

りそなグループ 統合報告書 2026

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。

リテールNo. 1

お客さま・地域社会にもっとも支持され、
ともに未来へ歩み続けるソリューショングループ

パーパス

社会にどのように
貢献するか

経営理念

社会のなかで
どうありたいか

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

長期ビジョン

— 目指す姿 —

行動宣言／指針

(りそなWAY／りそなSTANDARD)
どのように行動するか

りそなWAY

各ステークホルダーに対する姿勢を具体化

お客さまと
「りそな」

株主と
「りそな」

社会と
「りそな」

従業員と
「りそな」

りそなSTANDARD

役員・従業員の具体的な行動を明文化

お客さまの
ために

変革への
挑戦

誠実で
透明な行動

責任ある
仕事

働きがいの
実現

株主の
ために

社会からの
信頼

「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

目次

Section 1

価値創造ストーリー

5 CEOメッセージ



11 社外取締役座談会



17 CSO/CSuO/CHROメッセージ



22 マテリアリティの選定プロセス

23 CFOメッセージ



28 価値創造の原動力—りそなの歩み—

30 価値創造の原動力—りそなの強み、概要—

31 価値創造モデル

32 パーバスの浸透

Section 2

価値創造を実現するための取り組み

34 新中期経営計画

36 コア事業の成長 資金循環の強化

39 コア事業の成長 ソリューションの持続的増強

43 次世代成長ドライバーの創出

46 経営基盤の構造改革

Section 3

価値創造を支える仕組み

61 環境・社会

73 ガバナンス

Section 4

財務・非財務情報、会社情報

94 財務ハイライト

96 非財務ハイライト

98 会社情報

りそなグループ統合報告書2026のポイント

ポイント① 新中期経営計画の策定とマテリアリティの見直し

2026年度より、長期的に目指す姿からバックキャストした新たな中期経営計画「Shift to the Next Stage — 新たなカタチをつくる3年間 —」をスタートさせました。また、りそなグループが目指したい未来社会(=“未来をプラスに”)の実現に向けて、自社が優先的に取り組むべき領域や自社内の課題をマテリアリティとして明確化しています。CEOメッセージでは、これらに対する想いや背景をわかりやすくお伝えするとともに、持続的な価値創造に向けた決意をお示ししています。

ポイント② 大槻 奈那氏と社外取締役の座談会

長年金融セクターの調査・分析で活躍されている大槻 奈那氏(ピクテ・ジャパン シニア・フェロー/名古屋商科大学大学院 教授)を迎え、取締役会議長、指名・報酬・監査の3委員長との座談会を行いました。外部有識者の視点も交えながら、取締役会における議論の充実、各委員会の役割、社外取締役による監督機能の発揮などにかかる対話を通じて、持続的な成長を支えるガバナンスをりそなグループがどのように強化しているのか、その現在地と方向性をお伝えしています。

Section

1 価値創造ストーリー

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





新たなカタチ

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役社長兼グループCEO

南昌宏

Masahiro Minami



「新たなカタチ」をつくる

世界のカタチが、変わり始めています。

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

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

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

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

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

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

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

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

パーパスは、すべての起点。最終的なゴール

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

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

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

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

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

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

マテリアリティは、経営の意思決定の軸

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

で、優先的に取り組むべき領域と自ら克服すべき課題を明確化したものです。

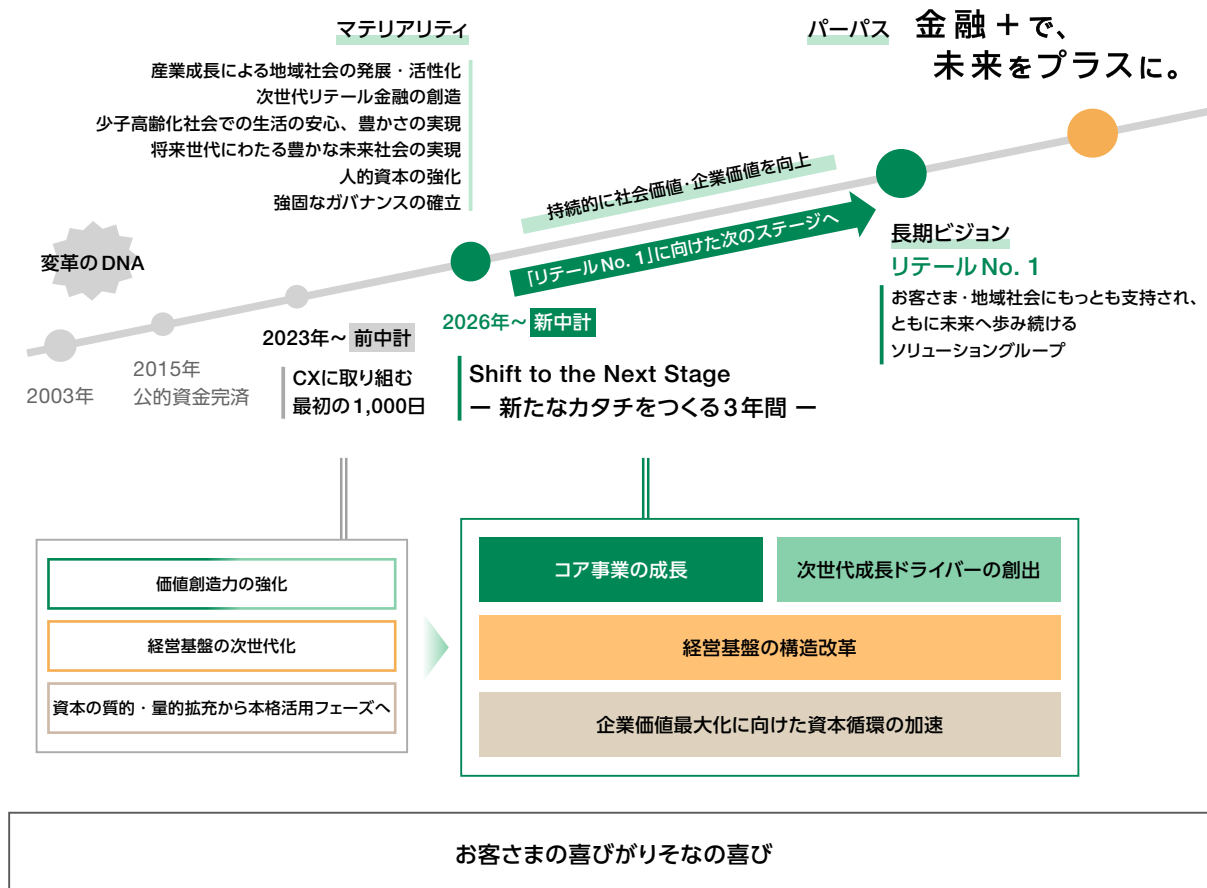
また、中長期的にどのような課題と向き合い、経営資源を配分し、いかに社会価値と経済価値を両立させていくのかを示す経営の意思決定の軸を再確認するためでもあります。

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

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

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

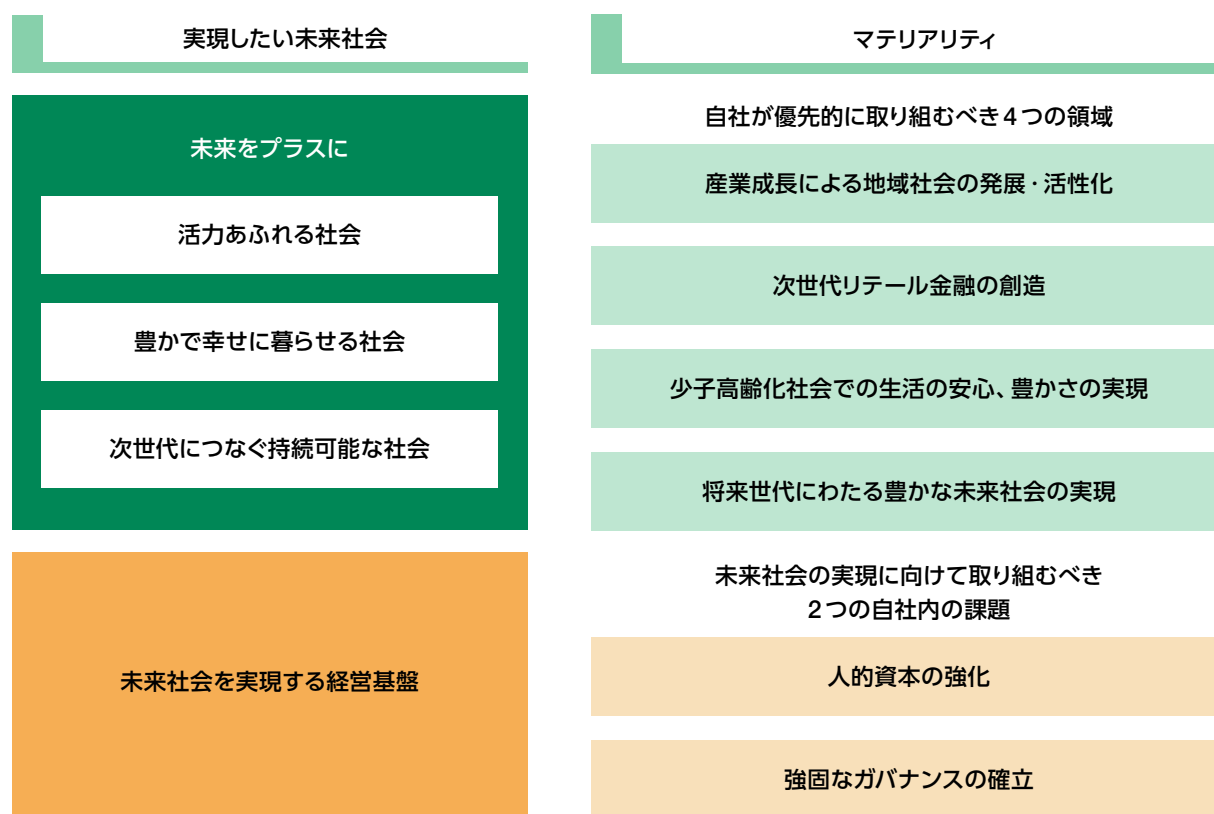
【長期的に目指す姿】



の環境を整備していくことも重要なポイントだと考えています。

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

【マテリアリティ】



※1 連結経費率

新中期経営計画は、「新たなカタチ」をつくる3年間

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

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

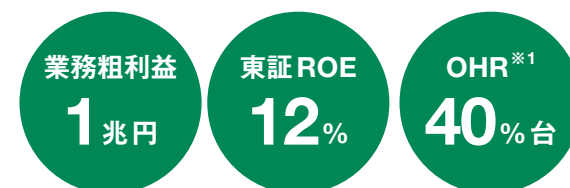
新中計は、こうしたよい流れを継承しつつ、実質的な過去最高益の更新を視野に入れています。2003年以降、時間はかかりましたが、一つの通過点として過去を超え、長期ビジョンとして掲げる「リテールNo. 1」の実現に向けて新たな挑戦に踏み出します。

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

本計画は、3つの柱から構成されています。

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

【新中期経営計画の主要財務目標】



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

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

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

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

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

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

そして、こうした取り組みは、これまで強化してきた金融デジタルプラットフォームが、新たな局面を迎えることを意味しています。これからも、金融の枠を超えた異業種のパートナーとの連携などを通じて、より魅力的で競争力のある金融プラットフォームへの進化を目指します。

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

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

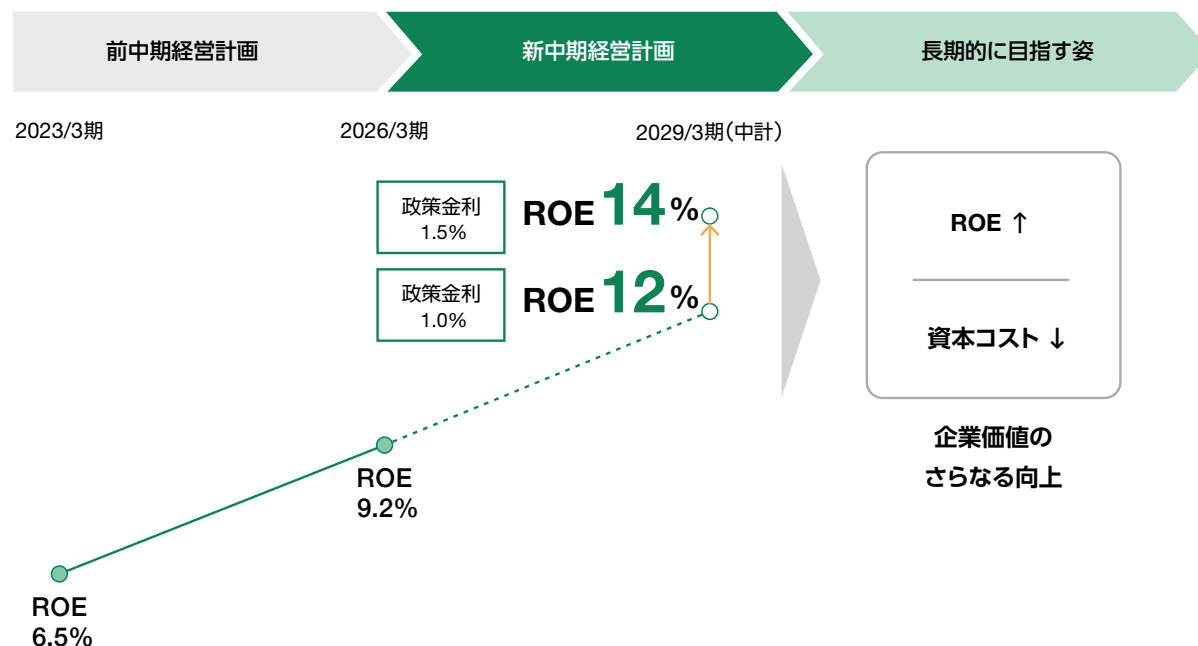
こうした3つの柱、①コア事業の成長、②次世代成長ドライバーの創出、③経営基盤の構造改革から導出される果実を、グループ企業価値の最大化に向けた資本循環へとつなげていきます。健全性の維持はもとより、オーガニック・インオーガニック双方による成長投資、株主還元には



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

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

【持続的なROE・企業価値の向上】



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

私がつくる「新たなカタチ」

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

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

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

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

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

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

たくさんの安心と希望、そしてワクワクする未来のために、りそなグループは、これからも変革と創造に挑み続けます。今後も、変わらぬご支援とご鞭撻をいただけますよう、よろしくお願いいたします。

社外取締役座談会



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

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

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

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

社外取締役
監査委員会委員長・
報酬委員会委員

田中 克幸
Katsuyuki Tanaka

社外取締役
取締役会議長

山内 雅喜
Masaki Yamauchi

ピクテ・ジャパン
シニア・フェロー/
名古屋商科大学大学院 教授

大槻 奈那
Nana Otsuki

社外取締役
指名委員会委員長

岩田 喜美枝
Kimie Iwata

社外取締役
報酬委員会委員長

野原 佐和子
Sawako Nohara

パーパスの実現に向け長期視点で描く 新中期経営計画

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

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

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

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

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

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

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

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

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



大槻 奈那

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

次なる成長ステージへの勝ち筋と「金融+」を通じた戦略

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

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



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

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

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

長期ビジョンの「リテールNo.1」の理念体系には「お客さま・地域社会にもっとも支持され、ともに未来へ歩み続けるソリューショングループ」と記載されています。まさに外部との提携によって、ソリューションを数多く生み出していくグループになりつつあり、着実に取り組みを進めていると評価しています。

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

田中 投資案件については、場合によっては案件が固

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

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

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

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

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

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

マテリアリティの改定と取締役の専門性発揮

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



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

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

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

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

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

ひとりはどうような点で強みを発揮できるとお考えでしょうか。

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

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

ガバナンスの実効性向上と各委員会の取り組み

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

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

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

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

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

山内 当社は指名・報酬・監査の各委員会を独立性高

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

株主・投資家の皆さまへ

大槻 最後に、株主や投資家の皆さまへ向けたメッセージをお願いいたします。

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

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

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

野原 「新たなカタチをつくる3年間」というテーマのも



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

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

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

CSO/CSuO/CHROメッセージ



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

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

岩館 伸樹
Nobuki Iwade

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

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

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

私たちは今、価値創造の在り方そのものを進化させる

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

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

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

パーパスを起点とした価値創造の流れ

りそなグループ
パーパス

金融+で、
未来をプラスに。

社会がどのように変わっても、

安心して前を向けること。

希望を持って踏み出せること。

そのために私たちは

一つひとつの地域に寄り添い、

金融の枠にとどまらない発想で

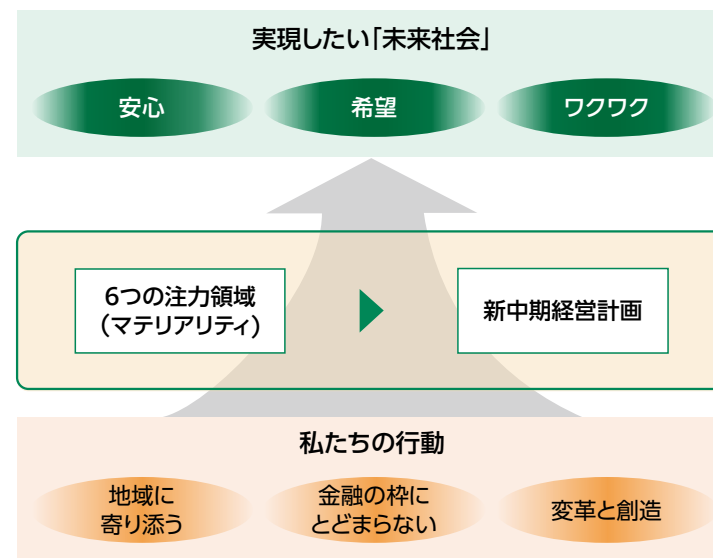
小さなことでも、大きなことでも、

未来をプラスに変えていく。

たくさんの安心と希望、

そしてワクワクする未来のために、

私たちりそなは、変革と創造に挑み続けます。



マテリアリティを判断軸に使い続ける

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

「産業成長による地域社会の発展・活性化」「次世代リテール金融の創造」「少子高齢化社会での生活の安心、豊かさの実現」「将来世代にわたる豊かな未来社会の実現」という4つの領域は、当グループがどこで社会価値と企業価値を同時に生み出していくのかを示すものです。

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

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

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

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

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

マテリアリティとKPI

● 自社が優先的に取り組むべき 4 つの領域

産業成長による 地域社会の発展・活性化	次世代リテール金融の創造	少子高齢化社会での 生活の安心、豊かさの実現	将来世代にわたる 豊かな未来社会の実現
価値創造力指数 1,420万件(2026/3期) ▶ 2,000万件(2031/3期(目標))			
2026/3期⇒ 2029/3期(中計)			
法人 ^{※1} 預貸和末残 51.4兆円 ▶ 58.3兆円	グループアプリDL数 1,037万 ▶ 1,400万	自己居住用住宅ローン実行額 1.5兆円 ▶ 1.9兆円	RTF ^{※2} 目標(累計取扱高) 15兆円
承継関連収益 271億円 ▶ 336億円	キャッシュレス決済取扱高 2.4兆円 ▶ 3.5兆円	AUM残高(預金含) 47.1兆円 ▶ 51.0兆円	CN ^{※3} 目標(Scope1+2) ネットゼロ
		年金信託預かり資産 6.9兆円 ▶ 7.2兆円	ポートフォリオGHG排出量 ネットゼロ(2050年)
		金融経済教育受講者数の拡大	電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度) 100~130gCO ₂ e/kWh

● 未来社会の実現に向けて取り組むべき 2 つの自社内の課題

人的資本の強化	強固なガバナンスの確立
2031/3期目標	
Well-being 指数の向上	
人財戦略	女性活躍
6つのドライバーKPI →P52	女性役員比率 (リそなホールディングス) 30%以上
ESG評価機関の評価向上	
行動変容・成長スコア ^{※4} 65% (2029/3期(中計))	女性経営職階比率 (リそなホールディングス+グループ4行) 20%以上

社会課題を「金融+」の成長に変える

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

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

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

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

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

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

執行と監督をつなぎ、意思決定の質を高める

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

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

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

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

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

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

企業文化の変革を通じて 人財戦略を次のステージへ

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

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

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

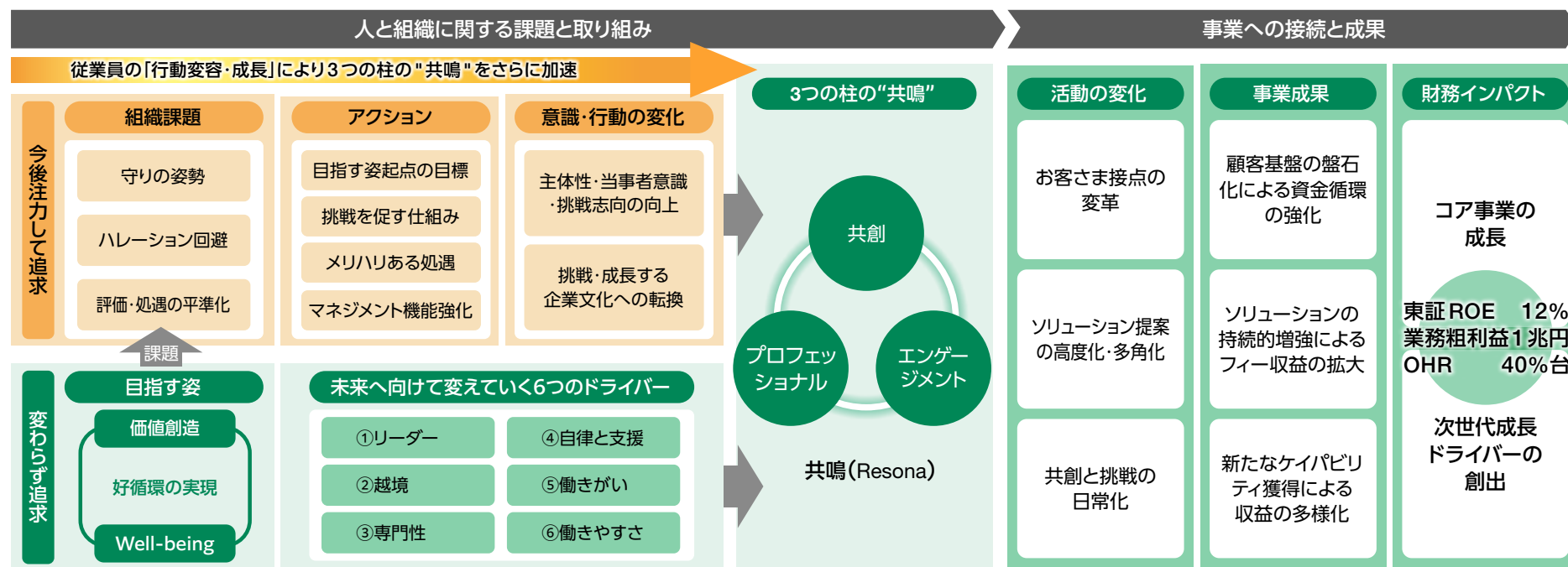
バーシティの取り組みなどでも一定の評価を得ています。

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

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

業文化が変わっていくことが重要であると考えています。

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



価値創造とWell-being向上を目指した人財戦略

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

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

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

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

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

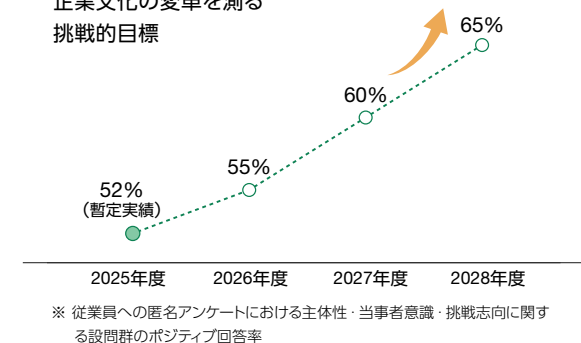
人財戦略で目指す「価値創造とWell-beingの持続的な

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

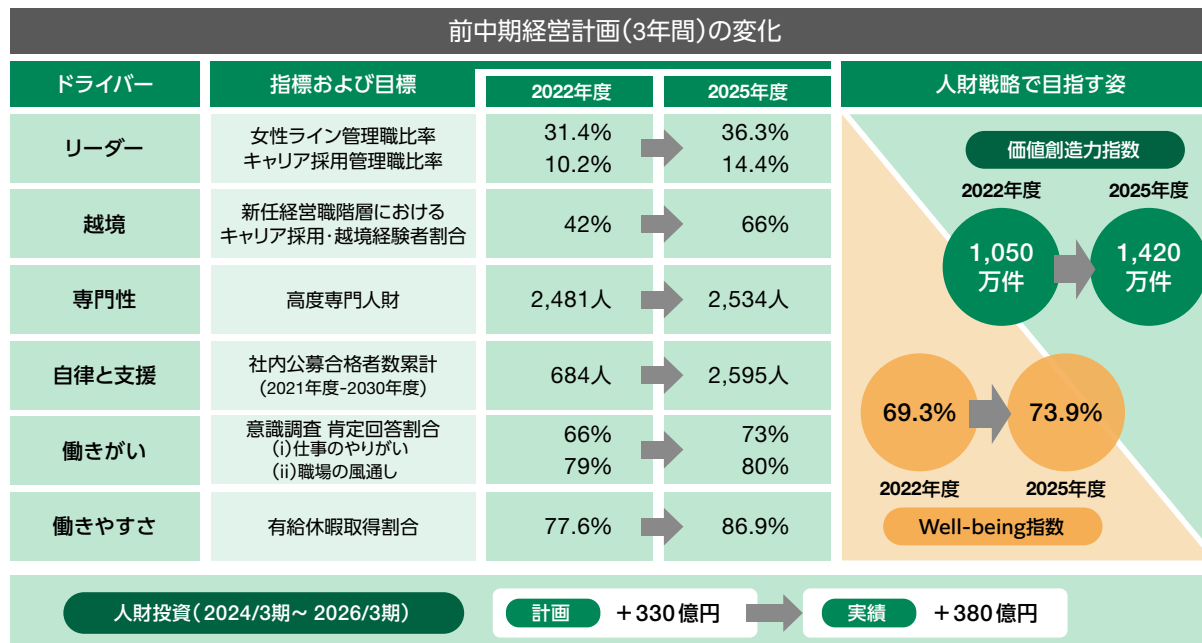
また、従業員の意識・行動の変化を可視化する指標として「行動変容・成長スコア」を設定し、企業文化の変革の進展を継続的に確認しながら、取り組みの実効性を高めていきます。

【行動変容・成長スコア】

企業文化の変革を測る
挑戦的目標



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



マテリアリティの選定プロセス

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

主な INPUT

外部環境の変化

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

従業員の声

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

選定プロセス

パーパスを起点に
定義を整理

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

課題候補を幅広く抽出

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

重要課題を絞り込み

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

新中計と一体で議論

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

議論を経て決定

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

【りそなグループにおけるマテリアリティの位置づけ】

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

マテリアリティ

主な取り組み

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

CFOメッセージ



資本循環の加速を通じた
持続的な企業価値向上を目指して

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

伊佐 真一郎
Shinichiro Isa

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

2026年3月期決算の振り返りと 2027年3月期目標の組み立て

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

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

堅調な資金利益、政策保有株式の売却進展、低位な与

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

2026年5月に公表した株主還元アクションについてもご説明します。2027年3月期の1株当たり配当金予想は、前期比8円増配となる年間37円としました。増配幅は、昨年の4円から倍増となります。加えて、上限350億円の自己株式取得枠の設定を公表しました。総還元性向目標「50%以上」に向けて、業績の進捗などを踏まえながら、今後もしかるべき対応を取っていく考えです。株主還元については、後段で補足します。

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

新中期経営計画の収益の組み立て

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

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

助努力によるアップサイドを織り込んでいます。

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

円金利上昇時の収益影響の試算

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

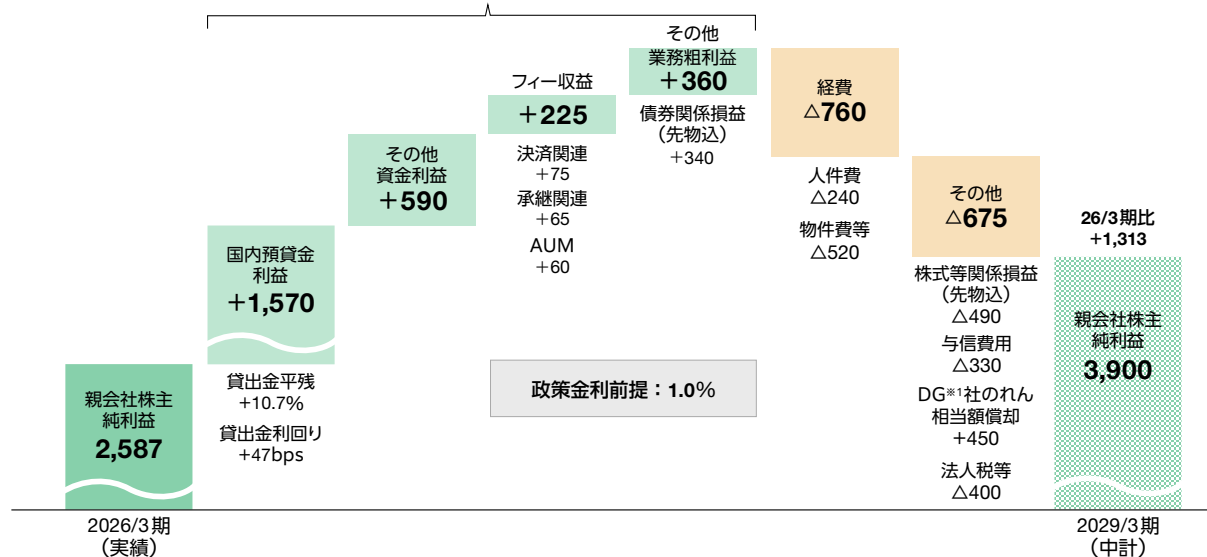
金融政策変更の時期・スピード・深度など変数が多い

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

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

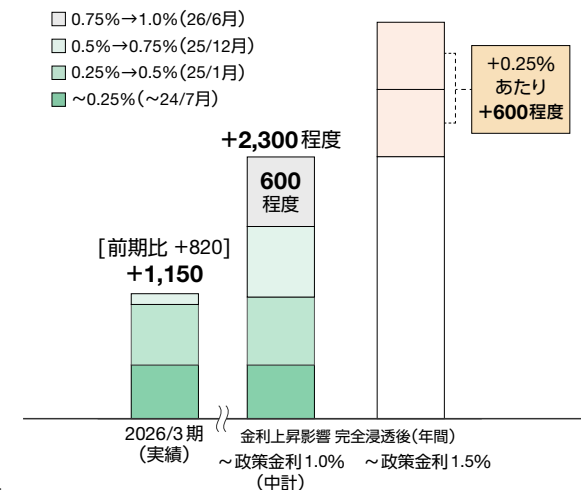
【親会社株主に帰属する当期純利益の増減要因(2026/3期 vs 2029/3期)】

