

『リテールNo.1』の実現に向けて

お客様の喜びが
りそなの喜び



RESONA

りそなホールディングス

2020年2月

証券コード	8308
単元株数	100株
株価*	456.8円

*2020/2/4終値

本日のポイント

1

りそなの特長・強み

- 目指すは「リテールNo.1」。銀行業から金融サービス業へ
- メガバンク、地方銀行、信託銀行の機能・強みを持つ独自のポジション

2

りそなの成長戦略

- SDGs経営：本業を通じた社会課題の解決
 - ✓ 3つのオムニ戦略を通じたイノベーションの創出
 - ✓ 独自施策の展開：
りそなグループアプリ、ファンドラップ、キャッシュレス・プラットフォーム 等
- 関西みらいFG統合によるシナジー発揮

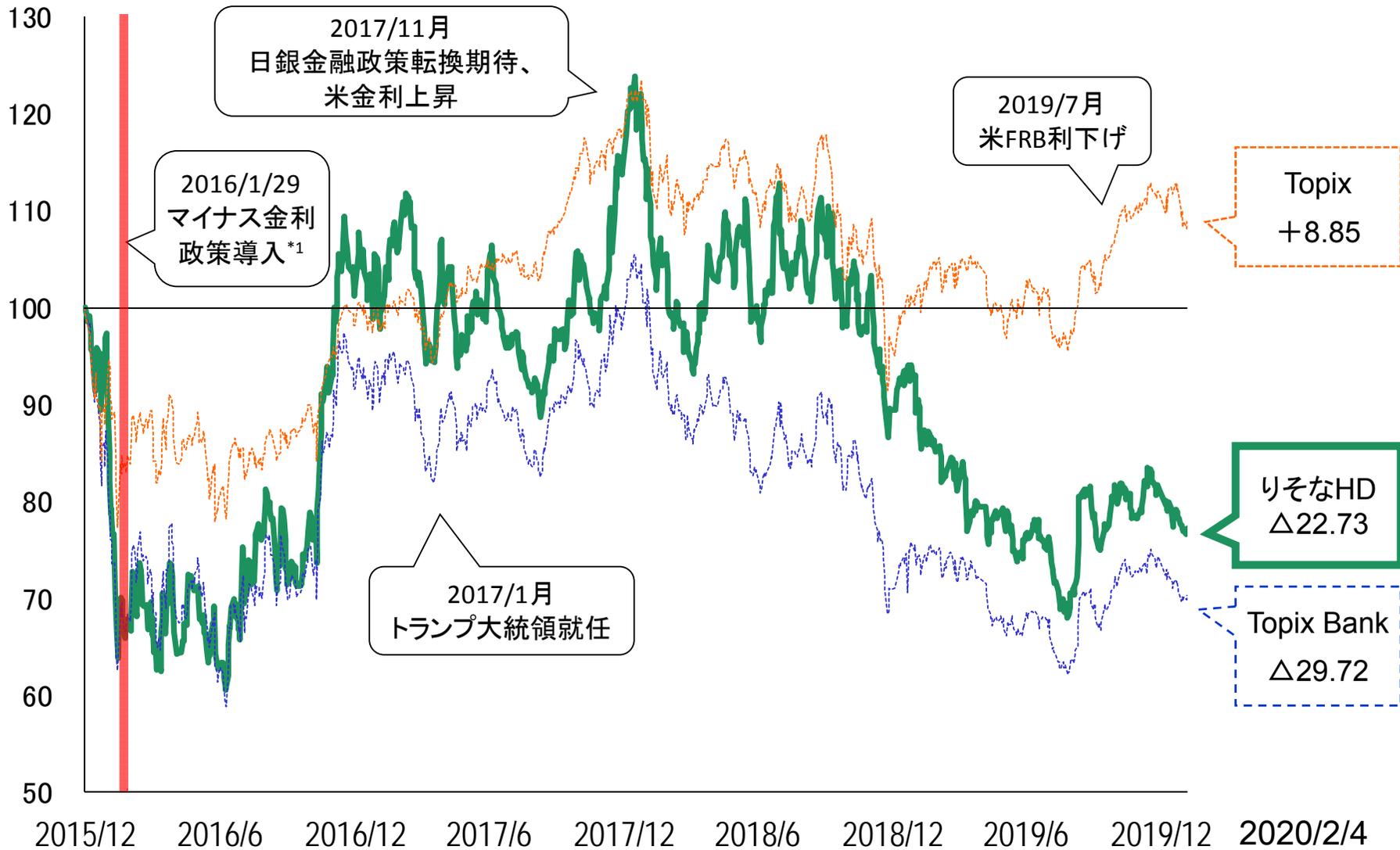
3

りそなの株主還元への取り組み

- 株主還元に対する積極的な姿勢と着実な実績
- 魅力的な配当利回り(4.59% *1,2)

マイナス金利政策導入時期をはさんだ株価推移

2015年12月30日の株価を100とした当社株価の推移（2015/12/30～2020/2/4）



*1. 2016年1月29日、日銀の金融政策決定会合により「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」の導入を決定

りそなホールディングス株式の状況

主要指標	水準	備考
1 株価収益率 (PER) (株価*1/EPS (68.8円)*2)	6.6倍	東証一部 平均15.7倍*3
2 株価純資産倍率 (PBR) (株価*1/BPS (951.86円)*4)	0.47倍	東証一部 平均1.21倍*3
3 ROE*5 (2019/9期実績)	9.12%	普通株主価値重視の経営 JPX400採用銘柄
4 1株当たり年間配当金 (2020年3月期予想)	21円 第2四半期末 10.5円 期末 10.5円	'15/3期 15→17円(+2円) '17/3期 17→19円(+2円) '18/3期 19→20円(+1円) '19/3期 20→21円(+1円)
5 配当利回り (配当金*6/株価*1)	4.59%	東証一部 平均2.30%*3

*1. 2020/2/4終値 *2. 2020/3期業績目標の親会社株主に帰属する当期純利益1,600億円(2019/5/10公表)を基準
 *3. 大和証券(2020年2月3日付レポート「2020年1月相場の回顧と物色動向」) *4. 2019年12月末
 *5. (親会社株主に帰属する中間純利益÷183×365)÷(株主資本)、期首・期末平均 *6. 2020/3期配当予想

目次

1. リそなの特長・強み P. 5

2. リそなの成長戦略 P. 14

3. リそなの株主還元への取り組み P. 26

より良い社会へ向けた取り組み P. 29

ご参考資料 P. 34



1. リそなの特長・強み

P. 5

2. リそなの成長戦略

P. 14

3. リそなの株主還元への取り組み

P. 26

より良い社会へ向けた取り組み

P. 29

ご参考資料

P. 34

「リそな」のブランドコンセプト

1. リそなの特長・強み

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

お客様の声に耳を傾け、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。



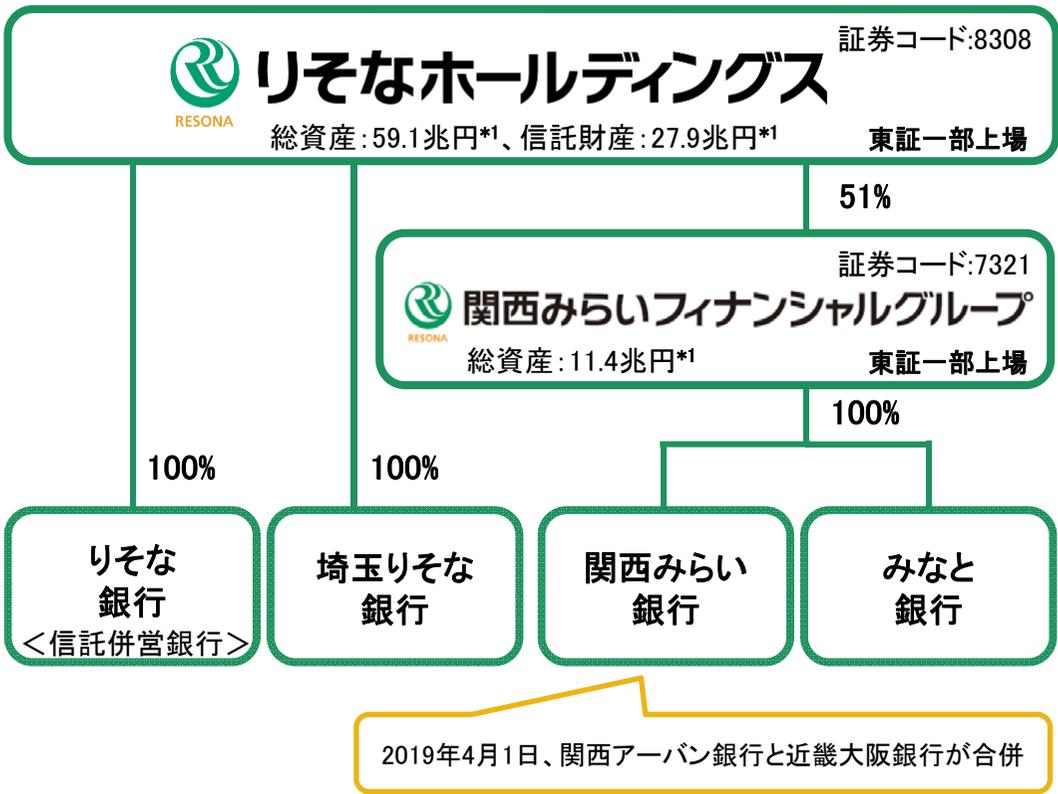
- 2つの“R”、「りそな(Resona)」と「地域(Regional)」が共鳴し合う様子を表現

- 全体を囲む正円は「安心感」「信頼感」を表現
- グリーンは「やさしさ」「透明」等、オレンジは「親しみやすさ」「暖かさ」等を象徴

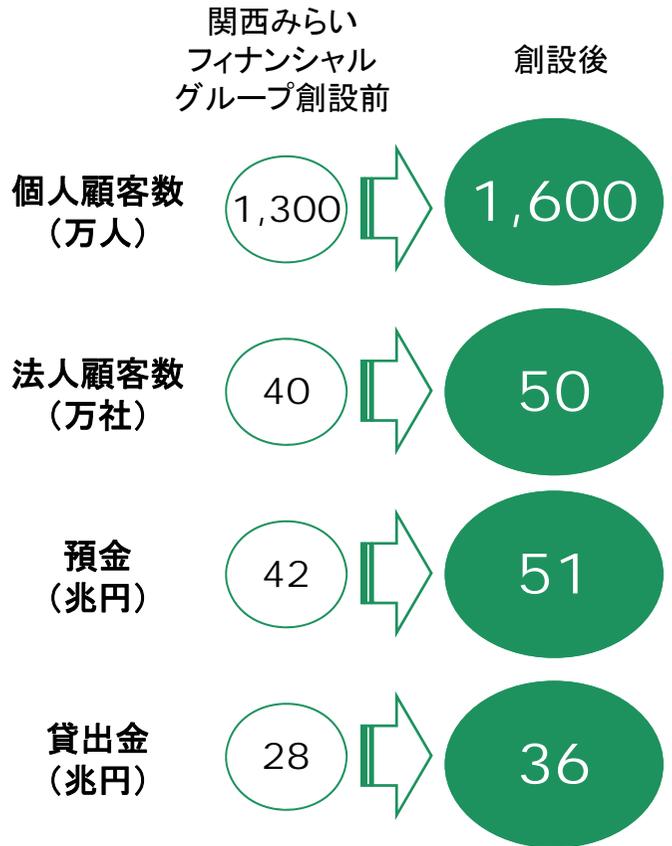
りそなグループの概要(1)

1. りそなの特長・強み

本邦最大の信託併営リテールバンキンググループ



お客さま基盤



- 2018年4月
関西アーバン銀行・みなと銀行との経営統合を完了し、関西みらいFGが本格始動
- 2019年4月
関西アーバン銀行と近畿大阪銀行が合併し、関西みらい銀行が誕生

*1. 2019年9月末

りそなグループの概要(2)

