

お客様の喜びが
りそなの喜び

りそなグループ

ディスクロージャー誌2019

ハイライト編

統合報告書



りそなホールディングス

RESONA



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、
「お客さまの喜びがりそなの喜び」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。

Next Action
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

「リテール No. 1」への道のり	2
リそなグループの概要	4
リそなグループのパフォーマンス	6
価値創造モデル	8
社長メッセージ	10
財務担当執行役メッセージ	16
地球温暖化・気候変動への対応	20
3つの「オムニ戦略」	
オムニ・チャンネル戦略	26
オムニ・アドバイザー戦略	28
オムニ・リージョナル戦略	30
ビジネス戦略	
資産形成サポートビジネス	32
決済ビジネス	33
承継ビジネス	34
中小企業向けビジネス	35
個人向けローンビジネス	38
コスト構造改革	39

より良い社会へ向けた取り組み	40
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	42
社外取締役メッセージ	44
コーポレートガバナンス	46
リスクアペタイト・フレームワーク	50
リスク管理	51
コンプライアンス	53
内部監査	54

財務・非財務情報

パフォーマンスデータ	56
連結財務諸表	58
会社情報	62

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、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

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



2030年SDGs達成に向けたコミットメント～Resona Sustainability Challenge 2030～

テーマ	SDGs項目	コミットメント
地域 地域経済の活性化	 17の目標すべて	- 環境・社会課題をテーマとした建設的な対話等により、お客さまとともに持続可能な社会の実現を目指します。 - 企業のスタートアップ支援や成長支援、社会インフラの効率運営のサポート等を通じて、地域経済の活性化、暮らしやすい街づくりに貢献します。 - 誰もが、「いつでも」「どこでも」簡単に利用できる、先進的な金融サービスの提供を通じて、社会や暮らしの利便性向上に貢献します。
少子高齢化 少子高齢化に起因する 将来不安の解消	 1, 3, 4, 8	金融コンサルティング、金融経済教育等の金融リテラシー向上の取り組みを通じて、将来に向けた資産の形成、承継をサポートし、生涯にわたる生活の質の向上に貢献します。
環境 地球温暖化・ 気候変動への対応	 7, 13	再生可能エネルギーの利用促進、温室効果ガス排出量の削減等、社会全体の環境負荷低減に積極的に取り組み、低炭素・循環型社会の実現を目指します。
人権 ダイバーシティ＆ インクルージョン	 3, 5, 8, 10	人権や多様性を尊重し、誰もが仕事も生活も充実させ自分らしく活躍できる社会づくりに貢献します。

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

【2019年度アクションプラン】
https://www.resona-gr.co.jp/holdings/csr/about/sustainability_challenge_action.html

「リテールNo. 1」への道のり

りそなグループは、2003年の公的資金注入後の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。

2001	大和銀ホールディングス設立 大和銀行、近畿大阪銀行および奈良銀行が持株会社大和銀ホールディングスを設立
2002	りそなグループ発足 あさひ銀行がグループに合流、社名をりそなホールディングスに変更
2003	- 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
2004	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 
2005	- 黒字転換 - りそなキッズマネーアカデミー開始 子ども向け金融経済教育活動 参加者は延べ約37,000人 
2006	- 普通株式の復配 - りそな銀行、奈良銀行合併
2007	第一生命と業務提携
2009	- 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) - りそな銀行、りそな信託銀行合併
2010	東京本社を千代田区大手町から江東区木場へ移転

2011	Visaデビットカードの取扱開始 
2012	- 年中無休店舗「セブンデイズプラザ」の出店開始 - 従業員のボランティア活動団体「Re: Heart倶楽部」発足 
2013	コミュニケーションキャラクター「りそにゃ」誕生 
2015	- 公的資金完済 - 新ブランド宣言制定 公的資金完済後の次なる10年に向けた新たな指針「想いをつなぐ、未来を形に。」を制定 - りそなアセットマネジメント設立 年金運用で培った運用力をすべてのお客さまへ - りそなグループ銀行間24時間365日振込開始 - 一般財団法人りそな未来財団設立 (2018年4月1日、「公益財団法人りそな未来財団」に名称変更)
2016	りそなスマートストア開始 インターネット専用口座「スマート口座」の取り扱いを開始 
2017	- ファンドラップの取扱開始 - りそなマーチャントバンクアジア営業開始 - 年中無休の年金相談専門店舗「つみたてプラザ」開設

2018	「りそなグループアプリ」リリース  - 関西みらいフィナンシャルグループ始動  「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」機能提供開始  「2030年SDGs達成に向けたコミットメント～Resona Sustainability Challenge 2030～」制定
2019	「りそなウォレットアプリ」提供開始  - 関西みらい銀行発足 

外部評価

「21世紀金融行動原則」最優良取組事例として「環境大臣賞」受賞

SDGs推進関連商品の開発・普及の取り組みが評価



女性が輝く先進企業2018
内閣総理大臣賞受賞

女性が輝く社会の実現に積極的に取り組む企業として、埼玉りそな銀行が受賞



GPIFが選定したESG4指数(国内株)すべてに採用(2019年6月現在)

- 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シリーズ

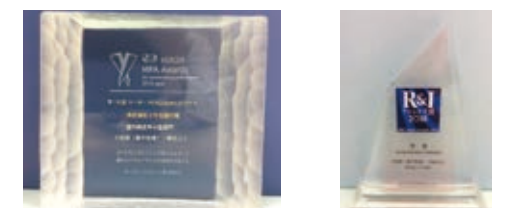
「りそなグループアプリ」
2018年度グッドデザイン賞受賞

優れたデザイン、シンプルな操作性が評価



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

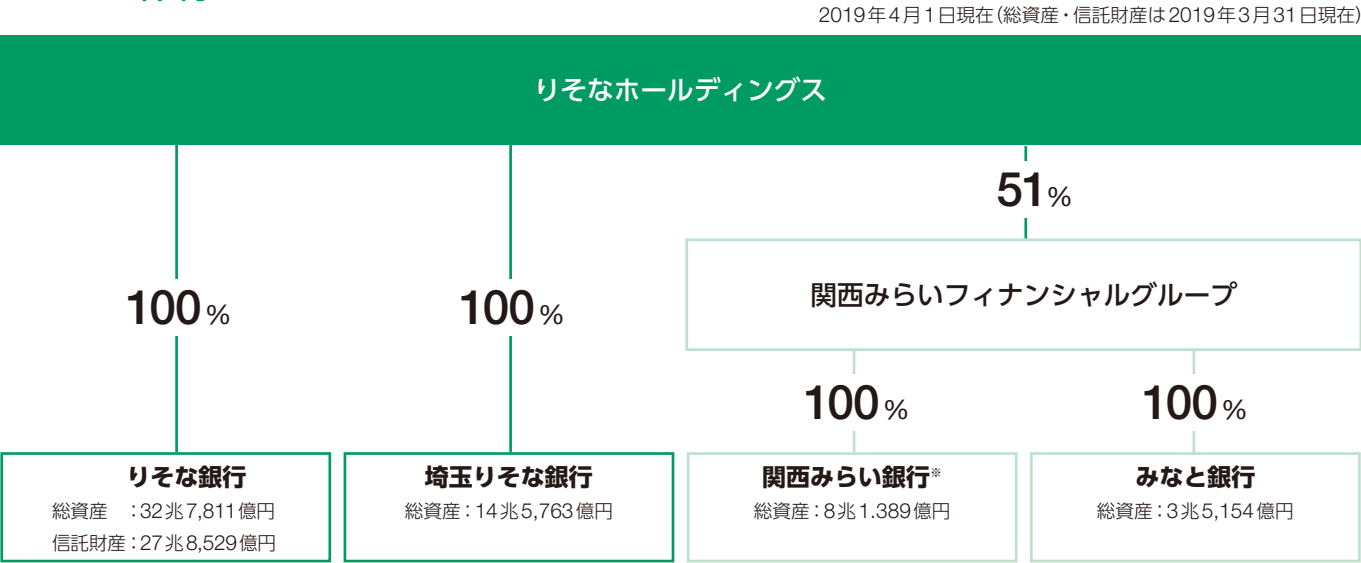
国内株集中投資ファンドの優れた運用実績が評価



りそなグループの概要

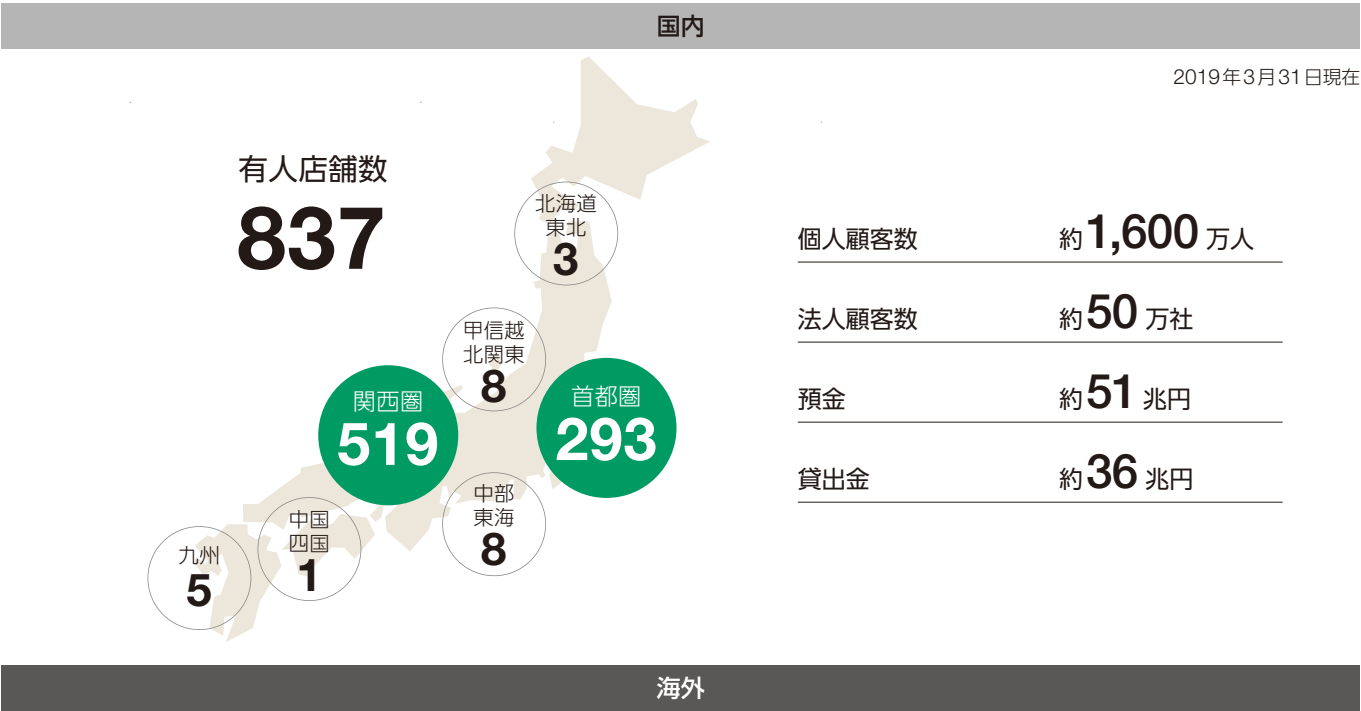
りそなグループは、関西みらいフィナンシャルグループの創設により、お客さま基盤・ネットワークがさらに拡充しました。本邦最大の信託併営商業銀行グループとして、より多くのお客さまに最適なソリューションをご提供していきます。

グループ体制



※ 2019年4月1日、関西アーバン銀行と近畿大阪銀行が合併
総資産は、2019年3月31日現在の2行合算

りそなのネットワーク



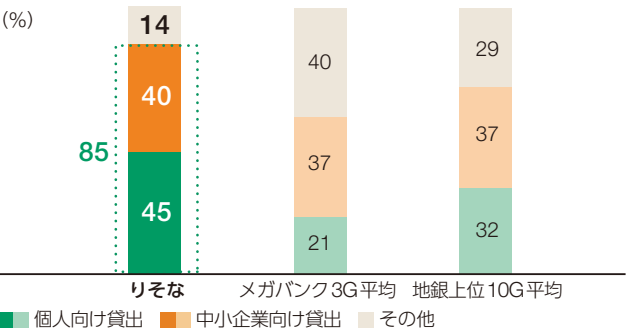
海外拠点と提携銀行によりアジア全域・米国をカバー

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	
りそなブルダニア銀行（現地合併銀行）	本店、支店：2、出張所：5
りそな・インドネシア・ファイナンス	

りそなのポジション

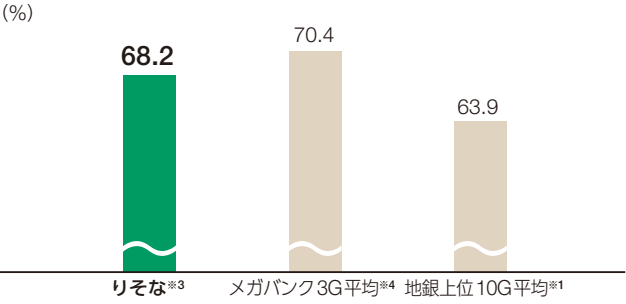
貸出金ポートフォリオ※1 2019年3月末

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。



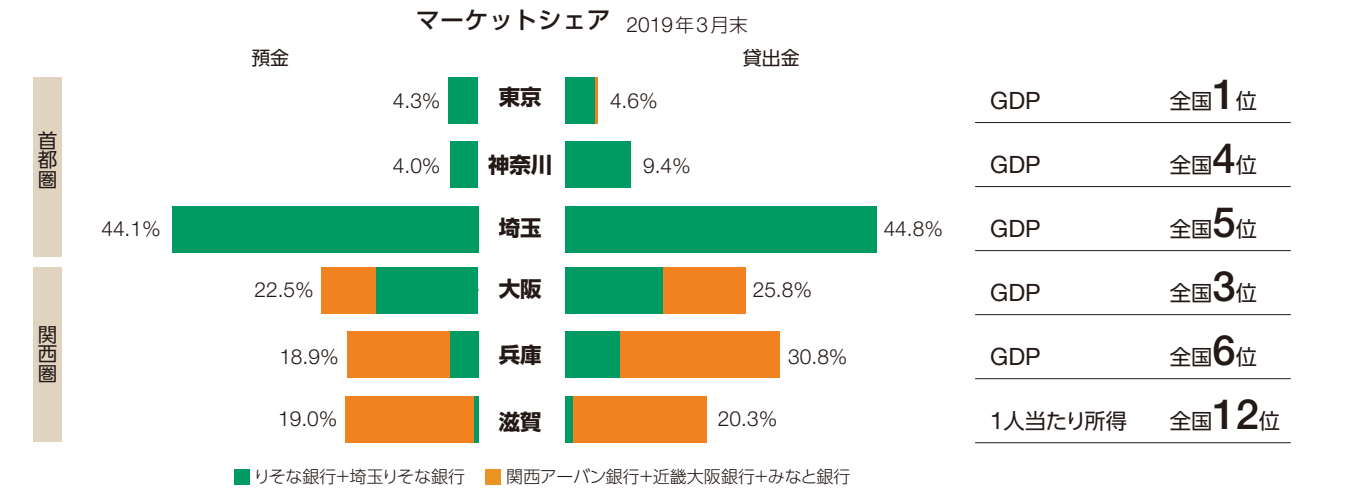
連結経費率の比較※2 2019年3月期

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。



預金、貸出金のマーケットシェア※5 2019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。

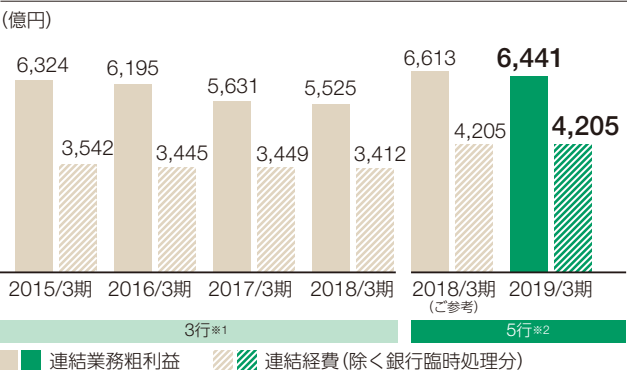


※1 出所：各社決算資料、りそな：グループ銀行合算（りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西アーバン銀行+近畿大阪銀行+みなと銀行）、メガバンク3G：三菱UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友+SMBC信託、地銀上位10G：連結総資産上位10地銀グループ（ふくおかFG、コンコルディアFG、めざきFG、千葉、ほくほくFG、静岡、八十二、西日本FHD、九州FG、山口FG）
※2 連結経費率＝営業経費／業務粗利益
※3 りそなHD
※4 MUFG、SMFG、みずほFG
※5 グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金（国内銀行）に占める割合

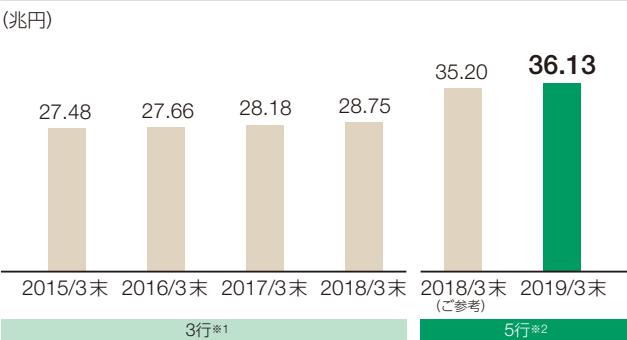
りそなグループのパフォーマンス

財務ハイライト

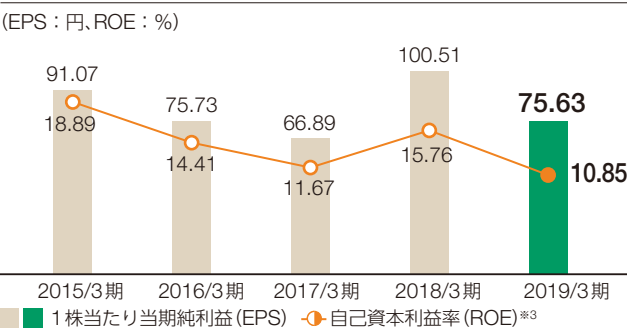
連結業務粗利益・連結経費



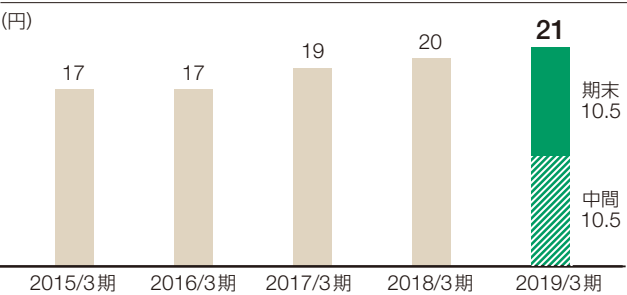
連結貸出金残高



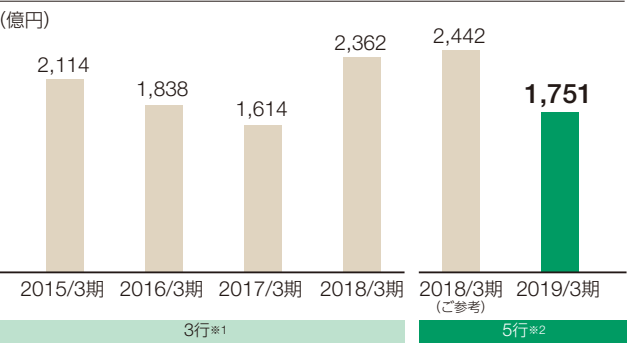
1株当たり当期純利益 (EPS)・自己資本利益率 (ROE) ※3



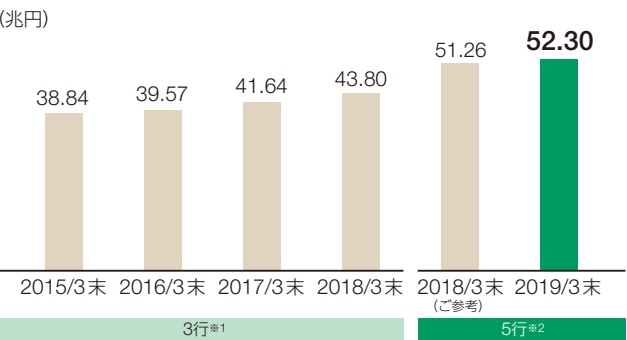
1株当たり年間配当金



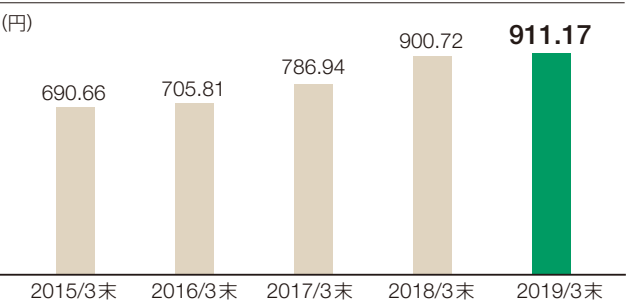
親会社株主に帰属する当期純利益



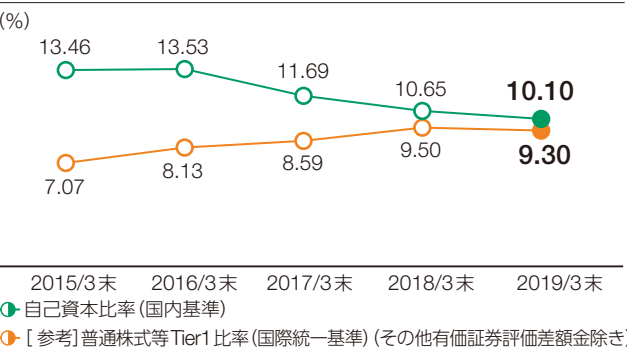
連結預金残高 (預金・譲渡性預金)



