



2025年11月19日

2026年3月期中間決算 IR説明会



<2026年3月期中間決算 IR説明会 プレゼンテーション要旨>

- りそなホールディングスの南です。
- 本日はご多用のところ、IR説明会に、ご参加をいただきまして、誠にありがとうございます。
- 早速だが、説明に入らせていただく。

お伝えしたいポイント ～インベストメント・ハイライト～

次世代に向けて変化・成長する りそな

“稼ぐ力の復活” ⇒ 双発によるビジネス展開

- 「金利ある世界」における本源的強みの発揮
- 低金利下で磨き上げてきたフィー収益 ⇒ 5期連続最高益へ
- ▶ 26/3期トップラインは、07/3期以来の8,000億円台へ
- ✓ 中間期として、りそなHD発足来、初の4,000億円突破

構造改革を通じた 成長ポテンシャル

- 環境変化を踏まえて、将来は経費率40%台を展望
 - ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略の進展
 - 人的資本投資 × 生成AI標準装備
 - 今期(計画)
一人当たりコア業純 11.5M > 同人件費 7.4M

企業価値を高める資本循環の加速

- 成長投資と株主還元の拡充
 - オーガニック、インオーガニック双方投資の拡充
 - DOE目標に基づく持続的な増配と、自社株買いの拡大
 - 政策保有株式の削減
⇒ お客さまに対する新たな価値の創造

	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期(計画)
OHR	67.4%	66.3%	64.2%	59%程度
東証基準ROE	6.5%	6.0%	7.8%	8.4%

さらなる高みを目指す
新中計へ

りそなホールディングス

1

- ・ 本日のポイント。次世代に向けた、りそなグループの変化と成長を、ご理解いただきたい。具体的には、3点。
- ・ 1点目は、「稼ぐ力の復活」。
- ・ 「金利のある世界」において、強みである金利感応度の高いBSを活かしながら、資金利益が着実に増加。
- ・ マイナス金利下で磨いてきたフィー収益にも自信を持っており、今期は5期連続での過去最高益の更新を目指す。
- ・ 今期、通期でのトップラインは、この2つのエンジンが牽引する形で、19年ぶりとなる8,000億円の大台が視野。
- ・ 中間期も、2003年のりそなグループ発足以来の最高益で、初の4,000億円超え。
- ・ 2点目は、「構造改革を通じた成長ポテンシャル」。
- ・ 1月の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の土台が完成。
- ・ 今後は、業務プロセス改革と各銀行のミドル・バック体制の一本化が進んでいく。
- ・ 同時に、業務インフラの刷新、生成AIの標準装備を一気に進めたい。
- ・ 事業環境が、かつてないスピードで変化するなか、我々自身が、「変われるか」が問われている局面。
- ・ 3点目は、「企業価値を高める資本循環の加速」。
- ・ 現中計で、資本活用のフェーズに入った。
- ・ 中計を上回る期間収益で、資本フローが増加するなか、まずは、金融政策の正常化にあわせて、良質な貸出金の増強を柱としながらも、次世代に向けた成長投資・株主の皆さまへの還元を、同時に進めていく。
- ・ 下段には、OHRとROEの推移を記載。我々が持つポテンシャルは、もっともっと高いところにあると考えている。
- ・ さらなる高みを目指して、新中計の策定に向けた議論を深めているところ。

目次

●	2026年3月期中間期決算のポイント	P3
●	“稼ぐ力の復活”⇒ 双発によるビジネス展開	P6
●	構造改革を通じた成長ポテンシャル	P13
●	企業価値を高める資本循環の加速	P19
●	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)	P26
●	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)	P45

- 目次に沿って、説明する。

● 2026年3月期中間期決算のポイント

- “稼ぐ力の復活”⇒ 双発によるビジネス展開
- 構造改革を通じた成長ポテンシャル
- 企業価値を高める資本循環の加速
- 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)

2026年3月期中間期決算のポイント

コア業務純益 (除く投資信託解約損益)*1

1,718億円

前同比+415億円、+31.9%

通期目標*2比進捗率 51.3%

業務粗利益 4,016億円

前同比+564億円(+16.3%)

経費 △2,292億円

前同比△85億円(△3.8%)(費用増加)

経費率:57.0%

親会社株主に帰属する 中間純利益

1,428億円

前同比+286億円、+25.0%

通期目標*3比進捗率 59.5%

与信費用 △35億円

前同比+33億円(費用減少)

株式等関係損益(先物込) 331億円

前同比△128億円(△28.0%)

東証基準ROE

10.2%

前同比+1.9%

1. 利上げ効果浸透
2. 能動的BSマネジメント(P7)
3. コストコントロール
を主因に向上

デジタルガレージ社
持分法適用関連会社化
持分比率 **30.9%**
(25/9月株式追加取得完了)

 **Digital Garage**
日本最大級の
決済プラットフォーム
2025/3期 決済取扱高
7.5兆円

- ⇒ 社会/決済インフラを担う成長企業の収益取り込み
- ⇒ 50万の法人のお客さまのデジタル課題の解決
- ⇒ 両Grの広範な資産(含むアライアンスネットワーク)を活用した
プラットフォームビジネスの開発・推進

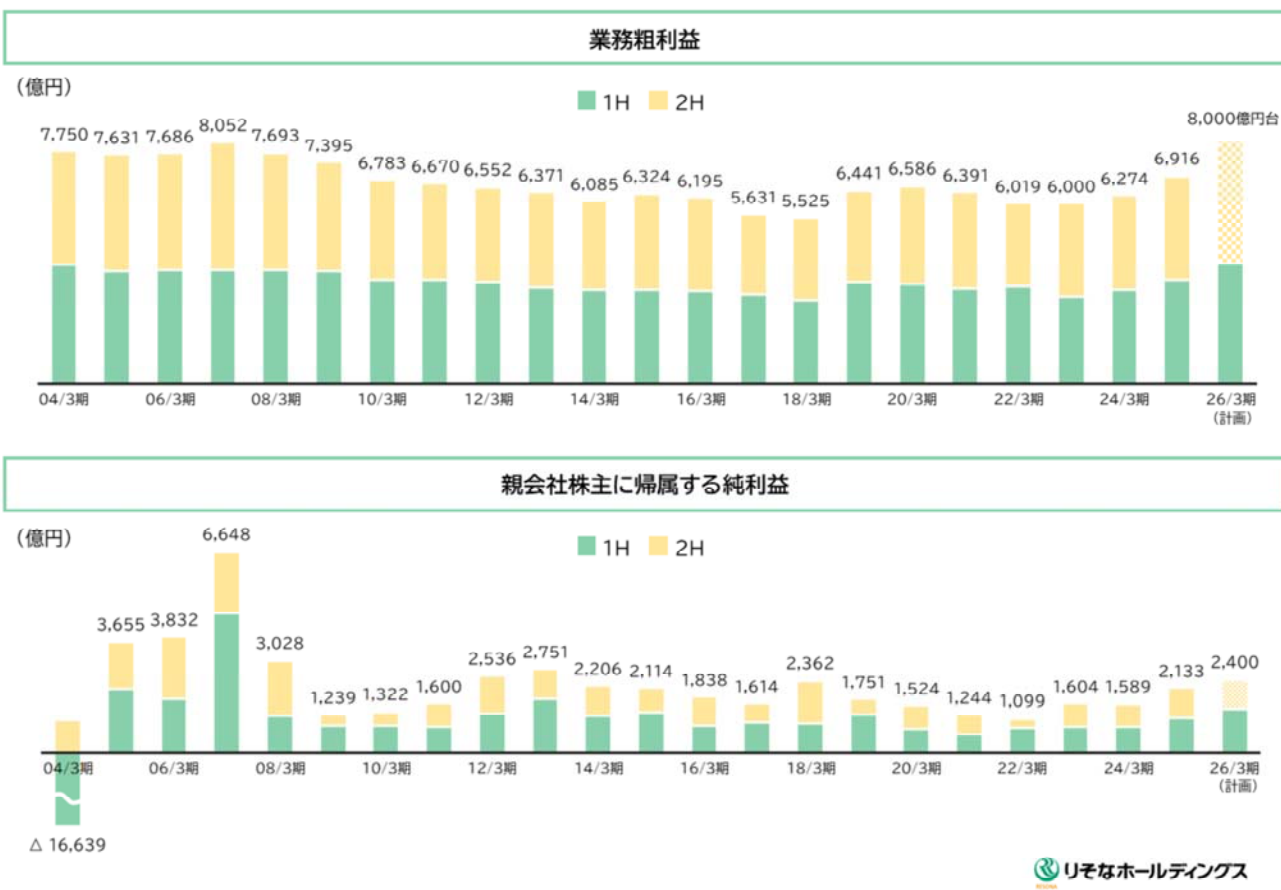
*1. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物) *2. 26/3期業績目標3,350億円 *3. 26/3期業績目標2,400億円

 **りそなホールディングス**

4

- ・ 中間期の決算について。
- ・ アナリストコールを実施しているので、簡単に触れる。
- ・ 左側、コア業務純益は、1,718億円、前年同期比415億円、31.9%の増益。通期目標に対する進捗率は51.3%。
- ・ 中間期でのコア業純の1,700億円超えは、2009/3期以来、17年ぶり。
- ・ 中央、親会社株主に帰属する中間純利益は1,428億円、前年同期比286億円、25.0%の増益。通期目標2,400億円に対して59.5%の進捗率。
- ・ 与信費用が、現状、低位にとどまっており、政策株削減の進展もあって株式等関係損益も順調に進捗していることが背景。
- ・ 結果、右側、中間期のROEは前年同期比+1.9%の10.2%。

(ご参考)りそな発足以降の業績の推移



- ・ りそなグループ発足以降のトップラインと最終利益の推移。
- ・ 上段、今期のトップラインは、2007/3期以来の、8,000億円台を目指す。
- ・ 最終利益は、りそな発足後の数年間、税効果等の影響もあり、大きく持ち上がっているが、今期計画2,400億円は2013/3期以来の水準。

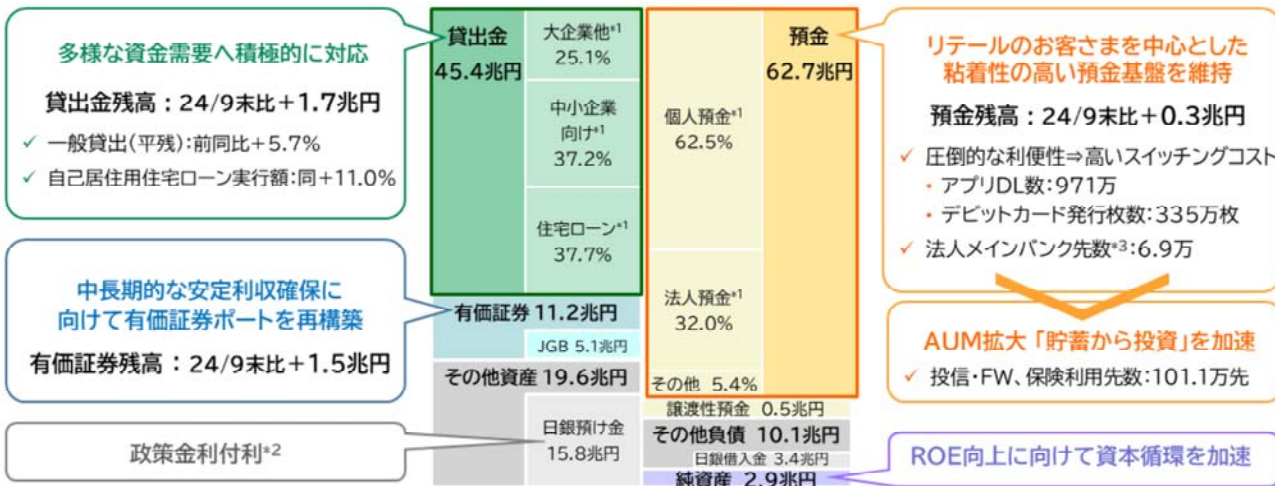
- 
- 2026年3月期中間期決算のポイント
 - “稼ぐ力の復活”⇒ 双発によるビジネス展開
 - 構造改革を通じた成長ポテンシャル
 - 企業価値を高める資本循環の加速
 - リテールのお客さまのSXに最も貢献する企業を目指して
(ESGへの取り組み)
 - ご参考資料(決算ハイライト、中期経営計画、ビジネス戦略、その他)

- ここから、3つのポイントについて。
- まず、「稼ぐ力の復活」。

円金利上昇を見据えたBSマネジメント

金利上昇局面におけるBSの優位性を活かして、ROAを反転・向上

2025/9末 総資産76.3兆円



【預貸率+預証率の推移^{*4}】



【ROAの推移】



*1. 銀行合算 *2. 超過準備部分が対象(25/1/27~ 0.50%) *3. Gr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)」
*4. 繰渡性預金除き *5. 連結総資産上位10地銀G

リソナホールディングス

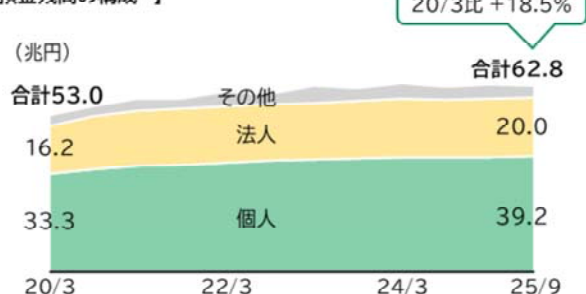
7

- 9月末のBSと、預貸率・預証率、そしてROAの動きについて。
- 左下、預貸率・預証率は、異次元の金融緩和のなかで、22/3末には、77%まで低下していたが、足元、90%まで回復。
- 右下、ROAも0.37%。
- まだまだ、再興の途上だと考えている。
- 引き続き、能動的なリスクテイク、ALMの高度化等を通じて、ROAの向上を目指す。

双発ビジネスを支える強固な預金基盤～金利ある世界での優位性～

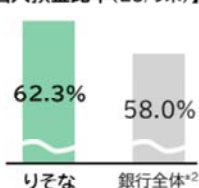
粘着性の高いリテール預金基盤を維持・拡大

【預金残高の構成*1】



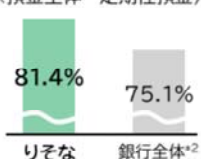
■ 相対的に粘着性が高いとされる“個人預金”の大きさに強み

【個人預金比率(25/9末)】



【流動性預金比率※(25/9末)】

(※預金全体一定定期性預金)



当社 預金利回り*3 24/3期1H: 0.00% → 26/3期1H: 0.17%
(政策金利0.5%に対する追従率(β)34%)

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
971万

国内最大級の
有人店舗数

829

リアル

対面ならではの付加価値提供

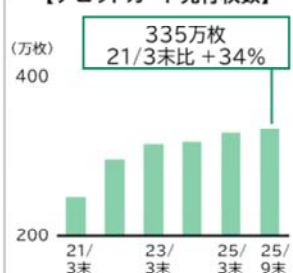
【住宅ローン顧客数】

76万

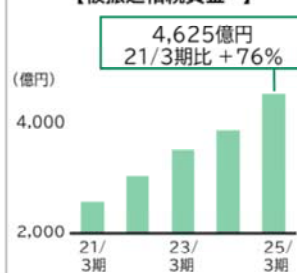
【法人メインバンク先数*4】

第3位/6.9万

【デビットカード発行枚数】



【被振込相続資金*5】



*1. 銀行合算 *2. 国内銀行・銀行勘定、日本銀行統計データ 3. 譲渡性預金含む

*4. グループ銀行合算、帝国データバンク「全国企業「メインバンク」動向調査(2024)」

*5. RB+SR+KMB

りそなホールディングス

8

- 双発ビジネス、①「資金利益」、②「フィー収益」、2つのエンジンについて。
- まずは、間接金融を支える預金について。
- 左上は預金の推移。コロナ禍前の20/3末起点で+18.5%、法人、個人ともに拡大し、残高は62兆円を超えて推移。
- その下、当社の預金と邦銀全体のデータの比較。粘着性が比較的高いとされる個人預金、流動性預金の厚みが、当社の強みの一つ。
- 現在も、BS構造面の優位性を維持し、調達コストに過度に負荷をかけることなく、強固な預金基盤を維持。
- 左下、一昨年、マイナス金利下での当社預金利回り0%から、現在は17bpsとなっており、現状の政策金利0.5%に対する追従率(β)は34%。
- 現時点では、想定していた40%の内側で推移。
- 右側、安定的で粘着性の高い預金獲得のカギは、やはり、家計や商流との深いつながりにあると考えている。
- リアルとデジタルの融合による利便性という観点から、「リテールNo. 1」を標榜するりそなグループの強みをお示しする。
- 例えば、個人のメイン口座と関連が深い、住宅ローンのお客さまは76万人。残高は14兆円を超えている。
- 法人のメインバンク先数は6.9万で、メガバンクの一角を上回って、国内第3位。
- これも口座のメイン化につながるデビットカードの枚数は335万枚。
- また、高齢化社会において、相続による地方からの資金移動を含めた流入も拡大が継続。
- ただし、マクロ的にみても、預金の伸びは鈍化しており、今後も、預金については、様々なストレスがかかり続けると考える。
- 他行の動向やお客さまの金融行動の変化を注視しながら、ALMのさらなる高度化に努めていく。

良質な貸出金収益の増強

りそなの特長を活かして多様な資金ニーズを捕捉

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

6都府県^{*1}が GDP 貸出金残高
占める割合 4割 6割

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
コンサルティング能力の深化

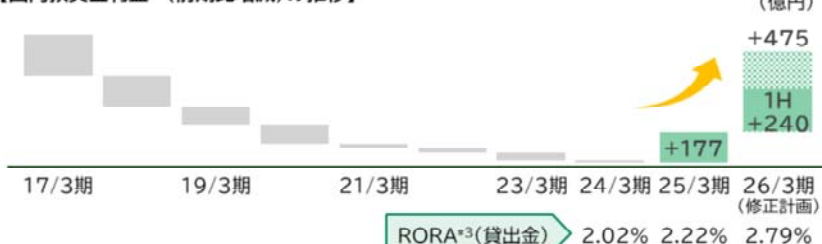
外部環境変化

緩やかなインフレ
(運転資金拡大)

金融政策
正常化

CX・SX・GX・労働需給逼迫
(設備資金ニーズ拡大)

【国内預貸金利益^{*2}(前期比増減)の推移】



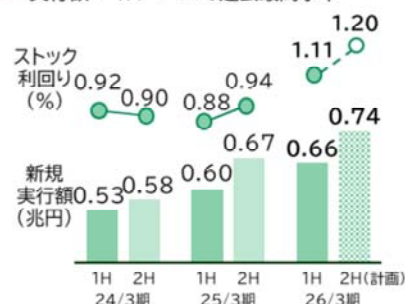
事業法人向け貸出

- ✓ 利回り：堅調に推移
- ✓ 残高：5%超/年の伸び



自己居住用住宅ローン

- ✓ 利回り：金利上昇効果が本格発現
- ✓ 実行額：1Hベースで過去最高水準



*1. りそなGrの主要地盤(東京、埼玉、神奈川、大阪、兵庫、滋賀)

*2. 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)

*3. 貸出金収益÷貸出金RWA(期初・期末平均)

りそなホールディングス

9

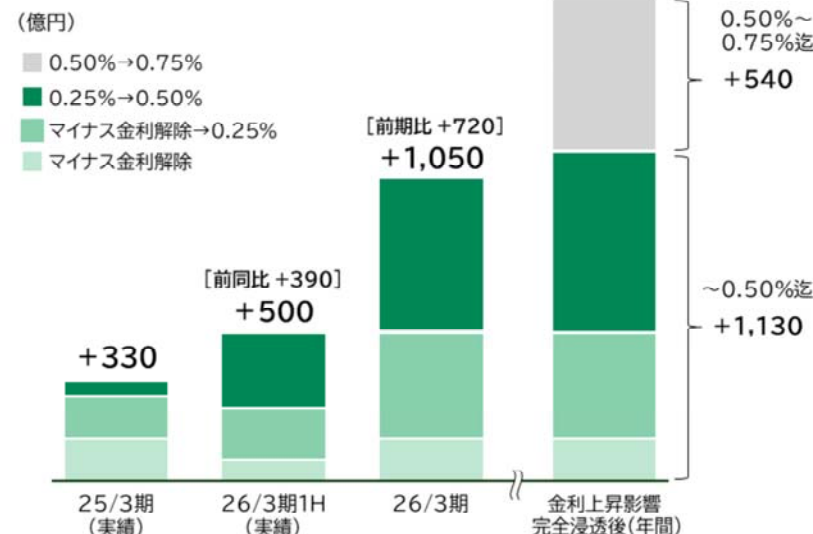
- 双発ビジネスの1つ目のエンジン、「資金利益」の中核、貸出金について。
- 資本の活用フェーズに入り、金利が戻るなかで、まずは、自然な流れとして、円滑な資金提供に軸足を置いた運営となっている。
- もとより、二大都市圏を中心とする肥沃なマーケットをベースに、フルラインの信託機能、リレーション力といったこれまでの強みに加えて、コンサルティング力も着実に向上していることで、提案型で比較的難易度の高い案件への取り組みも進んでいる。
- また、資金需資としても、緩やかなインフレを背景とする増加の運転資金はもとより、供給サイドの強化に向けた設備投資、事業の再編や承継、CXやDX、労働需給のひっ迫といった様々な「構造的な変化」が進むなかで、「こまりごと」を起点に、良質な貸出金の拡充が進んでいる。
- 右上は、国内預貸金利益の前年比増減の推移。マイナス金利導入以降、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、昨年度から反転。今期は増益幅が拡大。
- 貸出金の質にも拘っており、RORAも着実に向上。
- 右下は、法人・個人向け、それぞれの状況。
- 法人の利回りは、Tiborが期初から政策金利を超えて上昇したこと、短プラ連動貸出も、順調に金利の更改が進んだことにより、大きく改善。
- 一方、貸出ボリュームは、引き続き、前年同期比で6%近くの伸びを維持。
- 期初スタート時点では、今後の関税影響等が見通しにくく、設備投資を据え置く動きが一部見られたものの、現状は落ち着きを取り戻しており、今後の資金需要をしっかりと捕捉していきたい。
- 右側、自己居住用の住宅ローンは、1月の利上げから、半年遅れとなる2Qから既存ブックの利回りの改定が進んでおり、利回りが改善。下期はさらに上昇していく見込み。
- 新規実行額は6,600億円、前年同期比11%の強い伸びとなっており、中間期ベースでは過去最高水準。

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

【政策金利上昇による業務粗利益増加額(24/3期比)】

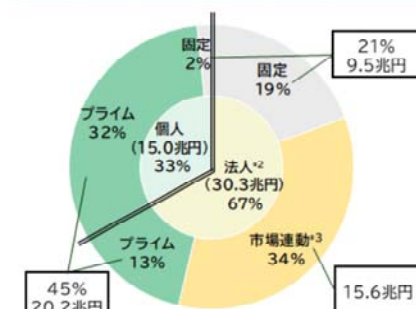
(※26/3期1H(実績)は24/3期1H比)



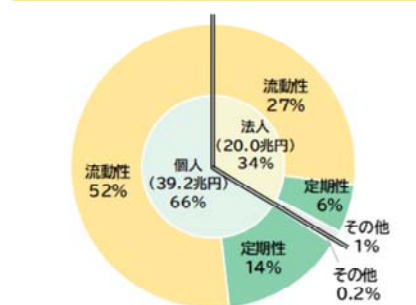
<試算前提>

- ✓ BS不変(～0.25%迄:24/3期末時点、0.25→0.50%:24/9期末時点、0.50→0.75%:25/9期末時点)
- ✓ 1年以内に金利更改期限が到来する貸出金・定期預金、及び普通預金、日銀預け金等への影響額を反映

貸出金構成^{*1}



預金構成^{*1.4}



*1. 銀行合算 *2. アパートマンションローンを含む *3. 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. 国内個人+国内法人

