



株式会社りそなホールディングス

東京本社 〒135-8582 東京都江東区木場1丁目5番65号  
電話 (03) 6704-3111(代表)

大阪本社 〒540-8608 大阪府大阪市中央区備後町2丁目2番1号  
電話 (06) 6268-7400(代表)

URL <https://www.resona-gr.co.jp>

# りそなグループ 統合報告書2025

ディスクロージャー誌 (ハイライト編)



## りそなグループ理念体系

りそなグループの理念体系は、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)を表したものです。

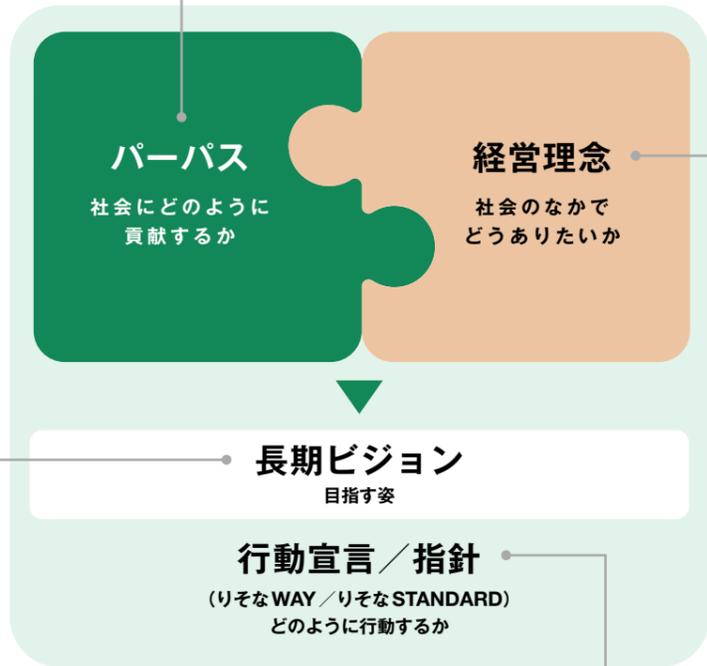
### 金融+で、 未来をプラスに。

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。

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、  
お客様の信頼に応えます。  
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。



### リテールNo. 1

お客様・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



# 「リテールNo. 1」の ソリューショングループを 目指して



りそなグループパーパス

<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/philosophy/purpose.html>



# 目次

## Section 1

### 4 価値創造ストーリー

6 CEOメッセージ



14 CFOメッセージ



19 2025年3月期 決算の概要

20 機関投資家・社外取締役座談会



26 価値創造の原動力ーりそなの歩みー  
30 価値創造の原動力ーりそなの強み、概要ー  
32 価値創造モデル  
34 ステークホルダーとの対話・協働

## Section 2

### 36 価値創造を実現するための取り組み

38 CSO/CSuOメッセージ



40 持続可能な社会の実現に向けて  
60 中期経営計画の概要・進捗  
62 経営基盤の次世代化  
62 人財/CHROメッセージ



74 DX戦略/CDIOメッセージ



75 DX戦略/CPROメッセージ



76 DX戦略/CIOメッセージ



78 価値創造力の強化  
87 パーパス浸透

## Section 3

### 88 価値創造を支える仕組み

90 コーポレートガバナンス  
96 りそなホールディングス取締役一覧  
98 リスクアベタイト・フレームワーク  
99 リスク管理  
102 コンプライアンス  
103 内部監査

## Section 4

### 104 財務・非財務情報、会社情報

106 財務ハイライト  
108 非財務ハイライト  
110 会社情報

# 「良き企業」を目指して

“『企業は、お客さまや市場に価値を提供するのが存在理由』であり、  
『社会に何をもたらすために存在するのか』という  
基本命題を正面に据えながら経営の原点に立ち返る必要がある」

「りそなグループが持続的に成長していくためには、  
『良きことを行う企業』であること、  
そして、その企業で働く人は『良き人間』である必要がある」”

細谷元会長のこれらの言葉は、経営理念とりそなWAYを  
具体的行動レベルで明文化した  
「りそなSTANDARD」（りそなグループ行動指針）の冒頭に記載され、  
りそなグループ従業員の「道標」となっています。



#### 細谷英二 元会長(故人)

2003年6月、りそなグループへの公的  
資金注入に伴い、東日本旅客鉄道副社  
長からりそなホールディングス会長に  
就任し、その後の「りそな改革」を牽引。

### 細谷元会長が推進した「心の改革」

りそなの常識は  
世間の非常識

“知”は現場にあり

厳格に、  
嘘をつかない、  
先送りしない

Section

# 1

## 価値創造ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 14 CFOメッセージ
- 19 2025年3月期 決算の概要
- 20 機関投資家・社外取締役座談会
- 26 価値創造の原動力 ーりそなの歩みー
- 30 価値創造の原動力 ーりそなの強み、概要ー
- 32 価値創造モデル
- 34 ステークホルダーとの対話・協働



# CEOメッセージ



## 躍進

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

2024年度は、金融界にとって歴史的な転換点となりました。日本銀行によるマイナス金利政策の解除により、「異次元の金融緩和」に終止符が打たれ、緩やかなインフレを前提とする新しい世界が動き始めています。少子高齢化や生産年齢人口の減少、脱炭素社会への流れといったメガトレンドに加え、生成AIなどテクノロジーの圧倒的な進化は、様々な領域に影響を及ぼし始めています。さらに、日本の再成長に向けては、新しい産業や成長企業の育成、そして地域社会の活性化など数多ある課題を金融、非金融の両面でどのように支えていくのかが問われる重要な局面を迎えています。こうしたなか、我々は、これまでの価値観や常識に過度にとらわれることなく、次世代を見据えて、柔軟かつ迅速に変化に適應し

### トップの責任

事業環境変化が進むなかで、私が経営トップとしてもっとも大切にしている責任は、「変化を見据え、未来を切り拓くこと」であると考えています。そして、りそなグループを次のステージへと導くために、3つの視点を重視しています。

1点目は、時代認識です。銀行界はいま、金融政策の転換、

ていく力が求められています。

ただ、変化は決して脅威ではなく、新たな機会と挑戦の始まりです。2025年度は、現行の中期経営計画の最終年度にあたります。私はグループの3万人の全役職員に向けて、「躍進」という言葉を伝えています。そして、「変革と挑戦」をキーワードに、「躍進」をテーマに、りそなグループを次のステージへ押し上げたいと考えています。「稼ぐ力」を再び取り戻すとともに、金融政策の転換が図られるなかで、次世代を見据えた構造改革を一気に加速させていきます。この1年を、リテールNo. 1への確かな一歩とすべく、グループをあげて取り組んでまいります。

金融と非金融の融合、業界の垣根の融解やテクノロジーの急速な進化などによって、新たな競争環境に直面しています。不透明・不確実で、時に非連続な変化が常態化するなか、お客さまの金融行動は変化し、こまりごとやニーズも多様化・高度化・複雑化の一途を辿っています。こうしたなか、我々の

CEOメッセージ

ビジネスの根幹は、変化するお客さまのこまりごとを満たし続けることにあります。だからこそ、変化を新たな成長機会と捉え、常に学び続けること、いち早く変化に適応していくことが唯一の勝ち筋だと考えています。グループの全役職員が、もう一度グロスマインドを呼び起こし、固定観念を捨て、変化を乗り越えていく時であると考えています。

2点目は、役職員とのベクトルの共有です。2023年に制定したりそなグループのパーパス「金融+で、未来をプラスに。」は、金融の枠を超えた価値創造を通じて、社会の持続可能な発展に貢献するという強い決意を示すものです。企業のパーパスは、企業活動の起点であり、同時に目指すべき最終目標（終着点）でもあります。重要なのは、グループのパーパスと役職員一人ひとりの価値観や想いが交わる部分、その一致点を探し続けることだと考えています。そのために、これからも「3万人のマイパーパス・プロジェクト」(▶P87)を愚直に進めていきます。パーパスの実現は終わることのない挑

持続的な企業価値向上に向けて

2024年度は、PBR（株価純資産倍率）が9年ぶりに1倍を回復し、時価総額も3兆円を回復した1年となりました。株価の推移を含め、りそなグループへの期待は着実に高まっています。しかしながら、我々が掲げる「リテールNo. 1」の実現には、乗り越えなければならない課題がまだ数多く残されています。持続的な企業価値向上の観点では、「ROEの向上」と「資本コストの低減」、この両輪での取り組みが市場評価としてのPBRの向上に直結するものと考えています。

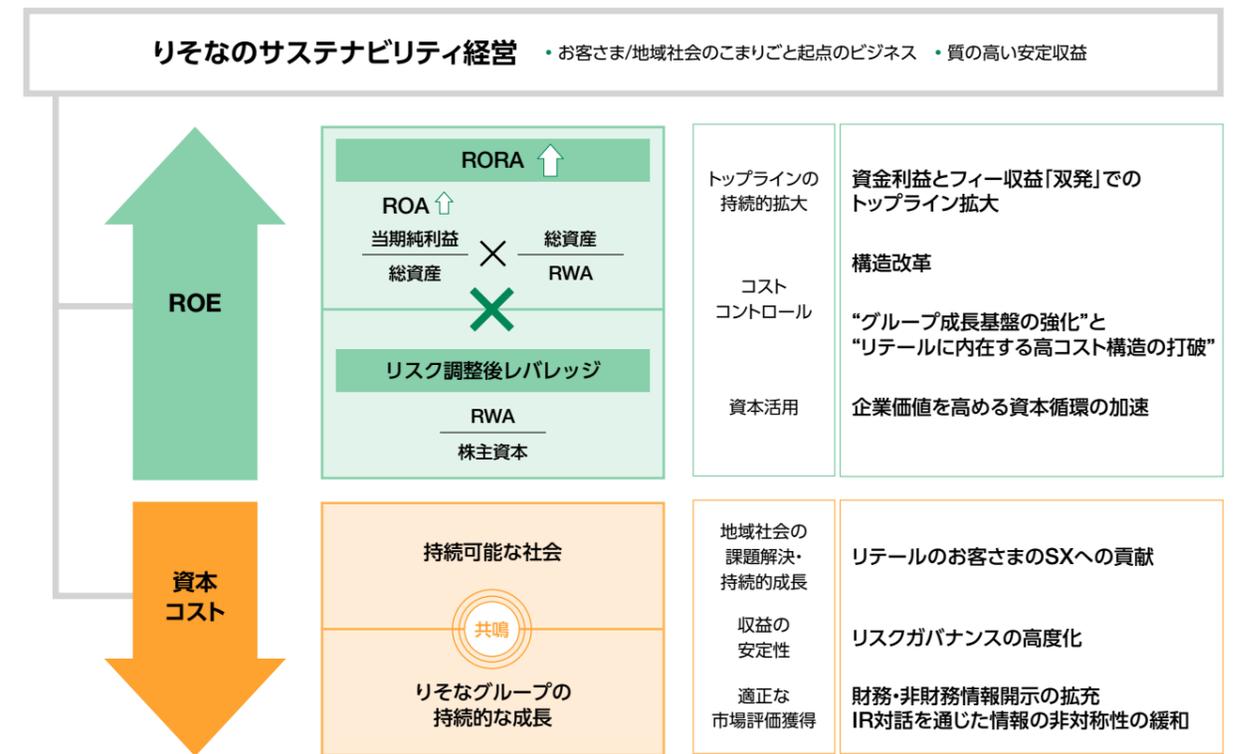
まず、ROEの向上については、「稼ぐ力」の再興が不可欠です。資金利益とフィー収益の双発、2つのエンジンによるトップラインの拡大を通じてROAを高めます。リアルとデジタルが高次元で融合する次世代型モデルへの転換を着実に図りながら、同時に、プロセス改革や社内DXを加速させることで、顧客体験の革新と生産性の飛躍的な向上の両立を目指します。そして、資本活用フェーズにおいて、インオーガニック投資を含めた資本の好循環を軌道に乗せ、ROEの持続的な向上を目指していきます。

資本コスト低減の観点では、不確実性が極まる時代において、リスクを適切にマネージしながら、高い期待に応えるべく、安定的で質の高い収益構造の構築を目指します。また、「リテールのお客さまのSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）にもっとも貢献する企業」を目指し、ESGへの取り組みについてもさらなる強化を図っていきます。な

戦であり、これをグループのさらなる成長に向けた礎としていきたいと考えています。

3点目は、ガバナンスと信頼です。「りそなショック」の真因は、コーポレートガバナンスとリスクマネジメントにあったと認識しています。だからこそ、我々は、いかなる状況にあっても、透明性の高い経営を徹底し、ステークホルダーの皆さまから信頼される存在であり続けることを重視しています。りそなホールディングスは、指名委員会等設置会社として、取締役会については10名中7名が独立社外取締役で構成されており、経営の透明性と客観性を担保する仕組みが整備されています。取締役会では多様な視点から活発な議論が交わされ、グループガバナンスの実効性向上や内部統制の強化に真摯に取り組んでいます。そして、これからも、お客さまのこまりごと、社会課題の解決を起点に、深くビジネスを考え抜き、何よりもお客さまから信頼される金融グループとしての責任を果たしていきたいと考えています。

お、今年度から東証基準に基づくROE目標の開示をスタートさせました。これは、投資家の皆さまとの対話を通じて、当該基準での開示を求める声にお応えしたものです。今後も、ステークホルダーの皆さまの声を真摯に受け止めながら、財務・非財務の両面からの情報開示を拡充し、透明性と信頼性の高い経営を実践してまいります。



「稼ぐ力」の復活 ～双発ビジネスの展開～

まずは「稼ぐ力」の復活です。ここで申し上げている「稼ぐ力」とは、もちろん単に収益を極大化するというのではなく、お客さまのこまりごと、社会課題の解決を起点に「正しい利益」を獲得していく力です。これは、お客さまの最善の利益とともにあり、りそなグループの存在意義とも共鳴するものです。そのうえで、この稼ぐ力を支えるのが、2つのエンジンによる双発です。1つ目のエンジンは、金利が戻るなか、間接金融の本丸である預貸金ビジネスと有価証券運用の強化です。りそなグループが持つ粘着性の高い安定的な預金基盤という本源的な強みを最大限に活かしながら、資金利益の着実

な向上を目指します。もう一つのエンジンは、低金利下で磨いてきた多彩なフィー収益です。中長期的な視点をもって新しいビジネスを投入し、リアルとデジタルの融合を通じて積み重ねてきた新たな成果が、4期連続でのフィー収益の過去最高益の更新を下支えしており、次世代の新たな収益基盤の礎となっていきます。

まずは、金利上昇の恩恵をしっかりと取り込みながら、中長期的な目線をもって金利に過度に依存しない、次世代の収益のバستمックスを追求し続けることが重要だと認識しています。



CEOメッセージ

構造改革

これまでのりそなグループの再生と成長を支えてきた現行の仕組みや業務プロセスですが、足元の急速な事業環境変化を踏まえると、次世代のリテールビジネスを支える新たな発想、仕組みや業務プロセス、システムなどへの移行が不可欠な状況にあります。これこそが構造改革の背景であり、我々が乗り越えなければならない大きな壁の一つです。

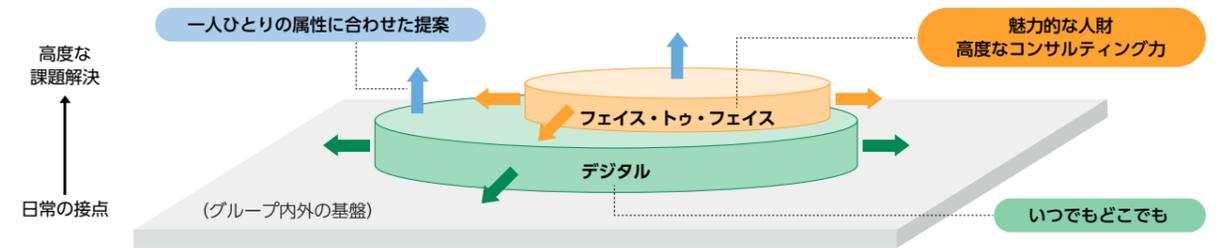
現中期経営計画の3年間は、「構造改革に取り組む最初の1,000日」と位置づけています。「フロント改革」「ミドル・バック改革」「人的資本投資」「ワークスタイル変革」という一連の改革を通じて、グループを支える成長基盤の再構築、リテールに内在する高コスト性の打破を目指しています。りそなグループの経費率は、2025年度にようやく50%台となる見通しですが、双発による収益拡大と構造改革を通じて、5年以内に40%台を目指していきます。

まず、フロント改革では、リアルとデジタルが融合するお客さま接点の変革を進めています。日常の金融は、100%デジタルでつながり、深いコンサルティングを起点とする特別

なリアル瞬間が差別化を生み出していきます。そのためには、リアル側、デジタル側双方の強化と連携が不可欠です。具体的には、リアル側のデジタル武装化、コンサルティング能力やファイナンス能力のさらなる向上に加え、デジタル側での顧客体験の革新と新たな価値提供力の向上が同時に必要となる局面を迎えています。

お客さまとの接点の拡充は、お客さまのこまごまと、社会課題の解決をビジネスのすべての起点と捉えるりそなグループにとっての生命線です。リアルサイドから得られる高密度の情報、デジタルサイドから獲得する広範囲・高頻度のデータが、お客さまの解像度を上げるとともに予測の精度を高めていきます。こうしたデータの利活用などを通じて、One to Oneでの提供価値をさらに磨くことで、お客さまから選ばれ続ける金融グループを目指していきます。

ミドル・バック改革では、2025年1月、みなと銀行の事務・システム統合が完了し、グループのワンプラットフォーム化の土台が完了しました。今後は、ワンプラットフォーム・マ



ルチリージョナル戦略のさらなる進化に向けて舞台裏の一本化を目指します。コンセプトは、シンプルであることです。今後、DXやAIを活用したBPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)を進め、グループ内のミドル・バック組織のスリム化を加速させていきます。

ワークスタイル変革では、これまで遅れがちだったインナー投資にも本格的に着手しています。慣れ親しんだ業務プロセスと決別し、聖域を設けることなく業務の断捨離を図る

とともに、生成AIの標準装備化を一気に進めます。一人ひとりのミッションを再定義し、人財ポートフォリオを組み換え、個々人の能力を拡張しながら、その総和としての組織能力の拡充を目指します。

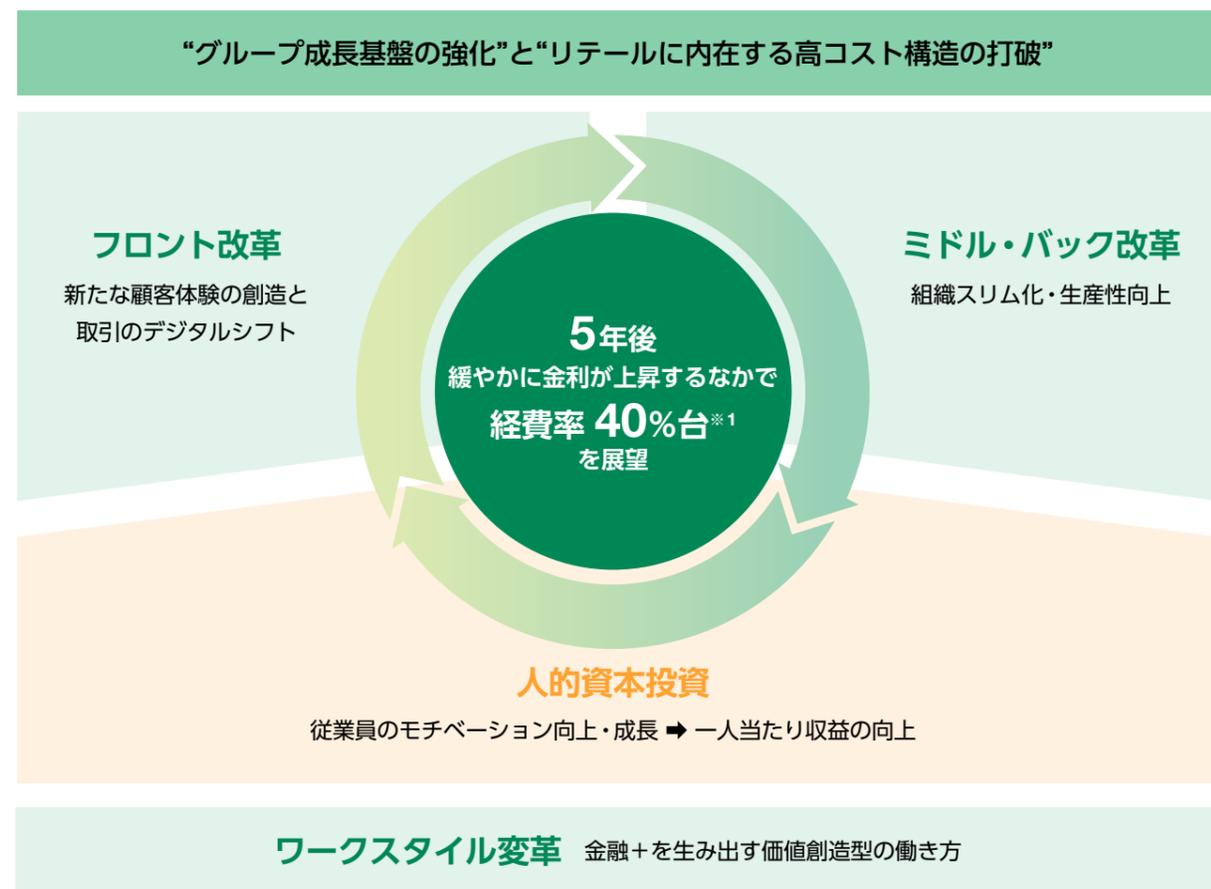
このような新しい挑戦が、お客さまへの価値提供力を引き上げ、圧倒的な生産性の向上をもたらすことで、グループの持続的成長を支えていきます。挑戦することの価値を役職員全員で共有しながら、大きな躍進を目指したいと思います。

企業価値を高める資本循環の加速

りそなグループは、2015年の公的資金完済後も、資本の質的・量的拡充を進めてきましたが、現中期経営計画のスタート時点である2023年に、CET1比率(バーゼル3最終化・完全実施ベース、その他有価証券評価差額金除き)が10%を超え、いよいよ資本の活用フェーズに入りました。今後も、健全性を重視しつつ、オーガニック、インオーガニック両面からの成長投資、そして株主さまへの還元拡充に取り組み、グ

ループの企業価値向上に資する新たな資本循環構造の構築を目指していきます。

こうしたなか、2025年5月、事業環境の変化を踏まえ、株主還元方針の一部をアップデートしました。総還元性向目標「50%程度」は維持しつつ、新たに配当関連の指標として2029年度のDOE(純資産配当率)目標を「3%程度」に設定しました。詳細な説明は、後段のCFOメッセージ(➡P14)に委



※1 金利シナリオ：日銀政策金利1%  
 ※2 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  
 ※3 純資産配当率

CEOメッセージ

ねますが、これまでの自己株式取得に力点を置いた還元に加え、今後は安定的なペースでの増配の実現にも注力していきます。引き続き、利益成長を着実に図りながら、自己株式取得の拡大による発行済株式数の適正化を通じて、「EPSの持続的拡大」に取り組んでいきます。

成長投資については、金利が戻るなか自然な流れとして、まずは、良質な貸出金を中心とするオーガニック領域への投

資が先行していますが、一方で、次世代における収益のベストミックスの構築に向けた新たな局面に差し掛かっていると考えています。多様化・高度化するお客さまのニーズを適切にスピーディに満たし続けるためには、今後も、異業種を含めた外部の知見やネットワークと積極的につながり、資本も活用した戦略的提携などを通じて、新たな収益機会を獲得していくことが必要であると認識しています。

リテールのお客さまのSXにもっとも貢献する企業

りそなグループは、リテールのお客さまのSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)にもっとも貢献する企業を目指し、常に伴走型でお客さまのSXをサポートしてきました。これは、単なる金融サービスの提供にとどまらず、社会課題の解決や地域の持続可能な発展に寄与するという、りそなグループの存在価値を体現する取り組みでもあります。サステナビリティ長期指標として、「お客さま・社会にとっての価値」「環境価値」「社会価値」「従業員にとっての価値」

といった多面的な視点から、2030年度に目指す水準を掲げて、ESGそれぞれの領域での取り組みを強化しています。具体的な施策については、後段のCSO/CSuOメッセージ(➡P38)、CHROメッセージ(➡P62)以降に譲ることとしますが、私からは、S(社会)の領域における、人的資本投資と地域活性化への取り組みに関して、強い意志を持って推進していることをお伝えできればと思います。

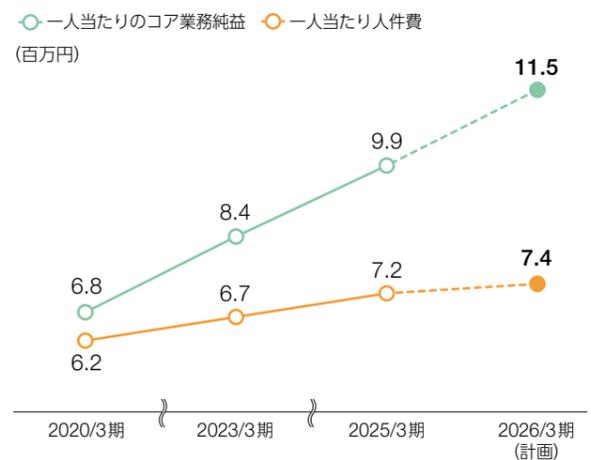
人的資本投資

我々を取り巻く事業環境は、目まぐるしく変化しています。こうした変化に適応し、次世代の競争力を高めていくためには、従業員一人ひとりが持つ能力を最大限に引き出すとともに、グループ全体の力を結集することが不可欠です。現在、一人当たり人件費は人財戦略の推進に伴って上昇していますが、それを上回るペースで一人当たりコア業務純益が増加しており、人的資本への投資が着実に成果を生み出す状況にあります。また、りそなグループの従業員一人ひとりに、グループのパーパス「金融+で、未来をプラスに。」から連なるマイパーパスの実現、お客さまへの想い、仕事のやりがい、成長の実感といった報酬以外の大切な価値にも、これまで以上に目を向けてほしいと伝えています。報酬を通じた充実感に加えて、自ら学び挑戦を続ける人、お客さまに優れた価値を提供できる人、グループの変革を牽引していく人が、よりモチベーションを高められる人事制度・運営を目指していきます。

2025年度は、経営職層向けに株式給付信託を導入することを決定しました。これは、次世代を担う人財が、経営参画意識をさらに高め、株主の皆さまと同じベクトルで中長期的な企業価値向上に向かうことを企図したものです。人的資本への投資は、りそなグループの持続的成長を支える礎であり、変化の激しい時代において、お客さまに選ばれ続ける金融グ

ループを目指すための重要な要素です。3万人の役職員と「挑戦することの価値」を共有しながら、次世代リテールのフロントランナーを目指していきたいと考えています。

■ 一人当たり人件費・コア業務純益<sup>※1</sup>



※1 連結コア業務純益(除く投資信託解約損益)/総人員数

地域社会発展への貢献、ワクワクする未来の創出

2024年7月、「B.LEAGUE(国内男子プロバスケットボールリーグ、以下Bリーグ)」のタイトルパートナーに就任しました。2015年に発足したBリーグは、変革・挑戦をキーワードに、困難な道を乗り越えて前進を続けています。また、地域の活性化や地域創生に強い想いを持って活動されていることなど、りそなグループのこれまでの歩みや理念とも通じる部分が多く、同じ志を共有することができるBリーグとの出会いは、我々にとって素晴らしい機会となりました。また、グループ3万人の役職員が仕事を超えて一つになれるもの、そして、我々が新しいチャレンジに向かうための一つの象徴を見つけてきたと感じています。

スポーツは地域コミュニティを結びつけ、人々に活力と希望を与える力を持っています。我々も、地域の皆さまがスポーツを通じてつながり、活気あふれる社会を築いていくための

様々なお手伝いをさせていただきたいと考えています。すでに全国各地のクラブチームと当社グループ銀行との間でビジネスマッチング契約を締結させていただくなど、ビジネス面でのシナジー効果も発現し始めています。また、今年で20年の節目を迎える金融経済教育「りそなグループキッズマネーアカデミー」においても、Bリーグとのコラボレーション企画を展開しています。これは、地域の未来を担う子どもたちに「金融+」の価値を届ける取り組みでもあります。

我々は、Bリーグとの協賛にあたり、「JOIN THE HOPE ワクワクできなきゃ、未来じゃない。」というシンボルワードを掲げました。これからも、りそなグループのパーパス「金融+で、未来をプラスに。」と重ね合わせながら、地域社会の活性化とワクワクする未来の実現に貢献してまいります。



おわりに

我々りそなグループには、「120年を超えるリテールの歴史と実績」があります。これまでの長い歴史のなかで培ってきた強みを最大限に活かし、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢をぶらすことなく、これからも新たな進化を目指します。

また、我々には、「変革のDNA」が息づいています。これまで幾度となく困難を乗り越えてきた歩みが、我々の礎であり、未来を切り拓いていくための力の源泉でもあります。そ

して、不透明・不確実な時代にあって、次世代への希望を生み出し続けることが、我々の使命だと考えています。だからこそ、変化を恐れず、そして金融の枠にとどまることなく、新たな挑戦を続けます。

そして、これからも、3万人の全役職員とともに、「ワクワクする未来」の創出に向けて弛まぬ努力を重ねてまいります。これからのりそなグループに、ぜひご期待ください。

## CFOメッセージ

資本活用・収益拡大の  
好循環を加速させ、  
持続的に企業価値を向上

りそなホールディングス  
執行役員グループCFO  
太田 成信  
Narunobu Ota



### 2025年3月期決算の振り返りと2026年3月期計画の組み立て

2025年3月期は、日本経済が緩やかな回復基調をたどり、金融政策の転換が進んだ1年となりました。こうしたなか、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比543億円増加の2,133億円となり、2018年3月期以来、7期ぶりに2,000億円超えを達成しました。

2026年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比267億円増加の2,400億円を計画しています。政策金利は0.5%に据え置かれることを前提として組み立てた計画ですが、連結業務粗利益は、これまでの利上げ効果の浸透や貸出金の拡大などを通じて、2007年3月期以来19期ぶりとなる8,000億円台を目指します。

ROEの2025年3月期実績は、当社が中期経営計画（以下、中計）において、KPIとして採用している株主資本ベースで9.3%となりました。中計の最終年度目標8%を1年前倒しで達成し、2026年3月期は10%を計画しています。なお、今年度より東証基準ベースでの計画値の開示も開始しました。2025年3月期実績が7.8%、2026年3月期計画は8.4%となっています。

次に2025年3月期実績、2026年3月期計画における増減要因についてご説明します。2025年3月期は、資金利益とフィー収益の「双発」によるトップライン拡大で、経費の増加をカバーし、コア業務純益を伸長させることができました。インフレ環境が定着しつつある環境下、従来以上に経費管理

の重要性が増しています。将来の持続的成長を確かなものとするため、人材・IT投資は引き続き積極的に行っていく一方、DXを通じた業務プロセスの抜本的な見直しを進め、生産性・効率性の向上の面で着実に成果を出していけるよう取り組んでいく考えです。

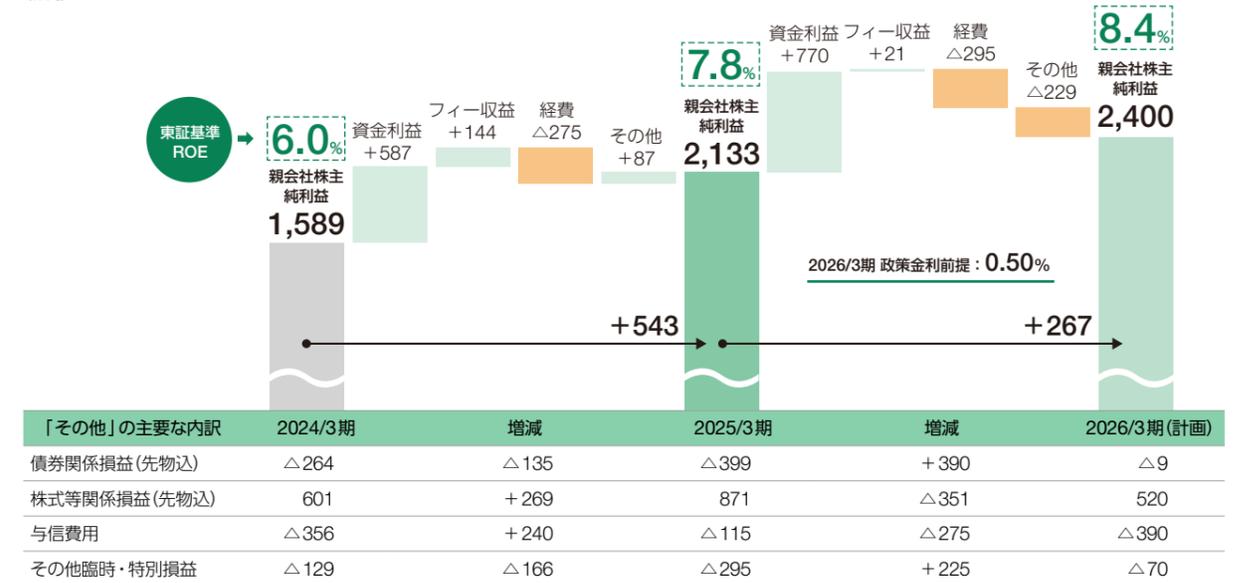
また、臨時損益面では、政策保有株式の売却が進展し、与信費用も低位にとどまりました。堅調な本業収益と併せ超過収益を活用する形で、第4四半期にみなと銀行の事務・システム統合にかかる費用を一括で認識したほか、有価証券ポートフォリオの戦略的入れ替えを実施するなど、将来収益の改善に資する取り組みを実施しました。これらに伴うインパクトを吸収したうえで、親会社株主に帰属する当期純利益は目標（2024年11月公表）比で2割超の上振れとなりました。

2026年3月期計画では、トップラインの「双発」による牽引に加え、前年の債券関係損失や臨時・特別損失の剥落による増益を見込んでいます。一方、米国関税影響や地政学リスクの高まりなど、不透明な事業環境において、株式等関係利益の縮小、与信費用の増加を織り込んでおり、臨時・特別損益面は一定程度慎重な前提を置いています。

次ページに両年度の主な増減要因をグラフでお示ししています。グラフ中で「その他」と表示している部分については、大きな増減項目が含まれますので、下段の表中に主だった内訳を記載しています。

### 2025年3月期実績を踏まえた2026年3月期計画の組み立て

(億円)



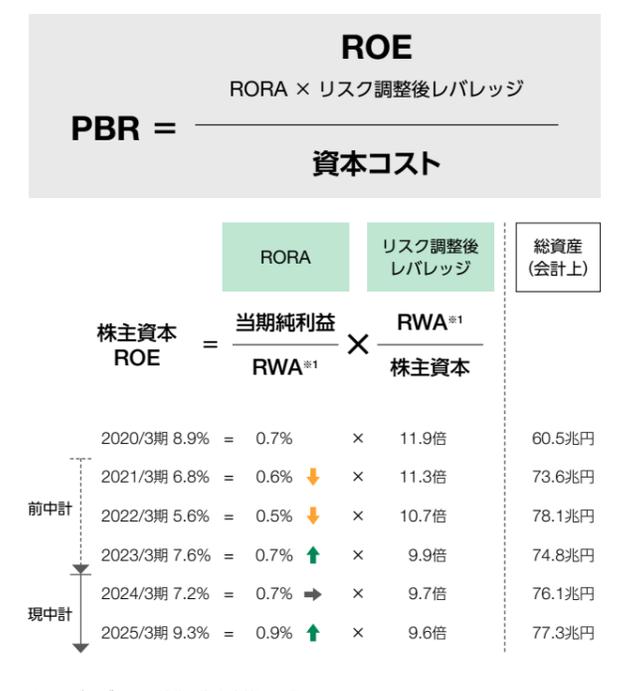
### 企業価値向上に向けた取り組み

次に企業価値向上に向けた取り組みについてです。市場評価としての株価純資産倍率(PBR)の向上に向けては、①ROE向上、②資本コスト低減、双方からのアプローチが重要と認識しています。こちらでは、ROEについて、RORA (Return on Risk-weighted Assets) とリスク調整後レバレッジへの分解による分析もお示ししながら補足します。ROEの実績値は株主資本ベースでお示ししています。

前中計期間中は、最終年度に持ち直したものの、前半2年のROEは悪化トレンドにありました。コロナ禍での大幅な預金増加を起点としてバランスシートが急拡大し低稼働資産が増加するなか、与信費用の発現や外債ポートフォリオの健全化を実施したことなどもあり、RORAの低下が続いたことが大きかったと考えています。現中計では、より能動的なバランスシートマネジメントを通じたリスク・リターン改善を目指して取り組んでいます。2025年3月期は、貸出金の大幅な伸びに加え、金利上昇という追い風によるサポートも大きく、資金利益が大きく増加しました。さらに、フィー収益も4期連続で過去最高益を更新するなど、RORAの向上を通じて、ROEが上昇しました。2026年3月期は、さらなる高みを目指していきます。

なお、金利のある世界が定着に向かうなかで、預金の安定確保が大きな課題となります。都市圏に基盤を有し、多くのリテール顧客基盤に恵まれた、りそなグループの優位性がゆ

らぐことはありません。既存の店舗ネットワークやフェイス・トゥ・フェイスのお客さま接点、圧倒的なデジタルの利便性をご提供していくことで、引き続き粘着性の高い預金の獲得に注力していく考えです。



CFOメッセージ

円金利上昇時の収益影響の試算

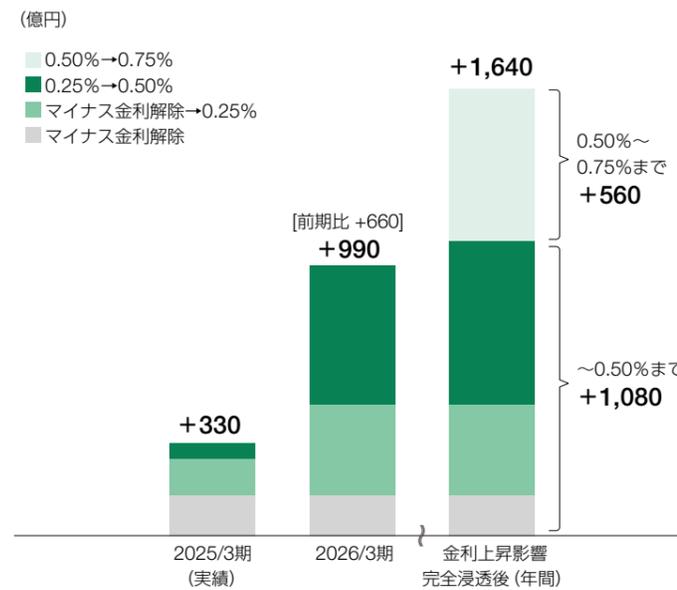
当社のバランスシートは、相対的に金利感応度が高いとの評価をいただくことが多く、「仮に金融政策の修正がもう一段なされた場合の収益影響は」といったご質問を多くいただきます。金融政策変更の時期・スピード・深度など変数が多いため、試算結果はその前提次第で大きく変化しますが、資産・負債の残高増減を考慮しない形での簡易試算に基づく参考値として、下図に、政策金利上昇時の業務粗利益への影響額(2024年3月期比)をお示ししました。

2025年3月期実績は、政策金利0.5%までの利上げ影響として+330億円となります。2026年3月期までに見込まれる収益影響は2年間の累計で+990億円程度と試算しており、差し引きで、2026年3月期の増益額は、前年の2倍となる660億円を見込んでいます。また、政策金利0.5%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1,080億円を見込んでいます。

なお、仮に、もう一段0.75%までの利上げが実施された場合、トップラインのさらなる増益効果として+560億円、累計の収益影響は+1,640億円となります。これは、足元の資本水準をベースとすると、東証基準ROEで10%が展望できる水準と考えています。なお、資産・負債残高の変動などは考慮していないことから、さらなるアップサイドの可能性もあると考えています。一方で、あくまでトップラインの感応度を一定の前提下で分析したものであり、インフレ定着に伴う経費、与信費用の増加などは考慮外である点、ご留意いただければと思います。

政策金利上昇による業務粗利益増加額 (2024/3期比)



<試算前提>

- バランスシート不変  
(マイナス金利解除~0.25%まで: 2024/3末時点、0.25%→0.50%: 2024/9末時点、0.50%→0.75%: 2025/3末時点)
- 1年以内に金利更改期限が到来する  
貸出金・投資債券・定期預金、および普通預金、日銀預け金、金利スワップへの影響額を反映

※試算考慮外の主な要素

- <アップサイド ↑>
  - ・貸出金、投資債券の残高増加(ボリューム要因)
  - ・金利更改期限まで1年超の貸出金への影響
- <アップ/ダウンサイド ↑↓>
  - ・貸出金、預金の追随率の変動
- <ダウンサイド ↓>
  - ・インフレなどに伴う経費、与信費用の増加

資本アロケーション

現中計は、前中計までの資本の質的・量的拡充に軸足を置いた運営から、資本の本格活用フェーズに入っています。健全性を維持しながら、成長投資や株主還元への拡充に資本を活用することで、企業価値を向上させていくという考えのもと、取り組みを進めています。図は、現中計策定時に想定していた資本アロケーションと、「現中計2年間の実績+2026年3月期計画」ベースでの資本活用イメージを、お示したものです。収益が計画を上回って推移するなかで、成長投資は、特

