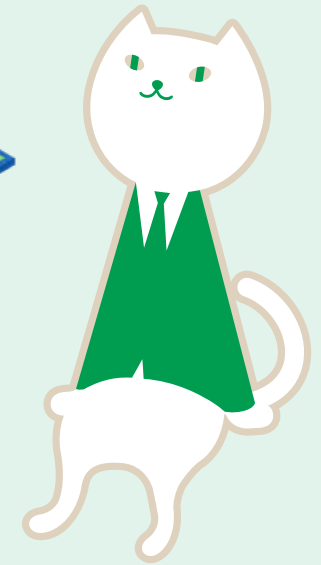


Section

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

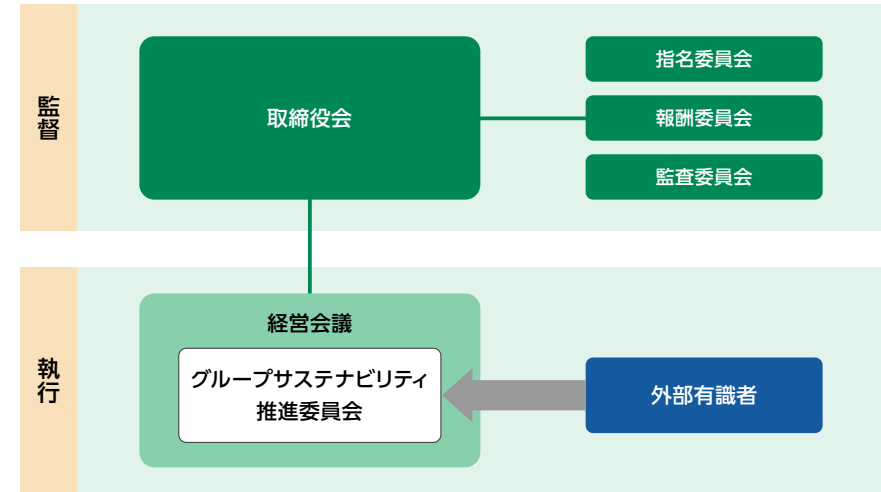
当グループのサステナビリティの取り組みは、取締役会が重要方針を決定し、執行の取組状況を監督する体制のもとで推進しています。

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、りそな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

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。

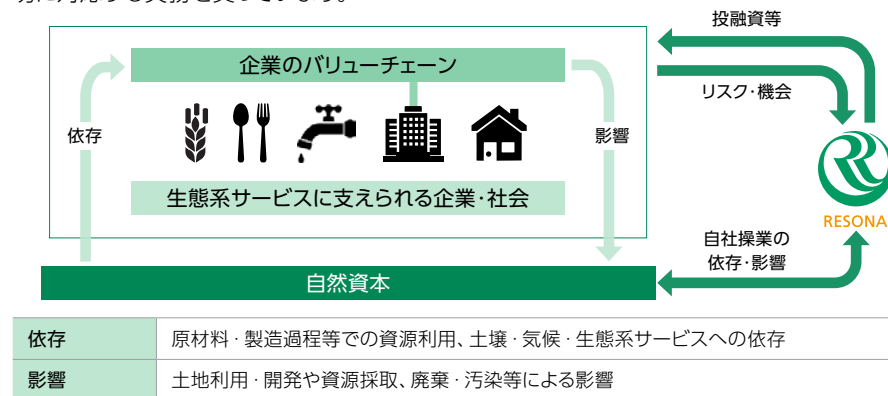
分析対象	一般事業法人全体
シナリオ前提	急性リスクが顕在化することによる水災の発生頻度、被害増加をハザードマップ、自然災害モデルから想定し、与信先企業の業績、担保物件への影響を踏まえた信用リスク影響を推定
使用シナリオ	IPCC RCP8.5シナリオ
分析期間	2050年まで
リスク指標	増加が想定される与信関係費用
分析結果	2050年までの与信費用増加額は、累積で最大140億円程度