リソナホールディングス

10

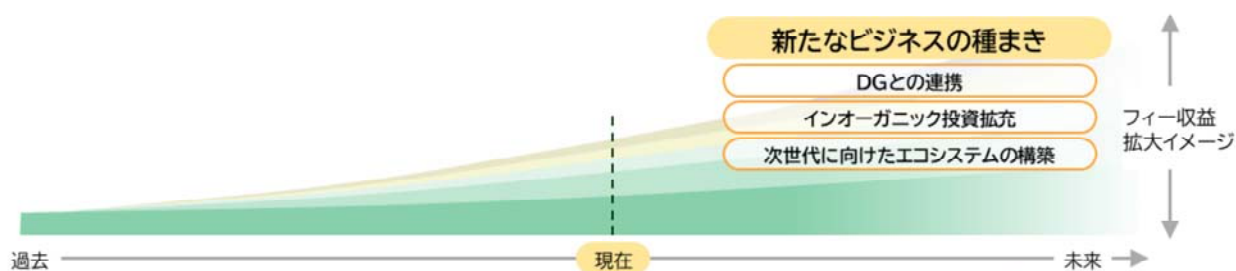
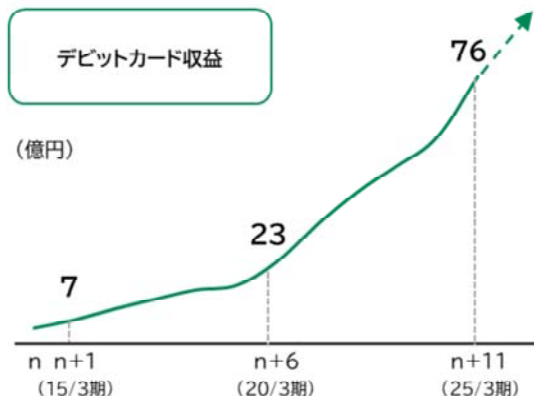
- ・ 金利上昇時の収益影響のアップデート。
- ・ 残高の増減は考慮せず、マイナス金利下にあった24/3期からの資金利益の増加額を、金利変動の影響として整理。
- ・ 左から2つ目、今中間期までの実績は、500億円、前年同期比で390億円の収益効果。
- ・ その右、今期中に実現が見込まれる収益のアップサイドは、2年累計で1,050億円程度と試算。今期単年の増益額は720億円を想定。
- ・ 一番右、来期以降は、金利更改後の利収を通期ベースで完全に享受した場合には、現行の政策金利50bpsまでの利上げ前提で、累計1,130億円のトップライン増加を見込む。
- ・ また、75bpsまでの利上げが入れば、追加で540億円。累計のアップサイドは1,670億円と試算。足下の資本水準をベースにすると、東証基準ROEで10%が展望。
- ・ なお、この試算では残高の変動や、マチュリティが1年を超える固定貸への影響は考慮しておらず、さらなるアップサイドも見込めるものとする。
- ・ トップラインの感応度分析として、参考いただきたい。

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 ⇒ 基盤拡大 ⇒ リカーリング型収益が加速度的に成長

実績の一例

	19/3末	25/9末	
投信・FW、保険利用先数	90.5万先	101.1万先	1.1倍
デビットカード発行枚数	151万枚	335万枚	2.2倍
アプリDL数 ^{*1} (18/2月～)	96万DL	1,245万DL	12.9倍
金融DPF ^{*2} 提供先数 (20/6月～)	—	9グループ 10銀行 (25/11月)	—



*1. Gr外含む *2. 金融デジタルプラットフォーム

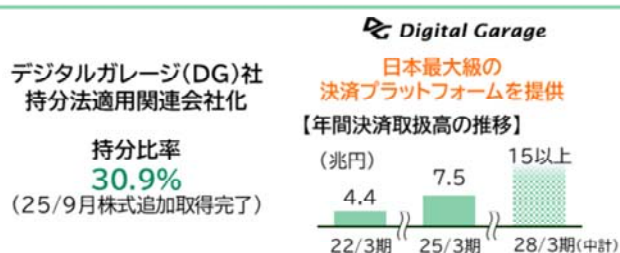
リゾナホールディングス

11

- 双発ビジネスの2つ目のエンジン、フィー収益について。
- 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をかけるとともに、これからも、新たなビジネスを間断なく投入していくことで、幅広くリカーリング型・ストック型のフィー収益を積み上げていく。
- 上段は、一例。次世代に向けて、安定的な収益の源泉となる基盤が、着実に拡充。
- 投信・FW・保険利用先数は、100万人を突破。
- デビットカードの発行枚数は、6年前との比較で、約2.2倍の335万枚。
- 100万に満たなかったアプリのDL数は1,200万を超えている。
- 金融デジタルプラットフォームの提供先数も、9グループ10銀行まで拡大。
- これらのビジネスの特徴の一つは、一定量を超えて積み上がると、大きな収益インパクトと高い安定性をもたらしていくということ。
- 一例として、右側、デビットカード収益の推移。リリースから1年後の収益は7億円。6年後に23億円。一方、トランザクション数が大幅に積みあがった、11年後となる現在の収益は、年間76億円。早晩100億円を超えていくと考えている。
- 下段はイメージ図。BtoB、BtoC両面での地道な、そして、様々な種まきが、時間の経過とともに、新たな収益機会となっていく。

デジタルガレージ社 持分法適用関連会社化(2025/7月公表)

リテールNo.1の実現、決済の未来に「プラス」を生み出す：ROIC*1 10%+ α を展望(2030/3期)



戦略上、代替不可能なビジネスパートナーの獲得

多様化・高度化するお客さまのこまりごと

急速なキャッシュレス化 | 手形・小切手の廃止 | 支払・回収手段の多様化

社会/決済インフラを担う成長企業の収益取り込み

決済を軸とした「金融」×「IT」の次世代フィンテック

① 共同営業体制の強化

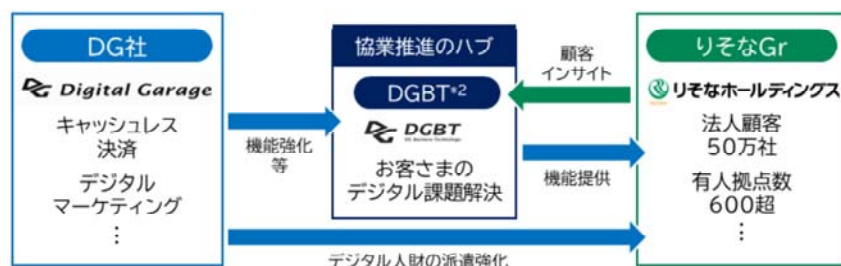
② 中小加盟店向け次世代決済アプリの共同開発

③ DGの中小企業向け金融事業参入サポート

④ グループ会社、アライアンスネットワークの活用含む新規事業開発強化

⑤ CVCファンドによる戦略リターン強化

■ 決済領域における競争力ある独自ポジションの確立



■ プラットフォームビジネスの開発・推進

- 両グループの有する広範な資産(含むアライアンスネットワーク)の活用

*1. 分子: のれん/償却前利益(含むシナジー)、分母: リスクアセット見合い資本

*2. DGビジネステクノロジー: デジタルガレージグループにおいて、デジタルビジネスを総合的に支援する戦略会社(DG社の100%子会社)

りそなホールディングス

12

- ・ 上期に実施したDG社との資本業務提携の強化も、こうした新たな種まき、言い換えれば、お客さまに新たな価値を提供するための投資。
- ・ DG社とは、これまで長らく協業を続けてきたが、今回、普通株の取得比率を30.9%まで引き上げ、持分法適用関連会社とした。
- ・ 本件によるROICは2030/3期で、10%+ α を展望。
- ・ DG社は、すでに、日本最大級の決済プラットフォームであり、日本の決済インフラを支える成長企業。
- ・ DG社によって、①すでに確立されている事業モデルから生み出されるCFの取り込みは、もとより、②りそなグループの、例えば、50万社のお客さまへのDXソリューションの推進、③当社とDG社の強みを融合した、BtoB、BtoC両面での、次世代の決済手段、新たな金融サービスを、ともに創り上げていきたい。
- ・ いずれにしても銀行が、時代の変化に適応しながら新たな勝ち筋を確保していくためには、従来の発想を超えて、外部の優れた知見やノウハウ、人材と融合することが不可欠な状況。

- 2026年3月期中間期決算のポイント
- “稼ぐ力の復活”⇒ 双発によるビジネス展開
- **構造改革を通じた成長ポテンシャル**
- 企業価値を高める資本循環の加速
- 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)

- 2つ目のポイント、「構造改革を通じた成長ポテンシャル」について。

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

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

人財・IT投資を拡充するなか
経費率は改善

【連結経費率 推移】



*1. 金利シナリオ：日銀政策金利1%

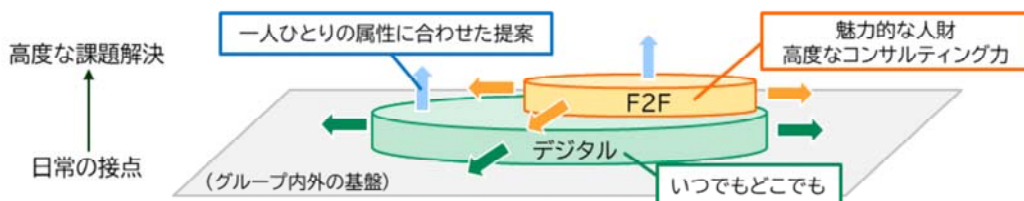
リそなホールディングス

14

- 現在、取り組んでいる構造改革のイメージ図。
- 「フロント改革」「ミドル・バック改革」「人的資本投資」そして「ワークスタイル変革」。
- 一連の変革を通じて、次世代のグループ成長基盤を再整備し、リテールに内在する高コスト性の打破を目指す。
- 上期のOHRは、57%。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等を通じて、5年以内に40%台を目指す。
- それぞれの改革について、少し補足する。

フロント改革

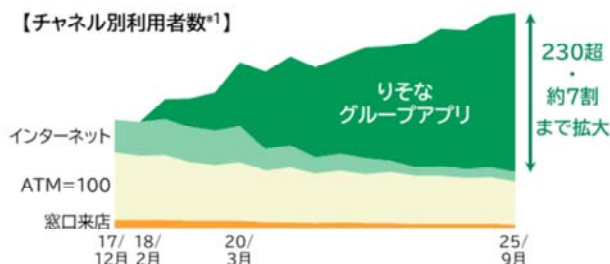
リアルとデジタルの一体化の加速



■ 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

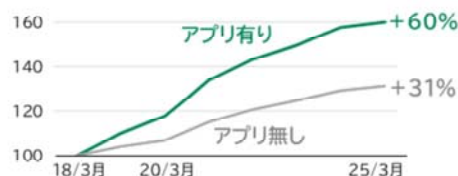
- DL数(Gr外含む)は1,245万に拡大。最大のお取引チャンネルに

【チャンネル別利用者数*1】



■ 取引基盤の拡大・多面取引の展開に寄与

- アプリ利用者の一人当たり預り資産残高伸び率は約2倍*2



■ 業務効率化を通じて、お客さまと向き合う時間の拡大へ

- 店頭事務削減に寄与(伝票*3:4割減、税公金*3:3割減)

グループアプリから得られたノウハウの活用



次世代版「りそなグループアプリ+」への進化

機能拡充 + エコシステム構築
⇒ お客さまへ新たな価値を提供

*1. 17/12月ATM利用者を100として指数化(※1日RB)

*2. 18/3月を100として指数化、25/3月・アプリ無し先との比較

*3. 取扱枚数、19/3期比

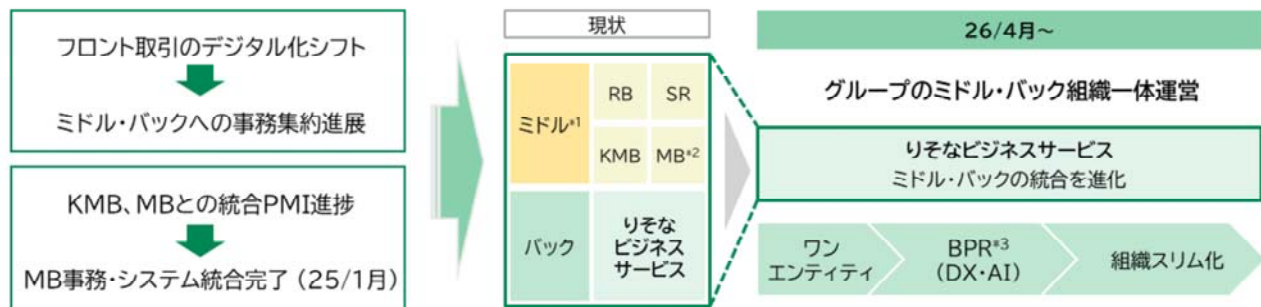
りそなホールディングス

15

- ・ フロント改革、顧客接点の変革。
- ・ 上段の図は、次世代リテール金融のイメージ。
- ・ 日常の金融は、今後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の瞬間を、差別化の柱にしていくという考え方。
- ・ 中段左側、2018年2月にグループアプリをリリース。今では、お客さまとの接点の約7割がアプリ経由。
- ・ 個人は、現金取引を除けば、アプリとタブレットで7割をカバーする水準まで広がっている。
- ・ 中段右側は、アプリがもたらす効果の一例。
- ・ グラフは、アプリの有無で、一人当たりの預かり資産の伸び率の開きが、約2倍、クロスセル商品個数も約1.6倍。
- ・ アプリを中心とする店頭事務削減では、専用端末で処理しなければならない、伝票の枚数は5年間で4割削減。税公金などは3割削減。
- ・ 業務効率化にも、アプリは大きく寄与。
- ・ また左下、グループアプリで得られた知見やノウハウは、法人向けアプリ、店頭におけるグループタブレットの開発にも大きく寄与。
- ・ 右下、これまで様々な効果をもたらしてきたグループアプリは、現在、次世代化に向けて、再開発を進めている。できるだけ早く、成果物を世に問いたい。

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



ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略

「リテールNo. 1」の実現に向けた
「オールりそな」の発揮

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

■ KMBとMBにおける統合シナジーの発揮



*1. 業務サポートオフィス *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. 負ののれん発生益を除くベース *5. KMB・MB合算

りそなホールディングス

16

- ミドル・バック改革について。
- 本年1月に、MB事務・システム統合が完了したことにより、グループのワンプラットフォーム化を加速させていく基盤が整った。
- 現在は、グループ内のミドル・バック組織の一体運営・スリム化に着手。
- 下段には、ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略について、改めて、示している。
- 一番下、KMB・MBの統合効果は、金融政策の正常化前の段階で、すでに大きく発現。
- これは、統合によるトップライン側の増強、コストダウンなどのシナジー効果によるもの。今後については、金利の上昇、オールりそなでの機能発揮等を通じて、両社の収益力はさらに高まっていくものと考える。

ワークスタイル変革

価値創造型の働き方の実現 ⇒ 個々人の能力の拡張 ⇒ 組織能力の拡充

ワークスタイル変革の目指す方向性

業務改革 × インフラ改革

労働生産性／働きやすさの向上

一人当たり収益の向上

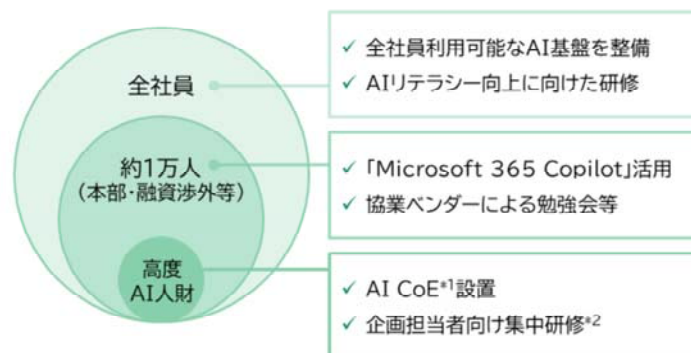
国内トップクラスのAI活用企業を目指した施策展開

■ 日本マイクロソフト社との戦略的枠組みに関する契約締結(25/5月)

■ インフラ改革 × 人財育成 ⇒ 生成AI標準装備

■ 業務改革 ⇒ 生成AI活用拡大

主な活用事例



営業力強化	✓ AIアバターとの対話型ロープレ (新入社員研修) ✓ コンタクトセンターのインサイドセールス ✓ 企業情報分析(法人営業)の高度化・効率化を目的とした実証実験 (NTTデータ、東京商工リサーチと共同)
業務効率化	✓ 融資稟議の作成支援ツール ✓ 社内問い合わせ用チャットボット ✓ コーディング支援の生成AIツール

*1. Center of Excellence *2. 25/12月～実施予定

リソナホールディングス

17

- ワークスタイル変革について。
- 今期、社内業務インフラの刷新と、生成AIの標準装備化を一気に進めている。
- 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り、仕事の進め方そのものの刷新を行う。
- 5月に日本マイクロソフト社と戦略的枠組みに関する契約を締結。インフラ改革、人財育成の両面から、進めていく。
- 3万人の働き方改革や効率化、アウトプットの質の向上はもとより、今後、業務や商品・サービス・機能に生成AIをビルトインさせることで、新たな顧客体験や価値提供を目指す。
- そして、AIガバナンスのもと、どこまで意思決定に生成AIを活かせるか、データを武器にどこまで収益機会の拡大を図れるか、そして、どこまで企業風土を変えられるか。新たな挑戦を行っていく。
- いずれにしても、国内トップクラスの生成AI活用企業を目指す。

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)

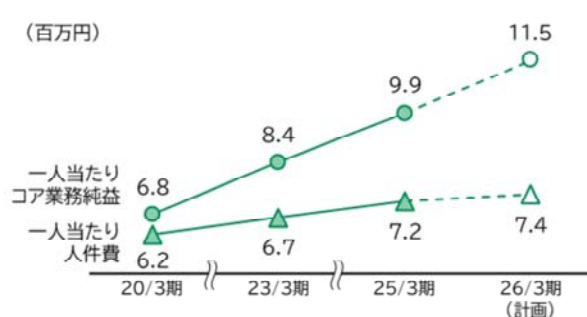
従業員の
モチベーション向上・成長

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】



■ 専門性、人間力を高める人財育成

- 複線型人事制度*2
 - 20の専門コース
- 越境経験の後押し
 - 外部派遣研修・出向
- 本部人員への期間集中AI教育プログラム

■ 従業員*3向け株式給付信託の導入 (26年度より給付)

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

■ 従業員の“やりがい”が向上



*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:21年~, KMB/MB:26年~(予定)

*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

18

- ・ 人的資本投資について。
- ・ 中段左側、グループ総人員は、前中計の3年間で、戦略領域への人員シフトを進めながら、3,400名削減し、KMFG統合前の水準まで減少。
- ・ 現中計では、この過程で獲得した経営体力も活かしながら、処遇の向上、人財育成、採用面の強化という形で人財投資を拡充。
- ・ 右下、従業員調査においても、これからの時代、“やりがい”や働きがいの向上は、極めて重要なポイント。

- 2026年3月期中間期決算のポイント
- “稼ぐ力の復活”⇒ 双発によるビジネス展開
- 構造改革を通じた成長ポテンシャル
- **企業価値を高める資本循環の加速**
- 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)

- 3つ目、「企業価値を高める資本循環の加速」について。

資本マネジメント

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
➢ 2025/9末：10.02%

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設定
✓ DOE*2 2029年度目標：3%程度
➢ 2025/3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%

*1. 国際統一基準、バーゼル3最終化・完全実施、その他の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 20

- ・ 改めて、現中計における資本マネジメントの方向性について。
- ・ 資本の本格活用フェーズに入るなかで、健全性を維持しながら、成長投資、株主還元を拡充していく基本方針に変更はない。

株主還元の考え方と2026/3期の還元アクション

株主還元に関する考え方

「総還元性向50%程度」を目指す
健全性の維持と成長投資の機会を考慮しつつ拡充

DOE目標に基づく持続的な増配

↑ 純資産

×

DOE ↑

比率の上昇
24年度 2.1%
⇒ 29年度目標 3%程度

業績に応じた自社株買いの実施^{*1}

収益拡大

発行済株式数の適正化

「EPSの持続的拡大」「ROEの向上」

2026/3期における還元アクション

<1H (25/5月公表)>

1株当たり年間
4円の増配予想

自己株式取得

約300億円

(7月31日までに取得)

+

<2H (25/11月公表)>

自己株式取得枠設定

上限 350億円

総還元性向(見込)

54.6%

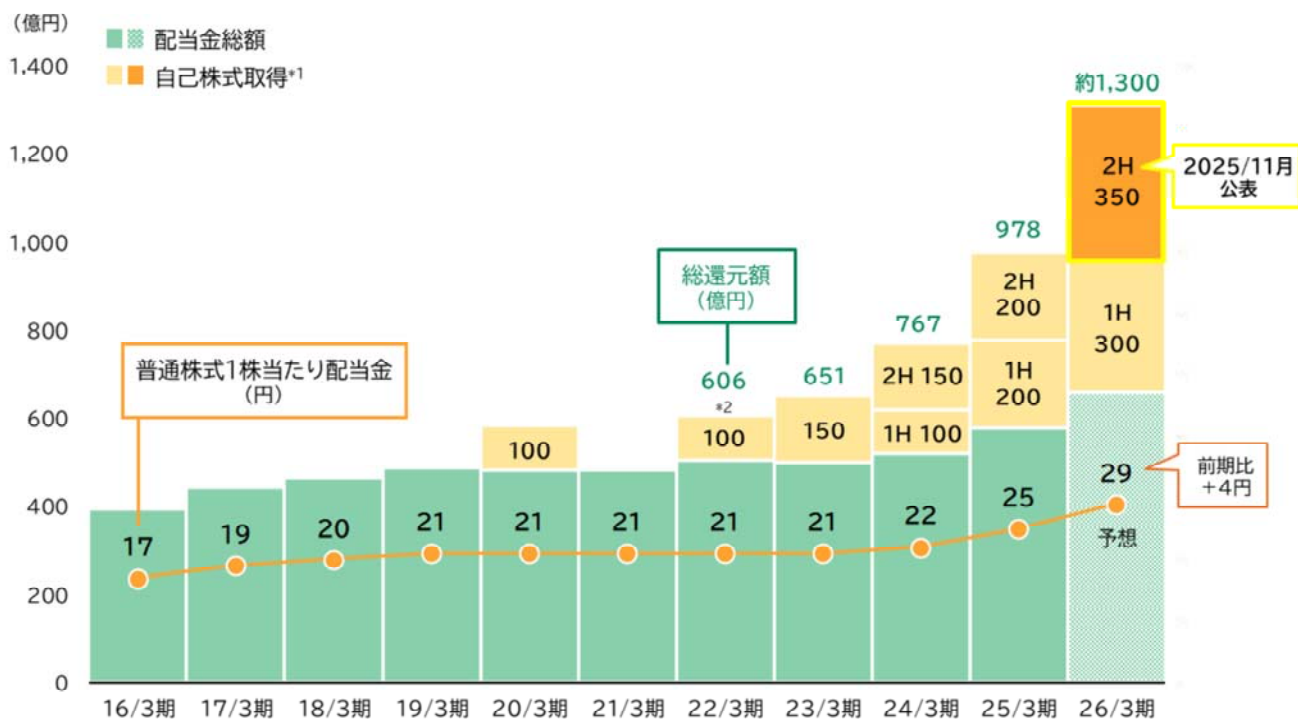
*1. 自己株式は、発行済株式総数の5%程度(従業員持株会支援信託ESOPおよび役員・従業員向け株式給付信託が所有する株式を含まず)を上限に保有

リソナホールディングス

21

- 上段、改めて還元に関する考え方を整理。
- 「総還元性向50%程度」を目指すなか、まず左側、配当については、DOE目標に基づいて、持続的な増配を目指す。
- DOEの昨年度実績は2.1%。29年度に向けて、3%程度まで引き上げる。
- さらに、右側、業績に応じて、自社株買いを実施していく。
- この考え方に沿った、今期の還元アクションを下段に記載。
- まず5月に、通期の配当金予想を前年比+4円の増配、29円とした。
- 加えて、300億円の自己株式取得枠を設定し、7月までにすでに完了している。
- そして、先週の間接決算公表時に、追加アクションとして上限350億円の自己株式取得をリリース。
- これにより、今期2,400億円のガイダンスに対して、予想・総還元性向ベースで54.6%までアクション投下する形。

株主還元の推移



*1. 自己株式取得額は億円未満を四捨五入

*2. 2021/5～6月に、KMFG完全子会社化に伴うEPS希薄化影響中立化のため、409億円(8,800万株)の自己株式取得を実施

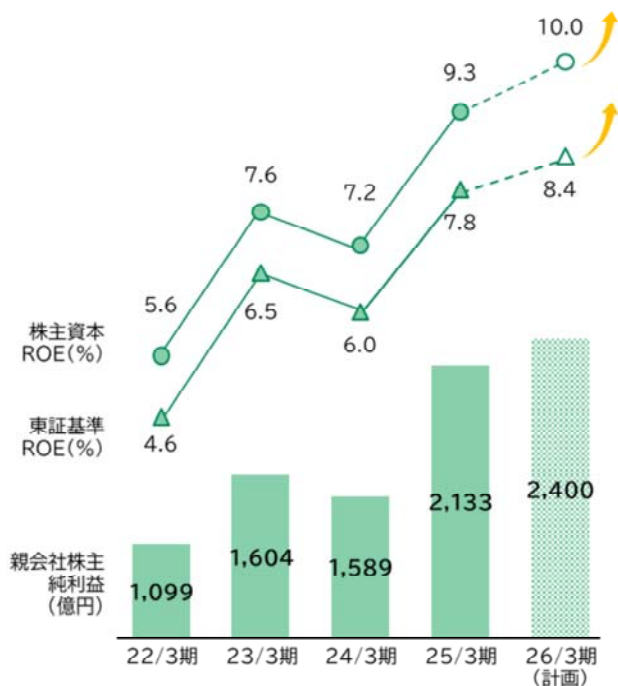
リソナホールディングス 22

- 還元の推移について。
- 今年度は、4円の増配、自己株取得も年間650億円まで拡大。

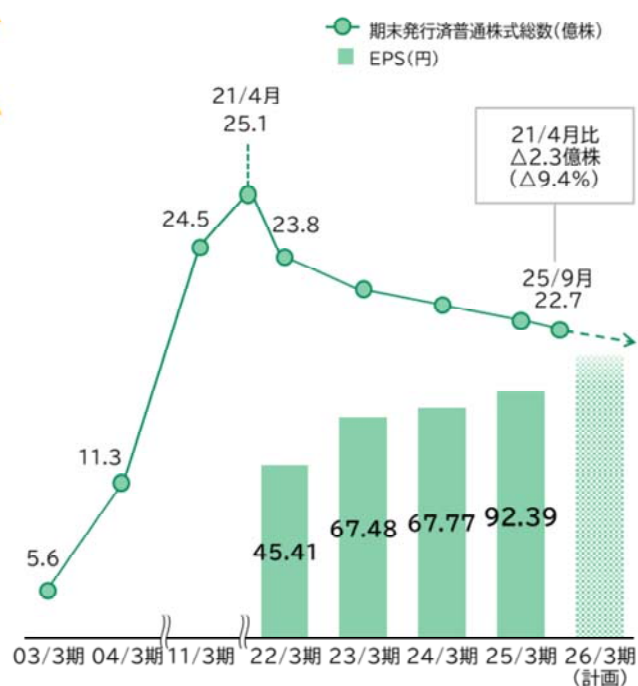
EPSの持続的拡大

収益ドライバーと資本政策ドライバーの双方を通じた、「EPSの持続的拡大」

【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

りそなホールディングス

23

- ROE、発行済株式数、そしてEPSの推移について。
- ROEは、金融政策の正常化が進むなかで、構造改革を進めながら、さらなる上昇を目指す。
- 右側、発行済株式数の水準は、今後の資本政策の柔軟性を考えれば、やはり課題だと認識。
- 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」にもしっかり取り組んでいく。