1株当たり純資産 (BPS)



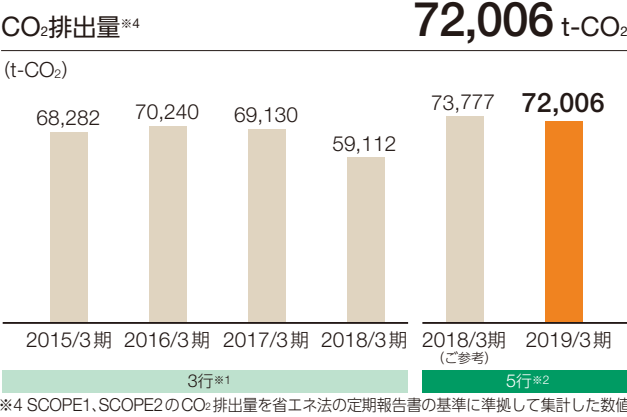
連結自己資本比率



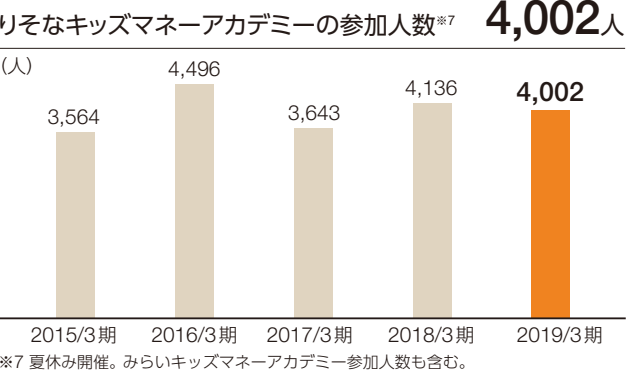
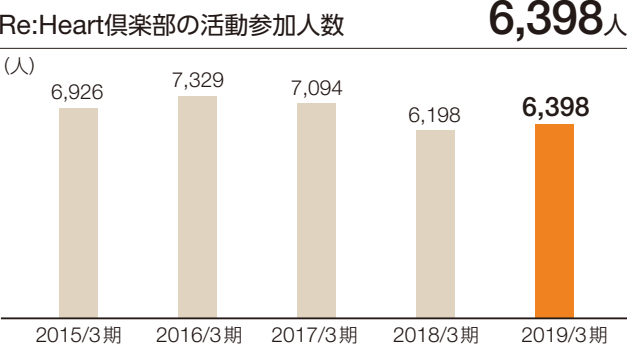
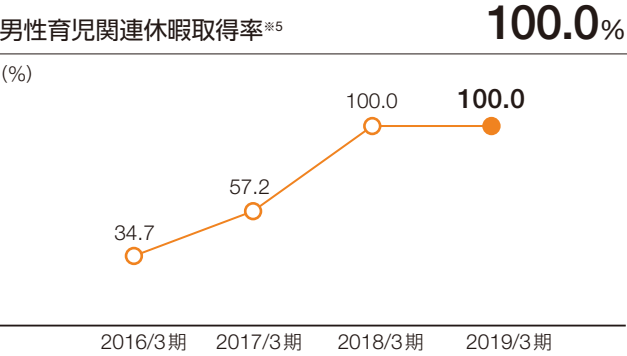
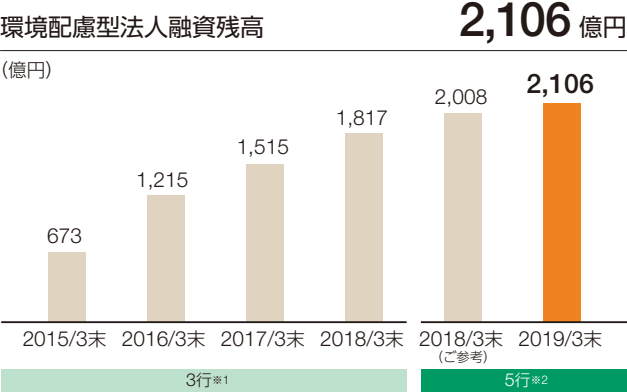
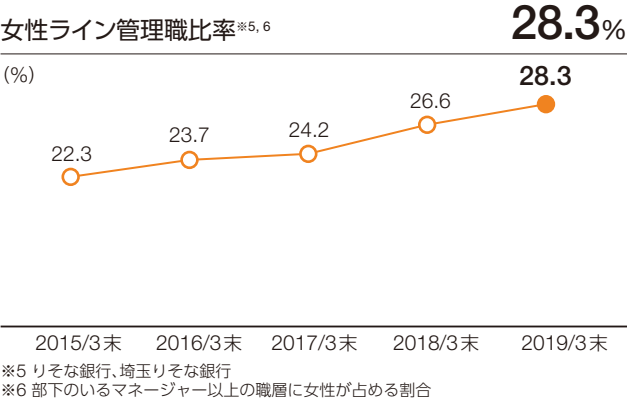
※1 りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行
※2 りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行、みなと銀行。2018年3月期は、5行体制として補正した計数としています。
※3 (親会社株主に帰属する当期純利益－優先配当相当額) ÷ (株主資本－優先株式残高)・期首・期末平均

非財務ハイライト

環境



社会



ガバナンス

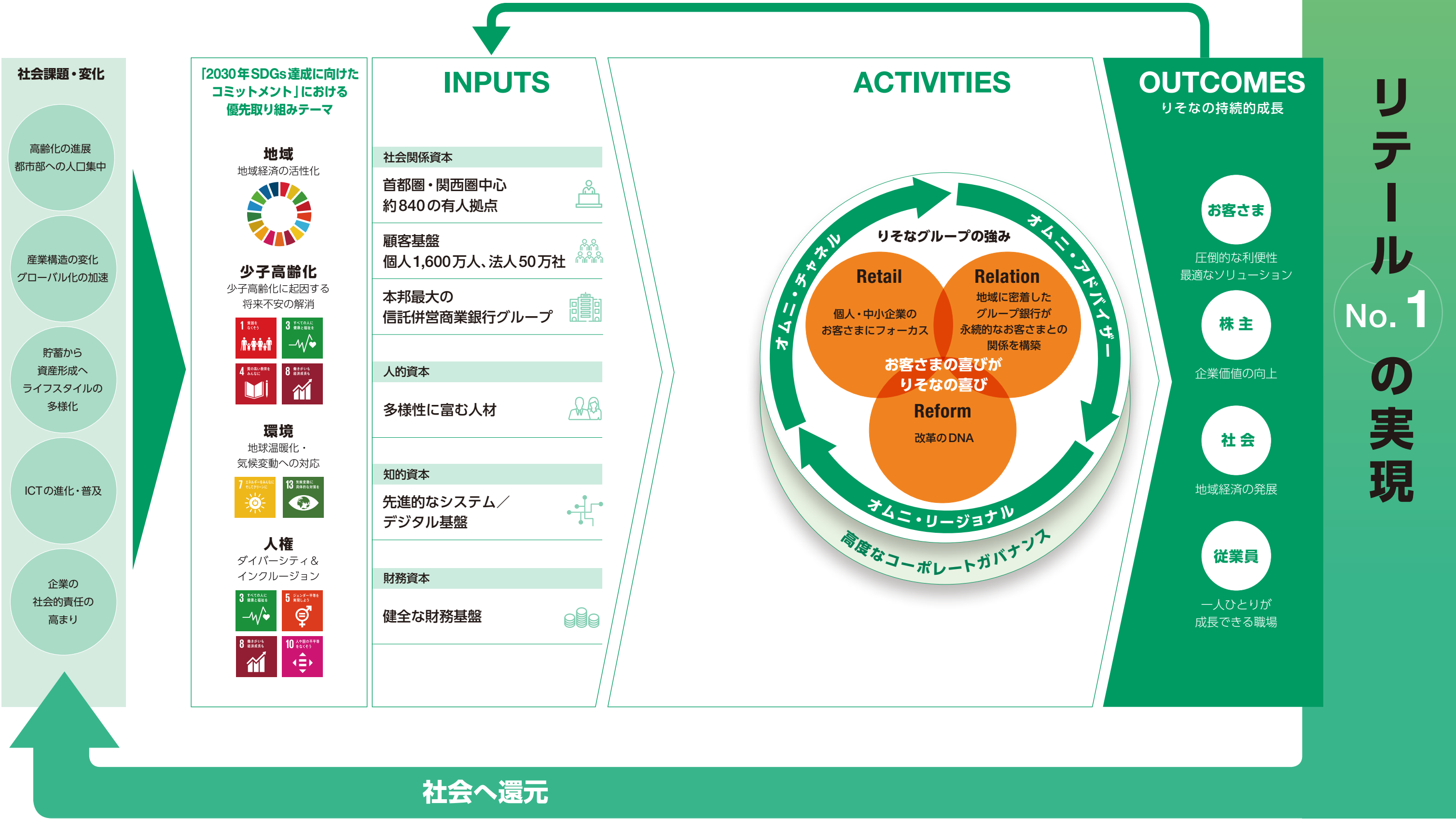
取締役会の構成



価値創造モデル

りそなグループは、りそなの強みを活かしながら、本業である金融サービスを通じて社会課題を解決し、お客さま価値を創造します。

「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢のもと、地域のお客さまからもっとも支持され、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の実現を目指して、企業価値の最大化に努めていきます。



「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
東 和浩

1 日本を取り巻く環境

日本経済は、グローバル化が加速するなかで、世界経済の動きに大きな影響を受けながらも、緩やかな回復が継続しています。しかしながら、より長い目線で俯瞰すると、少子高齢化が進むなかで、人口が減少に向かう構造問題に直面しています。

1,830兆円に上る家計の金融資産の約65%を60代以上の方々が保有するなど、世代間格差が広がっています。中小企業では後継者不在や人手不足などが喫緊の経営課題として認識され、事業拡大の制約要因になっています。

地球規模で起こる気候変動問題も、日本社会に影響を落とし始めています。エネルギー問題や、集中豪雨などの自然

災害は、人々の生活に直接的な影響を及ぼしており、地球温暖化を身近に感じるが多くなりました。

こうした長期的な課題や顕在化しつつある脅威には、社会全体で備え、これを解決していく必要があります。これらは、企業にとってリスクである一方、大きなビジネスチャンスとなります。これまで経済合理性を見出せていなかった領域に新たな「イノベーション」をつくり出すことで、社会課題を解決し、企業価値の向上を実現していく。ここに、これからの企業の存在価値があると、私は考えています。

2 りそなの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

りそなホールディングスは、2018年11月、「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、金融サービスを通じて、活力あふれる地域社会を実現していくことを宣言しました。RSC2030では、りそなの強みを活かし、本業を通じて解決に貢献できる社会課題として、①地域、②少子高齢化、③環境、④人権の4項目を特定し、それぞれの具体的な取り組みとしてアクションプランを定め、実践しています。

私は、この4つの社会課題がもたらすリスクを、イノベーションを通じてビジネス機会に変えることで、りそなグループがお客さまとともに成長していく好循環を生み出していくことができると考えています。

少子高齢化の進展、人口減少により、様々な業界でマー

ケットの縮小が心配されています。銀行業界も例外ではありません。フィンテックの台頭、これまで日本の産業を支えてきた間接金融への依存度低下など、旧来型の銀行の役割は終わりつつあるという議論もあります。確かに、「銀行」は要らなくなるかもしれません。一方、お金の悩みを解決する「金融サービス」の必要性はむしろ高まっていくはずです。

りそなは、全てのビジネスにおいて、社会課題の解決を起点に、お客さま目線のサービスをご提供しています。お客さまに付加価値を感じていただくとともに、地域社会の持続的発展を実現し、それを事業化することで自らの成長につなげていきたいと考えています。

例えば、高齢化が進めば、個人のお客さまではリタイア後の資産や相続など、中小企業の経営者では事業承継など、

解決すべき課題が増えていきます。こうしたニーズに対応するためには、やはりご相談のためのチャンネルが重要だと私は考えています。お振り込みなどのお取引はデジタル化により利便性を高めていく一方、相続や事業承継といったお悩みにはしっかりとした対面によるコミュニケーションが必要です。地域社会にとって、気候変動をはじめとした環境問題も深刻な脅威です。リそなは、環境に重大な負の

影響を及ぼすおそれのあるプロジェクトや石炭火力発電事業への新規融資は、災害時対応などの真にやむを得ない場合を除き、行わないことを表明しています。また、信託財産の運用業務においても、投資先企業の環境への取り組みはエンゲージメントの際の重要なテーマとなっています。金融サービスを通じて低炭素・循環型社会を実現していくことは、リそなグループの社会的使命であると考え、組織的な

取り組みをさらに進めていく考えです。

リそなの原点は、「どのように社会のお役に立てるのか」を常に考え、既成概念にとらわれないイノベーションに取組みながら、銀行業から金融サービス業へと進化していくことにあります。

これまで、お客さまが銀行に抱く「不便」「不安」「不満」「不信」を一つひとつ取り除き、お客さま価値の向上に努めてきました。例えば、営業店を午後3時に閉めるのではなく、

「平日午後5時までの営業」をいち早く始めました。「振込の24時間365日化」もリそなグループが先鞭をつけ、昨年から他の金融機関との間でも当日振込ができるようになりました。

こうしたイノベーションをさらに進めていくため、2020年3月期までの3年間をカバーする中期経営計画において3つの「オムニ戦略」に取り組んでいます。

3 3つの「オムニ戦略」を通じたイノベーションの創出

オムニ・チャンネル戦略

「オムニ・チャンネル戦略」は、ネットチャンネル（非対面）とリアルチャンネル（対面）、それぞれを強化し融合させることで、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する戦略です。ネットチャンネルでは、2018年2月にリリースした「リそなグループアプリ」のダウンロード数が100万を超えました。このアプリは、リリース後に寄せられたユーザーの声をいち早く反映し、より便利にご利用いただけるよう、既に500ヵ所以上の改善を加えています。

既存システムの制約といった銀行側の都合を優先させてつくったサービスを使っていたのではなく、カスタマーファーストでサービスをつくり上げ、高いお客さま満足につなげていくことが「リテールNo. 1」を実現していくうえで不可欠なアプローチと考えています。

リアルチャンネルでは、原則年中無休の「相談特化型店舗」を26拠点まで拡大させました。店舗を大幅に削減していく方向性を示す銀行も散見されますが、リそなグループは店舗をお客さまとの重要な接点と位置づけ、店舗数は可能な限り維持していく方針です。

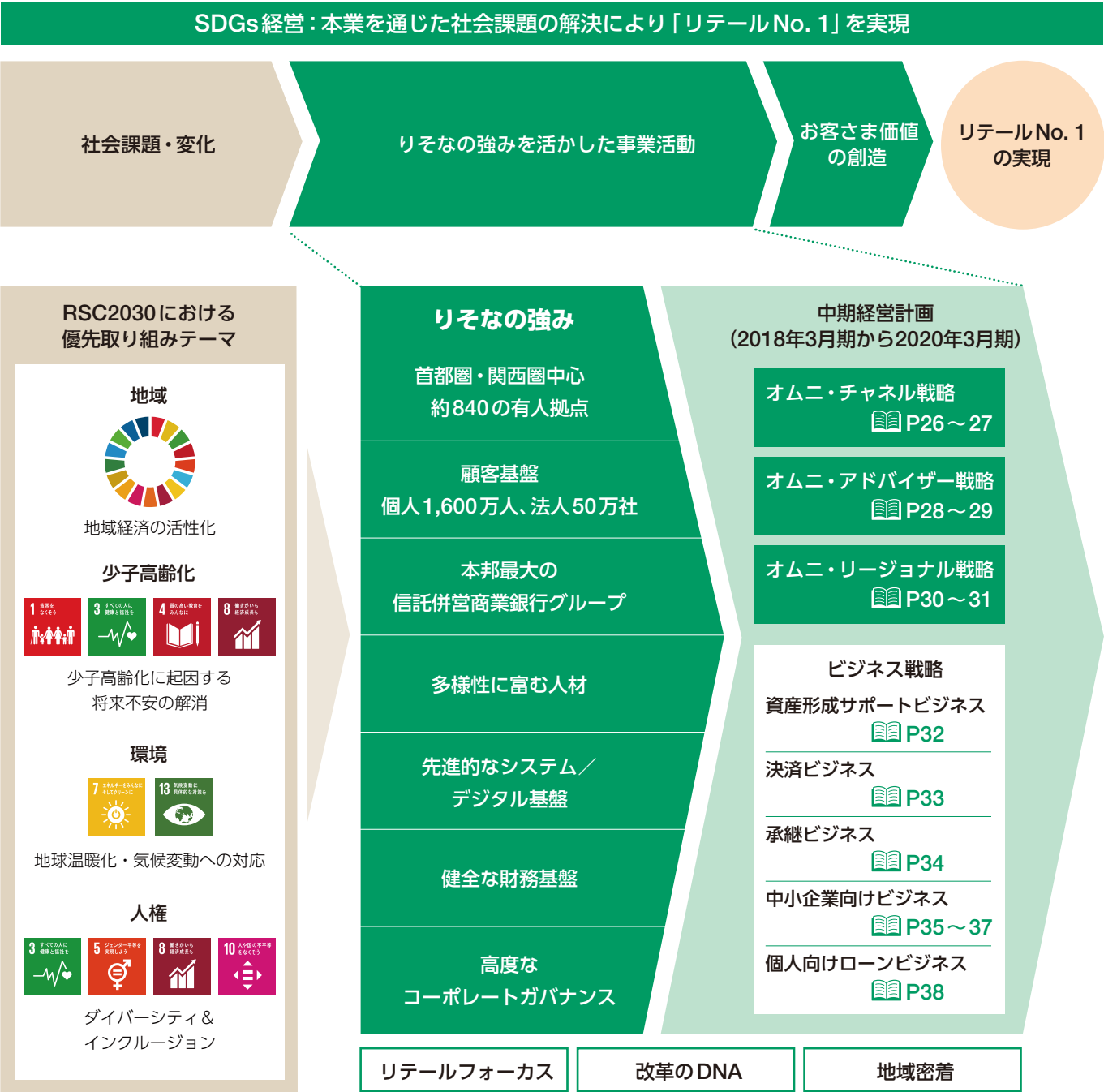
ただし、ローコスト運営も同時に実現していかなければなりません。私は常々、「コストを制する者がリテールを制する」