※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。



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

自然関連課題

<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。

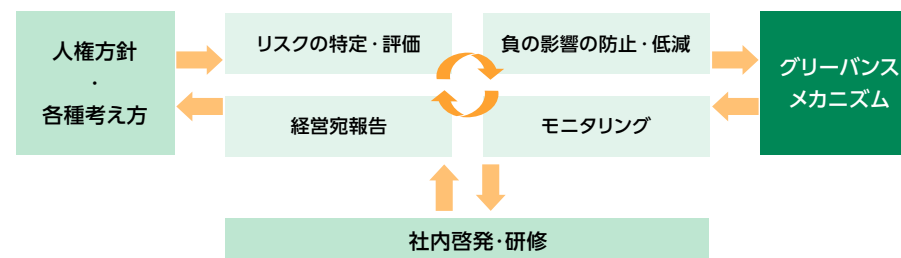
セクター別 ヒートマップ分析	自然関連リスク分析ツール「ENCORE」を用いて、セクター別の依存・影響度を把握
セクター別と信割合の 反映	各セクターが当グループのポートフォリオに占める割合を勘案、分析対象候補を選定
深掘分析の 対象セクターを特定	候補セクターのバリューチェーン全体で自然との関係性を把握、特に上流に依存・影響が大きいプロセスのあるセクターを特定
セクター別分析の実施	対象セクターの主要コモディティに関するリスク情報の収集・特定、コモディティ産地のロケーション分析を実施

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

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

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。

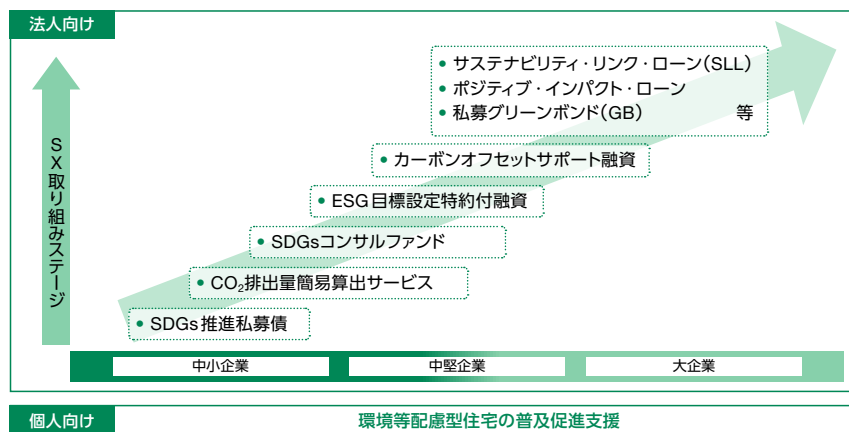
対話の深化

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。



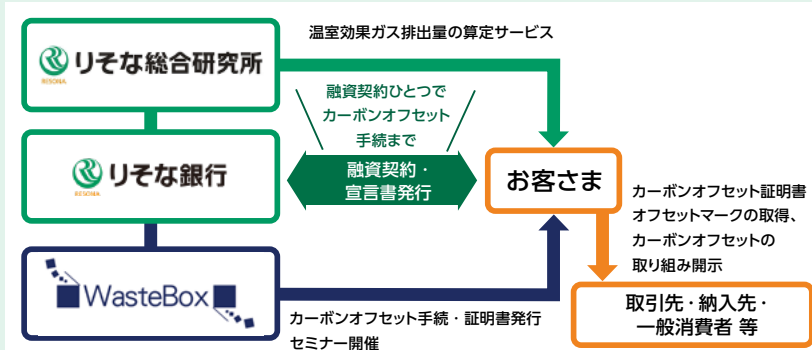
ソリューションの強化

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。

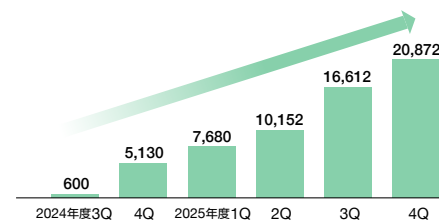


本邦大手行で初めて、GHG排出量の算定から削減、オフセット、開示までを一体的に支援する融資商品として提供し、お客さまの事業の成長とGHG排出量の削減の両立を支援。本業務提携先である株式会社ウェイストボックスとの連携により、従来ハードルの高かったオフセットも含めた実務支援を実現しています。