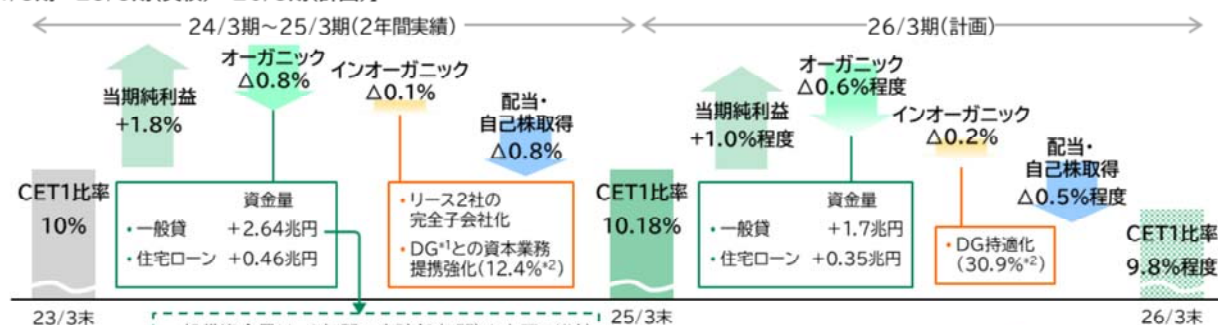
資本活用イメージ

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 *2. 持分比率

リソナホールディングス

24

- 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年間の実績と、中間期の実績を踏まえた今年度計画」。
- 中計を上回る収益により、資本フローは計画以上となっているが、株主の皆さまへの還元拡大と併せて、金利が戻るなかで、まずは自然な取り組みとして、良質な貸出金の増強に向けた成長投資を拡大させている。
- インオーガニック領域については、今中間期にDGの持適化を実施したが、中計のアロケーション内での投資。
- 9月末のバーゼル3完全実施ベースのCET1比率/その他有価証券評価差額金除きは、中計目標に近い水準での運営を継続。
- 今後も、高い健全性を維持しながら、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しっかりと示したい。

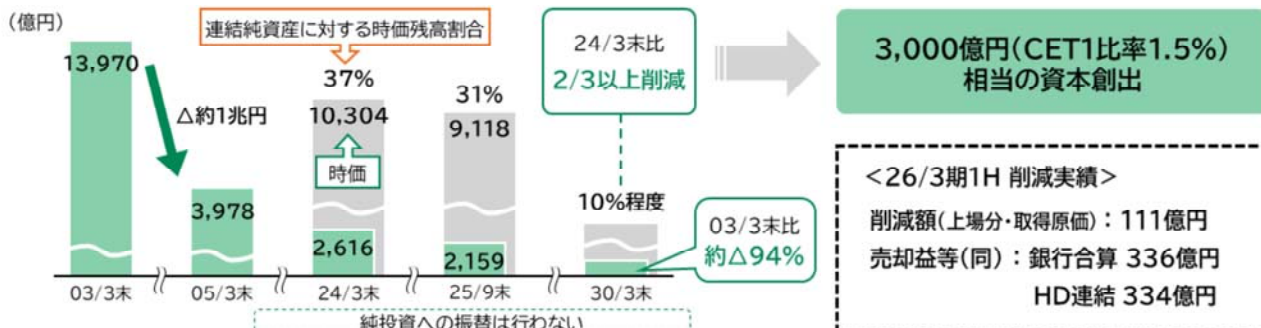
お客さまに対する新たな価値の創造/成長投資・構造改革に充当可能な経営資源を創出

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残高割合を**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rganic・インOrganic投資拡大

CX実現に必要な構造改革・基盤強化
✓ IT・人材投資拡大

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

25

- 政策保有株式について。
- 今中間期の削減実績は、上場株・取得原価ベースで111億円、連結ベースの売却益は334億円。
- 昨年度から2030/3末までの削減計画をスタート。中間期で、計画期間の1/4が経過したが、累計の削減実績は取得原価ベースで△456億円、進捗率は約26%。
- 同期間に時価保有額は1,185億円減少したが、売却による削減が△1,662億円であった一方、時価上昇要因で+477億円となっている。
- 引き続き、計画達成に向けて、お客さまとの対話を図りつつ、しっかりと削減を進めていく。
- 私からの説明は以上とさせていただきます。

2026年3月期中間期決算のポイント

“稼ぐ力の復活”⇒ 双発によるビジネス展開

構造改革を通じた成長ポテンシャル

企業価値を高める資本循環の加速

**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

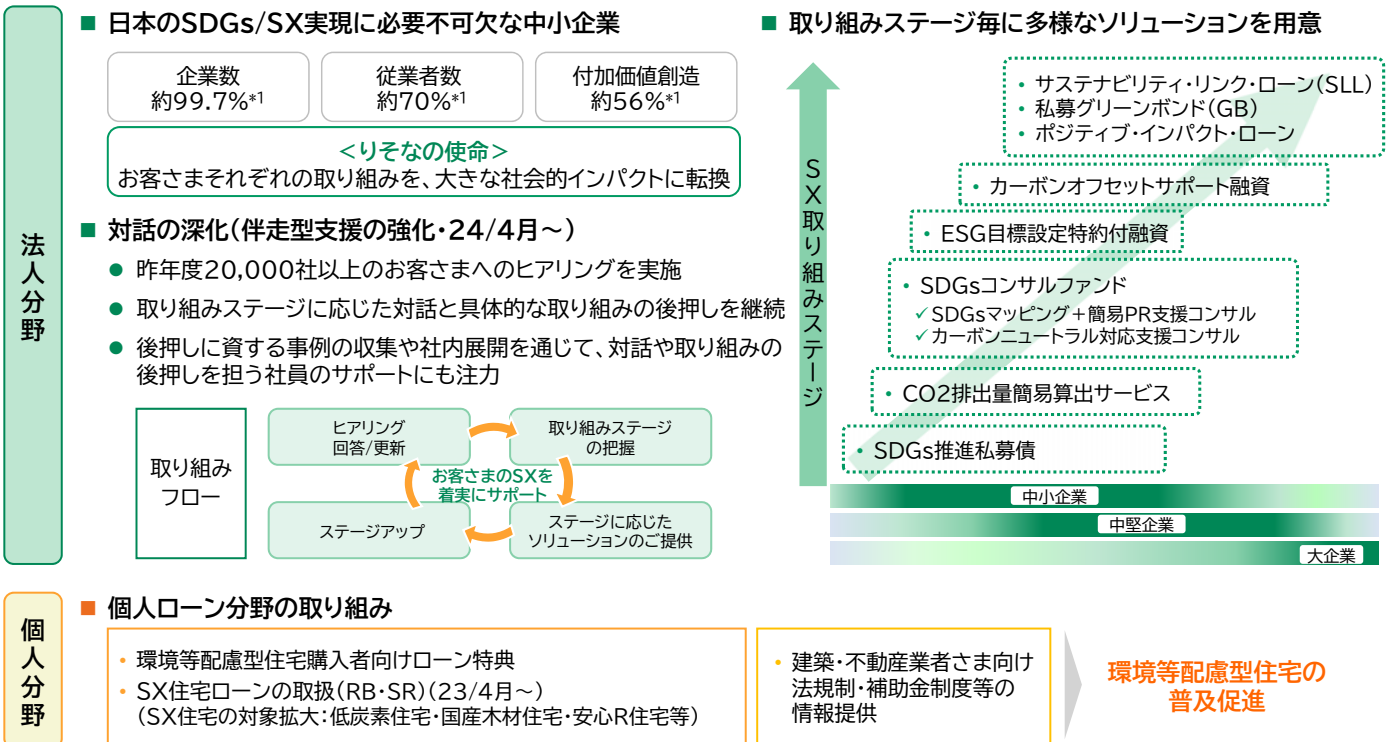
		2023年度	2024年度	2030年度 目指す水準
お客さま・ 社会にとっての 価値	価値創造力指数 ソリューション提供件数	1,180万件	1,290万件	2,000万件
	リテール・トランジション・ファイナンス 目標(累計取扱高)	3.7兆円	5.7兆円	10兆円
環境価値	投融資ポートフォリオの 温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言	-	-	〔 2050年 ネットゼロ 〕
	電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度)	150gCO ₂ e/kWh (2022年度)	145gCO ₂ e/kWh (2023年度)	100~ 130gCO ₂ e/kWh
	カーボンニュートラル目標 (Scope1, 2)	2013年度比 △69%	2013年度比 △76%(速報値)	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	11.7%*4	30%以上
		14.8%	16.5%	20%以上
		32.8%	34.4%	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

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

2025年度上期 取扱高 : 約7,600億円 中計目標(3兆円/3年)に対して2年半で4.6兆円/を達成(進捗率:約153%)

累計取扱高(21/4月~) : 約6.4兆円 (目標:2030年度までの累計取扱高10兆円)



*1. 中小企業庁「2025年版 中小企業白書」

E(環境): カーボンニュートラル① ~Scope1、2~

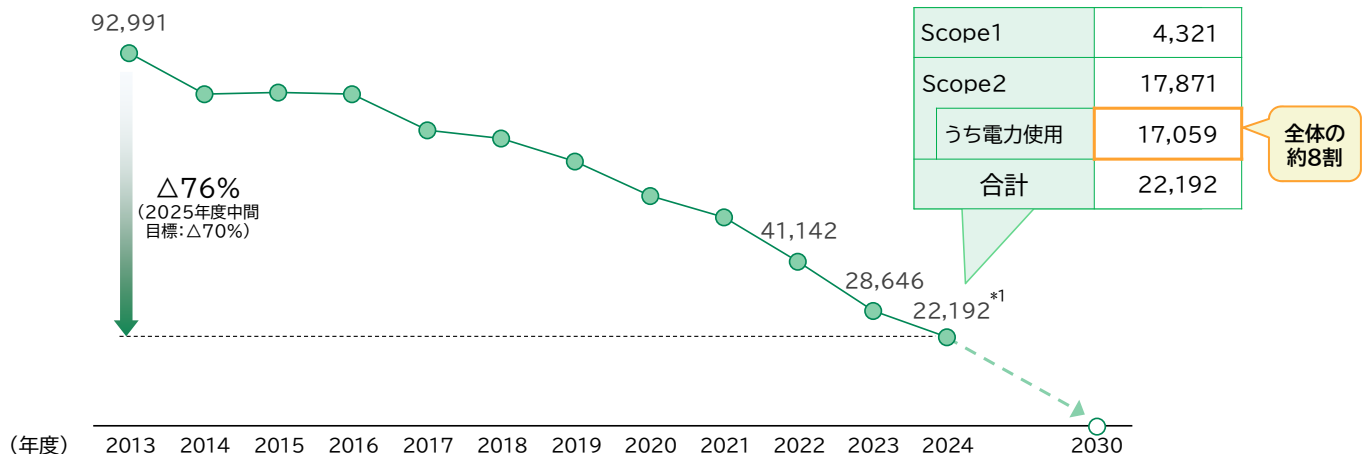
りそなグループのエネルギー使用に伴う温室効果ガス排出量(Scope1、2)は着実に削減

■ Scope1+2排出量の2025年度中間目標(2013年度比△70%)を2024年度に前倒して達成

◆ 目標(2030年度までに実質ゼロ)達成に向けた対応策

- ✓ Scope1+2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
- ✓ 自社が電力契約する物件は、2025年9月末時点で再エネ電力に100%切り替えを達成
- ✓ テナント物件については、2027年度中に再エネ電力に100%切り替えを目指す

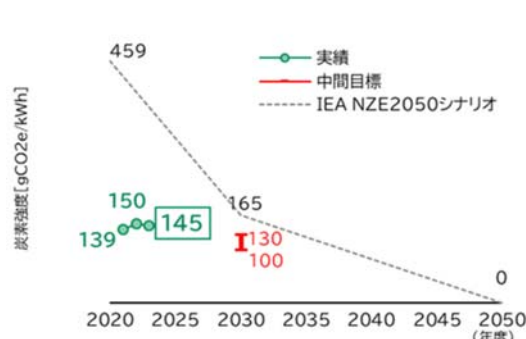
【CO2排出量の推移(t-CO2)】



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
 - 電力セクターの炭素強度は前年度比△5gCO₂e/kWh(2024/3末時点)、2030年時点の1.5℃シナリオ(NZE2050)を下回る水準*1で推移
 - 一部のお客さまの原子力発電所の再稼働による排出原単位の低下が寄与



	算出対象 排出量スコープ	指標	実績 (2024/3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	145 gCO ₂ e/kWh	3,470億円	91%	2.2
石油・ ガス	採掘事業 Scope1~3	絶対量	0.12 MtCO ₂ e	56億円	100%	2.8
石炭	採掘事業 Scope1~3	絶対量	—	(対象なし)	—	—

■ 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

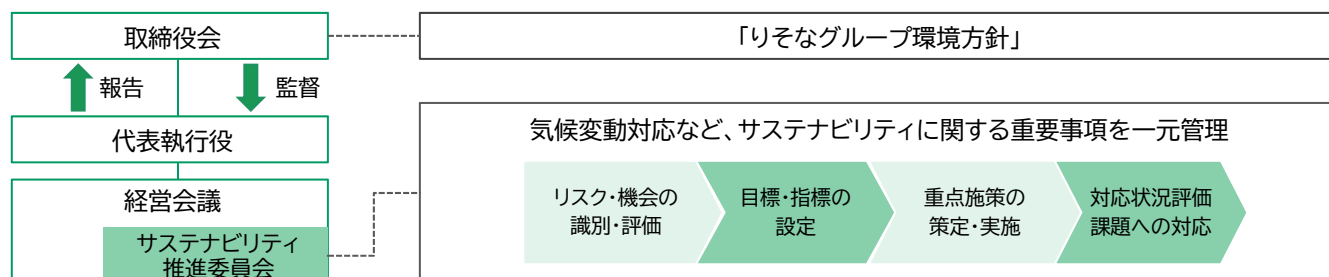
*1. NZE2050(WEO2022)の2030年の炭素強度「165gCO₂e/kWh」との比較

*2. セクター別、貸出金ベース

*3. PCAFが定めるデータ品質スコア

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の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 | <ul style="list-style-type: none">● 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 | <ul style="list-style-type: none">● 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 <p>【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</p> <p>【個人のお客さま】 ✓ SX住宅ローン ✓ R246 ESG</p> |

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

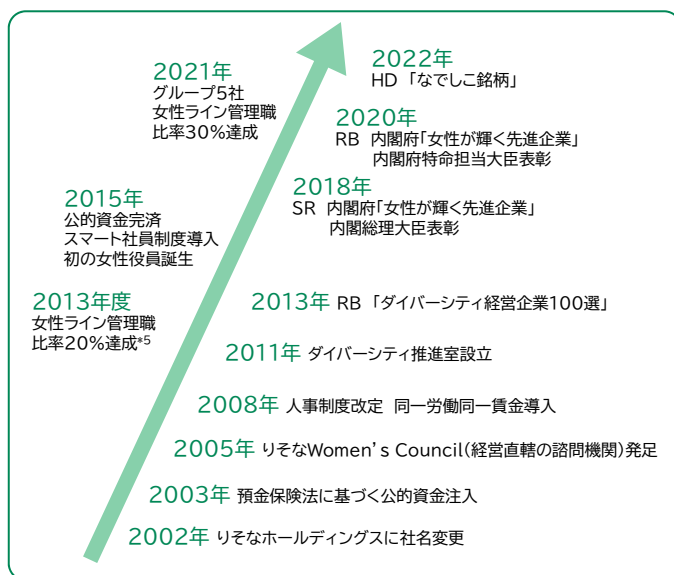
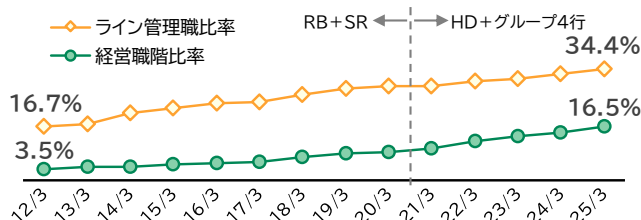
多様性を活かした企業価値の創造

■ リそなの強みである「女性による価値創造」をさらに強化

女性比率	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 8.7%、課長相当職 12.3%

【女性経営職階・女性ライン管理職比率】



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)



*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
*4. 厚生労働省「令和6年度雇用均等基本調査」(25/7月) *5. 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

■ 役員ミニ座談会「愛称:カタリそ」(25/8月)

- 女性経営職階の視座向上・視野拡大を目的に開催
- 役員との対話を通して、キャリア展望の後押しに寄与



活動の様子

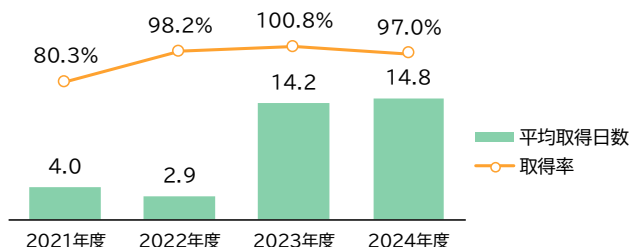
■ 育児・介護勤務の適用要件変更(24/4月~)

- 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

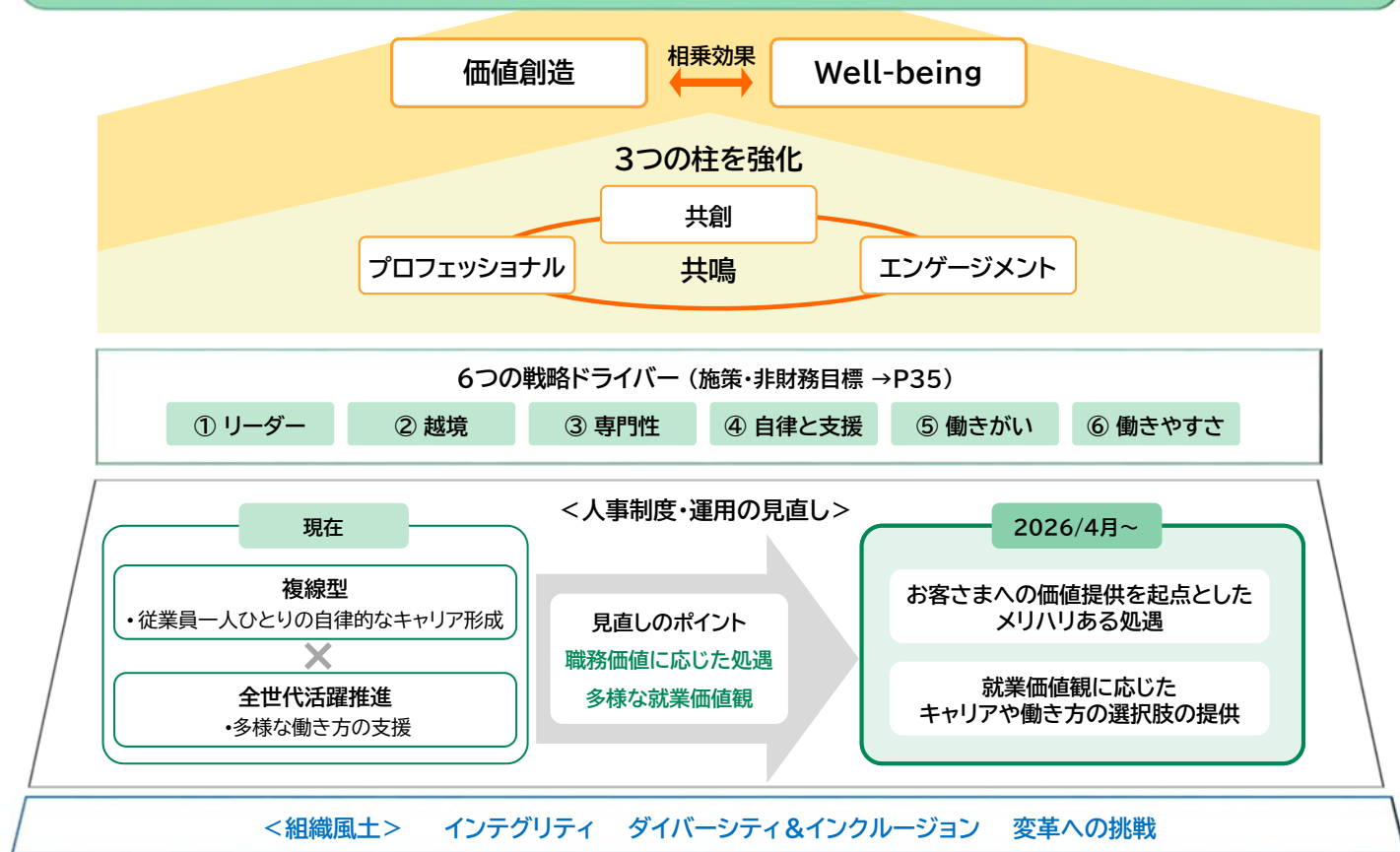
- リそなみらいズ(HDの100%子会社)が持つ、障がい者の適性に合わせた職務開発や就労環境整備などのノウハウを活用



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



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% 100%	✓ 越境施策の更なる拡充 ✓ アルumniネットワーク等の運用改善
③ 専門性	高度専門人材*2	2,481人 ⇒ 2,520人 3,000人	✓ 専門人材採用・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

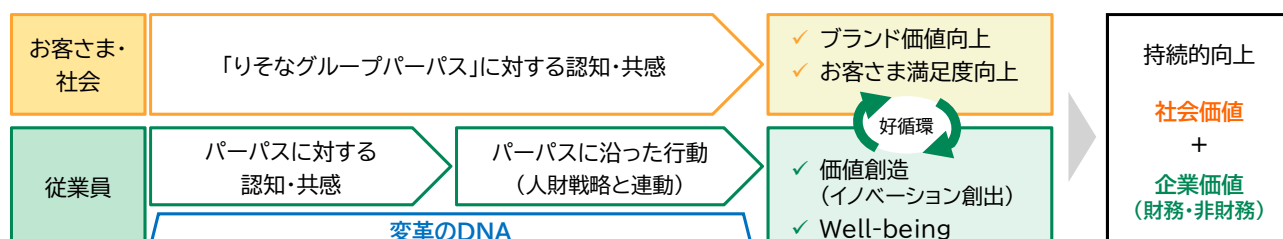
「お客さま・社会」と「従業員」のパーパス認知・共感により好循環を創出

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
(→P82)

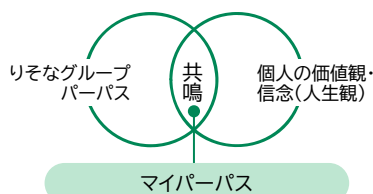
パーパスの浸透を通じて実現したいこと



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

- 2024年度: 全従業員が「マイパーパス*1」を作成
- 2025年度: マイパーパスを深める研修やワークショップを継続的に実施

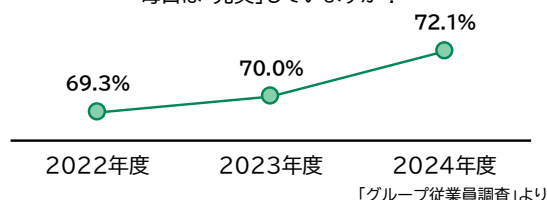


マイパーパスワークショップの様子

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

■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？



りそなホールディングス 36

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33都道府県に40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。
ココロ、たぎる。



