

Section

1 価値創造ストーリー



- 5 CEOメッセージ
- 11 社外取締役座談会
- 17 CSO/CSuO/CHROメッセージ
- 22 マテリアリティの選定プロセス
- 23 CFOメッセージ
- 28 価値創造の原動力—りそなの歩み—
- 30 価値創造の原動力—りそなの強み、概要—
- 31 価値創造モデル
- 32 パーパスの浸透



新たなカタチ

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役社長兼グループCEO

南昌宏

Masahiro Minami



「新たなカタチ」をつくる

世界のカタチが、変わり始めています。

こうしたなかで、りそなグループは一つの意味決定を行いました。それは、新中期経営計画のもとで、金融の枠にとどまらない、「新たなカタチ」を探し続けるという決断です。

一方で、我々が拠って立つ本質は何ら変わることはありません。それは、常にお客さまに寄り添い、地域社会とともに歩み、そして、「金融+で、未来をプラスに。」というパーパスの実現を目指し続けることです。

日本経済は30年にわたるデフレを超えて、緩やかなインフレを前提とする新たな世界が動き始めています。社会・産業構造の変化、価値観の多様化、そしてテクノロジーの進化が加速するなか、お客さまの金融行動そのものが大きく変化していく時代を迎えています。

こうしたなかで、これまでの事業モデルを磨き続けるだけでは、持続的な成長は望めません。今後は、変化に適應するだけでなく、我々自身が変化そのものを創り出す主体となれるかどうか。今、グループとしての真価が問われ始めています。

当グループは、前中計を「CX(コーポレートトランスフォーメーション)に取り組む最初の1,000日」と位置づけ、価値創造力の強化と経営基盤の次世代化に努めてきました。こうした取り組みを通じて、稼ぐ力の再興や次世代に向けた経営基盤の整備は着実に改善してきたものの、まだまだ道半ばの状況にあります。もちろん、現状に安住することはありません。金融政策の正常化が進む今だからこそ、次世代に向けた収益構造の改革、リテール金融に

内在する高コスト構造の打破、そして、インオーガニック投資を通じた新たな収益機会の獲得など、当グループが抱えてきた構造的な問題の解決に向けて踏み出すことが重要です。

120年を超えるリテール特化の歴史、2003年以降の再生と変革の歩み、そして、お客さまと向き合い続けてきた3万人の全従業員こそが、当グループの競争力の源泉です。こうした強みを礎に、3つの融合(①「金融」と「金融+」の融合、②「リアル」と「デジタル」の融合、③「人財」と「生成AI」と「データ」の融合)をキーワードとし、長期ビジョンに掲げる「リテールNo. 1」の実現に向けて、新たな挑戦に踏み出します。

いかなる状況にあっても、変化を恐れることなく、未来を切り拓く。私自身がその先頭に立ち、当グループの次世代の「新たなカタチ」、「新たな勝ち筋」を確立していくことが、グループの経営トップとしての私の責任であり、覚悟です。

パーパスは、すべての起点。最終的なゴール

当グループが掲げるパーパス「金融+で、未来をプラスに。」は、単なる理念やスローガンではありません。パーパスは、社会に提供するすべての価値の出発点であり、我々が目指す最終的なゴールでもあります。

当グループが目指すのは、①活力あふれる社会、②豊かで幸せに暮らせる社会、そして③次世代へとつながる持続可能な社会です。そして、社会がどのように変わっても、誰もが安心して前を向き、希望を持って一歩を踏み出

せる社会の実現に貢献していくことです。お客さまの未来を少しでも豊かにし、地域社会に安心と希望を届け、社会課題の解決に真正面から向き合うこと。これが、我々の存在意義です。

「金融+」とは、金融を離れることではありません。金融が持つ本来の力を、より広い文脈のなかで最大限に活かすことを意味します。金融を基軸に、我々にはない知見やノウハウ、商品やサービスはもとより、AIやデータ、さらには地域とのネットワークを掛け合わせることで、これまでの金融では届けることができなかった新たな価値を創出し、お客さまの日常と地域社会の未来に新たな可能性をもたらすことです。また、我々は、社会課題への対応を、決して「付加的な活動」とは考えていません。お客さまのこまりごとや社会課題の解決に向けた取り組みは、我々の本業そのものであり、社会に新たな前進をもたらすための原動力だと考えています。

また、パーパスは、従業員だけのものではありません。お客さま、地域社会、企業や株主・投資家の皆さまと共有され、社会のなかで共感されてこそ、さらにその輝きを増します。

我々は、2003年以降の長い歩みのなかで、希望を持って変革と挑戦の道を歩み続けることの大切さを学んできました。長期ビジョンとして掲げる「リテールNo. 1」とは、単に収益や規模でトップバンクになることを目指すものではありません。その本質は、国内の中堅・中小企業・個人のお客さまから、圧倒的な支持をいただくことです。そのために、我々は、これまでの常識や価値観に過度にとらわれることなく、これからも変革と挑戦の道を歩み続けます。

マテリアリティは、経営の意思決定の軸

今回、新中計を検討する出発点として、あらためて、マテリアリティの見直しを行いました。もちろん単なる社会課題の整理ではありません。パーパスから連なり、我々が描く「実現したい未来社会」からバックキャストしたうえ

で、優先的に取り組むべき領域と自ら克服すべき課題を明確化したものです。

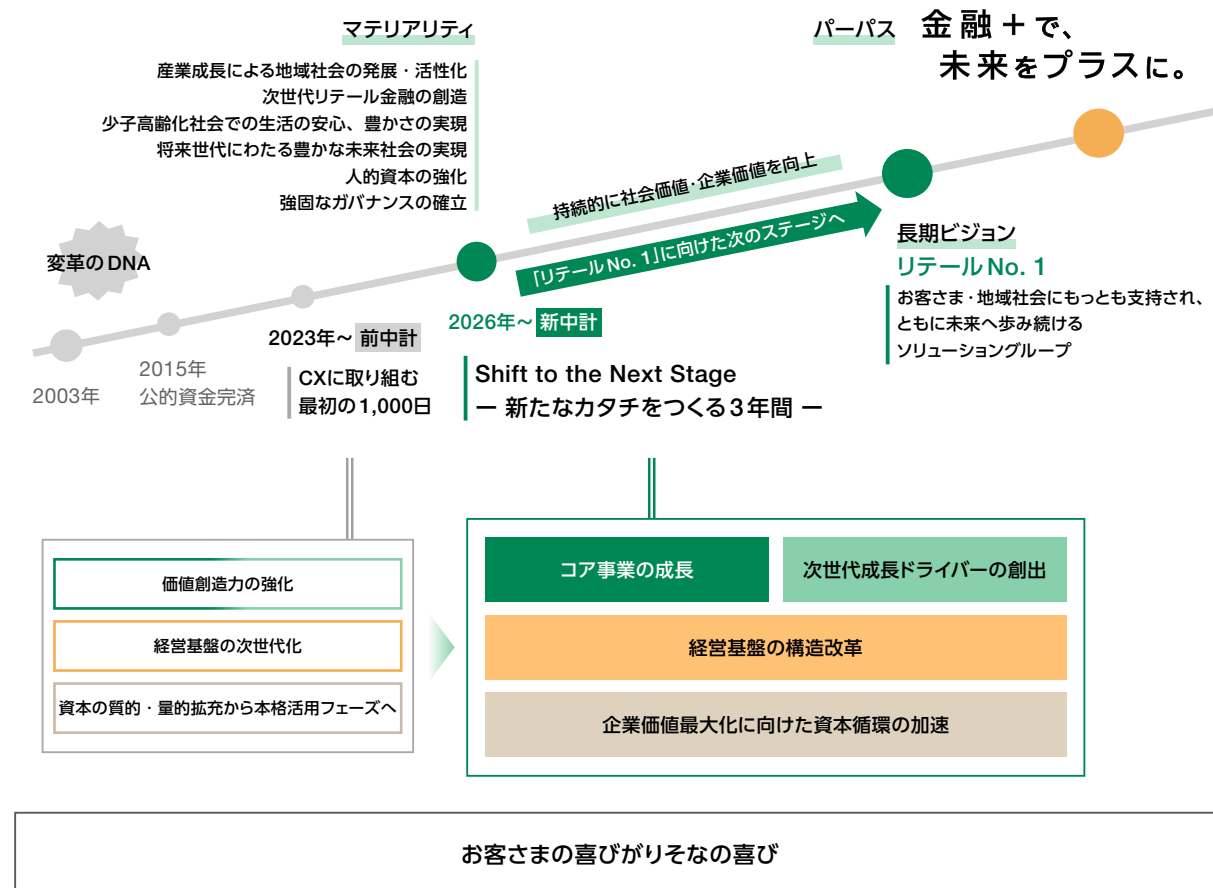
また、中長期的にどのような課題と向き合い、経営資源を配分し、いかに社会価値と経済価値を両立させていくのかを示す経営の意思決定の軸を再確認するためでもあります。

我々は、①産業成長による地域社会の発展・活性化、②次世代リテール金融の創造、③少子高齢化社会での生活の安心と豊かさの実現、そして、④将来世代にわたる豊かな未来社会の実現、という4つの領域を中核に価値創造を進めます。そして、この「実現したい未来社会」に向けた歩みをさらに加速させるために、①人的資本の強化と②強固なガバナンスの確立という、経営基盤に関する2つの課題についても、あらためてマテリアリティとして位置づけたうえで、さらなる進化を目指していきます。

今回、マテリアリティの改定にあたって強く意識したことは、マテリアリティとビジネスの関係性と、その時間軸です。まず、5年後、10年後の社会・お客さまのあり様やその変化を見据え、当グループが持つ本源的な強みを再認識したうえで、我々が事業を通じて貢献したい領域を明確化しています。そのうえで、社会関係資本の拡充、人的資本・知的資本の高度化、財務資本の最適な活用を通じて、グループの競争力や価値創造力の向上を目指します。

とりわけ、人的資本は我々のビジネスのすべての出発点です。テクノロジーがいかに進化しようとも、お客さまの変化に最初に気づき、こまりに深く寄り添い、最終的にソリューションを最適化していくのは人財です。もちろん、生成AIやデータは、人の可能性を拡張するための手段として特筆すべきものですが、人が持つすばらしさを代替するものではありません。一方で、人財と生成AIやデータの融合がもたらす果実は、今後のグループの競争力そのものを大きく左右していくと考えています。だからこそ、グループをあげた戦略的な取り組みが不可欠であり、従業員一人ひとりが学び、挑戦し、成長を目指すため

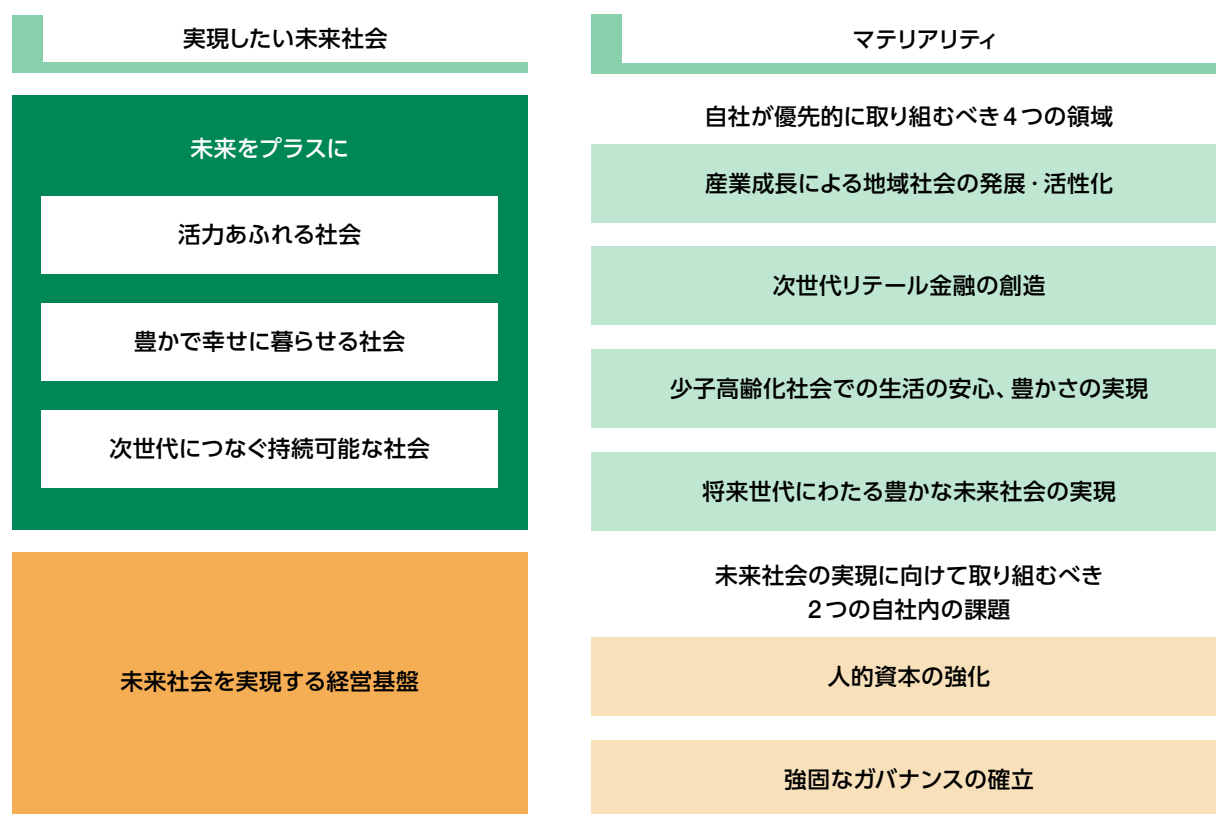
【長期的に目指す姿】



の環境を整備していくことも重要なポイントだと考えています。

いずれにしても、マテリアリティは、単なる方向性ではなく、我々の明確な意思と覚悟です。これからも経営の中核に据え、すべての意思決定、資源配分、リスク判断にしっかりと反映させていきたいと考えています。