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。

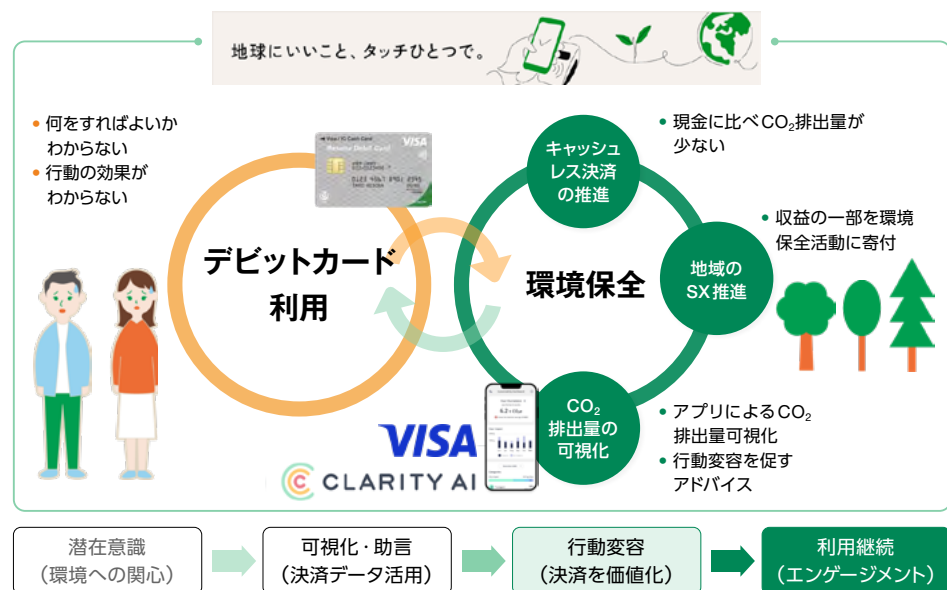
銀行の3大業務(融資・預金・為替)の全領域でSXソリューションを展開するとともに、環境価値創出を決済取扱高の拡大に直結させ、次世代リテール分野における持続的な成長を目指します。

「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。

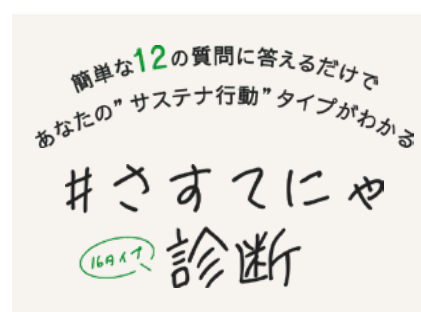
若年層の価値観に寄り添った金融サービスを提供することで、早期にメインバンクとしての口座獲得を図り、将来的なLTV(Life Time Value)向上を図ります。

「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

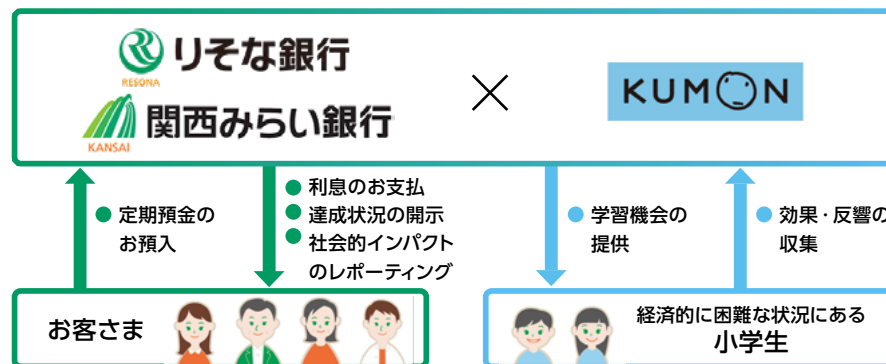
日本では、経済的に困難な状況にある子どもが、およそ9人に1人とされており^{※1}、経済状況によって学びや将来の選択肢が左右される現実があります。当グループは、「金融+で、未来をプラスに。」をパーパスとして掲げており、誰もが仕事も生活も充実させ自分らしく活躍できる社会を実現すべく、本商品を開始しました。具体的には、お客さまの定期預金額に応じて当グループが預金額の0.1%^{※2}相当を拠出し、公文教育研究会と連携して経済的に困難な状況にある小学生に無償の学習機会を提供することで、子どもたち一人ひとりが、自分らしい生き方を描いていける社会の実現を後押ししていきます。