りそなグループは、B.LEAGUEタイトルパートナーです。

・2025-26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のスポンサー契約に係るBM契約
 - 34のクラブとBM契約締結
⇒ スポンサー契約9件
- ◆ フードドライブ
 - Bリーグオールスター会場、りそな銀行の千葉エリア近隣支店で実施
- ◆ りそなグループキッズマネーアカデミー2025 × Bリーグコラボ
 - 9会場で開催



*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

りそなホールディングス 37

S(社会): 社会貢献・地域活性化への取り組み

地盤工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のほか、空き家発生抑制や観光分野等の地域課題解決をサポート
- ✓ 埼玉県飯能市では観光協会・大学と連携した周遊型謎解きツアーを企画、地域の魅力発信や関係人口創出に貢献(2026年3月まで開催)



□ 産業創出支援事業

- ✓ リソナコエドテラスやビジネスアイデアコンテスト等を通じて起業家の発掘・育成と事業化に向けた伴走支援を実施
- ✓ 経済産業省の「AKATSUKI プロジェクト*1」に埼玉県内で初めて採択。現在9つのアイデアについて、埼玉県内企業・自治体の提示テーマに基づき、実証実験を実施中



関西圏

地域共創で築く関西経済の活性化

万博閉幕後も続く伴走支援と共創で、関西経済を牽引

□ 大阪パビリオン「リボーンチャレンジ」

- ✓ 万博開催期間(26週)中、中小・スタートアップ企業が技術を発信
- ✓ リソナのお客さまを含む38展示44社の出展をサポート
- ✓ 閉幕後も企業の技術発信を後押しするため、大阪科学技術館での展示等、継続的な支援を実施

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



OSAKA, KANSAI, JAPAN
EXPO 2025



リソナグループ

GOLD PARTNER

©Expo 2025

□ THE BANK HATAGO HIKONE

- ✓ 25/7月、KMB・旧彦根本町プラザを有効活用し、地元有力企業によるホテルとして再スタート
- ✓ 彦根市とも協業し、世界遺産登録を目指す彦根城とその城下町の賑わいを創出



*1. 令和6年度「未踏的な地方の若手人材発掘育成支援事業費補助金」

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**

リアル 世代別のニーズを踏まえた取り組み事例

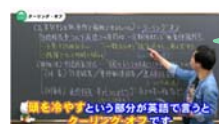
2005年以降、累計約53,000人が参加

小・中学生	リソナグループ 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	
	リソナ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	
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	主なテーマ: 金融経済の知識、時事問題、社会制度等 リソナグループ主催大会: 埼玉県、東京都、滋賀県、大阪府	
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	

デジタル 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! リソナの金融経済教育」(24/3月~)
対象年代別 計27本のコンテンツ



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

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】26.2%

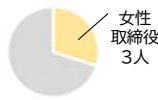
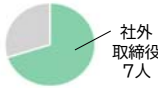
■ 女性取締役比率30%

【東証プライム上場企業における平均割合*2】18.8%

■ 取締役会議長

2022/6月より独立社外取締役が議長に就任

【東証プライム上場企業における割合*3】5.8%



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(25/7月) *2. 日本総合研究所(25/9月) *3. 東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2025(25/4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

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	●				●	●	
池 史彦	●	●		●			●
野原 佐和子		●		●		●	
山内 雅喜	●				●		
田中 克幸		●					
瀬口 二郎	●		●				●
ランドバーク 史枝		●		●		●	●

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

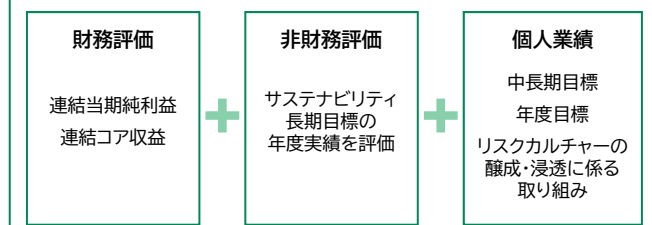
役員報酬制度

■ 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・イニシアチブ

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



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)
AA

FTSE
(5点満点中)
3.6

MSCI(性別多様性スコア)
(10点満点中)
8.2

S&P
(十分位数分類中)
7
(炭素効率性指標)

国内外イニシアチブへの賛同



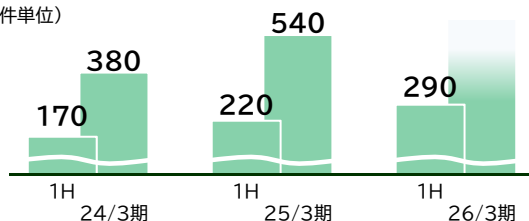
株主・投資家とのコミュニケーション

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の積み上げ

【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の開催

- 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)



25/10月
会場説明会の様子



25/10月
オンライン説明会の様子

■ 投資家と社外取締役との対話

- 2025年版 統合報告書「機関投資家・社外取締役座談会」



- 25/10月 社外取締役との意見交換会



当日の様子



「株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針」

<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/dialogue/>



「情報開示及び財務報告に関する基本方針」

<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/guideline/>



りそなホールディングス

44

2026年3月期中間期決算のポイント

“稼ぐ力の復活”⇒ 双発によるビジネス展開

構造改革を通じた成長ポテンシャル

企業価値を高める資本循環の加速

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)



りそなホールディングス

45

2026年3月期中間期 決算の概要

HD連結

- 親会社株主に帰属する中間純利益：1,428億円
 - 前同比+286億円 (+25.0%)
 - 通期目標*1比進捗率 59.5%
- コア業務純益(除く投資信託解約損益)*2：1,718億円
前同比 +415億円 (+31.9%)
 - コア収益*3：992億円 同 +181億円 (+22.4%)
 - 業務粗利益：4,016億円 同 +564億円 (+16.3%)
 - 国内預貸金利益*4：同 +240億円
貸出金平残：同 +4.30%、貸出金利回り：同 +27bps
利回りは期初計画比強含み。残高は弱含むも高水準を維持
 - フィー収益：同 Δ23億円
通期計画(2,300億円)比進捗率：47.8%
 - 債券関係損益(先物込)：同 +97億円
 - 経費：Δ2,292億円 同 Δ85億円(費用増加)
構造改革に取り組みつつ、経費率は50%台へ
- 与信費用：Δ35億円 同 +33億円(費用減少)
計画(Δ390億円)比費消率:8.9% 歩走型の予兆管理を継続的に強化

HD連結(億円)		2026/3期 中間期	前同比		通期目標*1 比進捗率
		(a)	(b)	増減率 (c)	(d)
親会社株主に帰属する 中間純利益	(1)	1,428	+286	+25.0%	59.5%
1株当たり中間純利益(EPS、円)	(2)	62.55	+13.25	+26.8%	
1株当たり純資産(BPS、円)	(3)	1,267.53	+67.55	+5.6%	
株主資本ROE	(4)	11.9%	+1.8%		
東証基準ROE	(5)	10.2%	+1.9%		
業務粗利益	(6)	4,016	+564	+16.3%	
資金利益	(7)	2,818	+527		
うち国内預貸金利益*4	(8)	1,954	+240		
うち円債利息等*5	(9)	230	+49		
フィー収益	(10)	1,100	Δ23		
フィー収益比率	(11)	27.3%	Δ5.1%		
信託報酬	(12)	129	+0		
役務取引等利益	(13)	970	Δ24		
その他業務粗利益	(14)	97	+59		
うち債券関係損益(先物込)	(15)	9	+97		
経費(除く銀行臨時処理分)	(16)	Δ2,292	Δ85	Δ3.8%	
経費率	(17)	57.0%	Δ6.8%		
実質業務純益	(18)	1,725	+477	+38.2%	
コア業務純益(除く投資信託解約損益)*2	(19)	1,718	+415	+31.9%	
コア収益*3	(20)	992	+181	+22.4%	
株式等関係損益(先物込)	(21)	331	Δ128		
与信費用	(22)	Δ35	+33		
その他の臨時・特別損益	(23)	Δ31	+23		
税金等調整前 中間純利益	(24)	1,991	+405	+25.5%	
法人税等合計	(25)	Δ552	Δ119		
非支配株主に帰属する 中間純利益	(26)	Δ10	+0		

*1. 26/3期業績目標2,400億円 *2. 実質業務純益＝投資信託解約損益－債券関係損益(現物)
*3. 国内預貸金利益＋円債利息等＋フィー収益＋経費 *4. 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む) *5. 円債利息・金利スワップ収益

2026年3月期中間期 損益内訳

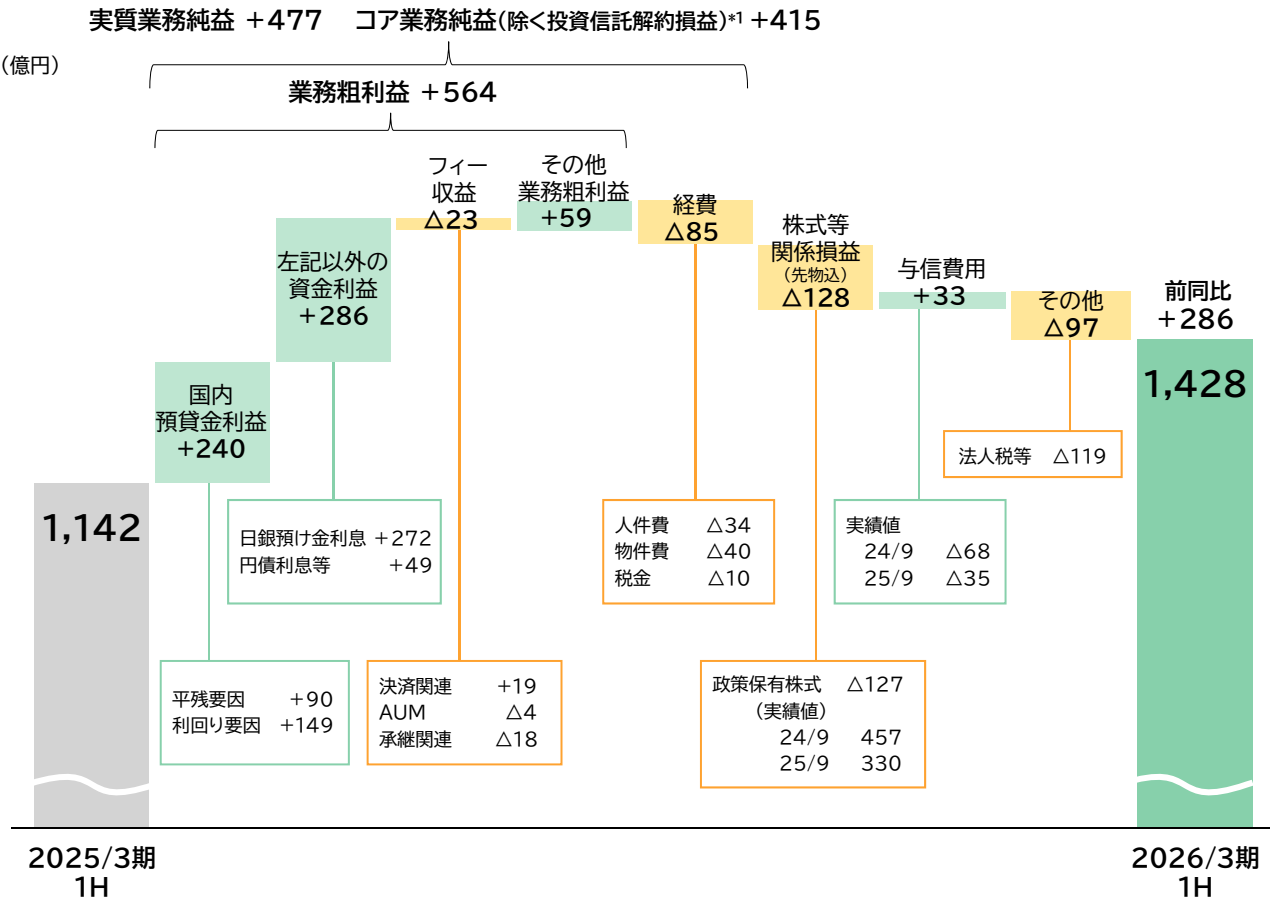
HD連結・銀行合算

(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)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)	(k)	(l)		
業務粗利益	(1)	4,016	+564	3,706	+594	2,173	+338	733	+121	532	+79	267	+55	309
資金利益	(2)	2,818	+527	2,789	+570	1,550	+328	568	+126	*1 458	+78	*1 212	+37	*1 28
うち国内預貸金利益	(3)	1,954	+240	1,954	+240	1,117	+195	307	△15	376	+41	152	+19	
うち円債利息等	(4)	230	+49	230	+49	115	+19	70	+18	21	+2	23	+8	
うち投資信託解約損益	(5)	△1	△5	△1	△5	△2	△6	－	－	1	+0	△0	+0	－
フィー収益	(6)	1,100	△23	842	△32	564	△10	157	△14	68	△0	51	△6	258
フィー収益比率	(7)	27.3%	△5.1%	22.7%	△5.3%	25.9%	△5.3%	21.4%	△6.6%	12.8%	△2.3%	19.3%	△8.3%	
信託報酬	(8)	129	+0	129	+0	129	+0	0	△0	0	+0	－	－	△0
役務取引等利益	(9)	970	△24	712	△32	434	△11	157	△14	68	△0	51	△6	258
その他業務粗利益	(10)	97	+59	74	+56	59	+19	7	+9	5	+1	2	+24	23
うち債券関係損益(先物込)	(11)	9	+97	7	+95	0	+49	1	+19	3	+3	1	+23	1
経費(除く銀行臨時処理分)	(12)	△2,292	△85	△2,095	△69	△1,162	△30	△420	△16	*2 △328	△5	△182	△15	△197
経費率	(13)	57.0%	△6.8%	56.5%	△8.5%	53.4%	△8.1%	57.4%	△8.6%	61.7%	△9.5%	68.4%	△10.4%	
実質業務純益	(14)	1,725	+477	1,611	+525	1,010	+307	312	+104	203	+73	84	+39	114
コア業務純益(除く投資信託解約損益)*3	(15)	1,718	+415	1,606	+466	1,008	+289	310	+84	202	+73	84	+18	112
コア収益	(16)	992	+181	931	+188	634	+173	114	△28	137	+37	45	+6	60
株式等関係損益(先物込)	(17)	331	△128	338	△130	272	+13	22	△63	1	△7	*4 41	△72	*4 △6
与信費用	(18)	△35	+33	△31	+45	△32	+57	13	+21	△10	△33	△1	+0	△3
その他の臨時・特別損益	(19)	△31	+23	△27	+20	△7	+21	△7	+1	△13	△0	0	△2	△3
税引前(税金等調整前)中間純利益	(20)	1,991	+405	1,890	+461	1,243	+399	340	+64	181	+32	124	△35	100
法人税等合計	(21)	△552	△119	△510	△122	△343	△102	△99	△20	△32	△11	△35	+12	
非支配株主に帰属する中間純利益	(22)	△10	+0											
(親会社株主に帰属する)中間純利益	(23)	1,428	+286	1,379	+338	900	+297	240	+43	149	+21	89	△22	

*1. KMB・MB子会社⇒KMB・MBへの配当34億円(KMB24億円、MB9億円)を含む(連結消去) *2. 旧びわこ銀行のれん債却額(Δ3億円)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. グループ会社再編に伴うMB子会社株式売却益9億円を含む(連結消去)

親会社株主に帰属する中間純利益の前同比増減要因

HD連結



*1. 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 48

貸出金・預金の平残・利回り(国内)

銀行合算

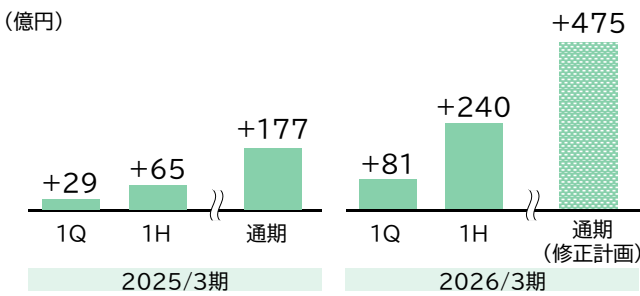
貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

- 26/3期1H(前同比):貸出金平残+4.30%、利回り+27bps
26/3期(修正計画): 同 +3.54%、同 +24bps

平残: 兆円 収益・費用: 億円		中間期		2026/3期	
		実績 (a)	前同比*3 (b)	修正計画 (c)	前期比*3 (d)
貸出金	平残 (1)	44.64	+4.30%	44.81	+3.54%
	利回り (2)	1.11%	+0.27%	1.14%	+0.24%
	収益 (3)	2,500	+693	5,126	+1,237
政府等向け貸出除き	平残 (4)	42.52	+4.49%	42.90	+4.17%
	利回り (5)	1.14%	+0.26%	1.16%	+0.23%
コーポレート部門*1 (りそなHD向け貸出除)	平残 (6)	25.06	+4.81%	25.43	+4.72%
	利回り (7)	1.15%	+0.29%	1.16%	+0.23%
一般貸出	平残 (8)	22.04	+5.75%	22.40	+5.55%
	利回り (9)	1.15%	+0.31%	1.15%	+0.24%
コンシューマー部門*2	平残 (10)	14.78	+2.58%	14.85	+2.58%
	利回り (11)	1.23%	+0.23%	1.28%	+0.24%
預金+NCD	平残 (12)	63.03	△0.12%	63.25	+0.38%
	利回り (13)	0.17%	+0.14%	0.18%	+0.12%
	費用 (14)	△546	△452	△1,152	△762
預貸金	利回り差 (15)	0.94%	+0.13%	0.96%	+0.12%
	利益 (16)	1,954	+240	3,974	+475

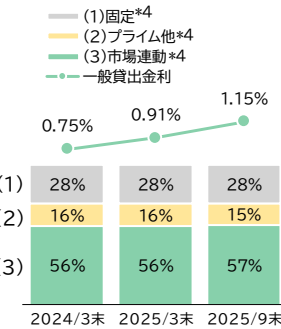
国内預貸金利益

- 住宅ローンの金利上昇効果が2Q以降に本格発現
【国内預貸金利益(前同比/前期比)の推移】

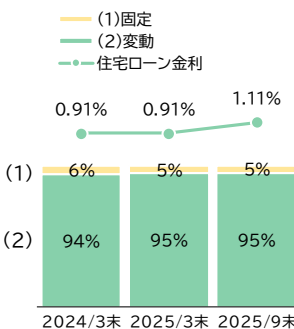


適用金利区分別の残高構成と平残利回り

【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

りそなホールディングス 49

貸出金・預金末残

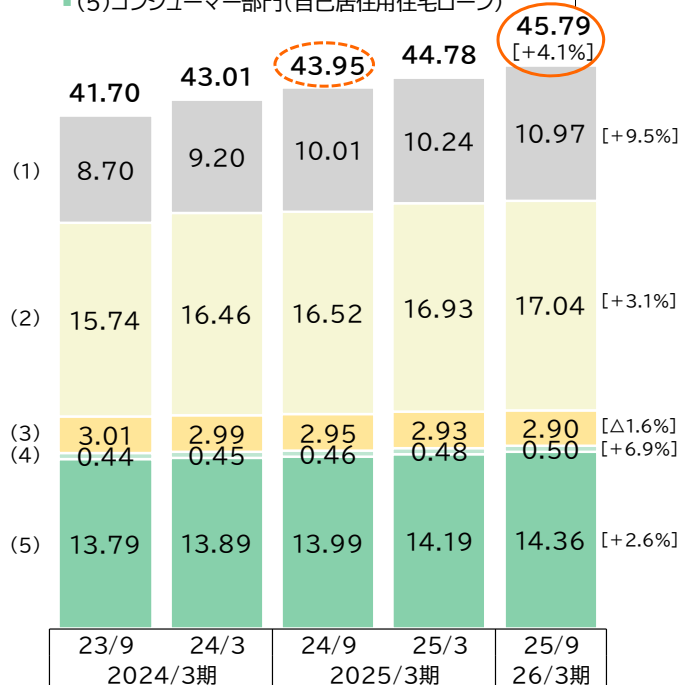
銀行合算

貸出金末残

〔兆円、[]内は前同増減率〕

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

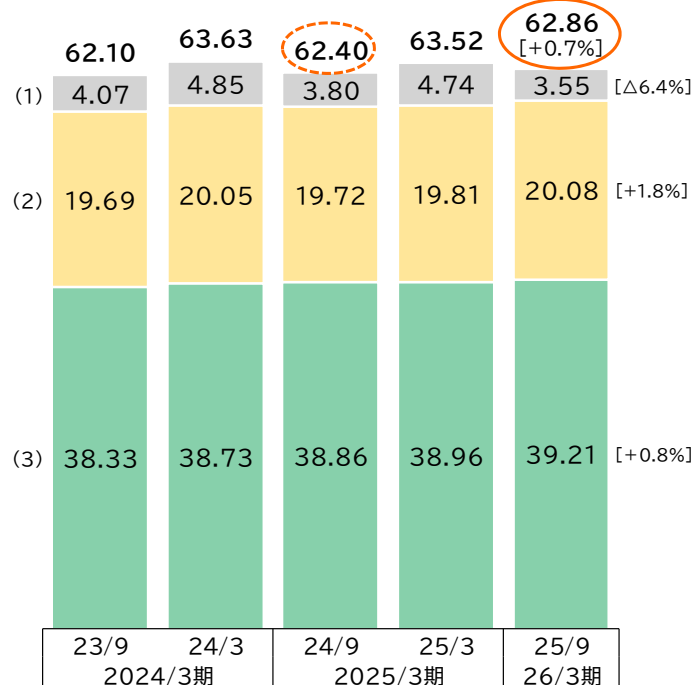
うち政府等
(2.08兆円)
除き+4.9%



預金末残

〔兆円、[]内は前同増減率〕

- (1)その他
- (2)法人
- (3)個人



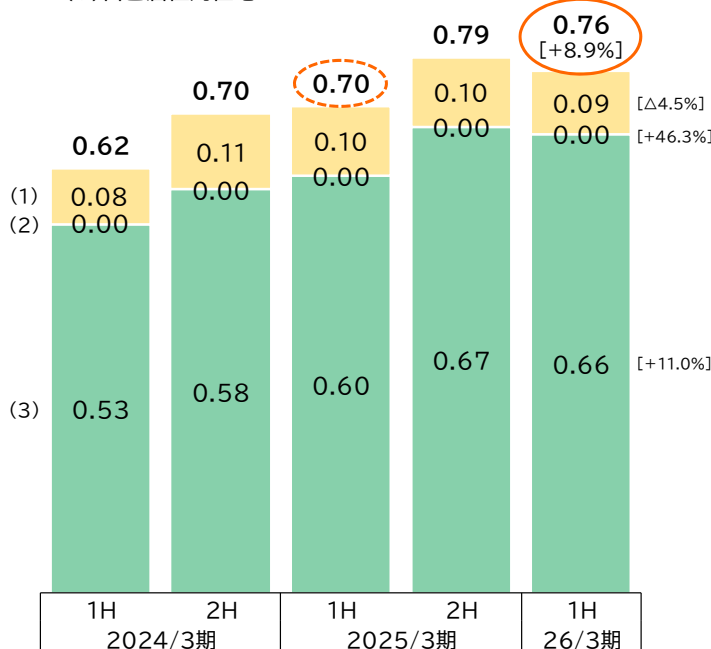
住宅ローンビジネス

銀行合算

住宅ローン実行額

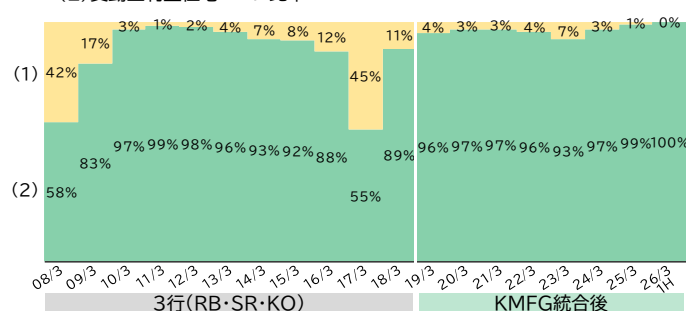
〔兆円、[]内は前同増減率〕

- (1)アパートマンションローン
- (2)フラット35
- (3)自己居住用住宅ローン



適用金利区分別の実行額構成(自己居住用住宅ローン)

