

2025年3月期中間決算 IR説明会

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11月20日



<2025年3月期中間決算 IR説明会 プレゼンテーション要旨>

- ・ 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、IR説明会にご参加をいただきまして、誠にありがとうございます。
- ・ 早速、説明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※1

【RB】 りそな銀行

【SR】 埼玉りそな銀行

【KMB】 関西みらい銀行※2

【MB】 みなと銀行

※1 りそなホールディングスと【KMFG】関西みらいフィナンシャルグループが、2024年4月1日に合併

※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



25/3期中間期の着地は、**通期目標(期初)比69.2%の進捗率**

➤ 25/3期 業績目標を1,750億円へ上方修正 / MB統合費用除きで1,900億円水準



企業価値向上に向けて、「ROE向上」「資本コスト低減」双方からの取り組みを継続

➤ 株主資本ROE 24/3期 7.2% ⇒ 25/3期(目標) 7.7%



金利ある世界で、**資金利益+フィー収益「双発」でトップラインを拡大**

➤ 能動的BSマネジメントを通じたROA改善が、ROE向上のメインドライバー



将来の成長に不可欠な**戦略投資を拡大させる一方、ベースコストは抑制**

➤ 経費率はトップライン拡大も踏まえ、早期に50%台到達を目指す(25/3期 1H: 63.9%)



着実に株主還元を拡大

➤ 上期アクションに加え、下期も200億円の自社株買いをアナウンス
(25/3期 総還元性向(見込)は53.3%)

- ・ 最初に、本日、お伝えしたいポイントとして、大きく5点、お示ししている。
- ・ 1点目は、堅調な業績。
- ・ HD連結のボトムラインは1,142億円、期初の年度ガイダンスに対して、69.2%の進捗。
- ・ こうした状況も踏まえて、今年度の業績目標を1,750億円に上方修正。
- ・ 下期に、みなと銀行の事務・システム統合を予定しているが、その関連費用を除く実質ベースでみると、1,900億円という水準感。
- ・ 2点目は、引き続き、企業価値向上に向けて、「ROEの向上」「資本コストの低減」双方から、取り組みを加速させていくということ。
- ・ 新ガイダンスベースで、株主資本ROEは7.7%となるが、これは、東証基準ROEでは、6.3%という水準感。
- ・ 3点目は、「金利のある世界」において、「資金利益+フィー収益」の双発でトップラインを拡大させていくという点。
- ・ まだまだ緒に就いたばかりだが、能動的BSマネジメントにより、ROAは反転・上昇している。
- ・ 4点目はコストコントロール。
- ・ 人財・IT投資を拡大する一方で、引き続き、構造改革とベースコストの抑制に努めている。
- ・ 経費率は、トップラインの拡大により63.9%まで改善し、ようやく、中計目標の60%台前半に入ってきた。
- ・ 5点目は、還元の拡充。
- ・ 上期に続き、下期も上限200億円の自己株式取得を公表。
- ・ これにより、今期の総還元性向は、53.3%となる見込。

目次

●	2025年3月期中間期の振り返りと2025年3月期の展望 ……	P4
●	企業価値向上に向けた取り組み ……………	P7
●	資本マネジメント ……………	P18
●	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)	P23
●	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) ……	P44

- ・ 目次に沿って進めていく。

2025年3月期中間期の振り返りと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)

- まず、中間期の振り返りと今年度の展望。

2025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：1,142億円

- 前同比+317億円 (+38.4%)
- 通期目標^{*1}比進捗率 69.2%

■ コア業務純益^{*2}：1,302億円 前同比+132億円 (+11.2%)

- コア収益^{*3}：833億円 前同比+39億円 (+4.9%)
通期目標^{*4}比進捗率 52.0%
- 業務粗利益：3,451億円 前同比+320億円 (+10.2%)

- 国内預貸金利益^{*5}：前同比+65億円
貸出金平残：同 +4.62%、貸出金利回り：同 +3bps
(政府等向け貸出除き) 同 +5.22%、同 +2bps
貸出金平残、利回りともに計画を上回る進捗

- フィー収益：前同比+64億円
通期計画(期初)比進捗率:50.5%

- 債券関係損益(先物込)：前同比△13億円

- 経費：△2,207億円 前同比△149億円(費用増加)
トップライン増強に資する戦略投資拡大も、経費率は改善

■ 与信費用：△68億円 前同比+34億円(費用減少)

費消率:17.1% 大口先ランクアップ等が主因

■ 通期業績目標:親会社株主に帰属する当期純利益を1,750億円 (期初目標比+100億円)へ上方修正

■ 配当予想(年間23円、前期比+1円)変更無し

■ 自己株式取得枠設定(上限200億円)公表

HD連結(億円)		2025/3期 中間期	前同比	通期目標 ^{*1} 比進捗率
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
親会社株主に帰属する 中間純利益	(1)	1,142	+317	+38.4%
1株当たり中間純利益(EPS、円)	(2)	49.30	+14.24	+40.6%
1株当たり純資産(BPS、円)	(3)	1,199.98	+97.49	+8.8%
株主資本ROE	(4)	10.0%	+2.4%	
東証基準ROE	(5)	8.2%	+1.8%	
業務粗利益	(6)	3,451	+320	+10.2%
貸金利益	(7)	2,290	+241	
うち国内預貸金利益 ^{*5}	(8)	1,713	+65	
うち円債利息等 ^{*6}	(9)	180	+36	
フィー収益	(10)	1,123	+64	
フィー収益比率	(11)	32.5%	△1.2%	
信託報酬	(12)	128	△1	
役務取引等利益	(13)	994	+66	
その他業務粗利益	(14)	37	+15	
うち債券関係損益(先物込)	(15)	△88	△13	
経費(除く銀行臨時増資分)	(16)	△2,207	△149	△7.2%
経費率	(17)	63.9%	△1.7%	
実質業務純益	(18)	1,248	+172	+16.0%
コア業務純益 ^{*2}	(19)	1,302	+132	+11.2%
コア収益 ^{*3}	(20)	833	+39	+4.9%
株式等関係損益(先物込)	(21)	460	+240	
与信費用	(22)	△68	+34	
その他の臨時・特別損益	(23)	△54	△2	
税金等調整前 中間純利益	(24)	1,585	+445	+39.1%
法人税等合計	(25)	△432	△120	
非支配株主に帰属する 中間純利益	(26)	△10	△8	

*1. 25/3期 期初業績目標1,650億円 *2. 投資信託解約損益を除くコア業務純益(実質業務純益-債券関係損益(現物))

*3. 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、リそなリースの経費(△22億円)を除く実質ベース

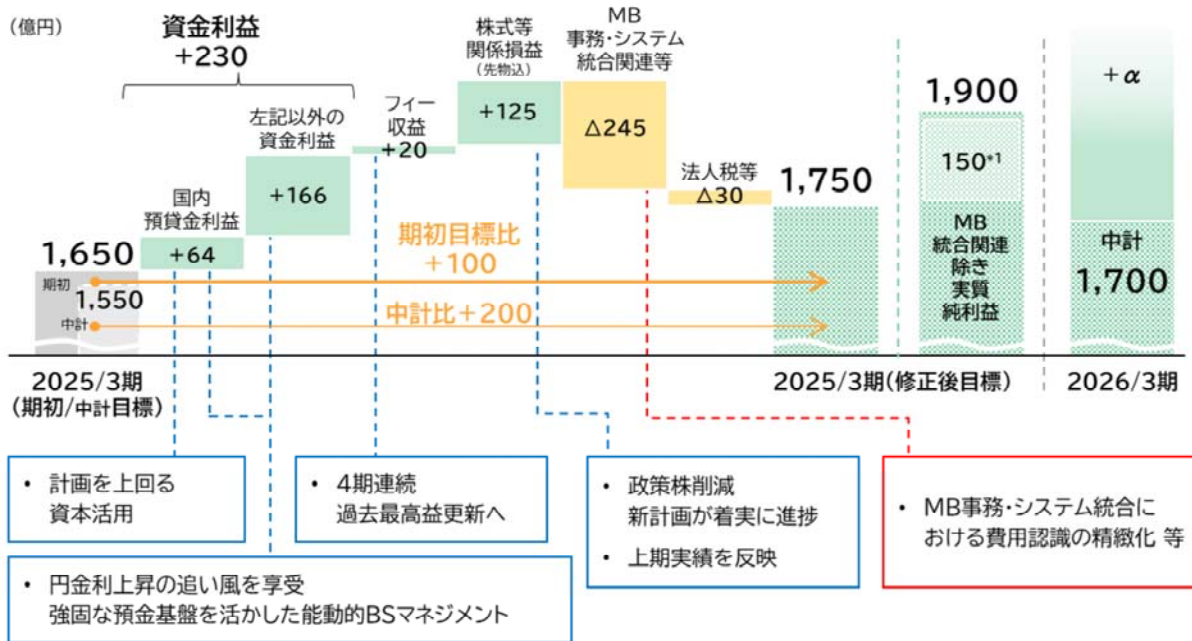
*4. 25/3期 期初コア収益(実質ベース)目標1,600億円 *5. 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む) *6. 円債利息・金利スワップ収益

りそなホールディングス

5

- ・ 中間決算の概要として、右側にHD連結ベースの損益サマリーを、左側に、そのポイントを記載。
- ・ 決算公表後にアナリストコールも実施しているので、簡単に触れる。
- ・ (1)親会社株主に帰属する中間純利益は、冒頭お話した通り、1,142億円。前年同期比+317億円、38.4%の増益。
- ・ (19)コア業務純益は、1,302億円、132億円の増益。
- ・ (6)業務粗利益は、3,451億円で、+320億円、+10.2%の増益。
- ・ (16)経費は、149億円の費用増加となったが、計画内での動き。
- ・ (21)株式等関係損益(先物込)は、240億円の増益。政策株の削減は順調に進んでいる。
- ・ (22)与信費用は68億円。年間計画(400億円)に対する費消率は17%。
- ・ こうした結果を踏まえて、通期の業績目標を上方修正しているが、その組み立てについて、説明する。

期初目標比+100億円、中計比+200億円 への上方修正
MB統合費用除きで、1,900億円水準を目指す



*1. 25/3期MB統合関連費用(税後ベース)Δ150億円

リソナホールディングス

6

- 修正後の目標1,750億円は、期初目標1,650億円から+100億円、中計策定時に2年目の水準としていた1,550億円からは+200億円。
- 今年度4Qに予定している、みなと銀行の事務・システム統合に係る費用を除くと、実質1,900億円。
- 中計最終年度の目標1,700億円を、1年前倒しで200億円上回る水準感。
- 期初目標比で、少し補足する。
- 左から、資金利益が+230億円、フィー収益が+20億円。
- 株式等関係損益は、政策株売却の進展を踏まえて、+125億円。
- ダウンサイドとしては、みなと銀行の事務・システム統合に係る費用認識の精緻化を中心に、次年度以降のPL改善に資する取組みを実施すべく、Δ245億円程度を織込んでいる。
- 来期以降の、さらなる成長を目指す。

● 2025年3月期中間期の振り返りと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)

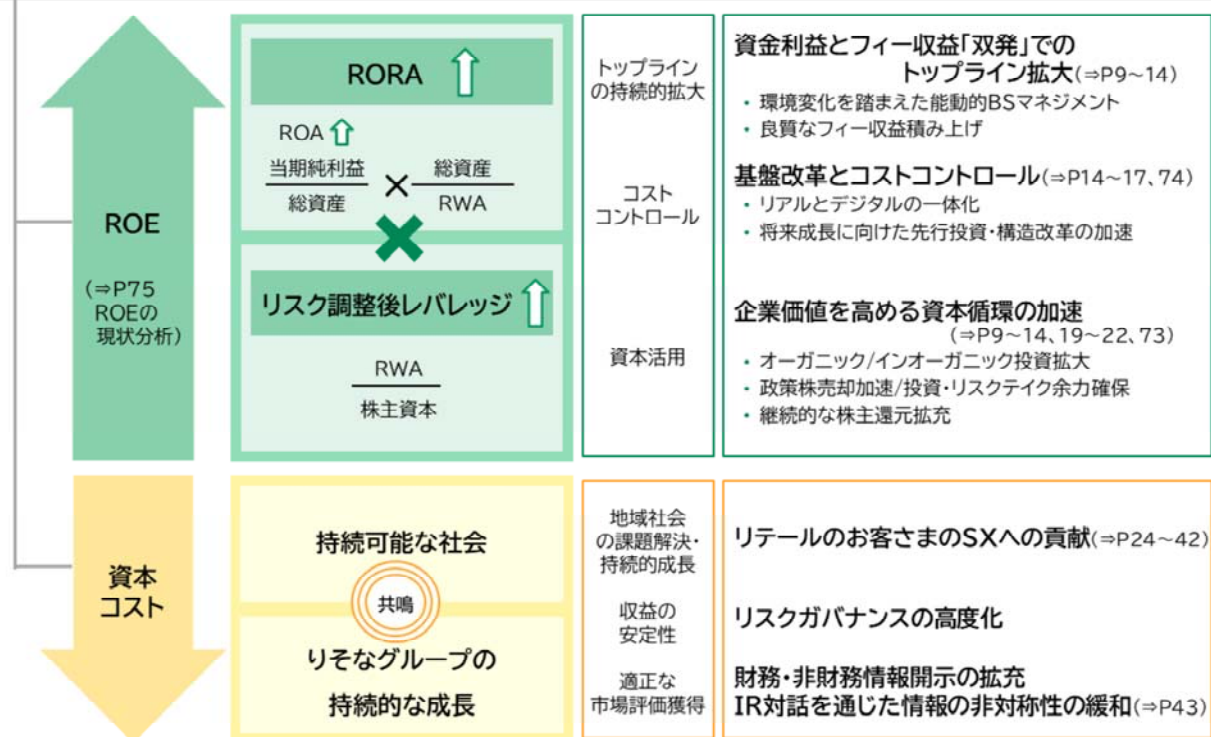
- ここから、企業価値向上に向けた取り組み。

企業価値向上に向けた財務・非財務アプローチ

りそなのサステナビリティ経営

・お客さま/地域社会のこまりごと起点のビジネス

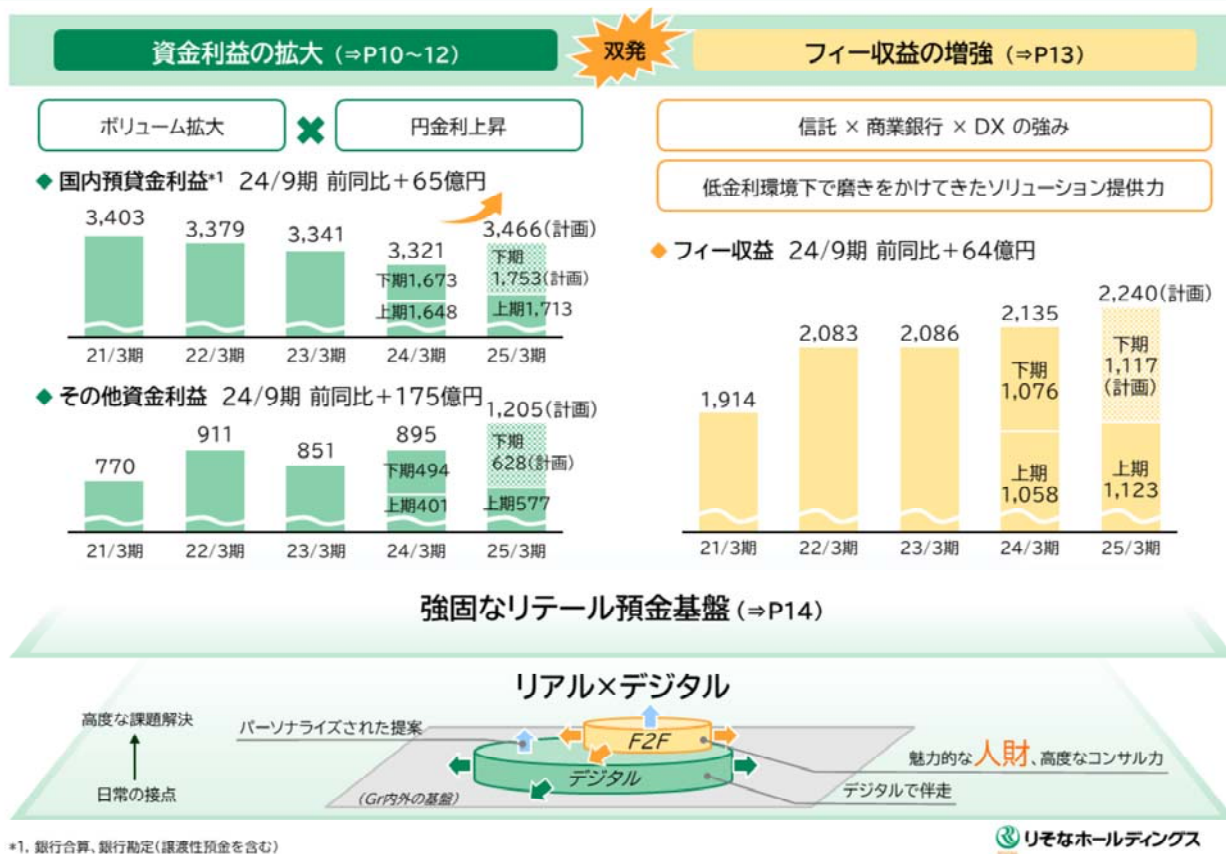
・質の高い安定収益



りそなホールディングス 8

- これは、5月のIR説明会の資料だが、「企業価値向上に向けた財務・非財務からのアプローチ」を整理したもの。
- 「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PBRの向上に繋がると考えている。
- まず、ROEの向上だが、資金利益とフィー収益の双発でトップラインを拡大させることで、ROAを向上させていく。
- 併せて、プロセス改革・社内DXを加速させ、生産性の向上、コスト構造の変革を目指す。
- また、資本の活用フェーズにおいて、資本の好循環を軌道に乗せることで、ROEの持続的な成長を目指す。
- 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ながら、皆さまの期待に応えられるよう、質の高い、安定的な収益構造を構築していくことが重要と考えている。
- そして、ESGに係る取り組み強化と併せて、当社グループの持続可能性をご理解いただけるよう、財務・非財務双方の開示の拡充にも、積極的に取り組んでいく。
- ここからは、具体的な取り組みについて、説明していく。

脱デフレ環境における双発ビジネスの展開

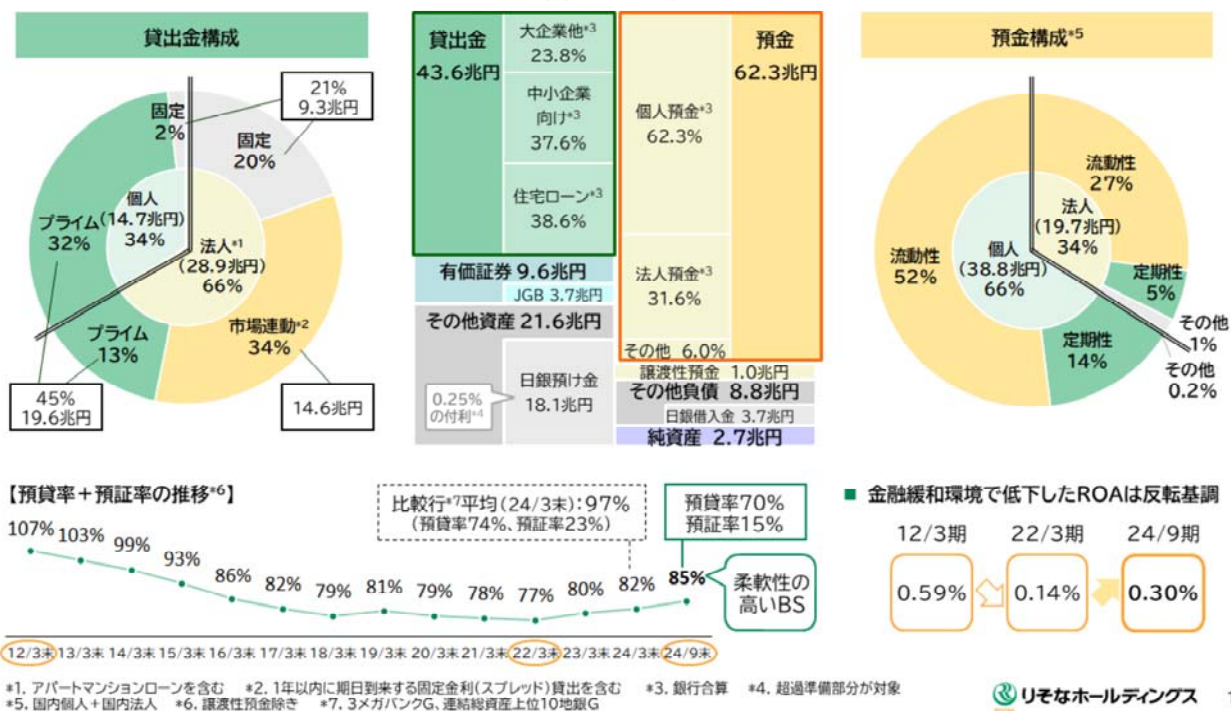


- 金利のある世界が戻るなかで、「貸出金の増強と有価証券運用を通じた資金利益の拡大」、そして、「収益構造改革のなかで磨いてきたフィー収益の増強」、これら2つのエンジンをもって、トップラインを拡大すると申し上げてきたが、その手応えは感じている。
- 左上、資金利益は、ボリュームの拡大、金利上昇の双方から増加基調にあり、年明けからは、住宅ローンポートからの増収も始まる。
- 国内預貸金利益は+65億円。マイナス金利下において、累計で約750億円程度の減益要因となっていたが、前年度下期から反転し、今上期も増益幅が拡大。
- 貸出は、法人向けが牽引しているが、ここは、後ほど別のスライドで補足する。
- その他資金利益は、通期ベースで前年から反転、上期も増益が顕著。
- 円債利息等、日銀預け金利息が、それぞれ、前同比+36億円、+77億円となっており、共に1Qから2Qにかけて増益幅が拡大。
- 右上、フィー収益も、前同比+64億円(+6.0%)と堅調。
- AUM、決済、法人ソリューション等、幅広い項目で増加しており、昨年に続き、中間期ベースの最高益を更新。
- これら双発でのビジネス展開は、「強固なリテール預金基盤」が支えとなるが、リアルとデジタルの双方向から圧倒的な利便性を提供し、この強みをさらに強固なものにしていきたい。

円金利上昇を見据えたBSマネジメント

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

2024年9月末
総資産75.0兆円



- 「9月末のバランスシート」と「預貸金の金利種別による構成」、そして、「預貸率・預証率」「ROA」の動きを、お示ししている。
- 下段、異次元の金融緩和のなかで、22年3月末には、77%まで低下していた預貸・預証率は、足元85%まで回復。
- 右下、ROAも、大きく反転しているが、まだまだ再興の途上にあり、大きな成長余地を残している。
- 金融政策の正常化が進むなか、能動的なリスクテイクを通じて、ROAのさらなる向上を図っていく。