(億円、増減額は概数)



【政策金利上昇による業務粗利益増加額(2024/3期比)※2】

(億円)



※1 デジタルガレージ ※2 試算前提: バランスシート(BS)不変(各利上げ前のBSで試算)、1年以内に金利更改期限が到来する貸出金・定期預金、および普通預金、日銀預け金等への影響額を反映

資本マネジメント

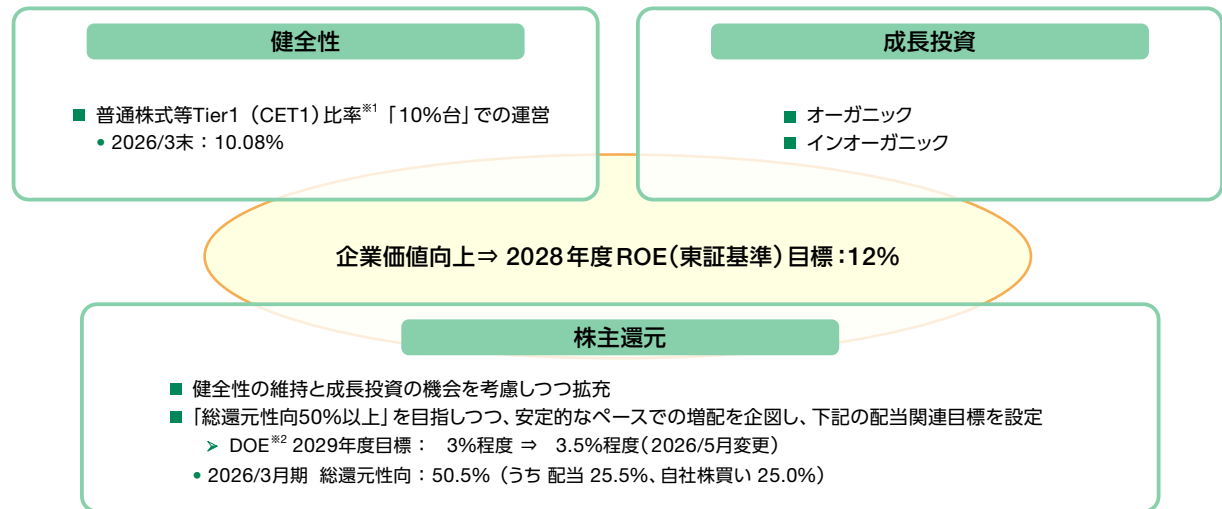
前中計より資本の本格活用フェーズに入っており、健全性を維持しつつ、成長投資と株主還元を拡充するという基本方針に変わりはありません。引き続き、企業価値の最大化に向け、拡大する資本フローを戦略的に配賦し、規律ある成長投資を加速します。

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

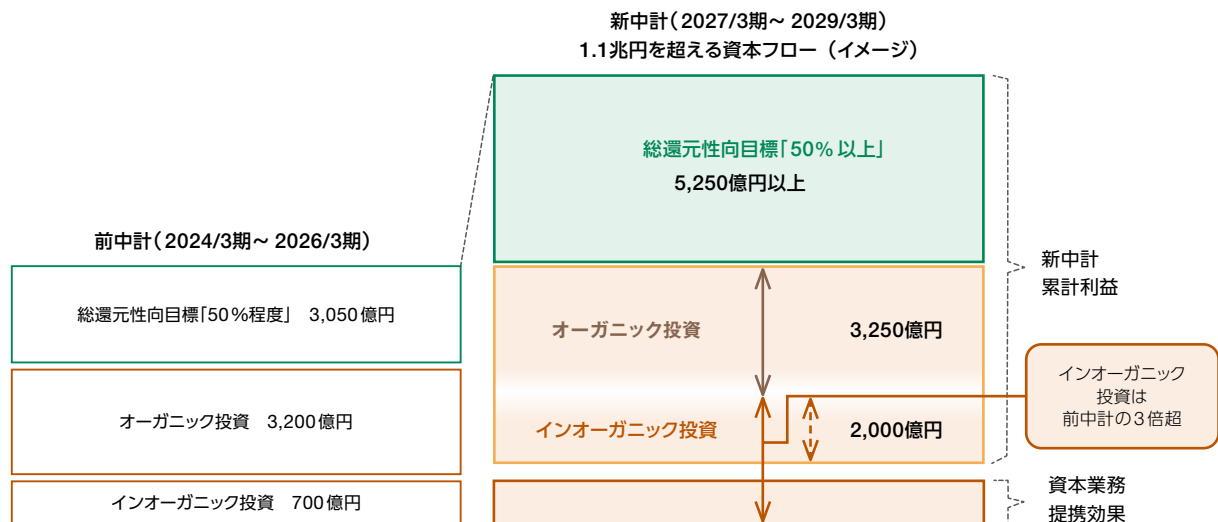
機動的な自己株式取得も引き続き実施していく方針です。今後の資本政策の柔軟性を考えれば、発行済株式数の水準は、まだ課題だと認識しています。引き続き、収益の拡大と発行済株式数の適正化を通じて、1株当たり純利益(EPS)の持続的拡大を図っていきます。

新中計における「資本アロケーションの考え方」をお示ししていますが、資本フローの拡大を踏まえて、資本活用のギアを一段引き上げていきます。図の左側が前中計期間中の実績、右側が新中計期間中のイメージです。新中計では1.1兆円を超える資本フローを活用し、前中計で大きく増加させたオーガニック投資は前中計と同規模で実行していくとともに、インオーガニック投資と株主さまへの還元については、それぞれ、大きく拡大させていきます。

【資本マネジメントの方向性】



【資本アロケーションの考え方】



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

政策保有株式の削減

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

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

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

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

企業価値向上に向けた取り組み

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

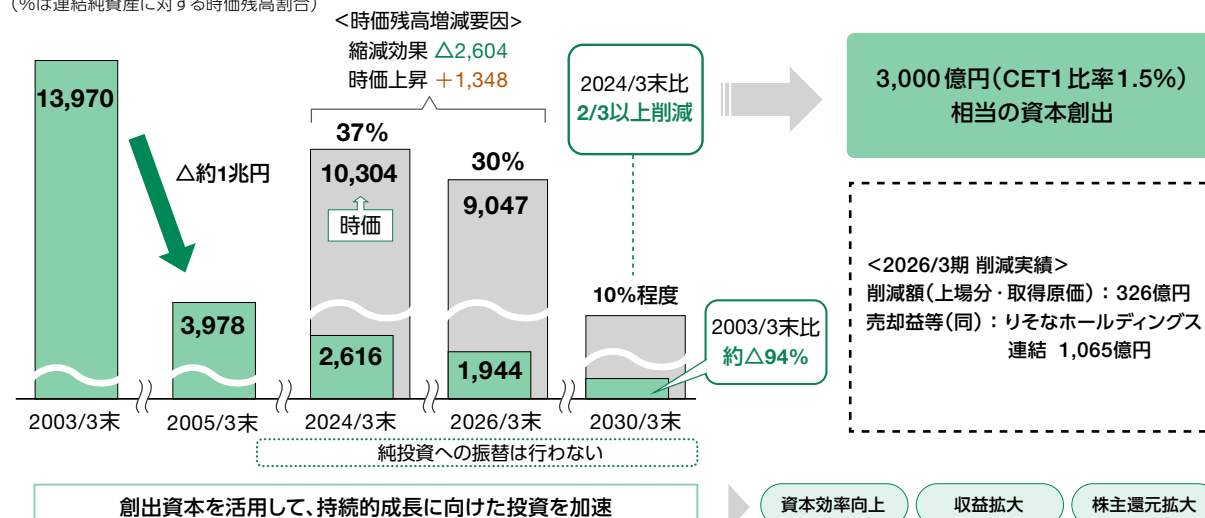
削減計画 (2024/5月公表)

2030/3月末までに、2024/3月末比で簿価を**3分の2以上削減**
⇒ 連結純資産に対する時価残高割合を**10%程度**へ(20%水準には、最速で2028/3月末に到達・通過)

【政策保有株式残高^{*1,2}の推移】

(億円)

(%は連結純資産に対する時価残高割合)



2026年5月 銀行業初、SX銘柄に選定

SX銘柄2026
Sustainability Transformation



表彰式の様子

※1 「政策保有株式」は、保有目的により、①政策投資株式、②戦略投資株式に分類しており、①政策投資株式を残高縮減対象としています。なお、グループ銀行が保有する上場株式は、すべて①政策投資株式に該当します ※2 銀行合算ベース、時価のある有価証券

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

拡大しつつ、株主さまへの還元拡充も努めていきます。

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

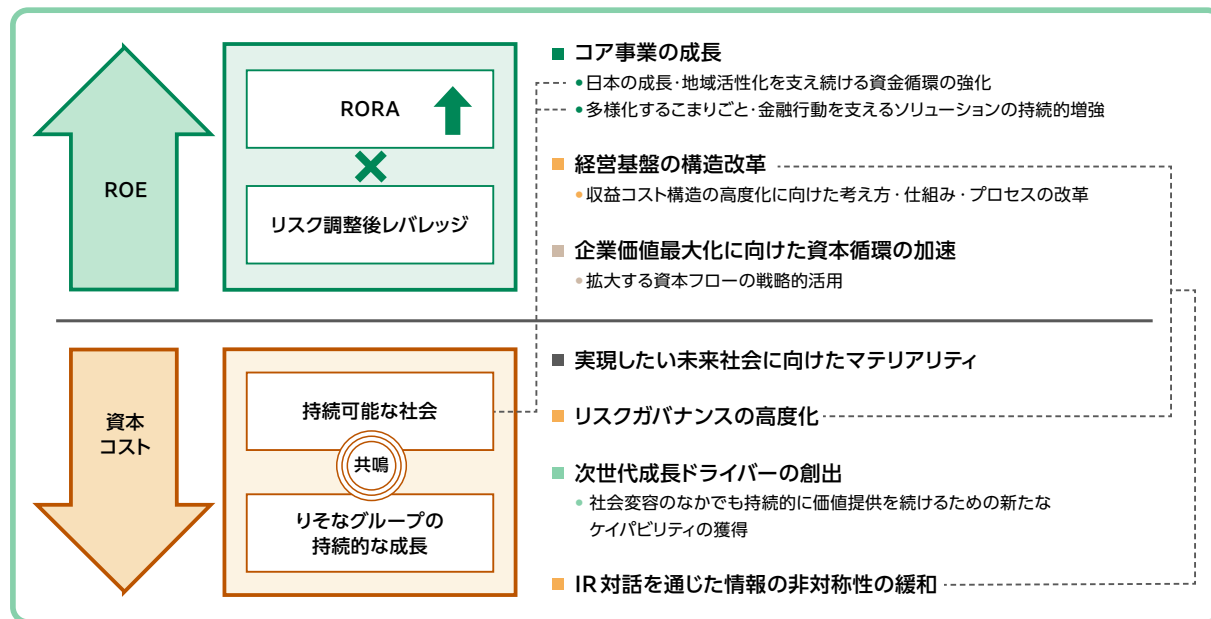
性の緩和にも積極的に取り組んでいきます。また、不確実性が高まる時代に、リスクを適切にマネージすることで、質の高い安定的な収益構造の構築も目指していきます。

株主・投資家の皆さまとの対話

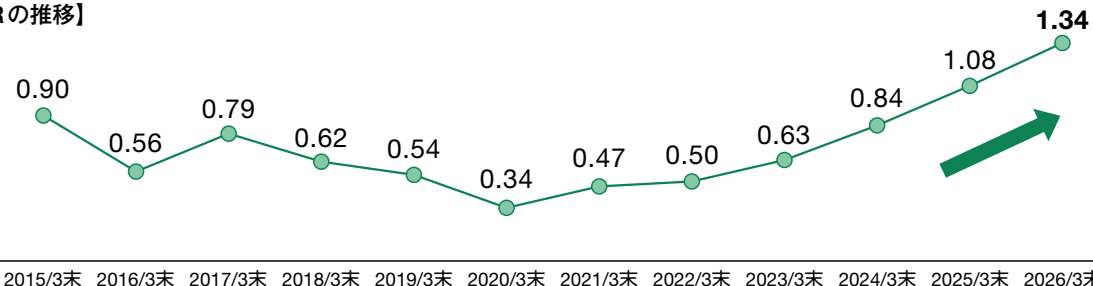
株主・投資家の皆さまとの建設的な対話も、CFOとして特に重視している取り組みの一つです。2026年3月期も、積極的に対話機会の拡充に努めました。機関投資家の皆さまとは、決算説明会や個別・スモールミーティングなどを通じて対話を重ねるとともに、海外IRも積極的に実施しています。また、個人投資家の皆さまに対しては、オンライン説明会や株主セミナーの開催など、リアルとデジタル双方から情報提供機会の充実を図っています。当グループへの理解を深めていただくとともに、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築に努めていきます。

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

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

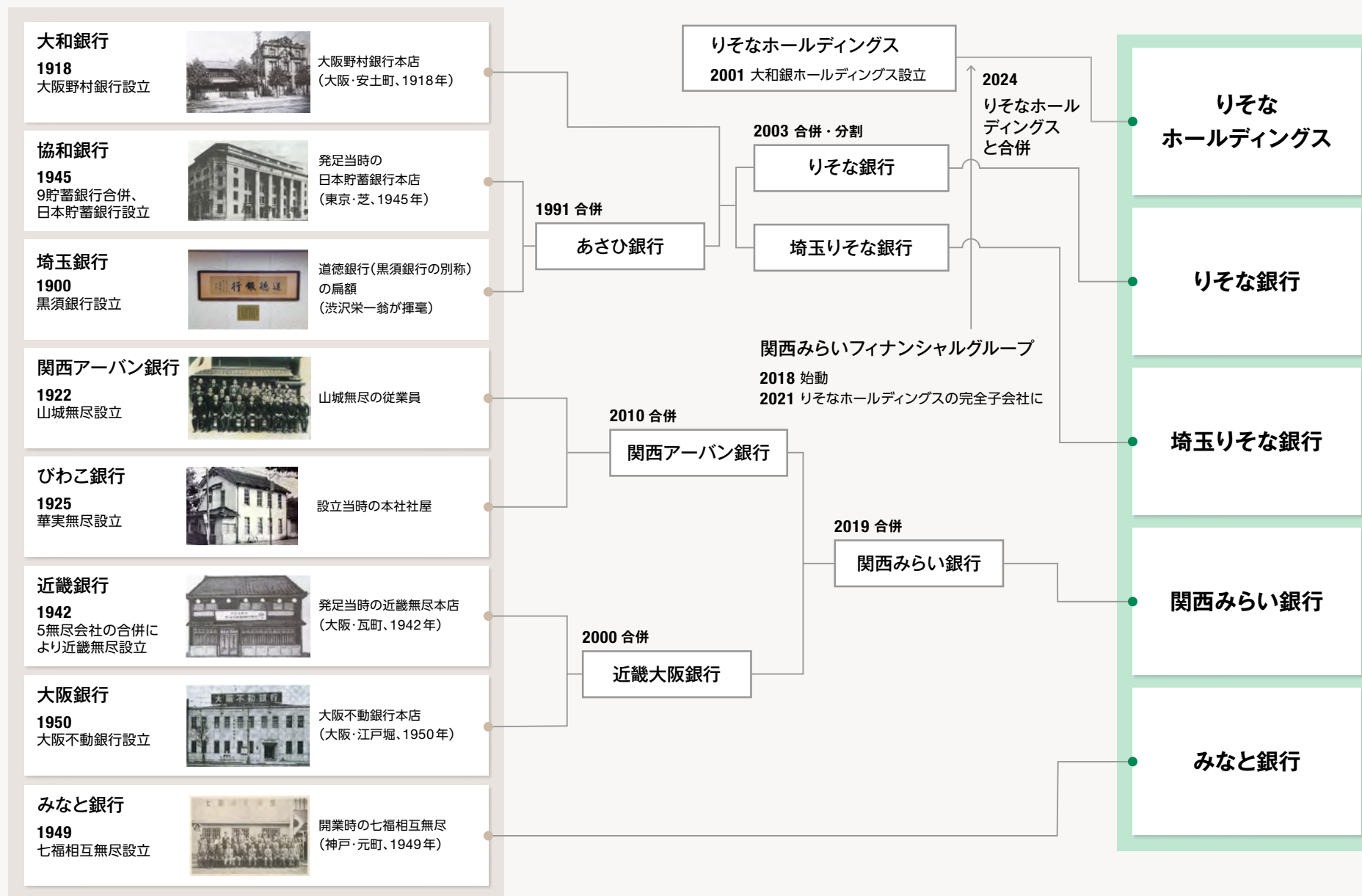


【PBRの推移】



価値創造の原動力—りそなの歩み—

リテール特化の120年超の歴史



変革のDNAをつくり上げた20年

2003



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

2004



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

2006

- 普通株式復配

2005



- 子ども向け金融経済教育「りそなキッズマネーアカデミー」開始

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



2011

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

2012

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



2018

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



2017

- 「りそなファンドラップ」
の取扱開始

2015



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

2023

- りそなグループパーパス、
長期ビジョン制定

金融+で、
未来をプラスに。

RESONA GROUP

2026

- 銀行業初
「SX 銘柄2026」
に選定

2024



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

2020



- オープン・イノベーション共創拠点
「Resona Garage」の開設

価値創造の原動力—りそなの強み、概要—

リテール特化の歴史×変革のDNA

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

3つの「強み」をあわせ持つ独自のポジション
本邦最大の信託併営リテール商業銀行グループ



個人のお客さま
1,600万人

法人のお客さま
50万社

国内有人店舗数
832

人的資本 多様な専門人材が、お客さまの課題解決と価値創造を支える

複線型人事制度
22コース

特定分野のスペシャリストとして
スキルアップが可能



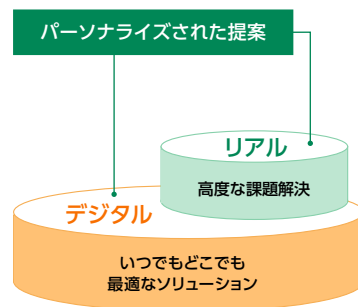
資格合格者数

FP1級
1,383人

FP2級
13,683人

宅建士
5,867人

知的資本 デジタルとリアルの融合により新たな価値と体験を提供



財務資本 健全で強固な財務基盤が、持続的な成長と安定的な価値創造を支える

自己資本比率
(りそなホールディングス連結、国内基準)
12.54%

不良債権比率
(グループ銀行合算、金融再生法基準)
1.05%

【格付情報(長期)】

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

価値創造モデル

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

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



パーパスの浸透

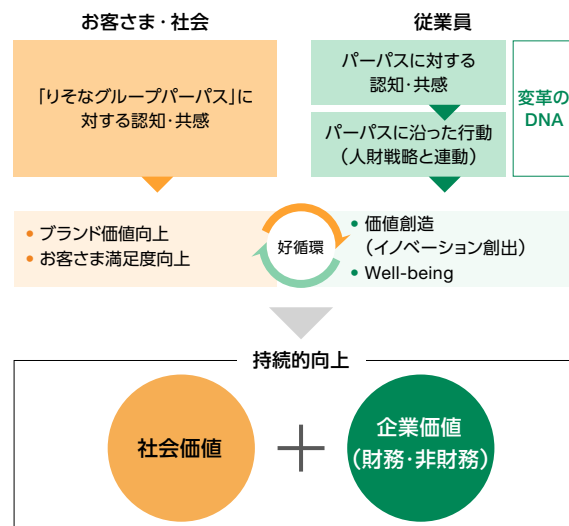
りそなグループパーパス

金融＋で、未来をプラスに。

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

パーパス浸透により価値創造を加速

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



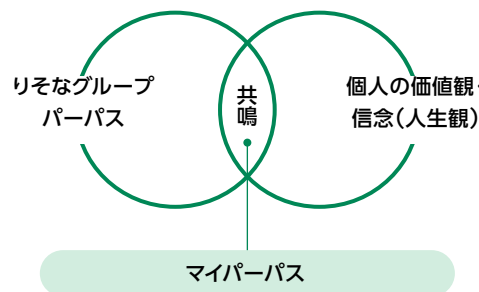
※1 「りそなグループの一員として、社会のなかでどのように貢献したいのか」を表すもの

従業員へのパーパス浸透

「3万人のマイパーパス」プロジェクト

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

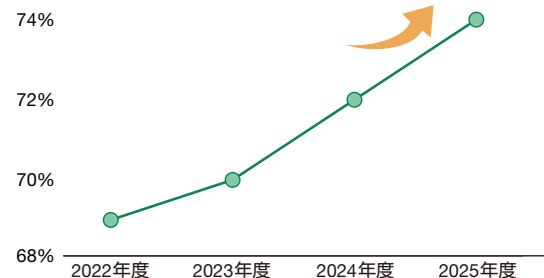
「自分の価値観を見つめ直す良い機会」「りそなグループで働いてきて良かった」などポジティブな反応が寄せられており、従業員のWell-being指数も上昇しています。



【従業員のWell-being指数が向上】

「グループ従業員調査」

仕事と生活両面においてあなたの毎日は「充実」していますか



お客さま・社会へのパーパス浸透

B.LEAGUE協賛を通じた、「ワクワクする未来の創出」と「地域社会の発展」への貢献



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

<B.LEAGUE協賛による主な取り組み>

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

B.LEAGUEコラボ キッズマネーアカデミー の様子



Section

2 価値創造を実現するための取り組み

34 新中期経営計画

36 コア事業の成長 資金循環の強化

36 粘着性の高いリテール預金基盤

37 法人向け貸出

38 住宅ローンビジネス

39 コア事業の成長 ソリューションの持続的増強

39 承継ビジネス

40 決済・DXビジネス

41 AUMビジネス

42 国際ビジネス

43 次世代成長ドライバーの創出

43 「隣接領域」「新領域」の拡充を通じた持続的価値提供力の強化

44 金融の枠を超えた新たなカタチ

45 金融デジタルプラットフォームの進化

46 経営基盤の構造改革

46 フロント改革、ミドル・バック改革

47 ワークスタイル変革

48 サイバーセキュリティ

49 人財戦略

59 多様な人財による価値創造の取り組み



新中期経営計画

前中期経営計画の振り返り

りそなグループは、前中計（2024年3月期～2026年3月期）を「リテールNo. 1実現への加速に向けてCX（コーポレートトランスフォーメーション）に取り組む最初の1,000日」と位置づけ、「価値創造力の強化」と「経営基盤の次世代化」に取り組んできました。

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

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

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

新中期経営計画の概要

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

の姿」に近づいていくことを意味します。

新中計においては、『コア事業の成長』『次世代成長ドライバーの創出』『経営基盤の構造改革』『企業価値最大化に向けた資本循環の加速』の4つの軸それぞれにおいて「新たなカタチ」の実現を目指します。

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

りそなグループ 中期経営計画（2027年3月期～2029年3月期）

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

コア事業の成長

日本の成長・地域活性化を支え続ける**資金循環の強化**

新たなカタチ

良質な預金基盤を起点とした価値創造の好循環を生み出すBSマネジメント

多様化するこまりごと・金融行動を支える
ソリューションの持続的増強

新たなカタチ

外部との共創等を通じた課題解決に資するソリューション強化

次世代成長ドライバーの創出

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

新たなカタチ

「隣接領域」「新領域」の拡充を通じた持続的価値提供力の強化

経営基盤の構造改革

収益コスト構造の高度化に向けた**考え方・仕組み・プロセスの改革**

新たなカタチ

人的資本 × 生成AI × データの最大活用を通じた価値創造の進化

企業価値最大化に向けた資本循環の加速

拡大する**資本フローの戦略的活用**

新たなカタチ

資本創出の好循環を加速する資本マネジメント

ンを質・量の両面から強化していきます。前者においては、新たなカタチとして、「良質な預金基盤を起点とした価値創造の好循環を生み出すBSマネジメント」を目指します。後者においては、「外部との共創等を通じた課題解決に資するソリューション強化」を新たなカタチとして目指します。外部の知見・機能と融合しながら新たな化学反応を起こすことによって、伝統的なフロー収益の強化はもとより、LTV(Life Time Value)の最大化を見据えて、リカーリング収益の拡充、さらには、新たな収益機会の創出に力を入れていきます。(➡P36~42)

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

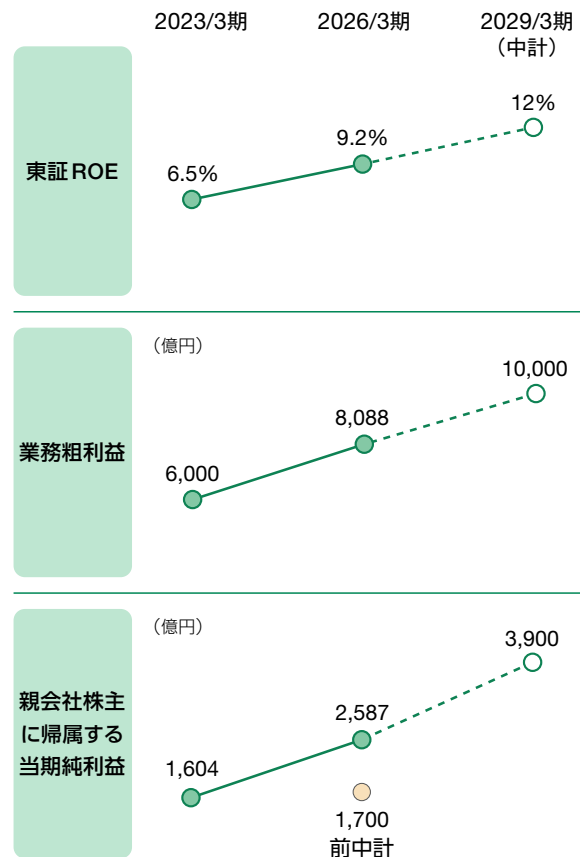
3つ目の軸は『経営基盤の構造改革』です。「人的資本×生成AI×データの最大活用を通じた価値創造の進化」を新たなカタチとして目指します。OHRの改善はもとより、お客さまの顧客体験を変革し、新しい価値を提供するとともに、圧倒的な生産性の向上に向けて歩みを進めていきます。(➡P46~59)

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

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

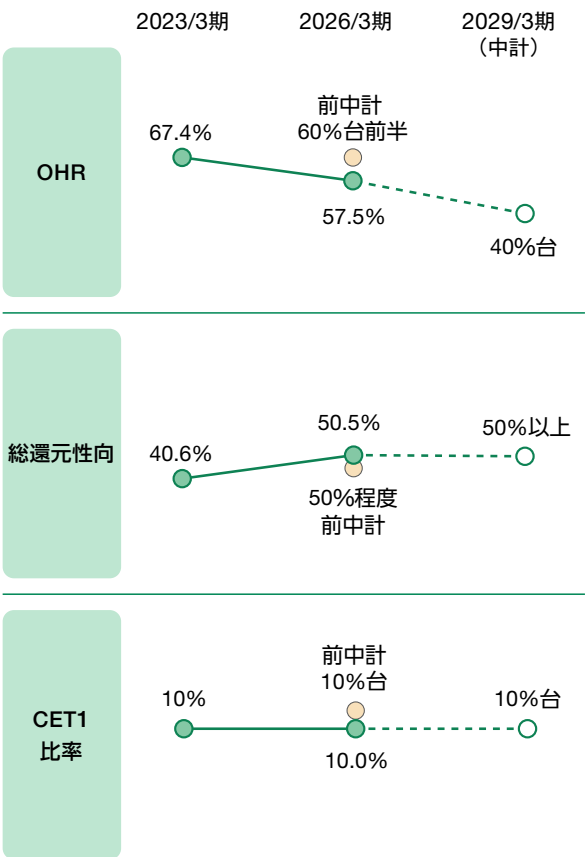
新中計のKGIは下図の通りです。もっとも重視する財務指標の一つであるROEは、政策金利1%を前提として12%水準を、政策金利が1.5%まで上昇した場合には

