

りそなグループ

ディスクロージャー誌 2020

ハイライト編

統合報告書



お客様の喜びがりそなの喜び



リそなグループ経営理念

リそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、

お客さまの信頼に応えます。

変革に挑戦します。

透明な経営に努めます。

地域社会とともに発展します。

リそなWAY(リそなグループ行動宣言)

お客さま

「リそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします

株主

「リそな」は株主との関係を大切にします

社会

「リそな」は社会とのつながりを大切にします

従業員

「リそな」は従業員の人間性を大切にします

リそなブランド宣言

2015年、リそなグループは、公的資金完済後の次なる10年に向け、グループの新たな指針として、「リそなブランド宣言」を制定しました。

グループの従業員一人ひとりが、ブランド宣言の想いと決意を共有し、「お客さまの喜びがリそなの喜び」という基本姿勢を崩すことなく、地域のお客さまにもっとも支持される金融サービスグループを目指していきます。

想いをつなぐ、
未来を形に。



RESONA GROUP

お客さまの喜びが、「リそな」の喜び。

リそなグループは、
お一人おひとりの想いを
しっかりと受けとめ、
自ら気づき、考え、行動することで、
夢と安心をつなぎ、
期待以上の未来づくりに貢献します。
お届けしたいのは、“満足を超える感動”。

想いをつなぐ、未来を形に。

目次

社長メッセージ

社長メッセージ 2

└ 価値創造モデル 4

リそなグループについて

「リテールNo. 1」への道のり 10

リそなグループの概要 12

レゾナンス・モデルの確立へ向けて

新中期経営計画が目指す姿 14

重要な社会課題の特定 18

ビジネス戦略 20

基盤の再構築 30

地球温暖化・気候変動への対応 33

より良い社会へ向けた取り組み 38

外部評価・イニシアチブ 39

新型コロナウイルスへの対応 40

財務担当執行役メッセージ

財務担当執行役メッセージ 42

リそなグループのガバナンス

リそなホールディングス取締役一覧 46

社外取締役メッセージ 48

コーポレートガバナンス 50

リスクアペタイト・フレームワーク 54

リスク管理 55

コンプライアンス 58

内部監査 59

財務・非財務情報、会社情報

パフォーマンスデータ 60

連結財務諸表 64

会社情報 68

統合報告書発行にあたって

本冊子は、リそなグループの特長や持続的な価値創造に向けた取り組みを、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に編集した統合報告書です。本書を通じて、「リテールNo. 1」の金融サービスグループを目指す、リそなの想いをご理解いただければ幸いです。

また本冊子は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー誌(業務および財産の状況に関する説明資料)です。

本冊子中の、将来に関する記述(将来情報)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かかる展開および変更、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、ならびにリそなグループのコントロールの及ばない要因などにより、重要な変動を受ける可能性があります。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ください。

なお、財務・非財務データなどの詳細な情報についてはリそなホールディングスWebサイトをご覧ください。

リそなホールディングスWebサイト

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

参照ガイドライン

- 国際統合報告評議会「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

報告対象

期間：2020年3月期(2019年4月～2020年3月)

一部に2020年4月以降の情報も含まれます。

範囲：リそなホールディングスおよびその子会社・関連会社

銀行法に基づいて作成したディスクロージャー誌(本誌を含む)は、下記Webサイトに掲載しています。

<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/index.html>



「リテールNo. 1」の実現へ向けて



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

南 昌宏

平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。また、新型コロナウイルス感染症の拡大により、様々な形で影響を受けられた皆さま方に、謹んでお見舞い申し上げます。

2020年4月に、りそなホールディングスの代表執行役社長に就任しました。りそなグループは、その起源をたどれば100年を超える歴史を有し、その間、多くの方々に支えられ今日を迎えています。私の使命は、長いリテール特化の歴史に裏打ちされた「りそなの強み」をさらに深化させるとともに、「変革のDNA」を受け継ぎ、時代の転換点にあって、お客さまに新しい価値をご提供するために、3万人を超える全役職員とともに、恐れずに変化し続けることだと考えています。

今後も、地域とリテールに軸足を置き、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を貫きながら、お客さまから最も支持されるリテールNo. 1グループを目指してまいります。

1. 環境認識

新型コロナウイルス感染症の拡大により、人、モノの移動をはじめとして、世界各国で様々な活動が制約されるなか、世界経済は深刻なダメージを受け、新たな難局に直面しています。収束に向けた見通しは未だ不透明であり、社会が安定を取り戻し、経済活動がコロナ前の水準に回復するまでには一定の時間がかかる可能性が高く、不確実性を前提に現実と向き合っていく必要があります。

新型コロナウイルス感染症がもたらす、日常やこれまでの常識の変化に加え、お客さまのこまりごとやニーズそのものが変化していくことを前提に、今一度ビジネスのあり方そのものを再考すべき時期だと考えています。

また、世界規模での気候変動リスクの高まりや、国内における少子高齢化の加速など、中長期目線で解決を図るべき重要な社会課題も山積している状況にあります。

私たちは、こうした様々な変化を新たな機会と捉え、これまで経済合理性を見出せなかった領域に対しても、新たな発想をもってイノベーションを生み出すことで、社会課題を解決し、企業価値の向上を実現していくことが重要であり、ここに、これからの存在価値があるものと考えています。

2. リソナのSDGs経営：「本業×イノベーション」を通じた社会課題解決により「リテールNo. 1」を実現

リソナの価値創造モデル

リソナグループの価値創造モデルは、「お客さまのこまりごと」「社会課題」を起点にビジネスを考え抜くことを出発点としています。これまで培ってきた「リソナの強み」をベースに、お客さまとの接点を重視し、社会課題を解決していくという軸がぶれることはありません。

一方で、産業や社会構造が大きく変わり、テクノロジーが圧倒的に進化するなかで、お客さまの価値観やビジネス、金融行動そのものが大きく変化しています。私たちは、こうした変化に適合し、既成概念にとらわれることなく、新たな顧客体験の創造、新たなお客さま価値の提供を目指します。

優先的に取り組むテーマ・社会課題

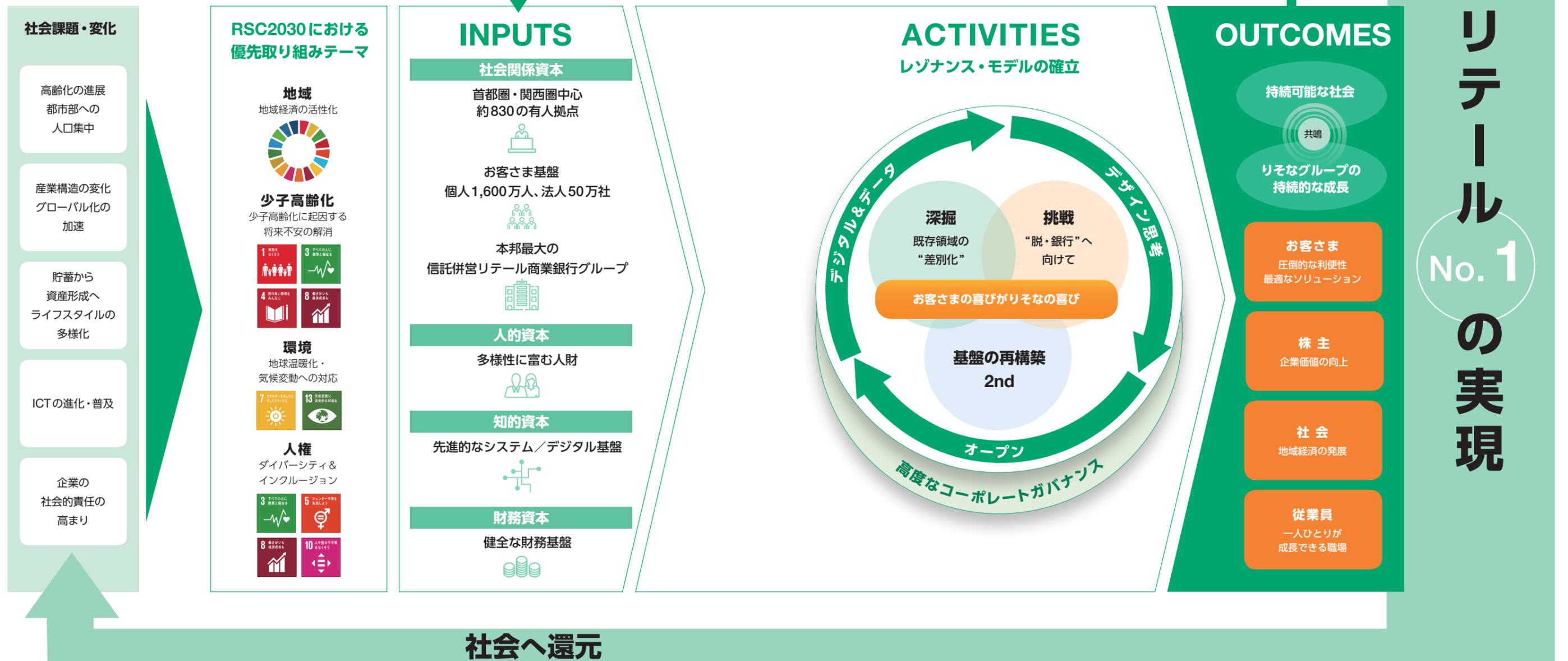
2018年11月に、「2030年SDGs達成に向けたコミットメント (Resona Sustainability Challenge 2030)」(以下、RSC2030)を公表しました。このなかで、私たちが優先的に取り組むべきテーマとして、①地域、②少子高齢化、③環境、④人権の4つの項目を特定し、それぞれの課題解決に取り組んでいます。

私たちの「経営理念」「強み」と照らし合わせ、経営層をはじめ全従業員から幅広い声を集めたうえで、リソナグループ

に最も親和性が高い項目として、これらを特定しています。(→P18, 19)

ここでの課題解決を通じた社会への貢献こそが、リソナグループの強みが活きる場所、すなわち存在価値です。今後の変化も見据えつつ、こうした社会課題を新たなビジネス機会に変えていくことで、リソナグループがお客さまとともに成長していくという好循環を生み出していきたいと考えています。

価値創造モデル





りそなの強み(→P10~13)

私たちの強みは、グループの各銀行が長い歴史のなかで築きあげてきた「首都圏・関西圏におけるリテールのお客さま基盤の厚み」「地域に根差したリレーション力」「フルラインの信託・不動産機能」「年金運用で培った運用力」、そして「人材」にあると考えています。今後は、人材とテクノロジーの共鳴、リアルとネットの共鳴、デジタル&データの融合などを通じ、「次のりそな」に向けて、新たな化学反応を起こしていきたいと考えています。

本邦最大の信託併営リテール商業銀行グループの強み

りそなグループは、本邦最大の信託併営商業銀行であるりそな銀行、埼玉県で圧倒的なシェアを誇る埼玉りそな銀行、そして関西で最大規模の地域金融機関である関西みらいフィナンシャルグループ(以下、KMFG)で構成される地域密着型の金融サービスグループです。

今後、事業や資産の次世代への円滑な移転、人生100年時代を見据えた資産運用ニーズなどは大きな潜在マーケット

であると考えています。①「商業銀行としての厚いリテールのお客さま基盤(個人1,600万人、法人50万社)」×②「フルラインの信託・不動産機能」×③「年金運用で培ってきた運用力のリテール分野での活用」の組み合わせが大きな武器になると確信しています。

「りそな改革」によってもたらされた強み

2003年6月、りそなは、預金保険法に基づく公的資金1兆9,600億円の注入に至りました。こうした事態に至った真因を徹底的に考え抜き、真のリテールバンクを目指した「りそな改革」、そこで培われた「変革のDNA」が、りそなのもう一つの強みの源泉です。

りそな改革で取り組んだのは、「ガバナンス体制の高度化」「財務改革」「サービス改革」そして「オペレーション改革」でした。

「ガバナンス体制の高度化」では、邦銀グループ初となる指名委員会等設置会社へ移行し、様々な業界出身の社外取締役が過半を占める取締役会構成としました。現在も、この形態は変わらず、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の委員長には、すべて社外取締役が就任しています。取締役会では、非常に活発な議論が継続されており、外部のステークホルダーの視点が経営に深く反映されています。

「財務改革」では、抜本的な不良債権処理を断行し、政策保有株式を大幅に削減、貸出金の小口分散化を図り、安定性を重視する有価証券運用体制を構築しました。健全なバランスシートは、リーマンショック時も含め安定した黒字体質の礎となっています。

「サービス改革」では、お客さまの待ち時間をゼロとする取り組みや、営業時間の午後5時までへの延長など、銀行の常識を打ち破る改革を進めました。こうした取り組みを通じ、従業員に「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本的な考え方が浸透しました。

お客さま利便性の向上と銀行の生産性向上の両立を図る「オペレーション改革」では、2005年からの10年間で営業店の事務量を半減させました。現在、30店舗まで拡大した原則年中無休の相談特化型店舗も、少人数運営体制の構築を通じて実現したものです。リテール業務は、一般にコストがかかるといわれるなか、一定のコスト優位性を獲得するに至りましたが、引き続き業務プロセスの再構築・デジタル化などを通じて、さらなるローコスト運営を追求しています。

3. 中期経営計画～レゾナンス・モデルの確立～(→P14~41)

レゾナンス・モデル

2020年5月、新たな経営体制のもと、3年間で計画期間とする「中期経営計画～レゾナンス・モデルの確立～」(以下、本計画)を公表しました。「りそな」の社名の由来にもなっている「レゾナンス」とは共鳴を意味しており、長期的なビジョンとして、「持続可能な社会」と「りそなグループの持続的な成長」の共鳴を掲げています。

「レゾナンス・モデル」は、既存領域における強みにさらに磨きをかけて「差別化」を図る「深掘」、「脱・銀行」に向けて取り組む新たな創造としての「挑戦」、そして、この2つのチャレンジを支える次世代の「基盤の再構築2nd」、この3つで構成されるものです。

加えて、「デジタル&データ」「デザイン思考」「オープン」をイノベーションに向けたドライバーとして、これまでのビジネスモデル・経営基盤を変革していきます。本計画の詳細は、P14以降をご参照いただきたく、ここでは、計画のベースにある私の考え方を中心にご説明します。

基盤の再構築

前中期経営計画(以下、前中計)を振り返りますと、基本戦略であるオムニ戦略は着実に進展しましたが、「収益・コスト構造改革」は道半ばであり、収益目標についても未達に終わったという現実にも、真っすぐに目を向けなければならないと考えています。資金循環構造の変化や長引く超低金利環境、異業種を含めた競争の激化で、貸出を中心とした伝統的な銀行ビジネスの収益性が低下トレンドにあるなか、トップラインの水準とそれを支える基盤やコスト構造にミスマッチが生じており、ここに大きなメスをいれていく必要があります。

地道な業務改革を継続する一方、ギアをもう一段上げて、銀行そのものの構造を変えていくという長期的な視点に立ち、「基盤の再構築」に改めて取り組むことでリテール業務に内在する高コスト性の打破を目指します。

私たちは、「りそな改革」によって、銀行のこれまでの常識を打ち破る様々な取り組みを実践してきました。こうした「変革のDNA」を受け継ぎ、テクノロジーが圧倒的に進化するなかで、いま一度、新たな発想とアプローチで「破壊的創造」にチャレンジしていきます。

現状は、1万人を超える事務のプロ人員と勘定系を中心とする既存のシステムが複雑な事務を支えています。この構造を大きく変えていきます。本年4月に、クロス・ファンクショナル・チーム(以下、CFT)という組織横断的な専担チームを立ち上げました。CFTでは、自由な発想や、デジタル分野を中心とする外部の先進的な知見を積極的に取り入れ、お客さまの利便性向上と業務プロセスの徹底的な断捨離を進めていきます。

本計画期間よりも少し長い時間軸になると思いますが、「相談と手続き」を一体化させ、バックヤードでの事務処理が無い一線完結型の業務プロセスの実現を目指します。ご提案からお手続き完了までタブレットで完結、結果としてバックヤードを支える事務のプロ人員はゼロとなり、全従業員が営業を行う、「全員コンサルティング体制」への移行を目指します。

システムについても、テクノロジーの進化を見据えた既存システムの縮小と次世代化への取り組みを加速させます。デジタル分野への戦略的投資を増加させ、開発スピードを大幅に速めることで、新商品やサービスをスピーディーに投入することが可能な環境を整えていきます。

昨今、銀行が支店を大幅に削減するという話題がよく聞かれます。りそなグループにおいても、関西みらい銀行を中心に近接する店舗は、ランチ・イン・ランチなどの手法を活用してお客さまの利便性を維持しつつ、一定の合理化を図ります。

一方で、私は、金融サービスにおける対面ビジネスの力を信じています。首都圏・関西圏を中心とする800を超える国内最大規模のリアルチャネルは、損益分岐点を下げ、ミッションの変更を行いながら、新たな成長ドライバーに変えていきたいと考えています。また、デジタルチャネルとしての「りそなグループアプリ」のダウンロード数も230万を突破するなど成長軌道にあり、データを中心に対面チャネルと非対面チャネルが融合する次世代型のネットワークの構築を進めていきます。今後は、「いつでも」「どこでも」お客さまが望む時間に、簡単・便利に、きめ細かなサービスをより多くのお客さまにご提供できる体制構築を目指します。

深掘

「深掘」では、私たち自身が、今一度「りそなの強み」を再認識したうえで、時代の変化に適応させながら、どう磨いていくかということがポイントです。ここにも、成長余地は十分にあると捉えています。例えば、りそなグループが力点を置いている「承継」は、資産と事業の次世代への円滑な移転ニーズが拡大するなか、りそなが持つ厚いお客さま基盤とフルラインの信託・不動産機能がベストマッチする領域です。人生100年時代に備えた「資産形成」の分野では、中長期的な目線でのコンサルティング人材の育成を継続するとともに、長年の企業年金運用で培ったプロ向けの運用機能をリテールのお客さまにしっかりとご提供していくために、2020年1月にグループの運用機能をりそなアセットマネジメントに集約しました。「リテール×信託×運用」という「りそな」ならではの特長を活かして、さらなる差別化を図っていきます。

深掘×挑戦

「深掘」×「挑戦」は、前中計において種をまいてきたビジネスが、今後さらに実を結んでいく分野です。「決済」では、拡大するキャッシュレス市場において、独自の商品・サービスをご提供することで、日本経済全体にも大きなメリットをもたらしていきたいと考えています。りそなでは、個人のお客さまが新規口座を開設される際に、キャッシュカードに非接触型のデビットカード機能を標準装備しています。法人のお客さまには、前期から本格スタートしたりそなキャッシュレス・プラットフォームをご提供していきます。成長分野にしっかりと経営資源を再配分し、社会のニーズにお応えすることで、新たな収益機会を捕捉していきます。

2018年4月に本格スタートしたKMFGは、当初計画に対して業績面での進捗は道半ばという状況ですが、昨年4月の関西アーバン銀行と近畿大阪銀行の合併による関西みらい銀行の創設、その後6ヵ月で事務・システム統合を実現できたことなど、今後のトップラインシナジー、コストシナジーの発揮に向けた地ならしは十分整ったものと考えています。

KMFGも、本年5月、りそなホールディングスと同じタイミングで、新たな中期経営計画を策定・公表しており、りそなグループ内での健全な競争と協調を基本方針として、新たな成長に向けてしっかりと取り組んでいきます。

挑戦／オープン

“脱・銀行”に向けた「挑戦」では、「オープン」が重要なキーワードです。お客さまの価値観が多様化・高度化・複雑化するなかで、銀行の枠組みを超えた新たな発想と、幅広いつながりを通じて、お客さまや社会に対して新たな価値をご提供できるかが重要なポイントです。先にふれたCFTには、この領域での活躍も期待しています。

現在は、100%、お客さまが銀行を選ぶ時代です。お客さまのこまりごとを銀行が持つ知見やノウハウだけで解決していくことには限界があり、お客さまの多様化するニーズを満たしていくためには、「外」の知見・ノウハウ・お客さま基盤なども積極的に連携していく必要があります。

地域金融機関の皆さまとのつながり方も、変化しています。APIなどの戦略的な活用により、本格的なシステム統合を行うことなく、商品・サービスを共有できる範囲が広がっています。お客さま起点で、オープンプラットフォーム化を進め、異業種も含めた幅広い連携を通じ、お客さまに新たな顧客体験をご提供していきたいと考えています。

デジタル&データ、デザイン思考

非連続な変化をも想定していく必要があるなか、デジタルトランスフォーメーション、コーポレートトランスフォーメーションという構造的な見直しが必要な時期だと思えます。

一例として、今後のお客さま接点を考えるうえでも、国内では高齢のお客さまが多く、ITリテラシーにもまだバラツキがある状況下、リテール金融で勝ち残っていくためには、対面チャネルと非対面チャネルがデータを介して融合していくことが重要だと考えています。データ利活用という点では、800を超える対面チャネルで得られる良質なデータと、3年後には500万ダウンロードを展望するりそなグループアプリなどの非対面チャネルで得られる高頻度・広範囲なデータ、さらには幅広い「外」との連携を通じて得られた多様なデータは、今後のビジネス展開を支える宝物だと思えます。こうしたデータ利活用を進めることで、予測の精度を高め、コミュニケーションの質を上げることで、お客さまにより身近で、使い勝手の良い金融サービスをご提供していきます。

「デザイン思考」とは、脱銀行に加えて、徹底してお客さまの視点に立つということです。貸出業務に依存しがちな銀行の発想を転換し、お客さまのこまりごとを解決するために

どのようなソリューションをご提供できるかが、今後の試金石だと思います。こうした取り組みを通じ、お客さまとWIN-WINの関係を築いていくことで、結果として、フィー収益の比重を高めていきます。そして、中長期的にはフィー収益で

4. 終わりに

世界は、新型コロナウイルス感染症との戦いの真っ只中にあります。りそなグループは、日本の社会インフラの一翼を担う金融機関として、円滑な金融サービスのご提供や資金繰り支援など、お客さまの生活や事業を守ることを最優先する業務運営を継続しています。

一方、新型コロナウイルス感染症は、これまでの常識や価値観を根底から大きく揺さぶったと考えており、アフターコロナの世界では、社会全体にかつてないほどの大きなパラダイムシフトが起こる可能性があります。お客さまの生活様式や働き方は大きく変わり、お客さまのこまりごとや社会課題も変化してくるのではないのでしょうか。私たちもこうした変化に、しっかりと対応し適切なソリューションを展開できるかどうか勝負の分かれ目です。長いリテール特化の歴史のなかで

経費が賄えるレベルまで収益・コスト構造改革を進めていきたいと考えています。本計画はそのためのファーストステップと位置づけています。

培った確かな強みと、変革に挑み続けるDNAを持つ私たちだからこそ、この激動の時代に新しいりそなを創造していけると確信しています。

「リテールNo. 1」とは何を意味するのか、と聞かれることがあります。私は、「リテール金融といえば『りそな』と即座に頭に浮かべていただけるような、トップブランドを創ること」だと考えています。今後も、お客さまに圧倒的な利便性と最適なソリューションをご提供し、地域経済の発展に貢献するとともに、従業員一人ひとりが成長できる職場を築き上げることで、グループ企業価値の最大化に努めていきます。

皆さまの一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。



りそなグループについて

「リテールNo. 1」への道のり

りそなグループは、グループ銀行が長い歴史のなかで築き上げた「リテール基盤」と2003年の公的資金注入後のりそな改革を通じて培われた「変革のDNA」により、銀行業から金融サービス業への進化を続けています。

大和銀行
(りそな銀行の前身の一つ)
1918 大阪野村銀行設立
統合・再編等
1948 改称

協和銀行
(りそな銀行の前身の一つ)
1945 9貯蓄銀行合併、
日本貯蓄銀行設立
1948 改称

あさひ銀行
1991 協和銀行と
埼玉銀行合併
1992 改称

埼玉銀行
(埼玉りそな銀行の前身)
1943 埼玉県下4銀行の合併により設立
統合・再編等

関西アーバン銀行
(関西みらい銀行の前身の一つ)
1922 山城無尽設立
統合・再編等
2004 改称
統合・再編等

近畿大阪銀行
(関西みらい銀行の前身の一つ)
1942 大阪府下5無尽会社の合併により近畿無尽設立
統合・再編等
2000 改称

みなと銀行
1949 七福相互無尽設立
統合・再編等
1999 改称
統合・再編等

りそなホールディングス
2001 大和銀ホールディングス設立
2002 改称

りそな銀行
埼玉りそな銀行
大和銀行とあさひ銀行合併、分割

黒字転換
りそなキッズマネーアカデミー開始



2007 第一生命と業務提携

2004 普通株式復配

2003 サービス改革、オペレーション改革を加速
「待ち時間ゼロ運動」「平日午後5時まで営業」スタート。
「次世代型店舗」「クイックナビ」導入



預金保険法に基づく公的資金注入
公的資金ピーク残高3兆1,280億円

ガバナンス改革
邦銀グループ初の指名委員会等設置会社へ。
社外取締役が取締役会の過半を占める強固な
ガバナンス体制を構築

財務改革
不良債権処理の断行、政策保有株式の大幅削減、
関連会社の抜本整理



細谷英二 元会長(故人)

リーマンショックの最中、1,239億円の黒字を計上
(邦銀最高益)

東京本社を木場に移転

2011 Visaデビットカードの取扱開始

2009

2010

2011

2012

2013

2015

2017

2018

2019

2020

関西みらいフィナンシャルグループ
始動

関西みらい銀行
関西アーバン銀行と
近畿大阪銀行合併、改称

新中期経営計画
～レゾナンス・モデルの確立～

自己株式取得(100億円)