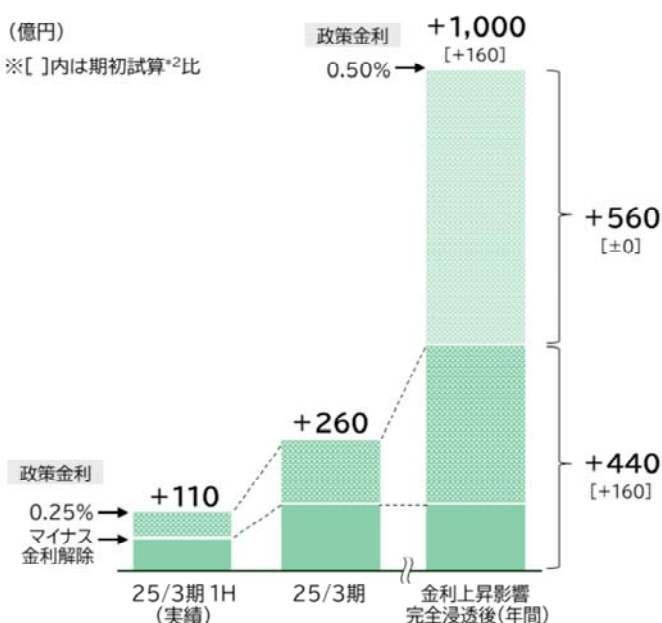
円金利上昇時の収益影響(試算)

政策金利が0.50%まで上昇で、株主資本ROE 9~10%/ROE*1 8%を展望

【業務粗利益増加額】

(億円)

※[]内は期初試算*2比



<試算前提>

✓ BS不変

(マイナス金利解除~0.25%迄: 24/3末時点、0.25→0.50%: 24/9末時点)

✓ 1年以内に金利更改期限が到来する

貸出金・投資債券・定期預金、および普通預金、日銀預け金、金利スワップへの影響額を反映

✓ ROE = $\frac{\text{利益(25/3期目標*3)} + \text{本件影響額}}{\text{株主資本(東証基準: 自己資本)}}$

※試算考慮外の主要要素

<アップサイド ↑>

- ・ 貸出金・投資債券の残高増加(V要因)
- ・ 金利更改期限まで1年超の貸出金への影響

<アップ/ダウンサイド ↑ ↓>

- ・ 貸出金・預金の追随率の変動

<ダウンサイド ↓>

- ・ インフレ等に伴う経費、与信費用の増加

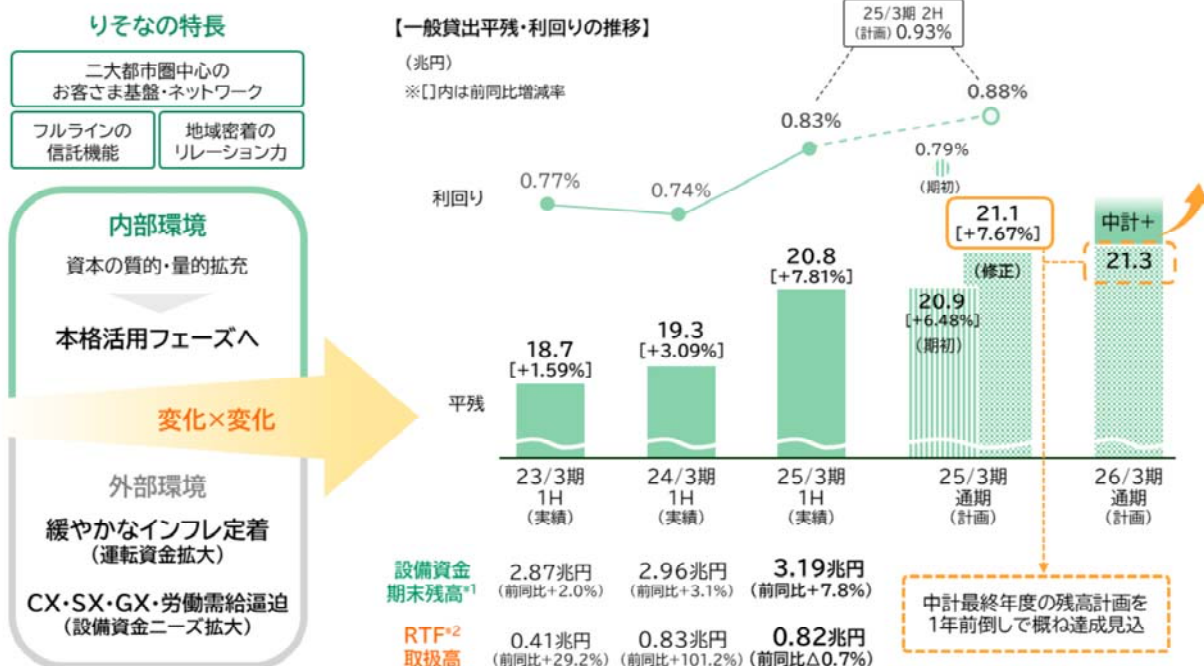
*1, 東証基準 *2, 24/5月公表 *3, 24/11月公表

リソナホールディングス 11

- ・ 金利上昇時の影響。
- ・ ご質問を多く頂くテーマなので、ここでコメントさせていただく。
- ・ あくまで、「参考値」として、ご参照頂ければと思うが、残高の増減は、考慮しない形で、金利変動による税前利益ベースでの影響を整理している。
- ・ 今年度は、マイナス金利解除と、7月の0.25%までの利上げを前提としているが、上期は+110億円、通期では+260億円の効果とみている。
- ・ 期初、マイナス金利解除の影響として、通期で100億円程度とみていたが、これが140億円程度となる。
- ・ この差異は、預金の追随率の見方によるもの。
- ・ 具体的には、普通預金金利の追随は想定通りだったが、期間の長い定期預金へのシフトは起こらなかったため、定期預金金利の追随率が想定よりも緩やかなものとなっている。
- ・ さらに、政策金利25bpsまでの上昇影響として、来期以降、金利更改後の利収を通期ベースで享受できた場合には、累計で440億円程度のトップラインの増加が見込めるものと試算している。
- ・ 期初の段階では、累計280億円程度とみていたので、160億円程度上振れる見込み。
- ・ さらに、50bpsまで上昇すると、累計で1,000億円のトップライン増加となる。
- ・ 足元の資本水準をベースにすると、株主資本ROEが9~10%水準、東証基準ROEで8%を展望できるものと考えている。
- ・ また、この試算では残高の変動を見ていないので、さらなるアップサイドが見込める可能性が高いものと考えている。
- ・ 一方、十分コントロール可能だと思うが、インフレに伴う経費、与信費用の増加等は含んでいない。
- ・ いずれにしても、これまでの発想・仕組みや仕掛け・行動を見直し、時代の変化にしっかりと適合しながら、さらなる企業価値向上に向けて取り組んでいきたい。

資本活用フェーズ入りで、拡大する法人需資をタイムリーに捕捉

V・R双方から預貸金利益が反転・拡大



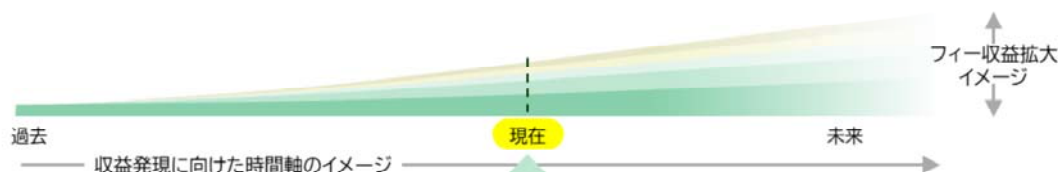
*1. 銀行合算 *2. リテール・トランジション・ファイナンス

りそなホールディングス 12

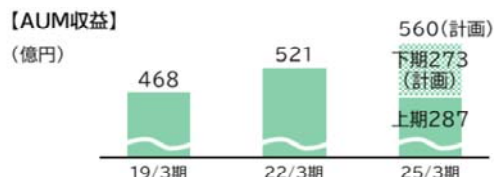
- 国内預貸金利益の拡大。事業法人向けとなる一般貸出が、V要因、R要因、双方からけん引。
- まず、利回り。上期の一般貸出の利回りは、前年同期の0.74%から0.83%まで回復しているが、下期は、さらに0.93%までの伸長を見込んでいる。
- 次にボリューム。平残の増加率は、一昨年度上期の+1.5%から昨年度上期は+3.0%まで拡大、今上期は+7.8%と、さらに強い伸びとなっている。
- 資本活用フェーズに入るなか、オーガニックの中核として、多様な資金ニーズを支えている。
- 緩やかなインフレに向かう中での、増加運転資金ニーズに加え、CX、SX、GX、労働需給のひっ迫といった「構造変化」が進み、お客さまのこまりごと多様化・複雑化するなかで、設備資金ニーズも拡大している。
- 設備資金の貸出残高は、前同比+7.8%増。あらゆる業種で増加が確認できている。

良質なフィー収益の積み上げ

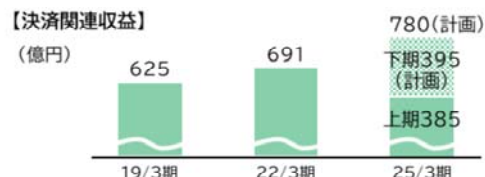
新たなビジネスを間断なく投入 ⇒ リカーリングフィーを中心に積み重なる構造



2025年3月期 4期連続 過去最高益更新へ



✓ 年金運用60年超の歴史 × リテールのお客さま基盤



✓ 家計・商流に寄り添ったソリューション

	19/3末	22/3末	24/9末
◆ FW残高 ^{*1,2} (17/2月～)	3,476億円	7,568億円	7,838億円
◆ 投信残高 ^{*1}	1.91兆円	2.19兆円	2.56兆円
◆ 投信・FW、 保険利用件数	90.5万先	96.7万先	101.2万先

	19/3末	22/3末	24/9末
◆ デビットカード 発行枚数	151万枚	296万枚	323万枚
◆ アプ ¹⁾ DL数 ³⁾ (18/2月~)	96万DL	572万DL	1,023万DL
◆ 金融DPF ⁴⁾ 提携先数 (20/6月~)	—	2グループ 3銀行	6グループ 7銀行

*1. 時価ベース残高 *2. 法人込、Gr外含む *3. Gr外含む *4. 金融デジタルプラットフォーム

③ リソナホールディングス 13

- ・ 双発ビジネスのもう一つの柱、フィービジネス。
- ・ 上段はイメージ図だが、これまでのデジタルを含めた地道な種まきが奏功し、着実に果実となり始めている。
- ・ 幅広いリカーリング型のフィー収益の積み上げが土台となり、過去最高益の更新を支えている。
- ・ 下段、堅調なAUM収益、決済関連収益は、その一例。
- ・ 次世代に向けて、安定的な収益の源泉となる基盤が、着実に拡充している。
- ・ 左下、ファンドラップ残高は、5年間で2.2倍、投信残高は1.3倍。投信・FW・保険利用先数も、100万人を突破。
- ・ 右下、デビットカードの発行枚数は5年間で2.1倍。5年前に100万に満たなかったアプリDL数は1,000万を超えている。これがリアルな変化。
- ・ 金融デジタルプラットフォームの提携銀行も着実に増加している。

双発ビジネスを支える強固な預金基盤

粘着性の高いリテール預金基盤を維持・拡大 ～金利ある世界での優位性～

デジタル×リアルによる圧倒的な利便性
⇒ 高いスイッチングコスト



*1. Gr外含む *2. 24/3末の預金残高に占める経費の割合(銀行単体/合算)

*3. 有人店舗数-共同運営拠点(BinB、Gr共同拠点等) *4. グループ銀行合算、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 14

- 次は、双発ビジネスの支えとなる預金基盤。
- すべてのお客さまと100%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することが、次世代リテール金融の根幹。
- こうした枠組みの中で、今後も、粘着性の高い預金基盤をさらに強固なものとしていく。
- 預金基盤は、金利のある世界において、その価値がさらに高まっていく。預金の持つ価値を考えれば、当社のコストは相応に抑制できているのではないかと考えている。
- 続いて、コストコントロールについて、お話ししていく。

コストコントロール

トップライン増強に資する戦略投資を拡大の一方、ベースコストを抑制

■ 将来を見据えた先行投資拡大と経費厳格運営の両立

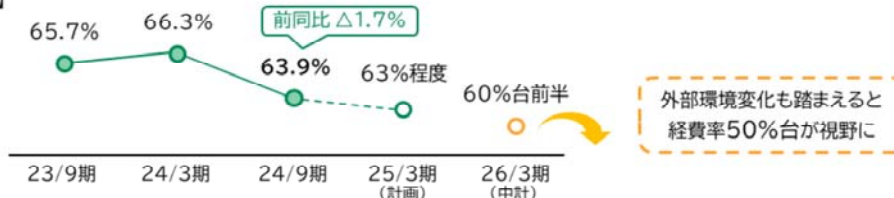
- トップライン拡大(25/3期1H 前同比+320億円) > 経費増加(同△149億円) ⇒ 経費率低減
- MB事務・システム統合における費用認識の精緻化を実施(⇒P17)

■ コスト構造改革の道筋



■ 人財・IT投資を拡充するなか、業務粗利益拡大により経費率は改善

【連結経費率 推移】



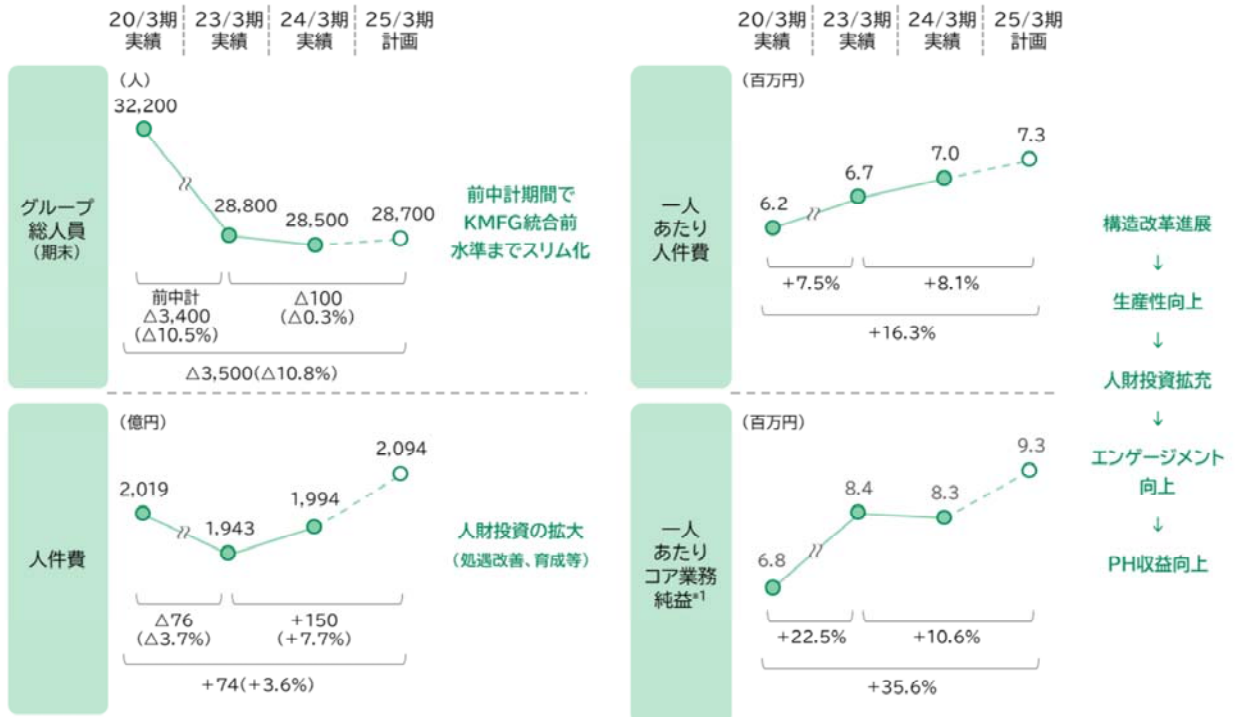
*1. KMB・MB統合前ベース *2. KMB・MB統合後ベースに補正

*3. 出所: 各社決算資料、メガバンク: メガバンク3G平均、主要地銀: 24/3期連結総資産上位7地銀G平均(一部データは旧行合算ベースで計算)

- ・ 次世代を見据えた人財・ITへの先行投資の過程にあって、足元、経費は増加。
- ・ 一方で、中段に過去の経費の動きをお示しているが、当社は、リそな改革の過程でローコスト運営を確立し、その後も、現在に至るまで、コスト面の厳格な運営が継続している。
- ・ ただ、デフレ下においては、投資を抑制し、人海戦術で支えることにも、一定の合理性があったが、緩やかなインフレと生産労働人口の減少を前提とする世界では、プロセス改革・社内DX等を通じた、生産性の向上が、次世代リテールの競争力にとって、不可欠な取り組みだと考えている。
- ・ 一方で、こうした変革には、相応の時間を要するが、その間、経費増を大きく上回るトップラインの拡大を通じて、経費率をしっかりとコントロールしていきたい。
- ・ 結果、経費率は、外部環境変化も踏まえると、早晩50%台に入るものと考えている。
- ・ 次に、中計期間中の人的資本、知的資本への先行投資について補足する。

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. 連結コア業務純益(除く投資信託解約損益)/総人員数

リソナホールディングス 16

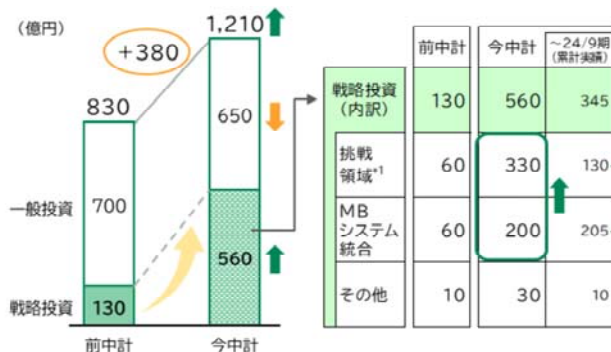
- まず、人的資本。
- 我々は、これまでも継続的に構造改革を進めることで、生産性の向上を図ってきた。
- 左上、前中計の3年間にわたっても、戦略領域への人員シフトを進めながら、グループ総人員を3,400名削減し、既に、KMFG統合前の水準まで減少している。
- 現中計では、この過程で獲得した経営体力を、再投資に振り向けることで、まずは、次世代に向けた組織能力の底上げを目指しているところ。
- 右上、一人当たり人件費は、前中計スタート時から今期まで16.3%上昇するが、右下、一人当たりコア業務純益は、それを上回って35.6%上昇する見込み。

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

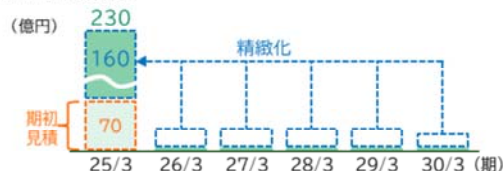
● プロセス改革により生産性向上/トップライン増強へ

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) ⇒ ワンプラットフォーム化実現

- トップライン拡大・事務効率化の双方を加速
 - ✓ 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)
- 費用認識の精緻化
 - ✓ システム移行等の費用を今年度4Q(予定)に一括償却
 - ⇒ 来年度以降の償却コストは減少

【MB統合費用】



*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

りそなホールディングス 17

- ・ 知的資本・IT投資。
- ・ 左の図、中計期間中に、前中計対比で約400億円、戦略投資を拡大させる計画。
- ・ 今年度 実施予定のMB事務・システム統合は、中計策定時の想定通り、約200億円規模の投資となる見込み。
- ・ 本件を通じて、グループの舞台裏が一つとなり、ワンプラットフォーム化が完成する。
- ・ みなと銀行においても、りそなグループの全ての商品・機能・サービスをフルに活用できる状況となり、今後の収益増を支えていく。
- ・ また、システム統合費用については、4Qに一括償却を実施することで、来年度以降の償却コストは、大幅に減少することとなる。

● 2025年3月期中間期の振り返りと2025年3月期の展望

● 企業価値向上に向けた取り組み

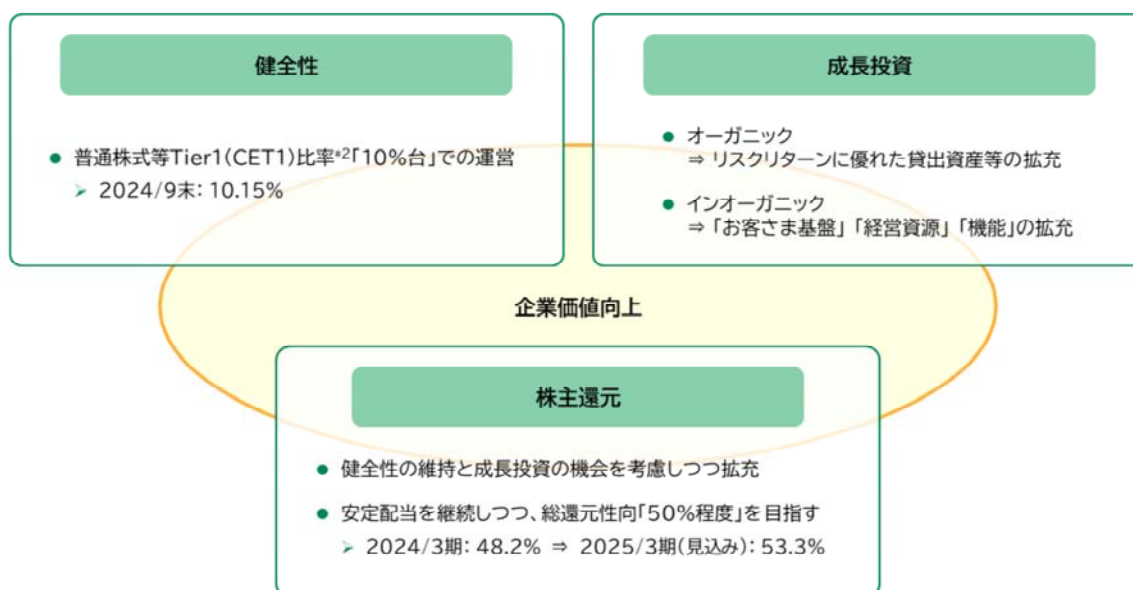
● **資本マネジメント**

● 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)

資本マネジメント①

資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ ⇒ 株主資本ROE^{*1}「8%」を目指す



*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

リソナホールディングス 19

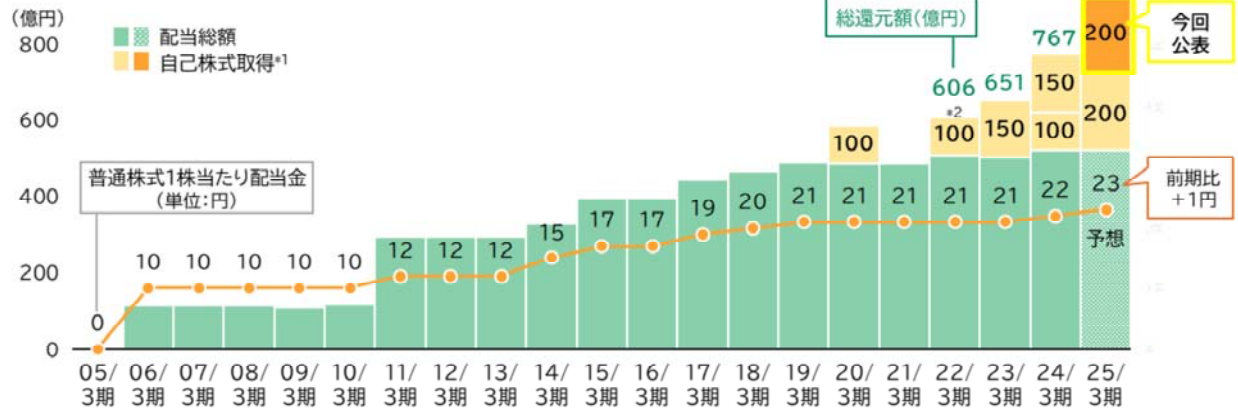
- ・ 現中計における資本マネジメントの方向性として、整理している。
- ・ 現中計では、「資本の質的・量的拡充」から「資本の活用」フェーズに入っている。
- ・ 左上、健全性。中計でKPIとして設定している、バーゼル3・完全実施ベースのCET1比率/その他有価証券評価差額金除きは、中間期末実績で10.15%。
- ・ 右上、成長投資については、今期、オーガニック領域を中心に進捗している。
- ・ 下段、株主さまへの還元については、安定配当を継続しつつ、総還元性向「50%程度」を目指していく方針としており、今回も、「200億円の自己株式取得」を公表。

