

金融＋で、未来をプラスに。 RESONA GROUP

2025年5月20日

2025年3月期決算 IR説明会



お伝えしたいポイント

1 “稼ぐ力”の復活 ⇒ 資金利益+フィー収益“双発”によるトップライン拡大

- 能動的BSマネジメントを通じたROA改善と、“5期連続フィー収益過去最高益”への挑戦
- 26/3期 連結業務粗利益は、07/3期以来の8,000億円台へ

2 弛まぬ構造改革による“さらなる成長ポテンシャル”

- MB事務・システム統合により、“ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略”の土台が完成
- “グループ成長基盤の強化”と“リテールに内在する高コスト構造の打破”

3 企業価値を高める資本循環の加速

- 中計比+1,300億円超(3年間)の資本フロー ⇒ 成長投資・株主還元を拡大
- 東証基準ROE 24/3期:6.0% ⇒ 25/3期:7.8% ⇒ 26/3期(計画):8.4%

目次

●	2025年3月期の振り返りと2026年3月期の展望	P3
●	企業価値向上に向けた取り組み	P6
●	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)	P24
●	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)	P43

2025年3月期の振り返りと2026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)

2025/3期実績および2026/3期計画の見通し

	コア業務純益 (除く投資信託解約損益)*1	親会社株主に 帰属する当期純利益	ROE
2025/3期 実績 []内は前期比	2,885億円 [+501億円]	2,133億円 [+543億円]	株主資本：9.3% 東証基準：7.8%
2026/3期 計画 []内は前期比	3,350億円 [+465億円]	2,400億円 [+267億円]	株主資本：10.0% 東証基準：8.4%

<2026/3期業績目標の前提等>

経済・金利

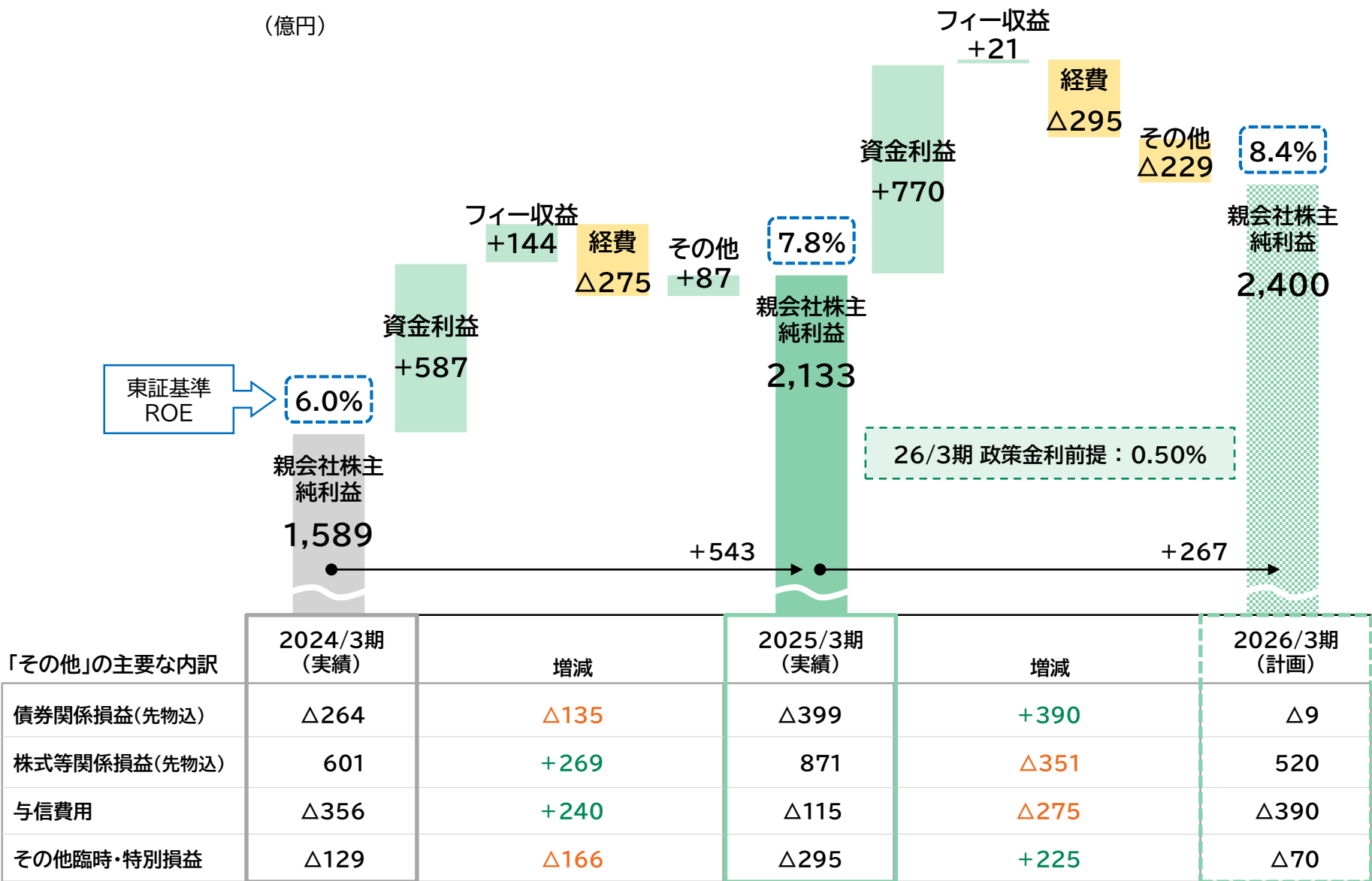
- ・ 日本 緩やかな景気回復基調を想定。日銀政策金利は0.50%を前提
不透明な環境において、特に、株式等関係損益、与信費用には一定の負荷
- ・ 米国 緩やかな景気減速、漸進的な利下げを想定

米国関税措置
の影響

- ・ トップリスクとして、以下の顕在化懸念の高まりを認識。動向に留意
「金融政策転換に伴う収益性低下」「関税影響の大きな業種等を中心とした与信費用増加」
「米国全資産売り等による有価証券評価損益悪化」

25/3期実績を踏まえた26/3期計画の組み立て(純利益の前期比増減)

HD連結



○ 2025年3月期の振り返りと2026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)

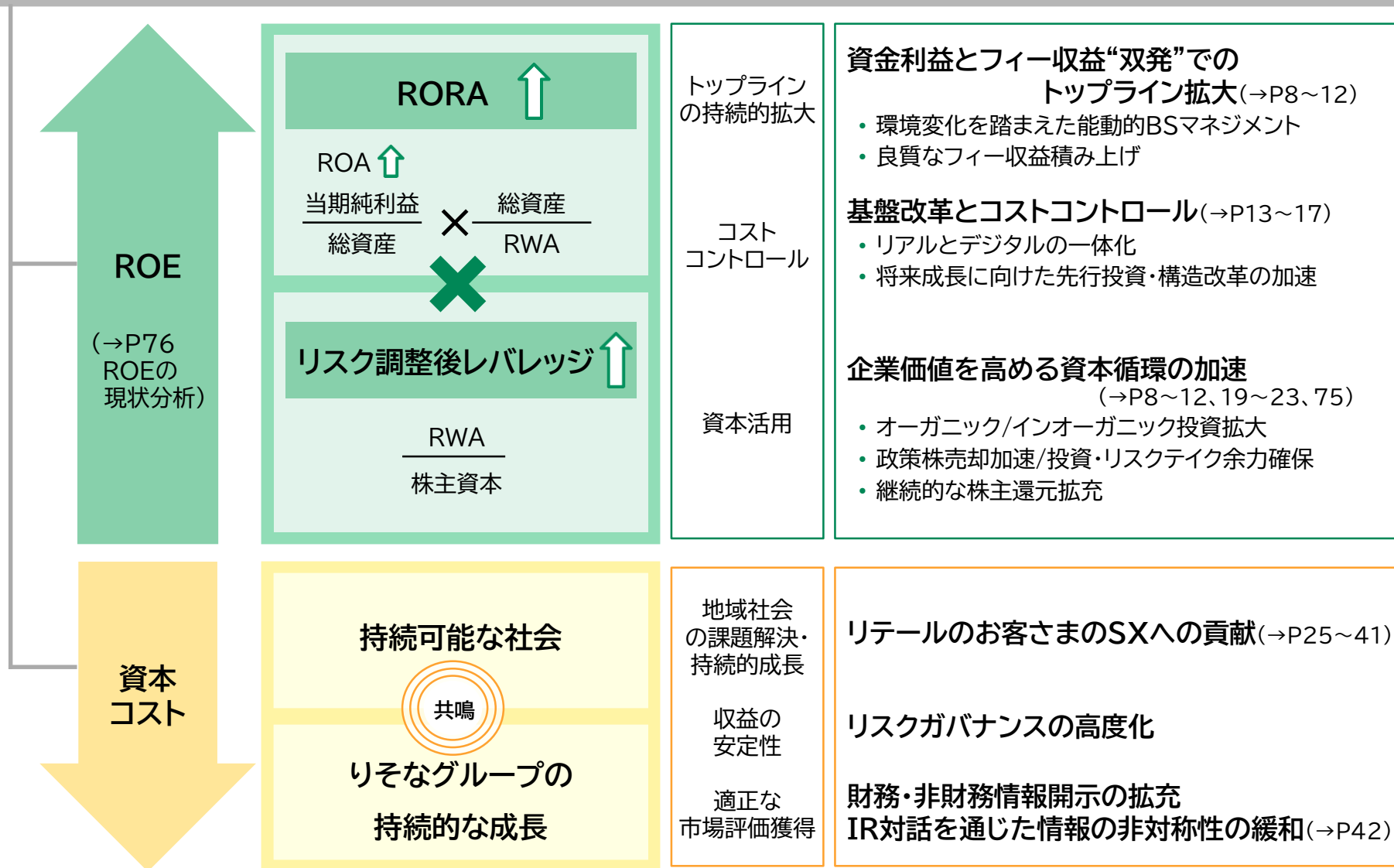
○ ご参考資料(決算ハイライト、中期経営計画、ビジネス戦略、その他)

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

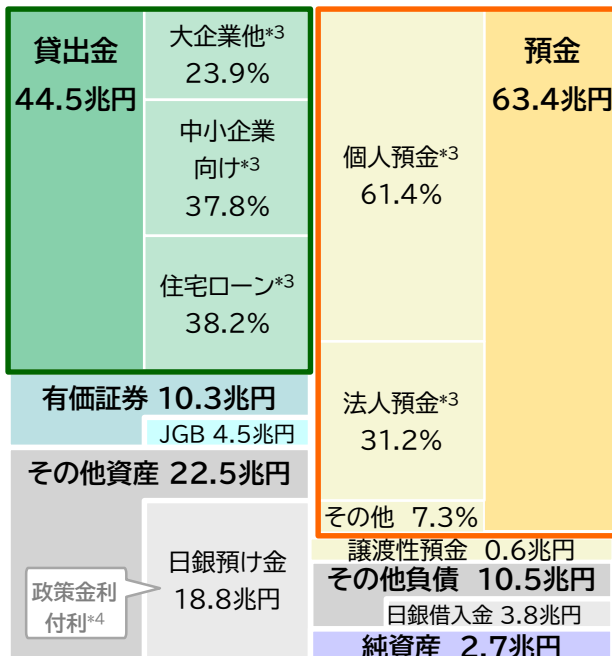
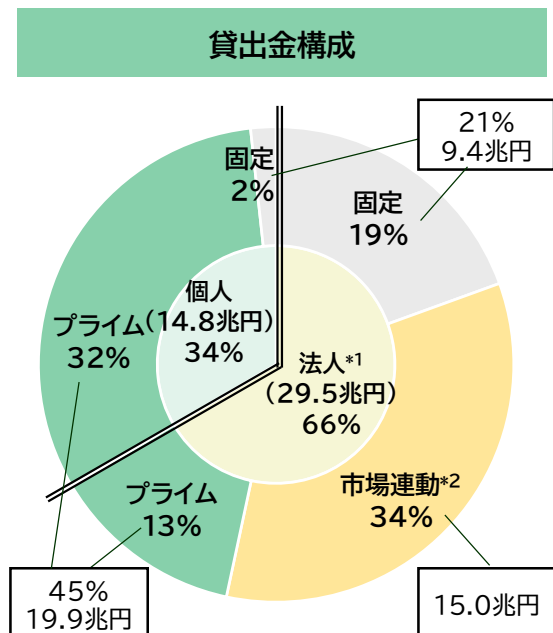


円金利上昇を見据えたBSマネジメント

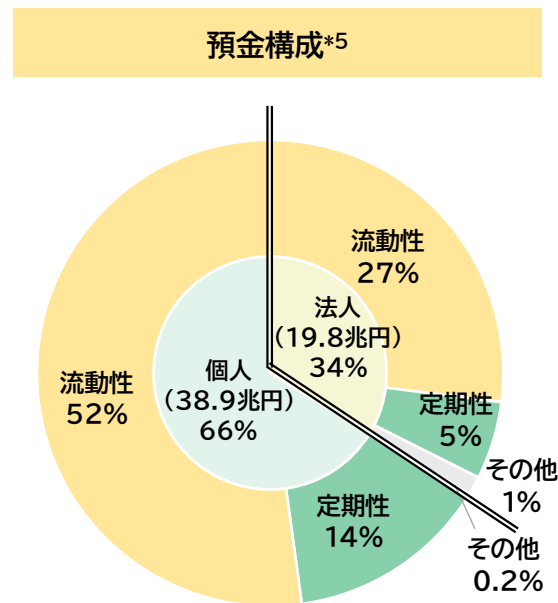
預貸金ビジネス再興＋安定利収に資する有価証券ポートフォリオ構築 ⇒ ROAの反転・向上

2025年3月末
総資産77.3兆円

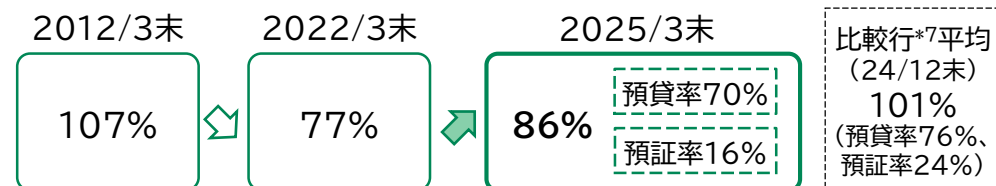
貸出金構成



預金構成*5



【預貸率＋預証率の推移*6】



【ROAの推移】



*1. アpartment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

*4. 超過準備部分が対象(25/1/27～0.50%) *5. 国内個人＋国内法人 *6. 譲渡性預金除き

*3. 銀行合算

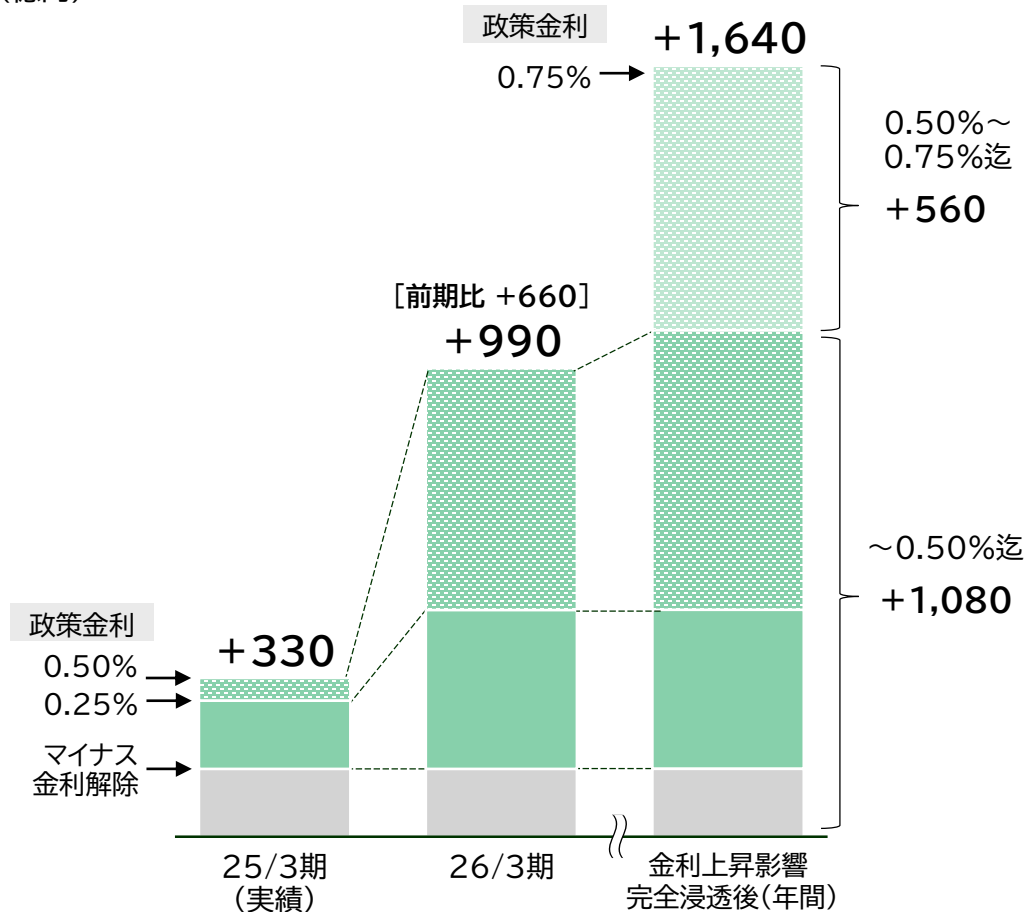
*7. 3メガバンクG、連結総資産上位10地銀G

円金利上昇時の収益影響試算

政策金利が0.75%迄上昇で、東証基準ROE10%を展望

【業務粗利益増加額(24/3期比)】

(億円)



<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、
0.50→0.75%:25/3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

$$\text{ROE} = \frac{\text{利益(26/3期計画)} + \text{本件影響額}}{\text{自己資本}}$$

※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 ↓>

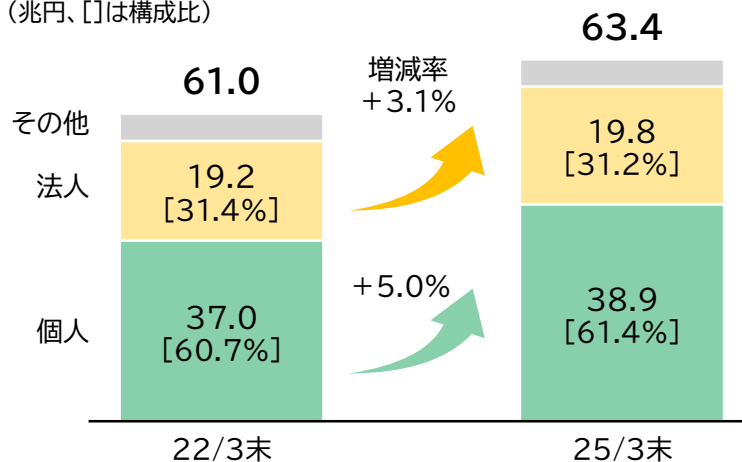
- ・ インフレ等に伴う経費、与信費用の増加

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～

【預金残高の構成】

(兆円、[]は構成比)



- 相対的に粘着性が高いとされる“個人預金”の大きさに強み
- 金利だけではない利便性を提供

【個人預金比率(25/3末)】

りそな
61.4%

銀行全体*1
57.5%

【流動性預金比率※(25/3末)】 (※預金全体一定期性預金)

りそな
82.1%

銀行全体*1
77.0%

【期中平均金利の動き】

	24/3期	25/3期	増減
・ 当社預金	0.00%	0.06%	+5bps
・ 日銀当座預金付利*2(≡政策金利)	0.00%	0.24%	+24bps

付利の推移	～2024/3/20 : Δ0.1%～0.1% 2024/8/1～ : 0.25%	2024/3/21～ : 0.1% 2025/1/27～ : 0.5%
-------	--	--

圧倒的な利便性 ⇒ 高いスイッチングコスト

デジタル

いつでもどこでも 便利でお得なソリューション

<アプリDL数*3>

1,098万

<デビットカード発行枚数>

330万



リアル

対面ならではの付加価値提供

<国内最大級の有人拠点数*4> <法人メインバンク先数*5>

657

第3位/6.9万

*1. 国内銀行・銀行勘定、日本銀行統計データ *2. 超過準備部分、～2024/3/20は3階層の中央値(0%) *3. Gr外含む
*4. 有人店舗数・共同運営拠点(BinB、Gr共同拠点等) *5. 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(2024)」

貸出金収益の増強

V・R双方から預貸金利益が反転・拡大

りそなの特長

二大都市圏中心の
お客さま基盤・ネットワーク

フルラインの
信託機能

地域密着の
リレーション力

内部環境変化

資本の本格活用フェーズ

法人融資渉外人員

23/3期 約3,150人
→ 25/3期 約3,350人

外部環境変化

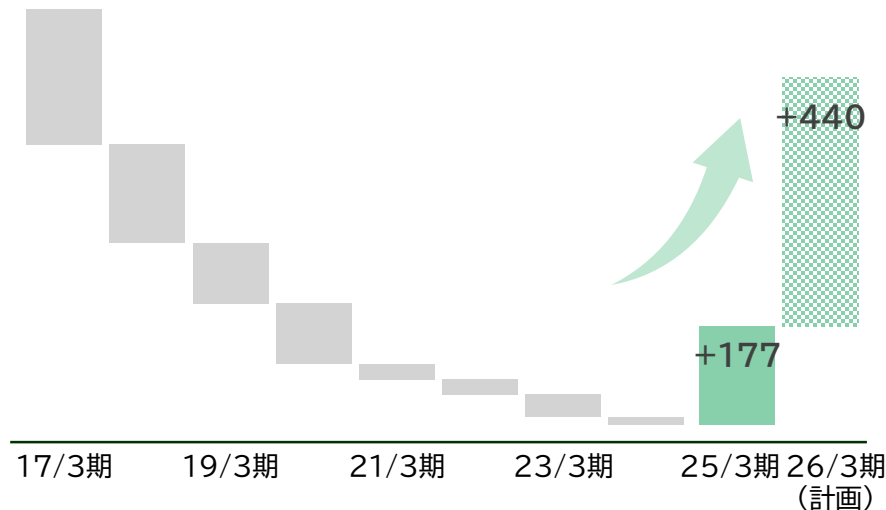
緩やかなインフレ定着
(運転資金拡大)

CX・SX・GX・労働需給逼迫
(設備資金ニーズ拡大)

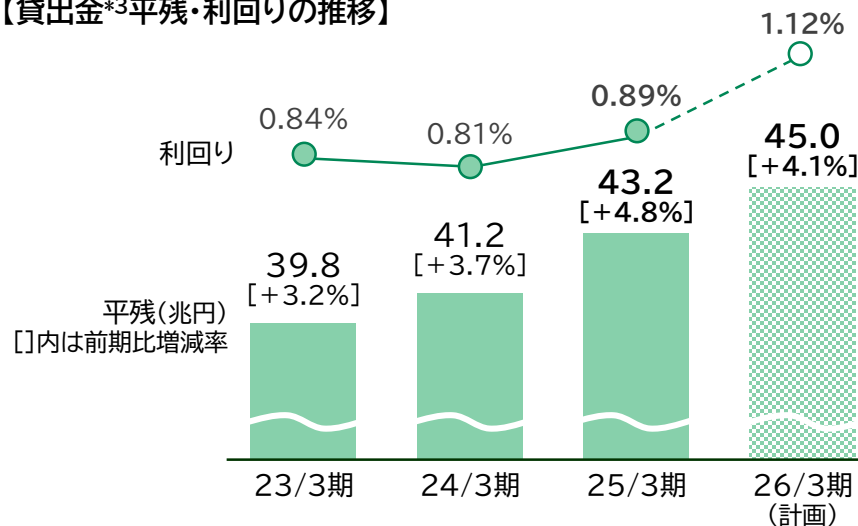
金融政策
正常化

【国内預貸金利益*1(前期比増減)の推移】

(億円)



【貸出金*3平残・利回りの推移】



一般貸出平残 (法人向け貸出)	18.8 [+2.1%]	19.6 [+4.1%]	21.2 [+7.8%]	22.7 [+7.1%]
設備資金 期末残高	2.94 [+3.1%]	3.12 [+5.9%]	3.32 [+6.4%]	

RORA*2
(貸出金)

24/3期
2.02%

25/3期
2.22%

26/3期(計画)
2.76%

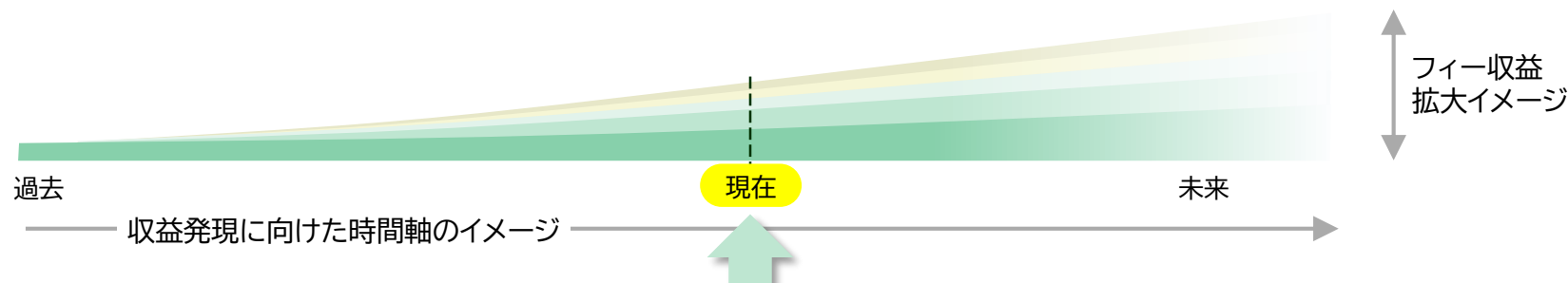
*1. 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)

*2. 貸出金収益÷貸出金RWA(期初・期末平均)

*3. 銀行合算

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ねる構造



【フィー収益】

(億円)

	1,902	2,279	2,300
		565	590
(1)AUM*1	431	295	285
(2)承継関連*2	203	319	295
(3)法人ソリューション	239	139	130
(4)年金信託	137		
(5)決済関連*3	657	783	825
(6)その他	233	175	175
	2020/3期	2025/3期	2026/3期 (計画)

5期連続
過去最高益更新へ

- ・25/3期 : 前期比 + 6.7%
- ・20/3期~26/3期(計画):
CAGR + 3.2%

◆ 投信・FW、保険利用先数	19/3末 90.5万先	➡	25/3末 101.0万先	1.1倍	◆ デビットカード発行枚数	19/3末 151万枚	➡	25/3末 330万枚	2.1倍
◆ 金融DPF*4提携先数 (20/6月~)	—	➡	7グループ 8銀行	—	◆ アプリDL数*5 (18/2月~)	96万DL	➡	1,098万DL	11.4倍

*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、り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、デビット等およびりそな決済サービス、りそなカードの役務利益
*4. 金融デジタルプラットフォーム
*5. Gr外含む

構造改革を通じた企業価値向上

“グループ成長基盤の強化”と“リテールに内在する高コスト構造の打破”

