

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



りそなホールディングス

2023年5月18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まして、誠にありがとうございます。
- ・ 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、先般公表した新中期経営計画を中心に説明させていただく。
- ・ まず、前期は中計の最終年度でもあり、冒頭、3年間を振り返って少しコメントさせていただく。
- ・ 前中計期間は、後に歴史の転換点と言われるような、大きな変化に見舞われた3年間だったと認識している。
- ・ この間、本丸と位置付けてきた「収益・コスト構造改革」は着実に進展し、こだわりを持って取り組んできたコア収益も、12期ぶりに反転し、その後、3期連続での増益となった。
- ・ 計画期間中のコア収益増加額は、224億円。
- ・ また、ダウンサイドリスクへの対処や備えについても、先送りすることなく実施してきたことで、その後の戦略実行における柔軟性は、高まっているものと考えている。
- ・ 結果として、前期は、有価証券の健全化コストを織り込んだうえで、年度ガイダンスはもとより、中計目標であった1,600億円を上回る着地をお示しすることができた。
- ・ 加えて、りそなグループの課題であった資本の質的・量的強化も進み、新中計においては、資本の活用フェーズへと移行していくこととなる。
- ・ 環境変化のスピードは速く、積み残した課題もあるが、総じて、前中計を良い形で締めくくることができたものと考えている。
- ・ それでは、4ページで決算の概要からご説明する。

- 本資料における表記の定義は下記の通りです。

【HD】りそなホールディングス、【RB】りそな銀行、【SR】埼玉りそな銀行、
【KMFG】関西みらいフィナンシャルグループ、【KMB】関西みらい銀行※、【MB】みなと銀行
※【KU】関西アーバン銀行と【KO】近畿大阪銀行が2019年4月1日に合併

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	りそな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

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)
経費率 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		前期比 増減率 (c)	2024/3期 目標 (d)
	(a)	(b)		
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		
役務取引等利益	(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%	
経費率	(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

りそなホールディングス

4

- ・ 右側にHD連結ベースの損益サマリーを、左側に、そのポイントを記載している。
- ・ 親会社株主に帰属する当期純利益は1,604億円、前期比+504億円、45.8%の増益。
- ・ 通期目標1,500億円に対して、106.9%の着地となった。
- ・ 実質業務純益は、1,957億円で96億円の増益。
- ・ 以下、項目ごとに触れていく。
- ・ まず、業務粗利益6,000億円の内訳として、国内預貸金利益は、前期比38億円の減益だが、概ね計画通りの着地。
- ・ フィー収益は、3億円増の2,086億円。計画には届かなかったが、決済、不動産、保険などが牽引して増益基調を継続し、前期に続き過去最高益を更新している。
- ・ 先物込の債券関係損益は、前期比61億円改善の△477億円。前年に続き外債ポートを中心に、健全化処理を進めたことが主因。
- ・ 経費は、△4,047億円で116億円の費用減少。一人当たりの処遇改善を進める一方、グループベースでの最適配置を通じた、総人員コントロール等により、人件費は47億円の減少。
- ・ 物件費も、新営業店システムなどの大型案件稼働に伴う償却負担増を、預金保険料率低下などで打返し45億円の減少となった。
- ・ 株式等関係損益は、539億円で、67億円の増益。
- ・ 与信費用は159億円の費用発生。この点は、後ほど補足する。
- ・ また、今回、決算と同時に上限100億円の自己株式取得枠を設定するとともに、今年度配当についても、1株あたり1円の増配予想とさせていただいた。

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：ヘ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
(△303=削減要因△724+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：△159億円(うち4Q：△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

りそなホールディングス

5

- ・ 前期及び前中計の振り返りとして整理している。
- ・ 左上、冒頭にお話したが、コア収益は、3期連続での増益。
- ・ 下段、環境変化への対応として、3点補足する。
- ・ 1つめは、左下、内外の金融政策の動向・市場の変化等を見据えながら、様々なアクションプランを策定・実行している。
- ・ 3月のシリコンバレーバンクのニュース以降、円債に関するご質問をいただくことが多くなっているが、当社は極めて安定的なリテール預金をベースに、ALM運営を行っている点は強調しておきたい。
- ・ 円債ポートについては、逆鞘のリスクが限定的であり、金利の上昇局面においても、ある程度の含み損を許容しつつ、中長期目線での継続保有が可能だと考えている。また、政策転換によって生じる環境変化を活用し、収益のアップサイドの確保にもしっかりと取り組んでいく。
- ・ 外債は、すでに健全化に目途を付けており、今後は、米金利のピークアウト局面も睨みながら、安定利収の確保に向けて、中長期的なポートフォリオ再構築のフェーズに移行している。
- ・ 2つめは、右下、政策保有株式の削減に向けた取り組み。簿価ベースの削減額は220億円。削減計画に掲げる年平均200億円の削減ペースを上回って進捗しており、売却益は504億円となった。
- ・ 3つめは、その下、信用リスクへの対応。与信費用は△159億円で、前年比427億円の費用減少となり、年間計画に対する費消率は41.9%に留まった。
- ・ これは再生支援の取り組みのなかで、一部大口先の上方遷移や回収に伴う戻入益があったことが主因だが、新中計を見据えたダウンサイドリスクへの備えを強化する観点から、通期与信費用△159億円に対し、4Q単体で△151億円の費用を計上しているところ。
- ・ 足下、コロナ影響が低減する一方で、円安・資源高の影響が顕在化する兆候も見られている。引き続き、お客さまとの対話を深め、早期の実態把握など予兆管理の徹底、お客さまサポートのさらなる強化に取り組んでいく。
- ・ それでは、22ページまでお進みいただき、新中計の説明に入らせていただく。

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)	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	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
役務取引等利益	(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(除く銀行臨時処置分)	(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): 投資信託解約損益△155億円、投資分配金+48億円 → ネット△107億円

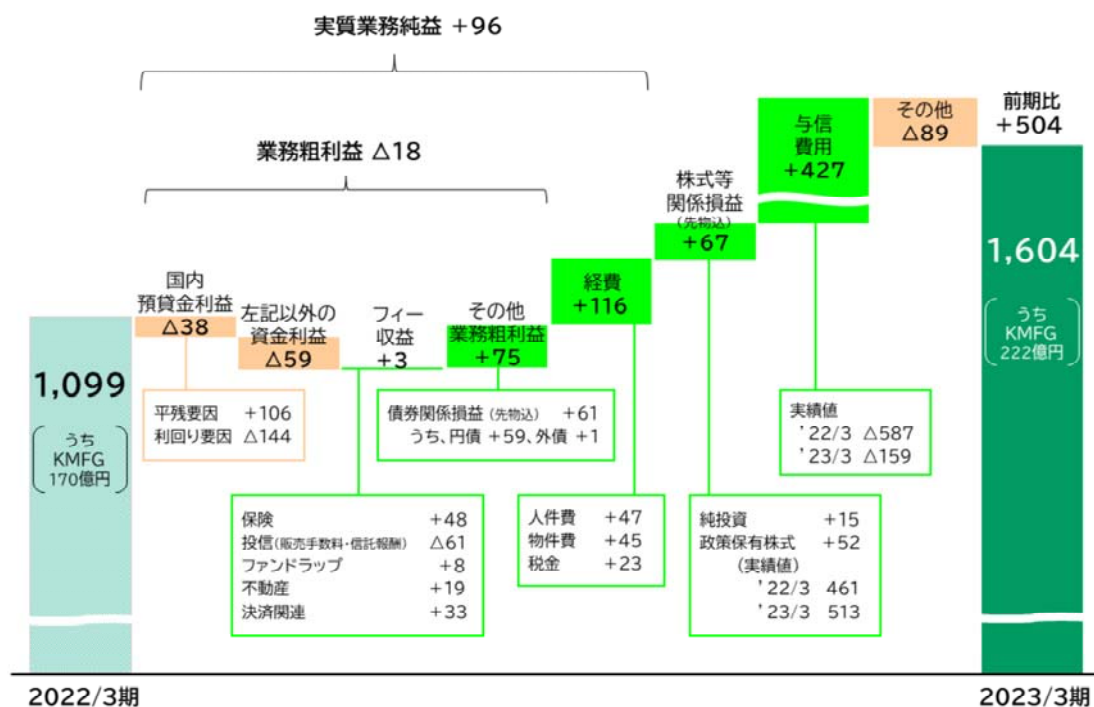
*23/3期(RB・SR): 投資信託解約損益△32億円、投資分配金+17億円 → ネット△14億円

*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)



リソナホールディングス

7

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

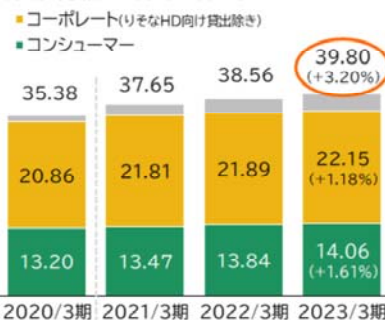
- '23/3期(前期比): 貸出金平残+3.20%、利回り△4bps
(政府等向け貸出除き) 貸出金平残+1.94%、利回り△3bps
⇒ '24/3期(計画) 同+2.84%、同△2bps

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

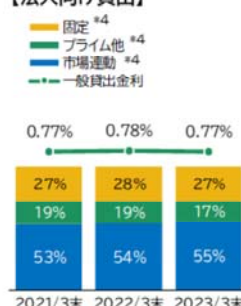
貸出金平残

【貸出金平残(兆円)】()内は前期比増減率

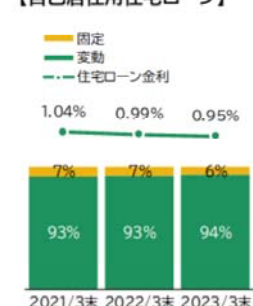


適用金利区分別の残高構成と平残利回り

【法人向け貸出】



【自己居住用住宅ローン】



りそなホールディングス

貸出金・預金末残

銀行合算

貸出金末残

(兆円、()内は
前期比増減率)

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



預金末残

(兆円、()内は
前期比増減率)

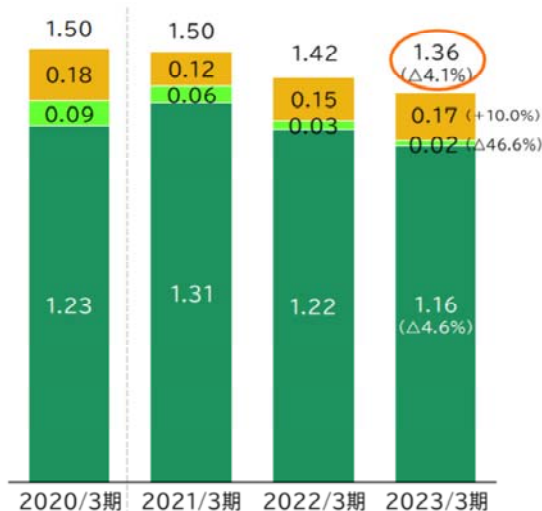
- その他
- 法人
- 個人



住宅ローン実行額

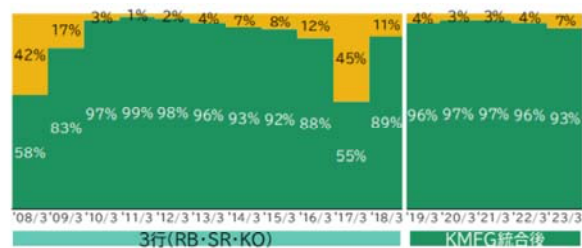
(兆円、()内は
前期比増減率)

- 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



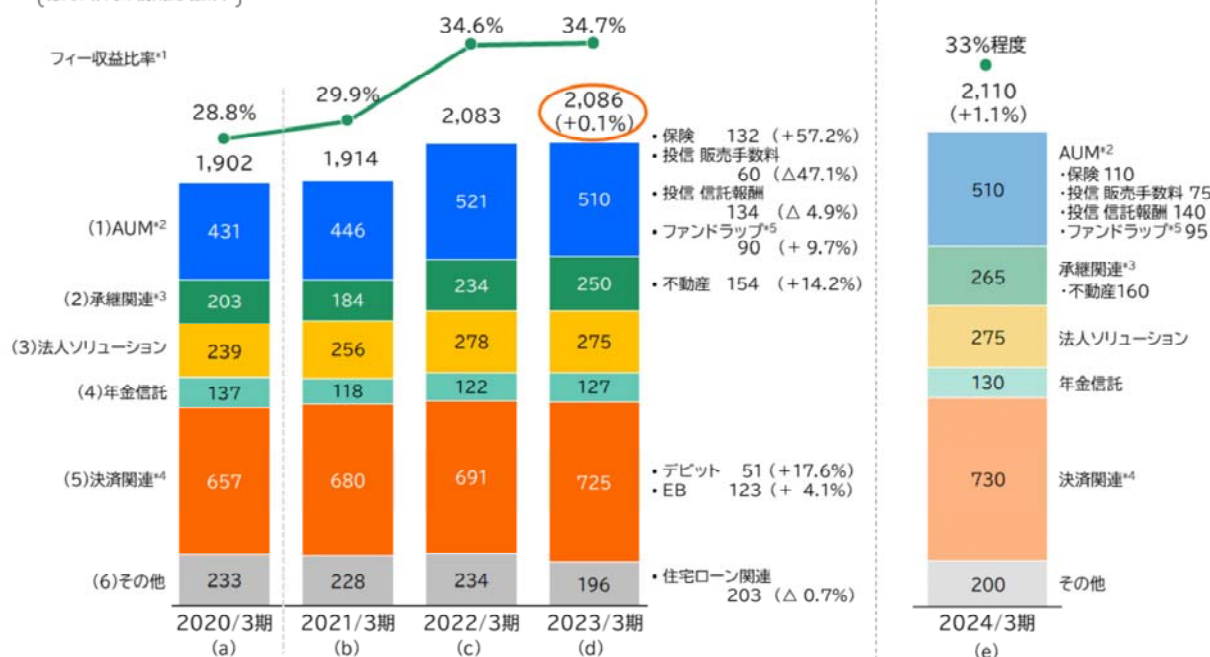
フィー収益

HD連結

■ 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、リソナ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、デビット等およびリソナ決済サービス、リソナカードの役務利益