【マテリアリティ】



※1 連結経費率

新中期経営計画は、「新たなカタチ」をつくる3年間

2026年度より、新たな中計「Shift to the Next Stage — 新たなカタチをつくる3年間 —」をスタートさせました。事業環境が大きく変化していくなかで、金融の枠を超えて、自ら変化を創り出し、「新たなカタチ」の創造に挑む3年間と位置づけています。

前中計期間は、金融政策の正常化が進むなか、円滑な資金提供はもとより、お客さまのこまりごとを起点とする多彩なソリューション提供にグループをあげて取り組んできました。こうしたなか、資金利益とフィー収益の2つのエンジンを中心とする「稼ぐ力」の再興に加え、もう一つの柱である構造改革にも粘り強く取り組むことで、りそなホールディングス連結の当期純利益は、13期ぶりに2,500億円を超えて着地しています。

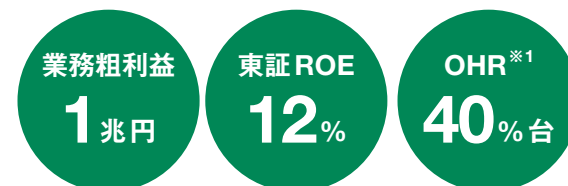
新中計は、こうしたよい流れを継承しつつ、実質的な過去最高益の更新を視野に入れています。2003年以降、時間はかかりましたが、一つの通過点として過去を超え、長期ビジョンとして掲げる「リテールNo. 1」の実現に向けて新たな挑戦に踏み出します。

トップライン1兆円、ROE12%、OHR40%台といった財務目標は、お客さまへの価値提供力をさらに高め、次世代に向けた構造改革を進めながら、まずは計画期間中に早期に辿り着きたい水準感として掲げたものです。

本計画は、3つの柱から構成されています。

第一の柱は、「コア事業の成長」です。日本経済が再成長に向けて大きな転機を迎えるなかで、円滑な資金供給、高度なソリューションの提供などを通じて、日本の成長と地域経済の活性化を持続的に支え続けることは、当グ

【新中期経営計画の主要財務目標】



ループの存在意義であり、新中計の核心でもあります。こうした取り組みを力強く支えていくために、ALM運営の高度化・質的強化が重要な局面です。具体的には、安定的で粘着性の高い預金基盤の維持・拡大を図りながら、時代の変化に合わせた運用利回りの適正化に取り組んでいきます。同時に、ソリューション力のさらなる強化や金融デジタルプラットフォームの拡充などを通じて、リカーリング型・ストック型を含む非金利収益のさらなる拡大を図ることで、5年後、10年後に向けて、金利環境に過度に依存しない収益構造への転換を目指していきます。

第二の柱は、「次世代成長ドライバーの創出」です。変化の時代に、これからも選ばれ続ける金融グループであるためには、お客さまの多様化・高度化・複雑化するニーズを適切かつスピーディーに満たし続けていく必要があります。そのためには、当グループのさらなる成長を支える新たな知見やノウハウ、機能やサービス、顧客基盤・クイパビリティの獲得・強化が不可欠だと認識しています。

そのうえで、「金融」と「金融+」の融合をキーワードに、新たな顧客体験の創出、これまでにないお客さまへの価値提供を目指します。

その一例として、戦略的業務提携を結ぶデジタルガレージとの関係では、決済領域やデジタルマーケティング分野での連携強化はもとより、フィンテックをはじめとする新分野での幅広い協業を加速させていきます。当グループが持つお客さま基盤や金融機能と、デジタルガレージが持つテクノロジーや幅広いネットワークを融合させることで、「金融+」につながる「新たなカタチ」を追求していきます。

また、本年5月、りそなグループとJR西日本グループの資本業務提携を公表しました。関西地域を中心とするお客さまへの、「移動」「暮らし」「金融」が一つにつながる新たな顧客体験の提供を目指します。地域価値循環型のBaaS機能の展開・決済機能の拡充、まちづくりの推進を掲げていますが、マザーマーケットの一つである関西の地に、新たな選択肢を提供したいと考えています。

そして、同じく5月には第一ライフグループ、JCBとの協業による個人向け新サービス「りそなプラス」を公表しました。これは、「金融」と「暮らし」の融合をコンセプトとして、日々の暮らしを起点に、お客さまにこれまでにない「便利さ」「お得さ」「安心感」を提供するための新たな挑戦です。個人のお客さま、加盟店・事業者の皆さま、地域社会をつなぐ新たなエコシステムを構築し、お客さまの暮らしをより豊かなものとしていきます。

そして、こうした取り組みは、これまで強化し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ます。これからも、金融の枠を超えた異業種のパートナーとの連携などを通じて、より魅力的で競争力のある金融プラットフォームへの進化を目指します。

第三の柱は、「経営基盤の構造改革」です。構造改革とは、CXを指しています。これは、経営基盤そのものの本源的なアップデートであり、時代の変化に適応した強靱な企業へと進化するための新たな挑戦です。特に、「人財」×「生成AI」×「データ」の高度な利活用が重要であり、こうした取り組みの強化が、顧客体験を変え、お客さまに新たな価値を提供するとともに、グループの生産性のさらなる向上につながっていきます。そして、社内DXや業務プロ

セスの解体・再構築を通じて、長きにわたって固定化されてきた経営資源の本格的な再配分が始まります。具体的には、人財をお客さまとの接点や新たな収益機会の担い手へとシフトさせていきます。一方で、生成AIの利活用に際しては黎明期であり、AIガバナンスのもと、安心と安全を前提に実装を進めていきます。

こうした3つの柱、①コア事業の成長、②次世代成長ドライバーの創出、③経営基盤の構造改革から導出される果実を、グループ企業価値の最大化に向けた資本循環へとつなげていきます。健全性の維持はもとより、オーガニック・インオーガニック双方による成長投資、株主還元に関



ランスよく取り組んでいきます。そして、資本を有効に活用し、循環させ、さらなる成長投資と拡大再生産へとつなげることで、持続的な企業価値向上を目指します。

新中計においても、引き続きROEの向上、資本コストの低減双方から市場評価としての企業価値向上を目指します。新中計においては、政策金利1%を前提にROE12%を、仮に政策金利が1.5%まで上昇したケースではROE14%を目指します。また、資本コスト低減の観点からは、リスクを適切にマネージしつつ、ステークホルダーの皆さま方の期待に応えられるよう、質の高い、安定的な収益構造の構築を急ぐとともに、さらなる成長の姿を示したいと考えています。さらに、サステナビリティにか

かる取組強化とあわせ、当グループの持続可能性を幅広くご理解いただけるよう、財務・非財務双方の開示の拡充につつましても、積極的に取り組んでいきます。

私がつくる「新たなカタチ」

経営者としての私の役割は、当グループの価値創造の在り方を時代とともに進化させ、企業価値の最大化を実現することにあります。

過去の成功体験に安住することなく、外部の優れた知見とつながり、時代の変化を見極めながら、「このままでよいのか」と、自らに問い続ける姿勢を大事にしていき

いと考えています。そして、これまでの価値観や常識に過度にとらわれることなく、変化のその先を見据えながら、金融の枠を超えた、「新たなカタチ」、「新たな勝ち筋」の創造を目指します。

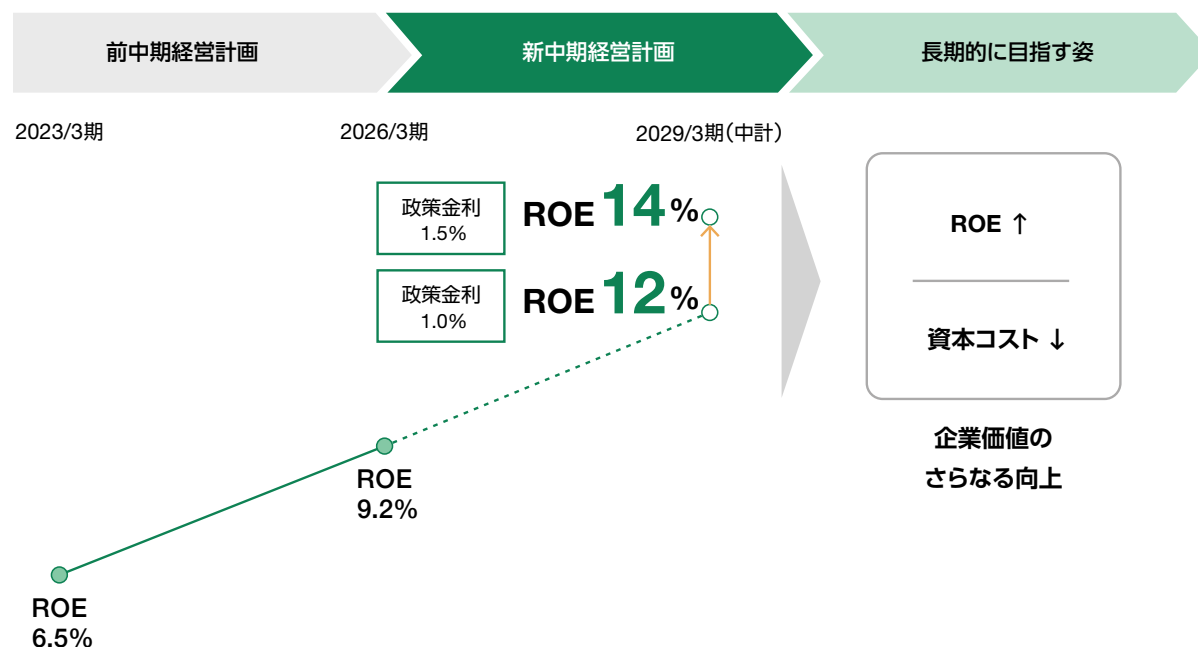
一方で、時代がいかに変わろうとも、我々が守るべきものがあります。それは、インテグリティを礎に、「良き企業」を目指す姿勢、お客さまのこまりごとに寄り添い続ける姿勢、地域社会とともに歩み続ける姿勢、そして、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という変わることのないグループの原点を守り抜くことです。

新中計は、当グループが次のステージに向かうための羅針盤ですが、真の価値を生み出すのは、3万人の従業員一人ひとりの意思とやり切る力です。そして、その一つひとつの積み重ねが組織の能力を引き上げ、商品・サービス・機能を進化させ、我々が目指す「新たなカタチ」へとつながっていきます。

当グループは、日本の成長と地域の活性化を力強く支える金融グループへと進化していきます。そして、「金融」と「金融+」の融合、「リアル」と「デジタル」の融合、「人財」と「生成AI」と「データ」の融合という3つの融合を通じて、これまでの金融の枠を超えた「新たなカタチ」の創造を目指してまいります。

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、りそなグループは、これからも変革と創造に挑み続けます。今後も、変わらぬご支援とご鞭撻をいただけますよう、よろしくお願いいたします。

【持続的なROE・企業価値の向上】



社外取締役座談会



「金融+で、未来をプラスに。」が創り出す社会と、 りそなの変革を支えるガバナンスの深化

金融政策の転換や社会課題の多様化など、経営環境が歴史的な転換点を迎えるなか、りそなグループは新たな中期経営計画をスタートさせました。

パーパスである「金融+で、未来をプラスに。」の実現に向けたマテリアリティの再定義、成長投資と資本の在り方、そしてそれらを支えるガバナンスの深化について、

取締役会議長と指名・報酬・監査の3委員長が、大槻 奈那氏（ピクテ・ジャパン/名古屋商科大学大学院）と対話を行いました。

社外取締役
監査委員会委員長・
報酬委員会委員長

田中 克幸
Katsuyuki Tanaka

社外取締役
取締役会議長

山内 雅喜
Masaki Yamauchi

ピクテ・ジャパン
シニア・フェロー/
名古屋商科大学大学院 教授

大槻 奈那
Nana Otsuki

社外取締役
指名委員会委員長

岩田 喜美枝
Kimie Iwata

社外取締役
報酬委員会委員長

野原 佐和子
Sawako Nohara

パーパスの実現に向け長期視点で描く 新中期経営計画

大槻 リそなグループでは、2026年4月に新たな中計がスタートしました。パーパスの実現に向け、長期ビジョンをイメージし、長期視点に立つマテリアリティの改定と3年間の新たな中計の策定をされたと認識していますが、皆さんからの振り返りを願えますか。