<フロント改革>

新たな顧客体験の創造と
取引のデジタルシフト

- ◆ DX起点のビジネス開発

<ミドル・バック改革>

組織スリム化・生産性向上

- ◆ 事務集約・重複機能の解消
⇒リエンジニアリング(DX・AI)
⇒ワンプラットフォーム化

5年後
緩やかに金利が上昇するなかで
経費率 **40%台^{*1}**を
展望

<人的資本投資>

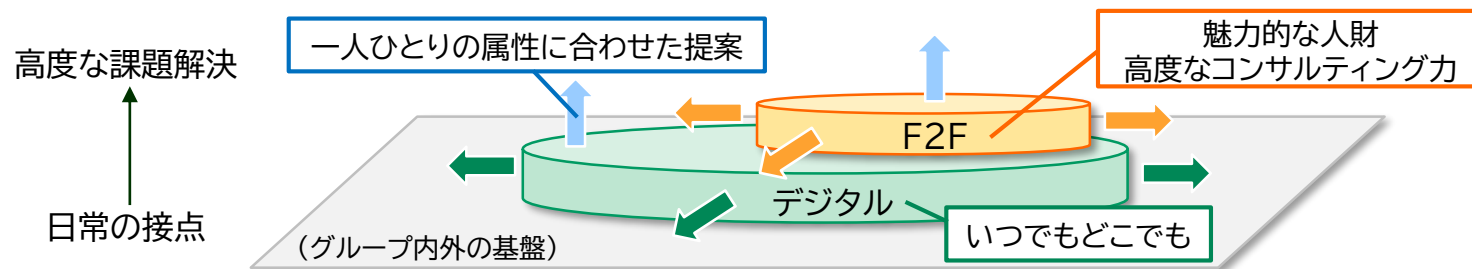
従業員のモチベーション向上・成長 ⇒ 一人当たり収益の向上

<ワークスタイル変革> 金融+を生み出す価値創造型の働き方

*1. 金利シナリオ：日銀政策金利1%

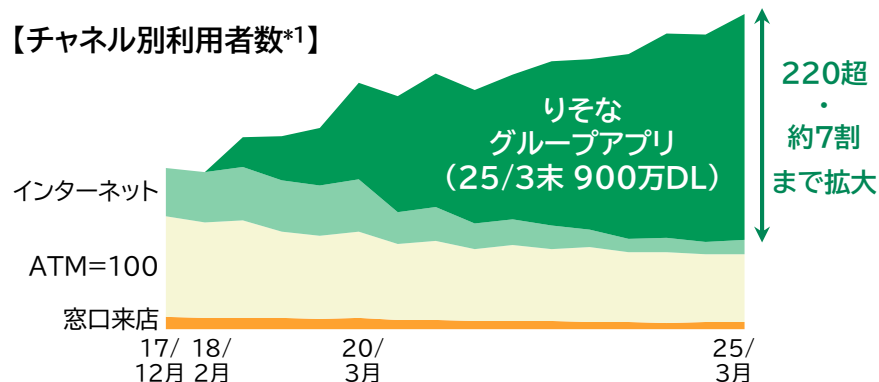
構造改革を通じた企業価値向上:フロント改革

フロント改革 ⇒ リアルとデジタルの一体化



■ 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

【チャンネル別利用者数*1】



■ チャンネル多様化+後方への事務集約



Grタブレット



TV窓口



Web受付

■ 外部との幅広い共創

⇒ 金融デジタルプラットフォーム (→P70)

■ デジタル&データ

⇒ 新たなビジネス機会の創出

新たな顧客体験の創造



粘着性高い預金・多面取引の拡大

取引のデジタルシフト



業務効率化の進展

*1. 17/12月のATM利用者を100として指数化(@1日RB))

構造改革を通じた企業価値向上：ミドル・バック改革、ワークスタイル変革

ミドル・バック改革 ⇒ ワンプラットフォーム・マルチリージョナルの基盤構築

KMB、MBとの統合PMI進捗



MB事務・システム統合完了

フロント取引のデジタル化シフト



ミドル・バックへの事務集約進展

現中計期間中の主要施策と
期待効果(23/3期～10年後)

住宅ローン関連システム再構築

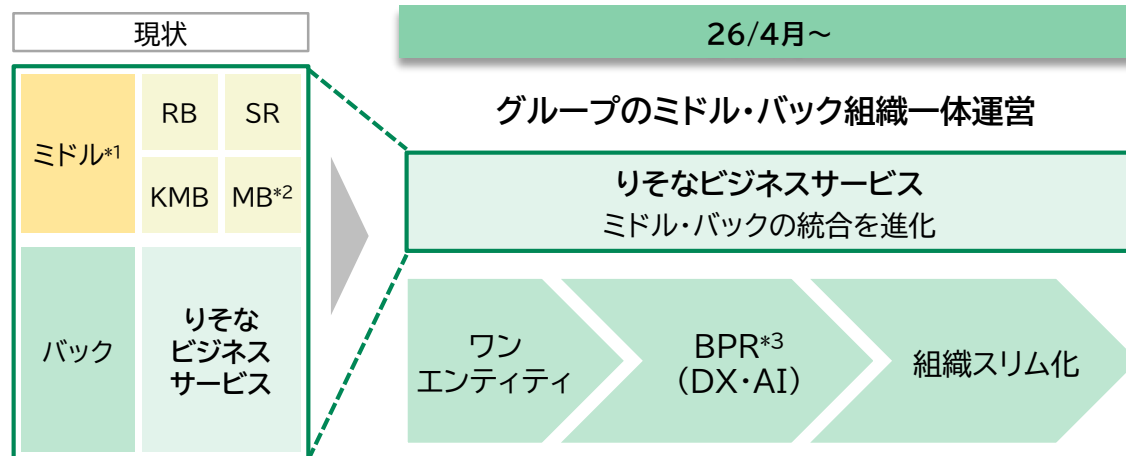
- ✓ 年間実行額 倍増へ(+1兆円)
- ✓ 業務削減(審査業務) △6割

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

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



ワークスタイル変革 ⇒ 知恵とスピードの追求

業務改革 × インフラ改革
専担部署の設置(24/10月)

労働生産性／働きやすさ ⇒ 創造性の向上

✓ 聖域を設けない断捨離

✓ 生成AI標準装備

✓ BI^{*4}ツール活用

*1. 業務サポートオフィス、デジタルサポートオフィス *2. MBの業務サポートオフィスはりそなビジネスサービス内に設置済(25/1月～)

*3. ビジネスプロセス・リエンジニアリング *4. ビジネス・インテリジェンス

構造改革を通じた企業価値向上: 人的資本投資

持続的成長・構造改革(CX)を支える人財への投資拡充

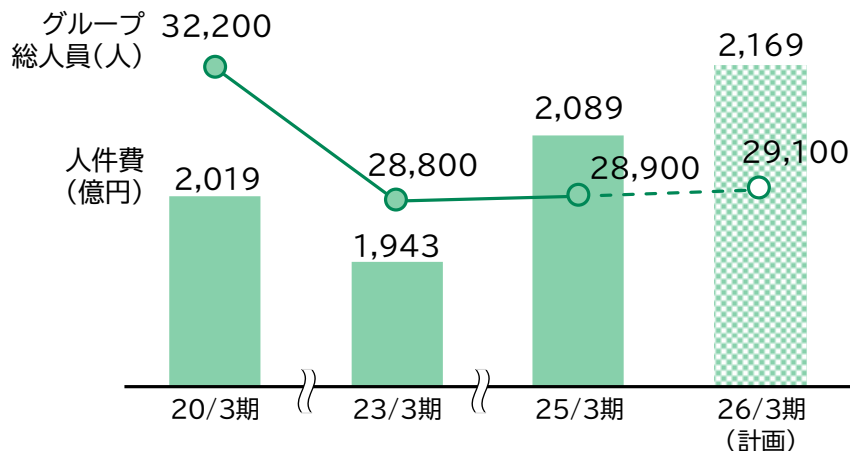
前中計期間中に、
**KMFG統合前水準まで
人員数をスリム化**

人財投資拡充
(処遇改善、育成等)

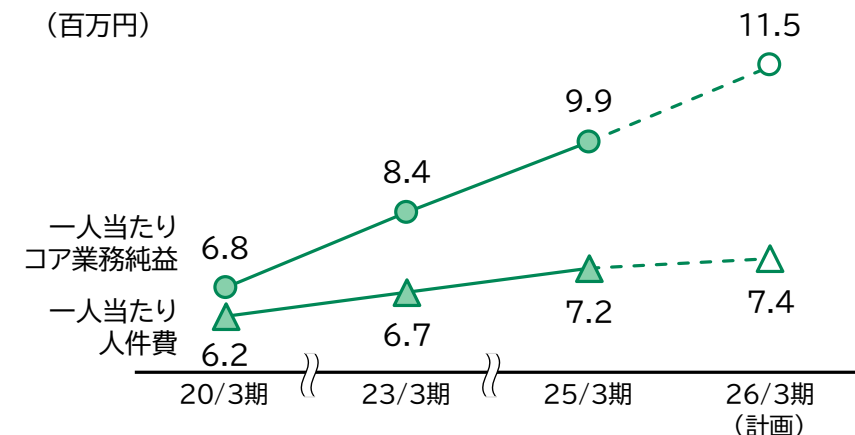
従業員の
モチベーション向上・成長

一人当たり人件費上昇を上回る
一人当たり収益の向上

【グループ総人員と人件費】



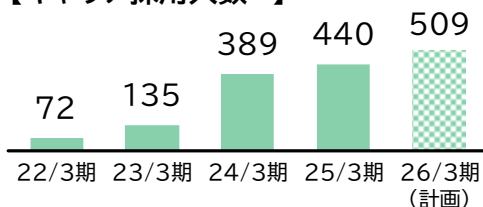
【一人当たり人件費・コア業務純益*1】



■ プロフェッショナル人財の増強

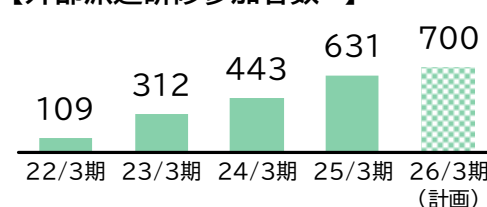
- 即戦力人財の拡充

【キャリア採用人数*2】



- “越境”による知見・ネットワーク獲得

【外部派遣研修参加者数*2】



■ 従業員*3向け株式給付信託の導入 (25/5月公表)

- 業績等に連動した給付

- ✓ 経営参画意識の醸成
- ✓ 業績達成へのコミットメント
- ✓ 中長期的な企業価値向上

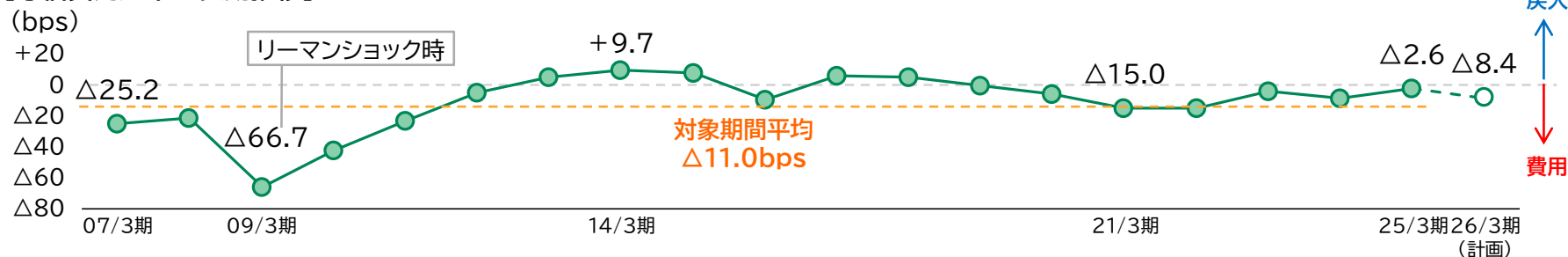
*1. 連結コア業務純益(除く投資信託解約損益)/総人員数 *2. RB、SR、KMB、MB *3. RB、SR、KMB、MBの一定以上の管理職

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 $\Delta 11.0\text{bps}$ 。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】

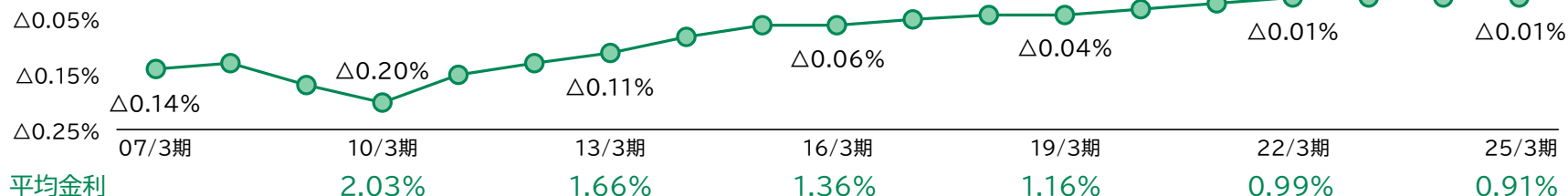


- 良質な住宅ローンポートフォリオ

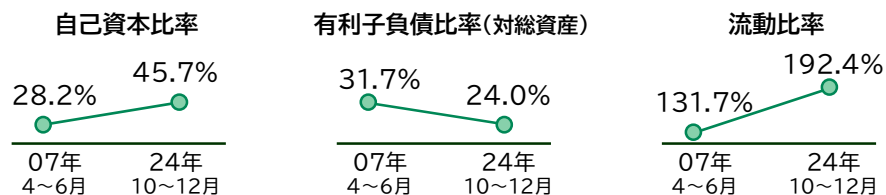
長期・有担保

厳格な審査モデル ⇒ 審査金利には相応のストレス

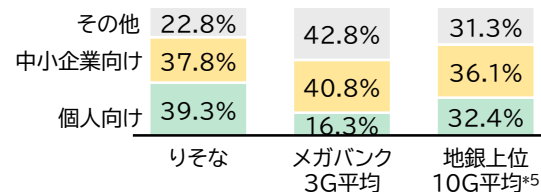
【住宅ローンの最終ロス率*2の推移】



<中小企業 安全性指標*3>



<貸出金ポートフォリオ*4>



*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. 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

*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. 出所:各社決算資料(25/3月)

*5. 連結総資産上位10地銀G

○ 2025年3月期の振り返りと2026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

現中計(23~25年度)より資本の本格活用フェーズへ

健全性

- 普通株式等Tier1(CET1)比率*1「10%台」での運営
 - 25/3末：10.18%

成長投資

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

企業価値向上⇒ 2025年度ROE(東証基準)計画:8.4%

株主還元

- 健全性の維持と成長投資の機会を考慮しつつ拡充
- 「総還元性向50%程度」を目指しつつ、安定的なペースでの増配を企図し、下記の配当関連目標を新規設定
 - ✓ DOE*2 2029年度目標：3%程度
 - 25/3月期(実績) 総還元性向：45.8%(うち 配当 27.1%、自社株買い 18.7%)、DOE：2.1%

《今回の変更の考え方について》

- ◆ 政策保有株式売却期間における臨時損益のボラティリティを勘案し、2029年度のDOE目標として設定
- ◆ DOE目標値(3%程度)は、現行比 約1.5倍の水準
- ◆ 一方、今後も一定規模の自社株買いを実施
持続的な収益拡大と発行株数の適正化を通じ「EPSの持続的拡大」を目指す
 - ※ 自己株式は、発行済株式総数の5%程度を上限に保有

資本マネジメント②

2025年5月公表の株主還元拡充アクション

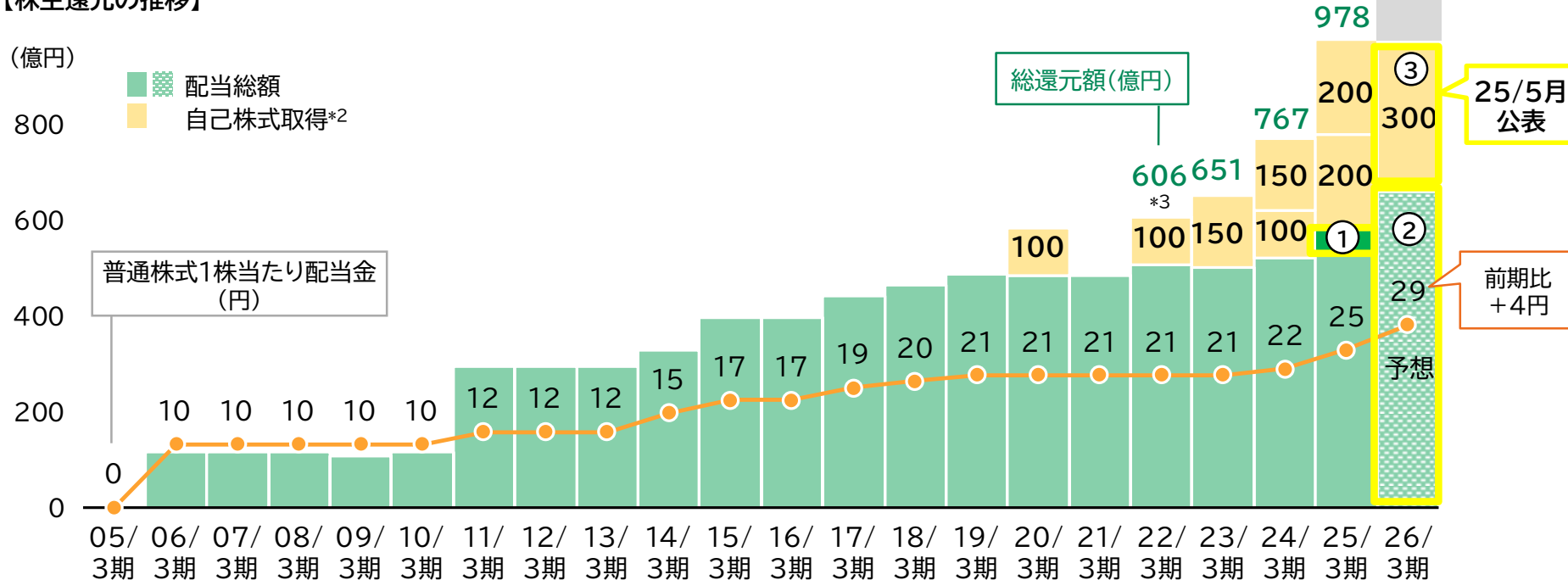
<25/3期>

- ① 1株当たり期末配当金の増配：予想比+2円(11.5円→13.5円)
⇒上記により年間配当金は前期比+3円[24/3期:22円 → 25/3期:25円]

<26/3期>

- ② 1株当たり配当金予想：年間29円、前期比+4円 [25/3期:25円 → 26/3期:29円]
③ 上限300億円の自己株式取得枠設定
取得株数：0.40億株(上限) (発行済株式総数*1に対する割合：1.74%)
取得金額：300億円(上限)
取得期間：25/5/14 ~ 25/7/31

【株主還元の推移】



*1. 自己株式を除く *2. 自己株式取得額は億円未満を四捨五入

*3. 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

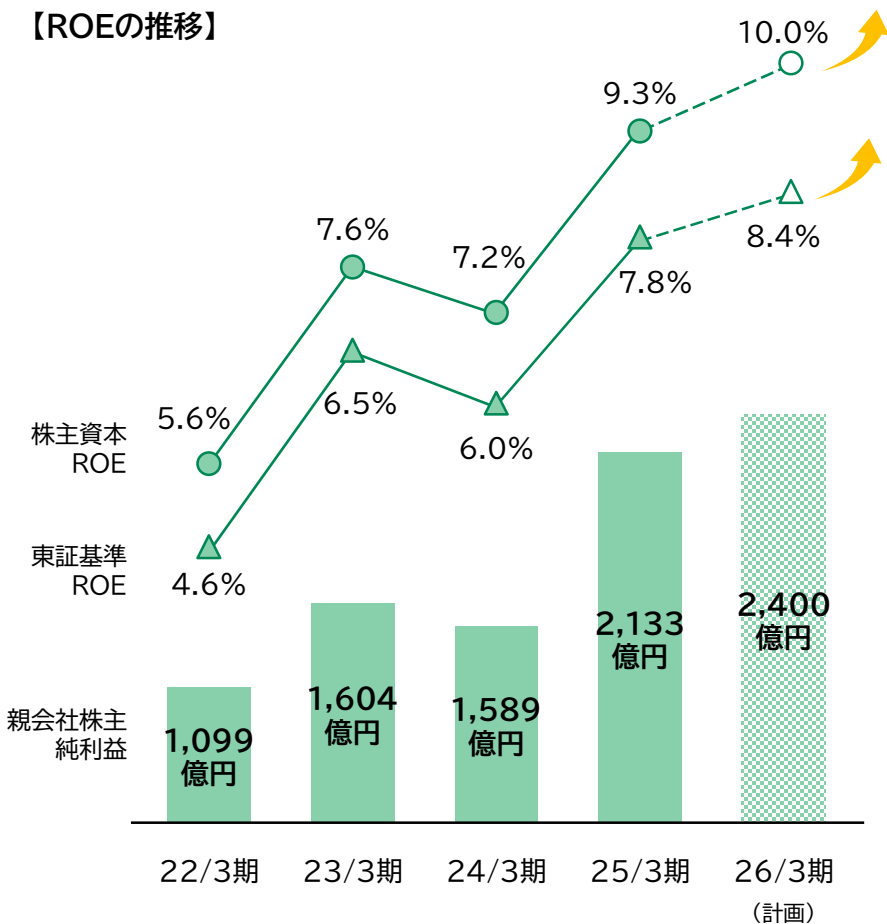
資本マネジメント③

25/3期は、株主資本ROEが9.3%、東証基準ROEが7.8%まで伸長。

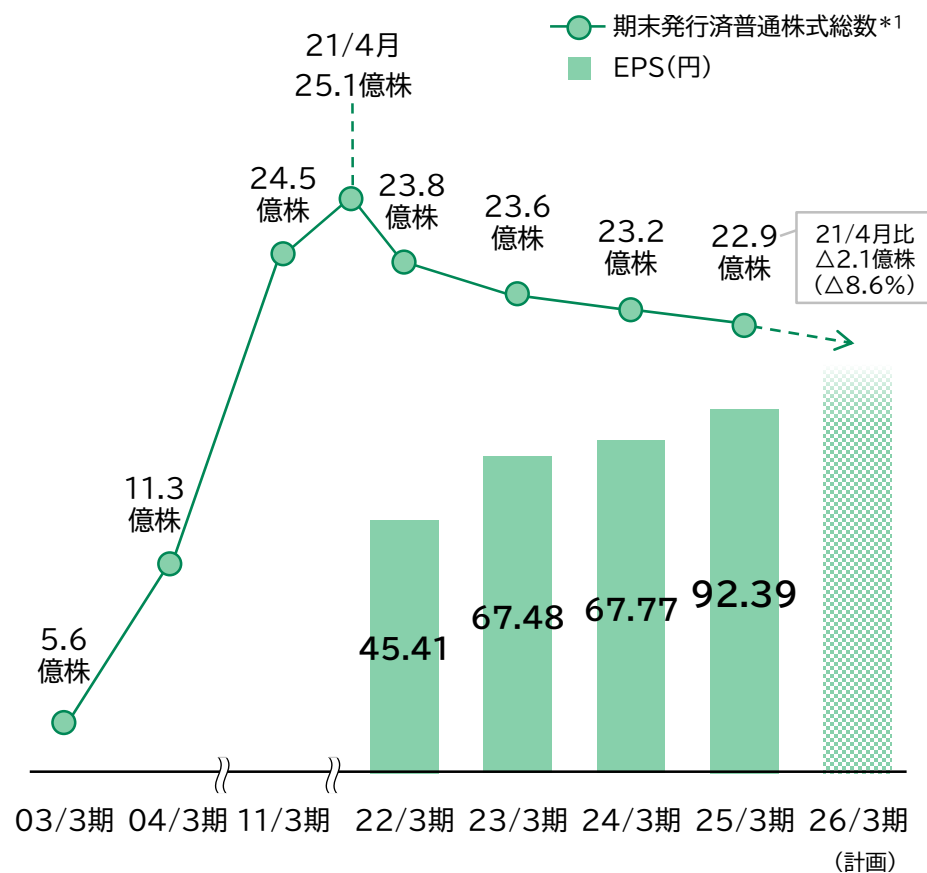
26/3期は、各々、10.0%、8.4%を計画

収益ドライバーと資本政策ドライバーの双方を通じて、「EPSの持続的拡大」を目指す

【ROEの推移】



【期末発行済普通株式総数*1、EPSの推移】

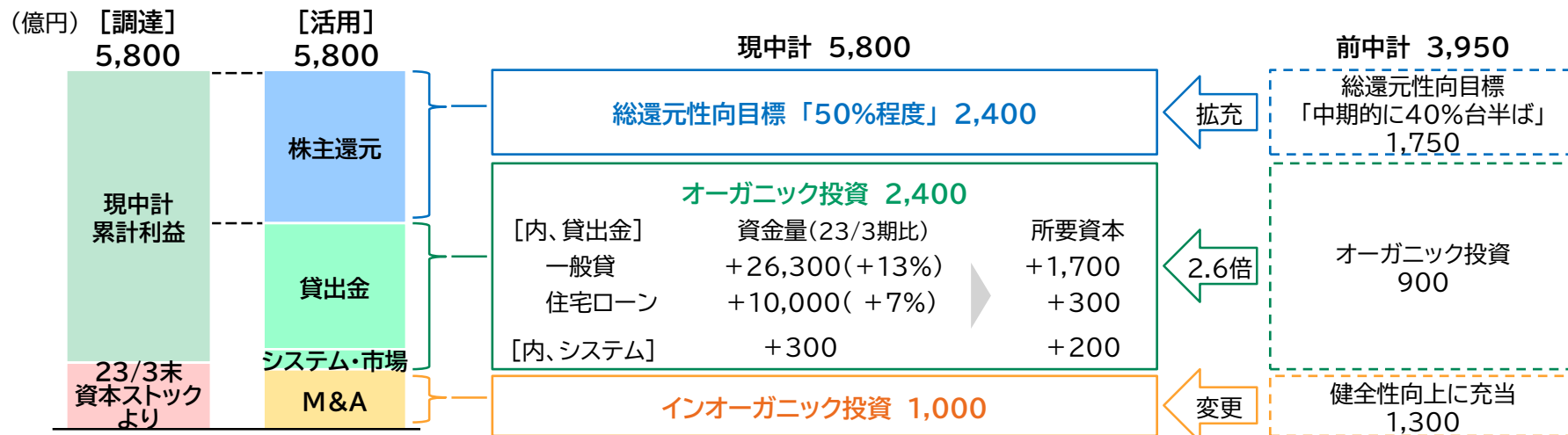


*1. 自己株式を除く

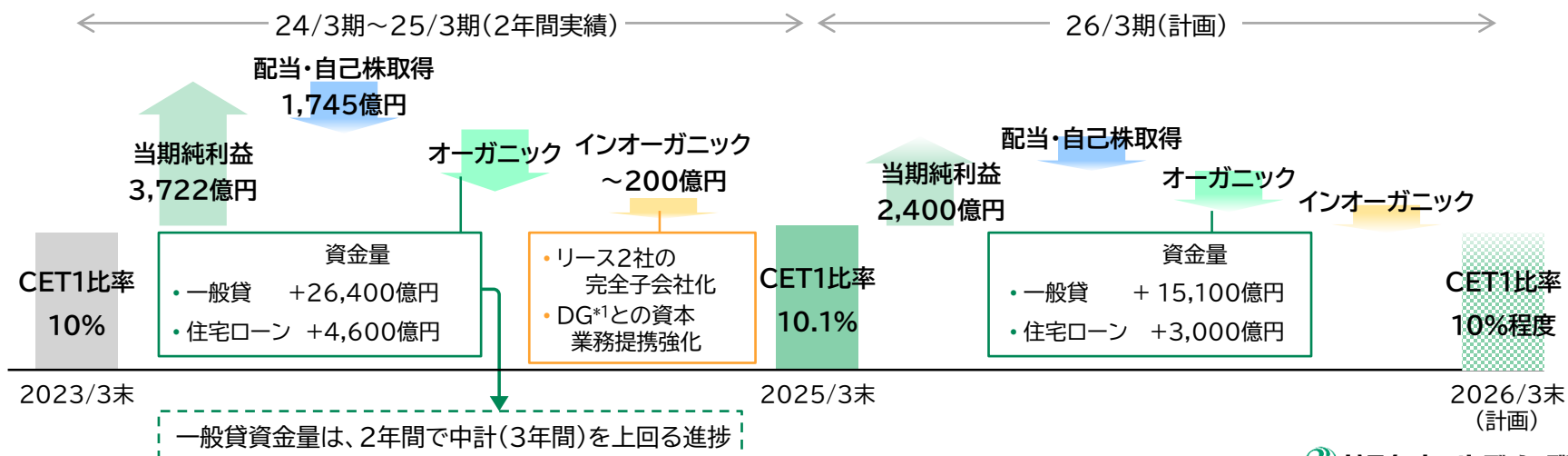
資本活用イメージ

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

【中計における資本アロケーション】



【24/3期～25/3期(実績)+26/3期(計画)】



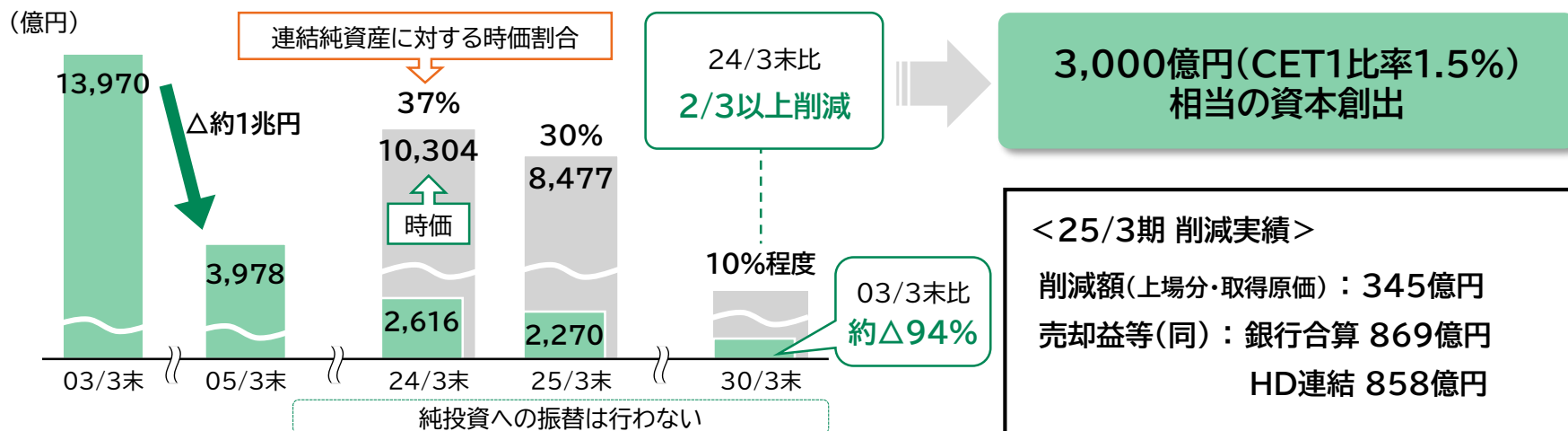
*1. デジタルガレージ

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

削減計画
(2024/5月公表)

