



株式会社 リそなホールディングス

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

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

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

りそなグループ ディスクロージャー誌 2024

ハイライト編

統合報告書



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)を表わしたものです。



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。

りそなグループ経営理念

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

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

行動宣言／指針

りそなWAY

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

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



「リテールNo. 1」のソリューショングループを目指して



りそなグループパーパス コンセプトムービー

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



目次

| | |
|------------------------------|----|
| 「リテールNo. 1」のソリューショングループを目指して | 1 |
| 価値創造の原動力ーりそなの歩みー | 4 |
| 価値創造の原動力ーりそなの強み、概要ー | 8 |
| 価値創造モデル | 10 |

価値創造ストーリー

| | |
|----------|----|
| CEOメッセージ | 12 |
|----------|----|



| | |
|--------------|----|
| りそなグループのパーパス | 21 |
|--------------|----|

| | |
|------------|----|
| 野崎教授×CSO対談 | 22 |
|------------|----|



| | |
|----------|----|
| CFOメッセージ | 26 |
|----------|----|



| | |
|----------------|----|
| 2024年3月期 決算の概要 | 33 |
|----------------|----|

| | |
|-----------------------|----|
| りそなのDX戦略 CDIOメッセージ | 34 |
|-----------------------|----|



| | |
|---------------------------|----|
| りそなのDX戦略 CIO/CPROメッセージ | 35 |
|---------------------------|----|



| | |
|------------------|----|
| 重要な社会課題(マテリアリティ) | 36 |
|------------------|----|

| | |
|---------------------------|----|
| ステークホルダーとの対話・協働(エンゲージメント) | 38 |
|---------------------------|----|

企業価値向上に向けた取り組み

| | |
|----------------|----|
| 持続可能な社会の実現に向けて | 40 |
|----------------|----|

| | |
|-----------|----|
| CSuOメッセージ | 40 |
|-----------|----|



| | |
|--------------|----|
| 中期経営計画の概要・進捗 | 58 |
|--------------|----|

| | |
|----------|----|
| 価値創造力の強化 | 60 |
|----------|----|

| | |
|-----------|----|
| 経営基盤の次世代化 | 68 |
|-----------|----|

| | |
|-----------|----|
| CHROメッセージ | 70 |
|-----------|----|



| | |
|-------------|----|
| お客さま本位の業務運営 | 80 |
|-------------|----|

| | |
|------------------|----|
| 金融リテラシー向上の実現に向けて | 81 |
|------------------|----|

価値創造を支える仕組み

| | |
|----------|----|
| 社外取締役座談会 | 82 |
|----------|----|



| | |
|-------------|----|
| コーポレートガバナンス | 86 |
|-------------|----|

| | |
|------------------|----|
| りそなホールディングス取締役一覧 | 92 |
|------------------|----|

| | |
|------------------|----|
| リスクアペタイト・フレームワーク | 94 |
|------------------|----|

| | |
|-------|----|
| リスク管理 | 95 |
|-------|----|

| | |
|----------|----|
| コンプライアンス | 98 |
|----------|----|

| | |
|------|----|
| 内部監査 | 99 |
|------|----|

財務・非財務情報、会社情報

| | |
|---------|-----|
| 財務ハイライト | 100 |
|---------|-----|

| | |
|----------|-----|
| 非財務ハイライト | 102 |
|----------|-----|

| | |
|------------|-----|
| SASB INDEX | 104 |
|------------|-----|

| | |
|------|-----|
| 会社情報 | 106 |
|------|-----|

「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」

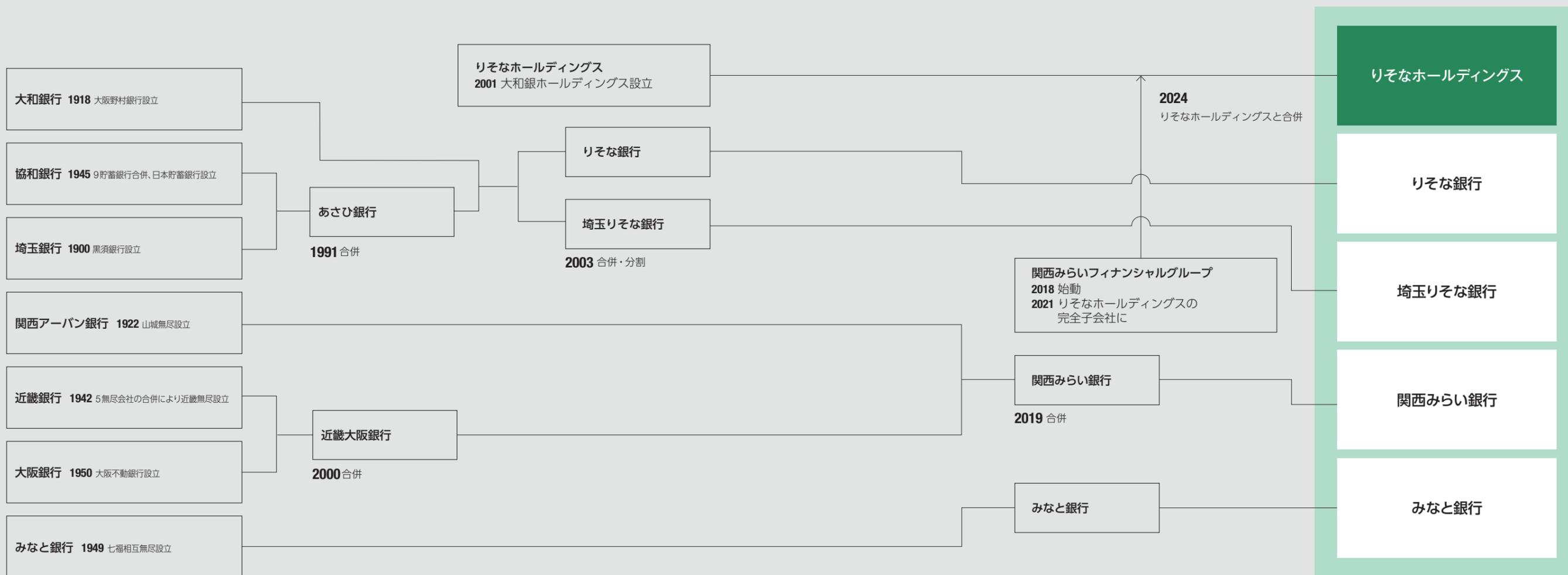
細谷元会長のこれらの言葉は、経営理念とりそなWAYを具体的行動レベルで明文化した「りそなSTANDARD」(りそなグループ行動指針)の冒頭に記載され、りそなグループ従業員の「道標」となっています。



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。

リテール特化の120年超の歴史



大阪野村銀行本店
(大阪・安土町、1918年)



発足当時の日本貯蓄銀行本店
(東京・芝、1945年)



道徳銀行(黒須銀行の別称)の
扁額(渋沢栄一翁が揮毫)



山城無尽の従業員



発足当時の近畿無尽本店
(大阪・瓦町、1942年)



大阪不動銀行本店
(大阪・江戸堀、1950年)



開業時の七福相互無尽
(神戸・元町、1949年)

変革のDNAをつくり上げた20年

2003



- 預金保険法に基づく公的資金注入
公的資金ピーク残高3兆1,280億円
- 新たな経営体制のもと、「りそな改革」がスタート
ガバナンス改革
邦銀グループ初の指名委員会等設置会社へ/社外取締役が
取締役会の過半を占める強固なガバナンス体制を構築
- 財務改革
不良債権処理の断行、政策保有株式の大幅削減、関連会社の
抜本処理

2004



- サービス改革、オペレーション改革を加速
「待ち時間ゼロ運動」/「平日午後5時まで営業」開始
「次世代型店舗」「クイックナビ」の導入

2011

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

2012

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



2010

- 東京本社を大手町から
江東区木場へ移転



2013

- コミュニケーション
キャラクター
「りそにゃ」誕生



2018

- りそなグループアプリの
サービス提供開始
- 関西みらいフィナンシャル
グループ経営統合・始動
- 「2030年SDGs 達成に向
けたコミットメント
(Resona Sustainability
Challenge 2030)」制定



2017

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



2015

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

2021

- サステナビリティ
長期目標の設定

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

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

2020

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



2005

- 黒字転換(連結当期純利益3,655億円)
- 子ども向け金融経済教育「りそなキッズマネーアカデミー」開始

2009

- リーマンショックの最中、連結当期純利益1,239億円の黒字を計上
(邦銀最高益)
- りそな銀行とりそな信託銀行が合併、フルラインの信託機能を持つ
商業銀行となる

2006

- 普通株式復配

りそなグループ初の社史
「りそなグループ 20年のあゆみ—変革への挑戦—」(2023年9月発刊)

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



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



リテール特化の歴史 × 変革のDNA

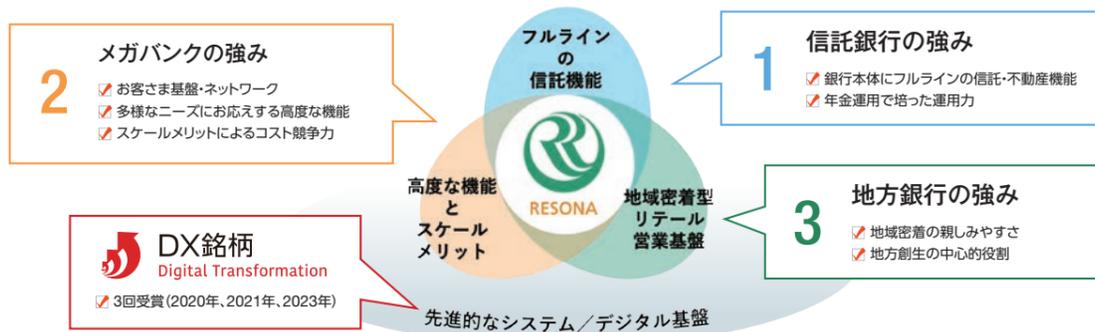
リそなグループは、グループ銀行が長い歴史のなかで築き上げた「リテール基盤」と、2003年の公的資金注入後のリそな改革を通じて培われた「変革のDNA」により、銀行業から金融サービス業への進化を続けています。

| 社会関係資本 | 人的資本 | 知的資本 | 財務資本 |
|---|----------|----------------------------------|---------|
| 首都圏・関西圏中心 広範なチャネルネットワーク お客さま基盤 個人1,600万人、法人50万社 本邦最大の 信託併営リテール商業銀行グループ | 多様性に富む人材 | 先進的なシステム/デジタル基盤 営業スタイル/業務プロセス | 健全な財務基盤 |

特長

3つの「強み」をあわせ持つ独自のポジション

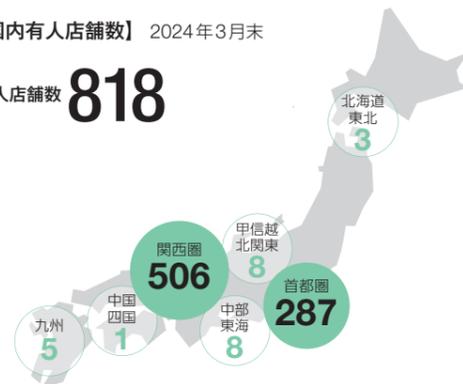
本邦最大の信託併営リテール商業銀行グループ



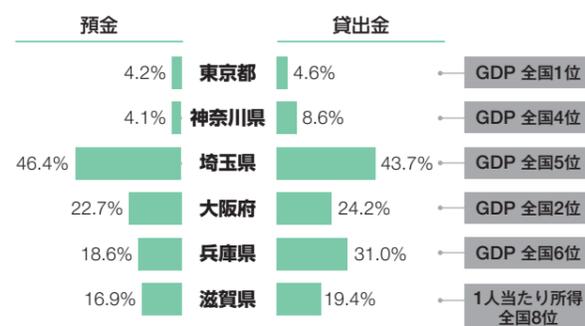
ネットワーク・ポジション

【国内有人店舗数】 2024年3月末

有人店舗数 **818**

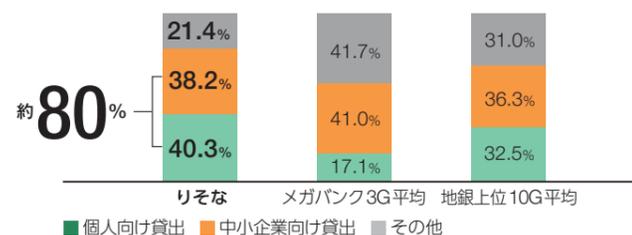


【預金、貸出金のマーケットシェア*1】 2024年3月末



【貸出金ポートフォリオ*2】 2024年3月末

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



多様性に富む人材

| 女性比率 | 2024年*3 |
|----------|---------|
| 役員*4 | 12.1% |
| 経営職階*5 | 14.8% |
| ライン管理職*5 | 32.8% |

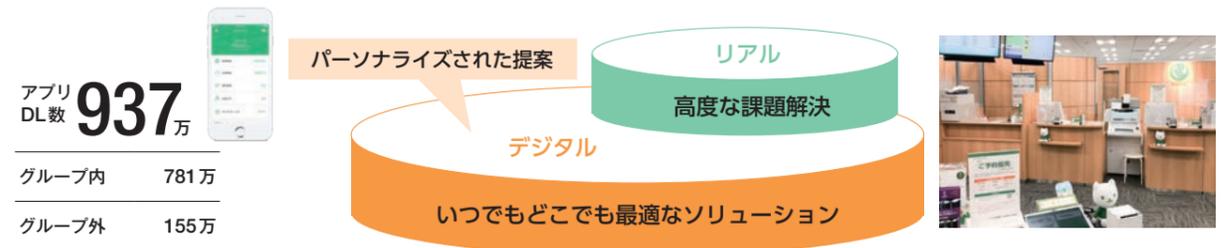
| 資格保有者数 | 2024年3月末 |
|--------|----------|
| FP1級 | 約1,360人 |
| FP2級 | 約13,770人 |
| 宅建士 | 約5,780人 |

多様な人材が活躍する人事制度の追求

- 2008年 同一労働同一賃金の考え方をいち早く導入
- 2019年 すべての職種において70歳までの継続雇用制度を用意
- 2021年 新人事制度導入⇒選択型定年延長(65歳まで) 複線型人事制度(当初19の職種)
- 2023年 中期経営計画に合わせて人材戦略を策定



デジタルとリアルの融合



健全な財務基盤

| | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 不良債権比率 (グループ銀行合算、金融再生法基準) | 2024年3月末 1.34% |
| 自己資本比率 (りそなホールディングス連結、国内基準) | 12.85% |

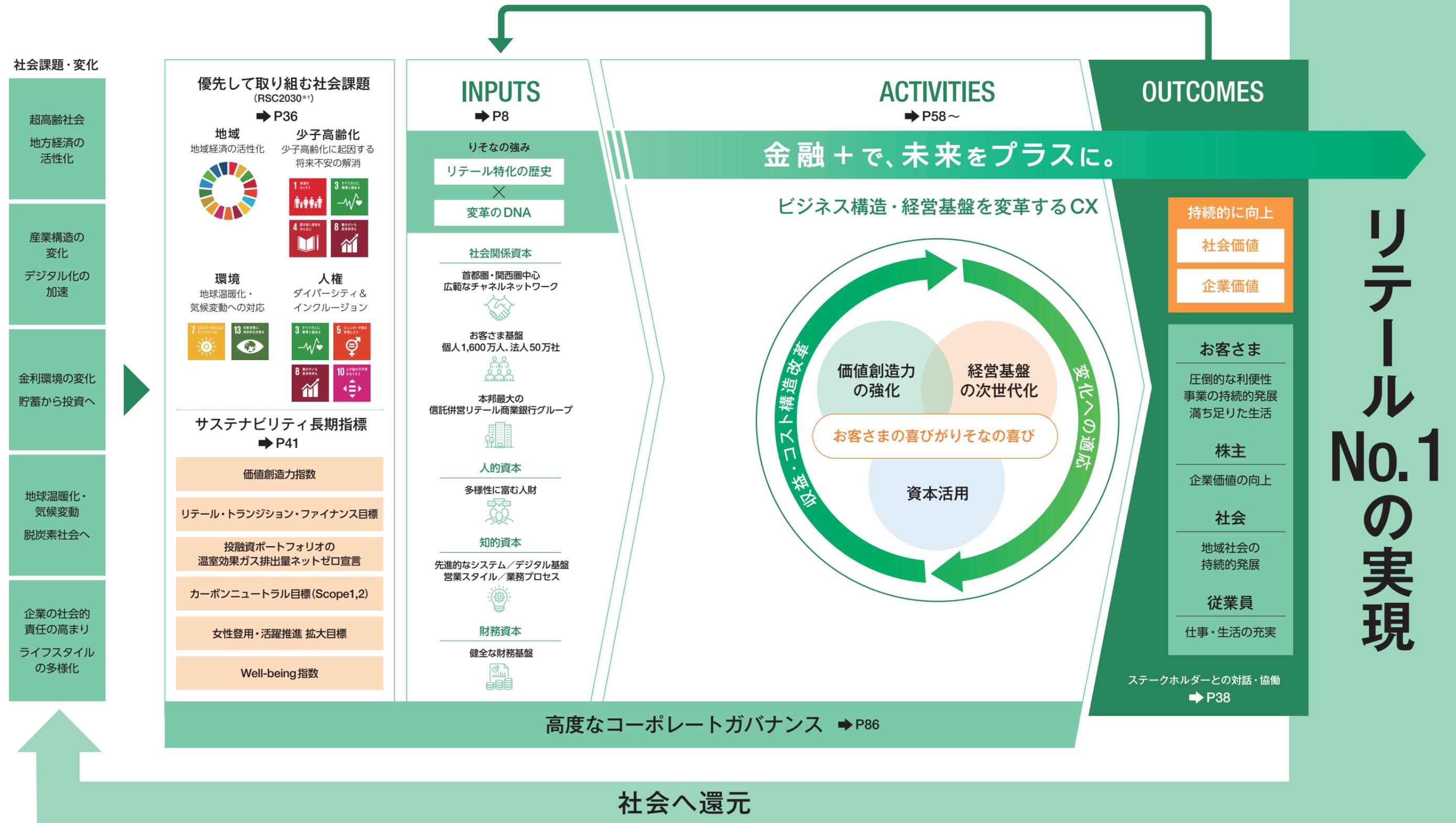
| 【格付情報 (長期)】 2024年6月30日現在 | 格付 | | | |
|--------------------------|---------|-----|-----|-----|
| | Moody's | S&P | R&I | JCR |
| りそなホールディングス | — | — | AA- | AA |
| りそな銀行 | A2 | A | AA- | AA |
| 埼玉りそな銀行 | A2 | — | AA- | AA |
| 関西みらい銀行 | — | — | — | AA |
| みなと銀行 | — | — | — | AA |

*1 グループ銀行合算、日本銀行都道府県別預金・貸出金(国内銀行)に占める割合
 *2 出所: 各社決算資料、りそな: グループ銀行合算(りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西みらい銀行+みなと銀行)、メガバンク3G: 三菱UFJ+三井住友+みずほ+みずほ信託、三井住友、地銀上位10G: 連結総資産上位10地銀G(ふくおかFG、コンコルディアFG、めづきFG、千葉、ほくほくFG、しずおかFG、八十二、九州FG、西日本FHD、北洋)
 *3 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
 *4 りそなホールディングス
 *5 りそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらいフィナンシャルグループ、関西みらい銀行、みなと銀行の合算。
 なお、2024年4月1日にりそなホールディングスが関西みらいフィナンシャルグループを合併

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」を起点にビジネスを考え抜くことを出発点としています。これまで培ってきた強みを活かしながら、当グループ自らがCX(コーポレートトランスフォーメーション)に取り組み、従来

の金融サービスの枠にとどまらず新たな価値を創造し、多様化・高度化するお客さま・地域社会のこまりごとを解決していくことを通じて、持続的な社会価値・企業価値の向上、そして、その先にある「リテールNo. 1」の実現を目指していきます。



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

CEO MESSAGE

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



パーパス起点の経営

2023年、りそなグループは、名実ともに、リテールNo.1を目指す新たなステージへと踏み出しました。そして、同時に、新たな挑戦を根底から支えるグループの理念体系についても再整理しています。

これは、りそなグループが、次なるステージに向かうための前提であり、我々の存在意義や拠って立つものを、いま一度、グループ全体で見つめ直し、再確認するためのプロセスでもあります。

昨年、制定したパーパス（「金融+で、未来をプラスに。」）は、「我々が社会にどのように貢献していくのか。」という、りそなグループの根底に流れる想いを改めて明確化したものです。そして、これまで大切にしてきた経営理念は、「りそなショック」からの学びをグループのDNAとして伝えていくために、一言一句変えることなく次世代に引き継いでいきます。「パーパス」と変わることのない「経営理念」、そして、「リテールNo. 1」を掲げる「長期ビジョン」が、我々が、迷ったときに立ち返り、そして再び前に進んでいくための原点となるものです。

事業環境が変わり、価値観が多様化していくなかで、個の集合体である組織も、これまでとは異なるマネジメントを追求する必要があると考えています。

パーパスは、企業内バリューチェーンの最初の起点であって、その実現が、最終目標でもありますが、その実現に向けた道のりは、決して平坦なものではありません。

まずは、一人ひとりがパーパスを深く理解することが出発点で

あり、「グループのパーパス」と「自分自身のパーパス」が共鳴する状態を作り出しながら、自分たちは「このために仕事をしている」という高いモチベーションの獲得につなげていきます。そして、3万人の全役職員が、自ら考え、気づき、行動するという企業文化が、変化のスピードが速く、お客さまのニーズが多様化・高度化・複雑化していく時代において、大きな武器になるものと考えています。

パーパスは、決して「飾り」ではありません。実現することができなければ、よくできた願望に過ぎません。私自身も、パーパスへの信頼性とその意義を信じ、企業内バリューチェーンを適切に変化させながら、組織全体の変革をドライブしていきます。

これからも、役職員一人ひとりが、「誰のどんな未来をプラスにするのか」を起点に考え続けるとともに、お客さまのこまりごと、社会課題の解決に全力を尽くす金融グループでありたいと考えています。

ただ、その解決の手法は、従来の金融サービスの枠にとどまるものではありません。

誰かの未来を少しでも豊かなものにするためのソリューションは、無限に広がっています。だからこそ、これまでの常識や価値観にとらわれることなく、一人ひとりが最高のソリューションとは何かを深く考え続けることが重要です。

こうしたプロセスを通じた3万人の成長が、りそなグループの新たな競争力の源泉となっていくものと信じています。

りそなグループが長期的に目指す姿とオールりそなの発揮

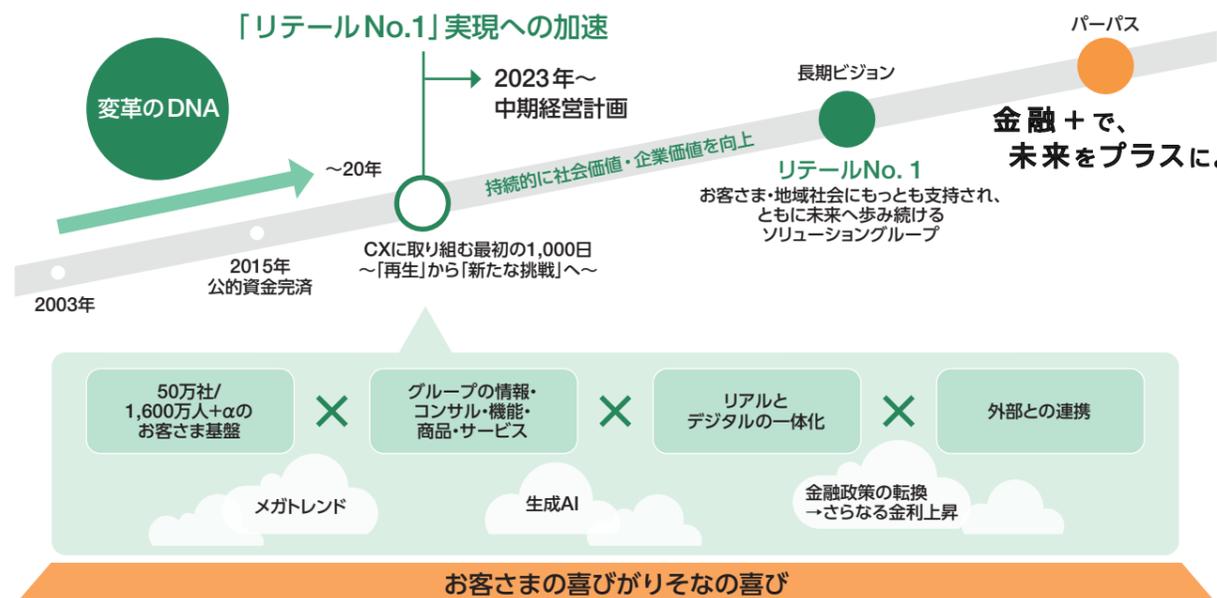
ここで改めて、我々が長期的に目指す姿をお伝えしたいと思います。我々は、お客さまのこまりごと、社会課題を起点にビジネスを考え抜き、グループが潜在的に持つ強みに、イノベーションを掛け合わせていくことで、お客さま価値の創造とその最大化を目指しています。そして、その先に、「金融+で、未来をプラスに。」という「パーパス」の実現、長期ビジョンとして掲げる「リテールNo. 1」の実現があるものと考えています。

現在、脱炭素やDXといったメガトレンドがもたらす長期的な構造変化と、数十年に1度といわれる様々なイベントが交錯する歴史的な転換期を迎えています。また、国内でも、デフレから緩

やかなインフレに向けた流れが動き出すなかで、お客さまのこまりごとや地域社会のニーズにも様々な変化が生じています。

こうした事業環境変化のなかで、お客さまに新たな価値を提供していくためには、これまでの発想や枠組みにとらわれることなく、我々自身がいち早く変化に適応していくことが重要です。だからこそ、りそなグループの現中計は、CX（コーポレートトランスフォーメーション）を掲げています。変化は、必ず新しい機会とリスクを連れてきます。グループが持つ強みを活かし、イノベーションを起こしながら、それをいかにチャンスに変えられるかが勝負の分かれ目です。

そのために、「オールりそな」、すなわち、特色ある4つの商業銀行、全グループ会社、そして、戦略的につながる外部の力の結集が不可欠です。りそなグループは、長い歴史のなかで培ってきた、1,600万人、50万社の厚いお客さま基盤、信託・不動産など競争力のある機能・商品やサービス、多彩な情報など高い潜在能力を有しています。ただ、残念ながら、この力をまだ十分に活かしきれておらず、ここに大きな可能性が眠っているものと考えています。より多くのお客さまに最高のソリューションを提供するため、これまでの発想を変えて、オールりそなでのつながりを一気に加速させていきます。



企業価値向上に向けて

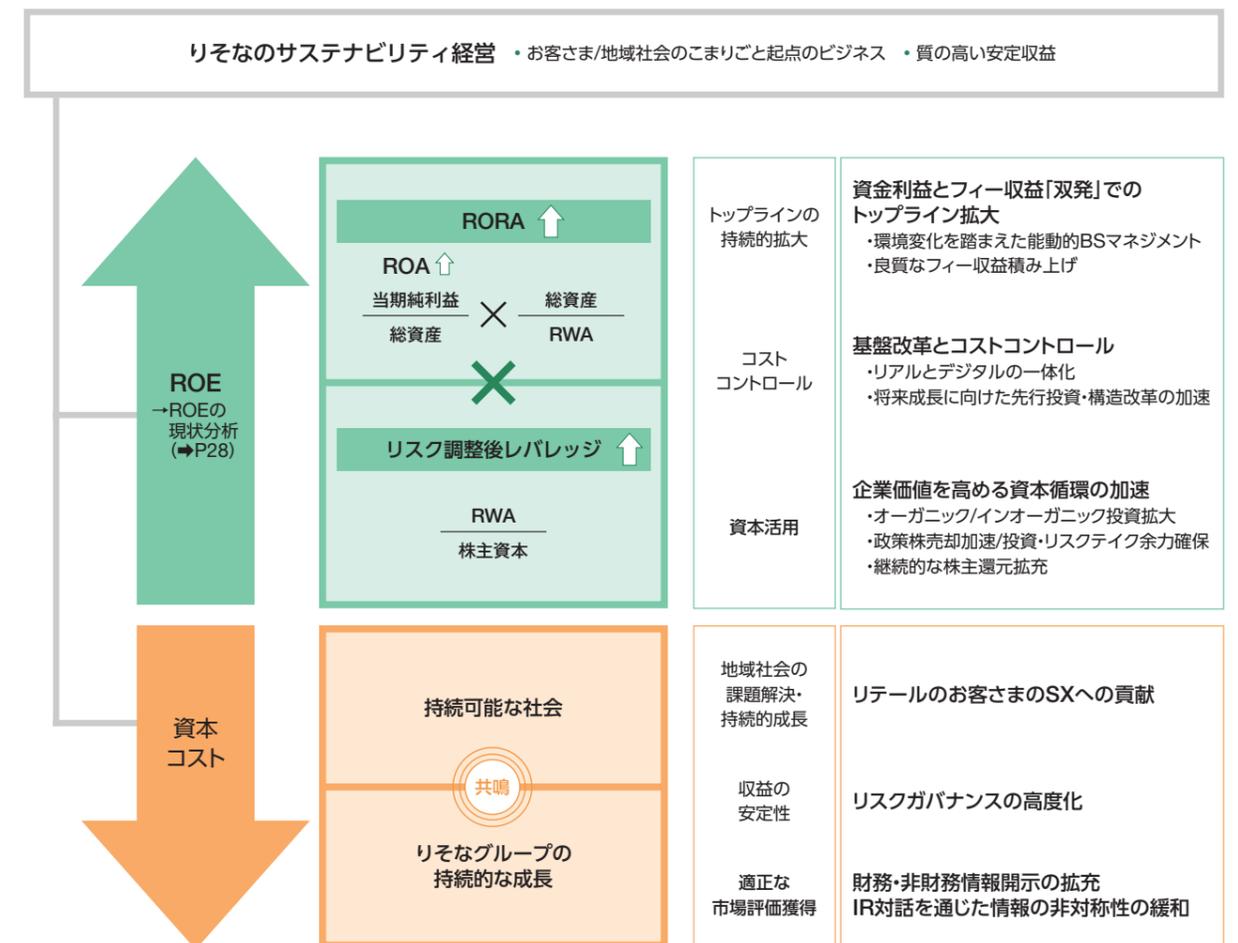
ここ数年の当社株価は、金融政策の正常化に向けた期待も高まるなか、緩やかな上昇基調をたどってきました。一方、PBR（株価純資産倍率）は、2024年3月末時点で0.84倍まで上昇したものの、長期間にわたって1倍を下回る状況が続いていることに、忸怩（じくじ）たる思いもあります。

ここからは、企業価値向上に向けた財務・非財務からのアプローチに関する話を進めていきます。具体的には、「ROEの向上」「資本コストの低減」、双方への取り組みが、市場評価としてのPBR向上につながるものと考えています。

まず、ROEの向上ですが、資金利益とフィー収益の双発でROAを反転向上させるとともに、プロセス改革の加速を通じ、グループのコスト構造そのものを変えることが基本線です。また、資本の本格活用フェーズにおいて、オーガニック・インオーガニック両面からの成長投資を継続していきます。さらに、資本の好循環を定着させることで、ROEの持続的な成長を目指してい

きます。現中計最終年度の株主資本ROEの目標は8%としています。昨年度の実績は7.2%、今年度は7.3%の期初目標としていますが、政策金利のさらなる引き上げも想定すれば、8%を通過点として、本格的な上昇余地も視野に入ると考えています。

また、資本コスト低減の観点では、不確実性が高まる時代にあって、リスクを適切にマネージしつつ、市場の皆さまの期待に応えられる、質の高い、安定的な収益構造を構築していくことが重要です。ESGにかかる取組強化と併せて、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・非財務双方の開示拡充についても、積極的に取り組んでいきます。



脱デフレ環境における双発ビジネスの展開



ここから具体的な取り組みについて、説明していきます。2024年3月、いよいよ金融政策の正常化に向けてマイナス金利が解除されました。これは、金利感応度の高いバランスシートを持つ当グループにとって追い風です。もちろん、こうした変化は競合他社にも等しく訪れています。変化を、りそなグループの持続的な成長に向けた千載一遇のチャンスに変えられるかどうかは、我々の今後の対応力にかかっています。

まずは、デフレやマイナス金利下で染みついたこれまでの発想や行動パターンを見直すこと、そして、①世の中の変化、②お客さまのニーズの変化、③競合他社の変化を、鋭く嗅ぎ取ることが出発点となります。お客さまのニーズを踏まえた円滑な資金提供、高度なコンサルティングの提供はもとより、これまでのビジネスを支えてきた業務プロセスやシステムなどの次世代化を急ぐ必要があると考えています。

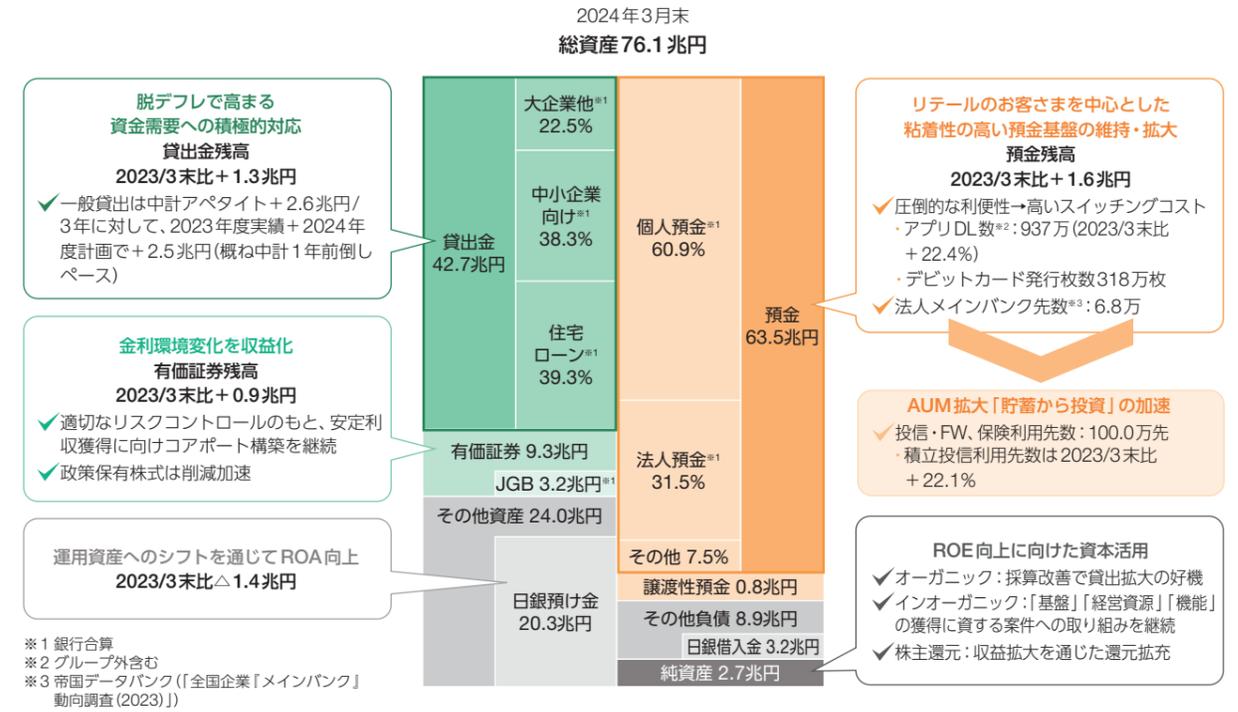
強固なリテール基盤の強みやコンサルティングを起点とする預貸金ビジネスの再興、有価証券ポートフォリオの復活、そして、リアルとデジタルの融合など磨きをかけてきたフィービジネスのさらなる強化を通じて、トップラインのさらなる拡大を目指します。前期は、預貸金利益、円債利息、フィー収益が年度後半にかけて反転、あるいは増益幅の拡大が既に鮮明となっています。今期も、その良い流れを力強く継続していきたいと考えています。

前中計期間のROEは、最終年度に持ち直したものの、特に、コロナ禍の前半において、大幅な悪化を余儀なくされました。その主因は、バランスシートが大幅に拡大するなかで、低稼働資産が増加したことにあります。現中計期間において、金融政策の正常化が進むなかで、より能動的な円金利リスクテイクを通じて、ROAの向上を目指しますが、既に前年の資産サイドの動きとして、日銀預け金から良質な貸出金、中期ゾーンを含めた有価証券へのシフトが始まっています。

今後、金利のある世界において、バランスシートの負債サイド、粘着性の高い安定的なリテール預金の強みがより一層活か

くるものと考えています。運用サイドを含めたバランスシートマネジメントの高度化がまさに重要なテーマとなっていきます。

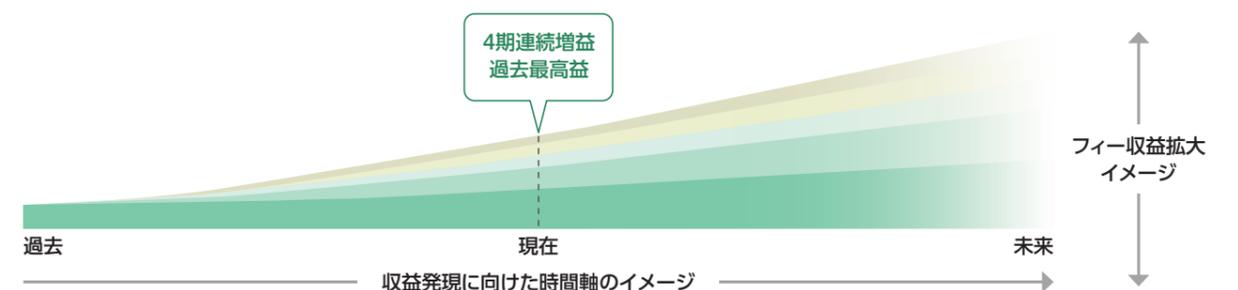
双発ビジネスのもう一つの柱であるフィービジネスについては、4期連続での過去最高益の更新を目指します。その一つとして、緩やかなインフレを前提に、貯蓄から資産運用への流れを踏まえたAUMビジネスの拡充は中長期的テーマです。「資産運用立国」の看板がかかり、新NISAなど制度面の整備が進み、国民の皆さま方の意識にも少しずつ変化が起きるなかで、長期資産運用に向けて大きな転機が訪れているものと考えています。りそなグループは60年を超える企業年金で培ったプロ向けの運用を、より多くのリテールのお客さまに、提供させていただくとともに、長期・積立・分散をキーワードに、リアルとデジタルの融合を通じたりそなグループらしいビジネス展開を目指していきます。



フィービジネス拡大のイメージ図を示していますが、これまでのコンサルティング型のフィー収益に加え、リアルとデジタルを融合させたリカーリング型のフィー収益についても着実な成長が確認されています。具体例として、ファンドラップ収益は6年間で4.5倍となり、既に100億円ビジネスを視野に入れています。

デビットカード収益も、6年間で15億円から59億円と4倍に拡大し、今後も成長軌道をたどりま。そして、2018年2月の取扱開始から急速に拡大・浸透しているグループアプリのダウンロード数も、1,000万に迫っており、今後のビジネス構造そのものを変えていくプラットフォームに成長しています。

良質なフィー収益の積み上げ

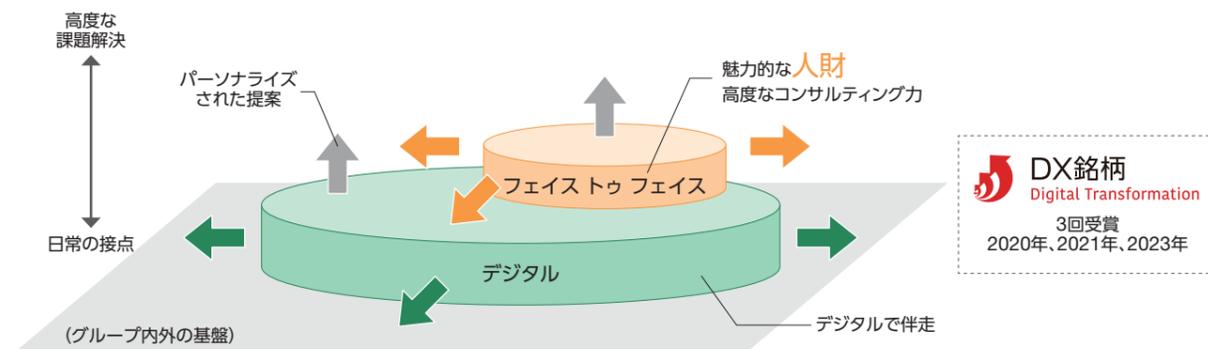


| 積み上げ効果の一例 | | | |
|--|---------|---------|---------|
| | 2018/3期 | 2021/3期 | 2024/3期 |
| ◆ ファンドラップ収益 ^{※4,5} (2017/2月~) | 20億円 | 56億円 | 90億円 |
| [ファンドラップ残高 ^{※4,5}] | 2,200億円 | 5,368億円 | 8,003億円 |
| ◆ デビットカード収益 | 15億円 | 33億円 | 59億円 |
| ◆ アプリDL数 ^{※5} (2018/2月~) | 6.5万DL | 367万DL | 937万DL |

※4 法人込
※5 グループ外含む

基盤改革とコストコントロール

「100%デジタルでつながる日常」×「特別なリアル瞬間」の実現



1,600万人、50万社+αのすべてのお客さまと100%デジタルでつながりながら、深いコンサルティングをベースとする特別なリアル瞬間を提供していくことが次世代リテール金融にとって不可欠な流れです。個人・法人分野ともに、日常の金融は、中長期的にデジタルとデータに急速にシフトしていきます。

