

# 中期経営計画 (2026～2028年度)

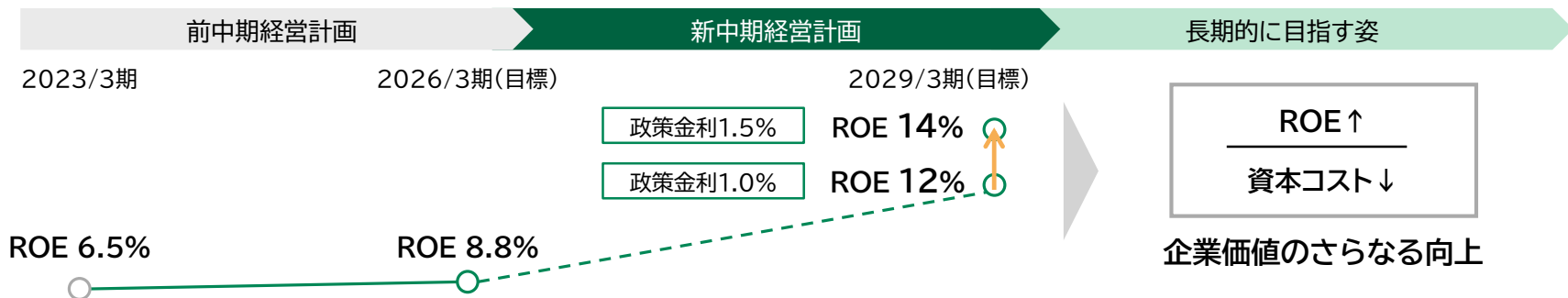
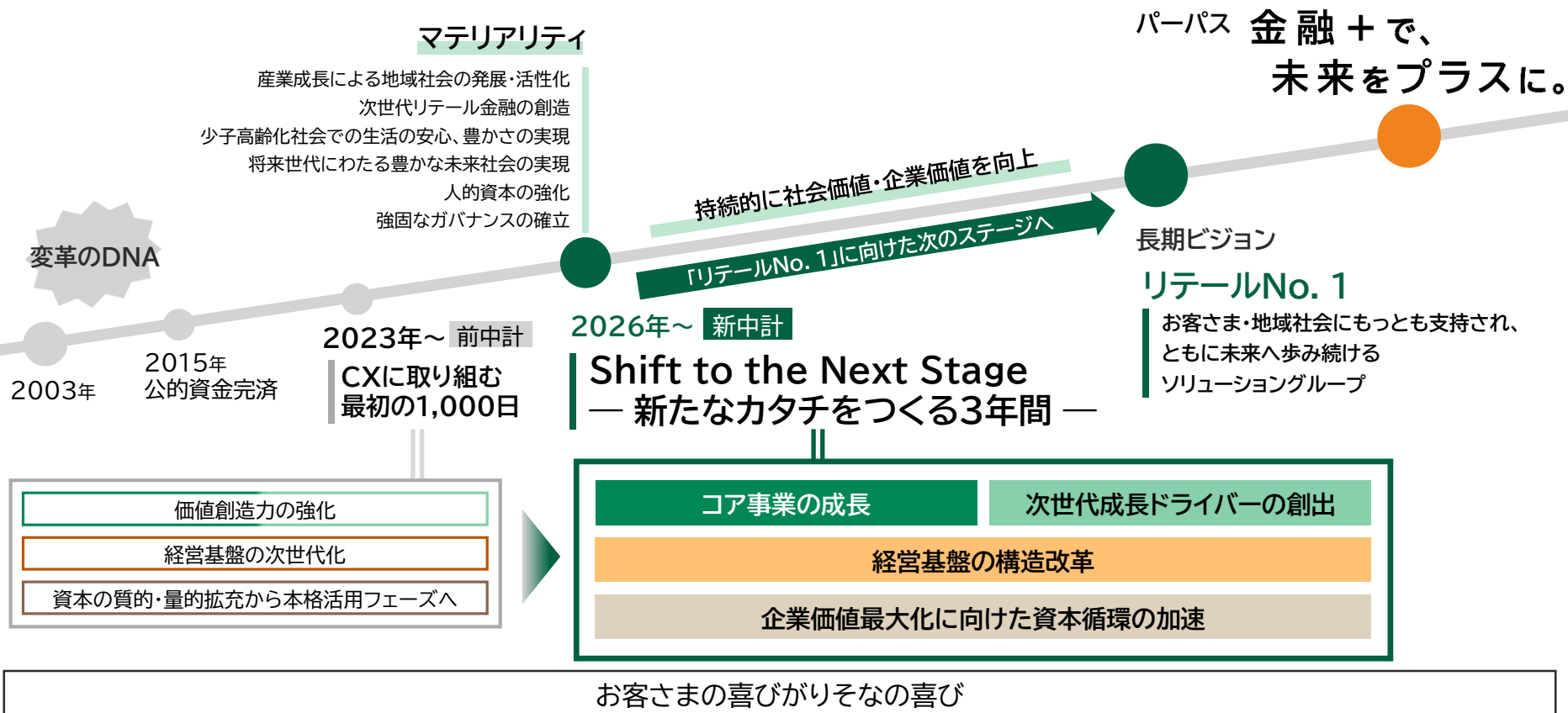
Shift to the Next Stage  
— 新たなカタチをつくる3年間 —



