

りそな
グループ

ディスクロージャー誌 2018

ハイライト編

統合報告書



りそなホールディングス

RESONA

「リテールNo.1」の金融サービス

グループを目指して



りそなグループ経営理念

りそなグループは、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。

りそなWAY (りそなグループ行動宣言)

お客さま

「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします

株 主

「りそな」は株主との関係を大切にします

社 会

「りそな」は社会とのつながりを大切にします

従業員

「りそな」は従業員の人間性を大切にします

りそなブランド宣言

2015年、りそなグループは、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、新「りそなブランド宣言」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、『りそな』の喜び。
りそなグループは、
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

りそなのあゆみ	2	財務担当執行役メッセージ	32
りそなグループの概要	4	関西みらいフィナンシャルグループの創設	36
価値創造モデル	6	りそなグループのガバナンス	38
社長メッセージ	8	りそなホールディングス取締役一覧	38
社会的課題の解決を目指す		社外取締役メッセージ	40
りそなグループのビジネス	16	コーポレートガバナンス	42
資産形成サポートビジネス	17	リスクアペタイト・フレームワーク	45
決済ビジネス	18	リスク管理	46
承継ビジネス	19	コンプライアンス	48
中小企業向けビジネス	20	内部監査	49
個人向けローンビジネス	24	パフォーマンスデータ	50
デジタルライゼーション	25	主要財務データ／財務ハイライト	50
人材マネジメント	26	非財務データ／非財務ハイライト	52
環境問題への取り組み	28	連結財務諸表	54
より良い社会に向けた取り組み	31	会社情報	58

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/>



「リテールNo.1」を目指し、銀行業から金融サービス業への進化を続けています。

りそなは、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、サービスを改善し続けるとともに、お客さまが使いやすい店舗づくりを進めるなど、銀行業から金融サービス業へと進化を続けてきました。今後も改革の手を緩めることなく、「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。

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

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33,000人



2006

- ▶ 普通株式の復配
- ▶ りそな銀行、奈良銀行合併

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



2001

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



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り扱い開始



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
年金運用で培ったプロ向けの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」に名称変更しています。

2016

- ▶ りそなスマートストア開始
インターネット専用口座として「スマート口座」の取り扱いを開始



2017年2月

- ▶ ファンドラップの取り扱い開始



2017年8月

- ▶ りそなマーチャントバンクアジア営業開始

アセアン各国およびインドなどに進出する日系企業などのお客さまにソリューションをご提供

2017年10月

- ▶ 年中無休の年金相談専門店舗「つみたてプラザ」開設



個人型確定拠出年金 (iDeCo) を中心に、ファイナンシャルプランナーがお客さまのライフプランづくりをサポート

2017

2018

2018年1月

- ▶ 5行^{*}のATM相互利用など共通サービス開始

^{*}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2月

- ▶ 新スマート口座スタート

スマートフォンを起点とした新たなビジネスモデル



2018年3月

- ▶ 第5種優先株式の取得・消却

第5種優先株式1,000億円の取得・消却を完了し、普通株式のみの資本構成を実現

2018年4月

- ▶ 関西みらいフィナンシャルグループが本格スタート

りそなホールディングスの連結子会社「関西みらいフィナンシャルグループ」傘下に関西アーバン銀行、近畿大阪銀行、みなと銀行を統合



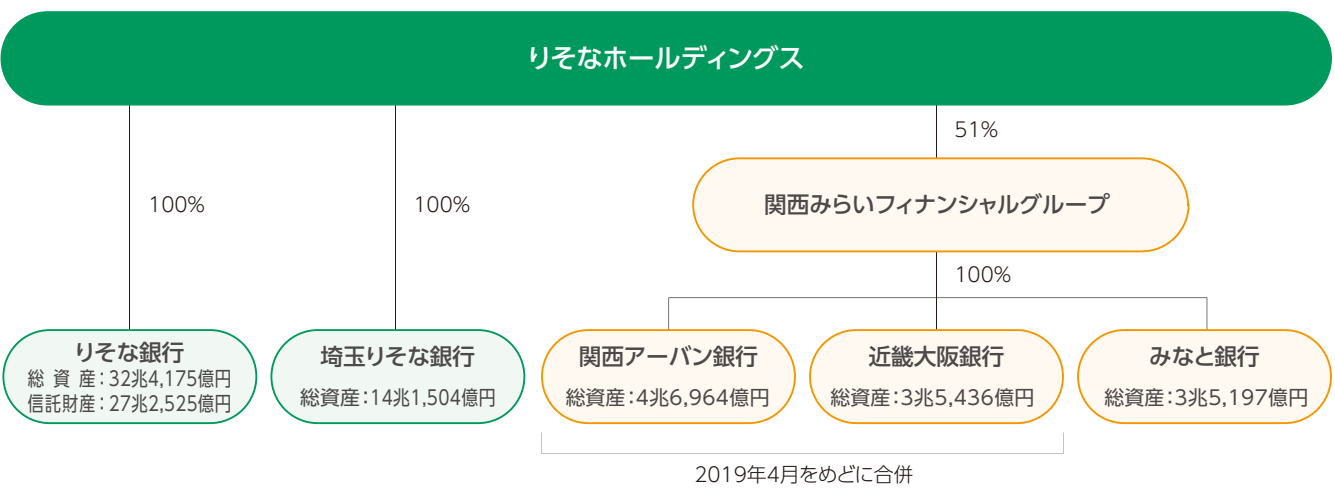
りそなグループの概要

本邦最大の信託併営リテール金融サービスグループとして、お客さまに最適なソリューションをお届けします。

りそなグループは、2018年4月、連結子会社である関西みらいフィナンシャルグループのもと、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行およびみなと銀行の経営統合を完了し、新たな一歩を踏み出しました。国内最大規模の店舗ネットワークやフルラインの信託・不動産機能を活用し、より多くのお客さまに最適なソリューションを提供していきます。

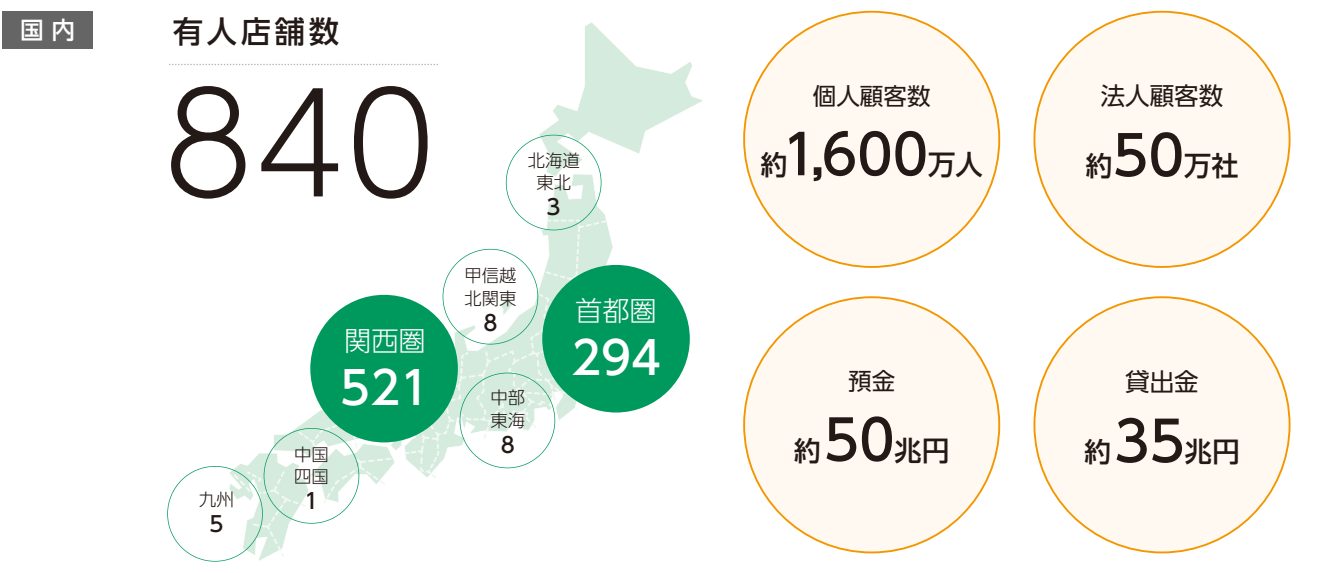
りそなの概要

2018年4月1日現在（総資産、信託財産は2018年3月31日現在）



りそなのネットワーク

2018年4月1日現在



海外 下記海外拠点と提携銀行によりアジア全域・米国までカバー

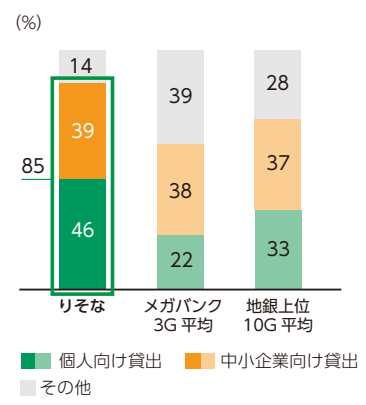
- 海外駐在員事務所：上海、香港、バンコック、ホーチミン
- りそなマーチャントバンクアジア
- りそなブルガリア銀行（現地合併銀行）：本店：1、支店：2、出張所：5
- りそな・インドネシア・ファイナンス

りそなのポジション（りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行に関西アーバン銀行、みなと銀行を加えた5行ベース）

貸出金ポートフォリオ※1

2018年3月末

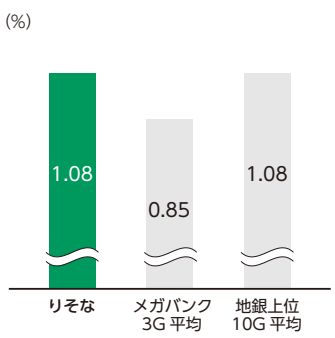
りそなグループの貸出金は、約85%が個人と中小企業のお客さま向けで占められ、リテール業務に軸足を置いた貸出金構成となっています。



預貸金利回り差の比較※1

2018年3月期

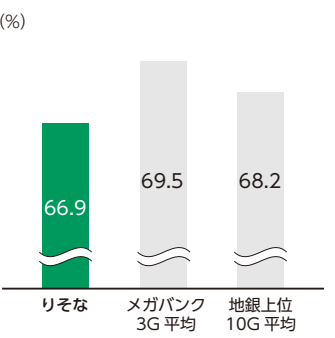
一般的に貸出利回りが低い大企業取引が少ないため、相対的に高い預貸金利回り差を確保する一方、貸出金が小口に分散されていることで、適切な信用リスクコントロールが可能となっています。



連結経費率の比較※1、2

2018年3月期

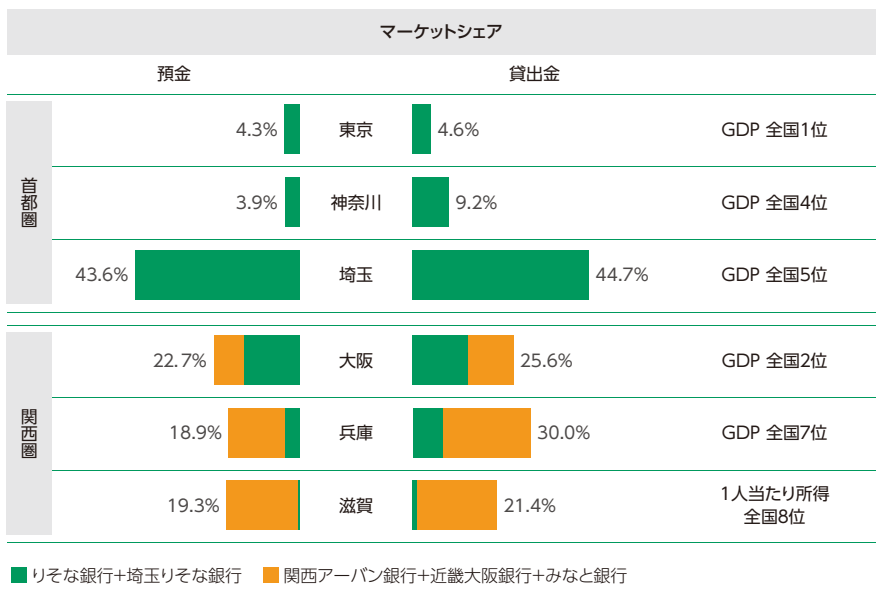
リテール業務に特化した銀行でありながら、メガバンクグループや上位地銀と比較しても優位性のある経費率の水準を実現しています。



預金・貸出金のマーケットシェア※3

2018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。



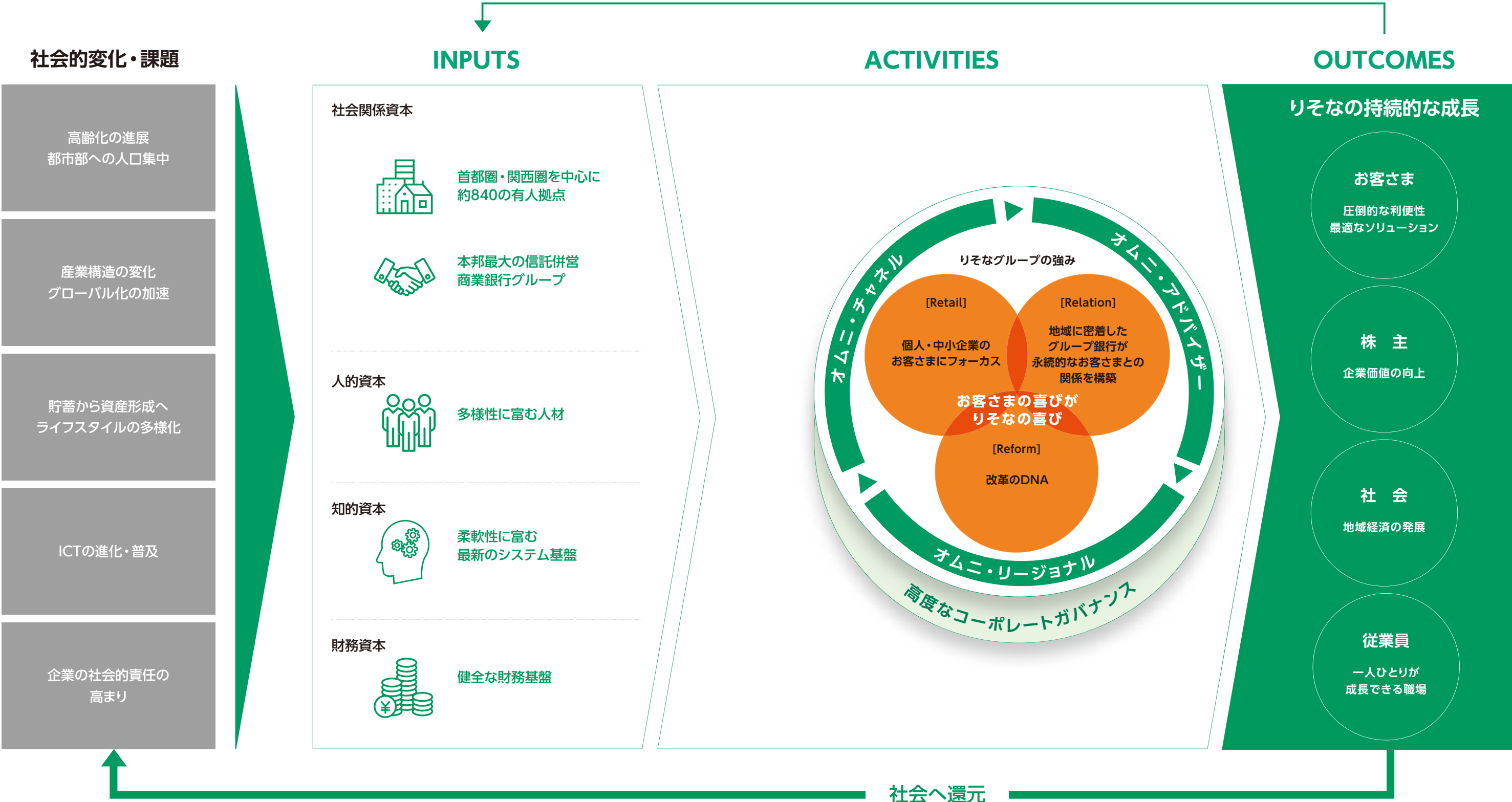
※1 出所：各社決算資料、りそな：グループ銀行合算（りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西アーバン銀行+近畿大阪銀行+みなと銀行）、メガバンク3G：三菱UFJ銀行+三菱UFJ信託銀行、みずほ銀行+みずほ信託銀行、三井住友銀行、地銀上位10G：連結総資産上位10地銀グループ（ふくおかFG、コンコルディアFG、めびきFG、千葉銀行、ほくほくFG、静岡銀行、山口FG、九州FG、西日本FH、北洋銀行）
※2 連結経費率＝営業経費÷業務粗利益、りそな：りそなHD連結+関西アーバン銀行連結+みなと銀行連結
※3 グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金（国内銀行）に占める割合

価値創造モデル

金融サービスを通じ社会的課題を解決し、
地域社会の持続的な発展に貢献します。



「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢のもと、りそなグループは、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、地域社会の持続的な発展に貢献していきます。
りそなグループは、お客さまとともに持続的成長を実現します。





「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

企業の存在価値は本業を通じて社会的課題を解決すること

ICT技術の普及などを背景にグローバル化が加速し、地球が小さくなっていると感じています。一方、足元では内向き志向も見られ、景気や経済が安定しているにもかかわらず、世界は多くの不確実性を抱えている状況です。

気候変動問題やSDGsで掲げられたグローバルな課題には、全世界が協調して取り組む必要があります。企業には、本業を通じて効率的に諸課題を解決していく、持続的な貢献が期待されています。ひと昔前の、本業と切り離された社会貢献ではなく、本業で社会的責任を果たしていくことが求められています。

国内に目を転じると、社会保障費の増大や労働力不足、中小企業経営者の後継者問題など、様々な社会的課題がありますが、その根底にあるのは、少子高齢化であると認識しています。日本は、「課題先進国」といわれていますが、将来、世界各国が直面するであろう課題に先陣を切って取り組むフロントランナーとしての使命を担っているとも考えられます。

こうした社会的課題の解決や環境変化への対応は、企業にとってビジネスチャンスとなります。潜在的なリスクを正しく認識し、社会的課題を解決していくことで企業価値が高まり、さらに新たな社会的課題を解決する——この好循環を生み出していくことに企業の本質的な価値があると思います。

「銀行」は要らない、お客さまに必要なのは「金融サービス」

私は、常々、「銀行」は将来的には必要ないという話をしています。お客さまが求めているものは「銀行」という組織ではなく、「金融サービス」だと考えているからです。実際、従来の銀行業務、例えばローンや決済業務などには、ITや小売など他業態からの参入が相次いでいます。利便性の高い金融サービスであれば、銀行でなくても受け入れられているのです。結果として、こうした業界を跨ぐ競争やデジタル化技術の進展は、従来の「銀行」にも変革を迫り、お客さまの利便性は格段に高まりました。

一方で、お客さまが抱えるお金に関するお悩みが、デジタル化技術やロボットによって解決できるかという点、限界があるのではないかと考えています。お客さまは、データでは測れない漠然とした悩みを抱えているケースが多いからです。お客さまの気持ちに寄り添い、共感することで初めて課題が具体化し、そして、その課題に対するソリューションをわかりやすくご説明し、ご提供していくことに、金融サービス業の存在価値があると考えています。

