



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/>

リそなグループ

ディスクロージャー誌

2023

統合報告書

ハイライト編



お客様の喜びがリそなの喜び





「リテールNo.1」のソリューショングループを目指して

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、
私たちリそなは、変革と創造に挑み続けます。

経営理念

リそなグループは、
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 株主と 社会と 従業員と
「りそな」 「りそな」 「りそな」 「りそな」

りそなSTANDARD

お客さまの 変革への 誠実で 責任ある 働きがいの 株主の 社会からの
ために 挑戦 透明な行動 仕事 実現 ために 信頼



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	6
価値創造モデル	8

価値創造ストーリー

CEOメッセージ	10
----------	----



CFOメッセージ	22
----------	----



2023年3月期 決算の概要	29
----------------	----

人財戦略 CHROメッセージ	30
----------------	----



りそなのDXへの取り組み CDIOメッセージ	32
------------------------	----



りそなのDXへの取り組み CIO/CPROメッセージ	33
----------------------------	----



取締役会議長メッセージ	34
-------------	----



社外取締役座談会	36
----------	----



重要な社会課題(マテリアリティ)	40
------------------	----

ステークホルダーとの対話・協働(エンゲージメント)	42
---------------------------	----

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	44
----------------	----

中期経営計画～価値創造力の強化～	58
------------------	----

中期経営計画～経営基盤の次世代化～	66
-------------------	----

価値創造を支える仕組み

コーポレートガバナンス	76
-------------	----

りそなホールディングス取締役一覧	82
------------------	----

リスクアペタイト・フレームワーク	84
------------------	----

リスク管理	85
-------	----

コンプライアンス	88
----------	----

内部監査	89
------	----

財務・非財務情報、会社情報

財務ハイライト	90
---------	----

非財務ハイライト	92
----------	----

SASB INDEX	94
------------	----

会社情報	96
------	----

～「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を具体的な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)

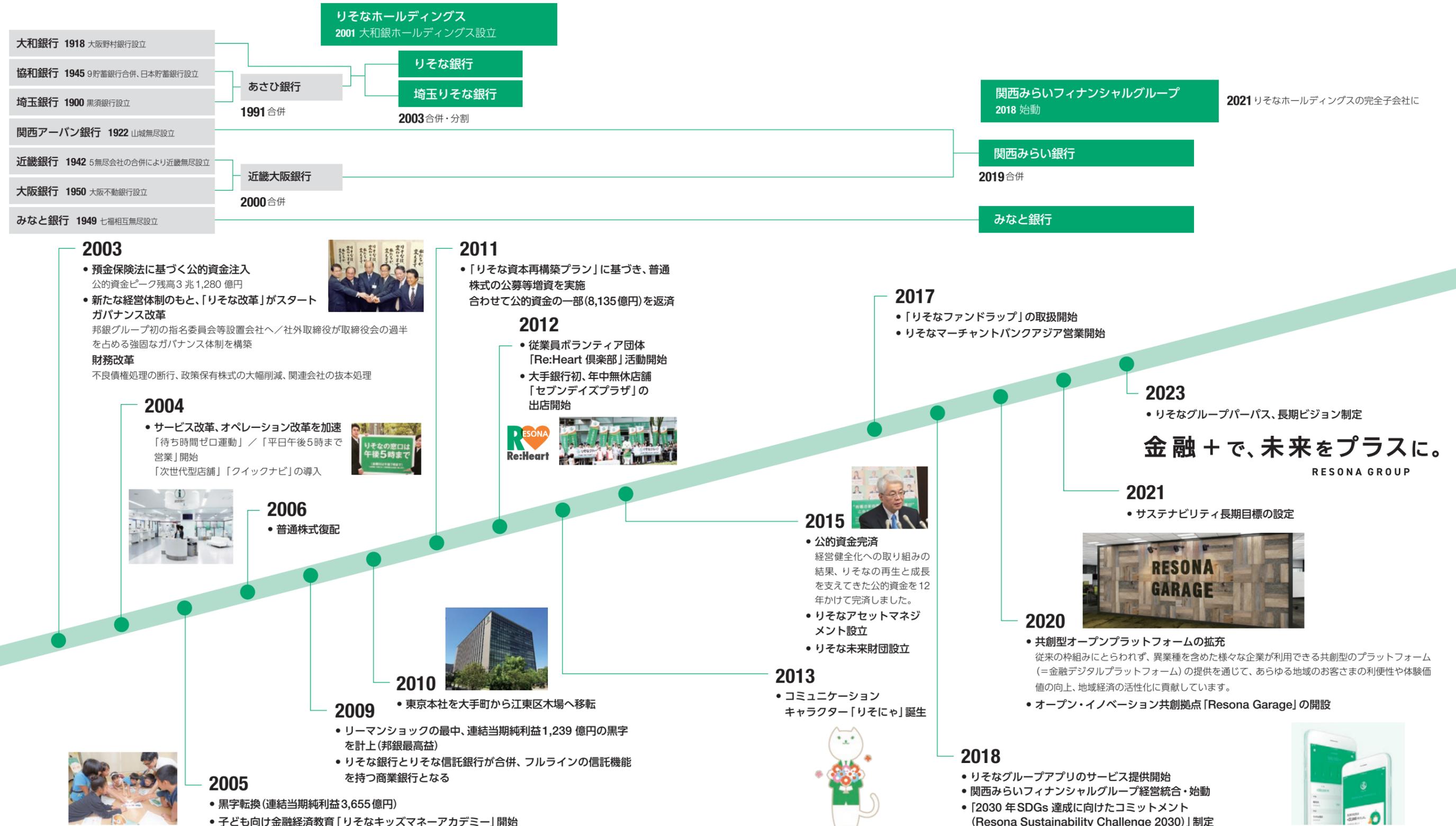
2003年6月、りそなグループへの公的資金注入に伴い、東日本旅客鉄道副社長からりそなホールディングス会長に就任し、その後の「りそな改革」を牽引。



価値創造の原動力 —りそなの歩み—

りそなグループは、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り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。

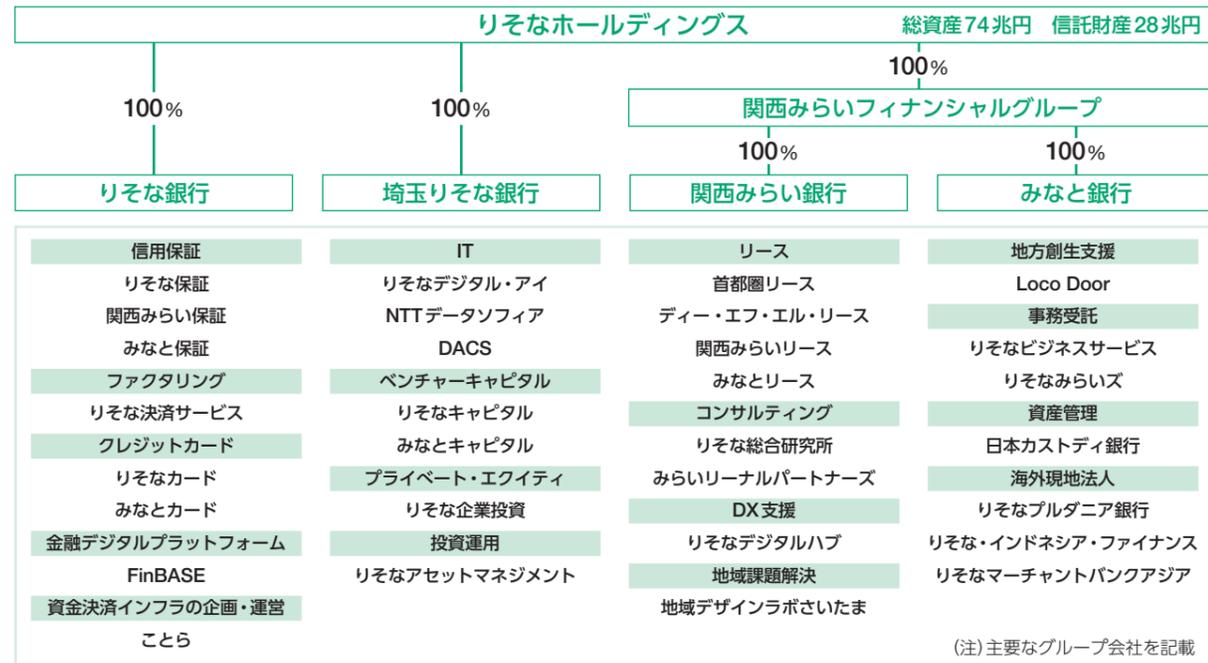
リテール特化100年の歴史 × 変革のDNA



価値創造の原動力 —りそなの強み、概要—

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 広範なチャンネルネットワーク	多様な人財	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
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			

グループストラクチャー

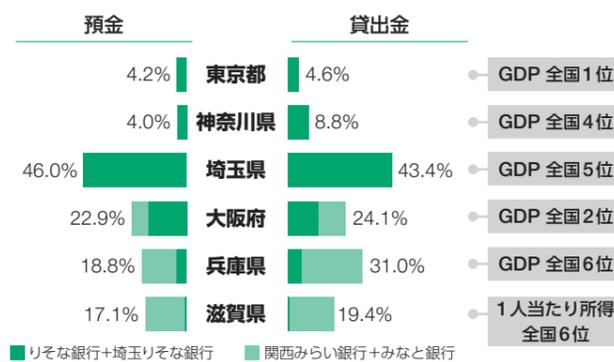


ネットワーク・ポジション

【国内有人店舗数】 2023年3月末

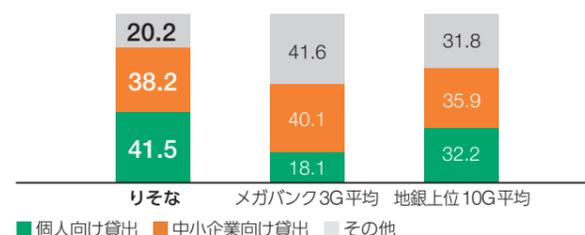


【預金、貸出金のマーケットシェア*1】 2023年3月末



【貸出金ポートフォリオ*2】 2023年3月末

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



多様性に富む人財

女性比率	2022年度
役員(りそなホールディングス)	15.3%
経営職階(グループ6社*3)	13.4%
ライン管理職(グループ6社*3)	31.4%

資格保有者数	2023年3月末
FP1級	約1,370人
FP2級	約13,910人
宅建士	約5,840人

多様な人財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 新中期経営計画に合わせて人財戦略を策定

デジタルとリアルの融合



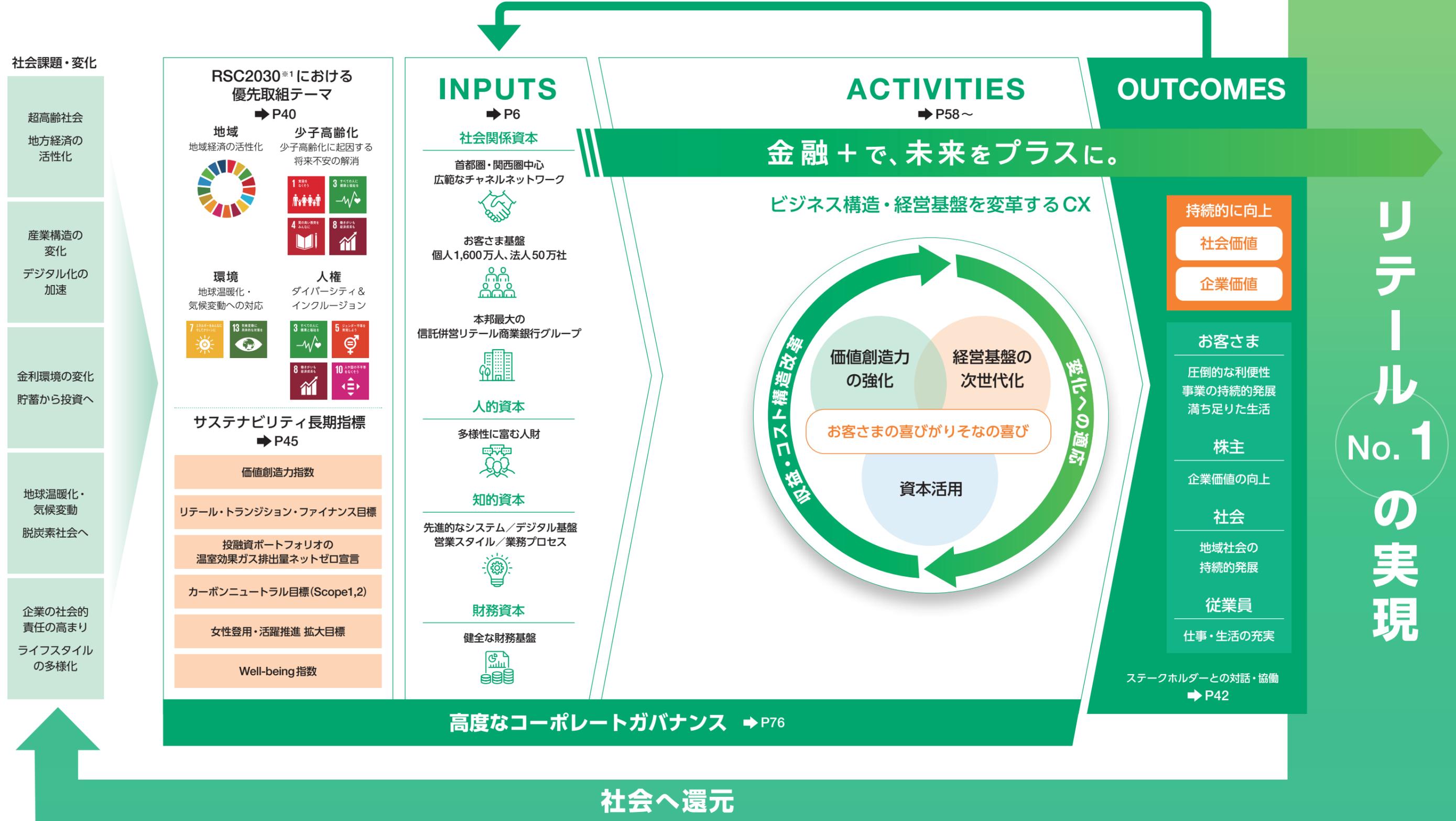
健全な財務基盤

2023年3月末		【格付情報(長期)】 2023年6月30日現在			
不良債権比率 (グループ銀行合算、金融再生法基準)	1.29%	Moody's	S&P	R&I	JCR
自己資本比率 (りそなホールディングス連結、国内基準)	12.48%	りそなホールディングス	—	A+	—
		りそな銀行	A2	A	AA-
		埼玉りそな銀行	A2	—	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+三菱UFJ信託、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地銀グループ(ふくおかFG、コンコルディアFG、めぶきFG、千葉、ほくほくFG、しずおかFG、九州FG、八十二、北洋、西日本FHD)
 *3 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

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。



リテール No. 1 の実現

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

CEOメッセージ



株式会社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

「リテール No. 1」 実現への加速

はじめに

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

長らく世界に大きな影を落としてきた新型コロナウイルスは、国内でも出口に向けた動きが本格化しています。一方、地政学リスクは高まり、グローバルにインフレが加速するなど、引き続き、不確実・不透明な事業環境が継続しています。さらに、メガトレンドとしてのデジタルやデータ、脱炭素をはじめとするサステナビリティという大きな潮流がもたらす長期的な構造変化と、パンデミックの発生など数十年に一度というイベントが交錯するなかで、お客さま、地域社会のこまりごとは、より一層多様化、高度化、複雑化が進んでいくものと考えています。

