

Section

2 価値創造を実現するための取り組み



34 新中期経営計画

36 コア事業の成長 資金循環の強化

36 粘着性の高いリテール預金基盤

37 法人向け貸出

38 住宅ローンビジネス

39 コア事業の成長 ソリューションの持続的増強

39 承継ビジネス

40 決済・DXビジネス

41 AUMビジネス

42 国際ビジネス

43 次世代成長ドライバーの創出

43 「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

44 金融の枠を超えた新たなカタチ

45 金融デジタルプラットフォームの進化

46 経営基盤の構造改革

46 フロント改革、ミドル・バック改革

47 ワークスタイル変革

48 サイバーセキュリティ

49 人財戦略

59 多様な人財による価値創造の取り組み

新中期経営計画

前中期経営計画の振り返り

りそなグループは、前中計（2024年3月期～2026年3月期）を「リテールNo. 1実現への加速に向けて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」に取り組んできました。

その間、グローバルには、地政学リスクの高まりやサプライチェーンの分断・再編、物価・金利の不確実性などを背景に構造変化が進展し、生成AIをはじめとするテクノロジー革新も加速しました。また、日本ではデフレ環境からの転換が進み、インフレを前提とする新たな経済・社会への移行が進んでいます。

こうした環境変化のもと、国内リテール特化により培ってきたバランスシートの強みを活かし、金利環境の追い風を確実に捉えることで資金利益を拡大するとともに、フィー収益の増強も着実に進めた結果、業務粗利益は大きく伸長しました。また、2025年のみなと銀行の事務・システム統合をはじめ、グループ一体による商品・機能の提供も着実に広がりました。その結果、中計最終年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、目標の1,700億円に対し2,587億円となり、当初計画を大きく上回りました。

一方で、今後も持続的な企業価値向上を実現していくためには、さらなる構造改革を進めていく必要があります。従来以上に既存の枠組みにとらわれない経営判断が求められており、変革を着実に実行していく力が一層重要になると認識しています。

新中期経営計画の概要

過去3年間でりそなグループは大きく変化しました。この変革の流れを継承し、今回、2027年3月期～2029年3月期の新中計「Shift to the Next Stage ―新たなカタチをつくる3年間―」を策定しました。「新たなカタチ」とは、ガバナンス、価値提供の在り方、収益構造といった事業の根幹をさらに進化させることで、りそなが目指す「次世代

の姿」に近づいていくことを意味します。

新中計においては、『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』の4つの軸それぞれにおいて「新たなカタチ」の実現を目指します。

1つ目の軸は『コア事業の成長』です。「資金循環の強化」と「ソリューションの持続的増強」を柱とし、次世代に向けた新たなカタチの実現に向けて、それぞれのエンジ

りそなグループ 中期経営計画（2027年3月期～2029年3月期）

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

コア事業の成長

日本の成長・地域活性化を支え続ける**資金循環の強化**

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

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

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

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

ンを質・量の両面から強化していきます。前者においては、新たなカタチとして、「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」を目指します。後者においては、「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」を新たなカタチとして目指します。外部の知見・機能と融合しながら新たな化学反応を起こすことによって、伝統的なフロー収益の強化はもとより、LTV(Life Time Value)の最大化を見据えて、リカーリング収益の拡充、さらには、新たな収益機会の創出に力を入れていきます。(➡P36~42)

2つ目の軸は『次世代成長ドライバーの創出』です。社会やお客さまのニーズが刻々と変化していくなか、新たなカタチを『隣接領域』と『新領域』の拡充を通じた持続的価値提供力の強化とし、将来にわたって必要とされる機能やケイパビリティを確保しながら、お客さまに選ばれ続ける金融グループを目指します。(➡P43~45)

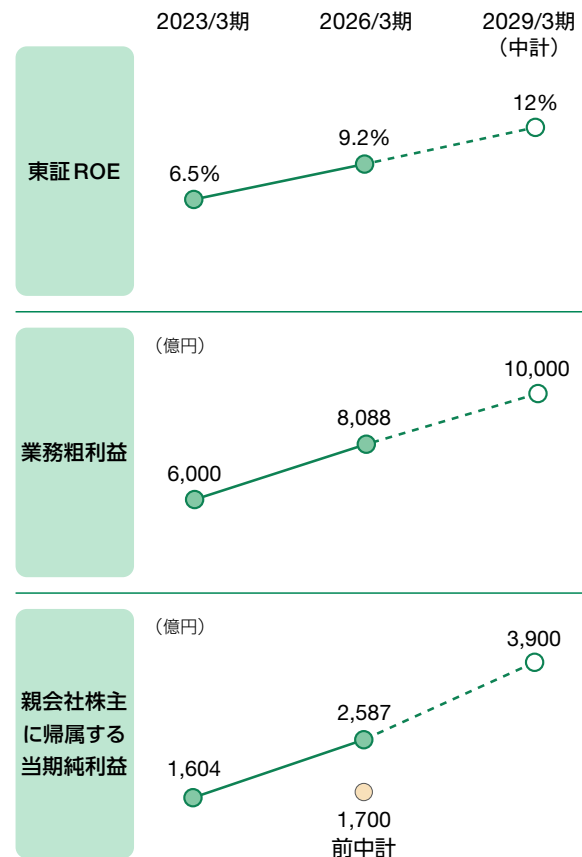
3つ目の軸は『経営基盤の構造改革』です。「人的資本×生成AI×データの最大活用を通じた価値創造の進化」を新たなカタチとして目指します。OHRの改善はもとより、お客さまの顧客体験を変革し、新しい価値を提供するとともに、圧倒的な生産性の向上に向けて歩みを進めていきます。(➡P46~59)

4つ目の軸は『企業価値最大化に向けた資本循環の加速』です。前中計においては「資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ」を掲げましたが、その取り組みはまだ黎明期にありました。新中計では、「資本創出の好循環を加速する資本マネジメント」を新たなカタチとして目指します。利益増加による資本フロー拡大を見込むなかで、

総還元性向の水準を「50%以上」として下限を明確にしつつ、中長期的な企業価値向上に資する「成長投資」についても大幅に拡充し、還元と成長投資の双方を拡大させていきます。(➡P25)

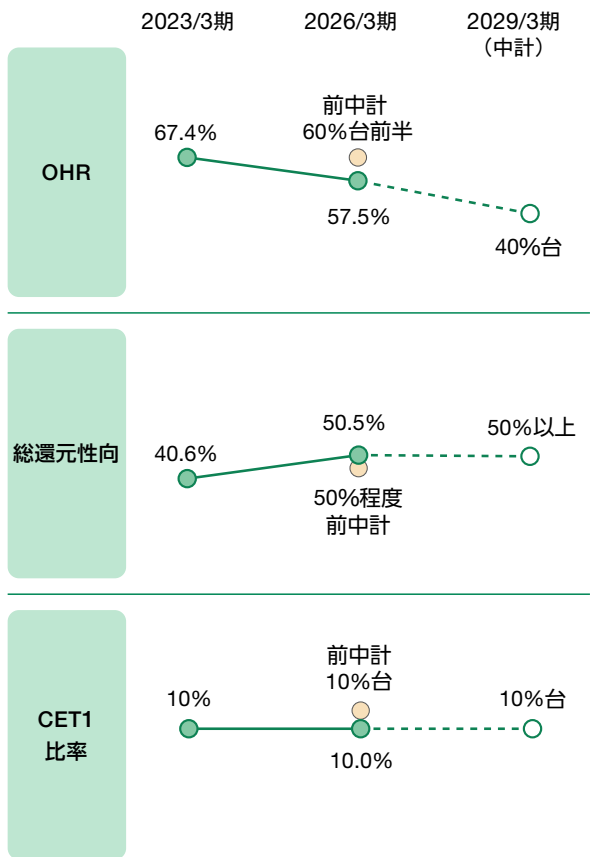
新中計のKGIは下図の通りです。もっとも重視する財務指標の一つであるROEIは、政策金利1%を前提として12%水準を、政策金利が1.5%まで上昇した場合には

【新中期経営計画の財務目標】



14%程度を視野に入れていきます。長期的には、継続的な改革への取り組みによりさらに高いROE水準を目指していきます。

今回掲げた目標は容易なものではありませんが、しっかりと結果を出し続けながら、次世代リテール金融のフロンティアを目指していきます。



粘着性の高いリテール預金基盤

金利ある世界の定着により預金基盤の価値がこれまで以上に高まるなか、りそなグループは、バランスシートの優位性を活かしながら、法人・個人双方で預金残高の増加基調を維持・拡大しています。

安定的で粘着性の高い預金基盤の強化においては、家計や商流との深いつながりが重要であると考えています。以下に、その強みに通じるデータを紹介します。2026年3月期の被振込相続資金は、2021年3月期比87%増加の4,934億円となっています。高齢化の進展を背景に、人口・経済などが集積する首都圏・関西圏を主要営業地盤としていることが、資金流入拡大の一因と考えられます。また、グループアプリとの連動性も高いデビットカードの発行枚

数（2026年3月末）は343万枚まで増加しており、個人のお客さまとの取引のメイン化につながっています。法人分野においても、メインバンク先数^{*1}は6.9万先と国内第3位の水準にあり、多くの企業の資金決済・商流を支えています。

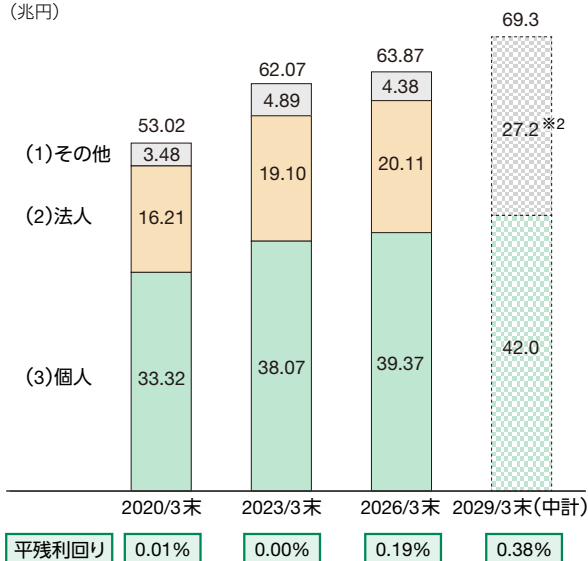
一方で、資産運用ニーズの高まりや金利競争の激化など、預金を取り巻く環境には今後も様々なストレスが想定されます。当グループは、1,000万ダウンロードを超えるグループアプリを中心としたデジタル接点と国内最大級の有人店舗網を活かし、デジタルとリアルを融合したシームレスなサービスと、圧倒的な利便性の提供を進めています。

さらに、外部との連携を通じた新たなエコシステムの構築により、魅力あるサービスや新たなお客さま体験を創出し、お客さまから選ばれ続ける金融グループを目指します。2026年5月に公表した「WESTERミライバンク(仮称)」[りそなプラス][DG Bank(仮称)]などの「新たなカタチ」は、より広範なお客さまの日常に新たな価値を提供することで、お客さまとのつながりを一層深め、安定的で粘着性の高い預金基盤の強化につながるものです。

こうした取り組みを通じて、2026年3月末から2029年3月末までの中計期間においては、預金残高を約5兆円増加させることを目指しています。

【預金残高】

(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^{*3}
1,037 万

デジタル
いつでもどこでも
便利でお得なソリューション

×

リアル
対面ならではの
付加価値提供

国内最大級の
有人店舗数^{*3}
832

優れた外部との連携を通じた新たなエコシステムの構築

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

^{*1} 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)」 ^{*2} 公共法人等含む ^{*3} 2026年3月末時点

法人向け貸出

前中計期間中から、緩やかなインフレを背景とした運転資金ニーズに加え、CX・SX・GXなどのメガトレンドへの対応、労働需給の逼迫を踏まえた省人化・効率化投資など、外部環境の変化を受けて幅広い分野で法人のお客さまの資金需要が高まっています。

こうした環境下、りそなグループは、①人口・経済・産業が集積する「首都圏・関西圏の二大都市圏中心のお客さま基盤・ネットワーク」、②「フルラインの信託機能」、③「地域密着のリレーション力」という3つの特長を活かし、円滑な資金提供に取り組んできました。

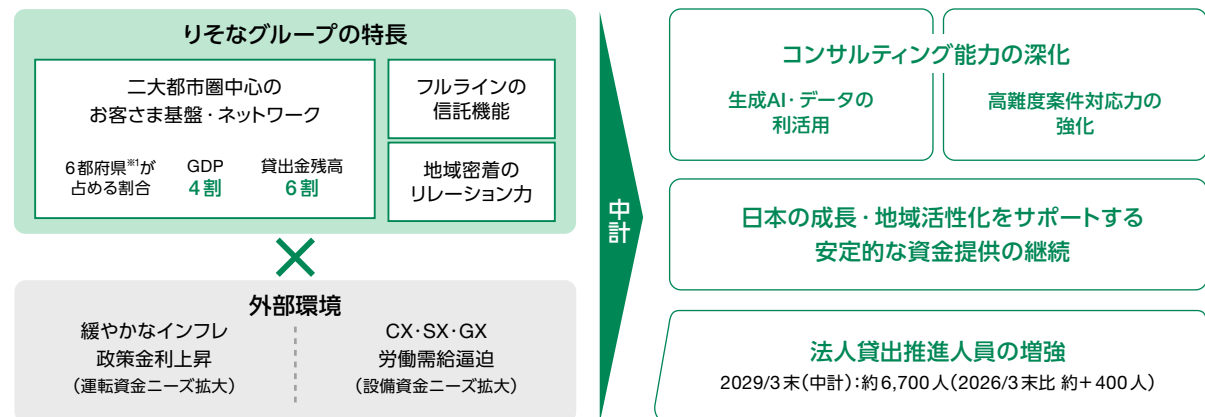
その結果、前中計最終年度である2026年3月末の法人向け貸出残高は2023年3月末比+22.2%の26.9兆円となりました。利回りについても、金利上昇局面における顧客属性に応じた適正なプライシングを通じて、2023年3月期比+0.43%の1.20%まで上昇しました。残高・利回りの双方が拡大したことにより、国内預貸金利益は、2025年3月期に17年ぶりに前期比増益へと転じました。

新中計においても、国内預貸金利益を中心とする資金利益を収益拡大のメインドライバーと位置づけています。法人向け貸出への資本配賦を前中計期間中以上に強化し、最終年度である2029年3月末には、残高を2026年

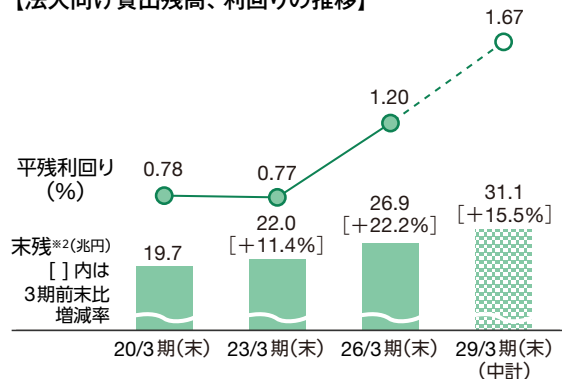
3月末比+15.5%の31.1兆円まで拡大する計画です。また、政策金利1.0%を前提に、利回りも2026年3月期比+0.46%の1.67%まで上昇する見通しです。これらにより、国内預貸金利益を2026年3月期比で約1,500億円増加させる計画としています。前中計で築いた成長の流れを踏襲しながら、生成AI・データの利活用や高難度案件への対応力強化によるコンサルティング能力の深化と、法

