

2024年3月期中間決算 IR説明会

～決算の概要と経営の方向性について～

金融＋で、
未来をプラスに。

RESONA GROUP



りそなホールディングス

RESONA

2023年11月16日



- りそなホールディングスの南です。
- 本日はご多用のところ、当社のIR説明プレゼンテーションをご視聴いただきまして、誠にありがとうございます。
- 早速ですがプレゼンテーションに入らせていただく。

- 本資料における表記の定義は下記の通りです。

【HD】りそなホールディングス、【RB】りそな銀行、【SR】埼玉りそな銀行、
【KMFG】関西みらいフィナンシャルグループ、【KMB】関西みらい銀行※、【MB】みなと銀行
※【KU】関西アーバン銀行と【KO】近畿大阪銀行が2019年4月1日に合併

利益にマイナスの場合は「△」を付して表示
計数には社内管理計数を含む

本資料中の、将来に関する記述(将来情報)は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。
具体的には、本邦における株価水準の変動、政府や中央銀行の方針、法令、実務慣行および解釈に係る変更、新たな
企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因などです。
本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて
違いが生じる可能性があることにご留意下さい。

2024年3月期中間期を振り返って

企業価値向上に向けた取り組み

資本マネジメント

リテールのお客さまのSXに最も貢献する企業を目指して
(ESGへの取り組み)

参考資料(決算ハイライト、中期経営計画、ビジネス戦略、その他)

2024年3月期中間期を振り返って

2024年3月期中間期を振り返って

堅調な中間決算業績	◆ 親会社株主に帰属する中間純利益の通期目標比進捗率: 55.0% ◆ コア収益^{*1}(合同金信影響^{*2}除き)の通期目標比進捗率: 51.6%
国内金利上昇を見据えたビジネス展開	◆ 貸出金平残(政府等向け貸出除き): 前同比+2.69% ◆ 円債利息等144億円(前同比+26億円) ◆ 預金基盤の強化・活用 ➢ 決済関連収益: 371億円(前同比+3.6%) ➢ 個人積立投信利用者21万人(前同比+10%) 【一般貸出(平残)前同比】 【決済関連収益】
グループガバナンスの強化	◆ りそなHDによるKMFGの合併(2024/4月予定)
インオーガニック戦略の進展	◆ リース会社2社の連結子会社化(2024/1月予定) ROI(推計) 12%程度 + +α (シナジー等)
株主還元の拡充	◆ 自己株式取得枠(上限)150億円の設定 総還元性向 '24/3期(見込み): 51.3%

*1. 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費 *2. 信託報酬内での合同金信の前同比増加分(+18億円)

りそなホールディングス

4

- まず、上期の振り返り。
- お伝えしたいポイントとして、5点、お示ししている。
- 1点目は、決算だが、通期業績目標に対する最終利益の進捗率は55%となり、総じて堅調な推移であったと評価している。
- コア収益の目標比進捗率も、特殊要因を除いたベースで51.6%となった。
- なお、コア収益とは、国内預貸金利益、フィー収益、円債利息等を合算して、そこから経費を差し引いたもので、中長期的な「収益・コスト構造改革」を進めるうえで、中計のKPIとしている。
- 2点目は、国内の金利上昇を見据えたビジネス展開と、その準備が進んでいること。貸出金の増勢基調が加速すると共に、円債利息等も増益となっている。また、リアルとデジタルの融合を通じて、預金・決済関連ビジネスも堅調に推移している。
- 3点目は、グループガバナンスの強化。来年4月のりそなHDによるKMFGの合併について、決算と同時に公表した。
- 4点目は、インオーガニック戦略。まず、1号案件として、リース会社2社の連結子会社化を行う予定。
- 5点目は、株主の皆さまへの還元の拡充。決算公表と同時に自己株式取得枠150億円の設定も公表させていただいた。これにより今期の総還元性向の見込みは51.3%となる。
- それぞれ、後ほど別のスライドで補足する。

2024年3月期中間期 決算の概要

■ 親会社株主に帰属する中間純利益：825億円

- 前同比△1億円 (△0.2%)
通期目標*1比進捗率 55.0% (1Q:23.6%, 2Q:31.4%)

■ 実質業務純益：1,075億円 前同比+187億円 (+21.1%)

コア収益*2(合同金信影響*3除き)：774億円 前同比△79億円
通期目標*4比進捗率51.6%

● 業務粗利益：3,131億円 前同比+217億円 (+7.4%)

- 国内預貸金利益：前同比△27億円
貸出金平残：同 +4.22%、貸出金利回り：同 △5bps
(政府等向け貸出除き) 同 +2.69%、同 △3bps
貸出金残高、利回りともに概ね計画比インライン
- フィー収益：前同比△29億円、(合同金信影響*3除き)同△48億円
計画比インラインの進捗。決済関連が増加
- 債券関係損益(先物込)：前同比+322億円
前年に実施した外債健全化の反動等により増益

● 経費：△2,058億円 前同比△30億円 (費用増加) 経費率 65.7% (前同比△3.8%)

■ 与信費用：△102億円 前同比△25億円(費用増加) 通期計画(△380億円)比費消率 27.0%

■ 通期業績目標(1,500億円)・配当予想(年間22円、前期比+1円)変更なし

■ リそなHDと関西みらいFGの合併('24/4月予定)公表

■ リース会社2社の連結子会社化('24/1月予定)公表

■ 自己株式取得枠設定(上限150億円)公表

HD連結(億円)	2024/3期 中間期 (a)	前同比 (b)	増減率 (c)	通期目標*1 比進捗率 (d)
親会社株主に帰属する 中間純利益	(1) 825	△1	△0.2%	55.0%
1株当たり中間純利益(EPS、円)	(2) 35.06	+0.38	+1.0%	
1株当たり純資産(BPS、円)	(3) 1,102.49	+84.87	+8.3%	
業務粗利益	(4) 3,131	+217	+7.4%	
貸金利益	(5) 2,049	△73		
うち国内預貸金利益*5	(6) 1,648	△27		
うち円債利息等*6	(7) 144	+26		
うち信託勘定借利息	(8) △28	+7	△18	
フィー収益	(9) 1,058	△29		
フィー収益比率	(10) 33.8%	△3.5%		
信託報酬	(11) 130	+22		
うち合同金信	(12) 29	+7	+18	
役員取引等利益	(13) 928	△51		
その他業務粗利益	(14) 22	+319		
うち債券関係損益(先物込)	(15) △75	+322		
経費(除く銀行勘定増減)	(16) △2,058	△30	△1.4%	
経費率	(17) 65.7%	△3.8%		
実質業務純益	(18) 1,075	+187	+21.1%	
コア収益*2	(19) 774	△61	△7.1%	
株式等関係損益(先物込)	(20) 219	△144		
与信費用	(21) △102	△25		
その他の臨時・特別損益	(22) △52	△30		
税金等調整前 中間純利益	(23) 1,139	△12	△1.0%	
法人税等合計	(24) △312	+9		
非支配株主に帰属する 中間純利益	(25) △2	+1		

*1. '24/3期業績目標1,500億円 *2. 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費 *3. 信託報酬内での合同金信の前同比増加分(+18億円)
*4. '24/3期コア収益目標1,500億円('23/11月公表) *5. 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む) *6. 円債利息・金利スワップ収益
*7. 信託勘定借利息(RB)増加(前同比△18億円)に伴い、信託報酬(合同金信)(RB)が同額増加(同+18億円) (業務粗利益への影響は無し)

リそなホールディングス

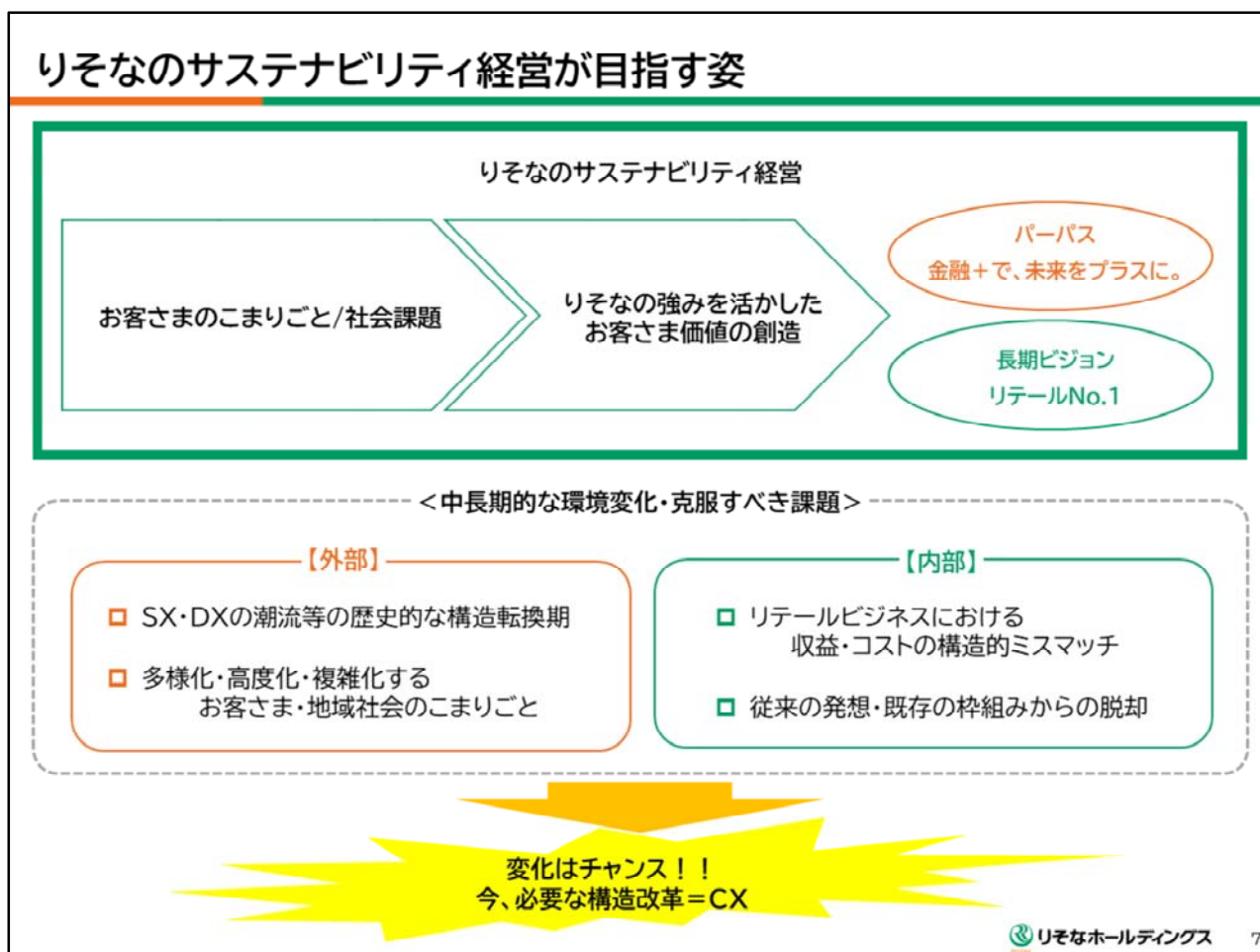
5

- ・ 決算の概要について。
- ・ 決算公表後にアナリストコールを実施させていただいたので、簡単にご説明する。
- ・ 最終利益は825億円。通期目標1,500億円に対しては、55%の進捗率。四半期毎で見ると、1Q:23.6%から2Q:31.4%へとペースアップが図れている。
- ・ 項目ごとにコメントさせていただく。
- ・ 国内預貸金利益は前期比△27億円だが、貸出金残高、利回りとも、概ね計画に沿った進捗。
- ・ フィー収益は前期比△29億円。承継関連収益、保険収益が、前年の反動もあり減益となった一方、決済関連収益は引き続き好調。全体としては通期計画に対してインラインの進捗。
- ・ 債券関係損益(先物込)は、△75億円。前年は外債ポートの健全化を実施したため、その反動から前同比で322億円の増益。
- ・ 経費は、前同比30億円の費用増加だが、年度計画内でのコントロールとなっている。
- ・ 株式等関係損益(先物込)は219億円。前年は、含み益の大きな政策株の売却があったことから、前年同期との比較では△144億円となるが、今期計画に対しては堅調に進捗している。
- ・ 与信費用は102億円の費用で、年間計画(380億円)に対する費消率は27%。
- ・ なお、通期業績目標は1,500億円で据置き、1株配当は通期で1円増配の年間22円の予想を公表しているが、いずれも期初予想からの変更はない。

企業価値向上に向けた取り組み

- ここから、企業価値向上に向けた取り組みとして、成長戦略を中心にご説明させていただく。

りそなのサステナビリティ経営が目指す姿

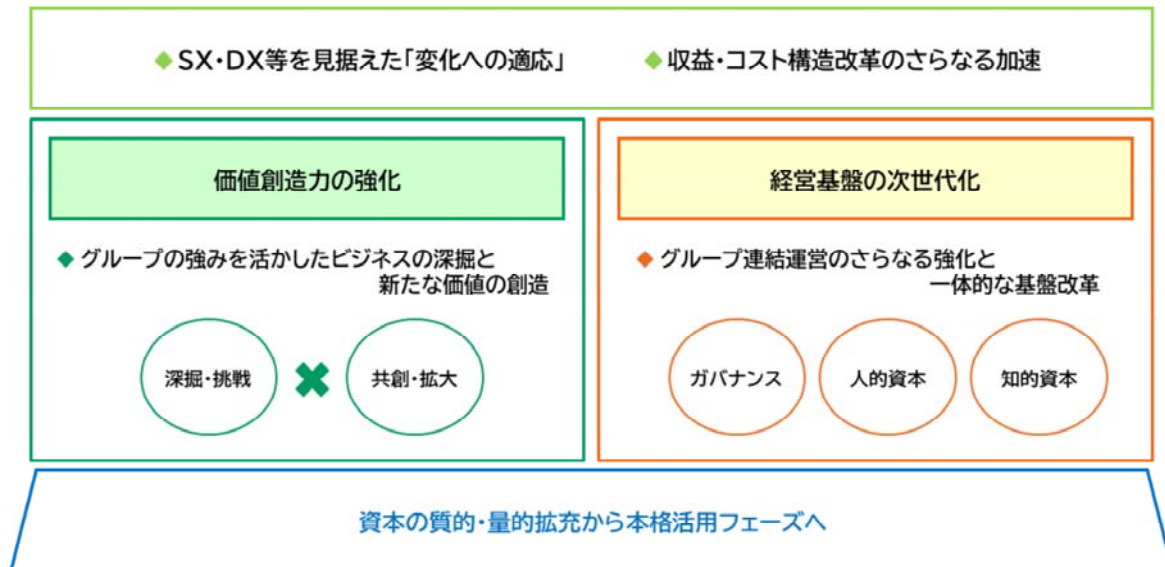


- まず我々が長期的に目指す姿。
- りそなグループのサステナビリティ経営として、「我々は、お客さまのこまりごと、社会課題を起点にビジネスを考え、グループが潜在的に持つ強みにイノベーションを掛け合わせることで、お客さま価値の創造とその最大化」を目指している。
- そして、その先に、我々が掲げる「パーパス/金融+で未来をプラスに。」「長期ビジョン/リテールNo.1」が見えてくるものと考えている。
- 一方、我々を取巻く事業環境は、SX・DXの潮流など、歴史的な転換期を迎えており、お客さま・地域社会のこまりごとは多様化・高度化・複雑化の一途を辿っている。
- こうしたなかで、我々も、従来の発想・枠組みから脱却し、変化に適応していくことが不可欠。
- 変化は、いつも、新しい機会とリスクを連れてくる。そして、それをチャンスに変えられるかどうかは、我々の対応力次第。

「リテールNo.1」実現への加速

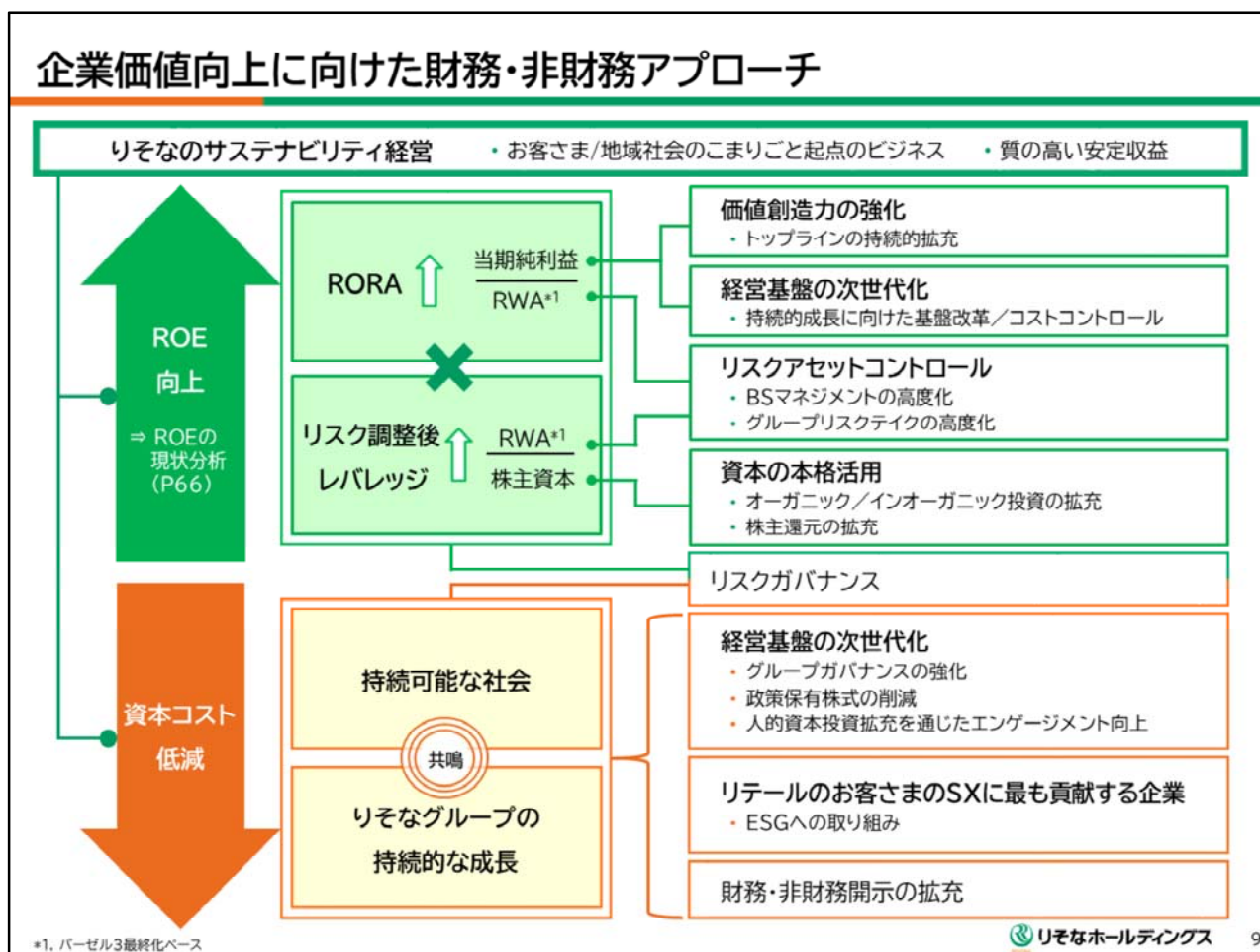
変化はチャンス！！
今、必要な構造改革(CX)

<中計の全体像>

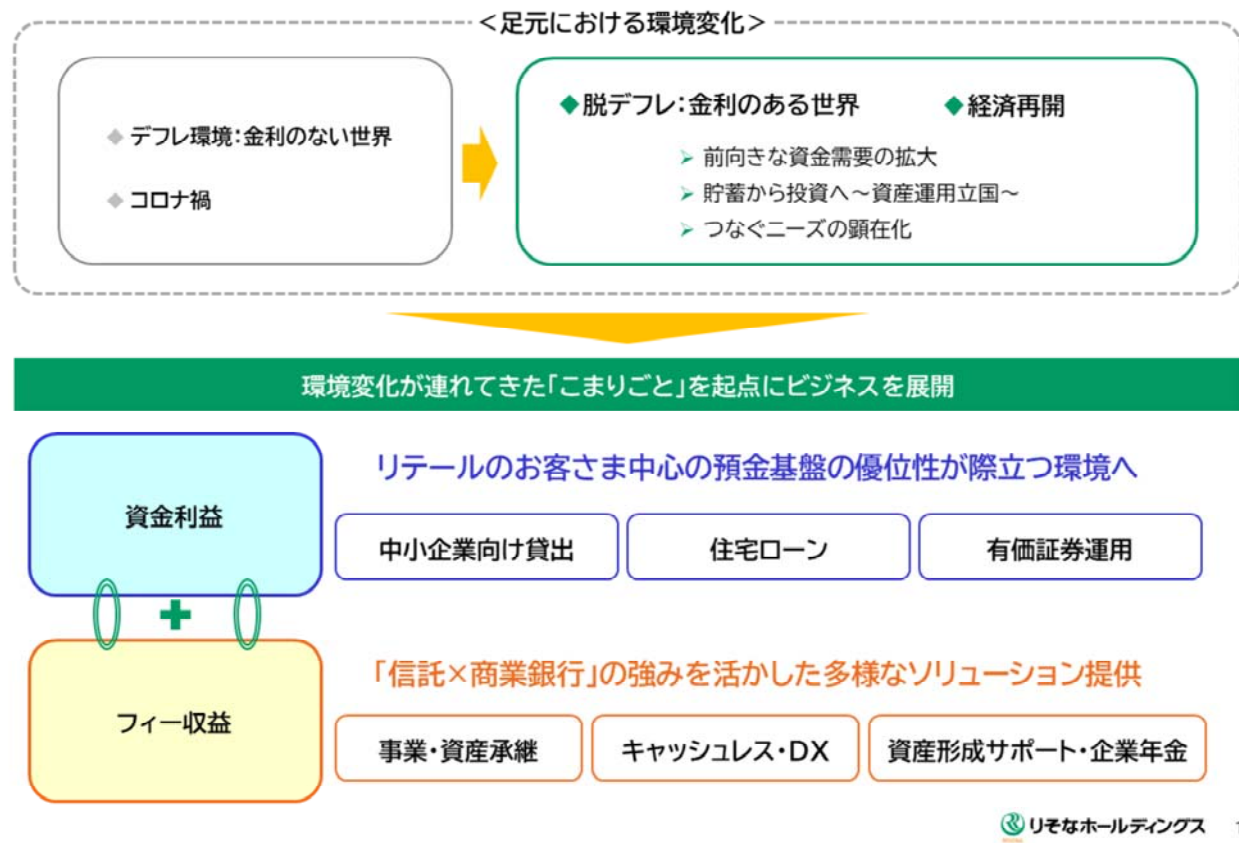


- こうしたサステナビリティ経営をより確かなものとするためには、やはり構造改革が必要。
- だからこそ、5月にスタートした中計は、CX(コーポレート・トランスフォーメーション)に取り組むための、最初の1000日と位置付けている。
- 中計では、「価値創造力の強化」「経営基盤の次世代化」を掲げると共に、「資本の本格活用のフェーズ」ということも、ポイントとしてお伝えしているが、今上期においても、いくつか具体的な施策が動き始めている。