お客さまになりきる

りそなグループは、個人と中小企業のお客さま、いわゆるリテールに経営資源を集中しており、例えば、貸出の約85%がリテール向けとなっています。りそなグループは、リテールのお客さまの心情を理解すること、つまり、「お客さまになりきって」考え続けることを起点に、ビジネスを展開しています。

多くの個人のお客さまが、高齢化や超低金利環境などから、ご自身の将来の生活に対して不安を抱えていらっしゃると思いますが、具体的なアクションを起こしている方はごくわずかです。例えば、日本の個人金融資産は1,800兆円程度ありますが、その半分は現金と預金に滞留し、運用に向かっていません。りそなグループのお客さまでも、投資信託などをご利用されている方は、全体の5%程度にとどまっています。まだ対策を立てられていないお客さまには、長期分散投資の有効性を丁寧にご案内し、将来に備えていただく——お客さまお一人おひとりに最適な情報をご提供し、最適なソリューションをご提案しています。

中小企業のお客さまも、成長ステージごとに様々な課題に直面しています。日本の産業は、厚みのある中小企業が支えてきたと思います。そして、今後もその重要性は変わりません。りそなグループは、お客さまの「創業期から成長期、転換期」といったすべてのステージにおいて最適なソリューションをご提供していきたいと考えていますが、これには経営者としてしっかり話ができるということが大前提となります。昨今は、中小企業のお客さまにとっても、環境問題やSDGsなどの社会的課題への対応がより重要になっています。大企業に比べて経営資源が必ずしも潤沢でない中小企業のお客さまは、対策が後手に回り、突然サプライチェーンが寸断されるといったリスクが相対的に高いと想定されます。こうした経営全般にかかわる情報を積極的にご提供していくことが金融サービス業に求められており、りそなグループはその期待にお応えしていきます。

3つの「オムニ戦略」

私は、これまでの「銀行」は、ごく一部のお客さまの課題しか解決できていないと感じています。りそなグループは、お客さまの求める金融サービスを通じて、すべてのお客さまの課題解決にチャレンジしていきたいと考えており、その決意を昨年4月に公表した「中期経営計画～Change to the “Next”～」に込めました。基本戦略として掲げた3つの「オムニ戦略」を通じて、「次世代リテール金融サービスモデル」を構築し、お客さま、地域の発展とりそなグループの持続的な成長を実現していきます。

基本戦略

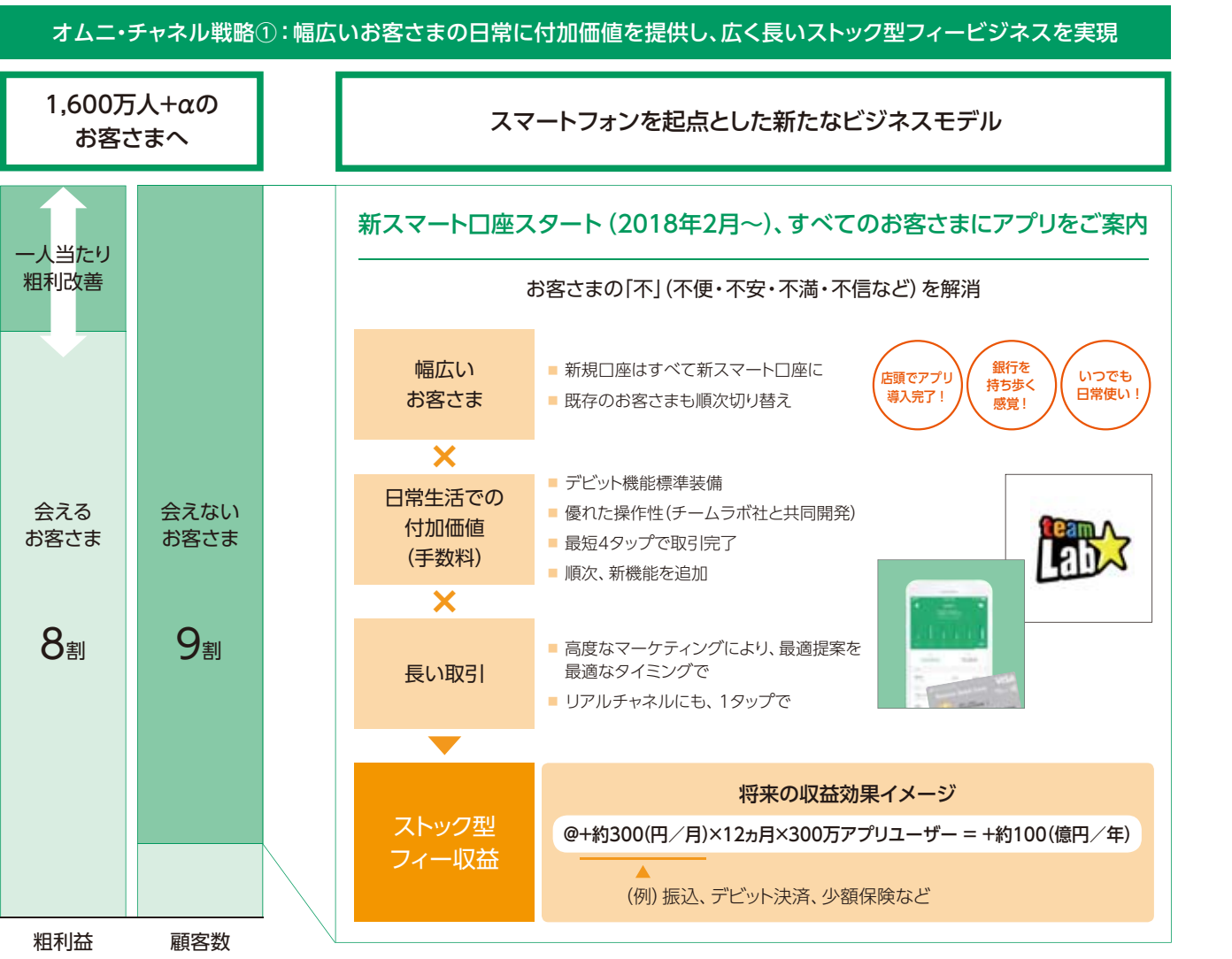
- ① 「オムニ・チャネル」の進化
- ② 「オムニ・アドバイザー」の育成
- ③ 「オムニ・リージョナル」体制の確立

3つの「オムニ戦略」を中長期的な目線で展開していくことを通じて、社会的課題を解決し、お客さま価値を創造していくことを目指しています。そして、その結果として、「リテールNo.1」の金融サービス業が実現できるものと信じています。

オムニ・チャネル戦略

「なぜ、銀行は午後3時に閉まるのか」「なぜ、銀行は土日に営業していないのか」「なぜ、これほど手続きに時間がかかるのか」「記入する書類が多すぎる」「印鑑が面倒だ」——。こうしたお客さまの「不便」「不安」「不満」「不信」といった「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取り組みが「オムニ・チャネル」戦略です。インターネットやスマートフォンなどを通じてお客さまへアクセスする「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」をそれぞれ強化し、連携させる取り組みを進めています。

「ネットチャネル」では、スマートフォンによるサービスを拡充しています。りそなグループは約1,600万人の個人のお客さまとお取引がありますが、実際にお会いできているお客さまは全体の1割程度で、大半のお客さまに十分なサービスをご提供できていないのが現状です。こうした状況を踏まえ、スマートフォンを起点に、すべてのお客さまが幅広い金融サービスを



より快適に、末永くご利用いただけることを目指して開発したのが「リそなスマート口座アプリ」です。チームラボ社との共同開発により実現した優れた操作性をベースに、日常的な金融サービスをご利用いただくとともに、お客さまごと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していきます。

一方で、「リアルチャネル」も強化しています。お客さまの想いは、お会いしてお話を伺い、共感することで初めて理解できるものだと考えています。もしかすると近い将来、AIがその領域までカバーしているかもしれませんが、現状は違います。365日、夜まで営業する「セブンデイズプラザ」などの相談特化型ミニ店舗を拡充している背景には、こうした考え方があります。「銀行に行って相談をしたい」というお客さまや、平日に銀行に立ち寄れない勤労層のお客さまが気軽に立ち寄れる拠点を増やし、じっくりとお話を伺い、ベストなソリューションをご提供できれば、ビジネスは自然に拡大していくと考えています。

「ネットチャネル」と「リアルチャネル」を融合させながら、お客さまのニーズに即したより良いサービスを追求していくことで、差別化されたビジネスモデルを構築していきます。

オムニ・アドバイザー戦略

私は、オムニ戦略の中核となるのは、オムニ・アドバイザー戦略であると思っています。中期経



営計画では、オムニ・アドバイザーを「お客さまになりきる力を備えたソリューション人材」と定義していますが、「これを身につければオムニ・アドバイザーになれる」といった解はありません。多様なソリューションをご案内するためには、信託を含めた広範な業務知識を持つことは必要条件ではありますが、十分条件ではありません。最も重要なのは、お客さまのお悩みは何なのか、どのようなお考えをお持ちなのか、そしてそのお悩みを解決するためにはどのような手段があるのかを考え抜き、わかりやすくお伝えすることです。お客さまからお悩みをお伝えいただけないケースもありますし、そもそもお悩みは漠然とした、捉えどころのないものであることのほうが多いのが実態だと思います。こうした潜在的なお悩みをお客さまとのコミュニケーションのなかから感じ取り、顕在化させることができる人材が、私の考えるオムニ・アドバイザーです。

多様な価値観を持たれるお客さまに対応していくためには、リそなの従業員も多様である必要があります。昨年から、生産性の高い働き方への挑戦として、原則19時までには退社するというルールを設けましたが、その背景には、早く帰って家族と過ごす時間を増やしたり、社外の方と話をする時間をつくることなどで、多様な価値観を持つ人材になってほしいということがありました。

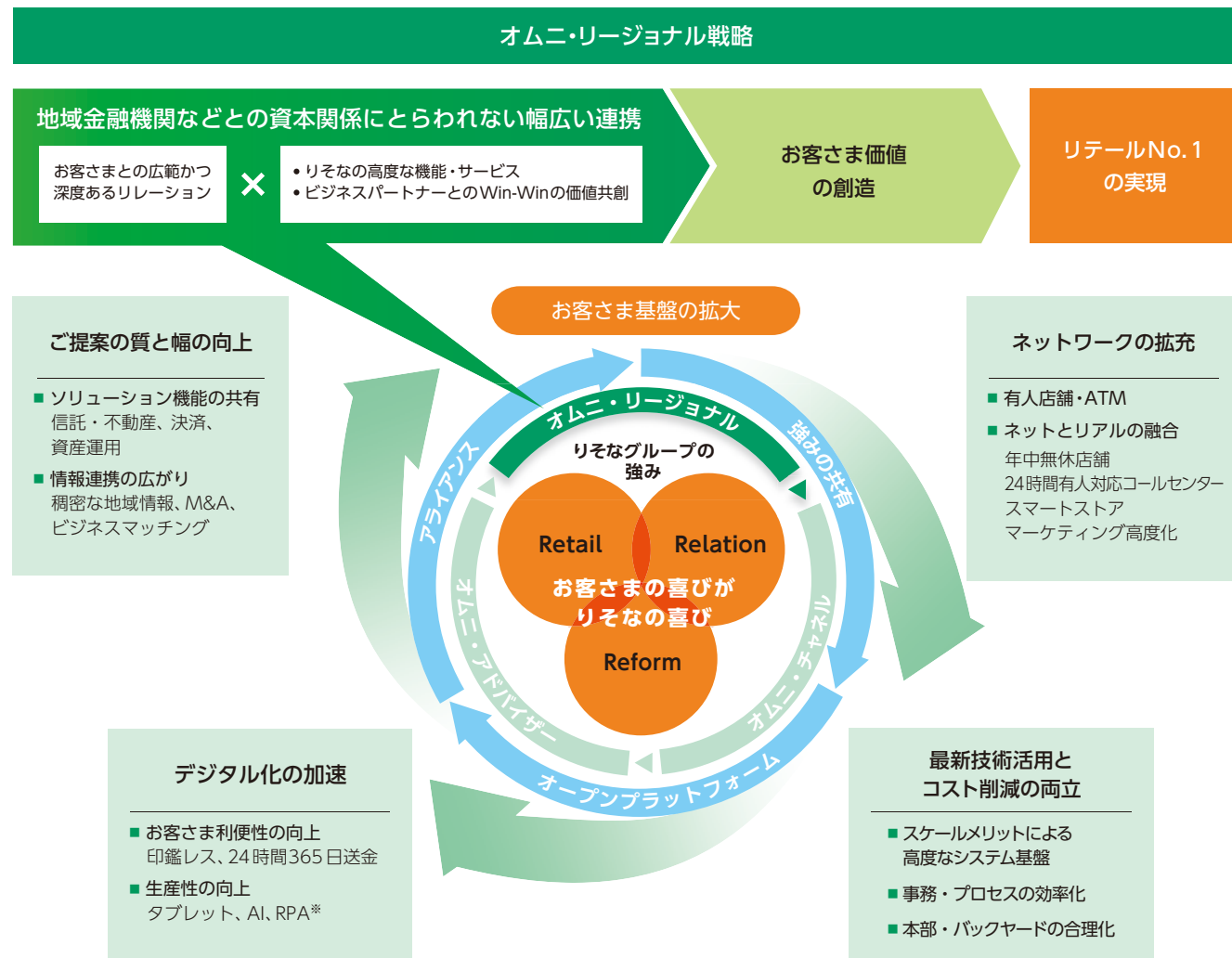
オムニ・アドバイザーの育成には、時間がかかります。ただ、いったん、多様性に富んだオムニ・アドバイザー集団となれば、他社が容易に追従できない、強固な差別化ファクターになると考えています。



オムニ・リージョナル戦略

この戦略は、地域金融機関などの事業パートナーと幅広い連携を進めることで、事業パートナー、りそな、そして何よりもお客さまに大きなメリットをもたらす三方良しの戦略であると確信しています。まず、より多くのお客さまが、りそなの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利用いただけるようになります。地域金融機関などの事業パートナーにとっては、地域ブランドを維持しながら、りそなの先進的な事務・システムを共有することで効率化やコスト削減が図れます。また、りそなグループにとっては、営業基盤の拡充によって収益機会が格段に増え、生産性も向上します。そして、地域と地域をつなげていくことは、地域のお客さまや金融機関にとっては新たな情報を得る機会となり、地域が抱える問題解決に寄与します。

こうした取り組みを進めるなかで、本年4月より関西アーバン銀行、近畿大阪銀行、みなと銀行の3つの銀行を統合し、関西みらいフィナンシャルグループとして営業をスタートできたことは、非常に大きな成果と捉えています。本統合により、りそなグループの国内有人店舗は840と国内最大級となり、法人のお客さまは約50万社、個人のお客さまは約1,600万人と、それぞれ2割以上増加しました。



※RPA（Robotic Process Automation）：デジタル技術を活用した業務の効率化・自動化

新たにりそなグループに加わった関西アーバン銀行とみなと銀行は、ともに地域に密着したリテールに強い銀行であり、目指す方向性は一致しています。それぞれの良さはそのままに、りそなの機能や広域ネットワークをフルに活用して、りそなグループ全体で新たな価値を創出していきます。

ガバナンスの本質

りそなグループのガバナンス形態は指名委員会等設置会社で、社外取締役が取締役の6割を占めています。これは、2003年の公的資金注入後の経営体制刷新に伴い導入されたものです。以降、取締役会では銀行の論理、つまり社内の論理を徹底的に排除して、各々の議案は、「本当にお客さまのためなのか」「世間の常識と照らしてどうなのか」といった本質的な議論を行い、意思決定をしています。

ガバナンスの議論は、形式から入る場合が多いかと思いますが、実質が何かということ、つまり何のためにこの統治システムを導入しているかを常に考えることが重要です。ガバナンスは、単なる牽制システムではありません。

りそなでは、例えばグループ会社の社長、役員が参加する経営改革委員会においても、競争力・収益力の強化など多岐にわたるテーマについて徹底的に議論した後、取締役会での意思決定の段階で必ず社外取締役によるスクリーニングを受ける仕組みになっています。

外部からの視点で「お客さまのため」を志向し続け、迅速に意見交換できるガバナンス形態になっていること、そしてそれが単なる形だけではなく、組織の文化として根づいていることが、りそなグループの強みだと考えています。

「お客さまの喜びがりそなの喜び」を実現する

どの産業においても、すべての起点はお客さまにあります。実際、多くの企業が「お客さま第一主義」を標榜していますが、それが掛け声だけではなく、実質的に機能しているかどうか勝負になってくると思います。お客さまの声を聞いて、学び、それらを反映した商品・サービスをご提供し続けることが重要です。

りそなグループは「リテールNo.1」を目指しています。他社と同じことをやっているだけではNo.1にはなれません。他社への追随は比較的容易にできますが、「お客さまのため」をベースにしたまったく新しい商品・サービスを先頭に立って創造していく過程では、非常に強い風圧を受けることになります。この風圧に耐えられる組織をつくり上げることで、りそなの原点、つまり、「お客さまの喜びがりそなの喜び」を実現する力が備わり、持続可能な社会の形成を後押しできる企業に成長していけると考えています。

今後とも、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。

社会的課題の解決を目指す りそなグループのビジネス

りそなグループは、SDGsに代表される社会的課題の解決を目指し、本業を通じて社会的責任を果たすとともに、りそなグループらしい社会貢献活動にも積極的に取り組んでいきます。2018年2月には、従来のCSR活動を深化させる新たな基軸として、SDGsを掲げ、社会的課題から生じる「機会」と

「リスク」への適切な対応に向け、りそなホールディングスの社長を委員長とする「グループSDGs推進委員会」を設置しました。同委員会では、持続的な社会づくりへの貢献に向け、りそなグループがその強みを活かして解決すべき優先課題を特定していきます。

Sustainable Development Goals (SDGs: 持続可能な開発目標)とは

2015年9月に国連本部において採択された2030年まで続く国際目標です。世界経済危機・自然災害・環境・難民・貧困などのグローバルな問題の対処に向けた17の目標と169項目のターゲットに全世界が取り組むことによって「誰も取り残されない」世界を実現しようというものです。



地域社会が抱える課題・環境変化

少子高齢化に起因する諸問題

- 高齢層の承継ニーズ □ 地域経済の衰退
- 若年層の将来不安 □ 都市部への一極集中

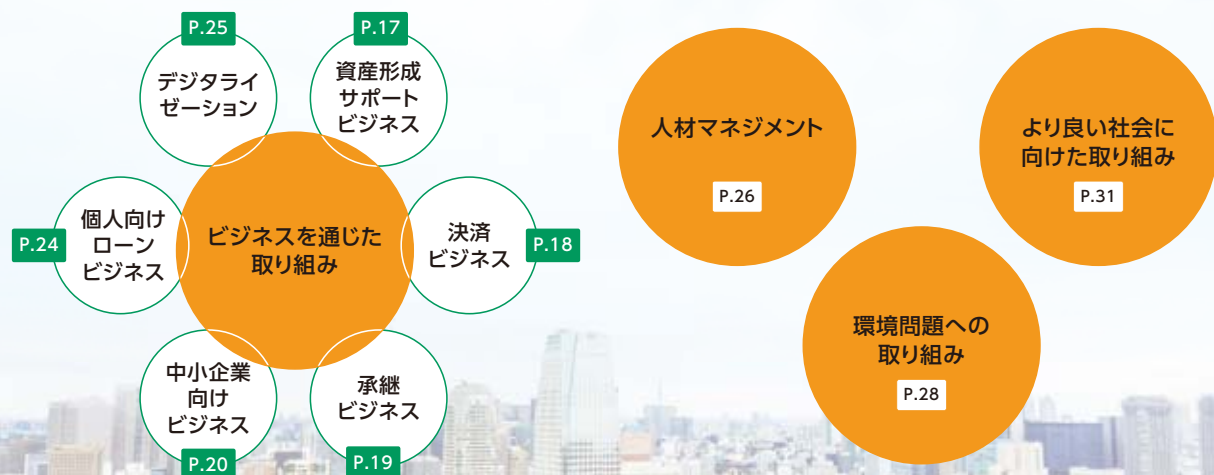
超低金利環境

ライフスタイルの変化
産業構造の変化

グローバル化

デジタルライゼーション
環境問題

りそなグループの取り組み



資産形成 サポート ビジネス



超高齢社会の到来、低金利環境の長期化を背景に、NISAの拡充や確定拠出年金法の改正などの法・制度の整備が進むなか、中長期的視点でお客さまお一人おひとりに適した資産形成をサポートしていきます