2030/3末までに、2024/3末比で簿価を**3分の2以上削減**
⇒ 連結純資産に対する時価割合を**10%程度へ**（20%水準には、最速で27/3末に到達・通過）

【政策保有株式残高*2の推移】



創出資本を活用して、
持続的成長に向けた投資を加速

「お客さまのこまりごと」「社会課題」解決
✓ オーガニック・インオーガニック投資拡大

CX実現に必要な構造改革・基盤強化
✓ IT・人財投資拡大

資本効率向上

収益拡大

株主還元拡大

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

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

- 2025年3月期の振り返りと2026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)

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

		2023年度	2024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	1,180万件	1,290万件	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)	3.7兆円	5.7兆円	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)	150gCO ₂ e/kWh (2022年度)	(2023年度実績集計中) 2024年度統合報告書にて 開示予定	100~ 130gCO ₂ e/kWh
	カーボンニュートラル目標 (Scope1, 2)	2013年度比 △56% (2022年度)	2013年度比 △71% (2023年度)	ネットゼロ
社会価値	女性登用・活躍推進 拡大目標 役員比率*1 経営職階比率*2 ライン管理職比率*2	12.1%*3 14.8% 32.8%	11.7%*4 16.5% 34.4%	30%以上 20%以上 40%以上
従業員にとっての 価値	Well-being指数 従業員調査「仕事・生活の充実度」の ポジティブ回答割合	70.0%	72.1%	比率の向上

*1. HD *2. HD+グループ4行の合算、2023年度まではKMFGを含む *3. 2024年4月1日時点 *4. 2025年4月1日時点

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年度取扱高 : 約1.9兆円 中計目標(3兆円/3年)に対して2年で3.8兆円を達成(進捗率:約128%)

累計取扱高(21/4月~) : 約5.7兆円 (目標:2030年度までの累計取扱高10兆円)

法人分野

■ 日本のSDGs/SX実現に必要不可欠な中小企業

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~)

- カーボンニュートラルに向けたお客さまの取組状況を、製造業や運輸業、不動産業中心に20,000社以上へヒアリング
- お客さまの意識変容は着実に進んでいる一方、多くは具体的な取り組みに着手できていない段階
- 引き続き対話とソリューション提供を通じたSXへの後押しを継続

取り組み
フロー

ヒアリング
回答/更新

取り組みステージ
の把握

お客さまのSXを
着実にサポート

ステージアップ

ステージに応じた
ソリューションのご提供

■ 取り組みステージ毎に多様なソリューションを用意

SX
取
組
み
ス
テ
ー
ジ

- ・ サステナビリティ・リンク・ローン(SLL)
- ・ 私募グリーンボンド(GB)
- ・ ポジティブ・インパクト・ローン

- ・ カーボンオフセットサポート融資

- ・ ESG目標設定特約付融資

- ・ SDGsコンサルファンド
 - ✓ SDGsマッピング+簡易PR支援コンサル
 - ✓ カーボンニュートラル対応支援コンサル

- ・ CO2排出量簡易算出サービス

- ・ SDGs推進私募債

中小企業

中堅企業

大企業

個人分野

■ 個人ローン分野の取り組み

- ・ 環境等配慮型住宅購入者向けローン特典
- ・ 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

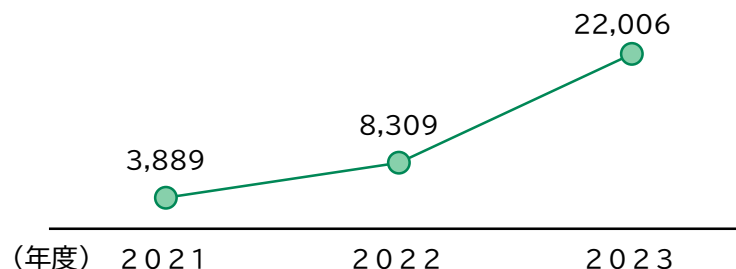
E(環境): カーボンニュートラル① ~Scope1、2~

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)は着実に削減

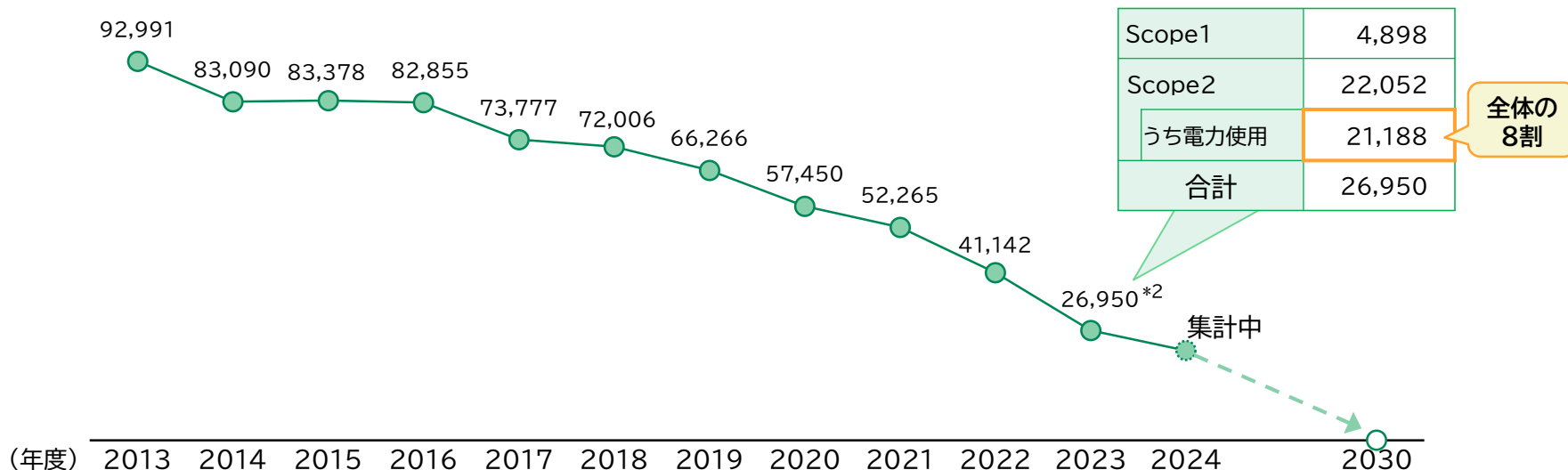
■ 目標(2030年度までに実質ゼロ)達成に向けた対応策

- ◆ 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を積極導入
- ◆ 2024年度は自社が電力契約する物件のうち8割以上について再エネ電力に切り替え済
2025年度までに100%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)】



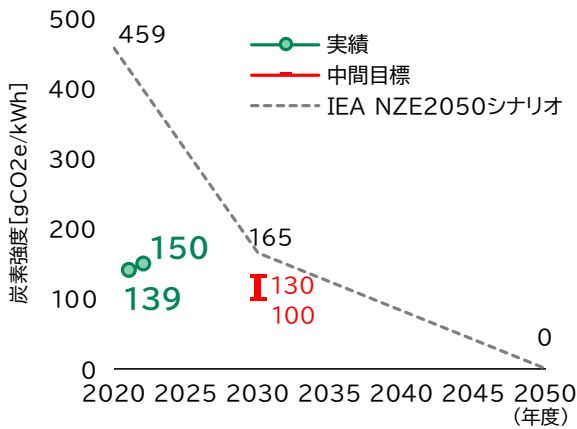
*1. 日本の「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)」および「地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)」に基づき、基礎排出係数で算出した排出量と、調整後排出係数を用いて算出した排出量の差

*2. 現在、第三者保証取得手続き中

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)への対応を通じた脱炭素の推進

- 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 gCO2e/kWh	3,154億円	89%	2.1
石油・ガス	採掘事業 Scope1～3	絶対量	0.17 MtCO2e	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積極的な貸出や、「融資業務における基本的な取組姿勢」に基づく、石炭火力発電事業にかかるプロジェクトファイナンスへの新規融資の停止などの取組継続により、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
- 今後の取組み

【電力セクターに向けた取組み】

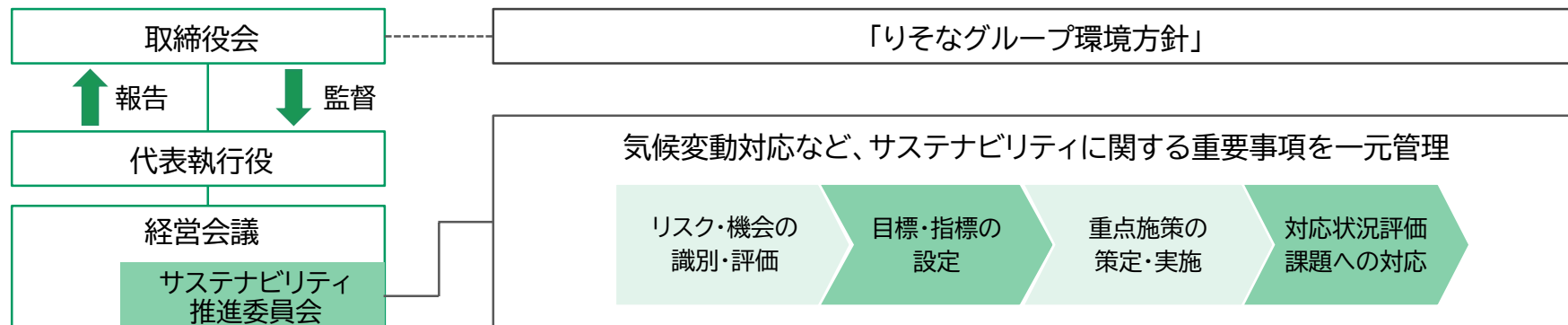
- ◆ 脱炭素化エネルギーの安定供給に寄与する取組みを行うお客さまの支援を通じ、日本の電力セクターの脱炭素化に貢献

【その他の取組み】

- ◆ エネルギー以外の重要セクターのFinanced Emissionsの把握と中間目標の設定の検討
- ◆ 投融資ポートフォリオのFinanced Emissionsの把握と削減

E(環境): 環境課題への対応

取締役会がバリューチェーン全体で環境への負の影響低減に努めていく方針を明確化



気候変動への対応

- 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サポート

リスクを 低減	● 環境負荷の大きい事業への新規融資停止等、取り組み姿勢を明確化(「融資業務における基本的な取組姿勢」) ● 法人のお客さまのカーボンニュートラルへの取組をヒアリング、取組途上のお客さまには対話を通じた働きかけを実施
機会を 伸ばす	● お客さまのカーボンニュートラルへの取り組みをサポートする商品・サービスをご提供 【法人のお客さま】 ✓CO2排出量簡易算出サービス ✓ESG目標設定特約付融資 ✓カーボンオフセットサポート融資 等 【個人のお客さま】 ✓SX住宅ローン ✓R246 ESG

生物多様性保全の取り組み

- 引き続きTNFD開示フレームワークに沿った財務影響分析の高度化・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に向け、ステークホルダーとも協働しつつ、生物多様性保全に関する取り組みを継続

S(社会): ダイバーシティ & インクルージョン①

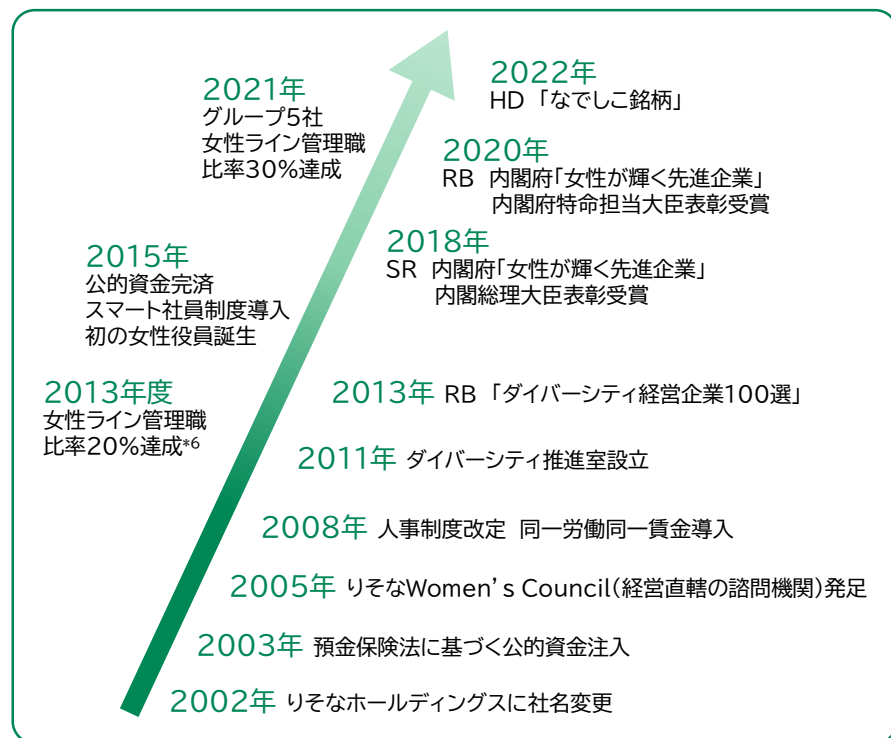
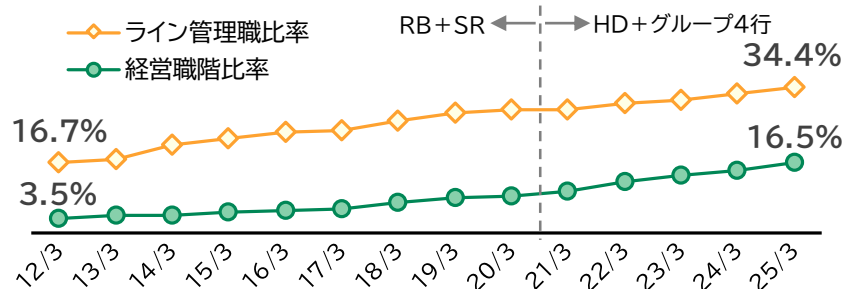
多様性を活かした企業価値の創造

■ 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	2025年*1	2030年度目標
役員*2	11.7%	30%以上
経営職階*3	16.5%	20%以上
ライン管理職*3	34.4%	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%

【女性経営職階・女性ライン管理職比率*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)



「第7回大阪府男女
いきいきキラリ大賞」(RB)



「健康経営優良法人
2025」(HD)



「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+グループ4行、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. 20/3まではRB+SR、21/3以降はHD+グループ4行 *6. RB+SR

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

■ りそなWomen's Council 2.0

- 経営直轄の諮問機関として、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
- 発足から20年を機に、2025年度より男性メンバーも参加



活動の様子

■ 本部女性GLネットワーキングセミナー(24/9月)

- 次世代の女性リーダーの母集団形成や経営目線の醸成を企図
- グループ4行の本部に勤務する女性グループリーダー(GL)同士の横のつながりを強化

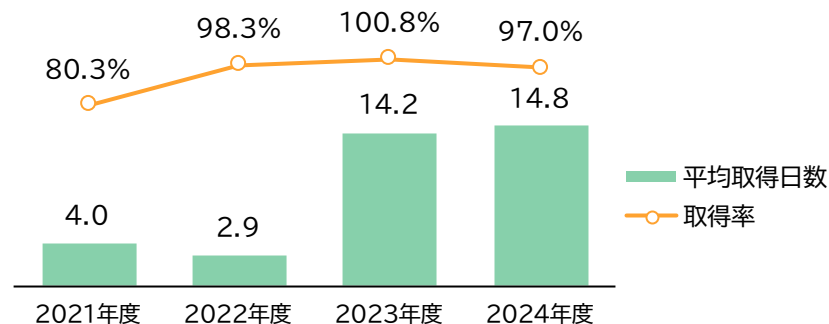
■ 育児・介護勤務の適用要件変更(24/4月～)

- 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
(例) 育児休業早期復帰手当の対象拡大、フルタイム勤務手当の新設

■ 男性育児参画の推進強化

- 計画的な育児関連休暇の取得を促進
✓ 産後パパ育児休の当初14日間を有給化(22/10月～)
- 男性育休取得率は高水準を継続

【男性育休平均取得日数/取得率】



■ 障がい者が安心して就労できる環境を整備

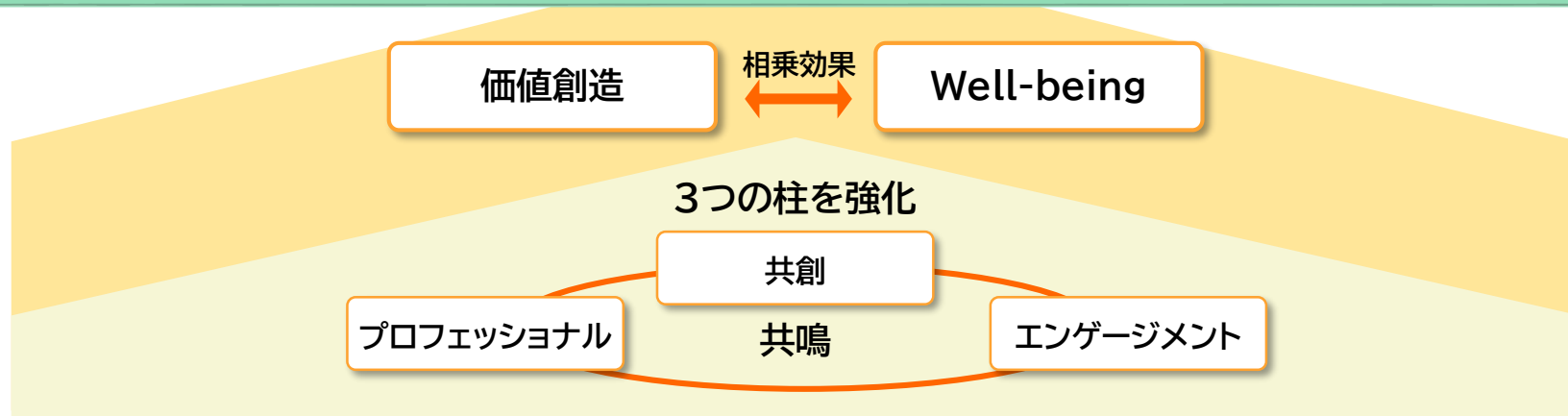
- りそなみらいズ(HDの100%子会社)が持つ、障がい者の適性に合わせた職務開発や就労環境整備などのノウハウを活用



執務の様子

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 → P33）

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

現在

複線型

・従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成



全世代活躍推進

・多様な働き方の支援

<人事制度・運用の見直し>

見直しのポイント

職務価値に応じた処遇

多様な就業価値観

2026/4月～

お客さまへの価値提供を起点とした
メリハリある処遇

就業価値観に応じた
キャリアや働き方の選択肢の提供

<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

HD+グループ4行

ドライバー	非財務目標	22年度 ⇒ 24年度 / 30年度	25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% ⇒ 34.4% 40% 10.2% ⇒ 13.1% 18%	✓ マネジメントスキル向上施策の実施 ✓ キャリア採用者の活躍促進
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% ⇒ 59.5% 100%	✓ 越境施策の更なる拡充 ✓ アルムナイネットワーク等の運用改善
③ 専門性	◆ 高度専門人財*2	2,481人 ⇒ 2,520人 3,000人	✓ 専門人財採用・育成への人財投資 ✓ 内外発の動機付け強化
④ 自律と支援	◆ 社内公募合格者数累計 (21年度～30年度)	684人 ⇒ 1,991人 4,000人	✓ キャリアサポート・公募機会拡充 ✓ 新人事システム*3の更なる活用
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) 70.7% (ii) 79% ⇒ (ii) 81.7%	向上 ✓ パーパスと行動の結びつき強化 ✓ 人事制度の見直し
⑥ 働きやすさ	◆ 有給休暇取得割合	77.6% ⇒ 87.9% 88%	✓ 業務プロセス改革・効率化 ✓ 両立支援や健康サポートの実施・浸透

*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): パーパスの浸透を通じた社会価値・企業価値の向上

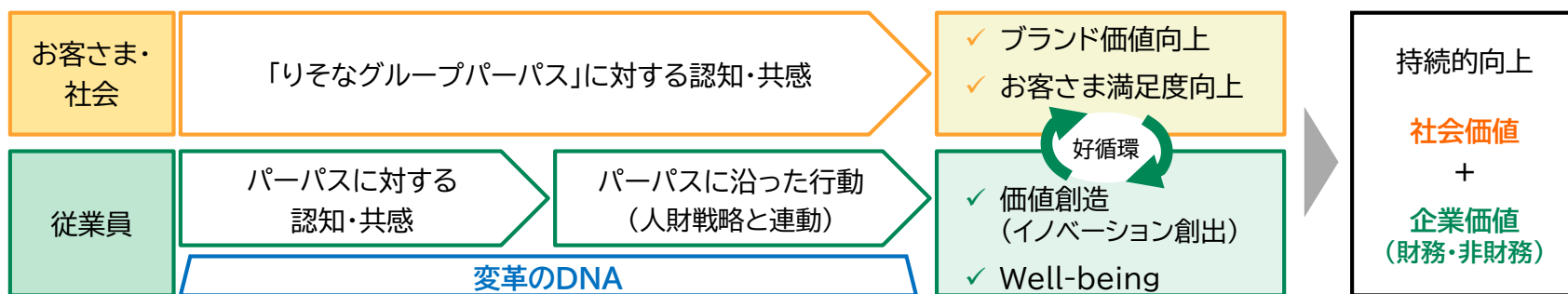
「お客さま・社会」と「従業員」のパーパス認知・共感により好循環を創出

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)

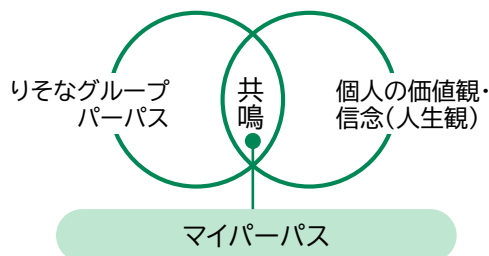
パーパスの浸透を通じて実現したいこと



価値創造力の強化へ

■ 「3万人のマイパーパス」プロジェクト

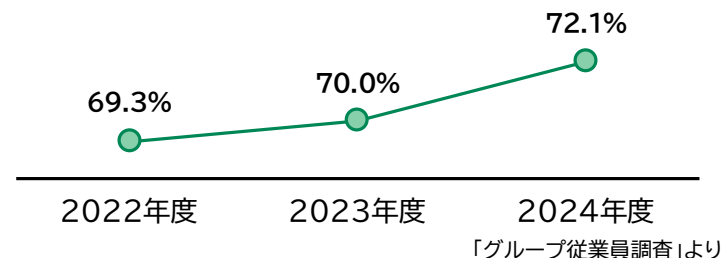
- 全従業員が「マイパーパス*1」を持つためのワークショップを実施



マイパーパスワークショップの様子

■ 従業員のWell-being指数が向上

仕事と生活両面においてあなたの
毎日は「充実」していますか？



*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。
RESONA GROUP



ココロ、たぎる。



・2024-25シーズン 協賛キービジュアル

<協賛による活動内容等>

- ◆ 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33のクラブと契約実績5件、案件51件
- ◆ フードドライブの実施
Bリーグオールスターとりそな銀行千葉エリア・近隣支店で実施



- ◆ キッズマネーアカデミー
×Bリーグコラボ企画開催



*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

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

□ 地域課題解決事業

- ✓ 中心市街地活性化等のまちづくりコンサルティング事業や空き家発生抑制事業等、社会課題に対応

□ 企業版ふるさと納税事業

- ✓ 「物納」を活用した新たな寄付モデルを構築

□ 産業創出支援事業

- ✓ りそな コエドテラス
 - ・「りそな コエドテラス」が5月15日で開業1周年！
 - ・産業創出・埼玉のブランディング・賑わい創出を日々実施中

来場者数
約20万人

イベント
開催件数
80件

メディア
掲載件数
66件

※2025年3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」

©Expo 2025

- ✓ 開催期間(26週)中、中小・スタートアップ企業が技術を発信
- ✓ りそなのお客さまを含む38展示44社の出展をサポート

テーマ	開催期間
ミライの医療	4/13 ~ 4/20
ミライのメトロポリス	4/21 ~ 4/28
ミライと和の調和	9/2 ~ 9/8
ミライのテクノロジー	9/9 ~ 9/15



□ ポイントサービス「ミyak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

ためる

- ・ 協力会社・協力機関が開催するイベントへの参加
- ・ SDGsに繋がるアクション

つかう

- ・ 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！

S(社会): 金融リテラシー向上の実現に向けて

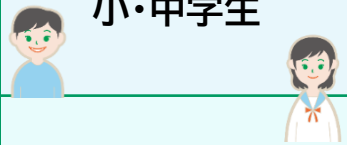
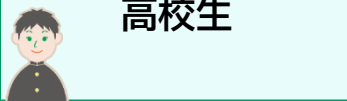
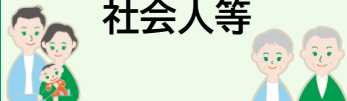
リアル×デジタルで世代別の金融経済教育を推進

2024年度 活動実績(累計)

実施回数 **3,912回**

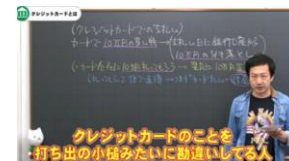
参加人数 **55,380人**

■ 世代別のニーズを踏まえた取り組み事例

 小・中学生	● りそなグループ キッズマネーアカデミー (小学生向け) 主なテーマ: お金や働くことの大切さ、銀行の役割 ● りそなティーンズマネーアカデミー (中学生向け) 主なテーマ: お金との上手な付き合い方や経済の仕組み 2005年以降、累計約49,000人が参加	
 高校生	● 出張授業 主なテーマ: ライフプラン、資産形成、金融犯罪被害防止 ● 全国高校生金融経済クイズ選手権『エコノミクス甲子園』地方大会の開催	
 大学生	● 出張講義、寄付講座 主なテーマ: 資産形成、金融犯罪被害防止、地域経済、サステナビリティ等	
 社会人等	● 取引先・企業年金受託先等へのセミナー 主なテーマ: 資産形成の必要性やポイント等 ● 警察署や自治体等と連携した高齢者向けセミナー 主なテーマ: 特殊詐欺防止等	

