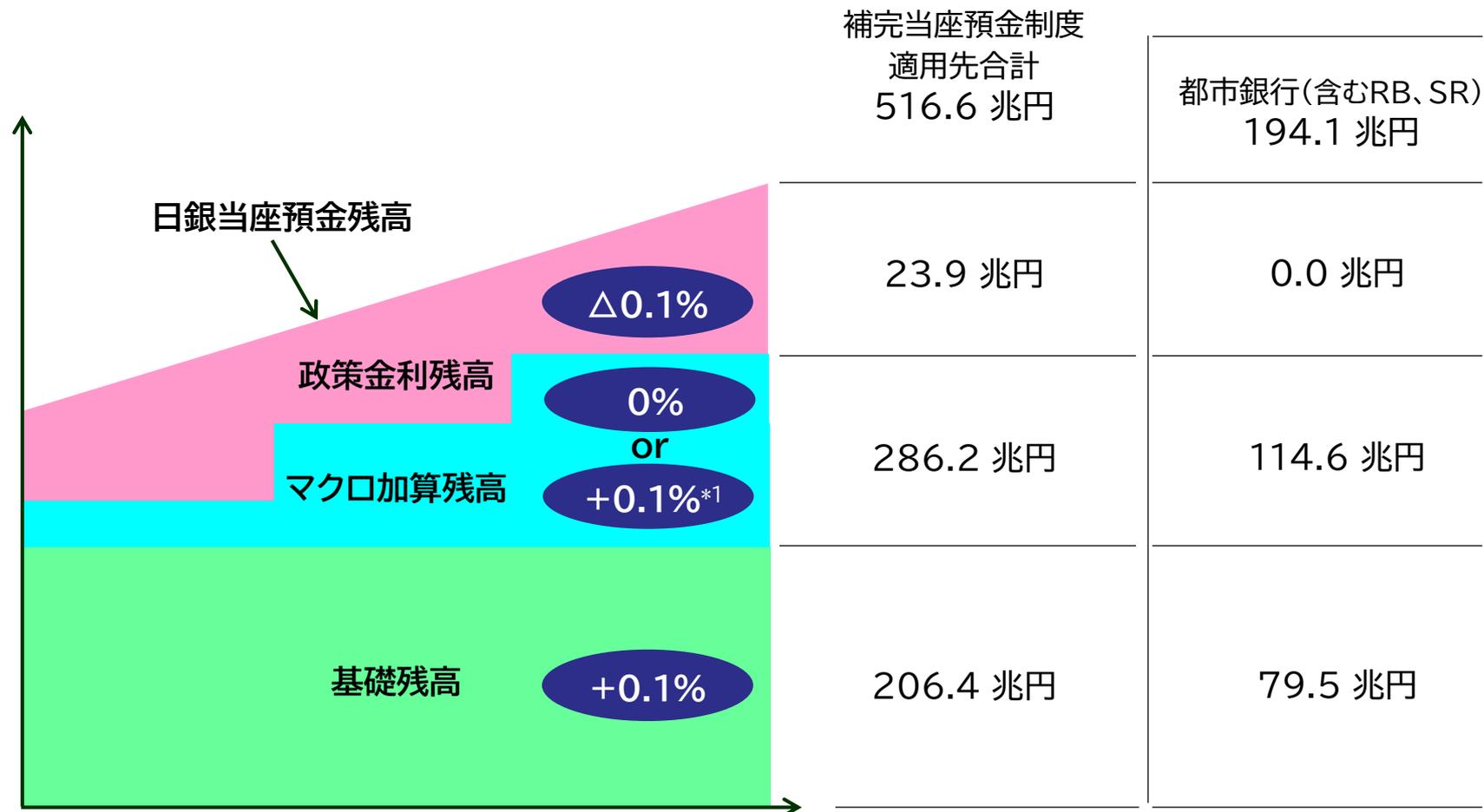
4%
以上

4%
以上

*1. 非累積型永久優先株で強制転換条項付優先株式に該当しないものが対象

日銀当座預金残高

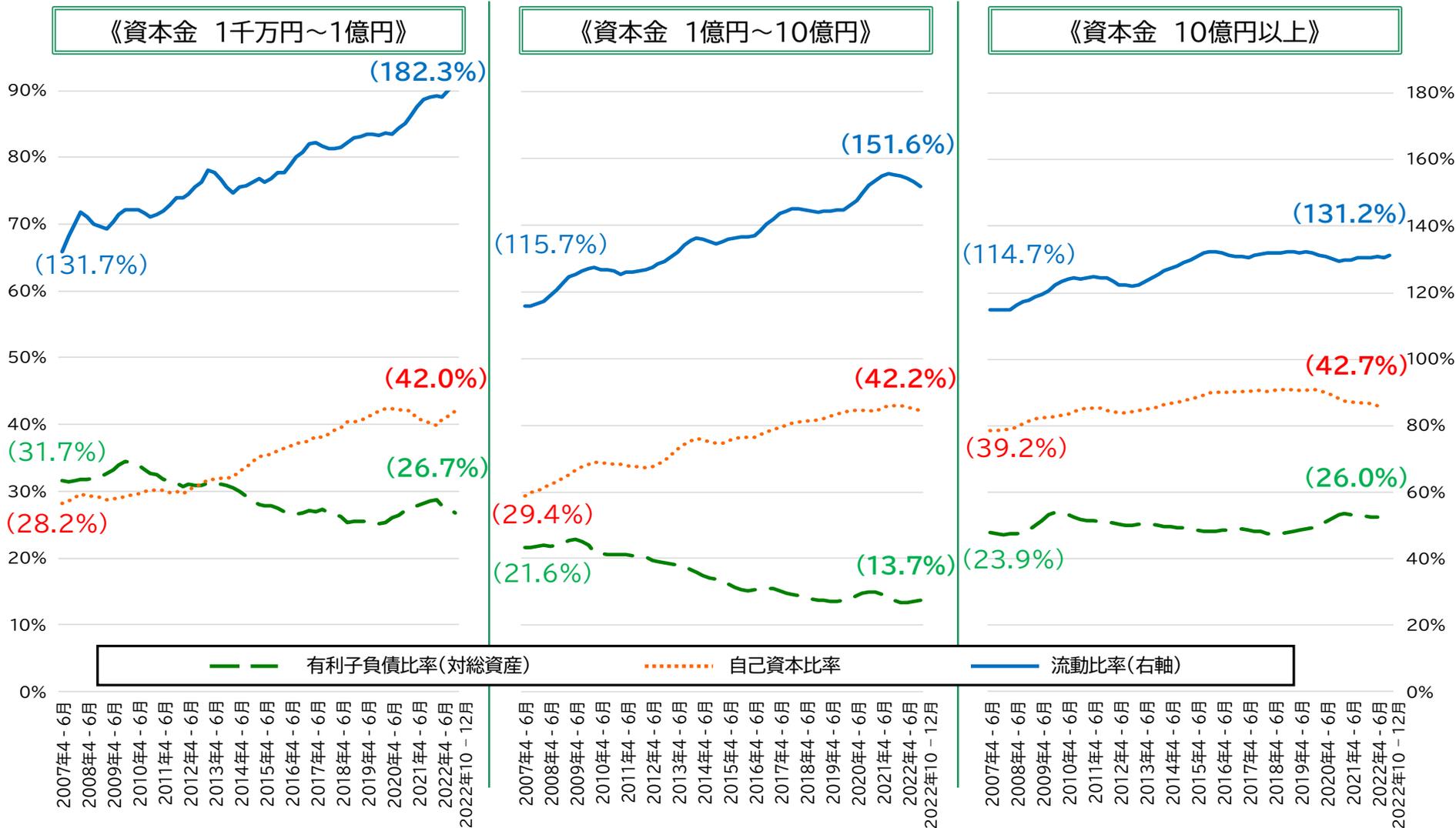
日銀当座預金平残
(3/16~4/15)



*1. 新型コロナウイルスオペ利用額相当部分

企業規模別安全性指標

企業規模別安全性指標の推移*1



*1. 財務省「法人企業統計」を基に作成、4四半期後方移動平均

主要指標の長期推移

		3行(RB・SR・KO)					KMFG統合後						
		(億円)	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
P L	連結	業務粗利益	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586	6,391	6,019	6,000
		資金利益	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311	4,174	4,291	4,193
		フィー収益*1	1,587	1,692	1,687	1,606	1,680	1,877	1,938	1,902	1,914	2,083	2,086
		営業経費	△3,484	△3,577	△3,475	△3,624	△3,606	△4,426	△4,394	△4,265	△4,258	△4,272	△4,130
		株式等関係損益	226	445	△65	251	167	214	101	5	469	455	541
		与信費用	264	223	△258	174	147	101	△13	△229	△574	△587	△159
		親会社株主に帰属する 当期純利益	2,206	2,114	1,838	1,614	2,362	2,442	1,751	1,524	1,244	1,099	1,604
B S	銀行 合算	貸出金(未残)	269,860	277,555	279,321	284,120	289,921	354,785	362,829	367,382	389,423	396,170	414,369
		中小企業等	229,126	234,549	236,458	241,638	247,284	304,733	311,613	313,189	324,077	327,300	330,525