【主な商品・サービス】

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

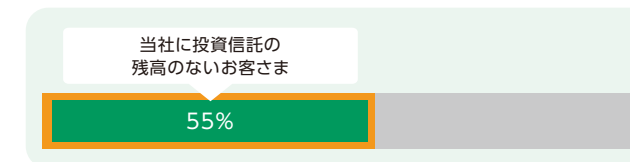
2017年2月から取り扱いを開始した「りそなファンドラップ^{※1}」の残高は、2018年3月末に約2,500億円となりました。ご契約いただいたお客さまの半数以上が、りそなで投資信託をお持ちでないお客さまであり、長期分散投資による安定的な資産形成を目指す商品性が評価された結果であると捉えています。6月からは「少額から運用をスタートしたい」というお客さまの声にお応えし、金額は30万円から、投資顧問報酬は成功報酬のみという「りそなファンドラップ (ウェルカムプラン)」の取り扱いを開始し、裾野拡大に努めています。

りそなファンドラップは、
取り扱い開始から1年、
運用残高約2,500億円

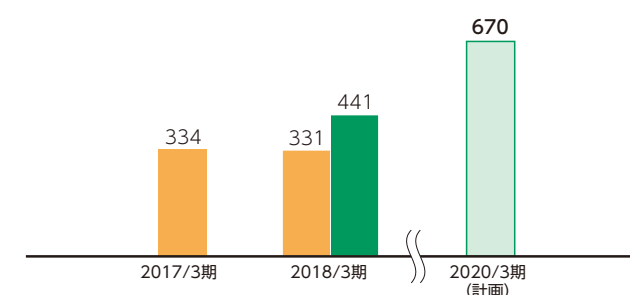


「りそなファンドラップ」1周年記念
プレミアムセミナー

■ ファンドラップ利用先の属性



資産形成サポート収益^{※4} (億円)



■ 3行 (りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)
■ 5行 (3行 + 関西アーバン銀行、みなと銀行)
※4 投資信託 + ファンドラップ + 保険

りそなのiDeCoは、
全国の支店窓口に加えて、
年中無休の専門店(つみたて
プラザ)で相談可能

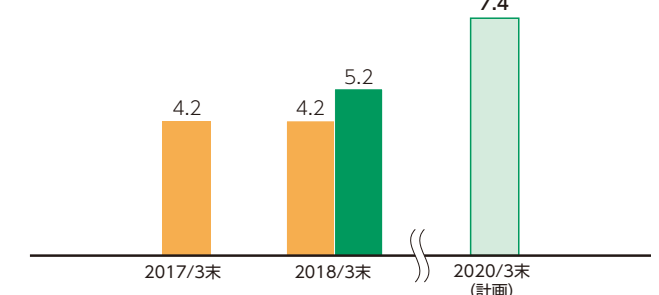


2018年5月より、 新プラン「りそな つみたてiDeCo」の取り扱い開始

商品ラインアップをコストや運用能力に着目した26商品に厳選し、長期のつみたて資産形成をサポートします。大手行初の取り組みとして、指定運用方法(お客さまが一定期間指定しなかった場合の商品)にターゲットイヤー型投信^{※3}を採用しました。

※3 あらかじめ目標とする年(ターゲットイヤー)を決め、最初は積極的な運用を行い、ターゲットイヤーに向けて段階的に安定運用に切り替えていく投資信託。自分で資産配分を変更する手間を省くことができます。

個人向け資産形成サポート商品残高^{※5} (兆円)



■ 3行 (りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)
■ 5行 (3行 + 関西アーバン銀行、みなと銀行)
※5 投資信託 + ファンドラップ + 保険 + 公共債 + 外貨預金 + 実績配当型金銭信託

決済 ビジネス



デジタル化の進展を背景に、先進的かつ
利便性の高い多様な支払手段をご提供し、
キャッシュレス社会の実現に貢献していき
ます

【主な商品・サービス】

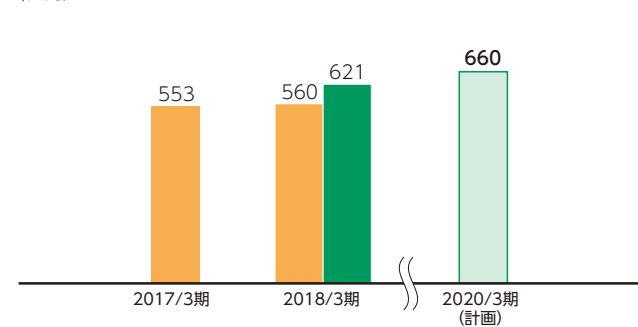
- 振込、口座振替、EB
- デビットカード
- クレジットカード
- マルチデジタルウォレット(2018年秋～)
- 個人間送金(P2P)サービス(2018年秋～)

りそなグループは、2017年10月から、個人のお客さま
の新規口座に、非接触IC搭載のキャッシュカード一体型デ
ビットカードを手数料無料で標準装備し、その場でカードを
お渡しできる体制を整備しました。また、2018年2月には
「りそなデビットアプリ」をリリースしました。ご利用明細な
どをアプリで素早く確認いただけるほか、デビットカードの
各種変更手続き（利用限度額変更、一時利用停止・解除な
ど）やパーソナライズ機能を搭載、カード決済時にはプッ
シュ通知でお知らせし不正利用への不安を軽減します。な
お、お客さまに非接触決済の便利さを体験いただける取り
組みとして、2018年1月より非接触IC決済端末を搭載した
自動販売機を店頭にて試行設置しています（現在10店舗）。

法人のお客さま向けには、2018年4月からビジネスデ
ビットカードの取り扱いを開始し、デビットカードを中心に
キャッシュレス化への取り組みを加速させています。デビッ
トカードの総発行枚数は100万枚を突破し、ご利用件数は
前期比約1.5倍と順調に拡大しています。

そのほか、2018年2月にスマートフォンでの税公金など
の払込みアプリ「りそなPayB」をリリースしたほか、電子
決済等代行業者への取り組みとしてオープンAPI基盤の構
築を進めています。FinTechなどの新技術を活用したサー
ビスでは、QRコードなどにより、お買い物や各種代金の

決済関連収益^{※3}
(億円)



■ 3行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)、りそなカード、りそな決済サービス
■ 5行(3行+関西アーバン銀行、みなと銀行)

※3 デビットカード+クレジットカード+内為+EB ほか

支払いが可能となる新たな決済手段「りそなウォレット（仮
称）」や、これまで「内外為替一元化コンソーシアム^{※1}」に
おいて実証実験に取り組んできた、スマホアプリを利用し
た24時間リアルタイム「個人間送金(P2P)サービス^{※2}」
を2018年秋頃をめどに開始する予定です。お客さまの利
便性向上と社会的コスト削減に向けたサービスを順次展開
していきます。

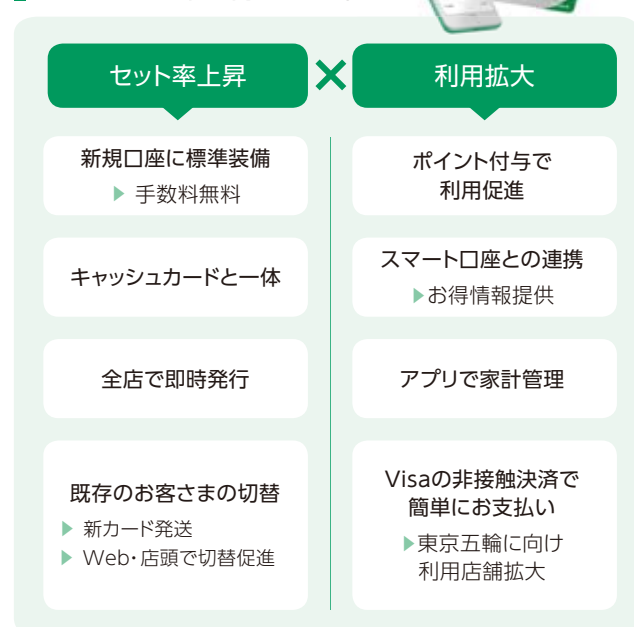
※1 ブロックチェーン（分散台帳技術）などの新技術を活用することで、内国為替と
外国為替を一元化した24時間リアルタイムでの送金インフラ構築を目指し、り
そな銀行が会長行を務め、2016年10月に42行で発足しました。

※2 りそな銀行で内国為替からのサービス提供を予定しています。

■ デビットカードの取扱いは順調に拡大



■ りそなのデビットカードにおける キャッシュレス化に向けた取り組み



承継 ビジネス



本邦最大の店舗ネットワークを有する信託
併営商業銀行グループとしてのノウハウ、
多様なソリューションを通じて、次世代へ
の円滑な資産承継、事業承継をサポートし
ていきます

【主な商品・サービス】

- 遺言信託、遺産整理、資産承継
- 自社株承継信託
- M&A
- 個人向け不動産仲介

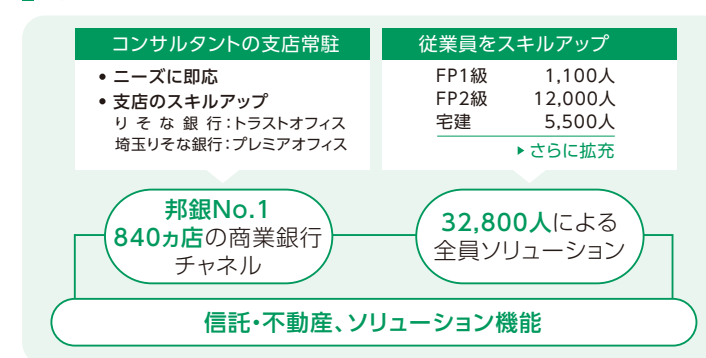
超高齢社会の進展に伴い、今後もりそなグループの主要
営業基盤である大都市圏への相続財産の流入が見込ま
れます。また、経営者の高齢化が進む中小企業では、事業
承継が重要な経営課題となるなど、円滑な事業承継が地
域経済の活性化に欠かせない社会的課題となっています。

りそなグループでは、専門のコンサルタントが常駐する
「トラストオフィス」（りそな銀行）や「プレミアオフィス」（埼
玉りそな銀行）を拡充しています。引き続き、専門知識を
持つ豊富な人材を背景に、関西みらいフィナンシャルグ

ループのお客さまも含め、より多くのお客さまへ、りそな
ならではの信託ソリューションをご提供する体制整備を加
速させていきます。

承継期を迎えた中小企業のお客さまには、りそな銀行
が運営し、30を超える地域金融機関が参加するM&Aプ
ラットフォームや、後継者育成マネジメントスクールを通じ
た次世代経営者の育成支援などのソリューション機能をご
提供しています。

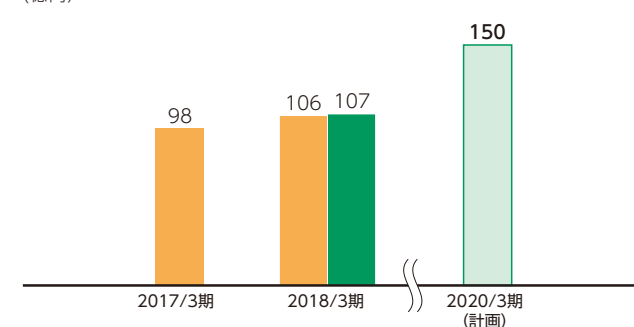
■ 身近なチャネルで、ワンストップでサポート



■ 承継期の企業への取り組み



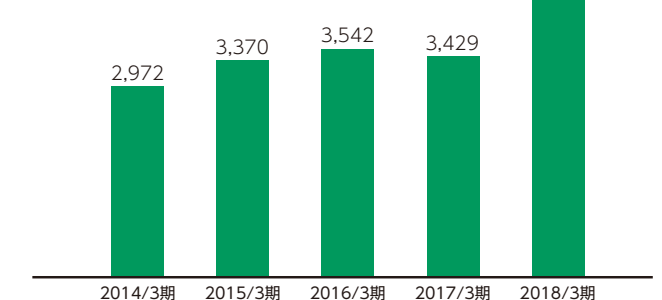
承継関連収益^{※1}
(億円)



■ 3行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)
■ 5行(3行+関西アーバン銀行、みなと銀行)

※1 個人向け不動産仲介+M&A+承継信託機能関連

資産承継^{※2}関連信託 新規利用件数
(件)



※2 遺言信託+遺産整理+資産承継信託+自社株承継信託

中小企業向け ビジネス

産業構造の変化、グローバル化などの環境変化や、企業ステージに合わせた最適なソリューションをご提供し、中小企業の経営をサポート、地域社会の活性化に貢献していきます

【主な商品・サービス】

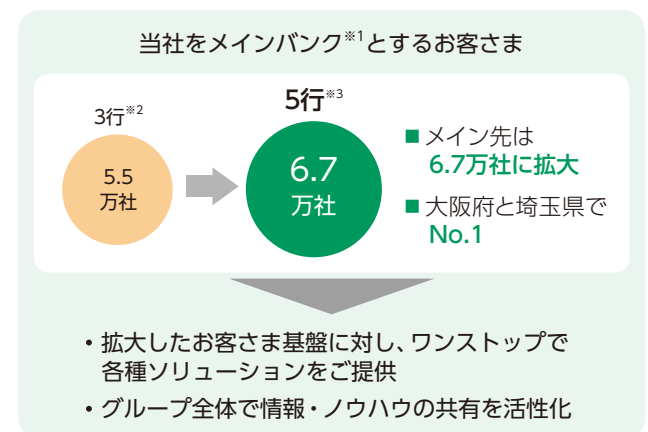
- 資金調達・資金運用のご支援
- 創業、事業再生、事業再構築のご支援
- ビジネスマッチング
- 海外進出のご支援

りそなグループはご融資中心のお取引から、すべての中小企業のお客さまに対し、成長ステージに即したソリューションをご提供するビジネスモデルへの転換を図っています。

関西みらいフィナンシャルグループの発足により、りそなグループの法人のお客さま数は2割増加し、約50万社となりました。また、りそなグループをメインバンクとしているお客さまは6.7万社に達し、メガバンクと肩を並べる水準です。特に大阪府と埼玉県では、りそなグループが

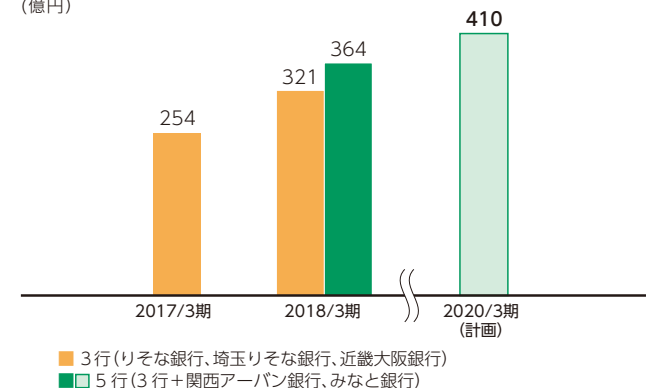
No.1となっています。こうしたなか、りそな銀行の取引先商談会において、関西アーバン銀行およびみなと銀行のお客さまをご紹介するというビジネスマッチングを、関西みらいフィナンシャルグループの経営統合に先立つ2018年2月に実施。経営統合後の5月には、みなと銀行が主催する就活イベントにりそなグループ全体で参加するなど、お客さまに統合メリットを実感していただける取り組みを強化しています。

■ 拡大する基盤を活かしたビジネス展開

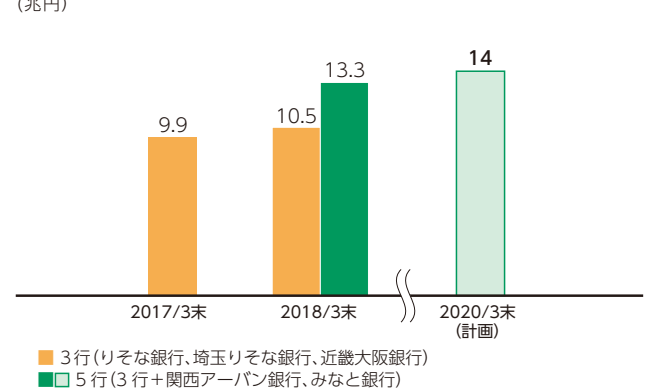


※1 出所：帝国データバンク
 ※2 3行：りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行
 ※3 5行：3行+関西アーバン銀行、みなと銀行

ソリューション収益・国際ビジネス収益
(億円)



中小企業向け貸出残高
(兆円)



