

Section

1

価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 14 CFOメッセージ
- 19 2025年3月期 決算の概要
- 20 機関投資家・社外取締役座談会
- 26 価値創造の原動力 ーりそなの歩みー
- 30 価値創造の原動力 ーりそなの強み、概要ー
- 32 価値創造モデル
- 34 ステークホルダーとの対話・協働



CEOメッセージ



躍進

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役社長
兼グループCEO

南昌宏
Masahiro Minami

2024年度は、金融界にとって歴史的な転換点となりました。日本銀行によるマイナス金利政策の解除により、「異次元の金融緩和」に終止符が打たれ、緩やかなインフレを前提とする新しい世界が動き始めています。少子高齢化や生産年齢人口の減少、脱炭素社会への流れといったメガトレンドに加え、生成AIなどテクノロジーの圧倒的な進化は、様々な領域に影響を及ぼし始めています。さらに、日本の再成長に向けては、新しい産業や成長企業の育成、そして地域社会の活性化など数多ある課題を金融、非金融の両面でどのように支えていくのかが問われる重要な局面を迎えています。こうしたなか、我々は、これまでの価値観や常識に過度にとらわれることなく、次世代を見据えて、柔軟かつ迅速に変化に適応し

ていく力が求められています。

ただ、変化は決して脅威ではなく、新たな機会と挑戦の始まりです。2025年度は、現行の中期経営計画の最終年度にあたります。私はグループの3万人の全役職員に向けて、「躍進」という言葉を伝えています。そして、「変革と挑戦」をキーワードに、「躍進」をテーマに、りそなグループを次のステージへ押し上げたいと考えています。「稼ぐ力」を再び取り戻すとともに、金融政策の転換が図られるなかで、次世代を見据えた構造改革を一気に加速させていきます。この1年を、リテールNo. 1への確かな一歩とすべく、グループをあげて取り組んでまいります。

トップの責任

事業環境変化が進むなかで、私が経営トップとしてもっとも大切にしている責任は、「変化を見据え、未来を切り拓くこと」であると考えています。そして、りそなグループを次のステージへと導くために、3つの視点を重視しています。

1点目は、時代認識です。銀行界はいま、金融政策の転換、

金融と非金融の融合、業界の垣根の融解やテクノロジーの急速な進化などによって、新たな競争環境に直面しています。不透明・不確実で、時に非連続な変化が常態化するなか、お客さまの金融行動は変化し、こまりごとやニーズも多様化・高度化・複雑化の一途を辿っています。こうしたなか、我々の

ビジネスの根幹は、変化するお客さまのこまりごとを満たし続けることにあります。だからこそ、変化を新たな成長機会と捉え、常に学び続けること、いち早く変化に適応していくことが唯一の勝ち筋だと考えています。グループの全役職員が、もう一度グロスマインドを呼び起こし、固定観念を捨てて、変化を乗り越えていく時であると考えています。

2点目は、役職員とのベクトルの共有です。2023年に制定したりそなグループのパーパス「金融＋で、未来をプラスに。」は、金融の枠を超えた価値創造を通じて、社会の持続可能な発展に貢献するという強い決意を示すものです。企業のパーパスは、企業活動の起点であり、同時に目指すべき最終目標（終着点）でもあります。重要なのは、グループのパーパスと役職員一人ひとりの価値観や想いが交わる部分、その一致点を探し続けることだと考えています。そのために、これからも「3万人のマイパーパス・プロジェクト」(➡P87)を愚直に進めていきます。パーパスの実現は終わることのない挑

持続的な企業価値向上に向けて

2024年度は、PBR（株価純資産倍率）が9年ぶりに1倍を回復し、時価総額も3兆円を回復した1年となりました。株価の推移を含め、りそなグループへの期待は着実に高まっています。しかしながら、我々が掲げる「リテールNo. 1」の実現には、乗り越えなければならない課題がまだ数多く残されています。持続的な企業価値向上の観点では、「ROEの向上」と「資本コストの低減」、この両輪での取り組みが市場評価としてのPBRの向上に直結するものと考えています。

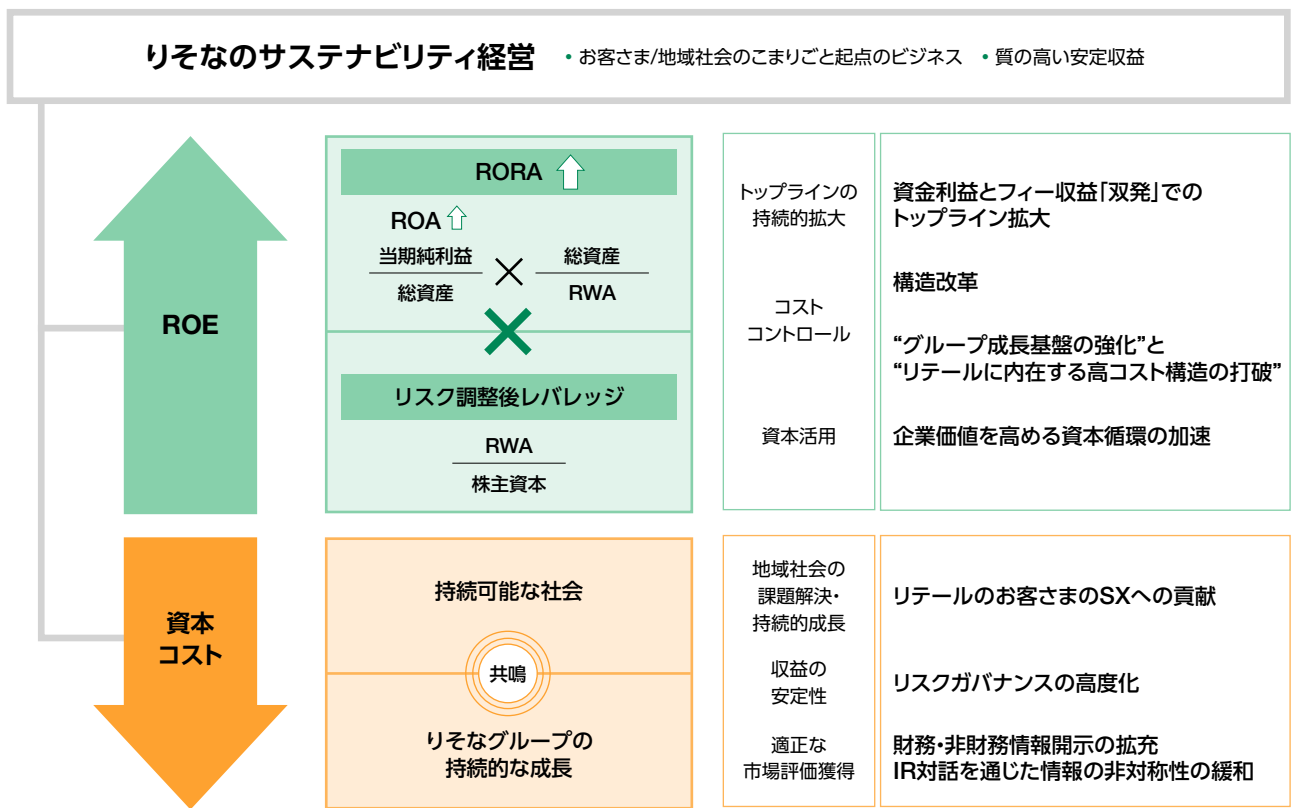
まず、ROEの向上については、「稼ぐ力」の再興が不可欠です。資金利益とフィー収益の双発、2つのエンジンによるトップラインの拡大を通じてROAを高めます。リアルとデジタルが高次元で融合する次世代型モデルへの転換を着実に図りながら、同時に、プロセス改革や社内DXを加速させることで、顧客体験の革新と生産性の飛躍的な向上の両立を目指します。そして、資本活用フェーズにおいて、インオーガニック投資を含めた資本の好循環を軌道に乗せ、ROEの持続的な向上を目指していきます。

資本コスト低減の観点では、不確実性が極まる時代において、リスクを適切にマネージしながら、高い期待に応えるべく、安定的で質の高い収益構造の構築を目指します。また、「リテールのお客さまのSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）にもっとも貢献する企業」を目指し、ESGへの取り組みについてもさらなる強化を図っていきます。な

戦であり、これをグループのさらなる成長に向けた礎としていきたいと考えています。

3点目は、ガバナンスと信頼です。「りそなショック」の真因は、コーポレートガバナンスとリスクマネジメントにあったと認識しています。だからこそ、我々は、いかなる状況にあっても、透明性の高い経営を徹底し、ステークホルダーの皆さまから信頼される存在であり続けることを重視しています。りそなホールディングスは、指名委員会等設置会社として、取締役会については10名中7名が独立社外取締役で構成されており、経営の透明性と客観性を担保する仕組みが整備されています。取締役会では多様な視点から活発な議論が交わされ、グループガバナンスの実効性向上や内部統制の強化に真摯に取り組んでいます。そして、これからも、お客さまのこまりごと、社会課題の解決を起点に、深くビジネスを考え抜き、何よりもお客さまから信頼される金融グループとしての責任を果たしていきたいと考えています。

お、今年度から東証基準に基づくROE目標の開示をスタートさせました。これは、投資家の皆さまとの対話を通じて、当該基準での開示を求める声にお応えしたものです。今後も、ステークホルダーの皆さまの声を真摯に受け止めながら、財務・非財務の両面からの情報開示を拡充し、透明性と信頼性の高い経営を実践してまいります。



構造改革

これまでのりそなグループの再生と成長を支えてきた現行の仕組みや業務プロセスですが、足元の急速な事業環境変化を踏まえると、次世代のリテールビジネスを支える新たな発想、仕組みや業務プロセス、システムなどへの移行が不可欠な状況にあります。これこそが構造改革の背景であり、我々が乗り越えなければならない大きな壁の一つです。