資本マネジメント②

2025年3月期における還元アクション



【株主還元の推移】



*1. 自己株式取得額は億円未満を四捨五入

*2. 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 20

- ・ ご覧の通り、総還元額が着実に増加していることを、ご確認いただけたと思う。
- ・ 業績の進捗、健全性の両面で、堅調に推移しており、総還元性向の目標達成に向けて、その道筋をお示しすべく、今回のアクションをとらせて頂いた。
- ・ 本件により、今年度新ガイダンスに対する総還元性向は、53.3%となる見込み。

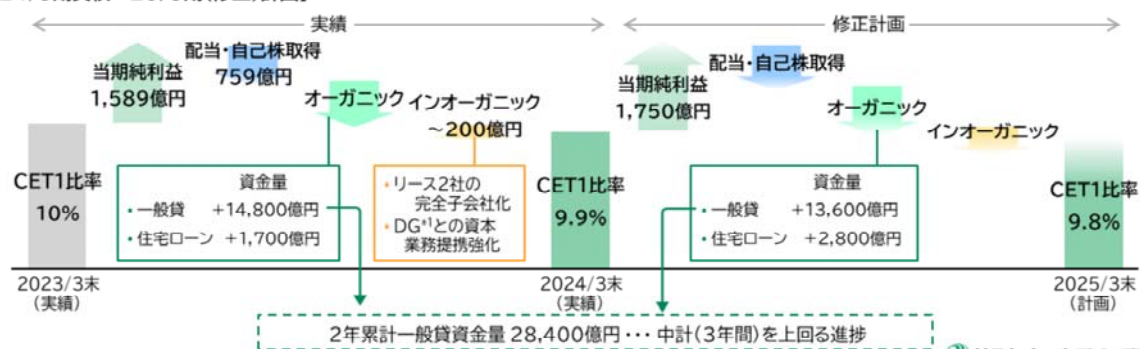
資本活用イメージ

■ 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(修正)計画】



*1. デジタルガレージ

リそなホールディングス 21

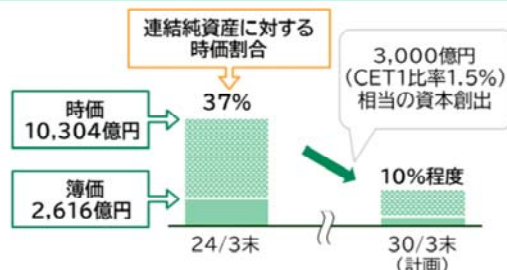
- ・ 中計期間中の資本アロケーションとその活用のイメージ。
- ・ 下段が、「前年度実績+今年度計画」となるが、法人向けを中心に、貸出金は、引き続き強い伸びを想定している。
- ・ 基礎的な収益力の向上、政策保有株式の売却を通じて捻出される資本を活用することで、CET1比率は、概ね前期末水準となる見込み。
- ・ 今後も、高い健全性を維持しつつ、オーガニック、インオーガニック領域で資本活用を進めることで、持続的な成長の姿をお示しできるものと考えている。

政策保有株式の削減計画（2024年5月公表）

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**3分の2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・人材投資拡大、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

<24/9期実績>

- ・ 削減額(上場分・取得原価): 210億円
- ・ 売却益等(同): 465億円 (HD連結ベース: 457億円)
- ・ 損益分岐点株価(日経平均ベース): 6,700円程度

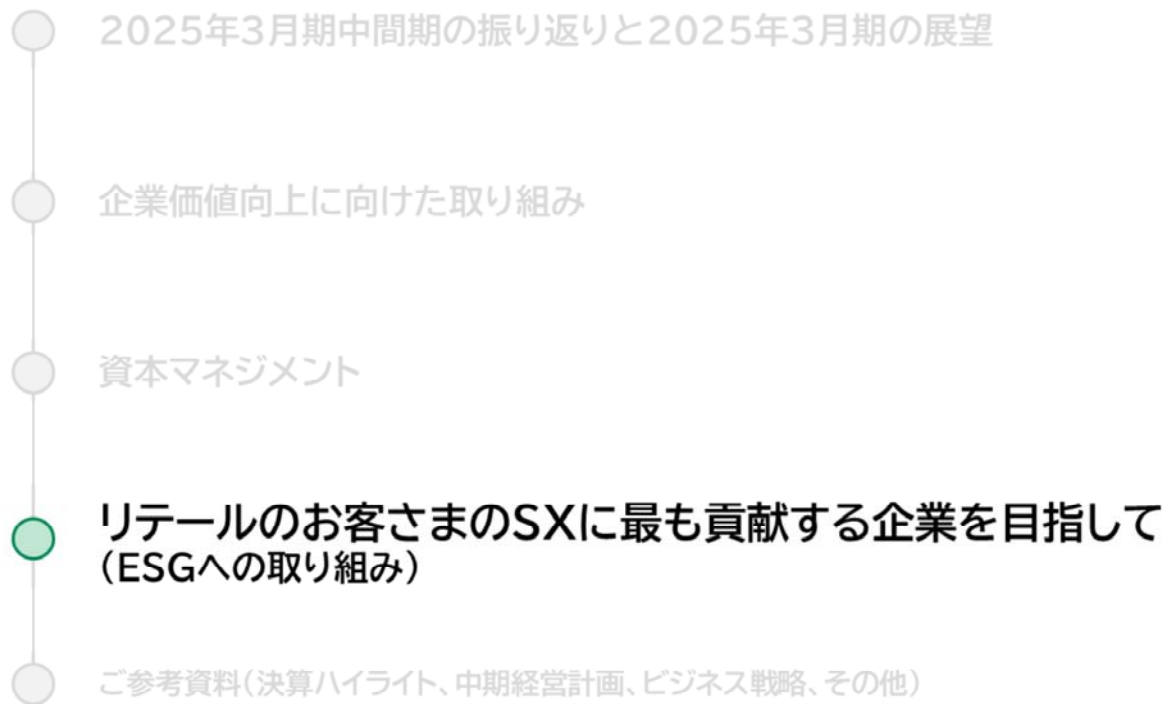
【政策保有株式残高^{*2}の推移】



*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削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

りそなホールディングス 22

- ・ 政策保有株式について。
- ・ 5月に、新しい削減計画を公表。
- ・ 削減ペースの大幅な加速は、「お客さまへの新たな価値提供を目指すため」であり、「りそなグループの持続的な成長をより確かなものとするため」。
- ・ 具体的には、6年間で、簿価残高を2/3以上削減する。
- ・ これは、2003年3月、りそな発足時を起点とすると、2030年までに簿価ベースで94%の削減を行うもの。
- ・ 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。
- ・ 20%水準については、最速3年で到達・通過できるものと考えている。
- ・ こうした組み立てのもと、今期スタートを切ったが、上期は、簿価ベースで210億円の削減となり、順調な滑り出しとなっている。
- ・ 売却益についても、期初想定を上回って推移している。
- ・ 引き続き、計画の実現に向けて、政策株の削減を進め、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。
- ・ そして、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、株主さまへの還元についても、前向きに取り組んでいきたい。



- ここからは、「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」として、ESGへの取り組みに係るスライドを用意している。
- 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ければと思う。
- 私からの説明は以上とさせて頂く。

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	投融资ポートフォリオの 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)	150gCO ₂ e/kWh (2022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 △56%	2013年度比 △71%	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)	15.3%	12.1%*2	30%以上
	女性経営職比率*1	13.4%	14.8%	20%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%	70.0%	比率の向上
	女性ライン管理職比率*1	31.4%	32.8%	40%以上

*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

「りそなグループ環境方針」の改定

気候変動・生物多様性にバリューチェーン全体で取り組む姿勢を明文化

■ 「りそなグループ環境方針」の改定(24/11月)*1

- 気候変動や自然資本の毀損を含む環境に関する課題認識のもと、「りそなグループ環境方針」を取締役会にて改定
- 直接操業による負の影響だけでなく、バリューチェーン全体で負の影響低減に努めていく姿勢を明確化

■ 環境に対するコミットメント(環境方針より一部抜粋・要約)

気候変動	・ 自社のカーボンニュートラル達成に注力するとともに、以下の取り組みを通じてパリ協定と整合した資金の流れを作り、脱炭素社会への移行を促進します。 - 気候変動リスクの適切な管理、低減に努め、機会を伸ばす取り組みに注力します。 - 中長期的なお客さまの気候変動対応、脱炭素社会への移行を支援するため、お客さまとの対話を深化させます。 - サステナブル・ファイナンスの支援等、お客さまの課題に応じた多様なソリューションを開発・提供します。 - 自社の事業活動並びに自社が提供する金融商品・サービスが気候変動に影響を及ぼす可能性を認識し、必要に応じて適切に対応します。
生物多様性	・ 自然と共生する社会の実現に向けて、事業活動における生物多様性への依存と影響を認識し、影響を回避又は低減、保全に努めます。また、金融サービス等の提供を通じて、お客さまの生物多様性に対する取り組みを支援します。

■ 生物多様性保全の取り組み

- ◆ 当グループにとって、より依存と影響が大きいと考えられる融資分野について、セクター別に依存・影響度を把握するヒートマップ分析を実施。当グループの融資ポートフォリオに占める割合とあわせて整理し、開示済(24/7月)
- ◆ 引き続き、TNFD開示フレームワークにおけるLEAPアプローチに沿って分析の高度化・具体化を図り、財務影響の把握に努める
- ◆ 地域の環境保全やレジリエンスの向上を目的として、従業員やお客さまが自発的に参加できる生物多様性保全に関する取り組みを今後も展開

*1. <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/environment/policy.html>

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

2024年度上期 取扱高 : 約8,200億円 中計目標(3兆円/3年)に対して1.5年で2.7兆円を達成(進捗率:約91%)

累計取扱高(21/4月~) : 約4.6兆円 (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}

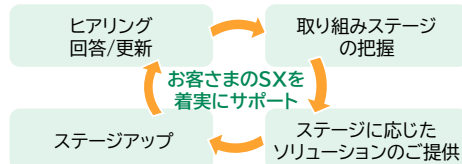
付加価値創造
約56%^{*1}

<りそなの使命>

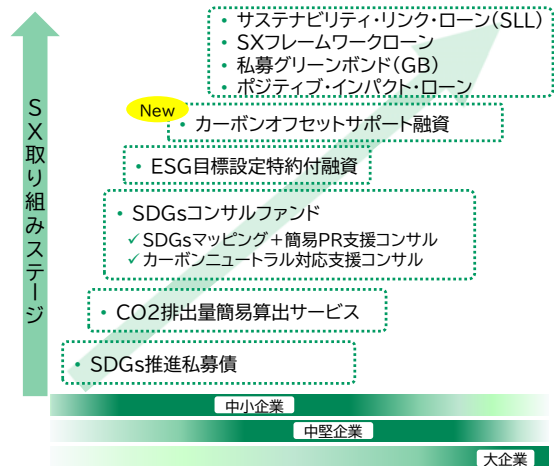
お客さまそれぞれの取り組みを、大きな社会的インパクトに転換

■ 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「2024年版 中小企業白書」 *2. カーボンニュートラル

りそなホールディングス 26

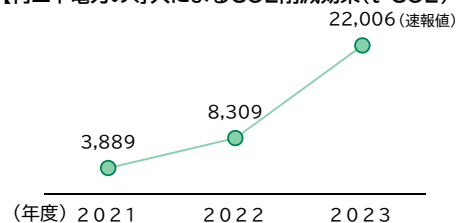
E(環境): カーボンニュートラル① ~Scope1、2~

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

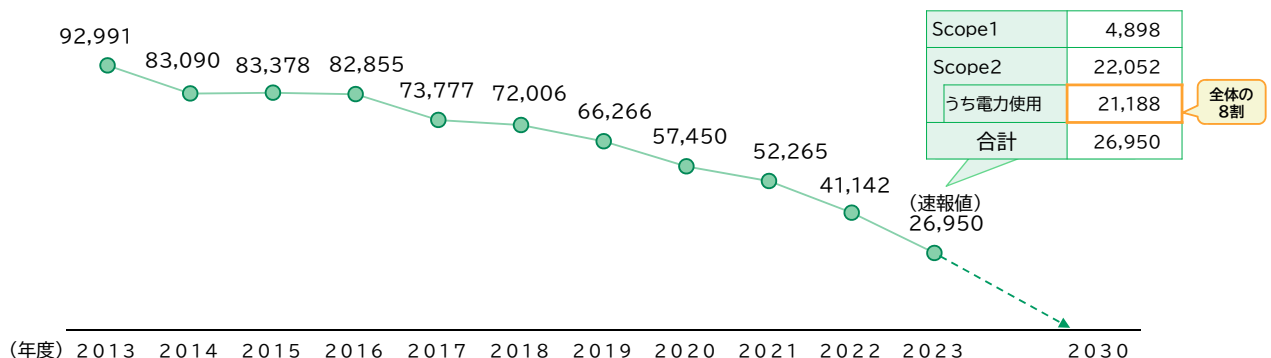
■ 目標(2030年度までに実質ゼロ)達成に向けた対応策

- 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

【再エネ電力の導入によるCO2削減効果(t-CO2)^{*1}】



【CO2排出量の推移(t-CO2)^{*2}】



*1. 日本の「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)」および「地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)」に基づき、基礎排出係数で算出した排出量と、調整後排出係数を用いて算出した排出量の差

*2. 2020~2022年度の実績については独立した第三者保証取得済み

り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」セクターのFinanced Emissions中間目標(2030年度炭素強度100~130gCO₂e/kWh)達成に向けた進捗
 - 一部のお客さまの原子力発電所の定期検査の長期化による火力発電電力量の割合の増加等により、2023/3末時点での電力セクターの炭素強度は前年度を上回る(+11gCO₂e/kWh)も、2030年時点の1.5℃シナリオ(NZE2050)を下回る水準*1で推移



	算出対象 排出量スコープ	指標	実績 (2023/3末)	投融資額	カバー率*2	データ品質 スコア*3
電力	発電事業 Scope1	物理的 炭素強度	150 gCO ₂ e/kWh	3,154億円	89%	2.1
石油・ガス	採掘事業 Scope1~3	絶対量	0.17 MtCO ₂ e	60億円	100%	2.8
石炭	採掘事業 Scope1~3	絶対量	—	(対象なし)	—	—

- 再生可能エネルギー向けの貸出に積極的に取り組み、電力セクターの投融資額全体における再生可能エネルギー向け貸出の割合は維持
- 既存の石炭火力発電事業向けプロジェクトファイナンスの与信残高は2035年度までにゼロとなる予定(当グループでは、石炭火力発電事業にかかるプロジェクトファイナンスについては、災害時対応などの真にやむを得ない場合を除き、新規融資は行わないことを「融資業務における基本的な取組姿勢」として策定・公表しています。)

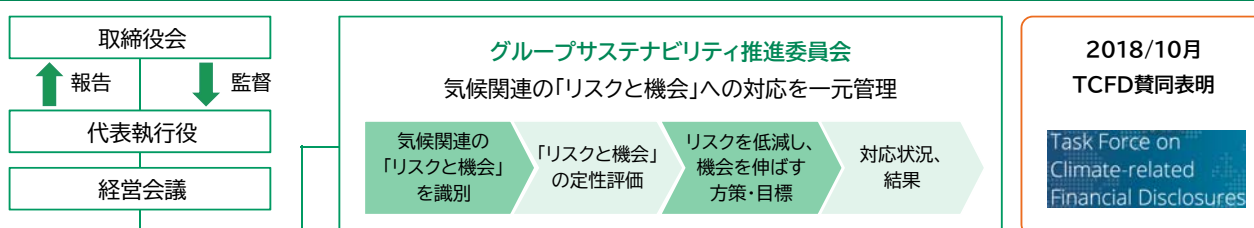
■ 今後の取り組み

- ◆ 国内の事情を考慮したエネルギー安定供給の確保、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お客さまの支援を通じて、日本の電力セクターの脱炭素化に貢献
- ◆ 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
- ◆ 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

*1. NZE2050(WEQ2022)の2030年の炭素強度「165gCO₂e/kWh」との比較 *2. セクター別、貸出金ベース *3. PCAFが定めるデータ品質スコア  リソナホールディングス 28

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】	【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

【CDPスコア*2】

リソナHD A-
SMFG A-
MUFG A-
みずほFG A-
SMTG 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. 「CDP2023気候変動」(CDPサイトより) *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

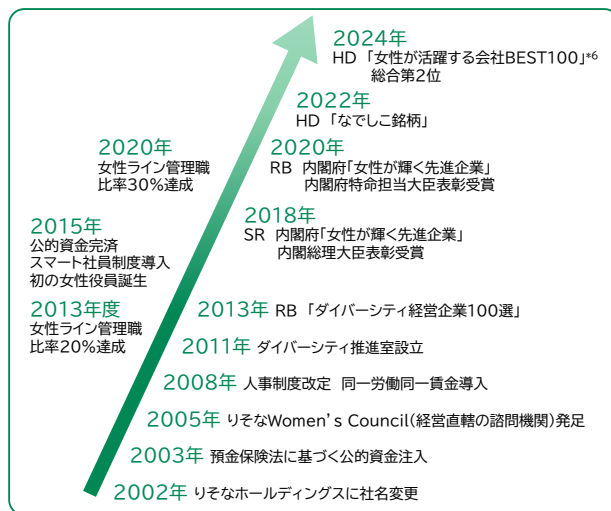
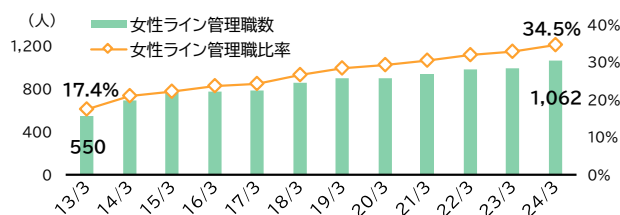
多様性を活かした企業価値の創造

■ 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 7.9%、課長相当職 12.0%

【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」*6
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」
8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「令和5年度雇用均等基本調査」(24/7月) *5. RB+SR *6. 日経WOMAN「企業の女性活躍度調査2024」

S(社会): ダイバーシティ&インクルージョン②

多様な人財の活躍推進に向けた取り組み

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

- 約20名の多様なメンバー(職位・年齢・所属会社等)で構成
- 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

■ 女性支店長養成トレーニー制度(22/10月~)

- 女性役員の母集団形成や経営職階の育成を企図した制度
- 特定の業務を中心にキャリア形成してきた女性支店長等の、更なるキャリアアップに向け、未経験業務への挑戦を支援

■ 育児・介護勤務の適用要件変更(24/4月~)

- 男女ともに安心して長く働き、希望するキャリアに向かって能力を発揮できる環境を整備
(例)育児・介護のための時短勤務の期間延長など

■ 男性育児参画の推進強化

- 22/10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

■ 障がい者が安心して就労できる環境を整備

- 障がい者雇用を積極的に行ってきたりそなみらいズを、グループの障がい者雇用共通プラットフォームとするため、HDの100%出資に切り替え(24/4月)
- 障がい者雇用強化に向け、同社が持つ障がい者の適性に合わせた職務開発や就労環境整備などのノウハウを活用

