金融＋で、未来をプラスに。RESONA GROUP

2027年3月期中間決算
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11月18日

お伝えしたいポイント ～インベストメント・ハイライト～

新中計は好発進 ―「新たなカタチ」に向けた変革・成長が着実に前進

トップラインは、中間期として<u>りそな発足来最高を更新</u>、OHRは50%台前半へ

トップライン　4,487億円（前同比 +470億円、+11.7%）　　OHR　54.7%（前同比 △2.3ppt）

次世代成長に向けた<u>外部との共創が加速</u>

機能・基盤の拡充につながる外部連携を矢継ぎ早に展開

<u>資本フローの拡大と株主還元の拡充</u>

りそな発足来初となる1Q決算公表時点での、業績目標上方修正と自己株式取得公表

好発進をはずみに、<u>さらなる高みへ</u>

1Q決算公表時（200億円）に続き、通期業績目標を100億円上方修正。さらなる上方修正余地を精査

稼ぐ力の進化を通じ、持続的なROE向上と**<u>新たなバリュエーションの形成を目指す</u>**

目次

1 2027年3月期中間決算のポイント …… P3

2 りそなの強みを活かしたマテリアリティ起点の成長戦略 …… P8

1：コア事業の成長 …… P10

2：次世代成長ドライバーの創出 …… P23

3：経営基盤の構造改革 …… P33

4：企業価値最大化に向けた資本循環の加速 …… P37

3 持続的な企業価値向上を支えるサステナビリティへの取り組み …… P43

4 参考資料
（2027年3月期 第2四半期決算ハイライト、 りそなグループの概要・特長） … P57

1

2027年3月期中間決算のポイント

2027年3月期中間決算のポイント①

コア業務純益
(除く投資信託解約損益)*1

2,361億円

前同比+642億円
+37.3%

通期目標*2比進捗率
53.2%

親会社株主に帰属する
中間純利益

1,735億円

前同比+306億円
+21.4%

通期目標*3比進捗率
52.5%

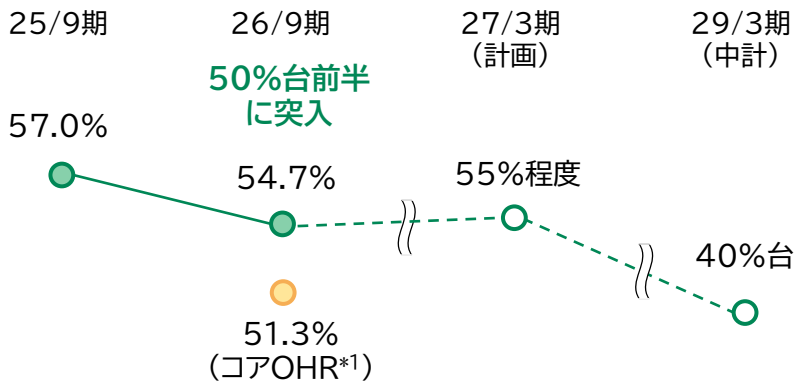
業務粗利益 前同比+470億円 +11.7%	**中間期ベース りそなHD発足来最高益を更新** 「コア事業の成長」が着実に進展
経費 前同比△164億円 △7.1% (費用増加)	**IT・人財投資を促進するなか、経費率(OHR)は低下** OHR：54.7%(前同比△2.3ppt)
与信費用 前同比△63億円 (費用増加)	**通期計画(△395億円)比費消率は25.0%** 外部環境変化を注視し、予兆管理の強化を継続
株式等関係損益 **(先物込)** 前同比+197億円 +59.4%	**政策保有株式の削減、ETF売却益の計上** 売却益活用により、債券ポートフォリオの一部入替を実施

1Q決算公表時(200億円)に続き、業績目標を100億円上方修正　3,300億円(ROE10.7%) → 3,400億円(同11.4%)

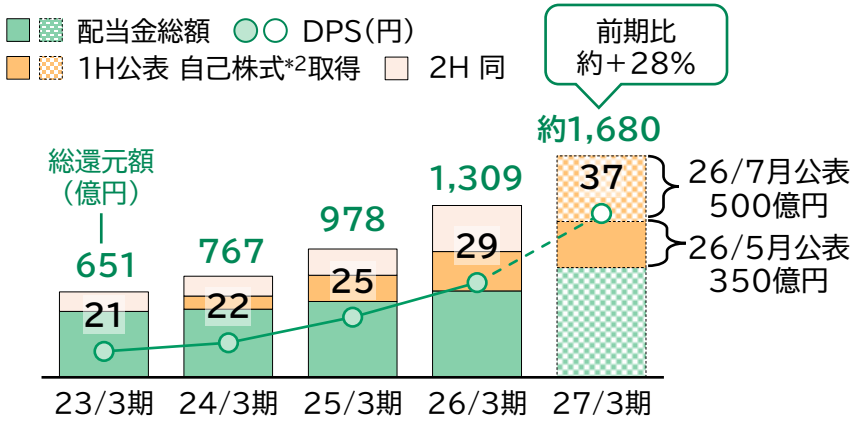
*1. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物)　*2. 27/3期 業績目標4,430億円(26/7月公表)
*3. 27/3期 業績目標3,300億円(26/7月公表)

2027年3月期中間決算のポイント②

OHRの推移

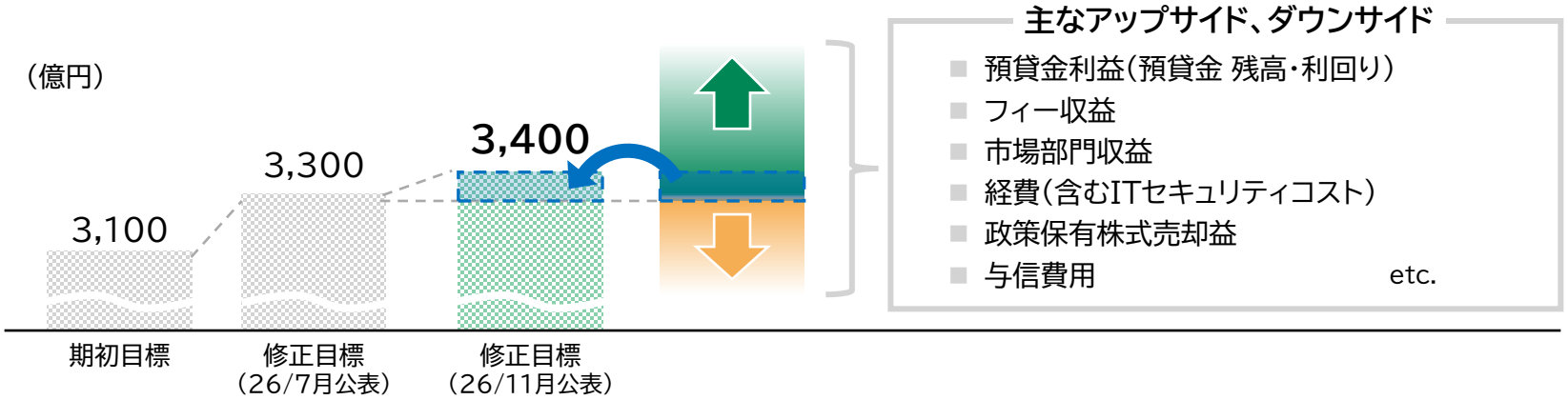


株主還元の推移



今期業績見通しについて

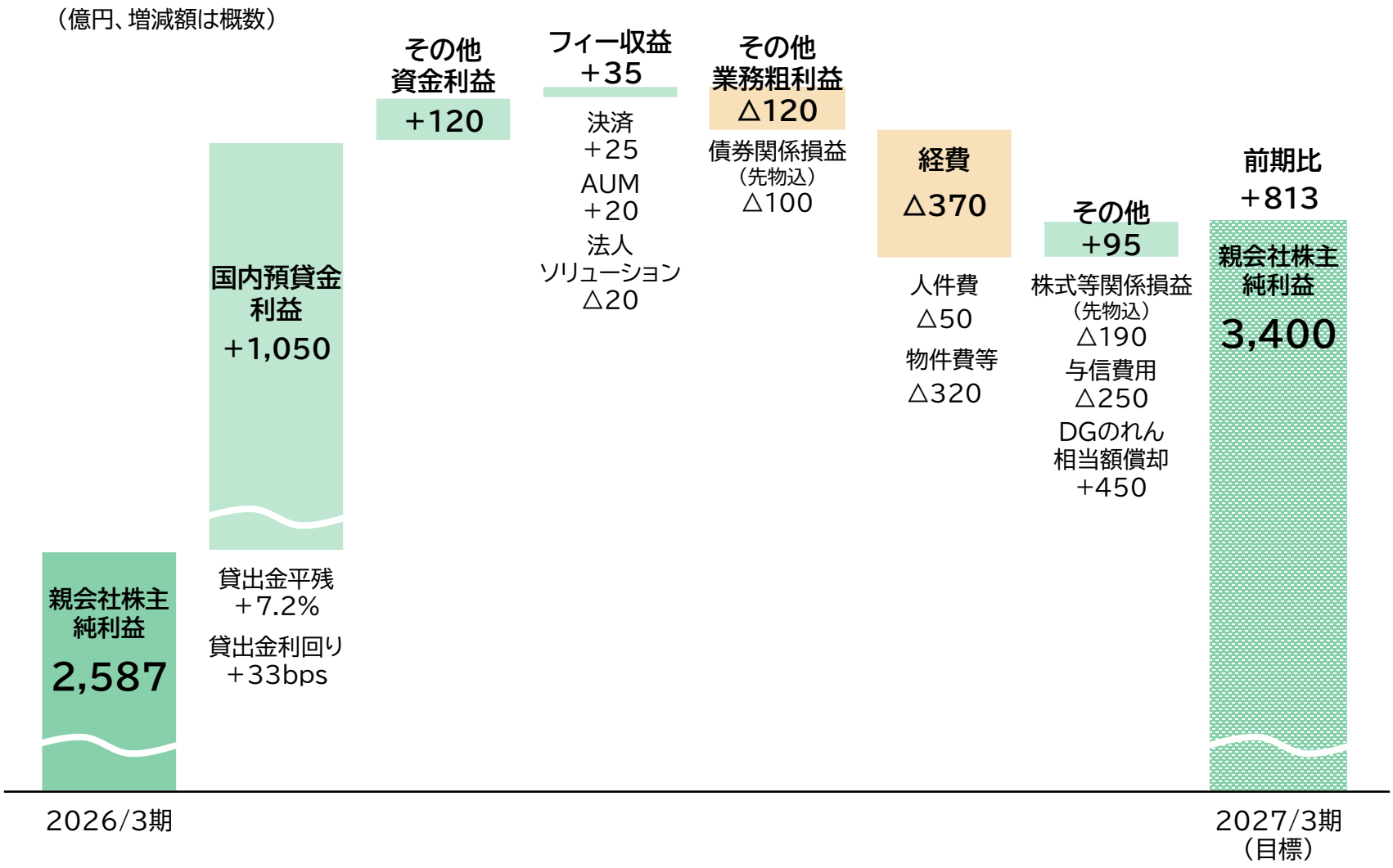
- 6月の日銀利上げ（0.75%→1.00%）による収益押し上げ効果を反映し、1Q決算公表時に業績目標を200億円上方修正
- 業績のアップサイド・ダウンサイド双方があるなか、中間期までの堅調な業績等を踏まえ、今回、100億円上方修正
- 修正後の目標をさらに上回る可能性を有しているものの、外部環境も踏まえ、今後の上方修正余地を精査



*1. 経費／業務粗利益（除く投信解約損益・債券関係損益（先物込））
*2. 自己株式は、発行済株式総数の5%程度（従業員持株会支援信託ESOPおよび役員・従業員向け株式給付信託が所有する株式を含まず）を上限に保有

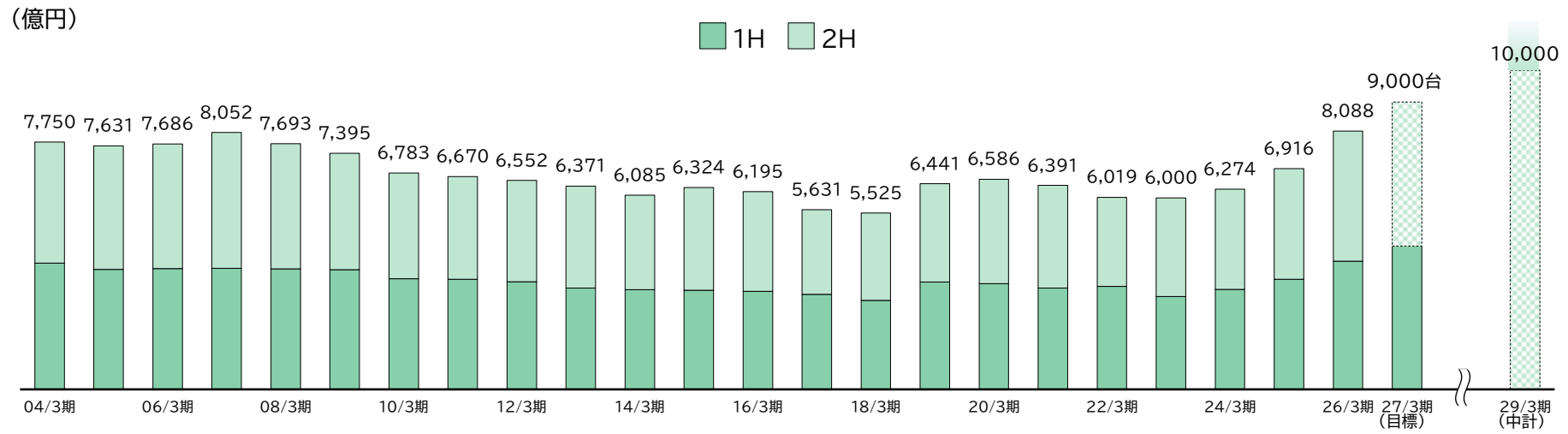
2027年3月期 業績目標の組み立て（前期比増減）

HD連結

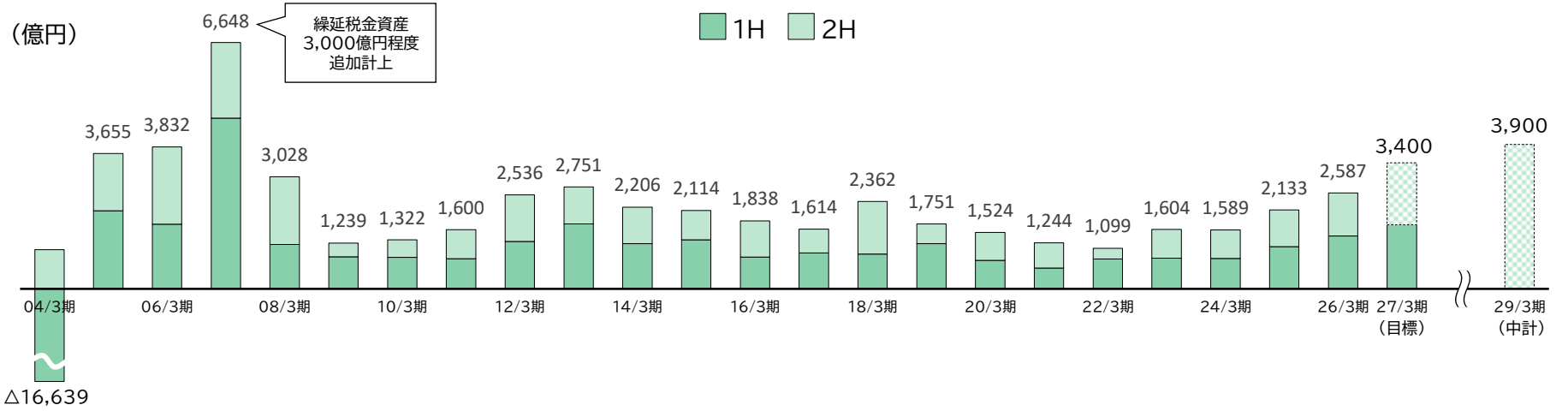


（ご参考）りそな発足以降の業績の推移

業務粗利益



親会社株主に帰属する当期純利益



2

りそなの強みを活かした
マテリアリティ起点の成長戦略

りそなの強みを活かしたマテリアリティ起点の成長戦略

マテリアリティ

- 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
- 人的資本の強化
- 強固なガバナンスの確立

現中期経営計画（2026年度～2028年度）

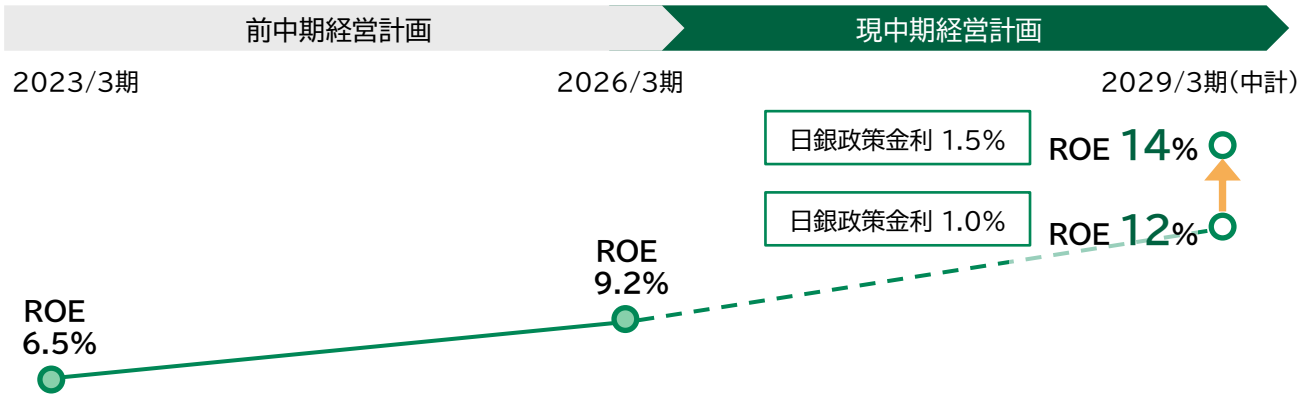
- リテール特化の歴史
- 個人1,600万 法人50万のお客さま基盤
- 信託併営リテール商業銀行グループ
- コア事業の成長
- 次世代成長ドライバーの創出
- 経営基盤の構造改革
- 企業価値最大化に向けた資本循環の加速
- 変革のDNA
- 首都圏・関西圏の地盤・広域ネットワーク
- リアル×デジタルの圧倒的利便性

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



企業価値のさらなる向上

りそなの強みを活かした
マテリアリティ起点の成長戦略

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

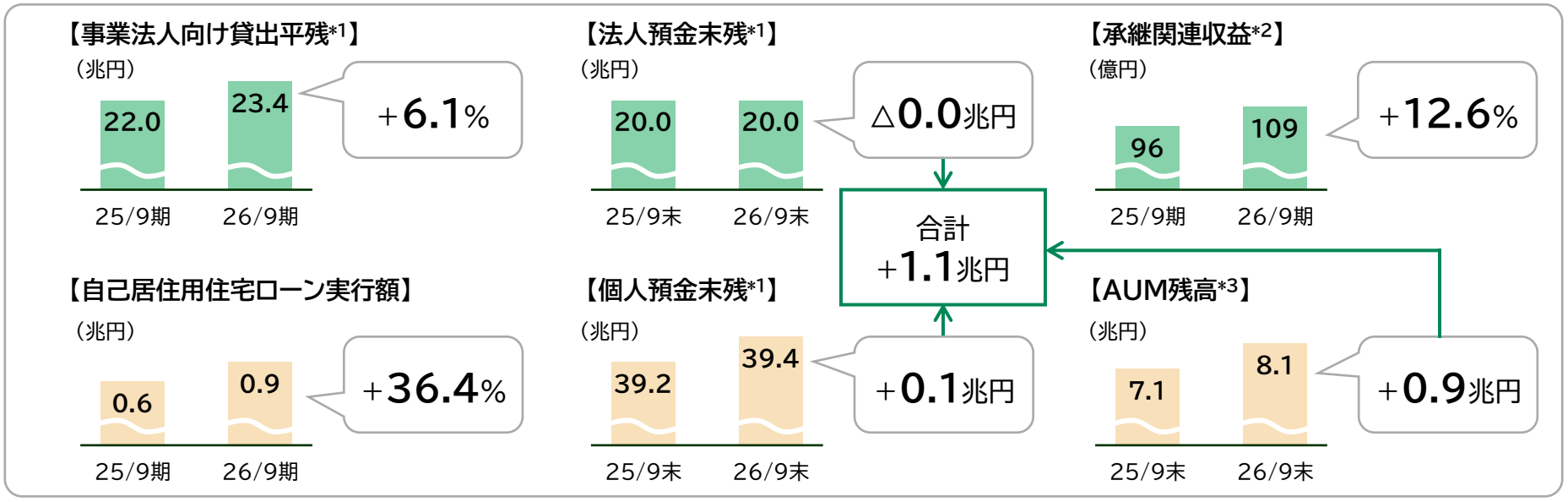
良質な預金基盤を起点とした価値創造の好循環を生み出すBSマネジメント

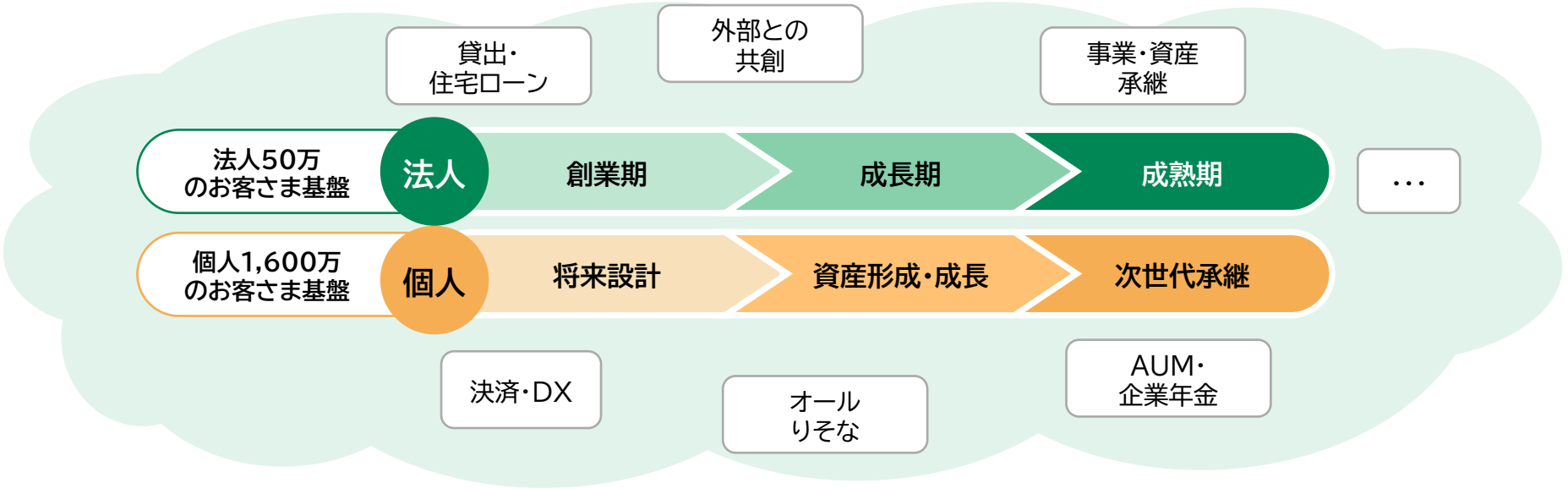
多様化するこまりごと・金融行動を支える**ソリューションの持続的増強**

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

お客さまの成長ステージに応じた多様なソリューション提供



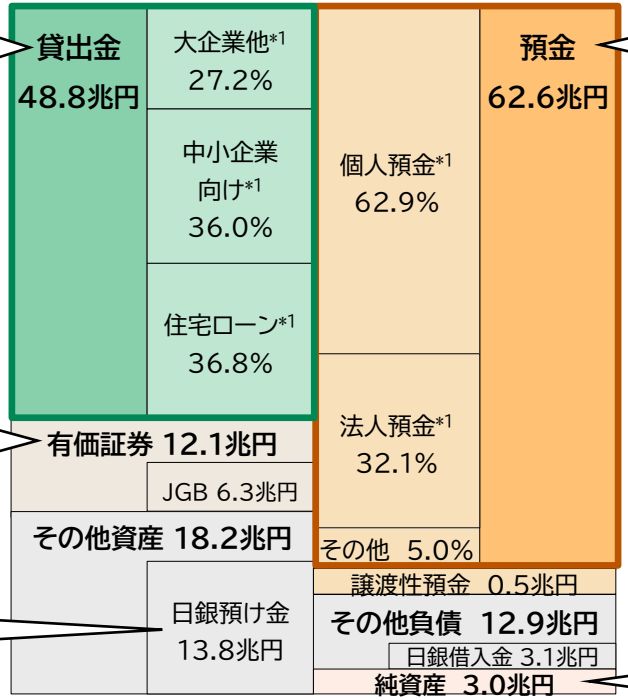


*1. 銀行合算　*2. 承継信託、不動産（ビジネスマッチング含む）、M&A　*3. 個人向け

BSマネジメント/ALMの高度化

良質な預金基盤を起点とした資金循環の強化

2026/9末 **総資産79.2兆円**



多様な資金需要へ積極的に対応

貸出金残高：25/9末比＋3.4兆円

- ✓ 一般貸出(平残):前同比＋6.1%
- ✓ 自己居住用住宅ローン実行額:同＋36.4%

中長期的な安定利収確保に向けて有価証券ポートを再構築

有価証券残高：25/9末比＋0.8兆円

政策金利付利*2

リテールのお客さまを中心とした粘着性の高い預金基盤を維持

預金残高：25/9末比△0.0兆円

- ✓ 圧倒的な利便性⇒高いスイッチングコスト
  - アプリDL数:1,103万
  - デビットカード発行枚数:348万枚
- ✓ 法人メインバンク先数*3:6.9万

AUM拡大「貯蓄から投資」を加速

AUM残高：25/9末比+0.9兆円

証券信託 総預り資産残高：同＋3.1兆円

ROE向上に向けて資本循環を加速

【預貸率の推移*4】

2015/3末	2022/3末	2026/9末		地銀上位行*5 平均(26/6末)
74%	64%	**78%**	政府等向け貸出除き 73%	83%

【ROAの推移】

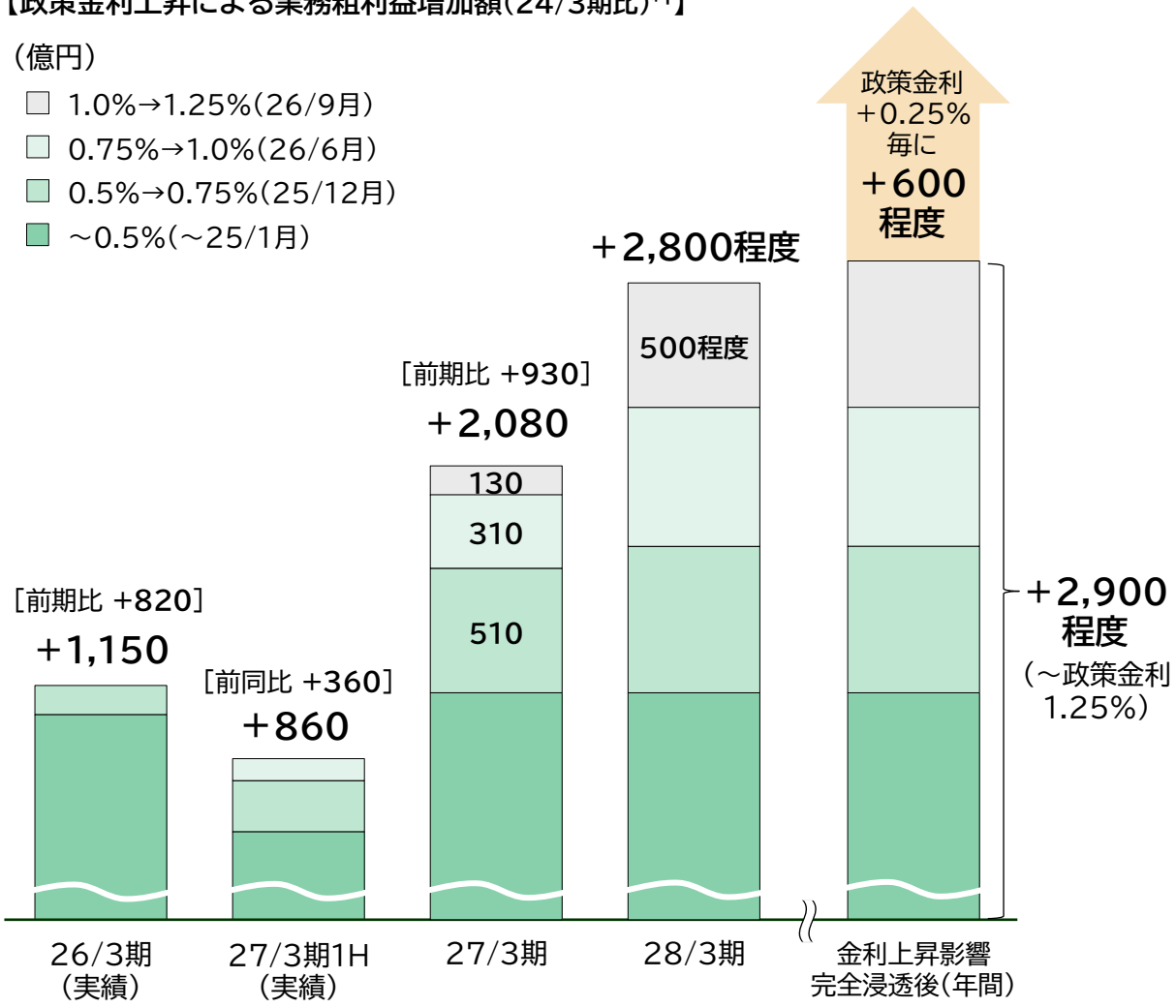
2015/3期	2022/3期	2026/9期
0.46%	0.14%	**0.44%**

*1. 銀行合算　*2. 超過準備部分が対象(26/9/24～1.25%)
*3. 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