こうした変化の時代に、りそなグループが、お客さま・株主の皆さま、地域社会などすべてのステークホルダーの皆さま方とともに、さらなる成長を続けるためには、私たち自身が恐れることなく果敢に挑戦し、いち早く変化に適応していくことが重要と考えています。

20年の節目

今年、りそなグループは、2003年の預金保険法に基づく公的資金の注入、そして「りそな再生」のスタートから20年の節目の時を迎えています。当時在籍していた社員はすでに全体の3割を切り、2003年以降に入社した世代から経営層が育ち始めています。聖域のないリストラを断行した集中再生期間からスタートし、「変革のDNA」のもと、これまでお客さまを起点とする様々な「りそな改革」に取り組んできました。こうしたなか、過去と現在、そして未来をつなぐ一つの節目にあたって、2003年を起点に、これまでの20年を振り返ることに、大きな意味があるものと考えています。

ガバナンスの重要性

当時、企画部門に在籍し、りそなショックから、りそな改革、公的資金返済の実務を担ってきた私自身が感じてきたことにも、少し触れておきたいと思います。りそなショックの真因は、突き詰めれば、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントの問題です。

「銀行は、たとえどんな状況にあっても、自らの意志をもって凜として立ち続け、自立した経営を行うことができ

変革のDNA

りそなショックとは、これまでの発想や慣習、成功体験から抜け出すことができず、大きな社会・産業構造の変化に適応することができなかつた結果でもあります。企業は生き物であり、変化に適応し続けることが持続的成長の源泉です。時代の大きな転換点にあつて、これからも、地殻

まず、時間がどんなに経ったとしても、私たちが、決して忘れてはならないこと、それは、この間、お客さま、株主さま、地域社会のご支援をいただき、りそなグループの今日があるということです。「これまでの感謝」と「強い覚悟」を持って、歴史を深く胸に刻み込むとともに、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だと認識しています。加えて、当時4,000名を超える仲間を失うなかで、困難な局面をともに乗り越えてきた、役職員一人ひとりの努力が、グループの再生を支えてきたという事実も、しっかりと記憶にとどめておきたいと考えています。

なければ、お客さまはもとより、誰一人として守ることができない。」だからこそ、大事なものを守るために、ガバナンスや企業倫理、コンプライアンス、リスクマネジメントという、経営の根幹を常に磨き続けなければならないということが、私にとっての最大の教訓です。だからこそ、「自立」とともに、自らを律する「自律」ということを、これからも大切にしていきたいと考えています。

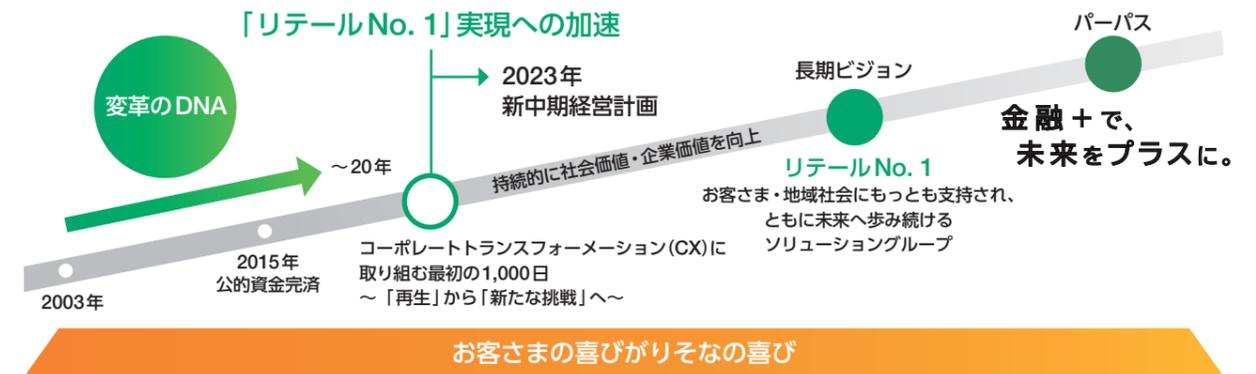
変動は起こり続けます。いずれ社会・産業構造が変化し、お客さまの金融行動が変わり、慣れ親しんだゲームのルールも変わっていきます。こうした前提に立って、常に健全な危機意識を持つこと、決して現状に安住しないこと、予定調和的な発想を捨てることが肝要です。だからこそ、「お客さまを深く知る」「全体を俯瞰する」「長い時間軸で考える」「変化に寄り添う」「外に学んで自ら考える」「そして果敢に行動する」といった当たり前のことを、企業風土として根づかせる必要があります。お客さまに新たな価値を提供するためには、りそなグループ自身がいち早く変化に適応することが不可欠であり、それが、結果として、お客さまを守り、りそなグループの持続的成長にもつながっていきます。

これまでの常識や価値観に過度にとらわれることなく、変革のDNAを武器に、これからも恐れることなく変化に挑み続ける金融グループでありたいと思っています。

再生の過程で積み上げた経験値

手探りでりそな再生への道を探しながら、一部では不可能といわれた公的資金(ピーク時3兆1,280億円)の返済を2015年に実現したことを、グループの貴重な経験値として風化させることなく、次世代に引き継いでいくことも、

現経営陣の大事な責務です。こうした経験値を、りそなグループをさらに前に進めていくための、そして逆境をチャンスに変えていくための「力」に変えていきたいと考えています。



「パーパス」の制定と理念体系

世の中は、歴史的な転換点にあり、これからの10年はグループとしての「真の適応力」が試される局面だと認識しています。こうしたなかで、名実ともに「りそな再生」のステージから、「リテールNo. 1」の実現を目指す新たな挑戦に踏み出します。

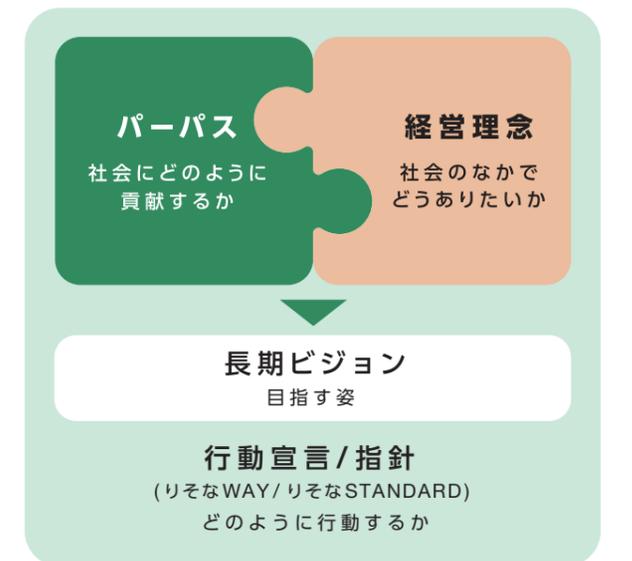
答えのない時代を勝ち抜いていくためには、グループの全役職員が拠って立つものを今一度明確化し、全員で深く共有する必要があると感じてきました。今回のパーパスを含めたグループ理念体系の再整理は、りそなグループが新たなスタートラインに立つための前提でもあります。

まず、新たに制定したパーパスは、お客さまや社会に、「どのように貢献するのか」ということを示した、お客さま・社会起点の「志」であり、それを実現するための我々の「覚悟」です。今般、パーパスとして、「金融+で、未来をプラスに。」を掲げました。これは、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。お客さまや社会のニーズに寄り添い、これまでの金融の枠にとどまらない豊かな発想で、様々な価値を届けていくこと、そして、社会がどのように変わっても、安心や希望に満ちあふれたワクワクする未来を、ともに創っていききたいという強い想いを込めています。

一方、経営理念は、社会の中で私たちが、「どうありたいか、何をやるのか」を示した企業・経営者起点の「信念」です。

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、強い意志を持って一言一句変えることなく次世代へ引き継いでいきます。

パーパスと変わることはない経営理念、そして、「リテールNo. 1」を掲げる長期ビジョンは、私たちが、苦しい時、迷った時に立ち返り、再び前に進んでいくための原点となるものです。



CEOメッセージ

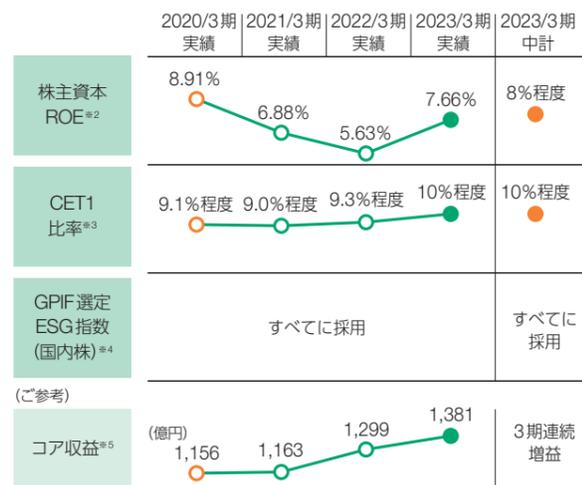
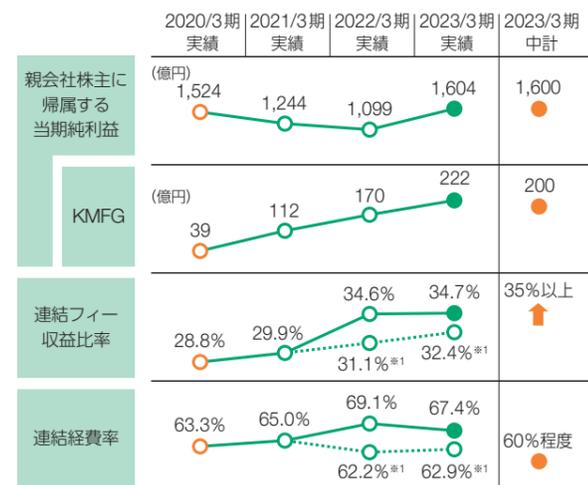
前中期経営計画の振り返り

2023年5月に、「パーパス」とともに公表した新中期経営計画(2024年3月期～2026年3月期)(以下、新中計)の説明に入る前に、前中期経営計画(2021年3月期～2023年3月期)(以下、前中計)について、少し振り返っておきたいと思えます。

前中計では「レゾナンス・モデルの確立(Resonance:「共鳴」)」を掲げて、3つの柱、①既存ビジネスの「深掘」、②脱・銀行への「挑戦」、これらを支える③「基盤の再構築」に取り組んできました。コロナ禍の継続や世界的なマーケットの変調など、想定を超える厳しい事業環境下にありましたが、最終年度の親会社株主に帰属する当期純利益は1,604億円となり、中計の最終年度目標としていた1,600億円を達成して着地することができました。2021年4月に完全子会社化した関西みらいフィナンシャルグループ

(KMFG)についても、トップライン、コスト両面からのシナジー効果の発現を通じて、りそなホールディングス連結への貢献利益も大きく拡大しています。また、りそなグループの課題の一つであった自己資本の拡充も進展し、CET1比率は10%に到達しました。ESGの観点から目標としていた「GPIF選定のESG指数(国内株)の全てに採用」され続けるとしていた目標も達成することができました。

一方で、株主資本ROEは足元7.66%まで回復したものの目標の8%には達せず、フィー収益比率、経費率目標も未達となっています。ただし、前中計の本丸と掲げていた収益・コスト構造改革については、コア収益が2020年度に12期振りに反転し、その後3期連続増益を達成するなど、着実に進展が図られており、新中計に向けて良い流れを継続しているものと考えています。



※1 除く有価証券ポートフォリオ健全化影響
 ※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・パーセル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
 ※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、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 国内預貸金利益+フィー収益+経費

長期的な戦略の方向性と新中期経営計画

新中計は、長期的な戦略の方向性を「構造改革：コーポレートトランスフォーメーション(CX)」とし、10年後からのバックキャストを念頭に策定したものです。「リテールNo. 1実現に向けて、CXに取り組む最初の1,000日」と位置づけ、りそなグループの総力を結集し、未来志向での変革をスタートさせます。

まず、CXの必然性です。前中計から、あるいはそれ以前から言い続けてきたことですが、次世代リテール金融にお

けるNo. 1をより確かなものとするためには、これまでの収益構造と、それを支えている発想や既存の枠組み、コスト構造とのミスマッチを解消する必要があります。そして、それは、時代の変化を先取りし、構造的な変革を目指すものでなければ意味がありません。お客さまのこまりごとの解消に常にフォーカスしながら、グループとしての「稼ぐ力」の拡充や「稼ぎ方」の多様化を加速させます。コンサルティング能力を格段に高め、ファイナンス能力を

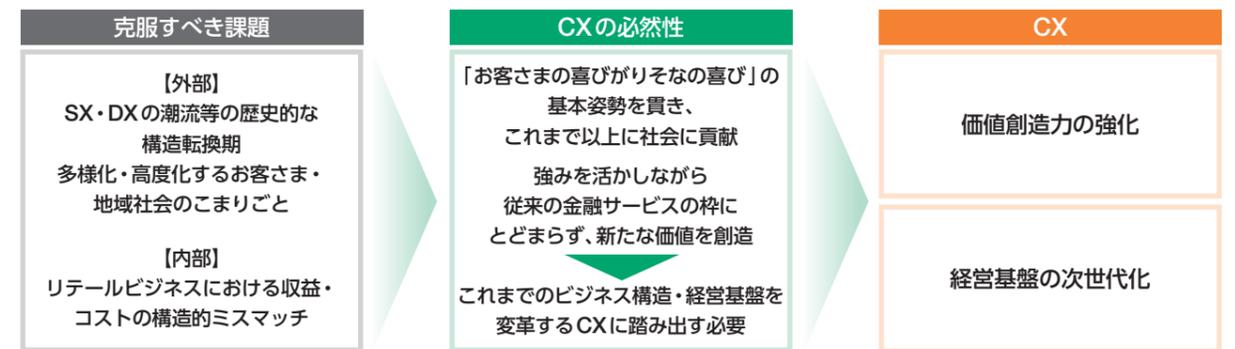
向上させ、リアルとデジタルの一体化などを通じてビジネスのさらなる深掘を進めるとともに、インオーガニックを含む新たな挑戦を通じて次世代の収益ベストミックスを再構築していくということです。加えて、現行ビジネスを支えている発想や仕組み・仕掛け、業務プロセスやシステムを次世代のリテール金融を支える経営基盤へと移行していくことです。これが「これまで」と「これから」のミスマッチを解消していくためのCXです。

「CXに取り組む最初の1,000日」と表現しましたが、これは、変化のスピードが加速する時代に、りそなグループのすべての役職員一人ひとりが、1日という時間を大切にしながら変革にチャレンジしてほしいという想いを込めたものです。スピードは競争力であり、一日一日の微かな差の積み重ねが変革の成功確率を引き上げていきます。健全な危機感をベースに、日々、スピード感を持って変革