人貸出推進人員の増強（3年間で約+400名）を通じて、従来以上に質（RORA）の高い貸出金の拡充に取り組んでいく方針です。

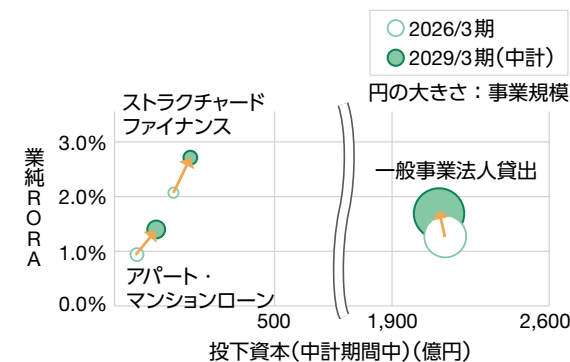
「産業成長による地域社会の発展・活性化」をマテリアリティに掲げるなか、法人向け貸出ビジネスは、その実現を支える根幹です。各グループ銀行の強みを活かして丸となって、日本の成長と地域活性化をサポートしていきます。



【法人向け貸出残高、利回りの推移】



【業純RORA】



※1 りそなグループの主要地盤(東京、埼玉、神奈川、大阪、兵庫、滋賀) ※2 公共法人等向け貸出含む

住宅ローンビジネス

住宅ローンビジネスは、りそなグループが長期ビジョンとして掲げる「リテール No. 1」の実現に向け、長年注力してきた主要ビジネスの一つです。国内金利環境の変化やお客さまのライフスタイル・価値観の多様化が進むなかにおいても、個人のお客さまの自宅取得という重要なライフイベントを支えていきます。また、その後の長期的なリレーション構築につながる戦略領域として、引き続き以下の強みを活かし、取り組みを強化していきます。

① 住宅ローンを起点とした多面取引の展開

住宅ローンをご利用いただくお客さまの多くに、りそなグループアプリをご活用いただいております。ローン実行後も継続的なコミュニケーションが可能となっています。給与振込や決済、資産形成、保険、資産承継など、お客さまのライフステージに応じた幅広い金融サービスを提供することで、長期的かつ多面的なお取引の拡大につながっています。

② お客さまニーズ・利便性を踏まえた商品・サービスの進化による残高の拡大

環境変化を踏まえ、住宅ローンの借入上限金額や借入期間の見直しに加え、団体信用生命保険、住みかえローン、環境等配慮型住宅ローンの商品改定など、商品・サービスの拡充を進めることで、お客さまの自宅取得をサポートしています。加えて、2023年7月より、りそな銀行、埼玉りそな銀行においてお客さまがオンラインで住宅ローン取引を完結できる体制を構築しており、お客さまの利便性がさらに向上しています。こうした取り組みを通じて、さらなる実行額の増加が見込まれます。

③ 金利上昇局面における収益性

日銀金融政策の進展に伴い、金利環境は大きな転換期を迎えています。当グループの住宅ローンポートフォリオの約96%が変動金利型となっています。

④ スケールメリットを通じたコスト競争力

当グループの2026年3月末の自己居住用住宅ローン残高は14.7兆円と、全国第1位となっています。こうした規模を活かしたスケールメリットに加え、構造改革や事務効率化を進めることで、高いコスト競争力を維持しています。

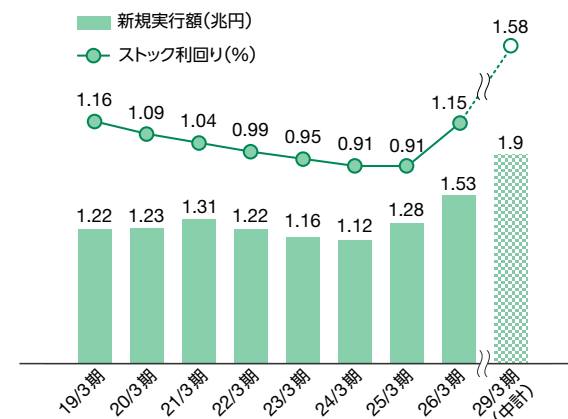
⑤ 良質な貸出金ポートフォリオ

住宅ローンは、信用コストが低位安定的に推移しており、資本賦課が相対的に小さい貸出金債権です。

今後もより多くのお客さまにご利用いただけるよう、商品・サービスの充実や利便性向上に取り組むことで、住宅ローンの新規実行額を、2026年3月期の1.5兆円から2029年3月期には1.9兆円まで伸長させる計画です。こうした取り組みを通じて、良質な住宅ローンポートフォリオを維持しながら、RORAの向上につなげていきます。

RORA =	当期純利益	住宅ローン起点の多面取引	平均取引商品個数 → 一般先の 約1.6倍 ^{※1}	
		商品・サービスの競争優位性	申込から融資実行まで Web完結 ^{※2}	ニーズに応える商品設計
		金利上昇局面におけるアップサイド	変動金利型の残高割合：96% 利回り：2026/3期 1.15% → 2029/3期 1.58%（中計）	
		コスト競争力とさらなる削減余地	スケールメリット	構造改革/事務効率化による伸びしろ
RWA	低RWの優良資産	RW 12.31% ^{※3}		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 ^{※4} △0.01%	審査金利には相応のストレス

【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^{※5}】



※1 りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西みらい銀行 ※2 りそな銀行、埼玉りそな銀行 ※3 りそなホールディングス連結、2025/9末、非デフォルト ※4 2026/3期、住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アパート・マンションローン ※5 銀行合算

承継ビジネス

日本の経済・雇用を支える中小企業においては、経営者の高齢化が進むなか、後継者が未定の企業も依然として多く、事業の継続や雇用の維持、地域産業の活力確保に向けた事業承継の重要性が一層高まっています。また、家計金融資産の多くを高齢層が保有するなか、個人のお客さまにおいても、資産寿命の延伸や次世代への円滑な資産移転、相続発生後の資産管理・活用など、多様なニ

ズへの対応が求められています。

当グループは、長期ビジョンとして「リテールNo. 1」を掲げ、円滑な事業・資産の承継を、日本の持続的成長を支える重要な領域と位置づけており、信託併営のリテール商業銀行という稀有な強みを活かしながら、承継一つの通過点と捉えた中長期の伴走支援に注力しています。

最下部の図は、当グループの伴走支援の一例です。

法人、個人/企業オーナーのお客さまに向けて、その時々ニーズに応じたソリューションをワンストップで提供しています。こうしたお取引を通じて、お客さまとの長期的な信頼関係が醸成され、当グループが継続的に選ばれることが、安定的で粘着性の高い預金基盤の形成につながるものと考えています。

りそなではM&A、遺言信託などの承継信託商品、不動産ビジネスからの収益を承継関連収益と定義しており、2026年3月期は271億円となりました。新中計では、お客さまの多様なニーズに対する伴走支援を一層強化することで、不動産ビジネスを中心に最終年度に336億円まで増加させる計画としています。

【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

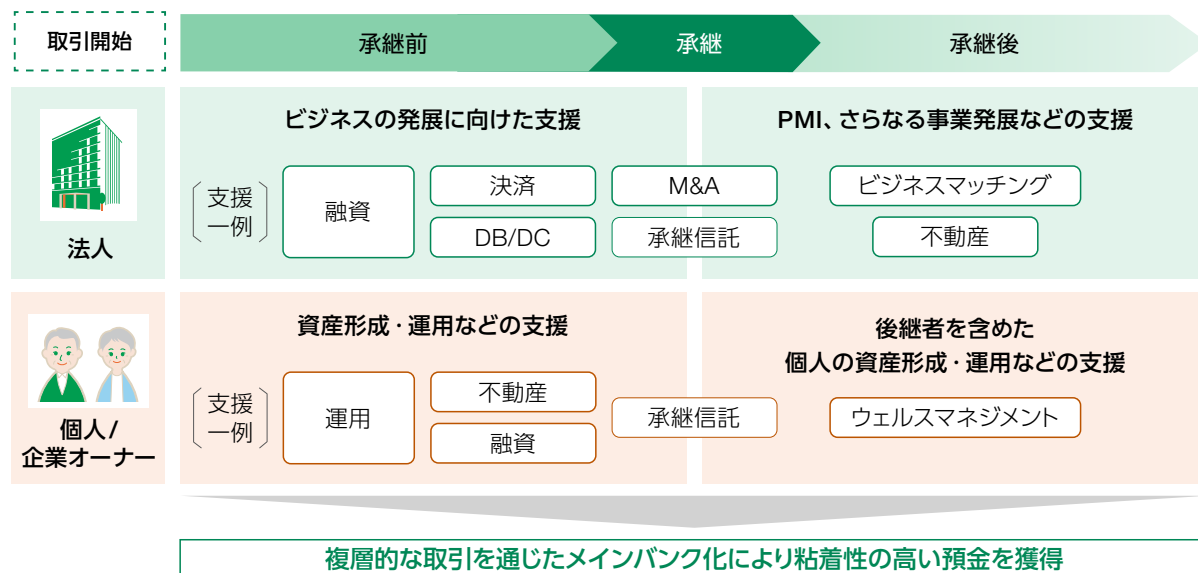
【家計金融資産残高^{*2}】

70歳以上
648兆円（約3割）

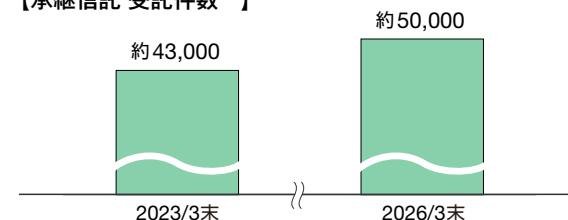
60歳代+70歳以上
1,257兆円（約6割）



■ 承継にとどまらない中長期の伴走支援

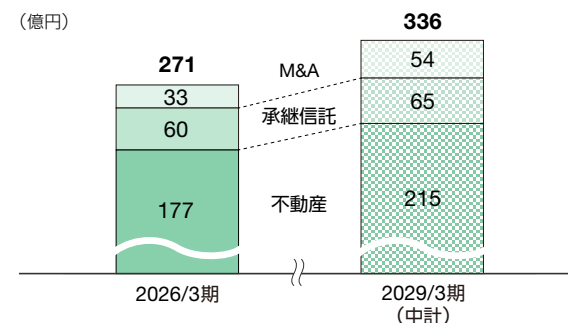


【承継信託 受託件数^{*3}】



【承継関連収益^{*4}】

(億円)



※1 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」 ※2 2025/8月 第一生命経済研究所「マクロ経済分析レポート」 ※3 銀行合算 ※4 M&A+承継信託+不動産(ビジネスマッチング含む)

決済・DXビジネス

国内キャッシュレス市場は拡大を続けており、決済手段の多様化やデジタル化の進展を背景に、お客さまの行動や企業活動における決済の在り方は大きく変化しています。こうしたなか、当グループでは、個人の家計、企業の商流といった日常におけるキャッシュレス・業務効率化のニーズに対し、外部とも共創しながら、デジタル技術を活用した多種多様なソリューションを提供することで、お客さまにとっての新たな価値を創出することを目指しています。

法人のお客さまに対しては、決済・経理業務の効率化や生産性向上を支援するソリューションの拡充を進めています。グループアプリで培ったノウハウを活用した「グループアプリ for ビジネス」を展開し、足元では8.8万件を超えるダウンロード数となるなど、順調にご利用が拡大しています。今後は、さらなる利便性の向上を進め、多くのお客さまにご利用いただけるチャンネルを目指すとともに、地域金融機関への展開も視野に入れています。デジタルガレージ(DG)社との提携も深化しており、2026年5月には「DG Bank(仮称)」プロジェクトを本格始動しました。加えて、同月には、全国32行が共同で参加する国内初のマルチバンク型法人決済プラットフォーム「FlexPay」の取り扱いを開始しました。経理クラウドシステムと銀行の決済機能をシームレスに連携し、請求書確認から支払、照合までを一つのシステム上で完結させることで、企業の経理・財務業務の効率化を支援します。第一弾としてラクス社との連携を開始、今後も多様なクラウドシステム事業者との提携拡大を通じて、お客さまの業務プロセス全体のデジタル化を支援していきます。

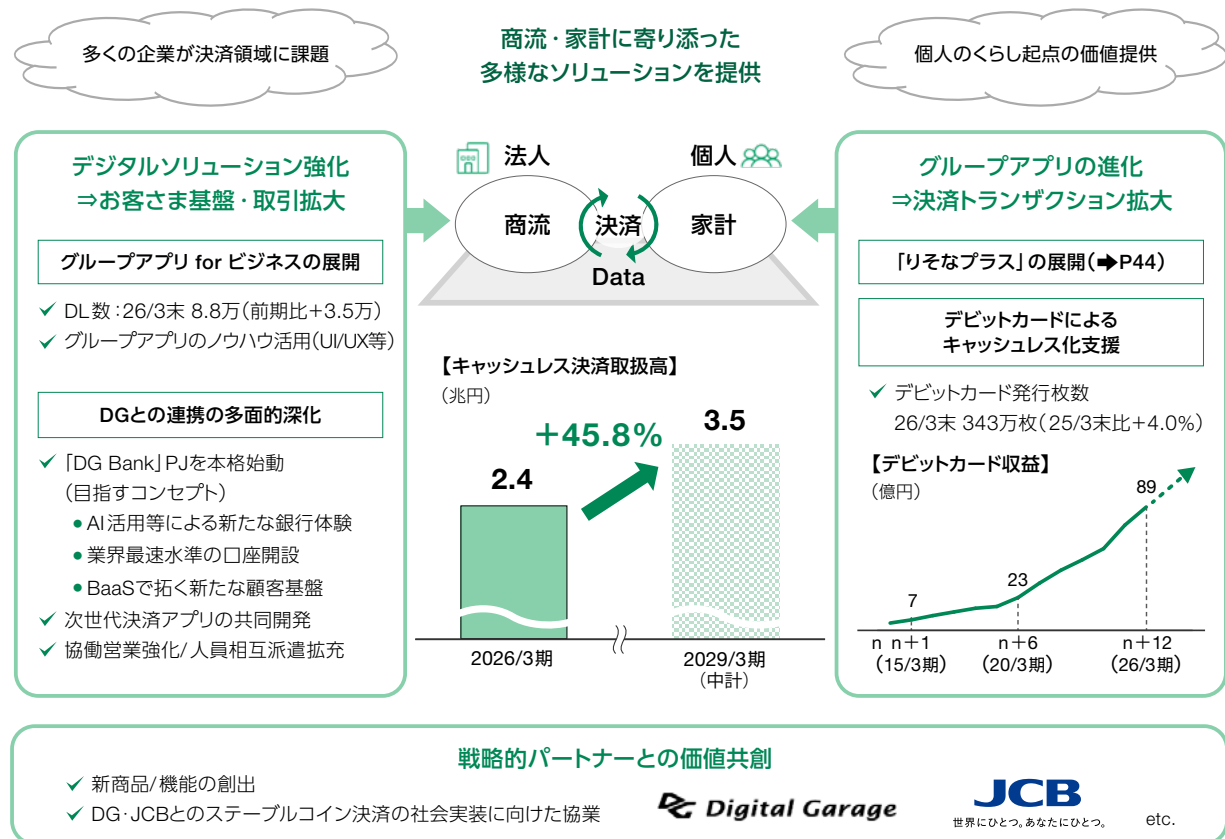
個人のお客さまに対しては、キャッシュレス化の進展

を踏まえ、日常生活における利便性の向上に資する決済サービスの拡充を進めています。新規普通預金口座に標準で付帯されるデビットカードは、グループアプリとの親和性も高くご利用が拡大しており、2026年3月末の発行枚数は343万枚となっています。また、2026年5月に公表した「りそなプラス」の展開を通じて、お客さまのくらし起点の新たな価値を提供することで、決済等のトランザクションのさらなる拡大につなげていきます。