*5. リソナアセットマネジメントの役務利益を含む

リソナホールディングス

11

主要なフィービジネス① (AUM)

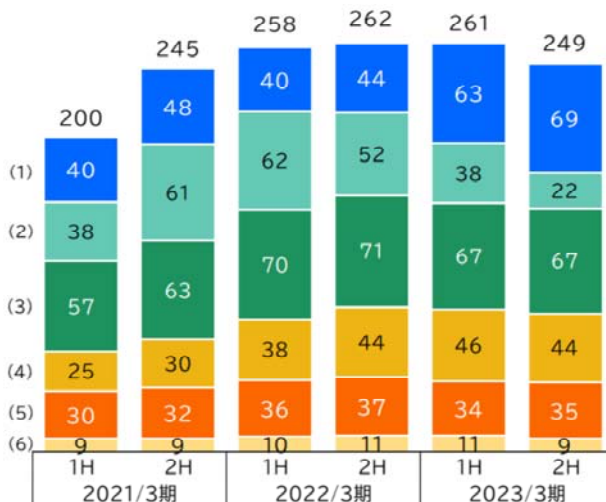
HD連結

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、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

リソナホールディングス 12

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）

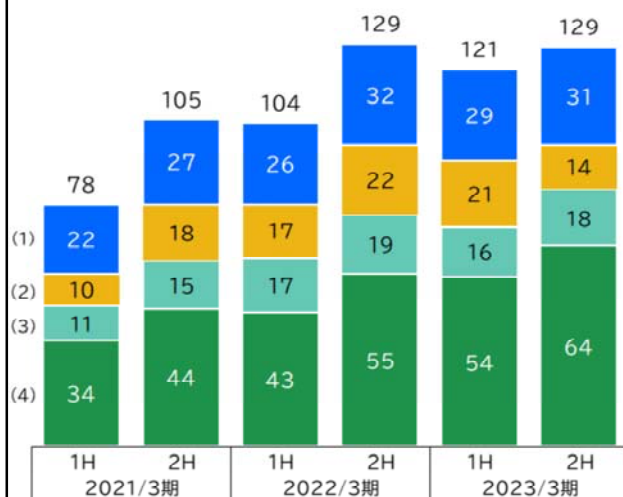
HD連結

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}

(億円)

'21/3期 184 → '22/3期 234 → '23/3期 250 (+7.0%)



法人ソリューション収益

- 私募債
 - コミット/シローン/コベナンツ
- (億円) '21/3期 256 → '22/3期 278 → '23/3期 275 (Δ1.2%)



年金信託収益

(億円) '21/3期 118 → '22/3期 122 → '23/3期 127 (+3.9%)



*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

13

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、リそなカード (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

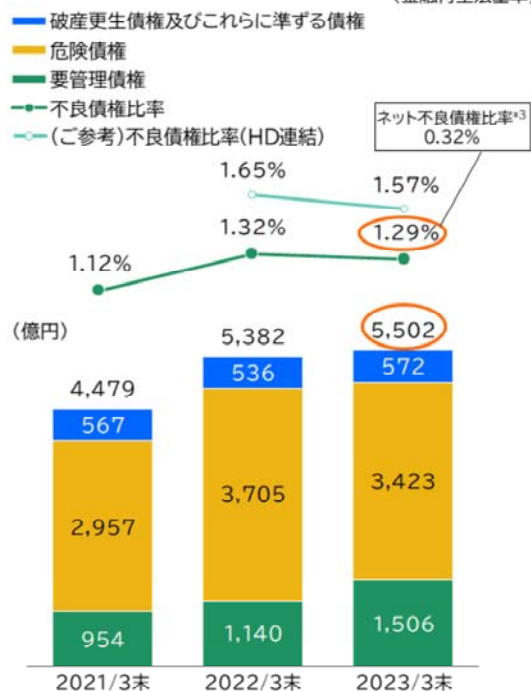
*正の値は戻入を表す

*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政策投資株式を残高削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)

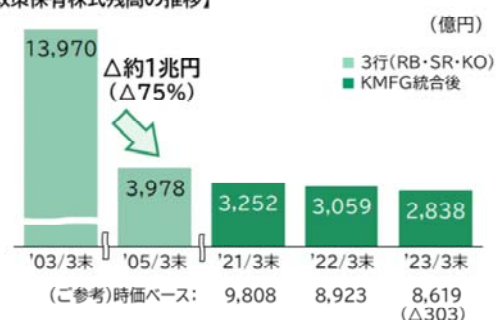
削減額(上場分・取得原価): 220億円、売却益等(同): 504億円
(HD連結ベース: 500億円)
損益分岐点株価(日経平均ベース): 7,800円程度

■ 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

■ '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】



自己資本比率

HD連結

■ 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)

■ パーゼル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、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・アセット増加を反映した試算値

2024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	△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		りそな銀行		埼玉りそな銀行		KMFG 銀行合算	
	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比
業務粗利益 (6)	5,755	+313	3,300	+202	1,125	+48	1,330	+64
経費 (7)	△3,925	△157	△2,140	△77	△765	△31	△1,020	△50
実質業務純益 (8)	1,830	+157	1,160	+125	360	+17	310	+15
株式等関係損益(先物込) (9)	440	△103	375	△81	45	△21	20	△0
与信費用 (10)	△315	△165	△200	△105	△50	△29	△65	△32
税引前当期純利益 (11)	1,840	△140	1,310	△42	320	△53	210	△44
当期純利益 (12)	1,325	△91	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

りそなホールディングス

17

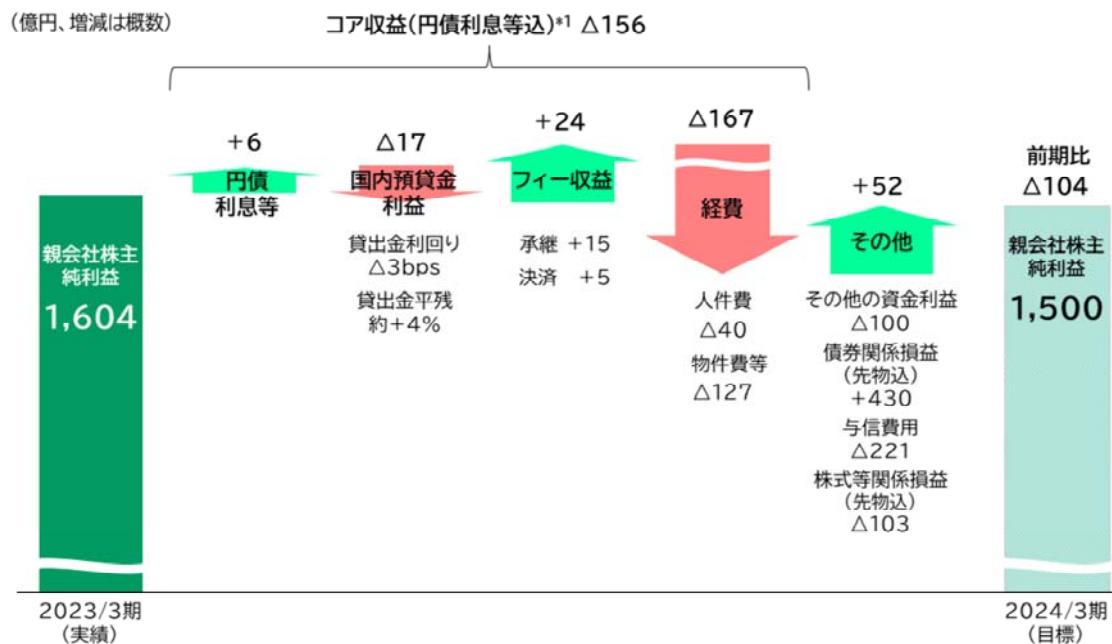
(ご参考)2024年3月期 業績目標の前期比増減要因

HD連結

■ 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

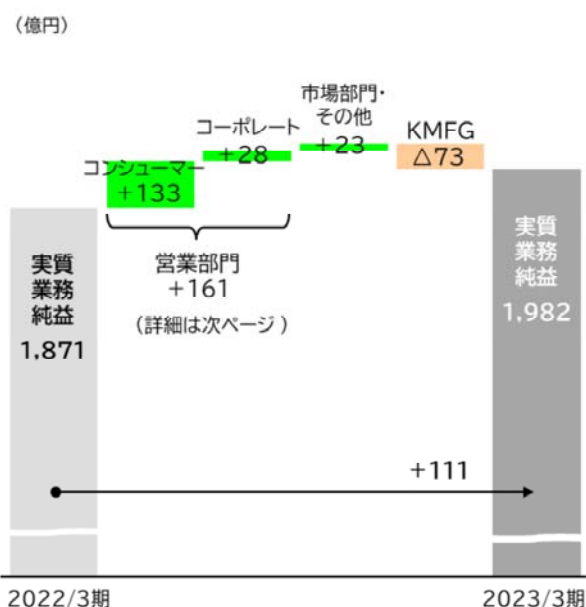
りそなホールディングス

18

(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

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

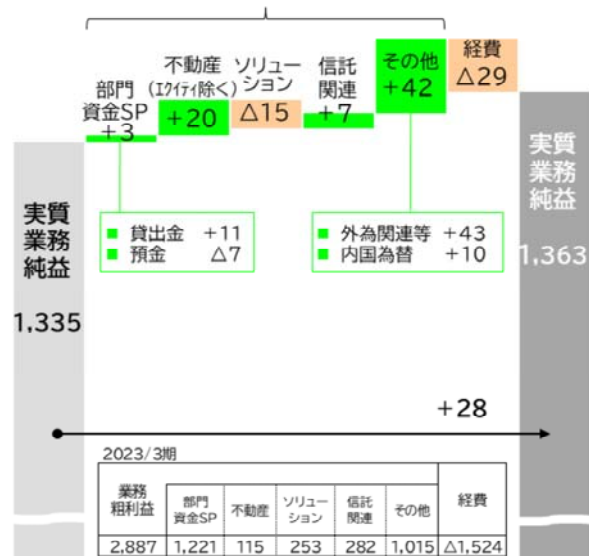
HD連結(KMFG連結除)

コーポレート部門

■ 実質業務純益は前期比28億円の増益

(億円)

