

2024年3月期決算 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

2024年5月20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、説明に入らせていただく。
- ・ 最初に、本日、お伝えしたいポイントを整理している。

- 本資料における表記の定義は下記の通りです。

【HD】 リそなホールディングス※1

【RB】 リそな銀行

【SR】 埼玉りそな銀行

【KMB】 関西みらい銀行※2

【MB】 みなと銀行

※1 リそなホールディングスが2024年4月、【KMFG】関西みらいフィナンシャルグループを吸収合併

※2 【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。

お伝えしたいポイント

1

24/3期着地は、「中計+」に向けた土台作りを進展させた上で、**ガイダンス超過達成**(105.9%)

2

25/3期業績目標は、MB統合関連の一時費用を除けば、**中計の実質1年前倒し**を狙う内容

3

25/3期(目標)**コア収益**は、環境変化踏まえた中計外アパタイトの設定含め、中計(25/3期)比**+70億円***1
資金利益、フィー収益の「双発」でトップラインを牽引

4

企業価値向上に向け、**オーガニック、インオーガニック**各領域で、資本活用は着実に進展
ROE*2 24/3期7.2% ⇒ 25/3期(目標)7.3%、さらなる利上げがあれば、もう一段の本格上昇も想定

5

さらなる企業価値向上に投入可能な経営資源の確保に向け、**政策保有株式の新たな削減計画**を公表
30/3末までに、簿価を2/3以上削減、連結純資産に対する時価割合を10%程度へ

6

株主還元額も着実に増加

24/3期上期 359億円 ⇒ 24/3期下期 407億円 ⇒ 25/3期上期 469億円(見込)

*1、リース2社完全子会社化要因除き

*2、株主資本ベース

りそなホールディングス

2

- ・ 大きく6点。
- ・ 1点目は、2024/3月期の業績。
- ・ HD連結のボトムラインだが、今後のさらなる成長、「中計+」を実現していくうえで、必要となる先行投資やダウンスайдリスクへの手当てを着実に進めながら、年度ガイダンスを超えて着地。
- ・ 2点目は、今年度の業績目標。
- ・ みなと銀行のシステム統合関連費用を除く実質ベースで、中計最終年度の目標であるHD当期純利益1,700億円を実質前倒しで達成すること。
- ・ 3点目は、コア収益。
- ・ 資金利益とフィー収益が「双発」でトップラインを牽引することで、中計比+70億円を目指す。
- ・ 4点目は資本活用。
- ・ 昨年の中計公表時、「資本の本格活用フェーズに入った」と申し上げたが、オーガニック、インオーガニック双方で、成長に向けた投資が進展。
- ・ 昨年度の株主資本ROEの実績は7.2%、今年度は7.3%の期初目標だが、金融政策の動向次第では、ROEについても、本格的な上昇局面となる可能性を秘めている。
- ・ 5点目は、政策保有株式。
- ・ お客さまに新たな価値を提供していくために、そして、りそなグループの持続的な成長、「中計+」の実現に向けて、さらなる成長投資を行う必要があると考えている。
- ・ 具体的には、2030/3月末までに、簿価を3分の2以上削減し、時価・純資産比率で10%を目指すとともに、結果として、3,000億円規模の資本活用余力を捻出する。
- ・ 6点目は、株主の皆さまへの還元拡充。
- ・ 決算公表時に、1株あたり1円の増配予想に加えて、200億円の自己株式取得枠の設定について、公表をさせていただいた。
- ・ スライドの下段、総還元額も着実に増加。

2024年3月期の振り返りと2025年3月期の展望

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)

ご参考資料(決算ハイライト、中期経営計画、ビジネス戦略、その他)

- ・ 目次に沿って説明する。

2024年3月期の振り返りと2025年3月期の展望

- ・ 前年度の振り返りと、今年度の展望。

2024年3月期 決算の概要

■ 親会社株主に帰属する当期純利益：1,589億円

- 前期比△14億円 (△0.9%)、通期目標^{*1}比 105.9%
- 株主資本ROE：7.2%、東証基準ROE：6.0%

■ 実質業務純益：2,113億円 前期比+156億円 (+7.9%)

コア収益^{*2}(特殊要因^{*3,4}除く実質)：1,587億円 前期比△48億円
通期目標^{*5}比 105.8%

- 業務粗利益：6,274億円 前期比+274億円 (+4.5%)

- 国内預貸金利益：前期比△20億円
貸出金平残：同 +3.74%、貸出金利回り：同 △3bps
(政府等向け貸出除き) 同 +3.08%、同 △3bps
下期から反転増益へ(上期△27億円、下期+7億円)

- フィー収益：前期比+48億円^{*3}
4期連続で増益、過去最高益を更新

- 債券関係損益(先物込)：前期比+213億円
前年に実施した外債健全化の反動等により増益

- 経費：△4,165億円 前期比△118億円^{*4}(費用増加)
人財・IT投資を拡充しつつ、計画内でコントロール

■ 与信費用：△356億円 前期比△197億円(費用増加)

通期計画(△380億円)比費消率 93.8%

■ りそなHDと関西みらいFGの合併完了(24/4/1)

■ 政策保有株式削減の新計画を公表

■ 1株当たり配当金予想(25/3期)：年間23円(前年比1円増配)

■ 自己株式取得枠設定(上限200億円)公表

HD連結(億円)	2024/3期 (a)	前期比			2025/3期 目標 (f)
		(b)	増減率 (c)	上期 (d)	下期 (e)
親会社株主に帰属する 当期純利益	(1)	1,589	△14 △0.9%	△1	△13
1株当たり当期純利益(EPS、円)	(2)	67.77	+0.29 +0.4%		
1株当たり純資産(BPS、円)	(3)	1,184.76	+119.45 +11.2%		
株主資本ROE	(4)	7.2%	△0.3%		7.3%
東証基準ROE	(5)	6.0%	△0.5%		
業務粗利益	(6)	6,274	+274 +4.5%	+217	+57
資金利益	(7)	4,216	+23	△73	+96
うち国内預貸金利益 ^{*6}	(8)	3,321	△20	△27	+7
うち円債利息等 ^{*7}	(9)	309	+54	+26	+28
うち信託勘定借利息	(10)	△42	+3 △25	△18	△6
フィー収益	(11)	2,135	+48	△29	+78
フィー収益比率	(12)	34.0%	△0.7%		
信託報酬	(13)	254	+38	+22	+15
うち合同金債	(14)	44	+3 +24	+18	+6
役務取引等利益	(15)	1,881	+10	△51	+62
その他業務粗利益	(16)	△77	+201	+319	△117
うち債券関係損益(先物込)	(17)	△264	+213	+322	△109
経費(除く銀行勘定増減)	(18)	△4,165	△118 △2.9%	△30	△88
経費率	(19)	66.3%	△1.0%		
実質業務純益	(20)	2,113	+156 +7.9%	+187	△30
コア収益(実質ベース)	(21)	1,587	△48 △2.9%	△79	+31
株式等関係損益(売却込)	(22)	601	+62	△144	+206
与信費用	(23)	△356	△197	△25	△171
その他の臨時・特別損益	(24)	△129	△41	△30	△11
税金等調整前 当期純利益	(25)	2,230	△20 △0.9%	△12	△7
法人税等合計	(26)	△646	△13	+9	△23
非支配株主に帰属する 当期純利益	(27)	6	+19	+1	+18

*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
*4. リース2社完全子会社化要因(4Q)：△11億円 *5. 24/3期コア収益目標1,500億円 *6. 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)
*7. 円債利息・金利スワップ収益

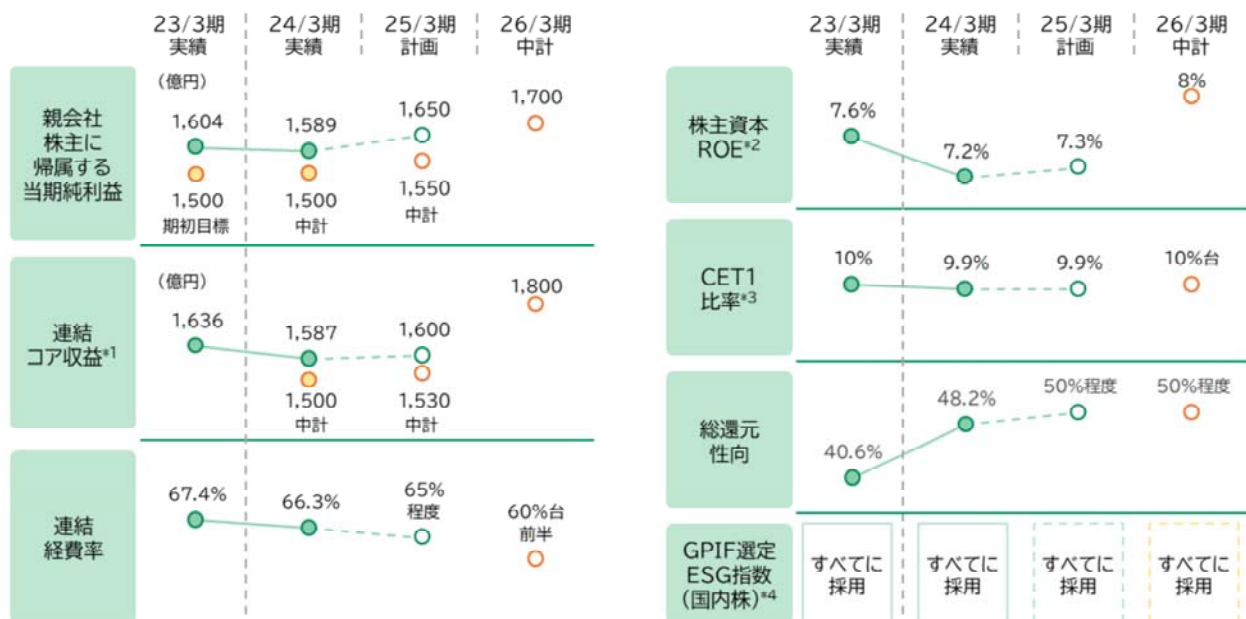
りそなホールディングス

5

- ・ こちらは、前年度決算の概要。
- ・ 右側にHD連結ベースの損益サマリー、左側にそのポイントを記載。
- ・ (1)親会社株主に帰属する当期純利益は1,589億円。
- ・ 前期比△0.9%だが、通期目標1,500億円に対する進捗率は105.9%。
- ・ (20)実質業務純益は、2,113億円、156億円の増益。
- ・ (21)コア収益は、特殊要因を除く実質ベースで1,587億円、前期比△48億円だが、通期目標に対しては105.8%の進捗。
- ・ 上期は前年比△79億円だが、下期は+31億円となり、業績モメンタムは急速に改善していることを、ご確認いただけたと思う。
- ・ コア収益の主な要素として、(8)国内預貸金利益は、前期比△20億円、(9)円債利息等は+54億円、(11)フィー収益は+48億円。
- ・ 右側テーブルにお示しの通り、国内預貸金利益は、中計想定通り、下期にプラス転換。
- ・ フィー収益も、下期は増勢基調が明確となり、通期ベースで4期連続の増益、かつ、過去最高益を更新。
- ・ (17)債券関係損益は、264億円の損失計上だが、前年に実施した外債ポート健全化の反動で、213億円の改善。
- ・ (18)経費は、118億円の費用増となったが、計画内での動き。
- ・ 内訳として、人件費は、処遇改善を含む人財投資等で50億円の増加。
- ・ 物件費は、IT投資の加速に伴うシステム関連の償却費等で66億円の増加。
- ・ (22)株式等関係損益は601億円。前年比62億円の増益。これは、政策株の削減が計画を上回るペースで進んでいることを示すもの。
- ・ (23)与信費用は356億円で、年間計画(380億円)に対する費消率は93%。
- ・ なお、4月1日に、りそなHDとKMFGの合併が完了し、りそなHDの傘下に、4つの商業銀行が並列に繋がるシンプルなガバナンス構造に移行。

中期経営計画の進捗状況

- 24/3期の親会社株主純利益は「中計+」に向けた取り組みを進展させたうえで、通期目標比105.9%で着地
- 同連結コア収益は、目標比105.8%。同下期にモメンタムを得て、25/3期をスタート
- 資本活用を着実に進展させながら、CET1比率は中計比フラットでコントロール



*1. 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、24/3期および25/3期は実質ベース(合同金信影響、リース2社完全子会社化要因除き)

*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)

*3. 国際統一基準、バーゼル3最終化・完全実施、その他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(23/3期まで)、MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数(24/3期以降)、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

リソナホールディングス

6

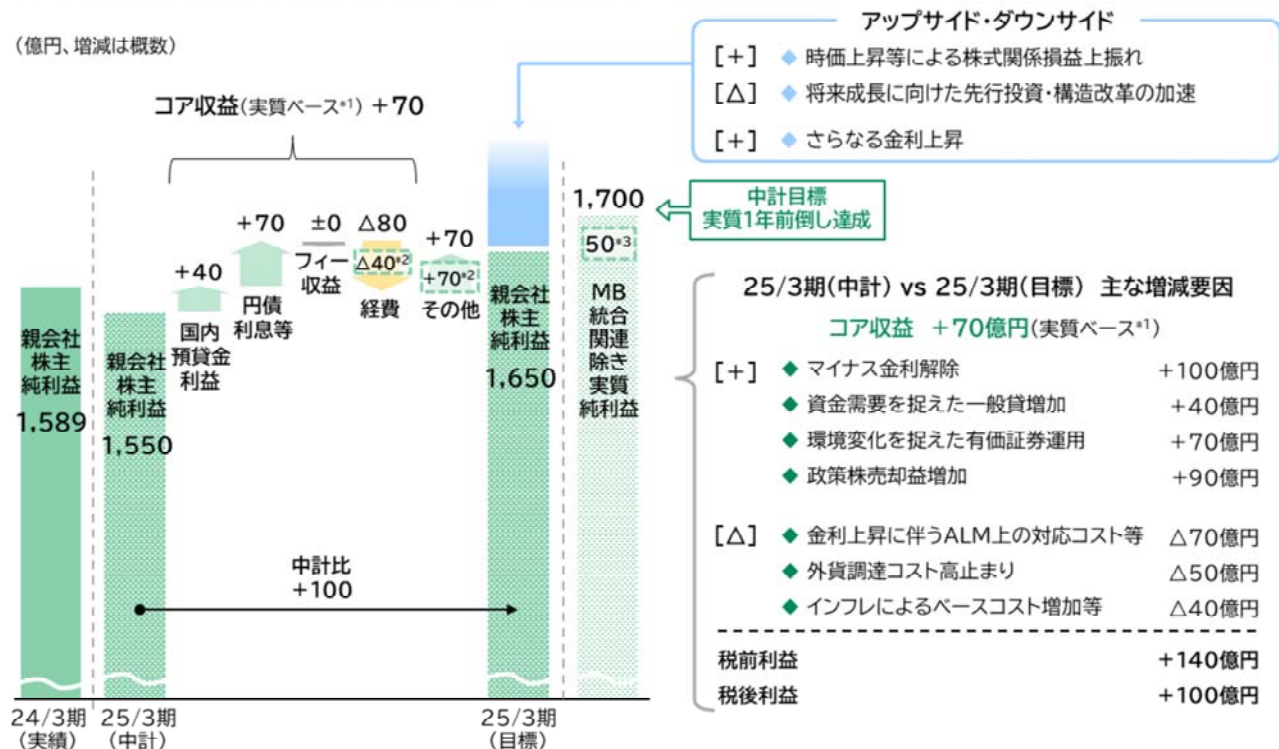
- ・ 中期経営計画の進捗として、主要KPIを整理。
- ・ 中計の達成に向けて、総じて順調に推移しているが、さらなるテコ入れを行っていく。

2025年3月期 業績目標の組み立て(25/3期中計比)

HD連結

■ 中計目標(26/3期 1,700億円)の実質1年前倒しでの達成を狙う内容

- 資金利益のV・R双方からの拡大により、コア収益は+70億円(実質ベース^{*1})



*1. 特殊要因(リース2社完全子会社化要因)を除く *2. リース2社完全子会社化要因(業務租利益+70億円、経費Δ40億円)
*3. 25/3期MB統合関連費用(税後ベース)Δ50億円

リソナホールディングス

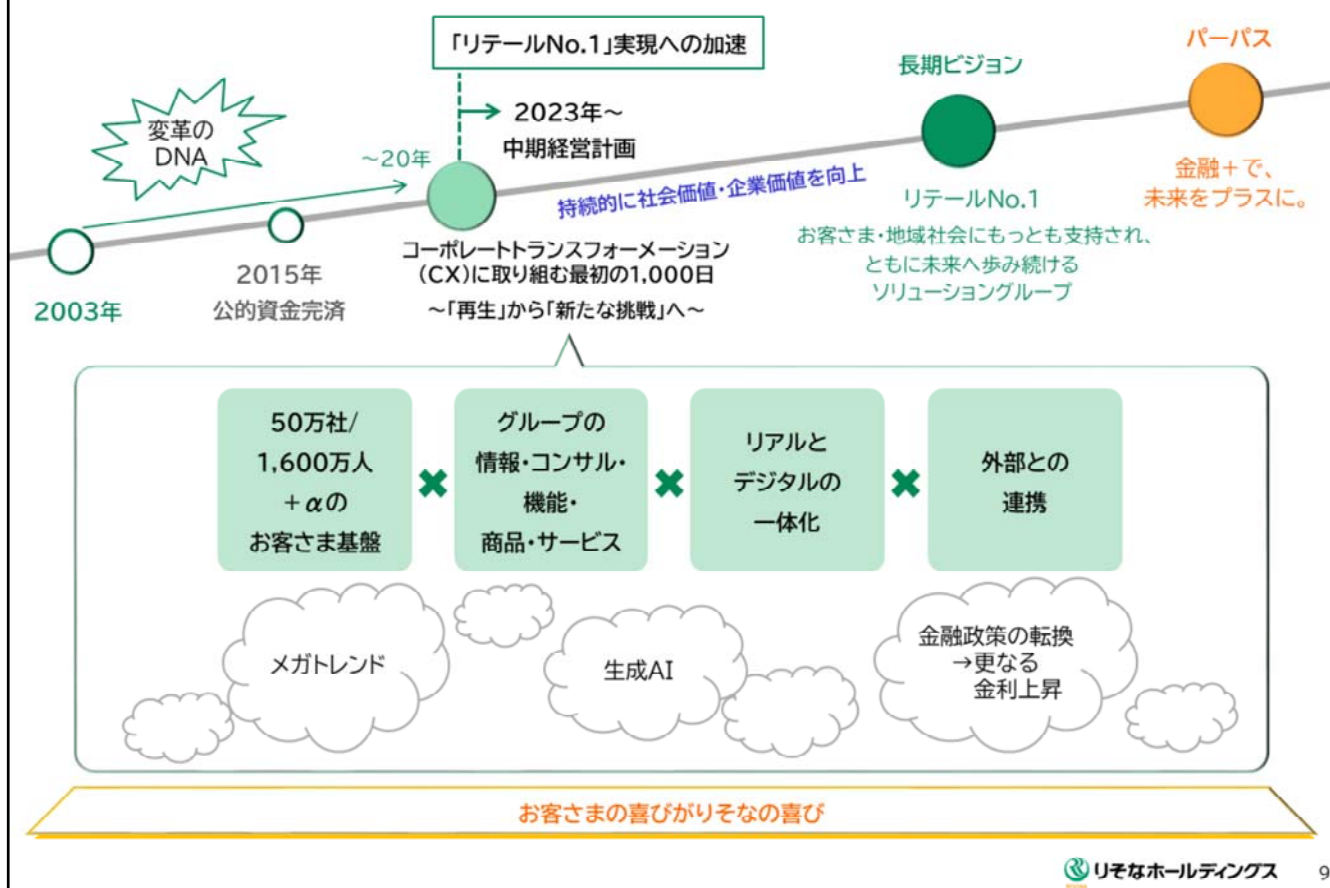
7

- ・ 本年度の業績目標について、中計比でお示ししている。
- ・ 今年度の業績目標は1,650億円だが、冒頭お話しした通り、中計最終年度の目標1,700億円の実質1年前倒しでの達成を狙うもの。
- ・ 中計2年目の目標としていた1,550億円を100億円上回る水準。
- ・ コア収益は、中計2年目の想定水準から+70億円で、円債利息、預貸金利益が牽引。
- ・ 主な増減は、右下に記載の通り。
- ・ マイナス金利解除の影響は、+100億円。
- ・ 一方、流動性から定期性預金へのシフトなど、お客さまの金融行動の変化に対する不確実性等も勘案して、「金利上昇に伴うALM上の対応コスト」をΔ70億円としているが、期中に影響の発現度合等も見ながら、柔軟に見直していく。
- ・ その他、中計比では、相応にアップサイドを狙う計画。
- ・ 右上に、可能性のあるアップサイド、ダウンサイドの要素も記載。
- ・ なかでも、さらなる金利上昇時には、短プラの改定も踏まえて、大きなアップサイドに繋がる可能性があると考えている。

企業価値向上に向けた取り組み

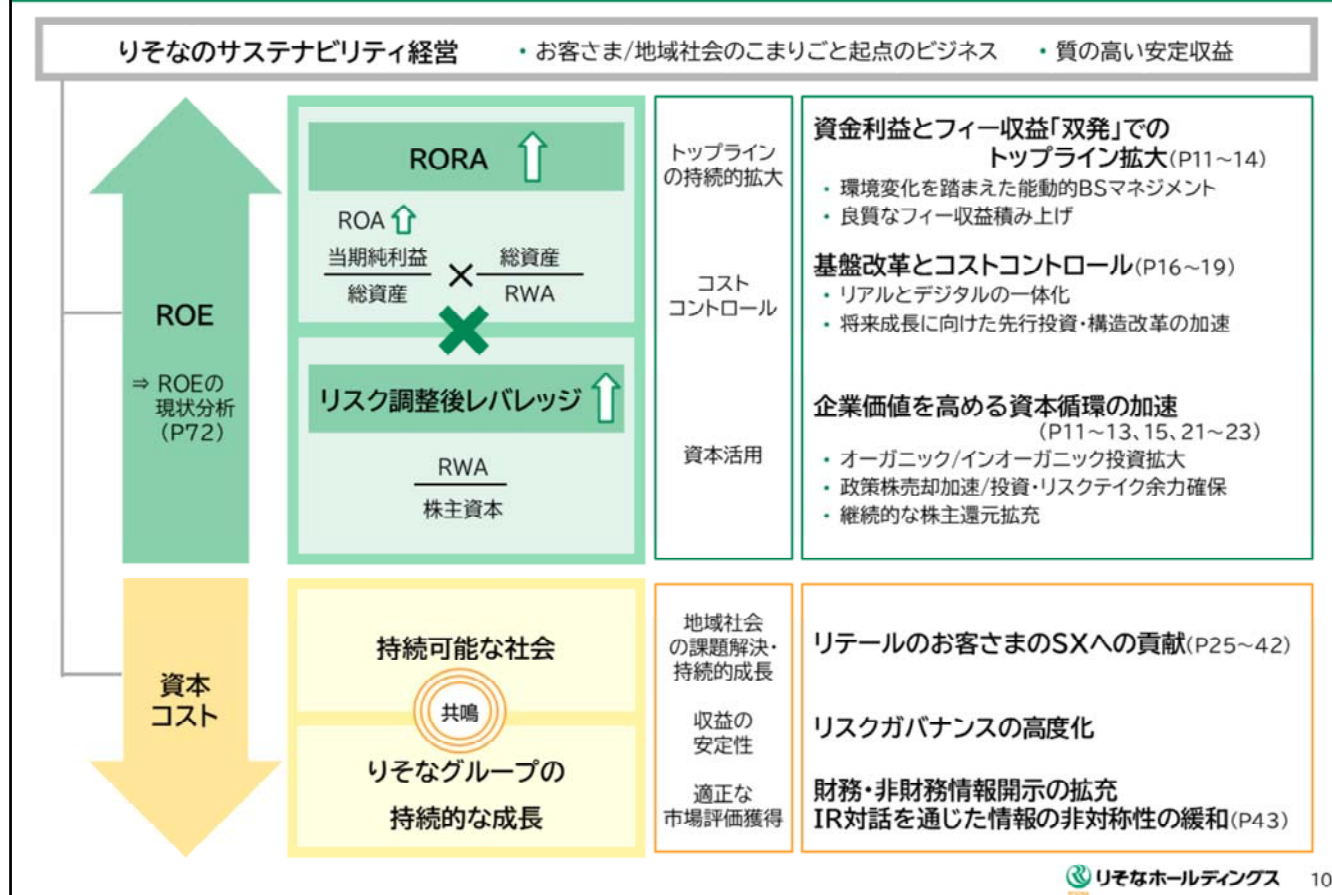
- ・ 企業価値向上に向けた取り組みとして、成長戦略を中心に説明する。

りそなグループが目指す姿・方向性



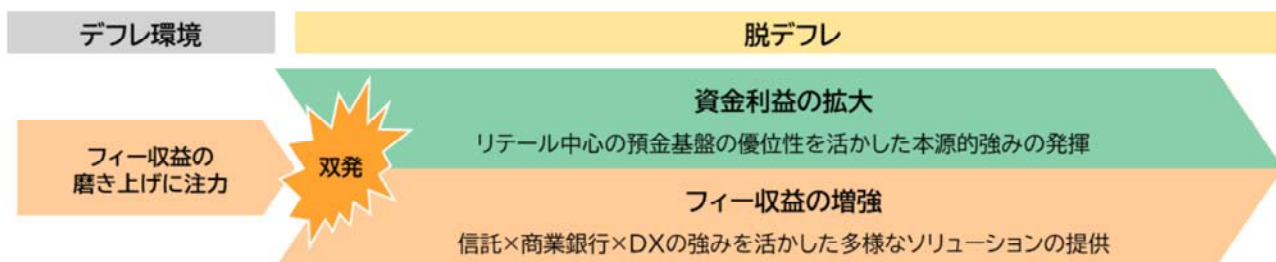
- ・ 我々が長期的に目指す姿。
- ・ 「我々は、お客さまのこまりごと、社会課題を起点にビジネスを考え、グループが潜在的に持つ強みに、イノベーションを掛け合わせることで、お客さま価値の創造とその最大化」を目指している。
- ・ そして、その先に、我々が掲げる「金融+で未来をプラスに。」というパーパスの実現。長期ビジョンとして掲げる「リテールNo.1」が見えてくるものと考えている。
- ・ 一方、取巻く事業環境は、歴史的な転換点を迎えている。
- ・ SXやDXといったメガトレンドに加えて、生成AIなど、大きな技術革新も進んでいる。
- ・ また、金融政策の正常化が進むなかで、お客さま・地域社会のこまりごとは、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、我々も従来の発想や枠組みから脱却し、いち早く変化に適応していくことが不可欠。だからこそ、現中計は、CX/コーポレート・トランスフォーメーションを掲げている。
- ・ 変化は、必ず新しい機会とリスクを連れてくるが、我々の強みを活かしながら、それをいかにチャンスに変えられるかが勝負の分かれ目。
- ・ グループが持つ「厚いお客さま基盤」、「情報・コンサルティング力・商品・サービス・機能」、「リアルとデジタルの融合」「外部との連携」。こうしたキーワードの掛け算が、今後のグループの収益力を高めていく。