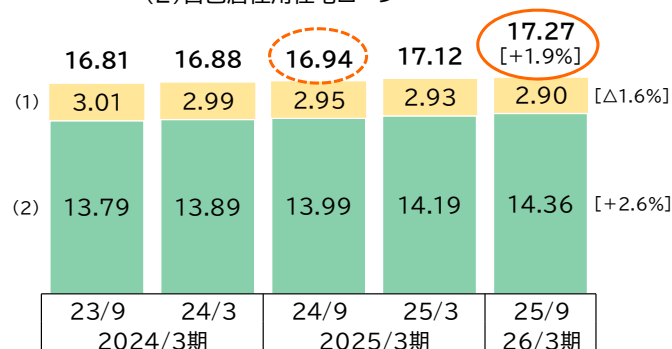
- (1)固定金利型住宅ローン比率
- (2)変動金利型住宅ローン比率



住宅ローン末残

〔兆円、[]内は前同増減率〕

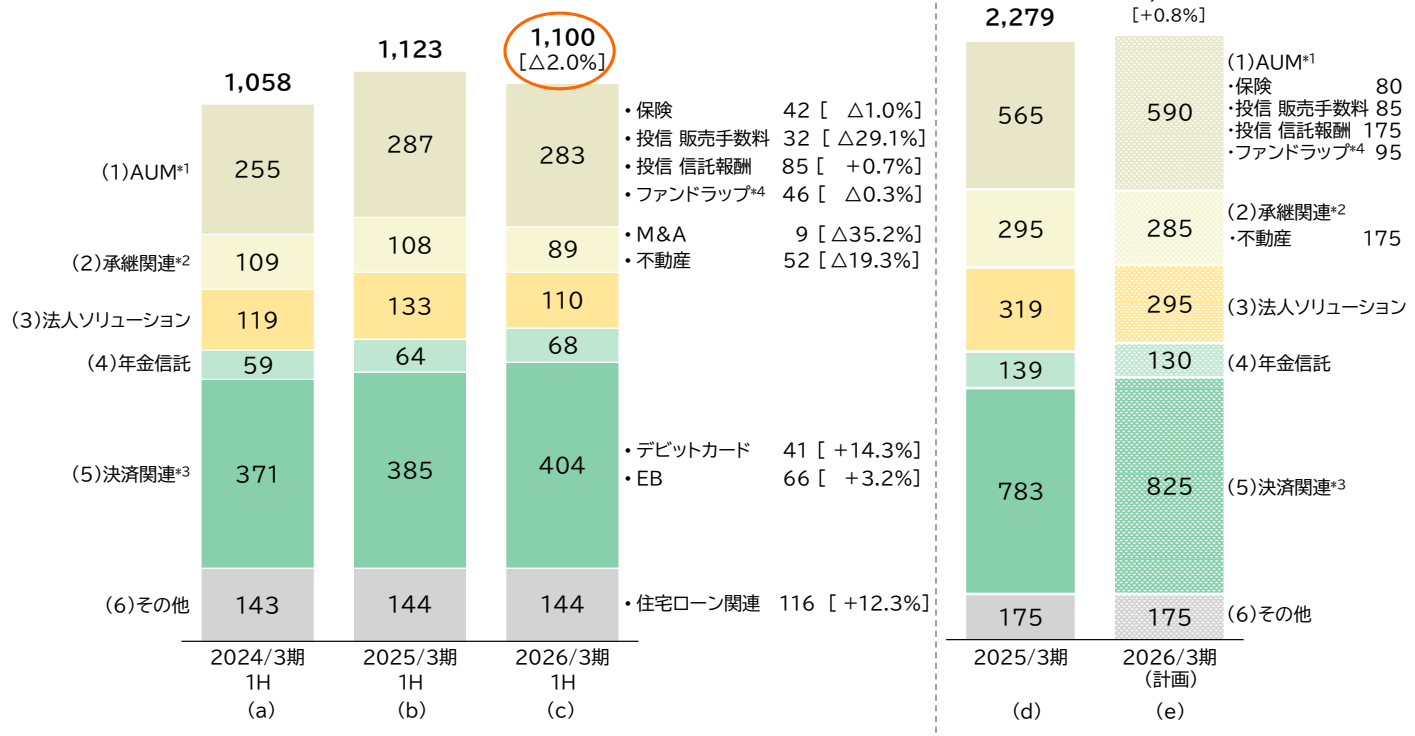
- (1)アパートマンションローン
- (2)自己居住用住宅ローン



■ 通期計画(2,300億円)比進捗率：47.8%

■ 決済関連 前同比+19億円、法人ソリューション 同△23億円、承継関連 同△18億円

〔億円、[]内は前同比増減率〕

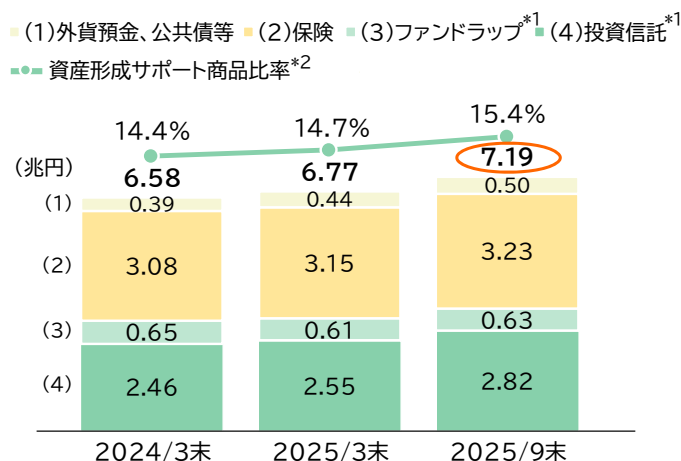
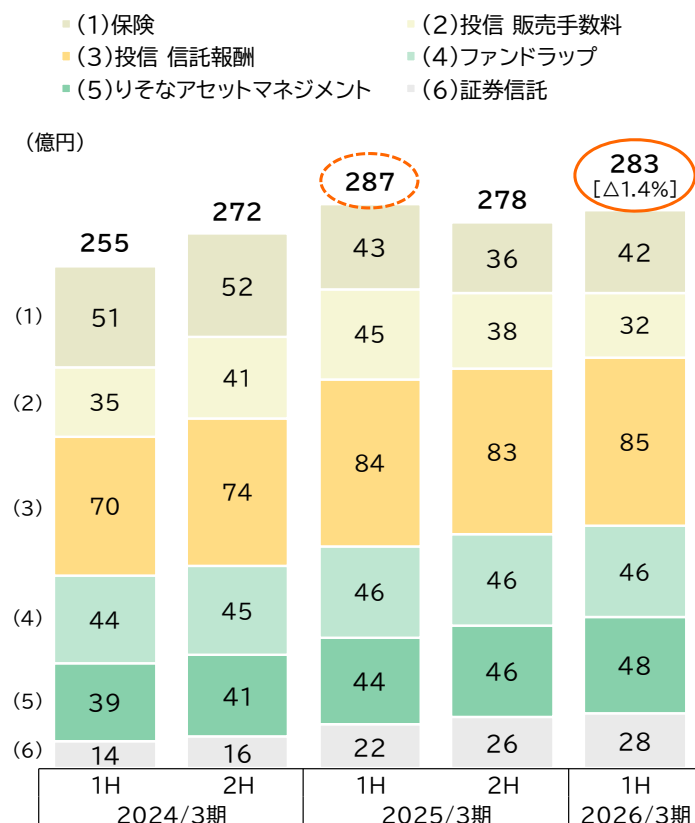


*1. 保険、投信(販売手数料・信託報酬)、ファンドラップ、証券信託、りそなアセットマネジメントの役務利益 *2. 承継信託、不動産、M&A
*3. 内為、口振、EB、デビット等およびりそな決済サービス、りそなカードの役務利益 *4. りそなアセットマネジメントの役務利益を含む

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*1,3：25/9末 8,233億円 (24/9末比+5.0%)
うちGr外 1,307億円

■ 投資信託・FWの増減：26/3期1H 約+2,860億円
● うち純流入額(販売－解約・償還)：約△270億円

■ 投信・FW、保険利用先数：
25/9末 101.1万先 (24/9末比△0.1万先)
● うちNISA口座数*4：46.8万口座 (24/9末比+3.1%)

■ iDeCo加入者数*5：25/9末 21.1万先 (24/9末比+6.7%)

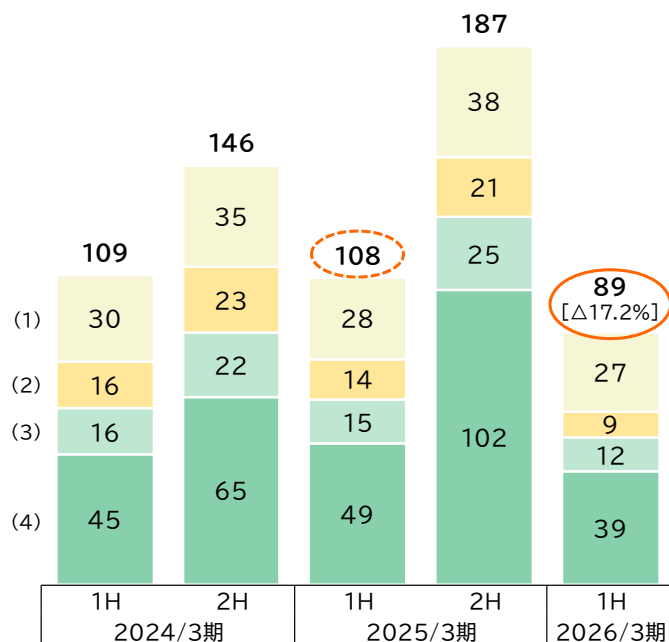
■ 証券信託 総預り資産残高：25/9末 52.3兆円

*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}

(億円)

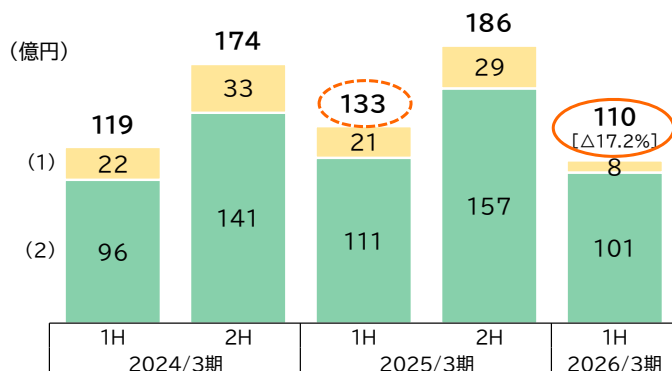


*1. 不動産ファンド出資関連収益除く

法人ソリューション収益

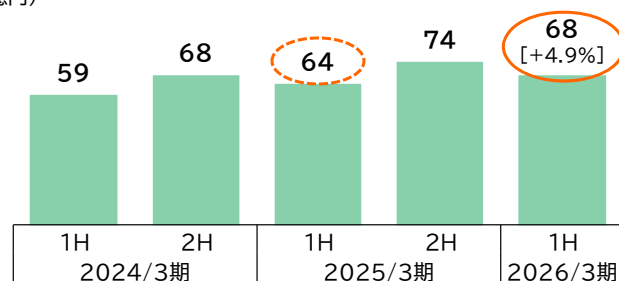
■ (1)私募債 ■ (2)コミット/シローン/コベナンツ

(億円)



年金信託収益

(億円)



与信費用、不良債権

与信費用

不良債権残高・比率（銀行合算）

（金融再生法基準）

(億円)	2024/3期	2025/3期		2026/3期	
	(a)	中間期 (b)	(c)	中間期 (d)	計画 (e)
HD連結 (1)	Δ356	Δ68	Δ115	Δ35	Δ390

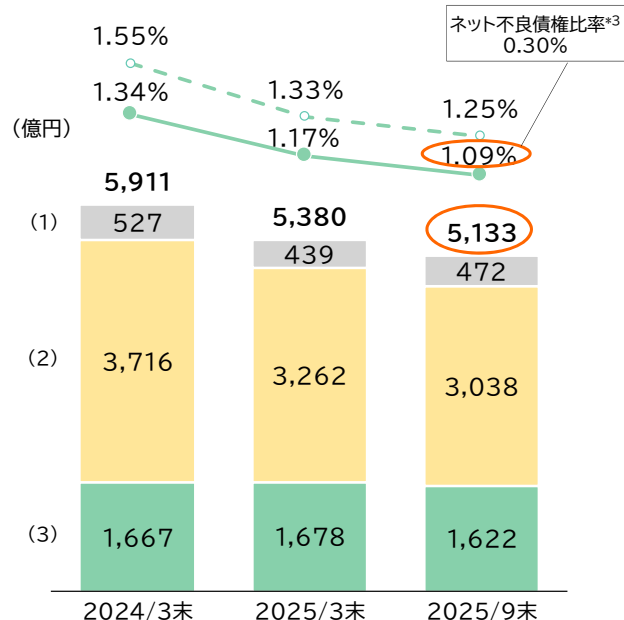
銀行合算 (2)	Δ296	Δ76	Δ102	Δ31	Δ375
一般貸倒引当金 (3)	Δ14	22	Δ7	34	
個別貸倒引当金等 (4)	Δ281	Δ98	Δ94	Δ66	
新規発生 (5)	Δ408	Δ323	Δ495	Δ127	
回収・上方遷移等 (6)	127	225	401	61	

連単差 (7)	Δ60	8	Δ13	Δ3	Δ15
うち、住宅ローン保証 (8)	25	14	17	3	
うち、りそなカード (9)	Δ20	Δ9	Δ19	Δ10	

<与信費用比率>	(bps)				
HD連結 ^{*1} (10)	Δ8.4	Δ3.1	Δ2.6	Δ1.5	Δ8.4
銀行合算 ^{*2} (11)	Δ6.8	Δ3.4	Δ2.2	Δ1.3	Δ8.0

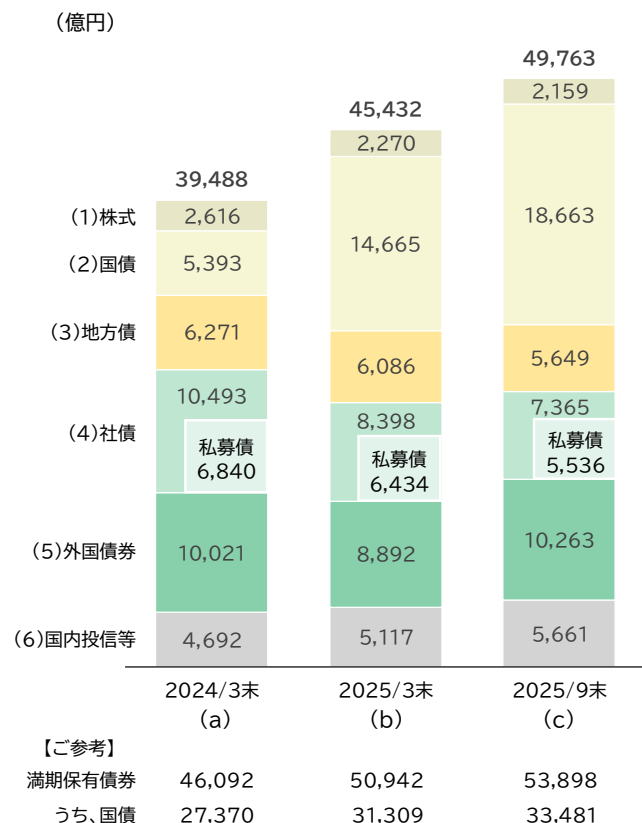
*正の値は戻入を表す

— (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



*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)		2024/3末 (a)	2025/3末 (b)	2025/9末 (c)
その他有価証券	(1)	6,633	4,760	5,896
株式	(2)	7,687	6,206	6,959
国債	(3)	△ 397	△ 832	△ 998
ヘッジ考慮後	(4)	△ 292	△ 582	△ 637
地方債	(5)	△ 98	△ 234	△ 225
社債	(6)	△ 161	△ 146	△ 172
外国債券	(7)	△ 380	△ 161	△ 112
国内投信等	(8)	△ 15	△ 70	446

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			2024/3末 (a)	2025/3末 (b)	2025/9末 (c)
国債	デュレーション	ヘッジ考慮 前 (1)	11.9	7.8	7.3
		同 後 (2)	9.2	5.9	5.8
	BPV	同 前 (3)	△ 6.0	△ 10.9	△ 13.0
		同 後 (4)	△ 2.4	△ 7.3	△ 8.2
外債	デュレーション (5)		5.5	5.4	5.1
	BPV (6)		△ 4.1	△ 3.7	△ 4.2

自己資本比率

自己資本比率の状況

		2025/9末	25/3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)	10.02%	△0.16%
(ご参考) CET1比率(国際統一基準)	完全実施 (2)	11.96%	+0.16%
	経過措置 (3)	14.78%	+0.18%
(ご参考) 自己資本比率(国内基準)	完全実施 (4)	10.36%	△0.09%
	経過措置 (5)	12.69%	△0.10%

【国際統一基準・完全実施】

(億円)	2025/9末	25/3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) 22,949	+ 203
普通株式等Tier1資本の額	(7) 27,393	+ 1,030
うち普通株式に係る株主資本の額	(8) 24,019	+ 805
うちその他有価証券評価差額金	(9) 4,444	+ 826
うち調整項目の額	(10) △1,143	△477
リスク・アセット(完全実施)*1	(11) 229,006	+ 5,587
信用リスク	(12) 181,763	+ 4,612
マーケット・リスク	(13) 2,437	+ 198
オペレーショナル・リスク	(14) 9,362	+ 407
フロア調整額	(15) 35,442	+ 369

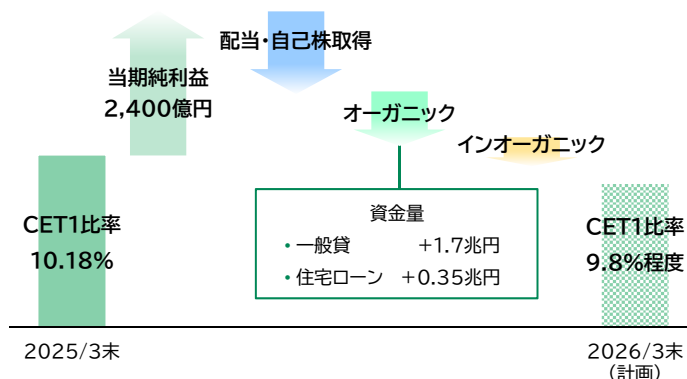
*1. 政策保有株式の時価相当のリスク・アセットを含む

2026/3期中間期 CET1比率の主な増減要因

- 普通株式に係る株主資本の額 (8) +805億円
 - 親会社株主に帰属する中間純利益 +1,428億円
 - 自己株式取得(上期取得完了分) △300億円
 - 中間配当予定額 △331億円
- リスク・アセット(完全実施) (11) +5,587億円
 - 貸出金残高増加 +2,925億円

2026/3期 CET1比率計画の増減要因(イメージ)

【国際統一基準・完全実施(その他有価証券評価差額金除き)】



2026年3月期 業績目標(2025年5月公表)

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

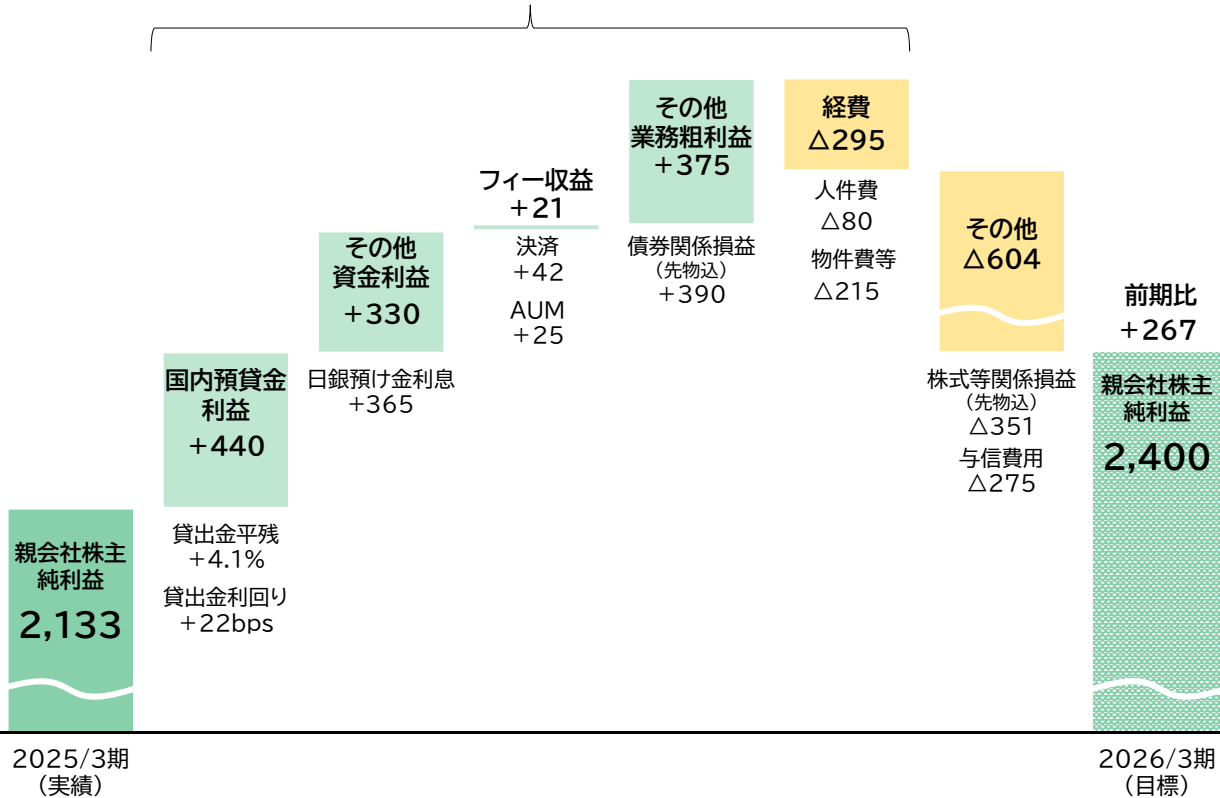
りそなホールディングス 58

2026年3月期 業績目標の組み立て(前期比増減)(2025年5月公表)

HD連結

(億円)

コア業務純益(除く投資信託解約損益)*1 +465



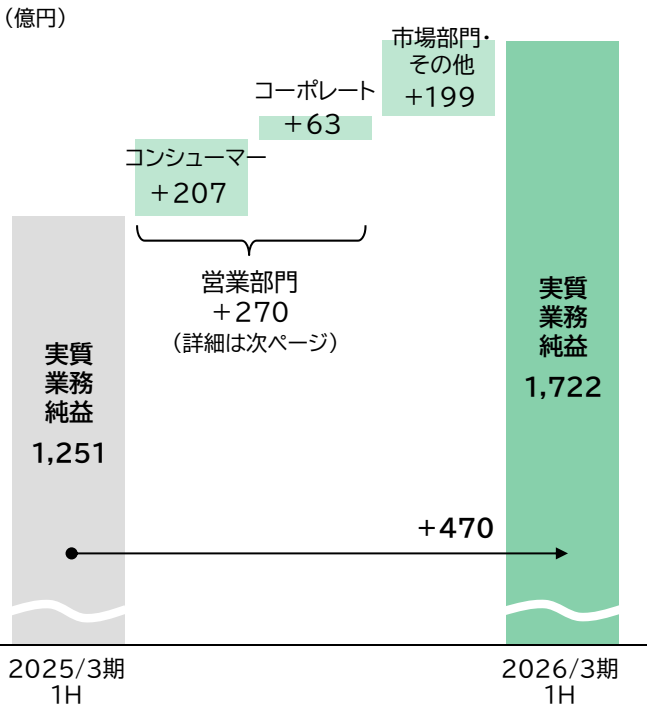
*1. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物)

りそなホールディングス 59

事業部門別の損益概要

HD連結

(億円)			2026/3期 中間期	前同比
営業部門	業務粗利益 (1)		4,342	+347
	経費 (2)		△2,279	△74
	実質業務純益 (3)		2,063	+270
コンシューマー	業務粗利益 (4)		2,023	+228
	経費 (5)		△1,165	△21
	実質業務純益 (6)		858	+207
コーポレート	業務粗利益 (7)		2,318	+118
	経費 (8)		△1,114	△53
	実質業務純益 (9)		1,205	+63
市場部門・その他	業務粗利益 (10)		△329	+210
	経費 (11)		△12	△10
	実質業務純益 (12)		△340	+199
合計	業務粗利益 (13)		4,012	+557
	経費 (14)		△2,292	△85
	実質業務純益 (15)		1,722	+470