**りそなホールディングス**

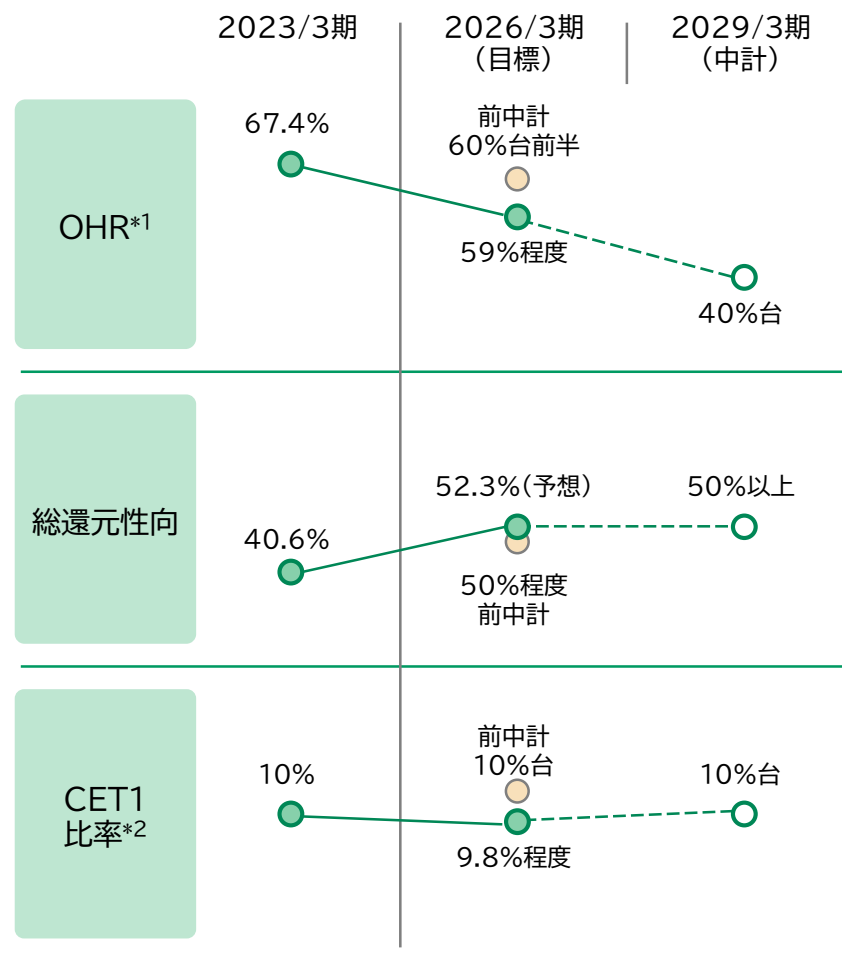
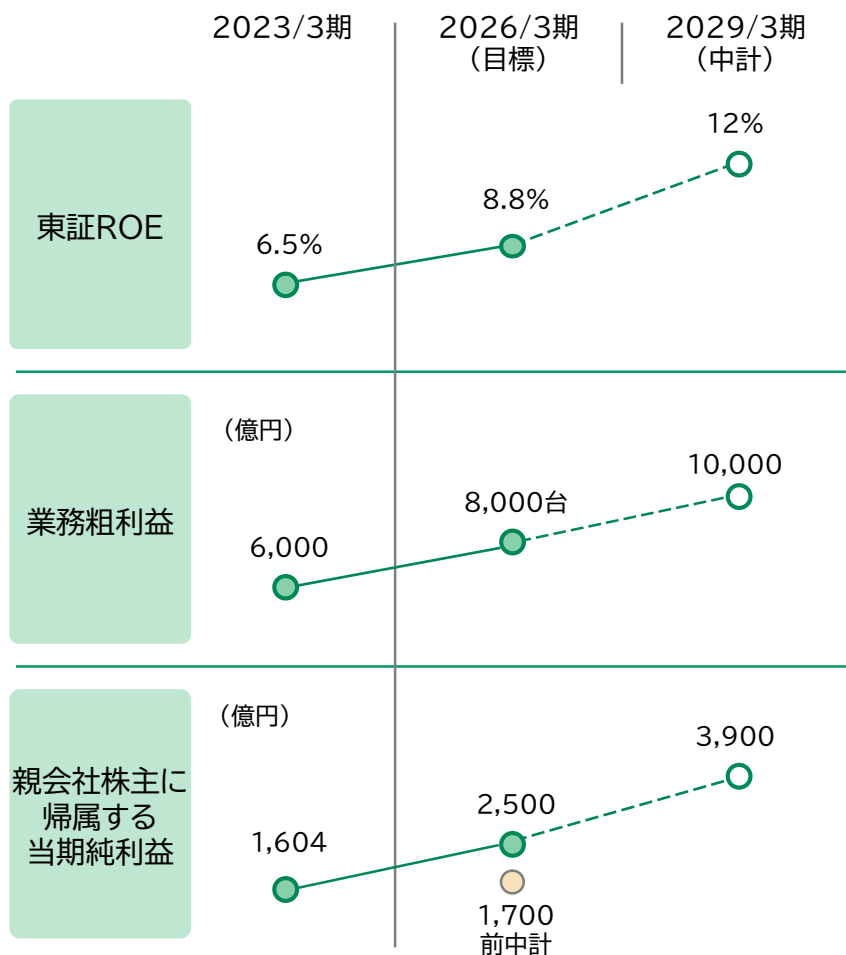
2026年4月20日

# 長期的に目指す姿



# 財務目標 前中計の振り返りと新中計で目指す水準

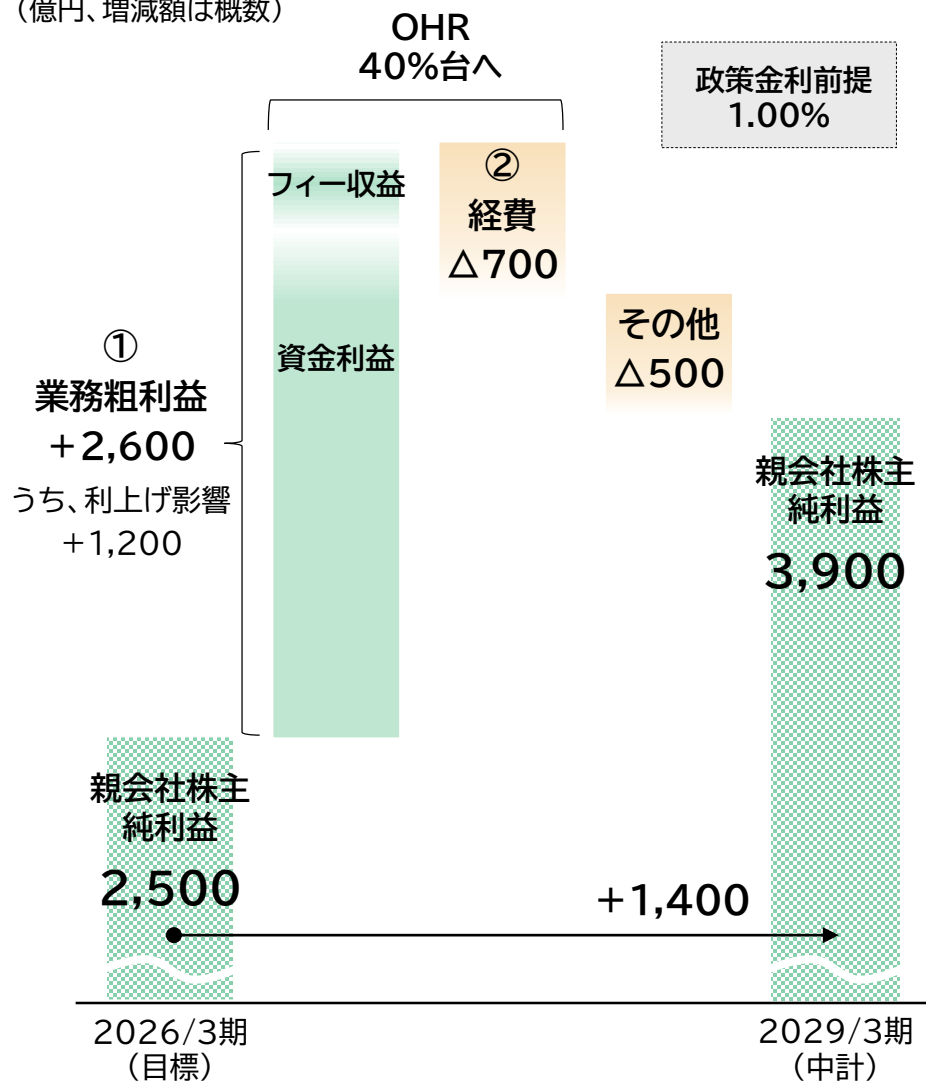
- 前中計:リテール特化のもとで築いてきたBSを強みに、金利環境の追い風を確実に捉え、目標を大きく上回って達成見込み
- 新中計:資本循環の加速を図りながら、ALM運営のさらなる高度化、ソリューション強化、構造改革等を通じて、さらなる高みを目指す



\*1. 連結経費率 \*2. 国際統一基準、パーゼル3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き

# 親会社株主に帰属する当期純利益の増減要因(2026/3期 vs 2029/3期)

(億円、増減額は概数)