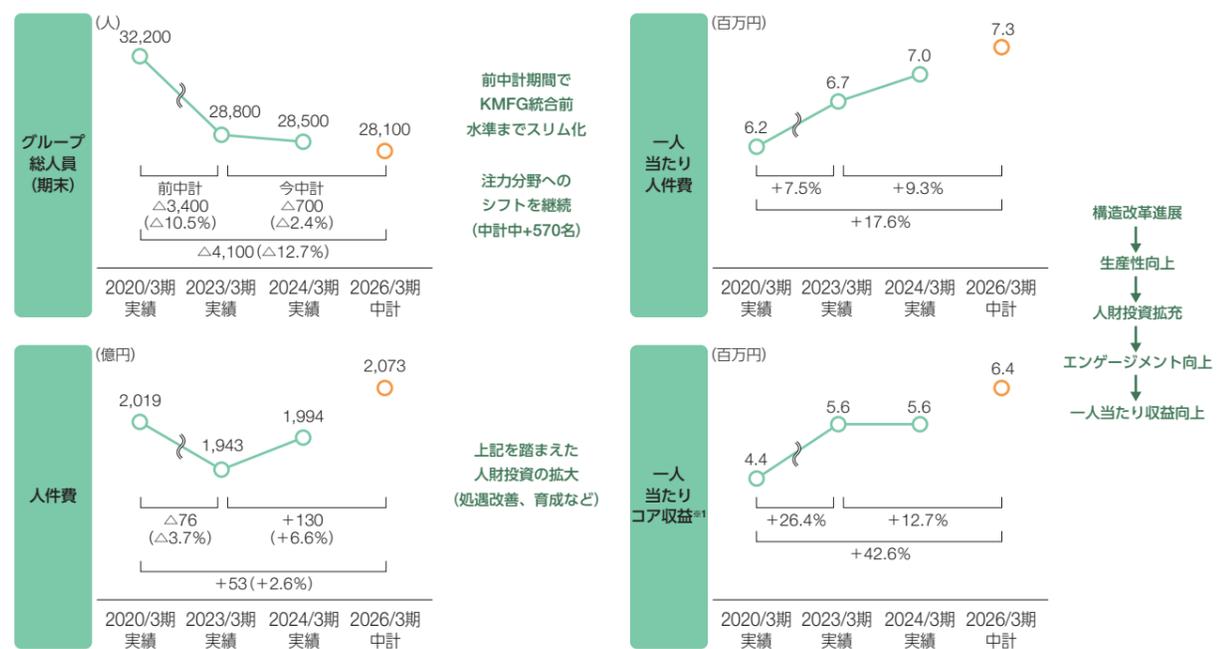
一方で、金融が持つ高度な課題解決力を必要とするニーズは、必ず存在し続けます。ここは対面を中心とする深いソリューションの提供が不可欠な領域であり、最後の差別化の柱でもあります。つまり、次世代において、我々が最高のソリューションを提供し、お客さまに満足を超える感動を提供していくためには、人

財とテクノロジーの融合が不可欠だということです。そのため、ITや人的資本への先行投資は不可欠な要素です。

まず、IT投資については、非対面チャネルやデジタル決済のさらなる拡充など、お客さまへの価値提供と同時に、社内の業務プロセス改革などを通じた大幅な生産性向上を目指します。デジタル・データ武装の遅れは、いずれ成長の大きな制約となります。現中計に掲げる「構造改革」の加速を通じて、りそなグループの持続的成長をより確かなものにしたいと考えています。

振り返ると、これまで様々な改革を通じて、生産性の向上を図ってきました。前中計の3年間においても、店舗ネットワーク

持続的成長・構造改革（CX）を支える人財への投資拡充



※1 コア収益 (国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費)/人員数

の見直しや、りそな改革で培ったローコストオペレーションのノウハウを関西みらいフィナンシャルグループ (KMFG) に展開することにより、戦略領域への人員シフトを進めながら、グループの総人員数を3,400人減少させています。こうした取り組みを通じて捻出した経営体力を、人的資本に再投資することで、次世代に向けた好循環を生み出しています。一人当たり人件費は、前中計のスタート時点 (2020年3月末) から現中計終了 (2026年3月末) 迄の6年間で17.6%増加しますが、一人当たりコア収益は、それを上回る42.6%の増加を計画しています。

資本の本格活用

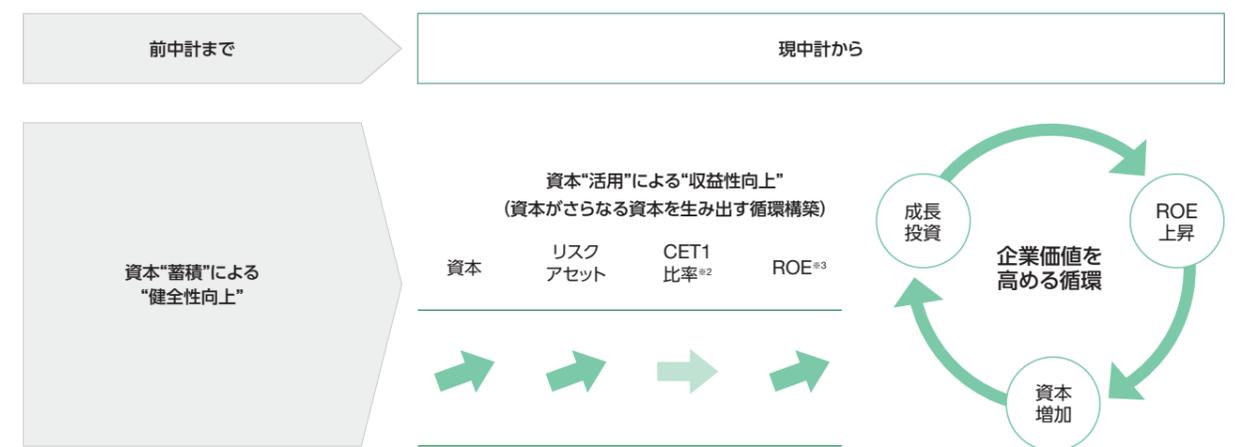
りそなグループは、2015年の公的資金完済後も、資本の質的・量的拡充を進めてきました。そして、完済から8年が経過し、ようやく資本の本格的な活用フェーズに入っています。今後についても、健全性の重視、オーガニック、インオーガニック両面での成長投資、そして株主の皆さまへの還元についてバランスある拡充を目指します。そして、グループ企業価値向上を目指す新たな資本循環構造を構築したいと考えています。

中計1年目である2024年3月期は、期間収益が計画を上回って推移するなか、オーガニック領域を中心に成長投資を加速させました。インオーガニック領域においても、リース2社の完全子会社化、デジタルガレージ社との資本業務提携の拡大をクロージングしています。なお、リース2社は、すでに本年4月に合併し、「りそなリース」として新たなスタートを切っています。

株主さまへの還元につきましても、1株あたり1円の増配に加えて、年間で250億円の自己株式取得を実施させていただきました。これは、前中計の3年分と同水準の自己株式取得額となって

業務プロセス改革、融資業務改革、住宅ローン事務改革や信託システムのオープン化を含めた様々なプロセス改革の効果は、いずれトップライン側、コスト側双方に大きな効果をもたらします。りそな改革で培われた「変革のDNA」は、今もりそなグループに脈々と受け継がれています。我々は、金融政策の正常化という追い風の中だからこそ、未来を見据えて新たな構造改革を目指します。

います。また、政策保有株式の削減も、資本マネジメントにおける重要なテーマであり、本年5月、新たな削減計画を公表しました。新計画は6年間で、現行の簿価残高を3分の2以上削減する内容ですが、政策保有株式の削減をスタートさせた2003年3月と比較すると、2030年までに、簿価ベースで94%の削減となる計画です。これは変化の時代にあって、改めて、お客さまに新たな価値を提供するために、そして、りそなグループが持続的成長を目指すために必要となる資本の再配分を目指すものです。計画を進める過程で捻出される経営資源をリテール分野での成長投資に振り向けるとともに、そこから生成される収益のアップサイドを源泉に株主還元拡大についても検討を進めていきます。



※2 国際統一基準・パーゼル3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き
 ※3 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本 (期首・期末平均)

リテールのお客さまのSXに最も貢献する企業

りそなグループは、リテールのお客さまのSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)に最も貢献する企業を目指し、これまでESGへの取り組みを強化してきました。大切なことは、SXに係る機会やリスクをお客さまのそれぞれの現在地から共に考えることであり、伴走型で具体的なサポートを継続していくことが「リテールNo. 1」を掲げる我々の使命だと考えています。そのため、我々自身が外に開き、世の中に学び、いち早く変化に適応していくことが求められます。今後も、お客さまのSXを二人三脚でサポートすべく、E、S、G各々の領域で取り組みを

加速させていきます。

また、サステナビリティ長期指標として、「お客さまにとっての価値」「環境価値」「社会価値」「従業員にとっての価値」といった様々な観点から、2030年度に目指す水準を掲げています。より具体的な取り組みは後段のCSuOメッセージ(➡P40)、CHROメッセージ(➡P70)での説明に譲りますが、常にお客さま目線、そして中長期目線を持ちながら、それぞれの目標に向けて着実に前進していきたいと考えています。

おわりに

りそなグループは、昨年、20年の節目にあたり社史を発刊しました。りそなグループの源流は古く、100年を超える歴史を有する金融グループですが、今回の社史は、あえて、預金保険法に基づく公的資金の注入が決定された2003年5月17日を起点とし、その後の20年にわたる変革の歴史を中心に構成しています。

社史の冒頭に、「これまでの感謝」と「強い覚悟」をもって、歴史を深く胸に刻むとともに、様々な学びをりそなグループのDNAとして正しく伝承し、さらなる成長に活かしていくことが、今を生きる全役職員の責務である」と、記しました。100年を超えるリテール特化の歴史のなかで培われたグループの強み、そし

て、再生の過程で培ってきた「変革のDNA」を、りそなグループを次のステージに押し上げていくための原動力としていきます。そして、これからも「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を決してぶらすことなく、お客さま、地域社会とともにさらなる成長を目指します。

皆さま方におかれましては、引き続き、りそなグループのさらなる挑戦に、変わることのないご支援、ご指導をいただきますようお願い申し上げます。



りそなグループのパーパス

2023年5月、りそなグループパーパス「金融+で、未来をプラスに。」を制定しました。りそなグループがお客さまや社会に「どのように貢献するか」を示したものであり、りそなグループの根底に流れる想いをあらためて言語化したものです。多様化・高度化するお客さま・社会のニーズに寄り添い、金融の枠にとどまらない発想で未来をプラスに変えていきたいという強い想いが込められています。

このパーパスを認知・共感していくために、様々な取り組みを実施しています。お客さま・社会に対しては、パーパスに沿った企業活動を訴求するとともに、TVCM、Web広告などを展開しています。従業員に向けても、様々なコンテンツの制作、評価・表彰制度の整備、研修や経営陣との対話の拡充などを進め、組織内での意識の共有に努めています。

パーパスへの深い理解を通じ、持続的な社会価値・企業価値の向上に向けた取り組みを加速させていきます。

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。

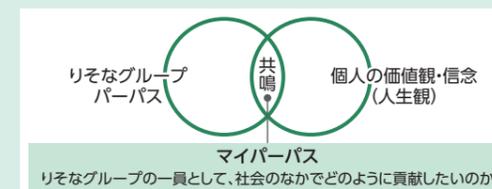
たくさんの安心と希望そしてワクワクする未来のために、私たちりそなは、変革と創造に挑み続けます。



Topics1

「3万人のマイパーパス」プロジェクト

りそなグループでは、従業員のエンゲージメント向上、従業員一人ひとりの自律的なパーパス実践による価値創造力の強化を目的に、全従業員がマイパーパスを持つためのワークショップを実施しています。



マイパーパスワークショップの様子

Topics2

「B.LEAGUE」への協賛

2024年7月、「B.LEAGUE(国内男子プロバスケットボールリーグ)」のタイトルパートナーに就任しました。本協賛を通じて、B.LEAGUE、各クラブ、ファン、地域や他のパートナー企業とともにリーグを盛り上げ、ワクワクする未来を創出するとともに、地域社会の発展に貢献していきます。



野崎教授 × CSO 対談



1986年、埼玉銀行入社。2000年以降、外資系証券会社・金融機関の調査部に在籍した後、2015年、京都文教大学総合社会学部教授。2018年、東洋大学国際学部教授(現)

東洋大学
国際学部教授
野崎 浩成氏
Hironari Nozaki



取締役兼執行役員副社長
兼グループCSO
石田 茂樹
Shigeki Ishida

りそなグループは、「環境激変」に
どのように対応していくべきか「金利のある世界」へ。
様々な環境変化をどのように
企業価値向上に結びつけていくか

野崎 金融政策を含むマクロ環境に加え、社会的価値観や人々の行動様式までもが激しく変化していますが、りそなの良いところはこうした変化への対応力だと感じています。

こうしたなかで、CSOとして最も注目すべき変化は何でしょうか。そして、それらに伴う機会とリスクをどのように認識していますか。

石田 金融政策はもとより、インフレ、人手不足、生成AIをはじめとするテクノロジーの進化、SX・DXや貯蓄から投資への潮流

等々、様々な環境変化が起きており、時代の大きな転換点に立っているという認識がベースにあります。こうした変化に伴って生じるお客さまや地域社会のこまごまと寄り添い、解決することを通じて、企業価値向上につなげていくというのが基本的な考え方です。

そのうえで、目前に迫っているという意味では、「金利のある世界」に的確に対応していくことも重要と考えています。金利上昇にも機会とリスクの両面があり、貸出金や債券の利回り改善が機会となる一方、リスクとしては、信用リスクの増加や保有債券の評価損拡大などがあります。また、各金融機関のプライシング戦略の柔軟性が増すことによって生じる競争環境の変化の可能性にも留意する必要があります。

全体としては、リスクよりも機会の方がはるかに大きいと考えています。コスト上昇の影響を受けるお客さまの事業改善・再生への取り組み強化を含め、適切にリスクコントロールしつつ、金利上昇という機会を確実に捉えるべく準備を進めています。

野崎 資本市場の一番の注目点は、りそなの金利感応度の高さです。一方で、金利上昇によって収益が増加してくると、安心感のようなものが漂ってしまわないか、という懸念は生じませんか。

石田 マイナス金利環境が長く続かなかで、これまでグループとしてフィービジネスの拡大に注力し、大きな成果につなげてきました。「金利のある世界」では、アセットの収益性改善が見込まれますが、これに甘んじることなく、アセットビジネスとフィービジネスを成長の両輪として、トップラインを伸ばしていきます。

インフレ局面では、いわゆる「貯蓄から投資へ」の潮流のなかで、預金から投資商品へのシフトが加速する可能性も高く、そうした機会もしっかりと捉えて、ビジネスを拡大していきたいと考えています。

お客さまの価値観・行動が変わるなかで、
どのようなソリューションを
提供していくのか

野崎 「金利のある世界」というと、日本で1%かそれ以上のある程度実感できる金利があったのは30年近く前のことであり、現在とは状況が大きく違います。粘着性の高い預金基盤が、りそなグループの特長の一つですが、アカウント数を伸ばしているインターネット専門銀行(以下、ネット銀行)に、預金が出る懸念はありませんか。

石田 過去と競争環境が一変しているという点は、ご指摘の通りで、特に個人分野におけるネット銀行の台頭は、大きな脅威と捉えています。一方、当グループには、ネット銀行と差別化できる要素があります。

まず、りそなグループアプリです。機能改善を絶えず続けており、ネット銀行以上の利便性を目指しています。

次に、800を超える有人店舗の存在です。デジタルの世界が進めば進むほど、ここでの強みが生きてくると思っています。今後も、デジタルを磨き上げ、リアルと融合させることで、ネット銀行との差別化に取り組んでいきます。

また、今後、資産運用ニーズがますます高まっていく環境下では、年金運用で培ったノウハウを活用してお客さまに価値を提供していきたいと考えています。

野崎 個人の価値観の変化や行動変容によって家計の動きが変わってきているように、法人金融も、資金余剰になって久しいですが、どのような変化を見込んでいますか。

石田 インフレが見込まれるなか、人手不足や、SX、DXへの対応といった観点からも、法人の資金需要は高まっていくと想定しています。実際、昨年度は法人向けの貸出金が大きく伸びました。お客さまの資金ニーズにこれからもしっかりと応えていきます。



法人のお客さまの預金をお預りしていくという観点では、決済サービスがポイントの一つになると考えています。近年、B2Cの決済サービスが大きく進化しましたが、B2Bでは旧来の仕組みがそのまま残っており、進歩させていく余地があります。

昨年度、デジタルガレージ社との資本業務提携を強化しましたが、外部の知見も活かしながらB2B決済の領域で、新たなソリューションを提供していきたいと考えています。

旺盛な資金需要の捕捉と決済サービスが、法人ビジネスの成長エンジンを担っていくと考えています。

野崎 非常に興味深いですね。B2Bの決済システムの延長線上には、サプライチェーンファイナンスのような付加価値の高い金融サービスが考えられます。ぜひ取り組みを強化してほしいと思います。

また、そのほかでも、事業承継や事業再生、スタートアップ支援においてデットとエクイティの双方からサポートできる点、信託機能を活用したソリューションが提供できる点などを、今までになかった付加価値のあるソリューションに結びつけていくことで、新たな機会を創造できるのではないかと期待しています。

資本をどのように活用していくか

野崎 これまでの議論とも関連してバランスシートマネジメントについてもお聞きしたいと思います。過去10年、20年の低金利環境下では、流動性預金のみが増える状況が続きました。これらを待機性資金と捉えると、今後は減少していく可能性があります。今後、資産効率を高めるために、あえてバランスシートを縮小させていくということも想定されていますか。

石田 バランスシート縮小という方向性ではなく、能動的なバランスシートマネジメントを通じて、資産効率性の改善を図っていく考えです。具体的には、バランスシートの左側、資産サイドにおいて、よりリスクリターン・コストリターンが見込める資産への入れ替えを進めることで収益性を改善し、資産効率を上げていきたいと考えています。

野崎 資本を今後いかに株主の利益に沿った形で活用していくか、についてはいかがですか。

石田 りそなグループは、公的資金返済の過程で3兆円以上の資

本を投じましたので、2015年6月の公的資金完済後は、良質な資本の蓄積に取り組んできました。

その結果、前中計最終年度末である2023年3月末に、CET1比率*で「10%程度」を達成することができ、現中計では、今後生み出される資本を積極的に活用できるフェーズに入ったと考えています。

その資本をどのように活用するかについて、現中計では、株主還元の水準を一段引き上げるとともに、成長投資を拡充していく考えです。具体的には、貸出金をはじめとするオーガニック領域と、M&Aを含むインオーガニック領域の双方で活用していきます。加えて、インナー投資として人的資本投資を3年間累計で新たに330億円、システム投資も3年間累計で前中計から約1.5倍となる1,200億円を計画しています。

また、政策保有株式の削減計画も見直しました。今後6年間で簿価ベースで3分の2以上を削減する計画ですが、ここで創出される資本も、こうした持続的成長に資する領域にしっかりと投下し、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

野崎 政策保有株式をゼロにするお考えはありますか。

石田 この計画をやり切った2030年に残る政策保有株式の残高は、2003年3月末のわずか5%強という水準になる見込であり、大きな覚悟を持って策定した計画となります。まずは、本計画を着実に実行し、実績をお示ししていくことが重要と考えています。

野崎 日本企業も、自社株買いを含めて株主還元が非常に充実してきましたが、個人的には、縮小均衡よりも前向きな資本の活用を志向すべきだと考えています。資本の活かし方については、例えばROICや投資ホライズンなどを開示し、投資家が納得するような水準感を共有することが必要です。

石田 利益をどこまで還元し、あるいは次の成長に振り向けるか、このバランスが重要と考えています。投資に振り向ける比率を高めていくためには、それに見合った成長シナリオを示すことができるかが、一番大きなポイントです。還元に対する市場の皆さまのニーズが高いということも認識していますので、時々環境を踏まえながら検討していく考えです。

野崎 金融機関に限らず、企業にとって株式市場は、資金を調達する場であって、資金を吸収する場ではないはずですが。



て、投資家が自社株買いを志向するのは、その企業の成長に疑念があるからだと考えざるを得ません。投資の果実をきちんと示したうえで、成長ストーリーを掲げながら、りそなが考える資本の有効活用を語るのであれば、投資家の評価が得られるのではないのでしょうか。

石田 そのような評価をしていただけるように、ストーリーをお示ししていきたいと思ひますし、そのためにはやはり実績を示していくことが大事だと考えています。

さらなる成長に向けて、パーパスの実効性をどのように高めていくか

野崎 さらなる成長を志向していくには、2023年に策定したパーパスの実効性をいかに高めていくかが極めて重要です。

りそなグループは他のグループに先駆け、銀行業から金融業へと経営ビジョンを大きく転換してきました。さらに、「金融+」という金融の枠組みにとどまらないビジョンを掲げ、お客さまや社会にとってプラスにつながる様々な価値をお届けする姿勢を示したことは、非常にすばらしいと感じています。

これを実現するには、お客さまや社会の「こまりごと」がキーワードであり、組織全体、そして社員一人ひとりが「こまりごと」を機会へと昇華させる発想力を身につけ、高めていくことが必要です。パーパスを組織全体に同じレベルで浸透させるのは非常に難しいと思ひますが、どのような取り組みを進めていますか。

石田 パーパスの実現には、役職員一人ひとりがパーパスや長期ビジョンである「リテールNo. 1」を、自分ごと化して考えられるかが、まず重要です。

その取り組みの一つとして、「3万人のマイパーパス」というプロジェクトを立ち上げました。一人ひとりが周囲とディスカッションして、自分にとっての「金融+」とは何か、自分にとっての「未来をプラス」とは何かを考えてマイパーパスを作成します。このような取り組みを通じて、自分の価値観と共鳴させることが浸透につながると考えています。

また、経営からのメッセージ配信、テレビCMなども活用しています。今回、国内男子プロバスケットボールリーグ(Bリーグ)のタイトルパートナーへ就任しましたが、これもパーパスを浸透させていくための象徴的な取り組みの一つです。

もう一つ必要と思ひていることは、社内のあらゆる取り組み、あるいはルールの目的が、パーパス、長期ビジョンの実現にあることを明確にしていくということです。例えば、「リスクアペタイト・フレームワーク」(以下、RAF)についても、「リスクアペタイト・ステートメント」の中で、パーパス、経営理念の実現を目的とする枠組みとして位置づけました。お客さま本位の業務運営への取り組みなど、あらゆる枠組みについて、パーパスや長期ビジョンに紐づけ、グループ全体の一つひとつ丁寧に示していくことが重要だと考えています。

野崎 RAFに関しては、基本的にはリスク管理の視点が高いかと思いますが、業務運営を正面から捉え、パーパスと結びつけながらRAFのそれぞれの要素を考えていくことは極めて重要ですね。お客さま本位の原則も、ルールベースに陥ると、何のための原則が忘れられてしまうと思ひます。さらに言えば、業績評価をいかにパーパスと関連づけられるかといったこともポイントであると考えます。

石田 評価については、定量評価のウェイトを下げたプロセス重視に切り替えてきています。運用面では改善すべき点が多々あり、まだ手探りの状態ですが、「成すべきことをいかに成すか」をもっと前面に打ち出して、それが評価される仕組みに変えていきたいと考えています。

RAFについても、単なるリスク管理の枠組みとして狭く捉えるのではなく、パーパス・長期ビジョンの実現に向けて、ヒト・モノを含めて、どのように経営資源を配賦するかという枠組みとして考えていきたいと思ひています。

野崎 RAFの源泉であるレベニューを収益だけでなく、人的資本や顧客満足度を加えて再定義するということは、おそらく、これまで他の金融機関がやったことがない展開だと思ひますので、非常に楽しみです。

りそなの人財戦略、人的資本改革の方向性は

野崎 人的資本の改革というテーマで、伺いたいと思ひます。インセンティブ設計は、金融機関にとって非常に重要なデザイン上の留意事項です。リスクリングとアップスキリングという2つのスキリングが重要で、もう一つ、広い意味での人財の流動化をいかに高めていくかがポイントになります。人財の流動化では、グループ外も含め、様々なグループ会社と人事交流を促進するのが良いと考えています。

また、インセンティブ設計で注目しているのが、株式報酬です。株主と従業員という2つのステークホルダーのベクトルを一致させるには、従業員持株会ではないカタチで株主になることが意味

を持ちます。このような視点で株式報酬の裾野を広げるお考えはありますか。

石田 リスキリングにしてもアップスキリングにしても、自分の知らない世界に触れることは、非常にプラスになります。

当グループの人財戦略では「越境」を非常に重視して、グループ外にもどんどん飛び出すように促しています。専門性が求められる仕事が増えるに従って、同じ部署に所属する年数が長くなっている現状を見ると、他の部署、そしてエンティティ間でも交流する重要性が増えています。ありとあらゆる越境を経験していくことが、多様性も含め、人財ポートフォリオの強さを形づくっていくと捉えています。

金融機関は人で成り立っているビジネスであり、一人ひとりの成長がない限り、会社の成長もありません。具体的な目標として、2030年度までに新任経営職階層のキャリア採用・越境経験者割合を100%にすることを掲げています。

株式報酬については、有力な選択肢の一つだと考えています。現状は、役員のみですが、引き続き、研究していかなければならないと考えています。

野崎 ジェネラリストをつくるためのジョブローテーションではなく、新しい知見に触れるための越境は非常に良い取り組みです。

細谷元会長の「銀行の常識は世間の非常識」という指摘をもう少し広げて、「金融グループの常識は世間の非常識」という観点で、外の目を入れていくことは良いことだと思ひます。

また、Uターン組を積極的に採用する、すなわち出ていく人が成長の機会を外に求めるのであれば、それを止めるのではなく、むしろ外を経験したうえで「やっぱりりそなっていいよな」という形で戻りたくなるような組織にするというのも重要だと思ひます。

石田 いわゆる、アルムナイ採用についても、力をいれています。一度外に出て戻ってこられる人は、今までもいました。外に出られた人のネットワークを作ることで、「やっぱりりそながいいな」と思ひ人が戻ってくるハードルを下げられるように取り組んでいます。

対談を終えて



野崎 りそなグループには、「細谷イズム」が定着しており、これまで銀行の常識が次々と覆される光景を目にしてきました。りそなを見てきて、「銀行は変わらない業種」という思い込みがなくなり、「変わるんだ」という意識を持つことができました。

過去の構造改革で生み出された、例えば店舗のレイアウトなども、今や、他の銀行の模範となっています。銀行業だけでなく、金融グループとしてロールモデルを果たすべく、「金融+」の発想でイノベーションや新たな価値を創出し続け、業界全体を牽引して欲しいと思ひています。心から応援しています。

石田 様々なステークホルダーの皆さまが、今、教授がおっしゃってくださったようなことを、りそなグループに期待されているのではないかと思ひており、そうした声に応え続けていくことが大事だと考えています。

皆さまに支えられているりそなにとって、これまで培ってきた「変革のDNA」を発揮し、これからも変わり続けられるグループであるということを示していきたい、大きな環境変化の中でこそ変わるりそなを見ていただきたい、と思ひています。ありがとうございました。

※ パーゼル3最終化・完全実施ベース、有価証券評価差額金を除き



CFO MESSAGE

りそなホールディングス
執行役
兼グループCFO

太田 成信
Narunobu Ota

2024年3月期決算の振り返り

2024年3月期、中期経営計画（以下、中計）の1年目は、課題も認識する一方、全体感としてはまずまずのスタートが切れたものと評価しています。1年間を振り返って、最初に大きく3点、お伝えしたいと思います。

1点目は、りそなホールディングス連結のボトムラインについてです。環境変化も踏まえ、「中計+」を見据えた財務の柔軟性確保に向けたオペレーションも実施しながら、年度ガイダンス1,500億円に対して5.9%超過達成となる1,589億円での着地となりました。

2点目は、「預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費」と定義しているコア収益についてです。こちらも年度ガイダンスを5.8%上回る1,587億円となりました。上期は前年同期比で減益となりましたが、下期は増勢基調に転じ、業績モメンタムの改善が進む流れのなかで、2024年3月期を終えることができました。

国内預貸金利益は、中計策定時の想定通り下期に前年同期比でプラス転換し、フィー収益は、4期連続増益かつ、過去最高益を更新しました。今後の、国内預貸金利益+フィー収益「双発」での

トップライン拡大に向けて、準備が整ってきています。また、円債利息等は、前期比+54億円の増益となりました。イールドカーブの復活を踏まえ、満期保有目的債券や包括ヘッジを活用した利収確保が進展しました。2025年3月期も増益継続を見込んでいます。経費は、前期比118億円の費用増加となりましたが、計画内でコントロールしています。

3点目は資本活用についてです。こちらも順調に進んでいます。中計公表時に、「資本の活用フェーズに入った」とお伝えしましたが、オーガニック、インオーガニック双方の領域で、資本活用・成長投資が進展しました。特に、オーガニック領域では法人向け貸出の伸長が大きく、「2024年3月期実績+2025年3月期計画」で、中計3年間で想定していたアペタイトの9割に達する状況です。インオーガニック領域でも、①リース2社の完全子会社化、②デジタルガレージ社（DG社）との資本業務提携拡大という、2つの案件を実行しています。株主の皆さまへの還元も拡充しており、総還元性向は2023年3月期の40.6%から、2024年3月期は48.2%となりました。

2025年3月期の見通し

2025年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益の目標は、前期比61億円増益となる1,650億円とさせていただきます。2025年3月期の業績目標について、中計比でご説明します。

2025年3月期のボトムライン1,650億円は、みなと銀行の事務・システム統合費用50億円（税後ベース）を考慮後の目標値です。したがって、この一時要因を除けば、中計最終年度の目標1,700億円を実質1年前倒しで狙う内容と考えています。加えて、中計2年目の目標1,550億円を100億円上回る水準となっています。コア収益は、預貸金利益、円債利息等が牽引する形で、中計2年目の目

標比で+70億円を見込みます。

中計比での主な増減要因は、以下のチャートに記載の通りです。マイナス金利解除の影響は、+100億円と想定する一方、流動性預金から定期性預金へのシフトなど、お客さまの金融行動の変化に対する不確実性なども勘案して、「金利上昇に伴うALM上の対応コスト」として△70億円を見込んでいます。可能性のあるアップサイド、ダウンサイドの要素も記載していますが、中計比では、相応にアップサイドを狙う計画としています。

2025年3月期業績目標および配当予想

りそなホールディングス連結

| (億円) | 通期目標 | |
|-----------------|-------|-----|
| | 通期目標 | 前期比 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,650 | +61 |
| 連単差 | 160 | +7 |
| コア収益(実質ベース)*1 | 1,600 | +13 |

1株当たり配当

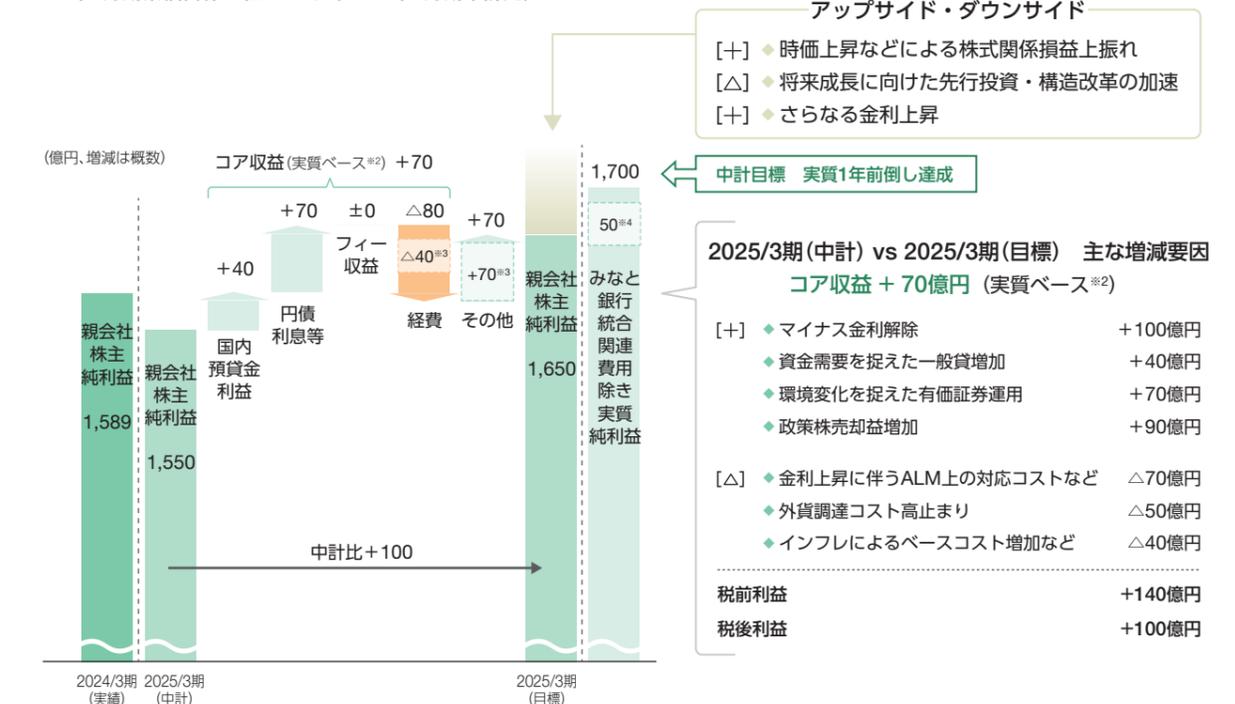
| | 1株当たり配当金 | |
|----------|----------|-------|
| | 1株当たり配当金 | 前期比 |
| 配当(年間予想) | 23.0円 | +1.0円 |
| うち中間配当 | 11.5円 | +0.5円 |

グループ銀行合算

| (億円) | 銀行合算 | |
|--------------|--------|------|
| | 通期目標 | 前期比 |
| 業務粗利益 | 6,080 | +408 |
| 経費 | △4,060 | △212 |
| 実質業務純益 | 2,020 | +196 |
| 株式等関係損益(先物込) | 515 | △91 |
| 与信費用 | △365 | △69 |
| 税引前当期純利益 | 2,090 | +81 |
| 当期純利益 | 1,490 | +54 |

※1 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、特殊要因(リース2社完全子会社化要因(経費))除く

2025年3月期業績目標の組み立て（2025年3月中計比）



※2 特殊要因(リース2社完全子会社化要因)を除く
 ※3 リース2社完全子会社化要因(業務粗利益+70億円、経費△40億円)
 ※4 2025/3期みなと銀行統合関連費用(税後ベース)△50億円

企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上に向けた取り組みについて、私たちの考え方を説明します。市場評価としての株価純資産倍率 (PBR) の向上に向けては、「ROE向上」「資本コスト低減」、双方からのアプローチが重要と認識しています。ここでは、CEOメッセージのなかでも言及している点ですが、私からも現状分析を交えて、少しコメントします。

前中計期間における株主資本ROEは、最終年度に持ち直したものの、前半2年は悪化トレンドにありました。これは、コロナ禍でバランスシートが急拡大したことが背景にあります。預金が貸出金の伸びを上回って増加し、日銀預け金が膨らみました。加えて、米金利が急騰するなか、外債ポートフォリオの健全化対応を実施したことにより、PLのダウンサイドが発現しました。こうした要因からROAの低下が続いたことが大きかったと考えています。また、前中計期間は資本蓄積フェーズであったため、リスク調整後レバレッジが低下方向にあったことも一因です。

現中計では、資本コストを上回る水準として、株主資本ROE8%の目標を掲げています。資本の積極活用を通じて収益力の向上を実現していく考えです。2024年3月期は、オーガニッ

ク・インオーガニック双方の領域で成長に向けた投資が着実に進展しました。より能動的なリスクテイクを通じたリスクリターン改善に向けた取り組みが進んでいます。具体的には、日銀預け金から貸出金、有価証券へのシフトが進展しています。特に貸出金は上期から下期にかけて増加幅の拡大が顕著です。法人向け貸出の利回りも下期から上昇に転じており、金利上昇も追い風にしながら、この流れを持続してROEの本格上昇につなげていきたいと考えています。

資本コスト低減の観点では、市場期待に沿う収益を每期安定的に計上していけるよう、リスクガバナンスの高度化に取り組んでいく必要があると考えています。また、市場の皆さまとの対話を進め、ご意見などを参考にさせていただきながら、財務・非財務情報の開示を拡充していきます。

りそなグループが社会やお客さまの課題解決に不可欠な存在であることを広く認知いただくことこそが、市場で求められる資本コストの低減にもつながってくる側面があると認識しています。ステークホルダーとの建設的対話のベースとなる、情報開示の充実をしっかり取り組んでいきます。

企業価値向上に向けた現状分析

【PBRの推移】

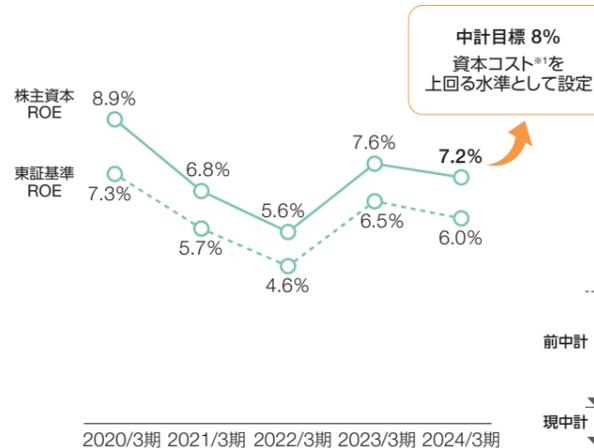


$$PBR = \frac{ROE}{\text{資本コスト}}$$

ROE
[RORA] × [リスク調整後レバレッジ]

資本コスト
[株主資本コスト] - [期待成長率]

【ROEの推移】



| | RORA | リスク調整後レバレッジ | 総資産 (会計上) | |
|----------|---------------------------------------|--|-----------|--------|
| 株主資本 ROE | $\frac{\text{当期利益}}{\text{RWA}^{*2}}$ | $\times \frac{\text{RWA}^{*2}}{\text{株主資本}}$ | | |
| 前中計 | | | | |
| 2020/3 | 8.9% | 0.7% | 11.9倍 | 60.5兆円 |
| 2021/3 | 6.8% | 0.6% | 11.3倍 ↓ | 73.6兆円 |
| 2022/3 | 5.6% | 0.5% | 10.7倍 ↓ | 78.1兆円 |
| 2023/3 | 7.6% | 0.7% | 9.9倍 ↓ | 74.8兆円 |
| 現中計 | | | | |
| 2024/3 | 7.2% | 0.7% | 9.7倍 ↓ | 76.1兆円 |

*1 CAPMに基づき算定(当社独自推計)
*2 リスク・アセット、パーゼル3最終化ベース

円金利上昇時の収益影響(試算)

先に、今後の業績のアップサイドとダウンサイドについて言及しました。今後さらに金融政策の転換が進められる場合には、金利感応度の高い当社のバランスシートからは、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。

当然、金融政策変更の時期、スピード・深度など変数が多いため、収益インパクトの試算結果は、その前提次第で大きく変化しますが、2024年3月末時点の資産・負債の状況を前提とした簡易試算に基づく参考値を示していますので、ご参照ください。

円金利上昇による主な影響としては、資産側では、市場金利連動型貸出金の収益が増加し、日銀預け金の付利も増加すると考えられます。さらに短期プライムレートの改定余地が生じてくると、住宅ローンを中心としたプライム貸出の収益も増加します。一方、負債側では、預金金利の上昇により、預金利息が増加すると考えられ

ます。

マイナス金利解除の影響につきましては、100億円のトップライン収益の増加として、2025年3月期のガイダンスに織り込んでいます。政策金利が25bpsまで上昇すると、金利更改後の利息収入・費用を通期ベースで収受・支出する前提で、累計280億円のトップラインの増加が見込まれます。さらに、政策金利が50bpsまで上昇すると、累計で840億円のトップライン増加となり、足元の資本水準をベースにすると、株主資本ROEは9~10%水準まで上昇する試算結果となっています。

緩やかなインフレを前提に、これまでの発想・価値観・行動を見直し、「金利のある世界」にしっかりと適応していきたいと考えています。

政策金利が0.50%まで上昇でROEは9~10%へ

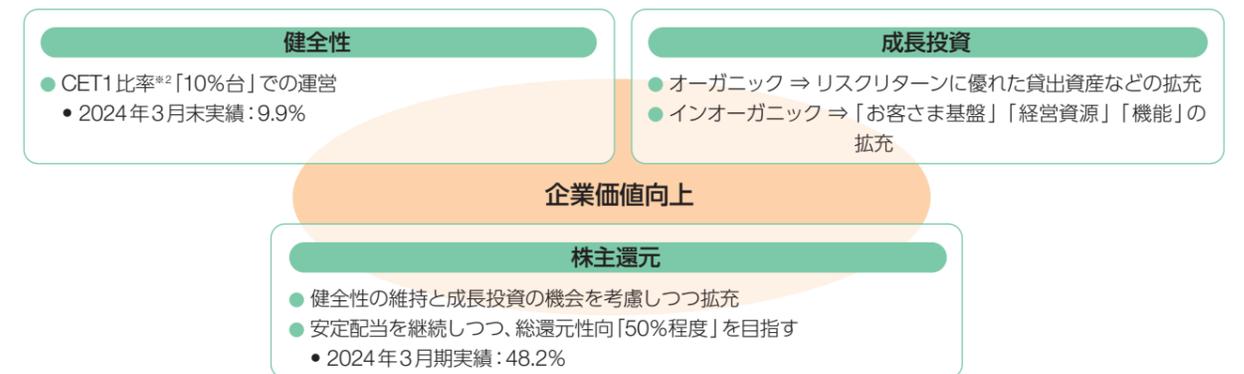


資本マネジメント

資本マネジメントについてです。現中計は、これまでの資本の質的・量的拡充に軸足を置いた運営から、資本の本格活用フェーズ

に入っています。健全性を維持しながら、成長投資や株主還元の拡充に資本を活用することで、企業価値を向上させていく考えです。

資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ ⇒ ROE*1「8%」を目指す



*1 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 株主資本(期首・期末平均)
*2 国際統一基準・パーゼル3最終化ベース(完全実施基準)、その他有価証券評価差額金除き