「2030年SDGs達成に向けたコミットメント
(Resona Sustainability Challenge 2030)」
制定

「りそなグループアプリ」取扱開始

「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」
取扱開始

中期経営計画～Change to the “Next”～
りそなマーチャントバンクアジア営業開始
ファンドラップの取扱開始

公的資金完済

りそなアセットマネジメント設立

りそな未来財団設立

コミュニケーションキャラクター
「りそにゃ」誕生



従業員のボランティア活動団体「Re: Heart倶楽部」発足

年中無休店舗
「セブندイズプラザ」
の出店開始

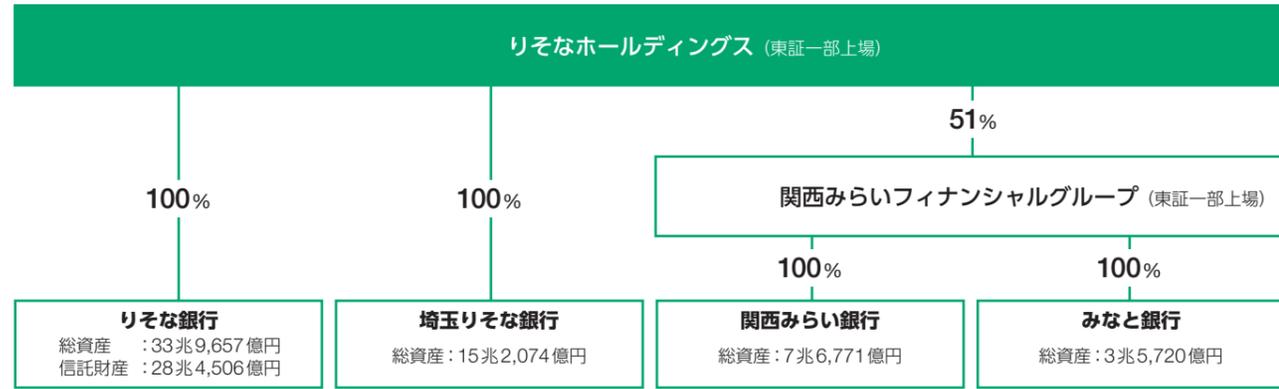


りそなグループの概要

グループ体制

グループストラクチャー

2020年3月末



りそなのネットワーク・基盤

国内・海外ネットワーク

2020年3月末



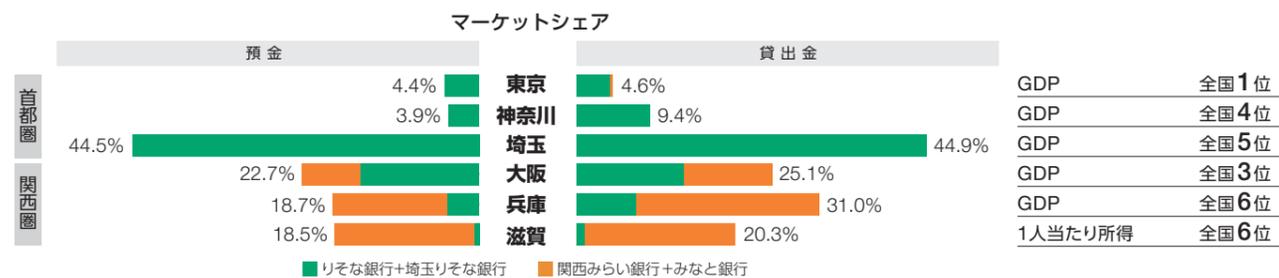
海外

海外駐在員事務所 アジア4都市(上海、香港、バンコック、ホーチミン)
りそなマーチャントバンクアジア(シンガポール)
りそなブルダニア銀行(現地合弁銀行)(インドネシア) 本店、支店 2、出張所 5
りそな・インドネシア・ファイナンス(インドネシア)

預金、貸出金のマーケットシェア※2

2020年3月末

りそなグループは、経済活動や人口が集積する首都圏および関西圏において、強固な営業基盤を確立しています。特に埼玉県における預金・貸出金のマーケットシェアは40%を超えるほか、関西みらいフィナンシャルグループが加わり、大阪府、兵庫県、滋賀県でのプレゼンスが向上しました。

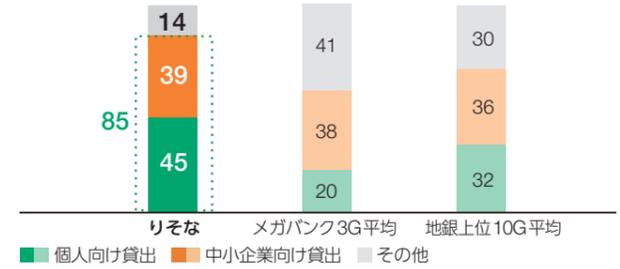


りそなのポジション

貸出金ポートフォリオ※1

2020年3月末

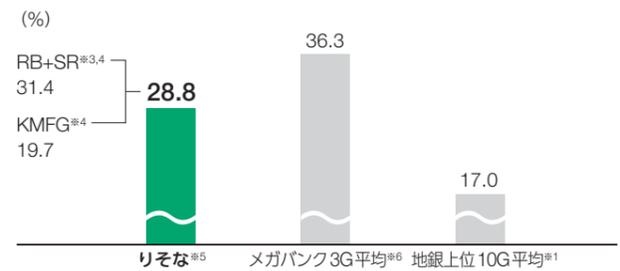
りそなグループの貸出金は、約85%が個人と中小企業のお客さま向けで占められ、リテール業務に軸足を置いた貸出金構成となっています。(%)



連結フィー収益比率の比較

2020年3月期

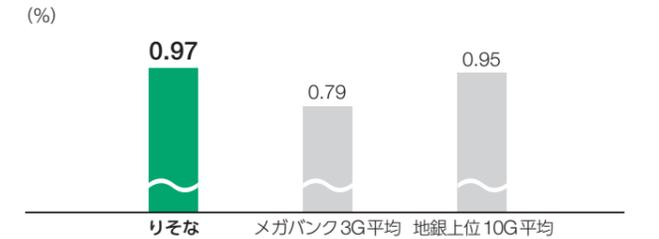
関西みらいフィナンシャルグループのフィー収益は伸びしろが大きく、同グループのお客さま向けにりそなの商品・サービスを積極的に展開していきます。



預貸金利回り差の比較※1

2020年3月期

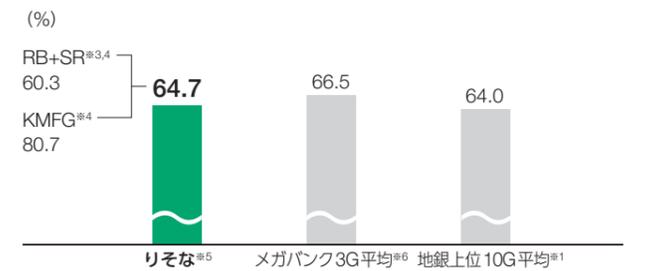
一般的に貸出金利回りが低い大企業取引が少ないため、相対的に大きい預貸金利回り差を確保する一方、貸出金が小口に分散されていることで、適切な信用リスクコントロールが可能となっています。(%)



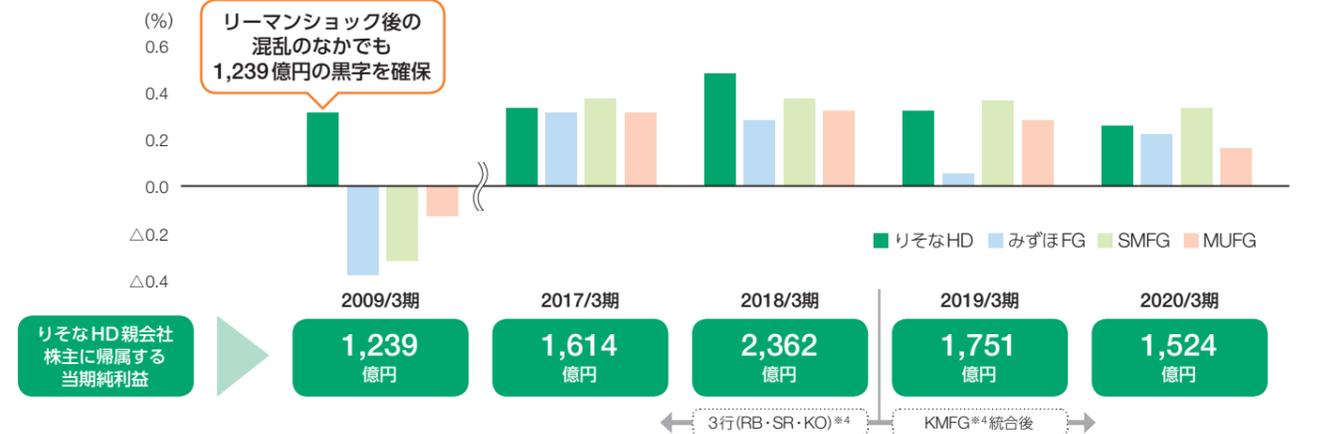
連結経費率の比較※7

2020年3月期

オペレーション改革で培ったノウハウをグループ全体に展開、デジタル化を加速させ、ローコスト運営を追求していきます。



連結ROA(当期純利益/総資産)の推移※8



※1 出所: 各社決算資料、りそな: グループ銀行合算(りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西みらい銀行+みなと銀行)、メガバンク3G: 三菱UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友+SMBC信託、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、めびきFG、千葉、ほくほくFG、静岡、西日本FHD、山口FG、八十二、九州FG)
 ※2 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
 ※3 りそなホールディングス連結-関西みらいフィナンシャルグループ連結
 ※4 RB: りそな銀行、SR: 埼玉りそな銀行、KO: 近畿大阪銀行、KMFG: 関西みらいフィナンシャルグループ
 ※5 りそなホールディングス
 ※6 MUFG、SMFG、みずほFG
 ※7 連結経費率=営業経費/業務粗利益
 ※8 会社公表資料から、りそなホールディングスにて作成

レゾナンス・モデルの確立に向けて

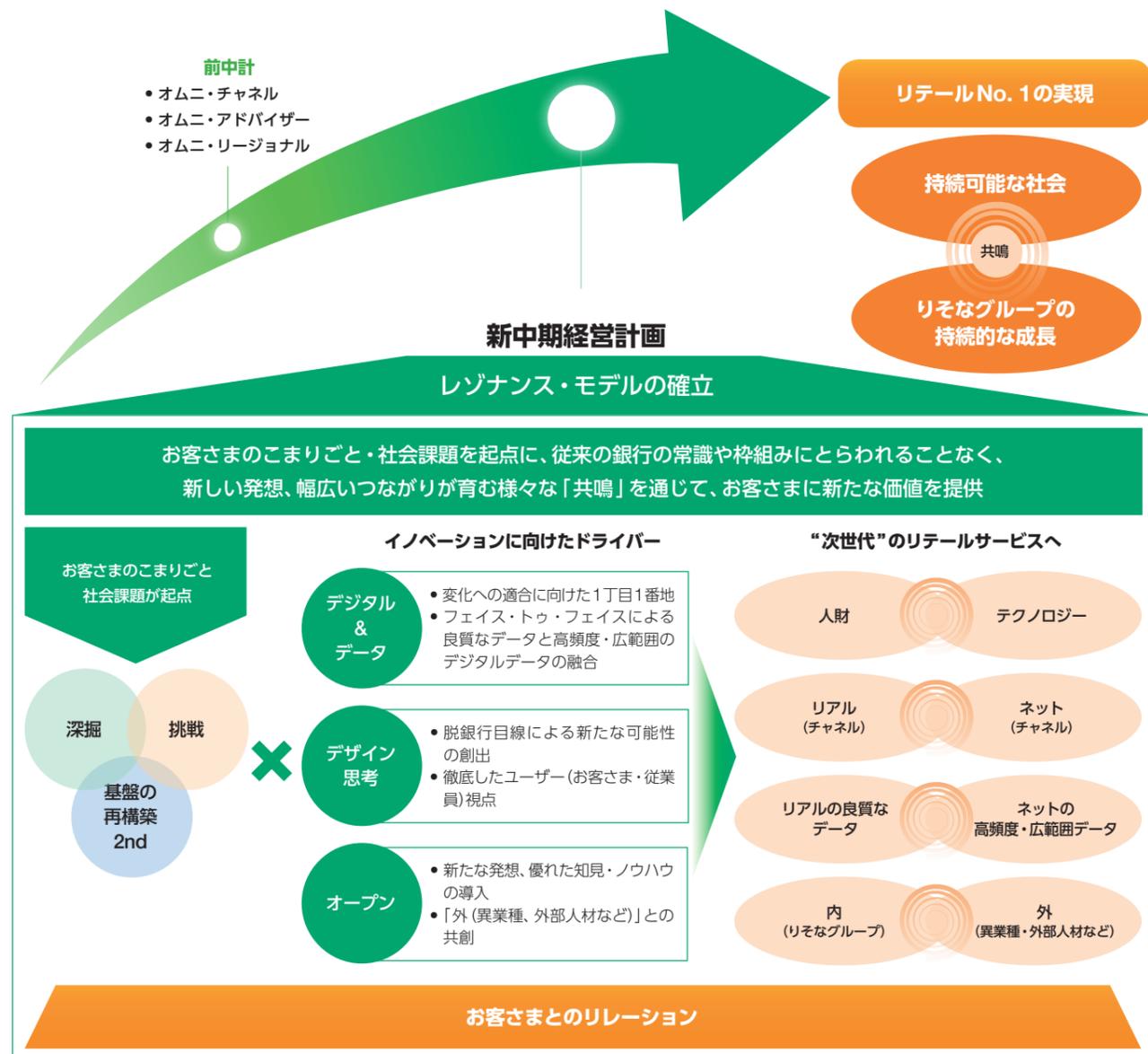
りそなグループは、すべてのビジネスにおいて、お客さまのこまりごとや社会課題を起点に、従来の銀行の常識や枠組みにとらわれることなく、新しい発想、幅広いつながりが育む様々な「共鳴」を通じて、お客さまに新たな価値を提供するレゾナンス・モデルの確立に取り組み、「リテールNo. 1」の実現を目指します。

新中期経営計画が目指す姿

テクノロジーが進化し、産業・社会構造が変化するなか、お客さまの価値観や行動そのものが変化しています。また、新型コロナウイルス感染症などの想定外の事態が事業活動に大きな影響を及ぼしています。こうした環境認識のもと、2018年に公表した「2030年SDGs達成に向けたコミットメント (Resona Sustainability Challenge 2030)」のゴールに掲げる「持続可能な社会」と「りそなグループの持続的な成長」との共鳴を中長期的なビジョンとして、バックキャストア

プローチによって、2020年4月から3年間の新中期経営計画(以下、本計画)を策定しました。

本計画では、首都圏・関西圏を中心とした本邦最大の有人拠点網や、個人1,600万人、法人50万社のお客さま基盤、フルラインの信託機能などのりそなの強みと、従来の銀行の枠組みにとらわれない新しい発想によって、お客さまに新たな価値を提供する「レゾナンス・モデルの確立」を基本方針としています。



レゾナンス・モデルは、ビジネスにおける「深掘」と「挑戦」、そして現在の銀行業務を支える「基盤の再構築」を出発点としています。これらに「デジタル&データ」「デザイン思考」「オープン」というイノベーションに向けたドライバーを掛け合わせることで、様々な共鳴を起こし、お客さまに新たな価値を提供していきます。

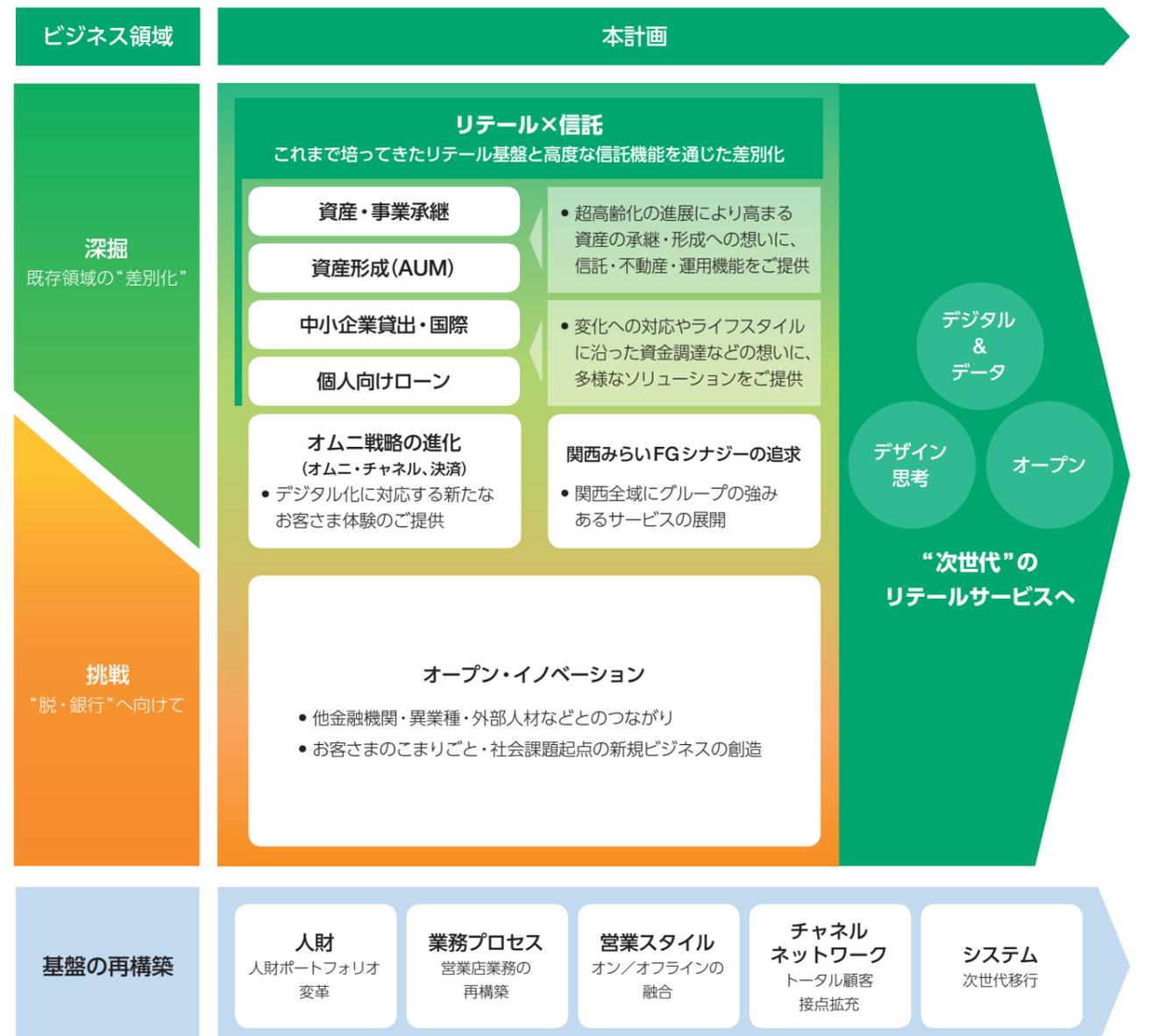
「深掘」では、リテール基盤、高度な信託機能といったりそなの強みにさらに磨きをかけて、「資産・事業承継ビジネス」や「資産形成サポートビジネス」などに注力していきます。

また、「深掘」と「挑戦」がオーバーラップする部分として、前中計において先駆的に取り組んできたオムニ戦略のさら

なる進化や、関西みらいフィナンシャルグループ(以下、KMFG)のシナジー追求なども進めていきます。

「挑戦」では、新しい発想と幅広いつながりを通じてお客さまや社会に新たな価値を提供するとともに、りそなグループとしてのビジネスの幅を広げることで、収益機会の多様化に努めていきます。

そして、これら「深掘」「挑戦」を実現するため、「基盤の再構築」による営業力強化と生産性向上を通じて、リテールに内在する高コスト体質を打破し、経営資源を適正に配分していく考えです。



前中期経営計画の振り返り

2020年3月までの前中期経営計画(以下、前中計)では、超低金利環境が長期化し、米中貿易摩擦などに起因した不安定な経済環境が続くなか、損益に係る経営指標(以下、KPI)は未達となりました。一方で、質にこだわった貸出運営により、利ざやの縮小幅は計画よりも緩やかとなり、ストック型フィービジネスも拡大しました。加えて、デジタル化を通じた人員スリム化も計画を超過達成するなど、超低金利下における資金利益の減少をフィー収益の増加と経費削減でカバーする収益・コスト構造改革には一定の進展があったと評価しています。

前中計では3つのオムニ戦略に取り組んできました。オムニ・チャンネルでは、「リそなグループアプリ」のダウンロード数が2020年3月末に220万ダウンロードを突破しました。オムニ・アドバイザーでは「リそなアカデミー」などを通じた人財育成の強化、オムニ・リージョナルではKMFGの創設や、「リそなキャッシュレス・プラットフォーム」での戦略的提携など、それぞれ新たな取り組みが着実に進展しています。今後、これらの取り組みをさらに加速していきます。

	2020年3月期	前中計目標 ^{※1}
親会社株主に帰属する当期純利益	1,524億円	1,700億円
連結フィー収益比率	28.8%	30%台前半
連結経費率	63.3%	60%程度
株主資本ROE ^{※2}	8.9%	10%以上
普通株式等Tier1比率 ^{※3}	10.54%	9%程度

■ 収益・コスト構造改革に一定の進展

- 預貸
 - 「質」重視の運営が進展
 - 利ざや低下幅は計画以上に縮小
- フィー
 - スtock型フィービジネス拡充
 - オムニ戦略のマネタイズに課題
- 経費
 - デジタル化進展
 - 人員スリム化は計画を超過

※1 下記①+②により、2017年4月公表のりそなホールディングス中計を補正
 ①2017/4月公表のりそなホールディングス中計の最終年度(2020/3期)計画値から近畿大阪銀行連結計画値を控除
 ②関西みらいフィナンシャルグループ前中計における2年目(2020/3期)計画値を加算
 ※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 その他有価証券評価差額金除き

新中期経営計画の経営指標、収益ロードマップ

本計画ではKPIとして、2023年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益の目標を1,600億円、連結フィー収益比率を35%以上、連結経費率を60%程度としています。また、株主資本ROEは8%程度、国際統一基準の普通株式等Tier1比率(バーゼル3最終化勘案ベース、その他有価証券評価差額金除き)は10%程度という目標を設定しました。

加えて、「持続可能な社会の実現」に向けたKPIとして、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定するすべてのESG指数(国内株)に継続的に採用されることを目標としました。本業を通じて社会課題解決を目指すSDGs経営を加速させていきます。

KPI実現のためのロードマップとして、超低金利環境の継続を前提に、資金利益の減少をフィー収益の増加と厳格な経費コントロールによりカバーする組み立てとし、2023年3月期の最終利益目標を1,600億円としました。

貸出金利回りが3bps/年程度低下するなか、貸出金平残を年平均1.5%程度増加させることで、預貸金利益を160億円の減少にとどめることを想定しています。前中計においては、当初600億円の減少を見込んでいましたので、減少幅は緩やかになっています。また、その他資金利益では、国債を中心に満期保有債券の償還が進むことなどを背景として、80億円程度の減少を見込んでいます。

この減益を承継関連収益(+190億円)や決済関連収益(+140億円)を中心としたフィー収益の増加(+400億円)で打ち返し、連結フィー収益比率を35%以上まで高めていくことを目標としています。

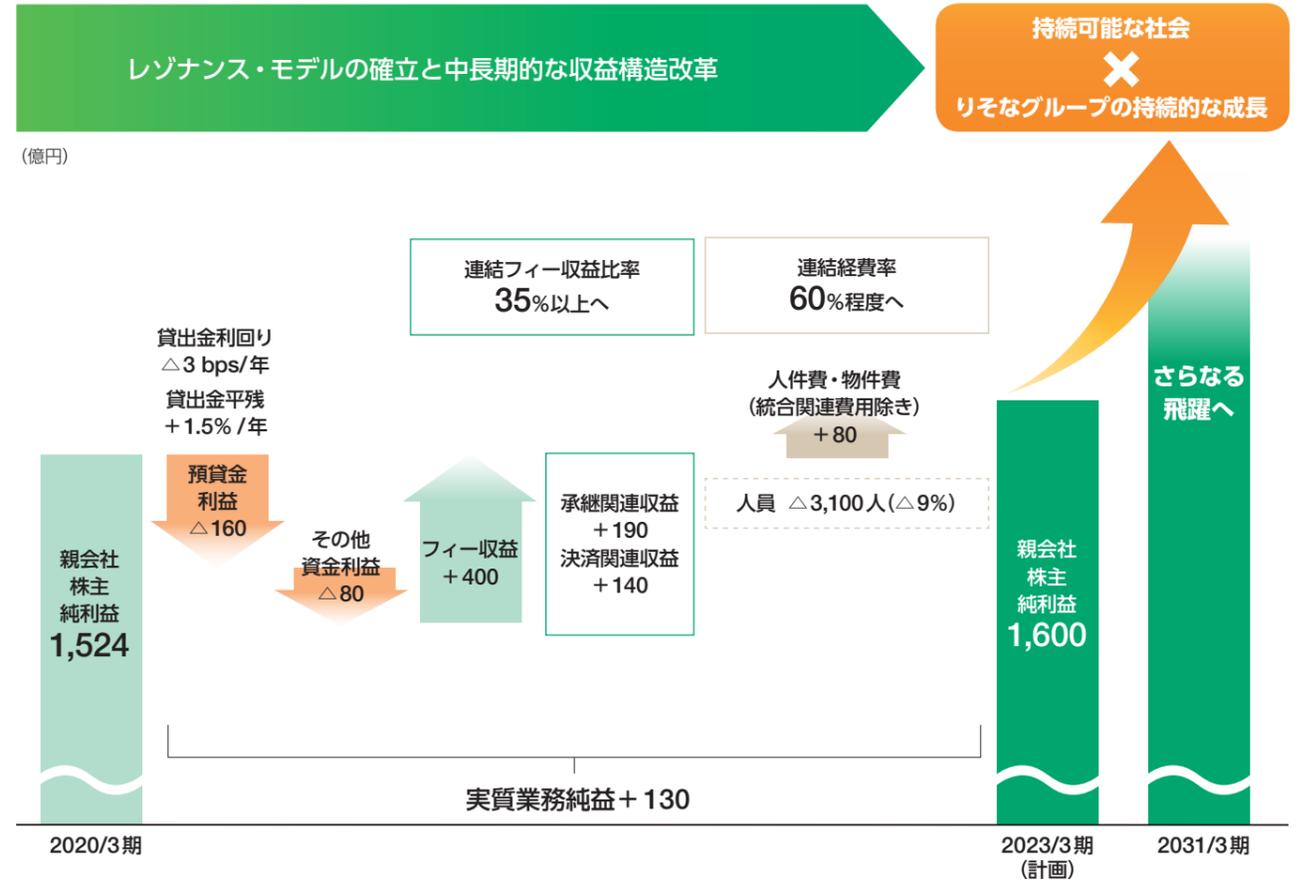
さらに、デジタル化に伴う生産性向上、店舗の最適化、人員スリム化などを通じて、統合関連費用を除く人件費・物件費で80億円程度を削減し、連結経費率を60%程度まで引き下げていく考えです。