【新中期経営計画の財務目標】



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

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



粘着性の高いリテール預金基盤

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

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

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

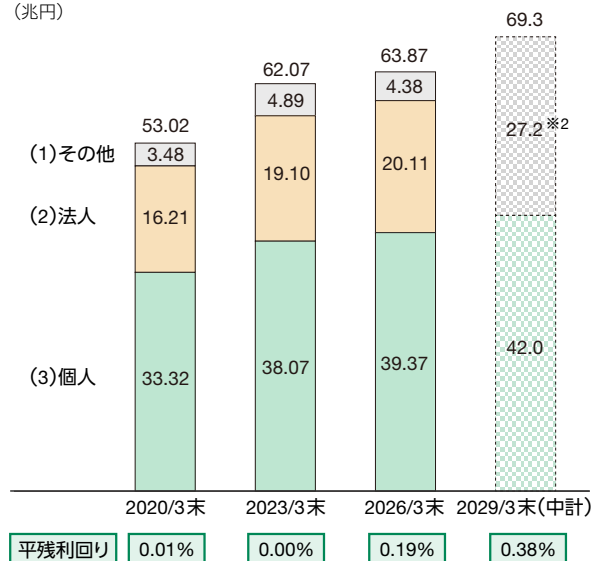
一方で、資産運用ニーズの高まりや金利競争の激化など、預金を取り巻く環境には今後も様々なストレスが想定されます。当グループは、1,000万ダウンロードを超えるグループアプリを中心としたデジタル接点と国内最大級の有人店舗網を活かし、デジタルとリアルを融合したシームレスなサービスと、圧倒的な利便性の提供を進めています。

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

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

【預金残高】

(兆円)



圧倒的な利便性 ⇒ 高いスイッチングコスト

アプリDL数^{*3}
1,037万

デジタル

いつでもどこでも
便利でお得なソリューション

×

リアル

対面ならではの
付加価値提供

優れた外部との連携を通じた新たなエコシステムの構築

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

国内最大級の
有人店舗数^{*3}
832

^{*1} 銀行合算、帝国データバンク「全国『メインバンク』動向調査(2025年)」 ^{*2} 公共法人等含む ^{*3} 2026年3月末時点

法人向け貸出

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

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

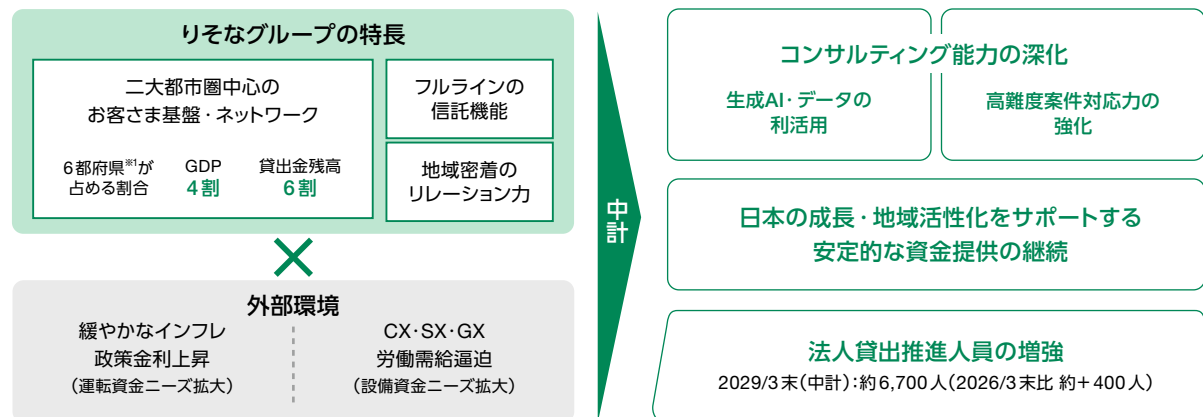
その結果、前中計最終年度である2026年3月末の法人向け貸出残高は2023年3月末比+22.2%の26.9兆円となりました。利回りについても、金利上昇局面における顧客属性に応じた適正なプライシングを通じて、2023年3月期比+0.43%の1.20%まで上昇しました。残高・利回りの双方が拡大したことにより、国内預貸金利益は、2025年3月期に17年ぶりに前期比増益へと転じました。

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

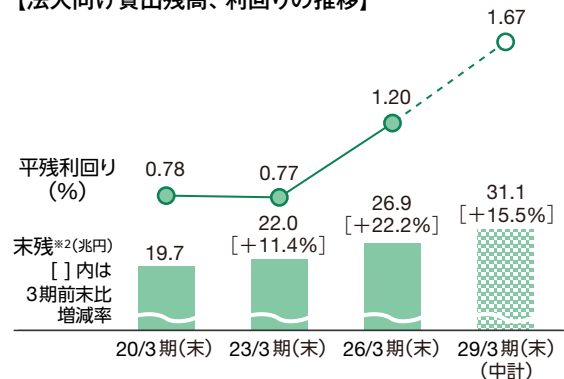
3月末比+15.5%の31.1兆円まで拡大する計画です。また、政策金利1.0%を前提に、利回りも2026年3月期比+0.46%の1.67%まで上昇する見通しです。これらにより、国内預貸金利益を2026年3月期比で約1,500億円増加させる計画としています。前中計で築いた成長の流れを踏襲しながら、生成AI・データの利活用や高難度案件への対応力強化によるコンサルティング能力の深化と、法

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

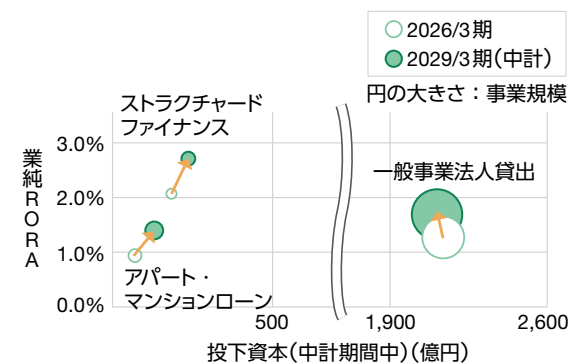
「産業成長による地域社会の発展・活性化」をマテリアリティに掲げるなか、法人向け貸出ビジネスは、その実現を支える根幹です。各グループ銀行の強みを活かして丸となって、日本の成長と地域活性化をサポートしていきます。



【法人向け貸出残高、利回りの推移】



【業純RORA】



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

住宅ローンビジネス

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

① 住宅ローンを起点とした多面取引の展開

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

② お客さまニーズ・利便性を踏まえた商品・サービスの進化による残高の拡大

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

③ 金利上昇局面における収益性

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

④ スケールメリットを通じたコスト競争力

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

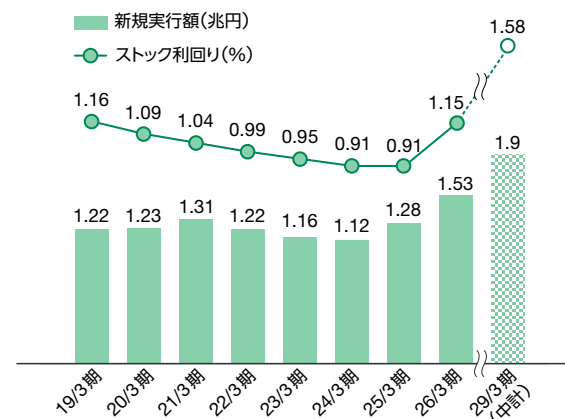
⑤ 良質な貸出金ポートフォリオ

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

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

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

【自己居住用住宅ローンのストック利回りと新規実行額の推移^{※5}】



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

承継ビジネス

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

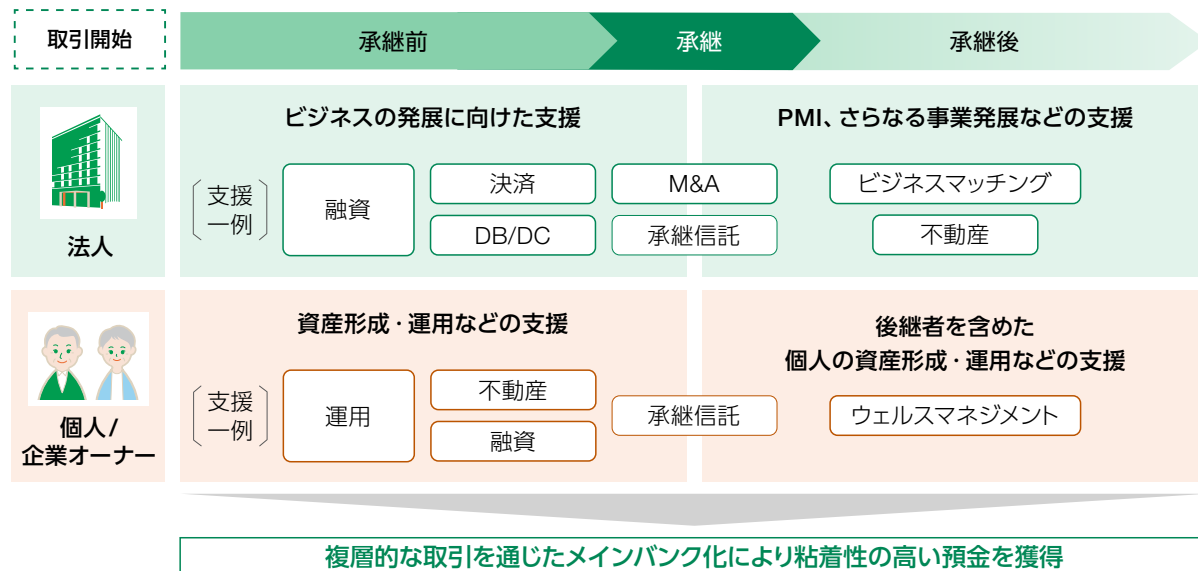
ズへの対応が求められています。

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

最下部の図は、当グループの伴走支援の一例です。



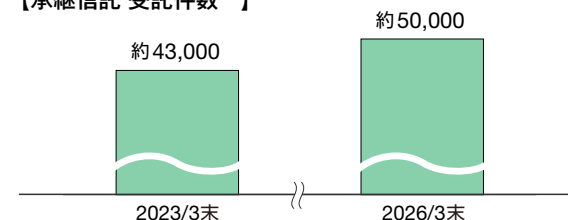
■ 承継にとどまらない中長期の伴走支援



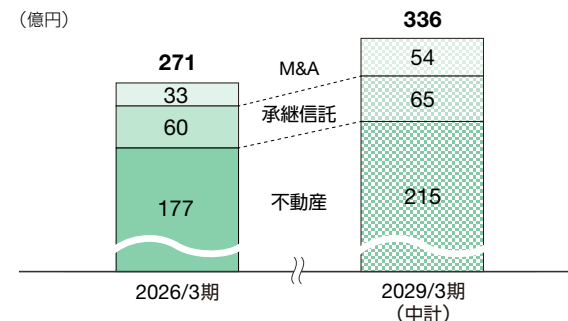
法人、個人/企業オーナーのお客さまに向けて、その時々ニーズに応じたソリューションをワンストップで提供しています。こうしたお取引を通じて、お客さまとの長期的な信頼関係が醸成され、当グループが継続的に選ばれることが、安定的で粘着性の高い預金基盤の形成につながるものと考えています。

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

【承継信託 受託件数^{※3}】



【承継関連収益^{※4}】



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

決済・DXビジネス

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

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

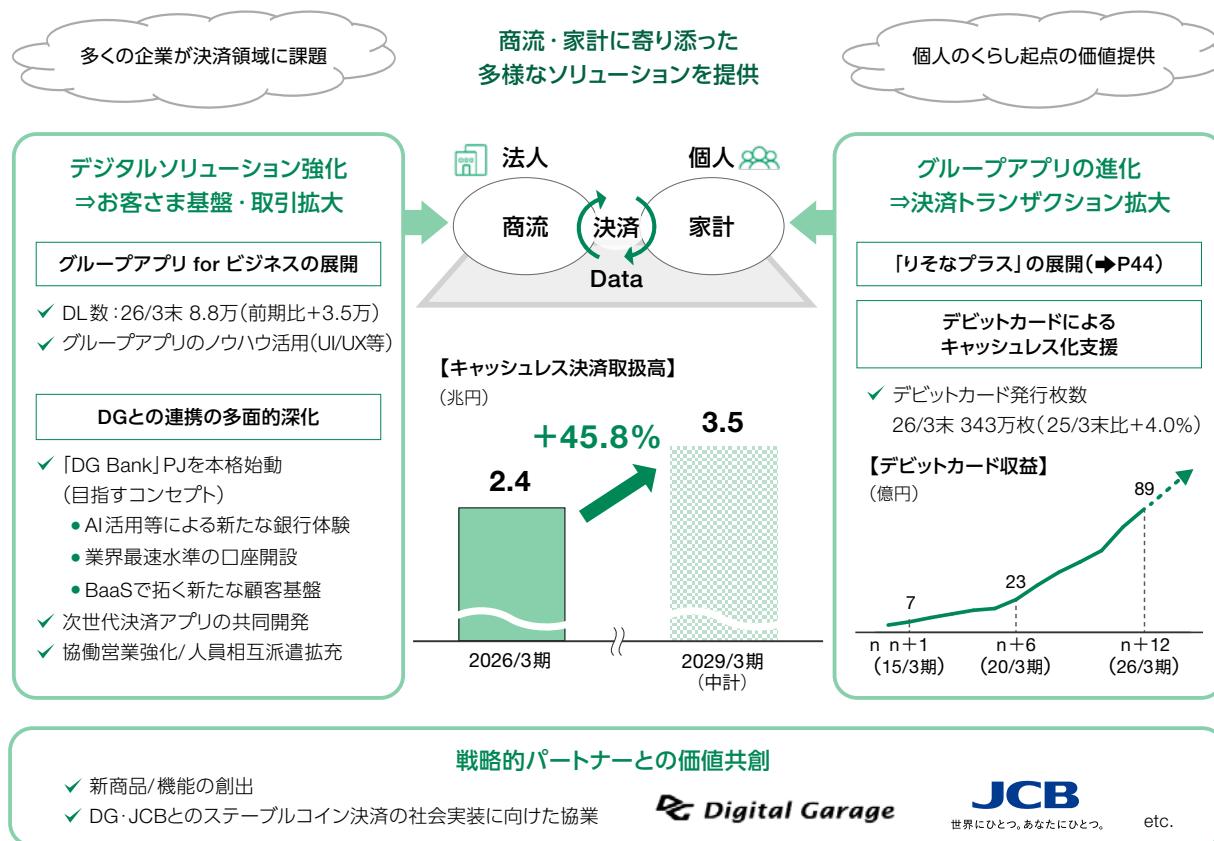
個人のお客さまに対しては、キャッシュレス化の進展

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

戦略的パートナーとの価値共創も着実に進展していま

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

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



AUMビジネス

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

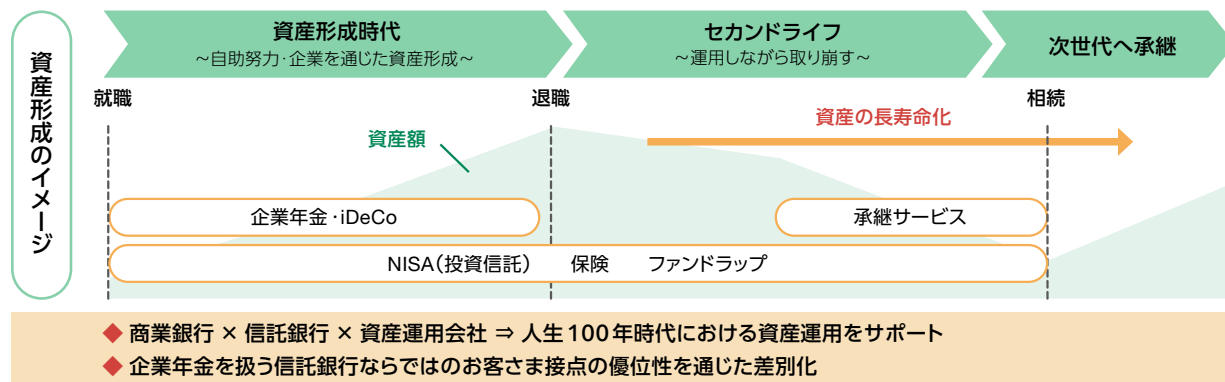
りそなのAUMビジネスの特長は、信託併営リテール商業銀行としての強みを活かし、リテールのお客さまに対してワンストップで最適なソリューションを提供できる点にあります。NISA、iDeCoといった税制優遇制度を活用した長期分散投資、ファンドラップなどのバランス運用に主眼を置いた商品の選定など、資産の長寿命化を念頭に置

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

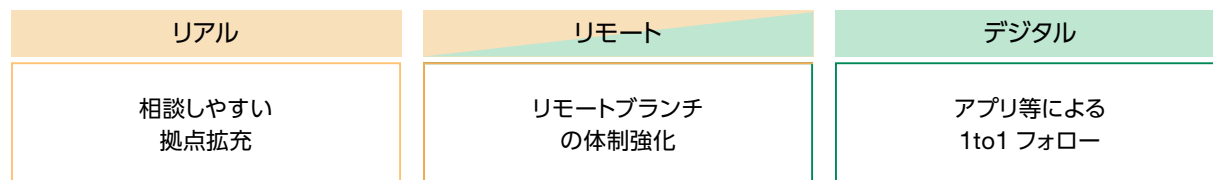
新中計においては、AUMビジネスをさらに成長させるべく、お客さまの資産形成に長期的に寄り添う「伴走型」営業モデルの高度化を進めていきます。また、店舗などの

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

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

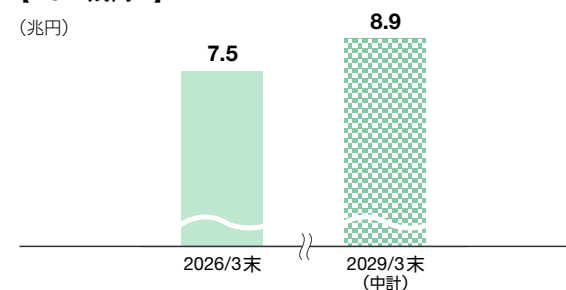


■ 多様なチャネルを通じた、最適なお客さま接点の構築

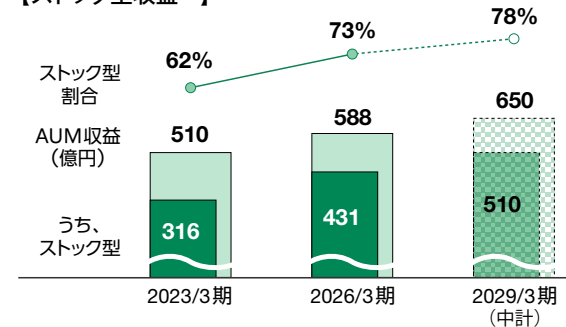


【AUM残高^{*1}】

(兆円)



【ストック型収益^{*2}】



※1 個人向け ※2 保険収益、投信販売手数料を除くAUM収益

国際ビジネス

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

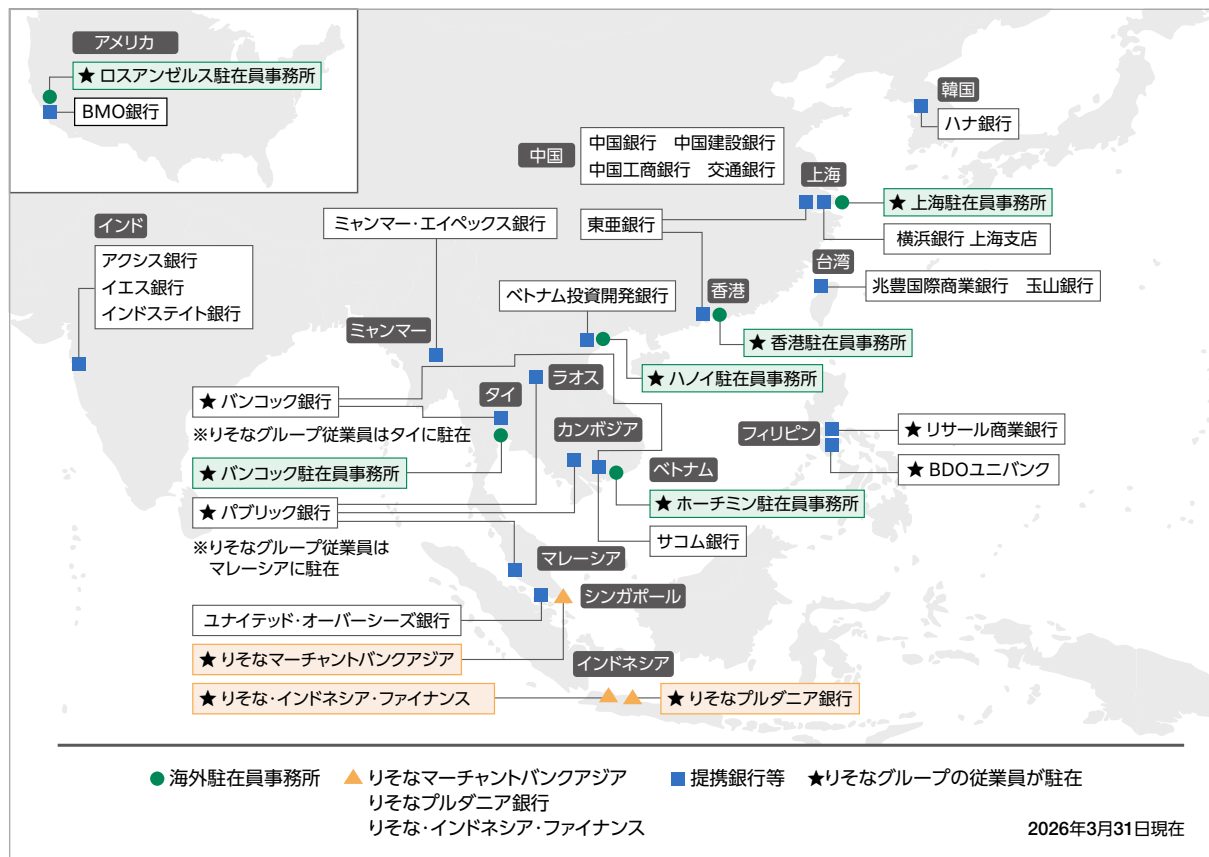
インドネシアでは、65年超の業歴を誇るりそなプルダニア銀行がフルバンキングサービスを提供し、現地に進出する日系企業の多様な金融ニーズに対応しています。

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

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

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

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



ロスアンゼルス駐在員事務所 開所式の様子



ハノイ駐在員事務所 開所式の様子



「隣接領域」「新領域」の拡充を通じた持続的価値提供力の強化

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

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

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

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

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

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

基盤獲得は、「外部・地域との共創」「プラットフォーム

の提供」を通じた「新たなお客さま接点の創出」を目指します。

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

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

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

<前中計におけるインオーガニック投資実績>

リース2社(りそなリース)

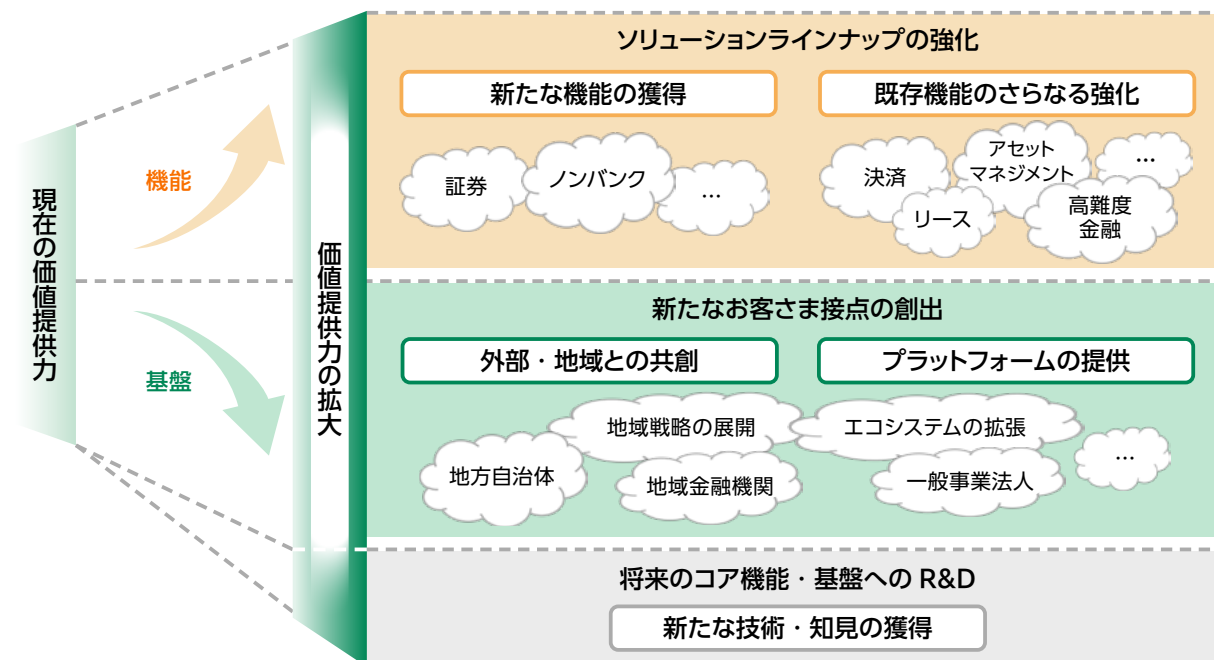
2024/1月 完全子会社化

デジタルガレージ

2024/1月 出資比率引き上げ
2025/9月 持分法適用関連会社化

NTTデータソフィア

2024/10月 出資比率引き上げ

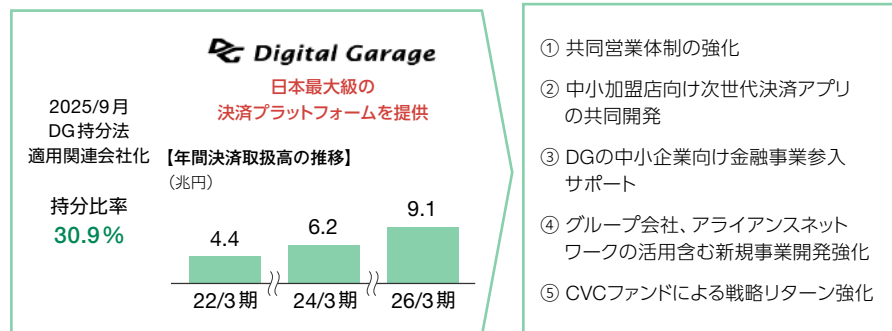


※1 ディー・エフ・エル・リース、首都圏リース ※2 2026年3月時点(2026年7月時点では、10グループ11銀行)

金融の枠を超えた新たなカタチ

デジタルガレージ持分法適用関連会社化

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

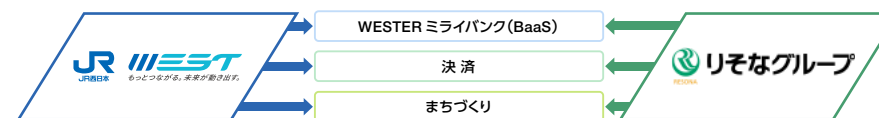


JR西日本との資本業務提携

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

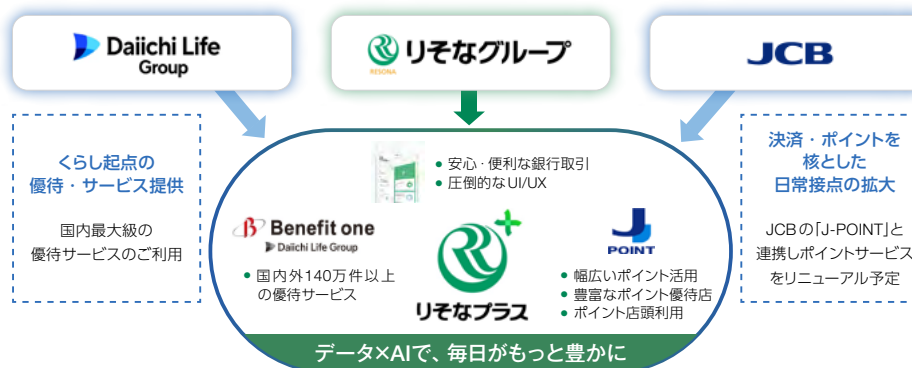
た新銀行サービス「WESTERミライバンク(仮称)」を創設します。2つ目は決済機能の拡充です。JV(ジョイントベンチャー)設立を前提に、両社が持つ多彩な接点、データ、ノウハウ、デジタルマーケティングを活かし、UI/UXに優れ、便利でお得な新たな決済のカタチを実現していきます。3つ目は、まちづくりです。両社が持つ豊富なアセットやコンテンツ、情報、開発力に、金融機能を掛け合わせ、お客さまのくらしをより豊かにする新たな「まちづくり」を進めます。

「地域価値循環型BaaS・決済モデル」から生まれる新たな価値の提供



個人向け新サービス「りそなプラス」

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



金融デジタルプラットフォームの進化

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

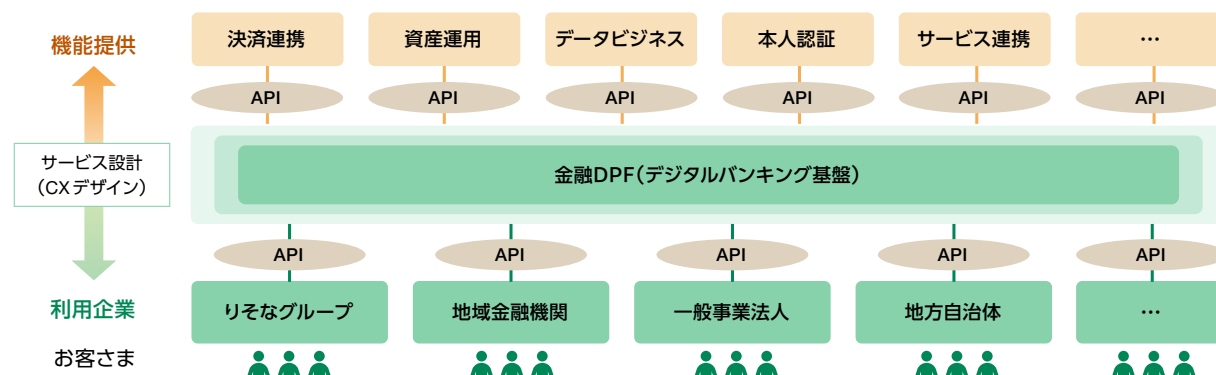
2018年に提供を開始したりそなグループアプリの基盤を活かした外部展開を検討・推進するなかで、2021年には地域金融機関との連携をスタートしました。現在では、