と言っています。リそなでは、これまでオペレーション改革と称して銀行の事務量削減とお客さま利便性向上の両立に努めてきました。具体的には、2005年3月期から2016年3月期までに営業店の事務量を半減させ、店舗の少人数運営体制の基礎を築いています。現在、2022年3月期までに事務量をさらに半減させることを目指し、デジタル化を通じて一層のローコスト運営体制の構築に取り組んでいます。

オムニ・リージョナル戦略

「オムニ・リージョナル戦略」は、地域金融機関やフィンテック企業などとの幅広い連携を通じ、より多くのお客さまに新たな価値をご提供していく戦略です。2019年3月期は、2018年4月に始動した関西みらいフィナンシャルグループをはじめ、国際業務で横浜銀行および大同生命と業務提携を開始するなど、お客さま基盤の拡充と機能の強化が進展しました。

関西みらいフィナンシャルグループでは、統合シナジーを早期に実現するべく、スピード感を持って統合作業を進めています。2019年4月には関西アーバン銀行と近畿大阪銀行が合併し、関西みらい銀行がスタートしました。関西みらい銀行は2019年10月に、みなと銀行は2021年度下期にリそなシステムへの統合を予定しています。グループ



全体で柔軟性に富む最新のシステムを共有することで、お客さまにご提供できる商品やサービスの範囲が格段に広がると同時に、コストシェアリングを通じたメリットも大きくなります。また、関西みらい銀行では、大阪を中心に隣接する店舗の統廃合を進めています。複数の店舗が同居するランチ・イン・ランチや、グループ銀行で店舗を共同利用するバンク・イン・バンクなどの手法も検討し、お客さまの利便性維持と効率化の両立を目指します。営業面では、既にりそな銀行の信託や不動産仲介といったプラットフォーム機能活用に向けた人材交流が進んでいます。承継信託の新規受託件数が大きく増加すると共に、ビジネスマッチングなどでも大きな成果がでています。今後さらにイノベーションを通じて収益・コスト構造改革を加速させていきます。りそなのノウハウを活用できる領域は多分にあり、今後の伸びしろは大きいと考えています。

オムニ・アドバイザー戦略

「オムニ・アドバイザー戦略」では、お客さまになりきる力を備えたソリューション人材を育成することを目指しています。一朝一夕には成し得ず、地道な取り組みが求められますが、これに成功すれば簡単には真似のできないりそなグループ独自の強みになると考えています。

7月に「りそなアカデミー」を開校しました。様々なコースを設けていく予定ですが、まずは独立系金融アドバイザー（IFA）レベルの人材を育成するコースをスタートさせました。座学だけではなく、お客さまを訪問する際の段取りからコミュニケーションの取り方、提案・解決力の向上といったことまで含めた実践的な教育体系としています。きちんとお客さまの将来設計に付加価値の高い提案ができる人材の育成を目指しています。

4 SDGs 経営を支える強固なガバナンス

常にお客さま目線に立ったイノベーションを起こし続けるには、外部のステークホルダーの目線が経営に反映される仕組みが必要です。

りそなホールディングスのガバナンス形態は、指名委員会等設置会社で、取締役11名のうち社外取締役が6名と過半を占め、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」にも「独立性の高い社外取締役を過半数とする」ことを明記しています。さらに、指名・報酬・監査3委員会の委員長全てを社外取締役とするなど、社外の視点を経営に十分活用し、意思決定の透明性と公正性が確保される体制を構築しています。

金融や法曹界、製造業や流通業など多様なバックグラウンドを有する社外取締役に積極的に議論してもらうための工夫として、事前説明の徹底、質疑時間の確保、意見・要望の管理、取締役会終了後のフリーディスカッション形式で

の意見交換、新設部署などへの見学会などを実施しています。また、毎年、各取締役による取締役会の運営、議題及び機能等に対するアンケート形式による評価及び意見をもとに、取締役会全体の実効性などについて分析及び評価を行っています。これらの体制整備や取り組みを通じ、取締役会では非常に活発な議論が行われています。

社内役員の育成にも力を入れています。後継者育成計画「りそなのサクセッション・プラン」として、グループ内の銀行も含め、社長から新任役員候補者までを対象として、体系立てた育成と選抜に取り組んでいます。サクセッション・プランは、毎年度、社外取締役のみで構成される指名委員会によって、その方針を議論、決議し、運営しています。指名委員会が役員の選抜・育成プロセスに積極的に関与する仕組みにより、高い透明性のもとで役員の能力・資質の把握と同時に全体の底上げが図られています。

5 「お客さまの喜びがりそなの喜び」

この1年間を振り返っても、りそなは、「りそなグループアプリ」の拡充や「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」のサービス開始など、りそなグループのブランドを高める取り組みを矢継ぎ早に展開しています。キャッシュレス化は、消費者の利便性を高めるとともに、事業者には人手不足対策など生産性向上の一助となり、日本経済全体に大きなメリットをもたらします。今後も、こうした社会課題を解決する商品やサービスをより多くのお客さまにご利用いただき、私どももさらなる成長を実現していきたいと考えています。

私は、日ごろから社員に「正々堂々」と勝負し、「リテールNo. 1」の実現へ向けた取り組みを強化するように話しています。どのような競争環境の中であっても、嘘やごまかしを行う者は、市場から退出を求められます。常にお客さまの目線で考え続けることが、持続的な成長を達成する鍵であると考えています。

今後とも「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を貫き、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。



1 2019年3月期の業績

2019年3月期の日本経済は、年度末にかけて世界経済の減速から外需に伸び悩みが見られたものの、良好な雇用環境のなか、個人消費や設備投資が堅調に推移し、緩やかな回復基調を辿りました。一方、低金利が長引くなか、市場の変動性が高まるなど、金融機関を取り巻く環境は引き続き厳しいものとなりました。

こうした環境下、親会社株主に帰属する当期純利益は、関西みらいフィナンシャルグループの統合関連利益などの一時利益の減少や、不透明な市場環境を踏まえて実施した有価証券ポートフォリオ健全化を主因として、実質前期比*で690億円の減益となる1,751億円となりました。

他方で、中期経営計画で掲げた「収益構造改革」には一定の進展が見られました。具体的には金利低下による資金利益の減少を、貸出金増加とストック型フィー収益の拡大でカバーしていくものですが、貸出金ボリュームの増加が計画を上回るなか、フィー収益も一定の伸びをお示しすることができました。また、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展し、投資段階から収益化に向けて前進することができました。

2019年3月期 決算の概要

	2019年3月期	
		実質前期比*
親会社株主に帰属する当期純利益	1,751	△690
業務粗利益	6,441	△171
資金利益	4,359	△183
うち国内預貸金利益	3,537	△111
フィー収益	1,938	+60
フィー収益比率	30.0%	+1.7%
その他業務粗利益	144	△49
うち債券関係損益(先物込)	△78	△29
経費(除く銀行臨時処理分)	△4,205	△0
実質業務純益	2,256	△154
株式等関係損益(先物込)	71	△106
与信費用	△13	△114
その他の臨時・特別損益	71	+326
税金等調整前当期純利益	2,386	△48
法人税等合計	△573	△722



取締役兼代表執行役
財務担当
福岡 聡

詳細につきまして、まず、連結業務粗利益は、市場部門で実施した有価証券ポートフォリオの健全化を主因に、実質前期比2.5%減少の6,441億円となりました。

国内預貸金利益は、実質前期比3.0%の減少となりましたが、前々期の減少率5.6%との比較では緩やかな減少に止まっています。これは、中小企業のお客さま向けを中心に貸出金平残が実質前期比+2.89%と堅調に伸びたことに加えて、貸出金利回りの低下幅が縮小したことなどによるものです。

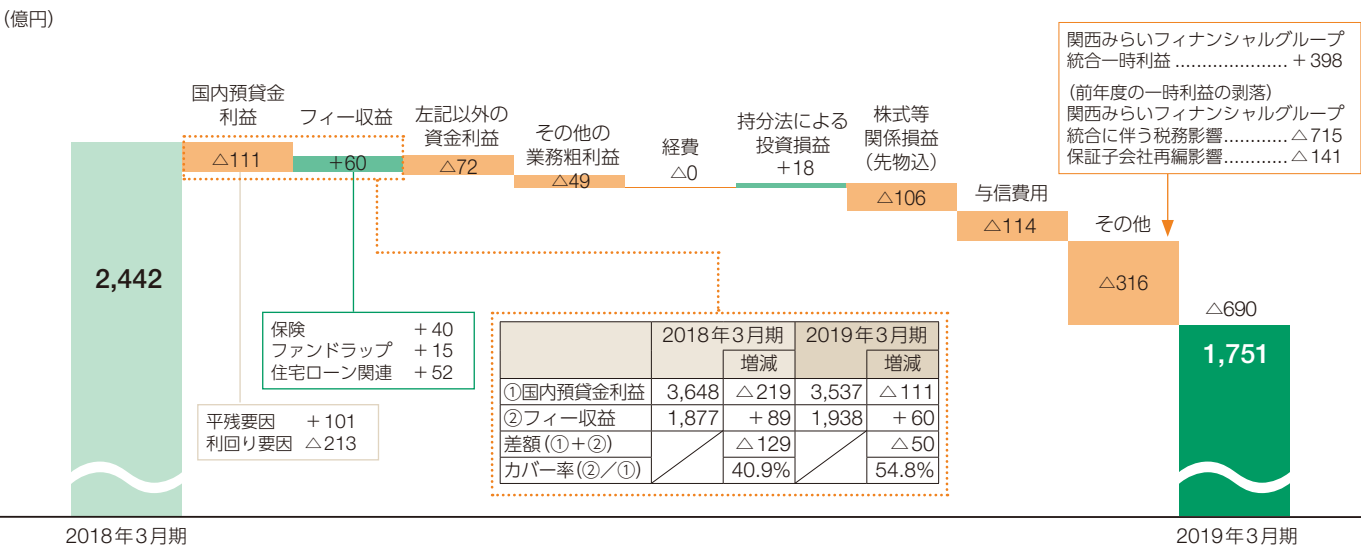
フィー収益は、実質前期比+3.2%の増益となり、フィー収益の業務粗利益に占める割合は30%となりました。市場の変動性が高まるなか、投資信託の販売が苦戦する一方、保険、住宅ローン関連、ファンドラップなどが牽引しました。

債券関係損益(先物を含む)は、実質前期比29億円の減益となりました。前述した有価証券ポートフォリオの健全化などによるものですが、含み損が生じていた国債、外債の評価差額はプラスに転じ、今後の収益のダウンサイドリスクは大幅に軽減されました。

経費は、引き続きローコストオペレーションを徹底し、実質前期ほぼ同水準で着地しました。

与信費用は、実質前期比114億円の費用の増加となりましたが、13億円と低水準にとどまっています。

親会社株主に帰属する当期純利益の実質前期比増減要因



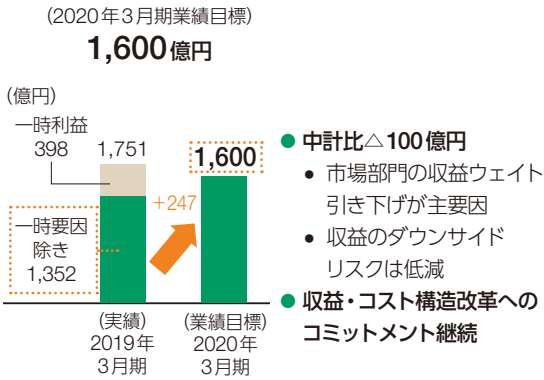
2 2020年3月期の見通しおよび中期経営計画の進捗

中期経営計画の最終年度となる2020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151億円の減益となる1,600億円としました。ただし、2019年3月期には経営統合に伴う一時利益398億円を含んでおり、この要因を除くと、約250億円の増益とする計画です。中期経営計画の目標1,700億円に対しては100億円下方の計画となりますが、市場環境の見通しが不透明感を増すなか、市場部門の収益ウェイトを引き下げたためです。

中期経営計画で掲げた他の経営指標(KPI)のうち、連結フィー収益比率は概ね計画通りに進捗、普通株式等Tier1比率については、1年前倒しで達成しました。2019年3月期の連結経費率は、「60%程度」の目標に対して65.2%、株主資本ROEは「10%以上」の目標に対して10.85%となりました。引き続き、デジタル化などの最新技術を活用した営業力強化と生産性向上、統合シナジーの早期実現などに努めていきます。

中期経営計画最終年度KPI

経営指標	2019年3月期 (実績)	2020年3月期*1 (計画)
親会社株主に帰属する当期純利益	1,751億円	1,700億円
連結フィー収益比率	30.0%	30%台前半
連結経費率	65.2%	60%程度
株主資本ROE*2	10.85%	10%以上
普通株式等Tier1比率*3	9.30%	9%程度



※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期経営計画を補正

①最終年度(2020年3月期)計画値から近畿大阪銀行連結計画を控除

②関西みらいフィナンシャルグループ中期経営計画における2年目(2020年3月期)計画値を加算

※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

※2019年3月期と同じ5行体制、関西みらいフィナンシャルグループ持分比率を前提に、2018年3月期計数を補正のうえ比較

3 政策保有株式の削減

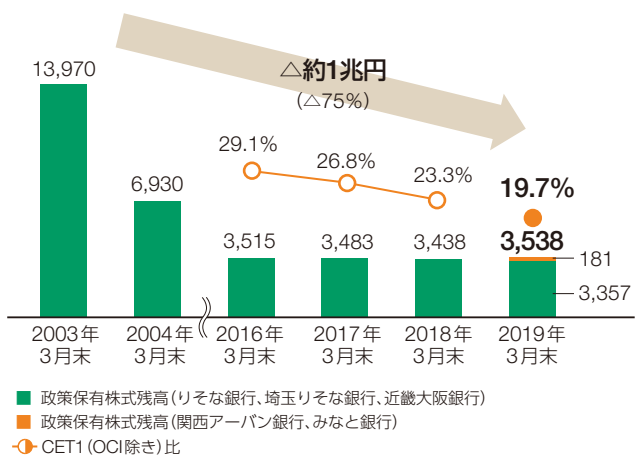
公的資金による資本増強以降、他社に先駆けて、政策保有株式残高を1兆円強圧縮し、価格変動リスクの低減に努めてきました。足元では、中期的な水準として掲げている「普通株式等Tier1 (OCI*除き) 比10%台」という目標に対して、2019年3月末実績で19.7%となり、これを達成しています。また、「2017年3月期からの5年間で350億円程度の削減」という中期目標に対しては、ほぼ計画に沿った進捗となっています。

引き続き、保有継続の是非については、中長期的な取引展望の実現可能性を含むリスク・リターンを検証、具体的には資本コストを加味した採算性や中長期的な信用リスク等の観点から、個別銘柄毎に検証し、判断していきます。今後もお客さまとの丁寧な交渉を通じて、削減に努めていきます。

※その他の包括利益

政策保有株式

(億円)



4 資本マネジメント

りそなホールディングスでは、①成長投資、②資本充実、③株主還元「イコールウェイト」で取り組んでいくことを資本運営の基本方針としています。

自己資本比率の目標水準は、以下の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ともに、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、以下CET1比率) で2020年3月末に「9%程度」という目標を設定しています。

- 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

2019年3月末時点のCET1比率は、9.30%となりました。関西みらいフィナンシャルグループの統合影響で2018年

6月末に8.47%と同3月末比約1%低下しましたが、着地としては、中期経営計画の目標を1年前倒しで達成しました。

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

2019年3月期は、普通株式1株当たり配当を年間21円と1円増配し、3期連続での増配を実現しました。

2020年3月期においても上記配当を継続する方針です。また、株主還元の充実、資本効率の向上および機動的な資本政策の遂行を可能とするため、2019年5月10日に、2019年6月14日までを取得期間とする100億円(上限)の自己株式の取得枠を設定し、2019年6月12日に取得を終了しました。これは公的資金の返済オペレーションにかかるものを除けば、りそな発足以来初となります。なお、この結果、2020年3月期の予想・総還元性向は36.7%まで上昇する見通しです。

今後も、健全性・収益性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拡充を検討していきます。

資本政策の方向性

①成長投資、②資本充実、③株主還元の3つに対するイコールウェイトの配分方針

自己資本比率目標

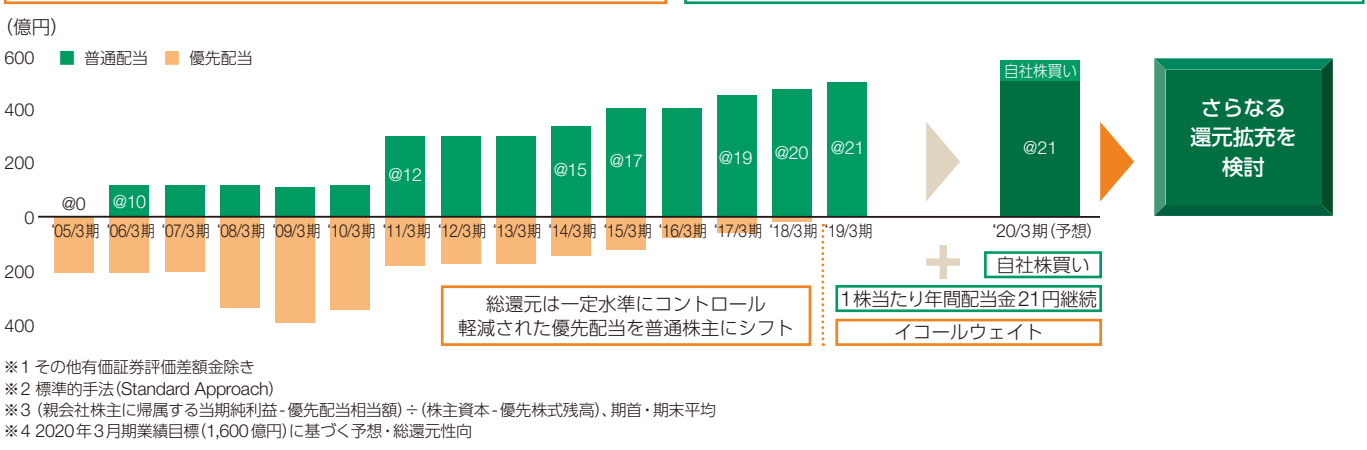
- 現行中期経営計画(～2020年3月末)CET1比率目標^{※1}「9%程度」を1年前倒しで達成
 - 2019年3月末(実績) : 9.30%
 - パーゼル3最終化(SA^{※2}・資本フロア見直しなど)は完全実施までの時間軸で対応

株主還元方針

- 安定配当を継続しつつ、さらなる株主還元拡充に取り組んでいく
 - 2019年3月期(実績)
1株当たり年間配当金21円(前年比+1円)
 - 2020年3月期(予想)
 - ①1株当たり年間配当金21円継続に加え、
 - ②自社株買い(100億円又は3千万株を上限)
- ➡ 2020年3月期予想・総還元性向^{※4} 36.7%

ROE目標

- 10%を上回るROE^{※3}の確保を目指す
 - 2019年3月期(実績) : 10.85%



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。2019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。

国内外の機関投資家の皆さまに対しては、通期決算・中間決算時の説明会の他、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、個別面談などを活発に実施しました。

2018年度 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	14回	2,080名
内外機関投資家・アナリスト向け説明会・個別取材など	243回	676社
株主セミナー	3回	1,740名
計	260回	4,496名(社)

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・投資フェア2018」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。



金融サービスを通じて、
低炭素・循環型社会の実現を目指します。

地球温暖化・気候変動への対応は、持続可能な社会の実現に欠かすことのできない重要な社会課題です。

世界の平均気温の上昇を、産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つことを合意したパリ協定や、日本が掲げている温室効果ガス排出量の削減目標の達成には、社会全体のお金の流れをこれまで以上に気候変動対策に向けていくことが必要と考えられています。

りそなグループは、金融の役割を通じて低炭素・循環型社会を実現していくことを重要な経営課題と捉え、現中期経営計画の基本戦略である3つの「オムニ戦略」を通じて、お客さま・地域社会の持続的な発展と、りそなのリテールNo. 1の実現に取り組んでいます。

