

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 —



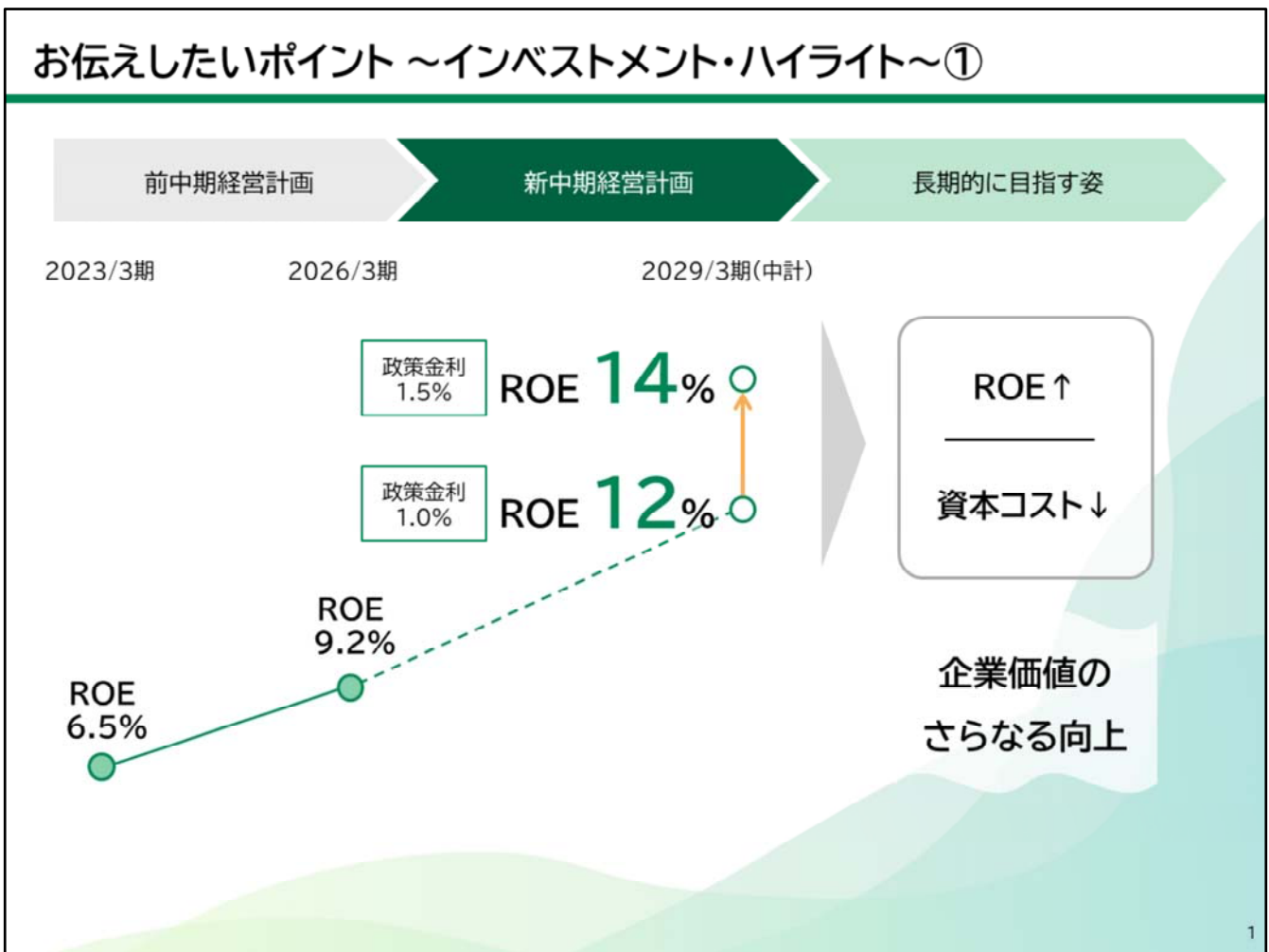
 **りそなホールディングス**  
RESONA

2026年5月19日

<2026年3月期決算 IR説明会 プレゼンテーション要旨>

- りそなホールディングスの南です。
- 本日はご多用のところ、説明会にご参加いただき、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。
- 決算公表後に、アナリストコールを実施しているので、本日は、成長戦略を中心にお話をさせていただきます。

# お伝えしたいポイント ~インベストメント・ハイライト~①



- お伝えしたいポイント。
- 我々が重視している財務指標の一つ、ROEは、金融政策の正常化を背景に、前中計の3年間で、6.5%から9.2%まで上昇。
- 新中計では、政策金利1%を前提として、ROE12%水準を目指す。
- 政策金利が1.5%まで上昇した場合には、14%を視野に入れている。

## 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. 連結経費率

2

- 新中計の重点ポイント。
- 「次世代リテール金融のフロントランナー」に向けて、新たなカタチを示したい。
- 左上、「コア事業の成長」を中核に、トップライン1兆円を目指す。
- 「稼ぐ力の復活」と申し上げてきたが、さらなる進化を目指す。
- 右上、次世代成長ドライバーの創出に向けて、戦略的な提携やエコシステムの構築、BaaSなどを通じた、新たな提供価値の拡充に取り組む。
- 中段は、終わることのない構造改革。
- 働き方や業務プロセス、ITの見直しなど、次世代を支える経営基盤の再構築を急ぐ。
- OHRは、昨年、『5年後を目途に40%台を目指す』と申し上げたが、目標時期を1年前倒し、新中計の最終年度までに達成したい。
- 拡大していく資本フローを、成長投資、株主還元の拡充等に振り向けながら、中長期的なグループ企業価値を高める資本循環を作っていく。

# 目次

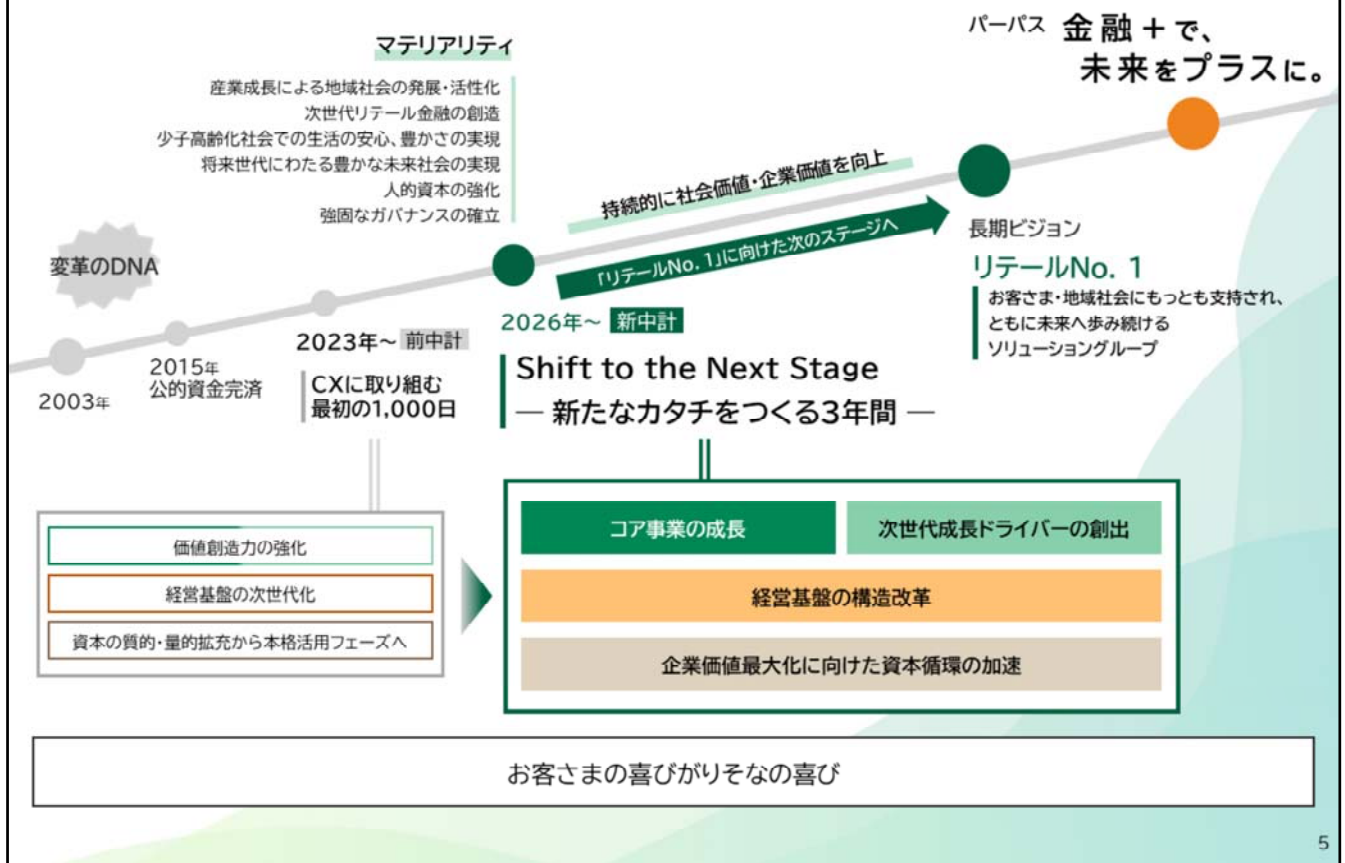
<b>1</b>	パーパス『金融+で、未来をプラスに。』、 長期ビジョン『リテールNo. 1』の実現に向けて……………	P4
<b>2</b>	<b>中期経営計画</b>	
	1: コア事業の成長 ……………	P11
	2: 次世代成長ドライバーの創出 ……………	P24
	3: 経営基盤の構造改革 ……………	P30
	4: 企業価値最大化に向けた資本循環の加速 ……………	P35
<b>3</b>	持続的な企業価値向上を支えるESGへの取り組み ……………	P41

- 5ページ目へ。

# 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



- りそなグループが長期的に目指す姿。
- 右上のパーパス「金融+で、未来をプラスに。」が、我々のすべての起点であり、最終のゴールでもある。
- そのうえで、長期ビジョンとして、「リテールNo.1」を掲げている。
- 左側、前中計は、「CXに取り組む最初の1,000日」と位置づけ、再生から新たな成長へと大きく舵を切った。
- この3年間で、りそなグループは大きく変化した。
- こうした変革の流れを継承し、次世代のリテール金融のフロントランナーを目指して、新たに「Shift to the Next Stage —新たなカタチをつくる3年間—」を掲げている。
- 7ページへ。