海外進出支援

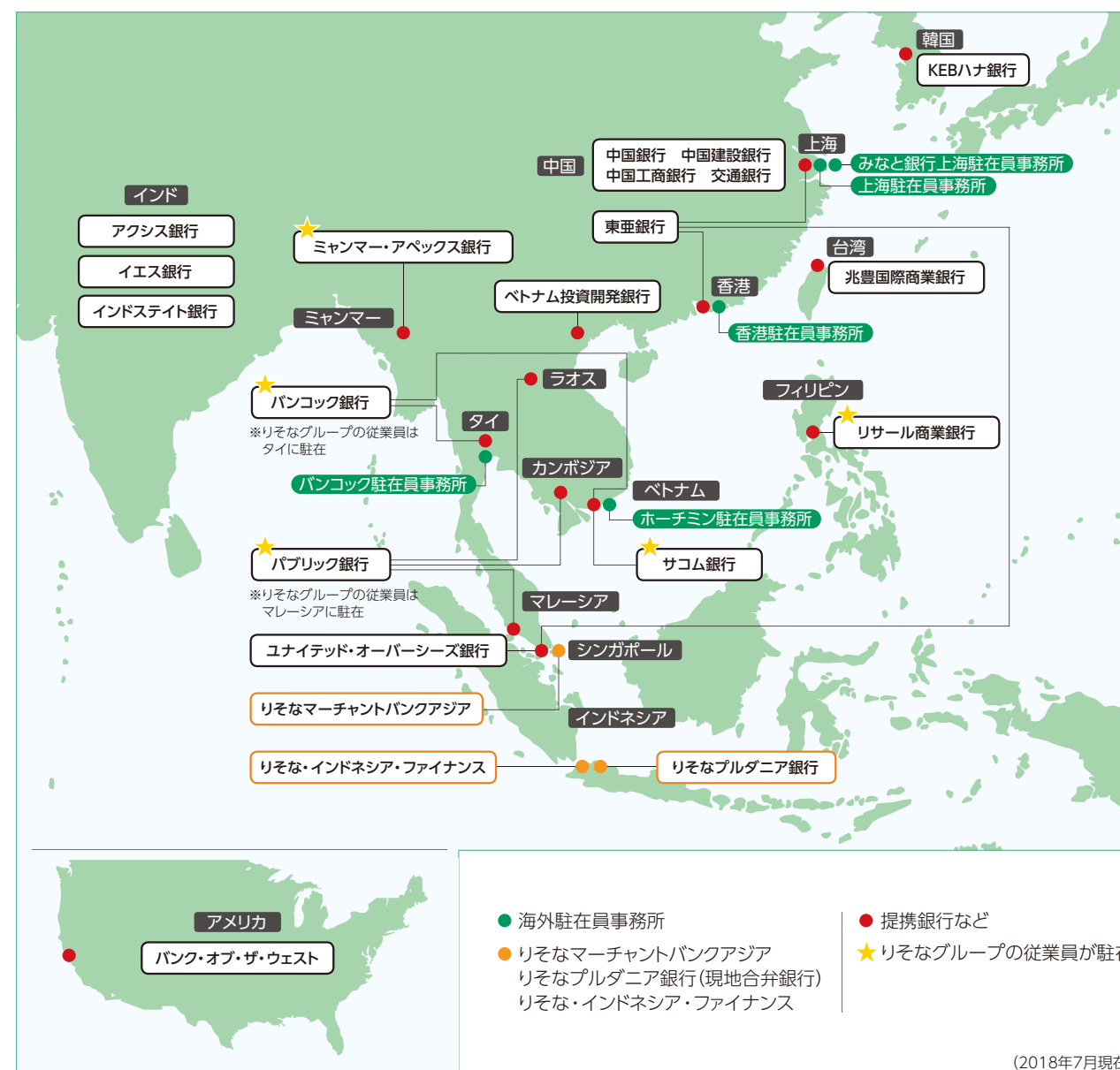
りそなグループは、アジアを中心に、アメリカも含め海外ネットワークを拡大し、大企業から中堅・中小企業まで幅広くサポート可能な海外支援体制を構築しています。

2017年7月に子会社化したシンガポールのAFC Merchant Bankは、りそなマーチャントバンクアジアとして営業を開始し、貸出に加え、M&Aやコンサルティング業務を行うなど、海外サポート機能をより一層充実させています。

アジア・米国を中心に海外に進出しているお取引先企業は2万社を超え、海外ビジネスに関するご相談件数は増加傾向にあります。今後も、海外現地法人、駐在員事務所、現地提携銀行のネットワークを活用し、海外におけるきめ細かなサービスをご提供していきます。

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・米国までカバー
- 大企業から中堅・中小企業まで幅広くサポート
 - ・ 海外進出している取引先：約2万社
 - ・ 海外ニーズ相談件数：約2,000件／年



(2018年7月現在)

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）により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、資金面だけでなく、ビジネスモデルにも着目し、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、多様な融資商品や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機能をご提供し、お客さまの成長をトータルに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。

「医療・福祉事業成長支援スキーム」の創設

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資本面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」「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。

「りそなCollaborare」の開設

りそな銀行では、2016年8月に取り扱いを開始した「創業応援パック」に続く第2弾として、2017年9月、企業の基盤づくりや経営課題の解決にお役立ていただける情報を企画・配信する会員制サイト「りそなCollaborare（コラボラーレ）」を開設しました。会員のお客さま限定の手数料優遇やビジネスローンも取り揃えており、今後、埼玉りそな銀行でも開設を予定しています。これからも、起業家の皆さまを全力でサポートしていきます。

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体制整備として、都道府県や市町村による「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の策定および推進への協力・支援などを展開するため、「地域創生協議会」を設置したほか、グループ会社の各銀行においても、地域における実効的な施策を実現していくための組織として「まち・ひと・しごと創生協議会」を設置しています。

さらに、2016年9月に開設しました「ビジネスプラザおおさか」に続き、2018年4月、「ビジネスプラザさいたま」を新設しました。「産・学・官・金」の連携によるビジネスのサポート、ビジネスマッチングや創業支援・人材に関するソリューション



ビジネスプラザさいたま

の提供、セミナールームの開放など、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ます。

SDGsへの取り組みに対する支援

2015年9月に国連サミットにて採択されたSDGsは、CSRやESGを包括する新しい概念で、社会的に機運が高まりつつあります。経済成長や社会的包摂、環境保護、これらの側面を統合的に推進するSDGsは、法人のお客さまを取

り巻く環境に機会とリスクをもたらすものです。りそなグループでは社外専門家とも適宜連携し、お客さまのSDGsへの取り組みをサポートしていきます。

りそなグループの具体的な取り組み状況 「全国版CSR私募債 ～日本万博・SDGs応援ファンド～」

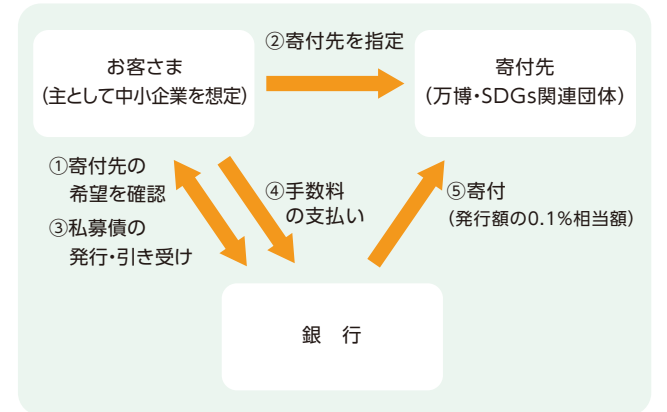
① 本ファンドについて

日本のSDGsへの取り組みの一環と位置づけられている「2025年国際博覧会（万博）」誘致に向けた団体やSDGs関連諸団体への寄付が可能な「全国版CSR私募債 ～日本万博・SDGs応援ファンド～」を2017年12月に創設しました。私募債発行額の0.1%相当額を寄付するもので、全国的な活動を行う組織・団体に寄付するスキームは国内初となります。2018年3月末時点で、りそなグループ計386件・約470億円の私募債の取り扱い実績となり、当初想定を大きく上回るお申し込みをいただきました。

② 寄付金の贈呈

2018年6月、大阪府庁にて、寄付先の1団体である「2025日本万国博覧会誘致委員会」に寄付金を贈呈しました。なお、本ファンドでは、ご利用いただいたお客さまに感謝状もしくはお礼状が各団体より順次送付されます。寄付先として、SDGsと深い関係のある団体を指定していただくことで、お客さまのSDGsへの取り組み支援にもつながっています。また、本ファンドと同様のスキームを活用し、2018年6月から後継ファンドとして「全国版CSR私募債 ～SDGs推進ファンド～」をスタートしました。りそなグループは、今後も引き続き、SDGsに関連する商品・サービスの創出を目指します。

■「日本万博・SDGs応援ファンド」のスキーム



「クレジット・ポリシー」の改定

りそなグループでは、持続可能性をめぐる国際的要請の活発化やクラスター弾などの非人道的兵器を開発・製造・所持する企業との取引への国際的批判の高まりを受け、「クレジット・ポリシー」を2018年3月に改定しました。企業に求められる社会的責任を踏まえた与信先への対応・考え方を明確化したもので、クラスター弾を製造する企業などに対する与信を禁止すると同時に、企業における社会的課題の解決に向けた取り組みを積極的に支援していく必要があることも明記しています。

個人向け ローン ビジネス



最適なローン商品を最適なチャネルで提供し、お客さまの生活をライフステージに応じてサポートしていきます

【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

デジタイ ゼーション



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「リそなの生産性向上」を両立していきます

【主な取り組み】

- 提案～セールス～契約までをタブレットで完結
- 営業店はロケーションフリーに
- デジタルサービスオフィスにて専門担当者がリモートでご相談対応

リそなグループは、超低金利環境の長期化やライフスタイルの多様化、スマートフォンの普及によるデジタル化の進展など、ローンビジネスを取り巻く環境変化を捉えながら、サービス・商品の両面で、競争優位性を高める戦略を進めています。

サービス面では、平日のご来店が難しいお客さまが、休日に対面で住宅ローンのご相談やお手続きを進められるローンプラザをご用意しているほか、お申し込みからご契約までWebで完結する消費性ローン商品を取り揃えるなど、お客さまの利便性向上に努めています。また、商品面では、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」や、女性向け住宅ローン「凜next」など、充実した独自の商品ラインアップがご好評をいただいています。

2018年4月からは、リそなグループの支店がお近くにないお客さまであっても、来店不要で住宅ローンの契約が完結する電子契約サービスを開始しました。ネットを使ったサービスを拡充し、全国のお客さまにリそなのローン商品をお届けしていきます。

利便性の高いサービスと独自商品

休日営業・休日審査の浸透

ローンプラザ 休日営業73拠点

高付加価値の独自商品

「団信革命」残高



「凜」[凜next]^{※1}残高



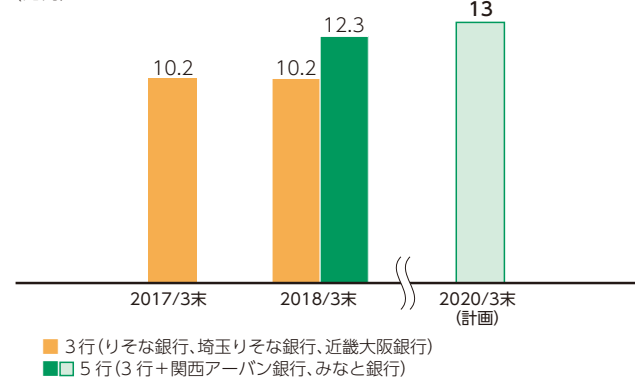
※1 女性向けローン
※2 2017年3月末比、2018年3月末残高

ネットを通じた新たなお客さまへのアプローチ

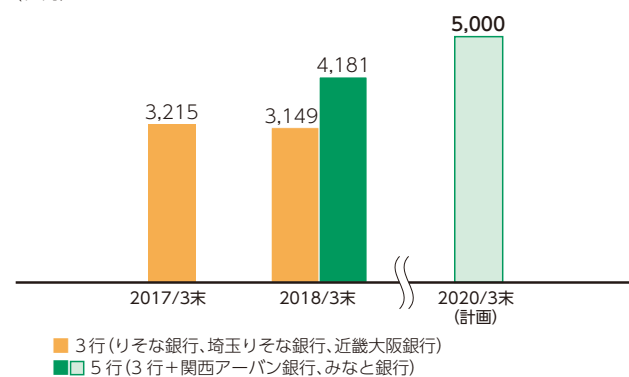
2018年4月、電子契約サービススタート^{*}

※サービスエリア・内容、順次拡大中

自己居住用住宅ローン残高
(兆円)



消費性ローン残高
(億円)



デジタイゼーションは、「お客さまの利便性向上」と「リそなの生産性向上」を同時に実現していくうえで、キーとなる戦略です。リそなグループは、10年以上前からデジタル化の発想で推し進めてきたオペレーション改革をさらに進化させて、店舗および本部・センターなどのデジタル化を進めていきます。

店舗のデジタル化は、例えば、タブレットによる保険申し込みや、デビット機能付きキャッシュカードの即時発行、印鑑レス口座の取り扱い、法人営業支援システムの導入を進めるなど、大きく進展しています。今後は、タブレットで完結できる業務を広げ、カウンターの外側でお客さまに対応するロケーションフリー化を目指していきます。また、本部・センターなどにおいても、RPA^{*}による業務削減やコールセンターでのAI導入など、生産性向上に向けた取り組みを加速させていきます。

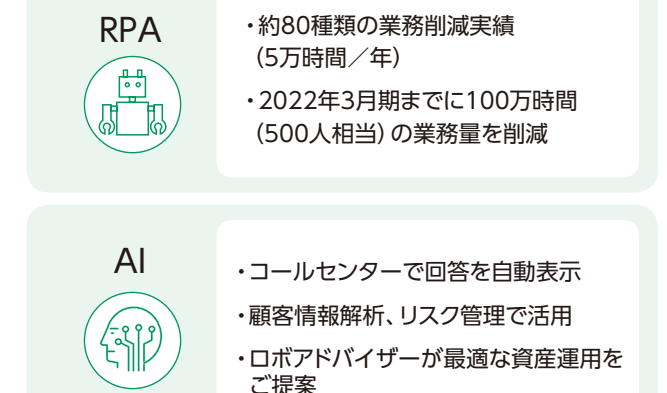
今後は、こうしたノウハウを関西みらいフィナンシャルグループにも展開し、統合効果の早期実現を図っていきます。デジタル化により事務量を削減し、総人員を削減するとともに事務から営業への人員シフトを行うことで、営業力を強化しながらコストを低減させていくオペレーション改革を継続していきます。

※RPA (Robotic Process Automation) : デジタル技術を活用した業務の効率化・自動化

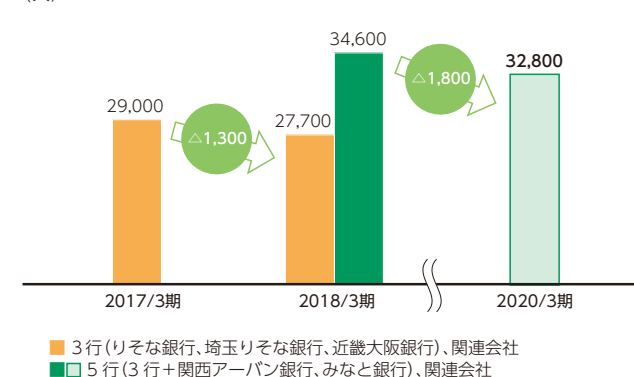
店舗のデジタル化



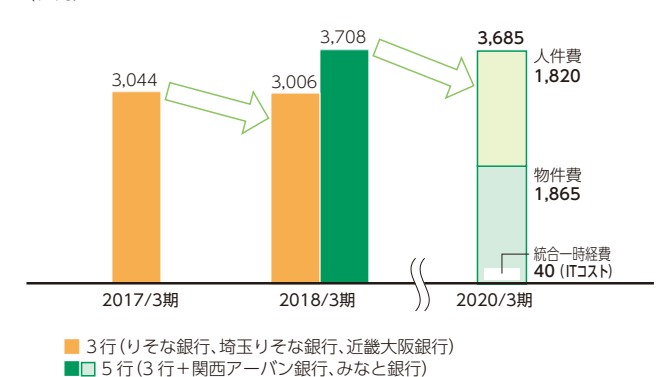
本部・センターのデジタル化



総人員(概数)
(人)



人件費・物件費
(億円)



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「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、たくさんの方の意見を参考に、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。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。

健康経営優良法人



2019
健康経営優良法人
ホワイト500

りそなホールディングス
りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行、みなと銀行

大阪市女性活躍リーディングカンパニー市長表彰



女性活躍リーディングカンパニー
2017大阪市表彰

関西アーバン銀行：最優秀賞
りそな銀行：優秀賞
近畿大阪銀行：優秀賞

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				

人材育成

りそなグループの人材育成は、主に「集合研修」「OJT」「自己啓発」を柱として、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はなく、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、すなわち「オムニ・アドバイザー」に全従業員を育成していくため、全社をあげて取り組んでいます。

また、研修や自己啓発などの自己成長の機会は、必要な人に必要なスキルを身につけてもらうという考え方のもと、職種などに関係なく提供しています。

オムニ・アドバイザーの育成に向けた戦略

オムニ・アドバイザーの定義

「オムニ・アドバイザー」の人物像は、以下の5つの要件にまとめています。

- ・「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

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にとどまらず、お客さまに良くないことはお断りするところまで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。

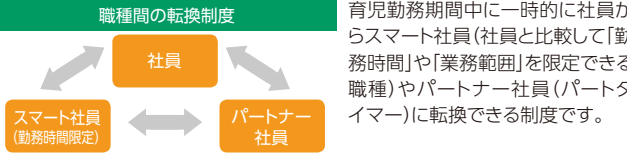
そして、こうした人物像に求められる要素を整理していくと、「オムニ・アドバイザー」は「お客さまになりきる力」を兼ね備えた人材と定義することができます。

お客さまのなかには、銀行の商品・サービスについてよくわからないが、何かの役に立つのであればりそなを利用してほしいと考える潜在的なニーズをお持ちの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「何か」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。

女性従業員が活躍できる職場に向けて

ワークライフバランス実現に向けて、仕事と育児の両立支援制度の整備や、女性のキャリア形成に対する意識醸成のための取り組みを行っています。

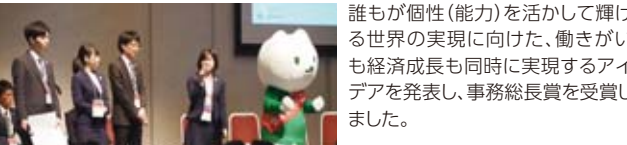
社員・スマート社員・パートナー社員間転換制度



多様な人材が活躍できる社会に向けて

一人ひとりが持てる力を最大限に発揮して活躍できる社会づくりや、ノーマライゼーションへの貢献、性的マイノリティなどへの平等な社会の実現に向け、各種取り組みを行っています。

「2025未来社会デザイン会議」への参加



以下の3つを通して、単に「お客さまの気持ちになる」だけではなく「お客さまになりきる」力を身につけていきたいと考えています。

- ・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

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、すでに「オムニ・アドバイザー」としての素地はできています。今後は、常にお客さまのことを考える習慣をこれまで以上に全従業員に徹底していきます。

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、「豊かな経験」と「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ます。これらは、従業員一人ひとりが人として成長していくことで実現できるものと捉えており、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。したがって、働き方改革により、従業員のワークライフバランスを整えていくことにも取り組んでいます。

ネットワーキングセミナーの開催



「東京レインボープライド2018」への参加



環境問題への取り組み

基本的な考え方

環境問題への対応は、地域社会の発展の前提として積極的に取り組むべき重要な課題と認識しています。特に気候変動は、社会や経済、人々の生活や企業活動にも大きな影響を及ぼすようになっており、金融の役割を通じて、地域社会を含む地球環境の保全を支援していくことは、りそなグループの社会的使命であると考えています。

りそなグループでは、環境への取り組み姿勢を「グループ環境方針」として明確化し、環境に配慮した商品・サービスを開発・提供すること、また、環境への影響に配慮した考え方を踏まえて投融资を行うことで、金融サービスを通じた環境保全に取り組んでいます。

グループ環境方針

1. 環境関連法規等の遵守	環境保全に関する法規制および私たちが同意するその他の要求事項を遵守します。
2. 本業を通じた環境保全	環境に配慮した商品・サービスの開発・提供などを通じて環境保全活動を支援します。
3. オフィスにおける環境負荷低減	省資源・省エネルギー活動により、環境負荷の低減に努めます。
4. 環境コミュニケーション	環境に関する情報を社内外に積極的に発信し、環境教育や啓発活動を推進します。
5. グループ内啓発と全員参加	本方針を全役職員に周知徹底し、役職員一人ひとりが環境保全に配慮して行動します。