1. りそなの特長・強み

人口・経済が集積する首都圏・関西圏において強固なプレゼンス

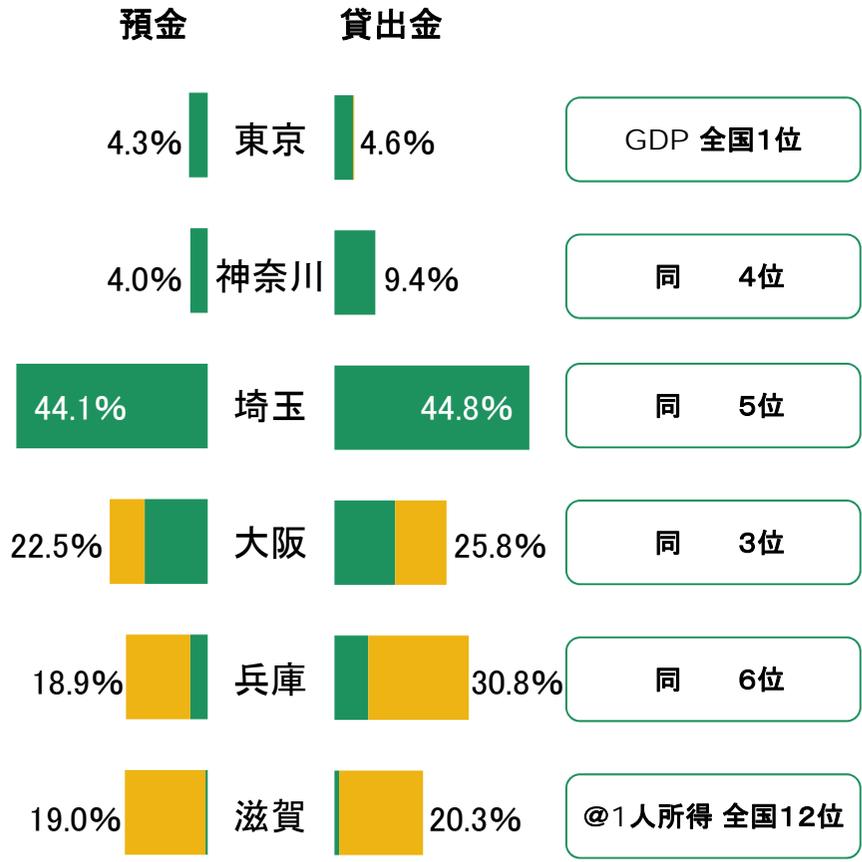
店舗ネットワーク

(2019年9月末現在)



マーケットシェア*1

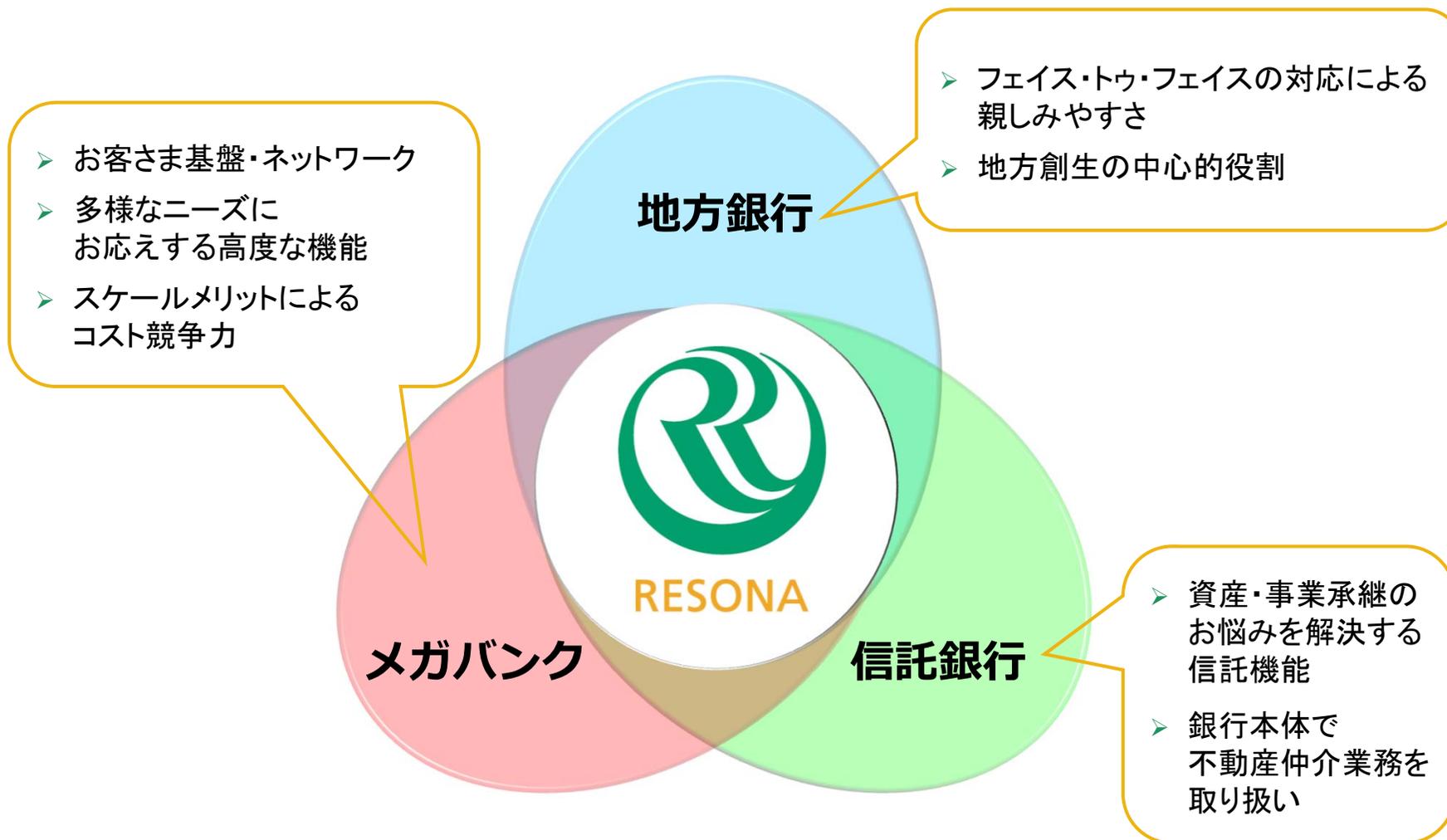
(2019年3月末現在)



■ りそな銀行+埼玉りそな銀行
■ 関西アーバン銀行+近畿大阪銀行+みなの銀行

*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

メガバンク・地方銀行・信託銀行の「強み」をあわせ持つ独自のポジション



先進的なコーポレートガバナンス体制

1. リそなの特長・強み

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

社外取締役 (6名)

★ 各委員会の委員長は社外取締役



佐貫 葉子
監査委員会委員長★

弁護士
NS総合法律事務所 所長



浦野 光人
報酬委員会委員長★

(元 ニチレイ 社長・会長)



松井 忠三
指名委員会委員長★
報酬委員会委員

松井オフィス 社長
(元 良品計画 社長・会長)



佐藤 英彦
指名委員会委員
監査委員会委員

弁護士(ひびき法律事務所)
(元 警察庁長官)



馬場 千晴
監査委員会委員

(元 みずほ信託銀行 副社長)



岩田 喜美枝
指名委員会委員
報酬委員会委員

(元 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長)
(元 資生堂 副社長)

社内取締役 (5名)



東 和浩
代表執行役社長



岩永 省一
代表執行役



福岡 聡
代表執行役



南 昌宏
執行役



磯野 薫
監査委員会委員

ガラス張りの役員室



“リテール業務に特化”の優位性

1. リそなの特長・強み

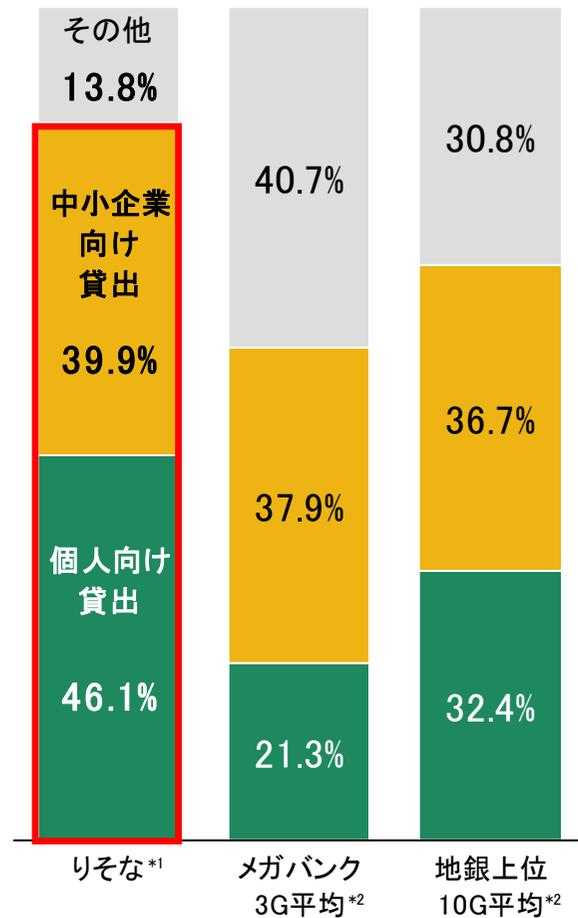
貸出の85%が
個人・中小企業のお客さま向け

メガバンク比優位な
預貸金利回り差

連結フィー収益比率は29.5%

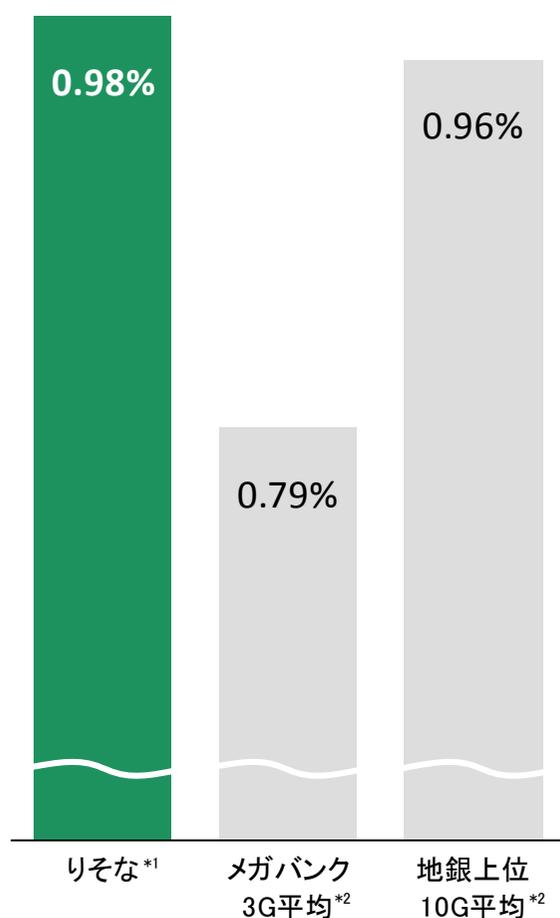
貸出金ポートフォリオの比較

(2019年9月末)



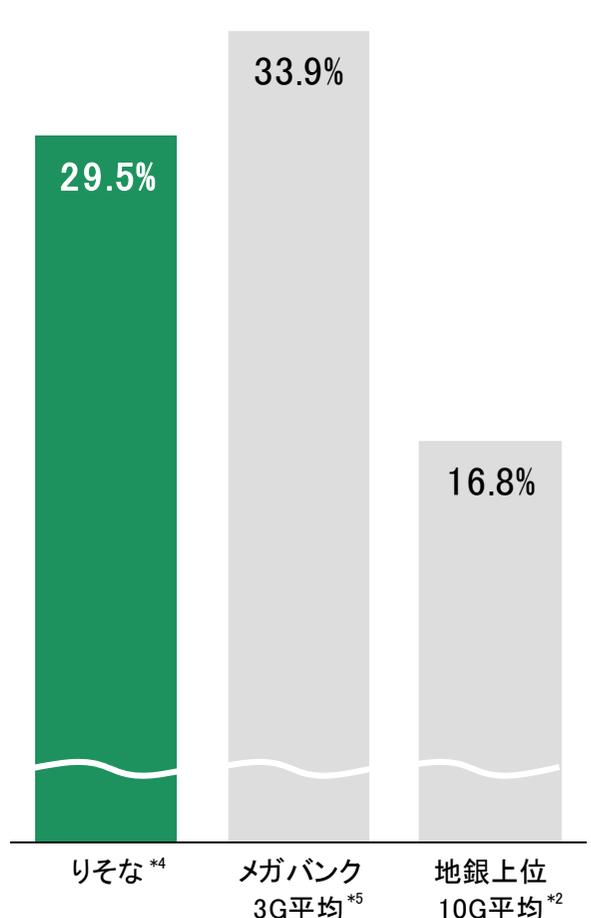
預貸金利回り差の比較

(2019年9月期)



連結フィー収益比率の比較

(2019年9月期)