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

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

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

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



「JR西日本との資本業務提携」記者会見の様子

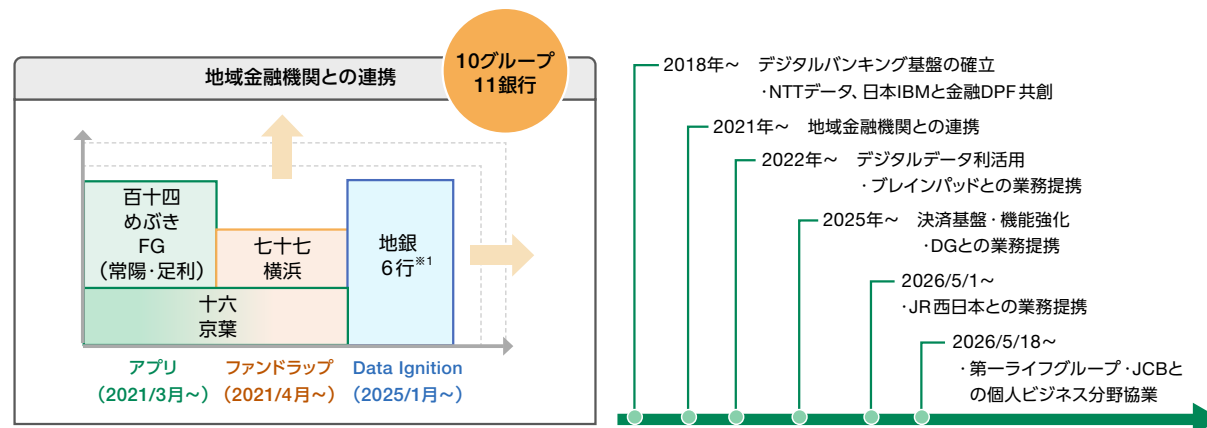


左から
りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長兼グループCEO 南 昌宏
西日本旅客鉄道 代表取締役社長 倉坂 昇治
関西みらい銀行 代表取締役社長 原藤 省吾

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



左から
第一ライフグループ 代表取締役社長 グループCEO 菊田 徹也
りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長兼グループCEO 南 昌宏
ジェシービー 代表取締役会長兼執行役員社長 二重 孝好



※1 静岡銀行、岩手銀行、京葉銀行、山陰合同銀行、十六銀行、きらぼし銀行

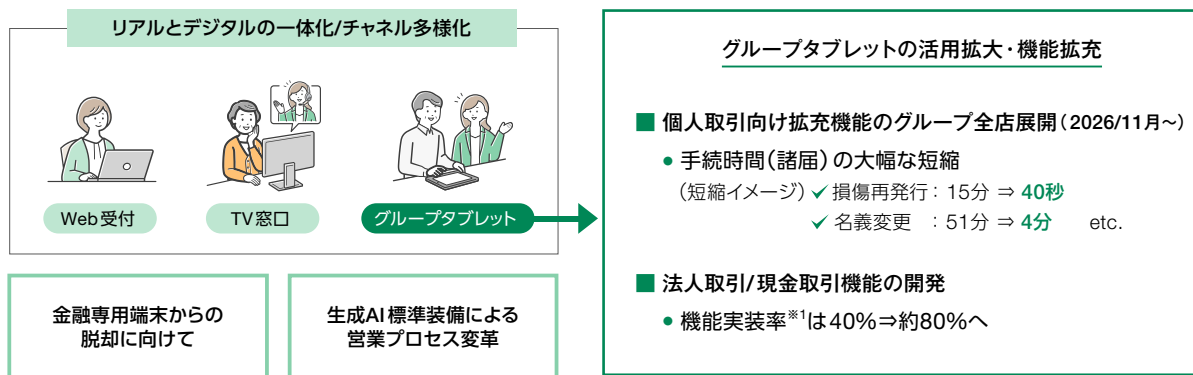
フロント改革、ミドル・バック改革

フロント改革：お客さまと向き合う時間の拡大

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

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

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



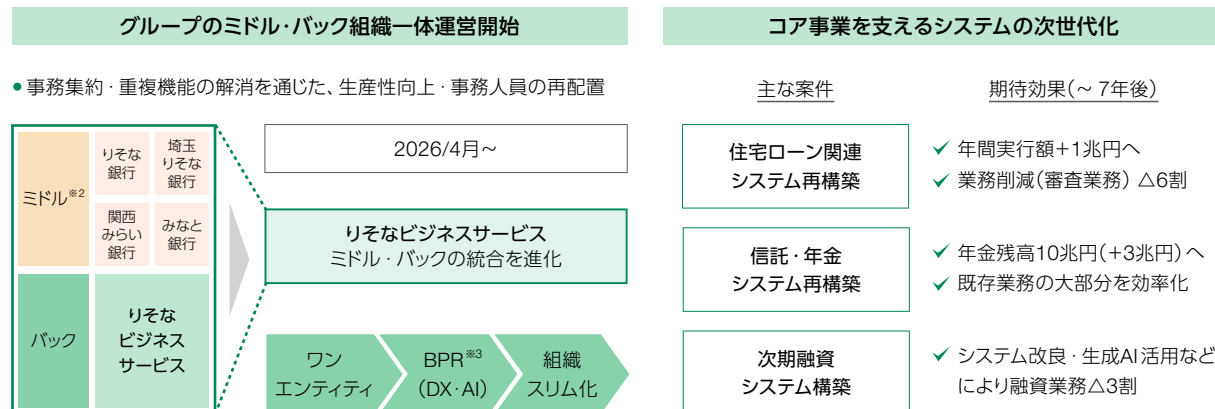
ミドル・バック改革：ワンプラットフォームの基盤構築

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

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

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

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



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

ワークスタイル変革

AI・データドリブン経営への進化により、価値創造の質・スピードを向上

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

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

具体的には以下の4つの取り組みに注力しています。

①国内トップクラスのAI活用企業への進化

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

②真のデータドリブン経営への進化

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

③業務インフラの強化

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

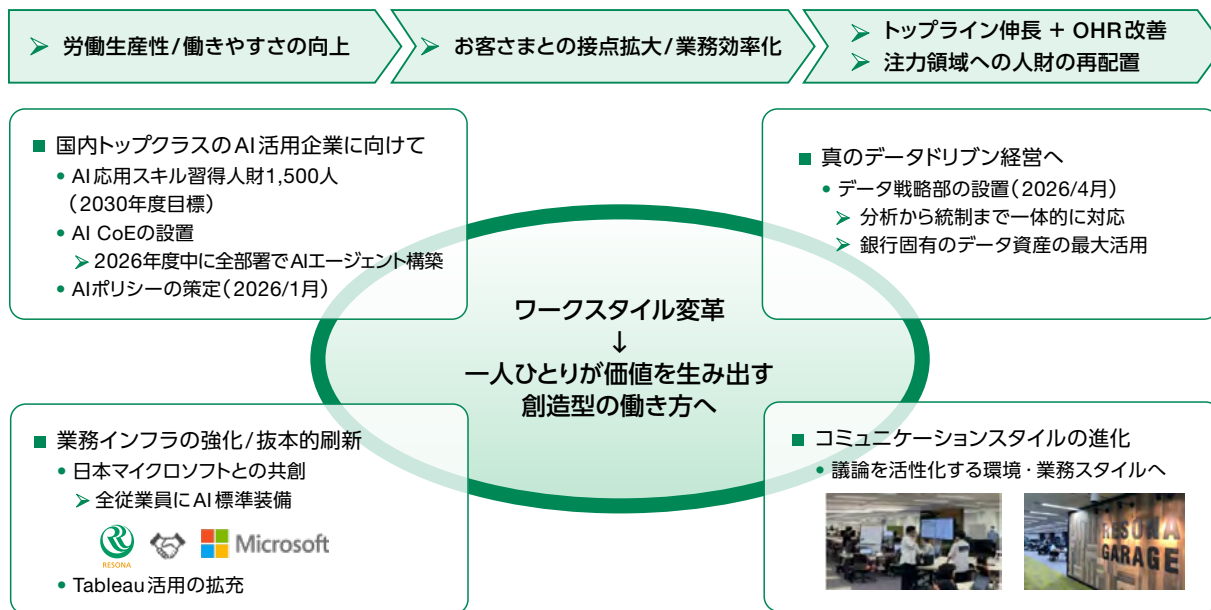
インフラの整備を目指します。また、Tableauの活用拡充により、データ起点の課題発見と改善を促進していきます。

④コミュニケーションスタイル変革

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

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

ワークスタイル変革の目指す方向性



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

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティ管理体制の強化

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

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

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

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

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

サイバー攻撃への対応力・復旧力の向上

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

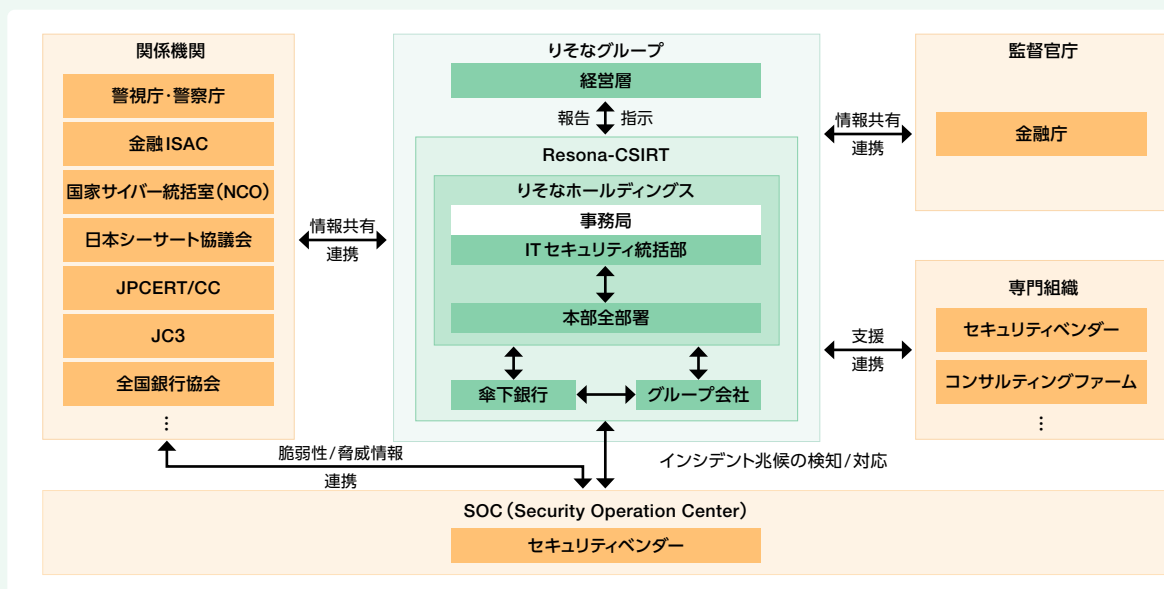
サイバー攻撃を速やかに検知対応を行うために、24時間365日の監視体制を整備しています。SOC (Security Operation Center) と連携して、不審な挙動や脅威の早期検知、分析、封じ込め、復旧対応を実施しています。また、警察組織、国家サイバー統括室 (NCO)、金融ISAC、日本シーサート協議会などの外部専門機関と連携し、業界横断的な活動への参加を通じて、サイバーセキュリティ

対策強化を行っています。

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

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

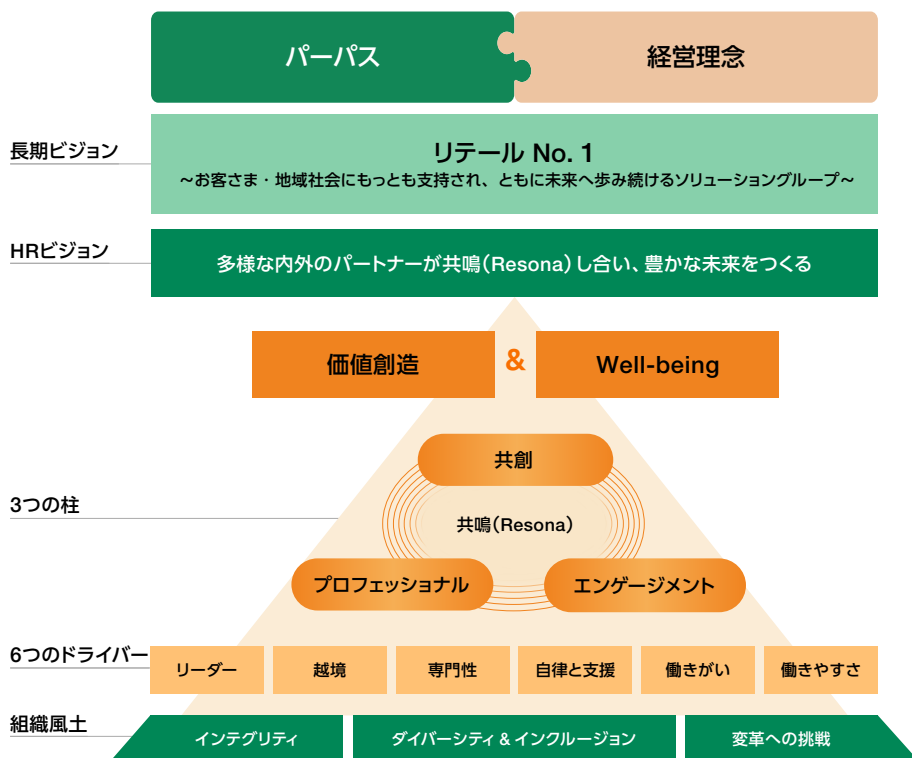
今後も進化する脅威に対して的確に対応し、お客さまが安心・安全に利用できるサービスの継続的な提供に努めていきます。



人財戦略

価値創造とWell-being向上を目指した人財戦略

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



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

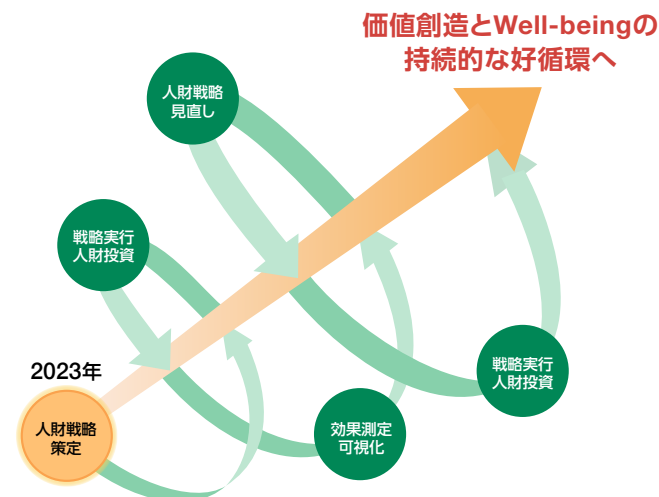
当グループが、これまでも大切にしてきた組織風土（インテグリティ、ダイバーシティ＆インクルージョン、変革への挑戦）をベースに、経営戦略や変化し続ける就業価値観を踏まえて、未来に向けて変えていく6つのドライバー（リーダー、越境、専門性、自律と支援、働きがい、働きやすさ）を設定し、目指す姿に向けた取り組みを進めています。

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

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

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

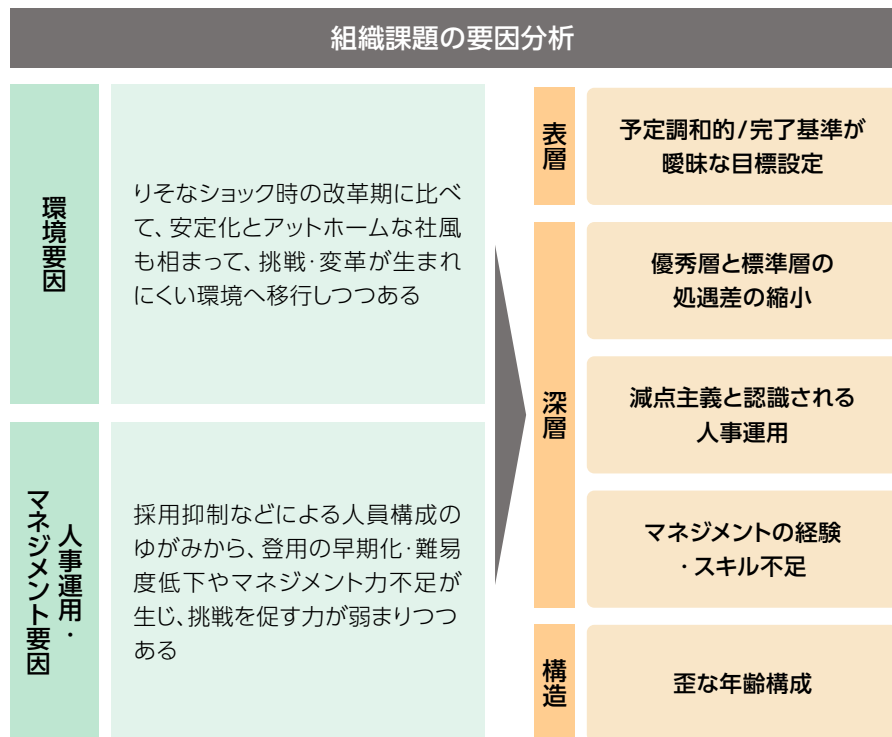
【人的資本強化に向けたサイクル】



人財戦略をさらに前進させるために把握した組織課題

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

【組織課題の要因分析】



「行動変容・成長」を新たな注力テーマに

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

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

【従業員の行動変容・成長を促す取り組み】

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

人財戦略

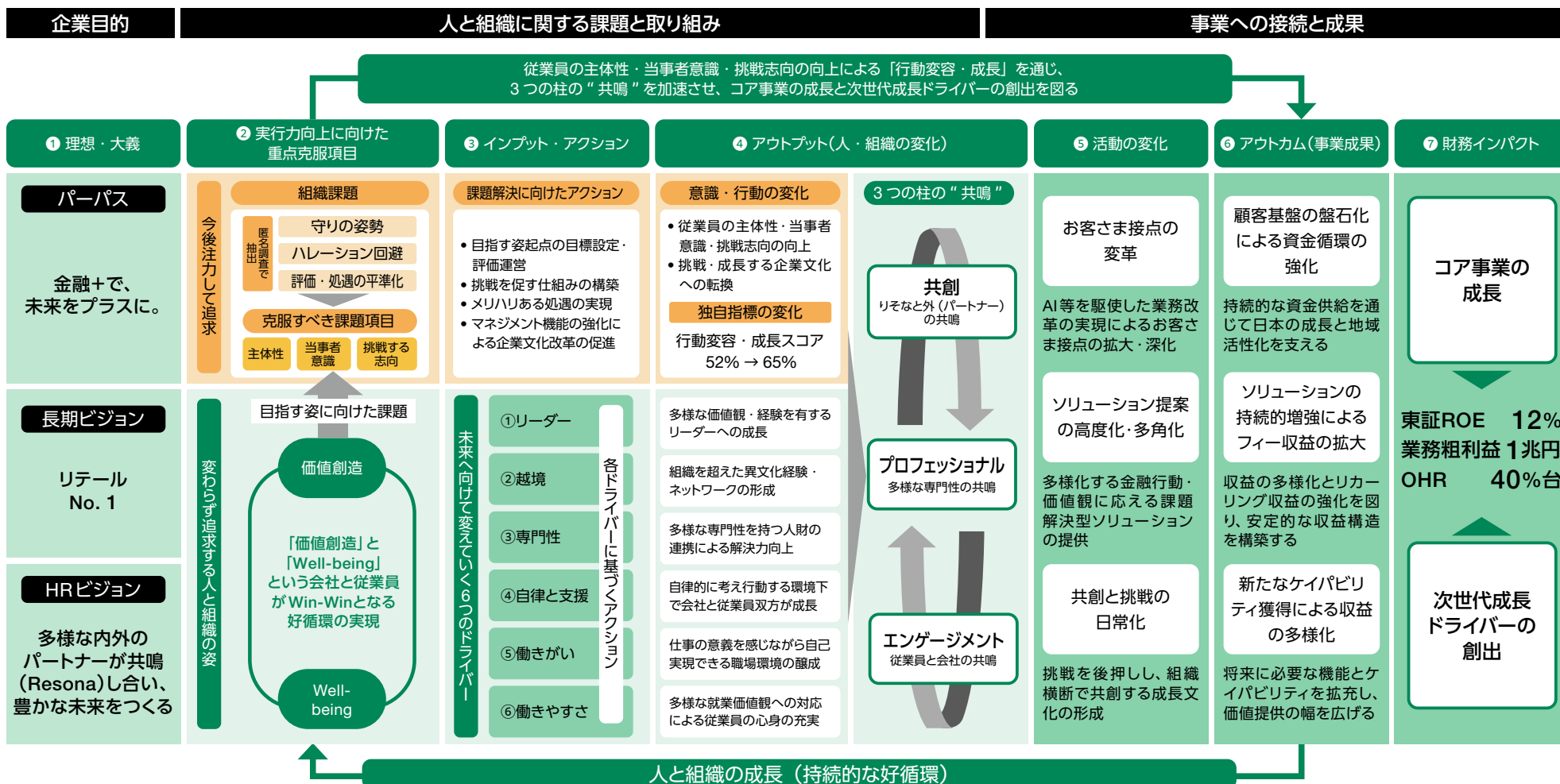
経営戦略と人財戦略の連動

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

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

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

応を通じて、従業員一人ひとりの変化と成長を促し、3つの柱の共鳴を一層高めていきます。そうした人と組織の変化を、お客さま接点の変革やソリューション提案の高度化・多角化、共創と挑戦の日常化へと結びつけながら、最終的には事業成果・財務成果へとつなげていくことを目指しています。



人財戦略

行動変容・成長と6つのドライバーの 進捗を測る指標体系

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

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

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

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

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

1 リーダー

多様なリーダーの育成

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

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

女性活躍

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

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

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

本部女性GLネットワーキングセミナー

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



女性支店長養成トレーニー制度

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

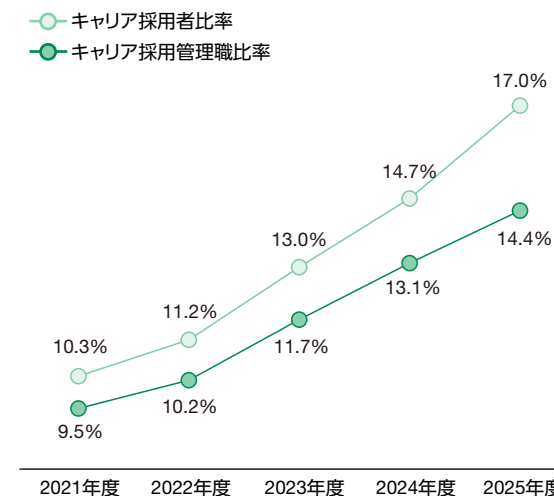
キャリア採用

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

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

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

【キャリア採用者比率/キャリア採用管理職比率】



2 越境

異文化経験を通じた多様な価値観・ネットワークの形成

越境プログラム

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

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

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

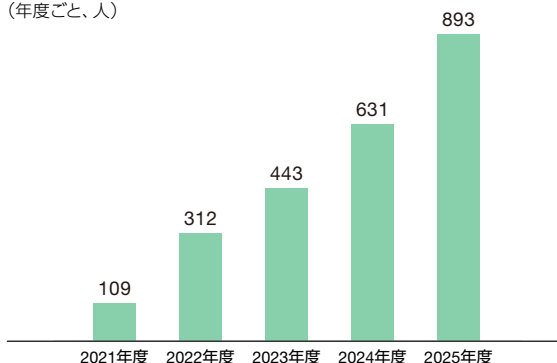
越境経験者による座談会も開催しており、越境の魅力や学び・成長を経験者自らが伝える取り組みにより、新たな挑戦者が手を挙げる好循環を生み出しています。人財



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

【外部派遣研修参加者数】

(年度ごと、人)

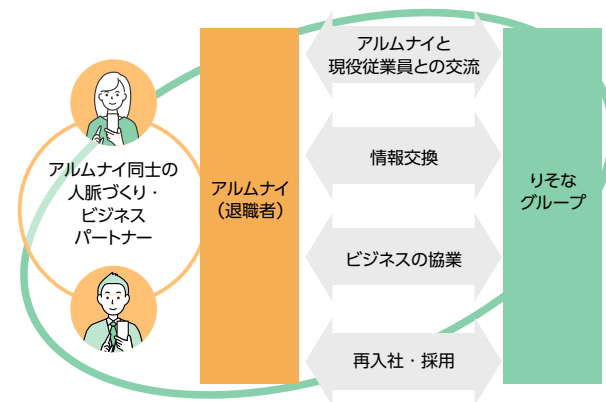


アルムナイネットワーク

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

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

【アルムナイネットワークを通じた共創による新たな価値の創造】



3 専門性

多様なこまりごとに対応できるプロフェッショナル人財の育成・確保

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

高度専門人財育成

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

【資格合格者数】（2026年3月末基準）

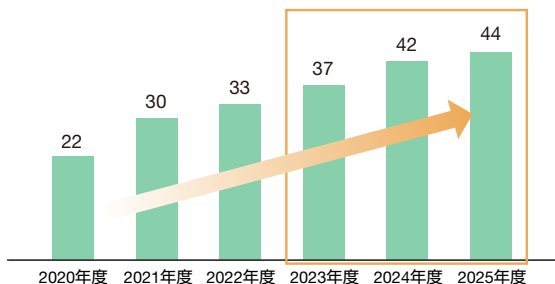
FP1級	FP2級	中小企業診断士	社会保険労務士
1,383人	13,683人	124人	105人
宅地建物取引士	年金数理人	ITパスポート	AML/CFTスタンダード
5,867人	53人	5,400人	16,459人

【高度専門人財にかかる指標^{*1}】

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

【教育研修投資額^{*2}】

(億円) 計画 110億以上 実績 123億円

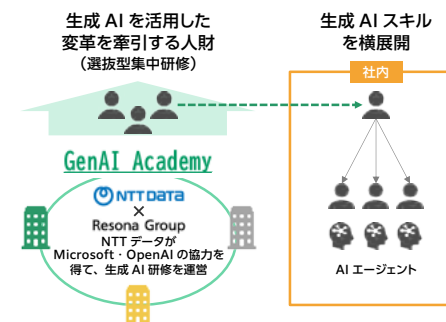


※1 リソナホールディングス・リソナ銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行が対象 ※2 実投資額+機会投資額(教育研修受講時の人件費)

DX・IT・AI人財育成

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

【生成AIスキル実装に向けた取り組み】



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

4 自律と支援

従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成に向けた支援

トータルキャリアサポート体制

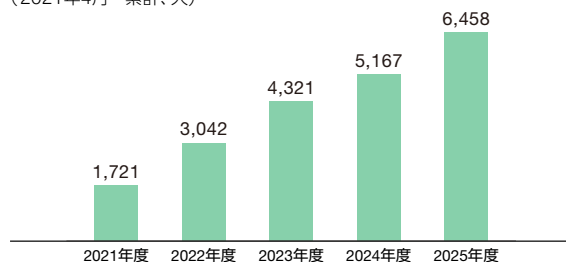
従業員の自律的なキャリア形成を促進するため、2021年の複線型人事制度導入に伴い、キャリア実現に向けた一連の行動（キャリアを知りたい、考えたい・相談したい、実現したい）をサポートする「トータルキャリアサポート体制」を整備しています。