①

- 資金利益
  - ALM高度化を通じたさらなる成長
    - 預金・貸出金の質的・量的拡大
    - 段階的な円債積み上げによる安定利収確保
- フィー収益
  - 過去最高益更新を継続
    - 承継関連、決済、AUMがメインドライバー
    - 新たなビジネスを間断なく投入

②

規律あるコストコントロールを堅持

- 人件費
  - 処遇向上等を通じ、従業員の行動変容・成長を後押し
- 物件費等
  - ベースコストを極小化しつつ戦略投資を拡充

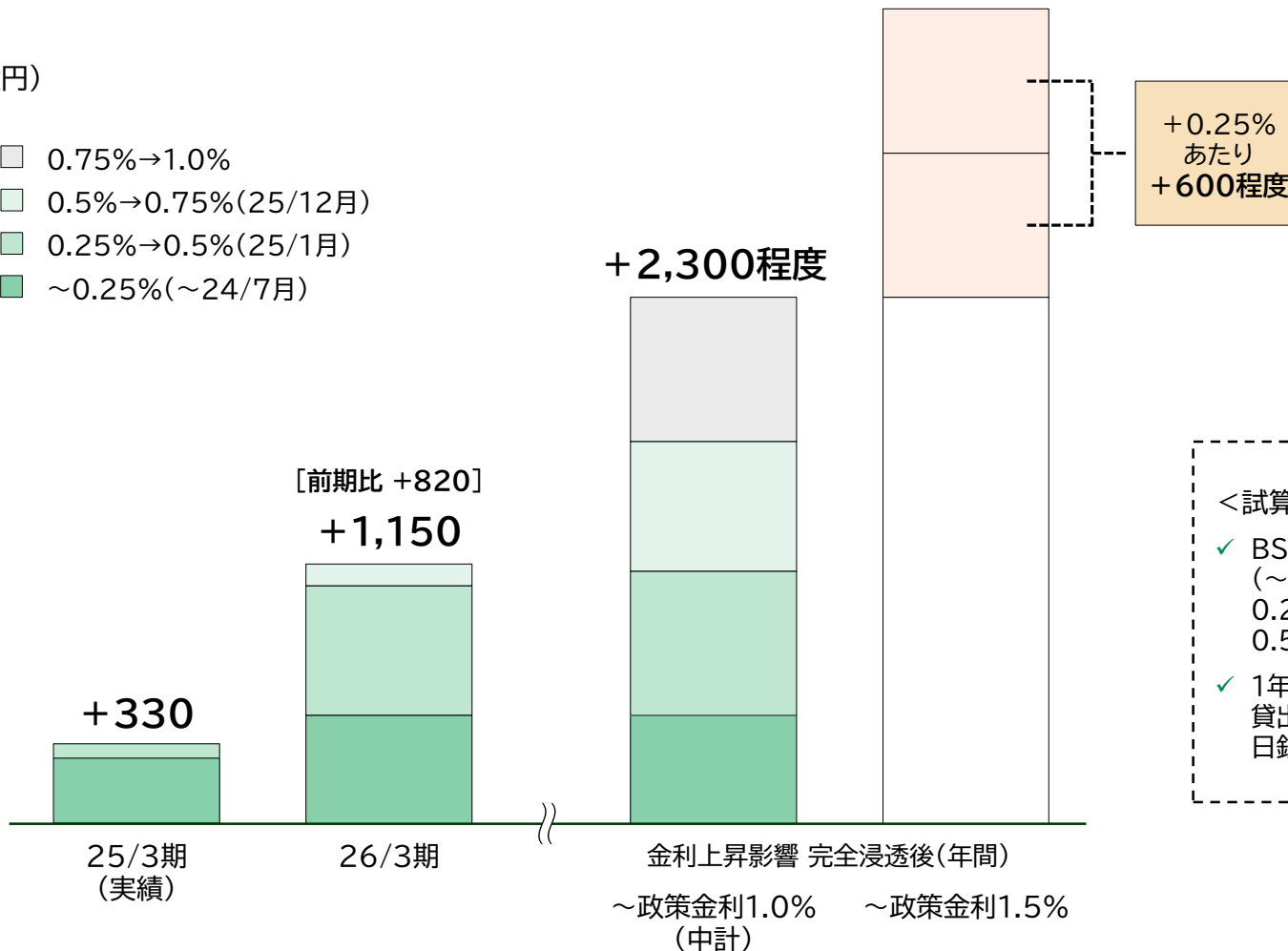
# 円金利上昇時の収益影響試算

政策金利1.5%(金利上昇影響完全浸透後)で、ROE14%を展望

【政策金利上昇による業務粗利益増加額(24/3期比)】

(億円)

- 0.75%→1.0%
- 0.5%→0.75%(25/12月)
- 0.25%→0.5%(25/1月)
- ~0.25%(~24/7月)



<試算前提>

- ✓ BS不変  
(~0.25%迄:24/3末時点、  
0.25→0.50%:24/9末時点、  
0.50→0.75%:25/9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

# 環境認識

- 世界経済・社会構造が変化するなか、日本ではデフレからの転換が進み、「金利ある世界」が定着しつつある
- お客様の行動変容やニーズの多様化・高度化・複雑化、テクノロジー革新の加速により、金融を取り巻く前提は大きく変化
- 環境変化を成長機会と捉えつつ、不確実性の高まりに備え、次のステージへの進化を図る

デフレからの転換と  
「金利ある世界」の定着



お客様の行動変容と  
ニーズの多様化・高度化・複雑化



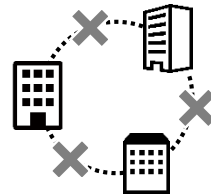
生成AI等の  
テクノロジー革新の加速



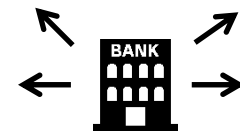
地政学リスクの高まりと  
世界経済の構造変化



サプライチェーンの  
分断・再編



金融業界の競争環境変化と  
リスク多様化・拡大  
(サイバーリスク・金融犯罪等)



# マテリアリティ

## 実現したい未来社会

未来をプラスに

活力あふれる社会

豊かで幸せに暮らせる社会

次世代につなぐ持続可能な社会

未来社会を実現する経営基盤

## マテリアリティ

自社が優先的に取り組むべき4つの領域

産業成長による地域社会の発展・活性化

次世代リテール金融の創造

少子高齢化社会での生活の安心、豊かさの実現

将来世代にわたる豊かな未来社会の実現

未来社会の実現に向けて取り組むべき2つの自社内の課題

人的資本の強化

強固なガバナンスの確立

# 中期経営計画の全体像

りそなグループ 中期経営計画(2026~2028年度)