企業価値向上に向けた財務・非財務アプローチ

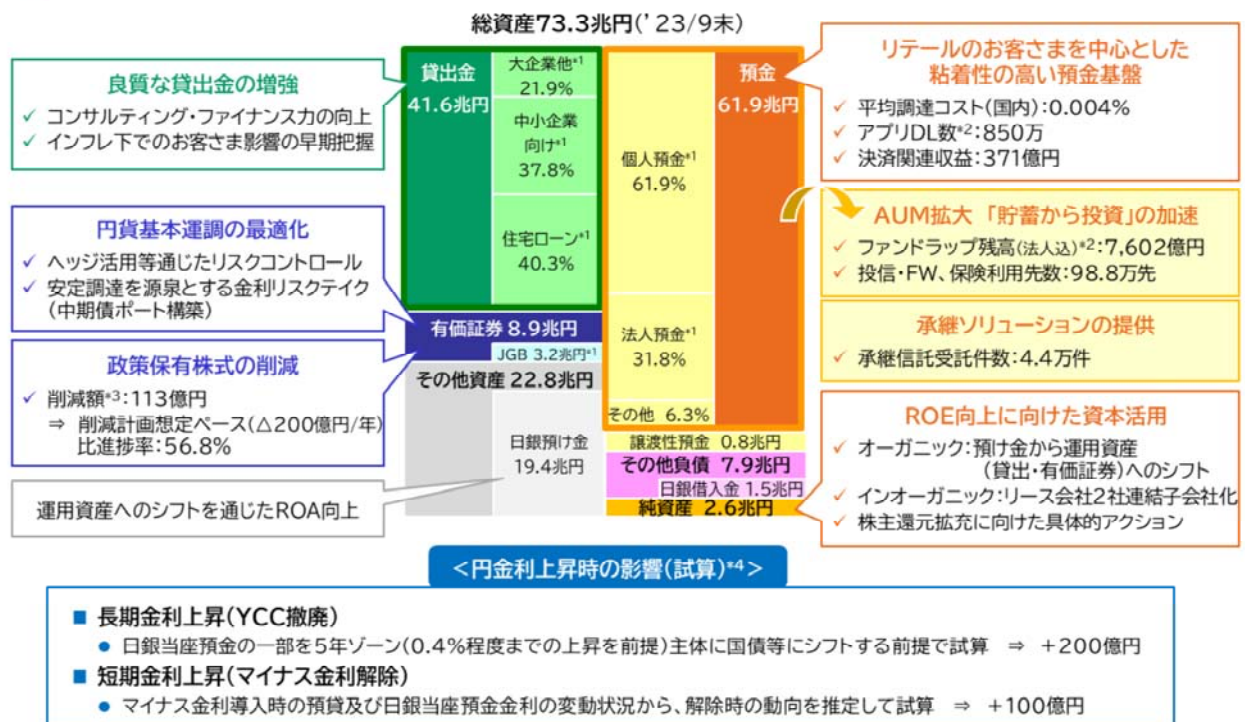


- ここでは、我々の財務・非財務双方からの取り組みが、企業価値向上にどのように結びついていくか、ということを整理している。
- ROE向上、資本コスト低減、双方からのアプローチをお示ししている。
- ROEは、足元7.6%という水準だが、まずは中計の目標である8%を目指す。
- 資本を有効活用し「収益性」「資産効率性」の向上を図る。特に前中計期間中は、コロナ禍にあって、バランスシートが急拡大しROEが低下する一因となった。
- 今後については、変化を見据え、リスク・コスト・リターンを踏まえた収益のベストミックスを再構築していくことが重要。
- 同時に、業務プロセス改革の加速等を通じたコスト構造の見直しが不可欠であり、こうした取り組みを継続していくことで、ROEの持続的な向上を目指したいと考えている。
- 資本コスト低減の観点では、リスクガバナンスのさらなる高度化が必要と認識している。リスクを適切にマネージし、市場の皆さまの期待に応えられる、質の高い安定的な収益構造を目指す。
- 加えて、当社グループが地域社会とともに発展するビジネスモデルであること、ESGに係る取り組み等も併せて、当社グループの持続可能性を皆さまにご理解いただけるよう、積極的に取り組んでいく。



- ここからは、「価値創造力の強化」に係る取り組み。
- 先ほど中長期的な構造変化の話をしたが、足元においても、様々な事業環境変化が起きている。
- 1点目は、長らく続いた金利のない「特殊な世界」から、金利のある「普通の世界」への転換、2点目はコロナ禍からの経済再開。
- いずれも、銀行ビジネス、特に国内に軸足を置く当社グループにとって、追い風であると捉えている。
- 従来のデフレ環境下では、中長期的な収益構造改革として、フィービジネスに新しい活路を求め、相応の成果を生み出してきた。
- 一方、脱デフレの世界では、デフレ下で力をつけてきたフィー収益と、本源的に強みを持つ資金利益の2つのビジネスを双発で拡大させていきたいと考えている。

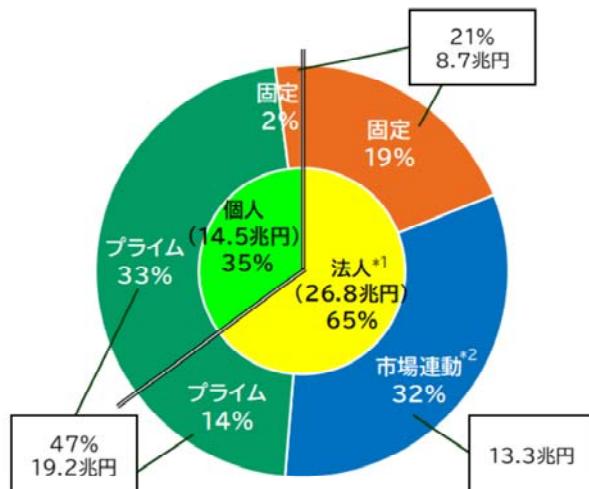
- 円金利ポートフォリオ再構築へ
- リアル・デジタル両面からの、多様なソリューション、利便性の高いサービスを提供



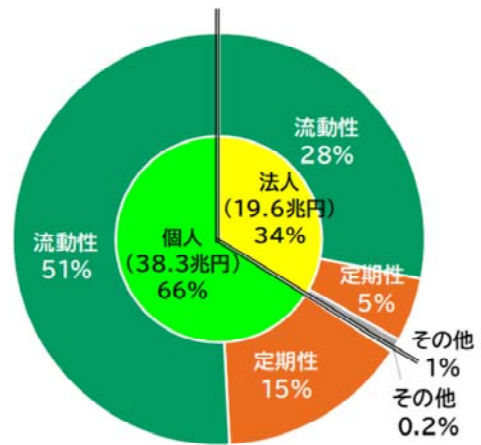
*1. 銀行合算 *2. Gr外含む *3. 銀行合算、上場分、取得原価 *4. 金利変動影響完全浸透後の年度ベースの収益影響試算値

- ・ ここでは、国内円金利上昇を見据えたバランスシート・マネジメントとして、整理している。
- ・ 今後、仮に、金融政策の修正がなされた場合には、金利感応度が高い当社グループのバランスシートからは、預貸金収益、有価証券利息配当金を中心に、収益面でのプラス効果が見込める。
- ・ もちろん、我々が、金融政策そのものをコントロールすることはできないが、変化に向けた準備が、その後の勝負を分けていくと考えている。
- ・ グループ一丸となって、「金利のない世界」を前提とした、これまでの発想・価値観・行動を見直し、「金利のある世界」に向けた態勢整備に努めていく。

貸出金構成



預金構成*3



*1. アパートマンションローンを含む

*2. 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む

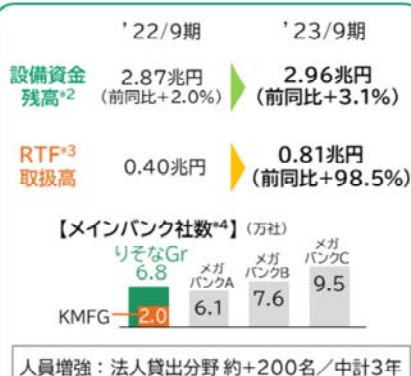
*3. 国内個人預金+国内法人預金

中小企業向け貸出ビジネス：顕在化するニーズと金利上昇を見据えた取組強化

■ 環境変化に応じて発現する資金需要



【物価指数の推移*1】



■ 金利上昇を見据えた取組強化

円滑な貸出金利運営に向けた体制整備

お客さまとの対話
影響／ニーズ(金利選好等)の早期把握

【一般貸 平残】



住宅ローンビジネス：お客さまの行動変化を捉えた多様なソリューションの提供

- 住宅ローンのフロントランナー：'23/9月末残高 13.7兆円(全国1位、'23/3末)
- 住宅ローンWeb受付システム('23/7月～)：事前申込～契約までWebで完結！
- ニーズに応える差別化商品：団信革命(3大疾病+16の病気のケガ、要介護状態も保障)、女性のための住宅ローン
- 住宅ローン実行後もアプリを通じてタイムリーにご提案
⇒ 住宅ローン申込時のアプリセットアップ率は約9割

【自己居住用住宅ローン残高】



*1. 消費者：総務省「消費者物価指数(2023年9月)」、企業：日本銀行「企業物価指数(2023年9月)」
*2. 銀行合算 *3. リテール・トランジション・ファイナンス *4. 帝国データバンク「全国企業『メインバンク』動向調査(2022)」

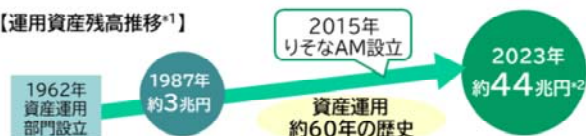
- ・ ここから、具体的なビジネスについて。まず、1つ目のエンジンとなる貸出ビジネス。
- ・ 上段は、中小企業向け貸出。
- ・ 左上、SXやDXといった潮流や、社会・産業構造の変化は、新しいニーズやお客さまの「こまりごと」を連れてくる。
- ・ 二大都市圏を中心とした強固なネットワークやコンサルティング能力の質的強化等を通じて、多様化する資金ニーズに寄り添い、良質な貸出金の増強を図っていく。
- ・ 冒頭で貸出が好調である点にふれたが、設備資金が増勢基調にあることも一因。また、リテールトランジションファイナンスの取扱高も大きく増加しており、SXの領域におけるニーズにも顕在化の兆しがあると感じている。
- ・ 資本活用フェーズにおける、資本の一つの振り向け先は、分散された良質な貸出金の増強。
- ・ 今中計において大幅な増加を見込んでいる領域であり、しっかりと実績を示していきたい。
- ・ 下段は、住宅ローンビジネス。
- ・ 引き続き、住宅ローンのトップランナーとして、この分野に注力していく。
- ・ 足元は、価格高騰等により市場全体として弱含んでいるが、挽回に向けて様々な施策を展開している。
- ・ 7月にはweb受付システムを稼働すると共に、お客さまニーズにこたえる差別化商品のラインナップ拡充も進めている。加えて固定金利ニーズへの対応強化や、信用属性に応じたりスクプライシング戦略等の見直しも進めており、早期に増勢基調に戻していきたい。
- ・ また、住宅ローンご利用時には多くのお客さまにグループアプリをセットいただいております。ローン実行後もアプリを通じた、タイムリーなご提案が可能となっています。
- ・ これは、お客さまのライフイベントに応じた様々なソリューション提供が可能となったことを意味しており、数年前と比較して大きな変化となっている。

60年の企業年金で培ったプロ向けの運用をリテールのお客さまへ

りそなAM パーパス「将来世代に対しても豊かさ、幸せを提供」

「デジタル×リアル」で「貯蓄から投資」をサポート

【運用資産残高推移^{*1}】



【運用資産総額^{*2}】

委託会社	残高 (兆円)	委託会社	残高 (兆円)
1 三井住友トラストAM	85.9	6 ニッセイAM	34.0
2 AM One	62.4	7 日興AM	26.6
3 ブラックロックジャパン	61.8	8 三菱UFJ国際投信	25.9
4 野村AM	60.5	9 大和AM	23.7
5 りそなAM	44.0	10 三井住友DS AM	17.8

■ 運用体制・人材

- 運用に注力できる体制を整備
 - ✓ 運用関連部門: '23/9末 129名(全社員の約66%)
 - ✓ クライアントサービス・コーポレート部門: 同65名(全社員の約34%)

■ 運用力に対する評価^{*3}



■ SXへの取り組み

- 「PRI in Person 2023」シルバースポンサー
- 「2022年度環境大臣賞(総合部門)」受賞
- 「環境省『エコ・ファースト企業』認定

■ つみたてボックス ('23/8月~、RB・SR・KMB)

一例

「始める」「続ける」「かなえる」をサポート

- 資産形成の必要性はわかるが、何から始めればいいかお悩みの方に
- 目標から逆算して積立方法をアプリが提案、購入までできる仕組み

業界初!!

特許取得!!

金融リテラシー向上への取り組み

お客さま本位の業務運営の徹底

■ りそなファンドラップ ('17/2月~)

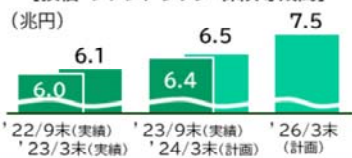
一例

銀行のお客さまに親和性の高い商品設計 【利用先の属性】

任せられる 安定運用 便利な 資産管理機能 低水準 のコスト

りそなGr銀行で 投資信託残高の ないお客さま^{*4} 66%

【投信・ファンドラップ・保険等残高】



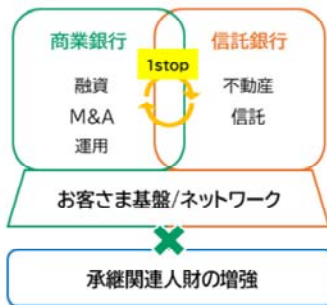
複線型(20職種)の人事制度の下、プロフェッショナル人材を育成

*1. 前身となる大和銀行、あさひ信託銀行、大和信託銀行、りそな信託銀行含む
*2. '23/3末、投資一任・投資信託の運用残高合計(資産運用会社)
*3. りそな銀行が年金向けに提供する商品を含む
*4. '23/9期の新規契約先

りそなホールディングス 14

- ・ 2つ目のエンジンとなる、フィー収益の領域、資産形成サポートビジネス。
- ・ 日本にも、資産運用立国の看板がかかり、新NISAなど制度面にも手が入りはじめています。
- ・ インフレ局面においては、貯蓄から資産運用への流れが加速する可能性も高まる。
- ・ 2,000兆円を超える資金が、どのように活用あるいは運用されていくかは、この国にとっても、人生100年時代を生きる国民にとっても、そして、我々金融機関にとっても、極めて重要な意味を持つもの。
- ・ りそなグループは運用会社、信託銀行、販売会社の役割を担っており、60年の企業年金で培ったプロ向けの運用をリテールのお客さまにご提供しながら、その使命を果たしていきたい。
- ・ まだ、資産運用の世界を知らない多くのお客さまに、まずは運用の世界につながる敷居を跨いでいただくことは、極めて重要な出発点。
- ・ 「リアルとデジタルの融合」、「長期・積立・分散」をキーワードに、新たな挑戦に取り組んでいく。
- ・ 今上期の具体的な取り組みとして1点だけ、ご説明させていただく。
- ・ スライド右上だが、2023年8月から、りそなのグループアプリに、新しい資産形成サポートツール『つみたてボックス』を搭載した。
- ・ 積立投信のご利用者の大幅な拡大につなげていきたい。

事業・資産承継ビジネス：超高齢社会において円滑な承継をサポート（⇒P62）



■ 脱デフレにより変化する承継への意識

■ コロナ禍を経て顕在化するニーズ

■ 1stopソリューションの加速

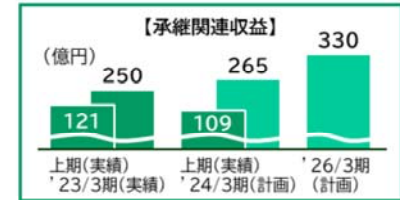
- 承継ソリューション営業部設置 (RB、'23/10月～)

プライベートバンカー

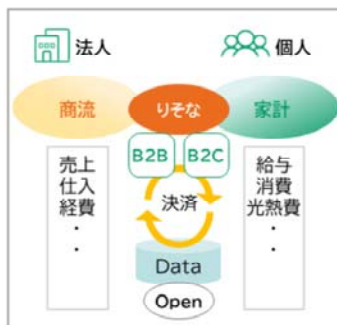
M&Aアドバイザー

■ 長期のリレーションがベース

- 承継後も続く事業活動／ライフイベントを伴走支援



キャッシュレス・DXソリューションビジネス：個人の家計、企業の商流に向けた利便性の提供（⇒P63）



■ デビットカード(個人/法人)

- 収益27億円(前同比+18.1%)
- 発行枚数311万枚
- 法・個人アプリとの親和性

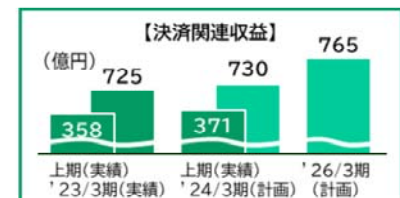
■ Gr内外連携

オールリそなの発揮
✓リそなデジタルハブ
✓リそなカード等

外部との共創
✓デジタルガレージ
✓三菱総合研究所等

■ 法人決済・DX化支援

- リそなキャッシュレス・プラットフォーム
- リそな支払ワンストップ



- ・ 続いて、事業・資産承継ビジネス。
- ・ 高齢化は日本の構造的な問題であり、承継のニーズは確実に存在している。一方で、そのニーズは、事業・資産の内容・家族構成などによって千差万別であり、オーダーメイド型の、きめ細かいご提案が重要となる。
- ・ リそなグループは、信託併営商業銀行という稀有な強みを有しており、お客さまとの長期にわたるリレーションをベースに取り組んでいる。
- ・ コロナ禍を経て、また脱デフレ局面を迎えるなかで、お客さまの意識も変化している。
- ・ 今上期は、実績ベースでみると前年比マイナスとなっているが、ニーズの深掘という観点からは大きな手応えを感じており、材料の積み上げは進んでいる。
- ・ 中長期的にフィー収益をけん引する領域として、経営資源の投入も進めており、さらなる拡充を図っていく考え。
- ・ スライドの下段は、キャッシュレス・DXソリューションビジネス。リアルとデジタルの融合を通じて、大きな可能性を持つ領域。
- ・ キャッシュレス市場の拡大、生産性の向上や電帳法対応など、変化するお客さまニーズに対して、法人の商流、個人の家計に深く寄り添ったソリューション提供を目指していく。
- ・ 今上期も決済収益が堅調だが、けん引するデビットカード収益は、前同比+18.1%と大きく伸長している。グループアプリとの親和性が高く個人分野で大きく伸びているが、今後、法人分野での利用拡大を含め、引き続き、成長が期待できる領域。
- ・ 法人向けの決済/DX支援サービスは、右下にも記載しているが、小売り等のB2C領域における「リそなキャッシュレス・プラットフォーム」も徐々に浸透しており、導入店舗も拡大基調にある。
- ・ B2B領域でのDX支援となる「リそな支払ワンストップ」は、電帳法に対応するもの。いずれにしても、中小企業向けのDXについては、大きな可能性があると考えている。

資本活用フェーズにおける、インオーガニック投資の拡充

お客さまにどのような価値を提供できるか

これまでりそなが接点のない

①お客さま基盤拡充

専門人財等の

②経営資源拡充

「既存業務と親和性の高い」
「金融の枠組みを超えた」

③機能拡充

2024年1月に持分法適用関連会社のリース会社2社を連結子会社化(予定)

■ ROE向上に資する本中計インオーガニック戦略第一号案件

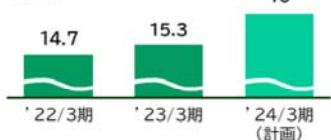
ROI(推計)
12%程度



+α(シナジー等)

【リース会社2社の合算当期利益推移】

(億円)



りそなの
お客さま基盤

リース
機能

経営効率化
(子会社化後、2社の合併を検討)

お客さまのこまりごとと起点で
ソリューション拡充を検討

【会社概要】

商号	ディー・エフ・エル・リース株式会社
事業内容	総合リース業
本社所在地	大阪府中央区伏見町4丁目1番1号
資本金	37億円
りそなHD 出資割合	20% 本件後 100%

商号	首都圏リース株式会社
事業内容	総合リース業
本社所在地	東京都千代田区神田美土代町9番地1
資本金	33億円
りそなHD 出資割合	約20% 本件後 約90%

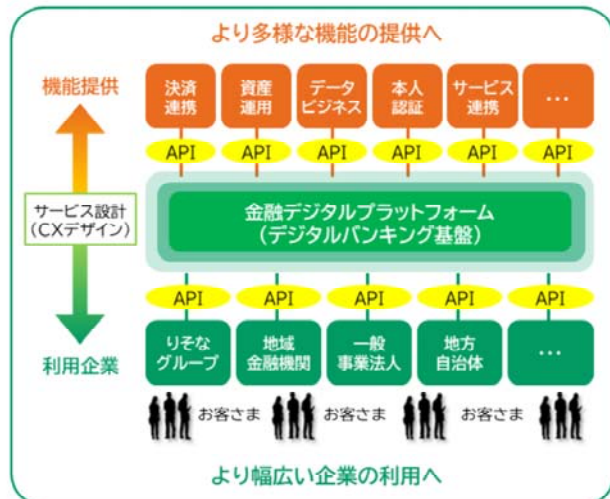
- ・ インオーガニック戦略について。
- ・ まず、私たちのインオーガニック戦略の基本的な考え方は、「お客さまにどのような価値を提供できるか」を出発点に、「基盤」「経営資源」「機能」の3つの拡充を目指すこと。
- ・ 今般、今中計における第1号案件として、持分法適用関連会社のリース会社2社の連結子会社化について、リリースをさせていただいた。
- ・ 本件は、バンキングと親和性が高く、りそなグループ50万社のお客さま基盤に、リース機能を掛け合わせていくことで、将来に向けて大きなシナジーを生み出せるものと確信している。
- ・ 今後も、お客さまのこまりごとやニーズを起点に、幅広く良質な案件の発掘・検討を進めていきたい。

従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創

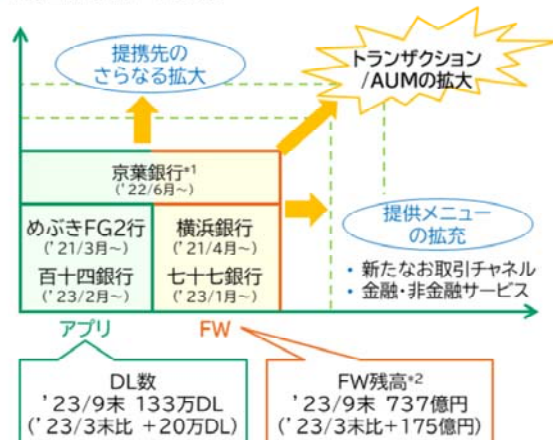
■ 金融デジタルプラットフォーム ～目指す姿～

すべてのプラットフォーム参加者が
Win-Winとなるエコシステムを構築・拡大

- 銀行システムのリーディングカンパニーと共創
 - 日本IBM、NTTデータと共同でFinBASEを設立
 - 参加者開拓、アジャイル開発等で両社と協働



■ 地域金融機関への展開



■ 従来の枠組みを超えた新たなビジネス展開

- 異業種との共創
 - 資本業務提携: デジタルガレージ (決済分野等)
 - 医療業界向け決済サービス共同開発 ('24/1月～)
 - コンソーシアム: 顔認証マルチチャネルプラットフォーム (4社^{*3}で設立、参加30社)
- 業務領域の拡充
 - 金融×非金融: データ分析、広告、マーケティング等

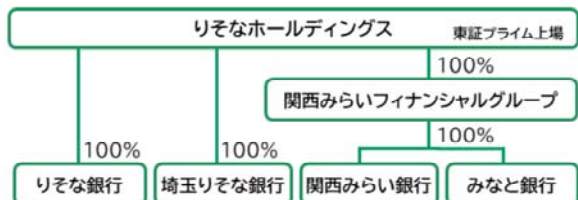
*1. アプリは今後提供予定 *2. 時価ベース残高、法人込 *3. リソナHD、JCB、大日本印刷、パナソニック コネクト

- ・ 一方で、連携の手法には、M&Aや出資だけでなく、様々な形があると考えている。その一つが金融デジタルプラットフォーム。
- ・ 従来の枠組みに過度にとらわれることなく、異業種を含め、様々な企業と幅広く繋がりがながら、すべての参加者がWin-Winとなるエコシステムの構築を目指して、日本IBMさん、NTTデータさんと共に取り組んでいる。
- ・ 右上は、地域金融機関への展開状況。現状、バンキングアプリとファンドラップで、5グループ6銀行へ展開しているが、今後も提供先の拡大、提供機能の拡充を図る。
- ・ 右下は、新たなビジネスの展開。
- ・ 決済分野でデジタルガレージさん、データ分野でブレインパッドさんと資本業務提携を締結し、我々にはない知見やノウハウの提供をいただいている。
- ・ 足元の一例として、デジタルガレージさんと、医療業界向け決済サービスの試行を予定しているが、今後様々な提携効果を発現させていきたい。

グループ連結運営のさらなる強化に向けて

これまで

スピード感ある“合併後の統合(PMI)”実現にKMFGが機能



- KMFGが関西最大の地銀グループのスタートを主導
 - グループ商品・サービスの展開 ⇒ トップラインシナジー発揮
 - グループ事務統一、店頭インフラ改革 ⇒ コストシナジー発揮
 - KMBの事務・システム統合を1年半で完遂
 - BinB等でKMB・MBの拠点を再構築
 - 人事交流の活性化、人財の融和促進

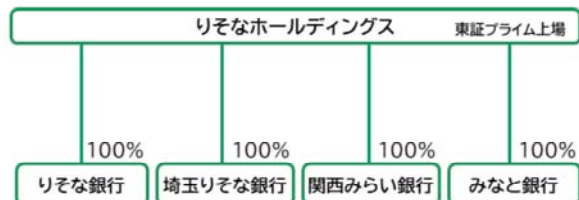
グループ貢献利益の拡大



*1. 負ののれん発生益を除くベース

これから

さらなる飛躍に向けて新たな組織体制へ



- 「グループガバナンス」の強化
 - グループ連結運営の高度化
 - 意思決定のスピードアップ・シンプル化
 - 各子銀行の実効性ある成長戦略の実現
- 「ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略」確立へ
 - バックヤード・間接部門一本化による効率化の追求
 - 4銀行が各々の地域性等を踏まえ、お客さまに最適な価値を提供