山内 一言で申し上げますと、長期的な目線から「バックキャスト」し、この3年間で取り組むべき方向性を明確に描けたと感じています。リそなグループは「金融+で、未来をプラスに。」というパーパスと、それを実現するための長期ビジョン「リテールNo.1」を掲げています。今回は1年以上の長い期間をかけ、ステークホルダーの皆さまにリそなグループの目指す方向性をしっかりと理解してもらえよう、その解像度を上げる議論を深めることができました。

岩田 私自身、リそなグループで中計策定に携わるのは3回目ですが、今回がもっとも充実した議論ができたと感じています。理由は2つあって、1つは、山内議長もおっしゃったように長期的に見たありたい姿を描き、そこからバックキャストしたということ。もう1つは、グループ銀行の計画の積み上げではなく、リそなホールディングスの視点からグループ全体の姿を描けたことです。

パーパス「金融+で、未来をプラスに。」については、「金融+」とは何か、「未来をプラスに」とはどう

することかを取締役会で繰り返し議論したことで、単なるキャッチフレーズとしてではなく、高い解像度で私たちが実現すべきこと、そのためにこれから行っていくことの整理ができました。

特に「金融+」の「+」については、中核となるビジネスを深掘りすることによる成長余地に関する議論に加え、既存領域から派生する領域・飛び地となる領域を「次世代成長ドライバー」と位置づけ、その具体像を明確にしました。また、グループ会社、この「次世代成長ドライバー」を担う役割を持つことを議論したことも、グループ全体を見るうえで大きな意義があったと認識しています。

なお、今回策定した中計は、取締役会で半年ごとにしっかりと進捗確認を行うこととしています。モニタリングを意識した中計が策定できたという点も、従来になく画期的だったと評価しています。

野原 中計策定の議論のなかで、私たち社外取締役から執行側に対して、「10年後、20年後のリそなグループが目指す姿」や「次世代成長ドライバーとは具体的に何を示すのか」といった問いを何度も投げかけました。中計のコンセプトは定めたものの、具体的な進め方がなければ絵に描いた餅になってしまう恐れがあります。執行側が私たち社外取締役の意見を真摯に汲み取り、何度も深い議論を繰り返した結果として、説得力のある中計になったと評価しています。今後は進捗状況をしっかりとモニタリングしていくことで、新中計の達成に貢献していきたいと思っています。

田中 私は就任して3年経ち、今回が初めてのの中計策定でしたが、執行側から事業を取り巻く環境について、金利ある世界の復活や、人口動態、フィンテックをはじめとした環境変化や他社との協業の状況・考え方などについて共有を受け、議論を交わしてきました。また、中計策定のなかで、リそなホールディングスとグループ銀行との間で十分にストロークを行うことができた点を評価しています。グループ銀行各社の特性を踏まえ、資本や人財をどのように配賦すべきか、グループとして最適な形を求めて綿密なストロークを行い、その過程が我々社外取締役にもわかるように提示されました。実りある議論を経て、中計として形に残すことができたと感じています。



大槻 奈那

国内外の金融機関、格付機関、証券会社において金融セクターの調査・分析に長年従事。外資系証券では銀行アナリストとして高い評価を獲得。現在はピクテ・ジャパン シニア・フェロー、名古屋商科大学大学院 教授を務めながら新聞・TVなどのメディアでも活躍し、金融・資本市場に関する発信を続けている。

次なる成長ステージへの勝ち筋と 「金融+」を通じた戦略

大槻 金利をはじめ事業環境が大きく変わるなか、日本の金融機関に関心を持つ投資家が増加していることは、リそなグループにとってチャンスでもあると思いますが、取締役会で共有されている課題認識や、中長期的な観点を踏まえた危機感についてお聞かせください。

山内 環境変化による大きな転換期において、メガバンクでも地方銀行でもないリそなグループ独自の勝ち筋を明確にし、それを実行に移していくことが求められていると認識しています。リそなショックを経て、例えば人的資本という面では、専門的な人財の確保が追いついていない状況も見受けられます。また、限られた経営資源を活用し、外部との連携などを進めることでビジネスを拡大し、大きな成果に結びつけていかなければならないという課題認識も持っています。これから「金融+」を実現して



いくためには、様々な人財、機能を備える必要があり、危機感を持って対応を検討していかなければなりません。

大槻 中長期的にリそなグループが成長を遂げていくうえで、今、お話に出ました外部との協業も不可欠だと思います。外部の力との融合で実現されたい10年後、20年後のあるべき姿はどのようなものとお考えでしょうか。

野原 外部連携で実現したい将来像の一例が、JR西日本との資本業務提携です。機能提供にとどまらず、良質な顧客基盤を増やしながら、「次世代成長ドライバー」の創出と「コア事業」の成長を両立させる、これがまさに「金融+」の一つの事例であると考えます。

長期ビジョンの「リテールNo.1」の理念体系には「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」と記載されています。まさに外部との提携によって、ソリューションを数多く生み出していくグループになりつつあり、着実に取り組みを進めていると評価しています。

大槻 成長投資にも関連するところで、投資規律の観点からお伺いします。成長投資や事業提携を進めていくうえで、同時に冷静で適切な判断も求められると思います。案件の採択を見送る判断や、その結果としての機会損失については、どのような考え方を持っていますか。

田中 投資案件については、場合によっては案件が固

まる前の早い段階から情報提供を受け、取締役会で議論しています。インオーガニック投資においては、グループが持つべき機能として不可欠かどうかといった点や、その場合にどこが提携先としてふさわしいのかといった観点を持って議論しています。M&A案件の審議では、会計上・法務上の論点や、投資を実施した場合の資本的な制約への考慮、そして経営へのインパクトの程度など、整理された資料を執行側が準備し、それをもとに各取締役から様々な意見が示されます。その結果として、見送る判断をしたケースもあります。

リそなグループの課題を克服し、強みをつくっていくという観点で成長投資を検討しており、採択にあたっては十分に議論が尽くされていると感じています。

大槻 成長投資について、取締役会でも様々な議論を重ねてこられている様子がよくわかりました。一方で、総還元性向目標を「50%以上」とされていますが、成長投資と株主還元のバランスについて、お考えをお聞かせいただけますか。

岩田 リそなグループは、総還元性向目標を「50%以上」と掲げ、資本の半分を株主・投資家の皆さまへ還元することとしています。ここで重要なことは残りの資本をどのように活用するかです。将来を見据え、人財やITシステムへの投資も含めたオーガニック投資、そして「金融+」の成長の道筋であるインオーガニック投資、それぞれを力強く進めていく必要があります。2年前にリスクアパタイト・ス

ートメントを策定したことで、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」が整理されており、これから成長ステージへと進むにあたり、経営者のマインドが変化してきていると感じています。適切にリスクテイクができるよう、取締役会として後押しできる環境を構築し、支えていきたいと考えています。

山内 株主還元を充実させていくためには、成長投資もしっかりと行い、株主還元の原資となる利益を、着実に上げていくことが大切だと考えています。リそなグループは過去の経緯から、投資に慎重な側面もありますが、この中計は考え方を大きく転換させるタイミングでもあると捉え、取締役会としても、後押ししていきたいと思っています。

マテリアリティの改定と取締役の専門性発揮

大槻 中計策定時にマテリアリティを再定義するということは重要だと感じています。取締役会で議論し



策定した中計と、改定したマテリアリティについて、皆さまがお考えの訴求ポイントや特長を教えてください。また、どのような点に「リそならしさ」が表れているとお感じでしょうか。

山内 リそなグループのパーパスにある「未来をプラスに」という枠組みのなかで、例えば、「豊かで幸せに暮らせる社会」を構築していくために私たちに必要なものは何なのか、リそなが世の中でどのような役割を果たしていくか、という本質的な議論を重ねたことが、今回のマテリアリティ改定につながっていると考えています。

「リそならしさ」という観点では、長期ビジョン「リテールNo.1」を掲げ、個人の豊かな生活と、地域や企業の成長・発展を実現すること、これが結果的にあらゆるステークホルダーの幸せにつながるという当社の社会に対する大きな役割を、あらためて確認・明示できたことは、重要なポイントだと捉えています。

野原 6つのマテリアリティのうち、優先的に取り組むべき領域として定めている4つのマテリアリティについては、リそながどのような事業領域を見ているかを表していますが、「リそならしさ」という意味では、その基盤となる人的資本の強化やガバナンスの確立をここに明記したことが特長的です。今後はこれらに注力することがさらに重要になると捉えています。

大槻 マテリアリティの改定に伴い、「取締役に期待するスキル」も変更されていますが、皆さまお一人お

ひとりはどうような点で強みを発揮できるとお考えでしょうか。

岩田 今回改定した「取締役に期待するスキル」の最大の特長は、コア事業の成長を担う「金融」と、次世代成長ドライバーの創出を担う「事業開発」という2つの項目を新たに入れたことです。私個人に期待されているのはサステナビリティや人的資本の領域ですが、まったく異なる業種での経営経験から、金融業界やリそなグループを相対的・客観的な視点で見ることが重要だと考えています。社内では常識的なこととして受け入れられていることでも、外部の視点から見ると当たり前ではない点を指摘することが、私の役割だと認識しています。

田中 私は、監査委員として財務の健全性を見極める役割を期待されていると認識しています。弁護士として過去に金融機関が経営危機に至った原因の調査にかかわった経験から、銀行の安全性や健全性に直結する領域に強い関心を持っています。一方で取締役会では、施策やビジネスが本来の目的と整合しているかなど、より本質的な視点を大切にしたい、積極的に意見を述べたいと考えています。

ガバナンスの実効性向上と各委員会の取り組み

大槻 続いて、各委員会の委員長というお立場からのお話を伺いたいと思います。まずは岩田指名委員長にお伺いします。今年度、3つのグループ銀行(リ

そな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行)の社長交代が行われ、りそなホールディングスにおいても代表権を有する副社長が2名、取締役として選任されました。今年度の役員人事についてポイントを教えてください。

岩田 金融業界を取り巻く環境が改善していること、新中計が開始されたこと、3つのグループ銀行において社長の在任期間が一定程度経過したこと、後継者が着実に育成されていること、などを総合的に判断し、グループ銀行の社長を交代する最適なタイミングだと判断しました。また、りそなホールディングスに新たに2名の代表執行役副社長を配置した理由としては、中計の策定において主体的かつ中心的な役割を果たしてきた伊佐副社長、岩館副社長の両名にそれぞれの強みを発揮し、策定した中計を強力に推し進めていただくことを期待したためです。また、今回初めてグループCHROをホールディングス専任としたことで、グループ全体を俯瞰した人財戦略の議論が進められると考えています。

さらには、取締役会や指名委員会、報酬委員会の運営などを担うコーポレートガバナンス事務局の一層の機能強化を目的に、代表執行役副社長を担当役員とする体制としました。これにより、コーポレートガバナンスとグループ戦略との一体性をより高めていきたいと考えています。

大槻 取締役会では、各委員会との連携をどのように図っていらっしゃるのでしょうか。

山内 当社は指名・報酬・監査の各委員会を独立性高

く運営していますが、全体戦略と連動した動きを取れるよう、取締役会議長と指名・報酬・監査の各委員会の3委員長による情報交換・意見交換の場を定期的に設けています。各委員会で認識している経営課題を共有することで、社外取締役の実効的な関与のもとで、横串を刺した検証を行うことが可能となっています。

大槻 続いて野原報酬委員長にお伺いしたいと思います。経営戦略を実現していくうえで、役員報酬が果たす役割は極めて大きいと考えますが、中計の策定に合わせて改定された役員報酬制度の基本的な考え方やポイントについて教えていただけますでしょうか。

野原 制度改定の大きな考え方としては、新中計の経営戦略を牽引する役員を適切に評価し、施策の強力な推進を後押しするインセンティブとして機能させるということです。ポイントは大きく3点です。

第一に、報酬方針に「中長期的な企業価値向上に向けた積極的な取り組みを後押しする」と明記し、過度なリスクを抑えつつも積極的な挑戦を支援する姿勢を明確にしました。第二に、新中計のKGI・KPI、マテリアリティ KPIなどを踏まえて評価指標を改定し、経営戦略の進捗が報酬にしっかりと反映される仕組みとしました。第三に、他社水準などを踏まえつつ、これまで以上にりそなホールディングス社長をはじめとした役員の職責が重くなることを踏まえ、報酬を適正な水準へと引き上げました。



大槻 ありがとうございます。最後は田中監査委員長にお聞きます。戦略の実現には、それを支える経営基盤や健全な企業文化が極めて重要だと考えています。監査委員会では企業価値向上に向けて、どのような役割を果たしていくお考えでしょうか。

田中 例えば年1回、全グループの従業員を対象としたコンプライアンスに関する意識調査および従業員意識調査を実施しています。自由意見欄に記載された内容は原文のまま監査委員会に直接レポートが入る仕組みを構築し、従業員の声のなかから重要な内容をピックアップして議論を行っています。健全な企業文化の維持・醸成という観点からもしっかりと監査委員会がその役割を果たせるようにしていきたいと考えています。

大槻 監査委員長にもう一点お聞きます。成長投資に資源をより多く配賦することになれば、資本コストが上昇するリスクもあると思われます。そうしたリスクに対する管理体制などについて、監査委員会ではどのような議論を行っていますか。