新中期経営計画の主要経営指標

	2023年3月期
親会社株主に帰属する当期純利益	1,600億円
連結フィー収益比率	35%以上
連結経費率	60%程度
株主資本ROE ^{※1}	8%程度
普通株式等Tier1比率 ^{※2}	10%程度
GPIF選定ESG指数(国内株) ^{※3}	すべてに採用

【2023年3月期前提条件：無担保コールO/N △0.05%、10年国債△0.05%、日経平均株価23,000円】

収益ロードマップ



※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 バーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き
 ※3 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

重要な社会課題の特定

SDGsをはじめとした環境・社会課題を分析し、リそなグループとの親和性を考慮したうえで、優先して取り組むべき課題を抽出・特定し、「2030年SDGs達成に向けたコミットメント(Resona Sustainability Challenge 2030)」として公表しています。

特定した課題は、多様なステークホルダーとの関わりを通じ、直接的・間接的にSDGsで掲げる17のゴールすべてに影響を及ぼすと認識しています。

重要な社会課題の特定プロセス



4つの社会課題における機会とリスクおよび注力ビジネス領域との関係性

リそなグループとして、優先して取り組む社会課題	主な機会とリスク		注力ビジネス領域と解決を目指す主な社会課題							
	機会	リスク	資産・事業承継	資産形成サポート	中小企業貸出・国際	個人向けローン	オムニ・チャンネル	決済	KMFGシナジー追求	オープン・イノベーション
地域 地域経済の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業のSDGs対応 コロナ禍を踏まえたデジタルトランスフォーメーション 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少などに伴う地域経済縮小 社会構造変化への対応の遅れ コロナ禍によるお取引先企業への影響 	●	●	●	●	●	●	●	●
少子高齢化 少子高齢化に起因する将来不安の解消 	<ul style="list-style-type: none"> 事業・資産の円滑な承継 長期資産形成ニーズ コロナ禍を踏まえた将来不安の解消ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> 事業・資産の円滑な承継 長期資産形成ニーズ コロナ禍を踏まえた将来不安の解消ニーズ 	●	●		●			●	●
環境 地球温暖化・気候変動への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素化対応に伴う資金ニーズの高まり 環境配慮型金融商品ニーズの高まり 自然災害への備え 	<ul style="list-style-type: none"> 規制強化によるお取引先企業への影響 低炭素技術の進歩や消費者の嗜好変化によるお取引先企業の既存ビジネス陳腐化 自然災害による住宅毀損 			●		●	●	●	●
人権 ダイバーシティ＆インクルージョン 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な価値観集積による競争力、生産性向上 女性の活躍促進によるマーケット拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 商品、サービスの質的低下 人財の陳腐化 組織の不活性化 					●	●	●	●

基盤の再構築

人財
人財ポートフォリオ変革

業務プロセス
営業店業務の再構築

営業スタイル
オン/オフラインの融合

チャンネルネットワーク
トータル顧客接点拡充

システム
次世代移行

ビジネス戦略

深掘 資産・事業承継ビジネス

国内最大の信託併営リテール商業銀行としての基盤と機能の優位性を発揮していきます。



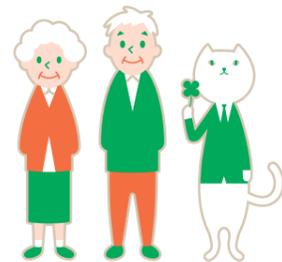
りそなグループでは、本邦最大級の店舗ネットワークを有する信託併営リテール商業銀行の強みを活かし、資産・事業承継にかかるソリューションをワンストップでご提供しています。

りそな銀行では、今後増加が見込まれる法人および個人のお客さまの承継ニーズにお応えするため、2020年4月、「プライベートバンキング部」と「事業戦略サポート部」を再編し、「ソリューションビジネス部」を設置しました。また、不動産部門についても、今後、人員を倍増させ、さらなる情報収集・案件対応力の強化に努めていきます。専門人財の増強、情報の集約、外部パートナーとの協働などを通じて、本計画期間中に、M&A受託件数、不動産仲介件数をそれぞれ倍増させていきます。

高齢者を狙った犯罪や資産管理、ご自身や親御さまの介護に不安を抱えるお客さまが増えています。こうした資産を「まもり」、次世代へ「つなぐ」想いに、多彩な承継信託商品

のご提供でお応えしていきます。例えば、パッケージ型のハートトラストは信託金額50万円から、オーダーメイド型のマイトラストは1,000万円からご利用いただける資産承継信託として、ご好評いただいています。遺言信託などの多様な承継信託商品の新規利用件数は本計画最終年度には6割増の1万件を目標としています。

資産・事業承継ビジネスにおけるKPIは、2023年3月期の承継関連収益^{※1}を、2020年3月期比約190億円増加の390億円としています。



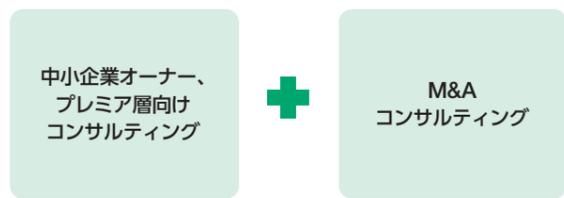
KPI 2023/3期(2020/3期比)

承継関連収益 **390** 億円(+約190億円)

人財・情報の集約によるワンストップ・ソリューション

- M&A新規受託件数 2023/3期 250件(+約120件^{※2})

再編・新設 リそな銀行ソリューションビジネス部

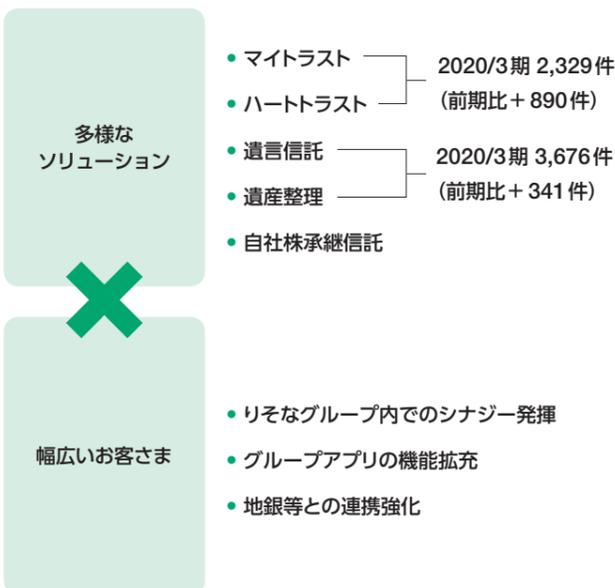


不動産部門の強化

- 仲介成約件数 2023/3期 2,000件(+約1,000件^{※2})
- 承継ソリューション機能の発揮
- 人員倍増による情報収集・案件対応力強化
- 2020/3末 202名 → 2023/3末 400名程度

「まもり・つなぐ」をサポート

- 承継信託新規利用件数 2023/3期 10,000件(+約3,900件^{※2})



※1 M&A+不動産(除くエクイティ)+承継信託関連収益
 ※2 2020/3期比

深掘 資産形成サポートビジネス

企業年金で培ったプロ向けの運用をリテールのお客さまへご提供していきます。



日本の個人金融資産は、依然として、過半が現金・預金で構成されており、高齢化が加速するなか、資産運用や私的年金へのニーズはさらに高まると予想されます。りそなグループは、人生100年時代に備えるお客さま一人ひとりの資産形成に対する想いを実現するために、良質な資産運用商品のご提供と、コンサルティング営業を担う人財の育成に重点的に経営資源を投入し、資産形成サポートビジネスの強化に取り組んでいます。

2020年1月に、りそな銀行の資産運用機能をりそなアセットマネジメント(以下、RAM)に集約しました。RAMの体制強化を進め、グループとして個人のお客さまの長期安定運用ニーズにお応えする運用商品のご提供にも注力していきます。

長年の年金運用で培った高品質の資産運用力をグループ内外の個人のお客さまを含め幅広くご提供することで、2020年3月末に約21.8兆円であった資産運用残高を、2023年3月末には24兆円まで増加させる計画です。

お客さま一人ひとりの資産形成ニーズにセミオーダーメイドの長期安定運用をご提供するコア商品としてりそなグループが2017年2月に取り扱いを開始した「りそなファンドラップ^{※1}」の残高は、約3年で、約3,900億円(2020年3月末)となりました。ご契約者の約半数は、契約時点で、りそなのグループ銀行で投資信託をお持ちでないお客さまであり、購入原資の約半分は預金、約3割は外部からの資金と、貯蓄から資産形成への流れをサポートし、新たなお客さまとのお取引につながっています。りそなファンドラップは、新型コロナウイルスの影響で相場が不安定になった局面においても、分散投資効果により、相対的に安定的なパフォーマンスを示すことができました。

人財育成においては、お客さまのニーズを的確に把握し最適なコンサルティングをご提供する独立系金融アドバイザー(IFA)相当の技量を備えたプロ人財の育成を目指す「りそなアカデミー」を2019年7月に開校し、38名の1期生を輩出しました。2023年3月末までに300名の育成を計画しています。

KPI 2023/3末(2020/3末比)

資産運用残高(RAM) **24** 兆円(+約2.2兆円)

RAMの体制強化

- RAM人員: 2020/3末 147名 → 2023/3末 175名程度
- 機関投資家、余資運用法人への商品提供

拡大する中長期安定運用ニーズを捕捉

- 関西みらい銀行、みなと銀行におけるファンドラップの取扱開始
 - 関西みらい銀行全店: 2019/10月~
 - みなと銀行: 2021/3期下期~(予定)
- 地域金融機関向けに商品+FD^{※2}に即した社員教育などを提供



りそなアカデミーによる中長期目線のプロ人財育成

- 2020/3期 第1期開講: 卒業生38名 → 2023/3末までに300名育成(計画)
- 卒業後も定期的なフォロー研修等でサポート

お客さまになりきる力 × IFAレベルの知識・スキル



※1 お客さまごとに異なる投資の目的や方針を確認し、投資一任契約に基づき、資産配分や投資先ファンドの選定、運用状況の報告などの資産運用にかかわるサービスを総合的にご提供する商品です
 ※2 フィデューシャリー・デューティ

深掘 中小企業貸出・国際ビジネス

お客さまの顕在している課題はもちろんのこと、潜在的な課題の解決にも注力していきます。



りそなグループでは、約50万の中小企業のお客さまに向けて、環境変化や想定外の事態に対応する様々なソリューションをご提供しています。

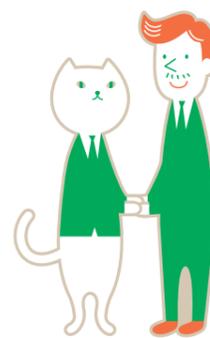
法人のお客さまは、成長ステージにより、経営課題が異なります。創業期のお客さまには、EB、法人向けカードなどの優遇パッケージプランである「創業応援パック」や、オンライン型融資といった利便性の高いサービスを充実させる一方、成長期、成熟期・転換期のお客さまには、専門人財によるM&Aや事業承継支援などの高度なソリューションをご提供し、経営課題の解決に努めています。

お客さまの潜在的な経営課題にも対処すべく、「課題発見型営業スタイル」の定着に注力しています。例えば、大企業を中心に対応が進みつつあるSDGsは、経営資源に限りのある中小企業のお客さまにおいては、対策が十分とは言えない分野です。SDGsの取り組みをサポートする融資商品の開

発・普及を促進するとともに、環境・社会課題をテーマとしたお客さまとの対話を進めるなど、りそなの強みが活かせる手法で中小企業のお客さまを側面から支援しています。

新型コロナウイルス感染症の影響拡大が懸念される状況下では、資金繰りのご相談窓口を全グループ銀行で整備し、お客さまへの万全の支援体制を構築しています。(→P40)

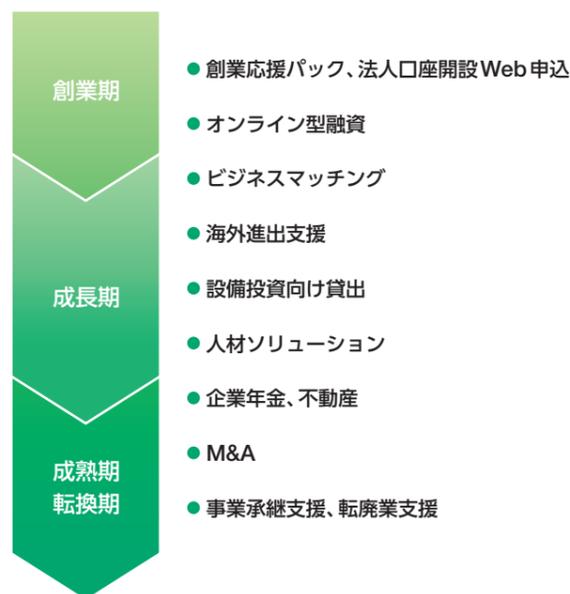
こうした取り組みにより、2023年3月末の中小企業貸出残高は、2020年3月末比8,000億円の増加となる14.6兆円を目指します。



KPI 2023/3末(2020/3末比)

中小企業貸出残高 14.6兆円(+約0.8兆円)

成長ステージに応じた多様なソリューション



課題発見型営業スタイル

- SDGsへの取組支援
 - ▶ お客さまの機会創出とリスク排除
 - SDGs推進私募債 2020/3期 1,404億円*1 (前期比+46%)
 - SDGsコンサルファンド 395億円*2 (2018/9月～2020/3月累計)
 - 私募グリーンボンド第1号案件(2020/2月)
- ビジネスマッチング 2020/3期 25,286件(前期比+14%)
 - ▶ 東西5拠点のビジネスプラザ*3
- 海外ビジネスサポート(→P23)
 - ▶ 海外進出、資金調達、M&Aニーズに対応

■ コロナ禍を受けたお客さまサポート体制(→P40)

*1 発行額
*2 りそな銀行と埼玉りそな銀行の合算、2020/4月よりグループ4行で取り扱い
*3 とうきょう、おおさか、さいたま、こうべ、びわこ(2020/3末時点)

りそなグループの海外ネットワーク

りそなグループは、アジアを中心に、海外ネットワークを拡大し、中堅・中小企業のお客さまに向けたきめ細かな支援体制を構築しています。15拠点にりそなグループの従業員が駐在し、日本語でのサポートを行っています。

インドネシアでは、60年超の業歴を誇るりそなブルダニア銀行がフルバンキングサービスを、シンガポールでは、りそなマーチャントバンクアジアがアセアン、香港、インドにおける資金ニーズへのご対応や、M&Aソリューション、コンサルティングサービスなどをご提供しています。

2020年には、台湾民間銀行で中小企業向け融資トップシェアの玉山銀行(玉山商業銀行股份有限公司)と、金融機能の提供などを目的とした業務提携を行い、台湾における支援体制を強化しました。

今後も、海外現地法人、駐在員事務所、現地提携銀行などのネットワークを活用して、お客さまの海外進出や資金調達などをサポートしていきます。



- 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



中小企業のお客さまの経営支援に関する取り組み

りそなグループでは、お客さまの成長ステージ（創業期～成長期～成熟期・転換期）に応じて生じる様々なニーズに的確にお応えするべく、各グループ銀行の営業店、本部および

各グループ会社が協働し、必要に応じて他の金融機関や外部専門家とも連携し、お客さまへの経営支援に取り組んでいます。

創業期～成長期における支援

創業期のお客さまに対して、決算内容だけでなく、事業の成長可能性にも着目し、積極的な資金支援と事業支援に取り組んでいます。また、成長期のお客さまに対しては、多様な融資商品の提供、ビジネスマッチング、海外進出支援など、様々なソリューションの提供を行い、お客さまの成長をサポートしています。



成熟期・転換期における支援

お客さまの事業承継ニーズに対して、事業ビジョンや事業承継への考え方などを十分に伺ったうえで、最適な解決方法や対応策を検討し、円滑な事業承継・資産承継に向けた全面的なサポートを行っています。

事業再生における支援

お客さまの事業再生にあたっては、返済条件のご変更などへの柔軟な対応にとどまらず、経営改善・事業再生・事業再構築などに必要な支援・ノウハウのご提供に努めています。

TOPICS ①

オンライン完結型貸出商品『りそなビジネスローン「Speed on!」』の取扱開始

りそな銀行では、2020年1月にオンライン完結型貸出商品『りそなビジネスローン「Speed on!」』の取り扱いを開始しました。本商品では、お客さまの決算情報を考慮せず、預金口座の入出金など大量の決済情報からAIが信用力を判断することで、非対面完結かつ、短期間（最短3営業日後）での融資実行が可能となりました。預金データのみを基に判断を行うAI審査モデルは、業界初の取り組みです。本商品の推進により、主に創業期のお客さまの円滑な資金調達をサポートしていきます。

TOPICS ②

「人材ソリューション業務」の拡充

りそなグループでは、職業紹介事業の許認可取得などを通じ、2019年5月より「人材ソリューション業務」を拡充しています。各ビジネスプラザに窓口を設置し、例えば、後継者不在を背景とした経営幹部・管理職などの中核人材ニーズに対して最適な人材関連業者を紹介するなど、様々な人材に関する課題解決に向けたソリューション提供に取り組んでいます。

地域の活性化に関する取組状況

地域社会とともに発展するという理念のもと、中小企業のお客さまへの経営支援および地域経済の活性化に積極的に取り組んでいます。

また、地域の活性化に向けた協働体制の整備として、都道府県や市町村との（包括）連携協定や各大学との産学連携の締結にも取り組んでいます。

さらに、2019年2月に「ビジネスプラザとうきょう」、10月に「ビジネスプラザこうべ」「ビジネスプラザびわこ」を新設し、ビジネスプラザは大阪・埼玉と合わせて5拠点と

なりました。ビジネスプラザでは、約50万社のお取引先ネットワークを活かし、お客さまの販路拡大などをサポートする「ビジネスマッチング」、創業間もない企業に対する「スタートアップ支援」、人材課題を解決する「人材ソリューション」、これら3つのソリューションを軸としています。これからも地域社会や地元の中小企業のお客さまが抱える様々な課題の解決に向けて多様な情報を仲介し、ビジネスの成長をサポートしていきます。

深掘 個人向けローンビジネス

デジタル&データを活用し、お客さま利便性の向上とコスト優位性の両立を図ります。



りそなグループの営業基盤である首都圏・関西圏は、世帯の集積度合、増加率ともに高く、少子高齢化が進展するなかにあっても、有望な成長マーケットと捉えています。

りそなグループは、多彩な商品ラインアップと徹底したお客さま利便性の追求により、国内屈指の住宅ローン残高を誇っています。病気やけがによるリスクを幅広く保障する住宅ローン「団信革命^{※1}」や、地震や台風などの自然災害発生時に罹災されたお客さまの住宅ローンの返済負担を軽減するサービスを付帯した住宅ローン商品「自然災害サポートオプション」など、万への備え・安心のお役に立つ様々な独自商品をご提供しています。

2018年4月からは来店不要で住宅ローンの契約が完結する電子契約サービスを開始しており、今後、りそなグループアプリでも同様のサービスを展開していく予定です。こうした取り組みは、ローン事務におけるデジタル化、ペーパーレ

ス化の進展を通じて銀行の生産性向上、環境負荷低減にもつながっています。

住宅ローンは、メイン口座化を通じて、生涯にわたる多面取引に結び付いていくという特長があります。例えば、住宅のご購入時という家計見直しのタイミングでの保険商品、お子さまが成長する過程における教育ローン、ローン返済の進捗に応じての資産運用商品のお取り扱いなど、ライフステージに応じて多様なお取引をいただいています。今後は、りそなグループアプリから最適なタイミングで、よりパーソナライズされたご提案をお届けし、さらなるお取引拡大に注力していきます。



KPI 2023/3末(2020/3末比)

自己居住用住宅ローン残高 **13.8兆円(+0.9兆円)**

電子契約サービス拡大

- 住宅ローンのアプリ内完結(予定)

りそなグループアプリを活用した双方向コミュニケーション

- 最良のタイミングでよりパーソナライズされた提案
- ▶ 住宅ローン起点の多面取引において大きなポテンシャル

主な多面取引商品のセット率(2020/3末)

	住宅ローンをご利用のお客さま	vs	その他のお客さま ^{※2}
給振	50.3%		30.2%
消費性ローン ^{※3}	12.3%		3.1%
投資信託	6.1%		3.2%
保険	4.1%		1.4%

住宅ローン業務プロセスの効率化・デジタル化

- 不動産業者取引における営業プロセスの効率的運営
- ミドル・バック業務プロセスのデジタルライゼーション促進
- ローン事務・企画部門のスリム化

万への備え・安心のご提供

- ✓ 団信革命
- ✓ 自然災害サポートオプション
- ✓ カードローン「ライフサポートプラン」
- ➡ 外出自粛の最中でも、お申込～ご利用までWebで完結

ご相談体制 休日相談窓口設置

※1 「3大疾病保障特約付団体信用生命保険」の保障に加え、「16の特定状態」「所定の要介護状態」に該当すると、働きながら治療を続けている場合でも保険金が支払われ、住宅ローンのお借入残高が0円になります

※2 ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲのお客さま

※3 カードローン含む

深掘 × 挑戦 オムニ・チャネル戦略

「いつでも」「どこでも」お客さまに最適なソリューションをご提供します。

地域 環境 人権

「オムニ・チャネル戦略」は、お客さまの「不便」「不安」「不満」「不信」という「不」を一つひとつ取り除き、より多くのお客さまに「いつでも」「どこでも」最適なソリューションをご提供していくことを目指す戦略です。インターネットやスマートフォンを通じたお客さまとの接点を拡充する「デジタルチャネル」と、店舗でお客さまと対面する「リアルチャネル」をそれぞれ強化するとともに、両チャネルを連携・融合させていく取り組みを進めています。

デジタルチャネルでは、スマートフォンを起点としたサービスを拡充しています。2018年2月にリリースしたスマートフォン向けアプリ「りそなグループアプリ」は、“銀行を持ち歩く”をコンセプトに、シンプルな画面デザインと操作性にこだわって開発を進めました。従来、「銀行のアプリは使いにくい」という声が多く聞かれてきましたが、2020年3月末には220万ダウンロードを突破し、アプリはもっとも利用されるチャネルに成長しました。本計画期間中に500万ダウンロードを目指します。

スマートフォンを通じ、より幅広いお客さまに多様なお取引を日常的に、未永くご利用いただくことは、安定的なストック型収益の底上げにつながります。既に積立定期預金や外貨預金の新規口座開設の約8割がアプリ経由であるほか、アプリでのお振込やデビットカードなどのお取引も着実に増加しています。

さらに、2019年4月設置のデータサイエンス室がデータ分析に基づく、お客さまとのコミュニケーションのさらなる改善に取り組んでいます。フェイス・トゥ・フェイスによる良質なデータと、高頻度・広範囲のデジタルデータを融合・連携し、お客さまとの多面的な取引の展開につなげていきます。

コロナ危機をきっかけに非対面取引のニーズはさらに高まっていくと考えられます。「徹底したユーザー視点」の開発コンセプトは、2018年度グッドデザイン賞受賞をはじめ高い評価をいただいております。今後もお客さまの使いやすさをしっかりと意識しながら、機能を拡充していきます。

深掘 × 挑戦 決済ビジネス

「キャッシュレス化」の促進により、社会的コスト削減とお客さまの生産性・利便性向上をサポートします。

地域 環境 人権

決済ビジネスでは、2023年3月期に決済関連収益で約140億円増となる800億円を目標に掲げています。

2018年11月からご提供を開始した「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」(以下、RCP)は、低コストで導入できること、1台の端末で複数の決済方法に対応できることや、非接触決済にも対応できることなどが評価され、2020年3月時点(含む導入予定)で約1,100社、1万4千店舗まで拡大してきました。本計画最終年度には、4,000社を目指しています。



アフターコロナを展望すると、中小企業のお客さまにおけるデジタル化の流れがさらに加速することが見込まれます。BtoC領域のRCPに続き、今後はBtoB領域においても決済プラットフォームをご提供し、お客さまのデジタル化をサポートしていきます。

個人のお客さまに対しては引き続き、キャッシュカード一体型のデビットカードでキャッシュレスサービスをご提供していきます。新規口座に標準装備しているデビットカードの発行枚数は200万枚を突破しており、2023年3月期に255万枚を目指しています。



KPI 2023/3末 グループアプリダウンロード数 500万DLへ

りそなグループアプリ：2020/3末 220万ダウンロード
1人・1日当たり収益効果+3.5円

● 徹底したユーザー視点が高評価



● アプリが取引チャネルの中心へ

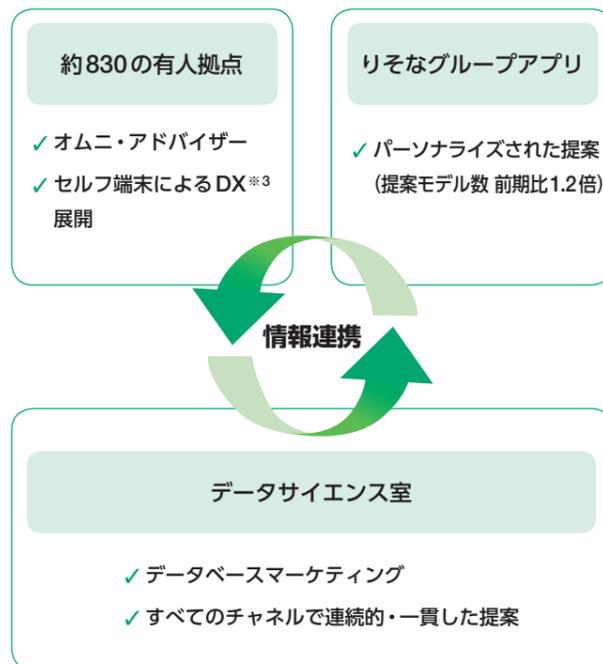
- ▶ りそなグループアプリがATMを上回り最大のお客さま接点へ^{※1}
- ▶ アプリ利用率^{※2}：積立定期82%、外貨預金75%

● さらなる機能拡充

- ▶ 海外送金・外国語対応(2020/4月)
- ▶ iDeCo申込機能追加(2020/5月)