「リテールNo.1」実現への加速

金融+で、
未来をプラスに。

- ・ ここから、経営基盤の次世代化に係る取り組みについて。
- ・ グループ連結運営のさらなる強化に向けて、来年4月1日に、りそなHDは100%子会社であるKMFGと合併する。
- ・ これにより、りそなグループは、りそなHDのもと、4つの特色ある銀行が並列に並ぶシンプルなガバナンス構造・組織体制に移行する。
- ・ 左側はこれまでの振り返りとなるが、関西最大の地銀グループの司令塔としてKMFGが果たしてきた役割は大きいものと評価している。
- ・ トップライン、コスト両面からのシナジー効果を通じて、グループへの貢献利益は初年度の60億円から昨年度は222億円まで拡大した。
- ・ 一方で、我々を取り巻く環境は、これまでにない速度で変化し続けている。
- ・ こうした状況下において、りそなグループが、変化にいち早く適応し、持続的な成長を実現するためには、①各グループ銀行が持つ良さを最大限に活かしながら、②グループ連結運営のさらなる進化を一気に進めるために、ガバナンス・組織体制を発展的に見直し、新たなステージへ挑戦していく必要があると考え、今回の決断に至った。
- ・ 右側に記載の通り、グループガバナンスの強化を一気に進めていく。
- ・ グループ全体でバックヤードや間接部門の一本化による効率化を実現すると共に、4つの銀行が地域特性やお客さまの特性に応じた最高のソリューションの提供を目指す「ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略」の確立を目指していく。

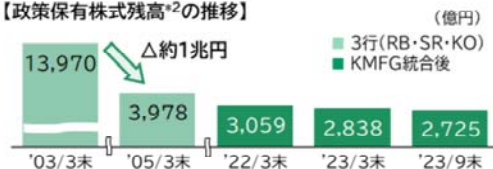
政策保有株式^{*1}に関する方針の概要

- 公的資金による資本増強以降、残高圧縮に取り組み、価格変動リスクを低減。今後も「残高縮減」が基本方針
- 保有の妥当性は中長期的な取引展望の実現可能性を含むリスク・リターンの検証により判断
保有の妥当性が認められる場合も市場環境や経営・財務戦略を考慮し売却する場合あり

2023/9期 削減実績

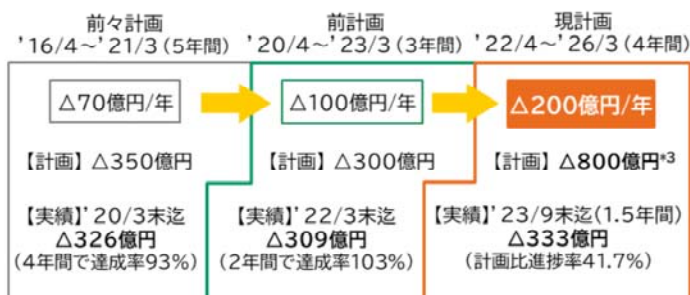
削減額(上場分・取得原価): 113億円
売却益等(同): 221億円 (HD連結ベース: 217億円)
損益分岐点株価(日経平均ベース): 7,400円程度

【政策保有株式残高^{*2}の推移】

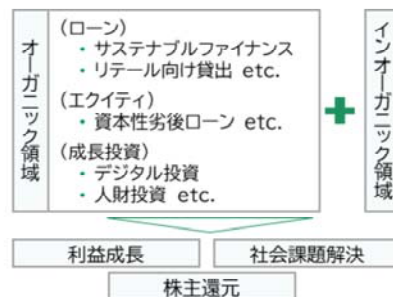


削減ペースを加速させた現計画のもとさらなる残高縮減を企図

- 足元では計画比着実に進捗



- 「社会課題」、「お客さまのこまりごと」解決に資する分野等で活用



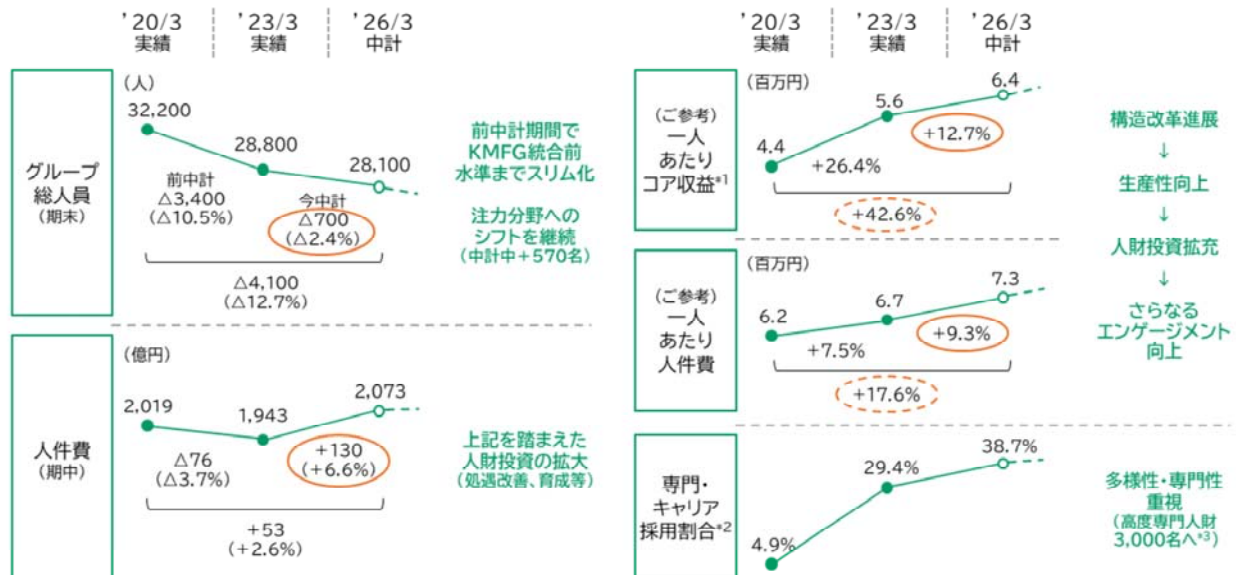
^{*1}、「政策保有株式」は、保有目的により、①政策投資株式、②戦略投資株式に分類しており、①政策投資株式を残高縮減対象としています。
なお、グループ銀行が保有する上場株式は、全て①政策投資株式に該当します。 ^{*2}、銀行合算ベース、取得原価、時価のある有価証券
^{*3}、ご参考: 時価ベース △2,500億円程度 (2022/3月時点の当社政策保有株式の時価を基に試算)

- ・「政策保有株式削減に向けた取り組み」。
- ・上段に記載のとおり、「残高縮減」を基本方針としている。保有の妥当性についても、中長期的な取引展望の実現可能性を含むリスク・リターンの検証により判断している。
- ・今上期の政策保有株式の削減実績は、上場株・簿価ベースで113億円。連結ベースでの売却益は217億円となった。
- ・下段に記載の通り、昨年からの4年間で800億円削減する計画をお示しているが、お客さまとの深い対話を重ねながら、まずはこの約束を果たすべく取り組んでいる。

多様性、専門性、Well-beingを重視した人財ポートフォリオの構築

中計期間中の人財投資 +330億円(3年間累計)

・ エンゲージメントの向上



*1. コア収益(国内預貸金利息+円債利息等+フィー収益+経費)/人員数

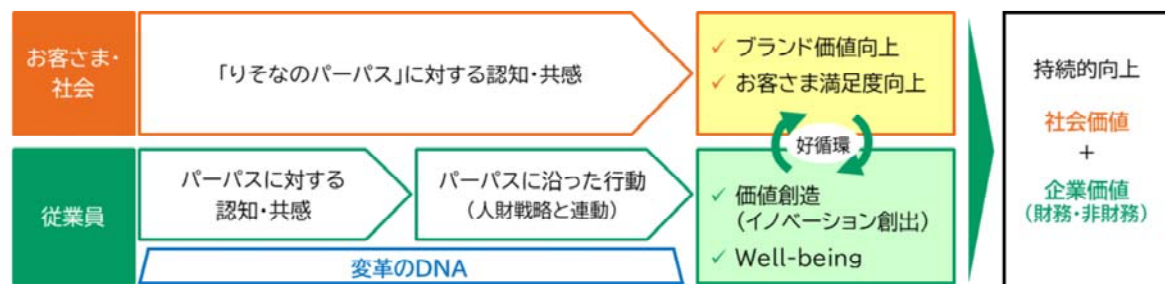
*2. 採用数に占める新卒(専門系)+キャリア採用の割合

*3. 2030年度目標(社内の専門コースにおける上位認定者および同等の資格保有者)

- ・ 人的資本投資について。
- ・ 人的資本投資については、5月の中計公表時に、ご説明したもののだが、我々の考え方も含めて、改めてお示しするもの。
- ・ 人財については、これまでも構造改革を進め、生産性の向上を図ってきた。
- ・ 具体的には、戦略領域への人員シフトを進めながら、グループ総人員を前中計期間の3年間で3,400名削減し、KMFG統合前の水準までスリム化が進んでいる。
- ・ この過程で獲得した経営体力を、一部人財とITへの再投資に振り向けることで、次世代に向けた組織能力のさらなる底上げを目指す。
- ・ 前中計がスタートした20/3期から、現在の中計の最終年度となる26/3期までの6年間の動きとして、いくつか補足しご説明する。
- ・ 左側、グループ総人員は△12.7%、一方で人件費の上昇は+2.6%を見込んでいる。
- ・ 右側、この間、一人当たり人件費は+17.6%上昇するが、一人当たりコア収益は、それを上回って+42.6%上昇する計画。
- ・ 専門・キャリアの採用割合も約4割まで高めていく。
- ・ 変化の時代にあって、すべての起点は人財だと考えている。従業員のプロフェッショナルへの成長が企業の持続的な成長につながっていくと考えており、人財への投資が不可欠なタイミングであると認識している。

「パーパス」浸透 × 「変革のDNA」継承 ⇒ 持続的な社会価値・企業価値向上を加速

持続的価値向上への道筋



■ パーパスの浸透に向けた取り組み

- お客さま・社会
 - ・ パーパスに沿った企業活動の訴求
 - ・ TVCM、Web広告
- 従業員
 - ・ 研修実施、浸透ツール(コンテンツ)制作
 - ・ 経営と従業員の対話、評価・表彰制度拡充

<りそなグループパーパス>

金融+で、未来をプラスに。

■ りそなグループ初の社史を発刊（2023年9月）

- 「これまでの感謝」と「これからの覚悟」を記載
- 公的資金注入後のりそな改革を通じて培われた「変革のDNA」を次世代に継承

社史「りそなグループ20年のあゆみー変革への挑戦ー」



- ・ りそなの20年のあゆみを踏まえた変革への挑戦として整理。
- ・ 本年は、2003年の公的資金の注入・りそな再生のスタートから20年の節目となるが、5月にパーパス「金融+で未来をプラスに。」を制定した。
- ・ りそなを支える人財／従業員が、いかにパーパスを認知し、深く共感できるか、そして、いかに変革のDNAを継承していけるか、これが持続的に社会価値・企業価値を高めていく上で、極めて重要な要素だと考えている。
- ・ 左下に記載の内容だが、パーパス浸透に向けて、社内外で様々な施策を展開している。
- ・ 3万人の従業員が「どうすれば、誰かの未来を豊かにできるか」を考え、行動に移すことは、グループにとって大きな力になると考えている。
- ・ また、右下だが、9月にりそなグループ初の社史を発刊した。
- ・ こちらは、周年誌というよりも、「これまでの感謝」と「これからの覚悟」を記したものの。そして、りそなグループが、過去から学び、全員が前を向いて、この経験値を未来に活かし続けるためのもの。
- ・ 社史については、りそなグループのWebサイトに特設サイトがあるので、是非ご覧いただきたい。

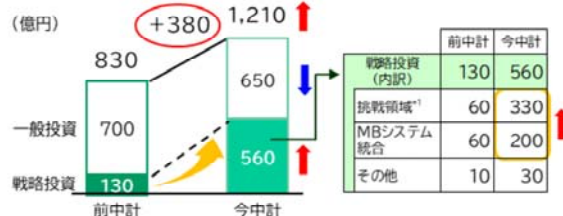
持続的成長を支える知的資本の次世代化に向けて

中計期間中のIT投資 +400億円(3年間累計、前中計比)

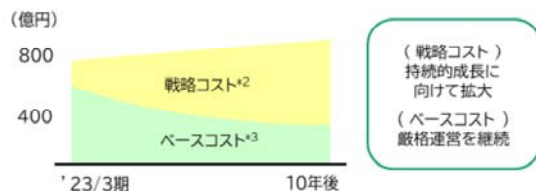
- ・ 業務プロセス：解体・再構築
- ・ チャンネル：リアル・デジタルの一体化
- ・ システム：汎用化・オープン化・スリム化

■ CX、トップライン増強に資する戦略投資を拡大

【IT投資額】



【ITコスト】 ※計画値をイメージ化



■ 前中計までの“基盤の再構築”



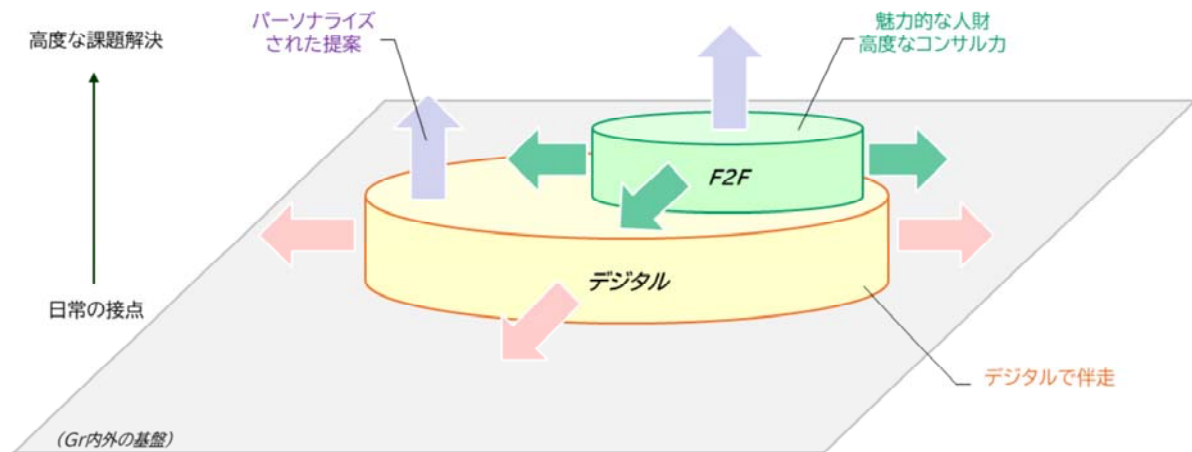
*1. 融資・ローン関連システム構築、信託・年金システム構築、新規ビジネス等

*2. 戦略投資、一般投資(追加投資)に伴う償却費等 *3. 保守費、一般投資(既存投資)に伴う償却費等

- ・ IT投資について。
- ・ 中計期間中に前中計比+400億円、投資を拡大する計画。
- ・ CX、トップライン増強に資する戦略投資を大幅に拡大する。
- ・ 左下、長期的にも戦略投資は緩やかに拡大させていくが、ベースコストをコントロールすることで、その原資を捻出していく考え。
- ・ 右側には、これまでの投資を通じた様々な効果をお示ししている。
- ・ 事務・システムやプロセスの改革は、コスト構造の変革はもとより、経営資源のシフトや「リアルとデジタルの融合」への地均しとして、不可欠な取り組み。
- ・ 中長期にわたって、顧客体験を変え、新たな価値提供に道を拓き、同時に抜本的なコスト削減につながるものと考えている。
- ・ 今中計における次世代化の取り組みについても、しっかりと実績を出しながら、説明責任を果たしていきたい。

100%デジタルで繋がる日常 × 特別なリアルの瞬間

<実現したい世界観>



- 経営基盤の次世代化の最後のスライドとして、我々が実現したい世界観をお示ししている。
- すべてのお客さまとデジタルでつながるなかで、深いコンサルティングをベースとする特別なリアルの瞬間を提供していくことが、次世代リテール金融にとって欠かすことのできない流れ。
- 法人・個人分野ともに、日常の金融については、デジタルとデータへのシフトが加速していく。
- 一方で難易度の高い金融ニーズを満たすためには、対面を中心とする深いソリューションの提供が不可欠であり、ここが最後の差別化の柱だと考えている。

持続的な社会価値・企業価値の向上を目指して

		2022年度(実績)	2030年度(目指す水準)
お客さま・ 社会にとっての 価値	価値創造力指数 ソリューション提供件数	1,050万件	2,000万件
	リテール・トランジション・ファイナンス目標	累計取扱高 1兆8,650億円	10兆円
環境価値	投融資ポートフォリオの 温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言	-	(2050年 ネットゼロ)
	電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度)	139gCO ₂ e/kWh (2021年度)	100~130gCO ₂ e/kWh
	カーボンニュートラル目標 (Scope1, 2)	2013年度比 Δ56%	ネットゼロ
社会価値	女性登用・活躍推進 拡大目標 女性役員比率(りそなホールディングス) 女性経営職階比率(グループ6社 ^{*1}) 女性ライン管理職比率(グループ6社 ^{*1})	15.3% 13.4% 31.4%	30%以上 20%以上 40%以上
	従業員にとっての 価値	Well-being指数 従業員調査「仕事・生活の充実度」の ポジティブ回答割合	69.3%

*1. りそなHD、RB、SR、KMFG、KMB、MBの合算

りそなホールディングス 24

- 企業価値向上に向けては、財務・非財務双方からのアプローチが重要。
- こちらは、中計策定時に改めてお示した「サステナビリティ長期指標」。
- お客さまにとっての価値、環境価値、社会価値、従業員にとっての価値といった様々な観点から、2030年度に目指す水準を掲げている。
- 一部については、資料の後半に説明スライドをつけているので、後ほどご参照いただきたい。
- 我々は、SX／サステナビリティ・トランスフォーメーションを「持続可能な社会に向けた世の中の変化を先取りし、企業のビジネスモデルや個人のライフスタイルを自ら変化させていくこと」と定義している。
- 我々自身が広く学び、いち早く変化しながら、お客さまのSXをサポートすべくESGに取り組んでいく。

資本マネジメント

- 最後に資本マネジメントについて。

資本マネジメント

■ 資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ ⇒

ROE*1「8%」を目指す

健全性

- CET1比率*2「10%台」での運営
- '23/3末: 10%程度

成長投資

- オーガニック ⇒ リスクリターンに優れた貸出資産等の拡充
- インオーガニック ⇒ 「お客さま基盤」「経営資源」「機能」の拡充

企業価値向上

株主還元

- 健全性の維持と成長投資の機会を考慮しつつ拡充
- 安定配当を継続しつつ、総還元性向「50%程度」を目指す
- '23/3期: 40.6% ⇒ '24/3期(見込み): 51.3%

【株主還元の推移】



*1. 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均)

*2. 国際統一基準・バーゼル3最終化ベース(完全実施基準)、その他有価証券評価差額金除き

*3. 自己株式取得額は億円未満を四捨五入

*4. 2021/5~6月に、KMFG完全子会社化に伴うEPS希薄化影響中立化のため、409億円(8,800万株)の自己株式取得を実施

りそなホールディングス 26

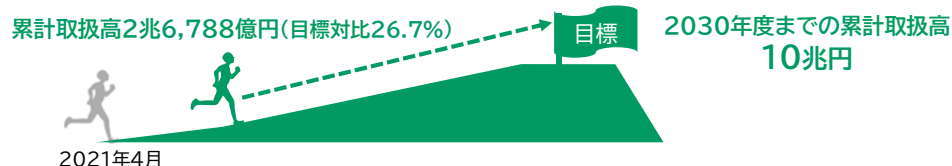
- ・ 上段は、中期経営計画における資本マネジメントの方向性。
- ・ 資本の質的・量的拡充に軸足を置いた運営から、本格活用のフェーズに入っているということとは、これまで申し上げている通り。
- ・ 左上、健全性の観点では、バーゼル3最終化ベース、有価証券評価差額金除きのCET1比率で「10%台」での運営を目指すなか、9月末は10.1%程度となった。
- ・ 右上、成長投資については、オーガニック、インオーガニック、それぞれの領域での資本活用拡充を図る考えだが、今上期も一定の進展が図れている。
- ・ そして、還元拡充については、中央部分、安定配当を維持しつつ、総還元性向「50%程度」を目指していくとしているが、今回、この方針に沿って「上限150億円の自己株式取得枠を設定」させていただいた。
- ・ 収益の状況、健全性の両面で、足元堅調に推移しており、総還元性向の目標達成に向けて、明確な道筋を示したいと考え、今回の還元アクションをとらせていただいた。
- ・ 本件により、今年度の総還元性向の見込みは51.3%という水準感。
- ・ また、5月に実施した100億円との合計で250億円の自己株式取得となるが、これは、前中計の3年分と同額の自己株取得額となる。
- ・ 私からの説明は以上とさせていただく。

リテールのお客さまのSXに最も貢献する企業を目指して (ESGへの取り組み)

E(環境): リテール・トランジション・ファイナンス

リテールのお客さまの意識・行動のトランジションに向けた伴走支援を継続

2023年度上期 取扱高 : 8,132億円 中計目標(3兆円/3年)に対して27.1%の進捗率



法人分野

■ 日本のSDGs/SX実現に必要な中小企業

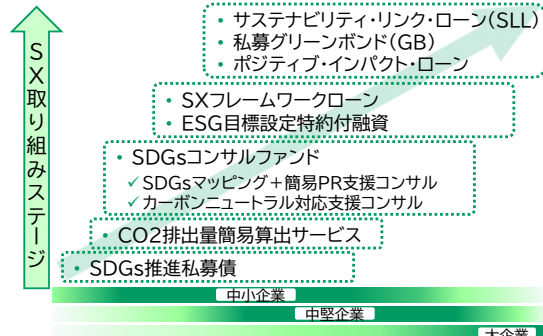
企業数 約99.7%*1	従業員数 約70%*1	付加価値創造 約53%*1
-----------------	----------------	------------------

<リそなの使命>
お客さまそれぞれの取り組みを、大きな社会的インパクトに転換

■ 潮流変化を踏まえた対話の深化により、トランジションを促進

- 業界動向などの情報発信強化
 - ツール拡充や頻度見直しを実施
- 従業員のスキルアップ施策を継続的に実施
 - 階層別SX研修、テーマ別研修 等

■ 取り組みステージ毎に多様なソリューションを用意



個人分野

■ 個人ローン分野の取り組み

- 環境等配慮型住宅購入者向けローン特典
- 住宅購入検討者向け情報提供
- SX住宅ローンの取扱開始(RB・SR)('23/4月~)
(SX住宅の対象拡大:低炭素住宅・国産木材住宅・安心R住宅等)

- 建築・不動産業者さま向け
法規制・補助金制度等の
情報提供

環境等配慮型住宅の
普及促進

*1. 中小企業庁「2023年版 中小企業白書」

E(環境): カーボンニュートラル① ~Scope1、2~

りそなグループのエネルギー使用に伴う温室効果ガス排出量(Scope1、2)への対応

■ 目標(2030年度までに実質ゼロ)達成に向けた対応策

- 排出量の8割を占める「電力」を最優先に、再エネ等クリーン電力の積極導入によりCO2排出量を着実に削減

【2022年度の排出量内訳】

Scope1	5,079 t-CO2
Scope2	35,691 t-CO2
うち 電力使用	34,446 t-CO2
合計	40,770 t-CO2

全体の
8割

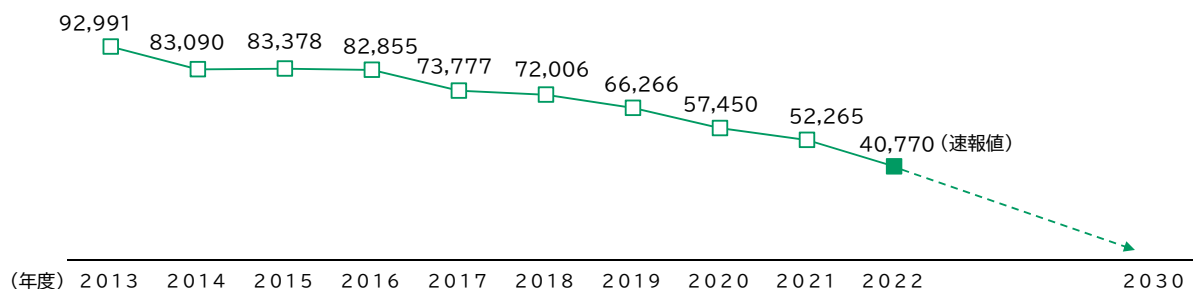
【2022年度における再エネ等クリーン電力化に伴うCO2削減実績】

対象施設	RB	SR		KMB		MB	合計 ('21年度比)
	本部等	本部等	営業店	本部等	営業店	本部等	
CO2削減量	2,717 t-CO2	1,209 t-CO2	117 t-CO2	948 t-CO2	801 t-CO2	1,169 t-CO2	6,961 t-CO2 (+3,525 t-CO2)

※本部等…本部、本店、システム・事務センター

- 2022年度は、年間の総使用電力の約19%を再エネ電力へ切替
- 2025年度までに、自社が保有する物件を100%再エネ等電力に切り替えることを目指す

【CO2排出量の推移(t-CO2)*1】



*1. グループ銀行のScope1、2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。'20年度までの数値は各購入先電気事業者の基礎排出係数を乗じて算出、'21年度の数値より各購入先電気事業者の調整後排出係数を乗じて算出