*1. グループ銀行合算

*2. メガバンク: 三菱UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友

地銀上位10G: 連結総資産上位10地銀グループ(ふくおかFG、コンコルディアFG、めぶきFG、千葉、ほくほくFG、静岡、西日本FHD、八十二、九州FG、山口FG)

*4. リそな:HD連結

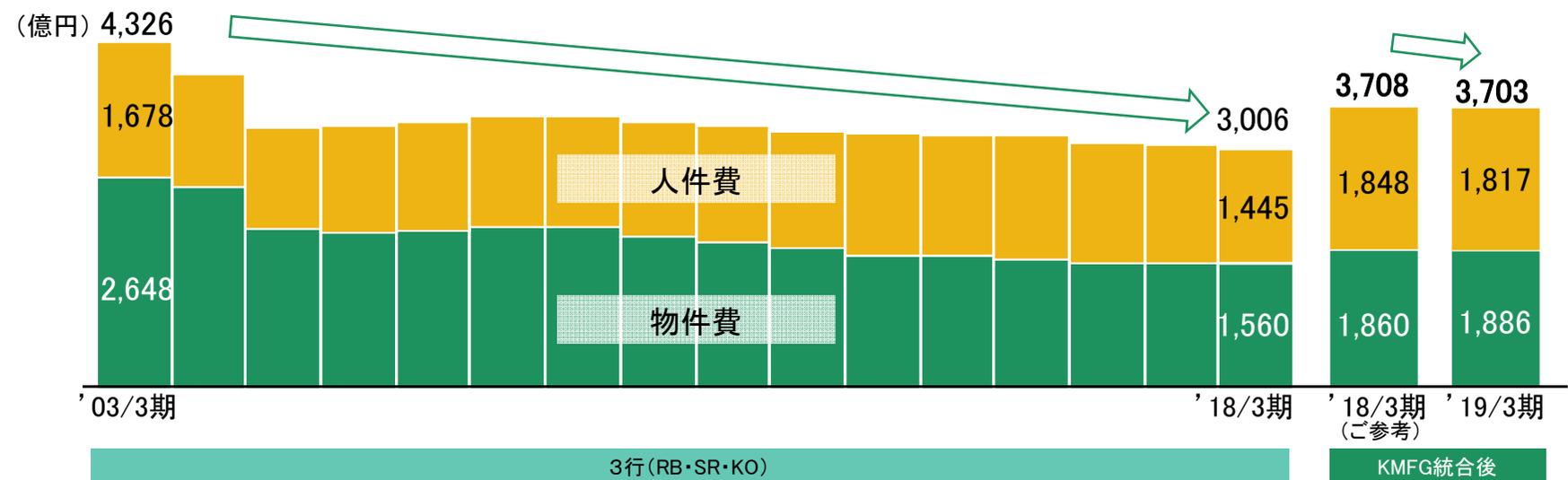
*5. MUFG、SMFG、みずほFG

リテール業務に内在する高コスト性を打破

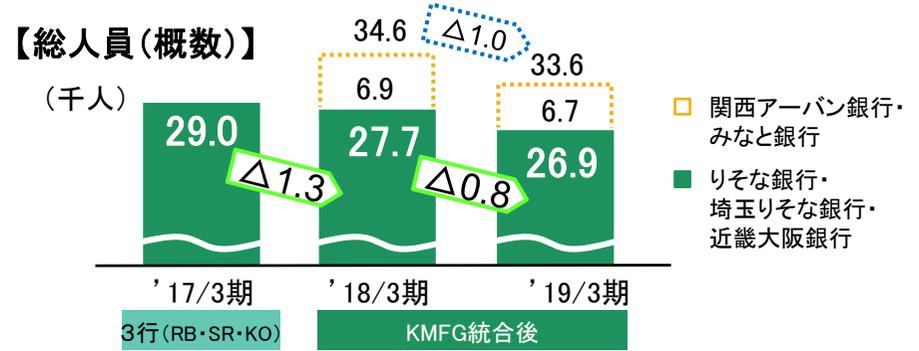
1. リそなの特長・強み

オペレーション改革を通じて低コスト運営体制を確立

- '05/3期～'16/3期:オペレーション改革・デジタル化で事務量半減、'22/3期迄にデジタル化促進で更に半減へ
- リそなのシステム、ノウハウを関西みらいFGへ展開
 - ✓ リそなHD 経費率:65.2%、 ✓ 関西みらいFG 経費率:78.4%



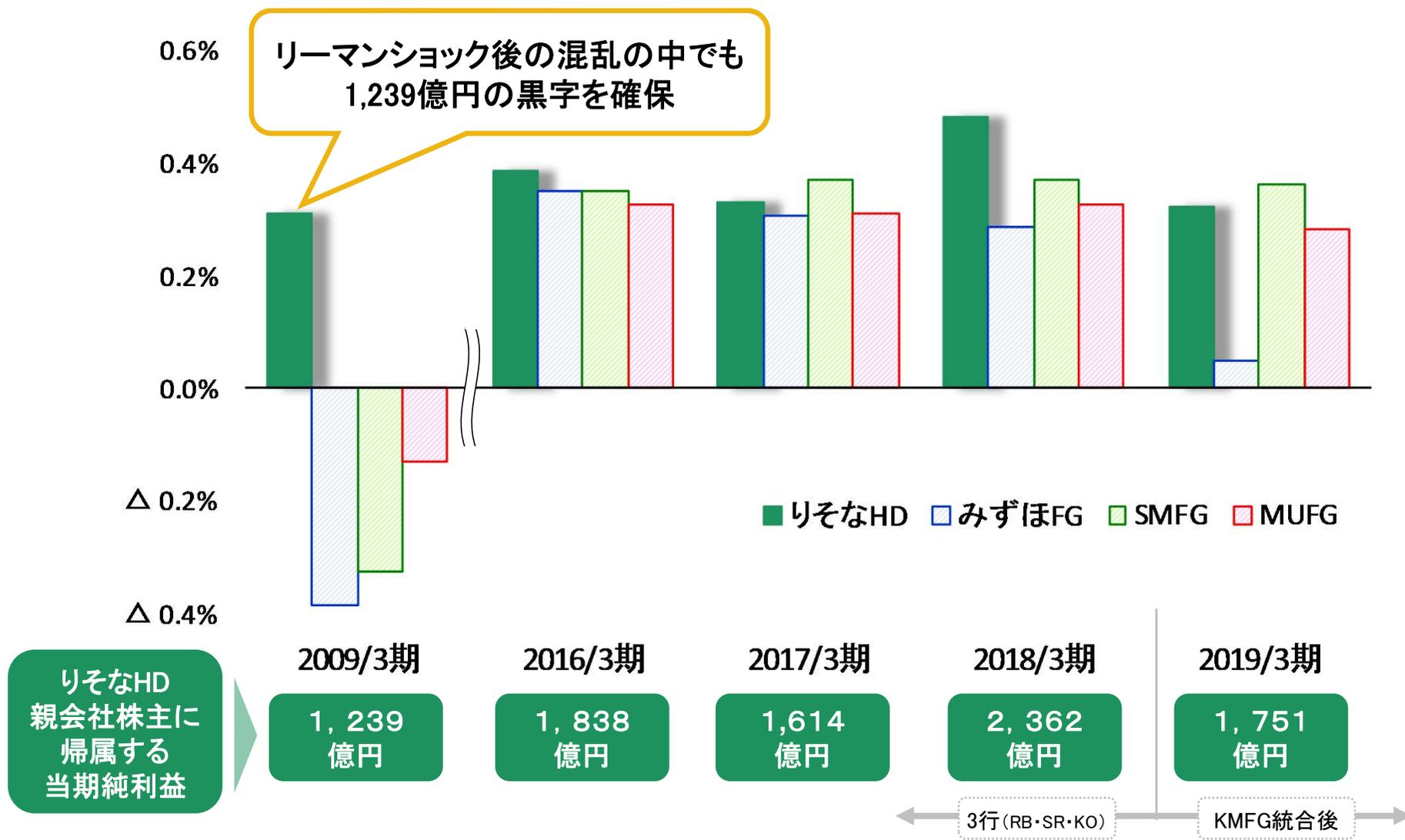
- 人員スリム化
 - Δ3,000人／3年間*2の計画に対して、Δ2,100人／2年間の進捗
 - 労働人口減少を見据えて生産性向上を促進



*1. RB:リそな銀行、SR:埼玉りそな銀行、KO:近畿大阪銀行、KMFG:関西みらいFG
 *2. 現中期経営計画、'17/3期比、3行(RB、SR、KO)ベース

安定した黒字体質とメガバンク比優位な利益率 (ROA)

連結ROA(当期純利益/総資産)の推移*1



*1. 会社公表資料から、りそなHDIにて作成

*2. RB:りそな銀行、SR:埼玉りそな銀行、KO:近畿大阪銀行、KMFG:関西みらいFG

1. リそなの特長・強み

P. 5



2. リそなの成長戦略

P. 14

3. リそなの株主還元への取り組み

P. 26

より良い社会へ向けた取り組み

P. 29

ご参考資料

P. 34

りそなグループ統合報告書2019 社長メッセージ(抜粋)



株式会社りそなホールディングス
取締役兼代表執行役社長 東 和浩

..こうした長期的な課題や顕在化しつつある脅威には、社会全体で備え、これを解決していく必要があります。これらは、企業にとってリスクである一方、大きなビジネスチャンスとなります。これまで経済合理性を見出せていなかった領域に新たな「イノベーション」をつくり出すことで、社会課題を解決し、企業価値の向上を実現していく。ここに、これからの企業の存在価値があると、私は考えています。.....
.....確かに、「銀行」は要らなくなるかもしれません。一方、お金の悩みを解決する「金融サービス」の必要性はむしろ高まっていくはずです。
りそなは、全てのビジネスにおいて、社会課題の解決を起点に、お客さま目線のサービスをご提供しています。お客さまに付加価値を感じていただくとともに、地域社会の持続的発展を実現し、それを事業化することで自らの成長につなげていきたいと考えています。.....

本業を通じた社会課題の解決により「リテールNo.1」を実現



RSC2030*1における優先取組テーマ

地域 

少子高齢化 

環境 

人権 

りそなの強み

- 首都圏・関西圏中心
約840の有人拠点
- 顧客基盤
個人1,600万 法人50万
- 本邦最大の
信託併営商業銀行グループ
- 多様性に富む人材
- 先進的なシステム/
デジタル基盤
- 健全な財務基盤
- 高度なコーポレート
ガバナンス

中期経営計画('18/3期~'20/3期)

オムニ
チャンネル

オムニ
リージョナル

オムニ
アドバイザー

<ビジネス戦略>

- 資産形成サポートビジネス
- 決済ビジネス
- 承継ビジネス
- 中小企業向けビジネス
- ローンビジネス

リテールフォーカス

改革のDNA

地域密着

*1. 2018/11月公表 2030年SDGs達成に向けたコミットメント(Resona Sustainability Challenge 2030)



リそなグループアプリを通じて、幅広いお客さまとの多様且つ生涯にわたるお取引を実現

- 優れたデザイン、シンプルな操作性



2020年1月末 **約200**万DL
(2018年2月リリース)

- 日常的な金融サービスを簡単、便利に



お客さまの「不」(不便・不安・不満・不信)を解消

対面コミュニケーションを重視⇒店舗は可能な限り維持

- グループ約840の対面拠点
- 平日17時まで営業*1
- 24時間有人対応テレホンバンキング
- ローコスト運営の確立
 - デジタル化の進展⇒少人数運営体制
 - 最適な立地に最適なサイズの店舗を配置

- 年中無休の相談特化型店舗の拡大

- 30拠点まで拡大('19/9月)
- 平日夜、土日祝も営業
- 新規開設を継続

【来店客の年齢構成】

セブンデイズプラザ	80% (~50代)	20%
全店*2	45%	55% (60代~)

*1. リそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行のうち旧近畿大阪銀行の店舗

*2. リそな銀行+埼玉りそな銀行

お客さまになりきって、考えられる人材を育成 ⇒ お客さまの喜びを実現



リそなアカデミー開校（'19/7月～）

金融知識のほか、高度なコミュニケーション力・教養も習得

➤ お客さまに選ばれる人材 ➤ 豊富な引き出しからの提案



➤ リテールプロフェッショナルコース(IFALレベル)先行スタート

デジタル化による提案力向上、時間拡大

- タブレット提案
 - 保険('16/5月～)、投信('19/6月～)
- 法人SFA(営業支援システム)('18/5月～)

成長意欲を高める人事施策

- 従業員応援シリーズ('20/3期～順次実施)
 - 70歳まで雇用延長、テレワーク拡大、育休一部有給化 等

お客さま本位の取り組み

- 金融商品の販売目標廃止('17/4月～)
- 「顧客本位の業務運営に関する原則」採択('17/6月)

