

2026年3月期
IR説明会

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5月19日

お伝えしたいポイント ～インバーストメント・ハイライト～①

前中期経営計画

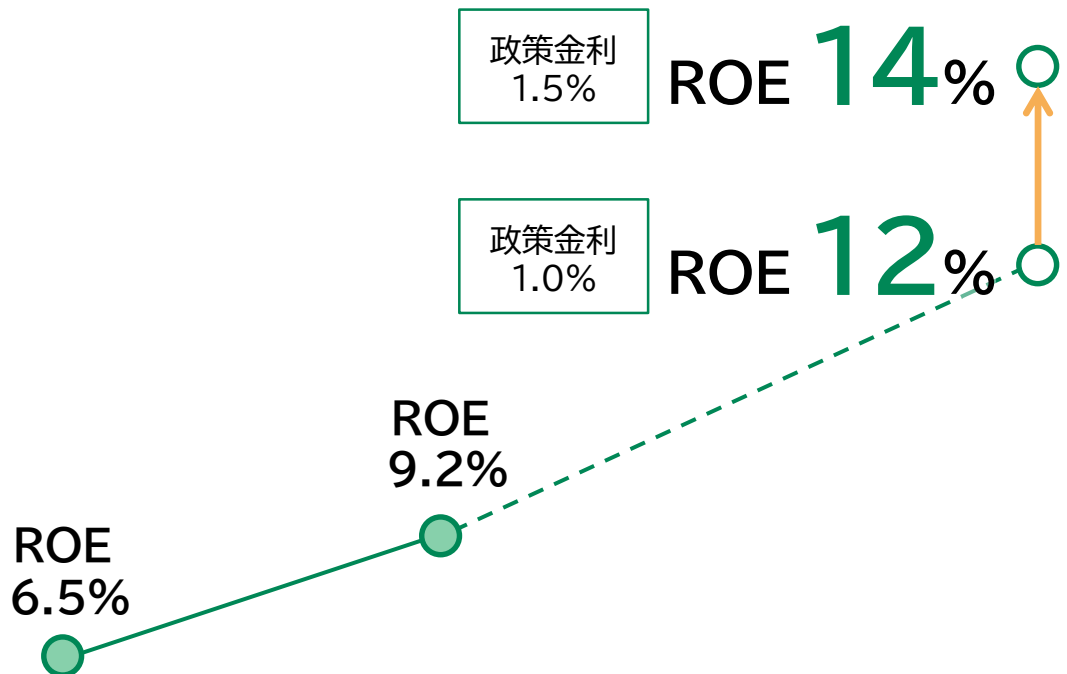
新中期経営計画

長期的に目指す姿

2023/3期

2026/3期

2029/3期(中計)



ROE ↑
——
資本コスト ↓

企業価値の
さらなる向上

次世代リテール金融のフロントランナーを目指して

トップライン

2029/3期 **1**兆円突破へ

稼ぐ力の復活から進化へ

次世代成長の原動力

外部共創による「新たなカタチ」

金融デジタルプラットフォームの進化

OHR*1

2029/3期 **40**%台へ

構造改革を通じたグループ組織能力の向上

拡大する資本フローによる「成長投資」「株主還元」の拡充

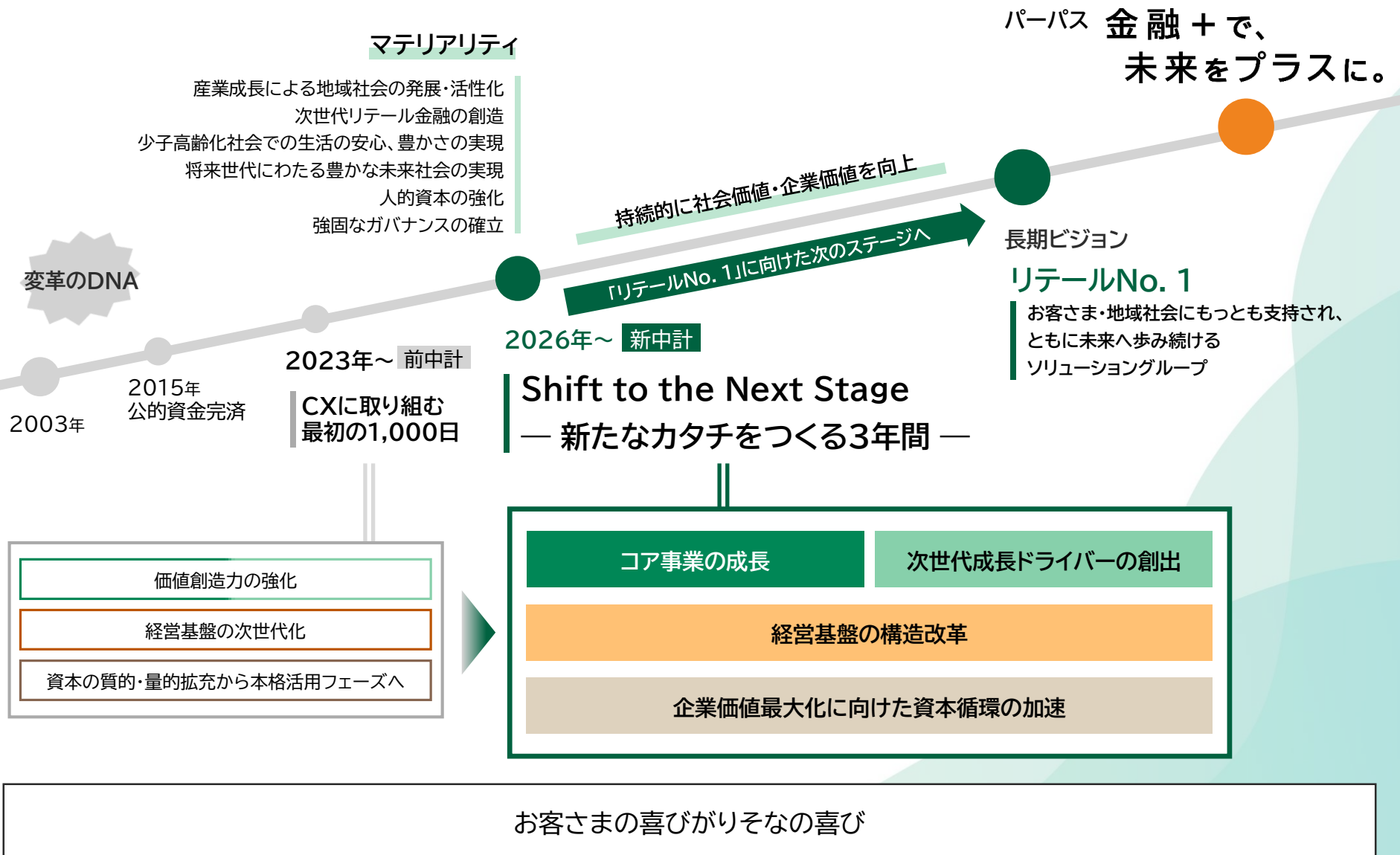
企業価値を高める資本循環の加速

1	パーパス『金融+で、未来をプラスに。』、 長期ビジョン『リテールNo. 1』の実現に向けて……………	P4
2	中期経営計画	
	1: コア事業の成長 ……………	P11
	2: 次世代成長ドライバーの創出 ……………	P24
	3: 経営基盤の構造改革 ……………	P30
	4: 企業価値最大化に向けた資本循環の加速 ……………	P35
3	持続的な企業価値向上を支えるESGへの取り組み ……………	P41

1

パーパス『金融+で、未来をプラスに。』、
長期ビジョン『リテールNo. 1』の実現に向けて

長期的に目指す姿



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

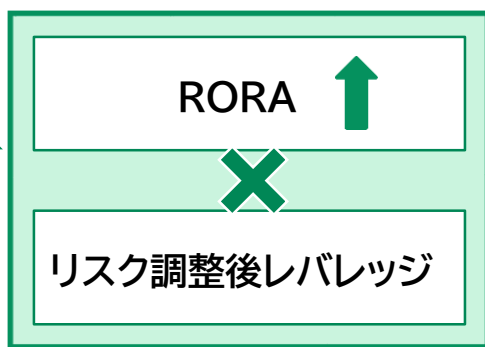
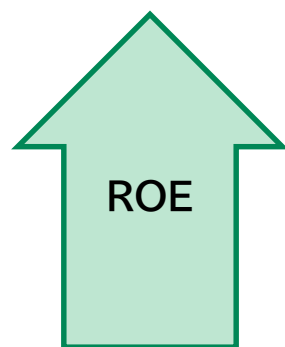
強固なガバナンスの確立

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 (→P11~23)

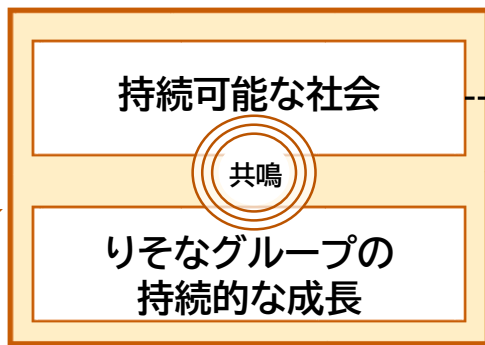
- ・日本の成長・地域活性化を支え続ける資金循環の強化
- ・多様化するこまりごと・金融行動を支えるソリューションの持続的増強

■ 経営基盤の構造改革 (→P30~34)

- ・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 (→P35~40)

- ・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)

■ 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 (→P24~29)

- ・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

SX 銘柄 2026
Sustainability Transformation

✓ 銀行業初、SX銘柄に選定

当社PBR

2023年3月末

0.63倍

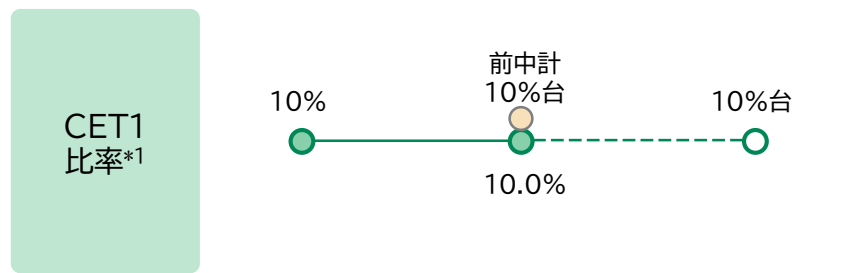
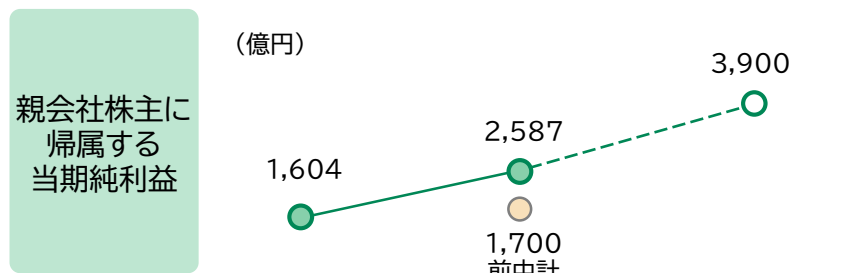
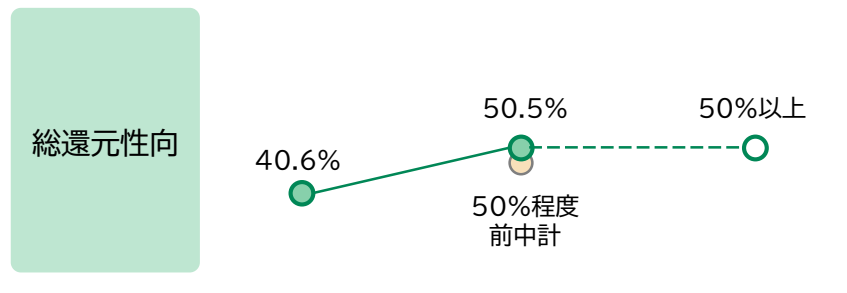
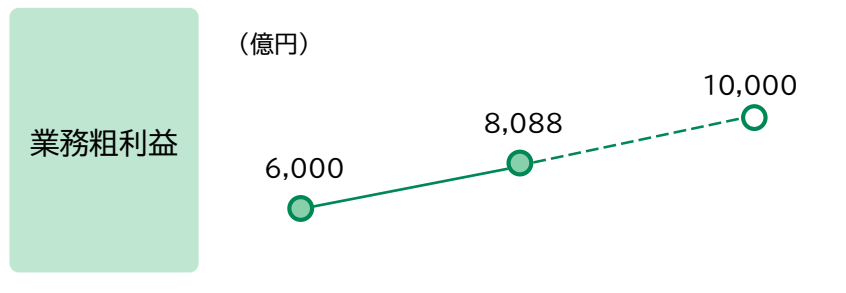
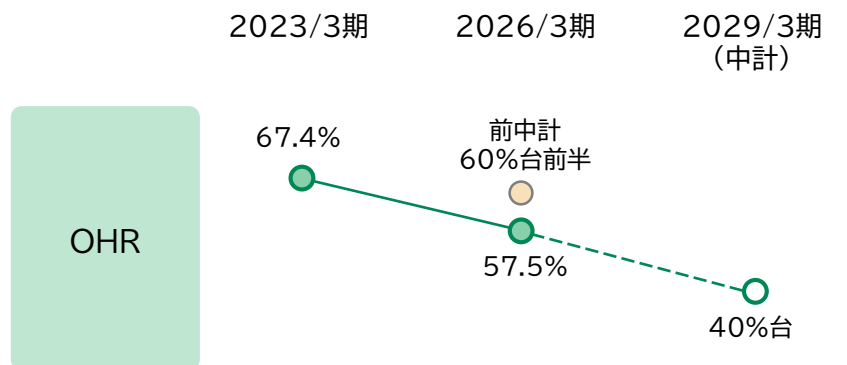
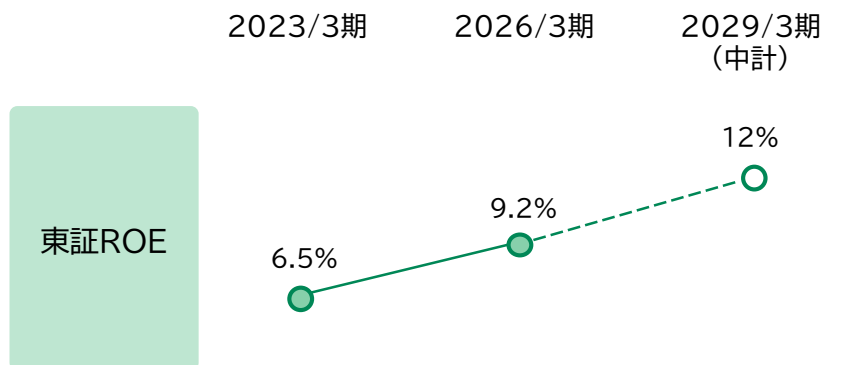
2026年3月末

1.34倍

さらなる
高みへ

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
- 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、目標達成を目指す



