



2025年5月20日

2025年3月期決算 IR説明会



りそなホールディングス

<2025年3月期決算 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。
- 早速ですが、説明に入らせていただく。

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%

- ・ お伝えしたいポイントを、3点、お示ししている。
- ・ 1点目は、稼ぐ力の復活。
- ・ 金利が戻るなか、強固な預金基盤をベースに、金利感応度の高いバランスシートを活かしながら、まずは、資金利益が着実に増加し始めている。
- ・ また、マイナス金利下で、磨いてきたフィー収益も大きく伸長し、今期は5期連続での過去最高益の更新に挑んでいく。
- ・ 今期のトップラインについては、これら2つのエンジンを中心に、2007年3月期以来、19年ぶりとなる8,000億円の大台を目指す。
- ・ 2点目は、構造改革を通じた成長のポテンシャル。
- ・ 今年1月、みなと銀行の事務・システム統合が完了し、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整備された。
- ・ さらに、今年度、4銀行のバックヤードの一元化を目指し、分散する機能を子会社であるRBSと統合するとともに、生成AI等も活用した抜本的な社内DXを一気に進める。
- ・ 金利上昇という追い風のなかだからこそ、次世代を見据えて、さらなる構造改革を押し進めていく。
- ・ 3点目は、資本マネジメント。
- ・ 中計を上回る収益により、資本フローが増加するなかで、成長投資・株主の皆さまへの還元を拡充している。
- ・ 下段にROEを記載している、今回から東証基準ベースでの開示もスタートさせている。
- ・ 前期実績は7.8%。今期計画は8.4%としている。

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

- 目次に沿って、説明を進める。

● 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」

*1. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物)

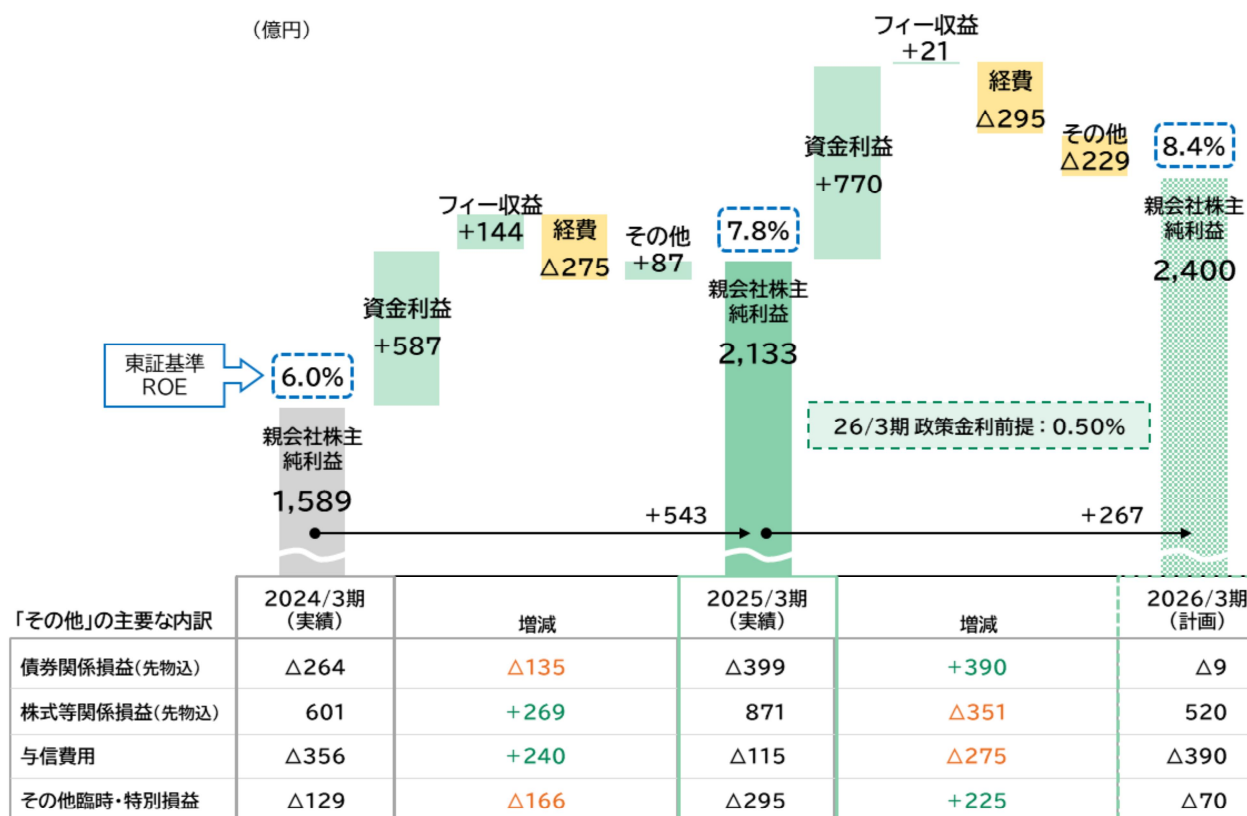
リそなホールディングス

4

- 最初に、前期決算の実績と、今期の見通しについて。
- 決算公表後にアナリストコールを実施しているので、簡単に触れていく。
- 前期のコア業務純益は2,885億円、前期比+501億円、21.0%の増益。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は2,133億円、前期比で+543億円。34.2%の増益となり、18/3期以来、7年ぶりに2,000億円を超えて着地。
- 今期の親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比267億円増加の2,400億円を計画。
- 下段には、今期計画の前提を記載している。
- 日銀の政策金利は、0.5%の横置き。
- 不透明な環境下において、特に、株式等関係損益、与信費用には一定の負荷をかけた計画としている。
- 一方、米国の関税措置の影響については、様々な波及経路を通じた影響が想定されるが、現時点で、その影響を見通すことは難しく、早期の実態把握に努めるとともに、予兆管理とお客さまサポートの強化に、取り組んでいく。

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



りそなホールディングス

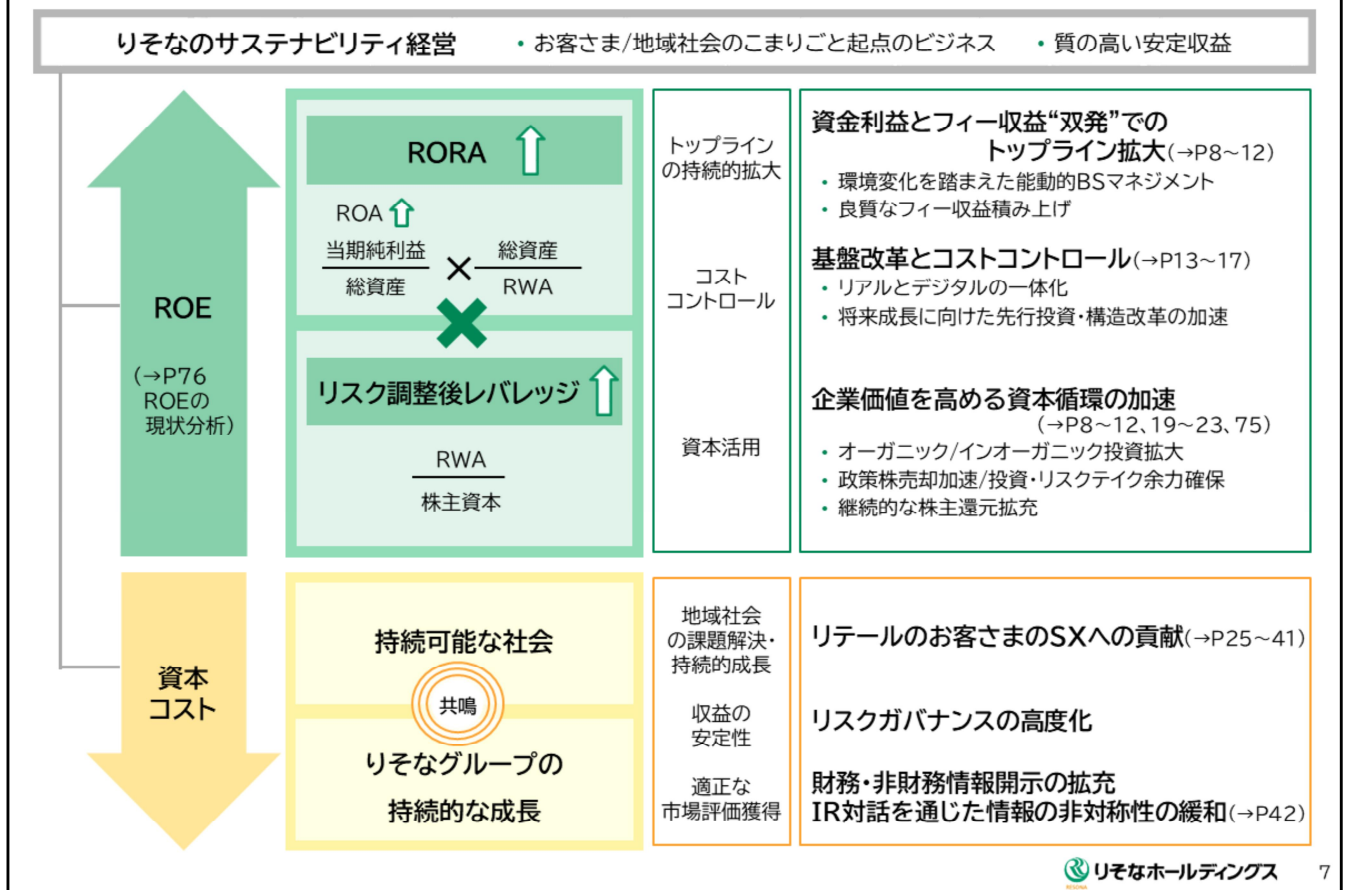
5

- 前期実績、今期計画における利益の増減要因を整理している。
- 前期は、資金利益とフィー収益の双発によるトップラインの拡大で、経費増をカバーし、コア 業務純益を伸長させているが、今期も、この大きな流れは変わらない。
- 「その他」のところには、大きな増益・減益要因があるので、下段に、主要な内訳をお示ししている。
- 左側が、前期実績。
- 堅調な本業収益に加え、政策株の売却が進み、与信費用も低位に留まるなかで、第4 Qに、①有価証券ポートフォリオの戦略的入替や、②MB事務・システム統合費用の一括認識など、将来収益の改善に資する取り組みを実施。
- 前期は、こうしたインパクトを吸収したうえで、ガイダンスを2割超過した着地。
- 右下、今期計画では、前年の債券関係損失、臨時・特別損失の剥落が増益要因。
- 一方、不透明な事業環境下において、株式関係損益の縮小、与信費用の増加を織込んでおり、これらが減益の要因となっている。

- 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)

- ・ 企業価値の向上に向けた取り組みについて。

企業価値向上に向けた財務・非財務アプローチ

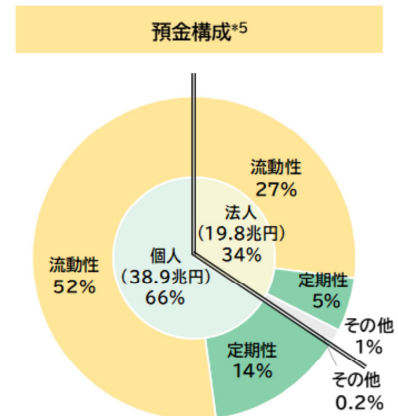
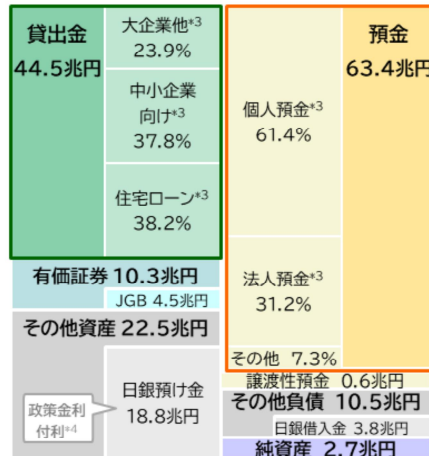
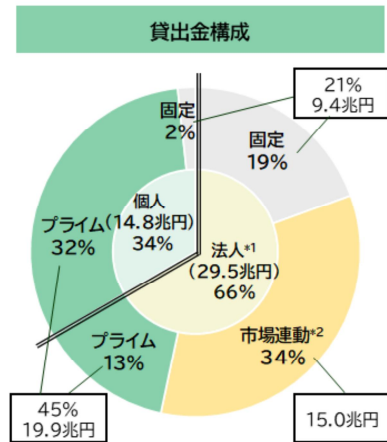


- ・「企業価値向上に向けた財務・非財務からのアプローチ」として、従来からお示ししているものだが、「ROEの向上」「資本コストの低減」、双方への取り組みが、市場評価としてのPBRの向上に繋がるものと考えている。
- ・具体的な取り組みについて説明する。

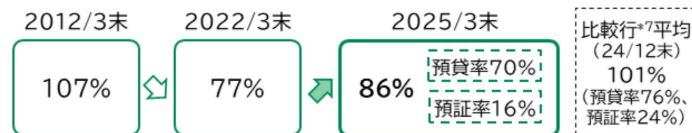
円金利上昇を見据えたBSマネジメント

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



【預貸率 + 預証率の推移】



【ROAの推移】



*1. アパートマンションローンを含む *2. 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む *3. 銀行合算
*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 *7. 3メガバンクG、連結総資産上位10地銀G

りそなホールディングス

8

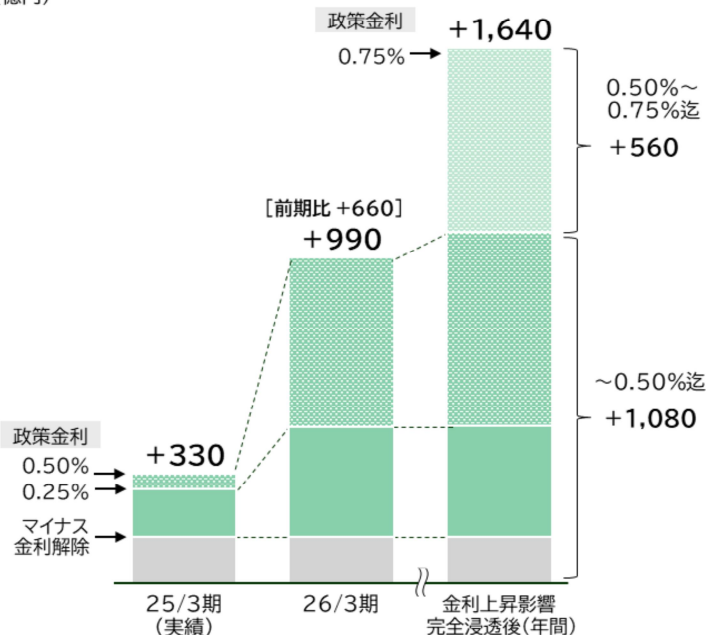
- 3月末のバランスシートと、預貸率・預証率、そしてROAの動きを、お示ししている。
- 左下、異次元の金融緩和のなかで、22年3月末に、77%まで低下していた預貸率・預証率は、足元86%まで回復。
- 右下、ROAも、大きく反転しているが、まだまだ再興の途上にあり、大きな成長余地を残している。
- 今後も、能動的なリスクテイク、ALMの高度化等を通じて、ROAのさらなる向上を目指す。

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
- ✓ 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

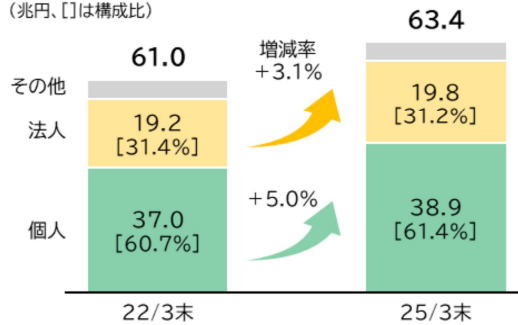
- ・ 金利上昇時の影響をアップデートしたもの。
- ・ あくまで、「参考値」として、ご参照いただければと思うが、従来同様、残高の増減は、考慮しない形で、金利変動による、税引き前の利益ベースでの影響を整理したもの。
- ・ 一番左の棒グラフが前期実績で、政策金利50bpsまでの収益影響として330億円。
- ・ その右、今期中に実現が見込まれる収益のアップサイドは、2年間の累計で990億円程度と試算。
- ・ 差引で、今期の増益額は、前年の2倍となる、+660億円を見込んでいる。
- ・ そして右側、これまでの政策金利50bpsまでの利上げ効果を完全に享受した場合の試算として、累計1,080億円のトプライン増加を見込んでいる。
- ・ 仮に、75bpsまでの利上げが実施されれば、さらなる増加分として560億円、累計のアップサイドについては、1,640億円となる。
- ・ これは、足元の資本水準をベースとすると、東証基準ROEで10%が展望できる水準。
- ・ なお、残高の変動等は、考慮していないことから、さらなるアップサイドの可能性もあると考えている。

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～

【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
- 金利だけではなく利便性を提供

【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)】 (※預金全体一定額性預金)

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: △0.1%~0.1% 2024/3/21~: 0.1% 2024/8/1~: 0.25% 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>

657

<法人メインバンク先数*5>

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)」

りそなホールディングス

10

- ①「資金利益」、②「フィー収益」、この2つのエンジンについて話していきたいと思うが、まずは、間接金融の根幹である預金から話を始める。
- 預金基盤は、金利のある世界において、その価値が一層高まっている。
- 左上は、グループの3年間の預金の推移だが、法人、個人ともに拡大。
- 右上は、当社の預金と邦銀全体のデータとの比較。粘着性が高いとされる個人預金の大きさ、流動性預金の厚みは、当社の強みの一つ。
- これは、金利以外の日常取引、具体的には、家計や商流との深いつながりや、高い利便性等が寄与しているものと考えている。
- 今後のお客さまの金融行動の変化や他社の動向には、格段の留意が必要だが、足元では、過度に調達コストに負荷をかけることなく、引き続き、強固な預金基盤を維持している。
- 今後は、リアルとデジタルの融合がもたらす圧倒的な利便性の向上、魅力ある新たな仕組みの創造等を通じて、こうした強みをさらに強固なものにしていきたい。

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

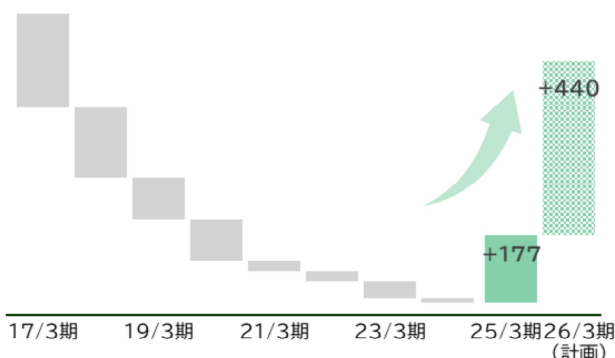
緩やかなインフレ定着
(運転資金拡大)

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)



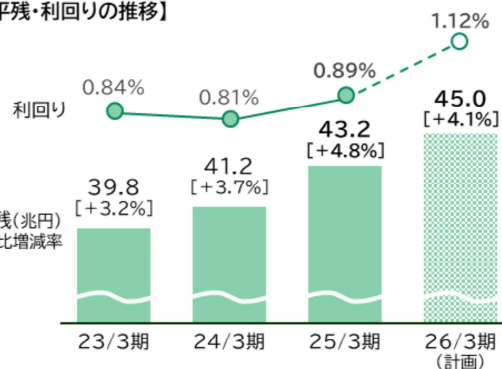
RORA*2
(貸出金)

24/3期
2.02%

25/3期
2.22%

26/3期(計画)
2.76%

【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 2.94 3.12 3.32
期末残高 [+3.1%] [+5.9%] [+6.4%]