地域金融機関等との資本関係にとられない幅広い連携



■ 最近の取り組み事例

基盤	新銀行グループ創設 関西みらいFG '19/10月 関西みらい銀行 事務・システム統合	国際ビジネス 業務提携／連携の拡充 '18/7月 ベトナム投資開発銀行 '18/10月 横浜銀行、大同生命	iDeCo 受付金融機関拡充 20金融機関で受付 ('20/1末現在)	M&A プラットフォーム構築 36社が参加 ('20/1末現在)
	りそなキャッシュレス・プラットフォーム 12社と戦略的提携	システム NTTデータソフィア D&I情報システム '17/11月 持分法適用会社化	リース ディー・エフ・エル・リース 首都圏リース '18/7月 持分法適用会社化	中小企業支援 (相続・事業承継分野) (経営力向上等支援) 業務提携 '18/10月 大同生命

■ 今後の地域金融機関等への展開

りそなグループアプリ	りそなキャッシュレス・プラットフォーム	システム	りそなアセットマネジメント運用商品
------------	---------------------	------	-------------------

ビジネス戦略(1)

2. リそなの成長戦略

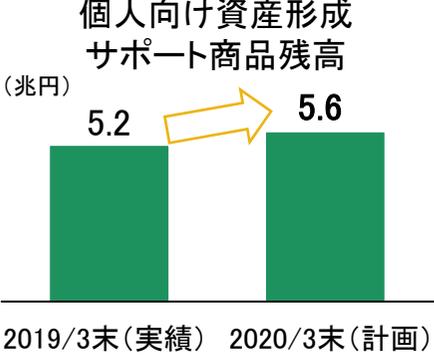
主要ビジネス

最近の主な取り組み

目指す水準

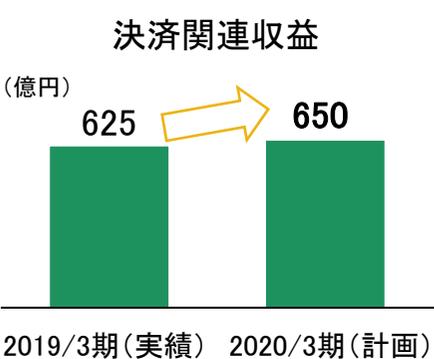
資産形成
サポート
ビジネス

- お客さまの将来不安解消を目指して、長期的な資産形成をサポート
- リそなファンドラップ('17/2月~): 残高4,000億円突破('20/1月)
 - ウェルカムプラン('18/6月~): 金額30万円~、成功報酬のみ
 - みつぼしフライト: 銀行保証により下値(元本の95%)確保
 - リそなアセットマネジメントの運用機能集約('20/1月~)

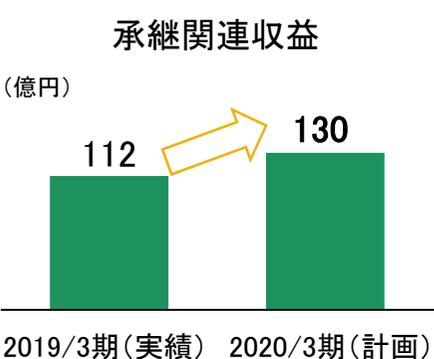
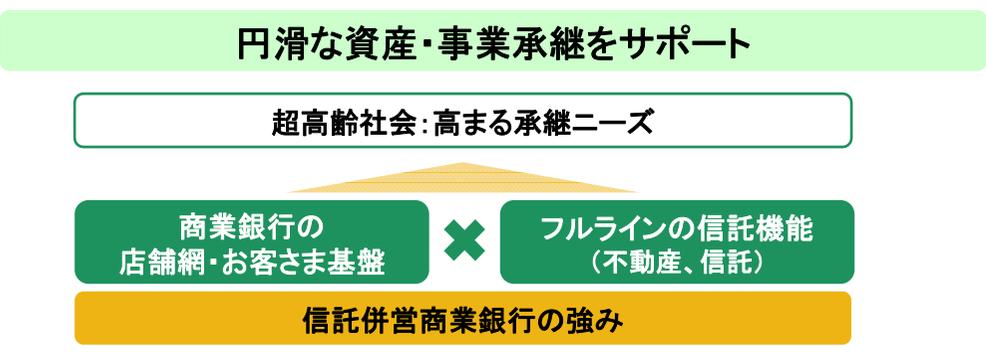


決済
ビジネス

- 拡大するキャッシュレス市場で「お得」・「便利」をご提供
- 普通預金にデビットカードを標準装備
 - デビットカード総発行枚数⇒約180万枚('19/12月)
 - 「リそなキャッシュレス・プラットフォーム」機能提供開始 ('18/11月~)
 - フィンテックなどの新技術を活用



承継
ビジネス
(事業・資産承継)



ビジネス戦略(2)

2. リソナの成長戦略

主要ビジネス

最近の主な取り組み

目指す水準

中小企業
向け
ビジネス

国際
ビジネス

環境変化や企業成長ステージに合わせた金融・非金融サポート

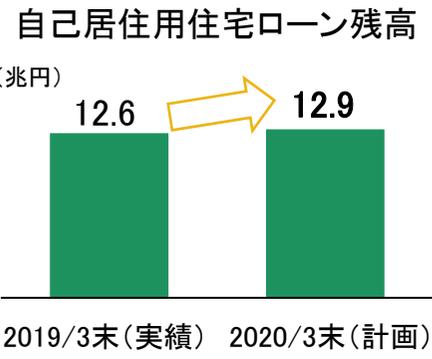
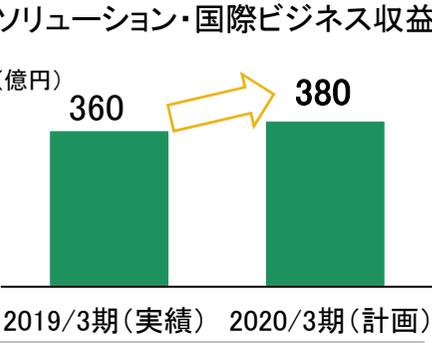
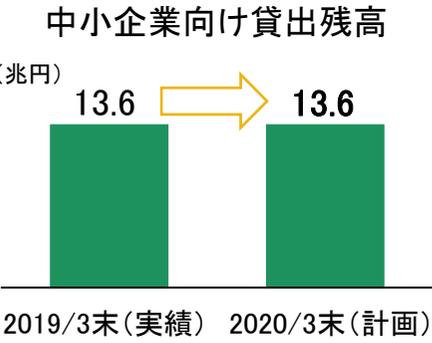
- 拡大する基盤を活かしたビジネス展開
 - '19/3期 ビジネスマッチング実績: 22,078件(+34%)
- SDGsへの取り組み支援
 - SDGsコンサルファンド、全国CSR私募債、SDGs推進私募債

アジアを中心に海外進出ニーズを全面的にサポート

- お客さまに寄り添ったきめ細かなビジネスサポート
 - 海外拠点と提携銀行によりアジア全域・米国をカバー
 - 日本語でのきめ細かなサポート(駐在員事務所・日本語デスク等)

多様な商品・サービスでお客さまの生活設計をサポート

- リソナ独自の高付加価値商品
 - 病気やケガによる「7大リスク」に備える団信革命 等
→3大疾病に加えて16の病気・ケガ、要介護状態も保障
- お客さま利便性の向上
 - 土・日・祝日や17時以降も営業
 - 電子契約サービスでご自宅でご契約



りそなファンドラップの概要

2. りそなの成長戦略

- 2017年2月～：'20/1月 残高4,000億円突破
- プロ向けの運用をリテールのお客さまへ
 - 長期分散投資が求められる年金運用で50年以上培った運用力
- お客さまのご要望に応じた運用コース ■ コスト面での優位性

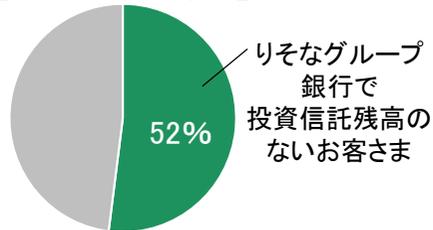
スタンダードコース	300万円～、インデックスファンドで運用
プレミアムコース	500万円～、主にアクティブファンドで運用

- 30万円からお試しいただけるウェルカムプラン(お一人さま1回限り)もご用意
 - 投資顧問報酬は成功報酬のみ*1
- 2019/5月、お客さまのニーズに応える資産管理機能を持つ定期受取サービス開始

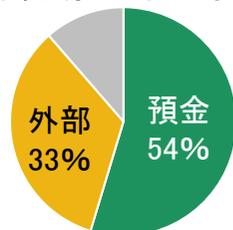


貯蓄から資産形成へ

【利用先の属性】



【新規購入時の原資】



複数資産への分散投資により、相対的に安定したパフォーマンスを実現

【FW基準価額と日米株価】

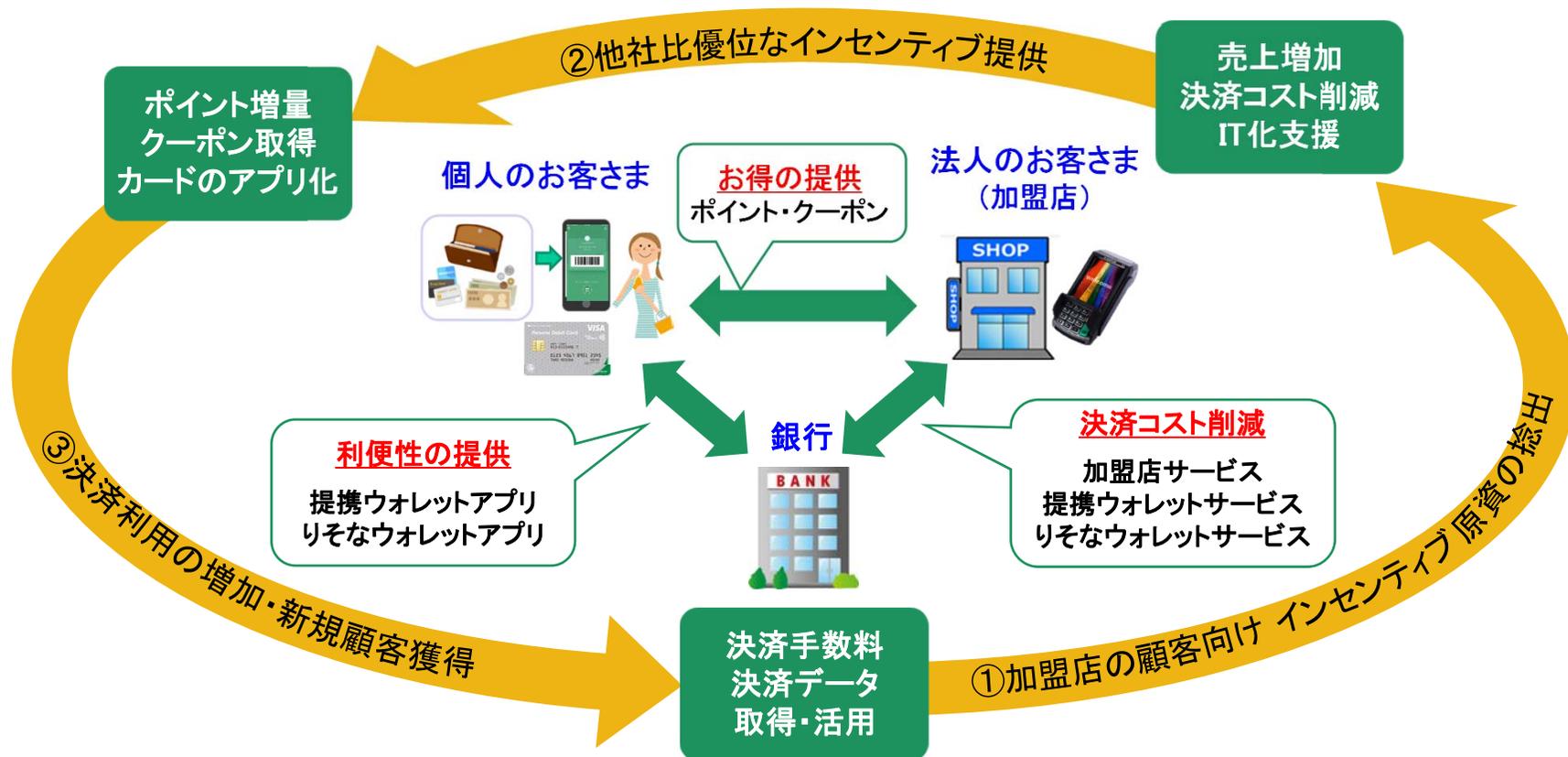
(2018/10/3=100)