創出を目指す社会的インパクト

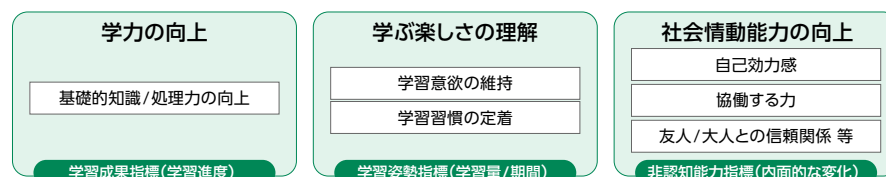
本取り組みが目指すのは、学力の向上のみならず、学ぶ楽しさの理解、社会情動能力の向上といった内面的な変化を後押しすることです。こうした変化は、教育格差や経済格差が次世代へと連鎖・固定化していくことを抑制するうえで重要であると考えています。

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。

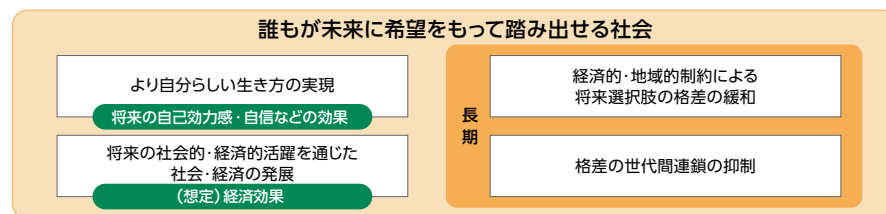
スキーム図



直接アウトカム(短期)



最終アウトカム(中長期)



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、分か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

※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 リソナ銀行・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 各月の学習中人数における合計×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	• 仕事をするものの意味・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。

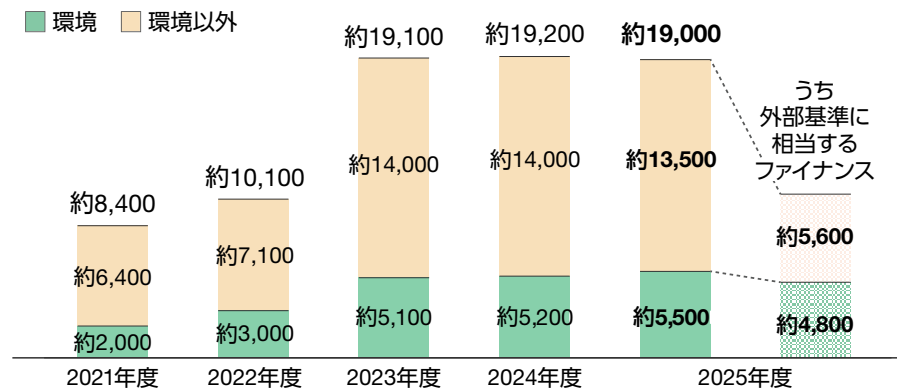
内訳を見ると、主に中堅・中小企業向けのSX初期ステージ商品であるSDGs推進私募債などの取り扱いが減少した一方、一定の環境基準を満たす住宅向けローンが堅調に推移しました。その結果、全体の実績は前年度並みを維持しています。