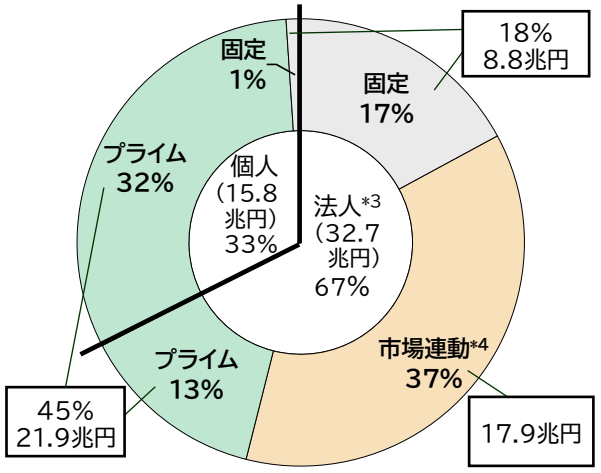
円金利上昇時の収益影響試算

政策金利1.5%(金利上昇影響完全浸透後)で、ROE14%を展望

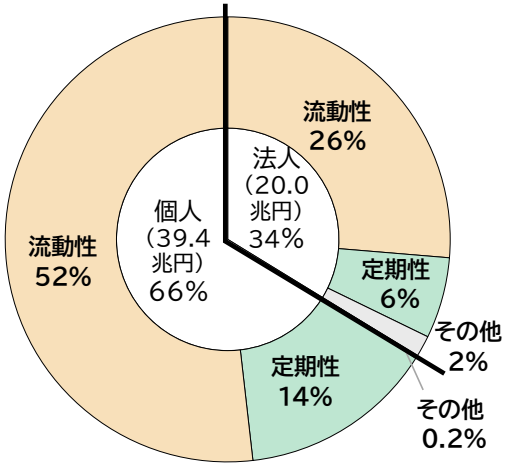
【政策金利上昇による業務粗利益増加額(24/3期比)*1】



貸出金構成*2



預金構成*2,5

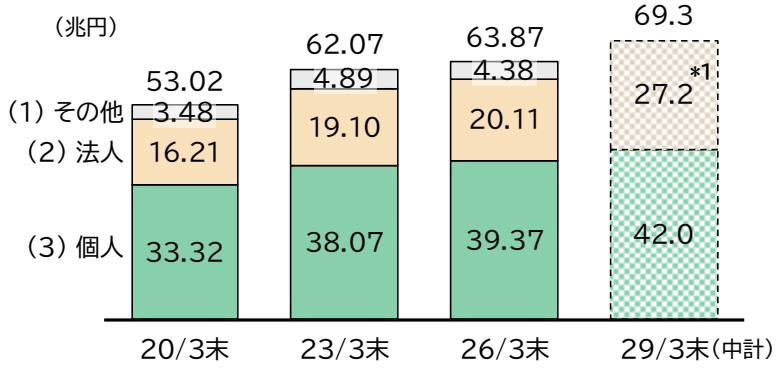


*1. 試算前提:BS不変(各利上げ前のBSで試算)、1年以内に金利更改期限が到来する貸出金・定期預金、及び普通預金、日銀預け金等への影響額を反映
*2. 銀行合算　*3. アパート・マンションローンを含む　*4. 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む　*5. 国内個人+国内法人

強固な営業基盤と独自の強みを活かした預金基盤の拡大

法人の商流・個人の家計に、多様な商品・サービスを提供

【預金残高】



【流動性預金※比率】

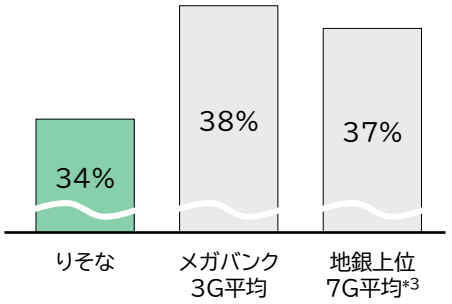
（※預金全体一定期性預金）

りそな（26/9末）
約80%

銀行全体*2（26/9末）
73.7%

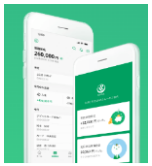
【預金βの他行比較】

政策金利上昇に対する預金金利追随率
（24/3期→26/6期）



アプリDL数
1,103万
（26/9末）

デジタル
いつでもどこでも



×



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
837
（26/9末）

住宅ローン残高
第1位
（26/3末）

首都圏・関西圏の地盤・広域ネットワーク

相続預金流入額*4
26/3期　4,934億円

一人当たり総預り資産残高伸び率（21/9月⇒26/9月）

アプリあり +23% ＞ アプリなし +16%

デビット利用あり +43% ＞ デビット利用なし +20%

法人メインバンク先数*5
第3位

新たな仕組み・サービス

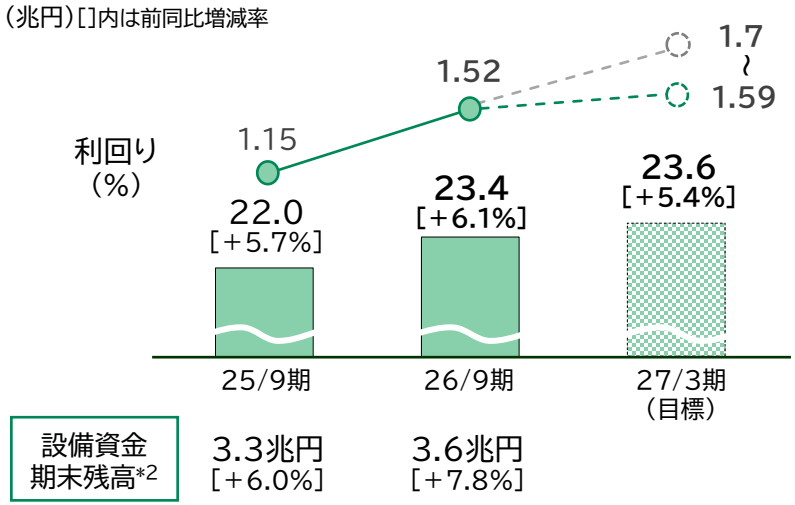
- WESTERミライバンク（仮称）（2027年春予定）
- DG Bank（仮称）（2026年度中予定）
- りそなプラス
- FlexPay

*1. 公共法人等含む　*2. 日本銀行統計データ、国内銀行・銀行勘定　*3. 連結総資産上位7地銀G　*4. RB＋SR＋KMB
*5. 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

多様化する資金需要への対応を通じたお客さまの成長支援

【事業法人向け貸出平残*1】



法人向け貸出の成長を支える強みと取り組み

二大都市圏中心のお客さま基盤・ネットワーク

6都府県*3が占める割合	GDP	貸出金残高
	4割	6割

- フルラインの信託機能
- 地域密着のリレーション力
- 生成AI・データの利活用
- 高難度案件対応力の強化
- 法人貸出推進人員の増強(中計期間中 約+400人)

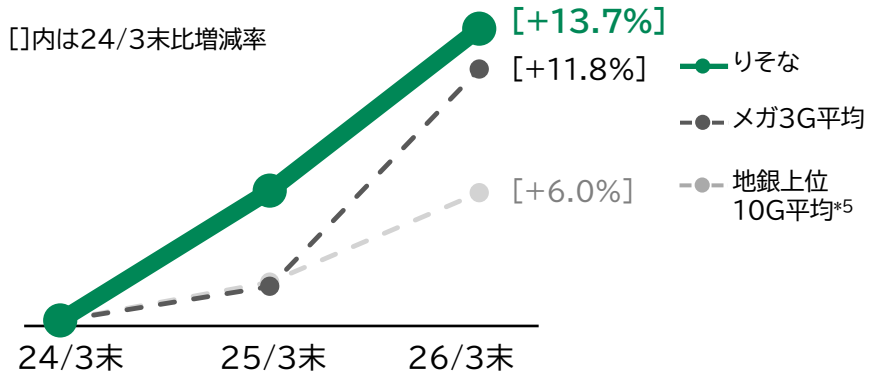
日本経済の再成長
緩やかなインフレ　設備投資の活性化

社会・産業構造の変化
CX・SX・GX　少子高齢化

社会課題・リスク
地政学リスク　人手不足

【事業性貸出(金融・不動産業等除き)*4】

■ 企業の成長を支える資金需要を捉え、他社平均を上回る成長

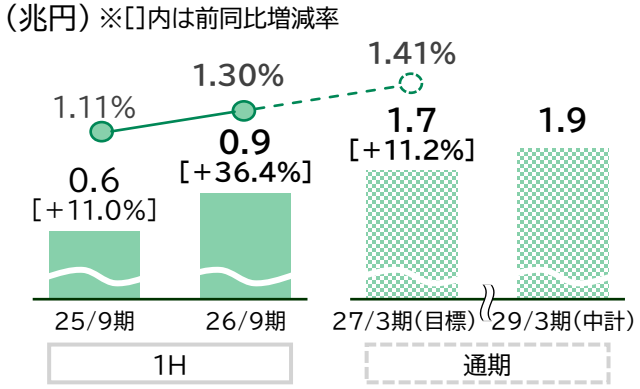


*1. 銀行合算　*2. 不動産業等除く　*3. りそなGrの主要地盤(東京、埼玉、神奈川、大阪、兵庫、滋賀)　*4. 各社決算資料より作成。原則、国内分・銀行勘定ベースでの貸出金内貸出から政府、地方公共団体、その他、金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業向け貸出を除く　*5. 連結総資産上位10地銀G

住宅ローンビジネス

採算性（RORA＝当期純利益÷RWA）の高いポートフォリオを増強

【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】

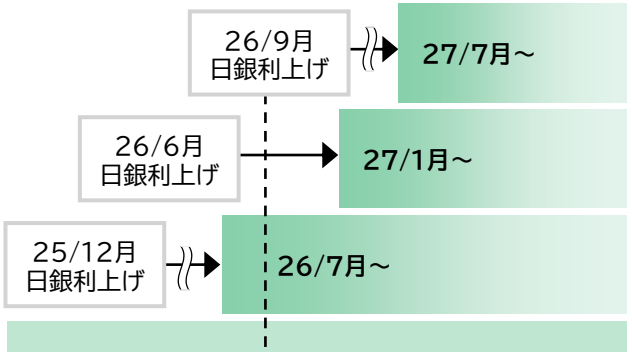


【りそなの住宅ローンの優位性】

住宅ローン残高
全国1位（26/3末）

- ✓ ニーズに応える多彩な商品
- ✓ 充実した団信ラインナップ
- ✓ Web完結*2の利便性
- ✓ 不動産会社との強固な基盤
- ✓ 安定的な預金基盤（→P14）

■ 金利上昇効果（ストックベース）は遅行的に発現



RORA ＝

当期純利益	金利上昇局面におけるアップサイド	変動金利型の残高割合：97% 利回り：27/3期目標 1.41%（前期比+0.26%）
	メイン化を通じた取引深化	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　✓ Web完結による事務効率化
RWA	低RWの優良資産	RW 12.21%*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 △0.01%　審査金利には相応のストレス 金利上昇の返済額への反映は段階的*6

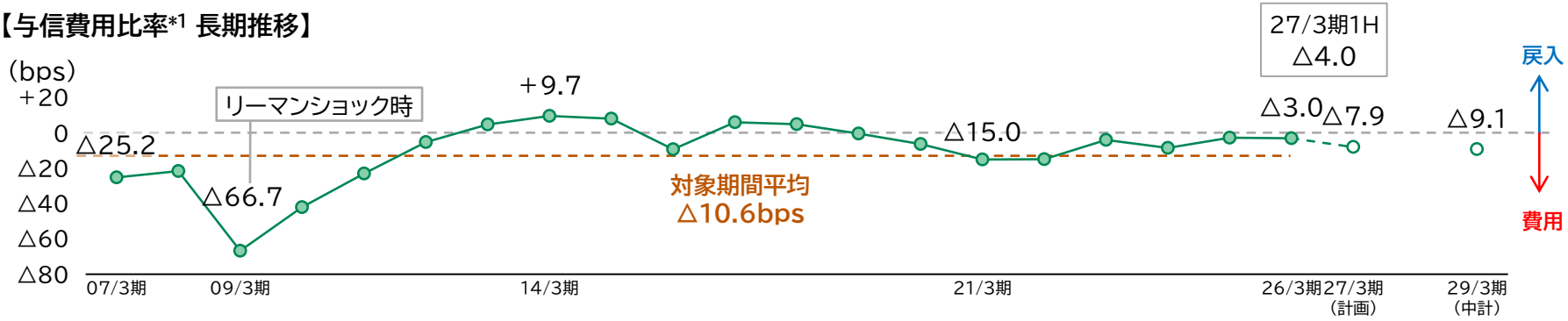
*1. 銀行合算　*2. RB、SR　*3. ポテンシャル層Ⅱ＋ポテンシャル層Ⅲとの比較（26/9末、RB＋SR＋KMB）
*4. HD連結、26/3末、非デフォルト　*5. 27/3期1H、住宅ローン保証子会社代位弁済率×（1－代位弁済後回収率）、自己居住＋アパマン
*6. 返済額は5年毎に見直し（5年間は一定）、見直し後の返済額は、それまでの返済額の125%を上限（変動金利型住宅ローンの場合）

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

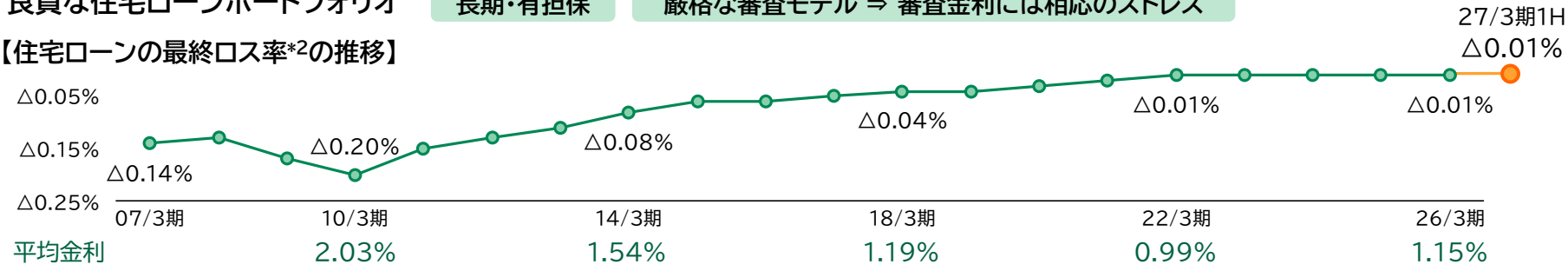
■ **与信費用比率長期平均（含むリーマンショック時）は△10.6bps。中小企業のリスク耐性は改善基調**

【与信費用比率*1 長期推移】

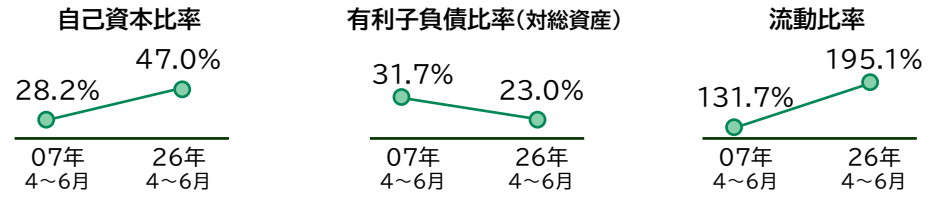


■ **良質な住宅ローンポートフォリオ**　長期・有担保　厳格な審査モデル ⇒ 審査金利には相応のストレス

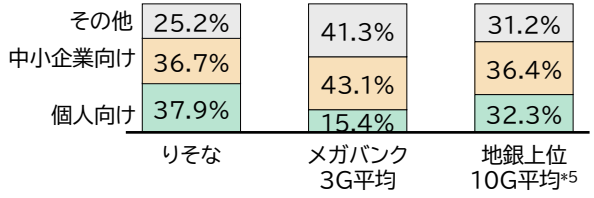
【住宅ローンの最終ロス率*2の推移】



＜中小企業 安全性指標*3＞



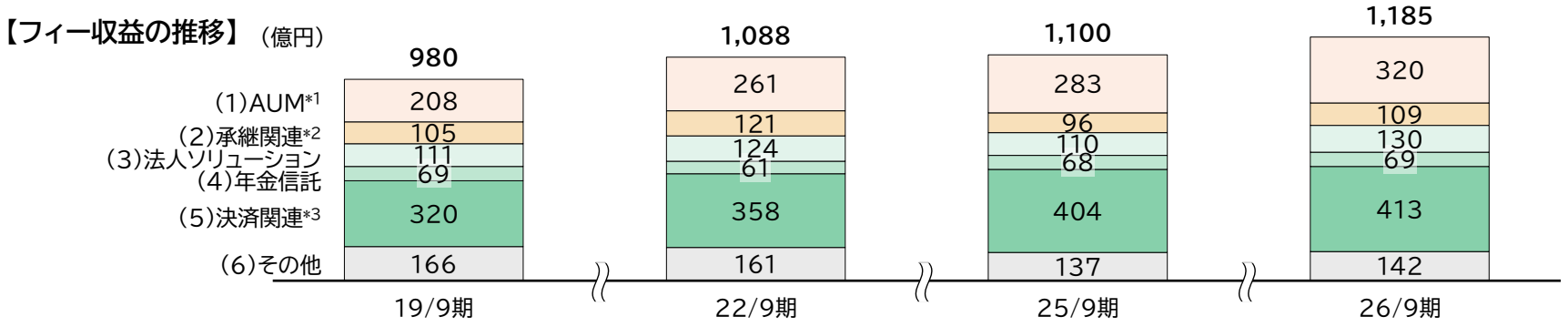
＜貸出金ポートフォリオ*4＞

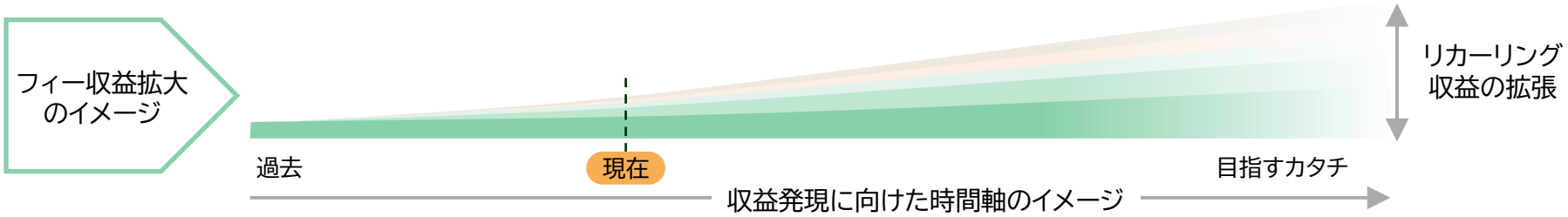


*1. HD連結与信費用／（連結貸出金+連結支払承諾見返末残）（期首・期末平均）　*2. 住宅ローン保証子会社代位弁済率×（1－代位弁済後回収率）、自己居住+アパマン
*3. 財務省「法人企業統計」を基に作成、4四半期後方移動平均、資本金1千万-1億円未満　*4. 26/3末の各社決算資料より作成
*5. 連結総資産上位10地銀G

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して

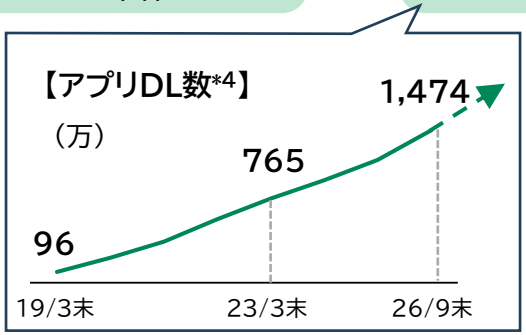
多様な施策を間断なく投入・育成し、フィー収益を持続的に拡大

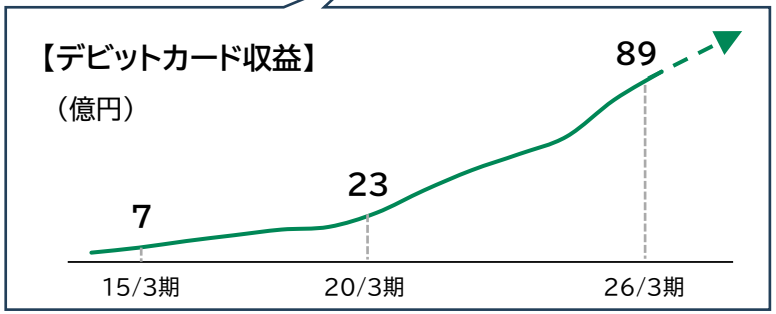




現在の収益成長をけん引する取り組みの例

FW　App　デビットカード





次なる収益成長を担う取り組みの例

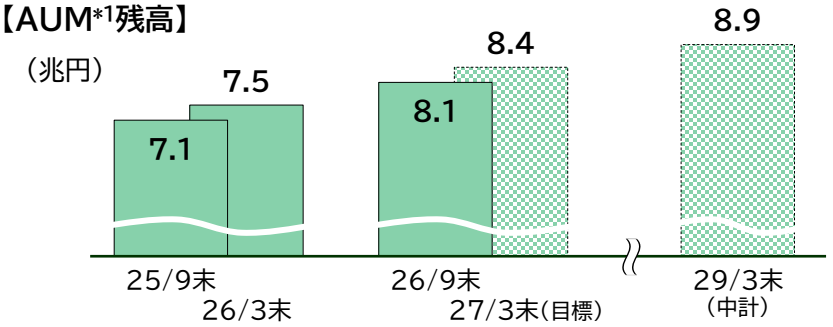
- りそなプラス
- JR西日本との協業
- DGとの協業
- JCBとの協業
- りそなリース
- M&Aキャピタルパートナーズとの協業
- ⋮

*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（25/9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　*4. Gr外含む

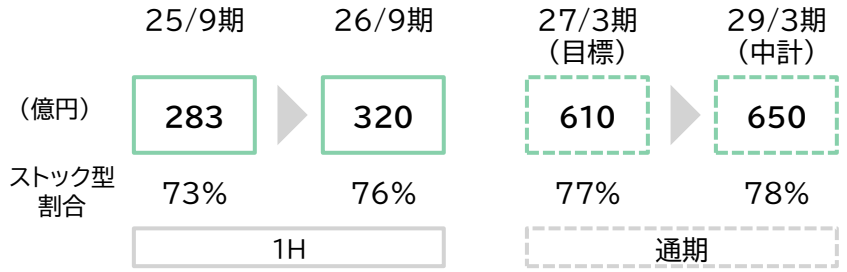
AUMビジネス

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

【AUM*1残高】



【AUM収益】

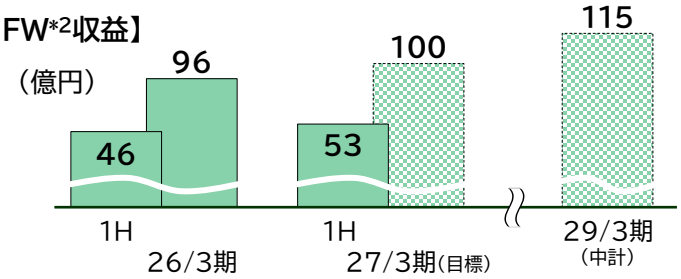


お客さまのニーズを起点に資産形成・資産承継をサポート

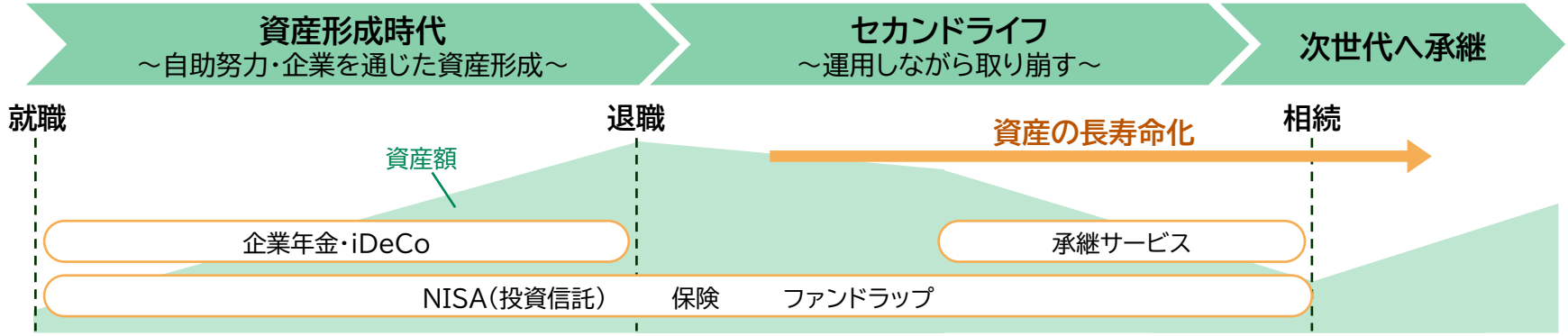
■ りそなのファンドラップ（長期の資産形成を支える選択肢）

- 銀行のお客さまとの高い親和性
- 年金運用のノウハウを活かした資産運用力
- NISAオプション、資産承継特約
- 地域金融機関4行への提供（→P32）

【FW*2収益】



資産形成のイメージ

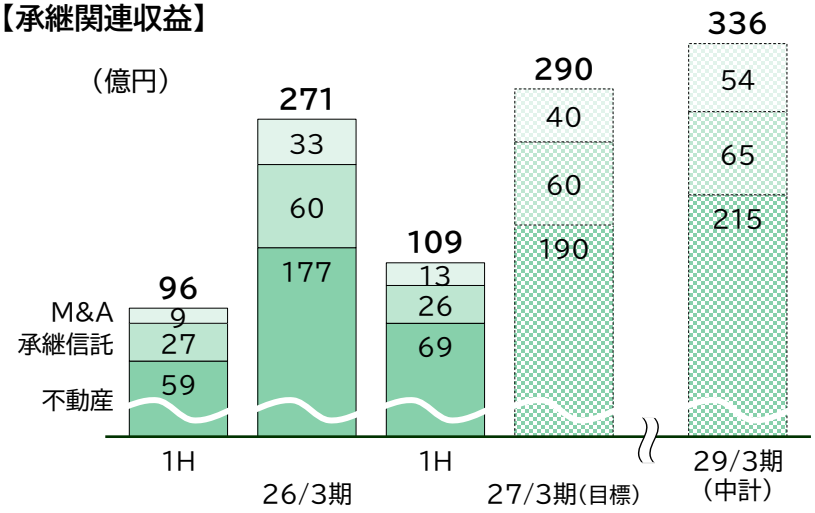


*1. 個人向け　*2. ファンドラップ

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

【承継関連収益】



商業銀行
融資、M&A、運用

1stop

信託銀行
不動産、信託

外部との共創

M&Aキャピタルパートナーズとの資本業務提携（26/11月）

✓ パートナーネットワーク拡充 ⇒ M&Aの案件創出・実行を加速

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

【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）

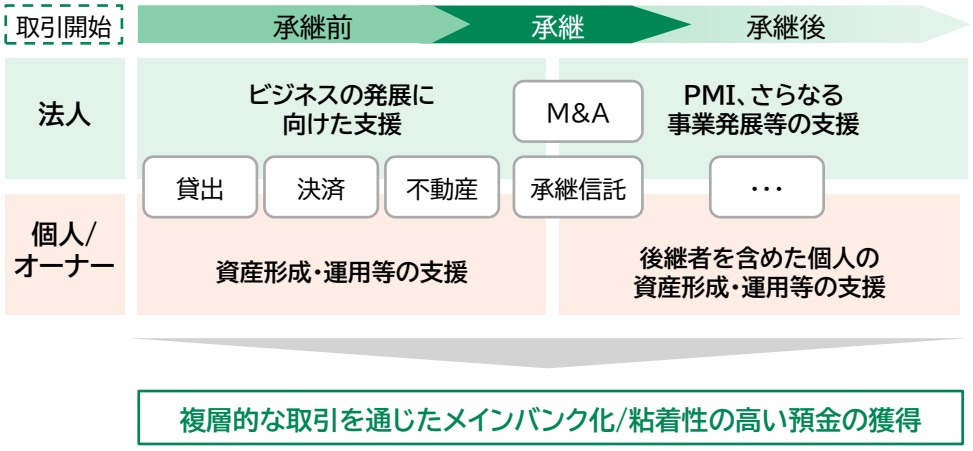
60歳代+70歳以上
1,257兆円（約6割）

【親族外承継の増加*3】

2021年　2025年
57% ⇒ **64**%

非上場株式の評価制度見直しの動き

■ **承継にとどまらない中長期の伴走支援**



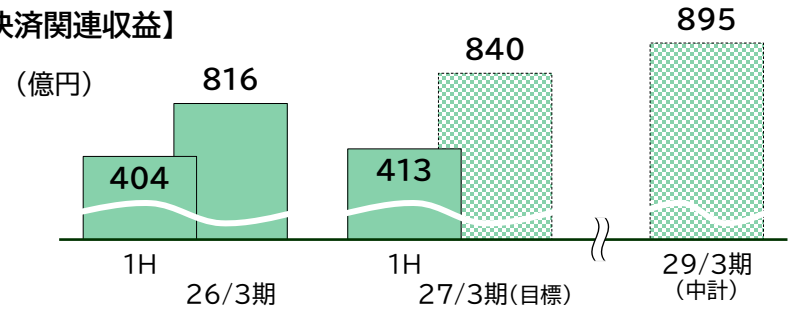
複層的な取引を通じたメインバンク化/粘着性の高い預金の獲得

*1. 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」　*2. 25/8月 第一生命経済研究所「マクロ経済分析レポート」
*3. 帝国データバンク「全国『後継者不在率』動向調査（2025）」、「内部昇格」+「M&Aほか」+「外部招聘」の割合

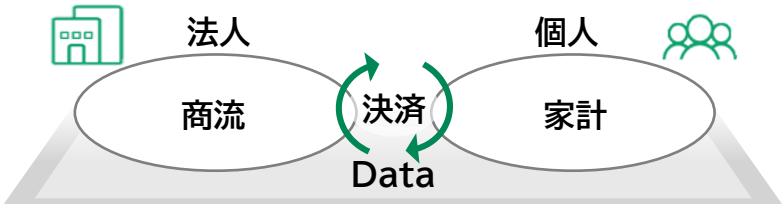
決済・DXビジネス

利便性の高い決済機能の提供により、お客さまとの接点を拡大

【決済関連収益】



商流・家計に寄り添った多様なソリューションを提供



デジタル・決済ソリューションで利便性を向上

グループアプリ

■ お客さまの利便性を追求

個人向け		法人向け
● DL数：26/9末 1,103万（前同比+132万） ● App Store 評価：4.6*1 ● りそなプラス（→P26）	ノウハウを活用	● DL数：26/9末 10.2万（前同比+3.2万） ● 銀行機能に留まらないサービス実装 ✓ 法人カード連携、請求書カード払い等

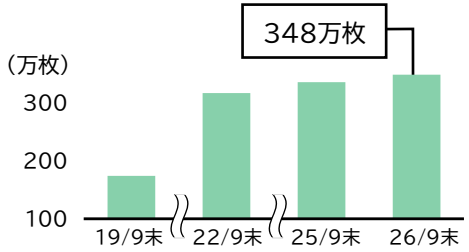
FlexPay

■ 全国35*2の銀行と連携した法人決済プラットフォーム

デビットカード

■ 法人・個人のキャッシュレス化を支援

【デビットカード発行枚数】



戦略的パートナーとの共創

JCB（→P29）	デジタルガレージ（→P28）	JR西日本（→P25）	コンカー（→P30）
✓ 資本業務提携締結（2026年10月）	✓ DGBank（仮称）（2026年度予定）	✓ 合弁会社設立（2028年度予定）	✓ 業務提携締結（2026年11月）