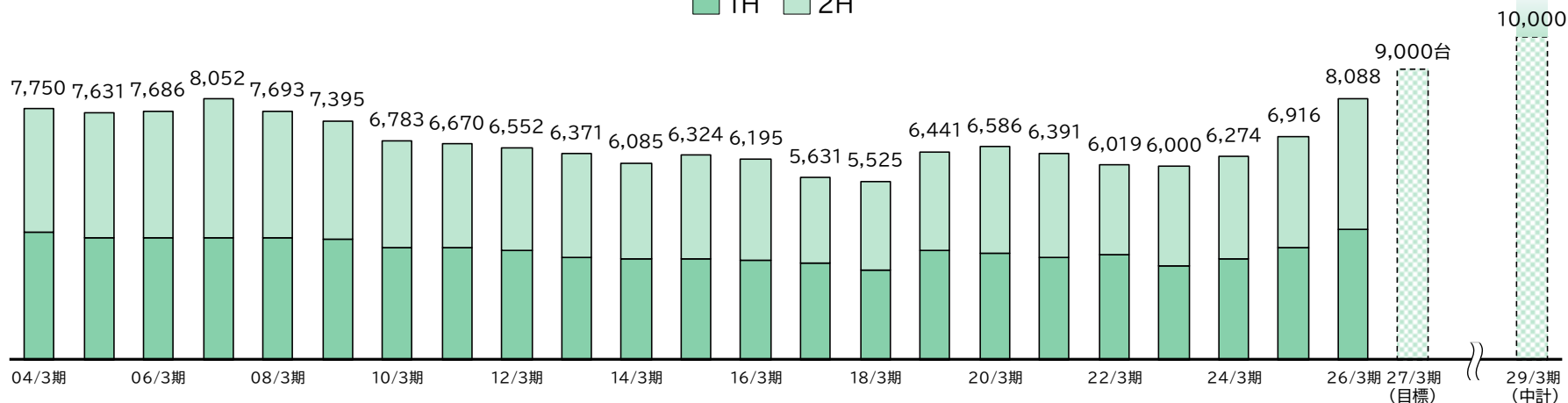
*1. 国際統一基準、バーゼル3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き

(ご参考)りそな発足以降の業績の推移

業務粗利益

(億円)

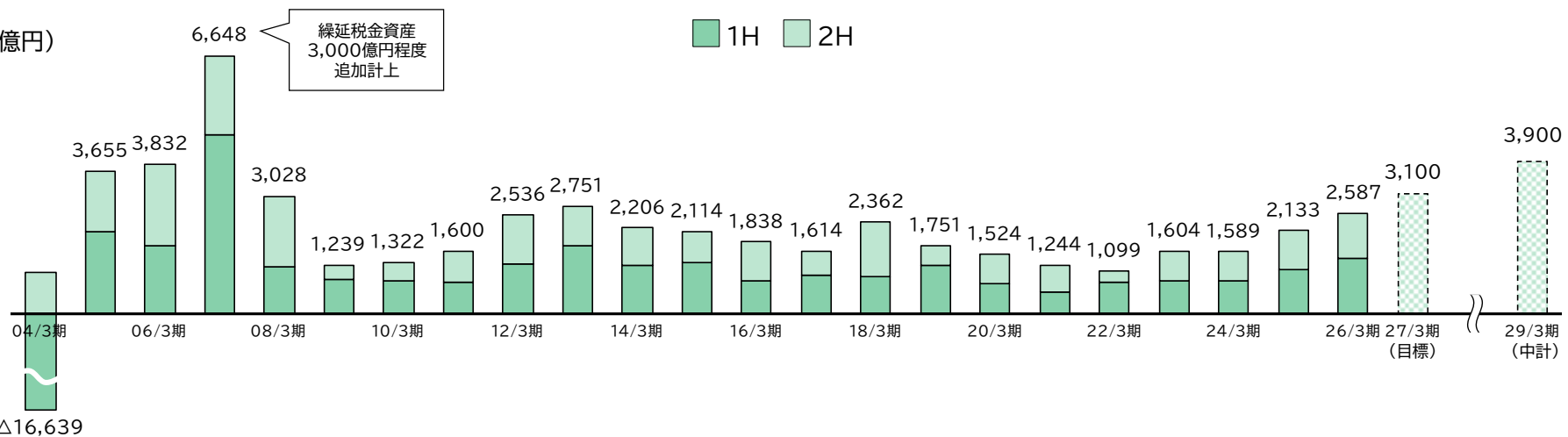
■ 1H ■ 2H



親会社株主に帰属する当期純利益

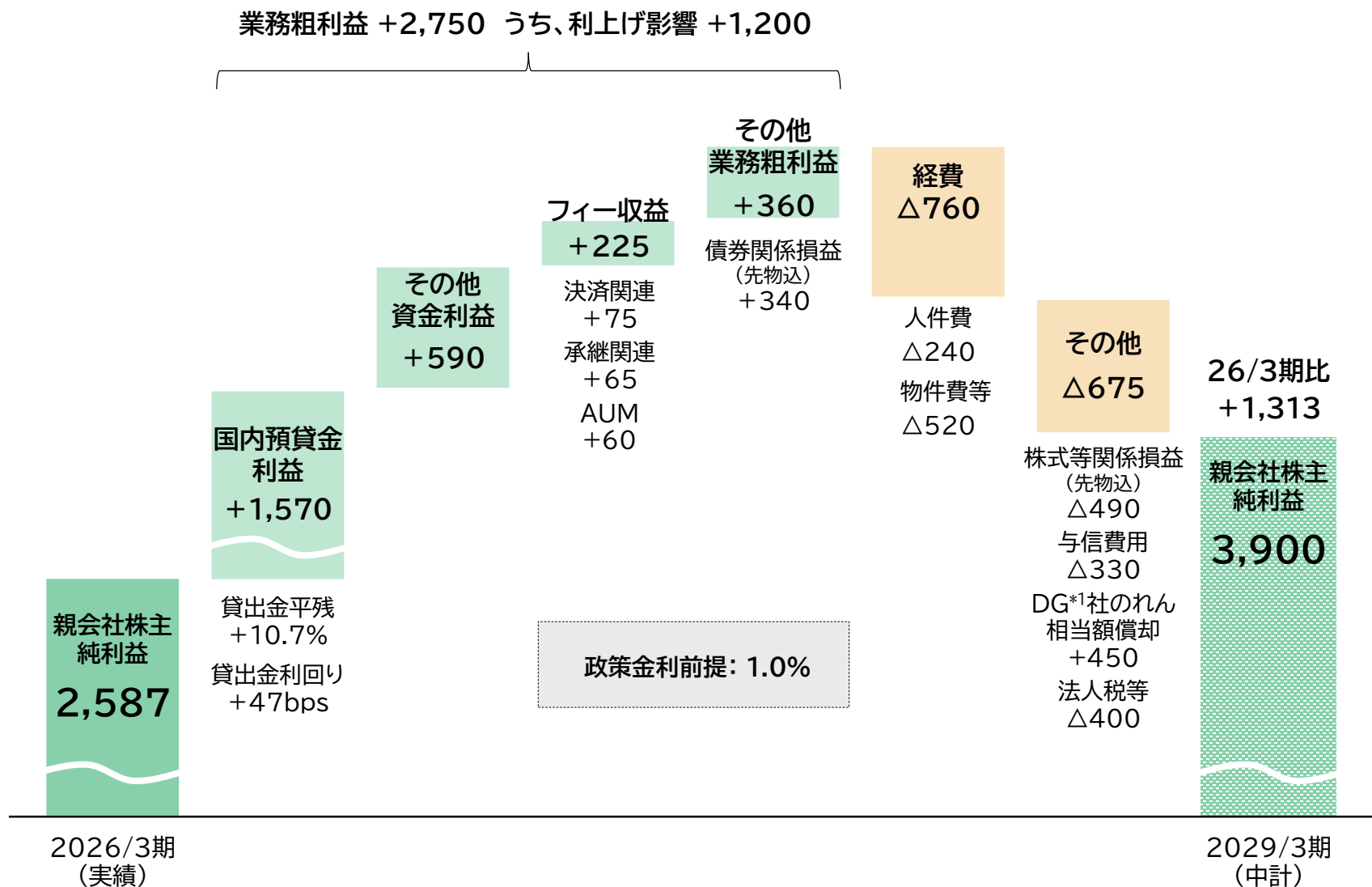
(億円)

■ 1H ■ 2H



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. デジタルガレージ

2-1

中期経営計画

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**

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

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**

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

価値創造の好循環を生み出すBSマネジメント①

良質な預金基盤を起点とした資金循環の強化

ALM運営のさらなる高度化を通じた好循環

日本の成長・地域活性化
をサポート

- オーガニック投資の拡大
 - 法人*1向け貸出残高
 - 26/3末→29/3末 +15%
 - 自己居住用住宅ローン実行額
 - 26/3期→29/3期 +28%
- RORAの追求 (→P16、17)
 - コンサルティング能力の深化
- クレジットコストコントロール (→P18)
- 中長期的な安定利収の確保
 - 段階的な円債の積み上げ
- 政策保有株式削減の継続

2026/3末
総資産76.2兆円

貸出金 47.6兆円	大企業他*2 26.4%	預金 63.7兆円
	中小企業 向け*2 36.8%	
	住宅ローン*2 36.8%	
有価証券 11.4兆円		個人預金*2 61.8%
JGB 5.5兆円		法人預金*2 31.6%
その他資産 17.1兆円		その他 6.7%
日銀預け金 13.0兆円		譲渡性預金 0.4兆円
		その他負債 9.1兆円
		日銀借入金 3.3兆円
		純資産 2.9兆円

- リアル×デジタルの利便性
 - 国内最大級の有人店舗数
 - 「りそなプラス」の展開
 - 家計・商流に根差した商品・サービス
 - 多様な決済ソリューション
 - 次世代・家族取引の拡大
 - 異業種との共創
 - ✓ BaaSの展開
- ⇒ 新たなエコシステムの構築
⇒ 新たな価値の創出