## Shift to the Next Stage — 新たなカタチをつくる3年間 —

### コア事業の成長

日本の成長・地域活性化を支え続ける

#### 資金循環の強化

多様化するこまりごと・金融行動を支える

#### ソリューションの持続的増強

### 次世代成長ドライバーの創出

社会変容のなかでも持続的に価値提供を続けるための

#### 新たなケイパビリティの獲得

### 経営基盤の構造改革

収益コスト構造の高度化に向けた **考え方・仕組み・プロセスの改革**

### 企業価値最大化に向けた資本循環の加速

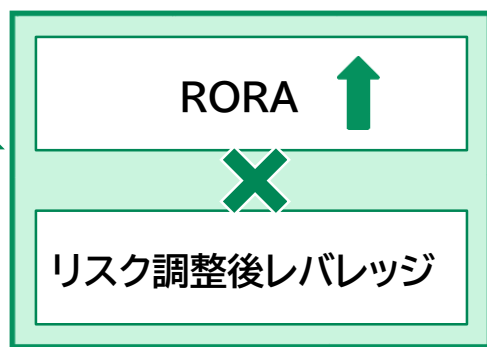
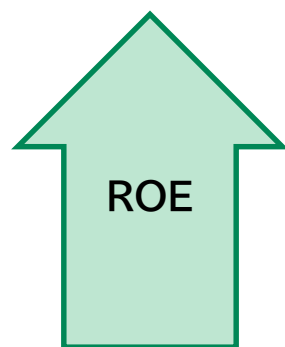
拡大する **資本フローの戦略的活用**

# 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



### ■ コア事業の成長 (→P9~12)

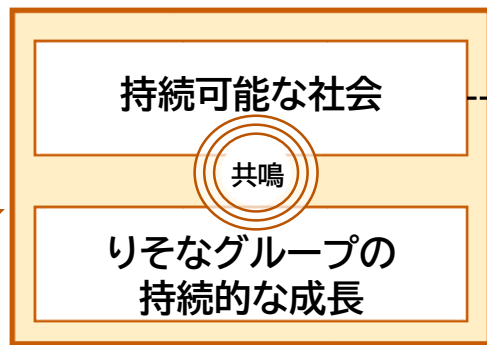
- ・日本の成長・地域活性化を支え続ける資金循環の強化
- ・多様化するこまりごと・金融行動を支えるソリューションの持続的増強

### ■ 経営基盤の構造改革 (→P14)

- ・収益コスト構造の高度化に向けた考え方・仕組み・プロセスの改革

### ■ 企業価値最大化に向けた資本循環の加速 (→P15、16)

- ・拡大する資本フローの戦略的活用



### ■ 実現したい未来社会に向けたマテリアリティ (→P6、18~20)

### ■ リスクガバナンスの高度化

### ■ 次世代成長ドライバーの創出 (→P13)

- ・社会変容のなかでも持続的に価値提供を続けるための新たなケイパビリティの獲得

### ■ IR対話を通じた情報の非対称性の緩和



2023年3月末

0.63倍

2026年3月末

1.34倍

さらなる  
高みへ

# コア事業の成長： 資金循環の強化①

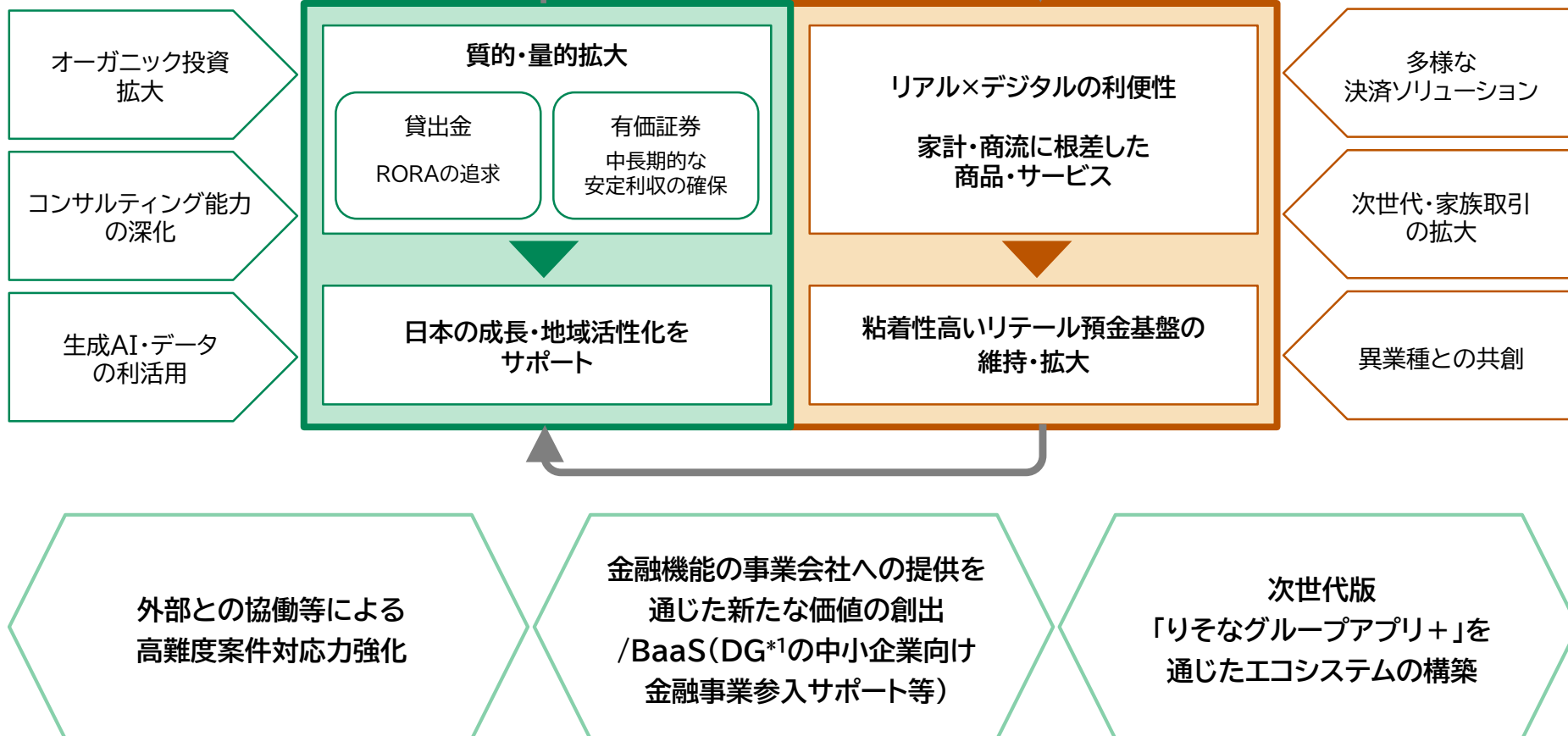
新たなカタチ： 良質な預金基盤を起点とした価値創造の好循環を生み出すBSマネジメント

金利ある世界の定着

ALM運営のさらなる高度化 ⇒ BSの優位性の維持・向上

<資産サイド>

<負債サイド>

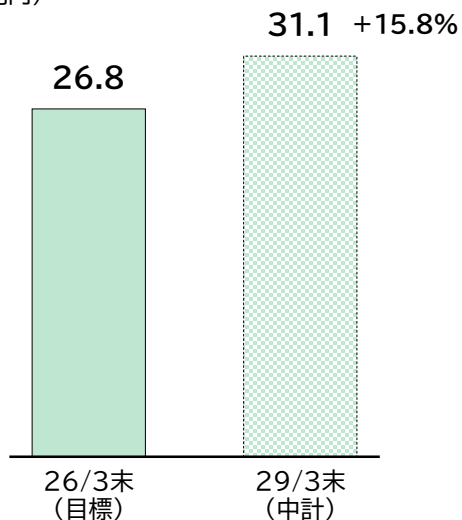


\*1. デジタルガレージ

# コア事業の成長： 資金循環の強化②

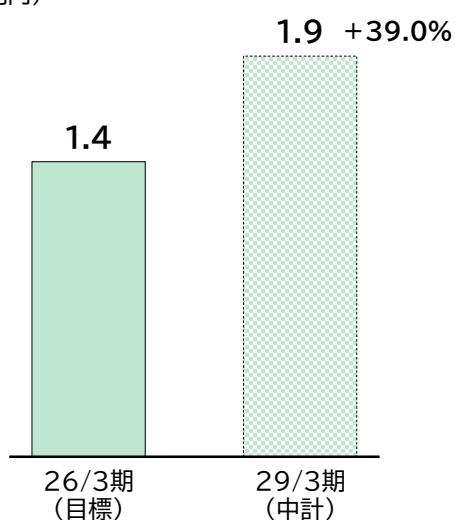
【法人\*1向け貸出残高】

(兆円)