■ YouTube等のSNS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」(24/3月～)
 - ✓ 14本の新コンテンツを追加
 - ✓ 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



G(コーポレートガバナンス): 高度な企業統治システム

※ 2025年6月定時株主総会の承認が前提

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(70%)を構成

【東証プライム上場企業における割合*1】 20.3%

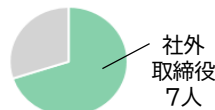
■ 女性取締役比率30%

【東証プライム上場企業における平均割合*2】 16.4%

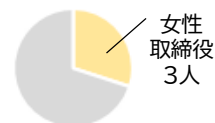
■ 取締役会議長

2022/6月より独立社外取締役が議長に就任

【JPX日経400企業における割合*3】 8.5%



社外
取締役
7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



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)



池 史彦
取締役会議長

(元 本田技研工業 会長)



野原 佐和子
報酬委員会委員長

イプシ・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 社長・会長)
(元 ヤマト運輸 社長)



田中 克幸
監査委員会委員
報酬委員会委員

弁護士(東京靖和総合法律事務所)



瀬口 二郎
指名委員会委員
監査委員会委員

(元 メリルリンチ日本証券 社長)



ランドバーグ 史枝
報酬委員会委員

グーグル・リミテッド・ライアビリティ・カンパニー ディレクター

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CRO
兼グループCCO



村尾 幸信
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. コーポレートガバナンス白書(23/3月)

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

※ 2025年6月定時株主総会の承認が前提

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			●					
村尾 幸信			●	●				
岩田 喜美枝	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		●					
瀬口 二郎	社外 取締役	●		●				●
ランドバーク 史枝	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CxO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
- ✓ 2024年度はグループ会社、カスタマーセンター等を見学、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

選抜プロセス

- ・ 外部コンサルタントからの助言
- ・ 個々のプログラムへ指名委員が参加
- 「透明・公正」な選抜体制の堅持

育成プロセス

「りそならしい」役員の育成

役員に求められる人材像

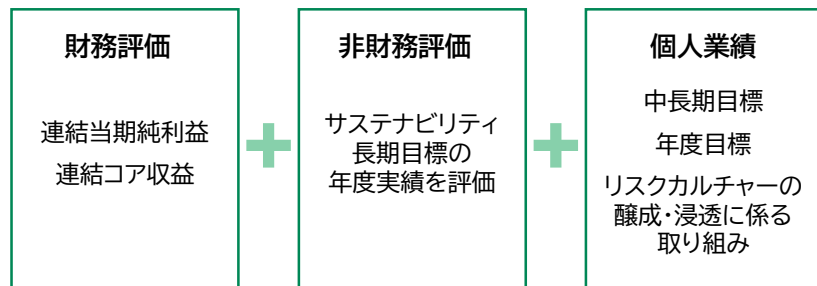
役員報酬制度

■ 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
- ✓ 中長期目線での企業価値向上
- ✓ 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



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



ESG評価

MSCI
(AAA~CCCの7段階中)
A

FTSE
(5点満点中)
3.6

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/>

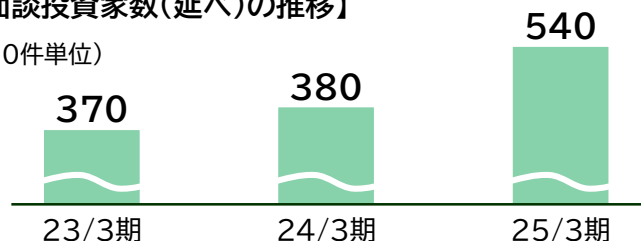
株主・投資家とのコミュニケーション

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

25/2月
株主セミナー(東京会場)の様子



25/3月
株主セミナー(埼玉会場)の様子



■ 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

- 株主還元の手法
⇒ 還元方針を変更(P19)
- 社外取締役ミーティングの継続開催(23/6月、24/10月)
- IR資料の改善(ex. EPSの推移等)
- 政策保有株式削減ペースの加速
- 東証基準ROEの計画値の開示

24/10月「社外取締役ミーティング」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



- 2025年3月期の振り返りと2026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 決算の概要

■ 親会社株主に帰属する当期純利益：2,133億円

- 前期比+543億円 (+34.2%)
- 24/11月公表計画(1,750億円)比+383億円(+21.8%)

■ コア業務純益(除く投資信託解約損益)*1：2,885億円 前期比 +501億円 (+21.0%)

- コア収益*2：1,757億円 同 +144億円 (+8.9%)
- 業務粗利益：6,916億円 同 +641億円 (+10.2%)
 - 国内預貸金利益*3：同 +177億円
貸出金平残：同 +4.80%、貸出金利回り：同 +8bps
平残、利回りともに計画を超過
 - フィー収益：同 +144億円
4期連続過去最高益。計画(2,240億円)比101.7%
 - 債券関係損益(先物込)：同 △135億円
さらなる金利上昇に備えたポートフォリオの入れ替えを実施
- 経費：△4,441億円 同 △275億円(費用増加)
人財・IT投資を拡充するなか、経費率は改善

■ 与信費用：△115億円 同 +240億円(費用減少) 計画(△400億円)比費消率:28.9% 大口先ランクアップ等が主因

■ 25/3期追加還元アクション

- 1株当たり期末配当金の増配：予想比+2円(11.5円→13.5円)
⇒上記により、年間配当金は25円、前期比+3円

■ 26/3期株主還元として以下公表

- 1株当たり配当金予想：年間29円、前期比+4円
- 自己株式取得枠設定(上限300億円)

■ 従業員*4向け株式給付信託の導入

HD連結(億円)		2025/3期	前期比	
		(a)	(b)	増減率 (c)
親会社株主に帰属する 当期純利益	(1)	2,133	+543	+34.2%
1株当たり当期純利益(EPS、円)	(2)	92.39	+24.61	+36.3%
1株当たり純資産(BPS、円)	(3)	1,188.70	+3.94	+0.3%
株主資本ROE	(4)	9.3%	+2.0%	
東証基準ROE	(5)	7.8%	+1.8%	
業務粗利益	(6)	6,916	+641	+10.2%
資金利益	(7)	4,804	+587	
うち国内預貸金利益 *3	(8)	3,499	+177	
うち円債利息等 *5	(9)	371	+61	
フィー収益	(10)	2,279	+144	
フィー収益比率	(11)	32.9%	△1.0%	
信託報酬	(12)	256	+2	
役務取引等利益	(13)	2,023	+142	
その他業務粗利益	(14)	△168	△90	
うち債券関係損益(先物込)	(15)	△399	△135	
経費(除く銀行臨時処理分)	(16)	△4,441	△275	△6.6%
経費率	(17)	64.2%	△2.1%	
実質業務純益	(18)	2,479	+365	+17.2%
コア業務純益(除く投資信託解約損益)*1	(19)	2,885	+501	+21.0%
コア収益 *2	(20)	1,757	+144	+8.9%
株式等関係損益(先物込)	(21)	871	+269	
与信費用	(22)	△115	+240	
その他の臨時・特別損益	(23)	△295	△166	
税金等調整前 当期純利益	(24)	2,939	+709	+31.8%
法人税等合計	(25)	△791	△144	
非支配株主に帰属する 当期純利益	(26)	△14	△20	

*1. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物)

*2. 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(24/3期:△11億円、25/3期:△48億円)を除く実質ベース

*3. 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む) *4. RB、SR、KMB、MBの一定以上の管理職 *5. 円債利息・金利スワップ収益

25/3期実績を踏まえた26/3期計画の見通し(トップライン、経費率、与信費用)

双発(資金利益+フィー収益)によるトップラインの拡大

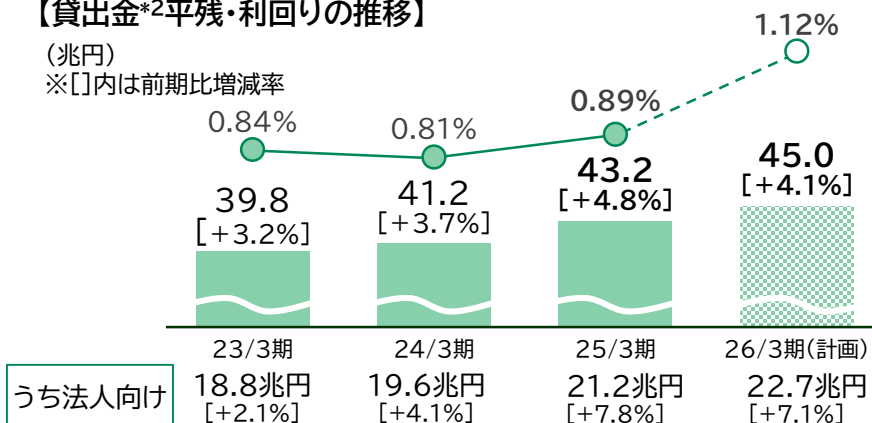
■ 資金利益：4,804億円(前期比+587億円)

- 国内預貸金利益*1：3,499億円(同 +177億円)

【貸出金*2平残・利回りの推移】

(兆円)

※[]内は前期比増減率



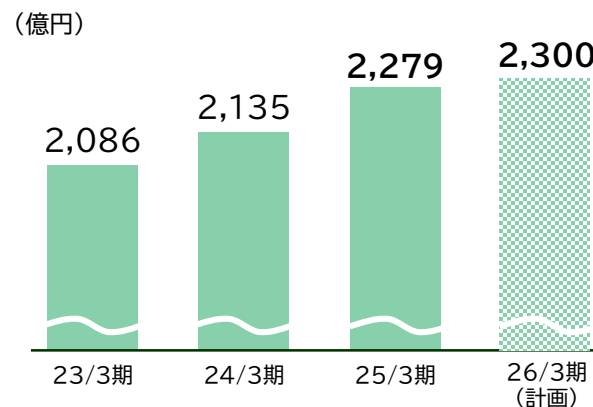
- 円債利息等：371億円(同 +61億円)

- 日銀預け金利息：443億円(同 +318億円)

■ フィー収益：2,279億円(前期比+144億円)

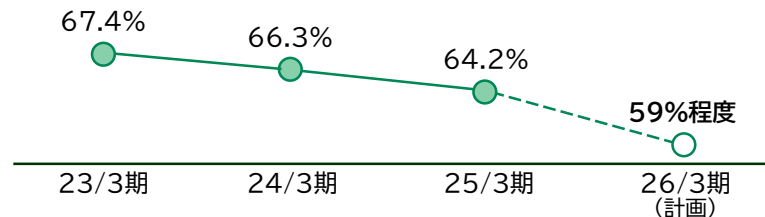
- 4期連続過去最高益更新

- 承継関連(同 +39億円、+15.4%)、
AUM(同 +37億円、+7.1%) 等が牽引



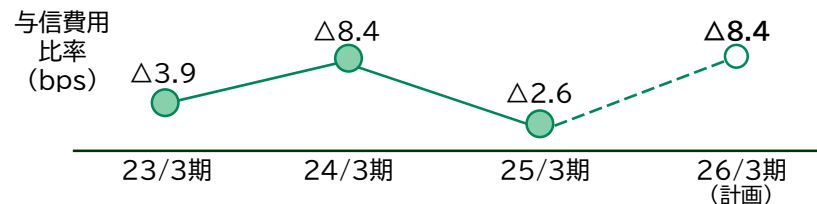
人財・IT投資を拡充するなか、経費率は改善

■ 26/3期の経費率は50%台へ



与信費用の計画(△400億円)比費消率は28.9%

■ 予兆管理の強化を継続



2025年3月期 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)	前期比 (b)	(c)	前期比 (d)	(e)	前期比 (f)	(g)	前期比 (h)	(i)	前期比 (j)	(k)	前期比 (l)	
業務粗利益 (1)	6,916	+641	6,225	+552	3,678	+410	1,243	+155	862	△34	440	+21	691
資金利益 (2)	4,804	+587	4,680	+554	2,605	+425	945	+111	758	△16	370	+33	124
うち国内預貸金利益 (3)	3,499	+177	3,499	+177	1,915	+187	625	△32	686	+7	272	+15	
うち円債利息等 (4)	371	+61	371	+61	189	+8	112	+32	36	+10	32	+10	
うち投資信託解約損益 (5)	△19	△50	△19	△50	△6	△18	△11	△12	*1 -	△15	△2	△4	-
フィー収益 (6)	2,279	+144	1,769	+123	1,211	+104	304	△0	147	+14	105	+3	510
フィー収益比率 (7)	32.9%	△1.0%	28.4%	△0.5%	32.9%	△0.9%	24.4%	△3.5%	17.1%	+2.2%	23.9%	△0.3%	
信託報酬 (8)	256	+2	256	+2	256	+2	0	△0	0	△0	-	-	△0
役務取引等利益 (9)	2,023	+142	1,512	+120	955	+102	304	△0	147	+14	105	+3	510
その他業務粗利益 (10)	△168	△90	△224	△124	△139	△120	△5	+43	△43	△32	△35	△15	56
うち債券関係損益(先物込) (11)	△399	△135	△399	△135	△280	△134	△30	+40	*1 △52	△27	△36	△13	0
経費(除く銀行臨時処理分) (12)	△4,441	△275	△4,068	△220	△2,290	△169	△801	△41	*2 △633	+9	△343	△19	△372
経費率 (13)	64.2%	△2.1%	65.3%	△2.4%	62.2%	△2.6%	64.4%	△5.3%	73.5%	+1.7%	77.9%	+0.4%	
実質業務純益 (14)	2,479	+365	2,156	+332	1,388	+240	442	+113	228	△25	97	+2	323
コア業務純益(除く投資信託解約損益) *3 (15)	2,885	+501	2,562	+468	1,657	+350	487	+79	283	+20	134	+18	323
コア収益 (16)	*4 1,757	+144	1,571	+142	1,026	+131	240	△41	235	+42	68	+10	*4 186
株式等関係損益(先物込) (17)	871	+269	882	+276	629	+174	122	△19	10	+8	120	+112	△11
与信費用 (18)	△115	+240	△102	+194	△70	+128	△18	+19	△1	+41	△11	+4	△13
その他の臨時・特別損益 (19)	△295	△166	△274	△150	△113	△59	△53	△13	△0	+23	△108	△101	△20
税引前(税金等調整前)当期純利益 (20)	2,939	+709	2,661	+651	1,833	+484	493	+100	237	+47	97	+18	277
法人税等合計 (21)	△791	△144	△711	△137	△509	△120	△137	△21	△40	△4	△24	+8	
非支配株主に帰属する当期純利益 (22)	△14	△20											
(親会社株主に帰属する)当期純利益 (23)	2,133	+543	1,950	+513	1,323	+364	355	+78	196	+43	73	+27	

*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

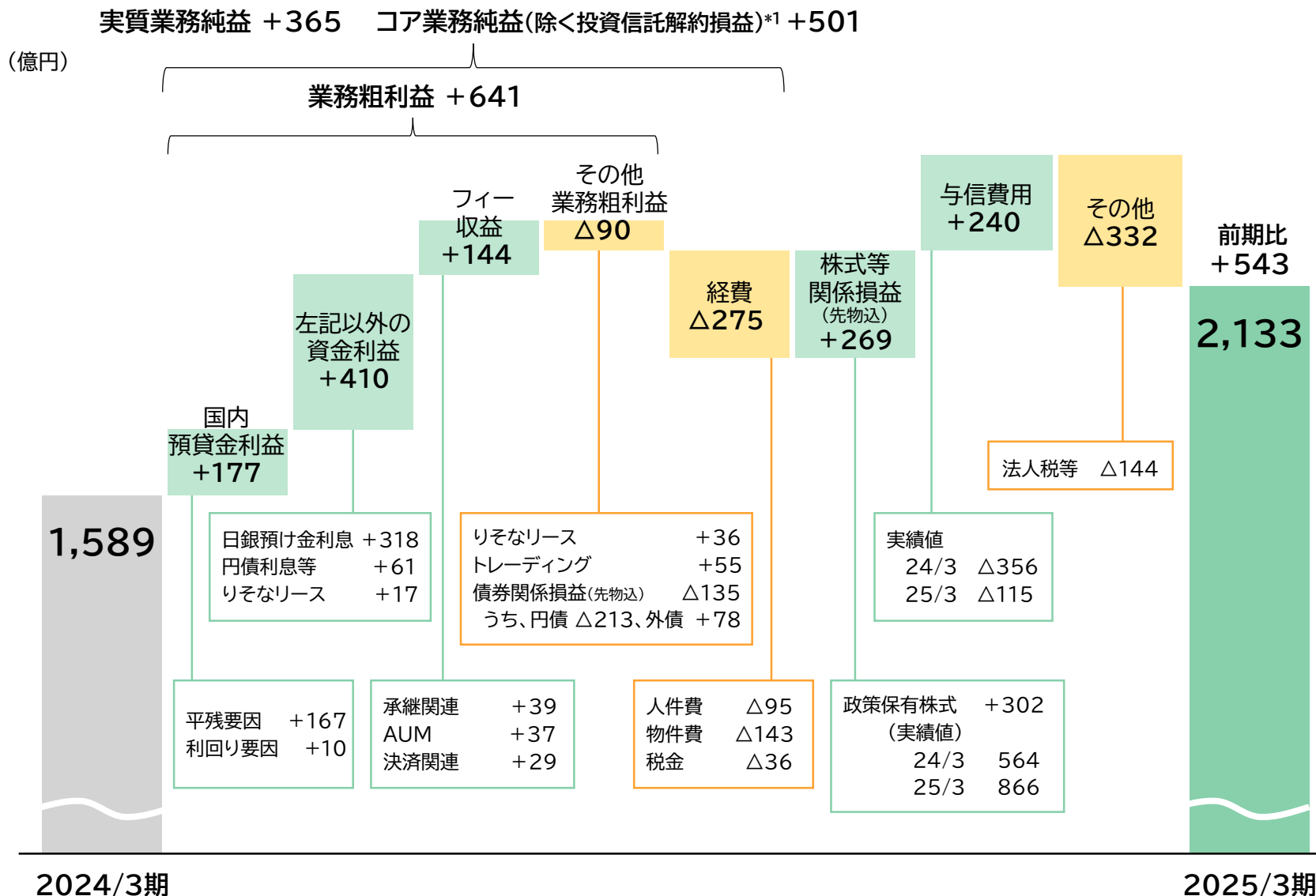
25/3期(KMB): 投信解約損益△20億円、投信分配金+13億円 → ネット△6億円

*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)

*4. りそなリースの経費(24/3期:△11億円、25/3期:△48億円)を除く実質ベース

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



*1. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物)

貸出金・預金の平残・利回り(国内)

銀行合算

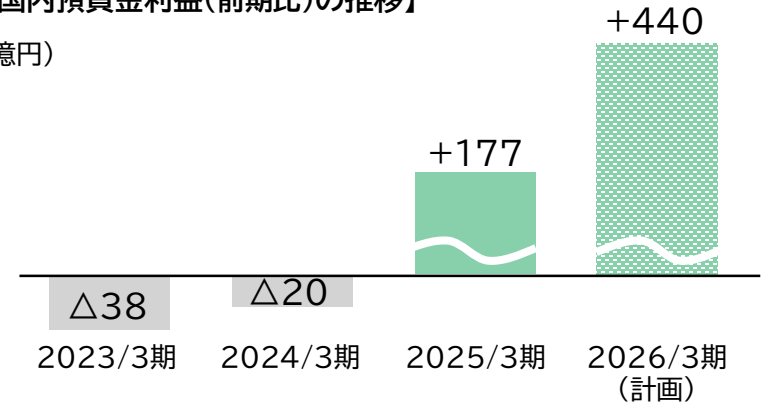
貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

- 25/3期(前期比)：貸出金平残+4.80%、利回り+8bps
26/3期(計画)：同 +4.11%、同 +22bps

〔平残：兆円 収益・費用：億円〕		2025/3期		2026/3期	
		実績 (a)	前期比*3 (b)	計画 (c)	前期比*3 (d)
貸出金	平残 (1)	43.28	+4.80%	45.06	+4.11%
	利回り (2)	0.89%	+0.08%	1.12%	+0.22%
	収益 (3)	3,889	+539	5,063	+1,174
政府等向け貸出除き	平残 (4)	41.18	+5.35%	43.01	+4.42%
	利回り (5)	0.93%	+0.07%	1.15%	+0.21%
コーポレート部門*1 (りそなHD向け貸出除)	平残 (6)	24.28	+6.44%	25.78	+6.17%
	利回り (7)	0.92%	+0.13%	1.13%	+0.21%
一般貸出	平残 (8)	21.22	+7.88%	22.75	+7.17%
	利回り (9)	0.91%	+0.16%	1.12%	+0.21%
コンシューマー 部門*2	平残 (10)	14.48	+1.77%	14.79	+2.15%
	利回り (11)	1.03%	+0.00%	1.28%	+0.25%
預金+NCD	平残 (12)	63.01	+0.98%	63.60	+0.94%
	利回り (13)	0.06%	+0.05%	0.17%	+0.11%
	費用 (14)	△389	△361	△1,124	△734
預貸金	利回り差 (15)	0.83%	+0.03%	0.94%	+0.11%
	利益 (16)	3,499	+177	3,939	+440

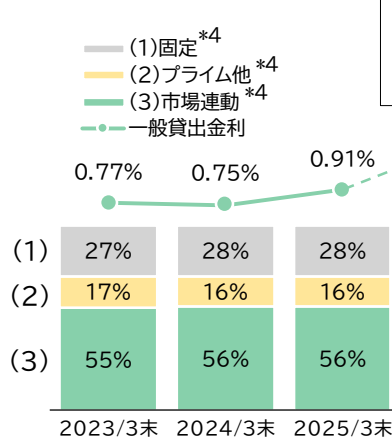
国内預貸金利益

- 国内預貸金利益の増加モメンタムは加速
【国内預貸金利益(前期比)の推移】
(億円)

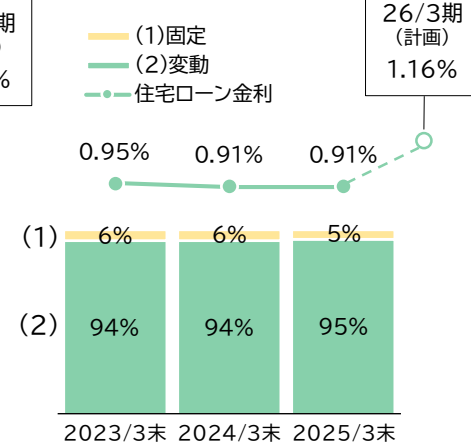


適用金利区分別の残高構成と平残利回り

【法人向け貸出】



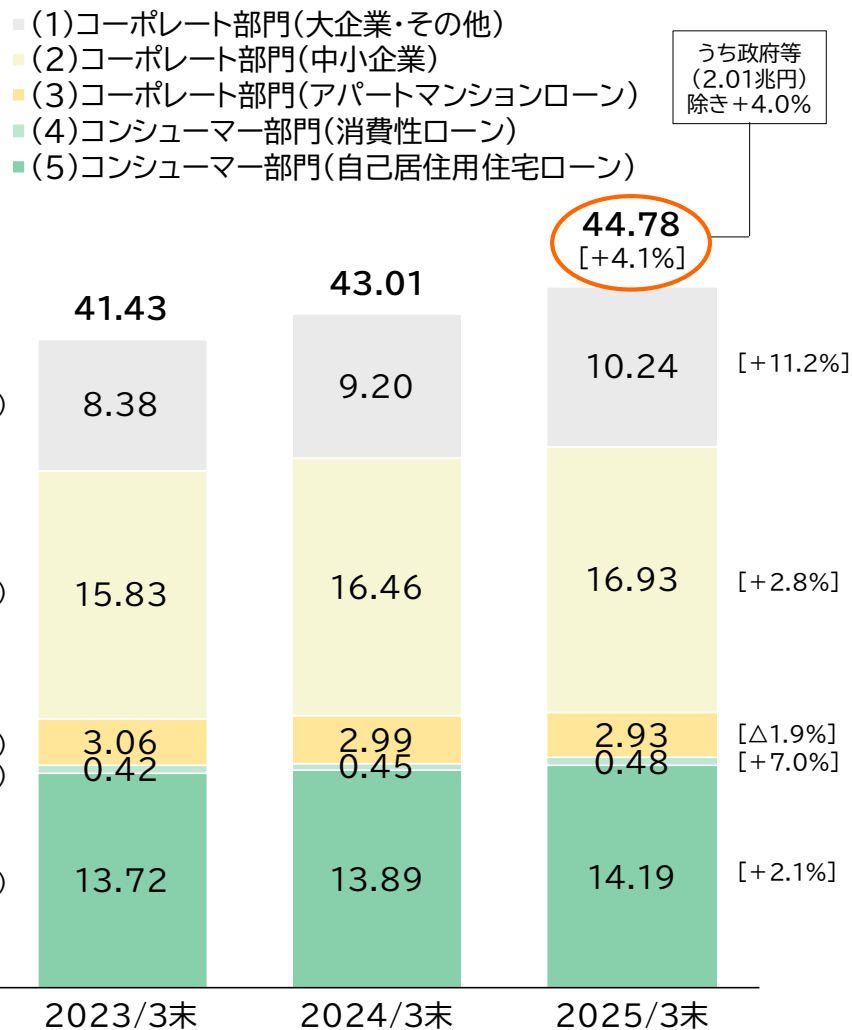
【自己居住用住宅ローン】



*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

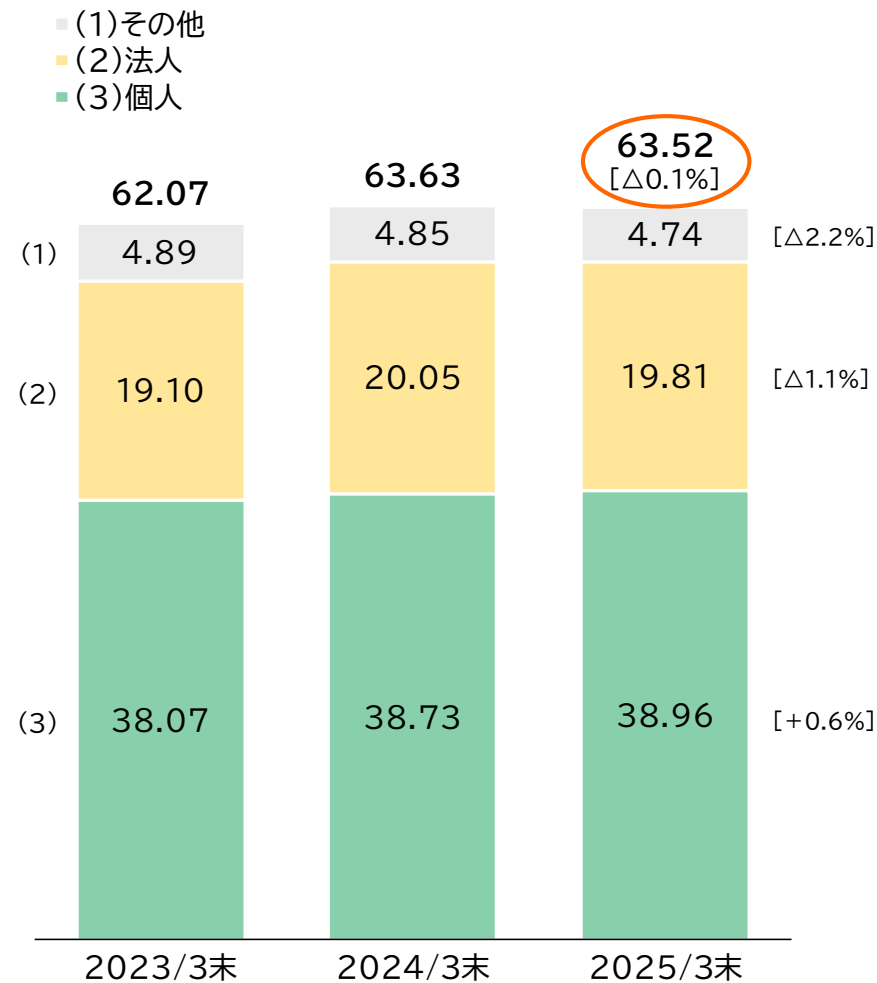
貸出金末残

[兆円、[]内は前期比増減率]



