

りそなグループ

# ディスクロージャー誌 2017

統合報告書

ハイライト編



りそなホールディングス りそな銀行 埼玉りそな銀行 近畿大阪銀行

# 「リテールNo.1」の 金融サービスグループを目指して

りそなグループは、金融サービスを通して、  
「どのように社会のお役にたてるのか」を常に考えながら、進化を続けています。  
お客さまになりきり、お悩みや経営課題をともに考え、気づき、かたちにします。  
りそなグループは、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢のもと、  
社会から必要とされ、期待される「リテールNo.1」の金融サービスグループを目指します。



りそなグループ  
コミュニケーションキャラクター  
“りそにゃ”

## 目次

2	りそなグループ経営理念
4	りそなのポジション
6	価値創造モデル
8	りそなホールディングス・りそな銀行 社長メッセージ
10	埼玉りそな銀行 社長メッセージ
11	近畿大阪銀行 社長メッセージ
12	財務・非財務ハイライト
14	新たな中期経営計画
14	中期経営計画の全体像
16	りそなホールディングス社長による戦略解説
22	ビジネス戦略
22	資産形成サポートビジネス
23	決済ビジネス
24	承継ビジネス
25	中小企業向けビジネス
28	ローンビジネス
29	取引スタイルの変革～デジタル化の徹底～

## 30 りそなグループのガバナンス

30	りそなホールディングス取締役一覧
32	社外取締役メッセージ
34	コーポレートガバナンス
37	リスクアペタイト・フレームワーク
38	リスク管理
40	コンプライアンス
41	内部監査
42	人材マネジメント

## 44 りそなグループのCSR (企業の社会的責任)

44	CSRマネジメントに関する基本的な考え方
46	CSRの重点課題 (マテリアリティ)
47	重点課題1：地域
48	重点課題2：次世代
49	重点課題3：ダイバーシティ
50	重点課題4：環境

51	みなと銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行の 経営統合に関する基本合意について
52	業績ハイライト
54	グループ銀行の概況
56	連結財務諸表
60	会社情報

## 編集方針(統合報告書発行にあたって)

本冊子は、り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、りそなの想いをご理解いただければ幸いです。なお、CSR(企業の社会的責任)、財務データなどの詳細な情報については当社ホームページをご覧ください。

当社ホームページ  
<http://www.resona-gr.co.jp>



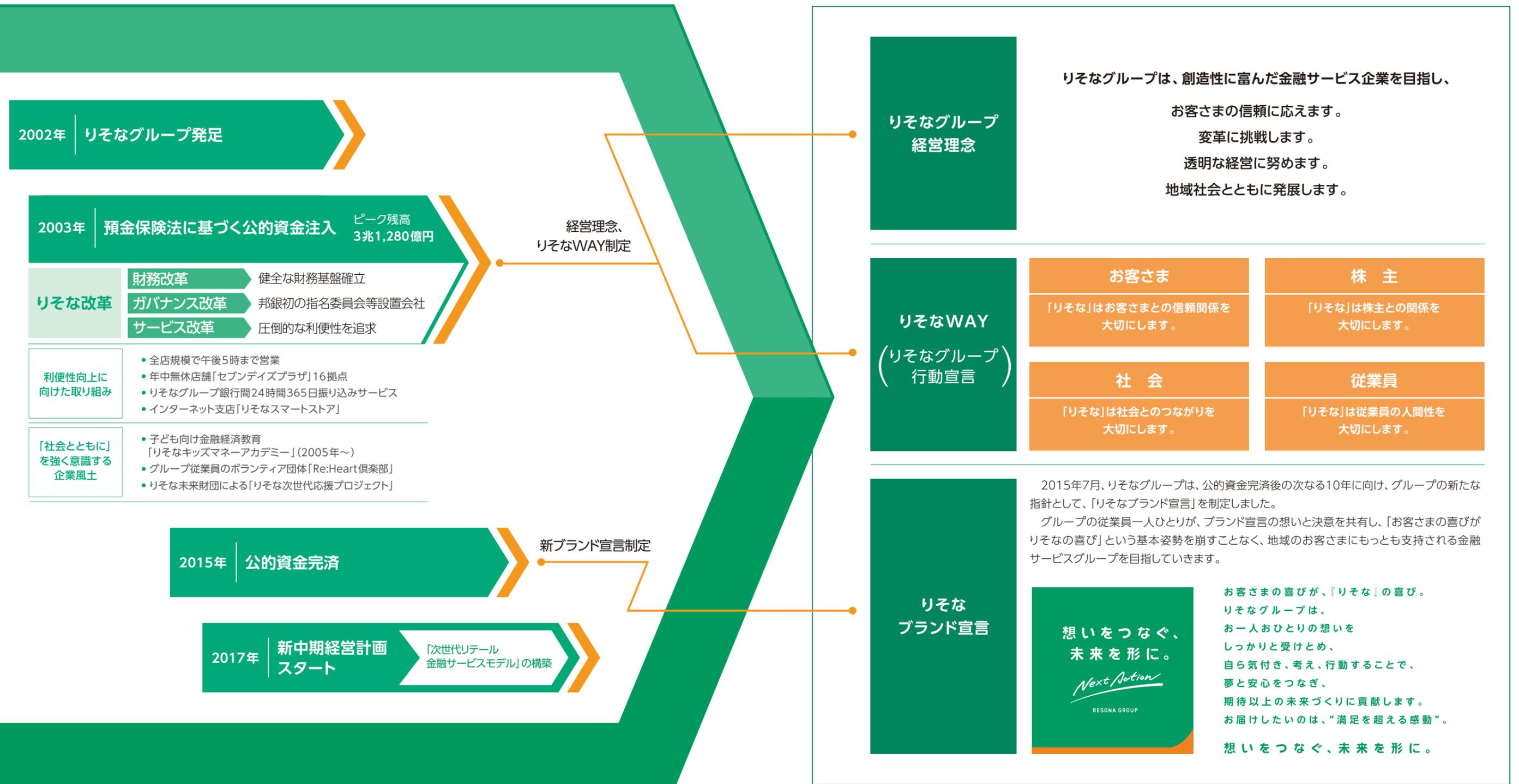
CSRサイト  
<http://www.resona-gr.co.jp/holdings/csr>



ディスクロージャー誌 データ編  
<http://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure>



# りそな改革を通じて培われた「改革の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。



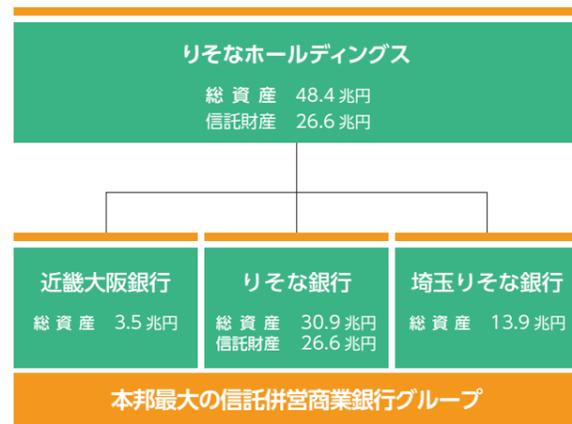
# お客さまの多様なニーズにワンストップでお応えできる 本邦最大の信託併営商業銀行グループです。

## 首都圏・関西圏に強固な営業基盤を確立

りそなグループは、りそなホールディングスの傘下に3つの銀行を持つ、総資産48.4兆円、信託財産26.6兆円を有する金融サービスグループです。フルラインの信託・不動産業務を展開し、グループの中核である「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」、近畿を中心に118の有人店舗を展開する「近畿大阪銀行」が相互に連携し、お客さまに最適な商品・サービスを最適なタイミングでご提供しています。

### りそなグループ概要

2017年3月末



### お客さま基盤

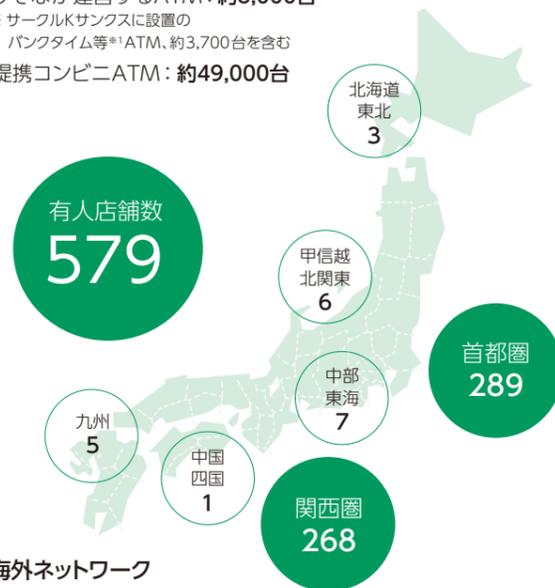
個人稼働口座 約1,300万  
法人取引先 約40万

### ネットワーク

2017年3月末

#### 国内ネットワーク

- りそなが運営するATM：約8,000台  
※ サークルKサンクスに設置のバンクタイム等<sup>※1</sup>ATM、約3,700台を含む
- 提携コンビニATM：約49,000台



#### 海外ネットワーク

- 海外駐在員事務所 上海、香港、バンコック、ホーチミン、シンガポール
- りそなプルダニア銀行(現地合併銀行) 本店：1、支店：2、出張所：5
- りそなインドネシア・ファイナンス
- 提携外国銀行：17行

※1 りそなの支店にあるATMと同様の手数料体系をご利用いただけます

## りそなのポジション

### 貸出金ポートフォリオ<sup>※1</sup>

2017年3月末

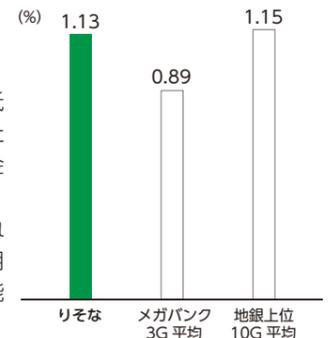
りそなグループの貸出金は、85%が個人と中小企業のお客さま向けで占められ、リテール業務に軸足を置いた貸出金構成となっています。



### 預貸金利回り差の比較<sup>※1</sup>

2017年3月期

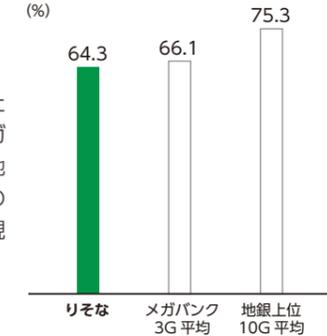
一般的に貸出利回りが低い大企業取引が少ないため、相対的に高い預貸金利回り差を確保する一方、貸出金が小口に分散されていることで、適切な信用リスクコントロールが可能となっています。



### 連結経費率の比較<sup>※2</sup>

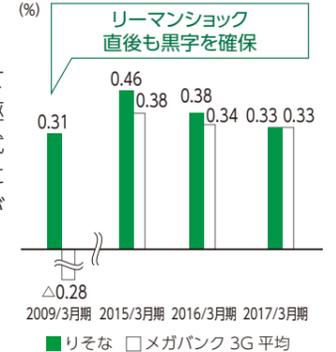
2017年3月期

リテール業務に特化した銀行でありながら、メガバンクグループや上位地銀と比較しても優位性のある経費率の水準を実現しています。



### 連結ROA<sup>※1</sup>

リテール業務に特化している点に加え、他行に先駆けて進めた政策保有株式の削減などの財務改革により、安定した黒字体質が定着しています。



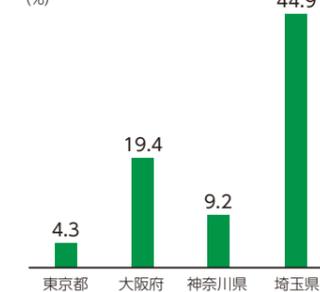
### 貸出金・預金のマーケットシェア

2017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・貸出金の市場シェアは40%を超えるほか、大阪府でも20%近いシェアを獲得しています。

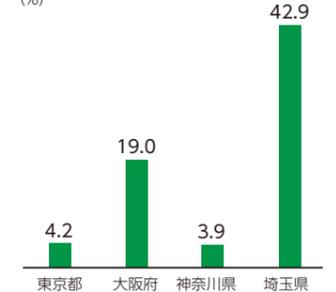
### 貸出金<sup>※3</sup>

(%)



### 預金<sup>※3</sup>

(%)



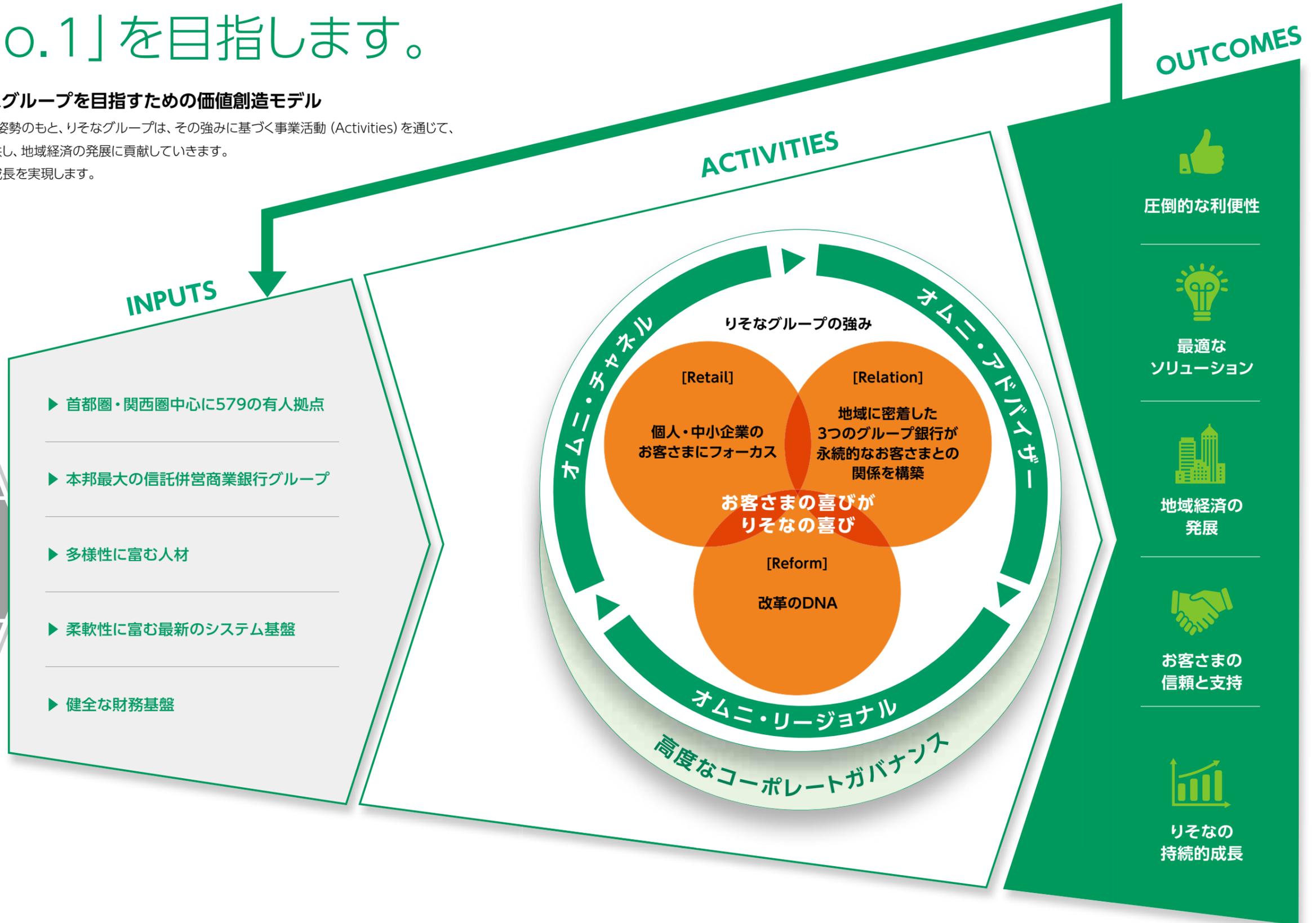
※1 各社決算資料、りそな：グループ銀行合算、メガバンク：三菱東京UFJ銀行+三菱UFJ信託銀行、みずほ銀行+みずほ信託銀行、三井住友銀行、地銀上位10G：連結総資産上位10地銀グループ（コンコルディアFG、ふくおかFG、めざきFG、千葉銀行、ほくほくFG、静岡銀行、山口FG、九州FG、西日本FH、北洋銀行）  
 ※2 連結経費率=営業経費÷業務粗利益  
 ※3 グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金（国内銀行）に占める割合

# 価値創造モデルをさらに進化させ、「リテールNo.1」を目指します。

## 「リテールNo.1」の金融サービスグループを目指すための価値創造モデル

「お客様の喜びがリそなの喜び」という基本姿勢のもと、リそなグループは、その強みに基づく事業活動 (Activities) を通じて、圧倒的な利便性と最適なソリューションを提供し、地域経済の発展に貢献していきます。  
 リそなグループは、お客さまとともに持続的成長を実現します。

### 社会的変化・課題



「お客さまの喜びがりそなの喜び」という  
基本姿勢を貫き、  
「リテールNo.1」を目指し、  
一步一步前進しています

2017年3月期の日本経済は、雇用・所得の着実な改善や米国を中心とした堅調な海外経済を背景に、緩やかな回復基調が見られた一方、マイナス金利の影響など金融機関を取り巻く環境は大変厳しいものでした。

こうしたなか、当社連結の実質業務純益は、低金利環境下での預貸金利回り差の縮小や債券関係損益の減少などを、貸出金の増加や堅調な法人ソリューション収益、ローコストオペレーションの徹底などで一部補完したものの、前期比568億円減少の2,182億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、与信費用の改善などもあり、前期比223億円減少の1,614億円となりました。なお、不良債権比率は1.35%、自己資本比率は11.69%と、健全な財務体質を維持しています。

本年2月には、コンサルティングを通じて最もふさわしい資産配分を提案する「りそなファンドラップ」の取り扱いを開始、6月には1,000億円を超える残高となりました。また、セブンデイズプラザを年間で3拠点開設、5月に開設した2拠点を含め、年中無休店舗は、全国16拠点体制となりました。海外では、1月にシンガポールの金融機関AFC Merchant Bankの株式を取得し、子会社化することを公表させていただくなど、国内外のネットワークを拡充しています。さらに、3月には、「関西の未来とともに歩む新たなリテール金融サービスモデル」の構築に向け、みなと銀行、関西アーバン銀行および近畿大阪銀行の経営統合に関する基本合意について公表しました。

本年4月より、新たな中期経営計画～Change to the “Next”～がスタートしています。成熟社会の進展、テクノロジーの進化など、社会・産業構造の変化をビジネスチャンスと捉え、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提供する「次世代リテール金融サービスモデル」を構築してまいります。

りそなグループは、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を貫き、地域のお客さまに最も支持され、ともに未来へ歩み続ける「リテールNo.1」の金融サービスグループを目指して、企業価値の最大化に努めてまいります。

今後とも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。

2017年7月

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  
株式会社 りそな銀行 取締役会長兼代表取締役社長

東 和 浩





「埼玉県の皆さまに信頼され、  
地元埼玉とともに発展する銀行」  
を目指し、「守るべきを守り」  
「変えるべきを変え」、  
社員全員で質の高い  
地域金融機関No.1へ