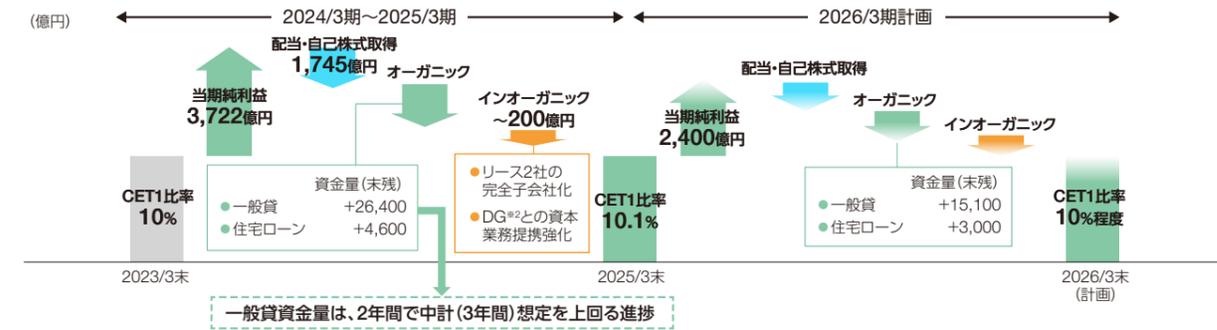
に法人向けを中心とした良質な貸出金の増強に向かっており、オーガニック領域主体に、中計策定時を上回るペースで拡大しています。

こうしたなか、2025年3月末のCET1比率<sup>\*1</sup>は10.18%と、安定して10%水準で推移しています。今後も、高い健全性を維持しつつ、株主還元を拡大させるとともに、オーガニック・インオーガニック両面での資本活用を進めることで、持続的な成長の姿をお示していきたいと考えています。

現中計策定時想定資本アロケーション



「現中計2年間の実績(2024/3期~2025/3期)+2026/3期計画」ベースの資本活用



株主還元方針

2025年5月に、内外環境変化などを踏まえ、株主還元方針の一部を変更しましたので、その背景を含めて、考え方についてご説明します。

2025年3月期までの株主還元は、発行済株式数の適正化を資本政策上の課題と位置づけ、配当とのバランスに配慮しながら、拡充部分は自己株式取得に力点を置いて実施してきました。株主還元方針の見直しに際して、①「金利のある世界」に回帰するなかで安定した収益力の向上が見込まれること、②2030年3月末までの政策保有株式売却期間中は臨時損益の変動性が高い時間帯となる点、さらに③当社株式の配当魅力向上の必要性など、様々な内外環境の変化を考慮しました。結果として、「総還元性向目標50%程度」を維持しつつ、新たに配当関連の指標として「2029年度のDOE目標3%程

度」を設定することで、安定的なペースでの増配実現を目指していくことにしました。

当社は2030年3月末まで、集中的に政策保有株式の削減を進めていく方針としています。この間の売却益の多寡にかかわらず安定的なペースで増配を実現していくことができるよう、DOE目標達成の時間軸は2029年度としました。今後5年間で、DOEを現行水準から約1.5倍となる3%程度まで引き上げていきます。なお、DOEの目標水準については、利益水準、株価状況、市場の皆さまのお声なども勘案して、必要であれば見直しも検討する考えです。自己株式取得も引き続き実施していく方針であり、収益の拡大と発行済株式数の適正化を通じて、1株当たり利益(EPS)の持続的拡大に取り組んでいきます。

2025年5月公表の株主還元拡充アクション

2025/3期	① 1株当たり期末配当金の増配: 予想比+2円(11.5円→13.5円) 上記により1株当たり年間配当金は前期比+3円(2024/3期: 22円 → 2025/3期: 25円)
2026/3期	② 1株当たり配当金予想: 年間29円、前期比+4円(2025/3期: 25円 → 2026/3期: 29円) ③ 上限300億円の自己株式取得枠設定 取得金額: 300億円(上限) 取得期間: 2025/5/14 ~ 2025/7/31

\*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 デジタルガレージ社

CFOメッセージ

政策保有株式の削減

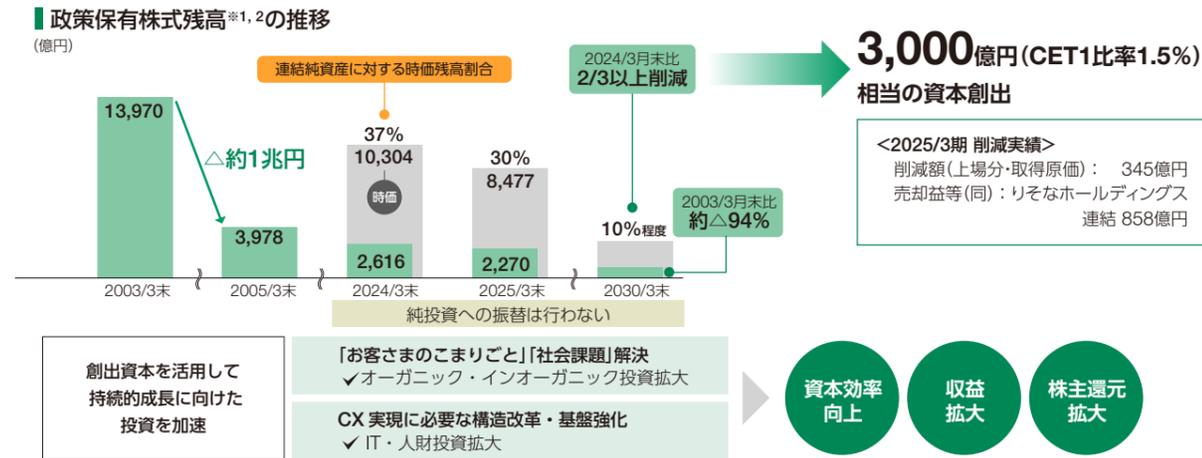
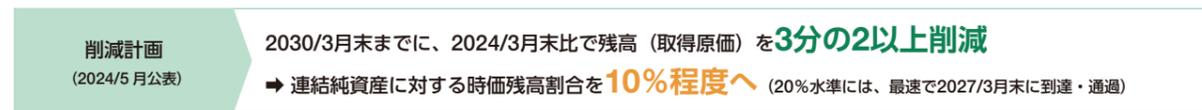
当社は、2003年の公的資金注入以降の財務改革のなかで、他社に先駆けて2005年3月末までに取得原価ベースで約1兆円の政策保有株式を削減し、その後もお客さまとの交渉を重ねながら削減を進めてきました。2025年3月期からは6年間の新たな削減計画(現計画)をスタートさせています。

現計画は、お客さまに新たな価値を創造するとともに、私たちが持続的な成長を遂げていくために必要となる経営資源を確保していくことを目的としています。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。そして、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

についても持続的に拡大できるよう取り組んでいく考えです。

現計画では、2030年3月末までに取得原価ベースで3分の2以上の削減を目指しています。時価も概ね同じ割合での削減を見込んでおり、連結純資産に対する時価残高比率は10%程度を目指すとともに、最速で2027年3月末に同比率20%水準に到達・通過できると考えています。現計画1年目となる2025年3月期は、取得原価ベースで345億円を削減しています。

政策保有株式の議決権行使につきましては、「議決権行使基準にかかる基本的な考え方」「議決権行使のガイドライン」に則り実施するとともに、行使状況を年次で取締役会宛に報告するなど、自律的な運営を行っています。



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大変重要と考えています。当グループの経営戦略や財務状況などに関して、株主・投資家の皆さまからの確に理解され、信頼と正当な評価を得ることを目指すとともに、様々な議論をさせていただくことを通じて、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきたく考えています。

2025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、海外IRも積極的に実施するなかで、延べ面談投資家数は前期比約1.4倍と大きく増加

しています。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、YouTube動画の配信など、リアルとデジタル両面から情報提供機会の拡充に努めています。

株主・投資家の皆さまからいただいた貴重なご意見は、定期的にと取締役会などに報告し、経営戦略に反映するとともに、当社に対する市場からの評価や期待値などについての社内理解促進に努めています。現在、来年度からの次期中計策定に向けて、社内での議論を活発化させています。そうした場面においても、引き続き、株主・投資家の皆さまの見方、知見などを参考にさせていただきたいと考えています。

\*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、取得原価

2025年3月期 決算の概要

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比543億円増加の2,133億円と、目標(1,750億円、2024年11月公表)に対して121.8%の着地となりました。

連結業務粗利益は、前期比641億円増加の6,916億円、連結コア業務純益(除く投資信託解約損益)は前期比501億円増加の2,885億円、実質業務純益は、前期比365億円増加の2,479億円となりました。

資金利益は、前期比587億円増加の4,804億円で、「金利のある世界」への回帰が進むなか、大幅な増益となりました。内訳として、国内預貸金利益は、貸出金残高増加および貸出金利回り改善により、前期比177億円増加しました。そのほか、円債利息等が前期比61億円の増加、日銀預け金利息が前期比318億円の増加となり、グループの強固な預金調達基盤を背景に、金利環境変化のベネフィットを享受しています。

フィー収益は、前期比144億円増加の2,279億円となり、4期連続で過去最高益を更新しました。

債券関係損益(先物込)は、さらなる金利上昇に備えた有価証券ポートフォリオの戦略的入れ替えを実施したことを主因に、399億円の損失となりました。

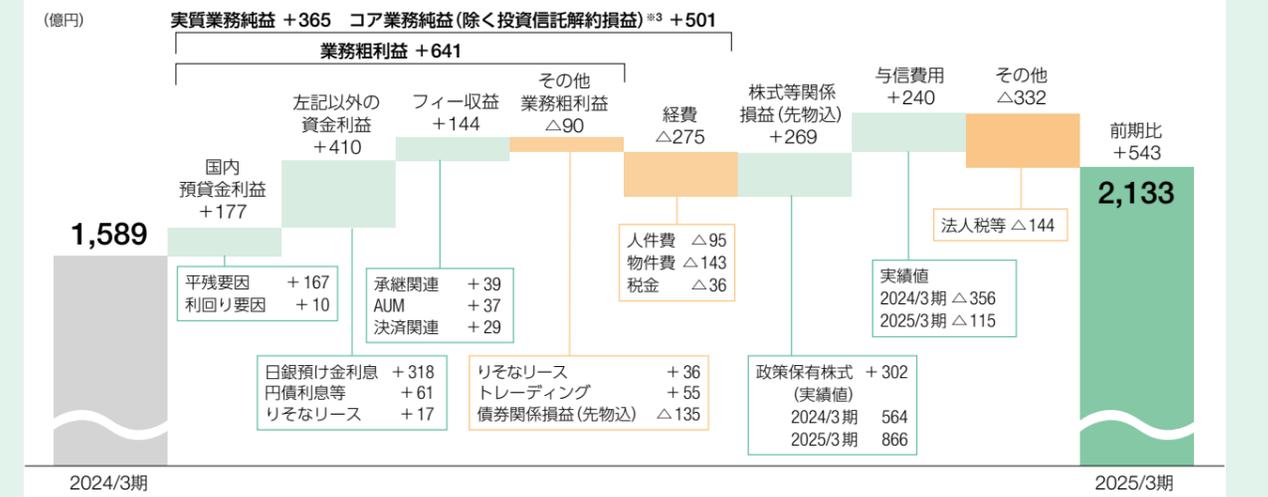
経費は、前期比275億円増加の4,441億円となりました。人財・IT投資の拡充などにより増加しましたが、概ね計画内でコントロールしており、経費率は前期比2.1%改善の64.2%となっています。

株式等関係損益(先物込)は、政策保有株式の売却進捗により、前期比269億円増加の871億円となりました。

与信費用は115億円の費用発生、前期比では240億円の改善となりました。大口先のランクアップによる戻入などもあり、年間計画(400億円)に対する費消率は28.9%と低位にとどまりました。

りそなホールディングス連結	2025年3月期	
	2025年3月期	前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	2,133	+543
1株当たり当期純利益(EPS、円)	92.39	+24.61
1株当たり純資産(BPS、円)	1,188.70	+3.94
株主資本ROE	9.3%	+2.0%
東証基準ROE	7.8%	+1.8%
業務粗利益	6,916	+641
資金利益	4,804	+587
うち国内預貸金利益*1	3,499	+177
うち円債利息等*2	371	+61
フィー収益	2,279	+144
フィー収益比率	32.9%	△1.0%
その他業務粗利益	△168	△90
うち債券関係損益(先物込)	△399	△135
経費(除く銀行臨時処理分)	△4,441	△275
経費率	64.2%	△2.1%
実質業務純益	2,479	+365
コア業務純益(除く投資信託解約損益)*3	2,885	+501
コア収益*4	1,757	+144
株式等関係損益(先物込)	871	+269
与信費用	△115	+240
その他の臨時・特別損益	△295	△166
税金等調整前当期純利益	2,939	+709
法人税等合計	△791	△144
非支配株主に帰属する当期純利益	△14	△20

親会社株主に帰属する当期純利益の前期比増減要因



\*1 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)  
\*2 円債利息・金利スワップ収益  
\*3 実質業務純益-投資信託解約損益-債券関係損益(現物)  
\*4 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、リソナリースの経費(2024/3期:△111億円、2025/3期:△48億円)を除く実質ベース

機関投資家・社外取締役座談会

# パーパス、長期ビジョンの実現に向け、 社外取締役が果たすべき役割とは

取締役会、そして社外取締役は、パーパス、長期ビジョンの実現に向けて、リそなをどのように導いていくか——  
取締役会議長と指名・報酬・監査の3委員長が、  
マラソン・アセット・マネジメント 東京事務所の高野 雅永氏と対話を行いました。



Profile

高野 雅永

英国・ロンドンの資産運用会社、マラソン・アセット・マネジメント(以下、マラソン)の東京事務所 日本調査代表。主に日本企業のリサーチ・エンゲージメントを担う。マラソンは「資本サイクル仮説」を投資哲学の中心として、長期的な投資戦略をグローバルに展開。資本サイクル分析によって投資機会を見出し、高いパフォーマンスを収めている。

## パーパスの実現と次期中期経営計画

**高野** リそなグループは「金融+で、未来をプラスに。」をパーパスに掲げています。金融+アルファという意味で捉えると、金融以外のバックグラウンドをお持ちの社外取締役の皆さまが経営に参画していることへの期待は大きいものがあります。パーパス実現のために社外取締役としてどのような視点や考え方を重視していますか。

**池** 日本企業には昔から「三方よし」の言葉に表れているように、ステークホルダーを意識した経営が根づいていました。昨今、パーパス経営やステークホルダー・エンゲージメントの重要性が声高に求められていますが、以前から社是として「パーパス」を経営理念として掲げる企業は多く存在していました。流行りだからということで「パーパス」を形式的に取り入れるのではなく、パーパスを本質的に捉え、その実現に向けて具体的な課題解決の道筋を取締役に議論していくことが肝要だと感じています。

**岩田** 当初、このパーパスを議論した取締役会や社外取締役ミーティングの場で、「金融+」や「未来をプラスに」が必ずしも明確にはなっていないということを申し上げてきました。様々な議論を重ねるうちに理解したのは、「金融+」は、三層構造であるということです。第一層は、銀行業務を中心とした既存領域です。第二層は、銀行以外の金融ビジネスや金融周辺領域を指しています。そして第三層は、銀行業務から見た「飛び地」であり、非金融領域というわけです。リそなは以前、

「脱・銀行」を掲げていたこともあって、社外取締役の私は、「金融+」はこの第三層のことだけを考えていると思っていたわけですが、執行側は三層構造を念頭に置いて話をしているとわかって、徐々に歯車が噛み合いはじめました。「金融+」とは言い換えれば、目指すべき事業ポートフォリオを指していると考えています。取締役会において、事業ポートフォリオに関する議論はまだ深掘りの余地があり、今後の課題だと感じています。また、「未来をプラスに」とは、「金融+」を通して「どのような社会をつくりたいか」を考えることであると理解しています。来期から新たな中期経営計画がスタートするというタイミングで、マテリアリティの見直しを進めています。この議論が「未来をプラスに」とは、何を意味するのかを明確にしていくものだ実感しています。

**池** 取締役会運営としては、パーパス実現のために、年間を通じて長期的な視点での議論がなされるべきだと考えています。リそなの中期経営計画は3年ごとに策定し、パーパスや具体的な戦略について策定時には深く議論をしますが、中期経営計画策定後は、定量的な実績の報告に加えて、「中長期的に何を目標しているのか」という文脈での報告を求めていく重要性を感じています。具体的な戦略に関する議論や、社外取締役が特に課題と感じている事柄に対し、パーパスや長期ビジョンで掲げた「目指す姿」に紐づいた報告を求め、その実現性のモニタリングを強化していきたいと思えます。今年度は次期中期経営計画策定に向けた議論が中心となりますが、3年前に中期経営計画を策定した



監査委員会委員長  
指名委員会委員  
**山内 雅喜**  
Masaki Yamauchi

指名委員会委員長  
**岩田 喜美枝**  
Kimie Iwata

報酬委員会委員長  
**野原 佐和子**  
Sawako Nohara

マラソン・アセット・  
マネジメント  
東京事務所  
**高野 雅永**  
Masanaga Kono

取締役会議長  
**池 史彦**  
Fumihiko Ike



時と、現在の経済環境が大きく異なっている点にも留意が必要です。日本の金融機関は長らくデフレのなかにあり、「金利ゼロの世界で、どのようにしてトプラインを伸ばすのか」を議論してきました。現在の中期経営計画も金利のない前提でスタートしていましたが、「金利のある世界」になって経営環境が様変わりし、当初の目標を1年前倒しで達成することとなりました。大切なことは当初議論した課題が、前提条件の変化に頼ることなく解決できているかという検証を行うことだと感じています。

**野原** 中長期的な戦略のモニタリング方法については、さらに改善していく必要があると感じています。毎月の取締役会では、月次の数字が出て、様々な案件ごとに議題の資料が用意されますが、大きな視点で「金融+」がどのように進捗しているか、見えづらい部分があります。次期中期経営計画の検討においても、「新たな事業ポートフォリオをどうしていきたいか」といった、皆が共有できる絵をざっくりと描き、それをしっかりとモニタリングしなければなりません。これに対しては、社外取締役がイニシアチブをとっていくことが重要だと考えています。

**高野** 金融機関を取り巻く環境では、金利は戻ってきたものの、世の中がどんどん便利になり、手数料など様々なものが限りなくゼロに近づいています。「どのように経済的価値を上げ、安定した収益を伸ばしていくか」に対するりそなグループの答えが、「金融+」と言えます。これまで以上に「金融+」で掲げたりそなのビジネス領域を広げていかないと、りそなの存在価値

がなくなる、成長できない、ステークホルダーにも十分報いることができないという状況に陥りかねません。一方で、そこにたどりつくプロセスがなかなか見えにくく、何をモニタリングすればよいか試行錯誤されているということですね。

**山内** パーパスを策定したことで、向かうべき方向性はより明確になりました。取締役会がやるべきことは、「我々が登る山をどの山にするか」といった、具体的な選択と集中を行うことです。取締役会は、金融にずっと軸足を置いてきた執行側と、金融以外のバックグラウンドを持つ社外取締役が意見をぶつけることで、より良い選択ができる場になります。山頂を目指すルートを決め、そのための準備にどれだけお金が必要なのか、認識合わせをしているところです。年間を通じて議論がステップアップしていくように、今年度の取締役会で議論するアジェンダを検討してきました。

## 「金融+」を実現していくうえでの資本マネジメント

**高野** 資本マネジメントの考え方においては、ROEを指標として議論することが想定されますが、前提として、ROEの目標の前に、そもそもどれだけの資本が必要かという議論がなされるべきだと考えています。資本に余剰があるのであれば株主還元を増やすことが望ましく、反対に、然るべき投資が必要な状況においては、資本がどれだけ必要かといったことをしっかり説明する必要があります。十分な資本と人財で利益を上げ、それらに見合った分配をする構造があれば、株主や従業員の皆さまへのリターンも向上していきます。「金融+」をパーパスに掲げるりそなグループにおいて、5年後、10年後にどれだけの資本と人財が必要か、現在において定義するのは難しいと思われませんが、何か意識されていることはありますか。

**岩田** りそなには、りそなショック後、公的資金の早期返済を第一優先に取り組んできたという特有の歴史があります。自己資本が積み上がってきたのはごく最近であり、その間に十分手当てできなかったことの一つが株主還元であり、もう一つが従業員をはじめとした無

形資産への投資だと思います。人財投資もIT投資も長らく抑えられてきたので、こちらも手当していかなければならないと思います。問題は、株主還元と無形資産への投資をどのような優先順位で行っていくかであり、これから取締役会で本格的に議論していかなければなりません。さらに、株主還元では、配当と自社株買いの2つのやり方がありますが、これをどのようなバランスで行っていくのか、取締役会でさらに議論を深めていきたいと思っています。自社株買いについては、公的資金を返済する段階で発行株式数が非常に増えていますから、適正数の議論が必要だと思います。一方、配当については、個人株主を増やしていくという観点から、競合他社との比較も踏まえて、考えることが重要だと思います。

**池** 取締役会では配当や自社株買いといった株主還元だけ個別に議論するのではなく、先ほど、山内さん、岩田さんからもあったように、全体を見渡したうえで、「金融+」の実現に向けてどのような事業ポートフォリオの構築を目指し、そのための経営資源の配分・資本マネジメントの議論が必要だと思っています。その意味においても、次期中期経営計画の策定において、全体像を見据えて、しっかりと議論を進めていきたいと考えています。

**山内** ROEをはじめ、こうしたKPIの設定は、その達成が目的化する懸念があります。こうした動きを牽制していくことも、社外取締役を中心とした取締役会の役割だと考えています。

**岩田** りそなについて言えば、取締役会で管理しているKPIは、適正に設定されています。一方で、執行側では課題ごとに多数のKPIが存在すると感じており、これを整理していかなければ社員はKPIを追うことだけに終わり、本来やるべき大きな仕事ができません。

**野原** KPIの達成が目的化すると、現場ではKPIで定められた部分のみに目がいきがちです。今後は従業員が自律的に新しいことを発想していく必要があるなかで、従業員のモチベーションを上げるためには、細かいKPIを設定するよりも自由に個性を発揮できるような環境を整備することが重要だと思います。

**高野** KPIを達成することが、どういった意味を持つのか、

何をもたらすのかを理解することが大事ということですね。

## 役員報酬による健全なインセンティブの発揮

**高野** 役員報酬制度について、株価連動型の制度を導入することは株主のニーズにも応えることになるのでぜひやるべきだという意見もありますが、一般論として、役員報酬が高額となることで、自身の現在のポジションを守ろうとする保守的なインセンティブが働くおそれがあります。役員報酬を通じたインセンティブの発揮について、どのような議論を行っていますか。

**野原** 役員報酬を通じたインセンティブの発揮は、報酬委員会の大きなテーマの一つです。私自身も他社でも報酬委員長を務めてきたなかで認識しているのは、日本企業には年功序列・終身雇用が根強く残っているので、役員報酬についても役位に応じて上がっていくということです。それは業務内容や個人に与えられた責任と必ずしも一致しておらず、評価制度も曖昧なままになっている企業が多い印象です。責任の重さや業務領域と、役員報酬をどのように結びつけていくかは重要な論点だと思います。個人的には、世の中の動きも踏まえ、株式報酬の割合を増加させるべきだと考えています。報酬額全体を底上げするために株式報酬を活用し、従業員のモチベーションを上げることと、株主利益を一致させていくことが重要だと考えています。



## 取締役会運営と社外取締役の選任

**高野** 取締役会運営については、どのようなことをお考えですか。

**池** 取締役会の実効性を高めるには、社内の取締役も議論に積極的に参加することが大切です。月々の取締役会の運営を見ると、社外取締役の質問や意見に対して執行役が応える構造になっています。取締役会は社内外問わず、取締役が議論する場であるので、社内取締役の積極的な参加が実効性を上げることにつながります。社外取締役が金融事業を十分理解していないがために出てくる質問や意見もあります。理解不足に起因する議論の拡散を社内取締役に軌道修正いただければ、議論がさらに深まっていくと思います。

**山内** 取締役会での議論は、金融以外のバックグラウンドを持つ社外取締役が、執行側と意見をぶつけ合うことで、議論を正しい方向に持っていくことが目的です。多少時間はかかりますが、このように深掘りしていくことによって、取締役会の実効性が向上するものと考えています。

**高野** 社外取締役の選任にあたって、選任の背景が株主にも伝わるようになると良いと思います。ぜひ積極的に情報発信をお願いします。例えば、株主総会の招集通知において、取締役候補者の選任基準をもう少し具体的に盛り込むことで、候補者の信任・不信任を考える助けになると思います。

**岩田** 形式的な基準ではなく、「その候補者が社外取締役になることで、どのようにリソナの役に立つのか」に

ついて、より踏み込んだ説明ができるようにならないといけないと気づかされました。今後、開示のあり方についても検討していきたいと思っています。

**池** 他社事例ですが、各取締役が「取締役として、自分がこれまでどういったことに取り組んできたか」や、「株主に対して自分はこれからどういった責任を果たすか」を記載している企業もあります。

**岩田** 取締役個人の自己評価ですね。リソナはまだ十分取り組めておらず、将来、充実を図っていきたいと思っている課題の一つです。先ほどご意見をいただいた、選任理由についての情報発信については、まず、取締役の個人評価を行い、その結果も活用して選任理由を文章化することになるでしょう。

**高野** 池さんがご指摘の通り、具体的に記載している企業も出てきています。我々投資家サイドも、お金を預けてもらっているアセットオーナーに対して、「こういう人だから我々は賛成します」という説明責任をしっかりと果たすことができるため、とても有効だと思います。

## 不正抑止におけるパーパスの重要性

**高野** 戦略立案において、パーパスは重要ですが、不正抑止の観点からもパーパスは機能すると考えています。監査委員会委員長である山内さんにお聞きしたいのは、リソナグループや金融業界に限らず、自分自身の私利私欲や、所属している自分の部署の目先の利益を追い求めてしまった結果、「これぐらい許されるのではないか」という気持ちで不正を働いてしまう事象についてです。その場合、本人に罪の意識がないため、根絶させるハードルが高いと考えられます。社外取締役にはブレーキとしての役割も求められていますが、なにか意識されていることがあれば、教えてもらえますか。

**山内** 監査委員会として、内部監査部とも連携を取りながら運営を行っています。私は他社の社外取締役も務めています。リソナでは社内でも何が起きていて、どこに課題があるかというチェック態勢がしっかりしており、非常に強い牽制が機能していると思います。先ほど高野さんのお話にあった、個人の私利私欲から

生じる不正については、内部統制機能によってコントロールができると思います。問題は、そういった不正が組織単位で行われ、結果的に社会からの信頼を失うという、一番起こしてはいけないことを懸念しています。そのため、職場単位や事業単位でどういうことが起きているのか、しっかりと注視しないとダメです。監査委員会では毎月、いろいろな部署の方に来てもらって報告を受けていますし、内部監査部にも様々な監査のなかで課題や懸念点を確認してもらっています。このような仕組みを維持することはもちろん大切なのですが、根本には理念として、リソナの従業員としての誇りや、リソナらしさを考えること、一人ひとりが自分のパーパスをしっかりと持つことが大事だと私は日頃から考えています。そういう意味でもパーパスを浸透させるために会社ももっと努力をする必要がありますし、それによりパーパスが浸透していくことで不正の抑止につながると考えています。

## 「金融+」を実現していくうえで取り組むべき課題とは

**高野** リソナグループの企業文化については、どのようにお考えですか。

**岩田** リソナの企業文化は、総じて素晴らしいと感じています。私が一番感銘を受けているのは、リソナの歴史のなかで「お客さまの喜びが、リソナの喜び」という基本姿勢がしっかりと社員にたたき込まれていることです。新しい事業をはじめたり、就業形態が多様化したり、キャリア採用の従業員が増えたりしても、リソナの強みである企業風土をこれからも継承していくことが非常に大切です。もう一つ特筆すべき点は、新しいことにチャレンジができる会社だということです。リソナショックを乗り越え、本当に様々な改革に取り組んできたことが、改革への自信につながっているのだと思います。

**野原** 「金融+」を広げていくには、リソナにより一層イノベーション創出の企業文化を醸成することが非常に重要です。私には、様々なライフステージの企業の成長戦略を研究し、それらを大手IT企業や政府に提言した

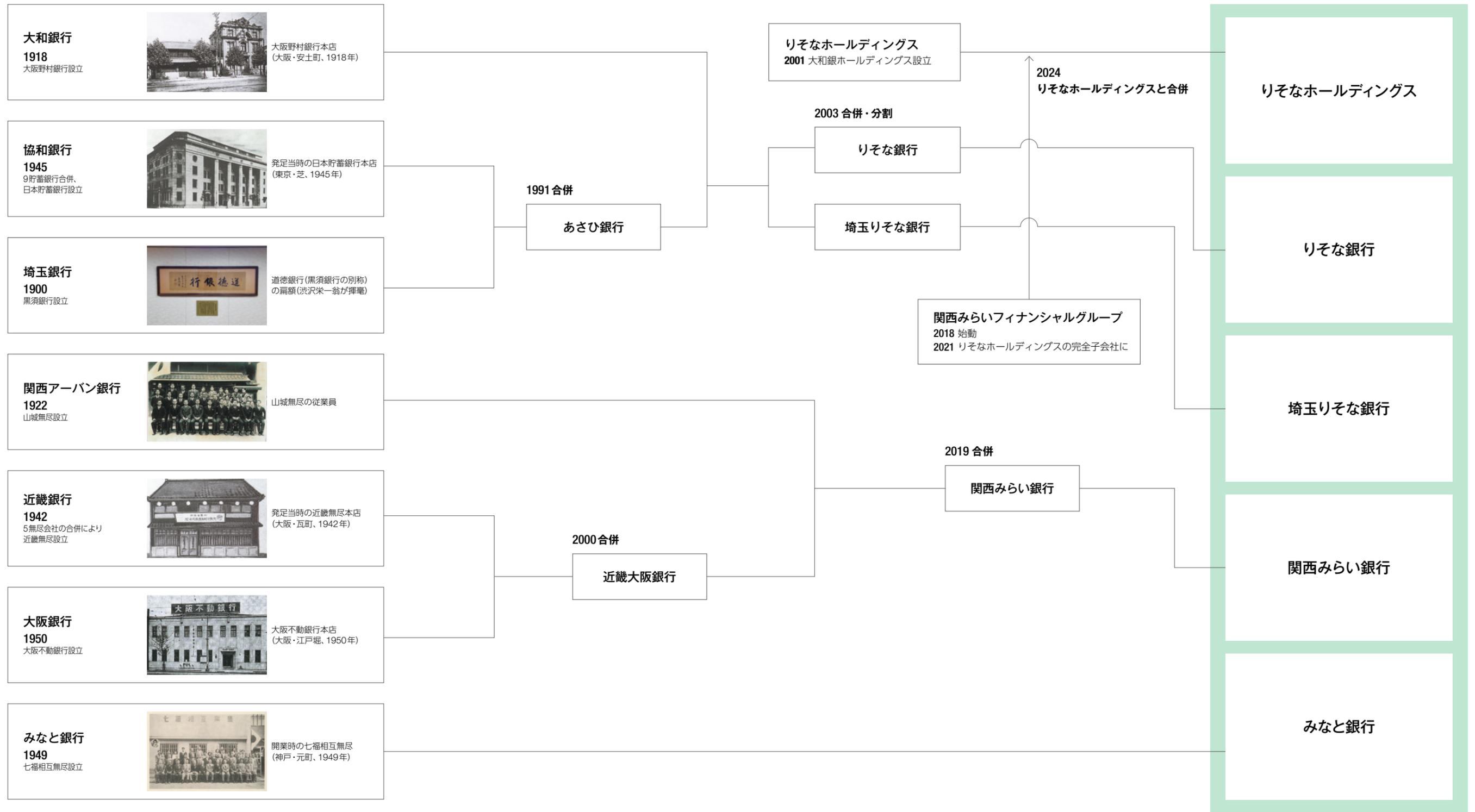


経験があります。社外取締役として、この経験を活かし、リソナにもっとイノベーションを創出できる気運を醸成したいと考えています。そのような観点で見ると、リソナには毎年課題を整理して次なる施策につなげている、素晴らしい人材戦略があります。例えば、今年度は「高度なマネジメントスキルを備えたリーダーの育成」の課題認識のもと、内外の環境変化に即し、個人の職務価値や就業価値に応じた柔軟な人事制度の運用にシフトしていくことを掲げており、イノベーション創出の文化が醸成されていくことが期待されます。社外取締役として、その進捗状況をしっかりとモニタリングし、策定した戦略をグループ全体に浸透させていきたいと考えています。

**高野** 企業文化については、これまでの話とも関連しますが、行ったことがきちんと認められて、十分に報われていく、そしてさらなるやる気につながっていくという循環を生み出すことが大事だと思います。リソナグループでは、資本活用の新たなフェーズに入ったと思います。パーパスの実現に向けて、またその過程において、株主のみならず、従業員の幸せも追求していくことが大切だと考えます。今後のリソナに期待しています。本日はありがとうございました。



# 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／社外取締役が  
取締役会の過半を占める強固なガバナンス体制を構築
- 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  
「次世代型店舗」「クイックナビ」の導入



2011

- 「りそな資本再構築プラン」に基づき、  
普通株式の公募増資を実施  
合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



2010

- 東京本社を大手町から  
江東区木場へ移転



2013

- コミュニケーションキャラクター  
「りそにゃ」誕生



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
- 「2030年SDGs 達成に向けた  
コミットメント(Resona Sustainability  
Challenge 2030)」制定



2021

- サステナビリティ  
長期目標の設定  
(2023年、サステナビリティ  
長期指標に拡大)

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

2017

- 「りそなファンドラップ」の  
取扱開始
- りそなマーチャントバンク  
アジア営業開始



2020

- 共創型オープンプラットフォームの拡充  
従来の枠組みにとらわれず、異業種を含めた様々な企業が利用できる共創型のプラット  
フォーム(=金融デジタルプラットフォーム)の提供を通じて、あらゆる地域のお客さまの  
利便性や体験価値の向上、地域経済の活性化に貢献しています
- オープン・イノベーション共創拠点  
「Resona Garage」の開設



2015

- 公的資金完済  
経営健全化への取り組みの結果、  
りそなの再生と成長を支えてきた  
公的資金を12年かけて完済
- りそなアセットマネジメント設立
- りそな未来財団設立

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



2005

- 黒字転換(連結当期純利益3,655億円)
- 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

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)
- りそな銀行とりそな信託銀行が合併、フルラインの信託機能を持つ商業銀行となる

2006

- 普通株式復配

## りそなグループ初の社史

「りそなグループ 20年のあゆみ—変革への挑戦—」(2023年9月発刊)

誕生直後の公的資金注入から、様々な改革により再生を図った20年を、計4章と特集で構成しています。



りそなグループ20年特設サイト  
<https://www.resona-gr.co.jp/20th/>



# リテール特化の歴史 × 変革のDNA

## 社会関係資本



首都圏・関西圏中心  
広範なチャネルネットワーク



お客さま基盤  
個人1,600万人、法人50万社



本邦最大の信託併営  
リテール商業銀行グループ

## 特長

### 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

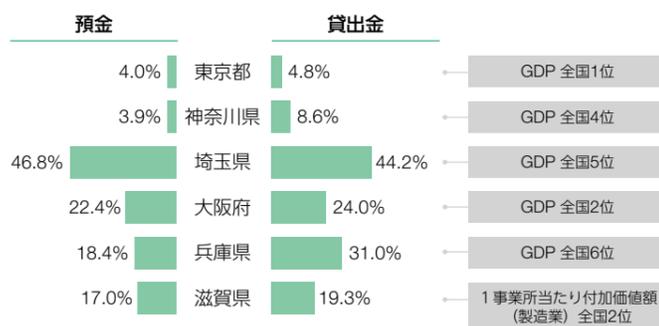


## ネットワーク・ポジション

### 国内有人店舗数 2025年3月末

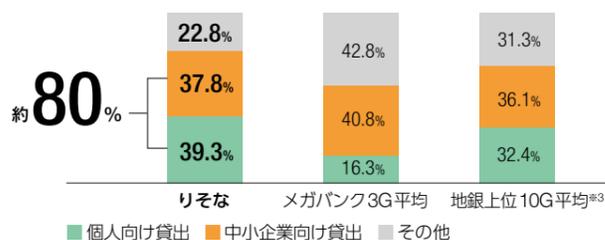


### マーケットシェア<sup>※1</sup> 2025年3月末



### 貸出金ポートフォリオ<sup>※2</sup> 2025年3月末

りそなグループの貸出金は、約80%が個人と中小企業のお客さま向けで、リテール業務に軸足を置いた貸出金構成となっています。



## 人的資本



多様性に富む人材

## 多様性に富む人材

### 20のコース(複線型人事制度)<sup>※4</sup>

特定分野のスペシャリストとしてスキルアップを図れるよう、業務分野別の20のコースから選択可能。

渉外・融資外為	サービス	事業再生	プライベートバンカー
コーポレートソリューション	経営コンサルタント	不動産	信託・年金
企画スタッフ	アセットマネジメント	市場	リスク管理
財務	データサイエンティスト	DXスペシャリスト	ITスペシャリスト
ファシリティマネジメント	企業法務	AML/CFTスペシャリスト	監査

資格合格者数	2025年3月末
FP1級	1,374人
FP2級	13,775人
宅建士	5,865人



## 知的資本



先進的なシステム/デジタル基盤/営業スタイル/業務プロセス

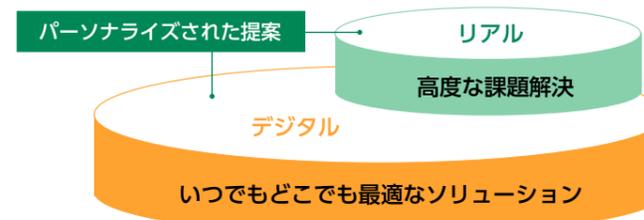
## デジタルとリアルの融合

2025年3月末

アプリDL数 **1,098**万

グループ内 **900**万

グループ外 **198**万



## 財務資本



健全な財務基盤

## 健全な財務基盤

2025年3月末

自己資本比率 (りそなホールディングス連結、国内基準) **12.79%**

不良債権比率 (グループ銀行合算、金融再生法基準) **1.17%**

### 格付情報(長期) 2025年3月末

	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

※1 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

※2 出所: 各社決算資料

※3 連結総資産上位10地銀G

※4 りそな銀行・埼玉りそな銀行および一部のグループ会社が対象

## 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。これまで培ってきた強みを活かしながら、当グループ自らがCX(コーポレートトランスフォーメーション)に取り組むことで、従来の金融サービスの枠にとどま

らない価値を創造し、多様化・高度化するお客さま・地域社会のこまりごとの解決を通じて、持続的な社会価値・企業価値の向上を追求していきます。パーパス「金融+で、未来をプラスに。」のもと、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。

### 社会課題・変化

- 超高齢社会  
地方経済の活性化
- 産業構造の変化  
デジタル化の加速
- 金利環境の変化  
貯蓄から投資へ
- 地球温暖化・気候変動  
脱炭素社会へ
- 企業の社会的責任の高まり  
ライフスタイルの多様化



# リテール No.1 の実現

※1 2030年SDGs達成に向けたコミットメント(Resona Sustainability Challenge 2030) (2018年11月公表)

## ステークホルダーとの対話・協働

ステークホルダーとの対話・協働（エンゲージメント）は、①主要なステークホルダーとテーマに応じてグループ各社の関係部署が直接行うもの、②ステークホルダーやESG評価機関などとの対話を踏まえて、グループ各社の関係部署がグループ内で行うもの、③グループ各社の関係部署が様々なイニシアチブに参加・

賛同するもの、の3通りがあります。様々な方法による対話・協働により、多様なステークホルダーの皆さまのご意見、ご期待などを的確に把握し、経営に反映していくことで、企業価値向上を質・量ともに高めています。

### 社会価値・企業価値の持続的向上



### ①主要なステークホルダーとの対話・協働

りそなグループでは、経営理念を各ステークホルダーへの姿勢として具体化した「りそなWAY（りそなグループ行動宣言）」を定めており、社会価値と企業価値の持続的な向上に向けて、グ

ループ各社の関係部署がステークホルダーとの建設的な対話や協働を実施しています。

りそなWAY (りそなグループ行動宣言)	対話・協働を通じて目指す方向性(共創価値)と主な取り組み
<p><b>お客さま</b></p> <p>「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします</p>	<p>店頭、営業担当、コールセンター、Webサイトなど多角的なチャネルにおけるコミュニケーションを踏まえ、より良いサービスやお客さまのSXサポートなどに向けたソリューションのご提供につなげています。</p> <p> <b>お客さま本位の業務運営方針</b>  <a href="https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/strategy/fiduciary/">https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/strategy/fiduciary/</a></p> <p>(主な取り組み例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま本位の業務運営 ➔ P86</li> <li>資産形成サポート機能強化に向けた取り組み  <a href="https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/strategy/asset_formation_support/">https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/strategy/asset_formation_support/</a></li> <li>お客さまの声を活かす仕組み(アンケート、コールセンターなど)</li> </ul> <p> お客さまとの対話の様子</p>

<p><b>株主</b></p> <p>「りそな」は株主との関係を大切にします</p>	<p>株主総会や株主向けセミナー、その他IR活動などを通じて株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を深め、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげています。</p> <p> <b>株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針</b>  <a href="https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/dialogue/">https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/dialogue/</a></p> <p>(主な取り組み例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会、株主セミナー</li> <li>個人投資家向けIR</li> <li>国内外の機関投資家・アナリストとの対話</li> </ul> <p><b>■ 面談投資家数(延べ)の推移</b> (10件単位)</p> <table border="1"> <tr> <td>2023/3期</td> <td>2024/3期</td> <td>2025/3期</td> </tr> <tr> <td>370</td> <td>380</td> <td>540</td> </tr> </table> <p> 「社外取締役ミーティング」の様子</p>	2023/3期	2024/3期	2025/3期	370	380	540
2023/3期	2024/3期	2025/3期					
370	380	540					