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

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

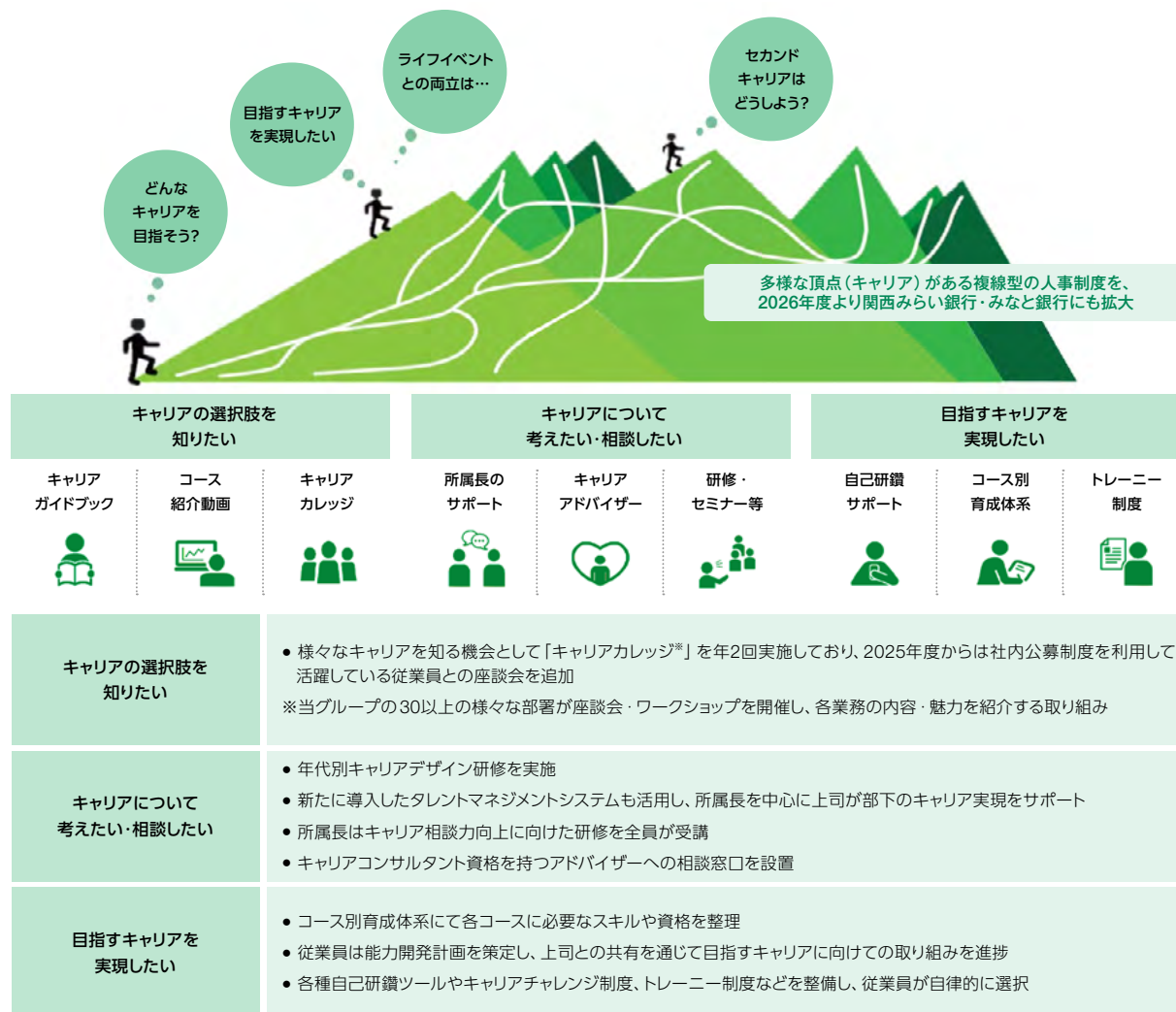
【キャリアアカレッジ・フェア参加者】

(2021年4月～累計、人)



トータルキャリアサポート体制

一人ひとりが目指すキャリアの実現に向けた歩みをあらゆる側面からサポート



5 働きがい

生き生きと働くことができる環境（仕事のやりがい・職場の風通し）

従業員一人ひとりが自ら選択し挑戦できる機会

【複線型人事制度の22のコース^{※1}】

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

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

【新たなグループ人事制度のコンセプト】

職務価値に応じた
処遇体系



多様な就業価値観
への順応

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

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

多様性を認め合う職場環境

多様性の理解・人権の尊重

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

コミュニケーション活性化

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

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

【Mecha!におけるこれまで（3年間）の取り組み^{※3}】



称賛投稿数

約116,000



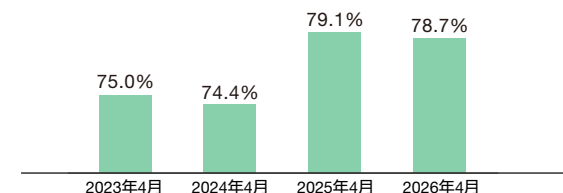
投稿への拍手数

約4,500,000

高い定着率（入社3年以内）

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

【入社3年以内の定着率^{※4}】



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

※4 各年度4月時点における、入社から3年経過時点の在籍率

6 働きやすさ

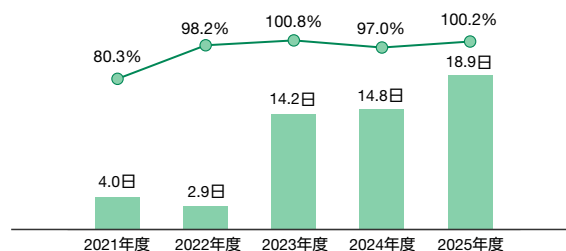
安心して働くことができる環境（ワークライフバランス・健康経営）

仕事と家庭の両立支援

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

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

【男性育児休業平均取得日数/取得率※1】



【ハートフルファンド】



制度の目的

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

支給対象

休業・休務
↑
周囲のサポート
↓
短時間勤務

健康経営

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

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

ハラスメント対策

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

フィナンシャルウェルネス

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

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

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

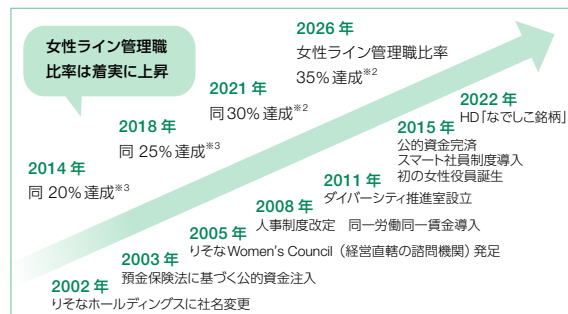
多様な人財による価値創造の取り組み

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

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

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

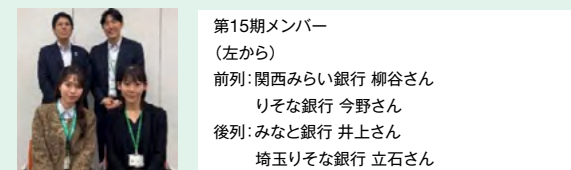
りそなホールディングスの女性役員比率は低下していますが、中核となるグループ5社の女性役員人数は 当初の9名から13名に増加しています。なお、当グループの男女の賃金格差は主として上位役職における女性比率の差に起因しており、女性リーダーの育成・登用を進めることで、その縮小を図っています。



りそな Diversity Council の活動

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

第15期メンバー (2025年度) 座談会



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

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

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

——活動を通じて良かった点・苦労した点は？

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

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

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

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

——活動を通じて得たものを、今後はどう活かしたいですか？

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

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

——男女混合メンバーによる活動、どう受け止めましたか？

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

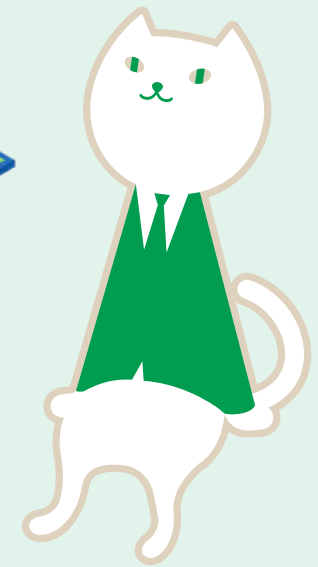
今野 多様な価値観や経験を融合できたことで、より本質的な議論につながったと感じています。

※1 役員は4月1日時点。経営職階、ライン管理職は3月末時点 ※2 りそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行の合算。2024年3月末までは関西みらいフィナンシャルグループを含む

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

Section

3 価値創造を支える仕組み



61 環境・社会

61 ガバナンス

61 サステナビリティ推進体制

62 戦略

62 気候変動

63 自然関連課題

64 人権尊重

65 お客さまのSX推進支援／融資を通じた環境価値の創出
—カーボンオフセットサポート融資

66 決済を通じた環境価値の創出—りそなサステナビリティアクション

67 預金を通じた社会価値の創出—ソーシャルインパクト預金(愛称:教育プラス預金)

68 金融教育を通じた社会価値の創出—ファイナンシャル・ウェルビーイングの実現

69 リスク管理

69 リスク管理

70 指標・目標

70 リテール・トランジション・ファイナンス目標

71 ポートフォリオ GHG 排出量のネットゼロ／電力セクター中間目標

72 Scope1、Scope2のネットゼロ

73 ガバナンス

73 コーポレートガバナンス

73 コーポレートガバナンス

75 取締役一覧

76 取締役に期待するスキル

77 取締役会

79 指名委員会

81 報酬委員会

83 監査委員会

85 ステークホルダーとの対話・協働

87 リスクアペタイト・フレームワーク

88 リスク管理

90 コンプライアンス

91 内部監査

92 お客さま本位の業務運営

サステナビリティ推進体制

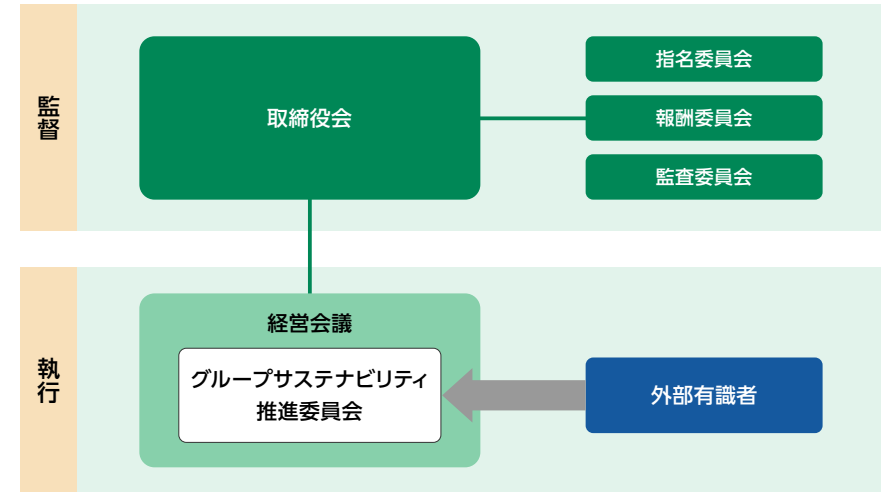
当グループのサステナビリティの取り組みは、取締役会が重要方針を決定し、執行の取組状況を監督する体制のもとで推進しています。

執行においては、重点課題（マテリアリティ）およびその達成に向けた指標・目標（マテリアリティ KPI）を設定し、グループ CEO を中心に経営陣が責任を持って推進しています。

これらの取り組みは、「グループサステナビリティ推進委員会」において四半期ごとに進捗管理が行われ、KPI のモニタリングおよび年度評価を実施しています。この委員会には外部有識者が参画しており、議論に対する助言を行うことで、執行段階から客観性・専門性を確保しています。

これらの結果は、取締役会が定める付議基準に基づき定期的に報告されるとともに、重要事項については適時付議され、取締役会が継続的に監督する体制としています。

取締役会からの指示・意見は、執行側の取り組みの見直しや対応に反映しています。



会議体		構成	役割	主な付議事項・ディスカッションテーマ ^{※1}
監督	取締役会	- 議長：社外取締役 - 社外取締役：7名 - 社内取締役：3名 - 社内・非業務執行取締役：1名	執行によるサステナビリティへの取り組み状況を定期的かつ俯瞰的に検証、監督	- マテリアリティの見直し(KPI 含め複数回) 2025年度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
	報酬委員会	- 委員長：社外取締役 - 社外取締役：3名	サステナビリティ評価項目を含む役員報酬制度に基づき、役員報酬を決定	サステナビリティ評価項目を含む役員報酬制度の見直し、2025年度役員報酬の決定
執行	経営会議	議長：代表執行役社長	サステナビリティへの取り組みを含む経営の全般的な重要事項、および重要な業務執行案件を協議、報告	- マテリアリティの検討状況、機関決定 2025年度の取組結果と今後の課題対応
	グループサステナビリティ推進委員会	- 議長：代表執行役社長 - メンバー：グループ銀行の社長、リソナアセットマネジメントの社長、責任投資部担当役員など	グループのサステナビリティへの取り組みに関する重要事項を協議、活動状況を報告	- マテリアリティの見直し(KPI 含め複数回) 2026年度の社内KPI - SSBJへの対応状況 - ESG 関連外部評価の状況
	外部有識者	2名(2026年7月時点)	政策・規制動向や国際基準に関する知見の提供、当社の取り組みの妥当性を外部視点から助言	- 統合報告書(2025年3月期)における開示内容 - 改正障害者差別解消法への対応状況 など

※1 2025年7月～2026年6月

気候変動

当グループにとって、気候変動の影響およびカーボンニュートラル社会への移行は、事業環境に構造的な変化をもたらし、中長期的な企業価値に重大な影響を及ぼし得る重要な経営課題と位置づけています。また当グループは、本課題への対応を、マテリアリティ「将来世代にわたる豊かな未来社会の実現」の達成に向けた取り組みの一つとして推進しています。

機会に関する認識

カーボンニュートラル社会への移行に伴い、企業における温室効果ガス排出量削減に向けた取り組みが進みつつあるほか、個人においても住宅の省エネルギー化などの動きが進んでいます。また、気候変動の進行に伴い、自然災害リスクの対応や社会インフラの強靱化といった分野においても、今後中長期的なニーズが高まっていく可能性があります。

こうした変化のなかで、資金需要や金融機関に求められる役割は変化しており、当グループはこれらを新たな事業機会として捉えています。

お客さまのSX推進:全社的なアプローチ

当グループは、中堅・中小企業および個人のお客さまを中心とした顧客基盤を有しています。お客さまのカーボンニュートラル推進にあたっては、環境変化や課題の特性に応じた対応が重要であると認識しています。

その実現に向けて、お客さまの状況を深く理解し課題の本質を捉える「対話の深化」と、課題解決および将来の成長・安心に資する「ソリューションの強化」を両輪として、取り組みを推進しています。



※1 「大」:5兆円超、「中」:1兆円～5兆円、「小」:1兆円未満 ※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

リスクに関する認識

当社は、当グループに重大な影響を及ぼす可能性の高いトップリスクの一つとして、「サステナビリティ経営への対応が不十分であることによる企業価値の毀損」を認識しており、なかでも気候関連の信用リスクを特に重要なリスク領域と位置づけています。

このことを踏まえ、TCFD炭素関連セクターを対象としたセクター別の定性評価を行い、気候関連リスクが高いと認識したセクターを「重要セクター」に選定し、優先して対応しています。

現時点で、「エネルギー・ユーティリティ」「運輸・自動車」「不動産開発・建設」の各セクターを「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 (Scope1～3) 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
運輸・自動車	大	中	大	重要セクター
不動産開発・建設	中	大	中	重要セクター
素材	大	小	大	非該当※2
農業・食糧	中	小	小	非該当
紙パルプ・林業製品	大	小	小	非該当

気候変動シナリオ分析

移行リスク、物理的リスクについて、気候変動シナリオを用いた信用リスク影響の定量分析を実施しています。

移行リスク(1.5℃シナリオ)

移行リスクは業種ごとに特性や影響度が異なることから、重要セクターを対象に1.5℃シナリオ下での与信先企業への将来影響などを想定、2050年までのグループ銀行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(エネルギー・ユーティリティ、運輸・自動車、不動産開発・建設)
シナリオ前提	炭素税の導入・引き上げ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)

利用可能なデータの制約から、急性リスク(水災被害)について4℃シナリオ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。水災被害は所在地の影響が大きいと、一般事業法人全体を対象としています。

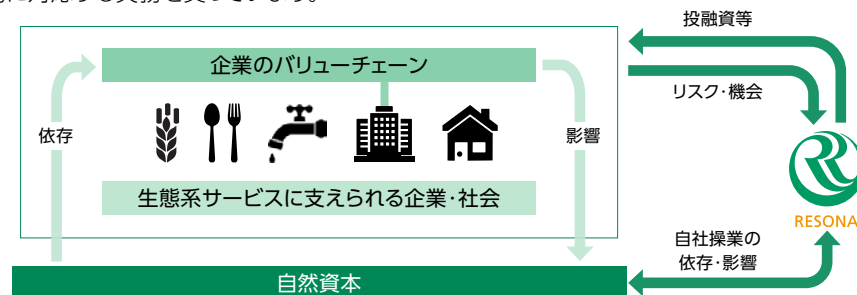
分析対象	一般事業法人全体
シナリオ前提	急性リスクが顕在化することによる水災の発生頻度、被害増加をハザードマップ、自然災害モデルから想定し、与信先企業の業績、担保物件への影響を踏まえた信用リスク影響を推定
使用シナリオ	IPCC RCP8.5シナリオ
分析期間	2050年まで
リスク指標	増加が想定される与信関係費用
分析結果	2050年までの与信費用増加額は、累積で最大140億円程度

※1 TNFD[Guidance on the identification and assessment of nature-related issues:The LEAP approach](2023年10月)

自然関連課題

金融機関・企業と自然資本の関係性

企業活動や人々の生活は、水・大気・土壌・動植物などの自然資本からの便益である生態系サービスに依存して成り立ち、その活動もまた自然界や生態系に影響を与える相互作用の関係にあります。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。



依存	原材料・製造過程等での資源利用、土壌・気候・生態系サービスへの依存
影響	土地利用・開発や資源採取、廃棄・汚染等による影響

機会とリスクに関する認識

ネイチャーポジティブの実現や循環型経済への移行に伴う世の中の進展は新たな経済価値をもたらす一方、対応が遅れ自然資本の損失や価値の劣化が進むと、企業はその依存・影響度に応じて調達・対応コストの増加や風評被害リスクを抱えます。当グループでは最大の資産である貸出金における機会・リスクを適切に認識し対応を図るため、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。

<機会の例>

循環型経済への移行等	金融機関の機会
- 効率的なサービス・プロセスへの移行 - 省資源製品・サービス等の開発 - 地域の自然資源の経済価値化等、新たなビジネス機会の獲得	- 新たな資金需要 - 金融商品・サービスの開発 - ビジネスマッチング機会の増加

<リスクの例>

		依存度が高い事業	影響度の大きい事業
物理的リスク	慢性	原材料の供給不足、調達コストの増加	自然資本の毀損に関与すること等によるレピュテーションリスク
	急性	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	
移行リスク		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	- 政策転換・法規制強化への対応コストの増加 - 戦略と行動の矛盾、取り組みや情報開示が不十分であることなどによるレピュテーションリスク

金融機関のリスク
- お客さまの業績悪化による与信費用等の増加 - 対応の遅れや情報開示が不十分であることによるレピュテーションリスクの増加

リスク分析

自然関連リスク分析ツール「ENCORE」^{※1}を用いて、以下図表のプロセスでリスク分析を進めています。ヒートマップ分析の結果については、当社Webサイト^{※2}で開示しています。引き続き分析の高度化・具体化を図り、財務影響の把握に努めるとともに、適切な開示を実施していきます。

セクター別ヒートマップ分析	自然関連リスク分析ツール「ENCORE」を用いて、セクター別の依存・影響度を把握
セクター別与信割合の反映	各セクターが当グループのポートフォリオに占める割合を勘案、分析対象候補を選定
深掘分析の対象セクターを特定	候補セクターのバリューチェーン全体で自然との関係性を把握、特に上流に依存・影響が大きいプロセスのあるセクターを特定
セクター別分析の実施	対象セクターの主要コモディティに関するリスク情報の収集・特定、コモディティ産地のロケーション分析を実施

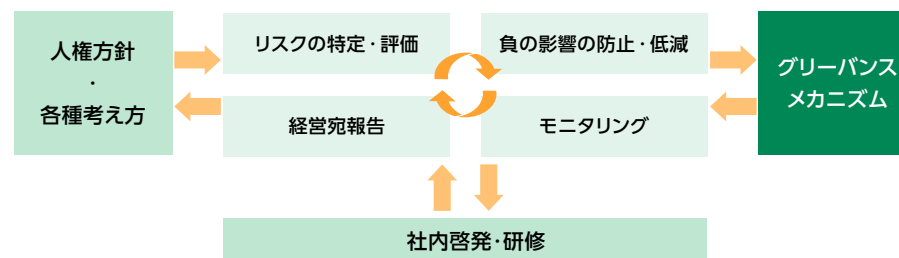
※1 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure ※2 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/environment/tcfd.html>

人権尊重

当グループは、事業活動に内在する人権への負の影響を認識し、人権方針に基づく枠組みのもとで人権デュー・ディリジェンスを実施しています。これにより、重要な人権リスクを特定するとともに、定期的な見直しを行いながら、人権リスクの特定結果などを踏まえ、「融資先」および「従業員」を重点領域として対応の強化を図っています。また、負の影響が生じた場合には、適切な手続きを通じて救済に努めます。

これらの取り組みを通じて、サプライチェーン全体で人権尊重の浸透を図るとともに、人権への負の影響の防止・低減および適切な救済の実施に努め、ステークホルダーからの信頼の維持・向上に努めています。

【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	グリーンバンスメカニズム
お客さま	融資先 「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などを明示 - 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）	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
	個人 お客さま本位の業務運営方針、個人情報保護宣言	
外部事業者	- 購買活動に関する方針、パートナーシップ構築宣言 - 外部委託先へのアンケート	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
従業員	- 国内・海外従業員向けアセスメント - カスタマーハラスメント対応方針の制定 - ハラスメント防止指針の制定 - 各方針・指針に基づく人権研修・啓発活動	「りそな弁護士ホットライン」「りそなコンプライアンス・ホットライン（社内窓口・社外窓口）」を設置

お客さまのSX推進支援／融資を通じた環境価値の創出—カーボンオフセットサポート融資

当グループは、リテールのお客さまを中心とした顧客基盤を有しており、SX推進において、お客さまごとの多様な課題に応じた対応が重要であると認識しています。

そのため、お客さまの状況を深く理解し課題の本質を捉える「対話の深化」と、将来の成長・安心に資する「ソリューションの強化」を両輪として、取り組みを推進しています。

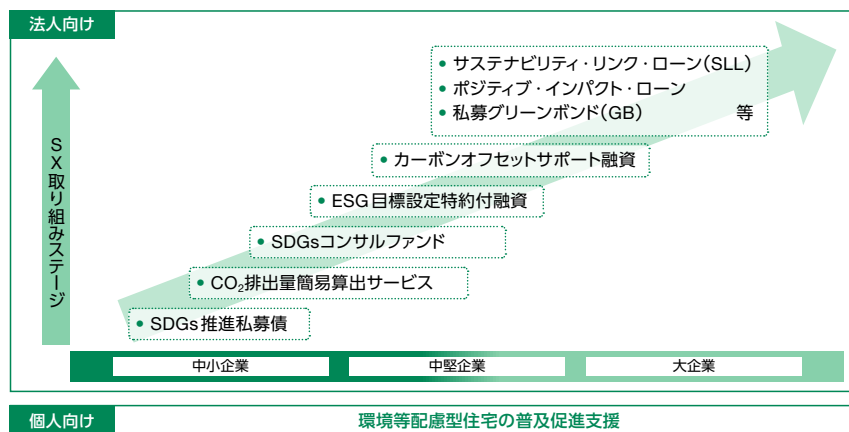
対話の深化

お客さまの意識・行動変化に向け、当グループでは取り組みプロセスを段階的に整理し、各ステップでの課題を特定・改善することで、継続的な高度化を図っています。あわせて、本部と現場が連携し、現場ニーズを踏まえた支援体制の強化にも取り組んでいます。



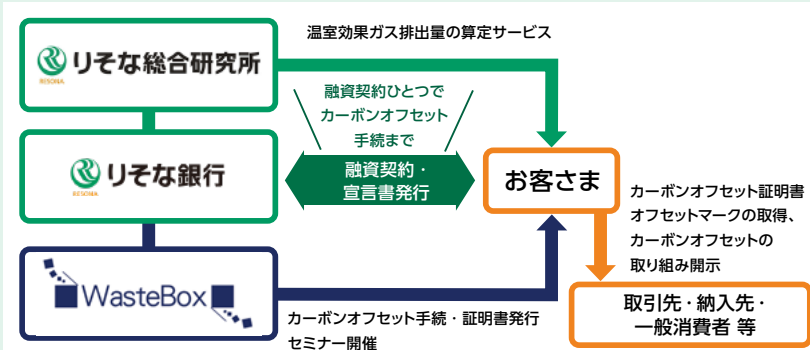
ソリューションの強化

中堅・中小企業のお客さまのSXの取組状況や経営資源は個社ごとに事情が異なっています。対話を通じた現在地の把握と並行して、着実な次の一步を支援するソリューションの開発・提供を継続的に強化しています。



— カーボンオフセットサポート融資 —

中堅・中小企業では、脱炭素対応の必要性を認識しながらも、人的リソースや専門知識の不足により着手できていないケースが多く見られます。当グループはこうした課題に対し、金融と専門知見を融合した支援モデルを構築しました。

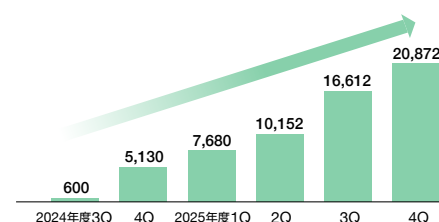


本邦大手行で初めて、GHG排出量の算定から削減、オフセット、開示までを一体的に支援する融資商品として提供し、お客さまの事業の成長とGHG排出量の削減の両立を支援。本業務提携先である株式会社ウェイストボックスとの連携により、従来ハードルの高かったオフセットも含めた実務支援を実現しています。

引き続きお客さま一社一社の取り組みを支え、脱炭素の実現と企業価値向上の両立に取り組んでいきます。

着実に拡大する社会的インパクト

累計融資実行額(百万円)



※ 環境省の試算(年間の一般家庭におけるGHG排出量約2.47トン)を参照

指標 実績

累計融資実行額	約200億円
オフセット実績	約2万トン

一般家庭換算で
約8,000世帯分/年の削減*
に相当!