に挑戦したいと考えています。

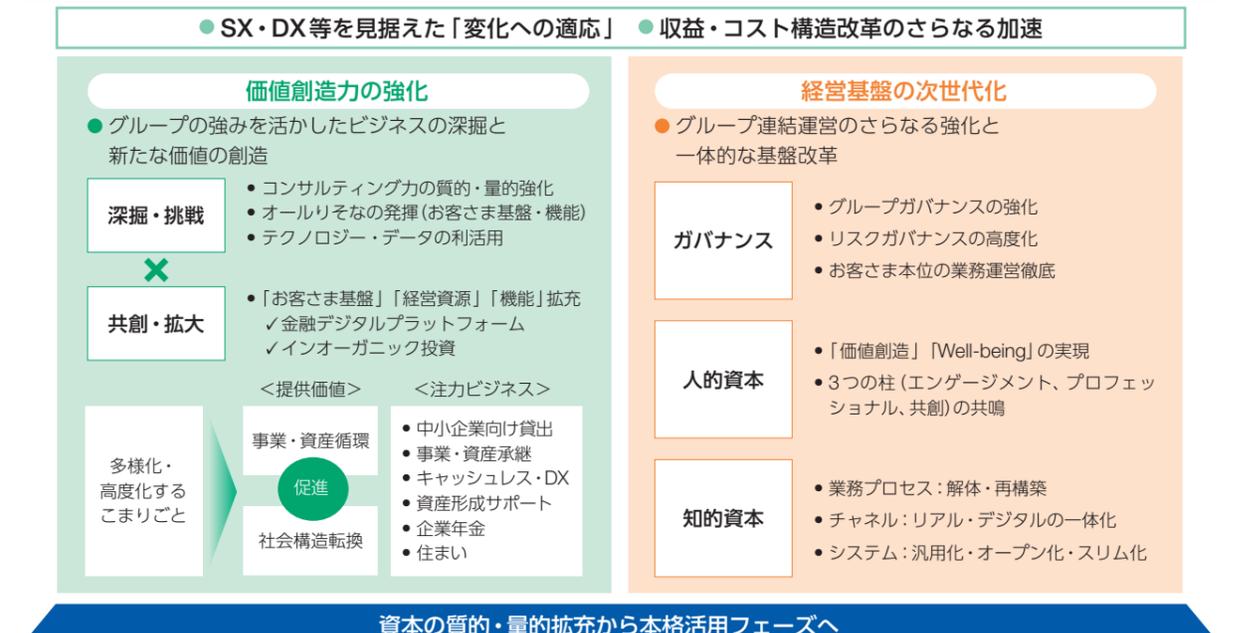
また、新中計は、新たなステージへの移行のタイミングでもあります。公的資金の完済から8年が経過し、資本の強化が進んだことで、名実ともに、「再生」のステージから、「リテールNo. 1」の実現に向けた新たな挑戦に向かう、ギアチェンジの時を迎えています。

新中計は、りそなグループが、「リテールNo. 1」の実現をより確かなものとするために、これまで以上にお客さまから必要とされ、社会に大きく貢献していくために、今まさに、グループとして取り組むべきテーマを再整理したものです。SX、DXの潮流なども見据えた「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、2つの柱、①「価値創造力の強化」と②「経営基盤の次世代化」を掲げています。



新中期経営計画の全体像

「リテールNo. 1」実現への加速：コーポレートトランスフォーメーション(CX)に取り組む最初の1,000日
～「再生」から「新たな挑戦」へ～



価値創造力の強化

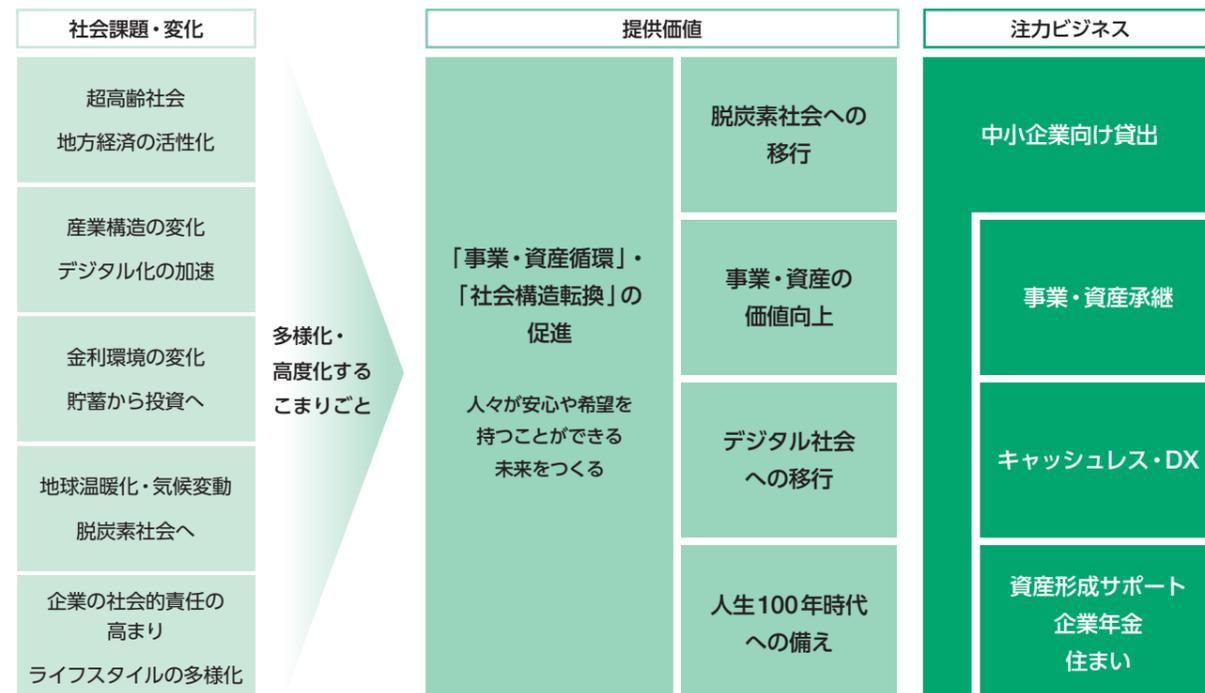
深掘・挑戦

ここから、新中計における具体的な取り組みについて、少しご説明します。まず「価値創造力の強化」です。私たちが今後提供していくソリューションの中核は、「事業・資産循環」「社会構造転換」から派生する様々なニーズの解決ですが、一方で、お客さまのニーズを満たすためのソリューションは無限に存在します。もとより、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、イノベーションを掛け合わせることで、新たな価値を提供していくことが、りそなグループのサステナビリティ経営の根

共創・拡大

これまでの金融の枠組みにとどまらない発想を起点として、外部の知見やスキルとの融合、テクノロジーやデータの利活用、グループのお客さま基盤を超えた取り組みなどを通じて、新たな可能性を探り続ける姿勢が不可欠です。そのためには、グループベースでのさらなる活性化はもとより、異業種や地域金融機関等との連携などを通じて、トータルとしての組織能力をいかに高め続けられるかという視点も重要な要素です。

価値創造力の強化



幹でもあります。これからも、従業員一人ひとりが「誰のどんな未来をプラスにするのか」を起点に考え続け、多様化・高度化・複雑化するお客さまのこまりごとを解決していくことに全力を尽くしたいと考えています。

そして、「中小企業向け貸出」「事業・資産承継」「キャッシュレス・DX」「資産形成サポート・年金・住まい」といったビジネス領域に力点を置きながら、オールリそなでの収益力強化に取り組んでいきます。

こうしたなか、地域金融機関や異業種の方々、そして、その先にいらっしゃるお客さまとのWin-Win-Winの関係構築を目指す「金融デジタルプラットフォーム」の整備も大きく進展しています。資本活用が新中計の一つのテーマとなりますが、インオーガニック投資の拡充を含めて、「お客さま基盤」「経営資源」「機能」のさらなる拡充を目指したいと考えています。

経営基盤の次世代化

グループガバナンス

ガバナンスの重要性に対する考え方は、先にご説明した通りですが、新中計では、グループガバナンス強化とグループ連結運営のさらなる向上に取り組めます。①グループの厚いお客さま基盤（個人1,600万人、法人50万社）、②信託・不動産を含む多彩なグループ機能、③情報の有効活用という観点で見れば、グループが持つ潜在能力を、まだ十分に活かしきれていないと感じています。また、各グループ銀行の舞台裏の共通化も道半ばであり、いまだ非効率性を内包し続けている面も否めません。グループの総合力を結集し、より多くのお客さまに、より良いソリューションを提供していくことが、りそなグループの連結収益の極大化につながります。そして、間接部門

人的資本

お客さまに最高の価値を提供するのも、グループの持続的成長を支えるのも、そしてイノベーションを創造していくのも、当然ですが、すべて「人財」が起点です。そして、「人財への投資」は、新たな局面を迎えています。

今一度、グループの目指す姿や時代の変化も念頭に置きながら、人財の採用・育成の在り方、処遇水準なども含め、これまで以上に人財と向き合い、人財投資に積極的に取り組んでいきます。

新中計期間の組立てでは、3年間累計で新たに330億円の人財投資を計画しています。先行投資となりますが、次世代の競争力を考える時、今、なすべき重要な判断だと考えています。

また、りそなグループの人財が、多様なフィールドで活躍できる仕組みも整えていきます。前中計期間中には、専門性と多様性をキーワードに、20のコースからなる複線型の人事制度を導入しました。健全な危機感を持って、りそなグループ自らが変革を起こし続けられるかが今後の勝負を分けます。従業員一人ひとりが、自ら学び、自ら考え、そして、自ら行動する、そうした好循環を組織内にしっかりと根づかせていきます。従業員の自律的な成長を支援し、働きがいや働きやすさの向上を図りながら、「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を生み出していき

やバックヤードの共通化を図り、業務プロセスの解体・再構築を早期に実現することで、お客さまのために考える時間、お客さまのために行動する時間の最大化を図るとともに、リテールに内在する高コスト性の打破を目指していきます。

同時に、お客さま本位の運営を徹底すること、お客さまを様々な脅威から守り、安心・安全なお取引を提供することが、リテール金融の礎であり信頼の源泉です。不透明・不確実な事業環境下において、攻めと守りのバランスがグループの持続的成長にとって不可欠であり、引き続き、リスクガバナンスのさらなる高度化に取り組んでいきます。

たいと考えています。詳細につきましては、CHROメッセージ(➡P30～31)および「経営基盤の次世代化 人財」(➡P66～73)をご参照ください。



CEOメッセージ

知的資本

新中計では、前中計から約1.5倍の水準となる1,200億円規模のIT投資を計画しています。DXを通じて、お客さま体験を変え、お客さまに新しい価値を提供するとともに、りそなグループのコスト構造そのものの変革を目指します。りそなグループは、今期も「DX銘柄2023」に選定されていますが、過去から非対面チャネルの拡充などデジタル分野での知見やスキルを磨いてきました。そして、いよいよ、新中計では、改革の本丸である伝統的な業務プロセスの解体・再構築に挑みます。人財投資と同様、先行投資となりますが、グループの持続的成長に向けて、決して先送りすることなく果敢に挑戦していきます。

また、リアルとデジタルの一体化の加速は、お客さま接点の改革であり、次世代リテール金融を支える根幹です。すべてのお客さまとデジタルでつながるなかで、深いコンサルティングをベースとする特別なリアルを提供していくことが、次世代リテール金融にとって欠かすことのできない流れです。法人分野も個人分野も、日常の金融については明らかにデジタルとデータへのシフトが加速していきます。一方で、難易度の高い金融ニーズを満たすために

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であり、ここが最後の差別化の柱となっていくと考えています。こうした変化を支えるためには、グループ内に異なる組織能力を合わせ持つとともに、異業種を含めた外部の知見との深いつながりが極めて重要です。そして、異なるものとの融合が新たなイノベーションを生み出します。

新中計期間中の取り組みとして、リアル側では、コンサルティング力の質的・量的拡充、お客さま接点の強化、業務プロセスの解体・再構築を通じた経営資源の再配分に取り組めます。同時に、リアルとデジタルの一体化を前提に、地域に営業店がある意味をあらためて定義づけながら、グループベースでのチャネルネットワークのさらなる最適化を目指します。

デジタル分野においては、一つの通過点として、アプリDL数1,000万を目指し、専用回線・専用端末からの脱却も視野に、店頭でのグループタブレットの利用率をまずは50%まで引き上げます。加えて、法人向けの決済ソリューションなど、お客さまへの新たな価値提供を目指せる領域は、まだまだ広がっています。

経営基盤の次世代化



資本マネジメント

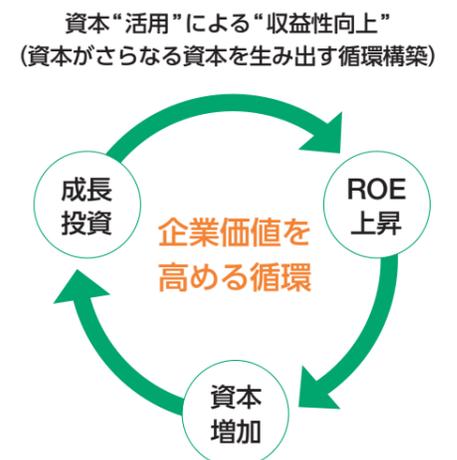
資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ

「資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ」、これは、新中計におけるメッセージとして、お伝えしたいことの一つです。

2003年の公的資金注入以降、グループ最大の課題の一つとして、資本の質的・量的拡充に取り組んできましたが、前中計の最終年度となる2023年3月末に目標の資本水準(CET1比率*1「10%程度」)に到達しました。新中計

期間においては、「CET1比率*110%台」での運営を意識しつつ、資本を「成長投資」と「株主還元」に戦略的に振り向けていきます。「成長投資」としては、「オーガニック」「インオーガニック」それぞれの領域で資本を活用しながら、さらなるリターンの向上を目指します。「株主還元」についても、一段階引き上げ、安定配当を継続しつつ総還元性向の水準として、「50%程度」を目指していきます。

数値目標	前中計		新中計
	目標	2022年度実績	目標
収益性 株主資本ROE*2	8%	7.6%	8%を目指す
健全性 CET1比率*1	10%	10%程度	10%台で運営
株主還元 総還元性向	40%台半ば	40.6%	50%程度



*1 国際統一基準・バーゼル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
 *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)

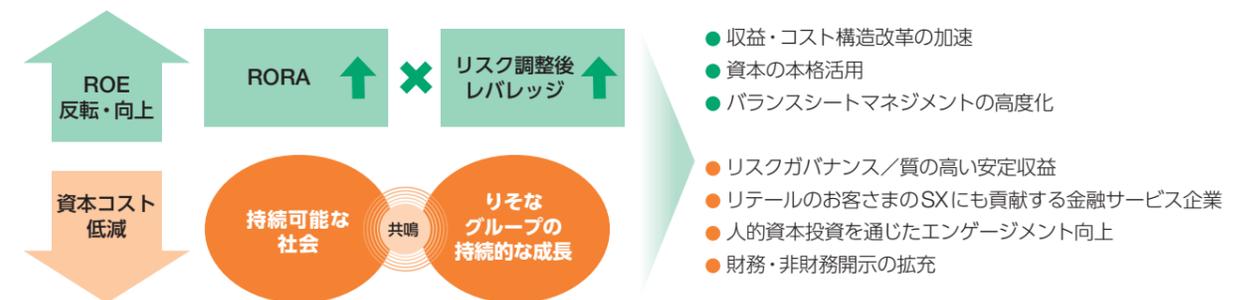
企業価値向上に向けて

当社のPBRは、0.6倍水準(2023年6月現在)にあります。株価は様々な要素が複雑に作用して形成されるものですが、PBRが1倍を大きく下回る現在の状況については、真摯に受け止めるとともに、私自身、忸怩(じくじ)たる思いもあります。PBR向上に向けては、ROEの向上、資