～金融サービスを通じたSDGsへの取り組みで「環境大臣賞」を受賞～

SDGs関連商品の開発や普及、「融資業務における基本的な取組姿勢」の表明など、組織全体として本格的に取り組んでいこうとする姿勢が「持続可能な社会に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)」に資する取り組みとして評価され、2019年3月、環境大臣賞を受賞しました。



2018年11月に公表した「2030年SDGs達成に向けたコミットメント」において、これまでの「りそなグループ環境方針」をより具体化し、以下の取組方針を表明しています。

「環境」への
コミットメント

再生可能エネルギーの利用促進、温室効果ガス排出量の削減等、
社会全体の環境負荷低減に積極的に取り組み、低炭素・循環型社会の実現を目指します

コミットメント達成に向けた新たな取り組み

【オムニ・チャンネル】 デジタル化を通じた金融取引の省資源・省エネルギー化

- スマートフォンアプリ、住宅ローンの電子契約サービス等、新たなデジタルサービスの拡大
- 新たなCO₂削減中期目標の策定(関西みらいフィナンシャルグループ含む)
【新中期目標】2030年度のCO₂排出量を、2013年度比26%削減

【オムニ・アドバイザー】 環境課題をテーマとしたお客さまとの対話、金融サービスのご提供

- 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、災害時対応等の真にやむを得ない場合を除き新規融資を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」として制定・公表
<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/csr/about/sri.html>
- 新たな金融商品・サービスのご提供
 - 法人のお客さま向け：SDGs推進ファンド、SDGsコンサルファンド P35、37
 - 個人のお客さま向け：二ホンのミライ(社会的な課題解決に取り組む成長性が期待できる中小型株式を対象とした投資商品)

【オムニ・リージョナル】 地域金融機関との連携を通じたあらゆる地域への取り組み拡大

- 2018年4月に経営統合した関西みらいフィナンシャルグループへの取り組み
- セミナー等を通じた、りそなの取り組みや各種プラットフォームの地域金融機関の方々へのご紹介



TCFDの趣旨に賛同し、推奨されたフレームワークの整備と気候関連の財務情報開示に適切に対応していきます。

ガバナンス

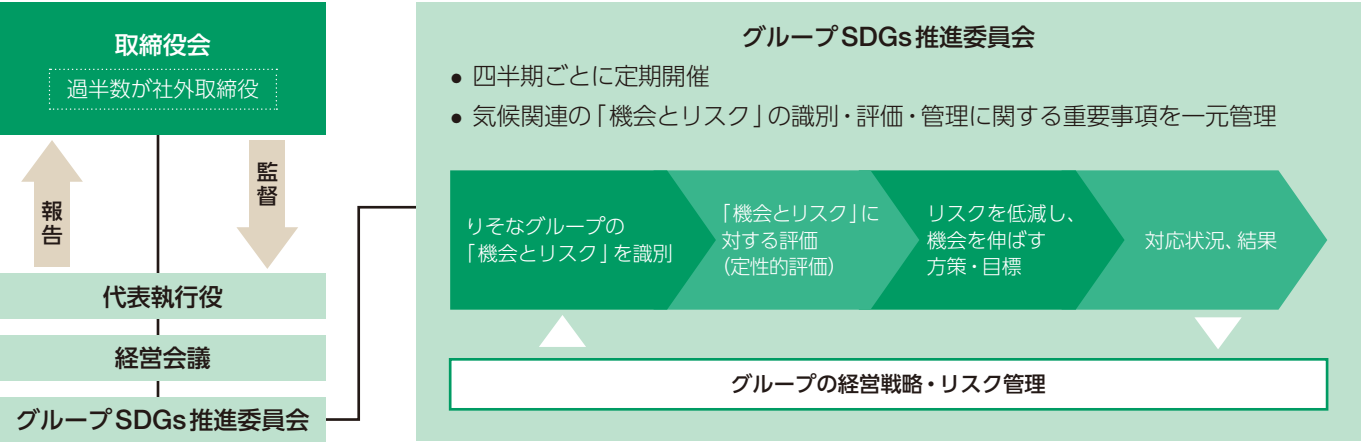
気候変動への対応状況は、取締役会に定期的に報告を行い、取締役会の適切な監督が図られる体制を整えています(少なくとも年1回)。

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・個人の営業部門等の担当役員、関西みらいフィナンシャルグループのSDGs推進部門長らが出席する「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(四半期ごとに開催)。

同委員会では、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・目標等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。



社会的責任投融資に係るガバナンス

融資

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。

同ポリシーにおいて、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。

投資

りそな銀行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、活動の継続的なレベルアップ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の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。

～2018年のCDP評価(気候変動分野)でスコア「B」と評価されました～

りそなグループは、CDP (Carbon Disclosure Project) が世界の機関投資家と連携して、企業の気候変動に関する戦略や温室効果ガス排出量の情報開示を求めるプロジェクトに参加しています。

2018年の評価では、気候変動分野において本邦の銀行ではトップクラスとなるスコア「B」と評価されました。

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 等

● 2℃シナリオ

想定される主な動き		金融への影響	時期
● 政策や法律は、企業に対する温室効果ガス排出量の許容量を大きく制限 ● 低炭素技術が進展・普及し、既存の製品・サービスの低炭素代替選択肢が拡大 ● 突発的な異常気象は現在と同程度の頻度で発生		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

想定される財務影響			
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、当社グループの金融サービスの提供機会が増加	
	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、当社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、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、当社グループの貸出資産の価値が毀損
		風評	当社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留まる(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
● 気候変動対策は現在の延長線にとどまり、温室効果ガスは現在の速度で増加 ● 突発的な異常気象の発生が増加するとともに、被害の規模が現在よりも拡大 ● 海面上昇等、慢性的かつ不可逆な変化が、企業や個人の経済活動にも影響		社会全体の金融の流れが気候変動の「適応」にシフト	長期

想定される財務影響			
機会	商品・サービス市場	異常気象等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	
	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)
	物理的 リスク	急性	取引先企業の事業施設、個人の住居等が被害を受け、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、当社グループの貸出資産の価値が毀損
		慢性	当社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

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、お客さまの機会とリスクが、貸出金を通じて当社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。

当社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る構成となっています。リスクが分散されて

いる一方、気候変動対応の重要性を数多くのお客さまにお伝えしていくことが重要となります。

現中期経営計画の基本戦略である3つの「オムニ戦略」を通じて、お客さまとともにリスクを低減し、機会を拡大する取り組みを行っています。

( **P26～31**)

社員の環境リテラシー向上に向けた取り組み

お客さまに気候変動対応の重要性をご理解いただくには、社員が理解を深めることが不可欠です。

当社グループでは、地域の環境保全活動への参加や、各事業拠点の環境目標の設定などを通じて、全社員の環境リテラシー向上に継続的に取り組んでいます。



見沼たんぼゴミ拾い活動



近畿大阪銀行の森活動
※ 2019年度から「関西みらい銀行の森」として活動を継続しています。

リスク管理

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、当社が定めるリスクカテゴリー ( **P51**) ごとに、気候変動に伴うリスクを「将来の不確実性を高める要素」と捉えて管理しています。

特に大きな財務影響の可能性を認識している信用リスクについては、社会的責任投融資に係る取り組みなどを通じて、金融の流れをより「低炭素・循環型社会の実現」に向けていくための管理を強化しています。

社会的責任投融資に係る取り組み <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/csr/about/sri.html>

融資

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對話を通じた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。

投資

りそな銀行が行う信託財産などの運用において、環境・社会・企業統治にかかる課題への対応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。

また、信託財産運用部署の担当役員などが参画する「責任投資会議」において、取り組みが適切に行われていることを検証しています。

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、「2030年SDGs達成に向けたコミットメント」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、取り組み実績を毎年度評価するPDCAの枠組みを整備しています。

【2019年度の主なアクションプラン】(環境関連)

- 対話・金融サービスを通じた取引先企業のSDGs推進支援
- お客さまへの資産運用コンサルティングを通じたSDGs推進
- 環境性能に優れた環境不動産の普及促進
- 対話・金融サービスを通じた、取引先企業の環境保全活動の支援
- 業務の効率化、生産性向上による環境負荷軽減
- 環境マネジメントシステムISOプログラムの展開
- 自然環境、生物多様性の保全・改善に向けた社会貢献活動

その他の項目、具体的な目標はこちらに公表しています。

 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/csr/about/sustainability_challenge_action.html

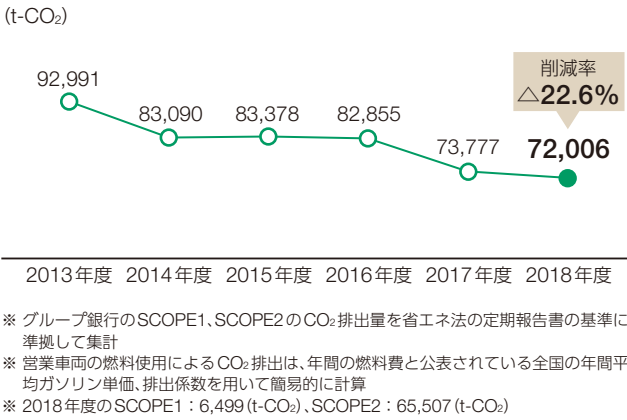
当社グループが排出するCO₂排出量の削減目標

「2030年SDGs達成に向けたコミットメント」の制定に伴い、2019年度より関西みらいフィナンシャルグループを含む、グループ全体の新たな中期削減目標を策定しました。

【新中期目標】
2030年度のCO₂排出量を2013年度比26%削減

※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

CO₂排出量の推移



「持続可能なパーム油」の調達をテーマとした投資先企業とのエンゲージメント

りそな銀行の信託財産運用部門では、日本での「持続可能なパーム油」の普及を目指して、パーム油のサプライチェーンに属する投資先企業とのエンゲージメントを開始しています。

2017年8月から2018年6月までの間に、小売企業15社、食品製造企業10社、トイレタリー製造企業6社、製油・化学企業4社の合計35社を訪問し、ミーティングを行い、「持続可能なパーム油」に対する取り組み状況の確認を行い、取り組み目標と取り組み実績の開示をお願いしました。



© WWF ジャパン

3つの「オムニ戦略」

りそなグループは、「りそな」ならではの強みを活かし、本業である金融サービスを通じて様々な社会課題の解決に努めています。基本戦略である3つの「オムニ戦略」を通じて、お客さま価値を創造し、「リテールNo. 1」を実現します。

オムニ・チャネル戦略

「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「ネットチャネル」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。

ネットチャネル

ネットチャネルでは、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。2018年度グッドデザイン賞を受賞し、2019年4月末にはダウンロード数が100万を突破しました。

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、末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。将来の収益効果として「300万人×+10円/日×365日=100億円」をイメージするなかで、お一人一日あたり+10円の目標に対して+3.5円まで進捗しています。

また、新たなお客さまとの接点確保という点においても、20代や30代のご利用者数が大きく増加しており、確かな手応えを得ています。

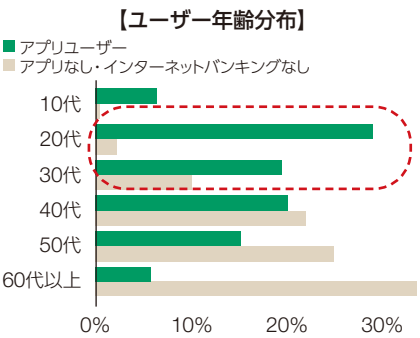
さらに、アプリの「お客さまお一人おひとりに最適なご提案を最適なタイミングでスマートフォンにお届けする」機能を活用してお客さまのニーズを喚起することが、お客さまとの多面的な取引の展開につながっています。2019年4月設置のデータサイエンス室では、データ分析に基づくコミュニケーションのさらなる改善に取り組みます。

今後も、取扱商品の拡充やマーケティング高度化を通じたサービスレベルの引き上げにより、お客さまのさらなる利便性の向上に取り組んでいきます。

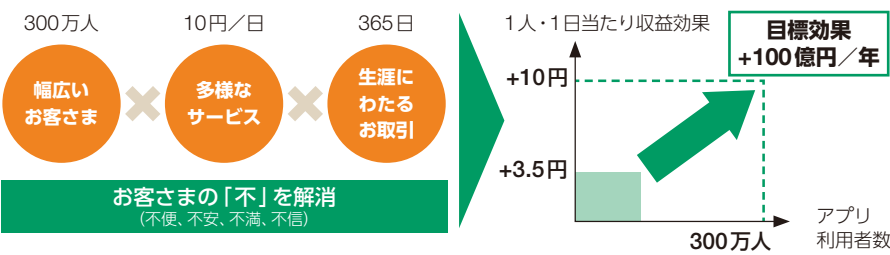
優れたデザイン、シンプルな操作性



新たな顧客層との接点を確保



ストック型収益モデル



多面取引展開に寄与



継続的な改善

サービスメニュー拡充	
デビットカード切替 (2019年1月～)	投資信託口座開設 (2019年5月～)
店頭端末にアプリ導入 (試行) (2019年6月～)	クレジットカード申込 (2019年7月～)
マーケティング高度化	
データサイエンス室 (2019年4月)	自動提案(AI)

リアルチャネル

高齢化の進展やライフスタイルの多様化などにより、お客さまの銀行店舗に対するニーズも大きく変化しています。こうしたなか、りそなグループでは、「銀行に行ってゆっくり相談したい」、「平日の昼間に銀行に行くことは難しい」といったお客さまの声にしっかりとお応えしていきたいと考えています。

長引く低金利環境下で店舗の削減を打ち出す銀行が散見されますが、りそなグループは引き続き店舗をお客さまとの重要な接点と位置づけ、店舗数は可能な限り維持していく方針です。

りそなグループでは、これまでもオペレーション改革を通じて、少人数運営体制を構築してきました。ここで培ったノウハウに加えて、さらにデジタル化を進めることでそれぞれの地域、店舗特性に応じたダウンサイジング、リプレイスを実施するなどの柔軟な店舗運営でお客さまの利便性向上とローコスト運営の両立を追求していきます。また、セブンデイズプラザなどの年中無休の相談特化型店舗は、2019年5月までに26拠点まで拡大しました。例えば、通常

の店舗では来店されるお客さまの過半が60代以上のお客さまであるのに対して、セブンデイズプラザでは、50代までの勤労層のお客さまが約8割を占めており、新たなお客さまとの接点拡充につながっています。

こうしたなか、お客さま利便性とローコスト運営のさらなる向上を目指して、次世代営業店システムの開発を進めています。新しい店舗では、標準的なお手続きはシステムが誘導して完結させ、後方で事務だけを行う社員をなくす一方、高度な相談や事務手続きは、テレビ窓口を通じて専門スタッフが対応します。このように、お客さまの満足度向上と営業店舗の負担軽減の同時実現を図ります。また、タブレットによるセルフ取引により、お客さまに新たな気づきをご提供します。お客さまとのコンサルティング時にもタブレットを活用、ロケーションフリーでご対応し、じっくりとお話を進めることで、相談と事務手続きが一度に完了します。

2020年度からのりそな銀行での導入を目指して、現在、東京本社内にあるラボ店舗で実証を重ねています。

社会構造

- 高齢社会
- 生産年齢人口の減少
- ライフスタイル多様化

店舗ニーズ

- 対面コンサルの重要性
- 来店客減少
- 立地と営業時間

お客さま利便性向上とローコスト運営の両立

グループ約840店舗の対面拠点

- 可能な限り維持
- マーケットに合わせた配置

ローコスト運営の確立

- デジタル化
 - ➡ 少人数運営体制
- ダウンサイジング・リプレイス
 - ➡ 最適装備と最適立地

休日営業拠点の拡大

- 年中無休の相談特化型店舗 (2019年6月現在26拠点)
 - ➡ 平日夜、土日祝も営業
 - ➡ 新規開設を継続

来店客の年齢構成

セブンデイズプラザ	80% (～50代)	20%
全店 (りそな銀行+埼玉りそな銀行)	45%	55% (60代～)

次期営業店システム (2020年度～)

カウンターレス・バックレス

簡易な手続きはその場で完了

デジタルサービスオフィス (TV窓口)

高度な相談・事務はTV電話で

お客さまによるセルフ取引

タブレット体験で気づきを提供

ロケーションフリー

タブレットにより、コンサルと手続き一体化

オムニ・アドバイザー戦略

りそなグループでは、中期経営計画において「お客さまに
なりきる力を備えたソリューション人材」をオムニ・アドバ
イザーと定義し、その心構えとして、以下の5つを示してい
ます。

- お客さまの喜びがりそなの喜び
- お客さまの悩みを引き出し、形にする
- 解決策の選択肢や、解決の糸口となる情報をご提供
- お客さまの未来に良いと思われることをご提案
- お客さまにとって良いと思えないことはお断りします

お客さまのことを真摯に考えることを原点に、お客さまに
とって良いことをご提案するにとどまらず、お客さまにとっ
て良くないことはお断りするということも明示しています。
背景にある「お客さま本位」の姿勢は、「フィデューシャ
リー・デューティー・アクション」の制定(2016年4月)、
2017年6月の「りそなフィデューシャリー・デューティー
基本方針」の制定、「フィデューシャリー・デューティー推進
委員会」の設置など一貫しています。金融商品の販売目標は、

2017年4月から廃止し、既に残高重視の営業スタイルに転
換しています。

お客さまのなかには、潜在的なお悩み・ニーズがあるにも
かかわらず、銀行の商品・サービスはよくわからないという
方がたくさんいらっしゃいます。こうしたお客さまの漠然と
したニーズをお客さまとのコミュニケーションのなかで正
しく理解し、それを顕在化させる——これが、「お客さまに
なりきる力」だと考えています。

多様なソリューションをご案内するために、信託機能を含
む広範な業務知識を持つことは必要条件ですが、十分条件
ではありません。「これを身につければ、オムニ・アドバイ
ザーになれる」という解もありません。

また、単に「お客さまの気持ちになる」ではなく、「お客さ
まになりきる」としたことに意味があります。「なりきる」
ためには、次の3つが欠かせないと考えています。

- 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」

オムニ・アドバイザーの育成に向けて

お客さまは多様な価値観をお持ちであり、その潜在的な
お悩みをコミュニケーションのなかから感じ取り、顕在化
させるためには、りそなの従業員自身が多様でなければな
りません。そのためには「豊かな経験」を育む必要があり、
家族と過ごす時間を増やし、社外の方々と交流する時間を
自らつくることが求められます。生産性の高い働き方への
挑戦として全社的に進めている働き方改革は、こうした時
間を作るためにも必要なものと考えています。

2019年7月には、オムニ・アドバイザーの育成をさらに
加速させるために、プロ人材育成のプラットフォームとして
「りそなアカデミー」を開校しました。独立ファイナンシャ
ルアドバイザー (IFA) レベルの知識に加えて、教養、段取り
力、コミュニケーション力などを含めた人間力全般を向上
させるための実践型プログラムを先行して開始しています。
今後も全体のレベル底上げに資するプログラムを順次ス
タートさせて、従業員のスキルアップを図っていきます。

また、70歳までの雇用延長やテレワークの拡大、育児
休暇の一部有給化など、成長意欲をさらに高めていく人事
施策も打ち出していきます。

オムニ・アドバイザーの育成には、確かに時間がかかり
ますが、りそなグループが多様性に富んだオムニ・アドバ
イザー集団になりきることができれば、他社が容易に追随
できない、強靱な差別化ファクターになると考えています。



column

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活躍す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。

すべての従業員が最大限能力を発揮できる人事制度に
向けて見直しは続いていきます。年1回、全従業員を対象
に行っている従業員意識調査や経営直轄の諮問委員会
である「りそなウーマンズカウンシル」からの提言など、

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	限定なし	

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

たくさんの社員の意見を参考に、近年では、2015年10月
に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、2017年4月からは「テレワ
ーク制度」もスタートしています。

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
けることが理想です。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。ダイバーシティマ
ネジメントの考え方がますます重要になっていくなか、
人事制度も発展的な見直しを行っていきます。

お客さまになりきって、考えられる人材を育成

▶

お客さまの喜びを実現

お客さまになりきる力

×

提案力向上

×

営業接点・時間の拡大

働き方改革

●

ダイバーシティ

●

プロ人材育成

●

デジタル化

●

りそなアカデミー開校(2019年7月～)