⇒ AUM拡大「貯蓄から投資」加速

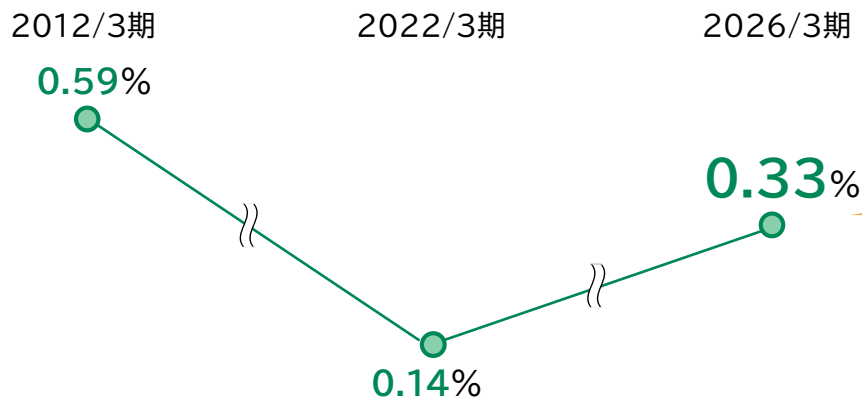
粘着性高いリテール預金基盤の
維持・拡大

BSの優位性の維持・向上

価値創造の好循環を生み出すBSマネジメント②

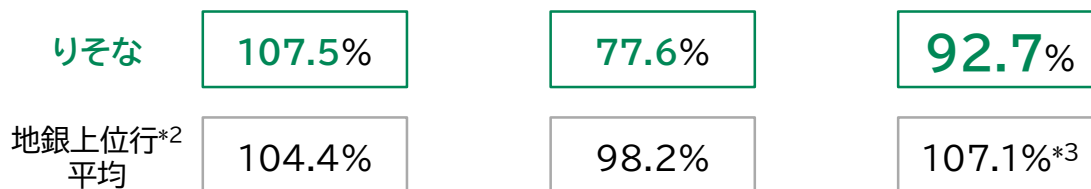
BSの優位性を活かした、ROAのさらなる向上

ROA

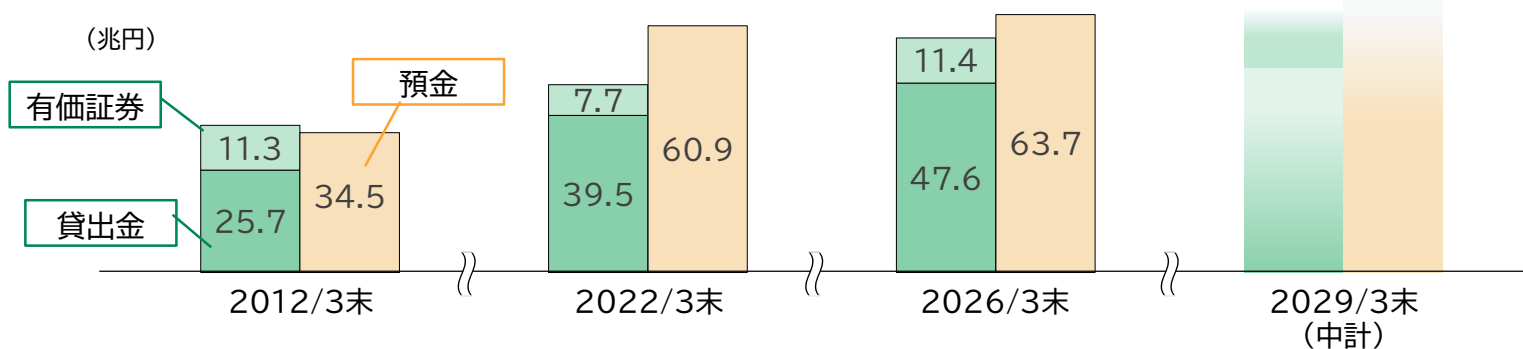


さらなる
高みへ

預貸率
+
預証率*1



優位性を
維持



*1. 譲渡性預金除き

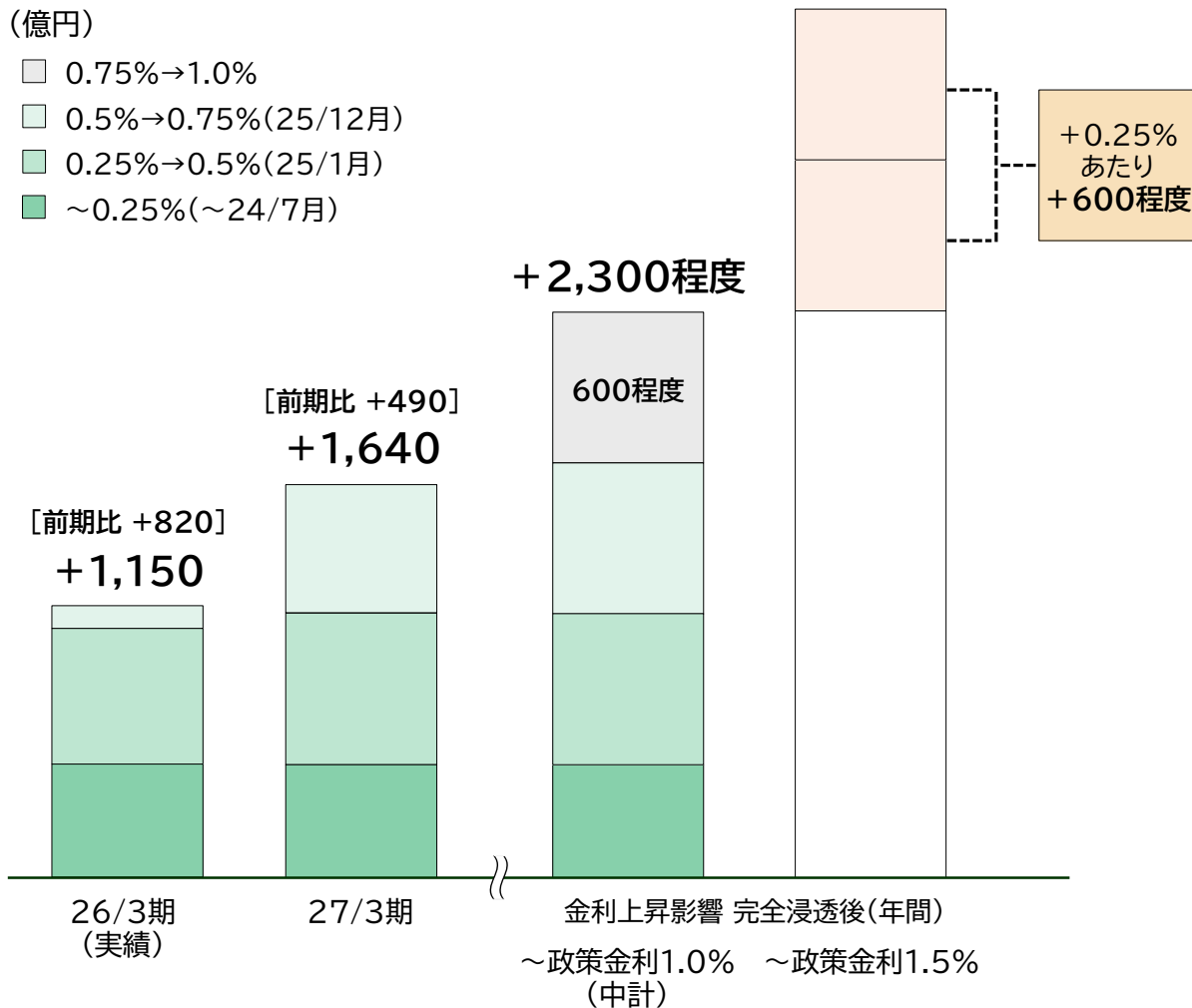
*2. 連結総資産上位10地銀G

*3. 2025年12月末

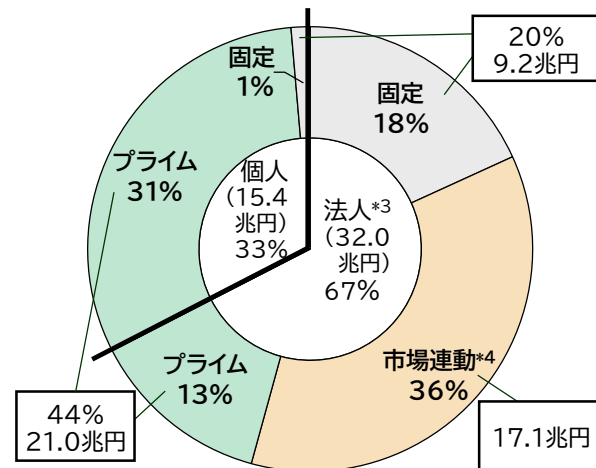
円金利上昇時の収益影響試算

政策金利1.5%(金利上昇影響完全浸透後)で、ROE14%を展望

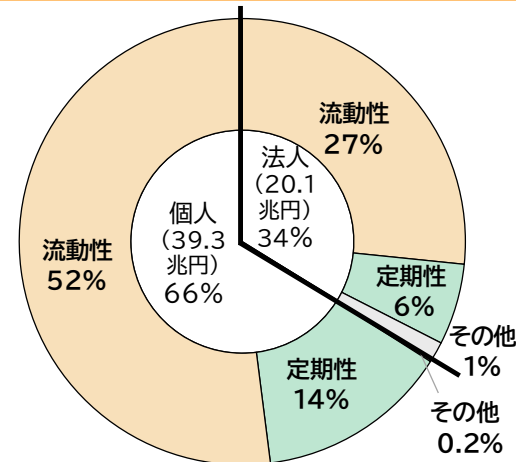
【政策金利上昇による業務粗利益増加額(24/3期比)*1】



貸出金構成*2



預金構成*2,5



*1. 試算前提:BS不変(各利上げ前のBSで試算)、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

*2. 銀行合算 *3. アパート・マンションローンを含む *4. 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 *5. 国内個人+国内法人

粘着性の高いリテール預金基盤の維持・拡大

圧倒的な利便性 ⇒ 高いスイッチングコスト

アプリDL数
1,037万



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



リアル
対面ならではの
付加価値提供

国内最大級の
有人店舗数
832

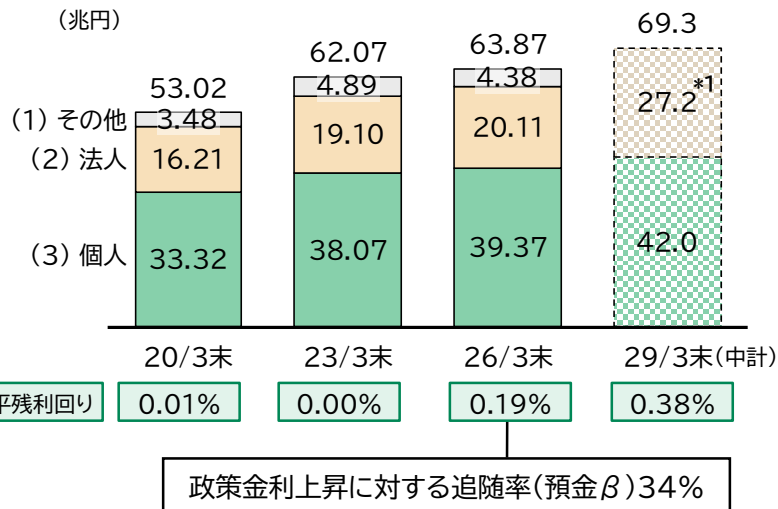


優れた外部との連携を通じた新たなエコシステムの構築

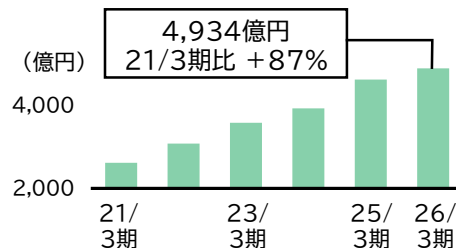
- ◆ WESTERミライバンク(仮称) ⇒ 地域価値循環型BaaS・決済モデル
- ◆ りそなプラス ⇒ 生活/暮らし起点の共創モデル
- ◆ DG Bank(仮称) ⇒ AI活用等による新たな銀行体験

【預金残高】

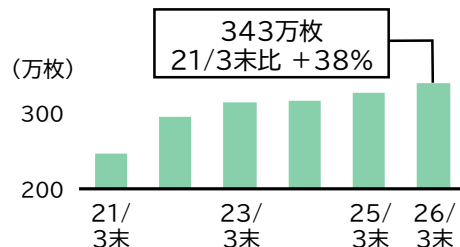
(兆円)



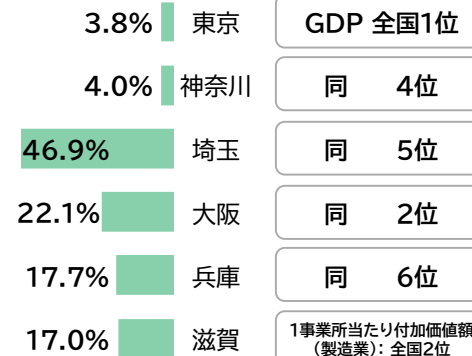
【被振込相続資金*2】



【デビットカード発行枚数】



【預金のマーケットシェア*3】



【法人メインバンク先数*4】

第3位/6.9万

*1. 公共法人等含む *2. RB+SR+KMB *3. 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
*4. 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)」

法人向け貸出

RORAの追求：さらに質を重視した貸出金の拡充

りそなグループの特長

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
占める割合

GDP
4割

貸出金残高
6割

フルラインの
信託機能

地域密着の
リレーション力



外部環境

緩やかなインフレ
政策金利上昇
(運転資金ニーズ拡大)

CX・SX・GX
労働需給逼迫
(設備資金ニーズ拡大)

中計

コンサルティング能力の深化

生成AI・データの
利活用

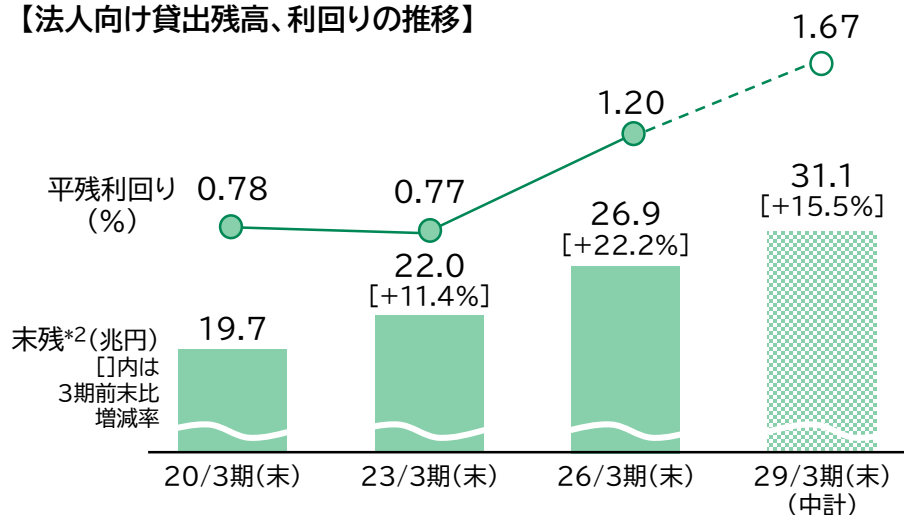
高難度案件対応力の
強化

日本の成長・地域活性化をサポートする
安定的な資金提供の継続

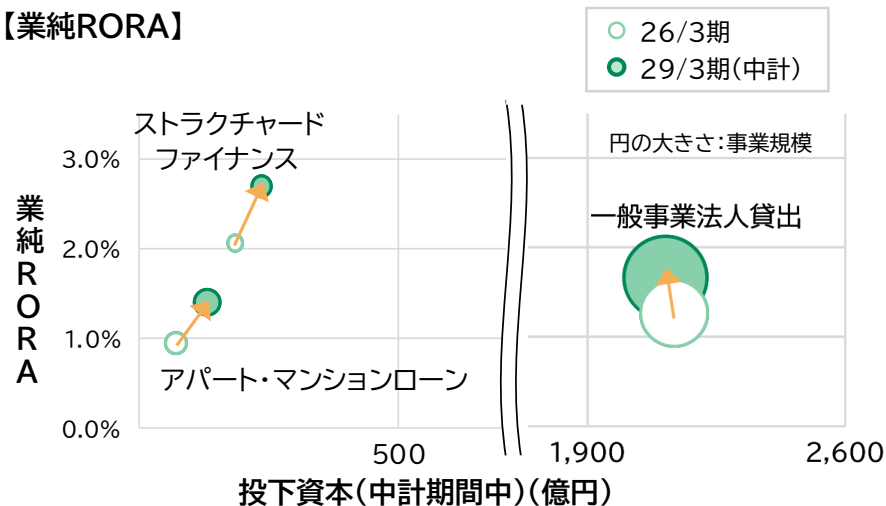
法人貸出推進人員の増強

29/3末(中計)：約6,700人(26/3末比 約+400人)

【法人向け貸出残高、利回りの推移】



【業純RORA】

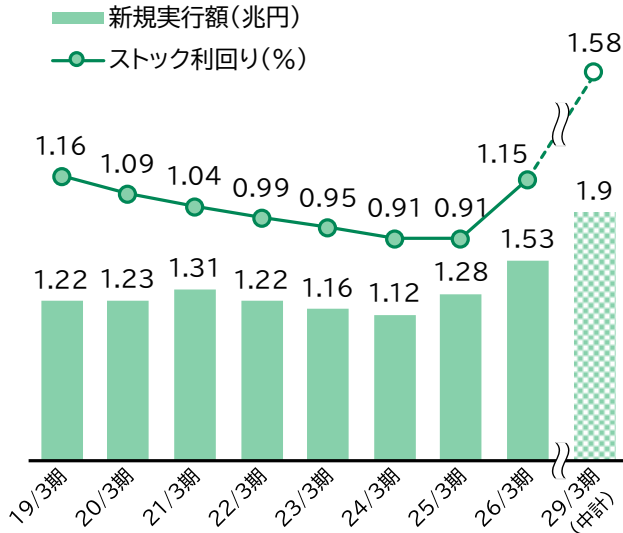


*1. りそなGrの主要地盤(東京、埼玉、神奈川、大阪、兵庫、滋賀) *2. 公共法人等向け貸出含む

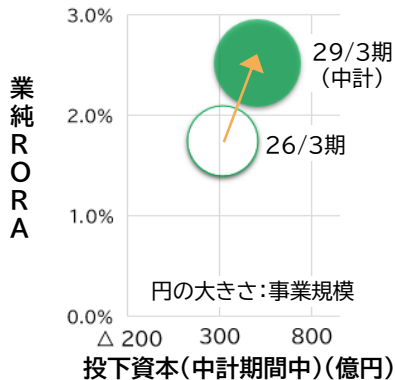
住宅ローンビジネス

RORAを軸とした質の高い住宅ローンポートフォリオの拡大

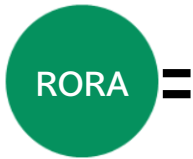
【自己居住用住宅ローンの
ストック利回りと新規実行額の推移*1】



【業純RORA】



住宅ローン
残高
全国1位
(25/9末)



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:96% 利回り: 23/3期:0.95% → 26/3期 1.15% → 29/3期1.58%(中計)
	商品・サービスの競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 申込から融資実行までWeb完結*2 ✓ ニーズに応える商品設計 ・住み替えプラン ・多様な団信商品
	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*3
	コスト競争力とさらなる削減余地	<ul style="list-style-type: none"> ✓ スケールメリット ✓ 構造改革/事務効率化による伸びしろ

RWA	低RWの優良資産	<ul style="list-style-type: none"> ✓ RW 12.31%*4 ✓ 長期・有担保ローン
	金利上昇局面における耐性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 最終ロス率*5 Δ0.01% ✓ 審査金利には相応のストレス

■ 住宅ローン起点の長期・継続取引が、安定的かつ粘着性の高い預金を創出

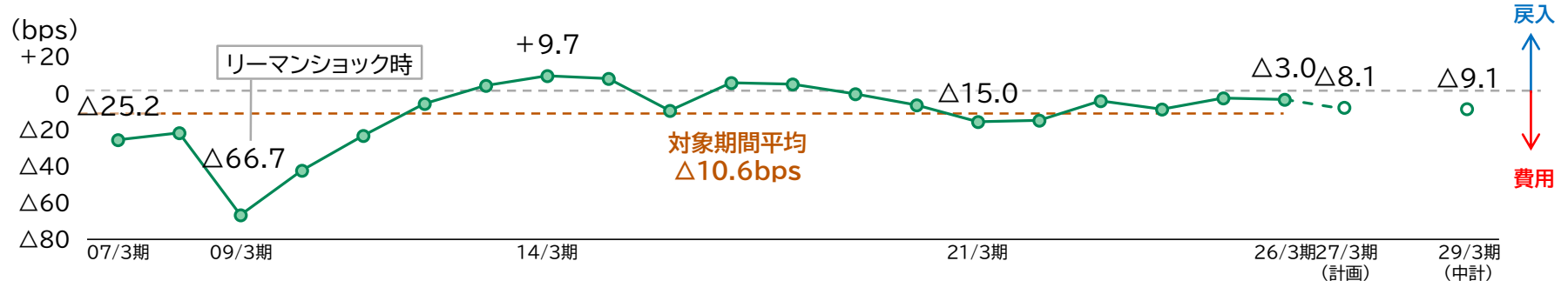
*1. 銀行合算 *2. RB、SR *3. ポテンシャル層Ⅱ+ポテンシャル層Ⅲとの比較(26/3末、RB+SR+KMB)
*4. HD連結、25/9末、非デフォルト *5. 26/3期、住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アパマン