本コストの低減、双方からのアプローチが不可欠だと認識しています。この点についての具体的な取り組みは、後段のCFOメッセージ(▶P22~28)の説明に譲りますが、早期に改善を図るべく、記載の観点からの取り組みを強力に推し進めていきます。

企業価値向上に向けた財務・非財務アプローチ

PBR評価向上に向けて



新中期経営計画の主要経営指標

新中計の説明の締めくくりとして、私たちが目指す主要経営指標についてご説明します。計画最終年度における親会社株主に帰属する当期純利益は1,700億円、収益・コスト構造改革をさらに加速させながら、連結のコア収益については1,800億円、連結経費率60%台前半を目指していきます。なお、3年後も現行の金利水準を前提としています。

株主資本ROEについては、資本コストを上回る水準として、引き続き8%を目指します。資本マネジメント関連については、先にご説明した通りです。また、「持続可能な社会の実現」という観点から、「GPIF選定ESG指数(国内株)」のすべてに採用され続けることにもこだわり、前中計に続き目標として掲げています。

中期経営計画の主要経営指標

	2022年度(実績)	2025年度	
収益・コスト構造改革の実現 健全性、成長投資と株主還元最適化	親会社株主に帰属する当期純利益	1,604億円	1,700億円
	連結コア収益 ^{*1}	1,636億円	1,800億円
	連結経費率	67.4%	60%台前半
	株主資本ROE ^{*2}	7.66%	8%
	普通株式等Tier1比率 ^{*3}	10%程度	10%台
	総還元性向	40.6%	50%程度
	持続可能な社会の実現	GPIF選定ESG指数(国内株) ^{*4}	すべてに採用

【2025年度前提条件：無担保コールO/N △0.05%、10年国債0.40%、日経平均株価28,000円】

*1 国内預貸金利息+円債利息等(円債利息・金利スワップ収益)+フィー収益+経費

*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最終化ベース(完全実施基準)、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、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

サステナビリティ長期指標

新中計策定に合わせて、持続的な社会価値・企業価値向上への取り組みを加速させるべく、2030年度の達成を目指す「サステナビリティ長期指標」も設定しました。これまでの「サステナビリティ長期目標」に、「NEW」と示している項目を加えています。

1つ目は「価値創造力指数」です。法人・個人のお客さまへの幅広いソリューション提供を目指すための指標です。2023年3月末の1,050万件から、2030年度に倍増となる2,000万件を目標に、お客さまへの最適な価値提供に軸足を置く「リテールNo. 1」のソリューショングループ

の実現を目指します。2つ目は、2050年に向けた「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」です。2030年度の電力セクターにおける中間目標も、あわせて示しています。3つ目は、「Well-being指数」です。これは、従業員調査における「仕事・生活の充実度」のポジティブ回答の割合ですが、現在の「69.3%」から向上させていく目標としています。人的資本拡充に向けた取り組みを強化し、従業員が心身ともに健康で、仕事と生活の双方がより充実するよう、様々な工夫を重ねていきます。

サステナビリティ長期指標

		2022年度(実績)	2030年度(目指す水準)
お客さま・社会にとっての価値	NEW 価値創造力指数 ソリューション提供件数	1,050万件	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 1兆8,650億円	10兆円
環境価値	NEW 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)
	NEW 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)	100~130gCO ₂ e / kWh
	カーボンニュートラル目標(Scope1,2)	2013年度比 △56%	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) 女性経営職階比率(グループ6社 ^{*1}) 女性ライン管理職比率(グループ6社 ^{*1})	15.3% 13.4% 31.4%	30%以上 20%以上 40%以上
	従業員にとっての価値	NEW 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%

*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

おわりに

りそなグループは、2003年の預金保険法に基づく公的資金の注入、いわゆる「りそなショック」から20年の節目の年を迎えています。

これまで激動の20年を歩んできましたが、お客さま、株主の皆様、そして地域社会をはじめ様々なステークホルダーの方々のご支援をいただき、りそなグループの「今日」はあります。

一つの歴史の節目にあたり、ご支援をいただいたすべての関係者の皆さま方に、心より深く御礼を申し上げます。

同時に、これから、私たちが取り組むべきことは、「りそな再生」から得た様々な学びを、「グループのDNA」として、次世代に正しくつないでいくこと。そして、この節目を機に、自らの強い意志で、「りそな再生」を乗り越え、第二の創業という強い覚悟を持って、「リテールNo. 1」の実現に向けた新たな挑戦を始めることだと考えています。

「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見失うことなく、これからも、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を目指してまいります。

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、変わることはないご支援、ご指導をいただければ幸いです。何卒よろしくお願い申し上げます。



CFOメッセージ



執行役員
グループCFO
太田 成信

のフェーズ転換に向けて、良い形で締めくくることができたと考えています。

また、環境が目まぐるしく変化するなか、様々な対応を進めています。ここでは2点説明します。

1点目は、内外の金融政策動向や市場の変化を見据えながら、様々なアクションプランを策定・実行していることです。3月の米シリコンバレーバンクのニュース以降、バランスシート運営・管理に関するご質問をいただくことが多くなっています。当社は安定度が高いリテール預金をベースに、ALM運営を行っており、金利リスクや流動性の面で健全性の高いバランスシートを維持しています。

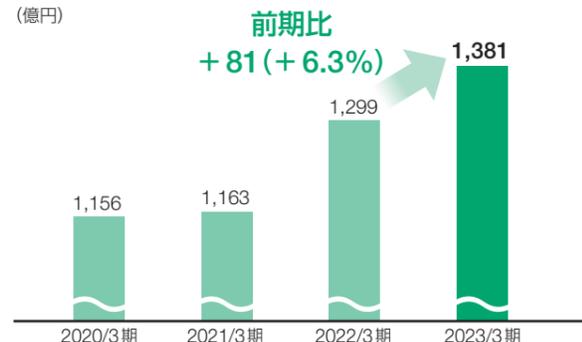
なお、円債ポートフォリオについては、潤沢なりテール預金が源泉であり、逆ざやのリスクが限定的であることから、今後想定される金利の上昇局面においても、含み損の拡大をコントロールしつつ、継続保有していくことが可能だと考えています。今後の政策転換によって生じる環境変化を活用したさらなる収益アップサイドの確保にも取り組んでいきます。外債ポートフォリオについては、すでに低利回り銘柄の損失処理に目途をつけており、米金利のピークアウト局面を見極めながら、中長期目線での安定利収確保に資するポートフォリオを再構築するフェーズに入っています。

2点目は、信用リスクへの対応です。与信費用は、前年比427億円の費用減少となる159億円で、総与信に対する与信費用比率は3.9bpsに留まりました。再生支援の取り組みのなかで、一部大口先の上方遷移などに伴う戻入益があったことが背景ですが、コロナ影響が低減する一方、円安・資源高の影響が顕在化する兆候も一部に見られています。引き続き、お客さまとの対話を深め、早期実態把握など予兆管理を徹底し、お客さまサポートのさらなる強化に取り組んでいきます。

(2023年3月期 決算の概要 ▶ P29)

【コア収益の推移(りそなホールディングス連結)】

(億円)



2024年3月期の見通し

2024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104億円減益となる1,500億円、1株当たり普通配当予想は前期から1円増配となる年間22円とさせていただきます。新年度が減益でのガイダンス提示となる理由ですが、一つは人財・DX領域での先行投資に伴う経費増加があります。将来を見据えた時、今やらなければならない投資であり、先々に、従業員のエンゲージメントや生産性向上を通じた持続可能な成長を示していくための取り組みと捉えています。また、2023年3月期は、臨時損益、具体的には与信費用の戻入や政策保有株式売却益の増加が収益を補完していた側面がありましたが、その度合いが低下することも一因です。

新中計でも、収益・コスト構造改革が重要なテーマであり、これを進化させていきたいと考えています。引き続き、

【2024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	前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	1,500	△104
連単差	175	△12
コア収益(円債利息等) ^{*1}	1,480	△156

1株当たり普通配当

	1株当たり配当金	前期比
普通配当(年間予想)	22.0円	+1.0円
うち中間配当	11.0円	+0.5円

※1 国内預貸金利益+円債利息等(円債利息・金利スワップ収益)+フィー収益+経費

コア収益を重視していきますが、2022年12月に日本銀行がイールド・カーブ・コントロール(YCC)の修正を実施して以降、金利環境面も変化が生じていることなどを踏まえて、新中計では、「国内預貸金利益+フィー収益+経費」に円債利息等も加えた形に、「コア収益」の定義を変更しています。

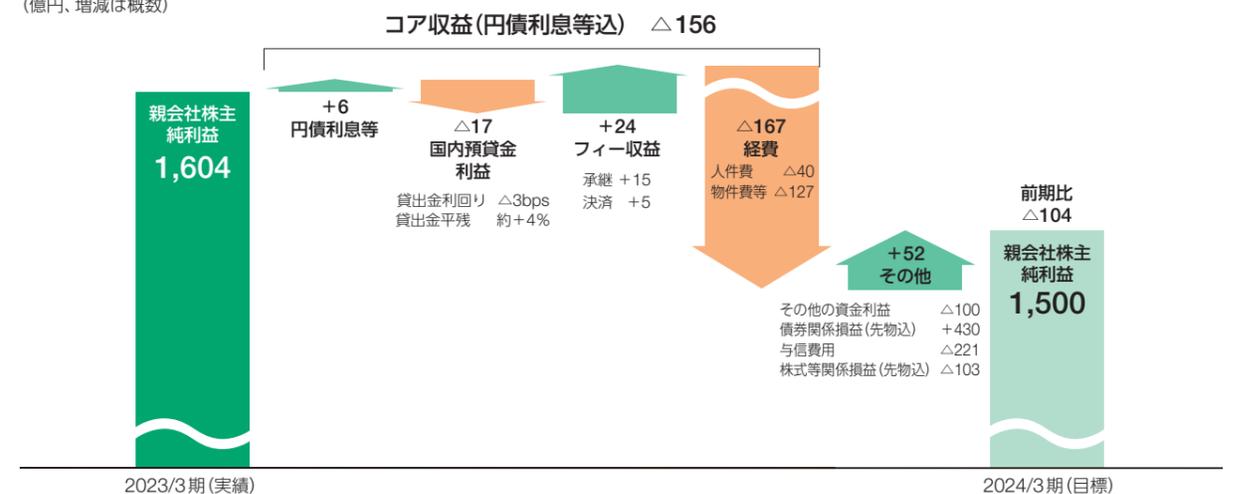
前期実績比で2024年3月期計画をご説明します。先述した経費以外の内訳としては、まず円債利息等は6億円の増加を見込みます。国内預貸金利益は17億円の減少ですが、減益幅は縮小し、新中計期間中の反転・増益を見込んでいます。フィー収益は増益基調を維持する計画で、前期比24億円の増加を見込んでいます。先行投資で経費がかさむこともあり、コア収益は一旦減益となりますが、新中計期間中には反転・増益となる見込みです。

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	5,755	+313
経費	△3,925	△157
実務業務純益	1,830	+157
株式等関係損益(先物込)	440	△103
与信費用	△315	△165
税引前当期純利益	1,840	△140
当期純利益	1,325	△91

2024年3月期業績目標の前期比増減要因

(億円、増減は概数)



CFOメッセージ

新中期経営計画の収益ロードマップ

新中計の最終年度にあたる2026年3月期は、2023年3月期実績から約100億円の増益としています。収益計画の前提として、本邦における金融政策の転換は織り込まず、金利水準は短期・長期ともに現行水準フラットでの推移を想定しています。

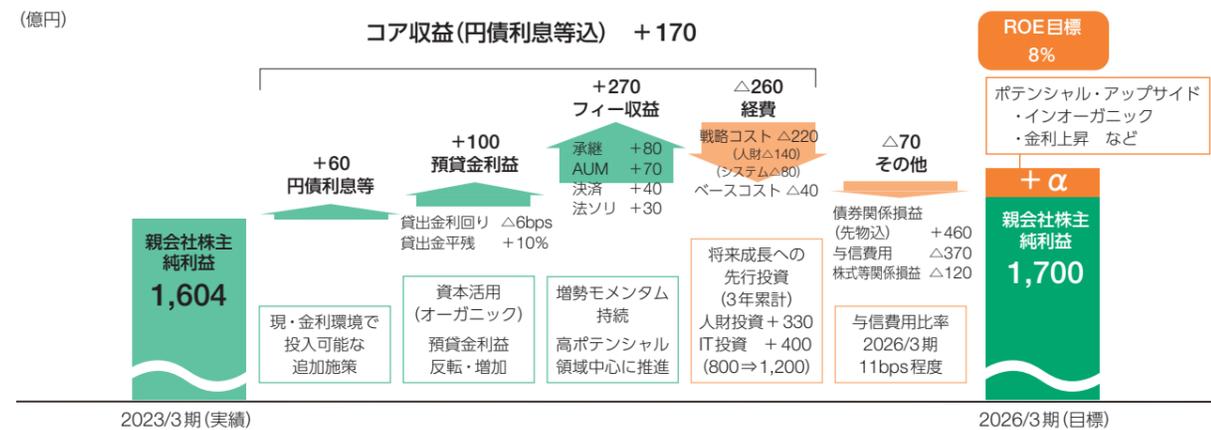
次世代を見据えた人財・IT投資などを先行させることで、経費は新中計の3年間を通じ260億円程度増加しますが、円債利息等+60億円、預貸金利益+100億円、フィー収益+270億円によりトップライン収益を+430億円伸ばさせることで吸収し、コア収益は170億円の増益(2023年3月期比約10%増加)を目指す組み立てとしています。なお、総人員コントロールも図っていくなかで、1人当た

りのコア収益は5.7百万円から6.5百万円に増加させる組み立てです。

先行投資の効果が本格的に出てくるタイミングは、次期中期経営計画以降になりますが、人財投資拡充を通じて従業員エンゲージメントの向上および専門人財の拡充を図るとともに、IT投資拡充を通じてコスト構造改革を進展させていきます。

これらにより、親会社株主に帰属する当期純利益を1,700億円まで拡大するとともに、資本活用フェーズにおけるインオーガニック投資の拡充などを通じて、株主資本ROE8%の達成を目指します。

将来的なエンゲージメント・生産性の向上に向けた先行投資を吸収しコア収益増益を企図、ROE8%を目指す計画



資本マネジメント

新中計における資本マネジメントの方向性についてご説明します。

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、新中計では本格活用フェーズに入ります。健全性を維持しながら、成長投資や株主還元への拡充に資本を活用することで、企業価値向上の実現に取り組んでいくことが基本方針です。なお、資本収益性の指標として、株主資本ROE8%を目指しています。

まず「健全性」の観点です。前中計の目標であった、バーゼル3最終化・完全実施ベース、有価証券評価差額金を除いたCET1比率「10%程度」については、2023年3月末に達成することができました。新中計においては、「10%台

での運営を意識しつつ、「成長投資」と「株主還元」に資本を振り向けていきます。運営目線である「10%台」は、規制上のミニマム水準(内部格付手法適用条件)4.5%、リスクバッファ4.5%、戦略バッファ1%を含めた水準として策定したもので、十分なリスク耐力を備えた水準と捉えています。

2つ目は「成長投資」の考え方です。お客さま・地域社会のこまりと解決に資する貸出の増強などに加え、「お客さま基盤」「経営資源」「機能」の拡充を目指すべく、「オーガニック」「インオーガニック」それぞれの領域で資本を活用し、リターンの向上を目指します。