# 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

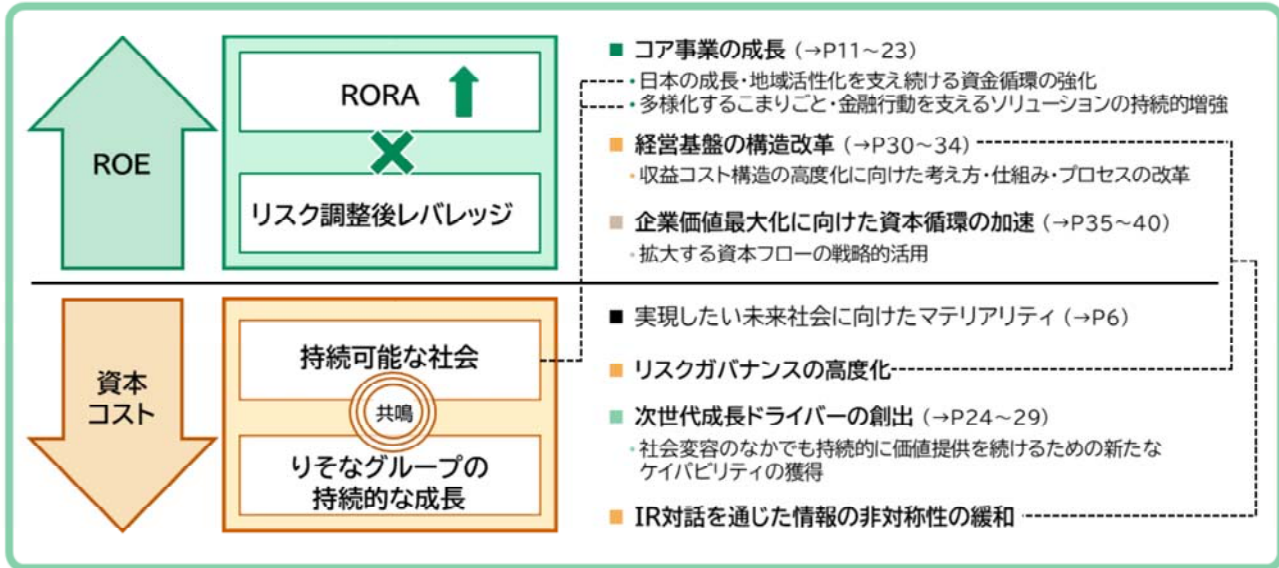
### 未来社会の実現に向けて取り組むべき2つの自社内の課題

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

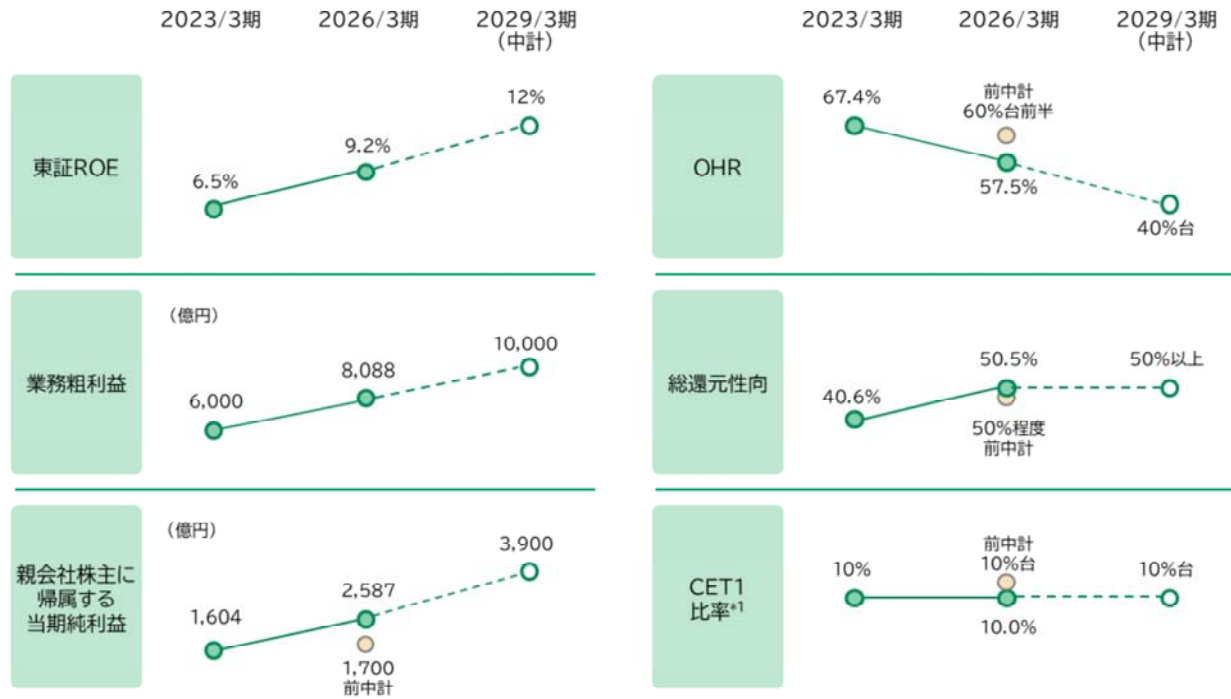
りそなのサステナビリティ経営 ・ お客さま/地域社会のこまりごと起点のビジネス ・ 質の高い安定収益



- 左下、当社グループが2026年のSX銘柄に、銀行業界で初めて選定。
- 「リテールNo.1」を目指し、CXを軸に稼ぐ力とコスト構造改革を両立させながら、企業価値向上を進める戦略が評価されたもの。
- 11ページへ。

# 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



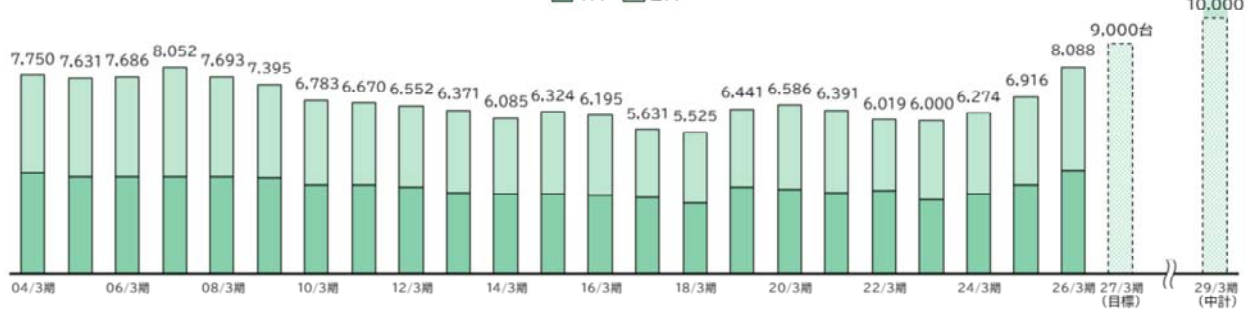
\*1. 国際統一基準、バーゼル3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き

# (ご参考)りそな発足以降の業績の推移

## 業務粗利益

(億円)

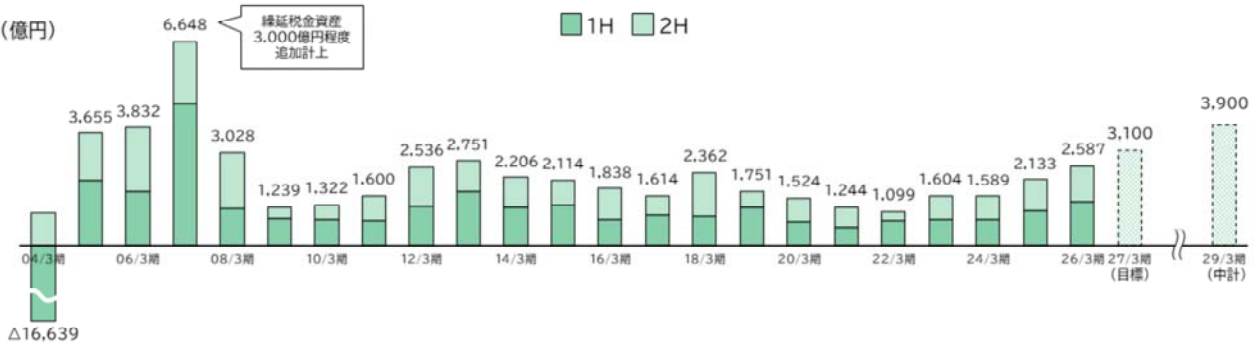
■ 1H ■ 2H



## 親会社株主に帰属する当期純利益

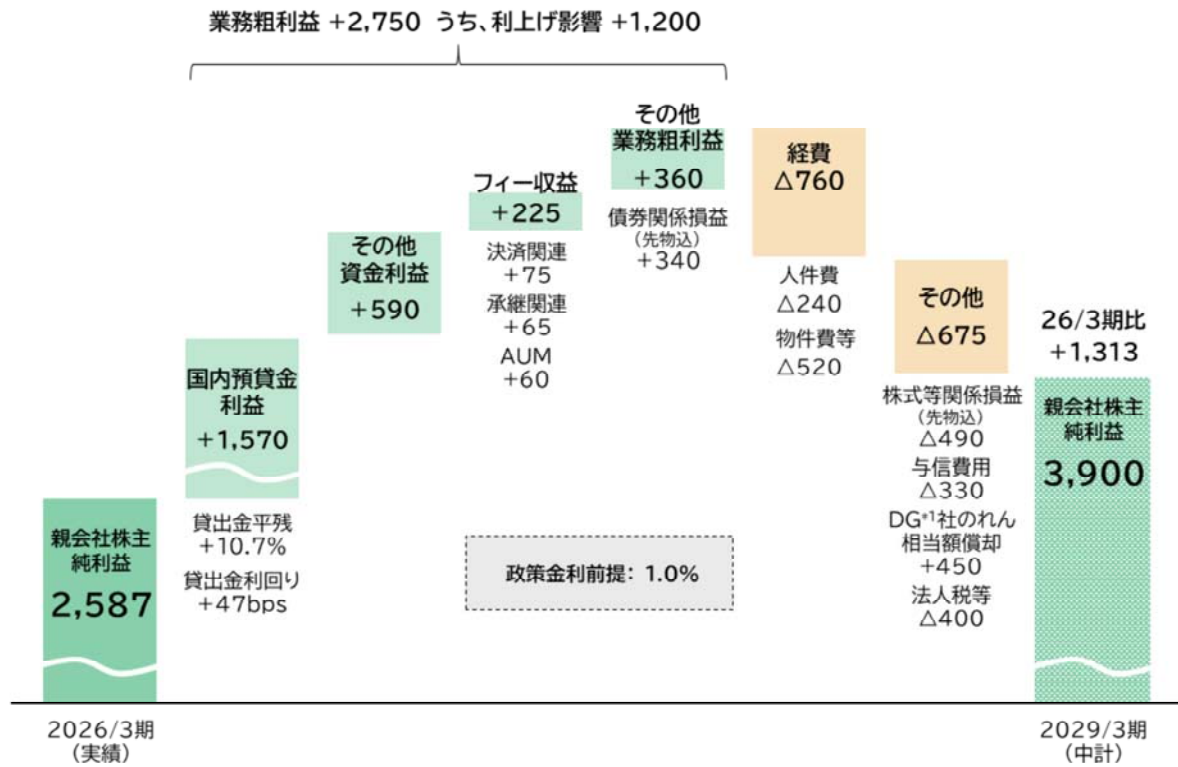
(億円)

■ 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

## 中期経営計画

# 2-1

### 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

- 新中計の具体的な取り組みについて。
- まず、コア事業の成長。

# 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<sup>\*1</sup>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 <sup>*2</sup> 26.4%	個人預金 <sup>*2</sup> 61.8%	預金 63.7兆円
	中小企業向け <sup>*2</sup> 36.8%		
	住宅ローン <sup>*2</sup> 36.8%		
有価証券 11.4兆円		法人預金 <sup>*2</sup> 31.6%	純資産 2.9兆円
JGB 5.5兆円		その他 6.7%	
其他資産 17.1兆円		譲渡性預金 0.4兆円	
日銀預け金 13.0兆円		其他負債 9.1兆円	
		日銀借入金 3.3兆円	