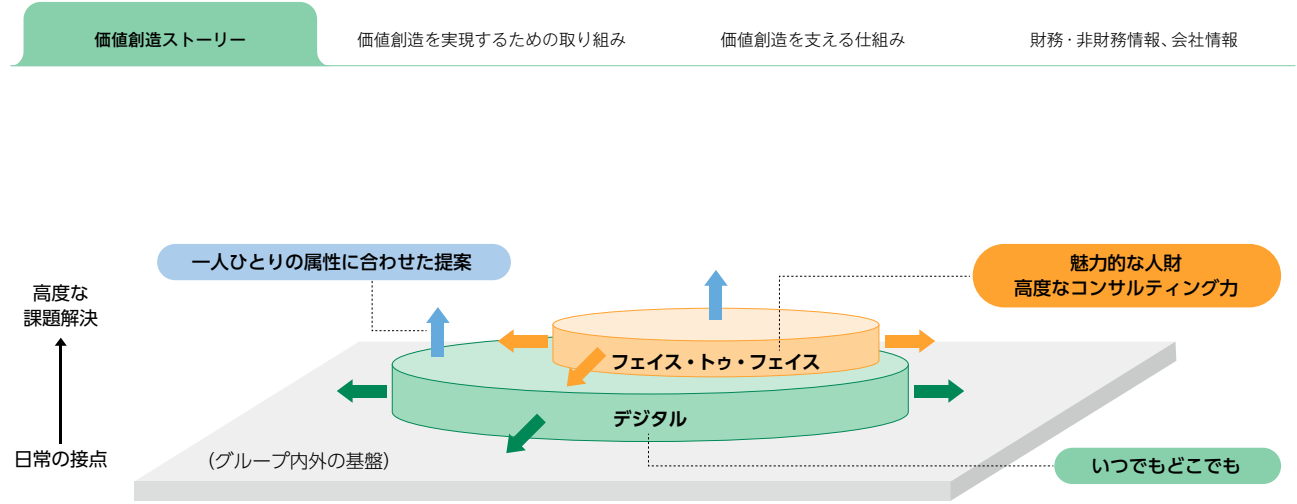
現中期経営計画の3年間は、「構造改革に取り組む最初の1,000日」と位置づけています。「フロント改革」「ミドル・バック改革」「人的資本投資」「ワークスタイル変革」という一連の改革を通じて、グループを支える成長基盤の再構築、リテールに内在する高コスト性の打破を目指しています。りそなグループの経費率は、2025年度によりやく50%台となる見通しですが、双発による収益拡大と構造改革を通じて、5年以内に40%台を目指していきます。

まず、フロント改革では、リアルとデジタルが融合するお客さま接点の変革を進めています。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起点とする特別

なリアルの瞬間が差別化を生み出していきます。そのためには、リアル側、デジタル側双方の強化と連携が不可欠です。具体的には、リアル側のデジタル武装化、コンサルティング能力やファイナンス能力のさらなる向上に加え、デジタル側での顧客体験の革新と新たな価値提供力の向上が同時に必要となる局面を迎えています。

お客さまとの接点の拡充は、お客さまのこまりごと、社会課題の解決をビジネスのすべての起点と捉えるりそなグループにとっての生命線です。リアルサイドから得られる高密度の情報、デジタルサイドから獲得する広範囲・高頻度のデータが、お客さまの解像度を上げるとともに予測の精度を高めていきます。こうしたデータの利活用などを通じて、One to Oneでの提供価値をさらに磨くことで、お客さまから選ばれ続ける金融グループを目指していきます。

ミドル・バック改革では、2025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了しました。今後は、ワンプラットフォーム・マ



ルチリージョナル戦略のさらなる進化に向けて舞台裏の一本化を目指します。コンセプトは、シンプルであることです。今後、DXやAIを活用したBPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)を進め、グループ内のミドル・バック組織のスリム化を加速させていきます。

ワークスタイル変革では、これまで遅れがちだったインナー投資にも本格的に着手しています。慣れ親しんだ業務プロセスと決別し、聖域を設けることなく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ます。一人ひとりのミッションを再定義し、人財ポートフォリオを組み換え、個々人の能力を拡張しながら、その総和としての組織能力の拡充を目指します。

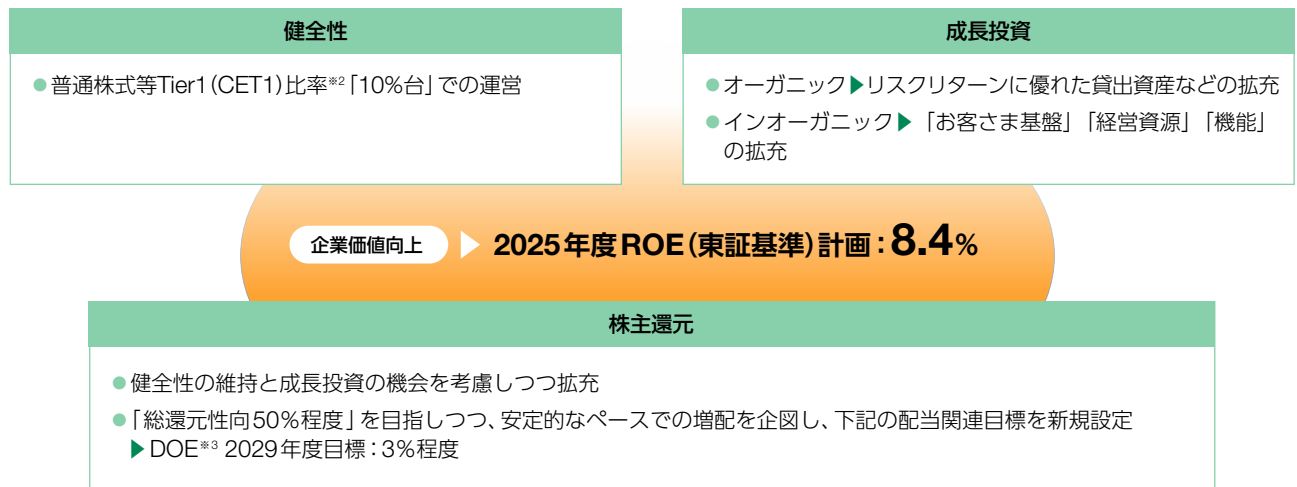
このような新しい挑戦が、お客さまへの価値提供力を引き上げ、圧倒的な生産性の向上をもたらすことで、グループの持続的成長を支えていきます。挑戦することの価値を役職員全員で共有しながら、大きな躍進を目指したいと思います。

企業価値を高める資本循環の加速

りそなグループは、2015年の公的資金完済後も、資本の質的・量的拡充を進めてきましたが、現中期経営計画のスタート時点である2023年に、CET1比率(バーゼル3最終化・完全実施ベース、その他有価証券評価差額金除き)が10%を超え、いよいよ資本の活用フェーズに入りました。今後も、健全性を重視しつつ、オーガニック、インオーガニック両面からの成長投資、そして株主さまへの還元拡充に取り組み、グ

ループの企業価値向上に資する新たな資本循環構造の構築を目指していきます。

こうしたなか、2025年5月、事業環境の変化を踏まえ、株主還元方針の一部をアップデートしました。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(純資産配当率)目標を「3%程度」に設定しました。詳細な説明は、後段のCFOメッセージ(➡P14)に委



※1 金利シナリオ：日銀政策金利1%
 ※2 国際統一基準、バーゼル3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き
 ※3 純資産配当率

CEOメッセージ

ねますが、これまでの自己株式取得に力点を置いた還元に加え、今後は安定的なペースでの増配の実現にも注力していきます。引き続き、利益成長を着実に図りながら、自己株式取得の拡大による発行済株式数の適正化を通じて、「EPSの持続的拡大」に取り組んでいきます。

成長投資については、金利が戻るなか自然な流れとして、まずは、良質な貸出金を中心とするオーガニック領域への投

リテールのお客さまのSXにもっとも貢献する企業

りそなグループは、リテールのお客さまのSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）にもっとも貢献する企業を目指し、常に伴走型でお客さまのSXをサポートしてきました。これは、単なる金融サービスの提供にとどまらず、社会課題の解決や地域の持続可能な発展に寄与するという、りそなグループの存在価値を体現する取り組みでもあります。サステナビリティ長期指標として、「お客さま・社会にとっての価値」「環境価値」「社会価値」「従業員にとっての価値」

人的資本投資

我々を取り巻く事業環境は、目まぐるしく変化しています。こうした変化に適応し、次世代の競争力を高めていくためには、従業員一人ひとりが持つ能力を最大限に引き出すとともに、グループ全体の力を結集することが不可欠です。現在、一人当たり人件費は人財戦略の推進に伴って上昇していますが、それを上回るペースで一人当たりコア業務純益が増加しており、人的資本への投資が着実に成果を生み出す状況にあります。また、りそなグループの役職員一人ひとりに、グループのパーパス「金融＋で、未来をプラスに。」から連なるマイパーパスの実現、お客さまへの想い、仕事のやりがい、成長の実感といった報酬以外の大切な価値にも、これまで以上に目を向けてほしいと伝えています。報酬を通じた充実感に加えて、自ら学び挑戦を続ける人、お客さまに優れた価値を提供できる人、グループの変革を牽引していく人が、よりモチベーションを高められる人事制度・運営を目指していきます。

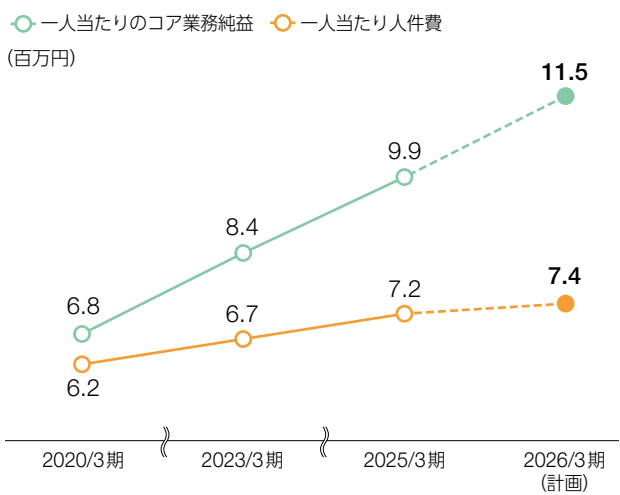
2025年度は、経営職層向けに株式給付信託を導入することを決定しました。これは、次世代を担う人財が、経営参画意識をさらに高め、株主の皆さまと同じベクトルで中長期的な企業価値向上に向かうことを企図したものです。人的資本への投資は、りそなグループの持続的成長を支える礎であり、変化の激しい時代において、お客さまに選ばれ続ける金融グ

資が先行していますが、一方で、次世代における収益のベストミックスの構築に向けた新たな局面に差し掛かっていると考えています。多様化・高度化するお客さまのニーズを適切にスピーディに満たし続けるためには、今後も、異業種を含めた外部の知見やネットワークと積極的につながり、資本も活用した戦略的提携などを通じて、新たな収益機会を獲得していくことが必要であると認識しています。

といった多面的な視点から、2030年度に目指す水準を掲げて、ESGそれぞれの領域での取り組みを強化しています。具体的な施策については、後段のCSO/CSuOメッセージ（➡P38）、CHROメッセージ（➡P62）以降に譲ることとしますが、私からは、S（社会）の領域における、人的資本投資と地域活性化への取り組みに関して、強い意志を持って推進していることをお伝えできればと思います。

ループを目指すための重要な要素です。3万人の役職員と「挑戦することの価値」を共有しながら、次世代リテールのフロントランナーを目指していきたいと考えています。

■ 一人当たり人件費・コア業務純益※1



※1 連結コア業務純益(除く投資信託解約損益)/総人員数

地域社会発展への貢献、ワクワクする未来の創出

2024年7月、「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に就任しました。2015年に発足したBリーグは、変革・挑戦をキーワードに、困難な道を乗り越えて前進を続けています。また、地域の活性化や地域創生に強い想いを持って活動されていることなど、りそなグループのこれまでの歩みや理念とも通じる部分が多く、同じ志を共有することができるBリーグとの出会いは、我々にとって素晴らしい機会となりました。また、グループ3万人の役職員が仕事を超えて一つになれるもの、そして、我々が新しいチャレンジに向かうための一つの象徴を見つけることができたと感じています。