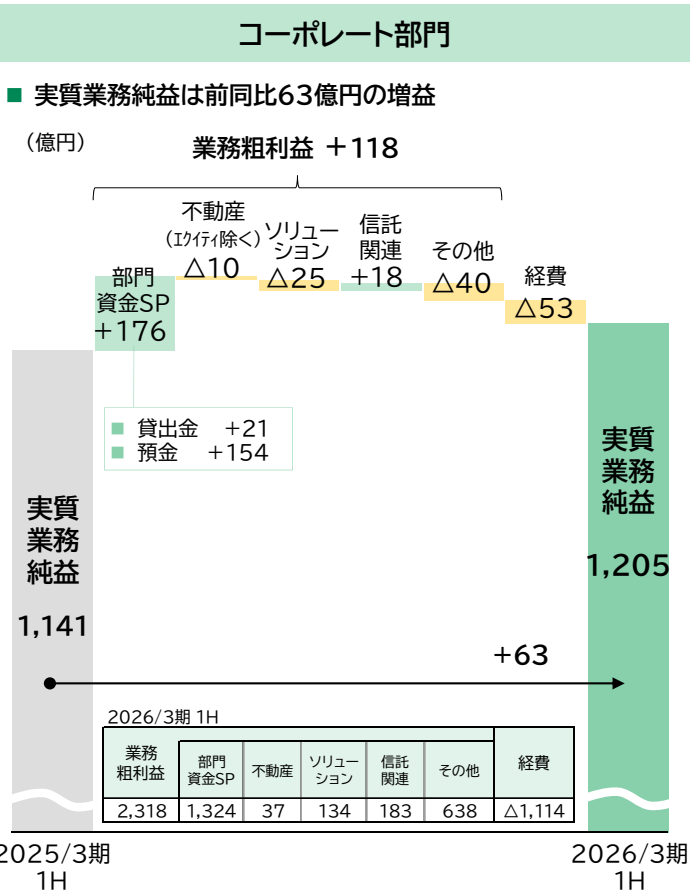
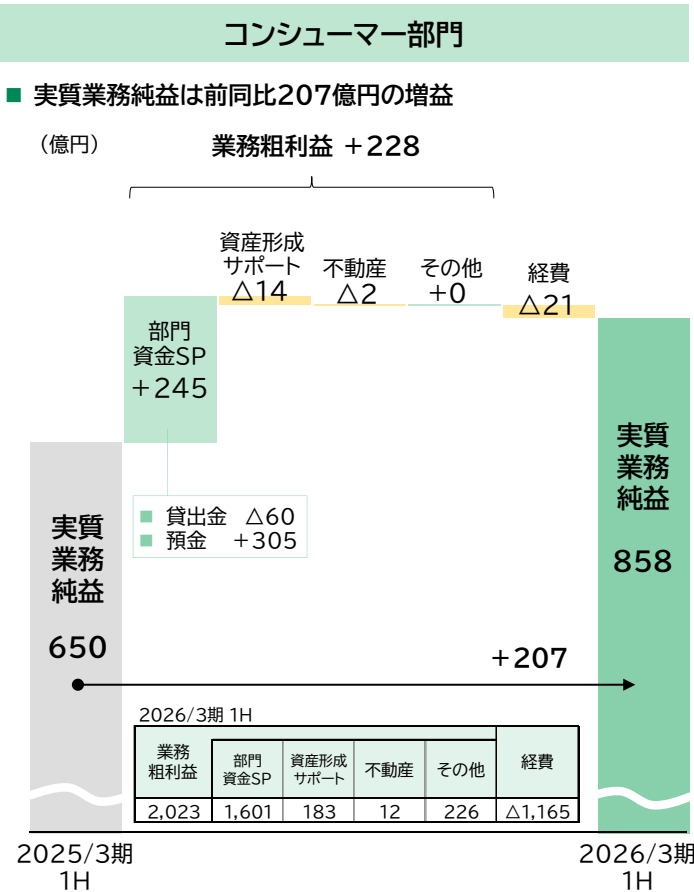


管理会計における
計数の定義

「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

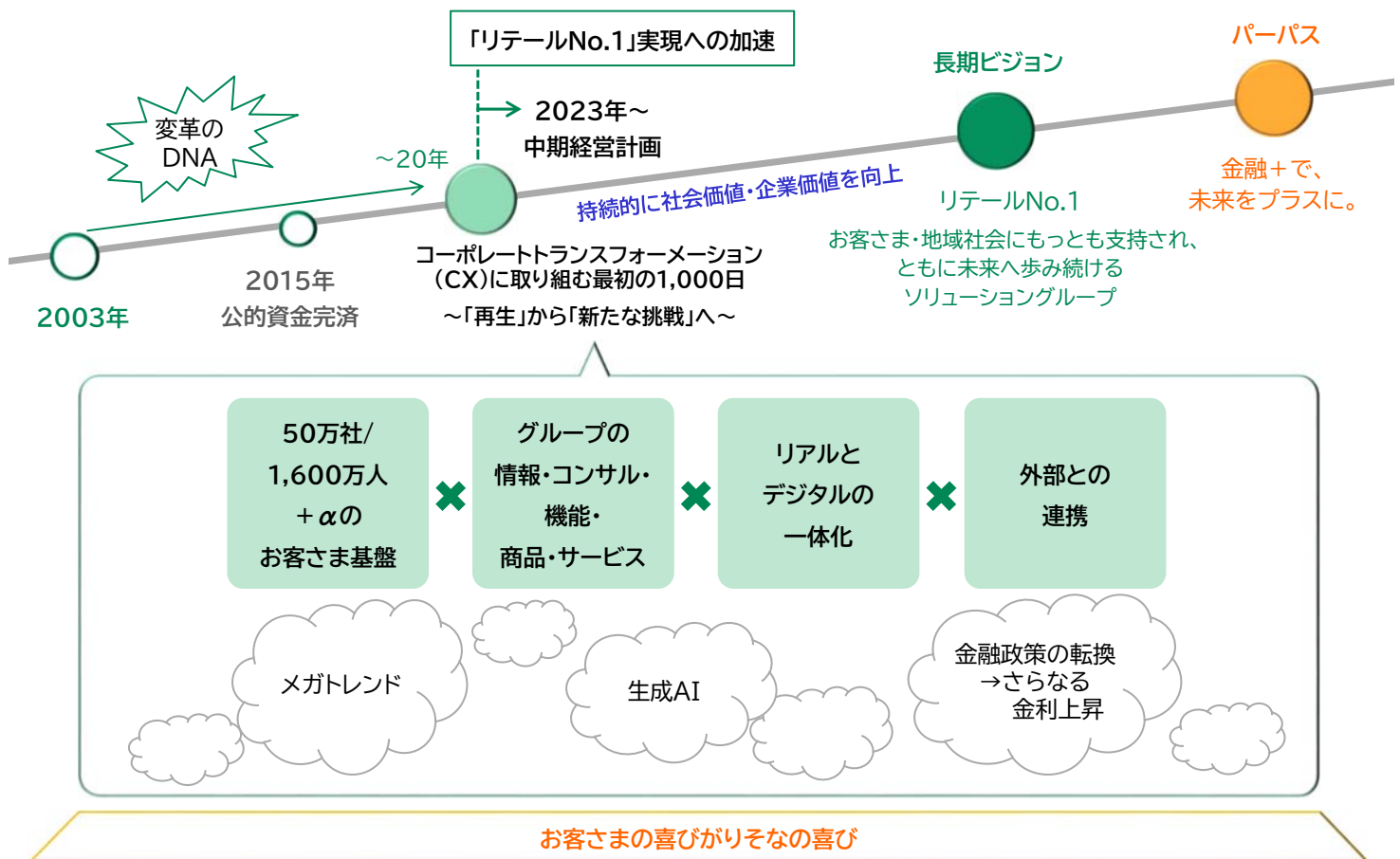
営業部門の損益概要

HD連結



- 2026年3月期中間期決算のポイント
- “稼ぐ力の復活”⇒ 双発によるビジネス展開
- 構造改革を通じた成長ポテンシャル
- 企業価値を高める資本循環の加速
- 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>

事業・資産循環

促進

社会構造転換

<注力ビジネス>

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

多様化・
高度化する
こまりごと

経営基盤の次世代化

◆ グループ連結運営のさらなる強化と
一体的な基盤改革

ガバナンス

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

人的資本

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

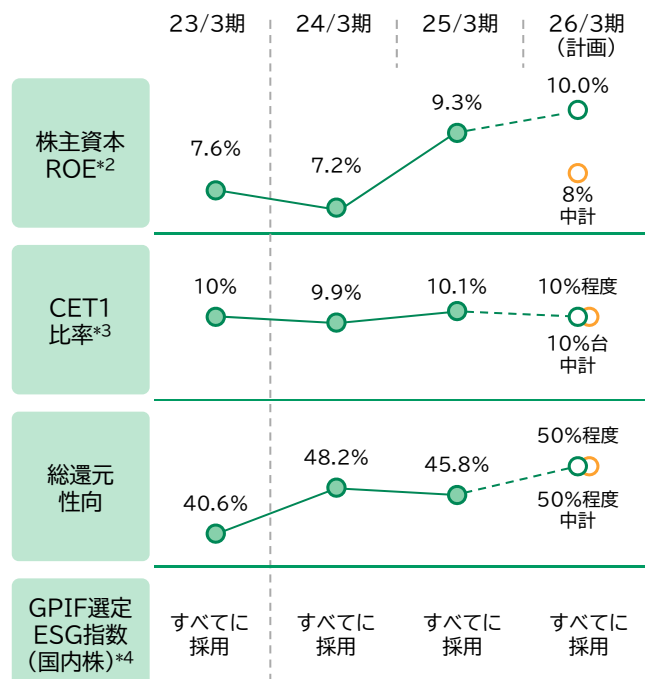
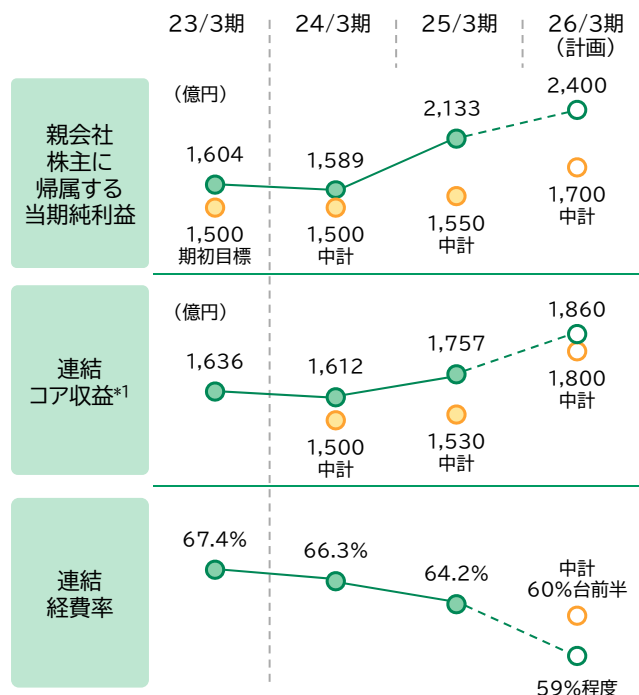
知的資本

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

資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ

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、バーゼル3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き

*4. FTSE Blossom Japan Index, FTSE Blossom Japan Sector Relative Index, MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数(23/3期まで)、MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数(24/3期以降)、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、MSCI日本株女性活躍指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

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	変動金利型の残高割合: 95% 利回り: 26/3期修正計画 1.15% (前期比 +0.24%)	
		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完結による事務効率化	
RWA	低RWの優良資産	RW 12.64% ^{*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	

■ 過去最高水準の実行額(自己居住用住宅ローン、1Hベース)

実行額	24/3期1H 0.53兆円	25/3期1H 0.60兆円	26/3期1H 0.66兆円 (前同比 +11.0%)
-----	-------------------	-------------------	-----------------------------------

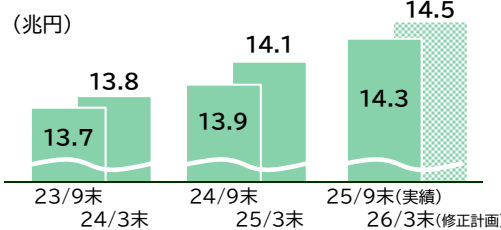
- 金利ある世界における競争優位性/競合環境の変化
- 差別化商品・サービスを通じた優位性
 - 住みかえプラン、多様な団信商品、上限金額の引き上げ等
 - 申込から融資実行までWeb完結^{*4}
- 高度なリスクプライシングによる金利設定

住宅ローン
残高

全国1位
(25/3末)



【自己居住用住宅ローン残高】



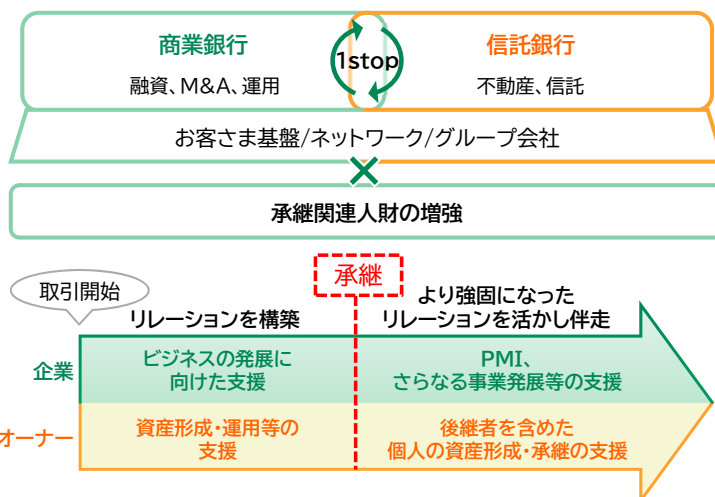
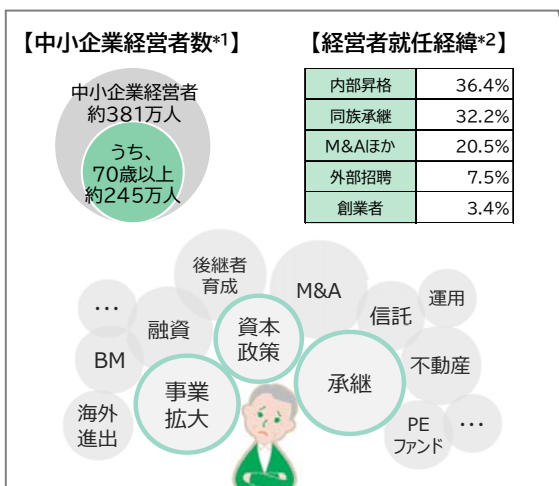
^{*1} ポテンシャル層Ⅱ+ポテンシャル層Ⅲとの比較(25/9末、RB+SR+KMB)

^{*2} HD連結、25/3末、非デフォルト ^{*3} 26/3期1H、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

承継ビジネス

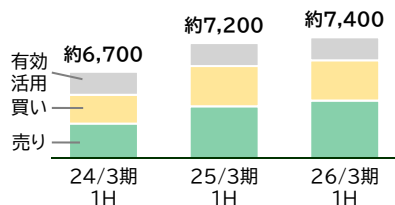
高齢社会における事業・資産の円滑な承継をサポート

■ 多くの経営者が抱える多様なこまりごとを信託併営のワンストップソリューションと中長期伴走で支援

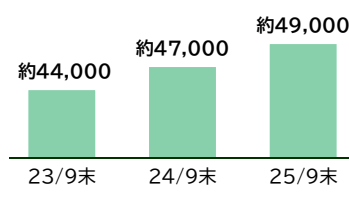


■ パイプラインは着実に増加

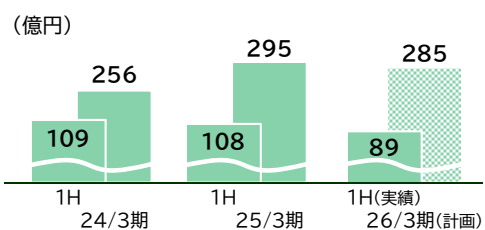
【不動産情報件数^{*3}】



【承継信託 受託件数^{*4}】



【承継関連収益】



^{*1} 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」

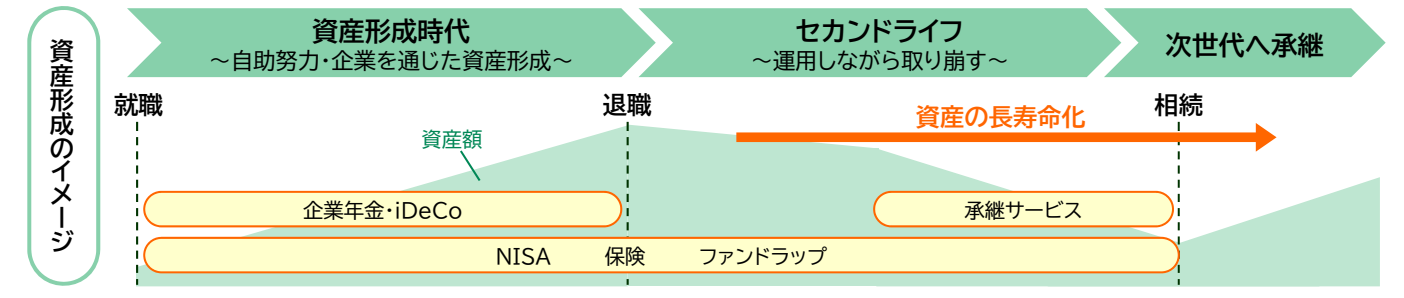
^{*2} 帝国データバンク「全国『後継者不在率』動向調査(2024)」

^{*3} RB

^{*4} 銀行合算

資産形成サポートビジネス

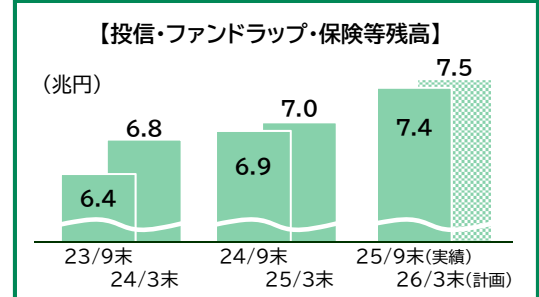
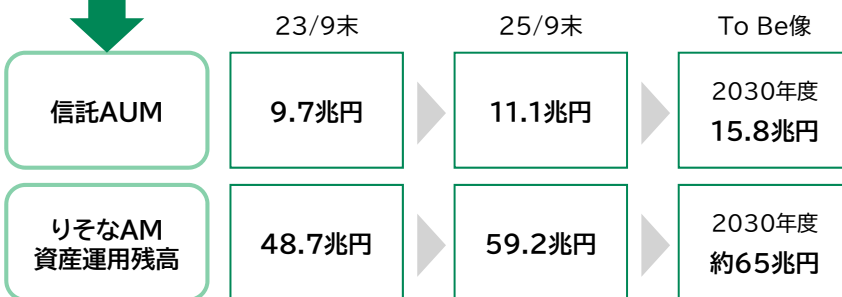
商業銀行×信託銀行×資産運用会社 ⇒ 人生100年時代における資産運用をサポート



商業銀行
×
信託銀行
×
運用会社

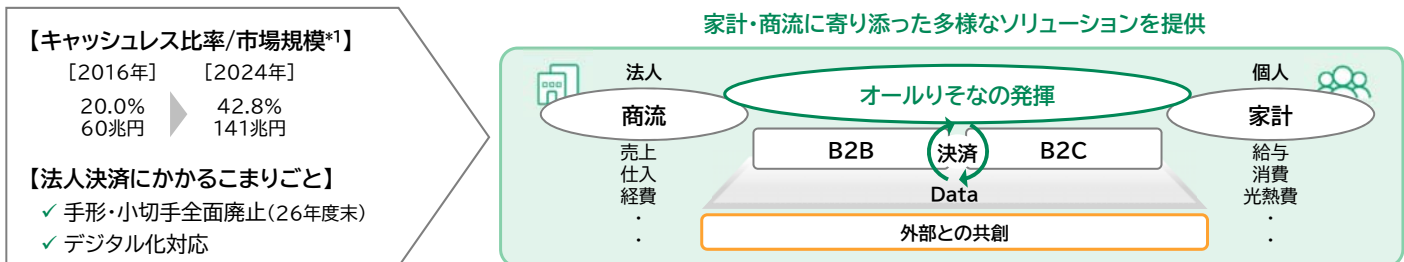
■ 金利ある世界における「貯蓄から投資」の加速

- 各ライフステージに対応した切れ目ない資産形成サポート
- 60年超の企業年金運用で培ったノウハウをリテールのお客さまへ提供
- リアル・デジタル双方のチャネルを通じたお客さま利便性
- 金融リテラシー向上を企図した金融経済教育の展開（→P39）

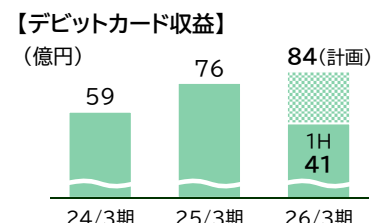
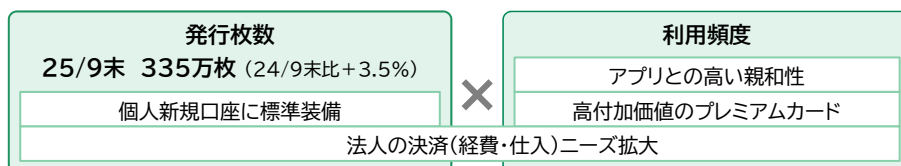


キャッシュレス・DXソリューションビジネス

法人の商流、個人の家計に向け利便性を提供

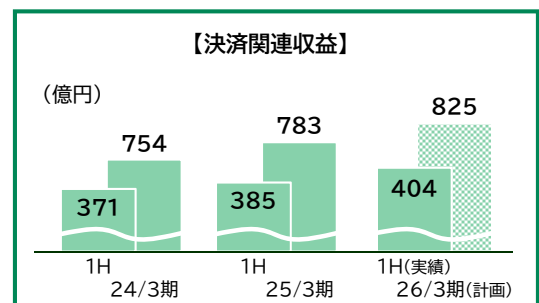
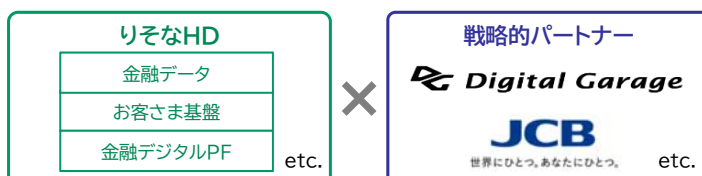


■ デビットカードで法人・個人のキャッシュレス化を支援



■ 戦略的パートナーとの価値共創

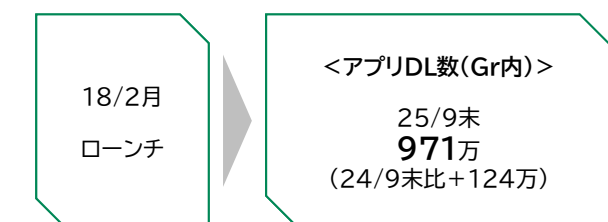
- 法人決済分野におけるJCBとの業務提携(24/9月～)
- DGとの提携により、決済商品ラインナップを拡充



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

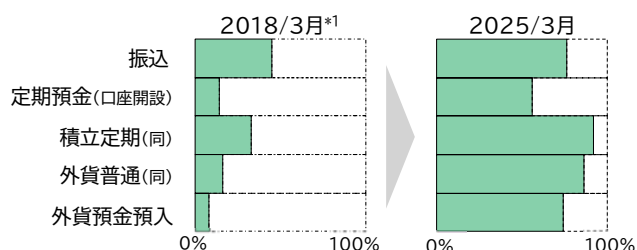


3回受賞

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

*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. 一人当たり業務粗利益(年換算)の「その他」を1として指数化

■ アプリを通じたお客さま利便性の追求

⇒ 粘着性の高い預金の捕捉 ⇒ さらなる多面取引の展開

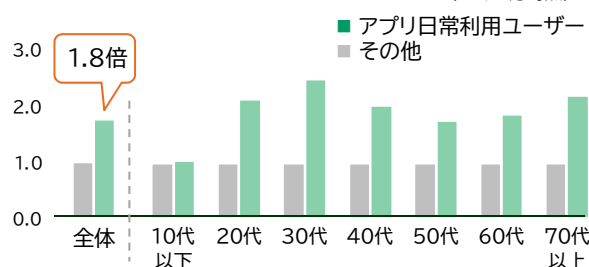
- 徹底したユーザー視点のUI構築
(アップデート回数:180超、改善項目数:1,300超)
- App Store評価: 4.6
- 提供機能を着実に拡充

【主な追加機能数 (累計)】 ~19/3月 ▶ ~21/3月 ▶ ~25/9月
 12 30 53

- 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

【一人当たり業粗*4】

(25/3月時点)



 **リソナホールディングス** 70

金融デジタルプラットフォーム

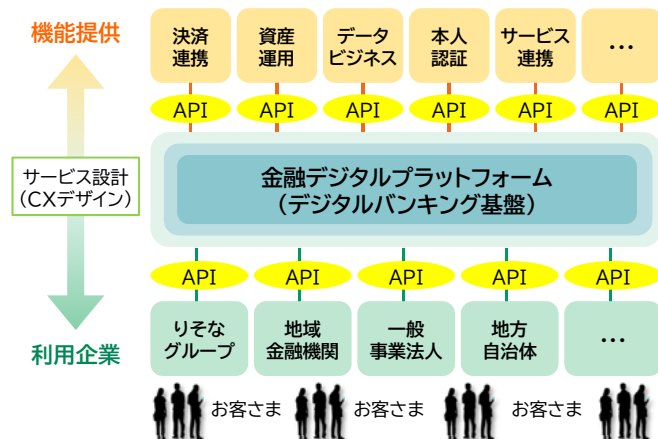
従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創