プロ人材育成プラットフォーム

実践型研修

卒業生サポート

専門スキル

4th
解決力

3rd
提案力

ビジネススキル

1st
段取り力

2nd
コミュニケーション力

お客さまになりきる力

● リテールプロフェッショナルコース(IFAレベル)先行スタート

● 半年間に30日のカリキュラム

● お客さまに選ばれる人材

● 卒業1年後に更新研修

● 豊富な引き出しからの提案

成長意欲を高める人事施策

● 従業員応援シリーズ(2020年3月期～順次実施)

● 70歳まで雇用延長、テレワーク拡大、育休一部有給化 など

お客さま本位の取り組み

● 「フィデューシャリー・デューティー・アクション」(FDA)制定(2016年4月)

● 金融商品の販売目標廃止、残高重視

● 「資産運用アドバイザー・コミッティ」設置

● 「顧客本位の業務運営に関する原則」採択(2017年6月)

● FDAを「りそなFD基本方針」に改定

● 「FD推進委員会」設置

デジタル化による提案力向上、時間拡大

● タブレット提案

● 保険(2016年5月～)、

● 投信(2019年6月～)

● 法人SFA(営業支援システム)(2018年5月～)

オムニ・リージョナル戦略

オムニ・リージョナル戦略は、地域金融機関やフィンテック企業などとの資本関係にとらわれない幅広い連携を通じて、より多くのお客さまにりそなの高度なソリューション機能や、リテールに特化したきめ細かなサービスをご活用いただくことを目指す戦略です。お客さまはもとより、事業パートナー、りそなの三方に大きなメリットをもたらします。

事業パートナーにとっては、信託・不動産をはじめとするソリューション機能の拡充、事務・システムの高度化や運営コストの低減、全国に広がるネットワークの活用が可能となります。りそなのにとっては、お客さま基盤の拡大に加えて、機能の強化・拡充につながります。

2018年4月に本格的にスタートした関西みらいフィナンシャルグループは、この戦略の大きな成果です。このほかにも2019年3月期は、国際ビジネスにおける横浜銀行、大同生命との業務連携や、キャッシュレス・プラットフォームにおけるフィンテック企業との戦略的提携など、基盤面、機能面ともに進展がありました。

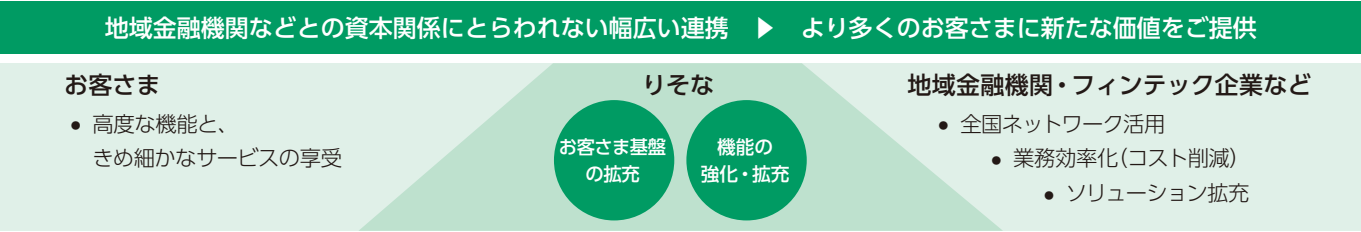
関西みらいフィナンシャルグループの誕生によって、りそなグループのお客さま基盤は、個人のお客さまが約1,600

万人、法人のお客さまが約50万社となり、それぞれ2割以上増加するとともに、国内有人店舗数は約840と国内最大級となりました。

関西みらい銀行、みなと銀行のお客さまには、地域に密着したきめ細かなサービスをご提供するとともに、りそなグループの広範なネットワークや、信託・不動産機能などのりそな独自のソリューション機能をご活用いただくことで、本統合のメリットを感じていただけるように努めています。

また、関西みらい銀行、みなと銀行のりそなシステムへの統合を進めるなかで、りそなグループが培ってきたオペレーション改革のノウハウを最大限活用しながらデジタル化を推進し、コンサルティング活動時間を拡大しながら、コストの低減を図っています。

りそなグループは今後も、地域金融機関などに対して①りそなグループアプリ、②りそなキャッシュレス・プラットフォーム、③システム、④りそなアセットマネジメント運用商品を提供していくなど、資本関係にこだわらない連携を深めていくことで、Win-Winの関係を構築していきます。



● 最近の取り組み事例

基盤	新銀行グループ創設 関西みらい フィナンシャルグループ	国際ビジネス 業務提携／連携の拡充 2018年 7月 ベトナム投資開発銀行 2018年10月 横浜銀行、大同生命	iDeCo 受付金融機関拡充 17 金融機関 (2019年6月末現在)	M&A プラットフォーム構築 36社参加 (2019年6月末現在)
	りそなキャッシュレス・プラットフォーム 12社と戦略的提携	システム NTT データソフィア D&I 情報システム 2017年11月 持分法適用会社化	リース ディー・エフ・エル・リース 首都圏リース 2018年7月 持分法適用会社化	中小企業支援 (相続・事業承継分野) (経営力向上等支援) 業務提携 2018年10月 大同生命

● 今後の地域金融機関などへの展開

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

column 関西みらいフィナンシャルグループの統合シナジーの早期実現に向けた取り組みを加速

りそなグループでは、営業面、管理面ともに統合シナジーの早期発揮に向けて様々な施策展開を加速していきます。

関西みらいフィナンシャルグループの強み

- 大阪、兵庫、滋賀におけるプレゼンス
- 個人の資産形成に資するコンサルティング力
- リテール分野における相互補完性



りそなの強み

- 全国ネットワーク・お客さま基盤
- 信託・不動産機能
- オペレーション改革のノウハウ

シナジー早期実現に向けた取り組み

● 統合進捗

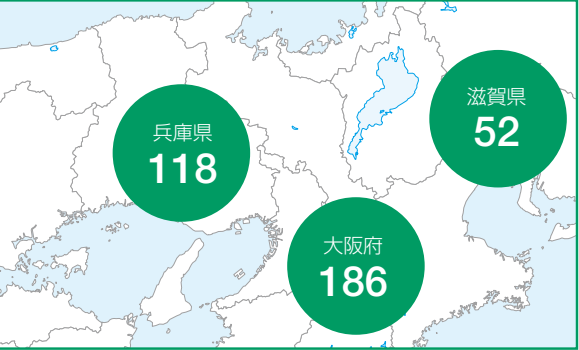
● 2019年4月：関西みらい銀行誕生、グループクレジット会社再編(りそなカードと関西クレジット・サービス合併)

● 2019年10月：関西みらい銀行 事務・システム統合(予定)、2021年度下期：みなと銀行 事務・システム統合(予定)

● 連携拡充

人材交流	信託・不動産・プライベートバンキング部門など：32名					
商品・サービス 関西みらい フィナンシャルグループ 件数実績(前期比)	〈個人〉	iDeCo獲得	約1.9倍	〈法人〉	ビジネスマッチング	約1.3倍
		遺言信託	約1.6倍		M&A(手数料)	約2倍
		遺産整理獲得	約1.4倍		海外進出案件	約1.3倍
2018年6月から、りそなアセットマネジメント投信(R246、ニホンノミライ、みつぼしフライトなど) 2020年3月期 りそなグループアプリ、ファンドラップ、りそなキャッシュレス・プラットフォームなど						
自己資本管理	2019年3月期 信用格付制度をりそな基準へ 2020年3月期 関西みらい銀行、みなと銀行を基礎的内部格付手法へ(予定)					
市場運用	マーケット分析・リスク管理手法などの高度化、人材交流などを通じた人材育成・管理体制強化					

〈店舗ネットワークおよび業容〉



(2019年3月31日現在)			
	貸出金	預金(含むNCD)	有人店舗数 ^{※1}
関西みらい銀行 ^{※2}	6.4兆円	7.6兆円	273
みなと銀行	2.6兆円	3.3兆円	106
2行合算	9.1兆円	10.9兆円	379

※1：ダイレクト専用支店(いちょう並木支店)を含む
※2：2019年3月末の旧関西アーバン銀行と旧近畿大阪銀行の単純合算ベース

ビジネス戦略

資産形成サポートビジネス

超高齢社会が到来し、低金利環境が長期化するなか、お客さまの将来不安という社会課題を解消するため、お客さまお一人おひとりに適した長期的な資産形成をサポートしていきます。より多くのお客さまに「資産形成の相談ならりそな、運用をまかせるならりそな」とご信頼いただける存在となることを目指します。

りそなの強み

- 企業年金で培った運用力
- フィデューシャリー・デューティーに即した最適な商品・サービス
- 個人1,600万人のお客さま基盤

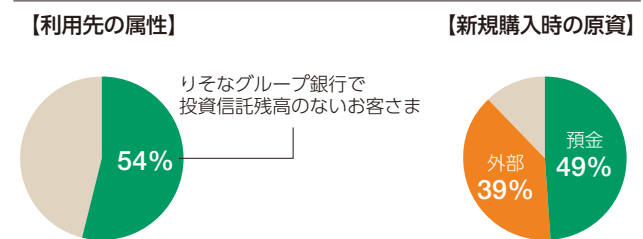
主な商品・サービス

投資信託、保険、ファンドラップ、iDeCo（個人型確定拠出年金）、外貨預金、金銭信託

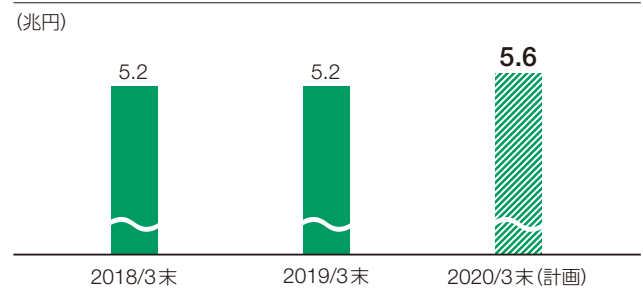
日本の個人金融資産は、現金・預金の構成比が52%と依然として高く、今後、高齢化が加速するなかで、資産運用や私的年金に対するお客さまのニーズはさらに高まっていくと予想されます。りそなグループは、企業年金で培った運用力を活かし、グループ全体でお客さまのニーズにしっかりと応える商品・サービスをご提供していきます。

りそなアセットマネジメントが組成する投資信託財産は2019年3月末で6,039億円となり、順調に増加しています。2017年2月から取り扱いを開始した「りそなファンドラップ*1」の残高は、2019年3月末に約3,500億円となりました。ご契約いただいたお客さまの半数以上が、りそなグループ銀行で投資信託をお持ちではないお客さまであることに加え、購入時の原資の約半分が預金、約4割が外部

ファンドラップ



個人向け資産形成サポート商品残高



※2018年3月末の計数は、5行合算(ご参考)

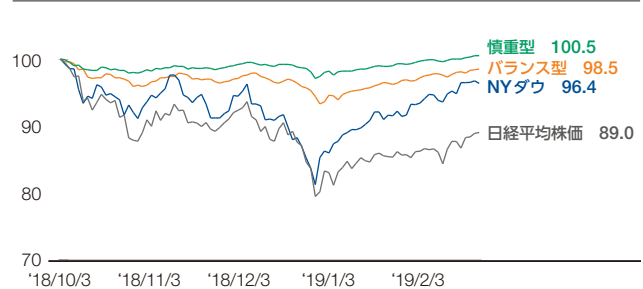
※1 お客さまごとに異なる投資の目的や方針を確認し、投資一任契約に基づき、資産配分や投資先ファンドの選定、運用状況の報告などの資産運用にかかわるサービスを総合的にご提供する商品です。
※2 個人で掛け金を積み立て、運用成果に応じて支給額が決まる年金制度のことで、税制上の優遇があります。2017年1月から専業主婦や公務員の方なども対象となり、さらなる利用拡大が見込まれます。

からのご資金となっており、新たなお客さまとのお取引につながっています。ファンドラップは、2018年末の世界的な株式市場の下落時においても基準価額の変動が相対的に小さくなっており、中長期的な資産形成に資する商品であることがご理解いただけるものと思います。

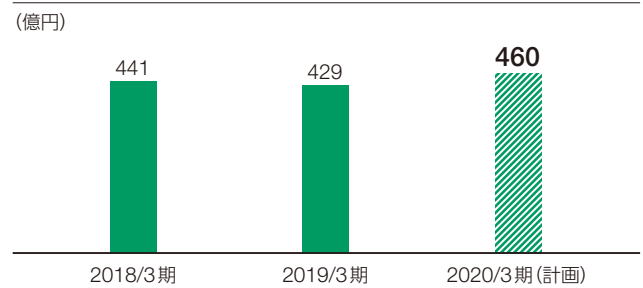
また、現役世代の資産形成をサポートする、iDeCo（個人型確定拠出年金）*2のご加入者数は2019年3月末で9.9万人となり、前期比2.4万人の増加となっています。

りそなグループでは今後、年金運用で培ったりそな銀行の資産運用業務をりそなアセットマネジメントに集約していきます。長年の年金運用で培った銀行の信託部門の良質な運用力を活かした投資信託の組成を通じて、プロ向けの運用力をリテールのお客さまに展開していきます。

ファンドラップ基準価額と日米株価



資産形成サポート収益



※2018年3月期の計数は、5行合算(ご参考)

決済ビジネス

あらゆるモノ、コト、情報がデジタル化されインターネットにつながるデジタル社会が、決済のあり方も大きく変えようとしています。政府の「未来投資戦略 2018」では、人手不足や地域活性化、生産性向上などの社会課題解決のため、「FinTech／キャッシュレス化の推進」を重点分野の1つとしています。りそなグループは、決済ビジネスを通じ、法人のお客さまの経営課題解決と個人のお客さまの利便性向上に貢献していきます。

りそなの強み

- 法人50万社、個人1,600万人のお客さま基盤
- 系列にとらわれない戦略的な業務提携

主な商品・サービス

振込、口座振替、EB、デビットカード、クレジットカード、マルチデジタルウォレット、加盟店サービス

日本のキャッシュレス比率は約2割と諸外国に比べて低い水準にありますが、政府は日本国際博覧会（大阪・関西万博）が開催される2025年までに40%とする目標を掲げています。また、2019年10月の消費税の引き上げ時に予定されているキャッシュレス・消費者還元事業も市場拡大の追い風になると見込まれます。こうしたなか、りそなグループは、先進的な決済機能のご提供を通じて社会的コストの削減、法人・個人のお客さまの利便性・生産性の向上に貢献していきます。

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」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などが評価され、2019年6月末時点で約110の法人のお客さまからお申込みをいただき、約7千店舗への導入を予定しています。

● りそなキャッシュレス・プラットフォーム：導入(予定)店舗数約7千店舗 (2019年6月末現在)

- 法人のお客さまの経営課題解決



※サービス導入(予定)110社(2019年6月時点)⇒今年度目標：500社

● デビットカード

- 個人新規口座に標準装備、店頭即時発行
- キャッシュカードと一体
- Visaタッチ決済：世界標準NFC

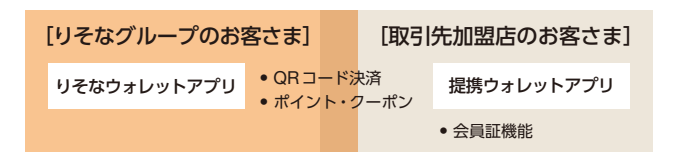
〈個人向けデビットカード〉

発行枚数 149万枚	ご利用金額 1.3倍(前期比)	ご利用件数 1.4倍(前期比)
発行枚数 2.2万枚	(2019年3月期・末実績)	

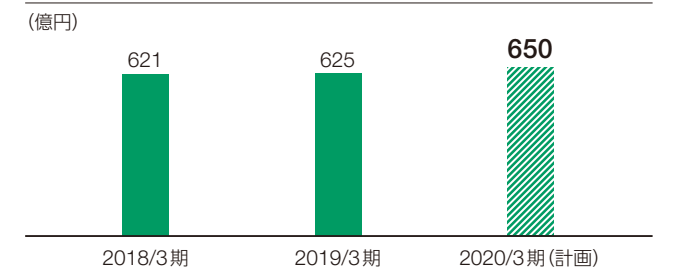
2019年2月にリリースした「りそなウォレットアプリ」は、多様な決済手段をアプリ1つでご利用いただけ、プリペイド機能や口座即時決済機能、後払い機能などを搭載しています。「提携ウォレットアプリ」は、これに加えて、流通・サービス業などの法人のお客さまが利用者である個人のお客さまに提供する会員カードや、ポイントカード機能も兼ね備えています。お客さまに、便利、お得にキャッシュレス決済をご利用いただけるよう、利用シーンの拡大に努めています。

また、個人のお客さまの新規口座に標準装備しているデビットカードは、世界標準の非接触（タッチ）決済となっており、総発行枚数が149万枚、ご利用金額が前期比1.3倍となりました。

- 個人のお客さまのお得・利便性向上



決済関連収益



※2018年3月期の計数は、5行合算(ご参考)

承継ビジネス

現在の日本は、家計金融資産約1,830兆円の約65%が60代以上に偏在するとともに、60歳以上の中小企業経営者の約半数に後継者が不在という状況にあります。また、2015年の税制改正により相続税課税対象者は倍増しました。こうしたなか、りそなグループは、信託併営商業銀行グループという強みを活かした多様なソリューションをご提供し、より多くのお客さまの円滑な資産・事業承継をサポートしています。

りそなの強み

- 資産・事業承継にかかる多様なソリューション
- 法人50万社、個人1,600万人のお客さま基盤

主な商品・サービス

遺言信託、遺産整理、資産承継信託、自社株承継信託、M&A、不動産仲介

企業数で日本企業の約99%、従業員数で約70%を占める中小企業では、経営者の高齢化が進んでおり、円滑な事業承継は、雇用の確保、地域産業の持続的な発展、優れた技術・サービスの伝承において欠かせない社会課題となっています。

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。プロ人材が営業店に駐在する「トラストオフィス」を拡大するとともに、M&A人材を拡充しています。M&A業務における地域金融機関との情報連携の枠組みとして、りそな銀行が運営する「M&Aプラットフォーム」には、2019年6月現在、36社が参加しています。

また、信託業務において承継にかかる商品をご利用いただくことを通じて、お客さまの資産背景に応じた多様なコンサルティング、ご提案を進めています。例えば、相続の備えとしての保険、遊休地の有効活用のご提案、相続発生時に不動産の換金ニーズがある場合には、売買を仲介させていただくことも可能です。

昨年度からは、この信託機能を関西みらいフィナンシャルグループのより多くのお客さまにご利用いただくことが可能となり、承継信託の新規ご利用件数は過去最高となりました。今後とも、より多くのお客さまに多様なソリューションをご提供していきます。

中小企業向けビジネス

日本経済を支える中小企業は、深刻な人手不足に直面しています。こうしたなか、りそなのお客さまにおいては、引き続き6割を超える企業が設備投資に意欲を示しています。また、従業員100人未満の中小企業では8割が年金制度を導入していないなど、福利厚生制度の充実による人材の確保、定着は大きなテーマです。SDGsに対する取り組みも中小企業の課題となっています。

りそなの強み

- 法人50万社のお客さま基盤
- 首都圏・関西圏中心のネットワーク
- 信託ソリューション
- SDGsへの先進的な取り組み

主な商品・サービス

資金調達・資金運用のご支援、創業・事業再生・事業再構築のご支援、ビジネスマッチング、人材ソリューション、海外進出のご支援

りそなグループでは、中小企業のお客さまに向けて、環境変化に対応する多様なソリューションをご提供しています。お客さまの設備投資ニーズにお応えするなかで、設備投資向け貸出（除く不動産業、りそな銀行・埼玉りそな銀行合算）は前期比+5.4%と、高い伸びとなりました。

また、昨年度は、新たに「ビジネスプラザさいたま」、「ビジネスプラザとうきょう」の2つのビジネス創造拠点を開設し、約50万のお取引先のネットワークを活かしたサポートを通じて、ビジネスマッチング件数が実質前期比+34%と大幅に増加しました。