スポーツは地域コミュニティを結びつけ、人々に活力と希望を与える力を持っています。我々も、地域の皆さまがスポーツを通じてつながり、活気あふれる社会を築いていくための

様々なお手伝いをさせていただきたいと考えています。すでに全国各地のクラブチームと当社グループ銀行との間でビジネスマッチング契約を締結させていただくなど、ビジネス面でのシナジー効果も発現し始めています。また、今年で20年の節目を迎える金融経済教育「りそなグループキッズマネーアカデミー」においても、Bリーグとのコラボレーション企画を展開しています。これは、地域の未来を担う子どもたちに「金融＋」の価値を届ける取り組みでもあります。

我々は、Bリーグとの協賛にあたり、「JOIN THE HOPE ワクワクできなきゃ、未来じゃない。」というシンボルワードを掲げました。これからも、りそなグループのパーパス「金融＋で、未来をプラスに。」と重ね合わせながら、地域社会の活性化とワクワクする未来の実現に貢献してまいります。



おわりに

我々りそなグループには、「120年を超えるリテールの歴史と実績」があります。これまでの長い歴史のなかで培ってきた強みを最大限に活かし、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢をぶらすことなく、これからも新たな進化を目指します。

また、我々には、「変革のDNA」が息づいています。これまで幾度となく困難を乗り越えてきた歩みが、我々の礎であり、未来を切り拓いていくための力の源泉でもあります。そ

して、不透明・不確実な時代にあって、次世代への希望を生み出し続けることが、我々の使命だと考えています。だからこそ、変化を恐れず、そして金融の枠にとどまることなく、新たな挑戦を続けます。

そして、これからも、3万人の全役職員とともに、「ワクワクする未来」の創出に向けて弛まぬ努力を重ねてまいります。これからのりそなグループに、ぜひご期待ください。

CFOメッセージ

資本活用・収益拡大の
好循環を加速させ、
持続的に企業価値を向上

りそなホールディングス
執行役兼グループCFO
太田 成信
Narunobu Ota

2025年3月期決算の振り返りと2026年3月期計画の組み立て

2025年3月期は、日本経済が緩やかな回復基調をたどり、金融政策の転換が進んだ1年となりました。こうしたなか、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比543億円増加の2,133億円となり、2018年3月期以来、7期ぶりに2,000億円超えを達成しました。

2026年3月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2,400億円を計画しています。政策金利は0.5%に据え置かれることを前提として組み立てた計画ですが、連結業務粗利益は、これまでの利上げ効果の浸透や貸出金の拡大などを通じて、2007年3月期以来19期ぶりとなる8,000億円台を目指します。

ROEの2025年3月期実績は、当社が中期経営計画（以下、中計）において、KPIとして採用している株主資本ベースで9.3%となりました。中計の最終年度目標8%を1年前倒しで達成し、2026年3月期は10%を計画しています。なお、今年度より東証基準ベースでの計画値の開示も開始しました。2025年3月期実績が7.8%、2026年3月期計画は8.4%となっています。

次に2025年3月期実績、2026年3月期計画における増減要因についてご説明します。2025年3月期は、資金利益とフィー収益の「双発」によるトップライン拡大で、経費の増加をカバーし、コア業務純益を伸長させることができました。インフレ環境が定着しつつある環境下、従来以上に経費管理

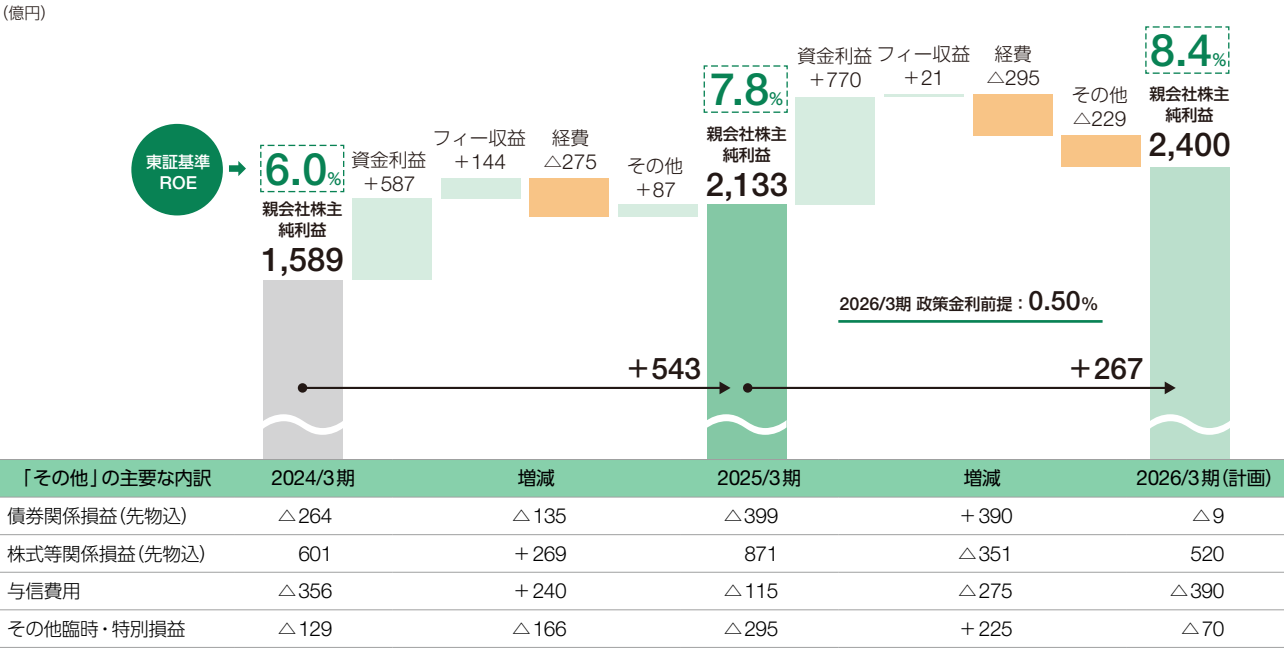
の重要性が増しています。将来の持続的成長を確かなものとするため、人材・IT投資は引き続き積極的に行っていく一方、DXを通じた業務プロセスの抜本的な見直しを進め、生産性・効率性の向上の面で着実に成果を出していけるよう取り組んでいく考えです。

また、臨時損益面では、政策保有株式の売却が進展し、与信費用も低位にとどまりました。堅調な本業収益と併せ超過収益を活用する形で、第4四半期にみなと銀行の事務・システム統合にかかる費用を一括で認識したほか、有価証券ポートフォリオの戦略的入れ替えを実施するなど、将来収益の改善に資する取り組みを実施しました。これらに伴うインパクトを吸収したうえで、親会社株主に帰属する当期純利益は目標（2024年11月公表）比で2割超の上振れとなりました。

2026年3月期計画では、トップラインの「双発」による牽引に加え、前年の債券関係損失や臨時・特別損失の剥落による増益を見込んでいます。一方、米国関税影響や地政学リスクの高まりなど、不透明な事業環境において、株式等関係利益の縮小、与信費用の増加を織り込んでおり、臨時・特別損益面は一定程度慎重な前提を置いています。

次ページに両年度の主な増減要因をグラフでお示ししています。グラフ中で「その他」と表示している部分については、大きな増減益項目が含まれますので、下段の表中に主だった内訳を記載しています。

2025年3月期実績を踏まえた2026年3月期計画の組み立て



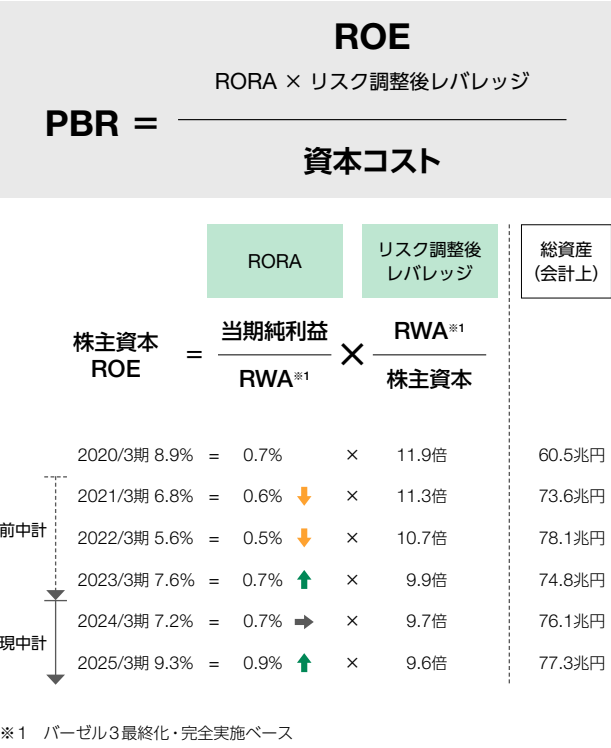
企業価値向上に向けた取り組み

次に企業価値向上に向けた取り組みについてです。市場評価としての株価純資産倍率(PBR)の向上に向けては、①ROE向上、②資本コスト低減、双方からのアプローチが重要と認識しています。こちらでは、ROEについて、RORA (Return on Risk-weighted Assets) とリスク調整後レバレッジへの分解による分析もお示ししながら補足します。ROEの実績値は株主資本ベースでお示ししています。

前中計期間中は、最終年度に持ち直したものの、前半2年のROEは悪化トレンドにありました。コロナ禍での大幅な預金増加を起点としてバランスシートが急拡大し低稼働資産が増加するなか、与信費用の発現や外債ポートフォリオの健全化を実施したことなどもあり、RORAの低下が続いたことが大きかったと考えています。現中計では、より能動的なバランスシートマネジメントを通じたリスク・リターンの改善を目指して取り組んでいます。2025年3月期は、貸出金の大幅な伸びに加え、金利上昇という追い風によるサポートも大きく、資金利益が大きく増加しました。さらに、フィー収益も4期連続で過去最高益を更新するなど、RORAの向上を通じて、ROEが上昇しました。2026年3月期は、さらなる高みを目指していきます。

なお、金利のある世界が定着に向かうなかで、預金の安定確保が大きな課題となります。都市圏に基盤を有し、多くのリテール顧客基盤に恵まれた、りそなグループの優位性がゆ

らぐことはありません。既存の店舗ネットワークやフェイス・トゥ・フェイスのお客さま接点、圧倒的なデジタルの利便性をご提供していくことで、引き続き粘着性の高い預金の獲得に注力していく考えです。