#### ■ 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

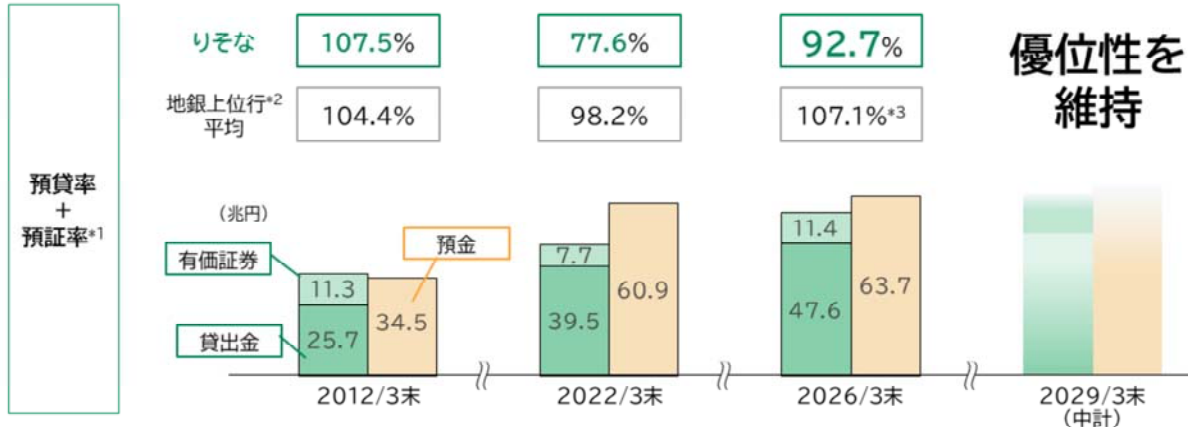
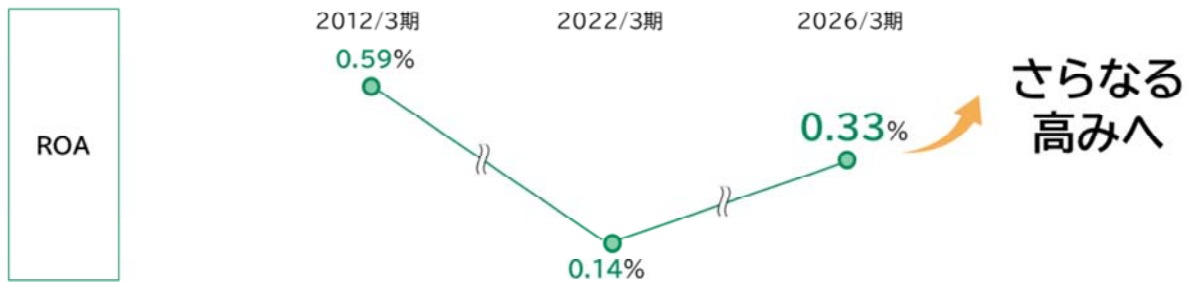
BSの優位性の維持・向上

\*1. 公共法人等含む \*2. 銀行合算

- 足元、リテールを中核に、長きに亘って、培ってきた質の高いバランスシートの強みを活かし、低位なβ値を可能な限り維持しながら、資金利益のアップサイドを享受していく。

## 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



\*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

りそなホールディングス 13

- 下段、異次元の金融緩和のなかで、2022年3月に77%まで低下していた預貸・預証率は、足元92%まで回復。
- これに伴い、上段のROAも大きく反転。
- 一方、金利のある世界は、すでに第2フェーズに入っている。
- ALMの質的強化・高度化を通じて、現状のバランスシートの優位性を、今後も維持・拡大していくために、次世代に向けて、運用サイド・調達サイド両面で、様々な施策を、実行していく。

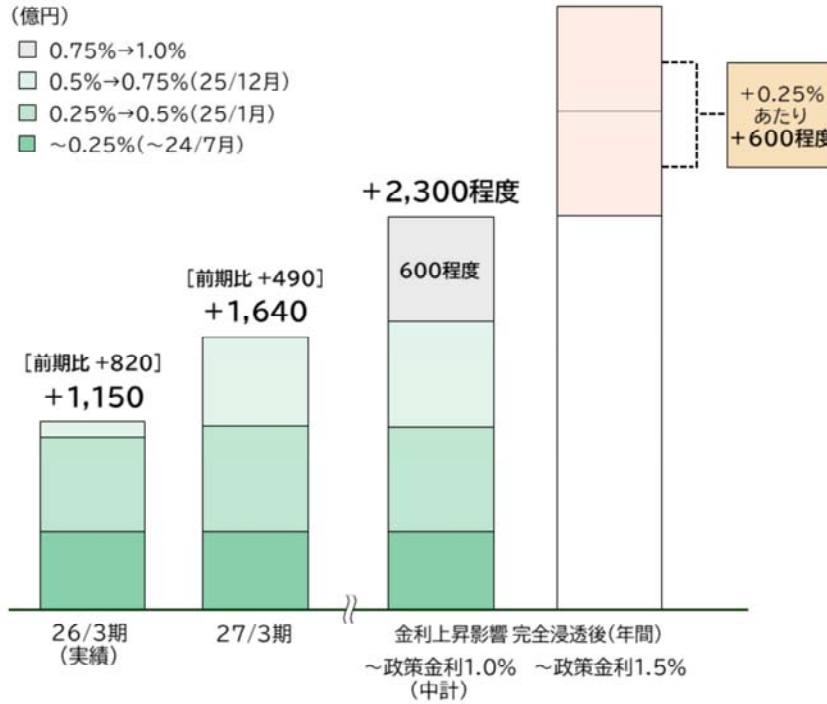
# 円金利上昇時の収益影響試算

政策金利1.5%(金利上昇影響完全浸透後)で、ROE14%を展望

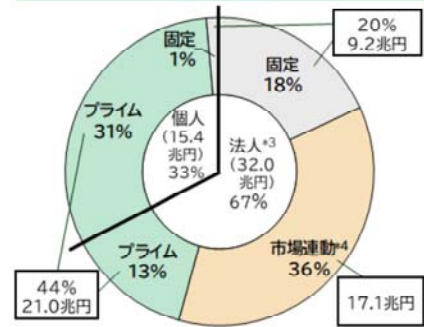
【政策金利上昇による業務粗利益増加額(24/3期比)\*1】

(億円)

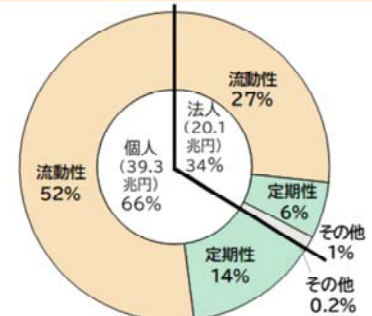
- 0.75%→1.0%
- 0.5%→0.75%(25/12月)
- 0.25%→0.5%(25/1月)
- ~0.25%(~24/7月)



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

- 円金利上昇時の収益影響の試算。
- 当面、0.25%の金利上昇毎に資金利益は600億円程度拡大するものと考えている。

# 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

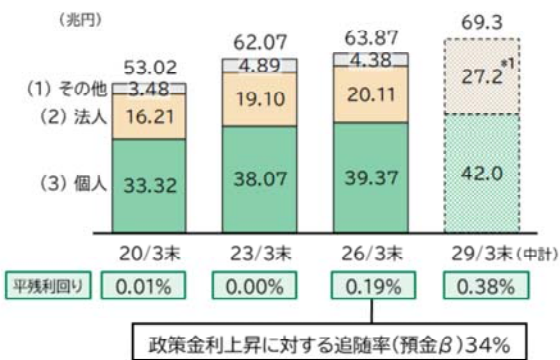
国内最大級の  
有人店舗数  
832



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/く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

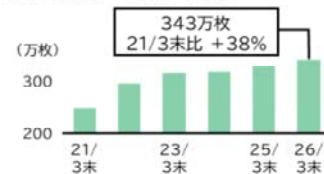
【預金残高】



【被振込相続資金<sup>\*2</sup>】



【デビットカード発行枚数】



【預金のマーケットシェア<sup>\*3</sup>】



【法人メインバンク先数<sup>\*4</sup>】

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)」

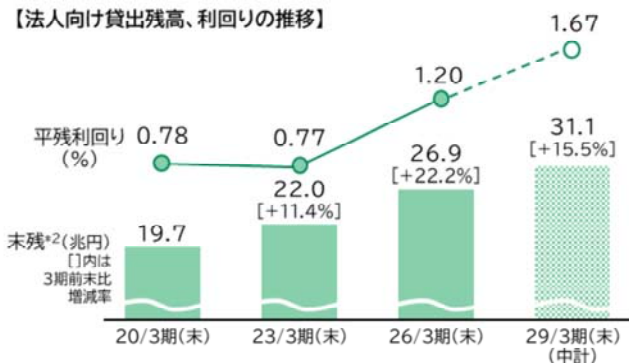
- 間接金融の根幹である預金。
- 金利ある世界が定着するなかで、預金基盤の価値が一層高まっている。
- 左下、2020年3月末からの預金の推移。
- BSの優位性を活かしながら、調達コストに過度に負荷をかけることなく、法人、個人ともに増加基調を維持。
- マイナス金利解除以降の、政策金利の上昇幅に対する追従率(β)は34%程度。
- 現時点では、当初想定していた40%の内側で推移。
- 安定的で粘着性の高い預金獲得のカギは、家計や商流との深いつながりにあると考えている。
- 右下に、りそなグループの預金基盤の強みに通じるデータを示している。
- 被振込相続資金の推移と、当社の地盤である首都圏・関西圏の預金シェアを併せて、示している。
- 相続等による地方からの資金流入が継続。
- 個人口座のメイン化につながり、グループアプリとの連動性が高い、デビットカードの発行枚数は343万枚。
- 法人のメインバンク数は6.9万先で、メガバンクの一角を上回り、国内3位。
- ただし、マクロで見れば、今後も、預金に様々なストレスがかかり続ける。
- リアルとデジタルの融合を通じた顧客接点の充実、エコシステムを通じた、魅力あるサービスや、新たな仕組みの創造を通じて、今後も選ばれ続ける金融グループを目指していく。

# 法人向け貸出

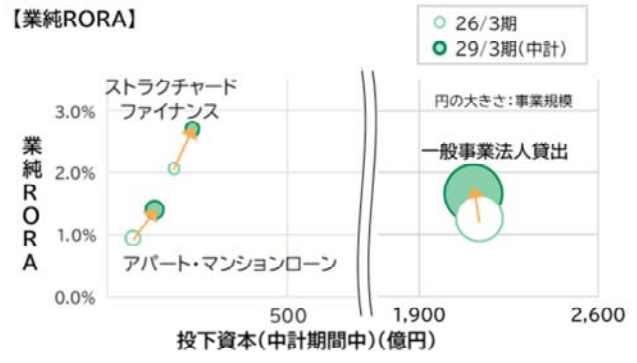
## RORAの追求: さらに質を重視した貸出金の拡充



【法人向け貸出残高、利回りの推移】



【業純RORA】



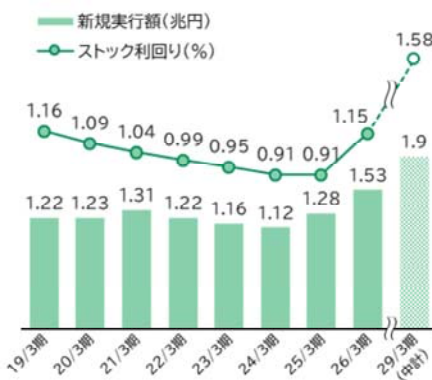
\*1. りそなGrの主要地盤(東京、埼玉、神奈川、大阪、兵庫、滋賀) \*2. 公共法人等向け貸出含む