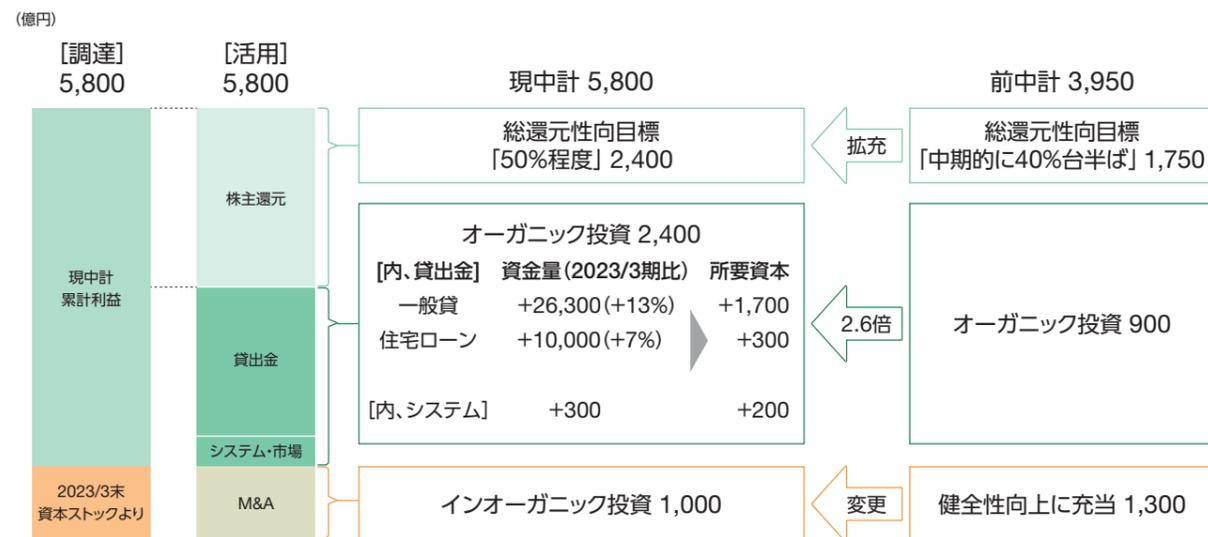
2024年3月末のCET1比率(パーゼル3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き)は9.9%と、成長投資を進捗させながら、中計比フラットでコントロールしています。下図は、現中計における資本アロケーションと、「2024年3月期実績+2025年3月期計画」での資本活用のイメージを示したものです。収益が計画を上回って進捗するなか、オーガニック領域を中心に、中計を上回るペースで成長投資を拡大させています。

株主の皆さまへの還元も着実に増加させています。2024年3月期実績につきましては、1株当たりの配当金を年間1円増配の22円とさせていただくとともに、上期に100億円、下期に150億円の自己株式取得を実施しました。今期は、1株当たりの年間配当金予想を1円増配の23円とさせていただくとともに、5月から6月にかけて200億円の自己株式取得をすでに実施しています。中計で示している「総還元性向50%程度」に向けて、引き続きしっかりと取り組んでいきたいと考えています。

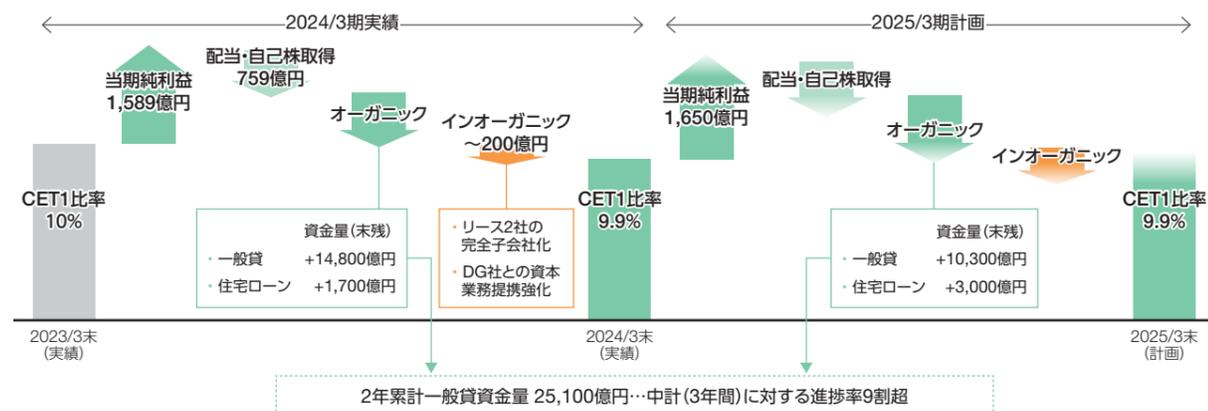


資本活用イメージ

【中計における資本アロケーション (2024/3期から2026/3期までの3年間)】



【2024/3期実績+2025/3期計画】



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、他社に先駆けて簿価で約1兆円の政策保有株式を削減し、その後もお客さまとの交渉を重ねながら削減を進め、資本アロケーションの是正、価格変動に伴う財務リスクの低減に努めてきました。

2022年5月には「4年間で簿価800億円の削減計画」を公表し、2024年3月までの2年間で442億円を削減しました。計画達成率が55%と順調に進捗するなか、残り2年を吸収する形で、今期から6年間の新たな削減計画(新計画)をスタートさせています。

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

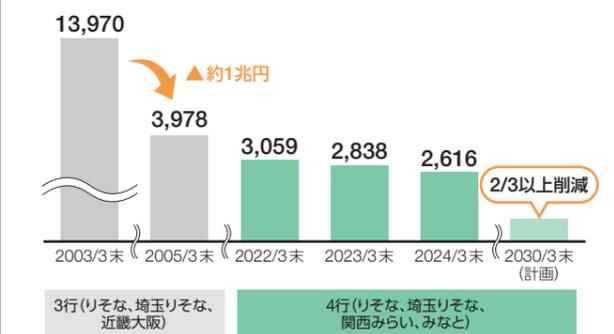
政策保有株式削減を通じて創出される資本を活用し、お客さまのこまりごと・社会課題の解決や、CX(コーポレートトランスフォーメーション)実現に必要な構造改革・基盤強化への取り組みを加速させていきます。資本の好循環による収益のアップサイドを源泉として、株主への還元につきましても持続的に拡大できるよう取り組んでいく考えです。

新計画では、2030年3月までに簿価残高で3分の2以上の削減を目指しています。時価も概ね同じ割合での削減を見込んでおり、

連結純資産に対する時価比率は10%程度を目指します。同比率で20%の水準には、最速3年で到達し、通過できると考えています。

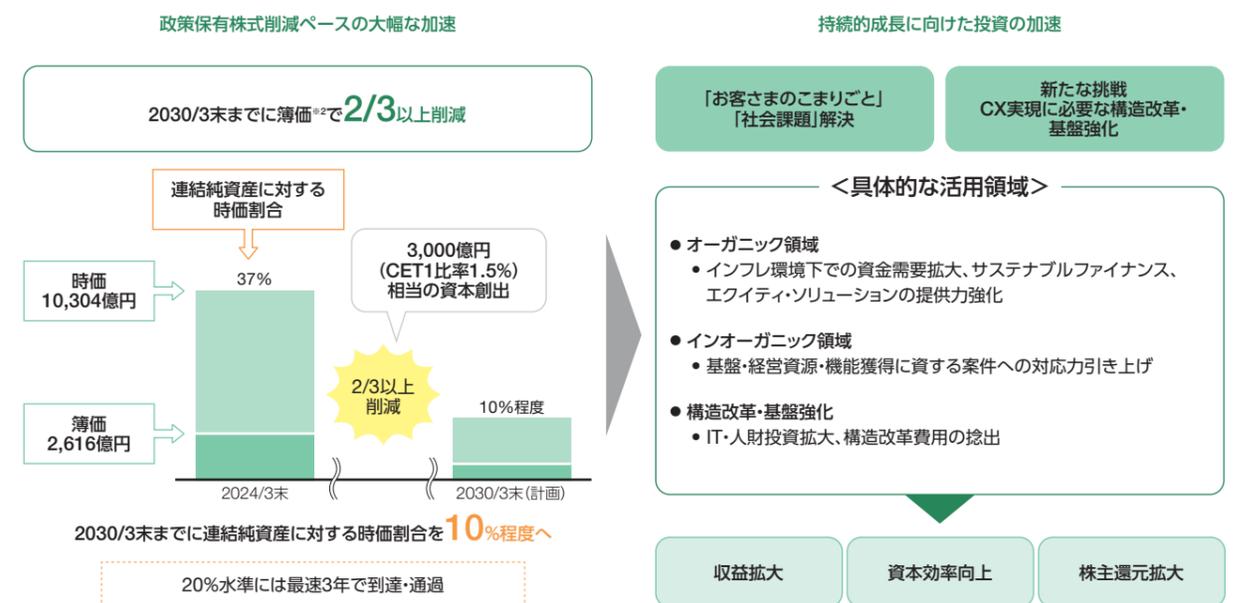
なお、政策保有株式の議決権行使につきましては、「議決権行使基準にかかる基本的な考え方」「議決権行使のガイドライン」に則り実施するとともに、行使状況を年次で取締役会宛に報告するなど、自律的な運営を行っています。

【政策保有株式残高^{*1,2)} (億円)



新たな政策保有株式の削減計画

お客さまに対する新たな価値の創造/成長投資・構造改革に充当可能な経営資源を創出



※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、取得原価、時価のある有価証券

政策保有株式の議決権行使については、全議案について個別に賛否を判断し、検証を行う仕組みを構築

- 議決権行使基準にかかる基本的な考え方

政策投資で保有する株式の議決権行使は、以下の方針に則り、実施します。

(1) お客さまとの取引上の利益に囚われることなく、持続的な企業価値向上の観点から、個別に賛否を判断するよう努めます。

(2) 特定の政治的・社会的問題を解決する手段として議決権行使はいたしません。

(3) 企業もしくは企業経営者等による不祥事及び反社会的行為が発生した場合には、コーポレートガバナンスの改善に資する内容で議決権を行使します。

株主・投資家の皆さまとの対話

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

2024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、決算説明会や個別ミーティング、スモール



ミーティングなどを通じて対話を重ねており、海外IRも積極的に実施するなかで、面談件数が増加しています。個人投資家の皆さまに対しては、オンライン説明会や株主セミナーの開催、YouTube動画の配信などを通じて、情報提供機会の拡充に努めています。

株主・投資家の皆さまからいただいた貴重なご意見は、定期的に取り締りなどに報告し、経営戦略に反映するとともに、当社に対する市場からの評価や期待値などについての社内理解促進にも努めています。2024年3月期には、投資家の皆さまからのご要望を踏まえて、社外取締役とのスモールミーティングを実施しました。また、例えば、2024年3月期IR資料における「東証基準ROE」「クレジットコストにかかる長期データ」「資本アロケーションの計画と実績」などの開示は、市場の皆さまからの声を反映して開示の改善に努めたものです。政策保有株式削減の加速、株主還元の手法などについて社内で議論する際にも、株主・投資家の皆さまとの対話のなかでの議論を参考にさせていただきました。

今後も、SXへの取り組みなど非財務情報も含めてさらなる情報発信の充実に努めていきます。引き続き、情報の非対称性の解消を通じた資本コストの低減も意識しながら、公平かつ公正な情報開示に努め、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話の拡充を図っていきます。

2024年3月期 対話実績

| 株主総会 | 機関投資家・アナリスト向け | | | | 個人投資家向け説明会 |
|-----------------------|---------------|---------|----------------------|-------------|------------|
| | 決算 ZOOM ウェビナー | IR説明会 | テーマ別IR ^{*1} | 個別面談 | |
| 約400名 (ライブ配信視聴者含む) | 4回 | 2回 | 2回 | 約240回 | 6回 |
| CEO、CFO等 | CFO | CEO、CFO | 社外取締役3名、 ビジネス担当役員 | うち、CEO：約50回 | うち、CEO：2回 |

- 株主・投資家のご意見を踏まえ社内議論を進めた項目の一例
- 社外取締役スモールミーティングの開催
 - IR資料の改善 (例 東証基準ROEの開示)
 - 政策保有株式削減ペースの加速
 - 株主還元の手法 など

※1 2024/4月実施分を含む

2024年3月期 決算の概要

親会社株主に帰属する当期純利益は、1,589億円と、前期比14億円の減益となったものの、業績目標(1,500億円)に対して、105.9%での着地となりました。

連結業務粗利益は、前期比274億円増加の6,274億円、実質業務純益は、前期比156億円増加の2,113億円となりました。

中計のKPIとしているコア収益(実質ベース)は、人的・知的資本への先行投資などで経費が増加する一方、金利環境を捉えた資金利益の増加、フィー収益の増勢基調維持により、通期目標対比105.8%の1,587億円となりました。

国内預貸金利益は、前期比20億円減少の3,321億円となりました。通期ベースでは減益となりましたが、下期は前年同期比7億円の増益に転じています。

円債利息等は、前期比54億円増加の309億円となりました。金利環境変化を踏まえた有価証券ポートフォリオの構築により、大幅に増加しました。

フィー収益は、前期比48億円増加の2,135億円で、4期連続の増益かつ、前年に続き、過去最高益を更新しました。

債券関係損益(先物込)は、264億円の損失ながら、前年に実施した外債ポートフォリオ健全化の反動により、前期比では213億円の改善となっています。

経費は、前期比118億円増加の4,165億円となりました。人件費はベアを含む処遇改善などで50億円、物件費は機械化関連経費、広告費を中心に66億円増加しましたが、ともに計画内でコントロールしています。

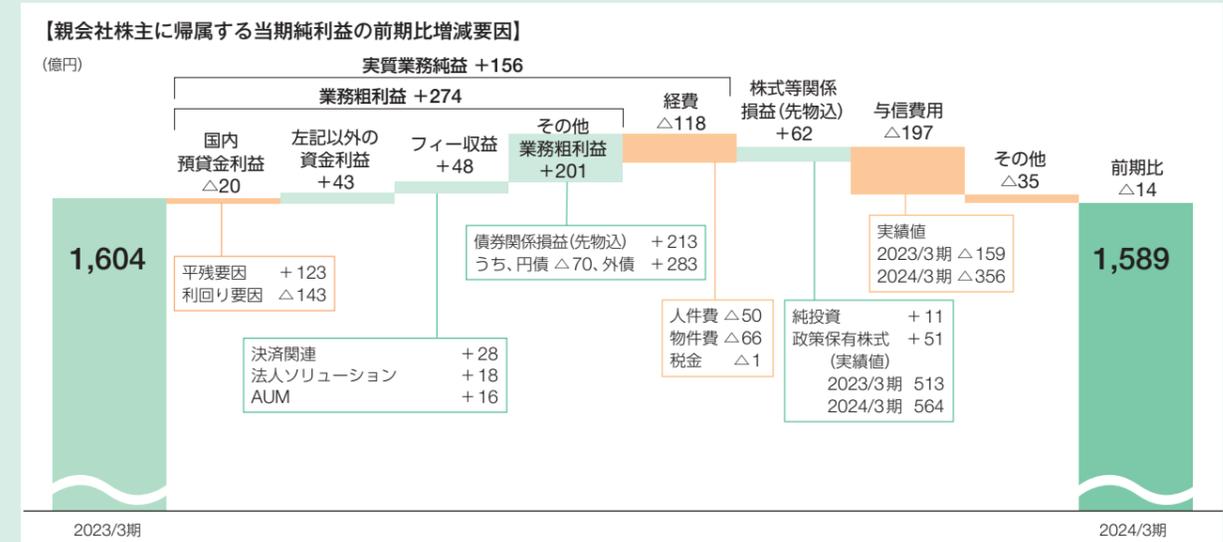
株式等関係損益(先物込)は、政策保有株式の削減が計画を上回るペースで進捗したことにより、前期比62億円増加の601億円となりました。

与信費用は356億円の費用発生、通期計画(380億円)に対する費消率は93.8%となりました。前期比197億円の悪化となりま

したが、2023年3月期実績に大口先のランクアップに伴う戻入影響が含まれるほか、りそなポルダニア銀行において抜本的な引当強化を行ったことなどが背景です。

| りそなホールディングス連結 | 2024年3月期 | |
|---------------------------|----------|---------|
| | 2024年3月期 | 前期比 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,589 | △14 |
| 1株当たり当期純利益(EPS、円) | 67.77 | +0.29 |
| 1株当たり純資産(BPS、円) | 1,184.76 | +119.45 |
| 株主資本ROE | 7.2% | △0.3% |
| 東証基準ROE | 6.0% | △0.5% |
| 業務粗利益 | 6,274 | +274 |
| 資金利益 | 4,216 | +23 |
| うち国内預貸金利益 ^{*1} | 3,321 | △20 |
| うち円債利息等 ^{*2} | 309 | +54 |
| フィー収益 | 2,135 | +48 |
| フィー収益比率 | 34.0% | △0.7% |
| その他業務粗利益 | △77 | +201 |
| うち債券関係損益(先物込) | △264 | +213 |
| 経費(除く銀行臨時処理分) | △4,165 | △118 |
| 経費率 | 66.3% | △1.0% |
| 実質業務純益 | 2,113 | +156 |
| コア収益(実質ベース) ^{*3} | 1,587 | △48 |
| 株式等関係損益(先物込) | 601 | +62 |
| 与信費用 | △356 | △197 |
| その他の臨時・特別損益 | △129 | △41 |
| 税金等調整前当期純利益 | 2,230 | △20 |
| 法人税等合計 | △646 | △13 |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 6 | +19 |

※1 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)
 ※2 円債利息・金利スワップ収益
 ※3 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、
 特殊要因(合同金信影響+24億円、リース2社完全子会社化要因△11億円)除く



りそなのDX戦略



CDIO | MESSAGE |

CDIO : Chief Digital Innovation Officer

DXを通じた 新たな価値提供

りそなホールディングス
執行役員
兼グループCDIO
持田 一樹

私たちは、デジタルは手段であって目的ではないという前提のもと、デジタルを活用した変革(トランスフォーメーション)を通じ、お客さまのみならず、すべてのステークホルダーに新たな価値を提供することが重要だと考えています。DXには様々な定義がありますが、りそなグループでは、①お客さま体験を変える、②お客さまに新たな価値を提供する、③我々のコスト構造そのものを変える、という3点を重視しています。

「デジタル」と「リアル」の一体化を すべてのお客さまへ

2018年に個人のお客さま向けに「りそなグループアプリ」を展開して以来、日々改善を続けることにより、同アプリは個人のお客さまに最もご利用いただけるチャンネルとなっています。また、中小企業のお客さまにより簡単・便利にお取引いただくため、2023年に法人のお客さま向けに、りそなグループアプリのノウハウを注ぎ込んだ「りそなグループアプリ for ビジネス」の提供を開始しました。今後もさらなるデジタルチャンネルの拡充に挑戦していきます。

一方、りそなグループには国内最大級の地域に根ざした有人店舗網があります。お客さまの状況に応じてフェイストゥフェイスで親身に寄り添えることがりそなの一番の強みであり、この部分をしっかりと磨き上げていくことも大切です。

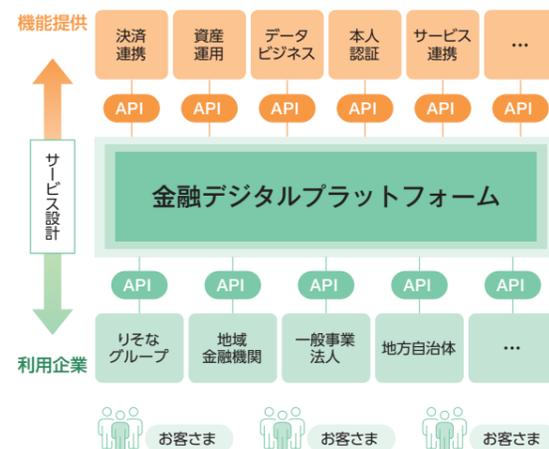
個人のお客さまも法人のお客さまも、日常はデジタルでつながりつつも特別な瞬間は対面で相談いただくなど、時と場合、ニーズや用途・目的に応じて、チャンネルをお客さまが選択し使い分けられることが必要です。「銀行都合で特定のチャンネルにお客さまを誘導する」という従来の発想から、お客さまの要望にしっかりと対応できる体制を、生成AIなどのデジタル技術も活用しながら整えていきます。

外部との共創でより良いサービスを より多くのお客さまへ

VUCAの時代といわれるように、テクノロジーの進化や新たなコミュニケーションツールの普及など、社会は大きく変化しており、それに伴いお客さまが必要とするサービスも日々変化していきます。

お客さまのニーズに応えるため、自前主義に縛られることなく非金融のプレイヤーともアライアンスを組むことで、個人のお客さまの生活や法人のお客さまの経営に寄り添ったサービスを拡充していきたいと考え、様々な企業にご参加・ご利用いただけるオープンな「金融デジタルプラットフォーム」を構築しました。

また、地域金融機関との連携も6グループ7行と着実に拡大しています。これは業界全体で全国の皆さまに優れたサービスをお届けしたいとの想いが表れたものだと思っています。地域金融機関の皆さまとの対等なパートナーシップを広げていくことで、より良いサービスをより早く、より効率的にお届けすることができ、それが業界の競争力向上につながっていくと考えています。



CIO/CPRO | MESSAGE |

CIO : Chief Information Officer
CPRO : Chief Process Reengineering Officer

りそなの持続的成長に向け 構造改革を加速

りそなホールディングス
取締役兼執行役員
兼グループCIO
兼グループCPRO
野口 幹夫

DXを通じて抜本的な業務プロセスの解体・再構築を進めることにより、リテールビジネスに内在する高コスト性を解消していくことが、りそなグループの重要な経営課題の一つである、と考えています。

DXによる従来型手続きからの脱却と 「お客さま体験価値」の向上

店頭では「紙・印鑑取引」や「現金取引」など人手を介する手続きがまだに残っていますが、AIのさらなる活用・DX化により、業務プロセスの解体・再構築を進めていきます。

また、どの支店に行っても簡単に手続きが完結できるよう、「りそなグループタブレット」や「テレビ窓口」などのさらなる活用により、ペーパーレス・キャッシュレス化を推進します。そして、従来店頭でしかできなかった手続きについて、インターネットを活用しデジタル完結を進めます。

これらの取り組みにより店頭を事務の場からソリューション提供の場へ変革し、店頭とデジタルチャンネルが一体化した「お客さま体験価値」の向上に取り組んでいきます。

加えて、2025年1月に実施予定の「みなと銀行事務・システム統合」により、グループ事務の舞台裏を一つにする「ワンプラットフォーム化」を進め、経営戦略を支える業務効率化・プロセス改革を加速していきます。

知的資本(IT)への先行投資

システム構造改革「りそなNEXT」は、2023年度より2nd Stageに入りました。AIなど新技術への取り組みや「デジタルバンキング基盤」の拡大などを通じてお客さまサービス向上に資する戦略的投資を拡大していきます。

業務プロセスの解体・再構築と連動し、システム構造改革について継続的に取り組みます。データガバナンスについても重要課

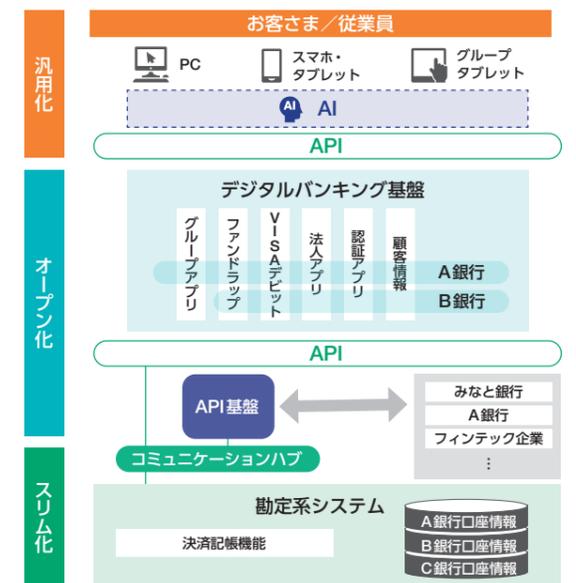
題として取り組むとともに、AIなどデジタル技術を用いたシステム構築、社内DXを推進します。

攻めと守りのITガバナンスの進化

攻めのITとして、「りそなNEXT」では、「汎用化(金融専用端末からの脱却)」「オープンプラットフォーム化」「スリム化(システム断捨離)」の取り組みを軸に、AIなどの新技術の積極活用、リモートワークなども推進していきます。

戦略企画・実行や内製化に向けた最適な人員配置として、ビジネス部門のITスキル強化やIT人材確保・適切配置、全員のIT・DXスキル強化策とモチベーション向上策に取り組んでいきます。

一方、サイバー攻撃が全世界的に激化・高度化しており、情報セキュリティ対策などリスクガバナンスの高度化が必要であり、サイバーセキュリティ対策やAML/CFT、経済安全保障推進法に適切に対応し、グループのITガバナンスを強化していきます。



重要な社会課題(マテリアリティ)

SDGsをはじめとした環境・社会課題を分析し、リソナグループとの親和性を考慮したうえで、優先して取り組むべき課題を抽出・特定し、「2030年SDGs達成に向けたコミットメント※」として公表しています。

特定した課題は、多様なステークホルダーとのかかわりを通じ、直接的・間接的にSDGsで掲げる17のゴールすべてに影響を及ぼすと認識しています。

※ Resona Sustainability Challenge 2030 (RSC2030)

重要な社会課題の特定プロセス



優先して取り組む4つの社会課題における機会とリスクおよび注力ビジネス領域との関係性

| 主な機会とリスク | | 注力ビジネス領域と解決を目指す主な社会課題 | | | | | | |
|--|---|-----------------------|---------|------------|----------|-------|----------|------------|
| 機会 | リスク | 価値創造力の強化 | | | | | | |
| | | 中小企業貸出 | 事業・資産承継 | キャッシュレス・DX | 資産形成サポート | 住宅ローン | 金融デジタルPF | インオーガニック戦略 |
| <ul style="list-style-type: none"> 中小企業のSX対応支援 DX、AI技術活用ニーズ マクロ環境変化に伴う、資金・資本ニーズ | <ul style="list-style-type: none"> 人口減少などに伴う地域経済縮小 社会・産業構造変化への対応の遅れ 物価上昇のお取引先企業への影響長期化 必要な人財の不足による戦略実現に向けた遂行力低下 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| <ul style="list-style-type: none"> 事業・資産の円滑な承継 長期資産形成ニーズ、貯蓄から投資へ 将来不安への対応 | <ul style="list-style-type: none"> お取引先企業への影響長期化 必要な人財の不足による戦略実現に向けた遂行力低下 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルに向けた資金ニーズ 環境配慮型金融商品ニーズ 頻発する自然災害への備えに向けた資金ニーズ | <ul style="list-style-type: none"> お取引先企業のカーボンニュートラル、生物多様性の保全への対応の遅れ 自然災害による事業所、住宅の棄損 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| <ul style="list-style-type: none"> 多様な価値観集積による競争力、生産性向上 価値観の多様化による新たなマーケット | <ul style="list-style-type: none"> 取り組みが進まないことによる商品、サービスの質的低下、人財・組織の不活性化 | | ● | | | ● | ● | ● |

経営基盤の次世代化

ガバナンス

人的資本

知的資本

サステナビリティ長期指標
→ P41

価値創造力指数

リテール・トランジション・ファイナンス目標

投資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言

カーボンニュートラル目標 (Scope1,2)

女性登用・活躍推進拡大目標

Well-being指数

ステークホルダーとの対話・協働（エンゲージメント）

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

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

社会価値・企業価値の持続的向上



① 主要なステークホルダーとの対話・協働

リそなグループでは、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「リそなWAY（リ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。

| リそなWAY (リ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 |
|--|--|
| <h4>お客さま</h4> <p>「リそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします</p> | <p>店頭、営業担当、コールセンター、Webサイトなど多角的なチャネルにおけるコミュニケーションを踏まえ、より良いサービスやお客さまのSXサポートなどに向けたソリューションのご提供につなげています。</p>  <p>お客さまとの対話の様子</p> <p>(主な取り組み例)</p> <ul style="list-style-type: none"> お客さま向け商品・サービスの拡充 <ul style="list-style-type: none"> 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.html カーボンニュートラルに向けた対話の深化 → P43 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) |

| | |
|--|--|
| <h4>株主</h4> <p>「リそな」は株主との関係を大切にします</p> | <p>株主総会や株主向けセミナー、その他IR活動などを通じて株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を深め、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげています。</p> <p>(主な取り組み例) → P32</p> <ul style="list-style-type: none"> 株主総会、株主セミナー 国内外の機関投資家・アナリストとの対話 <ul style="list-style-type: none"> 個別面談：約240回 (うち、CEO：約50回) テーマ別IR：2回 など 個人投資家向けIR：説明会6回(うち、CEO：2回)  <p>社外取締役スモールミーティング</p>  <p>個人投資家向けセミナー 「リそなの 特長・強み」 YouTubeを活用したセミナー</p> |
|--|--|

社会

「リそな」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64,000人



[WORLD CLEANUP DAY]
大阪本社周辺清掃活動の様子

地域活性化への取り組み

地域デザインラボさいたま(ラボたま)

「リそな コエドテラス」開業

国の登録有形文化財に指定されている埼玉りそな銀行旧川越支店を埼玉の産業創出・ブランド発信拠点「リそな コエドテラス」として、2024年5月15日にリニューアルオープンしました。

これからも複雑化する地域のこまりごとを、デザイン思考で捉え、「広く・深く・長く」地域の発展に伴走していきます。



従業員

「リそな」は従業員の人間性を大切にします

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

(主な取り組み例)

- 従業員アンケート
- 経営層との意見交換「タウンミーティング」
- マイパーパスワークショップ → P21
- 「リそな Women's Council^{※2}」 → P49
- コミュニケーション活性化 → P78



マイパーパスワークショップ

※1 リそなグループの従業員のボランティア団体

※2 女性従業員の声を経営に反映させることを目的とした経営直轄の諮問機関

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。



持続可能な社会の実現に向けて



CSuO | MESSAGE |

CSuO : Chief Sustainability Officer

リテールのお客さまのSXに最も貢献する企業を目指して

りそなホールディングス
執行役
兼グループCSuO
岩館 伸樹

企業はお客さま・社会に対して価値を提供するからこそ、その対価として収益を得ることができ、事業を存続・成長させることができます。

世の中の価値観がSXやDXといったメガトレンドにより大きく変わろうとしている環境下、りそなグループの価値提供も大きく変えていくことが必要です。

一方で当グループの成長は、常にお客さま・地域社会とともにあります。これは時代が変わっても変わることはありません。

りそなが持続的に成長していくためには、りそなを支えてくださっているお客さま・地域社会も社会変容への適応力を備え、持続的な成長を遂げていただくことが大前提となります。

りそなのSXの歩み

CSuO就任に際し、これまで当グループが取り組んできたSXの歩みについて、ご説明します。

「2030年SDGs達成に向けたコミットメント」(2018年)

りそながSXの取り組みを本格化させる起点となったのが、2018年に公表したコミットメントです。

優先して解決していく環境・社会課題について、経営陣だけでなく従業員も含めて幅広く意見を集約し、「地域経済の活性化」「少子高齢化に起因する将来不安の解消」「地球温暖化・気候変動への対応」「ダイバーシティ&インクルージョン」という4つの優先取組テーマと、それぞれに対する取組方針(コミットメント)を定めました。本業を通じて課題解決に取り組む意思を明確化した点で、これまでの社会貢献活動とは一線を画すものでした。

コミットメントを形だけで終わらせないために、翌年度から本

りそなが長い歴史のなかで培ってきたお客さま基盤の多くは、リテールを中心とするお客さまで構成されています。

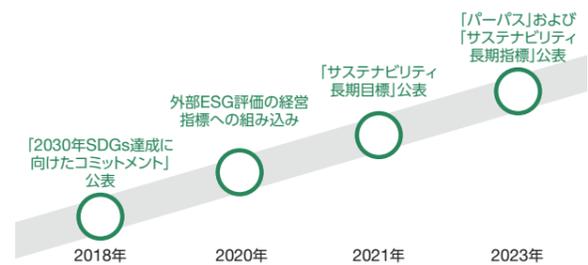
こうしたお客さまのSXを、りそなグループのサービスを通じて担い、お客さまのSXに最も貢献する企業になること、そのために先んじて我々自身が変わり、新たな価値提供を行っていくこと、これがりそなが目指しているSXです。

私のミッションは、目指す姿に向けてグループを牽引していくこと、オールりそなの組織力・外部とつながる力を結集し、高めていくことにあると考えています。

当グループ初のCSuOとして、これまでの歩みを止めることなく、さらに取り組みを加速していきます。

部各々が毎年コミットメントに対するアクションプランを定め、進捗状況を経営陣が把握、管理する運営を開始しました。

本業を通じて環境・社会課題の解決に取り組むことについて、社内の意識浸透が進んだ一方、膨大な数のアクションプランの進捗を全体としてどう評価し、コミットメントの達成を経営がリードしていくか、という新たな課題も出てきました。このことが、後の「サステナビリティ長期目標」の設定につながっていきます。



外部ESG評価の経営指標への組み込み(2020年)

2021年3月期からスタートした前中期経営計画で、主要経営指標に外部評価機関による当社のESG評価の状況(GPIF選定ESG指数(国内株)*1のすべてに採用)を組み込みました。

自社内での振り返りや評価ではなく、外部の評価を採用することについて、社内でも様々な議論がありました。

しかし、中計期間を通じて世の中のサステナビリティの潮流がさらに加速するとの予見のもと、当グループの取り組みが世の中の変化のスピードに遅れることがないように、また独りよがりな自己満足に陥らないために、敢えて客観的な指標を採用しました。

この経営指標は2024年3月期からスタートした現中期経営計画にも組み込まれています。

「サステナビリティ長期指標」の設定(2023年)

2023年5月、現中計やパーパス、長期ビジョンと合わせて「サステナビリティ長期指標」を公表しました。

「サステナビリティ長期目標」からの変更点は、「価値創造力指数」などの新たな長期指標を追加したこと、および全体の体系を「お客さま・社会にとっての価値」と「従業員にとっての価値」に再整理した点です。

背景には、「金融+で、未来をプラスに。」というパーパスの実現

「サステナビリティ長期目標」の設定(2021年)

これまでの歩みを通じて認識した課題を踏まえ、SXの取り組みをさらに加速・推進するため、2021年5月、2030年度に向けた以下の長期目標を設定しました。

- ①リテール・トランジション・ファイナンス目標
- ②カーボンニュートラル目標(Scope1、Scope2)
- ③女性登用・活躍推進 拡大目標

目標の中身や水準は、改めてりそなグループがSXの潮流の中で「果たすべき役割」と「目指す姿」を再定義し、そこからのバックキャスト・アプローチで決めました。

「達成できそうな目標」ではなく、経営として自ら変革に挑戦する意思を示すことに拘り、社外取締役とも幾度も議論を重ねました。

に向け、お客さまとともに時代の変化に適応していくための新たな「価値創造」と、その担い手である従業員の「Well-being」の、持続的な好循環を目指す意図がありました。

2018年のコミットメント公表から、推進のあり方自体も試行錯誤を重ねつつ、今に至っています。今後も課題と感じたことは変革を躊躇わず、挑戦を続けていきます。

「サステナビリティ長期指標」の2023年度実績について

新指標の初年度実績は下記の通りとなりました。

個別のご説明は次ページ以降に記載していますが、全体感として、進展の手応えを感じるものがある一方、まだ緒に就いたばかりのものが混在している状況だと受け止めています。

なにより、「リテールのお客さまのSXに最も貢献する企業」に

なるには「まだまだ道半ば」、というのが私の率直な評価です。

幅広いステークホルダーの皆さまから、忌憚のないご意見を賜りつつ課題を明確にし、ここからなにができるのか、CSuOとして自問自答を繰り返し、グループを牽引していきます。

| サステナビリティ長期指標 | | | | |
|----------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | | 2022年度 | 2023年度 | 2030年度 目指す水準 |
| お客さま・社会にとっての価値 | 価値創造力指数 ソリューション提供件数 | 1,050万件 | 1,180万件 | 2,000万件 |
| | リテール・トランジション・ファイナンス目標(累計取扱高) | 1.8兆円 | 3.7兆円 | 10兆円 |
| 環境価値 | 投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言 | — | — | 2050年 ネットゼロ |
| | 電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度) | 139gCO ₂ e/kWh (2021年度) | 150gCO ₂ e/kWh (2022年度) | 100~ 130gCO ₂ e/kWh |
| | カーボンニュートラル目標 (Scope1,2) | 2013年度比 △56% | 2013年度比 △71% | ネットゼロ |
| 社会価値 | 女性登用・活躍推進 拡大目標 女性役員比率(りそなホールディングス) 女性経営職比率*2 女性ライン管理職比率*2 | 15.3% 13.4% 31.4% | 12.1%*3 14.8% 32.8% | 30%以上 20%以上 40%以上 |
| 従業員にとっての価値 | Well-being指数 従業員調査「仕事・生活の充実度」の ポジティブ回答割合 | 69.3% | 70.0% | 比率の向上 |

*1 環境・社会・ガバナンスの要素にも配慮したESG投資を推進している「年金積立金管理運用独立行政法人」が選定する日本株のESG指数
*2 りそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらいフィナンシャルグループ、関西みらい銀行、みなと銀行の合算。
2023年度までは関西みらいフィナンシャルグループを含む
*3 2024年4月1日時点

リテール・トランジション・ファイナンス目標

2021年度～2030年度までの累計取扱高 **10兆円**

対象とするファイナンス リテールのお客さまの意識・行動のトランジションに向けて、現在地からの着実な前進に資するファイナンス
(再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)

2023年度実績：約 **1.9兆円** (2021年度からの累計取扱高3.7兆円)

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、SXフレームワークローン、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、SXフレームワークローン、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)

2023年度の振り返りと今後の取り組み

2023年度のファイナンス実績は前年度比約1.9倍の1.9兆円に増加し、10兆円目標に対する進捗は3年累計で約3.7兆円(進捗率37%)となりました。

実績が増加した背景には、大企業向けのサステナビリティ・リンク・ローンや公共部門向けソーシャルローンが寄与したこと、中堅・中小企業向けのSXファイナンス、環境・社会課題に対応した住宅ローンも堅調に推移したことがあります。

ファイナンスの内訳については、環境分野への投融資は前年度比約1.7倍の約5,100億円に拡大しました。うち9割以上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。

また環境以外の分野では、前年度比約2倍の約1.4兆円に拡大しました。うち5割近くがソーシャルローン原則などの外部基準に相当するファイナンスとなっています。

【ファイナンス実績推移】
(億円)

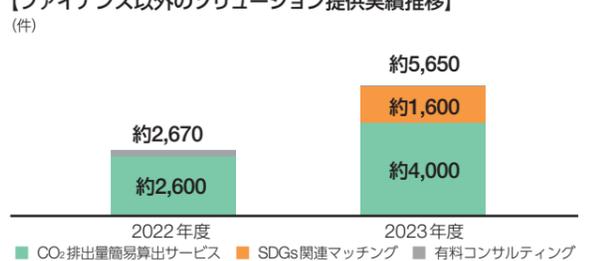


ファイナンス以外のソリューション提供では、中堅・中小企業のCO₂排出量見える化支援を主目的に前年度から提供を開始した「CO₂排出量簡易算出サービス」の利用件数が、前年度比約1.5倍の約4,000件に拡大しました。

またお客さまどうしのSDGsに関する交流・連携を支援するSDGs関連マッチング*2にも注力し、2023年度の実績は約1,600件となりました。

ファイナンスおよびそれ以外のソリューションとも、前年度から増加している一方で、当社が目指す「お客さまもりそなも、変化への適応力を備えたビジネスモデル、ライフスタイルへ進化を遂げること」「お客さまのSXに最も貢献する企業になること」の実現にはまだ道半ばと認識しています。引き続きお客さまとの対話の深化と、ソリューション提供力の強化に注力していきます。

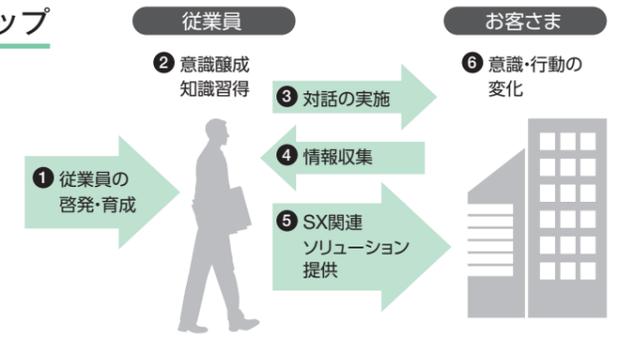
【ファイナンス以外のソリューション提供実績推移】
(件)



お客さまの意識・行動変容に向けた対応ステップ

りそなグループでは、お客さまの意識・行動変化に向けた当社の組織行動を右図に示すステップに分け、毎年注力ポイントを設定しています。

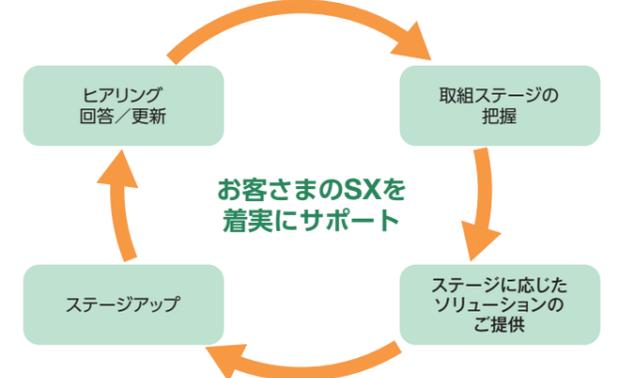
2023年度、法人部門では「お客さまの現在地の体系的・俯瞰的な把握」(ステップ④)と「SX関連ソリューションのご提供」(ステップ⑤)を注力ポイントに設定して、グループ丸となって取り組みました。



カーボンニュートラルへの取組フローを当社基準で体系化

上記の取り組みを通じて収集・蓄積した様々な事例なども参考に、特に対応が急がれるカーボンニュートラルについて、中堅・中小企業のお客さまが様々な現在地から着実に歩みを進めていくためのフローを当社基準で体系化しました。

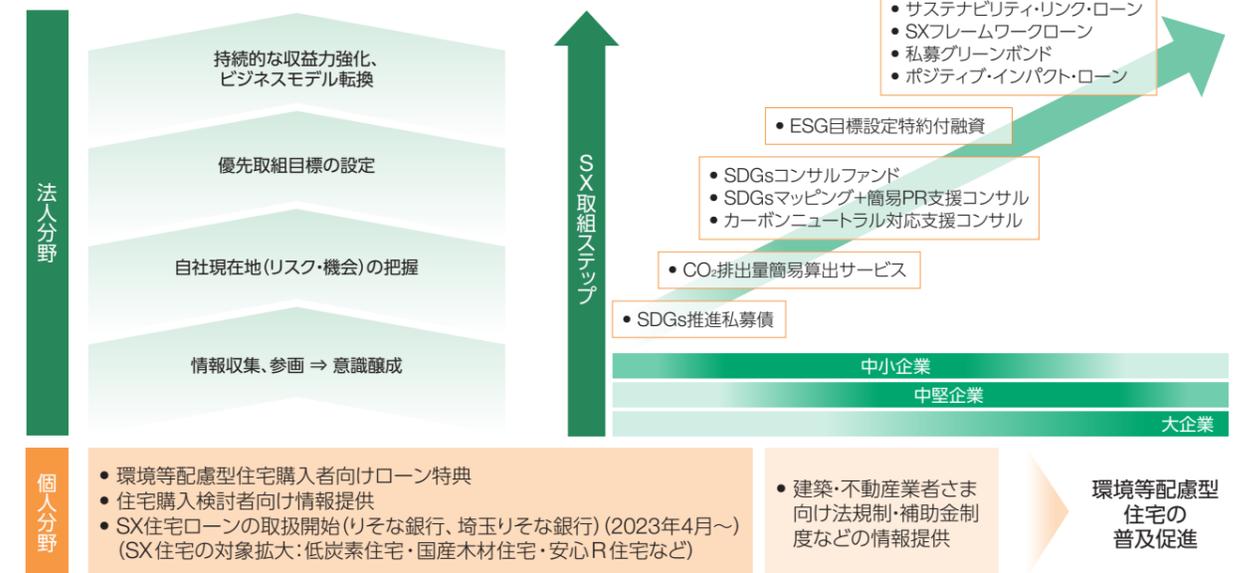
2024年度は、このフローを活用した「お客さまの現在地の把握」と「着実な歩みを進めるための、次に取り組むステップの共有」を進めるとともに、お客さまの現在地に応じたソリューションの提供を通じて、お客さまとの対話のさらなる深化と、ソリューション提供力の強化を図っていきます。