戦略的パートナーとの価値共創も着実に進展していま

す。JCBおよびDGとの連携を通じて、新たな決済サービスやお客さま接点の創出に取り組んでいます。加えて、両社とステーブルコイン決済の実証実験を進めるなど、次世代決済インフラの社会実装を見据えた知見の蓄積にも努めています。

こうした新たなお客さま接点・価値創出の取り組みを通じて、2026年3月期で2.4兆円となるキャッシュレス決済取扱高を、2029年3月期には3.5兆円へ拡大させることを目指します。



AUMビジネス

近年、人生100年時代の到来やインフレ環境への移行、さらには新NISAの普及など、「資産運用立国」の実現に向けた政策の後押しもあり、個人の資産形成ニーズは一段と高まっています。企業においても人的資本経営への関心が高まるなか、企業年金などを通じた従業員の資産形成支援の重要性が増しています。

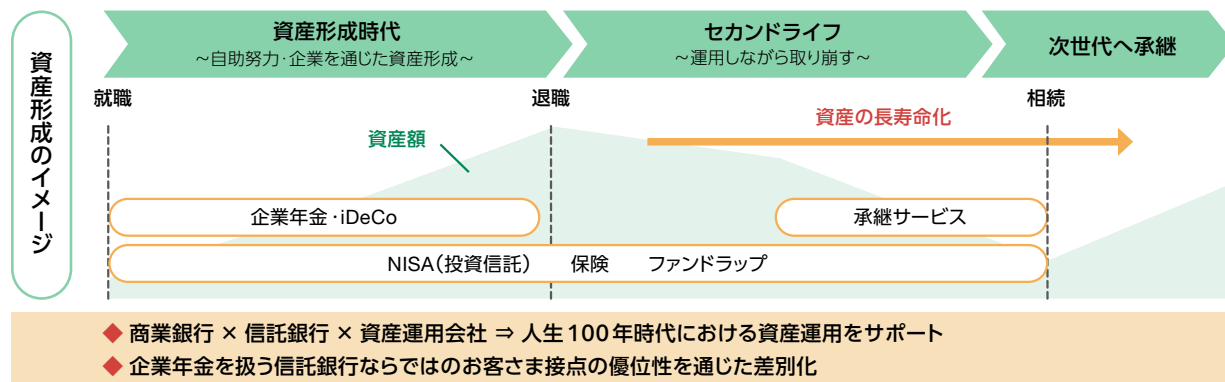
りそなのAUMビジネスの特長は、信託併営リテール商業銀行としての強みを活かし、リテールのお客さまに対してワンストップで最適なソリューションを提供できる点にあります。NISA、iDeCoといった税制優遇制度を活用した長期分散投資、ファンドラップなどのバランス運用に主眼を置いた商品の選定など、資産の長寿命化を念頭に置

いた運用のご提案を実施しています。また、人生100年時代において、資産を「運用しながら取り崩す」ことも意識して運用のご相談にあたっています。60年超の年金運用で培ったプロ向けの運用ノウハウをリテールのお客さまに展開すべく、各グループ銀行が、グループの資産運用会社であるりそなアセットマネジメントと連携し、運用サービスを提供しています。また、オールりそなの発揮により、企業年金の実施事業主さまや加入者さまに対するトータルサポートの実現を目指しています。

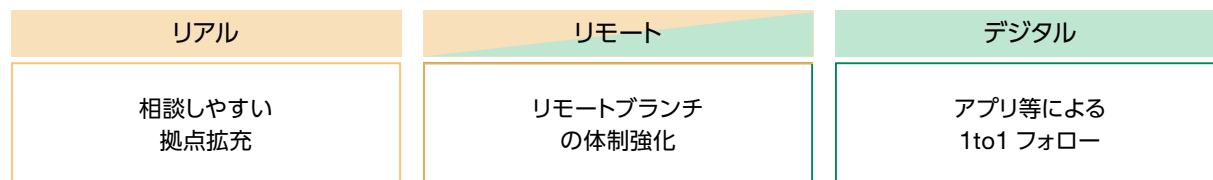
新中計においては、AUMビジネスをさらに成長させるべく、お客さまの資産形成に長期的に寄り添う「伴走型」営業モデルの高度化を進めていきます。また、店舗などの

リアルチャネルとアプリを中心とするデジタルチャネルに加え、リモートブランチも組み合わせた最適なお客さま接点の構築にも努めていきます。加えて、「長期・積立・分散」のニーズを捉えた商品・サービスの拡充を進めることで、お客さまの中長期的な資産成長を支援していきます。

これらの取り組みを通じて、AUM残高を2026年3月末の7.5兆円から2029年3月末には8.9兆円へ拡大させることを目指すとともに、ストック型収益のさらなる拡大を図ります。お客さまと継続的な関係を構築し伴走型で支援することを通じて、LTV(Life Time Value)の向上を図り、AUM収益の持続的な成長を実現していきます。

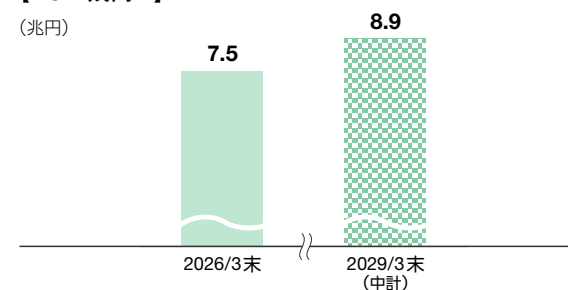


■ 多様なチャネルを通じた、最適なお客さま接点の構築

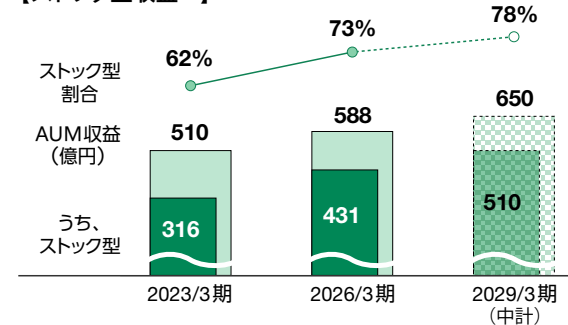


【AUM残高^{*1}】

(兆円)



【ストック型収益^{*2}】



※1 個人向け ※2 保険収益、投信販売手数料を除くAUM収益

国際ビジネス

りそなグループでは、海外13拠点に従業員が駐在しており、アジア全域および米国を中心に、お客さまの海外進出や資金調達、事業拡大などの幅広いニーズにお応えしています。

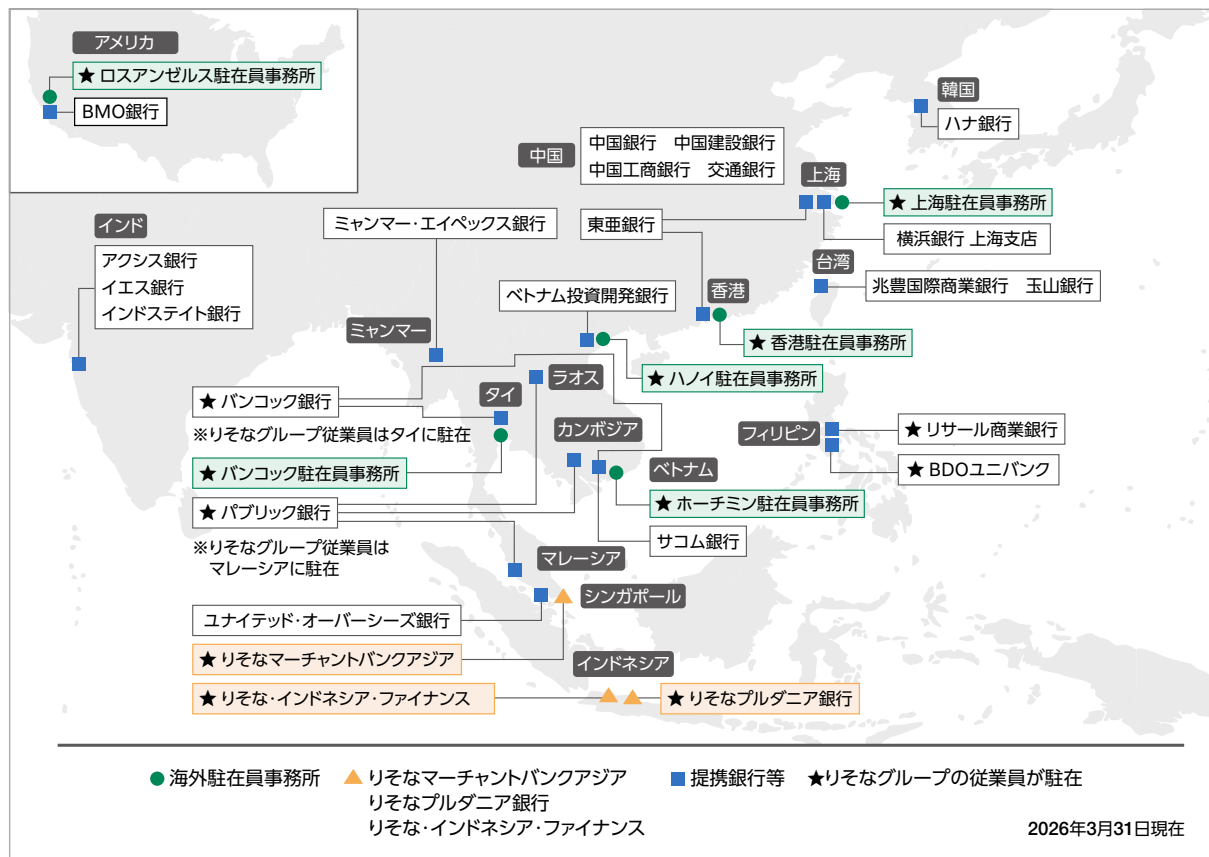
インドネシアでは、65年超の業歴を誇るりそなプルダニア銀行がフルバンキングサービスを提供し、現地に進出する日系企業の多様な金融ニーズに対応しています。

シンガポールでは、りそなマーチャントバンクアジアがアセアン、香港、インドにおける資金調達やM&Aなどのニーズに対し、ソリューションを提供しています。

さらに、海外における貸出・外国為替などの金融機能の提供を目的として、各国の有力銀行（14カ国・地域、22銀行）と業務提携しており、提携銀行が有する豊富な支店網やジャパンデスク（日系取引部署）を通じたきめ細かい顧客支援体制を整備しています。

2025年度は、お客さまサポート体制のさらなる強化に向けて、ロスアンゼルスとハノイに駐在員事務所を新設しました。ロスアンゼルス駐在員事務所は、当グループとして21年ぶりの米国拠点です。米国への進出・販路拡大支援や現地の経済・金融・投資などの情報提供を行います。ハノイ駐在員事務所は、ホーチミンに続きベトナム2つ目の拠点であり、北部エリアでのサポート体制を強化することで、ベトナム全土において、より迅速かつ的確なサービスをお客さまに提供していきます。

今後も、お客さまのニーズを踏まえ、ネットワークのさらなる拡充を含めたサポート体制の強化に取り組んでいきます。



ロスアンゼルス駐在員事務所 開所式の様子



ハノイ駐在員事務所 開所式の様子



「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

りそなグループは、2003年のりそなショック以降、バンキングビジネスを中心に事業を拡大してきました。この間に培った粘着性の高い預金を基盤とするバランスシートは、金利上昇局面において当グループの強みとなっています。

一方で、30年にわたるデフレからの脱却やテクノロジーの圧倒的な進化を背景に、社会やお客さまのニーズは刻々と変わってきており、現在私たちが有する機能やケイパビリティだけではそのニーズに十分に 대응することが難しくなっています。こうした環境下において、お客さまに選ばれ続ける金融グループであるために必要な機能、お客さま基盤、ケイパビリティの獲得を目指します。

前中計期間では、インオーガニック投資として「リース2社^{※1}(現りそなリース)の完全子会社化」「デジタルガレージの持分法適用関連会社化」「NTTデータソフィアの出資比率引き上げ」の3案件を実行しました。また、資本にとらわれず外部との幅広い共創を目指す金融デジタルプラットフォーム(金融DPF、➡P45)においては、地域金融機

関との提携が5グループ6銀行から9グループ10銀行^{※2}まで拡大しています。

新中計では、社会やお客さまへの価値提供力をさらに拡大するべく、インオーガニック投資・戦略的提携の拡充や金融DPFの進化を通じて、銀行の隣接領域を中心とした「機能」と「基盤」の獲得に注力していきます。

機能獲得は、「お客さまにどのような価値を提供するか」「そのためにはどのパートナーと連携することがもっとも有効か」という観点を重視しながら、「新たな機能の獲得」と「既存機能のさらなる強化」を通じて「ソリューションライナップの強化」を目指します。

基盤獲得は、「外部・地域との共創」「プラットフォーム

の提供」を通じた「新たなお客さま接点の創出」を目指します。

下図に一例として様々な領域・分野を示しています。制約を設けることなく幅広く検討していく考えであり、2026年5月には、新たなカタチとして、具体的な取り組みを複数リリースしています。(➡P44)

また、「新たな技術・知見の獲得」を通じて、「将来のコア機能・基盤へのR&D(研究開発)」による、新領域での価値提供に向けた種まきも同時に進めていきます。

これらの取り組みを従来の発想や価値観にとらわれることなく推進することで、次世代成長ドライバーを創出し、社会価値・企業価値の向上を図っていきます。

<前中計におけるインオーガニック投資実績>

リース2社(りそなリース)