✓ JCB・DG*3とのステーブルコイン決済の社会実装に向けた協業

*1. 2026年10月30日時点　*2. りそなGr銀行を含む　*3. デジタルガレージ

国際ビジネス

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、提携銀行等を通じたサポート**

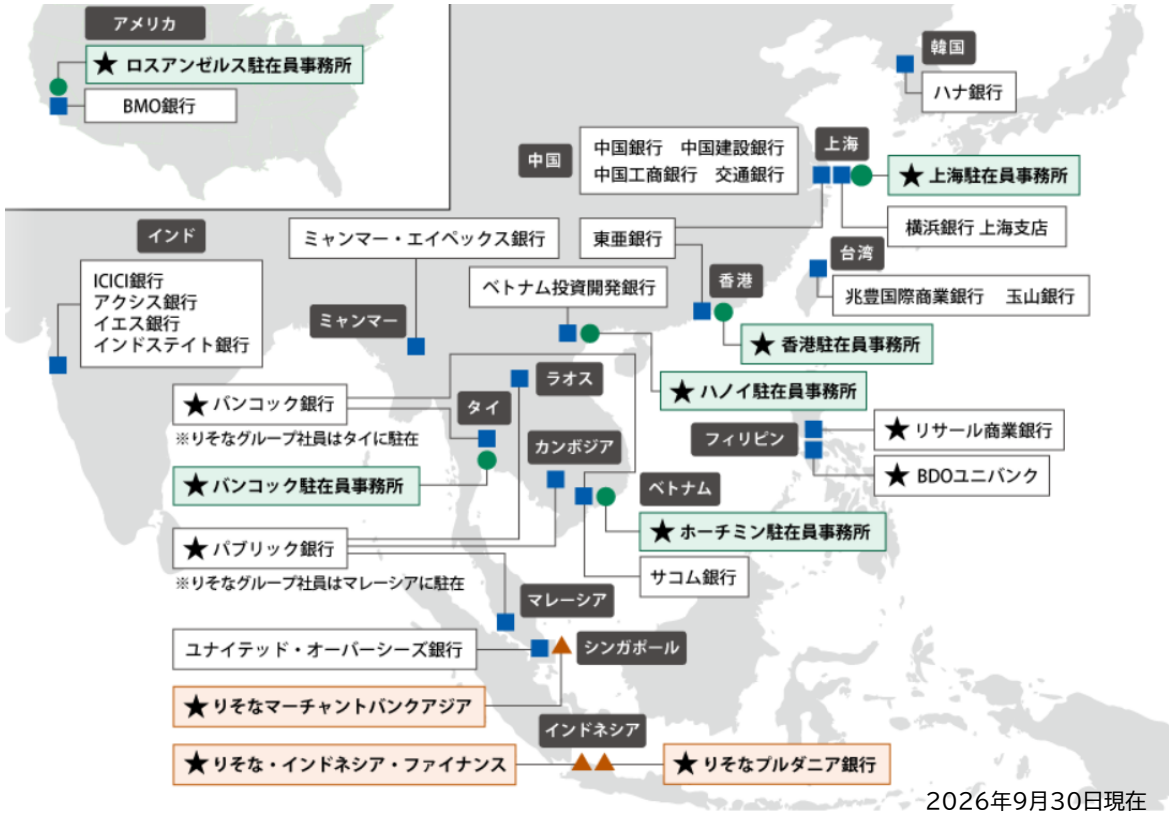
- 現地の法規制や税制、商習慣など、ニーズに即した情報を提供
- Tata Capital Limited(インド)、SM Prime Holdings(フィリピン)との業務協力/提携覚書の締結
  - お客さまの現地進出、事業展開を後押し

Tata Capital Limited
調印式の様子



SM Prime Holdings
調印式の様子





2026年9月30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
りそなプルダニア銀行
りそな・インドネシア・ファイナンス

りそなの強みを活かした
マテリアリティ起点の成長戦略

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

機能 ソリューションラインナップの強化　**基盤** 新たなお客さま接点の創出　→ **価値提供力の拡大**

2024年 / 2025年 / 2026年

- JR西日本 WEST（もっとつながる。未来が動き出す。）資本業務提携公表 → KMB 株式譲渡 → WESTER ミライバンク(仮称) 27年春 提供開始予定
- 24/1月 DG*1出資比率引き上げ
- Digital Garage 25/9月 DG 持分法適用会社化
- DG Bank(仮称) プロジェクト始動 → 26年度中 提供開始予定
- FlexPay 取扱開始
- 法人向けバンキングアプリ提供開始予定を公表
- SAP Concur 業務提携公表
- りそなプラス公表（りそなプラス）→ クーポン機能提供開始 → 地図検索機能提供開始
- JCB 資本業務提携公表
- 24/1月 りそなリース 完全子会社化
- 24/10月 NTTデータソフィア 出資比率引き上げ
- olta 資本業務提携公表 持分法適用会社化
- TradeWaltz 資本業務提携公表
- M&A Capital Partners 資本業務提携公表

*1. デジタルガレージ

JR西日本：「地域価値循環型BaaS・決済モデル」から生まれる「新たなカタチ」

KPI　口座開設数

27/3期	当面	中長期
27年春開業	50万	100万

両社のマザーマーケットである関西地域のさらなる発展を目指す

JR西日本×りそな ならではのBaaS事業の優位性

	豊富なお客さま基盤	独自優待を生み出す多彩な事業基盤
JR西日本グループ	WESTER会員 約1,200万人	鉄道総延長 約4,900km
	ICOCA発行枚数 約4,100万枚	物販・飲食 約450店舗
		ホテル 約40拠点
RESONA	デジタル・リアルの優位性	
	りそなグループアプリ ユーザー評価：No.1*1	関西圏 有人店舗数 524

「新たなカタチ」に向けた道筋

BaaS

- KMB株式 譲渡完了
- ローンチ予定前倒し（27年度中→27年春）公表
- 金融×鉄道ならではの定期預金キャンペーン
  - JR西日本のWESTERポイントや関連商品

→ お得感・利便性の高いサービスによる利用拡大
- JR西日本のアセットを活用した独自優待の展開
- WESTERポイントとの連携拡充
- WESTERアプリとの連携

→ 獲得資本の再投資を通じた収益基盤の拡大

決済

りそな 決済ノウハウ デジタル基盤 × JR西日本 決済サービス ポイント基盤　28年度中 合弁会社 設立予定

まちづくり

りそな 多様な金融周辺機能（銀行・信託・不動産 等） × JR西日本 沿線開発、駅ナカ・商業施設等の運営ノウハウ

*1. フラー(株)App Ape調べ(パネルユーザー約35万人からの推計結果)。調査概要：国内における銀行アプリMAU(調査月において、対象アプリを1回以上利用したユーザー数)上位10アプリにおいてGoogle Playの平均評価レート(Google Playにおける対象アプリの対象月末における評価レート)がNo.1(調査期間2025年4月～2026年3月)。対象OSはAndroidに限る。Google Play は Google LLC の商標です。

りそなプラス：金融とくらしが融合する次世代リテール金融の「新たなカタチ」

KPI

りそなプラス会員数

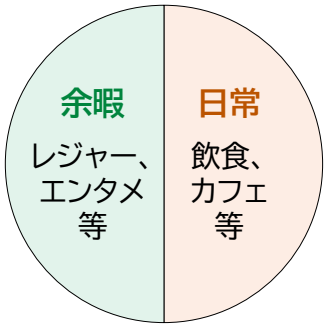
27/3末	29/3末	37/3末
100万人	400万人	2,000万人

金融の枠を超えた発想で、
お客さまのくらしに利便性と豊かさを提供

＜りそなプラスの特長＞

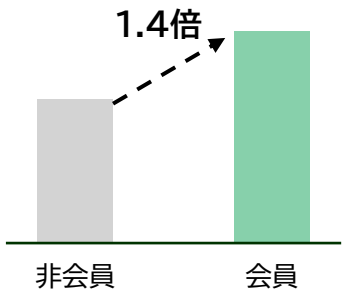
日常から余暇まで幅広い利用

【利用クーポンカテゴリー】



高い決済額

【平均月間決済額*1】



「新たなカタチ」に向けた道筋

2026年度 ＞ 2027年度 ＞ 中長期

知ってもらう・使ってもらう

- 利用促進キャンペーン（年度内）
- 位置情報によるクーポン検索（11月）
- 取引先提供のクーポン配信（12月予定）

りそなプラス

くらしをより豊かに

- 取引に応じてよりお得になる制度へ
- ポイントサービス　リニューアル
  - J-POINTとの連携
    - 1pt=1円決済可能
    - クレジットカード改定 等

POINT

機能・ご利用者のさらなる拡充

- 独自サービスの展開
  - クーポンの自動適用
- 協業先のさらなる拡大
- 地域金融機関への展開（金融DPF）

*1. 4行合算、26/9月デビットカード利用額

りそなリース：金融＋アセットソリューションによる経営課題解決の「新たなカタチ」

KPI

営業資産残高

24/3末（実績）	26/3末（実績）	29/3末	長期
2,294億円	3,100億円	5,000億円	7,000億円超

ミドル（中堅・中小企業）マーケットにおける銀行系総合リースNo.1の地位確立

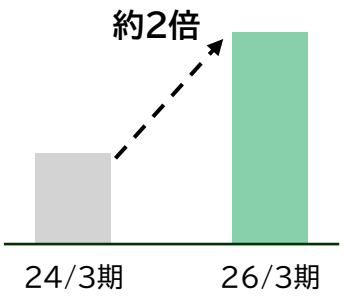
- 24/1月　リース2社[*1]完全子会社化（持分比率 約20%→100%）
- 24/4月　合併・「りそなリース」へ商号変更

りそなリース × りそなグループ

- 40年超の歴史で築いたネットワークと専門性
- お客さま基盤

設備投資拡大
金利上昇 …

【トスアップ件数[*2]】



「新たなカタチ」に向けた道筋

短期 → 中長期

お客さま基盤の拡充

りそなグループのお客さまニーズの深掘 | りそなグループ外のお客さま

PMI

- 営業・事務体制の整備
- システム統合（26/8月）

機能強化

- アセットビジネスの拡張
- 銀行法の枠を超えた価値提供

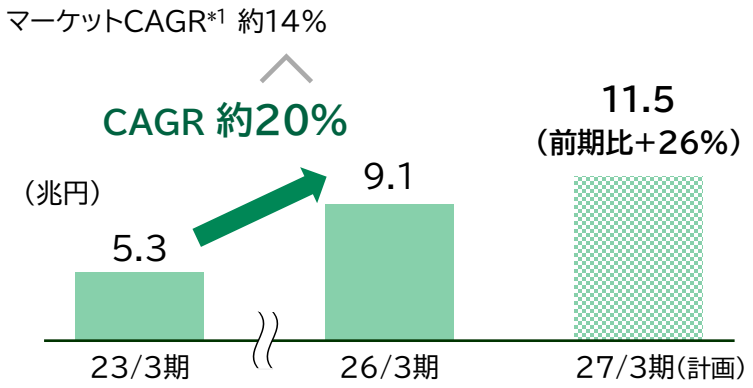
*1. ディー・エフ・エル・リース、首都圏リース　*2. RB+SR → りそなリース

デジタルガレージ：決済の未来に「プラス」を生み出す「新たなカタチ」

社会/決済インフラを担う成長企業の収益取り込み

日本最大級の決済プラットフォームを提供

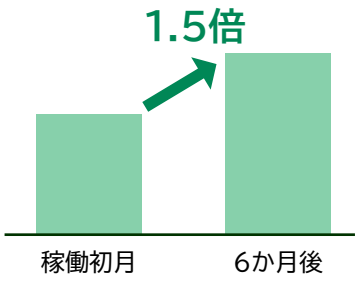
【デジタルガレージ（DG） 年間決済取扱高の推移】



提携を通じたシナジー（一例）

■ 決済商品・サービスの拡充
- りそなPayResort+
- CurePort
  - ➢ 医療機関・患者さま向け etc.

✓ 利用先の流動性預金が拡大



■ CVCを通じた協業の実現
- OLTA（→P29）持分法適用関連会社化

「新たなカタチ」に向けた道筋

決済

■ 共同営業体制の強化

■ 決済商品・サービスのさらなる拡充
- 中小企業向け次世代決済アプリ
  - ➢ スマホを使ったキャッシュレス加盟店サービス
  - ➢ WEB申込でスピーディーに利用開始

■ DG Bank（仮称）/BaaS
- AIを活用した中小企業経営者の経理・資金管理業務の負担軽減
- 業界最速水準の口座開設
- DG提携先のプラットフォーマーへの展開
  - ➢ カカクコムグループ「食べログ」「価格.com」 等

CVC

■ りそなイノベーションパートナーズ設立
- 130億円のファンドを運営
  - ➢ Fivot*2とのベンチャーデットファンド組成（RB）

先進的な技術・ノウハウの取り込みによる新規ビジネス創出

*1. 経済産業省 「キャッシュレス決済額」2022年～2025年 *2. 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

外部連携を通じて、資金循環を支える「新たなカタチ」

JCB

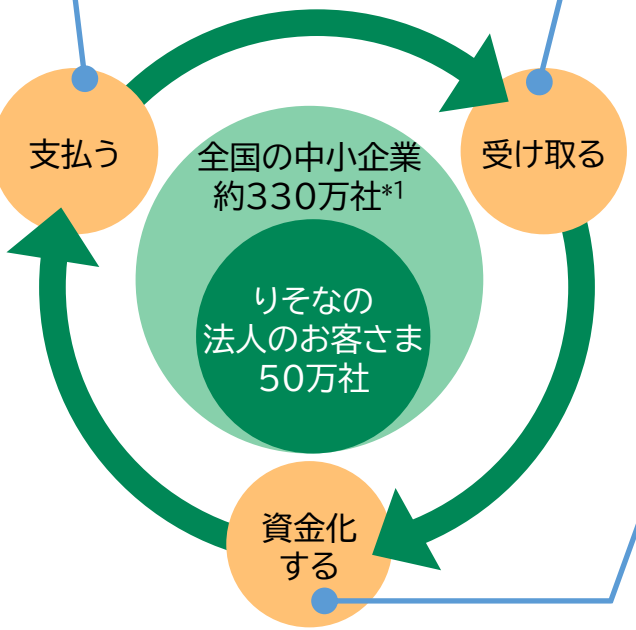
日本発唯一の国際カードブランド

会員数	18,192万（前期比+7.2%）
加盟店数	約7,200万（2026年3月末時点）

「新たなカタチ」に向けた道筋

- **決済サービス提供体制の拡充**
  - JCBの知見×りそなの有人店舗網
  - りそなグループアプリ for ビジネス等のデジタル接点の活用
- **新たなソリューションの創出**
  - 資金回収の効率化に資する加盟店サービス
  - UWB*2等の新技術の本格提供
  - J-POINTを活用した「りそなプラス」の展開（→P26）

急速なキャッシュレス化　人手不足
手形・小切手の廃止
物価上昇
…



りそなの個人のお客さま
1,600万人

金融DPFを通じた地域金融機関への展開

Digital Garage

日本最大級の決済プラットフォーム

決済取扱高	決済取扱件数
9.1兆円	17.3億件

→P28

olta

オンライン型ファクタリングのパイオニア
株式上場を展望

OEM提携 金融機関数
48

「新たなカタチ」に向けた道筋

- **クラウドファクタリングの提供開始**
  - りそなグループ4行
- **デジタルチャネルへの実装**
  - りそなグループアプリ for ビジネス

*1. 中小企業庁　*2. Ultra Wide Band。超広帯域無線通信技術の略称で、非常に広い周波数帯域を使用する無線通信技術

コンカー:「経費精算のない世界」に向けた「新たなカタチ」

■ 2026年11月17日 「コンカーとの経費精算システムにおける業務提携契約について」をリリース

News Release　金融＋で、未来をプラスに。RESONA GROUP

2026年11月17日

各 位

株式会社 りそなホールディングス

コンカーとの経費精算システムにおける業務提携契約について
～個人向けクレジットカード・デビットカードでConcur® Expense との連携開始～

株式会社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)は、株式会社コンカー(代表取締役社長 橋本 祥生 以下、コンカー)と個人向け金融・決済サービスと経費精算サービスの連携、および連携したサービスの地域金融機関などへの展開に向けた業務提携契約を本日、締結しました。

りそなグループ RESONA

日常の決済・デジタル接点

約350万枚のデビットカード発行枚数
りそなグループアプリの優れたUI/UX

×

SAP Concur

経費精算の業務基盤

経費精算領域国内外シェアNo. 1*1
外部パートナー拡大によるキャッシュレス促進

国内初のConcur® Expense*2との個人クレジットカード、デビットカード連携
日常の決済データとの接続により、「経費精算のない世界」の実現を加速

*1. 出典:IDC Worldwide Travel and Expense Management Software Market Shares 2023、ITR「ITR Market View:予算・経費・サブスクリプション管理市場2026」経費精算市場:ベンダー別売上金額シェア(2014～2025年度予測)、ITR「ITR Market View:予算・経費・サブスクリプション管理市場2026」SaaS型経費精算市場:ベンダー別売上金額シェア(2014～2025年度予測)
*2. SAP、SAPロゴ、記載されているすべてのSAP製品およびサービス名はドイツにあるSAP SEやその他世界各国における登録商標または商標です。またその他記載された会社名およびロゴ、製品名などは該当する各社の登録商標または商標です。

M&Aキャピタルパートナーズ：承継の未来に「プラス」を生み出す「新たなカタチ」

早期のシナジー実現を展望

M&A成約 100件

人財交流の促進

より多くのお客さまのM&Aニーズに寄り添った
M&A支援サービスを提供

NEW

2026年11月10日
M&Aキャピタルパートナーズ株式会社との
資本業務提携を発表

中堅・中小企業を取り巻く環境

人口減少
経営者の高齢化
人手不足
デジタル化の進展
…

【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

「新たなカタチ」に向けた道筋

りそなグループ

- 法人のお客さま50万社という幅広い顧客基盤と国内外ネットワーク
- 長年のM&Aアドバイザリー業務で培われた豊富なノウハウ
- お客さまとの伴走支援体制やリレーション、承継起点のニーズへの対応力

×

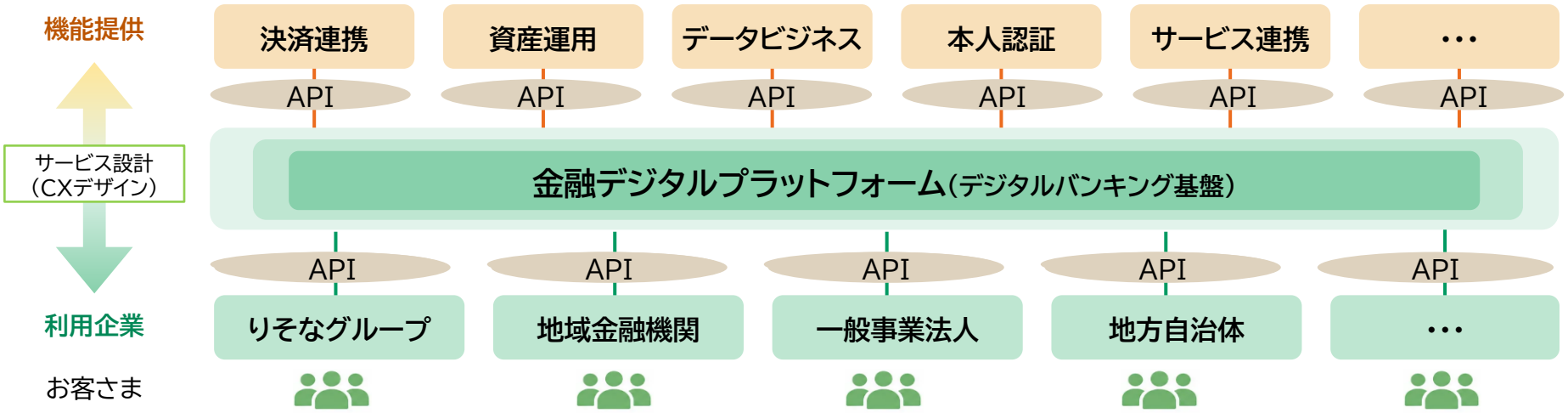
M&A Capital Partners

- 累計成約件数1,000組以上の豊富な成約実績
- 仲介からFA業務まで幅広いM&Aアドバイザリー業務の提供
- 日本経済にインパクトを与える大型案件の創出力

*1. 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」

金融デジタルプラットフォーム：Winの連鎖が創出する「新たなカタチ」

＜利用企業数＞	＜アプリDL数(26/9末)＞	＜ファンドラップ残高(26/9末)＞
13グループ14社(予定含む)	371万DL(前同比＋35.2%)	1,648億円(前同比＋26.1%)



サービス	アプリ 個人	アプリ 法人	ファンドラップ	Data Ignition	FlexPay	デジタルバンキングサービス
機能提供先	【地域金融機関】 ● めぶきFG(常陽銀行、足利銀行) ● 百十四銀行 ● 十六銀行 ● 京葉銀行 【一般事業法人】 ● JR西日本(予定)	● 十六銀行(予定) ● 北洋銀行(予定)	● 横浜銀行 ● 七十七銀行 ● 十六銀行 ● 京葉銀行	● 静岡銀行 ● 岩手銀行 ● 京葉銀行 ● きらぼし銀行	● ラクス	● DGB(予定)

利用企業数
9グループ10銀行
(26/3末)
↓
13グループ14社
(予定含む)

りそなの強みを活かした
マテリアリティ起点の成長戦略

2-3

経営基盤の構造改革

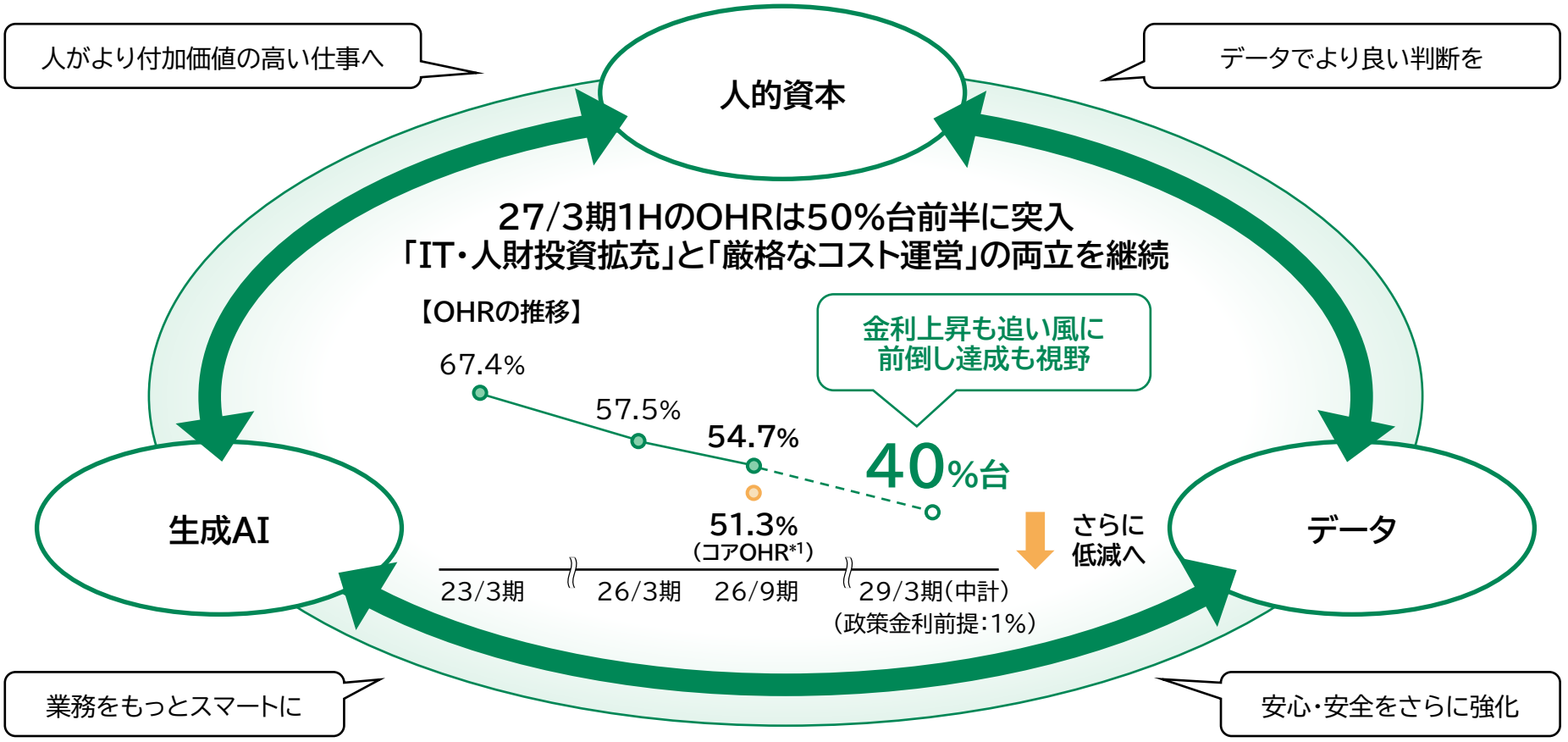
収益コスト構造の高度化に向けた**考え方・仕組み・プロセスの改革**

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

経営基盤の構造改革

提案力・生産性・スピードの向上を通じ、お客さまに新たな価値を提供



IT投資の増強

前中計 1,200億円 ➡ 現中計 1,400億円

- ✓ ITセキュリティの強化 ⇒ 防御・復旧の両面から対応力を強化
- ✓ 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

*1. 経費／業務粗利益(除く投信解約損益・債券関係損益(先物込))

ワークスタイル変革（AI・データ活用）

AI・データ活用の最大化を通じた価値創造の質・スピードの向上

AI基盤・インフラの整備・拡充/AIガバナンス強化 × **真のデータドリブン経営** × **人財育成**

- **AX*1戦略部 設置（26/8月）**
  - グループ横断のAI活用を牽引
- **日本マイクロソフト社との共創**
  - 「Microsoft 365 Copilot」を本部社員等1万人が利用可能
- **AIポリシー*2の策定（26/1月）**
- **全社横断のガバナンス態勢構築**
- **AI導入・利用・開発ルール標準化**

- **データ戦略部 設置（26/4月）**
  - 分析～統制まで一体的に運営
  - データ資産の最大活用を推進
- **AI-Readyなデータ整備**
  - 分析の精度向上
- **富士通・ブレインパッドとの協業**
  - AI エージェント活用によるりそなGr内の金融実務変革
  - 地域金融機関への実践モデル展開

- **高度AI人財1,500人（30年度目標）**
- **AIスキルレベル（Lv1～5）制度**
  - 育成体系の整備・改善
- **AI CoE*3設置**
  - 全部署でAIエージェント構築（26年度中）
- **生成AIハッカソン型研修**
- **NTTデータとの共創**
  - 期間集中AI教育プログラム

AI・データの活用事例

営業力強化と業務効率化の両立

<TV窓口*4>
- ✓ AIによる迅速な情報整理・支援
- ✓ 手続き時間の半減（約30分→約15分）を目指す

<融資業務>
- ✓ 稟議書ドラフティングアプリ
- ✓ 融資審査AIアシスタント
- ✓ 決算書データ分析ツール

<法人営業（開発中）>
- ✓ 取引先との面談の文字起こし・要約
- ✓ ニーズ仮説、ネクストアクションの提示

*1. AIトランスフォーメーション　*2. https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/ai_policy/
*3. Center of Excellence　*4. RB、SRで9店舗先行導入

人財改革（人的資本の強化）

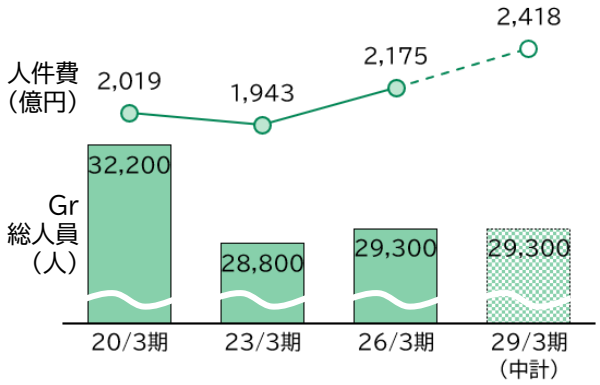
人的資本投資の拡充を通じた企業価値最大化に向けて

KMFG統合前水準まで人員数スリム化（～23/3期）
人員数横ばい・人財投資拡充（～26/3期）

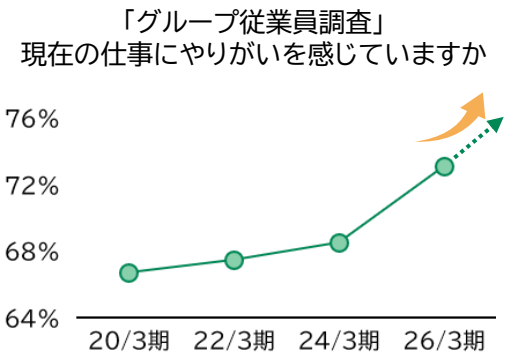
従業員のモチベーション向上
従業員の成長・専門性強化

一人当たり人件費上昇を上回る
一人当たり収益の向上

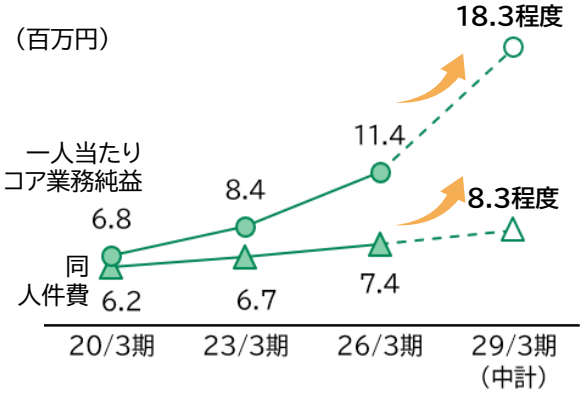
【グループ総人員と人件費】



【従業員のモチベーション】

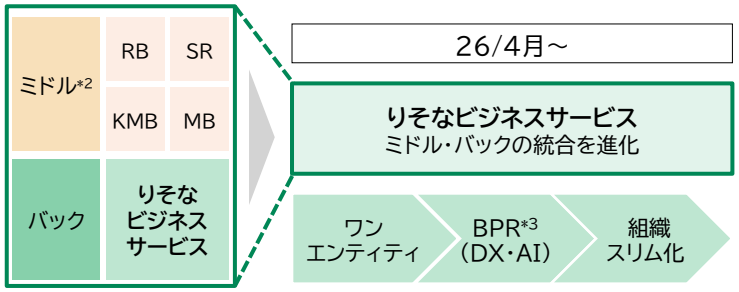


【一人当たり人件費・コア業務純益*1】



事務集約・重複機能の解消⇒生産性向上・人員の再配置

- グループのミドル・バック組織一体運営開始



挑戦を促す仕組みの構築

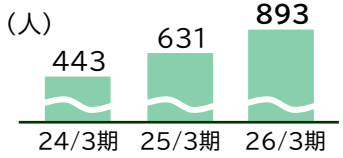
- 社内ベンチャー制度「togaRe」開始
- 個人目標に「挑戦目標」を新設
- メリハリある処遇