皆さまには、日頃より埼玉りそな銀行をご愛顧いただきまして、誠にありがとうございます。

2017年3月期の埼玉県経済は、前半は企業の生産活動や個人消費に伸び悩む動きがみられましたが、後半にかけては、生産活動や雇用情勢の改善を受け、総じて緩やかな持ち直しの動きがみられました。引き続き、世界景気の下振れリスクの影響には留意が必要ですが、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果により、着実に景気が回復していくことが期待されます。

このような環境下、当社を含むりそなグループは、本年4月に2020年3月期までを新たな計画期間とする中期経営計画を公表しました。当社は、グループの基本戦略である「3つのオムニ戦略」を基軸とした取り組みを通じて、開業以来のビジネスモデルを進化させ、より多くのお客さまに、いつでもどこでも、より最適なサービスをご提供する「次世代リテール金融サービスモデル」を構築してまいります。

新たな中期経営計画では、お客さまの利便性向上と質の高い金融サービスのご提供を目指し、県内店舗の充実や店頭サービスのいっそうの向上に努めてまいります。具体的には、本年6月の鶴瀬支店リニューアルをはじめ、11月には当社開業以来、初となる浦和美園地区への新規出店、2018年

8月には越谷レイクタウン地区への進出を計画しており、既存の店舗についても順次リニューアルを進めてまいります。

また、圏央道をはじめとする交通網の整備・充実により、「埼玉経済圏」は拡大のスピードを早めております。当社は、お客さまの幅広いニーズにお応えするため、本年4月、群馬県内に法人向け営業所「おたビジネスオフィス」と「たかさきビジネスオフィス」を開設いたしました。

一方、店頭では、タブレット端末によるペーパーレスのご案内や印鑑なしのお手続きを拡大することで、お手続きにかかる時間の大幅な短縮を実現し、お客さまがより便利にご利用いただけるよう努めてまいります。当社は、今後も更なる創造性に富んだ新しい金融サービス企業への進化に向け、さまざまな取り組みに挑戦してまいります。

当社は、引き続き、開業以来の目指す姿である「埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」の実現に向けて、役職員一丸となって力強く取り組んでまいります。

今後とも、一層のご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

2017年7月

株式会社 埼玉りそな銀行  
代表取締役社長

池田 一義



「メインバンク機能の発揮により、  
地域とともに発展する銀行」  
を目指します

皆さまには、日頃より近畿大阪銀行をお引き立ていただき、誠にありがとうございます。

2017年3月期の関西経済は、海外経済の堅調な推移を背景に、生産活動を中心として緩やかな回復基調が続いてきました。また、関西を訪れる外国人旅行者の増加による堅調なインバウンド需要や、万博招致機運の高まりなど、将来への明るい話題も多く見られました。

一方で、個人消費の回復に力強さが見られなかったことや、人手不足の顕在化から、企業部門では先行きに慎重な見方も見られました。

また、金融機関にとっては低金利の長期化をはじめ、業種を超えた競争が激化するなど、大変厳しい経営環境が続きました。

このような環境のもと、当社はりそなグループの地域金融機関として、お客さまとの“絆”を大切にされた地域密着型金融を積極的に推進し、お客さま利便性の向上や、お客さまの成長支援を加速させることによる地域経済の活性化に取り組んでおります。

りそなグループは、「リテールNo.1」を目指して、本年4月に2020年3月期までを計画期間とした新たな中期経営計画を公表しました。

当社におきましては、グループが掲げる「リテールNo.1」への取り組みのもと、お客さまにもっとも信頼されるメインバンク、地域とともに発展する銀行を目指してまいります。地域社会の振興に貢献し、地域経済の要として地元コミットした活動を実践する「近畿大阪銀行らしさ」と、先進的な金融商品・サービス、不動産・信託機能、ネットワークといった「りそなグループの強み」の相乗効果をお客さまの課題解決のために発揮してまいります。

当社は、本年3月、みなと銀行、関西アーバン銀行との経営統合に向けて協議・検討を進めていくことについて、関係者と基本合意しました。

本統合により、統合グループ各社は、長年培ってきたお客さまおよび地域社会との関係を深化させるとともに、社員が大きなやりがいと誇りを持って働く、本邦有数にして関西最大の地域金融グループとして、「関西の未来とともに歩む新たなリテール金融サービスモデル」の構築を目指してまいります。

引き続き、皆さま方の一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

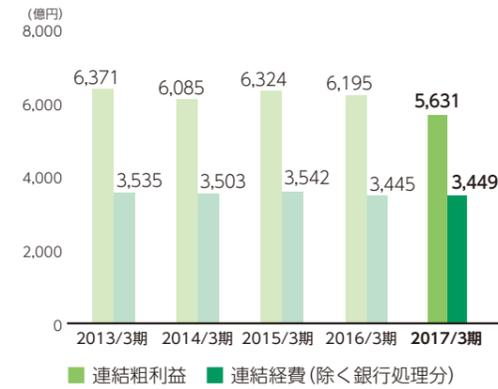
2017年7月

株式会社 近畿大阪銀行  
代表取締役社長

中前 公志

## 財務ハイライト

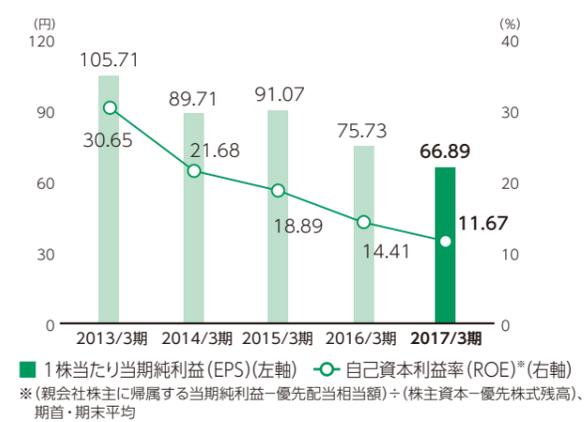
### 連結粗利益／連結経費



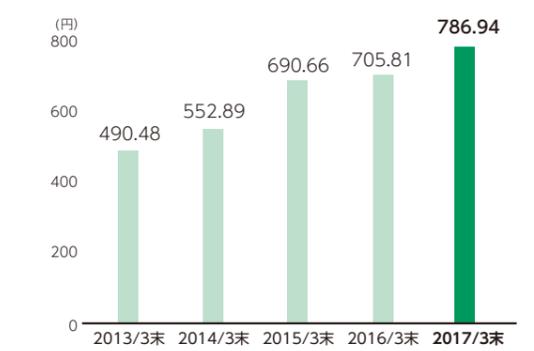
### 親会社株主に帰属する当期純利益



### 1株当たり当期純利益(EPS)／自己資本利益率(ROE)



### 1株当たり純資産(BPS)



### 連結貸出金残高



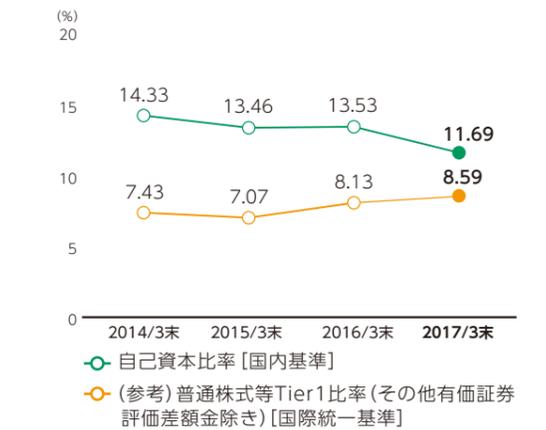
### 連結預金残高(預金+譲渡性預金)



### 1株当たり年間配当金



### 連結自己資本比率

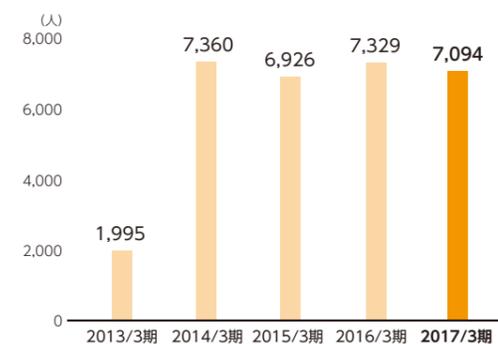


## 非財務ハイライト

### 地域

Re:Heart倶楽部の参加人数 **7,094** 人

従業員によるボランティア活動団体「Re:Heart倶楽部」では、地域社会の社会的課題解決に向けて、地域ボランティアや環境ボランティアなど、様々な活動を行っています。



### 次世代

リそなキッズマネーアカデミーの参加人数 **3,643** 人

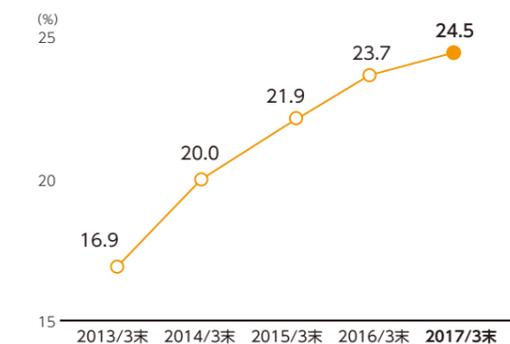
従業員が考案したクイズやゲームを通じて、子どもたちにお金の流れや銀行の役割を伝えています。地域の企業・団体とのコラボレーション企画も多数開催し、さらなる充実を図っています。



### ダイバーシティ

女性ライン管理職比率\* **24.5** %

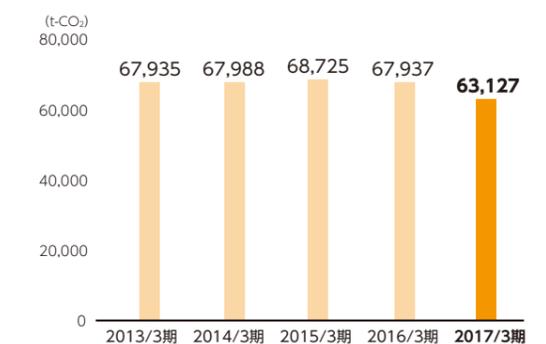
多様な人材が活躍できる職場環境を目指して、ダイバーシティ・マネジメントの一環として、2020年までにグループ銀行の女性ライン管理職比率の水準を30%とする数値目標を宣言しています。



### 環境

CO<sub>2</sub>排出量 **63,127** t-CO<sub>2</sub>

2008年にグループ環境方針を制定。「地域社会の一員としてできることは何か」を、従業員一人ひとりが課題として認識し、エネルギーや紙の使用量削減など、地球環境保護のために取り組んでいます。



目指す姿

# 「リテールNo.1」

地域のお客さまにもっとも支持され、  
ともに未来へ歩み続ける「金融サービスグループ」

3つの基本戦略を通じた「次世代リテール金融サービスモデル」の構築により、  
お客さまに寄り添ったソリューション提供と中長期的な収益構造改革を実現

(計画期間：2018年3月期～2020年3月期)

## 基本戦略

<p><b>1</b> 『オムニ・チャネル』の進化</p> <p>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</p>	<p>お客さま層の拡大</p> <table border="1"> <tr> <td>お客さま接点の 拡充</td> <td>マーケティングの 高度化</td> </tr> </table>	お客さま接点の 拡充	マーケティングの 高度化
お客さま接点の 拡充	マーケティングの 高度化		
<p><b>2</b> 26,000名の 『オムニ・アドバイザー』 の育成</p>	<p>全員ソリューション体制 (“お客さまになりきる”力を備えたソリューション人材の育成・拡充)</p> <p>ソリューションの多様化</p>		
<p><b>3</b> 『オムニ・リージョナル』 体制の確立</p> <p>“地域密着”と “オープンプラットフォームの効率性” の両立</p>	<p>オープンプラットフォームの拡充</p> <p>スマートストアの本格展開</p>		

1. これまで有効な接点を持つことができなかったお客さまへのアプローチ
2. これまで汲み取ることができなかったニーズへのアプローチ
3. これまでリーチすることができなかった収益機会へのアプローチ

## ビジネス戦略



## 4つの基盤改革 ～営業力強化と生産性向上の両立～

人材改革	ネットワーク改革
組織改革	業務プロセス改革



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  
株式会社 りそな銀行 取締役会長兼代表取締役社長

東 和浩

2017年4月、  
中期経営計画  
~Change to the "Next"~  
がスタート

りそなグループは、2017年4月、今後3年間の計画期間とする中期経営計画 ~Change to the "Next"~ (以下、本計画) をスタートさせました。

日本では、人口構成の変化や成熟社会の進展、テクノロジーの進化に伴う金融ビジネスの変化、産業の垣根を越えた新たな競争時代の到来など、金融ビジネスに大きなインパクトを与える構造変化が加速しています。

こうしたなか、私たちは、構造変化を大きなチャンスと捉え、お客様の金融行動変化に適合する「次世代リテール金融サービスモデル」をいち早く構築し、持続的な成長を実現させていきます。

本計画は、①「オムニ・チャンネル」の進化、②26,000名の「オムニ・アドバイザー」の育成、③「オムニ・リージョナル」体制の確立、を基本戦略と定め、りそなグループが変化の先に見据えるリテール金融サービスの未来とグループの持続的成長に向けた道筋をお示しするものです(基本戦略についてはP18~20をご覧ください)。

ビジネス戦略においては、お客様の成長ステージ・ライフステージにしっかりと寄り添った「成長・再生・承継ソリューション」「トータルライフソリューション」を徹底していきます。目利き力の一層の向上、ソリューションの多様化、高付加価値商品の提供などを通じて「中小企業向けビジネス」「ローンビジネス」の拡大を図るとともに、本邦最大の信託併営商業銀行や資産運用会社を傘下に抱える強みを最大限に活かした「資産形成サポート」や「承継ソリューション」、急速な技術革新などを捉えた先進的で利便性の高い「決済サービス」などへの取り組みを強化することで、長期安定的なフィー収益基盤の構築(ストック型フィー収益の大幅な拡充)を目指

していきます(ビジネス戦略については、P22~29をご覧ください)。本計画においても、「お客様の喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を貫き、引き続き「リテールNo.1」の実現に向け、グループの総力をあげて取り組んでいきます。

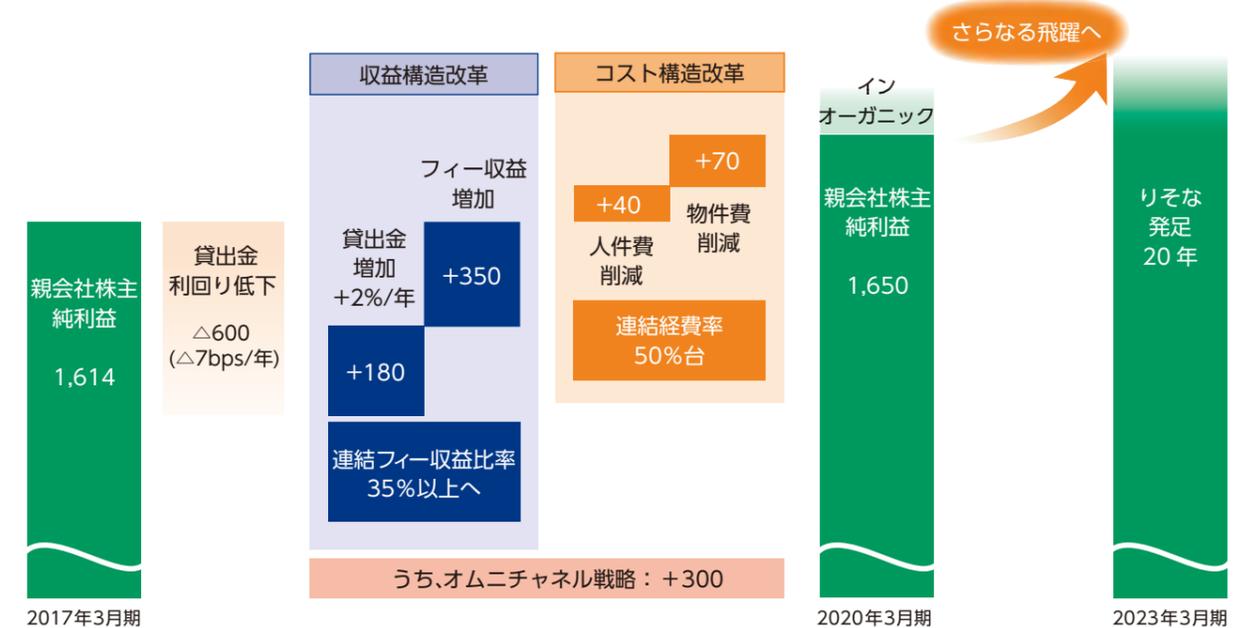
本計画は、金利低下による貸出金収益の減少を、貸出金残高の増加とストック型フィー収益の大幅な拡大による収益構造改革およびコスト構造改革を通じた経費削減によってカバーする組み立てとしています。超低金利環境が継続するという厳しい環境のなかで、2020年3月期の親会社株主純利益の目標は2017年3月期比約35億円の増益となる1,650億円としました。私たちは、本計画期間を超低金利環境に対する耐久力を獲得する期間と捉え、りそな発足20年を迎える2023年3月期に向けて、さらなる飛躍の礎を築く3年間にしたいと考えています。

収益・  
コスト構造改革の姿、  
経営指標

収益・コスト構造改革の姿

収益構造改革・コスト構造改革を通じ、超低金利環境への耐久力を獲得  
新たな金融サービスモデル定着  
環境好転時に飛躍的拡大へ

(単位：億円)



経営指標 (2020年3月期)

親会社株主に帰属する当期純利益	1,650 億円	株主資本 ROE <sup>*1,2</sup>	10% 以上
連結フィー収益比率	35% 以上	普通株式等 Tier1 比率 <sup>*1,3</sup>	9% 程度
連結経費率	50% 台		

[ 2020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 18,000円~21,000円 ]

※1 関西地銀の経営統合(2017年3月3日付基本合意)による影響を勘案

※2 (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 ※3 その他有価証券評価差額金除き

戦略：  
「オムニ戦略」を  
基軸とする基本戦略



3つの基本戦略(①「オムニ・チャンネル」の進化、②26,000名の「オムニ・アドバイザー」の育成、③「オムニ・リージョナル」体制の確立)に取り組むことで、「これまで有効な接点を持つことができなかったお客さま」、「これまで汲み取ることができなかったニーズ」、「これまでリーチすることができなかった収益機会」へのアプローチを可能とする、「次世代リテール金融サービスモデル」を構築していきます。

基本戦略①「オムニ・チャンネル」の進化

従来から進めてきた「オムニ・チャンネル」戦略を進化させ、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できる体制を構築していきます。

対面・非対面それぞれのチャンネルを引き続き強化するとともに、その連携をさらに進めていきます。

対面チャンネルでは、年中無休のセブンデイズプラザにおいて、これまでお会いできなかった勤労層との接点が拡充しており、こうした休日営業拠点を30拠点程度増やす方針です。同時に、少人数運営のパイロット店舗のノウハウを本格展開し、店舗ネットワークの再構築を進めていきます。

非対面チャンネルでは、Webサイトやスマートフォンで完結できる領域を拡大する一方、必要に応じて対面チャンネルもご利用いただける仕組みを整え、チャンネル間のシームレスな融合を目指します。



こうした取り組みにより、これまで「有効な接点を持つことができなかったお客さま」、「汲み取ることができなかったニーズ」、「リーチすることができなかった収益機会」にアプローチしていきます。

こうしたアプローチは、マーケティング改革がベースとなります。あらゆるチャンネルを通じて得られた情報を集約、分析してパーソナルに自動提案できる体制を整えていきます。