預金末残

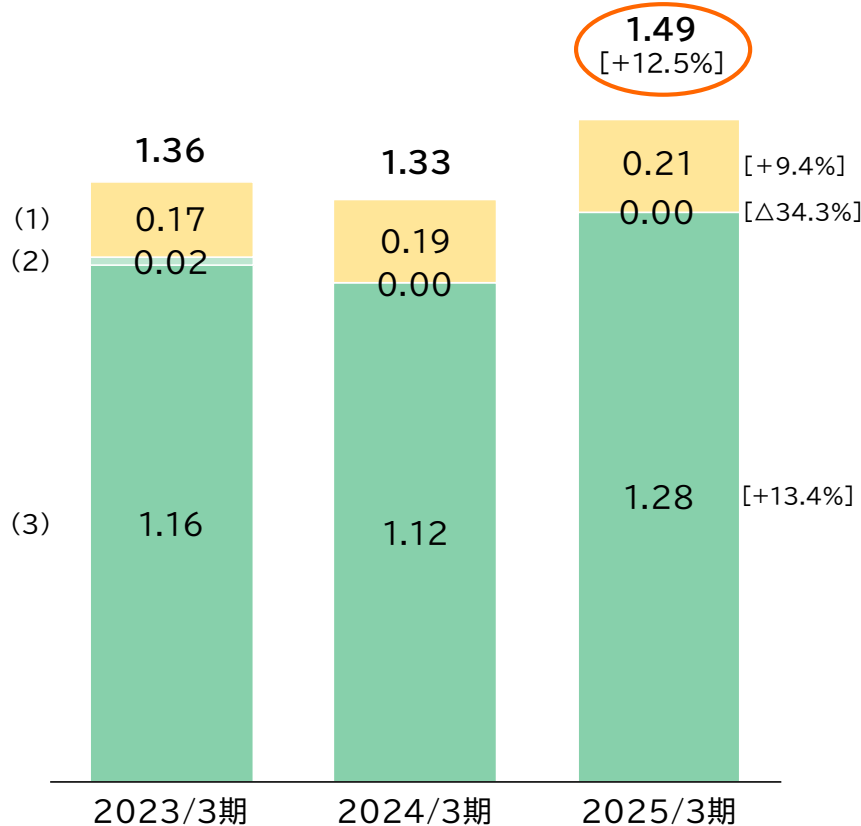
[兆円、[]内は前期比増減率]



住宅ローン実行額

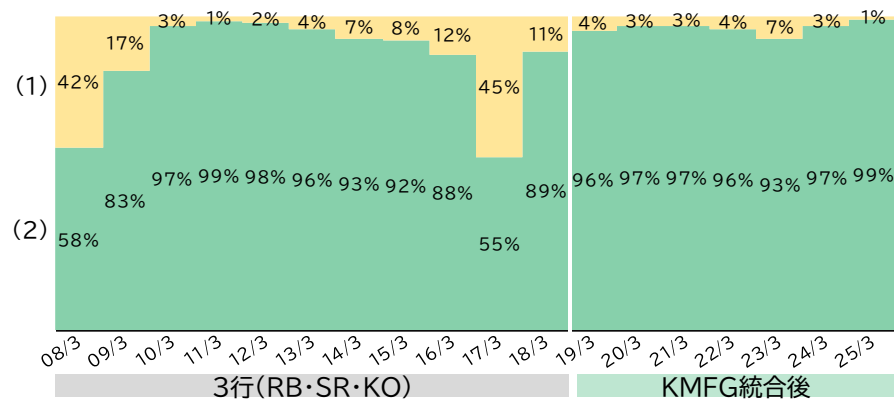
〔兆円、[]内は前期比増減率〕

- (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)

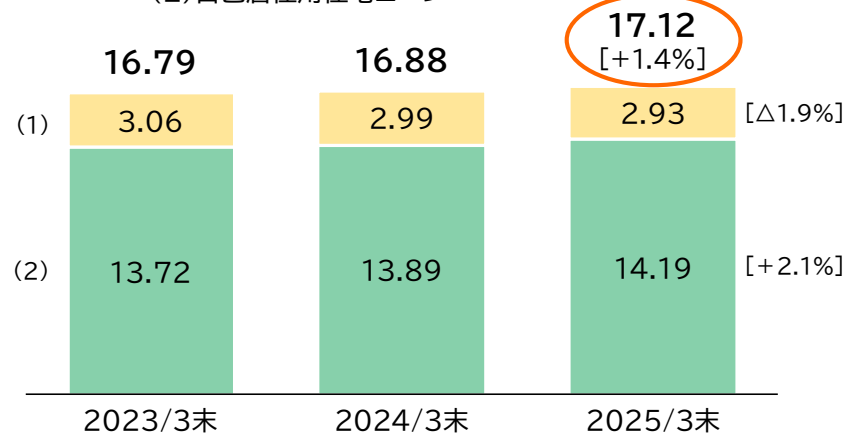
- (1) 固定金利型住宅ローン比率
- (2) 変動金利型住宅ローン比率



住宅ローン未残

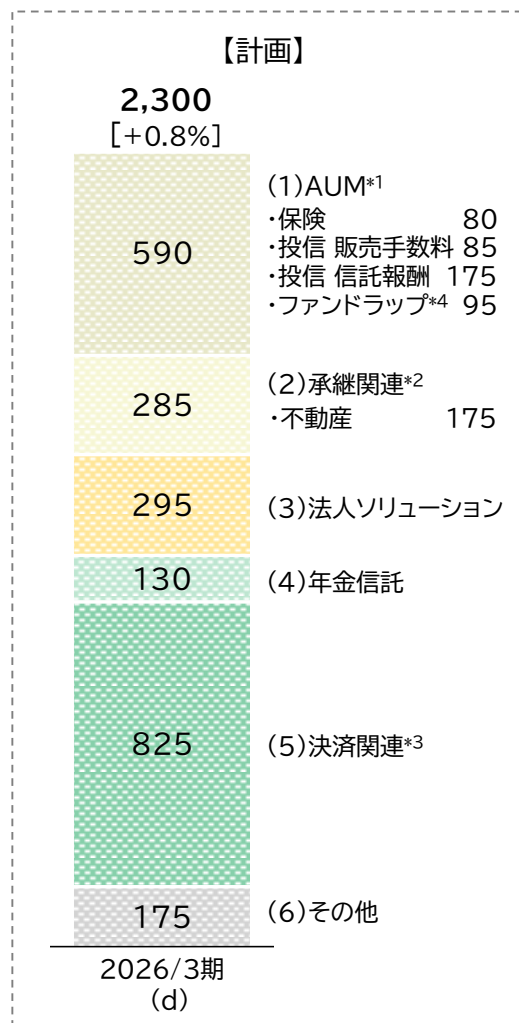
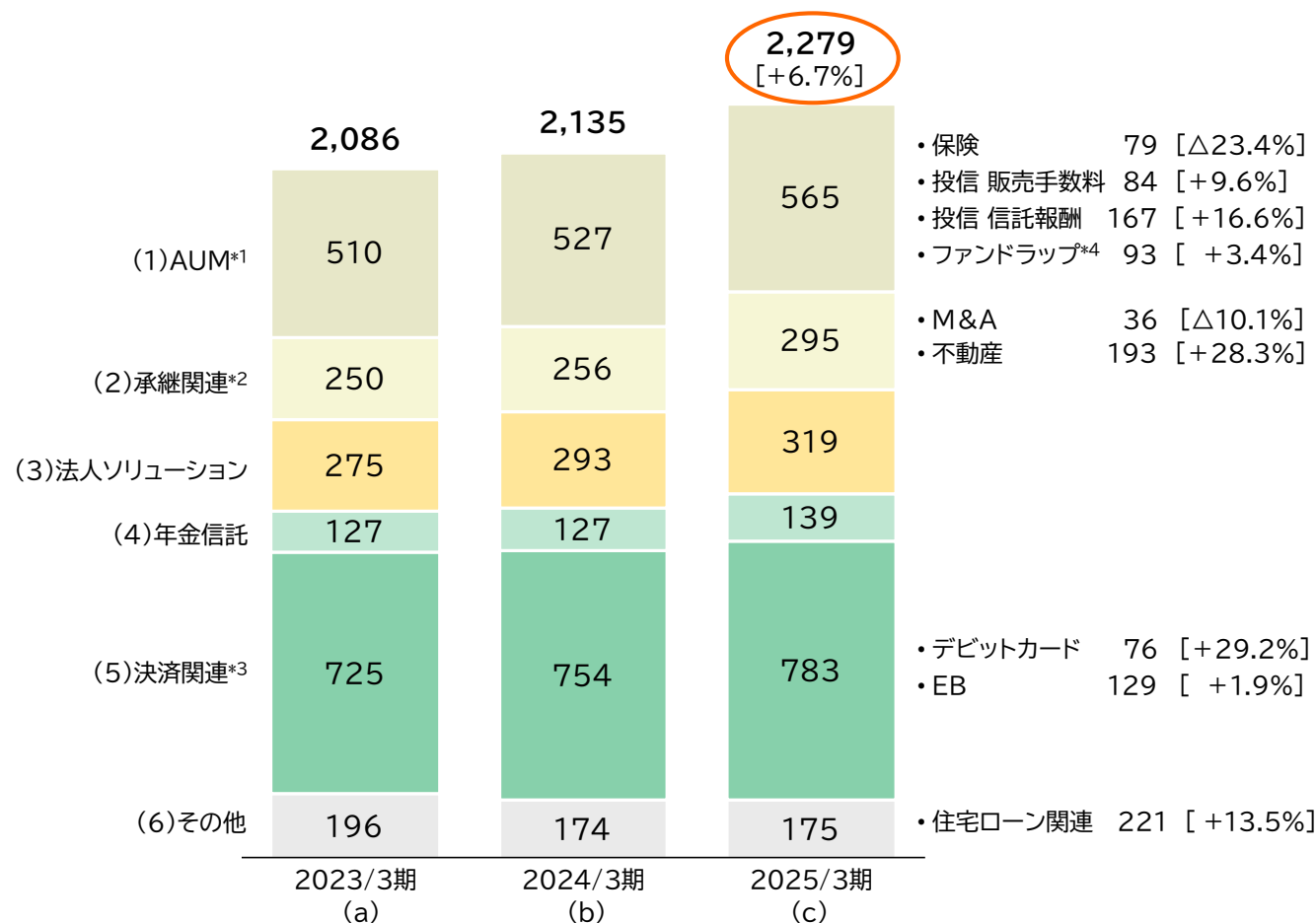
〔兆円、[]内は前期比増減率〕

- (1) アパートマンションローン
- (2) 自己居住用住宅ローン



- 4期連続過去最高益更新。計画(2,240億円)比：101.7%
- 承継関連(前期比+39億円、+15.4%)、AUM(同+37億円、+7.1%)、決済関連(同+29億円、+3.8%) 等が牽引

〔億円、[]内は前期比増減率〕



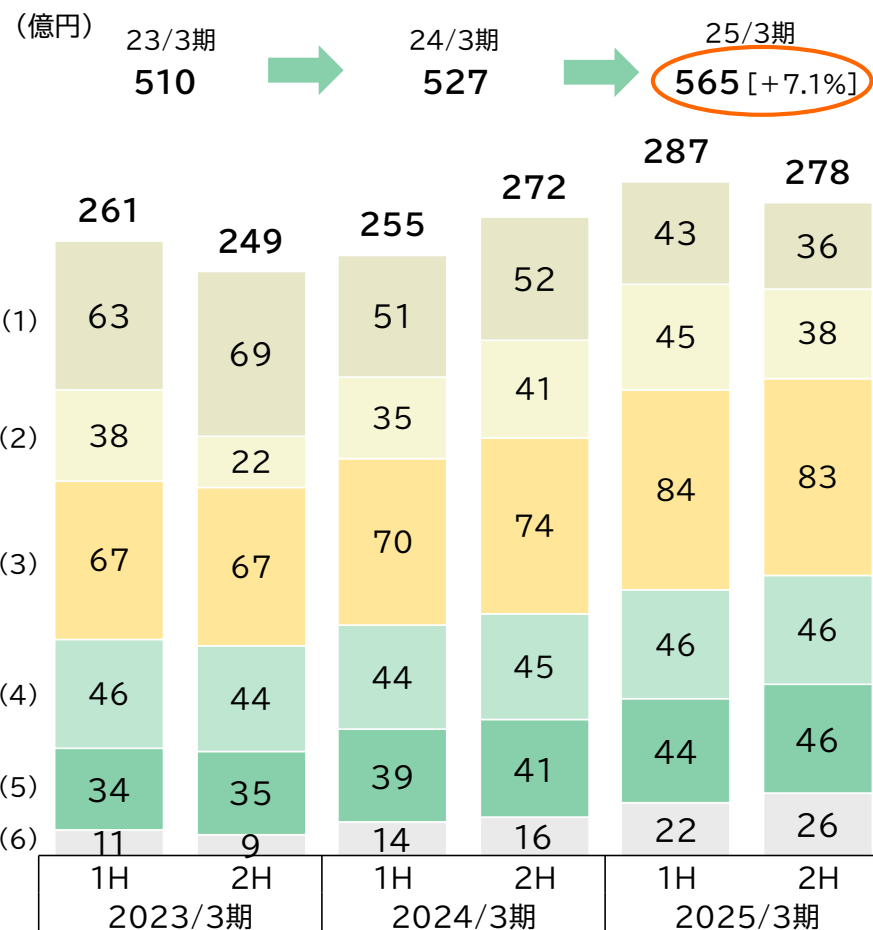
*1. 保険、投信(販売手数料・信託報酬)、ファンドラップ、証券信託、りそなアセットマネジメントの役務利益
 *2. 承継信託、不動産、M&A
 *3. 内為、口振、EB、デビット等およびりそな決済サービス、りそなカードの役務利益
 *4. りそなアセットマネジメントの役務利益を含む

主要なフィービジネス① (AUM)

HD連結

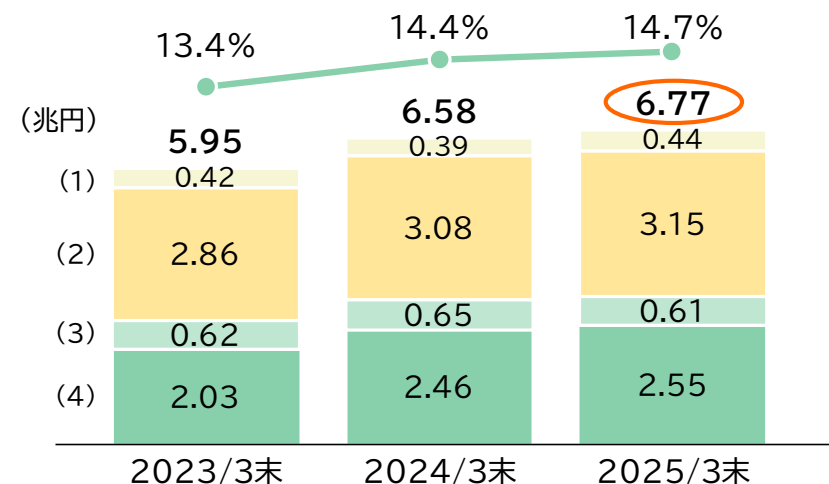
AUM収益

- (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^{*1}
- (4) 投資信託^{*1}
- 資産形成サポート商品比率^{*2}



- FW残高^{*1,3}：25/3末 7,839億円 (24/3末比△2.0%)
うちGr外 1,144億円
- 投資信託・FWの増減：25/3期 約+600億円
● うち純流入額(販売－解約・償還)：約+1,660億円
- 投信・FW、保険利用先数：
25/3末 101.0万先 (24/3末比+1.0万先)
● うちNISA口座数^{*4}：46.0万口座 (24/3末比+5.6%)
- iDeCo加入者数^{*5}：25/3末 20.4万先 (24/3末比+7.6%)
- 証券信託 総預り資産残高：25/3末 47.7兆円

*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. iDeCo加入者+運用指図者

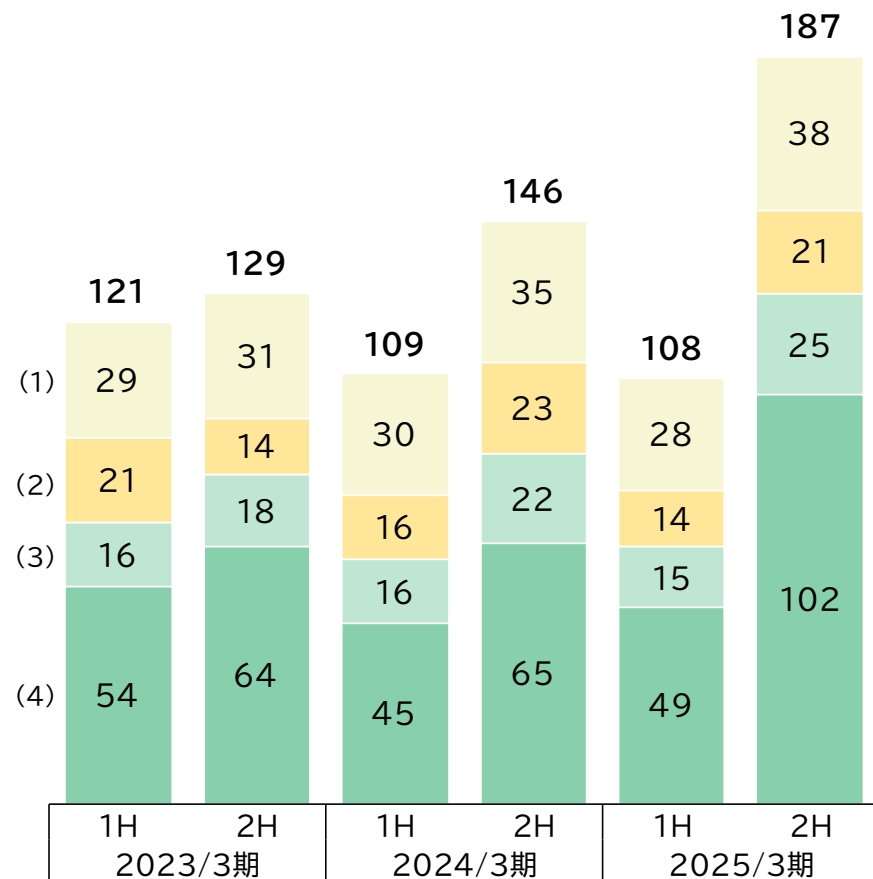
主要なフィービジネス②（承継・法人ソリューション・年金信託）

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^{*1}

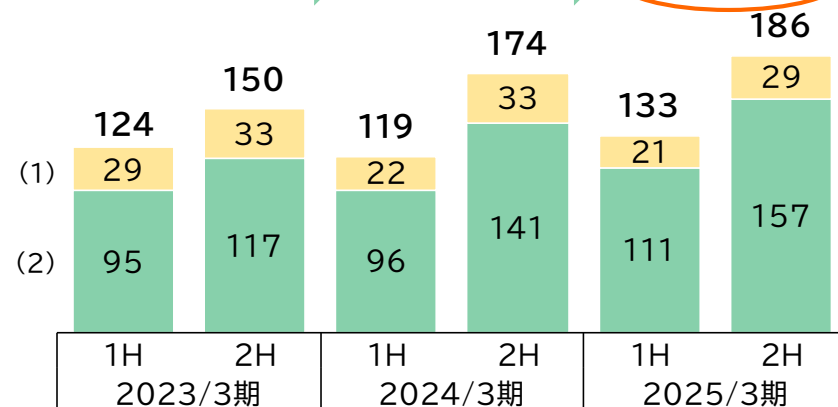
(億円) 23/3期 250 → 24/3期 256 → 25/3期 295 [+15.4%]



法人ソリューション収益

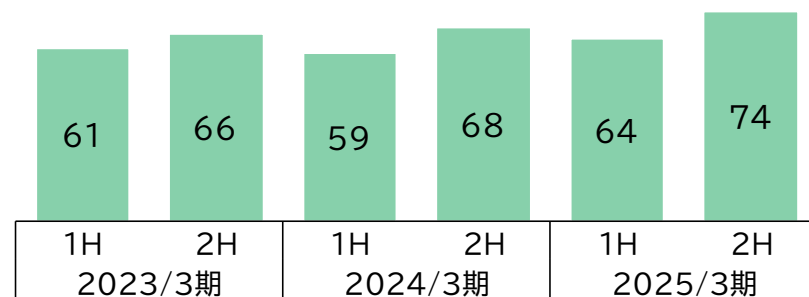
■ (1)私募債 ■ (2)コミット／シローン／コベナンツ

(億円) 23/3期 275 → 24/3期 293 → 25/3期 319 [+8.7%]



年金信託収益

(億円) 23/3期 127 → 24/3期 127 → 25/3期 139 [+9.2%]



*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

与信費用

(億円)	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期 計画
	(a)	(b)	(c)	(d)
HD連結 (1)	△159	△356	△115	△390

銀行合算 (2)	△150	△296	△102	△375
一般貸倒引当金 (3)	△31	△14	△7	
個別貸倒引当金等 (4)	△119	△281	△94	
新規発生 (5)	△452	△408	△495	
回収・上方遷移等 (6)	332	127	401	

連単差 (7)	△8	△60	△13	△15
うち、住宅ローン保証 (8)	14	25	17	
うち、りそなカード (9)	△17	△20	△19	

<与信費用比率>

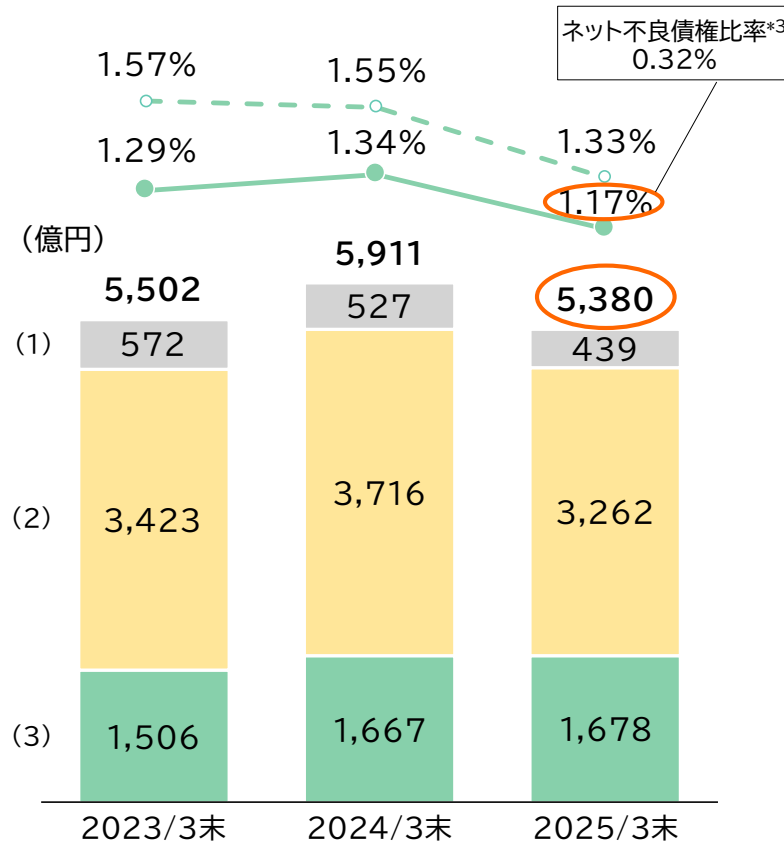
		(bps)
HD連結*1 (10)	△3.9	△8.4
銀行合算*2 (11)	△3.6	△8.0

*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)

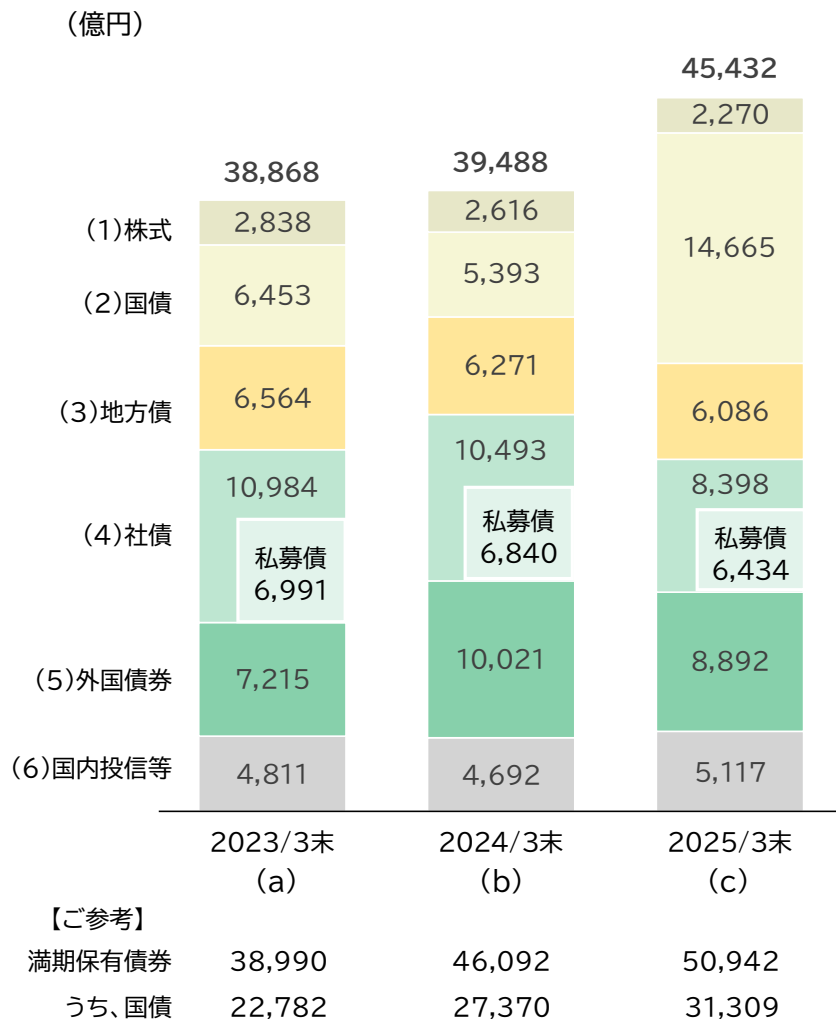
- (1)破産更生債権及びこれらに準ずる債権
- (2)危険債権
- (3)要管理債権
- 不良債権比率
- (ご参考)不良債権比率(HD連結)



*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

その他有価証券*1の残高



その他有価証券*1の評価損益

(億円、ヘッジ考慮前)		2023/3末 (a)	2024/3末 (b)	2025/3末 (c)
その他有価証券	(1)	4,716	6,633	4,760
株式	(2)	5,780	7,687	6,206
国債	(3)	△ 394	△ 397	△ 832
ヘッジ考慮後	(4)	△ 400	△ 292	△ 582
地方債	(5)	△ 80	△ 98	△ 234
社債	(6)	△ 99	△ 161	△ 146
外国債券	(7)	△ 342	△ 380	△ 161
国内投信等	(8)	△ 146	△ 15	△ 70

国債・外債*2のデュレーション、BPV

デュレーション：年 BPV：億円			2023/3末 (a)	2024/3末 (b)	2025/3末 (c)
国債	デュレーション	ヘッジ考慮 前 (1)	12.8	11.9	7.8
		同 後 (2)	12.2	9.2	5.9
	BPV	同 前 (3)	△ 7.8	△ 6.0	△ 10.9
		同 後 (4)	△ 5.0	△ 2.4	△ 7.3
外債	デュレーション (5)		5.8	5.5	5.4
	BPV (6)		△ 3.0	△ 4.1	△ 3.7

自己資本比率の状況

		2025/3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)	完全実施 (1)	10.18%	+0.28%
(ご参考) CET1比率(国際統一基準)	完全実施 (2)	11.80%	△0.30%
	経過措置 (3)	14.60%	△0.78%
(ご参考) 自己資本比率(国内基準)	完全実施 (4)	10.45%	+0.11%
	経過措置 (5)	12.79%	△0.06%