企業価値向上に向けた財務・非財務アプローチ



- ・ 企業価値向上に向けた財務・非財務からのアプローチについて整理。
- ・ 「ROEの向上」「資本コストの低減」。双方への取り組みが、市場評価としての株価純資産倍率の向上につながるものと考えている。
- ・ まず、ROEの向上だが、資金利益とフィー収益の双発でROAを反転向上させると共に、プロセス改革を加速させることで、コスト構造そのものを変えることが基本線。
- ・ また、資本の本格活用フェーズにおいて、オーガニック・インオーガニック両面からの成長投資を継続していく。
- ・ さらに、企業価値向上に向けた、資本の好循環を定着させることで、ROEの持続的な成長を目指す。
- ・ 昨年度の株主資本ROEは7.2%、今年度は7.3%の期初目標だが、さらなる利上げを想定すれば、ROEの本格的な上昇も視野に入る。
- ・ 資本コスト低減の観点では、不確実性が高まる時代にあって、リスクを適切にマネージしつつ、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構築していくことが重要だと考えている。
- ・ 加えて、ESGに係る取組強化とあわせて、当社グループの持続可能性を幅広くご理解いただけるよう、財務・非財務双方の開示拡充についても、積極的に取り組んでいく。
- ・ ここから具体的な取り組みについて説明する。

脱デフレ環境における双発ビジネスの展開



【億円、[]内は前年比】		24/3期	25/3期(計画)
資金利益の拡大	【国内預貸金利益*1】	3,321[△20] 1,648[△27] 上期 1,673[+7] 下期	3,403[+81] ✓ V・R双方要因から通期増益転換へ
	【円債利息等*2】	309[+54] 144[+26] 上期 165[+28] 下期	355[+46] ✓ 追加アパタイト投入で増益を継続
フィー収益の増強	【フィー収益*3】	2,110[+23] 1,040[△48] 上期 1,069[+71] 下期	2,220[+109] ✓ 5期連続増益、最高益更新へ

*1. 銀行合算、銀行勘定（譲渡性預金を含む） *2. 円債利息・金利スワップ収益 *3. 合同金信影響除き

リソナホールディングス

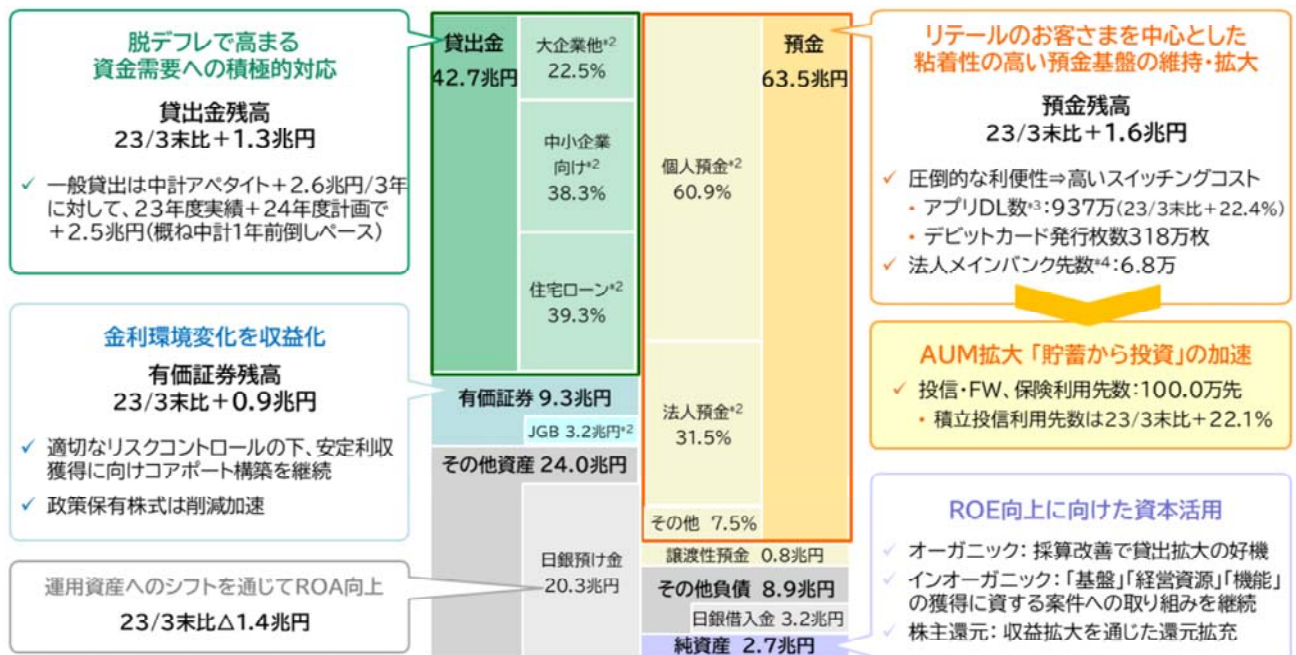
11

- 金融政策の正常化は、金利感応度の高い、当社グループにとって、追い風である。
- リアルとデジタルの融合を掲げて、これまで磨きをかけてきたフィービジネスに加えて、強固なリテール基盤の強みを活かした預貸金ビジネスの再興、有証ポートフォリオの復活を通じて、トップラインのさらなる拡大を目指す。
- 前年度は、預貸金利益、円債利息、フィー収益が、上期から下期にかけて反転、あるいは増益幅の拡大が鮮明となったが、今年度も、そのよい流れを維持・拡大させることが可能だと考えている。

円金利上昇を見据えたBSマネジメント

- 「中計+」の収益実現に向け、①RAF^{*1}高度化、②BSマネジメント強化に取り組む
- 預貸金ビジネス再興、安定利収の獲得に資する有価証券ポートフォリオ構築を通じROAを反転・向上
- 政策保有株式削減で創出する資本の戦略的活用を通じ、成長投資・構造改革を加速

2024年3月末
総資産76.1兆円



*1. リスクアパタイト・フレームワーク *2. 銀行合算 *3. Gr外含む *4. 帝国データバンク(「全国企業「メインバンク」動向調査(2023)」)



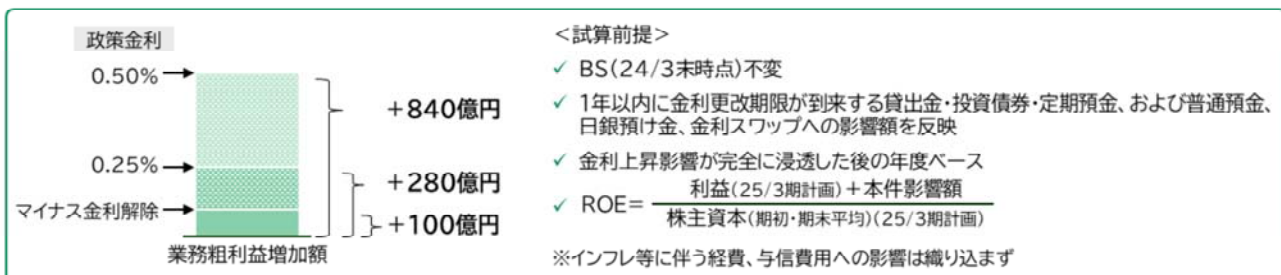
りそなホールディングス

12

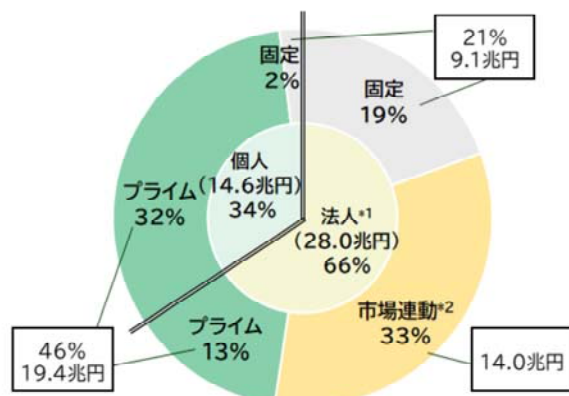
- ・ 前中計期間中のROEは、最終年度に持ち直したものの、特に、コロナ禍での前半は大きな悪化を余儀なくされた。
- ・ その主な要因は、バランスシートが拡大するなかで、低稼働資産が増加したこと。
- ・ 今中計期間においては、金融政策の正常化が進むなかで、より能動的なリスクテイクを通じて、ROAの向上を図っていく。
- ・ 左側、前期の資産サイドの動きとして、日銀預け金から貸出金・有価証券へのシフトがすでに始まっている。そして、今期もこうした流れを加速させていく。今後、金利のある世界においては、負債サイドの粘着性の高いリテール預金の強みがより一層活かしてくるものと考えている。リアルとデジタル両面から、この強みをさらに強固なものにしていく。
- ・ また、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。
- ・ 国内においても、資産運用立国の看板がかかり、国民の皆さんの意識にも変化が起こるなかで、60年を超える企業年金で培ったプロ向けの運用を、より多くのリテールのお客さまに、ご提供させていただくことで、りそなグループの使命を果たしていきたい。

円金利上昇時の収益影響(試算)

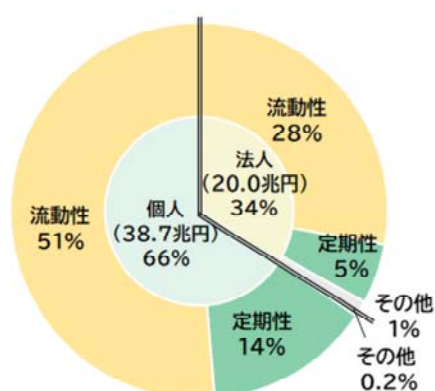
政策金利が0.50%まで上昇でROEは9～10%へ



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

りそなホールディングス

13

- ・ 金利上昇時の影響について。
- ・ 当然、金融政策変更の時期、スピード・深度など変数が多いため、収益インパクトの試算結果は、その前提次第で大きく変化するが、ご質問も多くいただいているので、簡易試算に基づく参考値として、ご参照いただきたい。
- ・ 前期末時点の資産・負債を前提に、そのアップサイドを整理。
- ・ マイナス金利解除の影響を、+100億円として、今年度のガイダンスの中にすでに織り込んでいる。
- ・ 政策金利が、25bpsまで上昇すると、金利更改後の利収が通期ベースで享受できる前提で、累計280億円のトップラインの増加が見込まれる。
- ・ さらに、50bpsまで上昇すると、累計で840億円のトップライン増となり、足下の資本水準をベースにすると、株主資本ROEは9～10%水準まで上昇する試算結果となっている。
- ・ 緩やかなインフレを前提に、これまでの発想・価値観・行動を見直し、「金利のある世界」に、しっかりと適応していく。

良質なフィー収益の積み上げ

新たなビジネスを間断なく投入 ⇒ 幅広くリカーリングフィーが積み重なる構造



積み上げ効果の一例

	2018/3期	2021/3期	2024/3期
◆ ファンドラップ収益*1(17/2月～) [ファンドラップ残高*1]	20億円 2,200億円	56億円 5,368億円	90億円 8,003億円]
◆ デビットカード収益	15億円	33億円	59億円
◆ 承継信託収益	41億円	49億円	65億円
◆ M&A収益	23億円	28億円	40億円
◆ アプリDL数*1(18/2月～)	6.5万DL	367万DL	937万DL
◆ 金融DPF*2提携先数(20/6月～)	—	1グループ2銀行	6グループ7銀行

*1. 法人込、Gr外含む *2. 金融デジタルプラットフォーム

りそなホールディングス

14

- ・ 双発ビジネスのもう一つの柱、フィービジネスについて。
- ・ 上段はイメージ図。新たなビジネスを間断なく投入していくことで、幅広くリカーリング型のフィー収益を積み上げていく。
- ・ 下段はその一例。
- ・ ファンドラップ収益は6年間で4.5倍。100億円ビジネスを視野に入れている。
- ・ デビットカードの収益も、6年間で、15億円から59億円と4倍に拡大し、今後も成長軌道を辿る。
- ・ グループアプリは、1,000万DL目前まで迫り、ビジネス構造そのものを変えていく。

インオーガニック戦略の積極展開

ROE向上に資するインオーガニック投資を拡大

共創を通じた新たな価値提供

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

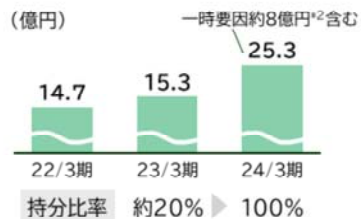
「既存業務と親和性の高い」
「金融の枠組みを超えた」
③機能拡充

2024/3期実績

リース2社*1完全子会社化

ROIC 10%程度

【リース2社の合算当期利益推移】



2024年4月1日
2社合併
りそなリース
へ商号変更

グループ銀行との連携強化
さらなるシナジー発揮

デジタルガレージとの資本業務提携強化

ROIC 10%程度を展望(6年目)

デジタルガレージ(DG)

日本最大級の決済代行事業者
100万超の加盟店

データ
マーケティング

スタートアップ
累積投資社数400社以上

23/12月 資本業務提携強化 持分比率 約2% ▶ 約12%

✓ 決済・金融ビジネスの深化 ✓ 「金融+」の新たな価値の創造

2024年4月1日

一体運営体制の強化
RKS*3株式をDGへ20%譲渡

スタートアップ投資開始
130億円のCVCファンド

*1、ディー・エフ・エル・リース、首都圏リース *2、首都圏リース：旧子会社特別配当 *3、りそな決済サービス

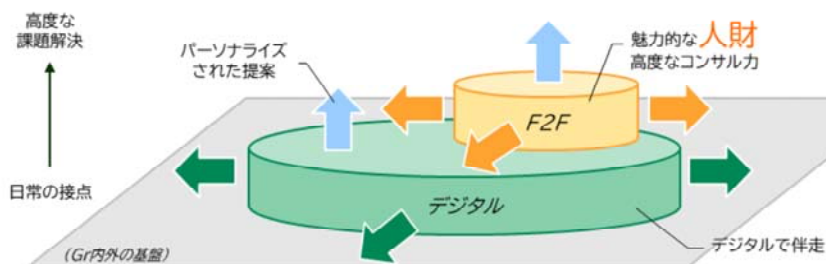
りそなホールディングス

15

- ・ インオーガニック戦略。
- ・ 「お客さまにどのような価値を提供できるか」ということが常に出発点だが、そのうえで、「お客さま基盤」「経営資源」「機能」の拡充に向けて、資本を活用していく。
- ・ 中計初年度の実績として、スライドの下段に記載した2つの案件を完了させた。
- ・ いずれも、中長期的なROEの向上に資する案件。
- ・ 引き続き、お客さまのこまりごと、お客さまのニーズを起点に、良質な案件の発掘を進めていく。

リアルとデジタルの一体化

「100%デジタルで繋がる日常」×「特別なリアルの瞬間」の実現



DX銘柄
Digital Transformation

3回受賞
2020年、2021年、2023年

“満足を超える感動”を提供する人財の育成

プロフェッショナルの育成・確保

■ 複線型人事制度*1

- 20のコースを用意し、全員がプロを目指す体系
- 多様なこまりごとの解決に資する社内外研修
 - リそなアカデミー卒業生 約470名
(19/7月 第1期～24/11月 第9期(予定))

■ 採用ポートフォリオの見直し

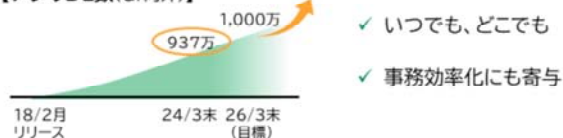
【専門・キャリア採用割合*2】



“お客さまのこまりごと”に向き合う時間を最大化

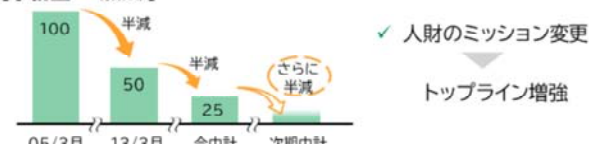
最大の取引チャネル／アプリを通じた双方向コミュニケーション

【アプリDL数(Gr内外)】



AI、デジタル活用による業務プロセスの解体・再構築

【事務量*3 (指数)】



*1. RB、SRおよび一部のGr会社が対象

*2. 採用数に占める新卒(専門系)＋キャリア採用の割合

*3. 営業店事務量(RB)

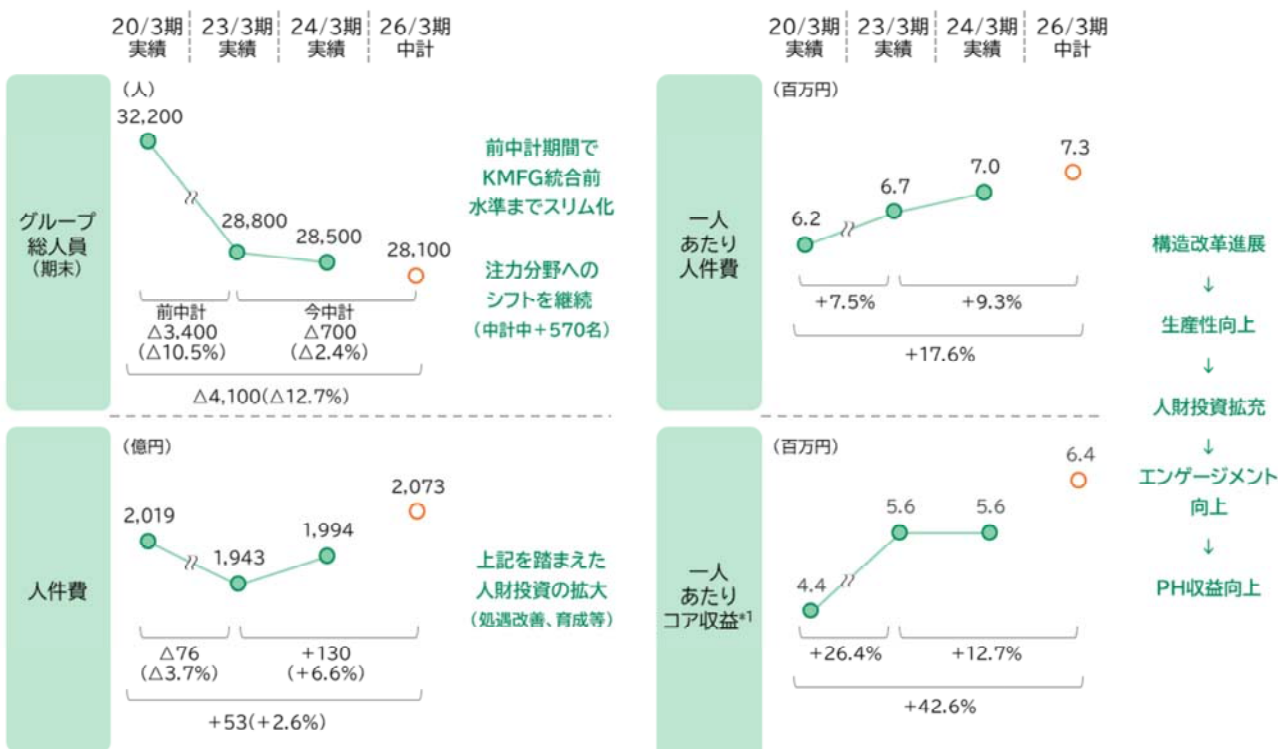
リそなホールディングス

16

- ・ 構造改革、基盤強化の観点。
- ・ 上段は、我々が実現する世界観。
- ・ すべてのお客さまとデジタルでつながり、そのうえで、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、これが次世代リテール金融にとって不可欠な流れ。
- ・ 個人・法人分野ともに、日常の金融については、自然な流れとして、デジタルとデータにシフトしていく。
- ・ 一方で、難易度の高い金融ニーズは存在し続ける。これは、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。
- ・ そのために、人的資本、知的資本への投資を加速していく。
- ・ 左下、プロフェッショナルの育成・確保という観点では、例えば、昨年度の採用について、専門・キャリア採用の割合が半数近くまで上昇。
- ・ 右下、業務プロセスの解体・再構築も加速させていく。
- ・ 事務量は、2005年比で4分の1という水準まで減少しているが、まだ道半ば。今後はAI等のフル活用を含め、業務プロセスそのものの再構築を実現していく。
- ・ 人的資本、知的資本への先行投資について、少し補足する。

人的資本への先行投資

持続的成長・構造改革(CX)を支える人財への投資拡充



*1. コア収益(国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費)/人員数

リソナホールディングス

17

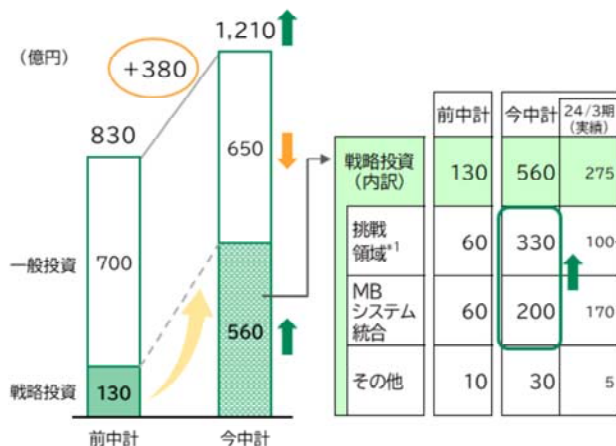
- まず、人的資本。
- 左上、我々は、継続的に構造改革を進めることで、生産性の向上を図ってきた。前中計の3年間に、戦略領域への人員シフトを進めながら、グループ総人員を既に3,400名削減。
- これは、KMFG統合前の水準。
- 現中計では、この過程で獲得した経営体力を、再投資に振り向けることで、次世代に向けた組織能力の底上げを目指す。
- 前中計がスタートした2020/3期から、現中計の最終年度となる2026/3期までの6年間の動きで説明する。
- 左側、グループの総人員は△12.7%となるなか、総人件費は+2.6%の見込み。
- 右側、この間、一人当たり人件費は17.6%上昇するが、一人当たりコア収益は、それを上回って42.6%上昇する見込み。
- 今後は、業務プロセスの解体・再構築等を通じた生産性の大幅な向上と、人財投資の拡充のバランスが重要になると考えている。

知的資本(IT)への先行投資

持続的成長・構造改革(CX)を支えるIT/システムの次世代化

■ CX、トップライン増強に資する戦略投資を拡大

【IT投資額】

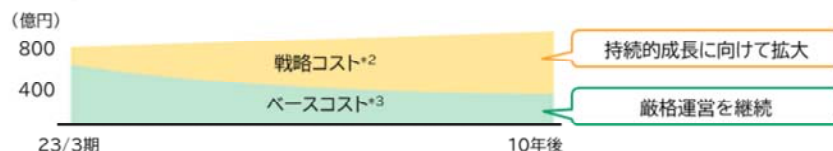


主要施策の概要と期待効果

- プロセス改革により生産性向上/トップライン増強へ

主な案件	期待効果(23/3期~10年後)
信託・年金システム再構築	✓ 年金残高 倍増へ(+5兆円) ✓ 既存業務の大部分を効率化
住宅ローン関連システム再構築	✓ 年間実行額 倍増へ(+1兆円) ✓ 業務削減(審査業務) △6割
次期融資システム構築	✓ 融資課 業務改革 → お客さまと向き合う時間を極大化
- MBの事務・システム統合: 25/1月(予定)
 - ✓ 店頭のデジタル化(店頭タブレット導入、ロケーションフリー)
 - ✓ 店頭・後方事務を半減(Gr共通プラットフォームの活用)