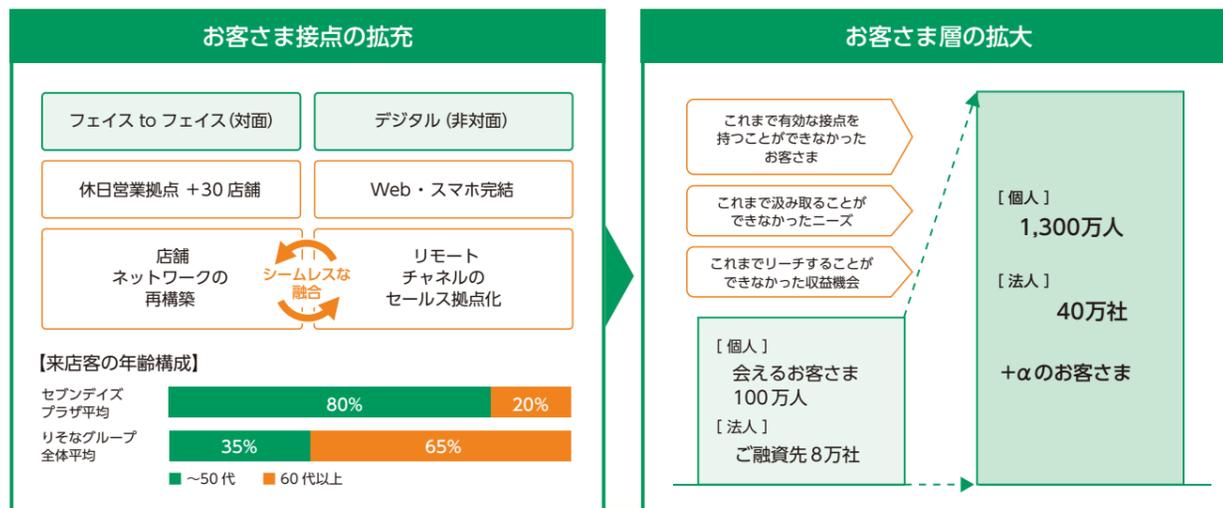
基本戦略②「オムニ・アドバイザー」の育成

「オムニ・アドバイザー」とは、「お客さまの喜び」を実現していく、お客さま本位の付加価値を提供できる人材を指します。りそなグループの全社員が、真のお客さま目線、すなわち「お客さまになりきる」ことで、お客さまのお悩みや課題などを引き出し、解決策の選択肢や解決の糸口となる情報を提供できる人材となることが、差別化の最大のポイントになると考えています。

デジタル化を通じた生産性の向上もあわせて進めていきます。2016年から開始しているタブレットによる保険申込では、お申込書の記入時間が3分の1になり、ご相談に充てる時間が大幅に拡大するといった効果が出ており、2018年には投資信託業務でもタブレットでの申込受付を開始する予定です。

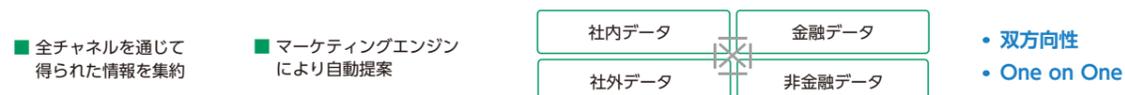
こうした取り組みを通じて、「全員ソリューション体制」を構築していきます。

基本戦略①「オムニ・チャンネル」の進化

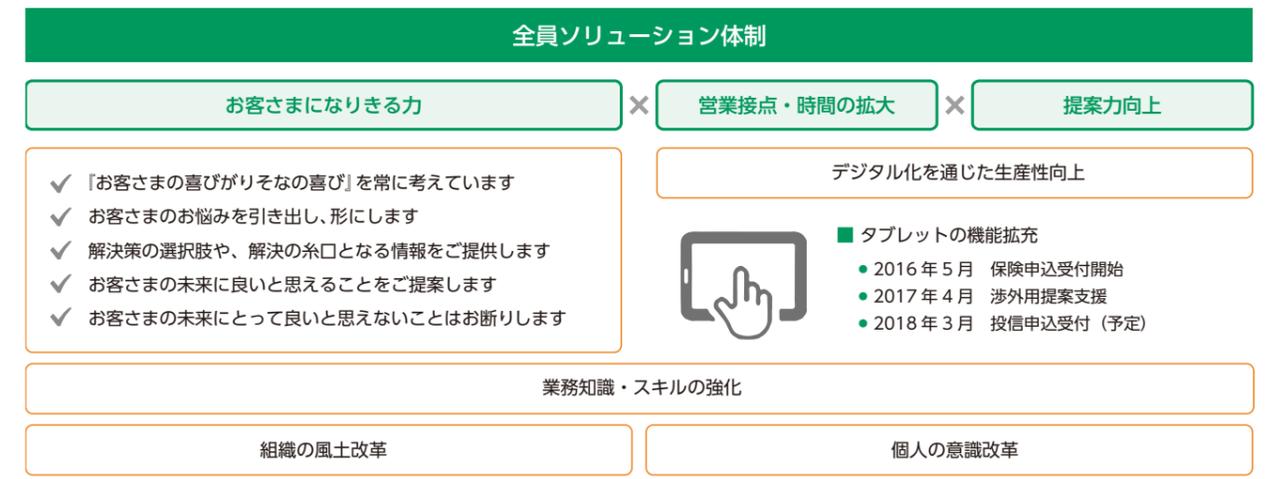


最適な提案、プロモーションを最適なタイミング、チャンネルで

マーケティングの高度化



基本戦略②「オムニ・アドバイザー」の育成



ソリューションの多様化





### 基本戦略③「オムニ・リージョナル」体制の確立

地域戦略では大きく2つの戦略、“スマートストアの本格展開”と“オープンプラットフォームの拡充”を軸とした「オムニ・リージョナル」体制の確立を目指します。2016年からスタートした「りそなスマートストア」では、口座の3割が、りそなの営業エリア外のお客さまであり、これまでリーチできなかった地域も営業エリアとなっています。今後、スマートフォンアプリをプラットフォームとして、多様化するお客さまの趣味・嗜好に合わせて、よりお得に、より便利なサービスをご提供していきます。

オープンプラットフォームの拡充においては、地域金融機関との多様な結びつきをさらに拡大し、資本関係の有無にかかわらず、地域金融機関とWin-Winの関係を築けるビジネス領域の開拓に取り組みます。また、効率性の高い業務運営体制のさらなる強化や銀行業務と親和性の高い機能の拡充を図り、フィンテックやAIなど新たな領域にもチャレンジしていきます。

今後の資本政策については、「資本充実」、「成長投資」、「還元拡充」の最適なバランスを追求していきたいと考えています。

具体的には、本計画の最終年度における自己資本比率の目標水準において、主に次の3点を踏まえ、現在適用している国内基準で十分な自己資本を確保すると

資本政策：  
「資本充実」「成長投資」  
「還元拡充」の最適配分  
を追求



もに、国際統一基準でも、普通株式等Tier1比率（その他有価証券評価差額金除き）で9%程度を目指します。

- ① 安定した資金供給・サービス提供などを通じた地域社会・経済発展への一層の貢献
- ② 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
- ③ 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

また、資本効率、リスク・コスト・リターンを意識した財務運営の継続に努め、引き続き10%を上回るROEの確保を目指していきます。

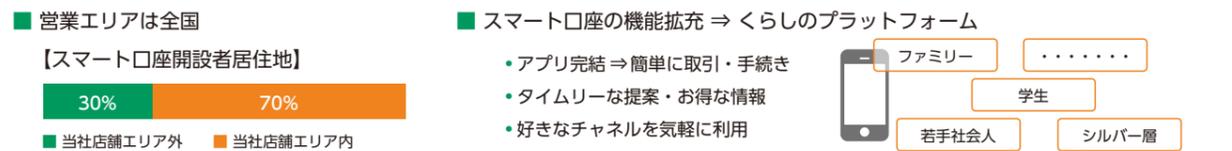
株主還元については、優先株式の取得・消却を進め、これら優先株式に対する優先配当を普通株主に振り向けていくことで、普通株主に対する還元拡充を実現してきました。

2018年3月期においては、関係当局の確認を前提に、第5種優先株式1,000億円の取得・消却を目指します。普通株式に対する2018年3月期に係る年間配当は、同優先株式の取得・消却の実施時期にかかわらず、1円増配し、普通株式1株当たり20円とする方針です。

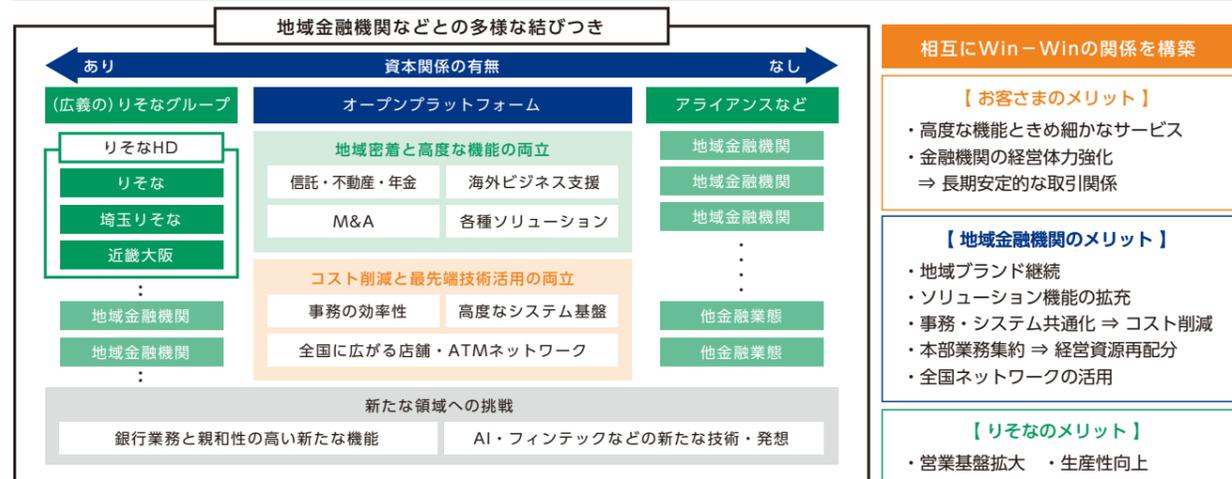
また、増配実施後は、安定配当を継続するとともに、健全性・収益性などのバランスや成長投資の機会を考慮しつつ、さらなる株主還元の充実を検討していきます。

### 基本戦略③「オムニ・リージョナル」体制の確立

#### スマートストアの本格展開：より多くのお客さまに新たな価値を提供



#### オープンプラットフォームの拡充：“三方良し”を構築

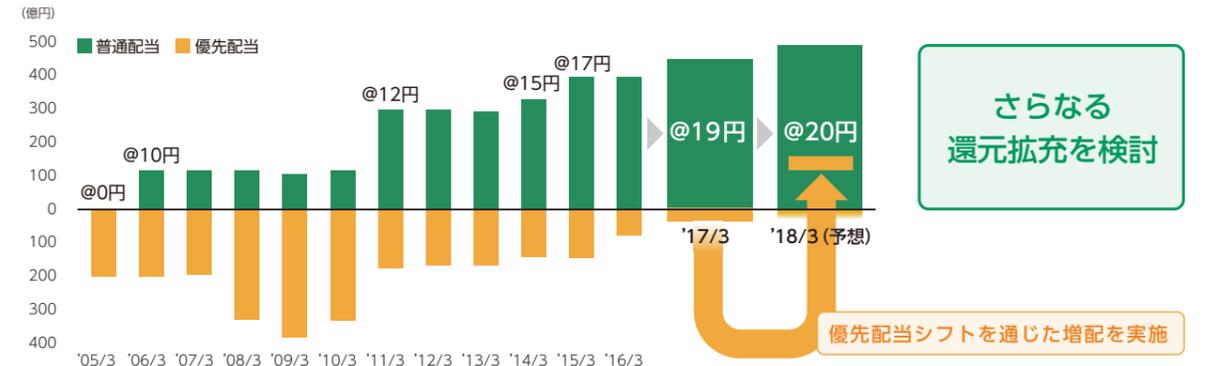


### 資本政策の方向性

#### 持続的な企業価値向上に向け、「資本充実」「成長投資」「還元拡充」の最適配分を追求



#### 配当金の推移



\*1 その他有価証券評価差額金除き \*2 関西地銀の経営統合（2017年3月3日付基本合意）による影響を勘案 \*3 (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

# 資産形成サポートビジネス



外部環境認識

- 超低金利環境の長期化・高齢化の進展などにより、中長期的な資産形成ニーズが顕在化
- 確定拠出年金 (DC) 法改正・少額投資非課税制度 (NISA) 拡充など、資産形成を促す法制度・税制面での優遇措置の整備が進展

主な取り組み

- お客さま本位の徹底と中長期的な視点でのソリューション (ファンドラップ、NISA、iDeCoなど) をご提供
- わかりやすい商品・手続などを通じ、より多くのお客さまの資産形成をサポート

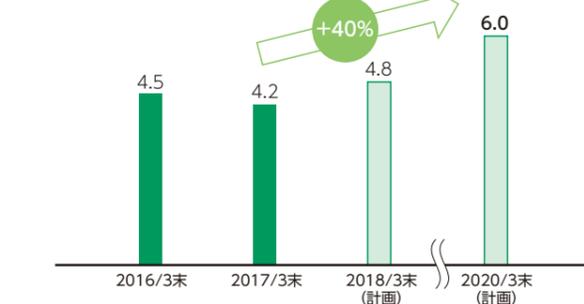
超低金利環境の長期化、高齢化の進展を背景に資産形成ニーズが高まるなか、NISA拡充やDC法改正など、制度面での整備が進んでいます。こうしたなか、りそなグループは、個人のお客さまに対して、お客さま本位の徹底と中長期的な視点に立ったソリューションをご提供する資産形成サポートビジネスに注力していきます。

2017年2月から、信託を併営する商業銀行としての強みを活かしたファンドラップ<sup>※1</sup>の取り扱いを開始しました。長期分散投資による安定的な運用成果を目指す商品性から、これまでに当社で投資信託をご購入されたことがないお客さまが3割以上となるなど、幅広いお客さまにご利用いただいています。こうした取り組みを通じ、2020年3月末の個人向け資産形成サポート商品残高は、2017年3月末比40%の増加となる6兆円を目指します。

ファンドラップご利用先



個人向け資産形成サポート商品残高 (兆円)



また、2017年1月から改正DC法の施行により、個人型確定拠出年金 (iDeCo)<sup>※2</sup>の加入対象者が大幅に拡大されました。りそなグループでは、お取引先企業や公務員の方向けの説明会を積極的に開催するなど、本制度の理解促進に努める一方、WEB機能を大幅に向上させたことなどにより、新規契約者数は業界トップクラスの水準となりました。こうした取り組みを継続し、2020年3月末のiDeCo加入者数を50万人へと増加させ、お客さま基盤を拡大していきます。

※1 ファンドラップとは、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関するサービスを総合的にご提供する商品です。

※2 iDeCoとは、個人で掛け金を積み立て、運用成果に応じて支給額が決まる年金制度のことで、税制上の優遇があります。2017年1月から専業主婦や公務員の方なども対象となり、さらなる利用拡大が見込まれます。



個人型確定拠出年金 (iDeCo) 加入者数 (千人)



# 決済ビジネス



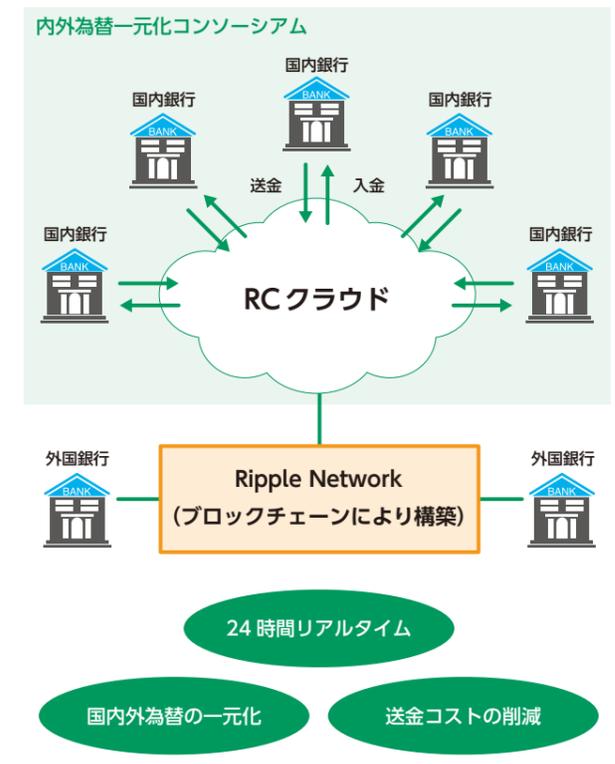
外部環境認識

- ネット通販の拡大などにより、現金決済からキャッシュレス決済への構造変化が進展
- FinTech・AI・API等新金融技術の進展

主な取り組み

- グループ一体推進、フィンテック企業などとの連携
- 「創業応援パック」などによる創業企業への包括的サポート
- スマートストアの本格展開 (スマホ完結など) によるお客さま基盤の拡充

日本のキャッシュレス決済比率 (クレジットカード、電子マネー、デビットカードなどで支払う割合) は20%程度と、50%を超える米国や韓国などと比較すると低水準にとどまっており、インターネット通販の拡大やフィンテックなどの技術革新、2020年の東京オリンピック・パラリンピックを見据えた政府の推進施策などを考慮すると、大幅な拡大が見込まれる分野といえます。りそなグループがいち早く手がけたVisaデビットカードの決済額も、年間で3割を超える伸び率となっています。

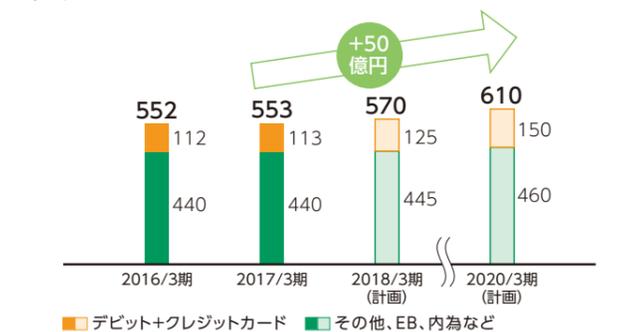


こうしたなかで、りそなグループは、お客さまニーズを捉えたオリジナル商品・サービス、マーケティングの高度化などにより、先進的かつ利便性の高いサービスを提供してまいります。2016年には、米国・Ripple社が提供するブロックチェーン技術を活用した国内外の24時間リアルタイム送金インフラ構築に向けたコンソーシアムに、りそな銀行が会長行として参加する等、フィンテック分野への取り組みも強化しています。また、2017年4月には、りそなホールディングスに決済事業部を設置し、より価値ある決済サービスをグループが一体となってスピーディーに提供できる体制を整備しました。