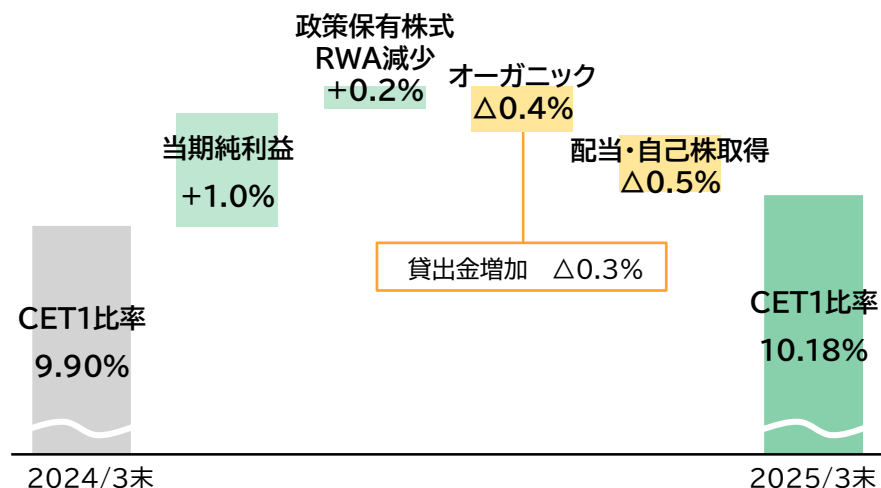
【国際統一基準・完全実施】

(億円)		2025/3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)	22,746	+ 1,159
普通株式等Tier1資本の額	(7)	26,363	△28
うち普通株式に係る株主資本の額	(8)	23,213	+ 1,217
うちその他有価証券評価差額金	(9)	3,617	△1,188
うち調整項目の額	(10)	△665	+ 333
リスク・アセット (完全実施) *1	(11)	223,418	+ 5,391
信用リスク	(12)	177,151	+ 4,356
マーケット・リスク	(13)	2,238	△430
オペレーショナル・リスク	(14)	8,954	+ 323
フロア調整額	(15)	35,073	+ 1,141

*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 CET1比率の主な変動要因

【国際統一基準・完全実施(その他有価証券評価差額金除き)】



- 普通株式に係る株主資本の額 (8) +1,217億円
 - 親会社株主に帰属する当期純利益 +2,133億円
 - 配当 △578億円
 - 自己株式取得(24/6・12月取得完了分) △400億円
- リスク・アセット(完全実施) (11) +5,391億円
 - 貸出金残高増加(フロア調整額含む) +5,658億円

2026年3月期 業績目標

HD連結・銀行合算

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)	2,400	+267
コア業務純益(除く投資信託解約損益)*1 (2)	3,350	+465
コア収益*2 (3)	1,860	+151

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)	29.0円	+4.0円
うち中間配当 (5)	14.5円	+3.0円

銀行合算/各社単体

(億円)	銀行合算	
	通期 目標	前期比
業務粗利益 (6)	7,345	+1,120
経費 (7)	△4,305	△237
実質業務純益 (8)	3,040	+884
株式等関係損益(先物込) (9)	520	△362
与信費用 (10)	△375	△273
税引前当期純利益 (11)	3,135	+474
当期純利益 (12)	2,230	+280

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
4,395	+717	1,435	+192	1,030	+168	485	+45
△2,410	△120	△860	△59	△675	△42	△360	△17
1,985	+597	575	+133	355	+127	125	+28
430	△199	50	△72	5	△5	35	△85
△240	△170	△55	△37	△50	△49	△30	△19
2,180	+347	550	+57	290	+53	115	+18
1,550	+227	385	+30	215	+19	80	+7

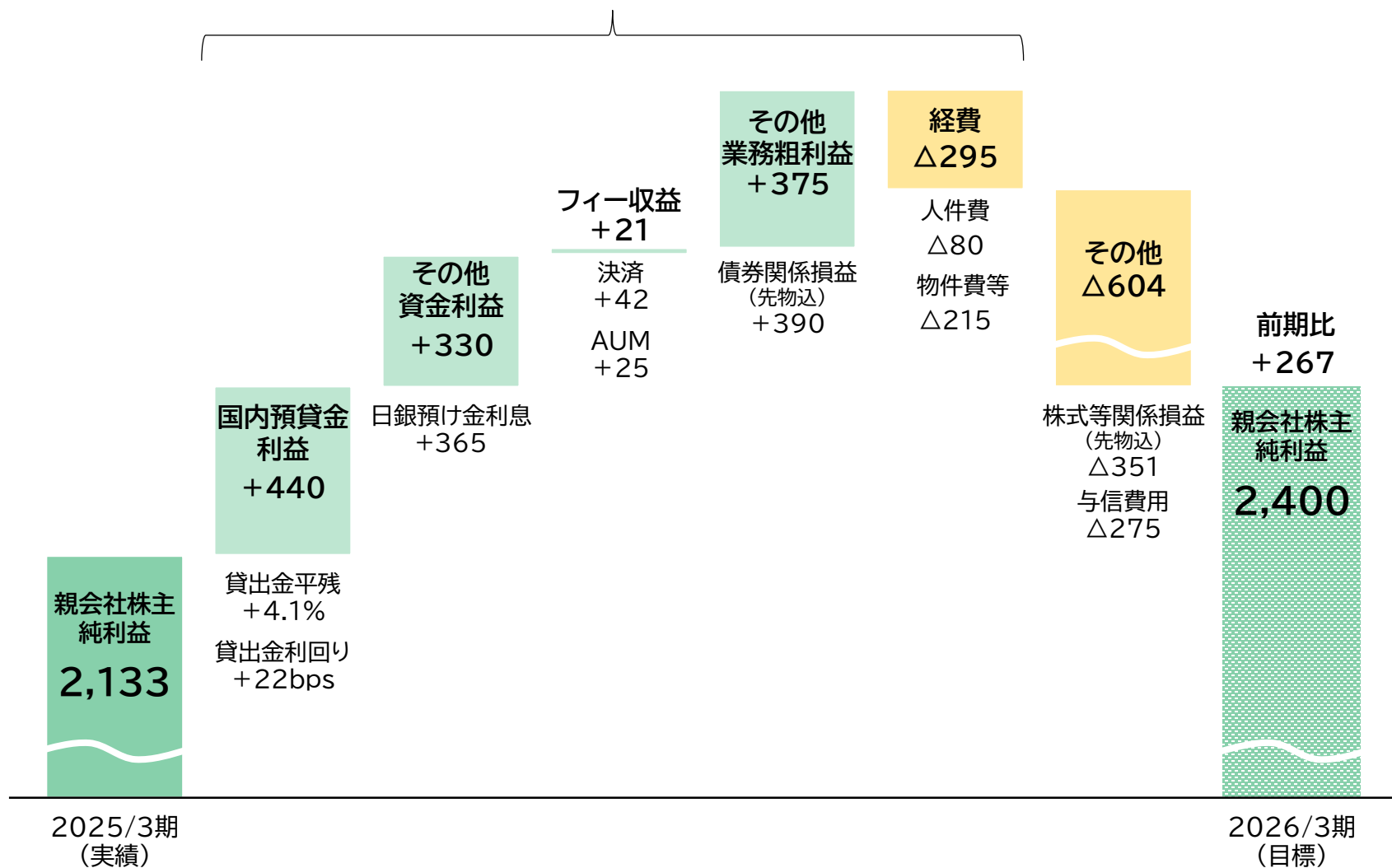
*1. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物) *2. 国内預貸金利益＋円債利息等＋フィー収益＋経費

(ご参考)2026年3月期 業績目標の組み立て(前期比増減)

[HD連結](#)

(億円)

コア業務純益(除く投資信託解約損益)*1 +465



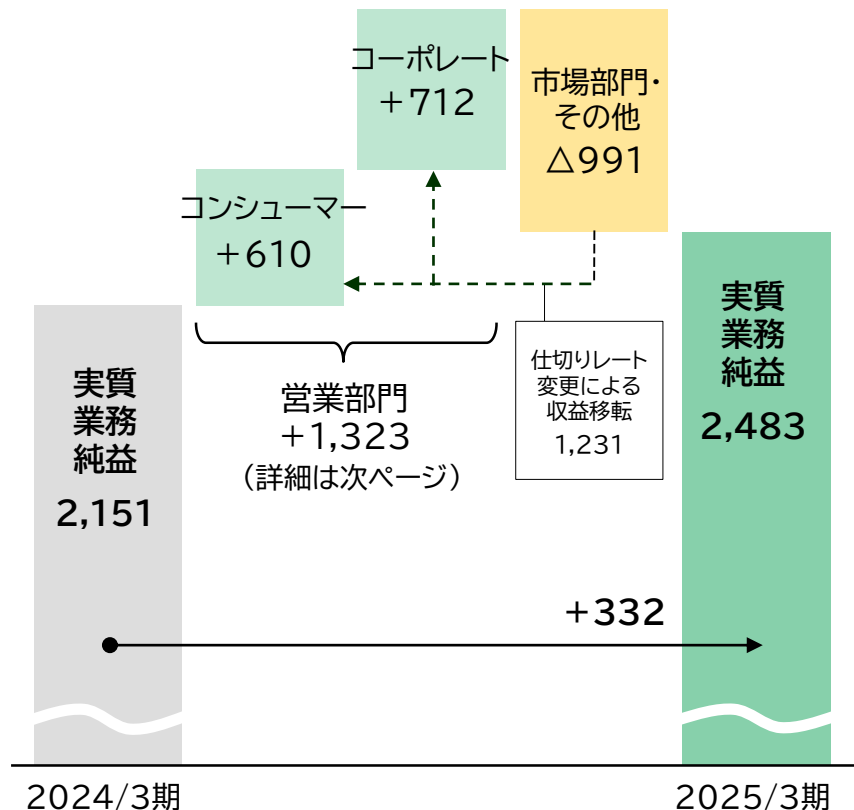
*1. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物)

(ご参考)事業部門別の損益概要

[HD連結](#)

(億円)		2025/3期	前期比
営業部門	業務粗利益 (1)	8,140	+1,635
	経費 (2)	△4,437	△312
	実質業務純益 (3)	3,705	+1,323
コンシューマー	業務粗利益 (4)	3,561	+767
	経費 (5)	△2,277	△156
	実質業務純益 (6)	1,284	+610
コーポレート	業務粗利益 (7)	4,579	+867
	経費 (8)	△2,160	△156
	実質業務純益 (9)	2,420	+712
市場部門・その他	業務粗利益 (10)	△1,219	△1,026
	経費 (11)	△3	+36
	実質業務純益 (12)	△1,221	△991
合計	業務粗利益 (13)	6,921	+609
	経費 (14)	△4,441	△275
	実質業務純益 (15)	2,483	+332

(億円)



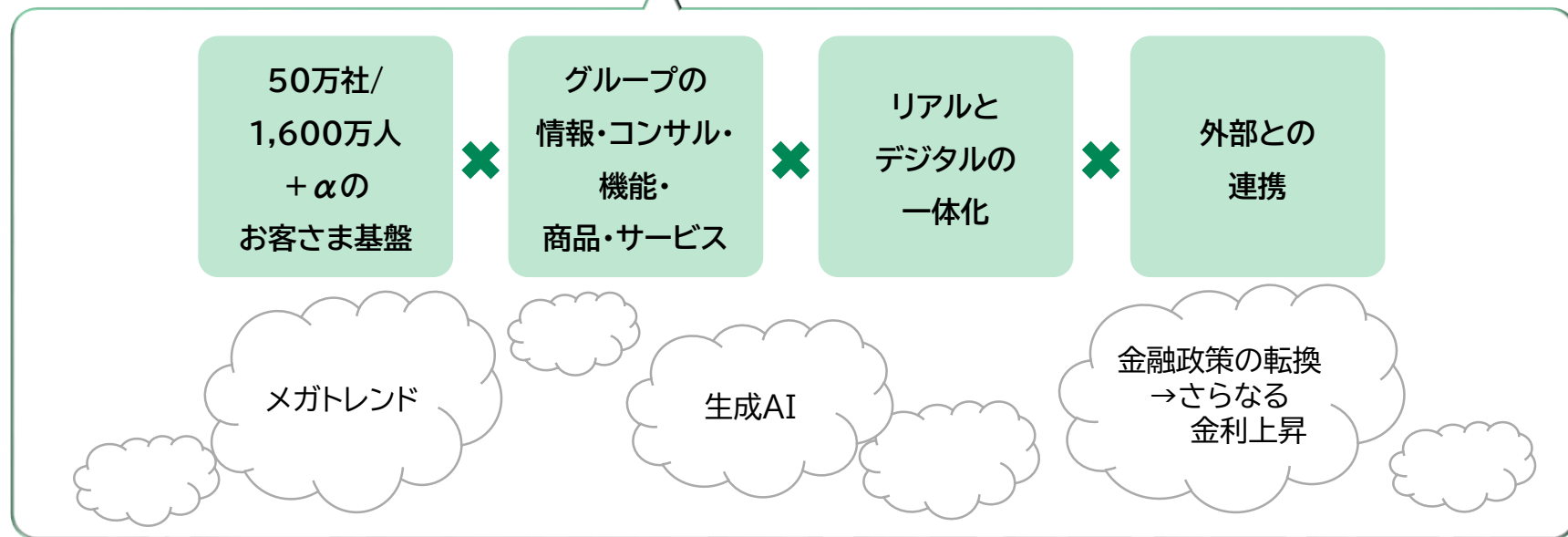
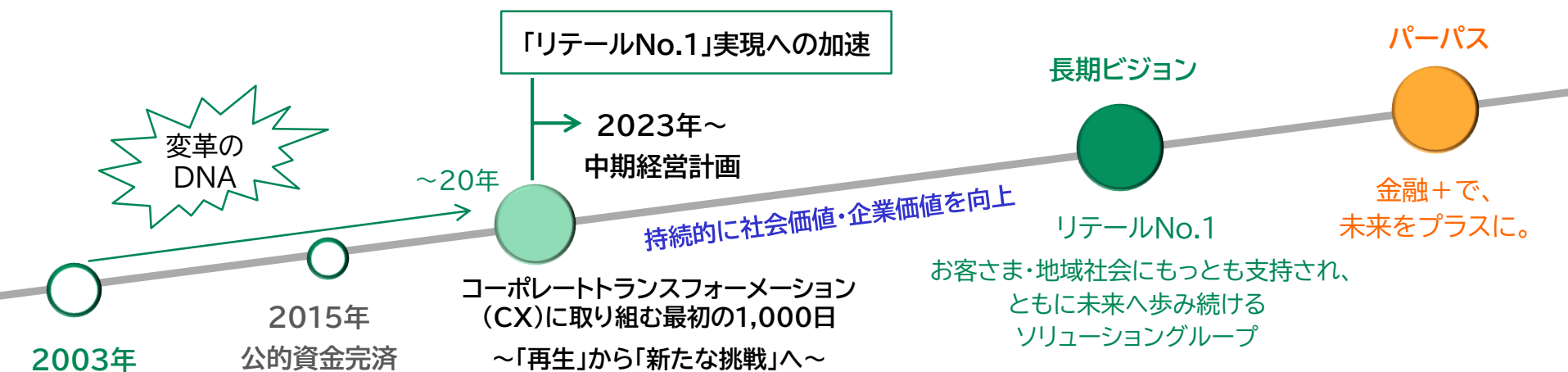
管理会計における
計数の定義

「市場部門」の業務粗利益には株式等関係損益の一部を含む

HD連結

- 2025年3月期の振り返りと2026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



お客さまの喜びがりそなの喜び

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
- ・オールリソなの発揮(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

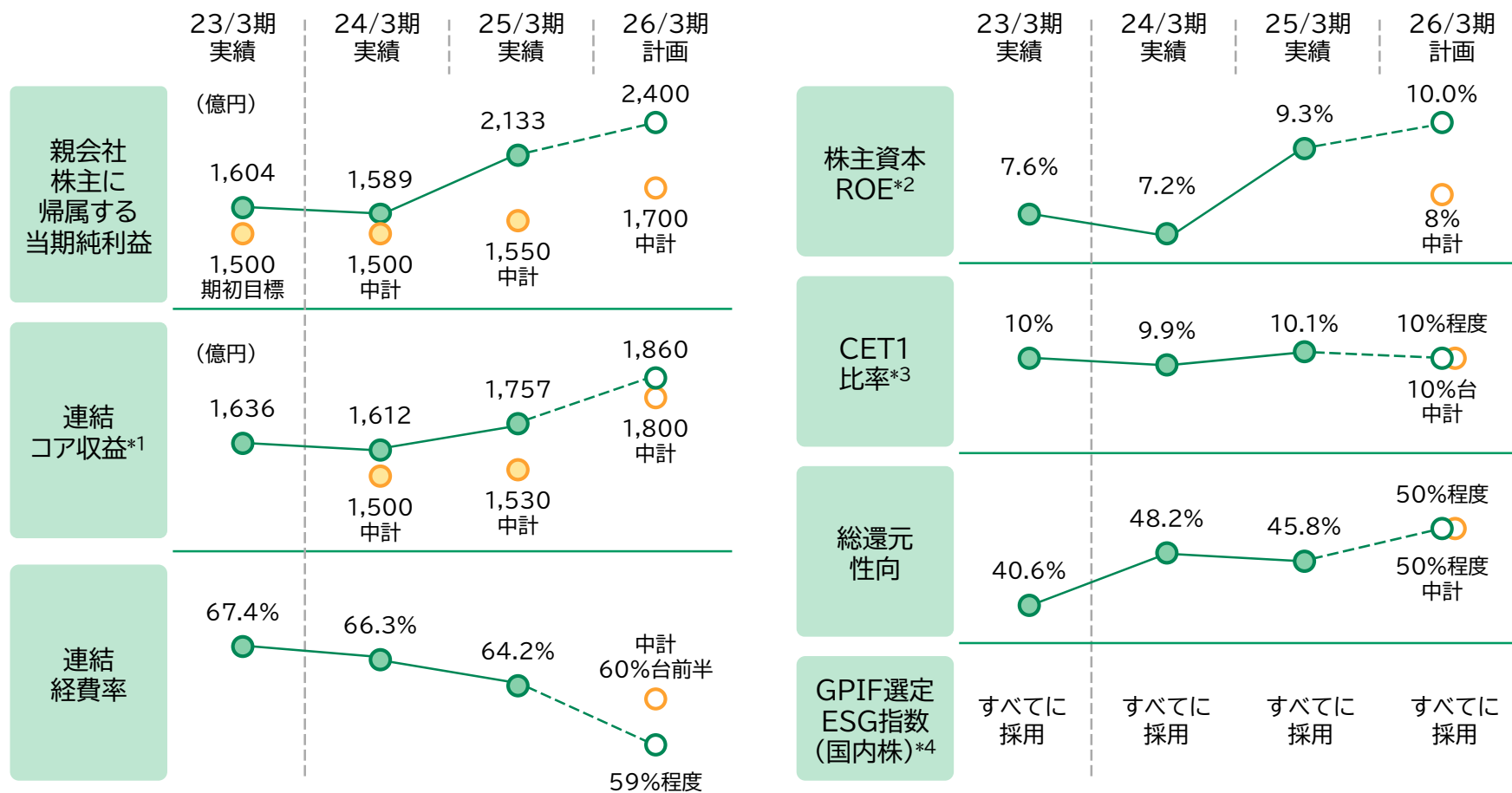
知的資本

- ・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、金融政策が正常化に向かうなか、“双発”でのビジネス展開により、期初目標比129.2%で着地。株主資本ROE(9.3%)とあわせて、中計目標を1年前倒しで達成
- 資本活用を進展させながら、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(リそなリース経費除き)

*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、パーゼル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

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

RORA	当期純利益	金利上昇局面におけるアップサイド	利回り: 26/3期計画 1.16% (前期比+0.25%)	
		住宅ローン起点の多面取引	平均取引商品個数 一般先の 約1.6倍*1	
		コスト競争力とさらなる削減余地	✓ スケールメリット ✓ Web申込による事務効率化	
	RWA	低RWの優良資産	RW 12.68%*2	長期・有担保ローン
		金利上昇局面における耐性	最終ロス率*3 △0.01%	審査金利には相応のストレス

■ RORA向上に資する戦略的プライシング

- リスクプライシング高度化 ⇒ 実行額拡大
- Web完結による優遇設定 ⇒ 事務コスト低減
- 給振セット等による優遇設定 ⇒ 多面取引の拡充

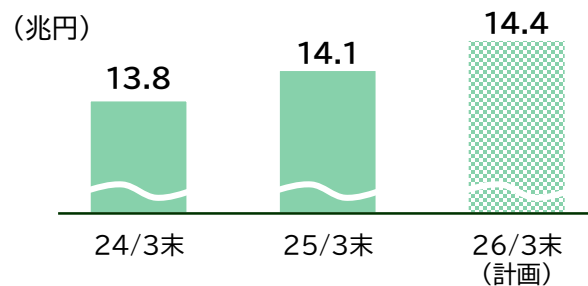
【自己居住用住宅ローン実行額およびWeb申込比率の推移】

	23/3期	24/3期	25/3期
実行額	1.16兆円	1.12兆円	1.28兆円
Web申込比率*4	23/7月 Web申込開始	55.1%	85.4%

住宅ローン
残高
全国1位
(24/9末)



【自己居住用住宅ローン残高】



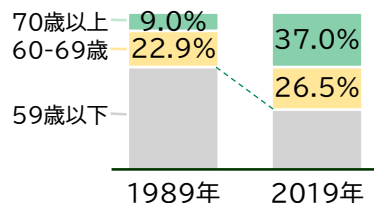
*1. ポテンシャル層Ⅱ+ポテンシャル層Ⅲとの比較(25/3末、RB+SR+KMB) *2. HD連結、24/9末、非デフォルト
*3. 25/3期、住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アパマン *4. RB+SR、期末単月の正式申込ベース

承継ビジネス

高齢社会における事業・資産の円滑な承継をサポート

円滑な承継には
多様な
ソリューションが必要

【世代別金融資産分布状況*1】



【持家比率*2】

高齢者のいる世帯

81.6%

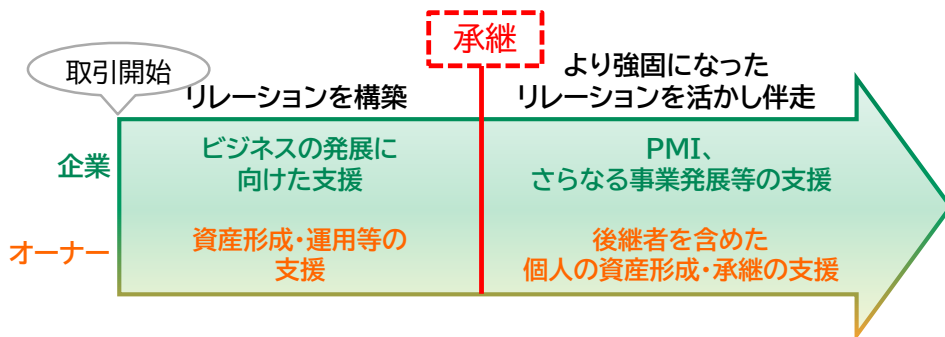
全世帯

60.9%

【中小企業経営者数*3】

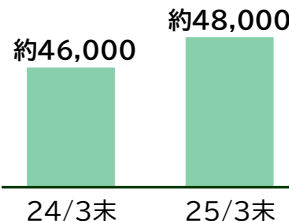
中小企業経営者
約381万人
うち、
70歳以上
約245万人

■ 信託併営ワンストップソリューションと長期のリレーションで伴走支援

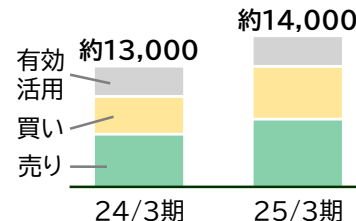


■ パイプラインは増加

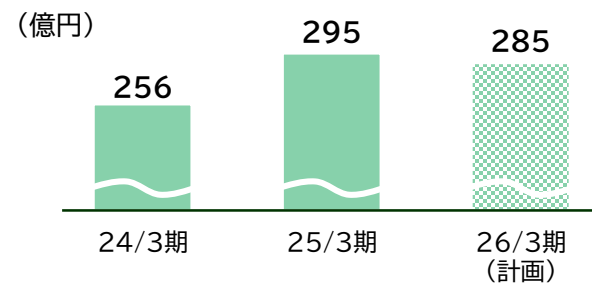
【承継信託 受託件数*4】



【不動産情報件数*5】



【承継関連収益】



資産形成サポート

商業銀行×信託銀行×資産運用会社⇒人生100年時代における資産運用をサポート



就職

退職

相続

資産形成のイメージ

資産の長寿命化

商業銀行

×

信託銀行

×

運用会社

自助努力・企業を通じた資産形成

運用しながら取り崩す

次世代へ承継

企業年金・iDeCo

FW・承継サービス

積立NISA

NISA

保険

長期分散投資を中心とした資産運用の情報発信・金融教育

信託AUM

23/9末

9.7兆円

25/3末

10.7兆円

To Be像

2030年度
15.8兆円

りそなAM
資産運用残高

23/9末

48.7兆円

25/3末

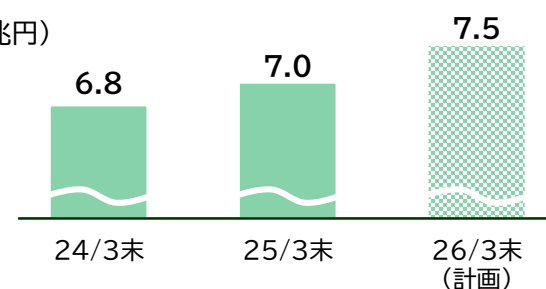
58.5兆円

To Be像

2030年度
約65兆円

【投信・ファンドラップ・保険等残高】

(兆円)



キャッシュレス・DXソリューションビジネス

法人の商流、個人の家計に向け利便性を提供

【キャッシュレス比率/市場規模*1】

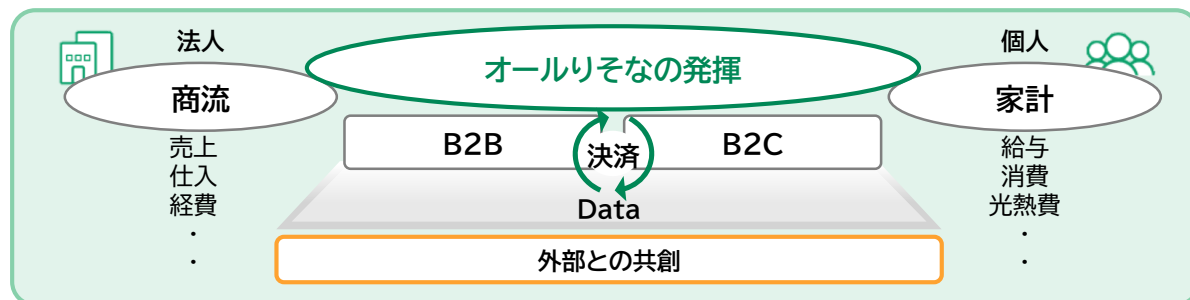
【2016年】 【2024年】

20.0% 42.8%
60兆円 141兆円

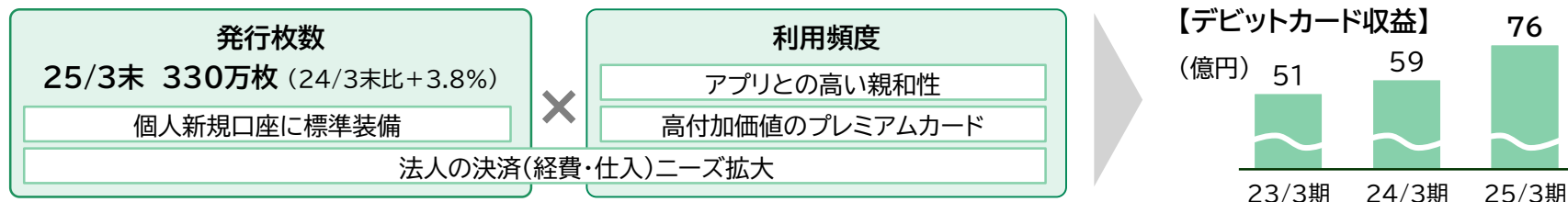
【法人決済にかかるこまりごと】

- ✓ 手形・小切手全面廃止(26年度末)
- ✓ デジタル化対応

家計・商流に寄り添ったソリューションを提供

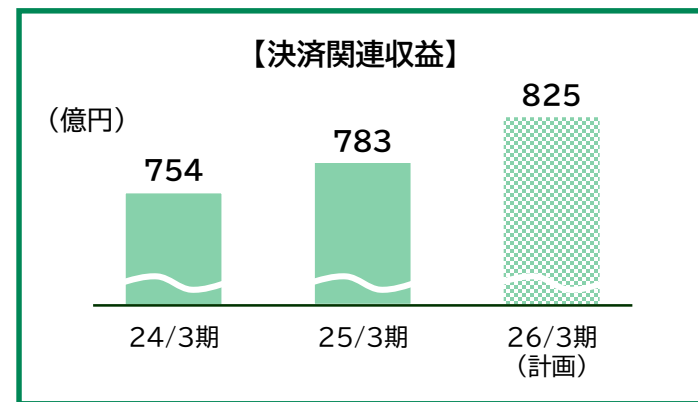
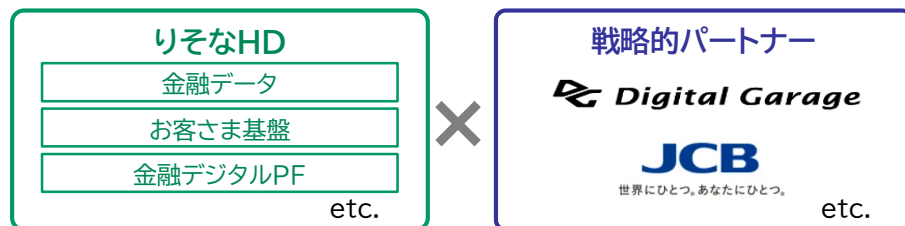