行動変容・成長スコア*4
52% ⇒ 65%
26/3期　29/3期目標

専門性・人間力を備えた人財の育成

- AI人財育成
- 「学びファンド」新設
- 越境プログラム拡充
（組織の枠を超えた 経験や交流機会）

【外部派遣研修参加者数】



*1. 連結コア業務純益（除く投資信託解約損益）/総人員数　*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
*4. 従業員意識調査による主体性・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

りそなの強みを活かした
マテリアリティ起点の成長戦略

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

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
  - 2026/9末：10.18%

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

政策金利1.0%前提　12%

政策金利1.5%前提　14%

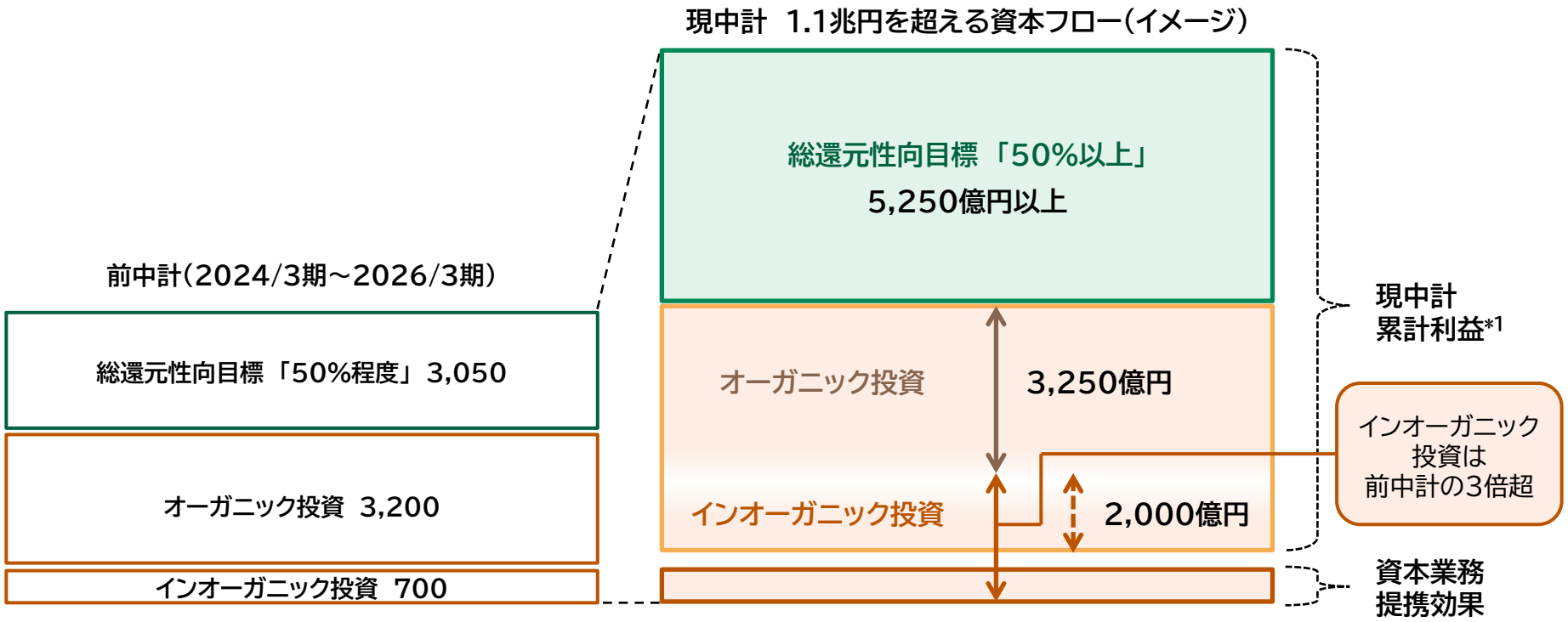
株主還元

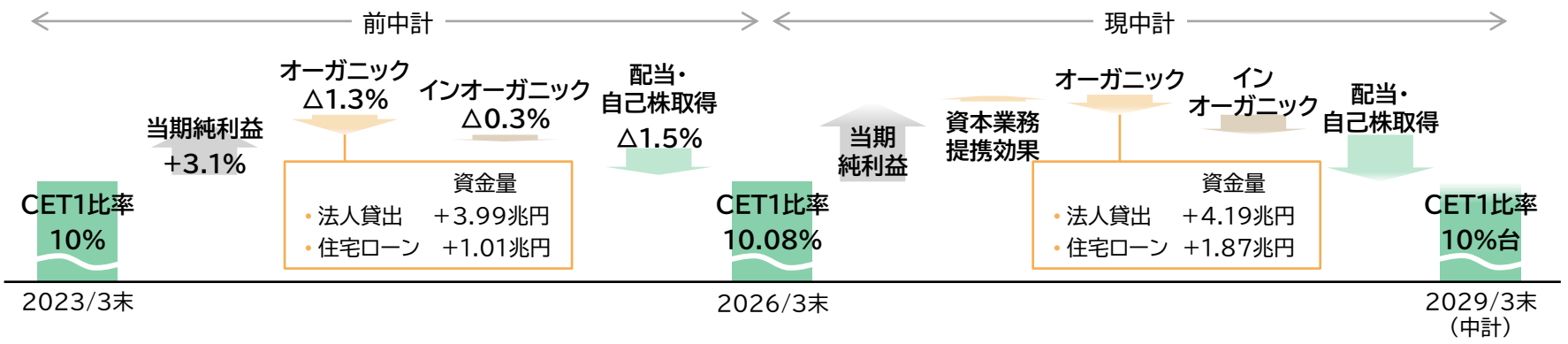
- 健全性の維持と成長投資の機会を考慮しつつ拡充
- 「総還元性向50%以上」を目指しつつ、安定的なペースでの増配を企図し、下記の配当関連目標を設定
  - DOE*2 2029年度目標： 3.5%程度

「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

資本アロケーションの考え方





*1. 現中計公表時イメージ

株主還元の拡充

株主還元アクション

＜2026/5月公表＞

1株当たり年間**8円**の**増配**予想

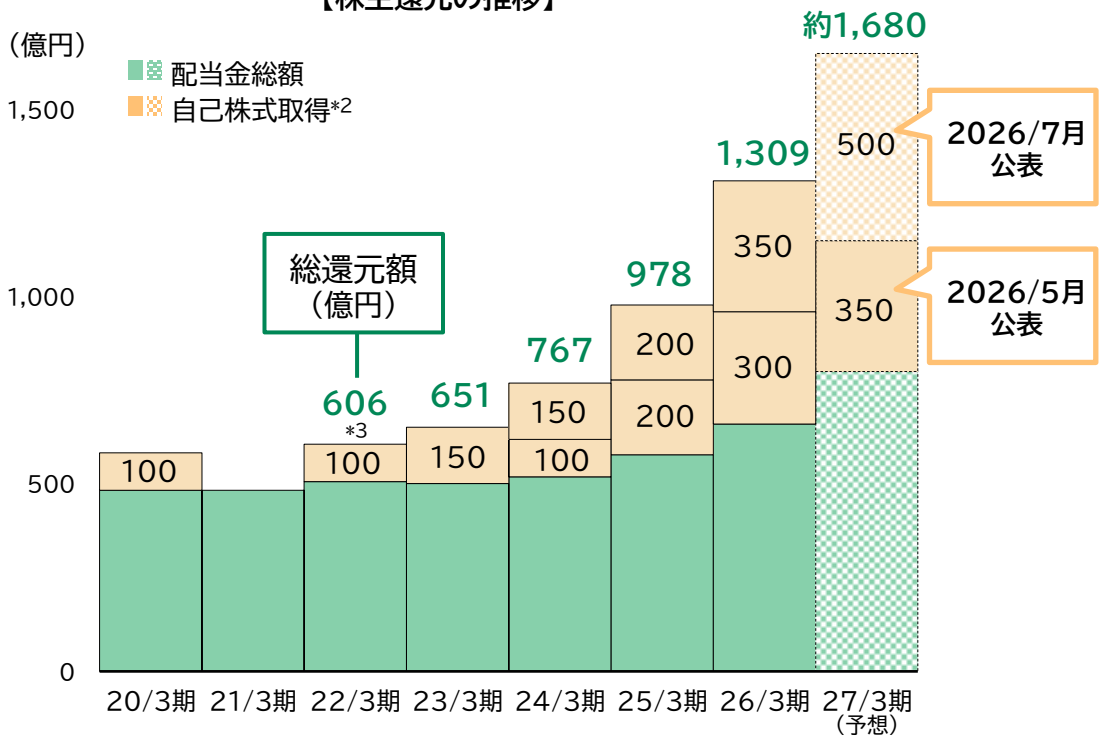
自己株式*1取得枠設定
上限**350億円**
（2026年8月4日取得完了）

＋

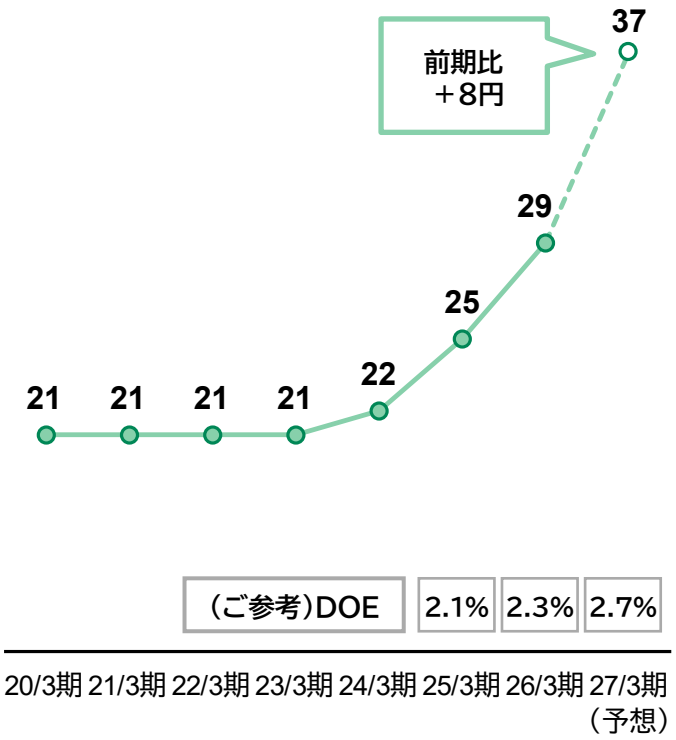
＜2026/7月公表＞

自己株式取得枠設定
上限**500億円**
（2027年1月31日までに取得）

【株主還元の推移】



【普通株式1株当たり配当金（円）の推移】



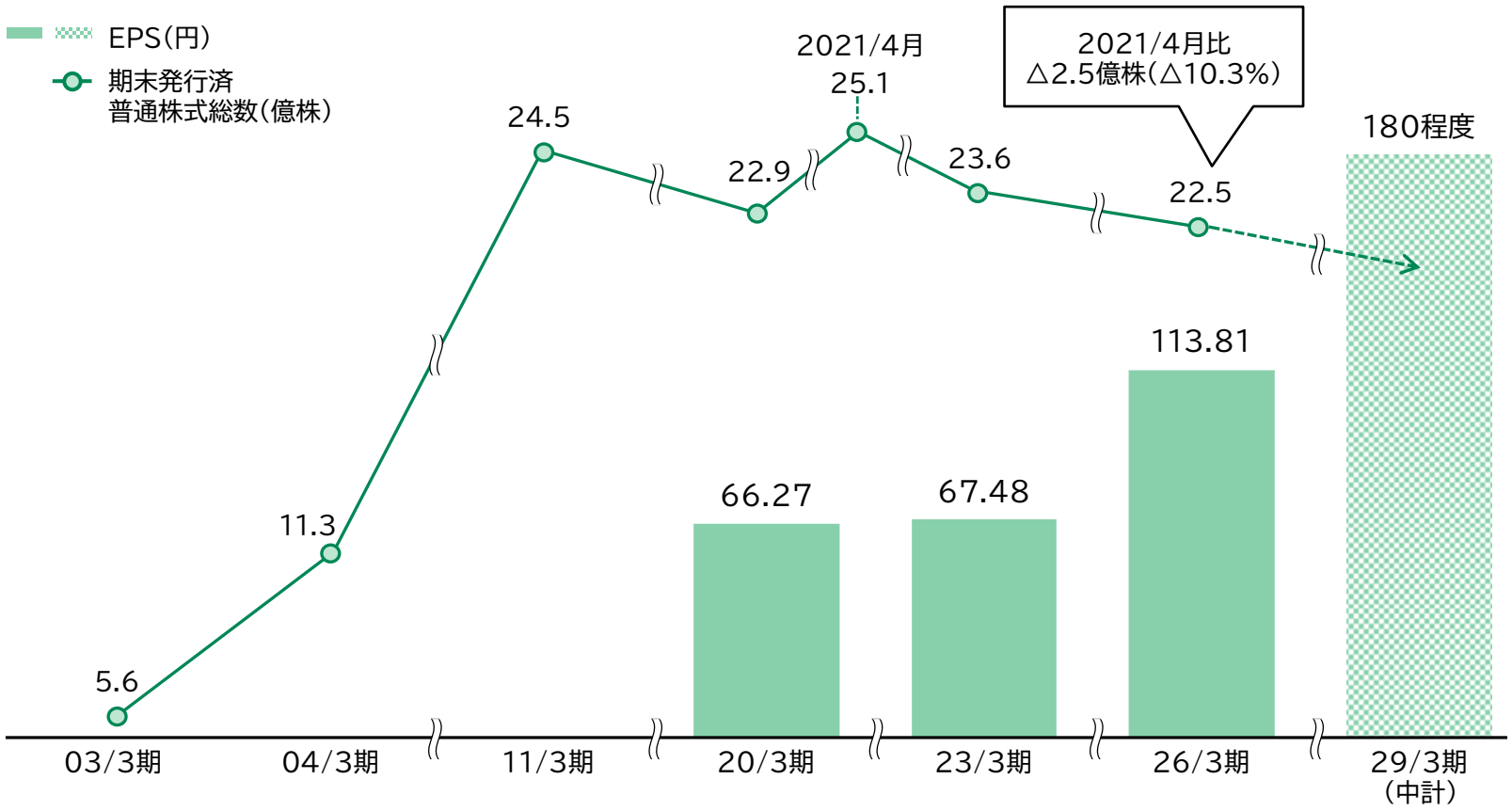
*1. 自己株式は、発行済株式総数の5%程度（従業員持株会支援信託ESOPおよび役員・従業員向け株式給付信託が所有する株式を含まず）を上限に保有
*2. 自己株式取得額は億円未満を四捨五入
*3. 2021/5～6月に、KMFG完全子会社化に伴うEPS希薄化影響中立化のため、409億円（8,800万株）の自己株式取得を実施

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】

EPS成長率（26/3期 ⇒ 29/3期）
＋約60%



*1. 自己株式を除く

政策保有株式*1

銀行合算

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

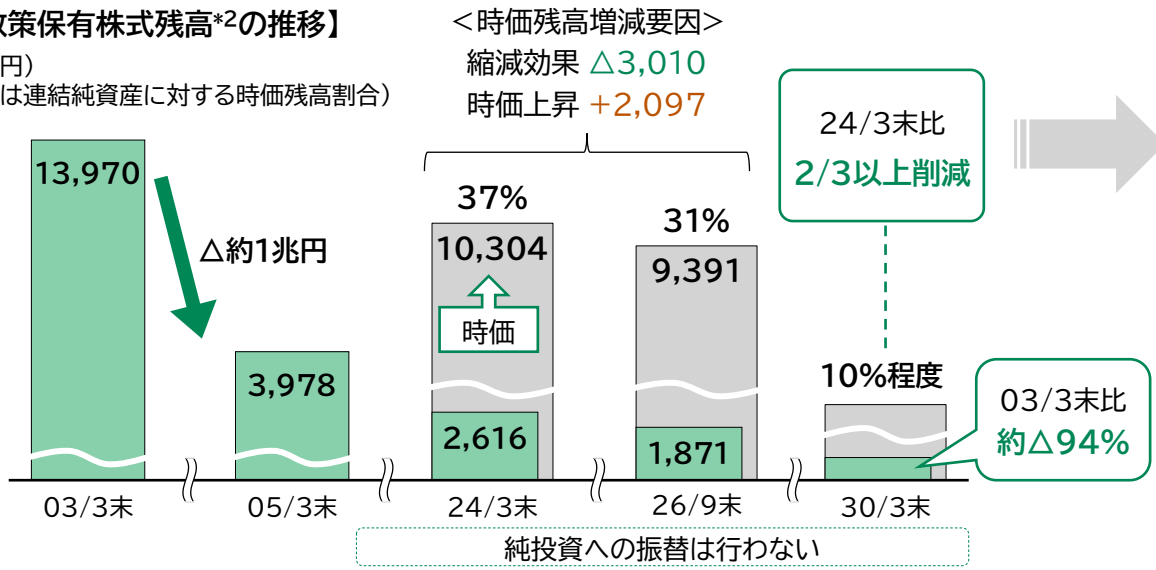
削減計画（2024/5月公表）

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

＜26/9期 削減実績＞

削減額（上場分・取得原価）：73億円

売却益等（同）：銀行合算 332億円

HD連結 328億円

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
サステナビリティへの取り組み

マテリアリティKPI①

実現したい未来社会	マテリアリティ	マテリアリティKPI
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	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	■ 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 1,420万件(26/3期) ⇒ 2,000万件(31/3期(目標))

26/3期(末) ⇒ 29/3期(末)(中計)

法人*1預貸和末残 51.4兆円 ⇒ 58.3兆円	承継関連収益 271億円 ⇒ 336億円
グループアプリ DL数 1,037万 ⇒ 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 1.5兆円 ⇒ 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)*2 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*3目標(累計取扱高) 15兆円(10兆円から引上げ)	CN*4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

*1. 公共法人等含む　*2. 個人向け　*3. リテール・トランジション・ファイナンス　*4. カーボンニュートラル

マテリアリティKPI②

実現したい未来社会	マテリアリティ	マテリアリティKPI		
	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	■ 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）
未来社会を実現する経営基盤	人的資本の強化	Well-being指数の向上		
		人財戦略	6つのドライバーKPI →詳細P46	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
	強固なガバナンスの確立	ESG評価機関の評価向上		

*1. 従業員意識調査による主体性・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

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	⇒	31/3期（目標）
① リーダー	◆ 女性ライン管理職比率	36.3%	⇒	40%以上
	◆ キャリア採用管理職比率	14.4%		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	66%	⇒	100%
③ 専門性	◆ コース別高度専門人財*2	493人	⇒	630人
	◆ コンサルティング資格保有人財	7,026人		7,500人
	◆ AI応用スキル習得人財	30人		1,500人
④ 自律と支援	◆ キャリア公募経験者割合	10%	⇒	20%
⑤ 働きがい	◆ 意識調査 肯定回答割合			
	(i) 仕事のやりがい	(i) 73%	⇒	向上
	(ii) 職場の風通し	(ii) 80%		
⑥ 働きやすさ	◆ 有給休暇取得割合	86.9%	⇒	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

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

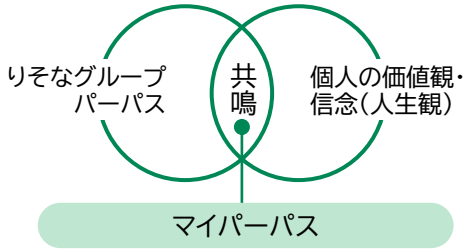
従業員へのパーパス浸透

■「3万人のマイパーパス」プロジェクト

- 全従業員が、自身の価値観を踏まえた「マイパーパス*1」を作成
- マイパーパスを深めるワークショップを定例的に実施

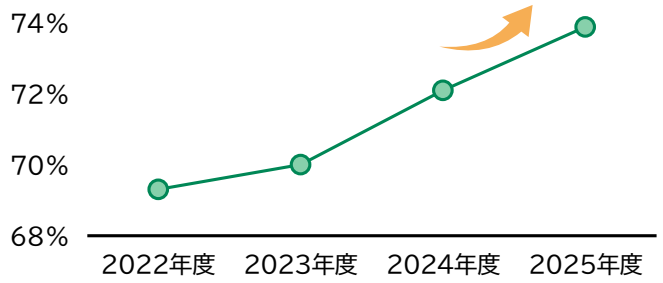


マイパーパスワークショップの様子



■ 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



B.LEAGUEとの共創によるパーパスの実践

■ 協賛活動を通じた社会的・経済的価値の創出とパーパスの実現

- りそなGrの「金融＋」とB.LEAGUEの「スポーツの力」を掛け合わせ、「地域活性」「次世代」「DE&I」「事業共創」を重点テーマに、多様なステークホルダーとの共創を推進

地域活性

・全国のアリーナでの企業ブース出展
・クラブとお客さまを繋ぐビジネスマッチング

次世代

・キッズマネーアカデミー（B.LEAGUEコラボ）
・若手選手向け金融経済教育の提供

DE&I

・冠興行でのフードドライブ
・りそなシート（子どもへの観戦機会の提供）

事業共創

・金融機能やネットワークを活用し「金融＋」の発想で、新たな価値創出の検討・推進



*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

■ 官民連携地域金融力促進事業（類型B）に全国で唯一採択

- 日高市・巾着田周辺の観光振興・地域内資金循環に向けたコンソーシアムを組成
- 観光まちづくり基本構想案の策定や長期伴走型まちづくり支援モデルの構築を目指す



■ シニア活躍促進事業「シニアスイッチ」開始

- シニア世代が地域とつながりながら、活躍の場を見つけるきっかけを創出
  ⇒ 自己実現・地域参画を後押し



関西圏　「万博レガシー」を通じた関西経済の活性化

「大阪・関西万博」の成果や価値を未来につなぐ
「万博レガシー」の実現に向けた取り組み

■ 「Resona EXPO Re:Future」の開催（2026/8/21-23）

- 万博で注目を集めた展示や体験の再現
  ＋ さらに進化した最新技術の披露

80を超える展示等を実施

万博レガシーイベント Resona EXPO Re:Future

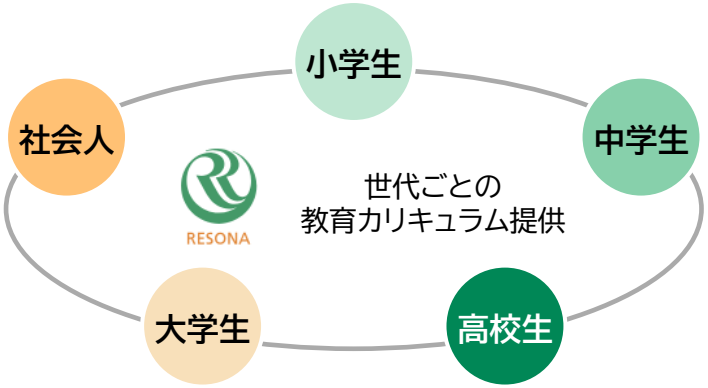
来場者 約23,000人

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

【2026年度（上期）活動実績*2】

実施回数　約500回　　参加人数　約23,700人





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. オンライン開催を除く学生世代の実績

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

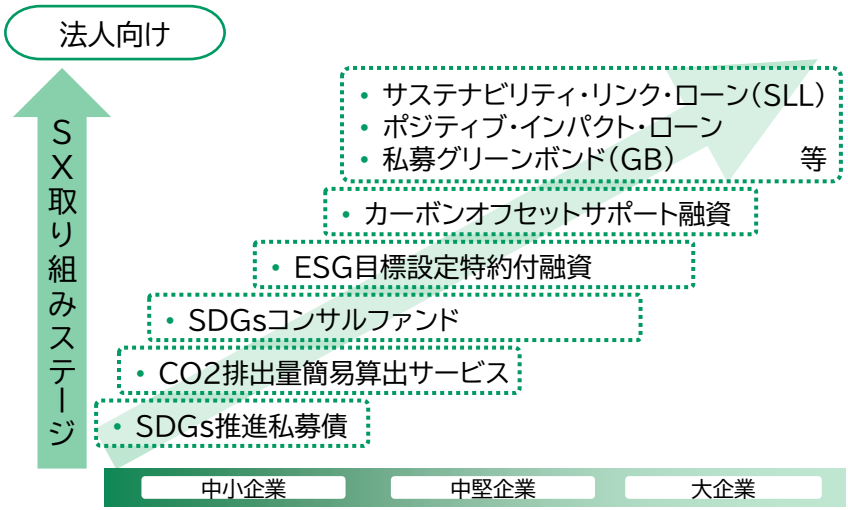
2021年度～2030年度 累計取扱高　10兆円 → 15兆円

- 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



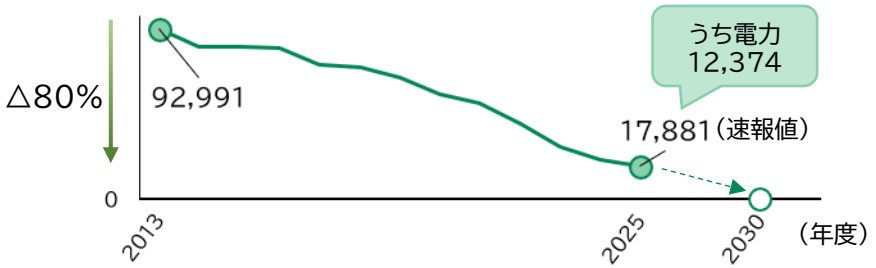
個人向け　**環境等配慮型住宅の普及促進支援**

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

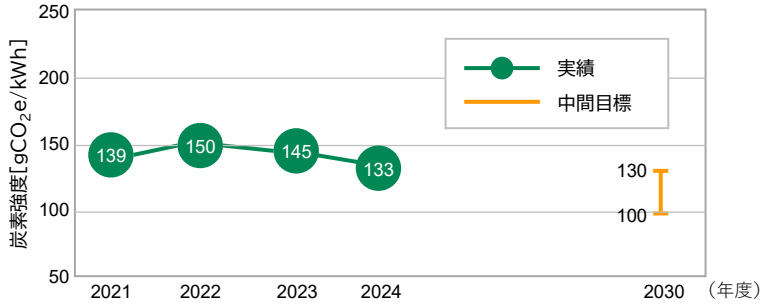
【CO2排出量の推移（t-CO2）】



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**

- 重要セクターのうち電力セクターに対しては、FE*1の中間削減目標を設定して対応



*1. Financed Emissions

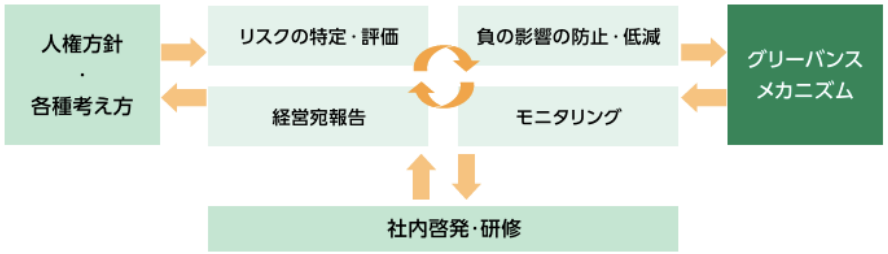
人権尊重・自然資本保全への取り組み

人権尊重への取り組み

■ **人権への負の影響の防止・低減および適切な救済の実施に努め、ステークホルダーからの信頼の維持・向上を目指す**

- 人権方針による枠組みのもとで人権デュー・ディリジェンスを実施
- 負の影響が生じた場合には、適切な手続きを通じて救済に努める

【人権デュー・ディリジェンスのプロセス】

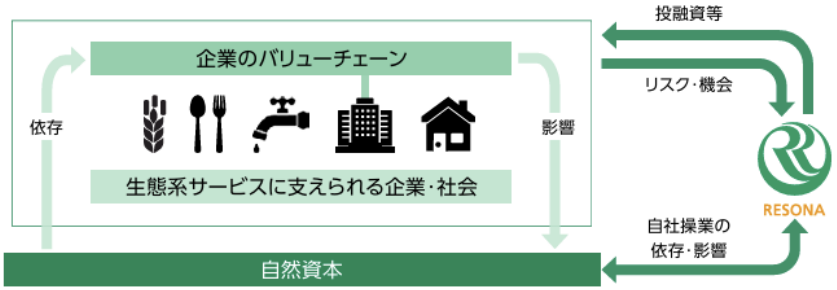


		人権リスクへの対応・人権デュー・ディリジェンス	グリーバンスメカニズム
お客さま	融資先	● 人権尊重の考え方等を明示 ● ESG事業性評価の実施	● ご意見・苦情を、四半期ごとにコンプライアンス委員会に報告。通報者の意向に基づく調査と問題が見られた事案への改善策を実施
お客さま	個人	● お客さま本位の業務運営方針、個人情報保護宣言	
外部事業者		● 購買活動に関する方針、パートナーシップ構築宣言 ● 外部委託先へのアンケート	● 「りそな弁護士ホットライン」を設置
従業員		● 国内外従業員向けアセスメント ● 各種ハラスメント対応方針・指針の制定 ● 人権研修・啓発活動	● 「りそな弁護士ホットライン」「りそなコンプライアンス・ホットライン（社内窓口・社外窓口）」を設置

自然資本保全への取り組み

■ **自然資本の保全や循環経済への移行に伴う新たな金融需要を事業機会として取り込む**

- 金融機関・企業と自然資本の関係性



- お客さまへの影響

主なリスク	主な機会（循環経済への移行等）
● 原材料の供給不足・調達コストの増加 ● 災害等による事業停止等 ● 政策転換・法規制強化への対応コスト増加 ● 対応不十分等によるレピュテーショナルリスク	● 効率的なサービス・プロセスへの移行 ● 省資源製品・サービス等の開発 ● 地域の自然資源の経済価値化等、新たなビジネス機会の獲得