- 運用サイド。まずは法人貸出。
- もとより、二大都市圏の肥沃なマーケットをベースに、フルラインの信託機能、リレーションカといった伝統的な強みに加えて、コンサルティング力の向上を通じて、難易度の高い案件への対応が進んでいる。
- また、緩やかなインフレを背景とする増加の運転資金需要はもとより、成長に向けた設備投資、事業再編や承継、CXやDXといった「構造的な変化」が進むなかで、様々な「こまりごと」を起点に、良質な貸出金の拡充が進んでいる。
- 左下、法人貸出は前中計期間の3年間で+22%と大きく増加。
- 新中計の3年間においても、15%を超える伸びを見込む。
- 前中計期間に43bps改善した利回りは、政策金利1%を前提に、今後3年間でさらに47bpsの上昇を見込む。
- 右下は、RORA。
- これからも貸出金の質に拘った運営を継続していく。

# 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)



RORA

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	✓ 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	✓ 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	✓ RW 12.31%*4 ✓ 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*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+アバマン

- 自己居住用の住宅ローン。
- 左上は、年間実行額とストック利回りの推移。
- 金利環境が変わり、競争環境も変化するなかで、差別化商品や新サービスの投入も相まって、実行額は大きく拡大。
- 当社の住宅ローンは、変動金利の構成比率が非常に高く、遅行的に利回りの改善が進んでいるが、今後3年間で、43bps程度の利回り改善を見込んでいる。
- 右側に、特長を記載しているが、個人のお客さまとの長期的なお取引の起点となる住宅ローンは、極めて良質な貸出資産。
- 相対的に、住宅ローンはRORAの水準が高いポートだが、さらなる改善が期待できる。
- 19ページへ。

# 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 $\Delta 10.6$ 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】

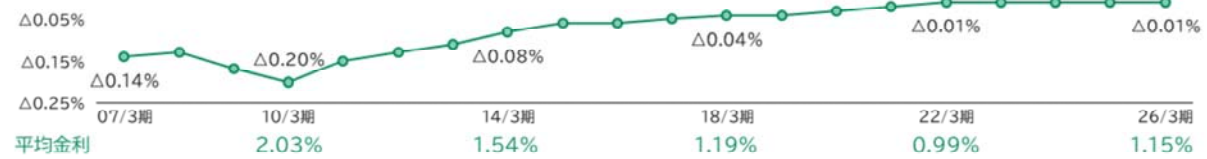


■ 良質な住宅ローンポートフォリオ

長期・有担保

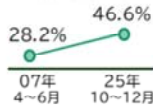
厳格な審査モデル ⇒ 審査金利には相応のストレス

【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>

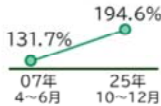
自己資本比率



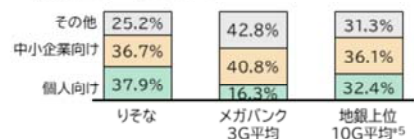
有利負債比率(対総資産)



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. 住宅ローン保証子会社代位弁済率 $\times$ (1-代位弁済後回収率)、自己居住+アパマン

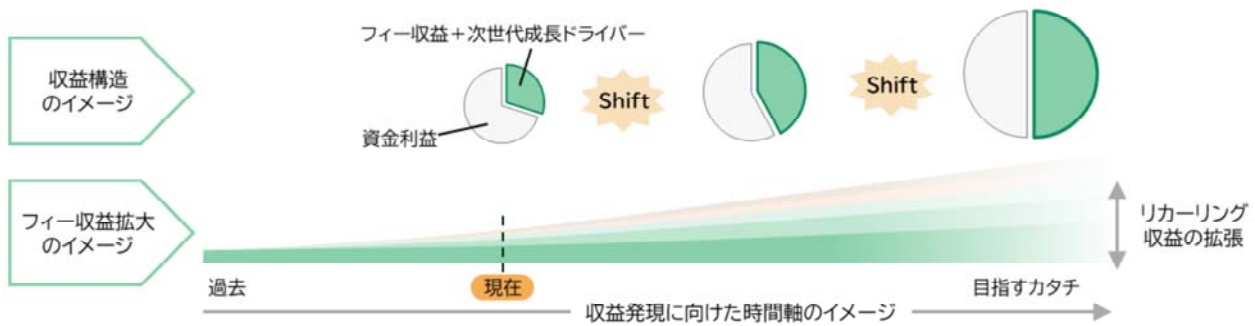
\*3. 財務省「法人企業統計」を基に作成、4半期後方移動平均、資本金1千万-1億円未満

\*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

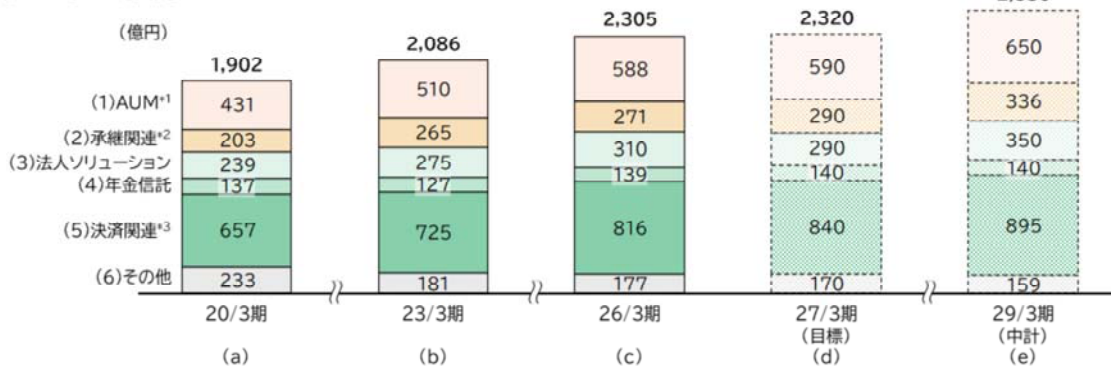
\*5. 連結総資産上位10地銀G

# 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、リそなアセットマネジメントの役員利益

\*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. 内高、口振、EB、デビット等およびりそな決済サービス、りそなカードの役員利益

- フィービジネスについて。
- 上段は、タイプの異なるフィー収益が、幾重にも折り重なっていく、我々が中長期的に目指すフィー収益増強のイメージ図。
- BtoB、BtoC両面で、こうしたイメージに近づいていく実感を今持ち始めている。
- 円グラフは、収益構造のイメージ。
- 現状は、資金利益が約7割という構成。
- 中長期的に、収益規模の拡大を図りながら、リカーリング型のフィー収益の増強、次世代の成長ドライバーの獲得を通じて、金利環境に過度に左右されない、次世代型の収益構造への転換を目指す。
- 下段は、連結のフィー収益の推移。
- 前期まで5期連続で最高益を更新。
- この流れをしっかりと受け継ぎ、新中計の最終年度に2,500億円を目指す。
- 20ページ以降に、各ビジネスに関するスライドをご用意しているので、後ほどご参照いただきたい。
- 24ページへ。

# 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

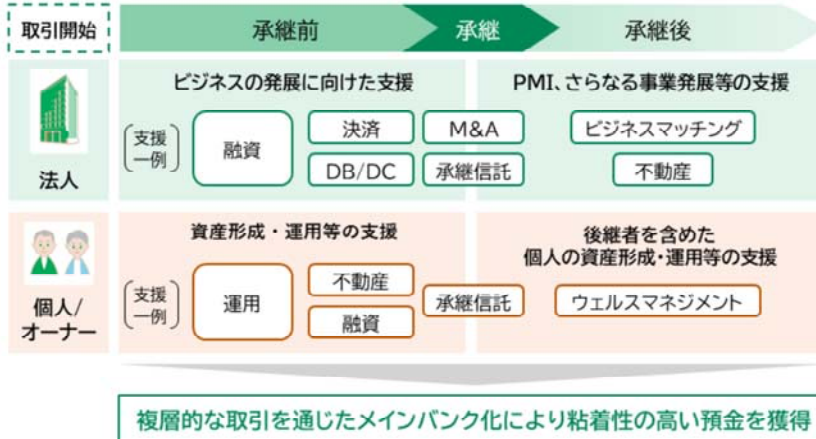


信託銀行

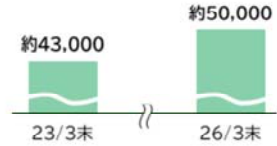
不動産、信託

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



【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

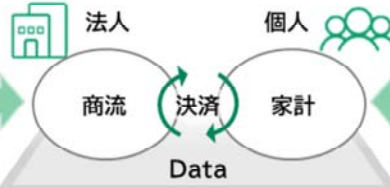
デジタルソリューション強化  
⇒お客さま基盤・取引拡大

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



グループアプリの進化  
⇒決済トランザクション拡大

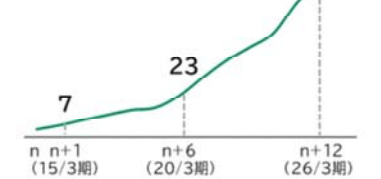
「りそなプラス」の展開(→P28)

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%)

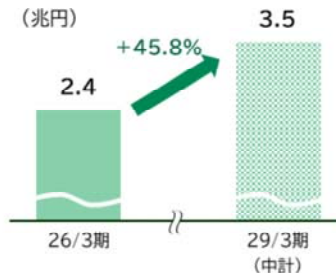
【デビットカード収益】

(億円)



【キャッシュレス決済取扱高】

(兆円)



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

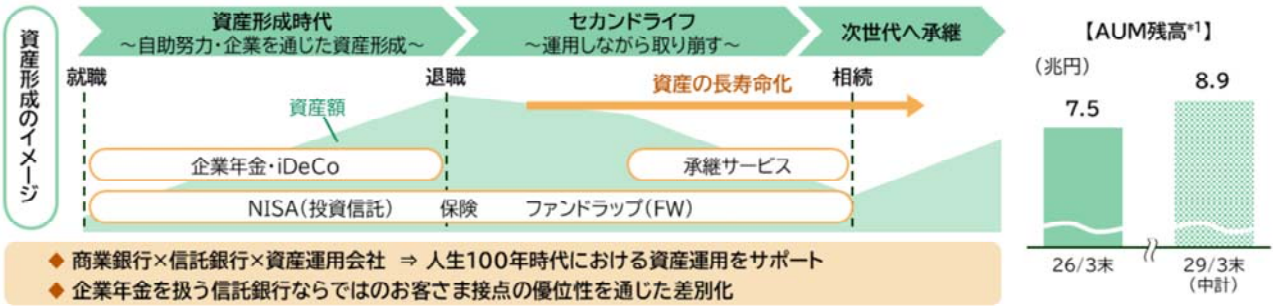
Digital Garage

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

# AUMビジネス

## 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

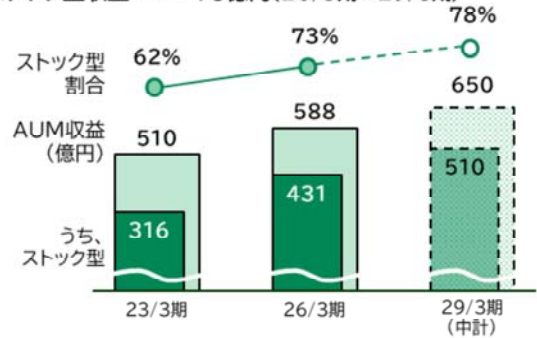
### ■ 多様なチャネルを通じた、最適なお客さま接点の構築

リアル	リモート	デジタル
相談しやすい 拠点拡充	リモートプランチ 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)