田中 監査委員会としては、資本コストの水準そのものを見るのではなく、成長投資の拡大や金利環境の変化を踏まえ、経営の意思決定プロセスとリスク管理体制が適切に機能しているかをモニタリングしています。具体的には、資本効率の観点からの過度なリスクテイクの抑制状況、成長投資の妥当性としての投資リターン確保状況、そして企業価値向上の観点からのグループ全体の資本配分の適切性について継続的に議論しています。

また、内部監査部門・リスク管理部門・財務／企画部門・ビジネス部門と定期的に意見交換を行い、プロセスの実効性を確保することで、成長とリスク管理のバランスを保ち、持続的な企業価値向上につながるようモニタリングを行っています。

山内 監査委員会はグループの各社社長との定期的な意見交換に加え、りそなホールディングスのCxOを中心に課題と対策を確認し、経営としてなすべきことが確実に実行されているかを検証しています。こうしたプロセスを通じて、監査機能を適切に果たしています。

株主・投資家の皆さまへ

大槻 最後に、株主や投資家の皆さまへ向けたメッセージをお願いいたします。

山内 まず、「これからのりそなを楽しみにしていただきたい」とお伝えしたいと思います。今回の中計やマテリアリティが示す通り、当社は新しい成長ステー

ジに踏み出しました。金利のある世界が戻り、「金融+」として提供できる領域が広がる今は、当社にとって極めて重要な機会です。具体的な勝ち筋も社内で共有できており、大いに期待していただいてよいと確信しています。皆さまにはその歩みを見守っていただきつつ、私たちも経営の監督をしっかりと果たしていきます。

岩田 前中計以降、りそなグループは確実に変わり始めています。市場からの評価も高まるなか、今回の中計でどこまで成長できるか、中計を確実に実行し成果を創出できるかに期待していただきたいです。一方で、成長が順調な時期ほど組織の弱みや構造的課題が見えにくくなるため、業務プロセスの見直し、ワークスタイル変革、システムセキュリティ対応など、これまで解決しきれなかった課題に取り組む必要があります。私たちもこうした構造的課題に目を光らせつつ、引き続き市場の皆さまにご注目いただきたいと考えています。

野原 「新たなカタチをつくる3年間」というテーマのも



と、次世代に向けた様々な施策を見込んでおり、株主・投資家の皆さまにはその点にご期待いただき、継続的なサポートをお願いしたいと考えています。目標を高く掲げるだけでなく、実効性をどう担保し、企業価値向上につなげるかについて、私たち社外取締役がしっかりと経営をモニタリングする必要があります。データを活用してりそなグループの成果を定量的に把握することに加え、個別の投資案件や重要プロジェクトの進捗をしっかりと確認することが重要だと認識しています。

田中 当社はメガバンクでも地方銀行でもない独自のポジションにあります。その立ち位置を活かして、我々が強みを発揮する地域に高度なソリューションを提供する仕組みを確立したいと考えています。過去を振り返れば、資本の制約があったなかでこそ生まれる様々な知恵があったと考えています。そうしたなかで培われてきた「りそならしさ」にも注目していただきたいと考えています。

大槻 りそなグループは業界においてもユニークなポジションを有しており、新たな成長への期待感を市場から得やすい存在であると考えます。皆さんが示された「りそなグループのあるべき姿」と、策定された中計はすばらしいものであり、高く評価しております。今後はそれを適切にモニタリングし、市場の要望に応え、さらにはそれを上回るような成果を示していただけることを願っています。本日は誠にありがとうございました。

CSO/CSuO/CHROメッセージ



戦略、サステナビリティ、人財、ガバナンスの
一体化を通じて、
持続的な企業価値向上へつなげる

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役副社長
兼グループCSO兼グループCSuO兼グループCHRO

岩館 伸樹
Nobuki Iwade

2026年4月より、グループCSO、グループCSuO、グループCHROとして、サステナビリティ、人財、ガバナンスを経営戦略のなかで一体的に捉え、マテリアリティを成長戦略として実装する役割を担っています。

りそなグループは、新たな中期経営計画「Shift to the Next Stage ― 新たなカタチをつくる3年間 ―」のスタートに合わせて、マテリアリティを見直しました。

これは、単に社会課題を整理し直したものではありません。パーパス「金融+で、未来をプラスに。」に込めた、私たちが実現したい未来社会と、その実現に向けた行動を起点に、当グループがどの領域で価値を創出し、その実現に向けて自ら何を変えていくべきかを明確にしたものです。

私たちは今、価値創造の在り方そのものを進化させる

局面にあります。求められているのは、変化に対応することにとどまらず、社会課題やお客さまのこまりごとを成長機会と捉え、当グループの価値提供の在り方、収益構造、経営基盤を一体として進化させていくことです。

私が、戦略、サステナビリティ、人財、ガバナンスを横断して担う立場として重視しているのは、この変革を一過性の取り組みで終わらせず、経営の仕組みとして実装することです。

お客さまのこまりごとや、その背景にある社会課題を起点に、従来の枠組みを超えた新たな価値を生み出していく。それを実行する人財と組織を育て、挑戦を支える規律あるガバナンスと結びつける。その一連のつながりを経営のなかに組み込むことが、新たなマテリアリティを実効性あるものにするために不可欠だと考えています。

パーパスを起点とした価値創造の流れ

りそなグループ
パーパス

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

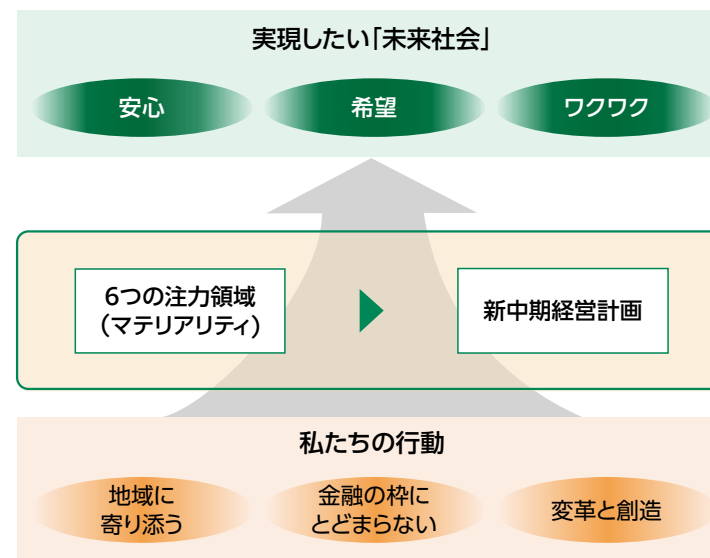
小さなことでも、大きなことでも、

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。



マテリアリティを判断軸に使い続ける

今回のマテリアリティは、4つの価値創造領域と、2つの経営基盤課題で構成しています。

「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」という4つの領域は、当グループがどこで社会価値と企業価値を同時に生み出していくのかを示すものです。

一方で、「人的資本の強化」と「強固なガバナンスの確立」は、それらの価値創造を実行し、持続的な成果につなげるための経営基盤です。つまり、6つのマテリアリティは並列のテーマではなく、リそながどこで成長し、どのような力でそれを実現していくのかを示す、経営の設計図であると捉えています。

重要なことは、マテリアリティを掲げること自体ではなく、それを日々の事業判断や経営管理のなかで使い続けることです。

各領域で生じているお客さま・地域社会の課題を、どのような事業機会として捉えるのか。その機会を実現するために、どのような人財、データ、外部連携、リスク管理が必要となるのか。

今回のマテリアリティ KPIには、新中計と連動するビジネス領域の指標も組み込みました。これらを通じて進捗を確認し、必要に応じて軌道修正していく。こうしてマテリアリティを経営管理のプロセスに組み込むことで、社会価値と企業価値の両立を、個別施策ではなく経営の仕組みとして前進させていきます。

※1 公共法人等含む ※2 リテール・トランジション・ファイナンス ※3 カーボンニュートラル ※4 従業員アンケートによる主体性・当事者意識・挑戦志向に関する設問のポジティブ回答率平均値

マテリアリティとKPI

● 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
価値創造力指数 1,420万件(2026/3期) ▶ 2,000万件(2031/3期(目標))			
2026/3期⇒ 2029/3期(中計)		2031/3期目標	
法人 ^{※1} 預貸和末残 51.4兆円 ▶ 58.3兆円	グループアプリDL数 1,037万 ▶ 1,400万	自己居住用住宅ローン実行額 1.5兆円 ▶ 1.9兆円	RTF ^{※2} 目標(累計取扱高) 15兆円
承継関連収益 271億円 ▶ 336億円	キャッシュレス決済取扱高 2.4兆円 ▶ 3.5兆円	AUM残高(預金含) 47.1兆円 ▶ 51.0兆円	CN ^{※3} 目標(Scope1+2) ネットゼロ
		年金信託預かり資産 6.9兆円 ▶ 7.2兆円	ポートフォリオGHG排出量 ネットゼロ(2050年)
		金融経済教育受講者数の拡大	電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度) 100~130gCO ₂ e/kWh

● 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	
2031/3期目標			
Well-being 指数の向上			
人財戦略	女性活躍	ESG評価機関の評価向上	
6つのドライバーKPI ➡P52	女性役員比率 (りそなホールディングス) 30%以上		
行動変容・成長スコア ^{※4} 65% (2029/3期(中計))	女性経営職階比率 (りそなホールディングス+グループ4行) 20%以上		

社会課題を「金融+」の成長に変える

この経営の設計図を描くうえで、外部環境の変化は重要な前提となりました。金利環境や人口動態の変化、気候変動や自然資本、人権といった社会課題、生成AIやデータ活用の進展は、お客さまや地域社会の課題を大きく変えています。

これらを単にリスクとして見るのではなく、当グループが「金融+」として提供価値を広げる機会に変えるには、社会課題を事業の外側に置かないことが重要です。

私たちは、サステナビリティを環境・社会テーマへの対応としてだけでなく、お客さまや地域社会のこまりごとを起点に、新たな価値提供を構想する視点と位置づけています。これが、当グループにとっての「金融+」の実装であり、社会価値と企業価値を同時に高めるための基本的な考え方です。

「金融+」を実装するうえで重要なのは、既存の金融サービスに何かをつけ加えることではありません。お客さまや地域社会の課題を起点に、金融機能、信託機能、デジタル・データ、AI、地域ネットワーク、外部パートナーの力を組み合わせ、これまで分断されていた価値提供を一体として届けることです。個々の取り組みは異なっても、根底にある考え方は共通しています。お客さまの生活や事業のなかにより深く入り込み、課題の発見から解決、継続的な関係構築までを支えることで、過去を超える新たな価値創造のカタチをつくっていきます。

例えば、お客さまのSX推進支援は、環境対応そのものを目的とするだけでなく、新たな資金需要や地域経

済の持続的な発展にかかわるテーマです。気候変動への対応も、リスク管理にとどまらず、お客さまの移行を支え、将来世代にわたる豊かな未来社会の実現に貢献する取り組みです。こうしたテーマを個別施策として切り出すのではなく、マテリアリティを通じて経営資源の配分や事業活動に結びつけていくことが、CSO、CSuOとしての重要な役割だと考えています。

執行と監督をつなぎ、意思決定の質を高める

同時に、新たな成長ステージに進むためには、挑戦と規律の両立が欠かせません。新中計では、コア事業のさらなる成長に加え、次世代成長ドライバーの創出、構造改革、資本循環の加速に取り組んでいきます。外部との共創やインオーガニック投資、データ・AIの活用など、従来以上に広がりのある挑戦が求められる一方で、その挑戦は、透明性と規律ある経営のもとで進められる必要があります。ここで重要になるのが、執行の戦略と取締役会による監督をより密接につなげていくことです。

今回、コーポレートガバナンス事務局の機能強化を目的に、代表執行役副社長が担当役員を務める体制となりました。これは、グループ戦略とコーポレートガバナンスの一体性を高め、取締役会や各委員会での議論を、執行側の戦略実行により的確に活かしていくためのものです。

新中計とマテリアリティの実行においては、成長投資、外部連携、人財・組織変革、サステナビリティ対応など、経営判断の複雑性が一段と高まります。

だからこそ、何を機会と捉え、どのリスクを取り、どのリスクを抑えるのかを、マテリアリティを軸に明確にしていく必要があります。私が担うコーポレートガバナンス事務局担当役員としての役割は、取締役会や各委員会での建設的な議論を執行側の意思決定に活かし、執行と監督の往復をより密にすることで、挑戦のスピードと経営の規律を両立させることです。ガバナンスを、持続的な成長につながる意思決定の質を高める仕組みとして、より一層活かしていきたいと考えています。

また、こうした取り組みは、財務・非財務の双方から企業価値を高めるうえでも重要です。ROEの向上に向けた成長戦略を着実に実行することに加え、マテリアリティに即した事業展開、サステナビリティへの取り組み、人的資本の強化、ガバナンスの高度化を通じて、当グループの持続可能性や成長可能性に対する理解を高めていくことは、資本コストの低減にもつながるものと考えています。サステナビリティを経営の中心に置くことは、非財務情報を充実させるためだけではなく、企業価値向上に向けた経営の質を高めることでもあります。