CFOメッセージ

円金利上昇時の収益影響の試算

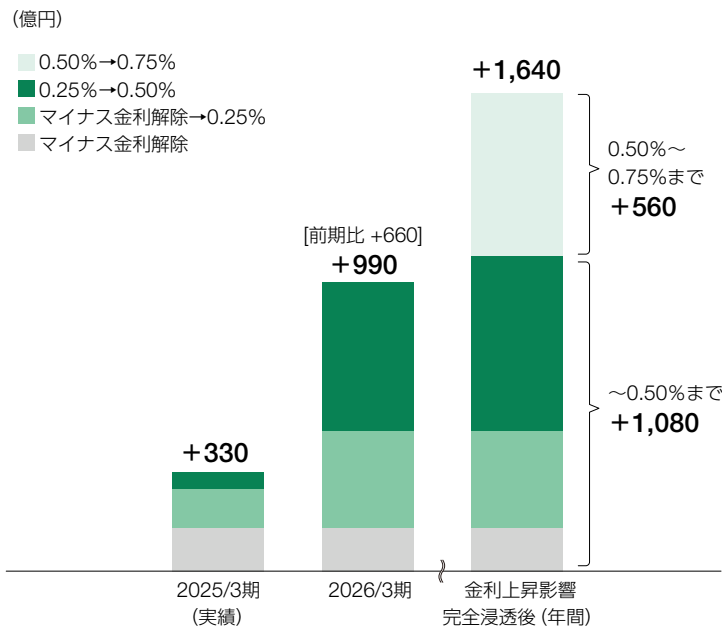
当社のバランスシートは、相対的に金利感応度が高いとの評価をいただくことが多く、「仮に金融政策の修正がもう一段なされた場合の収益影響は」といったご質問を多くいただきます。金融政策変更の時期・スピード・深度など変数が多いため、試算結果はその前提次第で大きく変化しますが、資産・負債の残高増減を考慮しない形での簡易試算に基づく参考値として、下図に、政策金利上昇時の業務粗利益への影響額(2024年3月期比)をお示しました。

2025年3月期実績は、政策金利0.5%までの利上げ影響として+330億円となります。2026年3月期までに見込まれる収益影響は2年間の累計で+990億円程度と試算しており、差し引きで、2026年3月期の増益額は、前年の2倍となる660億円を見込んでいます。また、政策金利0.5%までの利上

げ効果を完全に享受した場合の試算としては、累計で1,080億円を見込んでいます。

なお、仮に、もう一段0.75%までの利上げが実施された場合、トップラインのさらなる増益効果として+560億円、累計の収益影響は+1,640億円となります。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%が展望できる水準と考えています。なお、資産・負債残高の変動など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ます。一方で、あくまでトップラインの感応度を一定の前提下で分析したものであり、インフレ定着に伴う経費、与信費用の増加などは考慮外である点、ご留意いただければと思います。

政策金利上昇による業務粗利益増加額 (2024/3期比)



<試算前提>

- バランスシート不変
(マイナス金利解除~0.25%まで：2024/3末時点、0.25%→0.50%：2024/9末時点、0.50%→0.75%：2025/3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

※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(ボリューム要因)
- ・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、預金の追従率の変動

<ダウンサイド ↓>

- ・インフレなどに伴う経費、与信費用の増加

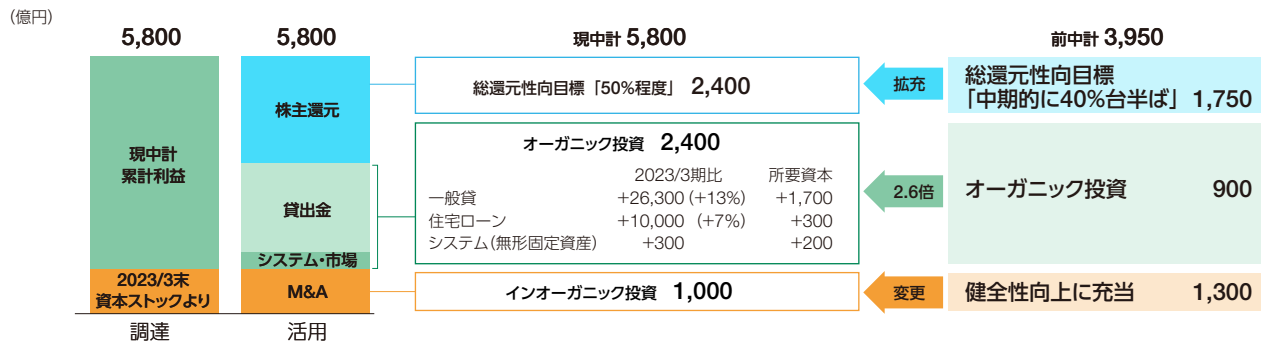
資本アロケーション

現中計は、前中計までの資本の質的・量的拡充に軸足を置いた運営から、資本の本格活用フェーズに入っています。健全性を維持しながら、成長投資や株主還元への拡充に資本を活用することで、企業価値を向上させていくという考えのもと、取り組みを進めています。図は、現中計策定時に想定していた資本アロケーションと、「現中計2年間の実績+2026年3月期計画」ベースでの資本活用イメージを、お示したものです。収益が計画を上回って推移するなかで、成長投資は、特

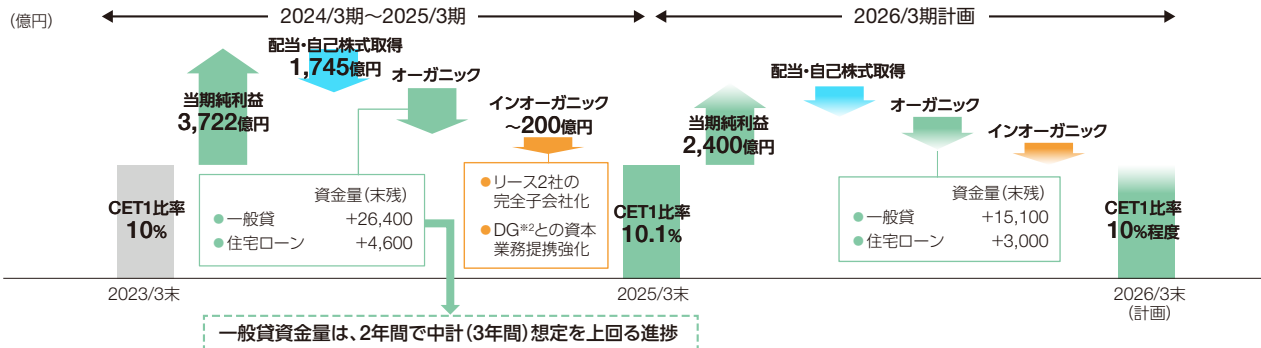
に法人向けを中心とした良質な貸出金の増強に向かっており、オーガニック領域主体に、中計策定時を上回るペースで拡大しています。

こうしたなか、2025年3月末のCET1比率^{*1}は10.18%と、安定して10%水準で推移しています。今後も、高い健全性を維持しつつ、株主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お示ししていきたいと考えています。

現中計策定時想定資本アロケーション



「現中計2年間の実績(2024/3期~2025/3期)+2026/3期計画」ベースの資本活用



株主還元方針

2025年5月に、内外環境変化などを踏まえ、株主還元方針の一部を変更しましたので、その背景を含めて、考え方についてご説明します。

2025年3月期までの株主還元は、発行済株式数の適正化を資本政策上の課題と位置づけ、配当とのバランスに配慮しながら、拡充部分は自己株式取得に力点を置いて実施してきました。株主還元方針の見直しに際して、①「金利のある世界」に回帰するなかで安定した収益力の向上が見込まれること、②2030年3月末までの政策保有株式売却期間中は臨時損益の変動性が高い時間帯となる点、さらに③当社株式の配当魅力度向上の必要性など、様々な内外環境の変化を考慮しました。結果として、「総還元性向目標50%程度」を維持しつつ、新たに配当関連の指標として「2029年度のDOE目標3%程

度」を設定することで、安定的なペースでの増配実現を目指していくことにしました。

当社は2030年3月末まで、集中的に政策保有株式の削減を進めていく方針としています。この間の売却益の多寡にかかわらず安定的なペースで増配を実現していくことができるよう、DOE目標達成の時間軸は2029年度としました。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きます。なお、DOEの目標水準については、利益水準、株価状況、市場の皆さまのお声なども勘案して、必要であれば見直しも検討する考えです。自己株式取得も引き続き実施していく方針であり、収益の拡大と発行済株式数の適正化を通じて、1株当たり利益(EPS)の持続的拡大に取り組んでいきます。

2025年5月公表の株主還元拡充アクション

- | | |
|---------|--|
| 2025/3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1株当たり年間配当金は前期比+3円(2024/3期：22円→2025/3期：25円) |
| 2026/3期 | ② 1株当たり配当金予想：年間29円、前期比+4円(2025/3期：25円→2026/3期：29円)
③ 上限300億円の自己株式取得枠設定 取得金額：300億円(上限)
取得期間：2025/5/14～2025/7/31 |

※1 国際統一基準、パーゼン3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き
※2 デジタルガレージ社

CFOメッセージ

政策保有株式の削減

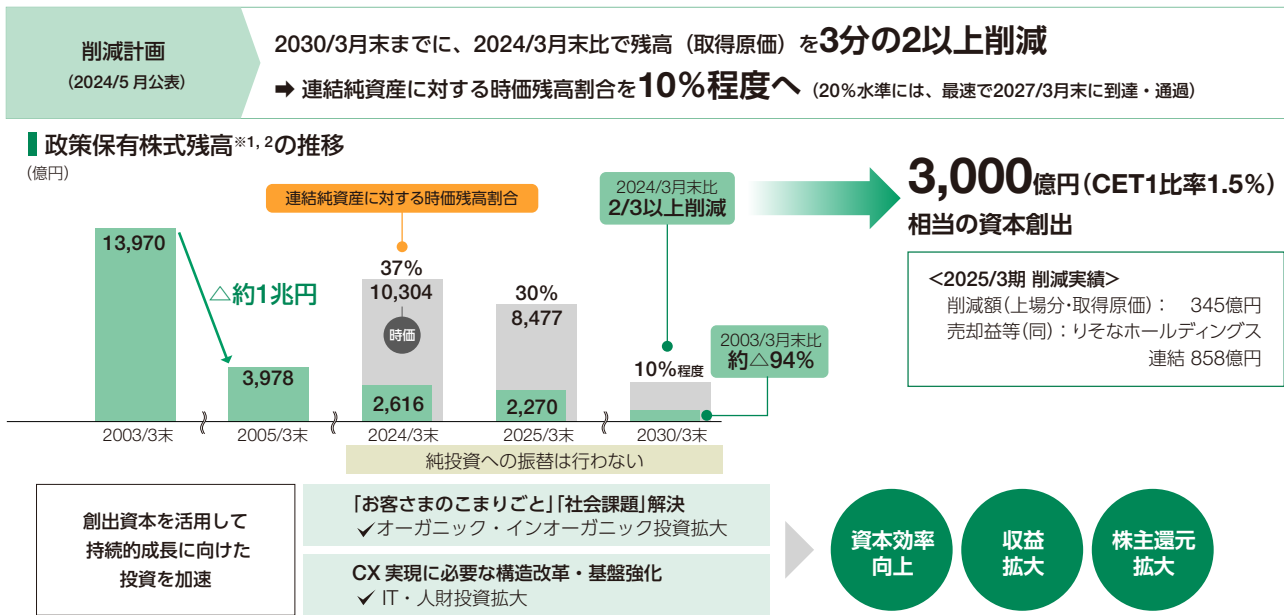
当社は、2003年の公的資金注入以降の財務改革のなかで、他社に先駆けて2005年3月末までに取得原価ベースで約1兆円の政策保有株式を削減し、その後もお客さまとの交渉を重ねながら削減を進めてきました。2025年3月期からは6年間の新たな削減計画(現計画)をスタートさせています。