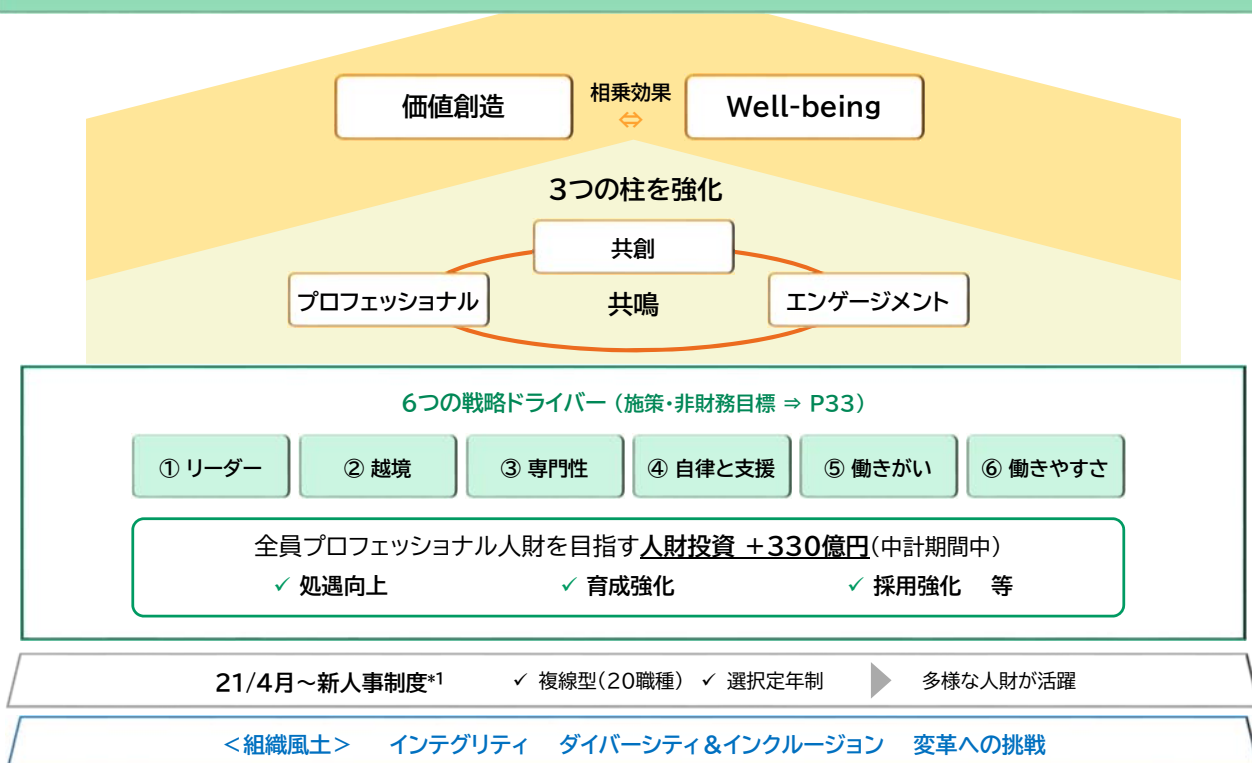


執務の様子

*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



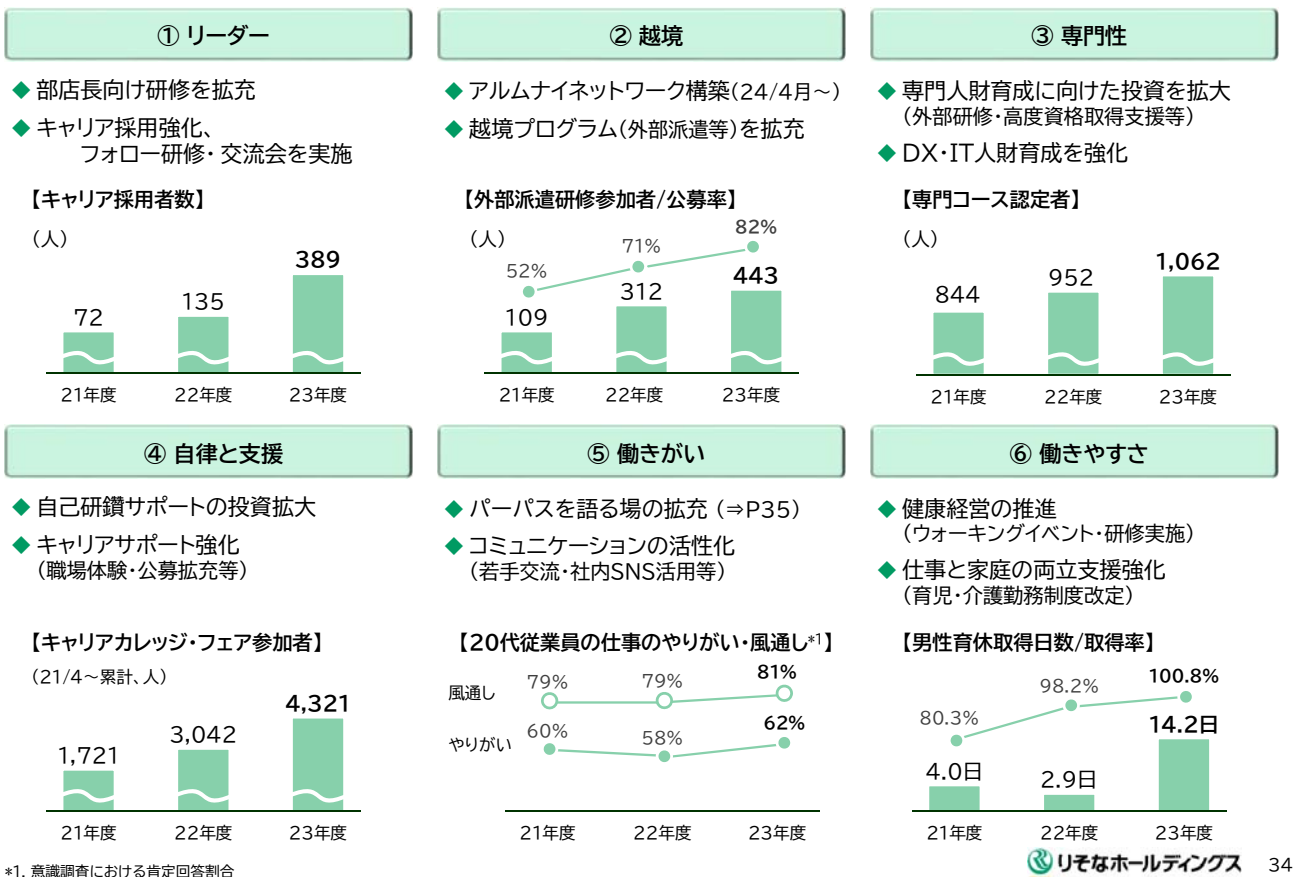
*1. RB、SR及び一部のGr会社を対象

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



S(社会): パーパスの浸透を通じた社会価値・企業価値の向上

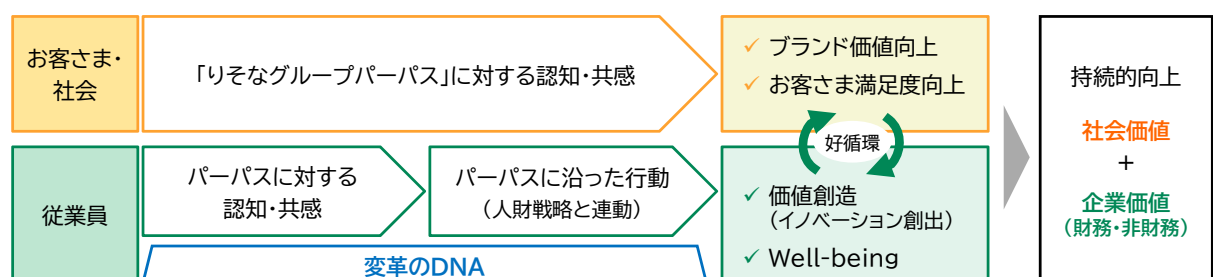
「お客さま・社会」と「従業員」のパーパス認知・共感による好循環の創出

りそなグループ
パーパス

金融+で、未来をプラスに。

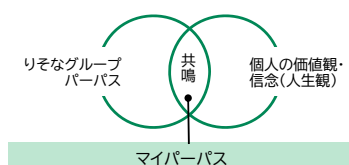
りそなグループ理念体系
(⇒P80)

パーパスの浸透を通じて実現したいこと



■ 「3万人のマイパーパス」プロジェクト

- 全従業員が「マイパーパス*1」を持つためのワークショップを実施中



ワークショップの様子

- パーパスと従業員一人ひとりの共鳴
 - 従業員の自律的なパーパス実践の促進
 - エンゲージメント向上、働きがいの創出

Well-being指数向上へ

*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): B.LEAGUEへの協賛(2024/7月)

“ワクワクする未来の創出”と“地域社会発展への貢献”

- 「B.LEAGUE(国内男子プロバスケットボールリーグ、以下Bリーグ)」のタイトルパートナー*1に就任
- リそなグループの企業価値向上を目指し、地域への貢献や、マーケティング・ブランディング活動を、より強い発信力のあるBリーグとともに実施

なぜBリーグなのか？

- ✓ Bリーグは全国32都道府県に38のクラブを有し、地域社会とのつながりやファン、パートナー企業を大切にしています
- ✓ Bリーグのパーパス「ココロ、たぎる。」は、地域とともに歩むリそなグループのパーパスの根底にある想いと共鳴しています

金融+で、未来をプラスに。**ココロ、たぎる。**



*1. 対象シーズンにおけるB.LEAGUEの全公式試合のネーミングライツを保有し、公式ロゴ・名称を含め、B.LEAGUEの対外的な全ての表記に関連することができる唯一のパートナー

＜協賛による活動内容等＞

- ◆ キッズマネーアカデミー
×Bリーグコラボ企画開催



- ◆ コンセプトムービー・CMの配信、アリーナ内での広告、新聞広告



- ◆ 全国各地のクラブチームとスポンサー契約にかかるBM契約を締結
- 現時点で約30のクラブと契約締結見込み

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

埼玉県

日本一暮らしやすい埼玉県の実現

銀行業高度化等会社(地域デザインラボさいたま)を通じた地域活性化事業の実施

- 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
 - ✓ 埼玉県内の約1/2*1の自治体から事業を受託
- 産業創出支援事業
 - ✓ リそな コエドテラス
 - ・ 24/5月、国の登録有形文化財である旧川越支店が、「リそな コエドテラス」としてリニューアルオープン！

来場者数
約10万人

イベント
開催件数
41件

※2024年10月末時点



関西圏

大阪・関西万博を通じた関西経済の活性化

グループをあげて万博とお客さまをつなぐサポートを実施



- 大阪パビリオン「リボーンチャレンジ」
 - ✓ 開催期間(26週)中、中小・スタートアップ企業が技術を発信
 - ✓ リそなは「ミライの医療」など4週間分のテーマを企画
 - ✓ リそなのお客さまを含む39展示45社の出展をサポート
- ポイントサービス「ミャクポ！」
 - ✓ 万博の機運醸成とSDGs達成に貢献するため、「EXPO2025 デジタルウォレット」の一機能として、RBが提供

協会会社・協力機関が開催するイベントへの参加やSDGsに繋がるアクションなどによって貯めることが可能！

- ・ ポイントでしか手に入らない限定グッズと交換！
- ・ 万博入場チケットと交換！
- ・ 万博会場内パビリオンでの特別体験と交換！

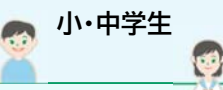
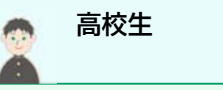
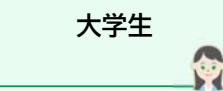
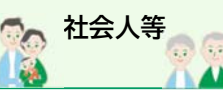
*1. 埼玉県内の自治体(県・63市町村)のうち、30自治体から受託(2024年9月30日時点)

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

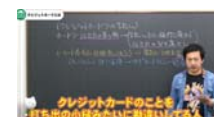
 小・中学生	● りそなグループ キッズマネーアカデミー (2005年～) ● りそなティーンズマネーアカデミー (2018年～) 社員が考案したオリジナルのクイズ・ゲームを通して銀行の役割等を学ぶ小学生向けや、お金との上手な付き合い方や経済の仕組みを学ぶ中学生向けのプログラムを展開	
 高校生	● 出張授業 ライフプランや資産形成等、学校の様々なニーズに対応したプログラムを展開 ● エコノミクス甲子園 全国高校生金融経済クイズ選手権『エコノミクス甲子園』の地方大会を開催	
 大学生	● 出張講義・連携講義 金融トラブル防止や資産形成に関する講義、将来教員を目指す学生への模擬授業等 ● 寄附講座 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

<動画のイメージ>



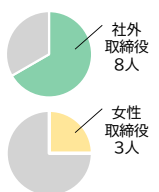
*1. りそなグループのポイントサービスであるりそなクラブの会員で、大学生未満の子どもがいる親5,064人が回答

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 【東証プライム上場企業における割合*1】 20.3% ■ 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】 16.4% ■ 取締役会議長 2022/6月より独立社外取締役が議長に就任 【東証プライム上場企業における割合*3】 3.6%	 社外取締役 8人 女性取締役 3人	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 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 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

 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	 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(24/7月) *2. 日本総合研究所(24/9月) *3. 第一生命経済研究所「ビジネス環境レポート」(22/10月)

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

席上議題 / フリーディスカッション

- ✓ 各C×Oからの活動報告を通じ、横串機能の発揮や問題意識を明確化、モニタリングボードとしての機能を発揮
- ✓ フリーディスカッションでは昨年制定したパーパス・長期ビジョン実現に向け、より長期的な方向性や成長ストーリーに関する議論を実施

議論を支える体制

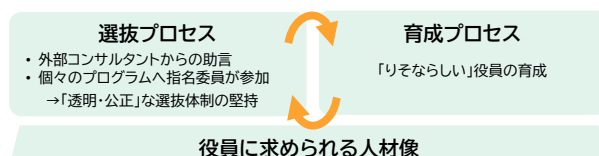
- ✓ 社外取締役同士やCEOとの意見交換の機会を確保
- ✓ 課題意識や認識の共有を通じ、深度ある議論に向けた相互理解を構築

拠点見学会

- ✓ 取締役会議題と関連した拠点の見学会を実施
- ✓ 2023年度はRB支店(都内)・大阪本社内を見学、事業活動や業務内容の理解を促進(RB社外取締役と合同開催)

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



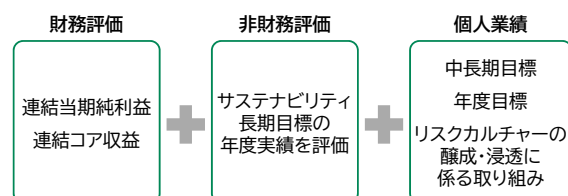
役員報酬制度

■ 執行役の報酬体系



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



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
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)
3.6

MSCI(WIN)
(10点満点中)
8.4

S&P
(十分位数分類中)
6
(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/>

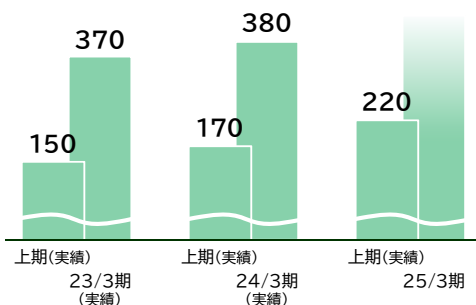
りそなホールディングス 42

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

■ 機関投資家・アナリストとの面談実績

【面談投資家数(延べ)の推移】 (10件単位)



■ 個人投資家向け説明会

● リアル・デジタル双方向からのアプローチ

Web・会場
説明会

YouTube配信

株主セミナー
東京・埼玉・大阪

■ 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

- 社外取締役ミーティングの継続開催
- IR資料の改善 (ex. 「円金利上昇時の収益影響」試算)
- 政策保有株式削減ベースの加速
- 株主還元の手法 等

24/10月「社外取締役ミーティング」当日の様子



馬場 千晴
報酬委員会委員長

池 史彦
取締役会議長

岩田 喜美枝
指名委員会委員長

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

りそなホールディングス 43

2025年3月期中間期の振り返りと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)

2025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		関西みらい銀行		みなと銀行		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)	(k)	前同比 (l)		
業務粗利益	(1)	3,451	+320	3,111	+258	1,835	+243	611	+24	453	△12	211	+3	340
資金利益	(2)	2,290	+241	2,219	+202	1,221	+168	442	+30	380	△14	174	+17	71
うち国内預貸金利益	(3)	1,713	+65	1,713	+65	922	+67	323	△4	335	△3	132	+5	
うち円債利息等	(4)	180	+36	180	+36	95	+6	51	+17	18	+7	14	+4	
うち投資信託解約損益	(5)	4	△6	4	△6	3	+4	*1 -	△0	1	△8	△0	△2	-
フィー収益	(6)	1,123	+64	874	+52	574	+35	171	+4	69	+4	58	+8	249
フィー収益比率	(7)	32.5%	△1.2%	28.0%	△0.7%	31.3%	△2.5%	28.1%	△0.4%	15.2%	+1.3%	27.6%	+3.5%	
信託報酬	(8)	128	△1	128	△1	128	△1	0	△0	0	△0	-	-	△0
役務取引等利益	(9)	994	+66	745	+54	446	+37	171	+4	69	+4	58	+8	249
その他業務粗利益	(10)	37	+15	18	+3	39	+39	△2	△11	3	△2	△21	△22	19
うち債券関係損益(先物込)	(11)	△88	△13	△88	△13	△48	+19	*1 △17	△14	△0	+0	△22	△18	△0
経費(除く銀行臨時処理分)	(12)	△2,207	△149	△2,025	△116	△1,131	△80	△403	△25	*2 △323	△5	△166	△5	△181
経費率	(13)	63.9%	△1.7%	65.1%	△1.8%	61.6%	△4.4%	66.1%	+1.5%	71.3%	+3.0%	78.9%	+1.5%	
実質業務純益	(14)	1,248	+172	1,085	+142	703	+163	207	△1	129	△17	44	△2	162
コア業務純益(除く投資信託解約損益)*3	(15)	1,302	+132	1,140	+101	719	+91	225	+5	129	△10	65	+15	162
コア収益	(16)	*4 833	+39	742	+37	461	+29	142	△7	99	+3	39	+12	*4 90
株式等関係損益(先物込)	(17)	460	+240	469	+245	259	+86	86	+39	8	+8	114	+111	△8
与信費用	(18)	△68	+34	△76	+14	△89	△20	△8	△6	23	+40	△1	+1	8
その他の臨時・特別損益	(19)	△54	△2	△48	+4	△29	+2	△8	+9	△12	△10	2	+3	△6
税引前(税金等調整前)中間純利益	(20)	1,585	+445	1,429	+406	844	+231	276	+40	149	+20	159	+113	156
法人税等合計	(21)	△432	△120	△388	△114	△241	△71	△78	△9	△21	△1	△47	△32	
非支配株主に帰属する中間純利益	(22)	△10	△8											
(親会社株主に帰属する)中間純利益	(23)	1,142	+317	1,040	+291	602	+160	197	+30	128	+19	112	+80	

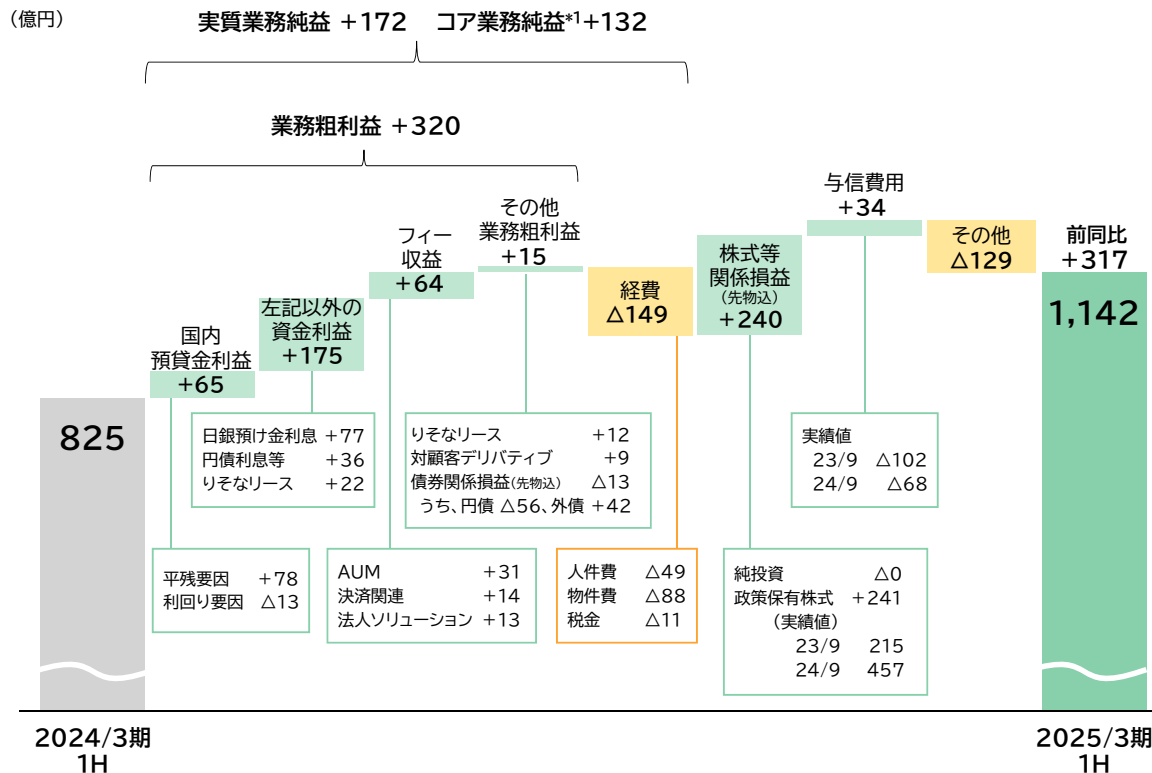
*1. 以下の投資信託解約損益は、投資信託分配金と通算してマイナスとなるため、当該金額を債券関係損益に計上
25/3期1H(SR): 投資解約損益△6億円、投信分配金+6億円 → ネット△0億円

*2. 旧びわこ銀行のれん債却額(△3億円)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)

*4. りそなリースの経費(△22億円)を除く実質ベース

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



*1. 投資信託解約損益を除くコア業務純益(実質業務純益-債券関係損益(現物))

りそなホールディングス 46

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

- 25/3期 1H(前同比):貸出金平残+4.62%、利回り+3bps
貸出金平残(政府等向け貸出除き)
前同比+5.22%、利回り 同+2bps
⇒ 25/3期(修正計画) 同+5.21%、 同+6bps

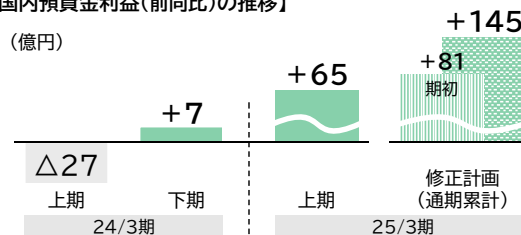
(平残: 兆円 収益・費用: 億円)		中間期		2025/3期	
		実績 (a)	前同比*3 (b)	修正計画 (c)	前期比*3 (d)
貸出金	平残 (1)	42.80	+4.62%	43.01	+4.15%
	利回り (2)	0.84%	+0.03%	0.88%	+0.07%
	収益 (3)	1,807	+144	3,811	+462
政府等向け貸出除き	平残 (4)	40.70	+5.22%	41.13	+5.21%
	利回り (5)	0.88%	+0.02%	0.92%	+0.06%
コーポレート部門*1 (りそなHD向け貸出除)	平残 (6)	23.91	+6.25%	24.26	+6.33%
	利回り (7)	0.85%	+0.06%	0.90%	+0.11%
一般貸出	平残 (8)	20.84	+7.81%	21.18	+7.67%
	利回り (9)	0.83%	+0.08%	0.88%	+0.13%
コンシューマー 部門*2	平残 (10)	14.40	+1.58%	14.48	+1.74%
	利回り (11)	1.00%	△0.03%	1.03%	△0.00%
預金+NCD	平残 (12)	63.10	+1.27%	63.13	+1.18%
	利回り (13)	0.02%	+0.02%	0.05%	+0.05%
	費用 (14)	△93	△79	△345	△317
預貸金	利回り差 (15)	0.81%	+0.00%	0.83%	+0.02%
	利益 (16)	1,713	+65	3,466	+145

*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

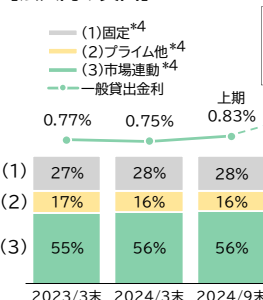
- 国内預貸金利益は24/3期下期から増加へ反転、増益幅拡大
⇒ 25/3期(通期)計画を上方修正
(期初:前同比+81億円 ⇒ 修正:同+145億円)

【国内預貸金利益(前同比)の推移】

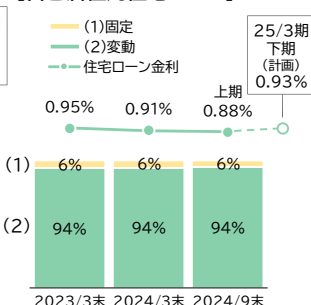


適用金利区分別の残高構成と平残利回り

【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 47

貸出金・預金末残

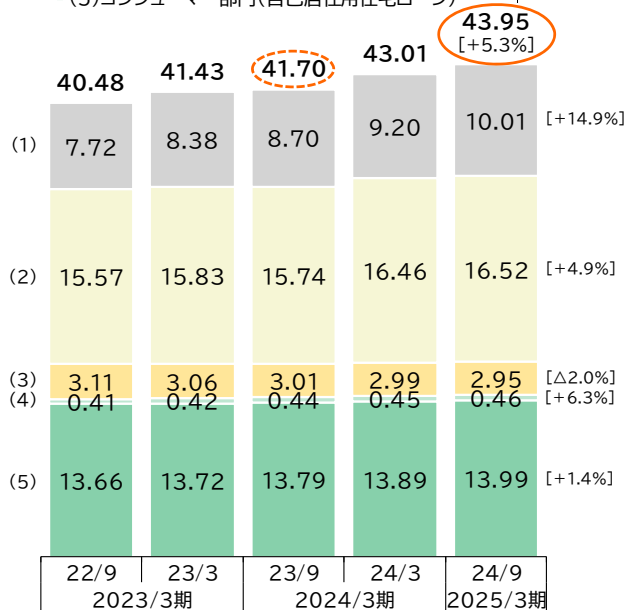
銀行合算

貸出金末残

〔兆円、〔〕内は前同増減率〕

- (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)