*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

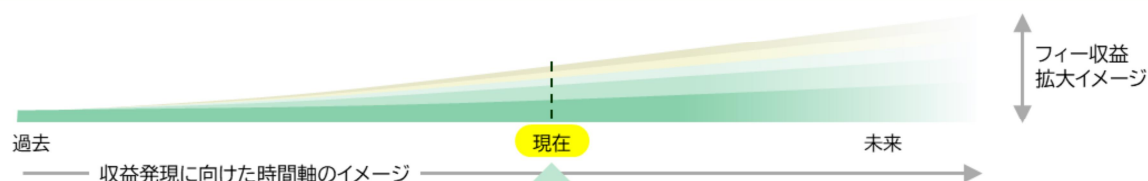
りそなホールディングス

11

- 双発ビジネスの1つめのエンジン、貸出金について。
- 資本の活用フェーズに入り、金利が戻るなかで、オーガニック成長の中核として、良質な貸出金の拡充が進んでいる。
- 左下は、国内預貸金利益の前年比増減の推移だが、マイナス金利下において、累計で750億円を超える減益要因となっていたが、ようやく前期から、通期ベースでの反転が始まっている。
- 貸出金の質にも拘り、RORAも着実に向上。
- 緩やかなインフレを背景とする増加運転資金や、CX、SXやGX、労働需給のひっ迫といった「構造変化」が進むなかで、変化するお客さまの「こまりごと」を起点に、多様な資金ニーズを取り込んでいる。

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ねる構造



【フィー収益】

(億円)

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

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、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. 金融デジタルプラットフォーム
*5. Gr外含む

リそなホールディングス

12

- ・ 双発ビジネスの2つめのエンジン、フィービジネスについて。
- ・ 上段はイメージ図。信託や不動産、承継・法人ソリューションなど、伝統的な強みに磨きがかかるなか、デジタルを含めた地道な、そして様々な種まきが奏功し、大きな広がりを持ちながら、新しい収益のベストミックスへと進化を続けている。
- ・ 中段にある通り、リアルとデジタルの融合が進むなかで、タイプの異なるフィー収益が、幾重にも折り重なり、4期連続での過去最高益の更新を支えている。
- ・ 前期は、特に、不動産収益が大きく増加したこともあり、+6.7%という極めて強い伸びとなった。
- ・ 今年度は、この反動等を見込んでおり、やや伸び率がマイルドになる計画としているが、5期連続での最高益の更新を目指す。
- ・ 下段は、一例だが、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ことをご確認いただければと思う。
- ・ 左下、投信・FW・保険利用先数は、100万人を突破。
- ・ 金融デジタルプラットフォームの提携銀行は、着実に増加し、成果も顕著に表れている。
- ・ 右下、6年前との比較で、デビットカードの発行枚数は2.1倍の330万枚。
- ・ 100万に満たなかったアプリのDL数は1,000万を超えて、今なお成長軌道にある。

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”



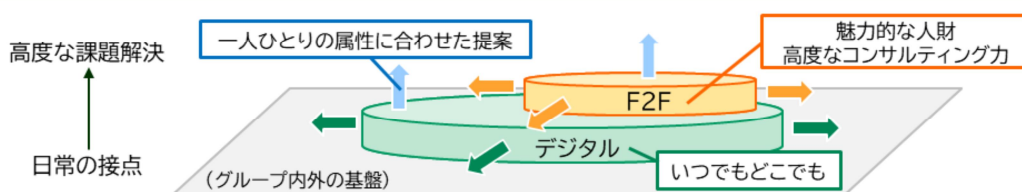
*1. 金利シナリオ：日銀政策金利1%

リそなホールディングス 13

- 構造改革について。
- 金融そのものが大きな転換点を迎えるなか、時代に合った顧客体験と優れた価値提供が、お客さまから選ばれ続けるための必要条件であり、生産性の向上が今後の競争力の一つの源泉。
- まさに、変化への適応力が問われている局面。
- 人海戦術を中心とする現行の業務プロセスは、これまでの銀行の成長を支えてきたもののだが、業務プロセスそのものを変え、次世代を支えるより効率的な仕組みに、安定的に移行させていくことが不可欠。
- 現中計は、この3年間で「構造改革に取り組む最初の1,000日」と位置付けており、紆余曲折を経ながらも、着実に前進している。
- スライドはイメージ図だが、「フロント改革」「ミドル・バックの改革」「人的資本投資」そして「ワークスタイル変革」。
- 足元で進行する、こうした一連の変革は、グループの成長基盤を強化し、リテールに内在する高コスト性の打破につながっていく。
- OHRは、今期ようやく50%台に入るが、今後の双発による収益拡大と様々な変革がもたらす効率化効果を通じて、5年以内に40%台を目指す。
- 現在、先行投資を行いながら、こうした変革を進めていることを、ご理解いただければと思う。
- 個別の取り組み、考え方について、少し補足する。

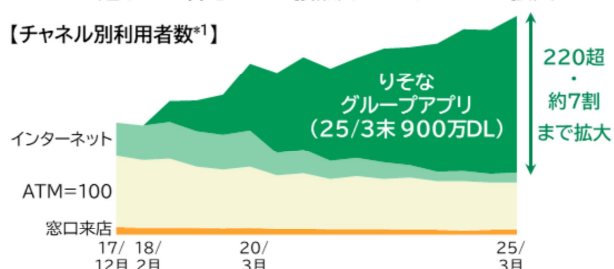
構造改革を通じた企業価値向上:フロント改革

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



■ 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)

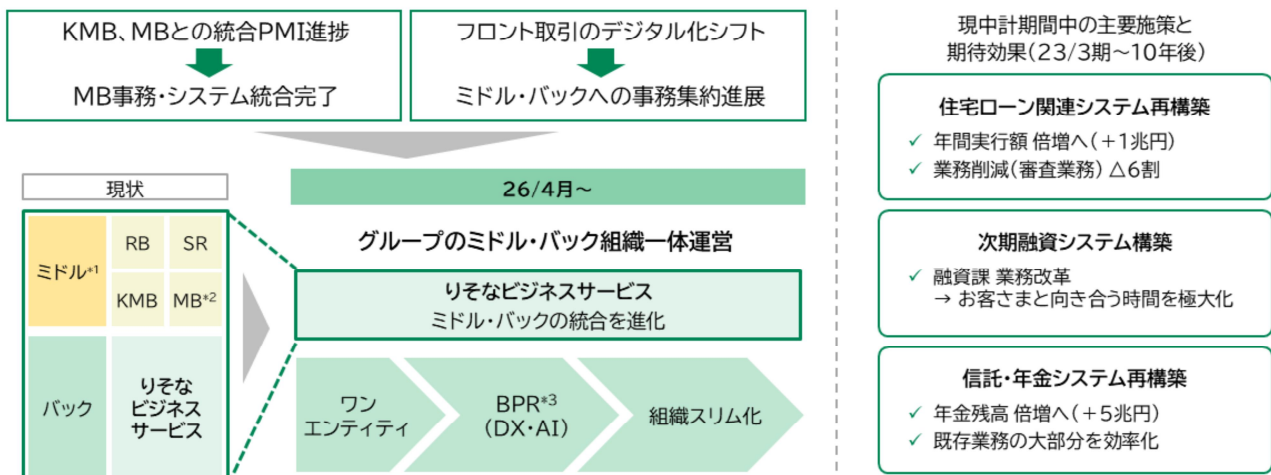
りそなホールディングス

14

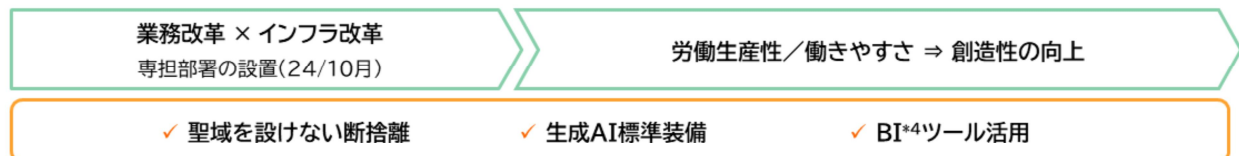
- まず、リアルとデジタルが融合するフロント改革。顧客接点の変革について。
- 上段の図は、次世代リテール金融において、目指すイメージ。
- 日常の金融は、100%デジタルでつながり、深いコンサルティングを必要とする特別なリアル瞬間をさらなる差別化の柱にするという考え方。
- 中段左側、2018年2月にグループアプリをリリースしたが、今では、お客さまとの接点の7割がアプリ経由。
- トランザクション数の圧倒的な拡充が収益を押し上げ、データの収集がお客さまの解像度を上げるとともに、予測の精度を上げていく。全ては、連動して進化を遂げている。
- 同時に、コンサルティング能力の拡充に加えて、リアルサイドのデジタル・データ武装がさらなる競争力の向上につながっていく。
- その右側、店頭では、専用端末からタブレットへの移行を加速させる。
- これは、デバイスのシフトではなく、相談と手続きが一体化していく業務プロセスそのものの変革。
- 顧客体験が一新され、同時に、生産性が引き上がることを意味している。金融デジタルプラットフォームも、既に、7グループ8銀行まで拡大し、具体的な実績も積み上がっている。こうした一連の取り組みを支えているものは、新たな挑戦を通じて獲得してきたデジタルの知見や経験。

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



ワークスタイル変革 ⇒ 知恵とスピードの追求



*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

りそなホールディングス

15

- ・ ミドル・バック改革について。
- ・ 本年1月、みなと銀行の事務・システム統合が完了し、グループのワンプラットフォーム化の土台が完成。
- ・ 各銀行の舞台裏を、まずは一つに集約し、その後DX、AI等を活用してBPRを進める。
- ・ グループ内のミドル・バック組織のスリム化にも、すでに着手している。
- ・ 下段は、今月から本格化するワークスタイル変革。社内DXについて。
- ・ 構造改革の一環として、慣れ親しんだ業務プロセスと決別し、聖域を設けずに業務の断捨離を図るとともに、生成AIの標準装備化を一気に進める。
- ・ 人のミッションを変え、一人ひとりが持つ能力を拡張し、その総和としての組織能力の大幅な拡充を目指す。

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

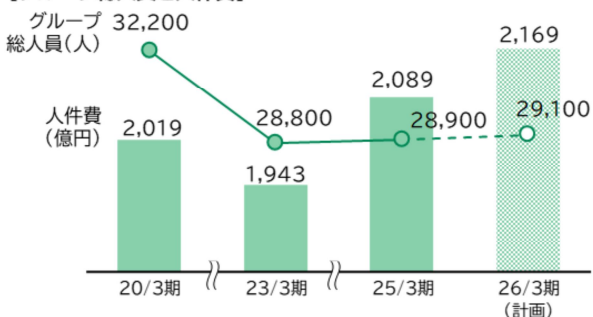
前中計期間中に、
KMFG統合前水準まで
人員数をスリム化

人財投資拡充
(処遇改善、育成等)

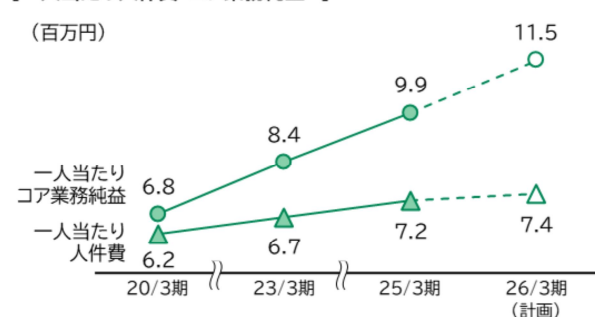
従業員の
モチベーション向上・成長

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

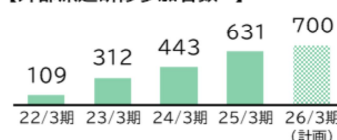
● 即戦力人財の拡充

【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

リソナホールディングス

16

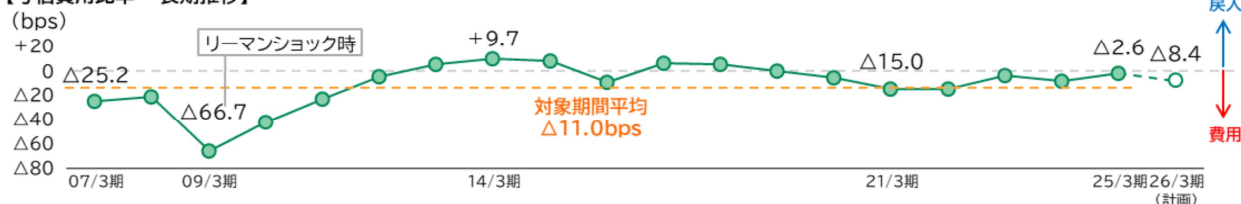
- ・ 次に、人的資本投資について。
- ・ 我々は、これまでも構造改革を進めてきた。
- ・ 中段左側、前中計の3年間に於いても、戦略領域への人員シフトを進めながら、グループ総人員を3,400名削減し、既にKMFG統合前の水準まで減少している。
- ・ 一方、現中計では、この過程で獲得した経営体力を活用し、次世代に向けた組織能力の底上げを急いでいる。
- ・ 中段右側、一人当たり人件費が向上するなか、一人当たりコア業務純益は、それを大幅に上回るペースで推移している。
- ・ そして、今後、構造改革を通じて、業務別の人財ポートフォリオの組み換えを加速させることで、一人当たり人件費をさらに引き上げながら、総人件費をコントロールしていく。
- ・ 右下、今回、従業員向けの株式給付信託を導入した。
- ・ 次世代を担う人財の経営参画意識をさらに高めながら、中長期的な企業価値の向上を目指したい。

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

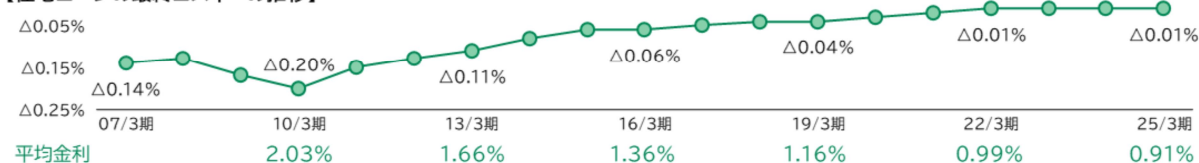
■ 与信費用比率長期平均(含むリーマンショック時)は△11.0bps。中小企業のリスク耐性は改善基調

【与信費用比率*1 長期推移】

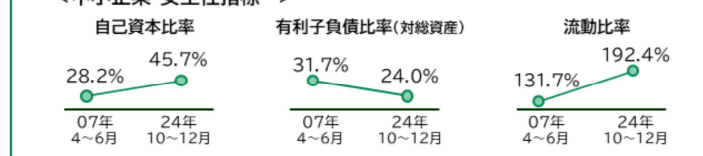


■ 良質な住宅ローンポートフォリオ 長期・有担保 厳格な審査モデル ⇒ 審査金利には相応のストレス

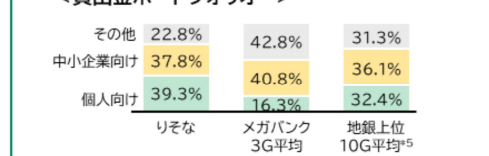
【住宅ローンの最終ロス率*2の推移】



<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

りそなホールディングス

17

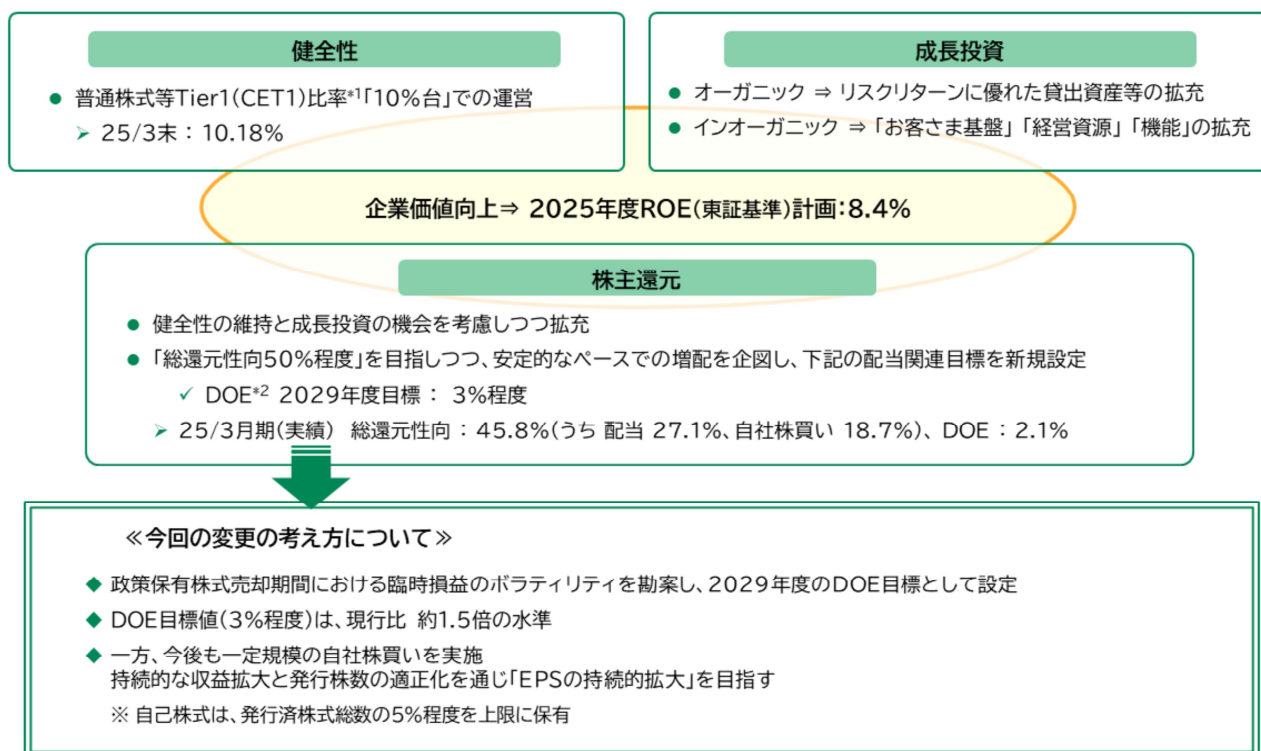
- ・ クレジットコストについて。
- ・ 米国の関税措置の影響など、今後の経済環境は、極めて不透明な状況だが、小口分散された当社の与信ポートフォリオの現状等を踏まえると、リスクコントロールは十分可能だと考えている。
- ・ 上段は、与信費用比率の長期推移。
- ・ リーマンショックという大きなリスクイベントを含めた長期平均をみると、11bpsという水準感。
- ・ 中段、住宅ローンの最終ロス率も、極めて低位に推移。
- ・ 住宅ローンは、長期・有担保の貸出金であり、また、相応のストレスをかけた金利を用いて審査を実施しており、今後の不確実性を見据えても、良質なポートフォリオであると認識。
- ・ 左下、ご参考まで、中小企業の安全性指標のデータをお示ししている。
- ・ 時系列でみた、企業のリスク耐性も大きく改善していることを、併せて、ご確認いただけたと思う。

- 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)

- 資本マネジメントについて。

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



*1. 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 *2. 純資産配当率

リソナホールディングス

19

- 今回、事業環境変化等を踏まえて、株主還元方針の一部をアップデートした。その内容を中心に簡単に補足する。
- 真ん中のところ。これまで、発行済株式数の適正化を資本政策上の重要課題と位置付け、株主還元については、配当とのバランスに配慮しながらも、自社株買いに力点を置いてきた。
- 足元、①金利が戻るなかでの収益力の向上、②2030年までの政策株式の売却の加速、③PBR上昇による、自社株買いの相対的な経済性の低下、④配当魅力度向上の必要性など、様々な点を考慮して、総還元性向目標「50%程度」は維持しつつ、新たに配当関連の指標として2029年度のDOE目標を3%程度に設定することで、安定的なペースでの増配を実現していくことを企図している。
- 現在、当社は2029年度末を目途に、大幅な政策株の削減を実施しているが、この間の臨時損益のボラティリティを勘案し、売却益の多寡に関わらず安定的なペースで増配を行えるよう、DOE目標達成の時間軸は2029年度としている。
- 今後5年間で、DOEを現行水準から約1.5倍となる3%程度まで引き上げていく。
- 一方、自社株買いも引続き実施していく方針だが、取得した自己株式は発行済株数の5%を上限として金庫株として保有していく。
- これは、将来的な、役職員への株式交付や、インオーガニック戦略での活用可能性を見据えたものだが、当然ながら、EPS拡大に資する案件への取り組みに活用していく。