*1. 投資顧問報酬は、運用成果に応じた成功報酬のみ。
超過収益の有無にかかわらず、投資対象となるファンドラップ専用投資信託の信託報酬等の費用を間接的にご負担いただきます。

りそなキャッシュレス・プラットフォームの概要

- 法人のお客さまの経営課題の解決と個人のお客さまのお得・利便性向上を実現する決済インフラ
- 2018/11月～機能提供(関西みらいFGは2019年度予定)



【RCPを採用した理由(お客さまの声)】

- 決済コスト削減
- オールインワン端末によるレジ業務効率化
- 販促力アップ(インセンティブ提供)
- 入金サイクル短縮化(毎営業日払い可能)

【導入事例】

- 飲食業、カーディーラー等
- 高機能端末の低コスト導入、自社ラベルで利用可能な提携ウォレットサービスによる販促効果期待が決め手

注目を集める「りそなのチャレンジ」

「リテールNo.1」を目指したりそなの取り組みは、外部からもご評価をいただいています

第15回 銀行リテール力調査*1
りそなグループが、1位、2位、5位

資産形成など
コンサル力の高さに支持

- 1位 埼玉りそな銀行
- 2位 りそな銀行
- 5位 関西みらい銀行

(114行調査)

「21世紀金融行動原則」
最優良取組事例として
「環境大臣賞」受賞

SDGs推進関連商品の
開発・普及の取り組みが評価



女性が輝く先進企業2018
内閣総理大臣賞

女性が輝く社会の実現に積極的に
取り組む企業として
埼玉りそな銀行が受賞



「りそなグループアプリ」
2018年度グッドデザイン賞受賞

実用的でわかりやすい
デザインが評価



GPIF*2が選定した
ESG 4指数(国内株)全てに採用

- FTSE Blossom Japan Index
- MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数
- MSCI 日本株女性活躍指数
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

R&Iファンド大賞2019
第17回マーサーMPA(Japan)アワード*
2019をW受賞(3年連続)

国内株集中投資ファンドの
優れた運用実績が評価



*1. 日経ヴェリタス 2019年9月29日 *2. 年金積立金管理運用独立行政法人

直近の決算概要(りそなHD連結ベース)

- 親会社株主に帰属する四半期純利益('20/3期 第3四半期(累計)): 1,062億円
前同比△348億円、前期計上の一時利益*1除き前同比+50億円(+4.9%)

(億円)		2019/3期	実質前期比*2	2020/3期 (~3Q/9カ月間)	前同比
業務粗利益	(1)	6,441	△ 171	4,782	+ 88
資金利益	(2)	4,359	△ 183	3,182	△ 69
国内預貸金利益	(3)	3,537	△ 111	2,582	△ 83
フィー収益	(4)	1,938	+ 60	1,368	△ 51
その他業務粗利益	(5)	144	△ 49	231	+ 208
経費	(6)	△ 4,205	△ 0	△ 3,115	+ 28
実質業務純益	(7)	2,256	△ 154	1,670	+ 100
株式等関係損益(先物込)	(8)	71	△ 106	88	+ 59
与信費用	(9)	△ 13	△ 114	△ 126	△ 253
税前当期(四半期)純利益	(10)	2,386	△ 48	1,530	△ 380
親会社株主に帰属する当期(四半期)純利益	(11)	1,751	△ 690	1,062	△ 348
内、関西みらいFG統合関連、保証子会社再編影響	(12)	*1 398	*3 △ 457	—	*1 △ 398
2020/3期期業績目標('19/5月公表) (親会社株主に帰属する純利益)→				1,600	

*1. '19/3期計上の関西みらいFG統合関連一時利益による

*2. '18/3期におけるりそなHD、関西アーバン銀行、みなと銀行の各連結計数を合計したもの(社内管理計数(「非支配株主に帰属する純利益」において関西アーバン銀行、近畿大阪銀行、みなと銀行連結の非支配株主持ち分(48.8%)を調整))との比較

*3. 関西みらいFG統合関連一時利益の増減: △316億円、'18/3期計上の保証子会社再編影響の剥落: △141億円

1. リそなの特長・強み

P. 5

2. リそなの成長戦略

P. 14



3. リそなの株主還元への取り組み

P. 26

より良い社会へ向けた取り組み

P. 29

ご参考資料

P. 34

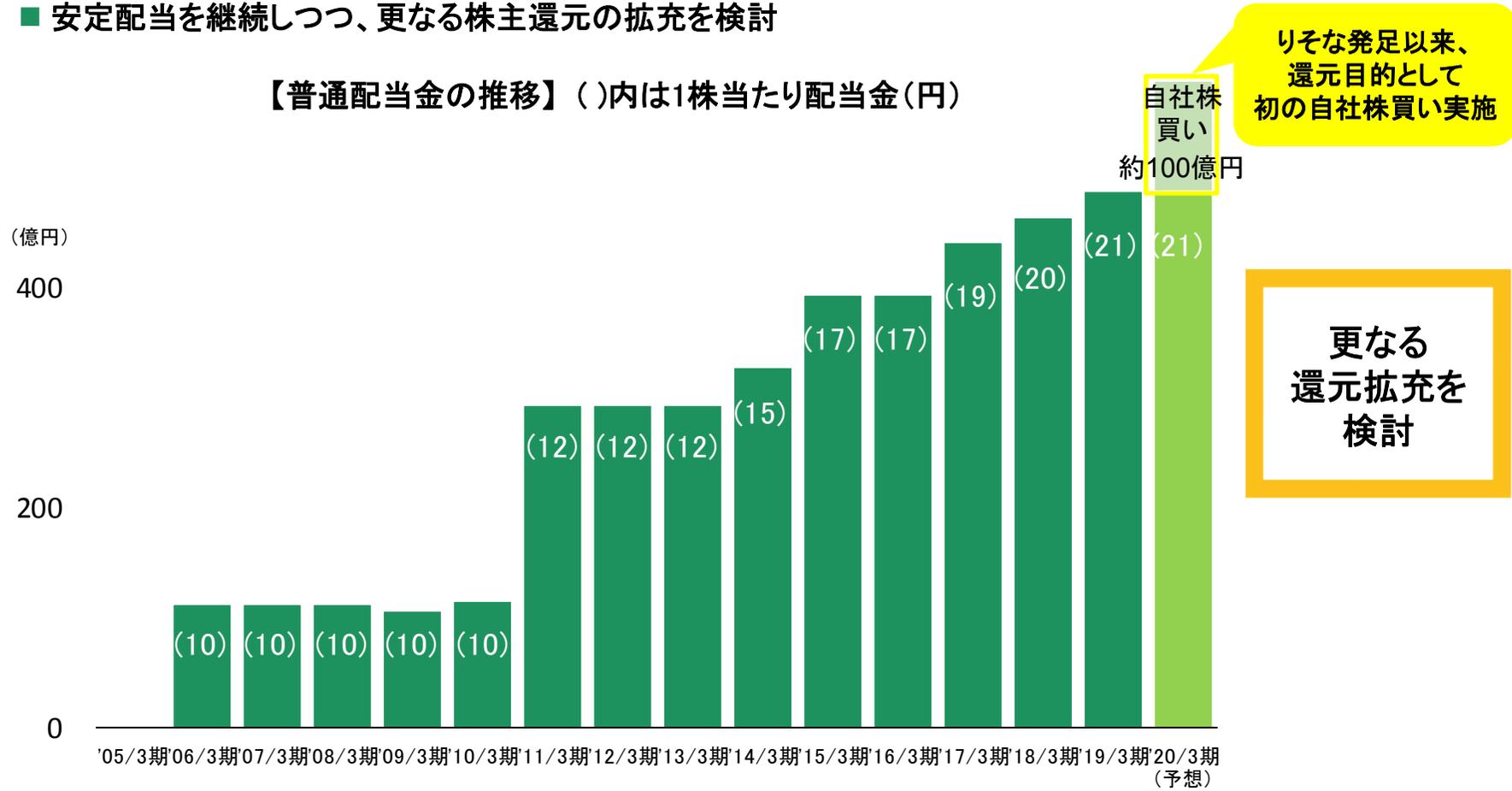
株主還元への取り組み

3. リそなの株主還元への取り組み

①成長投資、②資本充実、③株主還元の3つに対してイコールウェイトの配分方針を継続

■ 安定配当を継続しつつ、更なる株主還元の拡充を検討

【普通配当金の推移】（）内は1株当たり配当金（円）



リそな発足以来、還元目的として初の自社株買い実施

更なる還元拡充を検討

◆ 2015/3期末より、株主優待制度導入

◆ 2016/3期より、中間配当実施

株主優待制度 ～制度の概要～

保有株式数に応じて優待対象銀行*1のクラブポイントを進呈します！

保有株式数	月間(年間最大)進呈ポイント数	ステータス	優遇例					
100～500株未満 500～600株未満 600～700株未満 ⋮	20(240)ポイント 25(300)ポイント 30(360)ポイント 100株ごとに5(60)ポイント加算	パール 	りそなグループ ATM 手数料無料					
2,000～ 2,100株未満 ⋮	100(1,200ポイント) 100株ごとに5(60)ポイント加算	ルビー 	りそなグループ ATM 手数料無料	コンビニATM 手数料無料 (月間3回)	インターネットバンキング 他行宛振込 手数料半額 (月間3回)			
4,000株以上	200(2,400)ポイント	ダイヤモンド 	りそなグループ ATM 手数料無料	コンビニATM 手数料無料 (月間3回)	インターネットバンキング 他行宛振込 手数料無料 (月間3回)	他行ATM 手数料無料 (月間3回)	ATM振込 手数料無料 (月間3回)	

■ 優待対象銀行*1ATM手数料無料など普段の銀行取引でも優遇が受けられます！

- 保有株式数に応じて決まる「株主優待」のポイント数と「給与のお受け取り」などの銀行利用によって受け取るポイント数の合計で決まるステータスに応じて、手数料等の優遇が受けられます。

■ たまったポイントをパートナー企業のマイルやポイントに交換できます！



*1. リそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行に個人名義の普通預金口座をお持ちいただくことが必要です。みなと銀行は対象外です。
*2. 当社の株式1単元(100株)以上を保有(毎年3月31日時点の株主名簿に記載)されている株主さまが対象です。