		住宅ローン*2	129,183	131,250	131,880	133,563	133,316	159,685	162,231	163,426	166,107	167,354	167,908
		自己居住用住宅ローン	97,052	99,051	100,151	102,186	102,675	123,747	126,836	129,122	133,215	135,622	137,231
		不良債権比率	1.74%	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%	1.26%	1.18%	1.14%	1.12%	1.32%	1.29%
		政策株式(取得原価)	3,316	3,306	3,515	3,483	3,438	3,654	3,538	3,369	3,252	3,059	2,838
		その他有価証券評価差額	3,328	5,731	4,601	5,554	6,494	6,728	5,983	4,207	6,153	5,212	4,729
ビ ジ ネ ス	銀行 合算	投資信託・保険残高(個人)	35,389	37,915	37,517	36,457	36,186	45,697	47,623	45,858	51,287	55,645	55,332
		投資信託・ファンドラップ	19,153	20,709	18,711	17,593	17,337	21,784	22,224	20,170	25,331	28,457	26,669
		保険	16,235	17,206	18,806	18,863	18,849	23,912	25,398	25,687	25,956	27,187	28,663
		住宅ローン実行額*2	14,786	13,529	12,927	14,814	11,749	14,184	15,777	15,063	15,060	14,212	13,618
		自己居住用住宅ローン	11,623	10,422	10,117	11,987	9,390	9,866	12,255	12,327	13,141	12,253	11,683
		不動産収益(エクイティ除)	83	112	135	137	131	131	133	125	106	135	154
公的資金残高		3,560	1,280	2015/6月完済									