そして、マテリアリティを経営に実装していくうえで、最終的な起点となるのは人財です。どれほど戦略や制度を整えても、お客さまの変化に気づき、課題を捉え、解決策を考え、行動に移すのは従業員一人ひとりです。マテリアリティを実効性あるものにするためには、一人ひとりの行動変容を促し、企業文化そのものを変えていくことが不可欠です。

企業文化の変革を通じて 人財戦略を次のステージへ

私が、新たな中期経営計画において掲げるテーマは、従業員の「行動変容・成長」です。

整った施策を並べるだけでは、企業文化は変わりません。一人ひとりの挑戦が実際に増え、その結果として人が成長し、組織が変わっているか。私は、その現実に真正面から向き合い続けるために、「行動変容・成長」を人財戦略の中心に据えました。

当グループには、人の良さやアットホームな社風、働きやすい環境・制度が整っているなどの強みがあり、ダイ

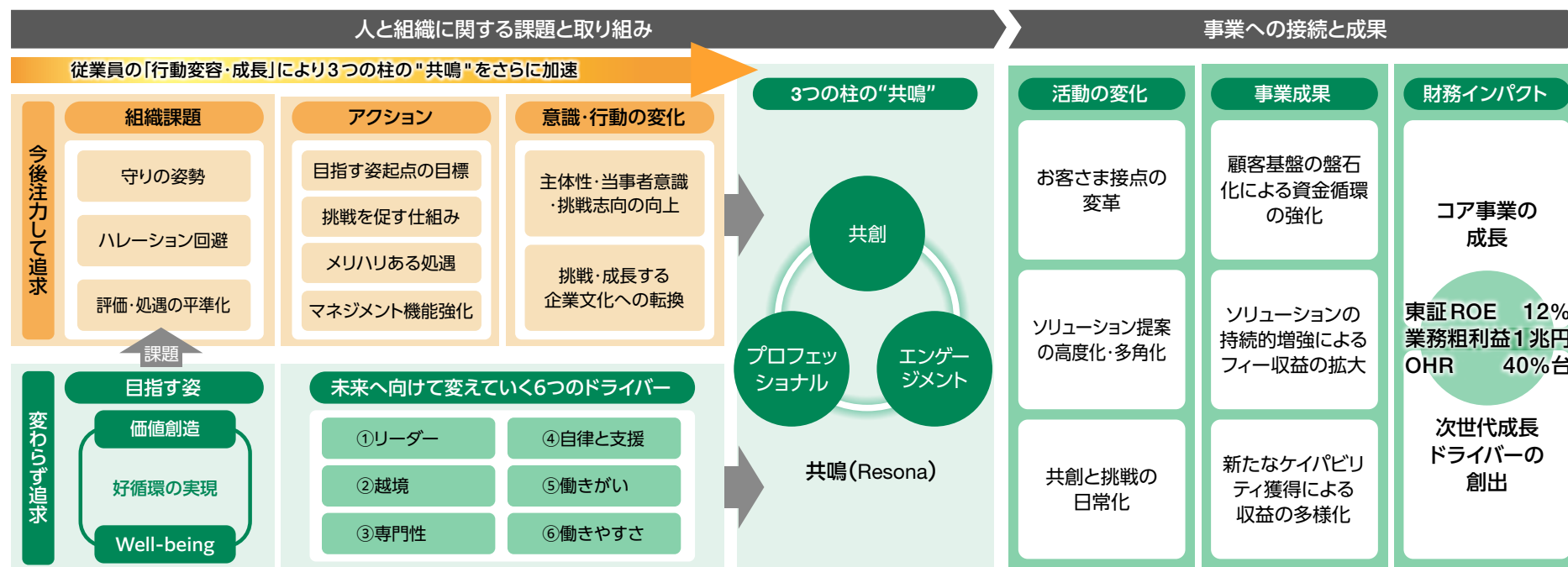
バーシティの取り組みなどでも一定の評価を得ています。

一方で、金融政策の正常化などにより業績が堅調に推移するなかで、従業員の主体性・当事者意識・挑戦志向が低下しつつあるという組織課題も感じており、この課題を克服すべく企業文化を変えていく必要性を認識しています。

お客さまの行動やニーズの多様化・高度化、テクノロジー革新の加速など、当グループを取り巻く環境は大きく変化しています。こうした環境下、これまでの発想や行動の延長線上では、持続的な価値創造は実現できません。経営戦略を着実に前進させていくためには、従業員一人ひとりの行動の変化が起点となり、その積み重ねとして企

業文化が変わっていくことが重要であると考えています。

先ほどの組織課題は、リスクでもあります。同時に機会でもあると捉えています。人財戦略では、「価値創造とWell-beingの持続的な好循環」を目指しています。これまで通り、6つのドライバーにおいて各種施策や人財投資を実施していきますが、従業員の「行動変容・成長」により組織課題を克服していくことを通じて、3つの柱の“共鳴”を加速させていきます。そして、その先には、「お客さま接点の変革」「ソリューション提案の高度化・多角化」「共創と挑戦の日常化」といったグループ全体での活動の変化が起こり、新中計にある「コア事業の成長」と「次世代成長ドライバーの創出」を力強く後押しできると信じています。



価値創造とWell-being向上を目指した人財戦略

当グループにとって「人財」は価値創造の原動力であり、経営戦略を支えるもっとも重要な財産です。私たちはこれまで、パーパス「金融+で、未来をプラスに。」と経営理念のもと、長期ビジョン「リテール No. 1」の実現に向け、「共鳴 (Resona)」を起点とする人財戦略を推進してきました。

その土台には、「インテグリティ」「ダイバーシティ&インクルージョン」「変革への挑戦」という組織風土があります。これに基づき、6つのドライバー（リーダー、越境、専門性、自律と支援、働きがい、働きやすさ）に沿った施策を

着実に積み重ねてきました。あわせて、人財への投資も拡充し、採用・育成・処遇・働く環境の整備などを通じて、従業員一人ひとりが持てる力を最大限発揮できる基盤づくりを進めてきました。

人財投資が目に見える効果を出すには一定の時間を要するものの、全体として着実に進捗しており、各ドライバーに基づく指標も概ね順調に推移しています。（▶P52）

また、従業員の状態を把握する指標として、マテリアリティ KPIである「Well-being 指数」を設定しています。これは従業員意識調査における「仕事と生活の充実度」のポジティブ回答割合であり、この数値も着実に上昇しています。

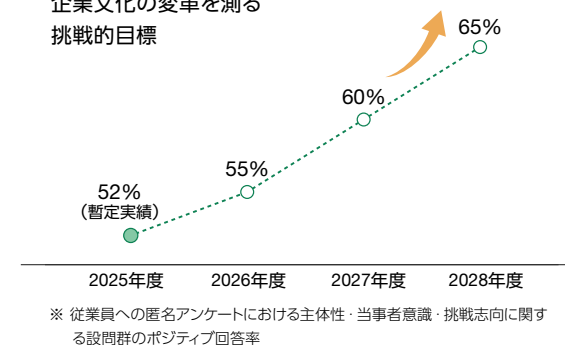
人財戦略で目指す「価値創造とWell-beingの持続的な

好循環」は、新中計においても変わるものではありません。今後も、前中計を上回る規模で人財投資を実施していきます。加えて、従業員の「行動変容・成長」に向けては、目標設定・評価・処遇の在り方を一体として見直すとともに、マネジメント層が日常の組織運営のなかで実践し、組織全体の行動様式として定着させていきます。（▶P50）

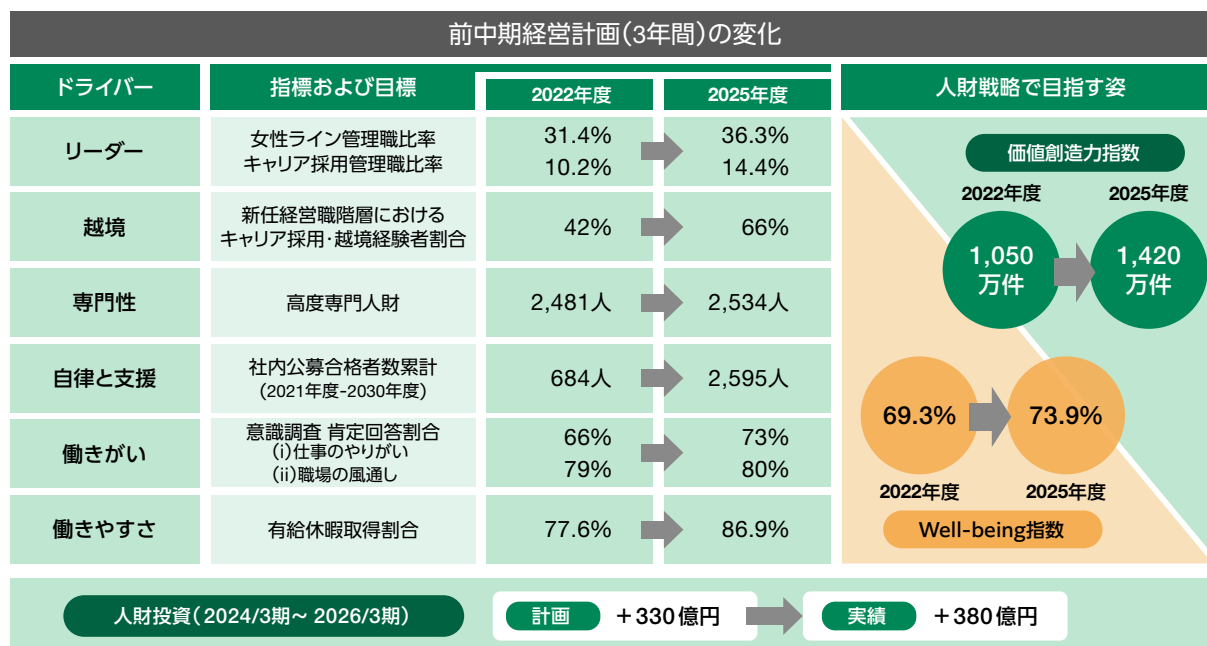
また、従業員の意識・行動の変化を可視化する指標として「行動変容・成長スコア」を設定し、企業文化の変革の進展を継続的に確認しながら、取り組みの実効性を高めていきます。

【行動変容・成長スコア】

企業文化の変革を測る
挑戦的目標



変化の激しい時代にあっても、お客さま・地域社会に価値を提供していく起点は常に「人財」です。私は、「行動変容・成長」を起点とした企業文化の変革を進めるとともに、これまで積み重ねてきた人財戦略の取り組みをさらに深化させることで、両者を一体として前進させていきます。そして、「価値創造とWell-beingの持続的な好循環」を実現していきます。



マテリアリティの選定プロセス

新たなマテリアリティは、パーパスを起点に、社会課題と当グループの強み・成長戦略を重ね合わせ、戦略の価値判断軸として整理したものです。外部環境変化やステークホルダーからの期待、従業員の声を踏まえ、社外取締役を含む取締役会での議論を経て決定しました。

主な INPUT

外部環境の変化

- 国際秩序・経済構造の不安定化
- 金利・物価・金融政策環境の転換
- 人口動態・地域社会の構造変化
- テクノロジー進化・信頼基盤の変化
- 気候変動・自然資本制約 等

従業員の声

- 地域企業への支援と地域経済の活性化
- デジタル活用による金融アクセス向上
- 資産形成・承継を通じた将来不安への対応
- 働きがいのある職場づくり
- 人財育成・専門性向上

選定プロセス

パーパスを起点に 定義を整理

パーパスに込めた「実現したい未来社会」と「その実現に向けた行動」を起点にマテリアリティの考え方を整理

課題候補を幅広く抽出

SASB等の外部フレームワークや社会課題、外部環境の変化を踏まえ、約200項目を抽出

重要課題を絞り込み

事業との親和性、重要度、外部環境変化、ステークホルダーからの期待、従業員の声を踏まえ、主な取り組みへ整理

新中計と一体で議論

絞り込んだ重要課題を新中計の注力領域に反映し、4つの価値創造注力領域と2つの経営基盤課題へ体系化

議論を経て決定

社外取締役を含む取締役会での継続的な議論、新中計と一体での経営陣・取締役会の議論を経て決定

【りそなグループにおけるマテリアリティの位置づけ】

当グループが目指したい未来社会（＝“未来をプラスに”）の実現に向けて、
自らが優先的に取り組むべき領域や、
その未来社会の実現に向けて取り組むべき自社内の課題

マテリアリティ

主な取り組み

優先的に取り組むべき領域（価値創造注力領域）	産業成長による 地域社会の発展・活性化	● 企業・産業の成長支援 ● スタートアップ・イノベーション支援 ● 地域経済の活性化
	次世代リテール金融の創造	● AI・DXを活用したサービス高度化 ● リアルとデジタルの融合 ● 安心・安全な金融基盤の提供
	少子高齢化社会での 生活の安心、豊かさの実現	● 将来に向けた資産形成、承継サポート ● 金融リテラシー向上の取り組み
	将来世代にわたる 豊かな未来社会の実現	● 気候変動の緩和・適応 ● 自然資本・生物多様性の保全・回復 ● 人権尊重、社会格差の是正 ● 循環型経済の促進 ● 地域コミュニティへの参画・貢献
自社内の課題	人的資本の強化	● 人財戦略実現に向けた6つのドライバーに基づく取り組み ● 行動変容・成長
	強固なガバナンスの確立	● ステークホルダーとの対話 ● 透明な経営 ● 適切なリスクテイク ● サイバーセキュリティ