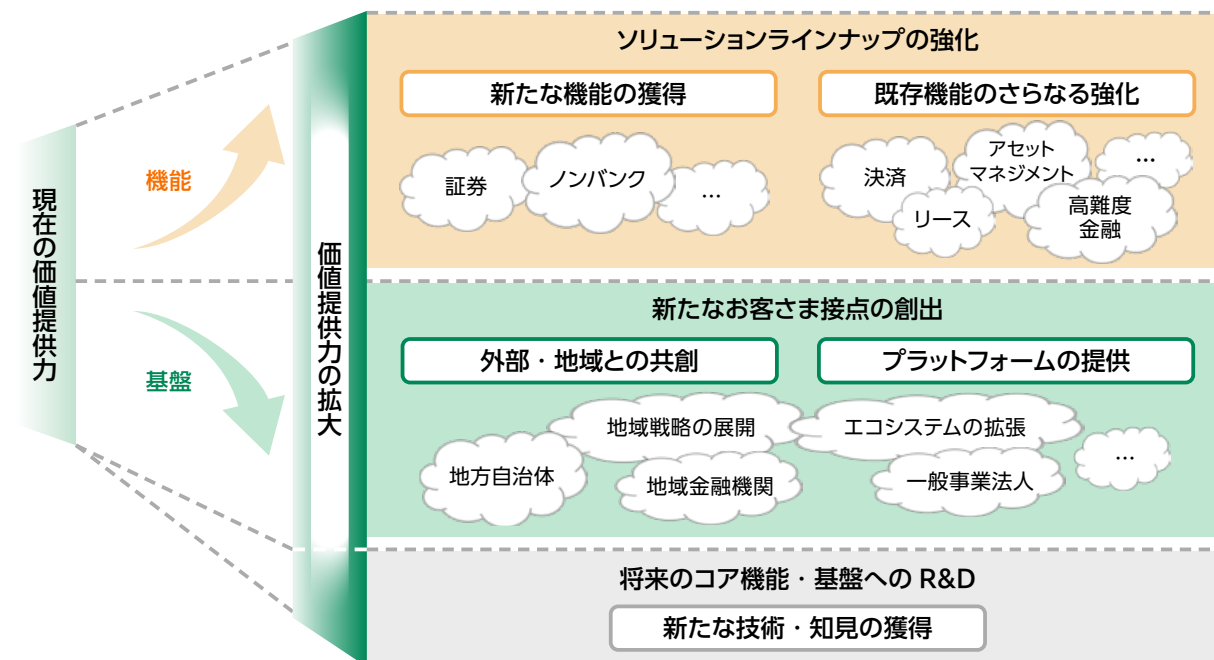
2024/1月 完全子会社化

デジタルガレージ

2024/1月 出資比率引き上げ
2025/9月 持分法適用関連会社化

NTTデータソフィア

2024/10月 出資比率引き上げ

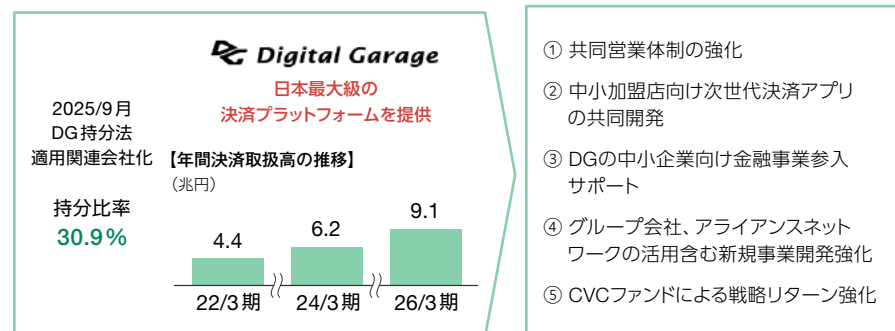


※1 ディー・エフ・エル・リース、首都圏リース ※2 2026年3月時点(2026年7月時点では、10グループ11銀行)

金融の枠を超えた新たなカタチ

デジタルガレージ持分法適用関連会社化

決済領域におけるお客さまのニーズは、一層多様化・複雑化しています。また、決済は、金利ある世界において、その価値が一層高まる“粘着性の高い預金”の拡大につながる重要な領域です。こうした認識のもと、りそなグループは、日本最大級の決済プラットフォームを提供するとともに、決済ビジネスにおける高度な機能・ノウハウやフィンテック分野、スタートアップ支援などの知見を有するデジタルガレージ(DG)社を、2025年9月に持分法適用関連会社化しました。今後、下図に示している5つの取り組みを深化させていきます。2026年5月には、下図の「③DGの中小企業向け金融事業参入サポート」における具体的施策として、BaaS提供を通じた「DG Bank(仮称)」プロジェクトを本格始動させました。2026年度をめどに、りそなグループの銀行機能と、DGが有する決済領域の強みや商流データ・AI技術の知見を活用した利便性の高いデジタルバンクサービスの提供開始を目指します。

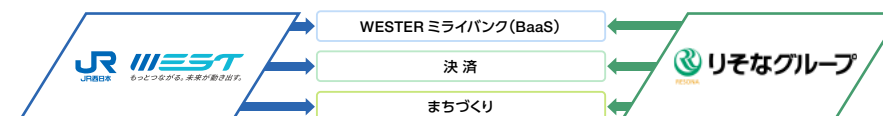


JR西日本との資本業務提携

りそなグループのマザーマーケットの一つである関西圏における地域戦略の一環として、2026年5月にJR西日本との資本業務提携を公表しました。移動・くらし・金融が一体となった新しい顧客体験と、これまでにない選択肢の提供を目指します。提携における取り組みの柱は大きく3つです。1つ目は、新たな金融体験の創出です。関西みらい銀行を通じて提供する金融サービスと、JR西日本の厚い顧客基盤、魅力的なアセットやコンテンツが融合し

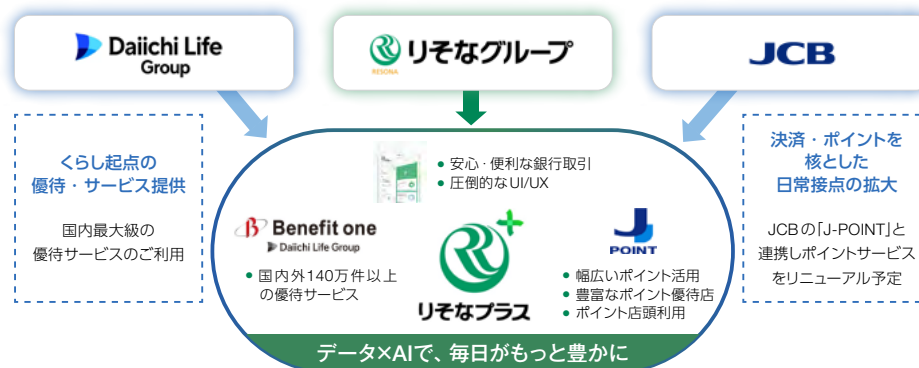
た新銀行サービス「WESTERミライバンク(仮称)」を創設します。2つ目は決済機能の拡充です。JV(ジョイントベンチャー)設立を前提に、両社が持つ多彩な接点、データ、ノウハウ、デジタルマーケティングを活かし、UI/UXに優れ、便利でお得な新たな決済のカタチを実現していきます。3つ目は、まちづくりです。両社が持つ豊富なアセットやコンテンツ、情報、開発力に、金融機能を掛け合わせ、お客さまのくらしをより豊かにする新たな「まちづくり」を進めます。

「地域価値循環型BaaS・決済モデル」から生まれる新たな価値の提供



個人向け新サービス「りそなプラス」

2026年5月、第一ライフグループ、JCBとの提携を通じた個人向け新サービス「リそなプラス」の提供開始について公表しました。3社が持つ圧倒的な顧客基盤を融合し、異なる分野で培ってきた知見・ノウハウを掛け合わせ、卓越したUI/UXのもと、多彩で魅力的なコンテンツを提供する新たなエコシステムです。2026年9月下旬をめどに提供を開始し、サービスを拡充していく予定です。今後は、金融デジタルプラットフォーム(➡P45)を通じて、この機能を地域金融機関の皆さまへ幅広く展開することも検討しています。



金融デジタルプラットフォームの進化

「金融デジタルプラットフォーム(金融DPF)」は、従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創により、地域金融機関や異業種企業、地方自治体、そしてその先のお客さまとWin-Win-Winの関係を構築することを目指しています。

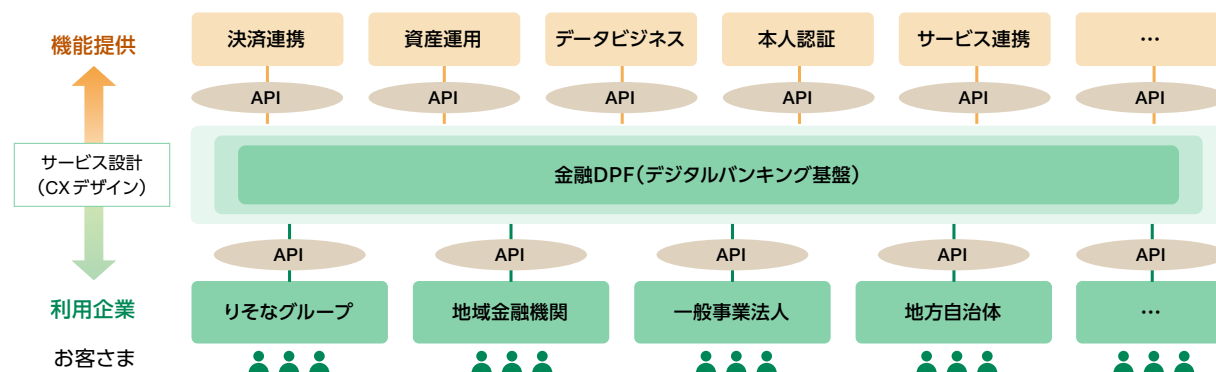
2018年に提供を開始したりそなグループアプリの基盤を活かした外部展開を検討・推進するなかで、2021年には地域金融機関との連携をスタートしました。現在では、

バンキングアプリ、ファンドラップ、Data Ignition(AIを活用した銀行業務支援ツール)の3つの機能提供を通じて、提携金融機関は10グループ11銀行まで拡大しています。

新中計では、地域金融機関との連携をさらに深めるとともに、金融の枠を超えた連携を通じて、金融DPFを次のステージへと進化させていきます。2026年5月には「JR西日本との資本業務提携」「第一ライフグループ・JCBとの個人ビジネス分野における協業」を公表しました(→P44)。

前者は、金融DPFの「利用企業」として初めて一般事業法人が参画する取り組みであり、後者は、地域金融機関に提供可能な機能のさらなる拡充にもつながるものです。

金融DPFは、新たなフェーズを迎えています。「一人ひとりのお客さまの暮らしを豊かにする」という点にこだわり続けることから始める、「Winの連鎖」を日本全体へと広げていきます。



「JR西日本との資本業務提携」記者会見の様子

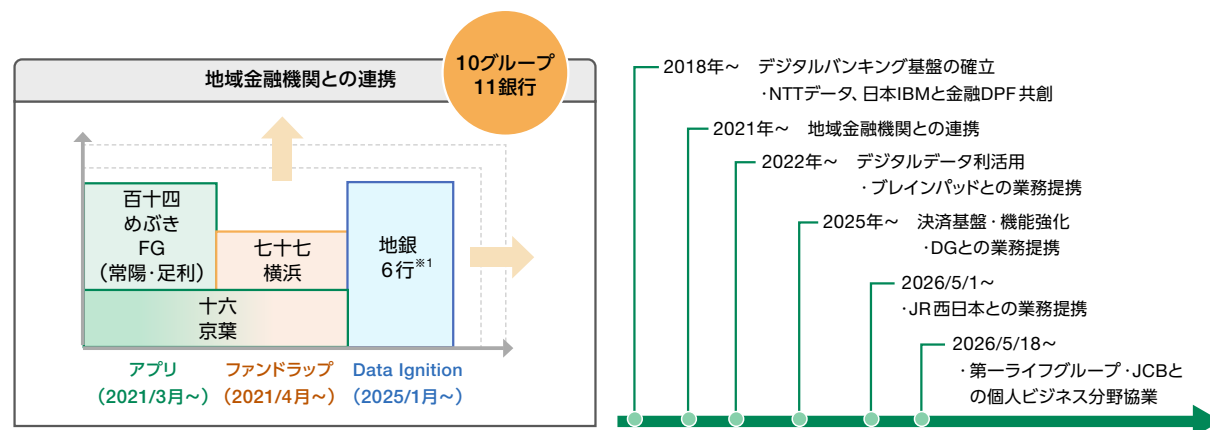


左から
りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長兼グループCEO 南 昌宏
西日本旅客鉄道 代表取締役社長 倉坂 昇治
関西みらい銀行 代表取締役社長 原藤 省吾

「第一ライフグループ・JCBとの個人ビジネス分野における協業」
記者会見の様子



左から
第一ライフグループ 代表取締役社長 グループCEO 菊田 徹也
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
ジェシービー 代表取締役会長兼執行役員社長 二重 孝好



※1 静岡銀行、岩手銀行、京葉銀行、山陰合同銀行、十六銀行、きらぼし銀行

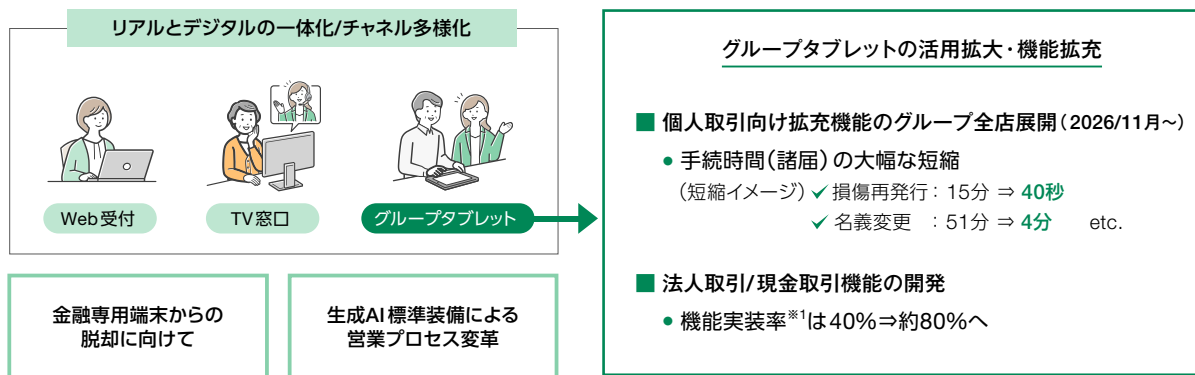
フロント改革、ミドル・バック改革

フロント改革：お客さまと向き合う時間の拡大

りそなグループでは、リアルとデジタルの一体化による新たな顧客体験の創造と、フロント取引のデジタルシフトの実現に向け、フロント改革を加速しています。店頭においては、グループタブレットやTV窓口の活用拡大・機能拡充を進め、ご相談からお手続きまでを一体的に提供することで、お客さま体験価値の向上を目指しています。また、従来は店頭でしか行えなかった手続きについても、Web受付機能を拡充することで、お客さまのニーズに応じたチャンネルの多様化を進めています。

2026年11月からは、拡充してきたグループタブレットの個人取引向け機能をグループ全店へ展開する予定で

す。これにより、損傷カードの再発行や名義変更といった諸届手続の所要時間を大幅に短縮し、お客さまと向き合う時間の拡大につなげていきます。今後はさらに、法人取引や現金取引向け機能の開発を進めることで、機能実装率を現在の40%から約80%まで高めることを目指します。