## 社会

「りそな」は社会とのつながりを大切にします

社会貢献活動、金融経済教育、地域社会の発展に向けた官民連携の取り組みなどを通じて、持続可能な社会の実現につなげています。

【Re:Heart倶楽部<sup>※1</sup>の活動参加人数】



「関西みらい銀行の森づくり」の様子

### 地域活性化への取り組み

グループをあげて万博とお客さまをつなぐサポートを実施



りそなグループは、大阪・関西万博の機運醸成活動や様々な取り組みを通じて、万博の成功とお客さまの成長に貢献していきます。

(主な取り組み例)

- 大阪パビリオン「リボンチャレンジ」万博開催期間(26週)中、中小・スタートアップ企業が技術を発信。りそなのお客さまを含む38展示43社の出展をサポート



©Expo2025

## 従業員

「りそな」は従業員の人間性を大切にします

全従業員を対象とした意識調査や、従業員と経営陣が直接意見交換を行う制度などを通じて、働きやすい職場環境の整備や、従業員の働きがい向上、新たな銀行像の構築につなげています。

(主な取り組み例)

- 従業員アンケート
- 経営層との意見交換「タウンミーティング」
- りそな Women's Council ➔ P73
- 「3万人のマイパーパス」プロジェクト ➔ P87



### ②グループ内での対話・協業

ステークホルダーやESG評価機関などとの対話を踏まえて、グループ各社の関係部署が、事業戦略、ESG課題などについて対話を行い、取り組みのさらなる推進や情報開示の拡充につなげて

います。グループ各社の取り組みの推進・改善状況などは、取締役会、経営会議、グループサステナビリティ推進委員会などに報告しています。

### ③イニシアチブへの参加・賛同

国内外イニシアチブへの参加・賛同を通じて、国際社会からの要請や金融の役割を踏まえた持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。



※1 りそなグループの従業員のボランティア団体

Section

# 2

## 価値創造を実現するための 取り組み

- 38 CSO/CSuO メッセージ
- 40 持続可能な社会の実現に向けて
  - 40 ガバナンス/取締役会がサステナビリティ推進を監督する基本的な枠組み
  - 42 戦略/重要な社会課題(マテリアリティ)
  - 44 戦略/お客さまのSX推進
  - 46 戦略/気候変動
  - 50 戦略/自然関連課題
  - 52 戦略/人権課題への対応
  - 53 戦略/金融リテラシー向上の取り組み
  - 54 戦略/サステナビリティ教育
  - 55 リスク管理/リスクと影響の管理
  - 56 指標・目標/リテール・トランジション・ファイナンス目標
  - 57 指標・目標/投資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言
  - 58 指標・目標/電力セクター中間目標
  - 59 指標・目標/カーボンニュートラル目標(Scope1、Scope2)
- 60 中期経営計画の概要・進捗
- 62 経営基盤の次世代化
  - 62 人財/CHROメッセージ
  - 64 人財/人財戦略に沿った人財投資・各種取り組み
  - 72 人財/多様な人財による価値創造の取り組み
  - 74 DX戦略/CDIOメッセージ
  - 75 DX戦略/CPROメッセージ
  - 76 DX戦略/CIOメッセージ
  - 77 DX戦略/生成AI活用・サイバーセキュリティ強化に向けて
- 78 価値創造力の強化
  - 78 貸出金ビジネス
  - 79 国際ビジネス
  - 80 承継ビジネス
  - 81 資産形成サポートビジネス
  - 82 住宅ローンビジネス
  - 83 キャッシュレス・DXソリューションビジネス
  - 84 金融デジタルプラットフォーム
  - 85 インオーガニック戦略
  - 86 お客さま本位の業務運営
- 87 パーバス浸透



CSO/CSuOメッセージ

# CSO/CSuOメッセージ

CSO : Chief Strategy Officer  
CSuO : Chief Sustainability Officer



りそなホールディングス  
執行役兼グループCSO  
兼グループCSuO  
**岩館 伸樹**

不確実性が高まる環境下、企業はサステナビリティに取り組み意味、どのように企業価値の向上を実現させていくか、あらためて見つめ直す必要があります。

## 分断と対立の影響は、経済にもサステナビリティにも

価値観の多様化が進む現代社会において、私たちは分断や対立のリスクに直面する可能性を常に意識しなければなりません。足元で進行している地政学的な緊張や経済ブロック化の動きは、金融市場に影響を与えるだけでなく、日本経済の先行きに不確実性をもたらしていると感じています。

また、サステナビリティの分野においても、国や地域ごとの価値観や規制の違いが顕著になり、従来の常識が通用しない状況が増えてきています。こうした環境のなかで、企業が長期的な見通

しを描くことはますます難しくなっていると認識しています。

このような複雑な状況下で、当社の戦略とサステナビリティを担う責任者として、私は現実をしっかりと受け止め、未来に向けて行動する姿勢が求められていると感じています。CEOから託されたこの重要な役割に応えるために、当社の成長戦略には「変化への柔軟な対応」と「長期的な方向性」の二つを軸に据えることが必要だと考えています。

## 変化に対する柔軟性

生成AIやDXなどの技術革新は、スピードとスケールの両面で従来の常識を凌駕し、お客さまの行動や期待を根本から変えつつあります。加えて、少子高齢化の進行は、地域経済の構造や資金需要に長期的な影響を与えています。

こうした変化は、私たちの事業モデルやサービス提供の在り方

に再設計を迫るものであり、柔軟かつ俊敏な対応が求められます。変化を受け入れるだけでなく、変化を活かす力が、これからの金融機関に求められる資質だと考えています。

これらに対する取り組みは、CDIOメッセージ(➡P74)、CPROメッセージ(➡P75)をご覧ください。

## 長期的な方向性

サステナビリティのような本質的な課題に対しては、外部環境の変化に左右されるのではなく、私たち自身のパーパスと長期ビジョンに基づいて未来を形づくる意思が不可欠です。

金融という社会インフラを担う企業として、私たちはお客さまのニーズの変化と社会の持続可能性の両方に向き合う立場にあります。

「変化に対する柔軟性」と「長期的な方向性」とは対立するものではなく、むしろ連続性を持って当社の企業価値を高めていく両輪でなくてはなりません。

「お客さまのこまごごと、社会課題の解決を起点としてビジネスを考え抜き、実行に移していく」——これは単なるスローガンではなく、変化への柔軟性と長期的な方向性という2つの軸を両輪として、当社の企業価値を高めていくための意思決定と行動指針そのものです。

サステナビリティへの取り組みは、リスク管理やレピュテーションの向上だけでなく、お客さまと社会の未来をプラスにする新たな金融サービスの創出を通じて、当社の競争力を高める実践的な行動である必要があります。

当社が掲げる「リテール・トランジション・ファイナンス目標」では、お客さまとの「対話の深化」と「ソリューションの強化」に注力しています。

これまで当グループでは数万社以上の中堅・中小企業のお客さまと、サステナビリティに関する対話を積み重ねてきました。そして、そのなかからお客さまのボトルネックを探り当て、解消に必要なソリューションを年々強化しています。

お客さまとの対話の方法も、試行錯誤を経ながらブラッシュアップを重ねており、競争力の源泉となる学びを着実に蓄積していると感じています。

## 競争力の源泉 「つながり」と「共創」

企業の競争力の源泉が人的資本にあるということは、異論の余地がありません。多様な人材が持つ知見、経験、価値観が融合し、変化の激しい時代においても柔軟かつ創造的に価値を生み出す力となります。

これについてはCHROメッセージ(➡P62)をご覧くださいと思いますが、私からは、お客さまや社会との「つながり」が、当社の競争力を支えるもう一つの本質的な源泉であることを述べたいと思います。

当社には1,600万人の個人のお客さま、50万社の法人のお客さまとの関係があります。これは単なる取引の数ではなく、人々の暮らしや企業活動に、金融を通じて深くかかわってきた証です。

かつて当社は経営危機に直面し、公的資金の注入を受けるという厳しい状況に陥りました。その際には、財務価値を大きく損なうとともに、お客さまの信用と信頼を失う事態を招いてしまいました。それにもかかわらず、事業の存続を許されたのは、多くのお客さまとの「つながり」が社会にとって守るべき価値であると認識されたからではないかと受け止めています。

この経験は、私たちにとって「信頼とは何か」「企業の存在意義とは何か」を問い直す原点となりました。

そして今、サステナビリティの視点から企業価値を再定義する時代において、この「つながり」と「共創」が未来を創る力の源泉だと考えます。

私たちはこの「つながり」をさらに広げ、深めていく段階にきています。お客さまとの関係性を強化するだけでなく、ビジネスパートナー、地域社会、行政、教育機関、スタートアップ、NPOなど、多様なステークホルダーとの新たなつながりを築き、ともに価値を創出する「共創」の姿勢が、変化に対応し、価値を創出する力を高める鍵となります。

こうした「つながり」と「共創」の拡張は、単なる協業ではなく、社会課題の解決や新たなサービス創出を通じて、お客さまとの関係性をさらに豊かにし、社会からの信頼を深める循環を生み出します。

その結果として、当社の企業価値は、財務的な面だけでなく、社会関係・人的・知的資本の面でも着実に高まっていくと確信しています。

下記の「サステナビリティ長期指標」は、その進展を経営が把握し、たゆまぬ努力を重ねていくための重要な物差しです。後段に詳細を記載していますので、ご覧ください。

サステナビリティ長期指標				
		2023年度	2024年度	2030年度 目指す水準
お客さま・社会にとっての価値	価値創造力指数 ソリューション提供件数	1,180万件	1,290万件	2,000万件
	リテール・トランジション・ファイナンス目標(累計取扱高)	3.7兆円	5.7兆円	10兆円
環境価値	投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言	—	—	2050年 ネットゼロ
	電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度)	150gCO <sub>2</sub> e/kWh (2022年度)	145gCO <sub>2</sub> e/kWh (2023年度)	100~130gCO <sub>2</sub> e/kWh
	カーボンニュートラル目標 (Scope1,2)	2013年度比 △69%	2013年度比 △76%(速報値)	ネットゼロ
社会価値	女性登用・活躍推進 拡大目標 役員比率*1 経営職階比率*2 ライン管理職比率*2	12.1%*3 14.8% 32.8%	11.7%*4 16.5% 34.4%	30%以上 20%以上 40%以上
従業員にとっての価値	Well-being指数 従業員調査「仕事・生活の充実度」のポジティブ回答割合	70.0%	72.1%	比率の向上

\*1 りそなホールディングス  
\*2 りそなホールディングス+グループ4行の合算、2023年度は関西みらいフィナンシャルグループを含む  
\*3 2024年4月1日時点  
\*4 2025年4月1日時点

持続可能な社会の実現に向けて

ガバナンス 取締役会がサステナビリティ推進を監督する基本的な枠組み

取締役会は、当グループが事業活動を通じて社会からの信頼、期待に応え、「持続可能な社会」と「りそなグループの持続的成長」の共鳴を実現していくための重要な方針を定めています。

これら方針のもと、執行は当グループが特に注力する課題（マテリアリティ）と、取り組みを経営陣が直接推進・管理するための指標・目標（サステナビリティ長期指標）を定めています。

これらに対する進捗状況は、四半期ごとに開催される執行部門の「グループサステナビリティ推進委員会」において管理しています。

具体的には、指標・目標の一部について年次の社内KPIを定め、期中にモニタリングを行ったうえで、年度ごとに全体の総括・評価を行っています。その内容は取締役会が定める付議基準に基づき、毎年度取締役会へ報告しています。

また、重要な事案については随時付議を行い、適切な監督が図られる体制を整えています。

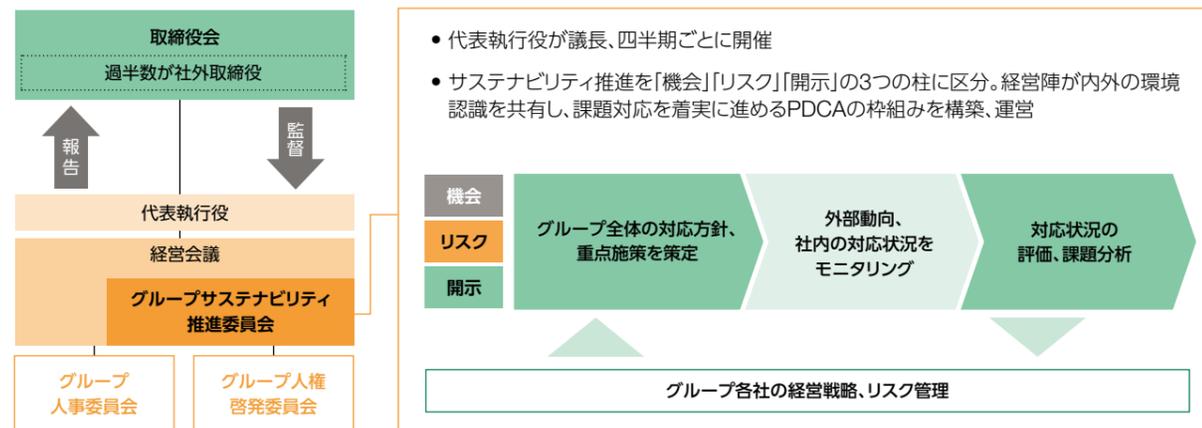
取締役会は過半数が社外取締役で占められており、執行から

の報告に対し、多角的な視点からさらなる取組推進に向けた意見・指示を行っています。

また、取締役候補者に特に期待するスキルとして、「サステナビリティ」「ダイバーシティ&インクルージョン」を含めており、取締役会が専門的な経験・知見を発揮する枠組みを整えています。（⇒P97）

なお、執行部門の「サステナビリティ推進委員会」のメンバーは、グループ全体でサステナビリティ推進を進めていく観点から、りそなホールディングスの社長を委員長とし、グループ銀行の社長、経営企画部署、リスク管理部署、法人・個人の営業部門などの担当役員、りそなアセットマネジメントの社長などで構成しています。

また、推進・管理・評価に対する客観性や専門的な知見を補う観点から、外部有識者にアドバイザーとして毎回同席いただき、ご意見・ご助言を議論に反映しています。



取締役会が定めるサステナビリティ関連方針

	グループサステナビリティ基本方針	グループ環境方針	グループ人権方針
主な項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業を通じたサステナビリティの推進</li> <li>● サステナビリティ推進に向けた経営体制の整備</li> <li>● 全役職員の参画・本方針の浸透</li> <li>● お取引先、サプライヤーへの働きかけ</li> <li>● 社会との相互信頼づくり</li> <li>● ガバナンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 方針の適用範囲</li> <li>● 支持する国際規範や原則、イニシアチブ</li> <li>● 環境に対するコミットメント</li> <li>● ステークホルダーとの対話</li> <li>● 方針の周知浸透／教育</li> <li>● 情報開示</li> <li>● ガバナンスおよび社内体制</li> <li>● 方針内容の定期的な見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 方針の適用範囲</li> <li>● 準拠する主な国際規範</li> <li>● 人権尊重に対するコミットメント</li> <li>● 人権デュー・ディリジェンス</li> <li>● 救済メカニズム</li> <li>● ステークホルダーとの対話</li> <li>● 方針の周知浸透／教育</li> <li>● 情報開示</li> <li>● ガバナンスおよび社内体制</li> <li>● 方針内容の定期的な見直し</li> </ul>

サステナビリティ評価を反映させた執行役の報酬決定プロセス

当社の取締役および執行役に対する報酬方針は、独立社外取締役のみによって構成される報酬委員会において決定しています。

執行役の報酬体系には、中長期インセンティブの評価指標に外部評価機関の評価を用いる「ESG指標」が含まれており、環境に関連する基準には「GHG排出量」「定量目標」「目標に対する進

捗」「TCFDに則った開示有無」などが含まれます。

また、年次インセンティブには「サステナビリティ長期目標の年度実績を評価」する項目が含まれており、サステナビリティ評価が執行役の報酬に反映されています。（⇒P94）

取締役会への主な付議事項、ディスカッションテーマ（2024年7月～2025年6月）

- 2024年度トップリスク（気候変動・生物多様性などへの対応含む）
- グループ環境方針の改定（バリューチェーン全体で負の影響低減に努めていく姿勢を明確化）
- 2024年度におけるサステナビリティへの取組結果と今後の課題対応
- 機関投資家との対話の状況、活動強化ポイント

『2024年度におけるサステナビリティへの取組結果と今後の課題対応』に対する取締役会の主な意見

～主な成果～

- 「リテール・トランジション・ファイナンス目標」他、主要社内KPIの達成
- 法人のお客さまの脱炭素取組の現在地把握
- 大阪・関西万博をフックとした地域連携強化
- 金融リテラシー普及に向けた教育コンテンツの拡充、学生世代向けSDGs普及に関する外部団体などとの連携強化
- 改正障害者差別解消法へのグループ対応
- GPIF選定ESG指数(国内株)の採用継続 など

～今後の主な課題と注力施策～

- 中堅・中小企業のお客さまのさらなるニーズ喚起に向けた、営業現場および外部との連携強化
- 海外・国内のSX動向捕捉に向けた外部連携強化
- 法人のお客さまの脱炭素取組の現状把握、対話の継続
- 社会変容を踏まえたマテリアリティおよび長期KPIの見直し
- SSBJ基準などを踏まえた開示高度化 など

↓  
「足元の着実な前進」と「中長期目線での備え」

～社外取締役の主な意見～

- 女性登用活躍推進について、マネージャー層、経営職階は、時間はかかっているものの着実に増えており、良い取り組みができている。一方、役員層についてはもう一段踏み込んだ対応を検討し、一層スピード感を上げていくことが必要。

グループサステナビリティ推進委員会・経営会議における主なディスカッションテーマ（2024年度）

- 2024年度における社内KPI設定、期中の進捗状況
- 2024年度の取組総括と評価、今後の課題対応
- 2025年度の社内KPI
- マテリアリティの見直しに向けた論点整理・内容検討

- 統合報告書(2024年3月期)における開示内容
- ESG関連外部評価の状況、開示高度化に向けた対応
- 改正障害者差別解消法への対応状況
- 金融経済教育の取り組みと今後の対応 など

～2024年度のハイライト～

期初の社内KPI設定に際して、社内役員より「KPIの水準感に関する議論のほか、足元の社会変容を踏まえて現状のKPI項目が妥当かも議論が必要」との問題提起がなされました。

議論の結果、社内KPIの起点であるマテリアリティおよび長期指標も含めた見直しが必要との認識に至り、その後のマテリアリティ見直しの議論につながっています。一連の議論に対し、外部アドバイザーか

ら「サステナビリティに関する課題は多岐にわたっており、状況も複雑化している。企業としてこうした問題に対する価値観を明確化することが重要」との助言を受けています。

また、取締役会からの、マテリアリティの見直しについて「検討段階から十分な議論を行いたい」との要請を受け、2024年度に2回フリーディスカッションテーマとして上程しています。

持続可能な社会の実現に向けて

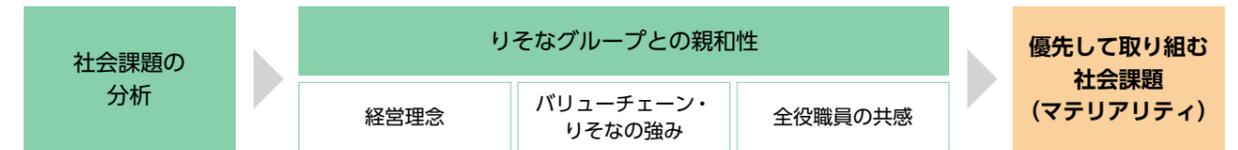
戦略 重要な社会課題(マテリアリティ)

当グループが持続的に企業価値を高めていくうえで、経済的価値と社会的価値の両立が重要です。

複雑さを増す社会において、社会がどのように変わっても、人々が安心して前を向き、希望を持って踏み出せること。そのために、お客さまのこまりごと・社会課題を起点に、ビジネスを考え抜くことを戦略の中核に据えています。

特に優先して取り組む必要がある重要な社会課題(マテリアリティ)は、様々な社会課題を起点に、経営理念、当グループのバリューチェーンと強み、全役職員の問題意識などを踏まえて特定し、経済的価値と社会的価値双方の観点で、価値提供力の強化に取り組んでいます。

重要な社会課題(マテリアリティ)の選定プロセス



優先して取り組む社会課題(マテリアリティ)	主な機会とリスク		注力ビジネス領域と解決を目指す主な社会課題							サステナビリティ長期指標
	機会	リスク	価値創造力の強化							
			貸出金	承継	資産形成サポート	住宅ローン	キャッシュレス・DXソリューション	金融デジタルプラットフォーム	インオーガニック戦略	
<b>地域</b> 地域経済の活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業のSX対応支援</li> <li>DX、AI技術活用ニーズ</li> <li>マクロ環境変化に伴う、資金・資本ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少などに伴う地域経済縮小</li> <li>社会・産業構造変化への対応の遅れ</li> <li>お取引先企業への物価上昇の影響長期化</li> <li>人財不足による戦略実現に向けた遂行力低下</li> </ul>	●	●	●	●	●	●	●	価値創造力指数 ソリューション提供件数
<b>少子高齢化</b> 少子高齢化に起因する将来不安の解消	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業・資産の円滑な承継</li> <li>長期資産形成ニーズ</li> <li>将来不安への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先企業への物価上昇の影響長期化</li> <li>人財不足による戦略実現に向けた遂行力低下</li> </ul>	●	●	●	●	●	●	●	リテール・トランジション・ファイナンス目標 (累計取扱高)
<b>環境</b> 地球温暖化・気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルに向けた資金ニーズ</li> <li>環境配慮型金融商品ニーズ</li> <li>頻発する自然災害への備えに向けた資金ニーズ</li> <li>循環型経済への移行に伴う新たな産業成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先企業のカーボンニュートラル、生物多様性保全への対応の遅れによる事業の低迷</li> <li>異常気象、自然災害の増加による事業所、住宅の毀損</li> </ul>	●		●	●	●	●	●	投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量 ネットゼロ宣言
<b>人権</b> ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な価値観集積による競争力、生産性向上</li> <li>価値観の多様化による新たなマーケット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取り組みが進まないことによる商品・サービスの質的低下、人財・組織の不活性化</li> </ul>				●	●	●	●	電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度)
										カーボンニュートラル目標(Scope 1, 2)
										女性登用・活躍推進 拡大目標 役員比率・経営職階比率 ライン管理職比率
										Well-being 指数 従業員調査「仕事・生活の充実度」の ポジティブ回答割合
経営基盤の次世代化			ガバナンス		人的資本			知的資本		

持続可能な社会の実現に向けて

戦略 お客さまのSX推進

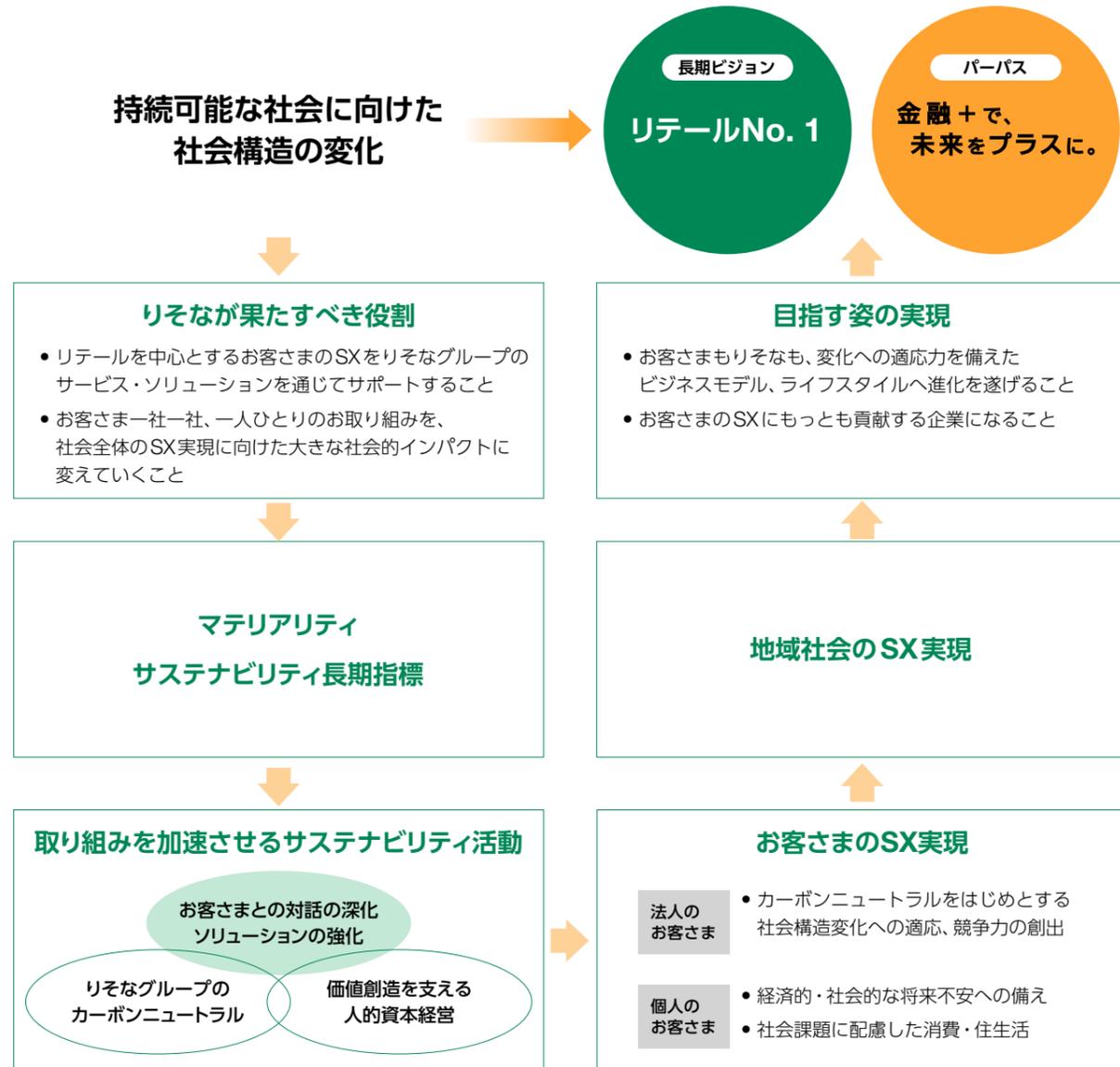
社会がどのように変化しても、りそなグループの成長は常にお客さま・地域社会の成長とともにあります。

このため、当グループが優先して取り組む必要がある重要な社会課題(マテリアリティ)における機会とリスクは、お客さまの機会とリスクに結びついています。

りそなの持続的な企業価値向上には、SXやDXに代表される社会構造の大きな変化に、お客さま・地域社会とともに適応していくことが欠かせません。

この実現に向け、以下のフレームワークに沿ってSX推進に取り組んでいます。

SX推進のフレームワーク



上記フレームワークのなかで、お客さまのSX推進に向けた直接的なドライバーは、「お客さまとの対話の深化」と「ソリューションの強化」です。

当グループのお客さまの大部分は、中堅・中小企業、個人のお客さまで構成されています。大企業とは事情が異なる中堅・中小

企業のSX推進には、お客さまの事業環境を深く理解し、ボトルネックを探り当てること(対話の深化)、将来の事業成長に向けた着実な一歩を進んでいただくために、必要とされるソリューションを強化していくこと(ソリューションの強化)、この2点が重要だと考えています。

対話の深化

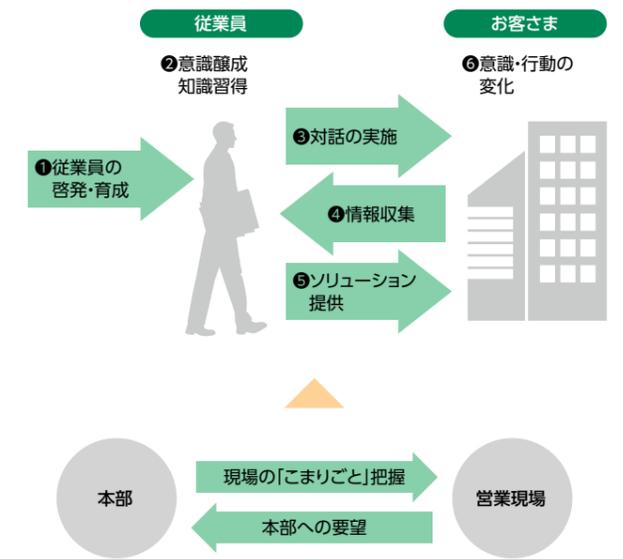
お客さまの意識・行動変化に向けた当グループの組織行動を右図に示すステップに分け、毎年注力するステップに社内KPIを設定しています。

期待した結果が得られない場合、どのステップにどのような課題があるかを分析、改善を重ねることで、継続的に取り組みのレベルアップを図っています。

2024年度からは、カーボンニュートラルへの取り組みについて、中堅・中小企業のお客さまが様々な現在地から着実に歩みを進めていくためのフローを体系化した、新たなヒアリングを開始しました。

グループ全体で約2万件を超えるアンケートを取得し、「お客さまの現在地の把握」と「着実な歩みを進めるための、次に取り組むステップの共有」に注力しました。

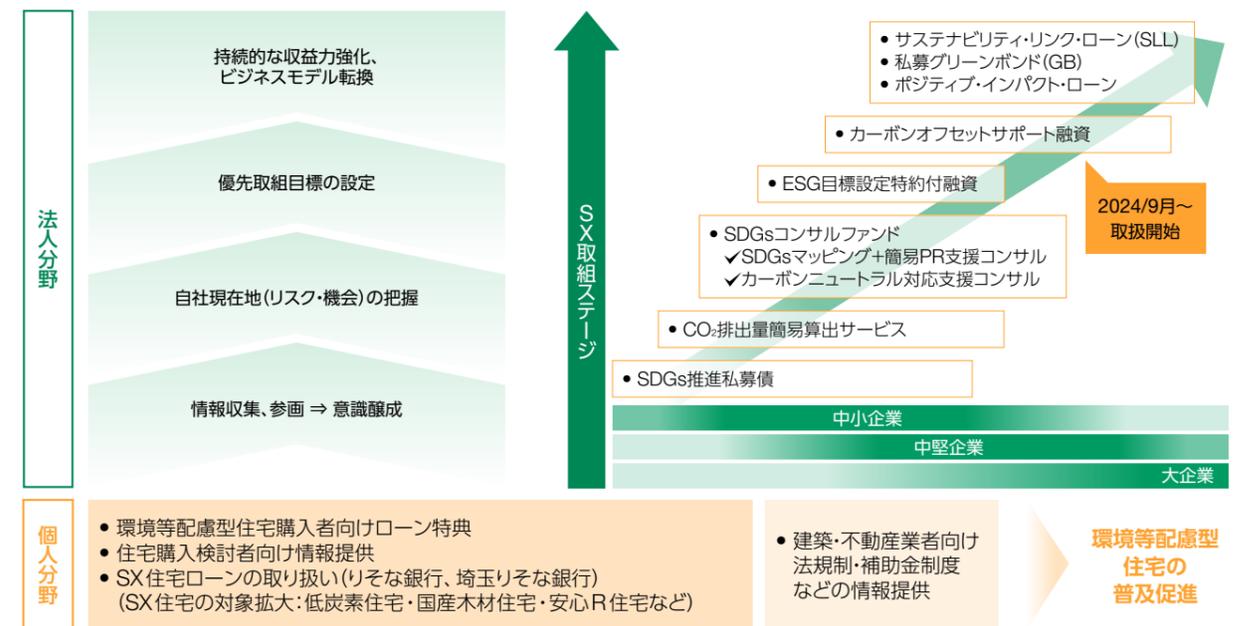
また、組織対応力を強化するため、営業現場が直面しているこまりごとや本部への要望をきめ細かくヒアリングし、現場に対する本部サポートの強化にも取り組んでいます。



ソリューションの強化

中堅・中小企業のお客さまのSX取組状況や経営資源は個ごとにより事情が異なります。対話を通じた現在地の把握と並行して、着実な次の一歩を支援するソリューションを継続的に強化しています。

2024年9月には、GHG排出量の算定(活動量ベース)と、削減取組後の残余排出量に対するオフセット、開示などの一連の対応を一気通貫で支援する融資商品「カーボンオフセットサポート融資」の提供を開始しました。



関連するサステナビリティ長期指標 リテール・トランジション・ファイナンス目標 ▶ P56

持続可能な社会の実現に向けて

戦略 気候変動

脱炭素社会への移行、温暖化の進行、どちらも当グループの事業に大きな影響を及ぼします。

当グループは、気候変動への対応を優先して取り組む必要がある重要な社会課題(マテリアリティ)に特定し、機会とリスクに対

する認識を踏まえて、投融資に伴うポートフォリオGHG排出量、および自社のエネルギー使用に伴うGHG排出量の削減に取り組んでいます。

気候変動が事業に及ぼす機会とリスク

不確実性の高い気候変動の影響を捉えるため、「1.5℃」と「4℃」の2つのシナリオを用いて機会とリスクを定性・定量両面から評価しています。

評価に際しては、「短期：5年程度」「中期：15年程度」「長期：35年程度」の時間軸を設定し、影響を受ける時期を想定しています。

1.5℃シナリオ (参照した主な公的シナリオ：IEA Net-Zero Emissions by 2050シナリオおよびIPCC RCP2.6シナリオなど)

想定される主な動き		金融への影響	時期
<ul style="list-style-type: none"> <li>政策や法律は、企業に対する温室効果ガス排出量の許容量を大きく制限</li> <li>低炭素技術が進展・普及し、既存の製品・サービスの低炭素代替選択肢が拡大</li> <li>突発的な異常気象は現在と同程度の頻度で発生</li> </ul>		社会全体の金融の流れが気候変動の「緩和」にシフト	短期～長期
想定される財務影響			
機会	商品・サービス市場	低炭素製品・サービスの開発、温室効果ガス排出量削減に向けた企業の設備資金の需要が増加 気候変動に対する社会的関心の高まりにより、リそなグループの金融サービスの提供機会が増加	
	資源効率化 エネルギー源 レジリエンス	省資源・省エネルギー化による事業コストの低下 低炭素エネルギー源の利用による将来の炭素価格上昇影響の軽減 サステナビリティを重視したビジネスモデルによる企業価値の向上	

リスク	移行リスク	政策・法律	政策や規制の強化がお取引先企業の事業活動にネガティブな影響を及ぼすことにより、リそなグループの貸出資産の価値が毀損
		技術・市場	低炭素技術の進歩、消費者の嗜好変化による既存の製品・サービスの代替が、お取引先企業の業績にネガティブな影響を及ぼすことにより、リそなグループの貸出資産の価値が毀損
	物理的リスク	風評	リそなグループの戦略と行動の矛盾、気候変動関連情報開示が不十分なことにより、当社株価が下落
		急性	突発的な異常気象は現在と同程度にとどまる(大きな財務影響は想定せず)
	慢性	慢性的かつ不可逆な気候変動は発生しない(大きな財務影響は想定せず)	

4℃シナリオ (参照した主な公的シナリオ：IPCC RCP8.5シナリオなど)

想定される主な動き		金融への影響	時期
<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策は現在の延長線にとどまり、温室効果ガスは現在の速度で増加</li> <li>突発的な異常気象の発生が増加するとともに、被害の規模が現在よりも拡大</li> <li>海面上昇など、慢性的かつ不可逆な変化が、企業や個人の経済活動にも影響</li> </ul>		社会全体の金融の流れが気候変動の「適応」にシフト	短期～長期
想定される財務影響			
機会	商品・サービス市場	異常気象などによる物理的な被害を低減するための公共事業や企業の設備資金の需要が増加	
	資源効率化 エネルギー源 レジリエンス	省資源・省エネルギー化による事業コストの低下	

リスク	移行リスク	気候変動対策は現在の延長線にとどまる(大きな財務影響は想定せず)	
		物理的リスク	急性
		慢性	リそなグループの事業施設や従業員が被害を受け、事業継続に支障をきたす

気候変動シナリオ分析の深掘り(定性分析)

機会・リスクとも、当グループ最大の資産である貸出金に大きな財務影響を及ぼすと認識しています。

このことを踏まえ、TCFD炭素関連セクターのうち、特に対応を優先すべきセクターを「重要セクター」に選定し、当該セク

ターを対象にシナリオ分析の深掘りを実施しています。

現時点で「①エネルギー・ユーティリティ」「②運輸・自動車」「③不動産開発・建設」を重要セクターに選定しています。

重要セクターの選定プロセス

セクター別気候変動影響度調査	「TCFD」「UNEP-FI」「SASB」などの情報を参考に、気候変動の影響を受けやすいとされる業種を対象とした気候変動影響度を調査
セクター別与信残高の反映	各セクターが当グループのポートフォリオに占める大きさ*1を勘案
ポートフォリオGHG排出量の反映	各セクターのポートフォリオGHG排出量(Scope1+2、Scope3)の相対的大きさ(構成比)を勘案
重要セクターの選定	上記結果を踏まえ、重要セクターを特定

	気候変動影響	ポートフォリオの大きさ	GHG排出量の大きさ	選定結果
エネルギー・ユーティリティ	大	小	大	重要セクター ①
運輸・自動車	大	中	大	重要セクター ②
不動産開発・建設	中	大	中	重要セクター ③
素材	大	小	大	非選定*2
農業・食糧	中	小	小	非選定
紙パルプ・林業製品	大	小	小	非選定

重要セクターごとのシナリオ策定、気候変動リスク推移の定性評価

選定した重要セクターごとにシナリオを策定し、気候変動影響が発現する時期と大きさについて定性評価を実施しています。

1 リスクと機会の重要要素の設定	「TCFD」「UNEP-FI」「SASB」などの情報を参考に、各セクターにおけるリスクと機会に影響が大きいと考えられる重要要素を調査、選定
2 将来の社会像とセクターへの影響を想定	選定した重要要素について、IEAなどの客観性の高い科学的パラメータから影響の発現時期、インパクトの大きさを想定。5フォース分析*3に組み入れ、将来の社会像とセクターへの影響を想定
3 シナリオ策定、定性評価の実施	一定のシナリオを仮定し、各セクターの気候変動リスク推移を評価

1 各セクターにおけるリスクと機会の重要要素

	①エネルギー・ユーティリティ	②運輸・自動車	③不動産開発・建設
政策	炭素税の導入・引上	炭素税の導入・引上	炭素税の導入・引上
法律	GHG排出規制の強化	GHG排出規制の強化	建築物環境性能の強化
市場	再生可能エネルギーの普及	エネルギー価格の上昇	環境性能の高い建物への顧客ニーズのシフト
評判	顧客の環境配慮意識の向上	電気自動車への転換	水害などの被害増加
急性	防災対応強化費用、物損被害の発生	激甚災害による操業影響	
		慢性	(運輸)線路の熱膨張被害、冷房費の上昇

2 将来の社会像とセクターへの影響

重要セクター	シナリオ	将来の社会像	セクターへの影響
①エネルギー・ユーティリティ	1.5c	カーボンニュートラルが大きく推進、炭素税が導入され、再エネの導入・利用が普及	カーボンニュートラルに向けて、再エネの導入拡大が加速
	4c	依然として化石燃料に依存し、物理的リスクが高まる	化石燃料の需要は堅調に増加する一方、異常気象による損害・防災コストは増加
②運輸・自動車	1.5c	カーボンニュートラルが大きく推進、炭素税が導入され、再エネやEV車が普及、輸送ではモーダルシフトが加速	カーボンニュートラルに向けて、環境配慮型車両・鉄道車両の拡大、モーダルシフトが加速
	4c	低炭素化は成り行き水準にとどまり、物理的リスクが高まる	従来の市場環境が維持される一方、異常気象による損害・防災コストは増加
③不動産開発・建設	1.5c	カーボンニュートラルが大きく推進、炭素税が導入され、建築物の低炭素建材・再エネ導入が普及	環境負荷の低減を意識した施設の建設が加速
	4c	物理的リスクが高まり、防災性能の高い建築物の需要が高まる	水害などに備えた防災性能の高い施設の建設が進む一方、異常気象による損害・防災コストは増加

\*1 「大」：5兆円超、「中」：1兆円～5兆円、「小」：1兆円未満と区分

\*2 素材の種類により、リスク特性が異なること、ポートフォリオが細分化されることから選定せず

\*3 「売り手」「買い手」「新規参入者」「代替品」が「業界」に及ぼす影響を分析する手法。すべてに影響するもう一つの要素として「政策」を加味

持続可能な社会の実現に向けて

気候変動

3 気候変動リスクの推移

■ 低リスク ■ 中リスク ■ 高リスク

重要セクター	移行リスク：1.5℃シナリオ					物理的リスク：4℃シナリオ				
	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
①エネルギー・ユーティリティ	高	高	高	高	高	中	中	中	中	中
②運輸・自動車	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中
③不動産開発・建設	低	低	低	低	低	中	中	中	中	中