クレジットコストコントロール

分散された与信ポートフォリオ ⇒ 金利上昇局面においても一定のリスクコントロールが可能と想定

- 与信費用比率長期平均(含むリーマンショック時)は $\Delta 10.6\text{bps}$ 。中小企業のリスク耐性は改善基調

【与信費用比率*1 長期推移】

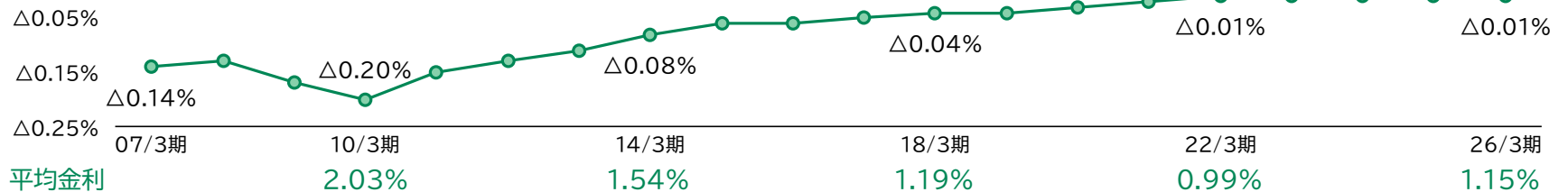


- 良質な住宅ローンポートフォリオ

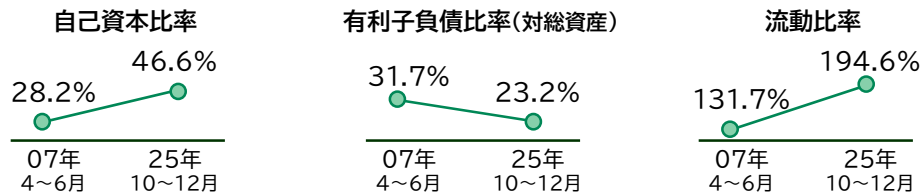
長期・有担保

厳格な審査モデル ⇒ 審査金利には相応のストレス

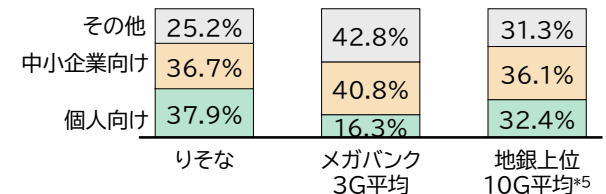
【住宅ローンの最終ロス率*2の推移】



< 中小企業 安全性指標*3 >



< 貸出金ポートフォリオ*4 >



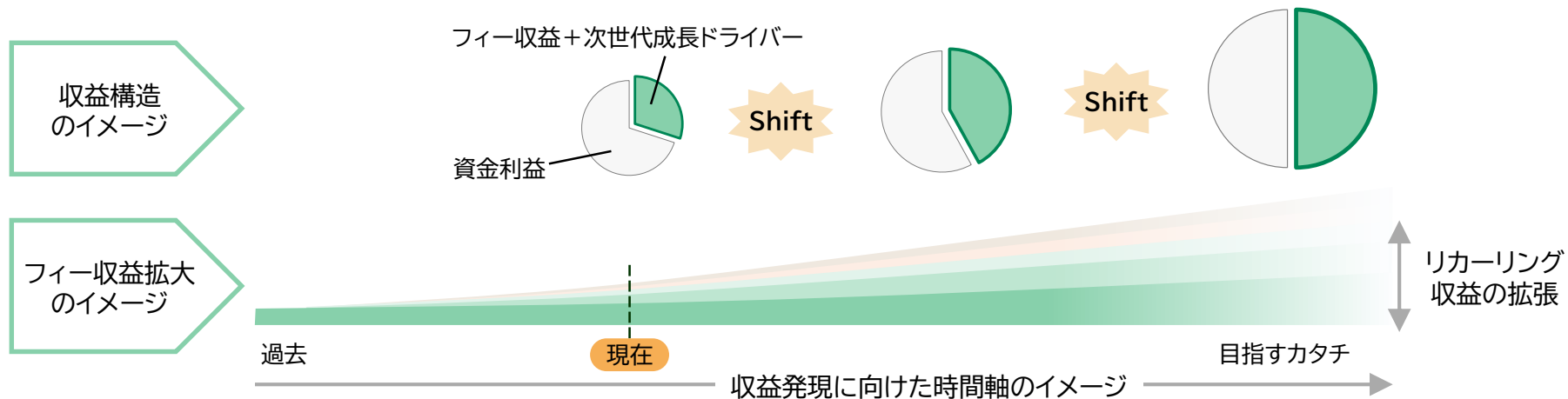
*1. HD連結与信費用 / (連結貸出金 + 連結支払承諾見返残) (期首・期末平均) *2. 住宅ローン保証子会社代位弁済率 × (1 - 代位弁済後回収率)、自己居住 + アパマン

*3. 財務省「法人企業統計」を基に作成、4半期後方移動平均、資本金1千万 - 1億円未満 *4. りそな: 26/3末、りそな以外: 25/3末の各社決算資料より作成

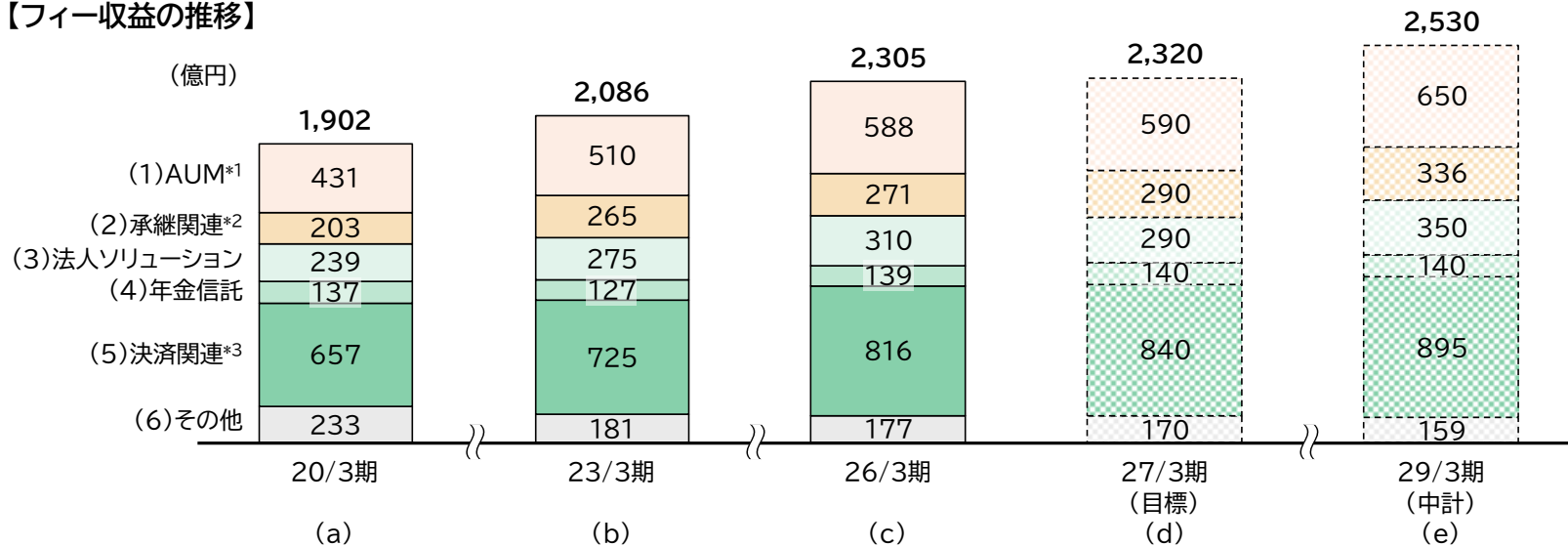
*5. 連結総資産上位10地銀G

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の強化

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



【フィー収益の推移】



*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(23/3期～はビジネスマッチング含む)、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

承継ビジネス

日本の持続的成長に向けた円滑な事業・資産の承継を支援

【中小企業経営者数*1】

中小企業経営者
約381万人

うち、70歳以上
約**245**万人

【家計金融資産残高*2】

70歳以上

648兆円(約3割)

60歳代+70歳以上

1,257兆円(約6割)

商業銀行

融資、M&A、運用

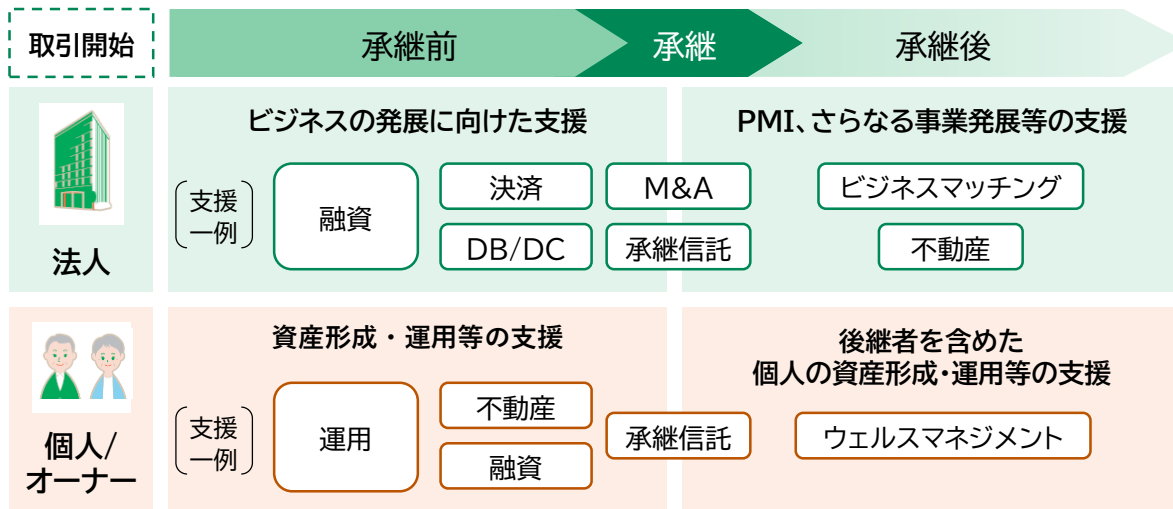


信託銀行

不動産、信託

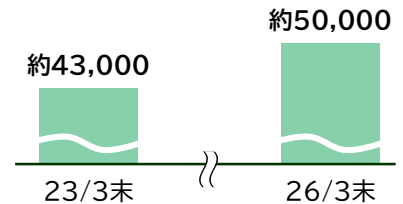
お客さま基盤(個人1,600万人、法人50万社)
ネットワーク(国内最大級の有人店舗数:800超)/グループ会社

■ 承継にとどまらない中長期の伴走支援

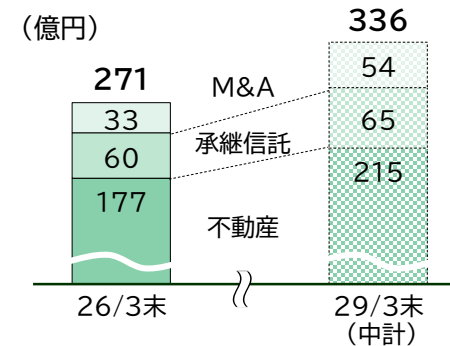


複層的な取引を通じたメインバンク化により粘着性の高い預金を獲得

【承継信託 受託件数*3】



【承継関連収益*4】



*1. 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」 *2. 2025/8月 第一生命経済研究所「マクロ経済分析レポート」

*3. 銀行合算 *4. M&A+承継信託+不動産(ビジネスマッチング含む)

外部との共創を通じた新たなお客さま接点・価値の創出

多くの企業が決済領域に課題

商流・家計に寄り添った
多様なソリューションを提供

個人の暮らし起点の価値提供

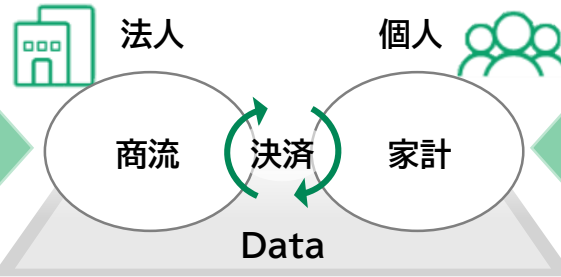
デジタルソリューション強化
⇒お客さま基盤・取引拡大

グループアプリ for ビジネスの展開

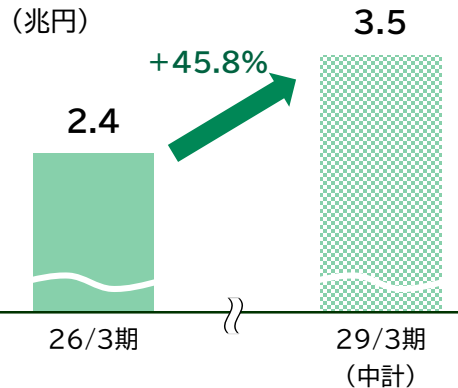
- ✓ DL数:26/3末 8.8万(前期比+3.5万)
- ✓ Grアプリのノウハウ活用(UI/UX等)

DGとの連携の多面的深化

- ✓ 「DG Bank(仮称)*1」PJを本格始動(目指すコンセプト)
 - AI活用等による新たな銀行体験
 - 業界最速水準の口座開設
 - BaaSで拓く新たな顧客基盤
- ✓ 次世代決済アプリの共同開発
- ✓ 協働営業強化/人員相互派遣拡充



【キャッシュレス決済取扱高】



グループアプリの進化
⇒決済トランザクション拡大

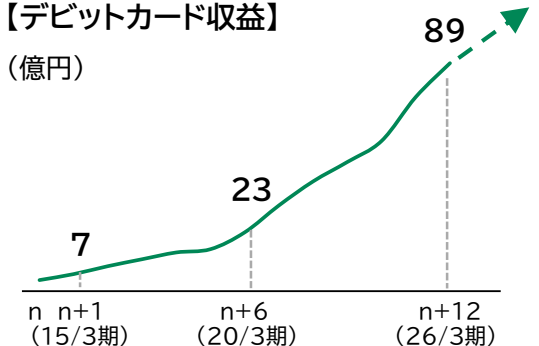
「りそなプラス」の展開(→P28)

デビットカードによるキャッシュレス化支援

- ✓ デビットカード発行枚数
26/3末 343万枚(25/3末比+4.0%)

【デビットカード収益】

(億円)



戦略的パートナーとの価値共創

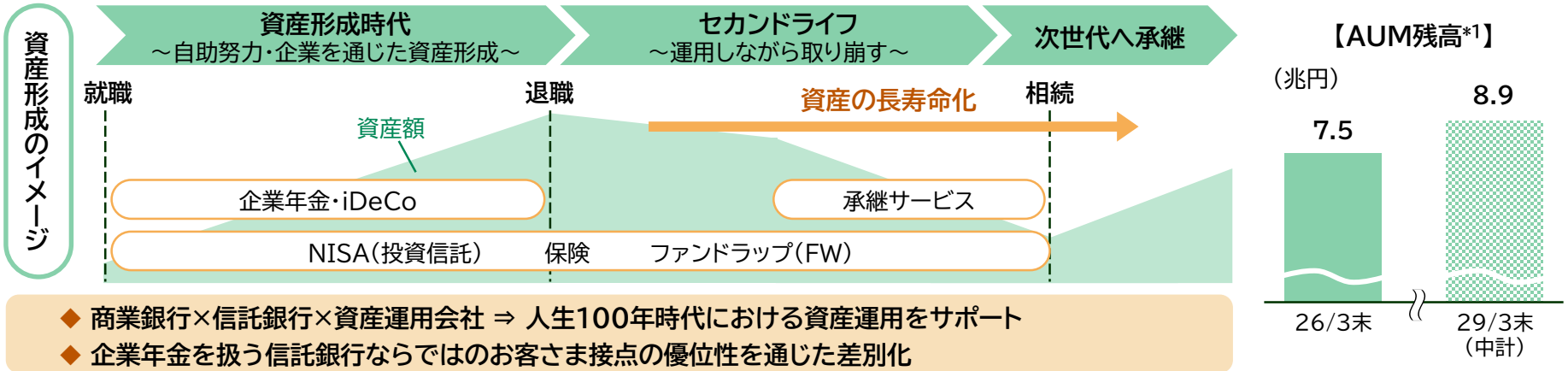
- ✓ 新商品/機能の創出
- ✓ DG・JCBとのステーブルコイン決済の社会実装に向けた協業

Digital Garage

JCB
世界にひとつ.あなたにひとつ. etc.