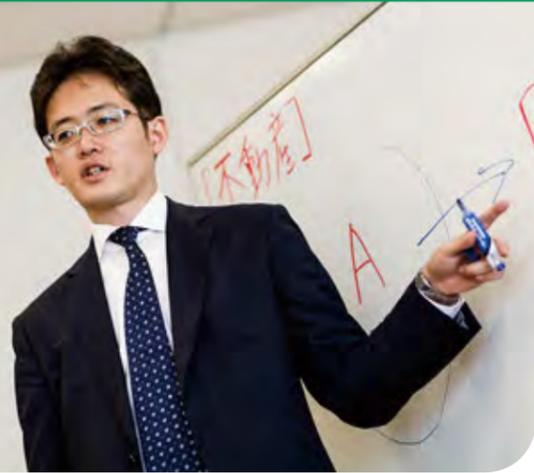
個人のお客さま向けには、新規口座のキャッシュカードにデビットカードを標準搭載することで、簡単・便利でお得なサービスをより多くのお客さまにご提供してまいります。法人のお客さま向けには、ECサイト構築会社と提携してご提供するマルチ決済サービス「りそなPay Resort」や起業家をサポートする「創業応援パック」にも注力してまいります。

こうした取り組みを通じて、2020年3月期の決済関連収益は、2017年3月期比50億円の増加となる610億円を目指します。

決済関連収益 (億円)



# 承継ビジネス



## 外部環境認識

- ・高齢化の進展・相続税制改正などにより、承継ソリューションニーズは拡大
- ・首都圏、関西圏へ相続財産流入
- ・中小企業の社長の高齢化により、事業承継が経営課題に

## 主な取り組み

- ・専門ソリューション人材の大幅増員・支店常駐化
- ・ソリューションの多様化（承継信託、M&A・転廃業支援、MBO・LBOなど）
- ・信託・不動産機能のグループ標準装備化

高齢化の進展や相続税制改正による課税対象者倍増等により承継マーケットが急拡大する一方、りそなグループの営業基盤である大都市圏への相続財産の流入が継続しています。また、多くの中小企業で社長の高齢化が進み、事業承継が重要な経営課題となっています。

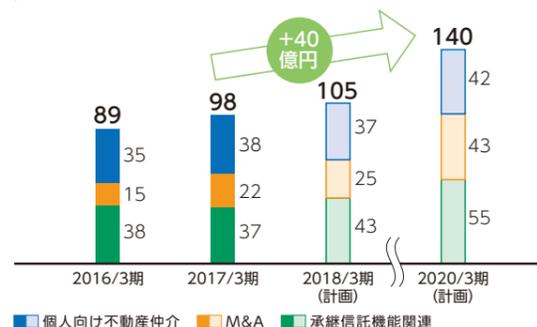
こうしたなか、りそなグループは、フルラインの信託サービスを提供する本邦最大の信託併営商業銀行としてのソリューション機能をご提供することで、お客さまの承継に関するお悩みを解決し、「承継ソリューションNo.1」ブランドを実現していきます。

商業銀行ならではの厚い顧客基盤のなかには、私たちがまだ有効に接点を持つことができていない「潜在プレミアム層」と呼べる資産背景をお持ちのお客さまが相当数いらっしゃいます。こうしたお客さまへのアプローチを強化していきます。具体的には、りそな銀行では、専門のソリューション人材を配置する「トラストオフィス」を8拠点から150拠点まで拡大するとともに、例えば、FP1級取得者をグループで1,000名から1,600名まで増加させるなど、質・量の両面で営業力を強化していきます。

提携先企業のお客さま基盤へのアプローチも強化し、お客さま基盤の拡大に努めます。具体的には、昨年11月に開始した、約20の地方銀行が参加しているM&A業務プラットフォーム（りそな銀行が運営）の本格稼働や、約30社の信託代理店を通じたサービス展開を進めています。

こうした取り組みを通じ、2020年3月期の承継関連収益は、2017年3月期比で約40億円の増益となる140億円を目指します。

承継関連収益 (億円)



# 中小企業向けビジネス



## 外部環境認識

- ・企業は資金不足主体から資金余剰主体へ
- ・産業構造の変化、グローバル化の加速
- ・政府の成長戦略

## 主な取り組み

- ・目利き力（事業性評価能力）の向上
- ・成長業種（ヘルスケア、環境・エネルギーなど）への取り組み
- ・ソリューションの多様化（シンジケート・ローン、コミットメントラインなど）
- ・法人業務改革による生産性向上（渉外活動時間の極大化）
- ・海外拠点・提携先の活用強化、外為Webサービスの機能拡充

国内の法人は、1990年代から投資を抑制した結果、資金不足主体から資金余剰主体へと転じました。また、産業構造の変化やグローバル化の加速など、法人のお客さまを取り巻く環境は大きく変化しています。一方、足元では政府の成長戦略などを背景に、設備投資を中心とした資金需要の高まりが見られます。

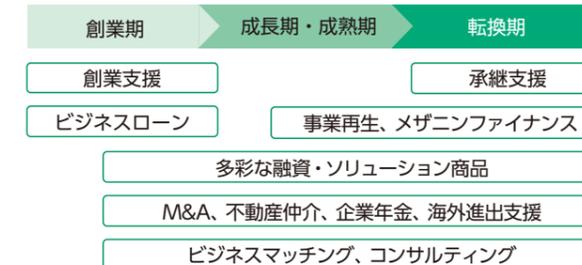
こうしたなか、りそなグループは、融資取引が中心であったビジネスモデルを転換させていきます。融資のお取り扱いをいただいている8万社のお客さまを含む40万社のすべての法人のお客さまに対し、成長ステージに即した最適なソリューション

を提供することで、“中堅・中小企業取引No.1の『りそな』”ブランドの確立を目指します。

また、ITを活用したSFA（Sales Force Automation：営業支援システム）を導入するとともに、タブレット端末を全渉外担当者に配布し、営業力強化と生産性向上を同時に実現させていきます。

こうした取り組みを通じ、2020年3月末の中小企業向け貸出残高は、2017年3月末比で約10%の増加となる11兆円、ソリューション・国際ビジネス収益は2017年3月期比約100億円の増加となる350億円を目指します。

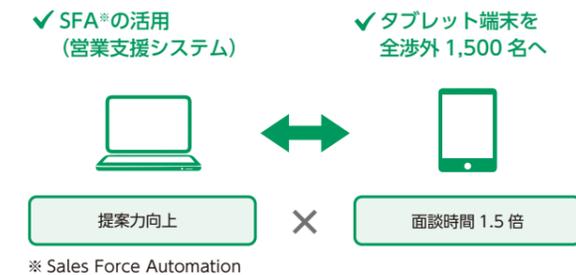
## 信託併営商業銀行が持つ機能・ノウハウを提供



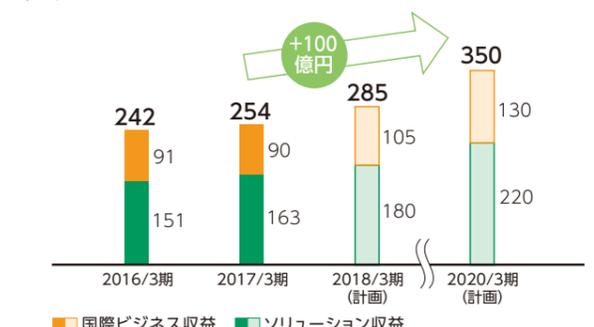
中小企業向け貸出残高 (兆円)



## 営業力強化と生産性向上を同時に実現



ソリューション・国際ビジネス収益 (億円)



# 海外進出支援

りそなグループは、アジアを中心に、アメリカも含め海外ネットワークを拡大し、人材派遣などを通じて、現地情報の提供やビジネスマッチングなど、海外進出支援体制を強化しています。

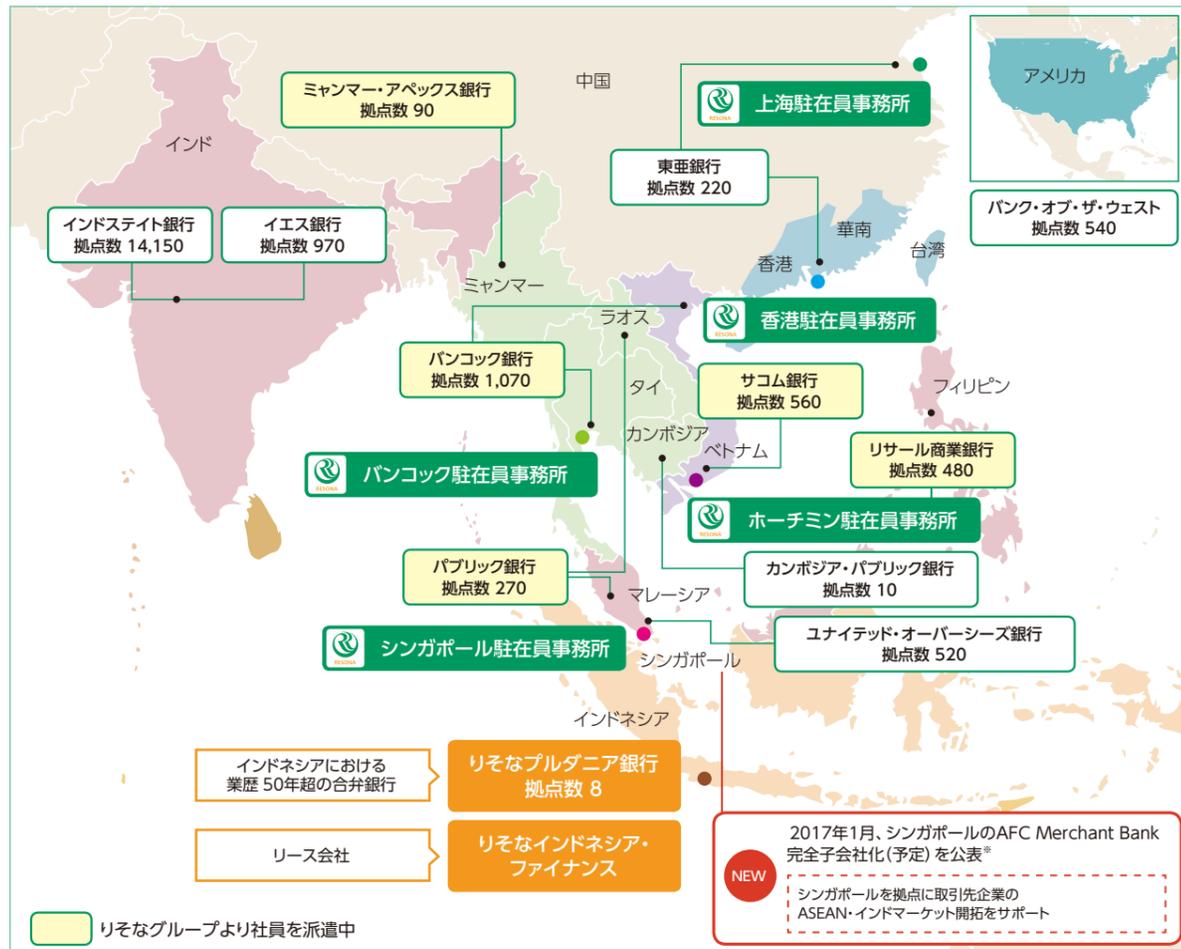
2017年1月には、シンガポールのAFC Merchant Bankを子会社化することを公表しました。AFC社は、ASEAN地域のインフラ開発を目的に、1981年に設立された金融

会社であり、同地域において、確立された顧客基盤と豊富な現地情報を有しています。

今後、AFC社を通じて、ASEANおよびインドに進出されるお客さまに、金融ハブであるシンガポールから貸出やM&A、コンサルティングなど、海外におけるサービスを拡充させていきます。

## 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

- 国内支店、海外現地法人、駐在員事務所、提携銀行が連携
- 海外提携ネットワークは14カ国・地域、17行まで拡大



### りそなグループの海外駐在事務所

● 上海駐在員事務所 上海、中国(華南以外)	● 香港駐在員事務所 香港、中国(華南地域)、台湾	● バンコック駐在員事務所 タイ、ミャンマー、カンボジア、ラオス	● ホーチミン駐在員事務所 ベトナム	● シンガポール駐在員事務所 シンガポール、マレーシア、インド、フィリピン
---------------------------	------------------------------	-------------------------------------	-----------------------	--

## 中小企業のお客さまへ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、必要に応じてほか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・ノウハウの提供に努めています。

### Topics

#### 「医療・福祉事業成長支援サポート」

医療・福祉事業に携わるお客さまへのサポート強化として、一般的な株式会社と比べて資本金や人材面に制約の多い医療法人のお客さまが抱える「経営支援ニーズ」「事業承継ニーズ」や「資金調達ニーズ」などに対して、同分野に強みを持つ外部企業とも連携し、様々なサポートを行っています。

### Topics

#### 「創業応援パック」

会社設立1年未満のお客さまをサポートすることを目的に、創業期に必要な各種機能を有利な条件でご利用いただける「創業応援パック」の取り扱いを開始しました。りそなグループの機能をフル活用し、創業期をサポートするとともに、創業法人の基盤づくりに役立つ提携企業の機能も有利な条件で提供し、起業家の皆さまをサポートします。

### 地域の活性化に関する取り組み状況

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。

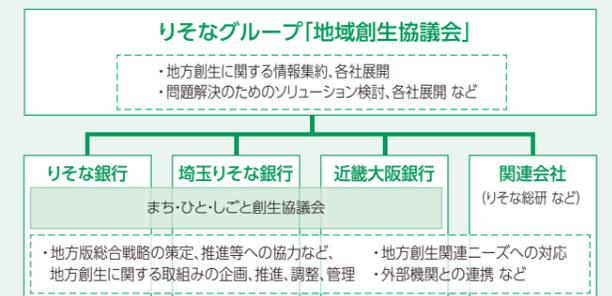
また、地域の活性化に向けた体制整備として、「地域創生協議会」を設置したほか、グループ各銀行においても「まち・ひと・しごと創生協議会」を設置しています。

さらに、各銀行独自の取り組みとして、2016年9月に、りそな銀行と近畿大阪銀行が公共団体、大学・研究機関、企業、地域社会と共同で地域社会が抱える課題を解決し、新たなビジネスへ発展させていくための拠点として「ビジネスプラザおおさか」を開設しました。

2017年4月には、埼玉りそな銀行で地域開発へのソリュー

ション・情報提供など、官民連携支援を一層強化する目的で「公共施設マネジメント支援室」を「プロジェクト開発推進室」に再編するなど、地域の活性化に向けた取り組みを行っております。

### りそなグループの地方創生に係る連携体制



# ローンビジネス



- 外部環境認識**
- 超低金利環境の長期化
  - 個人のライフスタイルの多様化
  - ICTの進化・普及
- 主な取り組み**
- 休日審査・休日融資、高付加価値商品などによる差別化
  - 住宅ローン利用者への付加価値提供
  - マーケティング活用によるプロモーション、Web・スマホ完結

超低金利環境の長期化やライフスタイルの多様化に加え、ICT、特にスマートフォンの普及によるデジタル化の進展など、個人向けローンビジネスを取り巻く環境変化は、スピードを増しています。

こうしたなか、りそなグループは、商品・サービスの競争優位性を高めながら、コストコントロールの強化にも注力し「ローンビジネス No.1」の地位の確立を目指します。

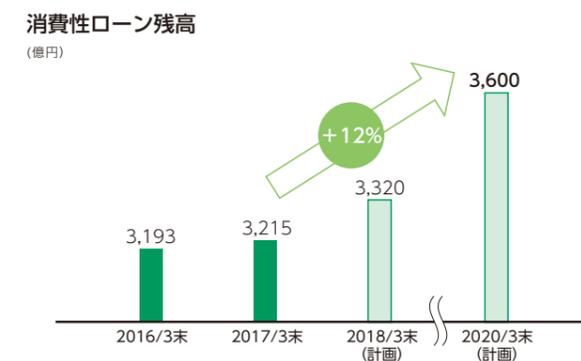
営業面では、他社に先駆けて取り組んできた休日営業・休日審査・休日融資や申込・回答・契約のweb完結（消費性ローン）、スマートストアの本格展開など、さらなる利便性向上に努める一方、商品面では、「団信革命」（住宅ローン）

や「りそなプレミアムカードローン」（消費性ローン）などに続く、高付加価値商品の拡充に努めます。

また、デジタル化の推進は、コスト削減効果のみならず、事務手続き時間の削減により、例えば住宅ローンご契約時に保険の見直しをご提案するなど、最適なソリューションのご提案時間の確保につながります。

こうした取り組みを通じ、2020年3月末の住宅ローン残高は、2017年3月末比で8.8%増加となる11兆円台まで、同様に消費性ローン残高については、12%増加となる3,600億円台までの増加を目指します。

シェアの維持・向上	休日審査・休日融資の浸透	プロモーションの高度化 ● スマートストアの本格展開	新たなマーケットの開拓
	高付加価値の差別化商品 ● 団信革命（住宅ローン） ● りそなプレミアムカードローン	ローン業務改革（デジタル化推進） ● 事務量削減 ⇒ セールス時間確保 ● 厳格な審査	
収益性の維持・向上	小口分散された良質な貸出金	ライフステージに応じたソリューション提供	



# 取引スタイルの変革 ～デジタル化の徹底～



## ICTを活用した取引スタイルの変革

### お客さまの利便性の向上

- 手続き時間の短縮
- Web、スマホでの取引完結
- 最適なタイミング、場所でご相談が可能に

### りそなの生産性の向上

- 事務量のさらなる削減
- 事務人員の営業シフト
- ソリューションご提供時間の拡大

ICTの普及により、より簡単で付加価値の高い取引スタイルへの期待が高まっています。また、日本の労働力人口が減少していく局面では、十分な人員の確保が困難になることを想定する必要があります。

こうしたなか、りそなグループは、デジタル化を通じた「お客さまの利便性向上」と「生産性向上」を両立させるコスト構造改革を進めることで、「次世代リテール金融サービスモデル」を構築していきます。



すでにタブレットによる保険申込や営業支援システムの導入などの取引スタイルの変革やオペレーション改革を通じた事務量の半減などで、一定の成果を出してきました。

今後は、これまでに培ったノウハウとデジタル化技術の活用により、さらなる事務の削減とソリューション力向上を目指した取り組みを強化していきます。

具体的には、事務人員の削減を通じた営業人員の増強により、りそなグループの26,000名全員が「オムニ・アドバイザー」として、お客さまに向き合う体制を目指します。

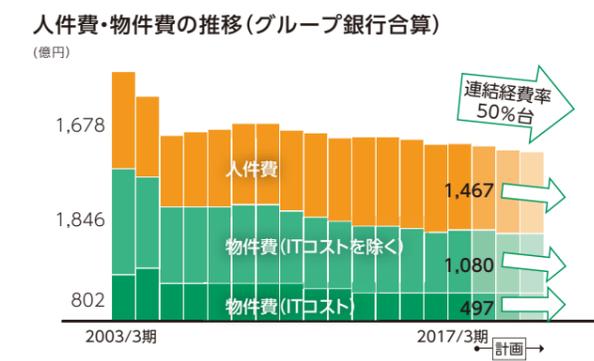
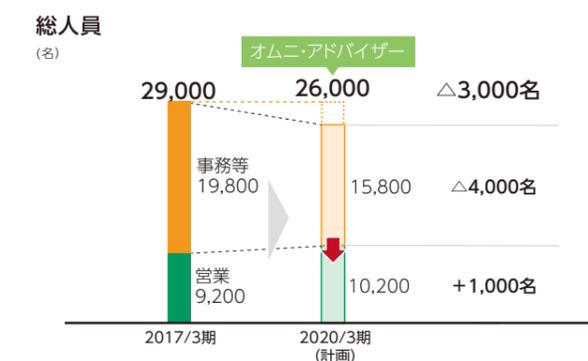
店舗については、少人数で運営できる相談特化チャネルを拡充し、お客さまに合わせた最適化を図っていきます。