決済を通じた環境価値の創出—りそなサステナペイアクション

日常の決済を、環境価値と成長機会に転換

当グループの既存デビットカードおよびアプリ基盤を活用し、日常の決済行動を通じたCO₂排出量の可視化と行動提案によるSX推進を展開します。

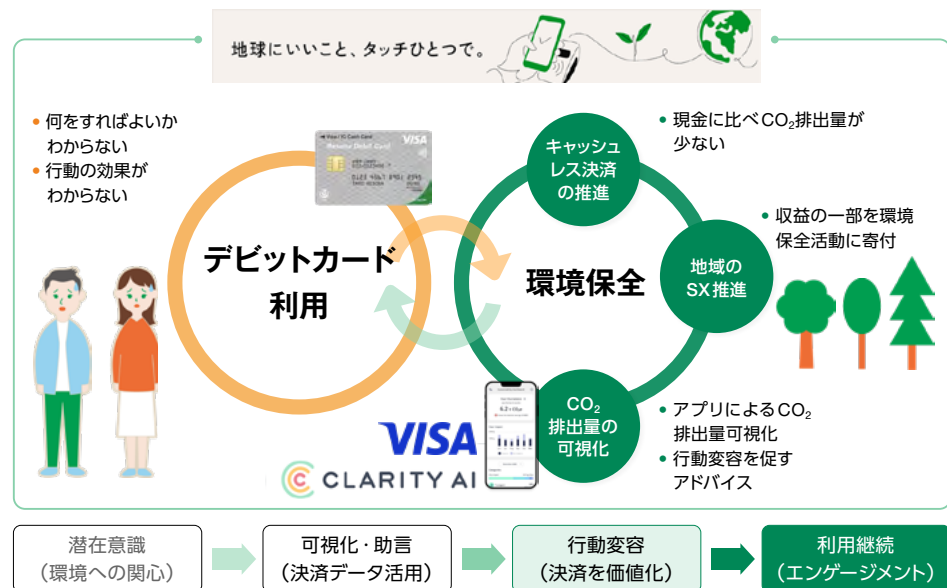
銀行の3大業務(融資・預金・為替)の全領域でSXソリューションを展開するとともに、環境価値創出を決済取扱高の拡大に直結させ、次世代リテール分野における持続的な成長を目指します。

「りそなサステナペイアクション」の仕組み

デビットカードの利用を通じて、商品・サービスの生産・提供過程でのCO₂排出量を可視化するとともに、より環境負荷の低い選択をアプリ上でアドバイスします。

また、デビット収益の一部を環境保全活動などへ還元する仕組みを組み込み、個々の消費行動を環境価値につなげていきます。

これらの機能を一体で提供することで、価値創出と利用拡大が循環する構造を形成していきます。(2026年度本格展開開始予定)



エココンシャスな次世代層の獲得

若年層におけるキャッシュレス決済の普及推進と、同世代が強く持つ「環境意識(エココンシャス)」を掛け合わせたターゲティング戦略を展開しています。

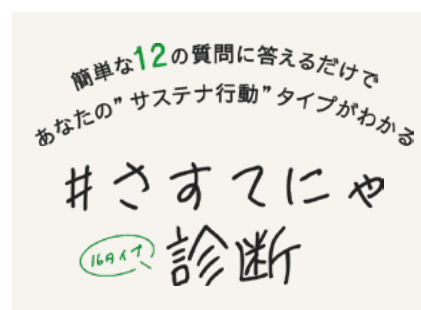
若年層の価値観に寄り添った金融サービスを提供することで、早期にメインバンクとしての口座獲得を図り、将来的なLTV(Life Time Value)向上を図ります。

「大学生」との共創プロジェクト

本プロジェクトの象徴的な取り組みとして、大学生との共創プロジェクト(産学連携)を実施しています。

12の質問で環境への向き合い方がわかる「さすてにゃ診断」は、実際に大学生から提案された認知向上アイデアをグループ銀行が事業化したものです。

学生とりそながフラットに対話を重ねるプロセスそのものが、新しい共創の在り方を社会に示していくことにつながると考えています。



首都圏・関西圏から参加する7つの学生団体

- 明治大学 SHIP
- 学生団体おりがみ 環境チーム
- 早稲田大学 環境ロドリゲス
- 成城大学 エシカル研究会
- 法政大学 キャンパス・エコロジー・フォーラム
- 埼玉大学 E.S.S.
- 大阪公立大学ボランティア・市民活動センター



預金を通じた社会価値の創出—ソーシャルインパクト預金(愛称：教育プラス預金)

教育格差の緩和に向けて

日本では、経済的に困難な状況にある子どもが、およそ9人に1人とされており^{※1}、経済状況によって学びや将来の選択肢が左右される現実があります。当グループは、「金融+で、未来をプラスに。」をパーパスとして掲げており、誰もが仕事も生活も充実させ自分らしく活躍できる社会を実現すべく、本商品を開始しました。具体的には、お客さまの定期預金額に応じて当グループが預金額の0.1%^{※2}相当を拠出し、公文教育研究会と連携して経済的に困難な状況にある小学生に無償の学習機会を提供することで、子どもたち一人ひとりが、自分らしい生き方を描いていける社会の実現を後押ししていきます。

創出を目指す社会的インパクト

本取り組みが目指すのは、学力の向上のみならず、学ぶ楽しさの理解、社会情動能力の向上といった内面的な変化を後押しすることです。こうした変化は、教育格差や経済格差が次世代へと連鎖・固定化していくことを抑制するうえで重要であると考えています。

本取り組みが創出し得る社会的インパクトとして、学習者3,000人を前提とした場合、将来の自己効力感と自信などの面で、少なくとも約400人に前向きな変化が生じ得るとの想定をしているほか^{※3}、社会・経済の発展効果は累計で約133億円に上ると推計しています^{※4}。今後は学習者へのアンケートや学習成果の把握を通じて、変化を継続的に可視化し、取り組みの実効性を高めていきます。

進捗状況

内容	詳細
預入金額 ^{※5}	378億円
累計学習者数 ^{※6}	284人
累計学外学習時間 ^{※7}	556時間

— 皆さまからの声 —

学習者や保護者の皆さまから、あたたかい声をいただいております。
こうした声を励みに、取り組みの質を高めながら、より多くの方々に学びの機会を届けていけるよう努めてまいります。

学習者からの声

- 通い始めてから勉強が楽しくなりました
- 宿題は難しいけど、教室にいくのが楽しみです
- もっと難しい勉強をしてみたいと思うようになりました
- KUMONに通ってから、勉強する習慣ができました

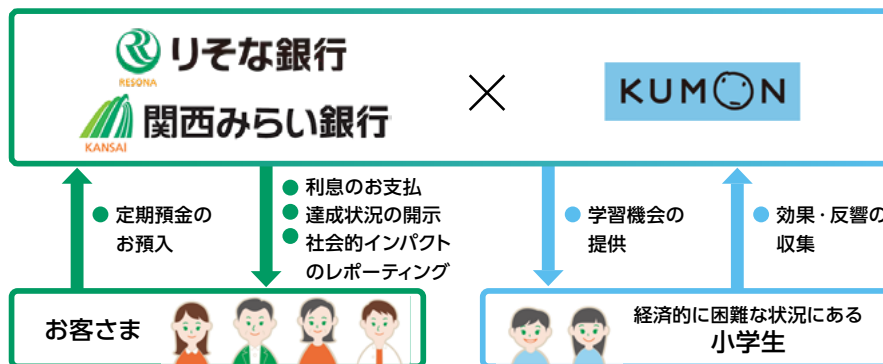
保護者からの声

- KUMONで勉強した日は「今日はこれをやった」と嬉しそうに話してくれるようになり、親子の会話が増えました
- 苦手意識のあった英語も、挑戦する気持ちが芽生えたようで、分らないことを質問するようになりました

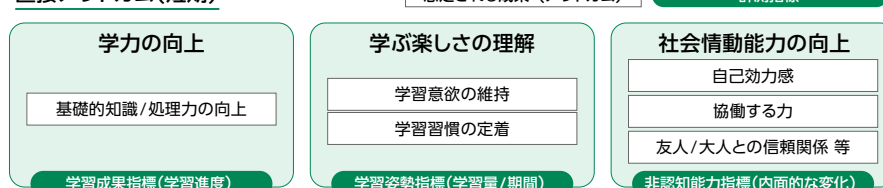
くもんの先生からの声

- 生徒も保護者も前向きに学習を進めています。この制度がなければ出会えなかった子どもたちを応援できる、意義ある取り組みだと感じます
- 経済的な理由で学習機会が失われることがない未来を期待しています

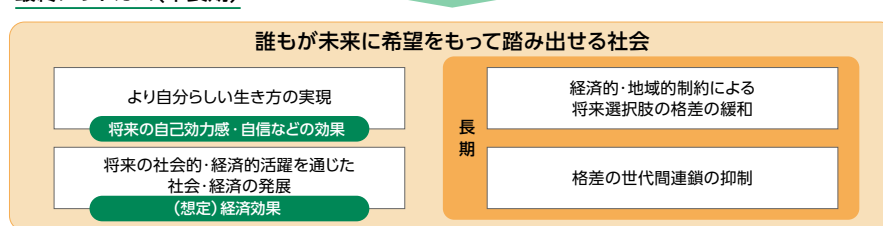
スキーム図



直接アウトカム(短期)



最終アウトカム(中長期)



※1 厚生労働省(2023年)「2022年国民生活基礎調査の概況」より ※2 預入期間に応じた年率換算 ※3 放課後学習などが自己認識や自信などの非認知面に好影響を与え得るとする既存研究の知見を踏まえ、本領域における類似研究などを参考に推計した値

※4 教育機会の拡大が中長期的な社会・経済の発展に寄与し得るとする既存研究の知見を組み合わせ、本領域における類似研究などを参考に推計した値 ※5 リそな銀行・関西みらい銀行の合計 ※6 学習中、募集中、過去学習者の合計

※7 各月の学習者人数における合計×1回あたりの学習時間30分×通室回数7回の想定で算出

金融教育を通じた社会価値の創出—ファイナンシャル・ウェルビーイングの実現

すべての人が、金融の意思決定を安心して自ら行える状態に

金融リテラシーの差異は、資産形成の停滞や過剰債務、金融犯罪被害などにつながる可能性があり、金融サービスの持続的な価値発揮に影響を与えます。

当グループではお客さまや地域社会と向き合い、主体的な意思決定を支える伴走型の支援を行っています。

生涯にわたり意思決定を支える支援モデルの構築

① ライフステージ貫支援

学生期における授業や体験型プログラム、現役世代における窓口相談、高齢期における資産管理や金融犯罪防止など、生涯にわたる金融行動を支援しています。

世代ごとのアプローチ	幼児	• おうちのお手伝い、家族への感謝
	小学生	• お金の大切さ・正しい使い方 • お金と仕事の関係、家族への感謝
	中学生	• 仕事をするこの意味・目的 • 金融経済の基礎知識 • キャッシュレス
	高校生	• ライフイベントとライフデザイン • 家計管理への意識
	大学生	• 税と社会保障など、社会との関係 • 金融トラブル・犯罪に巻き込まれないための知識 • 資産形成に向けた基礎知識
	社会人	• ライフイベントやライフプランに合わせた金融知識 • 金融サービスのご提案 • 金融詐欺などに遭わないための知識

② リアル×デジタル

リアル(対面)による対話や深度ある学びと、デジタルによる時間・場所の制約を超えたアクセス拡大を組み合わせ、より多くの人に質の高い金融経済教育を提供しています。

世代ごとのニーズに応じた授業等の実施

リアル
(対面)

デジタル

リアルの知見を活かした
ゲーム・動画制作

③ 共創型の取り組み

教育機関や外部パートナー、大学生などとの協働を通じ、よりよい教育コンテンツの制作・普及に取り組んでいます。

東京書籍と開発したデジタル教材「フトコロジ」



日本における教科書発行のリーディングカンパニー、東京書籍株式会社との共創により開発したデジタル教材。育成ゲーム『チキウで暮らす』では、現実の株価と連動して価格が変動するアイテム「カブ」の運用を通じ、世界や日本経済の動きを体感できます。「使う」「貯める・ふやす」など5つのテーマを網羅し、学校や家庭でゲームを楽しみながらお金の知識を身につけることができます。

「長期的な顧客価値」+「リテールビジネスの質的価値」の共創

自ら判断できる力が高まることは、安定した資産づくりや金融トラブルの回避につながります。同時に当グループにとっては、お客さまとの長く続く関係の構築やサービス利用の拡大・深化につながります。

こうした好循環により、リテールビジネスの質を高め、中長期的な企業価値向上を目指します。

リスク管理

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、トップリスクを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。

サステナビリティの観点では、「サステナビリティ経営への対応が不十分であることによる企業価値の毀損」をトップリスクの一つとして認識しており、特に気候変動は重要なリスク領域と位置づけています。当該リスクは、具体的には以下のようなリスクシナリオとして顕在化し得るものと捉えています。

（主なリスクシナリオ）

- （1）取引先のサポートを含めた気候変動・生物多様性への対応の遅れ等により、成長機会の逸失や座礁資産化リスクの顕在化等を通じて企業価値が毀損するリスク
- （2）気候変動・生物多様性・人的資本経営等に関する開示が不十分と見なされることにより、企業価値が毀損するリスク（将来の開示要請の高度化・義務化への対応を含む）

当社は、これらのリスクが顕在化した場合、業務運営や業績、財務状況に悪影響を及ぼす可能性があるとして認識しています。

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。（➡P88）

特に影響が大きいと考える信用リスクについては、右記の「融資業務における基本的な取組姿勢」などを通じてリスク管理の強化を図っています。

融資業務における基本的な取組姿勢

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定め、融資案件の検討・採択などを行っています。

【セクター横断的方針】

方針	内容
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

【特定セクター方針】

方針	内容
債務者単位「禁止」	核兵器・化学兵器・生物兵器、クラスター弾等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」	- 石炭火力発電事業（災害時対応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

また上記にかかわらず、与信額が一定規模を超える大規模開発プロジェクトについては、環境や人権に対する負の影響を確認して、融資案件の検討・採択を行っています。

リテール・トランジション・ファイナンス目標

2021年度～2030年度の累計取扱高:10兆円→15兆円

当グループは、2026年度より当該目標額を15兆円へ引き上げました。

引き続き、お客さまの状況を深く理解し課題の本質を捉える「対話の深化」と、課題解決および将来の成長・安心に資する「ソリューションの強化」の継続的なサイクルを通じて、取り組みを推進していきます。

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 (再エネ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)	
ファイナンスの内訳	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}
うち環境分野	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)

2025年度実績:約1.9兆円(2021年度からの累計取扱高:約7.6兆円)

2025年度のファイナンス実績は、2024年度と同水準の約1.9兆円となり、2021年度からの5年累計取扱高は約7.6兆円となりました。

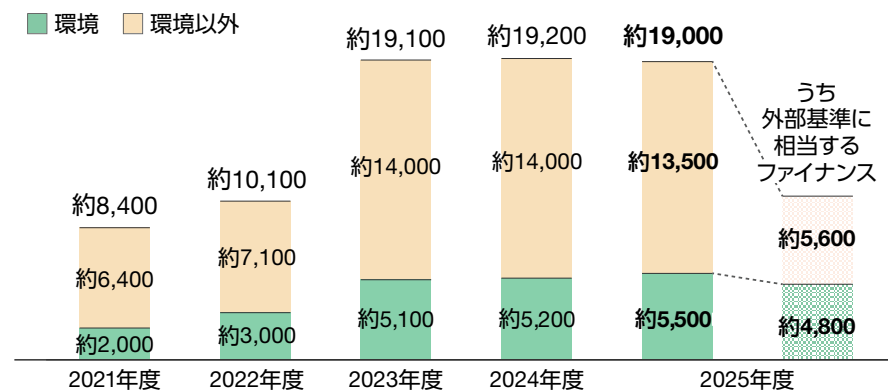
内訳を見ると、主に中堅・中小企業向けのSX初期ステージ商品であるSDGs推進私募債などの取り扱いが減少した一方、一定の環境基準を満たす住宅向けローンが堅調に推移しました。その結果、全体の実績は前年度並みを維持しています。

また、「環境分野」と「環境以外の分野」の内訳では、「環境分野」がやや増加しました。加えて、「外部基準に相当するファイナンス^{※2}」についても2024年度並みの水準を維持しており、「環境分野」では引き続き9割近くがグリーンローン原則など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。

法人のお客さまを対象としたカーボンニュートラルへの取り組み状況に関するヒアリングについては、2024年度より開始し、2025年度はグループ全体で約11,500件実施しました。また、当グループの基準に基づく移行ステップに関して、約1,500先のお客さまがステップアップしたことを確認しています。

【ファイナンス実績推移】

(億円)



※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などの基準を満たすファイナンス

ポートフォリオGHG排出量のネットゼロ／電力セクター中間目標

ポートフォリオGHG排出量削減目標：2050年ネットゼロ

当グループは Financed Emissions(FE) 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 が策定した算定基準に基づき、ポートフォリオ GHG 排出量の算定を行っています。

【ポートフォリオ GHG 排出量の計測結果】

	融資(貸出+支払承諾+外為)					カバー率
	FE (MtCO ₂ e)				与信残高 (百億円)	
	Scope1	Scope2	Scope3	合計		
エネルギー	0.3	0.1	2.2	3	8	100.0%
素材	4.6	1.8	11.7	18	111	99.8%
資本財	2.2	1.4	30.2	34	273	99.9%
商業・専門サービス	0.5	0.3	1.8	3	162	95.3%
運輸	1.7	0.2	2.6	5	82	99.8%
自動車・自動車部品	0.1	0.1	8.0	8	35	100.0%
耐久消費財・アパレル	0.1	0.3	2.3	3	32	99.5%
消費者サービス	0.3	0.6	5.5	6	117	99.6%
一般消費財・サービス流通・小売り	3.5	1.2	9.2	14	262	99.8%
生活必需品流通・小売り	1.0	0.5	3.5	5	56	99.7%
食品・飲料・タバコ	0.2	0.6	2.7	3	41	99.9%
家庭用品・パーソナル用品	0.1	0.2	1.8	2	27	100.0%
ヘルスケア機器・サービス	0.2	0.1	0.7	1	84	99.7%
医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス	0.2	0.1	0.6	1	13	99.2%
銀行	0.0	0.0	0.0	0	42	67.8%
金融サービス	0.1	0.2	1.2	1	103	95.9%
保険	0.0	0.0	0.0	0	11	55.7%
ソフトウェア・サービス	0.1	0.1	0.4	1	27	93.9%
テクノロジー・ハードウェアおよび機器	0.1	0.3	3.9	4	61	99.9%
半導体・半導体製造装置	0.0	0.1	1.0	1	14	100.0%
電気通信サービス	0.0	0.0	0.1	0	8	100.0%
メディア・娯楽	0.2	0.1	0.6	1	19	99.6%
公益事業	1.8	0.1	1.9	4	50	99.8%
不動産管理・開発	1.1	1.6	4.9	8	652	98.9%
その他	0.0	0.0	0.0	0	390	0.0%
合計	18.5	10.0	96.9	125	2,679	83.9%

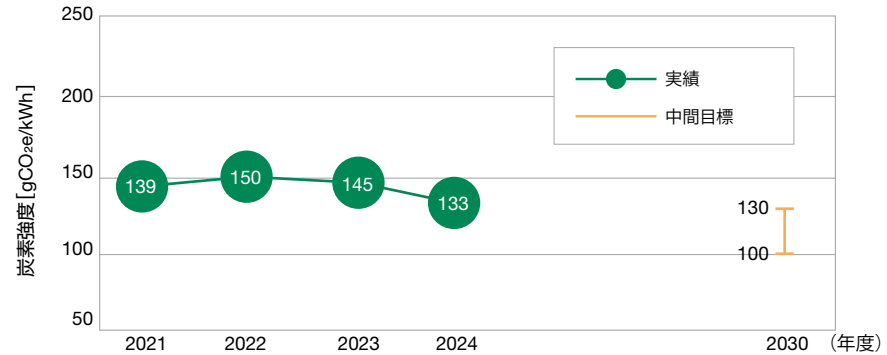
データ品質スコア 3.7

※1 セクター別、貸出金ベース ※2 PCAFが定めるデータ品質スコア

電力セクター中間目標：2030年度の炭素強度100～130gCO₂e/kWh

2025年3月末時点の電力セクターの炭素強度は「133gCO₂e/kWh」と、前年度から低下しました。主な要因は、一部電力会社のトランジションが進んだこと、および再エネ向け与信が増加したことによるものです。

【電力セクターの炭素強度推移】



【エネルギーセクターの Financed Emissions 実績 (2025年3月末)】

	算出対象 排出量スコープ	指標	実績 (2025年3月末)	投融資額	カバー率 ^{※1}	データ品質 ^{※2} スコア
電力	発電事業 Scope1	物理的 炭素強度	133 gCO ₂ e/kWh	4,142 億円	90%	2.1
石油・ガス	採掘事業 Scope1～3	絶対量	0.06 MtCO ₂ e	43 億円	100%	2.2
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】

電力は産業・生活の基盤であり、地域社会やお客さまにとって不可欠です。
当グループは国内発電事業者向けのポートフォリオ特性や、火力依存・再エネ適地の制約といった日本固有の課題を踏まえ、電力セクターにおける安定供給の確保と再エネ普及、トランジションや技術革新への取り組みを支援しています。
引き続き主要電力会社との対話を通じて課題を把握し、金融面から電力セクターの脱炭素化に貢献していきます。

Scope1、Scope2のネットゼロ

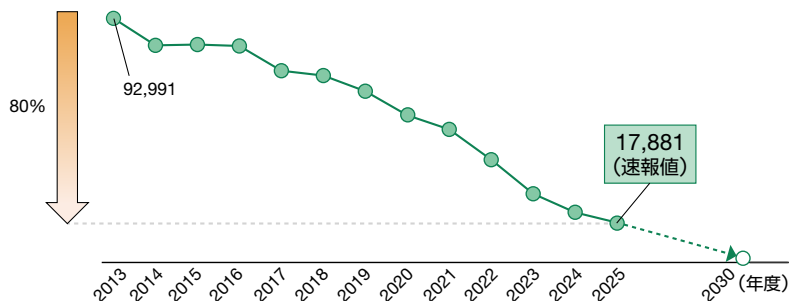
Scope1、Scope2目標:2030年度ネットゼロ

当グループのCO₂排出量の約8割が電力使用によるものであることから、電力使用量の大きい施設から計画的に再エネ等電力への切り替えを進めてきました。

2025年度末までに自社が電力契約する拠点の電力切り替えを終え、2013年度比の排出量削減率(速報値)は80%となりました。

今年度からは、上記以外の電力契約についても、再エネ利用の拡大に取り組んでいきます。

【CO₂排出量の推移^{※1} (t-CO₂)】



【2025年度排出量の内訳(速報値)】

Scope1	4,461
Scope2	13,420
うち電力使用	12,374
合計	17,881

第三者保証の取得について

- 2020年度以降のCO₂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。
- 2025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/>

グループ初!大和浅草橋ビルにてZEB Ready^{※2}認証を取得(りそな銀行)

りそな銀行はグループで初めて、都内に所在するオフィスビル「大和浅草橋ビル」(1990年竣工)において、建て替えに伴う新たな環境負荷の増加を抑えつつ、既存の建物を活かして省エネ性能を高め、ZEB Ready 認証を取得しました。

認証取得のプロセスで獲得したノウハウを活かしながら、エネルギー消費量を大幅に削減した建築物の拡大を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。



業界初!太陽光発電の電気の無償提供(埼玉りそな銀行 秩父支店)

電気自動車(以下、EV)の普及が足踏みするなか、埼玉りそな銀行は、2025年12月より銀行業界で初めて(当グループ調べ)、秩父支店において、太陽光で発電した電気をEV充電スタンドを通じて地域の皆さまへ無償提供する取り組みを開始しました。

EV充電インフラの拡充によりEVの普及を後押しし、地域のCO₂排出量削減に貢献していきます。



設置場所	秩父支店 (埼玉県秩父市本町4番7号)
設置台数	2台
利用可能時間	平日(営業日)9:00~17:00

※1 グループ銀行のScope1、Scope2のCO₂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CO₂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 ※2 将来的なZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)を見据え、省エネルギー性能の向上により、一次エネルギー消費量を50%以上削減した建築物

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ

透明性と実効性を備えたガバナンス による企業価値向上

取締役会議長
山内 雅喜
Masaki Yamauchi



「透明性あるコーポレートガバナンス」が、りそなグループを象徴する言葉の一つだと思います。経営危機の直後に採用した「指名委員会等設置会社」や社外取締役を中心としたガバナンスが、形式的ではなく実効的に機能し、これまで経営の透明性を高めてきました。

その中心的な役割を担っているのが、りそなホールディングスの取締役会です。取締役会では、企業経営者、弁護士、行政経験者、金融に土地勘のある方など、様々なバックグラウンドや知見を持つ取締役が互いに意見をぶつけ合い、自由に開かれた闊達な議論のもと、グループの大きな方向性を決定してきました。

一方で、「現状維持は衰退である」という言葉があるように、取締役会も現状に満足した瞬間から機能不全や劣化が始まります。私自身、企業経営者としての経験から感じていることでもあります。りそなホールディングスでは、毎年取締役会の実効性評価を実施していますが、そこでは取締役会の席上で評価方法そのものから議論し、取締役・執行役へのアンケートやインタビューを通じて、現在抱えている課題の可視化や企業価値向上に向けた改善策を真剣に議論し、取締役会の実効性を高めています。

今後も環境変化により、私たちの置かれている状況や課題は変化し続けますが、りそなとして大切にすべきものをしっかりと守りながら、変えるべきものは変化に合わせて大胆にそして柔軟に変えていき、株主・投資家の皆さまをはじめとするあらゆるステークホルダーの立場を尊重し、りそなグループのパーパス「金融+で、未来をプラスに。」の実現を目指してまいります。

りそなのコーポレートガバナンスの特長

1

指名委員会等設置会社としての実効性ある監督体制

機関設計として指名委員会等設置会社を採用し、経営の監督と執行を明確に分離することで、取締役会による客観的かつ実効性の高い監督機能を実現しています。

2

社外取締役が中核を担う取締役会

多様な知見・経験を有する社外取締役が過半数を占め、社外取締役が取締役会議長を務めることで、独立した立場から取締役会の実効性を高めています。

3

独立性の高い3委員会

指名・報酬委員会を社外取締役のみで構成するとともに、監査委員会では社外取締役が過半数を占め委員長を務めることで、経営陣に対する監督機能の実効性を高めています。

4

グループ全体で実践するガバナンス

グループ銀行においても、各社に適した機関設計の採用や、複数の社外役員の登用を行い、グループ全体で高いガバナンスを確保しています。

5

実効性評価を起点としたPDCAサイクルの徹底

毎年実施する取締役会実効性評価を起点として、経営戦略を踏まえ、取締役会運営や議論の充実を図り、実効性向上につなげています。



「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、当グループが歩んできた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

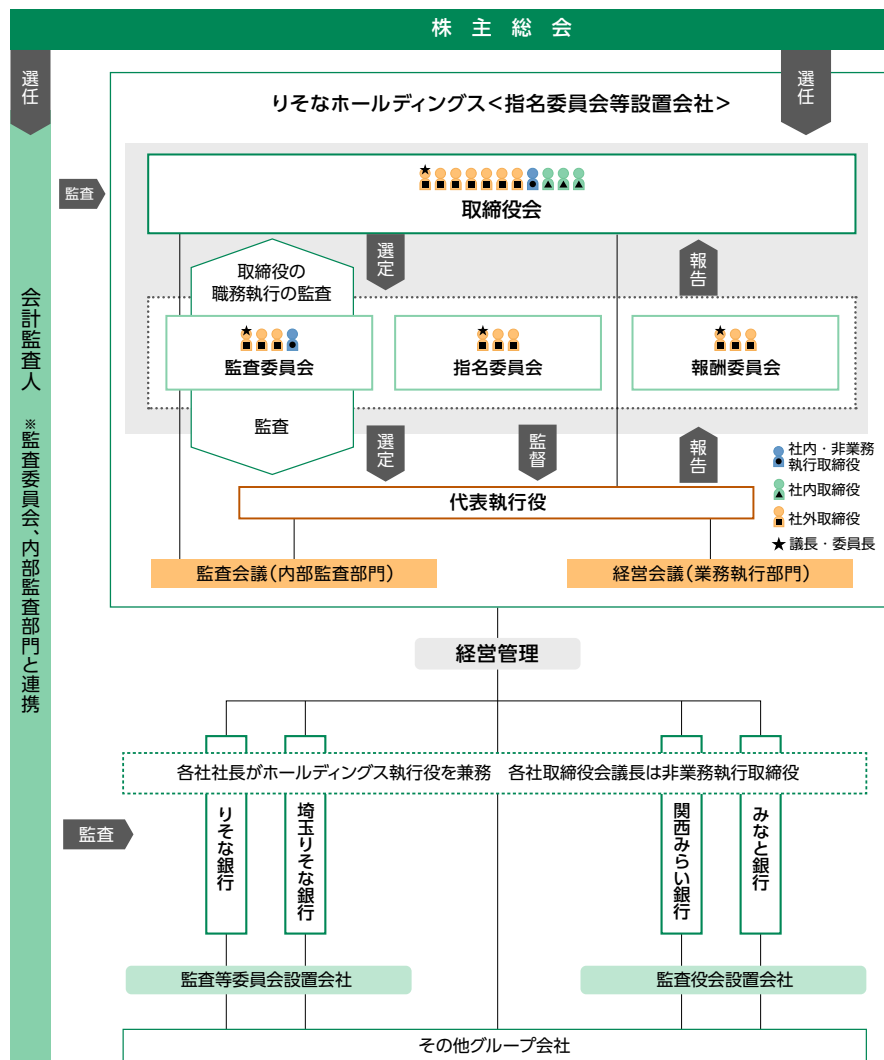
当社は、当グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において、以下の「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」を定めています。

- 当社は、金融サービスグループの持株会社として、当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・果断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。
- 当グループは、「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、当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、グループ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関する基本的な考え方に沿った経営が行われるようグループ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】



取締役一覧

● 社外取締役（7名）



いわた きみえ
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。



のほら さわこ
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。



やまうち まさき
山内 雅喜

社外取締役
取締役会議長

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。



たなか かつゆき
田中 克幸

社外取締役
監査委員会委員長
報酬委員会委員

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。



せぐち じろう
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。



ランドバーク しえ
ランドバーク 史枝

社外取締役
報酬委員会委員

1996年、プーズ・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。



ひぐち やすゆき
樋口 泰行

社外取締役
指名委員会委員
監査委員会委員

1980年、松下電器産業に入社。2022年、パナソニックコネク代表取締役執行役員社長・CEOに就任。2026年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。

● 社内取締役（4名）



みなみ まさひろ
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。



いざ しんいちろう
伊佐 真一郎

取締役兼代表執行役副社長
兼グループCFO
兼グループCDO

2021年、当社執行役DX企画部担当兼カスタマーサクセス部担当兼データサイエンス部担当に就任。2026年、当社取締役兼代表執行役副社長兼グループCFO兼グループCDOに就任し、現在に至る。



いわたて のぶき
岩館 伸樹

取締役兼代表執行役副社長
兼グループCSO
兼グループCSuO
兼グループCHRO

2022年、当社執行役グループ戦略部長に就任。2026年、当社取締役兼代表執行役副社長兼グループCSO兼グループCSuO兼グループCHROに就任し、現在に至る。（りそな銀行代表取締役副社長兼執行役員）



むら お ゆきのぶ
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

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。

当社の取締役会は、モニタリングボードとしての役割を担い、りそなグループパーパス「金融+で、未来をプラスに。」の実現に向けた中長期的な企業価値向上の観点から、経営戦略

の進捗やリスクへの対応状況などに関する監督および経営上の重要事項の決定を行うことが求められています。この役割を果たすためには多様な専門性と経験を取締役会としてバランスよく備えることが不可欠であり、当社では、取締役候補者に期待するスキル（経験・知見）を下記の通り定め、指名委員会において取締役候補者を審議・決定しています。

	企業経営	金融	事業開発	グローバル	IT・デジタル	サステナビリティ	人的資本	法務・コンプライアンス・リスク管理	財務・会計
● 南 昌宏	◎	○	○		○				
● 伊佐 真一郎	○	○	◎		○				◎
● 岩鋳 伸樹	◎	○				◎	◎		
● 村尾 幸信	○	○						◎	◎
● 岩田 喜美枝	○					◎	◎		
● 野原 佐和子					◎	○	○		
● 山内 雅喜	◎		○				○	○	
● 田中 克幸						○		◎	◎
● 瀬口 二郎	○	◎	○	◎					
● ランドバーク 史枝		○	○	○	◎				
● 樋口 泰行	◎		○	○	◎				

(注) ●は社内取締役、●は社外取締役を指します。◎は特に期待するスキル（経験・知見）を指します。

各スキル項目を選定した理由

企業経営

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、企業におけるマネジメント経験が必要だと考えています。

金融

当グループは、銀行業務を中心に金融サービスに係る事業を行っており、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、金融機関等での業務執行経験が必要だと考えています。

事業開発

当グループが持続的に価値提供を行っていくためには、社会やお客さまニーズの変化を的確に捉え、将来にわたり必要とされる機能やイノベーションを獲得していくことが必要であり、その観点から、事業開発に関する知見が必要だと考えています。

グローバル

変化が激しく、より複雑化する事業環境の中において、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。

IT・デジタル

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。

サステナビリティ

「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SXiに係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。

人的資本

当グループでは人的資本を経営戦略を支える重要な経営資源だと考えています。多様で高度な人財を継続的に確保・育成していく観点から人的資本に関する知見が必要だと考えています。

法務・コンプライアンス・リスク管理

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中で多様化・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。