お客さまの取組ステージに応じたSX関連ソリューション

中堅・中小企業のお客さまのSX取組状況や経営資源は個ごとにより事情が異なります。

当グループでは、様々な現在地からお客さまの取り組みを支援する多様なソリューションを提供・強化しています。



*1 りそなアセットマネジメントが運用する投資信託、投資顧問
*2 お客さまが取り扱うSDGs関連商品・サービス等のマッチング、お客さまが主催するセミナーのご紹介など

投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言

2050年までに投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量の実質ゼロを目指す

投融資ポートフォリオのGHG排出量算定

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

当グループは Financed Emissions の計測・モニタリング・削減の取り組みを進めるため、国際イニシアチブ PCAF*1 が策定した算定基準に基づき、TCFD 炭素関連セクターから優先してポートフォリオ GHG 排出量の算定を開始しています。

なおこの算定では、大部分が PCAF データベースに基づく推計

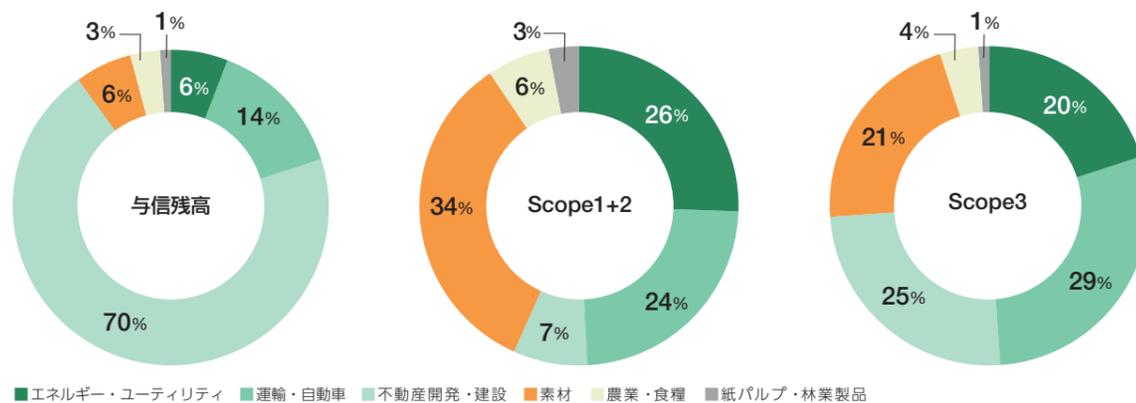
値を用いた簡易的な算定を用いているため、実際の GHG 排出量と乖離がある可能性を認識しています。

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

● PCAF に基づく Financed Emissions の計測結果

| セクター | 与信残高 (億円) | ポートフォリオ GHG 排出量 (Mt-CO ₂ e) | | 計測カバー率 (%) |
|---------------|-----------|--|--------|------------|
| | | Scope1+2 | Scope3 | |
| エネルギー・ユーティリティ | 5,437 | 5.0 | 19.8 | 90.2 |
| 運輸・自動車 | 13,661 | 4.6 | 29.3 | 99.6 |
| 不動産開発・建設 | 69,196 | 1.4 | 24.7 | 98.7 |
| 素材 | 5,928 | 6.6 | 20.8 | 98.4 |
| 農業・食糧 | 3,422 | 1.2 | 3.7 | 99.2 |
| 紙パルプ・林業製品 | 1,309 | 0.5 | 1.3 | 99.2 |
| 総計 | 98,953 | 19.6 | 99.8 | 98.4 |

● セクター別構成比



● PCAF に基づく Financed Emissions の計測結果

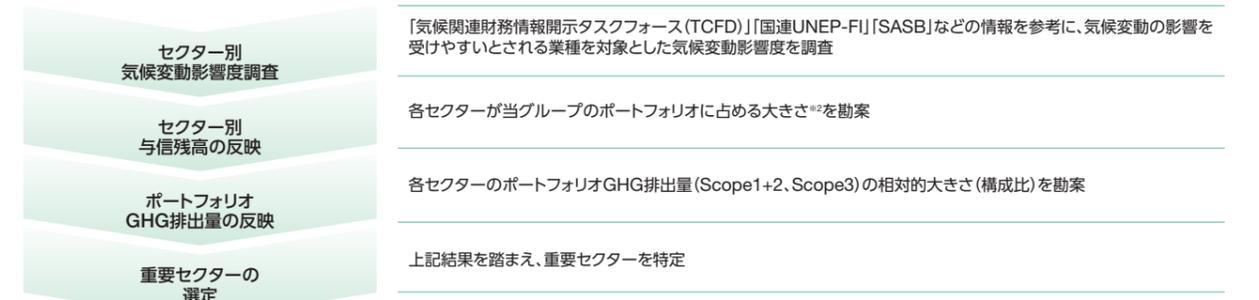
| | |
|--------|--|
| 対象アセット | ● 貸出(コーポレートファイナンス・プロジェクトファイナンス)、社債 |
| 対象セクター | ● TCFD 炭素関連セクター(金融セクターを除く) |
| 対象年 | ● 与信残高: 2023年3月末時点の金額 ● 取引先の財務データ・排出量データ: 原則、2023年3月末までで取得可能な最新の決算期データ |
| 計算式 | ● 与信先の排出量 × $\frac{\text{与信先に対する当社与信残高}}{\text{与信先の借入・社債合計}}$ ● 与信先の排出量は開示値を使用。得られない場合は PCAF のデータベースから引用した収益額あたりの排出係数を用いて推計 |

「重要セクター」の選定

企業の事業活動が気候変動へ与える影響および気候変動が企業へ与える影響は、業種ごとに影響内容や程度、時期が異なります。

このことを踏まえ、当グループでは TCFD 炭素関連セクターのうち特に対応を優先すべきセクターを「重要セクター」として選定しています。

● 重要セクターの選定プロセス



| | 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 | 非選定*3 |
| 農業・食糧 | 中 | 小 | 小 | 非選定 |
| 紙パルプ・林業製品 | 大 | 小 | 小 | 非選定 |

「重要セクター」への対応

Financed Emissions の詳細把握と削減目標の設定

選定した重要セクターに対する Financed Emissions の詳細把握と GHG 削減目標の設定を順次進めています。

2023年度は、具体的な計測方法やデータの整備が進んでいる「エネルギー・ユーティリティ」セクターについて把握と分析を行い、電力セクターに対する中間削減目標を設定しました。

対話とエンゲージメントの実施

Financed Emissions の分析結果を踏まえたお取引先との対話・エンゲージメントを進めています。

脱炭素化に向けた取組状況や課題を共有し、お客さまのトランジションを支援するソリューションを提供していくことで、日本の脱炭素化実現に貢献していきます。

投融資先以外のステークホルダーとの協働(イニシアチブへの参画)

PCAF



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

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

GXリーグ



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

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

サステナビリティデータ標準化機構



「あらゆる意思決定に役立つ、中堅中小企業に特にフォーカスしたサステナビリティの情報開示」を目指して設立された一般社団法人です。

当社は 2023年度より理事として加盟し、非上場・中堅中小企業向けのサステナビリティ情報開示やサステナビリティ経営を進めるための活動に参加しています。

*1 Partnership for Carbon Accounting Financials

*2 「大」: 5兆円超、「中」: 1兆円~5兆円、「小」: 1兆円未満と区分

*3 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

電力セクター中間目標

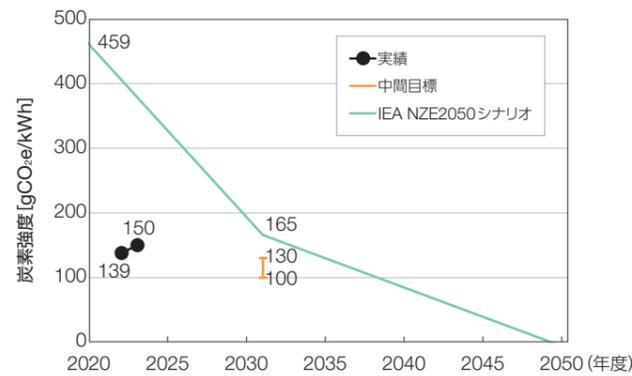
2030年度の炭素強度 「100~130gCO₂e/kWh」

電力セクターのFinanced Emissions実績(2023年3月末)

2023年3月末時点での電力セクターの炭素強度は「150gCO₂e/kWh (前年度比+11gCO₂e/kWh)」と、引き続き2030年時点の1.5℃シナリオ(NZE2050)を下回る水準*1で推移しています。

前年度からの炭素強度増加の要因としては、一部のお客さまの原子力発電所の定期検査の長期化による火力発電電力量の割合の増加等があげられます。

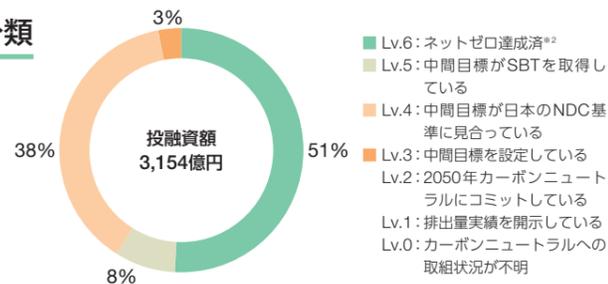
一方、再生可能エネルギー向けの貸出に積極的に取り組んだことで、電力セクターの投融資額全体における再生可能エネルギー向け貸出の割合は引き続き維持しています。(2022年3月末: 50% → 2023年3月末: 51%)



| | 算出対象 排出量スコープ | 指標 | 実績 (2023年3月末) | 投融資額 | カバー率 | データ品質 スコア |
|-------|------------------|-------------|-------------------------------|---------|------|--------------|
| 電力 | 発電事業 Scope1 | 物理的 炭素強度 | 150 gCO ₂ e/kWh | 3,154億円 | 89% | 2.1 |
| 石油・ガス | 採掘事業 Scope1~3 | 絶対量 | 0.17 MtCO ₂ e | 60億円 | 100% | 2.8 |
| 石炭 | 採掘事業 Scope1~3 | 絶対量 | - | (対象なし) | - | - |

脱炭素目標の設定状況に応じた投融資先の分類

発電事業を有するお客さま向けの投融資のうち、温室効果ガスを排出しない再生可能エネルギー発電事業のお客さま向けが金額ベースで約半分を占めています。その他についても、本邦のNDC基準を満たす水準の中間目標を設定しているお客さま向けのものが大半を占めています。



電力セクターに対する支援方針

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

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

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

石炭火力発電に対する融資について

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

組姿勢」(P56)として策定・公表しています。既存の石炭火力発電事業向けプロジェクトファイナンスの与信残高は2035年度までにゼロとなる予定です。

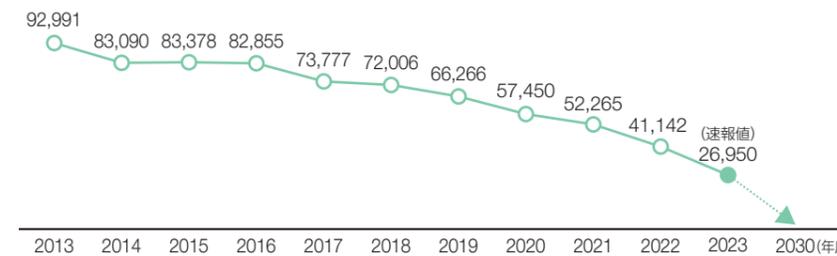
*1 NZE2050 (WEO2022) の2030年の炭素強度 [165gCO₂e/kWh] との比較
*2 再生可能エネルギー発電事業のお客さまは発電時に温室効果ガスを排出しないため、ネットゼロ達成済みと判定

カーボンニュートラル目標 (Scope1、Scope2)

りそなグループのエネルギー使用に伴うCO₂排出量を2030年度までに実質ゼロ

2023年度実績：2013年度比△71%削減 (前年度比△14,192t-CO₂)

【CO₂排出量の推移*】
(t-CO₂)



【2023年度の排出量内訳 (速報値)】

| | |
|---------|--------|
| Scope 1 | 4,898 |
| Scope 2 | 22,052 |
| うち電力使用 | 21,188 |
| 合計 | 26,950 |

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、2021年度より電力使用量の大きい施設から再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めています。

2022年度までに本店・センターなどの電力使用の多い施設の電力切替を終え、2023年度からは営業店の切替対応を本格化させました。

その結果、2023年度のCO₂削減実績は、速報値ベースで2013

年度比△71%、前年度比△14,192t-CO₂の削減となりました。

また2023年度より経済産業省が推進する「GXリーグ」に参画し、2025年度の中間目標を設定しています。

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

再エネ等電力の導入実績

| 2021年度 | | | | 2022年度 | | | | 2023年度 | | | |
|-----------------|--------------------|---------|-------|-----------------|--------------|------------------------|-------|----------------|-------------------------|---------------|--------------|
| りそな銀行 | 埼玉りそな銀行 | 関西みらい銀行 | みなと銀行 | りそな銀行 | 埼玉りそな銀行 | 関西みらい銀行 | みなと銀行 | りそな銀行 | 埼玉りそな銀行 | 関西みらい銀行 | みなと銀行 |
| りそなグループ 大阪本社 | 本社 営業店 (2拠点) | びわこビル | 本社 | システム・ 事務センター | 営業店 (5拠点) | 心齋橋本社 営業店 (49拠点) | 西神ビル | 営業店 (127拠点) | 浦和中央ビル 営業店 (83拠点) | 営業店 (20拠点) | 営業店 (8拠点) |

2025年度までに自社が保有する施設の電力を100%再エネ等電力にすることを目指す

2025年度の中間目標

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

第三者保証の取得について

2020年度以降の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。2023年度の数値についても今後独立した第三者による保証を受ける予定です。

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

* 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

女性登用・活躍推進 拡大目標

以下すべての項目について、2030年度までに2021年度期初比+10%以上(下記水準)を目指す

- ◎ リそなホールディングスの女性役員比率30%以上
- ◎ グループ5社*1の女性経営職階比率20%以上
- ◎ グループ5社*1の女性ライン管理職比率40%以上

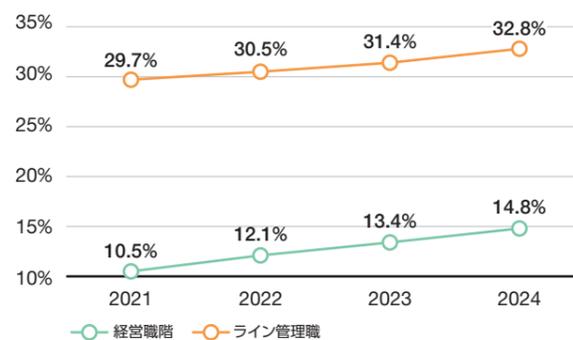
| 女性比率 | 2021年*2 | 2024年*2 | 2030年度目標 |
|------------------|---------|-----------------|----------|
| 役員(りそなホールディングス) | 19.2% | 12.1% *3 | 30%以上 |
| 経営職階(グループ5社*1) | 10.5% | 14.8% | 20%以上 |
| ライン管理職(グループ5社*1) | 29.7% | 32.8% | 40%以上 |

経営職階比率、ライン管理職比率は、目標設定当初から着実に上昇、女性ライン管理職比率は12年連続で上昇しました。

りそなホールディングスの女性役員比率が当初から低下している要因は、りそなホールディングスの役員全体の人数が増加していること、および社内女性役員がりそな銀行・埼玉りそな銀行の取締役に就任したことによるもので、りそな銀行の女性取締役比率は当初の9%→25%、埼玉りそな銀行では15%→25%へ上昇しています。

女性リーダーの育成や、仕事と家庭の両立支援など、取り組みの内容については、「人財」の項目(▶P72~79)をご参照下さい。

【経営職階・ライン管理職比率の推移*4】



外部評価

- 「2024 J-Win ダイバーシティ・アワード」経営者アワード(りそなホールディングス)
- J-Win Diversity Award 2024
- 「健康経営優良法人2024」(りそなホールディングス、関西みらいフィナンシャルグループ)
- 健康経営優良法人 2024 Health and productivity
- 「PRIDE指標」7年連続ゴールド(りそなホールディングス)
- work with Pride Gold 2023
- 「プラチナくるみん」(グループ4行)
- 「えるぼし認定」(グループ4行)

りそな Women's Councilの活動

りそなグループでは、2003年のグループ発足直後の経営危機(りそなショック)を経て、性別・年齢・職種などに関係なく誰もが活躍できる「ダイバーシティ・マネジメント」の考え方を中心とした人事運営を行っていました。これをさらに発展させ、社会の女性から選ばれる企業、女性社員が働き続けたいと思える企業になるには、人口の半分を占める女性の視点を経営に活かすことが必要不可欠との考えから、2005年4月、経営直轄の諮問機関である「りそな Women's Council」を発足しました。

「りそな Women's Council」には銀行以外の関連会社を含むグループ各社から選抜された十数名の女性社員がメンバーとして集まり、より女性から支持される企業を目指して、職場環境の整備

やキャリア形成のサポートなど、様々な施策を検討し、活動の集大成として、最終報告会でグループ各社の社長に向けた提言を行います。

現在、りそなグループには、これらの提言から実現に至った施策が多数あり、「りそな Women's Council」の活動は女性活躍の象徴となっています。

活動に参加した女性社員は、自分たちの提言が施策として実現する過程を通じて、自分の意見をより強く反映できる仕事をしてみたい、やりがいを持って長く働き続けたいとの想いを強くしており、現在もグループ内の随所でかつての参加メンバーが活躍しています。



第13期メンバー活動の様子

| りそな Women's Councilなど女性従業員から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を、直属の上司以外の役員・支店長などがメンターとして支援する制度 |
| マイキャリア研修 | マネージャーや経営職階への登用にに向けた意識向上を目指す、女性従業員対象の研修 |
| パパ・ママ入門セミナー | お子さんの誕生を控えた従業員に制度・手続きの説明や、仕事と育児の両立などをアドバイスする配信セミナー |
| 育休復帰者応援セミナー | 育休復帰後の従業員を対象にタイムマネジメント術の講義などを実施し、復職後の働き方をサポートするセミナー |
| 女性向け住宅ローン「凛 lin」 | 女性の社会進出、ライフスタイルの多様化に合わせて金利優遇などを行う女性向けの住宅ローン |

～第13期メンバー(2023年4月～2024年3月)座談会～



第13期メンバー(左から)
関西みらい銀行 畑中 麻里安
りそな銀行 田中 春菜
埼玉りそな銀行 町田 有彩

一 提言テーマ「りそなでワクワク働き続けるために」の背景は？

田中 私たちの活動はりそなグループのパーパスが公表された直後に始まりました。会社が掲げるパーパスに向かって誰もがワクワク働き、りそなの従業員であることを誇りに思えるよう、会社をより良くしたいという想いが根本にありました。

一 活動で苦労した点・工夫した点は？

畑中 普段接する機会のないグループ銀行の方との活動であり、当初は緊張しましたが、メンバーは私の意見も親身になって聞いてくれました。会社によって多少の制度の違いはありましたが、アンケートで従業員の声を幅広く聞き、少数意見も拾って提言に反映することができました。

町田 私は営業課のチームリーダーとして業務と活動の両立が心配でしたが、事前に活動日程を職場で伝え活動に参加できるよう協力してもらいました。チームリーダーとして、日頃から「助け合う」ことの大切さを強く感じており、それを提言に反映させることができました。

田中 提言テーマを決める過程でも資料を作成する過程でも何度も壁にぶつかり、その都度、軌道修正が必要でしたが、いつも、こ

ぞどという時に誰かが全体の舵取り役となり、壁を乗り越えてきました。メンバー各自が得意分野を活かして全体に貢献しながらやり遂げることができました。

一 今後の業務やキャリアへの影響は？

田中 活動を通じてチーム内で互いを尊重することの大切さをメンバーから教えてもらいました。また、女性メンバーのみで活動してみて、これまでの自分は無意識のうちに男性の意見に流されてしまうところがあったと認識できたことも自分にとっては大きかったです。私の職場はメンバーが東京と大阪に分かれていますが、活動からの気付きは東西の連携にも活かすことができていると思います。

畑中 以前は日々の業務をこなすことに精一杯でしたが、活動に参加するようになってから視野が広がり、会社から発信される様々な情報に関心を持ち、自分や会社の将来を考えるようになりました。また、難局を仕切るのが上手なメンバーがいて、「この人ならどう解決するか」と見習う気持ちで活動に参加していました。目標となる素敵なメンバーに出会えたことも貴重な経験だったと思っています。

町田 メンバーの中に同じ埼玉りそな銀行から参加している支店長がいて、その方の勧めで、今後のキャリアを考える社内座談会に参加し、それをきっかけにキャリアを前向きに考えるようになりました。活動に参加する前はキャリアアップに積極的ではありませんでしたが、他のメンバーからも刺激を受けて、今はマネージャーを目指して研修を受講中です。いつか後輩から目標とされる存在になれればと思っています。

*1 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
*2 役員は2021年が6月末時点。2024年は期初時点。経営職階、ライン管理職は2021年が期初時点。2024年は3月末時点
*3 役員全体の人数増加。社内女性役員がりそな銀行、埼玉りそな銀行の取締役に就任したことによるもの
*4 2021年は期初時点。2022～2024年は3月末時点
*5 日経WOMAN「企業の女性活躍度調査2024」

サステナビリティに関するガバナンス体制

「グループサステナビリティ基本方針」など、サステナビリティに関する重要な方針は取締役会が定めています。取締役会の方針を踏まえた取組状況は、少なくとも年1回以上、重要な事案については随時付議を行い、適切な監督が図られる体制を整えています。

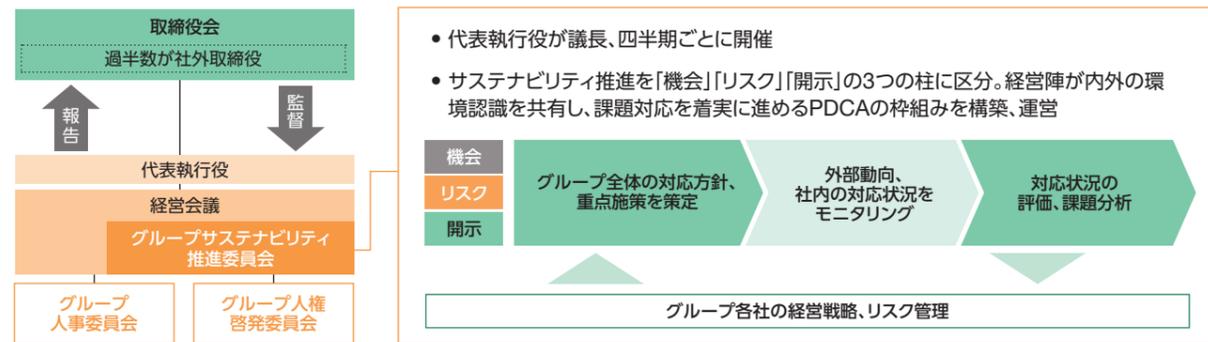
社外取締役が過半数を占める取締役会では、多角的な視点から議論が行われ、その結果はグループの経営戦略やリスク管理、開示に反映されています。

より具体的なサステナビリティに関する重要事項は、リソナホールディングスの社長を委員長とし、グループ銀行の社長、経

営企画部署、リスク管理部署、法人・個人の営業部門などの担当役員、リソナアセットマネジメントの社長などが出席する「グループサステナビリティ推進委員会」において一元的に推進・管理しています。

同委員会には外部有識者より、取組の方向性、スピード感などについて様々なご意見をいただき、経営陣の議論に反映しています。

また、グループ全体の人的資本、人権啓発に関する重要事項を一元的に管理する会議体として、「グループ人事委員会」「グループ人権啓発委員会」を設置しています。



取締役会への主な付議事項、ディスカッションテーマ（2023年7月～2024年6月）

- 2023年度におけるサステナビリティへの取組結果と今後の課題対応
- 2024年度トップリスク（気候変動に加え、生物多様性への対応を主なリスクシナリオの一つに明確化）
- ESGをメインテーマとするSR(Shareholder Relations)対話の強化

「2023年度におけるサステナビリティへの取組結果と今後の課題対応」に対する取締役会の主な意見

～主な成果～

- 「リテール・トランジション・ファイナンス目標」他、「サステナビリティ長期指標」への取組強化・進展
- 気候変動対応の高度化と生物多様性への対応着手
- GXやESD関連の外部団体、教育機関等との連携強化
- 障害者差別解消法等、ビジネスと人権の取り組み推進
- GPIF選定ESG指数の採用継続

～今後の主な課題と注力施策～

- 中堅・中小企業のお客さまのカーボンニュートラルに向けた取り組みの現在地把握と課題の共有
- 気候変動、生物多様性、ビジネスと人権、人的資本等への取り組みの継続的な高度化、さらなる戦略との一体化
- 教育機関・外部団体との連携強化等を通じた金融経済教育、SDGs教育の提供機会向上

～社外取締役の主な意見～

- サステナビリティ長期指標は目標に対する実績を振り返るだけでなく、世の中の潮流の加速・変化を踏まえて設定した目標水準自体の妥当性も振り返りを行い、必要があれば積極的に見直ししていくことも検討いただきたい。
- マテリアリティは経営の重要事項であり、リスクベースのみならず成長戦略のベースにもならないといけない。今後、中長期的な戦略に関する議論を行う際は、先んじてマテリアリティの議論も必要である。

サステナビリティ評価を反映させた執行役の報酬決定プロセス

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

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

「TCFDに則った開示有無」などが含まれます。

また年次インセンティブには「サステナビリティ長期目標の年度実績を評価」する項目が含まれており、サステナビリティ評価が執行役の報酬に反映されています。(▶P91)

気候変動・自然関連課題への対応(TCFD・TNFD提言への取り組み)

気候変動などの負の要因による自然資本の喪失が、経済に深刻な負の影響を及ぼすリスクがある一方、自然資本を保全・管理する施策や取り組みは新たな市場機会などの創出につながります。

地域経済を支える金融機関として、気候変動・自然関連課題へ適切に対応していくことは、地域社会の持続可能性を高め、当グ

ループの社会価値・企業価値向上につながると考えます。

カーボンニュートラル社会ならびにネイチャーポジティブの実現に向けて、引き続きTCFDおよびTNFD提言に沿った取り組みの深化と、開示の高度化を進めていきます。

ガバナンス

気候変動および自然関連課題への対応は、サステナビリティへの取り組みの重要な要素として取締役会による監督が行われています。具体的な監督の体制および状況は、左頁の「サステナビリティに関するガバナンス体制」をご参照ください。

また、環境課題は人権や地域社会と密接に関連していること

を認識しています。取締役会が定める「リソナグループ人権方針」*1において、人権に関する国際的規範を支持し、それらに即した人権尊重の取り組みを推進することや、人権尊重の取り組みの向上と改善に向けて、地域社会を含むステークホルダーとの対話・協議を行うことなどを定めています。

経営戦略(気候変動)

気候変動がビジネスに及ぼす機会とリスク

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

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

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

| | 想定される主な動き | 金融への影響 | 時期 |
|-----------|---|--------------------------|-------|
| | <ul style="list-style-type: none"> 政策や法律は、企業に対する温室効果ガス排出量の許容量を大きく制限 低炭素技術が進展・普及し、既存の製品・サービスの低炭素代替選択肢が拡大 突発的な異常気象は現在と同程度の頻度で発生 | 社会全体の金融の流れが気候変動の「緩和」にシフト | 短期～長期 |
| 想定される財務影響 | | | |
| 機会 | <p>商品・サービス市場</p> <p>低炭素製品・サービスの開発、温室効果ガス排出量削減に向けた企業の設備資金の需要が増加 気候変動に対する社会的関心の高まりにより、リソナグループの金融サービスの提供機会が増加</p> <p>資源効率化 エネルギー源 レジリエンス</p> <p>省資源・省エネルギー化による事業コストの低下 低炭素エネルギー源の利用による将来の炭素価格上昇影響の軽減 サステナビリティを重視したビジネスモデルによる企業価値の向上</p> | | |
| リスク | <p>移行リスク</p> <p>政策・法律</p> <p>政策や規制の強化がお取引先企業の事業活動にネガティブな影響を及ぼすことにより、リソナグループの貸出資産の価値が毀損</p> <p>技術・市場</p> <p>低炭素技術の進歩、消費者の嗜好変化による既存の製品・サービスの代替が、お取引先企業の業績にネガティブな影響を及ぼすことにより、リソナグループの貸出資産の価値が毀損</p> <p>風評</p> <p>リソナグループの戦略と行動の矛盾、気候変動関連情報開示が不十分なことにより、当社株価が下落</p> | | |
| | <p>物理的リスク</p> <p>急性</p> <p>突発的な異常気象は現在と同程度にとどまる(大きな財務影響は想定せず)</p> <p>慢性</p> <p>慢性的かつ不可逆な気候変動は発生しない(大きな財務影響は想定せず)</p> | | |

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

| | 想定される主な動き | 金融への影響 | 時期 |
|-----------|--|--------------------------|-------|
| | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策は現在の延長線にとどまり、温室効果ガスは現在の速度で増加 突発的な異常気象の発生が増加するとともに、被害の規模が現在よりも拡大 海面上昇など、慢性的かつ不可逆な変化が、企業や個人の経済活動にも影響 | 社会全体の金融の流れが気候変動の「適応」にシフト | 短期～長期 |
| 想定される財務影響 | | | |
| 機会 | <p>商品・サービス市場</p> <p>異常気象などによる物理的な被害を低減するための公共事業や企業の設備資金の需要が増加</p> <p>資源効率化 エネルギー源 レジリエンス</p> <p>省資源・省エネルギー化による事業コストの低下</p> | | |
| リスク | <p>移行リスク</p> <p>気候変動対策は現在の延長線にとどまる(大きな財務影響は想定せず)</p> <p>物理的リスク</p> <p>急性</p> <p>お取引先企業の事業施設、個人のお客さまの住居などが被害を受け、事業や就業の継続に支障をきたすこと、担保資産の価値が損なわれることにより、リソナグループの貸出資産の価値が毀損</p> <p>慢性</p> <p>リソナグループの事業施設や従業員が被害を受け、事業継続に支障をきたす</p> | | |

● TCFD提言の定義を踏まえたエネルギーセクターおよびユーティリティセクター向けの貸出が、ポートフォリオ全体に占める割合*2

| 2020年3月末 | 2021年3月末 | 2022年3月末 | 2023年3月末 | 2024年3月末 |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1.3% | 1.2% | 1.2% | 1.3% | 1.3% |

*1 リソナグループ人権方針 (https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/human_rights/policy.html)

*2 貸出金、支払承諾、外国為替などの合計(リソナ銀行、埼玉りそな銀行、関西りそな銀行、みなと銀行の合算)

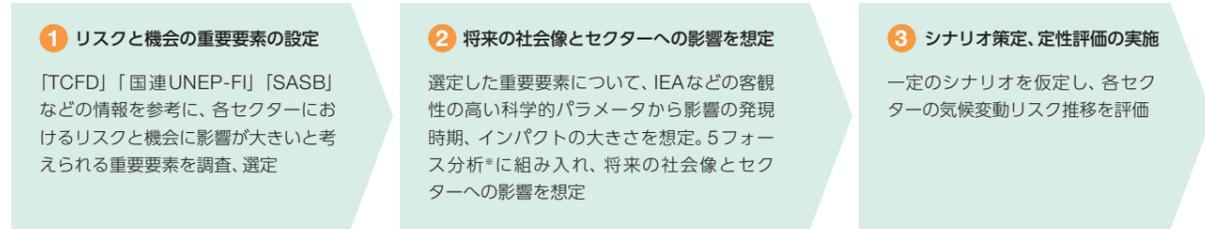
気候変動シナリオ分析の深掘り(定性)

りそなグループではTCFD炭素関連セクターのうち特に対応を優先すべきセクターを「重要セクター」として選定しています。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」を重要セクターに選定しており、当該セクターを対象にシナリオ分析の深掘りを実施しています。(➡P53)

重要セクターごとのシナリオ策定、気候変動リスク推移の定性評価

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



1 各セクターにおけるリスクと機会の重要要素

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

2 将来の社会像とセクターへの影響

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

3 気候変動リスクの推移

■ 低リスク ■ 中リスク ■ 高リスク

| 重要セクター | 移行リスク：1.5℃シナリオ | | | | | 物理的リスク：4℃シナリオ | | | | | | |
|---------------|----------------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2025年 | 2030年 | 2035年 | 2040年 | 2045年 | 2050年 | 2025年 | 2030年 | 2035年 | 2040年 | 2045年 | 2050年 |
| エネルギー・ユーティリティ | 中 | 高 | 高 | 高 | 高 | 高 | 中 | 高 | 高 | 高 | 高 | 高 |
| 運輸・自動車 | 低 | 中 | 中 | 中 | 中 | 中 | 低 | 中 | 中 | 中 | 中 | 中 |
| 不動産開発・建設 | 低 | 低 | 低 | 低 | 低 | 低 | 低 | 中 | 中 | 中 | 中 | 中 |

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

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

気候変動シナリオ分析の深掘り(定量)

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

移行リスク(1.5℃シナリオ)

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

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

| | |
|--------|---|
| 分析対象 | 重要セクターすべて(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・引上に伴う与信先企業の追加費用発生、および企業の今後のカーボンニュートラル対応を踏まえた信用リスク影響を推定 |
| 使用シナリオ | IEA Net-Zero Emissions by 2050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860億円程度 |

物理的リスク(4℃シナリオ)

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

またシナリオの前提とする重要なリスク要素は、利用可能な

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

| | |
|--------|--|
| 分析対象 | 一般事業法人全体 |
| シナリオ前提 | 急性リスクが顕在化することによる水災の発生頻度、被害増加をハザードマップ、自然災害モデルから想定し、与信先企業の業績、担保物件への影響を踏まえた信用リスク影響を推定 |
| 使用シナリオ | IPCC RCP8.5シナリオ |
| 分析期間 | 2050年まで |
| リスク指標 | 増加が想定される与信関係費用 |
| 分析結果 | 2050年までの与信費用増加額は、累積で最大160億円程度 |

今後の課題

上記分析結果からは、移行リスク、物理的リスクともに与信関係費用への影響は限定的と考えられるものの、一部のリスク要素を対象とした結果であること、推定に際し様々な仮定を置いていることから、リスク影響全体が限定的と言えるものではないと受け止めています。

気候変動の影響は、様々なリスク要素が複合的に作用し、波及経路も様々な要因によって変化するため、引き続き様々な分析手法の研究、分析に用いるデータの拡充などに努めていきます。

一方、分析の精度向上が途上段階にあっても、気候変動による財務影響が最大の資産である貸出金に現れる可能性が高く、与信先のリスクと機会が貸出金を通じて当グループのリスクと機会

につながっていることは明白であると認識しています。

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

引き続きFinanced Emissionsの計測・モニタリング・削減に取り組むとともに、お客さまとの対話の深化と、お客さまの様々な現状・課題を踏まえた伴走型支援でお客さまのカーボンニュートラルの対応支援に取り組んでいきます。

経営戦略(生物多様性)

自然関連課題

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。

当グループでは、より依存と影響が大きいと考えられる融資の分野の分析に着手しました。まず自然関連リスク分析ツール

「ENCORE」*1を用いて、セクター別の依存・影響度を把握するヒートマップ分析と当グループの融資ポートフォリオに占める割合を整理しています。

加えて、一般的な自然関連リスク・機会の例を依存と影響の観点から整理しました。

引き続きTNFD開示フレームワークにおけるLEAPアプローチに沿って分析の高度化・具体化を図り、財務影響の把握に努めていきます。

ヒートマップ分析

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

評価は「Very High」「High」「Medium」「Low」「Very Low」「N/A」の6段階で行っています。今回の分析からは、依存・影響度が

高いセクターへの著しい融資ポートフォリオの偏りはないことが確認できました。今後は依存・影響度の高いセクターの中から、相対的に融資割合の大きいセクターの分析を優先的に進めていきます。

セクターごとの依存度

| セクター | 産業グループ | 依存度6段階評価 | | | | | | | | 融資構成比 | | | |
|----------------|------------------------|----------|-----|------|------|------|--------|-----|----|-------|-------|-------|-------|
| | | 大気 | 生息地 | 陸域地形 | ミネラル | 海洋地形 | 土壌・堆積物 | 生物種 | 水 | 5%未満 | 10%未満 | 20%未満 | 30%未満 |
| エネルギー | エネルギー | L | L | L | - | L | L | VL | L | ○ | | | |
| 素材 | 素材 | M | H | M | H | L | H | M | M | ○ | | | |
| 資本財・サービス | 資本財 | L | L | VL | VL | L | L | VL | L | | | ○ | |
| | 商業・専門サービス | - | VL | VL | - | - | VL | VL | VL | | ○ | | |
| | 運輸 | L | L | L | L | L | M | L | L | ○ | | | |
| 一般消費財・サービス | 自動車・自動車部品 | L | L | VL | - | L | VL | VL | L | ○ | | | |
| | 耐久消費財・アパレル | L | L | L | L | L | M | L | L | ○ | | | |
| | 消費者サービス | VL | VL | VL | - | L | L | VL | L | | ○ | | |
| | 一般消費財・サービス流通・小売り | VL | VL | VL | - | - | L | VL | VL | | | ○ | |
| 生活必需品 | 生活必需品流通・小売り | VL | VL | VL | - | - | L | VL | VL | ○ | | | |
| | 食品・飲料・タバコ | H | H | VH | VH | M | VH | H | H | ○ | | | |
| | 家庭用品・パーソナル用品 | VL | VL | - | - | L | - | VL | VL | ○ | | | |
| ヘルスケア | ヘルスケア機器・サービス | VL | VL | VL | - | - | L | VL | VL | ○ | | | |
| | 医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス | VL | VL | VL | - | VL | VL | VL | L | ○ | | | |
| 金融 | 銀行 | - | VL | VL | - | - | VL | - | - | ○ | | | |
| | 金融サービス | - | VL | VL | - | - | VL | - | - | | ○ | | |
| | 保険 | - | VL | VL | - | - | VL | - | - | ○ | | | |
| 情報技術 | ソフトウェア・サービス | - | VL | VL | - | - | VL | VL | - | ○ | | | |
| | テクノロジー・ハードウェアおよび機器 | VL | VL | VL | - | L | L | VL | VL | ○ | | | |
| | 半導体・半導体製造装置 | - | VL | - | - | - | - | VL | - | ○ | | | |
| コミュニケーション・サービス | 電気通信サービス | VL | VL | M | M | - | M | VL | VL | ○ | | | |
| | メディア・娯楽 | VL | VL | L | M | - | M | VL | VL | ○ | | | |
| 公益事業 | 公益事業 | M | M | M | M | - | M | L | M | ○ | | | |
| 不動産 | 不動産管理・開発 | VL | VL | VL | - | - | VL | VL | VL | | | | ○ |

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

セクターごとの影響度

| セクター | 産業グループ | 影響度6段階評価 | | | | | | | | 融資構成比 | | | |
|----------------|------------------------|----------|-----|------|------|------|--------|-----|----|-------|-------|-------|-------|
| | | 大気 | 生息地 | 陸域地形 | ミネラル | 海洋地形 | 土壌・堆積物 | 生物種 | 水 | 5%未満 | 10%未満 | 20%未満 | 30%未満 |
| エネルギー | エネルギー | H | H | H | H | H | H | H | H | ○ | | | |
| 素材 | 素材 | H | H | H | H | H | H | H | H | ○ | | | |
| 資本財・サービス | 資本財 | H | H | H | H | H | H | H | H | | | ○ | |
| | 商業・専門サービス | L | VL | VL | L | - | VL | L | L | | ○ | | |
| | 運輸 | H | H | H | H | H | H | H | H | ○ | | | |
| 一般消費財・サービス | 自動車・自動車部品 | L | L | L | L | - | L | L | L | ○ | | | |
| | 耐久消費財・アパレル | M | H | M | M | M | H | M | H | ○ | | | |
| | 消費者サービス | L | L | L | L | VL | L | L | L | | ○ | | |
| | 一般消費財・サービス流通・小売り | L | L | L | L | VL | L | L | L | | | ○ | |
| 生活必需品 | 生活必需品流通・小売り | L | L | L | L | VL | L | L | L | ○ | | | |
| | 食品・飲料・タバコ | M | M | M | L | M | M | M | M | ○ | | | |
| | 家庭用品・パーソナル用品 | L | L | L | L | - | L | L | L | ○ | | | |
| ヘルスケア | ヘルスケア機器・サービス | L | L | L | L | VL | L | L | L | ○ | | | |
| | 医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス | L | L | VL | L | - | L | L | L | ○ | | | |
| 金融 | 銀行 | VL | VL | VL | VL | - | VL | VL | VL | ○ | | | |
| | 金融サービス | VL | VL | VL | VL | - | VL | VL | VL | | ○ | | |
| | 保険 | VL | VL | VL | VL | - | VL | VL | VL | ○ | | | |
| 情報技術 | ソフトウェア・サービス | L | VL | VL | L | - | VL | L | L | ○ | | | |
| | テクノロジー・ハードウェアおよび機器 | L | L | L | L | VL | L | L | L | ○ | | | |
| | 半導体・半導体製造装置 | L | L | VL | L | - | L | L | L | ○ | | | |
| コミュニケーション・サービス | 電気通信サービス | L | L | L | L | L | L | L | L | ○ | | | |
| | メディア・娯楽 | L | VL | VL | L | VL | VL | L | L | ○ | | | |
| 公益事業 | 公益事業 | M | H | M | M | M | M | M | H | ○ | | | |
| 不動産 | 不動産管理・開発 | M | M | L | L | L | M | M | M | | | | ○ |