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%

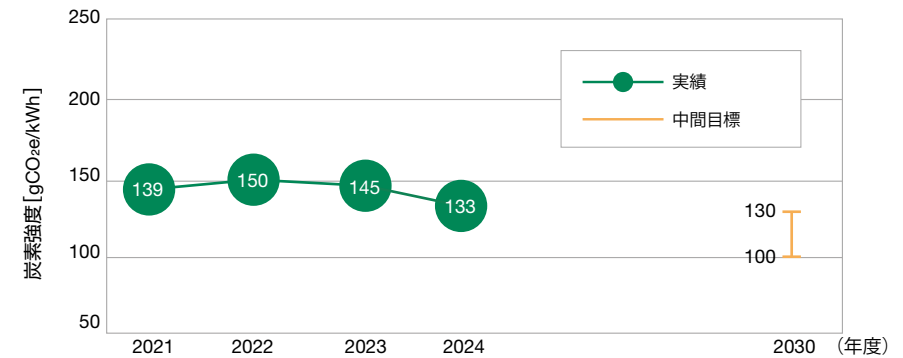
データ品質スコア 3.7

※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

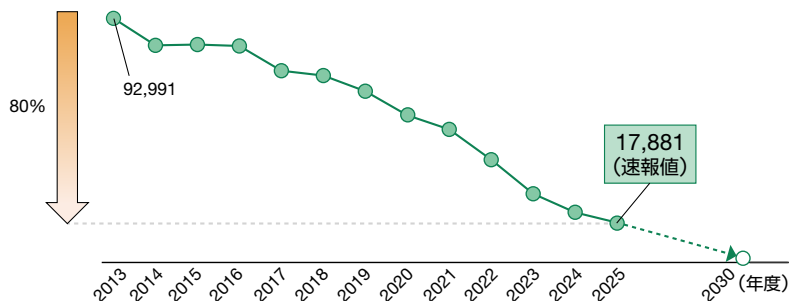
Scope1、Scope2目標:2030年度ネットゼロ

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

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

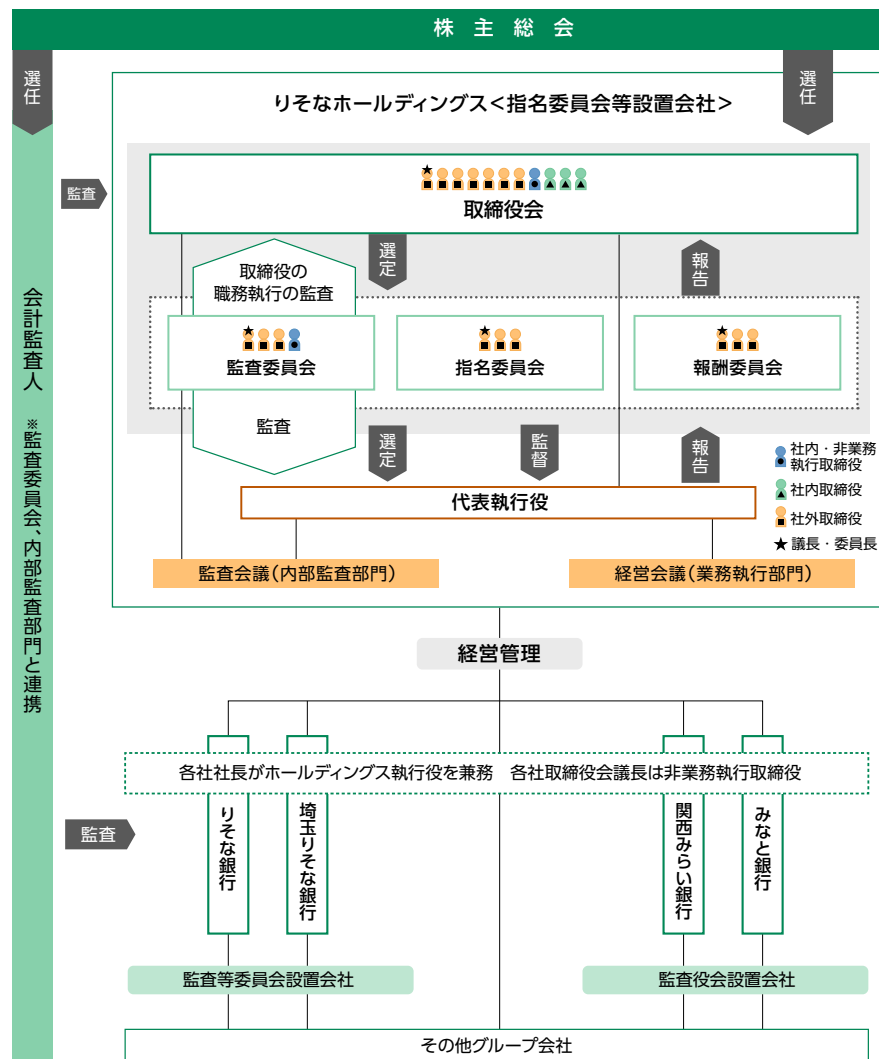
当社は、当グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において、以下の「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」を定めています。

- 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	○	◎	○	◎					
● ランドバーグ 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ケイパビリティ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。