業務粗利益 +57



2023/3期

2023年3月期決算の概要と主要ビジネスの状況

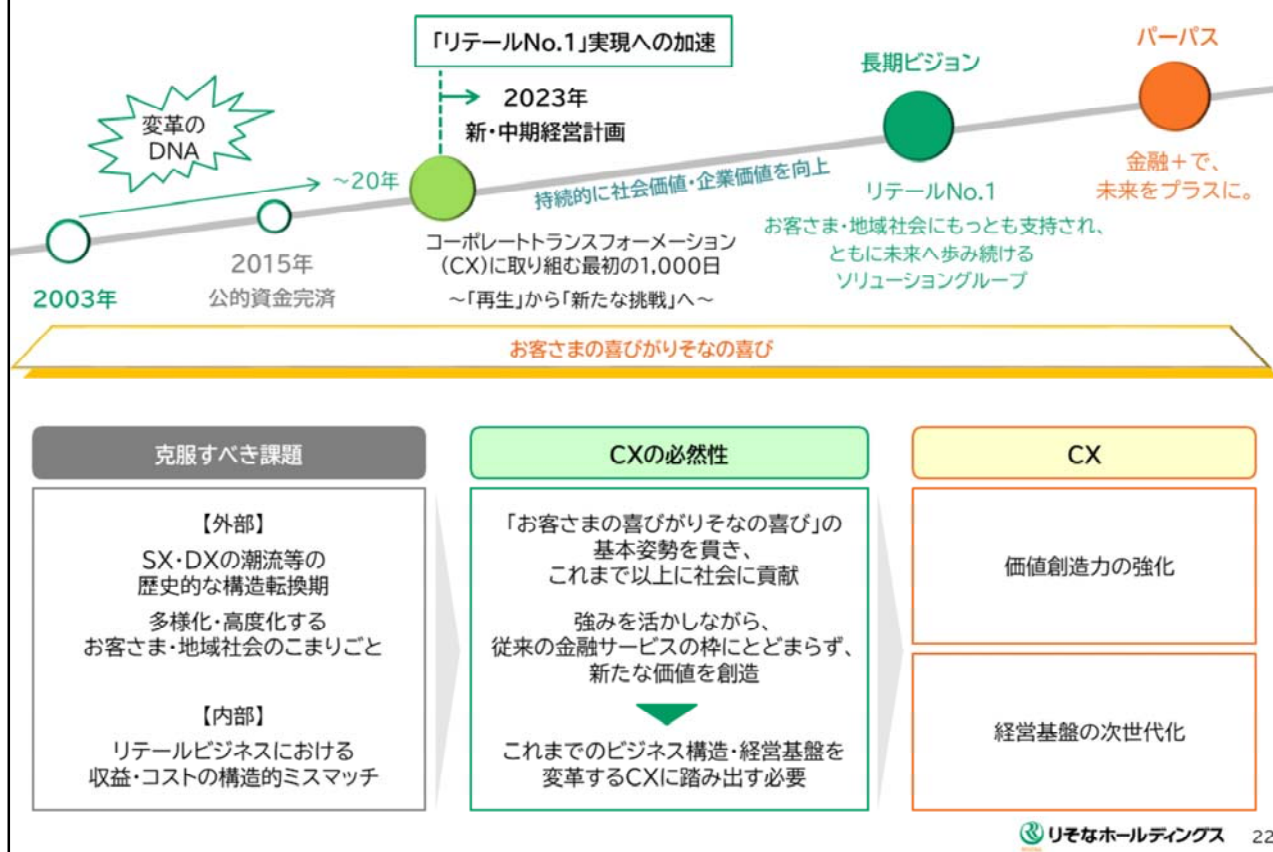
中期経営計画について

資本マネジメントについて

ESGへの取り組み

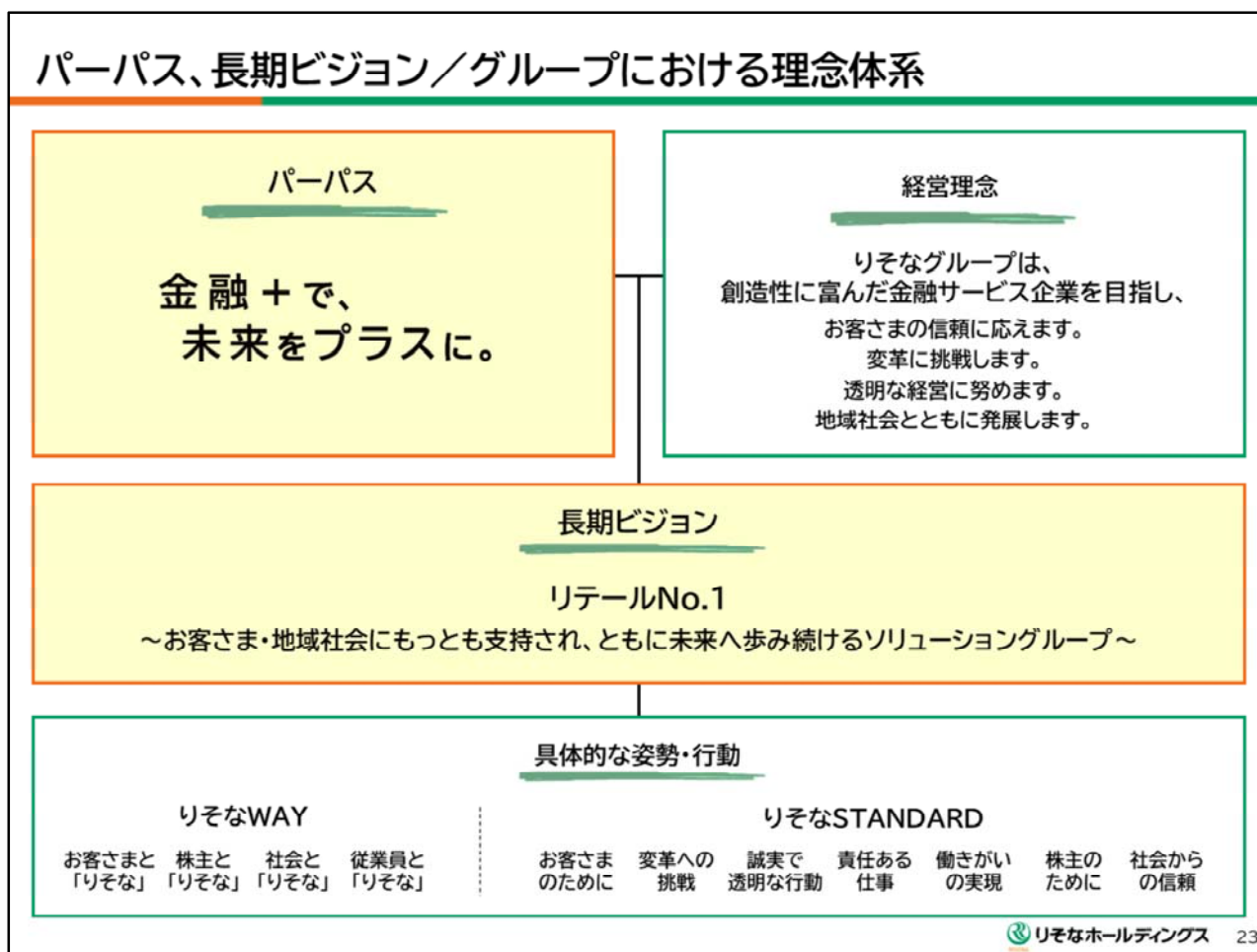
ご参考資料

りそなグループが長期的に目指す姿



- ・ 最初に、長期的に目指す姿から説明させていただく。
- ・ りそなグループは、2003年の公的資金の注入・りそな改革のスタートから20年の節目の時を迎えている。
- ・ これまで、地域やリテールのお客さまの信頼に応え、ともに成長を目指すべく、「変革のDNA」のもと、様々な「りそな改革」に取り組んできた。
- ・ そして、2015年、公的資金の完済を実現している。
- ・ 公的資金の完済から8年をかけ、最大の課題であった資本の蓄積を進めてきた。そして、名実ともに、これまでの「再生」のステージから、「リテールNo.1」の実現に向けた新たな挑戦に向かう、ギアチェンジの時を迎えている。
- ・ 一方、取り巻く事業環境は、大きな転換点にある。情報産業革命や脱炭素といったメガトレンドの流れが加速し、数十年に一度というイベントが頻発する時代。
- ・ いずれ、社会・産業構造が変わり、ゲームのルールが変わり、お客さまの金融行動が変わっていく。そして、お客さまのニーズも、多様化・高度化・複雑化の一途を辿っていくものと考えている。
- ・ こうしたなかで、「今」と「これから」のミスマッチを解消するための構造的な変革が必要。
- ・ 次世代に向けて、発想を転換し、「稼ぐ力」や「稼ぎ方」を見つめなおすこと。そして、支えている仕組みや仕掛け、業務プロセスやシステムの再構築が不可欠。
- ・ そのための構造改革。新中計を貫くものは、CX(コーポレートトランスフォーメーション)。
- ・ 新中計は、りそなグループが、リテールNo.1の実現に向けて、これまで以上にお客さまから必要とされ、社会に大きく貢献していくために、今やるべきことを再整理したもの。

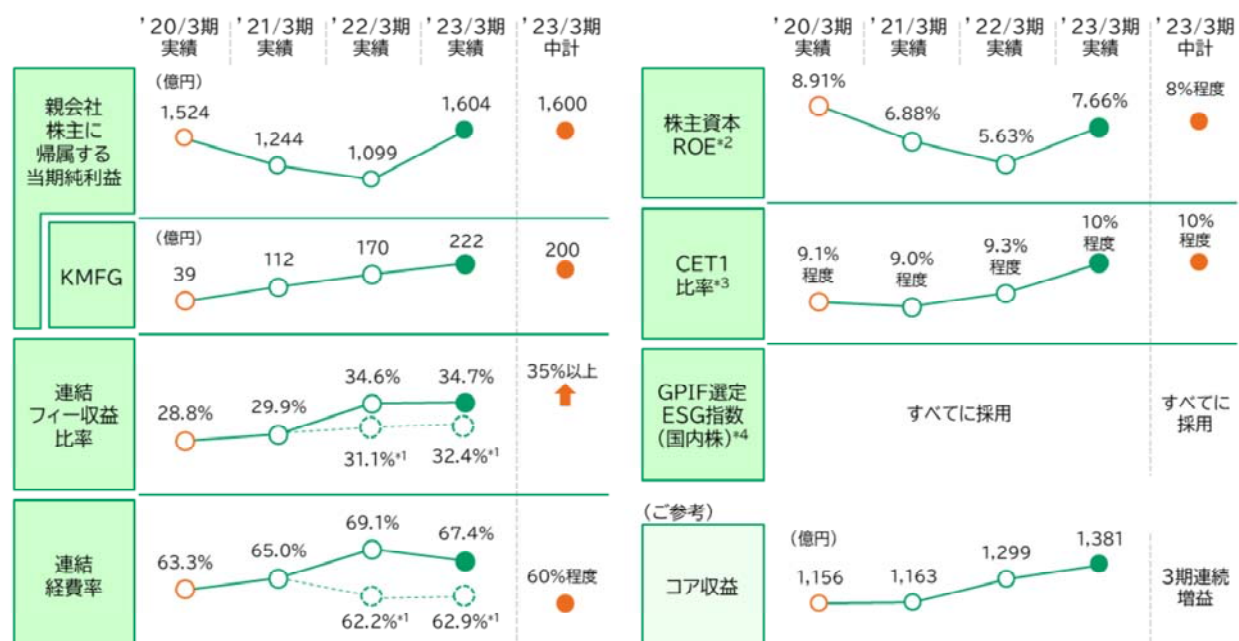
パーパス、長期ビジョン／グループにおける理念体系



- ・ グループの理念体系について。
- ・ これは、名実ともに、「りそな再生」から、「リテールNo.1」の実現に向けた新たな挑戦に向かうための前提として、再整理したもの。
- ・ パーパスは、「金融＋で、未来をプラスに」、長期ビジョンは、「リテールNo.1」を掲げている。
- ・ そして、これまで大切にしてきた経営理念は、「りそなショック」からの学びを正しく伝えていくために、経営の意志として、一字一句変えることなく次世代に引き継いでいく。
- ・ パーパスと経営理念、そして長期ビジョンのもとで、グループの総力を結集して、新たな変革に挑戦していきたい。

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

- ・ 前中計のKPIと、その実績をお示ししている。
- ・ 収益面では、中期の最終年度に目標を達成することができた。
- ・ 統合シナジーが着実に進展するKMFGも3期連続の増益を達成し、グループへの収益貢献も拡大傾向にある。
- ・ 自己資本の積み上げも進みCET1比率は10%に到達するなど、資本の活用フェーズへの転換を見据えている。
- ・ ROEは目標未達となっているが、足元7.66%まで回復している。今後は、資本活用も含め、さらなる向上を目指していく。

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
- ・ オールリソナの発揮(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>

<注力ビジネス>

多様化・
高度化する
こまりごと

事業・資産循環

促進

社会構造転換

- ・ 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

リソナホールディングス 25

- ・ 計画の全体像。
- ・ 本計画は、長期的なコーポレート・トランスフォーメーションに取り組む最初の1,000日という位置づけ。
- ・ ポイントは大きく2点。
- ・ 1点目は、世の中が大きな転換点を迎えるなかで、いち早く「変化に適応すること」
- ・ 2点目は、人財・IT等への先行投資を拡大させながらも、収益・コスト構造改革を着実に進展させること。
- ・ そのために、お客さまのこまりごと・社会課題を起点とした「価値創造力の強化」を図るとともに、グループ連結運営のさらなる強化や一気通貫での「経営基盤の次世代化」に取り組む。

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
	連結コア収益*1	1,636億円
	連結経費率	67.4%
	株主資本ROE*2	7.66%
	普通株式等Tier1比率*3	10%程度
	総還元性向	40.6%
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

【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

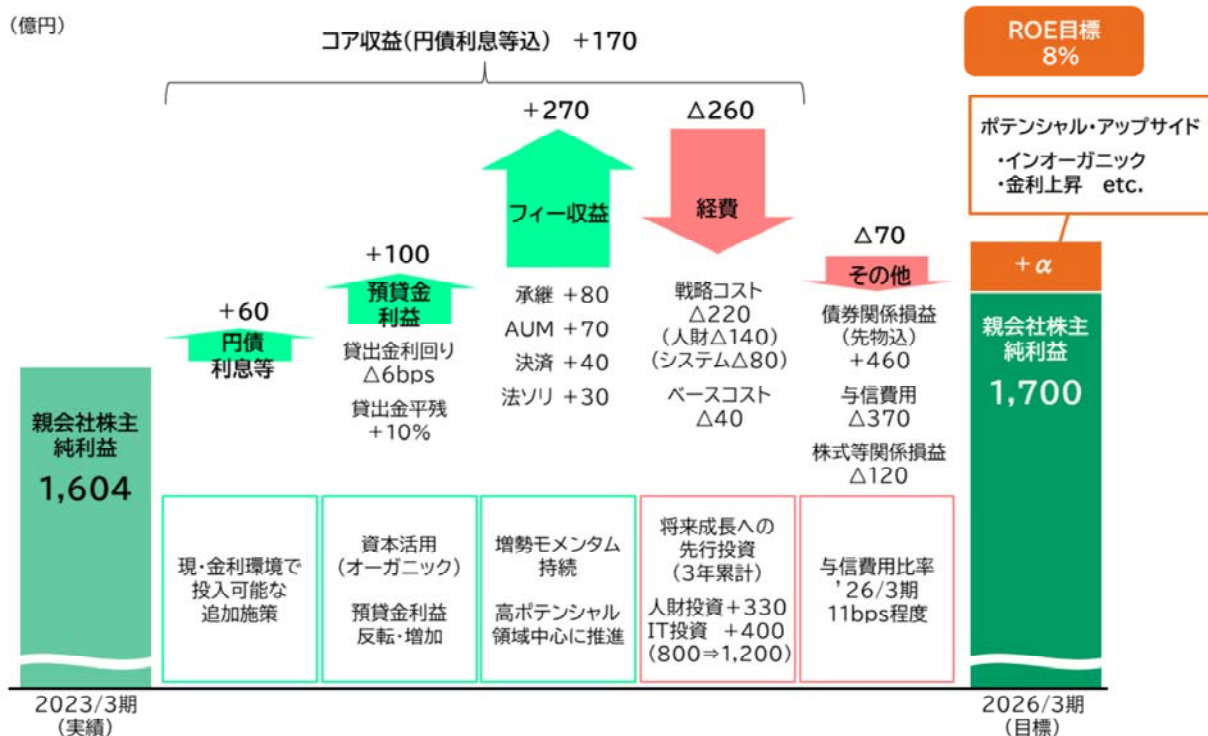


リソナホールディングス 26

- ・ 新中計のKPIについて。
- ・ 上から、収益性指標として、親会社株主に帰属する当期純利益は1,700億円、連結コア収益が1,800億円、連結経費率60%台の前半を目指す。
- ・ そして、株主資本ROEについては、資本コストを上回る水準として、引き続き8%を目指す。
- ・ 中段の資本マネジメント関連のKPIについては、後ほどご説明する。
- ・ 下段、「GPIF選定のESG指数(国内株)の全てに採用」され続けることも、引き続きKPIとしている。