■ デビットカードで法人・個人のキャッシュレス化を支援



■ 戦略的パートナーとの価値共創

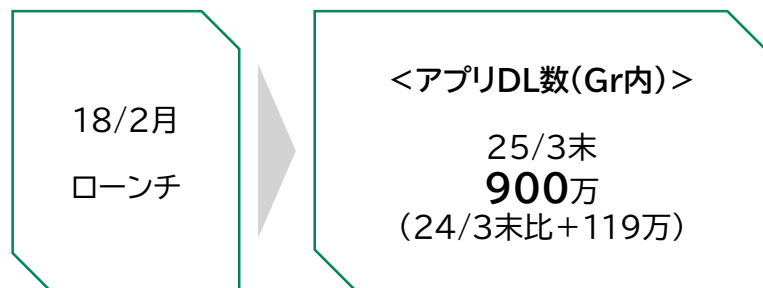
- 法人決済分野におけるJCBとの業務提携(24/9月～)
- デジタルガレージ共同開発の医療機関・患者さま向け決済サービス「CurePort(キュアポート)」取扱(24/12月～)



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



DX銘柄

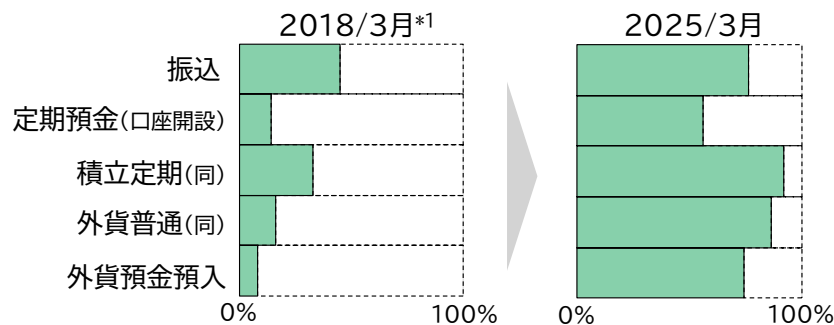
Digital Transformation

3回受賞

2020年、2021年、2023年

■ 取引のデジタルシフト拡大 ⇒ 業務効率化に寄与

【アプリ、IB利用割合】



アプリのノウハウをグループタブレットへ展開 ⇒ 店頭事務効率化

■ アプリを通じたお客さま利便性追求

⇒ 粘着性の高い預金の捕捉 ⇒ さらなる多面取引の展開

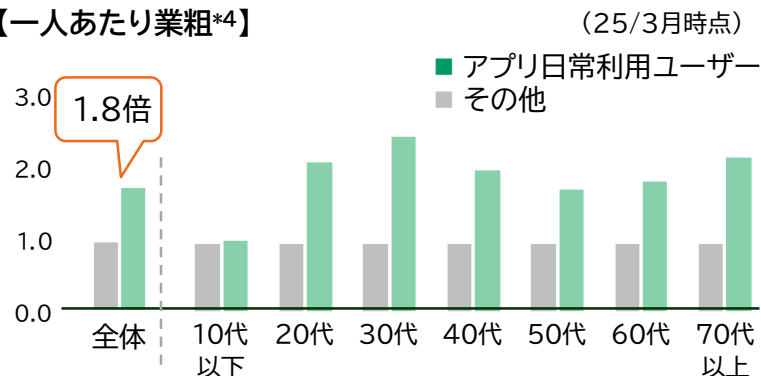
- 徹底したユーザー視点のUI構築
(アップデート回数:180超、改善項目数:1,300超)
- App Store評価: 4.6
- 提供機能を着実に拡充

【主な追加機能数(累計)】

～19/3月 12 → ～21/3月 30 → ～25/3月 51

- アドバイス配信の高度化(自動配信モデル数(20/3比):5.3倍)
 - ✓ (事例1)住宅ローンの興味喚起:年間35百万円の収益効果
 - ✓ (事例2)継続的顧客管理:紙DM郵送の約1割削減
- 全年代で相対的に高い収益性
 - ✓ アプリ日常利用ユーザー*2のデビット利用率は15.3倍*3

【一人あたり業粗*4】



*1. 振込は19/3月時点で計算 *2. 月3回以上アプリを利用 *3. その他ユーザー対比

*4. 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

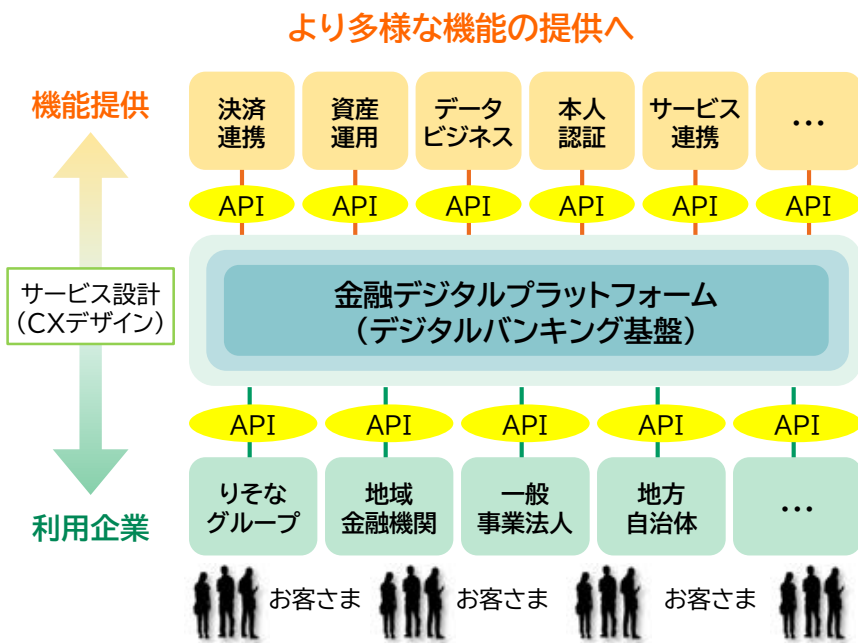
金融デジタルプラットフォーム

従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創

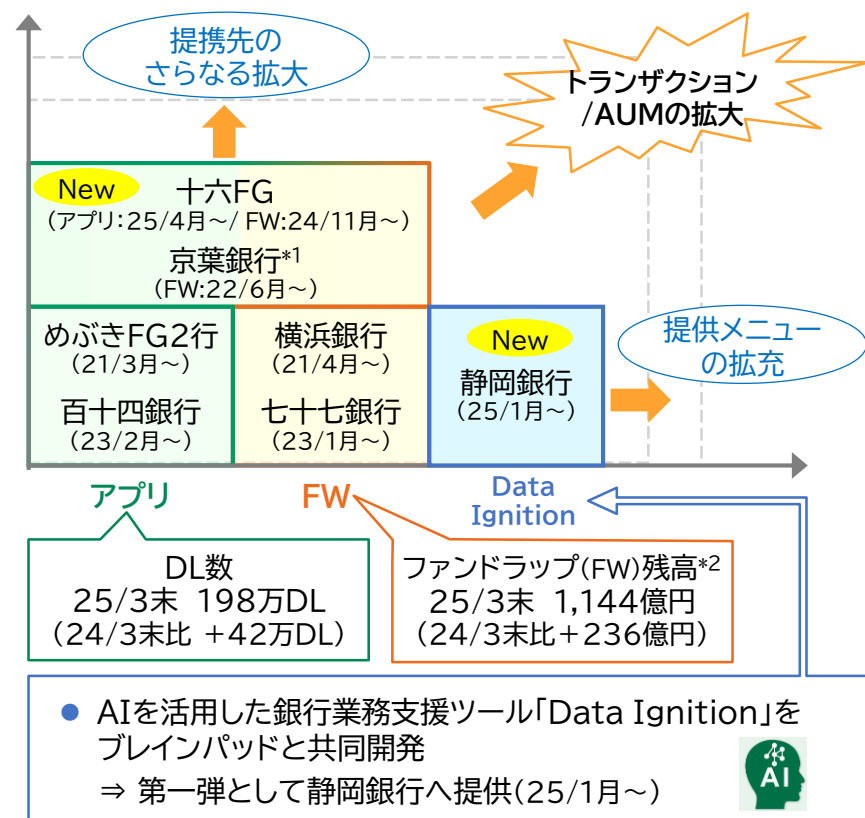
■ 金融デジタルプラットフォーム(DPF) ～目指す姿～

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: ブレインパッド(22/2月～)

*1. アプリは今後提供予定 *2. 法人込

ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略の進展

「リテールNo. 1」の実現に向けた「オールりそな」の発揮

“ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略”のねらい

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HD

100%

RB

SR

KMB

MB

■ MB事務・システム統合(25/1月)

⇒ ワンプラットフォーム化の土台完成

- Gr一体での商品・機能・サービス提供の拡大
- Gr全体での生産性向上・コスト低減(システムコストシェア等)

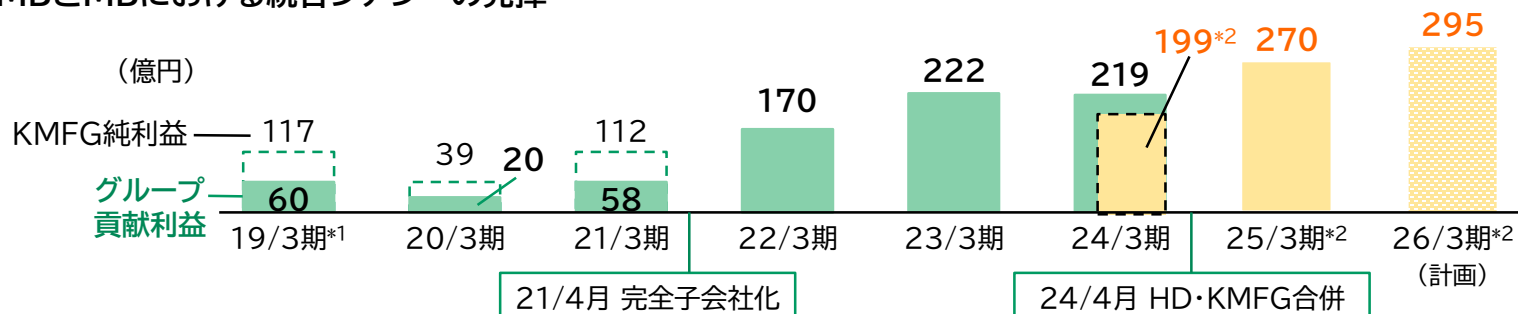
■ グループのミドル・バック組織一体運営(26/4月～)

- 業務の統一・重複解消 ⇒ 組織スリム化

■ KMBとMBにおける統合シナジーの発揮

■ グループのシステム開発、ITガバナンス強化

- りそなテクノロジーズ始動(25/4月～)
(みなとシステムのHD完全子会社化)
 - IT人材増強、アジャイル開発体制の強化
 - サイバーセキュリティ体制の強化
 - 地域金融機関からのシステム開発受託等も展望



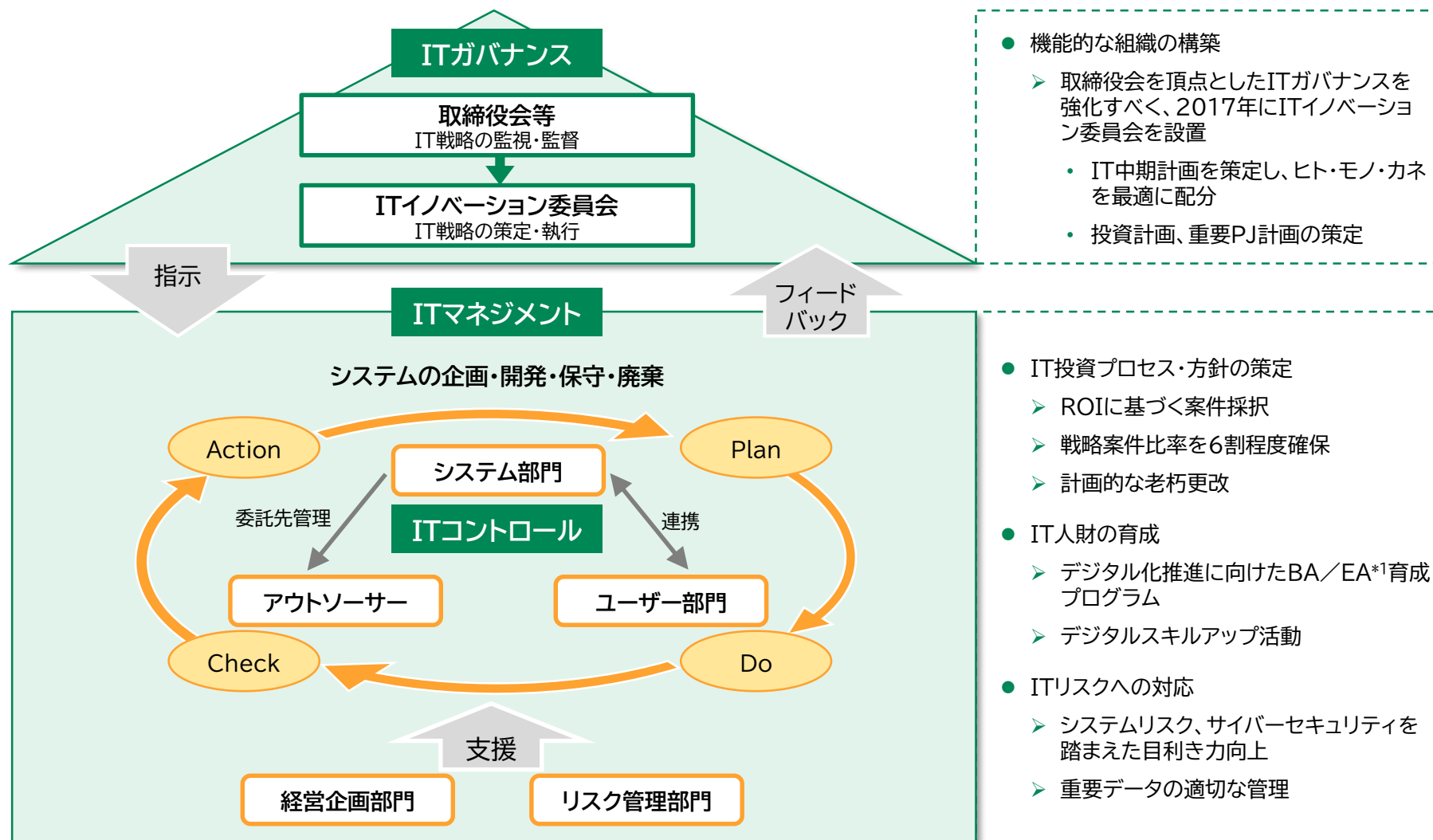
*1. 負ののれん発生益を除くベース

*2. KMB・MB合算

ITガバナンス

ITと経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現させるための仕組みを構築

■ ITガバナンス・ITマネジメント・ITコントロールが相互に機能する体制



サイバーセキュリティ

高度化・巧妙化するサイバー攻撃への対応体制を継続的に強化

2014/3月 サイバー攻撃やセキュリティインシデントに対して早期に解決するための組織として、Resona-CSIRT*1を設置

2019/4月 高度化・巧妙化するサイバー攻撃への対応体制強化を目的としたサイバーセキュリティ推進室を設置

2022/4月 従来以上に独立的・客観的な目線での統制機能の発揮などIT管理統制の強化・高度化を目的として、ITセキュリティ統括部を新設

Resona-CSIRT概略図

インシデント検知時のお客さま対応

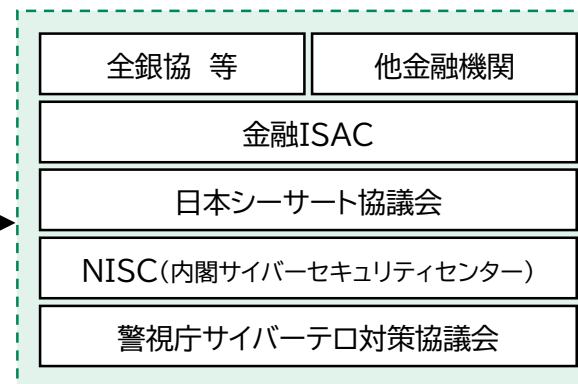


事務局

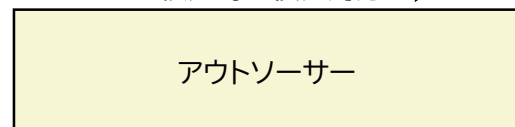
ITセキュリティ統括部*2

HD 各部署

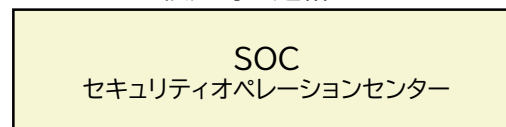
脆弱性、脅威情報等の共有



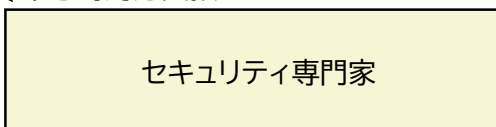
インシデント検知時の復旧対応



24時間365日監視
インシデント検知時の連絡



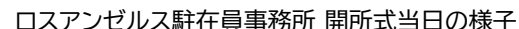
脆弱性情報の早期入手
当社影響有無の早期判定
緊急時対応支援



*1. Computer Security Incident Response Team

*2. 2021年度までサイバーセキュリティ推進室が事務局

- 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
 - ロスアンゼルス駐在員事務所 新設(25/4月)
 - ハノイ駐在員事務所 新設(25年度上期予定)



インオーガニック戦略

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

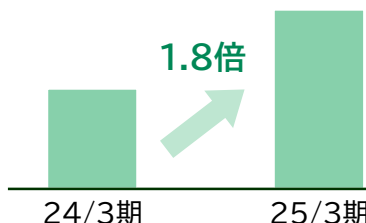
「既存業務と親和性の高い」
「金融の枠組みを超えた」

③機能拡充

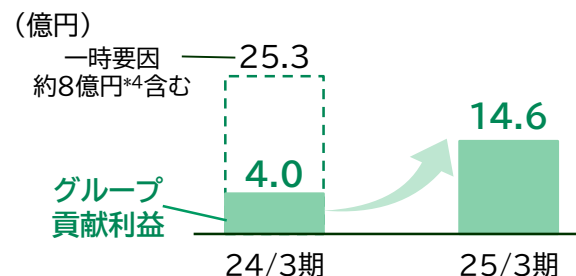
りそなリース：24/1月 リース2社*1 完全子会社化(持分比率 約20%⇒100%)
24/4月 合併・商号変更

ROIC
10%程度

【トスアップ件数*2】



【りそなリースの当期利益/グループ貢献利益 推移*3】



デジタルガレージ(DG)：23/12月 資本業務提携強化(持分比率 約12%)

ROIC
10%程度を展望(6年目)

■ 25/3期までの主なシナジー

- 決済商品の拡充
 - 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決済導入
 - 24/10月 請求書カード払いオンライン
 - ✓ カード払いへの切替で資金繰り改善
 - 24/12月 CurePort
 - ✓ 待たずに帰宅できる医療業界向け決済サービス

■ 25/5月 提携をさらに強化

本提携における
キャッシュレス決済取扱高1兆円の早期達成へ

● 共同営業体制の強化

DGグループ
高度な決済専門人財

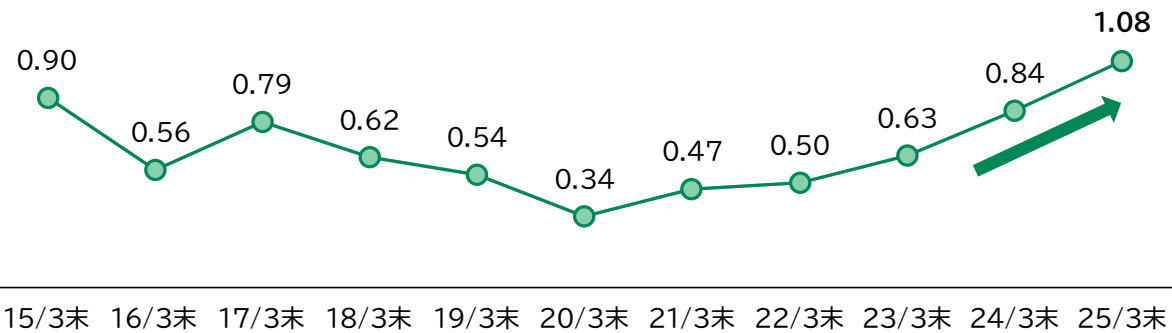
りそなグループ
お客さま基盤

- 次世代決済アプリの共同開発を通じて
中小事業者の以下の取り組みをサポート
 - キャッシュレス決済即時導入
 - 資金管理・資金繰り改善

企業価値向上に向けた現状分析

PBRは回復基調

【PBRの推移】



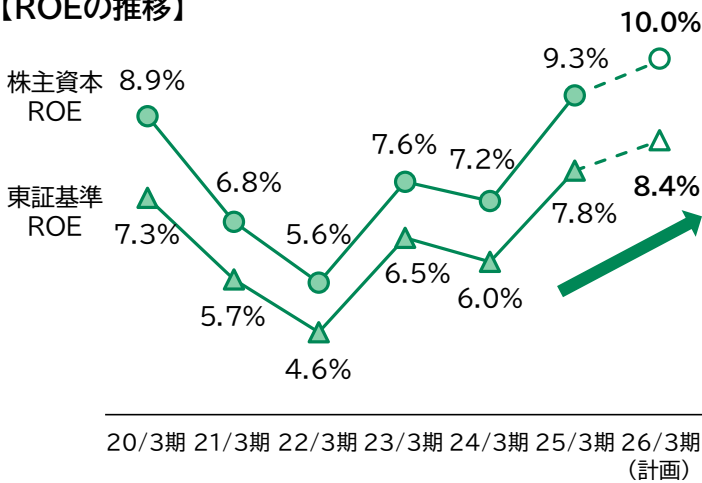
- ROE向上、資本コスト低減の双方から企業価値向上を目指す

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

さらなるROE向上に向けて、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*1	×	RWA*1 株主資本		
前中計	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
現中計	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
	25/3期	9.3%	=	0.9% ↑	×	9.6倍 ↓	77.3兆円

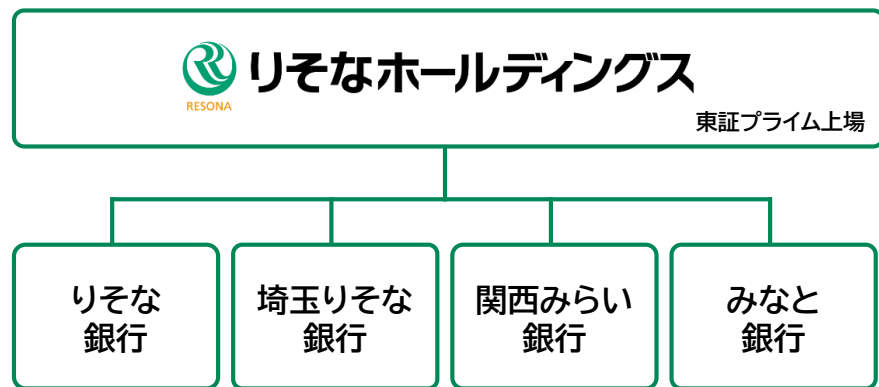
*1. バーズル3最終化ベース

- 2025年3月期の振り返りと2026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

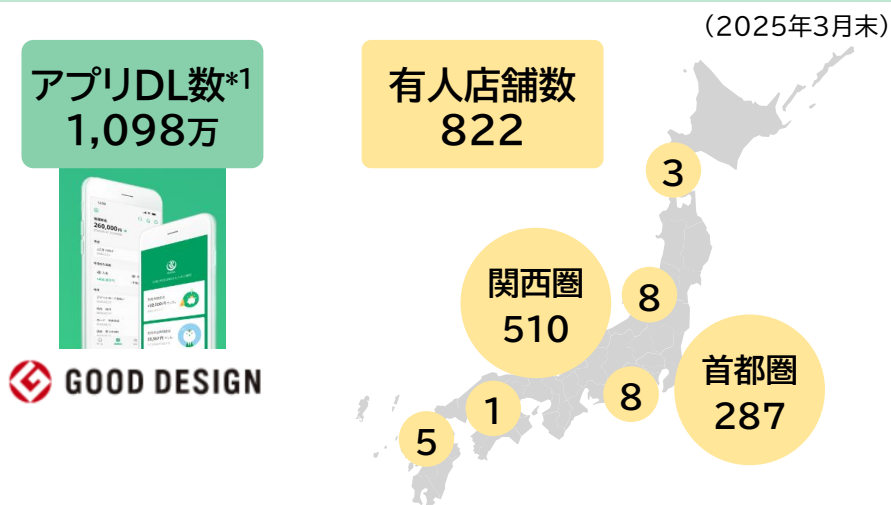
コーポレートストラクチャー



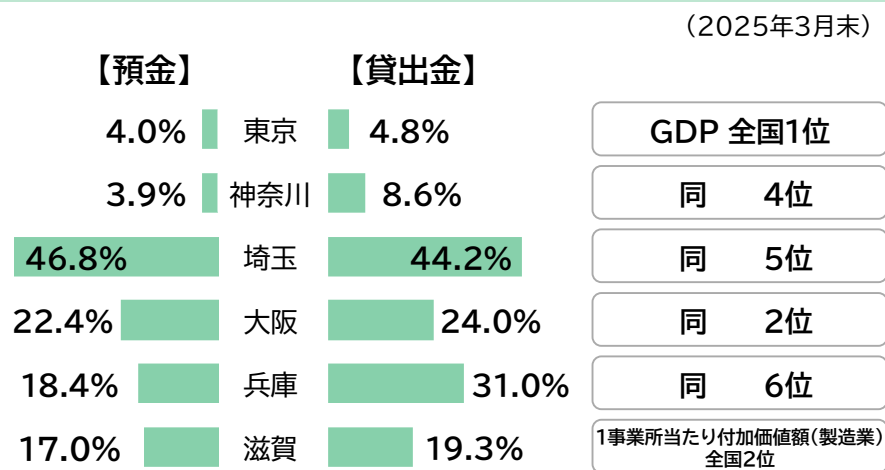
お客さま基盤と業容



ネットワーク



マーケットシェア*2



*1. Gr外含む *2. 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

高度な機能
と
スケール
メリット

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

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



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

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。

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

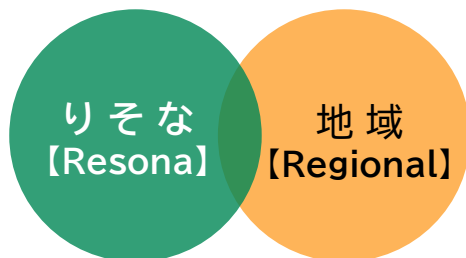
りそなのブランドコンセプト

「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



RESONA

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
	2020/3末	2025/3末	増減		
プレミアム層 総預り資産50百万円以上or アパマンローン50百万円以上 (1)	56.5	76.0	+ 19.5	61.5	7.81 (△0.04)
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり (2)	530.2	544.2	+ 13.9	18.0	5.05 (+0.05)
資産運用層 総預り資産10百万円以上 (3)	702.0	858.4	+ 156.3	8.9	4.81 (+0.02)
ポテンシャル層Ⅰ 総預り資産5百万円以上 (4)	734.9	804.0	+ 69.1	3.3	3.69 (+0.04)
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)	4,634.5	4,777.1	+ 142.5	* 1	4.16 (+0.02)
りそなロイヤル・カスタマー (6)	6,658.3	7,059.8	+ 401.4	4.1	4.29 (+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)	4,537.2	3,877.6	△ 659.6	0.2	1.68 (+0.01)