商品・サービスを通じた環境保全

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。

環境に配慮した各銀行の商品・サービス

	個人のお客さま向け	法人のお客さま向け
りそな銀行	省エネ・エコロジー応援!! 住宅ローン グッドエネルギー住宅ローン 等	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 りそな環境対策支援ファンド 等
埼玉りそな銀行	埼玉の家 エコな暮らし応援!! 住宅ローン さいたま緑のトラスト基金信託 等	埼玉りそな環境経営応援融資 埼玉りそな成長分野応援融資(環境分野) 等
関西アーバン銀行	スマートハウス住宅ローン、eco定期預金 等	環境支援融資 等
近畿大阪銀行	エコ住宅ローン 等	近畿大阪 再生可能エネルギー応援融資 等
みなと銀行	みなとエコ住宅ローン、みなとエコ商品購入ローン 等	みなとエコローン、みなとエコ私募債 等

融資業務・投資における取り組み

融資業務における取り組み

融資を通じてお客さまの環境に配慮した取り組みを積極的に支援していくことや、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を行わないことなど、融資業務における環境配慮の考え方を、りそなグループの信用リスク管理の基本原則である「クレジット・ポリシー」に定めています。また、大型プロジェクトなどが環境に及ぼす影響やお客さまの環境に配慮した取り組みを適切に把握・評価するための体制・手続きを整備しています。

投資における取り組み

りそな銀行では、信託財産などの運用にあたって、投資先企業の財務情報に加え、環境・社会・企業統治にかかる課題への対応を含む非財務情報についても十分に把握・分析し、中長期的視点から企業の価値向上や持続的成長を促すこと、これらを通じて信託財産などの価値の増大に努めることを「責任投資にかかる基本方針」に定めています。取り組みが適切に行われているかについては、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、会議メンバーの知見を結集して対応にあたっています。

TCFDへの対応

気候変動がビジネスに及ぼす「リスクと機会」が、機関投資家や金融規制当局などに強く認識されるようになったことに伴い、金融機関は気候変動がビジネスに及ぼすリスクと機会を多面的に評価し、事業戦略やリスク管理に適切に反映していくこと、その状況を開示していくことが求められています。

りそなグループは、「気候関連財務情報開示タスクフォース」(TCFD)が推奨する気候関連の財務情報の開示について、適切に対応していきます。

ガバナンス

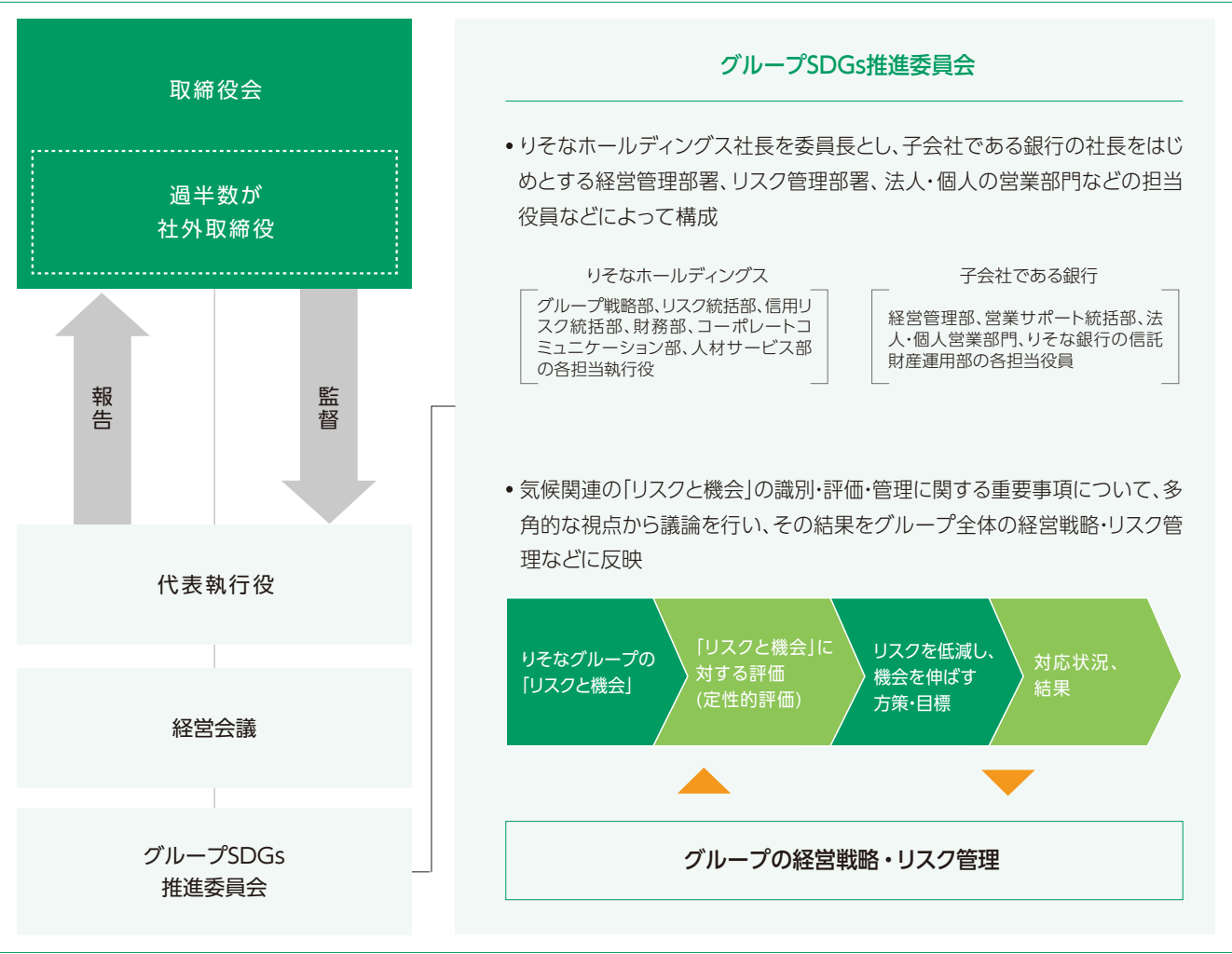
社外取締役が過半数を占める取締役会において、気候変動をはじめとする社会的課題がビジネスに及ぼす重要な影

響と対応について、多角的な視点から議論を行っています。

より具体的な気候関連の「リスクと機会」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社長を委員長とし、子会社である銀行の社長をはじめ、経営管理部署、リスク管理部署、法人・個人の営業部門などの担当役員などをメンバーとする「グループSDGs推進委員会」において一元的に管理しています。

同委員会では、取締役会での議論を踏まえ、りそなグループにおける気候関連の「リスクと機会」とそれに対する評価、リスクを低減し機会を伸ばすための方策・目標などについて様々な視点から議論を行い、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。

気候関連の「リスクと機会」に対するガバナンス



気候変動がビジネスに及ぼすリスクと機会

気候関連のリスクと機会は、最大の資産である貸出金に最も大きな財務影響を及ぼす可能性が高いと考えられます。
りそなグループは、法人・個人のお客さまの気候変動の緩

和と適応に向けた取り組みを、金融サービスの面から支えていくことを通じて、気候変動がもたらすリスクを低減し、機会を拡大することに努めていきます。

リスク	予想される財務影響	特徴
移行リスク	- 規制強化や技術革新、顧客嗜好の変化が産業や企業に影響し、当グループの貸出資産の価値が毀損 - 炭素価格の上昇に伴う事業コストの増加 - 戦略と行動の矛盾や、気候変動に関する情報開示が不十分なことなどに起因する当社株価の下落	- 移行リスクは、気候変動政策および規則や、技術開発、市場動向、市場における評価などの変化によってもたらされるリスクです - パリ協定^{※1}に掲げられた「2℃目標」に向けた取り組みが着実に進むケースでは、中期^{※2}において影響がより大きくなる可能性があります
物理的リスク	- 極度異常気象の増加や、気候の長期的パターンの変化に起因する顧客の債務不履行・担保価値の毀損 - 自然災害により社会インフラやりそなグループの資産が被害を受け、事業継続に支障をきたす	- 物理リスクは、気候変動によってもたらされる災害などに伴う、急性あるいは慢性的な被害のリスクです - 気候変動の緩和と適応が困難なケースでは、長期^{※2}において影響が極めて大きくなる可能性があります

機会	予想される財務影響	特徴
資源効率 エネルギー源 製品・サービス 市場 レジリエンス	- 気候にやさしい産業や企業に対する融資機会の増加 - 社会・企業の気候変動に対する適応力向上に向けたインフラ整備・技術開発に対する融資機会の増加 - 資源効率の高い事業インフラを利用することによるコスト低減 - 低炭素エネルギー源の利用による炭素価格上昇影響の低減	- 気候変動の緩和と適応にかかるビジネス市場は、中長期にわたって大きな拡大が見込まれています - その成長を様々な金融サービスの開発・提供によって支えることが、りそなグループの中長期的な収益機会の拡大につながります

※1 2015年にパリで開かれた「国連気候変動枠組条約締約国会議」で合意された世界共通の長期目標
※2 りそなグループのビジネスモデルや、種々の公的な気候変動シナリオなどを参考に、短期：5年程度、中期：15年程度、長期：35年程度を想定

環境マネジメントの推進・地域の環境保全に関する取り組み

環境負荷低減に向け、グループ環境方針のもと環境目標を毎年設定しており、目標達成に向けたPDCAサイクルを展開するマネジメントシステムとして、国際認証規格「ISO14001」を取得しています。
また、地域の自然環境保全、生物多様性の維持・改善へ貢献するため、東日本大震災で被害を受けた海岸防災林を再生する活動や、地域の森林の整備、植栽など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



「近畿大阪銀行の森づくり」活動



環境目的・環境目標

	環境目的	中期計画
1	環境に配慮した商品・サービスを開発、または販売促進する	本業における環境保護をテーマとする商品開発の継続的な推進
2	生産性向上による環境負荷低減活動に取り組む	生産性の向上：プロセスの見直しによる業務効率化の推進 使 用 電 力：2021年3月期における電力使用量を2010年3月期実績比で30%削減 コ ピ ー 紙：2021年3月期におけるコピー紙使用量を2013年3月期購入量の25%削減
3	役員・従業員の環境意識を高める	全役職員に向けた環境啓発活動の継続的実施
4	環境コミュニケーションを積極的に行う	環境関連情報の積極的な開示

より良い社会に向けた取り組み

基本的な考え方

地域社会とともに発展するという経営理念のもと、良き企業市民として地域社会に貢献しています。金融機関は社会を支える重要なインフラであるとともに、各地に支店を構え、地域に密着した活動を行い、地域社会に支えられて事業活動を行っています。「りそなグループが持つ経験・資源を活用して、社会に対して何ができるか」を意識し、社会インフラとしての責任を果たすとともに、次世代育成支援や地域活性化など、地域社会の課題解決に主体的に取り組んでいきます。

金融リテラシー向上

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られるよう、金融経済教育の普及に貢献しています。今年で14年目の開催となる「りそなキッズマネーアカデミー」に参加した子どもたちは、全国で約33,000人になりました。

りそなキッズマネーアカデミー



次世代を担う子どもたちの夢を応援

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。将来のキャリアプランを描く機会を提供する「高校生向けキャリアセミナー」や、全国の特別支援学校に通う子どもたちの芸術・文化活動を応援する、全国特別支援学校文化祭入賞作品展示会や表彰式運営などを行っています。この取り組みが評価され、「障害者の生涯学習支援活動」に係る文部科学大臣表彰を受けました。

高校生向けキャリアセミナー



全国特別支援学校文化祭 表彰式



地域活性化への貢献

地元地域での行事やイベントへの参加・協力などを通じ、スポーツ・芸術文化の振興や地域活性化に貢献しています。「さいたま国際マラソン」への協賛や、「大阪をもっともっと元気にしたい！チャリティーコンサート」の関西フィルハーモニー管弦楽団との共催、「江東区民まつり 中央まつり」の運営ボランティアへの協力など、地元地域の方々と協力しながら活動に取り組んでいます。

さいたま国際マラソンへの協賛



大阪をもっともっと元気にしたい！チャリティーコンサートの開催



江東区民まつり 中央まつりへの協力



りそな未来財団

りそなグループが活動資金を拠出する「りそな未来財団」では、子どもたちが置かれた経済状況に左右されことなく能力を発揮できるための支援として、奨学金事業や交流イベントを開催。一人で仕事と子育ての両立を図る働くひとり親に対し、就労アドバイザーによる個別相談などを行っています。



りそな未来奨学金

これまで134人に給付し、2018年3月には第1期奨学生37人が卒業。卒業激励会を開催しました。



りそなDAYキャンプ

人と人とのふれあいの大切さや自らの将来について考えるきっかけとなることを目的に開催しました。

取締役兼代表執行役
財務部担当
福岡 聡

1 2018年3月期の業績

2018年3月期の日本経済は、企業収益や雇用・所得環境の改善が続く一方で、マイナス金利政策や業界をまたぐ競争の激化など、金融機関を取り巻く環境は依然として大変厳しいものでした。

2017年4月に公表した中期経営計画では、このような厳しい外部環境を前提に、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立としました。2018年3月期決算では、両改革に

2018年3月期 決算の概要

	2018年3月期	
		前期比増減
親会社株主に帰属する当期純利益	2,362	+ 747
業務粗利益	5,525	△ 105
資金利益	3,683	△ 95
フィー収益	1,680	+ 74
フィー収益比率	30.4%	+1.8%
その他業務粗利益	161	△ 84
うち債券関係損益(先物込)	△ 50	△ 106
経費(除く銀行臨時処理分)	△ 3,412	+ 37
実質業務純益	2,116	△ 66
株式等関係損益(先物込)	130	+ 97
与信費用	147	△ 27
税金等調整前当期純利益	2,158	△ 123
税金費用等	204	+ 871

着実な進展が見られたものと評価しています。

親会社株主に帰属する当期純利益(以下、親会社株主純利益)は、前期比747億円の増益となる2,362億円となりました。ここには、グループ再編に伴う税金費用の減少といった一時的な要因(856億円)を含んでいますが、この要因を除いても期初目標の1,500億円を超える水準となりました。

連結業務粗利益は、前期比1.8%減少となる5,525億円となりました。

資金利益は、前期比2.5%の減益となりましたが、前の年の減益率5.8%からは改善いたしました。これは、貸出金利回りの低下幅が縮小したことに加えて、中小企業のお客さまの設備資金ニーズなどにお応えした結果、貸出金残高が増加したことによるものです。

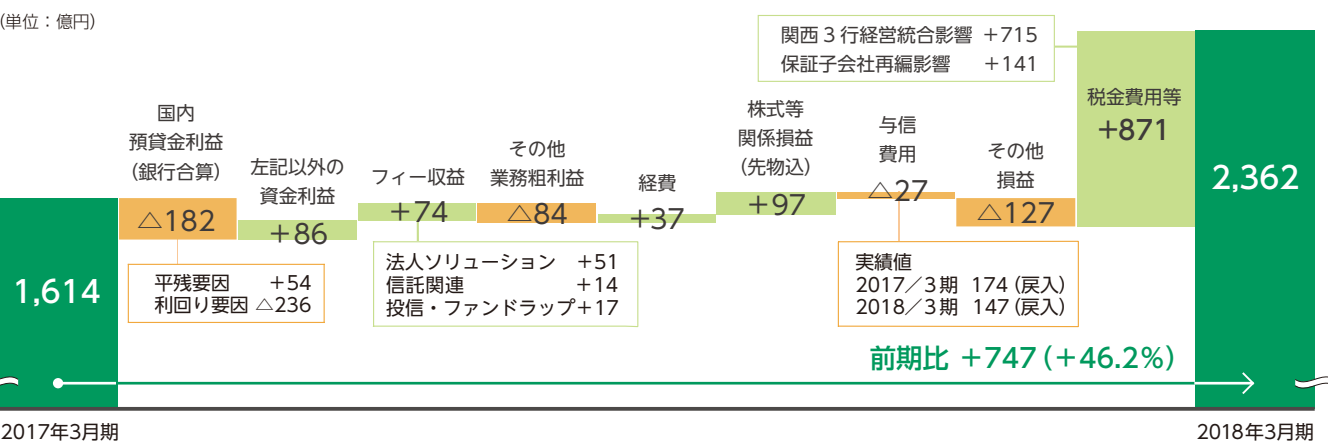
フィー収益は、前期比4.6%の増益となり、フィー収益の業務粗利益に占める割合が初めて30%を超えました。中小企業のお客さまには成長ステージに応じたソリューションのご提供を、個人のお客さまには将来を見据えた資産形成をサポートする商品をご案内したことなどが結実しました。

債券関係損益(先物込)は、前期比106億円の減益要因となりました。これは、マイナス金利下で円債運用が困難ななか、有価証券利回りを改善させるべく、米国債を中心にポートフォリオの入れ替えを実施したことによるもので、財務の健全性維持にも資する対応です。

経費は、業務効率化の継続や働き方改革の推進などにより、前期比1.0%減少し、過去最低水準である3,412億円となりました。

与信費用は、147億円の戻り益を計上し、不良債権比率も過去最低水準の1.18%となるなど、小口分散化された健全な貸出金ポートフォリオを維持しています。

2018年3月期 親会社株主に帰属する当期純利益(増減要因)



2 2019年3月期の見通しおよび中期経営計画の進捗

2019年3月期の見通し

2019年3月期は、関西みらいフィナンシャルグループ(以下、KMFG)が2018年4月に本格スタートし、従来のりそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行の3行に、関西アーバン銀行、みなと銀行を加えた5行体制での初年度となります。

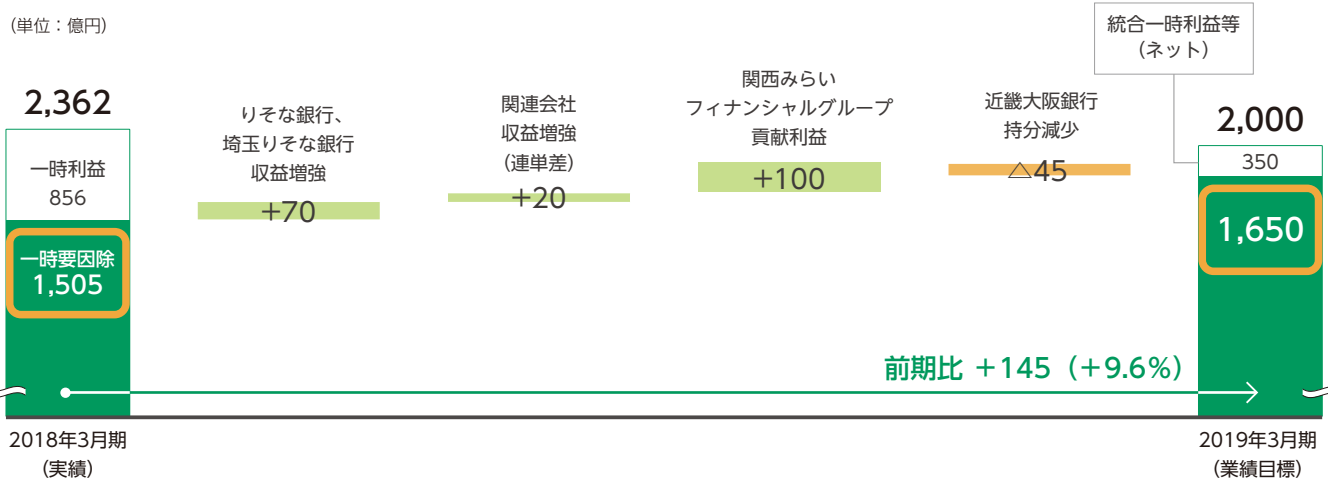
2019年3月期の親会社株主純利益は15.3%減益となる2,000億円を目標といたします。ただし、2018年3月期および2019年3月期の親会社株主純利益には、それぞれ