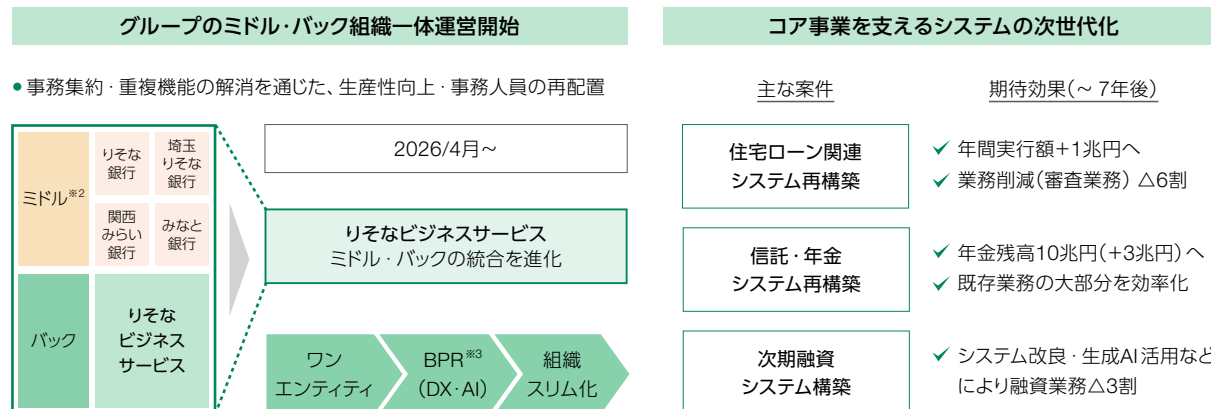
ミドル・バック改革：ワンプラットフォームの基盤構築

2025年1月のみなと銀行の事務・システム統合完了を受け、2026年4月からはグループ銀行各社のミドル組織（業務サポートオフィス）と事務受託会社であるりそなビジネスサービスを組織統合し、りそなビジネスサービスによる運営に一本化しました。グループのミドル・バック機能の統合が進展しています。

さらなる事務集約・重複業務の解消に加え、DX・AIを活用したビジネスプロセス・リエンジニアリングを推進することで、ワンプラットフォームの基盤構築を進めると

もに、組織スリム化と生産性向上を目指していきます。加えて、住宅ローンや信託・年金などのコア事業を支

えるシステムの次世代化を進めることで、将来の事業成長を支える基盤を強化していきます。



※1 店頭取引におけるグループタブレット対応可能取引の割合 ※2 業務サポートオフィス ※3 ビジネスプロセス・リエンジニアリング

ワークスタイル変革

AI・データドリブン経営への進化により、価値創造の質・スピードを向上

りそなグループは、持続的な企業価値向上に向けた経営基盤改革の中核として、AI・データ活用を起点とするワークスタイル変革を加速させています。私たちが目指すのは、単なる業務効率化にとどまらず、従業員一人ひとりがデータに基づき自律的に考え、お客さまへの提供価値を高め続ける「創造型の働き方」への進化です。

労働生産性の向上と働きやすさの実現を両立させるとともに、お客さまとの接点拡大、業務プロセスの高度化、意思決定の迅速化を目指します。そして、業務効率化により創出された人財余力を、コンサルティング、ソリューション提供、成長領域など、より付加価値の高い業務へ再配置することで、人的資本の生産性を高め、さらなるトップラインの伸長とOHR(連結経費率)の改善につなげていきます。

具体的には以下の4つの取り組みに注力しています。

①国内トップクラスのAI活用企業への進化

2030年度までにAI応用スキル習得人財1,500人の育成を進めるほか、本部各部にAI CoE^{※1}を設置し、2026年度中に全部署でAIエージェントを自律的に構築・活用できる環境を整備します。また、2026年1月には、AIの積極的な活用とリスクへの適切な対処を両輪で進めていくことを目的とした「りそなグループAIポリシー^{※2}」を策定し、ガバナンスも両立したAI活用を推進しています。

②真のデータドリブン経営への進化

2026年4月にデータサイエンス部を改組し、データ戦略部を設置しました。同部が分析から統制までを一体的に担う体制とし、これまで銀行グループとして蓄積してきた信頼性の高いデータ資産を最大限に活用することで、お客さま理解の深化、営業活動の高度化、リスク管理の精緻化を進め、経営判断の質とスピードを高めていきます。

③業務インフラの強化

日本マイクロソフト社との共創を通じて全従業員にAIを標準装備させるとともに、いつでもどこでも業務ができる

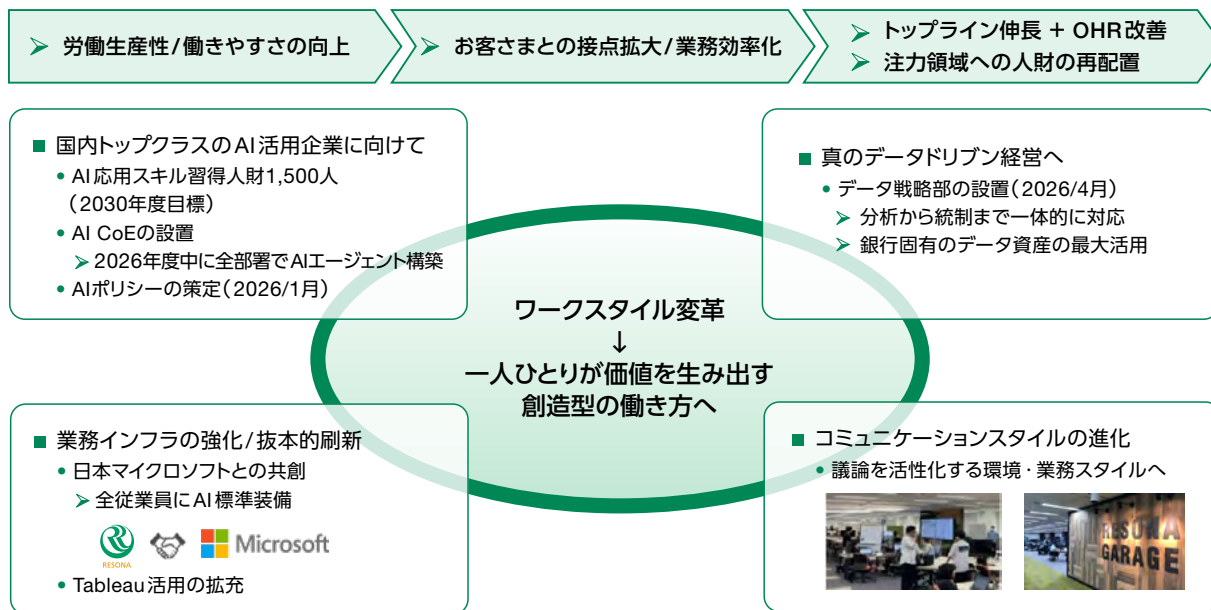
インフラの整備を目指します。また、Tableauの活用拡充により、データ起点の課題発見と改善を促進していきます。

④コミュニケーションスタイル変革

議論を活性化するオフィス環境の整備を通じ、個人の能力に依存せず、チーム力・組織力で価値創造の最大化を目指します。

当グループは、これらの取り組みを通じて、従業員一人ひとりが価値を生み出す創造型の働き方への変革を進め、価値創造の質・スピードのさらなる向上を目指します。

ワークスタイル変革の目指す方向性



※1 Center of Excellence ※2 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/ai_policy/

🛡️ サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティ管理体制の強化

近年、ランサムウェア被害の拡大やサプライチェーンを経由した攻撃、生成AIを悪用した新たな脅威などサイバーリスクが高度化・複雑化しています。直近ではフロントAIにより、脆弱性の発見・悪用の速度や規模が拡大する可能性など、サイバーセキュリティを巡る環境が激しく変化しています。

お客さまに安心・安全な金融サービスを継続して提供するため、サイバーセキュリティを経営の最重要課題と位置づけ、「サイバーセキュリティ経営宣言」を策定し、サイバーセキュリティ強化に取り組んでいます。

IT管理統制の強化・高度化を目的とした専門組織である「ITセキュリティ統括部」を設置し、グループ共通のセキュリティポリシーの策定・運用を行うなど、グループ横断的な管理体制を構築しています。

内外の環境変化に応じてサイバーセキュリティリスク管理態勢を継続的に改善・強化するために、第三者評価を定期的実施しています。金融庁が公表しているサイバーセキュリティに関するガイドラインなどを参考に有効性を検証、特定した課題への改善を実施しています。加えて、脆弱性を悪用した被害の防止のため、脆弱性診断、脅威ベースのペネトレーションテストなどを通じて技術的な対策を検証し、継続的な改善を行っています。

委託先やクラウドサービス利用に伴うリスク管理にも注力し、管理状況の確認を通じて、グループ全体の安全性向上に取り組んでいます。

サイバー攻撃への対応力・復旧力の向上

サイバーインシデント発生時の実務対応力強化のため、グループ一体となった対応組織「リそな CSIRT (Resona-CSIRT)」を組成。サイバー攻撃手法ごとの対応マニュアルやコンティンジェンシープランを制定し、インシデント対応演習に継続的に取り組んでいます。

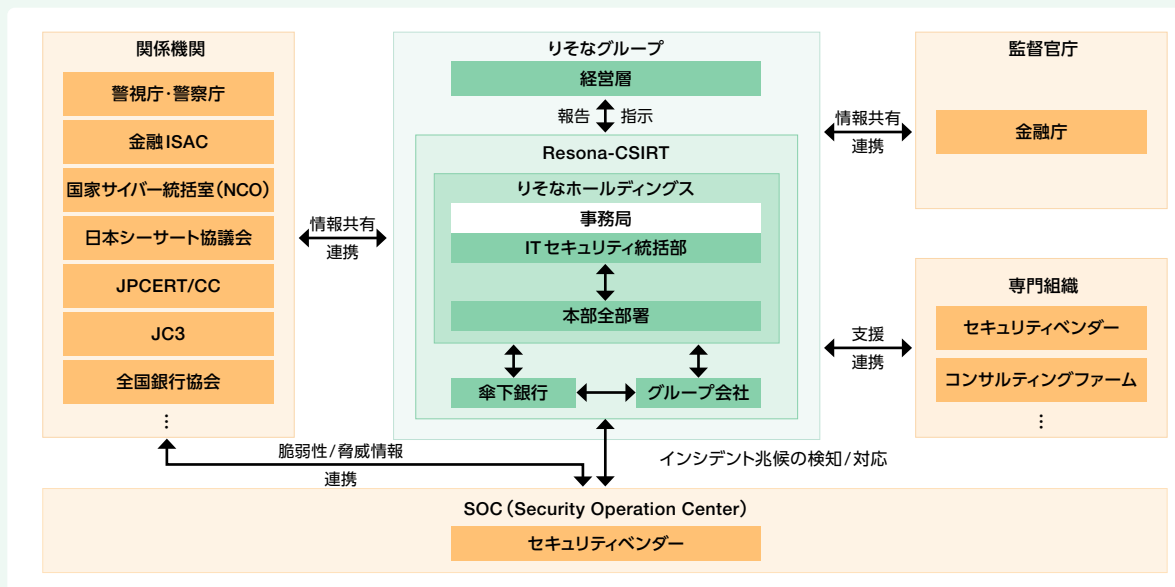
サイバー攻撃を速やかに検知対応を行うために、24時間365日の監視体制を整備しています。SOC (Security Operation Center) と連携して、不審な挙動や脅威の早期検知、分析、封じ込め、復旧対応を実施しています。また、警察組織、国家サイバー統括室 (NCO)、金融ISAC、日本シーサート協議会などの外部専門機関と連携し、業界横断的な活動への参加を通じて、サイバーセキュリティ

対策強化を行っています。

サイバーインシデントの発生を未然に防ぐためには役職員一人ひとりのサイバーセキュリティに関するリテラシー向上も重要と考えており、全役職員を対象に不審メール訓練やeラーニング、最新トレンド情報の配信を実施しています。さらに、役割に応じた対応能力向上のため、外部専門家を招いた勉強会を経営層、CSIRTメンバー向けに開催しています。

高度な専門性を有する担い手の人財確保・育成にも注力しており、キャリア採用の拡充のほか、新卒採用においてもIT企画コースを設置し、人財を獲得・育成しています。

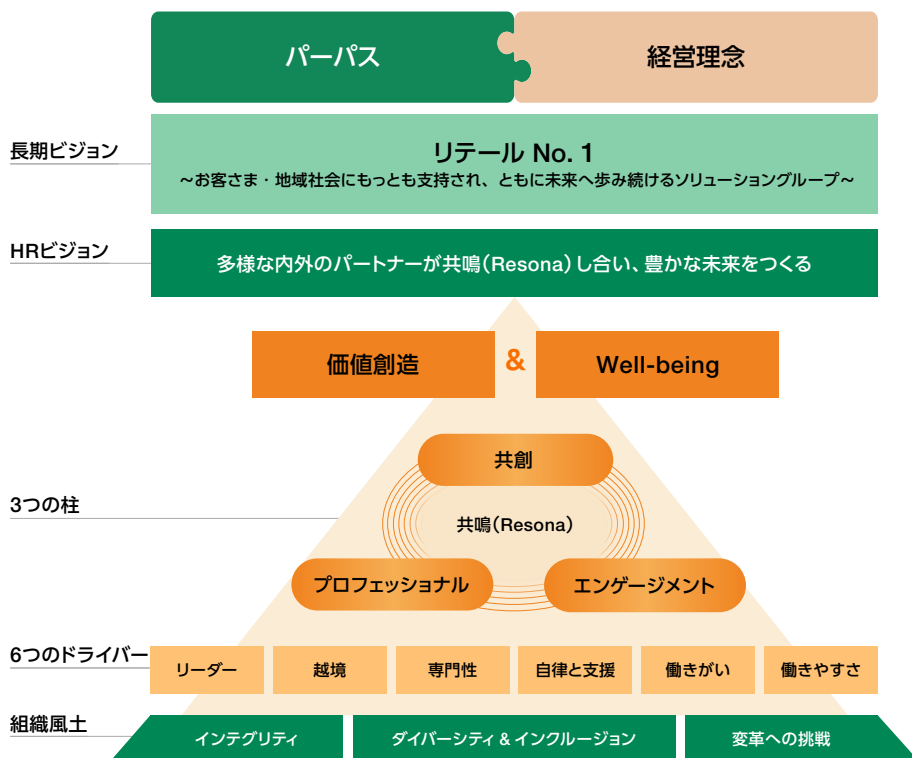
今後も進化する脅威に対して的確に対応し、お客さまが安心・安全に利用できるサービスの継続的な提供に努めていきます。



人財戦略

価値創造とWell-being向上を目指した人財戦略

りそなグループでは、2003年の発足直後の経営危機（りそなショック）を経て、性別・年齢・職種などにかかわらず、すべての従業員が活躍できる「ダイバーシティ&インクルージョン」の考え方を中心とした人事運営を行ってきました。現在は、パーパスと経営理念のもと、長期ビジョン「リテール No. 1」の実現を目指し、「共鳴（Resona）」を起点とした『人財戦略』を策定しています。