【ITコスト】 ※計画値をイメージ化



*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

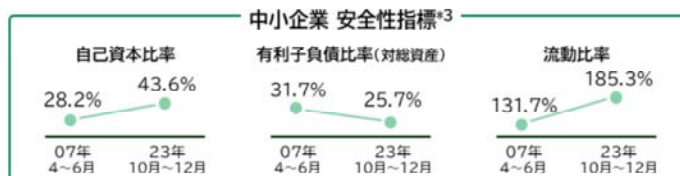
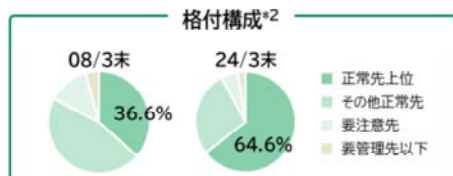
- ・ 知的資本・IT投資について。
- ・ 左の図、戦略投資については、中計期間中に前中計比+400億円、拡大させる計画。
- ・ その内訳は、挑戦領域が330億円、MBのシステム統合が200億円。
- ・ 右側に、主要施策とその期待効果を記載している、全て次世代を支えるCX、トップライン増強に振り向ける。
- ・ 下段は、長期的なITコストのイメージ。
- ・ 戦略投資は、今後も拡大をさせるが、業務プロセスの再構築、ベースコストの低減を通じて、戦略投資の原資を捻出していく。

クレジットコストコントロール

分散された与信ポートフォリオ ⇒ 金利上昇局面においても一定のリスクコントロールが可能と想定

■ 与信費用比率長期平均(含むリーマンショック時)は△11.5bps。中小企業のリスク耐性は改善基調

【与信費用比率*1 長期推移】



■ 良質な住宅ローンポートフォリオ

長期・有担保

厳格な審査モデル ⇒ 審査金利には相応のストレス

【住宅ローンの最終ロス率*4の推移】



*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. RB+SR、与信残高ベース *3. 財務省「法人企業統計」を基に作成、4半期後方移動平均、資本金1千万~1億円

*4. 住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アバマン

リソナホールディングス

19

- ・ クレジットコストについて。
- ・ さらなる金利の上昇も想定されるなかで、投資家の皆さまから、与信費用の動向についても、ご質問を多くいただいているので、説明スライドを1枚挟んでいる。
- ・ 今後の経済環境の変動を正確に予測することはできないが、緩やかな金利上昇を前提とすれば、小口分散された当社の与信ポートフォリオを踏まえると、リスクコントロールは十分可能。
- ・ 皆さまからは「巡航速度の与信費用水準は？」という質問をいただくが、上段に与信費用比率の長期推移をお示ししている。
- ・ リーマンショックという大きな金融・経済危機時の計数も含めてだが、その平均値は11.5bpsという水準。
- ・ 一つの目安になるかと思う。
- ・ その下には、当社のお客さまの社内格付の構成と、中小企業の安全性指標の推移に係るデータをお示ししている。
- ・ 企業のリスク耐性は大きく改善傾向にあることをご確認いただけたと思う。
- ・ 下段は、住宅ローンの最終ロス率だが、極めて低位に推移。
- ・ 住宅ローンは、長期・有担保の貸出金であり、また、相応のストレスをかけた金利を用いて審査をしている。
- ・ 金利上昇局面を見据えても、良質なポートフォリオ。

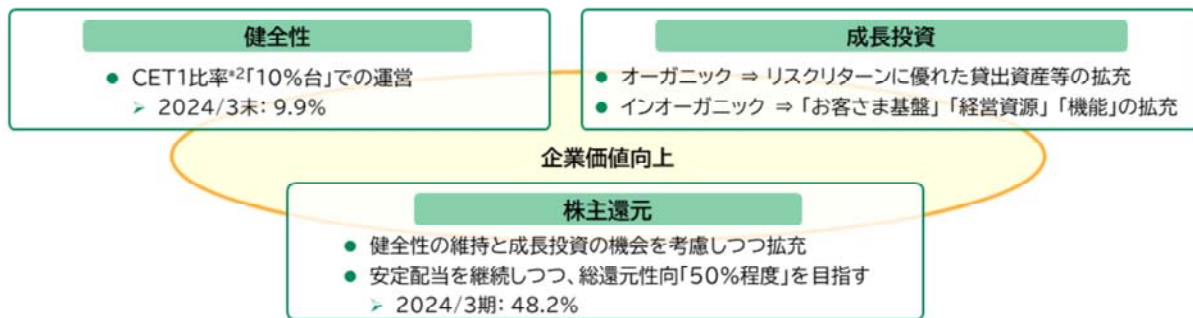
資本マネジメント

- ・ 資本マネジメント。

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

➢ ROE：24/3期(実績)7.2%、25/3期(目標)7.3%



■ 2024年5月公表の株主還元拡充アクション

【株主還元の推移】

■ 配当総額
■ 自己株式取得^{*3}

(億円)



*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・完全実施、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. 自己株式を除く

*5. 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

リソナホールディングス

21

- ・ 上段は、現中計における資本マネジメントの方向性。
- ・ 成長投資は、オーガニック、インオーガニックとも、堅調に推移。
- ・ 2024/3末のCET1比率は9.9%、中計比フラットでのコントロールとなっている。
- ・ 下段は、株主の皆さまへの還元額の推移。
- ・ 今年度も中計に掲げた「総還元性向50%程度」という目標を達成すべく、業績面の改善を示しながら、しっかりと取り組んでいく。

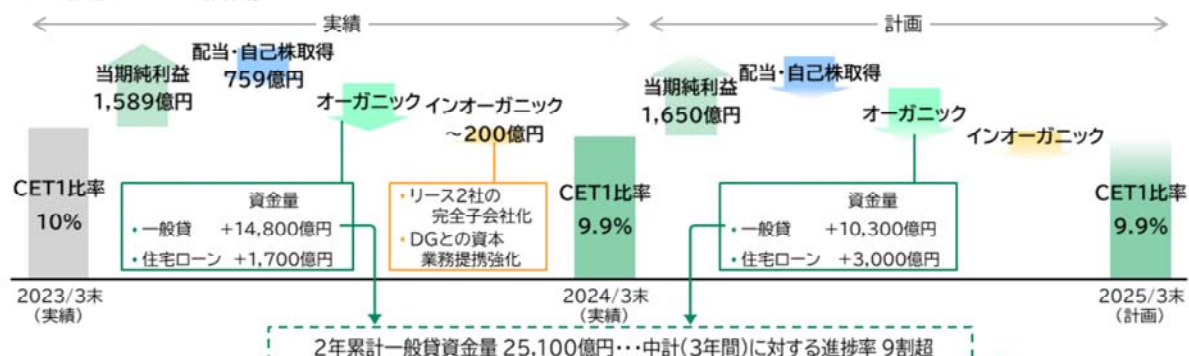
資本活用イメージ

■ 中計における資本アロケーション



■ 収益は中計を上回る進捗 ⇒ オーガニック領域主体に中計アロケーションを上回るペースで成長投資を拡大

【24/3期実績+25/3期計画】



リソナホールディングス

22

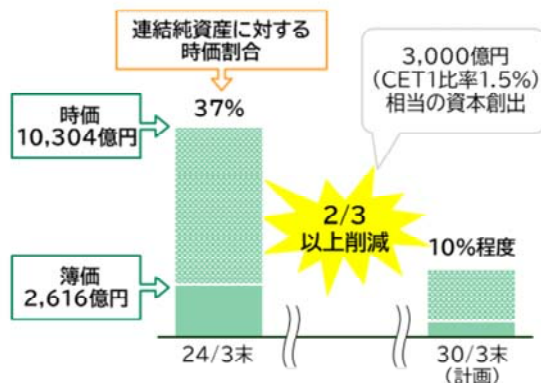
- ・ 中計における資本アロケーションと活用のイメージ。
- ・ 下段が、「前年度実績+今年度計画」。
- ・ 収益が計画を上回って進捗するなか、オーガニック領域を中心に、計画を上回るペースで成長投資を拡大させている。
- ・ 特に、事業性の貸出が強く、一般貸の資金量は、2年間で中計3年間の想定9割を超える水準。

新たな政策保有株式の削減計画

お客さまに対する新たな価値の創造/
成長投資・構造改革に充当可能な経営資源を創出

政策保有株式削減^{*1}ペースの大幅な加速

2030/3末までに簿価^{*2}で **2/3以上削減**



2030/3末までに連結純資産に対する時価割合を **10%程度へ**

20%水準には最速3年で到達・通過

持続的成長に向けた投資の加速

「お客さまのこまりごと」
「社会課題」
解決

新たな挑戦
CX実現に必要な
構造改革・基盤強化

<具体的な活用領域>

- オーガニック領域
 - ✓ インフレ環境下での資金需要拡大、サステナブルファイナンス、エクイティ・ソリューションの提供力強化
- インオーガニック領域
 - ✓ 基盤・経営資源・機能獲得に資する案件への対応力引上げ
- 構造改革・基盤強化
 - ✓ IT・人財投資拡大、構造改革費用の捻出

収益拡大

資本効率向上

株主還元拡大

*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政策投資株式を減価対象としています。
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

りそなホールディングス

23

- ・ 政策保有株式について。
- ・ 今回、公表した新たな削減計画について、ご説明する。
- ・ 本件は、お客さまに新たな価値を提供するために、そして、我々が持続的な成長を遂げていくために必要となる経営資源を確保していくということが出発点。
- ・ 左側、簿価ベースでは、6年間で、現行の簿価残高を3分の2以上削減。
- ・ これは、2003年3月、りそな発足を起点とすると、2030年までに、簿価ベースで94%の削減を目指す計画。
- ・ 時価ベースでは、2030年までに、連結純資産に対する時価割合を10%程度まで低減させるもの。
- ・ なお、通過点だが、20%水準は、最速3年で到達・通過できるものと考えている。
- ・ ただ、年度毎の削減は、イーブンペースとはならない可能性が高いと考えている。
- ・ また、時価も上下両方向で相応の振幅が想定されるところ。
- ・ 従って、今年度の売却益のPL計画への読み込みは、こうした不確実性も勘案する前提としているが、順調にいけば、売却益が上振れる可能性もあると考えている。
- ・ 本計画を通じて、資本換算で3,000億円規模の経営資源を確保することが可能だと考えているが、今後については、オーガニック、インオーガニック両面での成長投資を加速させていく。
- ・ こうした資本循環のポジティブなサイクルから生成される収益のアップサイドを源泉に、株主還元についても持続的に拡大できるよう取り組んでいく。

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)

- ・ ESGへの取り組みについて。
- ・ 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。
- ・ 我々自身が広く学び、いち早く変化に適応しながら、お客さまのSXを二人三脚でサポートすべくESGに取り組んでいく。

サステナビリティ長期指標

持続的な社会価値・企業価値の向上を目指して

		2022年度	2023年度	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	1,180万件	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)	1.8兆円	3.7兆円	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)	(2022年度実績集計中) 2023年度統合報告書にて 開示(24/7月)予定	100~ 130gCO ₂ e/kWh
	カーボンニュートラル目標 (Scope1, 2)	2013年度比 △43% (2021年度)	2013年度比 △56% (2022年度)	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*1 女性ライン管理職比率*1	15.3% 13.4% 31.4%	12.1%*2 14.8% 32.8%	30%以上 20%以上 40%以上
	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%	70.0%	比率の向上
従業員にとっての 価値				

*1. HD、RB、SR、KMB、MBの合算、2023年度まではKMFGを含む *2. 2024年4月1日時点

りそなホールディングス 25

- ・ こちらは「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。
- ・ 常にお客さま目線、そして長期目線が不可欠であり、単年度の数字に一喜一憂することはないが、それぞれ目標に向かって着実に進展しているものと考えている。
- ・ 1番上のお客さまに向けたソリューション提供件数を示す「価値創造力指数」は、1年前の1,050万件から増加。
- ・ 2番目の「リテール・トランジション・ファイナンス」は、1年前の累計1.8兆円から倍増。
- ・ 1番下、従業員調査における「仕事・生活の充実度」のポジティブ回答割合を示す「Well-being指数」も69.3%から70.0%に上昇。
- ・ E、S、Gに係る個々の説明スライドはこれ以降に掲載している。
- ・ スライドの枚数も増やしているので、後ほどご参照いただきたい。
- ・ 私からの説明は以上とさせていただきます。

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強化

2023年度 取扱高 : 1.9兆円 中計目標(3兆円/3年)に対して64.1%の進捗率

累計取扱高(21/4月~) : 3.7兆円 (目標:2030年度までの累計取扱高10兆円)

■ 日本のSDGs/SX実現に必要な中小企業

企業数
約99.7%^{*1}

従業者数
約70%^{*1}

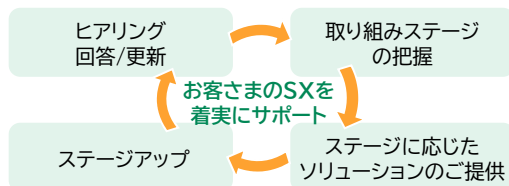
付加価値創造
約53%^{*1}

<リそなの使命>

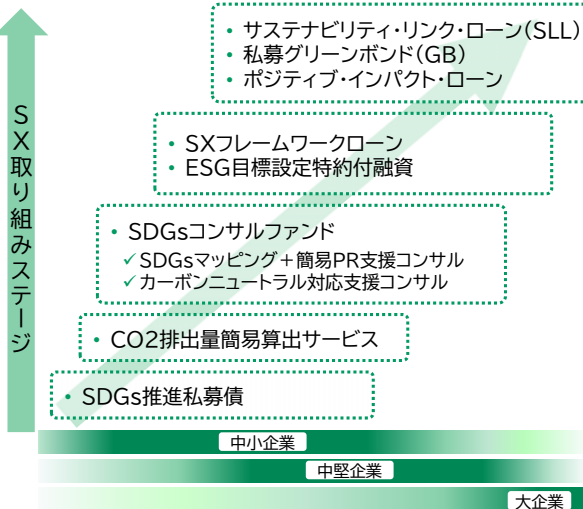
お客さまそれぞれの取り組みを、大きな社会的インパクトに転換

■ 対話の深化(伴走型支援の強化・24/4月~)

- CN^{*2}に向けたお客さまの取り組みフローを当社基準で体系化
- ヒアリングを通じて、現在のステージと次に取り組むステップ、対応する当Grソリューションを明確化



■ 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
- SX住宅ローンの取扱(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」 *2. カーボンニュートラル

リそなホールディングス 26

E(環境): カーボンニュートラル① ~Scope1、2~

リ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

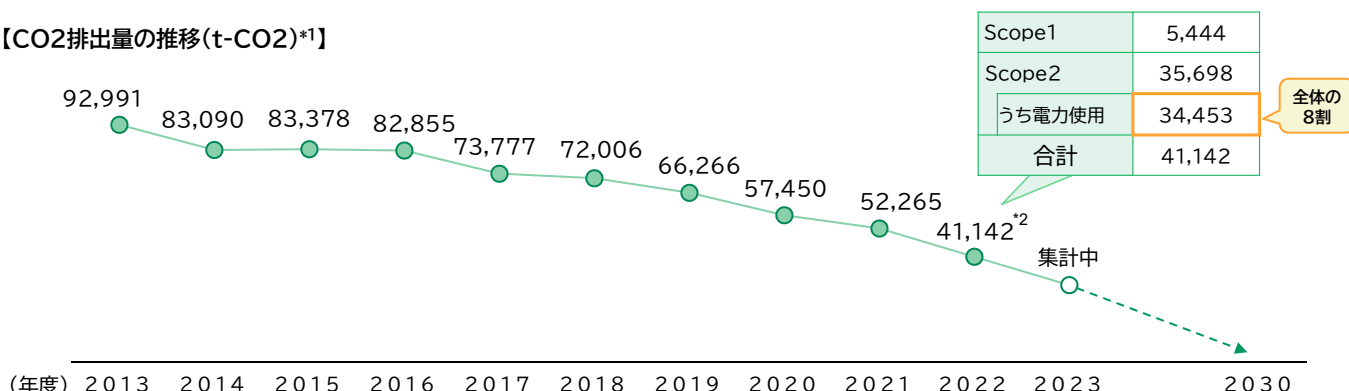
■ 目標(2030年度までに実質ゼロ)達成に向けた対応策

- 排出量の約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年度までに本店・センター等の電力使用の多い施設の電力切り替えを終え、2023年度は営業店の切り替え対応へシフト
- 2025年度までに、自社が電力契約する物件について100%再エネ等電力に切り替えることを目指す

【再エネ等導入実績】

2021年度				2022年度				2023年度			
RB	SR	KMB	MB	RB	SR	KMB	MB	RB	SR	KMB	MB
りそなGr 大阪本社	本社 営業店 (2拠点)	びわこ ビル	本社	システム・ 事務センター	営業店 (5拠点)	心斎橋本社 営業店 (49拠点)	西神ビル	営業店 (127拠点)	浦和中央ビル 営業店 (83拠点)	営業店 (20拠点)	営業店 (8拠点)

【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

電力の使用による排出量は、エネルギー使用量に各購入先電気事業者の基礎排出係数または調整後排出係数を乗じて算定

*2. 2022年度の実績については、デロイトトーマツサステナビリティ株式会社による独立した第三者保証を受けています

リそなホールディングス 27

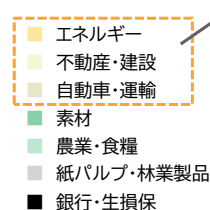
E(環境): カーボンニュートラル② ～Scope3～

投融資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

- 投融資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】

※ 23/3末実績は集計中(24/7月発行の統合報告書にて開示予定)

	算出対象 排出量スコープ	指標	実績(22/3末)	投融資額
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* - 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～

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

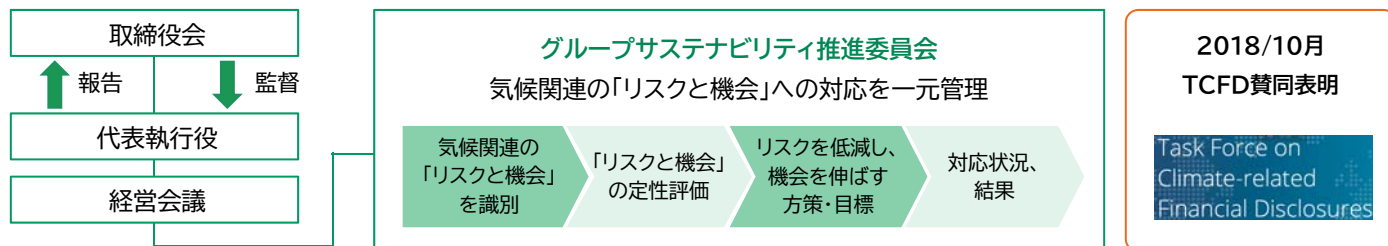
	計算式	カバー率*1	データ品質 スコア*2
電力セクター	$\sum \left(\text{投融資先の炭素強度 (gCO2e/kWh)} \times \frac{\text{投融資先への当社投融資額}}{\text{集計対象先全体への当社投融資額合計}} \right)$	85%	2.1
石油・ガス セクター	$\sum \left(\text{投融資先の排出量 (MtCO2e)} \times \frac{\text{投融資先への当社投融資額}}{\text{投融資先の借入・資本合計}} \right)$	100%	3.0

■ 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与信に積極的に取り組むとともに、投融資先との対話・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与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、リテール向け与信のFinanced Emissionsの把握と削減に努める

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^{*1})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】 ✓ 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)
		【法人のお客さま向け】 ✓ 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

【CDPスコア^{*2}】

りそなHD	A-
SMFG	A-
MUFG	A-
みずほFG	A-
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%
(24/3末)

^{*1}、山頂除去方式と呼ばれ、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}、「CDP2023気候変動」(CDPサイトより、2024年5月1日時点) ^{*3}、TCFD提言におけるセクター定義に基づく

りそなホールディングス 30

S(社会): ダイバーシティ&インクルージョン①

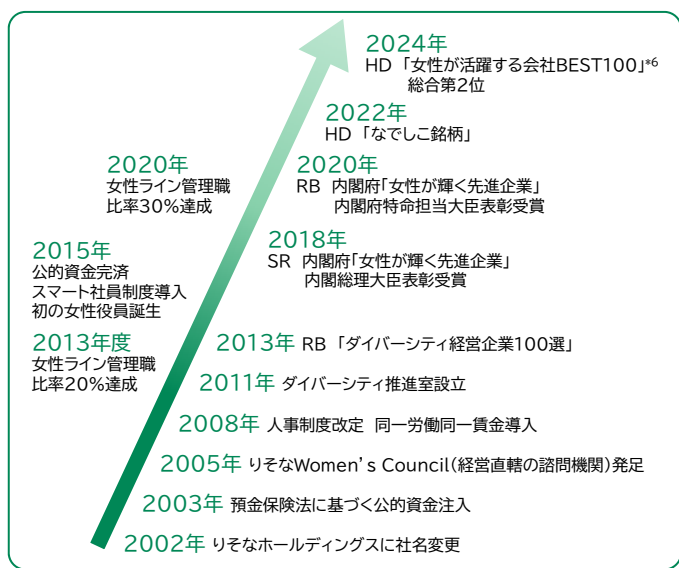
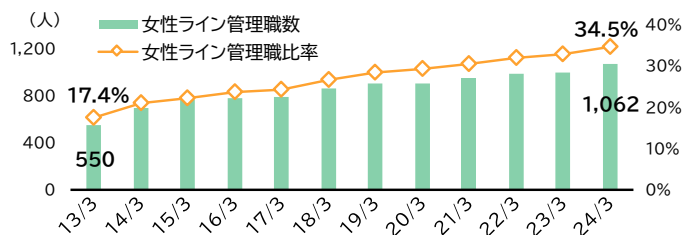
多様性を活かした企業価値の創造

- りそなの強みである「女性による価値創造」をさらに強化

女性比率	2024年 ^{*1}	2030年度目標
役員 ^{*2}	12.1%	30%以上
経営職階 ^{*3}	14.8%	20%以上
ライン管理職 ^{*3}	32.8%	40%以上

(参考)全国女性管理職比率^{*4}：部長相当職 8.0%、課長相当職 11.6%

【女性ライン管理職^{*5}】



外部評価

「2024 J-Win
ダイバーシティ・アワード」
経営者アワード(HD)



2024年版
「女性が活躍する
会社BEST100」^{**}
総合第2位(HD)

「健康経営優良法人
2024」(HD、KMFG)



「えるぼし認定」
(グループ4行)



「プラチナくるみん」
(グループ4行)



「PRIDE指標」
7年連続ゴールド(HD)



^{*1}、役員は4月1日時点、経営職階、ライン管理職は3月末時点 ^{*2}、HD ^{*3}、HD、RB、SR、KMB、MBの合算、2024/3末まではKMFG含む
^{*4}、厚生労働省、R5.7.31 プレスリリース ^{*5}、RB+SR ^{*6}、日経WOMAN「企業の女性活躍度調査2024」

りそなホールディングス 31

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 りそな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

【りそな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~女性新任部長向けメンタリング制度を実施
- 2022年度より、部長長一手前の、新たに経営職階となった女性にも対象を拡大

■ 育児・介護勤務の適用要件変更(24/4月~)

- 男女ともに離職することなく、安心して長く働き、希望するキャリアに向かって能力を発揮できる環境整備を目的として改定実施
(例) 育児勤務・介護勤務の時短勤務等の期間延長など

■ 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

< りそなグループの対応 >

- ✓ 出生時育児休業(通称:産後パパ育休)のうち当初14日間を有給とし、配偶者出産休暇(5日)と合わせて取得を推進

【男性社員の育児関連休暇の取得状況】

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
配偶者出産 休暇取得率 (%)	100	100	100	100	100	100	100
男性の育児 休業取得率 (%)	-	-	-	-	80.3	98.2	100.8

■ りそなみらいズのHD完全子会社化

- 2024/4月、積極的に障がい者雇用を行うりそなみらいズのHD完全子会社化を実施
- 滋賀県大津市にある伝票登録室で、営業店で処理された伝票のスキャンを行い、営業店事務負担の軽減に貢献



執務の様子

*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



6つの戦略ドライバー (施策・非財務目標 ⇒ P34)

- ① リーダー
- ② 越境
- ③ 専門性
- ④ 自律と支援
- ⑤ 働きがい
- ⑥ 働きやすさ

全員プロフェッショナル人財を目指す人財投資 +330億円(中計期間中)