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当たり粗利益は、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

「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。

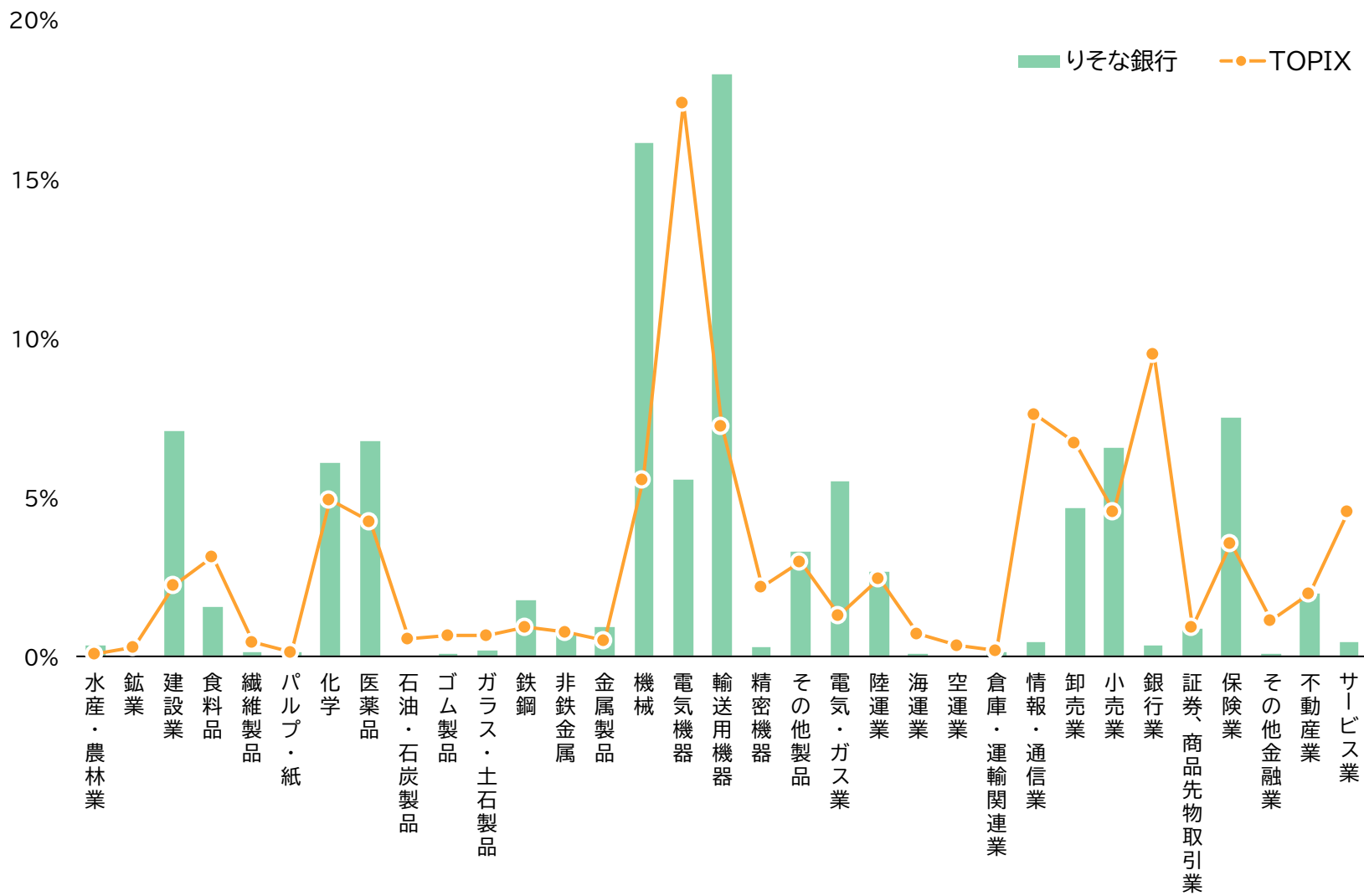
■ 議決権行使のガイドライン

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。

保有株式 業種別ポートフォリオ(2025/3末)

RB



事業部門別管理会計

グループの事業部門別管理会計の実施状況(2025/3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	社内 自己資本 比率	実質 業務 純益								与信 費用				
						RVA *1	RAROC	OHR		前期比		前期比	業務 粗利益			経費	前期比	
営業部門	(1)	1,824	20.8%	54.5%	10.0%	3,597	+1,514	3,705	+1,323	8,140	+1,635	△ 4,437	△312	△107	+191			
	コンシューマー (2)	957	40.4%	63.9%	10.0%	1,284	+624	1,284	+610	3,561	+767	△ 2,277	△156	△ 0	+14			
	コーポレート (3)	866	16.4%	47.1%	10.0%	2,313	+889	2,420	+712	4,579	+867	△ 2,160	△156	△106	+176			
市場部門 (4)		△1,284	△135.9%	△4.0%	10.0%	△1,193	△996	△ 1,193	△996	*2 △1,147	△1,023	△ 46	+27	-	-			
その他 (5)		△505	△0.7%	58.9%	10.2%	△ 35	+54	△ 27	+5	△ 72	△2	42	+9	△8	+49			
合計 (6)		34	10.4%	64.1%	10.0%	2,368	+573	2,483	+332	6,921	+609	△ 4,441	△275	△115	+240			

*1. RVAとはResona Value Added(りそな企業価値)の略。社内資本コスト控除後の純利益
*2. 株式等関係損益の一部を含む

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	HD 100%	2025/3期	99	△8
関西みらい保証 (2)			KMB 100%	2025/3期	8	△0
関西総合信用 (3)			KMB 100%	2025/3期	16	+4
みなと保証 (4)			MB 100%	2025/3期	5	+1
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	HD 77.5% クレディセゾン 22.4%	2025/3期	14	+2
みなとカード (6)	クレジットカード	地域のお客さまへ 決済ソリューションを提供	MB 100% (りそなカード 95%、MB 5%) ^{*1}	2025/3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	HD 80% デジタルガレージ 20%	2025/3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	HD 100%	2025/3期	5	+2
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	HD 100%	2025/3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	MB 100%	2025/3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	HD 100%	2025/3期	△1	△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	HD 99.95% りそなカード 0.05%	2025/3期	0	+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	HD 100%	2025/3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	HD 100%	2025/3期	38	+3

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
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	HD 100%	2025/3期	14	△10 ^{*1}
関西みらいリース (16)		KMB 100%	2025/3期	4	+0
みなとリース (17)		MB 100%	2025/3期	1	△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	RB 100%	2025/3期	△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	HD 100%	2025/3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	SR100%	2025/3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	KMB 65% MB 35%	2025/3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	HD 93.3%	2025/3期	△1	+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	HD 80%	2025/3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	HD 100%	2025/3期	△1	△0
みなとシステム (りそなテクノロジーズ) ^{*2} (25)	システム開発・運用 社内DX等の内製化を通じ環境変化に機動的に対応	MB 100% (HD 100%) ^{*2}	2025/3期	0	△0
合計				211	△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 *2. 2025年4月1日時点

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	前期比
P.T. Bank Resona Perdania (26)	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	RB 48.4%	2024/12期	19	+41
P.T. Resona Indonesia Finance (27)	リース (インドネシア)		P.T. Bank Resona Perdania 99.99% RB 0.01%	2024/12期	0	+1
Resona Merchant Bank Asia (28)	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	RB 100%	2024/12期	4	+3
合計					23	+46

【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	(29)	信託銀行 (主に資産管理)	日本最大級の資産規模	RB 16.6% 三井住友TG 33.3% みずほFG 27.0%	2025/3期	11	+8
NTTデータソフィア	(30)	システム開発	17/10月に持分法適用会社化	HD 30% NTTデータ 70%	2025/3期	4	+0
りそなデジタル・アイ	(31)		りそなGrのシステム開発を担う	HD 49% 日本IBM 51%	2024/12期 ^{*1}	3	+0
DACS	(32)		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	HD 30% NTTデータ 70%	2025/3期	1	+0
合計						20	+9

*1. 海外3社(26)～(28)およびりそなデジタル・アイ(31)は12月決算であり、HD連結の25/3期決算には12月期決算を反映

円貨預貸金マチュリティ・ラダーの状況(国内)

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%

【2025年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(5)	0.7%	0.9%	8.7%	12.0%	22.6%
プライム系ほか変動	(6)	40.1%	0.0%			40.1%
市場金利連動型	(7)	35.1%	2.0%			37.1%
計	(8)	76.0%	3.0%	8.7%	12.0%	100.0%

1年以内貸出金

79.1%

(期中変化)

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(9)	△0.0%	+0.0%	+0.7%	△0.8%	+0.0%
プライム系ほか変動	(10)	△0.4%	△0.0%			△0.4%
市場金利連動型	(11)	+0.1%	+0.2%			+0.4%
計	(12)	△0.2%	+0.3%	+0.7%	△0.8%	-

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%

【2025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)	30.6%	2.7%	11.1%	38.4%	83.0%
定期性預金	(5)	8.6%	4.1%	3.1%	0.9%	16.9%
計	(6)	39.3%	6.9%	14.3%	39.4%	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)	△2.1%	+0.1%	+0.4%	+1.6%	+0.1%
定期性預金	(8)	+0.1%	△0.5%	+0.2%	+0.0%	△0.1%
計	(9)	△1.9%	△0.4%	+0.6%	+1.7%	-



債務者区分間の遷移状況(2025/3期上期)

与信額ベース		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%	-

* 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

債務者区分間の遷移状況(2025/3期下期)

RB

与信額ベース		2025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		
2024年9月末	正常先	98.7%	0.3%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.8%	0.0%	-	0.4%
	要注意先	5.2%	89.2%	0.6%	1.4%	0.1%	0.1%	3.4%	3.4%	0.0%	5.2%	2.2%
	要管理先	3.8%	1.2%	86.0%	5.7%	0.7%	0.0%	2.7%	2.7%	0.0%	4.9%	6.4%
	破綻懸念先	0.7%	2.8%	1.7%	71.7%	3.8%	1.6%	17.6%	4.8%	12.8%	5.2%	5.4%
	実質破綻先	0.4%	0.7%	0.5%	0.3%	78.6%	3.3%	16.2%	5.7%	10.4%	1.9%	3.3%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	88.4%	10.7%	1.7%	9.0%	0.9%	-

* 2024/9末において各債務者区分に属していた債務者が2025/3末においてどの区分に属しているかを表示

2024/9末時点の与信額をベースに算出

2025/3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

2025/3末の「その他」は2025/3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

[HD連結](#)

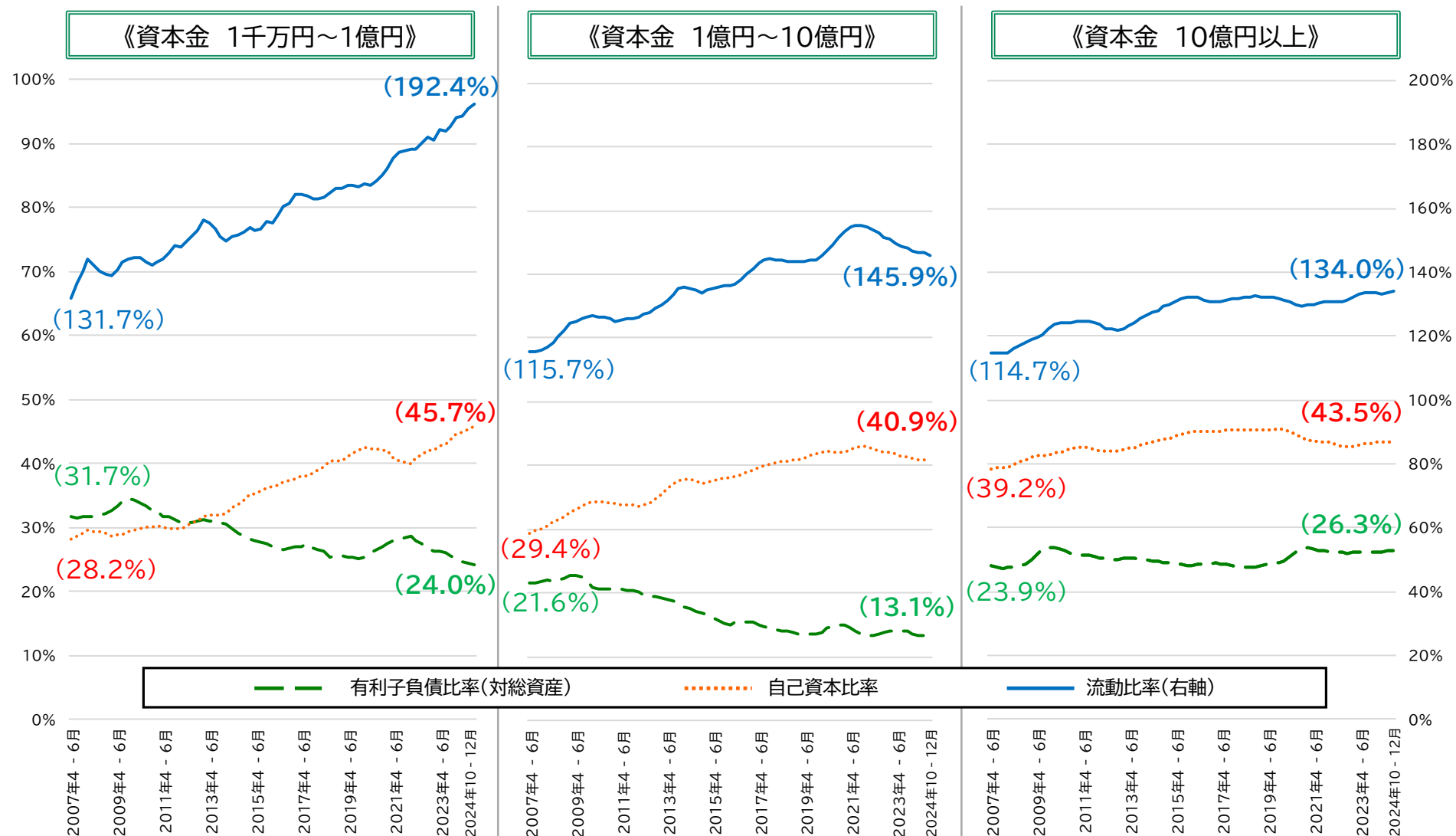
(億円)

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	2025年3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)	2,136	10,405	11,000	23,541	3,300	11,241	10,200	24,741
受取変動・支払固定 (2)	1,082	2,198	800	4,081	1,787	3,295	450	5,533
ネット受取固定 (3)	1,053	8,206	10,200	19,459	1,512	7,945	9,750	19,207

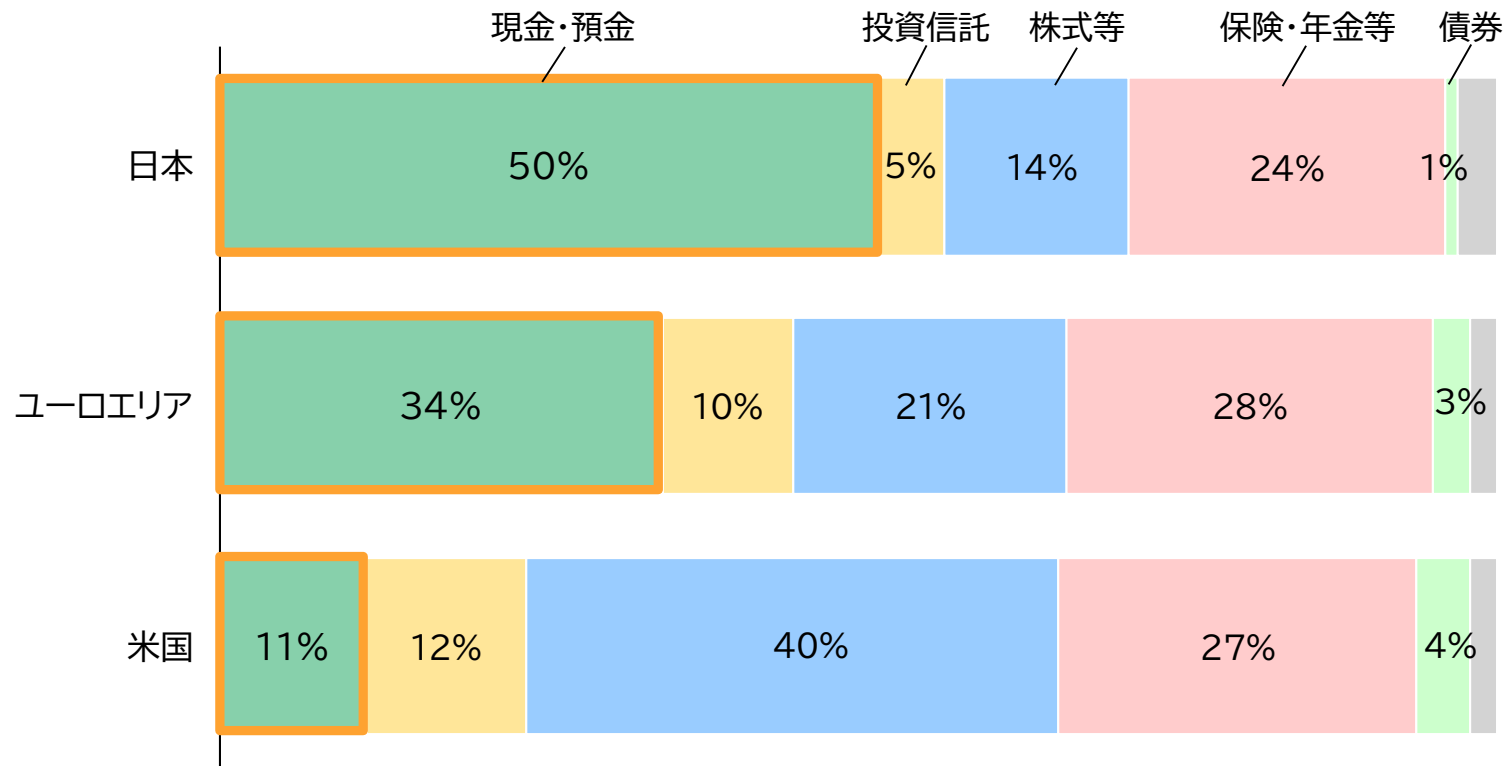


(億円、%)	2025年3月末		2024年3月末	
	金額	構成比	金額	構成比
製造業	39,405	8.7%	36,791	8.5%
農業、林業	185	0.0%	175	0.0%
漁業	23	0.0%	22	0.0%
鉱業、採石業、砂利採取業	130	0.0%	127	0.0%
建設業	11,264	2.5%	10,754	2.5%
電気・ガス・熱供給・水道業	5,338	1.1%	5,041	1.1%
情報通信業	4,906	1.0%	4,604	1.0%
運輸業、郵便業	11,186	2.4%	10,374	2.4%
卸売業、小売業	35,570	7.9%	33,938	7.8%
金融業、保険業	14,684	3.2%	13,379	3.1%
不動産業	98,405	21.9%	95,694	22.2%
うちアパート・マンションローン	29,331	6.5%	29,910	6.9%
うち不動産賃貸業	53,394	11.9%	50,516	11.7%
物品賃貸業	8,620	1.9%	7,673	1.7%
各種サービス業	29,303	6.5%	27,541	6.4%
国、地方公共団体	37,571	8.3%	35,959	8.3%
その他	151,279	33.7%	148,025	34.4%
うち自己居住用住宅ローン	141,926	31.6%	138,979	32.3%
合計	447,875	100.0%	430,103	100.0%

企業規模別 安全性指標の推移



家計の金融資産構成



主要指標の長期推移

			3行(RB・SR・KO)			KMFG統合後								
			(億円)	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
P L	連 結	業務粗利益		6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586	6,391	6,019	6,000	6,274	6,916
		資金利益		4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311	4,174	4,291	4,193	4,216	4,804
		フィー収益* ¹		1,687	1,606	1,680	1,877	1,938	1,902	1,914	2,083	2,086	2,135	2,279
		営業経費		△3,475	△3,624	△3,606	△4,426	△4,394	△4,265	△4,258	△4,272	△4,130	△4,231	△4,477
		株式等関係損益		△65	251	167	214	101	5	469	455	541	656	876
		与信費用		△258	174	147	101	△13	△229	△574	△587	△159	△356	△115
		親会社株主に帰属する 当期純利益		1,838	1,614	2,362	2,442	1,751	1,524	1,244	1,099	1,604	1,589	2,133
B S	銀 行 合 算	貸出金(末残)		279,321	284,120	289,921	354,785	362,829	367,382	389,423	396,170	414,369	430,114	447,885
		中小企業等		236,458	241,638	247,284	304,733	311,613	313,189	324,077	327,300	330,525	338,034	345,484
		住宅ローン* ²		131,880	133,563	133,316	159,685	162,231	163,426	166,107	167,354	167,908	168,890	171,257
		自己居住用住宅ローン		100,151	102,186	102,675	123,747	126,836	129,122	133,215	135,622	137,231	138,979	141,926
		不良債権比率		1.51%	1.35%	1.18%	1.26%	1.18%	1.14%	1.12%	1.32%	1.29%	1.34%	1.17%
		政策株式(取得原価)		3,515	3,483	3,438	3,654	3,538	3,369	3,252	3,059	2,838	2,616	2,270
		その他有価証券評価差額		4,601	5,554	6,494	6,728	5,983	4,207	6,153	5,212	4,716	6,633	4,760
ビ ジ ネ ス	銀 行 合 算	投資信託・保険残高(個人)		37,517	36,457	36,186	45,697	47,623	45,858	51,287	55,645	55,332	61,930	63,291
		投資信託・ファンドラップ		18,711	17,593	17,337	21,784	22,224	20,170	25,331	28,457	26,669	31,114	31,723
		保険		18,806	18,863	18,849	23,912	25,398	25,687	25,956	27,187	28,663	30,815	31,567
		住宅ローン実行額* ²		12,927	14,814	11,749	14,184	15,777	15,063	15,060	14,212	13,618	13,310	14,976
		自己居住用住宅ローン		10,117	11,987	9,390	9,866	12,255	12,327	13,141	12,253	11,683	11,288	12,805
		不動産収益(エクイティ除)		135	137	131	131	133	125	106	135	154	150	193

公的資金残高

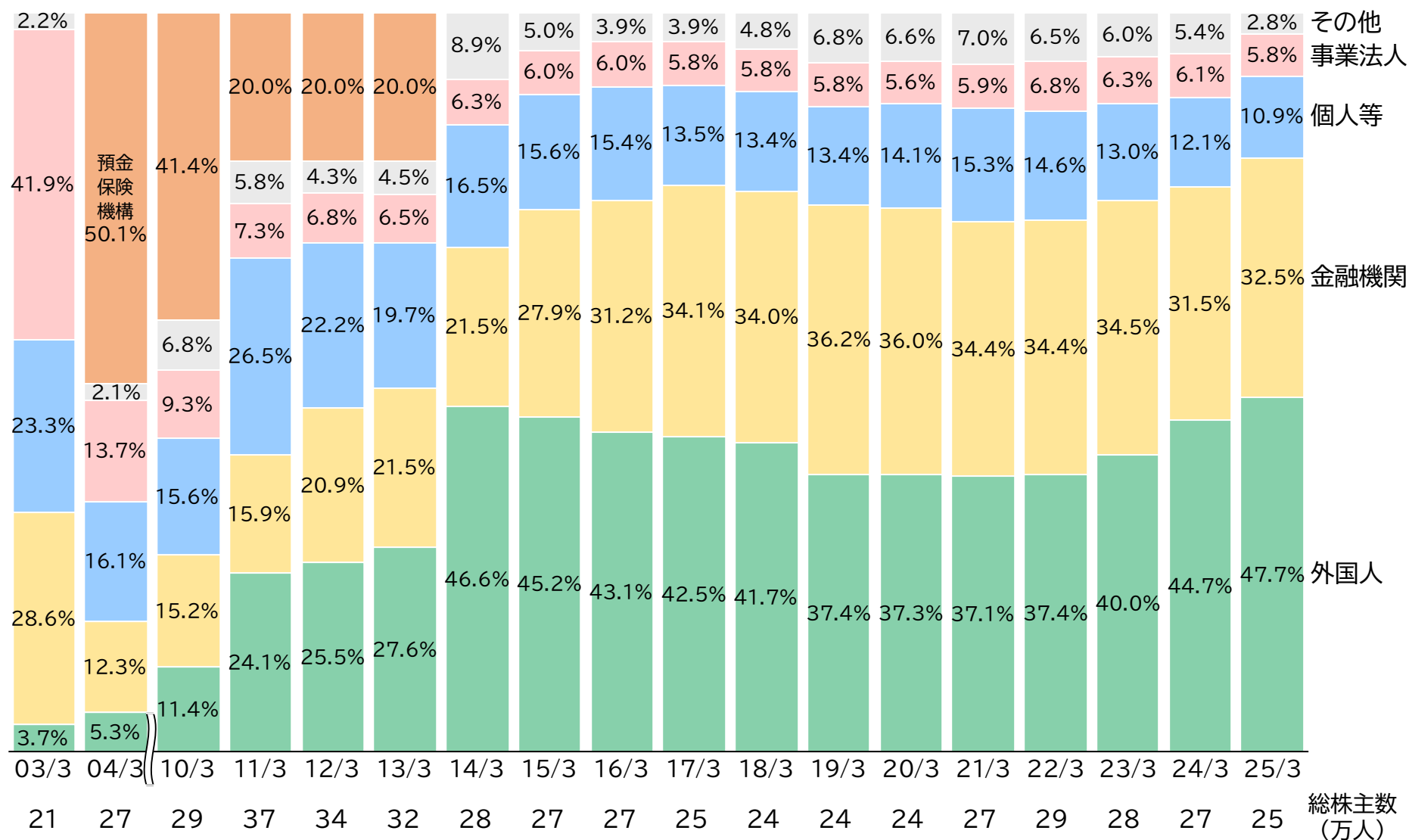
2015/6月完済

*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Webサイト



【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。



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>



りそなグループ
統合報告書 2024

特設サイトを見る ▶



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（四半期別）

最新の決算・IR関連資料

- ・2025年3月期決算短信
- ・2025年3月期決算ハイライト
- ・IRプレゼンテーション資料(2024年11月20日・2025年3月期中間決算（IR説明会）)
- ・2025年3月期中間報告書
- ・ディスクロージャー誌2024 ハイライト版（統合報告書）
- ・中間期ディスクロージャー誌2024-2025
- ・りそなToday(第24期りそなグループ中間報告書)

一括ダウンロード

2025年3月期

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	通期
決算短信				
データブック	-	-	-	
決算ハイライト (電話会議資料)				
決算概要説明会 オンライン会議 (動画配信)	終了しました	終了しました	終了しました	



- 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。