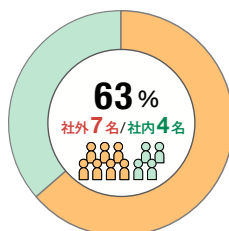
財務・会計

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

指名委員会

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

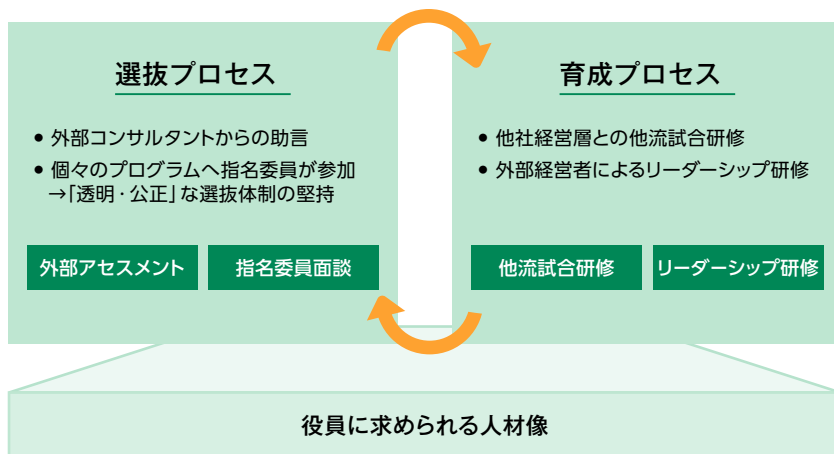
当グループの持続的な企業価値向上を図るべく、役員の役割と責任を継承するメカニズムとして2007年6月にサクセッション・プランを導入し、役員の選抜・育成プロセスの透明性を確保しています。

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)】

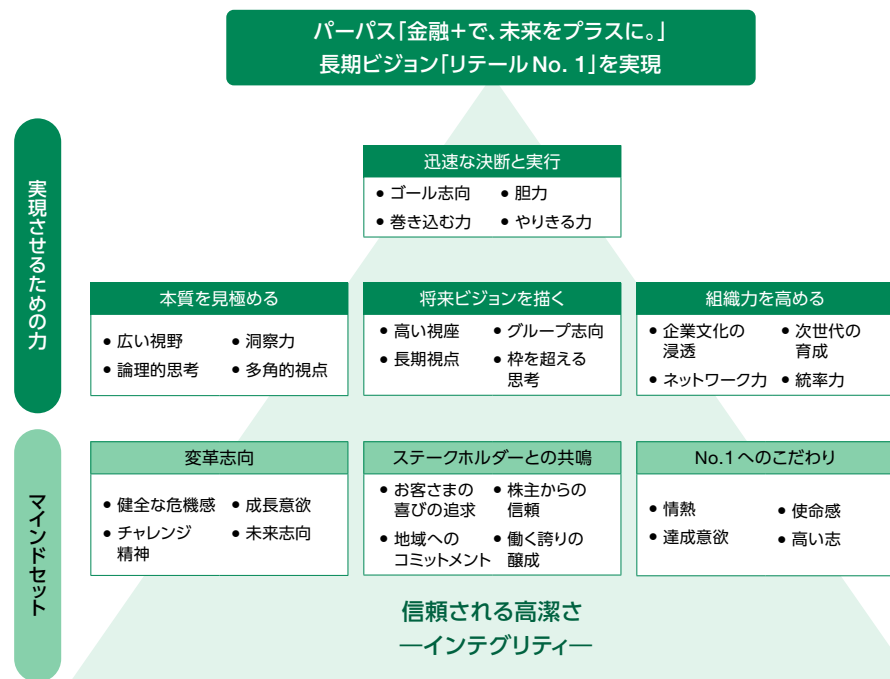
- 役員の役割と責任を継承するメカニズム
- りそなホールディングス・グループ銀行の「社長」から「新任役員候補者」を対象
- 階層ごとに分類し、選抜・育成プログラムを計画的に実施



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

報酬委員会

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テイクを抑制しつつ、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。

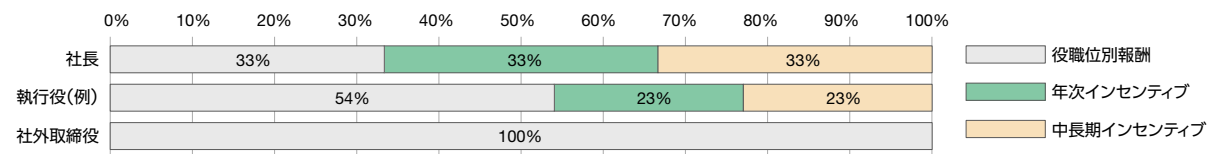
名称	種別	算定方法等	支給方法
役職位別報酬	固定報酬	役職位ごとの職責に基づいて定まる	毎月支給
年次インセンティブ 支給率は0~150%の間で変動	変動報酬（業績連動報酬） 金銭報酬	年度の「財務評価」「個人評価」に基づいて算定 ①財務評価(50%) 評価指標の年度計画比達成率に基づいて評価 連結当期純利益 加重係数0.8/連結コア業務純益 加重係数0.2 ※ CET1比率(その他有価証券評価差額金除き)が8%未満の場合、支給額はゼロ ②個人評価(50%) 役員個人の年度における業績などに基づいて評価 りそなグループ役員としての目標/担当部門役員としての目標	1年に一度支給 前年度の評価に応じて支給
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(その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。