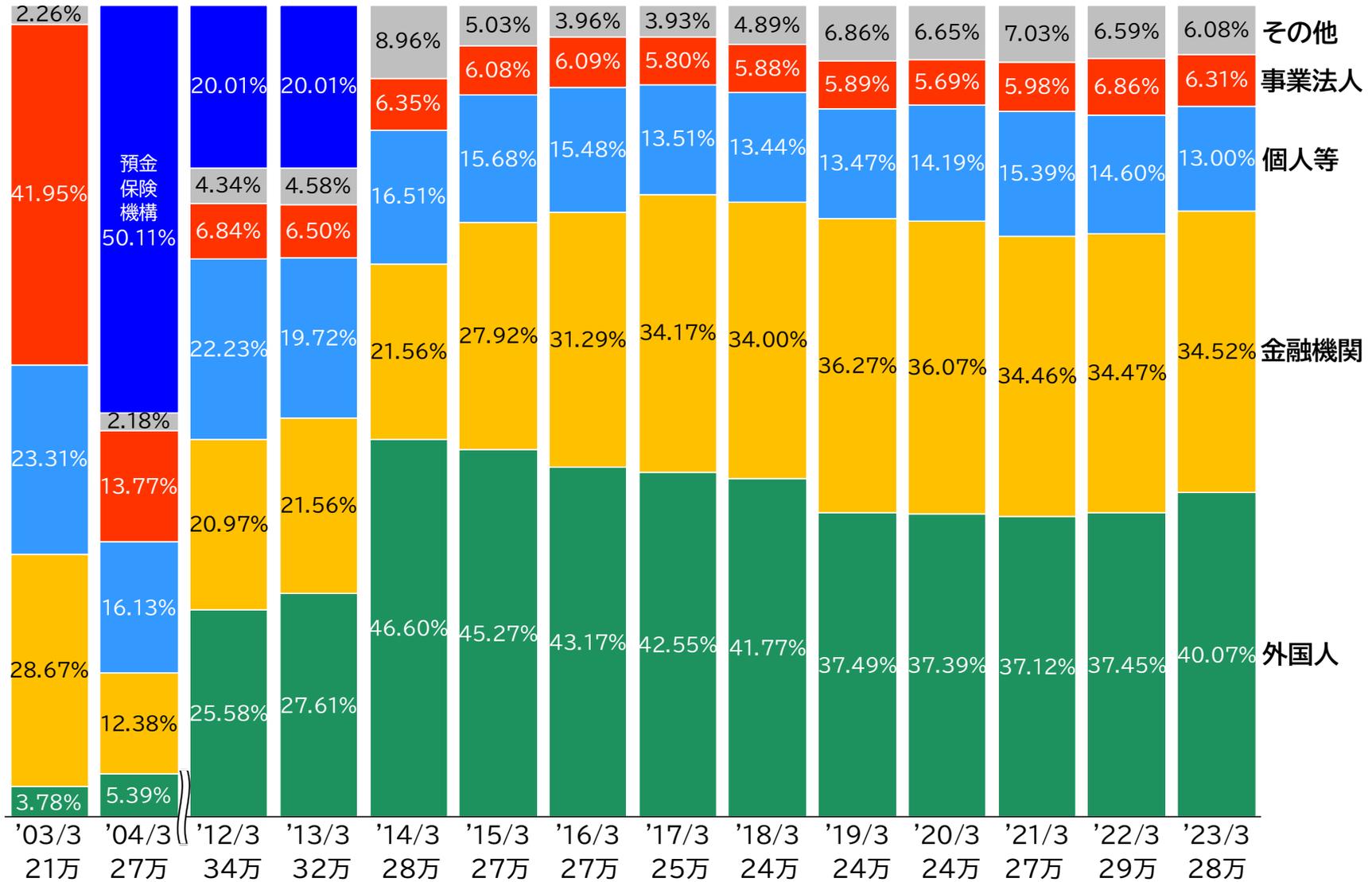
*1. 役員取引等利益 + 信託報酬

*2. アパートマンションローンを含む(実行額にはフラット35も含む)

格付情報(長期)

	Moody's	S&P	R&I	JCR
りそなホールディングス	-	-	A+	-
りそな銀行	A2	A	AA-	AA-
埼玉りそな銀行	A2	-	AA-	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資料などをご覧ください。

IRサイトの使いやすさ、情報の充実度が評価されています



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