重要セクター	移行リスク：1.5℃シナリオ	物理的リスク：4℃シナリオ
①エネルギー・ユーティリティ	2030年前後に炭素税、炭素排出削減目標、エネルギーミックスにおける化石燃料の削減を想定し、以降高リスクで推移	2030年に洪水被害額が約2割増加することを想定し高リスク、2040年に原油価格が約3割上昇することを想定し、収益増加により中リスクに転換
②運輸・自動車	2030年前後に炭素税、法規制によるエンジン搭載車（ICE）の大幅需要減を想定し中リスク、2030年代に国内でICEの新規販売規制を想定し、環境配慮型車両の需要がカバーしなかった場合は2035年以降高リスクで推移	2030年に洪水被害額が約2割増加することを想定し、以降中リスクで推移
③不動産開発・建設	2040年にエネルギー単位の低下が規制化された場合のコスト増と、ZEB需要増加による収益増が相殺すると想定し、低リスクで推移	2030年に洪水被害額が約2割増加すると想定し、以降高リスクで推移

気候変動シナリオ分析の深掘り（定量分析）

定性分析の結果を踏まえ、移行リスク、物理的リスクそれぞれについて、当社財務影響の定量分析を実施しました。

移行リスク（1.5℃シナリオ）

移行リスクは与信先の業種ごとに特性や影響度が異なること、企業の今後のカーボンニュートラル対応にも左右されると考えられることから、分析対象は定性分析で選定した重要セクターを対象としました。

また、シナリオの前提とする重要なリスク要素は各セクターに共通する「炭素税の導入・引上」とし、公的シナリオを参考に1.5℃下での与信先企業への将来影響などを想定、2050年までの信用リスク影響を推定しました。

分析対象	重要セクターすべて（①エネルギー・ユーティリティ、②運輸・自動車、③不動産開発・建設）
シナリオ前提	炭素税の導入・引上に伴う与信先企業の追加費用発生、および企業の今後のカーボンニュートラル対応を踏まえた信用リスク影響を推定
使用シナリオ	IEA Net-Zero Emissions by 2050シナリオおよびIPCC RCP2.6シナリオ
分析期間	2050年まで
リスク指標	増加が想定される与信関係費用
分析結果	2050年までの与信費用増加額は、最大930億円程度

物理的リスク（4℃シナリオ）

物理的リスクは与信先の業種ごとの特性だけでなく、企業や担保物件の所在地にも左右されると考えられることから、分析対象は一般事業法人全体としました。

また、シナリオの前提とする重要なリスク要素は、利用可能な

データの制約から、急性リスクが顕在化することによる水災被害とし、公的シナリオを参考に4℃下での与信先企業の業績影響、担保物件への影響を想定、2050年までの信用リスク影響を推定しました。

分析対象	一般事業法人全体
シナリオ前提	急性リスクが顕在化することによる水災の発生頻度、被害増加をハザードマップ、自然災害モデルから想定し、与信先企業の業績、担保物件への影響を踏まえた信用リスク影響を推定
使用シナリオ	IPCC RCP8.5シナリオ
分析期間	2050年まで
リスク指標	増加が想定される与信関係費用
分析結果	2050年までの与信費用増加額は、累積で最大140億円程度

シナリオ分析を踏まえた対応

シナリオ分析の結果からは、移行リスク、物理的リスクとも与信関係費用への影響は限定的と考えられるものの、一部のリスク要素を対象とした結果であること、推定に際し様々な仮定を置いていることから、リスク影響が限定的であることを示すものではないと受け止めています。

気候変動の影響は、様々なリスク要素が複合的に作用し、波及経路も様々な要因によって変化するため、引き続き分析精度の向上に努めていきます。

一方、分析精度の向上が途上であっても、与信先のリスクと機会が貸出金を通じてりそなグループのリスクと機会につなが

ていることは明らかであると認識しています。

当グループの貸出金は、大部分が個人と中小企業のお客さま向けで構成されています。ポートフォリオ全体ではリスクが分散されている一方、中小企業のお客さまは、大企業に比べ気候変動への対応状況に差があり、背景には様々な課題があることがわかっています。

シナリオ分析の高度化に加え、Financed Emissionsの計測高度化・モニタリングに取り組み、お客さまとの対話の深化、ソリューションの強化を通じて、お客さまのカーボンニュートラルへの対応を支援していきます。

投融資先以外のステークホルダーとの協働（イニシアチブへの参画）

カーボンニュートラルの実現には様々なハードルがあり、投融資先以外のステークホルダーとの協働も必要です。

社会全体でカーボンニュートラルを実現していくため、りそなも様々なイニシアチブに参画しています。

PCAF



投融資に伴う間接的なGHG排出量を計測・開示するための取り組みを行う国際的なイニシアチブです。

当社もFinanced Emissionsの計測・開示の継続的な高度化に向け、2023年度より署名・参加しています。

GXリーグ



GXに積極的に取り組む「企業群」が、官・学・金でGXに向けた挑戦を行うプレイヤーとともに、一体として経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創造のための実践を行う場です。

当社は2022年3月に賛同表明を行い、2023年4月より活動に参画しています。

サステナビリティデータ標準化機構



「あらゆる意思決定に役立つ、中堅中小企業に特にフォーカスしたサステナビリティの情報開示」を目指して設立された一般社団法人です。当社は2023年度より理事として加盟し、非上場・中堅中小企業向けのサステナビリティ情報開示、サステナビリティ経営を進めるための活動に参加しています。

関連するサステナビリティ長期指標	<p>リテール・トランジション・ファイナンス目標 → P56</p> <p>投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言 → P57</p> <p>電力セクター中間目標（ポートフォリオ炭素強度） → P58</p>
------------------	--

自社のエネルギー使用に伴うGHG排出量の削減

お客さまにカーボンニュートラル対応の重要性を、難しさも含めて説明、ご理解いただくには、自ら率先して自社のエネルギー使用に伴う排出量削減に取り組む必要があります。

また、事業活動で使用するエネルギーの大部分が電力であり、

地域社会の一員として、再エネ電力の積極的な利用を通じ、その普及に貢献する必要があります。

当グループは、2021年にカーボンニュートラル目標を掲げ、自社のエネルギー使用に伴う排出量削減に取り組んでいます。

関連するサステナビリティ長期指標	カーボンニュートラル目標（Scope1、Scope2） → P59
------------------	-----------------------------------

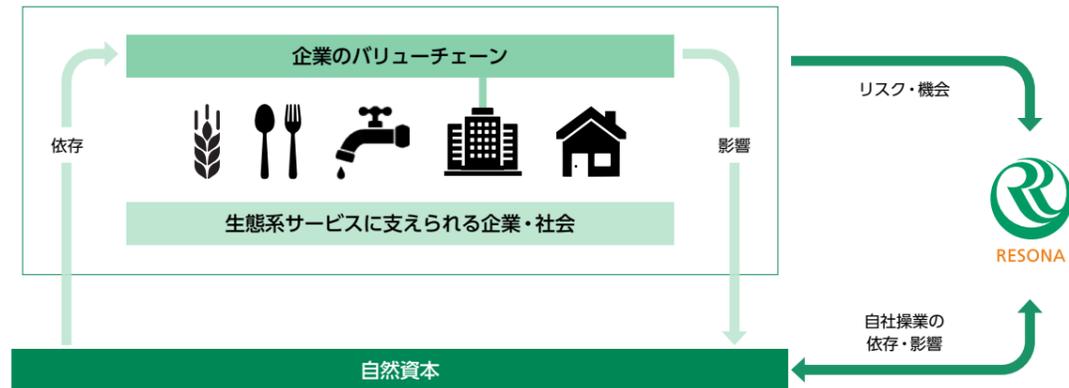
持続可能な社会の実現に向けて

戦略 自然関連課題

金融機関・企業と自然資本の関係性

金融機関は直接操業の事業活動のみならず、法人や個人のお客さまへの融資や投資を通じて自然資本と広範に深くつながりを持っており、自然関連課題へ適切に対応する責務を負っています。お客さまが自然資本へ依存・影響することによって

もたらされるリスクと機会は、当グループ自身のリスクと機会に直結します。当グループでは、最大の資産である貸出金に対して、TNFD 開示フレームワークにおけるLEAPアプローチガイダンス\*1に沿った分析を進めています。



企業にとっての一般的なリスクと機会

リスク/機会		自然への依存度が大きい事業	自然への影響度が大きい事業
リスク	物理的リスク(慢性)	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然資本の損失や価値の劣化を起因とした原材料の供給不足、調達コストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然資本の毀損に関与することなどによるレピュテーションリスク</li> </ul>
	物理的リスク(急性)	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象・災害被害拡大に起因する事業施設への被害・業績悪化</li> </ul>	
	移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然資本の回復・保全に向けた政策転換・法規制強化への対応コストの増加や事業の中断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然資本の回復・保全に向けた政策転換・法規制強化への対応コストの増加</li> <li>戦略と行動の矛盾、取り組みや情報開示が不十分なことなどによるレピュテーションリスク</li> </ul>
機会	資源効率・製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>少ない天然資源・エネルギーによる効率的なサービス・プロセスへの移行、資源不足に対するレジリエンス向上</li> <li>省資源製品・サービスやグリーンソリューションの開発</li> <li>地域の自然資源を経済価値化していくことによる新たなビジネス機会の獲得</li> </ul>	

ヒートマップ分析

自然関連リスク分析ツール「ENCORE」\*2を用いて、セクター別の依存・影響度を把握するヒートマップ分析と当グループの融資ポートフォリオに占める割合を整理しています。

GICS(世界産業分類基準)に基づく産業グループ単位で、自然資本別の依存度と影響度を分析しました。

評価は「Very High」「High」「Medium」「Low」「Very Low」「N/A」の6段階で行っています。

前年度から引き続き、依存・影響度が高いセクターへの著しい融資ポートフォリオの偏りはないことが確認できました。

今後は依存・影響度の高いセクターのなかから、相対的に融資割合の大きいセクターから分析対象を絞り込み、バリューチェーン・マッピングやセクター別のリスクの特定、ロケーション分析などを検討していきます。

セクターごとの依存度と影響度

セクター	産業グループ	依存度6段階評価								影響度6段階評価								融資構成比(最大30%)
		大気	生息地	陸域地形	ミネラル	海洋地形	土壌・堆積物	生物種	水	大気	生息地	陸域地形	ミネラル	海洋地形	土壌・堆積物	生物種	水	
エネルギー	エネルギー	L	L	L	-	L	L	VL	L	H	H	H	H	H	H	H	H	
素材	素材	M	H	M	H	L	H	M	M	H	H	H	H	H	H	H	H	
資本財・サービス	資本財	L	L	VL	VL	L	L	VL	L	H	H	H	H	H	H	H	H	
	商業・専門サービス	-	VL	VL	-	-	VL	VL	VL	L	VL	VL	L	-	VL	L	L	
	運輸	L	L	L	L	L	M	L	L	H	H	H	H	H	H	H	H	
一般消費財・サービス	自動車・自動車部品	L	L	VL	-	L	VL	VL	L	L	L	L	L	-	L	L	L	
	耐久消費財・アパレル	L	L	L	L	L	M	L	L	M	H	M	M	M	H	M	H	
	消費者サービス	VL	VL	VL	-	L	L	VL	L	L	L	L	L	VL	L	L	L	
生活必需品	一般消費財・サービス流通・小売り	VL	VL	VL	-	-	L	VL	VL	L	L	L	L	VL	L	L	L	
	生活必需品流通・小売り	VL	VL	VL	-	-	L	VL	VL	L	L	L	L	VL	L	L	L	
	食品・飲料・タバコ	H	H	VH	VH	M	VH	H	H	M	M	M	L	M	M	M	M	
ヘルスケア	家庭用品・パーソナル用品	VL	VL	-	-	L	-	VL	VL	L	L	L	L	-	L	L	L	
	ヘルスケア機器・サービス	VL	VL	VL	-	-	L	VL	VL	L	L	L	L	VL	L	L	L	
金融	医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス	VL	VL	VL	-	VL	VL	VL	L	L	L	VL	L	-	L	L	L	
	銀行	-	VL	VL	-	-	VL	-	-	VL	VL	VL	VL	-	VL	VL	VL	
情報技術	金融サービス	-	VL	VL	-	-	VL	-	-	VL	VL	VL	VL	-	VL	VL	VL	
	保険	-	VL	VL	-	-	VL	-	-	VL	VL	VL	VL	-	VL	VL	VL	
	ソフトウェア・サービス	-	VL	VL	-	-	VL	VL	-	L	VL	VL	L	-	VL	L	L	
コミュニケーション・サービス	テクノロジー・ハードウェアおよび機器	VL	VL	VL	-	L	L	VL	VL	L	L	L	L	VL	L	L	L	
	半導体・半導体製造装置	-	VL	-	-	-	-	VL	-	L	L	VL	L	-	L	L	L	
公益事業	電気通信サービス	VL	VL	M	M	-	M	VL	VL	L	L	L	L	L	L	L	L	
	メディア・娯楽	VL	VL	L	M	-	M	VL	VL	L	VL	VL	L	VL	VL	L	L	
不動産	不動産管理・開発	M	M	M	M	-	M	L	M	M	H	M	M	M	M	M	H	
不動産	不動産管理・開発	VL	VL	VL	-	-	VL	VL	VL	M	M	L	L	L	M	M	M	

VH Very High H High M Medium L Low VL Very Low - N/A

生物多様性保全に関する取り組み

豊かな自然環境のもとに生み出される地域資源を守ることは、その土地のレジリエンスを高め、経済の活性化にもつながります。そうした地域の環境保全やレジリエンスの向上を目的として、従業員やお客さまが自発的に参加できる生物多様性保全に関する取り組みを展開し、参加者の環境リテラシー向上も促進しています。



「りそなの絆」～被災地植樹プロジェクト～



埼玉りそなの森づくり



関西みらい銀行の森づくり



3海峡クリーンアップ大作戦

\*1 TNFD [Guidance on the identification and assessment of nature-related issues:The LEAP approach] (2023年10月)  
 \*2 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure

持続可能な社会の実現に向けて

戦略 人権課題への対応

当グループは、事業活動を通じて人権への負の影響に直接的または間接的に関与する可能性があると認識しています。負の影響を未然に防ぐ努力を行うとともに、発生した場合には適切な手続きを通じてその救済に努めます。

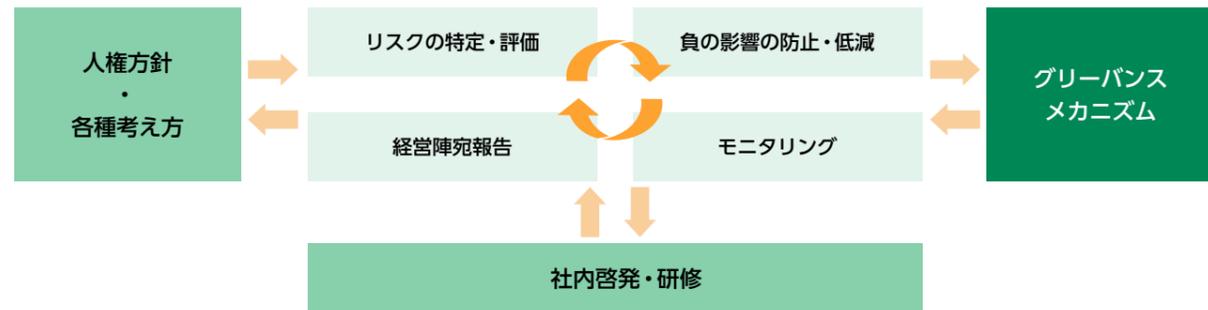
当グループにとって特に重要な人権課題については、人権デュー・ディリジェンスのプロセスや、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて特定し、定期的に見直しを行っています。

人権尊重に向けた取り組み

当グループでは、あらゆるステークホルダーの人権を尊重する旨を人権方針に定め、人権尊重に向けた枠組みを構築しています。

特に優先度の高いステークホルダーとして、「融資先企業」「従業員」への人権デュー・ディリジェンスを実施しています。また、「購買先」に向けては、方針や考え方を制定・公表しています。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス (PDCA) 構築・運営



		人権リスクへの対応・人権デュー・ディリジェンス	グリーバンズメカニズム
お取引先	融資先	<ul style="list-style-type: none"> <li>「融資業務における基本的な取組姿勢」において人権尊重の考え方を明示</li> <li>お取引先の労務管理や人材育成、人権尊重の取組状況などをヒアリング (ESG事業性評価)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業店、Webサイトやお客さま相談センターに寄せられたご意見・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を実施のうえ、問題が見られた事案に改善策を講じる</li> </ul>
	個人	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま本位の業務運営方針、個人情報保護宣言</li> </ul>	
外部事業者		<ul style="list-style-type: none"> <li>購買活動に関する方針、パートナーシップ構築宣言</li> <li>外部委託先へのアンケート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>弁護士事務所を受付窓口とした社外窓口として「りそな弁護士ホットライン」を設置</li> </ul>
従業員		<ul style="list-style-type: none"> <li>国内・海外従業員向けアセスメント</li> <li>カスタマーハラスメント対応方針の制定</li> <li>ハラスメント防止指針の制定</li> <li>各方針・指針に基づく人権研修・啓発活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> </ul>

～障害者差別解消法に向けた取り組み～

障害の有無にかかわらず、すべての人が必要とするサービスを利用できる店舗づくりを目指し、対応を進めています。共生社会の実現に向けた基本的な考え方や、高齢者も含む社会的サポートを必要とする利用者への接遇事例を盛り込んだ「お客さま対応ハンドブック」を制定し、従業員の意識・接遇向上に努めています。また、お客さまからのご意見は、四半期ごとに集約し、半期に一度以上経営陣に報告のうえ、改善策を講じています。

人権(ダイバーシティ&インクルージョン)関連の指標・目標は、「多様な人財による価値創造の取り組み」(P72)に記載しています。

戦略 金融リテラシー向上の取り組み

お金は、人が経済的な安心感を得て、夢を叶え、自分らしく生きるライフプランを実現するための重要な手段です。

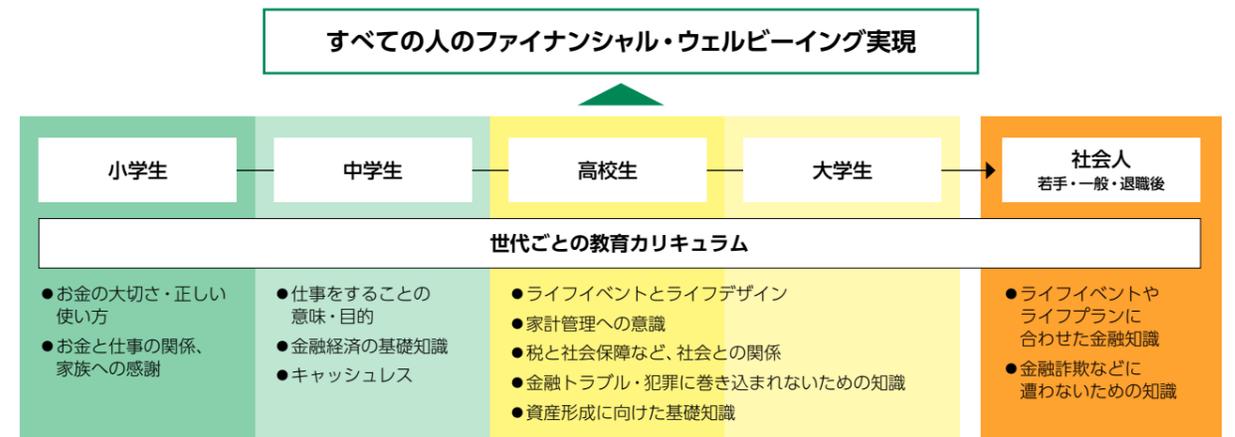
人生を主体的にデザインしていくには、お金にまつわる様々な知識と、お金との上手な付き合い方を身につけていく必要があります。

昨今では、少子高齢化などに起因する将来のお金の不安、金融

詐欺被害の増加、キャッシュレス化の進展など、社会変容に応じて必要とされる知識が増えています。

当グループでは、世代ごとの金融経済教育カリキュラムを強化し、すべての人がファイナンシャル・ウェルビーイングを実現できる社会を目指しています。

金融経済教育の取り組みの全体像



リアル×デジタル、両輪の取り組み

当グループでは、ファイナンシャル・ウェルビーイングの早期実現に向けて、深度ある学びをご提供するリアル(対面)、時間や

場所に左右されずにアクセスいただけるデジタル、両輪で取り組みを強化しています。



- 小学生向けキッズマネーアカデミー
- 中学・高校・大学生向け出張授業
- 社会人向け資産運用セミナー、自治体・警察などと連携した金融犯罪被害防止セミナー

リアルを通じ、知りたいこと、聞きたいことを把握、動画へ反映

- 幼児～高校生向け教育動画の作成・公開  
<https://www.resonabank.co.jp/kojin/kinyuikyoku/movie.html>
- NISA口座開設先に対する、リモートランチを介したアフターフォロー実施

～大阪・関西万博との連携～

大阪・関西万博修学旅行「旅ま工授業」

修学旅行で万博を訪れる中学校を対象に、キャッシュレス決済の基礎知識と、修学旅行での「おこづかい計画」の立て方を学ぶ特別授業を企画・実施しました。(近畿日本ツーリスト社との協業)

バーチャル万博への「RESOTERRA (リソテラ)」出展

大阪・関西万博のバーチャル会場に、「サステナビリティ×金融」を体感するコンテンツを出展しました。(P54)

持続可能な社会の実現に向けて

戦略 **サステナビリティ教育**

将来社会を担う次世代には、気候変動、生物多様性の損失および汚染、格差の拡大といった社会の持続可能性を脅かす課題について、知る権利があります。

経済・金融の観点から環境・社会課題を捉える



大学生向け連携講座・寄附講義の実施

企業・投資家のサステナビリティの取り組み、地域循環共生圏、金融の果たす役割などをテーマとする大学との連携講座・寄附講義を提供しています。

- 上智大学 「SDGsの課題と可能性：企業と投資家の視点から」
- 関西大学 「金融の実務から見るSDGs」

当グループは、環境・社会に支えられながら経済活動を行う企業として、様々な社会課題を次世代に伝え、ともに課題解決について考える取り組みを進めています。



バーチャル万博への出展

「RESOTERRA (リソテラ)」

大阪・関西万博のバーチャル会場に「サステナビリティ×金融」を体感できるパビリオン出展を行いました。

「一人ひとりの選択が、未来を変える力になる」というコンセプトのもと、環境・社会課題の解決とESG投資を体験し、全プレイヤーの行動が未来の地球の姿を決めるゲームコンテンツです。

サステナビリティの経済価値化に向けて思考・アイデアを深める



「SDGs QUEST みらい甲子園」への協賛

高校生たちがチームを組んで主体的にSDGsを探究し、様々なアクションアイデアを創出・発表する「SDGs QUEST みらい甲子園」の関西エリア大会・埼玉県大会に協賛しています。

高校生たちのチャレンジを応援するため、アイデアを考えるための軸となる考え方、論理的な思考とアイデアの広め方などを伝える事前学習会を主催者と協業で開催しました。(関西エリア大会)



「リそなSDGsアイデアコンテスト」の開催

2021年度より、毎年学生向けのSDGsアイデアコンテストを開催しています(リそな銀行)。2024年度は「地域課題解決×イノベーション」をテーマとしました。決勝に進出した各チームに対しては、リそな銀行社員が決勝大会に向けてアイデアを深掘りするサポーターとなり、より実践的な視点から社会課題を捉えるディスカッションを行いました。

リスク管理 **リスクと影響の管理**

当社は、当グループに重大な影響を及ぼす可能性の高いリスクをトップリスクとして認識し、リスク管理の起点とした一貫性のあるリスク管理体制を整備しています。

サステナビリティに関連するトップリスクとして、「社会構造・産業構造の変容に伴う競争力低下等」「各種法規制や政策変更等に伴う収益構造変化(収益性低下)等」「自然災害の発生による業務停止等」を認識しています。

また、主なリスクシナリオとして「気候変動、生物多様性への対応遅延等による成長機会逸失や座礁資産化等も含む企業価値毀損」「経営情報の開示が不十分と見做されることに伴う企業価値毀損」「大規模地震、風水害やパンデミックにより人命が危険に晒される、ないしは業務停止」等を設定しています。

トップリスクは経営会議、取締役会などでの議論を踏まえて決定され、トップリスク管理を通じてリスクガバナンスの強化、重大なリスクの発生防止、リスクが発生した場合の早期対応・影響拡大の抑制などに努めています。

また、管理すべきリスクの種類・定義、リスク管理を行うための組織・体制、およびリスク管理の基本的な枠組みを明確化し、リスクの特性に応じた手法によってリスク管理を行う体制を構築しています。(▶P99)

特に影響が大きいと考える信用リスクについては、下記の「社会的責任投融資に向けた取り組み」などを通じてリスク管理の強化を図っています。

社会的責任投融資に向けた取り組み

<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/management/investment/>

融資業務

取締役会が定める「グループ・クレジット・ポリシー」に基づき、社会・環境課題解決に向けた取り組みが途上のお客さまに対しては、対話を通じて働きかけを行っていくこと、石炭火力発電事業にかかるプロジェクトファイナンスについては、災害時対応等の真にやむを得ない場合を除き新規融資は行わないことなどを「融資業務における基本的な取組姿勢」に定め、融資案件の検討・採択などを行っています。2020年12月には、石炭採掘事業のうち特定の採掘方式など、自然環境に大きな負荷を及ぼす可能性のある事業に新規融資を行わないことなどを追加しています。

投資

リそなアセットマネジメントが行う信託財産などの運用において、投資先企業の財務情報に加え、環境・社会・企業統治にかかる課題への対応を含む非財務情報についても十分に把握・分析し、中長期的視点から企業の価値向上や持続的成長を促すこと、これらを通じて信託財産などの価値の増大に努めることを「責任投資にかかる基本方針」に定めています。取り組みが適切に行われているかについては、信託財産運用部署の担当役員などが参画する「責任投資会議」において、会議メンバーの知見を結集して対応にあたっています。

「融資業務における基本的な取組姿勢」の概要

	方針	内容
セクター横断的方针	債務者単位「禁止」	● 児童・強制労働、人身売買等への関与先
	案件・事業単位「禁止」	● ラムサール条約指定湿地・ユネスコ指定世界遺産への負の影響を与える事業 ● ワシントン条約に違反する事業
	環境・社会等への影響に「留意」	● 先住民の地域社会・保護価値の高い地域へ負の影響を与える事業 ● 非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業
特定セクター別方针	債務者単位「禁止」	● 核兵器・化学兵器・生物兵器、クラスター弾などの非人道的兵器の開発・製造・所持に 関与する先
	案件・事業単位「禁止」	● 石炭火力開発事業(災害等の真にやむを得ない場合を除く) ● 石炭採掘事業(山頂除去方式)
	環境・社会等への影響に「留意」	● 大規模水力発電事業 ● パーム油農園開発事業 ● 石油・ガス採掘、パイプライン敷設事業 ● 木材・紙パルプ、森林伐採事業

リそなアセットマネジメントのサステナビリティの取り組み

リそなグループの運用部門を担うリそなアセットマネジメントにおいて、サステナビリティレポートを発行しています。  
[https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/sus\\_report2024-2025.pdf](https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/sus_report2024-2025.pdf)

持続可能な社会の実現に向けて

指標・目標 リテール・トランジション・ファイナンス目標

2021年度～2030年度までの累計取扱高 10兆円

対象とするファイナンス 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て、現在地からの着実な前進に資するファイナンス (再生関連事業等のグリーンプロジェクトや、第三者認証を伴う大企業向けのファイナンスなども含む)

2024年度実績：約1.9兆円 (2021年度からの累計取扱高：約5.7兆円)

社会または企業のサステナビリティへの取り組みを支援または促進する投融資  
社会課題への対応を資金使途とする投融資

(主な例)

- サステナビリティ・リンク・ローン、中堅・中小企業向けESG目標設定特約付融資
- 社会インフラ設備、地域活性化等に資する融資
- SDGsコンサルファンド、SDGs推進私募債
- SDGs/ESG関連ファンド\*1

上記のうち、環境課題への取り組みを支援または促進する投融資

(主な例)

- 再生可能エネルギー事業向け融資、プロジェクトファイナンス、私募グリーンボンド
- サステナビリティ・リンク・ローン、中堅・中小企業向けESG目標設定特約付融資(環境分野の目標を設定するもの)
- 一定の省エネ基準適合を条件とした住宅ローン
- SDGs/ESG関連ファンド\*1(環境分野をテーマとするもの)

ファイナンスの内訳

うち環境分野

2024年度の振り返りと今後の取り組み

2024年度のファイナンス実績は前年度と同水準の約1.9兆円、10兆円目標に対する進捗は4年累計で約5.7兆円(進捗率57%)となりました。

ファイナンスの内訳に大きな変動はなく、「環境分野」「環境以外の分野」とも前年度並みの水準を維持、それぞれに占める「外部基準に相当するファイナンス\*2」の割合も前年度並みの水準を維持しており、「環境分野」では9割以上がグリーンローン原則等の外部基準に相当するファイナンスで占められています。

ファイナンス以外のソリューション提供では、中堅・中小企業

のお客さまに対するカーボンニュートラルの取組状況のヒアリングに注力したことで、「CO<sub>2</sub>排出量簡易算出サービス」の提供件数が前年度比約3倍と大幅に増加しました。

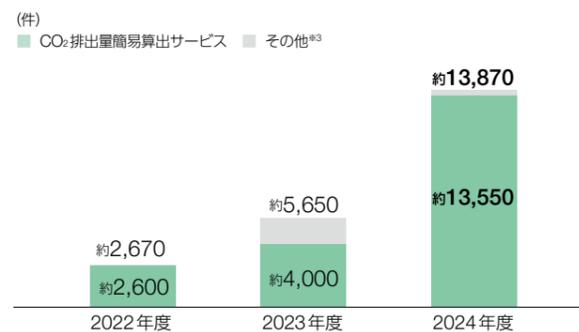
その一方で、CO<sub>2</sub>排出量を継続的に把握している中堅・中小企業は依然として少なく、事業規模等に応じて取組状況に差があることもわかっています。

引き続きお客さまとの対話の深化と、ソリューション提供力の強化に注力していきます。

ファイナンス実績推移



ファイナンス以外のソリューション提供実績推移



指標・目標 投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言

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

投融資ポートフォリオのGHG排出量の算定

金融機関におけるGHG排出量は、大部分を投融資に伴う間接的な排出量(Financed Emissions)が占めています。

当グループはFinanced Emissionsの計測・モニタリング・削減の取り組みを進めるため、国際イニシアチブPCAF\*4が策定した算定基準に基づき、TCFD炭素関連セクターから優先してポートフォリオGHG排出量の算定を開始しています。

なおこの算定では、大部分がPCAFデータベースに基づく推

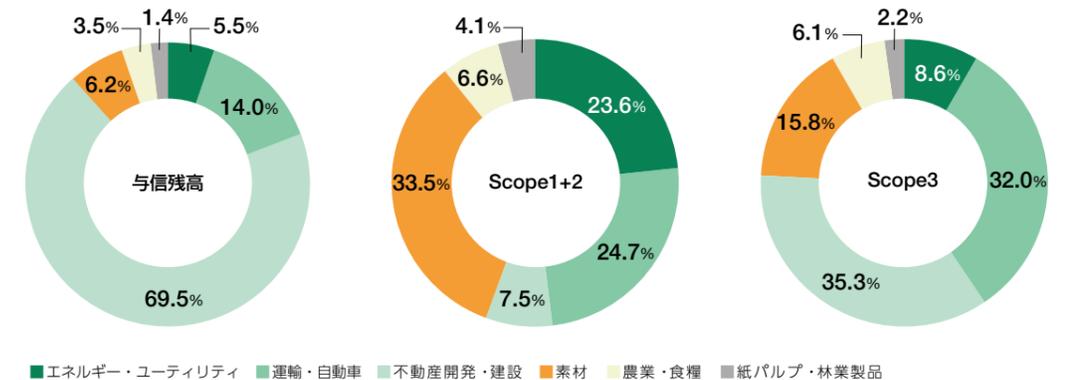
計値を用いた簡易的な算定を用いているため、実際のGHG排出量と乖離がある可能性を認識しています。

当グループの貸出金の多くは中堅・中小企業のお客さま向けで占められており、引き続きお客さまとの対話の深化と伴走型支援の強化などを通じて、企業の排出量開示の拡大・推計の高度化に取り組んでいきます。

PCAFに基づくFinanced Emissionsの計測結果

セクター	与信残高(億円)	ポートフォリオGHG排出量 (Mt-CO <sub>2</sub> e)		計測カバー率 (%)
		Scope1+2	Scope3	
エネルギー・ユーティリティ	5,719	4.3	6.2	90.4
運輸・自動車	14,618	4.5	23.1	99.5
不動産開発・建設	72,786	1.4	25.5	98.2
素材	6,444	6.1	11.4	96.3
農業・食糧	3,716	1.2	4.4	99.7
紙パルプ・林業製品	1,438	0.7	1.6	100.0
総計	104,721	18.2	72.2	97.9

セクター別構成比



計測の概要

対象アセット	• 貸出(コーポレートファイナンス・プロジェクトファイナンス)、社債
対象セクター	• TCFD炭素関連セクター(金融セクターを除く)
対象年	• 与信残高: 2024年3月末時点の金額 • 取引先の財務データ・排出量データ: 原則、2024年3月末までで取得可能な最新の決算期データ
計算式	$\frac{\text{与信先の排出量} \times \text{与信先に対する当社与信残高}}{\text{与信先の借入・社債合計}}$ <p>• 与信先の排出量は開示値を使用。得られない場合はPCAFのデータベースから引用した収益額あたりの排出係数を用いて推計</p>

\*1 リソナアセットマネジメントが運用する投資信託、投資顧問  
\*2 グリーンローン原則、ソーシャルローン原則等の基準を満たすファイナンス  
\*3 SDGs関連ビジネスマッチングや有料コンサルティング  
\*4 Partnership for Carbon Accounting Financials

持続可能な社会の実現に向けて

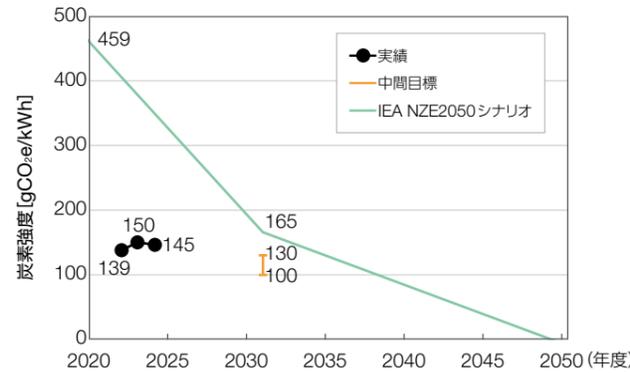
指標・目標 電力セクター中間目標

2030年度の炭素強度 「100～130gCO<sub>2</sub>e/kWh」

2024年3月末時点での電力セクターの炭素強度は「145gCO<sub>2</sub>e/kWh (前年度比△5gCO<sub>2</sub>e/kWh)」と、引き続き2030年時点の1.5°Cシナリオ(NZE2050)を下回る水準<sup>\*1</sup>で推移しています。

前年度から炭素強度が低下した主な要因として、一部の発電事業者のお客さまにおいて、原子力発電所の再稼働による排出原単位の低下が寄与したことがあげられます。

投資総額全体では前年度比約10%増加しましたが、引き続き投資総額の約半分は温室効果ガスを排出しない再生可能エネルギー発電事業者のお客さま向けの貸出が占めています。



電力セクターの Financed Emissions実績 (2024年3月末)

セクター	算出対象 排出量スコープ	指標	実績	投資総額	カバー率 <sup>*2</sup>	データ品質 <sup>*3</sup> スコア
電力	発電事業 Scope1	物理的 炭素強度	145 gCO <sub>2</sub> e/kWh	3,470億円	91%	2.2
石油・ガス	採掘事業 Scope1～3	絶対量	0.12 MtCO <sub>2</sub> e	56億円	100%	2.8
石炭	採掘事業 Scope1～3	絶対量	—	(対象なし)	—	—

電力セクターに対する支援方針

電力はあらゆる産業・生活の基盤であり、電力セクターのさらなる脱炭素化はリテールのお客さまの脱炭素化にも不可欠です。

地域特性が強く表れる産業であるため、脱炭素化において各国・地域の実情を考慮する必要があり、日本国内固有の事情としては、石炭・ガス火力発電への高い依存度、送電網や再エネ適地の不足などがあります。

当グループの電力セクターのポートフォリオの大半は日本国内の発電事業者/プロジェクト向けであるため、国内の事情を考慮したエネルギー安定供給の確保、脱炭素化に不可欠なさらなる再エネの普及、トランジションや技術革新に取り組むお客さまの支援を通じて、日本の電力セクターの脱炭素化に貢献していきます。

国内主要電力会社との対話・エンゲージメント

融資取引のある国内主要電力会社と、脱炭素化に向けたディスカッションを開始しています。

これまでの主なディスカッションポイント

- 脱炭素化に向けた方針・目標
- 目標達成に向けた計画の内容
- 計画の進捗状況と課題

ディスカッションを通じて、電力会社ごとに現在の電源構成や再エネポテンシャルが異なることや、地域の産業・生活の基盤である電力を安定供給しつつ、脱炭素化を実現していくうえで、様々な課題があることがわかっています。

引き続きこうした課題を深く理解し、トランジションに向けた金融面からの支援につなげていきます。

石炭火力発電に対する融資

当グループでは、石炭火力発電事業にかかるプロジェクトファイナンスについては、災害時対応などの真のやむを得ない場合を除き、新規融資は行わないことを「融資業務における基本的な取

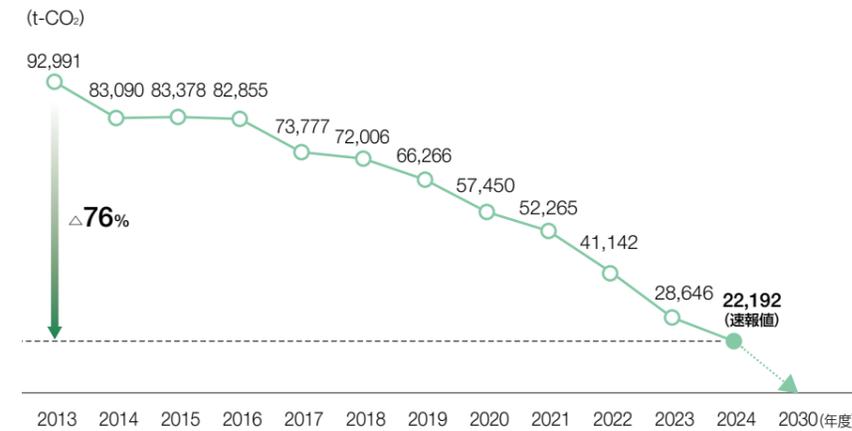
組姿勢」として策定・公表しています。

既存の石炭火力発電事業向けプロジェクトファイナンスの与信残高は2035年度までにゼロとなる予定です。

指標・目標 カーボンニュートラル目標 (Scope1、Scope2)

りそなグループのエネルギー使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量を2030年度までに実質ゼロ

CO<sub>2</sub>排出量の推移<sup>\*4</sup>



2024年度の排出量内訳 (速報値)

Scope 1	4,321
Scope 2	17,871
うち電力使用	17,059
合計	22,192

当グループのCO<sub>2</sub>排出量の約8割が電力使用によるものであることから、2021年度より電力使用量の大きい施設から再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えを進めています。

2024年度末までに、自社が電力契約する拠点の8割以上で電力切り替えを終え、2013年度比の削減率(速報値)は76%になっています。

2023年度からは経済産業省が推進する「GXリーグ」に参画し、2025年度の間目標を設定しています。

引き続き全社的な節電推進活動を継続し、電力価格高騰・再エネ電力切替によるコスト影響の軽減を図りつつ、再エネ電力への切り替えを着実に進めていきます。

2025年度の間目標

項目	中間目標
Scope1+2	2013年度比△70%
Scope1	2013年度比△40%
Scope2	2013年度比△80%

第三者保証の取得について

2020年度以降のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1、Scope2)について、毎年独立した第三者の保証を受けています。2024年度の数値も独立した第三者による保証を受け、結果については以下のWebサイトに掲載する予定です。  
<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/data/esg/>

※1 NZE2050(WEO2022)の2030年の炭素強度「165gCO<sub>2</sub>e/kWh」との比較

※2 セクター別、貸出金ベース

※3 PCAFが定めるデータ品質スコア

※4 グループ銀行のScope1、Scope2のCO<sub>2</sub>排出量を省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計。2019年度までの数値は各購入先電気事業者の基礎排出係数を乗じて算出。2020年度の数値より各購入先電気事業者の調整後排出係数を乗じて算定。営業車両の燃料使用によるCO<sub>2</sub>排出量は、年間の燃料費と公表されている全国の年間平均ガソリン単価、排出係数を用いて簡易的に計算

中期経営計画の概要・進捗

## 中期経営計画の概要・進捗

りそなグループは、現中期経営計画(2024年3月期～2026年3月期、以下中計)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」と位置づけています。SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)・DX(デジタルトランスフォーメーション)の潮流などを見据えた「変化への適応」および「収益・コスト構

造改革のさらなる加速」を図るべく、リテール特化の歴史のなかで培ったグループの強みを活かしたビジネスの深掘と、新たな価値の創造への挑戦を通じた「価値創造力の強化」、グループ連結運営のさらなる強化と、一体的な基盤改革を通じた「経営基盤の次世代化」に取り組んでいます。

### 中期経営計画の全体像



「価値創造力の強化」ではビジネスの深掘のひとつとして、各グループ銀行が地域・お客さまの特性に応じたソリューションを提供しています。2025年3月期は、緩やかなインフレに伴う増加運転資金や、CX・SX・GX、労働需給の逼迫などの構造変化を背景とした設備資金など、お客さまの多様な資金ニーズに対応することで、一般貸出平残は中計最終年度の目標である21.3兆円に迫る21.2兆円となりました。中計最終年度である2026年3月期は、中計を超える22.7兆円を目指していきます。