収益ロードマップ

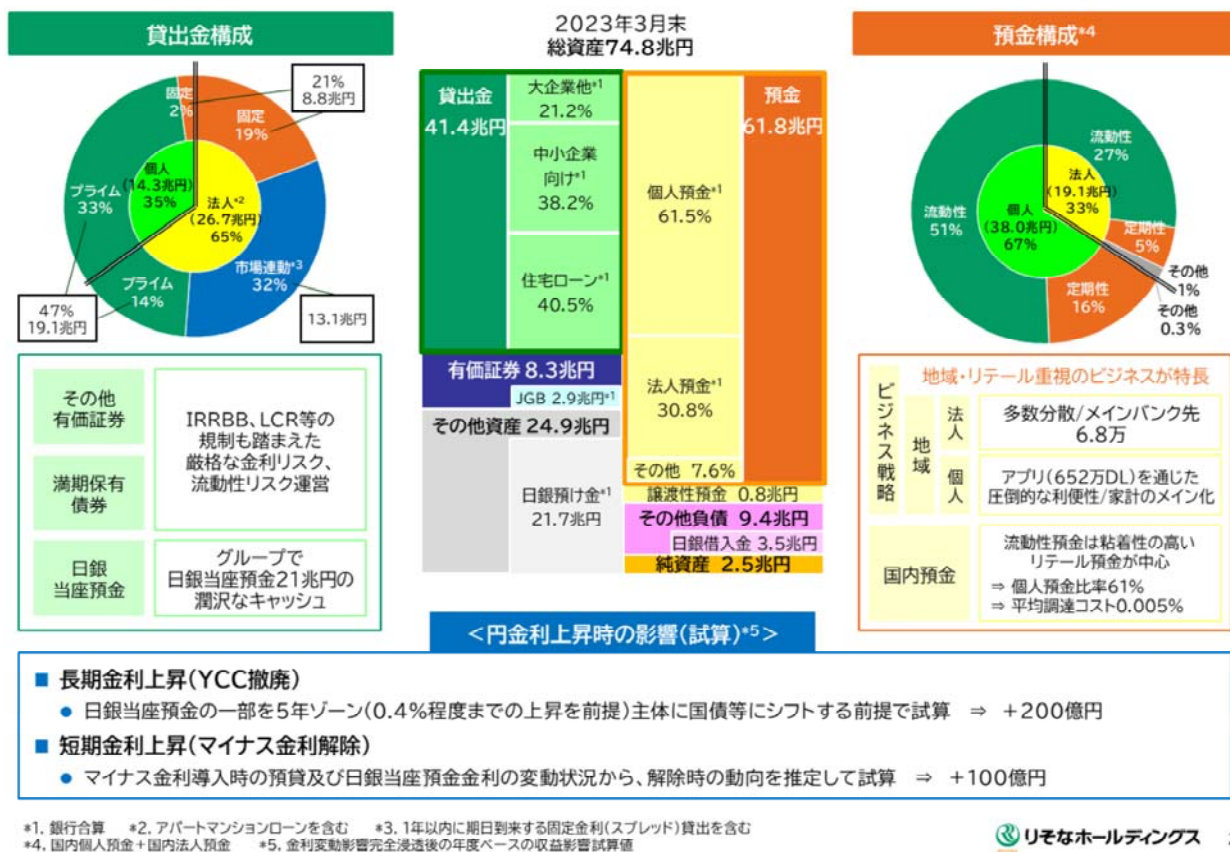
将来的なエンゲージメント・生産性の向上に向けた先行投資を吸収しコア収益増益を企図、ROE8%を目指す計画



りそなホールディングス 27

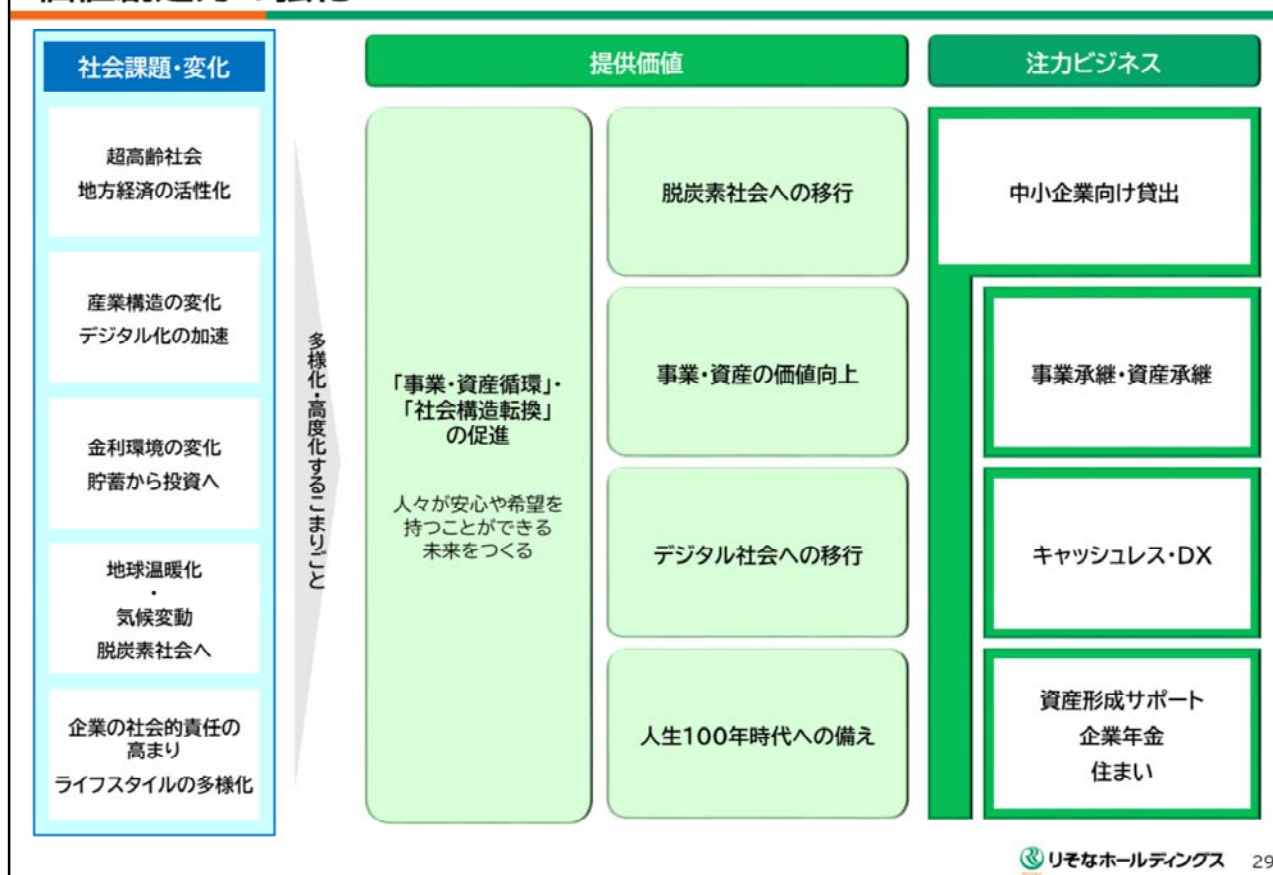
- ・ 計画期間の収益ロードマップについて。
- ・ 新中計最終年度は、前期から100億円の増益としているが、一旦、収益の「質」の向上にこだわった組立てとしている。
- ・ 次世代を見据えた人財投資、IT投資等を先行させることで、経費については、3年間で260億円程度増加させるが、最終的には、収益増でこれを吸収することで、コア収益については、170億円の増加を見込んでいる。
- ・ なお、今後、金利環境に変化が生じる可能性も踏まえて、新中計では、これまでの「預貸金利益+フィー収益+経費」に、円債利息等を加えて、「コア収益」とする。
- ・ 円債利息等が+60億円、預貸金利益は反転して100億円の増益、そしてフィー収益は、270億円増加させる組立て。
- ・ これらにより、親会社株主に帰属する当期純利益を1,700億円まで拡大するとともに、インオーガニック投資の拡充等を通じて、株主資本ROE8%の達成を目指す。

健全なバランスシート／円金利上昇時の影響(試算)



- ・ 新中計は、現行の金利環境が継続することを前提としている。
- ・ 今後、仮に、金融政策の修正がなされた場合には、金利感応度が高い当社のバランスシートからは、預貸金収益、有価証券利息配当金を中心に、収益面でのプラス効果も見込めるところ。
- ・ 当然、金融政策の変更時期、スピード・深度、方法等変数が多いため、収益インパクトの試算は、その前提次第で大きく変化する。
- ・ 仮に、下段にあるような試算をした場合、YCC撤廃で+200億円程度、マイナス金利の解除で+100億円程度のアップサイドに繋がる可能性があるものと考えている。

価値創造力の強化



- ・ まず、具体的な戦略としての「価値創造力の強化」について。
- ・ りそなグループが今後提供していくソリューションの中核は、左から2つ目に記載の、「事業・資産循環」、「社会構造転換」から派生する様々なニーズの解決。
- ・ また、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き、イノベーションを掛け合わせることで、新たな価値を提供していくことは、もとより、りそなグループのサステナビリティ経営の考え方。
- ・ こうしたなか、コンサルティング力とテクノロジーを中核に、右側に整理したビジネス領域に力点を置いていく。
- ・ 個別に補足する。

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】

(兆円)



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】
['21~'22年度] 約1.8兆円(実績) → ['23~'25年度] 3.0兆円(計画)
➢ 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】



【リそな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)」)

- ・ 中小企業向け貸出ビジネスについて。
- ・ 右上が中計期間中の目標。今回踏み込んだ領域。一般貸の平残を約2.5兆円増加させる計画。
- ・ 左上の通り、メガトレンドの大きな潮流や、社会・産業構造の変化は、確実に新しいニーズやお客さまの「こまりごと」を連れてくる。二大都市圏を中心とした強固なネットワークやコンサルティング能力の質的・量的強化等を通じて、多様化する資金ニーズに寄り添い、良質な貸出金の増強を加速させていく。
- ・ SX、DXといった領域でも、潜在ニーズが顕在化する兆しがあることも事実。
- ・ 資本活用フェーズにおける、資本の一つの振り向け先は、良質な貸出金増強。

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

りそなホールディングス 31

- ・ 事業・資産承継ビジネスについて。
- ・ 右上、承継関連収益で約80億円の増益を目指す。
- ・ 承継とは、事業や資産の次世代への円滑な移転を支えるソリューションであり、ワントイムのビジネスチャンスではなく、承継後の世代を超えた取引を含め、長く・広く・深くつながっていくためのもの。
- ・ 当然だが、貸出金や信託・不動産関連、運用、決済など幅広い金融ニーズを内包している。
- ・ 左上にある通り、中小企業のオーナーの高齢化は、我が国の構造的な問題の一つであり社会的な意義もある。
- ・ また、コロナを経て、ニーズの顕在化の動きも見え始めている。
- ・ 信託併営のリテール商業銀行という、りそなグループの稀有な強みを活かせる領域であり、下段の通り、様々なソリューションの提供をワンストップで進めていく。
- ・ 経営資源の投入も進めており、大きな成長領域だと認識している。

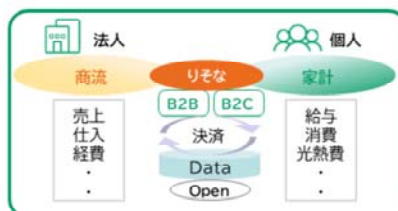
価値創造力の強化: キャッシュレス・DXソリューションビジネス

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】



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



■ 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】



【カード決済取扱高】

イシューイング+アクワイアリング*3



■ 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

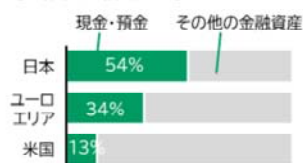
りそなホールディングス 32

- ・ キャッシュレス・DXソリューションビジネスについて。
- ・ 右上、決済関連収益で約40億円の増益を目指す。
- ・ 左上、キャッシュレス市場は、コロナ禍を経て、拡大の流れが加速している。
- ・ また、企業間決済のDXニーズも大きな可能性を秘めている。
- ・ これまでの枠組みを超えて、グループの決済機能として、グループに分散している企画機能や営業を一本化し、個人の家計、企業の商流という文脈で、決済ソリューションの拡大を急ぐ。
- ・ 足元で、例えば、グループアプリと親和性の高いデビットカードは、すでに315万枚を突破し、収益が50億円を超えるビジネスに成長している。
- ・ 法人分野での利用拡大を含め、引き続き成長が期待できる領域。
- ・ また、小売り等のB2C領域における「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」も、導入店舗の拡大が続いている。
- ・ 中計期間中には、イシューイング、アクワイアリングを合わせた取扱高ベースで、まずは2兆円の突破を目指す。
- ・ 左下、B2B領域でのDX支援となる「りそな支払ワンストップ」も、可能性を秘めたサービスの一つ。
- ・ また、昨年度、デジタルガレージさんと資本業務提携を行っているが、新領域を含め、決済ビジネスの質・量を大幅に拡充したいと考えている。