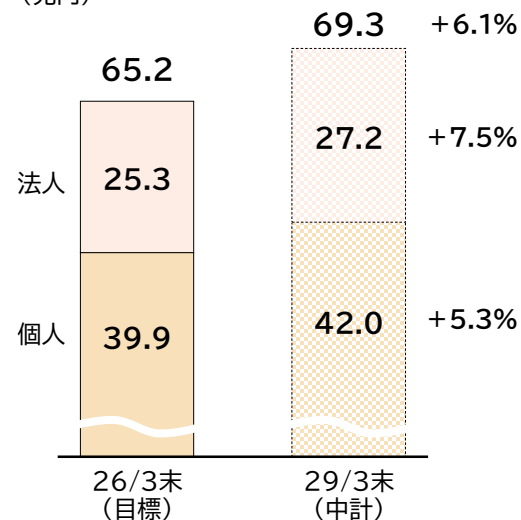
【自己居住用住宅ローン実行額】

(兆円)



【預金(法人\*1・個人)残高】

(兆円)



## ■ RORAの追求 さらに質を重視した貸出金の拡充

Shift



\*1. 公共法人等含む

# コア事業の成長：ソリューションの持続的増強①

新たなカタチ：外部との共創等を通じた課題解決に資するソリューション強化

生成AI・データの  
利活用

ブランド価値  
の向上

コンサル能力  
の深化

リレーション  
の深化

日常接点の拡大

新たなビジネスの  
間断なき投入

リアル×デジタル  
の進化

フロント改革

次世代版  
グループアプリ

外部との共創

お客様の金融行動・価値観の多様化

リカーリング収益  
の積み上げ

外部パートナーと共同による  
新商品企画の高度化・推進強化

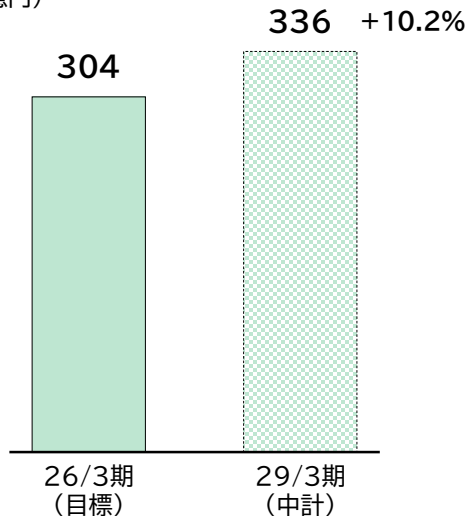
次世代版  
「りそなグループアプリ+」を  
通じたエコシステムの構築

資産形成分野における  
デジタルサービスの強化

# コア事業の成長：ソリューションの持続的増強②

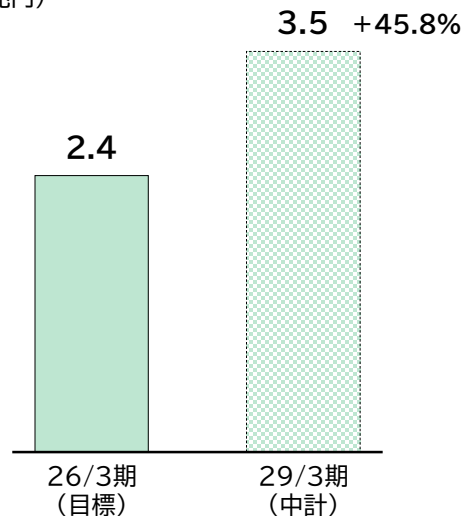
【承継関連\*1収益】

(億円)



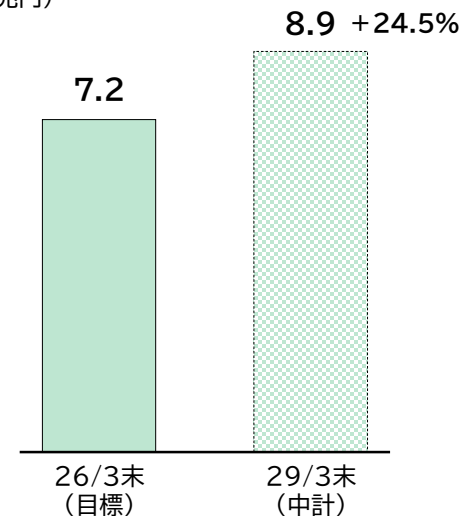
【キャッシュレス決済取扱高】

(兆円)

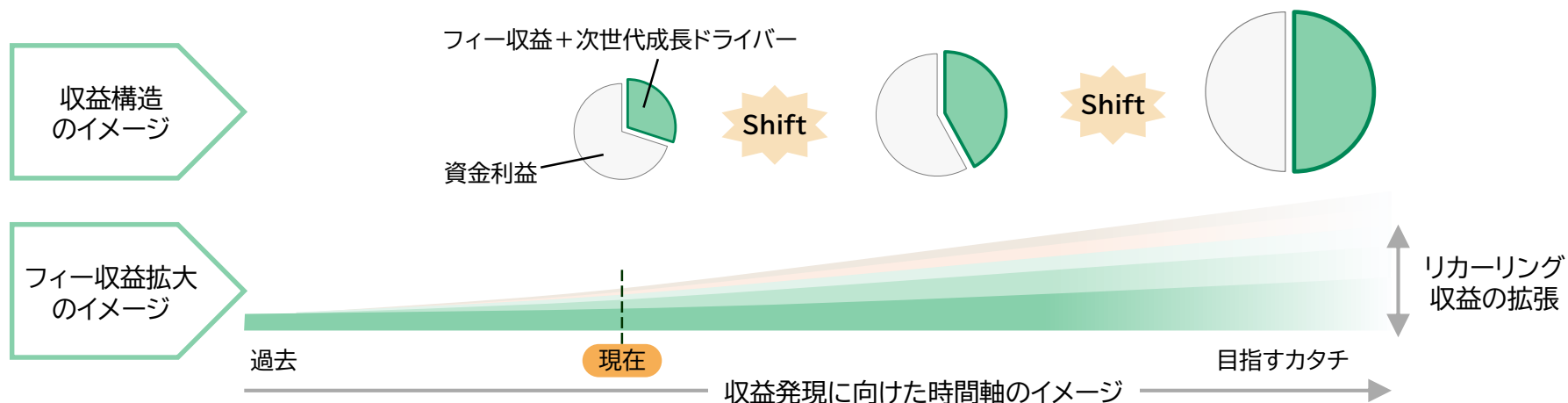


【AUM残高】

(兆円)