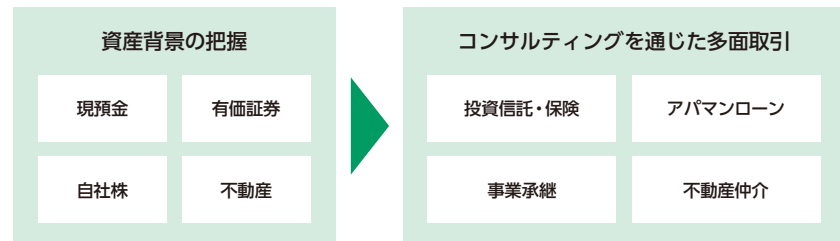
2018年5月にはiDeCo（個人型確定拠出年金）に企業がマッチング拠出するiDeCo+（中小企業主掛金納付制度）が

スタートしました。りそなではお客さまの福利厚生充実のお手伝いとして積極的に取り組んでおり、2019年3月時点における国内のiDeCo+導入企業約300社のうち、約80社の導入をサポートしています。

SDGsについては、大企業を中心に対応が進みつつありますが、経営資源や人材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。

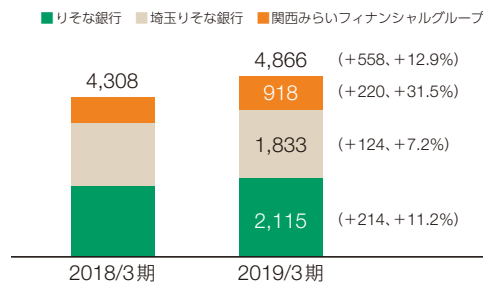
多面取引の起点

- 信託サービスご利用者は、多様な商品、サービスをご活用

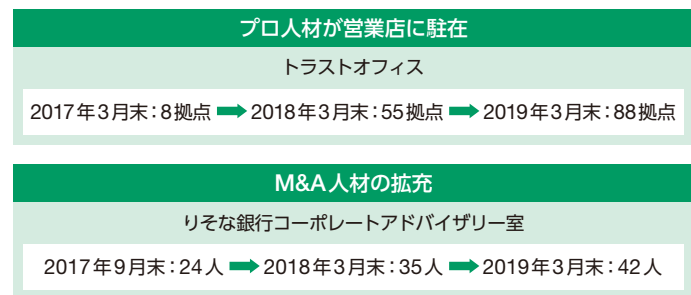


より広範なお客さま

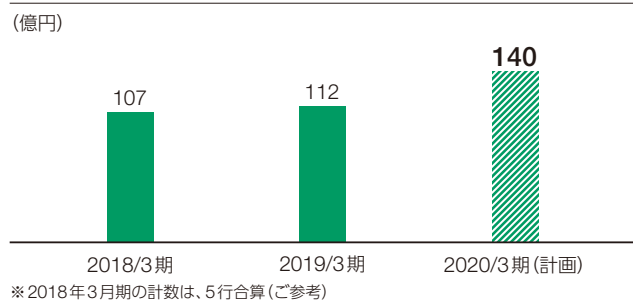
- 承継信託新規利用件数は過去最高



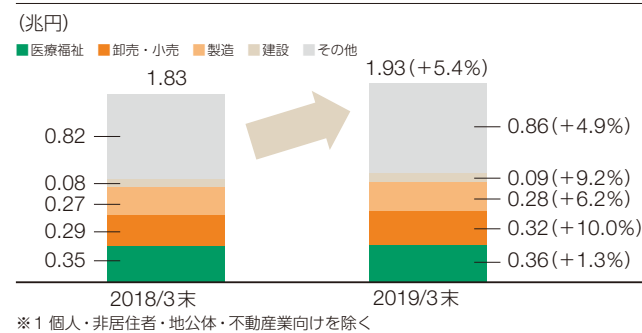
- 体制強化



承継関連収益



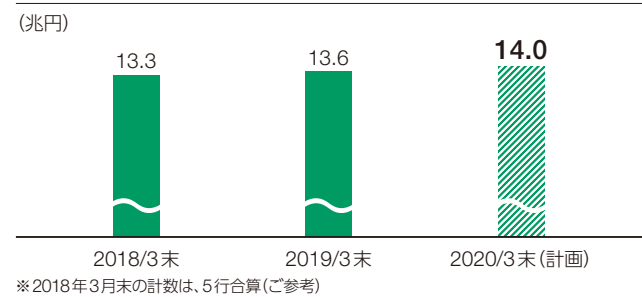
設備投資向け貸出^{※1}(りそな銀行+埼玉りそな銀行)



- 東京、大阪、埼玉の3拠点に「ビジネスプラザ」設置

- ビジネスマッチング実績：2019年3月期22,078件（実質前期比+34%）

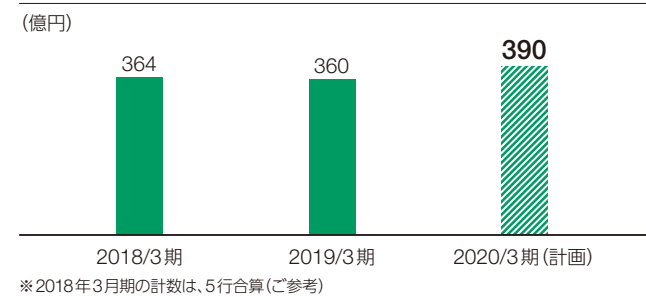
中小企業向け貸出残高



- SDGsへの取組支援

- SDGsコンサルファンド(りそな銀行、埼玉りそな銀行)：2019年3月期151件、245億円
→ りそな総研によるSDGsコンサルティング
- 全国版CSR私募債(2017年12月～2019年3月)：1,242件1,433億円
→ 発行額の一部をSDGs推進関連団体へ寄付：約1億円(実績)
- SDGs推進私募債(2019年6月～)
→ 募集総額・期間を設けず、継続的に取り扱い

法人ソリューション・国際ビジネス収益



国際ビジネス

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海外支援体制を構築しています。

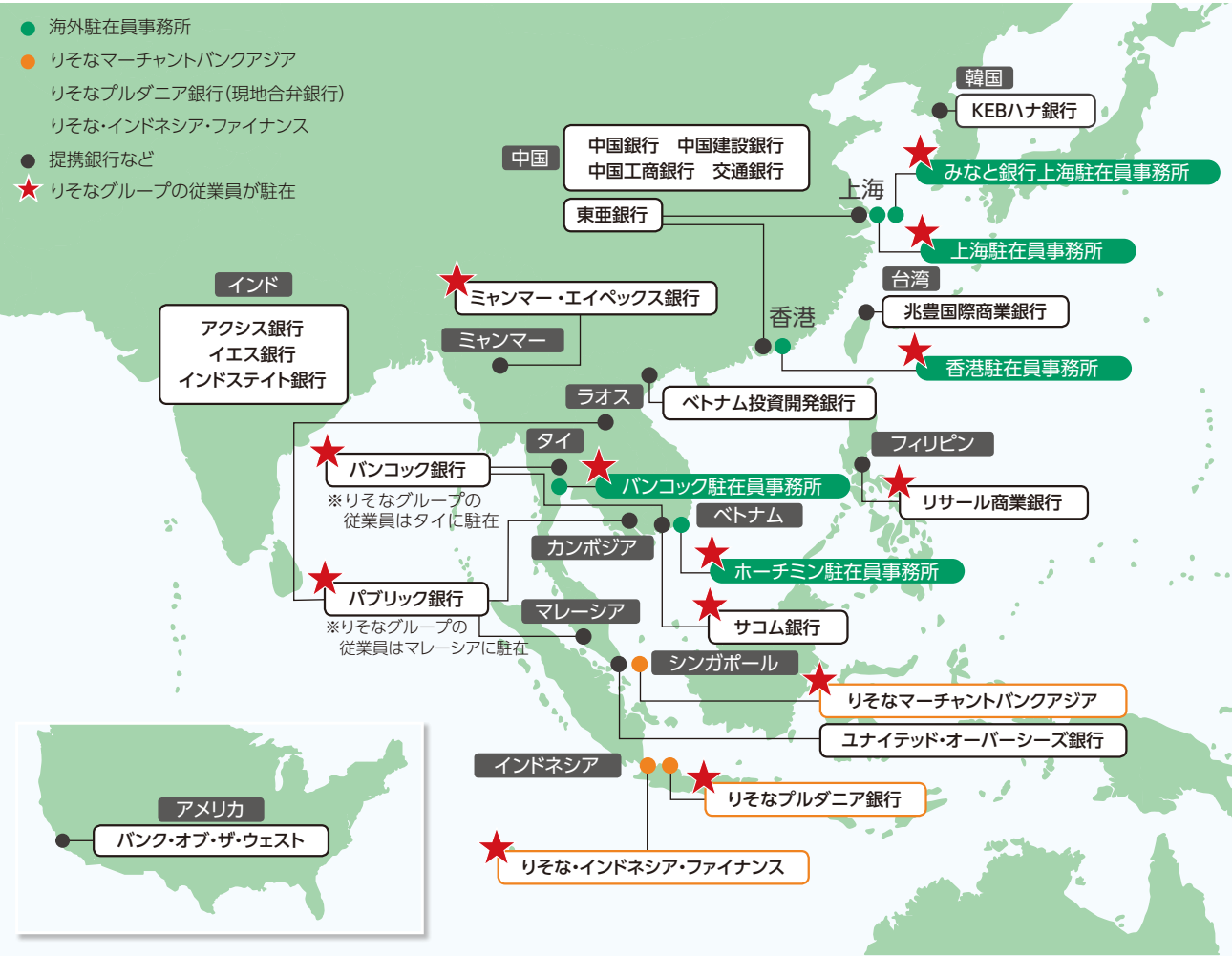
2018年10月には、海外拠点をはじめとする国際部門機能の相互活用や、お客さまの海外進出支援・貿易取引などのサポート強化を目的として、横浜銀行および大同生命と業務提携しました。

多くの中堅・中小企業のお客さまがアジアを中心に海外に進出しており、海外における資金ニーズが高まるなど、銀行にとってもビジネス機会が増加しています。

りそなグループでは、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、お客さまのサポート体制を強化していきます。

りそなグループの海外ネットワーク

- 海外拠点と提携銀行によりアジア全域・米国をカバー
- 日本語でのきめ細かなサポート体制(駐在員事務所、提携銀行日本語デスクなど)
- インドネシアでは、りそなプルダニア銀行が預金、融資、外国為替等フルバンキングサービスをご提供し、りそな・インドネシア・ファイナンスがリース業を展開しています。
- シンガポールでは、りそなマーチャントバンクアジアが、シンガポールを含むASEAN各地域及び香港、インド等に進出する日系企業等のお客さまに、融資を中心とした金融サービスのご提供やM&A業務、ビジネスマッチング業務等を行っています。



(2019年7月現在)

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。

Topic

「りそな/埼玉りそな SDGs コンサルファンド」の創設

りそなグループでは、2018年9月「りそな/埼玉りそな SDGs コンサルファンド」を創設しました。本融資商品を利用し資金調達をされたお客さまを対象に、CSR調達を主なテーマとしたSDGsに関する簡易コンサルティングをりそな総合研究所が無料で実施します。2019年3月までの取扱期間で、約245億円をご利用いただきました。今後も引き続き、中小企業のお客さまの経営支援に資する商品・サービスの創出を目指します。

Topic

「課題共有型融資」の創設

りそな銀行では、2018年11月「課題共有型融資」を創設しました。主にお客さまの再成長を支援する融資商品で、お客さまは資金調達だけでなく、りそな銀行がお客さまとの対話を通じて作成する「課題共有シート」により、経営課題の洗い出しと改善に向けたメニューの提示を受けることができます。さらに、融資契約時に取り決めた財務改善目標を達成すれば借入金利が引き下がる仕組みが特徴です。りそなグループでは、「事業性評価」に着目し、今後ともお客さまの成長支援に取り組んでいきます。

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、「ビジネスプラザとうきょう」を新設し、ビジネスプラザは大阪・埼玉と合わせて3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等をサポートする「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。

個人向けローンビジネス

長引く超低金利環境、ライフスタイルの多様化、デジタル化の進展など、ローンビジネスを取り巻く環境は大きく変化しています。りそなグループはこうした変化を捉えながら、サービス・商品のみならず、コスト面においても競争優位性を高めるべく独自の戦略を展開しています。

りそなの強み

- 個人1,600万人のお客さま基盤
- 首都圏・関西圏中心の営業基盤
- 長年の取り組みで培った独自の住宅ローン商品・サービス開発力

主な商品・サービス

住宅ローン、リフォームローン、教育ローン、マイカーローン、カードローン、フリーローン

りそなグループが営業基盤とする首都圏、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、今後も有望なマーケットであると捉えています。

2019年3月期の住宅ローン実行額は1.3兆円（実質前期比＋18％）となりました。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、低い金利で長く借りて月々の返済額を抑えたい方向けに2017年2月からスタートした住宅ローン「融資手数料型^{※2}」など、高付加価値の独自商品ラインアップがご好評をいただいています。また、新築物件の価格上昇が見られるなかで、お客さまニーズにお応えして中古マーケットに対する営業体制も強化しています。

住宅ローンをご利用いただくことで、銀行は個人のお客さまと様々なかたちで長期的なお付き合いをいただくことが可能となります。例えば、住宅のご購入時という家計見直しのタイミングにおける保険商品、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たの資

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。

りそなでは、住宅ローンご利用時の利便性拡充にも注力しています。休日営業の住宅ローンプラザは73拠点となり、「平日は忙しくて銀行に行けない」というお客さまにもじっくりご相談いただけます。また、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も開始しました。

こうした取り組みは、お客さま利便性の向上と合わせて、住宅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にもつながっています。

今後もお客さまに、より便利に住宅ローンをご利用いただけるよう商品・サービスの拡充に努めていきます。

※1 従来の「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、働きながら治療が続けられ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 保証料を借入金利に含め、借入時に融資手数料を支払うもの。短期の繰上返済を予定せず、長期間住宅ローンをご利用頂くお客さまにメリットがある商品。

● 住宅ローン実行額：1.3兆円（実質前期比＋18％）

高付加価値の独自商品	市場ニーズに応える推進
団信革命（前期比＋39％ ^{※3} ） 融資手数料型（前期比＋92％ ^{※3} ）	中古物件（前期比＋37％ ^{※3} ）

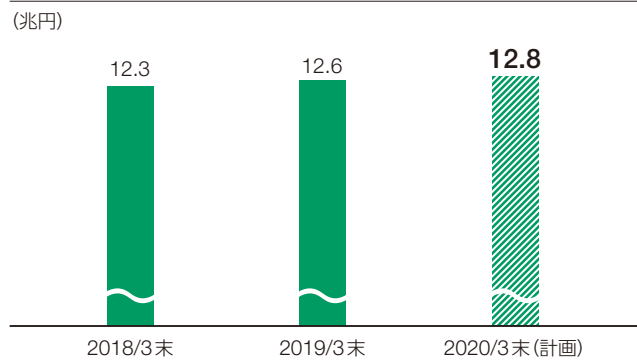


※3 りそな銀行＋埼玉りそな銀行

● お客さま利便性と生産性の向上

- 電子契約サービス（2018年4月～）
- ローンプラザ：82拠点（内、休日営業73）

自己居住用住宅ローン残高



※2018年3月末の計数は、5行合算（ご参考）

コスト構造改革

オペレーション改革により半減させた事務量を
デジタル化を通じてさらに半減

お客さまの利便性向上と
りそなの生産性向上を両立



個人や中小企業のお客さまと数多くの取引を行うリテールバンクにとって、サービス強化と同時にコスト競争力を高めていくことは極めて重要です。りそなグループでは、オペレーション改革により、事務の標準化と集約を進め、2005年3月期からの約10年間で事務量を半減、1店舗あたりの事務人員を大幅に削減しました。この結果、りそな銀行では、15人以上の事務人員を必要とする店舗が2007年3月比で約1/5まで減少する一方、事務人員5～9名で運営できる店舗が倍増するなど、少人数運営体制の構築が進展しています。

今後は、店舗および本部・センターなどのデジタル化を推進し、2022年3月期までに事務量をさらに半減させていく計画です。例えば、2021年3月期からの導入を予定している次期営業店システムでは、タブレットで完結できる業務を広げ、コンサルティングと事務手続きの一体化へ向け

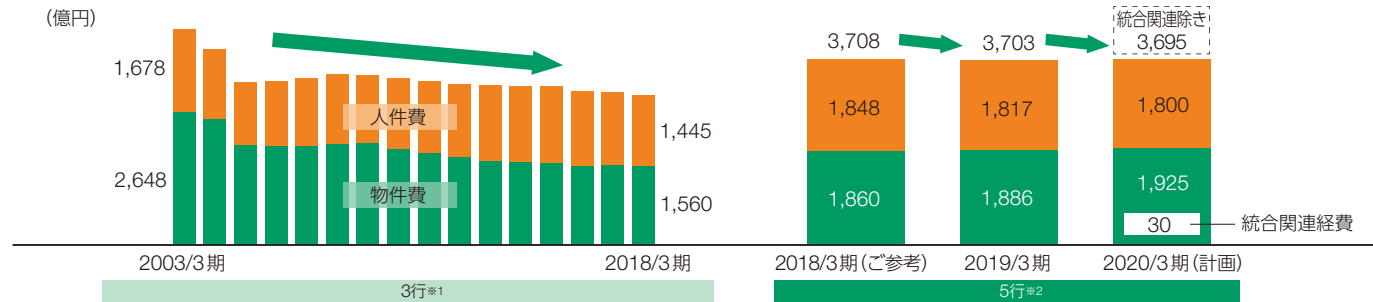
た準備を進めています。あわせてRPAやAIなどを活用した生産性向上に向けた取り組みも加速させています。

関西みらいフィナンシャルグループにもオペレーション改革で培ったノウハウを展開して、さらなる進化を目指していきます。2019年10月には関西みらい銀行が、2021年度下期にはみなと銀行が、りそなシステムへの統合を予定しており、営業力強化とローコスト運営を加速させていきます。

足下では、システム統合などの一時的な費用の要因もあり、グループの経費総額は増加しますが、厳格な経費コントロールの下、この要因を除くベースでは削減を継続していきます。また、定年退職等の自然減による人員スリム化も中期経営計画通りに進捗しています。

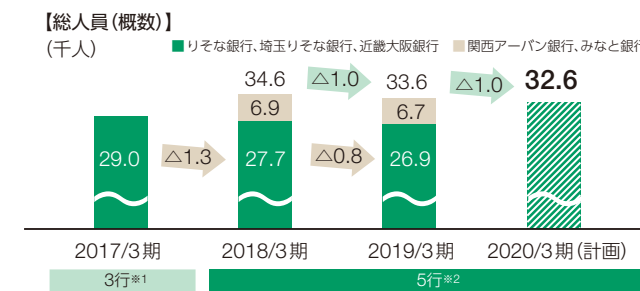
今後も、ローコスト運営を追求し、お客さまの利便性向上へ向けた戦略投資を拡大していきます。

● ローコスト運営を確立、統合関連経費除きで、人件費・物件費の削減を継続



● 人員スリム化

- 2020年3月期までに2017年3月期比3,000人減（3行ベース）とする中期経営計画に対して、2019年3月期までに2,100人減と計画を上回る進捗
- りそなのノウハウを関西みらいフィナンシャルグループと共有



※1 りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行

※2 りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行、みなと銀行。2018年3月期は、5行体制として補正した計数としています。

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、金融経済教育活動や社会貢献活動に取り組んでいます。

金融経済教育活動

「リそな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)
は、これまでに約37,000名の小学生が参加。また、
中学生向けに「ティーンズマネーアカデミー」を
新たにスタートするなど、世代ごとにより実践的
な金融経済教育の機会を提供しています。



リそなキッズマネーアカデミー



ティーンズマネーアカデミー

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伝えするため、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。



「リそなの絆〜被災地植樹プロジェクト〜」
の実施



「全国特別支援学校文化祭」表彰式の開催



「第4回さいたま国際マラソン」
応援ボランティア



「『難波橋』橋洗いブラッシュアップ大作戦」
の実施



「第53回青梅マラソン」への運営協力



「須磨海岸クリーン作戦」への参加

公益財団法人リそな未来財団

リそなグループが活動の資金を拠出する公益財団法人リそな未来財団では、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
世帯に対して就労アドバイザーによる個別相談などを行っています。