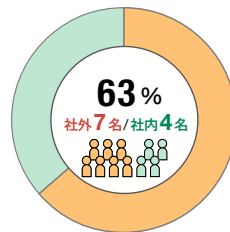
財務・会計

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。

取締役会

当社は機関設計として指名委員会等設置会社を採用しており、取締役会はモニタリングボードの役割を果たしています。原則として、執行役が業務執行に関する権限を有する一方で、取締役会は執行役から適時、適切な報告を受ける体制が整備されています。

【社外取締役比率】



取締役会議長：山内 雅喜（社外取締役）
2025年度の開催回数：17回

取締役会のアジェンダ

当社の役割・機能を6つのカテゴリーに整理し、アジェンダを設定しています。

2025年度の主なアジェンダ

りそなホールディングスの役割・機能	主な議論
グループ全体の方向性の決定	10年先を見据えた当グループの強みと課題を整理したうえで、中計策定とマテリアリティ改定に向けた議論を行いました。
エンティティ・事業部門横断的な課題への対応	サステナビリティへの取り組みや、当グループの全従業員を対象とした意識調査・コンプライアンス調査の結果などについて議論を行いました。
事業ポートフォリオ策定と経営資源の配賦	グループ銀行各社の事業戦略についての報告を踏まえ、中計策定に向けた適切な事業ポートフォリオ策定などの議論を行いました。
グループの共通プラットフォーム機能構築	ITガバナンスの取組状況や業務プロセス改革など、当グループの共通プラットフォーム機能の高度化に向けた議論を行いました。
内部統制システムの構築	リスク管理の運営状況、コンプライアンス・プログラムの策定や内部監査計画の策定など、実効性の高いモニタリングの実施に向けた議論を行いました。
グループの顔としての対外発信	当グループのブランド戦略やIR活動に関する報告など、当社を取り巻く外部のステークホルダーに関する議論を行いました。

<2025年度における議論のポイント>

持続的な企業価値向上に向けた長期的な方向性を明確にすることが重要であるとの認識のもと、10年先を見据えた当グループの「ありたい姿」をテーマとする長期戦略のディスカッションを行いました。中長期的な視点からグループが果たすべき役割や成長の方向性について認識を共有したうえで、中計の策定に取り組みました。今後は、その実現に向けた進捗や成果を継続的にモニタリングし、企業価値向上につなげていきます。

取締役会の運営

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の構築を行っています。

- 執行役であるグループ銀行社長が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、取締役会に向けた「事前説明会」を開催し、取締役会での議論活性化を目的に疑問点や不明点の解消をサポート
- 議論にあたり、執行側での議論状況や意見を求めたいポイントを明示し、論点を明確化
- 毎回、取締役会終了後に取締役間で当日の議論を振り返る機会を設定
- 取締役会議長と指名、報酬、監査の3委員長の意見交換会などの開催
- 様々なテーマの勉強会や、当グループの拠点見学会を実施

社外取締役の活動

取締役会での議論を深めるため、拠点などの見学や投資家との意見交換を行っています。

<グループ拠点等への訪問>

継続的にグループ拠点などへ社外取締役が訪問し、拠点の見学と従業員との意見交換会を実施しています。

<2025年度拠点等見学先一覧>

りそな銀行 渋谷支店・大阪営業部・りそな !n 有明ガーデン/
みなと銀行 鳴尾支店 / 大阪・関西万博



<機関投資家との意見交換会>

社外取締役による投資家の皆さまとの対話機会を、ガバナンスの透明性向上に加え、資本市場の視点を取締役会の議論に取り込む重要な機会と位置づけています。

取締役会 ～取締役会の実効性評価～

2025年度の評価結果

当社では、取締役会全体の実効性について、毎年、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、次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。



<評価>

- 中計の策定に向け、長期的な「ありたい姿」を議論したうえで、中長期的な視点から当グループが果たすべき役割についての議論を実施
- その過程において、グループの共通プラットフォームである「業務プロセス」「人的資本」「信託・不動産」といったテーマを取り扱い、取締役会における議論の充実が図られた
- 取締役と株主・投資家とのエンゲージメントや、取締役同士の情報共有の場、社外取締役向けの拠点見学会、勉強会機会の拡大に努めた

<課題>

- 経営戦略や事業ポートフォリオに関する議論は進展した一方で、それを踏まえた資源配賦の在り方については今後も継続的な検討が必要
- 取締役会と従業員など社内のステークホルダーとのコミュニケーション機会はさらなる拡充の余地あり

取締役会実効性評価のプロセス

プログラム(時期)	概要
ディスカッション (11月)	● 全取締役による実効性評価方法の議論 ● 評価対象者やアンケート項目を含む評価方法を決定
アンケート (12月～1月)	● (すべての取締役を対象) 取締役会/委員会の役割・構成・運営 ● (すべての執行役を対象) 取締役会の役割・運営、取締役会に期待すること
インタビュー (1月～2月)	● 実効性評価全体(インタビュアー：コーポレートガバナンス事務局) ● 取締役の自己評価および相互評価(インタビュアー：指名委員会委員長)
取締役会議論 (2月～3月)	● アンケートやインタビューより得られた評価結果について議論 ● 評価結果を踏まえた次年度アジェンダおよび運営方法の議論、決定

2026年度の運営方針

2026年度は以下の事項に取り組んでいきます。

① 4つのステークホルダーを起点とした中長期視点での「取締役会アジェンダ」の深化

- 中長期的な企業価値向上に向け、「お客さま」「株主」「社会」「従業員」を起点とした、価値創造に資する取締役会アジェンダを設定
- 中計の初年度であることを踏まえ、進捗状況を実効的にモニタリングできるよう議題を設定

② 実効性ある「取締役会運営」の実施

- 取締役会以外の場を活用した取締役同士による意見交換や取締役と執行役の意見交換会を実施
- 社外取締役における業務理解の促進を目的として、当グループ各拠点などへの見学会や従業員との意見交換会の実施、当社事業や外部環境に関する勉強会を開催
- 取締役会における議論内容や意見・要望については、事務局が適切に管理し、執行側の施策への反映や今後の取締役会への報告に活かすなど、PDCAサイクルを適切に実施

コーポレートガバナンス事務局の役割

当社では、指名委員会等設置会社としてガバナンス機能の実効性を高めるため、取締役会および指名・報酬委員会を運営する専任組織として、コーポレートガバナンス事務局を設置しています。

コーポレートガバナンス事務局は、取締役会や委員会が中長期的な企業価値向上に向けた実効性を確保できるよう、必要な環境の整備を行っています。具体的には、社外取締役への的確な情報提供や議題の事前説明、取締役会の実効性評価の実施や社外取締役と投資家との対話機会の確保などを通じて、運営の高度化に取り組んでいます。

また、経営戦略や実効性評価の結果を踏まえ、取締役会・委員会の年間アジェンダを企画・立案することも重要な役割です。取締役会・委員会において取り上げるべきテーマや、適切なモニタリングを継続的に検討し、議長・委員長と緊密に連携することで、質の高い議論を通じた実効性の向上を支えています。

指名委員会

指名委員会委員長メッセージ

持続的な企業価値向上を支える サクセッション・プラン

指名委員会委員長
岩田 喜美枝
Kimie Iwata



当社の指名委員会のもっとも重要なミッションは、りそなホールディングスと4つのグループ銀行の社長をはじめとした役員の選解任と後継者の育成・評価、いわゆるサクセッション・プランです。他社と比較した当社の特徴として、①ホールディングスの役員だけではなく、4銀行の役員を含め約100人という大人数を対象としていること、②育成・評価には指名委員会委員（全員が社外取締役）が深く関与していることの2つが挙げられます。指名委員会の関与ということであれば、例えば、毎年、10数名の役員の面談・評価をしているほか、役員候補者の選抜研修に参加していることに加えて、私自身も指名委員会委員長として、毎年の新任役員研修で役員のあるべき姿などについて話をしています。

そのようななかで、2025年度の最大の仕事は、3つの銀行のトップ交代でした。新たな中期経営計画がスタートし、りそなグループが次のステージへと大きく前進しようとしているこのタイミングで、次の世代へバトンタッチをしていただくことにしました。指名委員会としては南社長の意向も踏まえながら、公平・透明な人事となるよう心がけて、議論を重ねてきました。

当社の指名委員会が設置されたのは、りそなショック後、機関設計が指名委員会等設置会社に移行した時に遡り、すでに20年以上が経過しています。今までもPDCAは実施していますが、2025年度は指名委員会の実効性評価を初めて本格的に行いました。その結果、委員会の委員構成や取締役会への報告の在り方について、さらなる充実を図るべき点を確認しました。引き続き実効性向上に向けた取り組みを進めてまいります。

2025年度の審議実績

2025年度の主な審議実績は以下の通りです。

項目	内容
役員に求められる人材像の改定	当グループのパーパス実現および中長期的な企業価値向上を見据え、役員に求められる人材像の改定を決定しました。なお、本改定は2015年6月以来となるものであり、経営環境の変化などを踏まえた内容としました。
スキルマトリックスの改定	新たなマテリアリティおよび中計の策定を踏まえ、取締役会が求められる役割を果たしていく観点から、取締役会に期待するスキル（経験・知見）の再整理を行いました。
サクセッション・プランの決定・モニタリング	役員に求められる人材像を踏まえ、グループ全体を対象としたサクセッション・プランを決定しました。また、候補者の育成・評価状況については委員会において適時、適切に報告を受け、実効性の観点から継続的にモニタリングを実施しました。
グループ銀行役員体制の審議	スキルマトリックスおよびサクセッション・プランを踏まえ、グループ全体として最適な役員体制の在り方について多面的に審議し、体制を決定しました。特に、2025年度はグループ銀行のトップ交代を重要テーマとして位置づけ、慎重かつ丁寧な議論を重ねてきました。

【社外取締役比率】



構成（2026年6月末）

委員長／議長 岩田 喜美枝（社外取締役）
委員 瀬口 二郎（社外取締役）
樋口 泰行（社外取締役）

2025年度の開催回数

12回開催

りそなのサクセッション・プラン

サクセッション・プランの目的

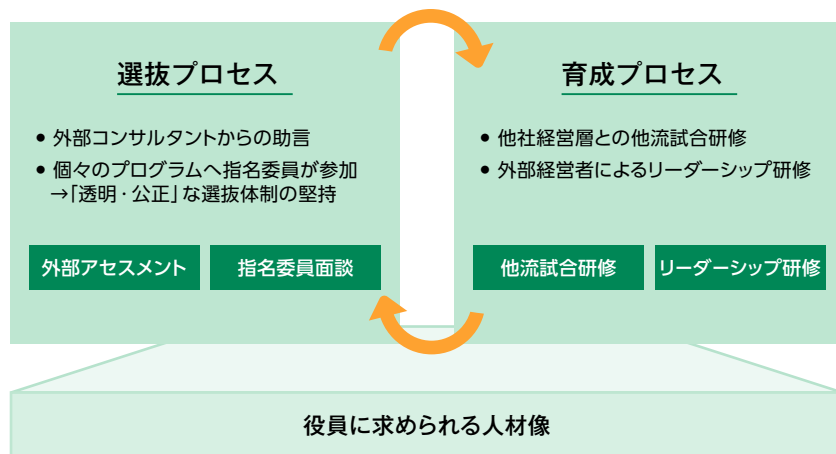
当グループの持続的な企業価値向上を図るべく、役員の役割と責任を継承するメカニズムとして2007年6月にサクセッション・プランを導入し、役員の選抜・育成プロセスの透明性を確保しています。

サクセッション・プランの対象者

当社のサクセッション・プランは、当社およびグループ銀行の「社長」から「新任役員候補者」までを対象としています。

【サクセッション・プラン(2007年6月導入)】

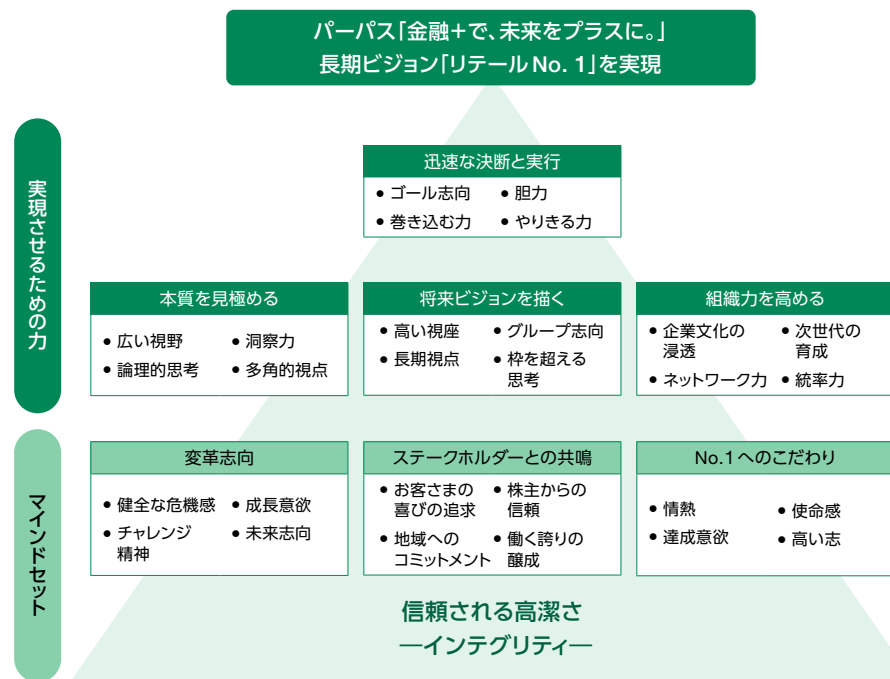
- 役員の役割と責任を継承するメカニズム
- りそなホールディングス・グループ銀行の「社長」から「新任役員候補者」を対象
- 階層ごとに分類し、選抜・育成プログラムを計画的に実施



サクセッション・プランの概要

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。この人材像をベースに選抜・育成プロセスから成るサクセッション・プランを策定し、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。

【役員に求められる人材像】



報酬委員会

報酬委員会委員長メッセージ

中長期的な企業価値向上に資する りそなグループの役員報酬制度

報酬委員会委員長
野原 佐和子
Sawako Nohara



当社の報酬委員会の特長は、当社のみならずグループ全体の役員報酬制度の決定と、その運用状況のモニタリングを行う点にあります。グループ企業価値との連動性向上を図り、役員へのインセンティブとして機能させるとともに、ガバナンスの客観性および透明性の向上を図っています。

2025年度は、新中計の策定に合わせ、新たな役員報酬制度を審議・策定しました。まず報酬制度の目的など基本的な考え方を確認したうえで、何に基づく報酬か（役職位か職務内容か）、報酬の構成や水準、算定方法などについて、外部の調査結果も参照しつつ順次審議しました。

審議において特に議論を重ねたのは、当グループが新たな変革期にあることを踏まえ、「中長期的な企業価値向上のために必要なリスクを適時適切に取る役員の判断・行動を、いかに評価に織り込むか」という点です。

その結果、新報酬制度では、職責に見合った報酬水準への見直しに加え、新中計およびマテリアリティを踏まえた評価指標の設定や、非財務指標の評価割合の拡大を実施しました。

2026年度は、新報酬制度の運用状況をモニタリングするとともに、当グループの今後の方向性に適した報酬制度の在り方についても議論を行います。引き続き、当グループの役員報酬制度が、企業価値向上に資するインセンティブとして一層機能するよう努めてまいります。

2025年度の審議実績

2025年度の主な審議実績は以下の通りです。

項目	内容
役員報酬制度の基本的な考え方の見直し	当グループのパーパス、経営理念および長期ビジョンの実現に向け、役員報酬制度がその実現を支えるインセンティブとして機能するとともに、実効的な監督機能の発揮に資するものであることをあらためて確認し、基本的な考え方の見直しを行いました。具体的には、短期的な業績のみならず、中長期的な企業価値向上や様々なステークホルダーへの価値提供に向けた取り組みを適切に評価し報酬へ反映する考え方や、報酬水準に関する基本的な考え方を整理・明確化しました。
職責に見合った報酬水準の見直し	外部調査機関による報酬サーベイなどの客観的データや当グループの経営環境を踏まえ、各役員の職責にふさわしい報酬水準について審議し、見直しを行いました。
経営戦略を踏まえたインセンティブ設計の見直し	中期経営計画やマテリアリティを踏まえ、インセンティブ設計の見直しを実施しました。 具体的には、経営戦略と連動した評価指標の見直しや、社会価値・企業価値向上に向けたインセンティブ機能の強化の観点から非財務指標の評価割合の見直しなどを行いました。
役員報酬制度の運用・モニタリング	報酬方針に基づき、報酬制度の運用・モニタリングを実施しました。 具体的には、2024年度年次インセンティブの各評価の決定や、2025年度年次インセンティブの各評価における目標設定および進捗状況などについて審議を行いました。

【社外取締役比率】



構成（2026年6月末）

委員長／議長 野原 佐和子(社外取締役)
委員 田中 克幸(社外取締役)
ランドバーク 史枝(社外取締役)

2025年度の開催回数

10回開催

役員報酬制度

役員報酬制度の目的

当グループのパーパス、経営理念および長期ビジョンの実現に向け、役員が担う職責などに応じ、適切なインセンティブとして機能すること、実効的な監督機能を発揮することを目的とします。

役員報酬制度の基本的な考え方

当社の役員報酬制度は以下の考え方に基づき決定します。

- ✓ 執行役の報酬体系は、当グループの経営戦略に整合したものとし、金融業として過度なリスクイクを抑制しつつ、短期的な業績向上に偏ることなく、中長期的な企業価値向上に向けた積極的な取り組みを後押しするとともに、お客さま・株主・社会・従業員など様々なステークホルダーへの価値提供への貢献を反映する設計とします。
- ✓ 取締役の報酬体系は、経営の監督機能を発揮するのにふさわしい設計とします。
- ✓ 報酬水準は、優秀な人材を確保するため、当グループの経営環境や外部調査機関による客観的なデータを踏まえ、競争力と妥当性を兼ね備えた水準とします。
- ✓ 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、制度の決定や運用状況のモニタリングを行うことで、客観性および透明性を確保します。

役員報酬体系

当社の役員報酬体系は、原則、固定報酬である「役職位別報酬」、業績連動報酬である「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。2026年度から始まる新たな中計の達成に向け、持続的な社会価値および企業価値向上に対する役員のインセンティブとしての機能強化を目的として、評価指標や非財務指標の評価割合の見直しを行っています。

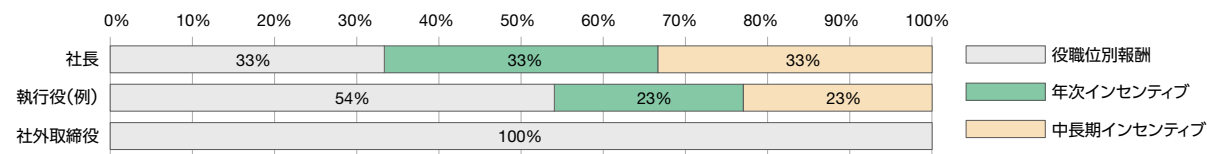
名称	種別	算定方法等	支給方法
役職位別報酬	固定報酬	役職位ごとの職責に基づいて定まる	毎月支給
年次インセンティブ 支給率は0~150%の間で変動	変動報酬(業績連動報酬)	年度の「財務評価」「個人評価」に基づいて算定 ①財務評価(50%) 評価指標の年度計画比達成率に基づいて評価 連結当期純利益 加重係数0.8/連結コア業務純益 加重係数0.2 ※ CET1比率(其他有価証券評価差額金除き)が8%未満の場合、支給額はゼロ ②個人評価(50%) 役員個人の年度における業績などに基づいて評価 りそなグループ役員としての目標/担当部門役員としての目標	1年に一度支給 前年度の評価に応じて支給
中長期インセンティブ 業績連動係数は0~150%の間で変動	非金銭報酬	中計最終年度の「財務・株価指標」「非財務指標」に基づいて決定される業績連動係数に応じて算定 ①財務・株価指標(70%) ・連結ROE・相対TSR ②非財務指標(30%) ・リテール・トランジション・ファイナンス、カーボンニュートラル、女性活躍、人材戦略 ※ CET1比率(其他有価証券評価差額金除き)が8%未満の場合、支給額はゼロ	3年に一度支給 原則、中計期間終了後

上記の報酬以外に、対象となる役員には以下の報酬を支給します。
 (職責加算報酬) 執行役の取締役兼務および代表権の付与、取締役の指名・報酬・監査の各委員会の委員への就任、取締役および執行役のグループ銀行の代表取締役や取締役および監査役兼務に伴う職責増加に対して支給する固定報酬
 (手当) 社外取締役を対象に、取締役会の議長や指名・報酬・監査の各委員会委員長への就任に伴う業務負担に対して支給する固定報酬

報酬割合

当社社長の報酬割合は1:1:1としており、業績連動報酬割合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。



監査委員会

監査委員会委員長メッセージ

独立した視点での対話を通じた 企業価値向上への貢献

監査委員会委員長
田中 克幸
Katsuyuki Tanaka



当社の監査委員会は、社外取締役を中心とした構成のもと、取締役や執行役の業務が適切に行われているかを独立した立場から確認し、会計監査人の選任に関する判断や内部統制の点検などを通じて、経営の透明性と信頼性を高める重要な役割を担っています。

委員長として特に重視しているのは、経営と率直に向き合い、本質的な課題について議論を深めることです。2025年度は、経営トップや各分野の責任者と継続的に対話を行い、サイバーセキュリティやマネー・ローンダリング対策、DX、人財といった重要なテーマについて、背景や将来の不確実性も含めて議論を重ねてきました。また、グループの監査等委員・監査役などとも意見交換を行い、全体を俯瞰した視点で監査に取り組んでいます。

こうした取り組みを通じ、監査委員会は経営に対して有益な示唆を提供できていると感じています。一方で、議論した内容がその後どのように改善につながったのかを把握することや、特に重要なテーマに議論を集中させることについては工夫の余地があると認識しています。

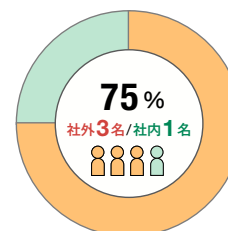
今後は、必要な指摘はしっかり行いつつ建設的な対話も大切に、実効性の高い監査を目指していくとともに、取締役会との連携を一層深めることで、グループ全体のガバナンス向上に引き続き貢献してまいります。

2025年度の審議実績

2025年度の主な審議実績は以下の通りです。

重点監査項目	協議・検証した主な項目
企業集団における監査	- グループ経営や経営資源配分についての協議状況 - グループ会社の経営管理高度化への取組状況 - ITガバナンス強化への取組状況 - 危機管理体制の整備状況
コンプライアンス経営態勢	- コンプライアンス・プログラムの取組状況と今後の対応 - AMLプログラムの取組状況と今後の対応
リテールNo. 1に向けたビジネスモデル構築	- DX部門の推進体制上の課題と対応策 - 業務プロセス改革の取組状況 - ワークスタイル変革の取組状況
人的資本経営の強化	次期中計を踏まえた人財戦略の策定状況
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	- 環境変化を踏まえたリスク管理態勢高度化への対応状況 - リスクガバナンスの実効性向上への対応状況 - 監査DXの取組状況 - 市場部門の取組状況と今後の対応
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	- 内部統制品質向上の観点からの財務報告上の対応状況 - 日本基準・IFRS同時算出体制の構築状況
会計不正防止および適切な財務・税務にかかる管理態勢	- 監査上の主要な検討事項(KAM) - 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 - サステナビリティ開示への対応状況

【社外取締役比率】



構成（2026年6月末）

委員長／議長 田中 克幸(社外取締役)
委員 瀬口 二郎(社外取締役)
樋口 泰行(社外取締役)
村尾 幸信(取締役)

2025年度の開催回数

14回開催

監査委員会

監査委員会監査の状況

- 監査委員会は、当社の内部統制システムの整備状況などを踏まえて年度ごとに監査方針・監査計画を決議し、効率的で実効性のある組織監査に努めています。
- 内部監査部からは、内部監査基本計画等の重要な事項について報告を受け協議を行うとともに、その監査結果などについて報告を受け、必要に応じて直接調査などの具体的な指示を出し報告を求めるなど、内部監査部と日常的かつ機動的な連携を図るための体制を整備しています。
- 加えて、コンプライアンス統括部、リスク統括部および財務部等の内部統制部門と連携して内部統制システムを監視・検証し、必要に応じて報告を受けるなど、監査委員会の監査が実効的に行われる体制を整備しています。
- さらに、会計監査人から監査の結果および監査実施状況などにつき定期的に報告を受けているほか、監査委員長および常勤の監査委員が会計監査人・内部監査部と意見交換を原則毎月実施するなど、連携の強化を図っています。

2025年度の具体的な活動状況

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) 各グループ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1~2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11回)
グループ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)
会計監査人	会計監査の状況などに関する意見交換(年6回、書面1回)

監査委員会の実効性評価

監査委員会では、毎年5月、監査委員会の運営や活動内容に関する自己評価を実施しています。

(評価の方法)

- アンケートにより各監査委員が自己評価を実施し、その集計結果ならびに意見を募る方法により実施しています。
- また、別途執行部門向けにも監査委員会運営に関するアンケートを実施し、意見を確認のうえで運営の改善に努めています。

2025年度の自己評価結果を踏まえ、2026年度は以下の課題に取り組み、監査機能のさらなる向上を図っていきます。

- グループ会社の取締役会、監査等委員会などの機能発揮状況について、従来以上にモニタリングを強化
- 重要度の高いテーマをより明確化し、監査委員会の審議の充実と運営の実効性向上を促進

監査委員会事務局の役割

当社では、監査委員会が独立した立場から実効的に職務を遂行できるよう、その活動をサポートする専任組織として、監査委員会事務局を設置しています。事務局は、執行部門からの独立性を確保するとともに、各業務を十分検証可能な専門性を有するスタッフにより構成されています。

こうした体制のもと、常勤監査委員との緊密な連携を図りながら、監査委員会の運営、資料作成や議事録整備、関係部門との調整に加え、監査活動に必要な情報の収集・整理や論点の抽出などを行っています。

また、社外監査委員への適時・的確な情報提供や監査委員会における議論の充実をサポートすることで、実効性・客観性の高い監査の実現を下支えし、監査委員会がその役割を十分に発揮できる環境整備に取り組んでいます。

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、企業価値を質・量ともに高めています。



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。(➡P86)

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。



イニシアチブへの参加

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



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

お客さま
「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします

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、よりよ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。

お客さま本位の業務運営方針
<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/strategy/fiduciary/>

(主な取り組み例)

- お客さま本位の業務運営 ➡P92
- 資産形成サポート機能強化に向けた取り組み
https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/strategy/asset_formation_support/
- 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)

お客さまとの対話の様子

株主
「りそな」は株主との関係を大切にします

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。

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
<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/dialogue/>

(主な取り組み例)

- 株主総会、株主向けセミナー
- 個人投資家向けIR
- 国内外の機関投資家・アナリストとの対話

【面談投資家数(延べ)の推移】
(10件単位)

2024/3期 2025/3期 2026/3期

「社外取締役との意見交換会」の様子

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

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^{※1}の活動参加人数】

2012年～
累計
約86,000人

りそなの絆～仙台育樹プロジェクト～

地域活性化への取り組み(一例)

兵庫県

イノベーション創出の実現

<アトツギ支援プログラム「HOJO^{※2}>

- 兵庫県が主催する「後継者・後継予定者」に特化した新事業開発支援プログラムを運営
- アトツギ・コミュニティの形成に向け、兵庫県内のアトツギ支援を牽引

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、従業員と経営層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、従業員の働きがいの向上、新たな銀行像の構築につなげています。

(主な取り組み例)

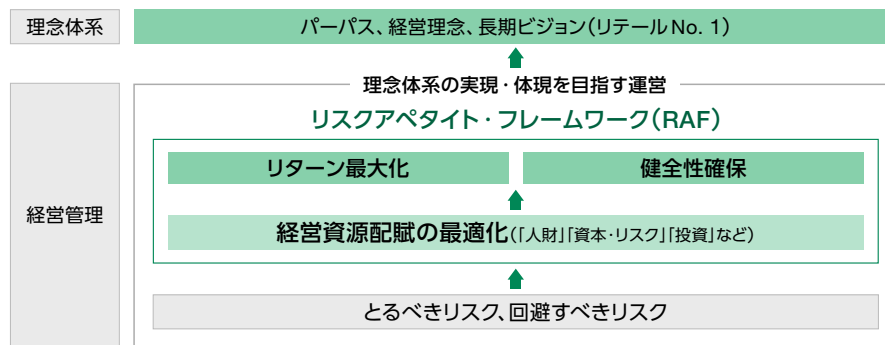
- 従業員アンケート
- 経営層との意見交換「タウンミーティング」
- りそな Diversity Council ➡P59
- 「3万人のマイパーパス」プロジェクト ➡P32