リスクと機会

TNFDが推奨するLEAPアプローチガイダンス*2で例示されたリスクと機会を参考に、当グループのお客さまにとってのリスクと機会を財務影響の観点も踏まえ整理しました。

詳細はその所属セクターや、地域、自然資本の別によって多岐にわたるため、それらを加味した分析の高度化・具体化を進めていきます。

お客さまにとっての自然関連リスクと機会

| リスク/機会 | | 自然への依存度が大きい事業 | 自然への影響度が大きい事業 |
|--------|--------------|---|---|
| リスク | 物理的リスク(慢性) | ● 自然資本の損失や価値の劣化を起因とした原材料の供給不足、調達コストの増加 | ● 自然資本の毀損に関与することなどによるレピュテーションリスク |
| | 物理的リスク(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 | ● 自然資本の回復・保全に向けた政策転換・法規制強化への対応コストの増加や事業の中断 | ● 自然資本の回復・保全に向けた政策転換・法規制強化への対応コストの増加 ● 戦略と行動の矛盾、取り組みや情報開示が不十分なことなどによるレピュテーションリスク |
| 機会 | 資源効率・製品・サービス | ● 少ない天然資源・エネルギーによる効率的なサービス・プロセスへの移行、資源不足に対するレジリエンス向上 ● 省資源製品・サービスやグリーンソリューションの開発 ● 地域の自然資源を経済価値化していくことによる新たなビジネス機会の獲得 | |

*1 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure

*2 TNFD「Guidance on the identification and assessment of nature-related issues:The LEAP approach」(2023年10月)

リスクと影響の管理

気候変動リスク、自然関連リスクを当グループに重大な影響を及ぼす可能性があるトップリスクの一つと認識し、トップリスクをリスク管理の起点とした一貫性のあるリスク管理体制を整備しています。

トップリスクは経営会議、取締役会等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・影響拡大の抑制等に努めています。

具体的には、気候変動、生物多様性への対応遅延等により、成長機会の逸失や座礁資産化等も含む企業価値毀損につながるリスクを認識し、リスクの特性に応じて信用リスク、オペレーショナルリスク、レピュテーションリスク、リスクカテゴリーごとのリスク管理体制(⇒P95)による管理に取り組んでいます。

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

社会的責任投融資に向けた取り組み



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

融資業務

取締役会が定める「グループ・クレジット・ポリシー」に基づき、社会・環境課題解決に向けた取り組みが途上のお客さまに対しては、対話を通じて働きかけを行っていくこと、石炭火力発電事業にかかるプロジェクトファイナンスについては、災害時対応等の真にやむを得ない場合を除き新規融資は行わないことなどを「融資業務における基本的な取組姿勢」に定め、融資案件の検討・採択などを行っています。

2020年12月には、石炭採掘事業のうち特定の採掘方式など、自然環境に大きな負荷を及ぼす可能性のある事業に新規融資を行わないことなどを追加しています。

投資

りそなアセットマネジメントが行う信託財産などの運用において、投資先企業の財務情報に加え、環境・社会・企業統治にかかる課題への対応を含む非財務情報についても十分に把握・分析し、中長期的視点から企業の価値向上や持続的成長を促すこと、これらを通じて信託財産などの価値の増大に努めることを「責任投資にかかる基本方針」に定めています。

取り組みが適切に行われているかについては、信託財産運用部署の担当役員などが参画する「責任投資会議」において、会議メンバーの知見を結集して対応にあたっています。

「融資業務における基本的な取組姿勢」の概要

| | 方針 | 内容 |
|-----------|-----------------|--|
| セクター横断的方针 | 債務者単位「禁止」 | <ul style="list-style-type: none"> 児童・強制労働、人身売買等への関与先 |
| | 案件・事業単位「禁止」 | <ul style="list-style-type: none"> ラムサール条約指定湿地・ユネスコ指定世界遺産への負の影響を与える事業 ワシントン条約に違反する事業 |
| | 環境・社会等への影響に「留意」 | <ul style="list-style-type: none"> 先住民の地域社会・保護価値の高い地域へ負の影響を与える事業 非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業 |
| 特定セクター別方针 | 債務者単位「禁止」 | <ul style="list-style-type: none"> 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等に関する先 |
| | 案件・事業単位「禁止」 | <ul style="list-style-type: none"> 石炭火力開発事業(災害等の真にやむを得ない場合を除く) 石炭採掘事業(山頂除去方式) 違法もしくは改善策が不十分なパーム油農園開発等事業 |
| | 環境・社会等への影響に「留意」 | <ul style="list-style-type: none"> 大規模水力発電等事業 |

指標と目標

気候変動リスクならびに自然関連リスクを低減し、機会を伸ばすための長期的な取り組みについて、以下のターゲットを定めています。

それぞれの目標の内容、これまでの進捗、今後の取り組みについては、それぞれのページをご参照ください。

| | |
|---|---|
| リテール・トランジション・ファイナンス目標 | <ul style="list-style-type: none"> お客さまとの対話の深化、ソリューションの強化により、お客さまとともに気候変動リスクや自然関連リスクを低減し、またお客さまの気候変動や生物多様性への取り組みを支援し機会を伸ばすための目標(⇒P42～43) |
| 投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言電力セクターにおける2030中間目標 | <ul style="list-style-type: none"> 投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量の削減に向けた目標(⇒P44～46) |
| カーボンニュートラル目標(Scope1、Scope2) | <ul style="list-style-type: none"> 当社自身のエネルギー使用に伴う温室効果ガス排出量の削減に向けた目標(⇒P47) |

生物多様性保全に関する取り組み

豊かな自然環境のもとに生み出される地域資源を守ることは、その土地のレジリエンスを高め、経済の活性化にもつながります。そうした地域の環境保全やレジリエンスの向上を目的と

して、従業員やお客さまが自発的に参加できる生物多様性保全に関する取り組みを展開し、参加者の環境リテラシー向上も促進しています。



「りそなの絆」～被災地植樹プロジェクト～

東日本大震災で大きな被害を受けた東北地方の森林や防災林の再生に取り組む活動



埼玉りそなの森づくり

埼玉県長瀬町・宝登山の森づくりを通じ埼玉県の豊かなみどりを守り、次世代に引き継ぐ活動



関西みらい銀行の森づくり

大阪府交野市で地元の森林を守り育てる活動



びわ湖岸ヨシ刈りイベント

琵琶湖の水質保全・カーボンオフセットにつなげる環境維持・管理活動
※刈り取ったヨシは大阪・関西万博ユニフォームの素材として利用予定



「びわ湖の日」にかかわる清掃活動

滋賀県主催の「びわ湖を美しくする運動」への参加および環境保全県民運動の一環として行う滋賀県内店舗周辺の清掃活動



3海峡クリーンアップ大作戦

渦潮の発生に重要な3海峡(鳴門、紀淡、明石)の環境を守るため海岸清掃活動

りそなアセットマネジメントのTCFD/TNFD開示



りそなグループの運用部門を担うりそなアセットマネジメントにおいて、TCFD/TNFDレポートを発行しています。
https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/climate-nature_report2023.pdf

中期経営計画の概要・進捗

りそなグループは、現中期経営計画（2024年3月期～2026年3月期、以下中計）を「リテールNo.1実現への加速に向けてCX（コーポレートトランスフォーメーション）に取り組む最初の1,000日」と位置づけています。SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）・DX（デジタルトランスフォーメーション）の潮流などを見据えた「変化への適応」および「収益・コスト構

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

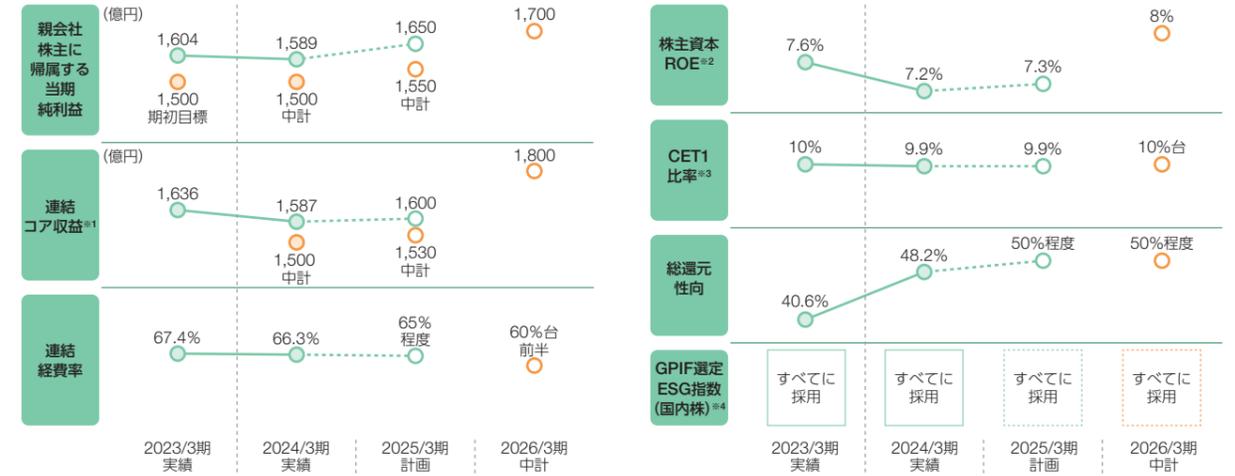
中期経営計画の全体像



中計初年度となる2024年3月期の進捗状況は、総じて順調と評価しています。親会社株主に帰属する当期純利益は、「中計+」に向けた取り組みを進展させたうえで目標比105.9%、連結コア収益は、目標比105.8%となりました。連結経費率は66.3%、株主資本ROEは7.2%となりました。CET1比率は、資本活用を着実に進展させながら9.9%と、中計比フラットでコントロールしています。総還元性向は50%程度を掲げるなかで48.2%、GPIF選定のESG指数には、引き続きすべて採用されています。

成長投資の拡大を通じて、戦略が着実に進捗しています。具体的には、事業環境が変化するなか、フィービジネスの拡充に加えて、りそなグループの強みであるお客さま基盤を活かした預貸金ビジネスの再興が進んでいます。お客さまのこまりごとを起点に、顕在化する様々な資金需要へ積極的に対応することで、貸出金が計画以上に伸長しました。また、インオーガニック投資も2案件が完了し着実に進展しています。

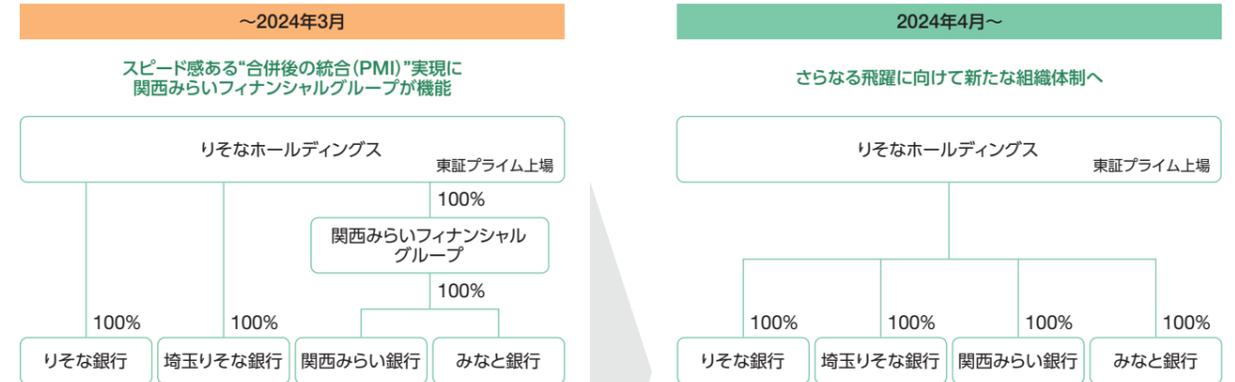
中期経営計画における主要経営指標の進捗状況



2024年4月には、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の合併が完了しました。関西最大の地銀グループの司令塔として関西みらいフィナンシャルグループが果たしてきた役割は大きく、トップライン、コスト両面からのシナジー効果を通じて、グループへの貢献利益は初年度の60億円から2024年3月期には219億円まで拡大しましたが、私たちを取り巻く環境がこれまでにない速度で変化し続けるなか、ガバナンス・組織体

制を発展的に見直し、新たなステージへ挑戦していくものです。意思決定のスピードアップ・シンプル化を通じた「グループガバナンスの強化」を進めるとともに、グループ全体のバックヤード・間接部門の一本化による効率化を追求し、4つの銀行がそれぞれの地域特性に応じた最適なソリューションを提供する「ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略」の確立を目指していきます。

グループ連結運営の強化 ～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の合併（2024年4月）～



■ 関西みらいフィナンシャルグループが 関西最大の地銀グループのスタートを主導



■ 「グループガバナンス」の強化

- グループ連結運営の高度化
- 意思決定のスピードアップ・シンプル化
- 各子銀行の実効性ある成長戦略の実現

■ 「ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略」確立へ

- 地域・お客さま特性に応じた価値提供
- グループ共通の価値提供
- グループ共通基盤～圧倒的なコスト競争力～

※ 1 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、2024/3期および2025/3期は実質ベース（合同金信影響、リース2社完全子会社化要因除く）

※ 2 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本（期首・期末平均）

※ 3 国際統一基準、パーゼル3最終化・完全実施、その他有価証券評価差額金除き

※ 4 FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数（2023/3期まで）、MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数（2024/3期以降）、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、MSCI 日本株女性活躍指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

※ 5 真のれん発生益を除くベース

中小企業向け貸出ビジネス

環境変化による追い風のみならず、お客さまのこまりごとを解決することで残高を着実に増強

りそなの特長

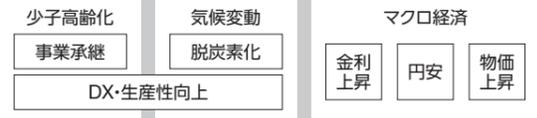


SXやDXといったメガトレンド、円安・資源高といったマクロ環境変化に起因する多様な資金需要が、顕在化し始めています。金融政策の正常化に向けた動きも進展するなか、お客さまのこまりごとと解決とりそなグループの持続的成長、双方に資する貸出ビジネスの重要性はこれまで以上に増えています。

こうしたなかで、りそなグループが有する以下のような特長が貸出金残高の伸長に寄与していくものと考えています。1点目は「首都圏・関西圏を中心としたお客さま基盤」です。りそなグループは、首都圏・関西圏を主要な地盤としています。人口・経済・産業が集積するエリアにおいて、お客さまの資金需要の高まりが見込まれます。2点目は「フルラインの信託機能」です。信託併営の商業銀行として、ワンストップでお客さまのこまりごとに対応します。3点目は「地域密着のリレーション力」です。各グループ銀行が地域・お客さま特性に応じて多様なソリューションを提供しています。

2024年3月期の法人向け貸出平残は前期比4.14%増加の19.6兆円となりました。設備資金残高が前期比5.9%増加したほ

外部環境



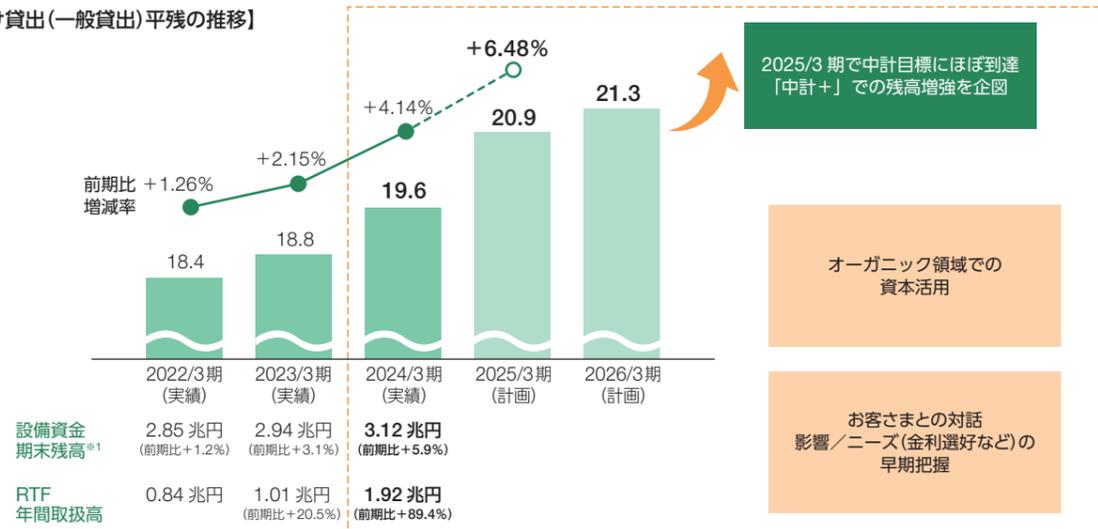
か、リテール・トランジション・ファイナンス (RTF) (▶P42) の年間取扱高も前期比でほぼ倍増しています。

法人向け貸出平残の前期比増加率は、2022年3月期から2024年3月期にかけて、1.26%→2.15%→4.14%と顕著に伸びています。2025年3月期は、これをさらに加速させ、前期比6.48%増加の20.9兆円を目指す計画としていますが、これは中計最終年度の目標として掲げる21.3兆円に大きく近づく水準となります。

資本活用フェーズにおいて、お客さまとの対話と多様なソリューションの提供を通じて、「中計+」の貸出金残高の積み上げを目指していきます。



【法人向け貸出(一般貸出)平残の推移】(兆円)



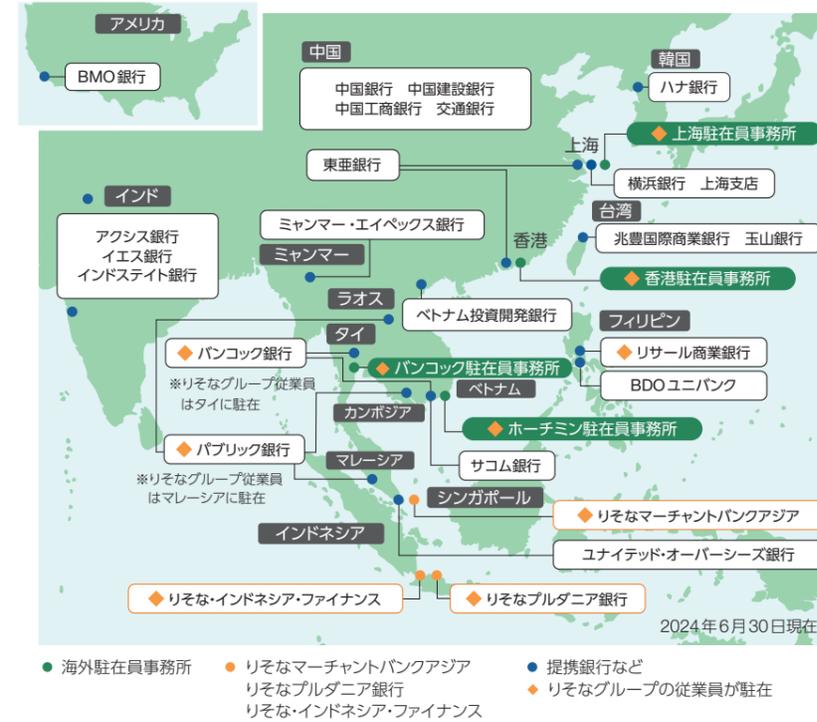
オーガニック領域での資本活用

お客さまとの対話影響/ニーズ(金利選好など)の早期把握

※1 銀行合算

国際ビジネス

海外ネットワークを通じてビジネス環境変化への対応をサポート



りそなグループでは、海外10拠点に従業員が駐在しており、アジア全域および米国を中心に、お客さまの海外進出や資金調達などの幅広いニーズにお応えしています。

インドネシアでは、65年超の業歴を誇るりそなブルダニア銀行がフルバンキングサービスを、シンガポールでは、りそなマーチャントバンクアジアがアセアン、香港、インドにおける資金調達やM&Aなどのニーズに対するソリューションを提供しています。

駐在員事務所や提携銀行を通じたサポートも実施しており、2024年中にハノイとロスアンゼルスで駐在員事務所の開設を予定しています。引き続き、海外ネットワークの拡充、海外ビジネスに関するソリューション提供力の向上を通じて、お客さま支援体制を強化していきます。

中小企業のお客さまの経営支援に関する取り組み

りそなグループでは、お客さまの成長ステージに応じて生じる様々なニーズにお応えするべく、各グループ会社が協働し、必要に応じて他の金融機関や外部専門家とも連携し、お客さまの経営支援に取り組んでいます。

創業期～成長期における支援

創業期のお客さまに対しては、決算内容だけでなく、事業の成長可能性にも着目し、積極的な事業・資金支援に取り組んでいます。成長期のお客さまに対しては、多様な融資商品の提供、ビジネスマッチング、海外進出支援など、様々なソリューションの提供を行い、お客さまの成長をサポートしています。

成熟期～転換期における支援

成熟期・転換期の次なるステージに向けて、事業承継・資産承継サポートや人材紹介、DX支援など、多様なソリューション提供が可能であり、お客さまの事業ビジョンなどを十分に伺ったうえで、最適な解決方法や対応策を検討します。

事業再生における支援

お客さまの事業再生にあたっては、返済条件のご変更などへの柔軟な対応にとどまらず、経営改善・事業再構築などに必要な支援・ノウハウの提供に努めています。

地域の活性化に関する取組状況

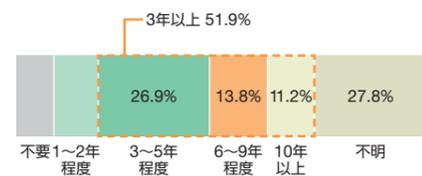
地域社会とともに発展するという理念のもと、中小企業のお客さまへの経営支援および地域経済の活性化に積極的に取り組んでいます。りそなグループ共通のプラットフォームとして、ビジネスプラザ5拠点(東京・埼玉・滋賀・大阪・神戸)を展開。共同ブ

トフォームとしてビジネスマッチングに関するご相談が可能な体制を整備しており、グループのお客さま間のマッチングにとどまらず、自治体、ベンチャー企業、プロフェッショナル人材などに関する多様なマッチングを実施することで、ビジネスの成長をサポートしていきます。

事業・資産承継ビジネス

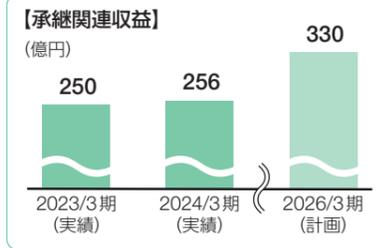
信託併営という稀有な強みを活かしたワンストップソリューション

【後継者への移行にかかる期間^{※1}】



【後継者就任経緯別 推移^{※2}】

| | 2022年 | 2023年 |
|-------|-------|---------|
| 同族承継 | 37.6% | 33.1% ↓ |
| 内部昇格 | 33.3% | 35.5% ↑ |
| M&Aほか | 18.6% | 20.3% ↑ |
| 外部招聘 | 7.1% | 7.2% |
| 創業者 | 3.4% | 3.9% |



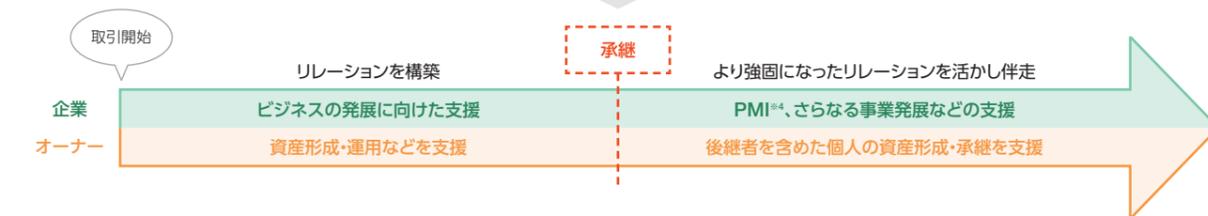
りそなの承継ビジネスは、りそなの強みを活かすことを通じて、日本が抱える構造的な問題の解決の一助となることを目指しています。例えば、中小企業は、企業数で約99%、従業員数で約70%を占めるなど、日本の経済・社会において重要な存在であり、少子高齢化という問題を抱える日本が、今後さらに発展していくためには、中小企業とその経営者の事業・資産の次世代への円滑な移転が不可欠です。コロナ禍を経て同族内承継から同族外承継への割合が増加するなどニーズの多様化が進むなか、りそなグループでは信託併営という稀有な強みを活かした、多様なソリューションの提供が可能です。承継には長い期間を要するケースも多ありますが、商業銀行としての長いお取引のなかで、貸出、決済、ビジネスマッチング、資産形成や不動産売買などと合わせて、法人・個人のお客さまを伴走型でサポートしていきます。

承継関連収益は、遺言信託などの承継信託、M&A、不動産ビジネスからの収益と定義しています。2024年3月期は、承継信託収

益が65億円(前期比+5億円)、M&A収益が40億円(同+4億円)、不動産収益が150億円(同△4億円)で、256億円(同+5億円)となりました。M&Aが過去最高の実績となるなど、堅調に増加しています。お客さま、ひいては日本のこまりごとの解決を図るべく、経営資源の投入を進めている領域であり、中計最終年度の目標として330億円を掲げ、グループ一丸となって取り組んでいます。



承継にとどまらない中長期の伴走支援が強み

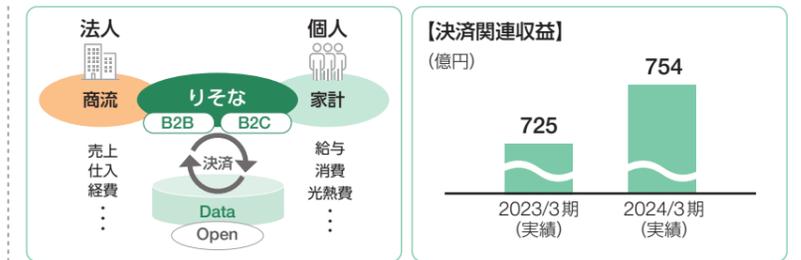
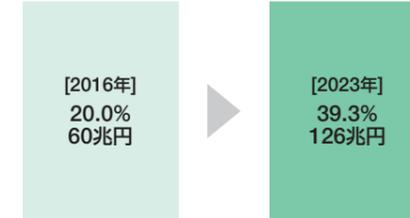


※1 中小企業庁「事業承継ガイドライン(第3版)」
 ※2 帝国データバンク「全国「後継者不在率」動向調査(2023)」
 ※3 りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行、りそな総合研究所、りそな企業投資
 ※4 M&A後の統合プロセス

キャッシュレス・DXソリューションビジネス

個人の家計、法人の商流に向けた利便性の提供

【キャッシュレス比率 / 市場規模[※]】



国内のキャッシュレス市場はコロナ禍を経て急速に拡大し、足元でキャッシュレス比率は約4割まで拡大しています。また、電子帳簿保存法への対応や、人手不足に伴うデジタル化への対応など、法人の決済にかかるこまりごととも顕在化しています。

りそなグループでは、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、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、お客さまに新たな価値を提供することを目指しています。

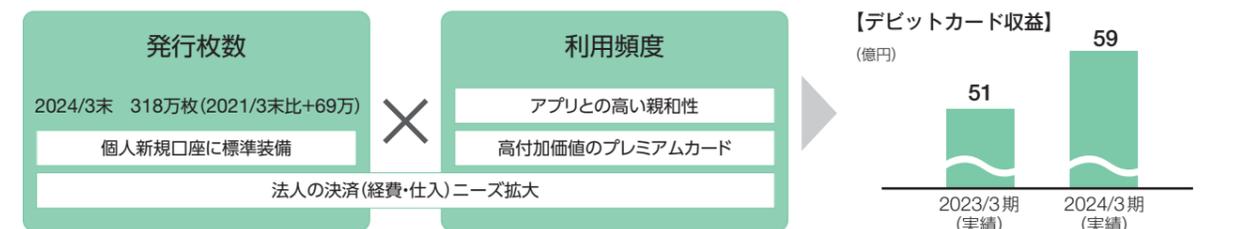
法人・個人のキャッシュレス化に貢献するデビットカードの2024年3月末の発行枚数は318万枚となり、3年前から69万枚(+28.0%)増加しています。個人向けデビットカードは、新規普通預金口座に標準装備していることに加えて、現在、最も利用されるチャネルとなっているバンキングアプリとの親和性が高いこ

となどを背景に、日常でのご利用が拡大しています。法人の決済シーンにおいても、経費支払や仕入などでデビットカードのご利用を選択されるお客さまが増加しています。

外部との共創を通じたソリューションも拡充しています。デジタルガレージ社(以下、DG社)との資本業務提携強化を踏まえた取り組みの第1弾として、2024年4月より法人のお客さま向けの非対面決済サービス「りそなPayResort+」の取り扱いを開始しました。DG社の最先端の技術・ノウハウを活用し、多様な決済手段をお客さまにワンストップで提供できるようになりました。

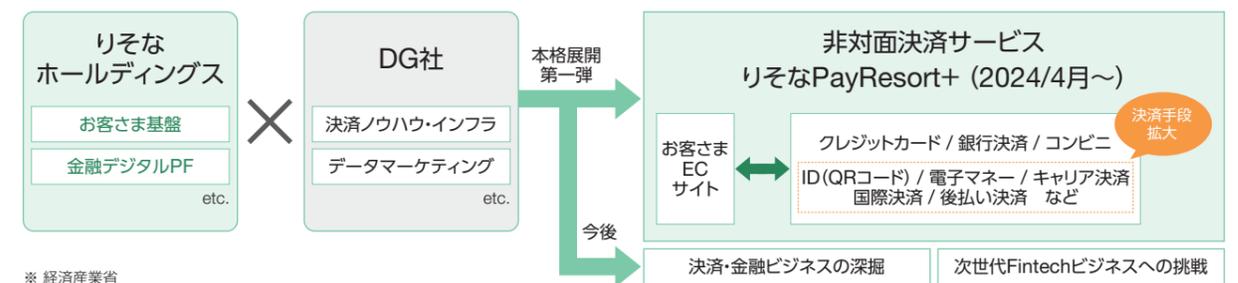
法人・個人のお客さまの決済にかかるこまりごとの解決に努めるなかで、決済関連収益の拡大を図ってまいります。

■ デビットカードで法人・個人のキャッシュレス化を支援



■ 外部との連携を通じ変化/多様化する決済ニーズへ対応

- DG社との共創(2023/12月、提携強化)



※ 経済産業省

資産形成サポートビジネス

60年の企業年金運用で培ったプロ向け運用をリテールのお客さまへ

りそなグループでは、人生100年時代において、より多くの人々の資産形成を促し、経済的な備えをサポートすることが、お客さま・地域社会にとっての未来をプラスにすることにつながるとの認識に立ち、資産形成サポートビジネス・企業年金ビジネスを経営戦略上の注力分野と位置づけています。

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、信託併営リテール商業銀行の強みを活かしてお客さまに最適な資産形成ソリューションを提供する各グループ銀行、そして事業主さまの年金制度の運営をサポートするりそな銀行が、グループで一体となり、「インベストメントチェーン」全体に貢献していきたいと考えています。

りそなアセットマネジメントでは、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提供することで、お客さま一人ひとりの最適な資産形成の実現をサポートしていきます。「貯蓄から投資へ」の流れを追い風に、運用資産残高を足元の55兆円から、2030年には約65兆円へと拡大していく計画です。

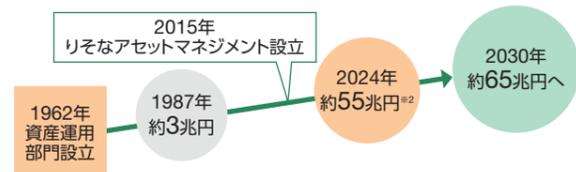
各グループ銀行では、お客さまに長期・安定・分散の資産運用サービスを提供しています。具体的には、安定運用、低コスト、資産管理機能の搭載など銀行のお客さまに高い親和性を持つ「りそなファンドラップ」、デジタルで伴走することでお客さまの第一歩をサポートする「つみたてボックス」などの商品・サービスを展開しています。これらの取り組みにより、2024年3月末に6.8兆円の投資信託・ファンドラップ・保険等残高を、2026年3月末には7.5兆円まで伸長させる計画です。

企業年金の領域においても、リテールのお客さまの課題にワンストップでソリューションを提供できる信託併営の強みを活かして、きめ細かなコンサルティングを行っていきます。企業年金の実施事業主さま、加入者さまへのトータルサポート体制を拡充していくことで、2024年3月末に6.5兆円の企業年金関連残高を2033年3月末までに約10兆円へと拡大させる方針です。

資産運用分野における「リテールNo. 1」を実現すべく、「オールりそな」の取り組みを継続していきます。



【運用資産残高推移*1】



| | |
|--------------|----------------------------------|
| 運用に注力できる人員体制 | 運用関連部門 (2024/3末) 128名 (全社員の約65%) |
|--------------|----------------------------------|

運用力に対する評価*3

R&I ファンド大賞受賞 8年連続

Mercer MPA Awards for outstanding performance 2023 3年連続

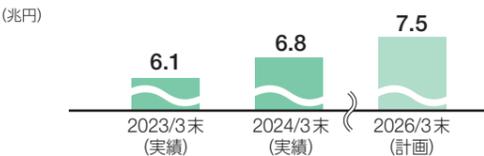
R&I ファンド大賞: https://www.r-i.co.jp/investment/fund_award/index.html
 マーサーMPAアワード: <https://www.mercer.co.jp/newsroom/mpa-awards.html>

インベストメントチェーンの円滑な機能発揮に向けて

| | |
|-------------------|------------------|
| お客さま本位の業務運営の実践・浸透 | 金融リテラシー向上への貢献 |
| スチュワードシップ活動の促進 | りそなの持続的成長・企業価値向上 |

| | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 銀行のお客さまに高い親和性 ⇒「りそなファンドラップ」 | スマホで第一歩をサポート ⇒「つみたてボックス*4」 |
| 任せられる安定運用 | アプリで積立方法提案、購入まで完結 |
| 便利な資産管理機能 | |
| 低水準のコスト | |

【投資信託・ファンドラップ・保険等残高】



企業年金

| | |
|---------------------------|----------------------------|
| 企業への価値提供 ⇒年金制度コンサルティング | 個人への価値提供 ⇒資産形成トータルアドバイス |
|---------------------------|----------------------------|

【企業年金関連残高】



*1 前身となる大和銀行、あさひ信託銀行、大和信託銀行、りそな信託銀行含む ※2 2024/3末、投資一任・投資信託の運用残高合計 (資産運用会社)
 *3 りそな銀行が年金向けに提供する商品を含む ※4 りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行

住宅ローンビジネス

採算性を伴う良質なポートフォリオ

個人のお客さまのライフスタイルの多様化が進むとともに、国内金融政策も正常化に向けて動きだすなど、ローンビジネスを取り巻く環境は大きく変化しています。こうしたなか、住宅ローンビジネスに歴史的な強みを持つりそなグループは、以下のような観点から、引き続き重点ビジネスの一つとして住宅ローンビジネスに注力していく考えです。

①お客さまニーズ・利便性を踏まえた商品・サービス提供体制の整備が進展

2023年7月より、お客さまがリモートで住宅ローン取引を完了できる体制を構築するとともに、商品面では、環境等配慮型住宅ローン、女性専用住宅ローン、団体信用生命保険の新商品などの整備が進んでいます。

②住宅ローンを起点に、個人のお客さまのライフサイクルに応じたお取引が拡大

新規住宅ローン申込時のりそなグループアプリのセット率は約9割で、ローン実行後も双方向でのコミュニケーションが可能となり、幅広いお取引につながっています。

③信用コスト面からも優良な貸出金ポートフォリオ

住宅ローンの信用コストは低位に推移しており、資本賦課は相対的に小さくなっています。

④スケールメリットを通じたコスト競争力

現在、ローン関連システムの再構築にも取り組んでおり、事務量のさらなる削減も見込まれます。

⑤金利上昇局面における収益拡大

現状、変動金利割合が多いことに加えて、インフレ局面においては、固定金利型商品ニーズが拡大する可能性もあります。

りそなグループの2024年3月末の住宅ローン残高は13.8兆円と、全国第1位となっています。今後もより多くのお客さまにご利用いただけますよう取り組んでいくことで、2026年3月末までに14.7兆円まで伸長させる計画です。



| | | | |
|-------|------------------|---|---|
| 当期純利益 | 金利上昇局面におけるアップサイド | 高い金利感応度 【金利別構成 (既存)】 2024/3末 変動 94% 固定 6% | 固定金利ニーズが高まる可能性 【金利別構成 (新規)】 2008/3期 変動 58% 固定 42% 2024/3期 変動 97% 固定 3% |
| | ライフサイクルに応じた取引拡大 | ローン実行後もりそなグループアプリにより双方向でコミュニケーション ・住宅ローン申込時のアプリセットアップ率は約9割 | |
| RORA= | コスト競争力とさらなる削減余地 | スケールメリットによるコスト競争力 ローン関連システムの再構築を通じた事務量のさらなる削減 | |
| | リスク・アセット | 低リスク・ウエイトの優良資産 金利上昇局面における耐性 | 2024/3末 リスク・ウエイト 9.85%*1 相対的に金利水準が高かったリーマンショック時でも最終ロス率は限定的 2009/3期 最終ロス率*2 △0.17% 2024/3期 △0.01% 平均金利 2.36% 0.91% |

審査金利には相応のストレスを付加

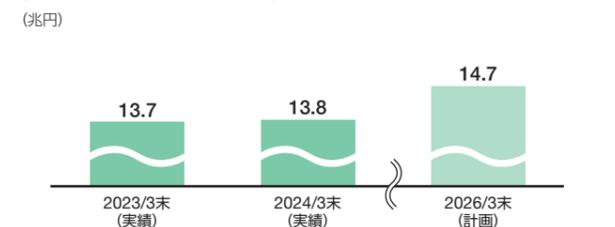
■住宅ローンのフロントランナー

●2024/3末残高 13.8兆円 (2023/3末比+1.2%)

全国1位 (2024/3末)

*1 りそな銀行、2024/3末、非デフォルト
 *2 住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住用住宅ローン+アパートマンションローン

【自己居住用住宅ローン残高】



金融デジタルプラットフォーム

従来の枠組みにとられない外部との幅広い共創

「金融デジタルプラットフォーム」は、従来の枠組みにとられない外部との幅広い共創により、地域金融機関や異業種、そしてその先にいらっしゃるお客さまとWin-Win-Winの関係を構築することを目指しています。

2024年2月、十六フィナンシャルグループとリテール分野における戦略的業務提携に関する協定書を締結しました。現在、りそなグループの商品・サービスを提供している地域金融機関は、導入予定先も含めて6グループ7銀行まで拡大しています。地域金融機関の皆さま、その先のお客さまに向けて、バンキングアプリとファンドラップを提供しており、ご好評をいただくなか、両商品のご利用は着実に増加しています。今後も、提供メニューの拡充を含めて、さらなる参加者・ご利用の拡大を目指していきます。

異業種との共創による新たなビジネスへの取り組みも進展しています。決済分野では2023年12月にデジタルガレージ社との資本業務提携を強化しました。双方の決済・金融ソリューションを両グループのお客さまへ提供していく方針です。データ分野では、

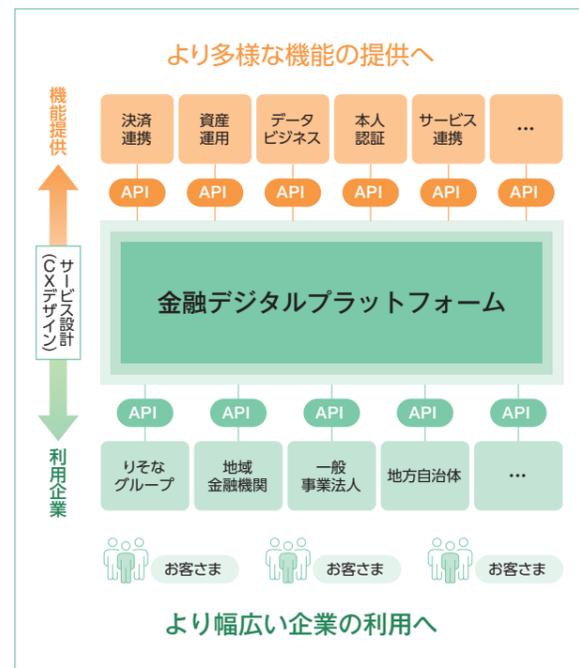
資本業務提携関係にあるブレインパッド社と共同で、2024年4月に、静岡銀行における「データ利活用の高度化」に向けて、業務委託基本契約書に基づく「個別契約書」を締結しています。

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



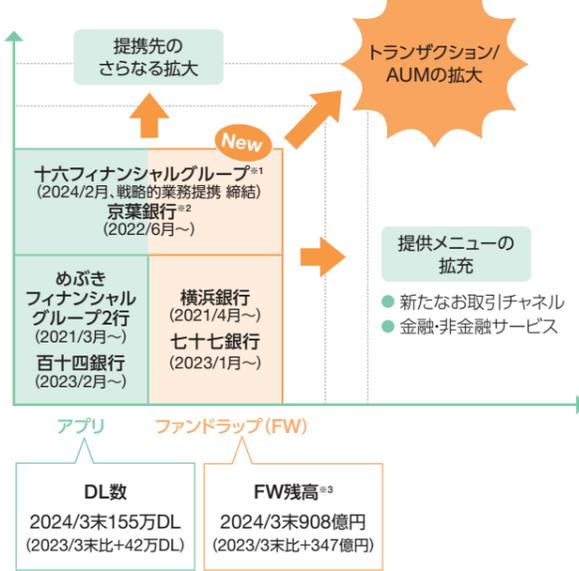
すべてのプラットフォーム参加者がWin-Winとなるエコシステムを構築・拡大

- 銀行システムのリーディングカンパニーと共創
 - ✓ 日本IBM、NTTデータと共同でFinBASEを設立し、参加者開拓、アジャイル開発などで両社と協働



※1 アプリ、FWは今後提供予定
 ※2 アプリは今後提供予定
 ※3 法人込

地域金融機関への展開



機能拡充に向けた資本業務提携

- 決済分野: デジタルガレージ社 (2023/12月提携強化)
- データ分析: ブレインパッド社 (2022/2月~)