- ✓ 処遇向上
- ✓ 育成強化
- ✓ 採用強化 等

21/4月~新人事制度*1 ✓ 複線型(20職種) ✓ 選択定年制 ▶ 多様な人財が活躍

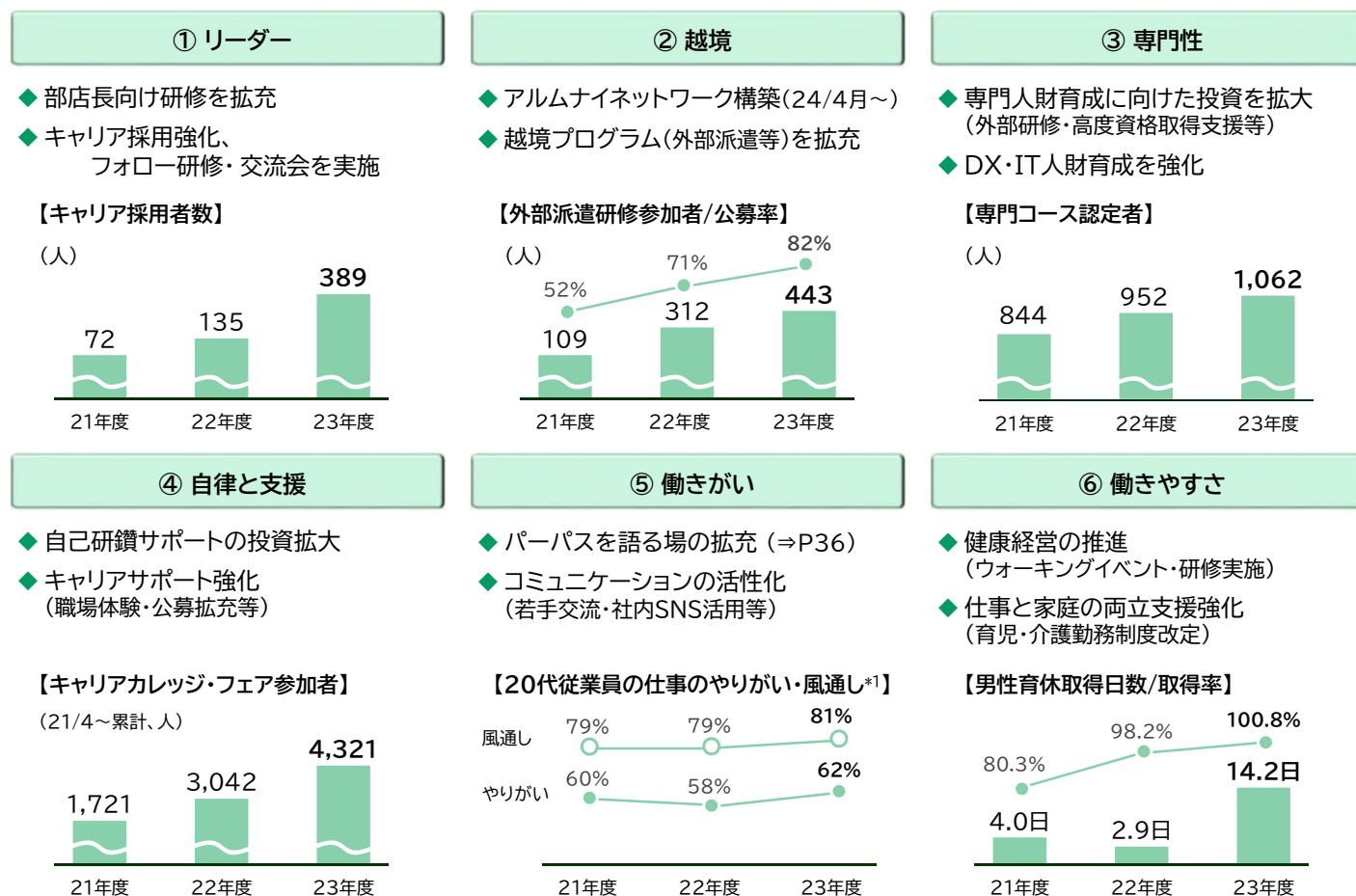
<組織風土> インテグリティ ダイバーシティ&インクルージョン 変革への挑戦

S(社会): 人財戦略実現に向けた6つのドライバー①

ドライバー	非財務目標	22年度 ⇒ 23年度 / 30年度	24年度取組方針
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% ⇒ 32.8% 40% 10.2% ⇒ 11.7% 18%	- 女性活躍推進プログラムの継続 - キャリア採用拡充・活躍支援
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% ⇒ 44% 100%	- 公募型越境学習拡充 - アルムナイネットワーク活性化
③ 専門性	高度専門人財*2 (うち上位認定者増加数)	2,481人 (+42人) ⇒ 2,468人 (+50人) 3,000人	- 専門人財採用・育成への人財投資 - コンサルティングスキル強化
④ 自律と支援	社内公募合格者数累計 (21年度～30年度)	684人 ⇒ 1,194人 4,000人	- キャリアサポート・公募機会拡充 - 個人ごとに適した成長サポート (人事システム*3導入・活用)
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% ⇒ (i) 69% (ii) 79% ⇒ (ii) 80% 向上	- パーパスと行動の結びつき強化 - 処遇向上への人財投資、コミュニケーション活性化
⑥ 働きやすさ	有給休暇取得割合	77.6% ⇒ 83.1% 88%	- 業務プロセス改革・効率化 - 仕事と家庭の両立支援・健康支援拡充

*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. 学習管理システム、タレントマネジメントシステム

S(社会): 人財戦略実現に向けた6つのドライバー②



*1. 意識調査における肯定回答割合

S(社会): パーパスの浸透

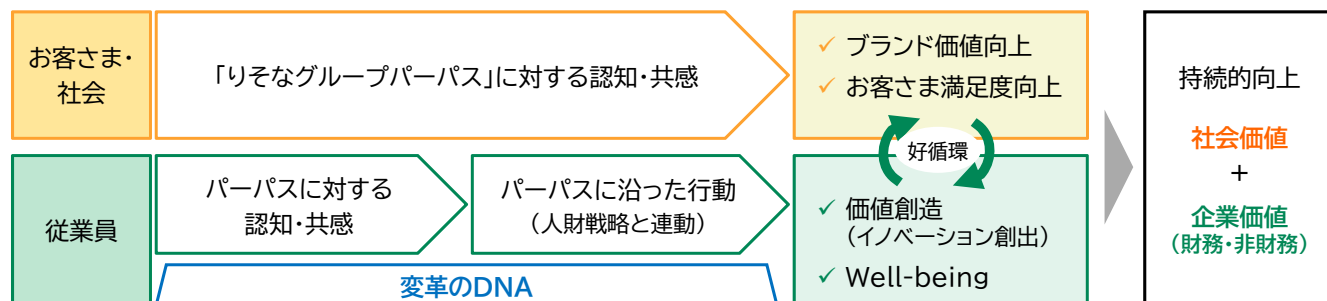
パーパスの浸透を通じ、持続的な社会価値・企業価値向上を加速

りそなグループ
パーパス

金融+で、未来をプラスに。

⇒ りそなグループ理念体系
(P77)

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

■ 「3万人のマイパーパス」プロジェクト始動

- 全従業員のマイパーパス*1策定を目指す
 - ・ ワークショップ・研修等実施により、従業員一人ひとりの自律的なパーパス実践を促進
⇒従業員のエンゲージメント向上へ
- Well-being指数:
23年度70.0%(前期比+0.7%)
⇒さらなる向上へ



マイパーパス
ワークショップ
の様子



*1. 「りそなグループの一員として、社会の中でどのように貢献したいのか」を表すもの

S(社会): 社会貢献・地域活性化への取り組み

地盤エリアで金融の枠組みにとどまらない取り組みを実施: 銀行業高度化等会社の活用

埼玉県 地域デザインラボさいたま(ラボたま)

関西圏 みらいリーナルパートナーズ

日本一暮らしやすい埼玉県の実現

地域の魅力を創造・発信する架け橋となり関西経済を活性化

事業内容

- まちづくりコンサルティング事業
 - ✓ 河川利活用や公共施設マネジメント等の社会課題に対応
- 企業版ふるさと納税事業
 - ✓ 埼玉県内の1/3超*1の自治体から事業を受託
- 産業創出支援事業
 - ✓ りそな コエドテラス(旧川越支店: 国の登録有形文化財)
 - ・ 埼玉の産業創出やブランド発信のための拠点を運営
 - ・ 2024年5月15日(水)グランドオープン!



事業内容

- リーナル式コンサルティング事業

新規事業創出

業務プロセス可視化

- デジタル化・DX支援事業
- 購入型クラウドファンディング事業

- ✓ Warakado広場(わらかどひろば)
- ✓ KMB・MBのお客さまが出品者
- ✓ プロジェクト61件に、2,300名を超える方が支援



(プロジェクト例)



*1. 埼玉県内の自治体(県・63市町村)のうち、24自治体から受託(2024年4月30日時点)

S(社会): 金融リテラシー向上の実現に向けて

資産形成サポート機能強化に向け、世代別の金融経済教育を推進

主な取り組み

■ 金融グループとしての強み・リソースを活かした取り組み

 小・中学生	● りそなグループ キッズマネーアカデミー (2005年～) ● りそなティーンズマネーアカデミー (2018年～) 社員が考案したオリジナルのクイズ・ゲームを通して銀行の役割等を学ぶ小学生向けや、お金との上手な付き合い方や経済の仕組みを学ぶ中学生向けのプログラムを展開	
 高校生	● 出張授業 ライフプランや資産形成等、学校の様々なニーズに対応したプログラムを展開 ● エコノミクス甲子園 全国高校生金融経済クイズ選手権『エコノミクス甲子園』の地方大会を開催	
 大学生	● 出張講義・連携講義 金融トラブル防止や資産形成に関する講義、将来教員を目指す学生への模擬授業等 ● 寄附講座 金融や地域経済等にとどまらず、サステナビリティ分野に関する内容も実施	
 社会人等	● 取引先・企業年金受託先等へのセミナー 資産形成の必要性やポイントを学ぶセミナーを実施 ● 高齢者向け特殊詐欺防止セミナー 警察署や自治体等と連携した特殊詐欺防止セミナーを実施	

■ SNSやYouTubeを活用した情報発信

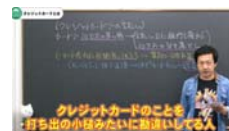
■ 金融経済教育動画「動画で学ぶ！ りそなの金融経済教育」の公開(24/3月～)

- お客さまニーズへの対応(子育て世帯の約9割が金融経済教育を必要と回答*)
- 中高生向けの動画は代々木ゼミナールの人気講師とのタイアップ

*1. りそなグループのポイントサービスであるりそなクラブの会員で、大学生未満の子どもがいる親5,064名が回答

<動画のイメージ>

New

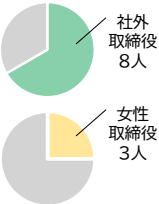


りそなホールディングス

38

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%		指名委員会	■ 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
	■ 女性取締役比率25% 【東証プライム上場企業における平均割合*2】13.6%		報酬委員会	■ 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
	■ 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%		監査委員会	■ 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*4

 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 イブジ・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*4

 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	 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. 日本総合研究所調査 2023/10月 *3. 第一生命経済研究所「ビジネス環境レポート2022.10月」

*4. 2024年6月開催予定の第23期定時株主総会における取締役候補者

りそなホールディングス

39

G(コーポレートガバナンス): 取締役を求める役割・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

フリーディスカッション

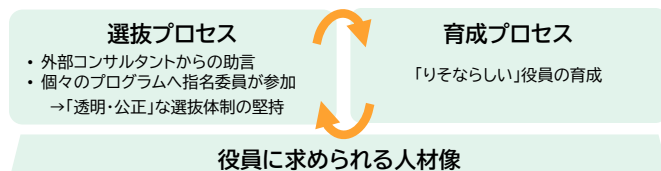
- ✓ 社外取締役の知見を戦略等に活用するための意見交換を随時実施
- ✓ 2023年度は、新たにスタートした中期経営計画のフォローアップを主なテーマとして、「攻めのガバナンス」発揮に向けたフリーディスカッションを継続的に実施

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
- ✓ RB社外取締役と合同で、2023/11月にRB支店(都内)、12月に大阪本社内の見学会を実施

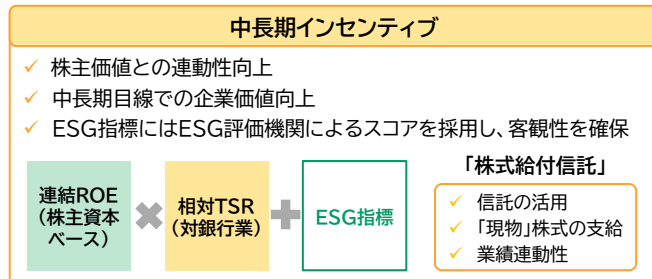
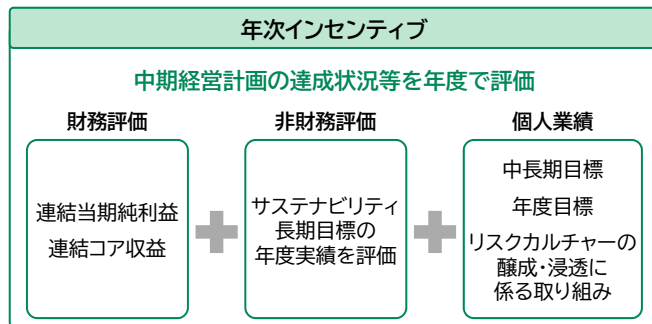
サクセッション・プラン(2007/6月導入)

- 役員の役割と責任を継承するメカニズム
- HD・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



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



2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



2024 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



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)
7.7

S&P
(十分位数分類中)
7
(炭素効率性指標)

国内外イニシアチブへの賛同



*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>

りそなホールディングス 42

株主・投資家とのコミュニケーション

社会価値・企業価値の持続的向上を企図した建設的対話の促進

■ 2024年3月期 対話実績

株主総会	機関投資家・アナリスト向け				個人投資家向け 説明会
	決算ZOOMウェビナー	IR説明会	テーマ別IR*1	個別面談	
約400名 (ライブ配信視聴者含む)	4回	2回	2回	約240回	6回
CEO、CFO 等	CFO	CEO、CFO	社外取締役3名、 所管部役員	うち、CEO:約50回	うち、CEO:2回

■ 経営へのフィードバック

- 取締役会、経営会議等にて定期的に報告
- タイムリーに共有すべき事項は、方法を限定せず適宜フィードバック

株主・投資家のご意見を踏まえ社内議論を進めた項目の一例

- 社外取締役スモールミーティングの開催
- IR資料の改善 (ex. 東証基準ROEの開示)
- 政策保有株式削減ペースの加速
- 株主還元の手法 等

「社外取締役スモールミーティング」当日の様子



りそなWAY(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

*1. 24/4月実施分を含む

りそなホールディングス 43

ご参考資料(決算ハイライト)

2024年3月期 損益内訳

(億円)	HD連結	前期比	銀行合算	前期比	りそな銀行	前期比	埼玉りそな銀行	前期比	関西みらい銀行	前期比	みなと銀行	前期比	連単差
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)	(k)	(l)	(a)-(c)
業務粗利益 (1)	6,274	+274	5,672	+230	3,268	+169	1,088	+11	896	+21	418	+27	602
資金利益 (2)	4,216	+23	4,126	△3	2,180	△66	833	+16	775	+21	336	+25	90
うち国内預貸金利益 (3)	3,321	△20	3,321	△20	1,728	△5	657	△10	678	△7	257	+3	
うち円債利息等 (4)	309	+54	309	+54	181	+7	80	+33	25	+2	22	+10	
うち投資信託解約損益 *1 (5)	31	+29	31	+28	11	+11	1	+1	15	+12	2	+2	-
うち信託勘定借利息 (6)	△42	△25	△42	△25	△42	△25							
フィー収益 (7)	2,135	+48	1,646	+39	1,106	+51	304	+0	132	△16	101	+4	489
フィー収益比率 (8)	34.0%	△0.7%	29.0%	△0.4%	33.8%	△0.1%	28.0%	△0.2%	14.8%	△2.2%	24.2%	△0.5%	
信託報酬 (9)	254	+38	254	+37	253	+37	0	△0	0	+0	-	-	△0
うち合同金信 (10)	44	+24	44	+24	44	+24							
役務取引等利益 (11)	1,881	+10	1,391	+2	853	+14	304	+0	132	△16	101	+4	489
その他業務粗利益 (12)	△77	+201	△99	+193	△18	+184	△49	△5	△11	+17	△19	△2	21
うち債券関係損益(先物込) *1 (13)	△264	+213	△264	+213	△145	+193	△70	+0	△25	+20	△22	△1	0
経費(除く銀行臨時処理分) (14)	△4,165	△118	△3,848	△80	△2,120	△57	△760	△25	*2 △643	+13	△323	△9	△317
経費率 (15)	66.3%	△1.0%	67.8%	△1.3%	64.8%	△1.6%	69.8%	+1.6%	71.7%	△3.2%	77.4%	△3.0%	
実質業務純益 (16)	2,113	+156	1,824	+150	1,147	+112	328	△14	253	+34	94	+18	289
コア収益 (17)	1,600	△35	1,428	△5	895	△3	282	△2	193	△8	57	+9	172
コア収益(実質ベース) (18)	1,587	△48	1,403	△30	870	△28	282	△2	193	△8	57	+9	184
コア業務純益(除く投資信託解約損益) *3 (19)			2,094	△43	1,307	△73	408	+11	263	+0	115	+18	
株式等関係損益(先物込) (20)	601	+62	606	+63	454	△1	141	+74	2	△12	7	+2	△4
与信費用 (21)	△356	△197	△296	△145	△199	△103	△37	△16	△43	△38	△16	+13	△60
その他の臨時・特別損益 (22)	△129	△41	△124	△38	△54	△11	△39	△24	△23	+2	△6	△4	△4
税引前(税金等調整前)当期純利益 (23)	2,230	△20	2,009	+29	1,348	△4	392	+19	189	△14	79	+29	220
法人税等合計 (24)	△646	△13	△573	△9	△389	△4	△115	△1	△35	+16	△33	△19	
非支配株主に帰属する当期純利益 (25)	6	+19											
(親会社株主に帰属する)当期純利益 (26)	1,589	△14	1,436	+20	959	△8	277	+17	153	+1	46	+9	

*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

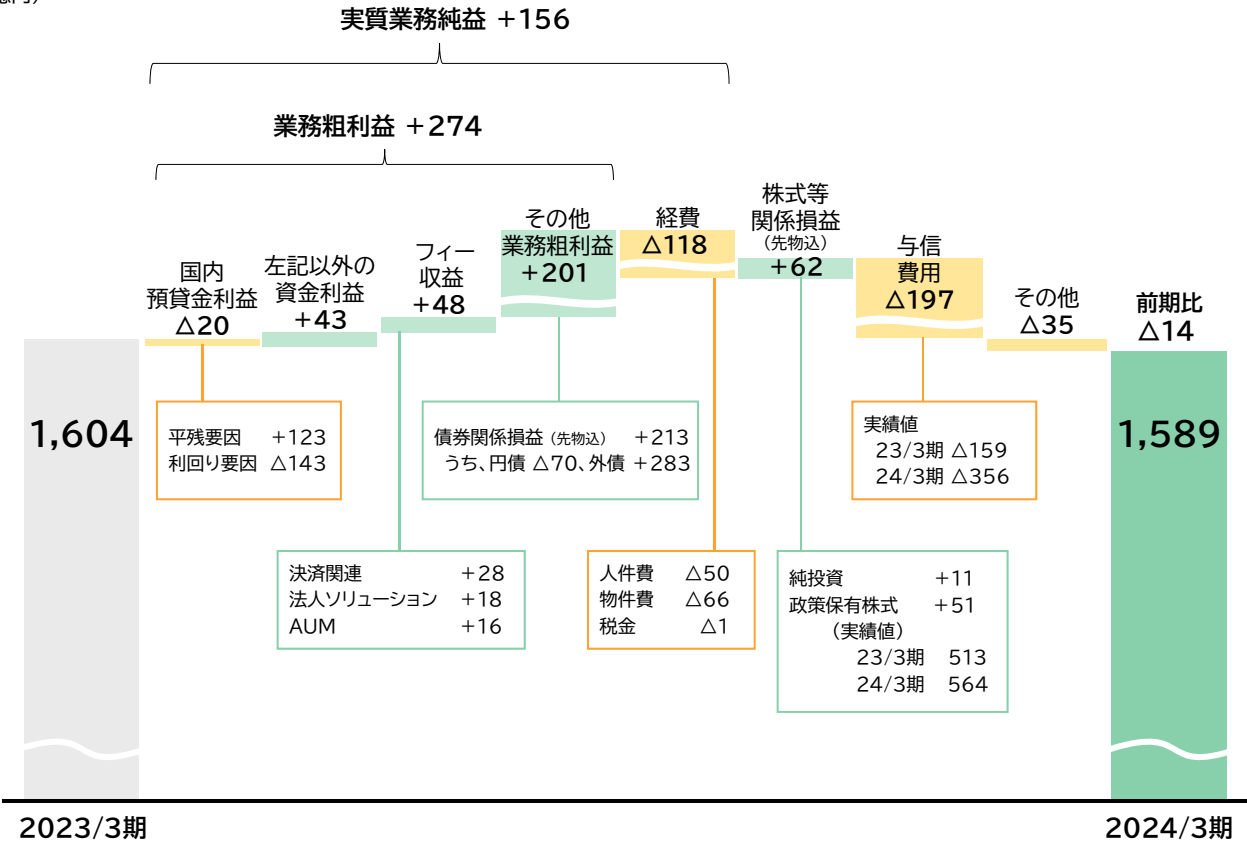
23/3期(RB・SR): 投信解約損益△32億円、投信分配金+17億円 → ネット△14億円

*2. 旧びわこ銀行のれん/償却額(△7億円)を除く *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当期純利益の前期比増減要因

HD連結

(億円)



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

- 貸出金平残(政府等向け貸出除き)
前期比+3.08%、利回り 同Δ3bps
⇒ 25/3期(計画) 同+4.23%、 同+0bps
- 一般貸出は平残増加速、利回り反転(25/3期 前期比+4bps)
平残(前期比):23/3期 +2.1% ⇒ 24/3期 +4.1% ⇒ 25/3期 +6.4%

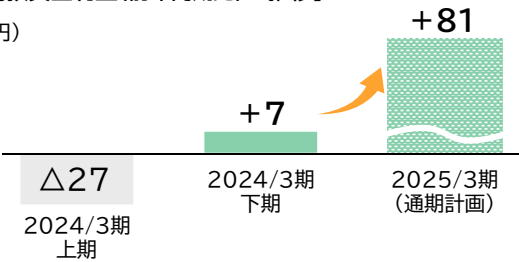
平残: 兆円 収益・費用: 億円		2024/3期		2025/3期	
		実績 (a)	前期比*3 (b)	計画 (c)	前期比*3 (d)
貸出金	平残 (1)	41.29	+3.74%	41.30	+0.01%
	利回り (2)	0.81%	Δ0.03%	0.85%	+0.04%
	収益 (3)	3,349	Δ25	3,516	+167
コーポレート部門*1 (りそなHD向け貸出除)	平残 (4)	22.81	+2.99%	24.02	+5.30%
	利回り (5)	0.79%	Δ0.02%	0.82%	+0.03%
一般貸出	平残 (6)	19.67	+4.14%	20.95	+6.48%
	利回り (7)	0.75%	Δ0.01%	0.79%	+0.04%
コンシューマー 部門*2	平残 (8)	14.23	+1.16%	14.49	+1.82%
	利回り (9)	1.03%	Δ0.03%	1.00%	Δ0.03%
預金+NCD	平残 (10)	62.39	+2.20%	63.94	+2.48%
	利回り (11)	0.00%	(0.00)%	0.01%	+0.01%
	費用 (12)	Δ27	+5	Δ113	Δ85
預貸金	利回り差 (13)	0.80%	Δ0.03%	0.83%	+0.02%
	利益 (14)	3,321	Δ20	3,403	+81

*1. 一般貸出+アパートマンションローン、社内管理計数 *2. 自己居住用住宅ローン+消費性ローン、社内管理計数
*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

国内預貸金利益

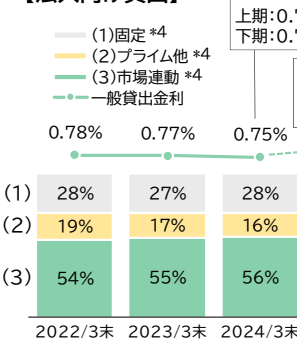
- 国内預貸金利益は24/3期下期から反転増益、
25/3期は+81億円の増益計画

【国内預貸金利益(前年同期比)の推移】
(億円)