CFOメッセージ



資本循環の加速を通じた
持続的な企業価値向上を目指して

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役副社長
兼グループ CFO 兼グループ CDO

伊佐 真一郎
Shinichiro Isa

2026年4月にグループ CFO 兼グループ CDO に就任しました。資本効率を意識した経営を徹底するとともに、データドリブン経営を推進し、りそなグループの持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。CFOとして、成長投資・株主還元・財務健全性の最適なバランスを追求しながら、ROEや資本コストを意識した経営を徹底していきます。2026年3月公表の新たな中期経営計画では、各領域で「新たなカタチ」を目指しますが、財務領域では「資本創出の好循環を加速する資本マネジメント」を進めていきます。拡大する資本フローを戦略的に配賦し、規律ある投資を加速することで、創出された資本を次なる成長と株主還元へつなげるという好循環をさらに強化していきたいと考えています。

2026年3月期決算の振り返りと 2027年3月期目標の組み立て

2026年3月期は、金利のある世界が定着し、日本経済が緩やかな回復基調を維持する一方で、地政学リスクの顕在化などにより、不確実性が一層高まる一年となりました。

こうしたなか、業務粗利益は19年ぶりの8,000億円超えとなる8,088億円（前期比+1,172億円）で、2003年のりそなショック以降での最高益となりました。そして、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比453億円増加の2,587億円となり、2013年3月期以来、13年ぶりに2,500億円超えを達成しました。ROEは前期比1.4%上昇し9.2%となっています。

堅調な資金利益、政策保有株式の売却進展、低位な与

信費用などが計画比で利益を持ち上げたことなどにより、デジタルガレージ株式ののれん相当額償却対応に加え、中長期的な安定利収確保に向けた有価証券ポートフォリオの入れ替えなど、今後の経営基盤安定化に資する取り組みを実施しながら、ガイダンスを上回る着地をお示しすることができました。

2026年5月に公表した株主還元アクションについてもご説明します。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円としました。増配幅は、昨年の4円から倍増となります。加えて、上限350億円の自己株式取得枠の設定を公表しました。総還元性向目標「50%以上」に向けて、業績の進捗などを踏まえながら、今後もしかるべき対応を取っていく考えです。株主還元については、後段で補足します。

2026年5月に公表した2027年3月期の業績目標では、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比513億円増加の3,100億円、ROEは10%の大幅到達を計画しています。金利上昇に依存するのではなく、貸出金残高の拡大やALM運営の高度化を通じた資金利益の成長に加え、フィー収益の着実な積み上げを図っていきます。株式等関係損益や与信費用などの臨時・特別損益の計画は、インフレ影響や地政学リスクの高まりなど不透明な事業環境を踏まえた前提のもとで策定しつつ、大幅な増益を目指します。金利環境の変化を追い風としながら、収益基盤そのものを強化していくことにより、持続的な利益成長を図っていきます。

新中期経営計画の収益の組み立て

次に、新中計における親会社株主に帰属する当期純利益について、計画期間3年間での増減要因をお示ししながらご説明します。新中計では、前中計最終年度である2026年3月期(2,587億円)から約1,300億円の増益となる3,900億円を目指します。これは、一時的要因を除いたベースで、りそなグループ発足来の最高益となる水準です。

業務粗利益は、ALMの高度化の一環として、貸出金、有価証券の質・量両面からの拡充に加え、フィー収益の持続的増強を通じて、2,750億円の増益を見込んでいます。政策金利1%までの金利上昇影響として1,200億円程度を想定していますが、それ以上に金利上昇要因以外の自

助努力によるアップサイドを織り込んでいます。

また、人的資本、ITへの先行投資を拡充する一方で、その果実を着実に取り込みながら、厳格なコスト運営の継続を通じて、まずはOHR40%台に、できるだけ早く到達したいと考えています。

円金利上昇時の収益影響の試算

今後、政策金利の上昇がさらに進んだ場合には、金利感応度の高い当社のバランスシートから、預貸金利益、有価証券利息を中心に、収益面でのプラス効果が見込めると考えています。

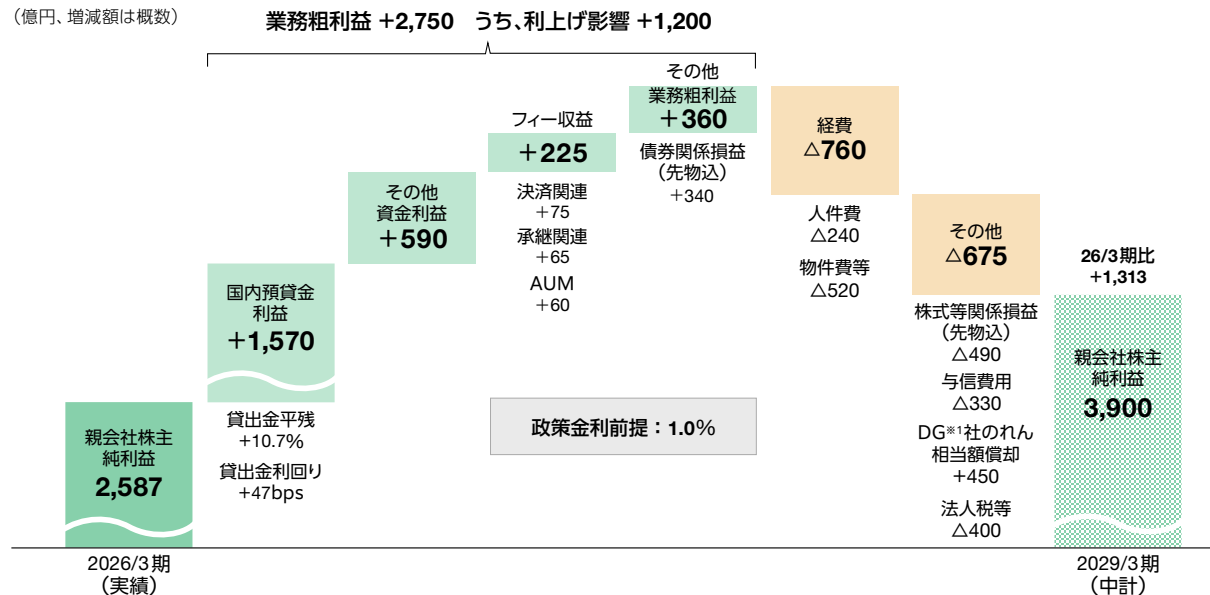
金融政策変更の時期・スピード・深度など変数が多い

ため、試算結果はその前提次第で大きく変化しますが、資産・負債の残高増減を考慮しない簡易試算に基づく参考値として、下図に、政策金利上昇時の業務粗利益への影響額(2024年3月期比)をお示しています。

政策金利1%までの利上げ効果を完全に享受した場合の試算としては、累計で+2,300億円程度を見込んでいます。さらに政策金利が上昇した場合も、0.25%の上昇ごとに業務粗利益は600億円程度拡大するものと試算しており、仮に政策金利が1.5%まで上昇した場合には、ROE14%が展望できると考えています。なお、資産・負債残高の変動などは考慮していないため、さらなるアップサイドも見込めます。一方で、あくまでトップラインの感応度を一定の前提のもと分析しているため、インフレに伴う経費、ならびに与信費用の増加などは考慮していない点をご留意いただければと思います。

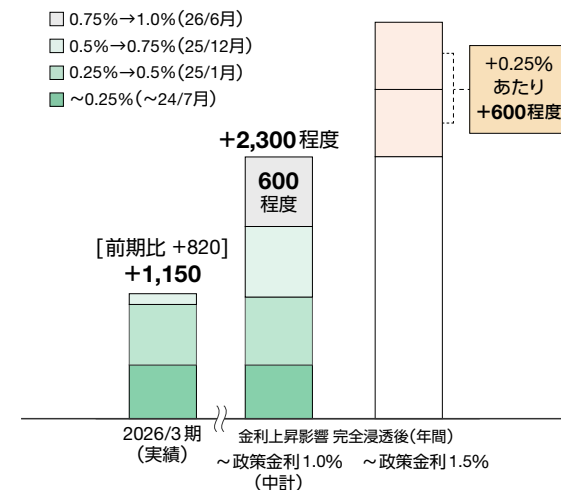
【親会社株主に帰属する当期純利益の増減要因(2026/3期 vs 2029/3期)】

(億円、増減額は概数)



【政策金利上昇による業務粗利益増加額(2024/3期比)※2】

(億円)



※1 デジタルガレージ ※2 試算前提: バランスシート(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、および普通預金、日銀預け金等への影響額を反映

資本マネジメント

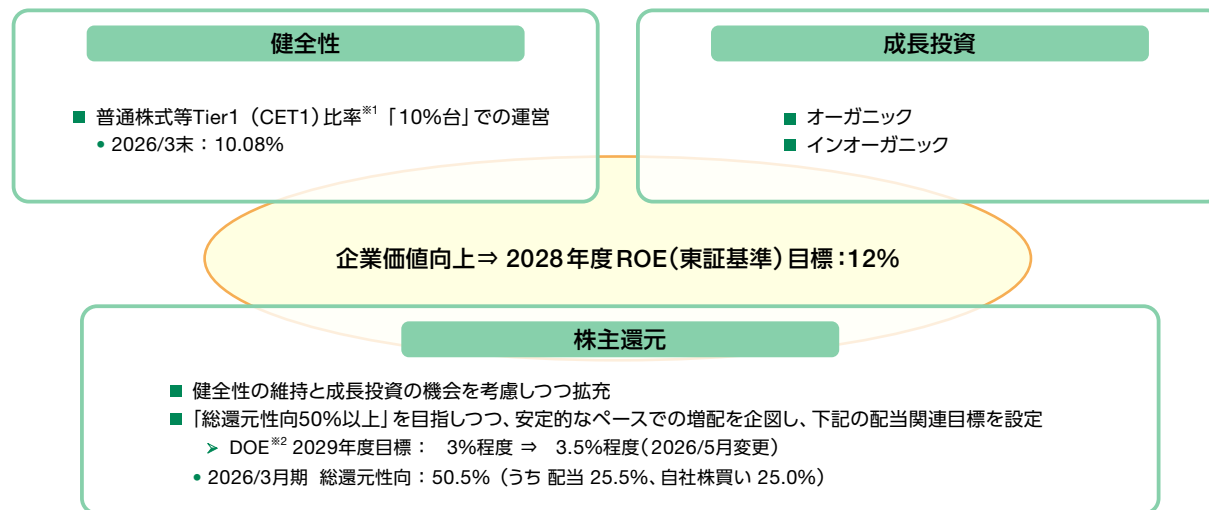
前中計より資本の本格活用フェーズに入っており、健全性を維持しつつ、成長投資と株主還元を拡充するという基本方針に変わりはありません。引き続き、企業価値の最大化に向け、拡大する資本フローを戦略的に配賦し、規律ある成長投資を加速します。

新中計では、総還元性向の目標について、従来の「50%程度」から「50%以上」とし、下限水準を明確化しました。加えて、目指すROE水準を引き上げたことを踏まえ、2026年5月にDOE目標を従来の「3%程度」から「3.5%程度」に引き上げました。目線を一段引き上げながら、安定的かつ持続的な増配に取り組んでいきます。

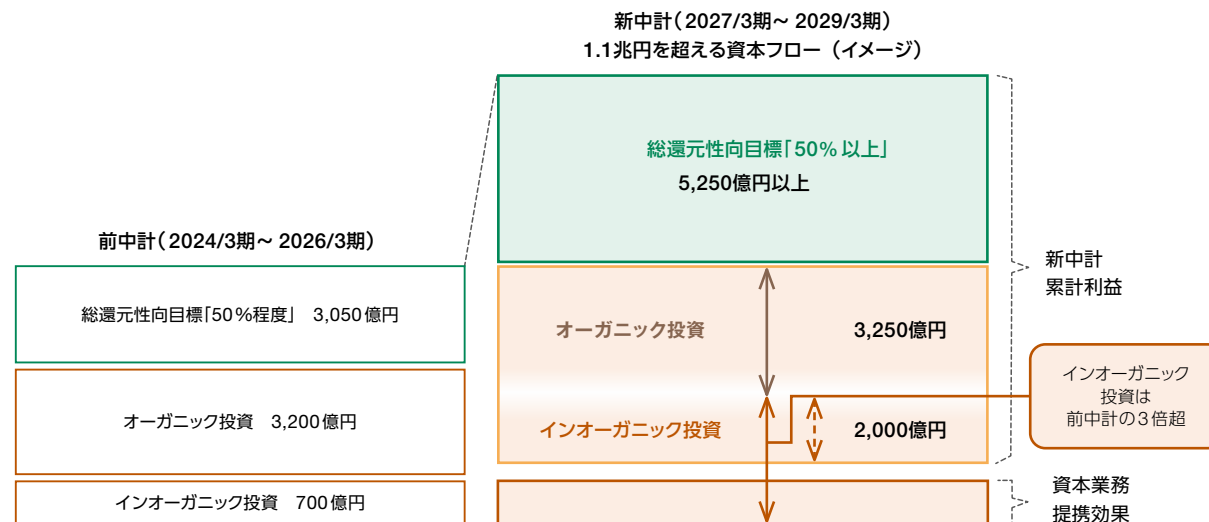
機動的な自己株式取得も引き続き実施していく方針です。今後の資本政策の柔軟性を考えれば、発行済株式数の水準は、まだ課題だと認識しています。引き続き、収益の拡大と発行済株式数の適正化を通じて、1株当たり純利益(EPS)の持続的拡大を図っていきます。