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

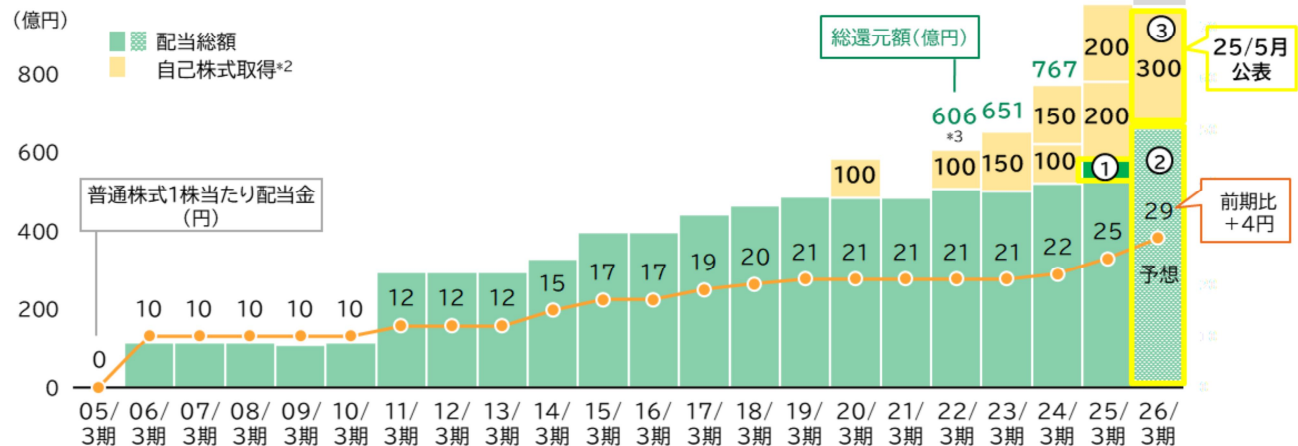
<25/3期>

- 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

リそなホールディングス

20

- ・ 決算と同時に公表させていただいた還元アクションと、還元の推移について。
- ・ まず、25/3期の追加還元アクションとして、期末配当金を1株13.5円、予想比で2円の増配とした。
- ・ これは、前期業績が、ガイダンス比で大幅な上振れとなったことを受けたもので、本アクションにより、年間の1株配当金は25円、前期比で3円の増配となる。
- ・ 26/3期については、先ほどご説明した新たな株主還元方針に基づいたもので、1株配当金予想は、年間29円、前期比で4円の増配。
- ・ 加えて、300億円の自己株式取得枠を設定しているが、昨年上期の実施分から100億円の増額としている。
- ・ 今期2,400億円のガイダンスに対して、期初段階から予想総還元性向ベース40.3%までアクション投下をする形。

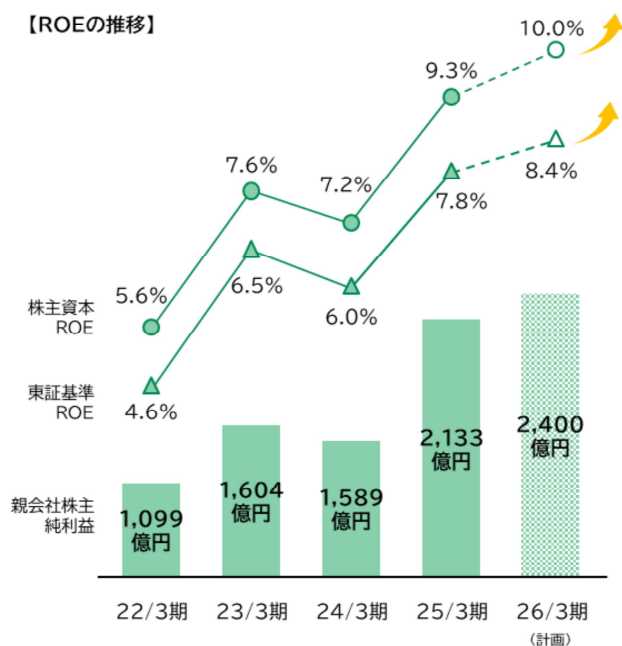
資本マネジメント③

25/3期は、株主資本ROEが9.3%、東証基準ROEが7.8%まで伸長。

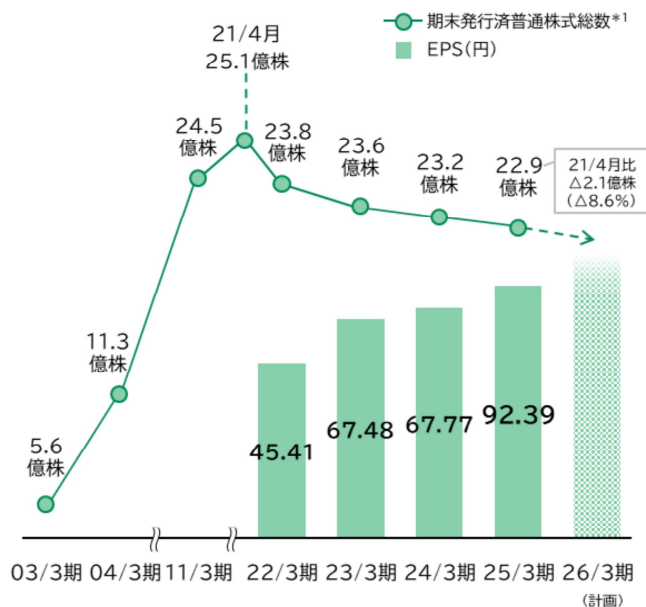
26/3期は、各々、10.0%、8.4%を計画

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

リソナホールディングス

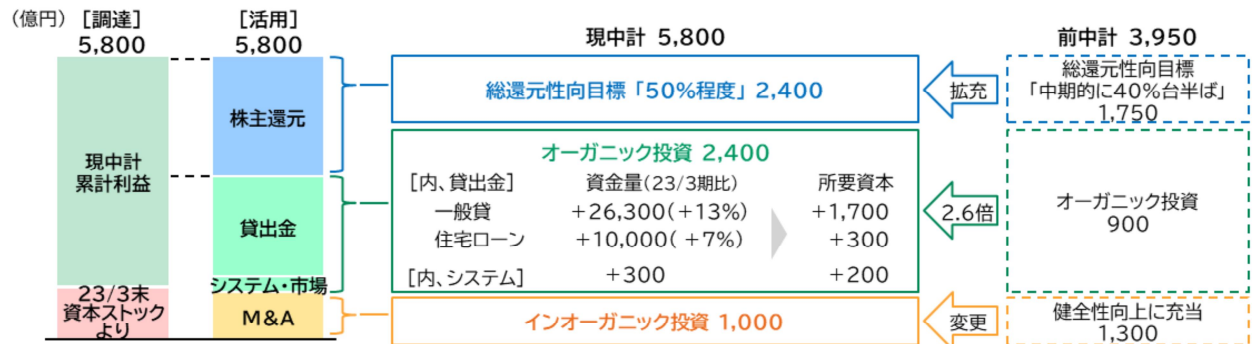
21

- ROE、発行済株式数、EPSの推移。
- 今回、新たな配当関連目標を設定したが、引き続き、株数の水準は課題だと認識。また、ROEの更なる上昇を通じて企業価値の向上を目指す。
- 引き続き、収益の拡大と株数の適正化を通じて、「EPSの持続的拡大」にも取り組んでいく。

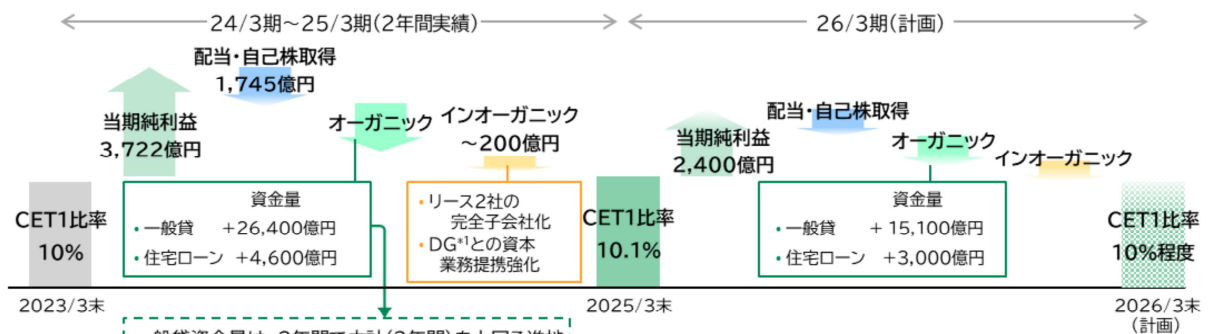
資本活用イメージ

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

りそなホールディングス

22

- こちらは、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。
- 上段は中計策定段階での想定、下段は、「現中計の最初の2年間の実績+今年度計画」。
- 足元、収益が中計を上回って推移しているが、その原動力の一つが、法人向けを中心とする貸出金の伸長。これは、金利が戻るなかで、まずは、自然な流れとして、成長投資の軸足もオーガニック領域。特に、良質な貸出金の増強に向かっている状況。
- こうしたなか、CET1比率は、安定して10%水準で推移している。
- 今後も、高い健全性を維持しつつ、還元を拡大させるとともに、オーガニック、インオーガニック両面での資本活用を進めることで、持続的な成長の姿を示していきたい。

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

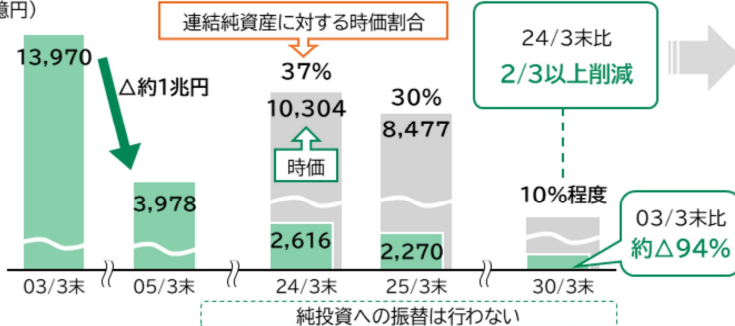
削減計画
(2024/5月公表)

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】

(億円)



3,000億円(CET1比率1.5%)
相当の資本創出

<25/3期 削減実績>

削減額(上場分・取得原価)：345億円

売却益等(同)：銀行合算 869億円

HD連結 858億円

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

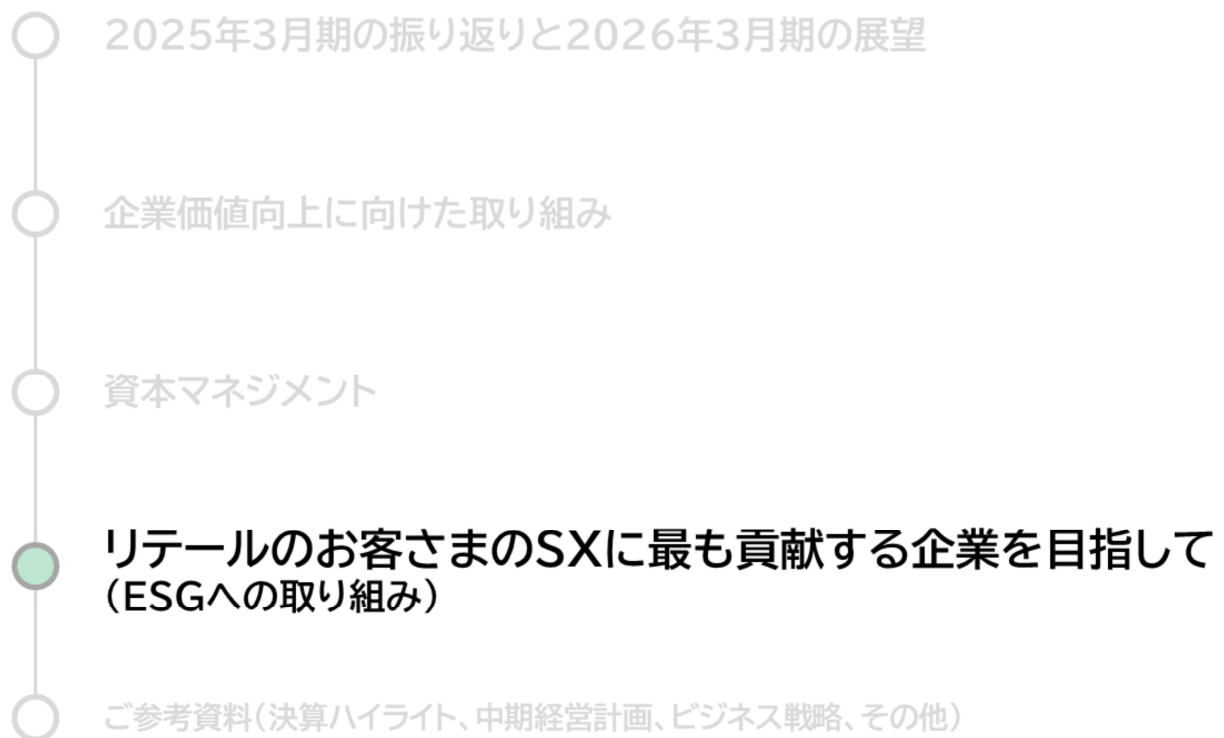
議決権行使については、「議決権行使基準」を定め、全議案について個別に賛否を判断し、検証を行う仕組みを構築

*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、時価のある有価証券

りそなホールディングス

23

- 政策保有株式について。
- 昨年5月、新たな削減計画を公表した。
- 具体的には、6年間で、簿価残高を2/3以上削減する計画だが、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。
- 現時点で、20%水準には、最速で27年3月末に到達・通過できるものと考えている。
- 計画1年目となる前期は、上場株・簿価ベースで345億円を削減。
- 6年間の計画に対する進捗率は19.8%と順調な滑り出し。
- 一方、今期の売却益のPL計画への織り込みは、不透明な事業環境も考慮し、一定の不確実性を前提としているが、状況によっては、上振れ、下振れ、いずれの可能性もあるものと考えている。



- 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。
- 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いただきます。

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
	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
従業員にとっての価値				

*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)

■ 日本のSDGs/SX実現に必要な中小企業

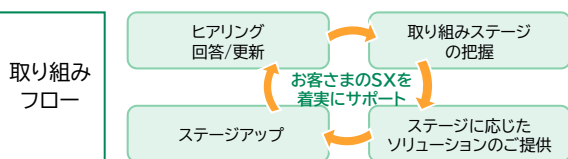
企業数 約99.7%*1
従業員数 約70%*1
付加価値創造 約56%*1

<りそなの使命>

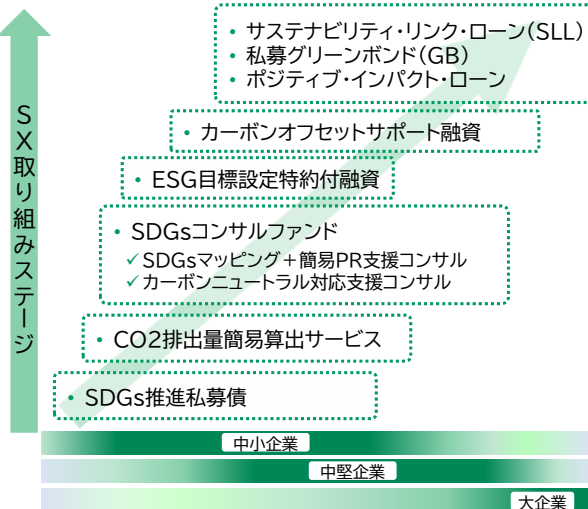
お客さまそれぞれの取り組みを、大きな社会的インパクトに転換

■ 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

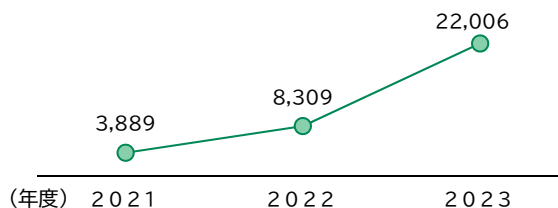
E(環境): カーボンニュートラル① ~Scope1、2~

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

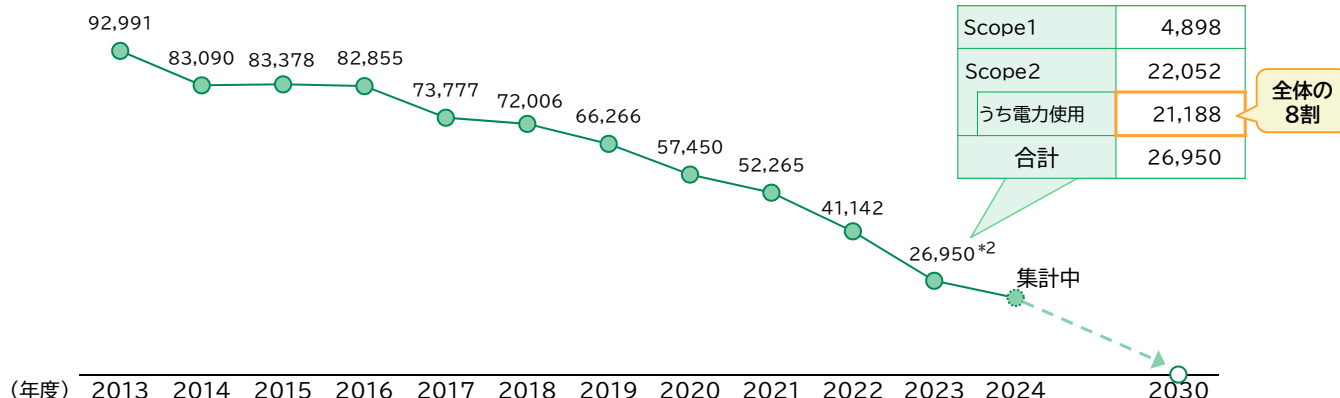
■ 目標(2030年度までに実質ゼロ)達成に向けた対応策

- ◆ 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

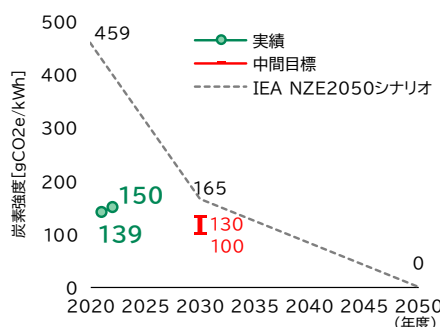
E(環境): カーボンニュートラル② ~Scope3~

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

■ 今後の取り組み

【電力セクターに向けた取り組み】

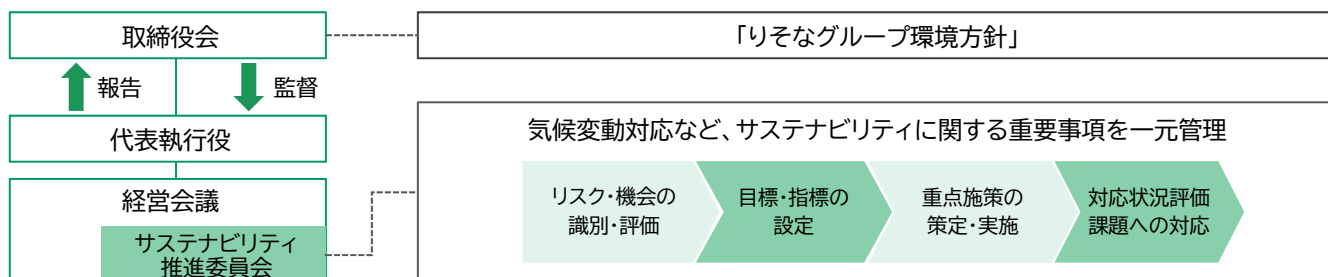
- ◆ 脱炭素化エネルギーの安定供給に寄与する取り組みを行うお客さまの支援を通じ、日本の電力セクターの脱炭素化に貢献

【その他の取り組み】

- ◆ 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

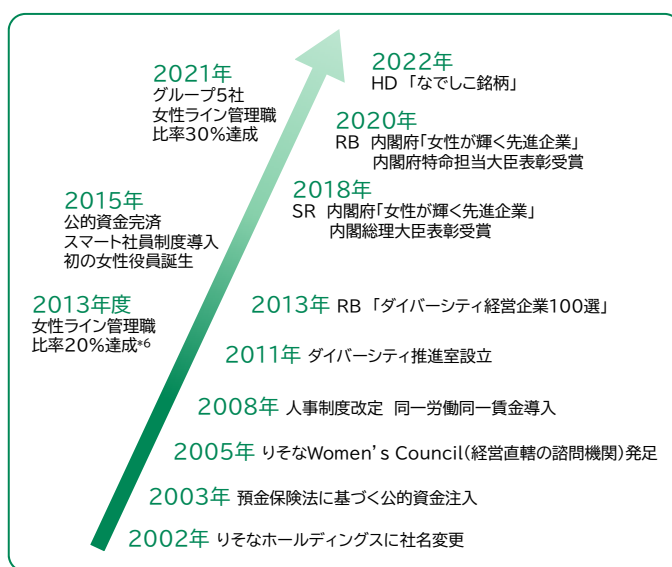
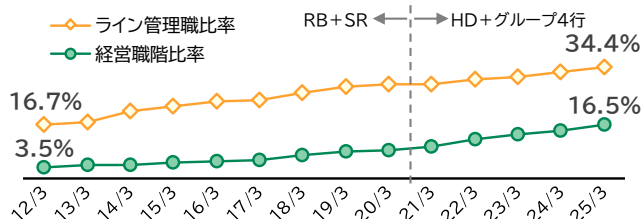
多様性を活かした企業価値の創造