**人員の営業シフト・ソリューション力向上**

- 営業人員+1,000名
- 全員ソリューション体制

**店舗のダウンサイズ・リプレイス**

- 地域特性に応じた最適な店づくり
- 少人数運営のセブンデイズ mini を展開



りそなホールディングス取締役一覧

社内取締役 (4名)

取締役兼代表執行役社長

ひがし かずひろ  
東 和浩



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

取締役兼代表執行役

かん せつや  
菅 哲哉



2008年、りそな銀行執行役員大阪地域担当(市外北ブロック担当)に就任。2013年に当社取締役兼代表執行役に就任し、現在に至る。(りそな銀行代表取締役副社長兼執行役員)

社外取締役  
指名委員会委員 報酬委員会委員

ありま としお  
有馬 利男



1967年、富士ゼロックスに入社。2002年に同社代表取締役社長に就任。2011年に当社社外取締役に就任(現任)。同年に一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事に就任(現任)、現在に至る。

社外取締役  
監査委員会委員長

さぬき ようこ  
佐貫 葉子



1981年、弁護士登録。2001年、NS総合法律事務所所長に就任(現任)。2012年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

社外取締役  
報酬委員会委員長

うらの みつと  
浦野 光人



1971年、ニチレイに入社。2001年に同社代表取締役社長に就任し、2013年に同社相談役に就任(現任)。同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

まつい ただみつ  
松井 忠三



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。

取締役兼代表執行役

はら としき  
原 俊樹



2008年、りそな銀行執行役員大阪地域担当(市外南ブロック担当)に就任。2017年に当社取締役兼代表執行役に就任し、現在に至る。(りそな銀行取締役兼執行役員)

取締役  
監査委員会委員

いその かおる  
磯野 薫



1978年、日本長期信用銀行に入行。2004年に当社執行役リスク統括部担当兼コンプライアンス統括部担当に就任。2009年に当社取締役に就任し、現在に至る。

社外取締役  
指名委員会委員 監査委員会委員

さとう ひでゆき  
佐藤 英彦



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

ばば ちはる  
馬場 千晴



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。2015年に東北電力社外監査役に就任(現任)。2017年に当社社外取締役に就任し、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

監査委員会委員長  
佐貴 葉子氏



監査委員会委員長として、「リテールNo.1」を目指すうえでの環境を整備していきます。

金融機関を取り巻く環境は非常に厳しく、しっかりと変化を見据えた新たなビジネスモデルを構築していくことが問われています。今般の中期経営計画は、「リテールNo.1」を目指すうえで、デジタル化の促進とともに、マーケティング改革を軸にしたものです。対面と非対面のアプローチを融合させたコンサルティングを起点とした、オムニバンクの実現を目指す内容となっています。本計画は環境変化を捉えた適切な計画と評価できますが、この計画を役員・社員が自らのものとして真に理解し、推進していくことが肝要と考えます。

また、顧客の反応も年齢を問わず様々で、本計画に示され

ているりそなの姿や変化に素早く反応してくださる方もいる一方、旧来の銀行業務以外に興味・関心を持たない方も多いのではないかと思います。本計画が、顧客に理解され広く浸透するまでには相当な時間を要し、それが収益に結び付くまでには予想以上の時間がかかるかもしれません。

監査委員会としては、この計画期間中に、社員に過度な収益プレッシャーがかかっていないか、顧客に対するフィデューシャリー・デューティーが遵守されているか、デジタル化の促進に関しサイバー攻撃に対する予防ができていないかなどについて、特に留意していきたいと考えています。

りそなグループの中心となる人材の育成及び配置の最適化に向け、全力を注いでいきます。



指名委員会委員長  
松井 忠三氏

指名委員会委員長に就任しました松井忠三です。りそなグループの成長に直結する人材の育成・配置の責任者ということですから、身の引き締まる思いです。

新中期経営計画については、りそなグループが「リテールNo.1」を目指すうえで、とても重要な位置づけになるとみています。特に、本計画の一番の骨子である「グループ26,000人のオムニ・アドバイザーの育成」は、業界の嚆矢となる取り組みかと思えます。年々個別化・高度化するお客さまのニーズを把握し、具体的な行動目標に落とし込み、日常業務を通じて誰でもできるようにする必要があります。そして、確実にやり遂げることで、計画が実現に向かうと考え

ています。私の経験としても、事業会社の経営者や他事業会社の社外取締役などを経ており、これらの経験を取り組みに活かしていく考えです。将来の社会変化などを見据えながら、環境変化にとらわれない、実行力が備わった人材を育てていけるような会社にしていきたいと考えています。銀行業とは違う視点が求められるはずですので、大胆に、そして緻密に育てていきたいと思えます。

りそなグループの皆さまのご協力のもと、実現に向けて微力を尽くしてまいります。

株主・投資家の皆さまには、今後のりそなグループの成長に期待していただければ幸いです。

報酬委員会委員長  
浦野 光人氏



中長期的な視点に立って、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーに成果を還元できるよう、貢献していきます。

報酬委員会委員長の浦野です。

新中期経営計画の策定プロセスは多様な考え方のもとでスピード感もあり非常に良かったと認識しています。特に公的資金完済後に立てられる初めての経営計画として、自由な発想のもと議論がなされたと感じています。私も、伝統的な銀行業務からの脱却を図り、新しいりそなグループの基本価値を創出できるよう、議論に参加しました。

また、りそなグループが目指している「リテールNo.1」は、間違いなく本計画の先にある姿です。個人のお客さまに対してはより一層一人ひとりのお客さまの暮らしを見つめ理解することが求められ、法人のお客さまに対しては海

外展開も含めたビジネスの成長にコミットしていくことが重要になります。私自身、他事業会社でも社外取締役を担っているため、この経験を活かし、執行役の適切なリスクテイクを後押ししていきます。ほかにも、フィンテック企業との連携もしくはM&Aなどにも協力していく構えです。

そして、報酬委員会委員長として、中長期経営目標にも連動した報酬体系を構築し、株主の皆さまにその成果を還元できるようつとめてまいります。

## 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、埼玉りそな銀行および近畿大阪銀行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・果敢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を中心とした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などを目的に、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関す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。

### その他コーポレートガバナンス体制等に関する事項

#### 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意見をもとに、取締役会全体の実効性などについて分析および評価を行っています。また、取締役会は、その評価結果などを取締役会の改善に活用し、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。

2017年3月期の評価では、取締役会は、引き続き全体として概ね適切に運営されており、引き続き取締役会の実効性は確保されていると評価しています。

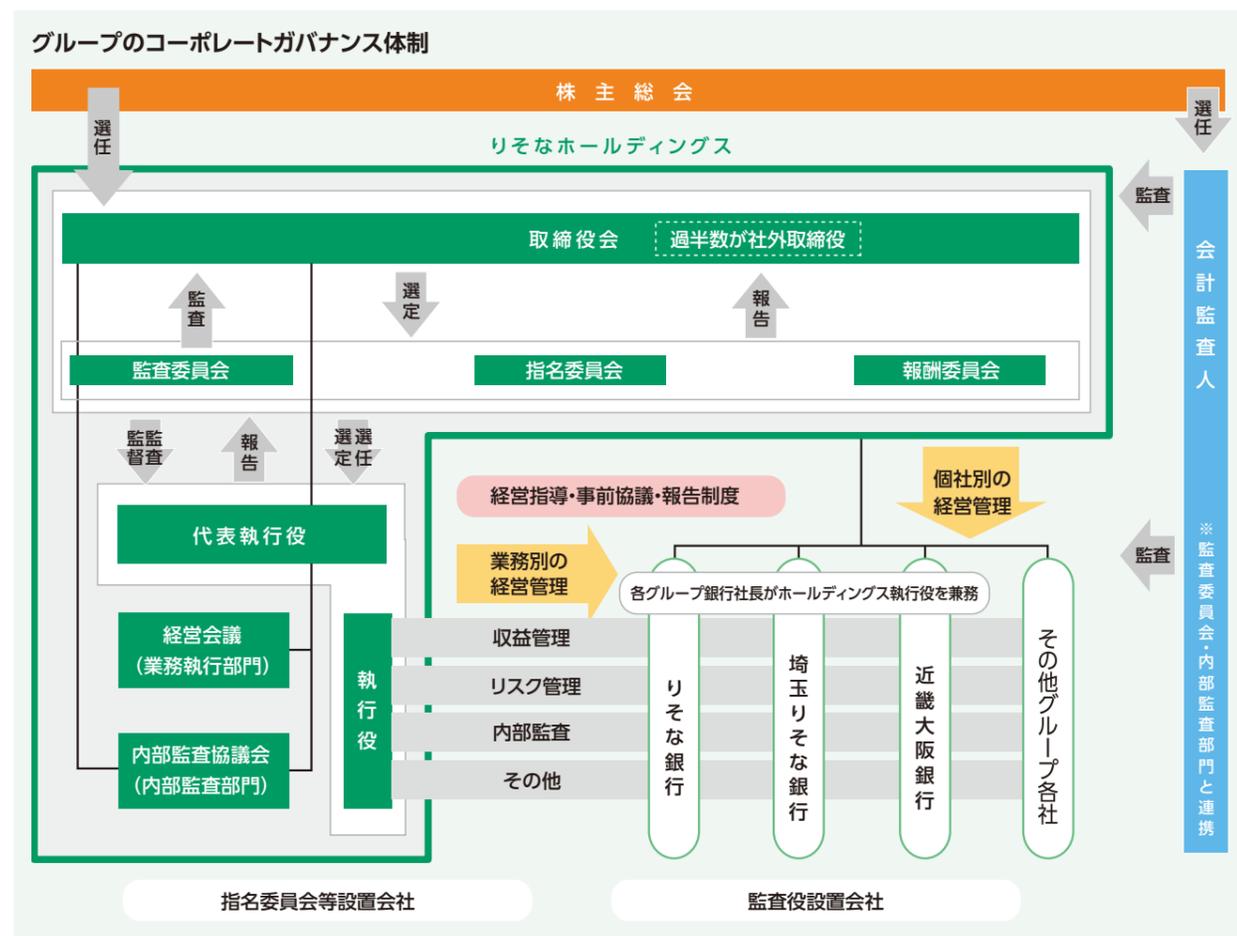
従前より認識していました「資料構成・説明等の改善」や「議題の選定」などについては、昨年度に比べ改善が図られましたが、「資料構成・説明等の改善」についてはさらに取り組みを強化する必要があると認識しています。さらに、「戦略の実行状況に関する議論拡充のための議題の選定」や「社外取締役の知見のさらなる活用」といった課題に対しても改善の必要があり、これらの課題への取り組みを中心に、取締役の意見などを踏まえた取締役会運営の見直しなどを通じて、取締役会における議論の充実を図ってまいります。

### 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、当社および各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・プランは当社および各銀行の「次世代トップ候補者」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等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



### りそなホールディングスにおける取り組み状況等

機関	概要	構成	2017年3月期 開催回数
取締役会	取締役会は、当グループの経営上の重要事項に係る意思決定と、執行役および取締役の職務の執行の監督を行う場として、実質的な議論が十分に確保できるような運営を行っています。	取締役10名 うち社外取締役6名 男性9名・女性1名	18回開催
指名委員会	指名委員会は、当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」等に基づき、株主総会に上程する取締役の選解任議案の内容等を決定しています。	取締役3名 うち社外取締役3名 委員長は社外取締役	8回開催
監査委員会	監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査のほか、株主総会に上程する会計監査人の選解任議案の内容の決定等を行っています。	取締役4名 うち社外取締役3名 委員長は社外取締役	13回開催
報酬委員会	報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係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。	取締役3名 うち社外取締役3名 委員長は社外取締役	10回開催
経営会議	業務執行における意思決定プロセスとして、経営に関する全般的な重要事項および重要な業務執行案件を協議・報告する機関として 経営会議を設置しています。	代表執行役および各執行役	40回開催
内部監査協議会	内部監査に関する重要事項の協議・報告機関として、業務執行のための機関である経営会議から独立した内部監査協議会を設置しています。	代表執行役全員、常勤の監査委員、内部監査部担当執行役および内部監査部長	15回開催

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。なお、執行役に対する監督をより健全に機能させるため、業績連動報酬は2017年6月をもって廃止しました。

**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、原則として以下の通りとします。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。

役職位別報酬 (固定報酬)	業績連動報酬(標準額) (変動報酬)		合計
現金報酬	現金報酬 (年次インセンティブ)	業績連動型 株式報酬 (中長期インセンティブ)	
50～60%	20～25%	20～25%	100%

**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まいります。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、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等を踏まえ、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等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等を踏まえて多様な視点で取り組み、その充実に努めてまいります。

**[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・懸念等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**

**持続的な成長を支える戦略策定・実行の枠組み**

「リテールNo.1」に向けた戦略を実現するため、りそなグループでは「収益」「リスク」「自己資本」などを有機的に関連づけ、整合性を確保した戦略を策定しうる組織・体制を整備し、戦略策定・実行を支えるPDCAの枠組みを構築しています。

**経営戦略と計画の策定**

経営戦略の策定に際しては、内外の環境分析などを踏まえ、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、その決定に基づき、執行部門が具体的な計画の策定を行っています。

具体的には、当グループのビジネス特性や強み、短期的・中長期的な課題等を踏まえて、各グループ会社・各事業部門

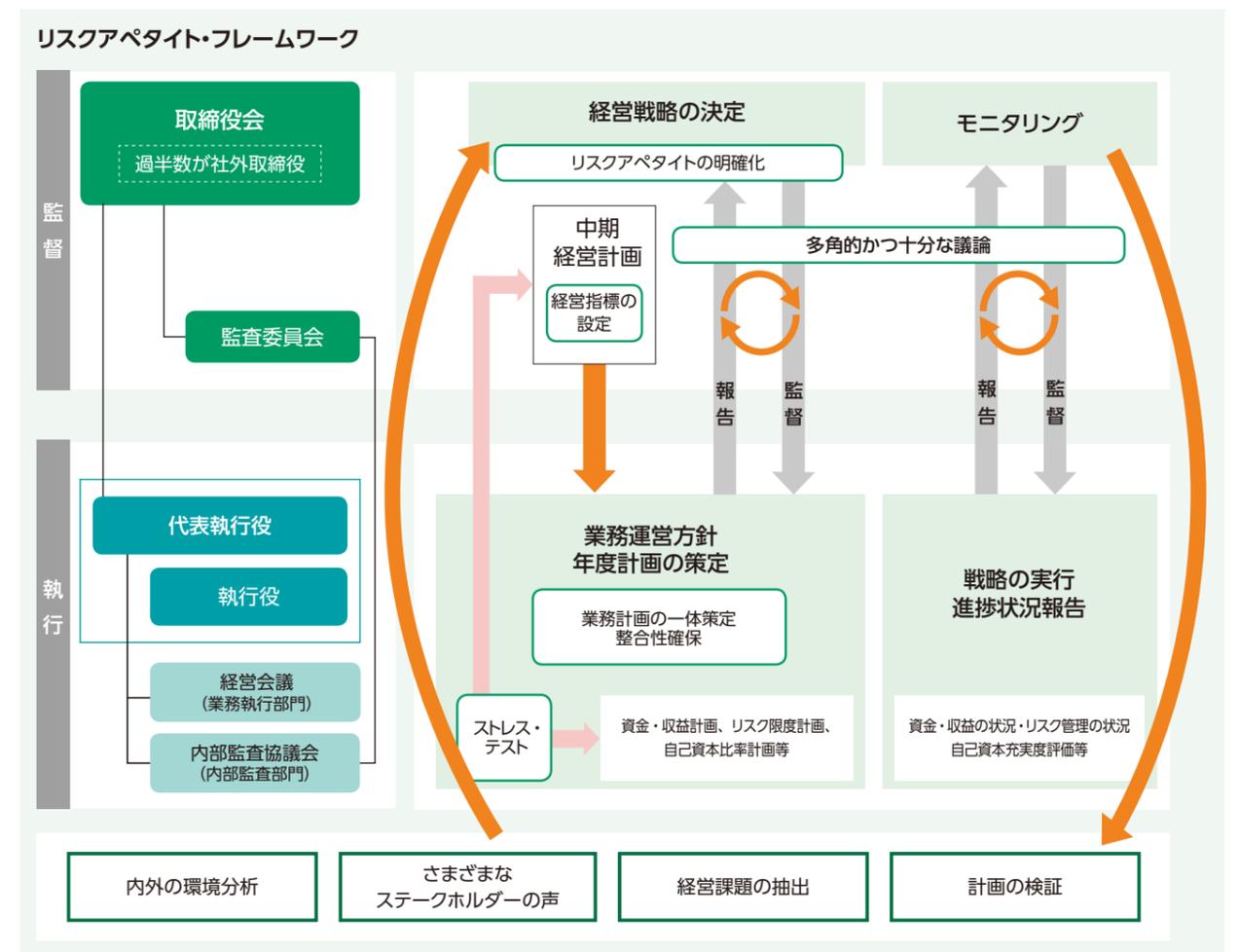
が策定する運営方針をグループ全体として整合性を確保したうえで、「資金・収益計画」や「リスク限度計画」、「自己資本比率計画」などとして明確化しています。

これらの計画については、リスク管理部門によるストレス・テストなどを通じて持続可能性の検証を行い、計画期間を通じてリスクテイクが可能なおこと、およびリスクコントロールが可能なおことを確認しています。

**計画の実行と管理**

計画期間中は、これらの計画の進捗状況や検証結果が定期的に取締役会に報告され、取締役会においては、戦略の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、戦略や期中運営の機動的な見直しや組織体制の見直しなどに反映され、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、リスク管理に関する以下の原則を定めて、管理体制・管理手法の高度化を図るとともにリスクの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。

- 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

りそなホールディングスでは、当グループにおけるリスク管理の基本的な方針として「グループリスク管理方針」を制定しています。

各グループ銀行は、「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ています。

当社および各銀行のリスク管理の方針には、管理すべき各種リスクの定義、リスク管理を行うための組織・体制、リスクを管理するための基本的枠組みなどを定めています。

当社および各銀行では、リスクカテゴリー毎にリスク管理部署を設けるとともに、各種リスクを統括管理し統合的に管理する統合的リスク管理部署(リスク統括部署)を設けています。リスクカテゴリーについては、主として下表の通りに分類し、各リスクの特性に適った手法によって管理しています。

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ています。同方針には、リスク管理体制、リスク管理の枠組みのほか、本来業務以外で極力リスクをとらない旨などの方針を定めています。また、リスクカテゴリー毎の管理部署、およびリスクを統括管理する部署を設けています。

### 統合的リスク管理

当社および各銀行では、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銀行の統合的リスク管理を行う体制としています。

各銀行では、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、各銀行のリスク限度の設定の際に、各銀行から事前協議を受け、各銀行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、定期的に各銀行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。当社および各銀行では、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。

\*VaR(バリュー・アット・リスク)とは、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です。

### りそなホールディングスによるグループ管理

当社は、グループ共通事項としての各種方針・基準・制度などを各グループ会社に提示・指示します。

一方で、各社は、当社より示された方針などに則った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

を行い、その協議結果を踏まえて各社で決定します。

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および規程・基準・制度等を提示・指示あるいは事前協議にて検証することによって、各社のリスク管理の枠組みをコントロールしています。