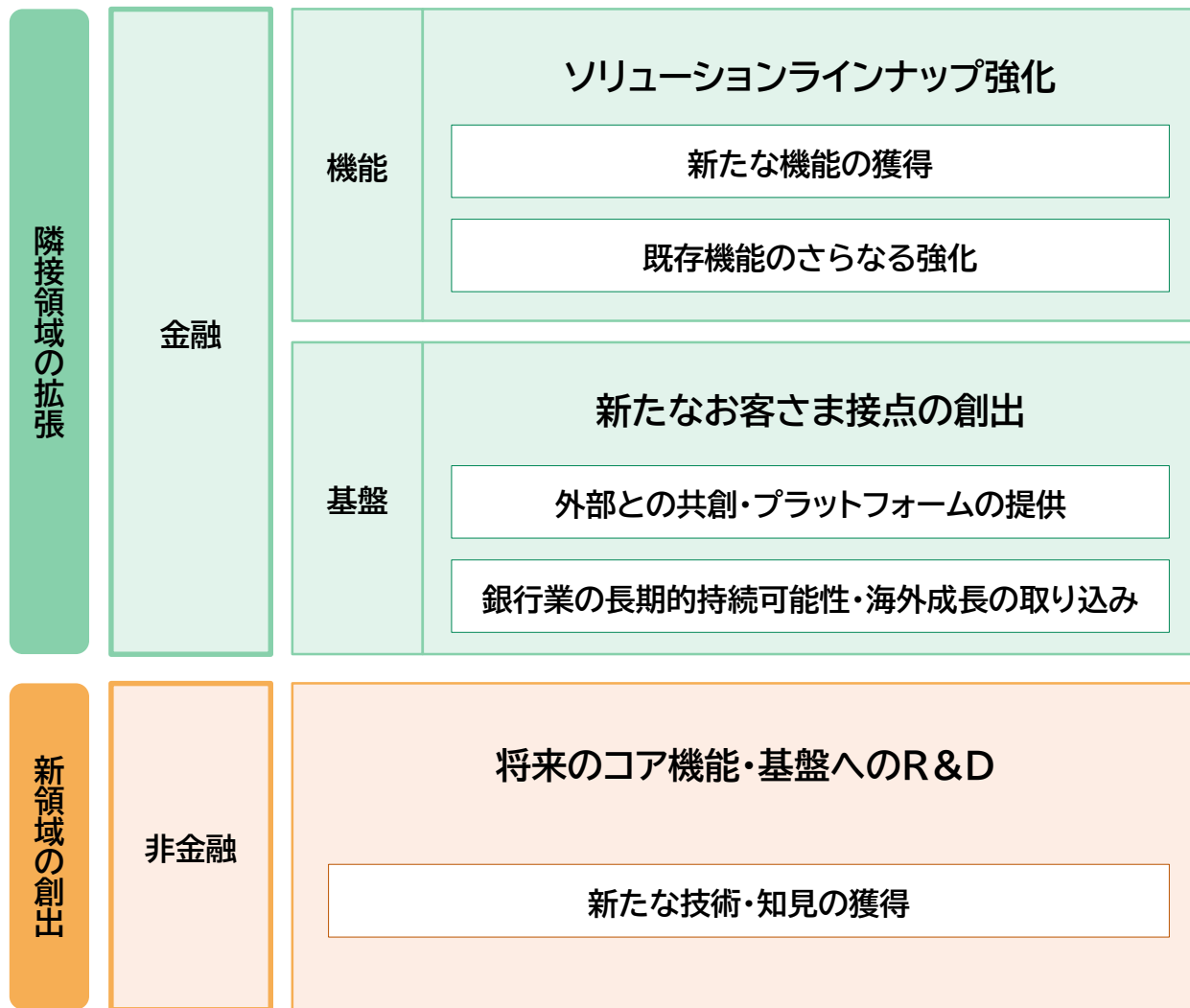
■ リカーリング収益の積み上げを通じて、金利環境に左右されない安定的な収益構造の確立を目指す



\*1. 承継信託+不動産(ビジネスマッチング手数料含む)+M&A

# 次世代成長ドライバーの創出： 新たなケイパビリティの獲得

新たなカタチ：「隣接領域」「新領域」の拡充を通じた持続的価値提供力の強化



中長期的な収益の  
ベストミックス実現  
に向けた  
新たな  
成長ドライバーの創出

# 経営基盤の構造改革： 考え方・仕組み・プロセスの改革

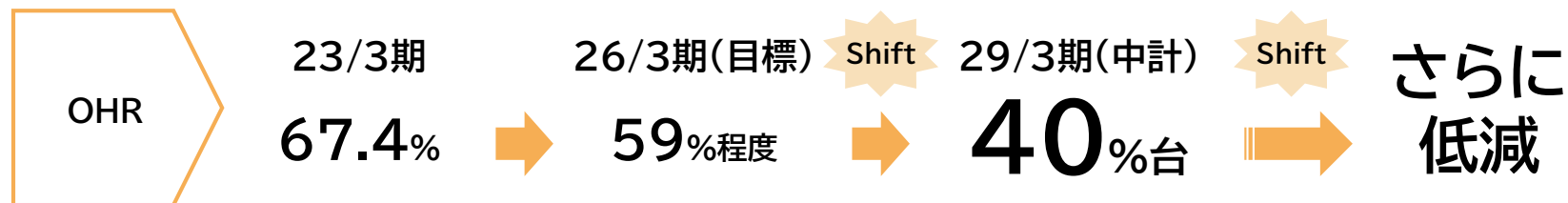
新たなカタチ： 人的資本 × 生成AI × データの最大活用を通じた価値創造の進化