*1. サービス提供は2026年度内を目標

LTVの最大化に向けたAUMビジネスの強化



お客さまの資産形成に長期的に寄り添う「伴走型」モデルでストック型収益を拡大

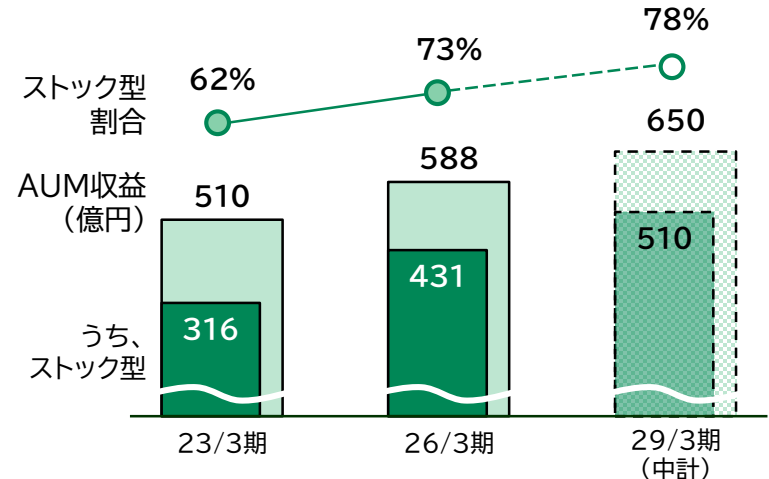
■ 多様なチャネルを通じた、最適なお客さま接点の構築

リアル	リモート	デジタル
相談しやすい 拠点拡充	リモートブランチ の体制強化	アプリ等による 1to1フォロー

■ 「長期・積立・分散」ニーズを捉えた運用商品の拡充・推進

- FW収益
26/3期: 96億円 ⇒ 29/3期(中計): 115億円 (+18.8%/3年)
- 積立投信利用先数
26/3末: 28.7万 ⇒ 29/3末(中計): 37.5万 (+30.4%/3年)

■ ストック型収益*2: +78億円(26/3期→29/3期)



海外ネットワークを通じてお客さまの持続的成長をサポート

海外進出、資金調達等の幅広いご相談に対応

13拠点にりそなグループ従業員が駐在

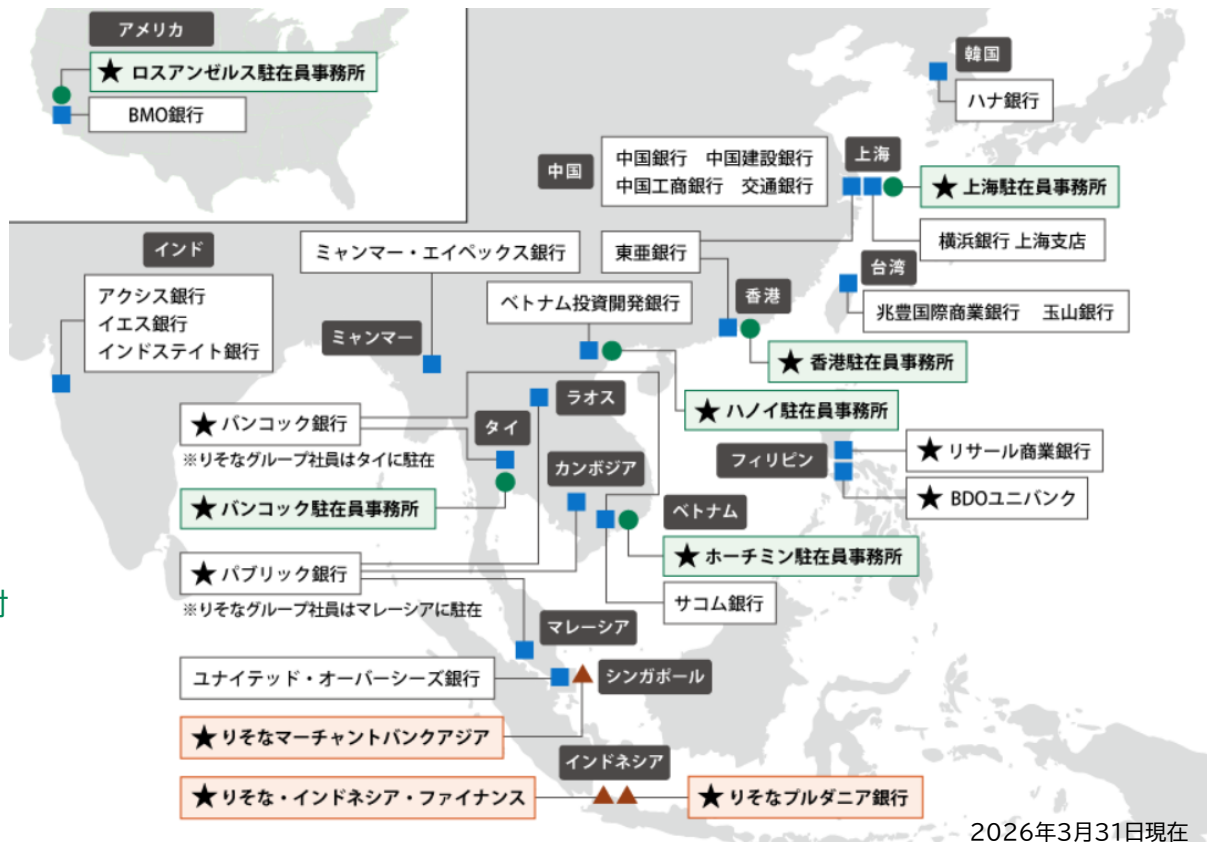
■ 海外現地法人によるソリューション提供

- りそなプルダニア銀行(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
- 26/3期は駐在員事務所を2拠点新設
 - ロスアンゼルス、ハノイ

お客さまニーズ等踏まえさらなる新設も検討



- 海外駐在員事務所
- 提携銀行など
- ★ りそなグループの従業員が駐在
- ▲ りそなマーチャントバンクアジア
- りそなプルダニア銀行
- りそな・インドネシア・ファイナンス



海外お客さま交流会
(ハノイ駐在員事務所)

2-2

中期経営計画

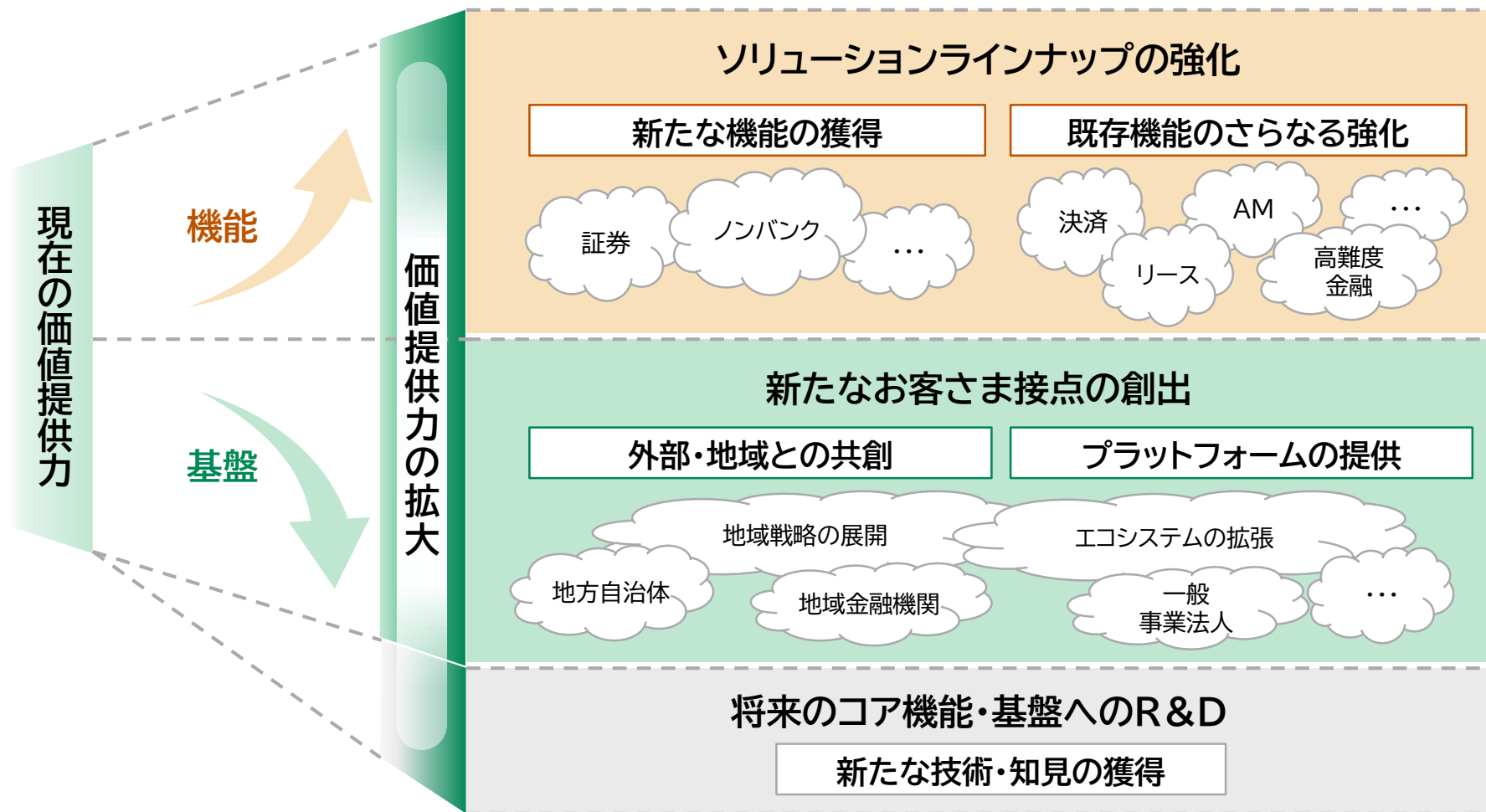
次世代成長ドライバーの創出

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**

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

「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



<前中計におけるインオーガニック投資実績>

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

2024/1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

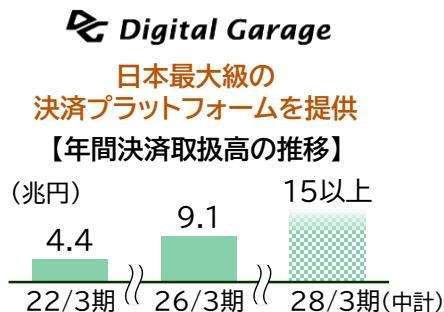
*1. ディー・エフ・エル・リース、首都圏リース

デジタルガレージ(持分法適用関連会社)との協業を通じた「新たなカタチ」

「リテールNo. 1」の実現、決済の未来に「プラス」を生み出す

2025/9月
デジタルガレージ(DG)
持分法適用関連会社化

持分比率
30.9%



- 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

協業の進捗

決済新商品の共同開発

- ✓ 請求書カード払いオンライン(2024/10月~)
- ✓ 医療機関・患者さま向け決済サービス: CurePort(2024/12月~)
- ✓ 中小企業向け次世代決済アプリ(2026年度以降予定)

DGとの共同営業によるお客さまへの決済ソリューション

- 【事例】
- ✓ AI活用による
・店舗・ネット同時販売促進
・クリエイティブ合理化
・不正対策高度化

小売り

- ✓ 地域通貨による地元活性化

地公体

CVC投資先とのシナジー

- ✓ RBとFivot※によるスタートアップ企業向けベンチャーデットファンド組成
※革新的AI与信モデル、LLMを活用したデータ分析の知見を有する企業

BaaS提供によるDG Bank(仮称): 2026年度中を目途に開始

 リソナグループ

銀行機能



 Digital Garage

決済領域の強み、
商流データ・AI技術の知見

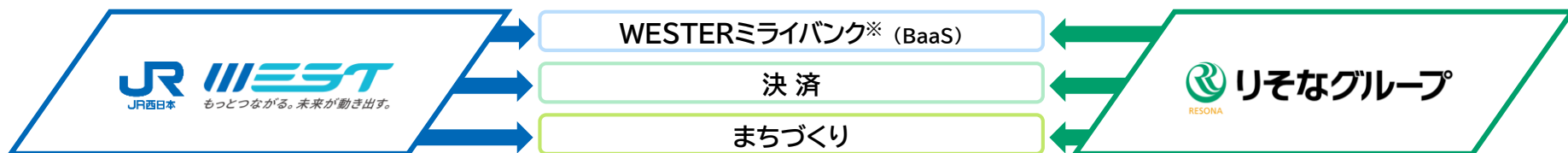


DGが提携する
プラットフォームへ展開

- ✓ AIエージェントが担う次世代デジタルバンク
→ 中小企業経営者の経理業務負担軽減
- ✓ 新たなオンライン完結型審査プロセス
→ 業界最速水準の口座開設体験の提供

JR西日本との資本業務提携を通じた「新たなカタチ」

「地域価値循環型BaaS・決済モデル」から生まれる新たな価値の提供



国内屈指のポテンシャルを有する関西地域のさらなる発展を目指す

国内主要領域としての関西地域

- ◆ 人口 約2,000万人
- ◆ 域内総生産(GRP) 約87兆円
- ◆ 産業・経済・交通・文化・教育における国内屈指の中核エリア



<p>約1,150駅</p> <p>物販・飲食 約450店舗</p> <p>ホテル 約40拠点</p> <p>WESTERアプリ (WESTER会員 約1,200万人)</p>	<p>モビリティ事業中心に 流通・不動産</p> <p>鉄道利用者1日あたり 約500万人</p> <p>ICOCA発行枚数 約3,600万枚</p>	<p>有人店舗数 約830</p> <p>ATM 約1,000拠点</p> <p>銀行・信託・不動産を はじめとした 多様な金融周辺機能</p> <p>金融デジタル プラットフォーム (多種企業Grとの連携)</p>	<p>グループ個人顧客基盤 1,600万人</p> <p>優れたUI/UXのグループアプリ (総DL1,300万超*1・ 月間利用率No. 1*2)</p>		
				X	
				+	

「りそなプラス」を通じた「新たなカタチ」

次世代リテール金融の創造: 金融の枠を超えた発想で、お客さまの暮らしに利便性と豊かさを提供

■ お客さまの暮らしを起点とした個人向け新サービスとして提供(2026年9月下旬目途)