2024/4月、りそな銀行・静岡銀行・ブレインパッド社が、静岡銀行における「データ利活用の高度化」に向けた業務委託基本契約書に基づく個別契約 締結

インオーガニック戦略

ROE向上に資するインオーガニック投資を拡大

共創を通じた新たな価値提供

これまでりそなが接点のない
①お客さま基盤拡充

専門人材などの
②経営資源拡充

「既存業務と親和性の高い」
「金融の枠組みを超えた」
③機能拡充

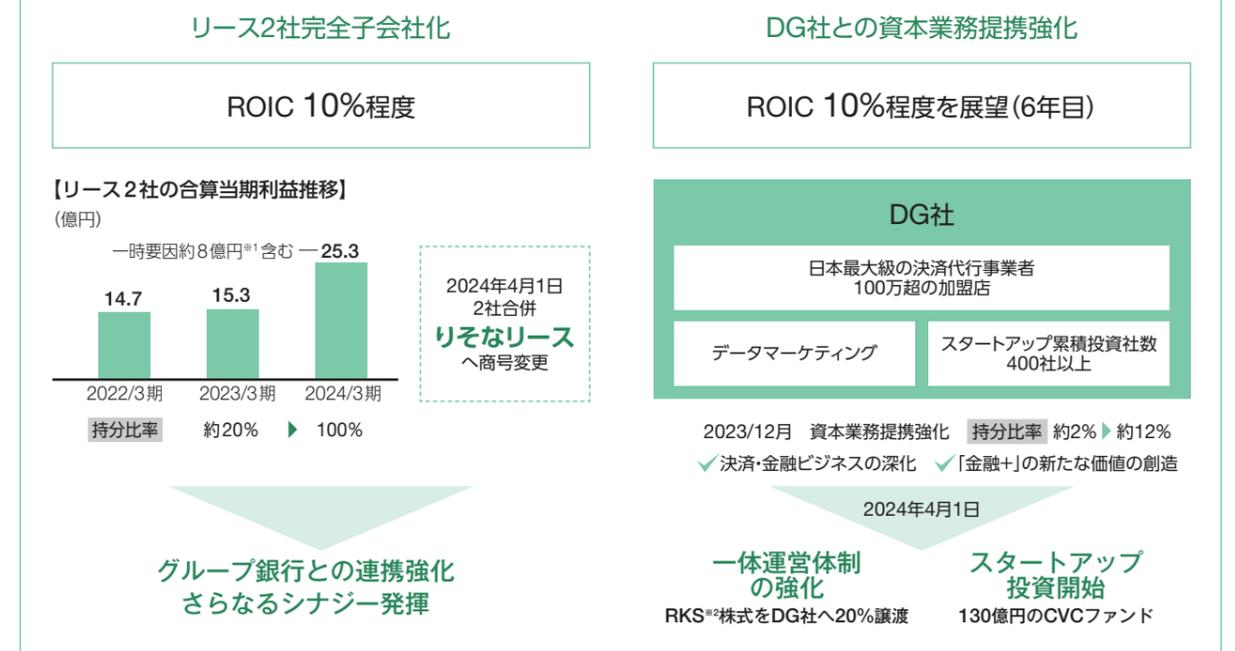
資本の本格活用フェーズへ移行するなか、インオーガニック戦略をこれまで以上に重要な戦略の一つと位置づけ、「お客さま基盤」「経営資源」「機能」の拡充を通じた新たな価値提供を目指しています。中計初年度である2024年3月期は、2つの案件をクローズしました。

1つ目は、ディー・エフ・エル・リースと首都圏リース (以下、リース2社) の完全子会社化です。リース2社は従前から持分法適用関連会社でしたが、バンキングと親和性が高いリース機能と、りそなグループの50万社のお客さま基盤を掛け合わせることで、将来に向けて大きなシナジーを生み出せるものと考え、完全子会社化しました。2024年4月には「りそなリース」に商号も変更しており、グループ各社との連携をさらに強化していきます。

2つ目は、デジタルガレージ社 (以下、DG社) との資本業務提携の強化です。市場規模拡大が続く決済分野において、日本最大級の決済代行事業者であるDG社が有する強みと、りそなグループが有する金融機能を掛け合わせることで、決済・金融ビジネスを深化させていきます。また次世代Fintech事業・スタートアップ投資を通じたオープン・イノベーションの共同推進も提携強化の目的であり、2024年4月に130億円のCVC (コーポレートベンチャーキャピタル) ファンドの運営を開始しています。

いずれも中長期的に当社ROE向上に資する案件と認識しており、今後も対象先に制約を設けることなく、インオーガニック投資を検討していきます。

2024/3期実績



※1 首都圏リース: 旧子会社特別配当
 ※2 りそな決済サービス

リアルとデジタルの一体化

リアル・デジタル双方からお客さまの多様なこまりごとを解決

りそなグループでは、リアルチャンネルとデジタルチャンネルの両方が、データを介して連携、一体化することを通じて、お客さまへ新たな価値を提供することを目指しています。すべてのお客さまとデジタルでつながることで、日常のシーンでは銀行に行くことなく「いつでも」「どこでも」「簡単に」お取引ができるようになります。一方で、より深いコンサルティングを通じた課題解決が必要な際には、高度な専門知識と人間力を備えた人財が対面でシームレスに提案するという世界観を実現したいと考えています。

デジタルチャンネルでは、バンキングアプリのご利用が拡大しています。2024年3月末のアプリDL数は781万(グループ内)まで拡大しており、店頭、ATMを超える最大のお取引チャンネルとなっています。アプリを日常的に利用されているお客さまは、それ以外のお客さまと比べて、収益性やお取引商品個数の点で優位性があると分析しています。これは、アプリがお客さまの日常のお取

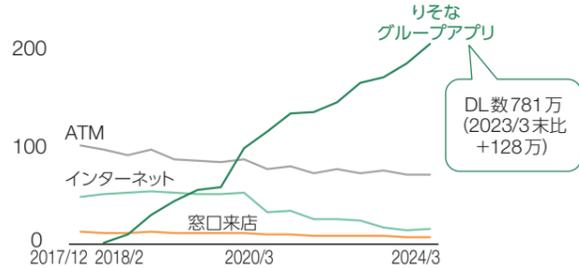
引シーンに浸透し、お客さまにアプリを便利に使いこなしていただいている結果であると考えています。

リアルチャンネルでは、対面ならではの付加価値を提供し、店頭をお客さまのこまりごと解決の場とするべく、グループネットワークの最適化と業務プロセスの解体・再構築を進めています。店頭のダウンサイジングやリプレイス、BinB(ブランチ・イン・ブランチ)を活用することで、2024年3月末の拠点数は前中計の起点となる2020年3月末から約19%減少しています。今後もネットワークの最適化を図っていく考えです。また、AI、デジタルを活用することで、店頭を事務からソリューション提供の場へと転換していく取り組みを進めています。現中計期間中には、店頭事務量を2005年との対比で4分の1に、次期中計期間中には現中計比でさらに半減させていく計画です。これらの取り組みにより、人財のミッション変更を実現し、トップライン増強を図っていく方針です。



■ 高い利便性/アプリが最大の取引チャンネルへ

【チャンネル別利用者数*1】



■ 相対的に高い収益性/関連収益拡大、業務効率化に寄与

【アプリ/インターネットバンキングユーザー*2と
その他ユーザーの比較(2024/3月)】



【アプリ、インターネットバンキング利用割合】



*1 2017/12月のATM利用者を100として指数化(@1日りそな銀行)
*2 2月1回以上アプリ/インターネットバンキングを利用
*3 有人店舗数-共同運営拠点(BinB、グループ共同拠点など)
*4 営業店事務量(りそな銀行)

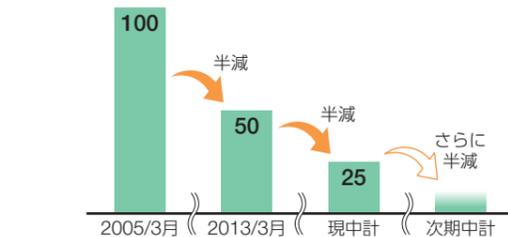
■ 国内最大級の有人チャンネル・ネットワーク



■ 店頭を事務からソリューション提供の場へ



【事務量*4(指数)】



人的資本(人財)・知的資本(IT)への先行投資

持続的成長・構造改革(CX)を支える人財・ITへの投資拡充

事業環境が大きく変化するなか、収益構造とコスト構造のミスマッチが生じており、克服すべき課題であると認識しています。現中計では、持続可能な成長に向けて、構造改革を支える人的資本(人財)、知的資本(IT)への投資を拡大していく方針を掲げています。

人財投資は現中計の3年間累計で約330億円拡大させる計画です。総人員は、りそな改革で培ったローコストオペレーションのノウハウを関西西みらいフィナンシャルグループに展開することで、すでに前中計期間中に自然減により約3,400人減少していますが、現中計にも約700人減少する見通しです。人員スリム化の過程で獲得した経営資源を再投資に振り向けることで、従業員1人当たりの処遇改善や人財育成への投資拡充を図っていく方針です。なお、総人員数は減少させる一方、法人渉外や承継、DXなどの注力領域や、リスクガバナンス領域ではしっかりと人財を増強していく計画です。計画1年目となる2024年3月期には効率化・スリム化で約420人の人員を減少させる一方で、注力領域などの人員は約130人増加させており、注力分野への人財シフトは概ね計画通り進捗しています。

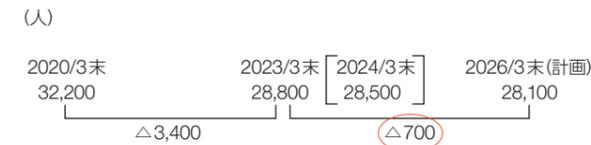
IT投資は現中計の3年間累計で約400億円増加させる計画です。挑戦領域である信託・年金、住宅ローン、融資などの新システムの構築、みなと銀行の事務・システム統合への対応などで投資額は拡大しますが、さらなる生産性向上とトップライン増強を図っていく方針です。なお、みなと銀行の事務・システム統合は予定通り2025年1月に実施する予定であり、着実に準備を進めています。今後も、持続的成長に向けて戦略コストは拡大させていく方針ですが、保守費用などのベースコストについては厳格運営を継続し、しっかりとコントロールしていく考えです。



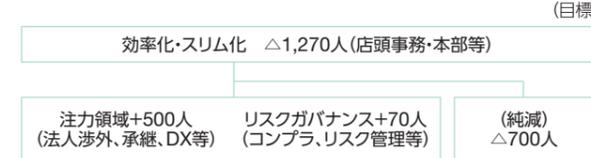
■ 人財投資

- +330億円(現中計3年間累計)
- 総人員コントロールを進める一方、育成投資を拡充。1人当たりの処遇を向上

【グループ総人員】



【現中計期間中における注力分野への人財シフト】



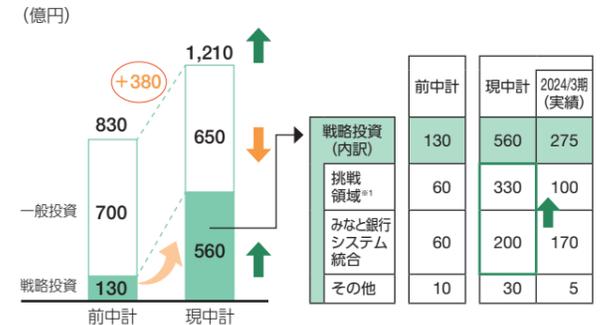
2024/3期実績(前期比(概数))
[効率化・スリム化 △420人
注力領域+85人、リスクガバナンス+45人]

*1 融資・ローン関連システム構築、信託・年金システム構築、新規ビジネスなど
*2 戦略投資、一般投資(追加投資)に伴う償却費など
*3 保守費、一般投資(既存投資)に伴う償却費など

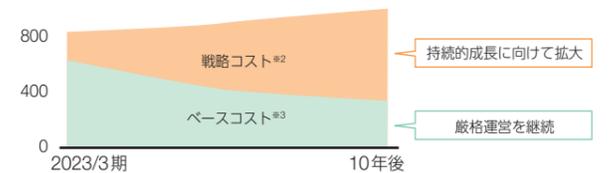
■ IT投資

- +400億円(現中計3年間累計、前中計比)
- トップライン増強、構造改革に資する戦略投資を拡大

【IT投資額】



【ITコスト】 ※計画値をイメージ化(億円)





CHRO | MESSAGE |

CHRO: Chief Human Resource Officer

価値創造と Well-being 向上を目指して

りそなホールディングス
執行役員グループCHRO
関口 英夫

「人財」はりそなグループにとって、最も重要な財産です。パーパスのもとに多様な人財が集い、性別・年齢・職種などにかかわらずすべての従業員が持てる力を最大限発揮するとともに、その活力を組織として最大化できるように人的資本経営を進めています。

現中期経営計画期間ではパーパスと経営理念のもと、長期ビジョン「リテールNo. 1」の実現を目指すべく、「共鳴」を起点とした「人財戦略」(➡P72)を策定し、人財投資を拡充しています。

従業員のプロフェッショナル人財への自立的な成長を支援し、「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を生み出していきます。

経営戦略や地域戦略に合わせた形で実施していく必要性もあり、必ずしも全部を統一すればいいとは考えてはみませんが、連携強化のメリットも感じています。グループの持つ潜在機能を活かした価値創造や複数のエンティティでの勤務が選択できるキャリアデザインの多様性などにもつなげていくことができると考えています。

パーパスとエンゲージメント

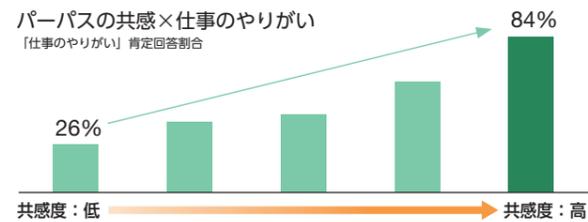
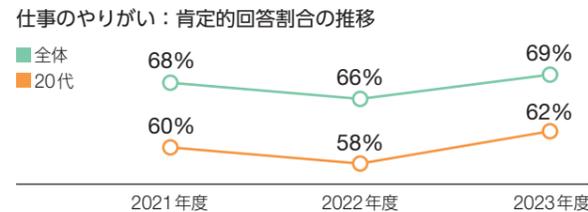
りそなグループがパーパスとして掲げる「金融+で、未来をプラスに。」を実践していく起点は「人財」です。お客さまや社会のワクワクした未来を共に創るためにも、従業員がパーパスの理解・共感を通じて挑戦していくことが重要と考え、この1年は取り組んできました。

経営陣からのメッセージをはじめとして、研修やイベントなど、各部店や各個人がパーパスと向き合う時間や語る場所・機会への投資を重ねてきました。こうした取り組みはエンゲージメントにも好影響を与えています。

毎年、グループ全従業員を対象に実施している意識調査において、「誇り」や「やりがい」に関するフリーコメントでパーパスに関連した内容が数多く記載されていることに加え、調査分析のなかで、パーパスへの理解や共感の仕事のやりがいなどのエンゲージメントを示す項目と相関関係にあることも見えてきました。今年度の調査では、仕事のやりがいに関する肯定的回答割合が向上しましたが、特に20代の若手従業員の数字が大きく向上しています。もちろんパーパスだけがすべての要因ではないと考えていますが、これからのりそなグループの未来を創っていく従業員が前

向きに捉えている良い兆しであると感じています。

今後についても、パーパスの理解・共感からお客さまや社会に価値を提供していく行動に結びつけることができるよう取り組みを進めていきます。そして、パーパスの実践による価値創造を通じて、仕事のやりがいや達成感による従業員のWell-being向上を目指していきます。



グループ一体運営の強化と多様な人財の活躍による共創

ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略を実現していくためには、経営基盤となる人的資本においても、グループ間の連携は非常に重要と考えています。

2023年度も「関西みらいフィナンシャルグループ」の統合や「りそなリース」の設立などグループでの連携を戦略的に強化しているなかで、人的資本における一体運営も進めています。

選抜型研修はすでにグループ銀行合同で実施しており、りそなグループの将来を担う次世代リーダー同士の交流やグループ全体を捉えたより広い視野を持つ人財の育成に取り組んでいます。りそなリースとも2024年4月からすでに新入社員向けの導入研修を合同で実施しているなど、あらゆる領域においてグループ一体での取り組みを進めています。

経営戦略や地域戦略に合わせた形で実施していく必要性もあり、必ずしも全部を統一すればいいとは考えてはみませんが、連携強化のメリットも感じています。グループの持つ潜在機能を活かした価値創造や複数のエンティティでの勤務が選択できるキャリアデザインの多様性などにもつなげていくことができると考えています。

一体運営を進める一方で、グループで働く従業員一人ひとりに目を向けると、多様性に富んだ人財が集まっています。年齢・性別・職種・地域に加えて採用形態や専門分野など、多様な人財が多様な就業価値観をもって働いているなかで、全員が持てる力を最大限発揮するためには、一人ひとりに適したサポートをしていくことが重要です。

従業員意識調査は、社外取締役や経営陣も従業員のエンゲージメント向上を目指すうえで重要な取り組みと位置付けています。今年度の報告では、「全体の数字ではなく、キャリア採用の人たちはどうなのか」「従業員の特性を様々な切口で捉えることができるのか」「従業員のニーズをつかむ設問設計になっているのか」といった全体の数字や比較・トレンドだけではなく、多様性の一つひとつに目を向けてより良くしていくための議論が非常に増えました。正しい方向で施策を展開していくためにも、回答している従業員とそのニーズを様々な視点で捉えることは重要であり、継続的な課題と認識しています。

組織風土としてこれまでも大切にしてきた「ダイバーシティ&インクルージョン」をより進展させ、社内外の多様な人財との共創につなげていくためにも、従業員一人ひとりに目を向けた取り組みを進めていきます。

人財投資の強化とプロフェッショナル人財への成長

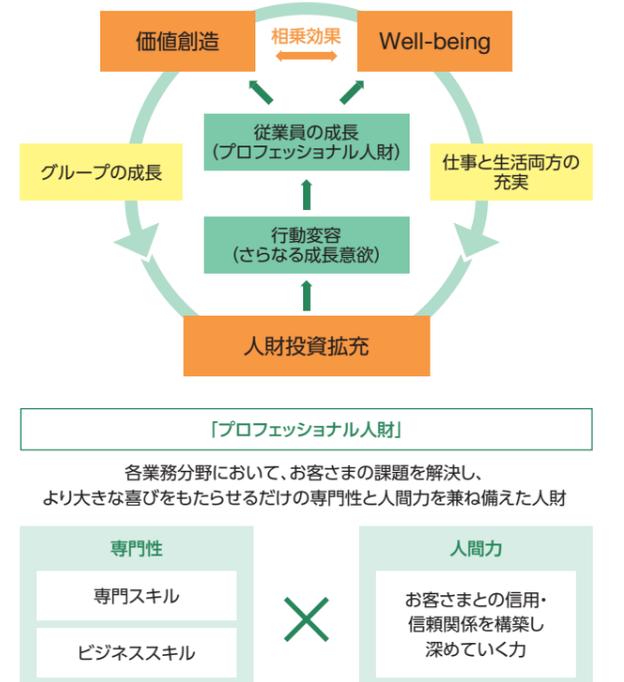
現中計では、中計期間累計+330億円の人財投資を行うことを宣言しています。人財投資としては、処遇向上・人財育成・採用強化に取り組んでいます(処遇:賃上げや初任給の引上げ、人財育成:専門性向上や越境学習、採用:キャリア採用や新卒採用・パートナー社員採用の強化)。

先行して人財投資を拡充することにより、従業員の行動変容が促され、従業員がプロフェッショナル人財へと成長し、価値創造とWell-beingの持続的な好循環を生み出すと考えています。

人財投資が目に見える形で効果を出すには時間がかかるものと認識していますが、従業員意識調査のモラル項目*の向上など、良い兆しが見られる部分もあり、今後も継続して人財投資を実施していく考えです。

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

*「仕事と生活両方の充実度」「仕事のやりがい」「りそなへの誇り」の3項目



人財

価値創造とWell-being向上を目指した人財戦略

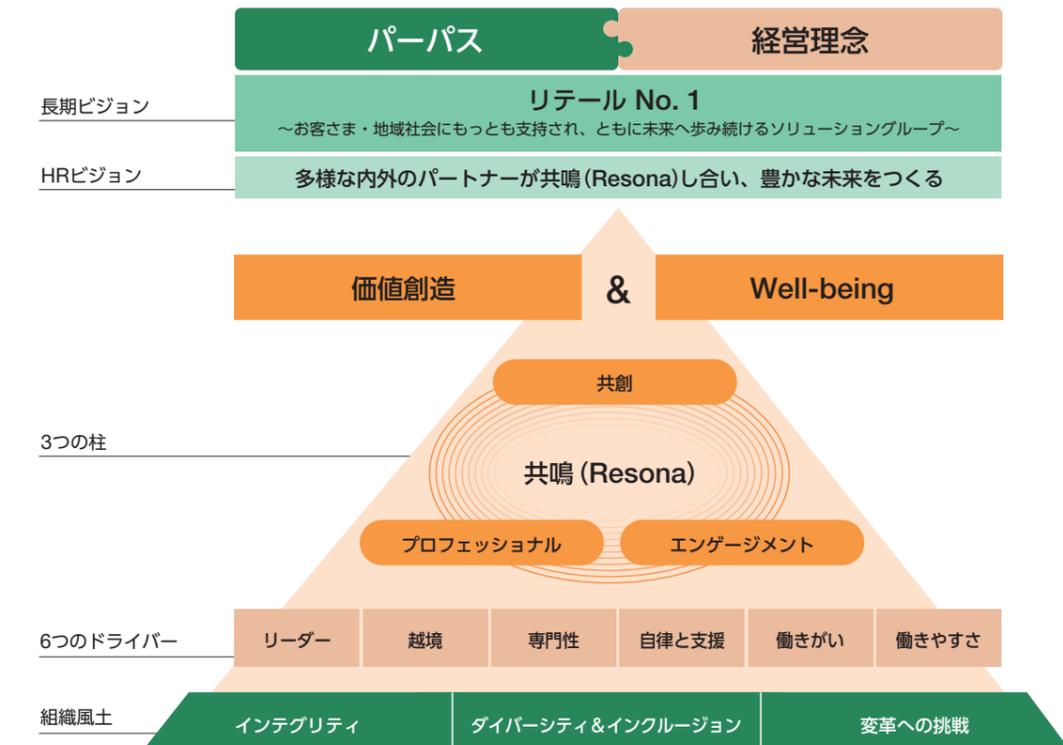
りそなグループでは、2003年の発足直後の経営危機（りそなショック）を経て、性別・年齢・職種などにかかわらず、すべての従業員が活躍できる「D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）」の考え方を中心とした人事運営を行ってきました。現在は、パーパスと経営理念のもと、長期ビジョン「リテールNo. 1」の実現を目指し、「共鳴（Resona）」を起点とした『人財戦略』を策定しています。

人財戦略では、「エンゲージメント（従業員と会社の共鳴）」、「プロフェッショナル（多様な専門性の共鳴）」、「共創（りそなと外

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

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

<人財戦略の全体像>



6つのドライバーの目指す姿

| ドライバー | 目指す姿 | 取り組み |
|-------|---|--|
| リーダー | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 女性活躍支援プログラム キャリア採用拡充 選抜・階層別研修プログラム →P74 |
| 越境 | <ul style="list-style-type: none"> 組織を超えたキャリア・ネットワーク形成による個人個人の成長・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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 →P75 |
| 専門性 | <ul style="list-style-type: none"> 全従業員の「プロフェッショナル人財^{*1}」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 | <ul style="list-style-type: none"> 人財育成投資拡充 資格取得サポート拡充 DX・IT人財育成 →P76 |
| 自律と支援 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 社内公募制度 トータルキャリアサポート LMS・TMS導入^{*2} →P77 |
| 働きがい | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 心理的安全性の確保 コミュニケーション活性化（1on1など） 処遇向上 →P78 |
| 働きやすさ | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 働き方改革 両立支援（育児・介護・病気など） 健康経営 →P79 |

指標・目標^{*3}

| ドライバー | 非財務目標 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 目標値 | | 3つの柱強化 |
|-------|---|------------|------------|------------|--------|--------|---|
| | | | | | 2025年度 | 2030年度 | |
| リーダー | <ul style="list-style-type: none"> 女性ライン管理職比率 キャリア採用管理職比率 | 30.5% | 31.4% | 32.8% | 33% | 40% | 共創 プロフェッショナル エンゲージメント 価値創造 Well-being |
| 越境 | <ul style="list-style-type: none"> 新任経営職階層におけるキャリア採用・越境経験者^{*4}割合 | 32% | 42% | 44% | 60% | 100% | |
| 専門性 | <ul style="list-style-type: none"> 高度専門人財^{*5} | 2,438人 | 2,481人 | 2,468人 | 2,650人 | 3,000人 | |
| 自律と支援 | <ul style="list-style-type: none"> 社内公募合格者数累計（2021年度～2030年度） | 366人 | 684人 | 1,194人 | 1,750人 | 4,000人 | |
| 働きがい | <ul style="list-style-type: none"> 意識調査 肯定回答割合 (i) 仕事のやりがい (ii) 職場の風通し | 68% 79% | 66% 79% | 69% 80% | ↑ ↗ | ↗ ↗ | |
| 働きやすさ | <ul style="list-style-type: none"> 有給休暇取得割合 | 76.4% | 77.6% | 83.1% | 85% | 88% | |

^{*1} お客様の課題を解決し、より大きな喜びをもたらせるだけの専門性と人間力を兼ね備えた人財

^{*2} LMS：学習管理システム、TMS：タレントマネジメントシステム

^{*3} 連結対象会社のうち、りそなホールディングス・りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらいフィナンシャルグループ・関西みらい銀行・みなと銀行が対象

^{*4} 海外・外部派遣・外部出向

^{*5} 社内の専門コースにおける上位認定者および同等の資格保有者

6つのドライバー

リーダー：多様なリーダーの育成

社内外の多様な人材との共創・価値創造を目指し、D&I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・登用はサステナビリティ長期指標に掲げており、特に重要な取り組みと認識し、成長サポートを継続的に実施しています。

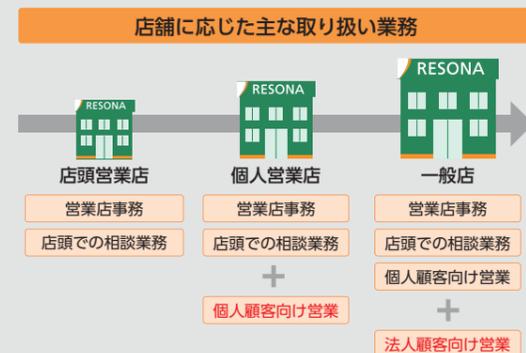
具体的には、新たに経営職階に昇格した女性向けのメンタリング制度による業務面・メンタル面のサポートや、女性従業員を対象としたリーダー研修による意識醸成サポート、トレーニー制度

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。

また、経営直轄の諮問機関である「りそな Women's Council」は2005年から継続して活動しており、グループ横断で選抜された女性従業員がリーダーシップをとり、職場環境の整備やキャリア形成のサポートなど、様々な施策を提言・実現しており、女性活躍推進の象徴となっています。(▶P48)

女性支店長養成トレーニー制度

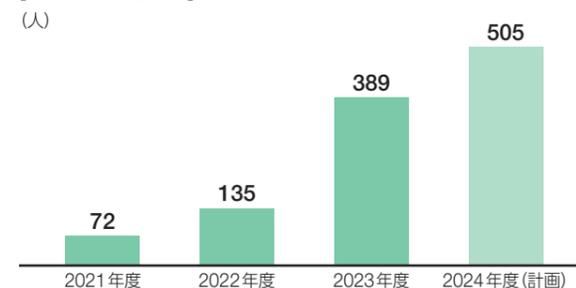
店頭業務や個人営業の経験を中心としてキャリア形成してきた女性支店長のキャリアアップに向け、必要となる未経験業務への挑戦を支援するトレーニー制度を2022年度より導入しています。本部の専門部署による研修と未経験業務を取り扱う店舗の支店長をトレーナーとした現場での実践によるOJTを6カ月間実施しており、これまで本制度を通じて7人が昇格しています。



キャリア採用

専門人材確保やD&Iの進展の一環としてキャリア採用にも力を入れています。社外で培ったスキル・経験を活かして管理職として活躍する人材も着実に増加しています。2023年度は、入社後一定期間経過したキャリア採用者を対象に研修・交流会を新たに実施しています。キャリア採用者のさらなる活躍を目指し、前職とりそなグループの双方で働くことで生まれる新たな視点や成長を活かせるよう取り組みを進めています。

【キャリア採用者数】



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、りそな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。

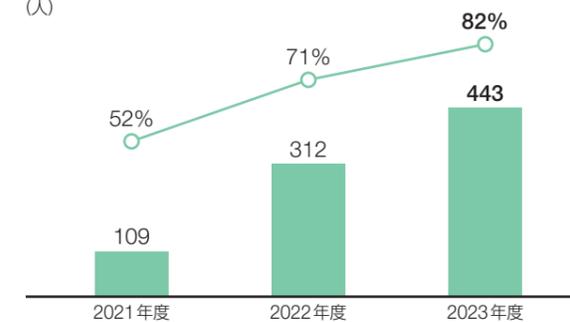
具体的には、他社や官公庁への出向、大学院への派遣プログラムや異業種人材との共創による新規事業創出経験など、従業員の能力や適性にじた派遣先を選定し、所属する組織の枠を超えた経験を提供しています。加えて、自己研鑽サポートとして公募による外部ビジネススクールへの派遣を2021年度からスタートしています。こうした公募型での越境プログラムの枠組みは年々

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

越境経験者による座談会も新たに開始しており、越境の魅力や学び・成長を経験者自らが伝える取り組みにより、新たな挑戦者が手を挙げる好循環を生み出しています。非財務目標としている新任経営職層だけではなく、組織全体における越境経験者数も着実に増加しており、目指す姿に向けて歩みを進めています。

また、グループ会社間での出向も継続して実施しており、人材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。

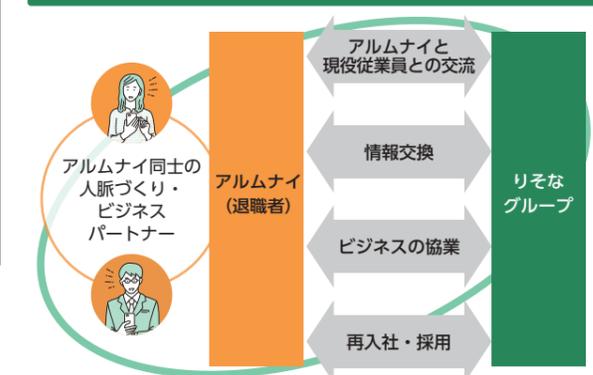
【外部派遣研修参加者／公募率】
(人)



アルムナイネットワーク構築

りそなグループでは、従前よりアルムナイ採用制度があり、アルムナイが外部での経験を積んだのちに当グループへと再入社し、活躍しています。2024年3月より、アルムナイとの関係性をさらに深化させるべく、双方向のコミュニケーションが可能なアルムナイネットワークを構築しています。再入社だけでなく、顧客としての取引関係やビジネスパートナーとしての協業・提携などの多種多様なつながりにより、当グループの従業員とアルムナイがともに組織の枠を超えたキャリア・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



活躍するりそなの人材



みなと銀行
川西支店 支店長
小堂 英子

女性リーダー



法人営業支店長

- 2005年入社
- 尼崎統括部、西宮統括部、阪神地域本部などで法人渉外業務、新規開拓業務などを歴任
- その間、二度の産休を挟みながらも着実にキャリア形成
- 本部業務を経験したのち、2024年、川西支店長に登用

活躍するりそなの人材



りそなホールディングス
DX企画部/FinBASE
グループリーダー
松谷 隆臣

外部出向



金融デジタルプラットフォーム

- 2008年入社
- 営業店勤務を経て、2013年から2年間、官公庁へ出向し経済調査・政策立案などを経験
- 2015年帰任し、グループ戦略部、DX企画部にて金融デジタルプラットフォームを構築
- 2022年、FinBASEを立ち上げ

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」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テラシーにも取り組んでいます。現在はDX・SX・AML/CFTに関する知識・実践力向上に資する研修・コンテンツ提供なども実施しています。

高度専門人財育成

お客さまのこまりごとが多様化・複雑化していくなかで、より深いコンサルティングを通じた課題解決を可能とする高度な専門知識などを有する人財を確保・育成していく必要があるという課題認識のもと、2030年度に高度専門人財3,000人の目標を掲げ人財投資を拡充しています。2023年度はキャリア採用を中心とした専門人財の採用強化に加え、各専門コースにおける外部講師・専門家を活用した研修や高度専門資格の取得支援などを拡充してきました。採用・退職による変動があるなかで、構造改革進展に伴う総人員の減少や年代別の人員構成の影響などもあり、非財務指標の2023年度着地は前期比減となっていますが、人財育成の時間軸も考慮しながら中期的に取り組んでいくテーマであると捉えています。実際、40歳以下の若手層の高度専門人財は増加しており、集計対象となる企業の全従業員に占める高度専門人財の割合も増加しています。また、高度専門人財へと成長していく母集団の一つである社内の専門コース認定者も着実に増加しています。

DX・IT人財育成

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

2023年度は、必要な要素をDXリテラシー・データ利活用・ITスキルの3つに大別したうえで、従業員が目指すべきゴールや各レベルに応じた学習コンテンツ・研修を整理し、「デジタルスキルアップ活動」と称して効果的な育成を図っています。

今後は、これまで実施しているプログラミング研修やデータ活用研修に加えて、社内での活用が進む生成AI領域の研修も強化していきます。

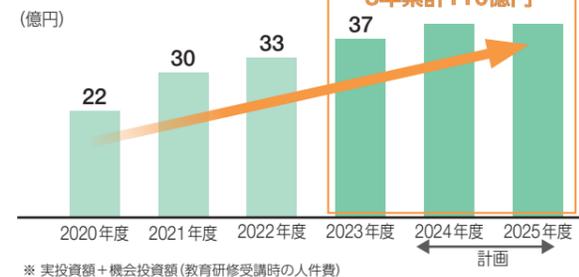
【資格合格者数】2024年3月末基準

| | | | |
|---------|---------|---------|---------------|
| FP1級 | FP2級 | 中小企業診断士 | 社会保険労務士 |
| 1,364人 | 13,772人 | 107人 | 107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 |
| 5,786人 | 54人 | 4,787人 | 15,691人 |

【高度専門人財にかかる指標】

| 項目 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|-----------------|--------|--------|--------|
| 高度専門人財 | 2,438人 | 2,481人 | 2,468人 |
| うち40歳以下 | 622人 | 653人 | 670人 |
| 従業員に占める割合 | 9.2% | 9.7% | 9.8% |
| 社内の専門コースにおける認定者 | 844人 | 952人 | 1,062人 |

【教育研修投資額】



【デジタル人財育成マップ：イメージ】

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

活躍するりそなの人財



りそなアセットマネジメント
クライアントサービス部
グループリーダー
渡辺 渉之

高度専門キャリア採用

- 2007年新卒、大手銀行・大手アセットマネジメント会社などで専門金融のほか金融法人担当を歴任
- 2022年、高度専門人財としてキャリア採用にて入社
- 高い知見を活かし、クライアントサービス部にてファンドラップなどの戦略プロダクトの販売開拓に注力
- 2024年、グループリーダーに昇格

AUMビジネス

活躍するりそなの人財



埼玉りそな銀行
プライベートバンキング部
(兼 蕨支店・戸田支店)
担当マネージャー
榑窪 友加里

社内公募

- 2010年入社
- 営業店にて個人渉外業務を経験ののち、2015年社内公募に合格、個人部プライベートバンキング室(現プライベートバンキング部)へ
- 産休復帰ののち事業承継業務に従事、2022年プレミアムコンサルタントとして高度専門人財に認定
- 税理士法人への外部出向も経験

承継ビジネス

自律と支援：従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成に向けた支援

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

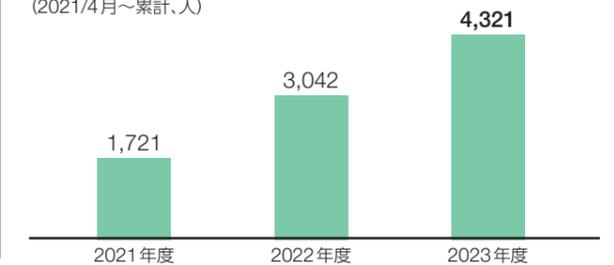
2023年度は、「キャリアを知りたい」ニーズへのサポートであるキャリアカレッジでは「職場体験形式」「1on1形式での座談会」を新たに拡充、「キャリアを実現したい」ニーズへのサポートである社内公募では「外部出向を含む越境プログラム」の選択肢を拡充するなど、従業員の自律的な挑戦への支援を強化しています。

従業員一人ひとりが自律的なキャリア形成を行い、働きがいをもちながら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。

【キャリアカレッジ・フェア参加者】

(2021/4月～累計、人)



「トータルキャリアサポート体制」

一人ひとりが目指すキャリアの実現に向けた歩みをあらゆる側面からサポート

| キャリアの選択肢を知りたい | キャリアについて考えたい・相談したい | 目指すキャリアを実現したい |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> キャリアガイドブック コース紹介動画 キャリアカレッジ | <ul style="list-style-type: none"> 所属長のサポート キャリアアドバイザー 研修・セミナー等 | <ul style="list-style-type: none"> 自己研鑽サポート コース別育成体系 トレーニー制度 |
| <p>キャリアの選択肢を知りたい</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・様々なキャリアを知る機会として「キャリアカレッジ」を年2回実施 ※ 当グループの30以上の様々な部署が座談会・ワークショップを開催し、各業務の内容・魅力を紹介する取り組み | <p>目指すキャリアを実現したい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コース別育成体系にて各コースに必要なスキルや資格を整理 ・従業員は能力開発計画を策定し、上司との共有を通じて目指すキャリアに向けての取り組みを進捗 ・各種自己研鑽ツールやトレーニー制度等を準備し、従業員が自律的に選択 |

働きがい：生き活きと働くことができる環境(仕事のやりがい・職場の風通し)

従業員一人ひとりが自ら選択し挑戦できる機会

りそなグループが目指す性別・年齢・職種などに関係なくすべての従業員が持てる力を最大限発揮できる環境の整備と従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして成長することを目的として、2021年4月に人事制度を改定しています。

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

また、社員自らが60歳～65歳の間で定年時期を選べる「選択定年制」と勤務時間・勤務日を限定した働き方「シニアスマート社員制度」をあわせて用意することで、一人ひとりが60代の働き方を自律的に選べる仕組みとしています。なお、2019年10月に、定年後も70歳まで就労可能な制度を導入し、長く働き活躍できる仕組みも整備しています。

複線型人事制度の20のコース※

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



※ りそな銀行・埼玉りそな銀行および一部のグループ会社が対象

多様性を認め合う心理的安全性の高い職場環境

多様性の理解・人権の尊重

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

深めています。

セクシャルハラスメントとパワーハラスメントについては、未然防止と事態の深刻化を防ぐことを目的とし、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)」を実施しています。

コミュニケーション活性化

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

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

Mecha! における1年間の取り組み



※ 関西みらい銀行・みなと銀行・関連会社が対象

活躍するりそなの人財



みらいリーナルパートナーズ社長 近藤 雅裕

地域貢献



新規ビジネス

- 2007年入社
- 営業店勤務を経て、2021年より関西みらいフィナンシャルグループ成長戦略室にて実践型の経営課題解決型コンサルティング業務に公募にて従事
- 2022年、地域を切り口とした課題解決型新規ビジネス、みらいリーナルパートナーズ株式会社を立ち上げ
- 2023年、同社社長に就任

働きやすさ：安心して働くことができる環境(ワークライフバランス・健康経営)

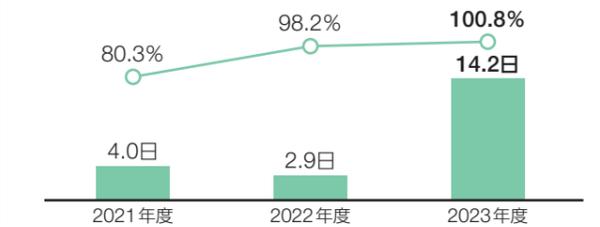
仕事と家庭の両立支援

育児関連休暇・休業、育児勤務などの制度や各種セミナーなどからなる復職支援プログラムを用意し、仕事と育児の両立を支援するための環境整備を行っています。「産後パパ育休」のうち14日間を有給とするなどの制度上の工夫に加えて、仕事と育児の両立に向けた意識改革の取り組みを継続して進めてきた結果、男性の育児休業取得率・取得日数はともに向上しています。

また、2024年4月には、「育児や介護を事由とした短時間勤務などの適用可能期間の拡大」や「仕事と育児の両立に伴う経済的負担の支援などを目的とした手当の新設・強化」などを実施して

おり、両立支援を継続的に強化しています。

【男性育児休業取得日数/取得率】



多様な働き方：服装の自由化

2023年11月より従業員の自律性向上や自由な発想の促進を目的に従業員の服装を自由化しました。

従業員の価値観や多様性を尊重し、社会の価値観の変化に適用

していくことで働きがい・働きやすさを高めるとともに、従来の銀行イメージから脱却し、社内外の多様な方々とのコミュニケーション活発化を目指します。



※ Time (時間)、Place (場所)、Occasion (場面)

健康経営

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

| | |
|-------------|--|
| 健康管理 | ● 法令に基づく定期健康診断に加えて、35歳及び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 | ● ストレスチェックやその集団分析を踏まえた産業医面談の実施 ● 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 | ● ウォーキングイベントの実施(2023年度:約3,000人参加) ● 睡眠等の健康をテーマにしたビジネススクールの実施 |
| 良好な職場環境 | ● 産業医に加え、産業保険スタッフを配置による健康支援 ● 2020年4月から就業時間内を禁煙 |
| 体制整備 | ● 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 |

ファイナンシャルウェルネス

お金や生活に関する不安を解消し、長く安心して働ける環境を提供することは従業員のWell-being や生産性向上につながると考え、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。

2023年度はリテラシー向上へ、資産形成に関する従業員向け

特別ガイドブックを新たに配布しています。

| | |
|--------------|--|
| 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 ● 毎年全社員向けに投資教育の研修実施(eラーニング) ● 資産形成にかかる従業員向け特別ガイドブックの配布(2023年7月) |