人財戦略では、「共創（りそなと外（パートナー）の共鳴）」「プロフェッショナル（多様な専門性の共鳴）」「エンゲージメント（従業員と会社の共鳴）」を強化していくべき3つの柱として定め、「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を実現していくことを目指しています。

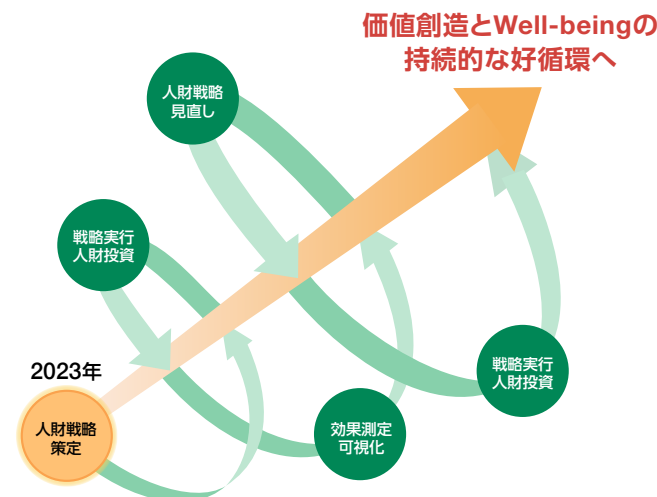
当グループが、これまでも大切にしてきた組織風土（インテグリティ、ダイバーシティ&インクルージョン、変革への挑戦）をベースに、経営戦略や変化し続ける就業価値観を踏まえて、未来に向けて変えていく6つのドライバー（リーダー、越境、専門性、自律と支援、働きがい、働きやすさ）を設定し、目指す姿に向けた取り組みを進めています。

人財戦略は、策定した時点で完結するものではなく、経営戦略や外部環境、従業員の価値観の変化を踏まえながら、継続的に進化させていくものです。

当グループでは、6つのドライバーに基づく各種人財施策を展開するとともに、指標や従業員意識調査などを通じて、その進捗や効果を定期的に確認しています。こうした検証を通じて、成果が見られる取り組みはさらに伸ばしていくとともに、十分な効果が得られていない領域や新たに顕在化した課題については、戦略や施策の見直しを実施するなど、高度化につなげています。

今回このPDCAサイクルの一環として、新たなマテリアリティ・新たな中期経営計画で掲げる方向性やその先の成長を見据え、人財戦略を一段と実効性あるものとする観点から、あらためて組織課題の把握を行いました。

【人的資本強化に向けたサイクル】

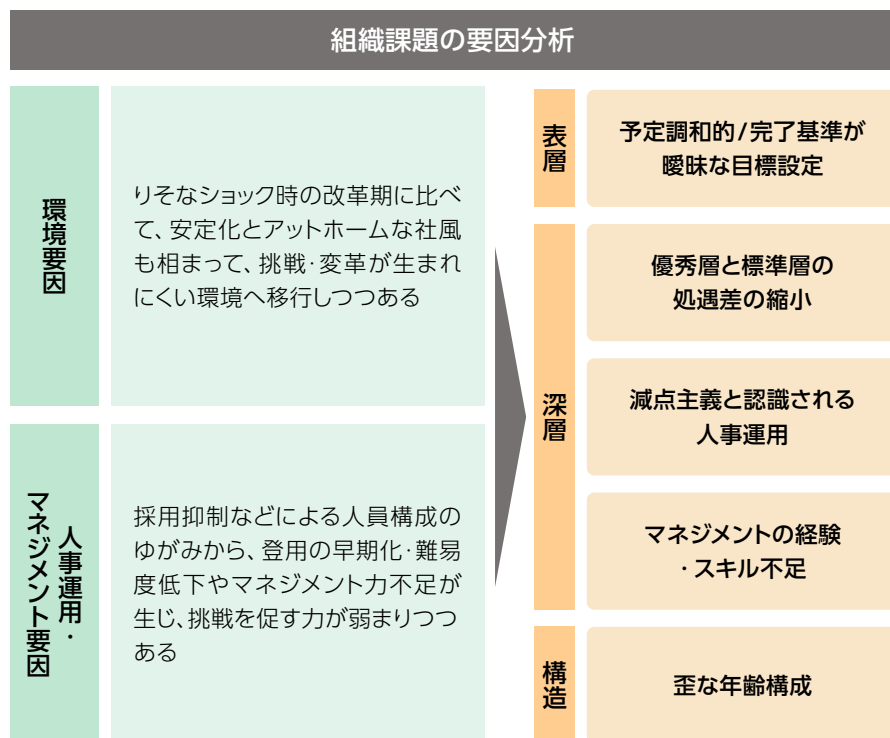


人財戦略

人財戦略をさらに前進させるために把握した組織課題

新中計「Shift to the Next Stage ―新たなカタチをつくる3年間―」では、「コア事業の成長」と「次世代成長ドライバーの創出」を両輪として掲げています。こうした新たな経営課題のもとで人財戦略をさらに前進させていくため、まず組織として向き合うべき課題の把握を行いました。従業員への匿名アンケートなどを通じて現状を把握した結果、一部に「守りの姿勢」「ハレーション回避」「評価・処遇の平準化」などが確認されました。これらの課題を放置することは、3つの柱の強化を十分なものとできず、経営戦略の実現に向けた制約要因となり得ます。一方で、こうした課題への対応は、組織の変革を通じて、新たな価値創造につながる機会でもあります。

【組織課題の要因分析】



「行動変容・成長」を新たな注力テーマに

この認識を踏まえ、新中計では、従業員の主体性・当事者意識・挑戦志向の向上による「行動変容・成長」を新たな注力テーマとして掲げています。今後は、注力テーマに沿った取り組み(下表)を着実に実行することで、従業員一人ひとりの行動変容・成長を促していきます。

あわせて、その進捗を定点観測するため、新指標「行動変容・成長スコア」を導入し、2028年度65%を目標に改善を進めていきます。注力テーマに沿った取り組みと新指標による進捗確認を通じて、組織課題の克服を着実に進め、3つの柱の共鳴の強化につなげていきます。

【従業員の行動変容・成長を促す取り組み】

目指す姿起点の目標設定・評価運営	現状の延長ではなく、目指す姿からバックキャストし、期待される役割・成果を踏まえて目標設定することを徹底
挑戦を促す仕組みの構築	挑戦そのものや挑戦によって得た結果・学びを称賛・評価する仕組みの構築
メリハリある処遇の実現	業績インセンティブ・業績賞与の資金量算定方式や配分方法における加点方向中心での見直し 挑戦行動そのものやその結果としての成果を反映した組織・個人に報いる体系整備
マネジメント機能の強化による企業文化改革の促進	マネジメント研修体系の見直しや評価者訓練の再徹底などを通じ、部下の挑戦を支える上司のマネジメント力を強化

人財戦略

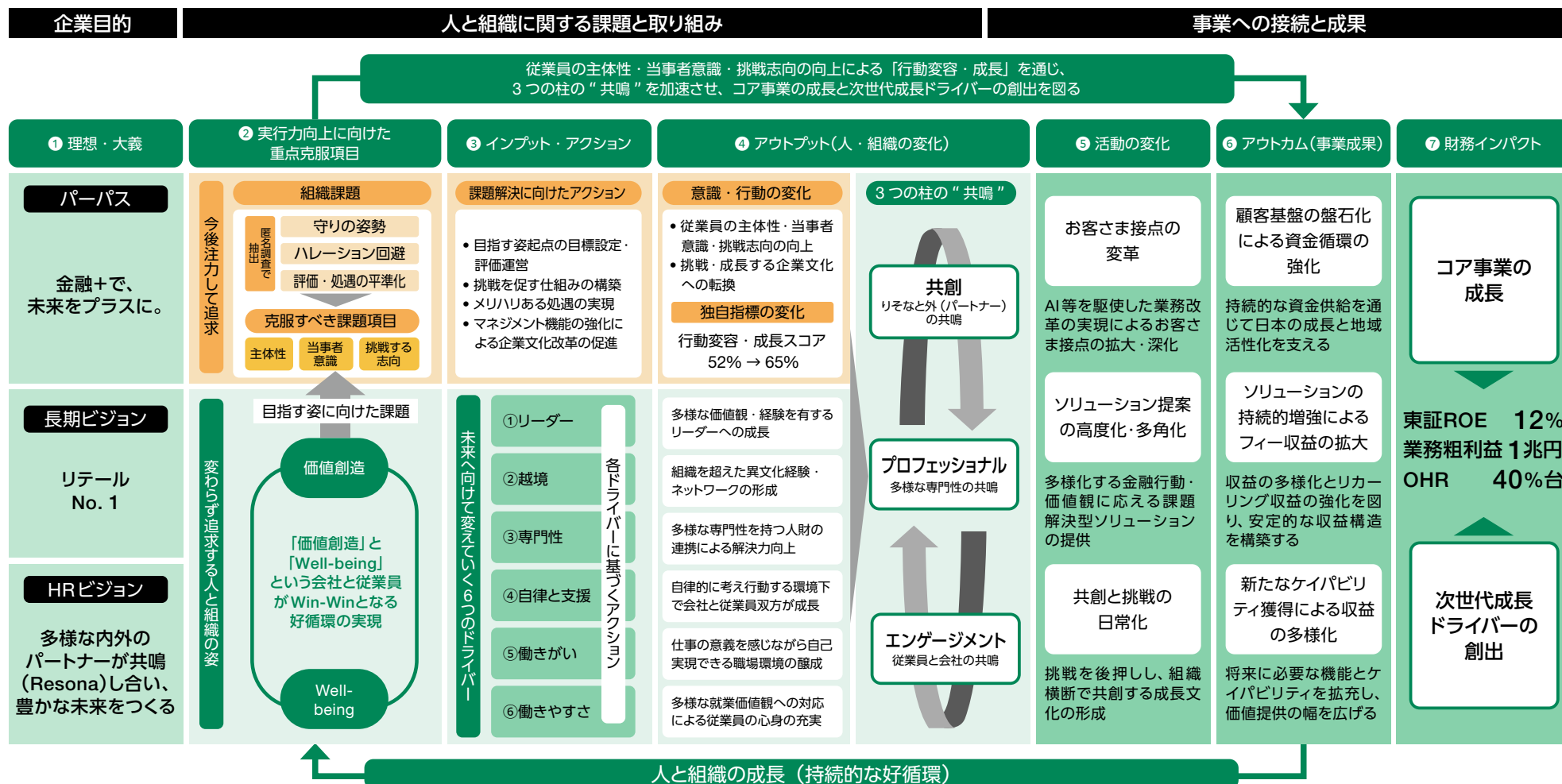
経営戦略と人財戦略の連動

下の図では、「行動変容・成長」をテーマとする組織課題の解決に向けた取り組みと、これまで進めてきた人財戦略の施策を一体として捉え、人と組織の変化を事業成果・財務成果へとつなげていく考え方を示しています。

当グループが人財戦略を通じて目指してきた「価値創造」と「Well-being」の好循環の実現は、今後も変わることのない基本的な考え方です。

この考え方のもと、パーパス等の企業目的を起点に、6つのドライバーに基づく施策の拡充・高度化を図るとともに、「行動変容・成長」をテーマとする組織課題への対

応を通じて、従業員一人ひとりの変化と成長を促し、3つの柱の共鳴を一層高めていきます。そうした人と組織の変化を、お客さま接点の変革や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へと結びつけながら、最終的には事業成果・財務成果へとつなげていくことを目指しています。



人財戦略

行動変容・成長と6つのドライバーの 進捗を測る指標体系

注力テーマである「行動変容・成長」については、新指標「行動変容・成長スコア」を導入し、2025年度実績52%

を起点に、2028年度65%を目標として段階的な改善を図ります。また、「専門性」および「自律と支援」については、2026年度より指標体系を変更しています。「専門性」は、どのような専門性を持った人財がどれだけいるかをよりわかりやすく示すため3区分に再編し、「自律と支援」は、

応募の裾野の広がりまで把握できるよう「キャリア公募経験者割合」へ見直しました。これらの指標については、継続的にモニタリングするとともに、ほかの人財に関する各種状況も踏まえ、課題の把握および施策の見直しを行いながら、改善につなげていきます。

ドライバー	目指す姿	取り組み	指標および目標 ^{※1}	実績				目標	3つの柱の強化	価値創造
				2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 ()は目標比	2030年度		
リーダー	- 社内外の多様な人財との共創を目指したD&Iのさらなる進展 - 多様な価値観・経験を有するリーダーの育成・確保	- 女性活躍支援プログラム - キャリア採用者の活躍促進 - 選抜・階層別研修プログラム	女性ライン管理職比率 キャリア採用管理職比率	31.4% 10.2%	32.8% 11.7%	34.4% 13.1%	36.3% (+3.3pt) 14.4% (+1.4pt)	40% 18%	共創	プロフェッショナル エンゲージメント & Well-being
越境	- 組織を超えたキャリア・ネットワーク形成による個々人の成長・組織力強化 - 従業員の主体的な異文化経験による金融の枠にとどまらない成長	- 外部派遣研修・外部出向 - グループ会社間出向 - アルムナイ・リファラル採用	新任経営職階層におけるキャリア採用・越境 ^{※2} 経験者割合	42%	44%	59%	66% (+6pt)	100%		
専門性	- 全従業員の「プロフェッショナル人財」への成長 - 多様な専門性を持つ人財の協力・連携によるソリューション力向上	- 人財育成投資拡充 - 資格取得サポート拡充 - DX・IT・AI人財育成	高度専門人財	2,481人	2,468人	2,520人	2,534人(△116人)			
							493人 ^{※3} ①コース別高度専門人財 7,026人 ^{※3} ②コンサルティング資格保有人財 30人 ^{※3} ③AI応用スキル習得人財	630人 7,500人 1,500人		
自律と支援	- 自律的に考え、学び、挑戦する組織風土の醸成 - 自己成長できる環境やキャリア実現機会提供による会社と従業員双方の成長	- 社内公募制度 - トータルキャリアサポート - LMS・TMS^{※4}活用	社内公募合格者数累計	684人	1,194人	1,991人	2,595人(+12人)			
							10% ^{※3} (2026年度～) キャリア公募経験者割合	20%		
働きがい	- 従業員一人ひとりが自分らしく働ける環境をすべての職場で実現 - 会社や社会への貢献にかかる仕事の意義を感じ、成長・自己実現ができる	- パーパス浸透 - コミュニケーション活性化(1on1など) - 処遇向上	意識調査 肯定回答割合 (i)仕事のやりがい (ii)職場の風通し	66% 79%	69% 80%	70% 81%	73% (+3pt) ^{※5} 80% (△1pt) ^{※5}	↗ ↗	Well-being	
働きやすさ	- 従業員一人ひとりが希望するワークライフバランスの実現 - りそなグループで長く安心して心身ともに健康に働くことができる	- 働き方改革 - 両立支援(育児・介護・病気など) - 健康経営	有給休暇取得割合	77.6%	83.1%	87.9%	86.9% (+1.9pt)	88%		
行動変容・成長	従業員一人ひとりの主体性・当事者意識・挑戦志向の向上による、挑戦・成長する企業文化への転換	- 目指す姿起点の目標設定・評価運営 - 挑戦を促す仕組みの構築 - メリハリある処遇の実現 - マネジメント機能の強化による企業文化改革	行動変容・成長スコア ^{※6}	2025年度 実績 52% (暫定)	2026年度 目標 55%	2027年度 目標 60%	2028年度 目標 65%			