また、新たな価値の創造の一環として2024年4月に「りそなPayResort+」をリリース、130億円のCVCファンドの運営を

開始しました。本取り組みは、決済・金融領域の提携強化、および次世代Fintech事業・スタートアップ投資を通じたオープンイノベーションの共同推進を目指したデジタルガレージ社との資本業務提携を本格展開するものです。

従来の枠組みにとらわれず、様々な企業にご利用いただくことを目指す「金融デジタルプラットフォーム」の取り組みも継続的に拡大しています。これまでめびきフィナンシャルグループ、百十四銀行へバンキングアプリを、横浜銀行、七十七銀行へファンドラップを提供してきたことに加え、2024年11月より新たに十六銀行に対してファンドラップの提供を開始しました。結果

として、2025年3月末時点でバンキングアプリダウンロード(DL)数198万DL(前年同期末比+42万DL)、ファンドラップ残高1,144億円(同+236億円)となり、りそなグループ以外へのさらなるビジネスの拡大につなげることができました。

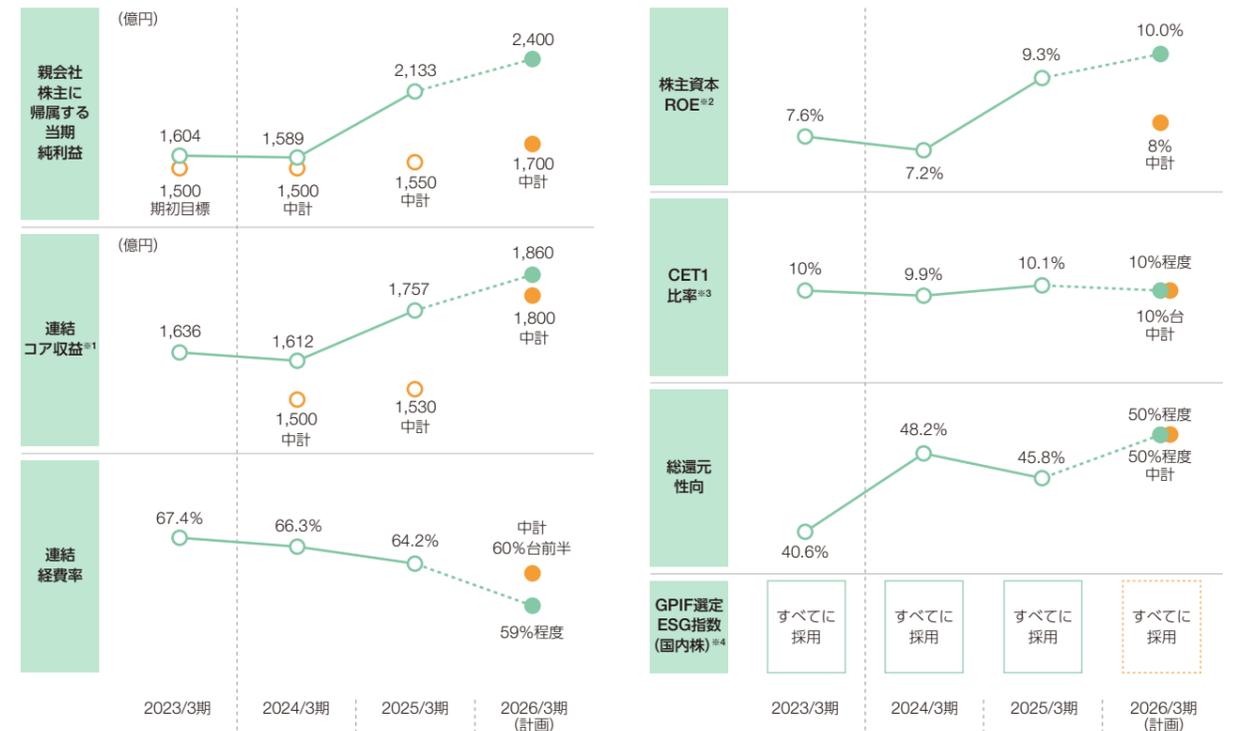
「経営基盤の次世代化」では2025年1月にみたと銀行の事務・システム統合を実施しました。本取り組みはワンプラットフォーム化の土台となり、グループ一体での商品・機能・サービス提供の拡大を目指すものとなります。また、テクノロジーの発展や価値観・働き方の多様化が進むなか、作業中心の働き方からチームの知見を活かした価値創造を最大化する働き方への転換、および働きやすさ向上のために、グループ戦略部内に「ワークスタイル変革室」を設置しました。現中計最終年度においてハード・ソフトの両面でさらなる構造改革を進めていきます。

中計2年目となる2025年3月期の進捗状況は、総じて順調と評価しています。親会社株主に帰属する当期純利益は、中計目標比137.6%の2,133億円、連結コア収益は、同114.8%の1,757

億円となりました。連結経費率は64.2%、株主資本ROEは9.3%となりました。CET1比率は、継続的に資本活用を進展させながら10.1%と中計比フラットでコントロールしています。総還元性向は50%程度の目標を掲げるなかで45.8%、GPIF選定のESG指数には、引き続きすべてに採用されています。

成長投資の拡大を通じて、中計初年度である2023年度からの取り組み・戦略が着実に成果として現れています。具体的には、金利環境などの外部環境が急速に変化するなか、「資金利益の拡大」と「フィー収益の増強」の双発で業務粗利益が拡大しています。「りそなグループアプリなどのデジタルソリューション」と、「国内最大級の有人拠点数を活用した対面ならではの付加価値提供」を通じた粘着性の高い預金を基盤に、貸出金の増加や有価証券運用の強化を図ることで資金利益の拡大を実現しています。加えて、お客さまのこまりごとを起点に様々なソリューションを積極的に提供することで、AUM・決済関連・法人ソリューションなどの良質なフィー収益を積み上げることもできました。

### 中期経営計画における主要経営指標の進捗状況



※1 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、2024/3期および2025/3期は実質ベース(りそなリース経費除き)  
 ※2 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均)  
 ※3 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  
 ※4 FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数(2023/3期まで)、MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数(2024/3期以降)、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、MSCI日本株女性活躍指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

経営基盤の次世代化

人財

CHROメッセージ

CHRO : Chief Human Resource Officer

りそなホールディングス  
執行役員グループCHRO  
九鬼 至留



お客さまや地域のこまりがごとが多様化・高度化・複雑化するなかで、最適なソリューション(価値)を提供し続けていくためには、従業員の日々の充実と成長が不可欠であると考えています。人的資本経営にゴールはありません。内外の環境変化に合わせ、りそなグループは従業員とともに、絶えず進化を続けていきます。

価値創造と Well-being を目指して

「人財」はりそなグループにとって、もっとも重要な財産です。パーパスのもとに多様な人財が集い、性別・年齢・職種などにかかわらずすべての従業員が持てる力を最大限発揮するとともに、その活力を組織として最大化できるように人的資本経営を進めています。現中期経営計画で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」の実現を目指すべく、「共鳴」を起点とした「人財戦略」(➡P64)を策定し、人財投資を拡充しています。従業員のプロフェッショナル人財への自律的な成長を支援し、「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を生み出していきます。

人財投資と従業員の変化

変化の激しい時代、確信を持って未来は見通せませんが、どのような状況になろうとも、お客さま・地域社会に向けて新しい価値を提供していく起点は「人財」です。

現中期経営計画期間に累計+330億円の人財投資を行うという宣言のもと、これまで処遇向上・人財育成・採用強化として人財投資を拡充してきました(処遇向上:賃上げや初任給の引き上げ、人財育成:専門性向上や越境学習、採用強化:キャリア採用や新卒採用・パートナー社員採用の強化)。

人財投資が目に見える形で効果を出すには一定の時間軸が必要であると認識していますが、良い方向での変化の兆しも感じています。

人財戦略では、6つのドライバーにおいて目指す姿を明示し、各種取り組みを進めています。その進捗状況を確認する意味で非財務目標を設定していますが、それぞれの項目で概ね順調に推移しています(➡P65)。

効果的な人財投資としていくために、しっかりとPDCAサイクルを回し、取組内容の追加・見直しも検討していきます。

また、従業員の状況を総合的に確認するものとして、サステナビリティ長期指標の一つである「Well-being指数」があります。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、この数字も年々上昇しています。

人財投資計画 (2024/3期~2026/3期)

- 処遇向上
- 人財育成
- 採用強化

人財投資  
累計+330億円

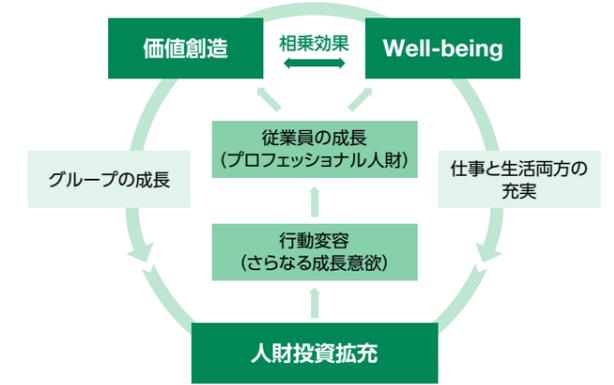
従業員のWell-being指数が向上

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？



人財投資は将来の競争力の源泉にもなり、今後も手を緩めることなく継続していく必要があります。そして、その効果として、従業員が未来に向けて行動変容し、プロフェッショナル人財として成長していくことで、人財戦略に掲げる価値創造とWell-beingの持続的な好循環につなげていきたいと考えています。

活き活きと働くことができる環境のもと、多様なプロフェッショナル人財が社内外のパートナーと共鳴することで「金融+」の価値を創造し、すべてのステークホルダーにとっての豊かな未来が広がっていくことを目指して、これからも挑戦への歩みを進めていきます。



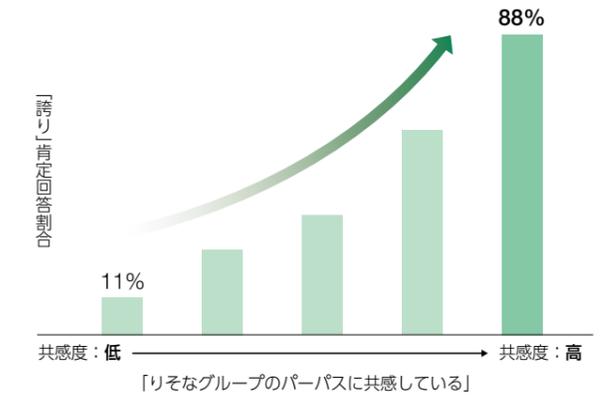
プロフェッショナル人財がパーパスでつながり共鳴する

お客さまや社会のワクワクした未来をともに創るために、従業員がパーパスの理解・共感を通じて挑戦していくことが重要と考えています。パーパス制定から2年経過し、経営陣からのメッセージ発信や全職場におけるパーパスワークショップの開催などの取り組みにより、従業員の理解は深まっていると感じています。

実際、従業員意識調査においても、「りそなへの誇り」や「仕事のやりがい」に関するフリーコメントでパーパスに関連した前向きな内容が多くなっていますし、パーパスへの共感度との相関関係も確認できています。

プロフェッショナル人財が「金融+で、未来をプラスに。」というパーパスのもとに集い、共鳴し合うことで、価値創造への推進力を最大化させていきたいと考えています。

パーパスの共感×りそなへの誇り



新たなグループ人事制度への進化

少子高齢化などを背景とした社会全体の労働供給に構造的な下押し圧力が強まるなか、人財確保の難易度が上昇するなど、企業を取り巻く環境に急激な変化が生じています。

この大きな環境変化に対応し、人財戦略の目指す姿である「価値創造」と「Well-being」の好循環の実現を加速していくために、「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」の2つをキー・コンセプトとした新たなグループ人事制度への移行を2026年度に向けて進めています。

「職務価値に応じた処遇体系」では、パーパスに掲げる「金融+で、未来をプラスに。」の実践によるお客さまや社会への価値提供を起点に、メリハリある処遇を行うことで、新たな挑戦や自

律的な学びを促し、会社と従業員がともに成長していくことを目指します。

「多様な就業価値観への順応」では、従業員が働きがいをもって仕事をしていくために、数ある選択肢の中から自身の価値観やキャリア志向に応じた働き方を選択できることが重要と考えています。これまで以上に多様な人財が活躍できる環境を整えるとともに、目指すキャリアに向けて成長したいという意欲ある方を全力でサポートしていきます。

従業員との丁寧な対話も行いながら、真に「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を実現する、人事制度の構築を目指していきます。

経営基盤の次世代化

人財

人財戦略に沿った人財投資・各種取り組み

- リソナショックを乗り越える過程で培われた組織風土は今後も変わらない土台として大切にしつつ、さらなる飛躍に向け、内外環境の変化に合わせて変えていくべきものとして設定しているドライバーへの投資を拡充しています。
- 6つのドライバーへの投資を通じた各種の取り組みにより、従業員の行動変容・成長という形で後述の3つの柱を強化し、価値創造とWell-beingという会社と従業員がWin-Winとなる好循環を実現し、長期ビジョン「リテールNo. 1」を目指していきます。

価値創造とWell-being向上を目指した人財戦略

リソナグループでは、2003年の発足直後の経営危機（リソナショック）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まいりました。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、「エンゲージメント（従業員と会社の共鳴）」、「プロフェッショナル（多様な専門性の共鳴）」、「共創（リソナと外

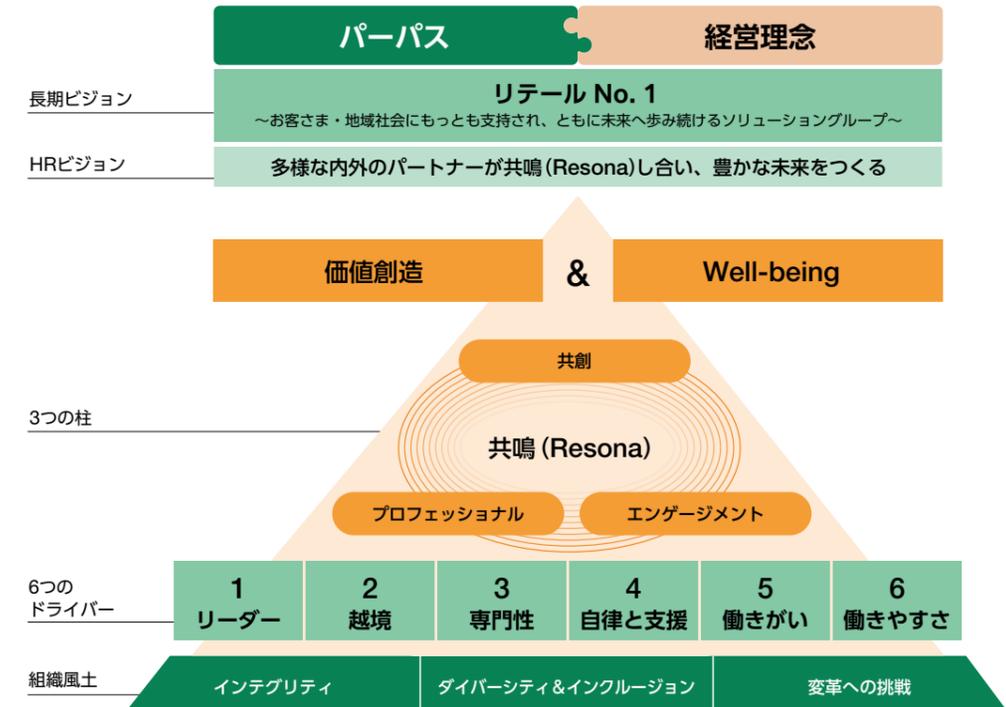
（パートナー）の共鳴）」を強化していくべき3つの柱として定め、「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を実現していくことを目指しています。

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。

6つのドライバーの目指す姿

ドライバー	目指す姿	取り組み
1 リーダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内外の多様な人財との共創を目指したダイバーシティ&amp;インクルージョンのさらなる進展</li> <li>● 多様な価値観・経験を有するリーダーの育成・確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性活躍支援プログラム</li> <li>● キャリア採用者の活躍促進</li> <li>● 選抜・階層別研修プログラム</li> </ul>
2 越境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織を超えたキャリア・ネットワーク形成による個人々の成長・組織力強化</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部派遣研修・外部出向</li> <li>● グループ会社間出向</li> <li>● アルumni・リファラル採用</li> </ul>
3 専門性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全従業員の「プロフェッショナル人財*1」への成長</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人財育成投資拡充</li> <li>● 資格取得サポート拡充</li> <li>● DX・IT人財育成</li> </ul>
4 自律と支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自律的に考え、学び、挑戦する組織風土の醸成</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内公募制度</li> <li>● トータルキャリアサポート</li> <li>● LMS・TMS導入*2</li> </ul>
5 働きがい	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パーパス浸透</li> <li>● コミュニケーション活性化(1on1など)</li> <li>● 処遇向上</li> </ul>
6 働きやすさ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● リソナ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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 働き方改革</li> <li>● 両立支援(育児・介護・病気など)</li> <li>● 健康経営</li> </ul>

人財戦略の全体像



非財務目標*3	実績				目標		3つの柱の強化
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度	
▶ 女性ライン管理職比率	30.5%	31.4%	32.8%	34.4%	33%	40%	共創 プロフェッショナル エンゲージメント Well-being
▶ キャリア採用管理職比率	9.5%	10.2%	11.7%	13.1%	13%	18%	
▶ 新任経営職階層におけるキャリア採用・越境経験者*4割合	32%	42%	44%	59%	60%	100%	
▶ 高度専門人財*5	2,438人	2,481人	2,468人	2,520人	2,650人	3,000人	
▶ 社内公募合格者数累計(2021年度～2030年度)	366人	684人	1,194人	1,991人	2,583人*6	4,000人	
▶ 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	68% 79%	66% 79%	69% 80%	70% 81%	↑	↑	
▶ 有給休暇取得割合	76.4%	77.6%	83.1%	87.9%	85%	88%	

\*1 お客さまの課題を解決し、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人財  
 \*2 LMS: 学習管理システム、TMS: タレントマネジメントシステム  
 \*3 連結対象会社のうち、リソナホールディングス・リソナ銀行・埼玉りそな銀行・関西みらいフィナンシャルグループ(2023年度まで)・関西みらい銀行・みなと銀行が対象  
 \*4 海外・外部派遣・外部出向  
 \*5 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  
 \*6 2024年度実績を踏まえ、2025年度の目標を1,750人から上方修正

経営基盤の次世代化

人財

6つのドライバー

# 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

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・登用はサステナビリティ長期指標にも掲げており、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、新たに経営職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階層別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きており、2024年度は、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」を開催しました。

今後も、このような取り組みを通じて、女性従業員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。



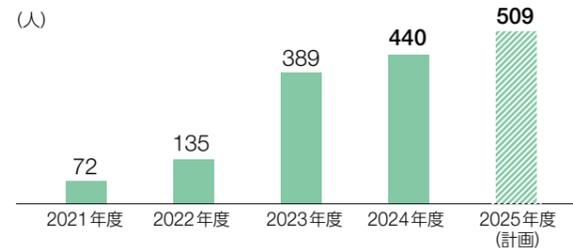
## キャリア採用

専門人財確保やダイバーシティ&インクルージョンの進展の一環としてキャリア採用にも力を入れています。社外で培ったスキル・経験を活かして管理職として活躍する人財も着実に増加しています。

入社後一定期間経過したキャリア採用者を対象に研修・交流会等の取り組みを強化しており、キャリア採用管理職比率につい

ても2024年度で13.1%に向上(前年度比+1.4%)しています。キャリア採用者のさらなる活躍を目指し、前職とリソナグループの双方で働くことで生まれる新たな視点や成長を活かせるよう取り組みを進めています。

### キャリア採用者数



# 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、リソナグループ内外を問わず、所属する組織の枠を越えた経験や交流機会を提供しています。

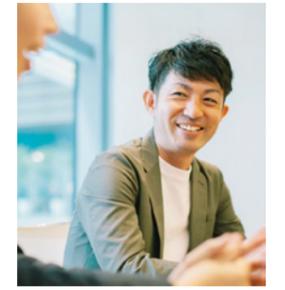
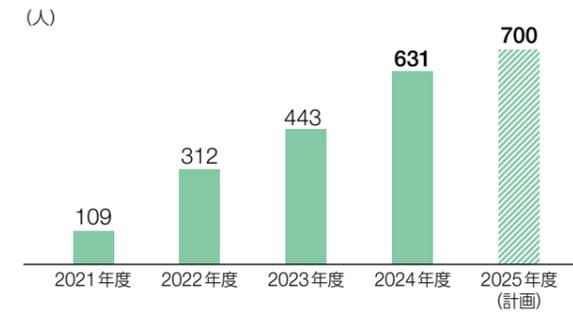
具体的には、他社や官公庁への出向、大学院への派遣プログラムや異業種人財との共創による新規事業創出経験など、従業員の能力や適性に合った派遣先を選定し、所属する組織の枠を越えた経験を提供しています。加えて、自己研鑽サポートとして公募による外部ビジネススクールへの派遣を2021年度からスタートしています。こうした公募型での越境プログラムの枠組みは年々

拡充しており、従業員が自ら手を挙げることで他企業の人々と交流できる機会を積極的に提供しています。

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。非財務目標としている新任経営職層だけではなく、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。

また、グループ会社間での出向も継続して実施しており、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。

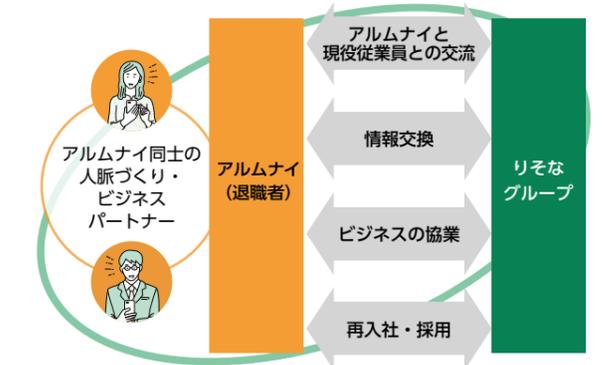
### 外部派遣研修参加者数



## アルムナイネットワーク構築

リソナグループでは、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可能な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越えたキャリア・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



経営基盤の次世代化

人財

6つのドライバー

# 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・複雑化していくなかで、より深いコンサルティングを通じた課題解決を可能とする高度な専門知識などを有する人財を確保・育成していく必要があるという課題認識のもと、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います。

2024年度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、チーム学習の導入による自律型の学習環境整備などを実施してきました。

年代別の人員構成の影響などもあり、退職による相応の減少要因があるなかで、こうした継続的な取り組みや人財育成投資の拡充などによって、2024年度の高度専門人財は前年比増加となりました。

40歳以下の高度専門人財は増加しており、集計対象となる企業の全従業員に占める高度専門人財の割合も増加しています。また、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。

### DX・IT人財育成

りそなグループのデジタル戦略を進めていくうえでは、DX・IT部門の専門人財だけでなく、組織全体としてデジタルスキルを向上させていく必要があると認識しており、過去から取り組みを進めています。

必要な要素をDXリテラシー・データ利活用・ITスキルの3つに大別したうえで、従業員が目指すべきゴールや各レベルに応じた学習コンテンツ・研修を整理し、「デジタルスキルアップ活動」と称して効果的な育成を図っています。

2024年度は、これまでの活動に加え、全社員を対象とした「デジタルスキル認定テスト」や生成AIセミナーなどの取り組みを実施しています。

今後も従業員のデジタルスキルレベルの向上に向け、取り組みを拡充していきます。

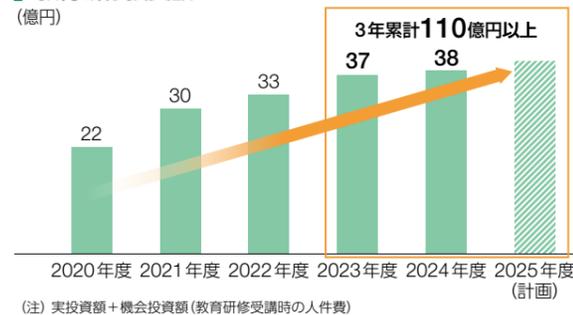
#### 資格合格者数 2025年3月末基準

FP1級	FP2級	中小企業診断士	社会保険労務士
1,374人	13,775人	117人	104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
5,865人	55人	5,089人	16,171人

#### 高度専門人財にかかる指標

項目	2022年度	2023年度	2024年度
高度専門人財 (従業員に占める割合)	2,481人 (9.7%)	2,468人 (9.8%)	2,520人 (10.0%)
うち40歳以下	653人	670人	687人
社内の専門コースにおける認定者	952人	1,062人	1,186人

#### 教育研修投資額 (億円)



#### デジタル人財育成マップ：イメージ

レベル	スキル大項目	DXリテラシー	データ利活用	ITスキル
	スキル小項目			
4	主なポジション 人財イメージ 学習コンテンツ 研修	スキル小項目×レベルごとに 学習コンテンツ・研修を整理		
3				
2				
1				
入門				

# 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

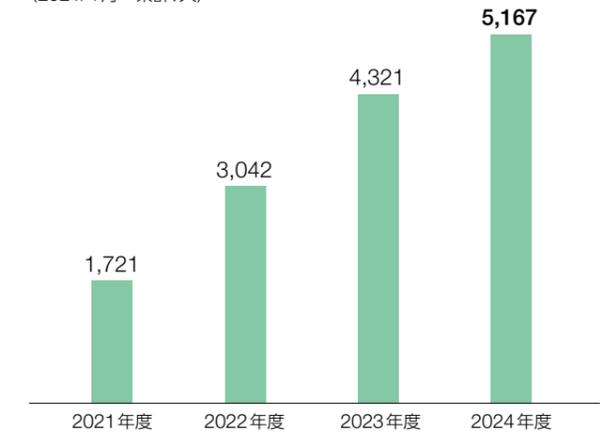
従業員の自律的なキャリア形成を促進するため、2021年の複線型人事制度導入に伴い、キャリア実現に向けた一連の行動(キャリアを知りたい、考えたい・相談したい、実現したい)をサポートする「トータルキャリアサポート体制」を整備しています。

「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カレッジ<sup>※1</sup>において、1on1形式での座談会や職場体験形式を追加、「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「外部志向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、働きがいをもちて動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。

#### キャリアカレッジ・フェア参加者

(2021/4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



キャリアの選択肢を知りたい	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々なキャリアを知る機会として「キャリアカレッジ」を年2回実施しており、2024年度からは1on1形式での座談会や職場体験形式を追加</li> <li>2021～2024年度の累計で5,000人以上が参加</li> </ul>
キャリアについて考えたい・相談したい	<ul style="list-style-type: none"> <li>年代別のキャリアデザイン研修に加え、所属長を中心に上司がサポートを実施</li> <li>所属長はキャリア相談力向上に向けた研修を全員が受講</li> <li>キャリアコンサルタント資格を持つアドバイザーへの相談窓口を設置</li> </ul>
目指すキャリアを実現したい	<ul style="list-style-type: none"> <li>コース別育成体系にて各コースに必要なスキルや資格を整理</li> <li>従業員は能力開発計画を策定し、上司との共有を通じて目指すキャリアに向けての取り組みを進捗</li> <li>各種自己研鑽ツールやトレーニー制度などを準備し、従業員が自律的に選択</li> </ul>

※1 当グループの30以上の様々な部署が座談会・ワークショップを開催し、各業務の内容・魅力を紹介する取り組み

経営基盤の次世代化

人財

6つのドライバー

# 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

りそなグループでは、性別・年齢・職種などに関係なくすべての従業員が持てる力を最大限発揮できる環境の整備と従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして成長することを目指しています。

複線型の人事制度を採用し20のコースを用意することで、多様性・専門性のある人財ポートフォリオへの変革を進めるとともに、従業員自身も自律的なキャリア選択によりそれぞれの強みを活かした挑戦ができるよう取り組んでいます。採用においてもキャリア採用・新卒採用ともにコース別採用を実施しており、新規採用者も自身の強みや専門性を最大限活かし、各業務分野で活躍できる環境を整備しています。

また、社員自らが60歳～65歳の間で定年時期を選べる「選択定年制」と勤務時間・勤務日を限定した働き方「シニアスマート社員制度」をあわせて用意することで、一人ひとりが60代の働き方を自律的に選べる仕組みとしており、定年後は70歳まで就労可能な制度としています。

2026年度には、「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」というキー・コンセプトのもと、人事制度のさらなる見直しも予定しています。

## 多様性を認め合う心理的安全性の高い職場環境

### 多様性の理解・人権の尊重

従業員がともに理解し合い風通しの良い職場環境にすることを目的として、毎年全従業員向けに各種研修を実施しています。アンコンシャスバイアスや人権などをテーマとして取り上げ、各職場単位で所属長が自ら解説を行うことにより従業員の理解を

### 複線型人事制度の20のコース<sup>\*1</sup>

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

深めています。

また、従業員を対象とした定期的な「人権通信」の発信や、「人権啓発標語」の募集・表彰などの取り組みを通じて、一人ひとりが人権に関して考え、気づきを得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・部下間のさらなるコミュニケーション活性化による風通しの良い職場づくりや部下の自律的な成長支援などを目的に1on1ミーティングを導入しています。1on1ミーティングの質を高め、部下従業員のエンゲージメント向上や成長につなげていくために、希望者に対して1on1ミーティングの取り組みに対する研修を実施しています。他にも従業員と経営トップが意見を交わす「タウンミーティング」を2003年から実施しており、直接の対話を、従業員と経営トップが同じベクトルを共有する機会にするとともに、経営参画への意識や新たな視点の獲得などにもつなげています。

また、2023年4月より新たなコミュニケーションツール「Mecha! (めっちゃ)<sup>\*2</sup>」を導入し、褒め合い認め合う称賛文化と心理的安全性のある組織風土の醸成に向けた取り組みを進めています。

<sup>\*1</sup> りそな銀行・埼玉りそな銀行および一部のグループ会社が対象  
<sup>\*2</sup> 関西みらい銀行・みなと銀行・関連会社が対象

### Mecha! におけるこれまで (2年間) の取り組み



称賛投稿数

約85,500



投稿への拍手数

約2,800,000

# 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)

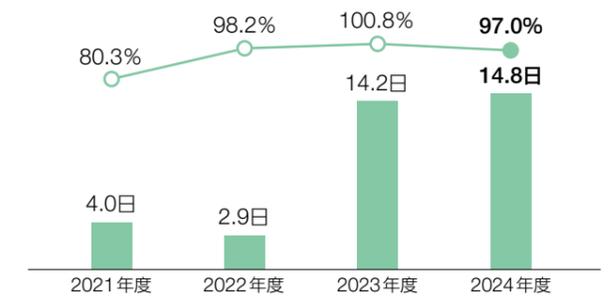
## 仕事と家庭の両立支援

育児関連休暇・休業、育児勤務などの制度や各種セミナーなどからなる復職支援プログラムを用意し、仕事と育児の両立を支援するための環境整備を行っています。

「産後パパ育休」のうち14日間を有給とするなどの制度上の工夫に加えて、仕事と育児の両立に向けた意識改革の取り組みを継続して進めてきた結果、男性の育児休業取得率は高水準を維持しています。

また、2024年度には、「育児や介護を事由とした短時間勤務などの適用可能期間の拡大」や「仕事と育児の両立に伴う経済的負担の支援などを目的とした手当の新設・強化」などを実施しており、両立支援を継続的に強化しています。

### 男性育児休業平均取得日数/取得率



(注) 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/対象年度に子が産まれた人」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。

## 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おり、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。

健康管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
メンタルケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>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の実施</li> <li>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</li> </ul>
ヘルスリテラシーの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>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の開催</li> <li>従業員向けの体力測定イベントを2024年度より実施</li> <li>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</li> </ul>
良好な職場環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業医に加え、産業保険スタッフの配置による健康支援</li> <li>2020年4月から就業時間内を禁煙</li> </ul>
体制整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体で連携した推進体制を構築</li> <li>健康管理システムを活用</li> </ul>

## ハラスメント対策

従業員一人ひとり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であるとの考えのもと、「ハラスメント防止指針」に基づき、未然防止へ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、カスタマーハラスメントに該当する行為に対し会社として毅然と対応することを通じて、従業員が安心して就業できる職場環境の整備に努めています。

## ファイ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、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、右に記載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	<ul style="list-style-type: none"> <li>年金制度(企業型DB・DC+マッチング拠出)</li> <li>持株会制度(ESOP信託設定・奨励金)</li> <li>財産形成貯蓄</li> </ul>
運用へのサポート(教育)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員研修での各種資産形成サポートにかかる研修を実施</li> <li>毎年全社員向けに投資教育の研修を実施(eラーニング)</li> <li>資産形成にかかる従業員向け特別ガイドブックの配布</li> </ul>

(注) その他にもセーフティネットとしての借り換えサポートやライフイベントに応じた各種福利厚生制度あり

経営基盤の次世代化

人財

多様な人財による価値創造の取り組み

- リそなグループは、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「サステナビリティ長期指標」には「女性登用・活躍推進 拡大目標」を設定しています。
- 女性社員の視点を経営に活かす「リそな Women's Council」も発足20年の節目を迎え、さらに多様な社員の意見を経営に反映させることを目指します。

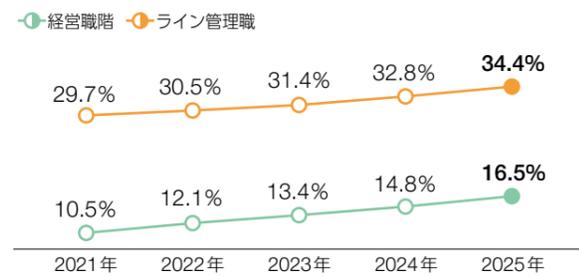
女性比率 <sup>*1</sup>	2021年	2025年	2030年度目標
役員(リそなホールディングス)	19.2%	11.7%	30%以上
経営職階(グループ5社 <sup>*2</sup> )	10.5%	16.5%	20%以上
ライン管理職(グループ5社 <sup>*2</sup> )	29.7%	34.4%	40%以上

リそなグループでは、女性社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、目標設定当初(2021年)から着実に上昇を続けています。

リそなホールディングスの女性役員比率は目標設定当初より低下していますが、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。

女性経営職階・ライン管理職比率の推移<sup>\*3</sup>



※1 役員は2021年6月末時点。2025年は期初時点。経営職階、ライン管理職は2021年3月末時点。2025年は3月末時点  
 ※2 リそなホールディングス、リそな銀行、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 2021年は期初時点。2022～2025年は3月末時点  
 ※4 リそな銀行と埼玉りそな銀行の合算

外部評価

- 「2024 J-Win ダイバーシティ・アワード」経営者アワード (リそなホールディングス)
- 「第7回大阪府男女いきいきキラリ大賞」 (リそな銀行)
- 「健康経営優良法人2025」 (リそなホールディングス)
- 「PRIDE指標」8年連続ゴールド (リそなホールディングス)
- 「プラチナくるみん」 (グループ4行)
- 「えるぼし認定」 (グループ4行)

リそな Women's Councilの活動

リそなグループでは、2003年のグループ発足以降、性別・年齢・職種などに関係なく誰もが活躍できる「ダイバーシティ・マネジメント」の考え方を中心とした人事運営を行ってきました。2005年には、社会の女性から選ばれる企業、女性社員が働き続けたいと思える企業になるには、人口の半分を占める女性の視点を経営に活かすことが必要不可欠との考えから、女性社員のみで構成される経営直轄の諮問機関「リそな Women's Council」を発足しました。

「リそな Women's Council」は、職場環境の整備やキャリア形成のサポートなど、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。また、本活動を経て自分の意見をより強く反映できる仕事をしてみたいとの想

いを強くするメンバーも多く、リそなグループの女性活躍推進の象徴的な役割を果たしてきました。

近年では対象とする性別を限定しない施策が提言されるようになってきたことを踏まえ、2025年4月より「リそな Women's Council 2.0」に進化させ、メンバーの男女比を3:7として活動しています。多様なメンバーによる活動を通じて様々な価値観を融合させ、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。



第14期メンバー活動の様子

リそな Women's Council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	マネージャーや経営職階への登用に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
チャレンジプラス活動(チーム学習)	所属や年次の枠にとらわれず、共通の目的を持つメンバーとのチーム学習によって、従業員の学びへのモチベーションを上げ、「自律的な学び」を後押しする活動



第14期メンバー座談会 (2024年4月～2025年3月)

第14期メンバー(左から) 廣 祐希、小澤 麻美、埼玉りそな銀行、香坂 佑紀美

——提言テーマ「リそなの未来を拓く価値創造の力」設定の背景は？  
 香坂 初回に「サステナビリティ長期指標」やその背景について学ぶ機会があったことをきっかけとして、その長期指標の中から「女性活躍推進」と「価値創造力指数」について掘り下げることになりました。  
 小澤 社員向け・お客さま向けの両方の取り組みを提言したいと考え、「女性活躍推進」は私たちだからこそ考えられる分野だと思い、女性役員を増やすための施策について検討しました。また、自分たちにとって一番身近な問題を考えることが、お客さまにとっても価値のある提言につながると考え「価値創造力指数」を選び、災害対策においてできることを検討しました。  
 ——活動で良かった点・苦労した点はどこですか。  
 廣 業務・職位などが異なるメンバーで構成しているので、多様な意見を聞くことができました。私は法人渉外を担当していますが、将来的に子育てと両立しながら担うことは難しいと考えていました。しかし、法人渉外の働き方を議論するなかで、個人渉外担当のメンバーから、「その課題は、相手が法人でも個人でも変わらない」と言われた時に、確かにそうだなど、自分も固定概念にとらわれていたことに気づきました。  
 香坂 職位の違いは良い意味で意識しておらず、対等に話し合うことができた点が新鮮でした。毎月の定例会では、活動の時間を無駄にしないよう、打合せ事項を整理してから臨み、効率よく発言できるよう気をつけていました。

小澤 大阪での開催時は前泊が必要だったので、前日に早めに仕事を切り上げて移動していました。私も法人渉外をしていますので、上司・同僚に案件の進捗を共有するのはもちろん、お客さまにも事情をご説明し、ご理解いただくことで1年間乗り切ることができました。時間に制約のある働き方を経験する機会になったと思います。

——活動を通じて得たものは？  
 小澤 メンバーの担当業務がバラバラだったため、社内に様々な業務があることと知ることができました。あらためて今後のキャリアを考える良い機会でした。

香坂 異なる部署の人と話し合い、意見をまとめる経験は、今後のキャリアに活かせると感じています。初回に事務局から「自分と違う意見も否定せず聴くように」との話があり、活動時は相手の意見を聞き、それに対して建設的な意見を言うことを意識していました。部下ができた時に活かせるスキルだと思います。

廣 普段の業務から離れてリそなグループの今後について考えることで、会社の目指している方向性を知ることができました。またメンバーとの交流を通じて、新しい知識や能力を得られるようなキャリアに進みたいと思えました。

——次回以降、男性メンバーも加わった活動になります。どう受け止めていますか。

香坂 「女性活躍推進」は女性だけの課題ではなく、「サステナビリティ長期指標」の一つとしてグループ全体で取り組む課題であり、多様な意見が必要です。多様なメンバーにより議論されるべきだと思います。  
 廣 私も女性が働きやすい環境をつくるにあたっては、男性にも考えてもらう必要があると思います。

小澤 男性メンバーも入ることで、これまでと異なる意見が出るのではないかと期待しています。

経営基盤の次世代化

DX戦略

CDIOメッセージ

CDIO : Chief Digital Innovation Officer

りそなホールディングス  
執行役員グループCDIO  
川邊 秀文



変化の激しい時代において、一つの企業での提供価値の拡大は限界を迎えつつあり、優れた機能や技術を有するプレイヤーとのアライアンスによる共創を通じ、お客さまのみならず、すべてのステークホルダーの皆さまに新たな価値を提供することが重要だと考えています。

共創によるお客さま提供価値の拡大

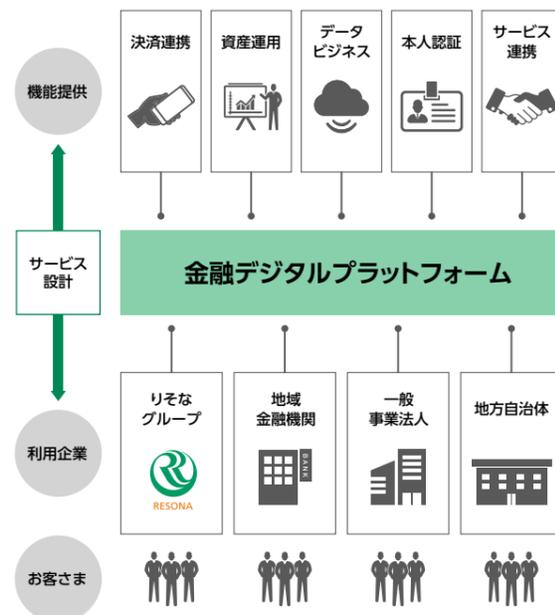
開発パートナーにチームラボ社や日本IBM社を迎え、2018年に個人のお客さま向けに「りそなグループアプリ」を展開し、2024年のリニューアルなど、日々改善を続けることにより、同アプリは個人のお客さまにもっともご利用いただけるチャンネルとなっています。また、中小企業のお客さまにもより簡単・便利にお取引をしていただくため、2023年に法人のお客さま向けに、りそなグループアプリのノウハウを注ぎ込んだ「りそなグループアプリ for ビジネス」の提供を開始し、5万件以上ダウンロードされるなど順調に利用が拡大しており、多くの法人のお客さまにご利用いただけるチャンネルに成長しています。今後もさらなるデジタルチャンネルの利便性の追求に挑戦し続けていきます。