■ 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

■ リそな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画
- 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

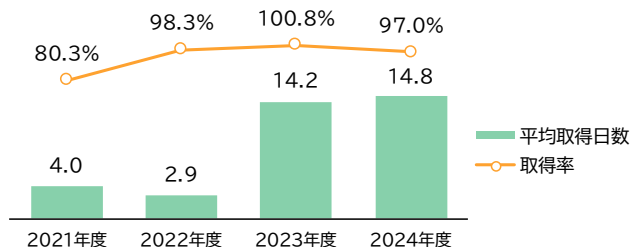
■ 育児・介護勤務の適用要件変更(24/4月～)

- 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
✓ 産後パパ育児の当初14日間を有給化(22/10月～)
- 男性育児取得率は高水準を継続

【男性育児平均取得日数/取得率】



■ 障がい者が安心して就労できる環境を整備

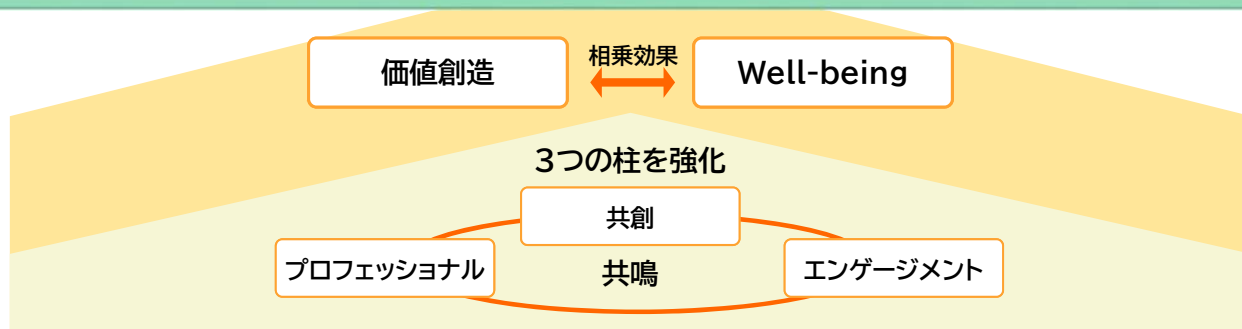
- リそなみらいズ(HDの100%子会社)が持つ、障がい者の適性に合わせた職務開発や就労環境整備などのノウハウを活用



執務の様子

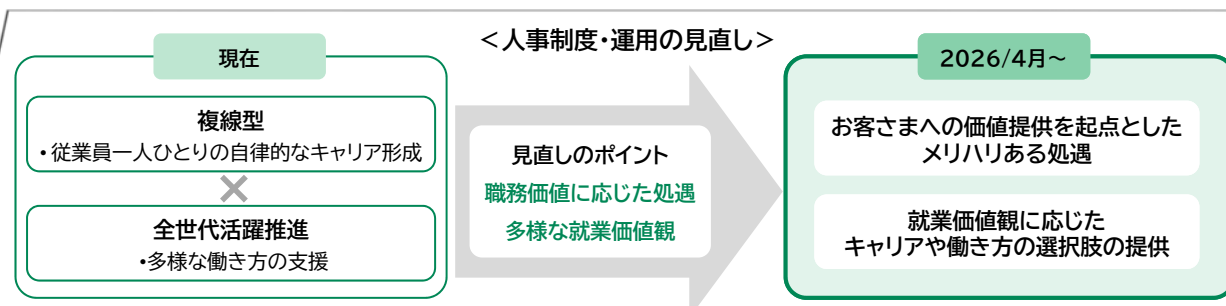
S(社会): 人財戦略の全体像

<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



<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

りそなホールディングス 33

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

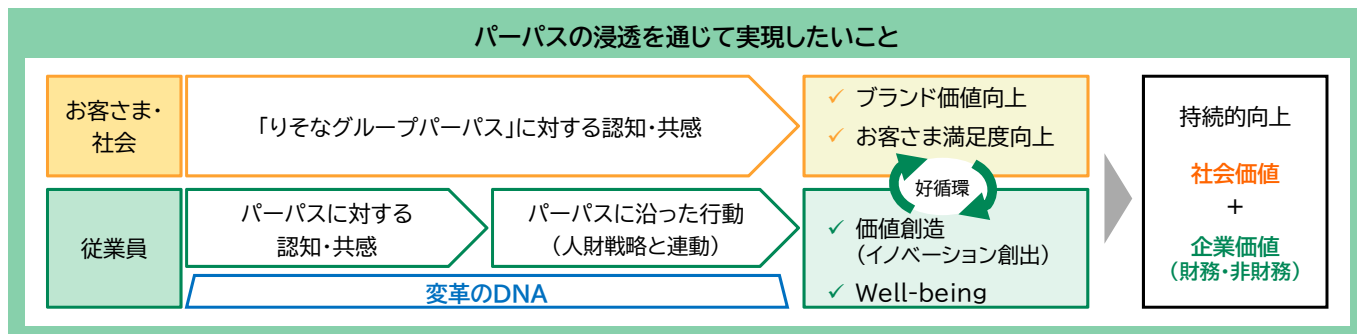
「お客さま・社会」と「従業員」のパーパス認知・共感により好循環を創出

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)

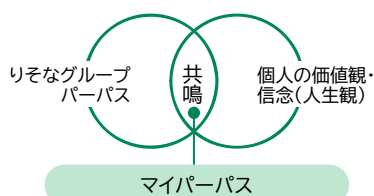
パーパスの浸透を通じて実現したいこと



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

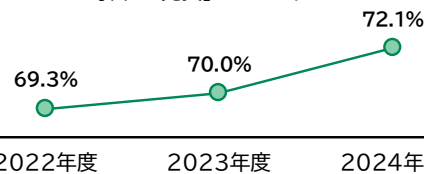
- 全従業員が「マイパーパス*1」を持つためのワークショップを実施



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？



「グループ従業員調査」より

*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

りそなホールディングス 34

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
- り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、地域とともに歩むり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。
りそなグループ **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



- 大阪バビリオン「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

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！
- ・万博会場内バ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**

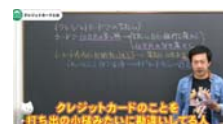
参加人数 **55,380人**

■ 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「動画で学ば！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

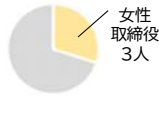


りそなホールディングス 37

G(コーポレートガバナンス): 高度な企業統治システム

※ 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	指名委員会	■ 独立社外取締役のみで構成 ■ 2007年よりサクセッション・プランを導入・運用 ■ 指名委員関与の下、外部コンサル等も活用
		 女性取締役 3人	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)



ランドバーク 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

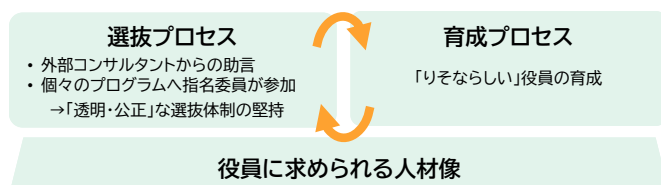
- ✓ 社外取締役同士やCEOとの意見交換の機会を確保
- ✓ 課題意識や認識の共有を通じ、深度ある議論に向けた相互理解を構築

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



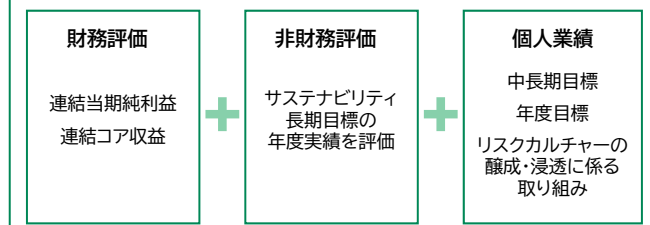
役員報酬制度

■ 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



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/>

りそなホールディングス 41

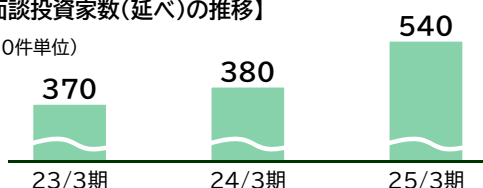
株主・投資家とのコミュニケーション

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	

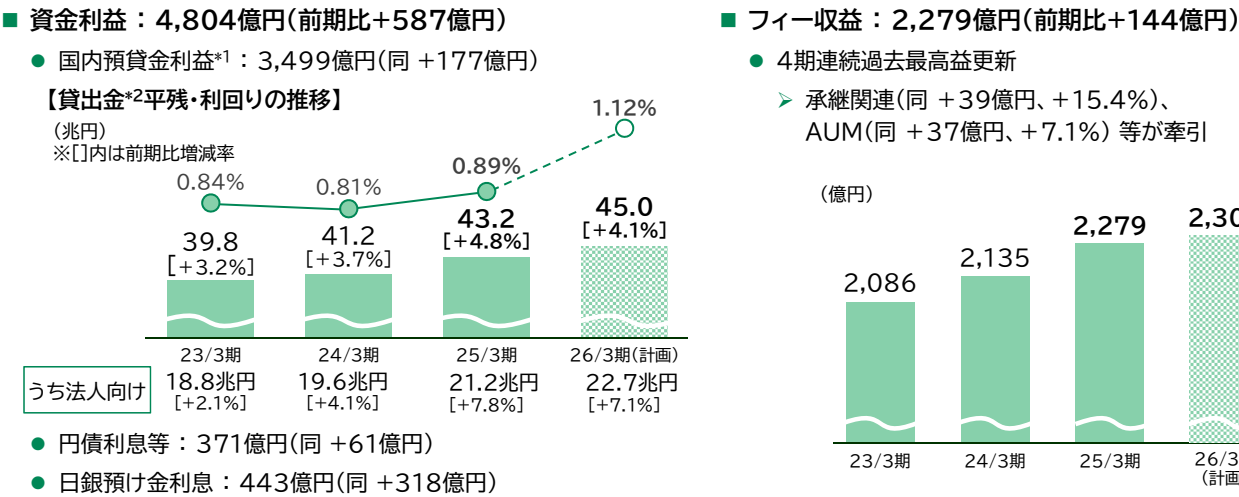
*1. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物)

*2. 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、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

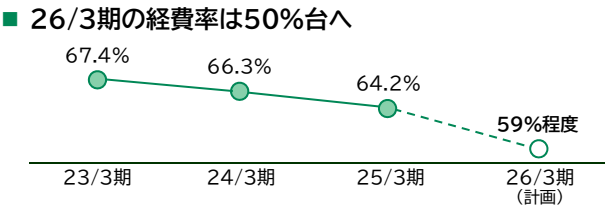
*3. 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む) *4. RB、SR、KMB、MBの一定以上の管理職 *5. 円債利息・金利スワップ収益

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)

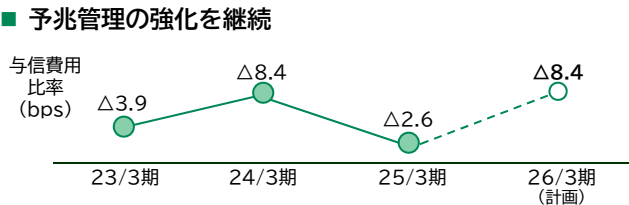
双発(資金利益+フィー収益)によるトップラインの拡大



人財・IT投資を拡充するなか、経費率は改善



与信費用の計画(△400億円)比費消率は28.9%



*1. 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む) *2. 銀行合算

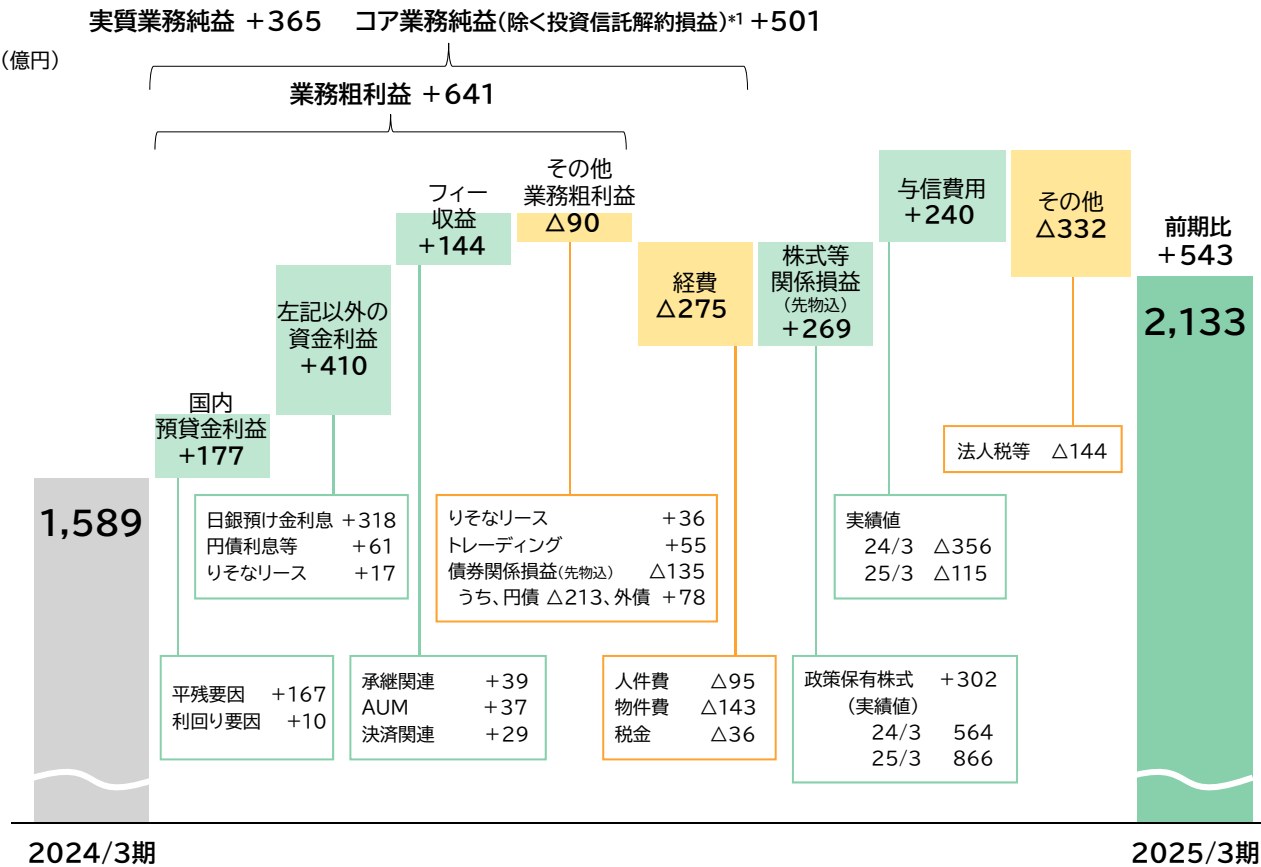
2025年3月期 損益内訳

(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)-(c)		
	(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)：投資解約損益△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債却額(△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

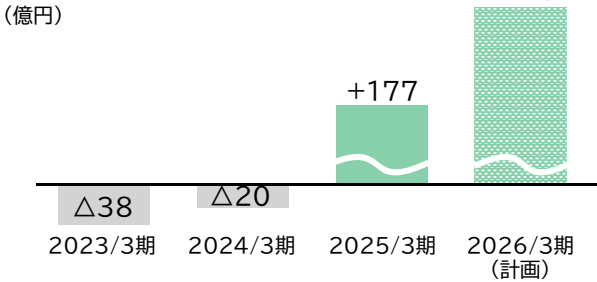
- 25/3期(前期比)：貸出金平残+4.80%、利回り+8bps
26/3期(計画)：同 +4.11%、同 +22bps

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)	Δ389	Δ361	Δ1,124	Δ734
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

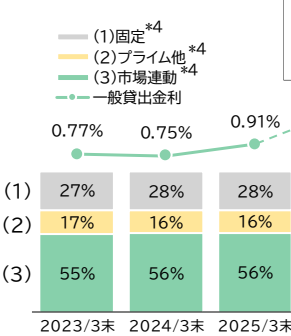
- 国内預貸金利益の増加モメンタムは加速

【国内預貸金利益(前期比)の推移】

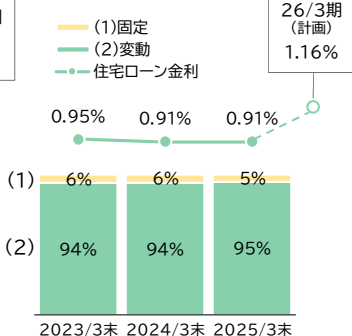


適用金利区分別の残高構成と平残利回り

【法人向け貸出】



【自己居住用住宅ローン】



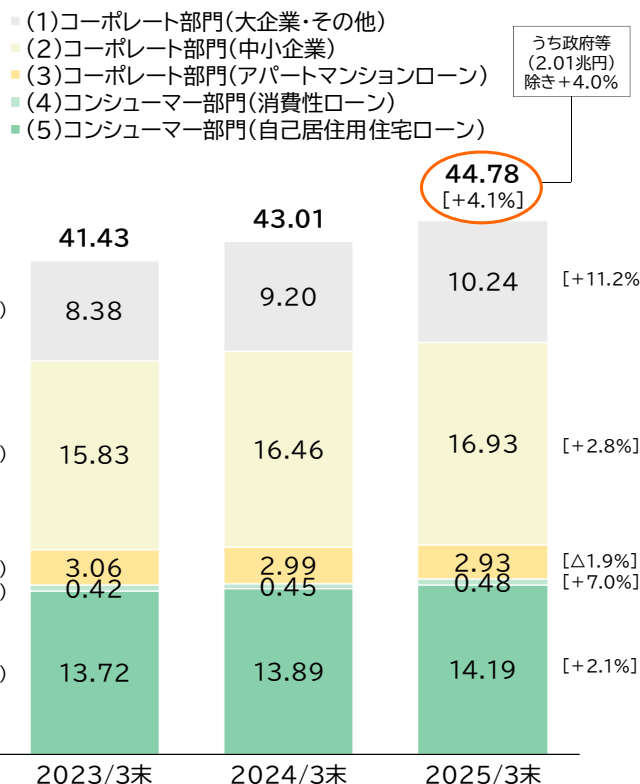
*1. 一般貸出+アパートマンションローン、社内管理計数 *2. 自己居住用住宅ローン+消費性ローン、社内管理計数 *3. 平残は増減率
*4. コーポレート部門(アパートマンションローン除く) + 公共法人等