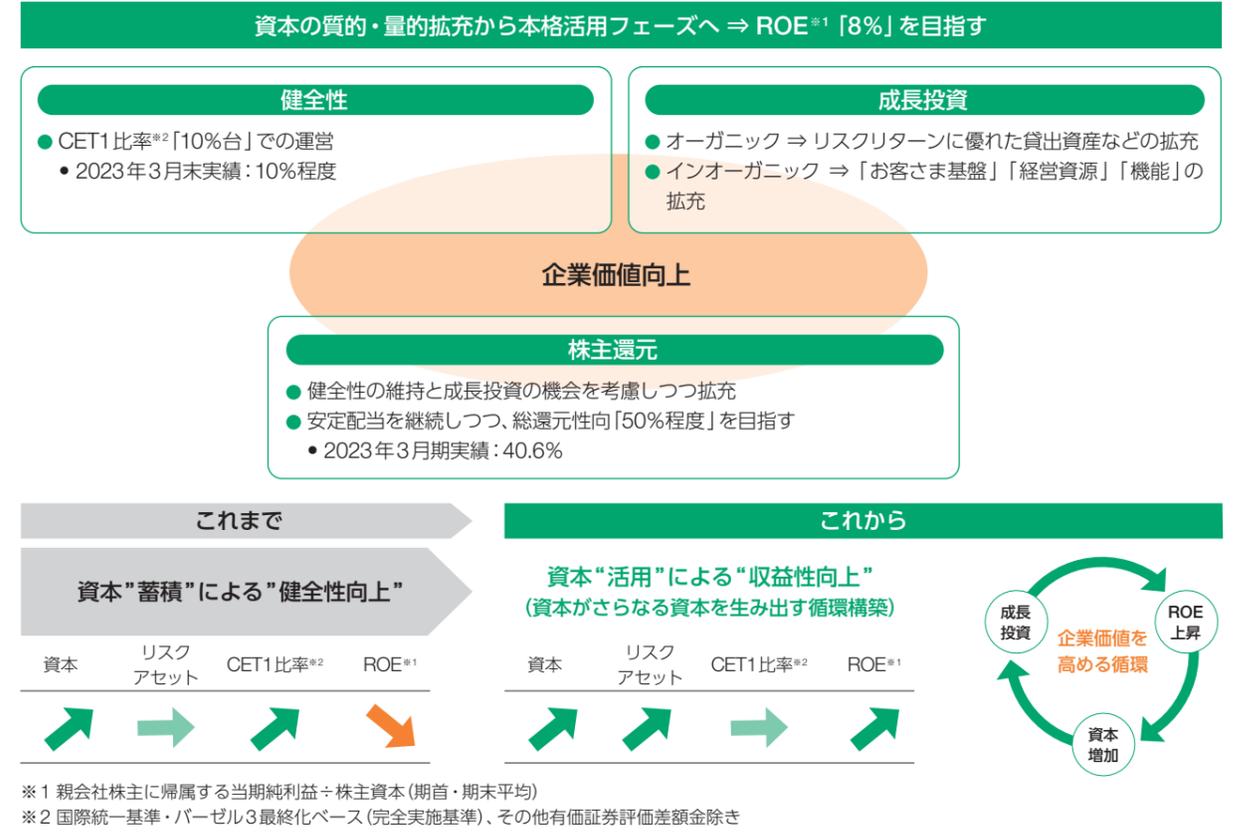
3つ目は「株主還元」です。前中計では、総還元性向の

目標水準として「中期的に40%台半ば」を目指すとしていましたが、新中計では「50%程度」に引き上げました。

こうした方針に基づき、2023年5月には、1株当たりの年間配当予想を1円増配の22円とさせていただき、加えて、上限100億円の自己株式取得枠を設定しました。現状の株価水準を踏まえれば、自己株式の取得は資本の活用方

法として高い合理性があるものと認識しています。また、PBR1倍割れが続く状況には、忸怩(じくじ)たるものがあり、株価に対する「経営の思い」を反映させたものということもご理解いただければと思います。

今後も目標達成に向けた道筋をしっかりと示していきたいと考えています。



下図は、新中計期間における資本活用のイメージです。オーガニック投資として、貸出を中心に約2,400億円を活用するイメージです。前中計期間の900億円から2.6倍

の水準となります。また、前中計期間では、健全性の向上に1,300億円を活用していましたが、この多くの部分をインオーガニック投資に振り向けたいと考えています。

【資本活用イメージ(キャピタルアロケーション)】



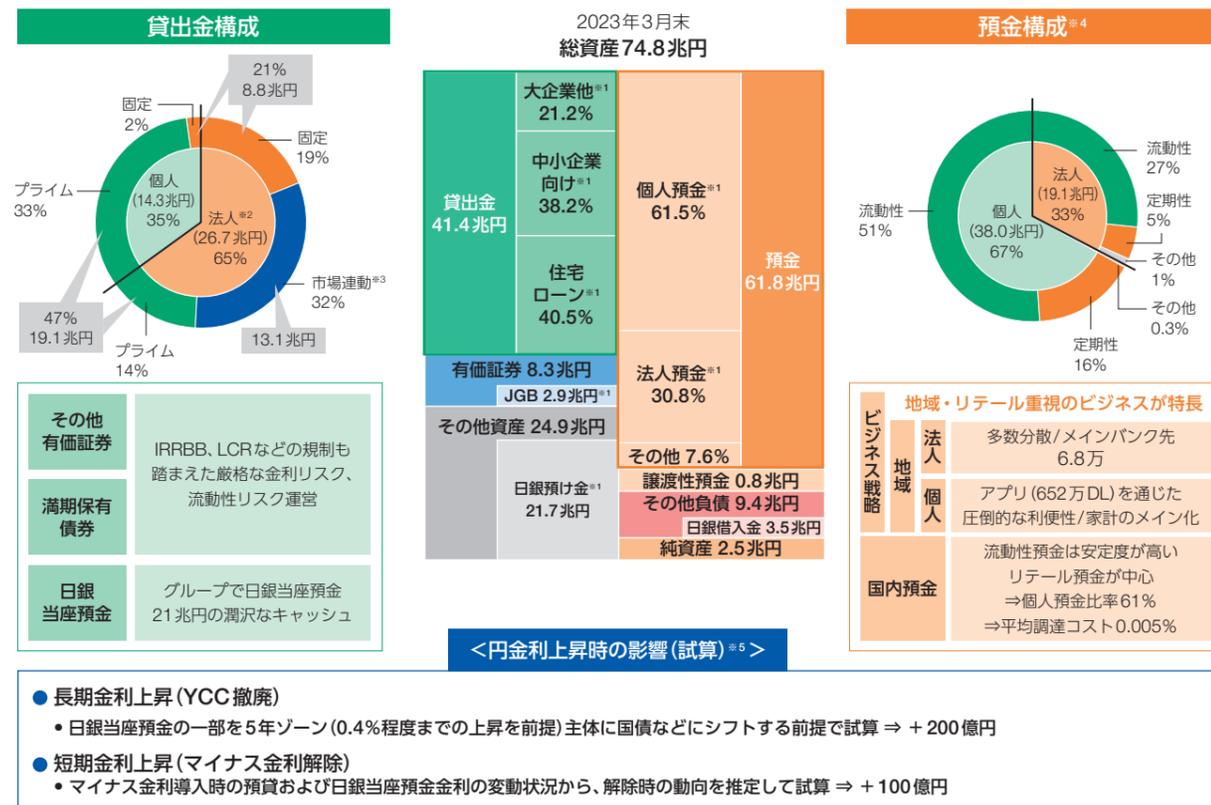
CFOメッセージ

健全なバランスシート/円金利上昇時の影響(試算)

新中計は、現行の金利環境が継続することを前提としています。今後、仮に、金融政策の修正がなされた場合には、金利感応度が高い当社のバランスシートからは、預貸金収益、有価証券利息配当金を中心に、収益面でのプラス効果が見込めます。

当然、金融政策の変更時期、スピード・深度、方法など変

数が多いため、収益インパクトの試算は、その前提次第で大きく変化します。仮に、下記のように試算をした場合、YCC撤廃で+200億円程度、マイナス金利解除で+100億円程度のアップサイドにつながる可能性があると考えています。



※1 銀行合算
 ※2 アパートマンションローンを含む
 ※3 1年以内に期日到来する固定金利(スプレッド)貸出を含む

※4 国内個人預金+国内法人預金
 ※5 金利変動影響完全浸透後の年度ベースの収益影響試算値

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、約1兆円の政策保有株式を圧縮するなど、価格変動リスクの低減に努めてきました。

近年においても、さらなる圧縮に取り組んでいます。「2016年4月からの5年間で350億円を削減する計画」(△70億円/年ペース、「前々計画」)では、4年間で達成率が93%(削減額326億円)となったことから、2020年5月に前倒しで計画を刷新、「2020年4月から3年間で300億円を削減する計画」(△100億円/年ペース、「前計画」)



として削減ペースを加速させました。

さらに、前計画においても、2年間で達成率が103%(削減額309億円)に達したことから、2022年5月に1年前倒しで計画を刷新し、「2026年3月末までの4年間で800億円の削減を目指す計画」(「現計画」)を策定・公表しました。年間の削減ペースは、△200億円/年となり、前計画の2倍に加速しています。

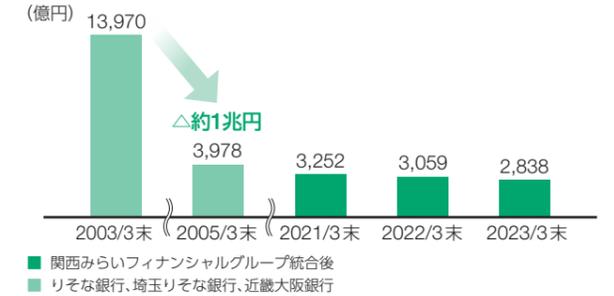
現計画1年目の2023年3月期における削減実績は△220億円、4年間の計画対比の進捗率は27.5%と堅調に推移しており、年平均の削減ペースとなる△200億円に対しては110.1%の進捗率となっています。

なお、計画策定時(2022年3月)の当社ポートフォリオ全体の取得原価・時価の比率で試算したのですが、時価ベースでは4年間で2,500億円程度の削減を想定してい

ます。時価ベースでの削減額も意識して、引き続き残高縮減に取り組んでいきます。

政策保有株式の縮減を通じて解放される資本につきましては、オーガニック、インオーガニックの両領域を通じて、「社会課題」「お客さまのこまりごと」解決に資する分野などで、しっかりと活用していく考えです。

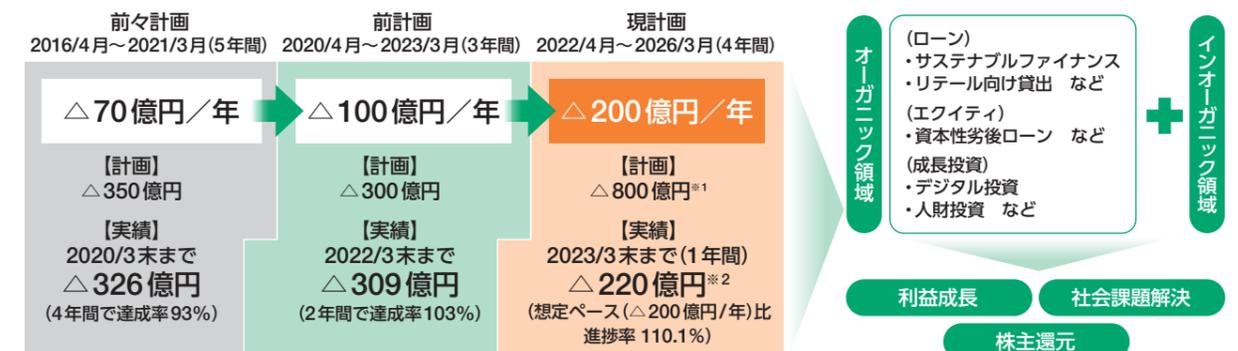
【政策保有株式残高(取得原価)】



● 削減ペースを加速させた現計画のもと、さらなる残高縮減を企画

- 足元では計画比着実に進捗

- 「社会課題」「お客さまのこまりごと」解決に資する分野などで活用



※1 ご参考: 時価ベース△2,500億円程度(2022年3月時点の当社政策保有株式の時価を基に試算)
 ※2 ご参考: 時価ベース△303億円(=削減要因△724億円+時価要因421億円)

政策保有株式に関する方針の概要、保有意義検証プロセス、議決権行使基準
<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/governance/relatedpolicies.html>

税務に関する取り組み

りそなグループは、事業活動を行うすべての国および地域の税務に関する法令やその精神を遵守し、適切な納税

責任を果たすことを基本方針としており、以下の「税務方針」を作成・公表しています。

税務方針

基本方針

りそなグループは「りそなSTANDARD(りそなグループ行動方針)」に基づき税務に関する法規制を遵守するとともに、適切な税務コンプライアンス体制の下で、適切に税金費用を管理し、企業価値の向上に努めます。

また、りそなグループは各国および各地域における税務に関する法令や国際機関等が公表する税務ガイドラインに基づき、りそなグループの各事業拠点における適切な税務コンプライアンスのために適正に行動します。

CFOメッセージ

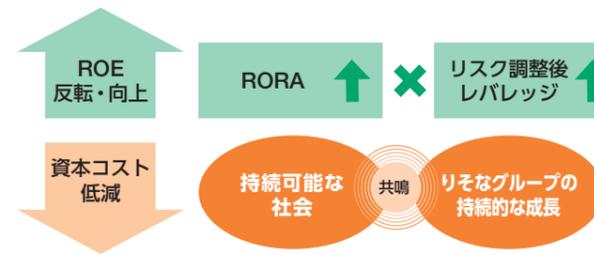
企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上に向けた取り組みとして、PBR1倍超の市場評価の獲得に向けた考え方について、ご説明します。

PBRの向上に向けては、「ROE向上」および「資本コスト低減」の双方に向けたアプローチが重要であり、各々に対する新中計における投入施策について、下記に示しています。

当社のROEに関して、デュボン分析の考え方で要素分解したものを示していますが、銀行業ですので、リスク調整後ベースに補正したものを使っています。前中計期間中におけるROEは、最終年度に持ち直しましたが、前半2年は悪化トレンドにありました。

PBR評価向上に向けて



この背景には、大きく2つの要因があると考えています。1つはコロナ禍において、バランスシートが急拡大し、低稼働資産が増加したことです。より能動的なリスクテイクなどを通じて、さらなるリスク・リターンの向上が必要と考えています。もう1つは、大口の与信費用の発生、外債ポートフォリオ健全化に伴うP/Lのダウンサイド発現です。リスクガバナンスのさらなる高度化も必要だと考えています。

こうした課題認識のもと、資本の有効活用を通じて、「収益性」「資産効率性」の改善にしっかりと取り組んでいきたいと考えています。

- 収益・コスト構造改革の加速
- 資本の本格活用
- BSマネジメントの高度化
- リスクガバナンス/質の高い安定収益
- リテールのお客さまのSXに最も貢献する金融サービス企業
- 人的資本投資を通じたエンゲージメント向上
- 財務・非財務開示の拡充