また、当社は、各社のリスクに関する各種限度・ガイドライン等を事前に協議して、各社のリスクテイクの方針をコントロールしています。

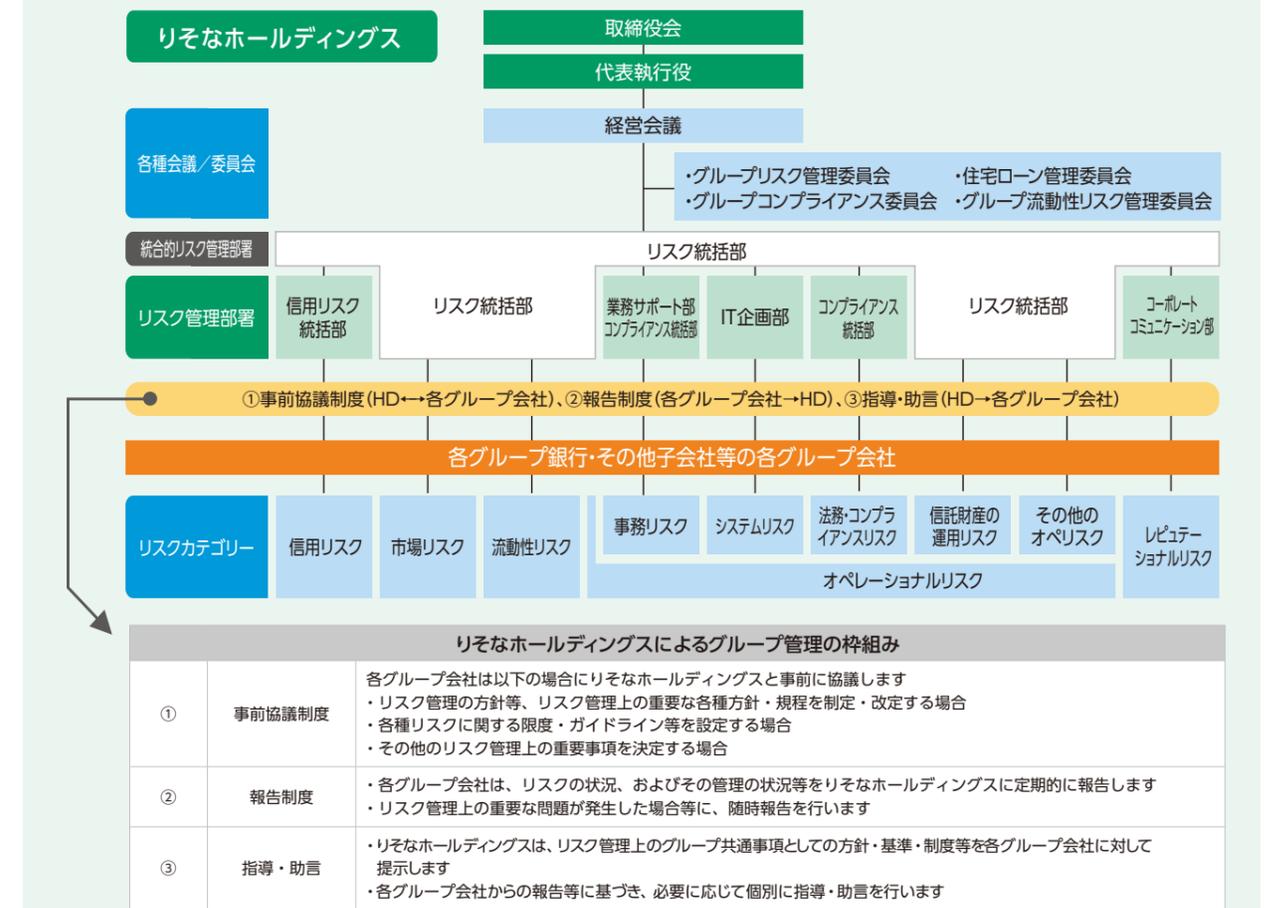
そのほか、当社は、各社からリスクの状況およびその管理状況に関する定期的報告および随時報告を受け、必要に応じて指導・助言を行っています。

なお、当社におけるリスク管理体制は、以下の図の通りであり、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。

### リスクカテゴリー・定義と管理手法

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、ならびに資本との比較 等)
信用リスク	与信先の財務状況の悪化等により、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 等
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)の価値等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 等
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等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 等
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 等
レピュテーションリスク	マスコミ報道、評判・風説・風評等がきっかけとなり、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

### グループのリスク管理体制図



※[HD]とは、りそなホールディングスの略称です。

## 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)」をグループ各社共通に定め、これらを記載した冊子を全役員・従業員に配布し、各職場で繰り返し研修を実施しています。

### 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、当社および各社で構成される「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

当社および各銀行では、お客さまへの説明、お客さまから

の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。

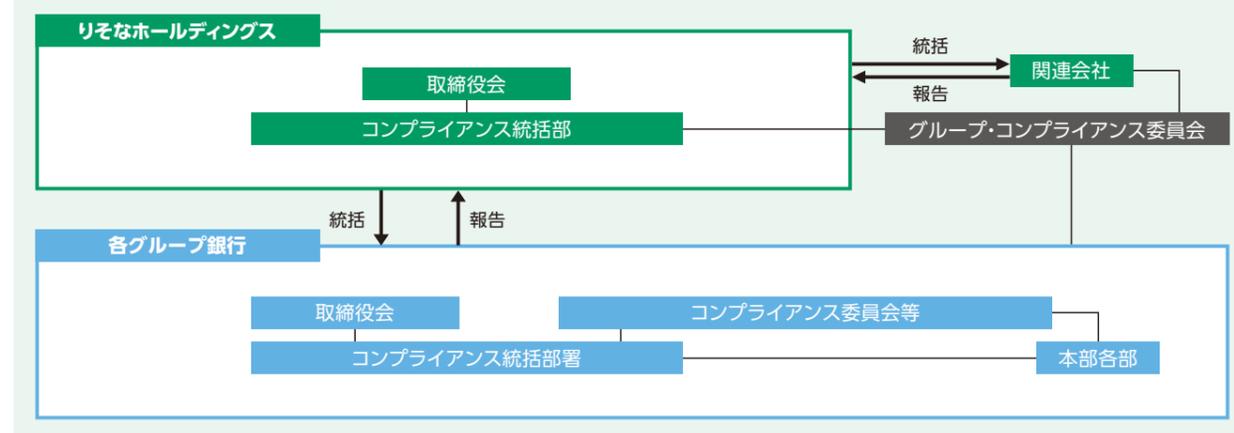
### お客さまの情報の管理

「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もっと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、徹底した社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。

### 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。

#### グループのコンプライアンス運営体制



## 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、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」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指示・報告ラインを確保し、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。

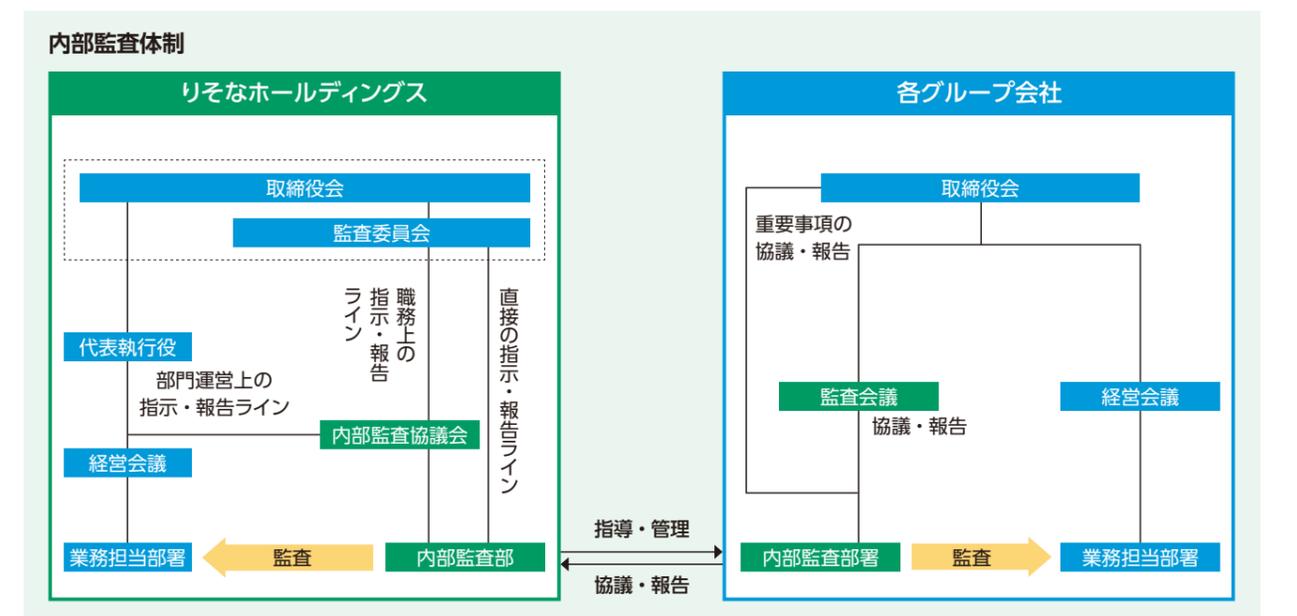
### 機能・役割

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、当社内部監査部と事前に協議を行い、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。



## 人材マネジメント

### 基本的な考え方

りそなグループは、「ダイバーシティマネジメント」や「働き方改革」に率先して取り組んできました。今後はその延長線上だけで考えるのではなく、「働き方革命」と位置づけた新たな発想による人材マネジメントを展開していきます。ITやAIなどの技術革新を背景に、ビジネスモデルは大きな転換点を迎えています。事務から営業への人員シフトも想定しつつ、中期経営計画に掲げる「26,000名のオムニ・アドバイザー」の育成に注力していきます。

企業活動の源泉は従業員のモチベーションであり、これまで以上に柔軟な働き方やキャリアパスの選択肢を提供していきます。そして、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きます。

### 人材育成

りそなグループの人材育成は、職種などに関係なく、研修の機会などを提供していく体系としており、業務研修や自己啓発型研修(ビジネススクール)、自宅学習システムを利用することができます。

今後、デジタル化の進展などに伴い、お客さまとの接点拡大と業務効率化が同時に進んでいきます。そして、これまで

お会いできなかったお客さまも含めた多くのお客さまを、事務の担い手を含めた全従業員でサポートできる体制を構築する必要があります。

お客さまにとって最適なソリューションをご提供できる高度な専門知識だけでなく、良質なコミュニケーションを通じてお客さまの抱える潜在的な課題やニーズをも把握する「お客さまになりきる力」を兼ね備えた人材、つまりは「オムニ・アドバイザー」の育成に、全社をあげて取り組んでいきます。

### 人事制度

2003年の経営危機(りそなショック)を経て、性別・年齢・職種などに関係なく従業員が活躍できるダイバーシティマネジメントの考え方が人事運営の中心となっています。

そして、「頑張っている人や貢献度の高い人に報いる」という当たり前の考え方に基づき、職種などに関係なく、同様に評価し同様に処遇する考え方に至り、同一労働同一賃金の仕組みを導入した人事制度となっています。

りそなグループの人事制度の特徴は、社員・スマート社員(限定正社員)・パートナー社員(パートタイマー)に共通の職務等級・人事評価制度を適用していることです。フルタイム勤務が前提となりますが、同一の職務グレードであれば職務給(基本給)が時給換算で同額となります。

責任や負担感などの違いを踏まえ、賞与・退職金・福利厚

生などでは差を設けていますが、登用制度や転換制度などの職種を変えていける仕組みも導入しています。

### 働き方改革

「働き方改革」の主体は、従業員であると考えています。従業員一人ひとりが、自分自身のキャリア形成を考えながら、ワークライフバランスに応じた働き方を選択できることが理想です。そのためには、従業員がキャリアアップしていくことを前提に、働き方やキャリアパスの選択肢を広げていく必要があります。

2015年10月の人事制度の一部改定により、勤務時間もしくは業務範囲を限定できる正社員として「スマート社員制度」を導入しています。育児・介護事由による社員からの転換とパートナー社員からの登用により、「スマート社員」はグループで275名(2017年4月1日現在)まで増加しています。

社会的にも「働き方」への関心が高まっています。従業員が「働き方」を意識することは、効率的な業務運営、つまりは生産性向上につながります。2017年4月から「テレワーク制度」もスタートしています。引き続き、様々な「働き方」を検討していきます。

### 〈人事制度の概要〉

	社員	スマート社員 (2区分)	パートナー社員
業務範囲	限定なし	限定なし 限定	限定
勤務時間	限定なし	限定 限定なし	限定
同一労働 同一賃金		同一職務グレードであれば職務給(基本給)は同額 <フルタイムの時給換算>	
共通の評価軸		職務の難易度や職責の大きさなどを示す 職務グレード(職務等級)や人事評価を共通化	

## 26,000名のオムニ・アドバイザーの育成に向けたりそなの人材戦略

中期経営計画で「26,000名のオムニ・アドバイザーの育成」が基本戦略の柱となっているが、「オムニ・アドバイザー」とは?

「オムニ・アドバイザー」の人物像を、図1の通り、5つの要件にまとめています。お客さまのことを真摯に考えるという意味では、お客さまに良いことを提案することとどまらず、お客さまに良くないことはお断りするという踏み込んだ内容としています。これは、フィデューシャリー・デューティーにおいても、重要なポイントであると



執行役 人材サービス部長  
働き方改革実現会議メンバー\*

新屋 和代

\*2016年9月、安倍晋三首相を議長として、同一労働同一賃金等の実現に向けた議論を行う場として設置。関係閣僚と有識者15名のメンバーで構成。

考えています。

そして、こうした人物像に求められる要素を整理していくと、「オムニ・アドバイザー」は「お客さまになりきる力」を兼ね備えた人材と定義することができます。

### Q お客さまになりきる力とは?

多くのお客さまが、ご自分ではまだ気づいていない課題、つまり潜在的な課題をお持ちだと思います。こうしたお客さまの漠然とした「課題」を具体化すること、つまり、お客さまのお悩みを引き出し正しく理解することで、お客さまのニーズを顕在化させることが、「お客さまになりきる力」になります。この過程においては、お客さまのお悩みを自分の悩みのように受け止めることが求められます。

「お客さまになりきる力」は、図2の通り、3つの要素にブレイクダウンできます。特に「悩みを解決したいという信念」は、全従業員に等しく必要な要素になります。

### Q どのように育成していくのか?

これまでも従業員には、「お客さまの喜びがりそなの喜び」であることを繰り返し伝えてきていますので、「オムニ・アドバイザー」としての素地はできています。担当する業務によりお客さまとの距離感は異なりますが、今後は、常にお客さまのことを考える習慣を全従業員に徹底し、「悩みを解決したいという信念」を高めていきます。あわせて、人材育成プログラムについても見直しを図っていきま

### 図1

オムニ・アドバイザーの人物像
✓ 『お客さまの喜びがりそなの喜び』を常に考えています
✓ お客さまのお悩みを引き出し、形にします
✓ 解決策の選択肢や、解決の糸口となる情報をご提供します
✓ お客さまの未来に良いと思えることをご提案します
✓ お客さまの未来にとって良いと思えないことはお断りします

す。これまでは、お客さまの課題解決に必要な業務知識・スキル面を重視していましたが、「多くの人に共感できる豊かな経験」と「洗練されたコミュニケーションスキル」の要素を積極的に取り入れていきます。これらは、あらゆる業務に求められるものであり、従業員一人ひとりが人として成長していくことで実現されます。

業務や研修を通じての成長もありますが、プライベートを充実させることも重要です。「働き方改革」により、従業員のワークライフバランスを図っていくことも求められています。

### 図2

お客さまになりきる力
悩みを解決したいという「信念」
多くの人に共感できる「豊かな経験」
洗練された「コミュニケーションスキル」

CSRマネジメントに関する基本的な考え方

経営理念、行動宣言とCSR方針の関係

りそなグループでは、「CSR経営」を「持続可能な社会づくりへの貢献」と位置づけ、全役員・全従業員が進むべき方向・共有すべき価値観を示すものとして「りそなグループ経営理念」を示し、その基本姿勢を具体化するものとして「りそなWAY (りそなグループ行動宣言)」を定めています(→P.3)。これらに基づき、当グループでは「企業の社会的責任に対する取り組み姿勢」を明確化し、

国際規格「ISO26000」が掲げる中核課題に沿って7つの社会的課題を「りそなグループCSR方針」として定めています。

りそなグループCSR方針とSDGsのつながり

りそなグループCSR方針をSDGsの観点からも検証し、りそなグループの進むべき方向性を、改めて確認していきます。



## CSRの重点課題 (マテリアリティ)

### りそなグループのCSRの重点課題

CSRに対する社会的要請を踏まえ持続可能な社会づくりに貢献するとともに、企業価値向上につながるりそなグループらしいCSRを実践するために、「地域」「次世代」「ダイバーシティ」「環境」の4つを重点課題として特定し、活動を推進しています。



地域

人と人をつなぐ地域貢献



次世代

未来に夢を託す次世代育成



ダイバーシティ

多様な人材の活躍を応援



環境

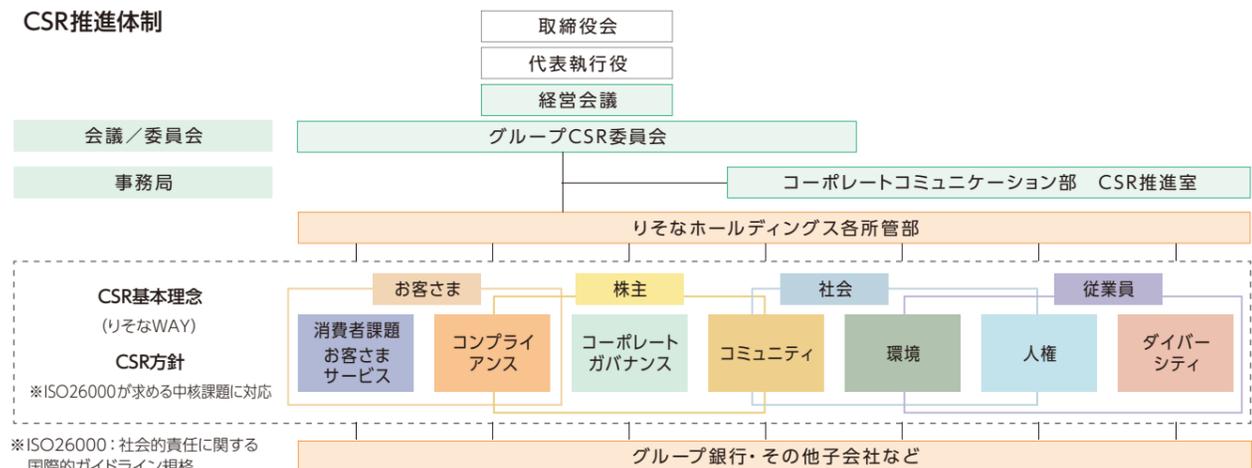
人と地球に優しい環境づくり

### 重点課題の特定プロセス

りそなグループでは、以下の1～4のステップで、重点課題を特定しています。また、社会情勢の変化や事業戦略などを踏まえ、重点課題やその優先順位を定期的に見直しています。