新中計における「資本アロケーションの考え方」をお示していますが、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ていきます。図の左側が前中計期間中の実績、右側が新中計期間中のイメージです。新中計では1.1兆円を超える資本フローを活用し、前中計で大きく増加させたオーガニック投資は前中計と同規模で実行していくとともに、インオーガニック投資と株主さまへの還元については、それぞれ、大きく拡大させていきます。

【資本マネジメントの方向性】



【資本アロケーションの考え方】



※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

政策保有株式の削減

当社は、2003年の公的資金注入以降の財務改革のなかで、他社に先駆けて政策保有株式の削減に取り組みました。2005年3月末までに取得原価ベースで約1兆円を削減し、その後もお客さまとの交渉を重ねてきました。現在は、2024年度からの6年間の計画（現計画）のもとで削減を進めています。そして、政策保有株式削減を通じて創出される資本を活用し、お客さまのこまりごと・社会課題の解決や、CX実現に必要な構造改革・基盤強化への取り組みを加速させていきます。資本の好循環による収益の

アップサイドを源泉として、株主さまへの還元につきましても持続的に拡大できるよう取り組んでいます。

現計画では、2030年3月末までに、簿価残高を2024年3月末比で3分の2以上削減するとともに、連結純資産に対する時価残高比率を10%程度とすることを目指しています。2026年3月期は、326億円を削減し、2024年3月末からの2年間累計では、簿価ベースで672億円（25%）削減しました。計画比進捗率は38%と堅調に推移しています。一方、時価ベースでは2年間累計で縮減効果が2,600億円を超えましたが、残存部分の時価上昇影響が1,300億円以上となっており、ネットでの時価減少は1,256億円

となりました。結果として、2026年3月末の連結純資産に対する時価残高比率は30%となり、同比率20%水準への到達・通過は、最速で2028年3月末を見込んでいます。引き続き、残高縮減を進めていきます。

企業価値向上に向けた取り組み

2025年度末には、PBR（株価純資産倍率）が1.3倍を超え、時価総額も約4兆円となりました。また、2026年5月には、「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」を通じて持続的に成長原資を生み出す力を高め、企業価値向上を実現する先進企業」として、「SX銘柄2026」に銀行業として初めて選定されました。引き続き、「ROEの向上」と「資本コストの低減」の両輪で取り組んでいくことが企業価値をさらに高め、市場評価としてのPBRの向上につながるものと考えています。

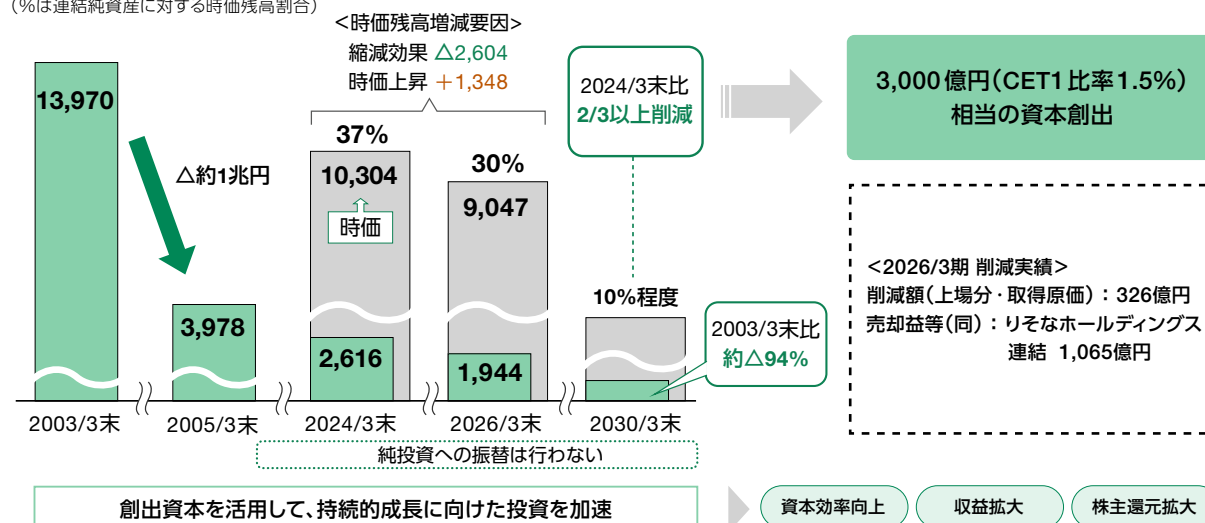
削減計画 (2024/5月公表)

2030/3月末までに、2024/3月末比で簿価を**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2028/3月末に到達・通過)

【政策保有株式残高^{*1,2}の推移】

(億円)

(%は連結純資産に対する時価残高割合)



2026年5月 銀行業初、SX銘柄に選定

SX銘柄2026
Sustainability Transformation



表彰式の様子

※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、すべて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

ROE向上の観点では、資本を有効に活用し、「収益性」「資産効率性」の向上を図っていきます。コア事業の成長によりRORAの向上を図るとともに、経営基盤の構造改革を進めながらOHRの低減を目指します。そして、企業価値最大化に向けた資本循環の加速により、成長投資を

拡大しつつ、株主さまへの還元拡充も努めていきます。

資本コスト低減の観点では、マテリアリティに即したビジネス展開、ESGにかかる取り組みとあわせて、当グループの持続可能性を皆さまにご理解いただけるよう、次世代成長ドライバーの創出、IR対話を通じた情報の非対称

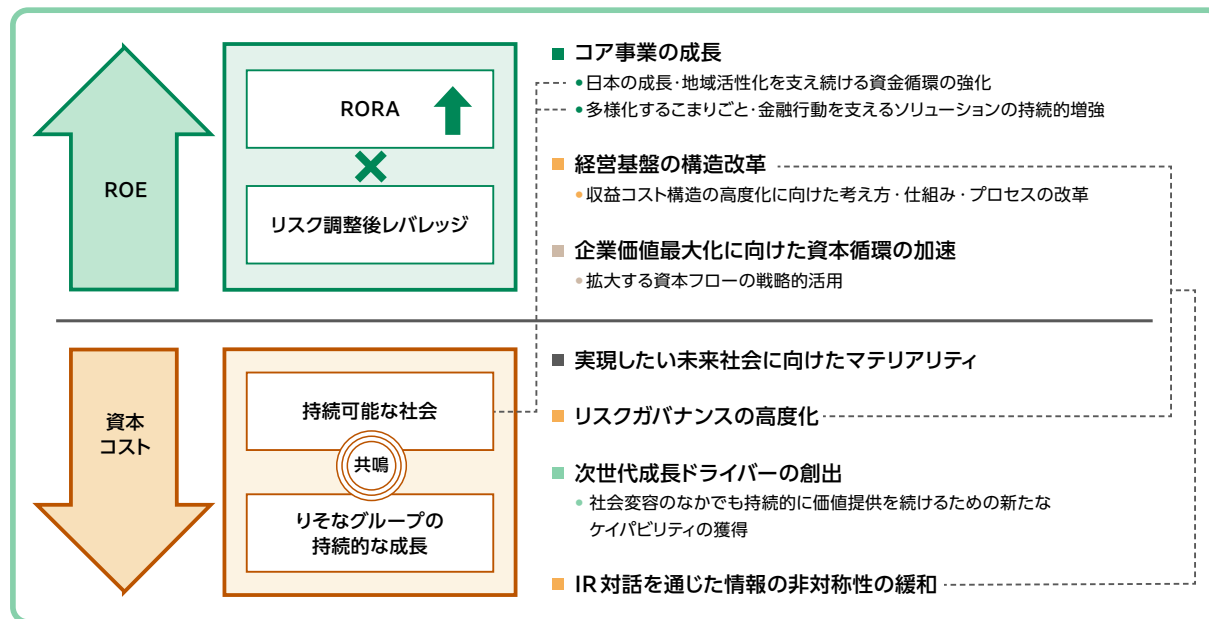
性の緩和にも積極的に取り組んでいきます。また、不確実性が高まる時代に、リスクを適切にマネージすることで、質の高い安定的な収益構造の構築も目指していきます。

株主・投資家の皆さまとの対話

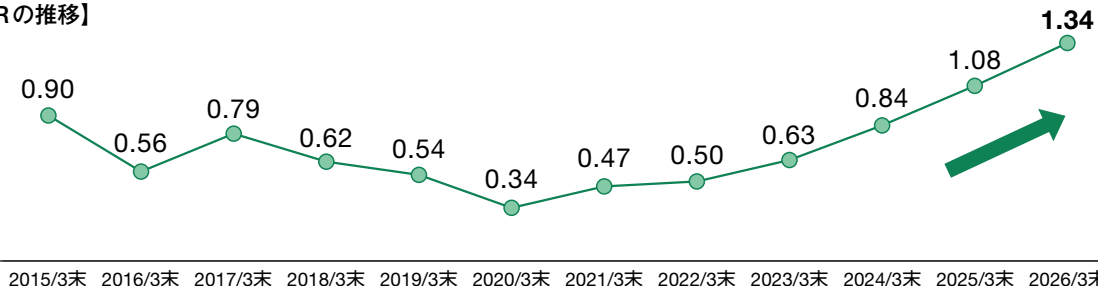
株主・投資家の皆さまとの建設的な対話も、CFOとして特に重視している取り組みの一つです。2026年3月期も、積極的に対話機会の拡充に努めました。機関投資家の皆さまとは、決算説明会や個別・スモールミーティングなどを通じて対話を重ねるとともに、海外IRも積極的に実施しています。また、個人投資家の皆さまに対しては、オンライン説明会や株主セミナーの開催など、リアルとデジタル双方から情報提供機会の充実を図っています。当グループへの理解を深めていただくとともに、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築に努めていきます。

また、株主・投資家の皆さまからいただいた貴重なご意見は、定期的に取り締り役会などへ報告し、市場からの評価や期待に対する社内の理解を深めながら、経営戦略や事業運営に活かすことで、企業価値向上につなげています。

今後、新中計の実現に向けて、新たなカタチを模索しながら様々な取り組みを進めていきます。そして、その進捗や成果については、透明性の高い情報発信に努めていきます。また、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得られる多様な視点や知見を経営に反映し、新中計の実効性向上につなげていきたいと考えています。引き続き、忌憚のないご意見を賜りますようお願いいたします。