新中計期間における施策展開

資本の積極活用を通じた「収益性」「資産効率性」向上	
(オーガニック) リスクリターンに優れた貸出資産などの拡充	(インオーガニック) 「お客さま基盤」「経営資源」「機能」拡充
人的資本投資の拡充⇒「深掘・挑戦」×「共創・拡大」 コア収益 +170億円(目標)	
リスクガバナンスの高度化	
株主還元の拡充 総還元性向「50%程度」	
金利上昇時の収益アップサイド捕捉	政策保有株式のさらなる削減 △200億円/年ベース

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

2023年3月期は、投資家の皆さまへのデジタルアプローチを継続的に強化するとともに、現地訪問形式による海外IRの実施も含めて、状況・ニーズに応じて対面形式での面談も拡充しました。リアル・デジタル双方向から対話機会の拡充を図っています。

株主・投資家の皆さまからいただいた貴重なご意見は、定期的に取締役会などに報告し、経営戦略に反映するとともに、当社に対する市場からの評価や期待値などについての社内理解促進にも努めています。

当社では、GPIF選定ESG指数(国内株)への採用継続も中期経営計画の目標としていますが、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を進めていきます。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といったことも意識しながら、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。

2023年3月期 決算の概要

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比504億円増益(45.8%増益)の1,604億円と、期初目標(1,500億円)に対して、106.9%の着地となりました。

連結業務粗利益は、前期比18億円減少の6,000億円、実質業務純益は、前期比96億円増加の1,957億円となりました。

国内預貸金利益は、前期比38億円減少の3,341億円と、概ね計画通りの着地となりました。貸出金平残は前期比3.20%の増加、貸出金利回りは4bpsの低下となっており、利回り低下が小幅にとどまるなか、貸出ボリュームによる打返りで、概ね補完できる状況となっています。

フィー収益は、前期比3億円増加の2,086億円となりました。保険、決済関連、不動産などが牽引し、前年に続き、りそな発足来の最高益を更新しています。

債券関係損益(先物込)は、前期比61億円改善しましたが、△477億円となりました。前年に続き、外債ポートフォリオを中心に、健全化対応を進めたことが主因です。

経費は、前期比116億円減少の4,047億円となりました。従業員一人当たりの処遇改善を進める一方、グループベースでの最適配置を通じた総人員コントロールなどにより、人件費は47億円の減少となりました。物件費も、新営業店システムなどの大型案件稼働に伴う償却負担増を、預金保険料率低下などのベネフィットで打ち返し、45億円の減少となっています。

株式等関係損益(先物込)は、政策保有株式売却の進展などにより、前期比67億円増加の539億円となりました。

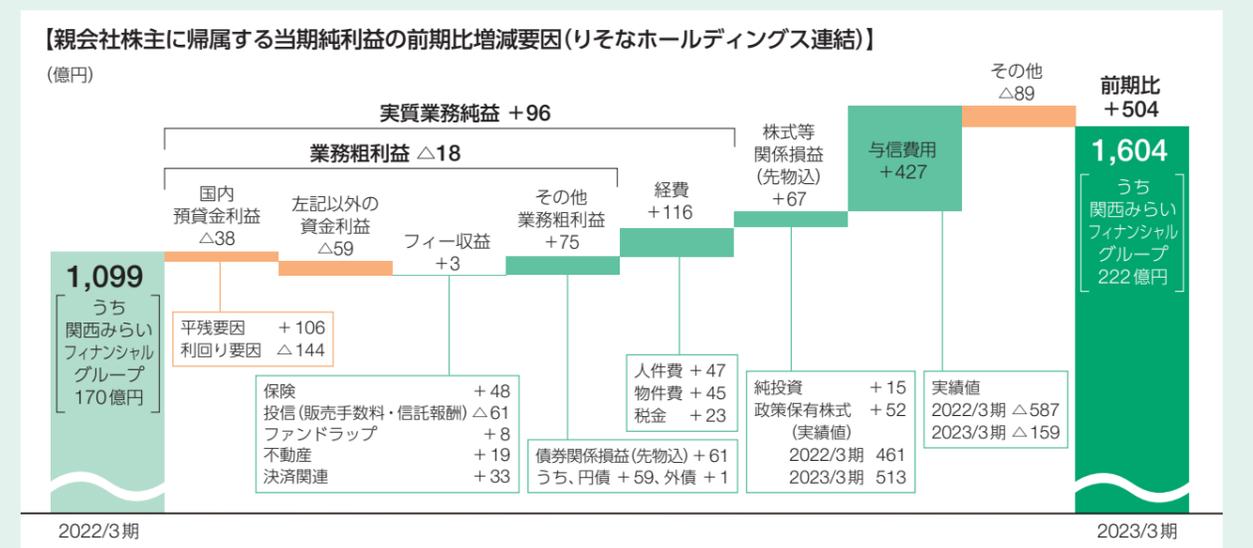
与信費用は、前期比427億円改善の△159億円(費用発生)となり、年間計画(△380億円)に対する費消率は

41.9%にとどまりました。再生支援の取り組みのなかで、一部大口先の上方遷移や回収に伴う戻入益があったことが主因です。

(億円)

りそなホールディングス連結	2023年3月期	
	2023年3月期	前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	1,604	+504
1株当たり当期純利益(EPS、円)	67.48	+22.07
1株当たり純資産(BPS、円)	1,065.31	+40.30
株主資本ROE ^{*1}	7.66%	+2.03%
業務粗利益	6,000	△18
資金利益	4,193	△98
うち国内預貸金利益 ^{*2}	3,341	△38
うち円債利息等 ^{*3}	254	+22
フィー収益	2,086	+3
フィー収益比率	34.7%	+0.1%
その他業務粗利益	△279	+75
うち債券関係損益(先物込)	△477	+61
経費(除く銀行臨時処理分)	△4,047	+116
経費率	67.4%	△1.7%
実質業務純益	1,957	+96
株式等関係損益(先物込)	539	+67
与信費用	△159	+427
その他の臨時・特別損益	△87	+101
税金等調整前当期純利益	2,250	+693
法人税等合計	△633	△177
非支配株主に帰属する当期純利益	△13	△11

*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 国内預貸金利益：銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)
*3 円債利息・金利スワップ収益



人財戦略 CHROメッセージ



CHRO : Chief Human Resource Officer

価値創造と Well-being を目指して

りそなグループは発足以来、変革への挑戦を続けてきました。「銀行の常識は世間の非常識」と宣言し、様々な変革に挑み続け、お客さまや地域社会のこまりごと解決に取り組んでいます。そして新中計では、りそなグループ自体、「再生」から「新たな挑戦」のステージへ、CXに取り組んでいきます。

変革への挑戦を続けていくためには、多様な価値観を持った人財が集い、自由闊達に意見を出し合えることが必

人に勧めたくなる職場：エンゲージメント

従業員が生き活きと活躍できる職場づくりは Well-being の実現に欠かせない要素であり、価値創造のための最大の推進力です。

毎年全従業員を対象に実施している意識調査では、職場の風通しに関する肯定的回答割合は上昇傾向にあり、約8割に達するなど良好な水準となっています。フリーコメントにおいてもエンゲージメントの向上を示す意見が数多く寄せられています。

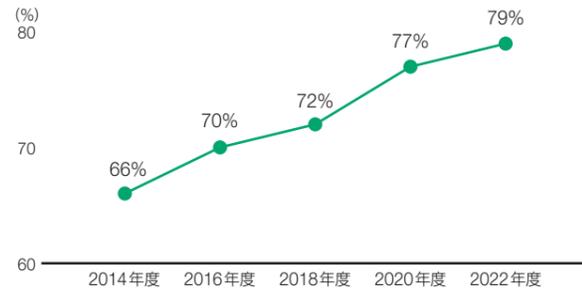
今後もライフイベントに応じた柔軟な働き方、自律的なキャリア形成、仕事に対する納得感のある処遇など多様なニーズに耳を傾け、きめ細かく施策を展開していきます。そして一人でも多くの従業員が「りそなグループで働いて良かった」、「りそなグループで働くことを他の人にも

要です。そのため私たちはダイバーシティ&インクルージョンの考え方をいち早く人事制度に取り入れ、性別・年齢・職種などにかかわらず多様な人財が持てる力を最大限に発揮できる環境を整えてきました。もちろん過去から築いてきた信用・信頼の基盤である高い倫理観（インテグリティ）は当グループが「良き企業」として持続的発展を遂げるために欠かすことはできません。これらの「変革への挑戦」、「ダイバーシティ&インクルージョン」、「インテグリティ」は変わることのない土台、組織風土であり、今後も大切にしていきたいと思います。

他方で、当グループを取り巻く事業環境や働き手の就業価値観は大きく変化しています。こうした変化を踏まえ、会社と従業員が対等な関係に立ち、グループの価値創造と従業員の Well-being 双方を実現することを目指すため、人事運営の進んでいくべき大きな方向性を「人財戦略」として整理しました（▶P66）。変化の激しい時代、確信を持って見通せる未来はありませんが、どのような時代になろうともお客さま・地域社会に向けて価値創造を果たしていく起点は「人財」です。「人財」は当グループにとって、最も重要な財産です。今般定めた「金融+で、未来をプラスに。」というパーパスのもとに集う人財がこれまで大切にしてきた組織風土をもとに共鳴し合うことで、お客さま・社会への価値創造と従業員自身の Well-being を実現していくことを目指していきます。

勧めたい」と心から思えるようなグループとなることを目指していきます。

職場の風通し：肯定回答割合



あなたの職場は、上司や部下、同僚といつでも気軽に報告・連絡・相談ができ、伝えたいことを相互に伝えられる「風通しの良い職場」であると思いますか。

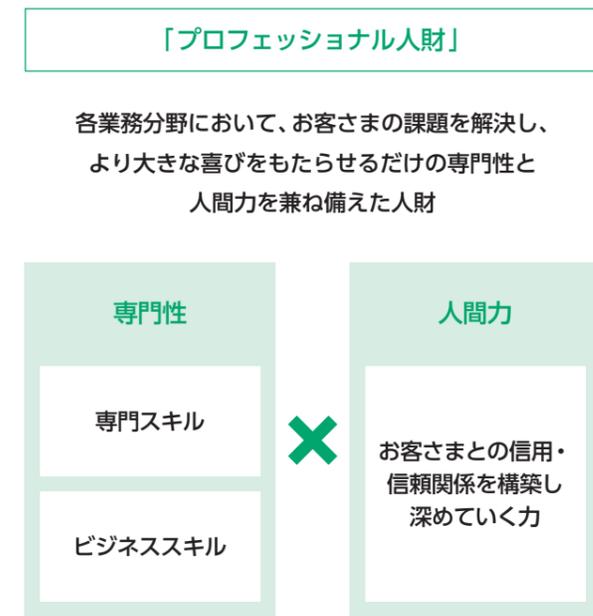
多様な専門性：プロフェッショナル

お客さまや地域社会に寄り添い、最適なソリューション（価値創造）を提供し続けていくためには、従業員の成長が欠かせません。従業員にとっても成長を通じたお客さまや地域社会への貢献は自己実現 (Well-being) につながります。

りそなグループでは、「お客さまの課題を解決し、より大きな喜びをもたらせるだけの専門性と人間力を兼ね備えた人財」を「プロフェッショナル人財」と考えており、すべての従業員がそれぞれの持ち場でプロフェッショナル人財となることを目指しています。

これまで複線型の人事制度の導入や自律的なキャリア形成のサポート、人財育成体系の整備などによりプロフェッショナル人財の育成に力を入れてきました。

これからも全員プロフェッショナル人財を目指し、これまでの取り組みを見直し・強化することにより、従業員の成長スピードの加速と自己実現に向けたサポートに取り組んでいきます。



従業員一人ひとりの金融+／越境・異文化経験：共創

高度化・複雑化するこまりごとを解決していくためには、従来の金融サービスの枠にとらわれない発想や視点が必要で、こまりごとに寄り添う従業員には金融の枠にとらわれない「従業員一人ひとりの金融+」を身につけてもらうために、「個人の壁」「会社の壁」「文化の壁」を超える越境・異文化経験を積極的に推進していきます。具体的には、優れた知見やスキル・ノウハウを持つ異業種人財や外部専門家との共創の機会をさらに拡大していくことも

に、グループ内でも複数のエンティティでの勤務経験を促す人財交流をこれまで以上に拡充していきます。また、キャリア採用も拡充し、社内における多様性も推進していきます。このような取り組みにより、社内での経験だけでは得られなかった新たな視点を獲得し（従業員一人ひとりの金融+）、お客さまや地域社会の未来、そして従業員一人ひとりの未来へのプラスを実現してほしいと思います。

多様な内外のパートナーが共鳴し合い、豊かな未来をつくる

今般発表した中期経営計画では、中計期間累計+330億円の人財投資を行うことを宣言しました。人財投資は、処遇向上、人財育成や採用強化にも取り組むものです。人財投資の拡充により、従業員の行動変容が促され、プロフェッショナルとしての成長につながり、そして、りそなグループの持続的成長（価値創造）と従業員の仕事と生活両面が充実 (Well-being) し、結果としてさらなる人財投資に

結びつく、こうした好循環を目指します。生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。

りそなのDXへの取り組み



りそなホールディングス
執行役員グループCDIO
伊佐 真一郎

CDIO: Chief Digital Innovation Officer

りそなグループが考えるDX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。

デジタルはあくまでも手段であって目的ではない、というのが大前提にあり、デジタルを活用して、いかにトランスフォーム(変革)を実現するかが重要だと考えています。

「デジタル」と「リアル」の融合・一体化を実現

りそなグループでは、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、スマホアプリを軸にデジタルチャネルを拡充してきました。お客さま目線でUI/UXを重視した設計とし、継続的な改善を続けることにより、同アプリはお客さまに最も利用いただけるチャネルとなっています。また個人のお客さまだけでなく、中小企業のお客さまもより簡単・便利なお取引を求める動きが出てきていると感じており、法人領域においてもデジタルチャネルの拡充にチャレンジしていきます。

一方、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なって寄り添えることがりそなの一番の強みです。それを地域のなかで実現できることが、「りそならしさ」といえます。ここをしっかりと磨き上げていくことも必要です。

個人においても法人においても、時と場合、ニーズや用途・目的によってチャネルを使い分けられることが必要です。「銀行都合で特定のチャネルに誘導する」という発想

CDIOメッセージ

はもはや時代遅れです。デジタルでもリアルでも、そのお客さまが選んだチャネルでしっかりと対応できる体制を整えることが欠かせません。

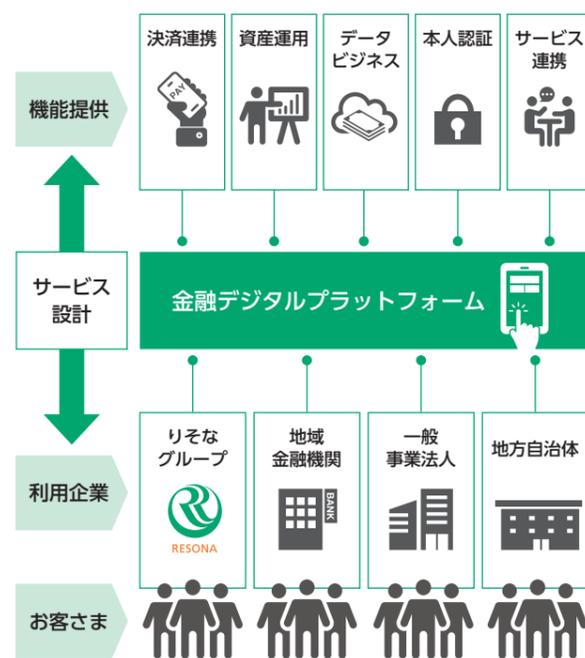
外部との共創でより良いサービスをより多くのお客さまへ提供

銀行が取り扱う「お金」は、あくまでサービスなどの対価を得る手段であり、お客さまがお金を使う目的・ニーズを捉えていかなければ銀行は取り残されてしまう、という強い危機感を持っています。