<b>1</b> 検討すべき 社会的課題の抽出	りそなグループCSR方針で示した7つの課題(コーポレートガバナンス、人権、ダイバーシティ、コンプライアンス、消費者課題/お客さまサービス、コミュニティ、環境)を、ISO26000のフレームワーク、「持続可能な開発のためのグローバル目標」(SDGs)、GRIガイドライン(G4)、外部評価項目などを踏まえて、22項目にわたる社会的課題を抽出。
<b>2</b> りそなグループの 優位性・優先度の検討	抽出した社会的課題について、「経営理念」「経営戦略」「りそならしさ(強み、差別化、ブランド向上)」を踏まえて優位性・優先度を検討。
<b>3</b> ステークホルダーに とっての重要度の検討	外部有識者へのヒアリングを通じて、ステークホルダー(お客さま、従業員、地域社会、りそなグループの株主、投資家、政府/行政、ビジネスパートナー、NPO/NGO)の視点に立った重要度を検討。
<b>4</b> CSR委員会での承認	りそなホールディングス社長を委員長とし、グループ各銀行の社長をはじめとするメンバーによって構成される「CSR委員会」で審議し承認されます。

### CSR推進体制



## 重点課題 1

地域

### 「人と人をつなぐ地域貢献」

資金供給や金融サービスといった本業を通じた貢献はもちろんのこと、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

“地域社会とともに発展する”という経営理念のもと、地域のお客さまに対する円滑な資金供給や質の高い金融サービスを提供するほか、当グループのネットワークを活かしたセミナー、イベントなどを開催することで新たなビジネスチャンスや雇用の創出をお手伝いしています。

若い世代のアイデアで未来を創る  
「MEET UP KANSAI」  
(りそな銀行、近畿大阪銀行)



若い世代の新しい発想を地元企業や行政が抱える社会課題の解決に活かし、地元関西における新たなビジネスの創造を目指しています。

「タイ経済セミナー」を開催  
(埼玉りそな銀行)



東南アジアと地元企業の接点を強化し、日本から世界へさらなる飛躍の機会を創造しています。

基礎から学ぶ創業スクール  
(近畿大阪銀行)



創業スクールを定期的かつ規模を拡大しながら開催することで、新たな産業・雇用を創出する事業者の人材育成を強力に支援します。

#### 従業員一人ひとりが地域づくりに参画

従業員が主体的に地域の行事への参加やボランティア活動など、それぞれの地域ごとの課題や状況に即した活動を行っています。こうした活動は、組織の一体感醸成や従業員の社会性向上にもつながっています。

#### グループ従業員のボランティア活動団体「Re:Heart倶楽部」(りそなグループ)



#### 買って応援! 熊本支援プロジェクト

熊本地震で被害を受けた生産者の方々に支援したいという従業員の声から熊本県の特産品を購入し復興支援につなげる「買って応援! 熊本支援プロジェクト」を実施し、グループ従業員805名が参加しました。



熊本県の生産者の皆さん

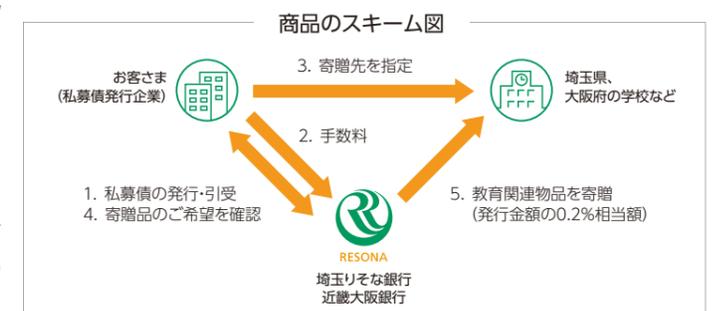
2012年に発足後、地域ボランティアや環境ボランティアなど様々な活動を行っています。

#### 本業を生かした地域貢献

金融商品を活用し、お客さまの地域貢献をお手伝いしています。

- 次世代育成型私募債 ～明日へのパスポート～ (埼玉りそな銀行)
- CSR私募債 ～MyDo(まいど)おおきに～ (近畿大阪銀行)

銀行が受け取る私募債の発行手数料の一部で学用品を購入し、地域の学校に寄贈することなどでお客さまの資金調達と地域社会への貢献を同時に実現しています。



## 重点課題 2

### 次世代

#### 「未来に夢を託す次世代育成」

商品・サービスを通じた、次世代への資産の承継をはじめ、金融に関する知識の普及など、金融サービス業ならではの次世代育成に取り組んでいます。

#### 金融リテラシー向上への貢献

金融の仕組みの高度化・複雑化を背景に、金融に関する正しい知識を習得し、適切な判断力を身につけることがより重要となっています。より自立的で安心かつ豊かな生活を実現するため、当グループが持つ強みやリソースを活かして「リそなキッズマネーアカデミー」「エコノミクス甲子園」「職場体験」「出張授業」など金融経済教育に取り組んでいます。

子ども向け金融経済教育「リそなキッズマネーアカデミー」(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)



2005年にスタートし、卒業生は約29,000名。

りそなキッズマネーアカデミーの取り組みは外部からも評価をいただいています。

地域社会とともに子どもたちを育むこの活動は12年目を迎えた2016年、各種表彰を受賞しました。

- ・公益社団法人 日本フィナンソロピー協会主催「第14回企業フィナンソロピー大賞」
- ・文部科学省主催「青少年の体験活動推進企業表彰審査委員会奨励賞」



#### 子どもたちの夢を応援

次世代を担う子どもたちが夢や未来に向かって、その能力や可能性を最大限に発揮できるよう応援しています。

「リそなDAYキャンプ」(りそな未来財団)



次世代を担う子どもたちが経済的な理由で夢をあきらめることがないよう「一般財団法人りそな未来財団」を設立しました。「リそなDAYキャンプ」では、ひとり親家庭の親子を対象に、ボランティアとの交流、子ども同士・親同士の交流を図りました。

全国特別支援学校文化祭表彰式・作品展示会(りそなグループ)



りそなホールディングス東京本社で表彰式を開催するとともに、東京、大阪、埼玉のグループ銀行各社の本社ビルで作品を展示しています。

#### 次世代への資産・事業承継をサポート

超高齢社会を迎え、次世代への資産承継や事業承継といった社会的課題が高まるなかで、当グループが持つ金融・信託機能を活かし、円滑かつ確実に世代間の承継がなされる社会環境づくりに向けた、きめ細かなサポートを実施しています。

資産承継信託「マイトラスト未来安心図」(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)



お客さまとお客さまの大切な方のために、資産を守り、未来に安心をつなぎます。



りそなの事業承継コンサルティング(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)

自社株承継信託といった信託商品や不動産業務に関する長年の経験やノウハウを活かし、事業が円滑に承継できるよう、様々なアドバイスを実施しています。

## 重点課題 3

### ダイバーシティ

#### 「多様な人材の活躍を応援」

社内でのダイバーシティ推進に留まらず、お取引先の人材活躍推進のサポートなど、多様な人材が活躍できる社会づくりに貢献しています。

#### 女性従業員によるプロジェクト

お客さまに最も支持される金融サービス企業となるために、女性従業員を中心としたプロジェクトを展開しています。

りそな「私のチカラ」プロジェクト(りそなグループ)



女性応援ローンcannael<カナエル>

消費者としての女性、作り手としての女性、経済を動かす女性の力に着目し、りそなならではの視点でオリジナルの金融商品や情報の提供を続けています。



「健康年齢」を使用した新たな医療保険<カラダ革命>

経営直轄の諮問機関「りそなウーマンズカウンシル」(りそなグループ)



2005年4月に発足。誰もが長く働き続けられるための環境づくりや、キャリア形成のサポートなどを経営陣に提言し、制度改革を実現してきました。

#### お取引先へのダイバーシティ推進支援

ライフスタイルの変化やボーダーレス化が進展するなかで、より多様な価値観や発想を活かすことのできる人材や環境が求められています。当グループでは、そのような環境を後押しする様々な取り組みを行っています。

「Re: Woman's Meeting 2017」の開催(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行、りそな総合研究所)



女性のキャリアアップセミナーと、女性モニターの意見を活かして中小企業の商品開発を支援するイベントを同時開催しました。

「インバウンド向け」モニターイベントの開催(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)



企業にとって外国人消費者の生の声を聞くことができる貴重な機会となると同時に、外国人にとっても日本の企業文化に直接触れることができる場として開催しました。

#### ダイバーシティに関する外部評価(2016年度)

「えるぼし」認定(女性活躍推進法認定マーク)取得  
対象：りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行



<3段階目>



<2段階目>

女性活躍推進法に基づき、一定の基準を満たし、女性活躍推進に関する状況等が優良な企業が認定を受ける制度。りそな銀行、埼玉りそな銀行は最も優良な3段階目、近畿大阪銀行は2段階目の認定を取得。

「なでしこ銘柄」に選定(経済産業省・東京証券取引所)  
対象：りそなホールディングス



女性活躍推進に優れている企業として多様な働き方の選択肢の提供、仕事と家庭の両立へのサポート状況等が評価され、銀行業部門内で3年連続での選定。

## 重点課題 4

### 環境

#### 「人と地球に優しい環境づくり」

環境に配慮した商品・サービスの提供を通じ、お客さまのエコ活動を応援するとともに、環境ボランティアにも積極的に取り組んでいます。

#### 金融機能を活かした環境負荷低減への取り組み

環境への影響に配慮した考え方を意思決定プロセスに組み込み、投融資を行っています。また、環境への影響に配慮した商品の提供や環境に関する行政との協力事業を通じて、環境保全に貢献したいというお客さまの想いの実現を積極的に支援しています。

##### りそな「エコビジョン・ダイバーシティ・カンパニー」融資制度 (りそな銀行)



大阪府と連携して、環境配慮やダイバーシティへの取り組みに頑張る中小企業者を応援する融資制度です。

##### さいたま「レジリエンス」住宅ローン (埼玉りそな銀行)



浦和美園地区で環境負荷の低い住宅を新築または購入し、あわせて電気自動車(EV)や燃料電池自動車(FCV)、省エネ家電などの購入も検討されているお客さまをサポートする商品です。

##### 近畿大阪 みどりの風の道形成事業 (近畿大阪銀行)



指定された促進地域内での一定の緑化事業に大阪府の助成が得られるもので、近畿大阪銀行と大阪府は本緑化推進に向けた情報提供等に関する協定を締結しています。

#### 環境負荷低減に向けた環境マネジメントの推進

環境への取り組み姿勢を明確化し、環境に配慮した企業活動を適切に実施するため、グループ環境方針を制定しています。また、毎年グループ環境目標を設定し、目標達成に向けたPDCAサイクルを展開する環境マネジメントシステムを採用しています。

##### 環境マネジメント目標の設定 (りそなグループ)



新商品開発、お客さま向け啓発、社内啓発などのジャンルで各々が自主的に環境保全に関する目標を設定し、積極的な取り組みを行っています。

##### 省エネルギー・地球温暖化防止活動 (りそなグループ)



クールビズや早帰り運動の実施により、消費電力の低減に取り組んでいます。また、営業用車両のハイブリッド車への切り替えや電動アシスト自転車の導入により、ガソリン使用量の削減にも取り組んでいます。

#### 地域の環境保全に関する取り組み

社会とともに歩む「良き企業市民」として、地域の自然環境や生物多様性の維持・改善に貢献する活動に取り組んでいます。

##### 「りそなの絆」被災地植樹プロジェクト (りそなグループ)



2013年3月から、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をしています。

##### 「長瀬町埼玉りそなの花壇」づくり活動 (埼玉りそな銀行)



生物が生息できる環境や地域の人々が楽しめる公園づくりに貢献しています。

##### 「近畿大阪銀行の森づくり」活動 (近畿大阪銀行)



地元で「森づくり活動」に取り組み、里山保全・生物多様性保全に貢献しています。

# みなと銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行の経営統合に関する基本合意について

2017年3月3日、りそなホールディングス、三井住友フィナンシャルグループ、みなと銀行、関西アーバン銀行および近畿大阪銀行は、みなと銀行、関西アーバン銀行および近畿大阪銀行の3社の経営統合に向け協議・検討を進めて行くことについて合意しました。

以下の基本方針のもと、「関西の未来とともに歩む新たなリテール金融サービスモデル」を構築してまいります。



#### 〈統合グループの基本方針〉

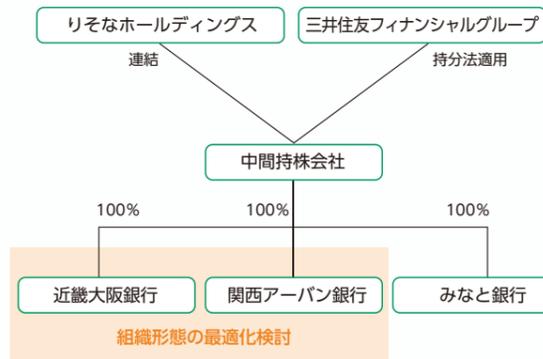
- お客さまと地域社会への一層の貢献を図りつつ、従来の地方銀行の枠を超えた、関西の未来とともに歩む新たなリテール金融サービスモデルの構築
- 本経営統合を通じた生産性の向上と資本基盤の拡充
- 新たな企業カルチャーの構築

基本合意の概要については下記のとおりです。

#### 統合の形態

- りそなホールディングスの傘下に中間持株会社を設立し、みなと銀行、関西アーバン銀行及び近畿大阪銀行の各社が完全子会社となる持株会社方式による統合を企画

#### 統合グループのイメージ



#### 統合グループの概要

- 大阪府、兵庫県及び滋賀県を中心に、お客さまへの緊密なサービス提供の基盤となる競争力ある充実した店舗ネットワーク(379カ店)を有し、総資産11.6兆円、貸出金8.7兆円、業務粗利益1,482億円、当期純利益281億円の規模を有する本邦有数の地域金融グループ

#### 3社の概要 (2017年3月期、末)

(億円)

	みなと銀行	関西アーバン銀行	近畿大阪銀行	合算
総資産残高(連結)	35,066	46,037	35,408	116,512
貸出金残高(連結)	24,978	38,505	24,419	87,903
預金残高(連結)	31,403	40,323	32,293	104,020
業務粗利益(単体)	441	607	433	1,482
当期純利益(単体)	66	140	75	281
店舗数(出張所を含む)	106	155	118	379

#### 統合スケジュール

2017年9月末頃まで(予定)	最終契約締結
2017年11月末頃まで(予定)	経営統合の承認に関する臨時株主総会
2018年4月頃(予定)	東京証券取引所上場廃止日 (みなと銀行、関西アーバン銀行) 経営統合完了日 持株会社の上場日

(1)主要財務データ(5期分)

(単位：億円)

	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期
<b>連結損益計算書サマリー</b>					
業務粗利益	6,371	6,085	6,324	6,195 (A)	<b>5,631</b>
①資金利益	4,430	4,300	4,259	4,013 (B)	<b>3,779</b>
②信託報酬	216	237	227	212	<b>179</b>
③役務取引等利益	1,289	1,350	1,464	1,474 (C)	<b>1,427</b>
フィー収益比率((②+③)/業務粗利益)	23.64%	26.09%	26.75%	27.23%	<b>28.52%</b>
④その他業務粗利益	434	197	372	495 (D)	<b>245</b>
債券関係損益(先物等込)	255	71	195	306	<b>55</b>
経費(銀行臨時処理分を除く)	△3,535	△3,503	△3,542	△3,445 (E)	<b>△3,449</b>
経費率(OHR)	55.49%	57.56%	56.00%	55.61%	<b>61.25%</b>
実質業務純益	2,837	2,583	2,783	2,751	<b>2,182</b>
株式等関係損益(先物込)	△92	213	200	△16	<b>32</b>
与信費用	130	264	223	△258 (F)	<b>174</b>
その他損益等	50	42	91	59	<b>△108</b>
税金等調整前当期純利益	2,843	3,120	3,262	2,505	<b>2,282</b>
税金費用ほか	△92	△914	△1,147	△666	<b>△667</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	2,751	2,206	2,114	1,838 (G)	<b>1,614</b>

(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	431,106	447,194	465,865	491,264	<b>484,561</b>
現金預け金	33,861	64,718	96,729	135,145	<b>126,419</b>
貸出金	264,901	267,016	274,872	276,649 (H)	<b>281,867</b>
有価証券	101,815	86,984	68,642	53,467 (I)	<b>52,957</b>
負債の部合計	409,213	427,630	444,431	472,929	<b>465,093</b>
預金・譲渡性預金	366,862	376,957	388,434	395,733 (J)	<b>416,409</b>
純資産の部合計	21,893	19,564	21,433	18,334	<b>19,467</b>
株主資本	18,034	15,436	15,297	14,481 (K)	<b>14,854</b>
その他の包括利益累計額	2,598	2,734	4,490	3,678	<b>4,434</b>

信託財産額	233,773	239,158	245,266	297,688	<b>266,089</b>
-------	---------	---------	---------	---------	----------------

主要指標

自己資本比率(国内基準)	14.67%	14.33%	13.46%	13.53% (L)	<b>11.69%</b>
(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)	—	7.73% (7.43%)	8.16% (7.07%)	9.52% (8.13%)	<b>10.74% (8.59%)</b>
1株当たり配当金(DPS)(円)	12	15	17	17	<b>19</b>
1株当たり純資産(BPS)(円)	490.48	552.89	690.66	705.81	<b>786.94</b>
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	105.71	89.71	91.07	75.73	<b>66.89</b>
自己資本利益率(ROE) <sup>*1</sup>	30.65%	21.68%	18.89%	14.41%	<b>11.67</b>
総資産利益率(ROA) <sup>*2</sup>	0.63%	0.50%	0.46%	0.38%	<b>0.33</b>
不良債権比率(銀行合算・金融再生法基準)	2.06%	1.74%	1.51%	1.51%	<b>1.35</b>
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	24.43	21.86	23.18	23.19	<b>23.21</b>
期末株価(円)	488	499	596.6	401.6	<b>597.9</b>
時価総額(億円)	11,922	10,912	13,829	9,316	<b>13,881</b>

\*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

(2)2017年3月期の業績ハイライト

損益の状況

- (A) 業務粗利益は、貸出金利回り低下の影響を貸出金の増加で一部カバーしたものの、債券関係損益の減少などもあり、前期比564億円の減少となる5,631億円となりました。
- (B) 資金利益は、貸出金残高が増加した一方で、マイナス金利の影響などを受け、利回りが低下したことから、前期比234億円の減少となる3,779億円となりました。
- (C) 役務取引等利益は、法人ソリューション収益やローン収益などが増加した一方、不安定な相場環境のなか、金融商品販売が伸び悩んだ結果、前期比47億円の減少となる1,427億円となりました。
- (D) その他業務粗利益は、先物を含む債券関係損益が金利環境の変化を受け伸び悩み、前期比249億円の減少となる245億円となりました。
- (E) 経費は、外形標準課税などの増加要因もありましたが、引き続きローコストオペレーションに取り組み、ほぼ前期並の3,449億円となりました。
- (F) 与信費用は、新規発生が過去最低水準にとどまったことに加えて、債務者区分の改善なども見られ、前期の258億円の費用発生から、174億円の戻入に転じました。
- (G) この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比223億円の減益となる1,614億円となりました。

バランスシートの状況

- (H) 貸出金は、中小企業向け貸出や住宅ローンなどが増加し、前期末比5,217億円の増加となる28兆1,867億円となりました。また、グループ銀行合算の不良債権比率は前期比0.16%低下し、1.35%となりました。
- (I) 有価証券は、国債の保有残高が減少したことなどにより、前期末比509億円減少し、5兆2,957億円となりました。
- (J) 預金・譲渡性預金は、法人・個人とも流動性預金を中心に増加し、前期末比2兆676億円の増加となる41兆6,409億円となりました。
- (K) 株主資本は、第6種優先株式の取得・消却による減少要因が757億円ありましたが、利益の積み上げなどにより、前期末比372億円の増加となる1兆4,854億円となりました。