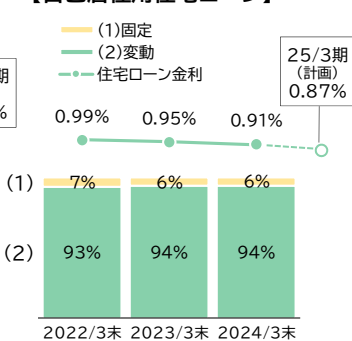


適用金利区分別の残高構成と平残利回り

【法人向け貸出】



【自己居住用住宅ローン】



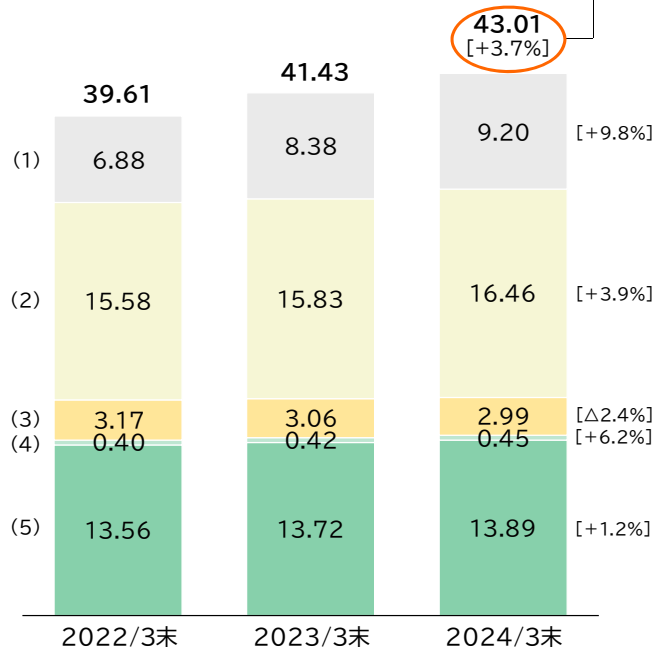
貸出金・預金末残

銀行合算

貸出金末残

兆円、[]内は前期比増減率

- (1)コーポレート部門(大企業・その他)
- (2)コーポレート部門(中小企業)
- (3)コーポレート部門(アパートマンションローン)
- (4)コンシューマー部門(消費性ローン)
- (5)コンシューマー部門(自己居住用住宅ローン)

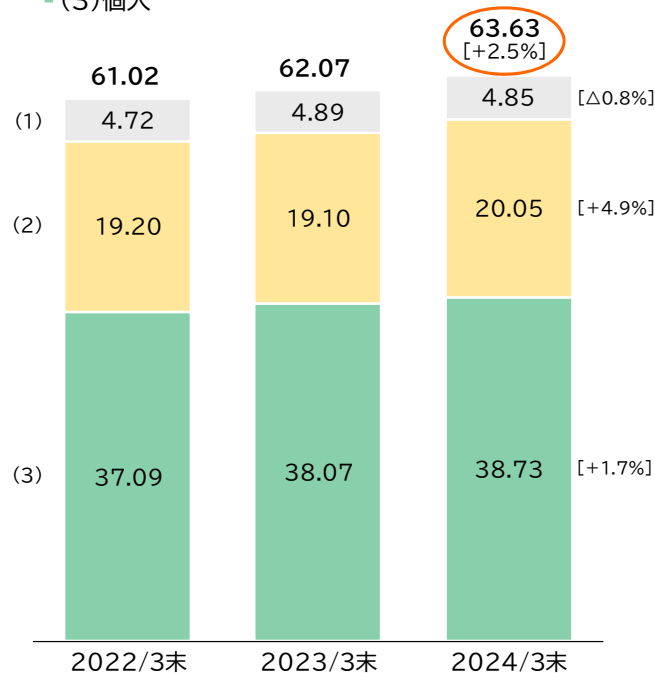


うち政府等
(1.90兆円)
除き+4.7%

預金末残

兆円、[]内は前期比増減率

- (1)その他
- (2)法人
- (3)個人



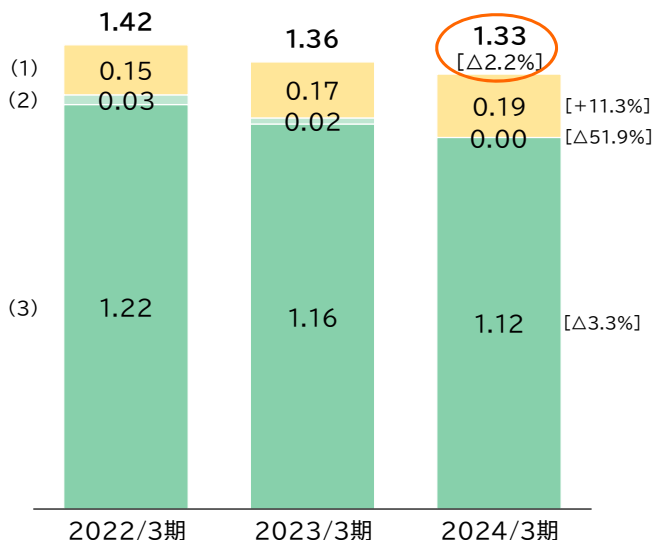
住宅ローンビジネス

銀行合算

住宅ローン実行額

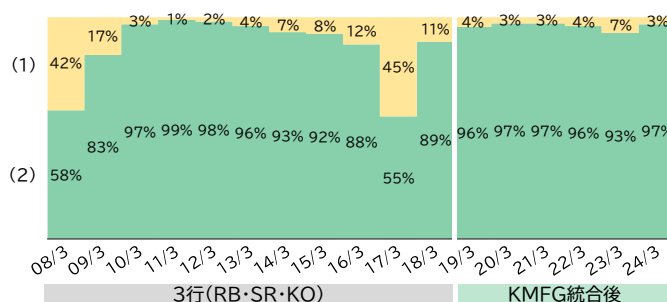
兆円、[]内は前期比増減率

- (1)アパートマンションローン
- (2)フラット35
- (3)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)

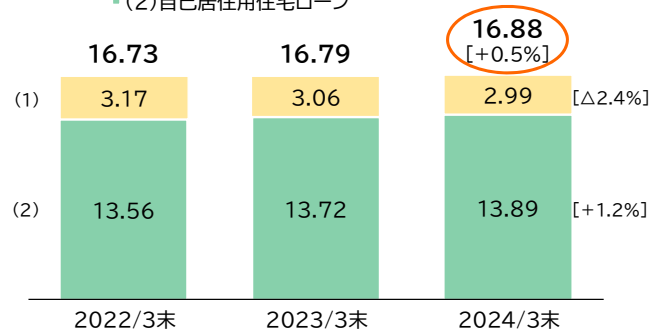
- (1)固定金利型住宅ローン比率
- (2)変動金利型住宅ローン比率



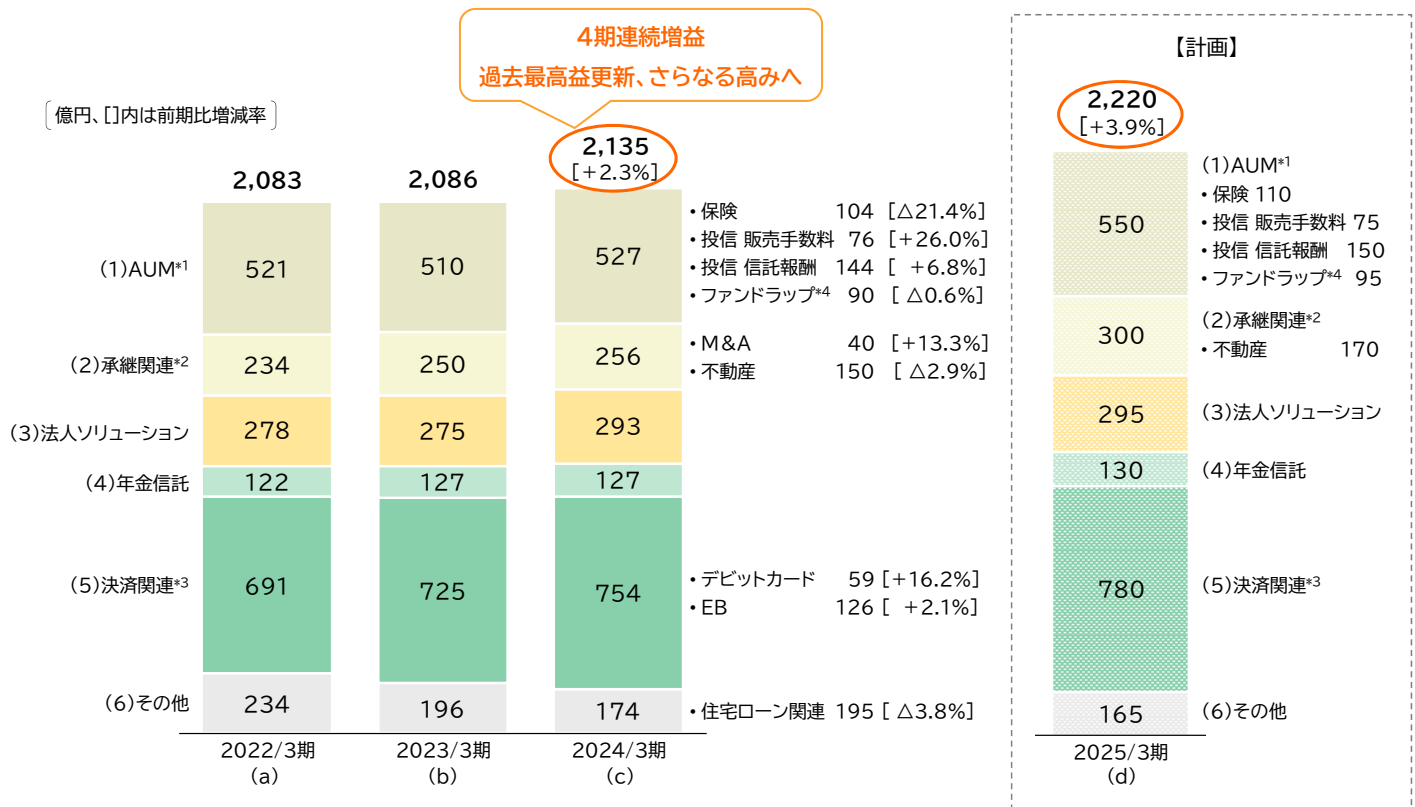
住宅ローン末残

兆円、[]内は前期比増減率

- (1)アパートマンションローン
- (2)自己居住用住宅ローン

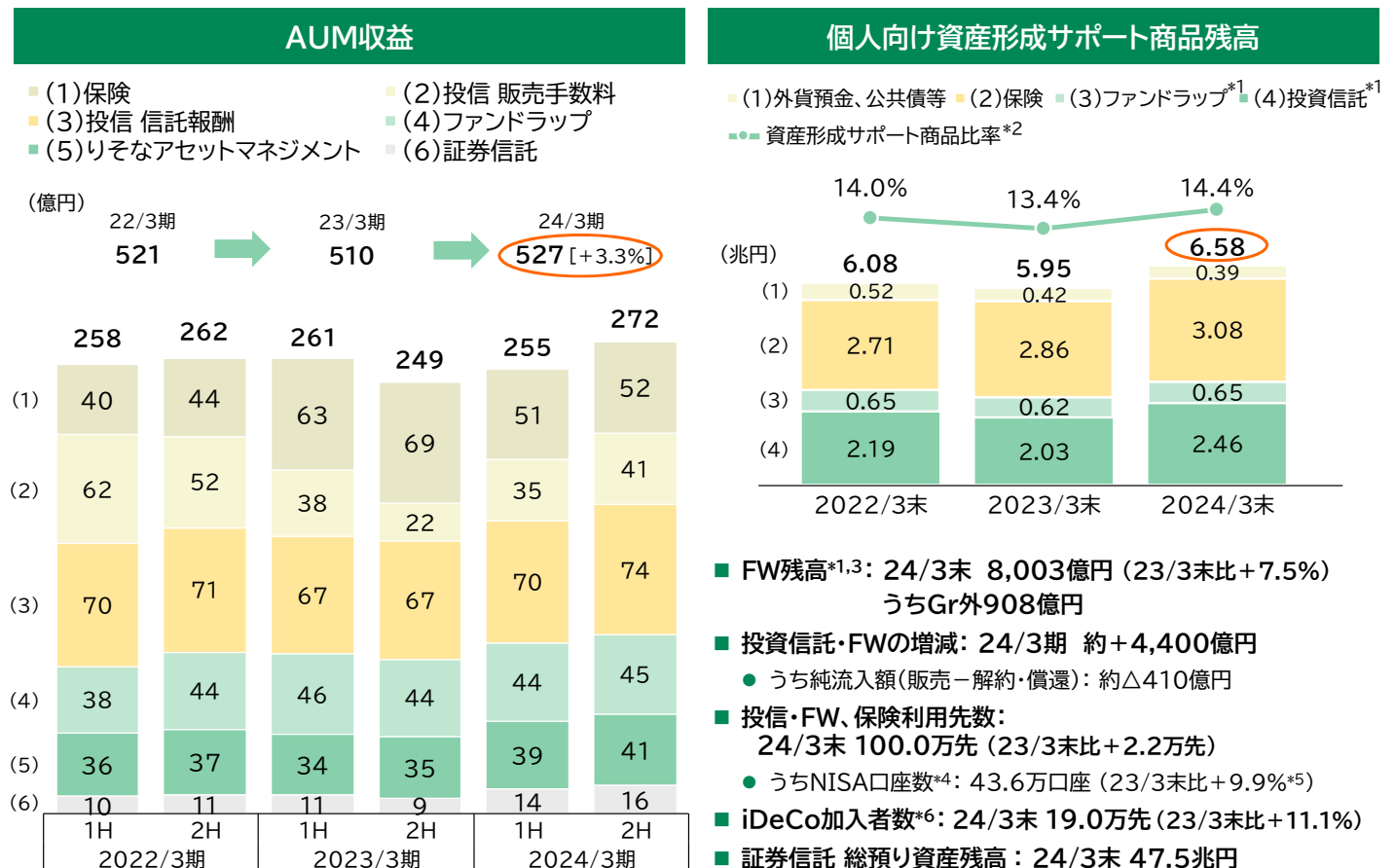


- 24/3期は下期に大幅増加 上期：1,058億円(前同比 △29億円、△2.7%) ⇒ 下期：1,076億円(前同比 +78億円、+7.8%)
- 決済関連(前期比+28億円、+3.9%)、法人ソリューション(前期比+18億円、+6.6%)等が牽引



*1. 保険、投信(販売手数料・信託報酬)、ファンドラップ、証券信託、リそなアセットマネジメントの役務利益 *2. 承継信託、不動産、M&A
*3. 内為、口振、EB、デビット等およびリそな決済サービス、リそなカードの役務利益 *4. リそなアセットマネジメントの役務利益を含む

主要なフィービジネス① (AUM)



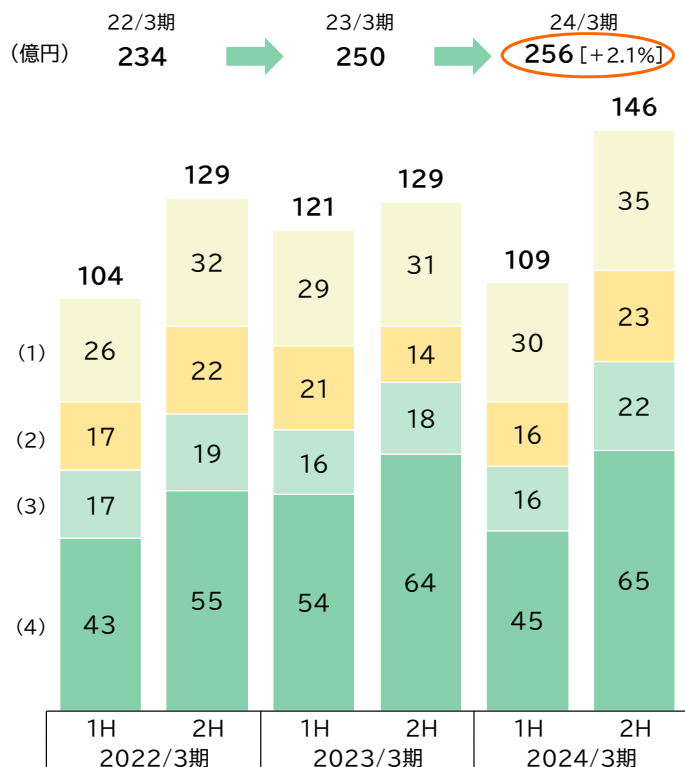
*1. 時価ベース残高 *2. 個人向け資産形成サポート商品残高/(個人向け資産形成サポート商品残高+個人預金(円貨))
*3. 法人込、グループ外を含む *4. NISA、ジュニアNISA、積立NISA *5. 集計基準見直し(24/3末~)影響調整後 *6. iDeCo加入者+運用指図者

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

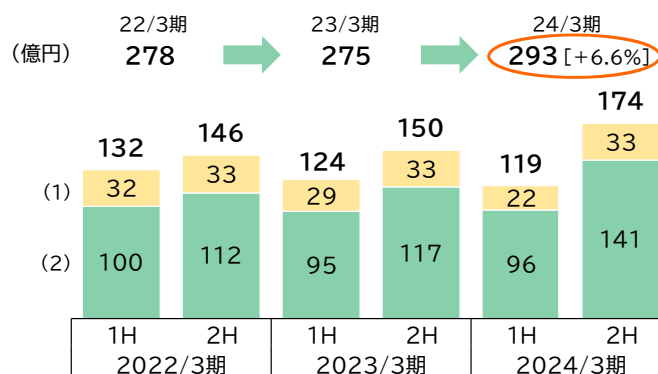
承継関連収益

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

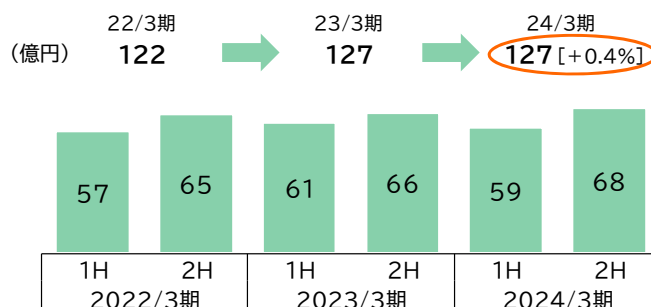


法人ソリューション収益

■ (1)私募債 ■ (2)コミット/シローン/コベナンツ



年金信託収益



*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

りそなホールディングス 52

与信費用、不良債権

HD連結・銀行合算

与信費用

■ 24/3期は、①戻入反動減(前期大口ランクアップ)、②海外子会社の将来リスクを見据えた引当強化を主因に増加

(億円)	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期 計画
(a)	(b)	(c)	(d)	
HD連結 (1)	△587	△159	△356	△400

銀行合算 (2)	△612	△150	△296	△365
一般貸倒引当金 (3)	△72	△31	△14	
個別貸倒引当金等 (4)	△539	△119	△281	
新規発生 (5)	△660	△452	△408	
回収・上方遷移等 (6)	120	332	127	

連単差 (7)	24	△8	△60	△35
うち、住宅ローン保証 (8)	65	14	25	
うち、りそなカード (9)	△14	△17	△20	

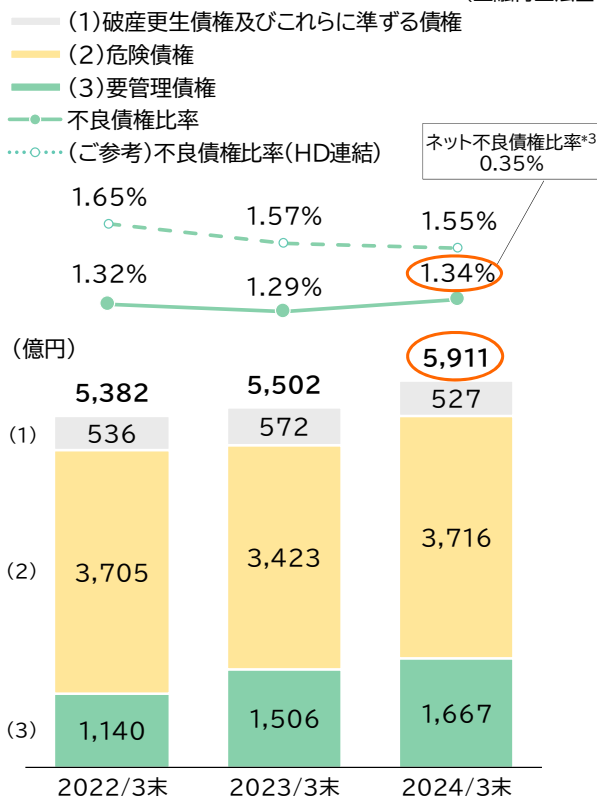
<与信費用比率>

(bps)	(10)	(11)		
HD連結*1	△14.8	△3.9	△8.4	△9.3
銀行合算*2	△15.1	△3.6	△6.8	△8.3

*正の値は戻入を表す

不良債権残高・比率(銀行合算)

(金融再生法基準)



*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

りそなホールディングス 53

有価証券*1

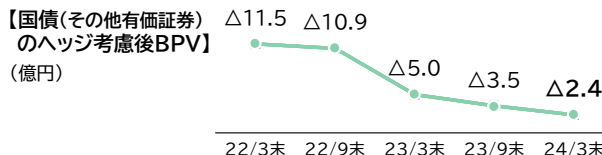
(億円、ヘッジ考慮前)		2022/3末 (a)	2023/3末 (b)	2024/3末 (c)	評価差額 (d)
其他有価証券	(1)	41,595	38,868	39,488	6,633
株式	(2)	3,059	2,838	2,616	7,687
債券	(3)	29,401	24,002	22,158	△ 658
国債	(4)	11,373	6,453	5,393	△ 397
(デュレーション)	(5)	9.3年	12.8年	11.9年	-
(BPV)	(6)	△11.5	△7.8	△6.0	-
地方債・社債	(7)	18,028	17,549	16,764	△ 260
その他	(8)	9,133	12,026	14,714	△ 395
外国債券	(9)	5,625	7,215	10,021	△ 380
(デュレーション)	(10)	6.2年	5.8年	5.5年	-
(BPV)	(11)	△2.6	△3.0	△4.1	-
国内投資信託	(12)	3,468	4,741	4,669	△30
(評価差額)	(13)	5,212	4,716	6,633	
満期保有債券	(14)	29,347	38,990	46,092	△ 1,647
国債	(15)	18,561	22,782	27,370	△ 1,309

- 国債(其他有価証券)(c-5・6,d-4部分)のヘッジ考慮後計数
24/3末 デュレーション:9.2年、BPV:△2.4、評価差額:△292
(なお、外国債券は国内投資信託(ベアファンド)等に一部ヘッジ)

*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。

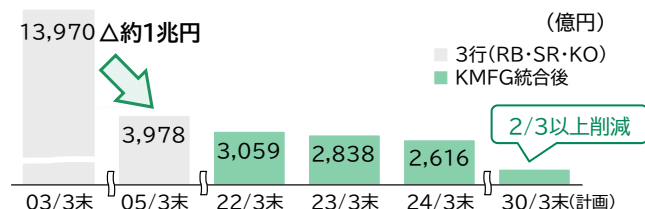
今後の利収ポート構築に向けた柔軟性確保

- 低利回りのヘッジ済み外債・円債売却
⇒ 今後の逆鞘・ヘッジコスト低減、評価損改善
- 外債は新規投資も行い、利回りは改善
- 環境変化踏まえた利収ポジション拡大で円債利息等増益継続へ
➢ 円債利息等：24/3期 309億円(前期比+54億円)
⇒ 25/3期(計画) 355億円(同+46億円)



政策保有株式*2

- 24/3期(実績)
削減額(上場分・取得原価)：222億円、売却益等(同)：570億円
(HD連結ベース：565億円)
- 旧計画中は442億円/2年 削減(ラップ上回る55%の達成率)
⇒ 残り2年を吸収する形で、25/3期から6年の新計画スタート



3行(RB・SR・KO) KMFG統合後
りそなホールディングス 54

自己資本比率

HD連結

- 2024/3末の普通株式等Tier1(CET1)比率(国際統一基準・完全実施、其他有価証券評価差額金除き)は9.90%
- 2024/3末よりパーゼル3最終化を適用

自己資本比率の状況

		2024/3末	23/3末比*1
CET1比率(国際統一基準) (其他有価証券評価差額金除き)	完全実施 (1)	9.90%	△0.1%
(ご参考) CET1比率(国際統一基準)	完全実施 (2)	12.10%	
	経過措置 (3)	15.38%	
(ご参考) 自己資本比率(国内基準)	完全実施 (4)	10.34%	
	経過措置 (5)	12.85%	

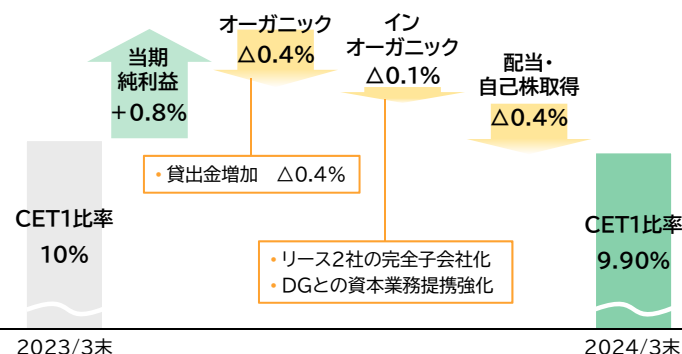
【国際統一基準・完全実施】

(億円)		2024/3末	23/3末比*1
普通株式等Tier1資本の額	(6)	26,392	+ 2,260
うち普通株式に係る株主資本の額	(7)	21,996	+ 842
うち其他有価証券評価差額金	(8)	4,805	+ 1,379
うち調整項目の額	(9)	△998	△180
リスク・アセット(完全実施)*2	(10)	218,026	+ 12,261
信用リスク	(11)	172,794	
マーケット・リスク	(12)	2,669	
オペレーショナル・リスク	(13)	8,631	
フロア調整額	(14)	33,931	