1. リそなの特長・強み

P. 5

2. リそなの成長戦略

P. 14

3. リそなの株主還元への取り組み

P. 26



より良い社会へ向けた取り組み

P. 29

ご参考資料

P. 34

①地域 ～人と人をつなぐ地域貢献～

より良い社会へ向けた取り組み

資金供給や金融サービスといった本業を通じた貢献だけでなく、グループのネットワークを活用し、人と人、人と地域をつなぐお手伝いをしています。

地域経済の活性化に向けた支援

農と食の展示・商談会2019

「食」をテーマにしたビジネスマッチングで新たな商流を創造し、販路拡大をサポート



「大阪をもっともっと元気になりたい！ チャリティーコンサート」

関西フィルハーモニー管弦楽団と共催



従業員一人ひとりが地域づくりに参画

グループ従業員のボランティア活動団体 Re:Heart倶楽部



さいたま国際マラソン

埼玉で開催の国際マラソン大会に特別協賛
第5回となる2019年は、1,100名超の従業員が
ボランティアスタッフとして参加



②少子高齢化 ～未来に夢を託す次世代育成～

より良い社会へ向けた取り組み

金融に関する正しい知識を習得し、自立した豊かな生活を実現してほしいとの思いで、銀行グループとしての強みやリソースを活かした金融経済教育活動に取り組んでいます。

子ども向け金融経済教育

りそなキッズマネーアカデミー

今年度で15年目を迎え、
参加した小学生は
累計40,000人を
超えました。



りそなティーンズマネーアカデミー

社会で自立して生きる力をつけてもらうことを目的に、
中学生向け出張授業のカリキュラムを開発しました。
初年度となる2018年度は、約800名が受講しました。



子どもたちの夢を応援

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する活動を行っています。

奨学金事業や
交流イベントを開催



公益財団法人
りそな未来財団
RESONA

③環境 ～人と地球に優しい環境づくり～

より良い社会へ向けた取り組み

金融機能を活かした環境負荷の低減や温暖化ガスの排出量削減に努めるとともに地域の環境保全活動にも積極的に取り組んでいます。

地域の環境保全に関する取り組み

地球温暖化ガスの排出量削減活動

「りそなの絆」被災地植樹

東日本大震災で大きな被害を受けた
海岸防災林を
再生する活動



クールビズや早帰り実施で
消費電力を低減



森づくり活動



地元の森林を
守り育てる活動



電動アシスト自転車導入
でガソリン使用量を削減

④人権 ～多様な人材の活躍を応援～

より良い社会へ向けた取り組み

多様な人材が活躍し、多様な価値観が混ざり合う「ダイバーシティ&インクルージョン」を通じて、新たな価値を生み出す人材集団を目指しています。

多様な人材が活躍できる社会に向けて

東京レインボープライド2019

性的マイノリティへの
理解を呼びかける
イベントに参加



2025未来社会デザイン会議

働きがいも経済成長も
同時に実現する
アイデアを発表し、
事務総長賞を受賞



女性従業員が活躍できる職場に向けて

りそなウーマンズカウンスル

女性が活躍できる
風土づくりに向けた
経営直轄の諮問機関



ネットワーキングセミナー

女性管理職を対象に、
日ごろのマネジメントの
悩みや独自の工夫など
を共有



1. リそなの特長・強み

P. 5

2. リそなの成長戦略

P. 14

3. リそなの株主還元への取り組み

P. 26

より良い社会へ向けた取り組み

P. 29

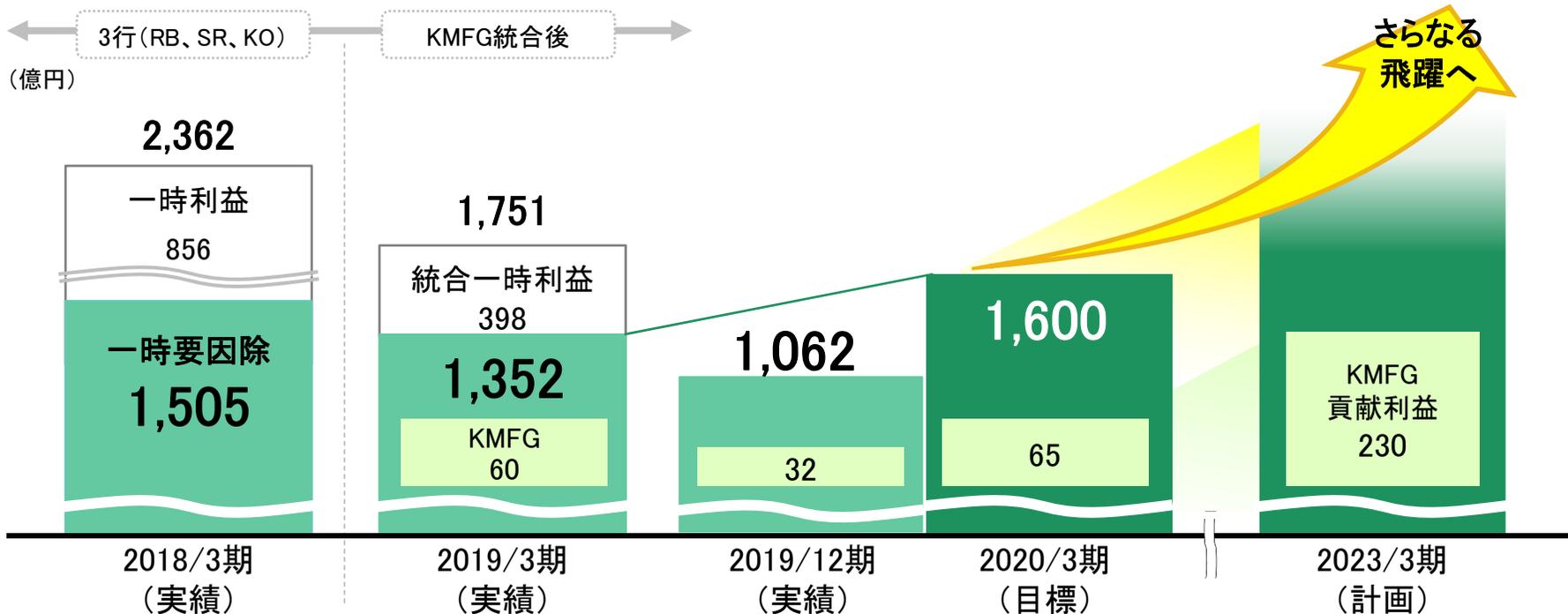


ご参考資料

P. 34

中期経営計画の進捗状況と統合による方向性

統合一時利益計上に加えて、シナジー発現による実質利益の増加を見込む



*1. 合併により関西みらい銀行(KMB)誕生
 *2. RB:りそな銀行、SR:埼玉りそな銀行、KU:関西アーバン銀行、KO:近畿大阪銀行、MB:みなと銀行、KMFG:関西みらいFG

りそなホールディングス 連結バランスシート(2019年9月末)

総資産59.1兆円



*1. 銀行合算 *2. 銀行合算(信託勘定を含む) *3. 銀行合算、金融再生法基準 *4. 取得原価
 *5. 規制資本比率、国際統一基準は参考値 *6. その他有価証券評価差額金除き

国際ビジネス

海外拠点と提携銀行により、アジアを中心とした海外進出ニーズを全面的にサポート

■ 日本語でのきめ細かなサポート(駐在員事務所、日本語デスク等)



貸出金・預金の平残・利回り(国内)

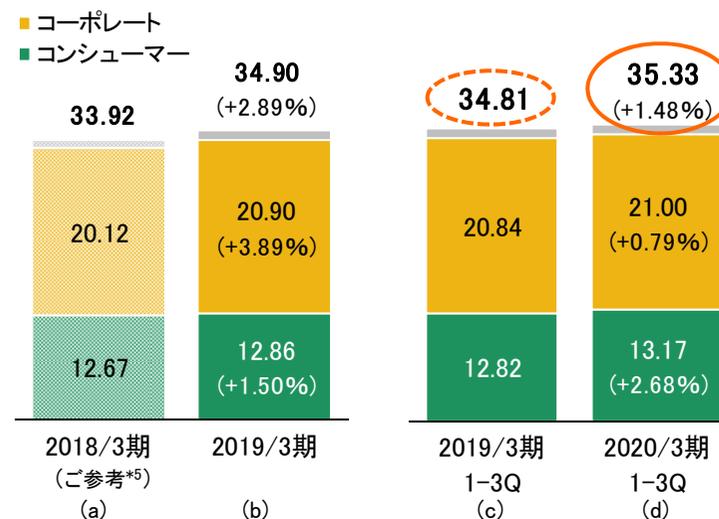
銀行合算

貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

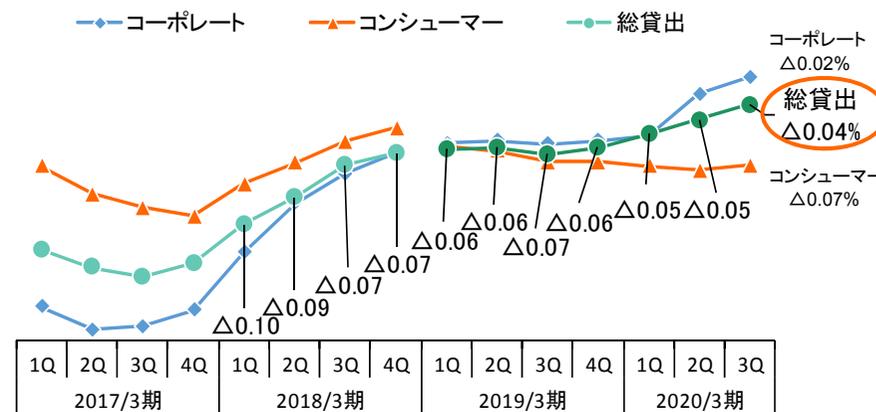
平残: 兆円 収益・費用: 億円		2020/3期			
		1-3Q		計画 ^{*4}	前期比 ^{*3}
		実績 (a)	前同比 ^{*3} (b)	計画 ^{*4} (c)	前期比 ^{*3} (d)
貸出金	平残 (1)	35.33	+1.48%	35.40	+1.41%
	利回り (2)	0.99%	△0.04%	0.98%	△0.04%
	収益 (3)	2,638	△88	3,490	△122
コーポレート部門(公共除) ^{*1}	平残 (4)	21.00	+0.79%	21.05	+0.70%
	利回り (5)	0.84%	△0.03%	0.84%	△0.03%
コンシューマー部門 ^{*2}	平残 (6)	13.17	+2.68%	13.19	+2.55%
	利回り (7)	1.25%	△0.07%	1.25%	△0.07%
預金+NCD	平残 (8)	51.97	+2.47%	51.84	+2.02%
	利回り (9)	0.01%	△0.00%	0.01%	△0.00%
	費用 (10)	△55	+4	△71	+5
預貸金	利回り差 (11)	0.97%	△0.04%	0.97%	△0.04%
	利益 (12)	2,582	△83	3,419	△117

貸出金平残、利回り推移

【貸出金平残(兆円)】()内は前同比増減率



【貸出金利回り 前同比(%)】



*1. 社内管理計数、コーポレート部門(公共除): 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. 修正計画(2019年11月公表) *5. KMFG統合後計数に補正

3行(RB・SR・KO)