現計画は、お客さまに新たな価値を創造するとともに、私たちが持続的な成長を遂げていくために必要となる経営資源を確保していくことを目的としています。政策保有株式削減を通じて創出される資本を活用し、お客さまのこまりごと/社会課題の解決や、CX実現に必要な構造改革/基盤強化への取り組みを加速させていきます。そして、資本の好循環による収益のアップサイドを源泉として、株主さまへの還元につ

いても持続的に拡大できるよう取り組んでいく考えです。

現計画では、2030年3月末までに取得原価ベースで3分の2以上の削減を目指しています。時価も概ね同じ割合での削減を見込んでおり、連結純資産に対する時価残高比率は10%程度を目指すとともに、最速で2027年3月末に同比率20%水準に到達・通過できると考えています。現計画1年目となる2025年3月期は、取得原価ベースで345億円を削減しています。

政策保有株式の議決権行使につきましては、「議決権行使基準にかかる基本的な考え方」「議決権行使のガイドライン」に則り実施するとともに、行使状況を年次で取締役会宛に報告するなど、自律的な運営を行っています。



株主・投資家の皆さまとの対話

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話も大変重要と考えています。当グループの経営戦略や財務状況などに関して、株主・投資家の皆さまからの確に理解され、信頼と正当な評価を得ることを目指すとともに、様々な議論をさせていただくことを通じて、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていききたいと考えています。

2025年3月期も、積極的に対話機会の拡充に努めました。機関投資家の皆さまとは、決算説明会や個別/スモールミーティングなどを通じて対話を重ね、海外IRも積極的に実施するなかで、延べ面談投資家数は前期比約1.4倍と大きく増加

しています。個人投資家の皆さまに対しては、オンライン説明会や株主セミナーの開催、YouTube動画の配信など、リアルとデジタル両面から情報提供機会の拡充に努めています。

株主・投資家の皆さまからいただいた貴重なご意見は、定期的に取り締役会などに報告し、経営戦略に反映するとともに、当社に対する市場からの評価や期待値などについての社内理解促進に努めています。現在、来年度からの次期中計策定に向けて、社内での議論を活発化させています。そうした場面においても、引き続き、株主・投資家の皆さまの見方、知見などを参考にさせていただきたいと考えています。

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は、前期比543億円増加の2,133億円と、目標(1,750億円、2024年11月公表)に対して121.8%の着地となりました。

連結業務粗利益は、前期比641億円増加の6,916億円、連結コア業務純益(除く投資信託解約損益)は前期比501億円増加の2,885億円、実質業務純益は、前期比365億円増加の2,479億円となりました。

資金利益は、前期比587億円増加の4,804億円で、「金利のある世界」への回帰が進むなか、大幅な増益となりました。内訳として、国内預貸金利益は、貸出金残高増加および貸出金利回り改善により、前期比177億円増加しました。そのほか、円債利息等が前期比61億円の増加、日銀預け金利息が前期比318億円の増加となり、グループの強固な預金調達基盤を背景に、金利環境変化のベネフィットを享受しています。

フィー収益は、前期比144億円増加の2,279億円となり、4期連続で過去最高益を更新しました。

債券関係損益(先物込)は、さらなる金利上昇に備えた有価証券ポートフォリオの戦略的入れ替えを実施したことを主因に、399億円の損失となりました。

経費は、前期比275億円増加の4,441億円となりました。人財・IT投資の拡充などにより増加しましたが、概ね計画内でコントロールしており、経費率は前期比2.1%改善の64.2%となっています。

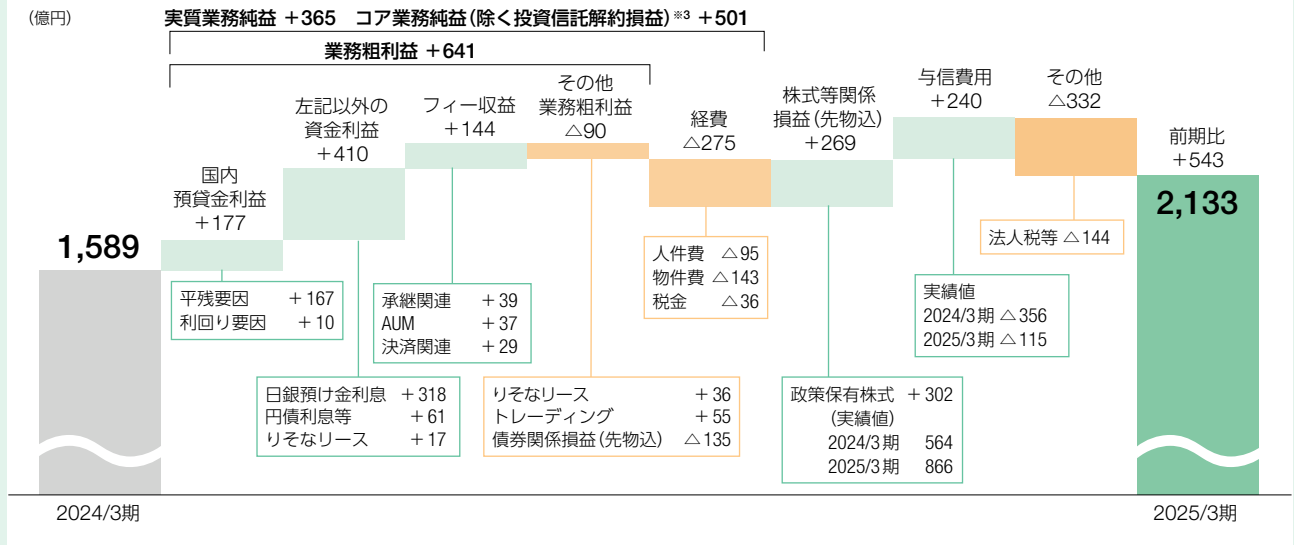
株式等関係損益(先物込)は、政策保有株式の売却進捗により、前期比269億円増加の871億円となりました。

与信費用は115億円の費用発生、前期比では240億円の改善となりました。大口先のランクアップによる戻入などもあり、年間計画(400億円)に対する費消率は28.9%と低位にとどまりました。

(億円)

りそなホールディングス連結	2025年3月期	
		前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	2,133	+ 543
1株当たり当期純利益(EPS、円)	92.39	+ 24.61
1株当たり純資産(BPS、円)	1,188.70	+ 3.94
株主資本ROE	9.3%	+ 2.0%
東証基準ROE	7.8%	+ 1.8%
業務粗利益	6,916	+ 641
資金利益	4,804	+ 587
うち国内預貸金利益 ^{※1}	3,499	+ 177
うち円債利息等 ^{※2}	371	+ 61
フィー収益	2,279	+ 144
フィー収益比率	32.9%	△ 1.0%
その他業務粗利益	△ 168	△ 90
うち債券関係損益(先物込)	△ 399	△ 135
経費(除く銀行臨時処理分)	△ 4,441	△ 275
経費率	64.2%	△ 2.1%
実質業務純益	2,479	+ 365
コア業務純益(除く投資信託解約損益) ^{※3}	2,885	+ 501
コア収益 ^{※4}	1,757	+ 144
株式等関係損益(先物込)	871	+ 269
与信費用	△ 115	+ 240
その他の臨時・特別損益	△ 295	△ 166
税金等調整前当期純利益	2,939	+ 709
法人税等合計	△ 791	△ 144
非支配株主に帰属する当期純利益	△ 14	△ 20

親会社株主に帰属する当期純利益の前期比増減要因



※1 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)

※2 円債利息・金利スワップ収益

※3 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物)

※4 国内預貸金利益＋円債利息等＋フィー収益＋経費、リソナリースの経費(2024/3期: △11億円、2025/3期: △48億円)を除く実質ベース

機関投資家・社外取締役座談会

パーパス、長期ビジョンの実現に向け、 社外取締役が果たすべき役割とは

取締役会、そして社外取締役は、パーパス、長期ビジョンの実現に向けて、リそなをどのように導いていくか——
取締役会議長と指名・報酬・監査の3委員長が、
マラソン・アセット・マネジメント 東京事務所の高野 雅永氏と対話を行いました。

監査委員会委員長
指名委員会委員
山内 雅喜
Masaki Yamauchi

指名委員会委員長
岩田 喜美枝
Kimie Iwata

報酬委員会委員長
野原 佐和子
Sawako Nohara

取締役会議長
池 史彦
Fumihiko Ike

マラソン・アセット・
マネジメント
東京事務所
高野 雅永
Masanaga Kono



Profile

高野 雅永

英国・ロンドンの資産運用会社、マラソン・アセット・マネジメント(以下、マラソン)の東京事務所 日本調査代表。主に日本企業のリサーチ・エンゲージメントを担う。マラソンは「資本サイクル仮説」を投資哲学の中心として、長期的な投資戦略をグローバルに展開。資本サイクル分析によって投資機会を見出し、高いパフォーマンスを収めている。

パーパスの実現と次期中期経営計画

高野 リそなグループは「金融+で、未来をプラスに。」をパーパスに掲げています。金融+アルファという意味で捉えると、金融以外のバックグラウンドをお持ちの社外取締役の皆さまが経営に参画していることへの期待は大きいものがあります。パーパス実現のために社外取締役としてどのような視点や考え方を重視していますか。

池 日本企業には昔から「三方よし」の言葉に表れているように、ステークホルダーを意識した経営が根づいていました。昨今、パーパス経営やステークホルダー・エンゲージメントの重要性が声高に求められていますが、以前から社是として「パーパス」を経営理念として掲げる企業は多く存在していました。流行りだからということで「パーパス」を形式的に取り入れるのではなく、パーパスを本質的に捉え、その実現に向けて具体的な課題解決の道筋を取締役会にて議論していくことが肝要だと感じています。

岩田 当初、このパーパスを議論した取締役会や社外取締役ミーティングの場で、「金融+」や「未来をプラスに」が必ずしも明確にはなっていないということを申し上げてきました。様々な議論を重ねるうちに理解したのは、「金融+」は、三層構造であるということです。第一層は、銀行業務を中心とした既存領域です。第二層は、銀行以外の金融ビジネスや金融周辺領域を指しています。そして第三層は、銀行業務から見た「飛び地」であり、非金融領域というわけです。リそなは以前、