E(環境): カーボンニュートラル② ~Scope3~

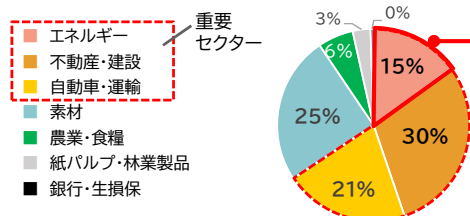
投融资ポートフォリオの温室効果ガス排出量(Scope3カテゴリ15)への対応

■ 投融资ポートフォリオの温室効果ガス排出量について、2050年実質ゼロにコミット

■ 「電力」セクターを対象に2030年度までの中間目標を設定

これまでの取り組み	2023/5月 中間目標の設定
● TCFD炭素関連セクター*1における気候変動の潜在的な影響度、ポートフォリオの大きさ、簡易算定済のFinanced Emissionsのセクター別分析等を踏まえ、「不動産・建設」「自動車・運輸」「エネルギー」セクターを「重要セクター」に選定 ● リスクの定量分析等の深掘りを実施	● 「重要セクター」のうち、具体的な計測方法やデータの整備が進んでいる「エネルギー」セクターから優先的にFinanced Emissionsの把握と分析を実施 ● セクターの内訳を「電力」「石油・ガス」「石炭」に分けて計測*2

【Financed Emissionsのセクター別内訳】



【エネルギーセクター(電力、石油・ガス、石炭)のFinanced Emissions】

	算出対象 排出量スコープ	指標	実績('22/3末)	投融资額
電力	発電事業 Scope1	物理的 炭素強度	139 gCO2e/kWh	2,760億円
石油・ガス	採掘事業 Scope1~3	絶対量	0.17 MtCO2e	74億円
石炭	採掘事業 Scope1~3	絶対量	—	(対象なし)

- 上記を踏まえ、「電力」セクターを対象に中間目標を設定(「石油・ガス」「石炭」セクターは対象が僅少なため設定せず)

電力セクター に対する 目標設定の 考え方	● 石炭火力発電事業にかかるプロジェクトファイナンスの新規実行の原則停止、国内の再生可能エネルギー向け貸出への積極的な取り組み等により、足元の炭素強度「139gCO2e/kWh」は、2030年時点の1.5℃シナリオ(NZE2050)を下回る水準*3 ● 一方、電力はあらゆる産業・生活の基盤であり、電力セクターのさらなる脱炭素化はリテールのお客さまの脱炭素化にも不可欠 ● 国全体の脱炭素化に不可欠なさらなる再エネの普及、トランジションや技術革新に取り組む発電事業者を支援し、グローバルな目標である1.5℃目標を十分下回る水準を目指していく
中間目標	● 2030年度の炭素強度『100~130gCO2e/kWh』

*1. 当社の業種区分では、「エネルギー」「不動産・建設」「自動車・運輸」「素材」「農業・食糧」「紙パルプ・林業製品」「銀行・生損保」
*2. PCAFの手法を参照して算出 *3. NZE2050(WEO2022)の2030年の炭素強度「165gCO2e/kWh」との比較

E(環境): カーボンニュートラル③ ~Scope3~

投融资ポートフォリオの温室効果ガス排出量(Scope3カテゴリ15)への対応

■ Financed Emissionsの計算について

- 帰属係数(投融资残高を資本と負債の合計で割ったもの)に投融资先企業の温室効果ガス排出量を掛け、全ての投融资先に関して合計

	計算式	カバー率*1	データ品質スコア*2
電力セクター	$\sum \left(\text{投融资先の炭素強度 (gCO}_2\text{e/kWh)} \times \frac{\text{投融资先への当社投融资額}}{\text{集計対象先全体への当社投融资額合計}} \right)$	85%	2.1
石油・ガスセクター	$\sum \left(\text{投融资先の排出量 (MtCO}_2\text{e)} \times \frac{\text{投融资先への当社投融资額}}{\text{投融资先の借入・資本合計}} \right)$	100%	3.0

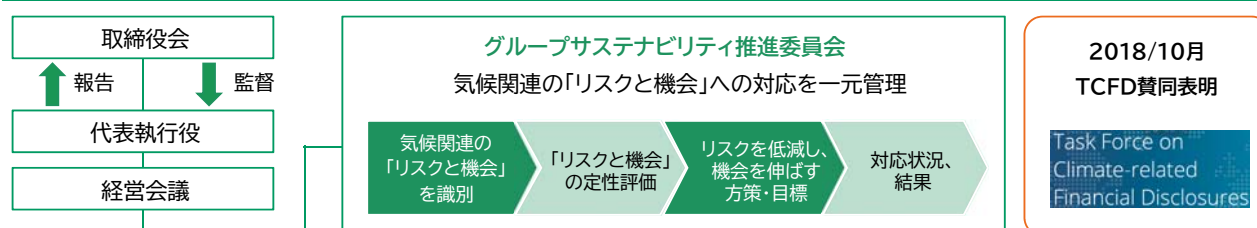
■ 今後の取り組み

- ◆ 電力セクター中間目標の達成に向け、お客さまのトランジションの寄与に資する再生可能エネルギー関連と信に積極的に取り組むとともに、投融资先との対話・取組フォローを進める
- ◆ 「電力」「石油・ガス」「石炭」の各セクターについて、毎年Financed Emissionsの状況を開示していくとともに、エネルギー以外の重要セクターについてもFinanced Emissionsの把握と中間目標の設定を検討
- ◆ 最終的にはリテール向けと信を含むポートフォリオ全体でFinanced Emissionsの把握と削減を実施していくことが必要と認識引き続きリテールのお客さまの意識・行動のトランジションに向けた伴走型支援を通じ、リテール向けと信のFinanced Emissionsの把握と削減に努める

*1. セクター別、貸出金ベース *2. PCAFが定めるデータ品質スコア

E(環境): 地球温暖化・気候変動への対応

取締役会が「2030年SDGs達成に向けたコミットメント」に積極関与、気候変動への対応を強化



気候関連のリスクと機会への対応：グループの経営戦略・リスク管理等に反映

- 最大資産である貸出金に大きな影響
- お客さまの気候変動の緩和・適応に向けた取り組みを金融面からサポート

「リスク」を低減	融資業務における取り組み	● 環境課題に向けた取り組みが途上のお客さまに対し、対話を通じた積極的な働きかけを実施 ● 石炭火力発電事業PJへの原則新規融資停止、石炭採掘事業(MTR方式*)への新規融資停止等、環境負荷の大きい事業への取組姿勢を明確化	
	投資における取り組み	● 投資の意思決定プロセスへのESGの組み込み ● 投資先企業との建設的な対話・エンゲージメント	
「機会」を伸ばす	商品・サービスを通じた環境保全	【個人のお客さま向け】	【法人のお客さま向け】
		✓ R246 ESG ✓ 環境等配慮型住宅購入者へのメリット提供(住宅ローン)	✓ CO2排出量簡易算出サービス ✓ ESG目標設定特約付融資 ✓ SXフレームワークローン

【CDPSコア*2】

りそなHD A-
SMFG A-
MUFG A-
みずほFG B
SMTH B

【エネルギー・ユーティリティセクター*3向け貸出がポートフォリオ全体に占める割合】

1.3%
('23/3末)

*1. 山頂除去方式と呼ばれる、山の表面石炭層を採掘するため、森林伐採し土砂を河川等に廃棄する手法
*2. CDPLレポート2022 *3. TCFD提言におけるセクター定義に基づく

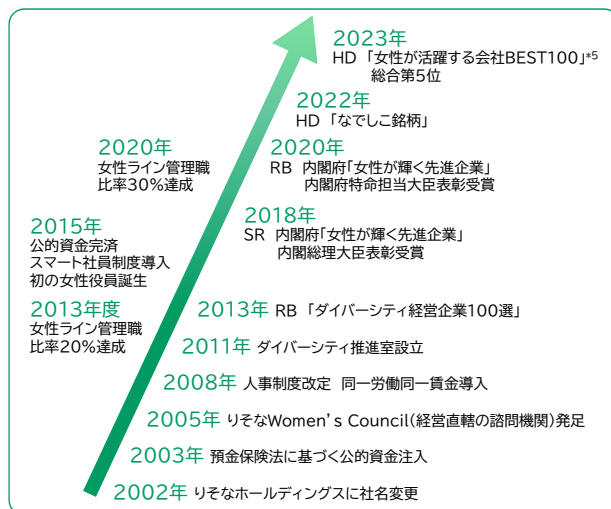
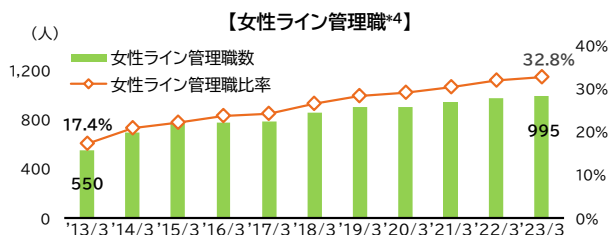
S(社会): ダイバーシティ&インクルージョン①

多様性を活かした企業価値の創造

■ リそなの強みである「女性による価値創造」をさらに強化

女性比率	2023年*1	2030年度目標
役員(リそなHD)	10.3%	30%以上
経営職階(グループ6社*2)	13.4%	20%以上
ライン管理職(グループ6社*2)	31.4%	40%以上

(参考) 全国女性管理職比率*3 : 部長相当職 8.0%、課長相当職 11.6%



外部評価



令和3年度
「なでしこ銘柄」(HD)
「大阪市女性活躍リーディングカンパニー市長表彰」最優秀賞
2023年KMB
2022年RB



*1. 役員は6月末時点、経営職階、ライン管理職は3月末時点
*2. HD、RB、SR、KMFG、KMB、MBの合算
*3. 厚生労働省、R5.7.31 プレスリリース *4. RB+SR
*5. 日経WOMAN「企業の女性活用度調査2023」

S(社会): ダイバーシティ&インクルージョン②

主な取り組み・進捗状況

■ 第13期 リそなWomen's Council ('23/4月~'24/3月)

- メンバー：グループ銀行・会社から約20名
 - 多様なメンバー(職位・年齢・所属会社等)で構成され、活動期間は約1年、月1回定例会議を実施
 - 女性のネットワーク作り、キャリア啓発、各種制度改定、業務施策や商品企画の提言など、「草の根の活動」を展開



活動の様子

【リそなWomen's Councilから生まれた主な施策】

- 育児休暇制度の充実
- JOBリターン制度
- メンタリング制度
- 社員・パートナー社員間転換制度*1
- 復職支援プログラム

■ 女性経営職階向けメンタリング制度の対象拡大

- 2012年~女性新任部店長向けメンタリング制度を実施
- 2022年度より、部店長一歩手前の、新たに経営職階となった女性にも対象を拡大

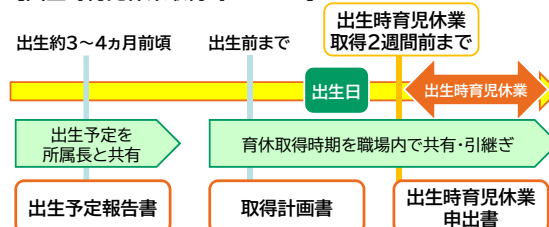
■ 男性育児参画の推進強化

- 2022/10月、法改正/出生時育児休業の枠組み創設

< リそなグループの対応 >

- ✓ 出生時育児休業のうち当初14日間を有給とする

【出生時育児休業取得時のフロー】



- ✓ 2022/8~9月、『育児休業取得促進セミナー』開催

- 対象：グループ銀行の全所属長
- 参加人数：約1,000名

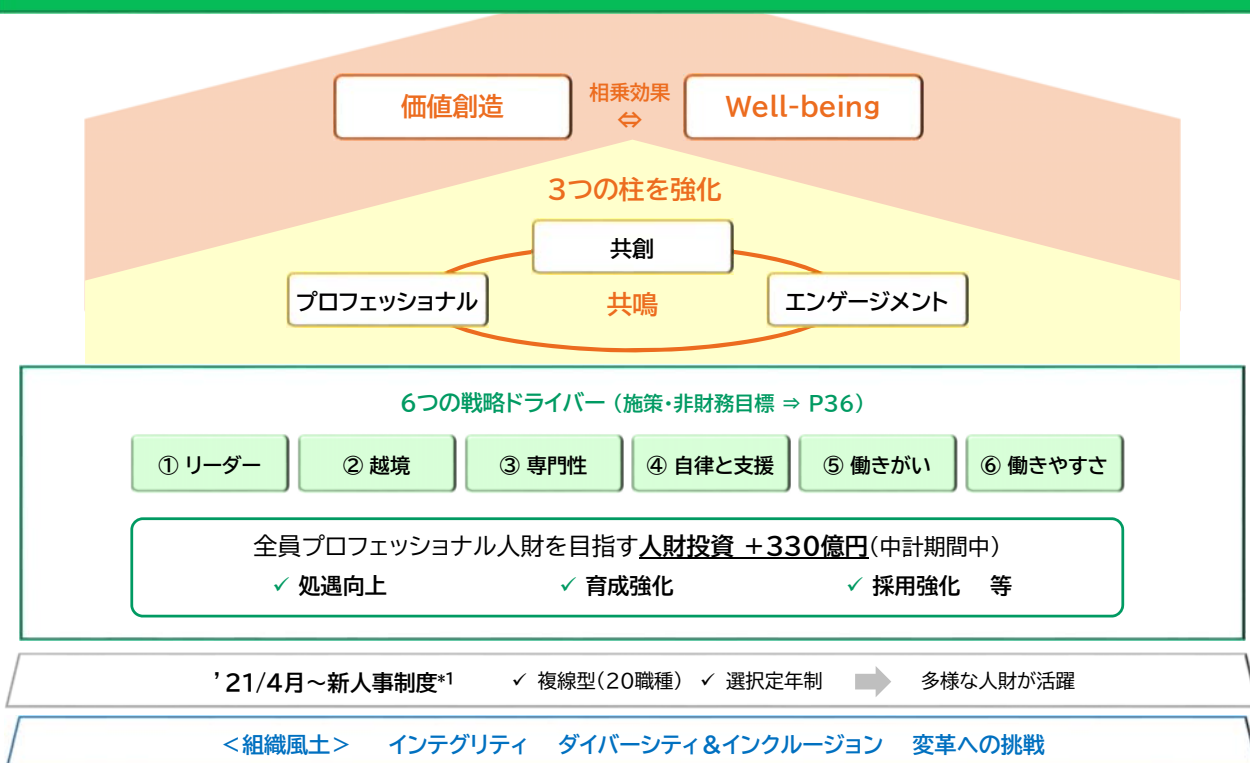
【男性社員の育児関連休暇の取得状況】

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022
配偶者出産休暇取得率	100%	100%	100%	100%	100%	100%
男性の育児休業取得率	-	-	-	-	80.3%	98.2%

*1. 2015年に社員と比較して「勤務時間」もしくは「業務範囲」を限定できる職種「スマート社員」が導入され、「職種間転換制度」へと拡充

S(社会): 人財戦略の全体像

<HR ビジョン> 多様な内外のパートナーが共鳴(Resona)し合い、豊かな未来をつくる



*1. RB, SR及び一部のGr会社を対象

S(社会): 人財戦略実現に向けた6つのドライバー

ドライバー	非財務目標	'22年度 ⇒ '30年度	向上施策
① リーダー	- 女性ライン管理職比率 - キャリア採用管理職比率	31.4% ⇒ 40% 10.2% ⇒ 18%	- 女性活躍支援プログラムの拡充 - キャリア採用の拡充、定着へのオンボーディング
② 越境	新任経営職階層におけるキャリア採用・越境経験者*1割合	42% ⇒ 100%	- 越境学習の拡大 - 外部派遣・外部出向の拡充
③ 専門性	高度専門人財*2	2,481人 ⇒ 3,000人	- 採用・育成強化による人財確保 - 専門領域の育成拡大
④ 自律と支援	社内公募合格者数累計('21年度~'30年度)	684人 ⇒ 4,000人	- キャリアサポートの強化と挑戦機会の拡充 - 成長をサポートする人事システムの導入(LMS・TMS*3)
⑤ 働きがい	- 意識調査 肯定回答割合 (i) 仕事のやりがい (ii) 職場の風通し	(i) 66% (ii) 79% ⇒ 向上	- 職務価値に応じた処遇水準 - コミュニケーション活性化による心理的安全性向上
⑥ 働きやすさ	有給休暇取得割合	77.6% ⇒ 88%	- 業務プロセス改革・効率化 - 働き方の多様化・両立支援

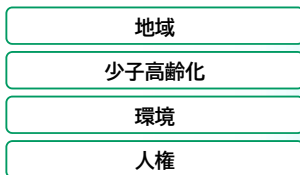
*1. 海外・外部派遣・外部出向 *2. 社内の専門コースにおける上位認定者および同等の資格保有者
*3. LMS:学習管理システム、TMS:タレントマネジメントシステム

S(社会): 本業と社会貢献活動でリテールNo.1を実現

りそなの強みや経営資源を生かして、地域社会の持続的な成長に貢献

【事業戦略と社会貢献活動の関係性】

優先して取り組む社会課題



サステナビリティ戦略

本業を通じた金融サービス

社会貢献活動

リテールNo.1の実現



地域社会への貢献(ボランティア活動)

未来を担う子どもたちのために(金融経済教育活動)

【Re:Heart倶楽部*1の活動参加人数】



累計
約58,000人

2012年度

2022年度



【防災林の育樹活動】

2014年に植樹した宮城県
岩沼市「千年希望の丘」の
防災林の育樹活動を継続



【りそな未来財団】

経済的な支援を必要と
する子どもたちや働く
ひとり親をサポート

【りそな・みらいキッズマネーアカデミー参加人数】

累計
約44,000人

2005年度

2022年度



【キッズマネーアカデミー】

小学生向け金融経済教育
セミナーを全国の支店で
開催

*1. りそなグループの従業員のボランティア団体

りそなホールディングス

37

G(コーポレートガバナンス): 高度な企業統治システム

2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社、経営の透明性と客観性を確保

取締役
会

■ 独立社外取締役が過半数(3分の2)を構成

【東証上場企業における割合*1】11.3%

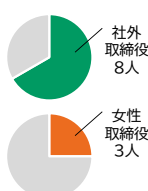
■ 女性取締役比率25%

【東証上場企業における平均割合*2】11.0%

■ 取締役会議長

2022年6月より独立社外取締役が議長に就任

【東証プライム市場上場企業における割合*3】3.6%



指名
委員会

報酬
委員会

監査
委員会

■ 独立社外取締役のみで構成

■ 2007年よりサクセッション・プランを導入・運用

■ 指名委員関与の下、外部コンサル等も活用

■ 独立社外取締役のみで構成

■ 2023年に役員報酬制度を改定、評価指標に「ESG指標」を導入

■ 独立社外取締役が過半数を構成

■ 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

社外取締役



馬場 千晴
報酬委員会委員長

(元 みずほ信託銀行 副社長)



岩田 喜美枝
指名委員会委員長

(元 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長)
(元 資生堂 副社長)



江上 節子
指名委員会委員
報酬委員会委員

(元 武蔵大学社会学部 教授)



池 史彦
取締役会議長

(元 本田技研工業 会長)



野原 佐和子
報酬委員会委員

イブシ・マーケティング研究所 社長



山内 雅喜
監査委員会委員長
指名委員会委員

(元 ヤマトホールディングス 会長)



田中 克幸
監査委員会委員

弁護士(東京靖和総合法律事務所)



安田 隆二
監査委員会委員

経営コンサルタント
(元 一橋大学大学院教授)

社内取締役



南 昌宏
代表執行役社長
兼グループCEO



石田 茂樹
執行役副社長
兼グループCSO
兼グループCRO



野口 幹夫
執行役
兼グループCIO
兼グループCPRO



及川 久彦
監査委員会委員

*1. 東京証券取引所 2023/7月 *2. 経済産業省「令和3年度なでしこ銘柄」レポート *3. 第一生命経済研究所「ビジネス環境レポート2022.10月」

りそなホールディングス

38

G(コーポレートガバナンス): 取締役役に求める役割・スキル・専門性

多様性に富む取締役会での活発な議論により、監督機能と意思決定機能を強化

- 取締役候補者に“特に期待するスキル(経験・知見)”を以下の通り定め、指名委員会において取締役候補者案を審議・決定

		組織 マネジメント	法務・ コンプライアンス ・ リスク管理	財務・ 会計	「リテールNo.1」の金融サービスグループに向けた重点分野			
					IT・ デジタル	サステナ ビリティ	ダイバーシティ & インクルージョン	グローバル
南 昌宏		●	●	●	●	●	●	●
石田 茂樹			●					
野口 幹夫					●			
及川 久彦			●					
馬場 千晴	社外取締役	●	●	●				●
岩田 喜美枝	社外取締役	●				●	●	
江上 節子	社外取締役		●			●	●	
池 史彦	社外取締役	●	●		●			●
野原 佐和子	社外取締役		●		●		●	
山内 雅喜	社外取締役	●				●		
田中 克幸	社外取締役		●					
安田 隆二	社外取締役		●	●				●

G(コーポレートガバナンス): 更なる進化へ向けた取り組み

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

社外取締役ミーティング

- ✓ 取締役会評価に関し、社外取締役のみでミーティング実施
取締役会の更なる実効性向上に向け活発に議論
- ✓ '23/6月「社外取締役スモールミーティング」開催(※) ※当日の様子
・社外取締役3名と機関投資家等との対話を実施
(社外取締役冒頭コメント・質疑応答(要旨)を
当社Webサイトに掲載)



フリーディスカッション

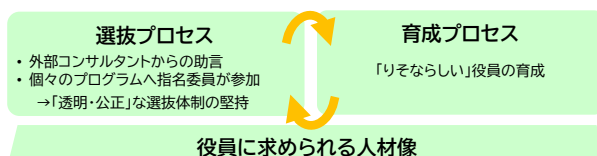
- ✓ 社外取締役の知見を戦略等に活用するための意見交換を随時実施
- ✓ '22年度は、中期経営計画策定に向けて、各種ビジネス戦略の課題整理等をテーマにフリーディスカッションを継続的に実施

現場見学会

- ✓ 事業活動や業務内容の理解促進を図るための取り組みを実施
- ✓ '22/12月に、KMFGの社外取締役と合同で大阪本社内の見学会を実施

サクセッション・プラン('07/6月導入)

- 役員の役割と責任を継承するメカニズム
- HD・KMFG・グループ銀行の「社長」から「新任役員候補者」を対象
- 階層ごとに分類し、選抜・育成プログラムを計画的に実施



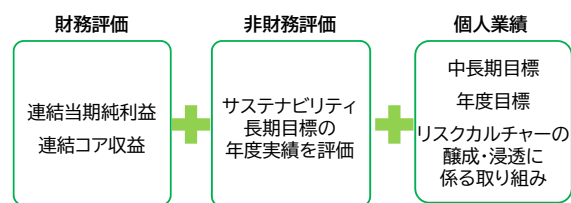
役員報酬制度

■ 執行役の報酬体系



年次インセンティブ

中期経営計画の達成状況等を年度で評価



中長期インセンティブ

- ✓ 株主価値との連動性向上
- ✓ 中長期目標での企業価値向上
- ✓ ESG指標にはESG評価機関によるスコアを採用し、客観性を確保



ESG評価・イニシアティブ

ESGインデックスへの組み入れ状況*1

【GPIF選定 ESG指数(国内株)】

中計期間中、下記全ての継続的採用を目指す



2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



ESG評価

MSCI
(AAA~CCCの7段階中)
A

FTSE
(5点満点中)
3.5

MSCI(WIN)
(10点満点中)
7.8

S&P
(十分位数分類中)
7
(炭素効率性指標)



*1. 詳細は当社Webサイトをご覧ください。 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/index.html>

ご参考資料(決算ハイライト)