幅広いジャンルでお得を提供



映画館



遊園地



温泉



ジム



コンビニ



ファスト
フード



カフェ



ファッション



家電・
雑貨



旅行・
レジャー



美容・
サロン



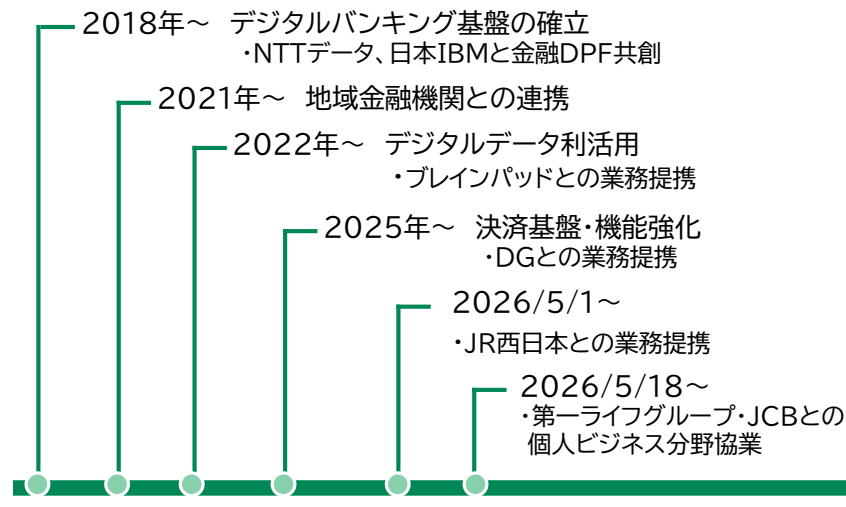
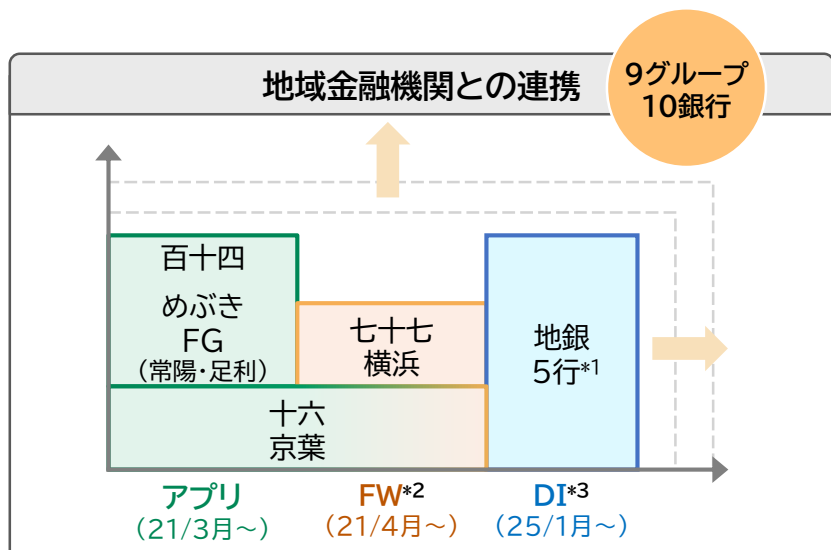
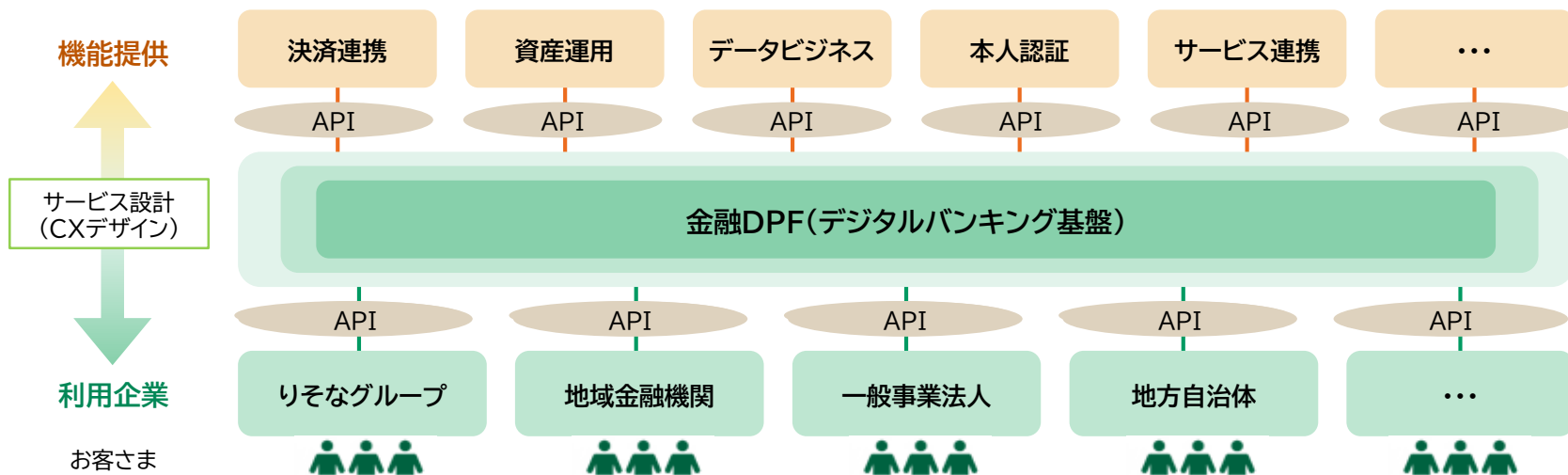
書店・
ゲーム

など
多数!

今後の展望: 金融デジタルプラットフォームを通じて全国の地域金融機関へりそなプラスを提供⇒地域経済を活性化

Winの連鎖が創出する「新たなカタチ」

金融デジタルプラットフォーム(DPF)の進化



*1. 静岡銀行、岩手銀行、京葉銀行、山陰合同銀行、十六銀行 *2. ファンドラップ *3. Data Ignition

2-3

中期経営計画

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**

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

人的資本投資・IT 投資の戦略的実行を通じたグループ成長基盤の強化

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
- ✓ ITセキュリティの強化
- ✓ 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

リテールに内在する高コスト性打破
⇒人財ポートフォリオの再構築

フロント改革、
ミドル・バック改革
(→P32)

ワークスタイル改革
(→P33)

人財改革
(→P34)

OHR

23/3期

67.4%

26/3期

57.5%

Shift

29/3期(中計)

40%台

Shift

さらに
低減

りそなの持続的成長を支え続ける経営基盤の確立

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

フロント改革、ミドル・バック改革

フロント改革：お客さまと向き合う時間の拡大

リアルとデジタルの一体化/チャンネル多様化



Web受付

TV窓口

Grタブレット

金融専用端末からの脱却
に向けて

生成AI標準装備による
営業プロセス変革

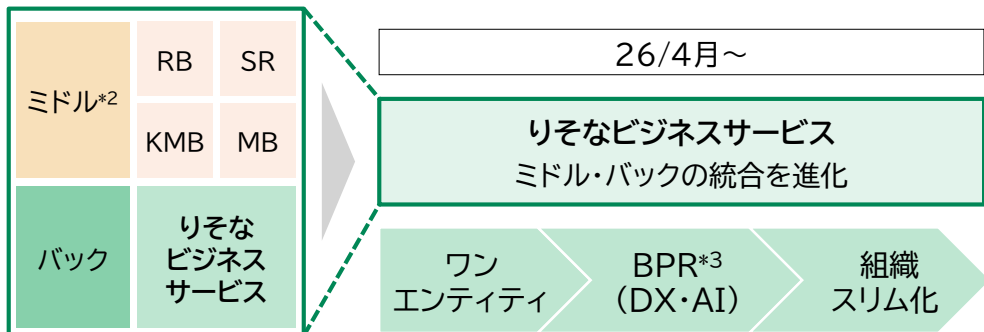
グループタブレットの活用拡大・機能拡充

- 個人取引向け拡充機能のGr全店展開(26/11月～)
 - 手続時間(諸届)の大幅な短縮
(短縮イメージ) ✓ 損傷再発行: 15分 ⇒ **40秒**
✓ 名義変更 : 51分 ⇒ **4分** etc.
- 法人取引/現金取引機能の開発(29/3期 全店展開を目標)
 - 機能実装率*1は40%⇒約80%へ

ミドル・バック改革：ワンプラットフォームの基盤構築

■ グループのミドル・バック組織一体運営開始

- 事務集約・重複機能の解消を通じた、生産性向上・事務人員の再配置



■ コア事業を支えるシステムの次世代化

主な案件

期待効果(～7年後)

住宅ローン関連
システム再構築

- ✓ 年間実行額+1兆円へ
- ✓ 業務削減(審査業務) △6割

信託・年金
システム再構築

- ✓ 年金残高10兆円(+3兆円)へ
- ✓ 既存業務の大部分を効率化

次期融資
システム構築

- ✓ システム改良・生成AI活用等により融資業務△3割

*1. 店頭取引におけるGrタブレット対応可能取引の割合

*2. 業務サポートオフィス

*3. ビジネスプロセス・リエンジニアリング

ワークスタイル変革

AI・データ活用等を通じたワークスタイル変革により、価値創造の質・スピードを向上

ワークスタイル変革の目指す方向性

➢ 労働生産性/働きやすさの向上

➢ お客さまとの接点拡大/業務効率化

➢ トップライン伸長 + OHR改善

➢ 注力領域への人財の再配置

■ 国内トップクラスのAI活用企業に向けて

- 高度AI人財1,500人(2030年度目標)
- AI CoE*1の設置
 - 26年度中に全部署でAIエージェント構築
- AIポリシーの策定*2(2026/1月)
- 特化型AIの活用(稟議書作成等)

■ 真のデータドリブン経営へ

- データ戦略部の設置(2026/4月)
 - 分析から統制まで一体的に対応
 - 銀行固有のデータ資産の最大活用
- ✓ AIの能力の飛躍的拡充

ワークスタイル変革



一人ひとりが価値を生み出す
創造型の働き方へ

■ 業務インフラの強化/抜本的刷新

- 日本マイクロソフト社との共創
 - 全従業員にAI標準装備



- Tableau活用の拡充

■ コミュニケーションスタイルの進化

- 議論を活性化する環境・業務スタイルへ



人財改革

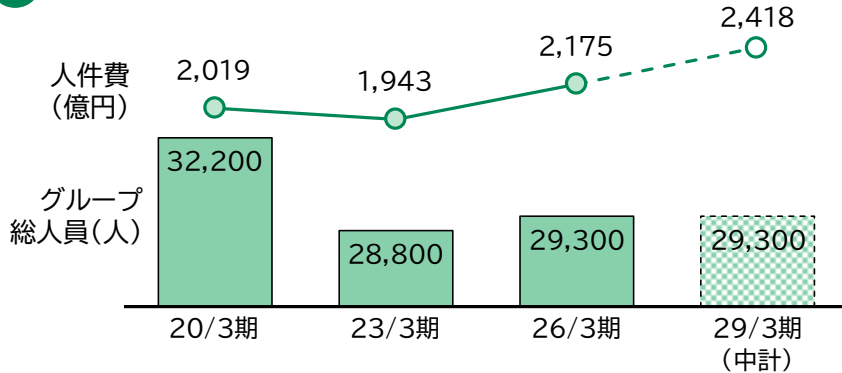
人的資本投資の拡充を通じた企業価値最大化に向けて

- ✓ KMFG統合前水準まで人員数スリム化
(~23/3期) ... ①
- ✓ 人員数横ばい・人財投資拡充(~26/3期)
- ✓ フロント/ミドル・バック改革・ワークスタイル変革
(→P31~33)

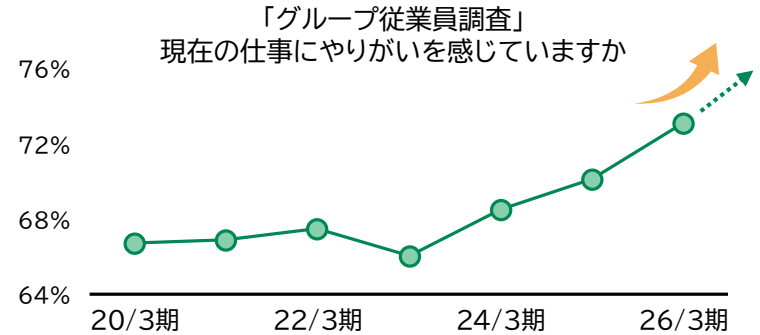
- ✓ 従業員の成長/モチベーション向上・
専門性強化... ②
- ✓ バックからフロントへの
人財シフト... ③

- ✓ 一人当たり人件費上昇を上回る
一人当たり収益の向上... ④

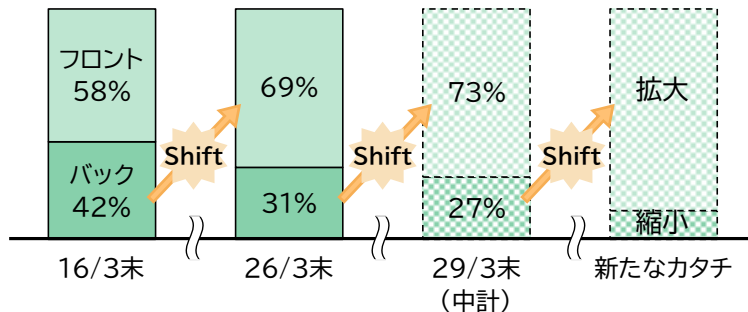
① 【グループ総人員と人件費】



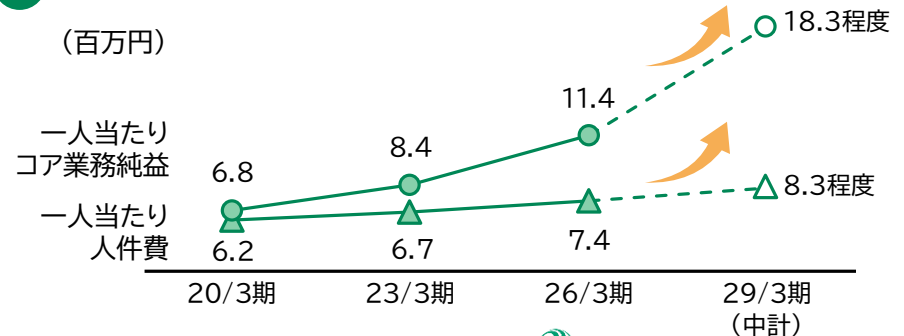
② 【従業員のモチベーション】



③ 【人財ポートフォリオの推移(イメージ)】



④ 【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

2-4

中期経営計画

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

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

資本創出の好循環を加速する資本マネジメント

健全性を維持しつつ、成長投資と株主還元を拡充

健全性

- 普通株式等Tier1(CET1)比率*1「10%台」での運営
 - 2026/3末：10.08%

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%

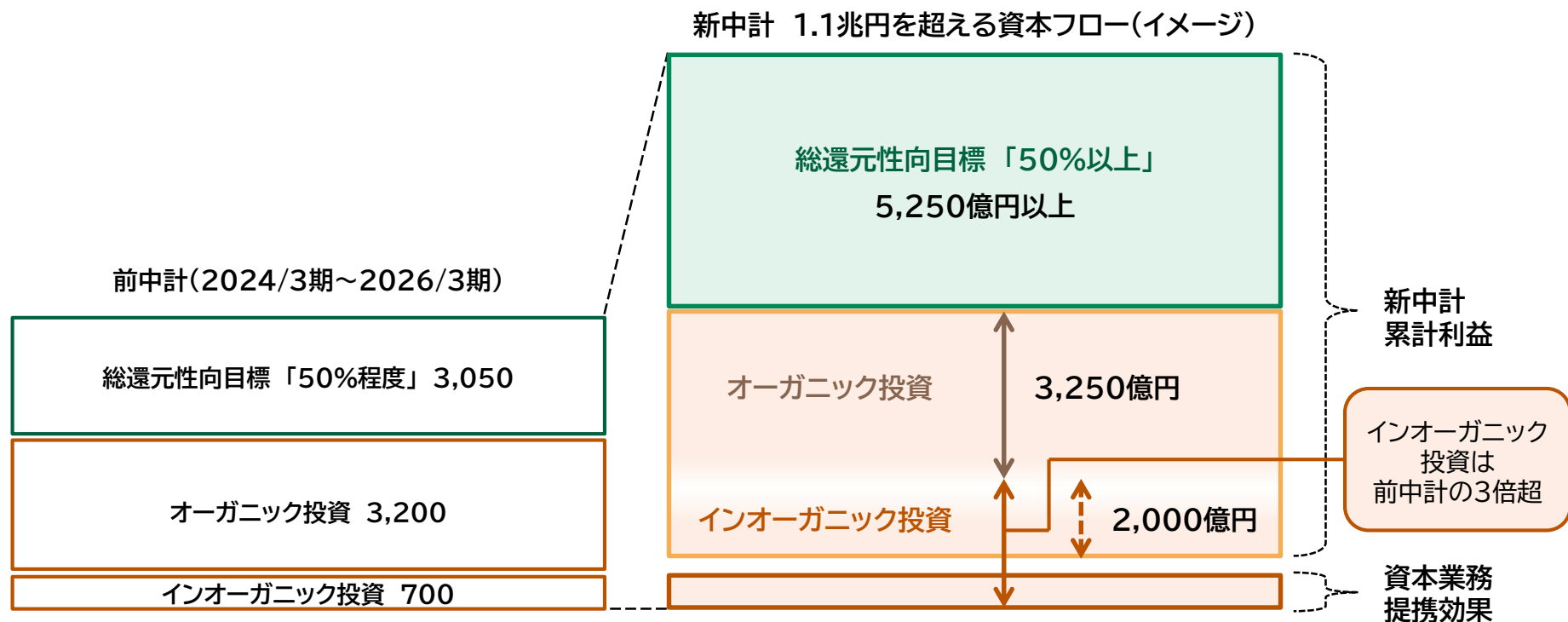
株主還元

- 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 ⇒ 3.5%程度(26/5月変更)
 - 2026/3月期 総還元性向：50.5%(うち 配当 25.5%、自社株買い 25.0%)