■ 金融デジタルプラットフォーム(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

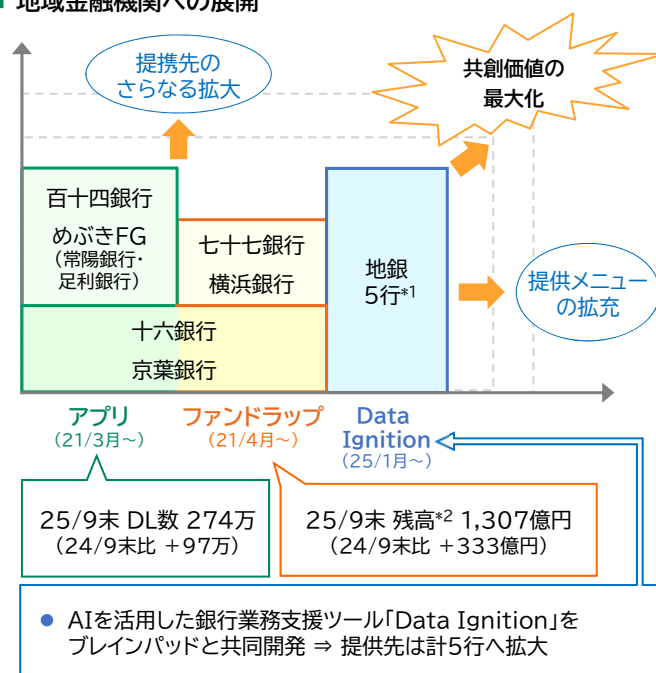
- 銀行システムのリーディングカンパニーと共創
 - 日本IBM、NTTデータと共同でFinBASEを設立
 - 参加者開拓、アジャイル開発等で両社と協働

より多様な機能の提供へ



より幅広い企業の利用へ

■ 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

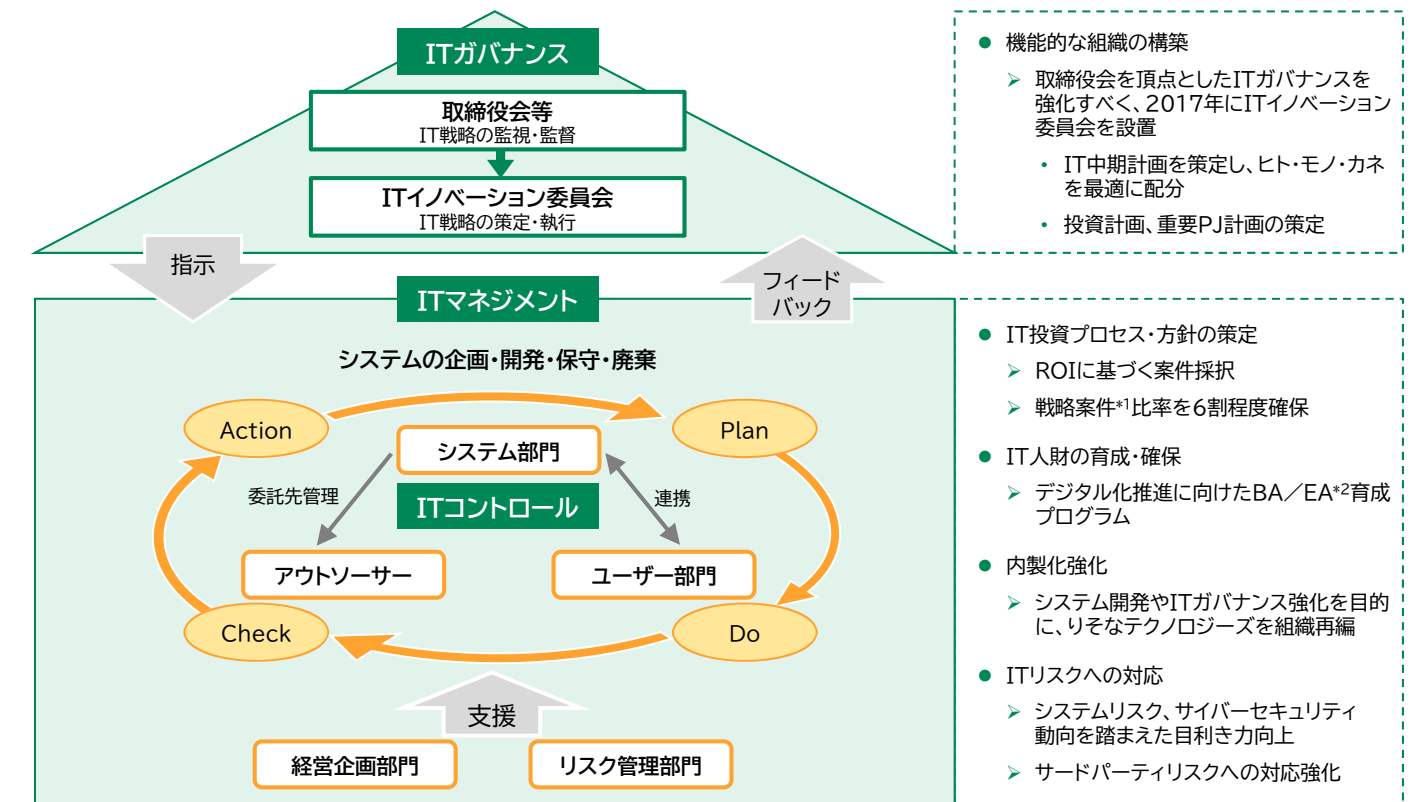
- 決済分野：デジタルガレージ(⇒P12)、JCB (24/9月～)
- データ分析：ブレインパッド(22/2月～)

*1. 静岡銀行、岩手銀行、京葉銀行、山陰合同銀行、十六銀行 *2. 法人込

 リソナホールディングス 71

ITと経営戦略を連携させて、企業価値を創出

■ 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. DX投資含む

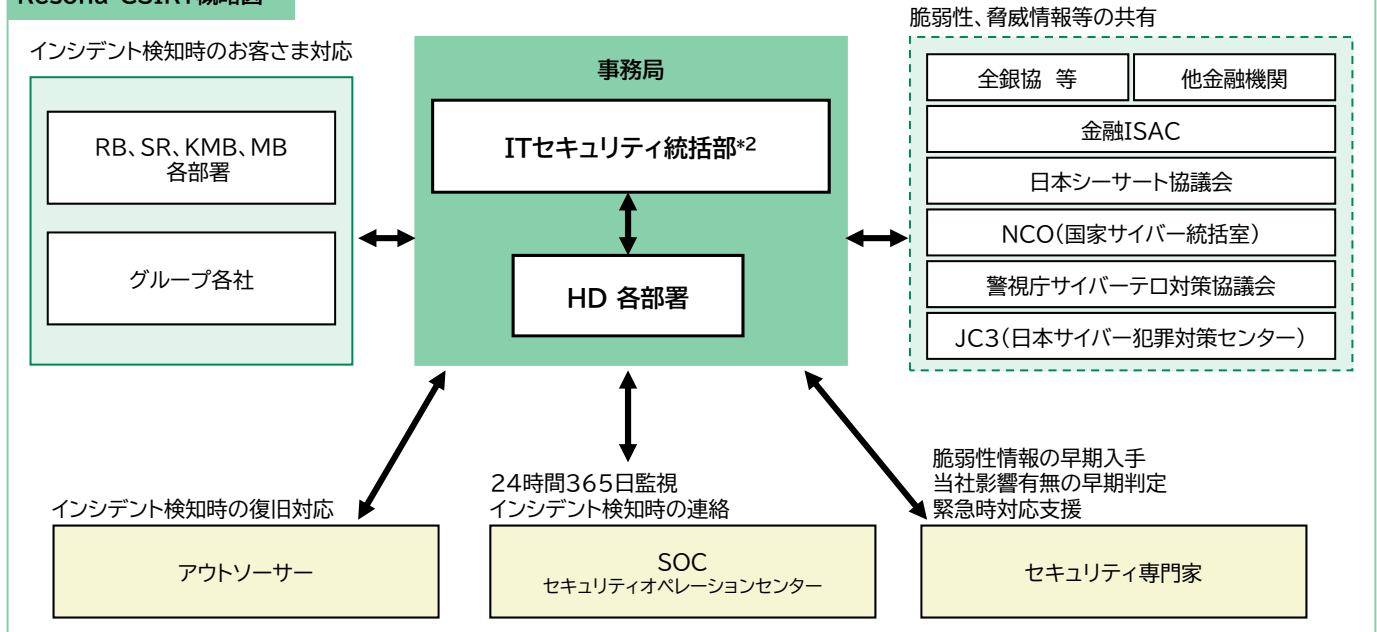
*2. Business Analyst / Enterprise Architect

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

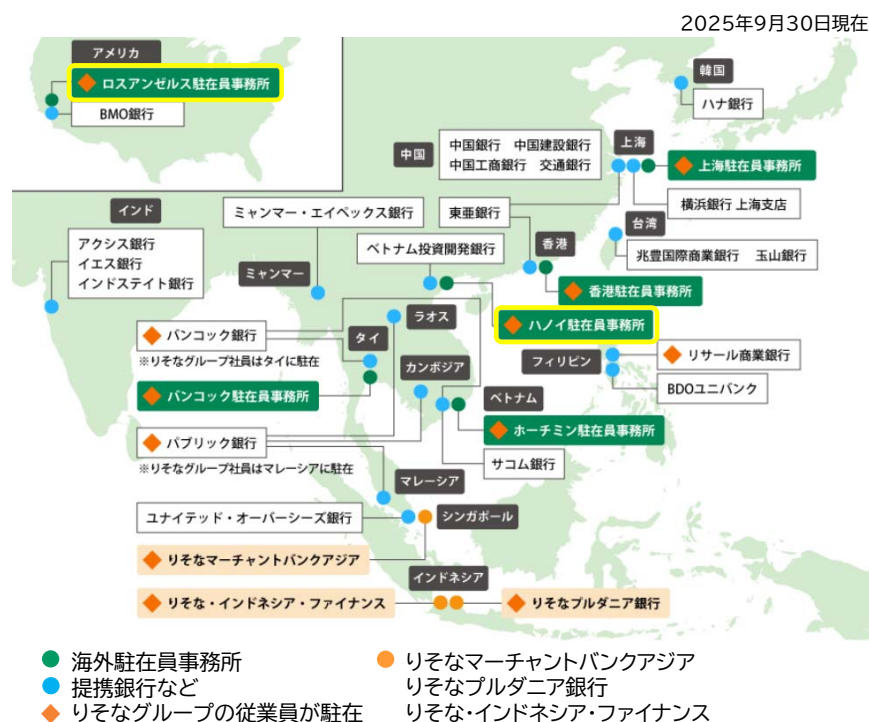
- 2014/3月** サイバー攻撃やセキュリティインシデントに対して早期に解決するための組織として、Resona-CSIRT*1を設置
- 2019/4月** 高度化・巧妙化するサイバー攻撃への対応体制強化を目的としたサイバーセキュリティ推進室を設置
- 2022/4月** 従来以上に独立的・客観的な目線での統制機能の発揮などIT管理統制の強化・高度化を目的として、ITセキュリティ統括部を新設

Resona-CSIRT概略図



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12拠点にりそなグループ従業員が駐在し、アジア全域、米国をカバー
- 海外進出、資金調達等の幅広いご相談に対応



■ 海外現地法人によるソリューション提供

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

■ 駐在員事務所、提携銀行を通じたサポート

- 現地の法規制や税制、商習慣など、ニーズに即した情報を提供
 - ロスアンゼルス駐在員事務所 新設(25/4月)
 - ✓ 21年ぶりの米国拠点
 - ハノイ駐在員事務所 新設(25/8月)
 - ✓ ホーチミンと併せ、ベトナム南北に展開

ハノイ駐在員事務所 開所式当日の様子



インオーガニック戦略

ROE向上に資するインオーガニック投資を拡大

共創を通じた新たな価値提供

これまでりそなが接点のない

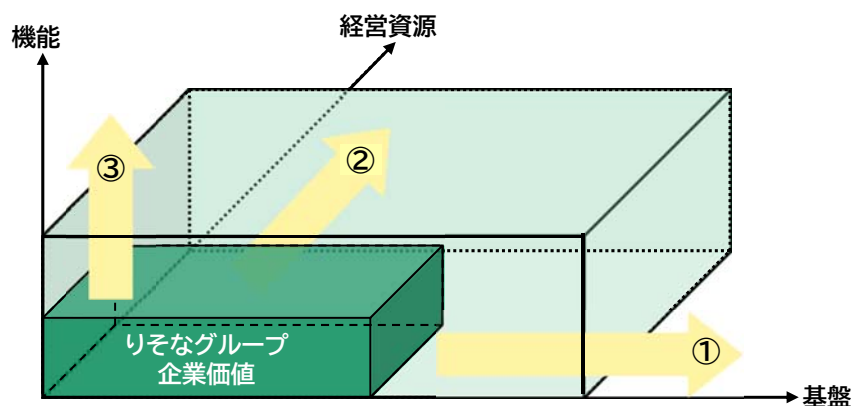
①お客さま基盤拡充

専門人材等の

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



<現中計での実績>

リース2社^{*1}(りそなリース)

2024/1月 完全子会社化

デジタルガレージ

2023/12月 出資比率引き上げ
2025/9月 持分法適用会社化

エヌ・ティ・ティ・データ・ソフィア

2024/10月 出資比率引き上げ

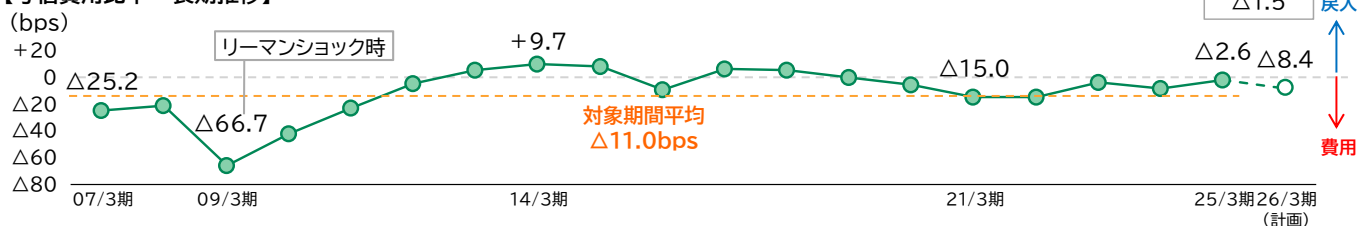
*1. ディー・エフ・エル・リース、首都圏リース

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】

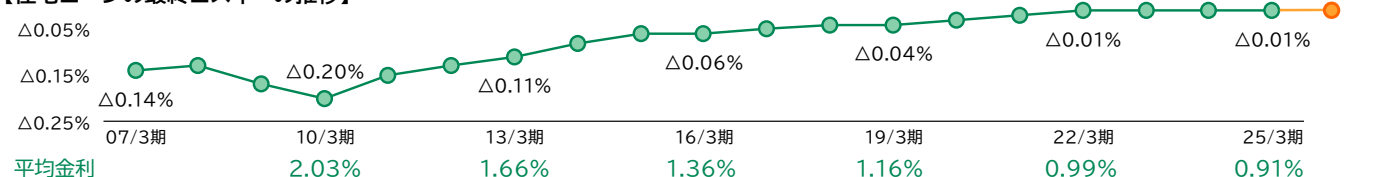


■ 良質な住宅ローンポートフォリオ

長期・有担保

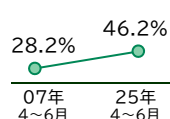
厳格な審査モデル ⇒ 審査金利には相応のストレス

【住宅ローンの最終ロス率*2の推移】

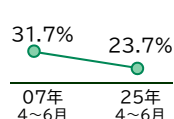


< 中小企業 安全性指標*3 >

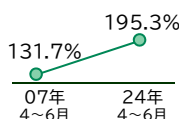
自己資本比率



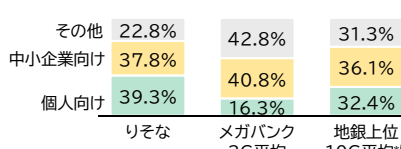
有利子負債比率(対総資産)



流動比率



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

*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1千万-1億円未満

*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

76

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

ROE

(→P78
ROEの
現状分析)

RORA ↑

リスク調整後レバレッジ

資金利益とフィー収益“双発”でのトップライン拡大
(→P7~12)

基盤改革とコストコントロール(→P14~18、76)

企業価値を高める資本循環の加速(→P7~12、20~25、75)

資本
コスト

持続可能な社会

共鳴

りそなグループの
持続的な成長

リテールのお客さまのSXへの貢献(→P27~43)

リスクガバナンスの高度化

財務・非財務情報開示の拡充

IR対話を通じた情報の非対称性の緩和(→P44)

当社PBR

2023年3月末

0.63倍

2025年9月末

1.23倍

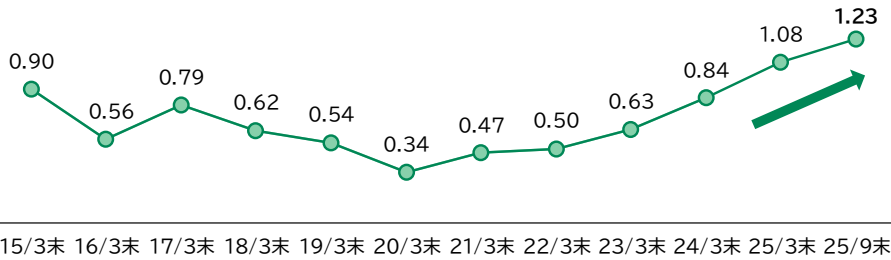
りそなホールディングス

77

企業価値向上に向けた現状分析

■ PBRは1倍を超えて上昇基調

【PBRの推移】



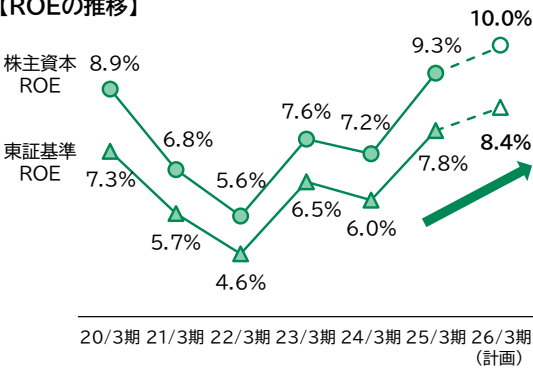
- ROE向上、資本コスト低減の双方から企業価値向上を目指す

$$\text{PBR} = \frac{\text{ROE} \times \frac{\text{「RORA」} \times \text{「リスク調整後レバレッジ」}}{\text{資本コスト} - \text{「株主資本コスト」} - \text{「期待成長率」}}}{1}$$

■ 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】



*1. バーゼル3最終化ベース

2026年3月期中間期決算のポイント

“稼ぐ力の復活”⇒ 双発によるビジネス展開

構造改革を通じた成長ポテンシャル

企業価値を高める資本循環の加速

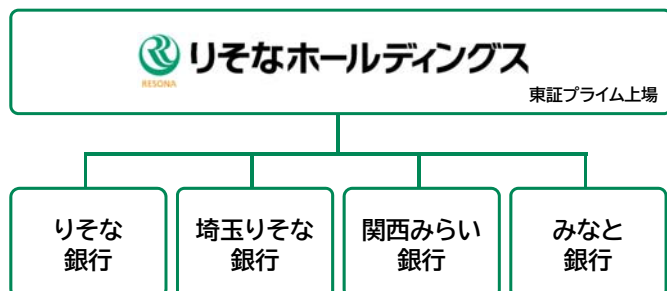
リテールのお客さまのSXに最も貢献する企業を目指して
(ESGへの取り組み)

ご参考資料(決算ハイライト、中期経営計画、ビジネス戦略、その他)

りそなグループの概要

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

コーポレートストラクチャー



お客さま基盤と業容

【個人顧客数】

1,600万人

【法人顧客数】

50万社

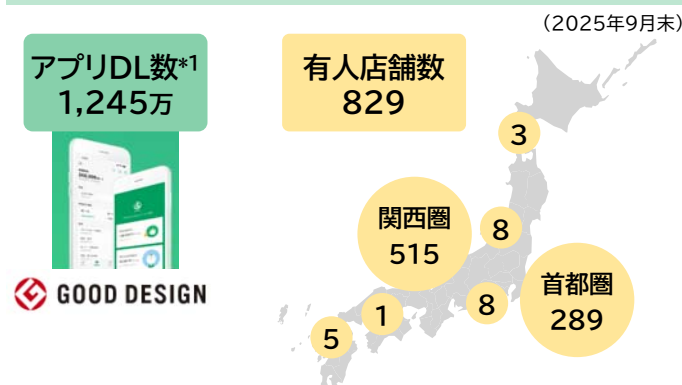
【預金】

62兆円

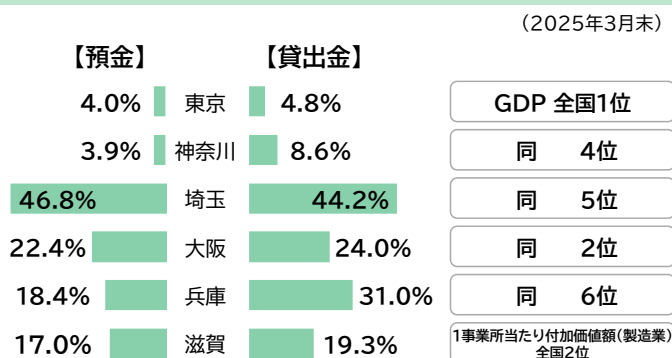
【貸出金】

45兆円

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
- ✓ 多様なニーズに対応する高度な機能
- ✓ 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



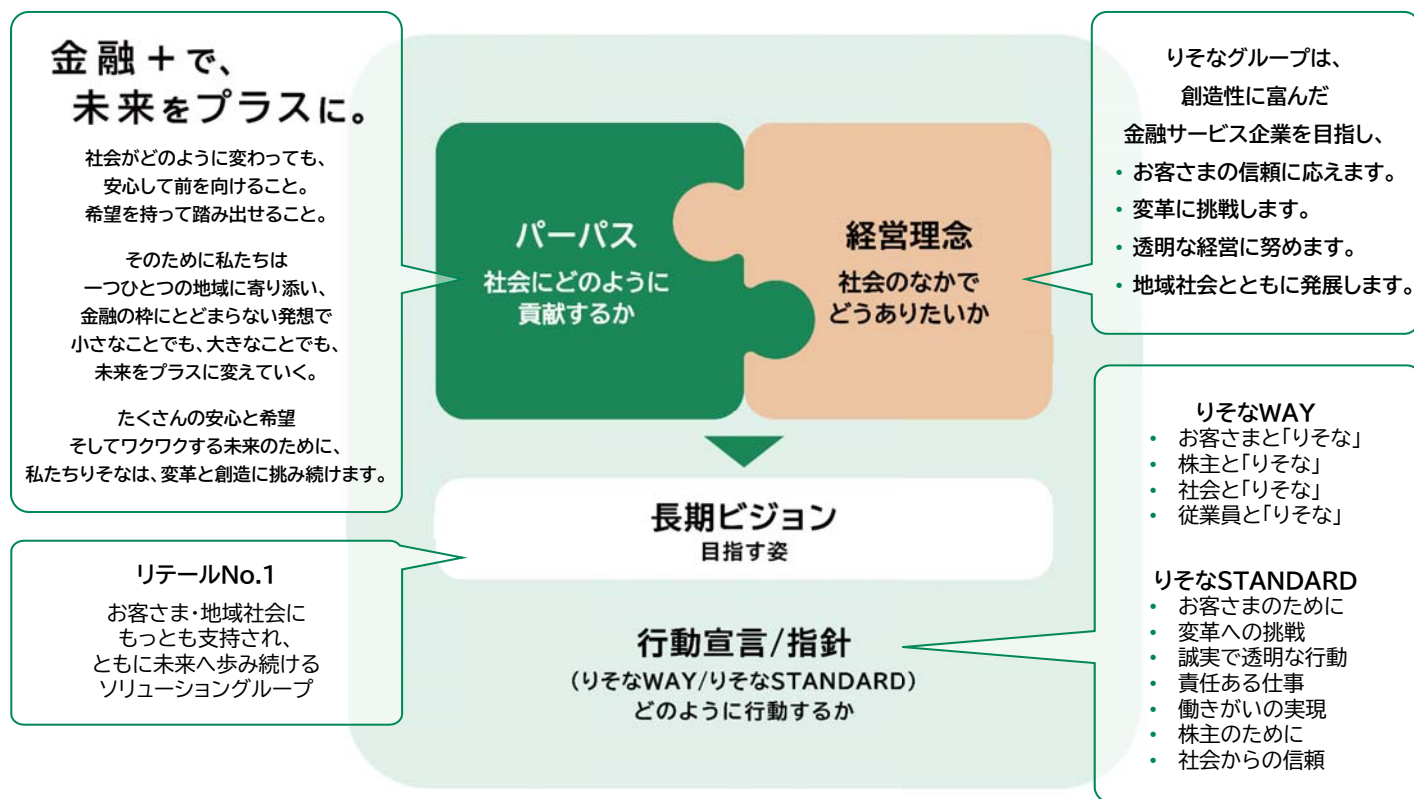
DX銘柄
Digital Transformation

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



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(前同比)	
	2020/9末	2025/9末	増減			
プレミア層 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)	58.7	78.7	+ 19.9	58.0	7.85 (+0.05)	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
住宅ローン層 自己居住用住宅ローンあり (2)	533.7	544.9	+ 11.2	16.5	5.07 (+0.03)	
資産運用層 総預り資産10百万円以上 (3)	733.5	868.0	+ 134.5	9.2	4.79 (+0.00)	
ポテンシャル層Ⅰ 総預り資産5百万円以上 (4)	758.8	800.1	+ 41.3	3.6	3.67 (+0.02)	
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)	4,581.7	4,767.7	+ 186.0	1	4.17 (+0.01)	
りそなロイヤル・カスタマー (6)	6,666.5	7,059.7	+ 393.1	4.1	4.30 (+0.02)	
ポテンシャル層Ⅲ 総預り資産5百万円未満 取引商品個数2個以下 (7)	4,514.3	3,825.0	△ 689.3	0.3	1.69 (+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。