個人のお客さまの生活や法人のお客さまの経営に寄り添ったサービスをよりスピーディーに拡充するため、自社単独による構築だけでなく、“仲間”との共創によるサービス創出にも取り組んでいます。決済領域においては2024年のJCB社との業務提携や2025年5月のデジタルガレージ社との業務提携強化を通じ、決済に関する優れた機能や技術をお客さまへお届けする取り組みを強化しています。また、データ領域ではブレインパッド社、保険領域ではソフトバンク社とアライアンスを組むなど、ともにステークホルダーの皆さまへの新たな価値提供を目指す“仲間”は着実に増加しています。

プラットフォームを通じた価値の共有

りそなグループとパートナー企業の共創により生み出された新たな価値を、より多くの人や企業に届けるため、オープンな「金融デジタルプラットフォーム」を通じて共有しています。プラットフォームの利用企業である地域金融機関は7グループ8銀行と着実に拡大しており、バンキングアプリやファンドラップの提供だけでなく、りそなとブレインパッド社の分析ノウハウが組み込まれたAIを活用した銀行業務支援ツールの提供も開始しています。

このように業界の枠を超えて着実にプラットフォームが拡大しているのは、お客さまへの新しい価値提供を通じ、社会をより良くしたいという各社の想いが表れたものだと思います。プラットフォームのご利用・ご参加企業の皆さまとの対等なパートナーシップをさらに広げていくことで、より良いサービスをより早く、より効率的にステークホルダーの皆さまへお届けすることができ、結果として競争力の向上につながっていくものと考えています。



CPROメッセージ

CPRO : Chief Process Reengineering Officer

りそなホールディングス  
執行役員グループCPRO  
水川 敏幸



りそなグループは、4つの銀行を中心としたマルチリージョナル体制のもと、地域・お客さま特性に応じたきめ細かな価値提供を実現する一方で、持続的な成長に向けてリテールビジネスに内在する高コスト性を解消することが重要な経営課題の一つと認識しています。「グループ成長基盤の強化」と「リテールに内在する高コスト構造の打破」を両立するべく、フロント改革(店頭改革)とミドル・バック改革(後方改革)を一体で進め、構造改革を通じた企業価値向上に取り組んでいきます。

フロント改革：リアルとデジタルの一体化

フロント改革として、新たな顧客体験の創造と取引のデジタルシフトへの取り組みを加速し、お客さまニーズを起点にしたリアルとデジタルの一体化による「お客さま体験価値」の向上に取り組んでいきます。

店頭においては、「りそなグループタブレット」や「TV窓口」などの機能拡充をさらに進め、ご相談とお手続きを一体化することにより、お客さま体験価値の向上を目指していきます。また、従来は店頭でしかできなかった手続きについても、Webでの受

付機能を拡充することで、お客さまのニーズに合わせたチャンネルの多様化を進めていきます。

これらの取り組みにより、店頭を事務の場からソリューション提供の場へ変革するとともに、店舗ごとに地域・お客さま特性に応じた必要な機能の組み合わせを最適にすることが可能となるフロント改革に取り組んでいきます。また、DX起点のビジネス開発を進めることで、フロント取引のデジタルシフトの進展と、ミドル・バックへの事務集約を大きく前進させていきます。

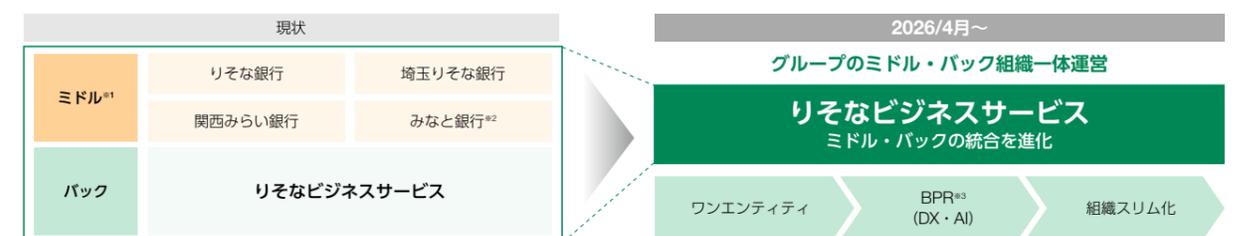


ミドル・バック改革：ワンプラットフォーム・マルチリージョナルの基盤構築

2025年1月にみなと銀行の事務・システム統合が完了し、グループの事務システム運営を統一することができました。これを受け、2026年4月からは、グループ銀行各社のミドル組織(サポートオフィスなど)とグループの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す。業務プロセスの統一や機能別再編などに向

けた準備を進めており、「ワンプラットフォーム・マルチリージョナル」の基盤構築を実現します。

グループのミドル・バックの組織運営を一つに統合することで、さらなる事務集約・重複業務の解消、DX・AIを活用したビジネスプロセス・リエンジニアリングに取り組み、組織スリム化と生産性向上を目指していきます。



※1 業務サポートオフィス、デジタルサポートオフィス  
※2 みなと銀行の業務サポートオフィスはりそなビジネスサービス内に設置済(2025/1月〜)  
※3 ビジネスプロセス・リエンジニアリング

経営基盤の次世代化

DX戦略

# CIOメッセージ

CIO: Chief Information Officer

りそなホールディングス  
執行役兼グループCIO  
**片山 光輝**



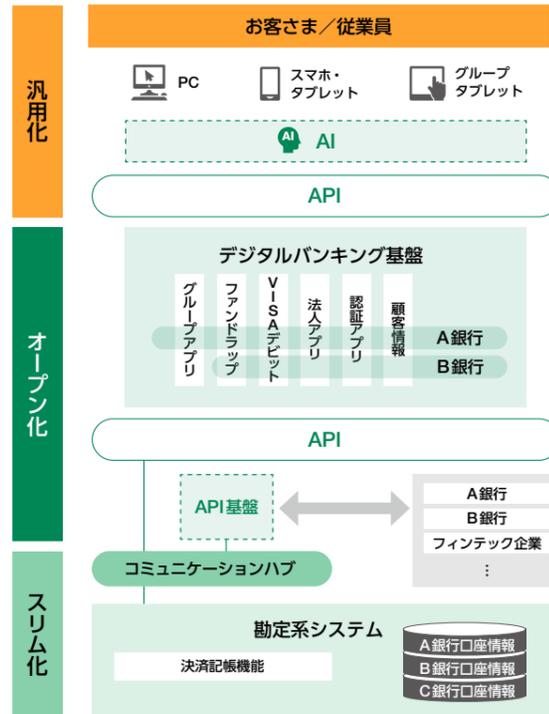
りそなグループは「リテールNo. 1」の実現に向け、プロセス再構築と一体となったシステム構造改革、ならびにコスト構造改革を推進しています。これにより、リテールビジネスに内在する高コスト構造を打破するとともに、生成AIなどの最新技術を活用したDXも推進し、お客さまへ付加価値の高いサービスをスピーディーにお届けする体制を整えています。また、サイバーセキュリティ対策については、世界的な脅威の高度化に対応すべく、情報セキュリティ体制の強化を継続的に実施しています。お客さまおよび社員が安心・安全にサービスをご利用いただける環境の維持に努めていきます。

## システム構造改革による次世代化の推進

システム構造改革「りそなNEXT」2nd Stageの最終年度を迎えるなか、「汎用化(金融専用端末からの脱却)」「オープンプラットフォーム化」「スリム化(システムの断捨離)」という3本柱の取り組みを着実に進めています。この改革は、単なるシステム更新にとどまらず、ビジネススピード・運用効率・データ活用力を抜本的に高める、事業構造の基盤を再構築する戦略的な取り組みです。

2024年度には、みなと銀行のシステムの統合を計画通り完了し、りそなグループ全体でのワンプラットフォーム化を実現しました。これにより、リアルとデジタルを融合したお客さま体験価値を提供し、全国の地域特性に即したマルチリージョナルなサービス提供を可能にしました。

こうした構造改革に加え、システム投資の8割をDX投資に充て、中長期的なサービス開発のスピード向上を支える戦略的なIT基盤に変革します。これらのIT基盤を活用し、お客さまの多様化・高度化する「こまりごと」や「社会課題」に対し、最適なソリューションを提供できる体制を整えています。特に、コンサルティング型営業の深化や、チャネル横断的なサービス提供体制の強化を通じて、付加価値の高いサービス展開を加速させています。



## DXによる価値提供力の強化

社内業務の抜本的な効率化を目指し、全社員が利用する社内システムの刷新を進めています。データの利活用のさらなる推進とともにシステムと業務が一体となることで、業務全体の最適化を図っていきます。

加えて、システム開発の内製化やIT・DXスキルの底上げを進めるとともに、生成AIを全社員に標準装備し、業務の効率化にと

どまらず、新たなサービスの創造を目指します。

これらの取り組みによって個人の能力を飛躍的に高め、その成果の集積として組織能力を大幅に拡充します。柔軟かつスピーディーなサービス提供を行うことで、お客さまへの価値提供力を引き上げ、りそなグループの持続的な成長を実現します。

## 生成AI活用・サイバーセキュリティ強化に向けて

### 生成AIによる業務変革と価値創造に向けて

りそなグループは、生成AIを活用した業務変革と人材育成を戦略の柱に据え、国内トップクラスのAI活用企業を目指しており、お客さま体験の向上、業務プロセスの再構築・効率化、意思決定の高度化を通じて、お客さまへの価値提供の最大化を実現します。

これらを強力に推進するため、先進企業との戦略的連携、全社員が利用可能なAI基盤の整備、AI CoE (Center of Excellence) の設置、社内教育プログラムの展開などを通じて、単なる効率化にとどまらず、お客さま価値の最大化と持続的な企業価値向上のため、全社的なAI活用を推進しています。

また、AI活用に伴う著作権侵害やハルシネーション、バイアス、機密情報漏えいなどの多様なリスクへの対策として、AIガバナンス協会への加盟やAIリスクガイドラインの策定、社内ルールの明文化と周知徹底、りそなグループにおけるAIポリシーの

策定などを通じて透明性・信頼性の確保を行うなど、リスク管理と活用の両立を図っています。



### サイバーセキュリティ強化に向けた取り組み

当グループは、サイバーセキュリティを経営の最重要課題と位置づけ、経営層主導で体制強化を進めています。

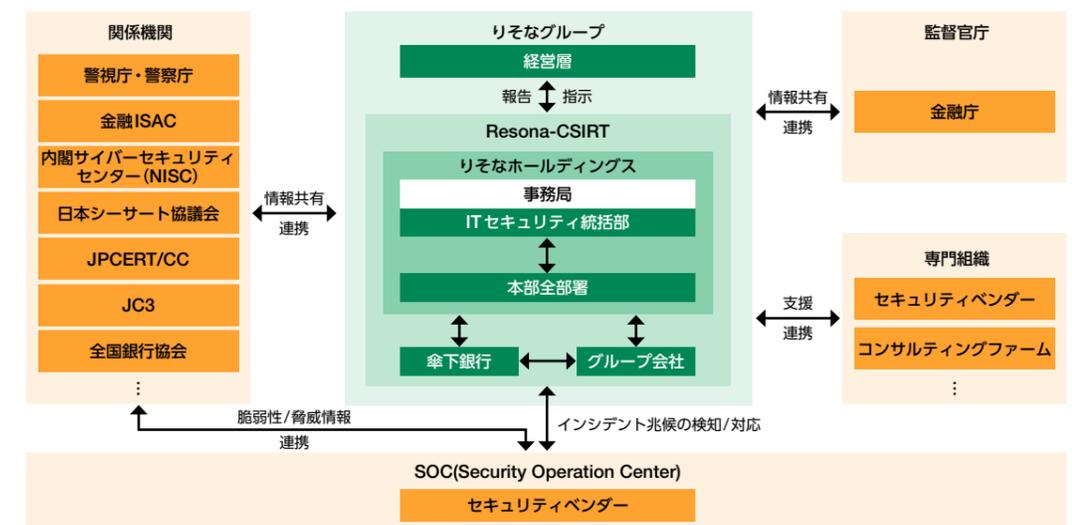
IT管理統制の強化・高度化を目的として、2022年4月に専門組織「ITセキュリティ統括部」を設置。セキュリティポリシーの策定・運用、AIの活用、インシデント対応、脆弱性情報の収集・分析を行うなど、グループ横断的なセキュリティ管理体制を構築しています。

また、実務対応力の強化のため、グループ一体となった対応組織「りそなCSIRT (Resona-CSIRT)」を組成。24時間365日の監視体制を整備のうえ、インシデント発生時にはSOC (Security Operation Center) と連携し、迅速な検知・対応・復旧を行う体

制を確立しています。さらに、警察組織、内閣サイバーセキュリティセンター (NISC)、金融ISAC、日本シーサート協議会などの外部専門機関とも連携し、脅威情報の共有や共同対応を通じて継続的なサイバーセキュリティ対策強化を行っています。

加えて、高度な専門性を有する担い手人材の確保・育成にも注力しており、キャリア採用の拡充や社内教育の充実を通じて、人的基盤の強化を図っています。

サイバー攻撃は世界的に激化・高度化しています。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・安全にご利用できるサービスの継続的な提供に努めていきます。



価値創造力の強化

# 貸出金ビジネス

## 「残高」「利回り」双方から預貸金利益が反転・拡大



緩やかなインフレに伴う増加運転資金や、CX・SX・GX、労働需給の逼迫などの構造変化を背景とした設備資金など、多様な観点から資金需要が拡大しています。

こうした状況下、りそなグループは、資本の本格活用フェーズに入るなかで、現中計当初から法人融資渉外人員を約200人増員するなど経営資源も積極的に配賦し、お客さまのこまりごと・社会課題の解決を起点に、以下の3つの特長を活かしながら、貸出金ビジネスの成長を図っています。

特長の1つ目は「首都圏・関西圏を中心としたお客さま基盤」です。人口・経済・産業が集積する二大都市圏のお客さま基盤は、資金需要に接する機会が広がり直結します。2つ目は「フルラインの信託機能」です。多様化・高度化するお客さまのこまりごと・社会課題に対して、信託を活かした多様なソリューションをワンストップで提供します。3つ目は「地域密着のリレーション力」です。各グループ銀行が地域特性を踏まえた営業を展開することで、きめ細かくお客さまを伴走支援しています。

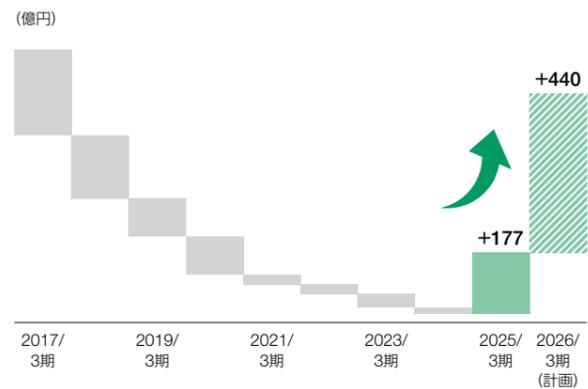
2025年3月期の貸出金平残は前期比+4.8%の43.2兆円となりました。一般貸出(法人向け貸出)平残が前期比+7.8%と全体を牽引しています。中計最終年度の目標である21.3兆円にほぼ到達しており、2026年3月期は22.7兆円(前期比+7.1%)まで積み上げる計画です。

また、2025年3月期の貸出金利回りは、金融政策が正常化に向かうなか、属性に応じた適正なプライシングの継続により、前期比+0.08%の0.89%となりました。2026年3月期は、相対的に遅行する住宅ローン金利更改の影響がより明確になってくることもあり、+0.22%の1.12%まで上昇する見込みです。

2025年3月期の国内預貸金利益は、「残高」「利回り」双方の拡大により、前期比+177億円と17期ぶりに増益に転じました。2026年3月期は、前期比+440億円まで増益幅が拡大する見通しです。

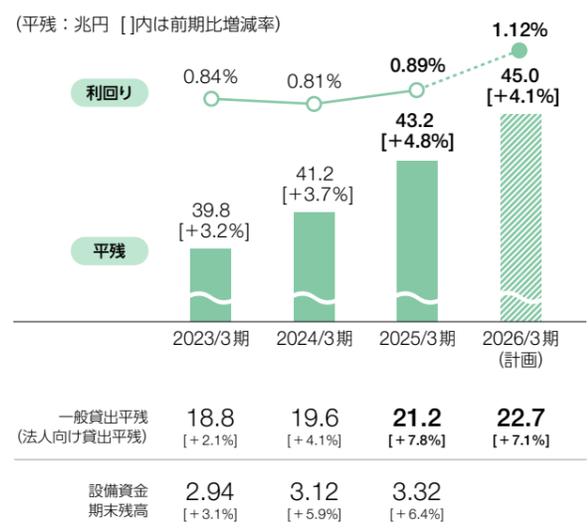
引き続き、「金利ある世界」におけるオーガニック成長の中核として、良質な貸出金の拡充に努めていきます。

### 国内預貸金利益\*1(前期比増減)の推移



RORA*2 (貸出金)	2024/3期 2.02%	2025/3期 2.22%	2026/3期(計画) 2.76%
-----------------	------------------	------------------	----------------------

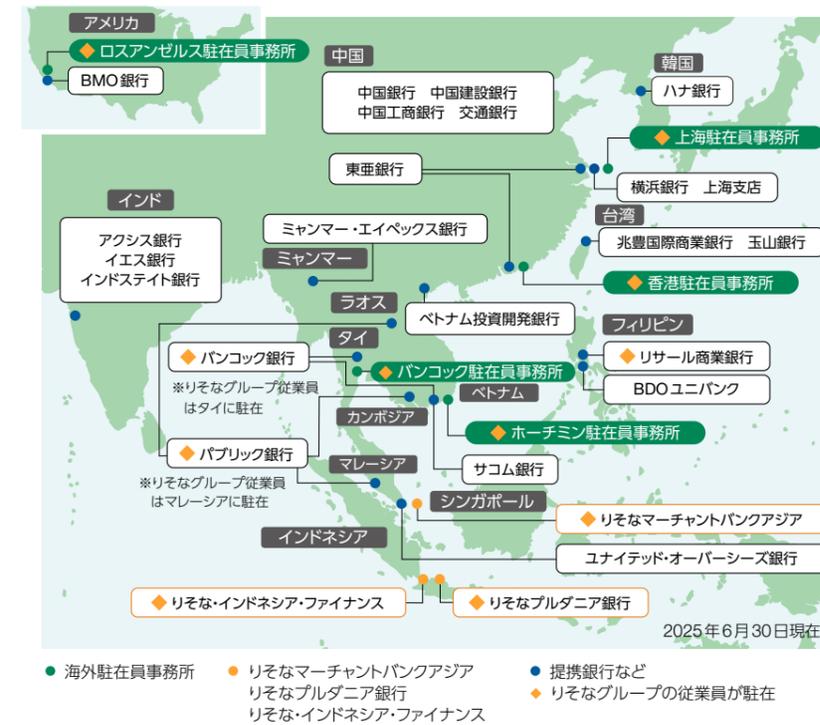
### 貸出金\*3平残・利回りの推移



\*1 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)  
\*2 貸出金収益÷貸出金RWA(期初・期末平均)  
\*3 銀行合算

# 国際ビジネス

## 海外ネットワークを通じてビジネス環境変化への対応をサポート



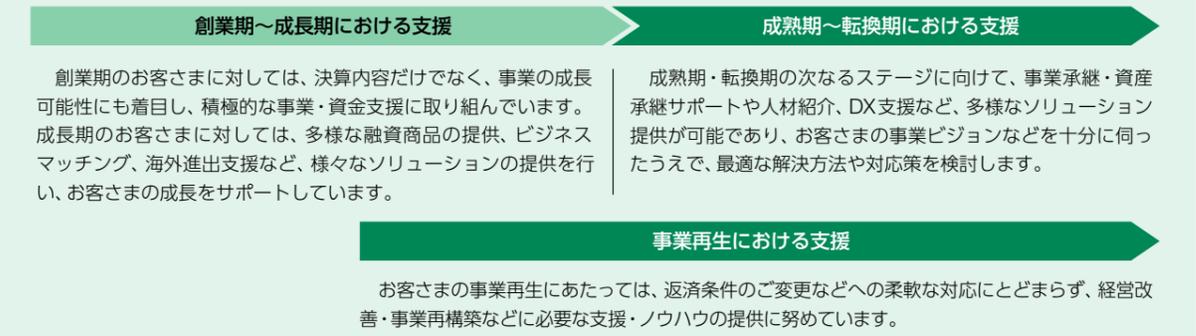
りそなグループでは、海外11拠点に従業員が駐在しており、アジア全域および米国を中心に、お客さまの海外進出や資金調達などの幅広いニーズにお応えしています。

インドネシアでは、65年超の業歴を誇るりそなブルダニア銀行がフルバンキングサービスを、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などのニーズに対するソリューションを提供しています。

駐在員事務所や提携銀行を通じたサポートも実施しており、2025年4月にロスアンゼルス駐在員事務所を新設。同年度上期中にハノイ駐在員事務所の新設も予定しています。引き続き、海外ネットワークの拡充、ソリューション提供力の向上を通じて、お客さま支援体制を強化していきます。

### 中小企業のお客さまの経営支援に関する取り組み

りそなグループでは、お客さまの成長ステージ(創業期~成長期~成熟期・転換期)に応じて生じる様々なニーズに的確にお応えするべく、各グループ銀行の営業店、本部および各グループ会社が協働し、必要に応じて他の金融機関や外部専門家とも連携し、お客さまへの経営支援に取り組んでいます。



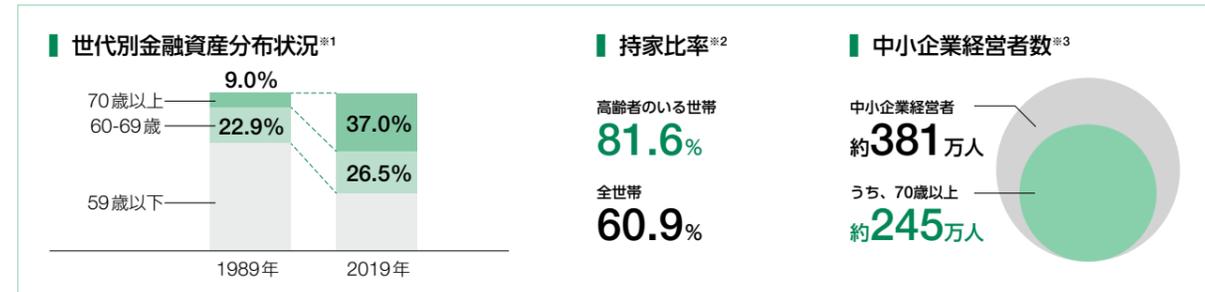
### 地域の活性化に関する取組状況

地域社会とともに発展するという理念のもと、中小企業のお客さまへの経営支援および地域経済の活性化に積極的に取り組んでいます。りそなグループ共通のプラットフォームとして、ビジネスプラザ5拠点(東京・埼玉・滋賀・大阪・神戸)を展開。共同プラットフォームとしてビジネスマッチングに関するご相談が可能な体制を整備しており、グループのお客さま間のマッチングにとどまらず、自治体、ベンチャー企業、プロフェッショナル人材などに関する多様なマッチングを実施することで、ビジネスの成長をサポートしていきます。

価値創造力の強化

# 承継ビジネス

## 高齢社会における事業・資産の円滑な承継をサポート



高齢社会という構造的な問題を抱える日本において、経済の持続的発展や地域の活性化を実現するために、事業と資産の次世代への承継は重要な課題の一つとなっています。承継者が保有する資産は、現預金・有価証券（経営する企業の株式含む）や不動産など多岐にわたります。また、承継に対する価値観や考え方も多様であり、「円滑な承継」の実現に向けては、オーダーメイド型の対応が求められます。

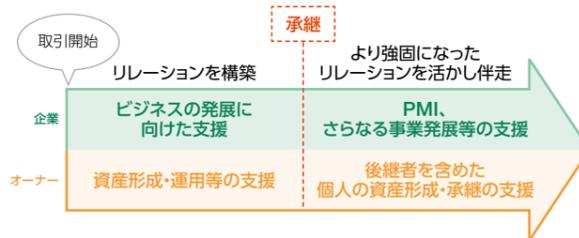
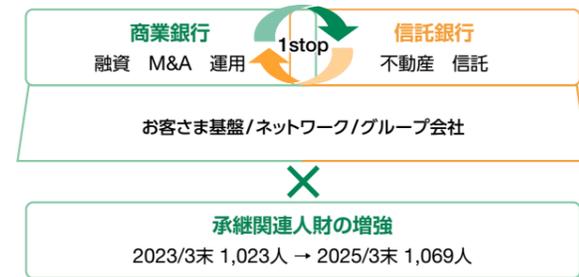
りそなグループは、信託併営リテール商業銀行という稀有な強みを有しています。商業銀行として、お客様の事業・資産の拡大などを、融資、M&A、運用にかかる商品・サービスなどを通じて支援しています。そして、承継のタイミングが訪れた際には、お客さまとの長期のリレーションのもと、幅広くご意向を伺い、フルラインの信託機能も活かした多様なソリューションにより、オー

ダーメイド型でサポートします。承継以降も、より強固となったリレーションを活かして、お客さまを伴走支援していきます。

承継関連収益は、遺言信託などの承継信託商品、M&A、不動産ビジネスからの収益で構成されています。2025年3月期は、特に不動産ビジネスが好調に推移したことにより、前期比+39億円（同+15.4%）の295億円と大幅な増益となりました。2026年3月期は、前年の反動減も勘案し前期比△10億円の285億円を計画していますが、引き続き高い水準での推移を見込んでいます。

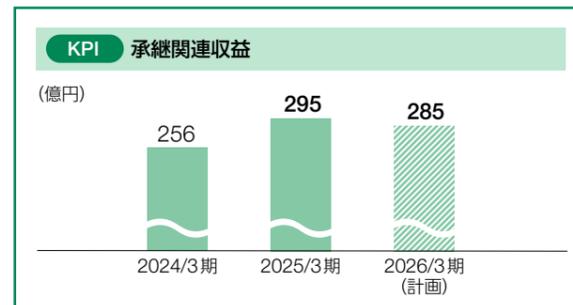
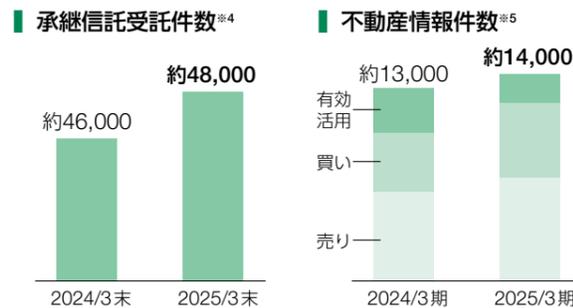
承継ビジネスは、高齢化が進展する日本における構造的な課題の解決の一助となる重要な領域です。引き続き、経営資源の投入も進め、グループ一丸となって取り組んでいきます。

### 信託併営ワンストップソリューションと長期のリレーションで伴走支援



※1 内閣府「高齢社会白書」  
※2 総務省「令和5年住宅・土地統計調査」  
※3 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」  
※4 銀行合算  
※5 りそな銀行

### パイプラインは増加



# 資産形成サポートビジネス

## 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

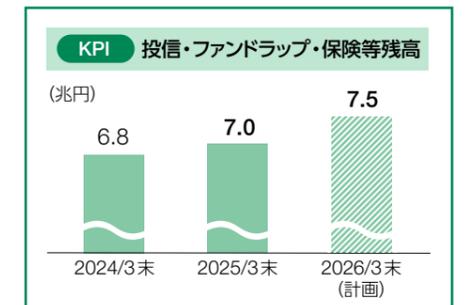
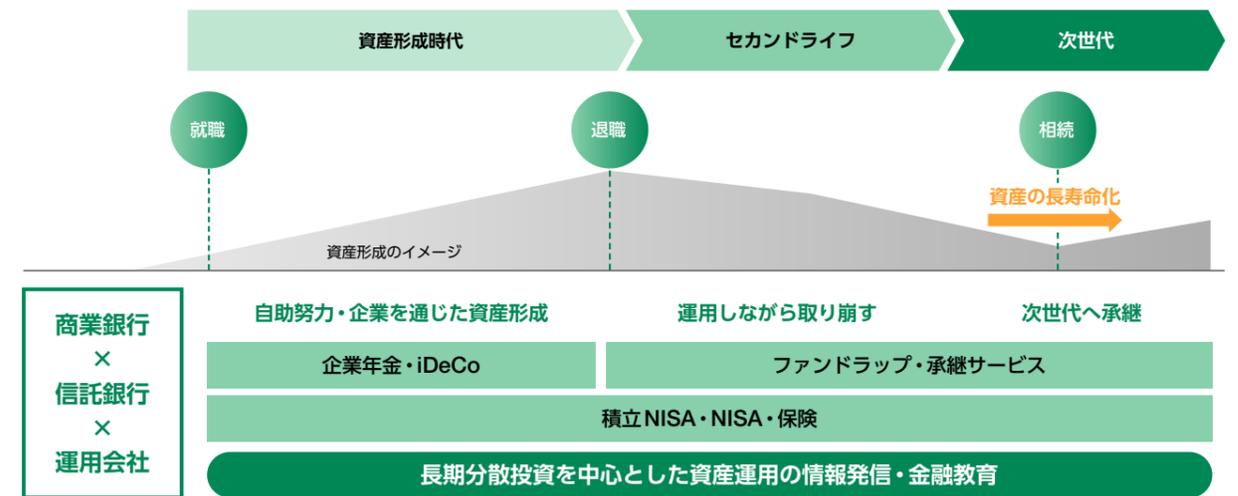
りそなグループは、「人生100年時代」の到来を受けて、さらに緩やかなインフレ環境が続くなかで、資産形成の重要性が高まる状況に対応し、多様な資産形成のソリューションを提供しています。日本に「資産運用立国」の看板が掲げられる時代に、「貯蓄から投資」へのシフトを促進し、長期的な資産形成を支援する取り組みを強化しています。

りそなの資産形成ビジネスの特長は、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。つみたてNISA、NISA、iDeCoといった税制優遇制度を活用した長期分散投資、銀行のお客さまに親和性の高いより安定運用を目指したファンドラップなど、資産の長寿化を目指し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。事業主さま向けには、年金制度の運営サポートを通じて、従業員の資産形成を支援する取り組みを強化しています。これにより、次世代の資産形成時代に向けたセカンドライフの準備を支援し、企業の持続可能な成長にも貢献しています。

こうしたビジネス展開により、投信・ファンドラップ・保険等残高は2024年3月末の6.8兆円から2025年3月末には7.0兆円の大台に達しました。2026年3月末には7.5兆円までの伸長を見込んでいます。より長期的な目線では、2025年3月末に10.7兆円となる信託AUM残高を2030年度に15.8兆円に、りそなアセットマネジメントの運用残高については、2025年3月末の58.5兆円から2030年度に約65兆円まで拡大させていくことを目指しています。



価値創造力の強化

# 住宅ローンビジネス

## 採算性を伴う良質なポートフォリオ

住宅ローンビジネスは、りそなグループがリテール特化の長い歴史のなかで積極的に取り組んできたことにより、競争優位性を確保している主要ビジネスの一つです。個人のお客さまのライフスタイルやニーズが多様化するなか、引き続き、個人のお客さまの自宅取得という人生の一大イベントをサポートしていきます。以下の通り、銀行としての「収益性」「健全性」の観点からも優位性が見込まれるビジネス領域であり、引き続き注力していきます。

### ①住宅ローンを起点とした多面取引の展開

住宅ローンをきっかけに、お客さまによる”当社グループ銀行預金口座のメイン化”が期待されます。ローン実行後も、アプリを通じた継続的な双方向コミュニケーションの実現により、お一人おひとりのニーズに合わせて、より多様な商品・サービスをご提供できるようになっています。例えば、給与振込をはじめとした日常のお取引はもとより、人生100年時代において、資産運用から次世代への承継に至るまで、長期的かつ幅広いお取引が想定されます。

### 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

2023年7月より、りそな銀行、埼玉りそな銀行でお客さまがオンラインで住宅ローン取引を完了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。商品面でも、団体信用生命保険の新商品、住みかえローンや環境等配慮型住宅ローンの商品改定など、拡充が進んでいます。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

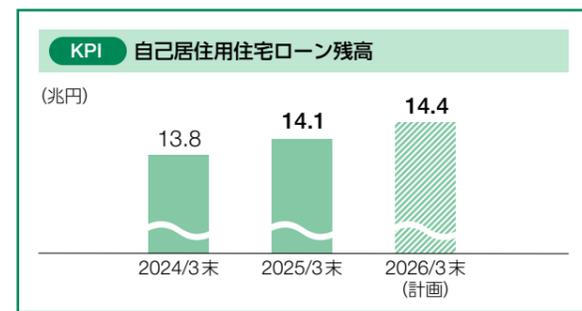
日銀金融政策の正常化が進むなか、当社の住宅ローンポートフォリオの約95%が変動金利型となっています。

### ④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しており、資本賦課が相対的に小さい貸出金債権です。

りそなグループの2025年3月末の住宅ローン残高は14.1兆円と、全国第1位となっています。今後もより多くのお客さまにご利用いただけますよう、さらなる利便性の向上に取り組んでいくことで、住宅ローン残高を2026年3月末までに14.4兆円まで伸長させる計画です。

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 <sup>※1</sup>
		金利上昇局面におけるアップサイド	利回り：2026/3期計画 1.16% (前期比+0.25%)
		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 12.68% <sup>※2</sup>	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 <sup>※3</sup> △0.01%	審査金利には相応のストレス

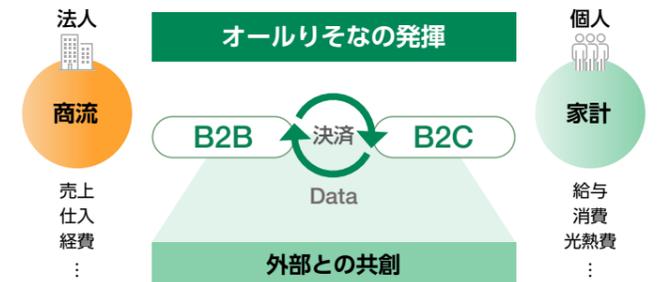


※1 ポテンシャル層Ⅱ+ポテンシャル層Ⅲとの比較(2025/3末、りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西みらい銀行)  
 ※2 りそなホールディングス連結、2024/9末、非デフォルト  
 ※3 2025/3期、住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アパマン

# キャッシュレス・DXソリューションビジネス

## 法人の商流、個人の家計に向けて利便性を提供

### ■ キャッシュレス比率 / 市場規模<sup>※1</sup>



国内のキャッシュレス市場はコロナ禍を経て急速に拡大し、足元でキャッシュレス比率は約4割まで拡大しています。また、2026年度末に予定されている手形・小切手全面廃止への対応や、人手不足に伴うデジタル化への対応など、法人のお客さまの決済にかかるこまりごととも顕在化しています。

りそなグループは、法人の商流、個人の家計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お届けすることで、お客さまに新たな価値を提供することを目指しています。

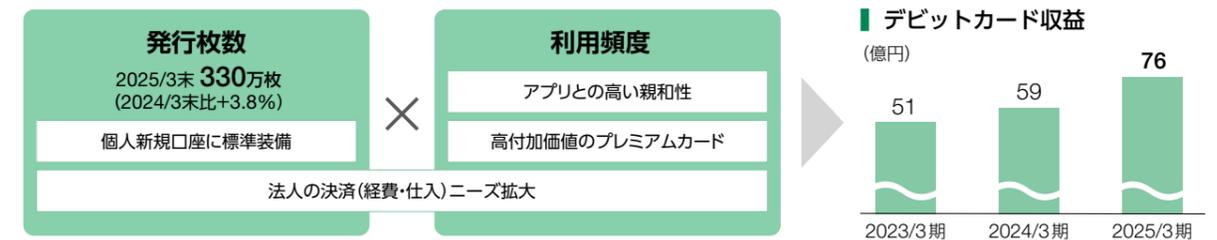
2025年3月末のデビットカードの発行枚数は330万枚となり、1年前から3.8%増加しました。個人向けデビットカードは、新規普通預金口座に標準装備していることに加えて、現在、もっとも利用されるチャンネルとなっているバンキングアプリとの親和性が高いことなどを背景に、日常でのご利用が拡大しています。

法人の決済シーンにおいても、経費支払や仕入などでデビットカードのご利用を選択されるお客さまが増加しています。これらにより、デビットカードの収益は大きく増加しており、今後もさらなる拡大を見込んでいます。

戦略的パートナーとの価値共創への取り組みも進展しています。2024年9月にはJCB社と法人決済分野における業務提携契約を締結しました。中小企業のお客さまの生産性向上に向けた新たなソリューションの共同検討・開発に取り組んでいます。また、デジタルガレージ社との資本業務提携の一環として、2024年10月に企業間カード決済サービス「請求書カード払いオンライン」を、2024年12月には「診療後すぐに帰宅できる」医療業界向けオンライン決済サービス「CurePort」を、それぞれ取扱開始しています。

法人・個人のお客さまの決済にかかるこまりごとの解決に努めるなかで、決済関連収益の拡大を図っていきます。

### ■ デビットカードで法人・個人のキャッシュレス化を支援



### ■ 戦略的パートナーとの価値共創

- 法人決済分野におけるJCB社との業務提携(2024/9月～)
- デジタルガレージ社と共同開発の医療機関・患者さま向け決済サービス「CurePort(キュアポート)」取り扱い(2024/12月～)



※1 経済産業省(2025/3月)

価値創造力の強化

# 金融デジタルプラットフォーム

## 従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創

「金融デジタルプラットフォーム」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、そしてその先にいらっしゃるお客さまとWin-Win-Winの関係を構築することを目指しています。

地域金融機関の皆さま、その先のお客さまに向けて、バンキングアプリ、ファンドラップなどを提供しており、ご好評をいただくなかで、ご利用が着実に増加しています。

足元では、バンキングアプリを、2025年4月から十六銀行へ、2025年5月から京業銀行へ、それぞれ提供開始しました。ファンドラップについては、2024年11月から十六銀行へ提供開始しています。

2024年12月には、新たな提供メニューとして、ブレインパッド社とAIを活用した銀行業務支援ツール「Data Ignition」を共同で開発し、第一弾として静岡銀行へ提供開始しました。本ツールは、銀行内で培ったAIモデルをそのまま外部提供できる形に昇華し、各金融機関で重複していたモデル構築・運用の負担を大幅

に削減できる点などが評価され、「FDUAアワード2025 データ活用賞」を受賞しました。

現在、りそなグループの商品・サービスをご利用いただいている地域金融機関は、7グループ8銀行まで拡大しています。今後も、提供メニューの拡充を含めて、さらなる参加者・ご利用の拡大を目指していきます。

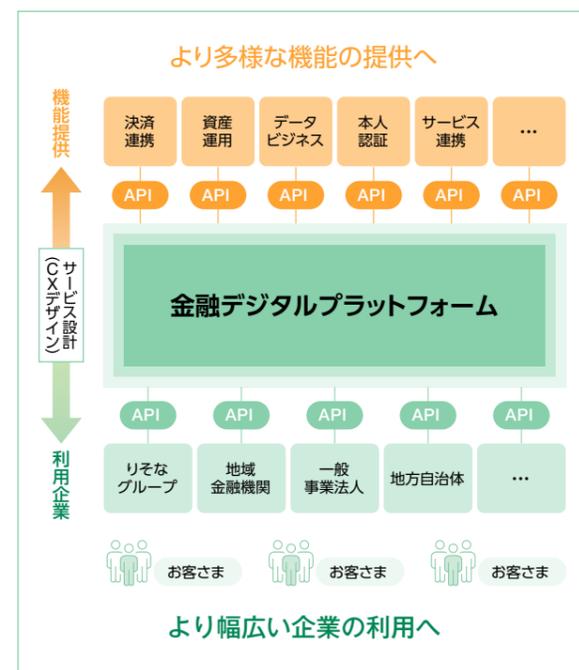
異業種との共創による新たなビジネスへの取り組みも進展しています。決済分野では2024年9月にJCB社と業務提携契約を締結、2025年5月にはデジタルガレージ社との業務提携をさらに強化しています。データ分野では、2024年4月に、資本業務提携関係にあるブレインパッド社、静岡銀行、そしてりそな銀行の3社間で、静岡銀行における「データ利活用の高度化」に向けた業務委託基本契約書に基づく「個別契約書」を締結しています。

引き続き、外部との共創を通じて、提供メニューの拡充ならびに参加企業の拡大を目指していきます。

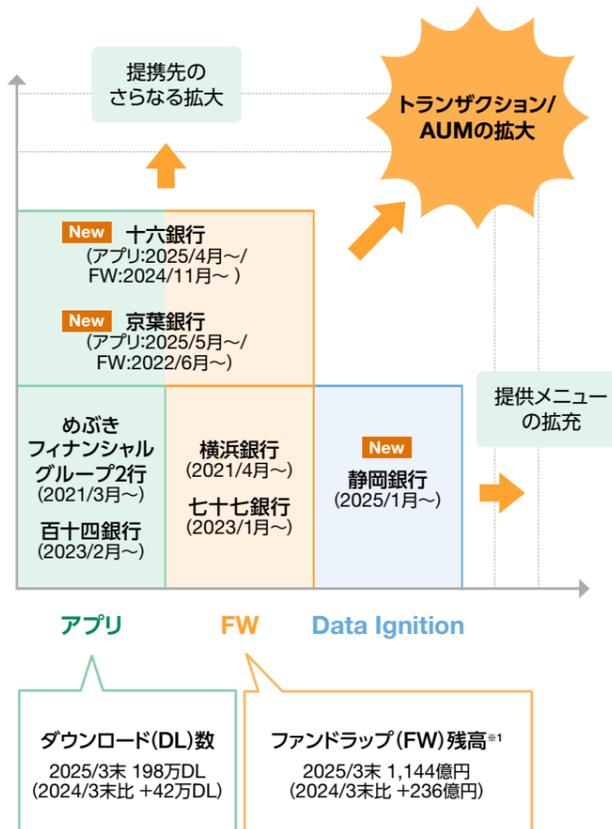
### すべてのプラットフォーム参加者がWin-Winとなるエコシステムを構築・拡大