KMFG統合後

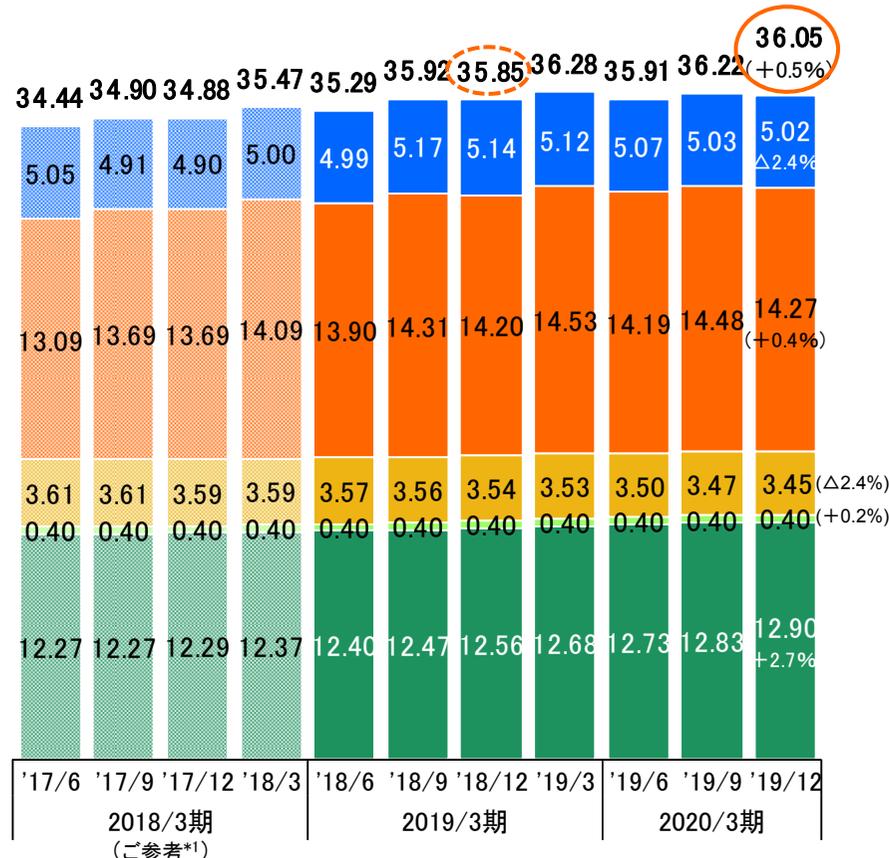
貸出金・預金末残

銀行合算

貸出金末残

兆円、()内は
前同比増減率

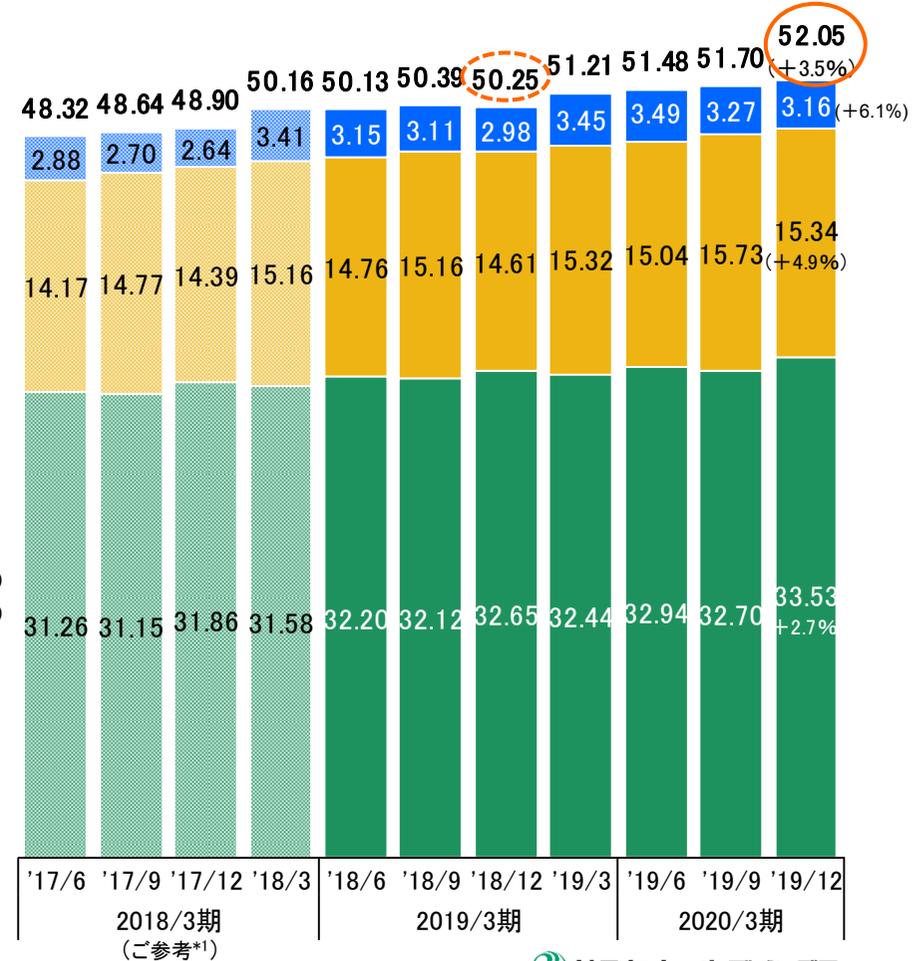
- コーポレート部門(大企業・その他)
- コーポレート部門(中小企業)
- コーポレート部門(アパートマンションローン)
- コンシューマー部門(消費性ローン)
- コンシューマー部門(自己居住用住宅ローン)



預金末残

兆円、()内は
前同比増減率

- その他
- 法人
- 個人

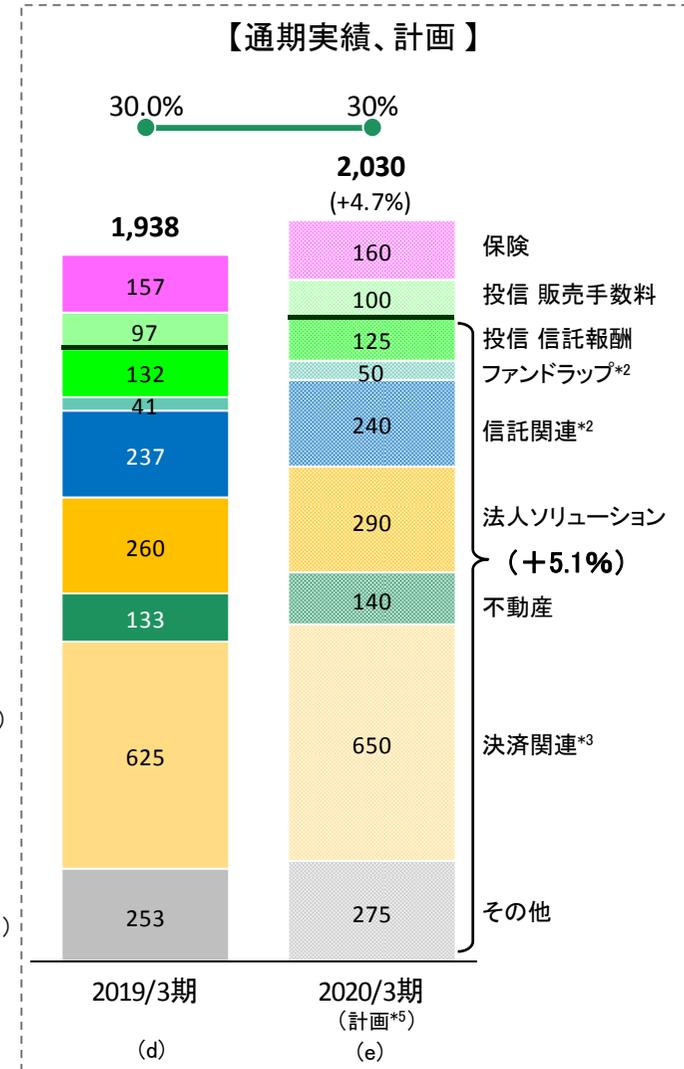
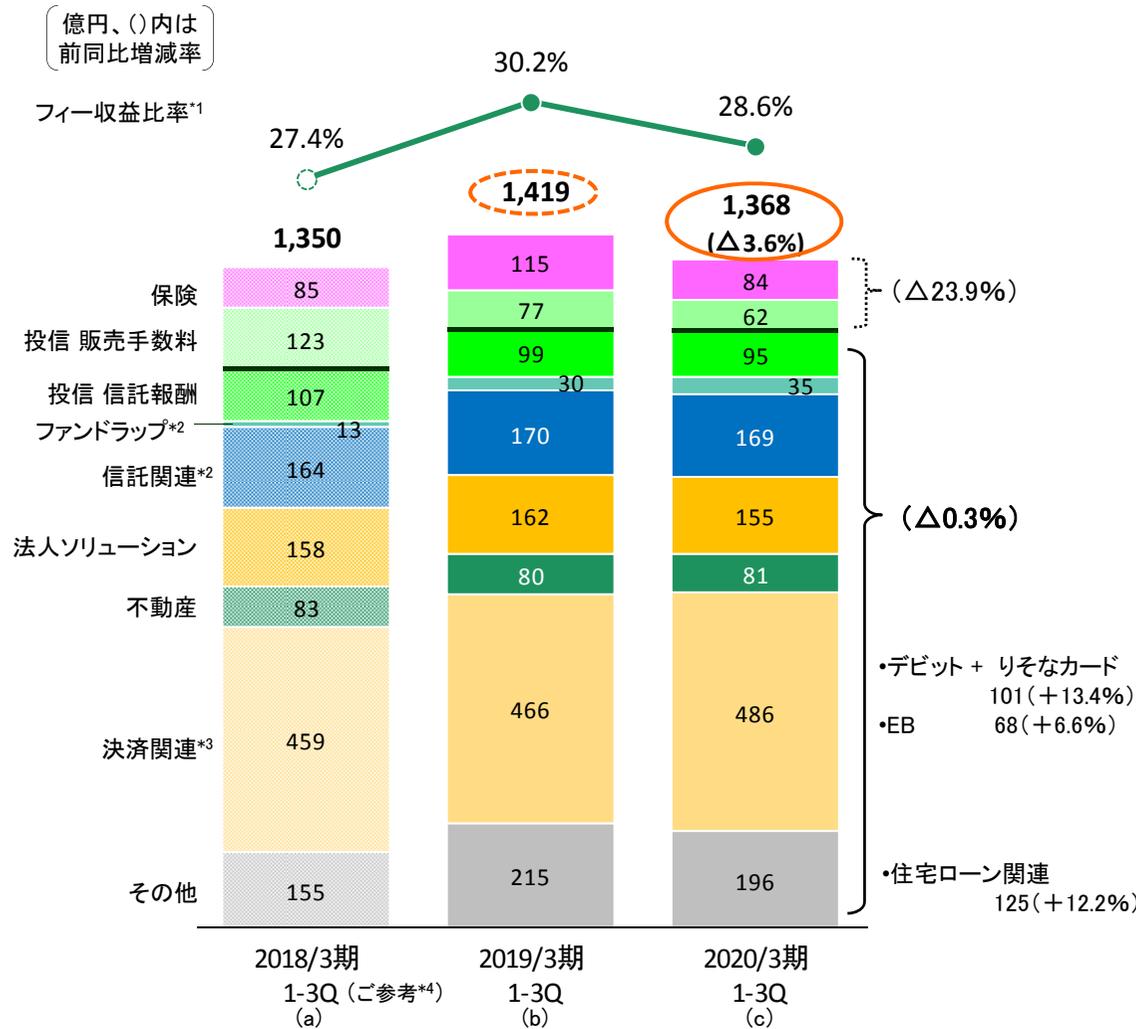


*1. KMFG統合後計数に補正

フィー収益

■ フィー収益比率*1 : 28.6%

■ 保険、投信販売手数料は減速も、ファンドラップ(前同比+17.7%)、決済関連(同+4.2%) が堅調



*1. (役員取引等利益+信託報酬) / 業務粗利益 *2. リそなアセットマネジメントの役員利益を含む
 *3. 内為、口振、EB、VISAデビットおよびりそな決済サービス、りそなカードの役員利益
 *4. KMFG統合後計数に補正 *5. 修正計画(2019年11月公表)

与信費用、不良債権

HD連結・銀行合算

与信費用

(億円)	2018/3期 (ご参考*1) (a)	2019/3期		2020/3期	
		1-3Q (b)	(c)	1-3Q (d)	計画*2 (e)
HD連結 (1)	101	127	△13	△126	△245

銀行合算 (2)	147	126	1	△100	△190
一般貸倒引当金 (3)	90	136	112	11	
個別貸倒引当金等 (4)	57	△10	△110	△112	
新規発生 (5)	△222	△180	△313	△198	
回収・上方遷移等 (6)	279	169	202	85	

連単差 (7)	△46	0	△14	△25	△55
うち、住宅ローン保証 (8)	0	37	30	△14	
うち、リそなカード (9)	△23	△17	△22	△18	

<与信費用比率> (bps)

HD連結*3 (10)	2.8	4.7	△0.3	△4.6	△6.6
銀行合算*4 (11)	4.0	4.5	0.0	△3.6	△5.0

*正の値は戻入を表す

*1. KMFG統合後計数に補正

*2. 修正計画(2019年11月公表)

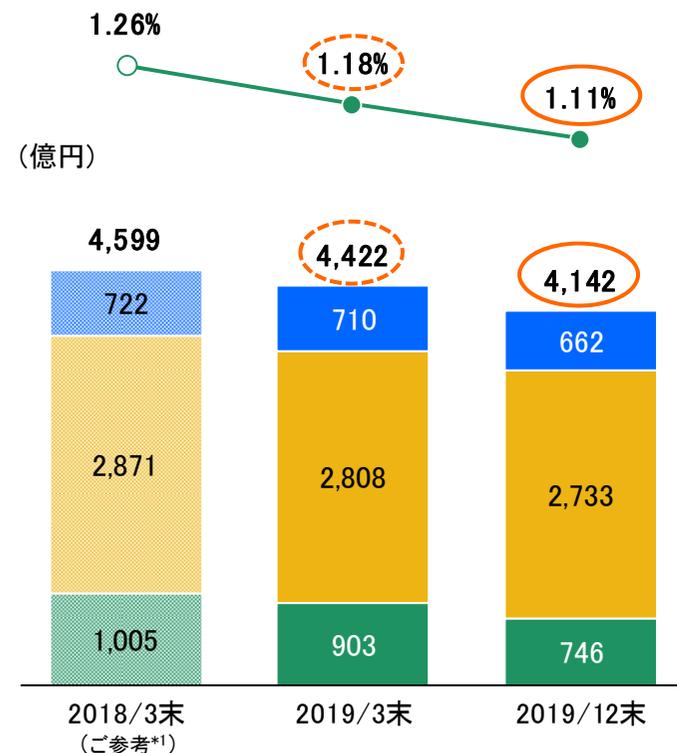
*3. HD連結与信費用／(連結貸出金＋連結支払承諾見返末残) (期首・期末平均)

*4. 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)

不良債権残高・比率(銀行合算)

(金融再生法基準)

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



有価証券*1

(億円)	2018/3末 (ご参考*2) (a)	2019/3末 (b)	2019/12末 (c)	評価差額 (d)
その他有価証券 (1)	29,181	25,665	32,132	6,433
株式 (2)	3,654	3,538	3,451	6,307
債券 (3)	15,327	11,882	16,867	△ 3
国債 (4)	3,251	461	4,878	△ 39
(デュレーション) (5)	6.5年	6.7年	14.1年	-
(BPV) (6)	△2.1	△0.3	△6.9	-
地方債・社債 (7)	12,075	11,420	11,988	36
その他 (8)	10,199	10,245	11,813	128
外国債券 (9)	3,892	4,723	6,834	70
(デュレーション) (10)	8.4年	5.3年	5.1年	-
(BPV) (11)	△3.1	△1.8	△2.6	-
国内投資信託 (12)	6,080	5,406	4,933	37
(評価差額) (13)	6,728	5,983	6,433	
満期保有債券 (14)	20,571	21,274	19,630	339
国債 (15)	15,655	15,395	11,958	241
(評価差額) (16)	520	471	339	