自己資本の状況(バーゼル3、国内基準)

- (L) 自己資本の額は、期間利益として1,614億円を計上した一方、2016年12月の第6種優先株式の取得・消却や劣後債の償還などもあり、2,224億円の減少となりました。分母のリスク・アセット等は、貸出金の増加を主因として、3,782億円の増加となりました。この結果、自己資本比率は前期末比1.84%低下し、11.69%となりました。

自己資本比率の状況(国内基準)

	2017/3末	増減
<b>自己資本比率</b>	<b>11.69%</b>	<b>△1.84%</b>
自己資本の額(億円)	17,468	△2,224
コア資本に係る基礎項目の額	17,759	△2,217
普通株式に係る株主資本の額	13,615	+1,118
社債型優先株式*	1,000	△750
劣後債等*	2,819	△2,289
リスク・アセット等(億円)	149,308	+3,782
信用リスク・アセットの額	133,427	+3,877
マーケット・リスク相当額÷8%	831	△721
オペレーショナル・リスク相当額÷8%	10,497	△118
フロア調整額	4,551	+745

\*経過措置による算入

りそな銀行

	2015/3末	2016/3末	2017/3末
貸出金 <sup>※1</sup>	184,129	185,195	<b>188,758</b>
預金・譲渡性預金	243,547	244,780	<b>260,680</b>

	2015/3期	2016/3期	2017/3期
業務粗利益	3,910	3,835	<b>3,522</b>
経費	△ 2,198	△ 2,140	△ <b>2,142</b>
実質業務純益 <sup>※2</sup>	1,711	1,694	<b>1,379</b>
与信費用	248	△ 248	<b>147</b>
当期純利益	1,499	1,008	<b>1,013</b>

	2015/3末	2016/3末	2017/3末
自己資本の額	14,650	13,617	<b>12,013</b>
リスク・アセット等 <sup>※3</sup>	107,861	106,566	<b>108,907</b>
自己資本比率(%)	13.58	12.77	<b>11.03</b>

りそな銀行の業務粗利益は、貸出金の増加やローン関連の役務収益増加などがありましたが、預貸金利回り差の縮小などによる資金利益の減益および債券関係損益の減益などにより、3,522億円(前期比△313億円)となりました。経費は2,142億円と前期並みの水準となり、実質業務純益は1,379億円(前期比△314億円)となりました。一方、株式等関係損益の改善や与信費用が戻入となったことなどにより、当期純利益は1,013億円(前期比+4億円)となりました。

埼玉りそな銀行

	2015/3末	2016/3末	2017/3末
貸出金	68,685	69,769	<b>70,956</b>
預金・譲渡性預金	117,180	123,196	<b>128,028</b>

	2015/3期	2016/3期	2017/3期
業務粗利益	1,363	1,374	<b>1,221</b>
経費	△ 768	△ 747	△ <b>748</b>
実質業務純益 <sup>※2</sup>	595	626	<b>472</b>
与信費用	△ 22	△ 16	<b>8</b>
当期純利益	352	402	<b>347</b>

	2015/3末	2016/3末	2017/3末
自己資本の額	4,140	3,802	<b>3,330</b>
リスク・アセット等 <sup>※3</sup>	29,024	27,593	<b>28,757</b>
自己資本比率(%)	14.26	13.78	<b>11.58</b>

埼玉りそな銀行の業務粗利益は、貸出金の増加や法人関連を中心とする役務取引等利益の増加などがありましたが、預貸金利回り差の縮小などによる資金利益の減益および債券関係損益の減益などにより、1,221億円(前期比△153億円)となりました。経費は748億円と前期並みの水準となり、実質業務純益は472億円(前期比△154億円)となりました。一方、株式等関係損益の増加や与信費用が戻入となったことなどにより、当期純利益は347億円(前期比△54億円)となりました。

近畿大阪銀行

	2015/3末	2016/3末	2017/3末
貸出金	24,741	24,356	<b>24,405</b>
預金・譲渡性預金	33,069	32,668	<b>32,945</b>

	2015/3期	2016/3期	2017/3期
業務粗利益	530	510	<b>433</b>
経費	△ 386	△ 375	△ <b>376</b>
実質業務純益 <sup>※2</sup>	144	134	<b>57</b>
与信費用	17	29	<b>26</b>
当期純利益	112	223	<b>75</b>

	2015/3末	2016/3末	2017/3末
自己資本の額	1,480	1,540	<b>1,546</b>
リスク・アセット等 <sup>※4</sup>	13,541	13,796	<b>13,423</b>
自己資本比率(%)	10.93	11.16	<b>11.51</b>

近畿大阪銀行の業務粗利益は、預貸金利回り差の縮小などによる資金利益の減益および債券関係損益の減益などにより、433億円(前期比△76億円)となりました。経費は376億円と前期並みの水準となり、実質業務純益は57億円(前期比△77億円)となりました。当期純利益は、与信費用が前期同様戻入となった一方で、前期計上した税効果会計見直しによる一過性の増益要因が剥落したことなどから、75億円(前期比△148億円)となりました。

※1 貸出金は銀行勘定、信託勘定の合算です。

※2 実質業務純益は、業務粗利益(信託勘定に係る不良債権処理額を除く)から人件費などの経費を差し引いたものです。

※3 リスク・アセット等のうち、信用リスク・アセットの計測手法は、先進的内部格付手法(A-IRB)です。

※4 リスク・アセット等のうち、信用リスク・アセットの計測手法は、基礎的内部格付手法(F-IRB)です。

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

(単位：億円)		
	2016年3月期 (2016年3月31日)	2017年3月期 (2017年3月31日)
<b>資産の部</b>		
現金預け金	135,145	126,419
コールローン及び買入手形	1,919	1,565
買入金銭債権	3,918	3,553
特定取引資産	4,753	3,485
金銭の信託	1	10
有価証券	53,467	52,957
貸出金	276,649	281,867
外国為替	688	954
その他資産	8,728	7,706
<b>有形固定資産</b>	<b>3,076</b>	<b>3,040</b>
建物	973	995
土地	1,851	1,800
リース資産	96	116
建設仮勘定	43	22
その他の有形固定資産	111	105
<b>無形固定資産</b>	<b>323</b>	<b>313</b>
ソフトウェア	71	74
リース資産	200	187
その他の無形固定資産	51	51
退職給付に係る資産	42	168
繰延税金資産	256	17
支払承諾見返	4,314	4,185
貸倒引当金	△ 2,020	△ 1,684
投資損失引当金	△ 0	△ 0
<b>資産の部合計</b>	<b>491,264</b>	<b>484,561</b>

(単位：億円)		
	2016年3月期 (2016年3月31日)	2017年3月期 (2017年3月31日)
<b>負債の部</b>		
預金	382,288	406,753
譲渡性預金	13,445	9,655
コールマネー及び売渡手形	6,069	7,093
売現先勘定	59	50
債券貸借取引受入担保金	1,451	4,292
特定取引負債	2,916	1,848
借入金	8,090	6,992
外国為替	19	24
社債	6,248	4,563
信託勘定借	37,076	10,153
その他負債	9,850	8,297
賞与引当金	169	161
退職給付に係る負債	325	126
その他の引当金	402	445
繰延税金負債	1	247
再評価に係る繰延税金負債	201	201
支払承諾	4,314	4,185
<b>負債の部合計</b>	<b>472,929</b>	<b>465,093</b>
<b>純資産の部</b>		
資本金	504	504
利益剰余金	13,995	14,361
自己株式	△ 19	△ 11
<b>株主資本合計</b>	<b>14,481</b>	<b>14,854</b>
その他有価証券評価差額金	3,474	4,147
繰延ヘッジ損益	495	404
土地再評価差額金	440	440
為替換算調整勘定	△ 30	△ 31
退職給付に係る調整累計額	△ 701	△ 526
その他の包括利益累計額合計	3,678	4,434
非支配株主持分	174	178
<b>純資産の部合計</b>	<b>18,334</b>	<b>19,467</b>
<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>491,264</b>	<b>484,561</b>

### 連結損益計算書

(単位：億円)		
	2016年3月期 (2015年4月1日から 2016年3月31日まで)	2017年3月期 (2016年4月1日から 2017年3月31日まで)
<b>経常収益</b>	<b>8,174</b>	<b>7,579</b>
資金運用収益	4,435	4,063
貸出金利息	3,532	3,231
有価証券利息配当金	551	513
コールローン利息及び 買入手形利息	7	12
債券貸借取引受入利息	0	0
預け金利息	99	102
その他の受入利息	244	203
信託報酬	212	179
役員取引等収益	2,031	2,005
特定取引収益	104	88
その他業務収益	614	422
その他経常収益	775	820
貸倒引当金戻入益	—	165
償却債権取立益	153	149
その他の経常収益	621	505
<b>経常費用</b>	<b>5,657</b>	<b>5,316</b>
資金調達費用	422	284
預金利息	141	106
譲渡性預金利息	15	1
コールマネー利息及び 売渡手形利息	27	29
売現先利息	0	0
債券貸借取引支払利息	8	9
借入金利息	30	25
社債利息	174	80
その他の支払利息	22	32
役員取引等費用	557	578
特定取引費用	3	1
その他業務費用	220	263
営業経費	3,475	3,624
その他経常費用	978	564
貸倒引当金繰入額	86	—
その他の経常費用	892	564
<b>経常利益</b>	<b>2,517</b>	<b>2,262</b>
<b>特別利益</b>	<b>13</b>	<b>39</b>
固定資産処分益	13	39
<b>特別損失</b>	<b>25</b>	<b>19</b>
固定資産処分損	10	11
減損損失	14	8
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>2,505</b>	<b>2,282</b>
法人税、住民税及び事業税	439	492
法人税等調整額	218	166
法人税等合計	657	659
<b>当期純利益</b>	<b>1,848</b>	<b>1,623</b>
非支配株主に帰属する 当期純利益	9	8
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,838	1,614

### 連結包括利益計算書

(単位：億円)		
	2016年3月期 (2015年4月1日から 2016年3月31日まで)	2017年3月期 (2016年4月1日から 2017年3月31日まで)
<b>当期純利益</b>	<b>1,848</b>	<b>1,623</b>
<b>その他の包括利益</b>	<b>△ 931</b>	<b>754</b>
その他有価証券評価差額金	△ 756	672
繰延ヘッジ損益	163	△ 90
土地再評価差額金	10	0
為替換算調整勘定	△ 139	△ 3
退職給付に係る調整額	△ 211	175
持分法適用会社に対する 持分相当額	△ 0	△ 0
<b>包括利益</b>	<b>916</b>	<b>2,377</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,031	2,371
非支配株主に係る包括利益	△ 115	6

## 連結株主資本等変動計算書

(単位:億円)

2016年3月期 (2015年4月1日から 2016年3月31日まで)	株主資本				その他の包括利益累計額							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	1,459	13,358	△24	15,297	4,230	331	434	△15	△491	4,490	1,646	21,433
当期変動額													
剰余金(その他資本 剰余金)の配当		△320			△320								△320
剰余金の配当			△746		△746								△746
親会社株主に帰属する 当期純利益			1,838		1,838								1,838
自己株式の取得				△1,598	△1,598								△1,598
自己株式の処分		△0		5	5								5
自己株式の消却		△1,598		1,598	—								—
連結範囲の変動			△0		△0								△0
利益剰余金から 資本剰余金への振替		459	△459		—								—
土地再評価差額金の 取崩				5	5								5
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						△755	163	5	△14	△210	△812	△1,471	△2,283
当期変動額合計	—	△1,459	637	5	△815	△755	163	5	△14	△210	△812	△1,471	△3,099
当期末残高	504	—	13,995	△19	14,481	3,474	495	440	△30	△701	3,678	174	18,334

(単位:億円)

2017年3月期 (2016年4月1日から 2017年3月31日まで)	株主資本				その他の包括利益累計額							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	—	13,995	△19	14,481	3,474	495	440	△30	△701	3,678	174	18,334
当期変動額													
剰余金の配当			△492		△492								△492
親会社株主に帰属する 当期純利益			1,614		1,614								1,614
自己株式の取得				△757	△757								△757
自己株式の処分		△0		7	7								7
自己株式の消却		△757		757	—								—
利益剰余金から 資本剰余金への振替		757	△757		—								—
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						672	△90	0	△1	175	756	3	760
当期変動額合計	—	—	365	7	372	672	△90	0	△1	175	756	3	1,133
当期末残高	504	—	14,361	△11	14,854	4,147	404	440	△31	△526	4,434	178	19,467

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)

2016年3月期 (2015年4月1日から 2016年3月31日まで)	2017年3月期 (2016年4月1日から 2017年3月31日まで)	
	2016年3月期 (2015年4月1日から 2016年3月31日まで)	2017年3月期 (2016年4月1日から 2017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	2,505	2,282
減価償却費	262	254
減損損失	14	8
持分法による投資損益 (△は益)	△1	△1
貸倒引当金の増減(△)	△75	△335
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)	△30	△8
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△154	△55
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△118	△15
資金運用収益	△4,435	△4,063
資金調達費用	422	284
有価証券関係損益(△)	△408	△211
為替差損益(△は益)	△338	△166
固定資産処分損益(△は益)	△2	△27
特定取引資産の純増(△)減	1,143	1,267
特定取引負債の純増減(△)	△112	△1,068
貸出金の純増(△)減	△1,776	△5,217
預金の純増減(△)	15,159	24,465
譲渡性預金の純増減(△)	△7,861	△3,789
借入金(劣後特約付借入金を 除く)の純増減(△)	979	△1,098
預け金(日銀預け金を除く)の純増 (△)減	528	109
コールローン等の純増(△)減	△1,044	718
コールマネー等の純増減(△)	△9,695	1,014
債券貸借取引受入担保金の 純増減(△)	1,209	2,841
外国為替(資産)の純増(△)減	290	△265
外国為替(負債)の純増減(△)	5	4
普通社債発行及び償還 による増減(△)	△30	280
信託勘定借の純増減(△)	30,900	△26,923
資金運用による収入	4,476	4,059
資金調達による支出	△435	△338
その他	△139	△1,257
小計	31,237	△7,251
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△579	△322
営業活動による キャッシュ・フロー	30,657	△7,574

(単位:億円)

2016年3月期 (2015年4月1日から 2016年3月31日まで)	2017年3月期 (2016年4月1日から 2017年3月31日まで)	
	2016年3月期 (2015年4月1日から 2016年3月31日まで)	2017年3月期 (2016年4月1日から 2017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	△141,206	△72,170
有価証券の売却による収入	146,323	68,259
有価証券の償還による収入	7,957	6,091
金銭の信託の増加による支出	—	△8
有形固定資産の取得による支出	△121	△101
有形固定資産の売却による収入	21	91
無形固定資産の取得による支出	△34	△33
無形固定資産の売却による収入	—	0
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による収入	0	—
その他	△2	△1
投資活動による キャッシュ・フロー	12,936	2,126
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	△260	—
劣後特約付社債の償還による 支出	△1,727	△1,926
配当金の支払額	△1,066	△492
非支配株主への配当金の支払額	△2	△2
自己株式の取得による支出	△1,598	△757
自己株式の売却による収入	5	9
財務活動による キャッシュ・フロー	△4,649	△3,168
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)	38,943	△8,616
現金及び現金同等物の 期首残高	94,563	133,507
現金及び現金同等物の 期末残高	133,507	124,891

■ リソナグループの概要 2017年3月末現在

リソナホールディングス

リソナ銀行		総資産 30.9兆円	信託財産 26.6兆円
代表者	社長 東 和浩	有人店舗数	334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	9,741人(連結) 9,450人(単体)
設立	1918年5月	預金残高	24兆9,652億円
株主(持株比率)	株式会社リソナホールディングス(100%)	貸出金残高	18兆8,447億円(銀行勘定)

埼玉リソナ銀行		総資産 13.9兆円	
代表者	社長 池田 一義	有人店舗数	127店(うち埼玉県内126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	3,239人(単体)
設立	2002年8月	預金残高	12兆5,252億円
株主(持株比率)	株式会社リソナホールディングス(100%)	貸出金残高	7兆956億円

近畿大阪銀行		総資産 3.5兆円	
代表者	社長 中前 公志	有人店舗数	118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	2,150人(連結) 2,124人(単体)
設立	1950年11月	預金残高	3兆2,357億円
株主(持株比率)	株式会社リソナホールディングス(100%)	貸出金残高	2兆4,405億円

主要な子会社および関連会社	
リソナ保証株式会社*	P. T. Bank Resona Perdanía
大和ギャランティ株式会社*	リソナカード株式会社
近畿大阪信用保証株式会社	リソナキャピタル株式会社
リソナ総合研究所株式会社	リソナ決済サービス株式会社
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	リソナアセットマネジメント株式会社

総資産 48.4兆円  
信託財産 26.6兆円

\*2017年4月1日付でリソナ保証株式会社を存続会社として合併しました。

■ 格付情報 2017年3月末現在

	Moody's		S&P		R&I		JCR
	長期	短期	長期	短期	長期	短期	長期
リソナホールディングス	—	—	—	—	A	—	—
リソナ銀行	A2	P-1	A	A-1	A+	a-1	A+
埼玉リソナ銀行	A2	P-1	—	—	A+	a-1	A+
近畿大阪銀行	A2	P-1	—	—	—	—	—

■ プロフィール 2017年3月末現在

商号 株式会社リソナホールディングス  
 代表者 社長 東 和浩  
 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 16,860人(連結) 997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  
 ホームページ <http://www.resona-gr.co.jp/>



東京本社



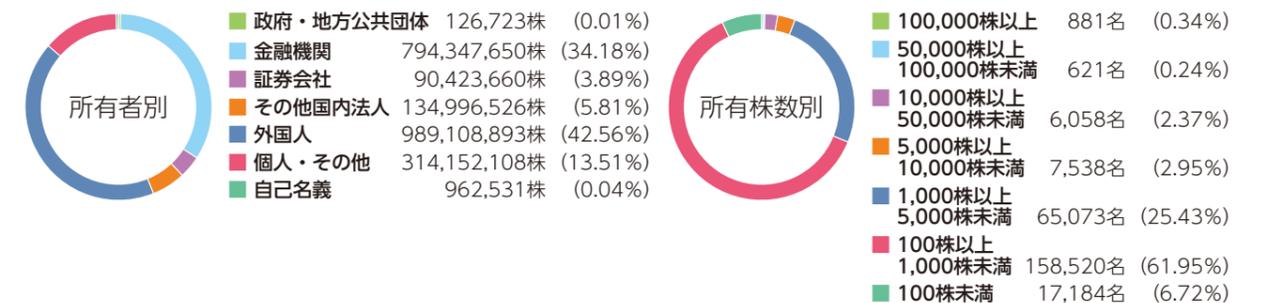
大阪本社

■ 株式の状況 2017年3月末現在

発行済株式総数 2,328,118,091株 (うち普通株式2,324,118,091株、優先株式4,000,000株)  
 株主数 普通株式 255,875名  
 大株主 (上位10位) 普通株式

株主の氏名または名称	持株数(千株)	持株比率(%)
第一生命保険株式会社	125,241	5.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	102,343	4.40
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	97,170	4.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	68,312	2.93
日本生命保険相互会社	65,488	2.81
AMUNDI GROUP	45,133	1.94
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	42,418	1.82
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	34,068	1.46
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	33,892	1.45
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	32,804	1.41

普通株式の分布状況





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