#### 銀行システムのリーディングカンパニーと共創

- ▶ 日本IBM社、NTTデータ社と共同でFinBASEを設立し、参加者開拓、アジャイル開発などで両社と協働



### 地域金融機関への展開



# インオーガニック戦略

## 共創を通じた新たな価値提供

環境変化が急速に進むなか、多様化・高度化するお客さまのこまりごとを解決し、りそなグループの持続的な成長を実現するためには、外部との共創が不可欠です。

外部との共創においては、お客さまも含めてWin-Win-Winとなることを目指して取り組んでいます。「お客さま基盤の拡充」「経営資源の拡充」「機能の拡充」といった観点からの資本を活用したインオーガニック投資も重要な戦略の一つと位置づけています。現中計期間中に実行した以下の2案件においても、シナジーが発現しています。

### 1、リース2社(ディー・エフ・エル・リース、首都圏リース)の完全子会社化

2024年1月、持分法適用会社であったリース2社を完全子会社化し、同年4月に合併するとともに、商号を「りそなリース」に変更しました。本件を通じて、グループ銀行各社との連携が強化されたことにより、リースにかかるニーズを有するグループ銀行のお客さまのトスアップ(グループ銀行からのリース会社のご紹介)件数は前期比1.8倍に増加しています。グループ貢献利益も2024年3月期の4.0億円から、2025年3月期には14.6億円に増加しています。

### 2、デジタルガレージ社(以下、DG社)との資本業務提携強化(持分比率約2%→約12%)

2023年12月にDG社との資本業務提携を強化しました。同社が有する高度な決済インフラ・ノウハウなどを活用し、下図「2025/3期までの主なシナジー」に記載の通り、決済商品の拡充が進展しています。

またこの提携をさらに強化するべく、2025年5月から以下の取り組みを進めています。

- ① DG社グループの高度な決済専門人材がりそなグループに出向し当グループ従業員を伴走支援する「共同営業体制の強化」
  - ② 中小事業者のキャッシュレス決済即時導入や資金管理・資金繰り改善をサポートする「次世代決済アプリの共同開発」
- ①②を通じて、本提携におけるキャッシュレス決済取扱高1兆円の早期達成を目指します。

引き続き、お客さまのこまりごと、社会課題の解決を起点として、ROE向上に資するインオーガニック投資の拡大を検討していきます。

これまでりそなが接点のない **お客さま基盤拡充**

「既存業務と親和性の高い」「金融の枠組みを超えた」 **機能拡充**

専門人材などの **経営資源拡充**

**りそなリース**：2024/1月 リース2社<sup>※1</sup> 完全子会社化 (持分比率 約20%⇒100%)  
2024/4月 合併・商号変更 **ROIC 10%程度**

**トスアップ件数<sup>※2</sup>**

1.8倍

2024/3期 2025/3期

**りそなリースの当期利益/グループ貢献利益 推移<sup>※3</sup>**

(億円)

一時要因 約8億円<sup>※4</sup>含む 25.3

グループ貢献利益 4.0 14.6

2024/3期 2025/3期

**デジタルガレージ(DG)**：2023/12月 資本業務提携強化 (持分比率 約12%) **ROIC 10%程度を展望(6年目)**

**2025/3期までの主なシナジー**

- 決済商品の拡充
  - ▶ 2024/4月 りそな PayResort +
    - ✓ 非対面取引の決済手段多様化
  - ▶ 2024/9月 りそな PayFast
    - ✓ 端末レスでキャッシュレス決済導入
  - ▶ 2024/10月 請求書カード払いオンライン
    - ✓ カード払いへの切替で資金繰り改善
  - ▶ 2024/12月 CurePort
    - ✓ 待たずに帰宅できる医療業界向け決済サービス

**2025/5月 提携をさらに強化**

本提携における **キャッシュレス決済取扱高1兆円の早期達成へ**

- 共同営業体制の強化
  - DG社グループ 高度な決済専門人材
  - りそなグループ お客さま基盤
- 次世代決済アプリの共同開発を通じて 中小事業者の以下の取り組みをサポート
  - ▶ キャッシュレス決済即時導入
  - ▶ 資金管理・資金繰り改善

※1 ディー・エフ・エル・リース、首都圏リース  
 ※2 りそな銀行+埼玉りそな銀行→りそなリース  
 ※3 2024/3期：リース2社合算  
 ※4 首都圏リース：旧子会社特別配当

価値創造力の強化

## お客さま本位の業務運営

りそなグループの「お客さまの信頼に応える」という経営理念のもと、りそなホールディングスでは、グループ各社が取り扱う様々な金融サービスにおいて、お客さまの喜びや幸せに最大の価値を置き、真にお客さま本位の取り組みを徹底していくための方針として、「お客さま本位の業務運営方針」(以下、「運営方針」)を定め、公表しています。この運営方針は資産形成ビジネス分野のみならず、すべてのお客さまのこまりごとや地域・社会課題を

起点として、お客さまの最善の利益を追求していくことを明確にしたものです。2024年度には、運営方針を具体的な行動として表した「お客さま本位の業務運営を実践するための取組方針」(以下、「取組方針」)をグループ銀行や運用会社だけでなく、グループ会社においても策定し、グループ全体でのさらなる実践を進めてきました。

	全事業分野
	資産形成ビジネス分野
りそなホールディングス	お客さま本位の業務運営方針
グループ銀行	お客さま本位の業務運営を実践するための取組方針 りそなフィデューシャリー・デューティー基本方針
グループ会社	お客さま本位の業務運営を実践するための取組方針



また、足元では、家計の安定的な資産形成を図るために、金融商品・サービスの販売の担い手のみならず、組成・開発の担い手も含めた製販全体でお客さまへ最適な商品・サービスを提供し続けることへの期待が高まっています。

りそなグループでは、内外環境の変化に適応し、価値創造力の強化も図りながら、お客さまの最善の利益に合う商品・サービスを提供し続けることは、りそなグループパーパス「金融+で、未来をプラスに。」を実現するために不可欠であるとの認識のもと、

実効的な管理態勢の整備などに取り組むことを明確化するために2025年4月1日に運営方針および取組方針を改定しました。

グループとしての理念・基本的考え方のもと、組成会社(部門)・販売会社(部門)が各々の役割に応じたプロダクトガバナンス態勢を整備するとともに、円滑な連携体制と健全な緊張関係の構築を図ることで、全事業分野にわたるお客さまの最善の利益に適う商品サービスを継続的に提供していきます。

### 「お客さま本位の業務運営方針」の概要

#### I. 基本姿勢

- I-1 お客さまからの信頼を託された者(フィデューシャリー)として高い専門性と倫理観を持ち、お客さまの喜びや幸せに最大の価値を置き、真にお客さまのためとなる質の高い金融サービスを継続的に提供します。

#### II. 最適なサービスの提供

- II-1 お客さまの知識、取引の経験、資産の状況、取引の目的などに照らして、適切な情報の提供・説明を行い、お客さまにふさわしい商品・サービスを提供します。
- II-2 商品・サービスの利点だけでなく、リスクや手数料その他の費用など重要な情報についても、十分ご理解いただけるようわかりやすく適切に説明します。
- II-3 商品・サービスの説明を行う方法・時間・場所等についても、お客さまの意向を踏まえるとともに、利便性の向上にも努めます。

#### III. 人材・組織

- III-1 お客さまに最善の商品・サービスを提供していくため、適正な評価・報酬体系のもと、人材の知識・スキルの向上に継続的に取り組みます。
- III-2 当グループとお客さまの間、あるいはお客さまとほかのお客さまの間で発生する利益相反を防止するため、利益相反管理方針を定め、適切な管理を行います。

パーパス浸透

## パーパス浸透

りそなグループパーパス

### 金融+で、未来をプラスに。

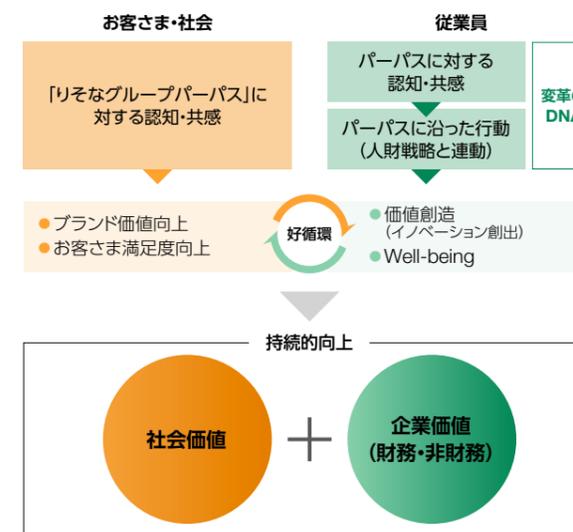
社会がどのように変わっても、  
安心して前を向けること。  
希望を持って踏み出せること。

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。

2023年5月、りそなグループパーパス「金融+で、未来をプラスに。」を制定しました。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。

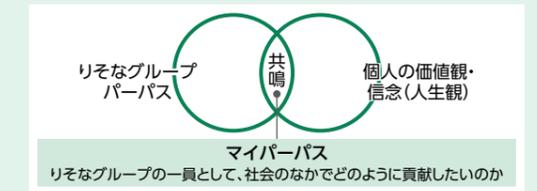
パーパスを従業員、そしてお客さま・社会に浸透させることで、持続的な社会価値・企業価値の向上に向けた取り組みを加速させていきます。



従業員への浸透

### 「3万人のマイパーパス」プロジェクト

従業員のエンゲージメント向上、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を持つためのワークショップを実施しました。



マイパーパスワークショップの様子



埼玉りそな銀行  
埼玉西地域本部  
長谷川 諒



### “あなたと築く 互いのキズナ あなたと照らす 地域のミライ”

#### 入社を志したのは父への想いから

学生時代、父が経営する酒屋の手伝いをしていました。営業・商品の受発注・経理全般など、家庭では見えていなかった父の経営者の一面を知りました。そんな父を頼もしいと思う一方、弱音を話せる相手がいらないのではないかと心配でした。そんな経験から、父のような中小企業の経営者を少しでも支えたいと考えようになり、埼玉りそな銀行に入社しました。

#### キズナのカで、地元埼玉の発展に貢献したい

仕事を通じて様々な方とかわるなかで、自分一人では「1」にしかないことでも、相手がいることで「無限」の可能性が生まれるということを知りました。マイパーパスにある「あなた」はお客さまでもあり、ともに働くりそなグループの間でもあり、これから出会う地域の方々でもあります。多くの方々「キズナ」を築き、地元埼玉の発展に貢献したいと考えています。

#### 自身がハブとなることで新たな価値創造につなげたい

現在は地域本部の一員として、営業店を通じて得られるお客さまの課題や情報を社内外で連携・共有し、お客さまが抱える課題の解決策や事業発展の提案を行っています。自身がハブとなり、多くの「キズナ」を築くことで新たな価値を生み出し、これからの地域の未来をプラスにしていきたいと考えています。

Section

# 3

## 価値創造を支える 仕組み

- 90 コーポレートガバナンス
- 96 リそなホールディングス取締役一覧
- 98 リスクアベタイト・フレームワーク
- 99 リスク管理
- 102 コンプライアンス
- 103 内部監査



## コーポレートガバナンス

### 透明性あるガバナンス体制を通じて 企業価値の向上を図っていきます



執行役  
コーポレートガバナンス事務局担当  
**高矢 葉子**  
Yoko Takaya

#### ガラス張りの経営

りそなグループのコーポレートガバナンスを象徴する言葉として、とてもふさわしい表現だと感じています。

「透明性ある経営」は私たちの原点であり、りそなグループのアイデンティティそのものです。20年以上前の経営危機の渦中で、ガバナンス改革なくして企業存続、さらには社会的存在意義はないと、当時の経営者である先人たちが命懸けで改革に取り組んできました。

その柱が、2003年の委員会等設置会社（現 指名委員会等設置会社）への移行、利害関係のない社外取締役が過半数を占める取締役会構成ですが、いずれも当時として時代に先駆けた改革だったと思います。

当然ですが、指名委員会等設置会社に移行しただけで、ガバナ

ンスが向上するわけではありません。大事なことは、機関設計という「ハコ」ではなくて、そこから何を生み出せるか、真に企業成長を促すことができる血の通った議論や決断ができるかどうかだと感じています。

取締役会の中では、当時から現在に至るまで、内部の論理や慣習に囚われることなく、お客さまや株主・投資家といった外部からの視点や客観的な目線を重視した議論が行われており、まさに真剣勝負の場です。

経営の監督を担う取締役会と経営陣の間には、本音でぶつかり合う議論の過程において、緊張感ある信頼関係が築かれており、このことが中長期的な企業価値向上に向けた大切な基盤になっていると感じています。

#### りそなのコーポレートガバナンスの現在地

取締役会と3つの委員会（指名委員会・報酬委員会・監査委員会）の機能発揮により、適切な監督機能の確保と、経営陣への適切なリスクテイクの後押しを実現しています。

取締役会は合計10名の取締役で構成しており、そのうち独立社外取締役は7名、女性取締役は3名です。また、2020年には非業務執行取締役が、2022年からは独立社外取締役が取締役会議長を務めています。

独立社外取締役は、企業経営者や行政の経験者、法務やITの専門家など、多様な知見、バックグラウンドを有しており、毎年、経

営戦略に照らして、指名委員会が候補者案を決定しています。

指名委員会と報酬委員会は独立社外取締役のみによって構成されており、監査委員会では独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務めています。

また、りそな銀行、埼玉りそな銀行においても経営の監督と業務執行を明確に分離することを目的に「監査等委員会設置会社」の形態を採用しており、関西みらい銀行、みなと銀行も含めた各社取締役会は独立性が高い社外取締役を複数名含めた構成としています。



「全面ガラス張りの共同役員室」は、いつでもどんな時でも経営トップ同士が議論をしやすいという機能だけではなくりそなグループが歩んできた歴史、厳しい歴史のなかで培ってきた、「透明性ある経営」の象徴です

### コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、りそなグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、以下の「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

- 当社は、金融サービスグループの持株会社として、りそなグループの企業価値の最大化を図ります。
- 当社は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの立場

を尊重し、経済・社会などの環境変化に対応するための迅速・果敢な意思決定を行うために、優れたコーポレートガバナンスの実現を目指します。

- りそなグループは、「パーパス」と「経営理念」を経営の根幹に定め、長期的に目指す姿として「長期ビジョン」を掲げ、グループが一丸となって業務運営に取り組む態勢を整備します。

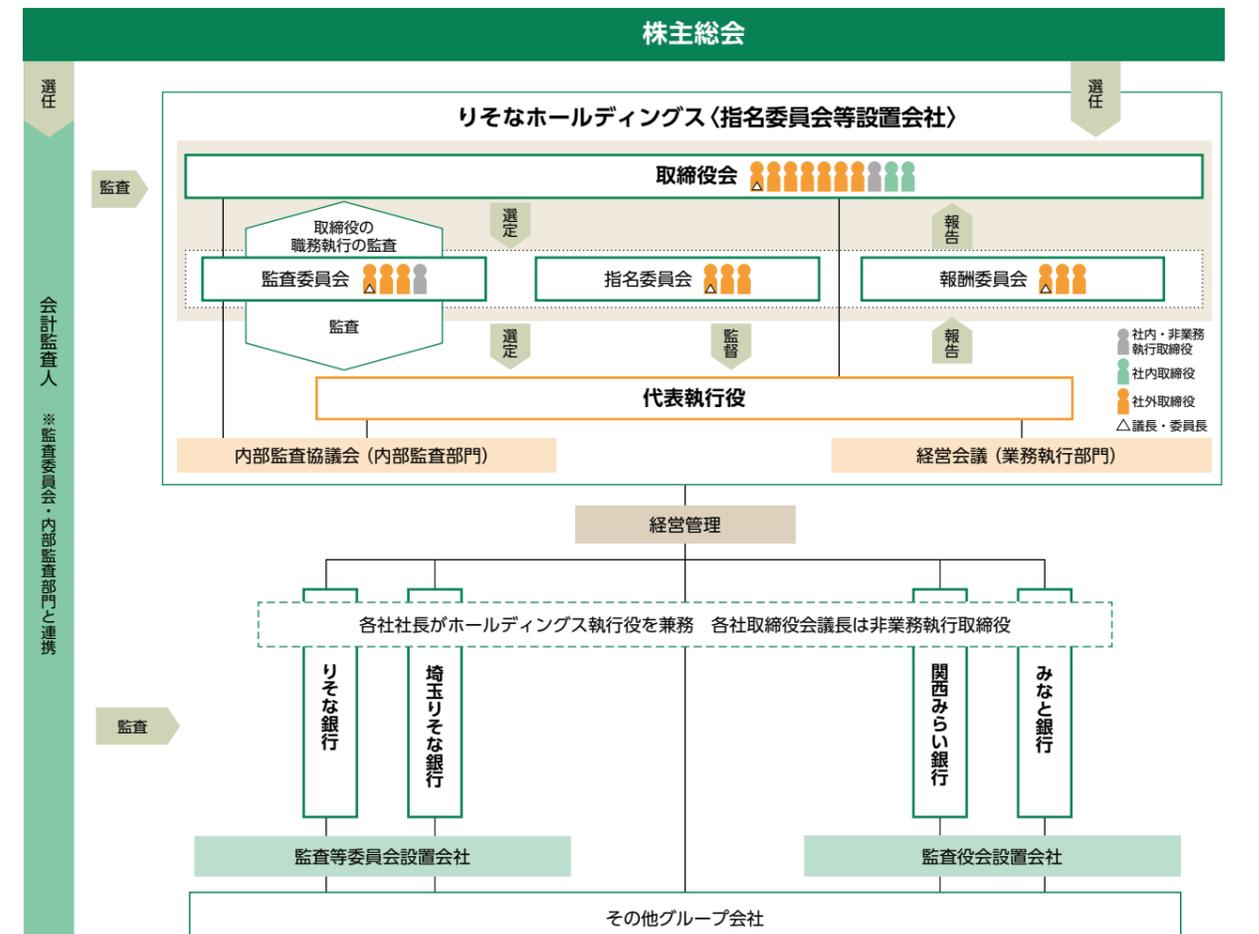
### 企業統治システム

- 上記のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方のもと、当社は、経営の監督と業務執行の機能を明確に分離し、取締役会の監督機能と意思決定機能を強化した企業統治システムとして、「指名委員会等設置会社」が最良であると考え、当社の企業統治システムに「指名委員会等設置会社」を選択しています。
- さらに、独立性の高い社外取締役が過半数を占める取締役会な

らびに指名委員会、報酬委員会および監査委員会の3委員会の機能発揮により、社外の視点を経営に十分に活用するとともに経営の意思決定の透明性および公正性を確保します。

- 当社は、りそなグループが地域社会とともに発展することなどを目的に、子会社各社の自律性を確保しつつ、上記のコーポレートガバナンスにかかる基本的な考え方に沿った経営が行われるよう子会社各社の経営管理を行います。

### コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス

## 取締役会

### 取締役会の使命

指名委員会等設置会社の取締役会として、りそなグループの中長期的で大きな方向性の審議・決定と執行側への適切な監督機能の発揮を大きな使命としています。

取締役会では、様々な知見、経験を有する各取締役が建設的に

意見をぶつけ合うことで、多角的な視点からグループの進むべき方向性についての議論を行っています。

### 社外取締役比率



### 取締役会の運営

- 開催回数：17回(2024年度)
- 議長：池 史彦(社外取締役)

取締役会の実効性向上を図るため、議論の活性化につながる取り組みや社外取締役への適切なサポート体制を構築

- 執行役であるグループ銀行社長が取締役にオブザーバーとして出席し、必要に応じて説明などを実施
- 社外取締役向けに「事前説明会」を開催し、取締役会当日の議論に向けた疑問点や不明点の解消をサポート

- 各議題において、執行側での議論の状況や意見を求めたいポイントなどを明示し、取締役会における論点を明確化
- 専門のスタッフであるコーポレートガバナンス事務局の各担当が社外取締役を適宜フォローし、円滑な議論をサポート
- 取締役会以外の場におけるグループCEOと社外取締役や、社外取締役同士の意見交換会などの開催(6回)
- 金融領域、非金融領域など、様々なテーマの勉強会開催や、りそなグループの拠点見学会を実施(4回)

### 取締役会のPDCA

当社では、取締役会全体の実効性などについて自己評価を行っています。取締役会では自己評価の結果を踏まえ、翌年度の取締役会に関する議論を行い、当該年度の取り組みを決定・実行して

いくといったPDCAサイクルを回していくことで、実効性向上に向けた継続的な取り組みを行っています。

### 2024年度の実効性について

- 「パーパス」・「長期ビジョン」の実現に向けて、主に以下の点に注力しました。2024年度の主な年間アジェンダは下表の通りです
  - ①りそなグループの「競争力分析」や「経営基盤の次世代化」をはじめとする重要テーマについてのディスカッションを実施
  - ②各執行役(CxO)による担当業務の活動状況報告を拡充し、グループ横断的な課題への対応状況などをモニタリング
  - ③深度ある議論を支える体制整備に向けた取り組み
    - (i)取締役会議長と指名・監査・報酬の各委員長とのミーティング、(ii)グループCEOと社外取締役とのミーティングなどの開催

計画関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>●修正計画策定・リスク限度計画策定(9月)</li> <li>●期初計画策定・リスク限度計画策定(3月)</li> </ul>
株主・お客さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さま本位の業務運営(7月)</li> <li>●政策保有株式の運営状況(9月)</li> <li>●株式動向とIR活動報告(9月)</li> </ul>
サステナビリティ・ガバナンス・ITシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サステナビリティへの取組状況(5月)</li> <li>●環境方針の改定(9月)</li> <li>●ITガバナンス(10月)</li> <li>●みなと銀行事務・システム統合(12月)</li> <li>●従業員意識調査結果(2月)</li> <li>●スチュワードシップ活動報告(3月)</li> </ul>

リスク・コンプライアンス・内部監査	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リスク管理・運営状況(5月/11月)</li> <li>●信用リスク管理・運営状況(6月/12月)</li> <li>●コンプライアンス意識調査結果(2月)</li> <li>●グループ・コンプライアンス・プログラム(3月)</li> <li>●内部監査基本計画策定(3月)</li> </ul>
フリーディスカッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>●競争力分析～りそなの現在地～(9月/11月)</li> <li>●経営基盤の次世代化への取組状況(10月)</li> <li>●次期中計に向けた資本マネジメントの方向性(11月)</li> <li>●期初計画におけるトップリスク(12月)</li> <li>●マテリアリティの見直し検討状況(12月)</li> <li>●人事制度・運用見直しの方向性(1月)</li> </ul>

### 2025年度の実効性について

- 取締役会の役割・機能に照らし、以下の観点をより明確にしたうえで「取締役会アジェンダ」を設定
  - ①グループ全体の方向性の決定、②エンティティ・事業部門横断的な課題への対応、③事業ポートフォリオ策定と経営資源の配賦
  - ④グループの共通プラットフォーム機能構築、⑤内部統制システムの構築、⑥グループの顔としての対外発信
- 実効性ある「取締役会運営」の実施
  - ①グループの各拠点への見学会や社内外有識者による勉強会、取締役会以外の場を活用した取締役同士の意見交換会などを拡充
  - ②取締役会のアジェンダ設定や取締役会でなされた議論の管理についての適切なPDCAサイクルの実施

## 指名委員会

### 指名委員会の使命

指名委員会は、取締役の選解任議案の内容の決定に加えて、りそなグループの持続的な成長および中長期的な企業価値向上に向けたグループ役員体制の構築と、その候補者までを広く対象にしたサクセッション・プランの策定を行っています。当社のみならず、グループ全体を対象として、広く審議を行っていることが

当社指名委員会の特長です。中長期的なグループ役員体制を構築していくため、2024年度は女性役員を始めとした多様性や、IT・DXといった専門性の観点から足元の充足状況についてモニタリングを行うとともに、将来に向けた役員の選抜・育成プログラムでのさらなる充実化について審議を行いました。

### 指名委員会の概要

構成(2025年6月末)		2024年度の審議実績	
委員長/議長	岩田 喜美枝 (社外取締役)	【開催回数】	10回開催
委員	山内 雅喜 (社外取締役) 瀬口 二郎 (社外取締役)	【主な審議内容】	「グループ役員体制について」 「サクセッション・プランについて」

### 社外取締役比率



### りそなのサクセッション・プラン

当社では、持続的な企業価値向上を図るべく、当社および子会社である銀行の社長をはじめとする役員の役割と責任を継承するメカニズムとして2007年よりサクセッション・プランを導入し、役員の選抜・育成プロセスの透明性を確保しています。

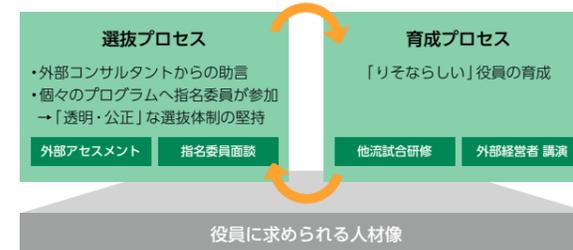
当社のサクセッション・プランは当社および子会社である銀行の「社長」から「新任役員候補者」までを対象としたうえで選抜・育成プログラムを計画的に実施しています。各々の選抜・育成プログラムは外部コンサルタントから様々な助言を得ることで客観性を確保しており、それらの評価内容はすべて指名委員会に報告される仕組みとなっています。また、指名委員の活動としては評価内容などの報告を受けることにとどまらず、個々のプログラムに実際に参加することなどを通じ、各役員と直接接点を持つことでより多面的に人物の見極めを行っています。

さらに、それらの指名委員会の活動状況は社外取締役が過半数を占める取締役会に報告され多様な観点で議論されており、そうした全体のプロセスを通じ役員の能力・資質の把握と全体の底上げが極めて高い透明性のもとで図られています。特に、アセスメントの一つにも位置づけている指名委員と役員の面談は、これまでの選抜・育成プロセスの結果を踏まえて実施しており、サクセッション・プランにおいてもっとも重視しているプログラムです。

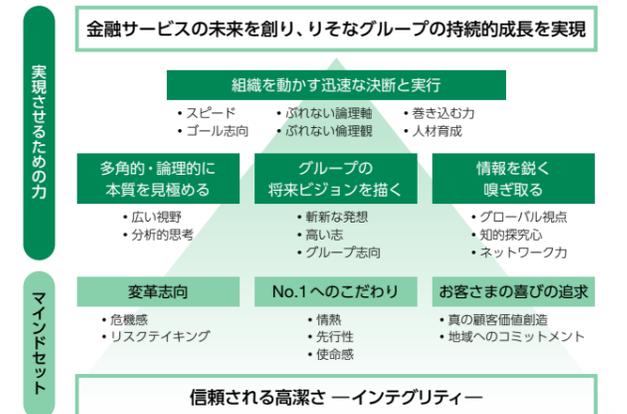
なお、当社では「役員に求められる人材像」として7つのコンピテンシーを定めています。すべての選抜・育成プロセスは、この役員に求められる人材像をベースに実施しており、指名委員会や役員が求められる人材像を具体的に共有することで、評価・育成指標を明確化させるとともに中立的な選抜・育成に努めています。

### サクセッション・プランについて(2007/6月導入)

- 役員の役割と責任を継承するメカニズム
- りそなホールディングス・グループ銀行の「社長」から「新任役員候補者」を対象
- 階層ごとに分類し、選抜・育成プログラムを計画的に実施



### 役員に求められる人材像



コーポレートガバナンス

## 報酬委員会

### 報酬委員会の使命

報酬委員会は、りそなグループの持続的な成長および中長期的な企業価値向上を実現するため、ガバナンス機能・インセンティブ機能・リテンション機能のバランスに配慮した役員報酬制度の設計と運用・モニタリングを行っています。当社のみならず、グループ全体を対象として、広く審議・モニタリングを行っている

ことが当社報酬委員会の特長です。2024年度は、次期役員報酬制度に向け、グループ内の報酬水準の考え方などの検討項目の整理やその審議スケジュールの策定を行うとともに、個人評価において、中心化傾向に陥らないよう、評価の妥当性やメリハリのある評価運営などの議論を行いました。

### 報酬委員会の概要

構成(2025年6月末)		2024年度の審議実績	
委員長/議長	野原 佐和子 (社外取締役)	【開催回数】	8回開催
委員	田中 克幸 (社外取締役) ランドバーク 史枝 (社外取締役)	【主な審議内容】	「役員報酬制度の審議・決定」 「役員報酬制度の運用・モニタリング」

### 社外取締役比率



### 取締役および執行役の報酬の内容

- 当社の報酬方針は、独立社外取締役のみで構成される報酬委員会において決定しており、基本的な考え方は以下の通りです。
- りそなグループの持続的な成長および中長期的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブの発揮と適切な監督機能確保を図る制度とします。
- 取締役および執行役の報酬などは、原則、独立性の高い社外取締役のみによって構成される報酬委員会が客観性および透明

性をもって適切に決定します。りそなグループの役員報酬は、基本的な考え方を踏まえ、原則、「役職位別報酬」、「年次インセンティブ」および「中長期インセンティブ」で構成しています。当社の社長の報酬構成比率は、上記割合を1:1:1としており、業績連動報酬比率が最大となるようにしています。経営の監督機能を担う非業務執行役員の報酬は、業績に連動しない「役職位別報酬」のみの構成としています。

### 報酬体系

名称	種別	算定方法等	支給方法
役職位別報酬	固定報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>役職位ごとの職責に基づいて定まる</li> </ul>	毎月支給
年次インセンティブ (支給額は0~170%の間で変動)	変動報酬(業績連動報酬)	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年度の「財務評価」「非財務評価」「個人評価」に基づいて算定</li> <li>①財務評価: 評価指標の年度計画比達成率に基づいて評価 ・親会社株主に帰属する当期純利益/連結コア収益</li> <li>②非財務評価: サステナビリティ長期目標の年度実績に基づいて評価</li> <li>③個人評価: 役員個人の年度における業績などに基づいて評価 ・中長期目標/年度目標/リスクカルチャーの醸成・浸透にかかる取り組み</li> </ul> <p>①財務評価 50% + ②非財務評価 10% + ③個人評価 40% = 年次インセンティブ</p>	1年に1度支給 前年度の評価に応じて支給
中長期インセンティブ (業績連動比率は0~170%の間で変動)	非金銭報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画最終年度の連結ROE、相対TSRおよびESG指標に基づいて決定される業績連動係数に応じて算定</li> </ul> <p>連結ROE × 相対TSR + ESG指標 = 中長期インセンティブ</p>	3年に1度支給 原則、中期経営計画期間終了後

### 報酬構成比率



## 監査委員会

### 監査委員会の使命

監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、かつ、執行役および取締役の職務の執行を監査する法定の機関として、その職務を適正に執行することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。また、内部統制システムの構

築・運用の状況を監視および検証し、内部統制システムの構築・運用にかかる取締役会の審議などにおいて、その監査活動に基づいた情報を活用するなど、積極的な役割を果たしています。

### 監査委員会の概要

構成(2025年6月末)		2024年度の審議実績	
委員長/議長	山内 雅喜 (社外取締役)	【開催回数】	14回開催
委員	田中 克幸 (社外取締役) 瀬口 二郎 (社外取締役) 村尾 幸信 (取締役)	【主な審議内容】	「執行役および取締役の職務の執行の監査」 「会計監査人の選任および解任ならびに不再生」

### 社外取締役比率



### 2024年度に協議・検証した主な項目

重点監査項目	協議・検証した主な項目
グループの経営管理体制を踏まえた「企業集団における監査」の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループガバナンス高度化への取組状況</li> <li>ITガバナンス強化の取組状況</li> <li>みなと銀行事務・システム統合の対応状況</li> </ul>
コンプライアンス経営態勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>良い企業取組文化の醸成に向けた状況</li> <li>お客さま本位の業務運営への取組状況</li> <li>マネーロンダリング・金融犯罪への対応強化の状況</li> </ul>
「リテールNo. 1」に向けたビジネスモデル構築の進捗状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定的な業務運営へ向けたDX部門の取組状況</li> <li>業務プロセス改革の取組状況</li> </ul>
人的資本経営の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの最適な人的資源配賦に向けた取組状況</li> </ul>
不安定・不確実性が高い内外環境を踏まえたリスク管理体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境変化に応じたリスク管理の高度化への取組状況</li> <li>リスクガバナンスの実効性向上への取組状況</li> <li>内部監査の高度化に向けた対応状況</li> </ul>
金融規制・会計制度変更および法令等改正への適切な対応態勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制品質向上の観点からの財務報告上の対応状況</li> <li>環境変化を踏まえた企業価値向上に向けた財務アプローチの状況</li> </ul>
会計不正防止および適切な財務・税務にかかる管理態勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査上の主要な検討事項(KAM)</li> <li>会計監査人と監査委員・経営者などとのコミュニケーションの状況</li> </ul>

### 具体的な活動状況

項目	頻度
取締役会	監査委員会開催内容報告(年11回)
執行役等	代表執行役との意見交換(年2回)、各子銀行代表者との意見交換(年1回)、各執行役からの報告および意見交換(年1~3回)
内部監査部	担当執行役からの監査結果報告および意見交換など(年10回)
子銀行常勤監査等委員・常勤監査役	日常的な監査等委員会・監査役会活動報告(年2回)
グループ会社	代表取締役との意見交換(年3社)
会計監査人	会計監査の状況などに関する意見交換(年5回、書面2回)

## りそなホールディングス取締役一覧 (2025年6月末現在)

### 社外取締役 (7名)



**岩田 喜美枝**  
社外取締役  
指名委員会委員長

1971年、労働省に入省。2008年、資生堂代表取締役執行役員副社長に就任。2019年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。



**池 史彦**  
社外取締役  
取締役会議長

1982年、本田技研工業に入社。2013年、同社代表取締役会長に就任。2021年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。



**野原 佐和子**  
社外取締役  
報酬委員会委員長

1980年、三菱油化に入社。2001年、イプシ・マーケティング研究所代表取締役社長に就任(現任)。2022年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。



**山内 雅喜**  
社外取締役  
監査委員会委員長  
指名委員会委員

1984年、ヤマト運輸に入社。2011年、同社代表取締役社長 社長執行役員、2015年、ヤマトホールディングス代表取締役社長 社長執行役員に就任。2022年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。



**田中 克幸**  
社外取締役  
報酬委員会委員  
監査委員会委員

1993年、弁護士登録し、現在は東京靖和総合法律事務所に所属(現任)。2023年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。



**瀬口 二郎**  
社外取締役  
指名委員会委員  
監査委員会委員

1986年、東京銀行に入行。2010年、メリルリンチ日本証券代表取締役社長に就任。2025年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。



**ランドバーグ 史枝**  
社外取締役  
報酬委員会委員

1996年、ブーズ・アレン・アンド・ハミルトンに入社。2022年、りそな銀行社外取締役に就任。2025年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。

### 社内取締役 (3名)



**南 昌宏**  
取締役兼代表執行役社長  
兼グループCEO

2017年、当社執行役オムニチャネル戦略部担当兼グループ戦略部長に就任。2019年、当社取締役兼執行役に就任。2020年、当社取締役兼代表執行役社長に就任し、現在に至る。



**石田 茂樹**  
取締役兼執行役副社長  
兼グループCRO  
兼グループCCO

2017年、当社執行役信用リスク統括部担当に就任。2023年、当社取締役兼執行役副社長に就任し、現在に至る。



**村尾 幸信**  
取締役  
監査委員会委員

2020年、埼玉りそな銀行執行役員 経営管理部担当兼リスク統括部担当兼コンプライアンス統括部担当に就任。2025年、当社取締役監査委員会委員に就任し、現在に至る。(りそな銀行取締役)

### 取締役に期待するスキルについて

コーポレートガバナンスに関する基本方針では、取締役会の体制として「多様で豊富な知見を有する取締役に構成する」と定めています。

当社では、取締役に特に期待するスキル(経験・知見)については、指名委員会において審議・決定しており、この期待するスキルは、各取締役の属性を表すものではなく、当社が各取締役の経験や知見に照らして、特に期待するスキルという観点で定めています。

また、コアとして必要となる分野と、戦略に照らして期待する分野(「リテールNo. 1」の金融サービスグループに向けた重点分野)に分けてスキル項目を設定しています。こうした取り組みのもと、2024年度も各取締役から、取締役会などにおいて積極的な意見・提言などをいただいています。

取締役に特に期待するスキル(経験・知見)は以下の通りです。

	組織 マネジメント	法務・ コンプライアンス・ リスク管理	財務・会計	「リテールNo. 1」の金融サービスグループに向けた重点分野			
				IT・デジタル	サステナビリティ	ダイバーシティ& インクルージョン	グローバル
南 昌宏	●	●	●	●	●	●	●
石田 茂樹		●					
村尾 幸信		●	●				
岩田 喜美枝	●				●	●	
池 史彦	●	●		●			●
野原 佐和子		●		●		●	
山内 雅喜	●				●		
田中 克幸		●					
瀬口 二郎	●		●				●
ランドバーグ 史枝		●		●		●	●

### 各スキル項目を選定した理由

<b>組織マネジメント</b>	経営トップをはじめとする執行部門に対して適切な監督機能を発揮するため、またグループ全体の戦略に関する議論を行っていくためには、組織におけるマネジメント経験が必要だと考えています。
<b>法務・コンプライアンス・リスク管理</b>	コンプライアンスやリスク管理は経営の重要な基盤だと考えています。著しく環境が変化するなかで多様化・複雑化するリスクを正しく認識し適切に管理を行うことや、良き企業文化を醸成する観点から、法務・コンプライアンス・リスク管理に関する知見が必要だと考えています。
<b>財務・会計</b>	財務報告の信頼性確保はもとより、強固な財務基盤の構築や持続的な成長を実現する財務資本の適切な配分に向けて財務・会計に関する知見が必要だと考えています。
<b>IT・デジタル</b>	IT戦略やDX戦略の進展は当社の成長に不可欠なものだと考えています。サイバーセキュリティ強化やITガバナンスの高度化、DX戦略のさらなる加速を促す観点から、IT・デジタルに関する知見が必要だと考えています。
<b>サステナビリティ</b>	「持続可能な社会の実現」と「企業価値の持続的向上」に向け、グループ全体のSXにかかる取り組みを加速させる観点から、サステナビリティに関する知見が必要だと考えています。
<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b>	当社ではダイバーシティ&インクルージョンを人財戦略の礎と位置づけており、多様な人財が組織のなかで相互に認め合い、高め合うことを通じて企業価値の向上へと結びつけていくうえで、ダイバーシティ&インクルージョンに関する知見が必要だと考えています。
<b>グローバル</b>	変化が激しく、より複雑化する事業環境のなかにおいて、グループの事業をグローバルな視点から俯瞰し持続的な成長を実現していくためには、グローバルに関する知見が必要だと考えています。

## リスクアペタイト・フレームワーク

### リスクアペタイト・フレームワークの位置づけ

りそなグループでは、リスクアペタイト・フレームワークを「経営資源の最適配賦を通じ、リターン最大化と健全性確保を両立させ、グループ理念体系の実現・体現を目指す統合的な経営管理の枠組み」として位置づけています。



### リスクアペタイト方針

取締役会は「リスクアペタイト・ステートメント」を制定し、リスクアペタイトにかかる役割・責任や、リスクアペタイトの基本方針としてりそなグループが「とるべきリスク」「回避すべき

リスク」を明確にしています。またこの方針に基づき、中期経営計画(中計)リスクアペタイト方針、年度計画リスクアペタイト方針が決定されます。

### リスクアペタイト・フレームワークの運用

リスクアペタイト・フレームワークの具体的な運用については、リスクアペタイトの基本方針を踏まえつつ、トップリスクやビジネス環境の変化などの「環境認識」→「中計・年度計画策定」→「モニタリング」→「追加アクション検討」のプロセスを通じてPDCAサイクルを回していくことにより、「リターン最大化」と「健全性確保」の両立を目指す態勢となっています。