「脱・銀行」を掲げていたこともあって、社外取締役の私は、「金融+」はこの第三層のことだけを言っていると思っていたわけですが、執行側は三層構造を念頭に置いて話をしているとわかって、徐々に歯車が噛み合いはじめました。「金融+」とは言い換えれば、目指すべき事業ポートフォリオを指していると考えています。取締役会において、事業ポートフォリオに関する議論はまだ深掘りの余地があり、今後の課題だと感じています。また、「未来をプラスに」とは、「金融+」を通して「どのような社会をつくりたいか」を考えることであると理解しています。来期から新たな中期経営計画がスタートするというタイミングで、マテリアリティの見直しを進めています。この議論が「未来をプラスに」とは、何を意味するのかを明確にしていくものだ実感しています。

池 取締役会運営としては、パーパス実現のために、年間を通じて長期的な視点での議論がなされるべきだと考えています。リそなの中期経営計画は3年ごとに策定し、パーパスや具体的な戦略について策定時には深く議論をしますが、中期経営計画策定後は、定量的な実績の報告に加えて、「中長期的に何をを目指しているのか」という文脈での報告を求めていく重要性を感じています。具体的な戦略に関する議論や、社外取締役が特に課題と感じている事柄に対し、パーパスや長期ビジョンで掲げた「目指す姿」に紐づいた報告を求め、その実現性のモニタリングを強化していきたいと思っています。今年度は次期中期経営計画策定に向けた議論が中心となりますが、3年前に中期経営計画を策定した

機関投資家・社外取締役座談会



時と、現在の経済環境が大きく異なっている点にも留意が必要です。日本の金融機関は長らくデフレのなかにあり、「金利ゼロの世界で、どのようにしてトプラインを伸ばすのか」を議論してきました。現在の中期経営計画も金利のない前提でスタートしていましたから、「金利のある世界」になって経営環境が様変わりし、当初の目標を1年前倒しで達成することとなりました。大切なことは当初議論した課題が、前提条件の変化に頼ることなく解決できているかという検証を行うことだと感じています。

野原 中長期的な戦略のモニタリング方法については、さらに改善していく必要があると感じています。毎月の取締役会では、月次の数字が出て、様々な案件ごとに議題の資料が用意されますが、大きな視点で「金融＋」がどのように進捗しているか、見えづらい部分があります。次期中期経営計画の検討においても、「新たな事業ポートフォリオをどうしていきたいか」といった、皆が共有できる絵をざっくりと描き、それをしっかりとモニタリングしなければなりません。これに対しては、社外取締役がイニシアチブをとっていくことが重要だと考えています。

高野 金融機関を取り巻く環境では、金利は戻ってきたものの、世の中がどんどん便利になり、手数料など様々なものが限りなくゼロに近づいています。「どのように経済的価値を上げ、安定した収益を伸ばしていくか」に対するりそなグループの答えが、「金融＋」と言えます。これまで以上に「金融＋」で掲げたりそなのビジネス領域を広げていかないと、りそなの存在価値

がなくなる、成長できない、ステークホルダーにも十分報いることができないという状況に陥りかねません。一方で、そこにたどりつくプロセスがなかなか見えにくく、何をモニタリングすればよいか試行錯誤されているということですね。

山内 パーパスを策定したことで、向かうべき方向性はより明確になりました。取締役会がやるべきことは、「我々が登る山をどの山にするか」といった、具体的な選択と集中を行うことです。取締役会は、金融にずっと軸足を置いてきた執行側と、金融以外のバックグラウンドを持つ社外取締役が意見をぶつけることで、より良い選択ができる場になります。山頂を目指すルートを決め、そのための準備にどれだけお金が必要なのか、認識合わせをしているところです。年間を通じて議論がステップアップしていくように、今年度の取締役会で議論するアジェンダを検討してきました。

「金融＋」を実現していくうえでの資本マネジメント

高野 資本マネジメントの考え方においては、ROEを指標として議論することが想定されますが、前提として、ROEの目標の前に、そもそもどれだけの資本が必要かという議論がなされるべきだと考えています。資本に余剰があるのであれば株主還元を増やすことが望ましく、反対に、然るべき投資が必要な状況においては、資本がどれだけ必要かといったことをしっかり説明する必要があると思っています。十分な資本と人財で利益を上げ、それらに見合った分配をする構造があれば、株主や従業員の皆さまへのリターンも向上していきます。「金融＋」をパーパスに掲げるりそなグループにおいて、5年後、10年後にどれだけの資本と人財が必要か、現在において定義するのは難しいと思われますが、何か意識されていることはありますか。

岩田 りそなには、りそなショック後、公的資金の早期返済を第一優先に取り組んできたという特有の歴史があります。自己資本が積み上がってきたのはごく最近であり、その間に十分手当てできなかったことの一つが株主還元であり、もう一つが従業員をはじめとした無

形資産への投資だと思います。人財投資もIT投資も長らく抑えられてきたので、こちらも手当していかなければならないと思います。問題は、株主還元と無形資産への投資をどのような優先順位で行っていくかであり、これから取締役会で本格的に議論していかなければなりません。さらに、株主還元では、配当と自社株買いの2つのやり方がありますが、これをどのようなバランスで行っていくのか、取締役会でさらに議論を深めていきたいと思っています。自社株買いについては、公的資金を返済する段階で発行株式数が非常に増えていますから、適正数の議論が必要だと思います。一方、配当については、個人株主を増やしていくという観点から、競合他社との比較も踏まえて、考えることが重要だと思います。

池 取締役会では配当や自社株買いといった株主還元だけ個別に議論するのではなく、先ほど、山内さん、岩田さんからもあったように、全体を見渡したうえで、「金融＋」の実現に向けてどのような事業ポートフォリオの構築を目指し、そのための経営資源の配分・資本マネジメントの議論が必要だと思っています。その意味においても、次期中期経営計画の策定において、全体像を見据えて、しっかりと議論を進めていきたいと考えています。

山内 ROEをはじめ、こうしたKPIの設定は、その達成が目的化する懸念があります。こうした動きを牽制していくことも、社外取締役を中心とした取締役会の役割だと考えています。

岩田 りそなについて言えば、取締役会で管理しているKPIは、適正に設定されています。一方で、執行側では課題ごとに多数のKPIが存在すると感じており、これを整理していかなければ社員はKPIを追うことだけに終わり、本来やるべき大きな仕事ができません。

野原 KPIの達成が目的化すると、現場ではKPIで定められた部分のみに目がいきましがちです。今後は従業員が自律的に新しいことを発想していく必要があるなかで、従業員のモチベーションを上げるためには、細かいKPIを設定するよりも自由に個性を発揮できるような環境を整備することが必要だと思います。

高野 KPIを達成することが、こういった意味を持つのか、

何をもたらすのかを理解することが大事ということですね。

役員報酬による健全なインセンティブの発揮

高野 役員報酬制度について、株価連動型の制度を導入することは株主のニーズにも応えることになるのでぜひやるべきだという意見もありますが、一般論として、役員報酬が高額となることで、自身の現在のポジションを守ろうとする保守的なインセンティブが働くおそれがあります。役員報酬を通じたインセンティブの発揮について、どのような議論を行っていますか。

野原 役員報酬を通じたインセンティブの発揮は、報酬委員会の大きなテーマの一つです。私自身も他社でも報酬委員長を務めてきたなかで認識しているのは、日本企業には年功序列・終身雇用が根強く残っているので、役員報酬についても役位に応じて上がっていくということです。それは業務内容や個人に与えられた責任と必ずしも一致しておらず、評価制度も曖昧なままになっている企業が多い印象です。責任の重さや業務領域と、役員報酬をどのように結びつけていくかは重要な論点だと思います。個人的には、世の中の動きも踏まえ、株式報酬の割合を増加させるべきだと考えています。報酬額全体を底上げするために株式報酬を活用し、役員のモチベーションを上げることと、株主利益を一致させていくことが重要だと考えています。



取締役会運営と社外取締役の選任

高野 取締役会運営については、どのようなことをお考えですか。

池 取締役会の実効性を高めるには、社内の取締役も議論に積極的に参加することが大切です。月々の取締役会の運営を見ると、社外取締役の質問や意見に対して執行役が応える構造になっています。取締役会は社内外問わず、取締役が議論する場であるので、社内取締役の積極的な参加が実効性を上げることにつながります。社外取締役が金融事業を十分理解していないがために出てくる質問や意見もあります。理解不足に起因する議論の拡散を社内取締役に軌道修正いただければ、議論がさらに深まっていくと思います。

山内 取締役会での議論は、金融以外のバックグラウンドを持つ社外取締役が、執行側と意見をぶつけ合うことで、議論を正しい方向に持っていくことが目的です。多少時間はかかりますが、このように深掘りしていくことによって、取締役会の実効性が向上するものと考えています。

高野 社外取締役の選任にあたって、選任の背景が株主にも伝わるようになると良いと思います。ぜひ積極的に情報発信をお願いします。例えば、株主総会の招集通知において、取締役候補者の選任基準をもう少し具体的に盛り込むことで、候補者の信任・不信任を考える助けになると思います。

岩田 形式的な基準ではなく、「その候補者が社外取締役になることで、どのようにリソナの役に立つのか」に

ついて、より踏み込んだ説明ができるようにならないといけないと気づかされました。今後、開示のあり方についても検討していきたいと思います。

池 他社事例ですが、各取締役が「取締役として、自分がこれまでどういったことに取り組んできたか」や、「株主に対して自分はこれからどういった責任を果たすか」を記載している企業もあります。

岩田 取締役個人の自己評価ですね。リソナはまだ十分取り組めておらず、将来、充実を図っていきたいと思っている課題の一つです。先ほどご意見をいただいた、選任理由についての情報発信については、まず、取締役の個人評価を行い、その結果も活用して選任理由を文章化することになるでしょう。

高野 池さんがご指摘の通り、具体的に記載している企業も出てきています。我々投資家サイドも、お金を預けてもらっているアセットオーナーに対して、「こういう人だから我々は賛成します」という説明責任をしっかりと果たすことができるため、とても有効だと思います。

不正抑止におけるパーパスの重要性

高野 戦略立案において、パーパスは重要ですが、不正抑止の観点からもパーパスは機能すると考えています。監査委員会委員長である山内さんにお聞きしたいのは、リソナグループや金融業界に限らず、自分自身の私利私欲や、所属している自分の部署の目先の利益を追い求めてしまった結果、「これぐらい許されるのではないか」という気持ちで不正を働いてしまう事象についてです。その場合、本人に罪の意識がないため、根絶させるハードルが高いと考えられます。社外取締役にはブレーキとしての役割も求められていますが、なにか意識されていることがあれば、教えてもらえますか。

山内 監査委員会として、内部監査部とも連携を取りながら運営を行っています。私は他社の社外取締役も務めていますが、リソナでは社内では何が起きていて、どこに課題があるかというチェック態勢がしっかりしており、非常に強い牽制が機能していると思います。先ほど高野さんのお話にあった、個人の私利私欲から