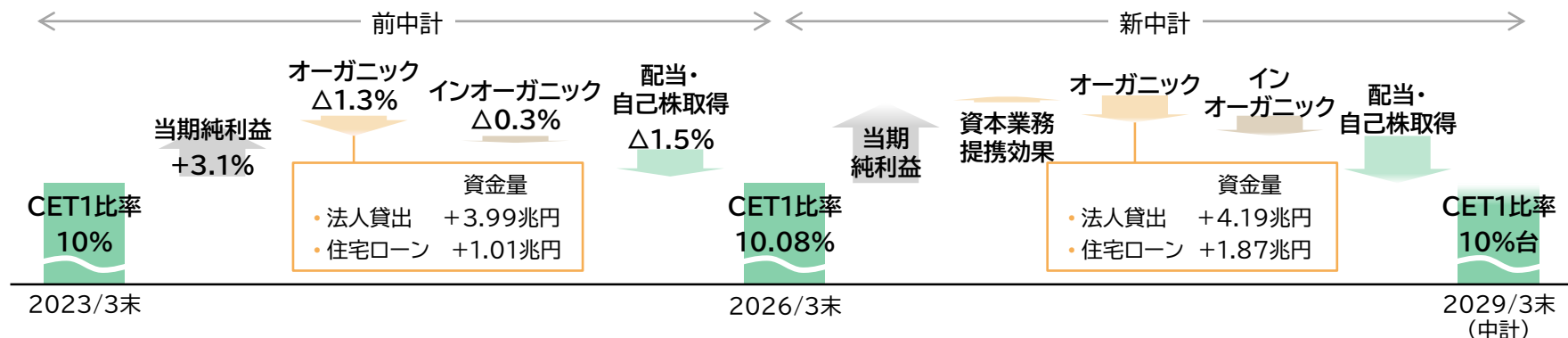
- 総還元性向目標を「50%以上」とし、下限水準を明確化
- 事業環境や財務状況の変化を踏まえ、DOE目標を上方に見直し

「安定的かつ持続的な増配」+「機動的自社株買い」
を通じた還元拡充を企図

資本アロケーションの考え方



【前中計(2024/3期~2026/3期)+新中計(2027/3期~2029/3期)】



株主還元の拡充

2026年5月公表の株主還元アクション

<2027/3期>

1株当たり配当金予想：年間37円、前期比+8円 [2026/3期:29円 → 2027/3期:37円]

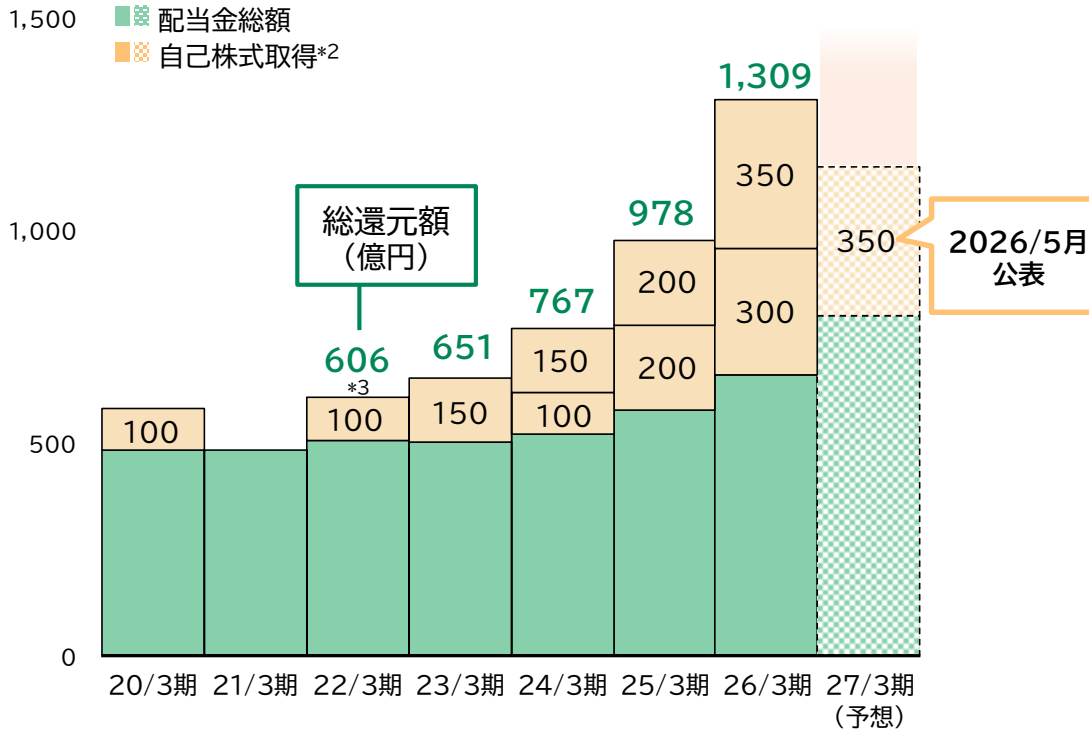
上限350億円の自己株式取得枠設定

取得株数：0.25億株(上限) (発行済株式総数*1に対する割合：1.11%)

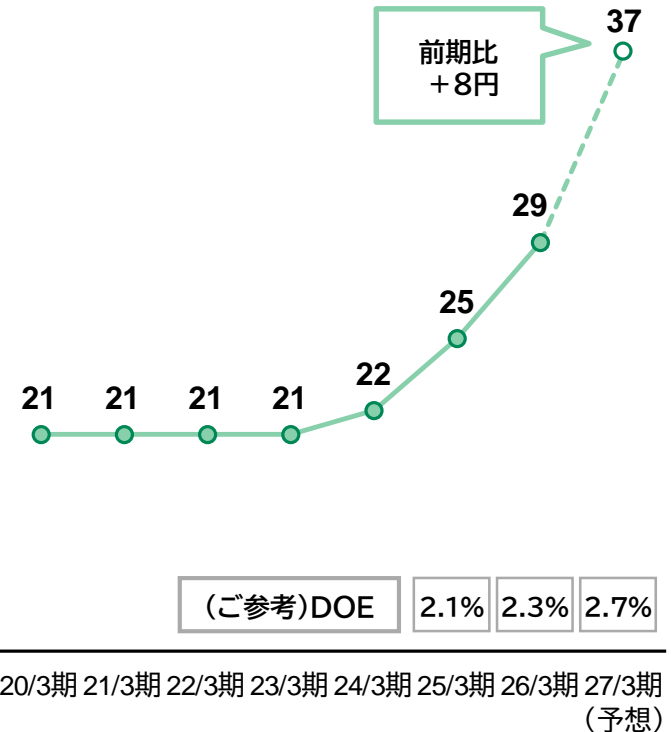
取得金額：350億円(上限)

取得期間：2026/5/13 ~ 2026/8/7

(億円) 【株主還元の推移】



【普通株式1株当たり配当金(円)の推移】



(ご参考)DOE 2.1% 2.3% 2.7%

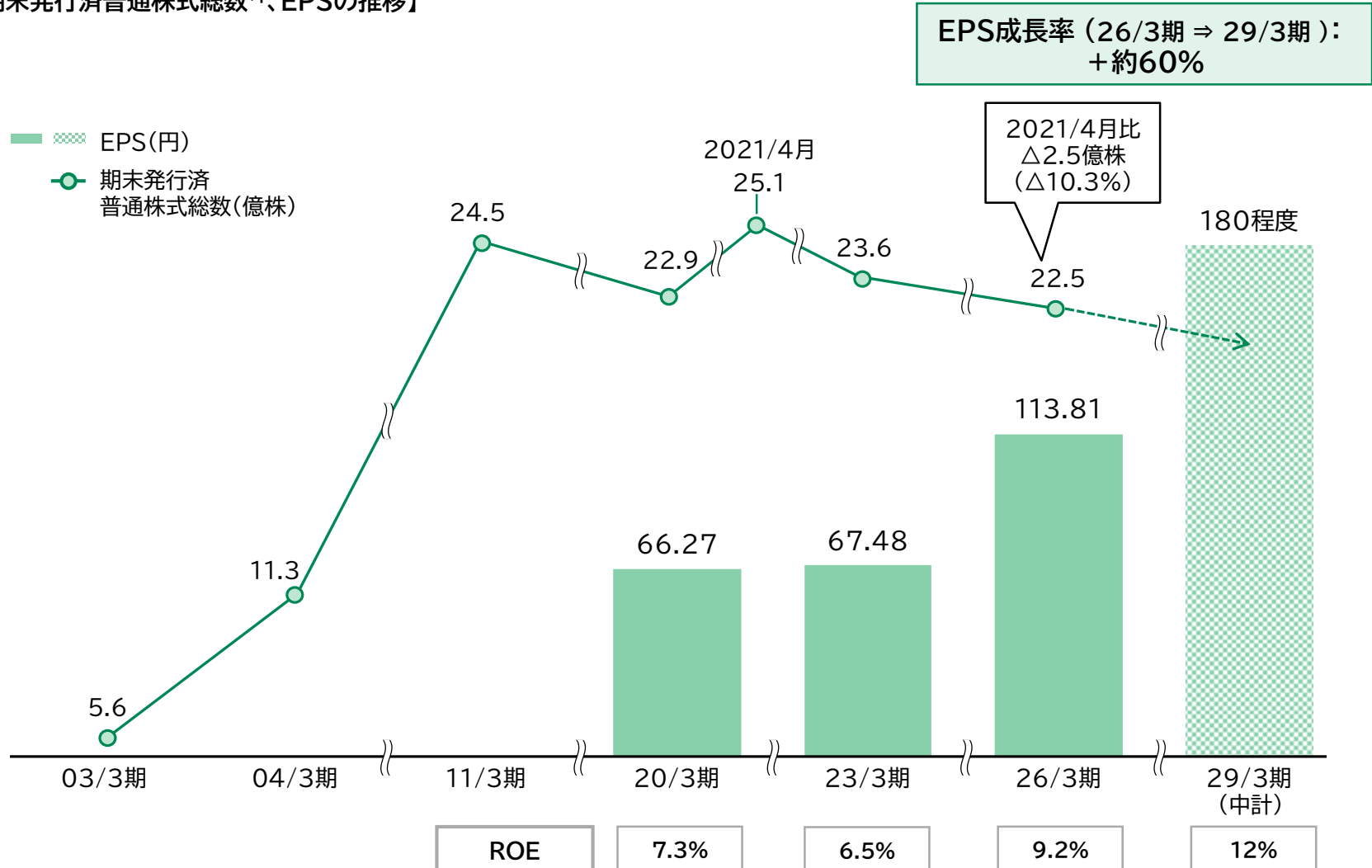
*1. 自己株式を除く *2. 自己株式取得額は億円未満を四捨五入

*3. 2021/5~6月に、KMFG完全子会社化に伴うEPS希薄化影響中立化のため、409億円(8,800万株)の自己株式取得を実施

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」

【期末発行済普通株式総数*1、EPSの推移】



*1. 自己株式を除く

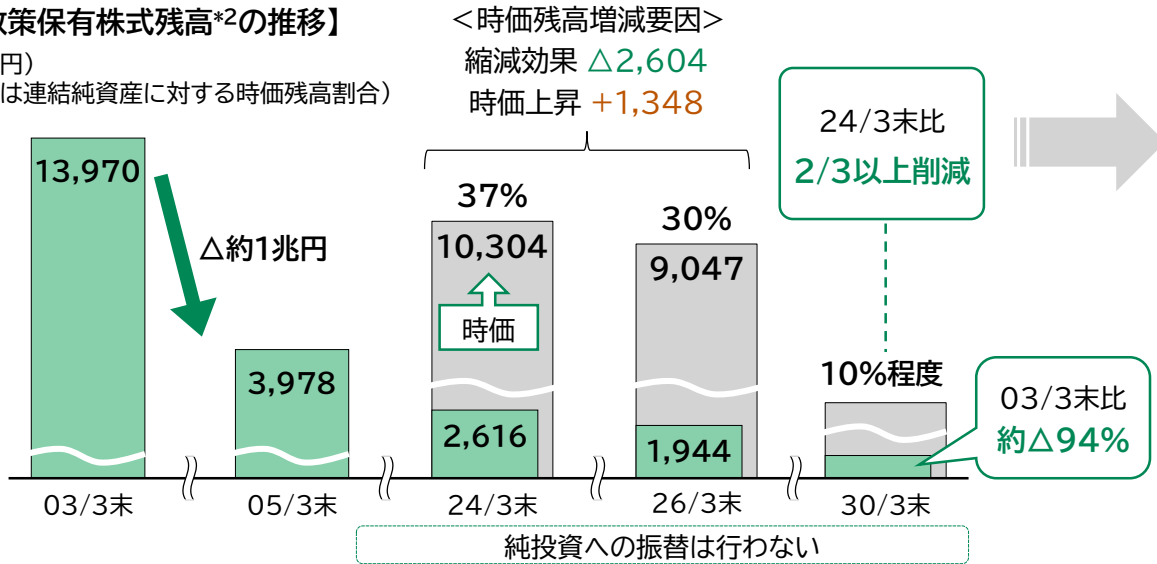
お客さまに対する新たな価値の創造/成長投資・構造改革に充当可能な経営資源を創出

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28/3末に到達・通過)

【政策保有株式残高*2の推移】

(億円)
(%は連結純資産に対する時価残高割合)



3,000億円(CET1比率1.5%)
相当の資本創出

<26/3期 削減実績>

削減額(上場分・取得原価)：326億円
売却益等(同)：銀行合算 1,064億円
HD連結 1,065億円

創出資本を活用して、
持続的成長に向けた投資を加速

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

CX実現に必要な構造改革・基盤強化
✓ IT・人財投資拡大

資本効率向上

収益拡大

株主還元拡大

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

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

3

持続的な企業価値向上を支える ESGへの取り組み

パーパスの浸透を通じた社会価値・企業価値の向上

パーパス「金融+で、未来をプラスに。」の社内外への浸透により価値創出を加速

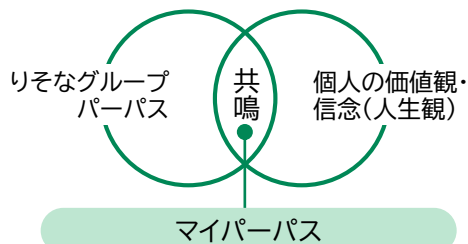
従業員へのパーパス浸透

■ 「3万人のマイパーパス」プロジェクト

- 全従業員がワークショップを通じて「マイパーパス*1」を作成
- 作成後も、マイパーパスを深めるワークショップを継続的に実施中

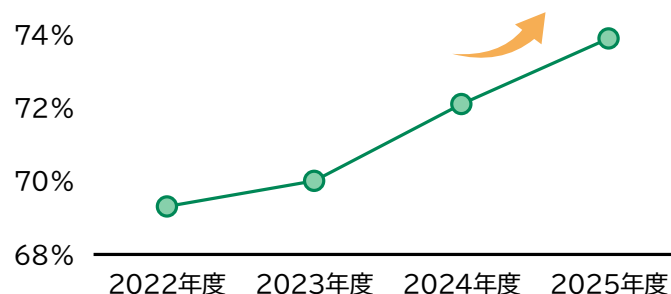


マイパーパスワークショップの様子



■ 従業員のWell-being指数が向上

「グループ従業員調査」
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



お客さま・社会へのパーパス浸透

■ B.LEAGUE協賛を通じた、「ワクワクする未来の創出」と「地域社会の発展」への貢献

- 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するB.LEAGUEとの共創
- りそなグループのパーパスと共鳴する、B.LEAGUEのパーパス「ココロ、たぎる。」
- B.LEAGUEの発信力を活用したグループパーパスの認知・共感の促進



<協賛による主な取り組み>

- ◆ 子どもたちが最高峰の試合を観戦する“りそなシート”を提供
- ◆ 社会課題に向き合う共創型「フードドライブ」等の実施
- ◆ 金融×B.LEAGUEによる「キッズマネーアカデミー」全国9会場で開催(2025年度)



*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

地域活性化・社会貢献への取り組み

金融の枠組みにとどまらない取り組みを実施

埼玉県 “ラボたま*1”を通じた地域活性化事業

<産業創出支援事業>

- ✓ 若手起業家の発掘・育成支援事業として、経済産業省の「AKATSUKIプロジェクト*2」に埼玉県内で初めて採択
- ✓ 7つのビジネスアイデアを支援し伴走。
2026年2月にりそなコエドテラスにて最終報告会を実施