\*1. 個人向け \*2. 保険収益、投信販売手数料を除くAUM収益

## 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

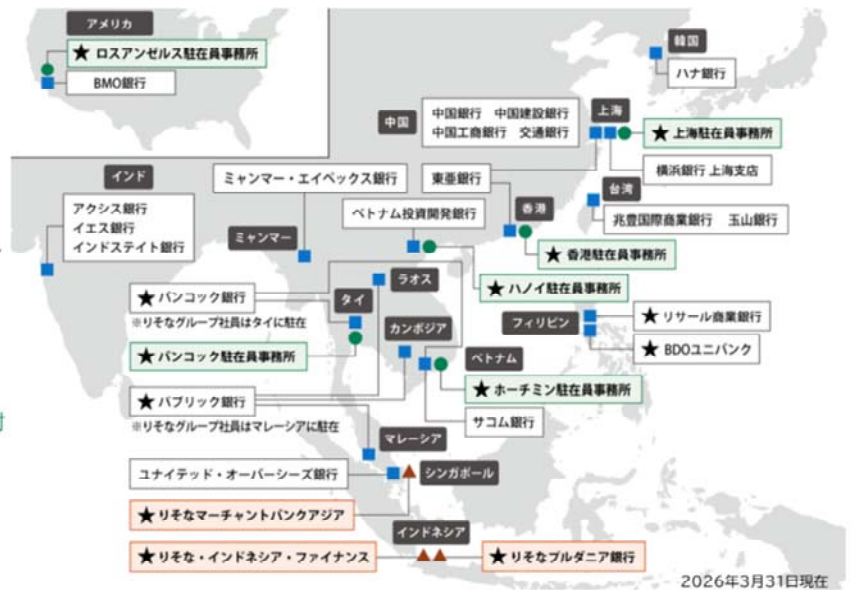
- りそなブルダニア銀行(インドネシア)
  - 業歴65年超、現地でのフルバンキング
- りそなマーチャントバンクアジア(シンガポール)
  - ASEAN、香港、インドにおける貸出、M&A、コンサルティング等

### ■ 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
  - 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



海外お客さま交流会  
(ハノイ駐在員事務所)



2026年3月31日現在

- 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
- りそなブルダニア銀行
- りそな・インドネシア・ファイナンス

## 中期経営計画

# 2-2

### 次世代成長ドライバーの創出

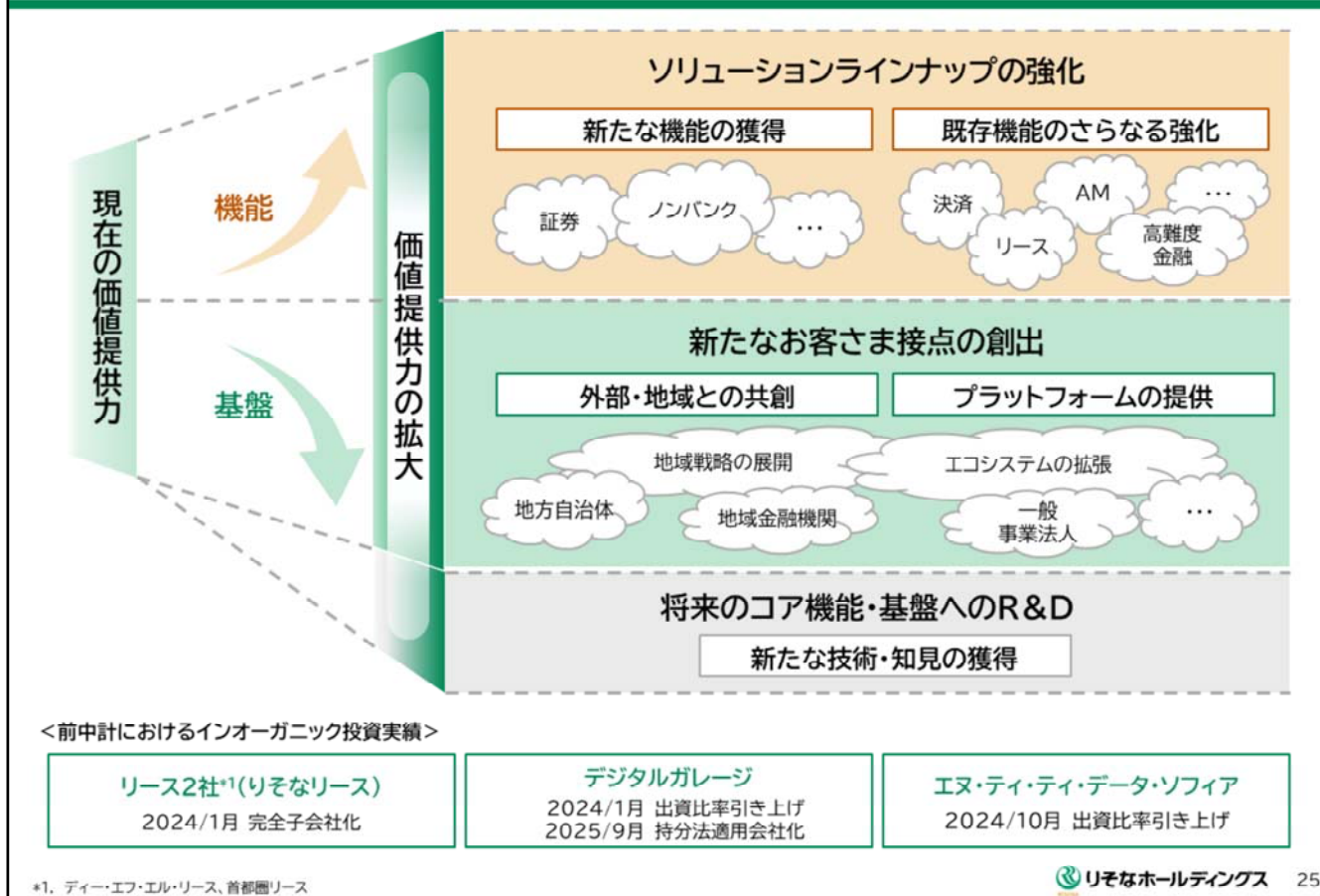
社会変容のなかでも持続的に価値提供を続けるための**新たなケイパビリティの獲得**

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

- 次世代成長ドライバーの創出。

# 「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



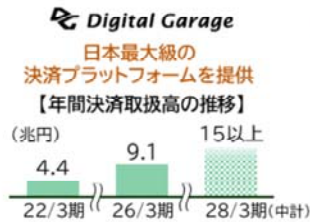
- 社会やお客さまのニーズが刻々と変わっていくなかで、お客さまに選ばれる金融グループであり続けるために、必要な機能やお客さま基盤、ケイパビリティの獲得を目指す。
- 下段は、前中計期間中に実施したインオーガニック投資。
- 次世代成長ドライバーの創出は、必ずしも資本にこだわったものではないが、今後、インオーガニック投資は大きく拡充させていく。
- 「金融の枠を超える新たなカタチ」として、すでにくつつかりリースをしている。
- その一部をご覧いただきたい。

# 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
  - ✓ 地域通貨による地元活性化
- 小売り 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と信モモデル、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

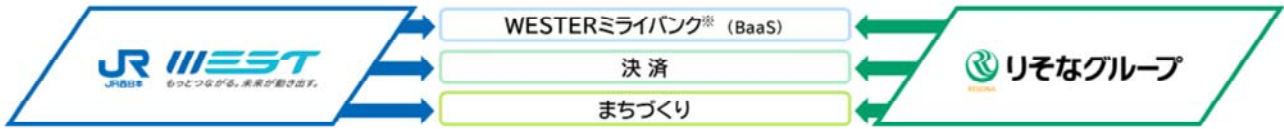


- ✓ AIエージェントが担う次世代デジタルバンク  
→ 中小企業経営者の経理業務負担軽減
- ✓ 新たなオンライン完結型審査プロセス  
→ 業界最速水準の口座開設体験の提供

- 持分法適用関連会社化したDGとの協業は、新たなカタチの一つ。
- 右下、DG Bank について、先週リリース。
- BaaSの一環だが、DGが持つ決済領域の強み、商流データとAIの融合を武器に、中小企業の皆さま方に、新たな金融体験を提供していきたい。
- デジタルガレージが提携するカカコムグループの「食べログ」等のプラットフォームにも、本機能を展開していく。

# JR西日本との資本業務提携を通じた「新たなカタチ」

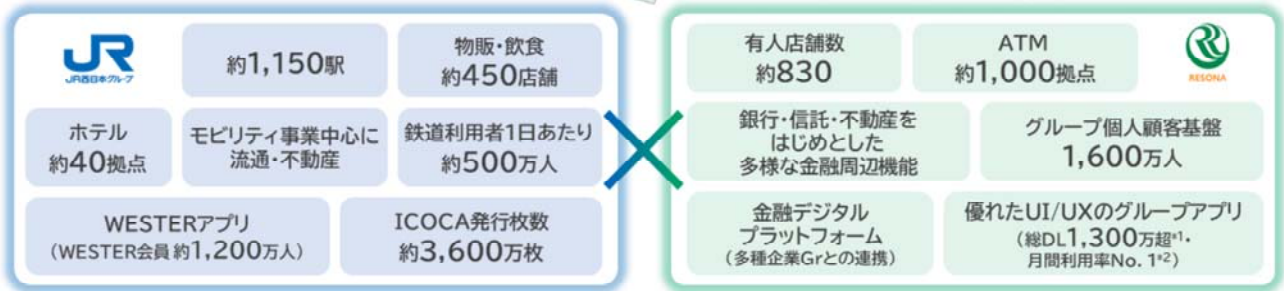
「地域価値循環型BaaS・決済モデル」から生まれる新たな価値の提供



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



※仮称 \*1. Gr外含む \*2. App Ape調べ 2025年度銀行アプリMAU上位10社中、月間利用率・月間起動回数・ストア評価No. 1

リソナホールディングス 27

- 5月1日にリリースしたJR西日本様との提携を通じた、「新たなカタチ」。
- これは新たな地域戦略強化の一環。
- リソナグループの重要なマザーマーケットである関西地域を中心に、移動・暮らし・金融が一体となった、新しい顧客体験、これまでにない選択肢の提供を目指す。
- 現時点での取り組みの柱は、大きく3点。
- 1つ目は、地域密着型のBaaS機能の提供。
- 具体的には、関西みらい銀行を通じて提供する、金融サービスとJR西日本グループ様の厚い顧客基盤、魅力的なアセットやコンテンツが融合する「WESTERミライバンク」の創設。
- 2つ目は、決済機能の拡充。
- ジョイントベンチャーの設立を前提に、両社が持つ多彩な接点、データ、ノウハウ、デジタルマーケティングを活かしながら、UI/UXに優れ、便利でお得な、新たな決済の形を実現していく。
- 3つ目は、まちづくり。
- 両グループが持つ豊富なアセットやコンテンツ、情報、開発力に、金融機能を掛け合わせ、お客さまの暮らしをより豊かにする、新たな「まちづくり」を進めていく。