- 当社への影響・対応

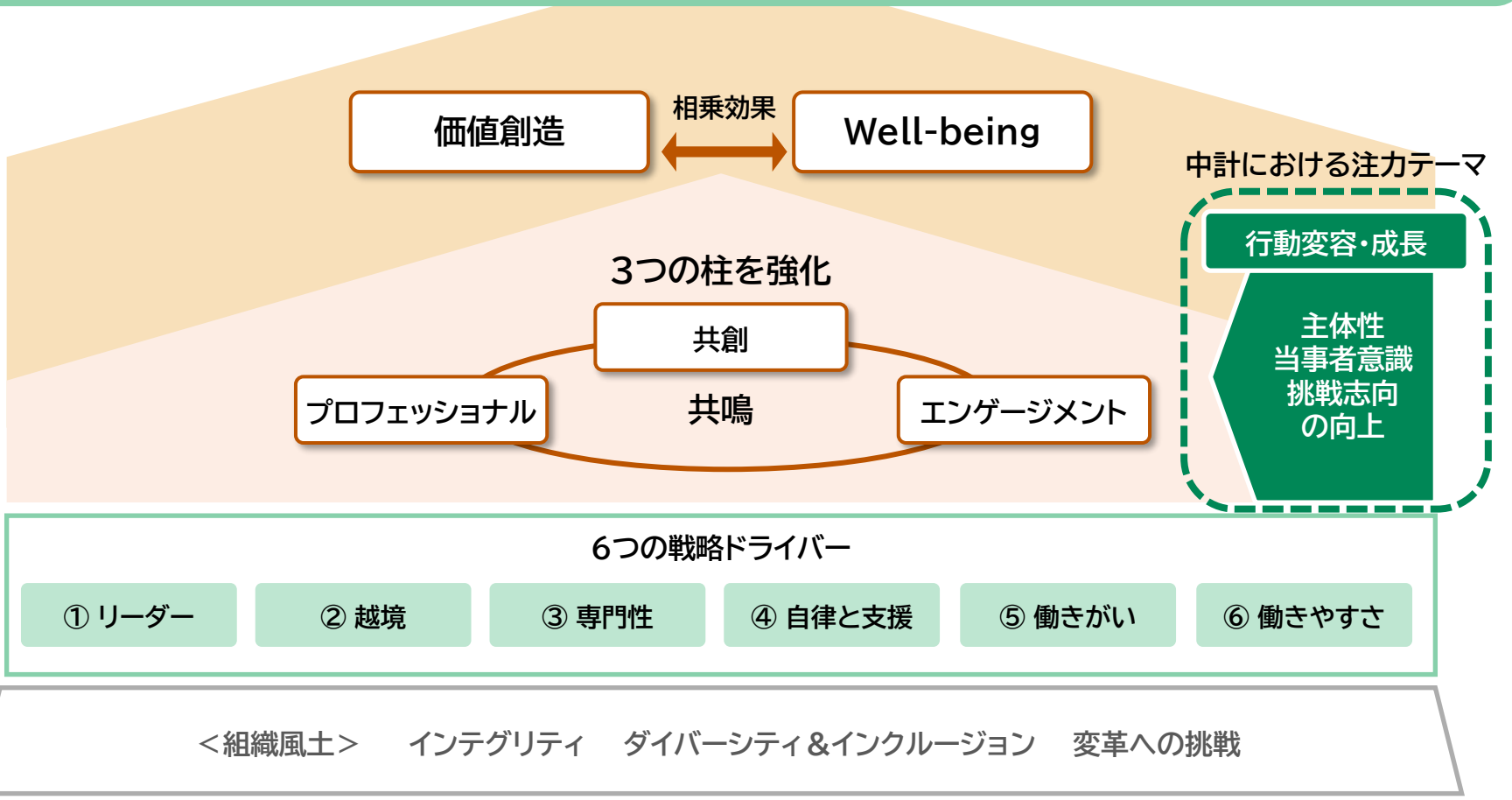
主なリスク	主な機会
● お客さまの業績悪化による与信費用等の増加 ● 対応不十分等によるレピュテーショナルリスクの増加	● 新たな資金需要 ● 金融商品・サービスの開発 ● ビジネスマッチング機会の増加

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

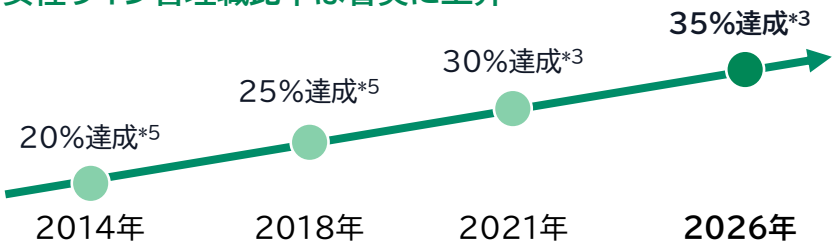
女性登用の進展を礎に、更なる活躍領域拡大と能力を最大限発揮できる職場づくりを推進

■ 女性リーダーの育成・登用を継続的に推進

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 9.2% 課長相当職 13.2%

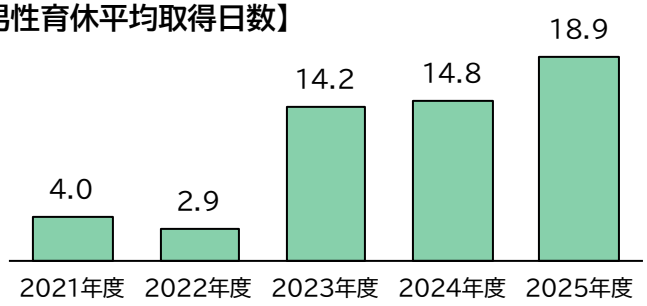
女性ライン管理職比率は着実に上昇



■ 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（28日）全期間を有給化（26/10月～）

【男性育休平均取得日数】



■ ハートフルファンド導入（26/6月～）

- 育児・介護勤務制度の利用者を支える従業員に感謝を示し、職場における支え合う風土を醸成

■ 次世代女性リーダーの育成強化

- スポンサーシップ制度 ⇒ 上位職登用を見据えた経験付与
- 育成階層別キャリア研修 ⇒ 管理職候補の母集団形成
- 越境学習 ⇒ 視野・視座の拡大
- 本部女性GLネットワーキングセミナー
  ⇒ 交流促進・キャリア意識向上



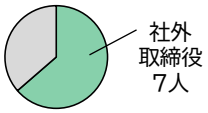
*1. 役員は4月1日時点、経営職階、ライン管理職は3月末時点　*2. HD　*3. HD+グループ4行
*4. 厚生労働省「令和7年度雇用均等基本調査」（26/7月）　*5. RB＋SR

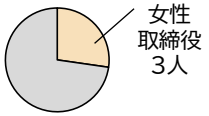
高度な企業統治システム

2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社、経営の透明性と客観性を確保

取締役会

- **独立社外取締役が過半数(63%)を構成**
  【東証プライム上場企業における割合*1】29.9%
- **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】20.5%
- **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
- 2026年に役員報酬制度を改定、非財務指標の評価ウェイト増加

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(東京靖和綜合法律事務所)



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



ランドバーグ　史枝
報酬委員会委員
DIC 常務執行役員 チーフイノベーション&AIオフィサー



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
兼グループCAIO



岩舘　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(26/7月)　*2. 日本総合研究所(26/9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)

多様性に富む取締役会

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

- 現中計で掲げる「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	○	○	◎		○				◎
岩舘　伸樹	◎	○				◎	◎		
村尾　幸信	○	○						◎	◎
岩田　喜美枝 社外取締役	○					◎	◎		
野原　佐和子 社外取締役					◎	○	○		
山内　雅喜 社外取締役	◎		○				○	○	
田中　克幸 社外取締役						○		◎	◎
瀬口　二郎 社外取締役	○	◎	○	◎					
ランドバーグ　史枝 社外取締役		○	○	○	◎				
樋口　泰行 社外取締役	◎		○	○	◎				

(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の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※を踏まえ、中期経営計画の進捗状況の適切なモニタリングと4つのステークホルダー（お客さま／株主／社会／従業員）を起点とした取締役会年間アジェンダを設定
※「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」

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監督と執行の双方向の情報連携強化（議事内容の共有等）
③社外取締役向けの拠点見学会・従業員との意見交換会実施
④外部有識者・社内役員等による勉強会の実施（当社業務／外部環境等）

✓ **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や年間アジェンダの適宜見直し
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**

役職位別報酬 ＋ 年次インセンティブ ＋ 中長期インセンティブ

金銭報酬 ／ 非金銭報酬（株式）

固定報酬 ／ 業績連動報酬

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

財務評価
連結当期純利益
連結コア業務純益

＋

個人業績
りそなグループ役員としての目標
担当部門役員としての目標

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
✓ 評価割合30%を占める非財務指標にはマテリアリティKPIを採用

財務・株価指標
連結ROE（東証基準）
相対TSR（対銀行業）

＋

非財務指標
リテールトランジション ファイナンス
カーボンニュートラル
女性活躍
人財戦略

株式給付信託
- 信託の活用
- 「現物」株式の支給
- 業績連動性

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

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

2026 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) 3.7
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) 5 (炭素効率性指標)

国内外イニシアチブへの賛同

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

Signatory of: PRI PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT

PCAF

Climate Action 100+
Global Investors Driving Business Transition

30%+ Club PATH TO PARITY

21世紀金融行動原則

*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/

4-1

参考資料

2027年3月期 第2四半期決算ハイライト

（2026年11月10日公表分を再掲）

2026年度中間期 決算のポイント①

コア業務純益
(除く投資信託解約損益)*1

2,361億円

前同比+642億円
+37.3%

通期目標*2比進捗率
53.2%

親会社株主に帰属する
中間純利益

1,735億円

前同比+306億円
+21.4%

通期目標*3比進捗率
52.5%

業務粗利益 前同比+470億円 +11.7%	**中間期ベース りそなHD発足来最高益を更新** 「コア事業の成長」が着実に進展
経費 前同比△164億円 △7.1% (費用増加)	**IT・人財投資を促進するなか、経費率(OHR)は低下** OHR：54.7%(前同比△2.3%)
与信費用 前同比△63億円 (費用増加)	**通期計画(△395億円)比費消率は25.0%** 外部環境変化を注視し、予兆管理の強化を継続
株式等関係損益 (先物込) 前同比+197億円 +59.4%	**政策保有株式の削減、ETF売却益の計上** 売却益活用により、債券ポートフォリオの一部入替を実施

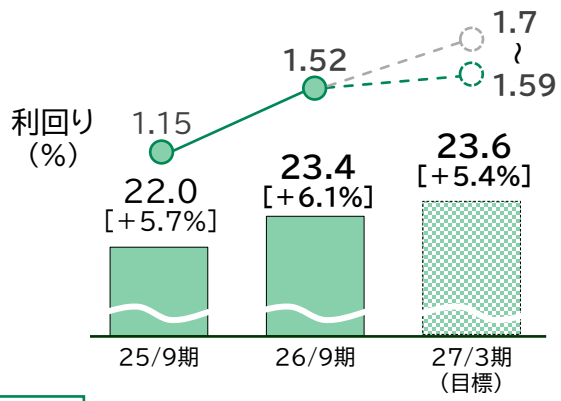
1Q決算公表時(200億円)に続き、業績目標を100億円上方修正　3,300億円 → 3,400億円

*1. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物)　*2. 27/3期 業績目標4,430億円(26/7月公表)
*3. 27/3期 業績目標3,300億円(26/7月公表)

2026年度中間期 決算のポイント②

事業法人向け貸出平残*1

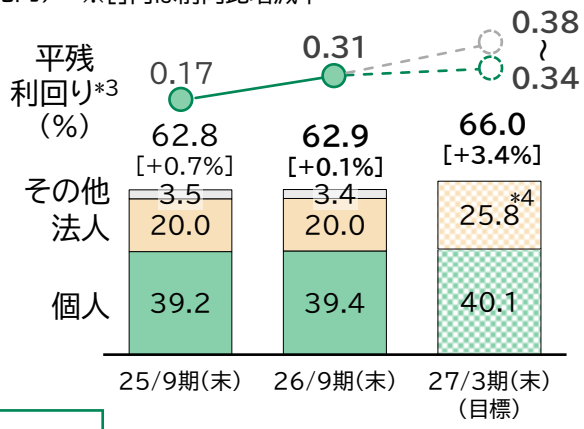
（兆円） ※[]内は前同比増減率



	25/9期	26/9期	27/3期（目標）
設備資金期末残高*2	3.3兆円 [+6.0%]	3.6兆円 [+7.8%]	

預金末残*1

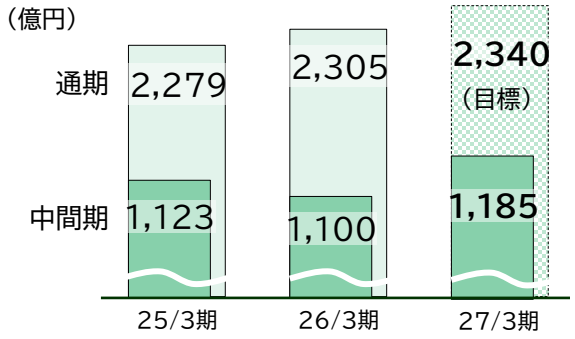
（兆円） ※[]内は前同比増減率



	25/9期(末)	26/9期(末)	27/3期(末)（目標）
預金β*5	34%	34%	

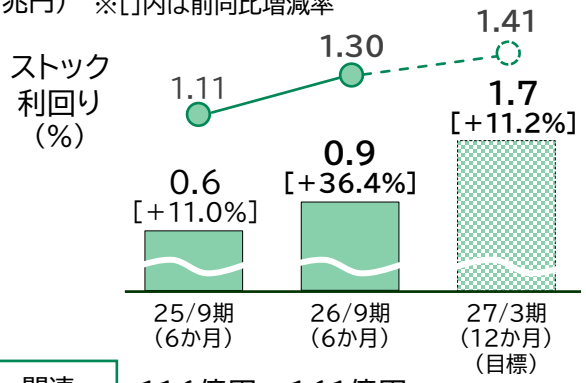
フィー収益

- 中間期ベース過去最高益
  前同比+85億円(同+7.7%)



自己居住用住宅ローン新規実行額*1

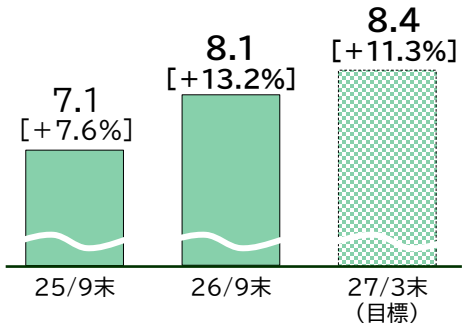
（兆円） ※[]内は前同比増減率



	25/9期（6か月）	26/9期（6か月）	27/3期（12か月）（目標）
関連フィー収益	116億円 [+12.3%]	161億円 [+38.6%]	

AUM残高*6

（兆円） ※[]内は前同比増減率

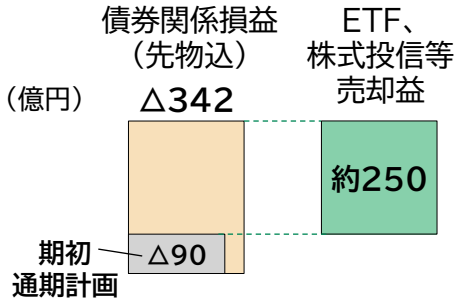


	25/9末	26/9末	27/3末（目標）
AUMフィー収益	283億円 [△1.4%]	320億円 [+13.3%]	

有価証券の戦略的入替

- 円債*7利回り 26/3末比 +41bps
- 純投資（ETF、株式投信等）資産の活用

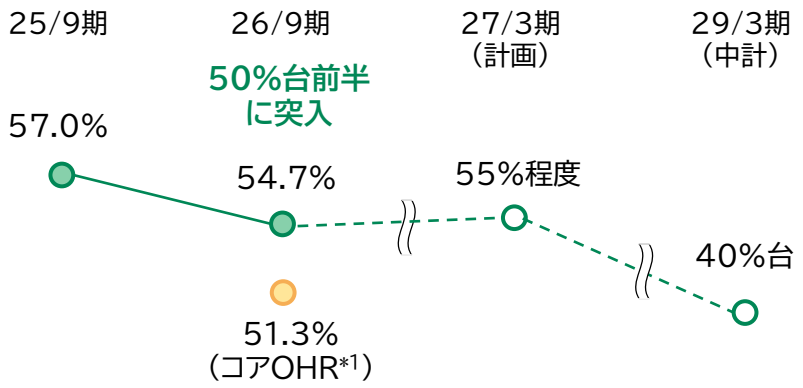
【2026/9期 実績】



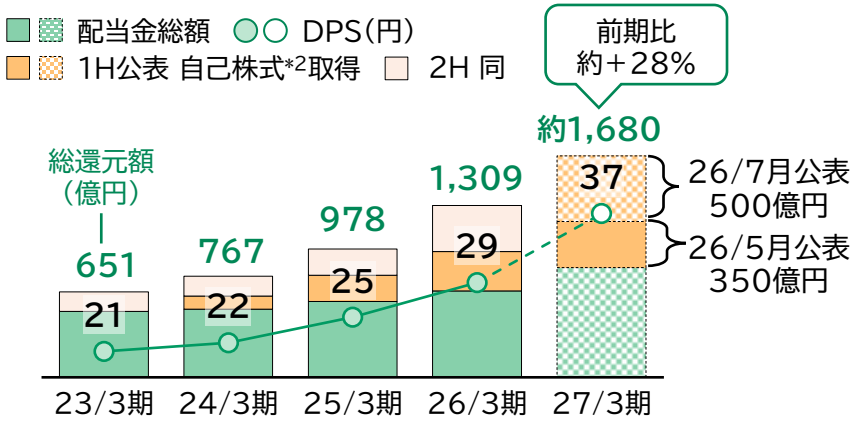
*1. 銀行合算 *2. 不動産業等除く *3. 譲渡性預金含む *4. 公共法人等含む *5. 政策金利上昇に対する預金金利追随率（24/3期→25/9期、26/9期）
*6. 投資信託+ファンドラップ+保険+外貨預金、公共債等 *7. その他有価証券、国債+地方債+社債（私募債除く）

2026年度中間期 決算のポイント③

OHRの推移

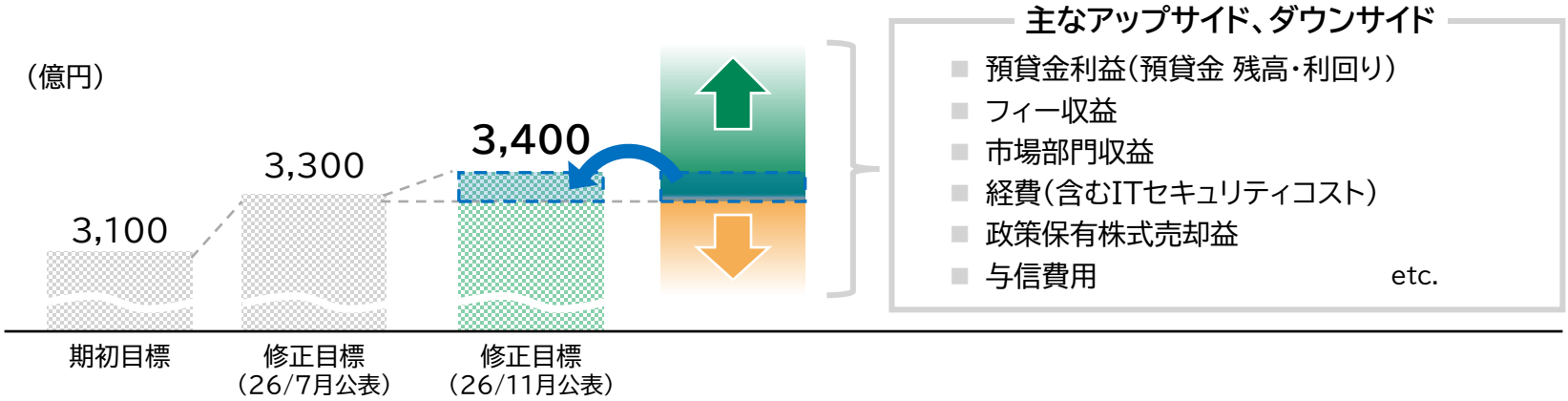


株主還元の推移



今期業績見通しについて

- 6月の日銀利上げ（0.75%→1.00%）による収益押し上げ効果を反映し、1Q決算公表時に業績目標を200億円上方修正
- 業績のアップサイド・ダウンサイド双方があるなか、中間期までの堅調な業績等を踏まえ、今回、100億円上方修正
- 修正後の目標をさらに上回る可能性を有しているものの、外部環境も踏まえ、今後の上方修正余地を精査



*1. 経費／業務粗利益（除く投信解約損益・債券関係損益（先物込））
*2. 自己株式は、発行済株式総数の5%程度（従業員持株会支援信託ESOPおよび役員・従業員向け株式給付信託が所有する株式を含まず）を上限に保有

2026年度中間期 決算の概要

HD連結

■ **親会社株主に帰属する中間純利益：1,735億円**
- 前同比＋306億円(＋21.4%)
- 通期目標*1比進捗率 52.5%

■ **コア業務純益(除く投資信託解約損益)*2：2,361億円**
前同比＋642億円(＋37.3%)
- **業務粗利益：4,487億円** 同＋470億円(+11.7%)
  - 国内預貸金利益*3：同＋452億円
    貸出金平残：同＋7.63%、貸出金利回り：同＋29bps
    残高・利回りともに計画比強含み
  - フィー収益：同+85億円
    期初通期目標(2,320億円)比進捗率：51.0%
  - 債券関係損益(先物込)：同△352億円
    さらなる金利上昇に備えたポートフォリオの入れ替えを実施
- **経費：△2,456億円** 同△164億円(費用増加)
  IT・人財投資を促進するなか、経費率は低下

■ **与信費用：△98億円** 同△63億円(費用増加)
通期計画(△395億円)比費消率：25.0%
外部環境変化を注視し、予兆管理の強化を継続

(億円)		2027/3期 中間期 (a)	前同比 (b)	前同比 増減率 (c)	通期目標 比進捗率 (d)
親会社株主に帰属する中間純利益	(1)	**1,735**	**+306**	**+21.4%**	**52.5%**
1株当たり中間純利益(EPS、円)	(2)	77.33	+14.78	+23.6%	
1株当たり純資産(BPS、円)	(3)	1,334.60	+67.06	+5.2%	
東証基準ROE	(4)	11.8%	+1.6%		
業務粗利益	(5)	4,487	+470	+11.7%	
資金利益	(6)	3,520	+701		
うち国内預貸金利益	(7)	2,407	+452		
うち円債利息等 *4	(8)	365	+136		
フィー収益	(9)	1,185	+85		
フィー収益比率	(10)	26.4%	△0.9%		
信託報酬	(11)	135	+6		
役務取引等利益	(12)	1,049	+78		
その他業務粗利益	(13)	△218	△316		
うち債券関係損益(先物込)	(14)	△342	△352		
経費(除く銀行臨時処理分)	(15)	△2,456	△164	△7.1%	
経費率(OHR)	(16)	54.7%	△2.3%		
持分法による投資損益	(17)	△8	△10		
実質業務純益	(18)	**2,021**	**+296**	**+17.1%**	
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	(19)	**2,361**	**+642**	**+37.3%**	
株式等関係損益(先物込)	(20)	528	+197		
与信費用	(21)	△98	△63		
その他の臨時・特別損益	(22)	8	+39		
税金等調整前中間純利益	(23)	**2,459**	**+468**	**+23.5%**	
法人税等合計	(24)	△716	△164		
非支配株主に帰属する中間純利益	(25)	△7	+2		

*1. 27/3期 業績目標3,300億円(26/7月公表)　*2. 実質業務純益－投資信託解約損益－債券関係損益(現物)
*3. 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)　*4. 円債利息・金利スワップ収益

2026年度中間期 損益内訳

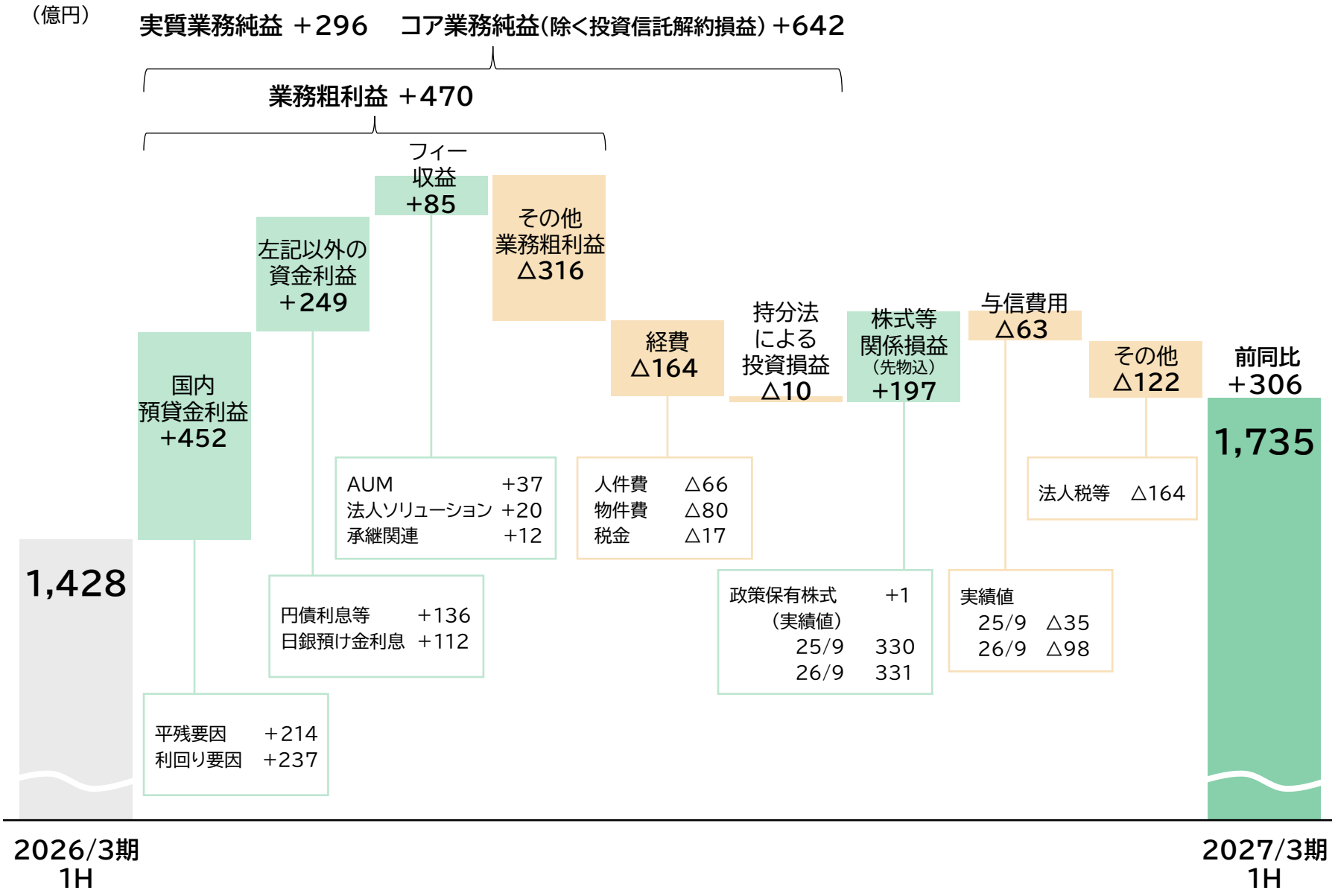
HD連結・銀行合算

（億円）		HD連結 (a)	前同比 (b)	銀行合算 (c)	前同比 (d)	RB (e)	前同比 (f)	SR (g)	前同比 (h)	KMB (i)	前同比 (j)	MB (k)	前同比 (l)	連単差 (a)-(c)
業務粗利益	(1)	**4,487**	**+470**	**4,179**	**+472**	**2,454**	**+280**	**844**	**+111**	**595**	**+62**	**285**	**+18**	**307**
資金利益	(2)	3,520	+701	3,495	+705	1,968	+417	769	+201	*1 513	+55	243	+31	*1 24
うち国内預貸金利益	(3)	2,407	+452	2,407	+452	1,437	+319	378	+70	415	+39	175	+23	
うち円債利息等	(4)	365	+136	365	+136	163	+48	120	+50	43	+22	37	+15	
うち投資信託解約損益	(5)	43	+45	41	+43	32	+34	10	+10	△0	△1	△0	△0	2
フィー収益	(6)	1,185	+85	929	+87	599	+35	179	+21	95	+26	55	+4	255
フィー収益比率	(7)	26.4%	△0.9%	22.2%	△0.4%	24.4%	△1.5%	21.2%	△0.2%	16.0%	+3.1%	19.6%	+0.2%	
信託報酬	(8)	135	+6	136	+6	136	+6	0	△0	0	△0	0	+0	△0
役務取引等利益	(9)	1,049	+78	793	+80	462	+28	179	+21	95	+26	55	+4	256
その他業務粗利益	(10)	△218	△316	△245	△320	△113	△172	△104	△111	△14	△19	△14	△17	27
うち債券関係損益(先物込)	(11)	△342	△352	△342	△350	△202	△203	△119	△121	△20	△23	△0	△1	–
経費(除く銀行臨時処理分)	(12)	△2,456	△164	△2,242	△147	△1,253	△91	△461	△40	*2 △336	△7	△190	△7	△214
経費率(OHR)	(13)	54.7%	△2.3%	53.6%	△2.8%	51.0%	△2.3%	54.6%	△2.7%	56.5%	△5.2%	66.7%	△1.7%	
持分法による投資損益	(14)	△8	△10											△8
実質業務純益	(15)	**2,021**	**+296**	**1,936**	**+325**	**1,200**	**+189**	**382**	**+70**	**258**	**+54**	**94**	**+10**	**85**
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	(16)	**2,361**	**+642**	**2,278**	**+672**	**1,403**	**+394**	**497**	**+187**	**281**	**+78**	**96**	**+11**	**82**
株式等関係損益(先物込)	(17)	528	+197	532	+194	361	+89	107	+84	11	+10	51	+9	△3
与信費用	(18)	△98	△63	△87	△56	△56	△23	△9	△22	△10	△0	△11	△10	△11
その他の臨時・特別損益	(19)	8	+39	8	+35	2	+10	△1	+5	△0	+12	7	+7	△0
税引前(税金等調整前)中間純利益	(20)	**2,459**	**+468**	**2,389**	**+499**	**1,508**	**+265**	**479**	**+139**	**259**	**+77**	**142**	**+17**	**70**
法人税等合計	(21)	△716	△164	△691	△180	△442	△98	△145	△46	△61	△28	△41	△6	
非支配株主に帰属する中間純利益	(22)	△7	+2											
(親会社株主に帰属する)中間純利益	(23)	**1,735**	**+306**	**1,698**	**+319**	**1,066**	**+166**	**334**	**+93**	**197**	**+48**	**100**	**+11**	