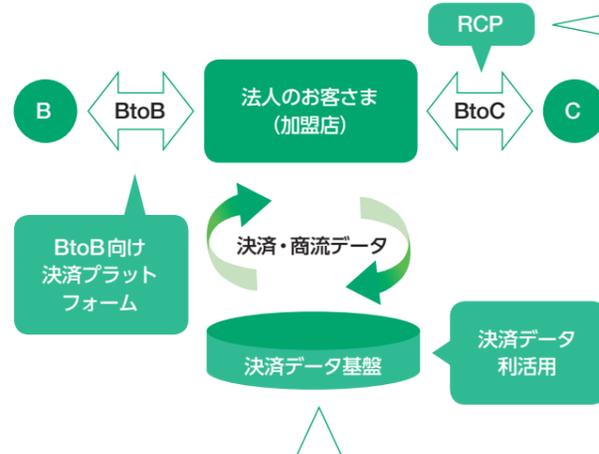
※1 チャネル別1日平均利用者数
※2 チャネル別口座開設件数(2020/1月時点)
※3 デジタルトランスフォーメーション

リアルとネットの融合によるアプローチ強化



KPI 2023/3期(2020/3期比) 決済関連収益 800億円(+約140億円)

法人のお客さまのデジタル化支援

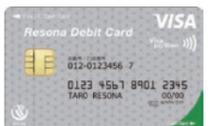


RCP導入(含む予定)先
2020/3末 約1,100社、1万4千店舗

- ✓ オールインワン端末で多様な決済ニーズに対応
- ✓ 2023/3末導入先(目標) 約4,000社

個人のお客さまの利便性向上

- デビットカード 2020/3末 201万枚
 - ▶ 普通預金口座に標準装備(キャッシュカード一体、タッチ決済対応)
 - ▶ 2023/3末会員数(目標) 255万枚



りそなウォレットアプリ

- ▶ モバイル決済、クーポン、おつり貯蓄を1つのアプリで

今後の展望

- ✓ BtoB向け決済プラットフォームの構築
 - 企業間取引などのデジタル化・キャッシュレス化を支援
- ✓ 決済データ利活用
 - トランザクションレンディングなど

深掘 × 挑戦 関西みらいフィナンシャルグループのシナジー追求

本計画でのFGブランド確立とグループシナジーの最大化に努めます。

関西みらいフィナンシャルグループでは、2018年4月の本格スタート以降、2019年4月には関西アーバン銀行と近畿大阪銀行合併による関西みらい銀行の誕生、10月には関西みらい銀行の事務・システム統合など、シナジー発揮に向けた素地の整備を進めてきました。

りそなホールディングスと同じタイミングで公表した関西みらいフィナンシャルグループの新中期経営計画では、銀行合算業務粗利益で約50億円の増益を見込むとともに、統合関連費用を除く銀行合算ベースの経費を100億円減少させる計画としています。営業面では、りそなグループの優位性のある機能、商品、サービスを活用し、コスト面では、店舗再編や

自然減による人員スリム化など構造改革も進めていきます。グループベースのシナジーとしては、粗利益で75億円程度、経費で35億円程度の効果を見込んでいます。

なお、2022年3月期下期に予定していたみなと銀行のシステム統合を2段階方式に変更することとしました。2022年3月期にお客さま向けサービスを共通化し、2025年頃にりそなシステムと完全に共通化する計画です。トータルコストを抑制するとともに、API基盤活用により、お客さまにご提供する「りそなの先進的な商品・サービス」を柔軟に共有できるようにするもので、りそなオープンプラットフォーム戦略のモデルケースとしていきます。(→P32)

挑戦 オープン・イノベーション

幅広いつながりによる共創と新しい発想によるオープン・イノベーションにより、革新的なビジネスの創造に取り組みます。

りそなグループは“脱・銀行”へ向けて、他金融機関、異業種、外部人材、地域などとの「幅広いつながりによる共創」と、「新しい発想による新たな価値提供」を軸にしたオープン・イノベーションにより、りそなグループの優位性を発揮できる革新的なビジネスの創造に取り組み、収益の多様化を目指します。

「幅広いつながりによる共創」では、「お客さま基盤の拡充」と「サービス・機能の拡充」に取り組みます。

りそなグループの強みであるシステムや、りそなグループアプリ、RCP、ファンドラップなどの機能・サービスをオープンプラットフォームとして、地域金融機関などにご提供し、

お客さま基盤の拡充を図ります。また、銀行の情報資産とフィンテック企業の技術を活用した新たなマーケティング手法の構築や、中小企業の業務効率化のためのデジタル化支援などに取り組み、サービス・機能を拡充していきます。

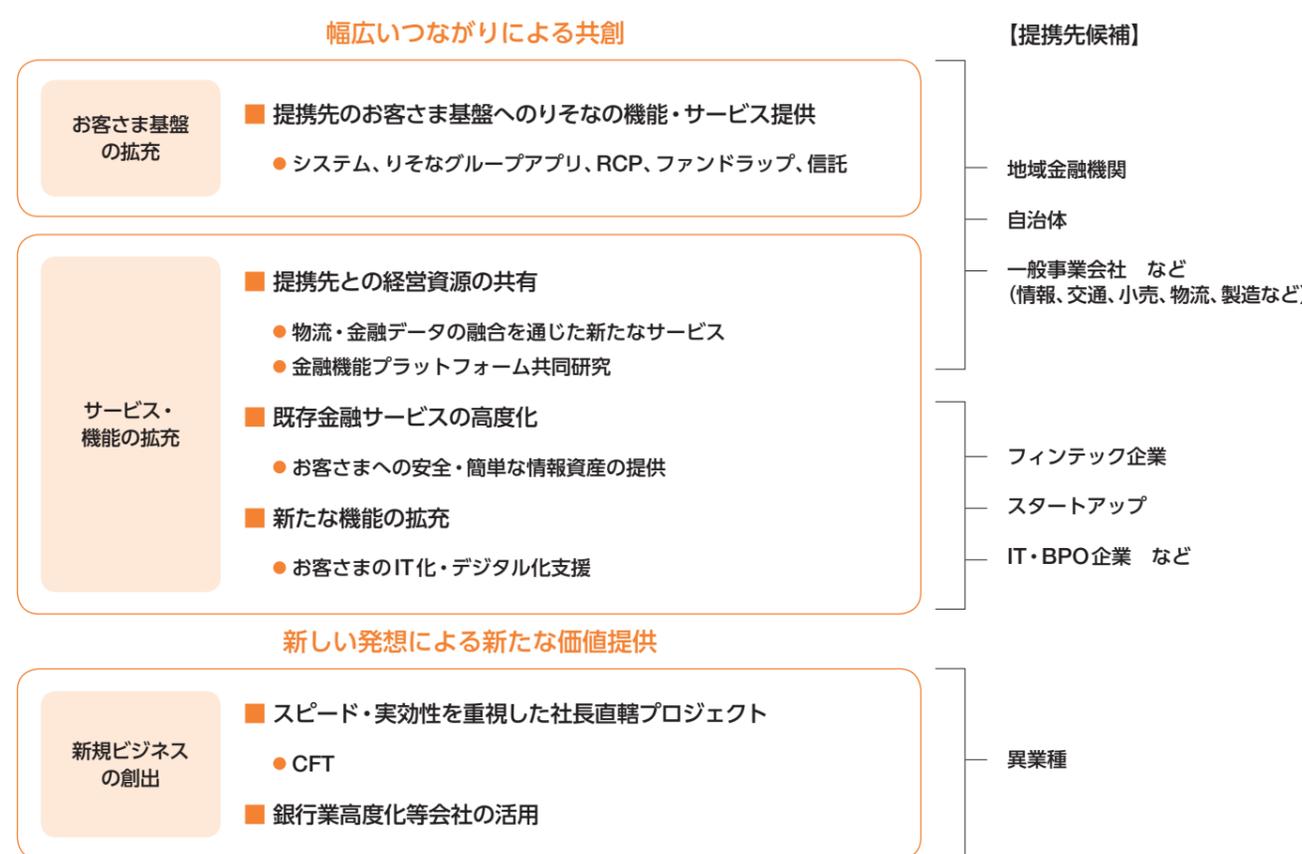
「新しい発想による新たな価値提供」では、新規ビジネスの創出に向け、「クロス・ファンクショナル・チーム」(以下、CFT)を始動させました。銀行内部のみならず、オープンの思想で異業種とも連携し、お客さまへ新たな価値をご提供していきます。

Stage 1 → Stage 2 新中期経営計画(2021年3月期～2023年3月期)～FGブランド確立と真価発揮～

KMFG誕生～体制整備	合算業務粗利益 + 50億円		合算経費(統合関連費用除く) + 100億円(改善)					
	戦略ビジネス	資産形成	事業発展	承継	基盤改革	チャンネル	業務デジタル化	人財
	【経営指標】		2020年3月期		2023年3月期			
	収益性	親会社株主に帰属する当期純利益	39億円	200億円				
		連結フィー収益比率	19.6%	25%				
効率性	株主資本ROE	0.83%	4%程度					
健全性	連結経費率	79.5%	60%台後半					
	自己資本比率	8.05%	8%程度					



オープン・イノベーション



基盤の再構築

人財

多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ構築と注力分野への人財再配置により、営業力強化と生産性向上を実現します。

人財戦略では、多様性・専門性重視の人財ポートフォリオの構築を目指します。複線型人事制度（コース制）により、全員がプロフェッショナルを目指す体系の導入や、全世代が活躍できるよう選択定年制などを導入します。また、デジタル・IT人財の育成や社外人財の採用・協業を進めていくとともに、前中計で掲げたオムニ・アドバイザーの育成にも継続して取り組んでいきます。

グループ総人員は、2020年3月末の31,800人から3年間で3,100人程度を自然減で削減し、関西みらいフィナンシャルグループ統合前の29,000人水準までスリム化していきま

す。こうしたなか、注力分野への人財再配置はグループベースで、大胆かつ柔軟に行い、資産・事業承継やオムニ・チャンネル、デジタルやITといった分野に人財を厚めに配置し、強化していきます。



多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ

■ 複線型人事制度

- 業務分野別の20種類程度のコースからなる複線型の人事制度に移行

■ オムニ・アドバイザー育成

- 前中計に引き続き、「お客さまになりきる力」を備えるオムニ・アドバイザーの育成に注力

■ 専門人財の育成・採用

- IT分野など他業界で活躍する外部人材との協働・採用を強化
→ デジタル・IT人財1,000名体制

■ リカレント教育（継続的な習得機会の提供）

- 全員コンサルティング体制に向けて、全従業員の新たなキャリアへの挑戦を支援

注力分野への人財再配置

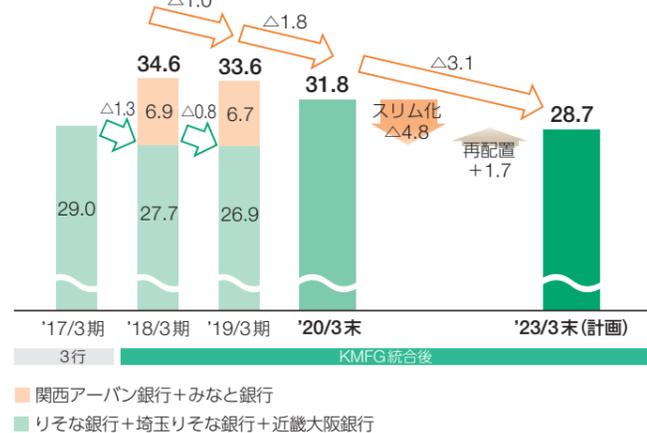
■ 関西みらいフィナンシャルグループ統合前の29,000人規模へスリム化（自然減）

- 総人員△3,100人（△9%）
- チャンネル改革、店頭デジタル化による生産性向上

■ グループベースで大胆かつ柔軟に人財を再配置

- 注力分野（承継、オムニ等）の強化
- 新規ビジネス（デジタル、IT等）の強化
- 関西みらいフィナンシャルグループとリそなホールディングス間の人的資源の最適化

グループ総人員
（単位：千人）



業務プロセス、営業スタイル、チャンネルネットワーク

トータルでのお客さま接点拡充とローコスト運営の両立により、「全員コンサルティング体制」を実現します。

「業務プロセス」では、営業店の店頭業務や法人・融資業務を徹底的に見直していきます。発想の転換とデジタル化をスピーディーに実現するため、CFTを活用していきます。

「営業スタイル」では、全員コンサルティング体制への移行を目指しています。フェイス・トゥ・フェイスによる良質なデータと、お客さまの日常の高頻度・広範囲のデジタルデータをリアルタイムに、どのチャンネルからでも共有可能な仕組みを整備していきます。経験に裏打ちされた営業に加え、お客さまに新たな気づきをタイムリーにご提供することで、コミュニケーションを進化させていきます。

「チャンネルネットワーク」では、「店舗はお客さまとの重要なコミュニケーションの場」という考えのもと、エリア運営の深化をベースに、有人チャンネルネットワークの維持・強化に取り組んでいきます。本計画期間中に関西みらい銀行を中心に90拠点程度をブランチ・イン・ブランチ（BinB）などの手法を活用して重複拠点の統廃合を進め、店舗スペックの最適化を図っていきます。

業務プロセス

■ 発想の転換とデジタル化による再構築

- 10,000名の事務人財のミッション変更
 - ▶ 事務の一線完結による事務ストレスからの解放
- 生産性向上を通じた事務コストの低減

営業スタイル

- 店頭を含めた全員コンサルティング体制への移行
- データのリアルタイム融合、チャンネル連携
 - フェイス・トゥ・フェイスによる良質データ × 高頻度・広範囲のデジタルデータ

チャンネルネットワーク

- トータル顧客接点の拡充とチャンネル関連コスト削減の両立
 - エリア運営の深化
 - ▶ マーケットポテンシャルを踏まえた人員再配置
 - 重複拠点統廃合、店舗スペック最適化
 - ▶ 関西みらい銀行におけるBinB、リそな銀行と関西みらいフィナンシャルグループ間の共同店舗化により、90拠点程度を集約※1
 - ▶ 各店使命に合わせ徹底的にダウンサイジング

※1 本計画期間中
 ※2 デジタルサービスオフィス
 ※3 2021/3期導入予定（リそな銀行、埼玉りそな銀行）

次期営業店システム導入後のイメージ

“バックレス”



高度な相談、複雑な手続きはDSO※2（TV窓口）で

“セルフ”端末※3



グループアプリと操作感を共通化

“ロケーションフリー”



タブレットにより相談も手続きも完結

システム

テクノロジーの進化を見据えた既存システムの縮小と次世代化に向けた変革を実現します。

勘定系システムを中心としたシステムからオープン系システムへの変革により既存システムをスリム化し、既存領域のメンテナンスコストを大幅に削減することで、戦略的投資を拡大していきます。

アジャイル開発領域を拡大することで開発のスピードアップを図るとともに、API (特定のプログラムを別のプログラムから作動させるための技術仕様) 化によってシステムの柔軟性を高めつつ、オープンプラットフォーム化を図っていきます。

地域金融機関などとのアライアンスも視野に入れて、勘定系端末は、金融専用端末からタブレット端末へ移行すること

で柔軟性を高め、勘定系システム本体は業務アプリケーションの切り離しによるスリム化とあわせて、アジャイル開発により戦略実行スピードの向上を図ります。

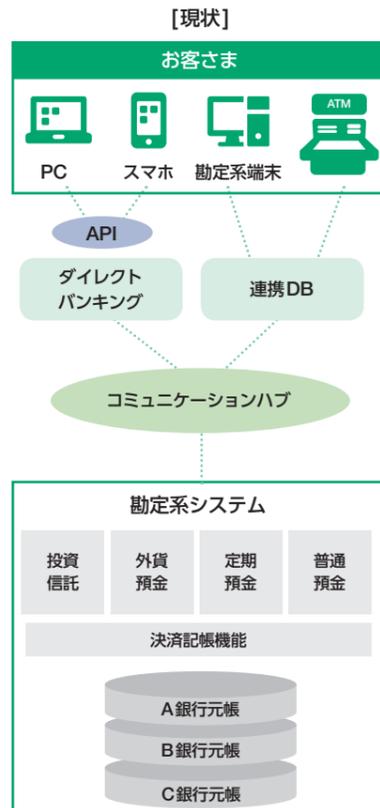
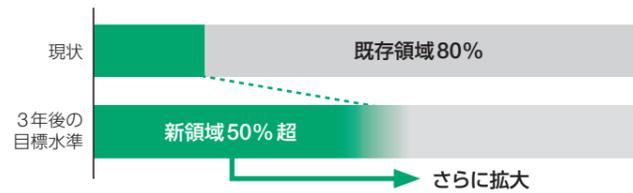
そして、元帳と決済記帳は引き続き堅牢な勘定系システムに残し、可能な限りシンプル化します。これらの取り組みにより、システム部門をコストセンターからプロフィットセンターへ変革していきます。



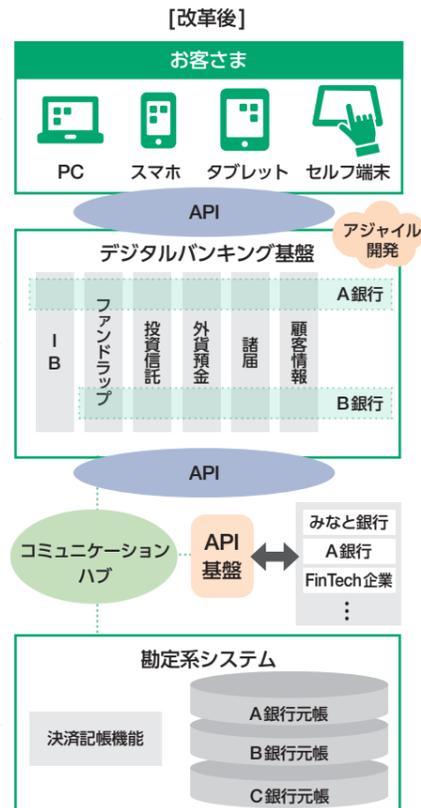
■ システム構造改革

- グループシステムコストの大幅な削減 ⇒ 戦略的投資の拡大
- API化などを通じた戦略実行スピード・柔軟性・可用性の大幅な向上

システム関連コストのイメージ



- 1 金融専用端末からの脱却**
 - 勘定系端末は金融専用端末からスマホ・タブレットへ移行
- 2 オープンプラットフォーム化**
 - メインフレーム以外のシステム基盤をデジタル中心の基盤へ変革し、API化・オープンプラットフォーム化
 - アジャイル開発の推進



- 3 レガシーシステムからオープンシステムへの構造変革**
 - 業務取引をフロント基盤で構築し、勘定系と切り離し、シンプル化

地球温暖化・気候変動への対応

りそなグループでは、地球温暖化・気候変動への対応をグループ一丸となって優先的に取り組むべき環境・社会課題に特定し、「2030年SDGs達成に向けたコミットメント (Resona Sustainability Challenge 2030)」(以下、RSC2030)において、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すことを宣言しています。

ガバナンス

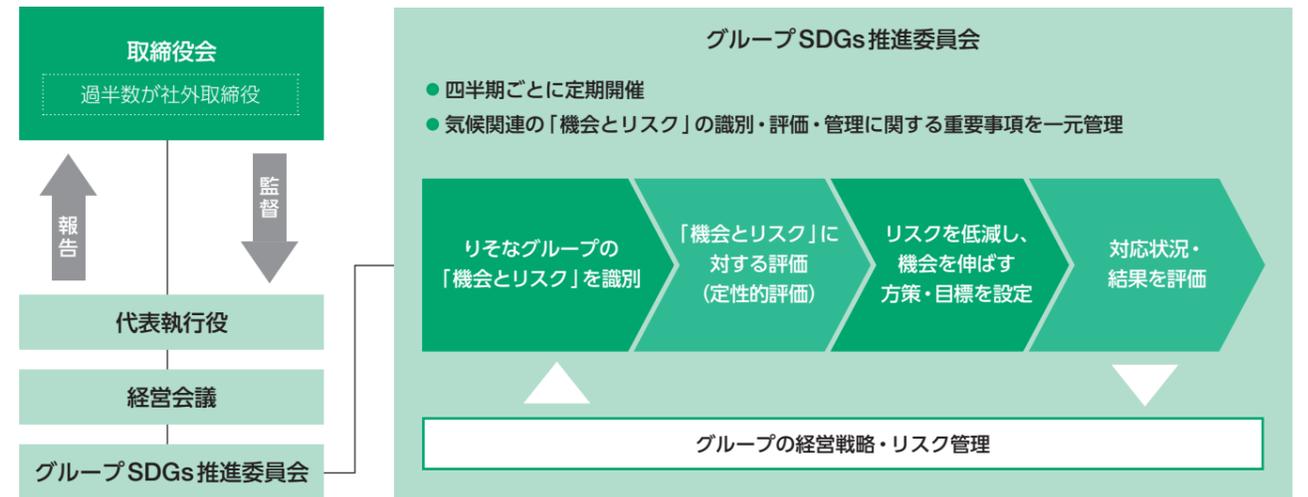
気候変動への対応状況は、取締役会に年1回以上定期的に報告を行い、取締役会の適切な監督が図られる体制を整えています。

2020年3月期は、RSC2030を踏まえた対応状況、今後の対応の方向性などについて報告を行ったほか、気候変動影響を重要な環境認識要素と捉えて選定した、本計画期間におけるトップリスクについて報告を行いました。

社外取締役が過半数を占める取締役会では、多角的な視点から議論が行われ、その結果はグループの経営戦略やリスク管理に反映されています。

より具体的な気候関連の「機会とリスク」の識別・評価・管理に関する重要事項は、りそなホールディングスの社長を委員長とし、子会社である銀行の社長をはじめ、経営管理部署、リスク管理部署、法人・個人の営業部門などの担当役員、関西みらいフィナンシャルグループのSDGs推進部門長などが出席する「グループSDGs推進委員会」において一元的に管理しています。

同委員会は四半期ごとに開催され、気候変動に伴う機会とリスクの識別・評価、リスクを低減し機会を伸ばすための方策・目標などについて議論を行い、その結果をグループの経営戦略やリスク管理に反映しています。



社会的責任投資にかかるガバナンス

融資業務

グループの信用リスク管理における基本原則である「グループ・クレジット・ポリシー」を、取締役会が決定しています。

同ポリシーには、社会的責任や環境への配慮を踏まえた考え方が定められており、大型プロジェクトなどが環境に及ぼす影響やお客さまの環境に配慮した取り組みを適切に把握・評価するための体制・手続を整備しています。

信託財産運用業務

りそなアセットマネジメントが行う信託財産運用について、議決権行使を含む責任投資の活動状況を取締役会に適宜報告し、一層の取り組み改善がトップダウンで推進される体制を構築しています。

また、議決権行使を含むスチュワードシップ活動が適切に行われていることを社外第三者の視点で検証する会議として、りそなホールディングスの社外取締役を議長とする「責任投資検証会議」を設置しています。

経営戦略

気候変動がビジネスに及ぼす機会とリスク

不確実性の高い気候変動の影響を捉えるため、「2℃」と「4℃」の2つのシナリオを用いて機会とリスクを定性的に評価しています。

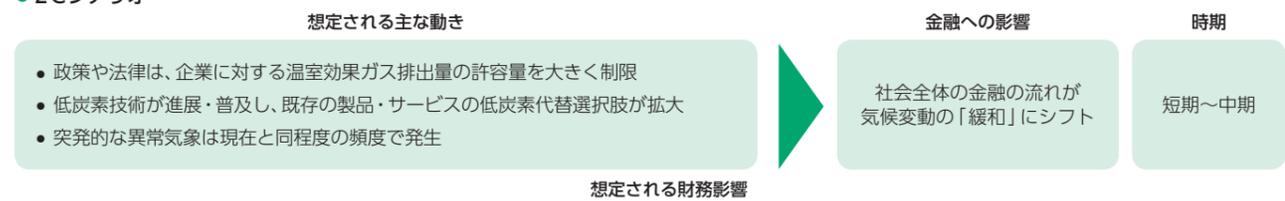
評価に際しては、「短期」「中期」「長期」の時間軸を設定しています。

影響を受ける時期については、「短期：5年程度」「中期：15年程度」「長期：35年程度」の時間軸を設定しています。

～参考としたシナリオ～

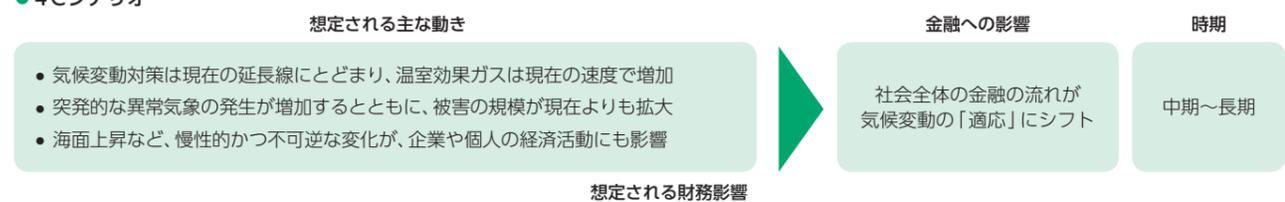
- IEA ETP 2DS
- IPCC RCP8.5
- 日本の約束草案 など

● 2℃シナリオ



		想定される主な動き	金融への影響	時期
機会	商品・サービス市場	低炭素製品・サービスの開発、温室効果ガス排出量削減に向けた企業の設備資金の需要が増加 気候変動に対する社会的関心の高まりにより、りそなグループの金融サービスの提供機会が増加	社会全体の金融の流れが気候変動の「緩和」にシフト	短期～中期
	資源効率化 エネルギー源 レジリエンス	省資源・省エネルギー化による事業コストの低下 低炭素エネルギー源の利用による将来の炭素価格上昇影響の軽減 サステナビリティを重視したビジネスモデルによる企業価値の向上		
リスク	移行リスク	政策・法律	政策や規制の強化がお取引先企業の事業活動にネガティブな影響を及ぼすことにより、りそなグループの貸出資産の価値が毀損	
		技術・市場	低炭素技術の進歩、消費者の嗜好変化による既存の製品・サービスの代替が、お取引先企業の業績にネガティブな影響を及ぼすことにより、りそなグループの貸出資産の価値が毀損	
	風評	りそなグループの戦略と行動の矛盾、気候変動関連情報開示が不十分なことにより、当社株価が下落		
物理的リスク	急性	突発的な異常気象は現在と同程度にとどまる(大きな財務影響は想定せず)		
	慢性	慢性的かつ不可逆な気候変動は発生しない(大きな財務影響は想定せず)		