貸出金・預金末残

銀行合算

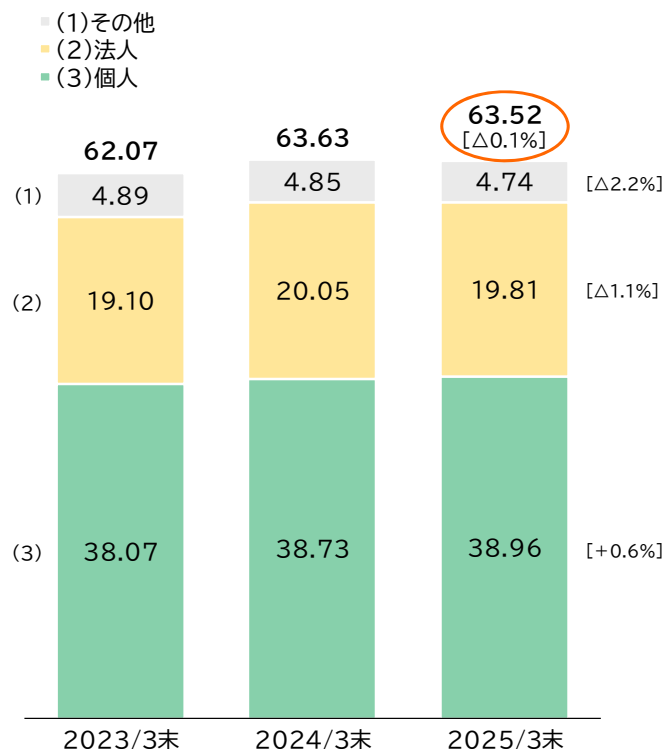
貸出金末残

〔兆円、[]内は前期比増減率〕



預金末残

〔兆円、[]内は前期比増減率〕

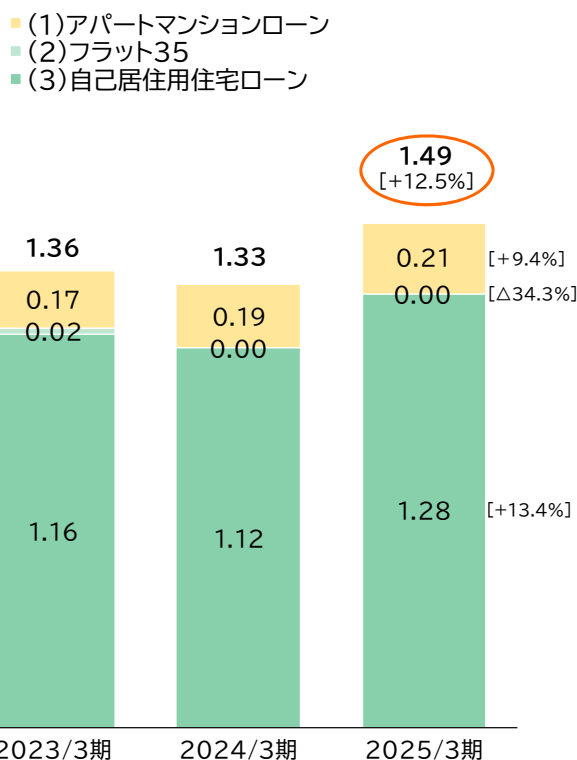


住宅ローンビジネス

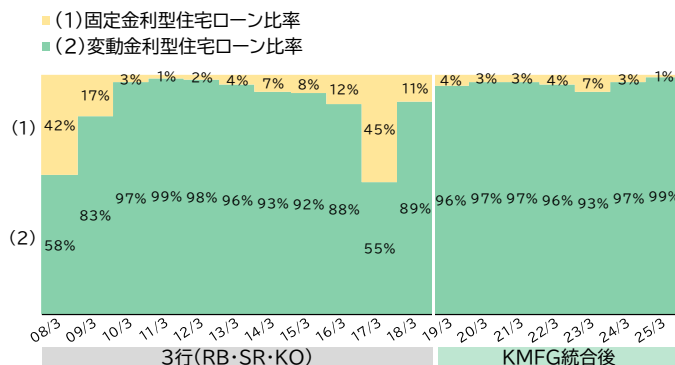
銀行合算

住宅ローン実行額

〔兆円、[]内は前期比増減率〕

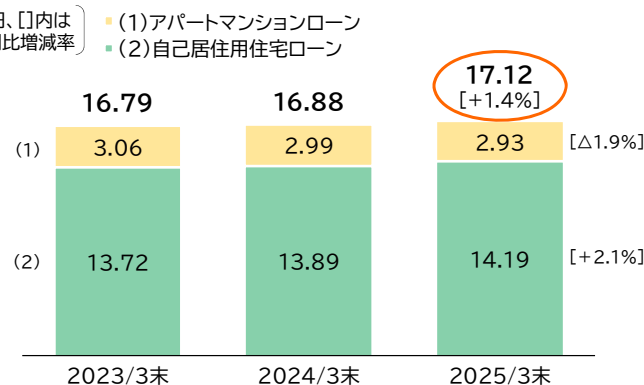


適用金利区分別の実行額構成(自己居住用住宅ローン)



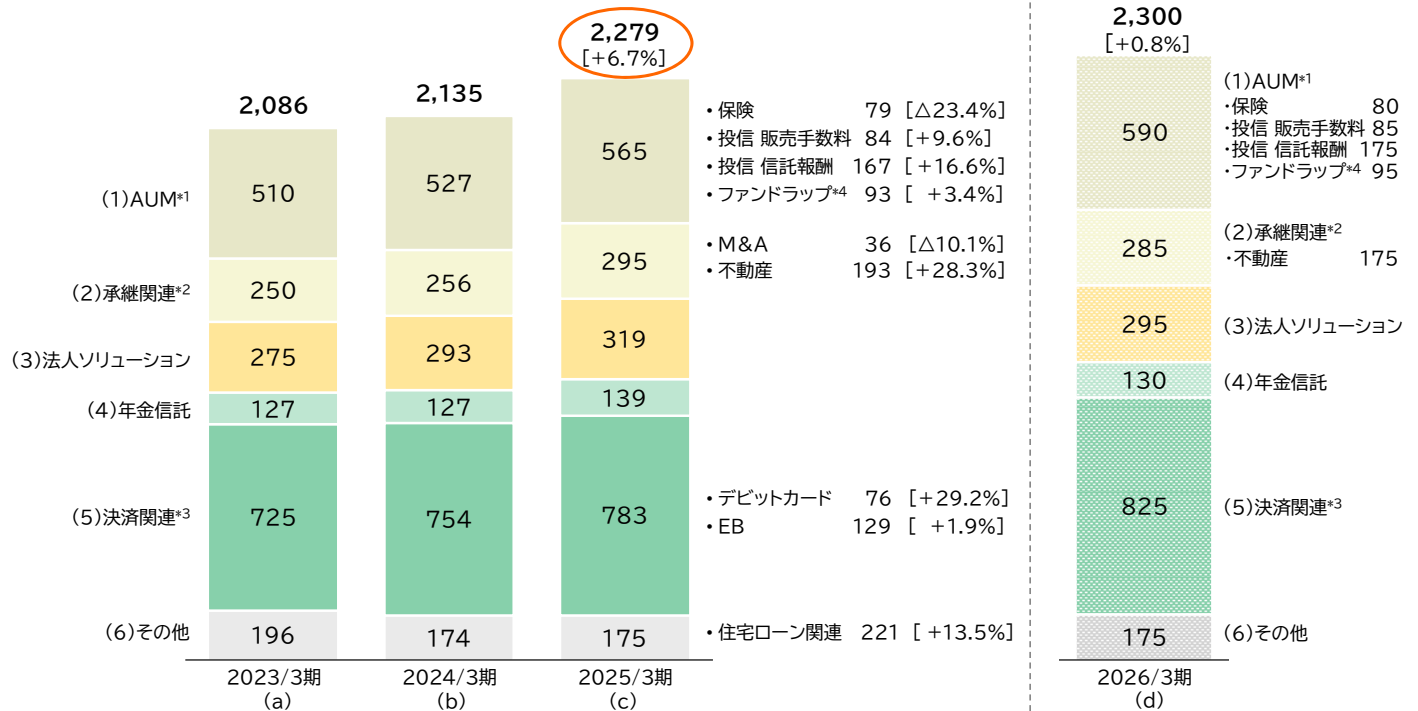
住宅ローン末残

〔兆円、[]内は前期比増減率〕



- 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

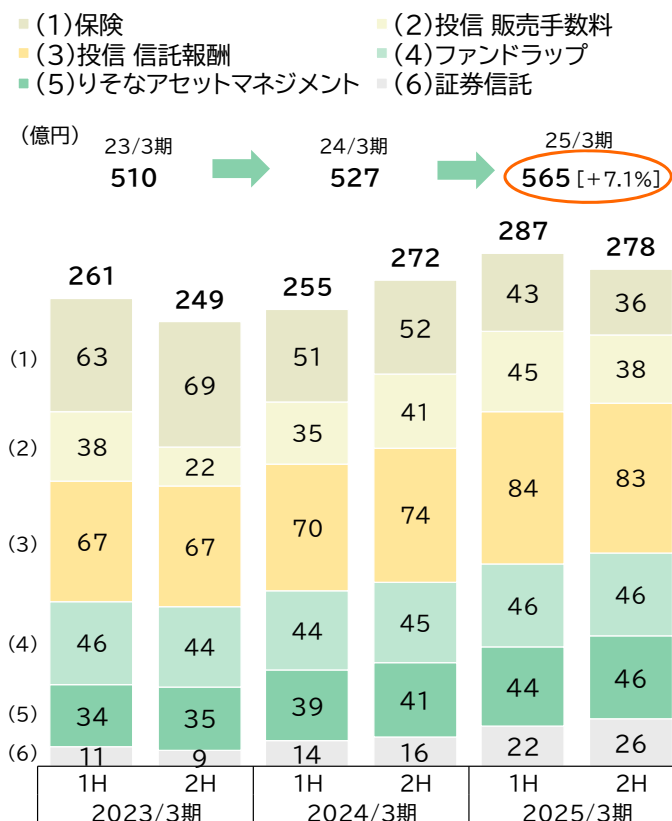
(億円、[]内は前期比増減率)



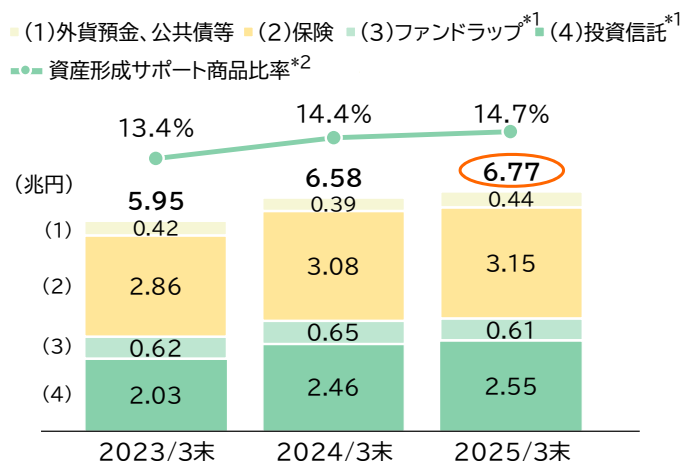
*1. 保険、投信(販売手数料・信託報酬)、ファンドラップ、証券信託、りそなアセットマネジメントの役務利益 *2. 承継信託、不動産、M&A
 *3. 内為、口振、EB、デビット等およびりそな決済サービス、りそなカードの役務利益 *4. りそなアセットマネジメントの役務利益を含む

主要なフィービジネス① (AUM)

AUM収益



個人向け資産形成サポート商品残高

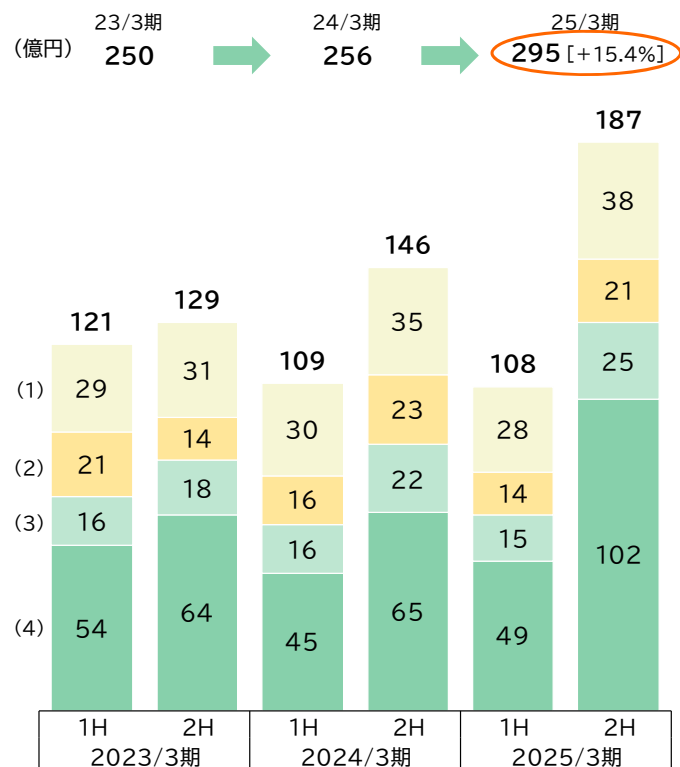


- FW残高*1,3：25/3末 7,839億円 (24/3末比△2.0%)
うちGr外 1,144億円
- 投資信託・FWの増減：25/3期 約+600億円
● うち純流入額(販売－解約・償還)：約+1,660億円
- 投信・FW、保険利用先数：25/3末 101.0万先 (24/3末比+1.0万先)
● うちNISA口座数*4：46.0万口座 (24/3末比+5.6%)
- iDeCo加入者数*5：25/3末 20.4万先 (24/3末比+7.6%)
- 証券信託 総預り資産残高：25/3末 47.7兆円

*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

承継関連収益

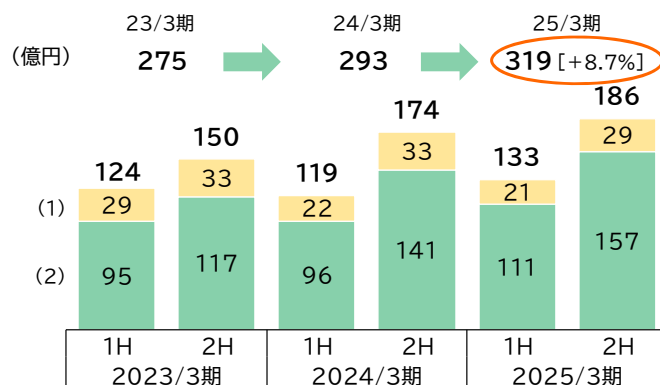
■(1)承継信託 ■(2)M&A ■(3)不動産・個人 ■(4)不動産・法人^{*1}



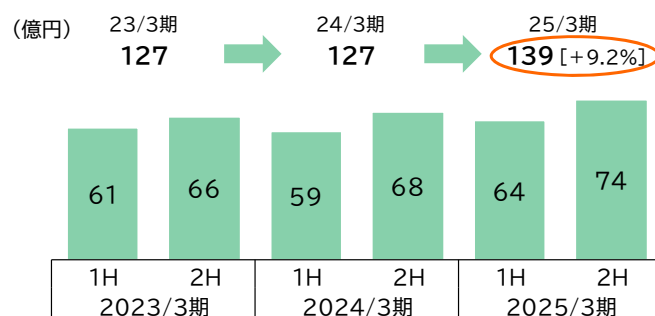
*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

法人ソリューション収益

■(1)私募債 ■(2)コミット/シローン/コバナンツ



年金信託収益



与信費用、不良債権

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	

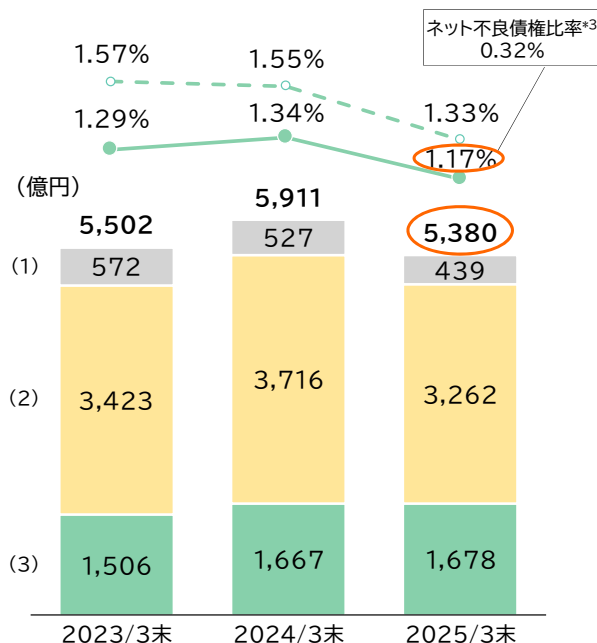
< 与信費用比率 >				(bps)	
HD連結* ¹	(10)	△3.9	△8.4	△2.6	△8.4
銀行合算* ²	(11)	△3.6	△6.8	△2.2	△8.0

*正の値は戻入を表す

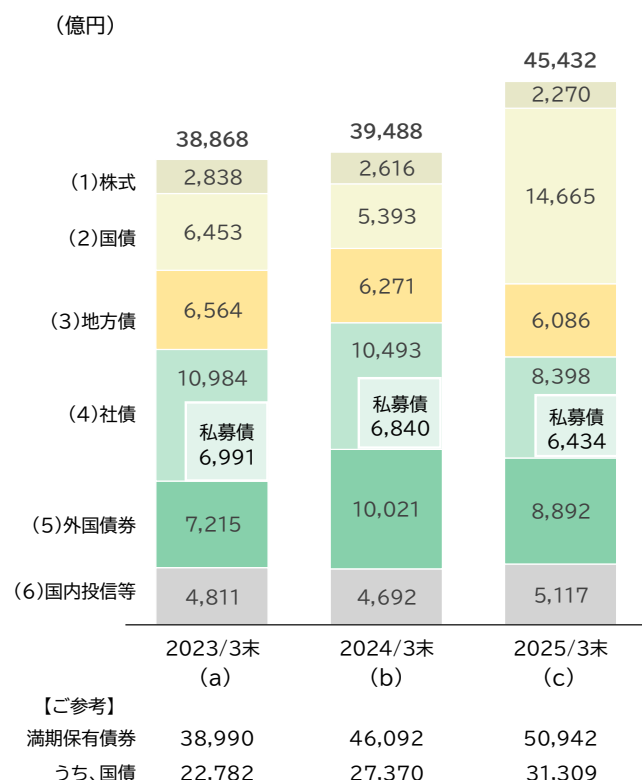
不良債権残高・比率(銀行合算)

(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)



その他有価証券*1の残高



*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. その他有価証券

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

自己資本比率の状況

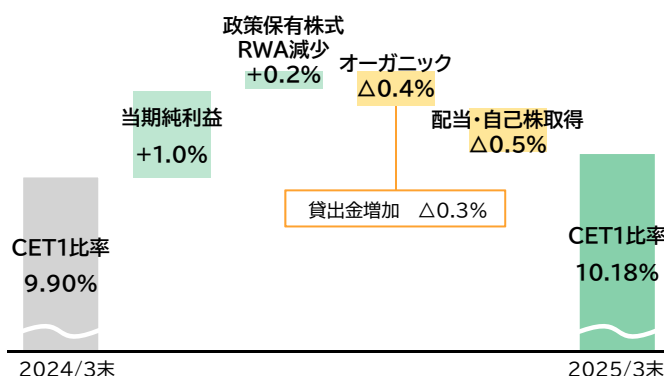
		2025/3末	24/3末比
CET1比率(国際統一基準) (その他有価証券評価差額金除き)	完全実施 (1)	10.18%	+0.28%
(ご参考) CET1比率(国際統一基準)	完全実施 (2)	11.80%	△0.30%
	経過措置 (3)	14.60%	△0.78%
(ご参考) 自己資本比率(国内基準)	完全実施 (4)	10.45%	+0.11%
	経過措置 (5)	12.79%	△0.06%

【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

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		RB		SR		KMB		MB	
	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比	通期 目標	前期比
業務粗利益 (6)	7,345	+1,120	4,395	+717	1,435	+192	1,030	+168	485	+45
経費 (7)	△4,305	△237	△2,410	△120	△860	△59	△675	△42	△360	△17
実質業務純益 (8)	3,040	+884	1,985	+597	575	+133	355	+127	125	+28
株式等関係損益(先物込) (9)	520	△362	430	△199	50	△72	5	△5	35	△85
与信費用 (10)	△375	△273	△240	△170	△55	△37	△50	△49	△30	△19
税引前当期純利益 (11)	3,135	+474	2,180	+347	550	+57	290	+53	115	+18
当期純利益 (12)	2,230	+280	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