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

活躍するりそなの人財



りそな銀行 府中河原支店 支店長 坂田 智恵

両立支援



店頭営業支店長

- 1999年入社
- 営業店にて店頭営業などお客さま接点を中心にキャリアを重ね、2009年マネージャー昇格
- 二度の産休を挟み、2014年～2020年まで時短勤務制度を活用
- フルタイム勤務に復帰後、2022年オフィサーに昇格
- 2024年、支店長に登用

お客さま本位の業務運営

りそなグループは、「お客さまの信頼に応える」という経営理念のもと、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」を定め、公表しています。

この運営方針は、資産形成サポート分野を主な対象としていた「りそなフィデューシャリー・デューティー基本方針」を改定し、

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。

グループ各社においては、グループの運営方針を具体的な行動として実践していくために、「お客さま本位の業務運営を実践するための取組方針」を制定し、お客さまの信頼に応えるための取組を実践しています。

お客さま本位の業務運営方針

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分かりやすく適切に説明します。
- II-3 商品・サービスの説明を行う方法・時間・場所等についても、お客さまの意向を踏まえるとともに、利便性の向上にも努めます。

III. 人材・組織

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

りそなグループは、今後もお客さま本位の業務運営の実践を通じて、多様化・複雑化するお客さま・地域社会のこまりごとを解決するため、質の高い金融サービスを提供していきます。また、お客

さまの最善の利益の追求を通じて、未永くお取引いただけるお客さまを一人・一社でも多く増やし、ひいてはりそなグループの存在価値を一層高めていくことを目指します。

お客さま本位の業務運営の実践事例

「REENAL式インタビュー」による企業の課題解決(りそな銀行)

独自のインタビューシートを用い、企業のお客さまのビジネススタイル・経営課題を明確にし、課題解決策を提案

「くらしコンシェルジュ」の設置(埼玉りそな銀行)

お客さまにとってなんでも気軽に相談できる「あんしん」の創出を目的に、家計単位での総合的な相談をワンストップで受付する窓口を設置

「FD(フィデューシャリー・デューティー)表彰制度」の創設(関西みらい銀行、みなと銀行)

お客さまのために行動する文化のさらなる定着を目指し、お客さま本位の業務運営を実践する上での模範的な取り組みを表彰する社内制度を創設

金融リテラシー向上の実現に向けて

少子高齢化に起因する金銭的な将来不安の顕在化、若年層の金融犯罪被害の増加などの社会環境の変化に伴い、国民の金融リテラシー向上やファイナンシャル・ウェルビーイング実現に向けて金融機関が果たす役割の重要性が増えています。

りそなグループでは、お客さま、地域社会の未来をプラスにするために、金融グループとしての強み・リソースを活かし、金融経済教育コンテンツの拡充、本業を通じた情報提供、金融犯罪の被害防止に取り組んでいます。

20年目を迎えた小学生向け「りそなグループ キッズマネーアカデミー」、中・高校生向けの学校への出張授業や動画配信のほか、年金・相続・特殊詐欺防止などをテーマに全国各地で開催する

金融セミナーなど、小学生～社会人の世代ごとの金融経済教育を推進し、2023年度は合計2,681回実施、46,846人にご参加いただきました。

金融リテラシーの向上は幅広い年代におけるお客さまの生活水準の向上にとどまらず、未来の地域社会・経済の発展に資する取り組みであり、地域に根差す金融サービスグループとして積極的に取り組んでいきます。すべての人が人生を主体的にデザインできるような金融リテラシーを身に付けるためのサポートを拡充していくとともに、お金に関する相談先にりそなグループを選んでもいただくことを目指していきます。

【金融経済教育活動 2023年度実績】

実施回数

2,681回

参加人数

46,846人

世代別のプログラムを通じ、幅広い年代におけるお客さまの金融リテラシー向上に貢献

主な取り組み

小学生向け

りそなグループ キッズマネーアカデミー

夏休み期間に全国各地の会場で、クイズやゲームなどを通じてお金の大切さを楽しく学びます。



2005年～
累計参加人数
約46,000人

中・高校生向け

ティーンズマネーアカデミー

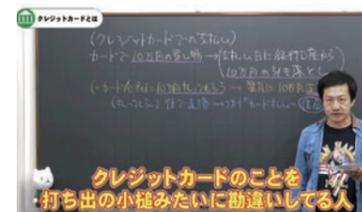
りそなグループ従業員が学校の教室で、計画的な資産設計の重要性などを伝えます。



中・高校生向け

動画で学ぶ！りそなの金融経済教育

代々木ゼミナールの人気講師が、わかりやすくかみ砕いて解説します。



高校生向け

金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」(東京・埼玉・滋賀・大阪大会)

チーム対抗で激戦が繰り広げられます。



社会人向け

全国営業店でのセミナー

年金・相続・特殊詐欺防止など様々なテーマでセミナーを開催しています。



社外取締役座談会

昨年、パーパス・長期ビジョンを制定し、
中期経営計画（「リテールNo. 1」実現への加速）がスタート。
取締役会議長と指名・報酬・監査の3委員長との間で意見を交わしました。



報酬委員会委員長
馬場 千晴
Chiharu Baba

取締役会議長
池 史彦
Fumihiko Ike

指名委員会委員長
岩田 喜美枝
Kimie Iwata

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

中期経営計画がスタートして1年。
さらなる企業価値の向上に向けて



池 現在の中期経営計画（以下、中計）がスタートした1年目の議論を振り返ってみると、ホールディングスとして全体感の議論というよりは、傘下の各銀行におけるバンキングビジネスを中心にホールディングスとしてまとめた数字に関する議論が多かったという印象があります。

りそな固有の歴史として、公的資金完済に向けて様々な改革に注力し、立て直しをしたという実績がありますが、それはもちろん成功事例として理解しています。しかし、社外取締役同士の南社長も交えた議論を重ねているなかで、これからの10年を見据えた時に、従来型のバンキングビジネスそのものや、金融業界全体が抱える問題として、将来性にはやはり危機感があるということが改めて明らかになりました。

基礎的な部分として、各銀行のバンキングビジネスは大事ですが、今ある姿の延長線をただ改善していくだけでは大きな展望は描けないという危機感を抱いていますので、この危機感は今後の取締役会における議論の論点としていきたいと考えています。また、取締役会のあり方は、取りも直さず、ホールディングスそのもののあり方を少しずつでも変えていかないといけないという問題意識を議長として持っていますので、今日はこの辺を中心に意見交換をさせていただきたいです。

山内 「りそなとしての企業価値をどう高めていくか」ということが私たちの使命です。取締役会としての使命を果たすにあたってどう考えていくか、長期ビジョンやパーパスを策定して中計をスタートさせた形ですが、私としても議論を重ねてきた

なかでまだ議論を深掘りしていくことが課題として残っているということが認識できたと思っています。

池 私自身の反省ですが、議長に就任した際、執行側に余計な手間をかけて足を引っ張ってはいけないと変に気を遣ってしまっていた部分がありました。執行サイドにおける議論の資料がそのまま取締役会に上がってきしまうと、どうしても日々のバンキングビジネスが中心となりがちで、なかなか全体感としての戦略にまで議論が至らなかったと思います。今後は、中計の残り2年間にとどまらず、その先を見据えた議論をしていくために、執行側に負担をかけることになるかもしれませんが、一歩踏み込んだ議論ができるようお願いをしていきたいと考えています。

岩田 どこの会社の取締役会でも資料に関する悩みは全く同じだと思います。執行サイドの会議との違いとして、取締役会として特に大事なのは「長期的な目線」です。5年、10年先を見据えながら議論を常に蓄積しておくことが必要だと思います。また、もう一つ大事なのは「視野の広さ」です。ホールディングスの役割はパーパスで掲げる「金融+」をいかに実現していくかにありますので、当社にとって伝統的ではない領域や金融の枠組みを超えた先に強みを活かせるビジネスチャンスがあるのかといった議論は、ホールディングスの取締役会でしかできないと思っています。

馬場 銀行が非銀行部門まで事業を拡大していく際にホールディングスの役割は、グループ全体の力を集約的に発揮して、企業価値を拡大させていくことにあります。そのためには、パーパスで言う「金融+」のプラスの部分になりますが、今後の事業のあり方をしっかりと見定める必要があると思います。加えて、事業を展開していくためのグループ全体にわたる経営資源の配分というものをどうしていくのかもしっかりと議論していく必要があります。

山内 皆さんと同じように、私としてもホールディングスは長期戦略の解像度をもっとはっきりさせていかなければならないと考えています。これまで活発な議論はありましたが、方向性は出たけれども、具体的なゴールのイメージやゴールに至る道筋を明確に持つまでに至っていないと思います。取締役会としては、ゴールというものを改めてより明確にして、そこに至る道筋を確認することをしていかなければいけないと思っています。また、環境は常に変化していますので、毎年確認していく必要があると思います。取締役会としては、これらの確認を通じてそのための方法論を議論するということに取り組んでいくことで企業価値を高めていけるのではないかと考えています。



ホールディングスの取締役会の役割とは

岩田 この1年の間で、ホールディングスの取締役会の役割はどうあるべきかということ、様々な場面で発言する方が増えてきたと感じています。南社長も交えて取締役会以外の場で議論することもありましたが、きっかけは池取締役が議長に就任以降、こうした課題認識をぶつけてこられたというのが非常に大きいと思っています。また、今年の4月には、関西みらいフィナンシャルグループを合併して、4つの銀行が傘下に並列に並ぶという形になりましたが、これを機にグループのガバナンスがどうあるべきか、ホールディングスの役割はどういうことかの議論をしてきたということだと思います。ただし、議論がまだ完全ではなく、これからも続けていく必要があると思っています。

また、山内取締役の言う通り、自分たちのありたい姿というのがまだ完全に描ききれていないと思っています。ありたい姿についての議論は、執行サイドも含めて、まさにホールディングスでしっかり議論していきたいと思われ、私たちの大きな仕事の一つだと私も思っています。

池 リそな固有の歴史的な背景は十分理解してきました。パーパスや長期ビジョンを掲げて様々な挑戦に挑んでいますが、社外の立場からすると、公的資金を完済するまである種の我慢を強いられてきたということが、今も心のどこかに染みついていると感じられる部分があって、その染みついたところを少しずつ取り除いていくことが私たちの使命だと思います。もはや従前の延長では世の中の変化に追いつける状況ではありません。構造的に何かを大きく変える一歩を踏み出す必要があります。ただし、今日明日で何か之急に変わるわけではないので、一つひとつ地道に積み重ねていくしかないと思っています。

山内 戦略のなかで様々な施策や挑戦をどう位置づけるかに関する議論のウエイトをもっと増やしていくべきではないでしょ

うか。多様な知見を有する社外取締役同士が常に議論できるようになれば、さらなる成長につなげていけないのではないかと考えています。

馬場 どういった事業ポートフォリオを組むかをベースにして企業価値をいかに高めていくかは、適切にリスクテイクしていくということでもあると思います。リそな固有の要因として、公的資金注入を機にまずはリスクを適切に管理していくことに力点を置かざるを得ませんでした。今後は事業環境が大きく変化していくなかで企業価値を向上させていくためには適切なリスクテイクが非常に重要になっていくと思います。これまでも経営資源配賦の最適化を図るためにリスクアパタイト・フレームワークなどの体制整備の必要性について意見を述べてきましたが、変化へ対応していくためにこれを体系化するなど執行サイドでも高度化に向けて取り組みを始めており、期待感を持っています。今後の議論ではこのフレームワークをしっかり活用していくことが必要だと思われていますが、こうした動きにつながったのも議長の問題意識を踏まえたこれまでの議論の一つの成果だと思っています。

池 私としても多少の手応えを感じています。リスクテイクのあり方については、日々業務のなかで考えとして根づいていたものを、執行側としても改めて体系化を行い、全体戦略策定の枠組みとして一連の動きを一本化させるとの明言がありました。取締役会での議論や社外取締役からの意見を受けて、多少なりとも執行側が動いてくれているという実感があります。

岩田 取締役会のガバナンスは守りと攻めのバランスが重要ですが、これまで守りのガバナンスに重点を置いてきた取締役会から、攻めのガバナンスがどういうことかを考え始めたところではないでしょうか。攻めのガバナンスについては、私自身も経験が乏しく、自分の力量を高めていかないといけないと思っています。良い方向に議論が動きつつあるのは確かですが、リスクを取らないことのリスクにまで踏み込んでおらず、まだ議論しなければいけない点があるなと感じています。



取締役会に限らず、各委員会の役割とは

山内 監査委員会としてもリスクに対する向き合い方の意識はもっと変えていく必要があると思っています。リスク管理的な部分は絶対に必要ですが、報告する側の内容は管理的な部分を中心になっています。もう少しリスクテイクという領域についても、岩田取締役が言われた通りリスクを取らないリスクに対して意識が変わるよう少し幅を広げて議論していけたらと考えています。リスク管理の守りの部分については、コンプライアンスにしっかり取り組むということだけではなく、リそなブランドとしてどうあるべきかの視点で議論ができれば、結果的に意識を変えていけるような形で委員会運営ができるのではないかと考えています。

池 監査委員会は守りに重きを置きがちになりますが、銀行含めた各子会社社長とのエンゲージメントをさせていただいていることあるので、前向きな攻めの部分も含めて啓発していただくと、結果として取締役会にも議論が上がってきますので、ぜひともお願いしたいと思います。

加えて、個人的には、この2年間の議論を通じて様々な変化があったと思っています。岩田取締役には改めて、ホールディングスは全体のガバナンスを効かす立場という観点を踏まえて、体制のあり方について指名委員会のなかで議論を期待したいと思います。**岩田** ありがとうございます。ぜひ、来年度の役員体制の議論に入る前にそういった議論をしていきたいと思っています。

池 指名委員を務めていた際に、役員のアセスメントに参加しましたが、社外取締役が若手の役員を含め、エンティティの垣根を越えて多くの役員と接することができ、素晴らしい取り組みだと思っています。アセスメントのなかでは、社外取締役の立場から引き続き厳しい意見具申を行っていただき、危機感を醸成して大きなビジョンが持てるようにしていただきたいと思います。

馬場 今までの議論を伺っていて、全社的に新たな事業領域に取り組んでいくなかで、グループ連結運営の認識をどう保っていくかという点が共通する部分ではないかと思っています。こうした認識のもとに、報酬委員会としては昨年改定したグループ各社の役員報酬制度には一貫してグループ連結目線の評価を導入しました。

パーパスの実現に向けて、どのような議論が必要か

池 世の中がこれだけ変化をして、プレーヤーも変わりつつあるなかで、当社がこれまでと全く関係のない銀行外の領域にいきなり飛び込んでいくというのは現実的ではないと思います。社外取締役としては引き続き議論を重ねながら、どの領域や分



野に活路を見出すのかを探っていかなければなりません。要となる日々のバンキングビジネスの部分を守りながら、あるいは守るだけではなく改めないといけないところが山積みになっているので、そこに取り組みながらも新たな活路をいかに見出し出していくかということが、取締役会としての議論の中心になるかと思っています。

馬場 日本では中小企業が圧倒的多数を占めるなかで、私たちがその中小企業に対してソリューションを提供していくということは、私企業としての側面だけでなく、ある種公的な役割の側面もあると思っています。当社のビジネスモデルを推進して、十分に力を発揮すれば、結果として企業価値を増大するのみならず、リそなとして金融機関の役割を十全に果たしていることになるのだと思います。今後、このモデルの一層の推進に向けて議論を重ねていきたいと思っています。

岩田 「金融+」は3階層で構成されていると考えています。1階層目は、圧倒的に大きい部分ですが、既存のビジネスをいかに深掘りして、さらに価値を生み出すことができるかということだと思います。次に、2階層目は金融の領域ではあるが、当社がこれまで参入していない、あるいは参入しているかもしれないが、本当に微々たるものというところに、どこにチャンスがあるかということ。最後の3階層目は、非金融の領域でどこに行けるかというのは誰も答えを持っている人はいないと思います。マインドの変革をして本当にスケールアップできるようなビジネスが生まれるかになります。なかなか難しい取り組みだと感じています。

池 「金融+」については、私たちのイメージも様々ですが、当初とくらべて、だいぶ認識が合ってきた面がありますので、企業価値の向上に向けて、引き続き議論を重ねていきたいと考えています。これからもホールディングスの取締役会の実効性を上げるためにも、委員長の皆さんにはご協力をお願いします。

コーポレートガバナンス

先進的なコーポレートガバナンス体制

りそなホールディングスは経営の健全性・透明性を確保するために、2003年に当時邦銀グループとして初めて「委員会等設置会社（現指名委員会等設置会社）」へ移行しました。移行時には、グループ外から会長および6名の社外取締役を招聘し、取締役会ならびに指名委員会、監査委員会および報酬委員会の3委員会は独立性の高い社外取締役が過半数を構成する新たな経営体制としてスタートし、執行役への若手抜擢や外部機関によるアセスメントインタビューを含めた透明性・客観性の高い役員評価制度の導入も含めてガバナンスの強化を行ってきました。

また、2015年5月にはガバナンスに関する基本的な考え方と枠組み、運営にかかる「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定しています。基本方針では「取締役会は多様で豊富な知見を有する取締役にて構成し、原則として独立性の高い社外取締役を過半数とする」としており、「指名委員会および報酬委員会は原則として独立性の高い社外取締役のみによって構成し、委員長は社外取締役のなかから選定し」、「監査委員会は過半数を社外取締役で構成し、委員長は原則として社外取締役のなかから選定」す

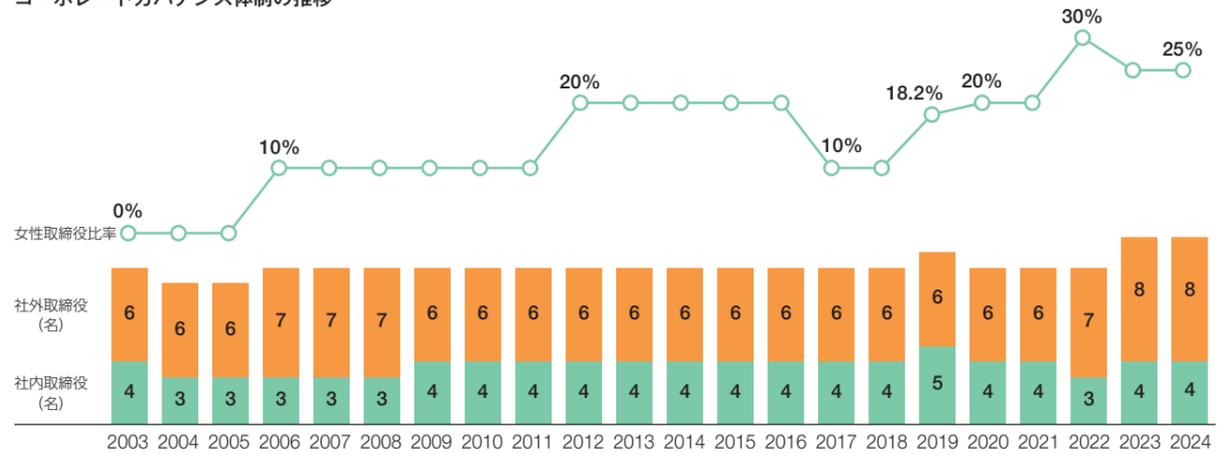
ると定めています。

現在、取締役会は12名の取締役で構成されていますが、そのうち8名が幅広い知見や経営経験などを有する独立社外取締役であり、過半数を占めています。りそなグループでは、銀行内部の理屈だけで結論を出すのではなく、外部の目線を含めたあらゆる角度から議論を行い、多様な意見を踏まえた結論を導くことで、持続的な成長と企業価値の向上を実現していくことを目指しています。

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

このようなコーポレートガバナンス体制を構築していることのみならず、指名委員会等設置会社としての役割・機能をさらに発揮していくために、毎年実施している取締役会の実効性評価の結果なども活用しています。

コーポレートガバナンス体制の推移



コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

- 当社は金融サービスグループの持株会社として、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

当社の企業統治システム

- 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

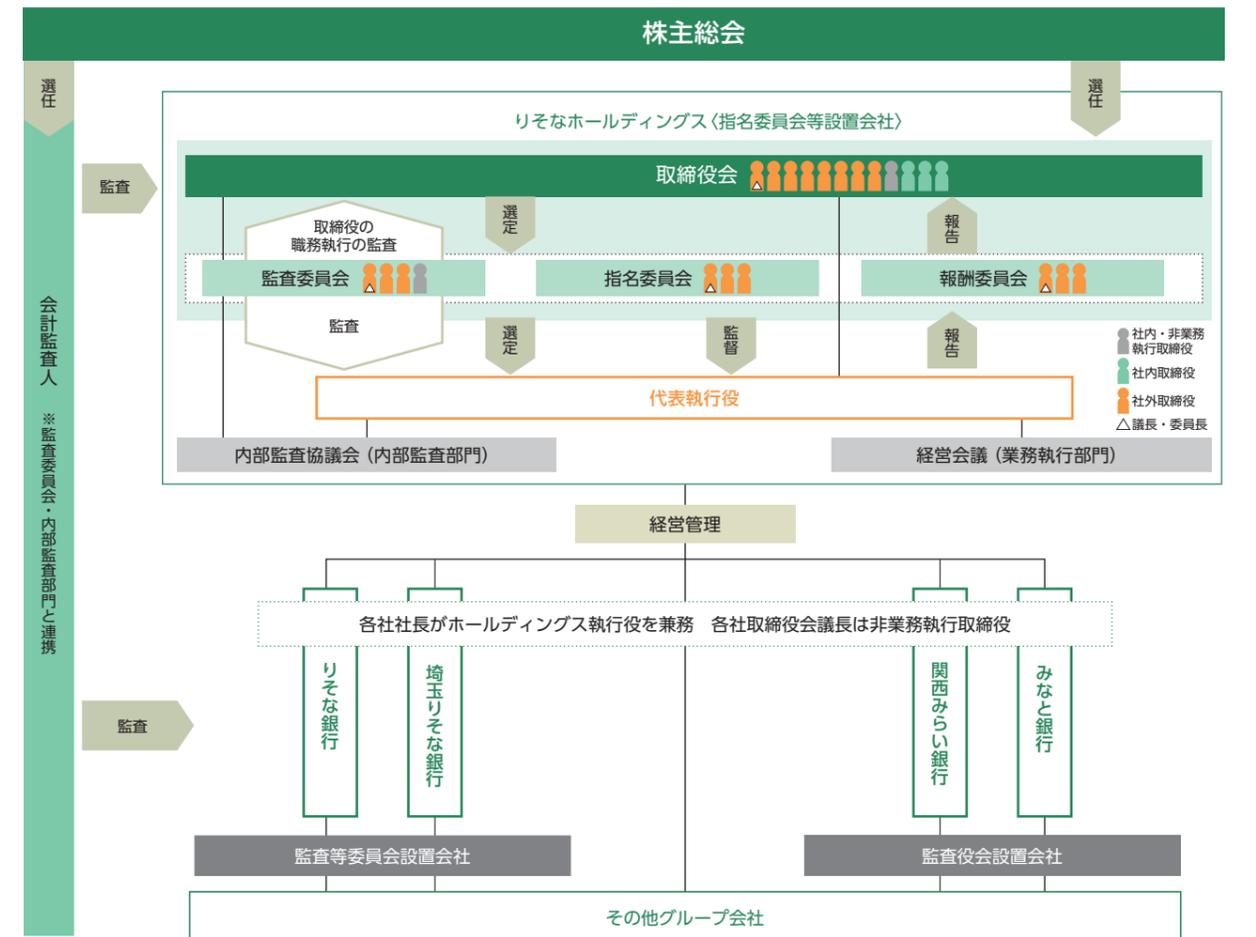
を尊重し、経済・社会などの環境変化に対応するための迅速・果敢な意思決定を行うために、優れたコーポレートガバナンスの実現を目指します。

- 当社は、「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、当グループが一丸となって業務運営に取り組む態勢を整えます。

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、子会社各社の自律性を確保しつつ、上記のコーポレートガバナンスにかかる基本的な考え方に沿った経営が行われるよう子会社各社の経営管理を行います。

グループのコーポレートガバナンス体制図



監督体制

社外取締役比率



取締役会議長、および各委員会の構成

(◎：議長・委員長、○：委員)

| | 取締役会 | 指名委員会 | 報酬委員会 | 監査委員会 |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| 馬場 千晴 | 社外取締役 | | ◎ | |
| 岩田 喜美枝 | 社外取締役 | ◎ | | |
| 江上 節子 | 社外取締役 | ○ | ○ | |
| 池 史彦 | 社外取締役 | ◎ | | |
| 野原 佐和子 | 社外取締役 | | ○ | |
| 山内 雅喜 | 社外取締役 | ○ | | ◎ |
| 田中 克幸 | 社外取締役 | | | ○ |
| 安田 隆二 | 社外取締役 | | | ○ |
| 及川 久彦 | 取締役 | | | ○ |

取締役会・各委員会の概要

| | |
|--------------|---|
| 取締役会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人数：12名(社外取締役8名・社内取締役4名) ● 議長：社外取締役(2022年6月より) ● 開催回数：18回 ● 出席率：100% ● 特徴：グループ経営の実効性向上の観点から、りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行社長もオブザーバーとして出席 |
| 指名委員会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人数：3名(社外取締役のみ) ※審議内容に応じて、社長がオブザーバーとして出席 ● 開催回数：12回 ● 出席率：100% ● 主な審議内容：「グループ役員体制について」「サクセッション・プランの内容について」「サクセッション・プランのモニタリング」など |
| 報酬委員会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人数：3名(社外取締役のみ) ※審議内容に応じて、社長がオブザーバーとして出席 ● 開催回数：9回 ● 出席率：100% ● 主な審議内容：「次期グループ役員報酬制度について」「報酬制度の運用・モニタリング」など |
| 監査委員会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人数：4名(社外取締役3名・社内取締役1名) ● 委員長：社外取締役 ● 開催回数：13回 ● 出席率：96.2% ● 主な審議内容：「企業集団における監査」の強化「コンプライアンス経営態勢」「リテールNo. 1に向けたビジネスモデル構築の進捗状況」「人的資本経営の強化」「内外環境を踏まえたリスク管理体制」「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」「会計不正防止および適切な財務・税務にかかる管理態勢」など |



取締役会の実効性評価

当社取締役会は、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」第9条(自己評価)に記載の通り、取締役会の役割・機能・運営状況などに関する意見を確認するなどして、取締役会全体の実効性などについて自己評価を実施しています。

また、その結果を踏まえ、取締役会において、翌年度の取締役会に関する議論を行い、当該年度の取り組みを決定・実行していくといったPDCAサイクルを回していくことで、実効性向上に向けて継続的に取り組みを行っています。

実施概要

| | |
|-----------------|---|
| 実施/評価方向 | <ul style="list-style-type: none"> ・2024年3月期は、外部評価機関を活用し、自己評価を行っています。 ・実施概要 ① 全取締役へ外部評価機関が作成した質問票を配布・回収(回答は匿名) ② 回答内容に基づいて、外部評価機関がインタビューを実施 ③ 外部評価機関からの最終報告を踏まえ、次年度取締役会について社外取締役のみで議論を実施 ④ 取締役会において審議を実施 ⑤ 今後の取締役会について、社外取締役・社長の間で意見交換を実施 ⑥ 以上の議論を踏まえ、年間アジェンダを検討・策定 |
| 質問票の主な項目 | <ul style="list-style-type: none"> ・経営の課題と取締役会の役割・機能 ・取締役会の規模・構成 ・取締役会の運営状況 ・昨年の課題への対応 ・委員会(指名・報酬・監査)の構成と役割、運営状況 ・社外取締役に対する支援体制 ・投資家・株主との関係 ・当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般 ・各取締役の自己評価 |

評価概要

前期評価を踏まえ、2024年3月期は「新たにスタートした中期経営計画のフォローアップ」を主なテーマの一つとするとともに、以下の取り組みを行いました。

| | |
|----------------|--|
| 主な取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ①守りのガバナンスのみならず、企業価値向上に向けた「攻めのガバナンス」に関する議論の実施 【主な議論】 「CFT(新規ビジネス)」「オーガニック投資(業務プロセス改革・人財戦略)」「インオーガニック投資(決済ビジネス・グループソリューション機能の拡充)」「データサイエンスと利活用」「グループ連結運営の強化(ワンプラットフォーム・マルチリージョナル戦略)」 ②取締役会運営の改善 【主な取り組み】 「各議題の論点を明確にするための取締役会資料の見直し」「エンティティの枠組みを超えた議長同士の意見交換の実施」 |
| 評価結果 | <ul style="list-style-type: none"> ・質問票ではグループ子銀行の取締役会との役割・機能の整理が進み、付議内容や論点、資料などの面で改善していると評価されており、全体として取締役会の実効性は高い評価となっています。 ・インタビューにおいても適切な構成の下で各メンバーが経験や知見、多角的な視点から議論に参画し、議論の充実、および取締役会間の連携強化の取り組みを通じて実効性の向上がなされているとの高い評価が得られています。 ・取締役会議長についても適切に役割を果たしていると引き続き高い評価がなされており、当社取締役会は2023年度も有効に機能しているものと認識しています。 |
| 来年度に向けて | <ul style="list-style-type: none"> ・金融政策の転換など外部環境が急激に変化していることや、関西みらいフィナンシャルグループの経営統合など内部環境も大きく変容するなど、経営のフェーズが大きな節目にあるなかで、昨年新たに策定したパーパスや長期ビジョンの実現に向けて、中長期的、かつ一貫した成長ストーリーに関する議論を展開していく必要があるものと考えています。 ・りそなグループの企業価値を持続的に向上させていくためには、グループガバナンスの機能強化が重要と考えています。そのためにはグループガバナンスの中心的な役割を果たすホールディングス取締役会のさらなる実効性向上が必要であり、引き続き取締役会評価を踏まえたPDCAサイクルを適切に実施していきます。 |

2025年3月期の取締役会について

- ① ホールディングス取締役会としての役割の徹底
 - ・取締役会の役割は「中長期的な視点において、今後進むべき方向性に関する議論」を行っていくとの認識のもと、新たに制定したパーパスや長期ビジョンの実現に向け、より長期的な方向性や成長ストーリーに関する議論を行っていく。
- ② モニタリングボードとしての機能の追求
 - ・さらなる議題の絞り込みを通じて、審議時間の確保に努めていく。
 - ・グループガバナンスの要となる各CxOの報告は、横断機能の発揮や問題意識の明確化など、モニタリングボードとして「経営の監督」を効率的かつ実効性あるものとするよう取り組んでいく。
- ③ 深度ある議論を支える体制の整備
 - ・深度ある議論には社外取締役が抱く課題意識や認識の共有が必要と考え、社外取締役同士やCEOとの定期的な意見交換の機会を確保し、深度ある議論に向けた相互理解を深めていく。

取締役会における主な議論の内容や取り組み（2023年度）

| 2023年 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 2024年 1月 | 2月 | 3月 |
|----------------------|------------------------------|---------------------------------|---|----|---|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Scope3 目標設定 | 中期 経営計画 策定 | リスク管理・ 運営状況 | お客さま 本位の 業務運営方針 について | | 修正計画 | リース会社 子会社化 | 関西みらい フィナンシャル グループ 合併 | デジタル ガレージ 資本業務提携 | 全銀ネット システム障害 対応について | 組織改正 | 年度計画 |
| グループの 人材戦略 | グループ パーパス 制定 | 信用 リスク管理の 状況 | オペレー ショナル・ レジリエンス 確保に向けた 対応方針 | | 政策保有株式 検証結果 | AML 態勢整備 状況 | グループ ガバナンス 高度化 | 信用リスク 管理の状況 | | 次期 アウト ソーシング 契約 | リスク アベタイト ステートメント 策定 |
| 2022年度 取締役会 評価 | サステナ ビリティに 関する 取り組み | 円金利上昇を 見据えた ALM運営の 方向性 | | | 株式の動向と IR活動 | | リスク管理・ 運営状況 | 次期 アウト ソーシング 契約方針 | | 従業員 意識調査 | 政策保有 株式残高 圧縮計画 見直し |
| | | 新規ビジネス CFTの運営 | グループ一体 運営強化に 向けた 取り組み | | 海外イン オーガニック 戦略 | データ サイエンスの 現在地と 利活用強化 | ITガバナンス | 業務プロセス 改革の取組 | 地域金融 機関との 戦略的業務 提携 | デジタル ガレージ 資本業務提携 | |
| | | | | | 拠点見学会 りそな ガレージ | 勉強会 金融政策転換 | 拠点見学会 大阪ビジネス パーク (後方事務) | | | | |
| | | | | | 拠点見学会 りそな銀行 上野支店 ディールン グ ルーム | | 取締役会議長 ミーティング | | | | |

■ 議題
■ フリーディスカッション
■ その他

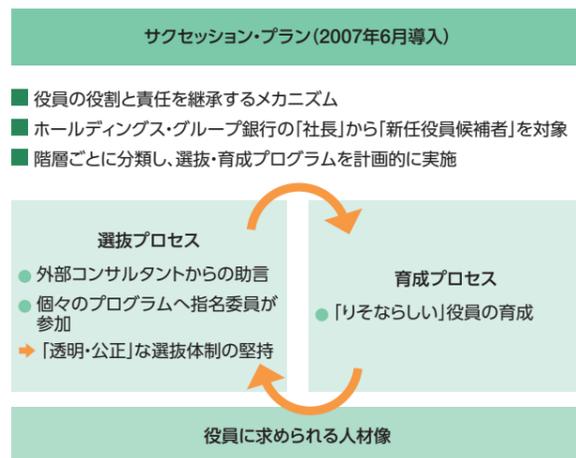
りそなのサクセッション・プラン

当社では、持続的な企業価値向上を図るべく、当社および子会社である銀行の経営トップ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、役員を選抜・育成プロセスの透明性を確保しています。

当社のサクセッション・プランは、当社および子会社である銀行の「社長」から「新任役員候補者」までを対象としたうえで、選抜・育成プログラムを計画的に実施しています。選抜プログラムの一部では外部コンサルタントから様々な助言を得ることで客観性を確保しており、それらの評価内容はすべて指名委員会に報告される仕組みとなっています。また、指名委員の活動としては評価内容などの報告を受けることにとどまらず、個々のプログラムに実際に参加することなどを通じ、各役員と直接接点を持つことで、より多面的に人物の見極めを行っています。さらに、それらの指名委員会の活動状況は社外取締役が過半数を占める取締役会に報告され多様な観点で議論されており、そうした全体のプロセスを通じ、役員能力・資質の把握と全体の底上げが極めて高い透明性のもとで図られています。

なお、当社では「役員に求められる人材像」として7つのコンピ

テンシーを定めています。指名委員会や役員が「求められる人材像」を具体的に共有することで、評価・育成指標を明確化させるとともに、中立的な育成・選抜に努めています。



取締役および執行役の報酬の内容

報酬方針の概要

当社の報酬方針は、独立社外取締役のみによって構成される報酬委員会において決定しています。報酬方針の概要は以下の通りです。

1. 基本的な考え方

- りそなグループの持続的な成長および中長期的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブの発揮と適切な監督機能の確保を図る制度とします。
- 取締役および執行役の報酬等は、原則、独立性の高い社外取締役のみによって構成される報酬委員会が客観性および透明性をもって適切に決定します。

2. 取締役および執行役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

- ① 役職位別報酬
役職位ごとの職責の大きさに応じて支給しています。
- ② 年次インセンティブ

執行役には、各年度のりそなグループおよび役員個人のパフォーマンスに応じて年次インセンティブを支給します。

総報酬に占める年次インセンティブの割合は、原則、上位の役職位ほど高くなるように設定しています。

③ 中長期インセンティブ

執行役には、中期経営計画期間におけるりそなグループのパフォーマンスに応じて中長期インセンティブを支給します。総報酬に占める中長期インセンティブの割合は、原則、上位の役職位ほど高くなるように設定しています。

④ 職責加算報酬

執行役が取締役を兼務する場合や、取締役が指名・報酬・監査の各委員会の委員へ就任する場合、取締役および執行役がグループ銀行等の取締役や監査役を兼務する場合、各職責に応じた職責加算報酬を支給します。

⑤ 手当

取締役会の議長や指名、報酬および監査の各委員会の委員長である社外取締役に対しては、各業務負担に応じた手当を支給します。

取締役の報酬体系

| 名称 | 種別 | 算定方法等 | 支給方法 |
|--------|--------------|--------------------|------|
| 役職位別報酬 | 固定報酬 金銭報酬 | ● 役職位ごとの職責に基づいて定まる | 毎月支給 |

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：指名・報酬・監査の各委員会の委員への就任、グループ銀行等の取締役や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

執行役の報酬体系

| 名称 | 種別 | 算定方法等 | 支給方法 |
|--------------------------|----------------------|--|-----------------------------------|
| 役職位別報酬 33～65% | 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 19～33% | 変動報酬(業績連動報酬) 金銭報酬 | ● 前年度の「財務評価」「非財務評価」「個人評価」に基づいて算定標準額を100%とした場合、支給率は0～170%の間で変動 ① 財務評価：評価指標の年度計画比達成率に基づいて評価 ・りそなホールディングス連結当期純利益 ・りそなホールディングス連結コア収益 ※普通株式等Tier1比率が一定の水準を下回った場合、支給額は0 ② 非財務評価：サステナビリティ長期目標の年度実績に基づいて評価 ③ 個人評価：役員個人の年度における業績などに基づいて評価 ・中長期目標 ・年度目標 ・リスクカルチャーの醸成・浸透に係る取り組み $\text{①財務評価 50\%} + \text{②非財務評価 10\%} + \text{③個人評価 40\%} = \text{年次インセンティブ}$ | 1年に1度支給 前年度の評価に応じて支給 |
| 中長期 インセンティブ 16～33% | 非金銭報酬 | ● 中期経営計画最終年度の連結ROE、相対TSRおよびESG指標に基づいて決定される業績連動係数に応じて算定業績連動係数は0～170%の間で変動 $\text{連結ROE} \times \text{相対TSR} + \text{ESG指標} = \text{中長期インセンティブ}$ | 3年に1度支給 原則、 中期経営計画 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：当社取締役兼務、またはグループ銀行等の取締役や監査役兼務に伴う職責増加に対して支給する固定報酬

りそなホールディングス取締役一覧

社外取締役 (8名)



馬場 千晴
社外取締役
報酬委員会委員長

1973年、日本興業銀行に入行。2005年にみずほ信託銀行代表取締役副社長に就任。2017年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



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年に資生堂代表取締役執行役員副社長に就任。2019年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



江上 節子
社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

1983年、リクルートとらばーゆ編集長。2009年に武蔵大学社会学部教授に就任。2020年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



池 史彦
社外取締役
取締役会議長

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



野原 佐和子
社外取締役
報酬委員会委員

1980年、三菱油化に入社。2001年12月にイプシ・マーケティング研究所代表取締役社長に就任(現任)。2022年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



山内 雅喜
社外取締役
監査委員会委員長
指名委員会委員

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



田中 克幸
社外取締役
監査委員会委員

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



安田 隆二
社外取締役
監査委員会委員

1979年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。2004年に一橋大学大学院教授に、2018年には関西みらいフィナンシャルグループ社外取締役に就任。2023年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。

社内取締役 (4名)



南 昌宏
取締役兼代表執行役社長
兼グループCEO

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



石田 茂樹
取締役兼執行役副社長
兼グループCSO

2017年、当社執行役信用リスク統括部担当に就任。2024年に当社取締役兼執行役副社長兼グループCSO グループ戦略部担当統括兼グループ戦略部(法人・融資業務改革)担当に就任し、現在に至る。(りそな銀行取締役)



野口 幹夫
取締役兼執行役
兼グループCIO
兼グループCPRO

2017年、当社執行役IT企画部担当に就任。2020年に当社取締役兼執行役IT企画部担当兼オムニチャネル戦略部担当兼グループ戦略部(システム改革)担当に就任し、現在に至る。(りそな銀行専務執行役員)



及川 久彦
取締役
監査委員会委員

2018年、当社執行役コンプライアンス統括部担当に就任。2022年に当社取締役監査委員に就任し、現在に至る。(りそな銀行取締役)

取締役に期待するスキルについて

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

当社では、取締役候補者に特に期待するスキル(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案を審議・決定しています。

| | | 組織 マネジメント | 法務・ コンプライアンス・ リスク管理 | 財務・会計 | [リテールNo. 1]の金融サービスグループに向けた重点分野 | | | |
|--------|-------|--------------|---------------------------|-------|--------------------------------|----------|----------------------|-------|
| | | | | | IT・デジタル | サステナビリティ | ダイバーシティ& インクルージョン | グローバル |
| 南 昌宏 | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 石田 茂樹 | | | ● | | | | | |
| 野口 幹夫 | | | | | ● | | | |
| 及川 久彦 | | | ● | | | | | |
| 馬場 千晴 | 社外取締役 | ● | ● | ● | | | | ● |
| 岩田 喜美枝 | 社外取締役 | ● | | | | ● | ● | |
| 江上 節子 | 社外取締役 | | ● | | | ● | ● | |
| 池 史彦 | 社外取締役 | ● | ● | | ● | | | ● |
| 野原 佐和子 | 社外取締役 | | ● | | ● | | ● | |
| 山内 雅喜 | 社外取締役 | ● | | | | ● | | |
| 田中 克幸 | 社外取締役 | | ● | | | | | |
| 安田 隆二 | 社外取締役 | | ● | ● | | | | ● |

各スキル項目を選定した理由

【組織マネジメント】

経営トップをはじめとする執行部門に対して適切な監督機能を発揮するため、またグループ全体の戦略に関する議論を行っていくためには、組織におけるマネジメント経験が必要だと考えています。

【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なかで多様化・複雑化するリスクを正しく認識し適切に管理を行うことや、良き企業文化を醸成する観点から、法務・コンプライアンス・リスク管理に関する知見が必要だと考えています。

【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。

【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SXにかかる取り組みを加速させる観点から、サステナビリティに関する知見が必要だと考えています。

【ダイバーシティ&インクルージョン】

当社ではダイバーシティ&インクルージョンを人財戦略の礎と位置づけており、多様な人財が組織のなかで相互に認め合い、高め合うことを通じて企業価値の向上へと結び付けていくうえで、ダイバーシティ&インクルージョンに関する知見が必要だと考えています。

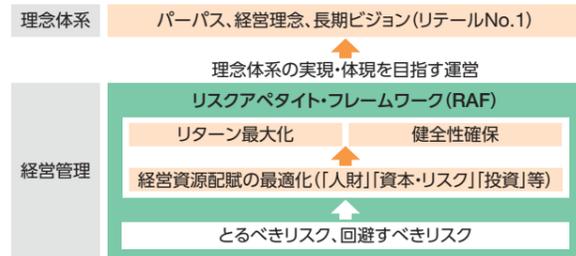
【グローバル】

変化が激しく、より複雑化する事業環境のなかにおいて、グループの事業をグローバルな視点から俯瞰し持続的な成長を実現していくためには、グローバルに関する知見が必要だと考えています。