● 4℃シナリオ



		想定される主な動き	金融への影響	時期
機会	商品・サービス市場	異常気象などによる物理的な被害を低減するための公共事業や企業の設備資金の需要が増加	社会全体の金融の流れが気候変動の「適応」にシフト	中期～長期
	資源効率化 エネルギー源 レジリエンス	省資源・省エネルギー化による事業コストの低下		
リスク	移行リスク	気候変動対策は現在の延長線にとどまる(大きな財務影響は想定せず)		
		急性	お取引先企業の事業施設、個人のお客さま住居などが被害を受け、事業や就業の継続に支障をきたすこと、担保資産の価値が損なわれることにより、りそなグループの貸出資産の価値が毀損	
	慢性	りそなグループの事業施設や従業員が被害を受け、事業継続に支障をきたす		

炭素関連資産の状況(2020年3月末)

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言の定義を踏まえたエネルギーセクターおよびユーティリティセクター向けの貸出が、ポートフォリオ全体に占める割合*	1.3%
---	------

*貸出金、支払承諾、外国為替等の合計(りそな銀行および埼玉りそな銀行の2行合算)

経営戦略と取り組み

気候変動による財務影響は、最大の資産である貸出金にあらわれる可能性が高く、貸出金を通じてお客さまの機会とリスクが、りそなグループの機会とリスクにつながっていると認識しています。

りそなグループの貸出金は、大部分を個人と中小企業のお客さま向けで占めています。リスクが分散されている一方、中小企業では、大企業に比べ、気候変動に代表される社会課題が事業に及ぼすリスクについて知る機会が少ない、対応を考える余裕がないといった課題を抱えている傾向があります。

● 気候変動を含む社会課題を広く知っていただくための取り組み

「はじめようSDGs！」

なぜ環境・社会課題が重要なのか、お客さまにSDGsの概要やりそなグループの取り組みをわかりやすくお伝えするための冊子を営業店に設置・配布しています。

● 社会課題の解決にご参画いただくための取り組み

SDGs推進私募債

私募債を発行される法人のお客さまから受け取る手数料の一部を活用して、SDGs関連団体へ寄付することで、SDGsの実現を後押ししたいというお客さまのニーズにお応えしています。

● お客さま自身の課題発見・こまりと解消をサポートするための取り組み

SDGsコンサルファンド

本商品をご利用かつ、SDGs対応にご関心のある法人のお客さまに、りそな総合研究所による簡易コンサルティングを無料でご提供する融資商品です。お客さまのニーズに合わせ、以下のコンサルティングメニューからお選びいただけます。

- サプライチェーンリスク対応支援
- SDGs マッピング支援
- 社内浸透支援

りそなグループでは、個人と中小企業のお客さまに、まずは「気候変動を含む社会課題を広く知っていただくこと」、次に「社会課題の解決にご参画いただくこと」、そして「お客さまご自身の課題の発見、将来のこまりと解消をサポートしていくこと」、これらすべてのステップに対応するサービスをご提供しています。

こうした取り組みを継続、拡大、発展させていくことにより、お客さまとりそなグループの将来リスクを抑え、お客さまとともに将来のビジネス機会を拡大していくことができると考えています。

「企業にも影響が大きいSDGs」

中堅・中小企業のお客さまと、SDGsに代表される環境・社会課題が企業に与える影響、サプライチェーンからの排除リスクなどについて対話するツールとして、法人営業活動に活用しています。

みらいE-usプロジェクト「みらいEarth」

世界のクリーンテック関連企業株式・グリーンボンドを対象とした投資信託商品です。
銀行の収益の一部を「りそな未来財団」「みなと銀行育英会」に寄付し、次世代を担う子どもたちへの奨学金などに充てられます。

私募グリーンボンド

地球温暖化対策や再生可能エネルギーなど、環境改善効果のある事業(グリーンプロジェクト)に充当する資金を調達するための私募債の引受けを、2020年2月にりそなグループで初めて実施しました。
今後も環境・社会課題解決を目指す様々な商品・サービスをご提供していきます。

リスク管理

りそなグループでは、気候変動に伴うリスクを、信用リスク、オペレーショナルリスク、レピュテーションリスクなど、りそなグループ各社が定めるリスクカテゴリー（➡P55）ごとに、「グループSDGs推進委員会」にて毎年定期的に識別・評価のうえ、四半期ごとに管理を行っています。各リスクカテゴリーにおいては、気候変動に伴うリスク

を「将来の不確実性を高める要素」と捉え、既存のリスク管理プロセスへの反映を開始しています。

また、お客さまとりそなグループ、ひいては、社会全体のリスク低減に向け、「社会的責任投資にかかる取り組み」などを通じて、低炭素・循環型社会を実現していくための管理を強化しています。

社会的責任投資にかかる取り組み

<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/management/investment/index.html>

融資業務

取締役会が定める「グループ・クレジット・ポリシー」に基づき、社会・環境課題解決に向けた取り組みが途上のお客さまに対しては、対話を通じて働きかけを行っていくこと、環境に重大な負の影響を及ぼすおそれのある開発プロジェクトなどへの融資は行わないこと、石炭火力発電事業にかかるプロジェクトファイナンスについては、災害時対応などの真にやむを得ない場合を除き新規融資は行わないことなどを、「融資業務における基本的な取組姿勢」に定め、融資案件の検討・採択などを行っています。

信託財産運用業務

りそなアセットマネジメントが行う信託財産などの運用において、投資先企業の財務情報に加え、環境・社会・企業統治にかかる課題への対応を含む非財務情報についても十分に把握・分析し、中長期的視点から企業の価値向上や持続的成長を促すこと、これらを通じて信託財産などの価値の増大に努めることを「責任投資にかかる基本方針」に定めています。

りそなアセットマネジメント社長を議長とし責任投資部や社外有識者などが参画する「責任投資会議」を活用して、責任投資に係る取り組みの深化を図っています。

指標・目標

お客さまとともに、気候変動に伴うリスクを低減し、機会を伸ばす

より多くのお客さまに気候変動対応の重要性を知っていただき、お取り組みを支援していくための指標・目標を、RSC2030のアクションプランとして設定しています。

アクションプランは年度ごとに設定を行い、取組実績を毎年度評価するPDCAの枠組みを整備しています。

2020年度アクションプラン

- ご融資先とのSDGsにかかる対話の促進
- ESGインテグレーション(投資判断へのESGの組込)の深化
- 外部運用会社を通じた、投資先企業へのエンゲージメント・議決権行使の実践・促進
- SDGs関連融資実行額 1,260億円
- SDGsコンサルティング実施先数 130先
- SDGs、ESG関連ファンド(「みらいE-usプロジェクト」対象ファンドなど)のご提供 利用先数28.5千先 残高312億円
- 環境不動産関連セミナー開催
- 再生可能エネルギーの利用促進等に取り組むお客さまへのご融資を通じた、環境保全活動の積極的支援 など

その他目標はりそなホールディングスのWebサイトに公表しています。

<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/commitment/actionplan.html#1>

りそなグループが排出するCO₂排出量の中期削減目標

2031年3月期のCO₂排出量を2014年3月期比26%削減^{※1}

省エネルギー設備への入替を進めてきたことなどにより、2020年3月期は目標を上回る28.7%の削減となりました。引き続きCO₂排出量の抑制に努めていきます。

CO₂排出量の推移^{※2}



※1 日本の中期目標「2030年度の温室効果ガス排出量を2013年度比で26%削減」を踏まえて設定

※2 グループ銀行のSCOPE1、SCOPE2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
営業車両の燃料使用によるCO₂排出は、年間の燃料費と公表されている全国の年間平均ガソリン単価、排出係数を用いて簡易的に計算
2020年3月期のSCOPE1: 5,949(t-CO₂)、SCOPE2: 60,317(t-CO₂)
関西みらいフィナンシャルグループ統合前の計数も遡求して計上

SASB INDEX

りそなグループは、2020年より「米国サステナビリティ会計基準審議会(以下、SASB)」が提唱するスタンダードに基づく情報開示に努めています。

りそなグループが注力する業務に基づき、SASBが分類する「資産運用・資産管理業務、商業銀行業務、不動産担保融資業務」より一部項目を抽出して開示しています。今後より一層、情報開示を充実させていきます。

開示トピックス	開示項目	No.	実績
社会関係資本			
データの機密保護	情報の機密保護リスクの特定、対処方法の説明	FN-CB-230a.2	りそなグループは、「サイバーセキュリティ経営宣言」のもと、深刻化・巧妙化するサイバー脅威に対し、経営主導によるサイバーセキュリティ対策の強化を図っています。また、脆弱性への対処をするため「個人情報保護宣言」のもと、情報の取り扱いに関する方針・組織体制・ルール、および情報の保護に向けた各種の取り組みについて、継続的に見直しを行い、改善と向上に努めます。 「サイバーセキュリティ経営宣言」「個人情報保護宣言」の詳細な情報については当社Webサイトをご覧ください。 サイバーセキュリティ経営宣言 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/cybersecurity/index.html 個人情報保護宣言 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/other/privacy/hd.html
人的資本			
従業員のダイバーシティとインクルージョン	(1)経営管理層、(2)非経営管理層、(3)専門家(プロフェッショナル)、(4)その他従業員における性別、人種/民族別の割合の状況	FN-AC-330a.1	りそなグループでは、従業員一人ひとりが考え方の違いをお互いに理解し、認め合い、高め合いながら、積極的に新たな気づきを得て価値創造につなげるべく、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。女性活躍推進・多様な働き方を大きく後押しする様々な人事制度を実現しています。りそなホールディングスの従業員のうち女性比率は20.0%、社員のうち女性比率は47.1%(りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行)、ライン管理職のうち女性比率は30.4%(りそな銀行・埼玉りそな銀行/2020年4月時点)です。詳しくはP62「非財務データ(5期分)/非財務ハイライト」をご覧ください。また、当グループの障がい者雇用率は2.24%(2020年3月時点)です。 「ダイバーシティ&インクルージョン」の詳細な情報については当社Webサイトをご覧ください。 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/human_rights/diversity.html
ビジネスモデル・イノベーション			
投資管理とアドバイザーへのESG要素の統合	ESG要素を投資もしくは資産管理プロセス/戦略に取り入れたアプローチの詳細	FN-AC-410a.2	りそなグループは、責任投資にかかる基本方針を定め、信託財産などの運用は投資先企業の財務情報に加え、ESGにかかる課題への対応を含む非財務情報についても十分に把握・分析し、中長期的視点から企業の価値向上や持続的成長を促しています。詳しくはりそなアセットマネジメントWebサイトの「スチュワードシップレポート2019/2020」のChapter1「りそなの責任投資」(P4-9)をご覧ください。 https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/ssc_report2019-2020.pdf
	議決権の代理行使および被投資会社とのエンゲージメント政策、手続きについての説明	FN-AC-410a.3	りそなグループは、投資先企業のコーポレートガバナンス向上に重要な責任を負い、また、投資先企業を通じ、環境・社会に大きな影響を及ぼしていること、またそれらの変化は当社の運用成果にも影響を及ぼすものと認識しています。このような認識のもと、内外株式を横断した「グローバル・ガバナンス原則」を制定し、内外株式それぞれの「議決権に関する行使基準」を定めています。 詳しくはりそなアセットマネジメントWebサイトの「スチュワードシップレポート2019/2020」のChapter2-6(P10-53)をご覧ください。 https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/ssc_report2019-2020.pdf
与信分析へのESG要素の統合	与信分析へのESG要素の統合アプローチにかかる説明	FN-CB-410a.2	りそなグループでは、「融資業務における基本的な取組姿勢」を定め、持続可能な社会づくりに貢献するため、社会・環境に配慮した商品・サービスの開発・提供などを通じてお客さまの社会・環境問題への取り組みを積極的に支援しています。 また、環境面については大型プロジェクト等が環境に及ぼす影響やお客さまの環境に配慮した取り組みを適切に把握・評価するための体制・手続を整備しています。 詳しくは当社Webサイトの「社会的責任投資に向けた取り組み」をご覧ください。 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/management/investment/index.html
リーダーシップ・ガバナンス			
企業倫理	内部告発者に対する政策、手続きの説明	FN-AC-510a.2	りそなグループの内部通報制度は、すべての従業員(家族や退職者を含む)が利用できる社外窓口・社内窓口のホットラインを設置し、通報した従業員に対する不利益な取り扱いを禁止、通報に関する秘密保持を徹底しています。また、社内掲示ポスター、イントラネットなどに制度内容や連絡先を掲載し利用促進を図っています。詳しくは当社Webサイトの「内部通報制度・会計監査等に係る不正の通報制度」をご覧ください。 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/compliance/
	カテゴリー別のG-SIBスコア	FN-CB-550a.1	2020年3月末現在、りそなグループは、G-SIBに選定されていません。
システミックリスク管理	強制的、任意的ストレステスト結果の自己資本戦略、長期的企業戦略、その他ビジネス活動への反映方法の説明	FN-CB-550a.2	りそなグループは、健全かつ安定的な業務運営を継続していくうえで、「リスクに見合った十分な自己資本を確保することが極めて重要である」との考えから、適切な自己資本比率の水準を維持するよう自己資本管理を行っています。 また、経営戦略を策定する際には、りそなグループが社会に対して果たしていくべき役割を踏まえ、積極的にリスクテイクを行う事業領域を明確化しています。戦略の決定は、社外取締役が過半数を占めるりそなホールディングス取締役会において、多角的かつ十分な議論を経て行われます。その決定に基づき、執行部門は「資金・収益計画」「投資・経費計画」「人員計画」「リスク限度計画」「自己資本比率計画」などを策定します。計画決定の際は、ストレステストなどを通じてリスクテイクが可能なこと、およびリスクコントロールが可能なことを確認しています。 詳細については下記をご覧ください。 ●「自己資本管理」 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/capital/index.html ●「リスクアペタイト・フレームワーク」(➡P54)

より良い社会へ向けた取り組み

より良い社会を実現するため、様々な社会貢献活動に取り組んでいます。

従業員のボランティア団体「Re:Heart 倶楽部」



地域社会へ感謝の気持ちをお返しするため、地域ごとの課題や状況に即したイベント・行事などに参加して地域活性化やスポーツ・文化振興などに貢献しています。



リソナの絆～被災地植樹プロジェクト～



「全国特別支援学校文化祭」表彰式の開催



「第5回さいたま国際マラソン」応援ボランティア



令和元年台風第19号災害復興へのボランティア



「第16回夏のかもね祭り」への参加



「淡路島全島一斉清掃」への参加

金融経済教育活動

「リソナキッズマネーアカデミー」(2005年開始)「みらいキッズマネーアカデミー」(2018年開始)には、これまでに4万名を超える小学生が参加。また、中学生向けに「リソナティーンズマネーアカデミー」の開催や職場体験の受入れなど、世代ごとにより実践的な金融経済教育の機会をご提供しています。



リソナキッズマネーアカデミー



リソナティーンズマネーアカデミー

公益財団法人リソナ未来財団

リソナグループが活動の資金を拠出する公益財団法人リソナ未来財団では、子どもたちが置かれた経済状況に左右されることなく能力を発揮できるようにするため、奨学金の給付事業やキャンプ・陸上教室など交流イベントの開催、ひとり親世帯に対する就労アドバイザーによる個別相談などを行っています。



リソナ未来奨学金 卒業激励会

これまで213名へ5,500万円超を給付し、卒業した奨学生は計132名となりました。



陸上教室の開催

一般社団法人アスリートソサエティと連携して、「全国版CSR私募債～SDGs推進ファンド～」による寄付金を活用した陸上教室を開催しました。

外部評価・イニシアチブ

「リテールNo. 1」を目指すリソナの取り組みは、外部からも評価をいただいています。

注目を集めるリソナのチャレンジ

「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
(リソナホールディングス、2018年度)



「女性が輝く先進企業2018」
内閣総理大臣賞(埼玉りそな銀行)



責任投資原則(PRI)総合評価
5年連続最上位「A+」
(りそな銀行、りそなアセットマネジメント)



CDP評価(気候変動関連)
2年連続邦銀最高位「B」
(りそなホールディングス)



R&I顧客満足大賞2020(年金部門)
「年金顧客満足度アンケート」にて
総合満足度がトップ(りそな銀行)^{※1}



R&Iファンド大賞2020
投資信託部門(りそなアセットマネジメント)^{※2}、
確定給付年金部門(りそな銀行)^{※3}



「Gomez IRサイトランキング2019」金賞
(りそなホールディングス、2年連続)



「プラチナくるみん」取得
(グループ4行、2020年3月末時点)



「健康経営優良法人2020」
大規模法人部門(りそなホールディングス)、
中小規模法人部門(りそな保証、2年連続)



主要なESGインデックスへの組み入れ状況^{※4} 2020年6月末時点

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT 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(WIN)

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

国内外イニシアチブへの賛同



※1 https://www.r-i.co.jp/pension/news_flash/2020/03/news_flash_20200309_1_1.html

※2 https://www.r-i.co.jp/news_investment-fund-award/2020/04/news_investment-fund-award_20200423_jpn.pdf

※3 https://www.r-i.co.jp/news_investment-fund-award/2020/06/news_investment-fund-award_20200615_jpn.pdf

※4 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/index.html>

新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルスへの感染防止対策などで、経済活動が停滞するなか、お客さまへの円滑な金融サービスのご提供や資金繰りのご支援など、金融機関としての社会的使命をしっかりと果たしていきます。

地域・お客さま

りそなグループは、資金決済や資金繰り支援など重要な社会インフラの一翼を担っています。お客さまの安全を最優先に、パンデミックの状況下においても社会全体の機能を維持し、お客さまのこまりに寄り添うため、安定的な業務運営を継続しています。

(2020年5月時点)

地域に根差した円滑な業務運営の継続

店頭

国内のすべての営業拠点で、預金・為替・融資・外為などの業務を継続

- ▶ 感染拡大の抑制および安定的な業務継続のため、窓口の営業終了時間を午後5時から午後3時に短縮(ただし、お電話による資金繰りのご相談は午後5時まで受付)
- ▶ 本部より、サポート人員を営業店に派遣

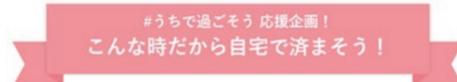
【店頭でのソーシャルディスタンス啓発活動の事例】



非対面サービス

非対面チャネルの活用により、各種お取引がご自宅でご完了

- ▶ アプリ経由の口座開設が前年比倍増
- ▶ 「#うちで過ごそう」応援企画を実施
 - ➡ アプリ新規セットアップ、初めてアプリで振込/ペイジー利用でポイント付与
- ▶ カードローン「ライフサポートプラン」
 - ➡ 外出自粛中でも、お申込からご契約までWebで完結



従業員

長期にわたって、安定した金融機能を維持・継続していくため、従業員の安全衛生、負担軽減に配慮を行ったうえで、業務継続にあたっています。

(2020年5月時点)

働き方

- ▶ スプリットオペレーション、減員シフトを活用した業務継続
- ▶ テレワーク、サテライトオフィスの利用による従業員の感染リスク抑制
- ▶ 能動的なセールス等による外訪自粛(電話・メールなどを活用し、非対面でお客さまを積極的にサポート)

【店頭での感染防止対策の事例】



処遇

- ▶ 感染予防・業務継続のため休務した場合でも所定の給与を支給するなど、従業員の処遇に配慮
- ▶ 休校・休園期間中、子の世話を目的に休務した場合の特別休暇(有給扱い)の付与



イベント・研修

- ▶ 研修・出張等の自粛、当社主催イベントの延期
- ▶ TV会議、eラーニングの活用(新入社員研修等)

お客さまの資金調達ニーズ、資金繰りのサポート

相談体制

休日対応を含めた、きめ細かな相談体制

- ▶ 休日資金繰り相談窓口、専用コールセンターの設置
 - ➡ 土日、GW期間中を含め資金繰りに関するご相談にお応え
- ▶ 「経営安心応援チーム(埼玉りそな銀行)」「地元企業応援チーム(関西みらい銀行・みなと銀行)」の設置

資金繰りサポート

新規お借入や資金繰りサポート等、迅速かつ柔軟な融資対応

- ▶ グループ共通の「新型コロナウイルス対応支援ファンド/融資」の取り扱い
- ▶ 無担保・無利子融資(都道府県制度融資)の活用
- ▶ お客さまからの条件変更のお申込に対して、迅速かつ柔軟に対応するため、支店での決裁権限を拡大
- ▶ 個人ローンにおける条件変更手数料の無料化

新型コロナウイルス関連の支援ファンド

制度名	取扱銀行	開始時期	概要
新型コロナウイルス対応支援ファンド/融資	グループ共通(りそな銀行/埼玉りそな銀行/関西みらい銀行/みなと銀行)	2020年3月12日~	<ul style="list-style-type: none"> • 感染拡大により被害・影響を受けた法人または個人事業主のお客さまのサポート • ファンド総額1,000億円(りそな銀行)
新型コロナウイルス予防対策ファンド(大企業)	りそな銀行	2020年4月16日~	<ul style="list-style-type: none"> • 大企業のお客さまの手元流動性確保、社債から金融機関調達へのシフトを支援 • ファンド総額3,000億円
新型コロナウイルス対応支援ファンド(中国現地法人向け)	りそな銀行	2020年4月1日~	<ul style="list-style-type: none"> • 法人お取引先の中国現地法人を対象としたファンド • 審査スピード向上、中国人民幣でのクロスボーダーローンにも対応

お客さまの認識変化とアフターコロナのビジネスにおける展望

感染拡大防止に伴う、営業や移動の自粛による環境変化を受け、お客さまのこまりに、ニーズも変化しています。アフターコロナ期を見据え、承継・決済ビジネスなど、りそなの強みを活かしたビジネス展開を進め、お客さまに新たな価値をご提供していきます。

危機を契機としたお客さまの認識変化

- ✓ 将来設計見直し・備えに対する意識の高まり
- ✓ デジタル活用に対する意識の高まり

アフターコロナのビジネス展望

- ✓ 事業・資産承継、資産形成サポート、安定的な運転資金借入ニーズの拡大
- ✓ 非対面取引・キャッシュレス決済の増加、中小企業のお客さまのIT化支援



執行役 財務部担当
太田 成信

1. 2020年3月期の業績

2020年3月期は、超低金利環境の長期化に加え、米中貿易摩擦などによりグローバル経済の不透明要因が高まるなか、年明け以降は新型コロナウイルスの影響から経済活動が停滞し、金融機関を取り巻く環境も従来以上に厳しいものとなりました。

こうしたなか、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に計上した関西みらいフィナンシャルグループ（以下、KMFG）統合に伴う一時利益の剥落などにより、前期比227億円減益の1,524億円となりましたが、統合関連の一時利益を除くベースでは、前期比171億円の増益となりました。貸出金利回りの低下が計画内に収まるなかで、ローコスト運営への継続的な取り組みにより経費も減少しました。りそなグループアプリやりそなキャッシュレス・プラットフォームなど、将来を見据えた施策も着実に進捗し、収益・コスト構造改革には一定の進展が見られました。

詳細をご説明します。連結業務粗利益は、前期比145億円増加の6,586億円となりました。

国内預貸金利益は、前期比110億円の減少となりましたが、貸出金平残が1.35%増加、預貸金利回り差が0.04%縮小と、概ね計画通りに推移しました。引き続き、貸出金利回りは低下していますが、低下幅は着実に縮小しています。

フィー収益は、前期比35億円の減少、フィー収益の業務粗利益に占める割合は28.8%となりました。米金利の低下に伴う商品スペックの低下などから保険の販売収益が大きく減速する一方で、ファンドラップ、決済関連、法人ソリューション収益などの注力分野は増加しました。

債券関係損益（先物込）は、前期比191億円の増加となりました。前期に実施した有価証券ポートフォリオ健全化の反動増に加え、タイミングを捉えた売買益の積み上げなどにより大きく増加しました。

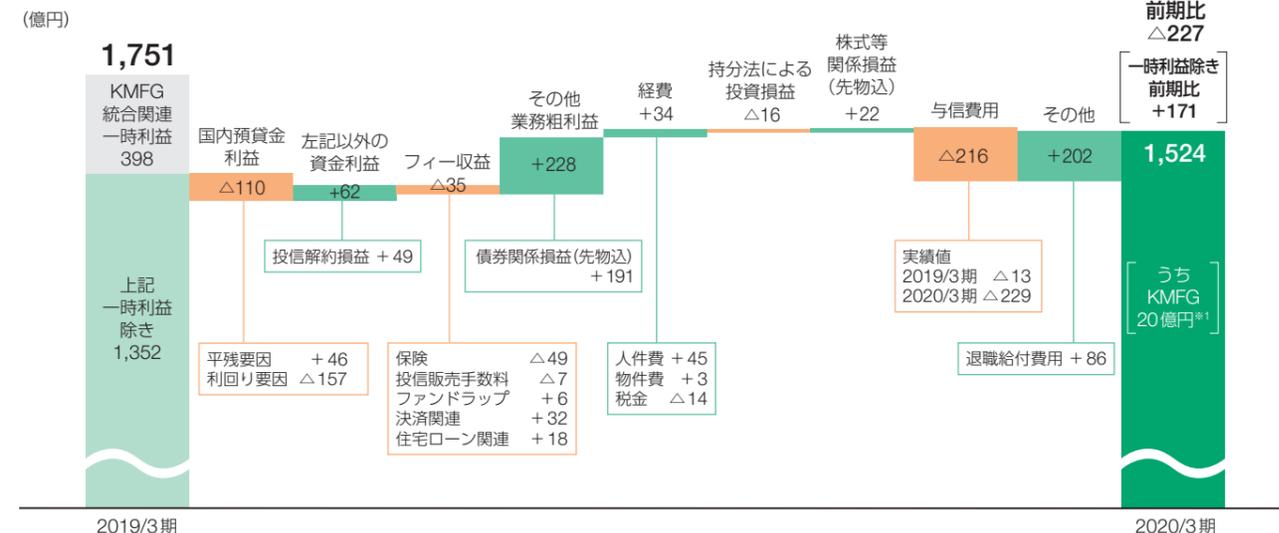
経費は、前期比34億円改善し、人件費、物件費ともに減少しました。

与信費用は、前期に計上した大口の戻入益が剥落したことや、一部の債権に対して予防的引当を実施したことなどにより、前期比216億円増加の229億円となりました。

2020年3月期 決算の概要(りそなホールディングス連結)