2024年3月期中間期 損益内訳

(億円)	HD連結		銀行合算		りそな銀行		埼玉りそな銀行		KMFG銀行合算		連単差 (a)-(c)
	(a)	前同比 (b)	(c)	前同比 (d)	(e)	前同比 (f)	(g)	前同比 (h)	(i)	前同比 (j)	
業務粗利益 (1)	3,131	+217	2,852	+215	1,591	+181	586	+36	674	Δ2	278
資金利益 (2)	2,049	Δ73	2,016	Δ76	1,053	Δ83	411	Δ4	552	+11	32
うち国内預貸金利益 (3)	1,648	Δ27	1,648	Δ27	854	Δ14	327	Δ9	466	Δ3	
うち円債利息等 (4)	144	+26	144	+26	89	+6	34	+13	21	+5	
うち投資信託解約損益 *1 (5)	10	+13	10	+12	Δ1	+1	0	+0	11	+10	-
うち信託勘定借利息 (6)	Δ28	Δ18	Δ28	Δ18	Δ28	Δ18					
フィー収益 (7)	1,058	Δ29	821	Δ26	539	Δ9	167	Δ0	114	Δ16	237
フィー収益比率 (8)	33.8%	Δ3.5%	28.7%	Δ3.3%	33.8%	Δ5.0%	28.5%	Δ1.9%	17.0%	Δ2.3%	
信託報酬 (9)	130	+22	130	+22	130	+22	0	Δ0	0	+0	Δ0
うち合同金信 (10)	29	+18	29	+18	29	+18					
役務取引等利益 (11)	928	Δ51	690	Δ48	409	Δ31	167	Δ0	114	Δ16	237
その他業務粗利益 (12)	22	+319	14	+318	Δ0	+274	8	+41	7	+2	7
うち債券関係損益(先物込) *1 (13)	Δ75	+322	Δ75	+321	Δ67	+278	Δ3	+40	Δ4	+3	0
経費(除く銀行臨時処理分) (14)	Δ2,058	Δ30	Δ1,909	Δ19	Δ1,051	Δ21	Δ378	Δ6	*2 Δ479	+8	Δ148
経費率 (15)	65.7%	Δ3.8%	66.9%	Δ4.7%	66.0%	Δ7.0%	64.5%	Δ3.0%	71.0%	Δ0.9%	
実質業務純益 (16)	1,075	+187	943	+196	540	+160	208	+29	195	+5	131
コア収益 (17)	793	Δ61	704	Δ47	431	Δ37	150	Δ3	123	Δ6	88
コア業務純益(除く投資信託解約損益) *3 (18)			1,038	Δ105	628	Δ99	220	+1	189	Δ7	
株式等関係損益(先物込) (19)	219	Δ144	223	Δ141	172	Δ136	46	+3	3	Δ9	Δ3
与信費用 (20)	Δ102	Δ25	Δ91	Δ20	Δ68	Δ21	Δ1	+4	Δ20	Δ3	Δ11
その他の臨時・特別損益 (21)	Δ52	Δ30	Δ52	Δ31	Δ31	Δ29	Δ18	Δ10	Δ3	+8	0
税引前(税金等調整前)中間純利益 (22)	1,139	Δ12	1,022	+2	612	Δ25	235	+27	174	+0	116
法人税等合計 (23)	Δ312	+9	Δ273	+9	Δ170	+0	Δ68	Δ5	Δ34	+15	
非支配株主に帰属する中間純利益 (24)	Δ2	+1									
(親会社株主に帰属する)中間純利益 (25)	825	Δ1	749	+12	442	Δ25	166	+22	139	+15	

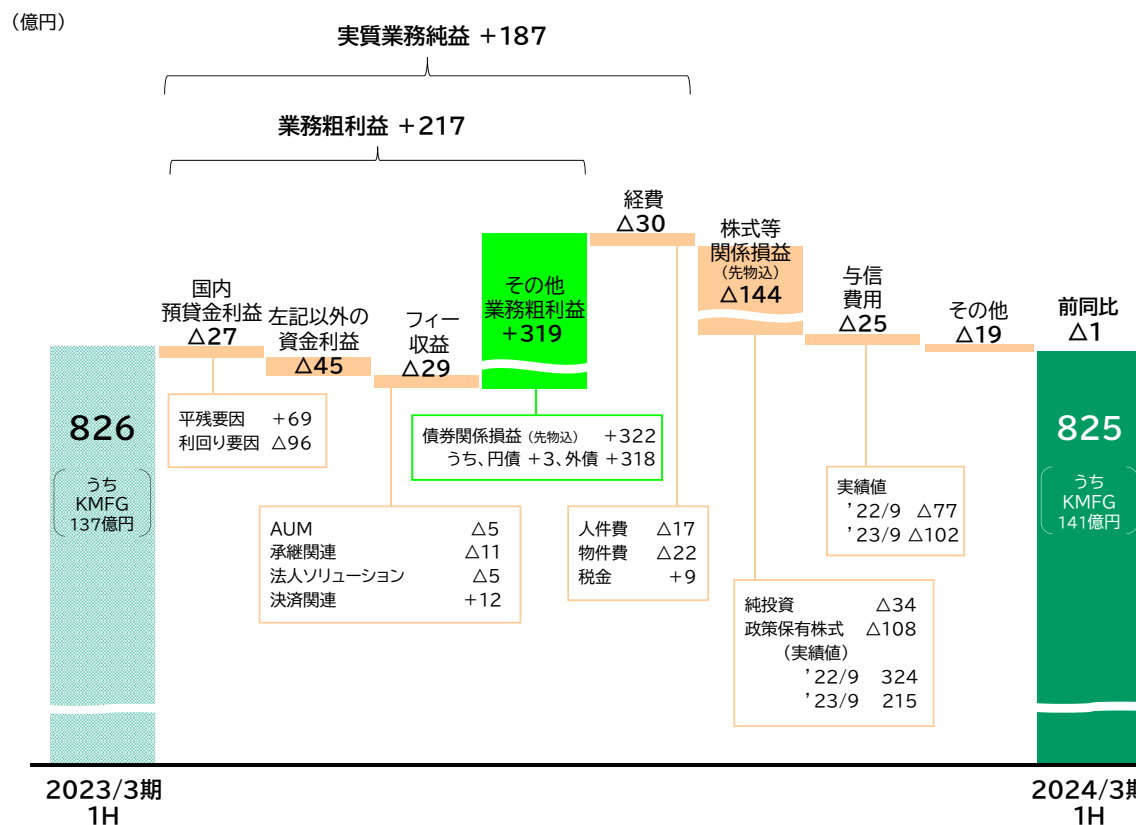
*1. 以下の投資信託解約損益は、投資信託分配金と通算してマイナスとなるため、当該金額を債券関係損益に計上

*2. 23/3期1H(SR・MB): 投信解約損益Δ8億円、投信分配金+6億円 → ネットΔ2億円

*3. 実質業務純益 - 投資信託解約損益 - 債券関係損益(現物)

親会社株主に帰属する中間純利益の前同比増減要因

HD連結



貸出金・預金の平残・利回り(国内)

銀行合算

貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

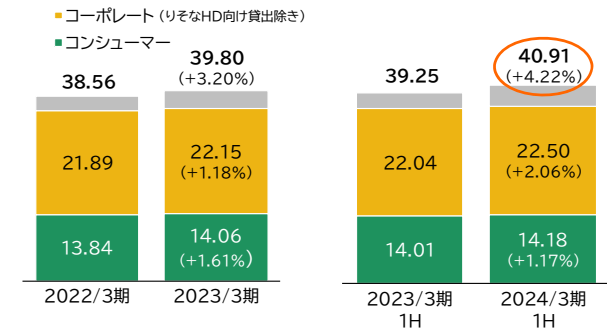
- '24/3期1H(前同比)：貸出金平残+4.22%、利回り△5bps
(政府等向け貸出除き) 貸出金平残+2.69%、利回り△3bps
⇒ '24/3期(計画) 同+2.84%、同△2bps

平残：兆円 収益・費用：億円		中間期		2024/3期	
		実績 (a)	前同比 ^{*3} (b)	修正計画 (c)	前期比 ^{*3} (期初計画比) (d)
貸出金	平残 (1)	40.91	+4.22%	41.25	+3.65% (△0.34%)
	利回り (2)	0.81%	△0.05%	0.81%	△0.03%
	収益 (3)	1,662	△31	3,358	△16
コーポレート部門 ^{*1} (りそなHD向け貸出除)	平残 (4)	22.50	+2.06%	22.80	+2.92%
	利回り (5)	0.79%	△0.03%	0.79%	△0.02%
一般貸出	平残 (6)	19.33	+3.09%	19.64	+3.94%
	利回り (7)	0.74%	△0.02%	0.75%	△0.01%
コンシューマー 部門 ^{*2}	平残 (8)	14.18	+1.17%	14.27	+1.48%
	利回り (9)	1.04%	△0.03%	1.03%	△0.03%
預金+NCD	平残 (10)	62.31	+2.11%	62.42	+2.25%
	利回り (11)	0.00%	△0.00%	0.00%	+0.00%
預貸金	費用 (12)	△14	+4	△34	△1
	利回り差 (13)	0.80%	△0.04%	0.80%	△0.03%
	利益 (14)	1,648	△27	3,324	△17

*1. 社内管理計数、コーポレート部門：一般貸出 + アパートマンションローン
*2. 社内管理計数、コンシューマー部門：自己居住用住宅ローン + 消費性ローン
*3. 平残は増減率 *4. コーポレート部門(アパートマンションローン除く) + 公共法人等

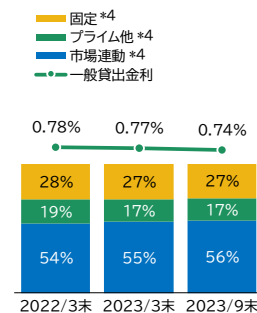
貸出金平残

【貸出金平残(兆円)】()内は前同比増減率

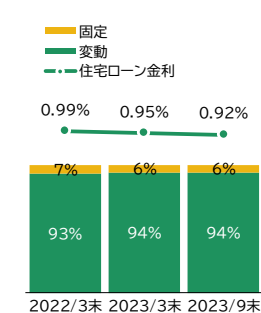


適用金利区分別の残高構成と平残利回り

【法人向け貸出】



【自己居住用住宅ローン】



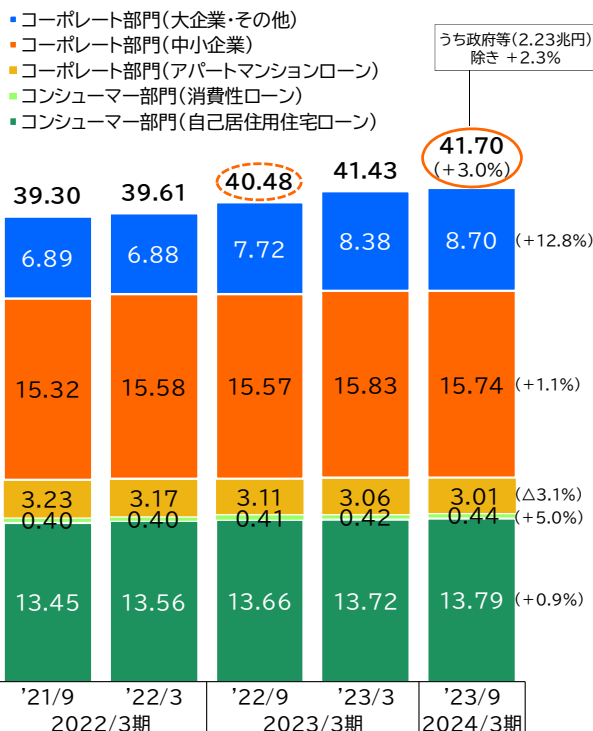
りそなホールディングス 45

貸出金・預金末残

銀行合算

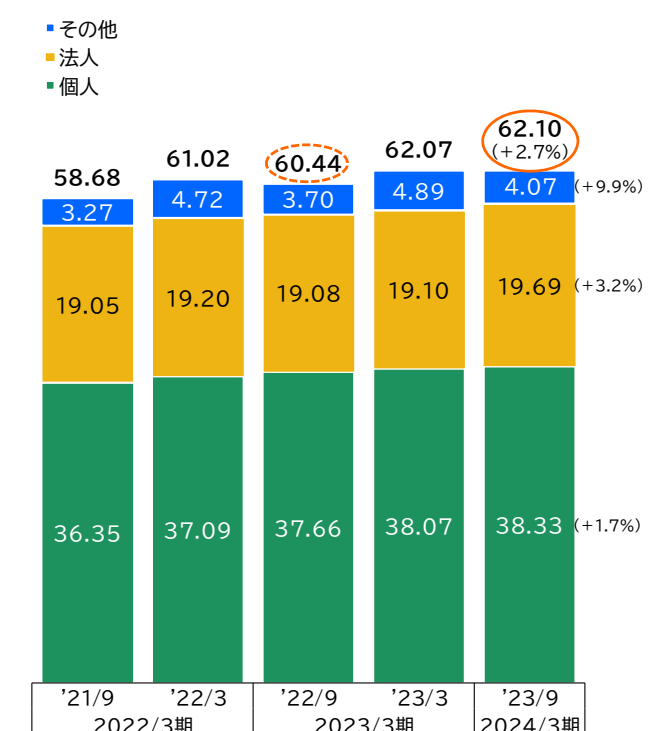
貸出金末残

【兆円、()内は前同比増減率】



預金末残

【兆円、()内は前同比増減率】

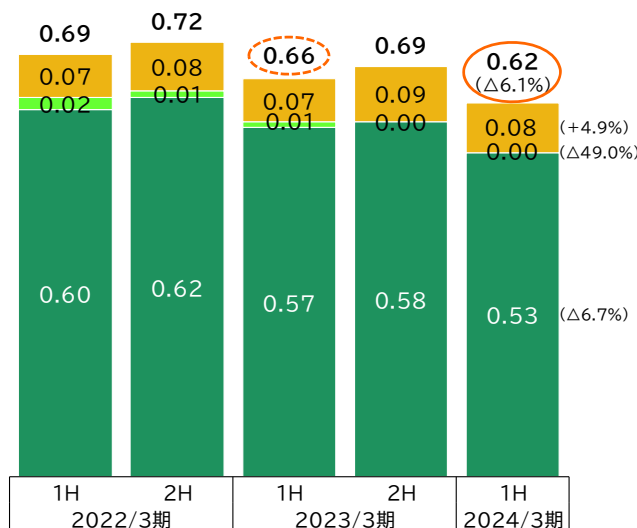


りそなホールディングス 46

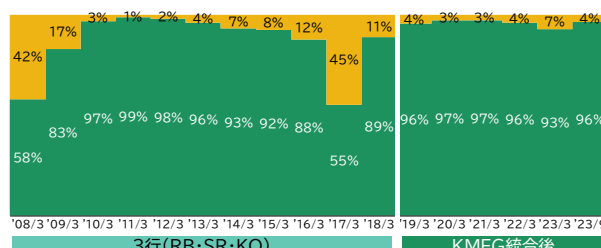
住宅ローン実行額

〔兆円、()内は前同比増減率〕

- アパートマンションローン
- フラット35
- 自己居住用住宅ローン

適用金利区分別の実行額構成
(自己居住用住宅ローン)

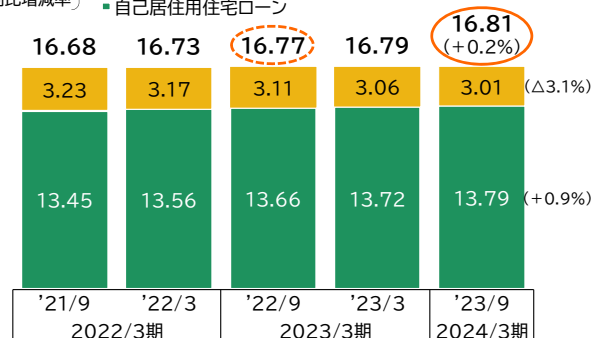
- 固定金利型住宅ローン比率
- 変動金利型住宅ローン比率



住宅ローン未残

〔兆円、()内は前同比増減率〕

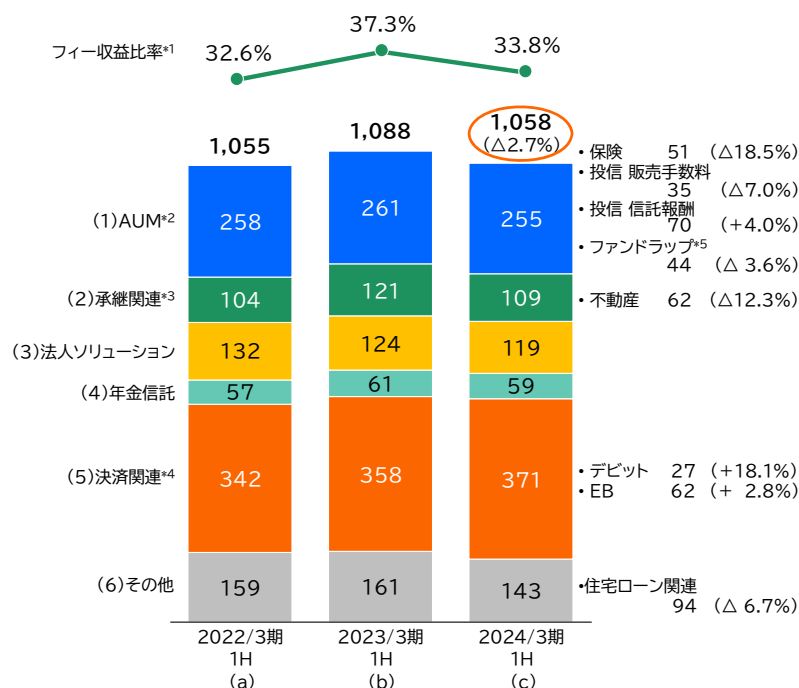
- アパートマンションローン
- 自己居住用住宅ローン



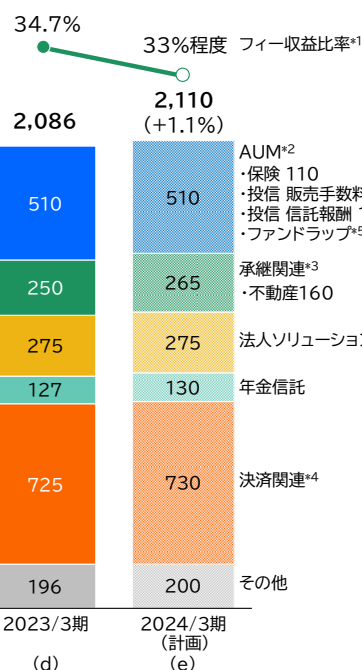
フィー収益

- 通期計画比進捗率：50.1%
- 承継関連(前同比Δ11億円、Δ9.7%)等が減少の一方、決済関連(前同比+12億円、+3.6%)が堅調に推移

〔億円、()内は前同比増減率〕



【通期実績、計画】



*1. (役員取引等利益+信託報酬)/業務粗利益

*2. 保険、投信(販売手数料・信託報酬)、ファンドラップ、証券信託、りそなアセットマネジメントの役員利益 *3. 承継信託、不動産、M&A

*4. 内為、口振、EB、デビット等およびりそな決済サービス、りそなカードの役員利益 *5. りそなアセットマネジメントの役員利益を含む

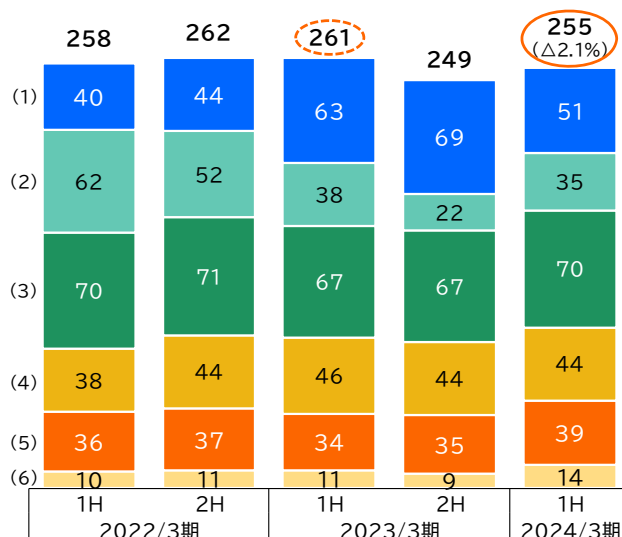
主要なフィービジネス① (AUM)

[HD連結](#)

AUM収益

- (1) 保険
- (2) 投信 販売手数料
- (3) 投信 信託報酬
- (4) ファンドラップ
- (5) リソなアセットマネジメント
- (6) 証券信託

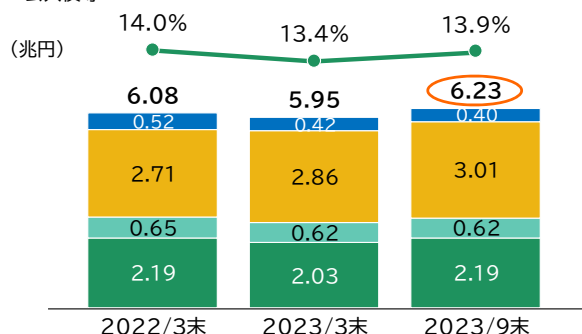
(億円)



*1. 時価ベース残高 *2. 個人向け資産形成サポート商品残高 / (個人向け資産形成サポート商品残高 + 個人預金(円貨))
 *3. グループ外を含む *4. NISA、ジュニアNISA、積立NISA *5. iDeCo加入者 + 運用指図者

個人向け資産形成サポート商品残高

- 外貨預金、保険、ファンドラップ*1、投資信託*1
- 資産形成サポート商品比率*2



- FW残高*1: '23/9末 7,602億円 (法人込*3)
- 投資信託・FWの増減: '23/9期 約+1,500億円
 ● うち純流入額(販売-解約・償還): 約△160億円
- 投信・FW、保険利用先数:
 '23/9末 98.8万先 ('22/9末比+1.8万先)
 ● うちNISA口座数*4: 43.0万口座 ('22/9末比+6.9%)
- iDeCo加入者数*5: '23/9末 18.1万先 ('22/9末比+11.0%)
- 証券信託 総預り資産残高: '23/9末 44.8兆円

リソなホールディングス 49

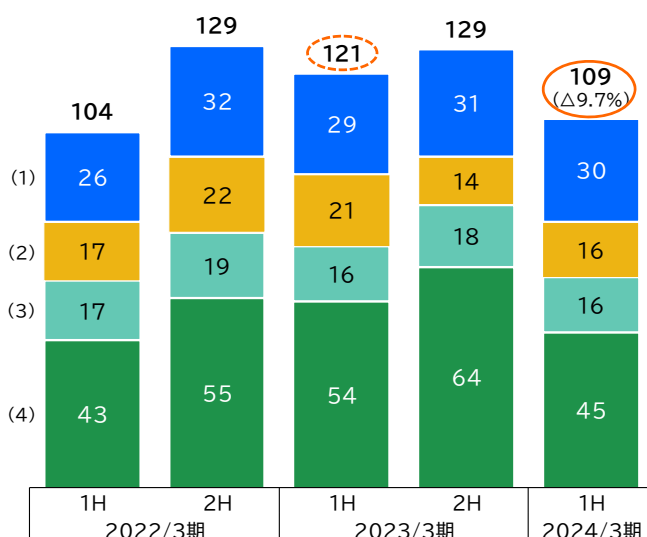
主要なフィービジネス② (承継・法人ソリューション・年金信託)

[HD連結](#)

承継関連収益

- (1) 承継信託
- (2) M&A
- (3) 不動産・個人
- (4) 不動産・法人

(億円)

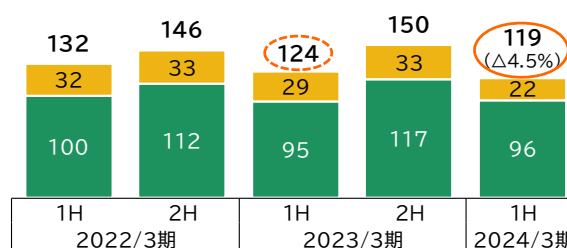


*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

法人ソリューション収益

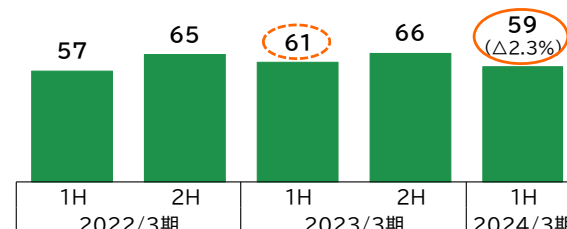
- 私募債
- コミット/シローン/コベナンツ

(億円)



年金信託収益

(億円)



リソなホールディングス 50

与信費用

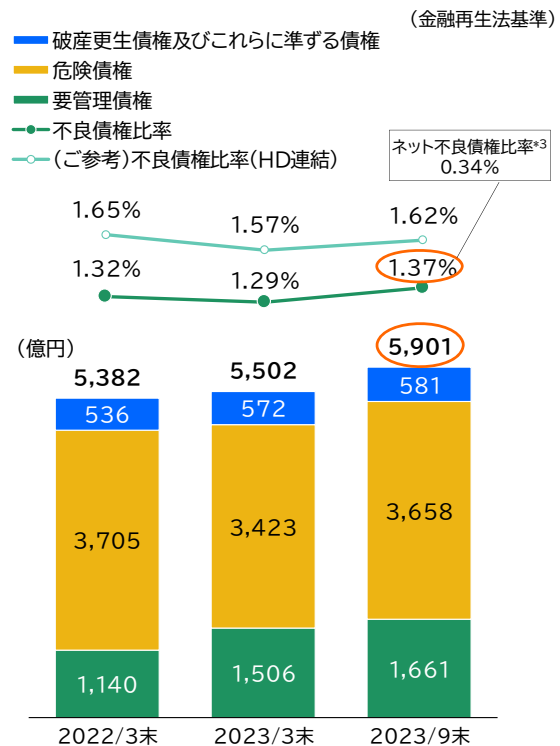
(億円)	2022/3期	2023/3期		2024/3期	
	(a)	中間期 (b)	(c)	中間期 (d)	計画 (e)
HD連結 (1)	△587	△77	△159	△102	△380
銀行合算 (2)	△612	△70	△150	△91	△315
一般貸倒引当金 (3)	△72	27	△31	34	
個別貸倒引当金等 (4)	△539	△98	△119	△125	
新規発生 (5)	△660	△153	△452	△192	
回収・上方遷移等 (6)	120	54	332	67	
連単差 (7)	24	△6	△8	△11	△65
うち、住宅ローン保証 (8)	65	7	14	13	
うち、りそなカード (9)	△14	△8	△17	△10	
<与信費用比率> (bps)					
HD連結*1 (10)	△14.8	△3.8	△3.9	△4.8	△8.9
銀行合算*2 (11)	△15.1	△3.4	△3.6	△4.2	△7.2