*1. 2023年3月末基準のパーゼル3最終化・完全実施の試算値との対比 *2. 政策保有株式の時価相当のリスク・アセットを含む

CET1比率の増減要因

【国際統一基準・完全実施(其他有価証券評価差額金除き)】



■ 普通株式等Tier1資本の額の増減要因

- 株主資本の額 +842億円
 - ・ 親会社株主に帰属する当期純利益 +1,589億円
 - ・ 自己株式取得(23/6・12月取得完了分) △250億円
 - ・ 期中配当額 △509億円

■ リスク・アセットの増減要因

- 貸出金増加 +9,762億円
- リース2社・DG関連 +1,983億円

りそなホールディングス 55

HD連結

(億円)		通期 目標	前期比
親会社株主に帰属する 当期純利益	(1)	1,650	+61
連単差	(2)	160	+7
コア収益(実質ベース)*1	(3)	1,600	+13

1株当たり配当

		1株当たり 配当金	前期比
配当(年間予想)	(4)	23.0円	+1.0円
うち中間配当	(5)	11.5円	+0.5円

銀行合算/各社単体

(億円)		銀行合算		RB		SR		KMB		MB	
		通期 目標	前期比	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比
業務粗利益	(6)	6,080	+408	3,520	+252	1,180	+92	940	+44	440	+22
経費	(7)	△4,060	△212	△2,285	△165	△790	△30	△640	+3	△345	△22
実質業務純益	(8)	2,020	+196	1,235	+88	390	+62	300	+47	95	+1
株式等関係損益(先物込)	(9)	515	△91	430	△24	65	△76	5	+3	15	+8
与信費用	(10)	△365	△69	△240	△41	△60	△23	△35	+8	△30	△14
税引前当期純利益	(11)	2,090	+81	1,450	+102	375	△17	230	+41	35	△44
当期純利益	(12)	1,490	+54	1,030	+71	260	△17	175	+22	25	△21

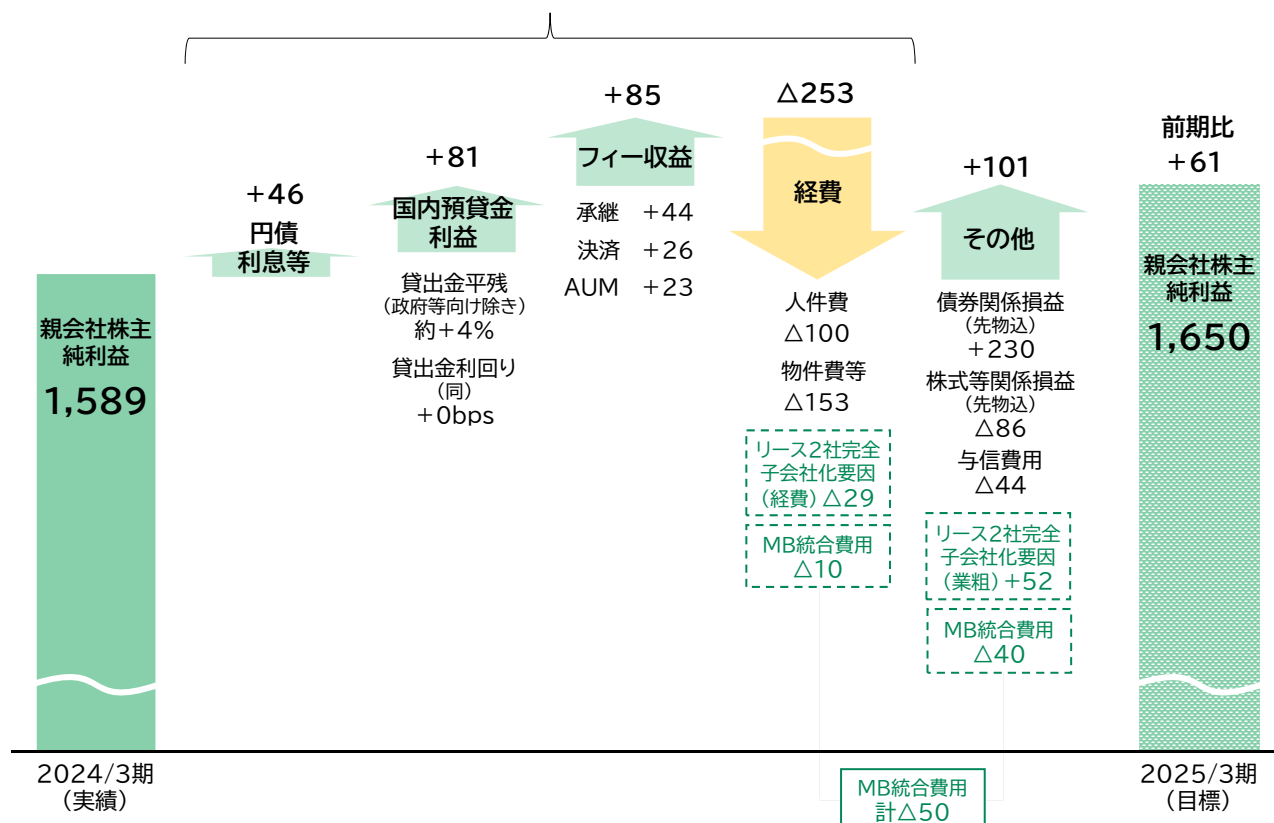
*1. 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、特殊要因(リース2社完全子会社化要因(経費))除く

2025年3月期 業績目標の組み立て(前期比増減)

HD連結

(億円、増減は概数)

コア収益(実質ベース*1) +13

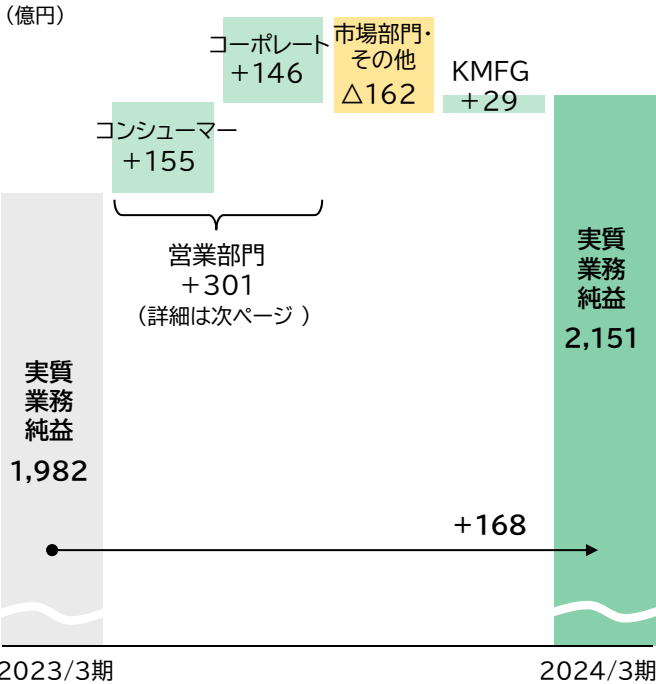


*1. 特殊要因(合同金信影響(24/3期)、リース2社完全子会社化要因(経費))を除く

事業部門別の損益概要

HD連結

(億円)		2024/3期	前期比
営業部門	業務粗利益 (1)	5,178	+403
	経費 (2)	△3,130	△101
	実質業務純益 (3)	2,048	+301
コンシューマー	業務粗利益 (4)	2,104	+217
	経費 (5)	△1,566	△61
	実質業務純益 (6)	538	+155
コーポレート	業務粗利益 (7)	3,073	+185
	経費 (8)	△1,564	△39
	実質業務純益 (9)	1,509	+146
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	△246	△137
	経費 (11)	△27	△26
	実質業務純益 (12)	△269	△162
KMFG	業務粗利益 (13)	1,379	+20
	経費 (14)	△1,008	+9
	実質業務純益 (15)	371	+29
合計	業務粗利益 (16)	6,312	+285
	経費 (17)	△4,165	△118
	実質業務純益 (18)	2,151	+168



管理会計における 計数の定義

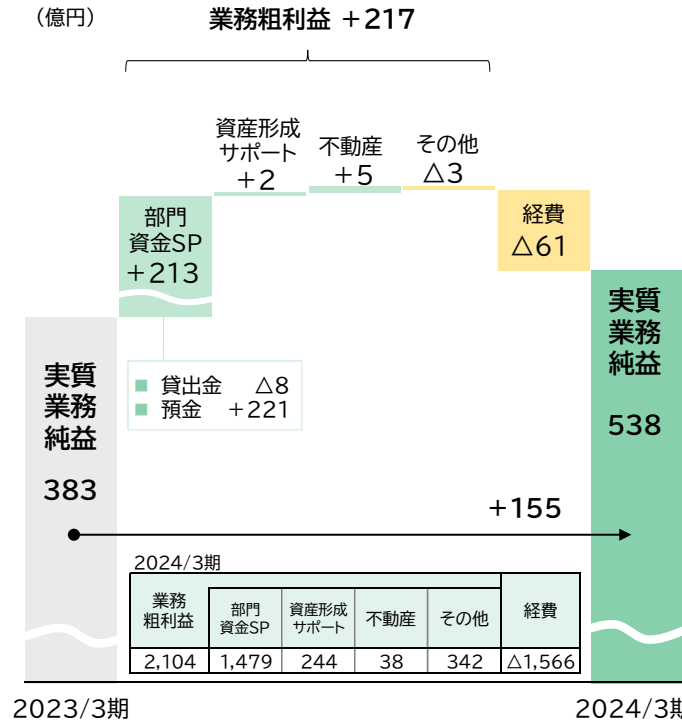
- 「営業部門」、「市場部門・その他」はKMFG連結子会社を除くHD連結子会社の計数
- 「市場部門」の業務粗利益には株式等関係損益の一部を、「その他」には経営管理部門の計数等を含む

営業部門の損益概要

HD連結(KMFG連結除)

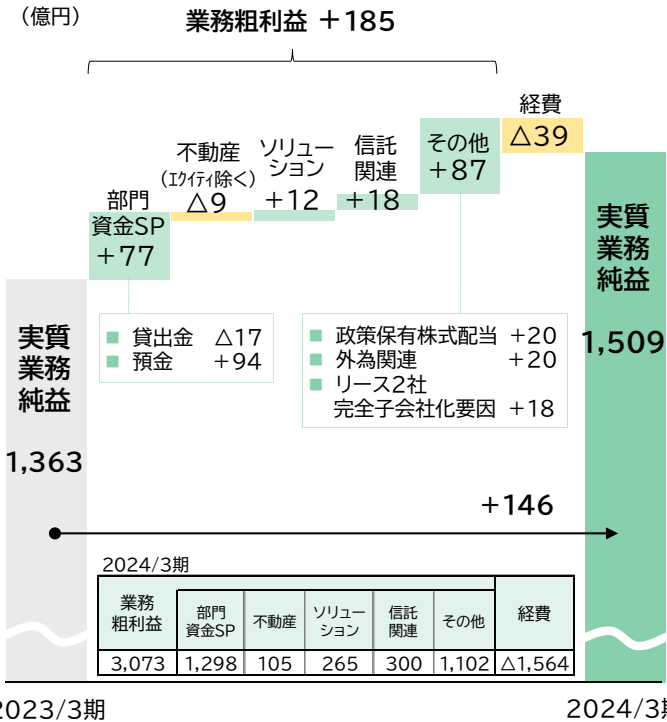
コンシューマー部門

■ 実質業務純益は前期比155億円の増益



コーポレート部門

■ 実質業務純益は前期比146億円の増益



ご参考資料(中期経営計画、ビジネス戦略)

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

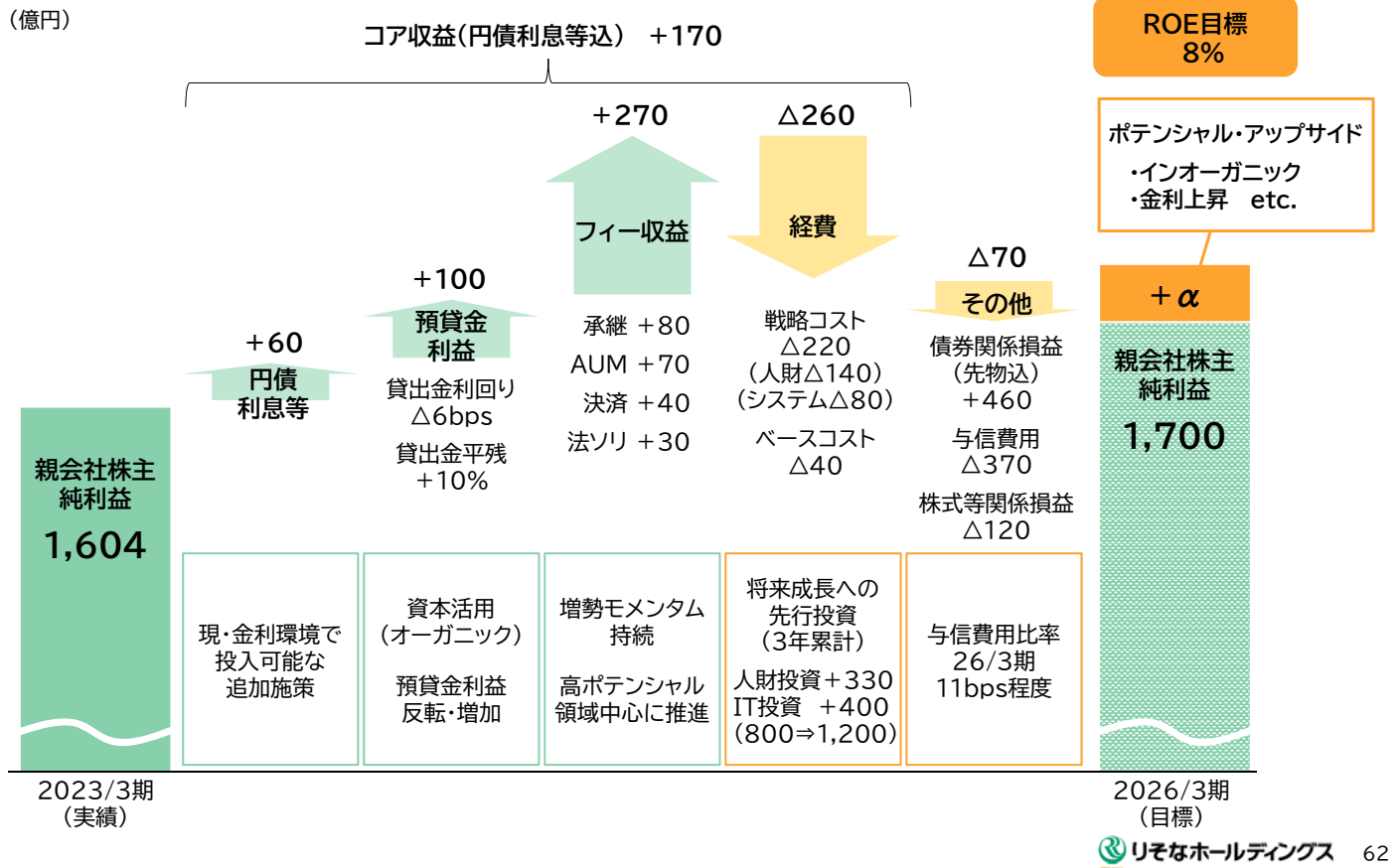
知的資本

- ・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

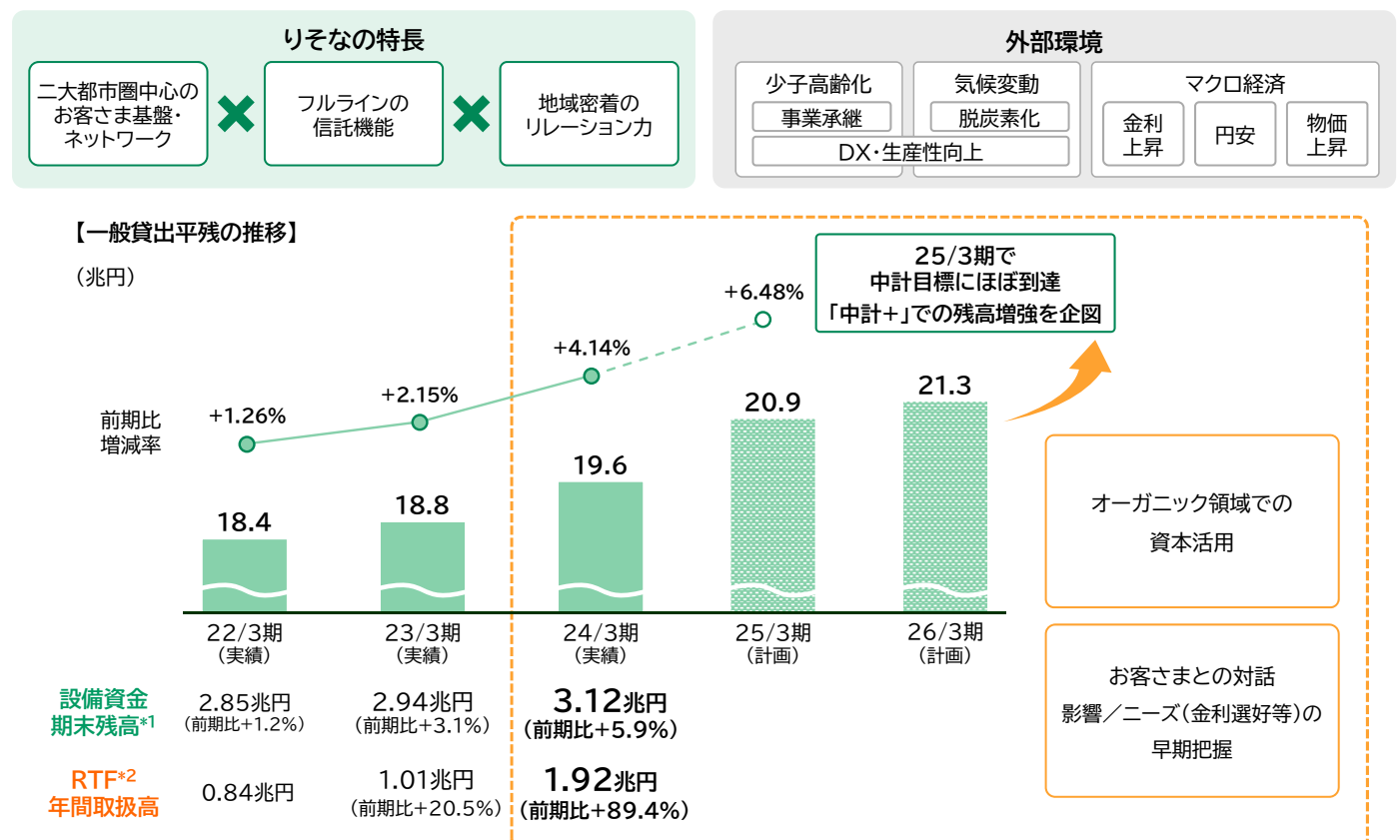
収益ロードマップ

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



中小企業向け貸出ビジネス

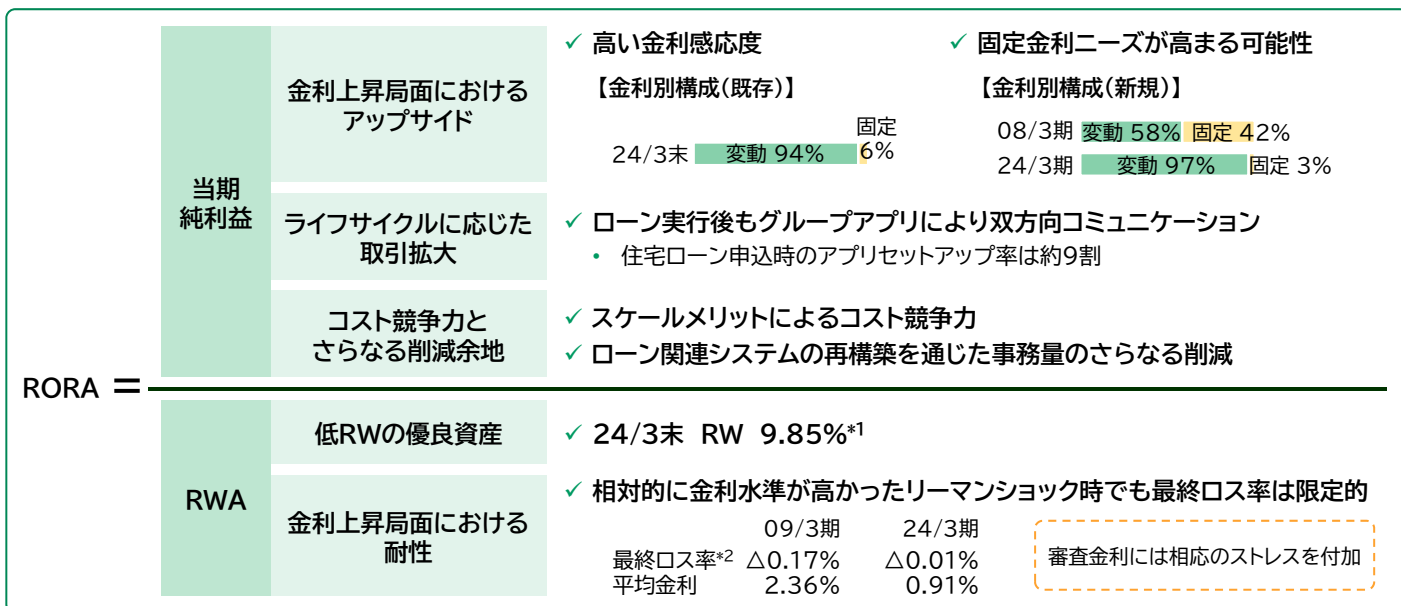
環境変化による追い風のみならず、お客さまのこまりごとを解決することで残高を着実に増強



*1. 銀行合算 *2. リテール・トランジション・ファイナンス

住宅ローンビジネス

採算性(高RORA)を伴う良質なポートフォリオ



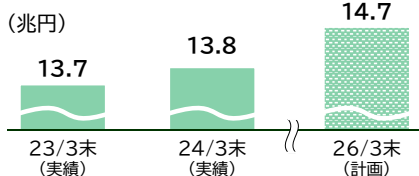
■ 住宅ローンのフロントランナー

- 24/3末残高 13.8兆円(23/3末比+1.2%)

全国1位
(23/9末)



【自己居住用住宅ローン残高】



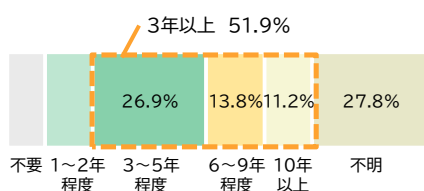
*1. RB、2024/3末、非デフォルト

*2. 住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アパマン

事業・資産承継ビジネス

信託併営という稀有な強みを活かしたワンストップソリューション

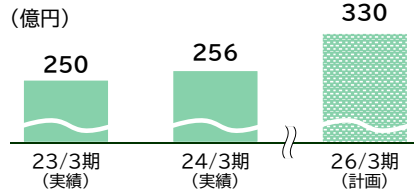
【後継者への移行にかかる期間^{*1}】



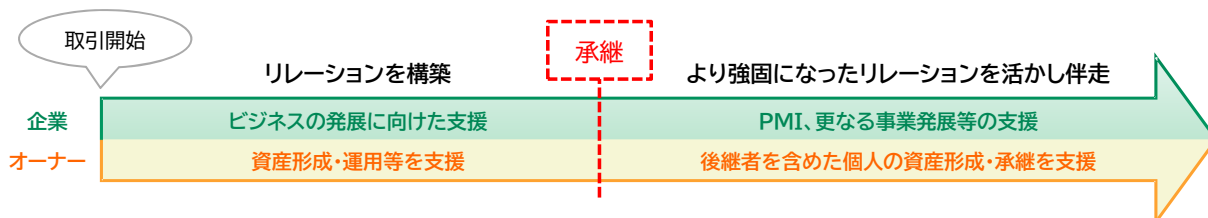
【後継者就任経緯別 推移^{*2}】

	2022年	2023年
同族承継	37.6%	33.1%
内部昇格	33.3%	35.5%
M&Aほか	18.6%	20.3%
外部招聘	7.1%	7.2%
創業者	3.4%	3.9%

【承継関連収益】



承継にとどまらない中長期の伴走支援が強み



*1. 中小企業庁「事業承継ガイドライン(第3版)」 *2. 帝国データバンク「全国『後継者不在率』動向調査(2023)」

*3. RB、SR、KMB、MB、りそな総合研究所、りそな企業投資

キャッシュレス・DXソリューションビジネス

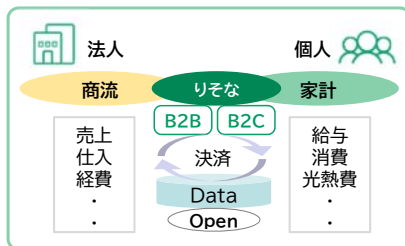
個人の家計、法人の商流に向け利便性を提供

【コロナ禍を経て拡大するキャッシュレス市場】

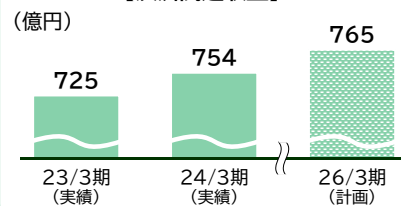
	【2016年】	【2023年】
キャッシュレス比率*1	20.0%	39.3%
市場規模*1	60兆円	126兆円