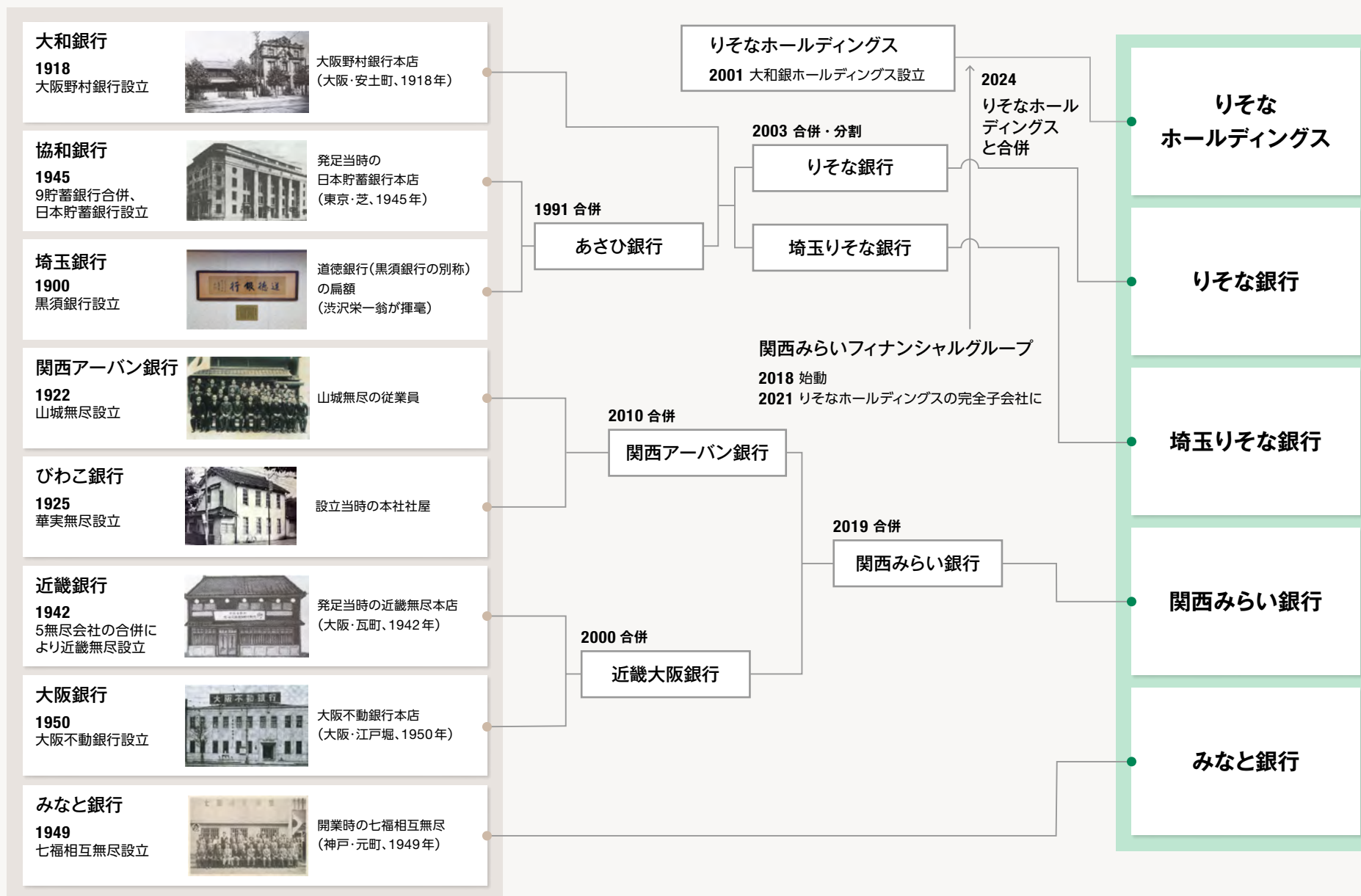


【PBRの推移】



価値創造の原動力—りそなの歩み—

リテール特化の120年超の歴史



変革のDNAをつくり上げた20年

2003



- 預金保険法に基づく公的資金注入
公的資金ピーク残高3兆1,280億円
- 新たな経営体制のもと、「りそな改革」がスタート
＜ガバナンス改革＞
邦銀グループ初の指名委員会等設置会社へ
＜財務改革＞
不良債権処理の断行、政策保有株式の大幅削減、
関連会社の抜本処理

2004



- サービス改革、オペレーション改革を加速
「待ち時間ゼロ運動」／「平日午後5時まで営業」開始

2006

- 普通株式復配

2005



- 子ども向け金融経済教育「りそなキッズマネーアカデミー」開始

2011

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

2012

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



2013

- コミュニケーション
キャラクター
「りそにゃ」誕生



2010

- 東京本社を大手町から
江東区木場へ移転



2009

- リーマンショックの最中、連結当期純利益
1,239億円の黒字を計上(邦銀最高益)

2018

- りそなグループアプリのサービス提供開始
- 関西みらいフィナンシャルグループ経営統合・始動
- 金融デジタルプラットフォーム スタート



2017

- 「りそなファンドラップ」
の取扱開始

2015



- 公的資金完済
- りそなアセットマネジメント設立
- りそな未来財団設立

2023

- りそなグループパーパス、
長期ビジョン制定

金融+で、
未来をプラスに。

RESONA GROUP

2026

- 銀行業初
「SX銘柄2026」
に選定

2024



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

2020



- オープン・イノベーション共創拠点
「Resona Garage」の開設

価値創造の原動力—りそなの強み、概要—

リテール特化の歴史×変革のDNA

社会関係資本 リテールに特化した独自のポジションと強固な顧客基盤・ネットワーク

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



人的資本 多様な専門人材が、お客さまの課題解決と価値創造を支える

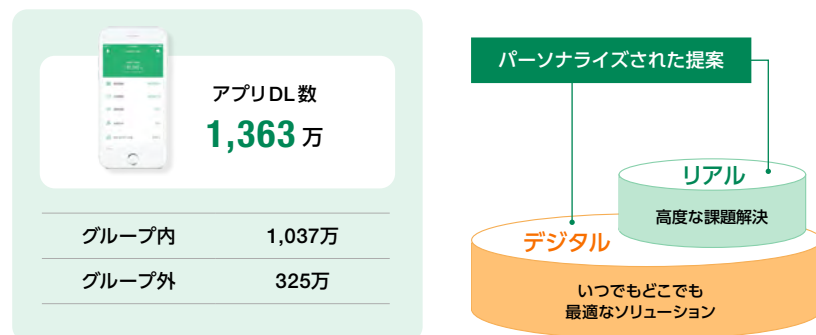
複線型人事制度
22 コース

特定分野のスペシャリストとして
スキルアップが可能



資格合格者数	FP1 級	FP2 級	宅建士
	1,383 人	13,683 人	5,867 人

知的資本 デジタルとリアルの融合により新たな価値と体験を提供



財務資本 健全で強固な財務基盤が、持続的な成長と安定的な価値創造を支える

自己資本比率
(りそなホールディングス連結、国内基準)
12.54%

不良債権比率
(グループ銀行合算、金融再生法基準)
1.05%

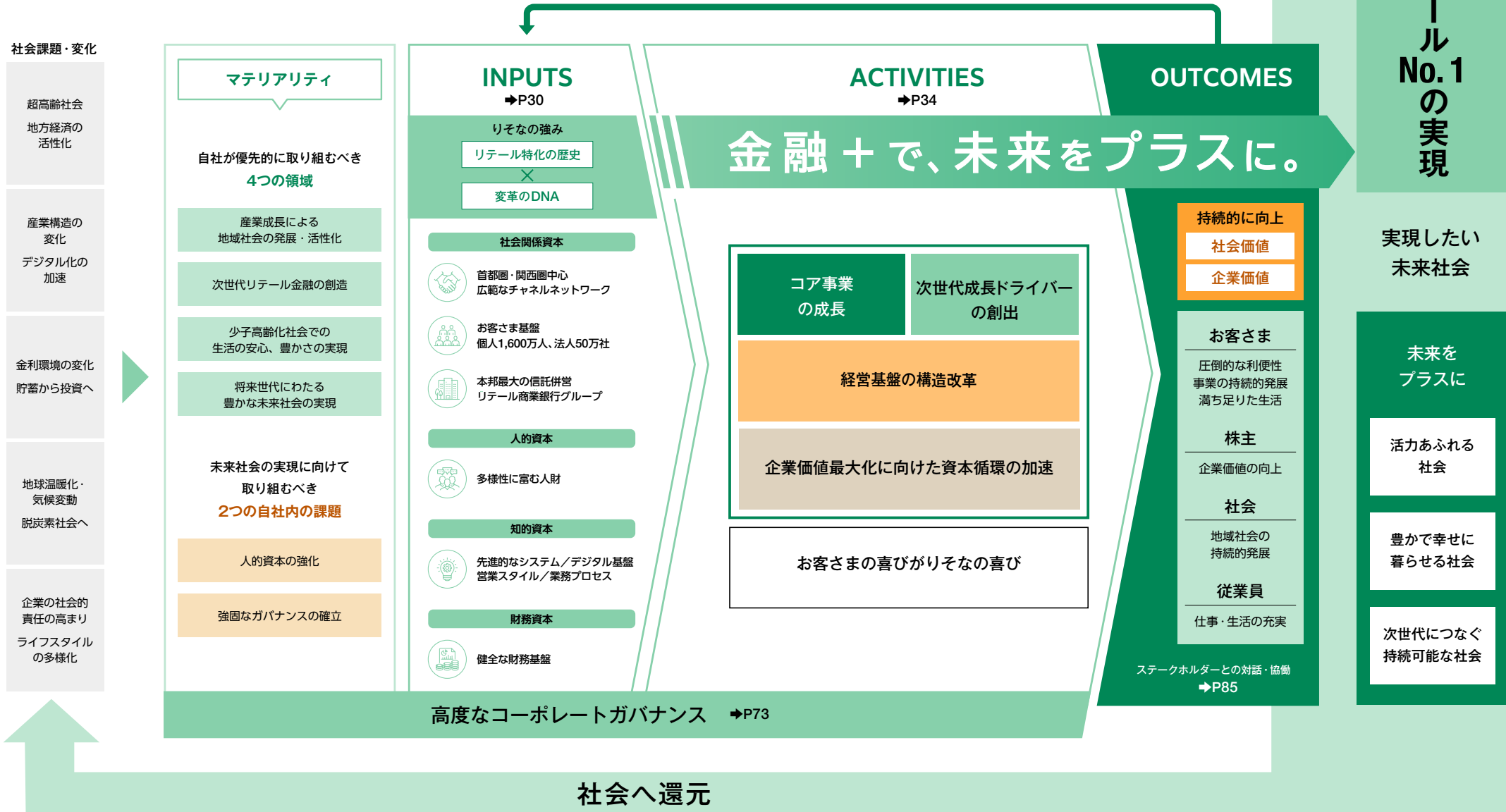
【格付情報(長期)】

	Moody's	S&P	R&I	JCR
りそなホールディングス	—	—	AA-	AA
りそな銀行	A2	A	AA-	AA
埼玉りそな銀行	A2	—	AA-	AA
関西みらい銀行	—	—	—	AA
みなと銀行	—	—	—	AA

価値創造モデル

りそなグループの価値創造モデルは、「お客さまのこまりごと」「社会課題」を出発点としています。パーパス「金融+で、未来をプラスに。」のもと、多様化・高度化するお客さま・地域社会のこまりごととの解決を通じて、りそなの持つ

4つの資本の拡大再生産を図り、持続的な社会価値・企業価値の向上を追求していきます。そして、その先にある長期ビジョンとして掲げる「リテールNo. 1」の実現を目指します。



パーパスの浸透

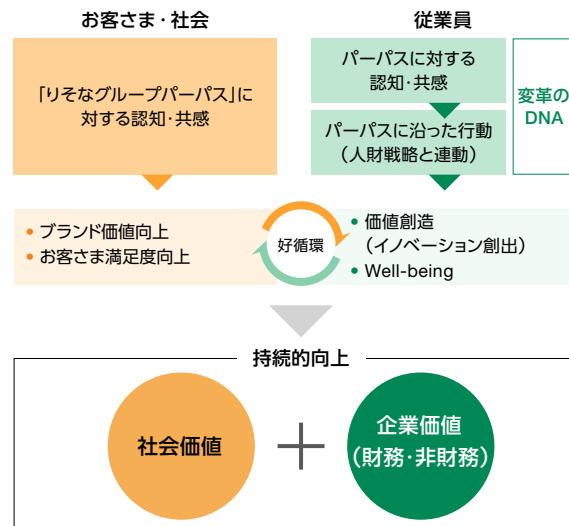
りそなグループパーパス

金融＋で、未来をプラスに。

りそなグループパーパスは、りそなグループがお客さまや社会に「どのように貢献するか」を示したものであり、りそなグループの根底に流れる想いをあらためて言語化したものです。多様化・高度化するお客さま・社会のニーズに寄り添い、金融の枠にとどまらない発想で未来をプラスに変えていきたいという強い想いが込められています。

パーパス浸透により価値創造を加速

パーパスを従業員およびお客さま・社会に浸透させることで、持続的な社会価値・企業価値の向上に向けた取り組みを加速させています。



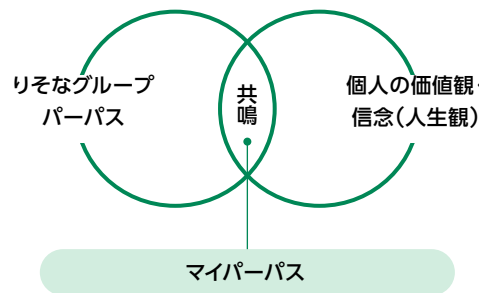
※1 「りそなグループの一員として、社会のなかでどのように貢献したいのか」を表すもの

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

従業員一人ひとりの自発的なパーパス実践による価値創造力の強化を目的に、全従業員がマイパーパス※1を持つためのワークショップを継続的に実施しています。

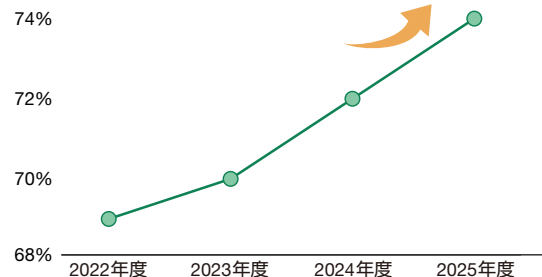
「自分の価値観を見つめ直す良い機会」「りそなグループで働いてきて良かった」などポジティブな反応が寄せられており、従業員のWell-being指数も上昇しています。



【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



りそなグループとB.LEAGUEがこれまで歩んできた変革と挑戦の歴史は親和性が高く、地域社会への想いは共鳴しています。B.LEAGUEの各クラブ、ファン、地域や他のパートナー企業と事業などを共創し、地域社会の発展とB.LEAGUEの盛り上げをともに実現していきます。

<B.LEAGUE協賛による主な取り組み>

- ◆ 子どもたちを試合に招待する“りそなシート”を提供
- ◆ 共創型「フードドライブ」などの実施
- ◆ B.LEAGUEと連携した世代別金融経済教育の実施

B.LEAGUEコラボ キッズマネーアカデミー の様子