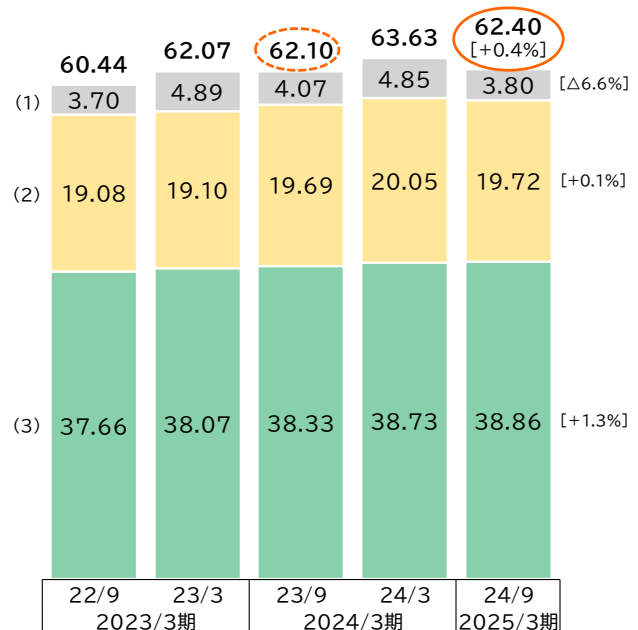
うち政府等
(2.32兆円)
除き+5.4%



預金末残

〔兆円、〔〕内は前同増減率〕

- (1)その他
- (2)法人
- (3)個人



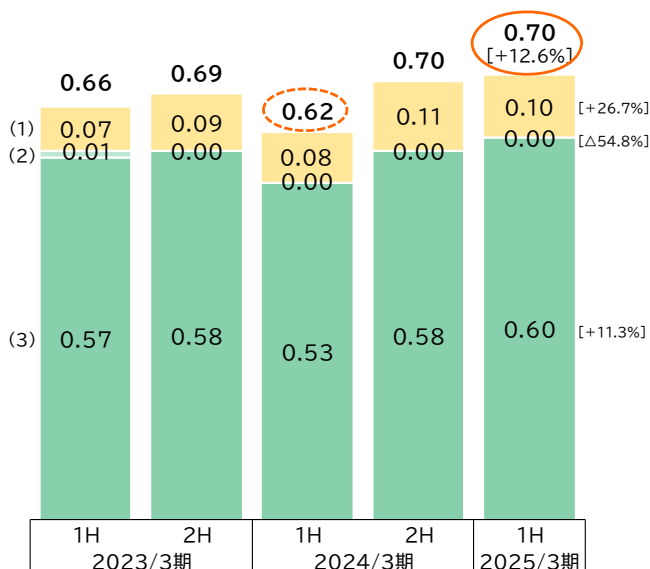
住宅ローンビジネス

銀行合算

住宅ローン実行額

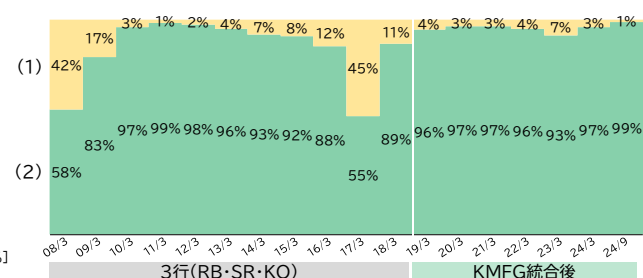
〔兆円、〔〕内は前同増減率〕

- (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)

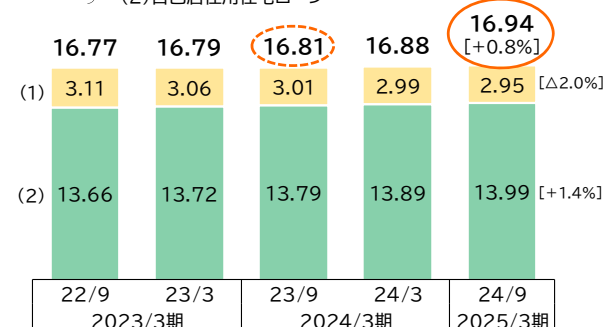
- (1)固定金利型住宅ローン比率
- (2)変動金利型住宅ローン比率



住宅ローン未残

〔兆円、〔〕内は前同増減率〕

- (1)アパートマンションローン
- (2)自己居住用住宅ローン

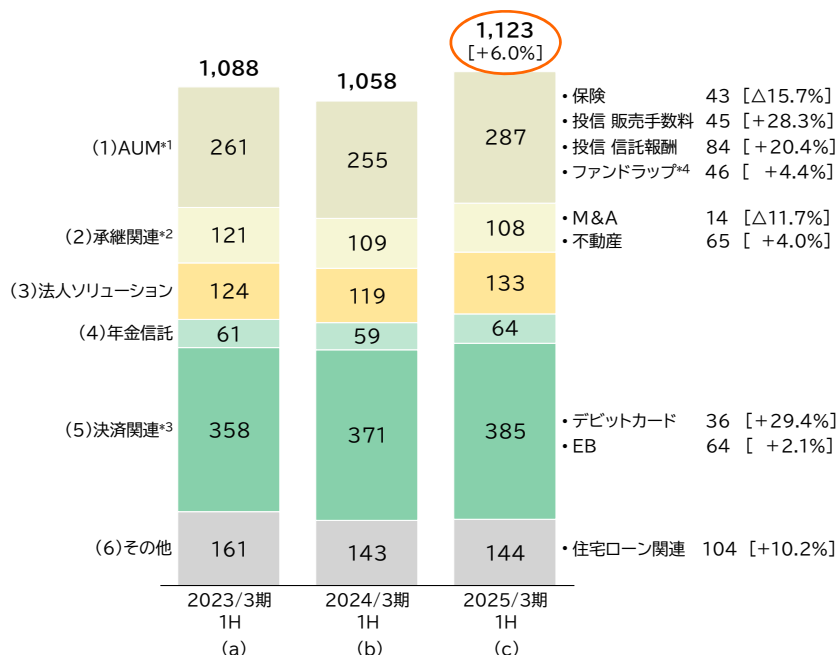


フィー収益

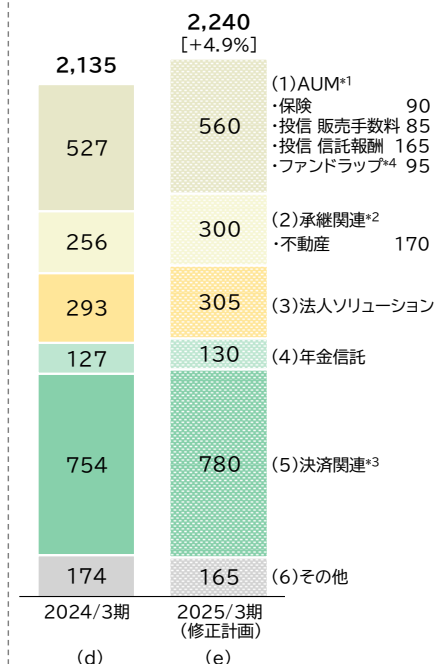
HD連結

- 中間期ベース過去最高益、通期計画(期初)比進捗率:50.5%
- AUM(前同比+31億円、+12.3%)、決済(同+14億円、+3.8%)、法人ソリューション(同+13億円、+11.6%)等が牽引

[億円、[]内は前同比増減率]



[通期実績、修正計画]



*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

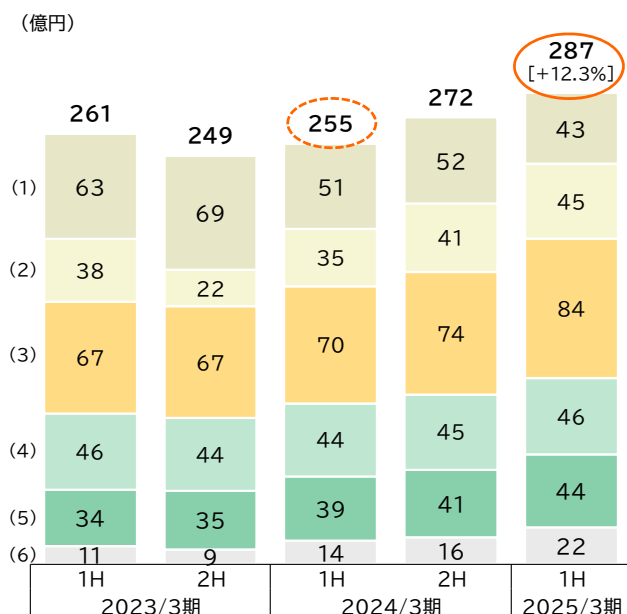
りそなホールディングス 50

主要なフィービジネス① (AUM)

HD連結

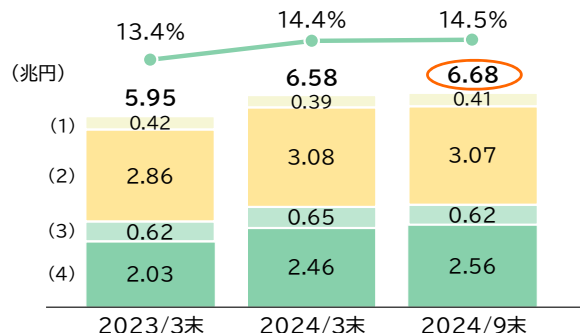
AUM収益

- (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) リそなアセットマネジメント
- (6) 証券信託



個人向け資産形成サポート商品残高

- (1) 外貨預金、公共債等
- (2) 保険
- (3) ファンドラップ*- (4) 投資信託*- 資産形成サポート商品比率*2



- FW残高*1,3: 24/9末 7,838億円 (23/9末比+3.1%)
うちGr外 973億円
- 投資信託・FWの増減: 24/9期 約+820億円
● うち純流入額(販売-解約-償還): 約+1,220億円
- 投信・FW、保険利用先数:
24/9末 101.2万先 (23/9末比+2.3万先)
● うちNISA口座数*4: 45.4万口座 (23/9末比+9.9%*5)
- iDeCo加入者数*6: 24/9末 19.8万先 (23/9末比+9.3%)
- 証券信託 総預り資産残高: 24/9末 48.0兆円

*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. 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

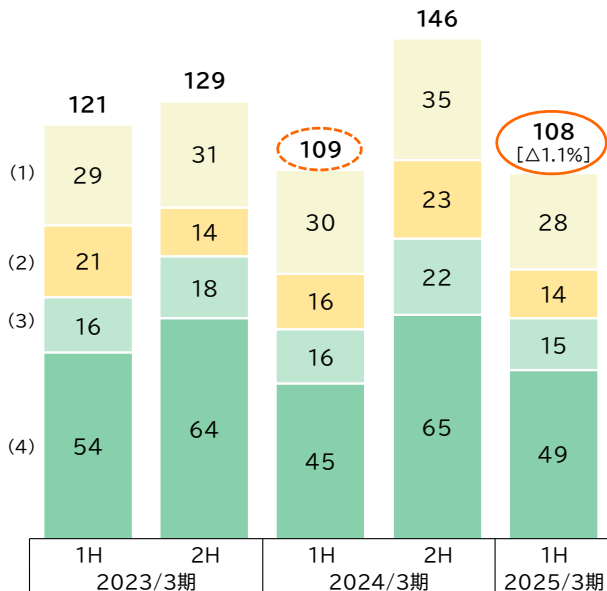
りそなホールディングス 51

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*1
(億円)

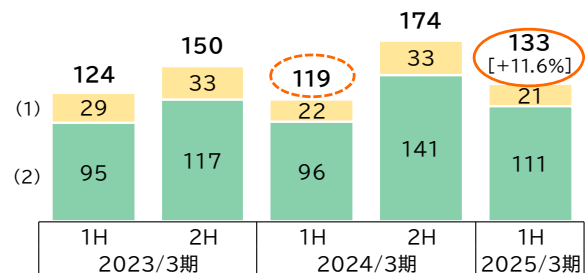


*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

法人ソリューション収益

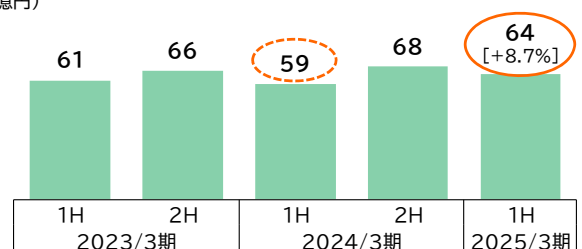
■(1)私募債 ■(2)コミット/シローン/コペナンツ

(億円)



年金信託収益

(億円)



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

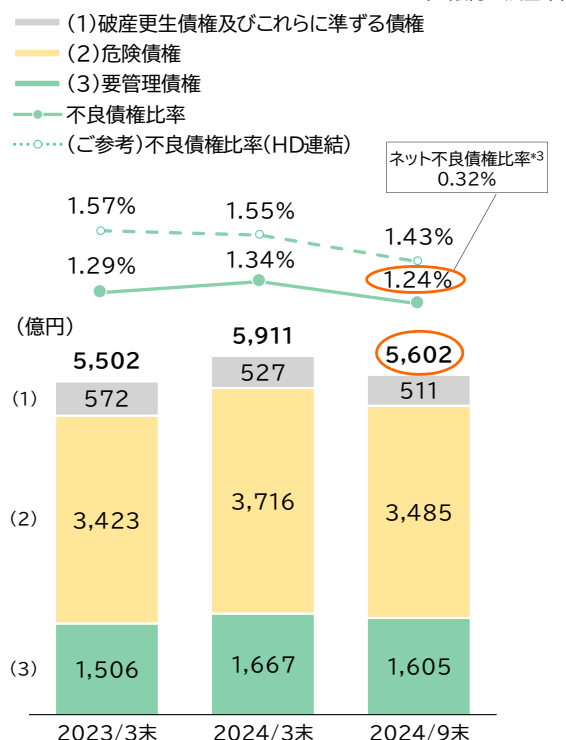
与信費用

(億円)	2023/3期	2024/3期		2025/3期	
	(a)	中間期 (b)	(c)	中間期 (d)	計画 (e)
HD連結 (1)	Δ159	Δ102	Δ356	Δ68	Δ400
銀行合算					
一般貸倒引当金 (2)	Δ150	Δ91	Δ296	Δ76	Δ365
個別貸倒引当金等 (3)	Δ31	34	Δ14	22	
新規発生 (4)	Δ119	Δ125	Δ281	Δ98	
回収・上方遷移等 (5)	Δ452	Δ192	Δ408	Δ323	
回収・上方遷移等 (6)	332	67	127	225	
連単差					
うち、住宅ローン保証 (7)	Δ8	Δ11	Δ60	8	Δ35
うち、住宅ローン保証 (8)	14	13	25	14	
うち、りそなカード (9)	Δ17	Δ10	Δ20	Δ9	
<与信費用比率>					
					(bps)
HD連結*1 (10)	Δ3.9	Δ4.8	Δ8.4	Δ3.1	Δ9.1
銀行合算*2 (11)	Δ3.6	Δ4.2	Δ6.8	Δ3.4	Δ8.1

*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)	2023/3末	2024/3末	2024/9末	評価差額
	(a)	(b)	(c)	(d)
その他有価証券 (1)	38,868	39,488	40,704	5,838
株式 (2)	2,838	2,616	2,406	6,665
債券 (3)	24,002	22,158	25,092	△ 720
国債 (4)	6,453	5,393	9,029	△ 421
(デュレーション) (5)	12.8年	11.9年	9.5年	-
(BPV) (6)	△7.8	△6.0	△8.4	-
地方債・社債 (7)	17,549	16,764	16,063	△ 299
その他 (8)	12,026	14,714	13,206	△ 105
外国債券 (9)	7,215	10,021	7,969	△ 111
(デュレーション) (10)	5.8年	5.5年	4.4年	-
(BPV) (11)	△3.0	△4.1	△2.8	-
国内投資信託 (12)	4,741	4,669	5,174	△6
(評価差額) (13)	4,729	6,633	5,838	
満期保有債券 (14)	38,990	46,092	48,230	△ 2,033
国債 (15)	22,782	27,370	28,824	△ 1,589

■ 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

24/9末 デュレーション:7.2年、BPV:△4.2、評価差額:△325
(なお、外国債券は国内投資信託(バアファンド)等にて一部ヘッジ)

*1. 取得原価、市場価格のない株式等及び組合出資金を除く。 *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政策投資株式を減価償却対象としています。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

■ 24/9期(実績)

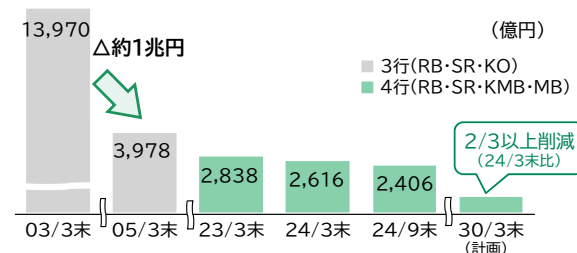
削減額(上場分・取得原価): 210億円、売却益等(同): 465億円
(HD連結ベース: 457億円)

損益分岐点株価(日経平均ベース): 6,700円程度

■ 削減計画(24/5月公表)の概要

- 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の創出を目的
- 削減ペースを大幅に加速
 - 30/3末までに簿価を2/3以上削減(24/3末比)
 - 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)
- 成長加速に向けた資本(3,000億円相当)の創出、活用へ
 - お客さまのこまりごと・社会課題の解決やCX実現に必要な
構造改革・基盤強化への取組を加速

【政策保有株式残高の推移】



りそなホールディングス 54

自己資本比率

HD連結

■ 2024/9末の普通株式等Tier1(CET1)比率(国際統一基準・完全実施、その他有価証券評価差額金除き)は10.15%

自己資本比率の状況

	2024/9末	24/3末比
CET1比率(国際統一基準) (その他有価証券評価差額金除き)	10.15%	+0.25%
(ご参考) CET1比率(国際統一基準)	12.08%	△0.02%
(ご参考) 自己資本比率(国内基準)	13.13%	+0.28%

【国際統一基準・完全実施】

(億円)	2024/9末	24/3末比
普通株式等Tier1資本の額 (その他有価証券評価差額金除き) [(7)-(9)] (6)	22,298	+ 712
普通株式等Tier1資本の額 (7)	26,535	+ 143
うち普通株式に係る株主資本の額 (8)	22,676	+ 680
うちその他有価証券評価差額金 (9)	4,236	△569
うち調整項目の額 (10)	△979	+ 19
リスク・アセット (完全実施) *1 (11)	219,514	+ 1,488
信用リスク (12)	171,428	△1,366
マーケット・リスク (13)	2,936	+ 267
オペレーショナル・リスク (14)	8,956	+ 324
フロア調整額 (15)	36,193	+ 2,261

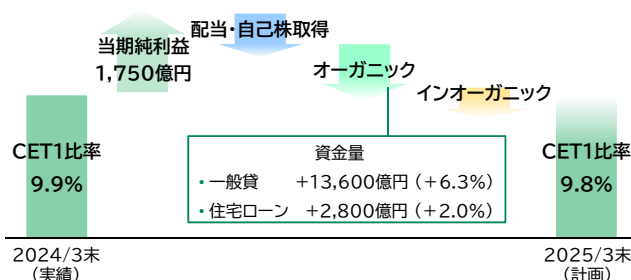
*1. 政策保有株式の時価相当のリスク・アセットを含む

2025/3期中間期 CET1比率の主な増減要因

- 普通株式に係る株主資本の額 (8) +680億円
 - 親会社株主に帰属する中間純利益 +1,142億円
 - 自己株式取得(24/6月取得完了分) △200億円
 - 中間配当予定額 △267億円
- リスク・アセット/信用リスク (12) △1,366億円
 - 貸出金残高増加 +1,987億円
 - 政策保有株式 △3,087億円

2025/3期 CET1比率の増減要因(イメージ)

【国際統一基準・完全実施(その他有価証券評価差額金除き)】



2025年3月期 業績目標(2024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)	1,750	+100	+161
連単差 (2)	165	+5	+12
コア収益*1 (3)	1,685	+85	*2 +98

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	期初 目標比	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	通期 目標	期初 目標比
業務粗利益 (6)	6,320	+240	3,720	+200	1,215	+35	950	+10	435	△5
経費 (7)	△4,060	-	△2,285	-	△795	△5	△640	-	△340	+5
実質業務純益 (8)	2,260	+240	1,435	+200	420	+30	310	+10	95	-
株式等関係損益(先物込) (9)	640	+125	430	-	90	+25	5	-	115	+100
与信費用 (10)	△365	-	△240	-	△60	-	△35	-	△30	-
税引前当期純利益 (11)	2,210	+120	1,525	+75	400	+25	220	△10	65	+30
当期純利益 (12)	1,585	+95	1,080	+50	280	+20	180	+5	45	+20

*1. 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、リそなリースの経費を除く実質ベース

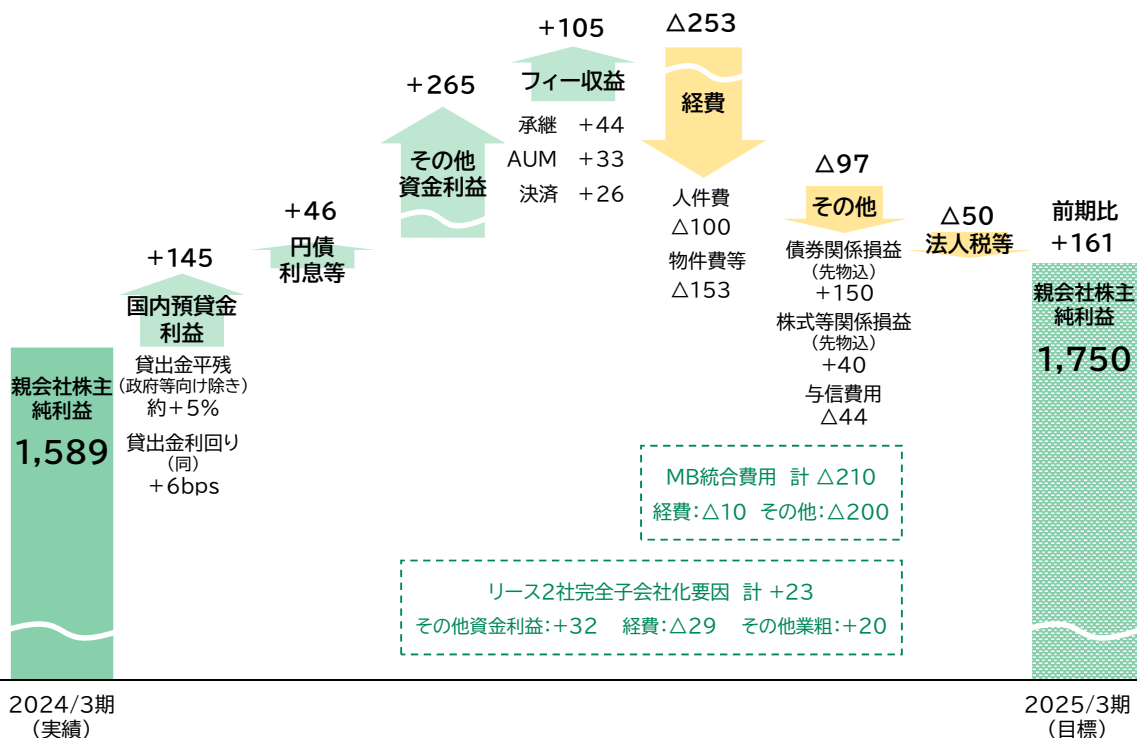
*2. 24/3期実質ベース(合同金信影響+24億円除く)との対比

りそなホールディングス 56

(ご参考)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)