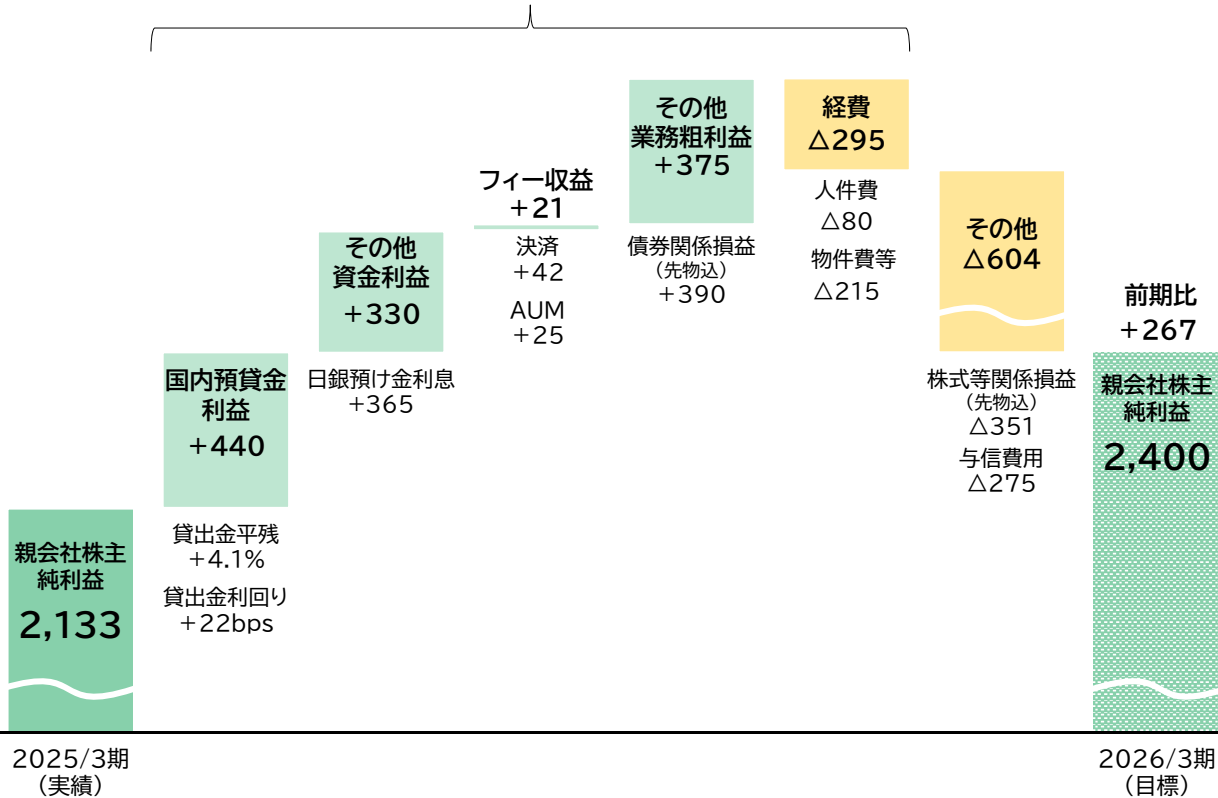
りそなホールディングス 57

(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



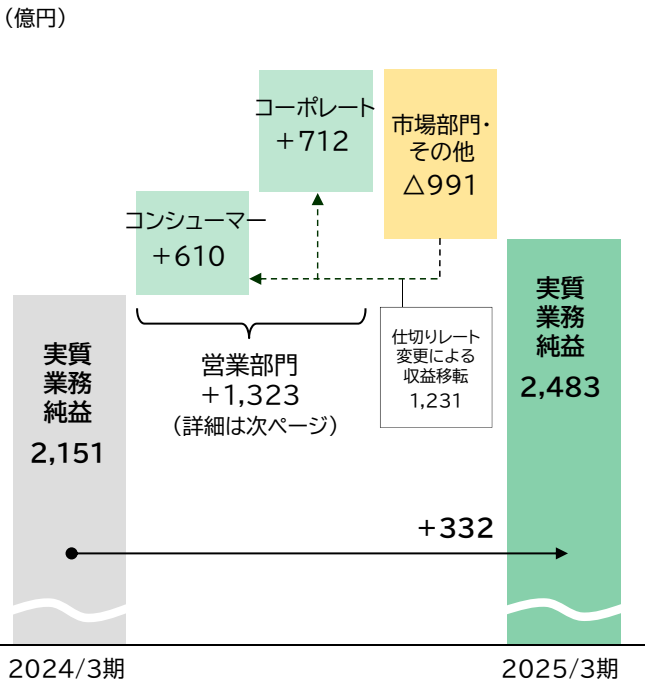
*1. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物)

りそなホールディングス 58

(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

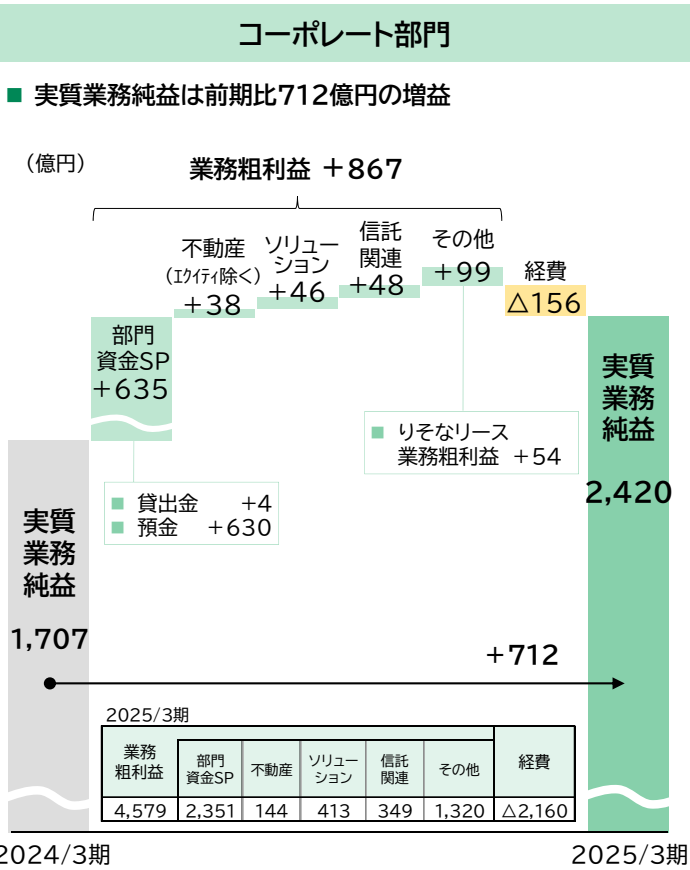
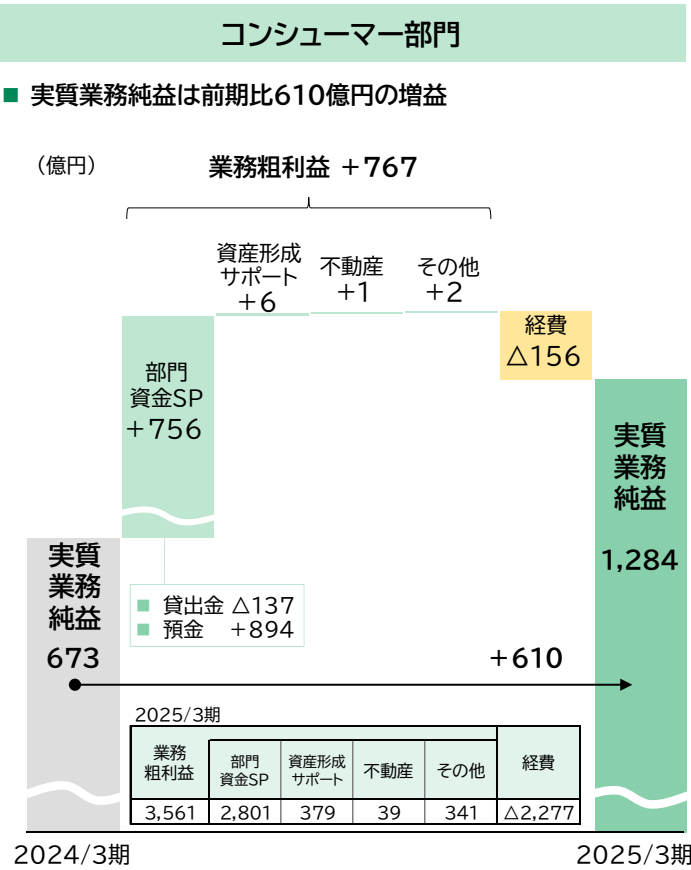


管理会計における
計数の定義

「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

(ご参考)営業部門の損益概要

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

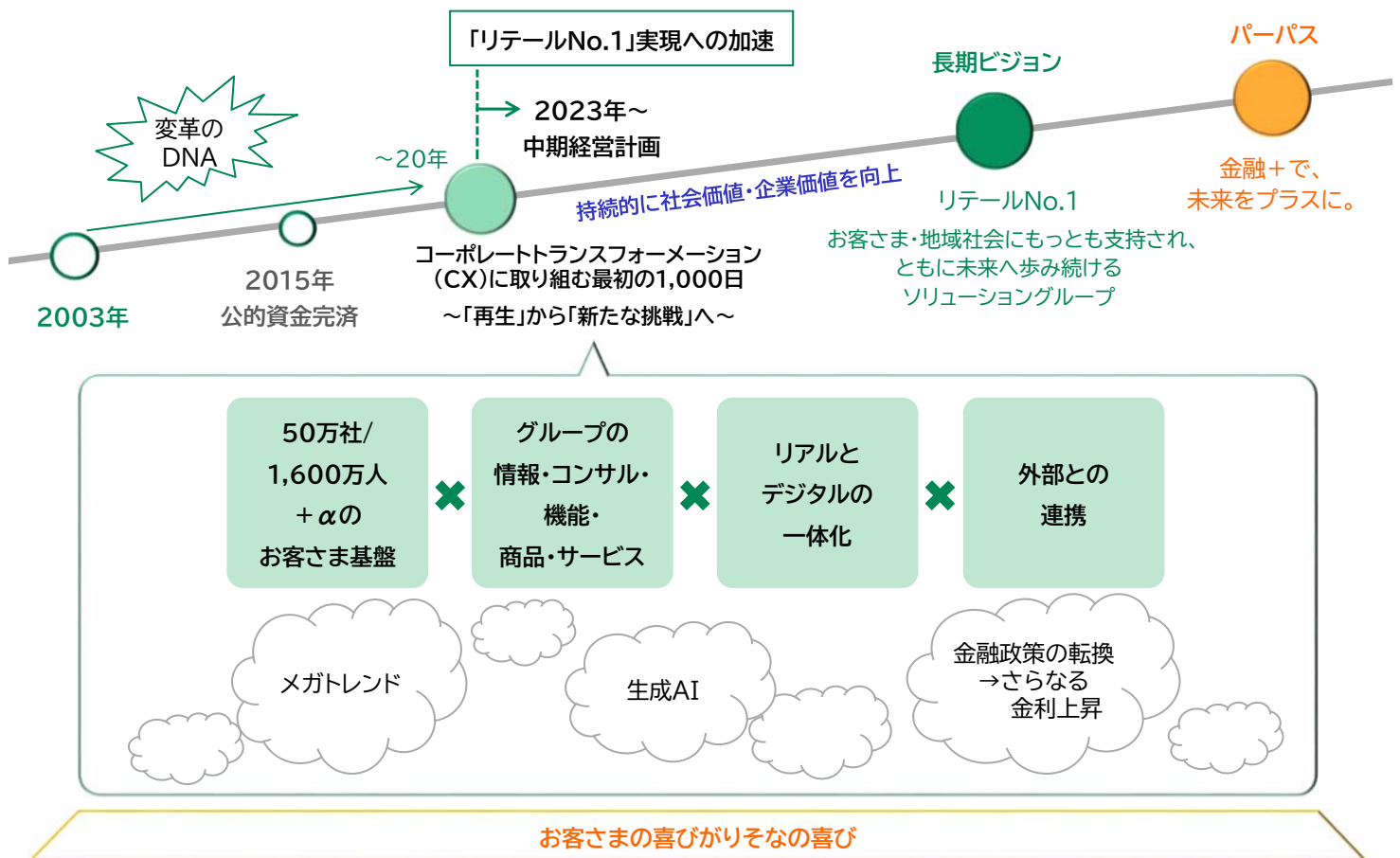


リテールのお客さまのSXに最も貢献する企業を目指して
(ESGへの取り組み)



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



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>

<注力ビジネス>

多様化・
高度化する
こまりごと

事業・資産循環

促進

社会構造転換

- ・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

経営基盤の次世代化

◆ グループ連結運営のさらなる強化と
一体的な基盤改革

ガバナンス

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

人的資本

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

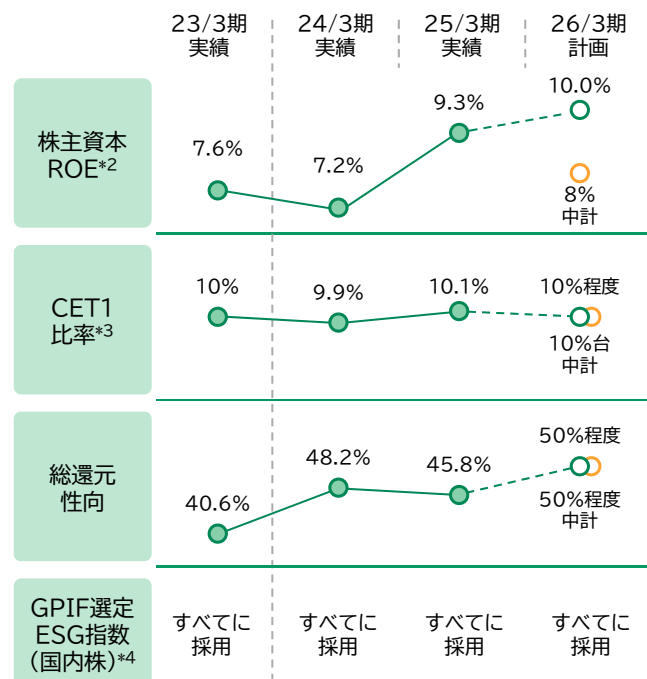
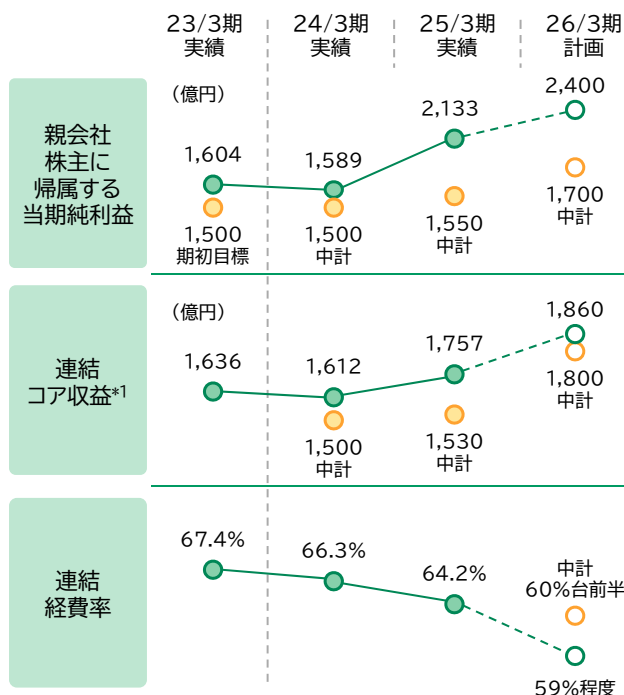
知的資本

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

資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ

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

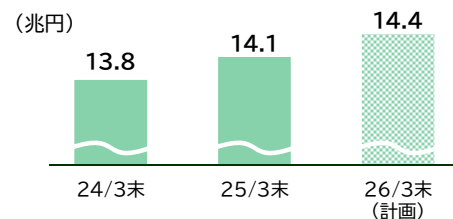
【自己居住用住宅ローン実行額およびWeb申込比率の推移】

	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】



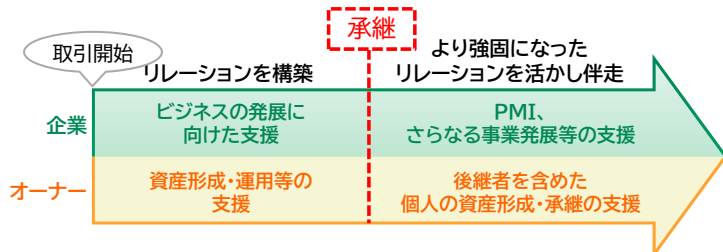
^{*1}. ポテンシャル層Ⅱ+ポテンシャル層Ⅲとの比較(25/3末、RB+SR+KMB) ^{*2}. HD連結、24/9末、非デフォルト
^{*3}. 25/3期、住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アパマン ^{*4}. RB+SR、期末単月の正式申込ベース

承継ビジネス

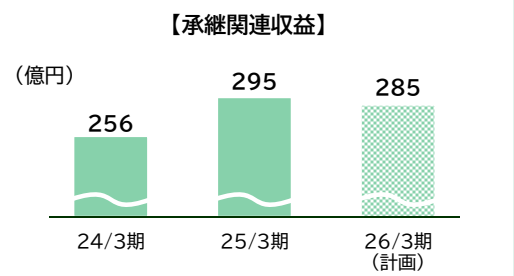
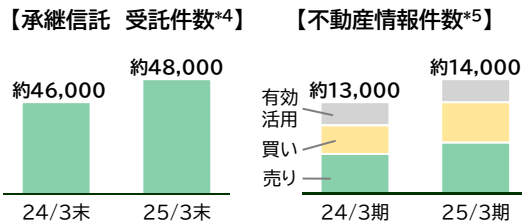
高齢社会における事業・資産の円滑な承継をサポート

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} 】	【中小企業経営者数 ^{*3} 】
	70歳以上 9.0% 60-69歳 22.9% 59歳以下 37.0% 1989年 26.5%	高齢者のいる世帯 81.6% 全世帯 60.9%	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