※1 りそなグループの従業員のボランティア団体 ※2 2025年度「アトツギイノベーション創出支援事業」

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

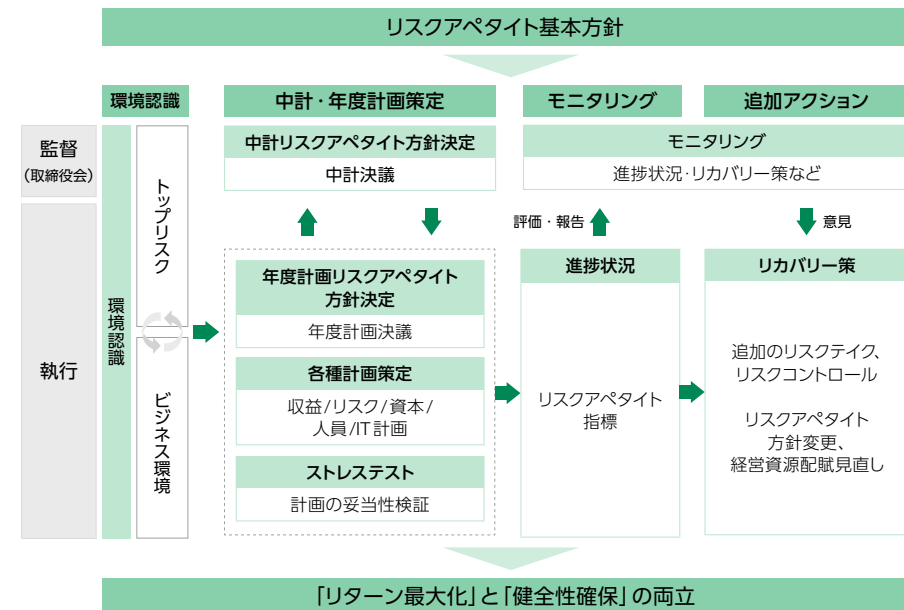
リスクアペタイト・フレームワークの具体的な運用については、リスクアペタイトの基本方針を踏まえつつ、トップリスクやビジネス環境の変化などの「環境認識」→「中計・年度計画策定」→「モニタリング」→「追加アクション」のプロセスを通じてPDCAサイクルを回していくことにより、「リターン最大化」と「健全性確保」の両立を目指す態勢となっています。

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、コア業務純益、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、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、グループ全体で強固なリスク管理体制の構築に取り組んでいます。

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しており、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。

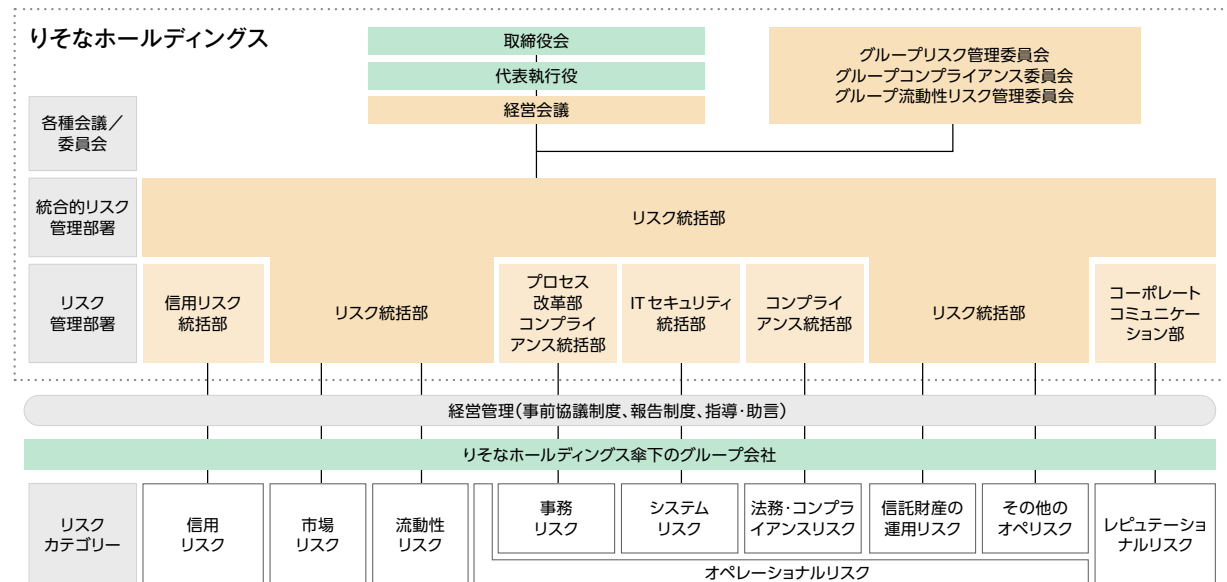
定量的なリスク管理

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。

そのほか、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、当社では、経営会議および各種委員会のもと、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・管理する体制としています。



リスク管理

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。

経営会議、取締役会などでの議論を踏まえて決定されたトップリスクを通じて、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。

なお、2026年3月現在、以下をトップリスクとして選定しています。

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^{※1}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。

りそなグループのトップリスク	主なリスクシナリオ
社会構造・産業構造・経済環境の変容に伴う競争力低下等	競争の前提条件の変化による既存のビジネスモデルの優位性および持続可能性の低下
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	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
与信費用の増加	金融・経済環境の大幅な変動、地政学リスクや貿易環境変化に伴う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
保有有価証券の評価損益悪化	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
資金調達不安定化	預金獲得競争激化による預金調達力の低下、預金調達コストの上昇
システム障害や自然災害等の発生による業務停止等	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
法令・コンプライアンス違反による業務停止等	お客さま本位の業務運営に悖る行為、人権問題への不適切な対応に伴う企業価値毀損
サステナビリティ経営への対応不十分による企業価値毀損	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、および取り組み状況の開示不十分等による企業価値毀損

※1 VaR(バリュー・アット・リスク)：一定の信頼区間(確率)および保有期間において被る可能性のある最大損失額

コンプライアンス

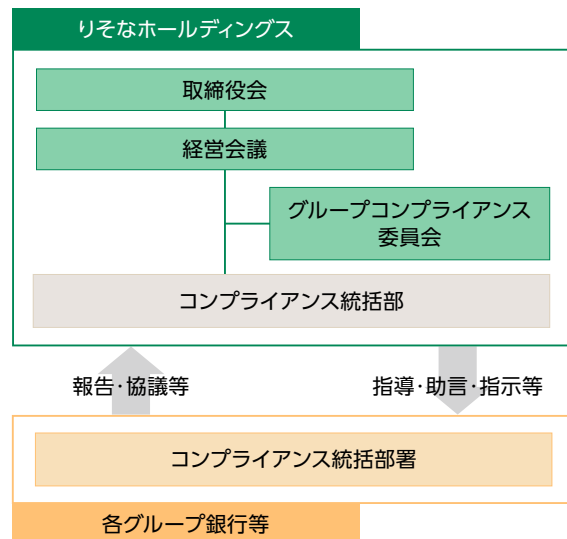
基本的な取り組み

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)を実践していく先の「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



プー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、お客さまに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

内部監査の目的

りそなグループの内部監査の目的は、当社およびグループ各社（以下、各社）が業務の健全性・適切性や社会的信頼を確保するために行う経営諸活動について、その遂行状況等を検証・評価し、独立した立場で客観的なアシュアランス・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です。

内部監査体制

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決議や監査結果等の報告を行う機関として、当社および各社に「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を取締役会・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、代表取締役等に対する牽制機能を発揮する体制を構築しています。（➡P74）

グループ内部監査

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）のグローバル内部監査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、これを各社に展開しています。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、監査

手法の各社への展開・統一や監査関連情報の提供、内部監査人の専門的能力向上に向けた研修・教育の実施等、グループの内部監査の品質向上に向けた施策を実施しています。これらの取り組みにより、当社および各社における監査品質の均質化・向上を図り、主要なリスクへの対応力強化につなげています。

監査運営

当社および各社の内部監査部は、経営に資する監査の実践に向け、社長・取締役・各業務の担当執行役等との定期的なコミュニケーションを通じて経営陣のリスク認識を把握し、監査運営を行っています。

具体的な監査運営として、経営陣のリスク認識を踏まえ、当グループのリスクやリスクに対する内部統制を評価したうえで、内部監査の方針、対象、重点項目等を盛り込んだ「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。また各社の内部監査部は当社と協議のうえ、各社の「内部監査基本計画」を策定しています。この基本計画では、当グループを取り巻く事業環境や経営戦略等を踏まえ、お客さま本位の業務運営、サステナビリティ、サイバーセキュリティ、IT・デジタル等の重要分野を監査対象として設定しています。

こうして策定した「内部監査基本計画」に基づき、当社および各社において内部監査を実施しています。当社が実施した内部監査の結果等については、当社の取締役会、監査委員会および代表執行役等へ報告しています。また、各社が実施した内部監査の結果等については、各社の取

締役会や代表取締役等に報告するとともに、当社にも報告されます。

改善活動

監査の対象となった業務執行部署は、内部監査部が行った提言を受けて速やかに対応方針を策定し、是正措置を実施しています。内部監査部は、フォローアップを通じて是正措置が適切に実施・定着しているかを検証し、その状況を代表執行役等に報告しています。

内部監査部門の目指す姿

前述の「内部監査の目的」および経営者や監査対象部門からの内部監査部への期待を踏まえ、当社内部監査部門の目指す姿を「継続的に企業価値向上に貢献し、各社から信頼されるパートナー」としています。この目指す姿の実現に向け、監査手法の高度化、監査人財の育成・確保等の監査基盤の強化に取り組むとともに、経営環境の変化を捉え、フォワードルッキングな観点を取り入れた監査の高度化に取り組んでいます。これにより、環境変化や新たなリスクを早期に捉え、経営の意思決定を支えることで企業価値向上に貢献していく方針です。

また、この目指す姿の実現においては、データを活用したリスクの早期検知や内部監査業務の効率化による重点分野への監査資源の戦略的配置が不可欠との認識のもと、内部監査におけるAIの活用やDXに取り組んでいます。

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。また、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います。

家計の安定的な資産形成を図るためには、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が重要です。



	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

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、運営方針および取組方針において、実効的な管理態勢の整備などに取り組むことを明確化しています。

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合う商品・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はなく、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。

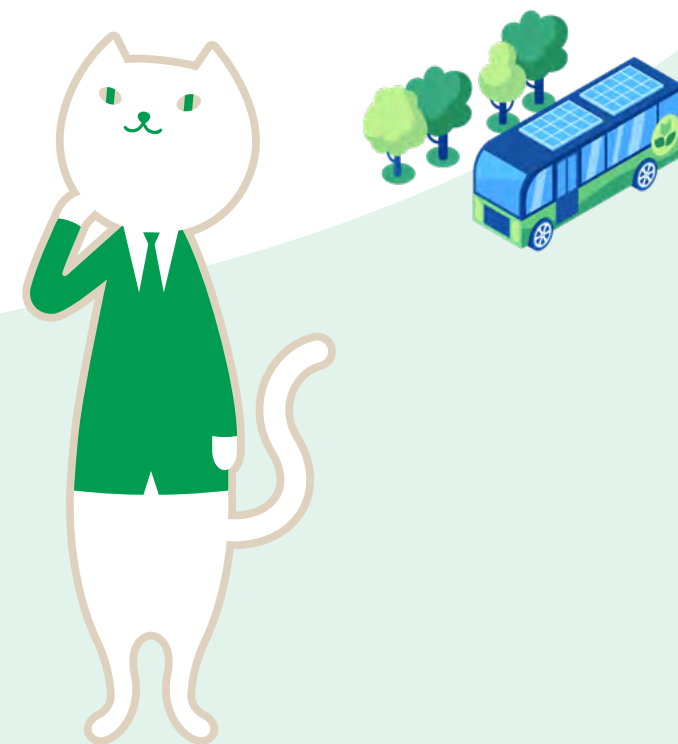
III. 人財・組織

- 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、人財の知識・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との間、あるいはお客さまとほかのお客さまと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。

Section

4 財務・非財務情報、会社情報

- 94 財務ハイライト
- 96 非財務ハイライト
- 98 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)	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
連結損益計算書サマリー					
業務粗利益	6,019	6,000	6,274	6,916	8,088
資金利益	4,291	4,193	4,216	4,804	5,920
信託報酬	208	216	254	256	270
役務取引等利益	1,874	1,870	1,881	2,023	2,035
その他業務粗利益	△ 355	△ 279	△ 77	△ 168	△ 137
債券関係損益(先物込)	△ 538	△ 477	△ 264	△ 399	△ 373
経費(銀行臨時処理分を除く)	△ 4,163	△ 4,047	△ 4,165	△ 4,441	△ 4,657
経費率(OHR)	69.1%	67.4%	66.3%	64.2%	57.5%
実質業務純益	1,860	1,957	2,113	2,479	2,982
株式等関係損益(先物込)	471	539	601	871	1,157
与信費用	△ 587	△ 159	△ 356	△ 115	△ 140
その他損益等	△ 188	△ 87	△ 129	△ 295	△ 159
税金等調整前当期純利益	1,556	2,250	2,230	2,939	3,839
法人税等合計	△ 455	△ 633	△ 646	△ 791	△ 1,238
非支配株主に帰属する当期純利益	△ 1	△ 13	6	△ 14	△ 13
親会社株主に帰属する当期純利益	1,099	1,604	1,589	2,133	2,587

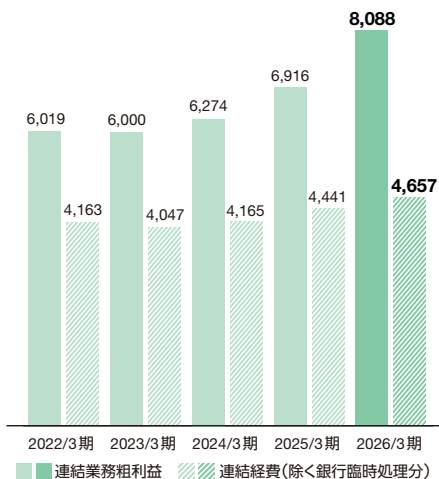
(注) 利益にマイナスの場合には、「△」を付して表示しています。

(単位:億円)	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
連結貸借対照表サマリー					
資産の部合計	781,550	748,127	761,508	773,708	762,978
現金預け金	279,993	223,915	209,242	195,488	137,855
貸出金	395,979	413,572	427,457	445,345	476,346
有価証券	77,325	83,862	93,816	103,075	114,795
負債の部合計	756,960	722,786	733,727	746,180	733,695
預金・譲渡性預金	618,976	627,968	643,915	640,734	642,147
純資産の部合計	24,590	25,340	27,781	27,528	29,283
株主資本	20,441	21,403	22,254	23,525	24,846
その他の包括利益累計額	3,980	3,754	5,349	3,766	4,205
信託財産額	318,411	288,744	298,015	283,393	309,028
主要指標					
自己資本比率(国内基準) ^{※1}	11.82%	12.48%	12.85%	12.79%	12.54%
(参考)普通株式等Tier1比率 (国際統一基準) ^{※1}	13.43%	14.10%	15.38%	14.60%	14.36%
1株当たり配当金(DPS)(円)	21	21	22	25	29
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,025.01	1,065.31	1,184.76	1,188.70	1,289.54
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	45.41	67.48	67.77	92.39	113.81
自己資本利益率(ROE) ^{※2}	4.6%	6.5%	6.0%	7.8%	9.2%
総資産利益率(ROA) ^{※3}	0.14%	0.20%	0.21%	0.27%	0.33%
不良債権比率(銀行合算・金融再生法基準)	1.32%	1.29%	1.34%	1.17%	1.05%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	23.82	23.61	23.29	22.95	22.52
期末株価(円)	524.1	639.5	950.3	1,287.0	1,722.5
時価総額(億円)	12,487	15,102	22,140	29,548	38,805

※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÷自己資本、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

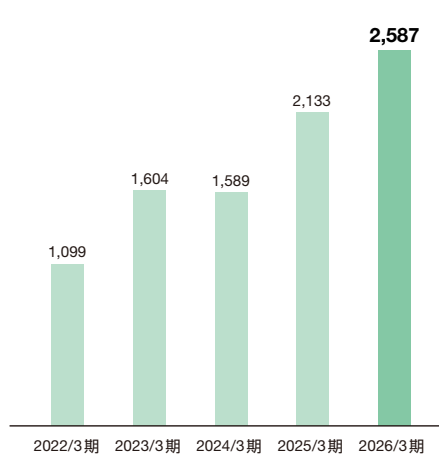
【連結業務粗利益、連結経費】

(億円)



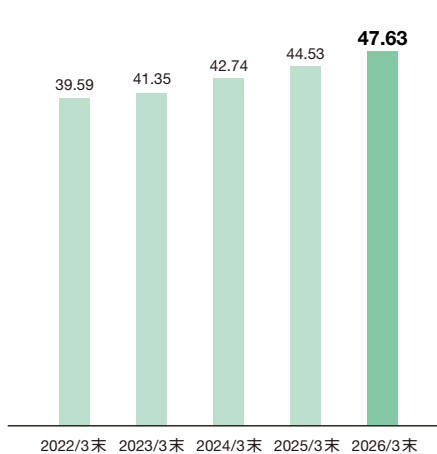
【親会社株主に帰属する当期純利益】

(億円)



【連結貸出金残高】

(兆円)



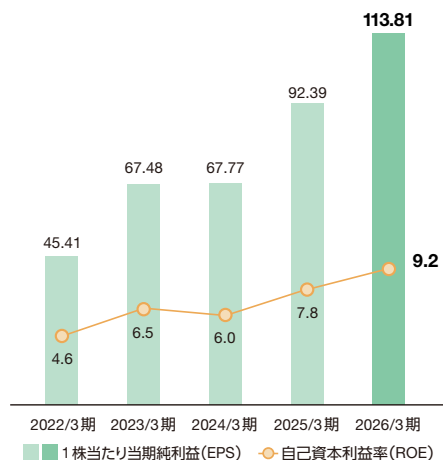
【連結預金残高(預金・譲渡性預金)】

(兆円)



【1株当たり当期純利益(EPS)、
自己資本利益率(ROE)】

(EPS: 円、ROE: %)



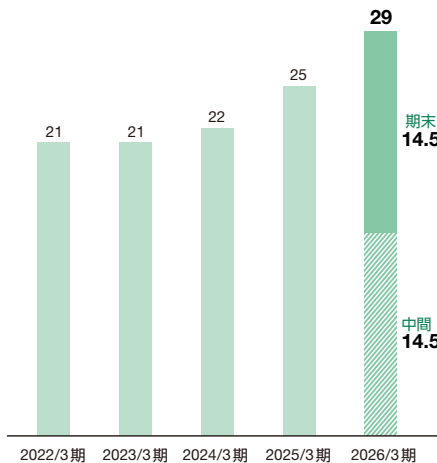
【1株当たり純資産(BPS)】

(円)



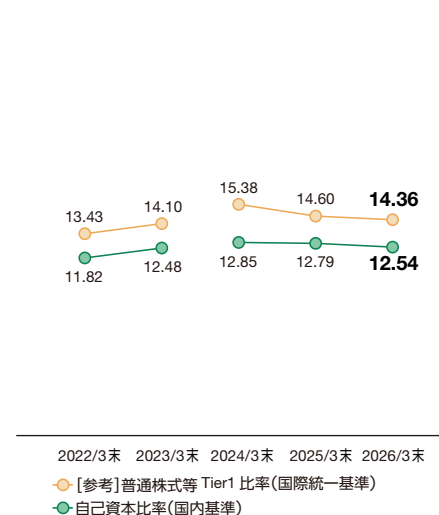
【1株当たり配当金(DPS)】

(円)



【連結自己資本比率】

(%)



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/>

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期 ^{※2}
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----------------------------

環境^{※1}

CO ₂ 排出量合計 (Scope1 + 2)							
〈基礎排出係数〉 (t-CO ₂)		56,154	49,451	48,974	21,866	17,881	
〈調整後排出係数〉 (t-CO ₂)		52,265	41,142	28,646	21,866	17,881	
直接排出量 (Scope1)		5,208	5,444	4,862	4,428	4,461	
間接排出量 (Scope2)							
〈基礎排出係数〉		50,946	44,007	44,112	17,438	13,420	
〈調整後排出係数〉		47,057	35,698	23,784	17,438	13,420	
エネルギー消費量	直接排出量	重油 (kL)	24	33	95	7	14
		都市ガス (千 m ³)	1,174	1,115	977	994	1,042
		ガソリン (kL)	1,081	1,228	1,134	1,035	999
	間接排出量	電気使用量 (MWh)	119,875	113,546	105,552	103,152	101,421
		うち再生可能エネルギー (MWh) ^{*3}	8,407	21,664	55,429	63,632	73,653
		温水 (GJ)	5,719	6,508	7,392	4,827	4,394
		冷水 (GJ)	15,361	15,342	17,468	13,264	15,261

ガバナンス

取締役の状況 および活動状況	人数 (名)	9	10	12	12	10
	社外取締役 (名)	5	7	8	8	7
	社外取締役のうち 独立役員に指定 (名)	5	7	8	8	7
	女性取締役 (名)	2	3	3	3	3
	取締役会への 平均出席率 (%)	97.1	97.4	100.0	99.0	99.4

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期 ^{※2}
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----------------------------

社会
人財^{※1}

従業員の状況	従業員数 (人) ^{※4}	26,472	25,367	25,029	25,372	25,860
	社員数 (人)	18,283	17,759	17,589	17,909	18,475
	社員平均年齢 (歳)	40.7	41.2	41.6	41.5	41.2
	社員平均勤続年数 (年)	16.6	17.1	17.2	17.1	16.5
	新卒採用者数 (人)	573	478	517	860	925
	キャリア採用人数 (人)	72	135	389	440	586
ダイバー シティ & インクルー ジョン	女性社員比率 (%)	48.1	48.2	48.8	49.5	50.1
	女性新卒採用者比率 (%)	46.1	42.1	40.4	45.1	45.7
	女性キャリア採用比率 (%)	23.6	41.4	53.7	55.4	57.2
	男女賃金差異 (%) ^{※5}	—	65.5	67.0	68.8	70.1
	女性ライン 管理職比率 (%) ^{※6}	30.5	31.4	32.8	34.4	36.3
	うち経営職階 (%)	12.1	13.4	14.8	16.5	17.6
	障がい者実雇用率 (%) ^{※7}	2.27	2.39	2.45	2.43	2.46
	平均有給休暇取得率 (%)	76.4	77.6	83.1	87.9	86.9
ワーク・ ライフ・ バランスの 推進	うち社員の 平均有休取得率	69.7	70.4	78.0	84.5	83.9
	男性育児休業 取得率 (%) ^{※8,9}	80.3	98.2	100.8	97.0	100.2
	男性育児関連 休暇取得率 (%) ^{※9}	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	約 6,000
参加人数 (人)	—	—	約 46,800	約 55,300	約 89,500
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) ^{※10}	10	144	166	226	261
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	3,767

※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 グループ算定特例を使用し、6月1日基準 ※8 「対象年度に育児休業取得を開始した人/ 対象年度に子が産まれた人」の割合を算出

※9 2022年3月期はりそな銀行、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 ※10 2022年3月期はオンライン開催

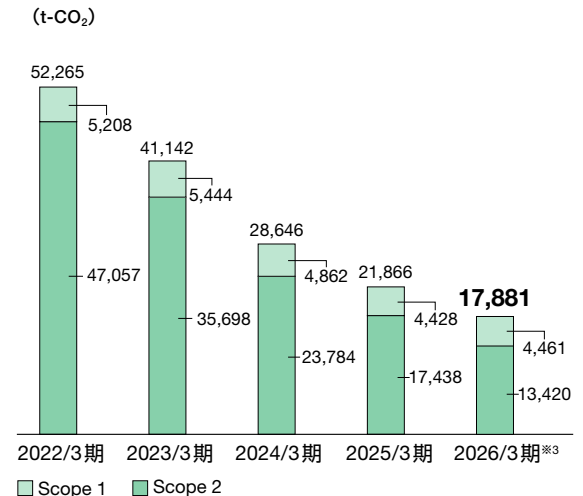
ESG 評価※1

2026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
FTSE (5.0点満点中)	3.7	FTSE JPX Blossom Japan Index FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index FTSE4Good Index	  
MSCI (AAA ~ CCC の7段階中3番目)	AA	MSCI日本株 ESG セレクト・リーダーズ 指数	2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
S&P (十分位数分類中)	7	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数	
MSCI (性別多様性スコア) (10点満点中)	8.4	MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)	2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
Morningstar (Group1 ~ 5 の5段階中1番目)	Group1	Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index	

環境

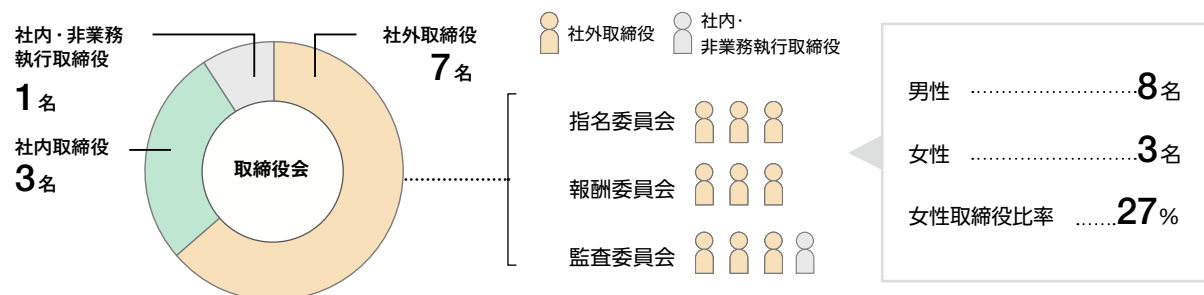
CO₂排出量※2 **17,881 t-CO₂※3**



ガバナンス

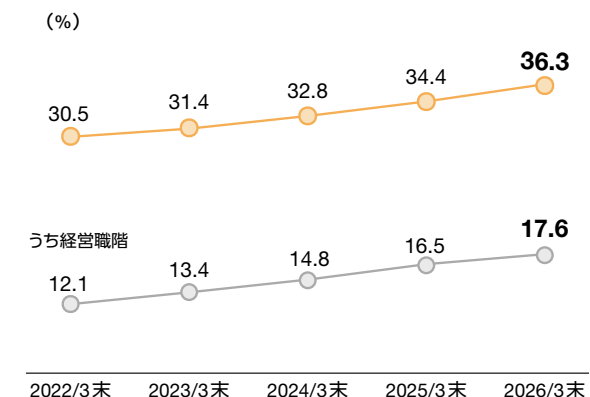
取締役会の構成

2026年6月30日現在



社会

女性ライン管理職比率 **36.3%**



※1 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/> ※2 グループ銀行の Scope1、Scope2のCO₂排出量を省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計。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CO₂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 ※3 速報値

会社情報

りそなグループ銀行等 2026年3月31日現在


りそなホールディングス

 総資産(連結) **76.2兆円** 信託財産 **30.9兆円**

りそな銀行

 総資産 **42.4兆円**

代表者 社長 千田 一弘(2026年4月1日現在)
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 328店
従業員数 8,374人
預金残高 34兆943億円
貸出金残高 26兆8,296億円(銀行勘定)


埼玉りそな銀行

 総資産 **19.5兆円**

代表者 社長 篠藤 慎一(2026年4月1日現在)
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 3,247人
預金残高 17兆9,396億円
貸出金残高 10兆2,921億円(銀行勘定)


関西みらい銀行

 総資産 **9.4兆円**

代表者 社長 原藤 省吾(2026年4月1日現在)
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 273店
従業員数 3,208人
預金残高 7兆9,745億円
貸出金残高 7兆4,203億円(銀行勘定)


みなと銀行

 総資産 **4.6兆円**

代表者 社長 持丸 秀樹
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 1,833人
預金残高 3兆8,621億円
貸出金残高 3兆3,752億円(銀行勘定)

主要なグループ会社 2026年3月31日現在

信用保証

りそな保証
関西みらい保証
みなと保証
関西総合信用
びわこ信用保証

リース

りそなリース
関西みらいリース
みなとリース

クレジットカード

りそなカード
みなとカード

コンサルティング

りそな総合研究所
みらいリーナルパートナーズ

ファクタリング

りそな決済サービス

地域課題解決

地域デザインラボさいたま

金融デジタルプラットフォーム

FinBASE

地方創生支援

Loco Door

資金決済インフラの企画・運営

デジタルガレージ
ことら

DX支援

りそなデジタルハブ

ベンチャーキャピタル

りそなキャピタル
みなとキャピタル

海外現地法人

りそなブルガリア銀行
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

コーポレートベンチャーキャピタル

りそなイノベーションパートナーズ

IT

りそなテクノロジーズ
りそなデジタル・アイ
NTT データソフィア^{※1}
DACS

プライベート・エクイティ

りそな企業投資

資産管理

日本カストディ銀行

投資運用

りそなアセットマネジメント

不動産投資顧問業

りそな不動産投資顧問

事務受託

りそなビジネスサービス
りそなみらいズ

※1 2026年6月にエヌ・ティ・ティ・データ・ソフィアより商号変更

プロフィール 2026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) 20,813人 (単体) 2,105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



東京本社



大阪本社



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

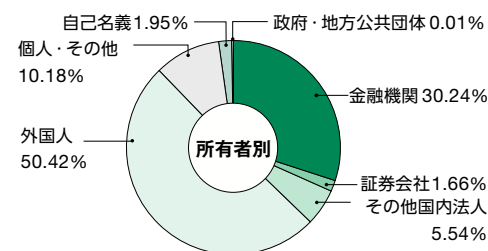


株式の情報 2026年3月31日現在

発行済株式総数 2,307,136,666株

株主数 普通株式 251,074名

【所有者別株式分布状況】



大株主(上位10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)	341,965,860	15.11
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	122,086,650	5.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	104,208,294	4.60
THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	102,160,856	4.51
第一生命保険株式会社	75,145,200	3.32
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	66,605,517	2.94
日本生命保険相互会社	54,355,095	2.40
JP MORGAN CHASE BANK 385642	49,371,299	2.18
CACEIS BANK FOR AMUNDI ACTIONS NON TREATY	45,283,600	2.00
JP MORGAN CHASE BANK 385781	41,446,424	1.83

※ 持株比率は、自己株式を控除して計算

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。

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：2026年3月期(2025年4月～2026年3月)
一部に2026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(データ編)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/>