*正の値は戻入を表す

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

*2. 銀行合算与信費用／金融再生法基準与信残高 (期首・期末平均) *3. 担保/保証・引当金控除後不良債権比率

不良債権残高・比率(銀行合算)



有価証券

銀行合算

有価証券*1

(億円、ヘッジ考慮前)	2022/3末	2023/3末	2023/9末	評価差額
	(a)	(b)	(c)	(d)
その他有価証券 (1)	41,595	38,868	40,685	4,990
株式 (2)	3,059	2,838	2,725	6,673
債券 (3)	29,401	24,002	25,345	△ 920
国債 (4)	11,373	6,453	8,346	△ 624
(デュレーション) (5)	9.3年	12.8年	11.6年	-
(BPV) (6)	△11.5	△7.8	△9.0	-
地方債・社債 (7)	18,028	17,549	16,998	△ 295
その他 (8)	9,133	12,026	12,614	△ 763
外国債券 (9)	5,625	7,215	7,457	△ 670
(デュレーション) (10)	6.2年	5.8年	5.2年	-
(BPV) (11)	△2.6	△3.0	△3.2	-
国内投資信託 (12)	3,468	4,741	5,115	△108
(評価差額) (13)	5,212	4,716	4,990	
満期保有債券 (14)	29,347	38,990	42,489	△ 1,921
国債 (15)	18,561	22,782	24,301	△ 1,492

■ 国債(その他有価証券)(c-5・6,d-4部分)のヘッジ考慮後計数
'23/9末 デュレーション:8.9年、BPV:△3.5、評価差額:△401
(なお、外国債券は国内投資信託(ペアファンド)等にて一部ヘッジ)

■ CLO: ゼロ

*1. 取得原価、時価のある有価証券 *2. 「政策保有株式」は、保有目的により、①政策投資株式、②戦略投資株式に分類しており、①政策投資株式を残高縮減対象としています。なお、グループ銀行が保有する上場株式は、全て①政策投資株式に該当します

政策保有株式*2

■ '23/9期(実績)

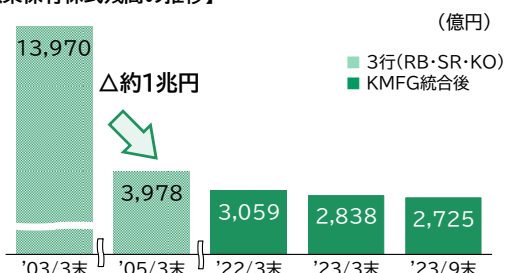
削減額(上場分・取得原価): 113億円、売却益等(同): 221億円
(HD連結ベース: 217億円)
損益分岐点株価(日経平均ベース): 7,400円程度

■ 政策保有株式に関する方針の概要

- 公的資金による資本増強以降、残高圧縮に取り組み、価格変動リスクを低減。今後も「残高縮減」が基本方針
- 保有の妥当性は中長期的な取引展望の実現可能性を含むリスク・リターンを検証により判断
保有の妥当性が認められる場合も市場環境や経営・財務戦略を考慮し売却する場合あり

■ '22/4月からの4年間で800億円を削減する計画 ⇒ 計画比進捗率: 41.7% ('23/9末)

【政策保有株式残高の推移】



自己資本比率

[HD連結](#)

■ 2023/9末の自己資本比率(国内基準)は12.57%、普通株式等Tier1(CET1)比率(国際統一基準)は14.36%と十分な水準を維持

国内基準				
(億円)	2023/3	2023/9	増減	
自己資本比率 (1)	12.48%	12.57%	+0.09%	
自己資本の額 (2)	21,010	21,444	+ 434	
コア資本に係る基礎項目の額 (3)	21,795	22,228	+ 433	
うち普通株式に係る株主資本の額 (4)	21,154	21,627	+ 473	
うち調整後非支配株主持分の額 (5)	70	87	+ 16	
うち引当金等算入額 (6)	392	317	△74	
うち劣後債等(経過措置による算入) (7)	275	239	△36	
コア資本に係る調整項目の額 (8)	784	784	△0	
リスク・アセット等 (9)	168,279	170,594	+ 2,314	
■ 自己資本の額の増減要因				
● 株主資本の額			+473億円	
● 親会社株主に帰属する中間純利益			+ 825億円	
● 自己株式の取得 (' 23/6月取得完了分)			△100億円	
● 中間配当予定額			△259億円	

(参考)国際統一基準				
(億円)		2023/3	2023/9	増減
普通株式等Tier1比率 (10)		14.10%	14.36%	+0.26%
その他有価証券評価差額金除き (11)		12.09%	12.21%	+0.12%
Tier1比率 (12)		14.11%	14.38%	+0.27%
総自己資本比率 (13)		14.35%	14.57%	+0.22%
普通株式等Tier1資本の額 (14)		24,131	24,965	+ 833
基礎項目の額 (15)		24,949	25,676	+ 726
うち普通株式に係る株主資本の額 (16)		21,154	21,627	+ 473
うちその他有価証券評価差額金※ (17)		3,426	3,726	+ 300
うち調整後非支配株主持分の額 (18)		38	46	+ 8
調整項目の額 (19)		817	711	△106
その他Tier1資本の額 (20)		27	29	+ 2
Tier1資本の額 (21)		24,159	24,995	+ 835
Tier2資本の額 (22)		408	335	△72
総自己資本の額(Tier1+Tier2) (23)		24,567	25,330	+ 763
リスク・アセット等 (24)		171,134	173,808	+ 2,674
※その他有価証券評価差額金に係る繰延ヘッジ損益の額を含む				

(参考)

■ バーゼル3最終化・完全実施ベース試算値
CET1比率(その他有価証券評価差額金除き)10.1%程度※
※ 2023/9末実績値(11)に対し、バーゼル3最終化(SA・資本フロア見直し等・完全実施基準)によるリスク・アセット増加を反映した試算値

2024年3月期 業績目標(2023年11月公表)

[HD連結・銀行合算](#)

HD連結				
(億円)	通期目標	期初目標比	前期比	
親会社株主に帰属する当期純利益 (1)	1,500	—	△104	
連単差 (2)	135	△40	△52	
コア収益 *1 (3)	1,500	+20	△136	

1株当たり普通配当		
	1株当たり配当金	前期比
普通配当(年間予想) (4)	22.0円	+1.0円
うち中間配当 (5)	11.0円	+0.5円

銀行合算/各社単体

(億円)	銀行合算	
	通期目標	期初目標比
業務粗利益 (6)	5,765	+10
経費 (7)	△3,915	+10
実質業務純益 (8)	1,850	+20
株式等関係損益(先物込) (9)	470	+30
与信費用 (10)	△315	—
税引前当期純利益 (11)	1,900	+60
当期純利益 (12)	1,365	+40

りそな銀行		埼玉りそな銀行		KMFG 銀行合算	
通期目標	期初目標比	通期目標	期初目標比	通期目標	期初目標比
3,300	—	1,130	+5	1,335	+5
△2,140	—	△765	—	△1,010	+10
1,160	—	365	+5	325	+15
375	—	85	+40	10	△10
△200	—	△50	—	△65	—
1,310	—	370	+50	220	+10
930	—	260	+35	175	+5

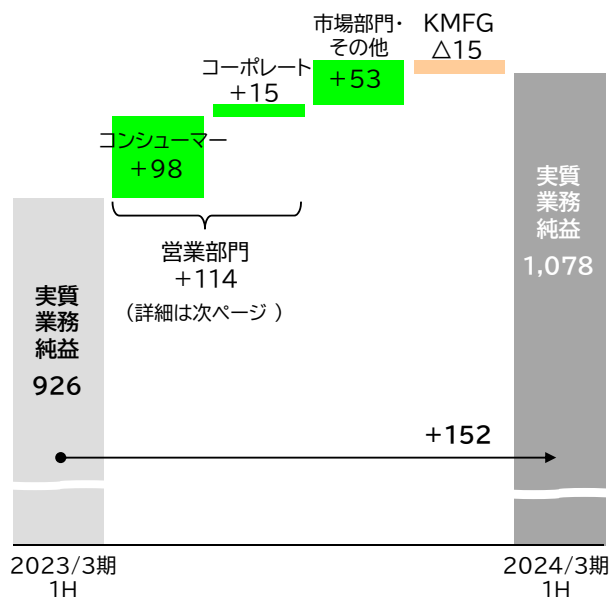
*1. 国内預貸金利益+円債利息等(円債利息・金利スワップ収益)+フィー収益+経費

(ご参考)事業部門別の損益概要

HD連結

(億円)		2024/3期 中間期	前同比
営業部門	業務粗利益 (1)	2,523	+161
	経費 (2)	△1,548	△46
	実質業務純益 (3)	975	+114
コンシューマー	業務粗利益 (4)	1,067	+117
	経費 (5)	△775	△18
	実質業務純益 (6)	292	+98
コーポレート	業務粗利益 (7)	1,456	+43
	経費 (8)	△773	△27
	実質業務純益 (9)	683	+15
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	△85	+48
	経費 (11)	△10	+4
	実質業務純益 (12)	△92	+53
KMFG	業務粗利益 (13)	695	△27
	経費 (14)	△499	+12
	実質業務純益 (15)	196	△15
合計	業務粗利益 (16)	3,134	+182
	経費 (17)	△2,058	△30
	実質業務純益 (18)	1,078	+152

(億円)



管理会計における
計数の定義

1. 「営業部門」、「市場部門・その他」はKMFG連結子会社を除くHD連結子会社の計数
2. 「市場部門」の業務粗利益には株式等関係損益の一部を、「その他」には経営管理部門の計数等を含む

(ご参考)営業部門の損益概要

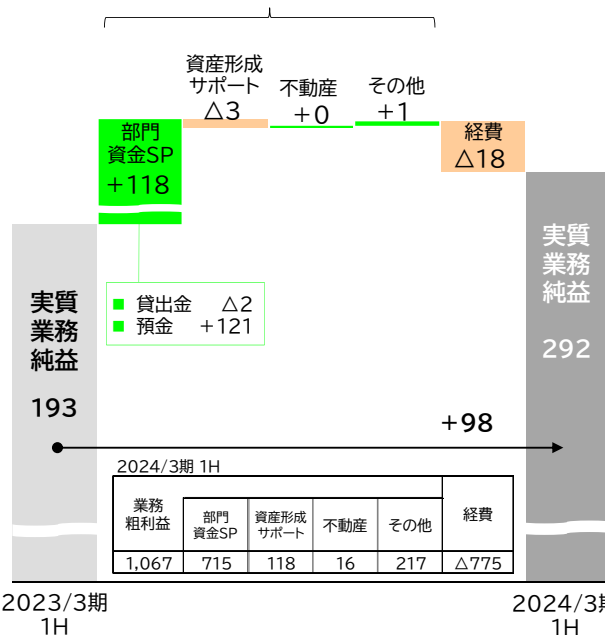
HD連結(KMFG連結除)

コンシューマー部門

- 実質業務純益は前同比98億円の増益

(億円)

業務粗利益 +117

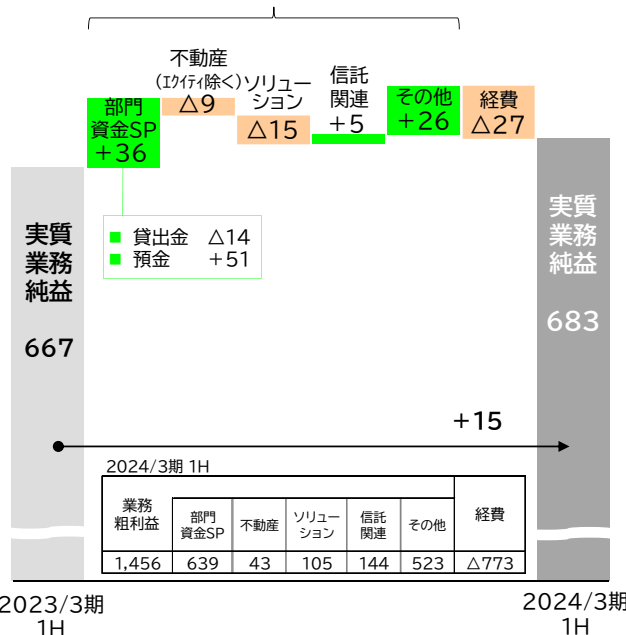


コーポレート部門

- 実質業務純益は前同比15億円の増益

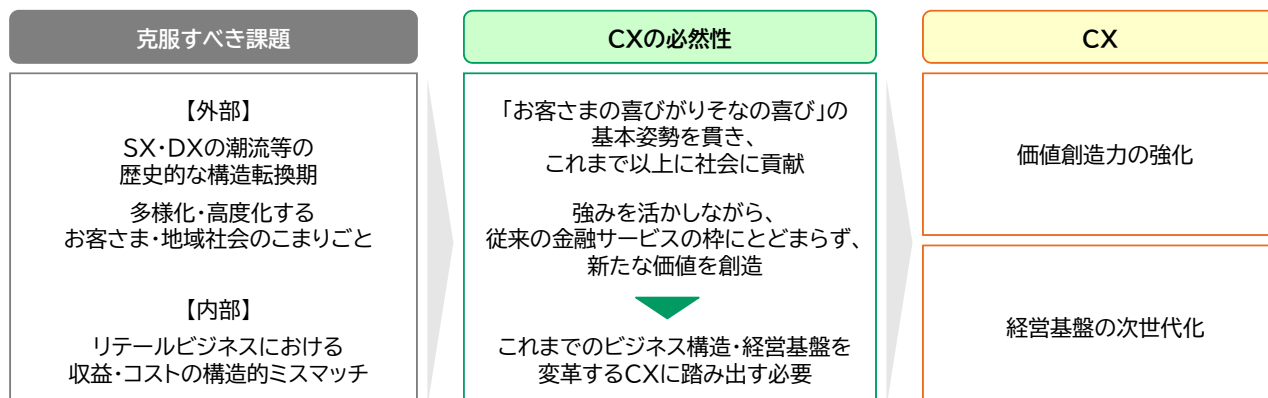
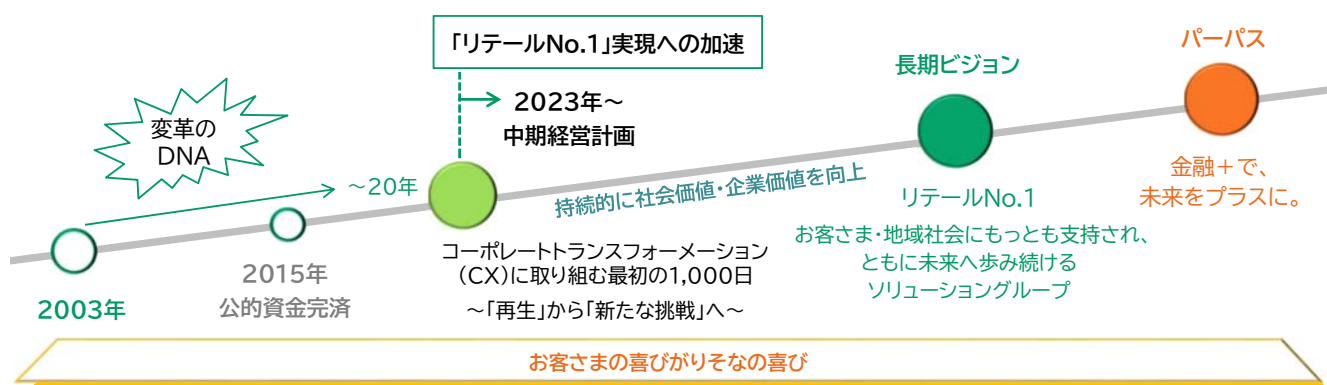
(億円)

業務粗利益 +43



ご参考資料(中期経営計画、ビジネス戦略)

りそなグループが長期的に目指す姿



中期経営計画の全体像

「リテールNo.1」実現への加速：コーポレートトランスフォーメーション(CX)に取り組む最初の1,000日
～「再生」から「新たな挑戦」へ～

◆ SX・DX等を見据えた「変化への適応」

◆ 収益・コスト構造改革のさらなる加速

価値創造力の強化

◆ グループの強みを活かしたビジネスの深掘と
新たな価値の創造

深掘・挑戦

- ・コンサルティング力の質的・量的強化
- ・オールリそなの発揮(お客さま基盤・機能)
- ・テクノロジー・データの利活用

共創・拡大

- ・「お客さま基盤」「経営資源」「機能」拡充
- ✓ 金融デジタルプラットフォーム
- ✓ インオーガニック投資

<提供価値>

事業・資産循環

促進

社会構造転換

<注力ビジネス>

- ・中小企業向け貸出
- ・事業承継・資産承継
- ・キャッシュレス・DX
- ・資産形成サポート
- ・企業年金
- ・住まい

多様化・
高度化する
こまりごと

経営基盤の次世代化

◆ グループ連結運営のさらなる強化と
一体的な基盤改革

ガバナンス

- ・グループガバナンスの強化
- ・リスクガバナンスの高度化
- ・お客さま本位の業務運営徹底

人的資本

- ・「価値創造」「Well-being」の実現
- ・3つの柱(エンゲージメント、プロフェッショナル、共創)の共鳴

知的資本

- ・業務プロセス：解体・再構築
- ・チャネル：リアル・デジタルの一体化
- ・システム：汎用化・オープン化・スリム化

資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ

リそなホールディングス 59

中期経営計画の主要経営指標

	2022年度(実績)	2025年度
収益・コスト構造 改革の実現	親会社株主に帰属する当期純利益	1,604億円
	連結コア収益*1	1,636億円
	連結経費率	67.4%
	株主資本ROE*2	7.66%
	普通株式等Tier1比率*3	10%程度
	総還元性向	40.6%
健全性、 成長投資と 株主還元の 最適化		8%
		10%台
		50%程度
持続可能な社会 の実現	GPIF選定ESG指数(国内株)*4	全てに採用
		全てに採用

【2025年度前提条件：無担保コールO/N △0.05%、10年国債 0.40%、日経平均株価 28,000円】

*1. 国内預貸金利益+円債利息等(円債利息・金利スワップ収益)+フィー収益+経費

*2. 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均) *3. 国際統一基準・パーゼン3最終化ベース(完全実施基準)、その他の有価証券評価差額金除き

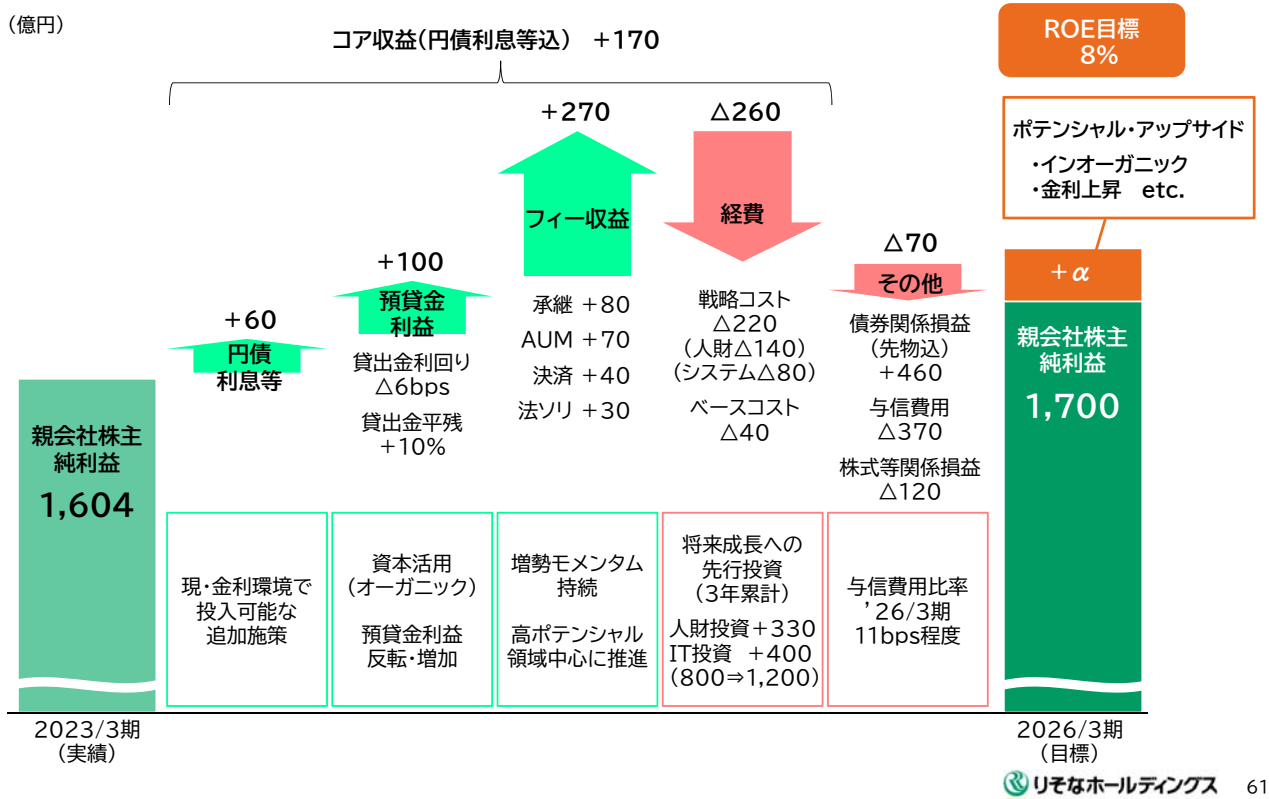
*4. FTSE Blossom Japan Index, FTSE Blossom Japan Sector Relative Index, MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、MSCI日本株女性活躍指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

リそなホールディングス 60

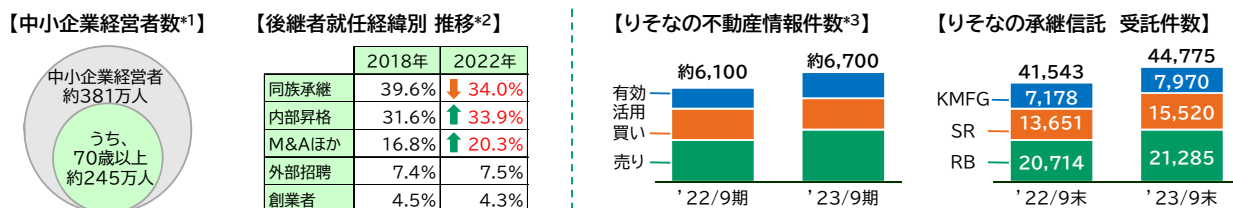
収益ロードマップ

将来的なエンゲージメント・生産性の向上に向けた先行投資を吸収しコア収益増益を企図、ROE8%を目指す計画



事業・資産承継ビジネス

超高齢社会における円滑な承継をサポート

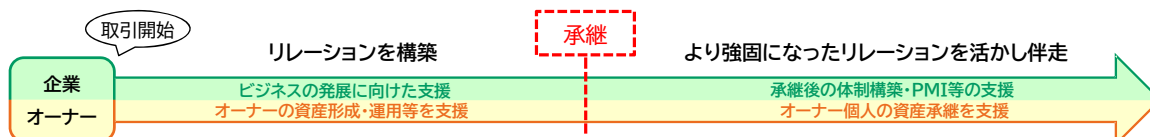


■ 信託併営リテール商業銀行の強みを活かしたワンストップソリューション

- 承継に関する多様なニーズに対応



- 承継のみに留まらない強固なリレーションが強み

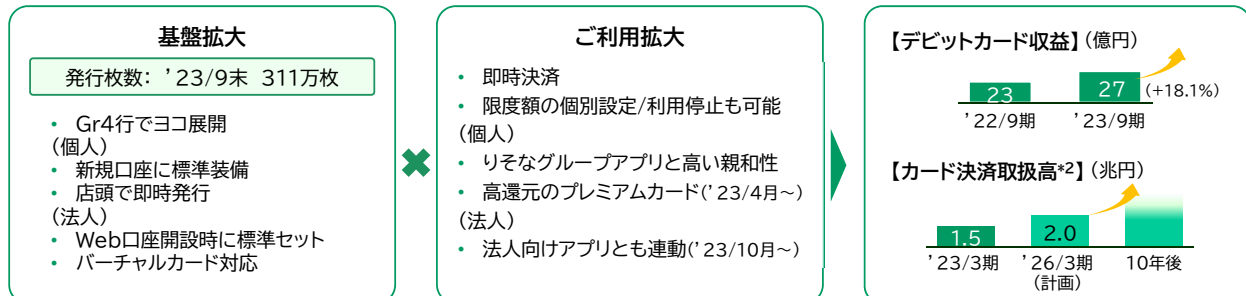


キャッシュレス・DXソリューションビジネス

個人のお客さまの利便性向上 / 法人のお客さまのキャッシュレス・DX化支援

【キャッシュレス市場の拡大*1】 [2016年] [2025年目標] 比率 20% 40%程度 規模 60兆円 120兆円	電帳法/ インボイス制度対応	「商流」と「家計」を起点に価値あるサービスを提供 ✓ お取引のメイン化 ✓ 収益の多様化
--	---------------------------	--

■ デビットカード B2C / B2B



■ りそなキャッシュレス・プラットフォーム B2C

- 導入(予定)先:
約4,400先、1.6万店舗
- オールインワン端末で
多様な決済手段に対応
 - 銀聯カードにも対応('23/7月~)