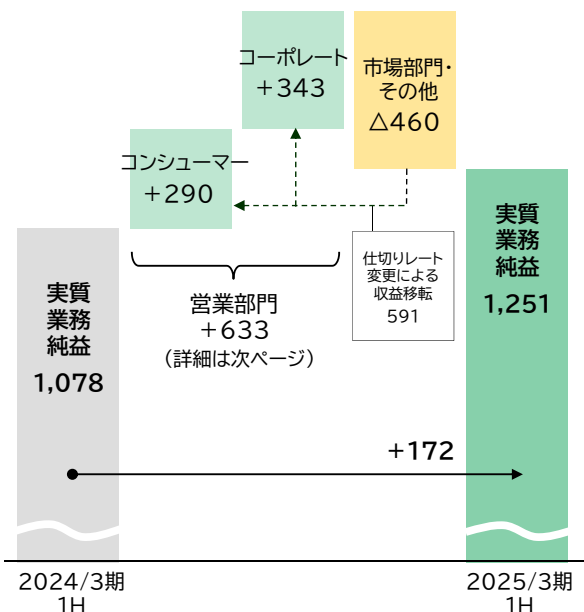
りそなホールディングス 57

(ご参考)事業部門別の損益概要

[HD連結](#)

(億円)			2025/3期 中間期	前同比
営業部門	業務粗利益 (1)		3,994	+790
	経費 (2)		△2,205	△159
	実質業務純益 (3)		1,792	+633
コンシューマー	業務粗利益 (4)		1,794	+379
	経費 (5)		△1,144	△89
	実質業務純益 (6)		650	+290
コーポレート	業務粗利益 (7)		2,200	+411
	経費 (8)		△1,061	△70
	実質業務純益 (9)		1,141	+343
市場部門・ その他	業務粗利益 (10)		△539	△469
	経費 (11)		△1	+10
	実質業務純益 (12)		△540	△460
合計	業務粗利益 (13)		3,455	+320
	経費 (14)		△2,207	△149
	実質業務純益 (15)		1,251	+172

(億円)



管理会計における
計数の定義

「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

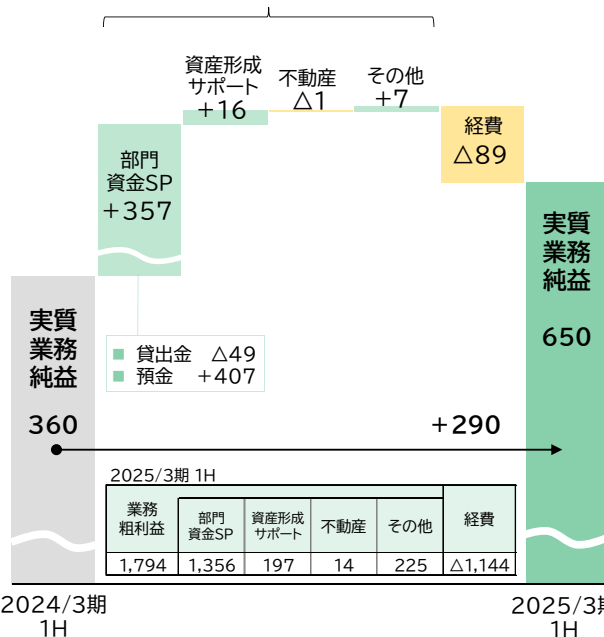
[HD連結](#)

コンシューマー部門

- 実質業務純益は前同比290億円の増益

(億円)

業務粗利益 +379

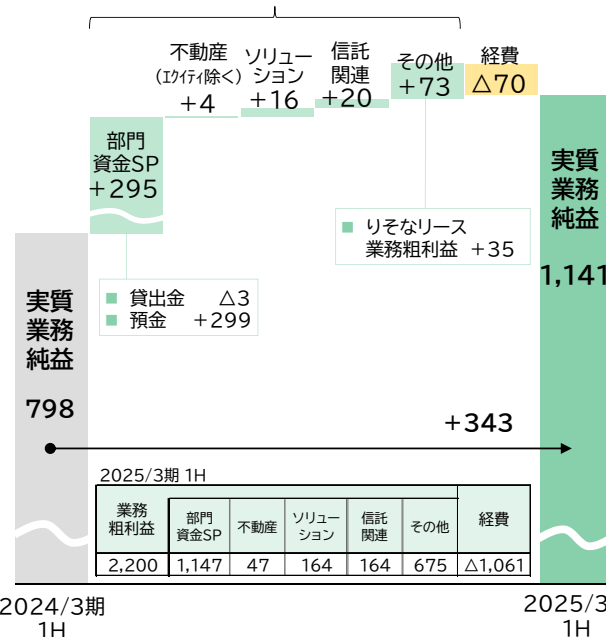


コーポレート部門

- 実質業務純益は前同比343億円の増益

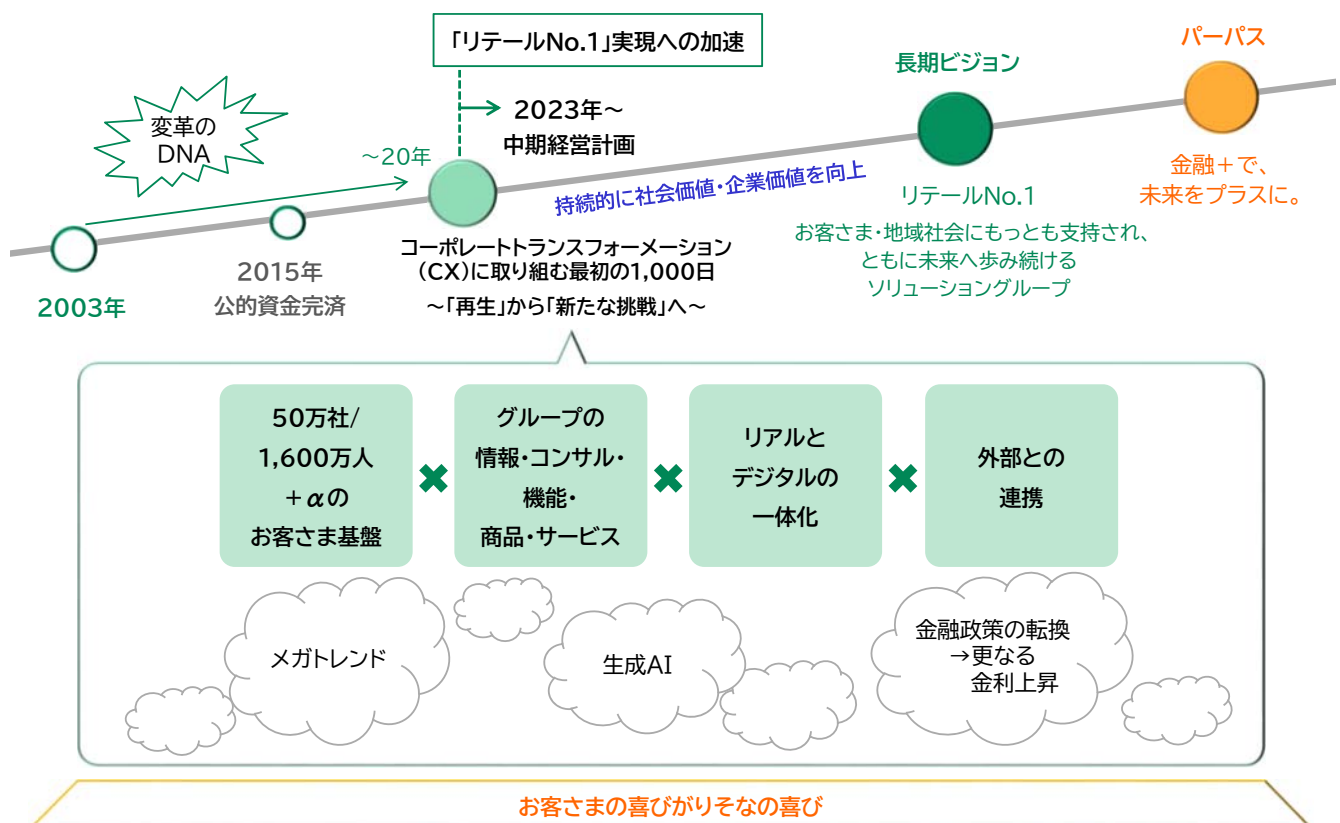
(億円)

業務粗利益 +411



- 2025年3月期中間期の振り返りと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)

りそなグループが目指す姿・方向性



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

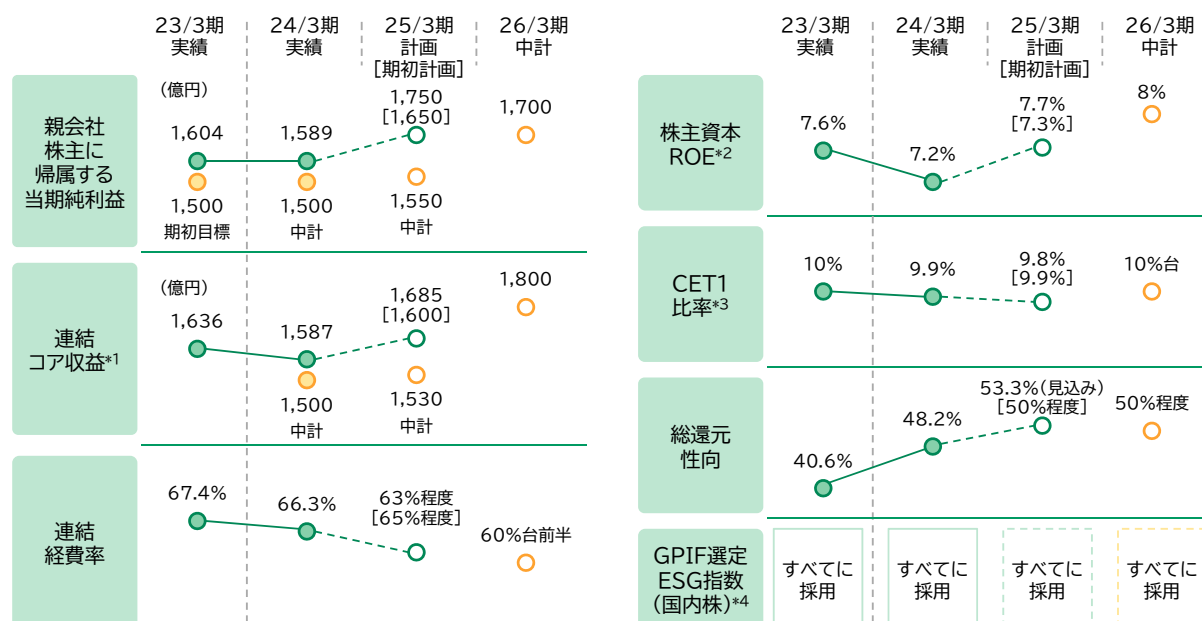
知的資本

- ・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

資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ

中期経営計画の進捗状況

- 25/3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ながら、中計比+200億円を目指す
- 株主資本ROEは7.7%、中計最終年度は8%+αを展望
- 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



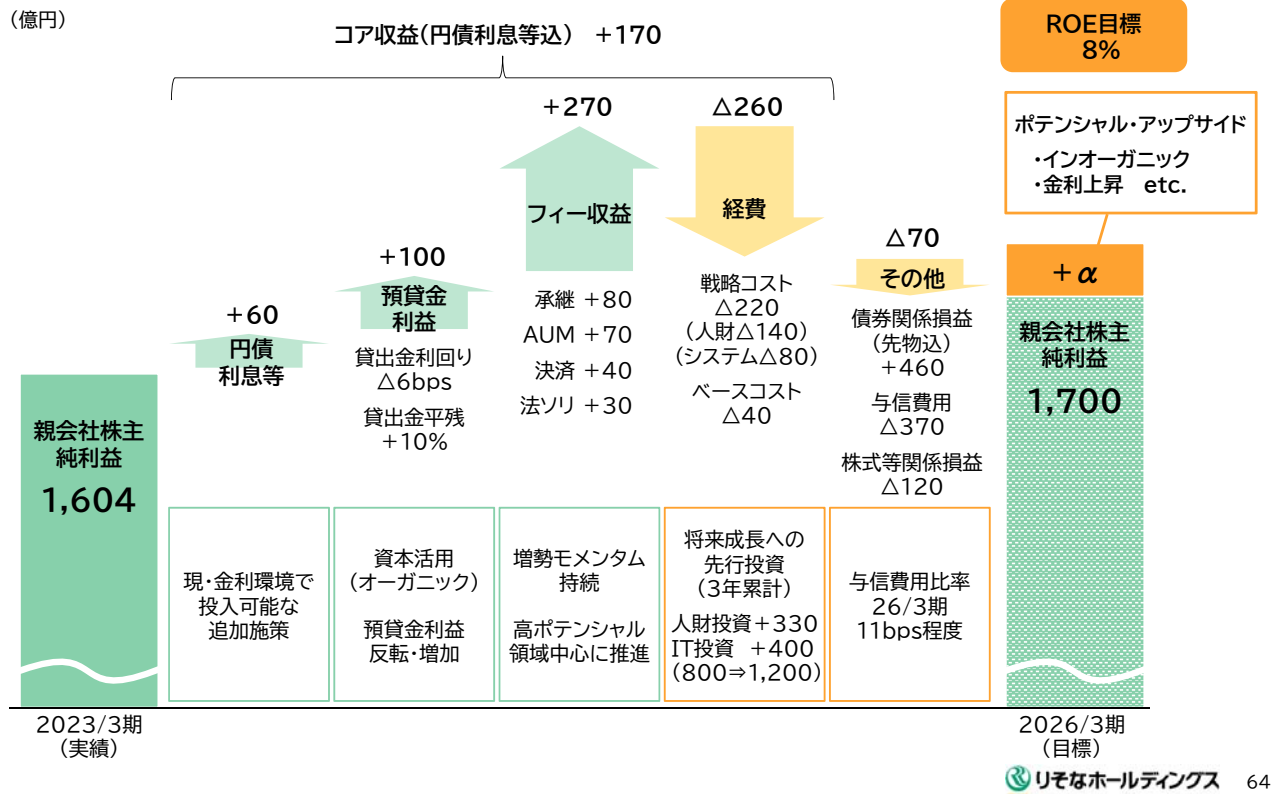
*1. 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、24/3期および25/3期は実質ベース(合同金信影響、リース2社完全子会社化要因除き)

*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・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

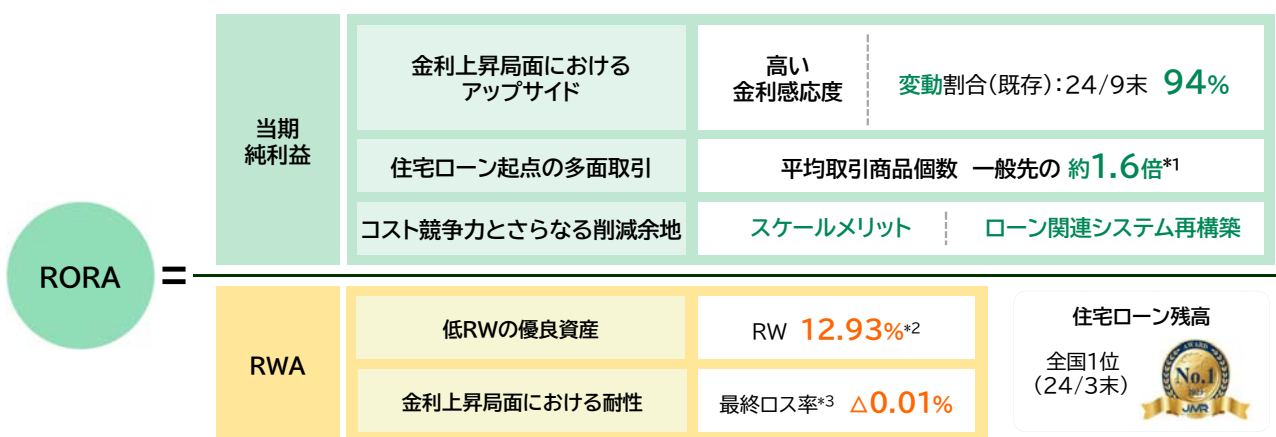
収益ロードマップ(23/5月公表)

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

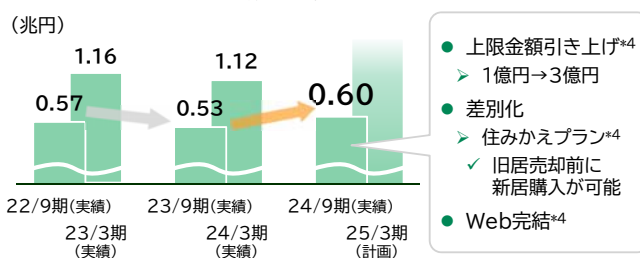


住宅ローンビジネス

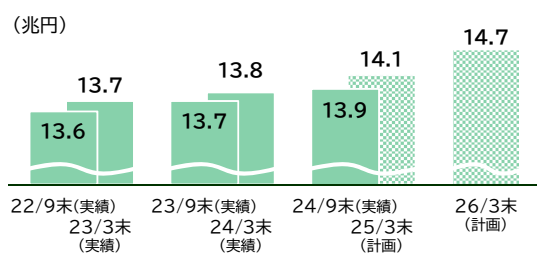
採算性(RORA=当期純利益÷RWA)の高いポートフォリオを増強



【自己居住用住宅ローン実行額の推移】



【自己居住用住宅ローン残高】

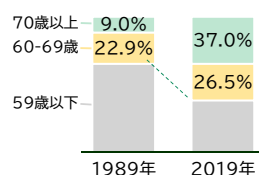


*1. ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲとの比較(24/9末、RB+SR+KMB) *2. HD連結、24/3末、非デフォルト
*3. 24/9期、住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アバマン *4. RB, SR

承継ビジネス

高齢社会における円滑な事業・資産承継をサポート

【世代別金融資産分布状況*1】



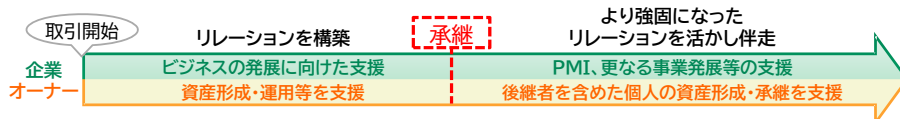
【中小企業経営者数*2】



■ 信託併営によるワンストップソリューション

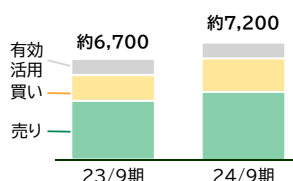


■ 承継にとどまらず中長期で伴走支援

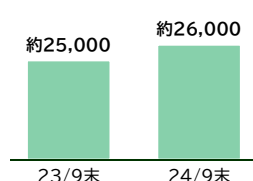


■ 信託を活かした多様なパイプライン

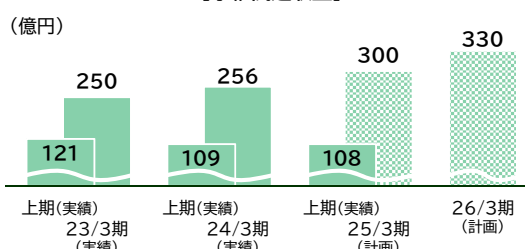
【りそなの不動産情報件数*3】



【りそなの遺言信託 受託件数*4】



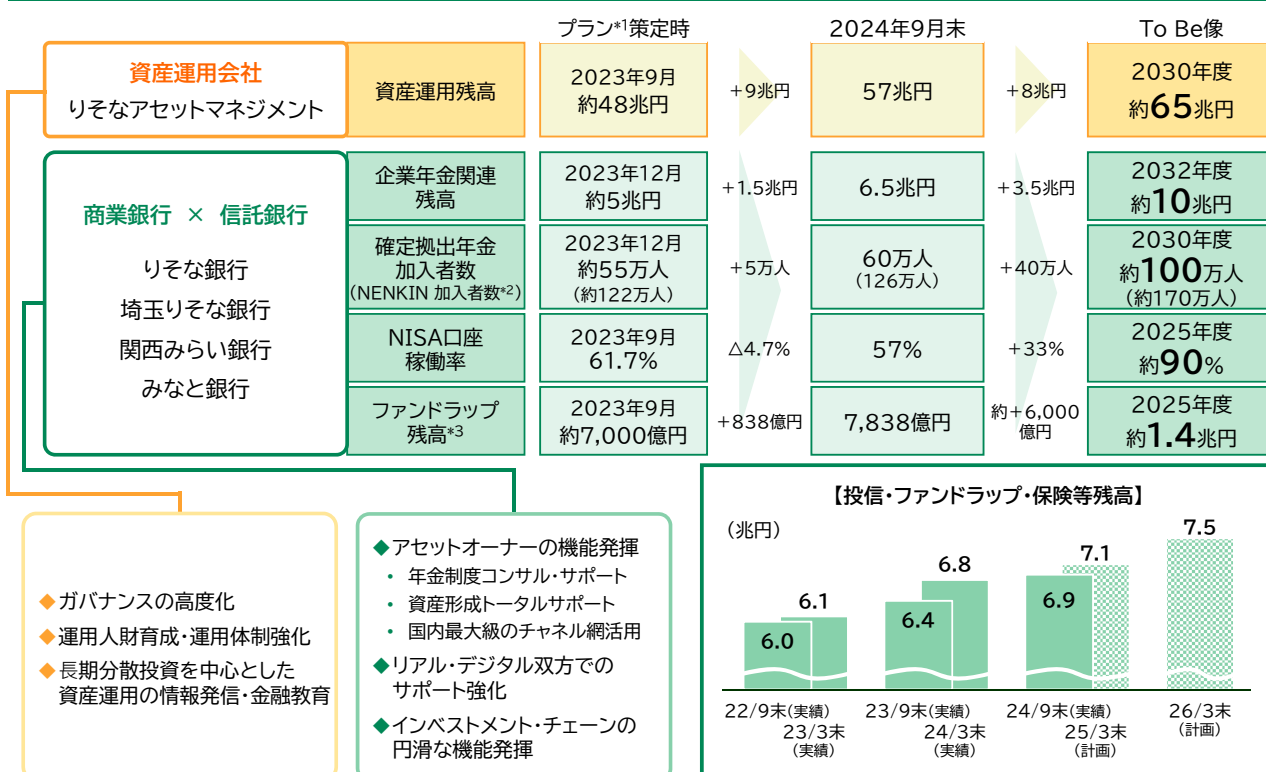
【承継関連収益】



*1. 内閣府「高齢社会白書」 *2. 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」 *3. RB *4. 銀行合算

資産形成サポート①

60年超の企業年金で培った運用力を通じ、インベストメントチェーンの発展に貢献



*1. 資産形成サポート機能強化に向けた取り組みプラン
*2. NENKIN加入者数: DB、企業型DC、iDeCoの幹事先加入者数(掛金支払対象者。制度間の重複者あり)
*3. 法人込、Gr外含む