- 3資産の評価差額は改善 (4)+(9)+(12)
 '18/3末*2 △212 ⇒ '19/3末 +24 ⇒ '19/12末 +69 (億円)

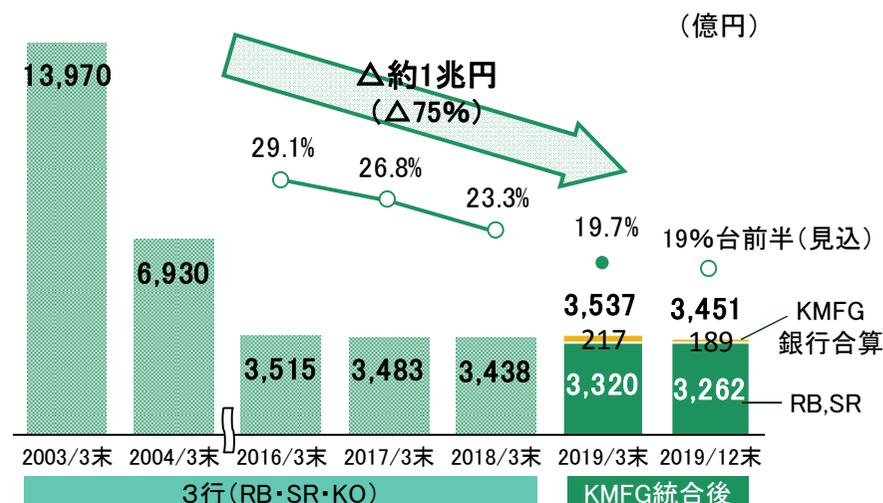
*1. 取得原価、時価のある有価証券 *2. KMFG統合後計数に補正 *3. OCI除き

政策保有株式

- 損益分岐点株価(日経平均ベース): 8,000円程度
- 2019/12期 削減額(上場分・取得原価): 86億円
売却益(同): 91億円
- 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
 - 保有の是非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し、中期的に普通株式等Tier1*3比「10%台」に削減方針
 - 2017/3期からの5年間で350億円程度の削減を計画

【政策保有株式残高】

- CET1(OCI除き)比



自己資本比率

HD連結

■ 2019/9末の自己資本比率(国内基準)は11.20%、普通株式等Tier1比率※(国際統一基準)は10.27%と十分な水準を維持
※その他有価証券評価差額金除き

国内基準

(億円)	2019/3	2019/9	増減
自己資本比率 (1)	10.10%	11.20%	+1.10%
自己資本の額 (2)	19,259	19,466	+ 206
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	19,781	20,086	+ 305
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	16,367	16,797	+ 429
うち調整後非支配株主持分の額 (5)	2,362	2,372	+ 9
うち劣後債等 (経過措置による算入) (6)	970	792	△177
コア資本に係る調整項目の額 (7)	521	620	+ 98
リスク・アセット等 (8)	190,620	173,751	△16,869

- 自己資本の額の増減要因
 - 株主資本の額 +429億円
 - ・ 親会社株主に帰属する中間純利益 +769億円
 - ・ 期末配当 △243億円
 - ・ 自己株式の取得 △100億円
 - 劣後債の資本算入額減少 △177億円
- リスク・アセット等の増減要因
 - KMBのIRB移行及びMBの連結IRB移行 △11,356億円
 - パラメータ低下等 △2,206億円
 - 投資信託の残高減少 △3,125億円

■ グループ銀行、銀行持株会社

国内基準 (億円)	りそな (連結)	埼玉りそな (単体)	KMFG (連結)
自己資本比率	11.02%	13.67%	8.26%
自己資本の額	11,116	3,536	4,592
リスク・アセット等	100,815	25,864	55,536

(参考)国際統一基準

(億円)	2019/3	2019/9	増減
その他有価証券評価差額金除き (9)	9.30%	10.27%	+0.97%
普通株式等Tier1比率 (10)	11.47%	12.48%	+1.01%
Tier1比率 (11)	11.54%	12.71%	+1.17%
総自己資本比率 (12)	12.21%	13.46%	+1.25%
普通株式等Tier1資本の額 (13)	22,392	21,919	△473
基礎項目 (14)	23,093	22,703	△390
うち普通株式に係る株主資本の額 (15)	16,367	16,797	+ 429
うちその他有価証券評価差額金 (16)	4,239	3,883	△356
うち調整後非支配株主持分の額 (17)	2,227	1,782	△445
調整項目の額 (18)	701	784	+ 83
その他Tier1資本の額 (19)	118	410	+ 291
Tier1資本の額 (20)	22,511	22,330	△181
Tier2資本の額 (21)	1,306	1,310	+ 4
総自己資本の額(Tier1+Tier2) (22)	23,817	23,640	△177
リスク・アセット等 (23)	195,066	175,562	△19,504

(参考)

■ KMB・MBは2019年6月末よりF-IRB適用

■ バーゼル3最終化の影響

(その他有価証券評価差額金除き)普通株式等Tier1比率 9.0%程度※

※ 2019/9末実績値(9)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・アセット増加のみを反映した試算値

主要指標の長期推移

		3行(RB、SR,KO)									KMFG統合後		
		(億円)	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3
P L	連結	業務粗利益	6,783	6,670	6,552	6,371	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441
		資金利益	4,994	4,840	4,639	4,430	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359
		フィー収益*1	1,451	1,468	1,431	1,506	1,587	1,692	1,687	1,606	1,680	1,877	1,938
		営業経費	△3,875	△3,694	△3,609	△3,616	△3,484	△3,577	△3,475	△3,624	△3,606	△4,426	△4,394
		株式等関係損益	6	△8	23	△75	226	445	△65	251	167	214	101
		与信費用	△1,146	△615	△138	130	264	223	△258	174	147	101	△13
		親会社株主に帰属する 当期純利益	1,322	1,600	2,536	2,751	2,206	2,114	1,838	1,614	2,362	2,442	1,751
B S	銀行 合算	貸出金(末残)	263,061	261,779	260,504	266,821	269,860	277,555	279,321	284,120	289,921	354,785	362,829
		中小企業等	223,208	221,663	222,358	226,595	229,126	234,549	236,458	241,638	247,284	304,733	311,613
		住宅ローン*2	120,429	121,454	122,503	126,519	129,183	131,250	131,880	133,563	133,316	159,685	162,231
		自己居住用住宅ローン	88,574	89,736	90,953	94,413	97,052	99,051	100,151	102,186	102,675	123,747	126,836
		不良債権比率	2.42%	2.43%	2.32%	2.06%	1.74%	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%	1.26%	1.18%
		政策株式(取得原価)	3,438	3,513	3,421	3,369	3,316	3,306	3,515	3,483	3,438	3,654	3,538
		その他有価証券評価差額	1,198	926	1,315	2,575	3,328	5,731	4,601	5,554	6,494	6,728	5,983
ビ ジ ネ ス	銀行 合算	投資信託・保険残高(個人)	30,682	31,256	31,772	34,925	35,389	37,915	37,517	36,457	36,186	45,697	47,623
		投資信託・ファンドラップ	20,179	19,568	18,271	19,519	19,153	20,709	18,711	17,593	17,337	21,784	22,224
		保険	10,502	11,688	13,501	15,406	16,235	17,206	18,806	18,863	18,849	23,912	25,398
		住宅ローン実行額*2	14,354	13,411	13,018	15,595	14,786	13,529	12,927	14,814	11,749	14,184	15,777
		自己居住用住宅ローン	11,477	10,986	10,486	12,255	11,623	10,422	10,117	11,987	9,390	9,866	12,255
		不動産収益(エクイティ除)	63	66	77	78	83	112	135	137	131	131	133
公的資金残高		20,852	8,716	8,716	8,716	3,560	1,280	2015/6月完済					

*1. 役務取引等利益+信託報酬 *2. アパートマンションローンを含む(実行額にはフラット35も含む)
*3. RB:りそな銀行、SR:埼玉りそな銀行、KO:近畿大阪銀行、KMFG:関西みらいFG

2030年SDGs達成に向けたコミットメント

～Resona Sustainability Challenge 2030～

テーマ	SDGs項目	コミットメント
<p>地域</p> <p>地域経済の活性化</p>	 <p>17項目 全て</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境・社会課題をテーマとした建設的な対話等により、お客さまとともに持続可能な社会の実現を目指します。 ■ 企業のスタートアップ支援や成長支援、社会インフラの効率運営のサポート等を通じて、地域経済の活性化、暮らしやすい街づくりに貢献します。 ■ 誰もがいつでもどこでも簡単に利用できる、先進的な金融サービスの提供を通じて、社会や暮らしの利便性向上に貢献します。
<p>少子高齢化</p> <p>少子高齢化に起因する 将来不安の解消</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ 金融コンサルティング、金融経済教育等の金融リテラシー向上の取り組みを通じて、将来に向けた資産の形成、承継をサポートし、生涯にわたる生活の質の向上に貢献します
<p>環境</p> <p>地球温暖化・ 気候変動への対応</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ 再生可能エネルギーの利用促進、温室効果ガス排出量の削減等、社会全体の環境負荷低減に積極的に取り組み、低炭素・循環型社会の実現を目指します。
<p>人権</p> <p>ダイバーシティ& インクルージョン</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権や多様性を尊重し、誰もが仕事も生活も充実させ自分らしく活躍できる社会づくりに貢献します。

このコミットメントに対する具体的な取り組みとして、アクションプランを定め、実践しています。

【2019年度アクションプラン】 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/commitment/index.html>

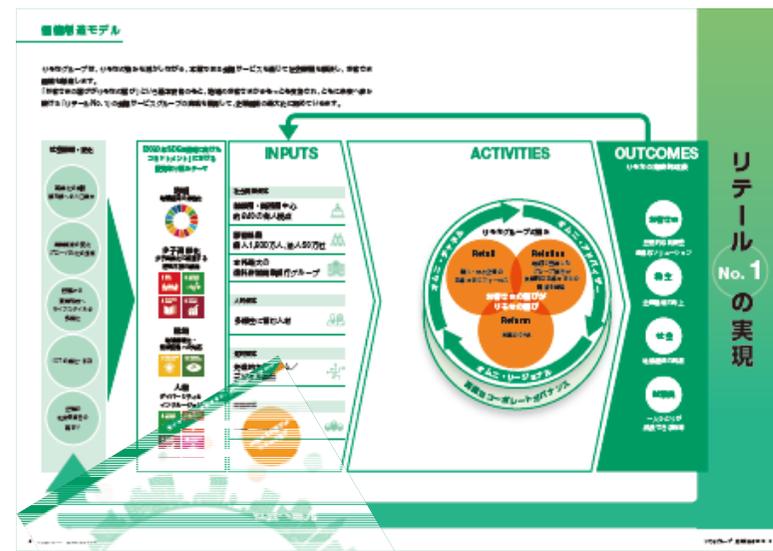
株主・投資家の皆さまへの情報発信

りそなグループホームページ
<https://www.resona-gr.co.jp/>

りそなグループ統合報告書を
 発行しました

こちらからIR資料等をご覧いただけます

りそなグループの特長や持続的価値創造に向けた取り組みをわかりやすくまとめています



りそなグループ ソーシャルメディアネットワークのご案内

Facebook

りそなの取り組み、商品・サービス、金融に関するセミナー、キャンペーン情報などをお届け



<https://www.facebook.com/resonagr/>

 「りそな」で検索



YouTube

りそなグループのCMやりそにゃの動画を公開



<http://www.youtube.com/user/ResonaGroup/>

 「りそな」で検索



Twitter

りそなPR

りそなの取り組み、商品・サービスなどの情報をお届け



http://twitter.com/resona_pr/

 「りそな」で検索

りそにゃ【公式】

“りそにゃ”が気の向くままに「ひとりごと」をつぶやいています



http://twitter.com/re_hitorigoto/

 「りそにゃ」で検索



LINE

友達登録方法

【QRコードリーダーで友達に追加】

- ① LINEを起動し、[その他]をタップ
- ② [友達追加]をタップ
- ③ [QRコード]をタップし、QRコードを画面内に表示



【ID検索で友達に追加】

- ① LINEを起動し、[その他]をタップ
- ② [公式アカウント]をタップ
- ③ ページ上の[名前またはID検索]に「りそなグループ」もしくはアカウントID「resonagroup」を入力

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、実務慣行及び解釈に係る展開及び変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びに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。