■ りそな支払ワンストップ B2B

- 経費支払業務のDX化支援
- 電帳法対応/一気通貫の
サービスで効率化
(請求書データ化
→ オンライン支払 → 電子保管)

■ Gr内外連携 Data / Open

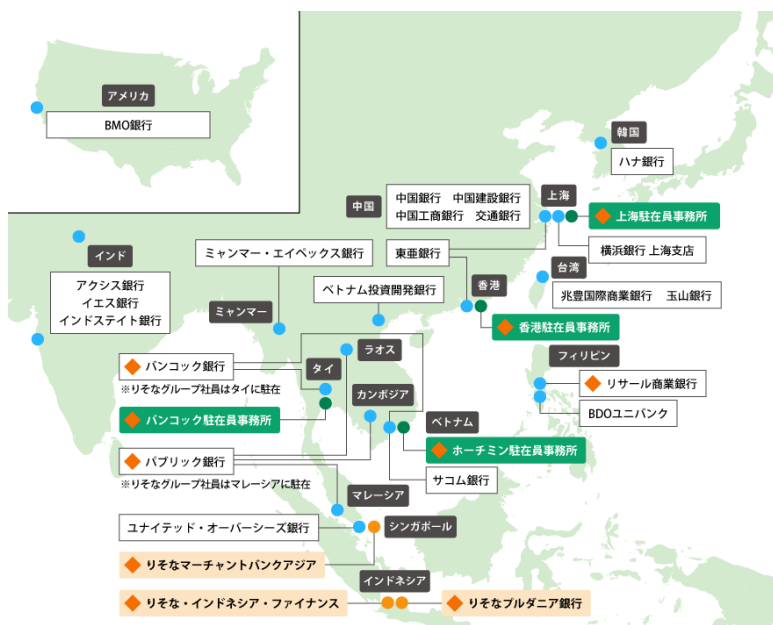
- 「オールりそな」のソリューション提供
 - りそなデジタルハブによるDX支援
(DXアンケート 約1.3万社*3)
- 外部との共創
 - 医療業界向け決済サービス共同開発
(デジタルガレージ)
 - デジタル地域通貨/ポイント事業に関する
業務提携(三菱総合研究所)

*1. 経済産業省の資料を基に作成 *2. イシューング・アクワイアリング(Gr会社を含む) *3. 2022年度

国際ビジネス

海外ネットワークを通じてビジネス環境の変化への対応をサポート

- 海外10拠点にりそなグループ従業員が駐在し、アジア全域、米国をカバー
- 海外進出、資金調達等の幅広いご相談に対応



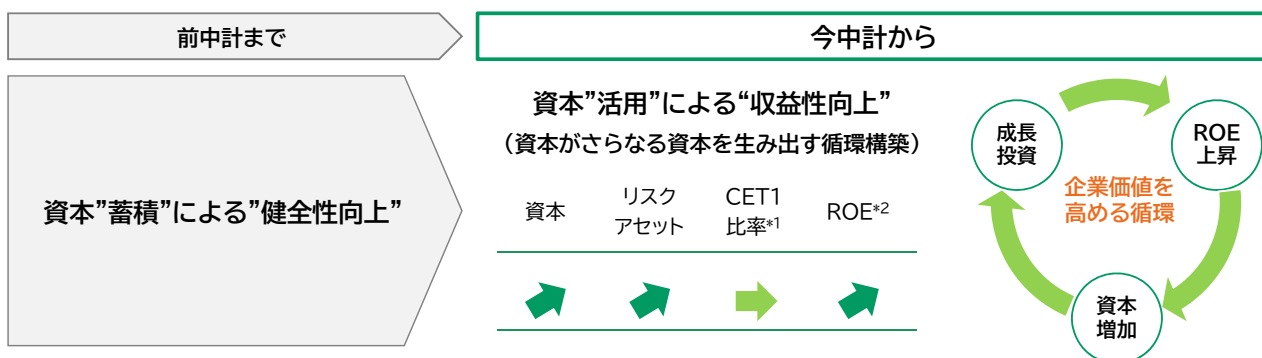
2023年9月30日現在

- 海外現地法人によるソリューション提供
 - りそなブルダニア銀行(インドネシア)
 - 業歴65年超、現地でのフルバンキング
 - りそなマーチャントバンクアジア(シンガポール)
 - ASEAN、香港、インドにおける貸出、M&A、コンサルティング等
- 駐在員事務所、提携銀行を通じたサポート
 - 現地の法規制や税制、商習慣など、ニーズに即した情報を提供
- お客さまのニーズ等を踏まえ、ネットワークの拡充を検討
- グループ外へのソリューション提供
 - 中小企業の海外販路拡大をサポートする「りそなあんしん輸出保証*1」の提供開始
 - 2023/7月~ 宮崎銀行

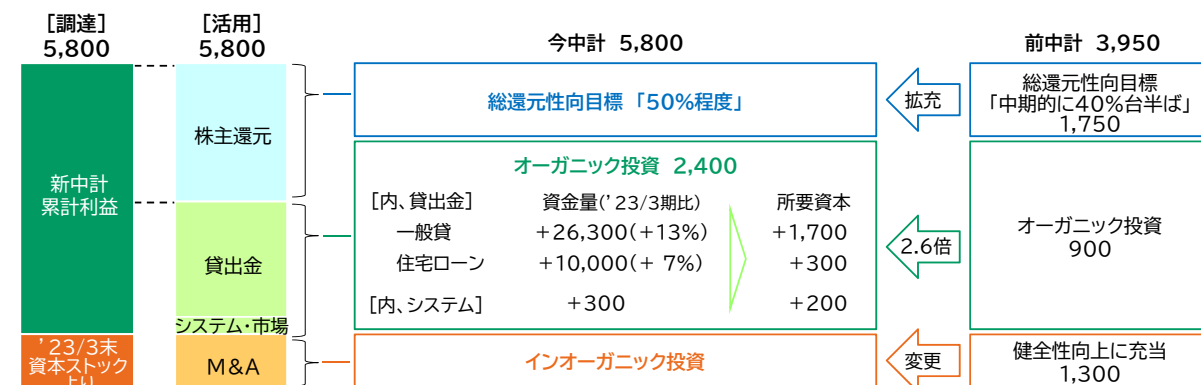
- 海外駐在員事務所
- りそなマーチャントバンクアジア
- りそなブルダニア銀行
- りそな・インドネシア・ファイナンス
- 提携銀行など
- りそなグループの従業員が駐在

*1. りそな決済サービス取扱商品

中計における資本マネジメント

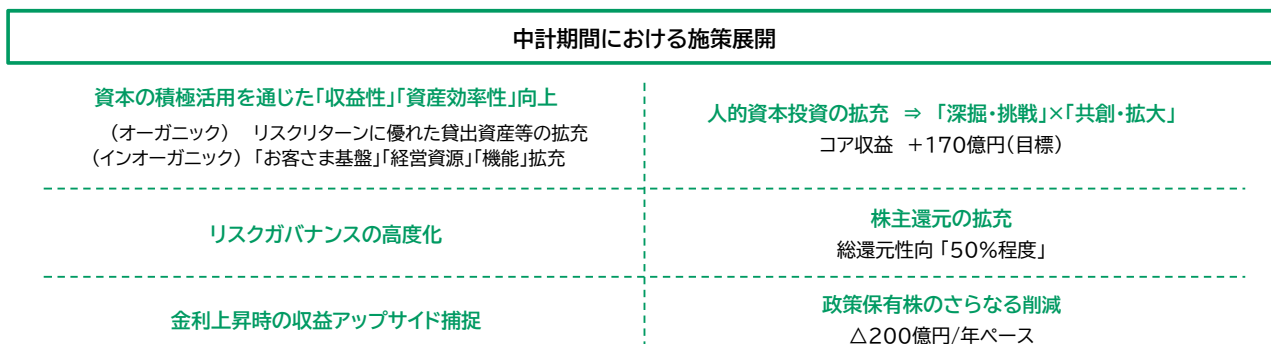


【資本活用イメージ】(億円)



*1. 国際統一基準・バーゼル3最終化ベース(完全実施基準)、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÷株主資本(期首・期末平均)

企業価値向上に向けた財務・非財務アプローチ



ROEの現状分析

■ 前中計でROEは悪化

- BSの急拡大 / 低稼働資産の増加 => より能動的なリスクテイクを通じたリスク・リターン改善が必要
- 大口の与信費用、外債健全化等のPLダウンサイド発現

【ROEの要素分解】

		RORA		リスク調整後レバレッジ		会計上の総資産(期末)
株主資本ROE		当期利益 RWA*1		RWA*1 株主資本		
'20/3期	8.9%	0.7%	×	11.9倍		60.5兆円
'21/3期	6.8% ↓	0.6% ↓	×	11.3倍 ↓		73.6兆円
'22/3期	5.6% ↓	0.5% ↓	×	10.7倍 ↓		78.1兆円
'23/3期	7.6% ↑	0.7% ↑	×	9.9倍 ↓		74.8兆円
('21/3期~'23/3期平均)		0.6%	×	10.6倍		75.5兆円

*1. バーゼル3最終化ベース

ご参考資料(その他)

りそなグループの概要

- 個人1,600万、法人50万のお客さま基盤とフルラインの信託機能を有する金融サービスグループ
- 首都圏・関西圏中心の広範なチャネルネットワーク



有人店舗数

有人店舗数：818
(2023年9月末)



*1. グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金(国内銀行)に占める割合

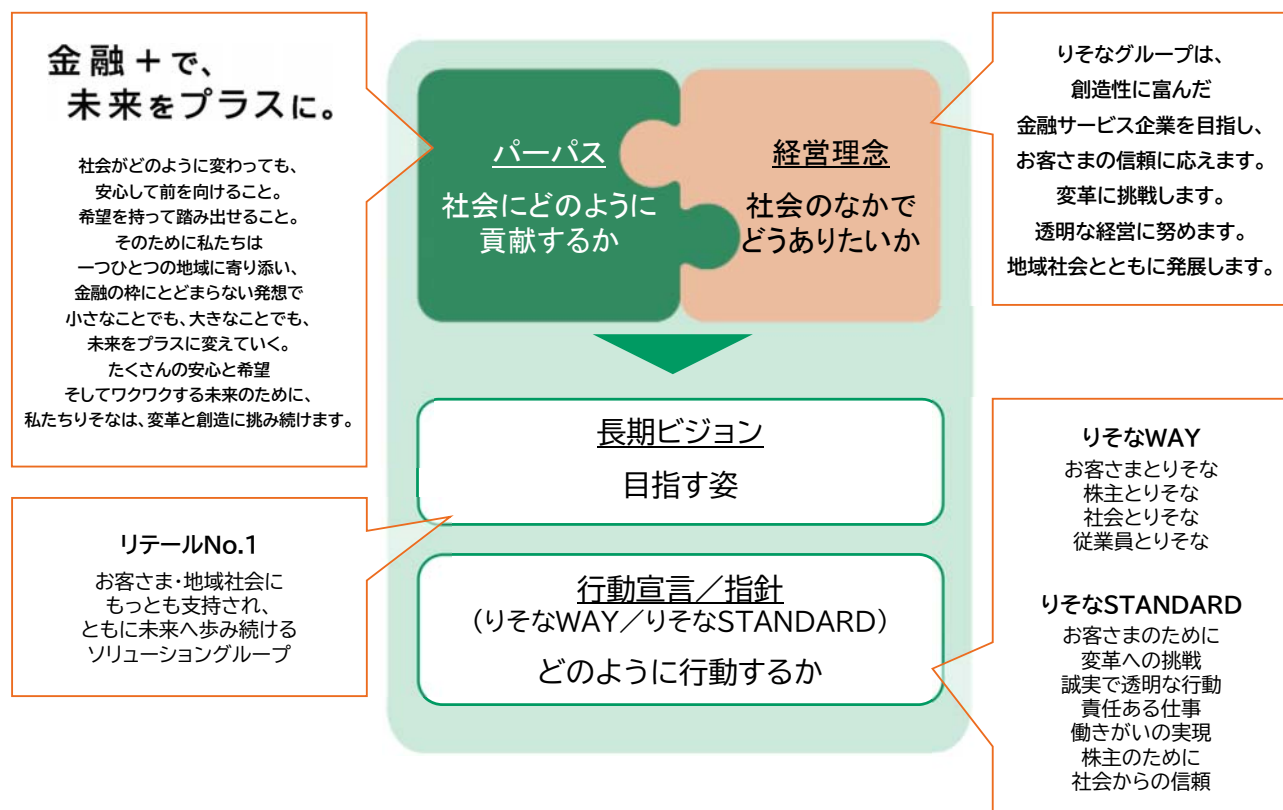
お客さま基盤と業容

【個人顧客数(万人)】	【法人顧客数(万社)】
1,600	50
【預金(兆円)】	【貸出金(兆円)】
61	41

マーケットシェア*1

【預金】	【貸出金】	(2023年3月末)
4.2%	東京	4.6%
4.0%	神奈川	8.8%
46.0%	埼玉	43.4%
22.9%	大阪	24.1%
18.8%	兵庫	31.0%
17.1%	滋賀	19.4%
		GDP 全国1位
		同 4位
		同 5位
		同 2位
		同 6位
		@1人所得 全国6位

りそなグループ理念体系



りそなのブランドコンセプト

「りそな」は、ラテン語で「Resona=共鳴する、響きわたる」という意味を持っています。

私たちにとって、もっとも大切なものは、お客さまの声です。
お客さまの声に耳を傾け、共鳴し、響き合いながら、
お客さまとの間に揺るぎない絆を築いていこうという思いを込めています。

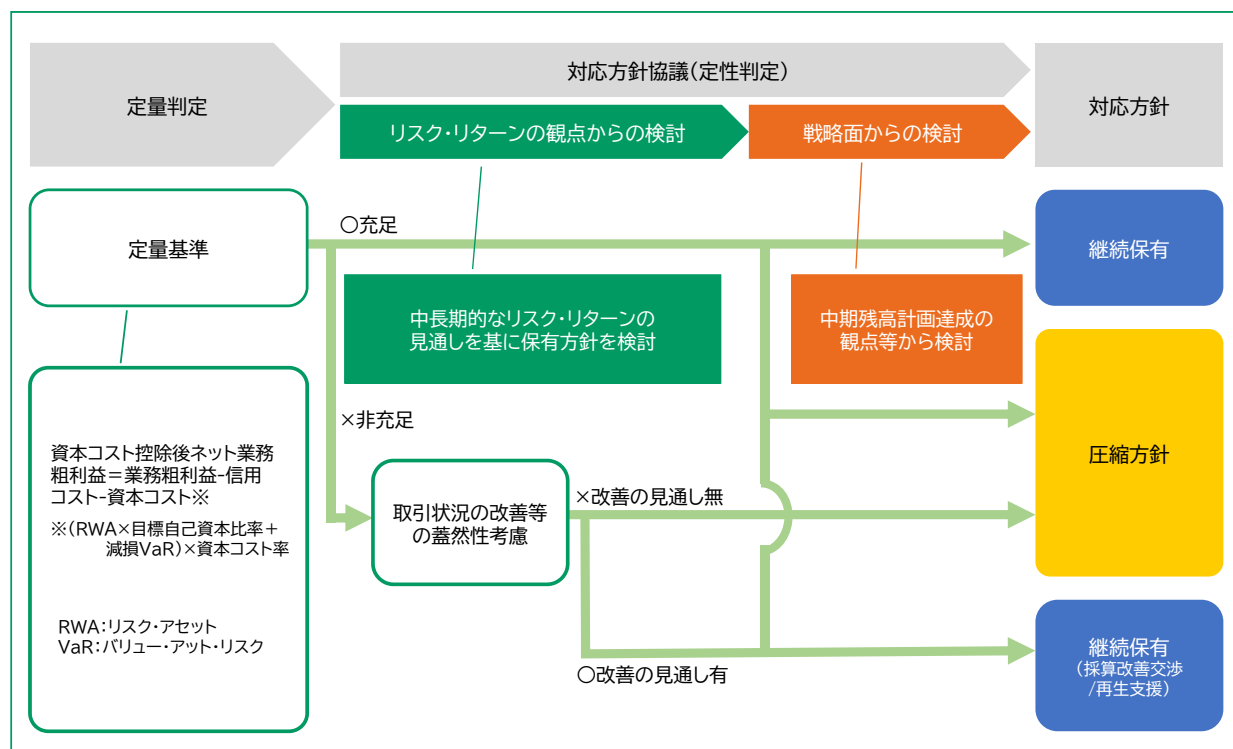


収益貢献が高い“リそなロイヤル・カスタマー”は着実に増加

取引に応じた(社内管理上の) お客さまの 카테고리		顧客数(千人)			一人あたり 粗利益*	平均取引 商品個数	
		2018/9末	2023/9末	増減			
プレミアム層 総預り資産50百万円以上or アバマンローン50百万円以上	(1)	55.0	71.0	+ 16.0	63.4	7.76 (△0.00)	顧客セグメントの引き上げと 多面取引の進展により 生涯獲得収益が拡大 取引商品個数増加 → 収益大 セグメント引き上げ → 収益小 顧客セグメントと 多面取引の進展による 収益マトリクス (イメージ)
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり	(2)	519.1	543.1	+ 24.0	24.1	4.94 (+0.03)	
資産運用層 総預り資産10百万円以上	(3)	675.3	837.9	+ 162.5	6.5	4.75 (△0.00)	
ポテンシャル層Ⅰ 総預り資産5百万円以上	(4)	717.6	808.7	+ 91.1	2.0	3.61 (+0.00)	
ポテンシャル層Ⅱ 総預り資産5百万円未満 取引商品個数3個以上	(5)	4,479.7	4,675.2	+ 195.4	1	4.10 (+0.02)	
リそなロイヤル・カスタマー	(6)	6,446.9	6,936.2	+ 489.2	4.2	4.23 (+0.02)	
ポテンシャル層Ⅲ 総預り資産5百万円未満 取引商品個数2個以下	(7)	4,759.5	4,134.2	△ 625.2	0.1	1.67 (+0.00)	

*各セグメント毎の一人あたり粗利益は、ポテンシャル層Ⅱの平均粗利益を1として指数化

政策保有株式の保有意義検証プロセス



政策保有株式にかかる基本的な考え方

- 政策保有株式の議決権行使については、「議決権行使基準」を定め、全議案について個別に賛否を判断し、検証を行う仕組みを構築
- 議決権行使基準にかかる基本的な考え方（議決権行使基準に記載）

政策投資で保有する株式の議決権行使は、以下の方針に則り、実施します。

- (1) お客さまとの取引上の利益に囚われることなく、持続的な企業価値向上の観点から、個別に賛否を判断するよう努めます。
- (2) 特定の政治的・社会的問題を解決する手段として議決権行使はいたしません。
- (3) 企業もしくは企業経営者等による不祥事及び反社会的行為が発生した場合には、コーポレートガバナンスの改善に資する内容で議決権を行使します。

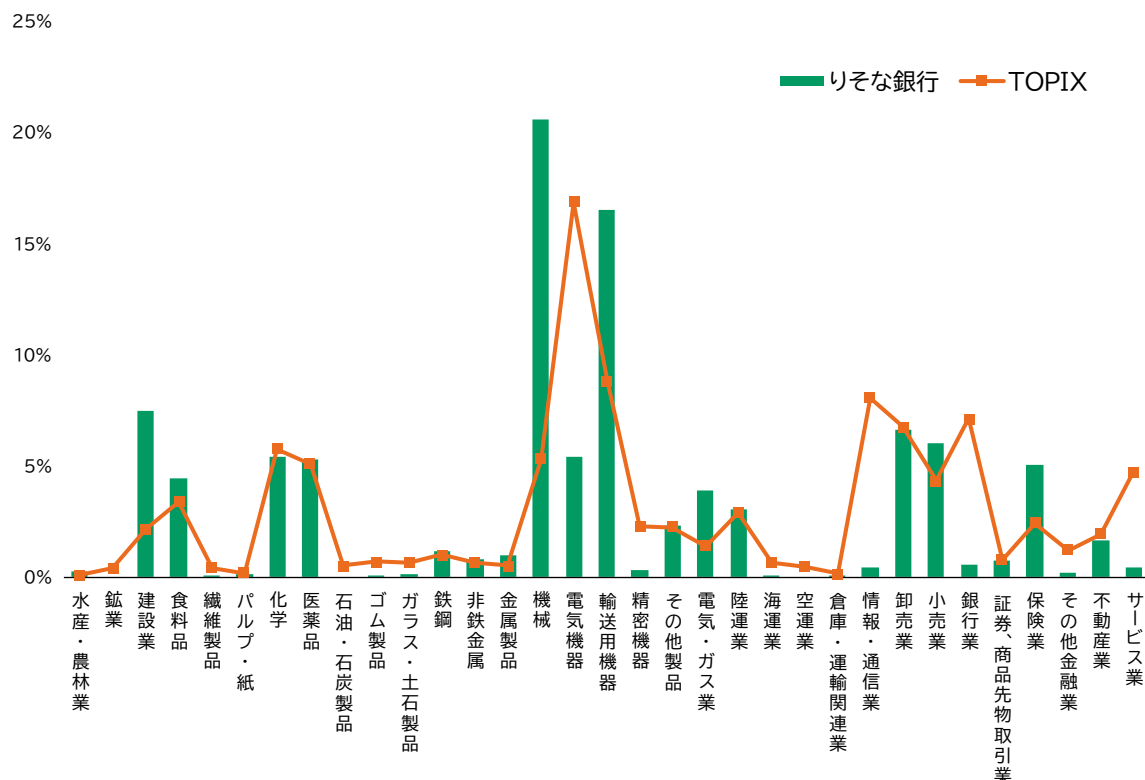
● 議決権行使のガイドライン

議決権行使を適切かつ効率的に実施すべく、以下のガイドラインを定めます。

- (1) 議決権の行使は、以下の点を踏まえて判断します。
 - ① 行使内容は、当社・対象企業の持続的かつ長期的な価値向上に、より資するものであるか
 - ② 行使内容は、株主全体の利益に適うものであるか
- (2) 議決権の行使は、特に以下の議案について、企業価値向上に資するものか十分に検討したうえで、賛否を判断します。
 - ① 株主提案
 - ② 買収防衛策の導入・更新
 - ③ 不祥事及び反社会的行為が発生した企業の議案
 - ④ 会計監査人による無限定適正意見が未付与の計算書類の承認
 - ⑤ 取締役解任、会計監査人の解任 等
- (3) 当社判断と行使結果が異なった場合は、ガイドラインに沿った運用がなされているか等を取締役会で確認することで、ガイドラインの見直しも含めた運用の高度化を図っていきます。

保有株式 業種別ポートフォリオ(2023/9末)

RB



事業部門別管理会計

グループの事業部門別管理会計の実施状況(2023/9期)

(億円、%)

グループ事業部門	収益性			健全性 社内 自己資本 比率	与信用 控除後 業務純益	実質								与信用	
	資本コスト 控除後利益	リスク調整後 資本利益率	経費率			業務純益		業務粗利益		経費		費用		前同比	前同比
	RVA*1	RAROC	OHR			前同比	前同比	前同比	前同比	前同比	前同比	前同比	前同比		
営業部門 (1)	276	14.8%	61.3%	10.3%	903	+109	975	+114	2,523	+161	△1,548	△46	△71	△5	
コンシューマー事業 (2)	204	31.3%	72.6%	10.5%	304	+119	292	+98	1,067	+117	△775	△18	12	+20	
コーポレート事業 (3)	71	11.7%	53.1%	10.2%	598	△9	683	+15	1,456	+43	△773	△27	△84	△25	
市場部門 (4)	△111	△25.8%	△67.6%	9.5%	△79	+58	△79	+58	△47	+54	△32	+4	-	-	
KMFG (5)	△82	7.0%	71.7%	10.5%	176	△22	196	△15	695	△27	△499	+12	△19	△6	
全社*2 (6)	△116	9.2%	65.6%	10.1%	976	+127	1,078	+152	3,134	+182	△2,058	△30	△102	△25	

*1. RVAとはResona Value Added(りそな企業価値)の略。社内資本コスト控除後の純利益
*2. グループ銀行2行及び連結子会社の計数を計上

連結子会社等の状況①

【主要な連結子会社(国内、グループ銀行を除く)】

(億円)

会社名	業務内容		出資割合	直近期	当期利益	前同比
りそな保証 (1)	信用保証 (主に住宅ローン)	日本最大級の 住宅ローン保証残高	りそなHD 100%	2023/9期	55	△0
関西みらい保証 (2)			関西みらい銀行100%	2023/9期	4	△0
関西総合信用 (3)			関西みらい銀行100%	2023/9期	4	△1
みなと保証 (4)			みなと銀行100%	2023/9期	2	△3
りそなカード (5)	クレジットカード 信用保証(無担保ローン)	150万のカード会員	りそなHD 77.5% クレディセゾン 22.4%	2023/9期	4	△2
みなとカード (6)	クレジットカード	地域のお客さまへ 決済ソリューションを提供	みなと銀行100%	2023/9期	0	△4
りそな決済サービス (7)	代金回収 ファクタリング	年5千万件の代金回収	りそなHD 100%	2023/9期	1	△1
りそな総合研究所 (8)	コンサルティング	年間1,100件以上の 各種コンサルの実績	りそなHD 100%	2023/9期	1	△0
りそなキャピタル (9)	ベンチャーキャピタル	株式公開支援、中小企業の 事業承継、再成長支援	りそなHD 100%	2023/9期	0	△0
みなとキャピタル (10)	投資ファンドの 運営・管理	農業・観光関連事業支援 成長企業支援・事業承継支援	みなと銀行100%	2023/9期	0	△0
りそな企業投資 (11)	プライベートエクイティ	株式取得を通じた 事業承継支援	りそなHD 99.95%	2023/9期	0	△0
りそなビジネスサービス (12)	事務等受託 有料職業紹介	正確かつスピード感ある オペレーションを実践	りそなHD 100%	2023/9期	0	△0
りそなアセットマネジメント (13)	投資運用、 投資助言・代理	50年のRB年金運用を活かし '15/9月に業務開始	りそなHD 100%	2023/9期	17	+1