資産形成サポート②

社会課題解決を起点とした信託AUMの拡大

社会背景

- ◆ 公的年金問題・長寿・インフレ
- ◆ 米国事例：退職後も運用継続がスタンダード

求められること

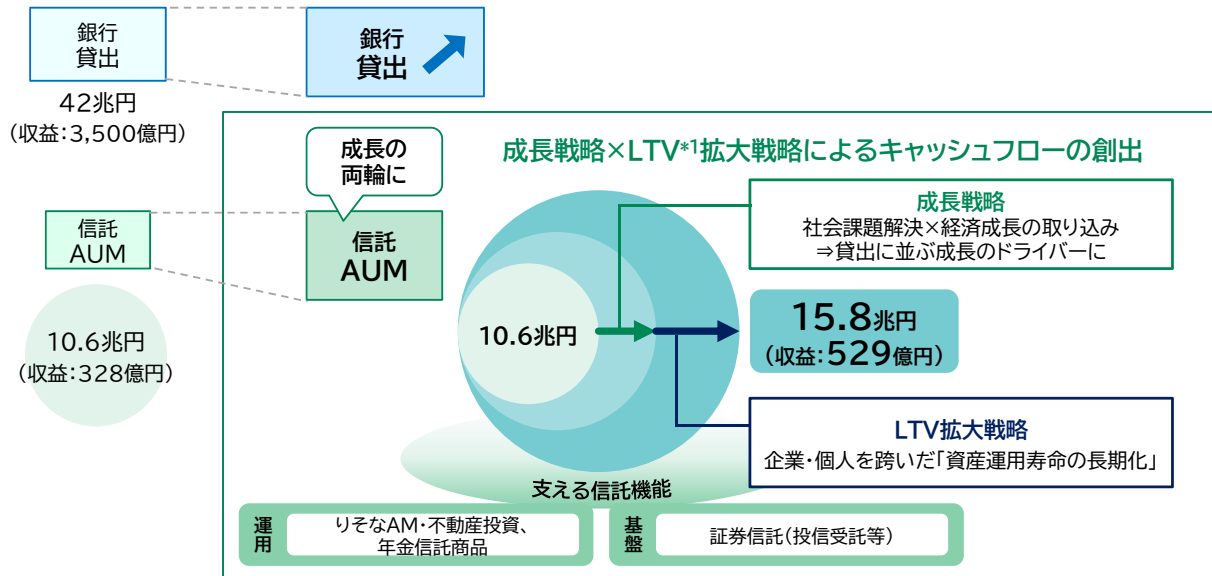
- ◆ 企業・個人で老後の資産形成に向き合う必要性
- ◆ 資産の長寿命化/運用継続しながら使い、承継

いままで

金利上昇/
公的年金縮小/長寿化

預かりビジネスの重要性拡大

ビジネス構造の変革



*1. Life Time Value

りそなホールディングス 68

キャッシュレス・DXソリューションビジネス

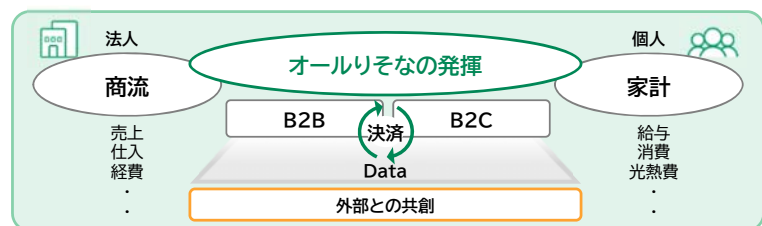
法人の商流、個人の家計向け利便性を提供

【コロナ禍を経て拡大するキャッシュレス市場】

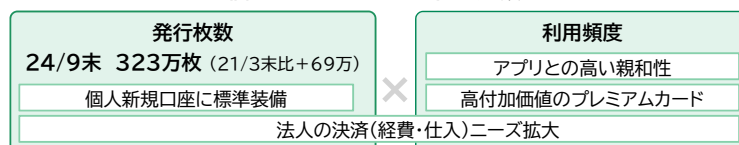
	[2016年]	[2023年]
キャッシュレス比率*1	20.0%	39.3%
市場規模*1	60兆円	126兆円

【顕在化する法人の決済にかかるとこまりごと】

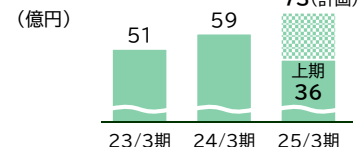
- ✓ 電帳法/インボイス制度対応
- ✓ デジタル化対応



■ デビットカードで法人・個人のキャッシュレス化を支援

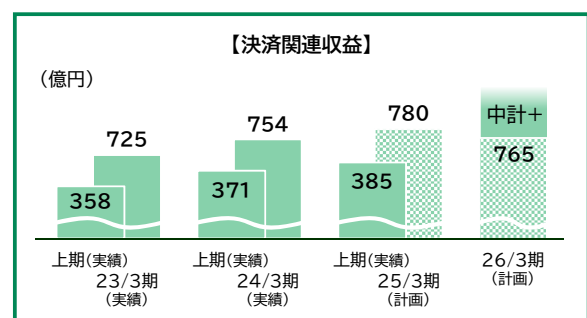
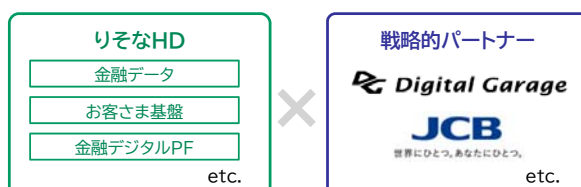


【デビットカード収益】



■ 戦略的パートナーとの価値共創

- デジタルガレージ等との連携による商品ラインナップ拡充
- 法人決済分野におけるJCBとの業務提携開始(24/9月)



*1. 経済産業省(24/3月)

りそなホールディングス 69

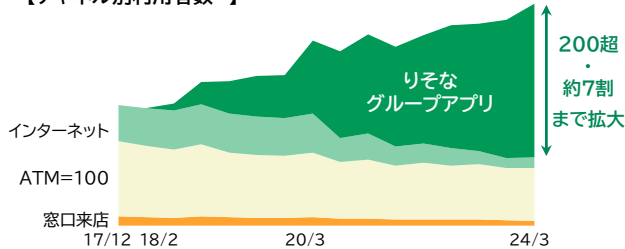
デジタルを通じた新たな価値提供

「100%デジタルでつながる日常」の実現

■ アプリを通じたお客さまとの接点/トランザクション拡大

- アプリは既に最大のお取引チャネル
- アプリDL数(グループ内):846万(23/9比+129万)

【チャンネル別利用者数*1】



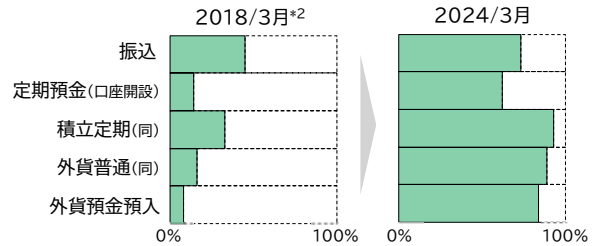
- お客さま利便性の追求
 - 徹底したユーザー視点のUI構築
(アップデート回数:180超、改善項目数:1,300超)
 - アドバイス配信の高度化(自動配信モデル数(20/3比):4.3倍)



*1. 17/12月のATM利用者を100として指数化(@1日RB) *2. 振込は19/3月時点計算
*3. 一人あたり業務粗利益(年換算)の「その他」を1として指数化 *4. 月3回以上アプリを利用

■ 多様な取引で加速するデジタルシフト、業務効率化にも寄与

【アプリ、IB利用割合】

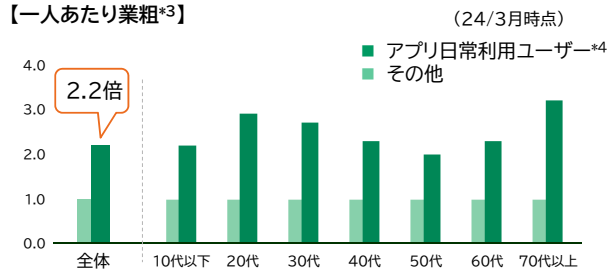


■ 店頭グループタブレットを通じた、“お客さま体験価値”の向上

- グループタブレットのリピー利用増加
 - アプリの利用促進(来店→アプリへ)
- 店頭事務効率化へ

■ 全年代で相対的に高い収益性

【一人あたり業粗*3】



りそなホールディングス 70

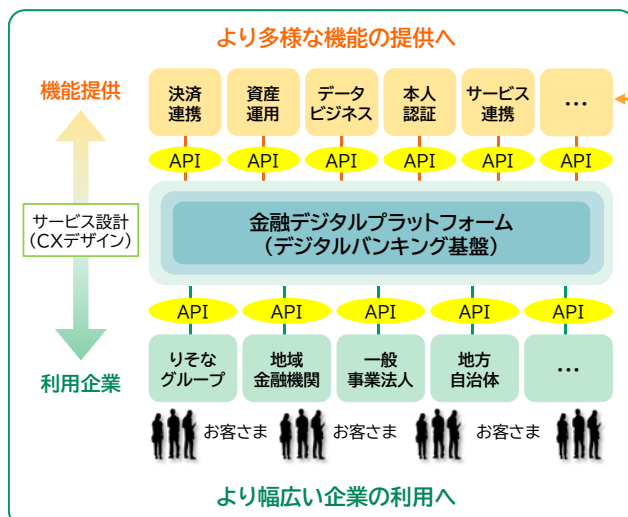
金融デジタルプラットフォーム

従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創

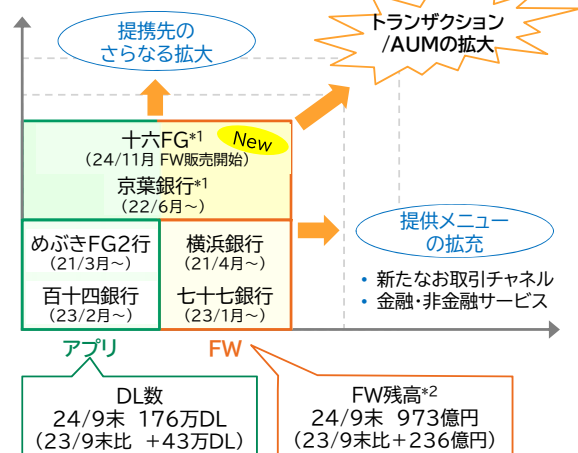
■ 金融デジタルプラットフォーム ～目指す姿～

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



■ アプリで即時加入可能な損害保険(24/8月~) New

- リードインクス*3が提供する保険販売システム「Fusion」を活用(銀行業界での採用は初)

■ 機能拡充に向けた他業態との業務提携

- 決済分野: デジタルガレージ(23/12月提携強化)、JCB(24/9月~)
- データ分析: プレインパッド(22/2月~)

*1. アプリは今後提供予定 *2. 法人込 *3. ソフトバンクのグループ会社

りそなホールディングス 71

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

- リソナプルダニア銀行(インドネシア)
 - 業歴65年超、現地でのフルバンキング
- リソナ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年度 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9月30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

④ リソナホールディングス 72

インオーガニック戦略

ROE向上に資するインオーガニック投資を拡充

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經營資源扩充

「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

- 24/3期実行の2案件はシナジーが着実に発現

24/1月

リース2社*1完全子会社化

持分比率 約20% ⇒ 100%

ROIC 10%程度

【りそなリースの当期利益推移*2】

(億円)

一時要因
約8億円*3含む

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
↓
りそなリース
トスアップ件数*4
前同比 2.8倍

8.9
中間期
24/3期
通期

11.0 通期
中間期
25/3期

23/12月

デジタルガレージとの資本業務提携強化

持分比率 約2% ⇒ 約12%

ROIC 10%程度を展望(6年目)

デジタルガレージ

日本最大級の決済代行業者
100万超の加盟店

データマーケティング
スタートアップ投資

- ✓ 決済・金融ビジネスの深化
- ✓ 「金融+」の新たな価値の創造
- ・ RKS^{*5}取扱商品拡充
- ・ 24/4月 スタートアップ投資開始

24/4月 りそなPayResort+

非対面取引の決済手段多様化

24/9月 りそなPayFast

端末レスでキャッシュレス導入

24/10月 請求書カード払いオンライン

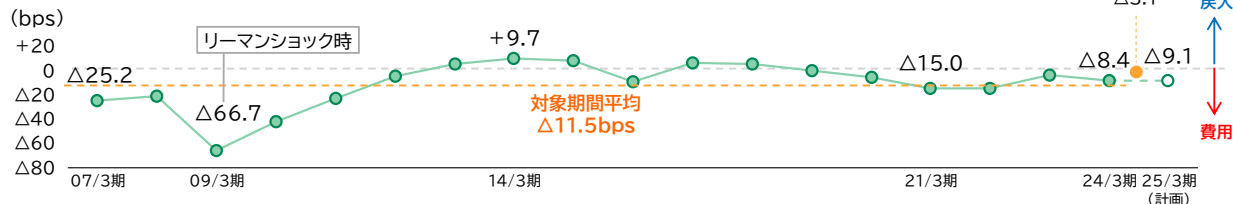
借り入れなしで支払い延長

クレジットコストコントロール

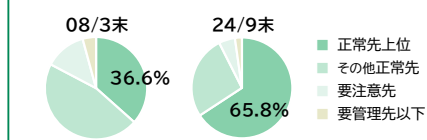
分散された与信ポートフォリオ ⇒ 金利上昇局面においても一定のリスクコントロールが可能と想定

■ 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

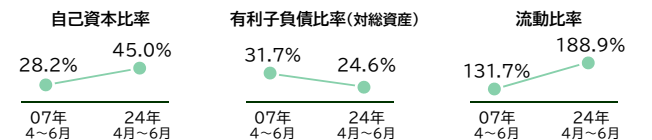
【与信費用比率*1 長期推移】



<格付構成*2>



<中小企業 安全性指標*3>

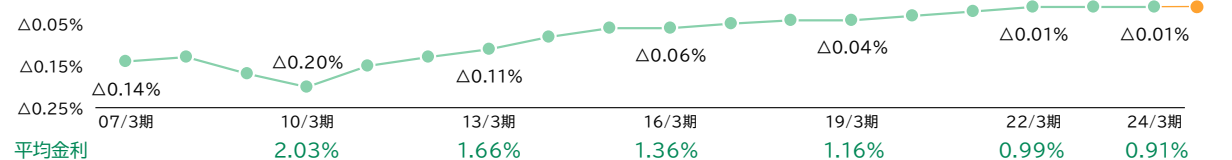


■ 良質な住宅ローンポートフォリオ

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】

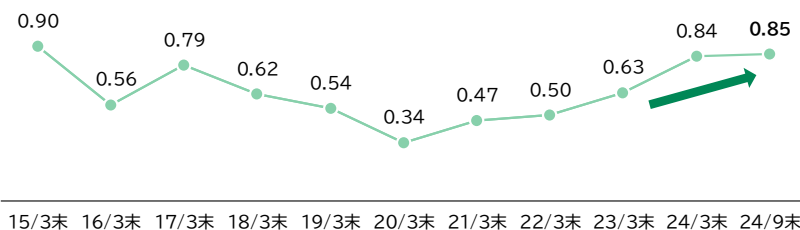


*1. HD連結与信費用／(連結貸出金+連結支払承諾見返未残)(期首・期末平均)
*2. RB+SR、与信残高ベース *3. 財務省「法人企業統計」を基に作成、4半期後方移動平均、資本金1千万-1億円
*4. 住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アバマン

企業価値向上に向けた現状分析

■ PBRは回復基調

【PBRの推移】



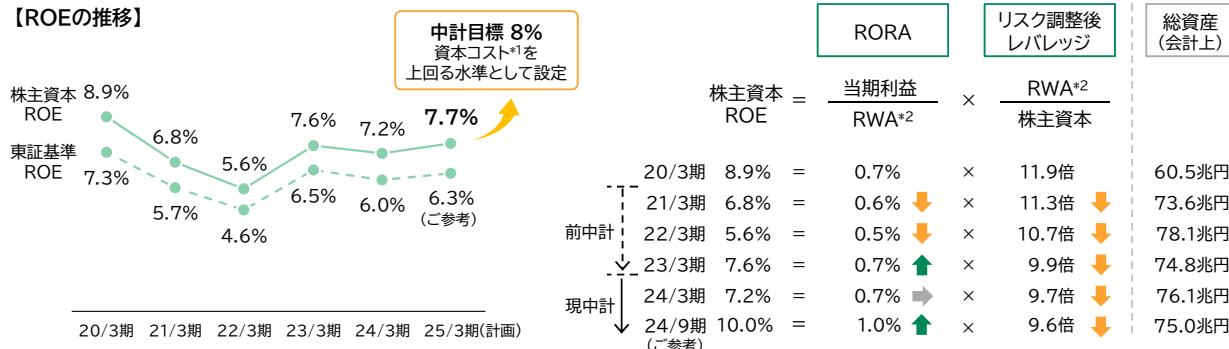
● ROE向上、資本コスト低減の双方から企業価値向上を目指す

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

■ 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。大口の与信費用、外債ポート健全化等の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】



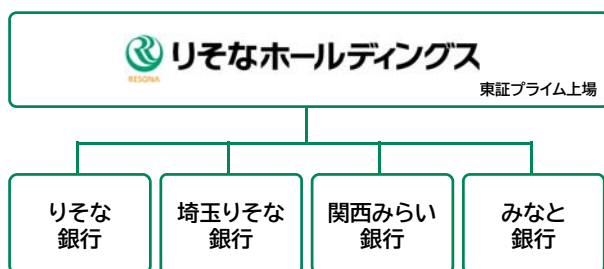
	RORA	リスク調整後レバレッジ	総資産(会計上)
株主資本 ROE	当期利益 / RWA*2	RWA*2 / 株主資本	
20/3期	8.9% = 0.7%	11.9倍	60.5兆円
21/3期	6.8% = 0.6% ↓	11.3倍 ↓	73.6兆円
22/3期	5.6% = 0.5% ↓	10.7倍 ↓	78.1兆円
23/3期	7.6% = 0.7% ↑	9.9倍 ↓	74.8兆円
24/3期	7.2% = 0.7% →	9.7倍 ↓	76.1兆円
24/9期 (ご参考)	10.0% = 1.0% ↑	9.6倍 ↓	75.0兆円

- 2025年3月期中間期の振り返りと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)

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



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

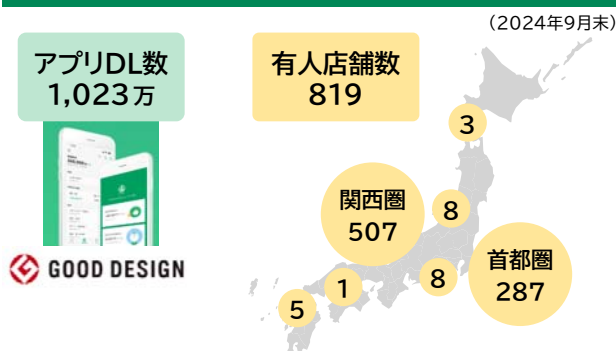
【預金】

62兆円

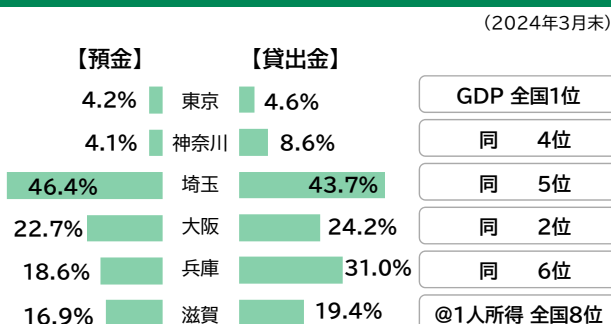
【貸出金】

43兆円

ネットワーク



マーケットシェア*1

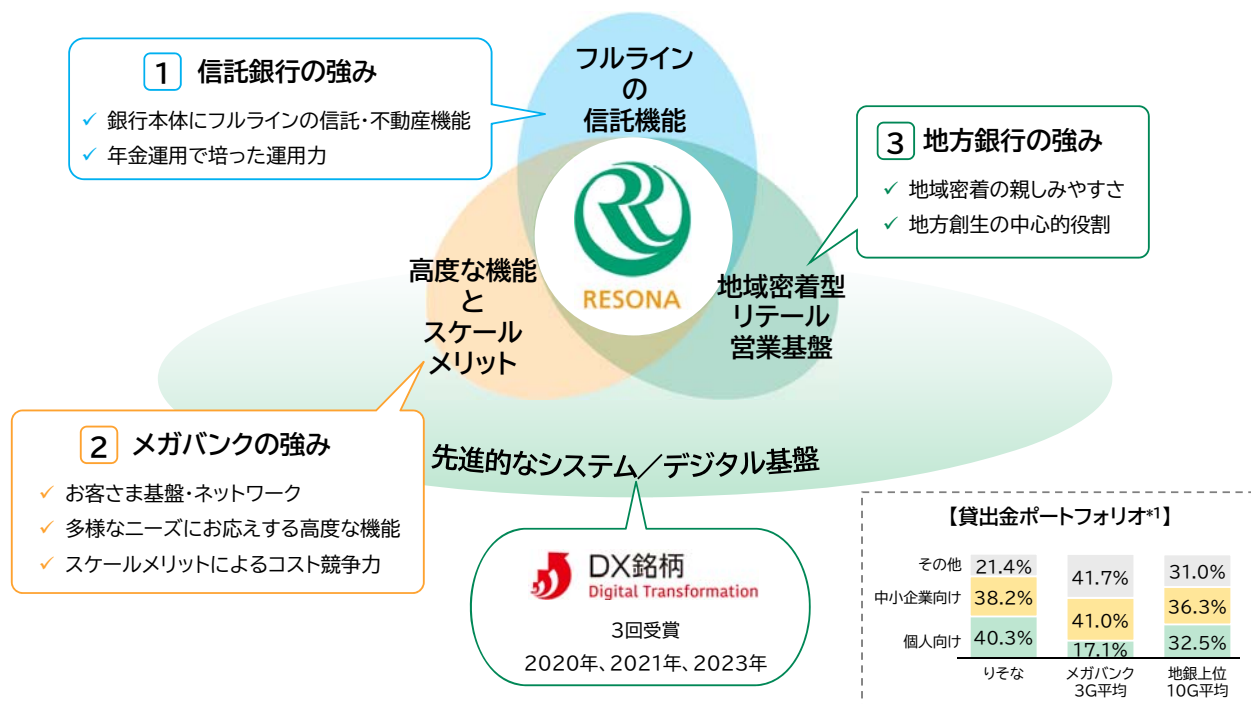


*1. グループ銀行合算、日本銀行「都道府県別預金・貸出金(国内銀行)」に占める割合

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



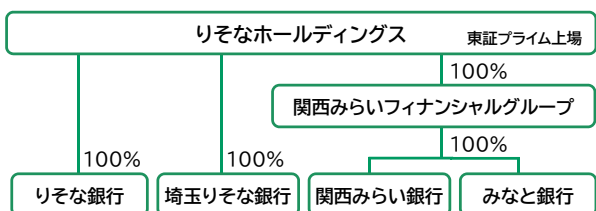
*1. 出所: 各社決算資料(24/3)、りそな: グループ銀行合算(RB+SR+KMB+MB)、メガバンク3G: 三菱UFJ+三菱UFJ信託、みずほ+みずほ信託、三井住友、地銀上位10G: 連結総資産上位10地銀(ふくおかFG、コンコルディアFG、めがきFG、千葉、ほくほくFG、しずおかFG、八十二、九州FG、西日本FHD、北洋)