そのため従来の枠組みにとらわれず、様々な企業に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、外部との共創を目指します。

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中小企業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ています。

また地域金融機関との連携についても、全国の皆さまに業界全体で優れたサービスをお届けしたいとの想いが根底にあります。地域金融機関の皆さまと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。



りそなのDXへの取り組み CIO / CPROメッセージ



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

CIO: Chief Information Officer
CPRO: Chief Process Reengineering Officer

リテールビジネスに内在する高コスト性は、りそなグループの重要な経営課題の一つであり、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が必要だと考えています。

DXによる「お客さま体験」の高度化と従来型手続きからの脱却

店頭においては、「紙・印鑑取引」や「現金取引」など人手を介する取引が未だに残っていますが、さらにDXを進め、従来型手続きから脱却し、店頭とデジタルチャネルでの横断的なお客さま体験の提供・利便性の向上を図ります。

また、どの支店に行っても手続きが簡単に完結できるよう、業務プロセスのシンプル化・スリム化を進めるとともに、「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・キャッシュレス取引を推進していきます。

一方、「オールりそな」での取り組みも加速し、グループの舞台裏を一つにするとともに、業務プロセスの再構築を図り、店頭でお客さまと向き合い、お客さまのために行動する時間を極大化していきます。

テクノロジーの進化を見据えたレガシーからオープンなシステム構造への転換

システム構造改革 『りそなNEXT』では、システムの「汎用化」「オープン化」「スリム化」の3つを推進しています。

今年度からの中期経営計画で、2nd Stageに入りました。

「汎用化」は、店頭業務のDX化を目的とした金融専用端末からの脱却です。高価かつプロでなければ使えない銀行窓口端末を、ローコードツールにより汎用的なPCで業務ができるように開発し、70%程度の置き換えが進みました。

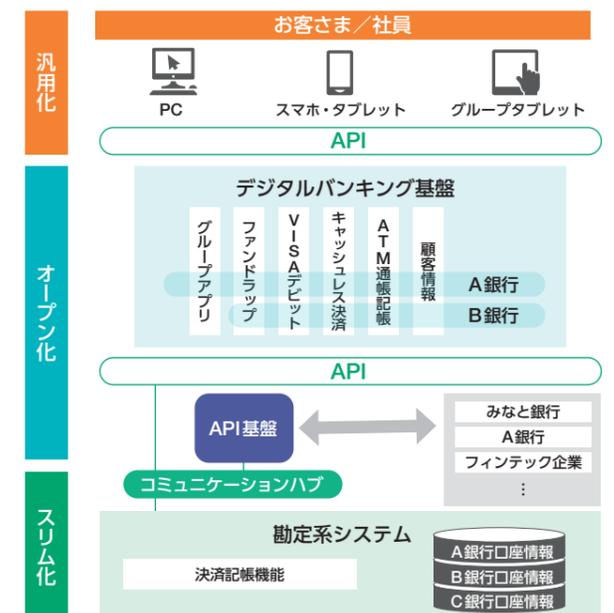
「オープン化」「スリム化」は、グループ内の銀行のみの利用を前提としない、外部との協業・連携のしやすさとシンプルさをあわせ持つシステム基盤の構築です。システム断捨離、ローコード開発、アジャイル体制拡充により、業務プロセスの解体・再構築との連動、また、みなと銀行の事務システム統合による事務のグループ統一を実現します。

攻めと守りのITガバナンスの進化

攻めのITガバナンスとして、『りそなNext』など重要施策の実現に向けたIT戦略を策定し、開発要員やコスト、スケジュールをコントロールしています。また、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ます。

戦略企画・実行のための最適な人員配置に向け、ビジネス部門のITスキル強化やIT人材確保・適切配置を実施しています。また全社員の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す。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。



取締役会議長メッセージ

変化点にある ホールディングスの取締役会

取締役会議長に就任して1年

取締役会議長に就任してからの1年は、あっという間に過ぎていったという印象があります。就任にあたって、真っ先に課題として認識したことは、「ホールディングスの取締役会とはどうあるべきか」ということでした。

議長に就任が決まった直後に、社外取締役全員に集まっていたいただき、「りそなホールディングスの取締役会のあるべき姿」についてディスカッションさせていただきました。多様な経験をお持ちの皆さんと議論してわかったのは、持株会社の在り方として明確な解は無いということでした。当社にとっては、公的資金が入ったいわゆるりそなショック以降、公的資金完済が最大のテーマであり、その実行のためにりそな銀行を中心とした今日のガバナンス体制が、現実解として形成されてきたと理解しています。公的資金完済後8年が過ぎ、資本の蓄積も進んできたことで、りそなグループは今、新たな一歩を踏み出す局面に来たと思います。そうしたなかで、全体を俯瞰的に捉え、ホールディングス

議長として心がけたこと

やはり、建設的・本質的な議論ができる場・雰囲気づくりが議長の役目だと思いますので、ファシリテーションするうえで常にそれを意識しています。当社の社外取締役の方々は経験が豊かで見識に富まれているので、議長が強い振

取締役会での議論の状況

一番の議論は、パーパスの策定と新中計として新たな一歩を進めていくための変革についてでした。執行側とは素案の段階からフリーディスカッションを活用して、法定議案の審議以上に時間をかけて建設的な議論を重ねました。最終決議にいたるまでに途中経過の報告も複数回あり、濃密な議論ができたという印象があります。

長期的な視点や戦略的な議論は充実してきたと思いますが、経営環境や社会構造など様々なものが大きく変化していますので、新たにスタートした中計が実効的に運営されているか、継続的にモニタリングしていく必要があります。



取締役会議長
池 史彦

としての役割・機能をさらに発揮するようにしてほしいと思いますし、今回の中期経営計画（以下、中計）にはその色合いが濃く出ていると思います。その変化点に焦点を当てたことが、1年間を通じての最大のテーマ、すなわち新たな中計策定にあたっての議論であったと思います。

り向ける必要もなく、自発的に建設的な意見をたくさんいただいていますので、自分としては本質的な議論が中途半端な状態で終わらないよう、タイムマネジメントも気かけながら、論点をまとめるよう心がけているつもりです。

当面は、これが取締役会の実効性につながる最大の課題・テーマであると考えています。

コロナ禍を機に、非対面や非接触といったデジタルな面が一気に加速し、人々の行動、経済・社会構造も大きく変容しています。日々の業務においては、時代の変化を受けとめ、危機感を持って取り組んでいただいていると思いますが、銀行に身を置いている方の中には、心のどこかに銀行そのものがなくなるようなことはない、という意識があるのかもしれない。現実的には、デジタルの力を通じて新たなプレーヤーが続々と参入し始めていることなどを鑑みるに、

いつまでも現状の姿が続くという保証はありません。今後の成長戦略に関する議論を深めていくために、生活者としての視点から、世の中の大きな変化の波を感じながら警鐘

を鳴らすことも、取締役会としての大事な機能だと思っています。

ホールディングスとしての議論を深めていくために

ホールディングスの役割は、グループに横串を通し、グループ全体としての方向感を持って事業運営を進めるために大きな戦略を立てることにあります。グループの強みである、傘下の銀行がそれぞれの地域特性に応じた事業運営を進める一方で、グループ全体として明確な方向性を定めて、変革の時代の中で改革を進めていくリーダーシップをとるのがホールディングスの果たす役割であると思っています。執行側の意識も変わりつつありますが、社外取締役と

してはこうした論点がしっかりと根づいているかをモニタリングし、必要であれば指摘をしていくということが、グループ一体運営の実効性を上げていくうえで、取締役会の果たす大きな役割であると思います。

今回ホールディングスにグループCXO制を導入したことは、これまでのホールディングスとりそな銀行との一体運営から、目線を一段上げて、グループ全体運営に目を届かせていくという意味で、大きな進歩だと評価しています。

議長として心がけていきたいこと

当社としては、初めて社外取締役が議長に就任しました。議長として議場をファシリテートする上で心がけることの一つとして、情報の非対称という制約がある中で、やみくもに執行側に意見・要望を出すだけが取締役会の役割ではないので、執行側の足を引っ張るような要望や議論に向かわないよう誘導することがあります。取締役会を通じて社外取締役に十分な理解が得られる説明の場とすることも、取締役会の実効性を上げるうえで大事なことです。議長が社外取締役に変わったがために、日々の執行の足を引っ張るようなことがあってはならないと思っています。指名委員会等設置会社の取締役会としては、業務執行はお任せし、モニタリングボードに徹するべきだと思います。そのうえで、執行状況を監督するうえで心がけるべきことは、有事に備えてブレーキを踏むだけでなく、パーパスとして「金融+（プラス）」を掲げた以上、変革の時代の中で、リスクを取ってでも金融の垣根を越えて飛び出す場面に直面した時に、しっかりと背中を押すことも取締役会の大きな役割である

最後に

議長の責任というのは、取締役会の実効性を上げることを通じ、究極的には企業価値を上げることにつながることだと思います。議長は代表して執行側にももの申せる立場にありますので、株主、市場関係者の方々だけでなく、様々なステークホルダーの方々から、当社への期待、抱え

と思っています。そのためには、これまで以上に本質的・建設的な議論が取締役会の席上で行われるよう導くのが議長としての使命と心得ています。

りそなの歴史において、公的資金完済は大きな成功体験であり、偉業だったと思いますが、偉業を成し遂げた一方で、様々な制約の中でチャレンジできなかった部分もあったかと思っています。公的資金を完済するまでは、じっと耐えて我慢する、という体質が染みついた部分もあるかと察します。公的資金を返済して大分時間も経過していますが、染みついた体質を無意識のうちに、今も引きずっているのではないかと感じることもあります。執行側は日々非常に真面目に取り組んでおられます。一方で環境が大きく変化しているなか、金融の枠を飛び出していくことを新中計では掲げていますが、施策に大胆さが欠けている印象を受けたくないです。今後、取締役会での議論を通じて、大胆な変革の方向性と具体的な施策を模索できれば良いと考えています。

る課題に対する懸念など忌憚なくお聞かせいただければ、それが取締役会の実効性を上げることにつながり、ひいては企業価値向上に通ずるものと信じていますので、今後ともご支援、ご協力賜れば幸いです。

社外取締役座談会



報酬委員会委員長
馬場 千晴

指名委員会委員長
岩田 喜美枝

監査委員会委員長
指名委員会委員
山内 雅喜

りそなならではの、3委員会、そして取締役会の運営とは

馬場取締役：報酬委員会委員長就任にあたって

——報酬委員会の活動状況をお聞かせください。

馬場 報酬委員会ではこの1年、岩田前委員長のもと、当社の報酬制度改定に関する議論を続けてきました。今回の見直しは、中期経営計画（以下、中計）の策定と軌を一にした、3年ぶりの抜本的な改定になります。内容は非常に多岐にわたりますが、私が大事だと思うことは次の2点です。1点目は、グループ一体運営という視点を加えたことです。2点目は、サステナビリティ経営への要請を受けて、役員報酬の評価項目にサステナビリティ経営に関する項目を追加したことです。

企業自身の業務が非常に多様化し、お客さまのニーズも多様化するなかで、グループを挙げて対応していく必要があるという認識と、関西みらいフィナンシャルグループ（KMFG）の完全子会社化を受けて銀行子会社間の一体運営という意識をしっかりと植え付けていくことが改定の背

景にあり、連結ベースの実績が報酬制度のなかで大きなウェイトを占めるようにしています。

その意味で、まさに今回の報酬制度の見直しは、中計で策定した事業戦略をしっかりと共有し、インセンティブとして制度的に定着させていく手立てとして実施したものです。

——どのようなところが一番議論になりましたか。

岩田 グループ一体運営の視点については、従来はりそなホールディングスとりそな銀行と埼玉りそな銀行の3社の報酬制度は同じものでした。一方で、KMFGとその傘下の銀行の報酬制度は2021年4月にKMFGが完全子会社化されたものの、これまで異なるものでした。今回の改定では、これまでの歴史や経緯も踏まえながら、グループ一体運営を念頭に、あるべき報酬制度に関する議論を重ねて

いきました。

サステナビリティの要素を報酬制度に盛り込むことについても、評価する指標を何にするのか、外部評価を用いるかなど、何回も議論を重ねて内容を詰めていきました。

——報酬委員長としての抱負をお聞かせください。

馬場 報酬制度改定の趣旨の浸透と制度の定着、その上で評価体系として適正に運営していくということが当面の大きな課題だと考えています。

一方、金融機関を取り巻く経営環境は変化が継続し、事業戦略あるいは体制など、様々な見直しが検討されていくであろうと想定しています。事業戦略と報酬制度は表裏の関係にあるものと考えており、事業戦略を実行していくにあたって、経営の方向感を制度として具現化していくことが報酬制度の目的だと思いますので、できるだけ前広に制度や評価のあり方の妥当性について、議論を進めていけ



たらと考えています。

また、報酬制度改定の成果がうまくいっているのか、PDCAサイクルを念頭におきながらモニタリングしていく必要があると考えています。

岩田取締役：指名委員会委員長就任にあたって

——指名委員会の活動状況をお聞かせください。

岩田 私は社外取締役として他社の指名委員会や指名諮問委員会の経験がありますが、当社指名委員会の大きな特徴は、経営陣の育成や評価に非常に深くかかわっているということ。これがまず、就任して一番驚いたことです。土日も含め、非常に多くの時間を割いていますが、今の経営陣の評価や、次の経営陣をどうするのかを考えるベースとして、毎年、多数の役員と面談を行っており、これが指名委員会の非常に大きな仕事といえます。また、面談だけでなく、役員の研修にも参加して受講者と議論するといったことも従来から行っています。

——取締役会の今後について、スキルマトリックスの議論は、どのように進めていますか。

岩田 具体的な人選の前に、スキルマトリックスを毎年見直しています。このままで良いのか、どこを強化すべきかなどの議論をしており、様々な意見が出ています。

取締役会は限られた人数ですから、どの分野からもというわけにはいかないので、取締役レベルで揃える必要があるバックグラウンドは何かを議論しています。

——指名委員長としての抱負をお聞かせください。

岩田 指名委員会の一番重要な仕事は、CEOのサクセッションです。私の理想としては、新しいCEOが就任した際に、早い段階で次の候補者をリストアップし、指名委員会がこうした候補を中心に育成、評価を継続して、毎年候補者リストの見直しを行っていくなかで、退任する前年には一人に絞り込むという流れを想定しています。CEOのサクセッションの実効性をさらに高めていくために、こうした流れを改めて整備して、評価・育成していくことを指名委員会のルーティンにしていきたいと考えています。



山内取締役：監査委員会委員長就任にあたって

——監査委員会の活動状況をお聞かせください。

山内 社外取締役に就任してから1年経ったばかりですが、当社の監査委員会は非常にきめ細かく、抑えるところを抑えながら運営されているという印象を持っています。これを支えているのは、事務局のしっかりとした運営だと思います。執行側には内部監査部門、ホールディングスの監査委員会、グループ各社にも監査等委員会などがありますが、これらが連携しながら必要な情報共有、アジェンダの設定がなされている点が大きいといえます。