# 「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

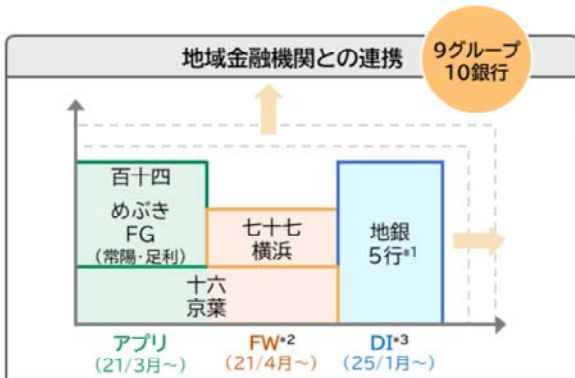
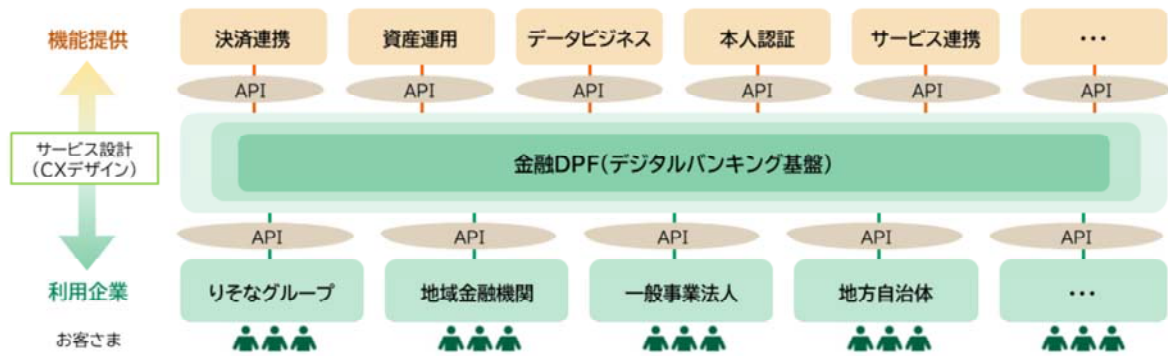


今後の展望: 金融デジタルプラットフォームを通じて全国の地域金融機関へりそなプラスを提供⇒地域経済を活性化

- 5月18日にリリースした、第一ライフグループ様、JCB様との提携を通じた個人向けの新サービス「りそなプラス」。
- 金融と暮らしの融合をキーワードとする、個人向け新サービス。
- 具体的には、3社が持つ圧倒的な顧客基盤が融合し、分野の異なる優れた知見やノウハウがつながり、卓越したUI/UXのもとで、多彩で魅力的なコンテンツを、お客さまに提供する新たなエコシステム。
- 2026年9月下旬を目途に提供を開始し、サービスの拡充を目指していく。
- また、今後、金融デジタルプラットフォームを通じて、地域金融機関の皆さまにも幅広く展開していくことで、Winの連鎖を広めていきたい。

# 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

- こうした取り組みは、我々が進めてきた、金融デジタルプラットフォームが、新たな局面を迎えることを意味している。
- 2018年にデジタルチャネルのグループ展開からスタートし、2021年に地域金融機関へと拡大。
- 現在では9グループ10銀行にご利用いただくプラットフォームだが、今回、金融の枠を超えた連携が実現したことで、より魅力的で競争力のある金融プラットフォームへと進化していく。

## 中期経営計画

# 2-3

### 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

- ここからは、構造改革。

# 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

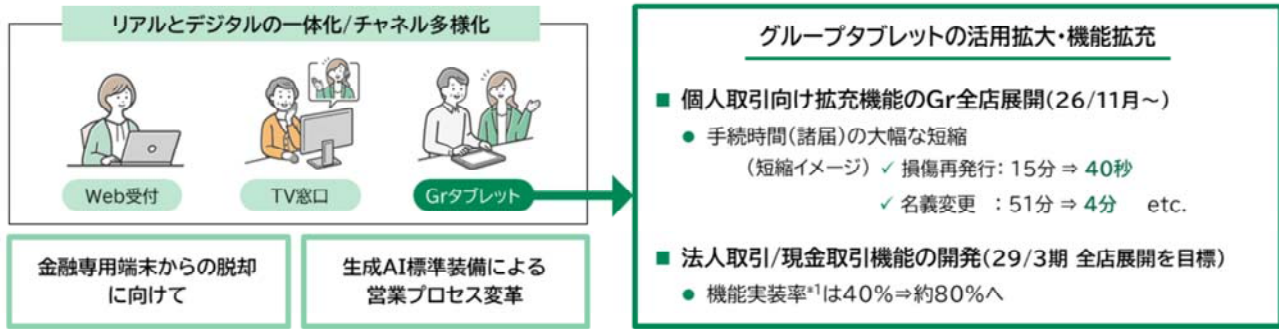
ワンプラットフォーム

りそなホールディングス 31

- 構造改革とは、稼ぐ力の拡充、稼ぎ方の見直しを支える、我々の発想や、仕組み・仕掛け、システムやプロセス等のミスマッチを解消していくこと。
- 「人的資本×生成AI×データ」を基軸に、価値創造力の向上を目指す。
- OHRの改善はもとより、お客さまの顧客体験を変え、新たな価値を提供し、同時に、圧倒的な生産性の向上を実現する。
- フロント、ミドル・バックの改革、ワークスタイル変革など、生成AIを含めた改革のスピードが、今後の競争力を左右するものと考えている。
- 国内トップクラスのAI活用企業を目指して、これからも弛まぬ改革を進めていく。
- 34ページへ。

# フロント改革、ミドル・バック改革

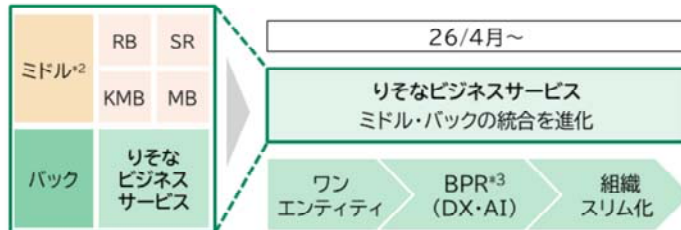
## フロント改革: お客さまと向き合う時間の拡大



## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 年間実行額+1兆円へ</li> <li>✓ 業務削減(審査業務) △6割</li> </ul>
信託・年金システム再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 年金残高10兆円(+3兆円)へ</li> <li>✓ 既存業務の大部分を効率化</li> </ul>
次期融資システム構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ システム改良・生成AI活用等により融資業務△3割</li> </ul>

\*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人材1,500人(2030年度目標)
  - AI CoE\*1の設置
    - 26年度中に全部署でAIE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

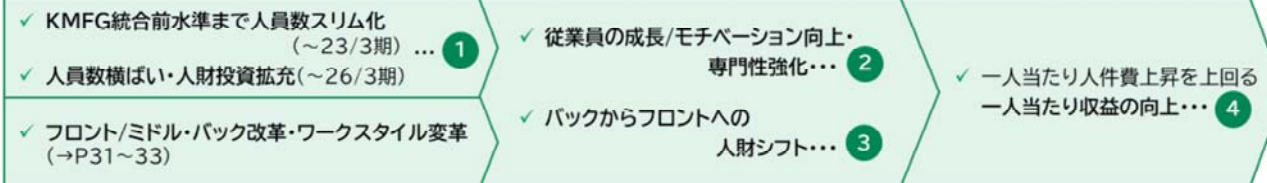
- コミュニケーションスタイルの進化
  - 議論を活性化する環境・業務スタイルへ



\*1. Center of Excellence \*2. [https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/ai\\_policy/](https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/ai_policy/)

# 人財改革

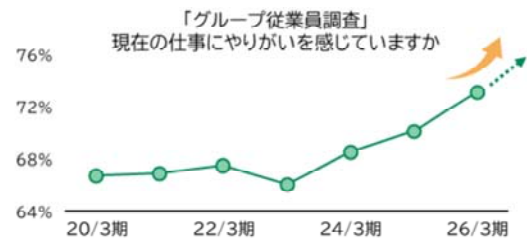
## 人的資本投資の拡充を通じた企業価値最大化に向けて



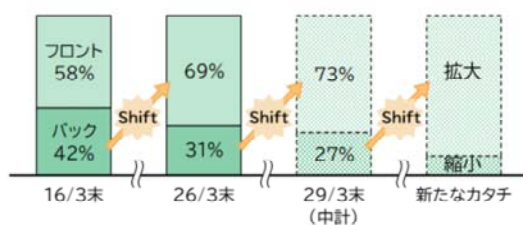
### ①【グループ総人員と人件費】



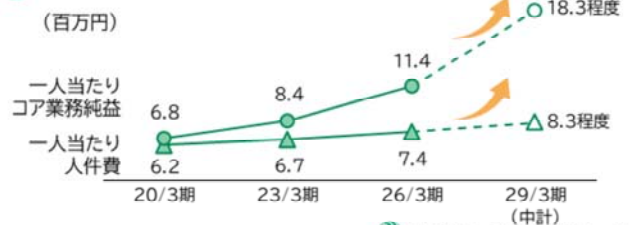
### ②【従業員のモチベーション】



### 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

- 人財改革について、補足する。
- ①のところ。グループの総人員は、前中計の起点となる2023年3月末までに、KMFG統合前の水準までスリム化が図られている。
- 前中計では、この過程で獲得した経営体力を活かしながら、処遇の改善、人財育成、採用強化という形で人財投資を拡充。
- ②のところ。こうした過程で、従業員の”やりがい”が向上。
- ③のところ。人財ポートフォリオの推移。
- 業務プロセス改革などを通じて、長らく固定化してきた経営資源のシフトが始まっている。
- 当面、④のところ、一人当たりの人件費を向上させながら、それを上回る形で、一人当たり収益を拡大させていく。