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

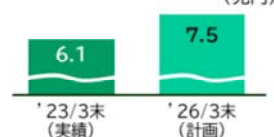
生涯非課税
保有限度額は
1,800万円

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



①

新たな
お客さま体験



②

プロ向けの長期安定運用力

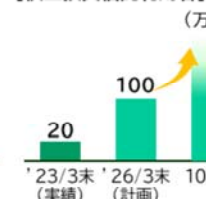
りそなグループアプリ
新・資産形成支援ツール

グループ内外でのFW拡充

【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



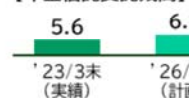
制度設計から、きめ細かなコンサルティング



③

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



りそなホールディングス

33

- ・ 資産形成サポートビジネスについて。
- ・ 右上、投信・FW・保険残高を、7.5兆円まで増加させる計画。
- ・ 上段、人生100年時代において、「貯蓄から資産形成」への大きな流れを作ることは、国にとっても、国民にとっても、われわれ金融機関にとっても極めて重要な取り組み。また新NISA制度という追い風もある。
- ・ 「50年を超える年金運用で培った運用力」と「人財」、そこにテクノロジーの力を掛け合わせることで、資産形成の分野に一石を投じたいと考えている。
- ・ グループアプリに、新しい資産形成サポートツールを搭載する予定であり、「運用力」と「テクノロジー」そして「人財」を掛け合わせたスキームで、積立投信の利用者の大幅な拡大を目指す。

価値創造力の強化：住宅ローンビジネス

お客様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}】

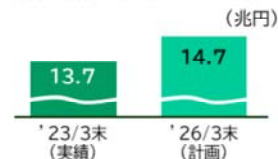


住宅ローン
日本一の強み

業務プロセス改革

お客さま 住宅ローン
利便性向上 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

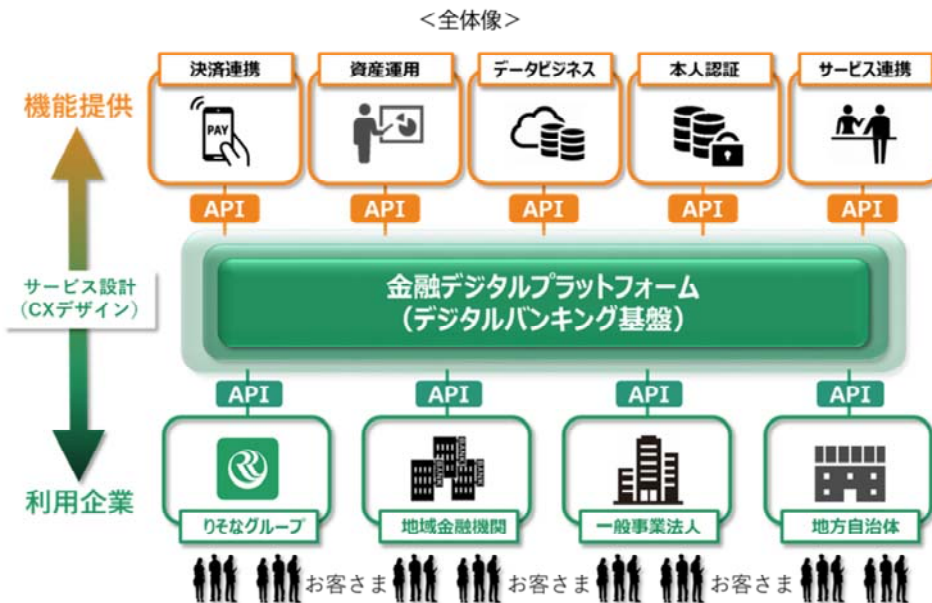
りそなホールディングス 34

- ・ 住宅ローンビジネスについて。
- ・ 右上、自己居住用住宅ローンの残高を1兆円増加させる計画。
- ・ 当社グループの住宅ローン残高は、すでに国内No.1だが、エンドユーザーとの取引拡大など、新たな挑戦を進めていく。
- ・ また、金融政策に変化の兆しがみられるなか、足元では、超長期の固定金利を選ばれる方も少しずつ増加しており、こうしたニーズの変化にも適切に対応していく。
- ・ 加えて、住宅ローンのプロセス改革にも着手しており、お客さまの利便性と銀行側の効率性向上の両立を実現する。
- ・ 下段、かつて、住宅ローン実行後のお客さまとの接点は、大きく低下していたが、今や9割のお客さまとグループアプリを通じて双方向のコミュニケーションがとれる状況にある。
- ・ もとより、住宅ローンのお客さまは、取引の厚みがあるが、今後は、生涯にわたって、ライフイベントに応じた様々なソリューションをお届けできるものと考えている。

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わ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

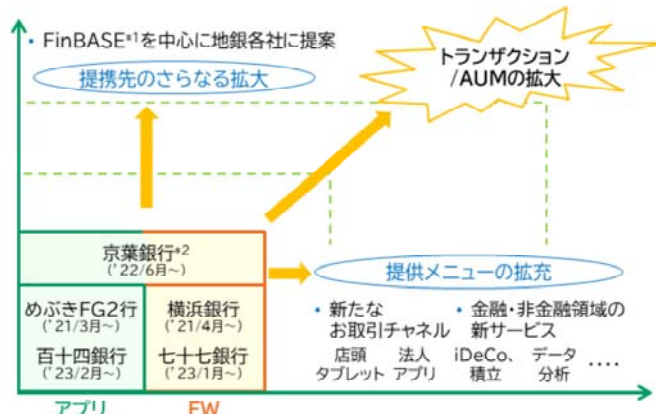


- ・ 金融デジタルプラットフォームについて。
- ・ 前中計から種をまいてきた新たなビジネス領域だが、異業種を含め、様々な企業にご利用いただき、すべてのプラットフォーム参加者がWin-Winとなるエコシステムの原型が出来上がったものと考えている。

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
決済

- 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)
- 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による合弁会社

*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



リソナホールディングス

36

- ・ 足元の取り組みや方向性等について、少し具体的にお示ししている。
- ・ 上段は、地域金融機関の皆さまに向けた展開。現状、バンキングアプリ、ファンドラップについては、リソナグループ以外で、5グループ6行に展開している。
- ・ 今後は、縦軸、提携企業の拡大と、横軸、提供機能の拡充の双方を通じて、トランザクション数とストックの極大化を目指す。
- ・ 足元、アプリは765万DL、ファンドラップは7,442億円という実績だが、3年後に、それぞれ1,000万DL、1.4兆円という水準を目指す。
- ・ 下段は、異業種に向けた展開。現在、「データ」、「決済」、「本人認証」の分野で外部との戦略的提携を進めているが、できるだけ早く、金融にとどまらない新分野での展開を急ぎたい。

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

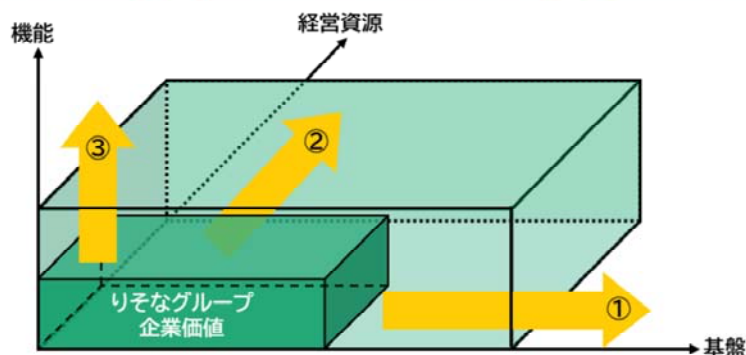
①お客さま基盤拡充

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>

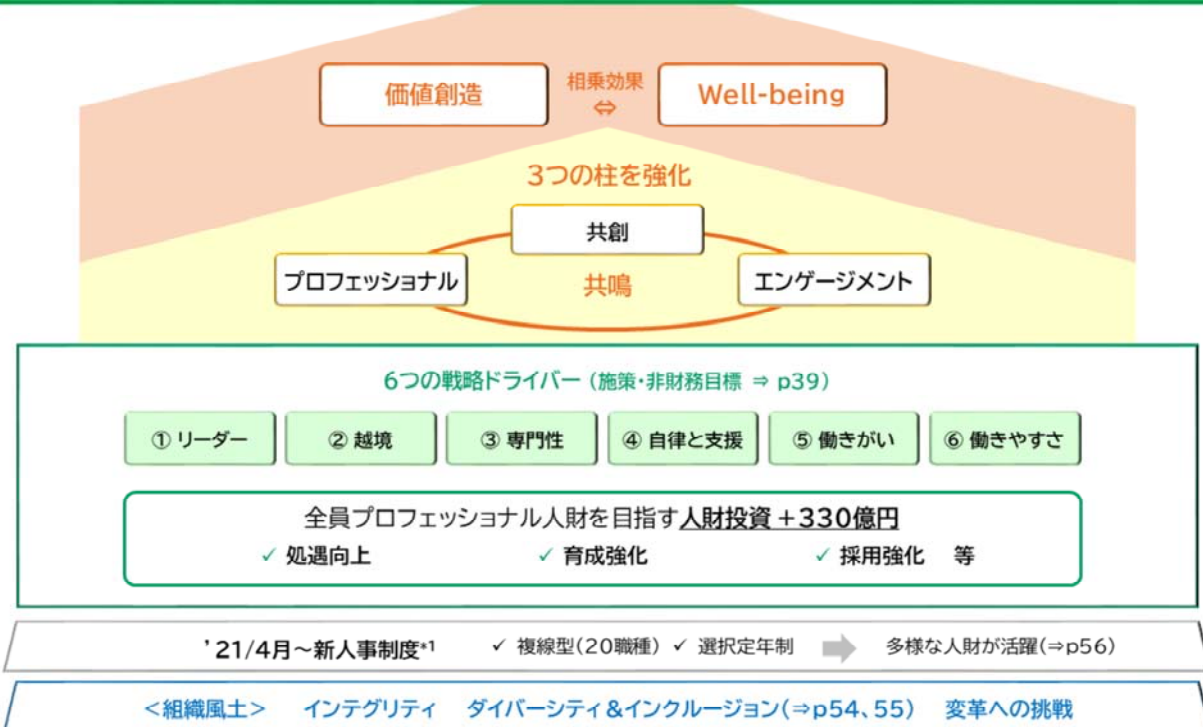
KMFG '21/4月 完全子会社化	ブレインパッド '22/2月 資本業務提携	デジタルガレージ '22/11月 資本業務提携	ウェイストボックス '23/3月 資本業務提携	りそなデジタル・アイ '21/1月 出資比率引き上げ	DACS '22/7月 出資比率引き上げ
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	----------------------------

りそなホールディングス 37

- ・ インオーガニック戦略について。
- ・ 資本活用フェーズに入るなかで、重要なポイント。常に「お客さまにどのような価値を提供するのか」が出発点だが、大きく3つの方向性を考えている。
- ・ 1つめは、事業のさらなる成長に向けた「顧客基盤」の拡充。要は、他社の顧客基盤へのアクセス。
- ・ 2つめは、「経営資源」の獲得。例えば、高度なスキルを有するプロフェッショナル人財の獲得なども選択肢。
- ・ 3つめは、「機能」。既存業務とのシナジーがある領域、お客さまや社会に新たな価値を提供できる領域には大きな関心がある。
- ・ 対象は、地域金融機関、異業種など、制約を設けることなく、幅広に検討を進める。
- ・ また、手法も、M&Aや一部出資、金融デジタルプラットフォームを通じた戦略的提携など様々な形があると考えている。

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



*1, RB, SR及び一部のGr会社が対象

リそなホールディングス 38

- ・ ここから、経営基盤の次世代化について。
- ・ 変化の時代に、すべての起点は人財。
- ・ 人財戦略の全体像として、「共創」「プロフェッショナル」「エンゲージメント」の3つの柱をキーワードに、「価値創造」と「Well-being」の実現を目指す。
- ・ これを支える人財投資として、3年間で330億円を見込んでいる。
- ・ なお、6つの戦略ドライバーのKPI等については、後ほどご覧いただきたい。

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

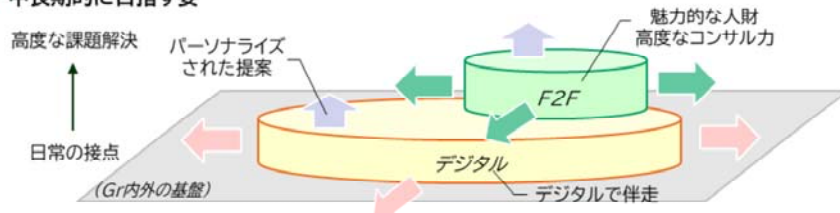
ドライバー	非財務目標	'22年度 ⇒ '30年度	向上施策
① リーダー	◆ 女性ライン管理職比率 ◆ キャリア採用管理職比率	31.4% ⇒ 40% 10.2% ⇒ 18%	✓ 女性活躍支援プログラムの拡充 ✓ キャリア採用の拡充、定着へのオンボーディング
② 越境	◆ 新任経営職階層におけるキャリア採用・越境経験者 ^{*1} 割合	42% ⇒ 100%	✓ 越境学習の拡大 ✓ 外部派遣・外部出向の拡充
③ 専門性	◆ 高度専門人材 ^{*2}	2,481人 ⇒ 3,000人	✓ 採用・育成強化による人財確保 ✓ 専門領域の育成拡大
④ 自律と支援	◆ 社内公募合格者数累計('21年度～'30年度)	684人 ⇒ 4,000人	✓ 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	✓ 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%	✓ 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～