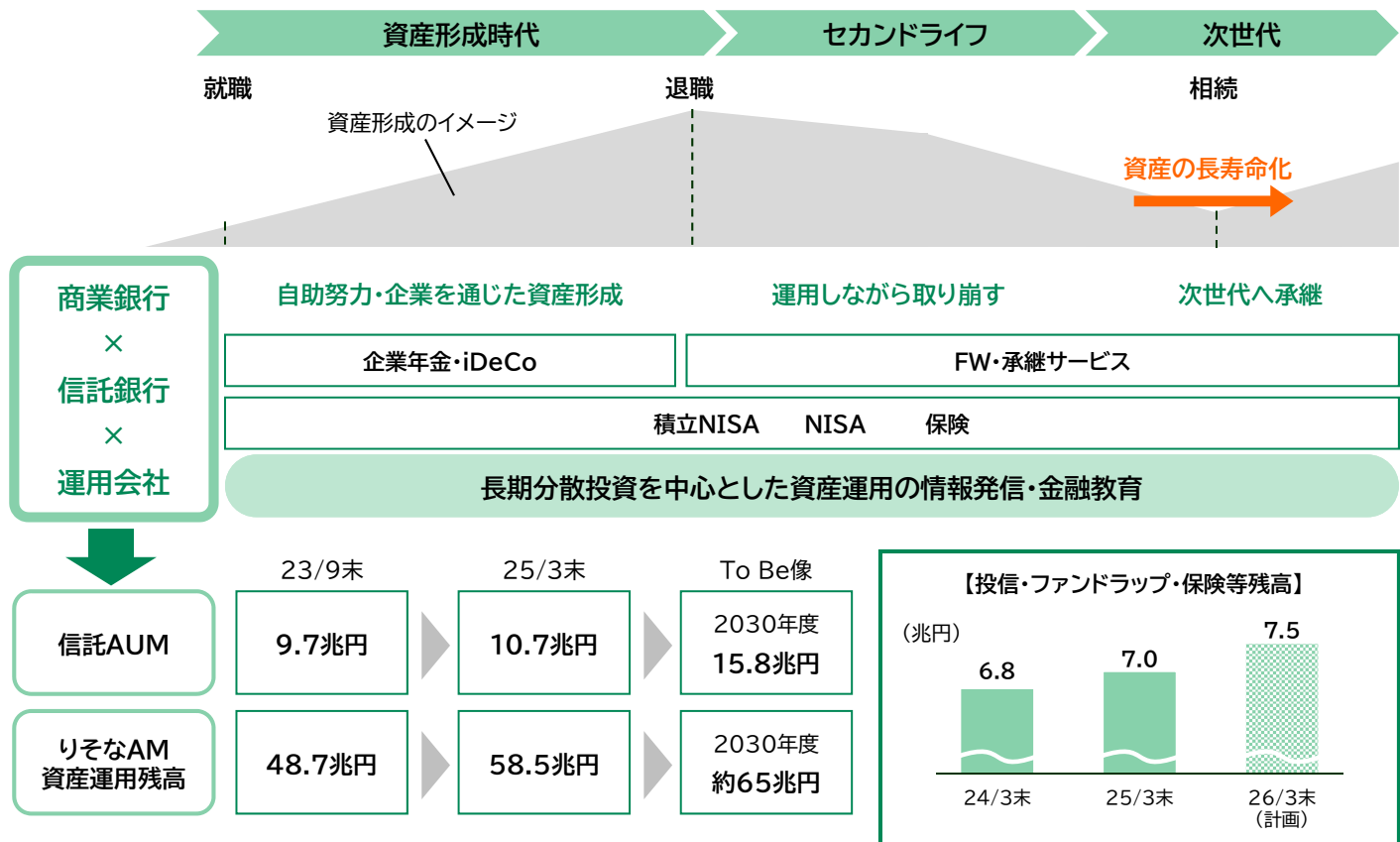


■ パイプラインは増加



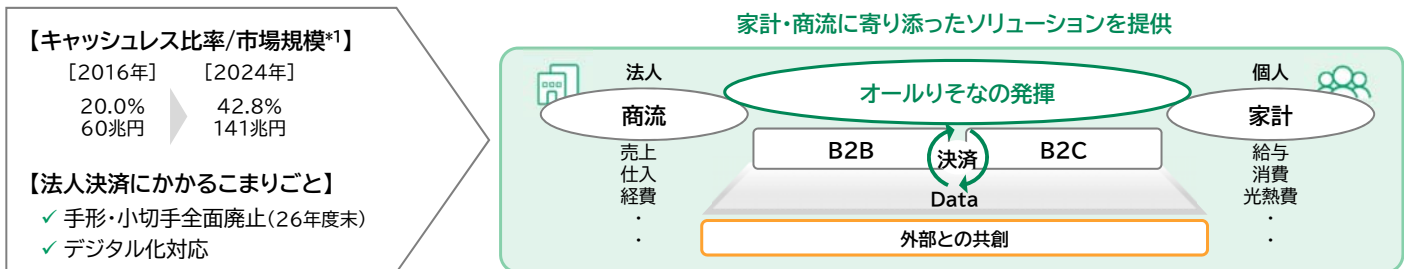
資産形成サポート

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

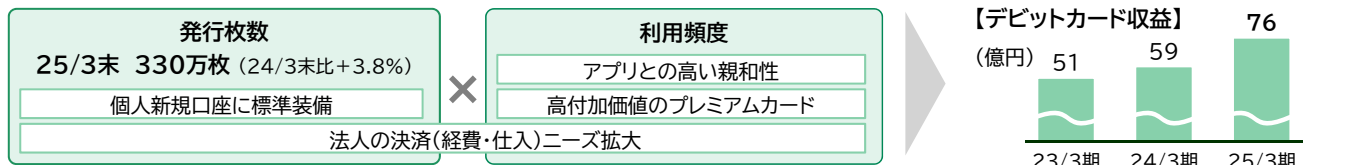


キャッシュレス・DXソリューションビジネス

法人の商流、個人の家計に向け利便性を提供

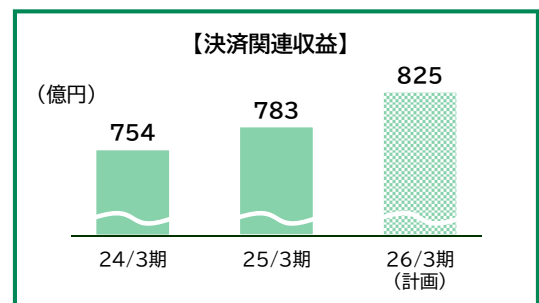


■ デビットカードで法人・個人のキャッシュレス化を支援



■ 戦略的パートナーとの価値共創

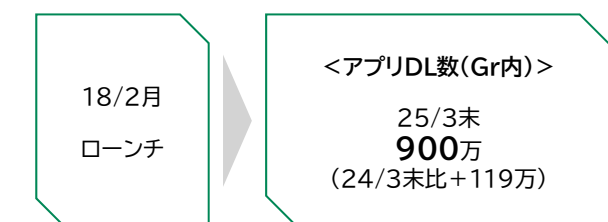
- 法人決済分野におけるJCBとの業務提携(24/9月～)
- デジタルガレージ共同開発の医療機関・患者さま向け決済サービス「CurePort(キュアポート)」取扱(24/12月～)



デジタルを通じた新たな価値提供

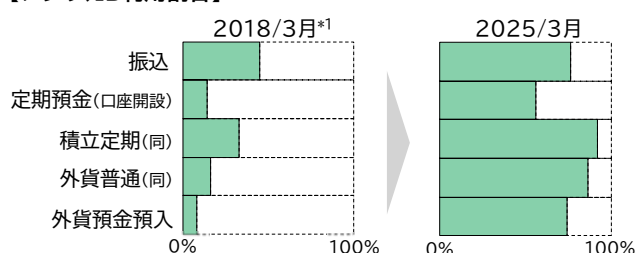
「100%デジタルでつながる日常」の実現

■ 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



■ 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

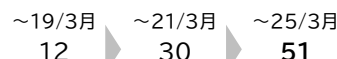
⇒ 粘着性の高い預金の捕捉 ⇒ さらなる多面取引の展開

- 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)】



- 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)

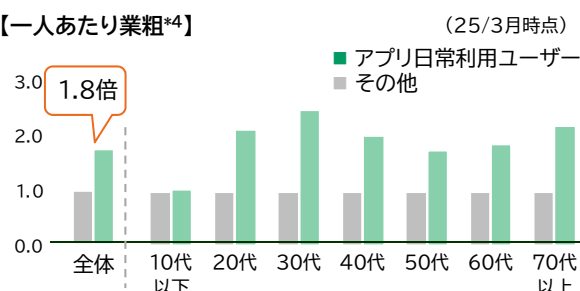
✓ (事例1)住宅ローンの興味喚起:年間35百万円の収益効果

✓ (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

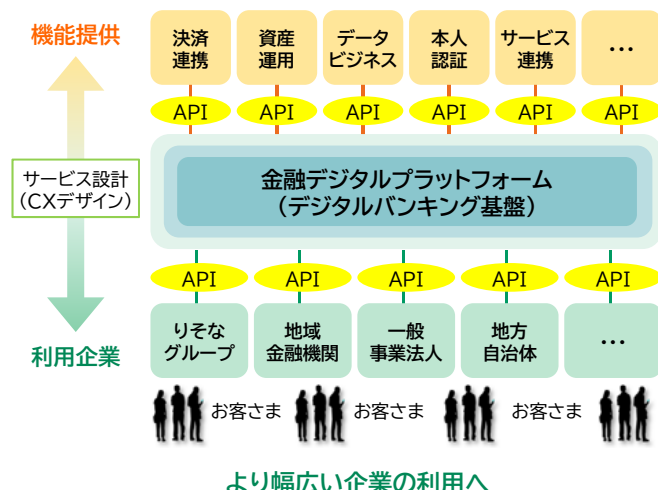
従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創

■ 金融デジタルプラットフォーム(DPF) ~目指す姿~

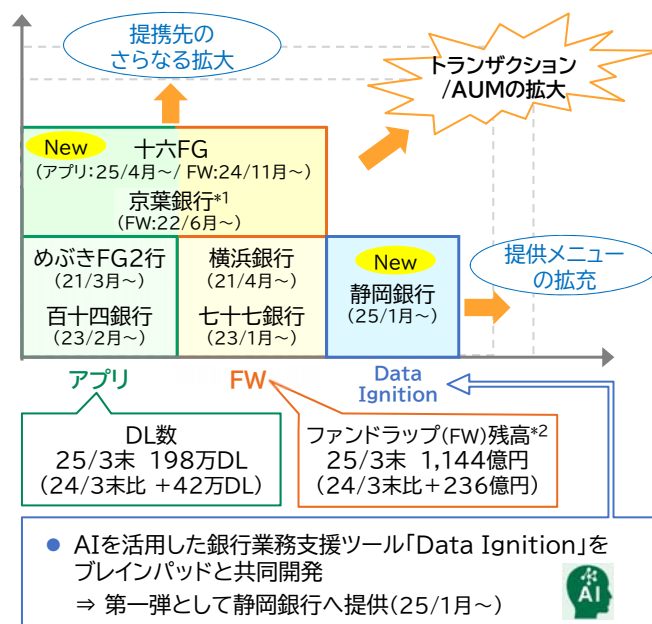
すべてのプラットフォーム参加者が
Win-Winとなるエコシステムを構築・拡大

- 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

より多様な機能の提供へ



■ 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~)

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「オールリそな」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

リそなHD

100%

RB

SR

KMB

MB

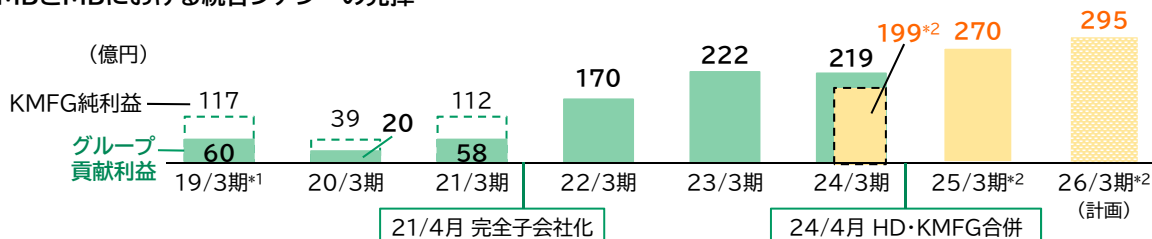
■ MB事務・システム統合(25/1月) ⇒ ワンプラットフォーム化の土台完成

- 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



*1. 負ののれん発生益を除くベース

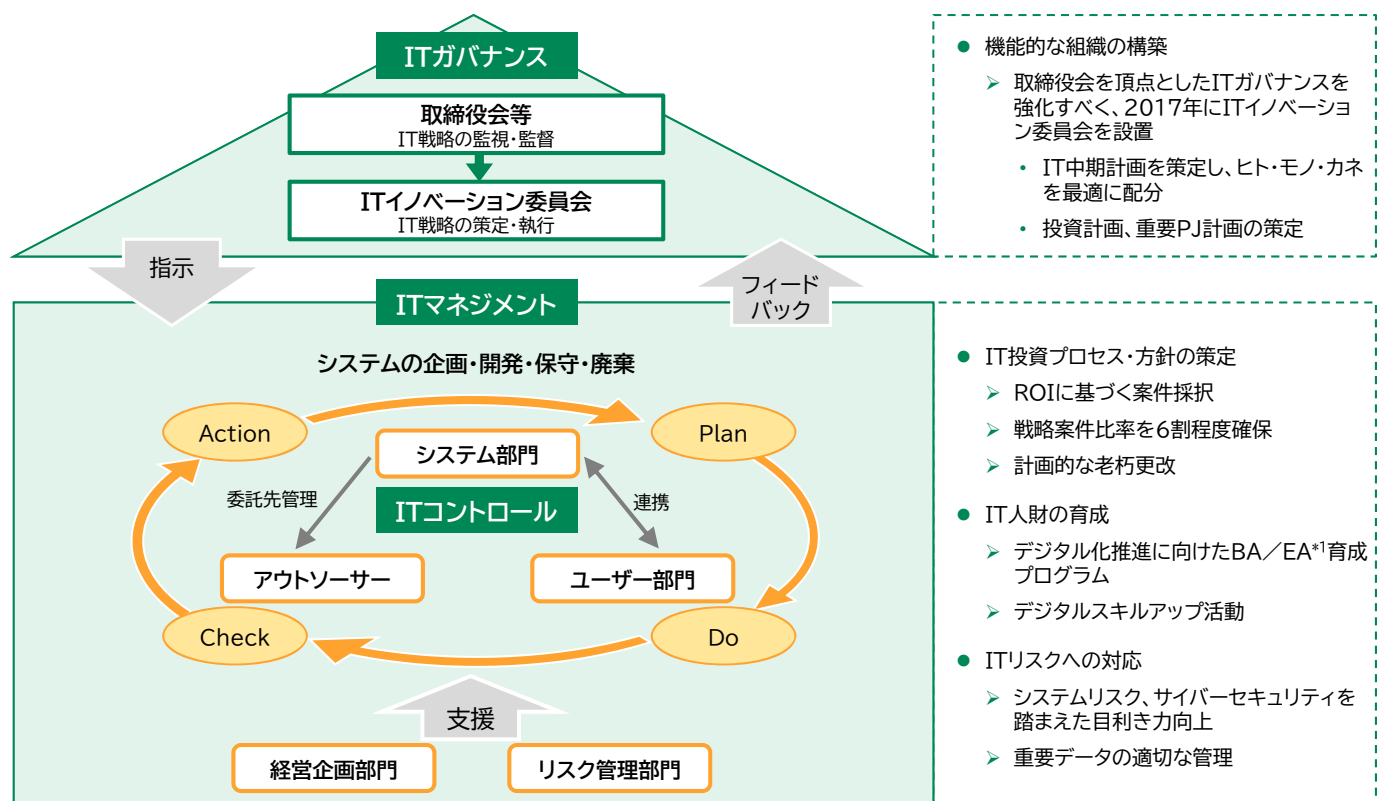
*2. KMB・MB合算

リそなホールディングス 71

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



*1. Business Analyst / Enterprise Architect

リそなホールディングス 72

サイバーセキュリティ

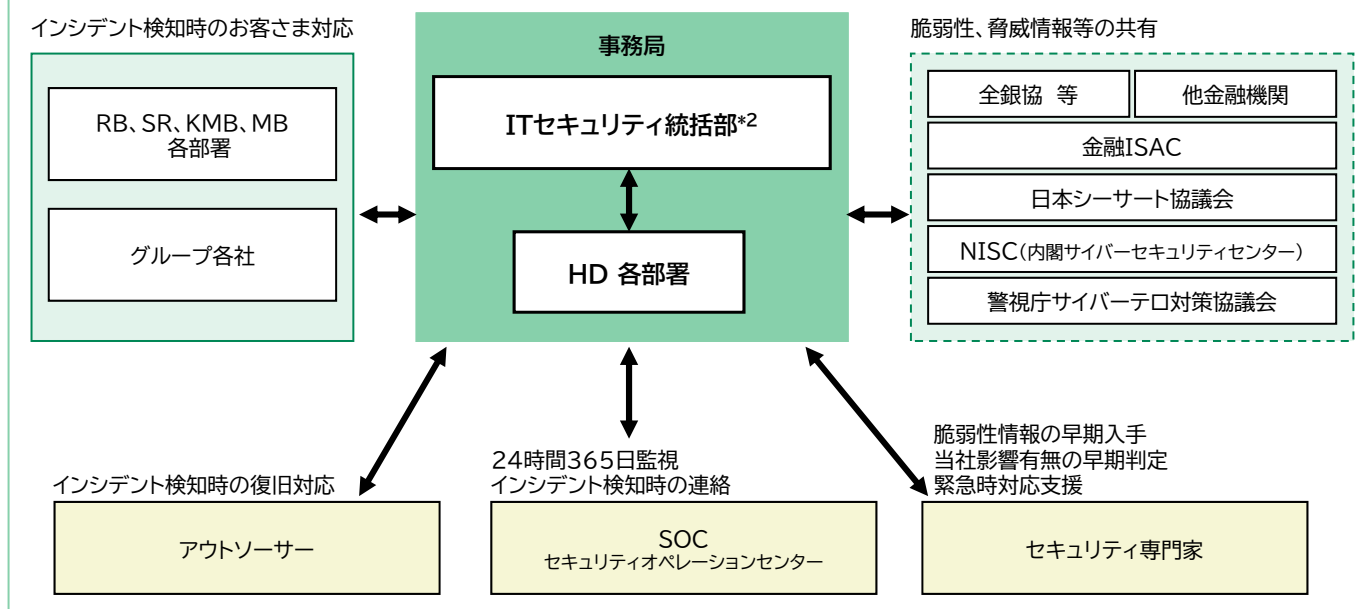
高度化・巧妙化するサイバー攻撃への対応体制を継続的に強化

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



*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

リソナホールディングス 73

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

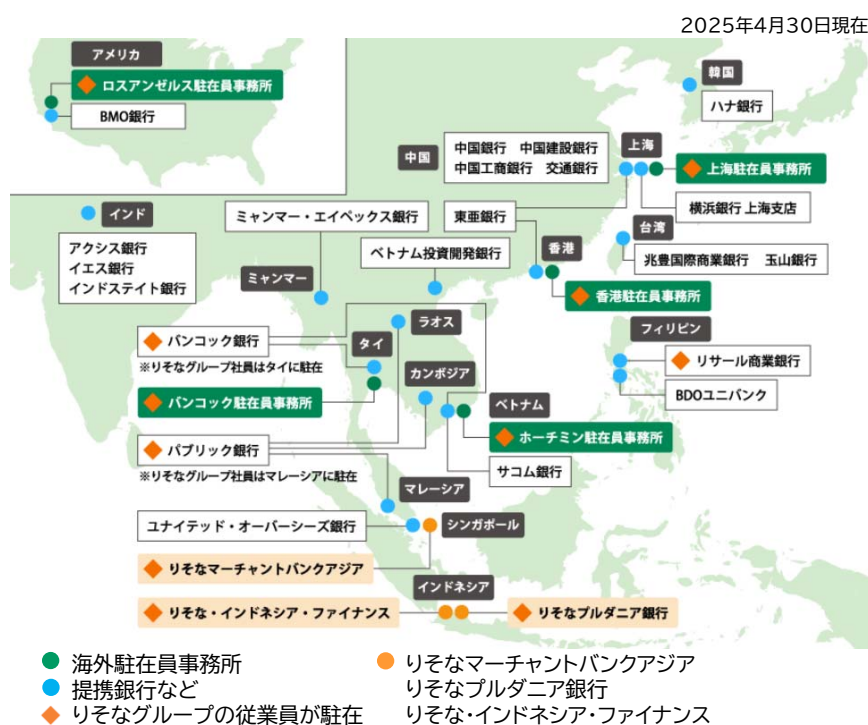
- 海外11拠点にりそなグループ従業員が駐在し、アジア全域、米国をカバー
- 海外進出、資金調達等の幅広いご相談に対応

- ## ■ 海外現地法人によるソリューション提供

- りそなブルガリア銀行(インドネシア)
 - 業歴65年超、現地でのフルバンキング
- りそなマーチャントバンクアジア(シンガポール)
 - ASEAN、香港、インドにおける貸出、M&A、コンサルティング等

- ## ■ 駐在員事務所、提携銀行を通じたサポート

- 現地の法規制や税制、商習慣など、ニーズに即した情報を提供
 - 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)



ロスアンゼルス駐在員事務所 開所式当日の様子



 リソナホールディングス 74

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

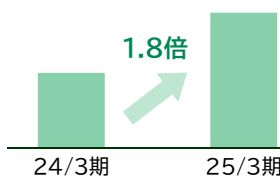
「既存業務と親和性の高い」
「金融の枠組みを超えた」

③機能拡充

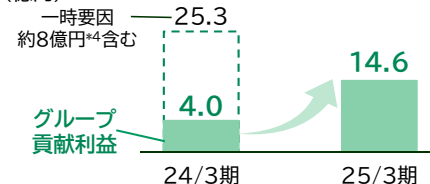
りそなリース：24/1月 リース2社*1 完全子会社化(持分比率 約20%⇒100%)
24/4月 合併・商号変更

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】
(億円)



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

➡

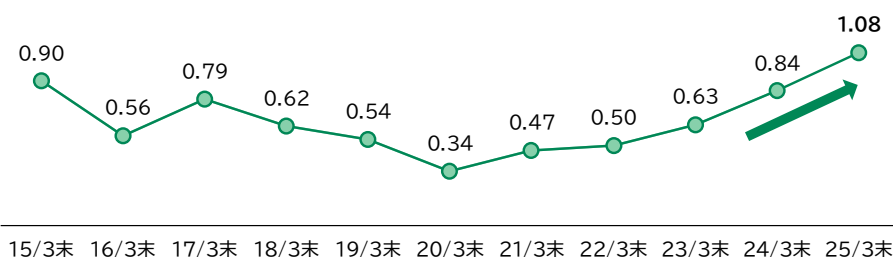
りそなグループ
お客さま基盤
- 次世代決済アプリの共同開発を通じて
中小事業者の以下の取り組みをサポート
 - キャッシュレス決済即時導入
 - 資金管理・資金繰り改善

*1. ディー・エフ・エル・リース、首都圏リース *2. RB+SR → りそなリース *3. 24/3期: リース2社合算 *4. 首都圏リース: 旧子会社特別配当