※1 連結対象会社のうち、主要な事業を担っているりそなホールディングス・りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行が対象 ※2 海外赴任・外部出向・一定のグループ内出向および一定条件を満たす外部派遣 ※3 変更後指標の2025年度実績を表示 ※4 学習管理システム、タレントマネジメントシステム ※5 目標は「向上」であるため、前年度比の数値を表示 ※6 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。2025年度数値は、2025年12月に実施した簡易サーベイ(対象:443名)に基づく数値

1 リーダー

多様なリーダーの育成

社内外の多様な人財との共創・価値創造を目指し、ダイバーシティ&インクルージョンをより高いレベルで進めるべく、様々な性別・経験・年代などのリーダーの育成・確保に取り組んでいます。

具体的には、マネジメントスキル・リーダーシップの向上を目的とした階層別研修や選抜型研修に加えて、出向や外部派遣研修での異文化経験、多面評価（360度評価）を通じた自己認知・意識改革など、本人の能力や適性に応じて様々な機会を提供しています。

女性活躍

女性リーダーの育成・登用はマテリアリティ KPIにも掲げており、特に重要な取り組みと認識し、成長サポート施策を継続的に実施しています。具体的には、新たに経営戦階に昇格した女性向けのメンタリング制度による業務面・メンタル面のサポートや、女性従業員を対象としたリーダー研修による意識醸成サポート、トレーニー制度による未経験業務への挑戦サポートなどを実施しています。

本部のグループリーダー（次長級、以下GL）として新たな業務に挑戦する女性も増えており、業務を円滑に進めるために必要な「横のつながり」の強化を目的に「本部女性GLネットワーキングセミナー」を開催しています。

今後も、このような取り組みを通じて、女性従業員を含む多様な人財がより幅広い分野で活躍する組織を実現し、新たな価値創造を目指していきます。

本部女性GLネットワーキングセミナー

新たに本部のGLに昇格した女性を対象として4銀行合同のネットワーキングセミナーを開催。懇親会には各社社長や役員も参加し、ネットワーク構築によるモチベーション、キャリア意識の向上を図りました。



女性支店長養成トレーニー制度

より上位の支店長への登用を見据え、女性支店長養成トレーニー制度を実施。預金・為替を中心にキャリアを積み重ねてきた女性を対象に、大規模店舗でのOJTや業務所管部での研修を通じ、上位店舗で求められるスキルの習得を支援しています。

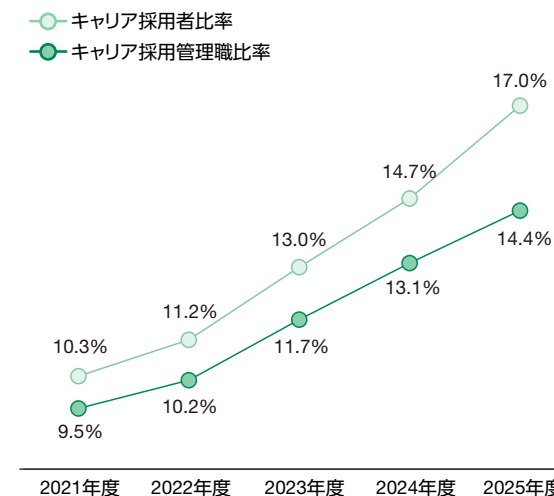
キャリア採用

専門人財の確保やダイバーシティ&インクルージョンの進展に向け、キャリア採用を強化しており、キャリア採用者比率およびキャリア採用管理職比率も着実に向上しています。

社外で培ったスキル・経験を活かし、リーダーとして活躍できるよう、キャリア採用者向けの研修や交流機会の充実にも取り組んでいます。

キャリア採用人財は、本部の専門分野を中心に幅広く活躍しており、こうした多様なバックグラウンドを持つ人財の参画は、組織全体の多様性を高めるとともに、将来の多様なリーダー候補の裾野拡大にもつながっています。

【キャリア採用者比率/キャリア採用管理職比率】



2 越境

異文化経験を通じた多様な価値観・ネットワークの形成

越境プログラム

新たな視点の獲得による多様性への受容力向上や共創に向けた多様なネットワークの構築を目指し、当グループ内外にかかわらず、所属する組織の枠を超えた経験や交流の機会を提供しています。

具体的には、他社や官公庁への出向、大学院への派遣プログラムや異業種人財との共創による新規事業創出経験など、従業員の能力や適性にに応じた派遣先を選定し、所属する組織の枠を超えた経験を提供しています。

また、自己研鑽サポートとしても、外部ビジネススクールへの派遣をはじめ、公募型の越境プログラムを取り入れています。年々、その派遣先を追加するなど、従業員が自律的に手を挙げて他企業の人々と交流できる機会を拡充しています。

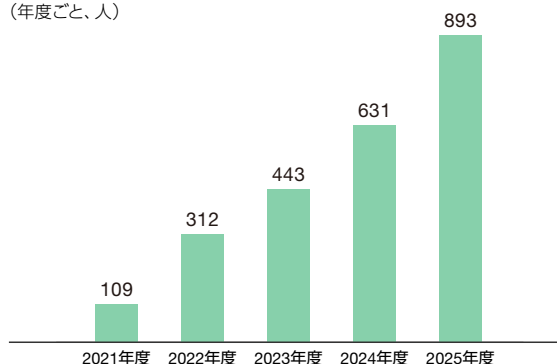
越境経験者による座談会も開催しており、越境の魅力や学び・成長を経験者自らが伝える取り組みにより、新たな挑戦者が手を挙げる好循環を生み出しています。人財



戦略における指標および目標を設定している新任経営職階層だけではなく、組織全体における越境経験者数も着実に増加しており、目指す姿に向けて歩みを進めています。加えて、グループ企業間での出向も拡大するなど、人財交流を通じた新たな経験による成長とグループ連結運営の強化を進めています。

【外部派遣研修参加者数】

(年度ごと、人)

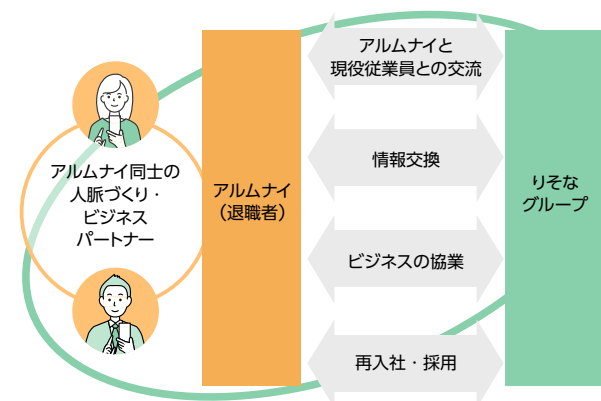


アルムナイネットワーク

当グループでは、従前よりアルムナイ採用制度があり、アルムナイが外部での経験を積んだのちに当グループへと再入社し、活躍しています。2024年3月より、アルムナイとの関係性をさらに深化させるべく、双方向のコミュニケーションが取れる関係性を築き上げるアルムナイネットワークを構築しています。

再入社だけでなく、顧客としての取引関係やビジネスパートナーとしての協業・提携などの多種多様なつながりにより、当グループの従業員とアルムナイがともに組織の枠を超えたキャリア・ネットワーク形成を通じて成長することで人的資本を拡大し、共創による新たな価値創造を目指していきます。

【アルムナイネットワークを通じた共創による新たな価値の創造】



3 専門性

多様なこまりごとに対応できるプロフェッショナル人財の育成・確保

当グループでは、従業員全員が各業務分野において、多様なお客さまのこまりごとを解決し、より大きな喜びをもたらせるだけの「専門性」と「人間力」を兼ね備えた「プロフェッショナル人財」となることを目指しています。OJTや社内・社外研修などを通じた「専門性」の向上が中心となりますが、時代の変化に合わせて各種リスクリングにも取り組んでいます。現在は、DX・SX・AMLに関する知識・実践力向上に資する取り組みなどを進めており、生成AIセミナーの実施や新たな学習システムの導入などを行っています。

高度専門人財育成

お客さまのこまりごとが多様化・複雑化するなか、より深いコンサルティングによる課題解決を可能とする、高度な専門知識などを備えた人財の確保・育成に向け、2030年度に高度専門人財3,000人の目標を掲げ、人財投資を拡充してきました。その結果、退職による相応の減少要因があるなかで、2025年度の高度専門人財は前年比増加となりました。これはキャリア採用を中心とした専門人財の採用強化に加え、高度専門資格の取得支援の拡充といった継続的な取り組みによるものです。また、40歳以下の若手層についても人数は着実に増加しており、従業員に占める割合も概ね同水準を維持しています。高度専門人財へと成長していく母集団の一つである社内の専門コース認定者も着実に増加しています。

※1 リソナホールディングス・リソナ銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行が対象 ※2 実投資額+機会投資額(教育研修受講時の人件費)

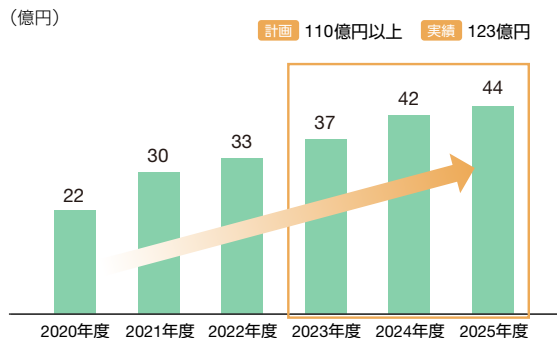
【資格合格者数】 (2026年3月末基準)

FP1級	FP2級	中小企業診断士	社会保険労務士
1,383人	13,683人	124人	105人
宅地建物取引士	年金数理人	ITパスポート	AML/CFTスタンダード
5,867人	53人	5,400人	16,459人

【高度専門人財にかかる指標^{※1}】

項目	2023年度	2024年度	2025年度
高度専門人財	2,468人	2,520人	2,534人
うち40歳以下	670人	687人	697人
従業員に占める割合	9.8%	10.0%	9.9%
社内の専門コースにおける認定者	1,062人	1,186人	1,323人

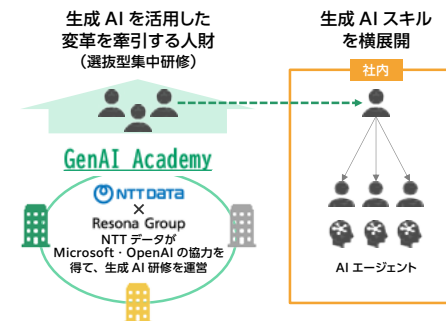
【教育研修投資額^{※2}】



DX・IT・AI人財育成

当グループのデジタル戦略を推進していくうえでは、DX・IT部門に限らず、従業員一人ひとりがデジタル・AIを業務に活かし、価値創造につなげていくことが重要であると認識しています。このため、DXリテラシー・データ活用・ITスキルに加え、生成AIの実践的な活用力の向上にも重点を置き、「デジタルスキルアップ活動」を体系的に展開しています。具体的には、全社的なリテラシー向上施策に加え、選抜制の「GenAI Academy」において、AIエージェントの設計・開発や業務プロセスの見直し、企画立案などを一体的に学ぶ機会を提供しています。また、生成AIコンペやブートキャンプなどを通じて、実務に即した活用機会の拡充も図っています。

【生成AIスキル実装に向けた取り組み】



今後は、こうした取り組みを通じて、AIを含むデジタル技術の活用領域を広げ、価値創造と業務の高度化につなげていきます。

4 自律と支援

従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成に向けた支援

トータルキャリアサポート体制

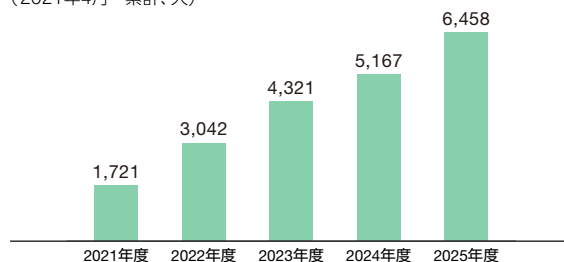
従業員の自律的なキャリア形成を促進するため、2021年の複線型人事制度導入に伴い、キャリア実現に向けた一連の行動（キャリアを知りたい、考えたい・相談したい、実現したい）をサポートする「トータルキャリアサポート体制」を整備しています。

「キャリアを知りたい」ニーズへのサポートであるキャリアアカレッジにおいて、2025年度からは社内公募制度を利用して活躍している従業員との座談会を追加、「キャリアを実現したい」ニーズへのサポートである社内公募では外部出身を含む越境プログラムの選択肢を拡充するなど、年々従業員の自律的な挑戦への支援を強化しています。

従業員一人ひとりが自律的なキャリア形成を行い、働きがいを持って働くことは持続的な企業価値向上へとつながっていきます。今後もキャリアサポートの強化と挑戦機会の拡充により、従業員の自律的なキャリア形成をこれまで以上にサポートしていきます。

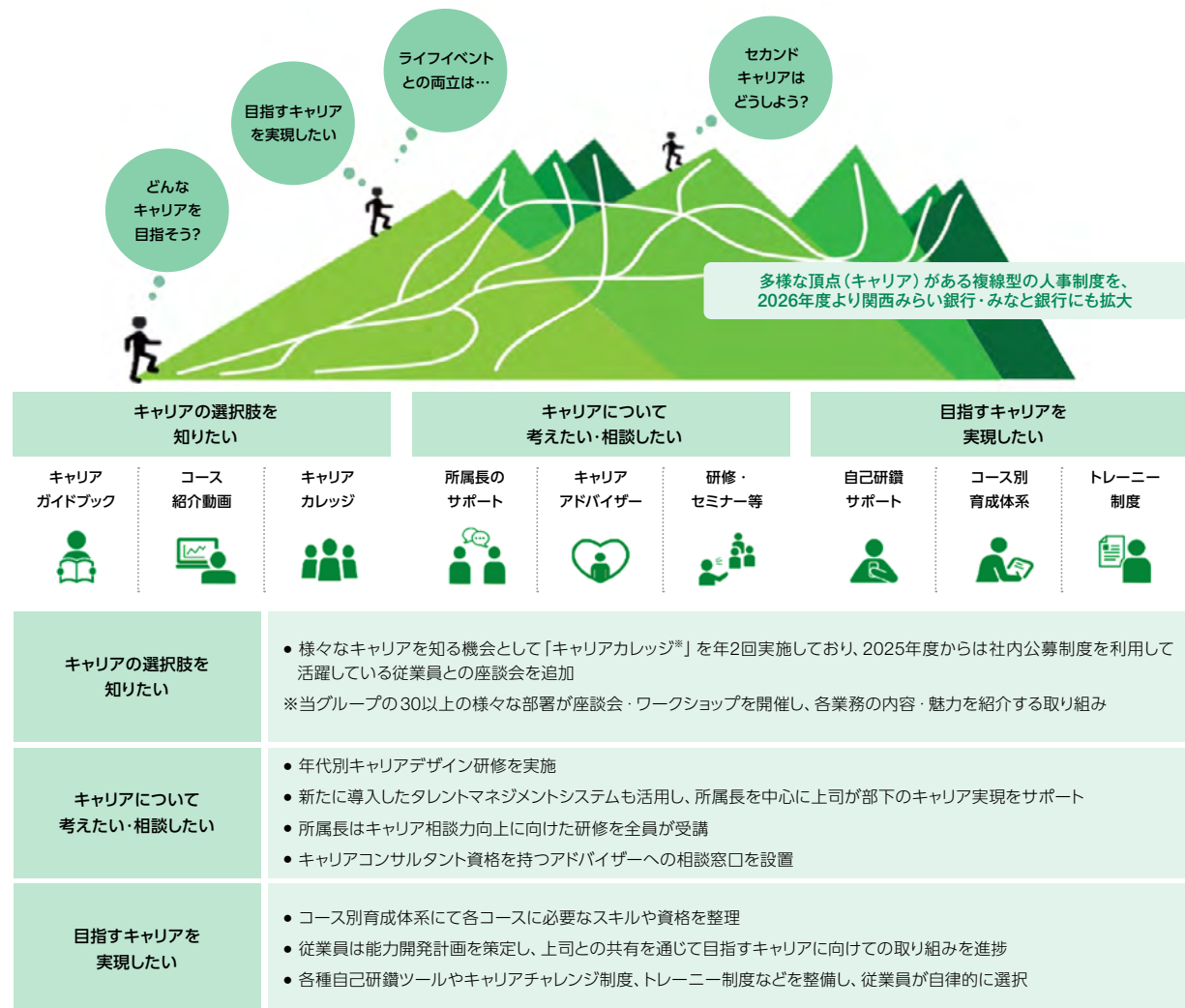
【キャリアアカレッジ・フェア参加者】

(2021年4月～累計、人)