リスクアペタイト・フレームワーク

リスクアペタイト・フレームワークの位置づけ

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



リスクアペタイト方針

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

スク」を明確にしています。

またこの方針に基づき、中期経営計画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」→「中期経営計画・年度計画策定」→「モニタリング」→「追加アクション」検討のプロセスを通じてPDCAサイクルを回していくことにより、「リターン最大化」と「健全性確保」の両立を目指す態勢となっています。

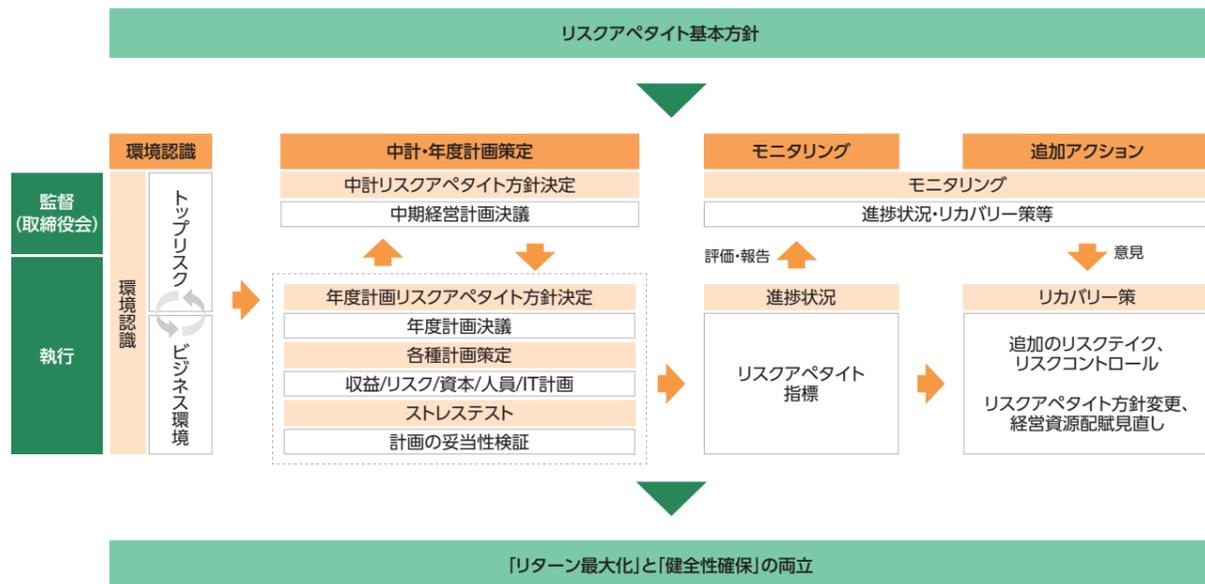
中期経営計画策定時にはリスクアペタイト指標を設定し、「経営目標達成のために経営資源配賦およびリスクテイクが適切になされているか」について、取締役会がモニタリングを実施します。

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最も重視する指標 (当期純利益、ROE、コア収益、普通株式等Tier1比率等) |
| 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保する指標 |

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洩等）など、様々なリスクに晒されています。

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

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

りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行およびみなと銀

＜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

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

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

管理すべき主なリスク・定義と管理手法

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

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としており、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

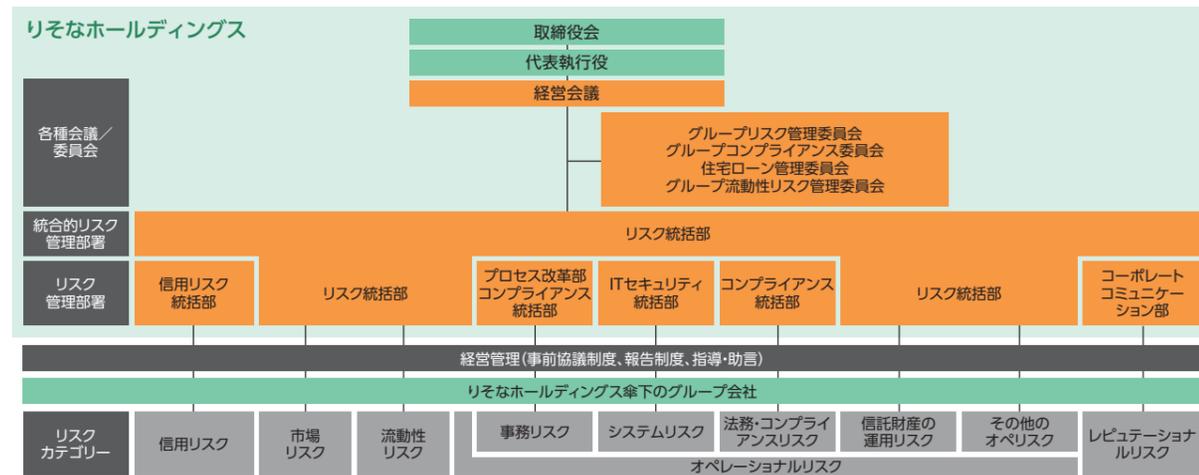
当社および各銀行では、後述する統合的リスク管理体制を整備し、リスクを定量的に把握し、許容できる範囲内に抑制しています。

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。

その他、当社は、グループ会社からリスクの状況およびその管理状況に関する定期的報告や随時報告を受け、必要に応じて指導・助言を行っています。

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

グループのリスク管理体制



| りそなホールディングスによるグループ管理の枠組み | |
|--------------------------|--|
| ①事前協議制度 | <ul style="list-style-type: none"> グループ会社は以下の場合にりそなホールディングスと事前に協議します リスク管理の方針等、リスク管理上の重要な各種方針・規程を制定・改定する場合 各種リスクに関する限度・ガイドライン等を設定する場合 その他のリスク管理上の重要事項を決定する場合 |
| ②報告制度 | <ul style="list-style-type: none"> グループ会社は、リスクの状況、およびその管理の状況等をりそなホールディングスに定期的に報告します リスク管理上の重要な問題が発生した場合等に、随時報告を行います |
| ③指導・助言 | <ul style="list-style-type: none"> りそなホールディングスは、リスク管理上のグループ共通事項としての方針・基準・制度等をグループ会社に対して提示します グループ会社からの報告等に基づき、必要に応じて個別に指導・助言を行います |

トップリスク

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

トップリスクは、経営会議、取締役会などでの議論を踏まえて決

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

りそなグループのトップリスク

| トップリスク | 主なリスクシナリオ |
|------------------------------|---|
| 社会構造・産業構造の変容に伴う競争力低下等 | <ul style="list-style-type: none"> 競争の前提条件の変化による過去の戦略投資効果の剥落 必要な人財の不足による戦略実現に向けた遂行力低下 気候変動、生物多様性への対応遅延等による成長機会逸失や座礁資産化等も含む企業価値毀損 |
| 各種法規制や政策変更等に伴う収益構造変化(収益性低下)等 | <ul style="list-style-type: none"> 各種法令・規制の導入・変更や金融政策変更に起因する収益構造の変化 経営情報の開示が不十分と見做されることに伴う企業価値毀損 |
| 与信費用の増加 | <ul style="list-style-type: none"> 金融・経済環境の大幅な変動、地政学リスク発現に伴う経済制裁やサプライチェーン混乱等の影響を受けた取引先の業績悪化 与信集中業種の業況及び連関する取引先の業績悪化 |
| 保有有価証券の評価損益悪化 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| 外貨資金調達不安定化 | <ul style="list-style-type: none"> 金融市場の混乱や地政学リスクの高まり、想定外の資金流出、市場流動性低下等による外貨資金調達コスト増加や資金繰り悪化 |
| 重要拠点や委託先での重大インシデント発生による業務停止等 | <ul style="list-style-type: none"> 人的過失・過誤やシステム障害・サイバー攻撃等に起因した重要インフラ(サードパーティを含む)での障害による決済機能等のサービス停止、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 | <ul style="list-style-type: none"> マネー・ローndリング等への対応不備による業務停止 お客さま本位の業務運営に悖(もと)る行為、人権問題への不適切な対応に伴う企業価値毀損 |
| 自然災害の発生による業務停止等 | <ul style="list-style-type: none"> 大規模地震、風水害やパンデミックにより人命が危険に晒される、ないしは業務停止 |

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、オペレーションリスクをVaR[※]によって定量的に把握し、それに対して限度設定(資本配賦)を行い、リスクを許容できる範囲内に抑制しています。

当社は、各銀行のリスク限度の設定の際に、各銀行の限度設定内容を検証するとともに、当グループ全体の健全性を確認しています。また、定期的に各銀行から管理状況について報告を受け、当

グループの統合的リスク管理状況を確認しています。

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

ストレステスト

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

経営計画の策定などに際し実施しているストレステストでは、発生の蓋然性の高いシナリオや、発生した場合に当

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

コンプライアンス

基本的な取り組み

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

私たちが「社会にどのように貢献するか」(パーパス)、「社会

のなかでどうありたいか」(経営理念)を実践していく先に「目指す姿」(長期ビジョン)、これらを体現するために「どのように行動するか(行動宣言/指針)」(りそなWAY/りそなSTANDARD)を理念体系として定めています。

グループの運営体制

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

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

お客さまの情報の管理

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

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

マネー・ローンダリング等への対策に関する取り組み

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

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

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

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

反社会的勢力の排除

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

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

腐敗防止に向けた取り組み

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

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

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

内部監査

グループ内部監査

りそなグループの経営理念に掲げた、「お客さまの信頼に応え」「透明な経営に努め」るために、内部監査の果たすべき役割は非常に重要であるとの認識に立ち、りそなホールディングスおよび主要グループ会社に内部監査部署を設置しています。

当社および各社の内部監査部署は、各社が経営管理体制を確立し、社会的信頼や業務の健全性・適切性を確保するために行う経営諸活動において、独立した立場でその遂行状況などを検証・評価し、必要に応じて改善を促進することにより、企業価値の向上

を支援することを目的とする重要な機能を担っています。

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

組織体制

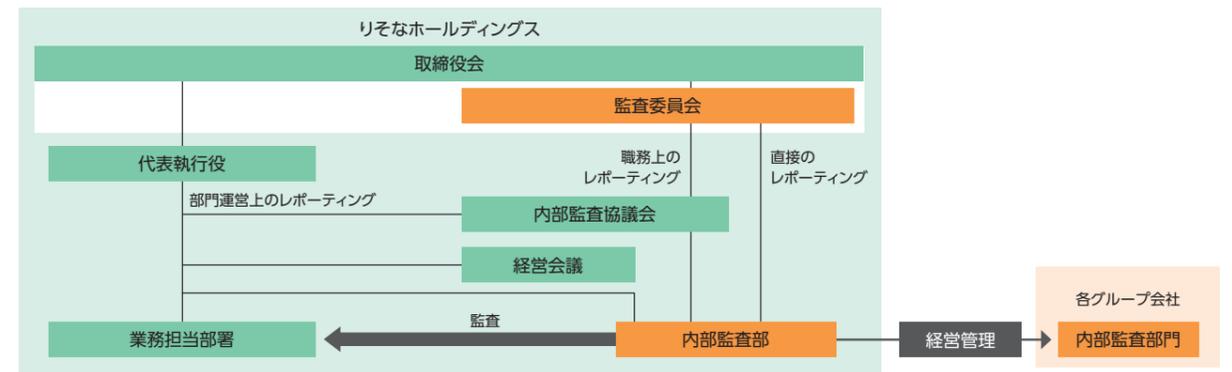
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

さらに、内部監査に関する重要事項を協議するなどのための機関として「経営会議」とは別に、当社には「内部監査協議会」を、各社には「監査会議」を設置しています。

当社の内部監査部は、職務上のレポーティングラインは取締役

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

りそなホールディングスの内部監査体制



機能・役割

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

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

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

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

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

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/index.html>

(単位：億円)

| | 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
|--|----------|----------|----------|----------|----------|

連結損益計算書サマリー

| | | | | | |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 業務粗利益 | 6,586 | 6,391 | 6,019 | 6,000 | 6,274 |
| ①資金利益 | 4,311 | 4,174 | 4,291 | 4,193 | 4,216 |
| ②信託報酬 | 190 | 192 | 208 | 216 | 254 |
| ③役務取引等利益 | 1,711 | 1,722 | 1,874 | 1,870 | 1,881 |
| フィー収益比率((②+③)/業務粗利益) | 28.88% | 29.96% | 34.60% | 34.77% | 34.03% |
| ④その他業務粗利益 | 373 | 301 | △355 | △279 | △77 |
| 債券関係損益(先物等込) | 113 | 140 | △538 | △477 | △264 |
| 経費(銀行臨時処理分を除く) | △4,171 | △4,155 | △4,163 | △4,047 | △4,165 |
| 経費率(OHR) | 63.33% | 65.01% | 69.17% | 67.44% | 66.38% |
| 実質業務純益 | 2,419 | 2,240 | 1,860 | 1,957 | 2,113 |
| 株式等関係損益(先物込) | 93 | 372 | 471 | 539 | 601 |
| 与信費用 | △229 | △574 | △587 | △159 | △356 |
| その他損益等 | △162 | △195 | △188 | △87 | △129 |
| 税金等調整前当期純利益 | 2,121 | 1,843 | 1,556 | 2,250 | 2,230 |
| 税金費用ほか | △597 | △598 | △456 | △646 | △646 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,524 | 1,244 | 1,099 | 1,604 | 1,589 |

(注)利益にマイナスの場合には、「△」を付して表示しています。

連結貸借対照表サマリー

| | | | | | |
|-------------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| 資産の部合計 | 605,124 | 736,976 | 781,550 | 748,127 | 761,508 |
| 現金預け金 | 153,295 | 252,231 | 279,993 | 223,915 | 209,242 |
| 貸出金 | 366,455 | 389,789 | 395,979 | 413,572 | 427,457 |
| 有価証券 | 55,556 | 71,477 | 77,325 | 83,862 | 93,816 |
| 負債の部合計 | 581,959 | 711,780 | 756,960 | 722,786 | 733,727 |
| 預金・譲渡性預金 | 538,528 | 594,303 | 618,976 | 627,968 | 643,915 |
| 純資産の部合計 | 23,165 | 25,196 | 24,590 | 25,340 | 27,781 |
| 株主資本 | 17,576 | 18,603 | 20,441 | 21,403 | 22,254 |
| その他の包括利益累計額 | 3,206 | 4,569 | 3,980 | 3,754 | 5,349 |

| | | | | | |
|-------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| 信託財産額 | 284,506 | 319,303 | 318,411 | 288,744 | 298,015 |
|-------|---------|---------|---------|---------|----------------|

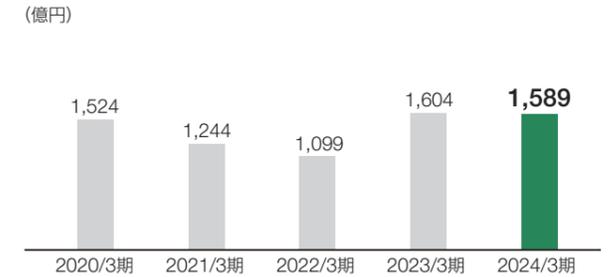
主要指標

| | | | | | |
|----------------------------|--------|----------|----------|----------|-----------------|
| 自己資本比率(国内基準)*1 | 11.17% | 11.54% | 11.82% | 12.48% | 12.85% |
| (参考)普通株式等Tier1比率(国際統一基準)*1 | 12.28% | 13.31% | 13.43% | 14.10% | 15.38% |
| 1株当たり配当金(DPS)(円) | 21 | 21 | 21 | 21 | 22 |
| 1株当たり純資産(BPS)(円) | 904.60 | 1,008.82 | 1,025.01 | 1,065.31 | 1,184.76 |
| 1株当たり当期純利益(EPS)(円) | 66.27 | 54.19 | 45.41 | 67.48 | 67.77 |
| 自己資本利益率(ROE)*2 | 8.91% | 6.88% | 5.63% | 7.66% | 7.28% |
| 総資産利益率(ROA)*3 | 0.25% | 0.18% | 0.14% | 0.20% | 0.21% |
| 不良債権比率(銀行合算・金融再生法基準) | 1.14% | 1.12% | 1.32% | 1.29% | 1.34% |
| 発行済株式総数(自己株式を除く)(億株) | 22.97 | 22.96 | 23.82 | 23.61 | 23.29 |
| 期末株価(円) | 325.2 | 464.8 | 524.1 | 639.5 | 950.3 |
| 時価総額(億円) | 7,471 | 10,676 | 12,487 | 15,102 | 22,140 |

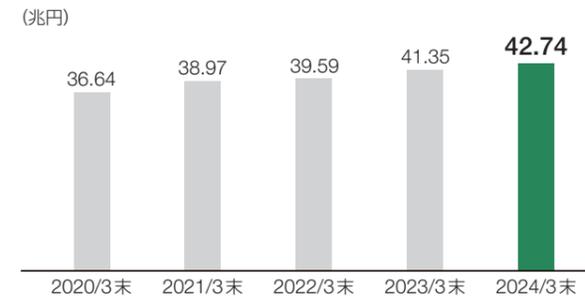
【連結業務粗利益、連結経費】



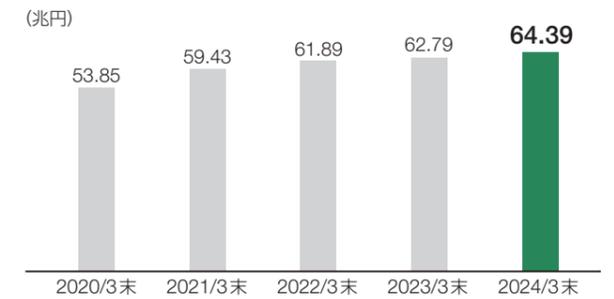
【親会社株主に帰属する当期純利益】



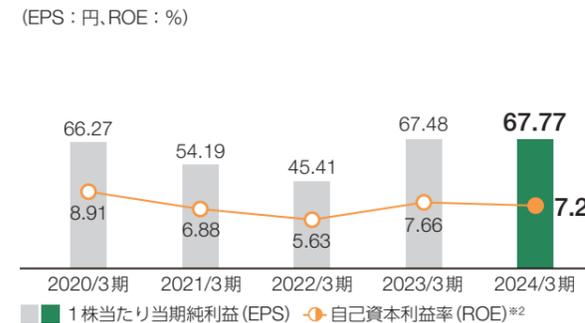
【連結貸出金残高】



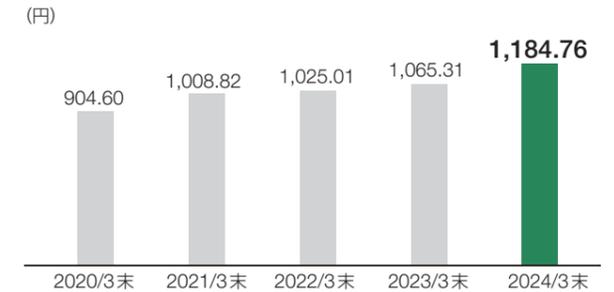
【連結預金残高(預金・譲渡性預金)】



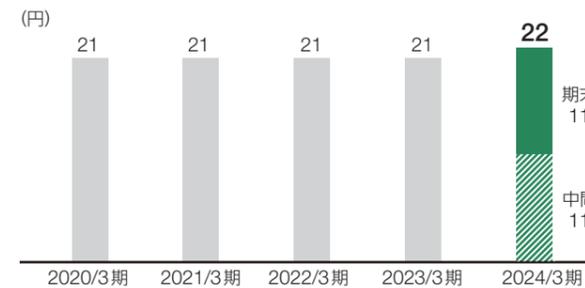
【1株当たり当期純利益(EPS)、自己資本利益率(ROE)*2】



【1株当たり純資産(BPS)】



【1株当たり配当金(DPS)】



【連結自己資本比率*1】



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

非財務ハイライト

非財務データ(5期分)

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

環境^{*1}

| | | 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 ^{*2} | |
|--|--------------------------------|-------------------------|----------|----------|----------|------------------------|----------------|
| CO ₂ 排出量合計 (Scope1・2) (基礎排出係数) (t-CO ₂) | | 66,266 | 56,944 | 56,154 | 49,451 | 48,956 | |
| | 〈調整後排出係数〉 (t-CO ₂) | — | 57,450 | 52,265 | 41,142 | 26,950 | |
| 直接排出量 (Scope1) | | 5,949 | 5,428 | 5,208 | 5,444 | 4,898 | |
| | 間接排出量 (Scope2) (基礎排出係数) | 60,317 | 51,516 | 50,946 | 44,007 | 44,058 | |
| | 〈調整後排出係数〉 | — | 52,023 | 47,057 | 35,698 | 22,052 | |
| エネルギー消費量 | 直接排出量 | 重油 (kl) | 38 | 19 | 24 | 33 | 95 |
| | | 都市ガス (千m ³) | 1,265 | 1,194 | 1,174 | 1,115 | 948 |
| | | ガソリン (kl) | 1,295 | 1,161 | 1,081 | 1,228 | 1,160 |
| | 間接排出量 | 電気使用量 (MWh) | 132,898 | 125,742 | 119,875 | 113,546 | 105,574 |
| | | うち再生可能エネルギー (MWh) | — | — | 8,407 | 21,664 | 54,465 |
| | | 温水 (GJ) | 6,675 | 6,982 | 5,719 | 6,508 | 6,212 |
| | | 冷水 (GJ) | 15,213 | 14,226 | 15,361 | 15,342 | 14,679 |

社会

| | 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
|--|----------|----------|----------|----------|----------|

人財^{*1}

| | | | | | | |
|--------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 従業員の状況 | 従業員数 (人) ^{*3} | 28,371 | 27,829 | 26,472 | 25,367 | 25,029 |
| | 社員数 (人) | 18,642 | 18,486 | 18,283 | 17,759 | 17,589 |
| | 社員平均年齢 (歳) | 40.3 | 40.3 | 40.7 | 41.2 | 41.6 |
| | 社員平均勤続年数 (年) | 16.1 | 16.3 | 16.6 | 17.1 | 17.2 |
| | 新卒採用者数 (人) | 840 | 844 | 573 | 478 | 517 |
| | キャリア採用人数 (人) | 38 | 41 | 76 | 156 | 392 |
| ダイバーシティ & インクルージョン | 女性社員比率 (%) | 47.1 | 47.5 | 48.1 | 48.2 | 48.8 |
| | 女性新卒採用者比率 (%) | 53.5 | 50.0 | 46.1 | 42.1 | 40.4 |
| | 女性キャリア採用比率 (%) | 21.1 | 31.7 | 25.0 | 38.5 | 53.3 |
| | 男女賃金差異 (%) ^{*4} | — | — | — | 65.5 | 67.0 |
| | 女性ライン管理職比率 (%) ^{*5,6} | 29.1 | 30.4 | 30.5 | 31.4 | 32.8 |
| | うち経営職階 (%) ^{*6} | 8.7 | 10.2 | 12.1 | 13.4 | 14.8 |
| | 障がい者実雇用率 (%) ^{*7} | 2.19 | 2.20 | 2.27 | 2.39 | 2.45 |
| ワーク・ライフ・バランスの推進 | 平均有給休暇取得率 (%) ^{*8} | 76.4 | 73.1 | 76.4 | 77.6 | 83.1 |
| | うち社員の平均有休取得率 ^{*8} | 70.2 | 66.1 | 69.7 | 70.4 | 78.0 |
| | 男性育児休業取得率 (%) ^{*9} | — | — | 80.3 | 98.2 | 100.8 |
| | 男性育児関連休暇取得率 (%) ^{*10} | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

金融経済教育

| | | | | | |
|---------------------------------------|-------|----|-------|-------|--------------|
| りそなキッズマネーアカデミー開催件数 (件) ^{*11} | 222 | — | 10 | 144 | 166 |
| りそなキッズマネーアカデミー参加人数 (人) | 3,988 | — | 1,579 | 1,685 | 2,208 |
| 出張授業・職場体験実施件数 (件) | 93 | 15 | 21 | 58 | 142 |

ガバナンス

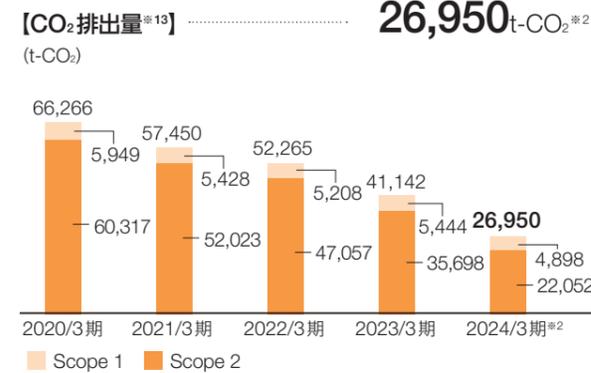
| | 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | |
|---------------|---------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 取締役の状況および活動状況 | 人数 (人) | 11 | 10 | 9 | 10 | 12 |
| | 社外取締役 (人) | 6 | 6 | 5 | 7 | 8 |
| | 社外取締役のうち独立役員に指定 (人) | 6 | 6 | 5 | 7 | 8 |
| | 女性取締役 (人) | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| | 取締役会への平均出席率 (%) | 98.6 | 98.7 | 97.1 | 97.4 | 100.0 |

ESG評価^{*12}

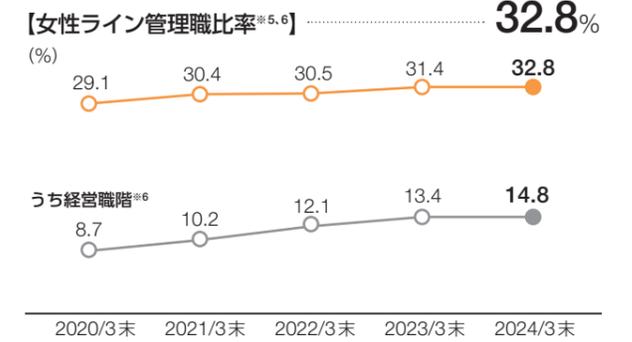
2024年7月1日現在

| 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) 3.6 | FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index FTSE4Good Index | |
| MSCI (AAA~CCCの7段階中3番目) A | 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) 7.7 | 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



社会



ガバナンス

[取締役会の構成] 2024年6月30日現在



^{*1} 集計対象は、主要グループ4社 (りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなど銀行)
^{*2} 速報値
^{*3} 嘱託・パートナー社員等含む
^{*4} 正規雇用労働者
^{*5} 部下のいるマネージャー以上の職層
^{*6} 2020年3月期~2021年3月期はりそな銀行、埼玉りそな銀行
^{*7} グループ算定特例を使用し、6月1日基準
^{*8} 2020年3月期はりそな銀行、埼玉りそな銀行

^{*9} 「対象年度に育児休業取得を開始した人/対象年度に子が生まれた人」の割合を算出。2023年度各社の男性育児休業取得率は右記の通り。りそな銀行102.2%、埼玉りそな銀行98.0%、関西みらい銀行100.0%、みなど銀行100.0%
^{*10} 2021年度以前はりそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行の数値。2022年度以降はりそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなど銀行の数値
^{*11} 2021年度はオンライン開催
^{*12} <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/index.html>
^{*13} 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

SASB INDEX



SASB INDEX

<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/data/sasb/index.html>

りそなグループは、「米国サステナビリティ会計基準審議会 (SASB)」が提唱するスタンダードに基づく情報開示の拡充に努めています。当グループが注力する業務に基づき、SASBが分類

する「資産運用・資産管理業務」「商業銀行業務」「消費者金融業務」「不動産担保融資業務」より一部項目を抽出して開示しています。今後もより一層、情報開示を充実させていきます。

コード欄の冒頭の英字の意味は以下の通りです。
FN-AC＝資産運用・資産管理業務、FN-CB＝商業銀行業務、FN-CF＝消費者金融業務、CF-MF＝不動産担保融資業務

| 開示項目 | カテゴリ | 単位 | コード | 実績 |
|--|-------|-----|------------------------------|--|
| データセキュリティ | | | | |
| データセキュリティリスクの特定および対処する方法の説明 | 議論と分析 | — | FN-CB-230a.2 FN-CF-230a.3 | 「サイバーセキュリティ経営宣言」のもと、深刻化・巧妙化するサイバー脅威に対し、経営主導によるサイバーセキュリティ対策の強化を図っています。また、脆弱性への対処をするため「個人情報保護宣言」のもと、情報の取り扱いに関する方針・組織体制・ルール、および情報の保護に向けた各種の取り組みについて継続的に見直しを行い、改善と向上に努めます。 サイバーセキュリティ経営宣言 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/cybersecurity/index.html 個人情報保護宣言 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/other/privacy/hd.html#j1 |
| 金融包摂および能力開発 | | | | |
| 中小企業および地域社会の発展を目的としたプログラムに適切な貸付金の(1)件数および(2)金額 | 定量 | 百万円 | FN-CB-240a.1 | SASBにおける「中小企業および地域社会の発展を目的としたプログラム」は米国の法令・制度などを考慮しており、日本の法令・制度などを踏まえ、これに代わる情報を開示します。なお、中小企業等は、資本金3億円(ただし、卸売業は1億円、小売業、飲食業、物品賃貸業等は5千万円)以下の会社または常用する従業員が300人(ただし、卸売業、物品賃貸業等は100人、小売業、飲食業は50人)以下の企業などです。 中小企業等貸出金残高(グループ銀行合算・2024年3月末) : 33兆7,964億円 ディスクロージャー誌2024データ編 りそな銀行P134、埼玉りそな銀行P243、関西みらい銀行P393、みなと銀行P480 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/24/hd.pdf |
| 銀行口座を保有していない(unbanked)顧客、銀行口座を保有しているがノンバンクを利用している(underbanked)顧客、または十分な金融サービスを受けていない(underserved)顧客を対象とした金融リテラシー活動への参加者数 | 定量 | 人 | FN-CB-240a.4 | SASBにおける「銀行口座を保有していない(unbanked)顧客、銀行口座を保有しているがノンバンクを利用している(underbanked)顧客、または十分な金融サービスを受けていない(underserved)顧客」は米国の法令・制度などを考慮しており、日本の法令・制度などを踏まえ、これに代わる情報を開示します。当グループは、次世代を担う小・中・高校生が「お金」について楽しみながら学ぶ金融経済教育に取り組んでいます。 金融経済教育 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/aging/education.html#01 |
| 従業員の多様性と包摂性 | | | | |
| (1) 執行役(員)、(2) 非執行役(員)、(3) 専門職、(4) 他のすべての従業員における性別および人種/民族代表の割合 | 定量 | % | FN-AC-330a.1 | 従業員一人ひとりが考え方の違いをお互いに理解し、認め合い、高め合いながら、積極的に新たな気づきを得て価値創造につなげるべく、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。 女性活躍推進・多様な働き方を大きく後押しする様々な人事制度を実現しています。りそなホールディングス取締役のうち女性比率は25.0%、社員のうち女性比率は48.8%(りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行)、ライン管理職のうち女性比率は32.8%(りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行)です。また、障がい者雇用比率は2.45%(2023年6月時点)です。 ダイバーシティ&インクルージョン https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/human_rights/diversity.html ESG データ集 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/data/esg/index.html 非財務ハイライト P102 |
| 投資管理およびアドバイザーにおける環境、社会、およびガバナンスの要因の組み込み | | | | |
| 投資やウェルスマネジメントプロセスと戦略における環境・社会・ガバナンス(ESG)要素の組み込みアプローチの説明 | 議論と分析 | — | FN-AC-410a.2 | 責任投資にかかる基本方針を定め、信託財産などの運用は投資先企業の財務情報に加え、ESGにかかる課題への対応を含む非財務情報についても十分に把握・分析し、中長期的視点から企業の価値向上や持続的成長を促しています。 SUSTAINABILITY REPORT 2023/2024 責任投資編 Chapter1 (P30-37) https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/sus_report2023-2024.pdf |
| 議決権行使と投資先との対話ポリシーと手順の説明 | 議論と分析 | — | FN-AC-410a.3 | 投資先企業のコーポレートガバナンス向上に重要な責任を負い、また、投資先企業を通じ、環境・社会に大きな影響を及ぼしていること、またそれらの変化は当グループの運用成果にも影響を及ぼすものと認識しています。このような認識のもと、内外株式を横断した「グローバル・ガバナンス原則」を制定し、内外株式それぞれの「議決権に関する行使基準」を定めています。 SUSTAINABILITY REPORT 2023/2024 責任投資編 Chapter1-5 (P30-93) https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/sus_report2023-2024.pdf |

| 開示項目 | カテゴリ | 単位 | コード | 実績 |
|--|-------|-----|------------------------------|--|
| 環境・社会・ガバナンス要因の与信分析への組み込み | | | | |
| インダストリー別、商業および産業上の信用リスク | 定量 | 百万円 | FN-CB-410a.1 | 業種別エクスポージャーの詳細は下記PDF内の「信用リスクに関するエクスポージャーの期末残高<地域別>・<業種別>うち、延滞またはデフォルト債権<残存期間別>」(2024年3月末)(P70)をご覧ください。 ディスクロージャー誌2024データ編 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/24/hd.pdf |
| 信用分析における環境・社会・ガバナンス(ESG)要因の取り込みアプローチの説明 | 議論と分析 | — | FN-CB-410a.2 | 「融資業務における基本的な取組姿勢」を定め、持続可能な社会づくりに貢献するため、社会・環境に配慮した商品・サービスの開発・提供などを通じてお客さまの社会・環境問題への取り組みを積極的に支援しています。また、環境面については大型プロジェクトなどが環境に及ぼす影響をお客さまの環境に配慮した取り組みを適切に把握・評価するための体制・手続を整備しています。 社会的責任投融資に向けた取り組み https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/management/investment/index.html |
| 企業倫理 | | | | |
| 内部告発の方針と手続の説明 | 議論と分析 | — | FN-AC-510a.2 FN-CB-510a.2 | 内部通報制度は、すべての従業員(家族や退職者を含む)が利用できる社外窓口・社内窓口のホットラインを設置し、通報した従業員に対する不利益な取り扱いの禁止、通報に関する秘密保持を徹底しています。また、社内掲示ポスター、イントラネットなどに制度内容や連絡先を掲載し利用促進を図っています。 内部通報制度・会計監査等に係る不正の通報制度 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/compliance/#01 |
| システミックリスク管理 | | | | |
| カテゴリ別のグローバルなシステム上重要な銀行(G-SIB) | 定量 | — | FN-CB-550a.1 | 2024年3月末現在、G-SIBに選定されていません。 |
| 必須および自主的なストレステストの結果を自己資本計画、長期的な企業戦略、およびその他の事業活動に組み込むアプローチの説明 | 議論と分析 | — | FN-CB-550a.2 | 健全かつ安定的な業務運営を継続していくうえで、「リスクに見合った十分な自己資本を確保することが極めて重要である」との考えから、適切な自己資本比率の水準を維持するよう自己資本管理を行っています。また、経営戦略を策定する際には、当グループが社会に対して果たしていくべき役割を踏まえ、積極的にリスクテイクを行う事業領域を明確化しています。 ディスクロージャー誌2024データ編 P32 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/24/hd.pdf リスクアペタイト・フレームワーク P94 |
| 活動指標 | | | | |
| セグメント別の当座預金および普通預金の(1)口座数と(2)当座預金額：(a)個人および(b)中小企業 | 定量 | 百万円 | FN-CB-000.A | SASBの推奨する指標は米国の法令・制度などを考慮しており、日本の法令・制度などを踏まえて、これに代わる定量データを開示します。 連結貸借対照表 国内預金(グループ銀行合算・2024年3月末) ・個人：38兆7,308億円 ・法人：20兆510億円 詳細は下記PDF内の「I.決算の概況 18. 国内個人預金・法人預金等の種類別内訳」(I-29)をご覧ください。 2024年3月期決算短信 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/kessan/pdf/20240731_5a.pdf |
| セグメント別の融資の(1)件数および(2)価額：(a)個人向け、(b)中小企業向け(c)法人向け | 定量 | 百万円 | FN-CB-000.B | SASBの推奨する指標は米国の法令・制度などを考慮しており、日本の法令・制度などを踏まえて、これに代わる定量データを開示します。 (グループ銀行合算・2024年3月末) ・国内貸出金残高：43兆45億円 ・うち中小企業等貸出金：33兆7,964億円 ・うちアパート・マンションローン：2兆9,902億円 ・うち自己居住用住宅ローン：13兆8,920億円 ディスクロージャー誌2024データ編 りそな銀行P133・P134、埼玉りそな銀行P242・P243、関西みらい銀行P392・P393、みなと銀行P479・P480 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/24/hd.pdf |
| カテゴリ別の住宅ローンの(1)件数と(2)価額：(a)住宅用および(b)商業用 | 定量 | 百万円 | FN-MF-000.A | ディスクロージャー誌2024データ編 りそな銀行P133・P134、埼玉りそな銀行P242・P243、関西みらい銀行P392・P393、みなと銀行P479・P480 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/24/hd.pdf |

下記項目は、米国の法令・制度などが考慮された「FICOスコア」にかかわるものであり、日本の現行制度下における報告とは馴染まないと考えています。
 FN-CF-270a.2：申請のあった(1)信用、(2)前払い商品のFICO(米国のクレジット・スコアリング・サービス会社)スコアが660を超える/未満の承認率
 FN-CF-270a.3：FICOスコアが660を超える/未満の顧客への、(1)アドオン商品からの平均手数料、(2)平均APR(annual percentage rate)、(3)平均口座年数、(4)信用供与の平均件数、(5)前払い商品にかかる平均年間手数料
 FN-MF-270a.1：FICOスコアが660を超える/未満の下記要件に該当する住宅ローンの(1)件数、(2)価値(≒残高)要件：(a)ハイブリッドまたはオプショナル可変金利住宅ローン(ARM)、(b)期限前返済のペナルティー、(c)高金利、(d)合計
 FN-MF-270a.2：FICOスコアが660を超える/未満の(a)改良住宅ローン、(b)担保権履行、(c)短期売却もしくは代物返済の(1)件数、(2)住宅ローン価値
 FN-MF-270b.1：FICOスコアが660を超える/未満の下記要件に該当する住宅ローンの(1)件数、(2)価値(≒残高)、(3)加重平均ローン対価値(LTV)率要件：(a)マインリテイ、(b)その他の総借受人に対する住宅ローン

会社情報

りそなグループ銀行等 2024年4月1日現在

(有人店舗数、従業員数、財務計数は2024年3月31日現在)

| | | | |
|--|--|----------------|-------------|
|  りそなホールディングス | | 総資産(連結) 76.1兆円 | 信託財産 29.8兆円 |
| <hr/> | | | |
|  りそな銀行 | | 総資産 43.6兆円 | |
| 代表者 社長 岩永 省一 本店所在地 大阪府中央区備後町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 324店 従業員数 8,127人 預金残高 35兆966億円 貸出金残高 23兆8,537億円(銀行勘定) | | |
| <hr/> | | | |
|  埼玉りそな銀行 | | 総資産 18.7兆円 | |
| 代表者 社長 福岡 聡 本店所在地 埼玉県さいたま市浦和区常盤7丁目4番1号 設立 2002年8月 株主(持株比率) りそなホールディングス(100%) | 有人店舗数 127店 従業員数 3,051人 預金残高 17兆3,762億円 貸出金残高 8兆9,788億円 | | |
| <hr/> | | | |
|  関西みらい銀行 | | 総資産 9.0兆円 | |
| 代表者 社長 西山 和宏 本店所在地 大阪府中央区備後町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 264店 従業員数 3,093人 預金残高 7兆2,978億円 貸出金残高 7兆204億円 | | |
| <hr/> | | | |
|  みなと銀行 | | 総資産 4.5兆円 | |
| 代表者 社長 武市 寿一 本店所在地 神戸府中央区三宮町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 103店 従業員数 1,712人 預金残高 3兆8,636億円 貸出金残高 3兆1,514億円 | | |

主要なグループ会社 2024年4月1日現在

| | | | |
|--|--|---|---|
| 信用保証 りそな保証 関西みらい保証 みなと保証 | リース りそなリース 関西みらいリース みなとリース | 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 りそなブルダニア銀行 りそな・インドネシア・ファイナンス りそなマーチャントバンクアジア |
| 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 | 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 りそなデジタル・アイ NTTデータソフィア DACS |
| 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 | 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 |
| 金融デジタルプラットフォーム FinBASE | 地方創生支援 Loco Door | 投資運用 りそなアセットマネジメント | |
| 資金決済インフラの企画・運営 ことら | DX支援 りそなデジタルハブ | 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 | |

プロフィール 2024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 大阪府中央区備後町2丁目2番1号
設立 2001年12月
従業員数 19,721人(連結) 1,736人(単体)
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/>



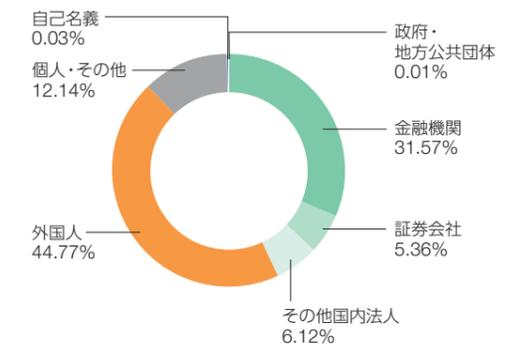
株式の情報 2024年3月31日現在

発行済株式総数 2,342,989,566株
株主数 普通株式 272,621名
大株主(上位10名) 普通株式

| 株主名 | 持株数(株) | 持株比率(%) |
|---|-------------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 347,102,800 | 14.81 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 134,189,220 | 5.72 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 94,138,234 | 4.01 |
| 第一生命保険株式会社 | 75,145,200 | 3.20 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 62,529,154 | 2.66 |
| 日本生命保険相互会社 | 54,355,095 | 2.32 |
| AMUNDI GROUP | 45,133,700 | 1.92 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 | 40,903,491 | 1.74 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632 | 39,133,957 | 1.67 |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT | 37,685,486 | 1.60 |

※ 自己株式を控除して計算

所有者別株式分布状況



統合報告書発行にあたって

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

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

本冊子中の、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、重要な変動を受け得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「価値協創ガイドランス2.0」
- GRIスタンダード
- SASBスタンダード

報告対象

期間：2024年3月期(2023年4月～2024年3月)

一部に2024年4月以降の情報も含まれます。

範囲：りそなホールディングスおよびその子会社・関連会社


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