生じる不正については、内部統制機能によってコントロールができると思います。問題は、そういった不正が組織単位で行われ、結果的に社会からの信頼を失うという、一番起こしてはいけないことを懸念しています。そのため、職場単位や事業単位でということが起きているのか、しっかりと注視しないといけません。監査委員会では毎月、いろいろな部署の方に来てもらって報告を受けていますし、内部監査部にも様々な監査のなかで課題や懸念点を確認してもらっています。このような仕組みを維持することはもちろん大切なのですが、根本には理念として、リソナの従業員としての誇りや、リソナらしさを考えること、一人ひとりが自分のパーパスをしっかりと持つことが大事だと私は日頃から考えています。そういう意味でもパーパスを浸透させるために会社がもっと努力をする必要がありますし、それによりパーパスが浸透していくことで不正の抑止につながると考えています。

「金融+」を実現していくうえで取り組むべき課題とは

高野 リソナグループの企業文化については、どのようにお考えですか。

岩田 リソナの企業文化は、総じて素晴らしいと感じています。私が一番感銘を受けているのは、リソナの歴史のなかで「お客さまの喜びが、リソナの喜び」という基本姿勢がしっかりと社員にたたき込まれていることです。新しい事業をはじめたり、就業形態が多様化したり、キャリア採用の従業員が増えたりしても、リソナの強みである企業風土をこれからも継承していくことが非常に大切です。もう一つ特筆すべき点は、新しいことにチャレンジができる会社だということです。リソナショックを乗り越え、本当に様々な改革に取り組んできたことが、改革への自信につながっているのだと思います。

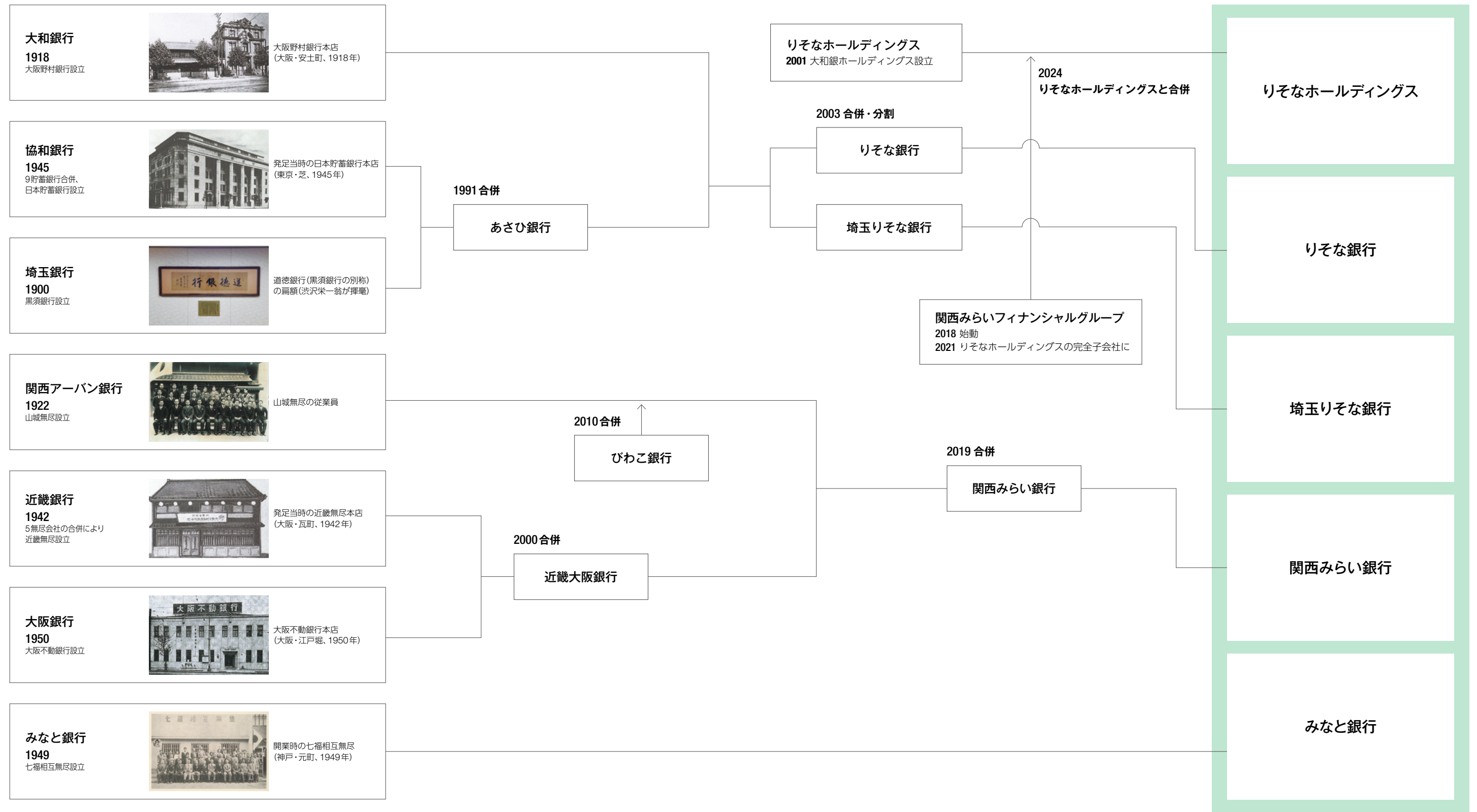
野原 「金融+」を広げていくには、リソナにより一層イノベーション創出の企業文化を醸成することが非常に重要です。私には、様々なライフステージの企業の成長戦略を研究し、それらを大手IT企業や政府に提言した



経験があります。社外取締役として、この経験を活かし、リソナにもっとイノベーションを創出できる気運を醸成したいと考えています。そのような観点で見ると、リソナには毎年課題を整理して次なる施策につなげている、素晴らしい人財戦略があります。例えば、今年度は「高度なマネジメントスキルを備えたリーダーの育成」の課題認識のもと、内外の環境変化に即し、個人の職務価値や就業価値に応じた柔軟な人事制度の運用にシフトしていくことを掲げており、イノベーション創出の文化が醸成されていくことが期待されます。社外取締役として、その進捗状況をしっかりとモニタリングし、策定した戦略をグループ全体に浸透させていきたいと考えています。

高野 企業文化については、これまでの話とも関連しますが、行ったことがきちんと認められて、十分に報われていく、そしてさらなるやる気につながっていくという循環を生み出すことが大事だと思います。リソナグループでは、資本活用の新たなフェーズに入ったと思います。パーパスの実現に向けて、またその過程において、株主のみならず、従業員の幸せも追求していくことが大切だと考えます。今後のリソナに期待しています。本日はありがとうございました。

リテール特化の120年超の歴史



変革のDNAをつくり上げた20年

2003



- 預金保険法に基づく公的資金注入
公的資金ピーク残高3兆1,280億円
- 新たな経営体制のもと、「りそな改革」がスタート
ガバナンス改革
邦銀グループ初の指名委員会等設置会社へ／社外取締役が
取締役会の過半を占める強固なガバナンス体制を構築
- 財務改革
不良債権処理の断行、政策保有株式の大幅削減、関連会社の
抜本処理

2004



- サービス改革、オペレーション改革を加速
「待ち時間ゼロ運動」／「平日午後5時まで営業」開始
「次世代型店舗」「クイックナビ」の導入

2006

- 普通株式復配

2009

- リーマンショックの最中、連結当期純利益1,239億円の黒字を計上（邦銀最高益）
- りそな銀行とりそな信託銀行が合併、フルラインの信託機能を持つ商業銀行となる

2005

- 黒字転換（連結当期純利益3,655億円）
- 子ども向け金融経済教育「りそなキッズマネーアカデミー」開始

2011

- 「りそな資本再構築プラン」に基づき、
普通株式の公募等増資を実施
合わせて公的資金の一部（8,135億円）を返済

2012

- 従業員ボランティア団体「Re:Heart 倶楽部」
活動開始
- 大手銀行初、年中無休店舗
「セブンデイズプラザ」の出店開始



2010

- 東京本社を大手町から
江東区木場へ移転



2013

- コミュニケーションキャラクター
「りそにゃ」誕生



2018

- りそなグループアプリの
サービス提供開始
- 関西みらいフィナンシャルグループ
経営統合・始動
- 「2030年SDGs 達成に向けた
コミットメント (Resona Sustainability
Challenge 2030)」制定



2017

- 「りそなファンドラップ」の
取扱開始
- りそなマーチャントバンク
アジア営業開始



2015

- 公的資金完済
経営健全化への取り組みの結果、
りそなの再生と成長を支えてきた
公的資金を12年かけて完済
- りそなアセットマネジメント設立
- りそな未来財団設立

2021

- サステナビリティ
長期目標の設定
(2023年、サステナビリティ
長期指標に拡大)

2023

- りそなグループパーパス、長期ビジョン制定

金融+で、
未来をプラスに。
RESONA GROUP

2024

- りそなホールディングスと
関西みらいフィナンシャル
グループが合併
- りそなリース誕生
- 「B.LEAGUE」タイトル
パートナーに就任



2020

- 共創型オープンプラットフォームの拡充
従来の枠組みにとらわれず、異業種を含めた様々な企業が利用できる共創型のプラット
フォーム（＝金融デジタルプラットフォーム）の提供を通じて、あらゆる地域のお客さまの
利便性や体験価値の向上、地域経済の活性化に貢献しています
- オープン・イノベーション共創拠点
「Resona Garage」の開設



りそなグループ初の社史

「りそなグループ 20年のあゆみー変革への挑戦ー」（2023年9月発刊）

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



りそなグループ20年特設サイト
<https://www.resona-gr.co.jp/20th/>



リテール特化の歴史×変革のDNA

社会関係資本



首都圏・関西圏中心
広範なチャネルネットワーク



お客さま基盤
個人1,600万人、法人50万社



本邦最大の信託併営
リテール商業銀行グループ

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

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

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



DX銘柄
Digital Transformation
3回受賞(2020年、2021年、2023年)

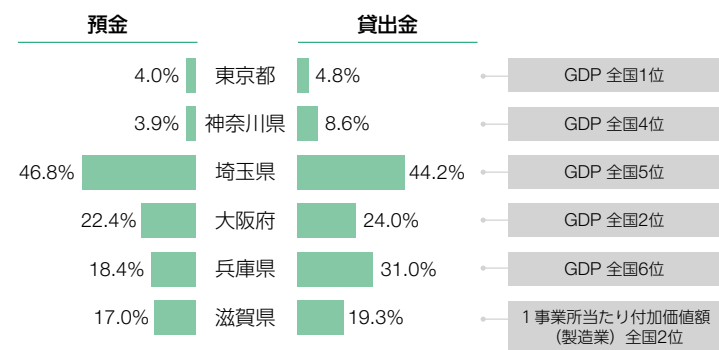
ネットワーク・ポジション

国内有人店舗数 2025年3月末

822

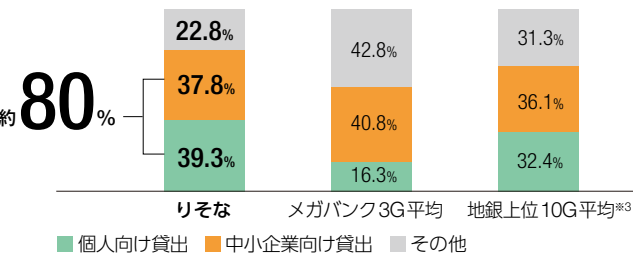


マーケットシェア※1 2025年3月末



貸出金ポートフォリオ※2 2025年3月末

りそなグループの貸出金は、約80%が個人と中小企業のお客さま向けで、リテール業務に軸足を置いた貸出金構成となっています。



人的資本



多様性に富む人材

多様性に富む人材

20のコース(複線型人事制度)※4

特定分野のスペシャリストとしてスキルアップを図れるよう、業務分野別の20のコースから選択可能。

渉外・融資外為	サービス	事業再生	プライベートバンカー
コーポレートソリューション	経営コンサルタント	不動産	信託・年金
企画スタッフ	アセットマネジメント	市場	リスク管理
財務	データサイエンティスト	DXスペシャリスト	ITスペシャリスト
ファシリティマネジメント	企業法務	AML/CFTスペシャリスト	監査