企業価値向上に向けた現状分析

■ PBRは回復基調

【PBRの推移】



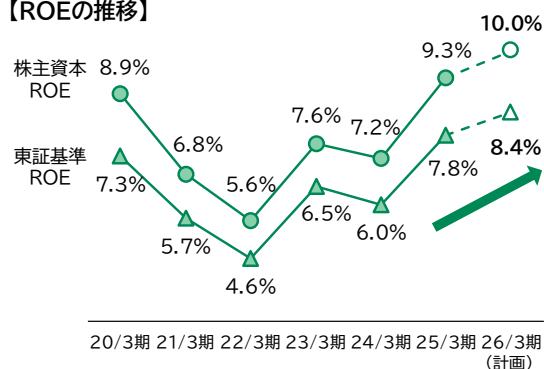
- ROE向上、資本コスト低減の双方から
企業価値向上を目指す

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

■ 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	= $\frac{\text{当期利益}}{\text{RWA}^{\ast 1}}$	×	$\frac{\text{RWA}^{\ast 1}}{\text{株主資本}}$				
2020年3月期	8.9%	=	0.7%	×	11.9倍	60.5兆円	
2021年3月期	6.8%	=	0.6%	↓	×	11.3倍	73.6兆円
2022年3月期	5.6%	=	0.5%	↓	×	10.7倍	78.1兆円
2023年3月期	7.6%	=	0.7%	↑	×	9.9倍	74.8兆円
2024年3月期	7.2%	=	0.7%	→	×	9.7倍	76.1兆円
2025年3月期	9.3%	=	0.9%	↑	×	9.6倍	77.3兆円

*1. パーゼル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

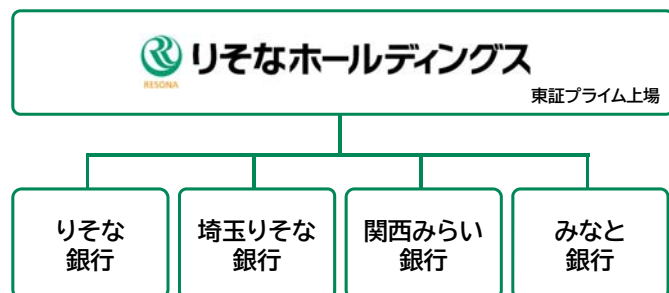
リテールのお客さまのSXに最も貢献する企業を目指して
(ESGへの取り組み)

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

【個人顧客数】

1,600万人

【法人顧客数】

50万社

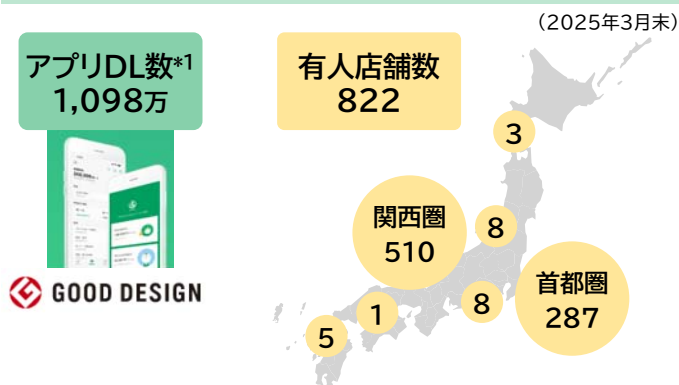
【預金】

63兆円

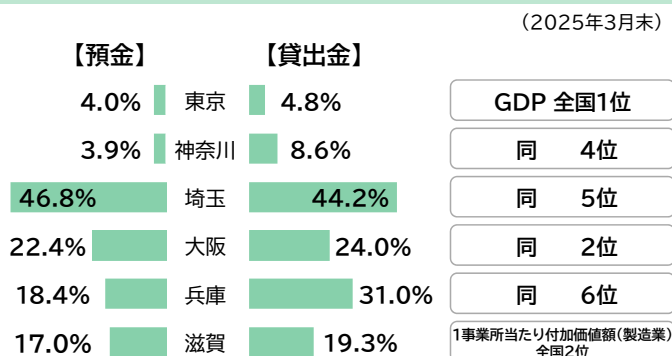
【貸出金】

44兆円

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

2 メガバンクの強み

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

高度な機能と
スケール
メリット

先進的なシステム／デジタル基盤



DX銘柄

Digital Transformation

3回受賞

2020年、2021年、2023年

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。

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

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

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



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 (前期比)	
	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 アバマンローン50百万円以上 (1)	56.5	76.0	+ 19.5	61.5	7.81 (△0.04)	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) 収益大 収益小
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)	

*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。

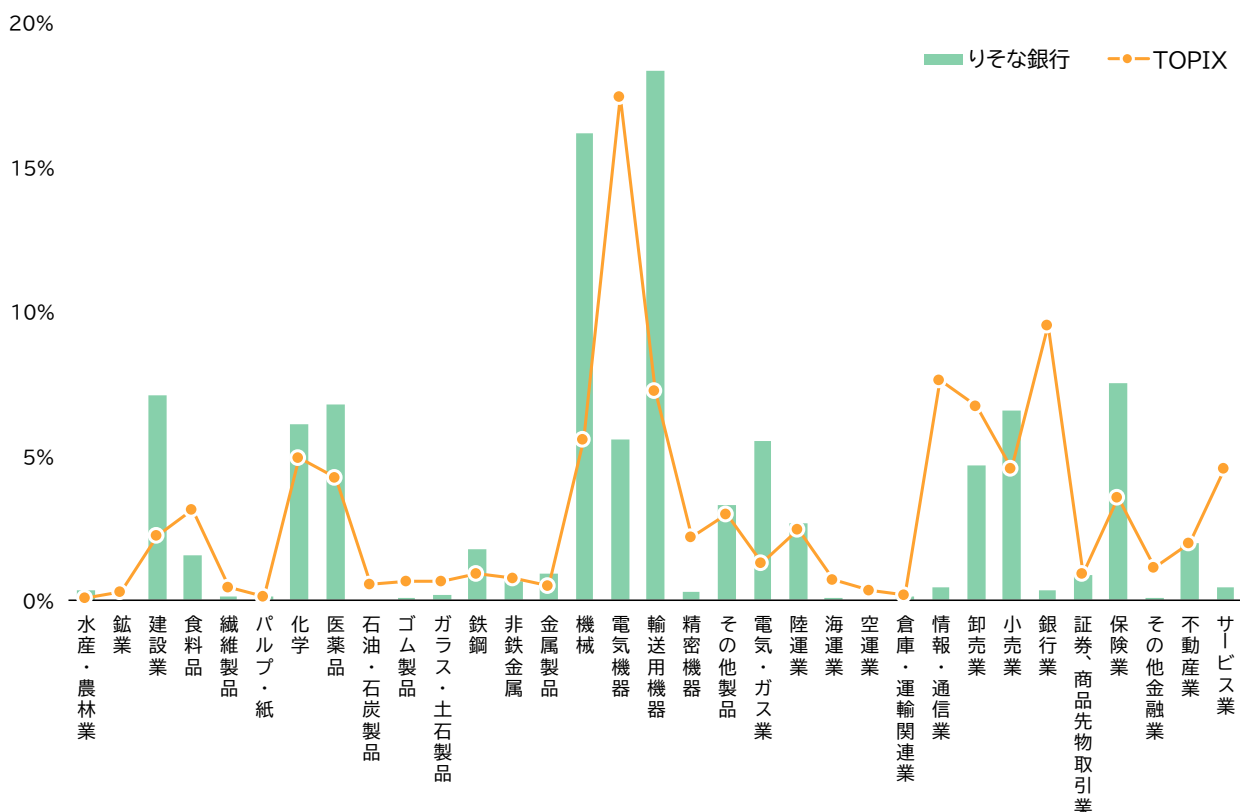
■ 議決権行使のガイドライン

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								与信 費用	
		資本コスト 控除後利益	リスク調整後 資本利益率	経費率	社内 自己資本 比率		実質 業務 純益		業務 粗利益		経費					
		RVA *1	RAROC	OHR												
							前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比		
営業部門	(1)	1,824	20.8%	54.5%	10.0%	3,597	+1514	3,705	+1323	8,140	+1635	△ 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	△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

*1. 2025年4月1日時点

連結子会社等の状況②

【主要な連結子会社(国内、グループ銀行を除く)(続き)】

(億円)

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前期比
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 幅広い人材の活躍の場を提供	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)	RB 48.4% P.T. Bank Resona Perdania 99.99% RB 0.01%	2024/12期	19	+41
P.T. Resona Indonesia Finance (27)	リース (インドネシア)		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)

RB

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

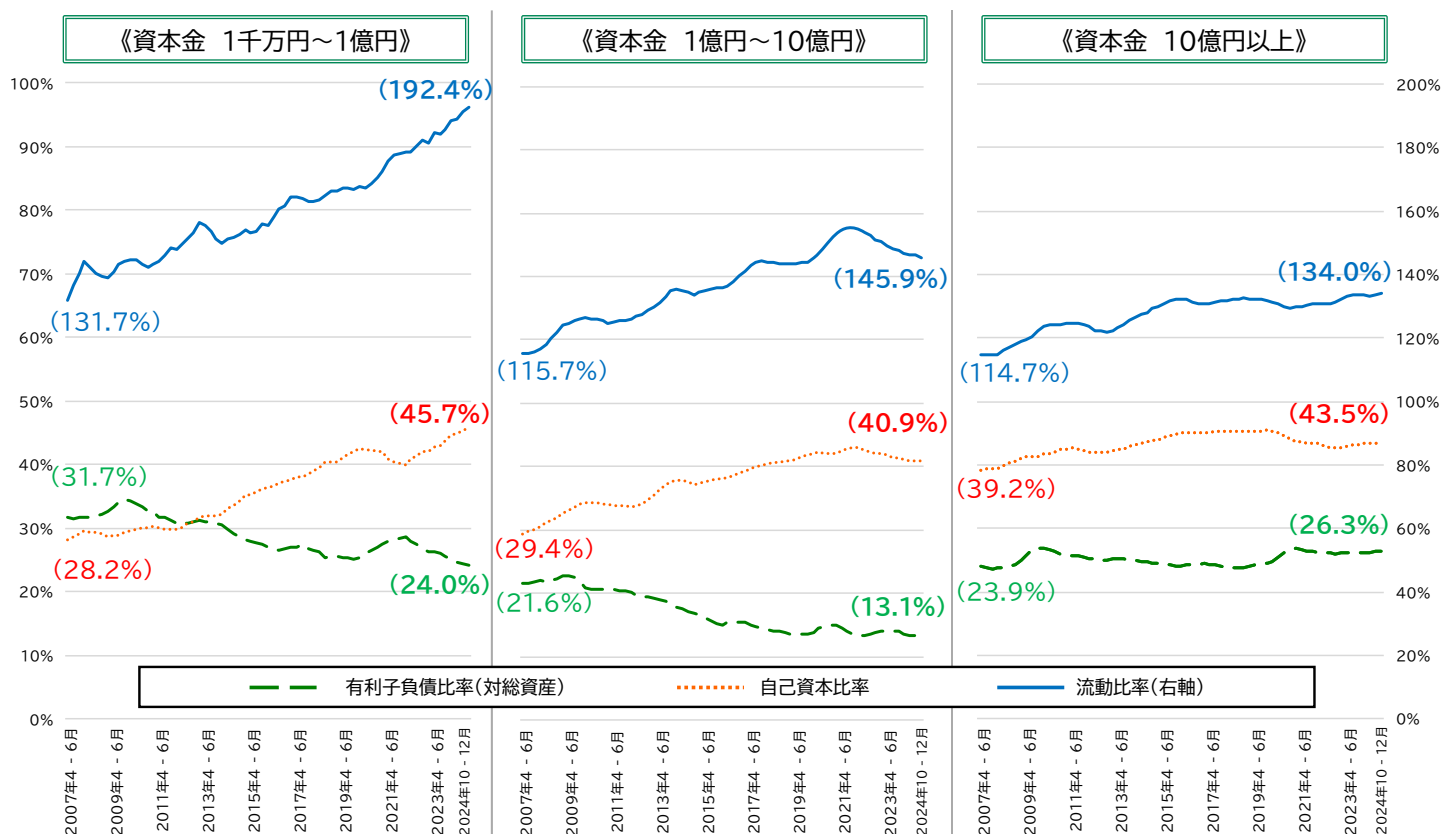
HD連結

(億円)

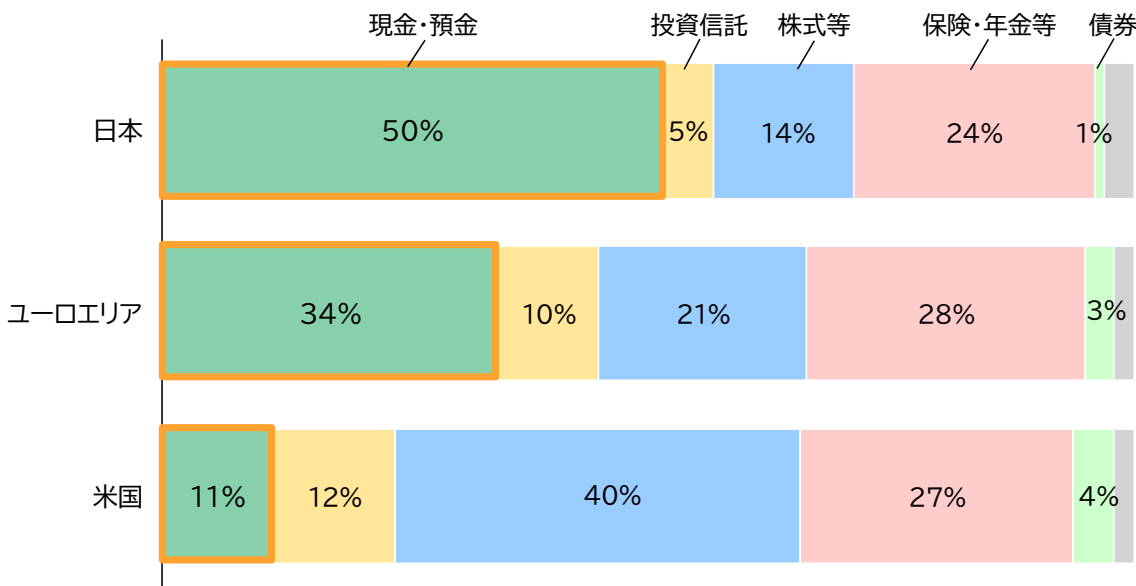
金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本	2025年3月末				2024年3月末			
	1年以内	1～5年	5年超	計	1年以内	1～5年	5年超	計
受取固定・支払変動 (1)	2,136	10,405	11,000	23,541	3,300	11,241	10,200	24,741
受取変動・支払固定 (2)	1,082	2,198	800	4,081	1,787	3,295	450	5,533
ネット受取固定 (3)	1,053	8,206	10,200	19,459	1,512	7,945	9,750	19,207

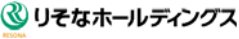
(億円、%)	2025年3月末		2024年3月末	
	金額	構成比	金額	構成比
製造業	39,405	8.7%	36,791	8.5%
農業、林業	185	0.0%	175	0.0%
漁業	23	0.0%	22	0.0%
鉱業、採石業、砂利採取業	130	0.0%	127	0.0%
建設業	11,264	2.5%	10,754	2.5%
電気・ガス・熱供給・水道業	5,338	1.1%	5,041	1.1%
情報通信業	4,906	1.0%	4,604	1.0%
運輸業、郵便業	11,186	2.4%	10,374	2.4%
卸売業、小売業	35,570	7.9%	33,938	7.8%
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



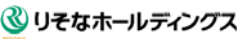
家計の金融資産構成



* 日本銀行「資金循環の日米欧比較」(24/8月)  95

主要指標の長期推移

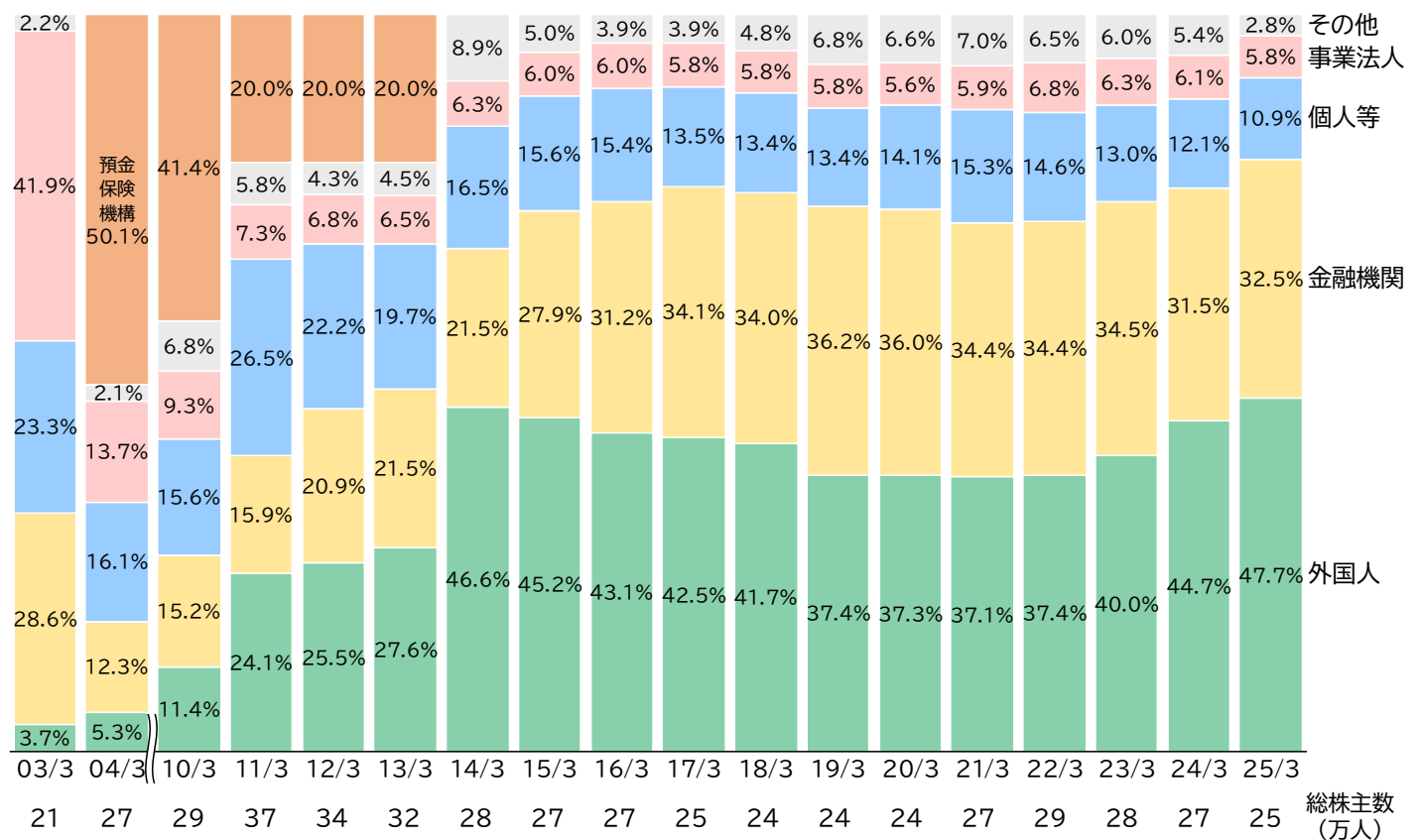
3行(RB・SR・KO)					KMFG統合後										
(億円)					2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
P L	連結	業務粗利益	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586	6,391	6,019	6,000	6,274	6,916		
		資金利益	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311	4,174	4,291	4,193	4,216	4,804		
		フィー収益 ^{*1}	1,687	1,606	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(未残)	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)  96

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資料などをご覧ください。



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

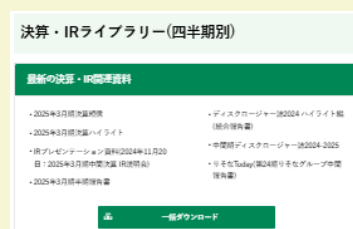


<統合報告書 特設サイト>



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。



	第1四半期	第2四半期	第3四半期	通期
決算情報	PDF: 1.000KB	PDF: 1.000KB	PDF: 1.000KB	PDF: 1.000KB
データブック	-	-	-	PDF: 1.000KB
決算ハイライト (電報版要約資料)	PDF: 1.000KB	PDF: 1.000KB	PDF: 1.000KB	PDF: 1.000KB
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	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】 リそなホールディングス※1

【RB】 リそな銀行

【SR】 埼玉りそな銀行

【KMB】 関西みらい銀行※2

【MB】 みなと銀行

※1 リそなホールディングスと【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。