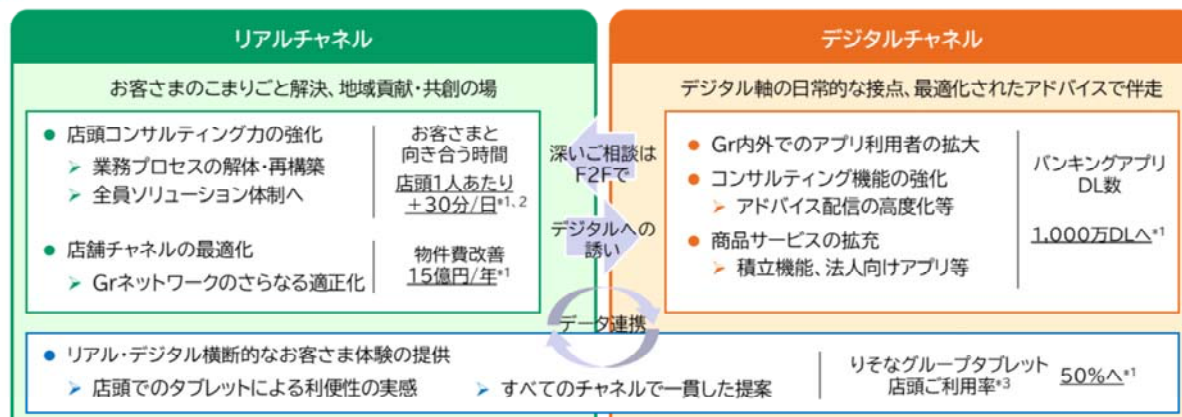
リアル・デジタル一体化を通じた新たな価値提供

■ 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リソナグループタブレットで受付した件数の割合

リソナホールディングス 40

- ・ リアルとデジタルの一体化について。顧客接点の改革。
- ・ 上段の図が、目指す姿のイメージだが、次世代リテール金融を支える根幹の一つだと考えている。
- ・ 全てのお客さまとデジタルでつながり、特別なリアルの方が差別化の柱。
- ・ 法人も個人も、日常の金融は明らかにデジタルとデータに移行していく。
- ・ 一方、難易度の高い金融ニーズを的確に満たすためには、F2Fを中心とする深いソリューションの提供が不可欠。つまり、異なる発想と異なる組織能力を併せ持つことが重要。
- ・ 下段は、この中計期間における取り組み。
- ・ リアル側では、業務プロセスの解体・再構築を通じて、経営資源の再配分やリアル側の顧客接点の強化に取り組む。同時に、地域に営業店がある意味を再定義しながら、店舗チャンネルの最適化を行うことで、15億円の物件費を削減する。
- ・ デジタル側では、一つの通過点として、アプリDL数1,000万を目指す。
- ・ そして、専用端末からの脱却を視野に、まずは、店頭でのグループタブレットの利用率を50%まで引き上げていく。

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～

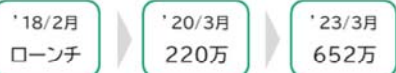
デジタル・リアル双方からお客さまの多種多様なこまりごとを解決

■ 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)

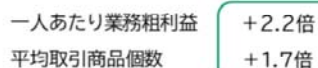
⇒ 様々なお取引でデジタルシフトが加速

【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

金融データ

×

非金融データ

(ビジネス展開例)

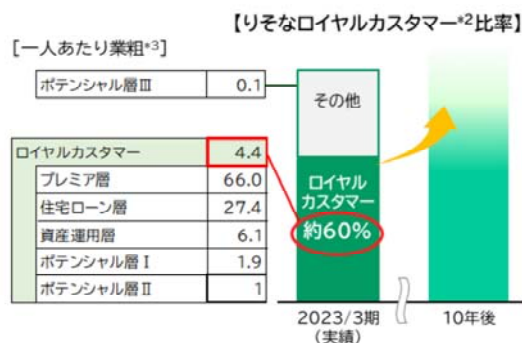
- ✓ トランザクション・レンディング
- ✓ BNPL
- ✓ データマーケティング高度化
- ✓ 広告 等

■ 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



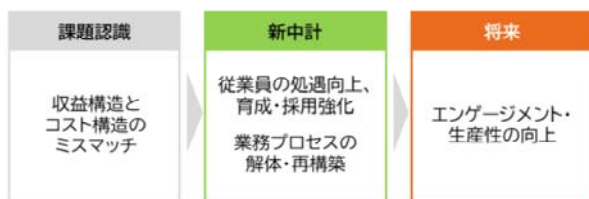
りそなホールディングス

41

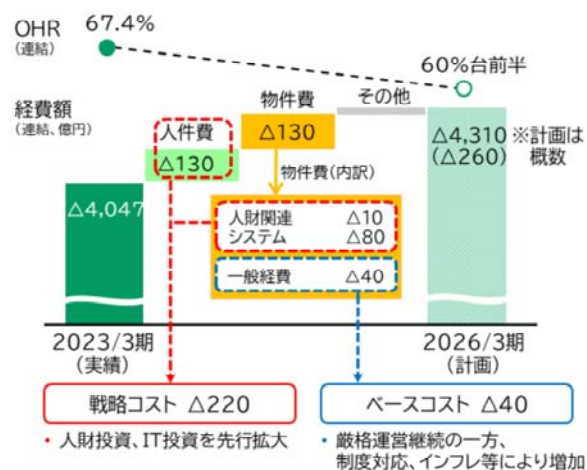
- ・ 左側には、デジタル取引の拡充について整理している。
- ・ アプリが最大の顧客接点となるなか、様々なお取引がアプリにシフトしている。これが、お客さまの金融行動の変化であり、現実である。
- ・ 右上は、データ起点での、これまでの金融にとどまらないビジネス領域への展開を目指す。
- ・ そして右下は、「りそなロイヤルカスタマー」の拡大と深掘。
- ・ 「りそなロイヤルカスタマー」については、68ページをご参照いただければと思うが、取引内容に応じた一つの整理。お客さまのニーズを起点に、より多くのお客さまに、より厚みのあるお取引を、より長くご利用いただけることが、リアルとデジタルの一体化がもたらす新たな価値であり、今後は、お客さま一人当たり収益の最大化を目指していく。

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

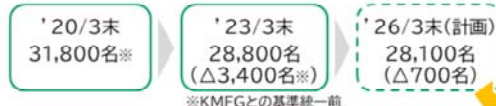


■ 新中計期間における経費見通し

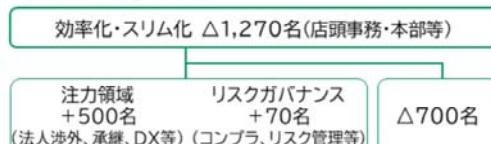


■ 人財投資

- +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

- 持続可能な成長に向けた、先行投資の拡大について整理している。
- 時代の変化とともに、収益構造とコスト構造のミスマッチは広がっている。今後さらなる事業環境変化が想定されるなか、「業務プロセスの解体・再構築」「人財のミッション変更」に向けた取り組みを、どうしても加速させる必要がある。
- これが新中計のコスト増の要因だが、次世代を見据えた先行投資であり、今、やるべきもの。いずれ持続的な成長を支える一つの土台となるもの。
- スライド右側の通り、人財投資で330億円、IT投資で400億円の純増を見込んでいる。

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

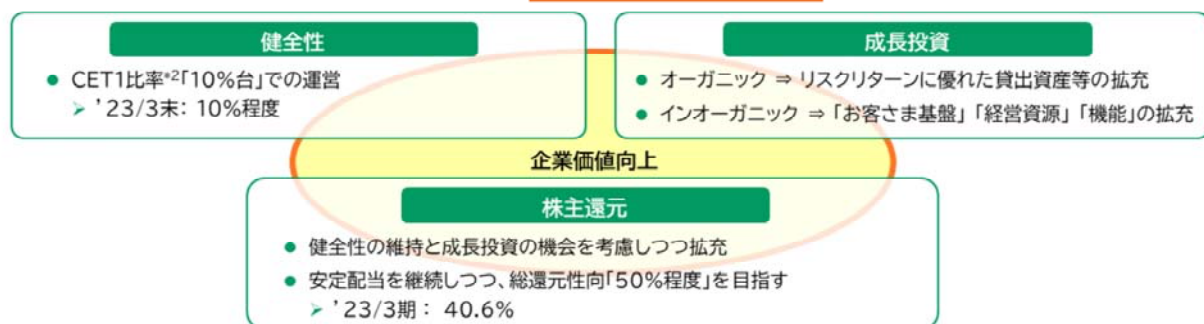
ご参考資料

- ・ ここから、資本マネジメントについて、ご説明する。

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



【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・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

リソナホールディングス 44

- ・ 上段は、新中計における資本マネジメントの方向性について。
- ・ これまでの資本の質的・量的拡充に軸足を置いた運営から、新中計では本格活用のフェーズに入る。
- ・ 左上は、「健全性」の観点。前中計の目標であった、バーゼル3最終化ベースのCET1比率「10%程度」については、3月末に達成することができた。
- ・ 新中計期間においては、「10%台」での運営を意識しつつ、「成長投資」と「株主還元」に資本を振り向けていく。
- ・ 右上は「成長投資」の考え方。「オーガニック」「インオーガニック」それぞれの領域で資本を活用し、リターンの向上を目指す。
- ・ 「株主還元」についても、中央に記載しているが、新中計では、安定配当を継続しつつ、総還元性向の水準として、「50%程度」を目指す。
- ・ 今回の還元アクションは、こうした考えに基づくもの。
- ・ 下段は、新中計期間における資本活用のイメージ。
- ・ オーガニック投資として、貸出を中心に約2,400億円を活用するイメージ。前中計期間の900億円から、2.6倍の水準感。
- ・ 前中計期間では、健全性の向上に1,300億円を活用していたが、今後、この多くの部分をインオーガニック投資に振り向けたいと考えている。

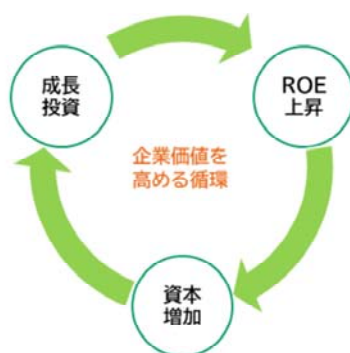
中計における資本マネジメント②

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SXI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		当期利益 RWA*1	×	RWA*1 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 「お客さま基盤」「経営資源」
貸出資産等の拡充 「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/年ベース

りそなホールディングス 46

- ・ 企業価値向上に向けた取り組みとして、PBR1倍超の市場評価の獲得に向けた考え方についてお話しする。
- ・ PBRの向上に向けては、①ROEの向上、及び、②資本コストの低減、の双方からのアプローチが重要であり、施策については、上段右にお示しの通り。
- ・ 左下は、当社のROEに関して、デュボン分析の考え方で要素分解をしたもの。
- ・ 銀行業なので、リスク調整後ベースに補正したものを使っている。
- ・ 前中計期間中、ROEは最終年度こそ持ち直したが、総じて悪化トレンドにあった。
- ・ この背景には、大きく2つの要因がある。
- ・ 1つはコロナ禍で、バランスシートが急拡大し、低稼働資産が増加したこと。より能動的なリスクテイク等を通じて、さらなるリスクリターンの向上が必要。
- ・ もう1つは、大口の与信費用の発生、外債健全化によるPLのダウンサイドの発現。リスクガバナンスの更なる高度化も必要だと考えている。
- ・ こうした課題認識のもと、右下に中計期間中の施策を整理している。
- ・ いずれにしても、資本活用フェーズに入るなか、資本の有効活用を通じて、「収益性」「資産効率性」の改善にしっかりと取り組んでいきたい。

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

- ・ ここから、ESGへの取り組みだが、スライド1枚だけ、ご説明させていただく。

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 Δ43% (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
従業員にとっての 価値	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

りそなホールディングス 48

- ・ こちらは、サステナビリティ長期指標。
- ・ これまでの「サステナビリティ長期目標」に、黄色でお示ししている項目を3点加えている。
- ・ 具体的に、1つめは「価値創造力指数」。法人・個人のお客さまへの幅広いソリューション提供を目指すための指標を追加した。現在の1,050万件から、2030年に倍増となる2,000万件を目指す。
- ・ 2つめは、2050年に向けた「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」。2030年の電力セクターにおける中間目標もお示ししている。
- ・ 3つめは、「Well-Being指数」。従業員調査における「仕事・生活の充実度」のポジティブ回答の割合を、現在の「69.3%」から向上させていく目標としている。
- ・ 私からの説明は以上とさせていただきます。

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
従業員数 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

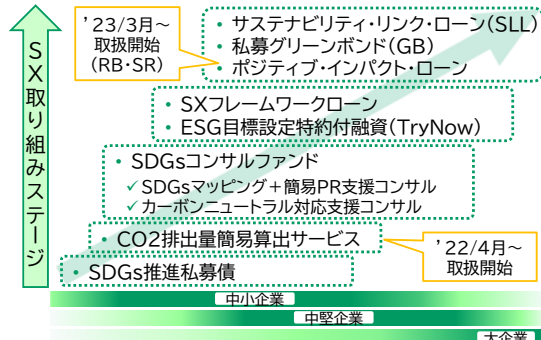
ソリューション提供の強化('22年度)

・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



■ 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

*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

りそなホールディングス 49

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】

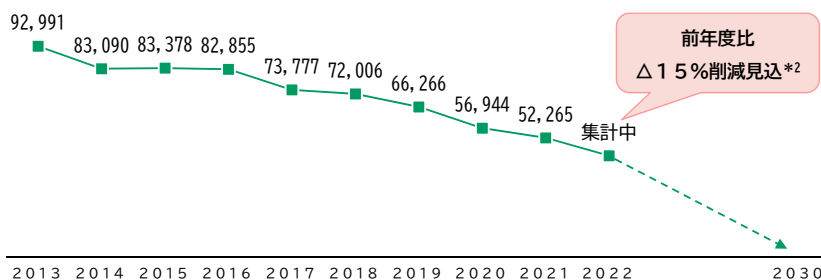
【主要施設における再エネ等クリーン電力導入状況】

(排出量の単位:t-CO2)

Scope1	Scope2	うち電力使用	合計	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	島根加ターセンター
5,208	47,057	45,855	52,265	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

*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

りそなホールディングス 50

E(環境): カーボンニュートラル② ~Scope3~

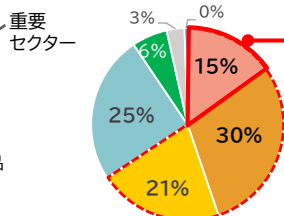
投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量(Scope3カテゴリ15)への対応

- 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)
- 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	「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】

- 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	- 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℃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℃目標を十分下回る水準を目指していく
中間目標	2030年度の炭素強度 『100~130gCO2e/kWh』