資格合格者数	2025年3月末
FP1級	1,374人
FP2級	13,775人
宅建士	5,865人



知的資本



先進的なシステム/デジタル基盤/営業スタイル/業務プロセス

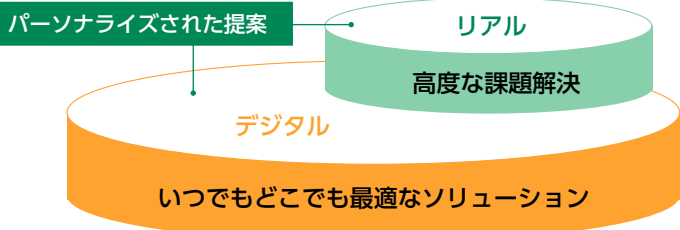
デジタルとリアル融合

2025年3月末

アプリDL数 1,098万

グループ内 900万

グループ外 198万



財務資本



健全な財務基盤

健全な財務基盤

2025年3月末

自己資本比率
(りそなホールディングス連結、国内基準) 12.79%

不良債権比率
(グループ銀行合算、金融再生法基準) 1.17%

格付情報(長期) 2025年3月末

	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

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

※2 出所: 各社決算資料

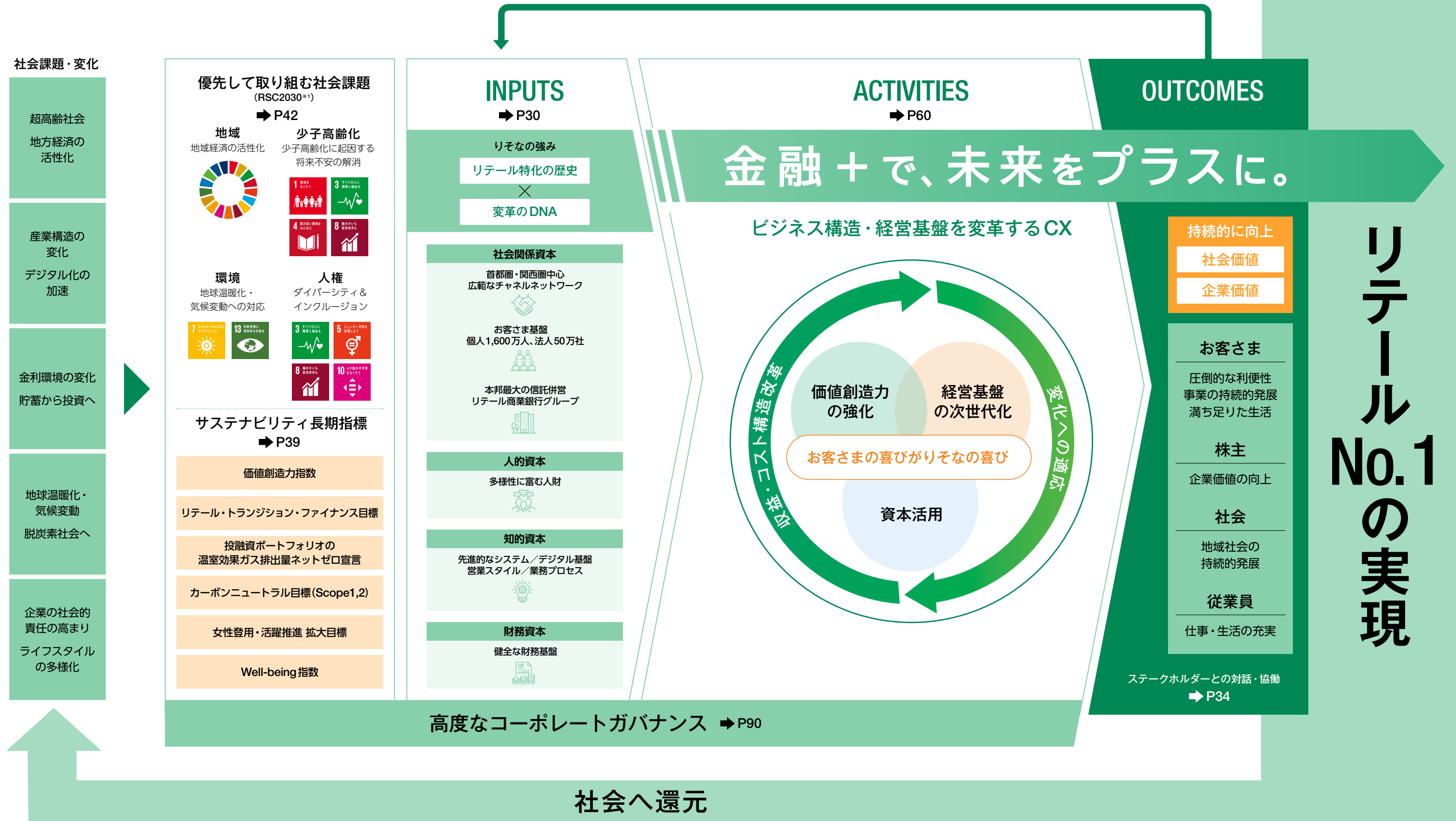
※3 連結総資産上位10地銀G

※4 りそな銀行・埼玉りそな銀行および一部のグループ会社を対象

価値創造モデル

りそなグループの価値創造モデルは、「お客さまのこまりごと」「社会課題」を出発点としています。これまで培ってきた強みを活かしながら、当グループ自らがCX（コーポレートトランスフォーメーション）に取り組むことで、従来の金融サービスの枠にとどま

らない価値を創造し、多様化・高度化するお客さま・地域社会のこまりごととの解決を通じて、持続的な社会価値・企業価値の向上を追求していきます。パーパス「金融＋で、未来をプラスに。」のもと、長期ビジョンとして掲げる「リテールNo. 1」の実現を目指します。



※1 2030年SDGs達成に向けたコミットメント(Resona Sustainability Challenge 2030) (2018年11月公表)

ステークホルダーとの対話・協働

ステークホルダーとの対話・協働（エンゲージメント）は、①主要なステークホルダーとテーマに応じてグループ各社の関係部署が直接行うもの、②ステークホルダーやESG評価機関などとの対話を踏まえて、グループ各社の関係部署がグループ内で行うもの、③グループ各社の関係部署が様々なイニシアチブに参加・

賛同するもの、の3通りがあります。様々な方法による対話・協働により、多様なステークホルダーの皆さまのご意見、ご期待などを的確に把握し、経営に反映していくことで、企業価値向上を質・量ともに高めています。

社会価値・企業価値の持続的向上



①主要なステークホルダーとの対話・協働

りそなグループでは、経営理念を各ステークホルダーへの姿勢として具体化した「りそなWAY（りそなグループ行動宣言）」を定めており、社会価値と企業価値の持続的な向上に向けて、グ

ループ各社の関係部署がステークホルダーとの建設的な対話や協働を実施しています。

りそなWAY (りそなグループ行動宣言)	対話・協働を通じて目指す方向性(共創価値)と主な取り組み
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	店頭、営業担当、コールセンター、Webサイトなど多角的なチャネルにおけるコミュニケーションを踏まえ、より良いサービスやお客さまのSXサポートなどに向けたソリューションのご提供につなげています。  お客さま本位の業務運営方針 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/strategy/fiduciary/ (主な取り組み例) - お客さま本位の業務運営 ➡ P86 - 資産形成サポート機能強化に向けた取り組み https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/strategy/asset_formation_support/ - お客さまの声を活かす仕組み（アンケート、コールセンターなど）  お客さまとの対話の様子

株主 「りそな」は株主との関係を大切にします	株主総会や株主向けセミナー、その他IR活動などを通じて株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を深め、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげています。  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/ (主な取り組み例) - 株主総会、株主セミナー - 個人投資家向けIR - 国内外の機関投資家・アナリストとの対話 面談投資家数(延べ)の推移 (10件単位) <table border="1"> <thead> <tr> <th>期</th> <th>面談投資家数(延べ)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2023/3期</td> <td>370</td> </tr> <tr> <td>2024/3期</td> <td>380</td> </tr> <tr> <td>2025/3期</td> <td>540</td> </tr> </tbody> </table>  「社外取締役ミーティング」の様子	期	面談投資家数(延べ)	2023/3期	370	2024/3期	380	2025/3期	540
期	面談投資家数(延べ)								
2023/3期	370								
2024/3期	380								
2025/3期	540								

社 会

「りそな」は社会とのつながりを大切にします

社会貢献活動、金融経済教育、地域社会の発展に向けた官民連携の取り組みなどを通じて、持続可能な社会の実現につなげています。

【Re:Heart倶楽部^{※1}の活動参加人数】



「関西みらい銀行の森づくり」の様子

地域活性化への取り組み

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



りそなグループは、大阪・関西万博の機運醸成活動や様々な取り組みを通じて、万博の成功とお客さまの成長に貢献していきます。

(主な取り組み例)

- 大阪パビリオン「リボンチャレンジ」
- 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。りそなのお客さまを含む38展示43社の出展をサポート



©Expo2025

従業員

「りそな」は従業員の人間性を大切にします

全従業員を対象とした意識調査や、従業員と経営陣が直接意見交換を行う制度などを通じて、働きやすい職場環境の整備や、従業員の働きがい向上、新たな銀行像の構築につなげています。

(主な取り組み例)

- 従業員アンケート
- 経営層との意見交換「タウンミーティング」
- りそな Women's Council ➡ P73
- 「3万人のマイパーパス」プロジェクト ➡ P87



②グループ内での対話・協業

ステークホルダーやESG評価機関などとの対話を踏まえて、グループ各社の関係部署が、事業戦略、ESG課題などについて対話を行い、取り組みのさらなる推進や情報開示の拡充につなげて

います。グループ各社の取り組みの推進・改善状況などは、取締役会、経営会議、グループサステナビリティ推進委員会などに報告しています。

③イニシアチブへの参加・賛同

国内外イニシアチブへの参加・賛同を通じて、国際社会からの要請や金融の役割を踏まえた持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。



※1 りそなグループの従業員のボランティア団体