*1. KMB子会社⇒KMBへの配当24億円を含む(連結消去)　*2. 旧びわこ銀行のれん償却額(△3億円)を除く

親会社株主に帰属する中間純利益の前同比増減要因

HD連結



貸出金・預金の平残・利回り（国内）

銀行合算

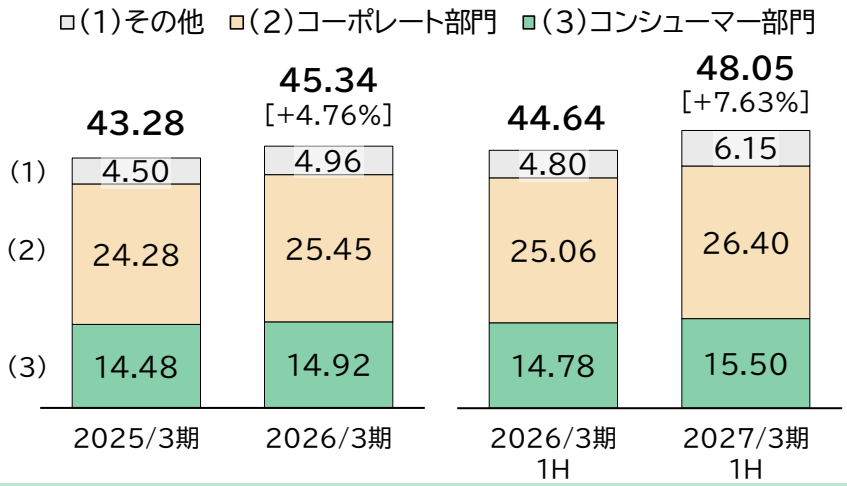
貸出金・預金の平残、利回り、利回り差

- 27/3期1H（前同比）：貸出金平残+7.63%、利回り+29bps
  27/3期（修正目標*1）：　同　+7.20%、　同　+33bps

平残：兆円 収益・費用：億円			中間期 実績 (a)	中間期 前同比*4 (b)	2027/3期 修正目標 (c)	2027/3期 前期比*4 (d)
貸出金	平残	(1)	48.05	+7.63%	48.61	+7.20%
	利回り	(2)	1.40%	+0.29%	1.50%	+0.33%
	収益	(3)	3,392	+892	7,296	+1,995
政府等向け貸出除き	平残	(4)	44.89	+5.55%	45.16	+4.63%
	利回り	(5)	1.43%	+0.28%	1.52%	+0.33%
コーポレート部門*2（りそなHD向け貸出除）	平残	(6)	26.40	+5.33%	26.67	+4.78%
	利回り	(7)	1.51%	+0.35%	1.59%	+0.37%
一般貸出	平残	(8)	23.40	+6.17%	23.67	+5.46%
	利回り	(9)	1.52%	+0.37%	1.59%	+0.39%
コンシューマー部門*3	平残	(10)	15.50	+4.87%	15.65	+4.90%
	利回り	(11)	1.43%	+0.19%	1.55%	+0.26%
預金＋NCD	平残	(12)	63.11	+0.13%	63.59	+1.15%
	利回り	(13)	0.31%	+0.13%	0.34%	+0.14%
	費用	(14)	△985	△439	△2,162	△938
預貸金	利回り差	(15)	1.09%	+0.15%	1.16%	+0.18%
	利益	(16)	2,407	+452	5,133	+1,056

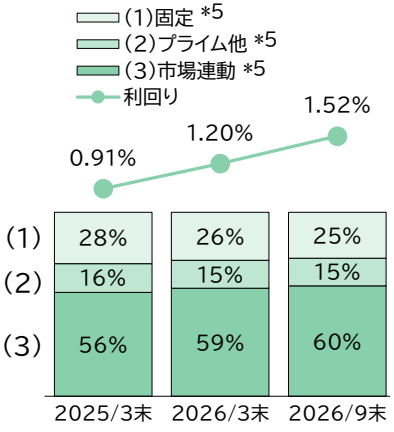
貸出金平残

兆円、[]内は前同比増減率

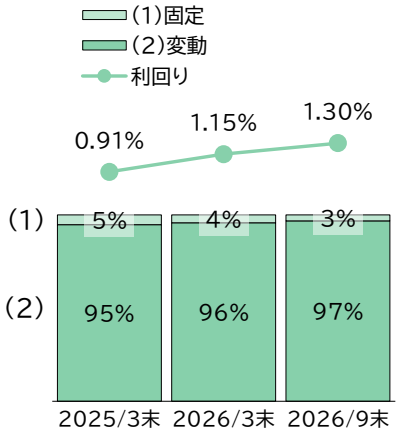


適用金利区分別の残高構成と利回り

【法人向け貸出】



【自己居住用住宅ローン】



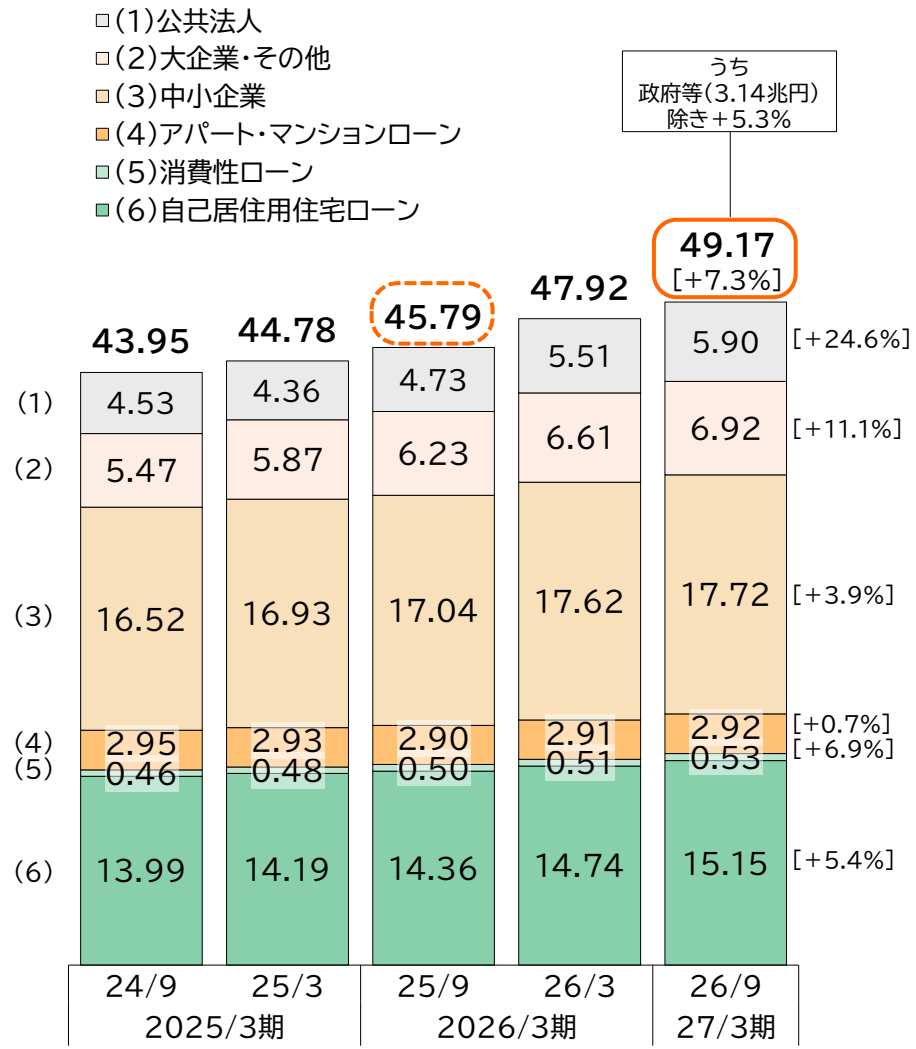
*1. 26/11月公表　*2. 一般貸出＋アパート・マンションローン、社内管理計数　*3. 自己居住用住宅ローン＋消費性ローン、社内管理計数
*4. 平残は増減率　*5. コーポレート部門（アパート・マンションローン除く）＋ 公共法人等

貸出金・預金末残

銀行合算

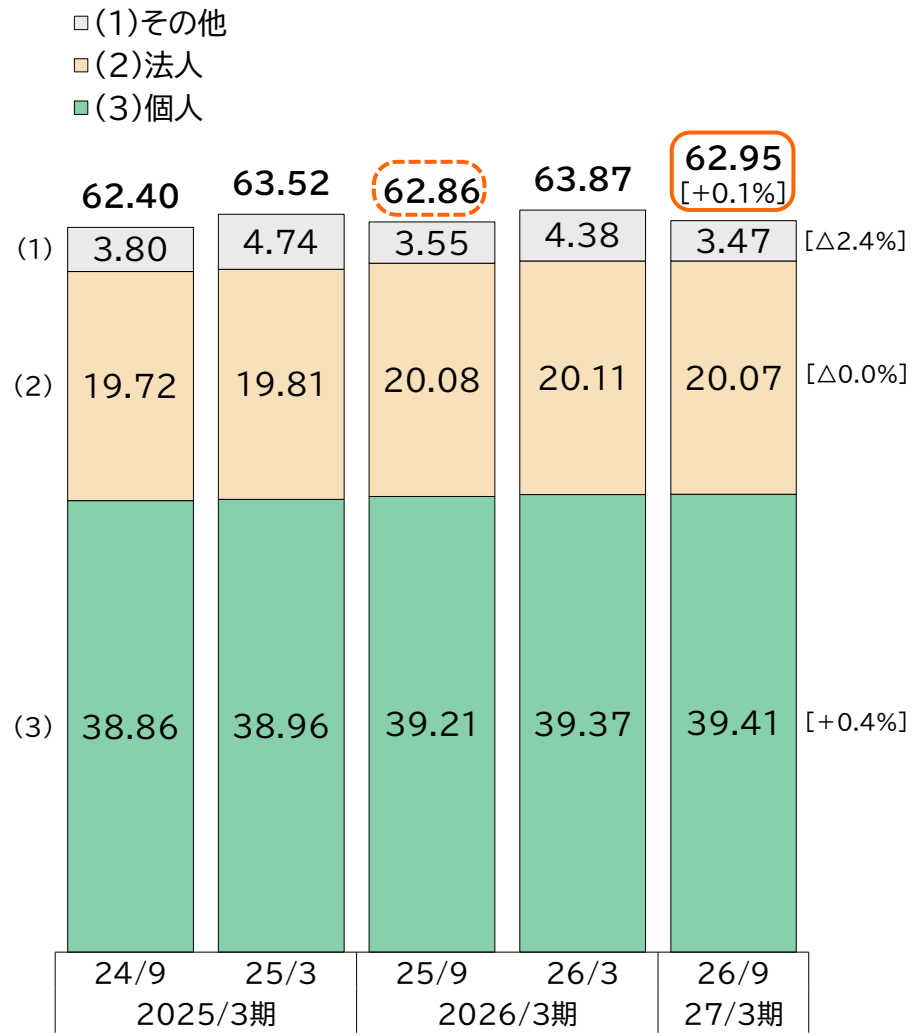
貸出金末残

〔兆円、[]内は前同比増減率〕



預金末残

〔兆円、[]内は前同比増減率〕

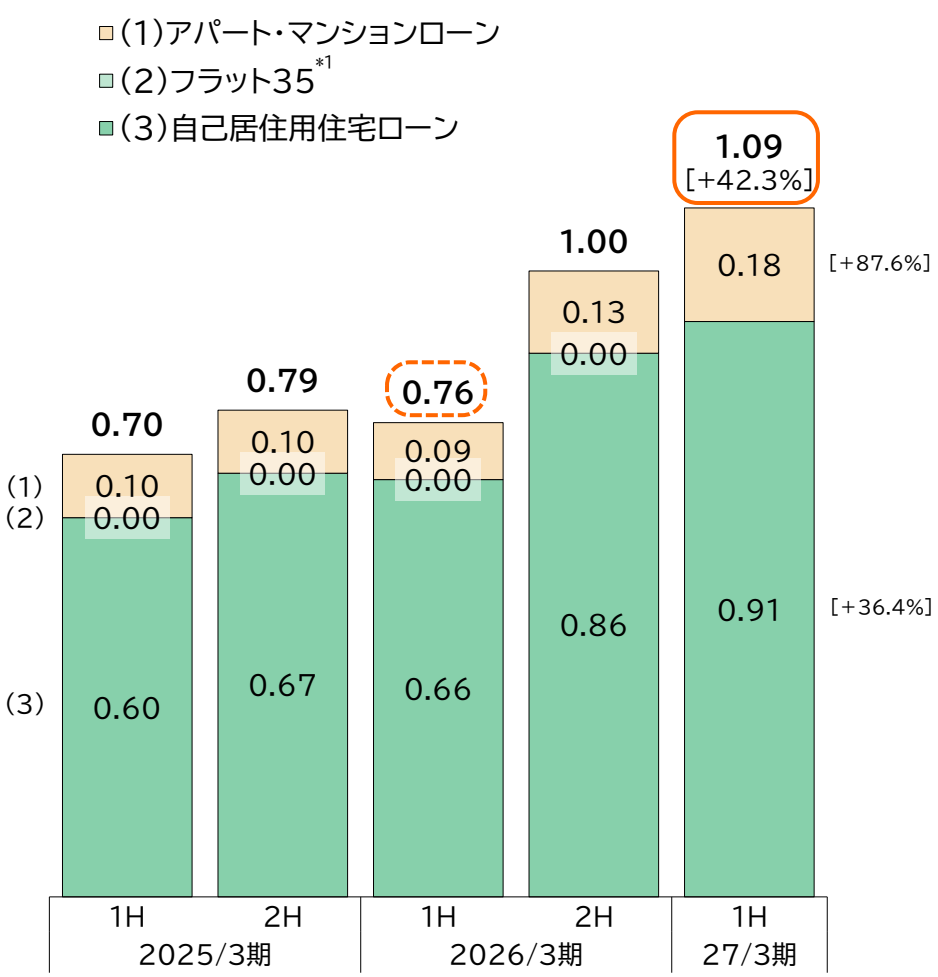


住宅ローンビジネス

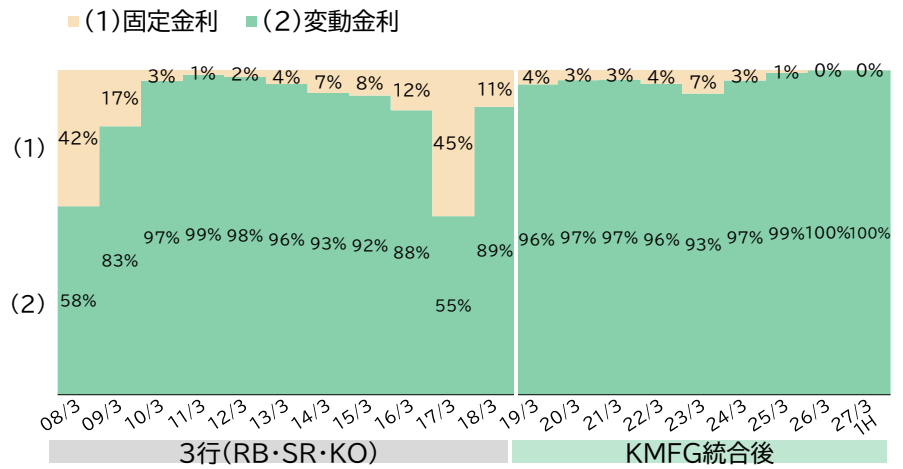
銀行合算

住宅ローン実行額

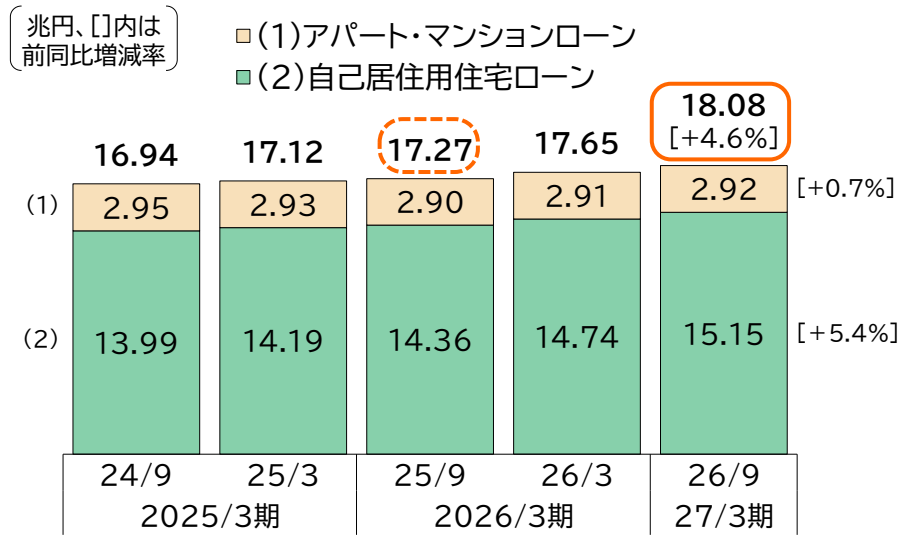
〔 兆円、[]内は前同比増減率 〕



適用金利区分別の実行額構成(自己居住用住宅ローン)



住宅ローン末残



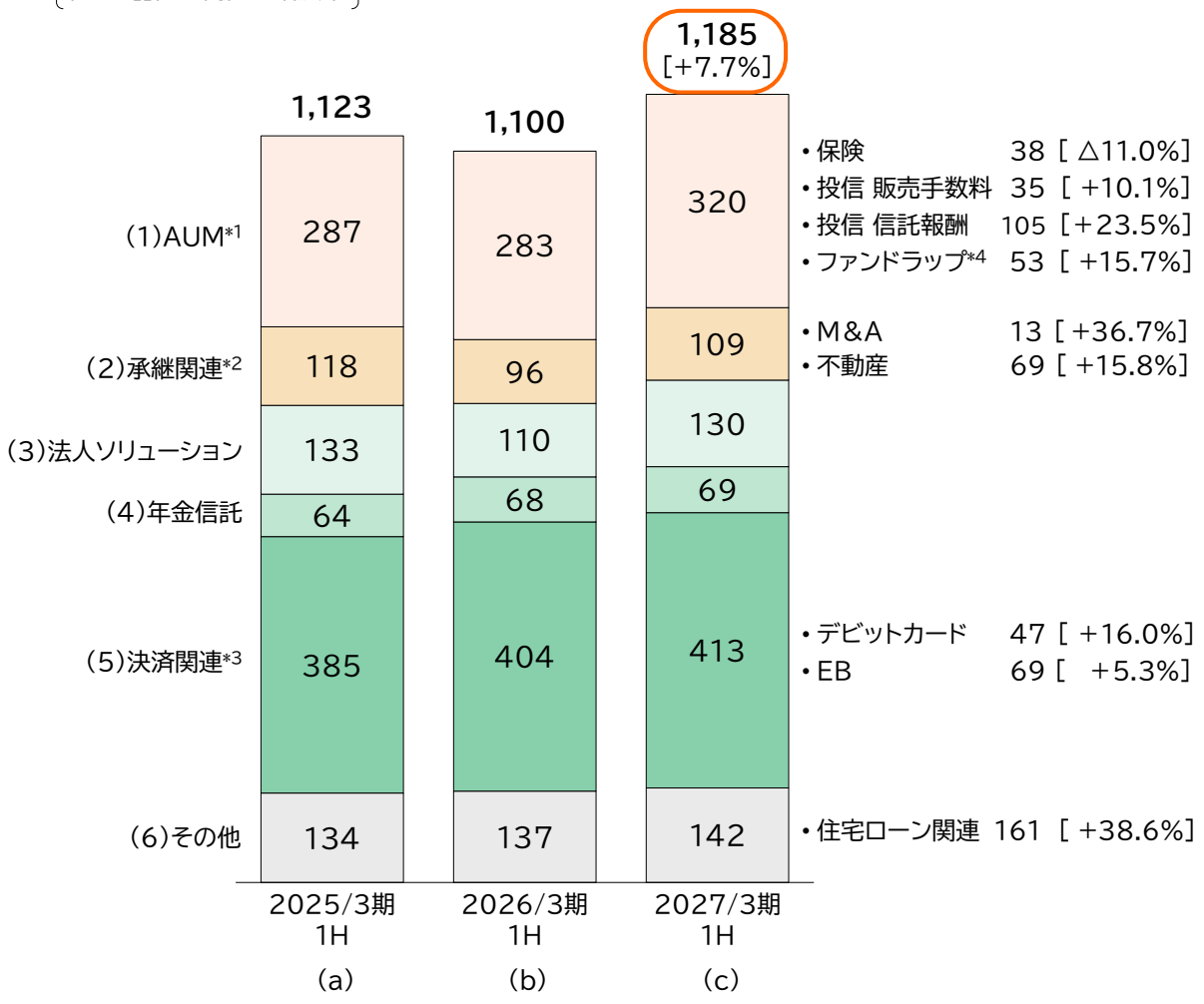
*1.「フラット35」は2026年3月31日で新規取扱を終了

フィー収益

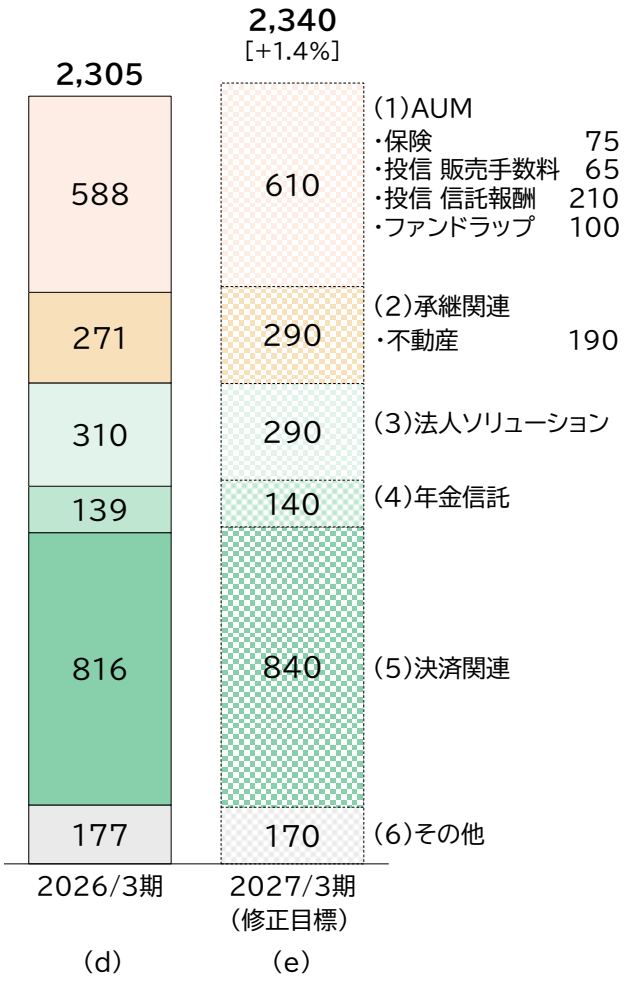
HD連結

- 期初通期目標(2,320億円)比51.0%
- AUM 前同比+37億円、法人ソリューション 同 +20億円、承継関連 同 +12億円

億円、[]内は前同比増減率



【通期実績、修正目標】

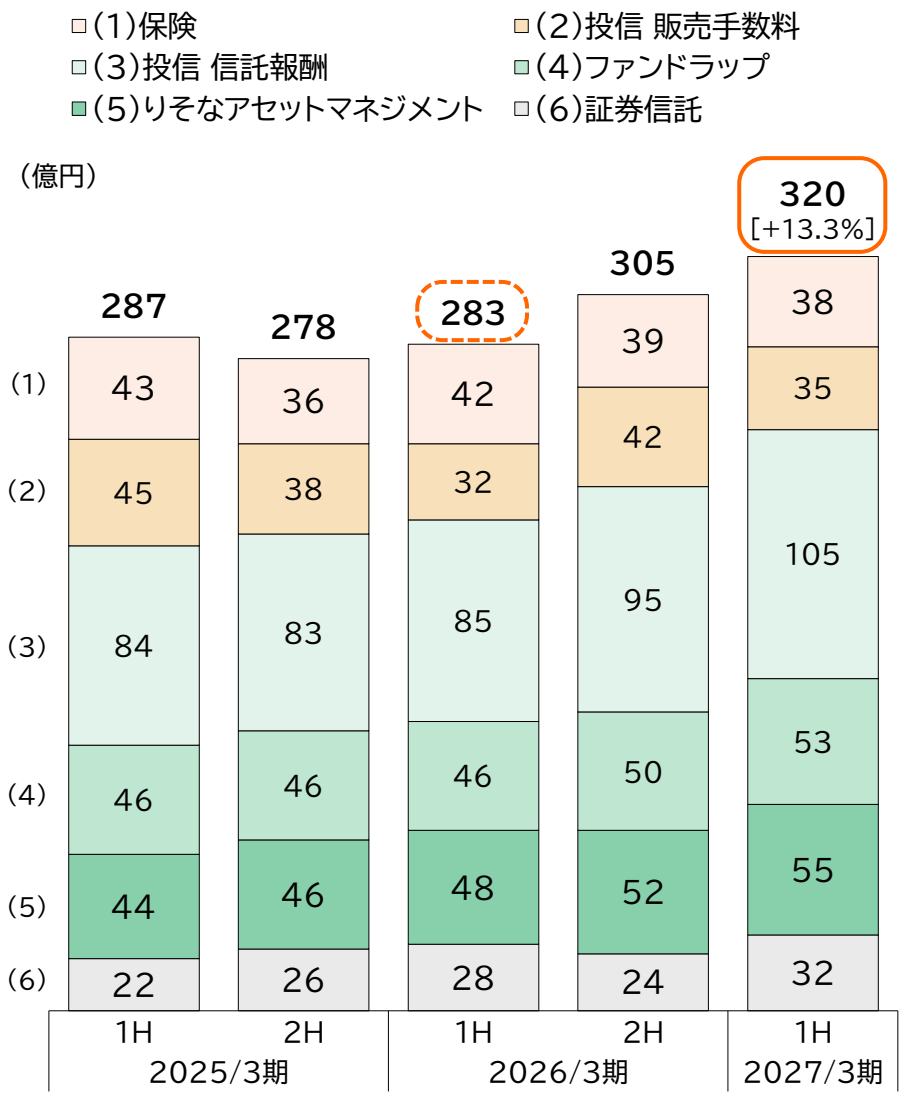


*1. 保険、投信(販売手数料・信託報酬)、ファンドラップ、証券信託、りそなアセットマネジメントの役務利益 *2. 承継信託、不動産(ビジネスマッチング含む)、M&A
*3. 内為、口振、EB、デビット等およびりそな決済サービス、りそなカードの役務利益 *4. りそなアセットマネジメントの役務利益を含む

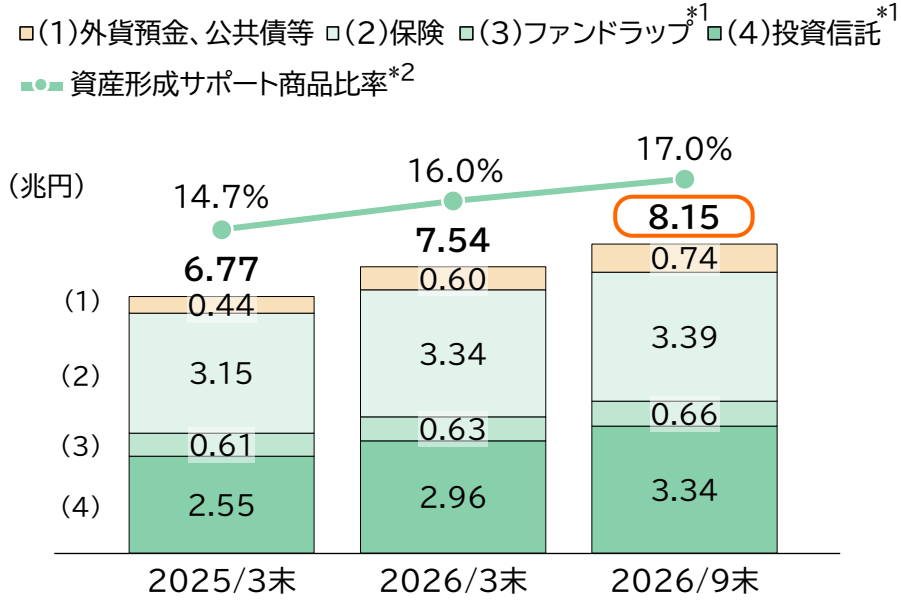
主要なフィービジネス①（AUM）

HD連結

AUM収益



個人向け資産形成サポート商品残高



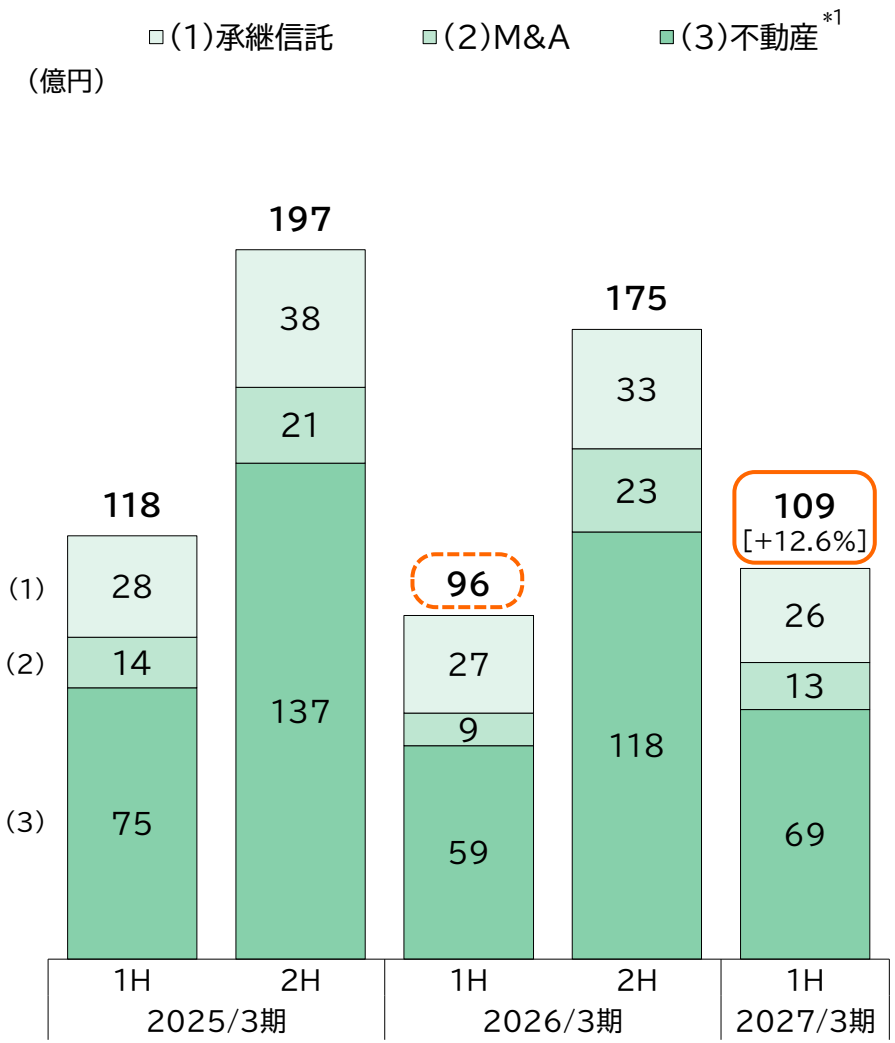
- **FW残高*1,3：26/9末 8,893億円（25/9末比+8.0%）**
  うちGr外 1,648億円
- **投資信託・FWの増減：26/9期 約+4,100億円**
  - うち純流入額（販売－解約・償還）：約+960億円
- **投信・FW、保険利用先数：**
  26/9末 102.2万先（25/9末比+1.0万先）
  - うちNISA口座数*4：48.8万口座（同+4.1%）
- **iDeCo加入者数*5：26/9末 22.4万先（同+6.1%）**
- **証券信託 総預り資産残高：26/9末 55.4兆円（同+6.0%）**