*1. 当社の業種区分は、「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	$\sum \left(\text{投融資先の炭素強度 (gCO2e/kWh)} \times \frac{\text{投融資先への当社投融資額}}{\text{集計対象先全体への当社投融資額合計}} \right)$	85%	2.1
石油・ガス セクター	$\sum \left(\text{投融資先の排出量 (MtCO2e)} \times \frac{\text{投融資先への当社投融資額}}{\text{投融資先の借入・資本合計}} \right)$	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と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と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し、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、リテール向けと信のFinanced Emissionsの把握と削減に努める

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P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】
		✓ 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)
		【法人のお客さま向け】
		✓ 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. CDPレポート2022 *3. TCFD提言におけるセクター定義に基づく

りそなホールディングス 53

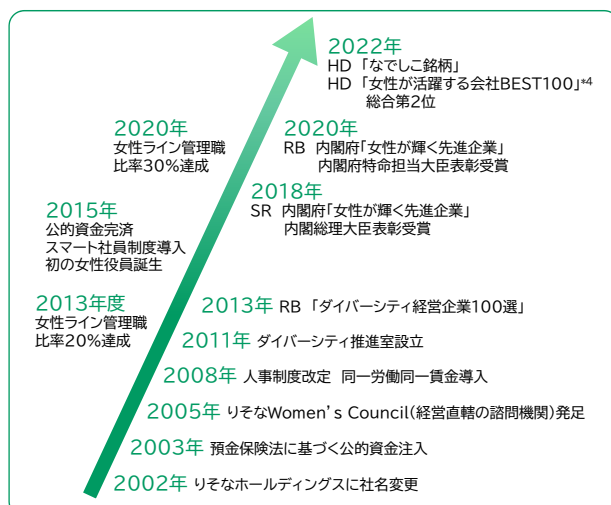
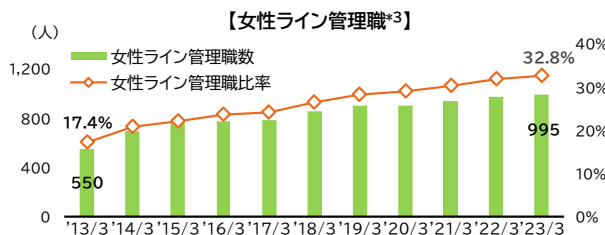
S(社会): ダイバーシティ&インクルージョン①

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*)	13.4%	20%以上
ライン管理職(グループ6社*)	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%



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」

りそなホールディングス 54

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、部店長一歩手前の、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

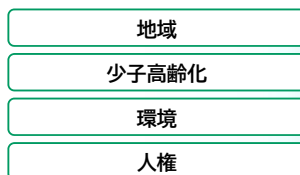
- クレジットカード業界での経験を経て、'21年、キャリア採用でりそなGr入社
- 高い知見と業界ネットワークを活かし、キャッシュレスの取組等で多数の実績
- '23年、経営職階層/グループリーダーに昇格

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】

優先して取り組む社会課題



SDGs戦略

本業を通じた金融サービス

社会貢献活動

リテールNo. 1の実現



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



【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

【りそな・みらいキッズマネーアカデミー参加人数】

累計
約44,000人

2005年度

2022年度



【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

りそなホールディングス 57

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%

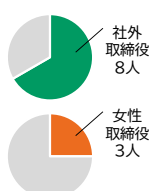
■ 女性取締役比率25%

【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

報酬
委員会

監査
委員会

■ 独立社外取締役のみで構成

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

■ 独立社外取締役のみで構成

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

■ 独立社外取締役が過半数を構成

■ 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

社外取締役^{*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

りそなホールディングス 58

G(コーポレートガバナンス): 取締役役に求める役割・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

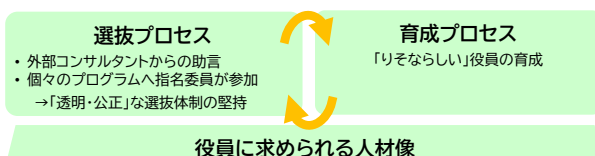
- ✓ 社外取締役の知見を戦略等に活用するための意見交換を随時実施
- ✓ '22年度は、中期経営計画策定に向けて、各種ビジネス戦略の課題整理
等をテーマにフリーディスカッションを継続的に実施

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



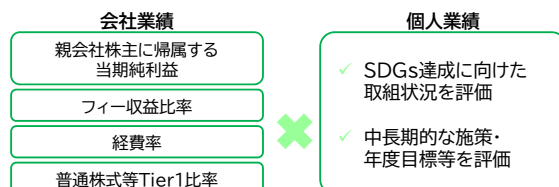
役員報酬制度

■ 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>

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

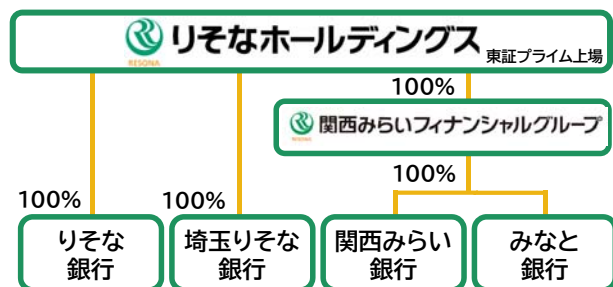
ESGへの取り組み

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)】	【法人顧客数(万社)】
1,600	50
【預金(兆円)】	【貸出金(兆円)】
62	41

有人店舗数

有人店舗数：820
(2023年3月末)



*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

マーケットシェア*1

【預金】	【貸出金】	(2023年3月末)
4.2% 東京	4.6%	RB+SR KMB+MB
4.0% 神奈川	8.8%	GDP 全国1位
46.0% 埼玉	43.4%	同 4位
22.9% 大阪	24.1%	同 5位
18.8% 兵庫	31.0%	同 2位
17.1% 滋賀	19.4%	同 6位
		@1人所得 全国6位

パーパスの制定(2023年5月)

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

【パーパスに込めた想い】

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

国際ビジネス

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

- 海外現地法人によるソリューション提供

- りそなブルダニア銀行(インドネシア)
 - 業歴65年超、現地でのフルバンキング
- りそなマーチャントバンクアジア(シンガポール)
 - ASEAN、香港、インドにおける貸出、M&A、コンサルティング等

- お客さま支援体制の強化

- 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



2023年3月31日現在



執務風景(りそなブルダニア銀行)

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

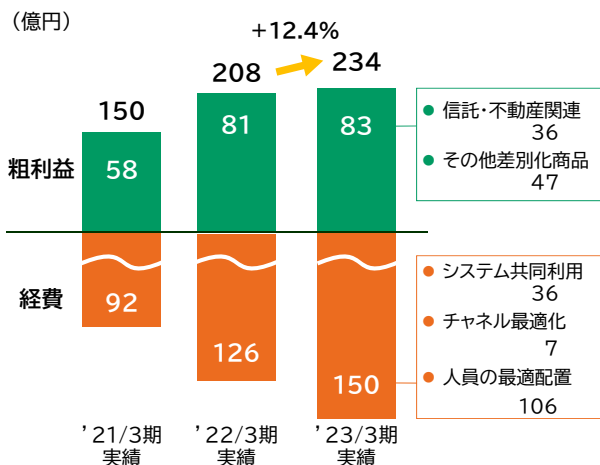
KMFGのさらなる進化

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）

多面取引の浸透に向けた取り組み

2行合算
(RB、SR)

収益貢献が高い“りそなロイヤル・カスタマー”は着実に増加

取引に応じた（社内管理上の） お客さまの 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)	顧客セグメントの引き上げと 多面取引の進展により 生涯獲得収益が拡大
	2018/3末	2023/3末	増減			
プレミアム層 総預り資産500万円以上or アバマンローン500万円以上 (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100万円以上 (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50万円以上 (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50万円未満 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50万円未満 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

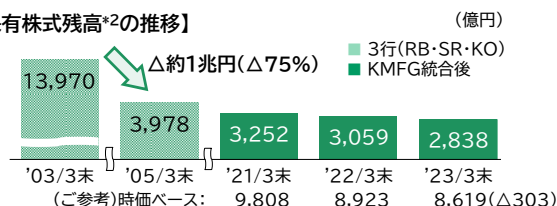
政策保有株式*1に関する方針の概要

- 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

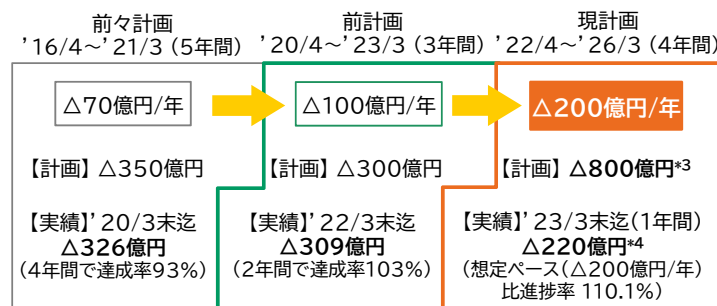
削減額(上場分・取得原価): 220億円
売却益等(同): 504億円 (HD連結ベース: 500億円)
損益分岐点株価(日経平均ベース): 7,800円程度

【政策保有株式残高*2の推移】

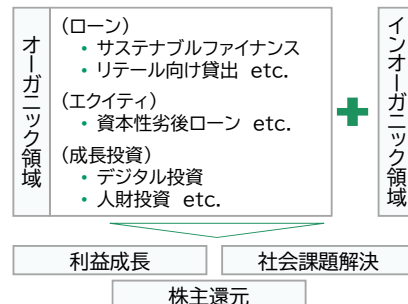


削減ペースを加速させた現計画のもとさらなる残高縮減を企図

- 足元では計画比着実に進捗



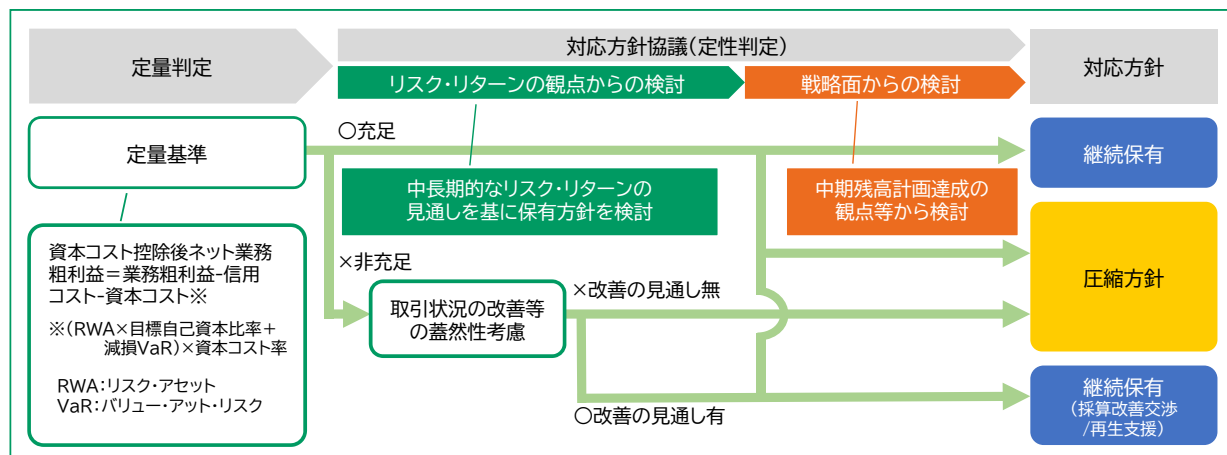
- 「社会課題」、「お客さまのこまりごと」解決に資する分野等で活用



*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

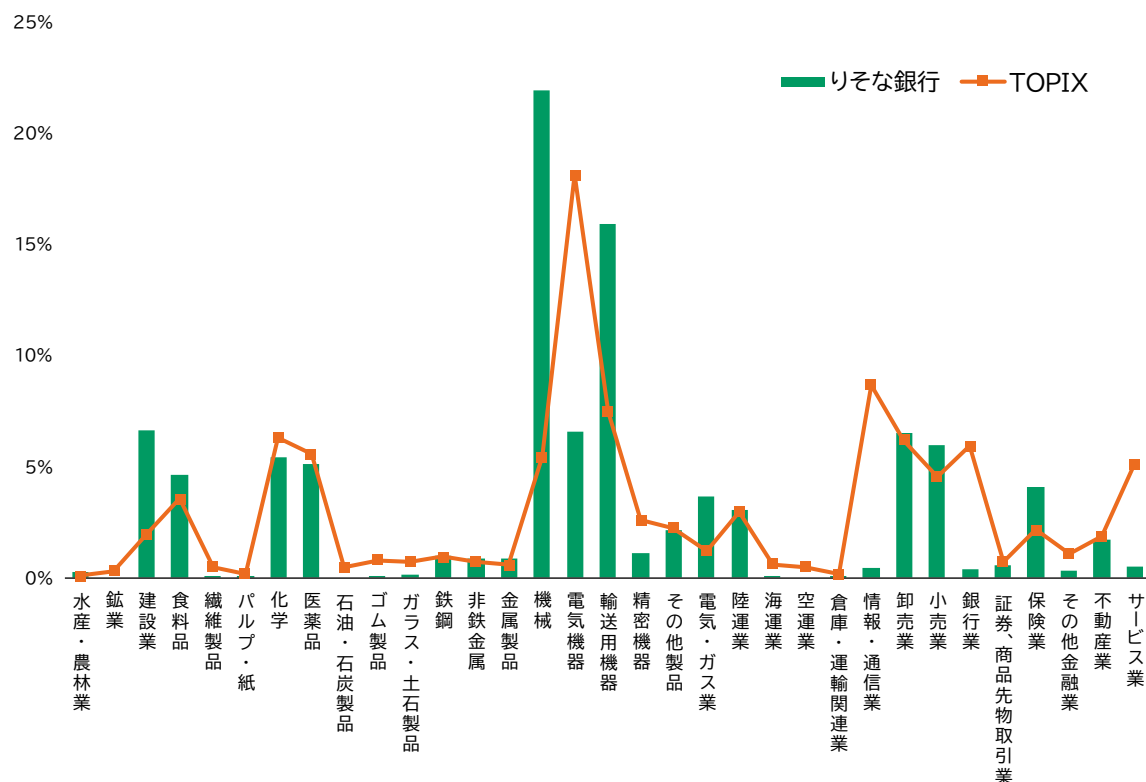


政策保有株式の議決権行使については、「議決権行使基準」を定め、全議案について個別に賛否を判断し、検証を行う仕組みを構築

- 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				経費		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				業務純益		業務粗利益		前期比		前期比	
	RVA*1	RAROC	OHR				前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比
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(リソナ企業価値)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	幅広い人材の活躍の場を提供	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)		りそなG 100%	2022/12期	△0	△0
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