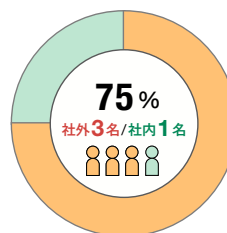
今後は、必要な指摘はしっかり行いつつ建設的な対話も大切に、実効性の高い監査を目指していくとともに、取締役会との連携を一層深めることで、グループ全体のガバナンス向上に引き続き貢献してまいります。

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。

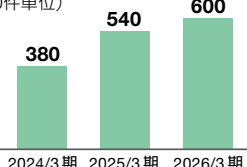


イニシアチブへの参加

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



ステークホルダーとの対話・協働

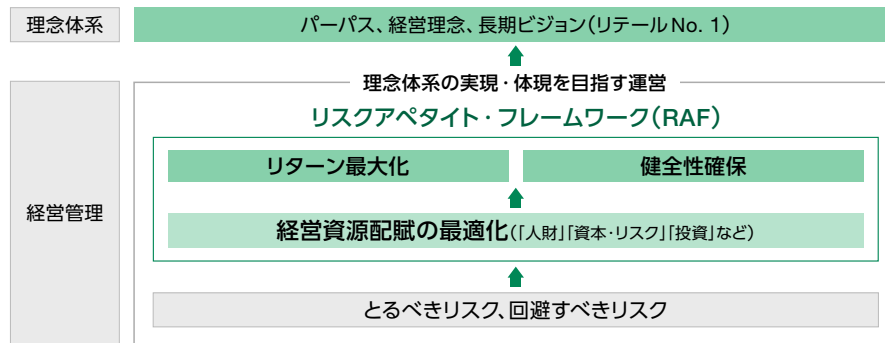
りそな WAY (りそなグループ行動宣言)	対話・協働を通じて目指す方向性(共創価値)と主な取り組み	りそな WAY (りそなグループ行動宣言)	対話・協働を通じて目指す方向性(共創価値)と主な取り組み
お客さま 「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします	店頭、営業担当、コールセンター、Web サイトなど多角的なチャネルにおけるコミュニケーションを踏まえ、よりよいサービスやお客さまの SX サポートなどに向けたソリューションのご提供につなげています。  お客さま本位の業務運営方針 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/strategy/fiduciary/ (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	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 
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)   「社外取締役との意見交換会」の様子	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

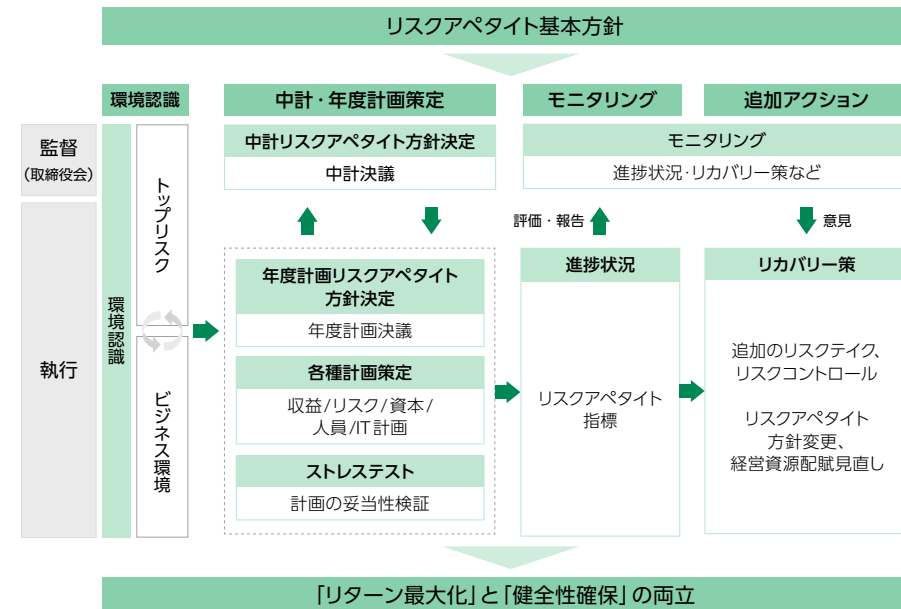
リスクアペタイト・フレームワークの具体的な運用については、リスクアペタイトの基本方針を踏まえつつ、トップリスクやビジネス環境の変化などの「環境認識」→「中計・年度計画策定」→「モニタリング」→「追加アクション」のプロセスを通じてPDCAサイクルを回していくことにより、「リターン最大化」と「健全性確保」の両立を目指す態勢となっています。