連結子会社等の状況②

【主要な連結子会社(国内、グループ銀行を除く)(続き)】

(億円)

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前同比
関西みらいリース (14)	リース 地域のお客さまへリース機能を活用したソリューションを提供	関西みらい銀行100%	2023/9期	1	+0
みなとリース (15)		みなと銀行100%	2023/9期	0	+0
りそなみらいズ (16)	銀行補助業務 幅広い人材の活躍の場を提供	りそなG 100%	2023/9期	0	+0
地域デザインラボさいたま (17)	地域課題解決業務 地域を巻き込み「広く・深く・長く」お客さまの発展に伴走	埼玉りそな銀行100%	2023/9期	0	+0
みらいリーナルパートナーズ (18)	コンサルティング クラウドファンディング お客さまのこまりごとを「一緒に」解決	関西みらいFG100%	2023/9期	△0	△0
りそなデジタルハブ (19)	DX推進支援 お客さまの「目指したい姿」に向けた伴走型のDX支援	りそなHD 93.3%	2023/9期	△1	+0
FinBASE (20)	金融プラットフォーム 金融サービスのオープンプラットフォーム化推進	りそなHD 80%	2023/9期	0	△0
Loco Door (21)	地方創生支援業務 教育と農業を掛け合わせた地方創生の実現	りそなHD 100%	2023/9期	△0	△0
合計				92	△13

連結子会社等の状況③

【主要な連結子会社(海外)】

(億円)

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前同比
P.T. Bank Resona Perdania (22)	銀行 (インドネシア) インドネシアにおける最古の日系銀行	りそなG 48.4% (実質支配基準)	2023/6期	1	+1
P.T. Resona Indonesia Finance (23)	リース (インドネシア)	りそなG 100%	2023/6期	△0	△0
Resona Merchant Bank Asia (24)	ファイナンス・M&A (シンガポール) '17/7月に連結子会社化 直接融資、M&A仲介等を展開	りそなG 100%	2023/6期	2	+2
合計				3	+3

【主要な持分法適用関連会社】

会社名	業務内容		出資割合	直近期	当期利益	前同比
日本カストディ銀行 (25)	信託銀行 (主に資産管理)	日本最大級の資産規模	りそなG 16.6% 三井住友TH 33.3%	2023/9期	3	△1
NTTデータソフィア (26)	システム開発	'17/10月に持分法適用会社化 りそなGrのシステム開発を担う	りそなHD 15% NTTデータ 85%	2023/9期	1	+0
りそなデジタル・アイ (27)			りそなHD 49% 日本IBM 51%	2023/6期	1	+0
DACS (28)			りそなHD 30% NTTデータ 70%	2023/9期	0	△0
首都圏リース (29)	リース	'18/7月に持分法適用会社化 リース機能を活用した ソリューション力を強化	りそなHD 20.26% 三菱HCキャピタル 70.71%	2023/9期	6	△2
ディー・エフ・エル・リース (30)			りそなHD 20% 三菱HCキャピタル 80%	2023/9期	2	△0
合計					15	△3

*1. 海外3社(22)～(24)およびりそなデジタル・アイ(27)は12月決算であり、HD連結の'23/9期決算には6月期決算を反映

円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況

2行合算
(RB、SR)

貸出金

【2023年3月末】

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	(1)	0.9%	0.8%	6.5%	13.9%	22.3%
プライム系ほか変動	(2)	41.4%	0.0%			41.4%
市場金利連動型	(3)	34.0%	2.1%			36.1%
計	(4)	76.4%	3.0%	6.5%	13.9%	100.0%

1年以内貸出金 79.4%

【2023年9月末】

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	(5)	0.9%	0.7%	7.1%	13.2%	22.0%
プライム系ほか変動	(6)	41.4%	0.0%			41.5%
市場金利連動型	(7)	34.4%	1.9%			36.3%
計	(8)	76.8%	2.7%	7.1%	13.2%	100.0%

1年以内貸出金 79.6%

(期中変化)

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	(9)	△0.0%	△0.1%	+0.6%	△0.7%	△0.3%
プライム系ほか変動	(10)	+0.0%	+0.0%			+0.0%
市場金利連動型	(11)	+0.3%	△0.1%			+0.2%
計	(12)	+0.4%	△0.2%	+0.6%	△0.7%	-

1年以内貸出金 +0.1%

預金

【2023年3月末】

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(1)	32.7%	2.6%	10.4%	36.1%	82.0%
定期性預金	(2)	8.6%	5.2%	3.3%	0.7%	17.9%
計	(3)	41.3%	7.8%	13.7%	36.9%	100.0%

【2023年9月末】

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(4)	31.8%	2.6%	10.7%	37.0%	82.2%
定期性預金	(5)	8.9%	4.7%	3.1%	0.8%	17.7%
計	(6)	40.7%	7.4%	13.8%	37.9%	100.0%

(期中変化)

		6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(7)	△0.9%	+0.0%	+0.2%	+0.8%	+0.2%
定期性預金	(8)	+0.3%	△0.4%	△0.1%	+0.1%	△0.2%
計	(9)	△0.6%	△0.4%	+0.0%	+0.9%	-

債務者区分間の遷移状況(2024/3期上期)

RB

■ 与信額ベース*1

		2023年9月末									上方 遷移	下方 遷移
		正常先	要注意先	要管理先	破綻 懸念先	実質 破綻先	破綻先	その他	全額回収 /返済	債権譲渡 /売却		
2023年3月末	正常先	98.2%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.7%	0.0%	-	1.1%
	要注意先	12.7%	78.3%	1.7%	4.4%	0.1%	0.1%	2.8%	2.8%	0.0%	12.7%	6.2%
	要管理先	4.8%	2.2%	87.3%	4.6%	0.3%	0.0%	0.9%	0.9%	0.0%	7.0%	4.9%
	破綻懸念先	0.6%	4.0%	0.9%	85.2%	4.7%	1.4%	3.4%	3.4%	0.0%	5.4%	6.1%
	実質破綻先	0.2%	0.5%	0.0%	0.9%	80.5%	11.4%	6.4%	5.6%	0.8%	1.7%	11.4%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	89.0%	9.5%	1.0%	8.5%	1.5%	-

*1. 2023/3末において各債務者区分に属していた債務者が2023/9末においてどの区分に属しているかを表示
2023/3末時点の与信額をベースに算出
2024/3期上期中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず
2023/9末の「その他」は2024/3期上期中の全額回収・返済、最終処理(債権譲渡・売却等)などでバランスシートから切り離されたもの

金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本

(億円)

	2023年9月末				2023年3月末			
	1年以内	1～5年	5年超	計	1年以内	1～5年	5年超	計
受取固定・支払変動 (1)	2,500	11,387	9,500	23,387	4,000	9,301	6,000	19,301
受取変動・支払固定 (2)	1,390	3,804	4,799	9,994	517	4,785	2,824	8,127
ネット受取固定 (3)	1,109	7,582	4,700	13,392	3,482	4,515	3,175	11,173

国際的な金融規制強化への対応

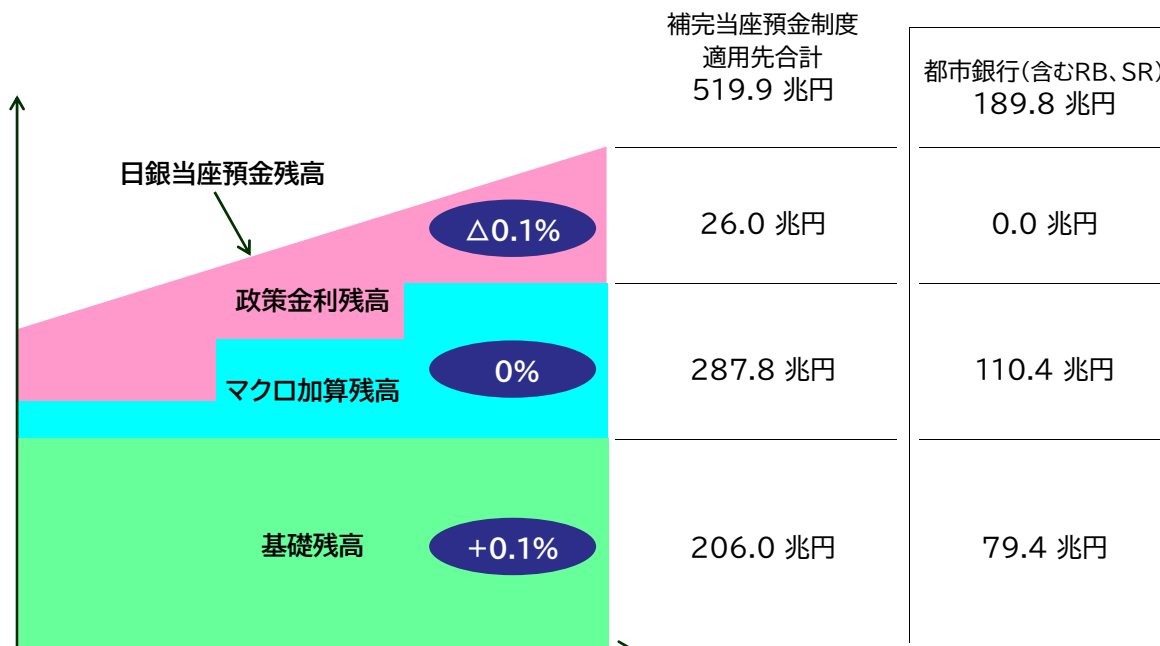
主要な金融規制の動向・当社への影響

- バゼル3最終化をはじめ、目下のところ当社へ重大な影響を与える規制はなく、各規制の適用に向け着実に準備を進めている

主要な規制	規制の概要	動向・当社への影響等
バゼル3最終化 ・標準的手法見直し (信用リスク・オペリスク) ・内部格付手法(IRB)見直し ・標準的手法に基づくフロア	リスク感応度向上・比較可能性の向上等を目的とした信用リスク計測手法見直し、損失データを加味したオペリスク計測手法見直し、標準的手法の参照を義務付ける新しい資本フロアルールの設定等(最終72.5%)	・最終化影響は既に各戦略に織り込み済み ・バゼル3最終化を反映した当社のCET1比率(その他有価証券評価差額金除き)は10.1%程度※ ※2023/9末実績値12.21%に対し、バゼル3最終化(SA・資本フロア見直し等・完全実施基準)によるリスク・アセット増加のみ反映した試算値
流動性規制 (LCR/NSFR)	【LCR】厳しいストレス下での資金流出に備え高品質な流動資産保有を義務付ける規制 【NSFR】低流動性の資産に見合う資本・負債を保有させる規制	・最低水準規制は国際統一基準行が対象
レバレッジ比率	自己資本比率規制を補完する目的で、分子を資本、分母を「リスク加重資産」ではなく「エクスポージャー」とする比率規制	
IRRBB (銀行勘定の金利リスク)	複数のシナリオ下における金利ショックに対する、経済的価値の減少額(△EVE)や収益の減少額(△NII)を測定しつつ、金利リスク管理の強化を求める規制	・「第2の柱」対応であるが、△EVEの基準値としてTier1の15%以内(国内基準行はコア資本の20%以内)が設定されており、基準への抵触はない状況
デリバティブ諸規制 (SA-CCR、CVA等)	デリバティブのエクスポージャーの算出方法見直し、CVA計測手法の見直し等	・SA-CCR(標準的なエクスポージャー算出手法)・規制上のCVAは導入準備中
各種資本バッファー G-SIB/D-SIB、TLAC	資本保全バッファー、カウンターシクリカルバッファー、SIBのバッファーは上乗せ資本規制。TLACは更なる損失吸収力を求める規制	・各種資本バッファーについてはG-SIB/D-SIB、国際統一基準行が対象。TLACはG-SIB等が対象
LIBOR公表停止対応	米ドルLIBORの主要テナーについては2023年6月末、それ以外のLIBORは2021年12月末に公表停止	・計画通り移行対応を完了

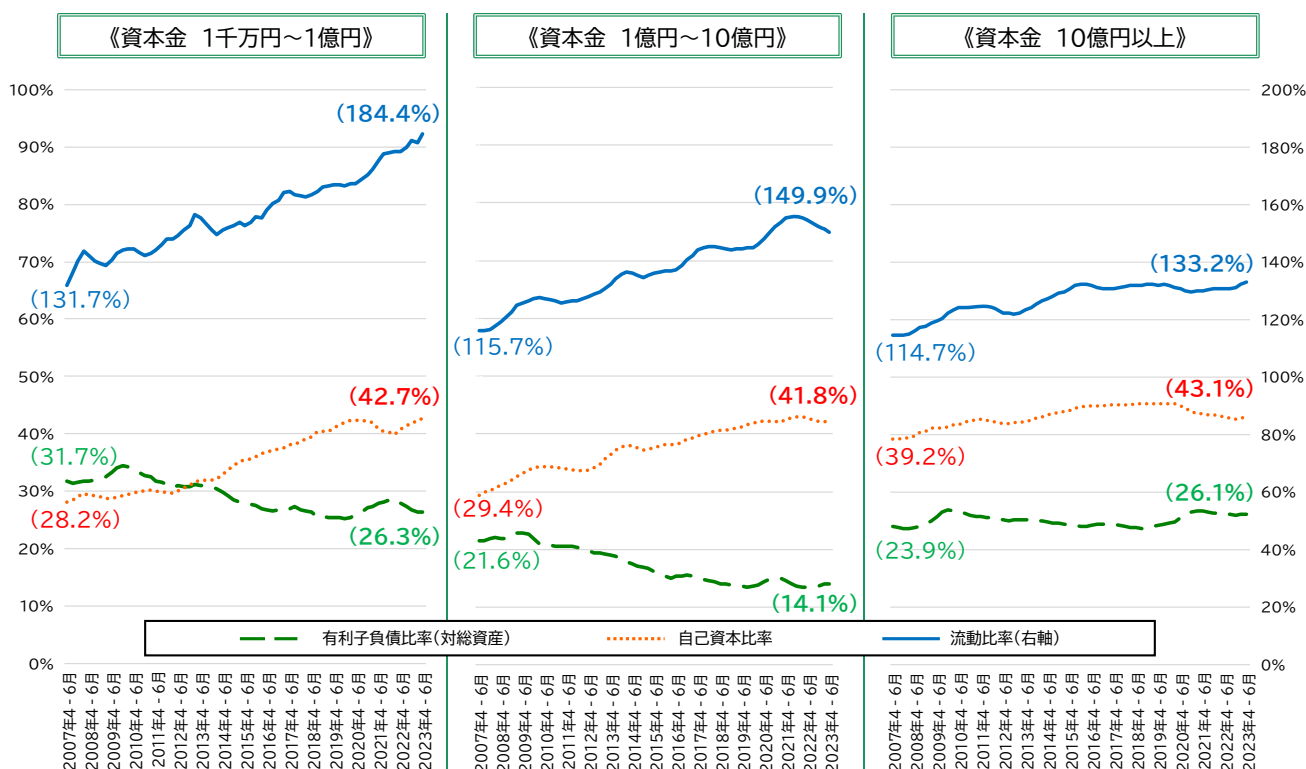
日銀当座預金残高

日銀当座預金平残
(9/16~10/15)



企業規模別安全性指標

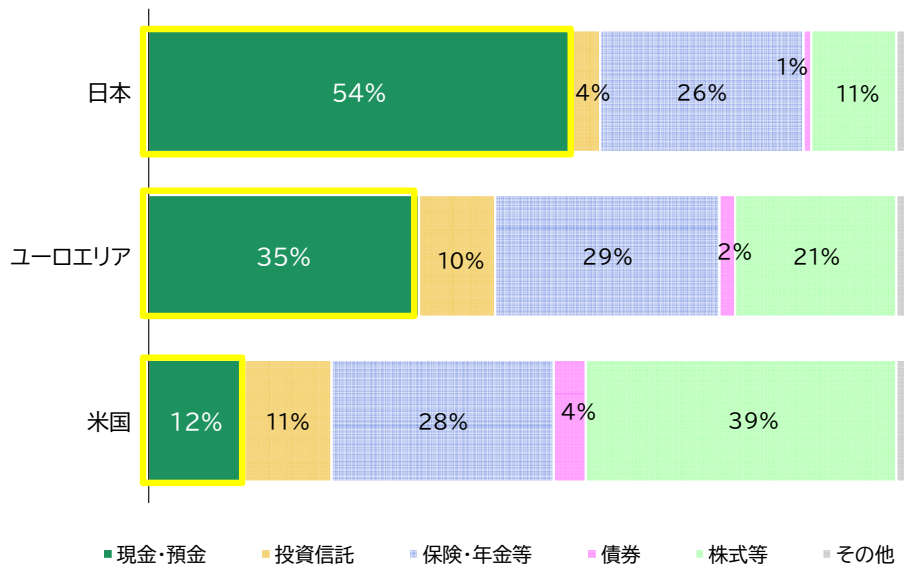
企業規模別安全性指標の推移*1



*1. 財務省「法人企業統計」を基に作成、4四半期後方移動平均

金融資産構成

家計の金融資産構成比*1



*1. 日本銀行調査統計局「資金循環の日米欧比較」(2023年8月)

主要指標の長期推移

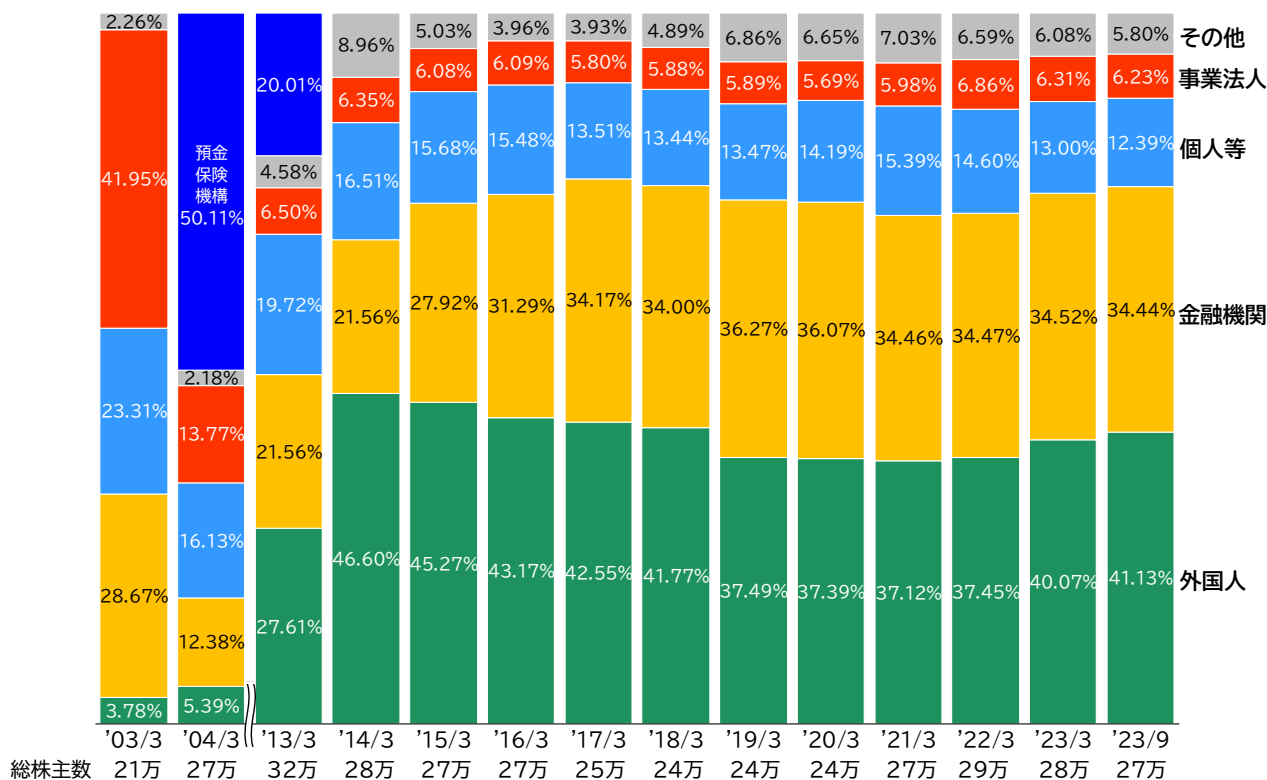
		3行(RB・SR・KO)					KMFG統合後						
		(億円)	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
P L	連結	業務粗利益	6,085	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586	6,391	6,019	6,000
		資金利益	4,300	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311	4,174	4,291	4,193
		フィー収益*1	1,587	1,692	1,687	1,606	1,680	1,877	1,938	1,902	1,914	2,083	2,086
		営業経費	△3,484	△3,577	△3,475	△3,624	△3,606	△4,426	△4,394	△4,265	△4,258	△4,272	△4,130
		株式等関係損益	226	445	△65	251	167	214	101	5	469	455	541
		与信費用	264	223	△258	174	147	101	△13	△229	△574	△587	△159
		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	2,442	1,751	1,524	1,244	1,099	1,604
B S	銀行合算	貸出金(未残)	269,860	277,555	279,321	284,120	289,921	354,785	362,829	367,382	389,423	396,170	414,369
		中小企業等	229,126	234,549	236,458	241,638	247,284	304,733	311,613	313,189	324,077	327,300	330,525
		住宅ローン*2	129,183	131,250	131,880	133,563	133,316	159,685	162,231	163,426	166,107	167,354	167,908
		自己居住用住宅ローン	97,052	99,051	100,151	102,186	102,675	123,747	126,836	129,122	133,215	135,622	137,231
		不良債権比率	1.74%	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%	1.26%	1.18%	1.14%	1.12%	1.32%	1.29%
		政策株式(取得原価)	3,316	3,306	3,515	3,483	3,438	3,654	3,538	3,369	3,252	3,059	2,838
		その他有価証券評価差額	3,328	5,731	4,601	5,554	6,494	6,728	5,983	4,207	6,153	5,212	4,716
ビジネス	銀行合算	投資信託・保険残高(個人)	35,389	37,915	37,517	36,457	36,186	45,697	47,623	45,858	51,287	55,645	55,332
		投資信託・ファンドラップ	19,153	20,709	18,711	17,593	17,337	21,784	22,224	20,170	25,331	28,457	26,669
		保険	16,235	17,206	18,806	18,863	18,849	23,912	25,398	25,687	25,956	27,187	28,663
		住宅ローン実行額*2	14,786	13,529	12,927	14,814	11,749	14,184	15,777	15,063	15,060	14,212	13,618
		自己居住用住宅ローン	11,623	10,422	10,117	11,987	9,390	9,866	12,255	12,327	13,141	12,253	11,683
		不動産収益(エクイティ除)	83	112	135	137	131	131	133	125	106	135	154
		公的資金残高		3,560	1,280	2015/6月完済							

*1. 役務取引等利益+信託報酬 *2. アパートマンションローンを含む(実行額にはフラット35も含む)

格付情報(長期)

	Moody's	S&P	R&I	JCR
りそなホールディングス	-	-	A+	-
りそな銀行	A2	A	AA-	AA
埼玉りそな銀行	A2	-	AA-	AA
関西みらい銀行	-	-	-	AA
みなと銀行	-	-	-	AA

普通株主構成



株主・投資家の皆さまへの情報発信①

りそなグループホームページ



【株主・投資家の皆さまへ】

- IR資料などをご覧いただけます。



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

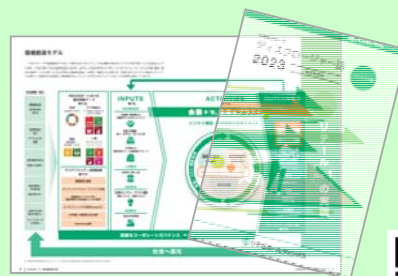
IRサイトの使いやすさ、情報の充実度が評価されています



株主・投資家の皆さまへの情報発信②

りそなグループ統合報告書（毎年7月に発行）

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



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

決算・IRライブラリー（四半期毎）

決算説明資料等を一覧でご覧いただけます。



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

りそなグループ初の社史「りそなグループ 20年のあゆみ－変革への挑戦－」(2023年9月発刊)

公的資金注入に至るまでの1990年代以降の金融危機の時代を序章とし、
グループ再生の20年を本史にあたる第1章から第4章、
そしてりそなのDNAを象徴するような取り組みについて、
携わった人の想いにフォーカスした記事を集めて特集として編纂しています。



<https://www.resona-gr.co.jp/20th/>