【顕在化する法人の決済にかかるこまりごと】

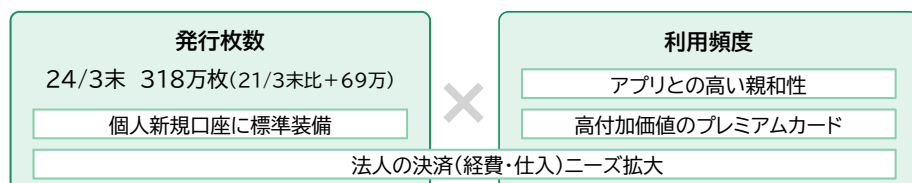
- ✓ 電帳法/インボイス制度対応
- ✓ デジタル化対応



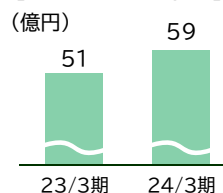
【決済関連収益】



■ デビットカードで法・個人のキャッシュレス化を支援

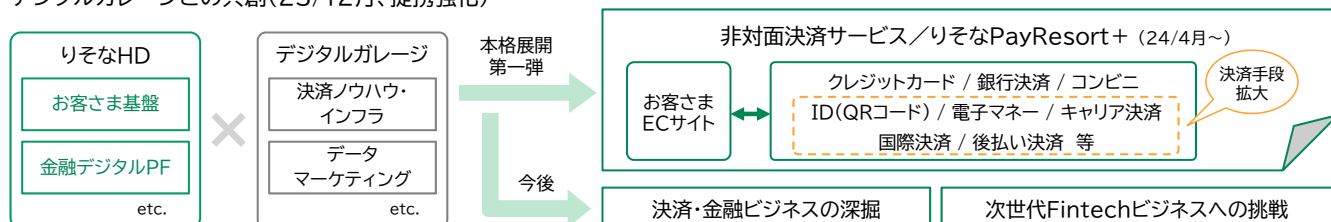


【デビットカード収益】



■ 外部との連携を通じ変化/多様化する決済ニーズへ対応

- デジタルガレージとの共創(23/12月、提携強化)



*1. 経済産業省

リアルとデジタルの一体化(チャネル)

リアル・デジタル双方からお客さまの多様なこまりごとを解決

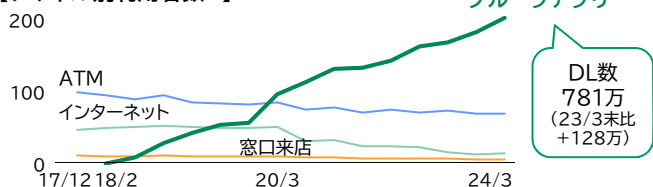
デジタルを通じた新たな価値提供

データ活用
チャネル間連携

リアル/対面ならではの付加価値を提供

■ 高い利便性/アプリが最大の取引チャネルへ

【チャネル別利用者数*1】



■ 相対的に高い収益性/関連収益拡大、業務効率化に寄与

【アプリ/IBユーザー*2とその他ユーザーの比較 (24/3月)】

一人あたり業務粗利益	+2.3倍
平均取引商品個数	+1.7倍

【アプリ、IB利用割合】

	18/3月	24/3月
積立定期(口座開設)	33%	93%
外貨預金(口座開設)	16%	89%
投資信託(購入)	54%	83%

■ 国内最大級の有人チャネル・ネットワーク

	20/3末	24/3末
有人店舗数	830	818(Δ1.4%)
拠点数*3	822	666(Δ18.9%)

(中計目標)

Grネットワークの最適化を継続

- ・ ダウンサイジング、リプレイス、BinB、Gr共同拠点の活用等

物件費△15億円/年

■ 店頭を事務からソリューション提供の場へ

(中計目標)

業務プロセスの解体・再構築

相談・手続きの一体化

お客さまと向き合う時間
店頭1人あたり+30分/日*4

店頭タブレット利用率*5
50%へ

*1. 17/12月のATM利用者を100として指数化(@1日RB) *2. 月1回以上アプリ/インターネットバンキングを利用

*4. 後方事務集約等により店頭サービス担当者(約5,000名)のソリューション提供時間を創出、3行(RB・SR・KMB)

*5. 個人店頭取引件数に対するりそなグループタブレットで受付した件数の割合

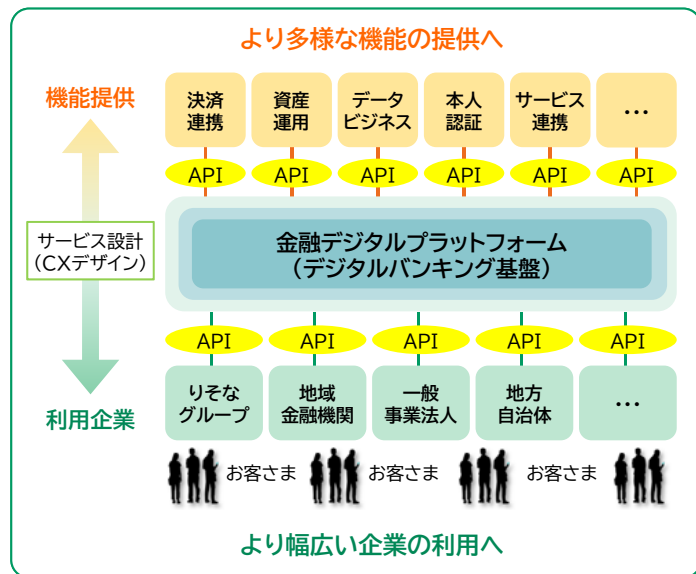
*3. 有人店舗数 - 共同運営拠点(BinB、Gr共同拠点等)

従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創

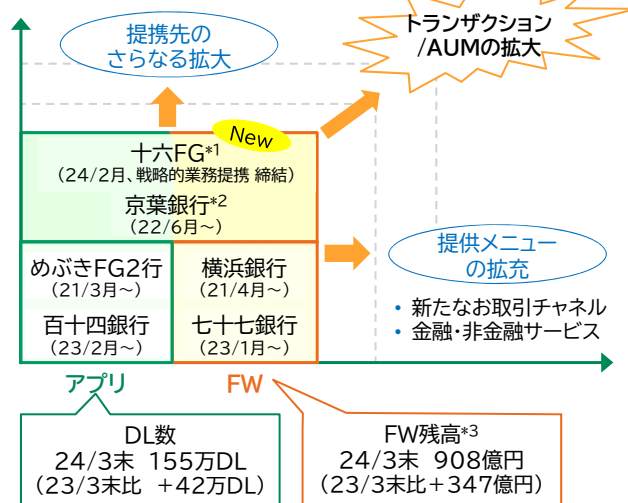
■ 金融デジタルプラットフォーム ～目指す姿～

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



■ 機能拡充に向けた資本業務提携

- データ分析: プレインバッド (22/2月～)
- 決済分野: デジタルガレージ (23/12月提携強化)
 - 双方の決済/金融ソリューションを両Grのお客さまへ提供
 - Gr外への展開も検討 (法人向け非対面決済サービス等)

24/4月、RB・静岡銀行・プレインバッドが、静岡銀行における「データ利活用的高度化」に向けた業務委託基本契約書に基づく個別契約 締結
⇒データ利活用がもたらす価値の最大化を図り、地域課題の解決力を強化

*1. アプリ、FWは今後提供予定 *2. アプリは今後提供予定 *3. 法人込

資産形成サポート①

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

■ 資産運用ビジネスを通じた提供価値の拡大



【運用資産残高推移*1】



運用に注力できる
人員体制

運用関連部門 (24/3末)
128名 (全社員の約65%)

運用力に対する評価*3



R&Iファンド大賞: https://www.r-i.co.jp/investment/fund_award/index.html
マーサーMPAアワード: <https://www.mercer.co.jp/newsroom/mpa-awards.html>

インベストメントチェーンの円滑な機能発揮に向けて

お客さま本位の業務運営
の実践・浸透

金融リテラシー向上への貢献
(⇒P38)

スチュワードシップ活動
の促進

りそなの持続的成長・
企業価値向上

銀行のお客さまに高い親和性
⇒「りそなファンドラップ」

任せられる 安定運用

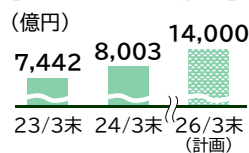
便利な 資産管理 機能

低水準 のコスト

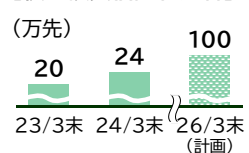
スマホで第一歩をサポート
⇒「つみたてボックス」
(RB、SR、KMB)

アプリで積立方法提案、
購入まで完結

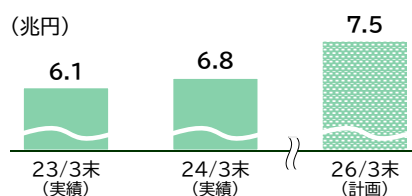
【ファンドラップ残高*4】



【積立投資信託利用者】



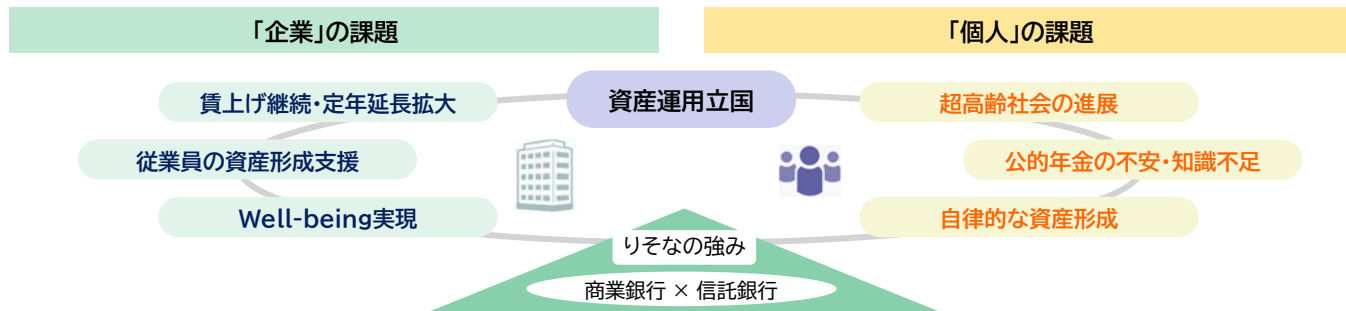
【投信・ファンドラップ・保険等残高】



*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. 24/3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. 法人込、Gr外含む

資産形成サポート②(企業年金)

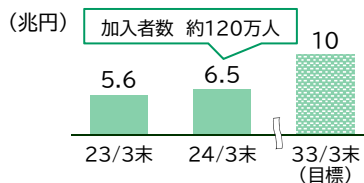
信託併営の強みを活かした「りそなならではの」価値提供



企業への価値提供

- 年金制度コンサルティング
 - 中小企業～大企業まで課題(賃上げ、定年延長など)を切り口に提案
- 人財育成:「3万人の信託」
 - 研修(初任者～経営職層)等を通じた営業店人財の提案力・完結力向上

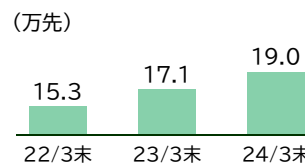
【企業年金関連残高】



個人への価値提供

- 資産形成トータルアドバイス
 - 年金先従業員へのセミナー
 - 職域営業専任チームによるソリューション提供
- 資産形成商品の機能/ラインナップ強化
 - FW、つみたてボックス等 (⇒P69)

【iDeCo加入者数*1】



*1. iDeCo加入者 + 運用指図者、銀行合算

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

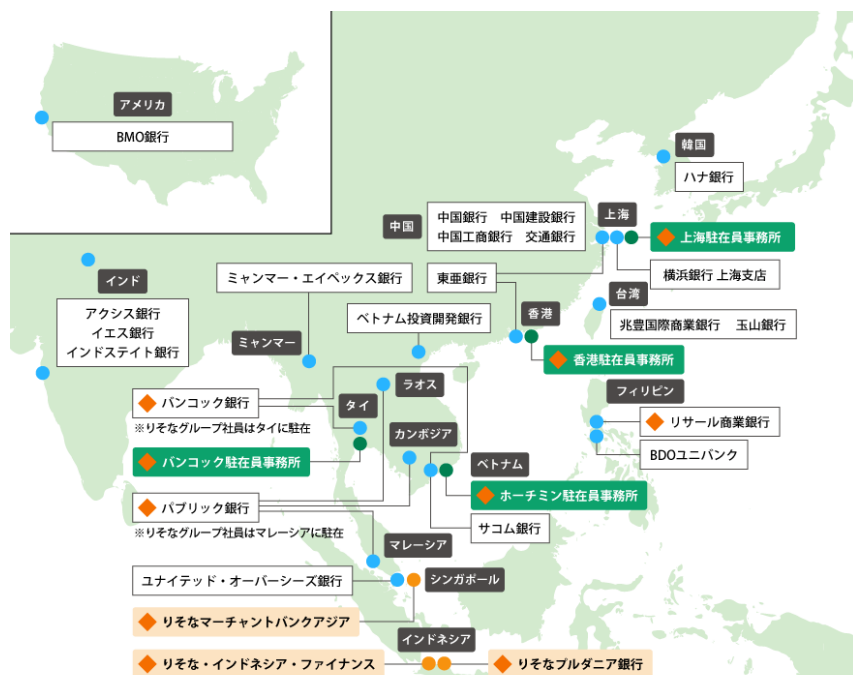
- 海外10拠点にりそなグループ従業員が駐在し、アジア全域、米国をカバー
- 海外進出、資金調達等の幅広いご相談に対応

- 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
 - 2024年 駐在員事務所を2拠点新設予定
 - ✓ ハノイ駐在員事務所
 - ✓ ロスアンゼルス駐在員事務所



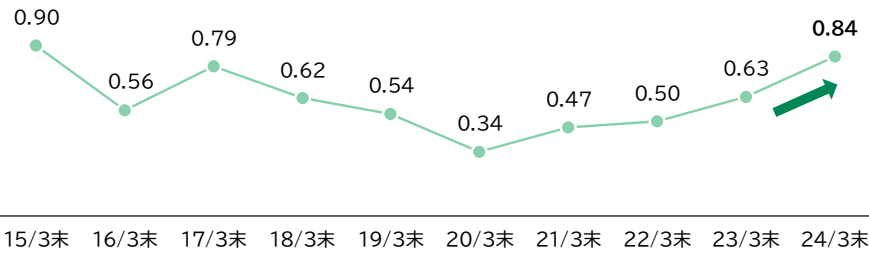
2024年3月31日現在

- 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

企業価値向上に向けた現状分析

■ 足元でPBRは回復基調

【PBRの推移】



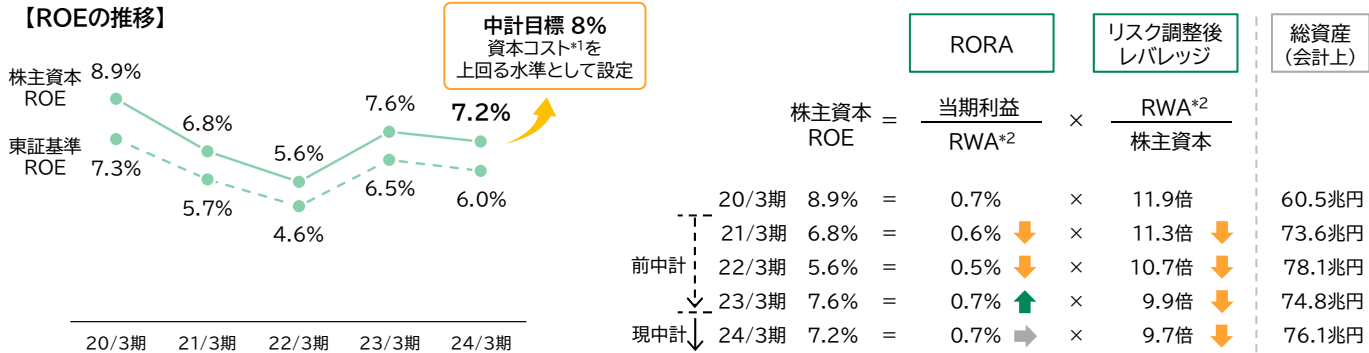
- ROE向上、資本コスト低減の双方から企業価値向上を目指す

$$\text{PBR} = \frac{\text{ROE} \times \text{「RORA」} \times \text{「リスク調整後レバレッジ」}}{\text{資本コスト} \times \text{「株主資本コスト」} - \text{「期待成長率」}}$$

■ 現中計では目標ROE8%達成に向けて、RAF、能動的BSマネジメントを強化

- 前中計期間：BSの急拡大/低稼働資産の増加、加えて大口の与信費用、外債健全化等のPLダウンサイド発現
- 現中計期間：より能動的なリスクテイクを通じたリスク・リターン改善を目指す

【ROEの推移】



*1. CAPMに基づき算定(当社独自推計) *2. バーゼル3最終化ベース

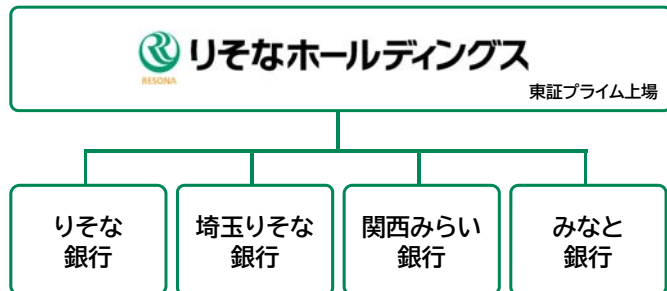
ご参考資料(その他)

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

コーポレートストラクチャー

(2024年4月1日)



お客さま基盤と業容

【個人顧客数】

1,600万人

【法人顧客数】

50万社

【預金】

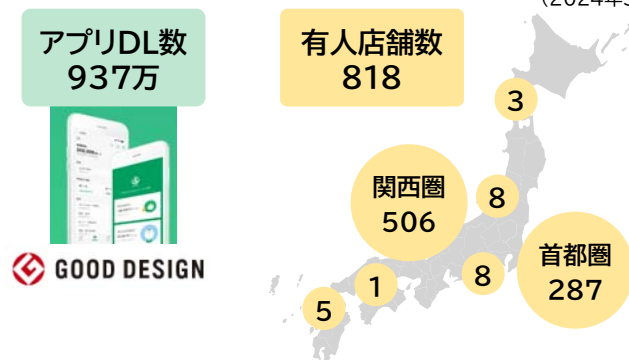
63兆円

【貸出金】

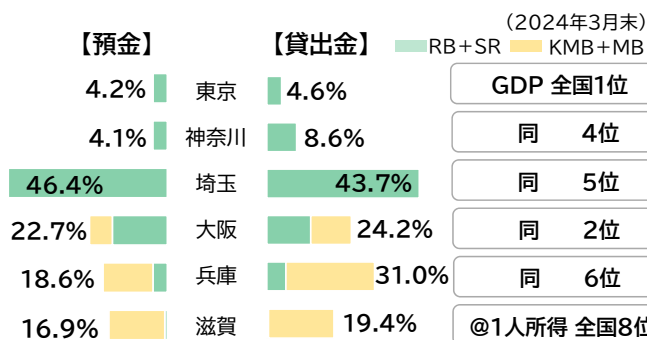
42兆円

ネットワーク

(2024年3月末)



マーケットシェア*1



*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

りそなグループの特長

3つの「強み」をあわせ持つ独自のポジション

本邦最大の信託併営リテール商業銀行グループ

1 信託銀行の強み

- ✓ 銀行本体にフルラインの信託・不動産機能
- ✓ 年金運用で培った運用力

フルラインの
信託機能

3 地方銀行の強み

- ✓ 地域密着の親しみやすさ
- ✓ 地方創生の中心的役割

地域密着型
リテール
営業基盤

2 メガバンクの強み

- ✓ お客さま基盤・ネットワーク
- ✓ 多様なニーズにお応えする高度な機能
- ✓ スケールメリットによるコスト競争力

高度な機能
と
スケール
メリット

先進的なシステム／デジタル基盤



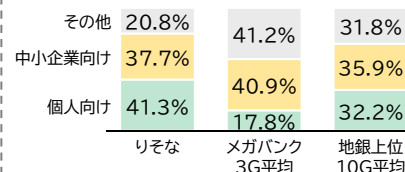
DX 銘柄

Digital Transformation

3回受賞

2020年、2021年、2023年

【貸出金ポートフォリオ*1】

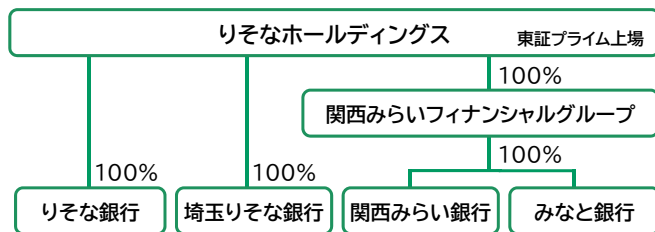


グループ連結運営の強化

「オールリそな」の発揮 ⇒ グループ企業価値の向上

～ 2024/3

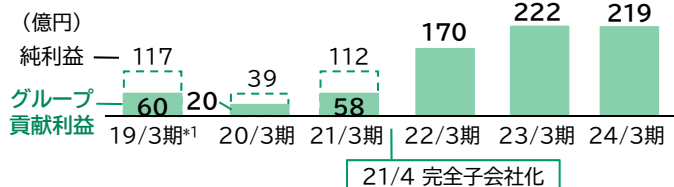
スピード感ある“合併後の統合(PMI)” 実現にKMFGが機能



■ 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、人材の融和促進

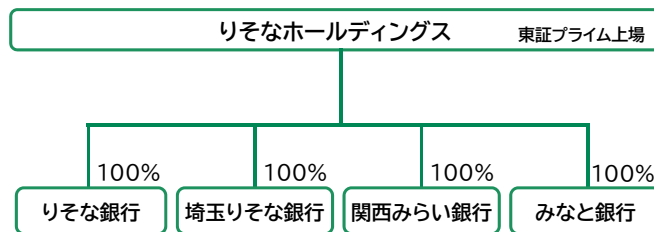
グループ貢献利益の拡大



21/4 完全子会社化

2024/4 ~

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

地域・お客さま特性に応じた価値提供

- ✓ 各銀行による個別戦略

グループ共通の価値提供

- ✓ 不動産、年金、信託、アプリ、DX、データ利活用等

グループ共通基盤
～圧倒的なコスト競争力～

- ✓ ガバナンス高度化/間接部門・システムの一体化等

りそなグループ理念体系

私たちが「社会にどのように貢献するか」(パーパス)、「社会のなかでどうありたいか」(経営理念)を実践していく先に「目指す姿」(長期ビジョン)、これらを体現するために「どのように行動するか」(行動宣言・指針)を表わしたもの

金融+で、未来をプラスに。

社会がどのように変わっても、安心して前を向けること。希望を持って踏み出せること。そのために私たちは一つひとつの地域に寄り添い、金融の枠にとどまらない発想で小さなことでも、大きなことでも、未来をプラスに変えていく。たくさんの安心と希望そしてワクワクする未来のために、私たちりそなは、変革と創造に挑み続けます。

リテールNo.1

お客さま・地域社会にもっとも支持され、ともに未来へ歩み続けるソリューショングループ

パーパス

社会にどのように貢献するか

経営理念

社会のなかでどうありたいか

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

- ・ お客さまとりそな
- ・ 株主とりそな
- ・ 社会とりそな
- ・ 従業員とりそな

りそなSTANDARD

- ・ お客さまのために
- ・ 変革への挑戦
- ・ 誠実で透明な行動
- ・ 責任ある仕事
- ・ 働きがいの実現
- ・ 株主のために
- ・ 社会からの信頼

長期ビジョン

目指す姿

行動宣言 / 指針

(りそなWAY / りそなSTANDARD)
どのように行動するか

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。

2つの“R”、
「りそな(Resona)」と
「地域(Regional)」が
共鳴し合う様子を表現



全体を囲む正円は
「安心感」「信頼感」を表現

グリーンは、「やさしさ」「透明」等を、
オレンジは「親しみやすさ」「暖かさ」等を象徴

多面取引の浸透に向けた取り組み

2行合算
(RB、SR)

収益貢献が高い“りそなロイヤル・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
	2019/3末	2024/3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)	55.8	73.6	+ 17.8	67.4	(前期比) 7.86 (+0.08)
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり (2)	523.5	543.4	+ 19.8	24.1	5.00 (+0.06)
資産運用層 総預り資産10百万円以上 (3)	683.7	847.1	+ 163.4	6.8	4.79 (△0.00)
ポテンシャル層Ⅰ 総預り資産5百万円以上 (4)	723.0	809.0	+ 85.9	2.2	3.64 (△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)	4,553.1	4,733.2	+ 180.0	* 1	4.13 (+0.03)
りそなロイヤル・カスタマー (6)	6,539.3	7,006.4	+ 467.1	4.3	4.26 (+0.03)
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)	4,661.5	4,014.0	△ 647.4	0.1	1.67 (+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

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)