*1. 時価ベース残高　*2. 個人向け資産形成サポート商品残高／（個人向け資産形成サポート商品残高＋個人預金（円貨））
*3. 法人込、グループ外を含む　*4. NISA、ジュニアNISA　*5. iDeCo加入者＋運用指図者

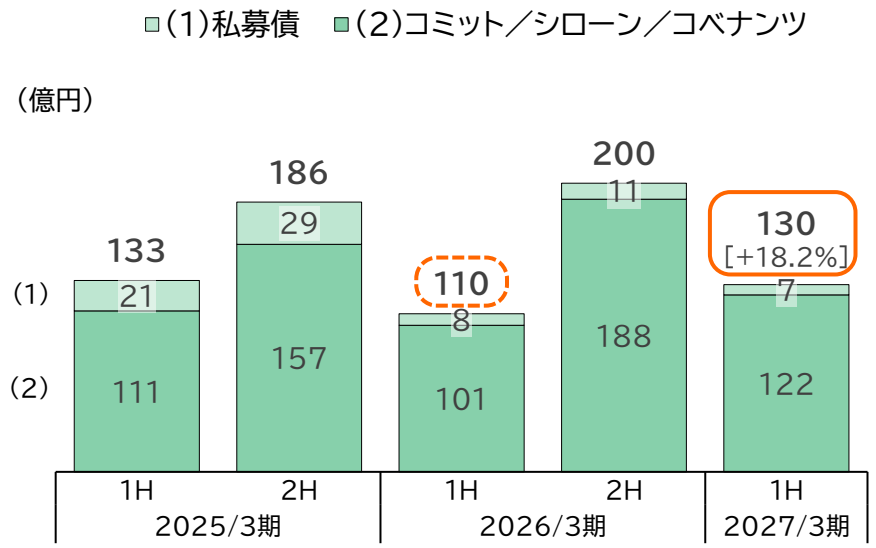
主要なフィービジネス②（承継・法人ソリューション・年金信託）

HD連結

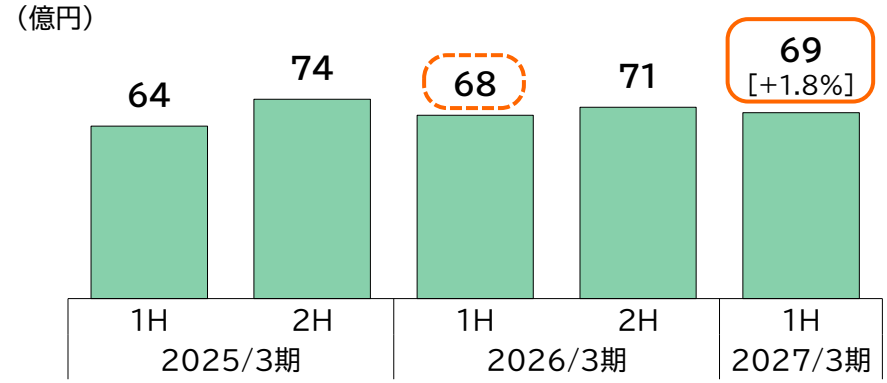
承継関連収益



法人ソリューション収益



年金信託収益



*1. ビジネスマッチング含む、不動産ファンド出資関連収益除く

与信費用、不良債権

HD連結・銀行合算

与信費用

（億円）		2025/3期 (a)	2026/3期 中間期 (b)	2026/3期 (c)	2027/3期 中間期 (d)	2027/3期 計画 (e)
HD連結	(1)	△115	△35	△140	△98	△395
銀行合算	(2)	△102	△31	△97	△87	△365
一般貸倒引当金	(3)	△7	34	72	△107	
個別貸倒引当金等	(4)	△94	△66	△170	20	
新規発生	(5)	△495	△127	△339	△128	
回収・上方遷移等	(6)	401	61	169	148	
連単差	(7)	△13	△3	△43	△11	△30
うち、住宅ローン保証	(8)	17	3	△5	3	
うち、りそなカード	(9)	△19	△10	△20	△10	

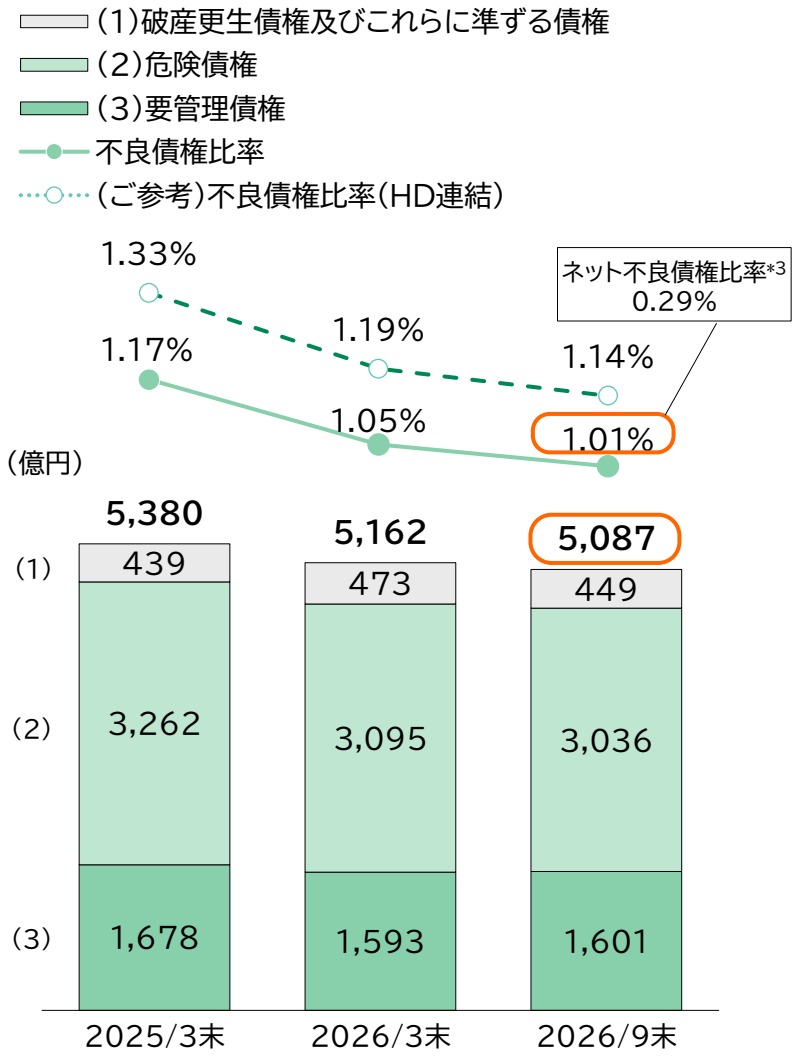
＜与信費用比率＞ (bps)

HD連結*1	(10)	△2.6	△1.5	△3.0	△4.0	△7.9
銀行合算*2	(11)	△2.2	△1.3	△2.0	△3.5	△7.2

*正の値は戻入を表す

不良債権残高・比率（銀行合算）

（金融再生法基準）

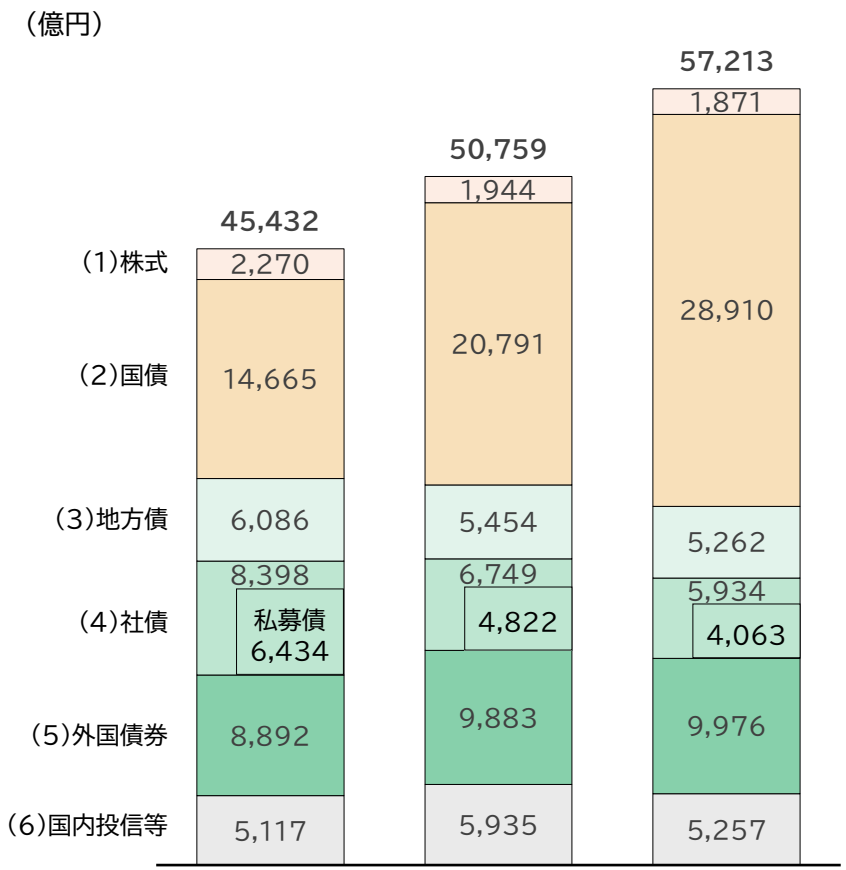


*1. HD連結与信費用／（連結貸出金＋連結支払承諾見返末残）（期首・期末平均）
*2. 銀行合算与信費用／金融再生法基準与信残高（期首・期末平均）　*3. 担保/保証・引当金控除後不良債権比率

有価証券

銀行合算

その他有価証券*1の残高



【ご参考】

	2025/3末 (a)	2026/3末 (b)	2026/9末 (c)
満期保有債券	50,942	56,228	55,748
うち、国債	31,309	36,146	36,154

その他有価証券の評価損益

（億円、ヘッジ考慮前）		2025/3末 (a)	2026/3末 (b)	2026/9末 (c)
その他有価証券	(1)	4,760	5,549	5,572
株式	(2)	6,206	7,103	7,520
国債	(3)	△ 832	△ 1,280	△ 1,476
ヘッジ考慮後	(4)	△ 582	△ 764	△ 1,030
地方債	(5)	△ 234	△ 283	△ 328
社債	(6)	△ 146	△ 267	△ 302
外国債券	(7)	△ 161	△ 163	△ 605
国内投信等	(8)	△ 70	441	765

国債・外債*2のデュレーション、BPV

デュレーション：年 BPV：億円			2025/3末 (a)	2026/3末 (b)	2026/9末 (c)
国債	デュレーション	ヘッジ考慮 前 (1)	7.8	6.8	5.5
		同 後 (2)	5.9	5.7	5.0
	BPV	同 前 (3)	△ 10.9	△ 13.4	△ 15.1
		同 後 (4)	△ 7.3	△ 9.4	△ 12.9
外債	デュレーション	(5)	5.4	5.2	5.7
	BPV	(6)	△ 3.7	△ 3.8	△ 4.8

*1. 取得原価、市場価格のない株式等及び組合出資金を除く　*2. その他有価証券

政策保有株式*1

銀行合算

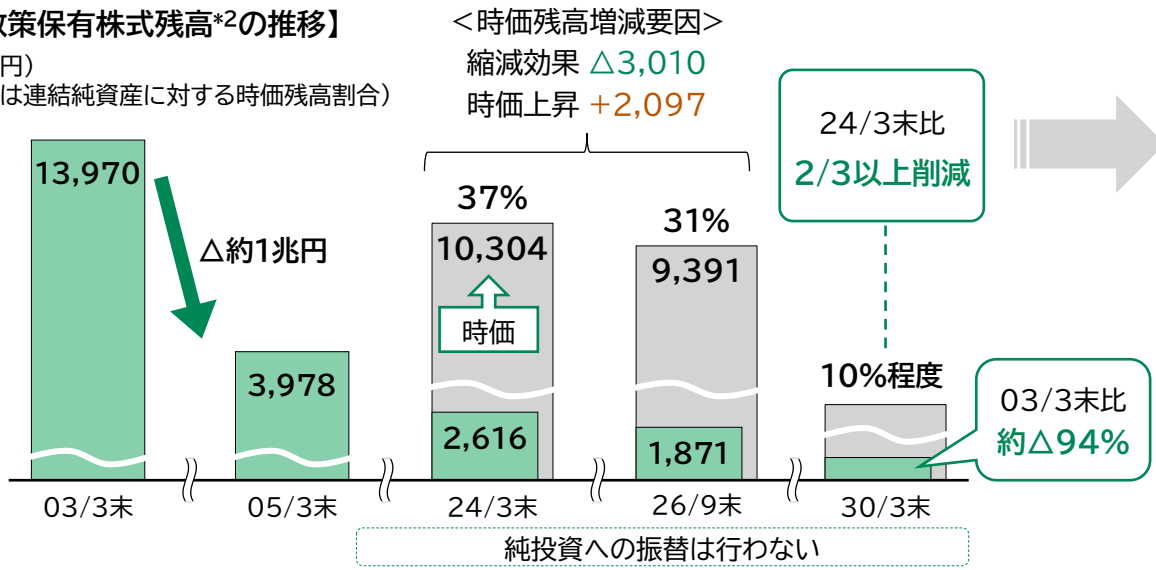
お客さまに対する新たな価値の創造/成長投資・構造改革に充当可能な経営資源を創出

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

＜26/9期 削減実績＞
削減額（上場分・取得原価）：73億円
売却益等（同）：銀行合算 332億円
HD連結 328億円

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

自己資本比率

HD連結

自己資本比率の状況

		2026/9末	26/3末比
CET1比率(国際統一基準) (その他有価証券評価差額金除き)	完全実施 (1)	10.18%	+0.10%

(億円)		2026/9末	26/3末比
普通株式等Tier1資本の額 (その他有価証券評価差額金除き)	[(3)-(5)] (2)	24,591	+ 791
普通株式等Tier1資本の額	(3)	28,846	+ 765
うち普通株式に係る株主資本の額	(4)	25,326	+ 807
うちその他有価証券評価差額金	(5)	4,254	△26
うち調整項目の額	(6)	△585	+ 105
リスク・アセット (完全実施) *1	(7)	241,344	+ 5,406
信用リスク	(8)	194,073	+ 5,305
マーケット・リスク	(9)	2,341	+ 103
オペレーショナル・リスク	(10)	10,411	+ 585
フロア調整額	(11)	34,518	△588

【ご参考】	2026/9末	
	経過措置	完全実施
自己資本比率(国内基準)	12.67%	10.58%
CET1比率(国際統一基準)	14.29%	11.95%

2027/3期1H CET1比率の主な増減要因

■ **普通株式等Tier1資本の額 (2)** **+791億円**
(その他有価証券評価差額金除き)

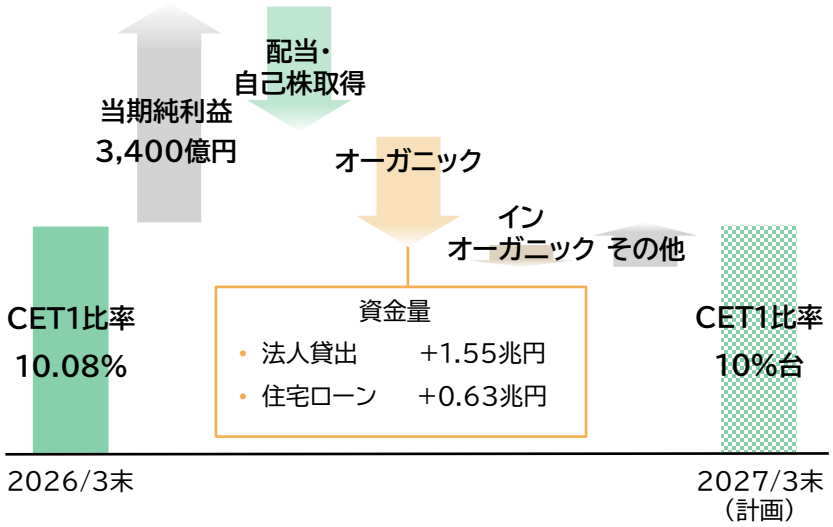
- 親会社株主に帰属する中間純利益 +1,735億円
- 自己株式取得(上期取得完了分) △536億円
- 中間配当予定額 △414億円

■ **リスク・アセット (完全実施) (7)** **+5,406億円**

- 貸出金残高 +4,750億円

2027/3期 CET1比率計画の増減要因(イメージ)

【国際統一基準・完全実施(その他有価証券評価差額金除き)】



*1. 政策保有株式の時価相当のリスク・アセットを含む

2027年3月期 業績目標

HD連結・銀行合算

HD連結

（億円）		通期目標	期初目標比	前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	(1)	3,400	+300	+813
コア業務純益（除く投資信託解約損益）	(2)	4,600	+450	+1,258

1株当たり配当

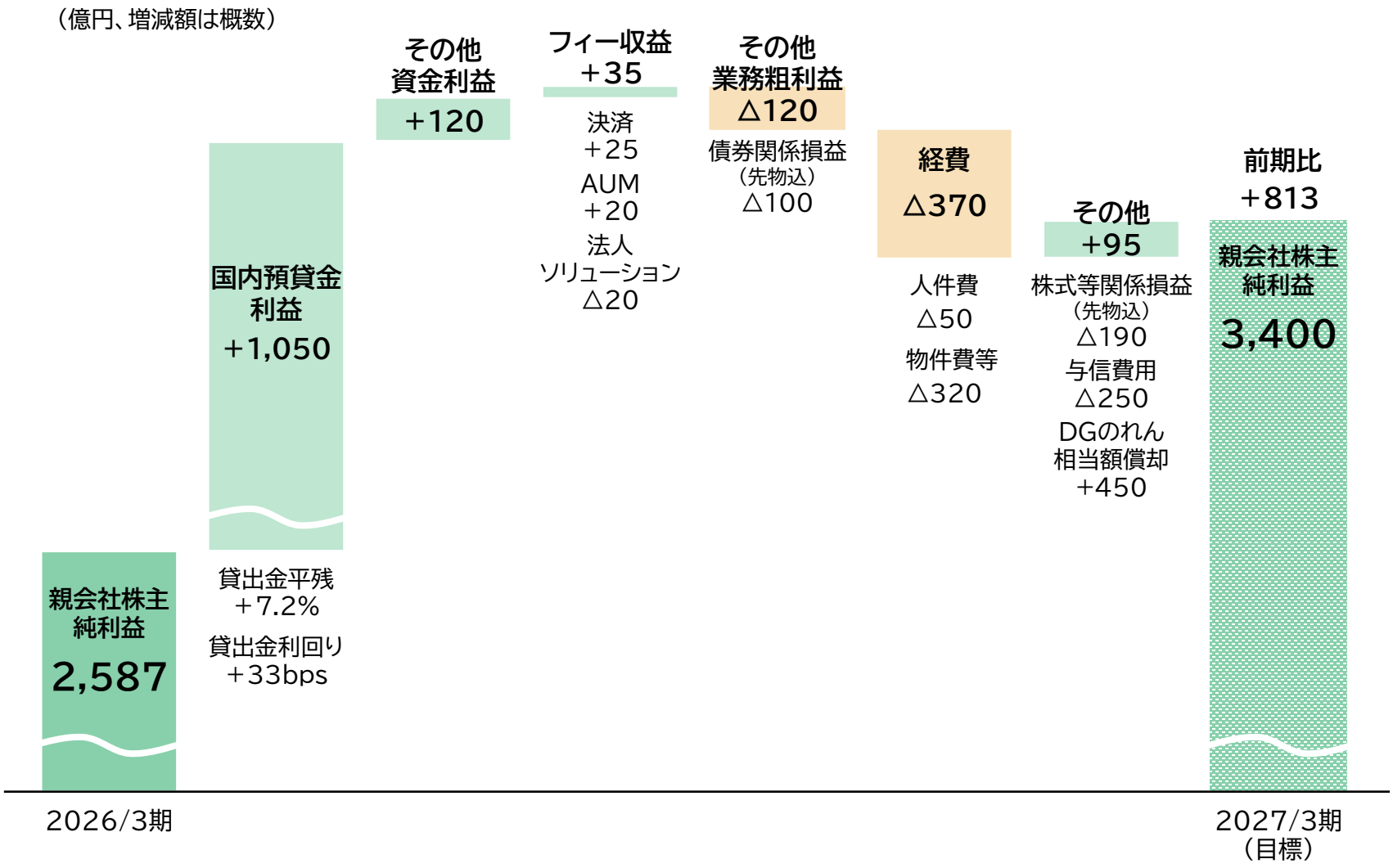
		1株当たり配当金	前期比
配当（年間予想）	(3)	37.0円	+8.0円
うち中間配当	(4)	18.5円	+4.0円

銀行合算/各社単体

（億円）		銀行合算		RB		SR		KMB		MB	
		通期目標	期初目標比	通期目標	期初目標比	通期目標	期初目標比	通期目標	期初目標比	通期目標	期初目標比
業務粗利益	(5)	8,490	+130	5,125	+155	1,610	△85	1,175	+55	580	+5
経費	(6)	△4,625	△30	△2,575	△30	△945	+5	△715	△5	△390	—
実質業務純益	(7)	3,865	+100	2,550	+125	665	△80	460	+50	190	+5
株式等関係損益（先物込）	(8)	965	+280	745	+115	160	+145	10	—	50	+20
与信費用	(9)	△365	—	△225	—	△60	—	△50	—	△30	—
税引前当期純利益	(10)	4,455	+370	3,145	+255	740	+70	370	+35	200	+10
当期純利益	(11)	3,125	+235	2,200	+150	515	+50	270	+30	140	+5

（ご参考）2027年3月期 業績目標の組み立て（前期比増減）

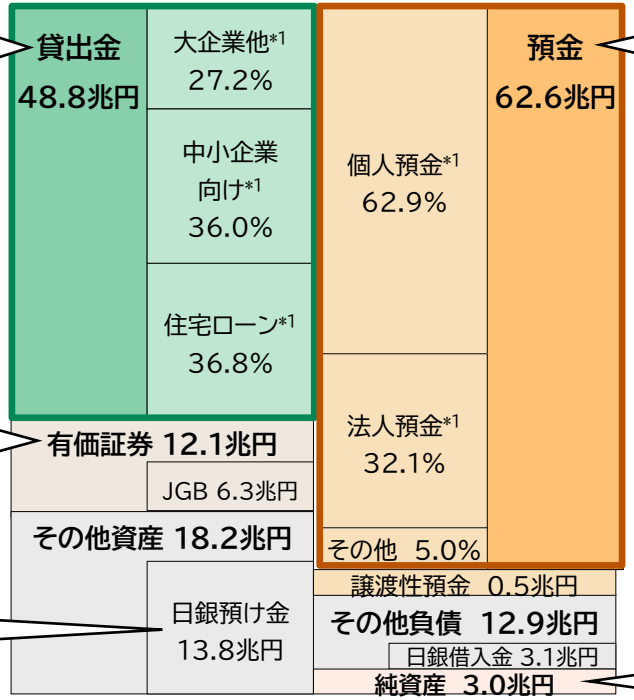
HD連結



（ご参考）BSマネジメント/ALMの高度化

良質な預金基盤を起点とした資金循環の強化

2026/9末 **総資産79.2兆円**



多様な資金需要へ積極的に対応

貸出金残高：25/9末比＋3.4兆円

- ✓ 一般貸出（平残）：前同比＋6.1%
- ✓ 自己居住用住宅ローン実行額：同＋36.4%

中長期的な安定利収確保に向けて有価証券ポートを再構築

有価証券残高：25/9末比＋0.8兆円

政策金利付利*2

リテールのお客さまを中心とした粘着性の高い預金基盤を維持

預金残高：25/9末比△0.0兆円

- ✓ 圧倒的な利便性⇒高いスイッチングコスト
  - アプリDL数：1,103万
  - デビットカード発行枚数：348万枚
- ✓ 法人メインバンク先数*3：6.9万

AUM拡大「貯蓄から投資」を加速

AUM残高：25/9末比＋0.9兆円

証券信託 総預り資産残高：同＋3.1兆円

ROE向上に向けて資本循環を加速

【預貸率の推移*4】

2015/3末	2022/3末	2026/9末		地銀上位行*5 平均（26/6末）
74%	64%	**78%**	政府等向け貸出除き 73%	83%

【ROAの推移】

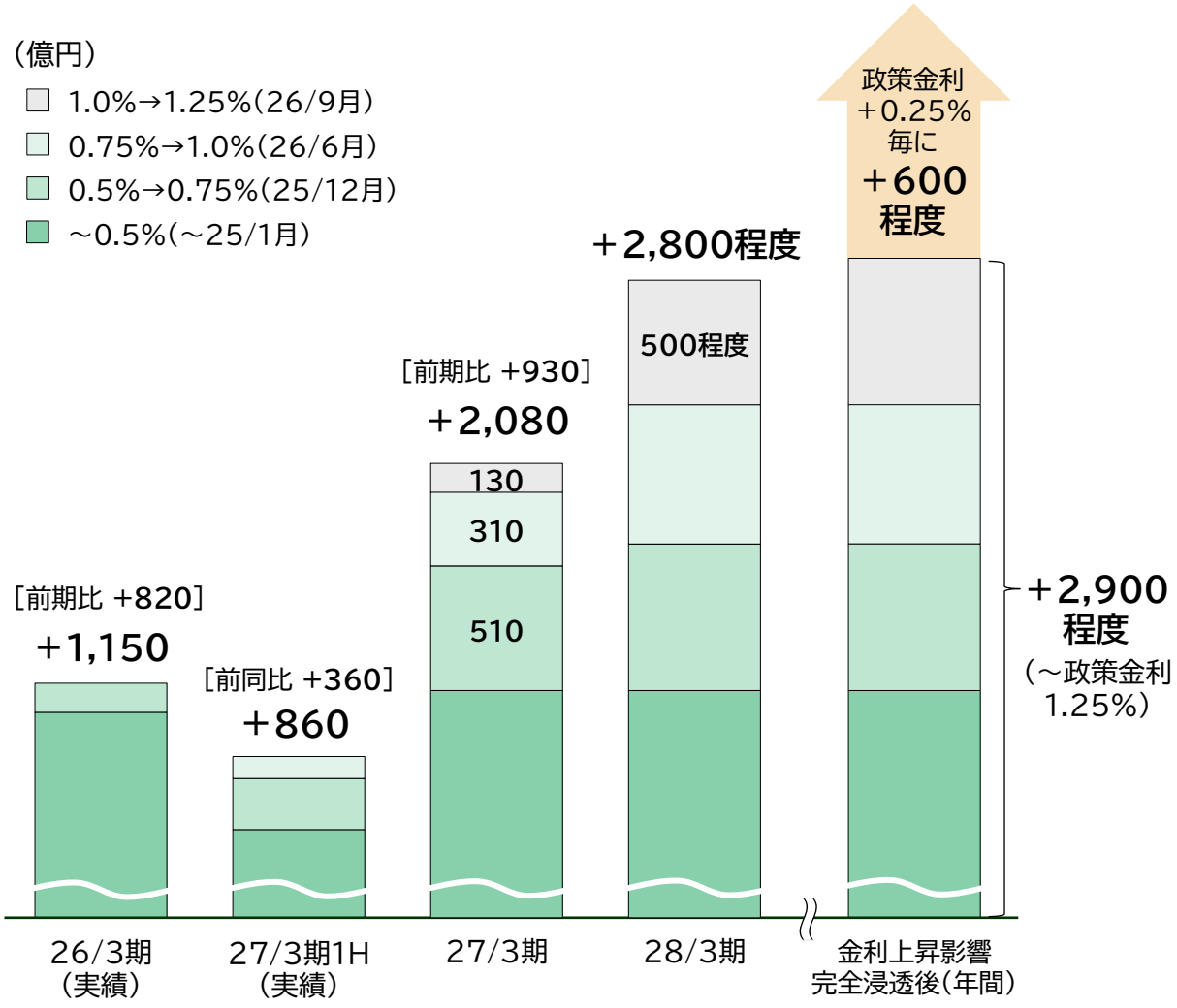
2015/3期	2022/3期	2026/9期
0.46%	0.14%	**0.44%**

*1. 銀行合算　*2. 超過準備部分が対象（26/9/24～ 1.25%）
*3. 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

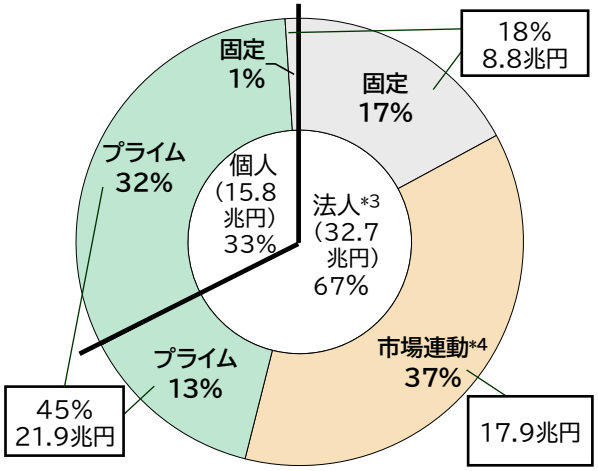
（ご参考）円金利上昇時の収益影響試算

政策金利1.5%（金利上昇影響完全浸透後）で、ROE14%を展望

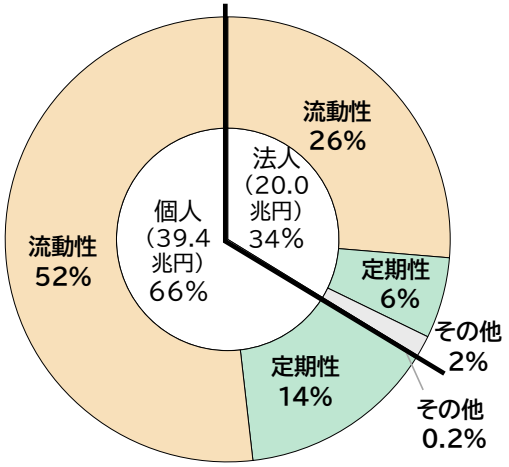
【政策金利上昇による業務粗利益増加額（24/3期比）*1】



貸出金構成*2



預金構成*2,5

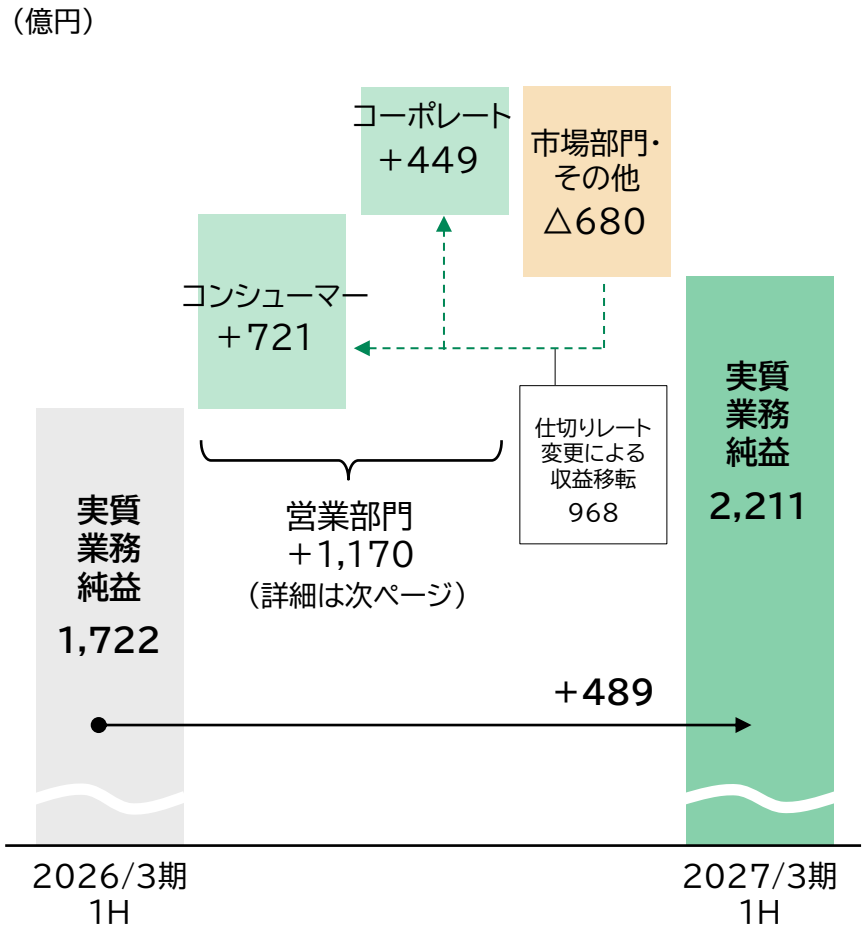


*1. 試算前提：BS不変（各利上げ前のBSで試算）、1年以内に金利更改期限が到来する貸出金・定期預金、及び普通預金、日銀預け金等への影響額を反映
*2. 銀行合算　*3. アパート・マンションローンを含む　*4. 1年以内に期日到来する固定金利（スプレッド）貸出を含む　*5. 国内個人＋国内法人