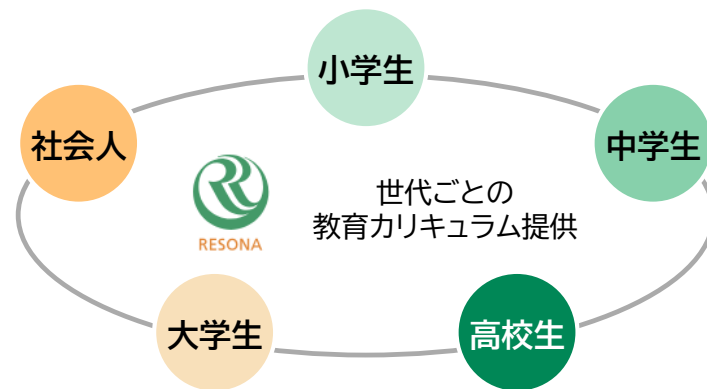


金融リテラシー向上(金融経済教育)の取り組み

- すべての人のファイナンシャルウェルビーイング実現を目指す

【2025年度 活動実績(累計)】

実施回数 約6,000回 参加人数 約89,500人



兵庫県 イノベーション創出の実現

<アトツギ支援プログラム「HOJO*3」>

- ✓ 兵庫県が主催する「後継者・後継予定者」に特化した新事業開発支援プログラムを運営
- ✓ アトツギ・コミュニティの形成に向け、兵庫県内のアトツギ支援を牽引



リアル
(対面)

デジタル

リアルの知見を活かして
ゲームを制作



世代ごとのニーズに応じた
授業等の実施

東京書籍(株)と制作した
株価連動型ゲームコンテンツ

*1. 銀行業高度化等会社「地域デザインラボさいたま」
*2. 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」
*3. 令和7年度「アトツギイノベーション創出支援事業」

社会課題・環境課題への取り組み

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拡大
(お客さまの社会課題・環境課題への取り組み促進を支援)

- 目標の引き上げ



- 2025年度実績



- 支援内容

法人向け

SX
取
り
組
み
ス
テ
ー
ジ

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

- ・ カーボンオフセットサポート融資

- ・ ESG目標設定特約付融資

- ・ SDGsコンサルファンド

- ・ CO2排出量簡易算出サービス

- ・ SDGs推進私募債

中小企業

中堅企業

大企業

個人向け

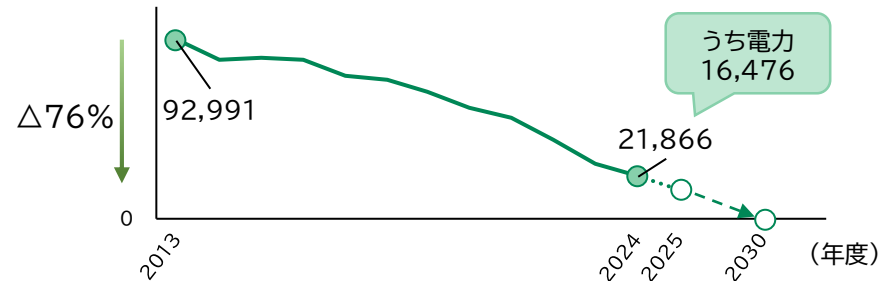
環境等配慮型住宅の普及促進支援

カーボンニュートラル ～Scope1、2～

- 2030年度までに実質ゼロを目指す

- 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導入を拡大

【CO2排出量の推移(t-CO2)】



カーボンニュートラル ～Scope3～

- 2050年までに投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量の実質ゼロを目指す

- PCAFに基づくFinanced Emissionsの計測結果(2024/3基準)

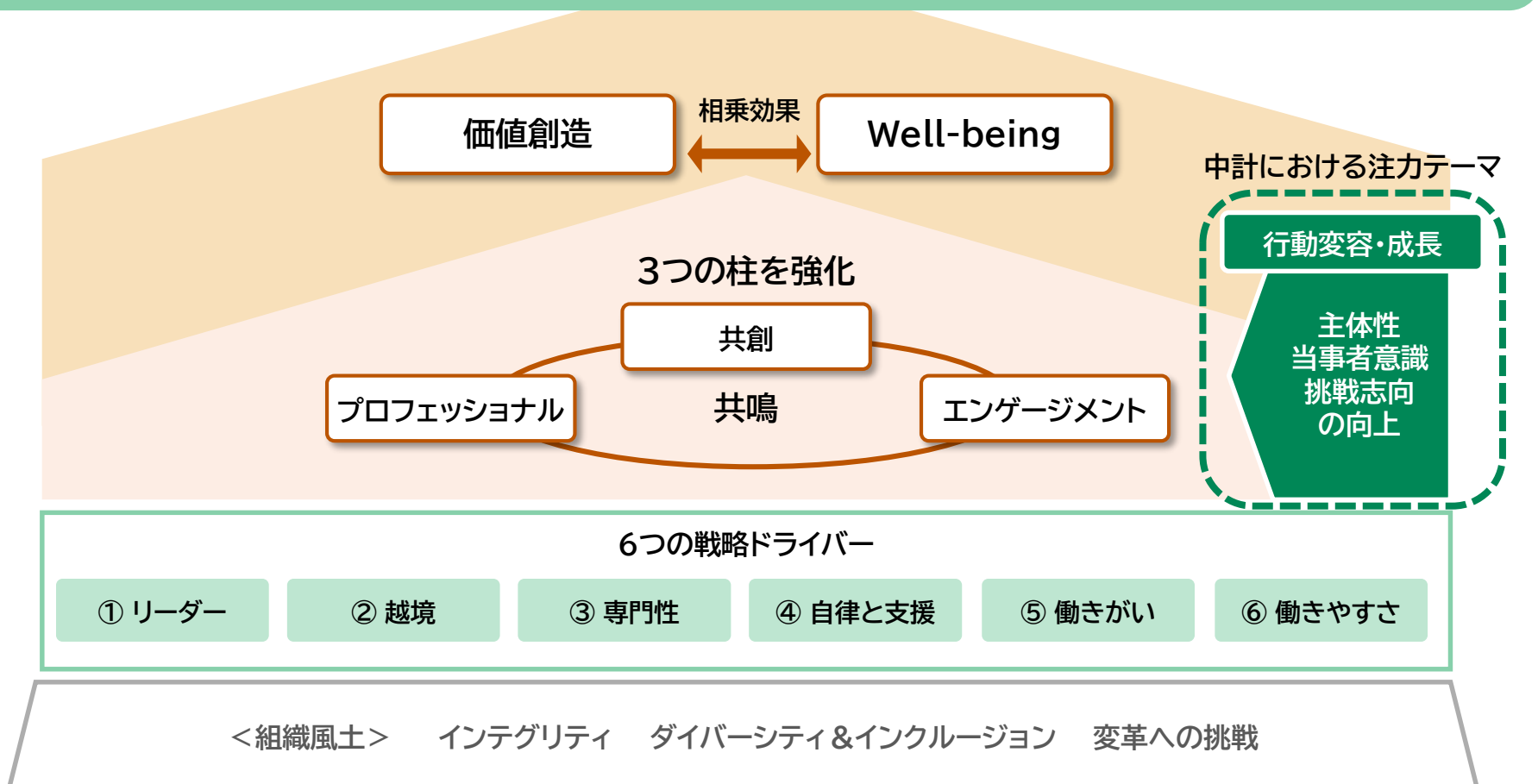
セクター	与信残高 (億円)	ポートフォリオGHG排出量 (Mt-CO2e)	
		Scope1+2	Scope3
エネルギー・ユーティリティ	5,719	4.3	6.2
運輸・自動車	14,618	4.5	23.1
不動産開発・建設	72,786	1.4	25.5
素材	6,444	6.1	11.4
農業・食糧	3,716	1.2	4.4
紙パルプ・林業製品	1,438	0.7	1.6
総計	104,721	18.2	72.2

人財戦略の全体像

「価値創造とWell-beingの好循環」を継続して追求

3つの柱の”共鳴”の加速に向け、人財戦略の注力テーマを設定

<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



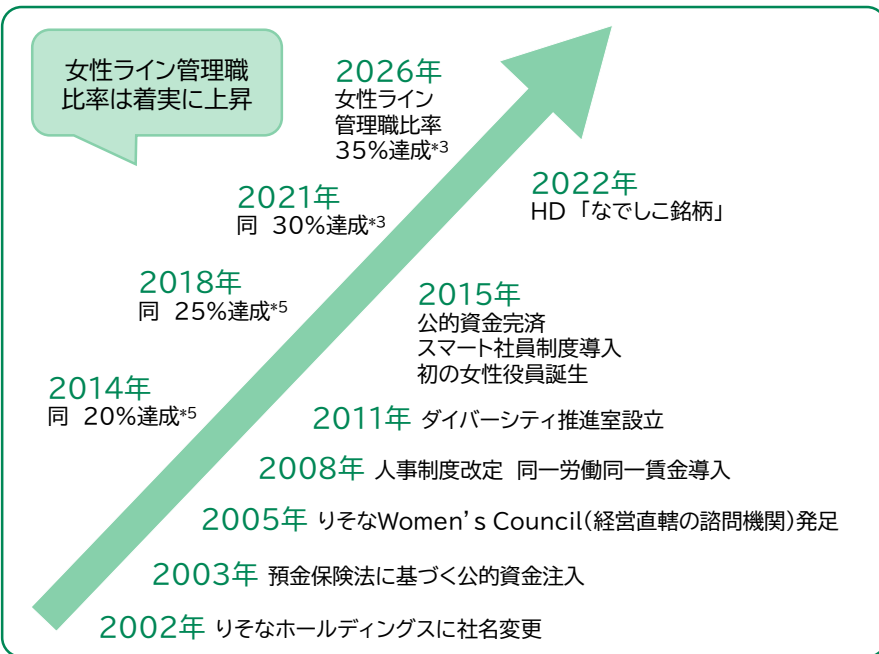
ダイバーシティ&インクルージョン

多様な人財の活躍を通じた企業価値の創造

■ りそなの強みである「女性による価値創造」をさらに強化

女性比率	2026年*1	2030年度目標
役員*2	9.6%	30%以上
経営職階*3	17.6%	20%以上
ライン管理職*3	36.3%	40%以上

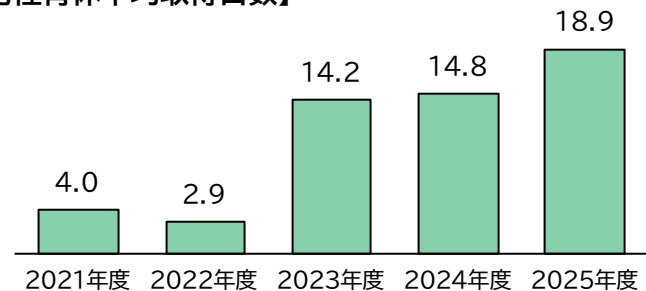
(参考)全国女性管理職比率*4 : 部長相当職 8.7%、課長相当職 12.3%



■ 男性育児参画の推進強化

- 2025年度男性育休取得率100.2%、高水準を継続
- 計画的な育児関連休暇の取得を促進
 - 産後パパ育休の当初14日間を有給化(22/10月～)
 - 産後パパ育休(28日)全期間を有給化(26/10月～)

【男性育休平均取得日数】



■ りそなDiversity Council (旧りそな Women's Council 2.0)

- 経営直轄の諮問機関として、約20名の多様なメンバー(職位・年齢・所属会社等)で構成
- 2025年度より男性メンバーも参画し、性別を限定しない活動へ発展
- 誰もが働きやすい環境づくりや、価値創造につながる制度・業務施策等を経営へ提言

*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

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(63%)を構成

【東証プライム上場企業における割合*1】 26.2%

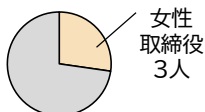
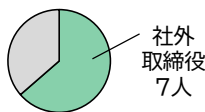
■ 女性取締役比率27%

【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)



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
取締役会議長

(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
監査委員会委員長
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)
産業革新投資機構 社長 ※2026年6月就任予定



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



樋口 泰行
指名委員会委員
監査委員会委員

(元 パナソニックコネク ト 社長)

社内取締役



南 昌宏
代表執行役社長
兼グループCEO



伊佐 真一郎
代表執行役副社長
兼グループCFO
兼グループCDO



岩館 伸樹
代表執行役副社長
兼グループCSO
兼グループCSuO
兼グループCHRO



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)

取締役“期待するスキル(経験・知見)”を設定し、監督機能と意思決定機能を強化

- 新中計で掲げる「コア事業の成長」と「次世代成長ドライバーの創出」を踏まえ、「金融」と「事業開発」をスキル項目に追加
- 各取締役の経験・知見を最大限に引き出すため、新たに“特に期待するスキル”を設定

	企業経営	金融	事業開発	グローバル	IT デジタル	サステナ ビリティ	人的資本	法務 コンプライ アンス リスク管理	財務 会計
南 昌宏	◎	○	○		○				
伊佐 真一郎	○	○	◎		○				◎
岩館 伸樹	◎	○				◎	◎		
村尾 幸信	○	○						◎	◎
岩田 喜美枝	○					◎	◎		
野原 佐和子					◎	○	○		
山内 雅喜	◎		○				○	○	
田中 克幸						○		◎	◎
瀬口 二郎	○	◎	○	◎					
ランドバーグ 史枝		○	○	○	◎				
樋口 泰行	◎		○	○	◎				

(注)◎は特に期待するスキル(経験・知見)を指します。

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

取締役会年間アジェンダ

- ✓ 取締役会の役割・機能を「中長期的で大きな方向性の審議・決定」/「執行状況のモニタリング」と明確化し、それに基づき取締役会年間アジェンダを設定

取締役会の運営

- ✓ 情報連携・コミュニケーション高度化・インプット強化に向けた取り組み

① 取締役会議長・委員会委員長とのミーティングを実施

② 社外取締役向けの拠点見学会実施

(グループ銀行の支店見学や従業員との意見交換会)

③ 外部有識者・社内役員等による勉強会の実施

(AI/資産運用ビジネス/デジタルマネー等)

- ✓ 取締役会のPDCA高度化に向けた取り組み

① 取締役会における意見要望管理

② 取締役会実効性評価方法について取締役会で議論

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

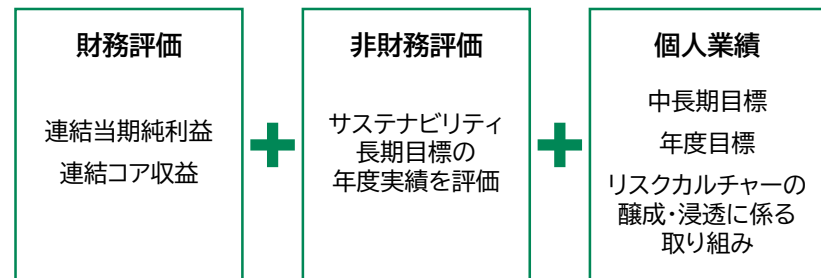
役員報酬制度

■ 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)】



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

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



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2026

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)
8.4

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



*1. 詳細は当社Webサイトをご覧ください。 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/>

- 本資料における表記の定義は下記の通りです。

[HD] リそなホールディングス※1

[RB] リそな銀行

[SR] 埼玉りそな銀行

[KMB] 関西みらい銀行※2

[MB] みなと銀行

※1 リそなホールディングスと [KMFG] 関西みらいフィナンシャルグループ が、2024年4月1日に合併

※2 [KU] 関西アーバン銀行 と [KO] 近畿大阪銀行 が、2019年4月1日に合併

利益にマイナスの場合は「△」を付して表示

計数には社内管理計数を含む

本資料中の、将来に関する記述(将来情報)は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。

具体的には、本邦における株価水準の変動、政府や中央銀行の方針、法令、実務慣行および解釈に係る変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因などです。

本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。