トータルキャリアサポート体制

一人ひとりが目指すキャリアの実現に向けた歩みをあらゆる側面からサポート



5 働きがい

生き生きと働くことができる環境（仕事のやりがい・職場の風通し）

従業員一人ひとりが自ら選択し挑戦 できる機会

【複線型人事制度の22のコース^{※1}】

01 渉外・融資外為	12 リスク管理
02 サービス	13 財務
03 事業再生	14 データサイエンティスト
04 プライベートバンカー	15 DX スペシャリスト
05 コーポレートソリューション	16 IT スペシャリスト
06 経営コンサルタント	17 ファシリティマネジメント
07 不動産	18 企業法務
08 信託・年金	19 AML/CFT スペシャリスト
09 企画スタッフ	20 監査
10 アセットマネジメント	21 グローバル NEW
11 市場	22 地域コンサルティング ^{※2} NEW

当グループでは、多様な人財のプロフェッショナルとしての成長や自己実現の支援、年齢にとらわれない評価・処遇、適材適所の配置により、全世代が活躍できる環境を整えてきました。これを基盤に、近年の技術革新や労働人口減少などの環境変化、就業価値観の多様化を踏まえ、「職務価値に応じた処遇体系」と「多様な就業価値観への順応」をキー・コンセプトとして、2026年度より人事制度の見直しを実施しました。

【新たなグループ人事制度のコンセプト】

職務価値に応じた
処遇体系



多様な就業価値観
への順応

複線型人事制度のもと、ゼネラリスト・スペシャリストにかかわらず満足感のある処遇を実現できるよう制度体系を見直すとともに、従業員が自身の成長と働きがいを実感しながら活躍できるよう、キャリアや働き方の選択肢を拡充し、個人の就業価値観に合わせた環境整備を進めています。

また、すでに65歳までの選択定年制や70歳までの再雇用制度を導入していますが、60歳以降の従業員の処遇制度も一部見直すなど、多様な年齢層が活躍できる環境整備を進めています。

多様性を認め合う職場環境

多様性の理解・人権の尊重

従業員相互の理解を深め、風通しの良い職場を実現するため、毎年全従業員向けに各種研修を実施しています。人権やアンコンシャスバイアスをテーマとし、各職場で所属長が解説することで理解を深めています。また、「人権通信」の発信や標語の募集・表彰を通じ、一人ひとりが人権について考える機会を提供しています。

コミュニケーション活性化

上司・部下間の対話の充実と自律的な成長支援を目的に、1on1ミーティングを実施し、研修を通じた質の向上にも取り組んでいます。ほかにも、経営層と従業員が直接対

話する「タウンミーティング」を2003年から実施しており、経営の考え方や方向性の共有を図り、経営参画意識や新たな視点の獲得につなげています。さらに、称賛・承認を促すコミュニケーションツール「Mecha! (めっちゃ)」の活用により、心理的安全性の高い組織風土の醸成を進めています。

【Mecha!におけるこれまで（3年間）の取り組み^{※3}】



称賛投稿数

約 **116,000**



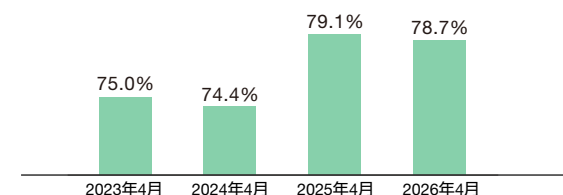
投稿への拍手数

約 **4,500,000**

高い定着率（入社3年以内）

入社3年以内の従業員の定着率は高い水準を維持しています。従業員一人ひとりが自らの成長や働きがいを実感しながら活躍できる環境づくりが、こうした定着率にもつながっています。

【入社3年以内の定着率^{※4}】



※1 2026年度にりそな銀行・埼玉りそな銀行および一部のグループ会社に加え、複線型人事制度の対象を関西みらい銀行・みなと銀行にも拡大 ※2 みなと銀行固有のコースとして運用 ※3 関西みらい銀行・みなと銀行・関連会社が対象

※4 各年度4月時点における、入社から3年経過時点の在籍率

6 働きやすさ

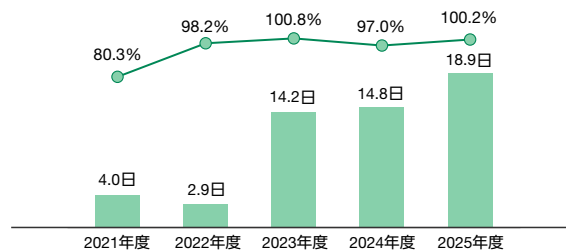
安心して働くことができる環境（ワークライフバランス・健康経営）

仕事と家庭の両立支援

育児関連休暇・休業、育児勤務などの制度や復職支援プログラムを整備し、仕事と育児の両立を支援しています。法定を上回る支援と意識改革の継続により、男性の育児休業取得率は向上し、2025年度には100.2%となりました。2026年度からは「産後パパ育休」の有給部分を28日間まで拡大し、男性の育児参画を一層促進しています。

また、休業・短時間勤務者を支える従業員に対し業績インセンティブ・業績賞与で報いる「ハートフルファンド」を2026年度より導入し、周囲に遠慮なく制度を活用できる環境づくりを進めています。

【男性育児休業平均取得日数/取得率※1】



【ハートフルファンド】



制度の目的

育児や介護事由などによる休業・休業者や短時間勤務者を業務面でサポートする周囲の従業員に対し、会社から感謝を示す

支給対象

休業・休務
↑
周囲のサポート
↓
短時間勤務

健康経営

当グループでは、すべての従業員が持てる力を最大限発揮するためには、従業員の心身両面にわたる健康の保持・増進と快適かつ衛生的な職場環境づくりの推進が必要と考えています。そのために会社・健康保険組合・従業員が一体となって健康経営を推進していくことを2023年度に「健康経営宣言」として公表しています。「健康経営により解決したい経営上の課題」「期待する効果」「具体的な取り組み」のつながりを明確にするため、健康経営戦略マップを策定し、各種数値を取りまとめて効果検証を実施しています。当社の取り組みに対しては「健康経営優良法人2026」の外部認定を受けています。

健康管理	法令に基づく定期健康診断に加えて、35歳および40歳以上の偶数年齢の従業員を対象に会社指定の人間ドックを実施
メンタルケア対策	- ストレスチェックやその集団分析を踏まえた産業医面談を実施 - 各種セルフケア・ラインケアの研修、1on1ミーティングを実施
ヘルスリテラシーの向上	- 外部講師による各種健康をテーマにしたビジネススクールやウォーキングイベントを開催 - 従業員向けの体力測定イベントを2024年度より実施 - 睡眠・運動習慣・生活習慣病などをテーマにした産業医監修の「健康ニュース」を毎月発信
良好な職場環境	- 各銀行に産業医および産業保健スタッフを配置し、各店舗への巡回による健康・保健指導等を行うほか、各店舗の衛生管理責任者と連携して、働きやすい職場に向けた環境改善を実施 - 従業員の健康増進の観点から就業時間内は禁煙
体制整備	- 人財サービス担当役員を推進責任者とし、各銀行の人財サービス部内に健康管理センターを設置し、グループ全体で連携した推進体制を構築 - 健康管理システムを活用

ハラスメント対策

従業員が心身ともに健康に働くためには、ハラスメントのない職場づくりが重要との考えのもと、「ハラスメント防止指針」を策定し、未然防止の取り組みを強化しています。毎年全従業員を対象に「ハラスメント防止研修(eラーニング)」を実施し、セクシャルハラスメントやパワーハラスメント防止の留意点を周知するほか、定期的に「ハラスメント防止通信」を発信しています。また、「カスタマーハラスメント対応方針」を公表し、該当行為には会社として毅然と対応することで、従業員が安心して働ける職場環境の整備を進めています。

フィナンシャルウェルネス

お金や生活に関する不安を解消し、当グループで長く安心して働ける環境を提供することは従業員のWell-beingや生産性向上につながると考え、以下の資産形成をサポートする制度の導入および制度の適切な活用やリテラシー向上へとつなげる運用サポートを実施しています。

資産形成サポート	- 年金制度(企業型DB・DC+マッチング拠出) - 持株会制度(ESOP信託設定・奨励金有) - 財産形成貯蓄
運用へのサポート(教育)	- 新入社員研修での各種資産形成サポートにかかる研修実施 - 毎年全従業員向けに投資教育の研修実施(e-ラーニング) - 資産形成に関する従業員向け特別ガイドブックの配布

※1 男性の育児休業取得率は、厚生労働省の基準に合わせ、「対象年度中に育児休業を取得開始した人/対象年度に子が生まれた人」を計上しているため、年度により100%を超える場合があります

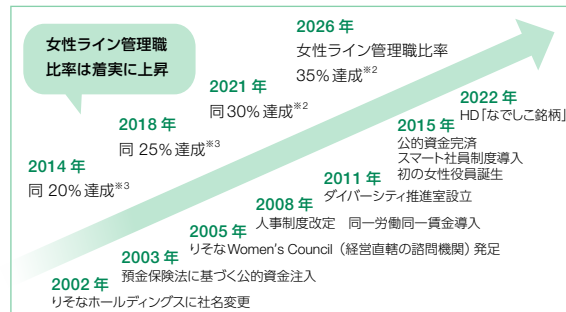
多様な人財による価値創造の取り組み

当グループは、発足以来、すべての人財が活躍できる「ダイバーシティ＆インクルージョン」への取り組みを進めており、2030年に向けた「マテリアリティ KPI」には「女性登用・活躍推進 拡大目標」を設定しています。

女性従業員が希望するキャリアの到達点をより高く設定できるよう、積極的にキャリア形成サポートを行っています。その結果、女性経営職階比率、女性ライン管理職比率は、着実に上昇を続けています。

女性比率※1	2023年	2026年	2030年度 目標
役員 (りそなホールディングス)	10.7%	9.6%	30%以上
経営職階 (グループ5社※2)	13.4%	17.6%	20%以上
ライン管理職 (グループ5社※2)	31.4%	36.3%	40%以上

りそなホールディングスの女性役員比率は低下していますが、中核となるグループ5社の女性役員人数は 当初の9名から13名に増加しています。なお、当グループの男女の賃金格差は主として上位役職における女性比率の差に起因しており、女性リーダーの育成・登用を進めることで、その縮小を図っています。



りそな Diversity Council の活動

2005年に、女性の視点を経営に活かすことを目的に、女性従業員のみで構成される経営直轄の諮問機関「りそな Women's Council」を発足。職場環境整備やキャリア形成支援など、女性活躍や両立支援に関する様々な施策を経営陣に提言し、その多くが実現されてきました。

第15期メンバー (2025年度) 座談会



第15期メンバー
(左から)
前列：関西みらい銀行 柳谷さん
りそな銀行 今野さん
後列：みなと銀行 井上さん
埼玉りそな銀行 立石さん

——提言テーマ「次世代の経営人財と働き方ーカギは多様性と可視化ー」「グループ一体化促進」の背景は？

立石 課題を洗い出すなかで、「根本課題を解決しないと意味がない」との認識が共有され、人財や働き方の見直しに焦点を当て、このテーマに至りました。

井上 お客さま価値の最大化には、グループの一体感が不可欠であり、まず無関心から関心へ変えていく必要があると考えました。こうした課題意識から、グループ一体化をテーマとしました。

——活動を通じて良かった点・苦労した点は？

今野 異なる会社のメンバーから多様な意見が出た点が良かったです。一方で、職位や職階の違いから発言しづらい場面もあり、意見を促す工夫を行いました。

近年では、性別を限定しない提言の拡大を受け、男女比を3:7で活動しています。2026年には名称を「りそな Diversity Council」へと発展させ、高次のダイバーシティ＆インクルージョンの実現を目指していきます。

これまでの提言により実現した主な施策	
メンタリング制度	経営職階に登用された女性に対し、直属の上司以外の役員・支店長などがメンターとして支援する制度
マイキャリア研修	経営職階への登用に向けた意識向上を目指す、女性従業員対象の研修
パパ・ママ入門セミナー	自身または配偶者の出産を控えた社員に先輩社員が仕事と育児の両立などをアドバイスするセミナー

柳谷 異なる立場や地域のメンバーとの議論で、新たな価値観や視点に触れることができ、視野が広がったと感じています。

——活動を通じて得たものを、今後はどう活かしたいですか？

柳谷 課題分析から施策立案までのプロセスを学び、理論的思考力が身につきました。また、多様なメンバーとのかわり得た経験を活かし、今後の企画業務に取り組んでいきたいです。

井上 自身の所属組織に偏った視点に気づくことができ、今後はより幅広い視点で業務に取り組みたいと考えています。

——男女混合メンバーによる活動、どう受け止めましたか？

立石 男性が少数派になる経験は初めてで、新鮮でした。女性メンバーの視点や考え方に触れることで新たな気づきがあり、グループ全体に向けた提言につながったと感じています。

今野 多様な価値観や経験を融合できたことで、より本質的な議論につながったと感じています。

※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 りそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行の合算。2024年3月末までは関西みらいフィナンシャルグループを含む

※3 りそな銀行と埼玉りそな銀行の合算 ※4 りそな銀行・関西みらい銀行(埼玉りそな銀行・みなと銀行はえるぼし認定) ※5 りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行 ※6 りそなホールディングス