(億円)	2020年3月期	
	当期	前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	1,524	△227
業務粗利益	6,586	+145
資金利益	4,311	△47
うち国内預貸金利益	3,426	△110
左記以外の資金利益	+62	
投信解約損益	+49	
平残要因	+46	
利回り要因	△157	
フィー収益	1,902	△35
フィー収益比率	28.8%	△1.2%
債券関係損益(先物込)	113	+191
うち債券関係損益(先物込)	113	+191
保険	△49	
投信販売手数料	△7	
ファンドラップ	+6	
決済関連	+32	
住宅ローン関連	+18	
その他業務粗利益	373	+228
うち債券関係損益(先物込)	113	+191
経費(除く銀行臨時処理分)	△4,171	+34
実質業務純益	2,419	+163
株式等関係損益(先物込)	93	+22
与信費用	△229	△216
その他の臨時・特別損益	△162	△233
税金等調整前当期純利益	2,121	△264
法人税等合計	△567	+5
非支配株主に帰属する当期純利益	△30	+31

親会社株主に帰属する当期純利益の前期比増減要因(りそなホールディングス連結)



2. 2021年3月期の見通し

2021年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益の目標は、前期比324億円減益となる1,200億円、1株当たり配当予想は前年と同水準の年間21円としました。

銀行合算ベースの業績目標の組み立てをご説明します。業務粗利益は前期比243億円の減少を見込んでいます。低金利環境を背景とした資金利益の減少に加えて、市場部門でも好調であった前期の反動から減益計画としています。一方、フィー収益は増益を見込みますが、コロナ禍による対面営業の制約などから、小幅の増加にとどまる計画としています。

経費は、人件費が改善の一方、システム関連費用の増加、消費増税影響もあり、全体で前期比41億円の費用増加を見込んでいます。

2021年3月期業績目標

りそなホールディングス連結		
(億円)	通期目標	前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	1,200	△324
KMFG ^{※2}	30	
その他連単差	145	
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)	21.0円	—
うち中間配当	10.5円	—

※1 KMFG連結純利益(39)×51.2%

※2 りそなホールディングスの出資比率(51.2%)を勘案後

※3 当期純利益は非支配株主に帰属する当期純利益が控除されていません

込んでいます。株式等関係損益(先物込)は前年からの反動増を主因に前期比48億円増加する計画です。与信費用は、新型コロナウイルス感染拡大防止策の影響が広範な業種のお取引先に及ぶことを想定して、前期比232億円の費用増加となる420億円としました。

コロナ関連による当社業績への影響は、2020年3月期決算では限定的でしたが、今期目標では上記の通り、業務粗利益および与信費用を中心に相応の影響が及ぶことを前提としています。りそなグループでは、お客さまの業況、資金繰りの実態を把握して、しっかりとサポートさせていただくことを、最優先事項として取り組んでいます。

グループ銀行合算		
(億円)	通期目標	前期比
業務粗利益	5,810	△243
経費	△3,975	△41
実質業務純益	1,835	△284
株式等関係損益(先物込)	235	+48
与信費用	△420	△232
税引前当期純利益	1,525	△430
当期純利益 ^{※3}	1,075	△350

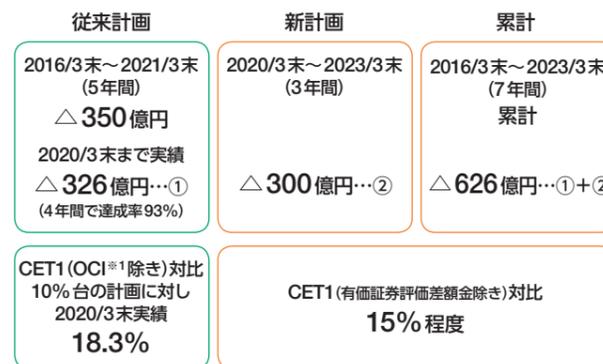
3. 政策保有株式の削減

当社は2003年の公的資金注入以降の財務改革のなかで、他社に先駆けて、約1兆円の政策保有株式を圧縮し、価格変動リスクの低減に努めてきました。近年では、2016年3月末からの5年間で約350億円の削減計画を策定・公表し、さらなる圧縮を進めてきました。当該計画は2020年3月末までの4年間で達成率が93%となり、前倒し達成の目的がたったことから、新中期経営計画の策定を機に削減計画を刷新しました。新たな計画では、3年間で約300億円の削減として、さらにペースを加速させます。また、普通株式等Tier1（以下、CET1）（有価証券評価差額金除き）対比では15%程度とする計画です。

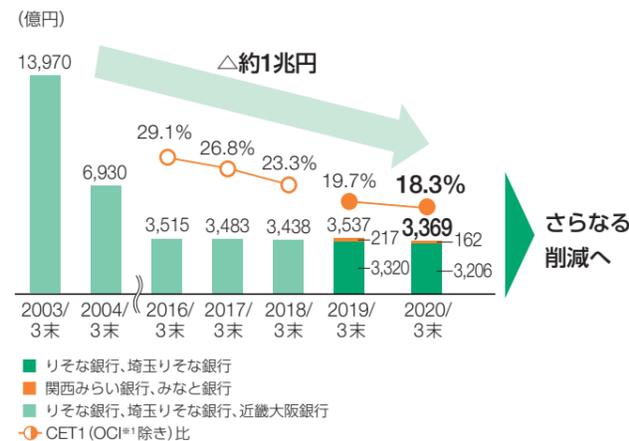
今後も、お取引先との中長期的な取引展望の実現可能性を含むリスク・リターンを検証しつつ、さらなる残高圧縮を図っていきます。



新中期経営計画期間における政策保有株式削減計画



政策保有株式残高



4. 資本マネジメント

当社では、「健全性」「収益性」「株主還元」のバランス最適化を、資本運営の基本方針としています。

新中計においては、以下の3点を踏まえ、国内基準で十分な自己資本を確保するとともに、2020年3月末時点で9.1%の水準にある国際統一基準のCET1比率（パーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き）で、2023年3月末の目標を「10%」に設定しました。

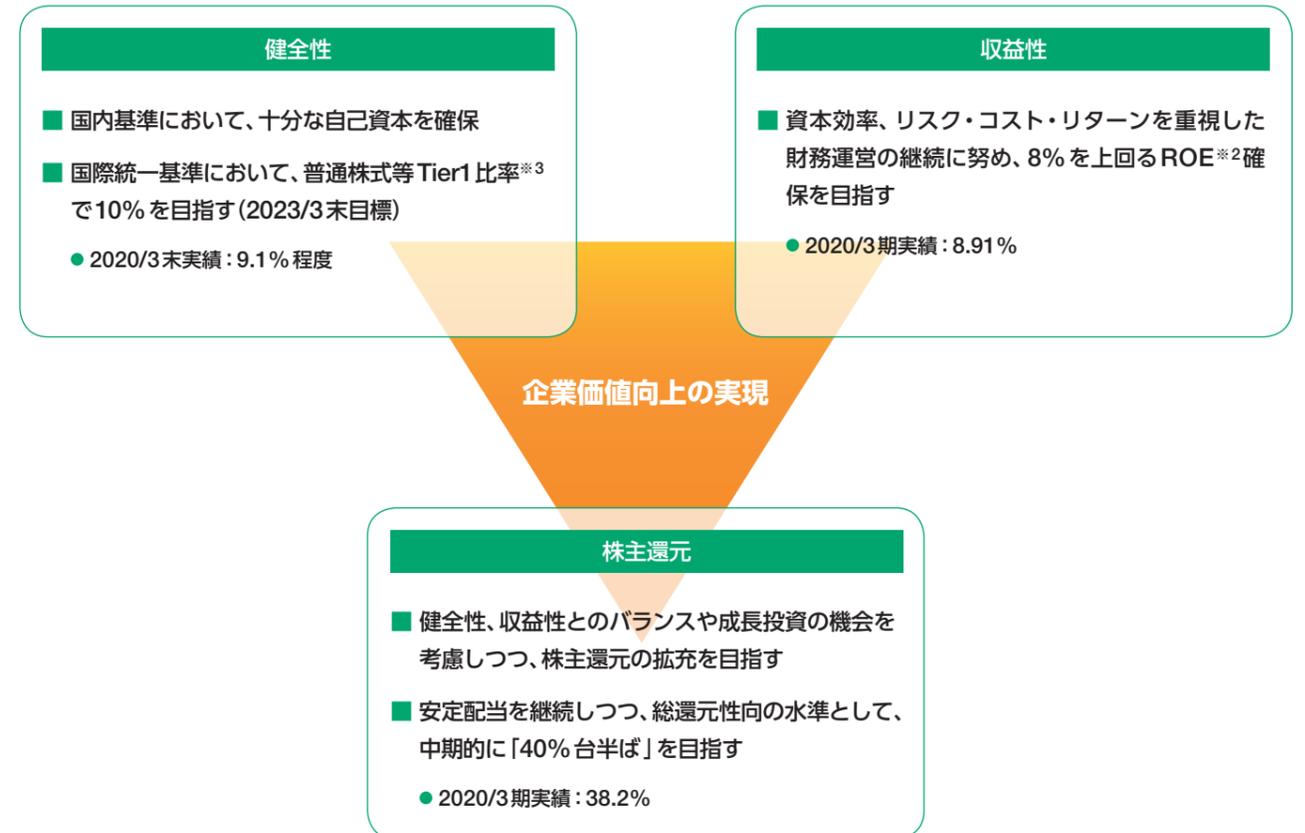
- 安定した資金供給・サービス提供などを通じた地域社会・経済発展への貢献
- 国際的な目線においても信用力ある金融機関としての資本確保と持続的成長の実現
- 投資機会・金融規制への対応に備えた戦略的機動性の確保

収益性については、厳しい外部環境下にあっても、資本効率、リスク・リターン、コスト・リターンを重視した財務運営の継続に努め、引き続き邦銀セクター内で優位性のある「8%を上回るROE※2確保」を目指します。

株主還元については、これまでも着実に拡充してきました。前期には、普通株式1株当たり21円の配当を継続するとともに、総額約100億円の自己株式の取得を行いました。これは、公的資金の返済に関わるものを除けば、りそな発足以来初となります。

今後も、安定配当を継続するとともに、健全性、収益性とのバランスや成長投資の機会を考慮しつつ、株主還元の拡充に取り組みます。具体的には、総還元性向の水準として、中期的に「40%台半ば」を目指します。

資本政策の方向性



5. 株主・投資家の皆さまとの対話

りそなグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を重視しています。2020年3月期においても、積極的に対話機会の拡充に努めましたが、年明け以降、新型コロナウイルス感染防止の観点から一部の説明会などを中止したため、従前と比較して開催回数が減少しました。

国内外の機関投資家の皆さまに対しては、通期決算・中間決算時のIR説明会のほか、四半期決算ごとのテレフォンコンファレンスや個別事業戦略説明会、個別面談などを実施しました。

個人投資家の皆さまに対しては、オンライン説明会や証券会社の支店などでの会社説明会、「日経IR・個人投資家フェア2019」への出展、株主セミナーの開催などを通じて、情報提供機会の充実に努めています。

今後も公平かつ公正な情報開示に努め、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を継続していきます。

2020年3月期 IR活動の概要

	開催回数	延べ参加者数
個人投資家向け説明会	9回	1,721名
国内外機関投資家・アナリスト向け説明会・個別取材など	194回	549社
株主セミナー	1回	470名
計	204回	2,740名(社)

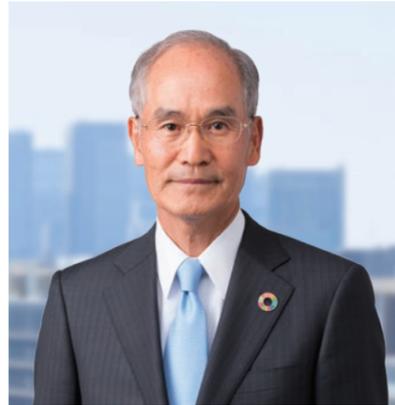
※1 その他の包括利益
 ※2 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均)
 ※3 パーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き

りそなグループのガバナンス

りそなホールディングス取締役一覧

社外取締役 (6名)

社外取締役の専門性 ■ 企業経営 ■ 金融 ■ 法律 ■ マーケティング



社外取締役
報酬委員会委員長 監査委員会委員

浦野 光人 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 3,000

1971年、ニチレイに入社。2001年に同社代表取締役社長に就任。2013年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役
指名委員会委員長 報酬委員会委員

松井 忠三 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 26,400

1973年、西友ストアに入社。1993年に良品計画取締役に就任し、2001年に同社代表取締役社長に就任。2010年に松井オフィス代表取締役社長に就任（現任）。2014年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役
指名委員会委員 監査委員会委員

佐藤 英彦 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 8,900

1968年、警察庁に入庁。2002年に警察庁長官に就任。2011年に弁護士登録し、現在はひびき法律事務所に所属（現任）。2015年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役
監査委員会委員長

馬場 千晴 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 11,400

1973年、日本興業銀行に入行。2005年にみずほ信託銀行代表取締役副社長に就任。2017年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役
指名委員会委員 報酬委員会委員

岩田 喜美枝 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 2,600

1971年、労働省に入省。2008年に資生堂代表取締役執行役員副社長に就任。2019年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役
指名委員会委員 報酬委員会委員

江上 節子 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 0

1983年、リクルートとらば一ゆ編集長。2009年に武蔵大学社会学部教授に就任（現任）。2020年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

社内取締役 (4名)



取締役会長

東 和浩 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 113,800

2003年、当社執行役員財務部長に就任。2009年に当社取締役兼執行役員副社長、2013年に当社取締役兼代表執行役員社長、2020年に当社取締役会長に就任し、現在に至る。（りそな銀行取締役会長）



取締役兼代表執行役員社長

南 昌宏 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 10,000

2017年、当社執行役員オムニチャンネル戦略部担当兼グループ戦略部長に就任。2019年に当社取締役兼執行役員、2020年に当社取締役兼代表執行役員社長に就任し、現在に至る。（りそな銀行取締役）



取締役兼執行役員

野口 幹夫 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 6,000

2017年、当社執行役員IT企画部担当に就任。2020年に当社取締役兼執行役員IT企画部担当兼オムニチャンネル戦略部担当兼グループ戦略部（システム改革）担当に就任し、現在に至る。（りそな銀行常務執行役員）



取締役
監査委員会委員

川島 高博 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 23,010

2012年、りそな銀行執行役員首都圏地域担当（東ブロック担当）に就任。2018年にりそな銀行常勤監査役、2019年にりそな銀行取締役監査等委員、2020年に当社取締役に就任し、現在に至る。



ガラス張りの役員室

社外取締役が取締役の過半を占める邦銀グループ初の指名委員会等設置会社として、経営の透明性と公正性を確保する高度なガバナンス体制を構築しています。

社外取締役メッセージ



指名委員会委員長
松井 忠三氏

社長交代を決めるまでのプロセス

今回の社長交代については、東会長が社長として5年目を迎えた約2年前の2018年より議論を始め、指名委員会として2020年に社長を交代するという結論に達しました。そして2019年6月より、次期社長をどうするかという具体的な議論を開始し、様々な可能性を出し合い、検討を進めてきました。

サクセッション・プランにおける選抜プログラムの結果や指名委員との面談などを通じて候補者の絞り込みを行い、最終的に候補者を南さん、岩永さん(りそな銀行社長)、福岡さ

ん(埼玉りそな銀行社長)の3名に絞り込みました。その後、りそな銀行、埼玉りそな銀行を含めて誰がどの役割を担うかについて議論を重ね、南さんをホールディングスの社長にするという結論に至りました。

指名委員会等設置会社の制度・仕組みは非常に優れていると思いますが、この仕組みを活かすも殺すも、運営する人間次第です。今回の社長交代に関しても、りそなの制度・仕組みには血が通っていて、上手く機能している代表的な企業だと思っています。

新社長選定のポイントについて

これまで東会長が7年にわたって社長を務めてきましたが、今回は平成年次から社長を選定するという若返りを図ったことが一つ目のポイントとして挙げられます。

二つ目のポイントとして、今期からスタートする新しい中期経営計画(以下、新中計)は新たな経営体制で進めていくというものです。当社およびグループ銀行の社長に就任した3名は、新中計の策定に深く関与しています。これは、次期社長が具体的に作り込んだ新中計を、自らスタートさせ、計画の達成に向けて取り組んでいくことを意図したのもでもあります。

今後の金融業界は、従来のビジネスモデルだけでは生き残っていけない状況にあるといえます。今回の新中計の内容でも、どのように構造改革を進めていくかが中心になっており、経営改革を断行していかなければなりません。従来の金融分野に精通していることは原点にしながらも、社外の状況などに柔軟に対応できる人間でなければ、これからの経営トップを務めるのは難しいと考えており、経営改革ができる人を選んだということも一つのポイントであったといえます。

新社長に期待すること

今後は、将来の変化を見込んだうえで、現実には組織を動かしていかなければ改革を成し遂げることはできません。つまり、組織を動かすためには社員の意識を一つにしなければならず、積極性のある方針を出していかなければいけないと思います。

南社長には、最後までやり抜く決意と行動力やビジョンを描く力、そして従業員の声に真摯に耳を傾ける資質があります。

構造改革を成し遂げるために、社長は社内や社員の価値観を変えろといった難易度の高い仕事をしなければなりませんので、強烈に推進していただきたいと思います。

育成と、次期トップをどう選んでいくかがリンク

りそなには、「社長」から「新任役員候補者」までを対象としたサクセッション・プランがあり、階層に応じて様々な選抜・育成プログラムを用意しています。

育成については、異動配置を通じて様々な部署での経験を積ませていくだけでなく、自社のなかでは経験できない部分については外部セミナーなどへ派遣することで経営者としての資質を磨いており、各プログラムに誰を派遣するかに

ついては毎年指名委員会のなかで議論を行っています。

また、指名委員は、個別の対象者と様々な想定のもとにおける面談を行い、一定程度の基準に基づいて次期トップ候補者を選別しており、こうした育成と選抜の両方の仕組みを繰り返し実施することで、次期経営トップの育成に努めています。

自らの経験や知見をどのように活かしてきたか

企業の大小はありますが、これまでの経験を通じて、社内で起きている問題の8割近くは全社に共通の問題だと思っています。残りの2割は金融、自動車、アパレルといった業界による違いだけです。この残りの2割に関して、例えば金融の知識や経験はどんなに頑張っても社内の方には追いつきま

せん。私が貢献できるとすれば、りそなに限らず誰もが直面する問題点をどのように変えていくのかにあると思います。社外取締役は多様な経験や知識、発想を有していますが、新中計に基づいて今後の経営改革を進めていくうえでは実業界での自らの経験が役に立つのではないかと考えています。

取締役会における中期経営計画の議論

今回の新中計は、ある程度具体化した案を取締役会において議論を行うといった策定の仕方ではなく、フリーディスカッションという枠組みを活用して、まだ粗い状態の計画の段階から議論を重ねてきました。金融の常識にとらわれた社内の人たちだけで中計の骨格を作るのではなく、多岐にわたる経験を積んだ社外の人たちと素案の段階から作り上げていくという今回のスタイルは、非常に有効に機能したと思います。

例えば、今回の新中計は「お客さまのこまりごと」を一つの柱に据えています。もちろん、りそなの方たちはお客さまが「こまったこと」は理解していますが、一方で、結果として「こまった仕事」を起点に考えてしまう可能性があります。本当の意味で「お客さまがこまっていることは、金融の非常識」で

あるかもしれません。このような視点から入っていかないと、新中計の柱が専門的になり過ぎ、広がりなくなってしまう。新中計の策定に時間はかかりましたが、貴重な機会であったと思います。

また、取締役会における中計の議論では、金融以外の常識の観点から意見を申し上げるようにしています。どうやって次の改革の芽を育てていけるか。デスクの上でアイデアがひらめくわけではありません。現実の仕事のなかからビジネスのシーズ、あるいは自分たちの特徴を見出し、お客さまのニーズと合わせていき、どこかで融合する点があってようやくできる、そういう状況にいるのだと思います。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

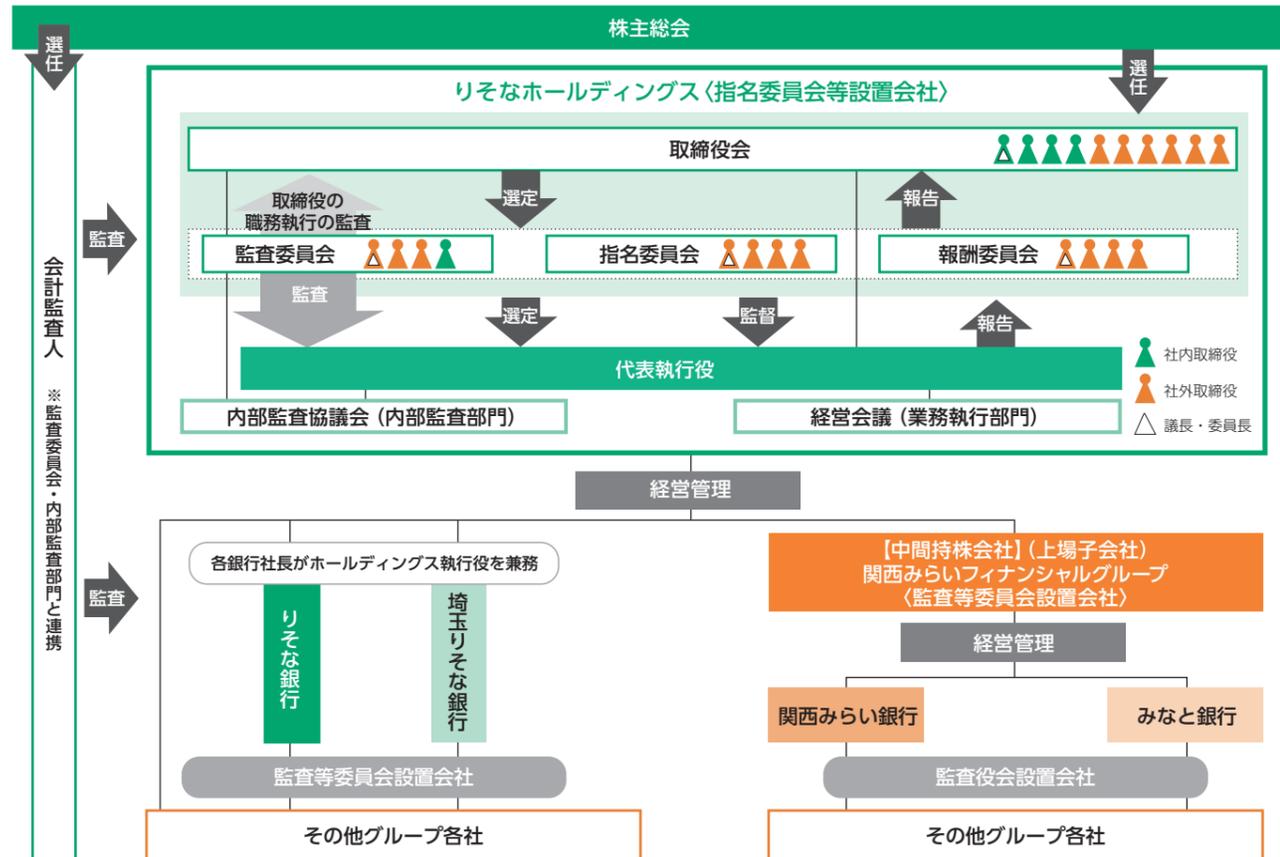
りそなホールディングスは、りそなグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

- 当社は、りそな銀行および埼玉りそな銀行ならびに関西みらいフィナンシャルグループをはじめとした金融サービスグループの持株会社として、当グループの企業価値の最大化を図ります。
- 当社は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの立場を尊重し、経済・社会などの環境変化に対応するための迅速・果断な意思決定を行うために、優れたコーポレートガバナンスの実現を目指します。
- 当社は、当グループの経営における原則的理念である「りそなグループ経営理念」および、さらにそれを具体化した「りそなWAY (りそなグループ行動宣言)」を定め、当グループが一丸となって業務運営に取り組む態勢を整備します。

当社の企業統治システム

- 左記のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方のもと、当社は、経営の監督と業務執行の機能を明確に分離し、取締役会の監督機能と意思決定機能を強化した企業統治システムとして、「指名委員会等設置会社」が最良であると考え、当社の企業統治システムに「指名委員会等設置会社」を選択しています。
- さらに、独立性の高い社外取締役が過半数を占める取締役会ならびに指名委員会、報酬委員会および監査委員会の3委員会の機能発揮により、社外の視点を経営に十分に活用するとともに経営の意思決定の透明性および公正性を確保します。
- 当社は、当グループが地域社会とともに発展すること等を目的に、子会社各社の自律性を確保しつつ、左記のコーポレートガバナンスにかかる基本的な考え方に沿った経営が行われるよう子会社各社の経営管理を行います。

グループのコーポレートガバナンス体制図



取締役会の運営

取締役会では、グループ経営の実効性向上の観点から、取締役のほかにりそな銀行、埼玉りそな銀行および関西みらいフィナンシャルグループの社長もオブザーバーとして出席し、活発な議論が行われています。運営にあたっては、十分な質疑応答時間を確保しており、2020年3月期は、開催回数20回、平均出席率98.6%、平均開催時間2時間21分/回、平均席上議題数9.1件/回となっています。

また、毎回の取締役会に際して、議題の概要やポイントを社外取締役へ事前に説明しており、質問事項や意見などは、

取締役会や所管部へ還元することで取締役会審議の活性化につなげています。

2020年3月期の取り組み

2020年3月期は、前期の取締役会評価における「中長期的な経営課題を踏まえた論点の明確化」や「グループ全体戦略に対する議論の高度化」といった課題に対して、フリーディスカッションを活用し、新中期経営計画策定に向けた議論を主なテーマとして議論の活性化に向けて取り組んできました。2020年3月期の主な取り組みは以下の通りです。

フリーディスカッション

テーマ	2019/4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2020/1月	2月	3月
新中期経営計画の方向性				計画の位置づけ、環境認識について			計画のコンセプト	計画の骨子①	計画の骨子②			「新たな中期経営計画の策定」について
前中期経営計画の振り返りと課題整理				AUM(資産形成)ビジネスについて		市場企画部門	IT企画部門	承継ビジネスについて	中小企業向け・国際ビジネス、ローンビジネスについて			
その他		取締役会の年間議題について		競争力強化に向けた人事戦略		今後の人事運営のあり方	オムニ・チャンネル戦略	デジタル化推進部門	決済ビジネス		グループ会社の経営管理について	

上記以外(随時開催)