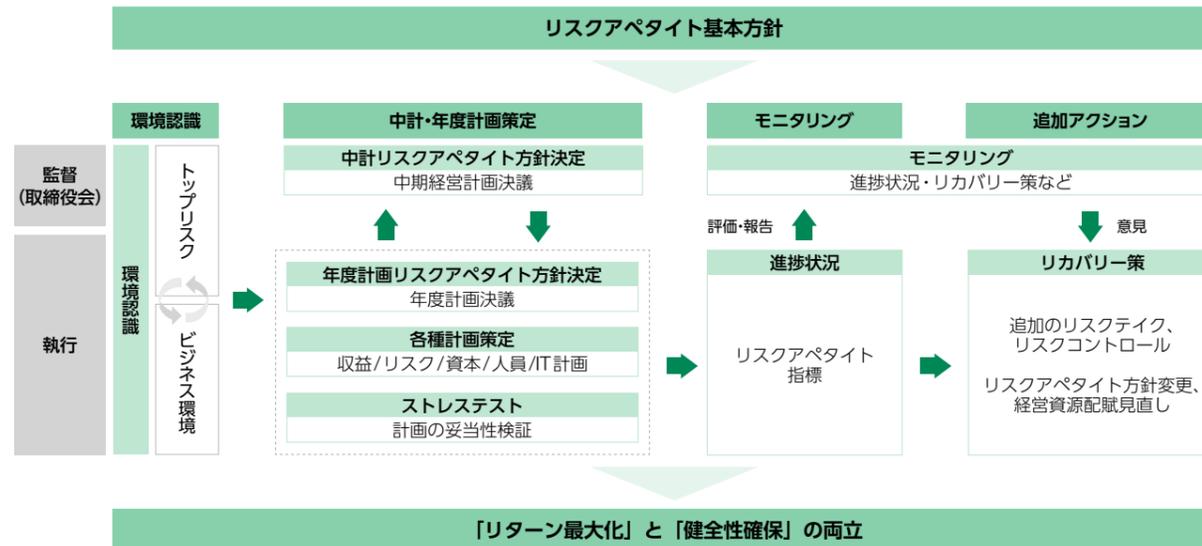
中計策定時にはリスクアペタイト指標を設定し、「経営目標達成のために経営資源配賦およびリスクテイクが適切になされているか」について、取締役会がモニタリングを実施します。

また、戦略策定(中計策定)時や、内外環境変化、管理高度化の

観点から見直しの必要が生じた場合は、フレームワークの見直しを行っています。

目的	リスクアペタイト指標
経営目標達成	各ステークホルダーへのコミットメントとしてグループとしてもっとも重視する指標(当期純利益、ROE、コア収益、普通株式等Tier1比率など)
経営資源最適配賦	中計で定めた経営資源配賦、リスクテイクが適切になされているかの指標
リターン最大化	中計で定めた注力ビジネスが想定リターンを上げているかの指標
健全性確保	健全性の観点から、経営体力を超えたリスクテイクとなっていないかを確認する指標

### リスクアペタイト・フレームワークの運用



## リスク管理

### リスク管理体制

#### リスク管理の基本的な考え方

りそなグループは、2003年5月に申請した公的資金による資本増強に伴い、国民の皆さま、お客さまならびにその他関係者の方々に対し、多大なご負担、ご迷惑をおかけしたことを踏まえ、リスク管理の3原則を定めて、管理体制・管理手法の高度化を図るとともにリスクのコントロールを行い、経営の健全性を確保しつつ収益力を向上できるように、リスク管理に取り組んでいます。

#### <リスク管理の3原則>

- ①経営体力を超えたリスクテイクを行わない
- ②顕在化した損失もしくは顕在化が予見される損失は、先送りせずに早期処理を行う
- ③収益に見合ったリスクテイクを行う

#### リスク管理の方針とリスク管理体制の整備

当グループはビジネス戦略に伴うリスク、法令違反やシステム障害の発生、外部企業への業務委託に伴うリスク(外部企業における業務停止や情報漏えい等)など、様々なリスクに晒されています。

リスク管理の3原則を遵守し、これらのリスクに適切に対処するため、りそなホールディングスでは、「グループリスク管理方針」を制定し、管理すべきリスクの種類・定義、リスク管理を行うための組織・体制、およびリスク管理の基本的な枠組みを明確化し、強固なリスク管理体制の構築に取り組んでいます。

具体的には、管理すべきリスクを主として下表の通りに分類し、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署ならびに各種リスクを統括管理するリスク統括部署(統合的リスク管理部署)が、リスクの特性に応じた手法によってリスク管理を行っています。

りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行およびみなと銀行(以下、各銀行)も、当社が定めた「グループリスク管理方針」に則り、各々の業務・特性・リスクの状況などを踏まえてリスク管理の方針を制定し、リスクカテゴリーごとのリスク管理部署ならびに各種リスクを統括管理するリスク統括部署(統合的リスク管理部署)を設け、リスクの特性に応じた手法によってリスク管理を行っています。

その他のグループ主要会社においても、各々の業務・特性・リスクの状況などを踏まえ、リスク管理の方針を制定し、本来業務以外で極力リスクを取らないなどの方針を定め、リスクカテゴリーごとの管理部署ならびにリスクを統括管理する部署を設け、リスク管理を行っています。

#### 管理すべき主なリスク・定義と管理手法

管理すべき主なリスク(リスクカテゴリー)	定義	管理手法
		統合的リスク管理(リスク限度設定、リスクの評価、資本との比較、ストレステストなど)
信用リスク	与信先の財務状況の悪化などにより、資産(オフ・バランス資産を含む)の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク	リスク限度設定、信用格付制度、ポートフォリオ管理、与信審査管理など
市場リスク	金利、為替、株式などの様々な市場のリスクファクターの変動により、資産・負債(オフ・バランスを含む)の価値等が変動し損失を被るリスク	リスク限度設定、損失限度設定、ポジション限度設定など
流動性リスク	必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることなどにより損失を被るリスク	緊急時フェーズ認定、緊急時対応体制の整備、流動性リスク指標ガイドラインなど
オペレーショナルリスク	内部プロセス・人・システムが不適切あるいは機能しないこと、外部要因により生ずる損失に関するリスク	オペレーショナルリスク評価(CSA)、損失データ分析、リスク指標など
レピュテーションリスク	マスコミ報道、評判・風説・風評などがきっかけとなり、損失を被るリスク	適時適切な情報発信、モニタリング、危機管理体制整備

リスク管理

りそなホールディングスによるグループ管理

定性的なリスク管理

当社は、当グループ内で共有すべき各種方針・基準・制度などを各銀行およびその他のグループ会社(以下、グループ会社)に指示ないしは提示します。

グループ会社が、リスク管理に関する重要事項を決定する場合は、当社と事前協議や意見交換などを行うことにより、当社

との事前協議の結果や意見交換の内容を踏まえたうえで、各社がリスク管理に関する重要事項を決定し、決定事項を必要に応じて当社に報告します。

こうした枠組みに基づき、当社は各社のリスク管理に関する方針・基準・制度などを通じ定性的なリスク管理を行っています。

定量的なリスク管理

当社および各銀行では、後述する統合的リスク管理体制を整備し、リスクを定量的に把握し、許容できる範囲内に抑制しています。

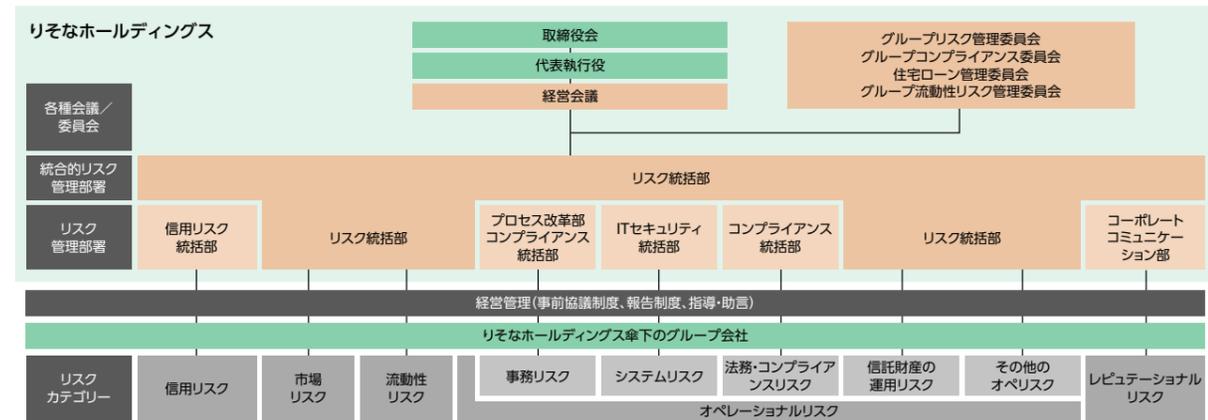
また、当社はグループ会社のリスクに関する各種限度・ガイドラインの事前協議や意見交換などを通じて各社の定量的なリスク管理を行っています。

その他、当社は、グループ会社からリスクの状況およびその管

理状況に関する定期的報告や随時報告を受け、必要に応じて指導・助言を行っています。

なお、当社におけるリスク管理体制は、以下の図の通りであり、各リスク管理部署が担当するリスクカテゴリー別に当グループ全体のリスクを統括する体制としています。

グループのリスク管理体制



りそなホールディングスによるグループ管理の枠組み	
①事前協議制度	グループ会社は以下の場合にりそなホールディングスと事前に協議します ・リスク管理の方針等、リスク管理上の重要な各種方針・規程を制定・改定する場合 ・各種リスクに関する限度・ガイドライン等を設定する場合 ・その他のリスク管理上の重要事項を決定する場合
②報告制度	・グループ会社は、リスクの状況、およびその管理の状況等をりそなホールディングスに定期的に報告します ・リスク管理上の重要な問題が発生した場合等に、随時報告を行います
③指導・助言	・りそなホールディングスは、リスク管理上のグループ共通事項としての方針・基準・制度等をグループ会社に対して提示します ・グループ会社からの報告等に基づき、必要に応じて個別に指導・助言を行います

トップリスク

当社は、当グループに重大な影響を及ぼす可能性の高いリスクをトップリスクとして認識し、トップリスクをリスク管理の起点とした一貫性のあるリスク管理体制を整備しています。

トップリスクは、経営会議、取締役会などでの議論を踏まえて

決定され、トップリスク管理を通じて当グループ内のリスク認識を共有し、リスクガバナンスの強化、重要なリスクの発生防止、リスクが発生した場合の早期対応・影響拡大の抑制などに努めています。

りそなグループのトップリスク

トップリスク	主なリスクシナリオ
社会構造・産業構造の変容に伴う競争力低下等	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争の前提条件の変化による過去の戦略投資効果の剥落</li> <li>預金獲得競争激化による預金調達力の低下</li> <li>必要な人材の不足や生産性向上の遅れ等による戦略実現に向けた遂行力低下</li> <li>気候変動、生物多様性への対応遅延等による成長機会逸失や座礁資産化等も含む企業価値毀損</li> </ul>
各種法規制や政策変更等に伴う収益構造変化(収益性低下)等	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種法令・規制の導入・変更や金融政策変更に伴うリスクプロファイルの変化、リスク・リターンが悪化</li> <li>経営情報の開示が不十分と見做されることに伴う企業価値毀損</li> </ul>
与信費用の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融・経済環境の大幅な変動、地政学リスク発現に伴う経済制裁やサプライチェーン混乱等の影響を受けた取引先の業績悪化</li> <li>与信集中業種の業況及び連関する取引先の業績悪化</li> </ul>
保有有価証券の評価損益悪化	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融・経済環境の変動や金融政策変更への対応の遅れ、地政学リスクの高まり(株価下落・金利上昇等)による有価証券評価損益悪化</li> </ul>
外貨資金調達の不安定化	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融市場の混乱や地政学リスクの高まり、想定外の資金流出、市場流動性低下等による外貨資金調達コスト増加や資金繰り悪化</li> </ul>
重要拠点や委託先での重大インシデント発生による業務停止等	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的過失・過誤やシステム障害等を起因とした決済サービス等の重要業務における機能停止</li> <li>サードパーティを含む重要インフラへのサイバー攻撃等の発生による当社サービス機能の停止、お客さま情報流出</li> </ul>
法令・コンプライアンス違反による業務停止等	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネー・ロンダリング等への対応不備による業務停止</li> <li>お客さま本位の業務運営に悖(もと)る行為、人権問題への不適切な対応に伴う企業価値毀損</li> </ul>
自然災害の発生による業務停止等	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模地震、風水害やパンデミックにより人命が危険に晒される、ないしは業務停止</li> </ul>

統合的リスク管理と資本配賦

当社および各銀行では、統合的リスク管理部署を設置し、それぞれグループまたは各銀行の統合的リスク管理を行う体制としています。

各銀行では、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクをVaR<sup>\*1</sup>などによって定量的に把握し、それに対して限度設定(資本配賦)を行い、リスクを許容できる範囲内に抑制しています。

当社は、各銀行のリスク限度の設定の際に、各銀行の限度設定内容を検証するとともに、当グループ全体の健全性を確認してい

ます。また、定期的に各銀行から管理状況について報告を受け、当グループの統合的リスク管理状況を確認しています。

また、当グループではVaRなどによるリスク計測の高度化に努めていますが、統計的なリスク計測手法では必ずしも捉えられないリスクもあります。当グループでは、VaRによる管理の限界や弱点を調査・把握し、それらによる影響度を評価・認識しています。VaRで捕捉できていないリスクについては、各種ストレステストの実施、リスク評価マップによる定性評価などにより、統合的リスク管理の向上に努めています。

ストレステスト

当グループは、ストレス状況下における経営体力の頑健性や自己資本の充実度の確認、経営計画の妥当性の検証、個々のリスクファクターの変化による影響度の評価などを目的とし、景気後退や金融市場混乱などを想定した様々なストレステストを実施しています。

経営計画の策定などに際し実施しているストレステスト

では、発生の蓋然性の高いシナリオや、発生した場合に当グループへの影響度の高いシナリオなど複数のストレスシナリオのもと、当社が保有するリスク資産から生じる損失の拡大や収益の下振れによる当社収益の変動などを複数年にわたって計測し、当社の収益の安定性や自己資本比率への影響を評価するとともに、過度なリスクテイクの未然防止に努めています。

## コンプライアンス

### 基本的な取り組み

りそなグループでは、コンプライアンスを「法令、ルールはもとより社会規範を遵守し、社会やお客さまの期待に応えること」と定義し、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

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)」(りそなWAY/りそなSTANDARD)を理念体系として定めています。

### グループの運営体制

りそなホールディングスに当グループのコンプライアンスを統括するコンプライアンス統括部を設け、各グループ銀行等のコンプライアンス統括部署と連携し、グループ一体でコンプライア

ンス体制の強化を図っています。また、グループコンプライアンス委員会では、コンプライアンスに関する諸問題について、各グループ銀行もメンバーに加わり審議を行っています。

### お客さまの情報の管理

「お客さま情報の保護」は、お客さまが当グループを安心してご利用いただくためのもっとも重要な事項の一つであると考えています。当グループでは、各社における「個人情報保護宣言」

の公表や情報漏えい・紛失を防止するための体制整備、徹底した従業員教育への継続的な取り組みなどにより、お客さま情報の適切な管理に努めています。

### マネー・ローンダリング等への対策に関する取り組み

当グループでは、金融サービスが犯罪に利用されるリスクの増大および社会的な要請の高まりを踏まえ、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与・経済制裁等への対策(以下、金融犯罪対策)を経営上重要な課題の一つとして位置づけています。

国内外の法規制や各種当局規制等に対応しつつ、金融犯罪へ対峙していくため、当グループの金融犯罪対策方針を定めるととも

に、組織体制を整備し、役職員に対する研修や人事制度の整備により人財の確保を行っています。

金融犯罪対策については、特に近年、国際的な規制強化が進められており、当グループにおいても徹底した取り組みを実施しています。その一環として、グループの方針や態勢を適切に表明するため、AMLポリシーを公表しています。

### 反社会的勢力の排除

反社会的勢力との取引を遮断し根絶することは、金融機関の社会的責任と公共的使命という観点から極めて重要であり、当グループでは、事業活動を通じて反社会的活動の支援を行うことのないよう、取引への介入や不当要求を排除することを基本的な考

え方としています。当グループでは、社内規則を整備するとともに役職員への研修に取り組むほか、外部の専門機関とも連携して、反社会的勢力との取引防止・関係遮断を図っています。

### 腐敗防止に向けた取り組み

当グループは、腐敗防止への取り組み姿勢を明確化し、企業の社会的責任として、腐敗防止をグループ内で徹底するべく、「グループ腐敗防止方針」を定めています。

また、「りそなSTANDARD」において、「地位や立場を利用して、個人的な利益を得たり、自己の保身を図ったりしない

(Ⅲ-2)」「社会から不信や疑惑を招く贈り物や接待を行わない(Ⅶ-2)」「政治・行政とは透明でクリーンな関係を保つ(Ⅶ-3)」などを定め、具体的な考え方や例を示したうえで、贈収賄を含む腐敗行為全般の禁止について周知徹底に取り組んでいます。

## 内部監査

### グループ内部監査

りそなグループの経営理念を実現するために、内部監査の果たすべき役割は非常に重要であるとの認識のもと、りそなホールディングスおよび主要グループ会社に内部監査部署を設置しています。

当社および各社の内部監査部署は、各社が経営管理体制を確立し、社会的信頼や業務の健全性・適切性を確保するために行う経営諸活動において、独立した立場でその遂行状況などを検証・評価し、必要に応じてアシュアランス・助言を提供することによ

り、企業価値の向上を支援することを目的とする重要な機能を担っています。

当社内部監査部は、内部監査に関する世界的な指導的役割を担っている内部監査人協会(IIA)<sup>\*1</sup>の基準に則った監査手法を導入し、リスクベースの監査を行っており、グループ各社にも展開しています。また、各社の内部監査部門の活動をモニタリングするとともに、内部監査の品質向上に向け、各種情報の提供、研修の実施、公認内部監査人資格の取得支援なども実施しています。

### 組織体制

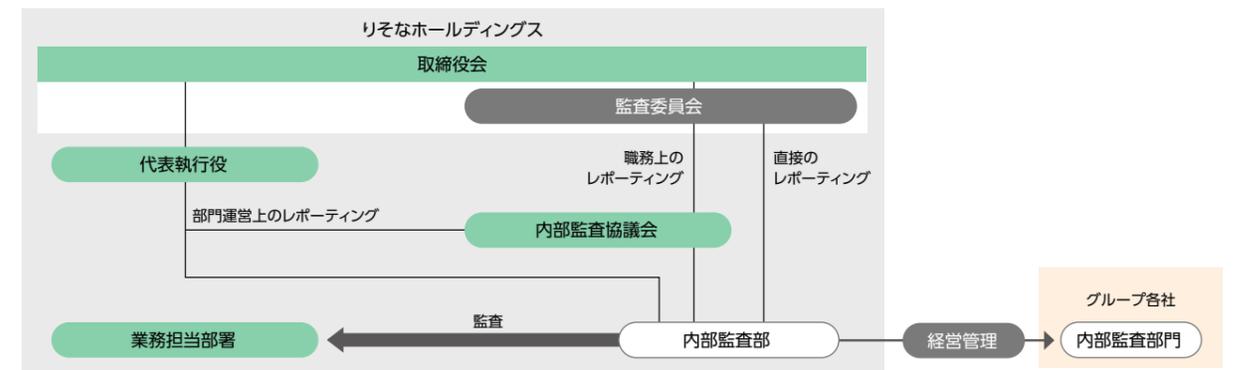
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

さらに、内部監査に関する重要事項の協議や監査結果の報告のための機関として、当社には「内部監査協議会」を、各社には「監査会議」を設置しています。

当社の内部監査部は、職務上のレポーティングラインは取締役

会・監査委員会とし、代表執行役への部門運営上のレポーティングラインとあわせて、内部監査の実効性を確保しています。また、監査委員会から内部監査部への直接のレポーティングラインを確保し、グループの代表執行役、代表取締役などに対する監督・牽制を強化しています。

### りそなホールディングスの内部監査体制



### 監査運営

具体的な監査の計画策定にあたっては、当社内部監査部が、当グループの内部監査の方針、対象、重点項目などを盛り込んだ当社および当グループの「内部監査基本計画」を策定し、監査委員会との協議のうえ、取締役会の承認を得ています。

各社の内部監査部署は、当社内部監査部の経営管理のもと、各社の「内部監査基本計画」を策定し、それぞれの取締役会の承認を得ています。

こうして策定した「内部監査基本計画」に基づいて、当社および各社の内部監査部署は内部監査を実施しています。

また、実施した内部監査の結果などについては、当社においては、取締役会および代表執行役などへ報告しています。各社が実施した内部監査の結果などについては、各社の取締役会および代表取締役などに報告するとともに、当社にも報告されます。

※1 内部監査の専門職としての確立、内部監査の理論・実務に関する研究等、内部監査に関する世界的な指導的役割を担っている機関

Section  
**4** 財務・非財務情報、  
会社情報

- 106 財務ハイライト
- 108 非財務ハイライト
- 110 会社情報



# 財務ハイライト

## 主要財務データ(5期分)

決算・IRライブラリー(四半期別)  
<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/quarterly/>

(単位：億円)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
--	----------	----------	----------	----------	----------

### 連結損益計算書サマリー

業務粗利益	6,391	6,019	6,000	6,274	<b>6,916</b>
①資金利益	4,174	4,291	4,193	4,216	<b>4,804</b>
②信託報酬	192	208	216	254	<b>256</b>
③役員取引等利益	1,722	1,874	1,870	1,881	<b>2,023</b>
④その他業務粗利益	301	△355	△279	△77	<b>△168</b>
債券関係損益(先物込)	140	△538	△477	△264	<b>△399</b>
経費(銀行臨時処理分を除く)	△4,155	△4,163	△4,047	△4,165	<b>△4,441</b>
経費率(OHR)	65.0%	69.1%	67.4%	66.3%	<b>64.2%</b>
実質業務純益	2,240	1,860	1,957	2,113	<b>2,479</b>
株式等関係損益(先物込)	372	471	539	601	<b>871</b>
与信費用	△574	△587	△159	△356	<b>△115</b>
その他損益等	△195	△188	△87	△129	<b>△295</b>
税金等調整前当期純利益	1,843	1,556	2,250	2,230	<b>2,939</b>
法人税等合計	△546	△455	△633	△646	<b>△791</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	△52	△1	△13	6	<b>△14</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	1,244	1,099	1,604	1,589	<b>2,133</b>

(注)利益にマイナスの場合には、「△」を付して表示しています。

### 連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	736,976	781,550	748,127	761,508	<b>773,708</b>
現金預け金	252,231	279,993	223,915	209,242	<b>195,488</b>
貸出金	389,789	395,979	413,572	427,457	<b>445,345</b>
有価証券	71,477	77,325	83,862	93,816	<b>103,075</b>
負債の部合計	711,780	756,960	722,786	733,727	<b>746,180</b>
預金・譲渡性預金	594,303	618,976	627,968	643,915	<b>640,734</b>
純資産の部合計	25,196	24,590	25,340	27,781	<b>27,528</b>
株主資本	18,603	20,441	21,403	22,254	<b>23,525</b>
その他の包括利益累計額	4,569	3,980	3,754	5,349	<b>3,766</b>
信託財産額	319,303	318,411	288,744	298,015	<b>283,393</b>

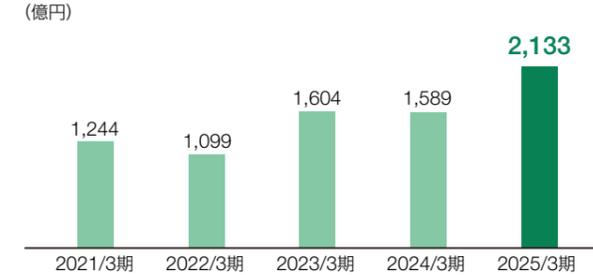
### 主要指標

自己資本比率(国内基準)*1	11.54%	11.82%	12.48%	12.85%	<b>12.79%</b>
(参考)普通株式等Tier1比率(国際統一基準)*1	13.31%	13.43%	14.10%	15.38%	<b>14.60%</b>
1株当たり配当金(DPS)(円)	21	21	21	22	<b>25</b>
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,008.82	1,025.01	1,065.31	1,184.76	<b>1,188.70</b>
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	54.19	45.41	67.48	67.77	<b>92.39</b>
自己資本利益率(ROE)*2	6.88%	5.63%	7.66%	7.28%	<b>9.31%</b>
総資産利益率(ROA)*3	0.18%	0.14%	0.20%	0.21%	<b>0.27%</b>
不良債権比率(銀行合算・金融再生法基準)	1.12%	1.32%	1.29%	1.34%	<b>1.17%</b>
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	22.96	23.82	23.61	23.29	<b>22.95</b>
期末株価(円)	464.8	524.1	639.5	950.3	<b>1,287.0</b>
時価総額(億円)	10,676	12,487	15,102	22,140	<b>29,548</b>

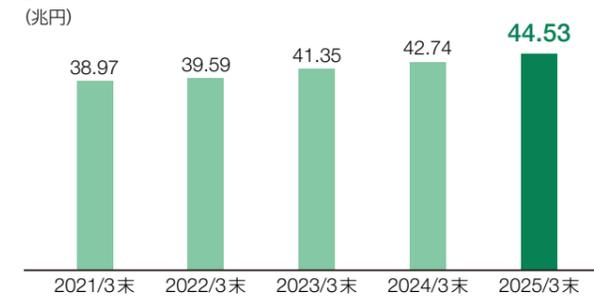
### 連結業務粗利益、連結経費



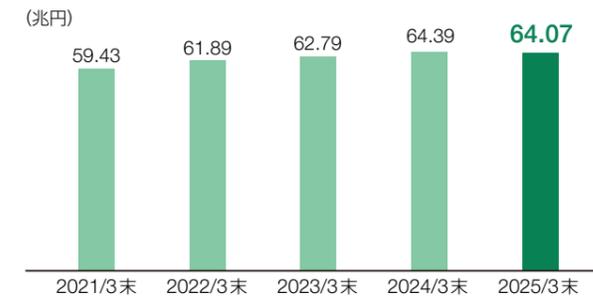
### 親会社株主に帰属する当期純利益



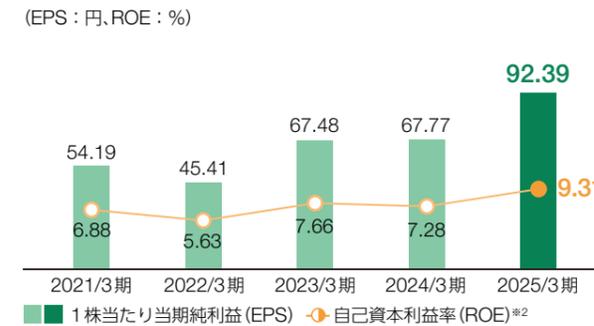
### 連結貸出金残高



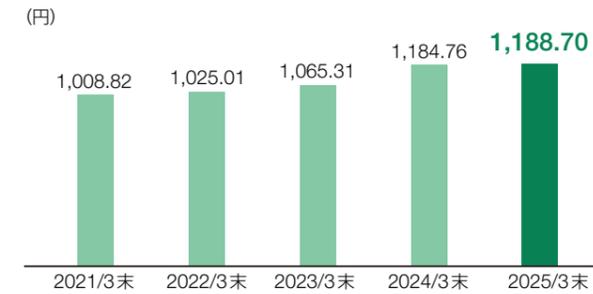
### 連結預金残高(預金・譲渡性預金)



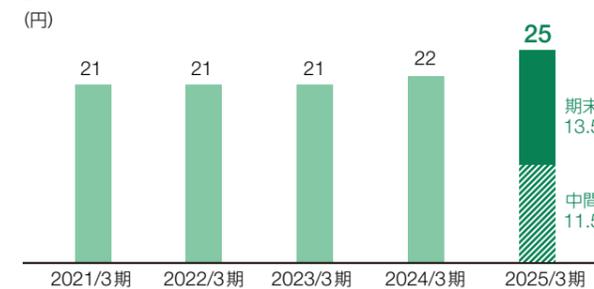
### 1株当たり当期純利益(EPS)、自己資本利益率(ROE)\*2



### 1株当たり純資産(BPS)



### 1株当たり配当金(DPS)



### 連結自己資本比率\*1



\*1 2024年3月末よりパーゼル3最終化を適用  
 \*2 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本、期首・期末平均  
 \*3 親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産、期首・期末平均

○ [参考] 普通株式等Tier1比率(国際統一基準)\*1  
 ● 自己資本比率(国内基準)\*1

# 非財務ハイライト

## 主要非財務データ(5期分)

ESGデータ集  
<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/data/esg/>

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期 <sup>2</sup>	
<b>環境<sup>*1</sup></b>						
CO <sub>2</sub> 排出量合計 (Scope1・2) (基礎排出係数) (t-CO <sub>2</sub> )	56,944	56,154	49,451	48,974	22,192	
(調整後排出係数) (t-CO <sub>2</sub> )	57,450	52,265	41,142	28,646	22,192	
直接排出量 (Scope1)	5,428	5,208	5,444	4,862	4,321	
間接排出量 (Scope2) (基礎排出係数)	51,516	50,946	44,007	44,112	17,871	
(調整後排出係数)	52,023	47,057	35,698	23,784	17,871	
エネルギー消費量	直接排出量					
	重油 (kL)	19	24	33	95	7
	都市ガス (千m <sup>3</sup> )	1,194	1,174	1,115	977	943
	ガソリン (kL)	1,161	1,081	1,228	1,134	1,035
	間接排出量					
	電気使用量 (MWh)	125,742	119,875	113,546	105,552	103,531
うち再生可能エネルギー (MWh) <sup>*3</sup>	—	8,407	21,664	55,429	62,657	
温水 (GJ)	6,982	5,719	6,508	7,392	4,858	
冷水 (GJ)	14,226	15,361	15,342	17,468	13,310	

## 社会

### 人財<sup>\*1</sup>

従業員の状況	従業員数 (人) <sup>*4</sup>	27,829	26,472	25,367	25,029	25,372
	社員数 (人)	18,486	18,283	17,759	17,589	17,909
	社員平均年齢 (歳)	40.3	40.7	41.2	41.6	41.5
	社員平均勤続年数 (年)	16.3	16.6	17.1	17.2	17.1
	新卒採用者数 (人)	844	573	478	517	860
	キャリア採用人数 (人)	41	72	135	389	440
ダイバーシティ&インクルージョン	女性社員比率 (%)	47.5	48.1	48.2	48.8	49.5
	女性新卒採用者比率 (%)	50.0	46.1	42.1	40.4	45.1
	女性キャリア採用比率 (%)	31.7	23.6	41.4	53.7	55.4
	男女賃金差異 (%) <sup>*5</sup>	—	—	65.5	67.0	68.8
	女性ライン管理職比率 (%) <sup>*6,7</sup>	30.4	30.5	31.4	32.8	34.4
	うち経営職 <sup>*7</sup>	10.2	12.1	13.4	14.8	16.5
ワーク・ライフ・バランスの推進	障がい者実雇用率 (%) <sup>*8</sup>	2.20	2.27	2.39	2.45	2.43
	平均有給休暇取得率 (%)	73.1	76.4	77.6	83.1	87.9
	うち社員の平均有給休暇取得率	66.1	69.7	70.4	78.0	84.5
	男性育児休業取得率 (%) <sup>*9,10</sup>	—	80.3	98.2	100.8	97.0
男性育児関連休業取得率 (%) <sup>*10</sup>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

### 金融経済教育

実施件数 (件)	—	—	—	約2,600	約3,900
参加人数 (人)	—	—	—	約46,800	約55,300
うちりそなグループキッズマネーアカデミー開催件数 (件) <sup>*11</sup>	—	10	144	166	226
うちりそなグループキッズマネーアカデミー参加人数 (人)	—	1,579	1,685	2,208	3,076

## ガバナンス

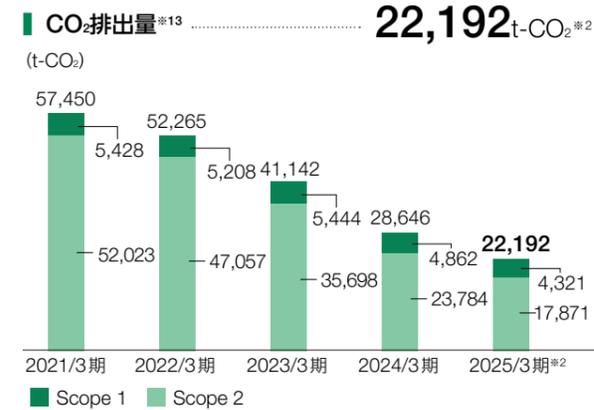
取締役の状況および活動状況	人数 (名)	10	9	10	12	12
	社外取締役 (名)	6	5	7	8	8
	社外取締役のうち独立役員に指定 (名)	6	5	7	8	8
	女性取締役 (名)	2	2	3	3	3
	取締役会への平均出席率 (%)	98.7	97.1	97.4	100.0	99.0

## ESG評価<sup>\*12</sup>

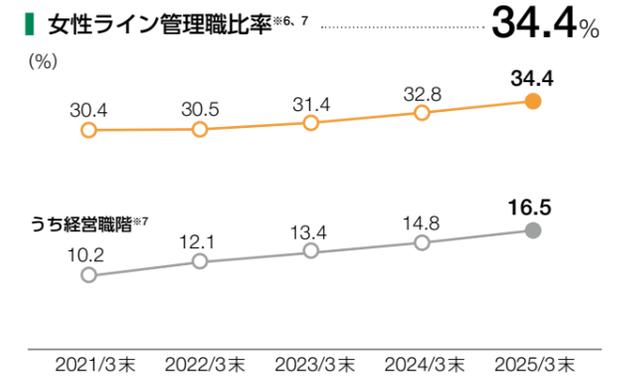
2025年7月1日現在

ESGレーティング/ESGスコア	ESG評価に基づくインデックス組入状況	ロゴ
<b>FTSE</b> (5.0点満点中) <b>3.6</b>	FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index FTSE4Good Index	
<b>MSCI</b> (AAA~CCCの7段階中3番目) <b>A</b>	MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ	
<b>S&amp;P</b> (十分位数分類中) <b>6</b>	S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	
<b>MSCI (性別多様性スコア)</b> (10点満点中) <b>8.4</b>	MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)	
<b>Morningstar</b> (Group1~5の5段階中1番目) <b>Group1</b>	Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index	

## 環境

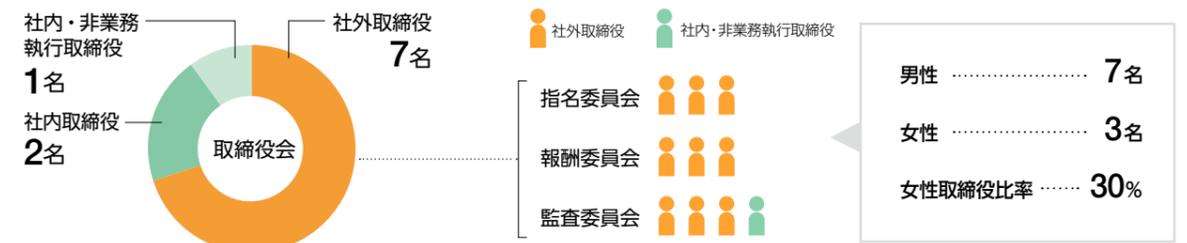


## 社会



## ガバナンス

### 取締役会の構成 2025年6月30日現在



\*1 集計対象は、主要グループ4社(りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行)

\*2 速報値

\*3 2024年3月期より非化石証書(FIT非化石証書等)を活用し、実質的に再生可能エネルギーとして調達した電力も含む

\*4 嘱託・パートナー社員等含む

\*5 正規雇用労働者

\*6 部下のいるマネージャー以上の職層

\*7 2021年3月期はりそな銀行、埼玉りそな銀行。

2022年3月期以降は主要グループ4社

\*8 グループ算定特例を使用し、6月1日基準

\*9 「対象年度に育児休業取得を開始した人/対象年度に子が生まれた人」の割合を算出。2025年3月期各社の男性育児休業取得率は以下の通り。りそな銀行97.0%、埼玉りそな銀行102.2%、関西みらい銀行98.6%、みなと銀行89.8%

\*10 2022年3月期以前はりそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行の数値。2023年3月期以降はりそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行の数値

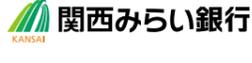
\*11 2021年度はオンライン開催

\*12 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/>

\*13 Scope1,Scope2のCO<sub>2</sub>排出量を省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計

# 会社情報

りそなグループ銀行等 2025年3月31日現在

 <b>りそなホールディングス</b>		総資産(連結) <b>77.3兆円</b>	信託財産 <b>28.3兆円</b>
 <b>りそな銀行</b>		総資産 <b>44.2兆円</b>	
代表者 社長 岩永 省一 本店所在地 大阪府大阪市中央区備後町2丁目2番1号 設立 1918年5月 株主(持株比率) りそなホールディングス(100%)	有人店舗数 325店 従業員数 8,216人 預金残高 34兆3,087億円 貸出金残高 25兆5,669億円(銀行勘定)		
 <b>埼玉りそな銀行</b>		総資産 <b>19.2兆円</b>	
代表者 社長 福岡 聡 本店所在地 埼玉県さいたま市浦和区常盤7丁目4番1号 設立 2002年8月 株主(持株比率) りそなホールディングス(100%)	有人店舗数 127店 従業員数 3,136人 預金残高 17兆7,438億円 貸出金残高 8兆7,519億円		
 <b>関西みらい銀行</b>		総資産 <b>9.1兆円</b>	
代表者 社長 西山 和宏 本店所在地 大阪府大阪市中央区備後町2丁目2番1号 設立 1950年11月 株主(持株比率) りそなホールディングス(100%)	有人店舗数 266店 従業員数 3,128人 預金残高 7兆6,050億円 貸出金残高 7兆1,927億円		
 <b>みなと銀行</b>		総資産 <b>4.5兆円</b>	
代表者 社長 持丸 秀樹(2025年4月1日現在) 本店所在地 兵庫県神戸市中央区三宮町2丁目1番1号 設立 1949年9月 株主(持株比率) りそなホールディングス(100%)	有人店舗数 104店 従業員数 1,750人 預金残高 3兆8,673億円 貸出金残高 3兆2,717億円		

主要なグループ会社 2025年4月1日現在

<b>信用保証</b> りそな保証 関西みらい保証 みなと保証	<b>リース</b> りそなリース 関西みらいリース みなとリース	<b>ベンチャーキャピタル</b> りそなキャピタル みなとキャピタル	<b>海外現地法人</b> りそなブルダニア銀行 りそな・インドネシア・ファイナンス りそなマーチャントバンクアジア
<b>クレジットカード</b> りそなカード みなとカード	<b>コンサルティング</b> りそな総合研究所 みらいリーナルパートナーズ	<b>コーポレートベンチャーキャピタル</b> りそなイノベーションパートナーズ	<b>IT</b> りそなテクノロジー りそなデジタル・アイ NTTデータソフィア DACS
<b>ファクタリング</b> りそな決済サービス	<b>地域課題解決</b> 地域デザインラボさいたま	<b>プライベート・エクイティ</b> りそな企業投資	<b>資産管理</b> 日本カストディ銀行
<b>金融デジタルプラットフォーム</b> FinBASE	<b>地方創生支援</b> Loco Door	<b>投資運用</b> りそなアセットマネジメント	<b>不動産投資顧問業</b> りそな不動産投資顧問
<b>資金決済インフラの企画・運営</b> ことら	<b>DX支援</b> りそなデジタルハブ	<b>事務受託</b> りそなビジネスサービス りそなみらいズ	

プロフィール 2025年3月31日現在

**商号** 株式会社りそなホールディングス  
**代表者** 社長 南昌宏  
**所在地** (東京本社) 〒135-8582 東京都江東区木場1丁目5番65号  
 (大阪本社) 〒540-8608 大阪府大阪市中央区備後町2丁目2番1号  
**設立** 2001年12月  
**従業員数** (連結) 20,174人 (単体) 1,974人  
**事業内容** グループの経営戦略、営業戦略などの策定、グループ内の経営資源の配分および子会社各社の経営管理など




 りそなホールディングス Web サイト  
<https://www.resona-gr.co.jp>



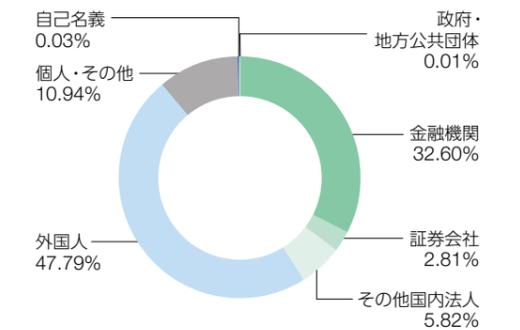
株式の情報 2025年3月31日現在

**発行済株式総数** 2,307,136,666株  
**株主数** 普通株式 257,343名  
**大株主(上位10名)** 普通株式

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	378,709,600	16.42
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	129,328,150	5.60
JP MORGAN CHASE BANK 385632	97,376,587	4.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	83,449,015	3.61
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	82,690,847	3.58
第一生命保険株式会社	75,145,200	3.25
日本生命保険相互会社	54,355,095	2.35
AMUNDI GROUP	45,133,700	1.95
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	41,897,391	1.81
JP MORGAN CHASE BANK 385781	35,567,062	1.54

※ 持株比率は、自己株式を控除して計算

所有者別株式分布状況



## 統合報告書発行にあたって

本書は、りそなグループの特長や持続的な価値創造に向けた取り組みを、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に編集した統合報告書です。本書を通じて「リテール No. 1」のソリューショングループを目指す、りそなの想いをご理解いただければ幸いです。

また本書は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー誌(業務および財産の状況に関する説明資料)です。

本書中の、将来に関する記述(将来情報)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の変更、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、なら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により、重要な変動を受ける可能性があります。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ください。

なお、財務・非財務データなどの詳細な情報についてはりそなホールディングスWebサイトをご覧ください。

### 参照ガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
- GRIスタンダード
- SASBスタンダード

### 報告対象

期間：2025年3月期(2024年4月～2025年3月)  
 一部に2025年4月以降の情報も含まれます。  
 範囲：りそなホールディングスおよびその子会社・関連会社


 銀行法に基づいて作成したディスクロージャー誌(本誌を含む)は、下記Webサイトに掲載しています。  
<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/>