収益小

*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

政策保有株式の議決権行使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。

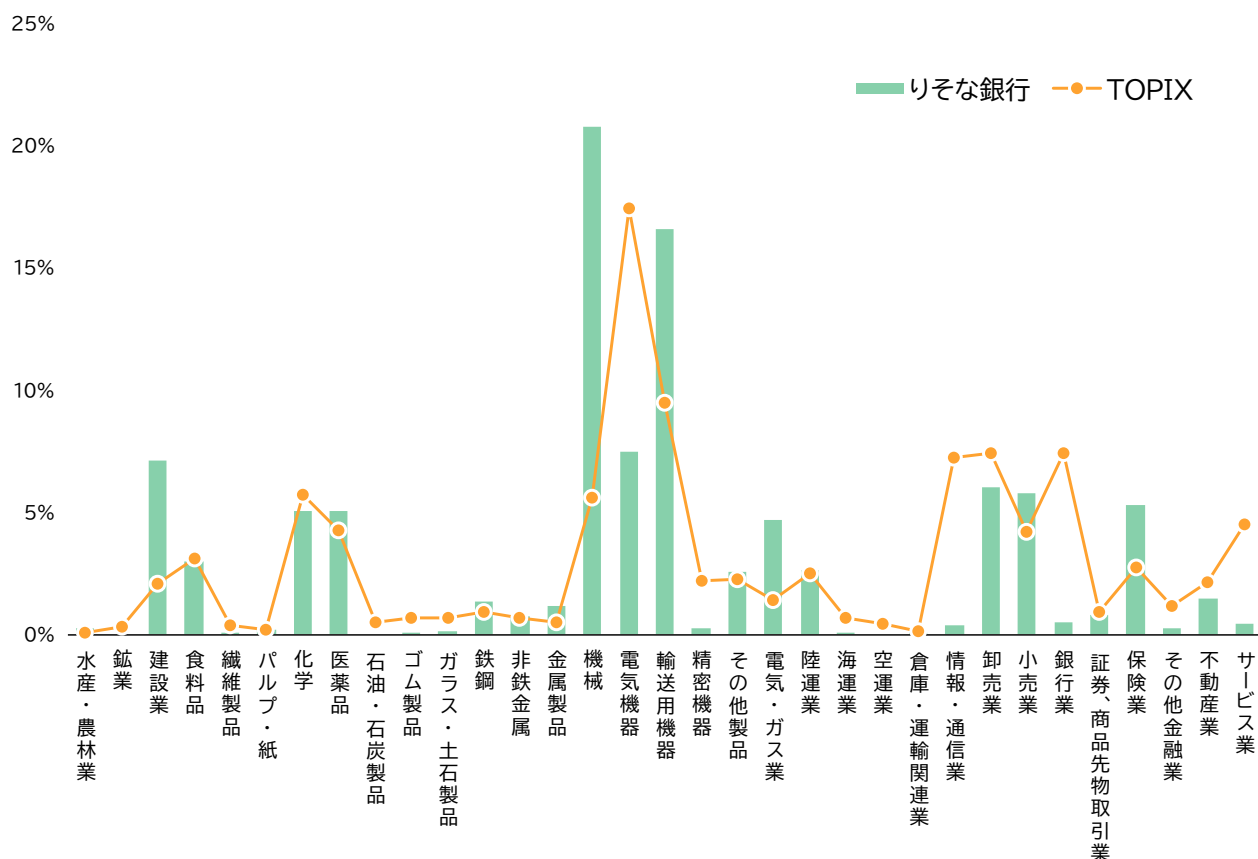
● 議決権行使のガイドライン

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が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(2024/3末)

RB



グループの事業部門別管理会計の実施状況(2024/3期)

(億円、%)

グループ事業部門	収益性			健全性	与信費用 控除後 業務純益									
	資本コスト 控除後利益	リスク調整後 資本利益率	経費率		実質 業務純益	前期比				経費				与信 費用
	RVA*1	RAROC	OHR			前期比	前期比	業務 粗利益	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	
営業部門 (1)	524	14.7%	60.4%	9.3%	1,742	+128	2,048	+301	5,178	+403	△3,130	△101	△306	△173
コンシューマー (2)	348	29.2%	74.4%	10.1%	538	+175	538	+155	2,104	+217	△1,566	△61	△ 0	+20
コーポレート (3)	175	12.0%	50.8%	9.1%	1,203	△47	1,509	+146	3,073	+185	△1,564	△39	△305	△193
市場部門 (4)	△318	△34.1%	△36.0%	16.7%	△244	△179	△ 244	△179	△179	△163	△ 64	△16	-	-
KMFG (5)	△201	6.2%	73.0%	10.4%	316	+7	371	+29	1,379	+20	△1,008	+9	△55	△21
合計 (6)	△420	8.3%	65.9%	9.8%	1,794	△28	2,151	+168	6,312	+285	△4,165	△118	△356	△197

*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

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)

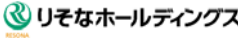
会社名	業務内容		出資割合	直近期	当期利益	前期比
りそな保証 (1)	信用保証 (主に住宅ローン)	日本最大級の 住宅ローン保証残高	りそなHD 100%	2024/3期	107	△2
関西みらい保証 (2)			関西みらい銀行100%	2024/3期	8	△1
関西総合信用 (3)			関西みらい銀行100%	2024/3期	11	△3
みなと保証 (4)			みなと銀行100%	2024/3期	3	△7
りそなカード (5)	クレジットカード 信用保証(無担保ローン)	150万のカード会員	りそなHD 77.5% クレディセゾン 22.4%	2024/3期	12	△1
みなとカード (6)	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%	2024/3期	0	△10
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% (りそなHD80%、 デジタルガレージ20%*)	2024/3期	5	△0
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%	2024/3期	3	+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%	2024/3期	1	+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%	2024/3期	0	△0
りそなイノベーションパートナーズ (11)	コーポレート ベンチャーキャピタル	ベンチャー企業投資を通じた 新たな金融サービス創出促進	りそなHD 100%	2024/3期	△0	
りそな企業投資 (12)	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G 100%	2024/3期	0	
りそなビジネスサービス (13)	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%	2024/3期	0	△0
りそなアセットマネジメント (14)	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%	2024/3期	35	+3

*1. 2024年4月1日時点

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	前期比
首都圏リース (15)	リース 2024年1月に連結子会社化 グループ各社との連携を 更に強化 ⇒2024年4月1日に合併し 「りそなリース」へ商号変更 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	りそなHD 100%	2024/3期	19	+6
ディー・エフ・エル・リース (16)		りそなHD 100%	2024/3期	5	△0
関西みらいリース (17)		関西みらい銀行100%	2024/3期	3	+2
みなとリース (18)		みなと銀行100%	2024/3期	1	+0
りそなみらいズ (19)	銀行補助業務 幅広い人財の活躍の場を提供	りそなG 100% (りそなHD 100% ^{*1})	2024/3期	0	+0
地域デザインラボさいたま (20)	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%	2024/3期	0	+1
みらいリーナルパートナーズ (21)	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FG 100% (関西みらい銀行65%、 みなと銀行35% ^{*1})	2024/3期	△0	△0
りそなデジタルハブ (22)	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%	2024/3期	△2	+0
FinBASE (23)	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%	2024/3期	0	△0
Loco Door (24)	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%	2024/3期	△0	△0
合計				217	△13

^{*1} 1. 2024年4月1日時点  84

連結子会社等の状況③

【主要な連結子会社(海外)】 (億円)

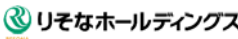
会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前期比
P.T. Bank Resona Perdania (25)	銀行 (インドネシア) <div data-kind="parent" data-rs="2">インドネシアにおける 最古の日系銀行</div>	りそなG 48.4% (実質支配基準)	2023/12期	△22	△25
P.T. Resona Indonesia Finance (26)	リース (インドネシア) <div data-kind="ghost"></div>	りそなG 100%	2023/12期	△1	△0
Resona Merchant Bank Asia (27)	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%	2023/12期	1	△0
合計				△22	△26

【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	前期比
日本カストディ銀行 (28)	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%	2024/3期	3	△1
NTTデータソフィア (29)	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%	2024/3期	3	+1
りそなデジタル・アイ (30)		りそなHD 49% 日本IBM 51%	2023/12期	2	+1
DACS (31)		りそなHD 30% NTTデータ 70%	2024/3期	0	△0
合計				10	+0

【2024年4月1日設立 連結子会社】

会社名	業務内容	出資割合
りそな不動産投資顧問 (32)	不動産投資顧問業 りそなグループの不動産アセットマネジメントビジネスを担う	りそな銀行 100%

^{*1} 海外3社(25)～(27)およびりそなデジタル・アイ(30)は12月決算であり、HD連結の24/3期決算には12月期決算を反映  85

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ヵ月以内	6～12ヵ月	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%

【2024年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(5)	0.8%	0.9%	8.0%	12.8%	22.6%
プライム系ほか変動	(6)	40.5%	0.0%			40.6%
市場金利連動型	(7)	34.9%	1.7%			36.7%
計	(8)	76.3%	2.7%	8.0%	12.8%	100.0%

1年以内貸出金 79.0%

(期中変化)

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(9)	△0.1%	+0.0%	+1.4%	△1.0%	+0.2%
プライム系ほか変動	(10)	△0.8%	+0.0%			△0.8%
市場金利連動型	(11)	+0.9%	△0.3%			+0.5%
計	(12)	△0.1%	△0.2%	+1.4%	△1.0%	-

1年以内貸出金 △0.3%

預金

【2023年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	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%

【2024年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(4)	32.7%	2.6%	10.6%	36.8%	82.9%
定期性預金	(5)	8.4%	4.7%	2.9%	0.8%	17.0%
計	(6)	41.2%	7.3%	13.6%	37.7%	100.0%

(期中変化)

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(7)	△0.0%	+0.0%	+0.1%	+0.6%	+0.8%
定期性預金	(8)	△0.1%	△0.5%	△0.3%	+0.1%	△0.8%
計	(9)	△0.1%	△0.4%	△0.1%	+0.7%	-

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

■ 与信額ベース*1

		2024年3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9月末	正常先	99.1%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.4%	0.0%	-	0.4%
	要注意先	6.3%	87.6%	0.9%	1.9%	0.1%	0.1%	3.1%	3.1%	0.0%	6.3%	3.0%
	要管理先	3.2%	6.8%	83.8%	5.3%	0.5%	0.1%	0.3%	0.3%	0.0%	10.0%	5.8%
	破綻懸念先	1.0%	2.3%	0.9%	88.2%	3.2%	0.2%	4.3%	2.5%	1.8%	4.2%	3.3%
	実質破綻先	0.2%	0.4%	0.0%	5.3%	72.0%	9.1%	13.0%	6.4%	6.6%	5.9%	9.1%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	90.6%	8.1%	3.0%	5.1%	1.3%	-

*1. 2023/9末において各債務者区分に属していた債務者が2024/3末においてどの区分に属しているかを表示
2023/9末時点の与信額をベースに算出
2024/3期下期中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず
2024/3末の「その他」は2024/3期下期中の全額回収・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

残存期間別のスワップポジション

■ 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

		2024年3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)	3,300	11,241	10,200	24,741	4,000	9,301	6,000	19,301
受取変動・支払固定	(2)	1,787	3,295	450	5,533	517	4,785	2,824	8,127
ネット受取固定	(3)	1,512	7,945	9,750	19,207	3,482	4,515	3,175	11,173

国際的な金融規制強化への対応

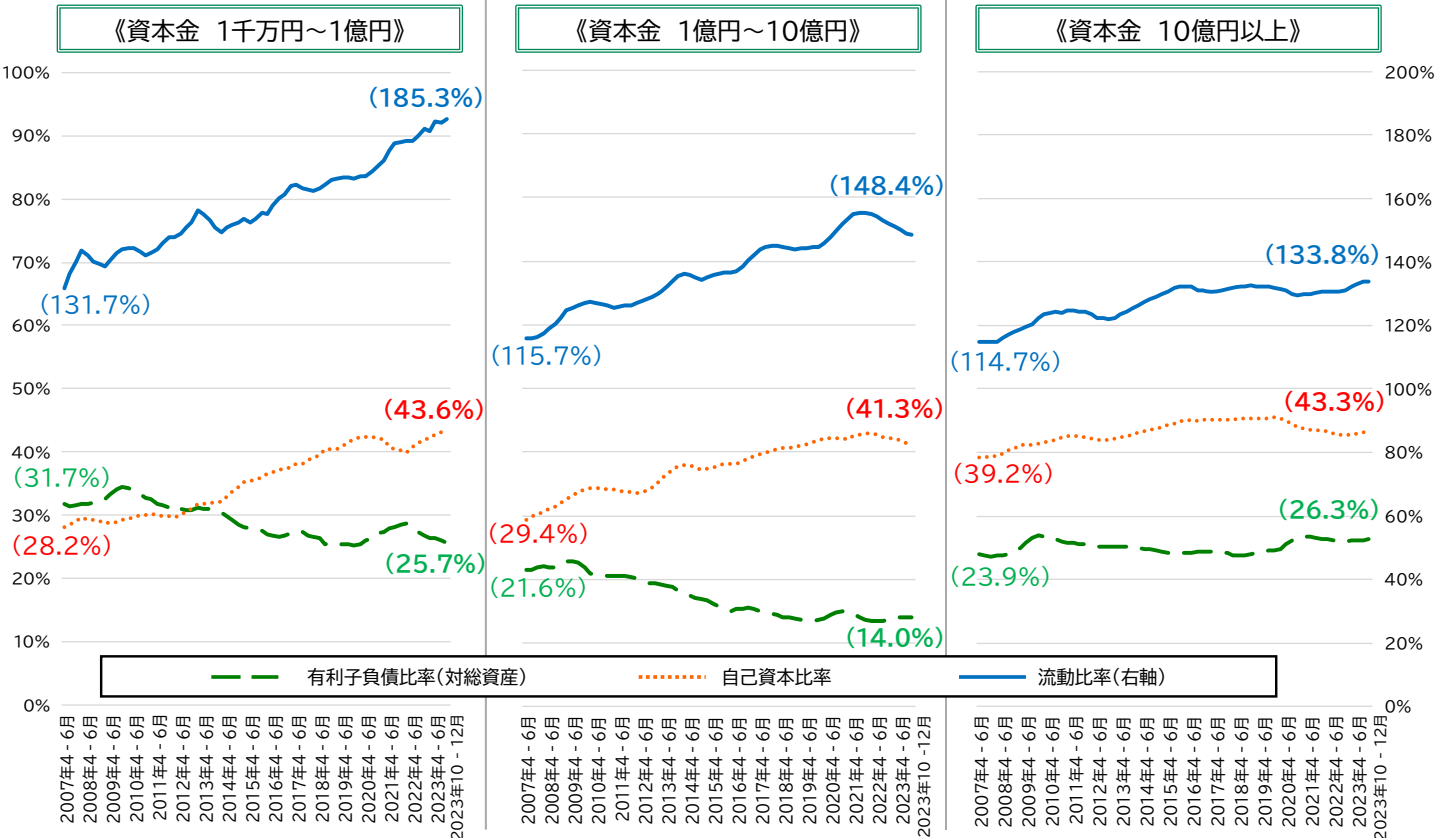
主要な金融規制の動向・当社への影響

■ 2024年3月期決算よりバーゼル3最終化を適用。目下のところ当社へ重大な影響を与える規制はない

主要な規制	規制の概要	動向・当社への影響等
バーゼル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 ・バーゼル3最終化完全実施ベースのCET1比率(その他有価証券評価差額金除き)は9.90%
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
各種資本バッファ G-SIB/D-SIB、TLAC	資本保全バッファ、カウンターシクリカルバッファ、SIBのバッファは上乗せ資本規制。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
ユーロ円TIBOR公表停止対応	ユーロ円TIBORは2024年12月末に公表停止	・公表停止に向けて貸出等の基準金利の切替を順次行っていく

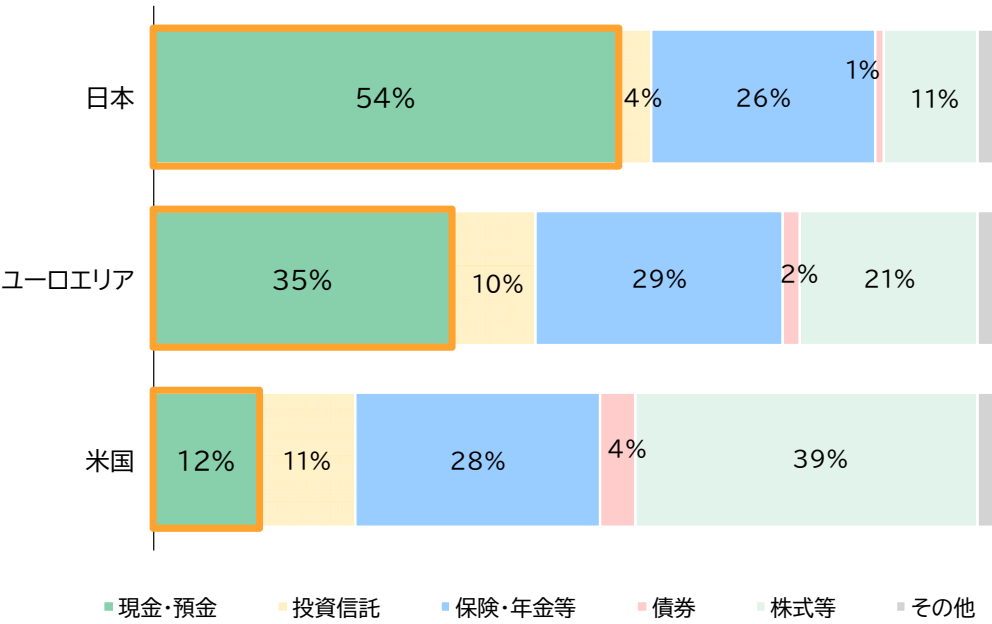
企業規模別安全性指標

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

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

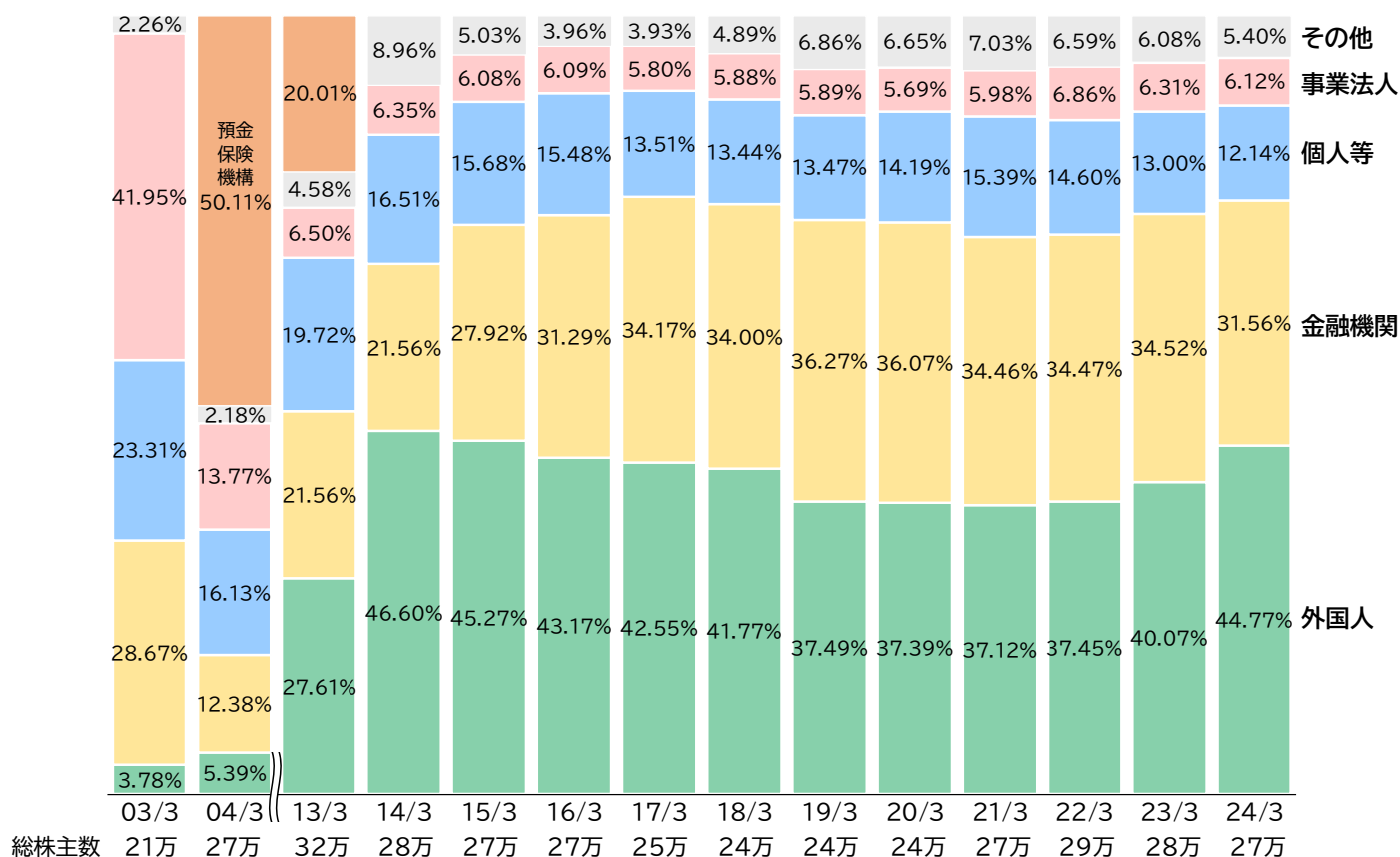
		3行(RB・SR・KO)				KMFG統合後							
		(億円)	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
P L	連結	業務粗利益	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586	6,391	6,019	6,000	6,274
		資金利益	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311	4,174	4,291	4,193	4,216
		フィー収益*1	1,692	1,687	1,606	1,680	1,877	1,938	1,902	1,914	2,083	2,086	2,135
		営業経費	△3,577	△3,475	△3,624	△3,606	△4,426	△4,394	△4,265	△4,258	△4,272	△4,130	△4,231
		株式等関係損益	445	△65	251	167	214	101	5	469	455	541	656
		与信費用	223	△258	174	147	101	△13	△229	△574	△587	△159	△356
		親会社株主に帰属する 当期純利益	2,114	1,838	1,614	2,362	2,442	1,751	1,524	1,244	1,099	1,604	1,589
B S	銀行合算	貸出金(未残)	277,555	279,321	284,120	289,921	354,785	362,829	367,382	389,423	396,170	414,369	430,114
		中小企業等	234,549	236,458	241,638	247,284	304,733	311,613	313,189	324,077	327,300	330,525	338,034
		住宅ローン*2	131,250	131,880	133,563	133,316	159,685	162,231	163,426	166,107	167,354	167,908	168,890
		自己居住用住宅ローン	99,051	100,151	102,186	102,675	123,747	126,836	129,122	133,215	135,622	137,231	138,979
		不良債権比率	1.51%	1.51%	1.35%	1.18%	1.26%	1.18%	1.14%	1.12%	1.32%	1.29%	1.34%
		政策株式(取得原価)	3,306	3,515	3,483	3,438	3,654	3,538	3,369	3,252	3,059	2,838	2,616
		その他有価証券評価差額	5,731	4,601	5,554	6,494	6,728	5,983	4,207	6,153	5,212	4,716	6,633
ビ ジ ネ ス	銀行合算	投資信託・保険残高(個人)	37,915	37,517	36,457	36,186	45,697	47,623	45,858	51,287	55,645	55,332	61,930
		投資信託・ファンドラップ	20,709	18,711	17,593	17,337	21,784	22,224	20,170	25,331	28,457	26,669	31,114
		保険	17,206	18,806	18,863	18,849	23,912	25,398	25,687	25,956	27,187	28,663	30,815
		住宅ローン実行額*2	13,529	12,927	14,814	11,749	14,184	15,777	15,063	15,060	14,212	13,618	13,310
		自己居住用住宅ローン	10,422	10,117	11,987	9,390	9,866	12,255	12,327	13,141	12,253	11,683	11,288
		不動産収益(エキイティ除)	112	135	137	131	131	133	125	106	135	154	150
		公的資金残高		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	-	-	AA-	AA
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。



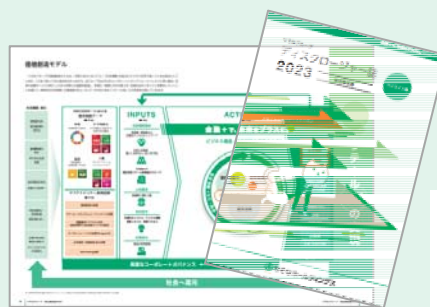
IRサイトの使いやすさ、
情報の充実度が
評価されています



株主・投資家の皆さまへの情報発信②

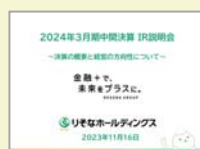
りそなグループ統合報告書（毎年7月に発行）

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。



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。



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)

誕生直後の公的資金注入から、さまざまな改革により再生を図った20年を、
計4章と特集で構成しています。

りそなグループ初／
20年特設サイト
(Web版社史)

りそなグループ
20年のあゆみ
変革への挑戦

特設サイトを見る ▶