リそな未来奨学金 卒業激励会

これまで180名へ給付し、卒業した
奨学生は計87名。2019年3月に開
催した卒業激励会では、前年度の卒
業生も参加し、交流を図りました。



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。

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 …… 42

社外取締役メッセージ …… 44

コーポレートガバナンス …… 46

リスクアペタイト・フレームワーク …… 50

リスク管理 …… 51

コンプライアンス …… 53

内部監査 …… 54

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



社外取締役
監査委員会委員長

佐貫 葉子 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 14,800

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

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 20,700

1973年、西友ストアーに入社。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 7,500

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

馬場 千晴 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 8,500

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 0

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。

社内取締役 (5名)



取締役兼代表執行役社長

東 和浩 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 101,200

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兼執行役員）



取締役兼代表執行役

岩永 省一 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 10,700

2016年、りそな銀行執行役員営業サポート統括部長に就任。2018年、当社取締役兼代表執行役グループ戦略部担当に就任し、現在に至る。（りそな銀行執行役員）



取締役兼代表執行役

福岡 聡 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 8,000

2013年、埼玉りそな銀行営業サポート統括部長に就任。2017年、当社執行役財務部担当に就任。2018年、当社取締役兼代表執行役財務部担当に就任し、現在に至る。



取締役兼執行役

南昌 昌宏 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 6,600

2017年、当社執行役オムニチャネル戦略部担当兼グループ戦略部長に就任。2019年、当社取締役兼執行役オムニチャネル戦略部担当兼コーポレートガバナンス事務局副担当に就任し、現在に至る。（りそな銀行執行役員）



取締役
監査委員会委員

磯野 薫 ■ 所有する当社の株式数
普通株式 38,700

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。（関西みらいフィナンシャルグループ取締役）



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

- Q1** コーポレートガバナンスシステムにおける当社の強みをどのように捉えていますか。
- Q2** 昨今の環境変化から、今後どのような課題が生まれてくるとお考えですか。
- Q3** こうした変化に対し、ご自身の経験を活かしてどのように変革をリードしていきたいとお考えですか。



指名委員会委員長
松井 忠三氏

A1 コーポレートガバナンスシステムにおける当社の一番の強みは、「指名委員会等設置会社」としてるところです。ご承知のように、オーナー会社以外では社長は順次交代していきます。しかしながら、中興の祖のように大きな業績への貢献があったトップや、自信過剰な方は長くそのポストに居続けがちになります。自分はこれだけの成果をあげたから、自分より優れた経営者はいないから、と考えるのがその理由です。自分の欲が優先されるのです。しかし、それが間違いを生むのです。権力は必ず腐敗します。それを防ぐシステムは絶対に必要であると考えます。

A2 今、金融業界は未曾有の危機の中におります。構造不況業種になっていると言っても過言ではないでしょう。成熟化、低成長、グローバル化、IT化等といった環境の変化が、金利で収益を上げてきた銀行のビジネスモデルを維持させることを困難にさせています。とはいえ、本業の金利収益が収益の柱であることは変わりません。従って、本業で稼ぐためにお客さまの

ニーズをより深く捉える必要性や、筋肉質なコスト構造をつくり上げることが不可避になります。また、事業承継や遺言信託のような多様なニーズに対応した戦略も必要になります。そのため、改革と実行しきる社風が不可欠であると考えます。

A3 私は良品計画のトップとして構造改革を推進してまいりました。お客さまの変化に最も大事な商品開発が追い付かなくなっていたため、商品開発工程の見える化をし、仕組み化を行いました。仕組み化は全社の知恵を1本にまとめ、そこに創造性を付与してきました。また、実行力の弱い組織だったことから「実行」を経営戦略の中心に据え、必ずやり遂げることを社風にしてきました。大きな変化を的確に捉え、対処していくには小手先の対応では不可能です。金融という同じ商品を扱うライバルの中で一歩抜け出るには企業体質の強化なくして達成は不可能であると考えます。これまでの経験を当社の変革に活かしてまいりたいと思います。



監査委員会委員長
佐貫 葉子氏

A1 2003年のりそな改革以来、指名委員会等設置会社の機関設計を採用し、ガバナンスの強化に努めてきた歴史があり、ガバナンスが組織に自然になじんでいると感じています。私はガバナンスとは、会社経営に際し、社外取締役あるいは株主を含め、各機関とその構成員が本来的な機能と役割を発揮することではないかと考えています。どこかが肥大化すると、組織は必ず歪みが生じて、持続的な成長が妨げられます。現時点で、りそなにおいては、適切なバランスが保たれていて、機能・役割発揮が阻害されている機関等はないと認識しています。

A2 マイナス金利という環境下にある、融資モデルだけでは金融機関が持続できないのは、明らかだと思っています。収益の多様化・拡大化をいかに図るか、まさに知恵やアイデアが問われ、また、相応の賢い投資が必要になります。りそなは、既にスマート口座や決済ビジネスなどデジタル技術を取り込んだ仕掛けをしています。それと同時に、オムニ・アドバイザー

という個人や中小企業の相談に乗り、ソリューションを提供できる人材の育成が急務です。現在、様々な育成方法を試行しており、既に個々では優秀な人材が育っていることと思いますが、まだ大きな塊としては道半ばだと思います。今後に期待しています。

A3 監査委員としては、変革の過程にある様々なリスクを見逃さず捉え、適切に提言していくことが責務と考えます。デジタル技術の進展は、外部委託によるところが大きく、業務の外延は拡大する一方です。したがって、内部監査部門、あるいは監査法人との連携や意見交換は欠かせないと考えています。他方で、相続や後見制度の関係では、弁護士業務を通じて、他人の相談に乗ることの難しさを身をもって体験しています。マニュアル化は困難で、最終的には教養を含めた人間力あるいはコミュニケーション能力が求められます。また、お客さまと親密になればなるほど、その距離感は難しいものがあります。本業の観点からも、注視していきたいと考えます。



報酬委員会委員長
浦野 光人氏

A1 コーポレートガバナンスとは企業とそのステークホルダーとの協働関係であると考えますが、その目的は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にあるといえます。その目的を遂げるために経営を担う人材養成は極めて重要です。りそなにおけるガバナンスシステムの強みは数多くありますが、一つだけ挙げるとすればそれは経営陣幹部のサクセッション・プランにあります。りそなはそこに十分な時間と資源を注いでいます。公正さと透明性を保ちながら多くの候補社員に様々な教育機会や経営の疑似体験を設け、社外取締役も加えた多面評価を数年にわたって続けます。そしてその中から最適任者が指名委員会によって選任されます。

A2 [VUCA WORLD]と称される、変動が激しく不確実でかつ複雑、曖昧な昨今においても企業に求められるのは生活者の暮らしに貢献し続けることです。そのためには絶えざる新商品の開発と生産性の向上が必須であると考えます。りそなにおいても

デジタルトランスフォーメーションの流れに沿い、生活者の暮らしを見つめることによって新商品開発と生産性の向上を図ることが求められます。横並びと揶揄される金融商品・サービスからいかに抜け出すが大きな課題といえます。

A3 「りそなの全社員が多様な視点からの組み合わせによって、新商品開発や生産性の向上にアイデアを出し合う」、そういった風土の醸成を図るため、食品製造業でのマーケティング活動を通じた新商品開発や生産性向上の経験を活かしていきたいと考えています。また、経営陣による健全なリスクテイクを鼓舞することは、取締役会の重要な役割であると考えています。報酬委員会としては、経営陣の報酬体系がりそなの持続的成長に向けた正しいインセンティブとして働くように知恵を絞ってまいります。

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

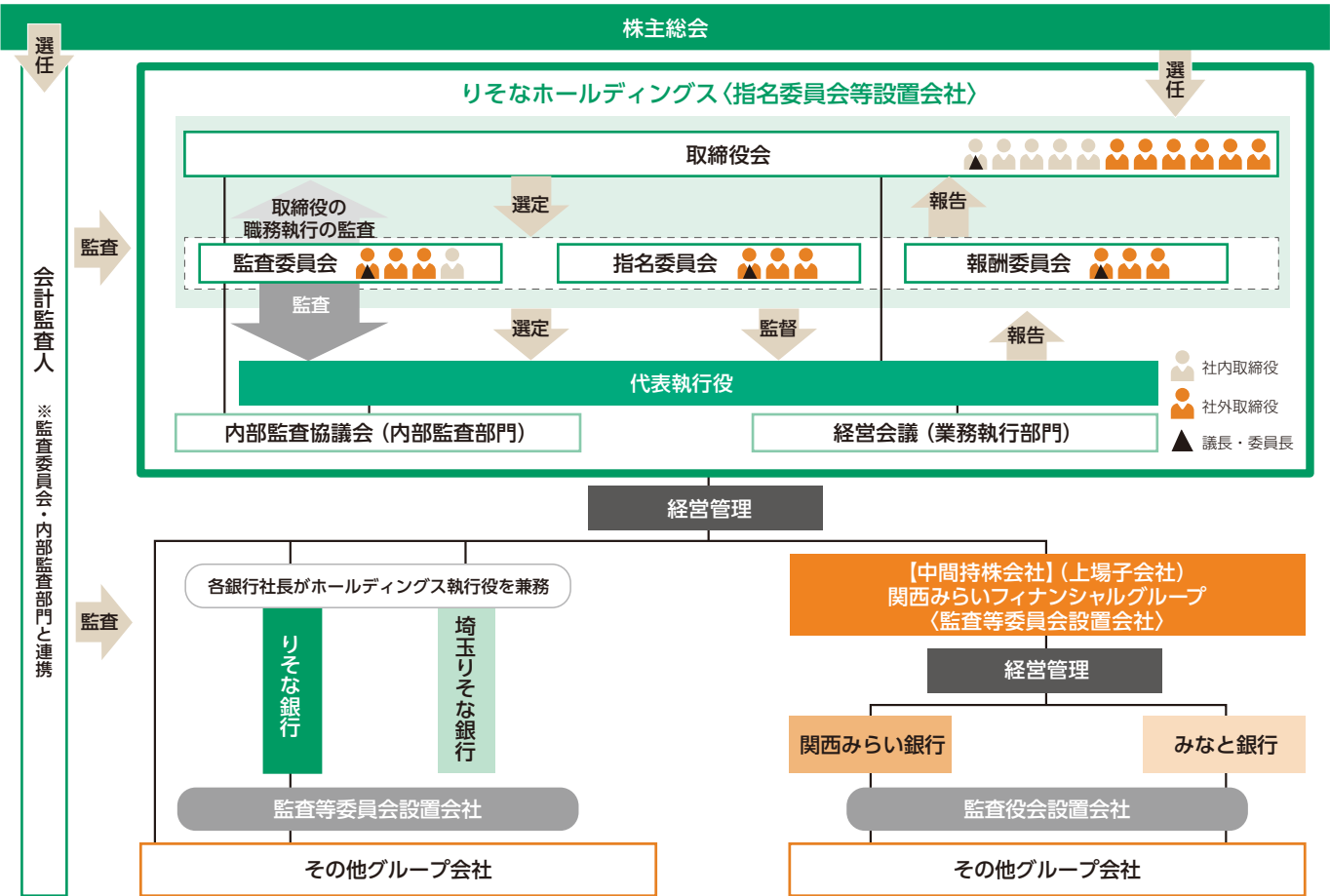
りそなホールディングスは、りそなグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

- 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

取締役会は取締役のほか、グループ経営の実効性向上の観点から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がオブザーバーとして出席し、社外取締役と社内取締役により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、2018年度は、開催回数16回、平均開催時間は2時間29分／回となっています。

社外取締役への事前説明における質問事項や意見等は、

取締役会や所管部等へ還元することで取締役会審議の活性化等に活用し、取締役会における社外取締役の意見・要望等についても、コーポレートガバナンス事務局にて一元管理を行い、対応状況や結果を定期的に社外取締役または取締役会へ報告しております。

また、取締役会のさらなる実効性向上に向けて、毎年度実施している取締役会評価の結果などを踏まえ、社外取締役のみで取締役会議長の議事運営等を含めた評価結果に関する議論を行っております。

主要テーマ(2018年度)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
計画・決算関連議題	決算関連			決算関連		計画関連	決算関連			決算関連		計画関連
ビジネス戦略		コーポレート部門	コンシューマー部門	決済ビジネス				承継ビジネス(信託・不動産)	オムニチャネル戦略国際ビジネス			
基盤改革等				システム部門		デジタルイゼーション	市場部門			人材マネジメント		
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」に関する議論を実施			フリーディスカッション ・社外取締役の知見を当社ビジネス戦略などに活用するための意見交換を実施 ・主なテーマ ・B2Cビジネスの進捗状況について ・取締役会運営について				勉強会・現場見学会 ・取締役会における議論の充実に向け、必要な知識の習得や適切な更新に寄与するために実施 ・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社員との意見交換を実施 ・見学実績 ・りそな銀行東京営業部、不動産営業部 ・りそな銀行・みなと銀行西宮支店				

委員会の概要

	社外取締役						取締役
	佐貫葉子	浦野光人	松井忠三	佐藤英彦	馬場千晴	岩田喜美枝	磯野薫
指名委員会（開催回数：13回） 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人材像や「取締役候補者選任基準」などに基づき、株主総会に上程する取締役の選解任議案の内容などを決定しています。			◎	○		○	
監査委員会（開催回数：13回） 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などを行っています。	◎			○	○		○
報酬委員会（開催回数：5回） 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。		◎	○			○	

※開催回数は2018年度実績

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、その分析および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、2018年度の評価では、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、取締役会の実効性は確保されていると評価しておりま

す。従前より認識しておりました「情報提供・議案説明」「報告内容」「フリーディスカッションの改善」については、2017年度に比べて改善が図られたものの、「中長期的な経営課題を踏まえた論点の明確化」および「りそなグループ全体戦略に対する議論の高度化」について、さらなる改善の必要があり、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に図ってまいります。

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、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、役員の能力・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(非執行)の報酬体系

取締役(非執行)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(2017年7月導入)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、原則として下表の通りとします。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 (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)	
現金報酬			
50～60%	20～25%	20～25%	100%

執行役の業績連動報酬(変動報酬)の算定方法等

①現金報酬(年次インセンティブ)

現金報酬は、前年度の会社業績および個人業績の結果に応じて支給します。標準額を100%とした場合、その額は0%から150%で変化します。

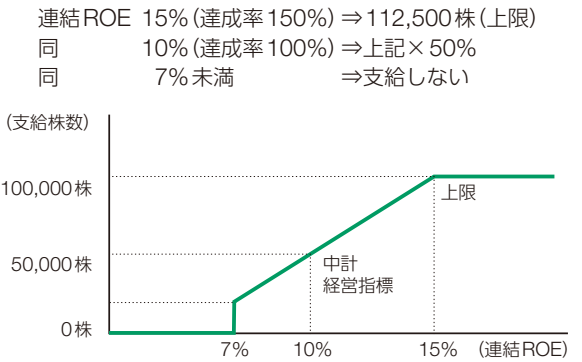
②業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ)

業務執行権限を有する役員を対象に、中期経営計画の期間(2017年4月～2020年3月)を評価期間とした業績連動発行型株式報酬(Performance Share Unit 以下、「PSU」)を支給いたします。

中期経営計画の最終年度である2020年3月期の連結ROE(株主資本ベース)に応じて0%から100%で変化する支給率の確定後に、全体の60%を当社普通株式、支給対象役員個人が負担する所得税額等を考慮し、全体の40%を金銭にて一括して支給するものであります。

代表執行役社長のPSU支給株数イメージ

[PSU(3年分)の体系]



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、株主等からの確に理解され、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、当社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。

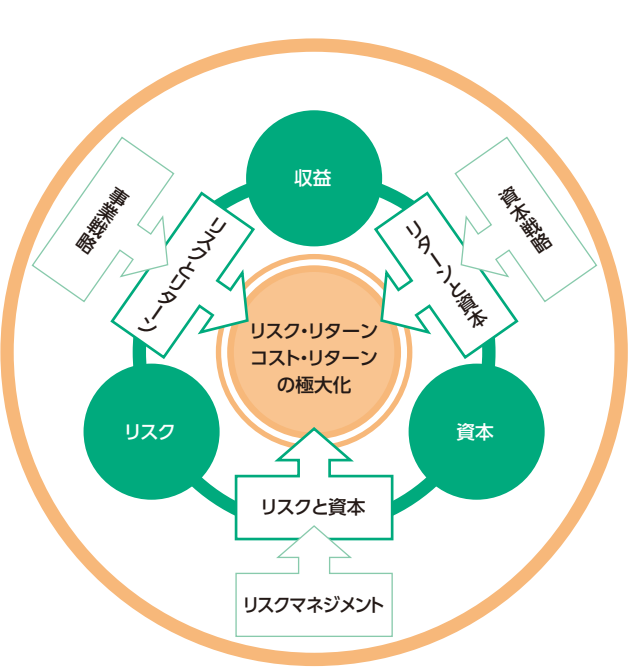
計画決定の際は、リスクアペタイト指標を設定し、リスク・リターン、コスト・リターンの極大化に向けた最適な経営資源配分が図られていること、ストレステストなどを通じてリスクテイクが可能なこと、及びリスクコントロールが可能なことを確認しています。

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等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。

リスクアペタイト・フレームワークの運営プロセス



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に、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。

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）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。

当社および各グループ銀行等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。

当社および各グループ銀行等では、リスクカテゴリーごと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取らない旨などの方針を定めています。また、リスクカテゴリーごとの管理部署、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。

※ 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

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 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

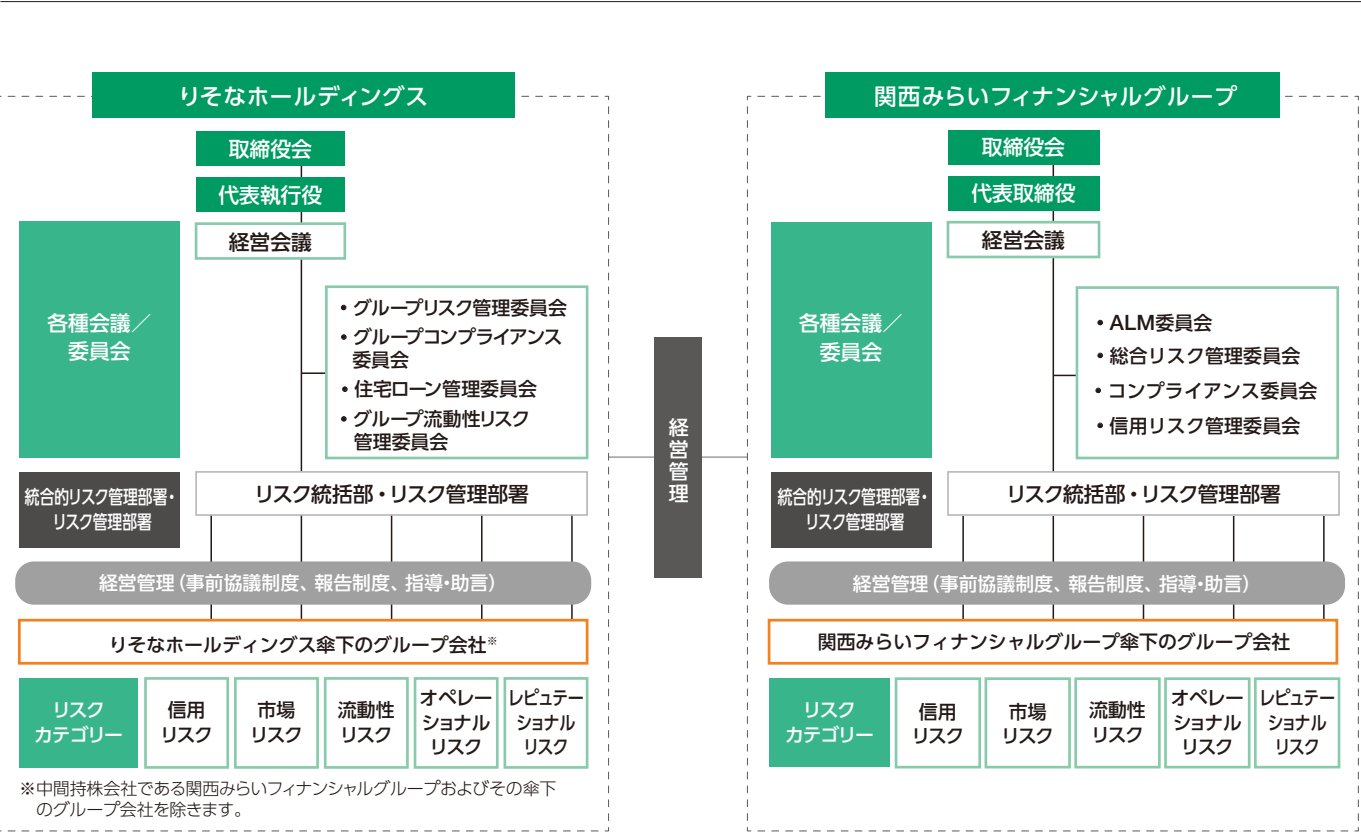
また、当グループではVaRなどによるリスク計測の高度化に努めていますが、統計的なリスク計測手法では必ずしも捉えられないリスクもあります。当グループでは、VaRによる管理の限界や弱点を調査・把握し、それらによる影響度を評価・認識しています。VaRで捕捉できていないリスクについては、各種ストレステストの実施、リスク評価マップによる定性評価などにより、統合的リスク管理の向上に努めています。