## 中期経営計画

# 2-4

### 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

- 最後は「資本循環の加速」。

# 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%)

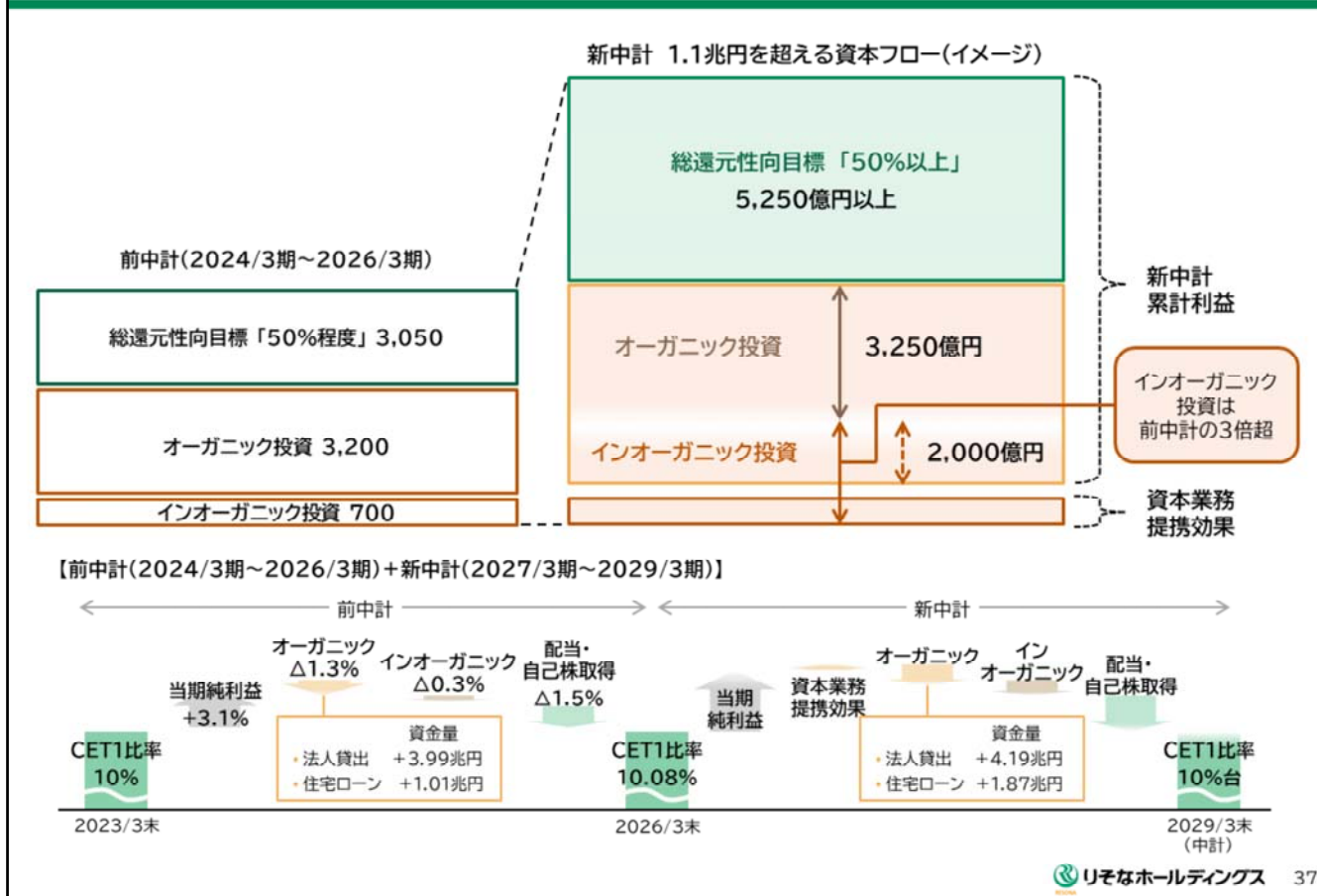
- 総還元性向目標を「50%以上」とし、下限水準を明確化
- 事業環境や財務状況の変化を踏まえ、DOE目標を上方に見直し

「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

\*1. 国際統一基準、バーゼル3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き \*2. 純資産配当率

- 資本マネジメントの考え方について、大枠に変更はないが、中央の株主還元部分を、一部修正しているので、そこからご説明する。
- まず、総還元性向の水準を「50%以上」とし、下限水準を明確化。
- 加えて、今回、目指すROE水準を引き上げ、2029年度のDOE目標を従来の「3%程度」から「3.5%程度」に。
- 目線を一段引き上げながら、安定的で持続的な増配に取り組んでいく。

# 資本アロケーションの考え方



- 資本アロケーションのイメージ。
- 資本フローの拡大を踏まえて、資本活用のギアを一段引き上げる。
- 左が前中計期間中の実績、右が新中計期間中のイメージ。
- 新中計では、1.1兆円を超える資本フローを活用していく。
- オーガニック投資に変化はないが、インオーガニック投資、株主さまへの還元の実額は、それぞれ、前中計との比較で、大きく拡大させていく。

# 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>

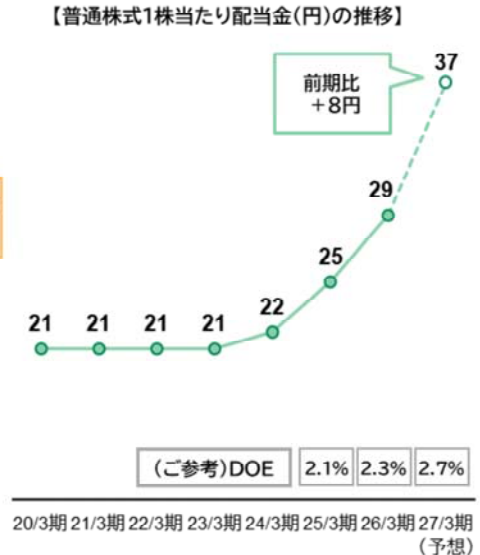
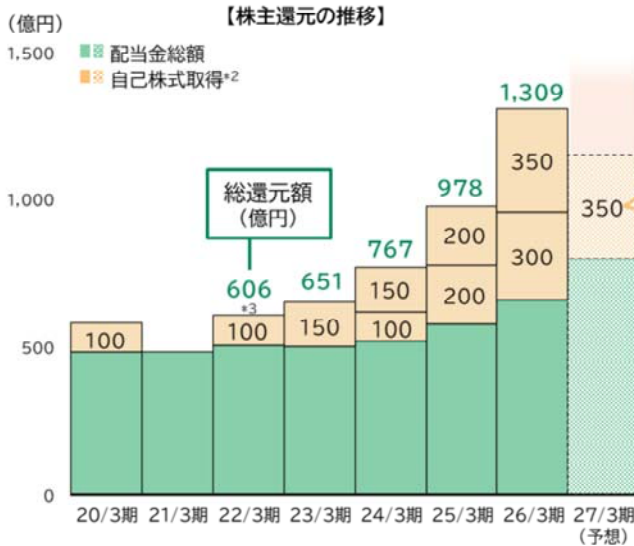
1株当たり配当金予想 : 年間37円、前期比+8円 [2026/3期:29円 → 2027/3期:37円]

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<sup>\*1</sup>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



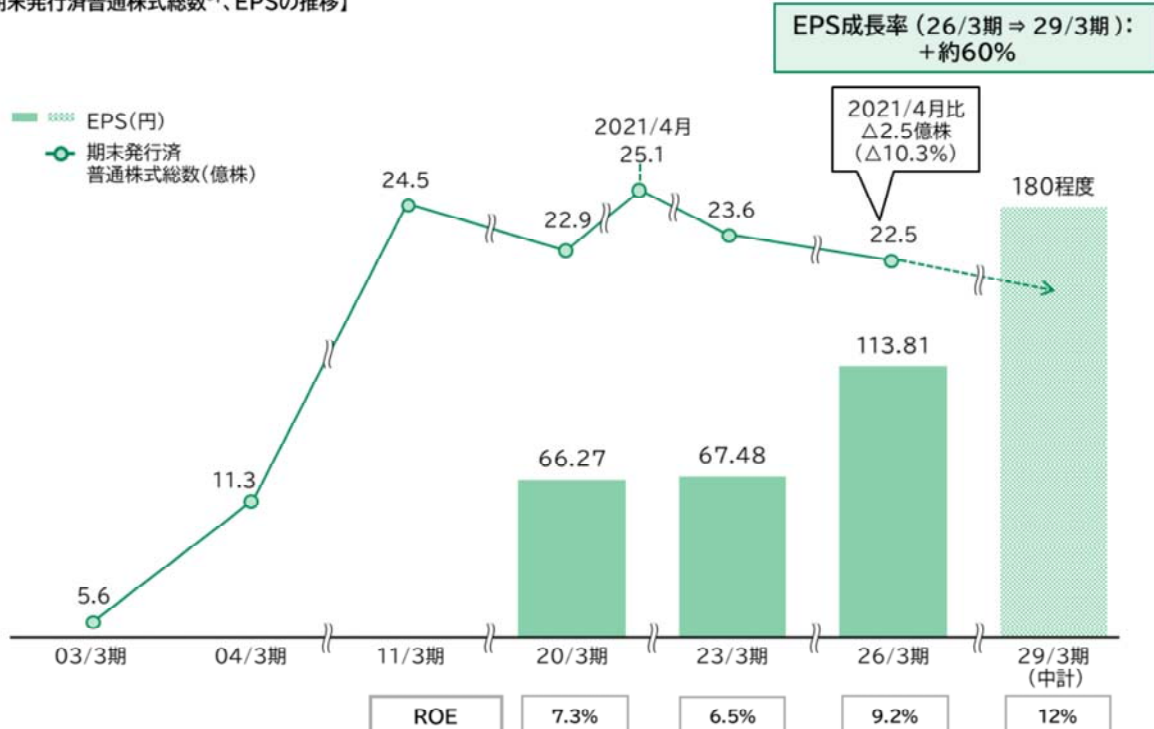
\*1. 自己株式を除く \*2. 自己株式取得額は億円未満を四捨五入  
\*3. 2021/5~6月に、KMFG完全子会社化に伴うEPS希薄化影響中立化のため、409億円(8,800万株)の自己株式取得を実施

- 株主還元について。
- 上段が今回決算と併せて公表した還元アクション。
- 下段は、還元の推移。
- 2027年3月期の1株当たり配当金予想は、前期比8円増配となる年間37円。
- 増配幅は、昨年から倍増。
- 加えて、上限350億円の自己株式取得枠の設定を公表。
- なお、今期業績目標3,100億円に対して、現時点の総還元性向は38.2%だが、総還元性向目標「50%以上」を示すなかで、業績の進捗等を踏まえながら、然るべき対応を取っていく。

# 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<sup>\*1</sup>、EPSの推移】



\*1. 自己株式を除く

- 持続的で安定的な増配に加えて、機動的な自社株買いを通じ、引き続き、EPSの拡大に取り組む。
- 自社株買いのウェイトは、徐々に低下させていくイメージをもっているが、今後の資本政策の柔軟性を考えれば、発行済株式数の水準は、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」にもしっかりと取り組んでいく。

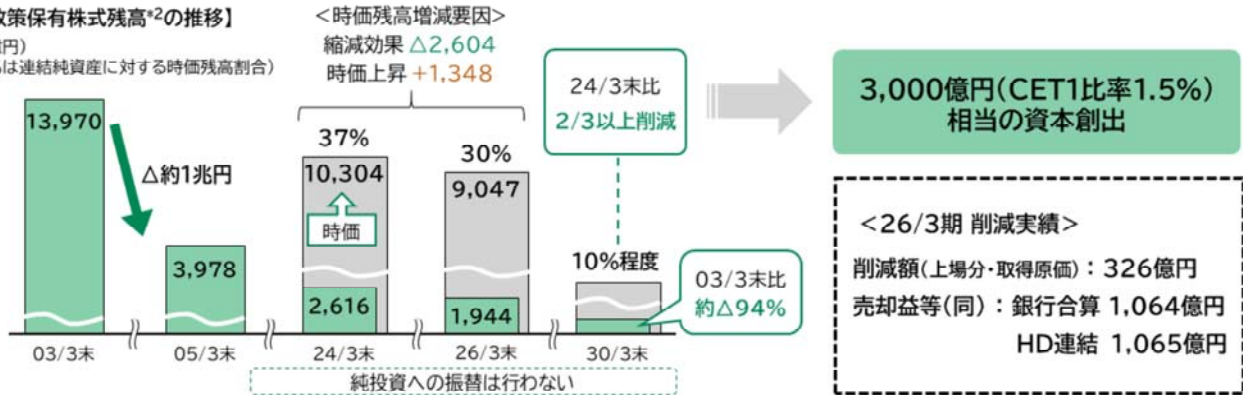
お客さまに対する新たな価値の創造/成長投資・構造改革に充当可能な経営資源を創出

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)