856億円、350億円の一時利益が含まれています。これらを除く実質ベースでは、前期比145億円、9.6%増益の1,650億円となります。

具体的には、りそな銀行と埼玉りそな銀行での70億円の増益に加え、KMFGの利益貢献100億円などにより、実質的な増益を目指します。

なお、2019年3月期の一時利益は、関西アーバン銀行およびみなと銀行との経営統合完了に伴い発生した「負ののれん益」などです。

2019年3月期 親会社株主に帰属する当期純利益予想(増減要因)



中期経営計画の進捗と5行体制での中計最終年度KPI

2018年3月期は、中期経営計画の経営指標に対して、概ね計画通り進捗しました。

なお、KMFGの本格スタートに伴い、「親会社株主に帰属する当期純利益」「連結フィー収益比率」「連結経費率」の目標を5行ベースにすると、下表右側の通りとなります。「株主資本ROE」および「普通株式等Tier1比率（その他有価証券評価差額金除き）」については、計画策定時に統合影響を織り込んでいましたので、変更はありません。

新たな5行体制として、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の両立に取り組み、これ

ら目標の達成を目指していきます。

経営指標のうち、「親会社株主に帰属する当期純利益」は、昨年公表した中期経営計画では、2020年3月期の目標を1,650億円としていましたが、新たな5行体制では、50億円増加の1,700億円となります。

KMFGのりそなホールディングスの親会社株主純利益への貢献利益は、初期段階では100億円程度となりますが、5年後には、統合関連一時費用の減少や収益、コスト両面におけるシナジーの発現を通じ、200億円台に拡大していくことを展望しています。

中期経営計画の進捗と、5行体制での中計最終年度KPI

経営指標	中期経営計画 策定時点 (2020年3月期)	2018年3月期 (実績)	関西みらいフィナンシャル グループ統合後 ^{※1} (2020年3月期)
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,650億円	2,362億円 (一時要因除き 1,505億円)	1,700億円 (うち、りそな銀行、埼玉りそな銀行 1,600億円)
連結フィー収益比率	35%以上	30.4%	30%台前半 (うち、りそな銀行、埼玉りそな銀行 35%以上)
連結経費率	50%台	61.7%	60%程度 (うち、りそな銀行、埼玉りそな銀行 50%台)
株主資本ROE ^{※2}	10%以上	15.76%	10%以上
普通株式等Tier1比率 ^{※3}	9%程度	9.50%	9%程度

※1 右記①+②により、現行の中期経営計画を補正 ①現行の中期経営計画の最終年度(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

③ 資本マネジメント

基本的な考え方および目標水準

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マネジメントの基本方針としています。

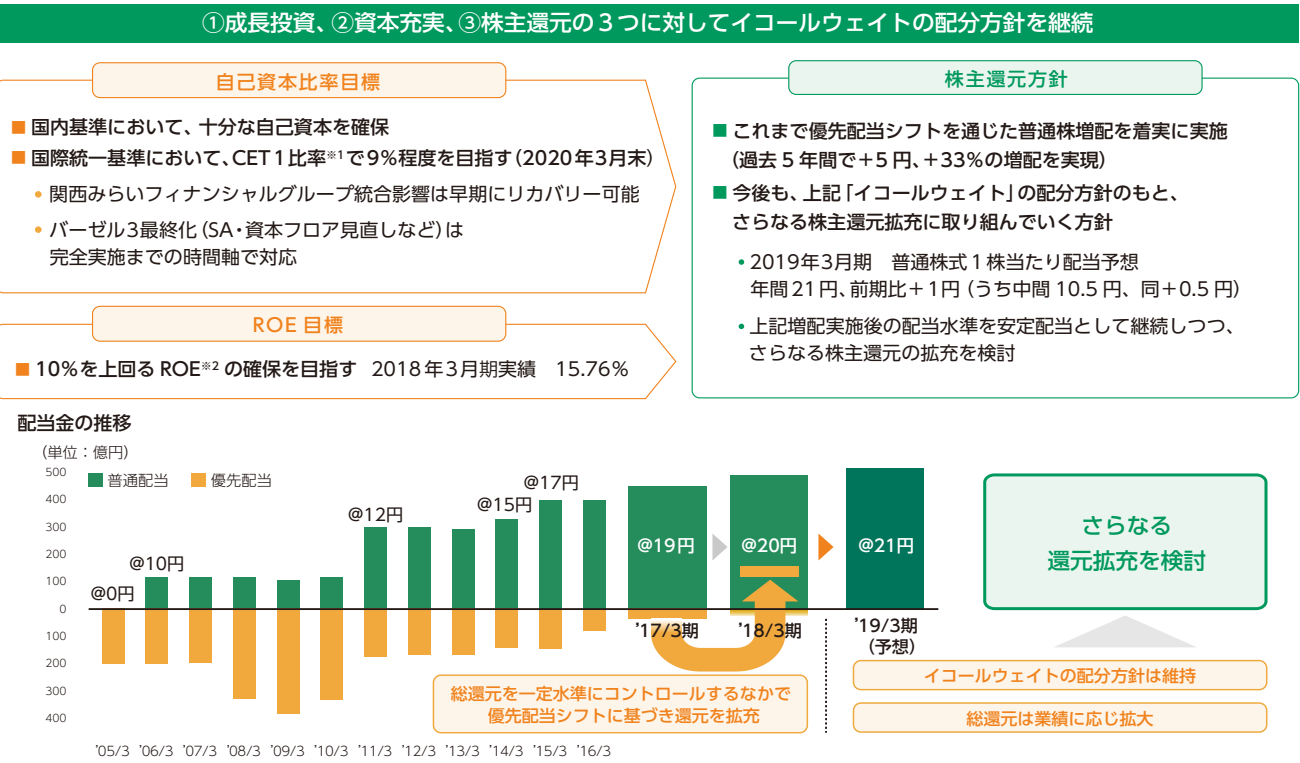
自己資本比率の目標水準は、次の3点を踏まえ、現在適用している国内基準で十分な自己資本を確保するとともに、国際統一基準でも普通株式等Tier1比率（その他有価証券差額金除き、以下、CET1比率）で「9%程度」を目指しています。

- 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
- 2018年3月末時点で9.5%となっているCET1比率は、KMFGの統合影響でいったん低下する見込みですが、2020年3月末には、「9%程度」までの回復を展望しています。
- 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の確保を目指します。

2018年3月期の取り組みおよび
今後の株主還元の拡充

2018年3月には、予定通り、第5種優先株式1,000億円を取得・消却し、普通株式のみの資本構成を実現しました。これまでは、残存していた優先株式の取得・消却により軽減できる優先配当の範囲内、つまり、総還元額を基本的に一定水準に保ちつつ、普通株主への還元拡充に努めてきました。

資本政策の方向性



※1 その他有価証券評価差額金除き
※2 (親会社株主に帰属する当期純利益－優先配当相当額)÷(株主資本－優先株式残高)、期首・期末平均

④ 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。2018年3月期におきましても、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ほか、四半期決算ごとの電話会議や個別面談、個別事業戦略説明会などを活発に実施しました。2018年3月期の開催実績は285回(延べ722社)となりました。

今後は、「イコールウェイト」の配分方針は維持しながら、総還元額は業績に応じて拡大させていくフェーズに移行します。

2019年3月期の配当予想は、今期のKMFGの利益貢献を踏まえて、前期比1円増配となる年間21円としました。

増配実施後の配当水準を安定配当として継続しつつ、自己資本比率や業績動向を勘案しながら、さらなる還元拡充について継続的に検討していきます。

関西の未来とともに歩む金融グループが誕生

日本では、人口構成の変化やテクノロジーの進化に伴うビジネス環境の変化、産業の垣根を越えた新たな競争時代の到来など、様々な構造変化が加速しています。地域金融機関には、こうした環境変化に適合し、これまで以上に地域経済の発展に貢献する新たなビジネスモデルの構築が求められています。

このような環境下、2018年4月1日に関西アーバン銀行、近畿大阪銀行、みなと銀行は、りそなホールディングスが51%出資する持株会社「関西みらいフィナンシャルグループ」(以下、KMFG)のもとで経営統合し、新たな体制でスタートしました。りそなグループは、新たにグループに加わった関西アーバン銀行とみなと銀行とともに、それぞれの強みや



(左から)東 和浩(りそなホールディングス社長)、服部 博明(みなと銀行頭取)、菅 哲哉(関西みらいフィナンシャルグループ社長)、橋本 和正(関西アーバン銀行頭取)、中前 公志(近畿大阪銀行社長)

特色を活かしつつ、関西経済のさらなる活性化と力強い発展に貢献していきます。

ポテンシャルの高い関西マーケットで存在感を発揮

KMFGは、国内GDPの16%を占める関西圏をマザーマーケットとする関西最大の地域金融グループとなりました。りそなグループとしては、大阪府でのシェアが大きく伸長したことに加え、これまでりそなのプレゼンスが十分発揮できていなかった兵庫県や滋賀県において大きなシェアを獲得し、その存在感が一層高まりました。KMFGのお客さまには、これまで同様、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・不動産といった、りそな独自のソリューション機能をご利用いただき、経営統合によるメリットを感じていただきます。

名実ともに関西トップを目指す

KMFGは、統合各社が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、従業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を目指すべく、次の経営理念を掲げました。



関西みらいフィナンシャルグループ



関西アーバン銀行



近畿大阪銀行



みなと銀行

経営理念

関西の未来とともに歩む金融グループとして

- お客さまとともに成長します。
- 地域の豊かな未来を創造します。
- 変革に挑戦し進化し続けます。

また、経営統合によるシナジー効果をスピーディーかつ最大限に発揮し、サービスの質を高めることで、以下の3つの柱を軸に「新たなリテール金融サービスモデル」を構築し、関西経済への深度ある貢献を実現していきます。

① 地域社会の発展・活性化への貢献

3行それぞれが培ってきた強みを共有し、KMFGの経営基盤とお客さまへのサービス提供力を極大化していきます。具体的には、りそなグループの信託・不動産機能を活用した承継ソリューションや広域にわたる情報提供力を強化し、ワンストップでお客さまの求める金融サービスやソリューションを提供していきます。

② 生産性とお客さま利便性の両立

りそなグループで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、デジタル化による生産性向上やコンサルティング活動時間の拡大に注力します。また、KMFG全体でのシステムコストの低減と、りそなグルー

プにおける共同運営による最先端技術の活用を両立させることで、事務・システムの統合メリットを最大限に発揮していきます。

③ 本邦有数の金融ボリュームにふさわしい収益性・効率性・健全性の実現

ポテンシャルの高い活力ある関西圏において、圧倒的な存在感のある地域金融機関を目指します。スケールメリットの優位性を活用し、経営統合から5年後をめどに、中期経営計画で掲げた注力分野において地銀トップクラスの水準を確保していきます。

2018年5月には、2021年3月期までの3年間を計画期間とする第1次中期経営計画「Create the “Future”」を発表しました。本計画では、①経営統合による強固な3行連携体制の構築と、②地域金融機関としての“Face to Face”の機能強化による地域貢献、③関西アーバン銀行と近畿大阪銀行の合併とシステム統合の万全実施を最重要項目と位置づけ、お客さまから「なくてはならない」と感じていただける銀行グループを目指します。りそなグループが掲げる「リテールNo.1の金融サービス業」を共通の価値観とし、名実ともに関西トップの地銀グループへと飛躍します。

会社概要

(2018年4月1日現在)

会社名	株式会社関西みらいフィナンシャルグループ
本店所在地	大阪市中央区備後町2丁目2番1号
代表者	代表取締役兼社長執行役員 菅 哲哉 代表取締役 橋本 和正(関西アーバン銀行頭取) 代表取締役 中前 公志(近畿大阪銀行社長) 代表取締役 服部 博明(みなと銀行頭取)
機関設計	監査等委員会設置会社
設立日	2017年11月14日
大株主および持株比率	りそなホールディングス 51%
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部

経営基盤・店舗ネットワーク

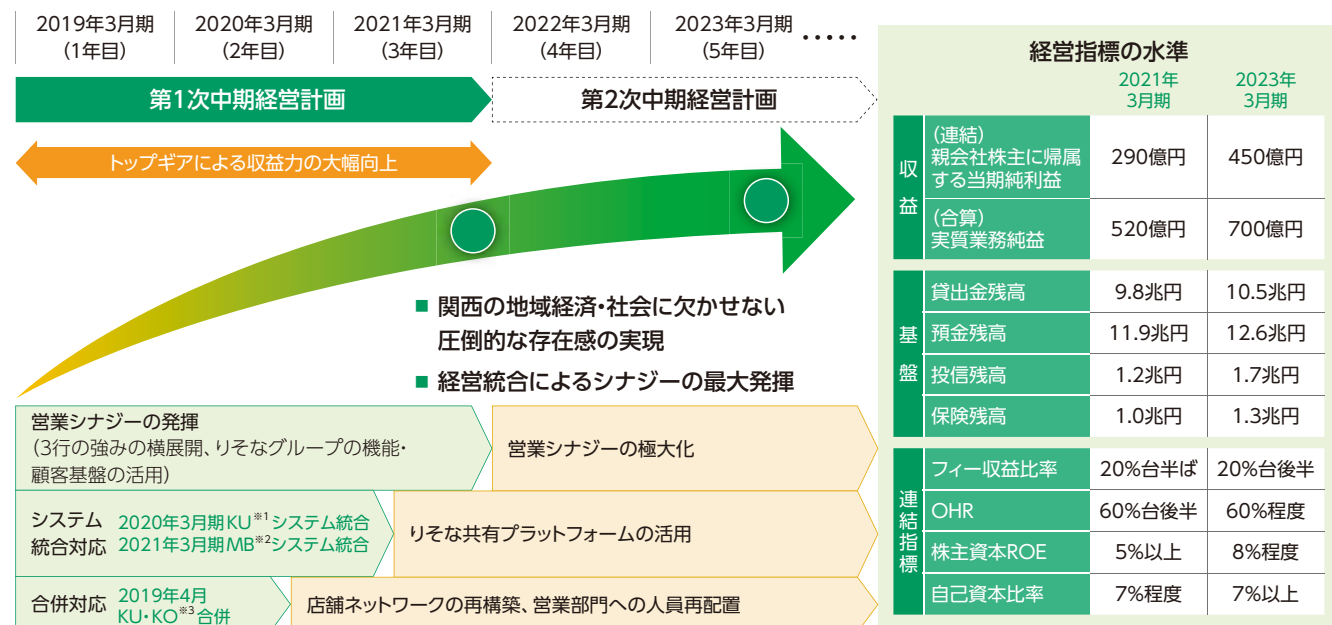
(2018年3月31日現在)

	貸出金 (兆円)	預金(NCDを含む) (兆円)	従業員数 (人)	有人 店舗数
関西アーバン銀行	3.9	4.2	2,536	155
近畿大阪銀行	2.4	3.3	2,152	118
みなと銀行	2.5	3.2	2,246	106
3行合算	8.9	10.8	6,934	379

有人店舗数



中期経営計画の概要



※1 関西アーバン銀行 ※2 みなと銀行 ※3 近畿大阪銀行

りそなグループのガバナンス

りそなホールディングス取締役一覧

社内取締役 (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兼執行役員)

取締役兼代表執行役

いかなが しょういち
岩永 省一



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

ふくおか さとし
福岡 聡



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
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。(関西みらいフィナンシャルグループ取締役)

社外取締役 (6名)

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
指名委員会委員 監査委員会委員

きとう ひでひこ
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 みつど
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。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

まつ い ただみつ
松井 忠三



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。

ガラス張りの役員室

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



社外取締役メッセージ



指名委員会委員長
松井 忠三氏

次代を担う経営者の育成をはじめ、お客さま満足度を最高にするために尽力します。

指名委員会委員長として、1年間活動してまいりました。指名委員会の役割は何より、経営に関与する人材の選抜・登用に際し、透明性と公平性を確保し続けることだと思います。その意味では、りそなホールディングスのトップマネジメントを含む取締役や役員の選・解任は、非常に透明で公平な仕組みで運営されてきました。そして、次に大事なことは人材の育成です。りそなグループでは豊富で多様なメニューが用意され、着実に実施してきたことで、次代を担う経営者がかんりのレベルで育ってきました。私も出身は人事部門で、人材の育成・配置には幾多の試みをしてきました。現在も複数の会社の人材育成の手伝いを

しています。経営の8割は共通だと思います。異業種の観点から大きな共通項である人材育成について、さらなる貢献をしてまいります。

りそなホールディングスの中期経営目標は「リテールNo.1」です。極めて正しい方向性だと思います。金融も大きな変革の波のなかにあります。これは、生活者が変わってきたからであり、競争条件が変わってきたからでもあります。いつの時代も、お客さまの利便性・安心・信頼を抜きにして企業は存続できません。「リテールNo.1」を達成するには、お客さま満足度をどんどん上げていかなければなりません。従業員一人ひとりが成長し、お客さまの期待に応えられるレベルになる必要があります。実行力を上げ、構造改革に果敢に挑戦し、誰がやっても同じようにできる仕組みをつくり上げなければ、目標は達成できません。指名委員会委員長として、お客さま満足度を最高にするための全従業員の育成に微力を尽くしてまいります。



監査委員会委員長
佐貫 葉子氏

あらゆるリスクへの対応が適切か助言していくことで、りそなグループが従来にない金融サービス会社になるよう、サポートしていきます。

監査委員会のミッションは、企業の信頼や存立を危うくするリスクを防止、あるいは最小限にとどめる適切な体制が構築されているかを監視・検証し提言することです。リスクには、従来型の法令違反行為からサイバー攻撃、システム事故、あるいは大規模災害など様々なものがあります。これらに対応する有効で適切な監査には、内部監査部門・監査法人との連携は欠かせません。また最近では、外部委託業務の増大に伴い、委託先のモニタリングをいかにするかも問われています。現時点では、契約に基づく牽制と日常の観察を積み重ねていくほかないと思われます。熟達した目利き力による日常の観察は、実は監査の基本と

も言えるのではないのでしょうか。

各金融機関が、必死で新たなビジネスモデルを模索しているなか、一歩先じた、あるいはほかと異なる視点が求められます。インターネットを通じた顧客拡大・獲得は必須ですが、デジタル分野における他社との差別化は存外難しいように見えます。他方で、銀行店舗については統廃合が取り沙汰されていますが、日本で最大数の店舗網を、統廃合とは異なる視点で活用していくことは非常に重要と考えます。各店舗の地域特性に合わせ、店舗の機能・営業日・営業時間・人員数などを、店舗ごとに変えるくらいのことをしてもよいのでは。2030年代にまだ膨大に存在する高齢者層をターゲットに、従来にない金融サービスを提供する拠点として活用できれば、大きな力になると思います。



報酬委員会委員長
浦野 光人氏

りそなグループの今後の成長のために、リスクテイクならびに成果を正当に評価する報酬体系を運用していきます。

企業成長には、リスクを取ってリターンを求める経営が重要です。もちろん、銀行経営も例外ではありません。役員報酬を企業価値に連動させることで、士気も向上し、キャッシュ・フローへの意識が高まります。報酬委員会では、中長期的な業績と連動するインセンティブ部分を充実させ、透明性や株主価値との連動性を高めてまいります。