人財・  
ワークスタイル

データ・インフラ・  
プロセス

システム・  
セキュリティ

ワンプラットフォーム



## IT投資の増強

前中計 1,200億円 → 新中計 1,400億円

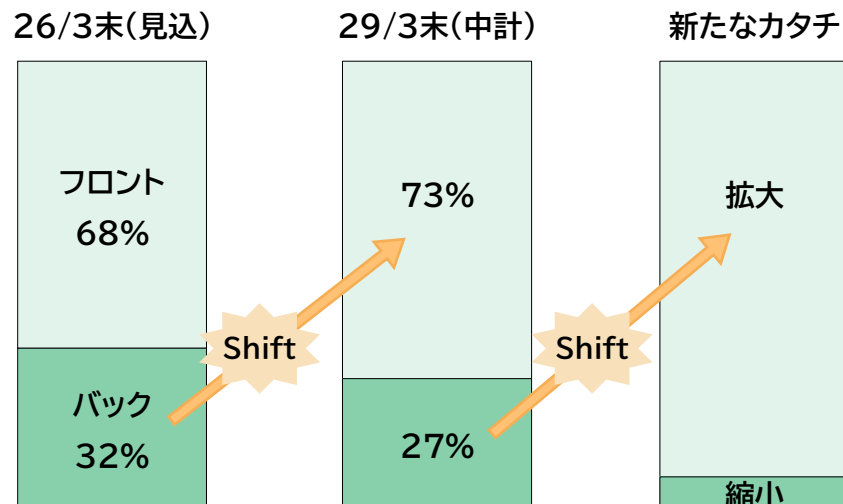
生成AIの標準装備

全社横断データの基盤整備

インフラ・業務プロセスのアップデート

外部との共創

## 人財ポートフォリオの推移(イメージ)



# 企業価値最大化に向けた資本循環の加速① 資本マネジメントの概要

新たなカタチ：資本創出の好循環を加速する資本マネジメント

## 健全性

- 普通株式等Tier1(CET1)比率\*1「10%台」での運営
  - 2025/12末：9.99%

## 成長投資

- オーガニック
- インオーガニック

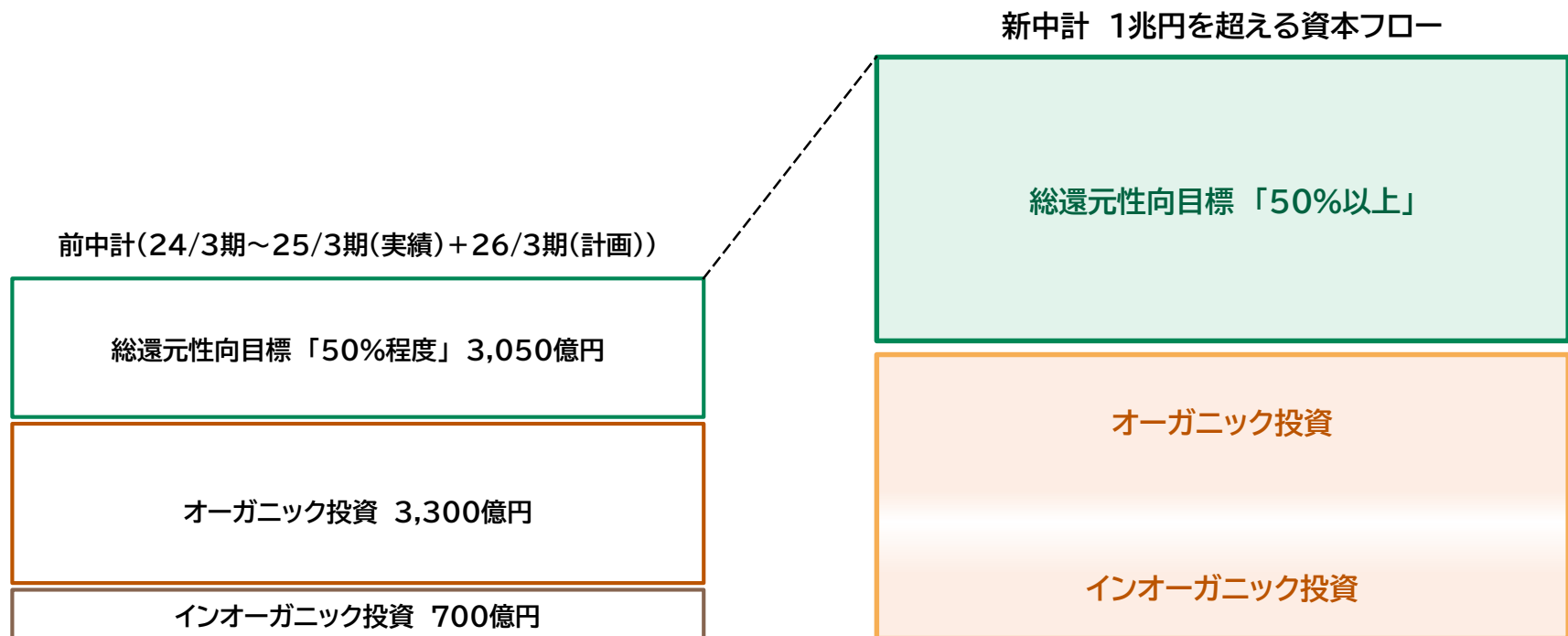
企業価値向上⇒ 2028年度ROE(東証基準)目標:12%

## 株主還元

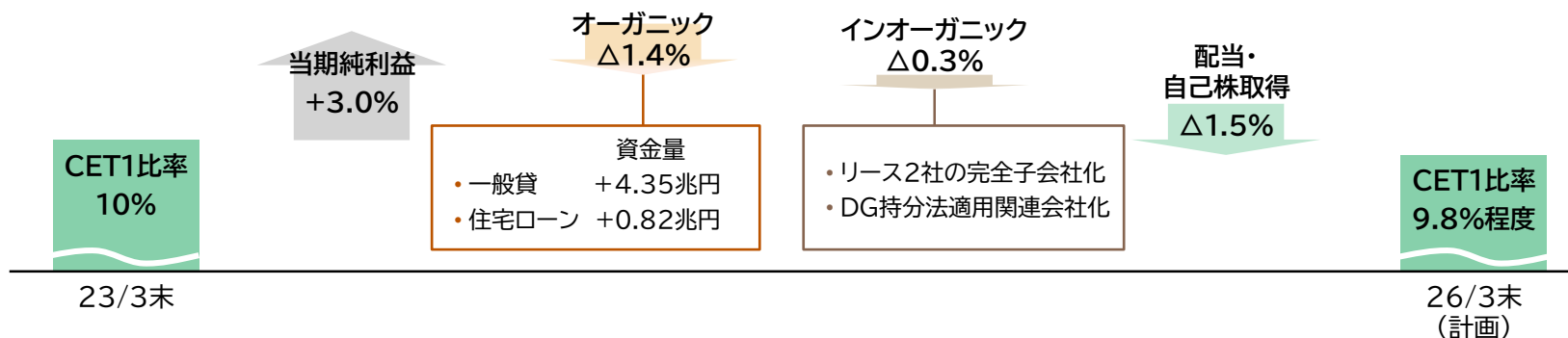
- 健全性の維持と成長投資の機会を考慮しつつ拡充
- 「総還元性向50%以上」を目指しつつ、安定的なペースでの増配を企図し、下記の配当関連目標を設定
  - DOE\*2 2029年度目標：3%程度
  - 2026/3月期 予想・総還元性向：52.3%(うち 配当 26.3%、自社株買い 26.0%)

- 総還元性向目標を「50%以上」とし、下限水準を明確化
- DOE目標のもとでの安定的かつ持続的な増配と、機動的な自己株式取得を組み合わせることで、還元のさらなる拡充を企図
- 今後、事業環境や財務状況の変化を踏まえ、配当面でのさらなる充実なども検討

# 企業価値最大化に向けた資本循環の加速② 資本アロケーションの考え方



【24/3期~25/3期(実績)+26/3期(計画)】



## 参考資料

# (ご参考)マテリアリティKPI①

## 実現したい未来社会

未来をプラスに

活力あふれる社会

豊かで幸せに暮らせる社会

次世代につなぐ持続可能な社会

## マテリアリティ

自社が優先的に取り組むべき4つの領域

産業成長による地域社会の発展・活性化

次世代リテール金融の創造

少子高齢化社会での生活の安心、豊かさの実現

将来世代にわたる豊かな未来社会の実現

## マテリアリティKPI

- 持続的な社会価値と企業価値の向上に向け、従来の「サステナビリティ長期指標」に、ビジネス領域のKPIを追加し再設定

### 価値創造力指数

1,290万件(25/3期) ⇒ 2,000万件(31/3期(目標))

26/3期(計画) ⇒ 29/3期(中計)