社外取締役ミーティング ・取締役会のさらなる実効性向上に向けて、社外取締役のみで「取締役会評価の結果」や「今後の取締役会議長のあり方」に関する議論を実施	勉強会 ・取締役会における議論の充実に向けて、必要な知識の習得や適切な知識の更新に寄与するために実施 ・勉強会実績 ・デジタルトランスフォーメーションの進展とサイバー攻撃の脅威の高まり ・当社のサイバーセキュリティへの取り組み	現場見学会 ・事業活動や業務内容の理解促進を図るために、営業店などの拠点訪問や従業員との意見交換を実施 ・見学実績 ・次期営業店システムラボ店舗 ・りそなグループアプリ開発拠点 ・ビジネスプラザとうきょう ・りそな銀行・関西みらい銀行難波支店
--	--	--

委員会の概要

委員会	活動内容	構成	2020年3月期の開催回数(平均出席率)	
			(○:委員長)	
指名委員会	指名委員会にて定めた当グループ役員に求められる具体的な人材像や「取締役候補者選任基準」などに基づいた、株主総会に上程する取締役の選解任議案の内容や、当社、りそな銀行および埼玉りそな銀行の社長をはじめとする役員との役割と責任の継承を目的とした「サクセッション・プラン」の内容などを決定しています。	・原則として、3名以上の独立性の高い社外取締役のみによって構成 ・委員長は社外取締役の中から選定	○松井 忠三 佐藤 英彦 岩田 喜美枝 江上 節子	11回 (93.9%)
監査委員会	取締役および執行役の職務の執行の監査のほか、会計監査人の選解任議案の内容の決定などを行っています。	・3名以上で構成し、過半数は社外取締役 ・委員長は、原則として、社外取締役の中から選定	浦野 光人 佐藤 英彦 ○馬場 千晴 川島 高博(社内)	13回 (100%)
報酬委員会	取締役および執行役の個人別の報酬等にかかる決定に関する方針や、個人別の報酬等を決定しています。また、当グループの企業価値向上に資する役員報酬制度のあり方の検討等を行っています。	・原則として、3名以上の独立性の高い社外取締役のみによって構成 ・委員長は社外取締役の中から選定	○浦野 光人 松井 忠三 岩田 喜美枝 江上 節子	8回 (95.8%)

取締役会評価

取締役会は、毎年、各取締役による取締役会の運営、議題および機能などに対する評価、および各取締役からの意見をもとに、取締役会全体の実効性などについて分析・評価を行っています。取締役会は、その分析・評価結果などを取締役会のさらなる改善に活用し、取締役会の監督機能および意思決定機能の向上を図っています。

なお、2020年3月期は独立性を有した第三者評価機関を活用して、各取締役に対する質問票を全体的に見直したうえで評価を実施しました。評価が低い項目は限定的であり、取締役会の構成や議論の状況などを含めた多くの項目において高い評価がなされています。また、前期の評価で認識した

課題についても、2020年3月期の取り組みを通じて改善が進んでいることも確認しており、取締役会は引き続き高い実効性が確保されていると評価しています。

一方で、取締役会において審議するうえでの「資料の内容・質の改善」および「中長期的な経営資源の配分や中長期的なゴールに対する進捗・達成状況のモニタリングに関する議論」などについては、今後取り組むべき課題であることを認識しており、これら課題への取り組みを中心に、取締役の意見などを踏まえた取締役会運営の見直しを通じて、取締役会における議論の充実を図っていきます。

りそなのサクセッション・プラン

当社では、持続的な企業価値向上を図るべく、当社、りそな銀行および埼玉りそな銀行の経営トップの役割と責任を継承するメカニズムとして2007年6月にサクセッション・プランを導入し、役員の選抜・育成プロセスの透明性を確保しています。

当社のサクセッション・プランは、当社、りそな銀行および埼玉りそな銀行の「社長」から「新任役員候補者」までを対象とし、対象者を階層ごとに分類したうえで、選抜・育成プログラムを計画的に実施しています。各々の選抜・育成プログラムは外部コンサルタントから様々な助言を得ることで客観性を確保しており、それらの評価内容はすべて指名委員会に報告される仕組みとなっています。また、指名委員の

活動としては評価内容などの報告を受けることにとどまらず、個々のプログラムに実際に参加することなどを通じ、各役員と直接接点を持つことで、より多面的に人物の見極めを行っています。さらに、それらの指名委員会の活動状況は社外取締役が過半数を占める取締役会に報告され多様な観点で議論されており、そうした全体のプロセスを通じ、役員能力・資質の把握と全体の底上げが極めて高い透明性のもとで図られています。

なお、当社では、「役員に求められる人材像」として7つのコンピテンシーを定めています。指名委員会や役員が「求められる人材像」を具体的に共有することで、評価・育成指標を明確化させるとともに、中立的な育成・選抜に努めています。

取締役および執行役の報酬の内容

取締役および執行役に関する報酬方針の概要

当社の報酬方針は以下の通りです。

[基本的な考え方]

- 取締役および執行役の報酬等は、報酬委員会が客観性および透明性をもって適切に決定します。
- 取締役の報酬は、執行役に対する健全な監督を重視した報酬体系とします。
- 執行役の報酬は、業務執行に対するインセンティブの維持・向上を図るため、業績連動する比率を重視した体系とします。さらに、執行役が受ける報酬は、当グループの持続的な成長および中長期的な株主価値増大に向けたインセンティブを高めることを狙いとして、業績連動型株式報酬を含む体系とします。

1. 取締役の報酬体系

取締役の報酬は、役職位別報酬および職責加算報酬の現金報酬で構成します。

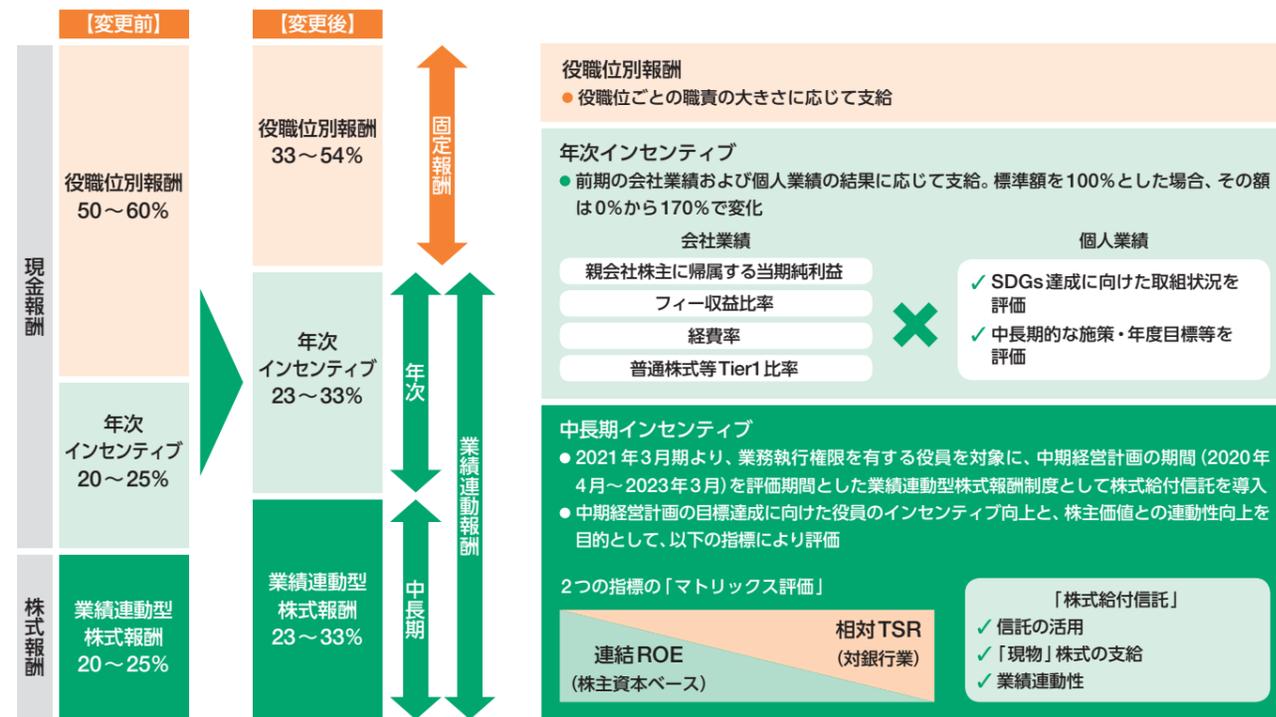
2. 執行役の報酬体系

執行役の報酬は、役職位別報酬と業績連動報酬で構成します。さらに業績連動報酬は、単年度の業績などに応じた現金報酬と中長期の業績等に応じた業績連動型株式報酬にて構成します。各報酬の構成比は、業務執行に対するインセンティブの維持・向上を図るため、業績連動報酬を相応に重視した割合とし、原則として次頁の図の通りとします。また、上位の役職位は業績連動部分の構成比をより重視した割合とします。

なお、取締役を兼務する執行役については、執行役としての報酬のみを支給します。

執行役の報酬体系

社長を含めた執行役の支給イメージ



株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針

りそなグループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点から、「株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針」を定め、株主・投資家等との建設的な対話を積極的に進めていきます。同方針の主な内容は以下の通りです。

[目的]

株主・投資家等 (以下、株主等) との建設的な対話を促進するための基本方針は、以下を目的に、当社の体制・取り組みに関する方針を定めるものです。

1. 当グループの経営戦略や財務状況等に関して、株主等から的確に理解され、信頼と正当な評価を得ること
2. 株主等との建設的な対話を通じて、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ること

[株主等との対話者]

執行役社長および財務部担当執行役は、株主等との対話全般について統括し、建設的な対話の実現に努めていきます。株主等との実際の対話は、上記の者のほか、株主等の希望と面談の主な関心事項も踏まえたうえで、上記の者から指名された者が行います。

[対話を補助する社内体制]

株主等との建設的な対話に際しては、中長期的な視点による株主等の関心事項などを踏まえ、正確な情報を提供すべく、財務部がグループ各社の各部門と連携のうえ、対話者を補助します。

[対話の手段の充実に関する取り組み]

株主等との建設的な対話は、株主総会および個別面談以外に、決算説明会、決算説明電話会議、ならびに株主向けセミナーなどを通じて実施します。また、中長期的な視点による株主等の関心事項などを踏まえて多様な視点で取り組み、その充実に努めていきます。

[社内へのフィードバック]

財務部担当執行役は、株主等の意見・関心・懸念などを取締役会に定期的かつ適時・適切に報告します。また取締役会は、財務部担当執行役に対して、いつでも株主等との対話の詳細の説明を求めることができます。

[インサイダー情報の管理]

株主等との対話に際しては、別途定める「情報開示規程」に従い、未公開の重要情報を特定の者に選別的に開示しません。

リスクアペタイト・フレームワーク

リテールNo.1の実現に向けた戦略策定・実行の枠組み

りそなグループでは、リスクアペタイト・フレームワークの目的を「経営資源の最適配分を通じたリスク・リターン、コスト・リターンの極大化」と定義し、「リテールNo.1」の実現に向けた戦略策定・実行のための重要なガバナンス・経営管理の枠組みと位置づけています。

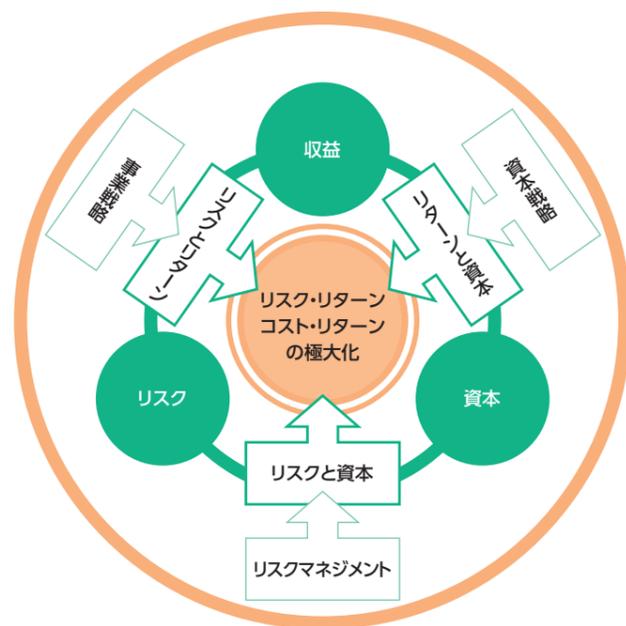
経営戦略と計画の策定・決定

経営戦略を策定する際には、りそなグループが社会に対して果たしていくべき役割や内外の環境分析などを踏まえて、積極的にリスクテイクを行う事業領域を明確化しています。

戦略の決定は、社外取締役が過半数を占めるりそなホールディングス取締役会において、多角的かつ十分な議論を経て行われます。

その決定に基づき、執行部門は「資金・収益計画」「投資・経費計画」「人員計画」「リスク限度計画」「自己資本比率計画」などを策定します。

リスクアペタイト・フレームワークの運営プロセス



計画決定の際は、リスクアペタイト指標を設定し、リスク・リターン、コスト・リターンの極大化に向けた最適な経営資源配分が図られていること、ストレステストなどを通じてリスクテイクが可能なこと、およびリスクコントロールが可能なことを確認しています。

計画の実行と管理

計画の進捗状況は定期的に取り締役に報告され、戦略実現に向けた深度ある議論が活発に行われています。

議論の結果は、リスクアペタイトや期中運営などの機動的な見直しに反映され、戦略の実現可能性の確保を図っています。



リスク管理

リスク管理体制

リスク管理の基本的な考え方

りそなグループは、2003年5月に申請した公的資金による資本増強に伴い、国民の皆さま、お客さまならびにその他関係者の方々に対し、多大なご負担、ご迷惑をおかけしたことを踏まえ、リスク管理の3原則を定めて、管理体制・管理手法の高度化を図るとともにリスクコントロールを行い、経営の健全性を確保しつつ収益力を向上できるよう、リスク管理に取り組んでいます。

「リスク管理の3原則」

- ① 経営体力を超えたリスクテイクを行わない
- ② 顕在化した損失もしくは顕在化が予見される損失は、先送りせずに早期処理を行う
- ③ 収益に見合ったリスクテイクを行う

リスク管理の方針とリスク管理体制の整備

当グループはビジネス戦略に伴うリスク、法令違反やシステム障害の発生、外部企業への業務委託に伴うリスク（外部企業における業務停止や情報漏洩等）など、様々なリスクに晒されています。

リスク管理の3原則を遵守し、これらのリスクに適切に対処するため、りそなホールディングスでは、「グループリスク

管理方針」を制定し、管理すべきリスクの種類・定義、リスク管理を行うための組織・体制、およびリスク管理の基本的な枠組みを明確化し、強固なリスク管理体制の構築に取り組んでいます。

具体的には、管理すべきリスクを主として下表の通りに分類し、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署ならびに各種リスクを統括管理するリスク統括部署（統合的リスク管理部署）が、リスクの特性に応じた手法によってリスク管理を行っています。

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および同社のグループ銀行（以下、各グループ銀行等）も、当社が定めた「グループリスク管理方針」に則り、各々の業務・特性・リスクの状況などを踏まえてリスク管理の方針を制定し、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署ならびに各種リスクを統括管理するリスク統括部署（統合的リスク管理）を設け、リスクの特性に応じた手法によってリスク管理を行っています。

その他のグループ主要会社においても、各々の業務・特性・リスクの状況などを踏まえ、リスク管理の方針を制定し、本来業務以外で極力リスクを取らないなどの方針を定め、リスクカテゴリーごとの管理部署ならびにリスクを統括管理する部署を設け、リスク管理を行っています。

管理すべき主なリスク・定義と管理手法

管理すべき主なリスク (リスクカテゴリー)	定義	管理手法
		統合的リスク管理(リスク限度設定、リスクの評価、資本との比較、ストレステストなど)
信用リスク	与信先の財務状況の悪化などにより、資産(オフ・バランス資産を含む)の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク	リスク限度設定、信用格付制度、ポートフォリオ管理、与信審査管理など
市場リスク	金利、為替、株式等の様々な市場のリスクファクターの変動により、資産・負債(オフ・バランスを含む)の価値などが変動し損失を被るリスク	リスク限度設定、損失限度設定、ポジション限度設定など
流動性リスク	必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることなどにより損失を被るリスク	緊急時フェーズ認定、緊急時対応体制の整備、流動性リスク指標ガイドラインなど
オペレーショナルリスク	内部プロセス・人・システムが不適切あるいは機能しないこと、外部要因により生ずる損失に関するリスク	オペレーショナルリスク評価(CSA)、損失データ分析、リスク指標など
レピュテーションリスク	マスコミ報道、評判・風説・風評などがきっかけとなり、損失を被るリスク	適時適切な情報発信、モニタリング、危機管理体制整備

リそなホールディングスによるグループ管理

定性的なリスク管理

当社は、リそなグループ内で共有すべき各種方針・基準・制度などを各グループ会社に指示ないしは提示します。

各社が、リスク管理に関する重要事項を決定する場合は、当社と事前協議や意見交換などを行うことにより、当社との事前協議の結果や意見交換の内容を踏まえたうえで、各社がリスク管理に関する重要事項を決定し、決定事項を必要に応じて当社に報告します。

こうした枠組みに基づき、当社は各社のリスク管理に関する方針・基準・制度などを通じ定性的なリスク管理を行っています。

定量的なリスク管理

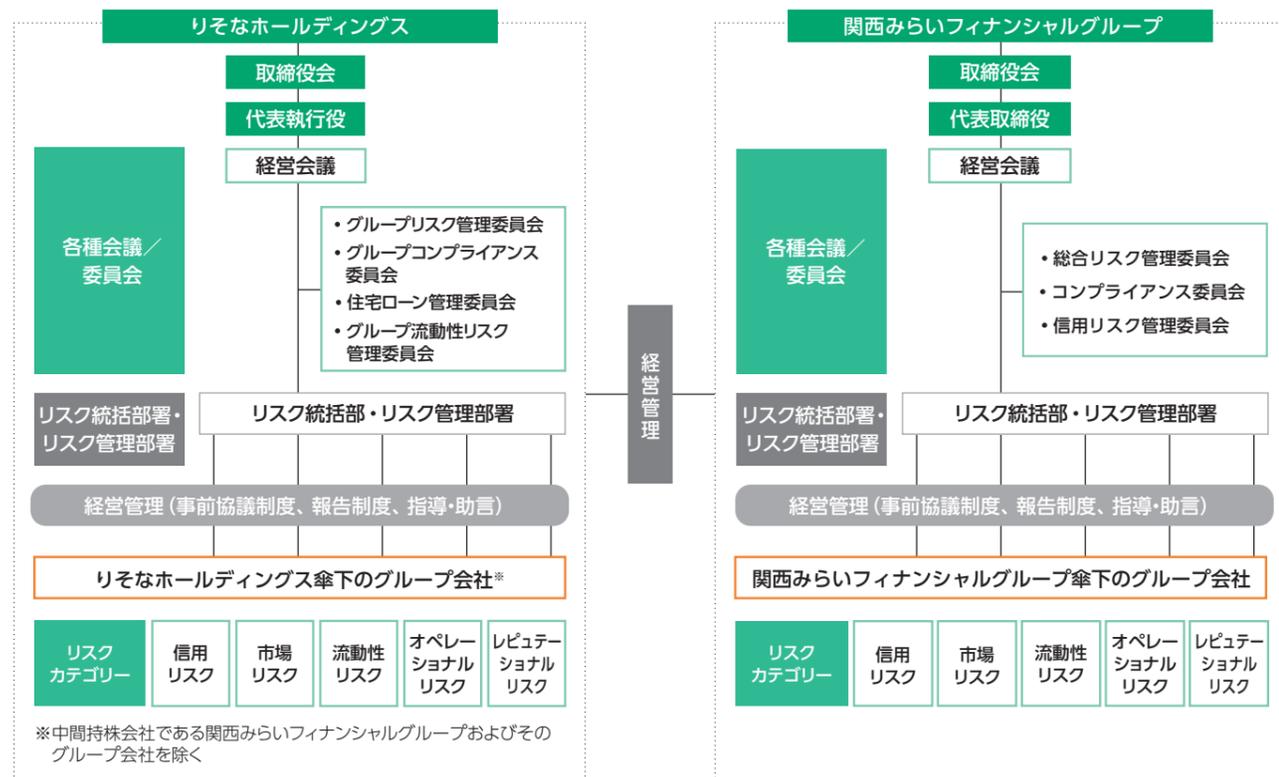
当社および各グループ銀行等では、後述する統合的リスク管理体制を整備し、リスクを定量的に把握し、許容できる範囲内に抑制しています。

また、当社は各社のリスクに関する各種限度・ガイドラインの事前協議や意見交換などを通じて各社の定量的なリスク管理を行っています。

その他、当社は各社からリスクの状況およびその管理状況に関する定期的報告や随時報告を受け、必要に応じて指導・助言を行っています。

なお、当社におけるリスク管理体制は、下図の通りであり、各リスク管理部署が担当するリスクカテゴリー別に当グループ全体のリスクを統括する体制としています。

グループのリスク管理体制図



トップリスク

当社は、当グループに重大な影響を及ぼす可能性の高いリスクをトップリスクとして認識し、トップリスクをリスク管理の起点とした一貫性のあるリスク管理体制を整備しています。

トップリスクは、「当グループの経営に重大な影響を及ぼすリスクのうち、今後1年程度の間には発生する蓋然性が高い、ないしは蓋然性が高まる虞があるリスク事象で、定量的に計

測可能なリスクのみならず、戦略や風評などを通じて影響を及ぼし得るリスクも含む」と定義し、経営会議、取締役会などでの議論を踏まえて決定されます。

トップリスク管理を通じて、当グループ内のリスク認識を共有化し、リスクガバナンスの強化、重要なリスクの発生防止、リスクが発生した場合の早期対応・影響拡大の抑制などに努めています。

リそなグループのトップリスク

トップリスク	リスクシナリオ
競争環境 (社会構造・産業構造) の変化	急速な技術革新等に伴う社会構造・産業構造の変容、競争の前提条件の変化による戦略投資効果剥落、戦略実現に必要な人材の不足
規制・法令・制度の制改定や政策の変更	各種法令・規則・会計制度の導入・変更や金融緩和政策の長期化による収益構造の変化、収益性の低下
与信費用の増加	クレジットサイクル転換等による大口与信先や与信集中業種、連関するサプライチェーン上の与信先の業況悪化
保有有価証券の評価損益悪化	経済の減速、金融市場の混乱や地政学リスクの発現 (株価下落・金利上昇等) による有価証券評価損益悪化
外貨資金調達不安定化	金融市場の混乱や地政学リスクの発現、想定外の資金流出、市場流動性低下等による外貨資金調達コスト増加や資金繰り悪化
システム系の重大インシデント発生によるサービス停止等	サードパーティーを含めた、サイバー攻撃やシステム障害による決済機能等のサービス停止、お客さま情報流出
法令違反・コンプライアンス違反による業務停止等	<ul style="list-style-type: none"> マナー・ローディングやテロ資金供与対策の不備等によるコルレス契約解除、課徴金発生 社会規範を逸脱した行為に伴う評判悪化
自然災害の発生による業務停止等	大規模地震、風水害やパンデミックにより人命が危険に晒される、ないしは業務停止

統合的リスク管理と資本配賦

当社および各グループ銀行等では、統合的リスク管理部署を設置し、それぞれグループまたは各グループ銀行等の統合的リスク管理を行う体制としています。

各グループ銀行等では、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクをVaR*によって定量的に把握し、それに対して限度設定 (資本配賦) を行い、リスクを許容できる範囲内に抑制しています。

当社は、各グループ銀行等のリスク限度の設定の際に、各グループ銀行等の限度設定内容を検証するとともに、当グループ全体の健全性を確認しています。また、定期的に各

グループ銀行等から管理状況について報告を受け、当グループの統合的リスク管理状況を確認しています。

また、当グループではVaRなどによるリスク計測の高度化に努めていますが、統計的なリスク計測手法では必ずしも捉えられないリスクもあります。当グループでは、VaRによる管理の限界や弱点を調査・把握し、それらによる影響度を評価・認識しています。VaRで捕捉できていないリスクについては、各種ストレステストの実施、リスク評価マップによる定性評価などにより、統合的リスク管理の向上に努めています。

ストレステスト

当グループは、ストレス状況下における経営体力の頑健性や自己資本の充実度の確認、経営計画の妥当性の検証、個々のリスクファクターの変化による影響度の評価などを目的とし、景気後退や金融市場混乱等を想定した様々なストレステストを実施しています。

経営計画の策定などに際し実施しているストレステストでは、発生の蓋然性の高いシナリオや、発生した場合に当

グループへの影響度の高いシナリオなど複数のストレステストシナリオのもと、当社が保有するリスク資産から生じる損失の拡大や収益の下振れによる当社収益の変動などを複数年にわたって計測し、当社の収益の安定性や自己資本比率への影響を評価するとともに、過度なリスクテイクの未然防止に努めています。

* VaR (バリュー・アット・リスク) : 一定の信頼区間 (確率) および保有期間において被る可能性のある最大損失額

コンプライアンス

基本的な取り組み

りそなグループでは、コンプライアンスを「法令、ルールはもとより社会規範を遵守すること」と定義し、経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

コンプライアンスを浸透させるための基本的な取り組みとして、役員・従業員の判断の原点となる「りそなグループ

経営理念」、経営理念を当グループが関係する人々に対する基本姿勢の形で具現化した「りそなWAY(りそなグループ行動宣言)」、経営理念とりそなWAYを役員・従業員の具体的な行動レベルで明文化した「りそなSTANDARD(りそなグループ行動指針)」を定めています。

グループの運営体制

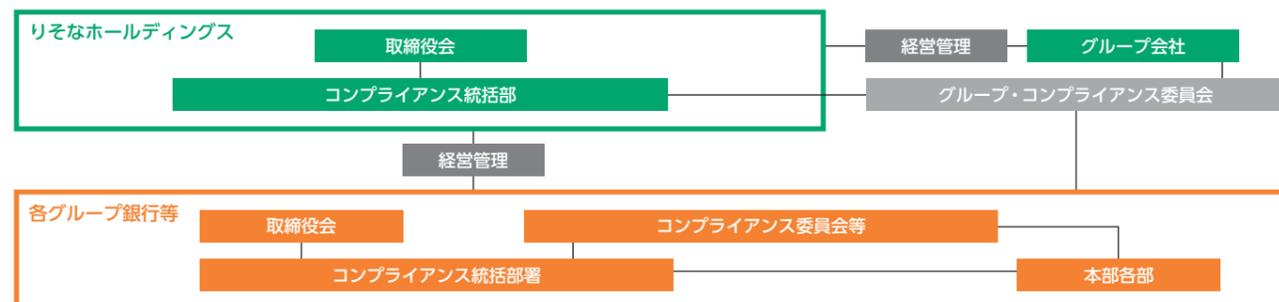
グループのコンプライアンス運営体制

りそなホールディングスに当グループのコンプライアンスを統括するコンプライアンス統括部を設け、同部が各グループ会社のコンプライアンス統括部署と連携し、グループ一体でコンプライアンス体制の強化を図っています。また、「グループ・コンプライアンス委員会」を設置し、当グループのコンプライアンスに関する諸問題を検討・評価する体制としています。