取締役会での議論を深め、経営陣による健全な起業家精神の発揮によるリスクテイクを応援することは、社外取締役にとって最も大事な役割の一つです。リスクテイクならびにその成果を正当に判定した報酬体系は、りそなグループの成長の両輪である

と考えます。

景気低迷と低金利が続くなか、少なくとも以下に掲げる3つは、長期的視点から社会がりそなグループに求める役割ではないかと考えます。
①事業性評価に基づく融資に取り組んで、取引先企業の成長に資する。
②将来の新産業やベンチャー企業育成に向けて、資本を有効に活用する。
③個人取引では、中長期的に安定的なリターンを分散(対象・時期)投資、長期保有およびフィンテックを通じて実現し、リスク資産へのシフトを応援する。

りそなホールディングスでは、グループ各銀行が実施する「顧客企業の実態に合わせた支援」ならびに「個人顧客の金融リテラシー向上とリスク資産へのシフトを支援」などを積極的にサポートしてまいります。

コーポレートガバナンス

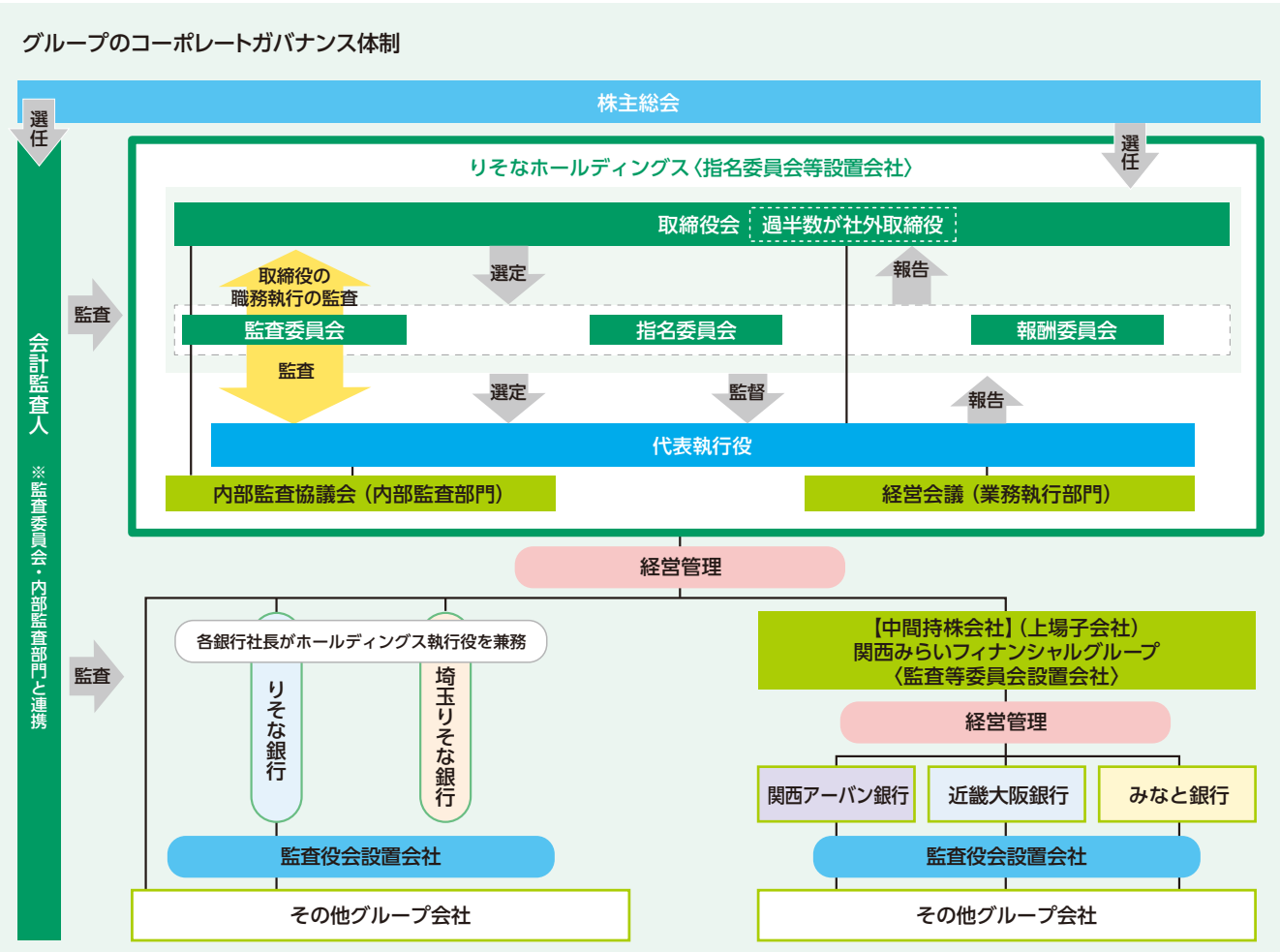
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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。



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。

2018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」「議題の選定」「フリーディスカッションの運営」については、2017年3月期に比べ改善が図られたものの、「社外取締役に対する事前の情報提供」「戦略の実行状況に関する報告内容」および「中長期的な経営課題の認識共有」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を図っていきます。

りそなのサクセッション・プラン

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

当社のサクセッション・プランは当社、りそな銀行および埼玉りそな銀行の「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

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	2018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	12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	8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	43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%

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・中長期的な課題などを踏まえて、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。

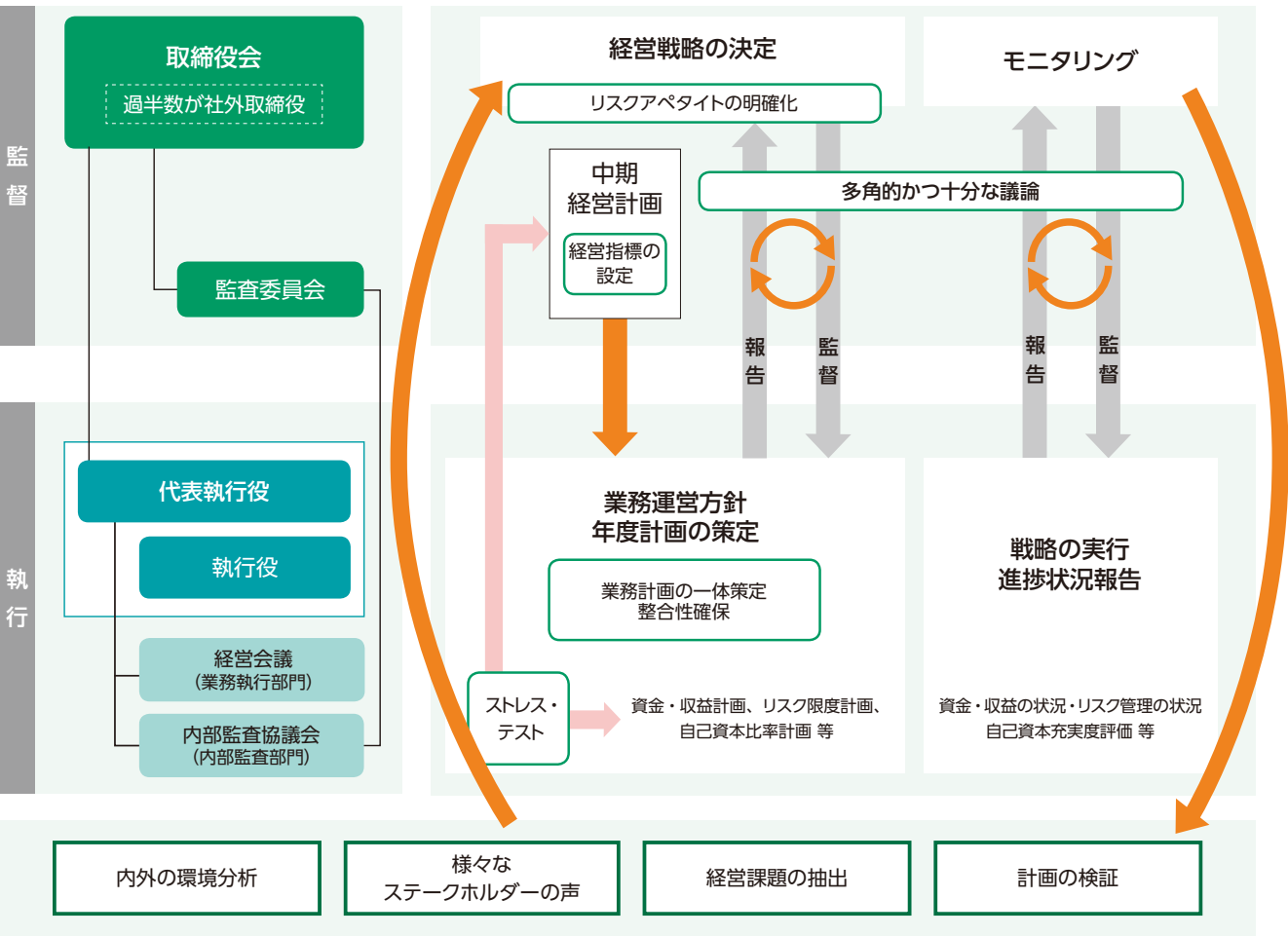
これらの計画については、リスク管理部門によるストレス・テストなどを通じて持続可能性の検証を行い、計画期間を通じてリスクテイクが可能なこと、およびリスクコントロールが可能であることを確認しています。

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。

リスクアペタイト・フレームワーク



リスク管理

リスク管理体制

リスク管理の基本的な考え方

りそなグループは、2003年5月に申請した公的資金による資本増強に伴い、国民の皆さま、お客さまならびにその他関係者の方々に対し、多大なご負担、ご迷惑をおかけしたことを踏まえ、リスク管理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。

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。

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。

※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

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。

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。

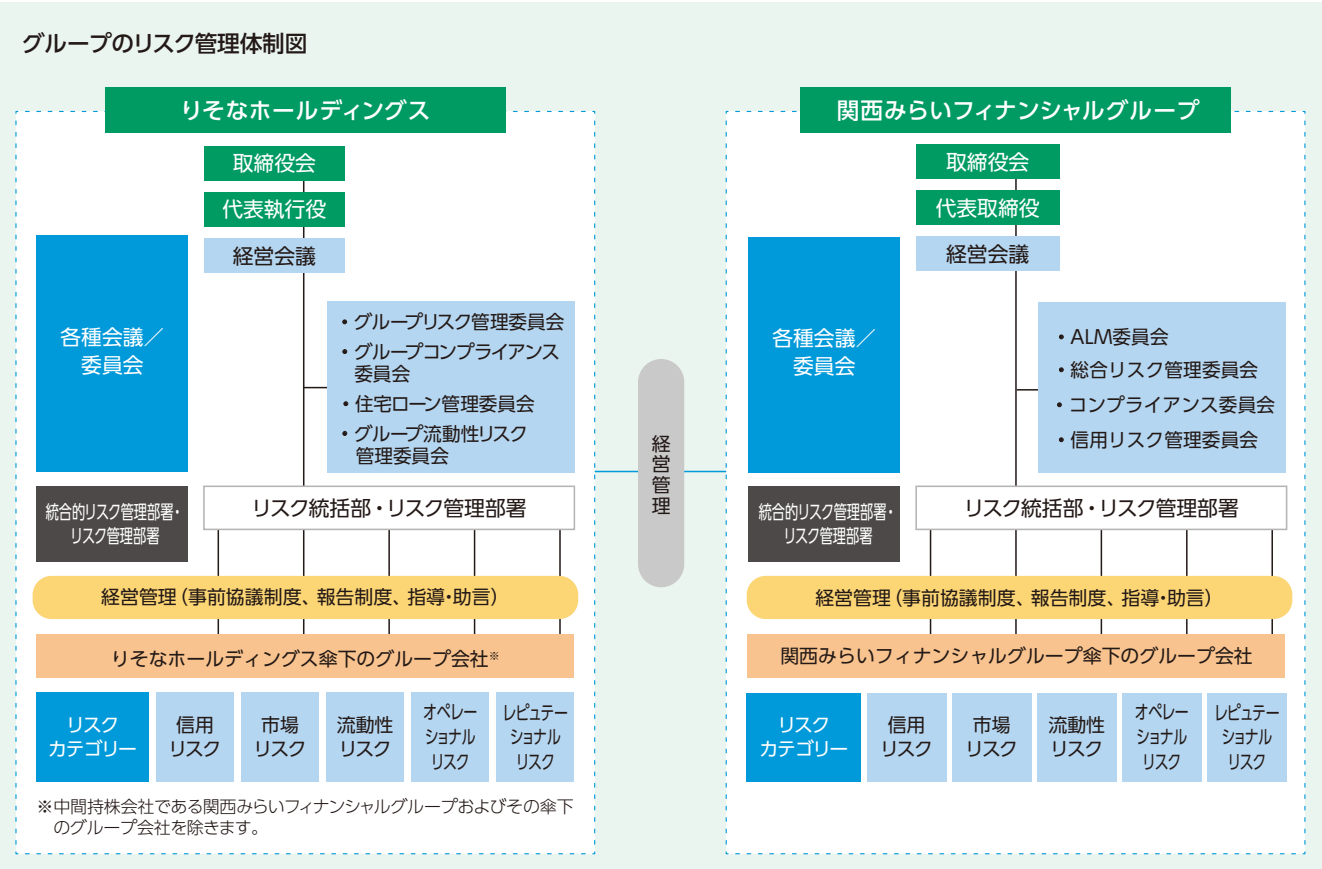
また、当社は、各社のリスクに関する各種限度・ガイドラインなどを事前に協議して、ないしは各社との意見交換などを通じて各社のリスクテイクの方針をコントロールしています。

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。

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



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。

反社会的勢力の排除

反社会的勢力との取引を遮断し根絶することは、金融機関の社会的責任と公共的使命という観点から極めて重要であり、各社が企業活動を通じて反社会的活動の支援を行うことのないよう、取引や取引への介入を排除することを当グループの基本的な考え方としています。当グループでは、社内規則を整備するとともに役員・従業員への研修・啓発に取り組むほか、警察等関係行政機関とも連携して、反社会的勢力との取引防止・関係遮断を図っています。

内部監査

グループ内部監査

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

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

組織体制

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

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

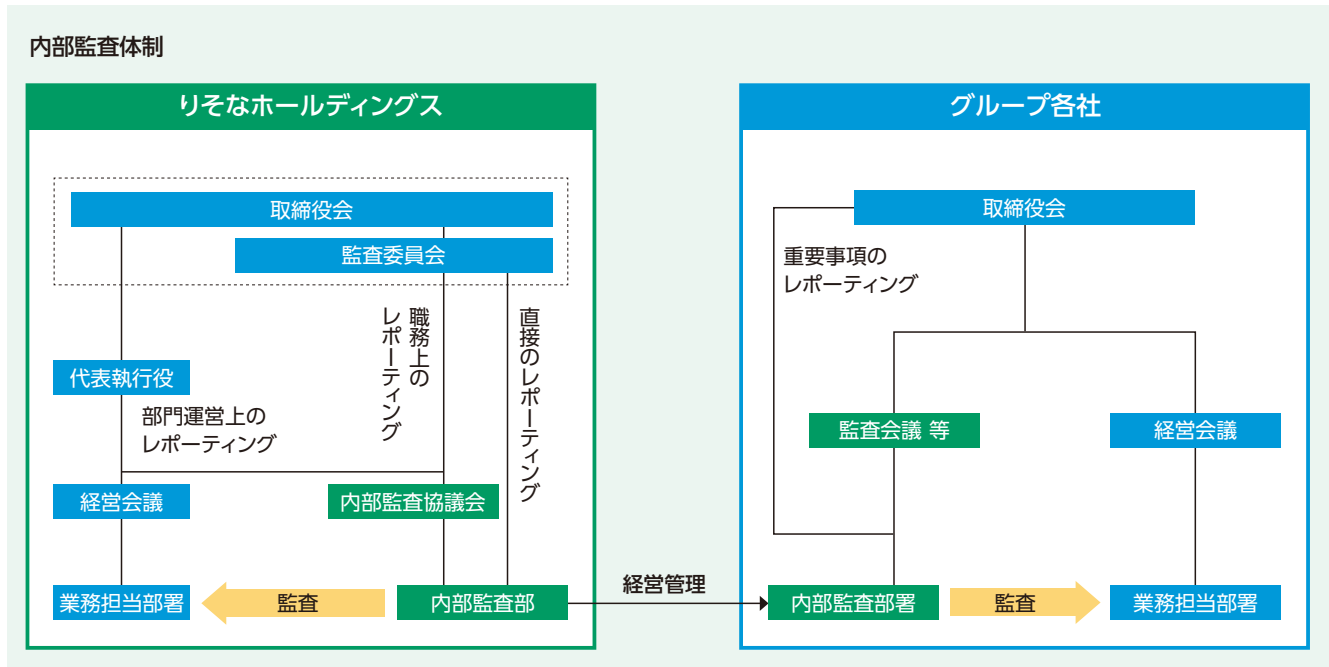
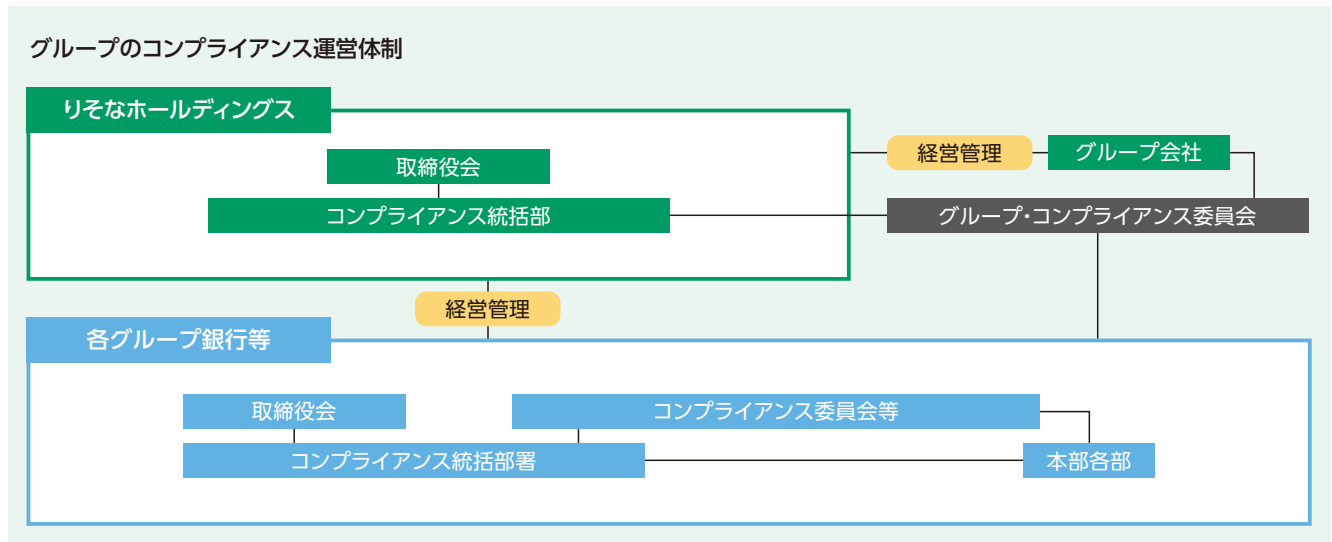
機能・役割