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)

	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

劣後債明細(2023/3末)

RB

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

国際的な金融規制強化への対応

主要な金融規制の動向・当社への影響

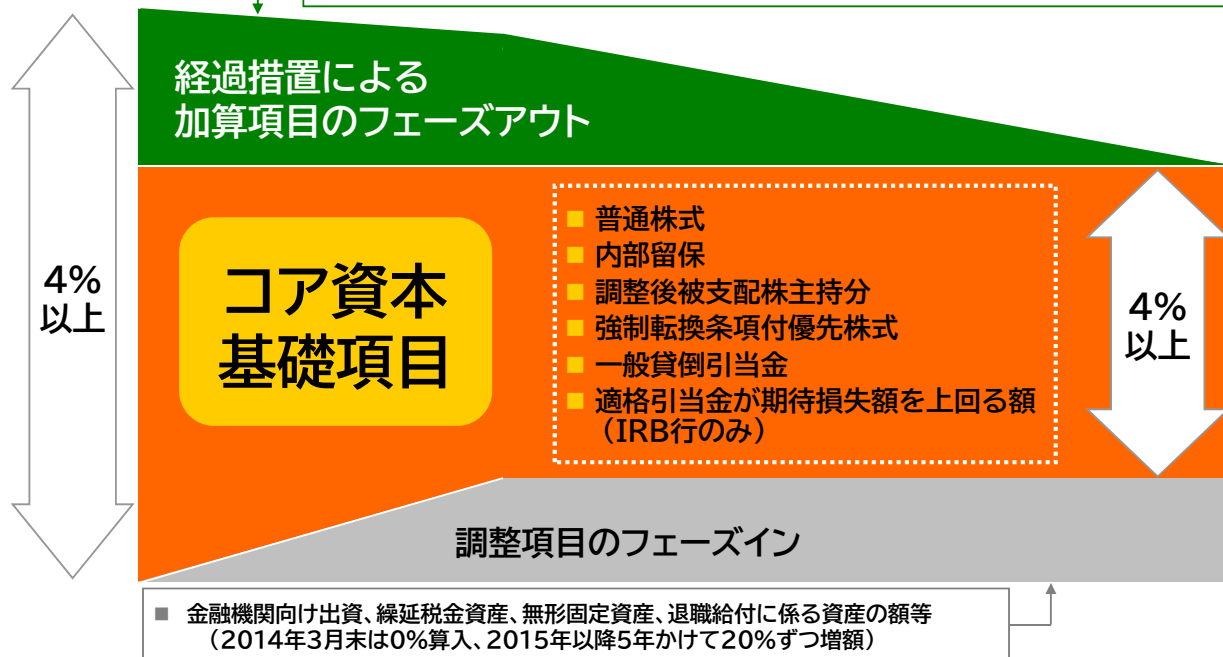
■ バゼル3最終化をはじめ、目下のところ当社へ重大な影響を与える規制はなく、各規制の適用に向け着実に準備を進めている

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%)	- 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	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	「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	- 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 G-SIB/D-SIB、TLAC	資本保全バッファ、カウンターシクリカルバッファ、SIBのバッファは上乗せ資本規制。TLACは更なる損失吸収力を求める規制	各種資本バッファについてはG-SIB/D-SIB、国際統一基準行が対象。TLACはG-SIB等が対象
LIBOR公表停止対応	米ドルLIBORの主要テナーについては2023年6月末、それ以外のLIBORは2021年12月末に公表停止	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



2014/3期

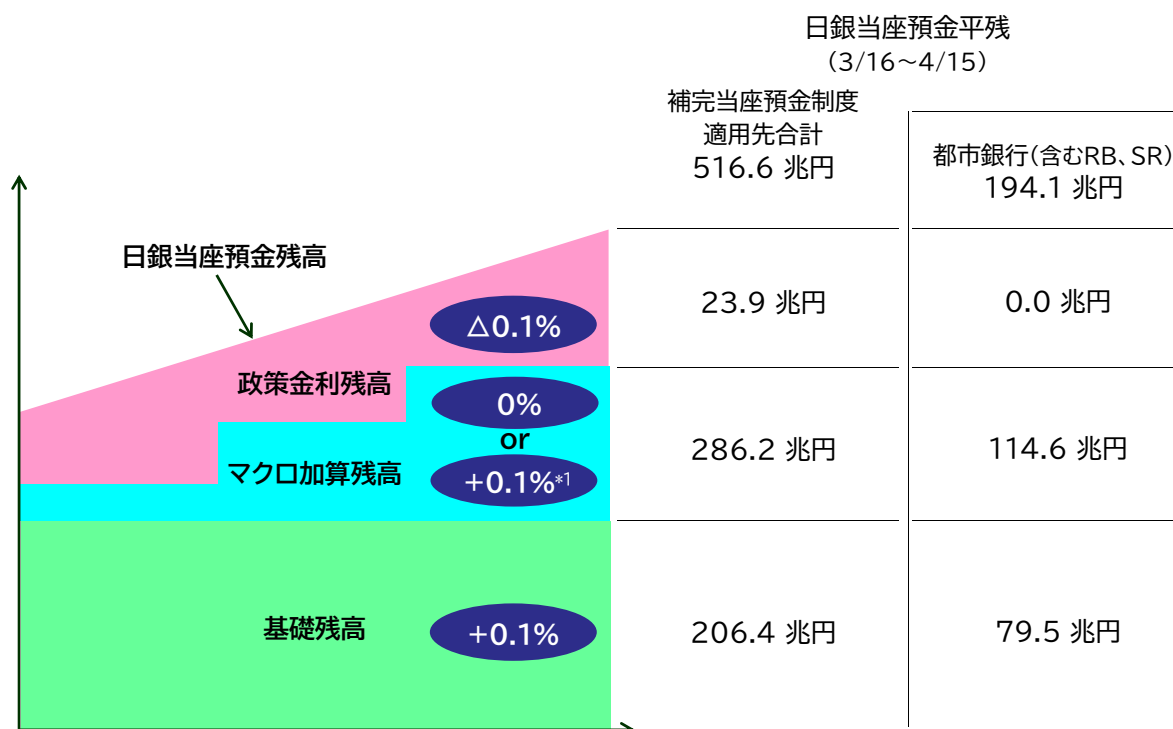
2019/3期

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

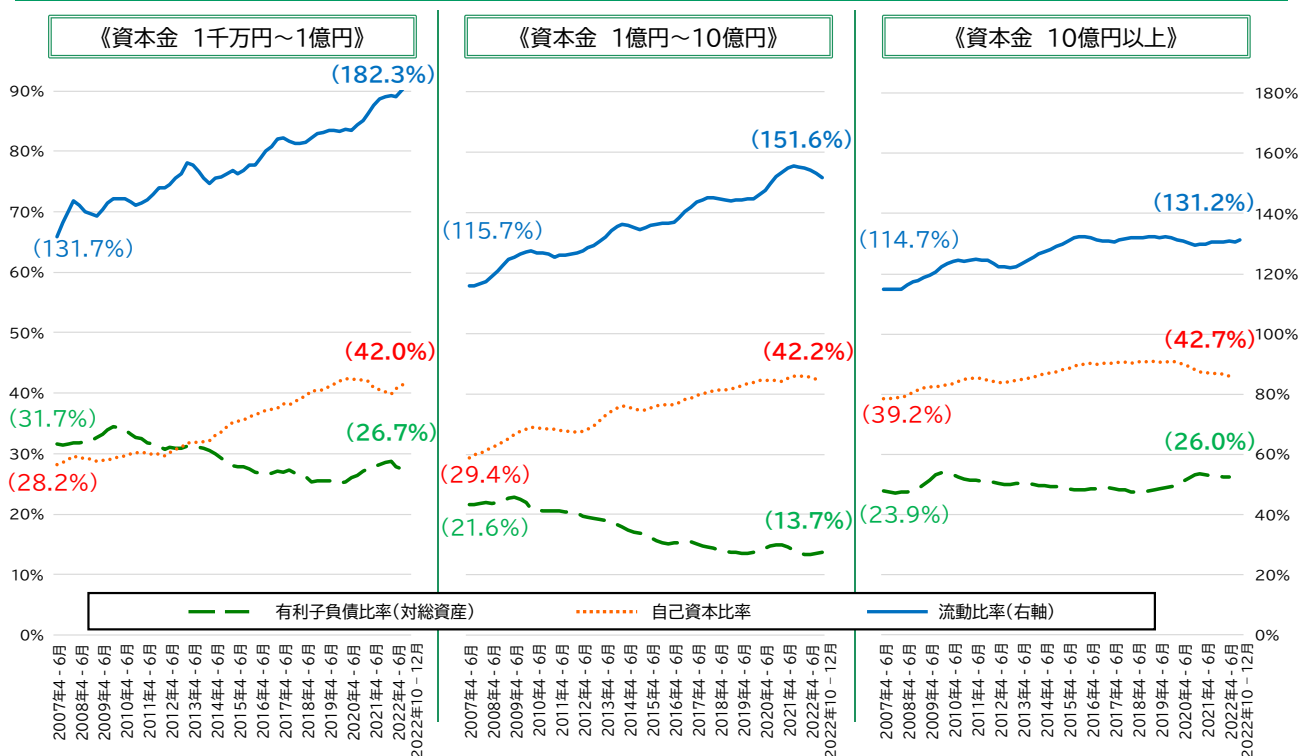
日銀当座預金残高



*1. 新型コロナウイルスオペ利用額相当部分

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

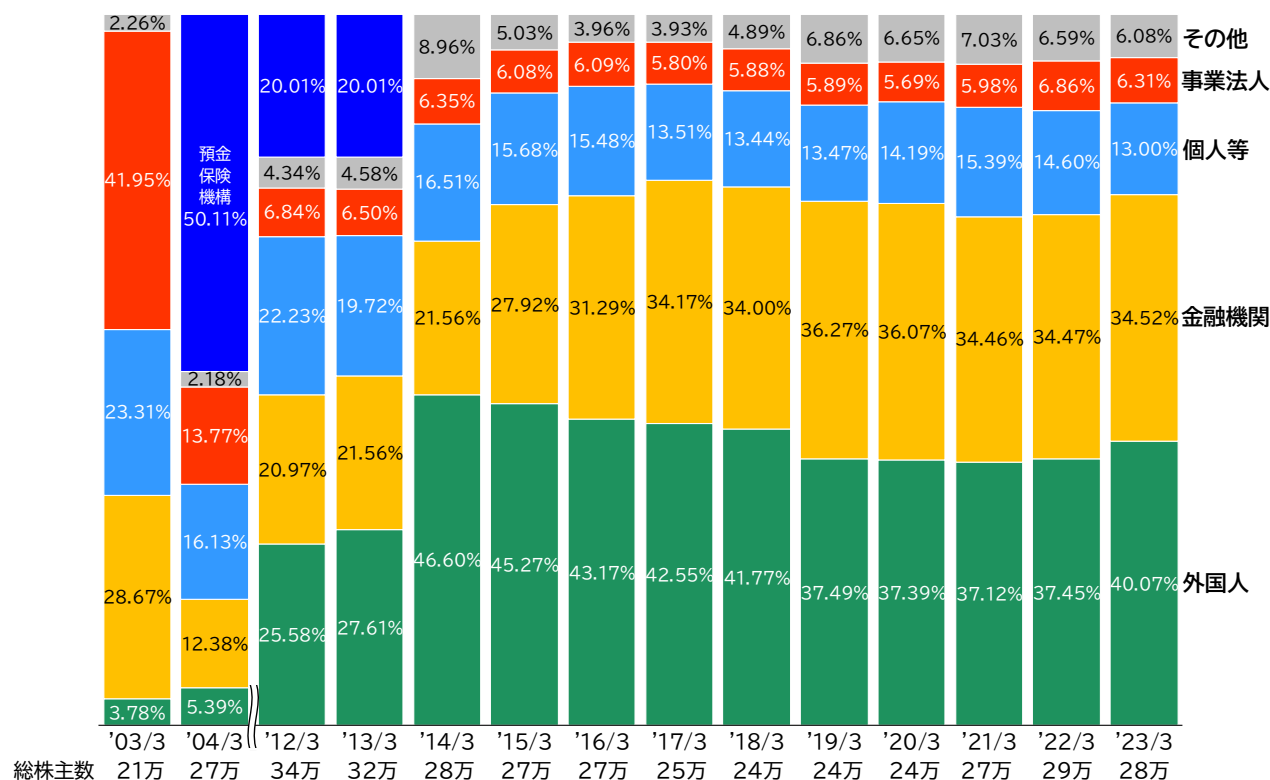
		3行(RB・SR・KO)					KMFG統合後						
		(億円)	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
P L	連結	業務粗利益	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586	6,391	6,019	6,000
		資金利益	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311	4,174	4,291	4,193
		フィー収益*1	1,587	1,692	1,687	1,606	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	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

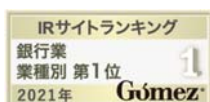


【株主・投資家の皆さまへ】

- IR資料などをご覧いただけます。



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/>