グループの顧客保護等管理体制

当社および各グループ銀行等では、お客さまへのご説明、お客さまからのご相談や苦情などへの対応、お客さま情報の管理、お客さまとのお取引などにおいて発生する利益相反の管理など、お客さまへの適切な対応や利便性の向上に関する体制の整備に積極的に取り組んでいます。具体的には、「グループ・コンプライアンス委員会」などにおいて、管理責任部署や責任者などによる対応策の協議・検討を行っています。

グループのコンプライアンス運営体制



お客さまの情報の管理

「お客さま情報の保護」は、お客さまが当グループを安心してご利用いただくための最も重要な事項の一つであると考えています。当グループでは、各社における「個人情報保護宣言」

の公表や情報漏洩・紛失を防止するための体制整備、徹底した従業員教育への継続的な取り組みなどにより、お客さま情報の適切な管理に努めています。

マネー・ローンダリング等防止に向けた取り組み

当グループでは、マネー・ローンダリングやテロ資金供与の防止を重要な課題の一つと認識し、取引時確認の徹底、テロリストらの資産凍結対象者との取引防止措置、システム

などによる疑わしい取引の検知・届け出など実効性ある管理態勢を構築しています。

反社会的勢力の排除

反社会的勢力との取引を遮断し根絶することは、金融機関の社会的責任と公共的使命という観点から極めて重要であり、各社が企業活動を通じて反社会的活動の支援を行うことのないよう、取引や取引への介入を排除することを当グループ

の基本的な考え方としています。当グループでは、社内規則を整備するとともに役員・従業員への研修・啓発に取り組むほか、警察等関係行政機関とも連携して、反社会的勢力との取引防止・関係遮断を図っています。

内部監査

グループ内部監査

りそなグループの経営理念に掲げた、「お客さまの信頼に応え」「透明な経営に努め」るために、内部監査の果たすべき役割は非常に重要であるとの認識に立ち、りそなホールディングスおよび各グループ会社に内部監査部署を設置しています。

当社および各社の内部監査部署は、各社が経営管理体制を

確立し、社会的信頼や業務の健全性・適切性を確保するために行う経営諸活動において、独立した立場でその遂行状況などを検証・評価し、必要に応じて改善を促進することにより、企業価値の向上を支援することを目的とする重要な機能を担っています。

組織体制

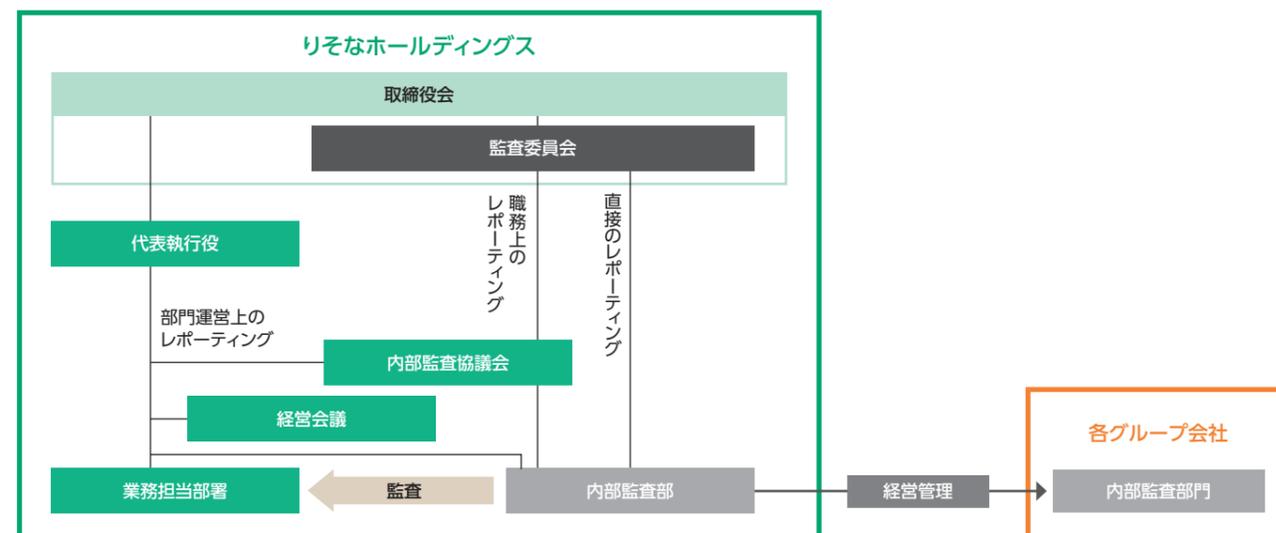
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

さらに、内部監査に関する重要事項を協議するなどのための機関として「経営会議」とは別に、当社には「内部監査協議会」を、各社には「監査会議」などを設置しています。

当社の内部監査部は、職務上のレポーティングラインは

取締役会・監査委員会とし、代表執行役への部門運営上のレポーティングラインとあわせて、内部監査の実効性を確保しています。また、監査委員会から内部監査部への直接のレポーティングラインを確保し、グループの代表執行役、代表取締役などに対する監督・牽制を強化しています。

りそなホールディングスの内部監査体制



機能・役割

具体的な監査の計画策定にあたっては、当社内部監査部が、当グループの内部監査の方針、対象、重点項目などを盛り込んだ当社および当グループの「内部監査基本計画」を策定し、監査委員会との協議のうえ、取締役会の承認を得ています。

各社の内部監査部署は、当社内部監査部の経営管理のもと、各社の「内部監査基本計画」を策定し、それぞれの取締役会の承認を得ています。

このように策定された「内部監査基本計画」に基づいて、当社および各社の内部監査部署は内部監査を実施しています。

また、実施した内部監査の結果などについては、当社においては、取締役会、監査委員会および代表執行役などへ報告されます。各社が実施した内部監査の結果などについては、各社の取締役会および監査役などに報告されるとともに、当社にも報告されます。

パフォーマンスデータ

主要財務データ(5期分) / 財務ハイライト

(単位: 億円)

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
連結損益計算書サマリー					
業務粗利益	6,195	5,631	5,525	6,441	6,586
①資金利益	4,013	3,779	3,683	4,359	4,311
②信託報酬	212	179	186	192	190
③役員取引等利益	1,474	1,427	1,494	1,745	1,711
フィー収益比率((②+③)/業務粗利益)	27.23%	28.52%	30.41%	30.08%	28.88%
④その他業務粗利益	495	245	161	144	373
債券関係損益(先物等込)	306	55	△50	△78	113
経費(銀行臨時処理分を除く)	△3,445	△3,449	△3,412	△4,205	△ 4,171
経費率(OHR)	55.61%	61.25%	61.75%	65.29%	63.33%
実質業務純益	2,751	2,182	2,116	2,256	2,419
株式等関係損益(先物込)	△16	32	130	71	93
与信費用	△258	174	147	△13	△ 229
その他損益等	59	△108	△236	71	△ 162
税金等調整前当期純利益	2,505	2,282	2,158	2,386	2,121
税金費用ほか	△666	△667	204	△634	△ 597
親会社株主に帰属する当期純利益	1,838	1,614	2,362	1,751	1,524

(注) 利益にマイナスの場合には、「△」を付して表示しています。

連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	491,264	484,561	502,437	591,100	605,124
現金預け金	135,145	126,419	134,190	148,485	153,295
貸出金	276,649	281,867	287,551	361,344	366,455
有価証券	53,467	52,957	52,785	53,878	55,556
負債の部合計	472,929	465,093	481,408	567,538	581,959
預金・譲渡性預金	395,733	416,409	438,051	523,039	538,528
純資産の部合計	18,334	19,467	21,029	23,561	23,165
株主資本	14,481	14,854	15,672	16,611	17,576
その他の包括利益累計額	3,678	4,434	5,178	4,498	3,206
信託財産額	297,688	266,089	272,525	278,529	284,506

主要指標

自己資本比率(国内基準)	13.53%	11.69%	10.65%	10.10%	11.17%
(参考) 普通株式等Tier1比率(国際統一基準) (その他有価証券評価差額金除き)	9.52% (8.13%)	10.74% (8.59%)	12.58% (9.50%)	11.47% (9.30%)	12.28% (10.54%)
1株当たり配当金(DPS)(円)	17	19	20	21	21
1株当たり純資産(BPS)(円)	705.81	786.94	900.72	911.17	904.60
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	75.73	66.89	100.51	75.63	66.27
自己資本利益率(ROE)*1	14.41%	11.67%	15.76%	10.85%	8.91%
総資産利益率(ROA)*2	0.38%	0.33%	0.47%	0.32%	0.25%
不良債権比率(銀行合算・金融再生法基準)	1.51%	1.35%	1.18%	1.18%	1.14%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	23.19	23.21	23.14	23.16	22.97
期末株価(円)	401.6	597.9	562.0	479.7	325.2
時価総額(億円)	9,316	13,881	13,010	11,113	7,471

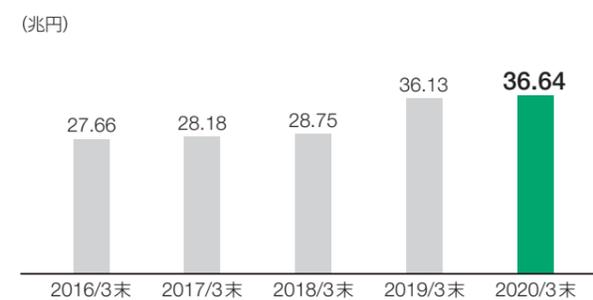
連結業務粗利益、連結経費



親会社株主に帰属する当期純利益



連結貸出金残高



連結預金残高(預金・譲渡性預金)



1株当たり当期純利益(EPS)、自己資本利益率(ROE)*1



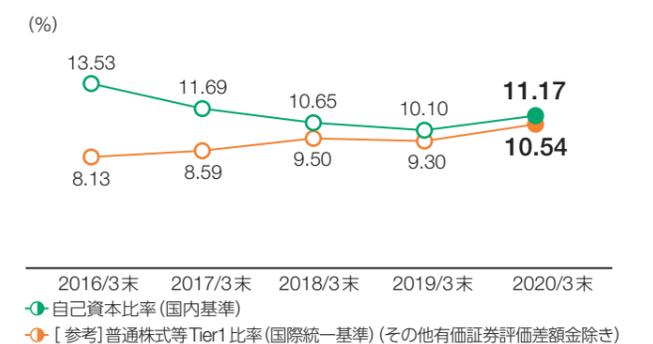
1株当たり純資産(BPS)



1株当たり年間配当金



連結自己資本比率



(注) 2019/3期以降は関西みらいフィナンシャルグループ統合後の計数

*1 (親会社株主に帰属する当期純利益-優先配当相当額) ÷ (株主資本-優先株式残高)、期首・期末平均

*2 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 総資産、期首・期末平均

非財務データ(5期分) / 非財務ハイライト

※集計対象…グループ銀行合算

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
--	----------	----------	----------	----------	----------

環境

環境関連融資の状況

環境配慮型法人融資残高(億円)	1,215	1,515	1,817	2,106	2,094
-----------------	-------	-------	-------	-------	-------

環境関連指標：全拠点

CO ₂ 排出量(t-CO ₂) ^{*1}	83,378	82,855	73,777	72,006	66,266
---	--------	--------	--------	--------	--------

環境関連指標：本部・本店・システム・事務センター

電気使用量(MWh)	53,658	42,663	45,344	52,527	48,242
都市ガス使用量(千m ³)	949	824	766	756	633
ガソリン使用量(kl)	92	86	88	194	169

社会

従業員の状況

従業員数(人) ^{*2}	24,582	24,388	23,833	29,479	28,371
社員数(人)	15,053	15,282	15,129	19,209	18,642
女性社員比率(%)	43.7	44.9	45.9	46.1	47.1
社員平均年齢(歳)	39.9	39.7	40.0	40.4	40.3
社員平均勤続年数(年)	16.3	16.1	16.2	16.3	16.1
平均有給休暇取得率(%)	52.5	62.0	69.5	66.7	69.2
ライン管理職数(人) ^{*3,4}	3,294	3,246	3,238	3,191	3,103
女性ライン管理職比率(%) ^{*3,4}	23.7	24.2	26.6	28.3	29.1
うち経営職階(%)	5.2	5.8	7.0	8.4	8.7
新卒採用人数(人)	927	926	620	993	840
女性新卒採用率(%)	58.0	58.3	61.3	56.8	53.5
男性育児関連休暇取得率(%) ^{*3}	34.7	57.2	100.0	100.0	100.0

金融経済教育

リそなキッズマネーアカデミー開催件数(件) ^{*5}	221	213	230	231	222
リそなキッズマネーアカデミー参加人数(人) ^{*5}	4,496	3,643	4,136	4,002	3,988
出張授業・職場体験実施件数(件)	97	69	78	105	93

ガバナンス

取締役の人数および活動状況

取締役(人)	10	10	10	10	11
社外取締役(人)	6	6	6	6	6
社外取締役のうち独立役員に指定(人)	6	6	6	6	6
女性取締役(人)	2	2	1	1	2
取締役の取締役会への平均出席率(%)	94.9	95.0	97.2	96.7	98.6

ESG(環境・社会・ガバナンス)全般

ESG関連金融商品

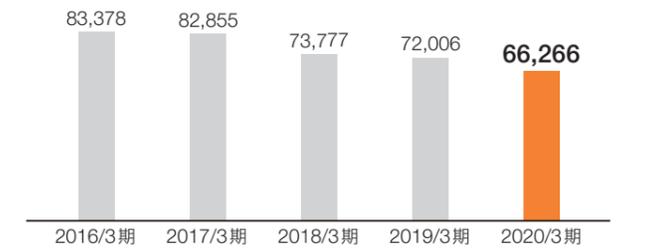
SDGs関連融資商品等実行額(億円) ^{*6}	—	—	470	1,271	1,595
社会的責任投資(SRI)取扱残高(億円) ^{*7}	19	20	15	367	365

環境

環境配慮型法人融資残高(億円) 2,094



CO₂排出量^{*1}(t-CO₂) 66,266

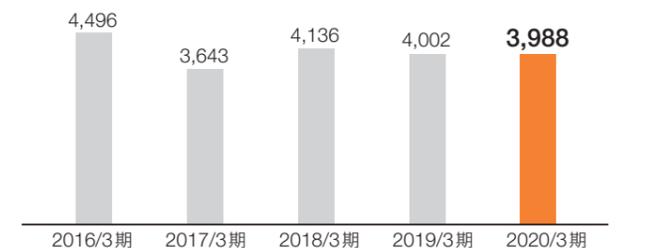


社会

女性ライン管理職比率^{*3,4}(%) 29.1



リそなキッズマネーアカデミーの参加人数^{*5}(人) 3,988



ガバナンス

取締役会の構成 2020年6月30日現在

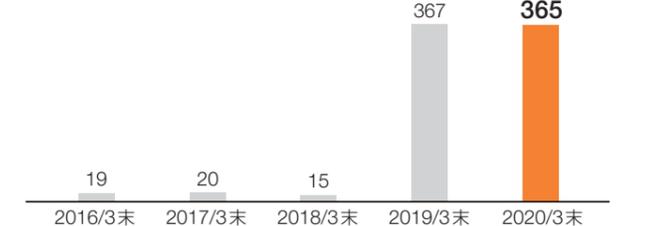


ESG(環境・社会・ガバナンス)全般

SDGs関連融資商品等実行額^{*6}(億円) 1,595



社会的責任投資(SRI)取扱残高^{*7}(億円) 365



※1 関西みらいフィナンシャルグループ統合前の計数も遡求して計上

※2 嘱託・パートナー社員等含む

※3 リそな銀行、埼玉りそな銀行

※4 部下のいるマネージャー以上の職層

※5 夏休み開催。2019/3期以降は、みらいキッズマネーアカデミーも含む。

※6 私募債取扱額を含む

※7 集計対象ファンドを一部追加(みらいE-usプロジェクト対象ファンド)し、2019/3末の残高にも反映

連結株主資本等変動計算書

(単位：億円)

2019年3月期 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)	株主資本				その他の包括利益累計額								新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計				
当期首残高	504	—	15,220	△52	15,672	4,866	334	436	△30	△429	5,178	—	177	21,029	
当期変動額															
剰余金の配当			△476		△476									△476	
親会社株主に帰属する 当期純利益			1,751		1,751									1,751	
自己株式の取得				△0	△0									△0	
自己株式の処分		△0		10	10									10	
土地再評価 差額金の取崩			14		14									14	
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△362			△362									△362	
利益剰余金から 資本剰余金への振替		362	△362		—									—	
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						△627	△63	△14	△18	43	△679	3	2,270	1,593	
当期変動額合計	—	—	928	10	938	△627	△63	△14	△18	43	△679	3	2,270	2,532	
当期末残高	504	—	16,149	△42	16,611	4,239	271	422	△48	△386	4,498	3	2,448	23,561	

(単位：億円)

2020年3月期 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	株主資本				その他の包括利益累計額								新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計				
当期首残高	504	—	16,149	△42	16,611	4,239	271	422	△48	△386	4,498	3	2,448	23,561	
当期変動額															
剰余金の配当			△485		△485									△485	
親会社株主に帰属する 当期純利益			1,524		1,524									1,524	
自己株式の取得				△100	△100									△100	
自己株式の処分		△0		13	13									13	
土地再評価 差額金の取崩			19		19									19	
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△7			△7									△7	
利益剰余金から 資本剰余金への振替		7	△7		—									—	
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						△1,177	△105	△19	28	△17	△1,291	△0	△69	△1,361	
当期変動額合計	—	—	1,051	△86	964	△1,177	△105	△19	28	△17	△1,291	△0	△69	△396	
当期末残高	504	—	17,200	△128	17,576	3,061	166	402	△19	△404	3,206	2	2,379	23,165	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	2019年3月期 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)	2020年3月期 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	2,386	2,121
減価償却費	322	341
減損損失	31	77
負ののれん発生益	△290	—
持分法による投資損益 (△は益)	△21	△5
貸倒引当金の増減(△)	△227	21
投資損失引当金の増減額 (△は減少)	△0	0
賞与引当金の増減額(△は減少)	6	△20
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	63	△131
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	15	36
資金運用収益	△4,838	△4,782
資金調達費用	479	471
有価証券関係損益(△)	△91	△175
為替差損益(△は益)	△406	△186
固定資産処分損益(△は益)	11	△6
特定取引資産の純増(△)減	△573	△1,293
特定取引負債の純増減(△)	192	△336
貸出金の純増(△)減	△9,276	△5,110
預金の純増減(△)	10,669	18,013
譲渡性預金の純増減(△)	△305	△2,525
借入金(劣後特約付借入金を 除く)の純増減(△)	△524	212
預け金(日銀預け金を除く)の 純増(△)減	286	469
コールローン等の純増(△)減	1,945	△2,627
コールマネー等の純増減(△)	△1,453	△759
債券貸借取引受入担保金の 純増減(△)	△1,587	△84
外国為替(資産)の純増(△)減	576	82
外国為替(負債)の純増減(△)	1	6
普通社債発行及び償還 による増減(△)	750	362
信託勘定借の純増減(△)	997	1,610
資金運用による収入	4,865	4,873
資金調達による支出	△481	△486
その他	△146	△31
小計	3,375	10,135
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△130	△390
営業活動による キャッシュ・フロー	3,244	9,745

(単位：億円)

	2019年3月期 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)	2020年3月期 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△111,013	△75,058
有価証券の売却による収入	103,850	60,575
有価証券の償還による収入	9,844	11,821
有形固定資産の取得による支出	△134	△94
有形固定資産の売却による収入	10	76
無形固定資産の取得による支出	△77	△107
持分法適用関連会社株式の 取得による支出	△41	—
その他	△1	△2
投資活動による キャッシュ・フロー	2,435	△2,788
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付借入金の返済による支出	—	△40
劣後特約付社債の償還による 支出	—	△1,000
配当金の支払額	△476	△485
非支配株主への配当金の支払額	△69	△45
自己株式の取得による支出	△0	△100
自己株式の売却による収入	10	10
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の取得による支出	△0	△16
財務活動による キャッシュ・フロー	△536	△1,677
現金及び現金同等物に係る 換算差額	0	△0
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	5,143	5,279
現金及び現金同等物の 期首残高	132,567	147,074
株式交換による現金及び 現金同等物の増加額	9,362	—
現金及び現金同等物の 期末残高	147,074	152,354

会社情報

りそなグループの概要 2020年3月31日現在

りそなホールディングス 総資産(連結) 60.5兆円 信託財産 28.4兆円			
りそな銀行 総資産 33.9兆円 信託財産 28.4兆円			
代表者	社長 岩永 省一(2020年4月1日現在)	有人店舗数	325店
本店所在地	大阪市中央区備後町2丁目2番1号	従業員数	8,711人
設立	1918年5月	預金残高	28兆4,392億円
株主(持株比率)	株式会社りそなホールディングス(100%)	貸出金残高	20兆4億円(銀行勘定)
埼玉りそな銀行 総資産 15.2兆円			
代表者	社長 福岡 聡(2020年4月1日現在)	有人店舗数	130店
本店所在地	埼玉県さいたま市浦和区常盤7丁目4番1号	従業員数	3,087人
設立	2002年8月	預金残高	14兆1,756億円
株主(持株比率)	株式会社りそなホールディングス(100%)	貸出金残高	7兆5,772億円
関西みらいフィナンシャルグループ 総資産(連結) 11.2兆円			
代表者	社長 菅 哲哉	従業員数	6,693人(連結) 509人(単体)
本店所在地	大阪市中央区備後町2丁目2番1号		
設立	2017年11月		
株主(持株比率)	株式会社りそなホールディングス(51%)		
関西みらい銀行 総資産 7.6兆円			
代表者	社長 菅 哲哉	有人店舗数	272店
本店所在地	大阪市中央区備後町2丁目2番1号	従業員数	4,061人
設立	1950年11月	預金残高	7兆290億円
株主(持株比率)	関西みらいフィナンシャルグループ(100%)	貸出金残高	6兆4,270億円
みなと銀行 総資産 3.5兆円			
代表者	頭取 服部 博明	有人店舗数	106店
本店所在地	神戸市中央区三宮町2丁目1番1号	従業員数	2,079人
設立	1949年9月	預金残高	3兆3,770億円
株主(持株比率)	関西みらいフィナンシャルグループ(100%)	貸出金残高	2兆7,132億円

主要なグループ会社

信用保証業務 りそな保証 関西総合信用 びわこ信用保証 幸福カード 関西みらい保証 みなと保証 ファクタリング りそな決済サービス クレジットカード業務 りそなカード みなとカード	投資業務 りそなキャピタル みなとキャピタル 調査・コンサルティング業務 りそな総合研究所 事務等受託 りそなビジネスサービス びわこビジネスサービス みなとビジネスサービス みなとアセットリサーチ	投資運用業務 りそなアセットマネジメント リース業務 関西みらいリース みなとリース IT業務 みなとシステム 海外現地法人 P.T.Bank Resona Perdania P.T.Resona Indonesia Finance Resona Merchant Bank Asia Limited	持分法適用関連会社 JTCホールディングス 首都圏リース ディー・エフ・エル・リース エヌ・ティ・ティ・データ・ソフィア ディアンドアイ情報システム
--	---	--	--

プロフィール 2020年3月31日現在

商号	株式会社りそなホールディングス
代表者	社長 南昌宏(2020年4月1日現在)
所在地	(東京本社) 〒135-8582 東京都江東区木場1丁目5番65号 (大阪本社) 〒540-8608 大阪市中央区備後町2丁目2番1号
設立	2001年12月
従業員数	20,760人(連結) 1,028人(単体)
事業内容	グループの経営戦略、営業戦略などの策定、 グループ内の経営資源の配分および 子会社各社の経営管理など
Webサイト	https://www.resona-gr.co.jp/



東京本社 大阪本社

格付情報 2020年6月30日現在

	Moody's		S&P		R&I		JCR	
	長期	短期	長期	短期	長期	短期	長期	短期
りそなホールディングス	—	—	—	—	A	—	—	—
りそな銀行	A2	P-1	A	A-1	A+	a-1	AA-	—
埼玉りそな銀行	A2	P-1	—	—	A+	a-1	AA-	—
関西みらいフィナンシャルグループ	—	—	—	—	—	—	A+	—
関西みらい銀行	—	—	—	—	—	—	A+	J-1+
みなと銀行	—	—	—	—	—	—	A+	—

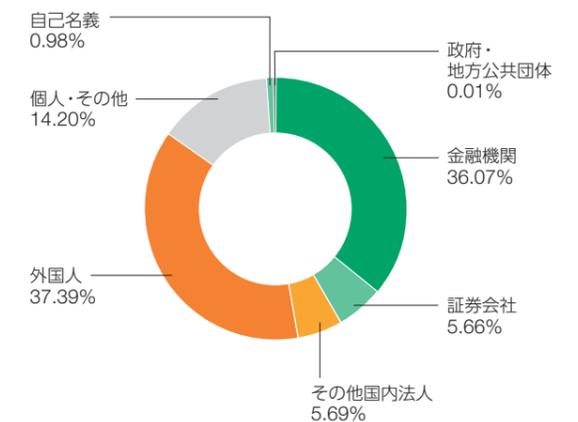
株式の情報 2020年3月31日現在

発行済株式総数	2,324,118,091株
株主数	普通株式 249,081名
大株主(上位10名)	普通株式

株主の氏名または名称	持株比率(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6.54
第一生命保険株式会社	5.44
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4.43
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3.18
日本生命保険相互会社	2.84
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	2.20
AMUNDI GROUP	1.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.91
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1.71
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1.68

*持株比率は自己株式を控除して計算。

所有者別株式分布状況





株式会社 **リそなホールディングス**

東京本社 〒135-8582 東京都江東区木場1丁目5番65号

電話 (03)6704-3111(代表)

大阪本社 〒540-8608 大阪市中央区備後町2丁目2番1号

電話 (06)6268-7400(代表)

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