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・Inorganic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

- 政策保有株式。
- 2026年3月期の削減実績は、上場株・取得原価ベースで326億円。
- 連結ベースの売却益は1,065億円。
- 特に売却益は、期初計画(520億円)を大幅に上回る着地。
- 一昨年度から、新たな削減計画を進めるなかで、順調な進捗と評価。
- スライド中央。足元2年間で、取得原価ベースで25%を削減し、時価の減少は2,600億円を超えている。
- 一方、残存部分の時価上昇影響で、1,300億円以上、時価が持ち上がっている状況。
- 結果、時価ベースでの連結純資産に対する割合、「20%水準への到達・通過」は、最速で2028年3月になるものと考えている。

# 3

## 持続的な企業価値向上を支える ESGへの取り組み

- ここからは「持続的な企業価値向上を支えるESGへの取り組み」のスライド。後ほどご参照いただきたい。
- 私からの冒頭の説明は以上とさせていただきます。

# 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

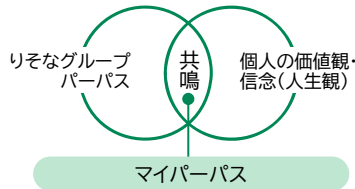
## 従業員へのパーパス浸透

### ■ 「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

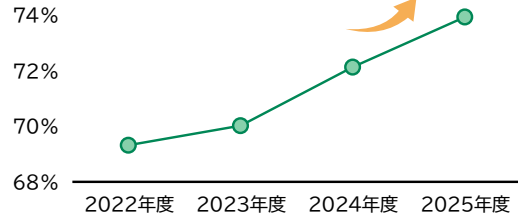


マイパーパスワークショップの様子



### ■ 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

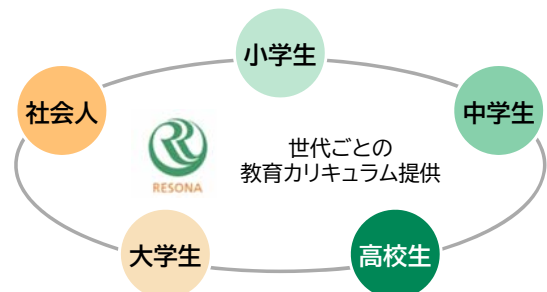


### 金融リテラシー向上(金融経済教育)の取り組み

#### ■ 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



世代ごとのニーズに応じた授業等の実施

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



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

2021年度～2030年度  
累計取扱高 10兆円 → 15兆円

- 2025年度実績

～2025年度  
累計取扱高 7.6兆円      2025年度  
(単年度)取扱高 1.9兆円

- 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

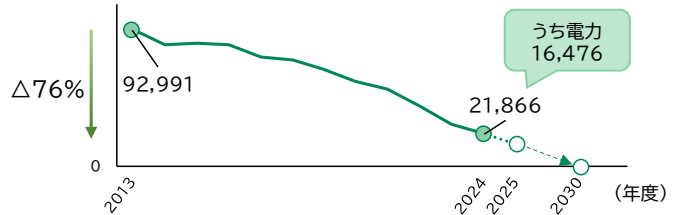
環境等配慮型住宅の普及促進支援

## 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年までに投融资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)

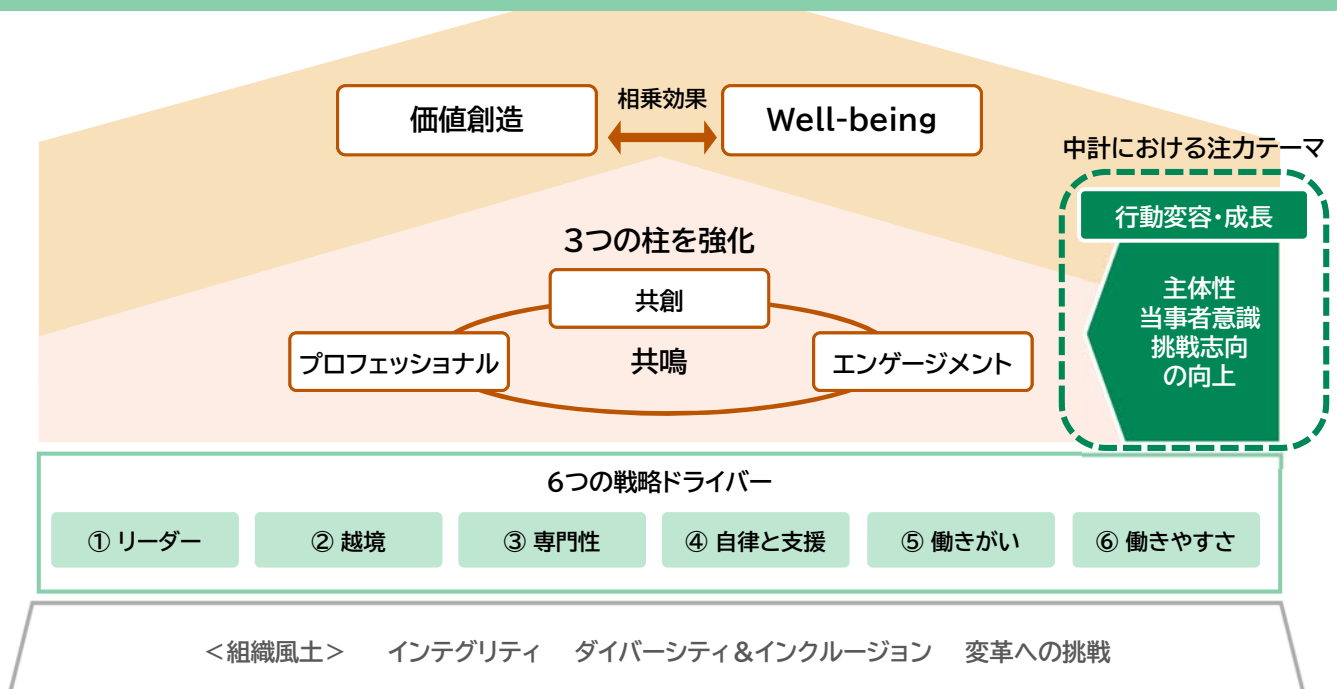
セクター	与信残高 (億円)	ポートフォリオGHG排出量 (Mt-CO2e)	
		Scope1+2	Scope3
エネルギー・ユーティリティ	5,719	4.3	6.2
運輸・自動車	14,618	4.5	23.1
不動産開発・建設	72,786	1.4	25.5
素材	6,444	6.1	11.4
農業・食糧	3,716	1.2	4.4
紙パルプ・林業製品	1,438	0.7	1.6
総計	104,721	18.2	72.2

# 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



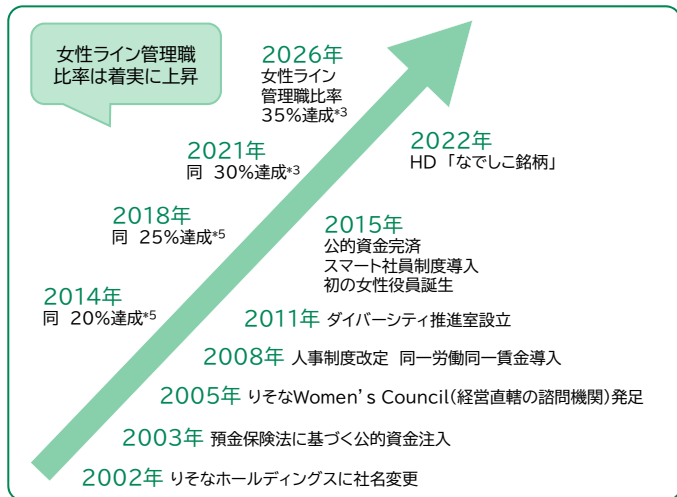
# ダイバーシティ&インクルージョン

## 多様な人材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

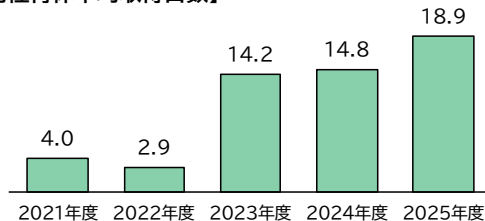
(参考)全国女性管理職比率\*4 : 部長相当職 8.7%、課長相当職 12.3%



### ■ 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

# コーポレートガバナンス：高度な企業統治システム

※ 2026年6月定時株主総会の承認が前提

## 2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社、経営の透明性と客観性を確保

取締役会	<b>独立社外取締役が過半数(63%)を構成</b> 【東証プライム上場企業における割合*1】26.2%		<b>指名委員会</b>	<b>独立社外取締役のみで構成</b> ■ 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
	<b>女性取締役比率27%</b> 【東証プライム上場企業における平均割合*2】18.8%		<b>報酬委員会</b>	<b>独立社外取締役のみで構成</b> ■ 2023年に役員報酬制度を改定、評価指標に「ESG指標」を導入
	<b>取締役会議長</b> 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%		<b>監査委員会</b>	<b>独立社外取締役が過半数を構成</b> ■ 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

### 社外取締役

<b>岩田 喜美枝</b> 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)	<b>野原 佐和子</b> 報酬委員会委員長 イブシ・マーケティング研究所 社長	<b>山内 雅喜</b> 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)	<b>田中 克幸</b> 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)
<b>瀬口 二郎</b> 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	<b>ランドバーグ 史枝</b> 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	<b>樋口 泰行</b> 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

<b>南 昌宏</b> 代表執行役社長 兼グループCEO	<b>伊佐 真一郎</b> 代表執行役副社長 兼グループCFO 兼グループCDO	<b>岩館 伸樹</b> 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	<b>村尾 幸信</b> 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)

## 取締役に“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

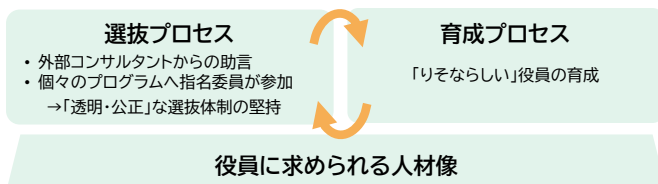
- ✓ 取締役会の役割・機能を「中長期的で大きな方向性の審議・決定」/「執行状況のモニタリング」と明確化し、それに基づき取締役会年間アジェンダを設定

### 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



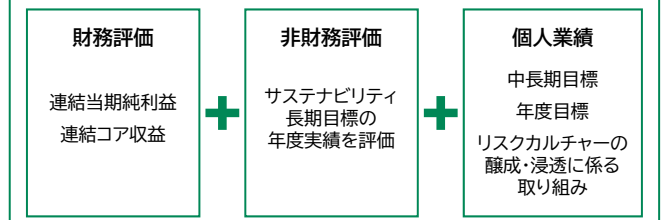
## 役員報酬制度

### ■ 執行役の報酬体系



### 年次インセンティブ

#### 中期経営計画の達成状況等を年度で評価



### 中長期インセンティブ

- ✓ 株主価値との連動性向上
- ✓ 中長期目線での企業価値向上
- ✓ ESG指標にはESG評価機関によるスコアを採用し、客観性を確保



## ESGインデックスへの組み入れ状況\*1

【GPIF選定 ESG指数(国内株)】



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。