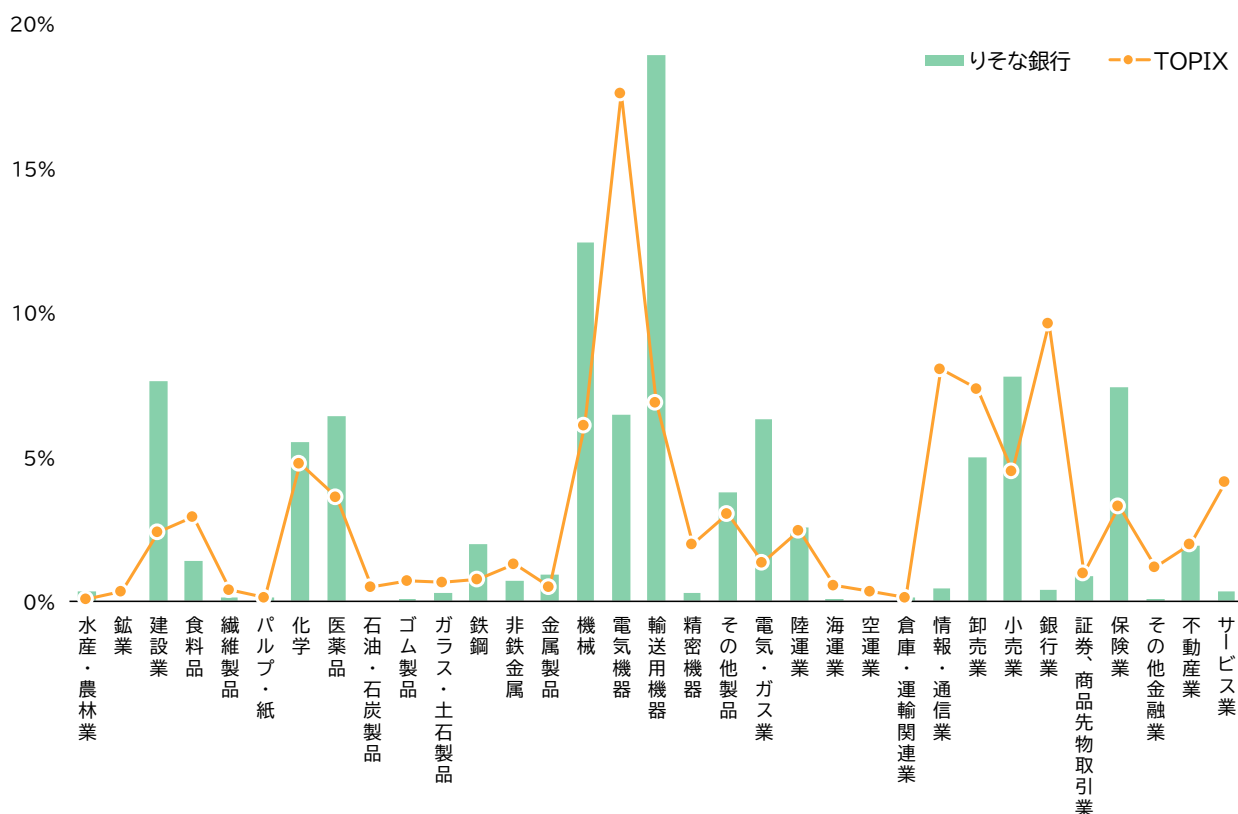
■ 議決権行使のガイドライン

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(2025/9末)

RB



事業部門別管理会計(2026/3期 上期)

(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		実質 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			前同比	前同比	業務 粗利益		経費				
		RVA	RAROC	OHR		前同比	前同比			前同比	前同比					
営業部門	(1)	1,132	23.0%	52.5%	10.0%	2,045	+322	2,063	+270	4,342	+347	△ 2,279	△ 74	△ 18	+51	
	コンシューマー	(2)	692	55.6%	57.5%	10.0%	849	+189	858	+207	2,023	+228	△ 1,165	△ 21	△ 8	△ 18
	コーポレート	(3)	439	16.2%	48.0%	10.0%	1,195	+132	1,205	+63	2,318	+118	△ 1,114	△ 53	△ 9	+69
市場部門	(4)	△ 418	△ 65.0%	△ 7.0%	10.0%	△ 361	+129	△ 361	+129	△ 337 ^{*1}	+130	△ 23	△ 0	-	-	
その他	(5)	△ 209	0.1%	△ 141.5%	9.9%	3	+51	20	+69	7	+79	11	△ 10	△ 16	△ 18	
合計	(6)	503	14.6%	57.1%	9.9%	1,687	+503	1,722	+470	4,012	+557	△ 2,292	△ 85	△ 35	+33	

*1. 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	前同比
りそな保証 (1)	信用保証 (主に住宅ローン)	日本最大級の 住宅ローン保証残高		HD 100%	2025/9期	44	△ 6
関西みらい保証 (2)				KMB 100%	2025/9期	4	△ 0
関西総合信用 (3)				KMB 100%	2025/9期	5	△ 2
みなと保証 (4)				MB 100%	2025/9期	2	△ 0
りそなカード (5)	クレジットカード 信用保証(無担保ローン)	150万のカード会員		HD 77.5% クレディセゾン 22.4%	2025/9期	5	+ 0
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		りそなカード 95% MB 5%	2025/9期	0	△ 0
りそな決済サービス (7)	代金回収 ファクタリング	年5千万件の代金回収		HD 80% デジタルガレージ 20%	2025/9期	2	△ 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%	2025/9期	3	+ 1
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%	2025/9期	0	△ 0
みなとキャピタル (10)	投資ファンドの 運営・管理	農業・観光関連事業支援 成長企業支援・事業承継支援		MB 100%	2025/9期	△ 0	△ 0
りそなイノベーションパートナーズ (11)	コーポレート ベンチャーキャピタル	ベンチャー企業投資を通じた 新たな金融サービス創出促進		HD 100%	2025/9期	△ 0	+ 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%	2025/9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%	2025/9期	△ 0	△ 0
りそなアセットマネジメント (14)	投資運用、 投資助言・代理	50年のRB年金運用を活かし 15/9月に業務開始		HD 100%	2025/9期	19	+ 0

連結子会社等の状況②

【主要な連結子会社(国内、グループ銀行を除く)(続き)】

(億円)

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前同比
りそなリース (15)	リース リース機能を活用したソリューションを提供	HD 100%	2025/9期	9	△1
関西みらいリース (16)		KMB 100%	2025/9期	1	△1
みなとリース (17)		MB 100%	2025/9期	0	△0
りそな不動産投資顧問 (18)	不動産投資顧問業 りそなグループの不動産アセットマネジメントビジネスを担う	RB 100%	2025/9期	△0	△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%	2025/9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	SR 100%	2025/9期	△0	△0
みらいリーナルパートナーズ (21)	コンサルティング クラウドファンディング お客さまのこまりごとを「一緒に」解決	KMB 65% MB 35%	2025/9期	△0	+0
りそなデジタルハブ (22)	DX推進支援 お客さまの「目指したい姿」に向けた伴走型のDX支援	HD 93.3%	2025/9期	△0	+0
FinBASE (23)	金融プラットフォーム 金融サービスのオープンプラットフォーム化推進	HD 80%	2025/9期	0	△0
Loco Door (24)	地方創生支援業務 教育と農業を掛け合わせた地方創生の実現	HD 100%	2025/9期	△0	+0
りそなテクノロジーズ (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	HD 100%	2025/9期	0	+0
合計				97	△10

連結子会社等の状況③

【主要な連結子会社(海外)】

(億円)

会社名	業務内容	出資割合	直近期 ^{*1}	当期利益	前同比
P.T. Bank Resona Perdania (26)	銀行 (インドネシア)	RB 48.4% P.T. Bank Resona Perdania 99.99% RB 0.01%	2025/6期	16	△1
P.T. Resona Indonesia Finance (27)	リース (インドネシア)		2025/6期	0	+0
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%	2025/6期	3	+1
合計				19	+0

【主要な持分法適用関連会社】

会社名	業務内容	出資割合	直近期	当期利益	前同比
デジタルガレージ (29)	決済、マーケティング、ベンチャー投資 25/9月に持分法適用会社化 新たな決済・金融サービスを提供	HD 30.9%	2025/9期	— ^{*2}	— ^{*2}
日本カストディ銀行 (30)	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%	2025/9期	5	△14
エヌ・ティ・ティ・データ・ソフィア (31)	システム開発 17/10月に持分法適用会社化 りそなGrのシステム開発を担う	HD 30% NTTデータ 70%	2025/9期	1	△2
りそなデジタル・アイ (32)		HD 49% 日本IBM 51%	2025/6期 ^{*1}	1	△0
DACS (33)		HD 30% NTTデータ 70%	2025/9期	1	+1

*1. 海外3社(26)～(28)およびりそなデジタル・アイ(32)は12月決算であり、HD連結の25/9期決算には6月期決算を反映

*2. 当社の収益には、2026/3期2Hより取り込み

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

【2025年3月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(1)	0.7%	0.9%	8.7%	12.0%	22.6%
プライム系ほか変動	(2)	40.1%	0.0%			40.1%
市場金利連動型	(3)	35.1%	2.0%			37.1%
計	(4)	76.0%	3.0%	8.7%	12.0%	100.0%

1年以内貸出金

79.1%

【2025年9月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
固定	(5)	0.9%	1.3%	8.1%	11.9%	22.4%
プライム系ほか変動	(6)	39.9%	0.0%			40.0%
市場金利連動型	(7)	35.8%	1.6%			37.5%
計	(8)	76.8%	3.0%	8.1%	11.9%	100.0%

1年以内貸出金

79.8%

(期中変化)

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

1年以内貸出金

+0.7%

預金

【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	(1)	30.6%	2.7%	11.1%	38.4%	83.0%
定期性預金	(2)	8.6%	4.1%	3.1%	0.9%	16.9%
計	(3)	39.3%	6.9%	14.3%	39.4%	100.0%

【2025年9月末】

		6ヵ月以内	6～12ヵ月	1～3年	3年超	計
流動性預金	(4)	28.8%	2.8%	11.3%	39.4%	82.4%
定期性預金	(5)	8.9%	4.3%	3.2%	1.0%	17.5%
計	(6)	37.7%	7.1%	14.6%	40.4%	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)	△1.8%	+0.0%	+0.2%	+0.9%	△0.5%
定期性預金	(8)	+0.2%	+0.1%	+0.0%	+0.0%	+0.5%
計	(9)	△1.5%	+0.2%	+0.3%	+0.9%	-

債務者区分間の遷移状況(2026/3期上期)

RB

与信額ベース		2025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		
2025年 3月末	正常先	98.9%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.6%	0.0%	-	0.5%
	要注意先	9.2%	84.5%	1.5%	2.0%	0.1%	0.0%	2.8%	2.8%	0.0%	9.2%	3.6%
	要管理先	4.1%	1.6%	88.6%	4.0%	0.7%	0.0%	1.0%	1.0%	0.0%	5.7%	4.7%
	破綻懸念先	0.9%	3.2%	2.0%	81.2%	5.6%	2.2%	5.0%	5.0%	0.0%	6.0%	7.8%
	実質破綻先	0.2%	0.1%	0.0%	0.3%	86.9%	3.8%	8.8%	6.6%	2.2%	0.5%	3.8%
	破綻先	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	0.0%	90.1%	8.7%	0.3%	8.4%	1.2%	-

* 2025/3末において各債務者区分に属していた債務者が2025/9末においてどの区分に属しているかを表示
2025/3末時点の与信額をベースに算出
期間中の追加与信、部分回収、償却(部分直接償却を含む)等は、反映せず
「その他」は期間中の全額回収・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

(億円)

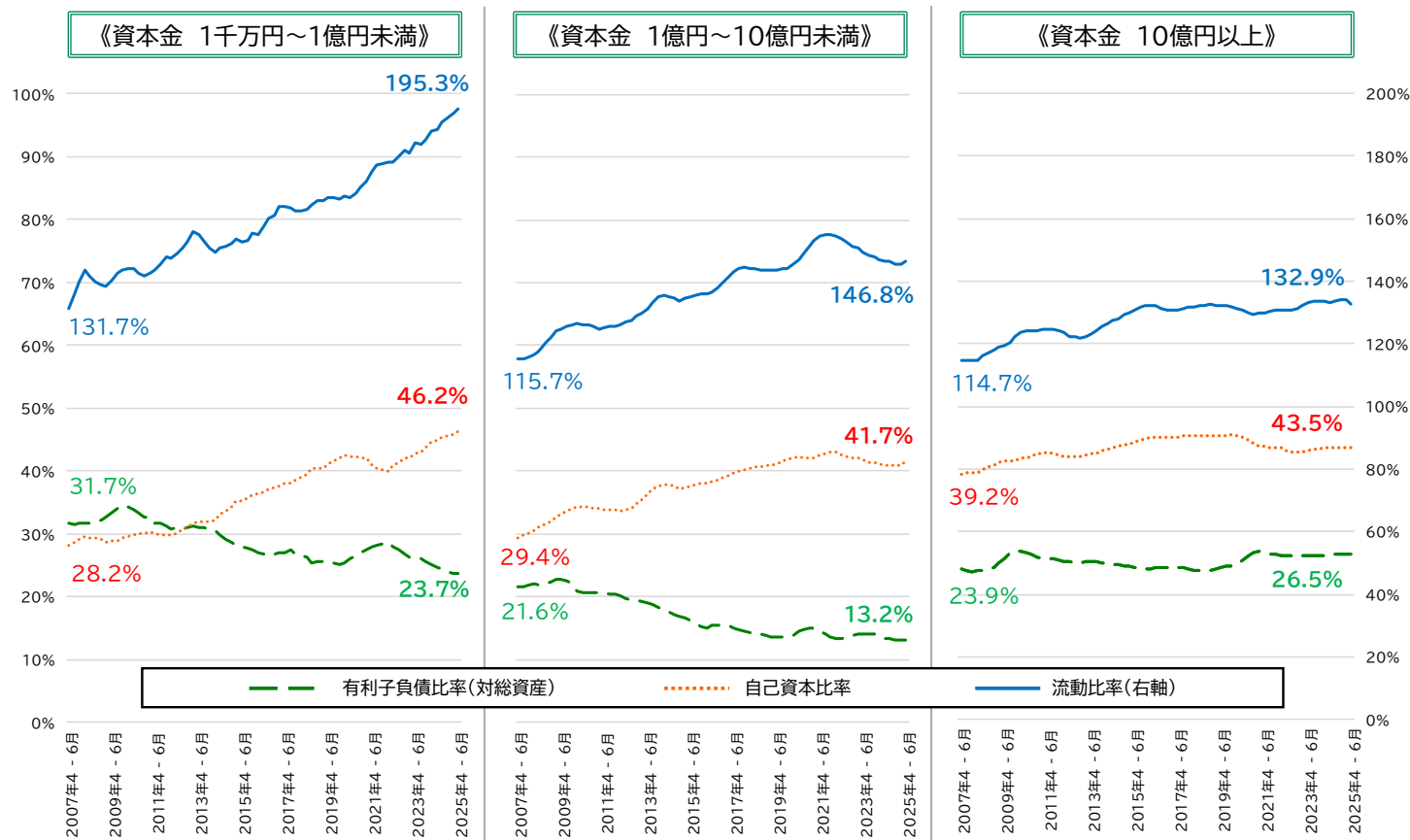
金利スワップ(繰延ヘッジ会計適用分)の残存期間別想定元本	2025年9月末				2025年3月末			
	1年以内	1～5年	5年超	計	1年以内	1～5年	5年超	計
受取固定・支払変動 (1)	2,671	9,370	11,000	23,041	2,136	10,405	11,000	23,541
受取変動・支払固定 (2)	252	2,046	900	3,198	1,082	2,198	800	4,081
ネット受取固定 (3)	2,418	7,323	10,100	19,842	1,053	8,206	10,200	19,459

貸出金 業種別ポートフォリオ

銀行合算

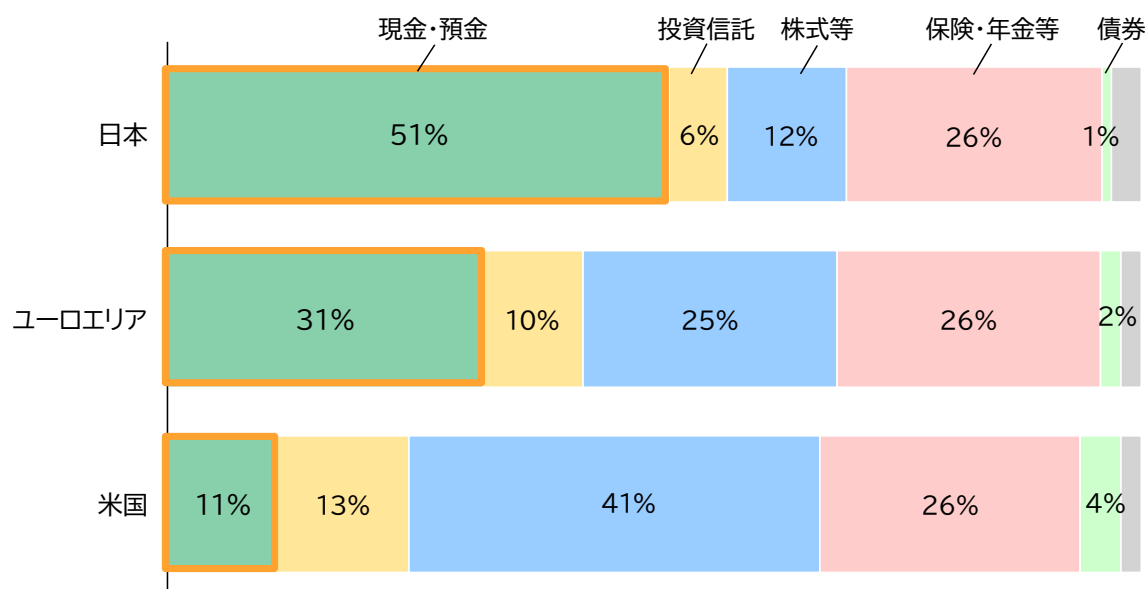
(億円、%)	2025年9月末		2025年3月末	
	金額	構成比	金額	構成比
製造業	41,117	8.9%	39,405	8.7%
農業、林業	171	0.0%	185	0.0%
漁業	23	0.0%	23	0.0%
鉱業、採石業、砂利採取業	120	0.0%	130	0.0%
建設業	10,768	2.3%	11,264	2.5%
電気・ガス・熱供給・水道業	6,247	1.3%	5,338	1.1%
情報通信業	4,581	1.0%	4,906	1.0%
運輸業、郵便業	12,089	2.6%	11,186	2.4%
卸売業、小売業	36,324	7.9%	35,570	7.9%
金融業、保険業	16,596	3.6%	14,684	3.2%
不動産業	99,561	21.7%	98,405	21.9%
うちアパート・マンションローン	29,078	6.3%	29,331	6.5%
うち不動産賃貸業	54,188	11.8%	53,394	11.9%
物品賃貸業	9,175	2.0%	8,620	1.9%
各種サービス業	29,120	6.3%	29,303	6.5%
国、地方公共団体	38,635	8.4%	37,571	8.3%
その他	153,396	33.4%	151,279	33.7%
うち自己居住用住宅ローン	143,671	31.3%	141,926	31.6%
合計	457,929	100.0%	447,875	100.0%

企業規模別 安全性指標の推移



* 財務省「法人企業統計」を基に作成、4四半期後方移動平均

家計の金融資産構成



* 日本銀行「資金循環の日米欧比較」(25/8月)

主要指標の長期推移

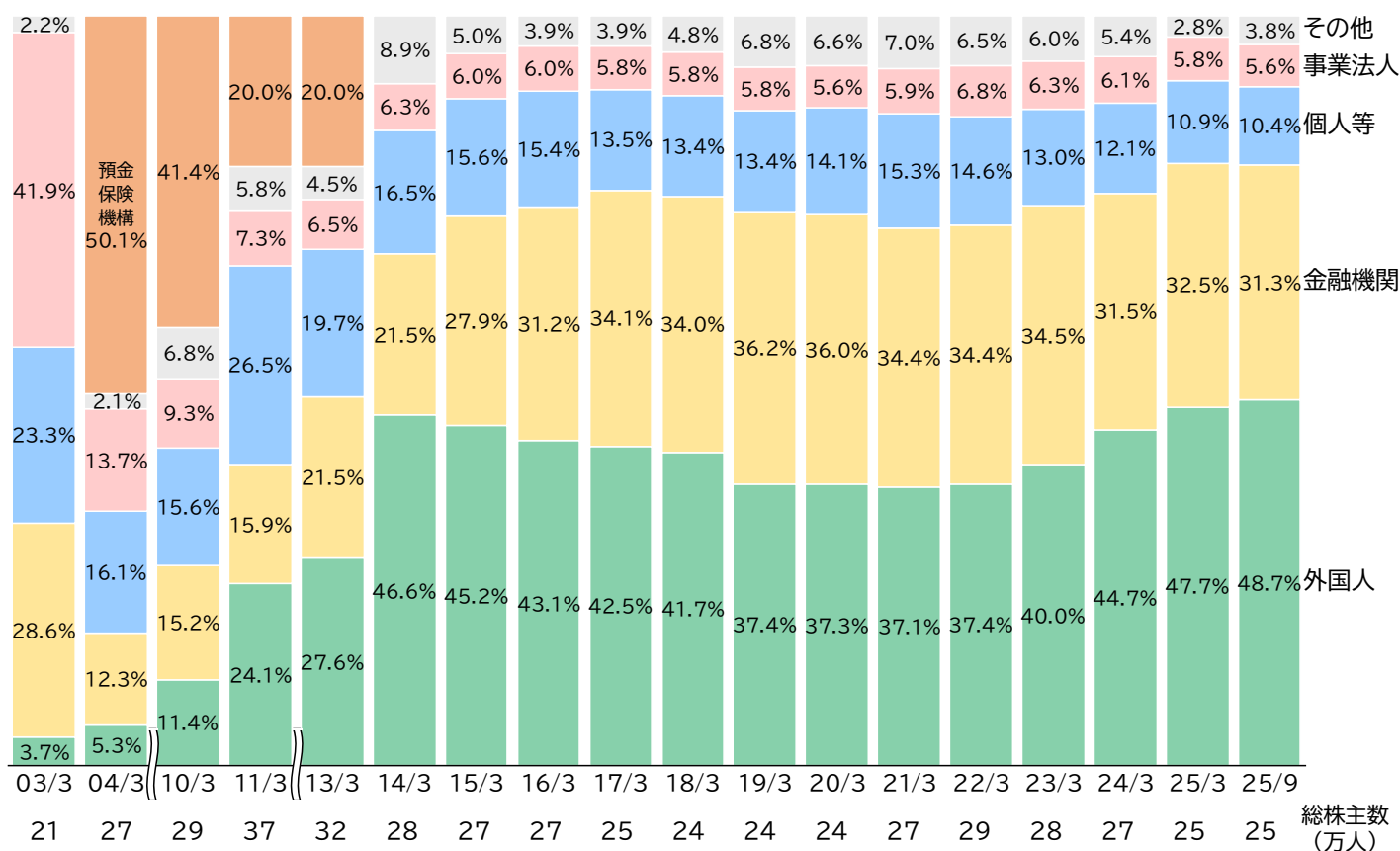
			3行(RB・SR・KO)				KMFG統合後						
P L	連結	(億円)	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
		業務粗利益	6,195	5,631	5,525	6,613	6,441	6,586	6,391	6,019	6,000	6,274	6,916
		資金利益	4,013	3,779	3,683	4,542	4,359	4,311	4,174	4,291	4,193	4,216	4,804
		フィー収益 ^{*1}	1,687	1,606	1,680	1,877	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
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: <https://www.resona-gr.co.jp>

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



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な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。



<統合報告書 特設サイト>

<https://www.resona-gr.co.jp/integrated-report/jp/2025/>



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）				
< 2025年3月期 2025年3月期 2024年3月期 2023年3月期 2022年3月期 2021年3月期 >				
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	PDF：1.13MB	PDF：1.33MB	PDF：1.22MB	PDF：1.52MB
データブック	-	-	-	Excel：2.09MB
決算ハイライト （電通会連資料）	PDF：1.13MB	PDF：1.33MB	PDF：1.43MB	PDF：1.53MB
決算概要説明オンライン会議 （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
IRプレゼンテーション資料 （決算説明会資料）	-	PDF：4.25MB	-	PDF：4.51MB
決算説明会動画 配信	-	終了しました	-	89分（2024-42分）



- 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。