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。

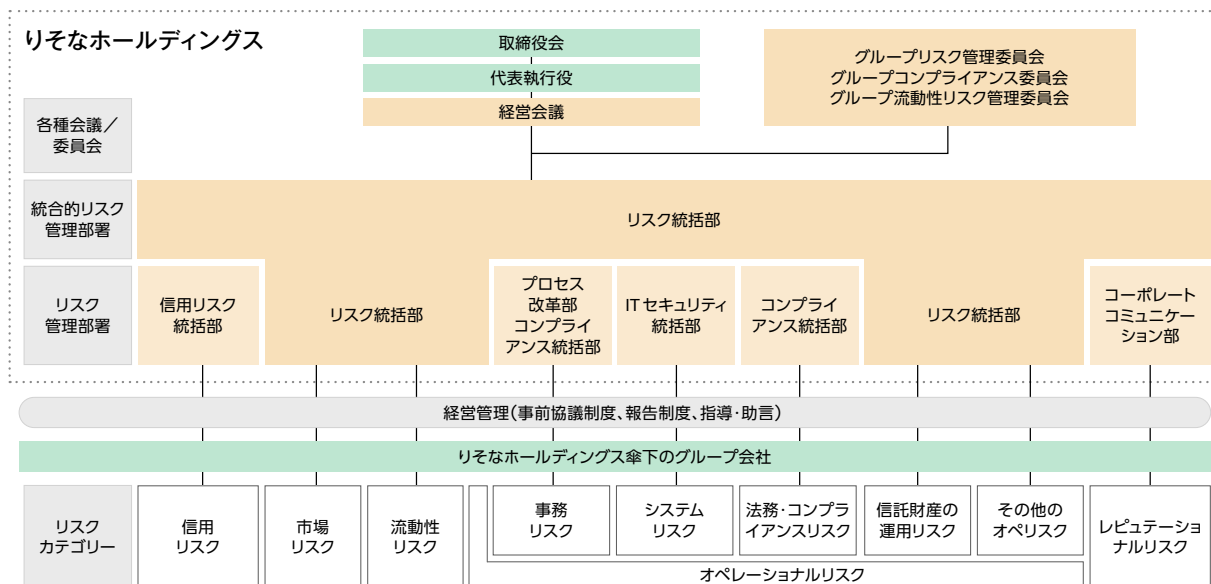
定量的なリスク管理

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。



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。

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

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。

コンプライアンス

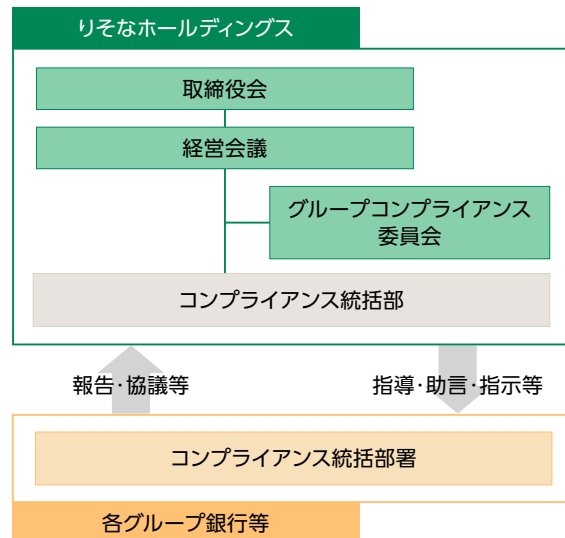
基本的な取り組み

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。