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指示ないしは提示します。

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、ないしは当社との意見交換などを踏まえた各社での決定事項を必要に応じて当社に報告します。

グループのリスク管理体制図



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・制度などの指示ないしは提示、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・ガイドラインなどを事前に協議して、ないしは各社との意見交換などを通じ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、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。

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。

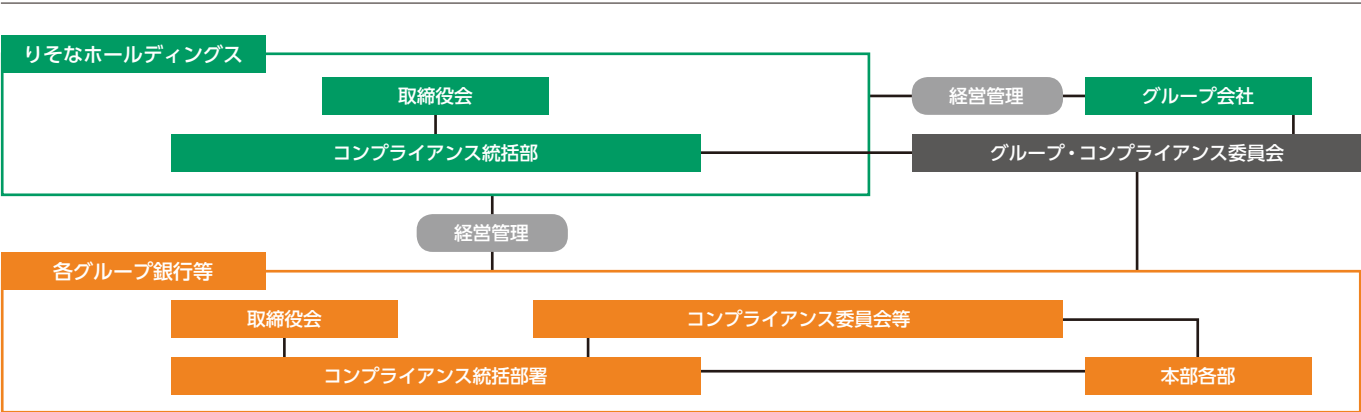
マネー・ローンドリング等防止に向けた取り組み

当グループでは、マネー・ローンド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。

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」等を設置しています。

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。

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。

財務・非財務情報

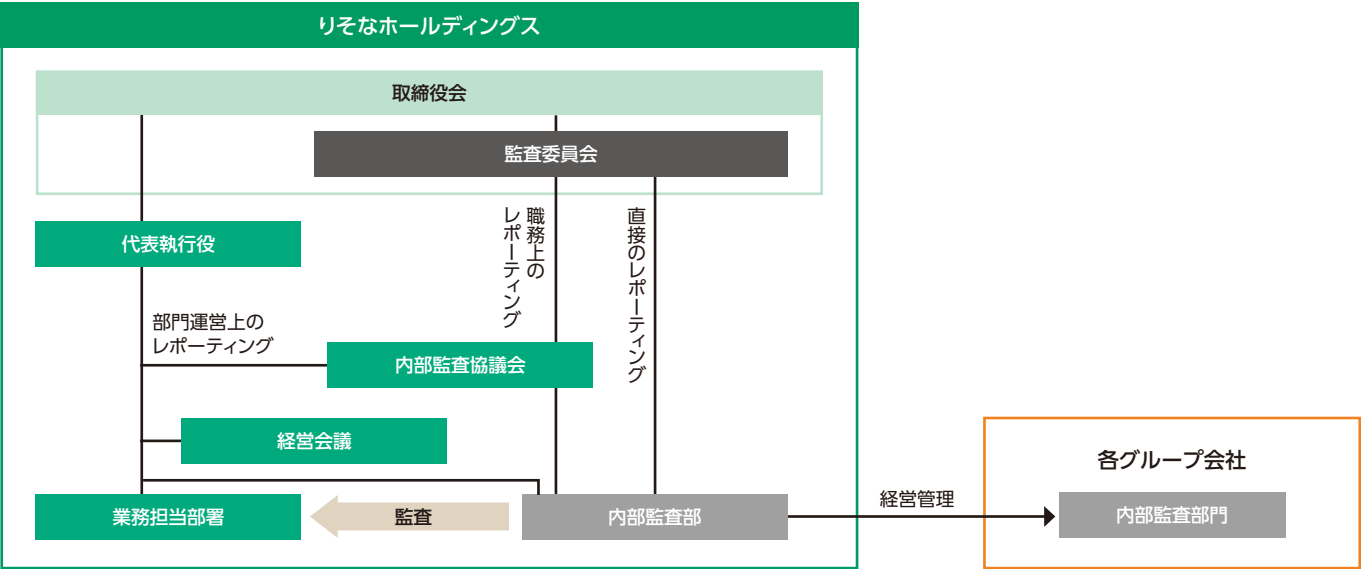
パフォーマンスデータ 56

連結財務諸表 58

会社情報 62



りそなホールディングスの内部監査体制



パフォーマンスデータ

主要財務データ (5期分)

(単位：億円)					
	2015／3期	2016／3期	2017／3期	2018／3期	2019／3期
連結損益計算書サマリー					
業務粗利益	6,324	6,195	5,631	5,525	6,441
①資金利益	4,259	4,013	3,779	3,683	4,359
②信託報酬	227	212	179	186	192
③役務取引等利益	1,464	1,474	1,427	1,494	1,745
フィー収益比率 ((②+③)/業務粗利益)	26.75%	27.23%	28.52%	30.41%	30.08%
④その他業務粗利益	372	495	245	161	144
債券関係損益(先物等込)	195	306	55	△50	△ 78
経費(銀行臨時処理分を除く)	△3,542	△3,445	△3,449	△3,412	△ 4,205
経費率(OHR)	56.00%	55.61%	61.25%	61.75%	65.29%
実質業務純益	2,783	2,751	2,182	2,116	2,256
株式等関係損益(先物込)	200	△16	32	130	71
与信費用	223	△258	174	147	△ 13
その他損益等	91	59	△108	△236	71
税金等調整前当期純利益	3,262	2,505	2,282	2,158	2,386
税金費用ほか	△1,147	△666	△667	204	△ 634
親会社株主に帰属する当期純利益	2,114	1,838	1,614	2,362	1,751

(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	465,865	491,264	484,561	502,437	591,100
現金預け金	96,729	135,145	126,419	134,190	148,485
貸出金	274,872	276,649	281,867	287,551	361,344
有価証券	68,642	53,467	52,957	52,785	53,878
負債の部合計	444,431	472,929	465,093	481,408	567,538
預金・譲渡性預金	388,434	395,733	416,409	438,051	523,039
純資産の部合計	21,433	18,334	19,467	21,029	23,561
株主資本	15,297	14,481	14,854	15,672	16,611
その他の包括利益累計額	4,490	3,678	4,434	5,178	4,498

信託財産額	245,266	297,688	266,089	272,525	278,529
-------	---------	---------	---------	---------	----------------

主要指標

自己資本比率(国内基準)	13.46%	13.53%	11.69%	10.65%	10.10%
(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)	8.16% (7.07%)	9.52% (8.13%)	10.74% (8.59%)	12.58% (9.50%)	11.47% (9.30%)
1株当たり配当金(DPS)(円)	17	17	19	20	21
1株当たり純資産(BPS)(円)	690.66	705.81	786.94	900.72	911.17
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	91.07	75.73	66.89	100.51	75.63
自己資本利益率(ROE) ^{※1}	18.89%	14.41%	11.67%	15.76%	10.85%
総資産利益率(ROA) ^{※2}	0.46%	0.38%	0.33%	0.47%	0.32%
不良債権比率(銀行合算・金融再生法基準)	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%	1.18%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	23.18	23.19	23.21	23.14	23.16
期末株価(円)	596.6	401.6	597.9	562.0	479.7
時価総額(億円)	13,829	9,316	13,881	13,010	11,113

※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)

	2015／3期	2016／3期	2017／3期	2018／3期	2019／3期
環境					
環境関連融資等の状況					
環境配慮型法人融資残高(億円)	673	1,215	1,515	1,817	2,106
社会的責任投資(SRI)取扱残高(億円)	26	19	20	15	189

環境関連指標：全拠点

CO ₂ 排出量(t-CO ₂) ^{※3}	68,282	70,240	69,130	59,112	72,006
---	--------	--------	--------	--------	---------------

※3 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した数値

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)	53,660	53,658	42,663	45,344	52,527
都市ガス使用量(千m ³)	1,010	949	824	766	756
ガソリン使用量(kl)	92	92	86	88	194
廃棄物：リサイクル量(t)	688	692	578	517	698
廃棄物：リサイクル率(%)	76.2	67.2	65.5	72.1	71.6
紙ごみ：リサイクル量(t)	748	780	528	464	651
紙ごみ：リサイクル率(%)	91.9	90.3	83.4	96.7	93.3
再生紙・環境配慮型用紙購入量(t)	380	344	272	250	416
再生紙・環境配慮型用紙購入率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

社会

従業員の状況

従業員数(人)	24,541	24,582	24,388	23,833	29,479
社員数(人)	14,866	15,053	15,282	15,129	19,209
社員平均年齢(歳)	40.1	39.9	39.7	40.0	40.4
社員平均勤続年数(年)	16.5	16.3	16.1	16.2	16.3
平均有給休暇取得率(%)	52.0	52.5	62.0	69.5	66.7
ライン管理職数(人) ^{※4、5}	3,428	3,294	3,246	3,238	3,191
女性ライン管理職数(人) ^{※4、5}	763	780	785	860	903
新卒採用人数(人)	629	927	926	620	993
女性新卒採用率(%)	52.3	58.0	58.3	61.3	56.8
キャリア採用人数(人)	22	23	28	11	23

※4 リそな銀行、埼玉りそな銀行

※5 部下のいるマネージャー以上の職層

金融経済教育

りそなキッズマネーアカデミー開催件数(件) ^{※6}	165	221	213	230	231
出張授業実施件数(件)	4	1	3	9	32
職場体験実施件数(件)	59	96	66	69	73

※6 夏休み開催。みらいキッズマネーアカデミー開催件数も含む。

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	10
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	2	1	1
取締役の取締役会への平均出席率(%)	95.5	94.9	95.0	97.2	96.7

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：億円)			(単位：億円)		
		2018年3月期 (2018年3月31日)	2019年3月期 (2019年3月31日)		
資産の部				負債の部	
現金預け金	134,190		148,485	預金	427,445
コールローン及び買入手形	3,088		1,779	譲渡性預金	10,606
買入金銭債権	3,377		2,812	コールマネー及び売渡手形	1,559
特定取引資産	2,706		3,280	売現先勘定	50
有価証券	52,785		53,878	債券貸借取引受入担保金	6,247
貸出金	287,551		361,344	特定取引負債	1,017
外国為替	1,602		1,156	借入金	6,759
リース債権及びリース投資資産	—		416	外国為替	40
その他資産	11,107		10,883	社債	3,851
有形固定資産	3,030		3,809	信託勘定借	10,560
建物	984		1,285	その他負債	8,244
土地	1,786		2,204	賞与引当金	156
リース資産	117		124	退職給付に係る負債	101
建設仮勘定	35		26	その他の引当金	443
その他の有形固定資産	106		168	繰延税金負債	235
無形固定資産	303		405	再評価に係る繰延税金負債	199
ソフトウェア	95		176	支払承諾	3,890
リース資産	156		165	負債の部合計	481,408
その他の無形固定資産	51		63		
退職給付に係る資産	184		193	純資産の部	
繰延税金資産	16		289	資本金	504
支払承諾見返	3,890		3,945	利益剰余金	15,220
貸倒引当金	△1,396		△1,580	自己株式	△52
投資損失引当金	△0		△0	株主資本合計	15,672
				その他有価証券評価差額金	4,866
				繰延ヘッジ損益	334
				土地再評価差額金	436
				為替換算調整勘定	△30
				退職給付に係る調整累計額	△429
				その他の包括利益累計額合計	5,178
				新株予約権	—
				非支配株主持分	177
				純資産の部合計	21,029
				負債及び純資産の部合計	502,437
資産の部合計	502,437		591,100		

連結損益計算書

(単位：億円)		
	2018年3月期 (2017年4月 1日から 2018年3月31日まで)	2019年3月期 (2018年4月 1日から 2019年3月31日まで)
経常収益	7,429	8,607
資金運用収益	3,997	4,838
貸出金利息	3,059	3,803
有価証券利息配当金	615	673
コールローン利息及び 買入手形利息	19	13
買現先利息	—	△0
債券貸借取引受入利息	—	0
預け金利息	110	116
その他の受入利息	192	231
信託報酬	186	192
役務取引等収益	2,081	2,444
特定取引収益	71	60
その他業務収益	280	510
その他経常収益	811	559
貸倒引当金戻入益	184	91
償却債権取立益	133	96
その他の経常収益	493	370
経常費用	5,251	6,576
資金調達費用	314	479
預金利息	132	195
譲渡性預金利息	0	1
コールマネー利息及び 売渡手形利息	27	38
売現先利息	0	0
債券貸借取引支払利息	34	109
借入金利息	28	45
社債利息	59	56
その他の支払利息	30	32
役務取引等費用	587	699
その他業務費用	191	427
営業経費	3,606	4,394
その他経常費用	552	575
その他の経常費用	552	575
経常利益	2,177	2,030
特別利益	12	402
固定資産処分益	12	3
負ののれん発生益	—	290
段階取得に係る差益	—	108
特別損失	32	46
固定資産処分損	8	15
減損損失	23	31
税金等調整前当期純利益	2,158	2,386
法人税、住民税及び事業税	118	382
法人税等調整額	△328	190
法人税等合計	△210	573
当期純利益	2,368	1,813
非支配株主に帰属する 当期純利益	5	61
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,362	1,751

連結包括利益計算書

(単位：億円)		
	2018年3月期 (2017年4月 1日から 2018年3月31日まで)	2019年3月期 (2018年4月 1日から 2019年3月31日まで)
当期純利益	2,368	1,813
その他の包括利益	742	△690
その他有価証券評価差額金	719	△593
繰延ヘッジ損益	△69	△63
土地再評価差額金	△0	—
為替換算調整勘定	△3	△35
退職給付に係る調整額	96	2
持分法適用会社に対する 持分相当額	△0	0
包括利益	3,110	1,122
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,109	1,086
非支配株主に係る包括利益	1	36

連結株主資本等変動計算書

(単位：億円)													
2018年3月期 (2017年4月 1日から 2018年3月31日まで)	株主資本					その他の包括利益累計額							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	非支配 株主持分	
当期首残高	504	—	14,361	△ 11	14,854	4,147	404	440	△ 31	△ 526	4,434	178	19,467
当期変動額													
剰余金の配当			△ 489		△ 489								△ 489
親会社株主に帰属する 当期純利益			2,362		2,362								2,362
自己株式の取得				△ 1,071	△ 1,071								△ 1,071
自己株式の処分		△ 0		13	13								13
自己株式の消却		△ 1,016		1,016	—								—
土地再評価 差額金の取崩			3		3								3
利益剰余金から 資本剰余金への振替		1,016	△ 1,016		—								—
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						719	△ 69	△ 3	1	96	743	△ 0	743
当期変動額合計	—	—	859	△ 40	818	719	△ 69	△ 3	1	96	743	△ 0	1,561
当期末残高	504	—	15,220	△ 52	15,672	4,866	334	436	△ 30	△ 429	5,178	177	21,029

(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							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	新株 予約権	
当期首残高	504	—	15,220	△ 52	15,672	4,866	334	436	△ 30	△ 429	5,178	—	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	1,593
当期変動額合計	—	—	928	10	938	△ 627	△ 63	△ 14	△ 18	43	△ 679	3	2,532
当期末残高	504	—	16,149	△ 42	16,611	4,239	271	422	△ 48	△ 386	4,498	3	23,561

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)		
	2018年3月期 (2017年4月 1日から 2018年3月31日まで)	2019年3月期 (2018年4月 1日から 2019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	2,158	2,386
減価償却費	248	322
減損損失	23	31
のれん償却額	6	—
負ののれん発生益	—	△ 290
持分法による投資損益 (△は益)	△ 2	△ 21
貸倒引当金の増減(△)	△ 297	△ 227
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)	△ 4	6
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	111	63
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△ 14	15
資金運用収益	△ 3,997	△ 4,838
資金調達費用	314	479
有価証券関係損益(△)	△ 91	△ 91
為替差損益(△は益)	108	△ 406
固定資産処分損益(△は益)	△ 4	11
特定取引資産の純増(△) 減	779	△ 573
特定取引負債の純増減(△)	△ 830	192
貸出金の純増(△) 減	△ 5,656	△ 9,276
預金の純増減(△)	20,691	10,669
譲渡性預金の純増減(△)	950	△ 305
借入金(劣後特約付借入金を 除く)の純増減(△)	△ 232	△ 524
預け金(日銀預け金を除く)の 純増(△) 減	△ 89	286
コールローン等の純増(△) 減	△ 1,346	1,945
コールマネー等の純増減(△)	△ 5,534	△ 1,453
債券貸借取引受入担保金の 純増減(△)	1,954	△ 1,587
外国為替(資産)の純増(△) 減	△ 647	576
外国為替(負債)の純増減(△)	16	1
普通社債発行及び償還 による増減(△)	398	750
信託勘定借の純増減(△)	407	997
資金運用による収入	3,954	4,865
資金調達による支出	△ 316	△ 481
その他	△ 3,392	△ 146
小計	9,664	3,375
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△ 433	△ 130
営業活動による キャッシュ・フロー	9,230	3,244

(単位：億円)		
	2018年3月期 (2017年4月 1日から 2018年3月31日まで)	2019年3月期 (2018年4月 1日から 2019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	△ 90,573	△ 111,013
有価証券の売却による収入	76,965	103,850
有価証券の償還による収入	14,922	9,844
金銭の信託の減少による収入	10	—
有形固定資産の取得による支出	△ 109	△ 134
有形固定資産の売却による収入	16	10
無形固定資産の取得による支出	△ 50	△ 77
持分法適用関連会社株式の 取得による支出	△ 2	△ 41
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	△ 70	—
その他	△ 3	△ 1
投資活動による キャッシュ・フロー	1,105	2,435
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付社債の償還による 支出	△ 1,110	—
配当金の支払額	△ 489	△ 476
非支配株主への配当金の支払額	△ 1	△ 69
自己株式の取得による支出	△ 1,071	△ 0
自己株式の売却による収入	14	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
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 2,658	△ 536
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)	7,676	5,143
現金及び現金同等物の 期首残高	124,891	132,567
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	132,567	147,074



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/>