グループ連結運営の強化

「オールりそな」の発揮 ⇒ グループ企業価値の向上

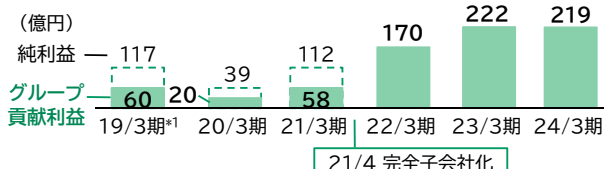
～ 2024/3月

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

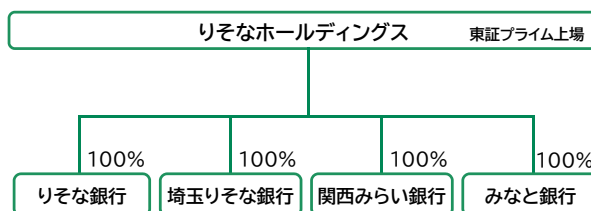
グループ貢献利益の拡大



*1. 負ののれん発生益を除くベース

2024/4月～

さらなる飛躍に向けた新たな組織体制



- 「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

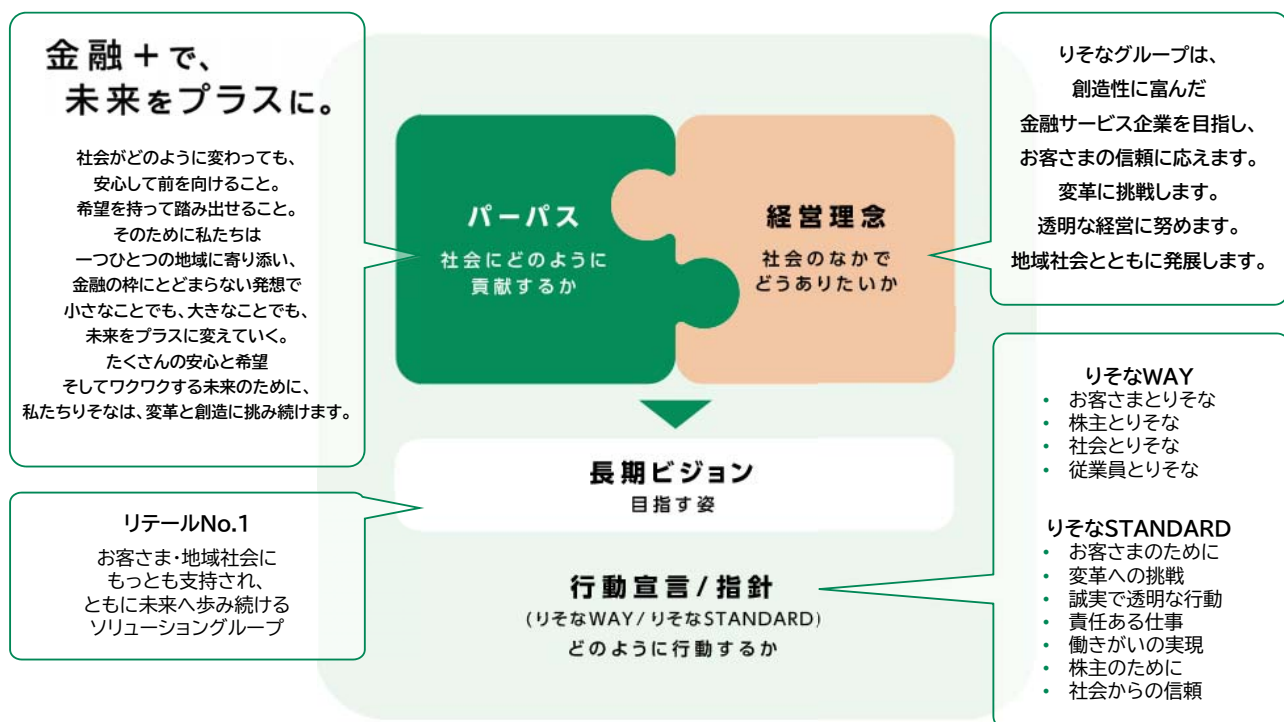
グループ共通の価値提供
✓ 不動産、年金、信託、アプリ、DX、データ活用等

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)を表したもの



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“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	
	2019/9末	2024/9末	増減			
プレミアム層 総預り資産500万円以上or アバマンローン500万円以上 (1)	56.4	74.6	+ 18.1	61.1	7.80 (+0.03)	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 セグメント引き上げ 収益大 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
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり (2)	527.1	543.5	+ 16.4	18.3	5.03 (+0.08)	
資産運用層 総預り資産100万円以上 (3)	693.7	854.0	+ 160.3	8.3	4.79 (+0.03)	
ポテンシャル層Ⅰ 総預り資産500万円以上 (4)	726.4	807.3	+ 80.8	3.1	3.65 (+0.03)	
ポテンシャル層Ⅱ 総預り資産500万円未満 取引商品個数3個以上 (5)	4,565.0	4,734.3	+ 169.3	*	1 4.15 (+0.04)	
りそなロイヤル・カスタマー (6)	6,568.8	7,013.9	+ 445.1	4.1	4.28 (+0.05)	
ポテンシャル層Ⅲ 総預り資産500万円未満 取引商品個数2個以下 (7)	4,623.6	3,960.5	△ 663.0	0.2	1.68 (+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

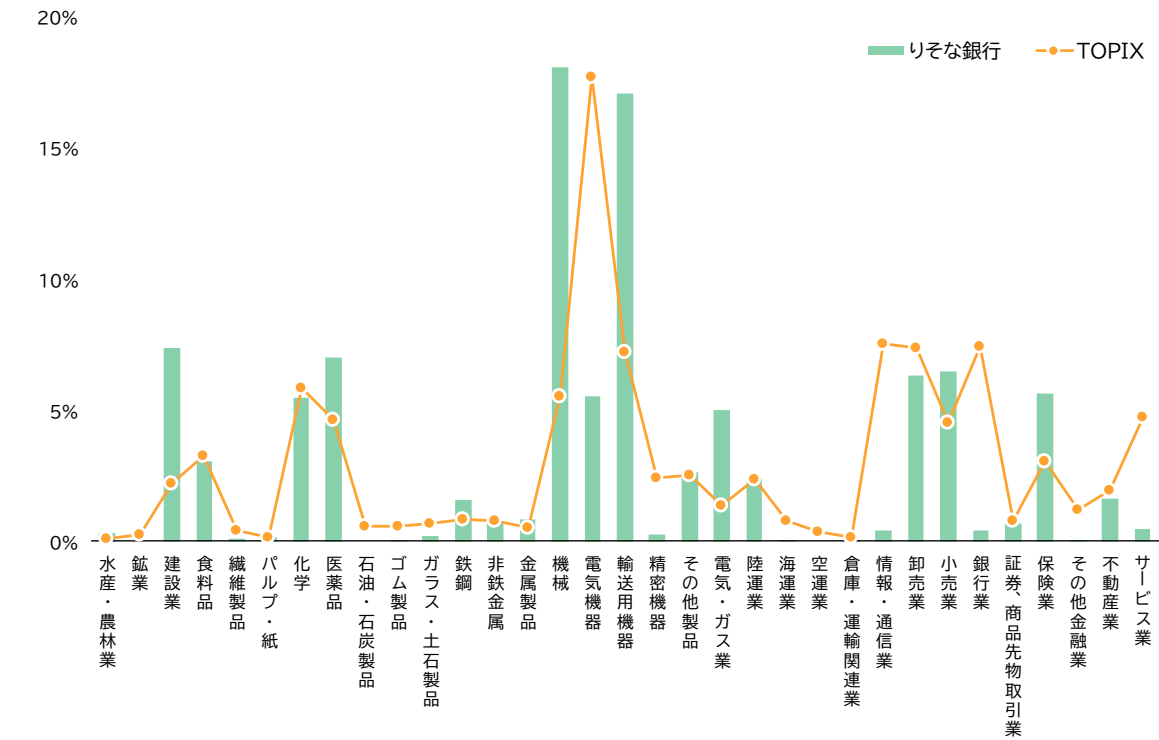
政策投資で保有する株式の議決権行使は、以下の方針に則り、実施します。

- (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。



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(2024/9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	社内 自己資本 比率			実質 業務純益				与信 費用				
		RVA*1	RAROC	OHR				前同比	前同比	業務 粗利益	前同比	経費	前同比	前同比		
営業部門	(1)	840	20.1%	55.2%	10.0%	1,722	+656	1,792	+633	3,994	+790	△2,205	△159	△69	+22	
	コンシューマー	(2)	498	42.0%	63.7%	10.0%	659	+287	650	+290	1,794	+379	△1,144	△89	9	△2
	コーポレート	(3)	341	15.1%	48.2%	10.0%	1,062	+368	1,141	+343	2,200	+411	△1,061	△70	△79	+25
市場部門		(4)	△532	△121.9%	△5.0%	10.0%	△491	△434	△491	△434	△467	△449	△23	+15	-	-
その他		(5)	△272	△2.2%	30.2%	10.5%	△48	△45	△49	△26	△71	△20	+21	△4	+1	+11
合計		(6)	34	10.6%	63.8%	10.0%	1,183	+207	1,251	+172	3,455	+320	△2,207	△149	△68	+34

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%	2024/9期	50	△4
関西みらい保証	(2)			関西みらい銀行 100%	2024/9期	4	+0
関西総合信用	(3)			関西みらい銀行 100%	2024/9期	8	+3
みなと保証	(4)			みなと銀行 100%	2024/9期	2	+0
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%	2024/9期	5	+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%	2024/9期	0	△0
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 80% デジタルガレージ 20%	2024/9期	2	+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%	2024/9期	2	+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%	2024/9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%	2024/9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%	2024/9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%	2024/9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%	2024/9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%	2024/9期	19	+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
りそなリース (15)	リース	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%	2024/9期	11	+2 ^{*1}
関西みらいリース (16)			関西みらい銀行 100%	2024/9期	2	+0
みなとリース (17)			みなと銀行 100%	2024/9期	0	△0
りそな不動産投資顧問 (18)	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%	2024/9期	△0	
りそなみらいズ (19)	銀行補助業務	幅広い人材の活躍の場を提供	りそなHD 100%	2024/9期	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%	2024/9期	0	△0
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	関西みらい銀行 65% みなと銀行 35%	2024/9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%	2024/9期	△0	+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%	2024/9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%	2024/9期	△1	△0
合計					108	+6

*1.旧首都圏リースと旧ディー・エフ・エル・リースの当期利益合計額との比較

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 ^{*1}	当期利益	前同比
P.T. Bank Resona Perdania (25)	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)	2024/6期	17	+15
P.T. Resona Indonesia Finance (26)	リース (インドネシア)		りそなG 100%	2024/6期	0	+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%	2024/6期	1	△0
合計					19	+15

【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 (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TG ^{*2} 33.3%	2024/9期	19	+16
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% (りそなHD 30%、NTTデータ 70%) ^{*2}	2024/9期	4	+2
りそなデジタル・アイ (30)			りそなHD 49% 日本IBM 51%	2024/6期 ^{*1}	1	△0
DACS (31)		22/7月に持分法適用会社化 りそなGおよびお客さまのDX推進	りそなHD 30% NTTデータ 70%	2024/9期	0	+0
合計					25	+19

*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24/9期決算には6月期決算を反映
*2. 2024年10月1日時点

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

【2024年3月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定 (1)	0.8%	0.9%	8.0%	12.8%	22.6%
プライム系ほか変動 (2)	40.5%	0.0%			40.6%
市場金利連動型 (3)	34.9%	1.7%			36.7%
計 (4)	76.3%	2.7%	8.0%	12.8%	100.0%

1年以内貸出金 79.0%

【2024年9月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定 (5)	0.9%	0.7%	8.5%	12.4%	22.6%
プライム系ほか変動 (6)	40.0%	0.0%			40.0%
市場金利連動型 (7)	36.2%	1.0%			37.2%
計 (8)	77.1%	1.9%	8.5%	12.4%	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%	△0.1%	+0.4%	△0.4%	+0.0%
プライム系ほか変動 (10)	△0.5%	△0.0%			△0.5%
市場金利連動型 (11)	+1.2%	△0.7%			+0.5%
計 (12)	+0.8%	△0.8%	+0.4%	△0.4%	-

1年以内貸出金 △0.0%

預金

【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 (1)	32.7%	2.6%	10.6%	36.8%	82.9%
定期性預金 (2)	8.4%	4.7%	2.9%	0.8%	17.0%
計 (3)	41.2%	7.3%	13.6%	37.7%	100.0%

【2024年9月末】

	6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金 (4)	29.8%	2.7%	11.1%	38.7%	82.5%
定期性預金 (5)	8.8%	4.3%	3.2%	1.0%	17.4%
計 (6)	38.7%	7.1%	14.4%	39.7%	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)	△2.9%	+0.1%	+0.5%	+1.8%	△0.3%
定期性預金 (8)	+0.4%	△0.3%	+0.2%	+0.1%	+0.3%
計 (9)	△2.5%	△0.2%	+0.7%	+1.9%	-

債務者区分間の遷移状況(2025/3期上期)

RB

■ 与信額ベース*1

		2024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		
2024年3月末	正常先	98.4%	0.5%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	1.0%	0.0%	-	0.6%
	要注意先	11.2%	83.9%	0.5%	1.3%	0.1%	0.3%	2.7%	2.7%	0.0%	11.2%	2.3%
	要管理先	8.5%	1.7%	63.9%	23.2%	0.1%	0.0%	2.8%	2.8%	0.0%	10.1%	23.2%
	破綻懸念先	1.3%	2.8%	12.2%	66.9%	3.3%	1.1%	12.3%	12.3%	0.0%	16.3%	4.5%
	実質破綻先	0.4%	0.2%	0.0%	0.6%	84.5%	6.1%	8.1%	6.6%	1.5%	1.3%	6.1%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	87.0%	11.8%	0.7%	11.2%	1.1%	-

*1. 2024/3末において各債務者区分に属していた債務者が2024/9末においてどの区分に属しているかを表示
2024/3末時点の与信額をベースに算出
2025/3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
2024/9末の「その他」は2025/3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

残存期間別のスワップポジション

HD連結

■ 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9月末				2024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)	2,800	12,041	11,000	25,841	3,300	11,241	10,200	24,741
受取変動・支払固定	(2)	1,185	2,510	750	4,445	1,787	3,295	450	5,533
ネット受取固定	(3)	1,614	9,530	10,250	21,395	1,512	7,945	9,750	19,207

(億円)

国際的な金融規制強化への対応

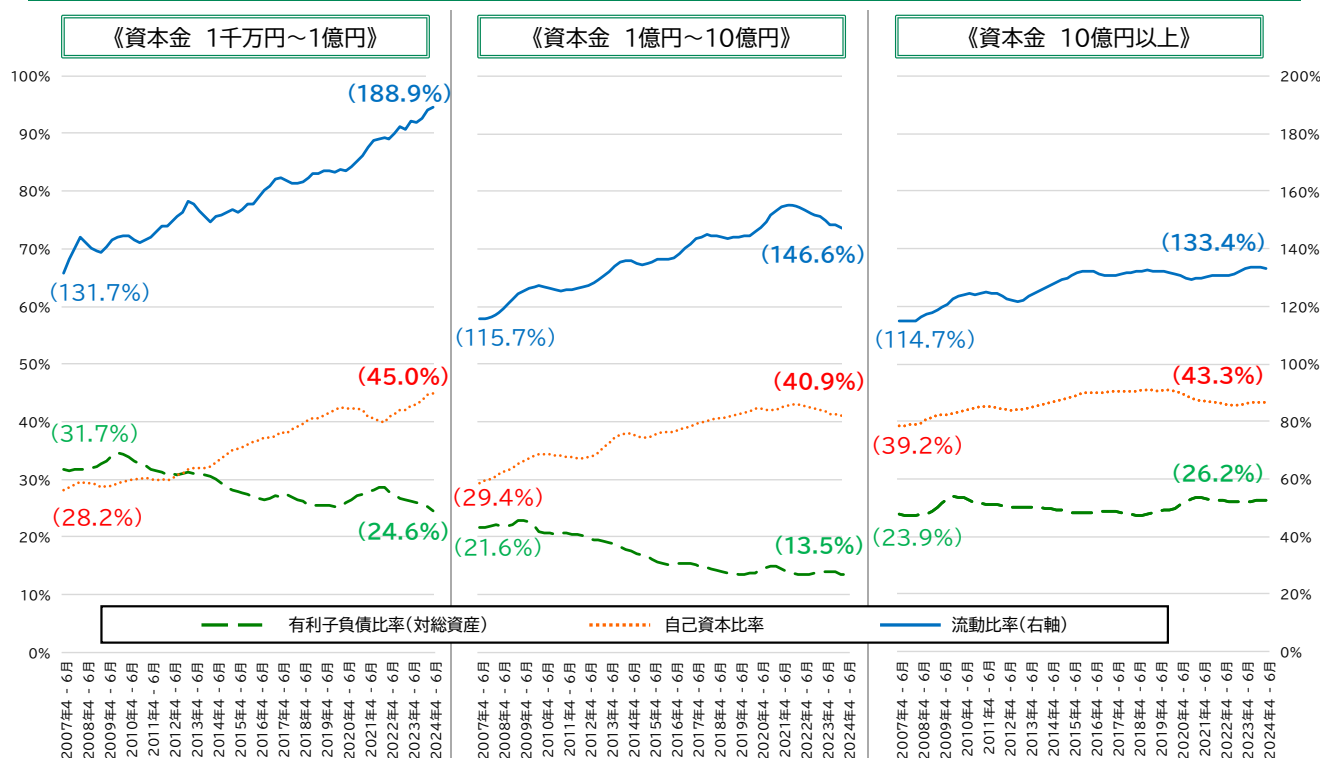
主要な金融規制の動向・当社への影響

- 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 ・CET1比率(国際統一基準・完全実施、 その他有価証券評価差額金除き):24/9末 10.15%
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(ΔEVE)や収益の減少額(ΔNII)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、ΔEVE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

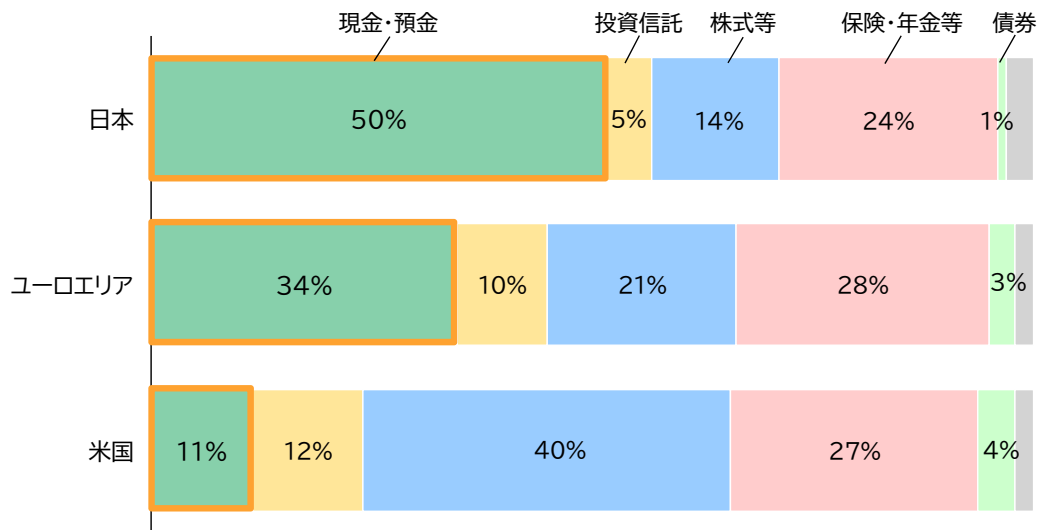
企業規模別安全性指標の推移*1



*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

金融資産構成

家計の金融資産構成比*1



*1. 日本銀行「資金循環の日米欧比較」(24/8月)

主要指標の長期推移

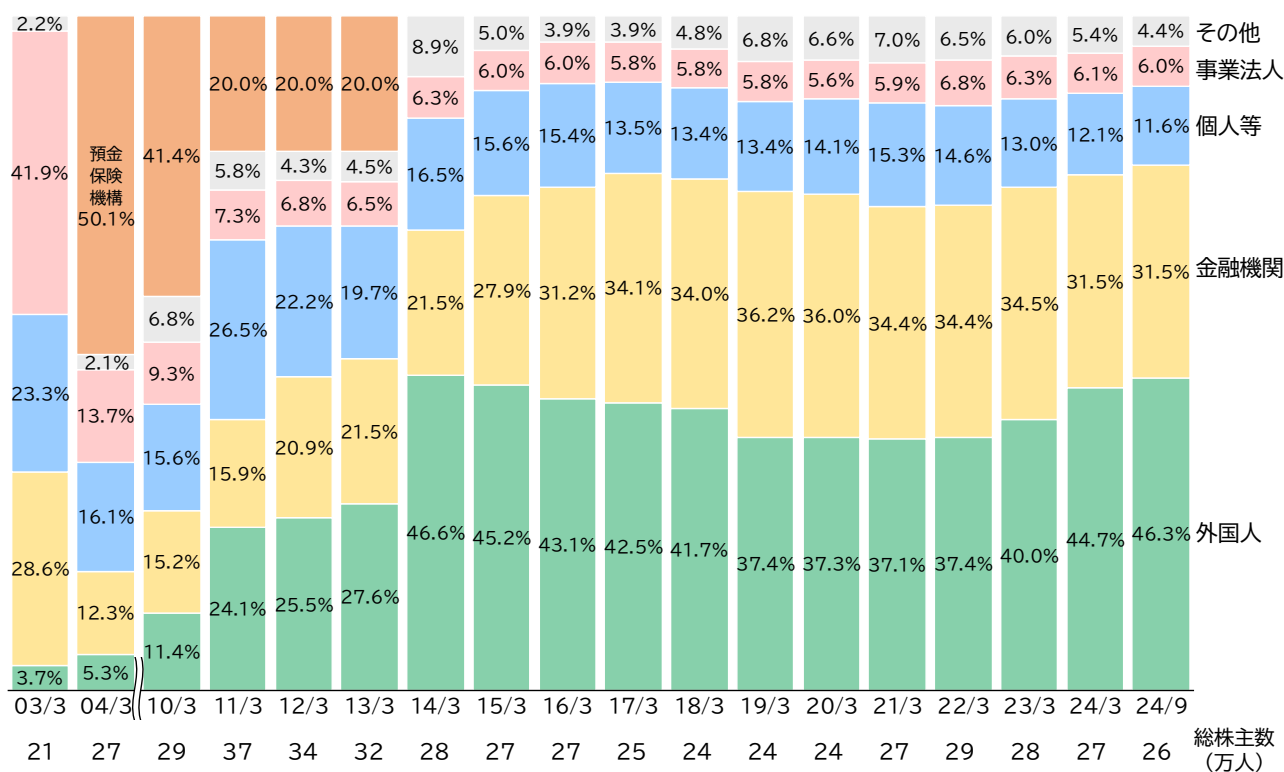
		3行(RB・SR・KO)				KMFG統合後							
		(億円)	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
P L	連結	業務粗利益	6,324	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586	6,391	6,019	6,000	6,274
		資金利益	4,259	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311	4,174	4,291	4,193	4,216
		フィー収益 ¹	1,692	1,687	1,606	1,680	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	4,729	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(エクイティ除)	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

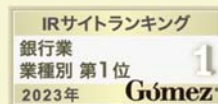


【株主・投資家の皆さまへ】
IR資料などを
ご覧いただけます。

株主・投資家の皆さまへ



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。



主なコンテンツ

P12- CEOメッセージ P22- 野崎教授×CSO対談



P82- 社外取締役座談会



<統合報告書 特設サイト>



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。

決算・IRライブラリー（四半期毎）

2024年3月期

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	通期
決算情報	PDF (1,200KB)	PDF (1,200KB)	PDF (1,200KB)	PDF (1,200KB)
データブック	-	-	-	PDF (1,200KB)
決算ハイライト (電報本要約)	PDF (1,200KB)	PDF (1,200KB)	PDF (1,200KB)	PDF (1,200KB)
決算概要説明会 オンライン会議 (録画配信)	終了しました	終了しました	終了しました	終了しました
IRプレゼンテー ション資料 (決 算説明会資料)	-	PDF (1,200KB)	-	PDF (1,200KB)
決算説明会動画 配信	-	終了しました	-	終了しました
有価証券報告書	PDF (1,200KB)	PDF (1,200KB)	PDF (1,200KB)	PDF (1,200KB)