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。



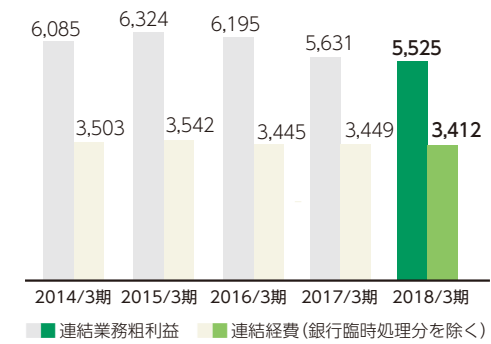
パフォーマンスデータ

主要財務データ(5期分)／財務ハイライト

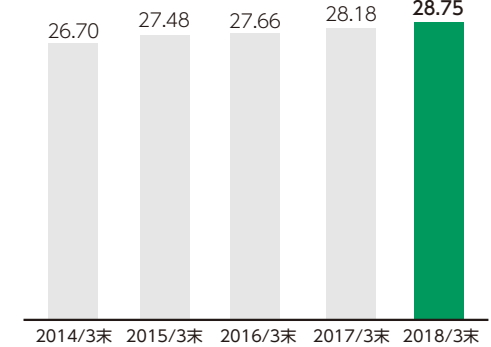
(単位：億円)					
	2014／3期	2015／3期	2016／3期	2017／3期	2018／3期
連結損益計算書サマリー					
業務粗利益	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525
①資金利益	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683
②信託報酬	237	227	212	179	186
③役務取引等利益	1,350	1,464	1,474	1,427	1,494
フィー収益比率((②+③)/業務粗利益)	26.09%	26.75%	27.23%	28.52%	30.41%
④その他業務粗利益	197	372	495	245	161
債券関係損益(先物等込)	71	195	306	55	△50
経費(銀行臨時処理分を除く)	△3,503	△3,542	△3,445	△3,449	△3,412
経費率(OHR)	57.56%	56.00%	55.61%	61.25%	61.75%
実質業務純益	2,583	2,783	2,751	2,182	2,116
株式等関係損益(先物込)	213	200	△16	32	130
与信費用	264	223	△258	174	147
その他損益等	42	91	59	△108	△236
税金等調整前当期純利益	3,120	3,262	2,505	2,282	2,158
税金費用ほか	△914	△1,147	△666	△667	204
親会社株主に帰属する当期純利益	2,206	2,114	1,838	1,614	2,362
(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	447,194	465,865	491,264	484,561	502,437
現金預け金	64,718	96,729	135,145	126,419	134,190
貸出金	267,016	274,872	276,649	281,867	287,551
有価証券	86,984	68,642	53,467	52,957	52,785
負債の部合計	427,630	444,431	472,929	465,093	481,408
預金・譲渡性預金	376,957	388,434	395,733	416,409	438,051
純資産の部合計	19,564	21,433	18,334	19,467	21,029
株主資本	15,436	15,297	14,481	14,854	15,672
その他の包括利益累計額	2,734	4,490	3,678	4,434	5,178
信託財産額	239,158	245,266	297,688	266,089	272,525
主要指標					
自己資本比率(国内基準)	14.33%	13.46%	13.53%	11.69%	10.65%
(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%)	10.74% (8.59%)	12.58% (9.50%)
1株当たり配当金(DPS)(円)	15	17	17	19	20
1株当たり純資産(BPS)(円)	552.89	690.66	705.81	786.94	900.72
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	89.71	91.07	75.73	66.89	100.51
自己資本利益率(ROE)※ ¹	21.68%	18.89%	14.41%	11.67%	15.76%
総資産利益率(ROA)※ ²	0.50%	0.46%	0.38%	0.33%	0.47%
不良債権比率(銀行合算・金融再生法基準)	1.74%	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	21.86	23.18	23.19	23.21	23.14
期末株価(円)	499	596.6	401.6	597.9	562.0
時価総額(億円)	10,912	13,829	9,316	13,881	13,010

※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

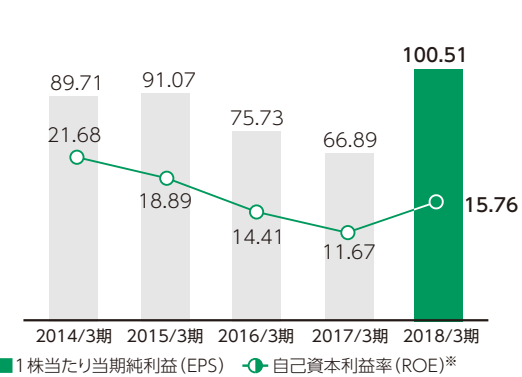
連結業務粗利益／連結経費
(億円)



連結貸出金残高
(兆円)

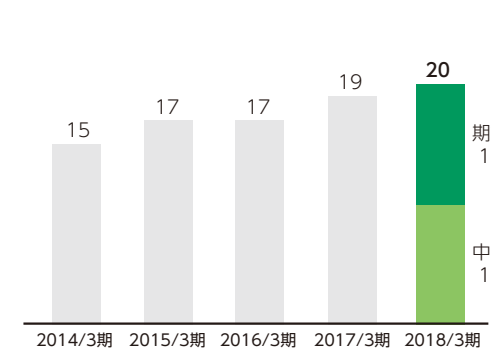


1株当たり当期純利益(EPS)／自己資本利益率(ROE)※
(円／％)

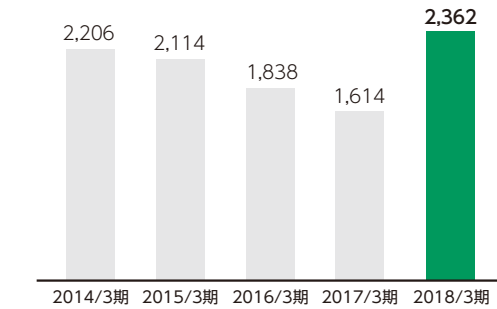


※(親会社株主に帰属する当期純利益－優先配当相当額)÷(株主資本－優先株式残高)、期首・期末平均

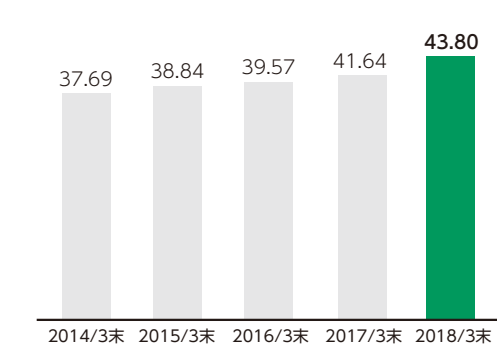
1株当たり年間配当金
(円)



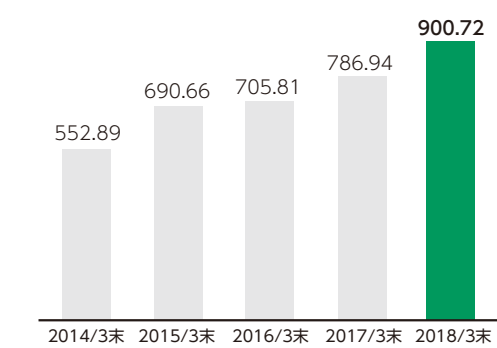
親会社株主に帰属する当期純利益
(億円)



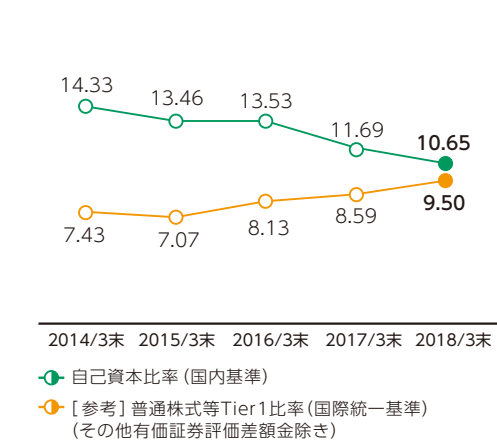
連結預金残高(預金・譲渡性預金)
(兆円)



1株当たり純資産(BPS)
(円)



連結自己資本比率
(％)



連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：億円)			(単位：億円)		
		2017年3月期 (2017年3月31日)	2018年3月期 (2018年3月31日)		
資産の部				負債の部	
現金預け金	126,419	134,190	預金	406,753	427,445
コールローン及び買入手形	1,565	3,088	譲渡性預金	9,655	10,606
買入金銭債権	3,553	3,377	コールマネー及び売渡手形	7,093	1,559
特定取引資産	3,485	2,706	売現先勘定	50	50
金銭の信託	10	—	債券貸借取引受入担保金	4,292	6,247
有価証券	52,957	52,785	特定取引負債	1,848	1,017
貸出金	281,867	287,551	借入金	6,992	6,759
外国為替	954	1,602	外国為替	24	40
その他資産	7,706	11,107	社債	4,563	3,851
有形固定資産	3,040	3,030	信託勘定借	10,153	10,560
建物	995	984	その他負債	8,297	8,244
土地	1,800	1,786	賞与引当金	161	156
リース資産	116	117	退職給付に係る負債	126	101
建設仮勘定	22	35	その他の引当金	445	443
その他の有形固定資産	105	106	繰延税金負債	247	235
無形固定資産	313	303	再評価に係る繰延税金負債	201	199
ソフトウェア	74	95	支払承諾	4,185	3,890
リース資産	187	156	負債の部合計	465,093	481,408
その他の無形固定資産	51	51			
退職給付に係る資産	168	184	純資産の部		
繰延税金資産	17	16	資本金	504	504
支払承諾見返	4,185	3,890	利益剰余金	14,361	15,220
貸倒引当金	△1,684	△1,396	自己株式	△11	△52
投資損失引当金	△0	△0	株主資本合計	14,854	15,672
			その他有価証券評価差額金	4,147	4,866
			繰延ヘッジ損益	404	334
			土地再評価差額金	440	436
			為替換算調整勘定	△31	△30
			退職給付に係る調整累計額	△526	△429
			その他の包括利益累計額合計	4,434	5,178
			非支配株主持分	178	177
			純資産の部合計	19,467	21,029
			負債及び純資産の部合計	484,561	502,437
資産の部合計	484,561	502,437			

連結損益計算書

(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)	2018年3月期 (2017年4月 1日から 2018年3月31日まで)
経常収益	7,579	7,429
資金運用収益	4,063	3,997
貸出金利息	3,231	3,059
有価証券利息配当金	513	615
コールローン利息及び 買入手形利息	12	19
債券貸借取引受入利息	0	—
預け金利息	102	110
その他の受入利息	203	192
信託報酬	179	186
役務取引等収益	2,005	2,081
特定取引収益	88	71
その他業務収益	422	280
その他経常収益	820	811
貸倒引当金戻入益	165	184
償却債権取立益	149	133
その他の経常収益	505	493
経常費用	5,316	5,251
資金調達費用	284	314
預金利息	106	132
譲渡性預金利息	1	0
コールマネー利息及び 売渡手形利息	29	27
売現先利息	0	0
債券貸借取引支払利息	9	34
借入金利息	25	28
社債利息	80	59
その他の支払利息	32	30
役務取引等費用	578	587
特定取引費用	1	—
その他業務費用	263	191
営業経費	3,624	3,606
その他経常費用	564	552
その他の経常費用	564	552
経常利益	2,262	2,177
特別利益	39	12
固定資産処分益	39	12
特別損失	19	32
固定資産処分損	11	8
減損損失	8	23
税金等調整前当期純利益	2,282	2,158
法人税、住民税及び事業税	492	118
法人税等調整額	166	△328
法人税等合計	659	△210
当期純利益	1,623	2,368
非支配株主に帰属する 当期純利益	8	5
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,614	2,362

連結包括利益計算書

(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)	2018年3月期 (2017年4月 1日から 2018年3月31日まで)
当期純利益	1,623	2,368
その他の包括利益	754	742
その他有価証券評価差額金	672	719
繰延ヘッジ損益	△90	△69
土地再評価差額金	0	△0
為替換算調整勘定	△3	△3
退職給付に係る調整額	175	96
持分法適用会社に対する 持分相当額	△0	△0
包括利益	2,377	3,110
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	2,371	3,109
非支配株主に係る包括利益	6	1

連結株主資本等変動計算書

(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

(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						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	—	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	—								—
利益剰余金から 資本剰余金への振替		1,016	△1,016		—								—
土地再評価 差額金の取崩			3		3								3
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

連結キャッシュ・フロー計算書

(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）	2018年3月期 （2017年4月 1日から 2018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	2,282	2,158
減価償却費	254	248
減損損失	8	23
のれん償却額	—	6
持分法による投資損益（△は益）	△1	△2
貸倒引当金の増減（△）	△335	△297
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）	△8	△4
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△55	111
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△15	△14
資金運用収益	△4,063	△3,997
資金調達費用	284	314
有価証券関係損益（△）	△211	△91
為替差損益（△は益）	△166	108
固定資産処分損益（△は益）	△27	△4
特定取引資産の純増（△）減	1,267	779
特定取引負債の純増減（△）	△1,068	△830
貸出金の純増（△）減	△5,217	△5,656
預金の純増減（△）	24,465	20,691
譲渡性預金の純増減（△）	△3,789	950
借入金（劣後特約付借入金を除く）の純増減（△）	△1,098	△232
預け金（日銀預け金を除く）の純増（△）減	109	△89
コールローン等の純増（△）減	718	△1,346
コールマネー等の純増減（△）	1,014	△5,534
債券貸借取引受入担保金の純増減（△）	2,841	1,954
外国為替（資産）の純増（△）減	△265	△647
外国為替（負債）の純増減（△）	4	16
普通社債発行及び償還による増減（△）	280	398
信託勘定借の純増減（△）	△26,923	407
資金運用による収入	4,059	3,954
資金調達による支出	△338	△316
その他	△1,257	△3,392
小計	△7,251	9,664
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△322	△433
営業活動によるキャッシュ・フロー	△7,574	9,230

(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）	2018年3月期 （2017年4月 1日から 2018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	△72,170	△90,573
有価証券の売却による収入	68,259	76,965
有価証券の償還による収入	6,091	14,922
金銭の信託の増加による支出	△8	—
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	△101	△109
有形固定資産の売却による収入	91	16
無形固定資産の取得による支出	△33	△50
無形固定資産の売却による収入	0	—
持分法適用関連会社株式の取得による支出	—	△2
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	△1	△3
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,126	1,105
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	△1,926	△1,110
配当金の支払額	△492	△489
非支配株主への配当金の支払額	△2	△1
自己株式の取得による支出	△757	△1,071
自己株式の売却による収入	9	14
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,168	△2,658
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）	△8,616	7,676
現金及び現金同等物の期首残高	133,507	124,891
現金及び現金同等物の期末残高	124,891	132,567

りそなホールディングス

りそな銀行

総資産 32.4 兆円
信託財産 27.2 兆円

代表者

社長 東 和浩

本店所在地

大阪市中央区備後町2丁目2番1号

設立

1918年5月

株主(持株比率)

株式会社りそなホールディングス(100%)

有人店舗数

328店

従業員数

9,246人(単体)

預金残高

26兆4,732億円

貸出金残高

19兆3,365億円(銀行勘定)

埼玉りそな銀行

総資産 14.1 兆円

代表者

社長 池田 一義

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

設立

2002年8月

株主(持株比率)

株式会社りそなホールディングス(100%)

有人店舗数

132店

従業員数

3,193人(単体)

預金残高

13兆1,233億円

貸出金残高

7兆2,102億円

関西みらい
フィナンシャル
グループ

総資産 4.6 兆円

代表者

社長 菅 哲哉

本店所在地

大阪市中央区備後町2丁目2番1号

設立

2017年11月

株主(持株比率)

株式会社りそなホールディングス(51%)*

関西アーバン銀行

総資産 4.6 兆円

代表者

頭取 橋本 和正

本店所在地

大阪市中央区西心斎橋1丁目2番4号

設立

1922年7月

株主(持株比率)

関西みらいフィナンシャルグループ(100%)*

有人店舗数

155店

従業員数

2,536人(単体)

預金残高

4兆760億円

貸出金残高

3兆9,590億円

近畿大阪銀行

総資産 3.5 兆円

代表者

社長 中前 公志

本店所在地

大阪市中央区備後町2丁目2番1号

設立

1950年11月

株主(持株比率)

関西みらいフィナンシャルグループ(100%)

有人店舗数

118店

従業員数

2,152人(単体)

預金残高

3兆2,500億円

貸出金残高

2兆4,151億円

みなと銀行

総資産 3.5 兆円

代表者

頭取 服部 博明

本店所在地

神戸市中央区三宮町2丁目1番1号

設立

1949年9月

株主(持株比率)

関西みらいフィナンシャルグループ(100%)*

有人店舗数

106店

従業員数

2,246人(単体)

預金残高

3兆2,385億円

貸出金残高

2兆5,273億円

※2018年4月1日現在

主要な
グループ会社

信用保証業務

りそな保証
関西総合信用
びわこ信用保証
幸福カード
近畿大阪信用保証
みなと保証

ファクタリング

りそな決済サービス

クレジットカード業務

りそなカード
関西クレジット・サービス
みなとカード

投資業務

りそなキャピタル
みなとキャピタル

調査・コンサルティング業務

りそな総合研究所
みなとコンサルティング

事務等受託

りそなビジネスサービス
びわこビジネスサービス
みなとビジネスサービス
みなとアセットリサーチ

投資運用業務

りそなアセットマネジメント

リース業務

関西アーバン銀リース
みなとリース

IT業務

みなとシステム

海外現地法人

Resona Merchant Bank Asia Limited
P.T. Bank Resona Perdania
P.T. Resona Indonesia Finance

持分法適用関連会社

日本トラスティ・サービス信託銀行
エヌ・ティ・ティ・データ・ソフィア
ディアンドアイ情報システム

商号 株式会社りそなホールディングス
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 16,785人(連結) 1,134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



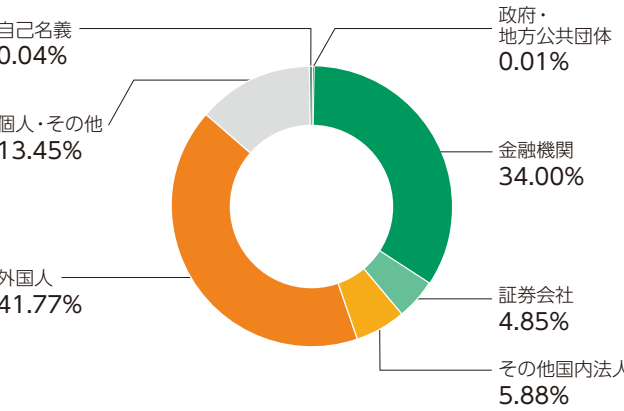
大阪本社

	Moody's		S&P		R&I		JCR	
	長期	短期	長期	短期	長期	短期	長期	短期
りそなホールディングス	—	—	—	—	A	—	—	—
りそな銀行	A2	P-1	A	A-1	A+	a-1	A+	—
埼玉りそな銀行	A2	P-1	—	—	A+	a-1	A+	—
関西アーバン銀行	A2	P-1	—	—	—	—	A	J-1
近畿大阪銀行	A2	P-1	—	—	—	—	—	—
みなと銀行	A2	P-1	—	—	—	—	A	—

発行済株式総数 2,324,118,091株
株主数 普通株式 248,644名

大株主(上位10名) 普通株式	
株主の氏名または名称	持株比率(%)*
第一生命保険株式会社	5.39
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4.90
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4.45
日本生命保険相互会社	2.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2.55
AMUNDI GROUP	1.94
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.78
JPモルガン証券株式会社	1.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1.37

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。





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/>