（ご参考）事業部門別の損益概要

HD連結

（億円）			2027/3期 中間期	前同比
営業部門	業務粗利益	(1)	5,690	+1,348
	経費	(2)	△2,447	△167
	実質業務純益	(3)	3,233	+1,170
コンシューマー	業務粗利益	(4)	2,820	+796
	経費	(5)	△1,240	△75
	実質業務純益	(6)	1,579	+721
コーポレート	業務粗利益	(7)	2,870	+551
	経費	(8)	△1,206	△92
	実質業務純益	(9)	1,654	+449
市場部門・その他	業務粗利益	(10)	△1,013	△683
	経費	(11)	△8	+3
	実質業務純益	(12)	△1,021	△680
合計	業務粗利益	(13)	4,677	+664
	経費	(14)	△2,456	△164
	実質業務純益	(15)	2,211	+489



管理会計における計数の定義

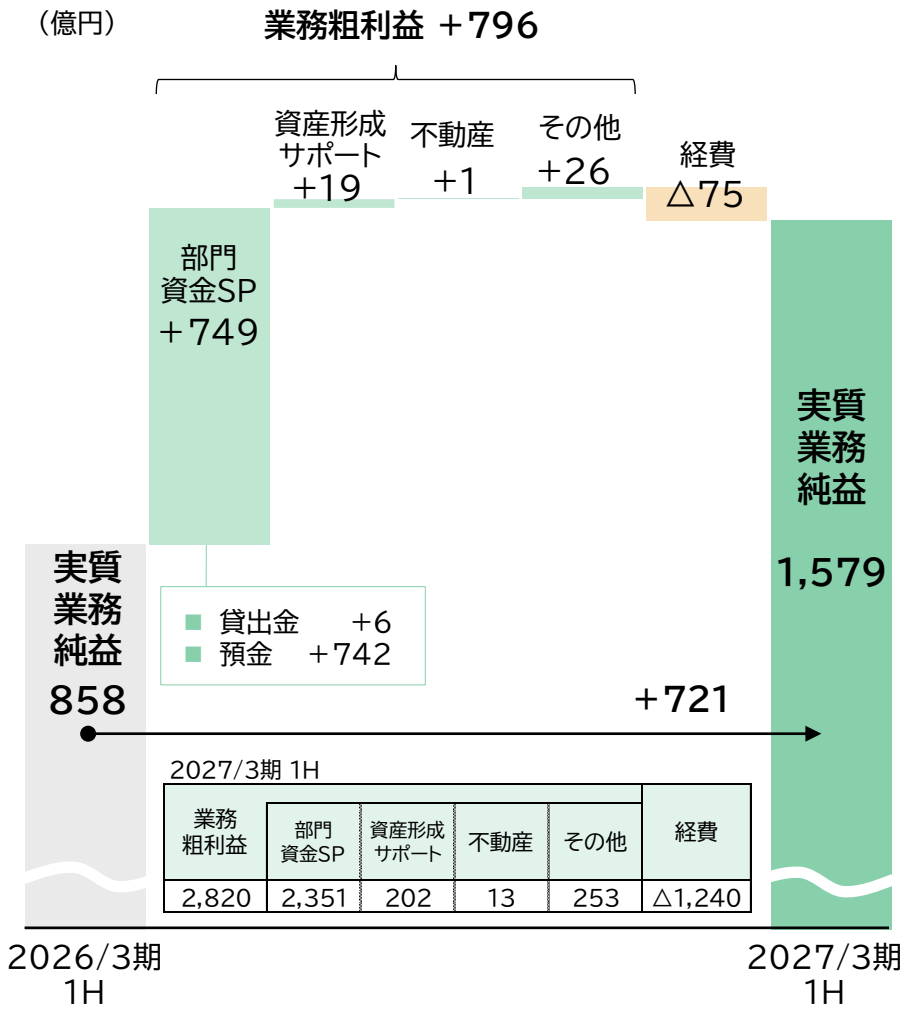
「市場部門」の業務粗利益には株式等関係損益の一部を含む

（ご参考）営業部門の損益概要

HD連結

コンシューマー部門

■ 実質業務純益は前同比721億円の増益

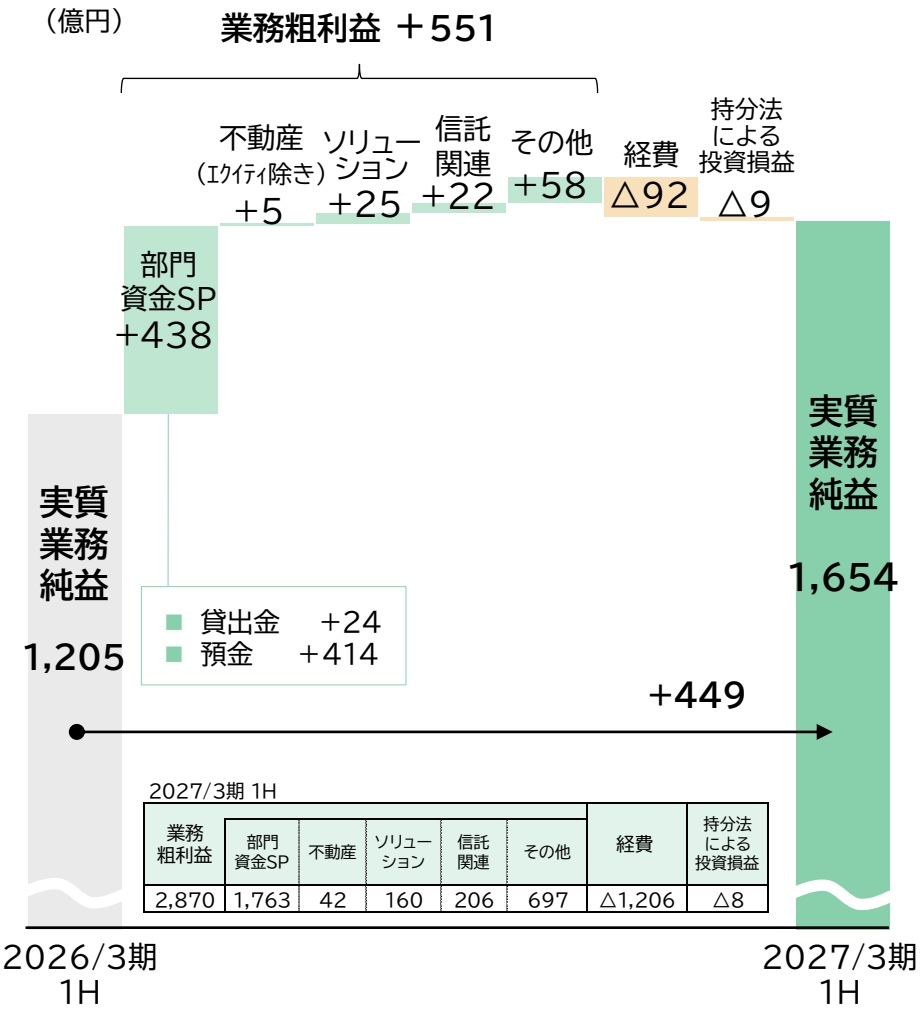


2027/3期 1H

業務粗利益	部門資金SP	資産形成サポート	不動産	その他	経費
2,820	2,351	202	13	253	△1,240

コーポレート部門

■ 実質業務純益は前同比449億円の増益



2027/3期 1H

業務粗利益	部門資金SP	不動産	ソリューション	信託関連	その他	経費	持分法による投資損益
2,870	1,763	42	160	206	697	△1,206	△8

（ご参考）2026年度中間期 トピックス

1Q

2026年5月	JR西日本グループと資本業務提携を締結
2026年5月	埼玉りそな銀行の新本社建設を公表
2026年5月	「DG Bank（仮称）」プロジェクトが始動
2026年5月	経済産業省と東京証券取引所が選定する「SX銘柄2026」に、銀行業界で初めて選定
2026年5月	くらしを起点とした個人向けサービス「りそなプラス」の提供開始を公表
2026年5月	法人決済プラットフォーム「FlexPay」の取り扱いを開始
2026年6月	ブレインパッドと共同開発した銀行業務支援ツール「Data Ignition」をきらぼし銀行へ提供

2Q

2026年8月	OLTA株式会社と資本業務提携を締結
2026年8月	国内初！デビットカードの利用に基づくCO2排出量可視化サービスの提供開始
2026年9月	新型店舗「みなとテラス」の開設
2026年9月	AIを活用した新たなテレビ窓口サービスを開始
2026年9月	個人向けサービス「りそなプラス」の提供を開始 ～第一弾！くらしを豊かにするクーポン機能の提供～
2026年9月	法人向けバンキングアプリの地域金融機関への提供

4-2

参考資料

りそなグループの概要・特長

りそなグループの概要

- 個人1,600万人、法人50万社のお客さま基盤とフルラインの信託機能を有する金融サービスグループ
- 首都圏・関西圏中心の広範なチャネルネットワーク

コーポレートストラクチャー

りそなホールディングス（RESONA）　東証プライム上場

りそな銀行	埼玉りそな銀行	関西みらい銀行	みなと銀行

30超のグループ会社

お客さま基盤と業容

【個人顧客数】 1,600万人

【法人顧客数】 50万社

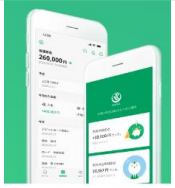
【預金】 62兆円

【貸出金】 48兆円

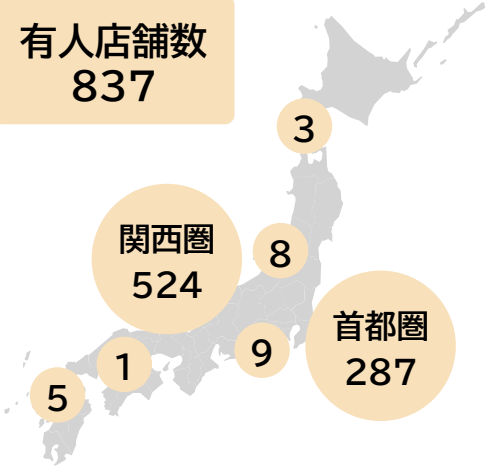
ネットワーク

（2026年9月末）

アプリDL数*1 1,474万



有人店舗数 837



マーケットシェア*2

（2026年3月末）

	【預金】	【貸出金】	
東京	3.8%	4.8%	GDP 全国1位
神奈川	4.0%	8.5%	同 4位
埼玉	46.9%	44.4%	同 5位
大阪	22.1%	23.5%	同 2位
兵庫	17.7%	30.0%	同 6位
滋賀	17.0%	19.1%	1事業所当たり付加価値額（製造業）全国2位

*1. Gr外含む　*2. グループ銀行合算、日本銀行「都道府県別預金・貸出金（国内銀行）」に占める割合

りそなグループの特長①

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

りそなグループの特長②

「リテールNo. 1」の実現に向けた「オールりそな」の発揮

ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略

地域・お客さま特性に応じた価値提供

◆ 各銀行による個別戦略

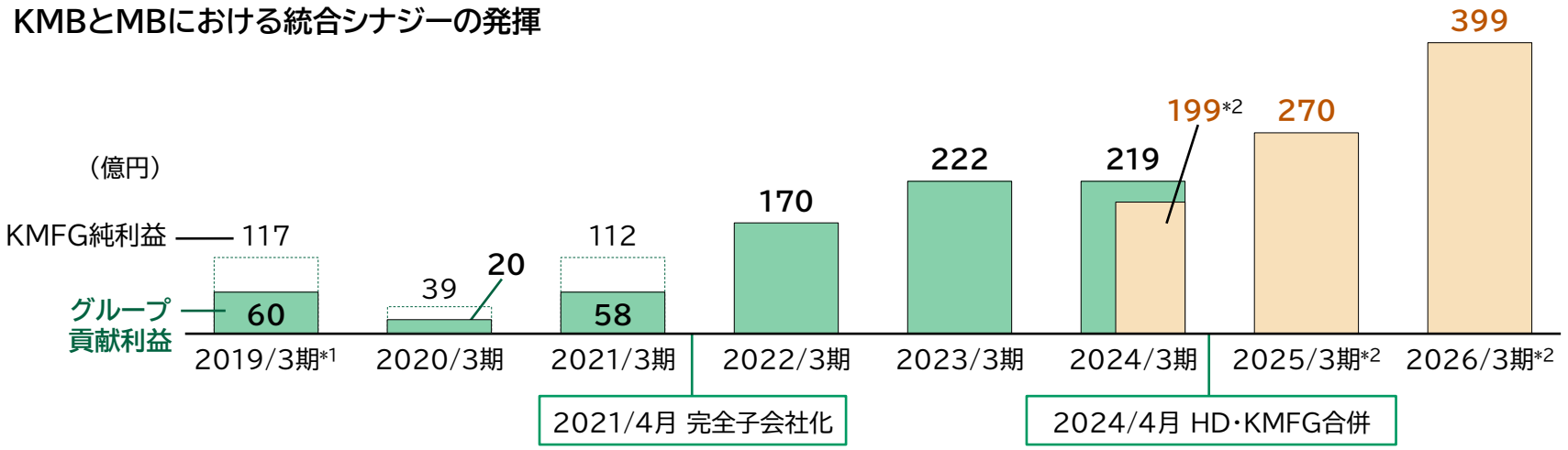
グループ共通の価値提供

◆ 不動産、年金、信託、アプリ、DX、データ利活用 等

グループ共通基盤～圧倒的なコスト競争力～

◆ ガバナンス高度化/間接部門・システムの一体化 等

■ KMBとMBにおける統合シナジーの発揮



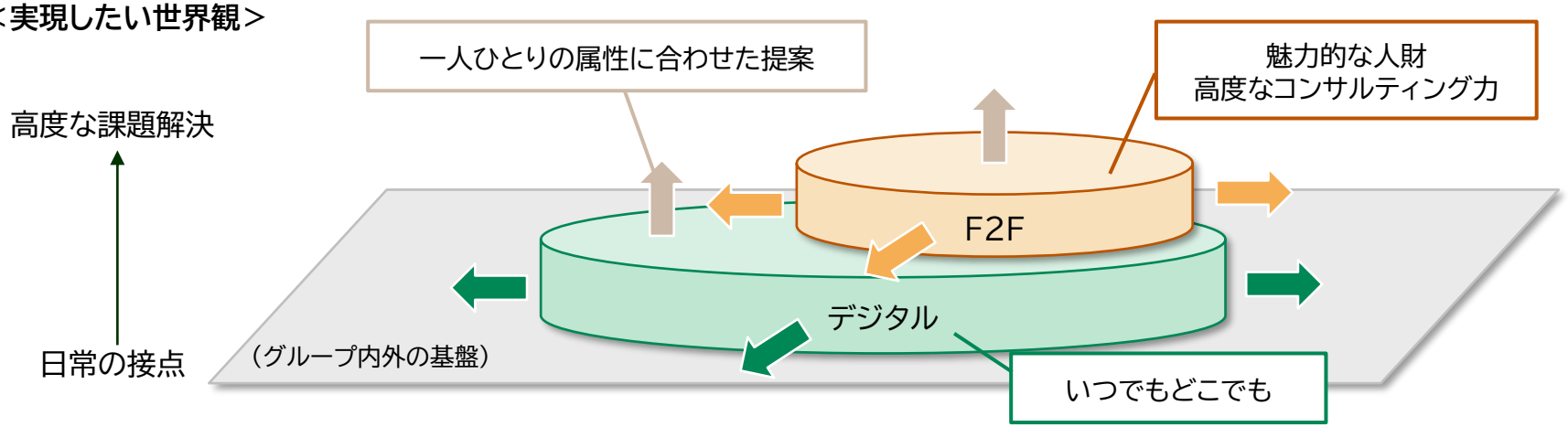
*1. 負ののれん発生益を除くベース　*2. KMB・MB合算

りそなグループの特長③

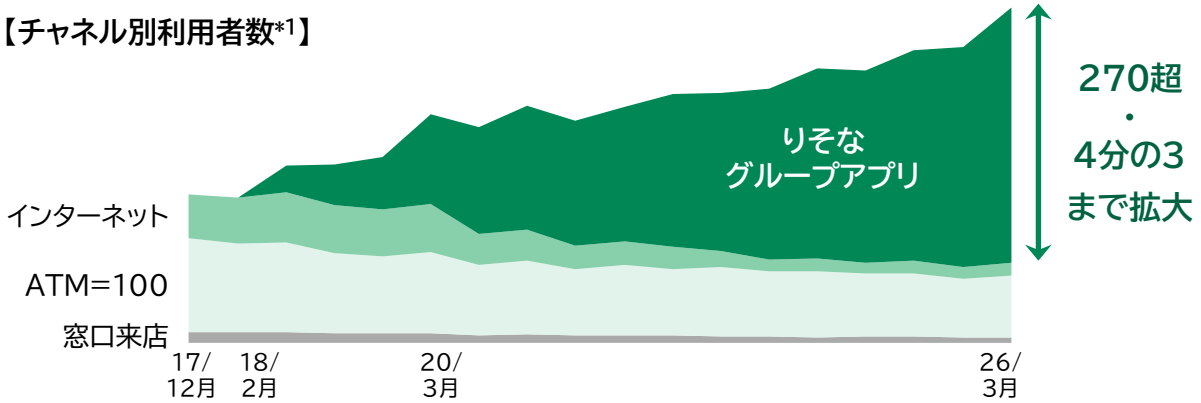
リアルとデジタルの一体化

100%デジタルで繋がる日常 × 特別なリアルの瞬間

＜実現したい世界観＞



【チャネル別利用者数*1】

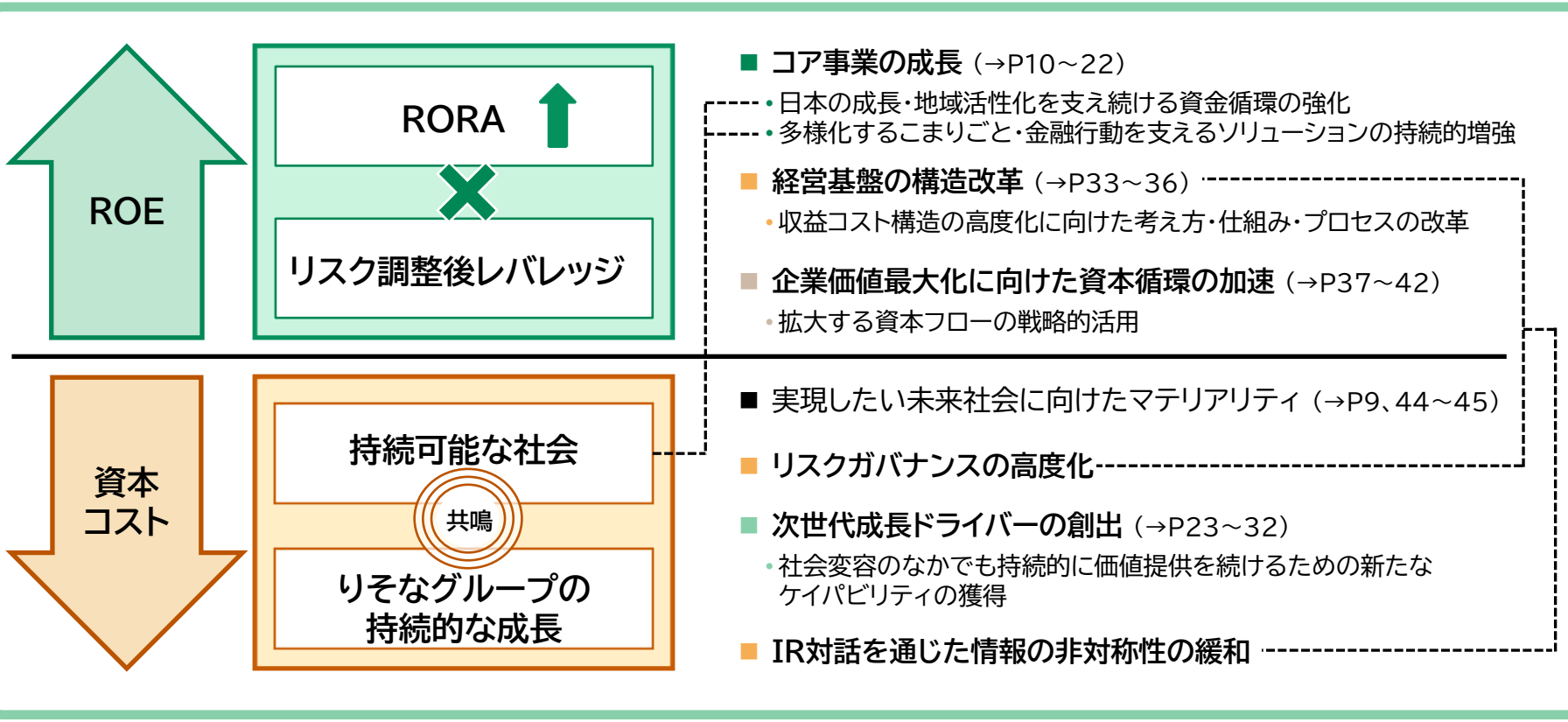


アプリが最大の
お取引チャネルに

*1. 17/12月ATM利用者を100として指数化（@1日RB）

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



SX銘柄2026 Sustainability Transformation

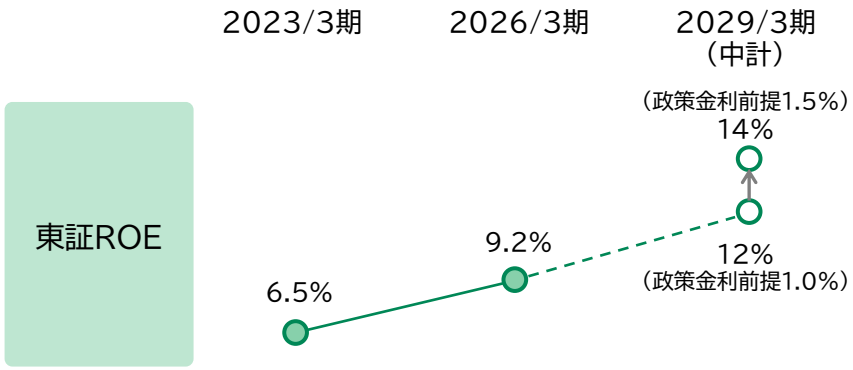
✓ 銀行業初、SX銘柄に選定

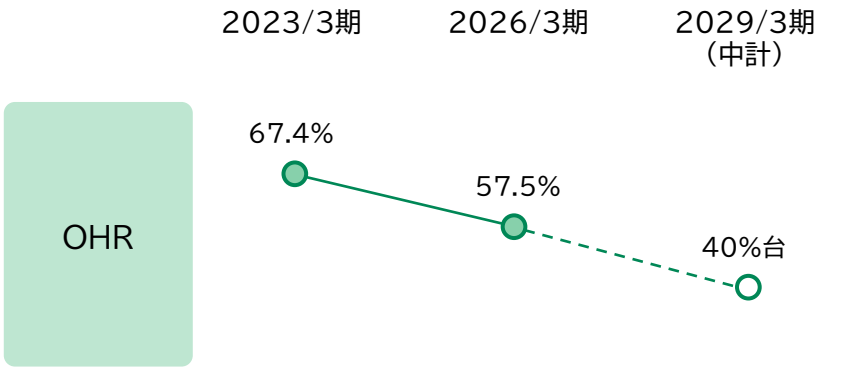
当社PBR

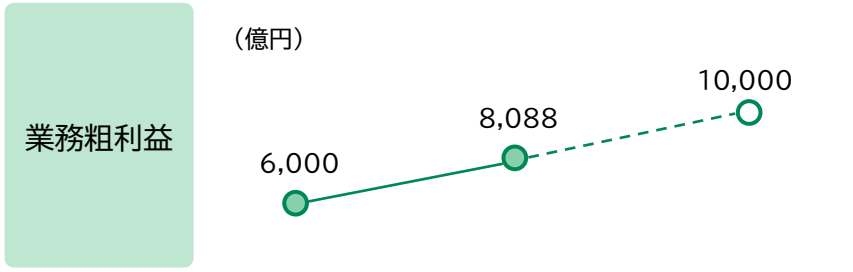
2023年3月末	2026年3月末	2026年10月末	
0.63倍	1.34倍	1.67倍	さらなる高みへ

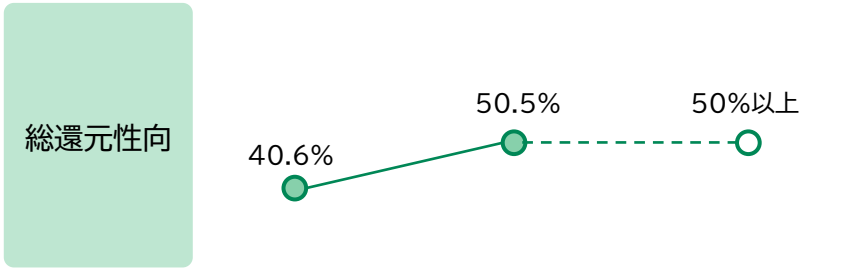
財務目標　前中計の振り返りと現中計で目指す水準

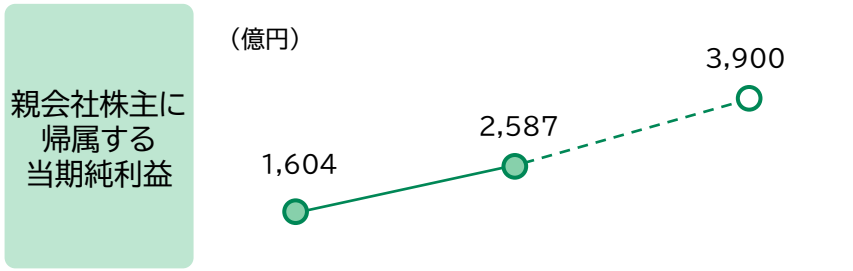
- 前中計：リテール特化のもとで築いてきたBSを強みに、金利環境の追い風を確実に捉え、目標を大きく上回って達成
- 現中計：資本循環の加速を図りながら、ALM運営のさらなる高度化、ソリューション強化、構造改革等を通じて、目標達成を目指す

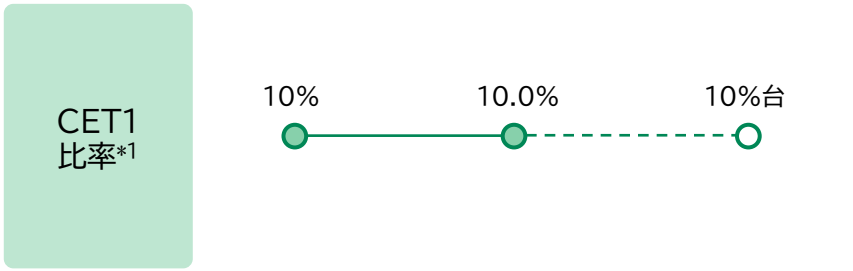












*1. 国際統一基準、バーゼル3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き

りそなグループ理念体系

私たちが「社会にどのように貢献するか」（パーパス）、「社会のなかでどうありたいか」（経営理念）を実践していく先に
「目指す姿」（長期ビジョン）、これらを体現するために「どのように行動するか」（行動宣言・指針）を表したもの

金融＋で、
未来をプラスに。

社会がどのように変わっても、
安心して前を向けること。
希望を持って踏み出せること。

そのために私たちは
一つひとつの地域に寄り添い、
金融の枠にとどまらない発想で
小さなことでも、大きなことでも、
未来をプラスに変えていく。

たくさんの安心と希望
そしてワクワクする未来のために、
私たちりそなは、変革と創造に挑み続けます。

パーパス
社会にどのように
貢献するか

経営理念
社会のなかで
どうありたいか

りそなグループは、
創造性に富んだ
金融サービス企業を目指し、
- お客さまの信頼に応えます。
- 変革に挑戦します。
- 透明な経営に努めます。
- 地域社会とともに発展します。

長期ビジョン
目指す姿

リテールNo.1
お客さま・地域社会に
もっとも支持され、
ともに未来へ歩み続ける
ソリューショングループ

行動宣言/指針
（りそなWAY/りそなSTANDARD）
どのように行動するか

りそなWAY
- お客さまと「りそな」
- 株主と「りそな」
- 社会と「りそな」
- 従業員と「りそな」

りそなSTANDARD
- お客さまのために
- 変革への挑戦
- 誠実で透明な行動
- 責任ある仕事
- 働きがいの実現
- 株主のために
- 社会からの信頼

● 本資料における表記の定義は下記の通りです。

［HD］　りそなホールディングス※1
［RB］　りそな銀行
［SR］　埼玉りそな銀行
［KMB］関西みらい銀行※2
［MB］　みなと銀行

※1　りそなホールディングス と［KMFG］関西みらいフィナンシャルグループ が、2024年4月1日に合併
※2　［KU］関西アーバン銀行 と［KO］近畿大阪銀行 が、2019年4月1日に合併

利益にマイナスの場合は「△」を付して表示

計数には社内管理計数を含む

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

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

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