法人\*1預貸和未残  
52.2兆円 ⇒ 58.3兆円

承継関連収益  
304億円 ⇒ 336億円

グループアプリ DL数  
1,002万(25/12末) ⇒ 1,400万

キャッシュレス決済取扱高  
2.4兆円 ⇒ 3.5兆円

自己居住用住宅ローン実行額  
1.4兆円 ⇒ 1.9兆円

年金信託預かり資産  
6.9兆円 ⇒ 7.2兆円

AUM残高(預金含)  
47.1兆円 ⇒ 51.0兆円

金融経済教育受講者数の拡大

31/3期(目標)

RTF\*2目標(累計取扱高)  
15兆円(10兆円から引上げ)

CN\*3目標(Scope1+2)  
ネットゼロ

ポートフォリオGHG排出量(Scope3) ネットゼロ(2050年)

電力セクター中間目標(ポートフォリオ炭素強度) 100-130gCO2e/kWh

# (ご参考)マテリアリティKPI②

## 実現したい未来社会

未来社会を  
実現する  
経営基盤

## マテリアリティ

未来社会の実現  
に向けて  
取り組むべき  
2つの自社内の課題

人的資本の強化

強固なガバナンス  
の確立

## マテリアリティKPI

- 持続的な社会価値と企業価値の向上に向け、従来の「サステナビリティ長期指標」に、ビジネス領域のKPIを追加し再設定

31/3期(目標)

Well-being指数  
の向上

人財  
戦略

6つのドライバーKPI  
→詳細P20

行動変容・成長スコア\*1  
65% (29/3期(中計))

女性  
活躍

女性役員比率  
(HD)  
30%以上

女性経営職階比率  
(HD+グループ4行)  
20%以上

ESG評価機関の評価向上

\*1. 従業員アンケートによる主体性・当事者意識・挑戦志向に関する設問のポジティブ回答率平均値

# (ご参考)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

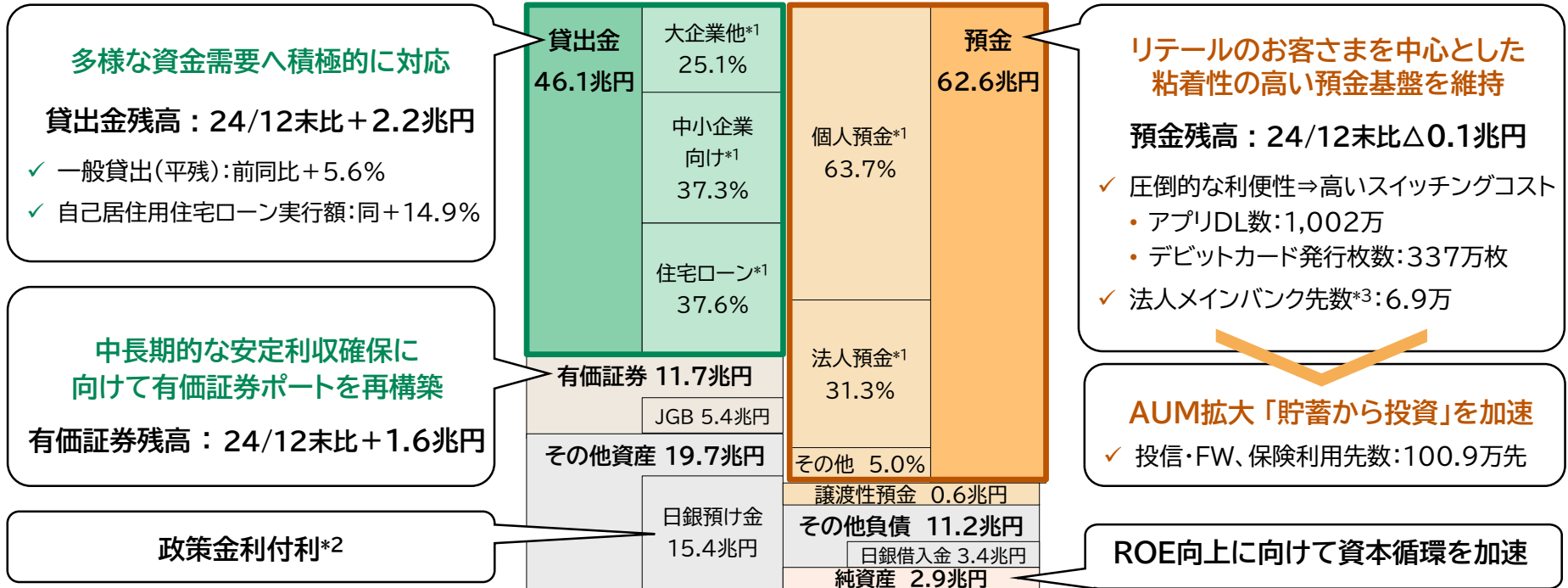
ドライバー	非財務目標	26/3期 (目標)	⇒	31/3期 (目標)
① リーダー	◆ 女性ライン管理職比率	33%	⇒	40%以上
	◆ キャリア採用管理職比率	13%	⇒	18%
② 越境	◆ 新任経営職階層における キャリア採用・越境経験者*1割合	60%	⇒	100%
③ 専門性	◆ 高度専門人財	2,650人		
	KPI見直し → ◆ コース別高度専門人財*2		⇒	630人
	◆ コンサルティング資格保有人財		⇒	7,500人
	◆ AI応用スキル習得人財		⇒	1,500人
④ 自律と支援	◆ 社内公募合格者累計(22/3期～)	2,583人		
	KPI見直し → ◆ キャリア公募経験者割合(22/3期～)		⇒	20%
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	向上	⇒	向上
⑥ 働きやすさ	◆ 有給休暇取得割合	85%	⇒	88%

\*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

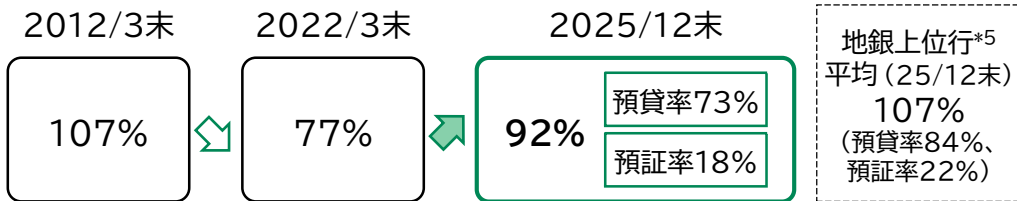
# (ご参考)円金利上昇を見据えたBSマネジメント

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

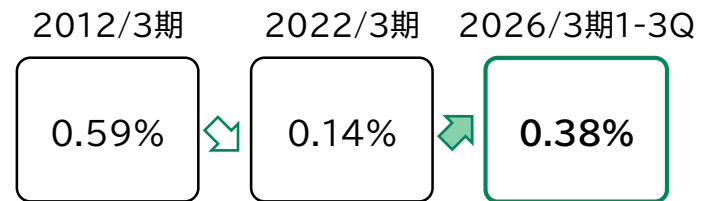
2025/12末 総資産77.5兆円



## 【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%、25/12/22~0.75%)  
 \*3. Gr銀行合算、帝国データバンク「全国『メインバンク』動向調査(2025年)」 \*4. 譲渡性預金除き \*5. 連結総資産上位10地銀G

- 本資料における表記の定義は下記の通りです。

**[HD]** リそなホールディングス  
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、並びにリ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。