そのなかにおける監査委員会の役割は、健全な経営を維持するという観点から、抑えるべきリスクをきちんと抑えているか、取るべきリスクを取りにいつているか、この2つを監督することにありますが、この1年はどちらかと言えばリスクを抑える方が中心になっていた印象です。

また、事業そのものの健全性の監督という意味では、監査の範囲にとどまらず、事業のあり方なども含めてより幅広く事業や現場を理解していくことが重要ですが、監査委

員会においてそれぞれの部門責任者から毎月報告を受けることで、そこに潜んでいるリスクや問題がないかを確認することにつながっています。監査委員会が現場と遊離しないような形で運営されている点が非常に心強くと感じています。

——リスクを取っていくとありましたが、どのような議論が必要だと考えますか。

山内 今回の中計は、りそなの歴史のなかで大きなターニングポイントになっていると認識しています。公的資金の完済後、体力を蓄えてきましたが、基盤を強化するだけではなく、次なる成長の基盤をつくる。いよいよ打って出るタイミングに来ていると感じています。

積極的に取りに行くリスクに対し、何を確認して何を抑えていくのかを監査委員会としてしっかり監督することで、戦略を後押しし、より推進できるような委員会のあり方が必要ではないかと考えています。

——今後、様々なリスクが出てくるかと思いますが、ご自身で心がけていることはありますか。

山内 当社は「金融+」を掲げていますが、金融だけでは完結しない世界になってきており、あらゆる産業で起きていることにアンテナを張っておくことが必要ですし、情報を共有する努力をしなければならないと思います。りそなは金融業の枠組みの中に収まらないという認識を前提に取り組んでいくことが必要ですが、当社はそれができる力を有していると感じていますので、その力を活かしていく委員会でありたいと考えています。

中期経営計画、パーパスの策定について

——中期経営計画やパーパスなど新しい方向性が打ち出されましたが、取締役会ではどのような議論が行われましたか。

馬場 事業環境の変化が激しく、かつスピードが加速しているなかで、際だって重要な中計を策定することができたのではないかと思います。最も議論があった論点は3点です。1点目はパーパスの策定です。細谷改革以来、大事にしてきた経営理念との間で位置付けを整理できたことは

今後の企業運営上、非常に大きなことだったと思います。2点目は、人財、資本の観点から事業戦略に対応した経営資源の配賦について明確な議論ができたことです。そして3点目は、グループ一体運営について、改めて経営体制、ガバナンス体制の観点から整理を行ったことです。

若田 今回の中計は、価値創造力の強化と、それを実現するための経営基盤の次世代化という2本柱の、非常に分かりやすい構造になっています。経営基盤の次世代化の大きな

軸の一つが人財戦略で、これについては回を重ねて議論しました。今回の中計の位置づけは、りそなが新しいステージに進むということだと思います。再生から正常化への段階を終え、蓄積した資本をどのように成長のために使うのか、その一部をどのように株主に還元していくのかについては、中計に明示されています。社員に対してしっかりと報いていくことも掲げてほしいと、ことあるごとに申し上げてきましたので、今回はその思いを結実することができました。

どのような貢献、役割発揮をしていくのか

馬場 りそなグループにとって、自らのビジネスモデルの有効性を示していくこと自体が、非常にチャレンジングなミッションだと思います。そのようなグループの一員としてチャレンジに関与できていることを誇りに思います。事業環境の大きな変化の中にあります。こうした足元の変化は過去に起きた変化に通じる部分があります。様々な意思決定において、金融業界出身としての知見をできる限り共有しながら自分自身の考えを示していきたいと考えています。さらに、金融業界を知る立場から良きトランスレーターとして社外の問題意識と執行側の問題意識との橋渡しに務めていきたいと考えています。

岩田 企業経営の経験のなかで人事やサステナビリティ領域が中心だったこともあり、これらの分野で貢献してきたと自負していますし、これからも貢献していきたいと思えます。企業経営のなかで非財務分野の位置付けが変化して

山内 中計の議論は、基本の考え方を設計する段階から様々な意見を取り入れながら組み上げられてきたと思います。これからの課題は、取締役会として計画が遂行できているかをしっかりとモニタリングしより高いレベルで実現していくか、そして、環境変化も当然起こり得ることから、変化に応じて変えていくべきものは変えていくという積極的な姿勢を取締役会として貫いていけるかだと感じています。

きた結果、今では成長戦略の中心となっています。りそなはこの分野のトップランナーですが、これに安住しては他社の勢いに埋没してしまいますから、常に高みを目指してほしいと思います。どのように財務価値と非財務価値が一体となって企業価値を上げていくかについて、これまでの知見を活かして貢献していきたいと考えています。

山内 りそなグループはメガバンクでも地銀でもない、非常にユニークな存在ですし、ユニークな存在であるがゆえに他にはできないことができる潜在能力を持っています。中計が新たなステージに進んでいくことで、今後のりそなには非常に楽しみな部分が出てきていると期待しています。私は、これまでのリテールに関する経験を活かして、お客さま目線、あるいは個人ユーザー目線に立って何が必要か、どうしていくべきかを発言していきたいと考えています。



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。

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 	●	●	●	●	●	●	●
<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"> 円安・資源高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"> 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

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

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

* Resona Sustainability Challenge 2030 (RSC2030)

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

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

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

りそなWAY (グループ行動宣言) 対話・協働を通じて目指す方向性(共創価値)と主な取り組み

お客さま

「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします

店頭、営業担当、コールセンター、Webサイトなど多角的なチャネルにおけるコミュニケーションを踏まえ、より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。

(主な取り組み例)

- SXヒアリングなどを活用したお客さまとの対話 ➡ P47
- お客さま向け商品・サービスの拡充
- 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)
- 社会的責任投資に向けた取り組み ➡ P57

お客さまとの対話の様子

株主

「りそな」は株主との関係を大切にします

株主総会や株主向けセミナー、その他IR活動などを通じて株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を深め、当グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげています。

(主な取り組み例)

- 個人投資家向けIR
- 国内外の機関投資家、アナリストとの対話 ➡ P28
- 株主総会、株主セミナー
- 公平かつ適時・適切な情報開示

株主セミナー

YouTubeを活用したセミナー

社会

「りそな」は社会とのつながりを大切にします

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

(主な取り組み例)

- 社会貢献活動
- 地域社会との協働・協業
- 投資先企業との対話
- 公益財団法人との対話・協働

持続可能な社会の実現に向けた取り組みの拡大

TOPICS 1 大阪・関西万博に向けた取り組み

2025年大阪・関西万博に向けて、大阪ヘルスケアパビリオンの出店希望企業の募集を開始しました。

展示場のイメージ図

TOPICS 3 子ども支援拠点「りそな YOUTH BASE」の新設

2022年10月、埼玉りそな銀行せんげん台支店3階に「りそな YOUTH BASE(りそなユースベース)」を開設しました。地域で子どもの居場所づくりを支援する団体に無償で貸し出し、無料学習支援などの子ども支援活動にご利用いただくとともに、当社従業員のボランティア参加なども行っています。

無料学習支援の様子

TOPICS 2 大学での連携・寄付講座の開講

SDGsにおける企業・投資家の取り組みや地域経済を主なテーマに、様々な大学で、講座を開講しています。

埼玉大学での講義の様子

【Re:Heart 倶楽部^{※1}の活動参加人数

RESONA Re:Heart

2012年～累計 約58,000人

【りそな・みらいキッズマネーアカデミー参加人数

キッズマネーアカデミー

2005年～累計 約44,000人

従業員

「りそな」は従業員の人間性を大切にします

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

(主な取り組み例)

- 従業員アンケート
- 経営者との意見交換「タウンミーティング」
- 社長と従業員有志によるトークセッション
- 「りそな Women's Council^{※2}」 ➡ P51

社長と従業員によるトークセッション

りそな Women's Council トークセッション

② グループ内での対話・協業

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

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

③ イニシアチブへの参加・賛同

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



※1 りそなグループの従業員のボランティア団体
 ※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

持続可能な社会の実現に向けて 金融+で、未来をプラスに。

サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の推進

企業はお客さま・社会に対して価値を提供するからこそ事業を存続・成長させることができます。

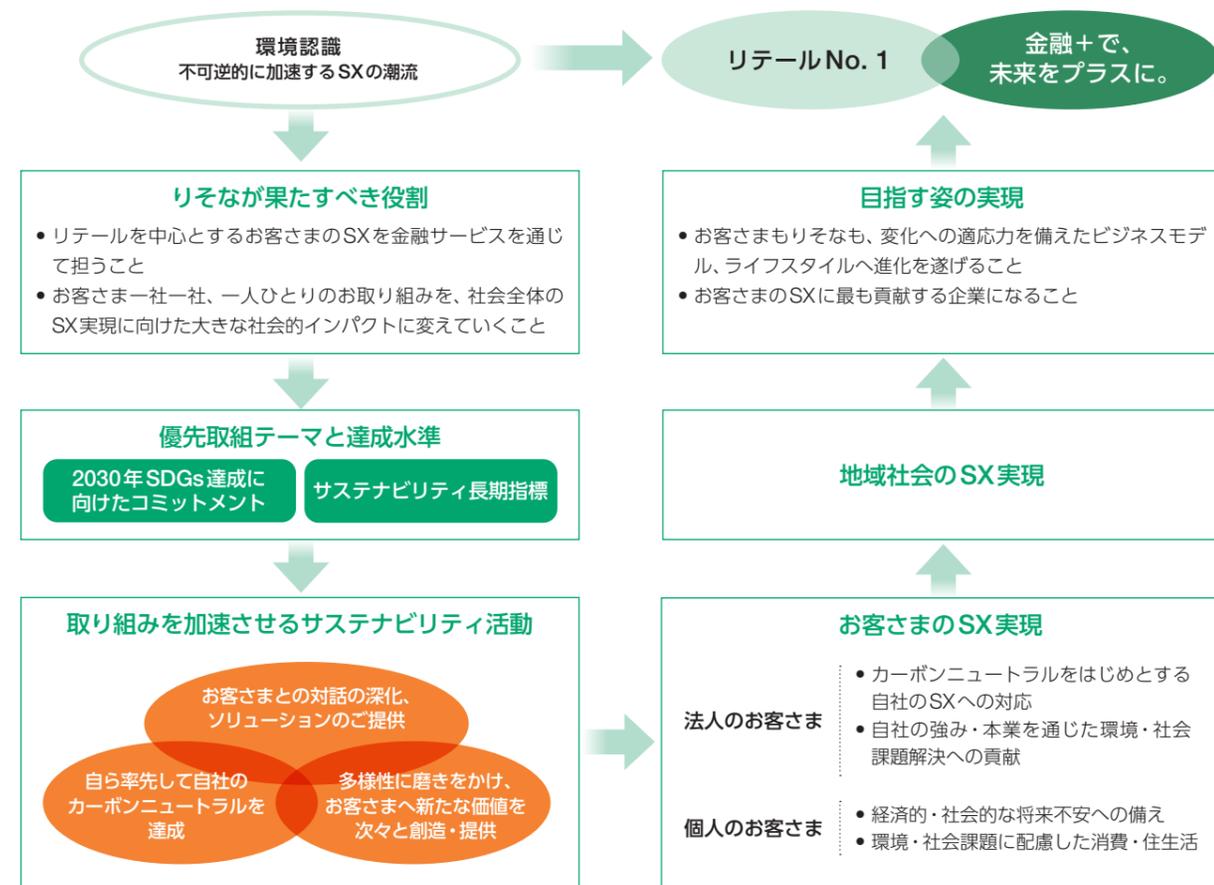
世の中の価値観がSXやDXをキーワードに、時間をかけて大きく変わろうとしている環境下、当グループの価値提供もそれに合わせて大きく変えていく必要があります。

時代の変化の先を読み、この大きな変化に適応していくことは、当グループの持続的な成長に不可欠となっています。

また当グループの成長は、常に地域社会・お客さまと

にもあります。当グループが持続的に企業価値を高めていくには、当グループを支えてくださっているお客さまにも持続可能な社会の実現に向けた社会全体の変化への適応力を備えていただくこと、サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)が不可欠です。

この実現に向けた取り組みをグループ全体に浸透し、行動を加速させていくため、以下のフレームワークに沿ってSX推進に取り組んでいます。



2030年SDGs達成に向けたコミットメント(優先取組テーマ)



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～

サステナビリティ長期指標

持続的な社会価値・企業価値向上への取り組みをさらに加速させるため、2021年6月に公表した「サステナビリティ長期目標」に加え、2023年5月に新たな長期指標を追加しました。

お客さまのこまりごと・社会課題解決を通じて、マルチステークホルダーにとっての様々な価値の向上に貢献する企業を目指してまいります。

		2022年度(実績)	2030年度(目指す水準)
お客さま・社会にとっての価値	NEW 価値創造力指数 ソリューション提供件数	1,050万件	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 1兆8,650億円	10兆円
環境価値	NEW 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	—	(2050年ネットゼロ)
	NEW 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)	100～130 gCO ₂ e/kWh
	カーボンニュートラル目標(Scope1,2)	2013年度比 △56%	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) 女性経営職階比率(グループ6社*) 女性ライン管理職比率(グループ6社*)	15.3% 13.4% 31.4%	30%以上 20%以上 40%以上
	従業員にとっての価値	NEW 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%

新設項目について

価値創造力指数	お客さまのこまりごと・社会課題の多様化・高度化にお応えするため、様々なソリューションを創造し・お届けできているかを「価値創造力指数」として定義しました。本指数の倍増を長期指標として掲げることで、お客さま・社会にとっての様々な価値を向上させるための取り組みを促進します。
Well-being指数	価値創造や経営基盤の次世代化を担う、当グループの従業員の「仕事と生活の充実」が欠かせないという認識のもと、本指数の向上を長期指標として掲げることで、従業員にとっての価値を向上させるための取り組みを促進します。
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、電力セクター中間目標	すでに設定済みの自社のカーボンニュートラル目標に加え、「2050年までに投資ポートフォリオの温室効果ガス排出量実質ゼロとすること」を宣言しました。また、その達成に向けた2030年度のマイルストーンとして、「電力セクターにおける中間目標」もあわせて設定しています。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、当グループの投資ポートフォリオの多くを占めるリテールのお客さまの脱炭素化にも不可欠であると認識しています。さらなる再生可能エネルギーの普及、トランジションや技術革新に取り組む発電事業者を支援することで、当グループが地盤とする地域社会のカーボンニュートラル実現を目指していきます。

*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

持続可能な社会の実現に向けて

1 リテール・トランジション・ファイナンス目標 ▶ お客さまとの対話の深化、ソリューションの強化

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)

2022年度実績：約 **1兆198** 億円(うち、環境分野3,035億円)

ファイナンスの内訳

うち環境分野

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用途とする投融資

(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*

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*(環境分野をテーマとするもの)

2022年度の振り返りと今後の取り組み

2022年度もお客さまとの対話の深化、お客さまの取組ステージに即したソリューションのご提供・強化にグループをあげて注力しました。

その結果、リテール・トランジション・ファイナンスの実績は約1兆198億円(前年度比+20%)、10兆円目標に対する進捗は2年累計で約1兆8,650億円(進捗率18.6%)となりました。

内訳では、全体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は3,035億円(前年度比+53%)と、全体の3割を占めています。また、グリーンローン原則やサステナビリティ・リンク・ローン原則など、サステナビリティに関連する外部基準に相当するファイナンスは全体で4,470億円(前年度比+55%)と、いずれも高い伸びを示しています。

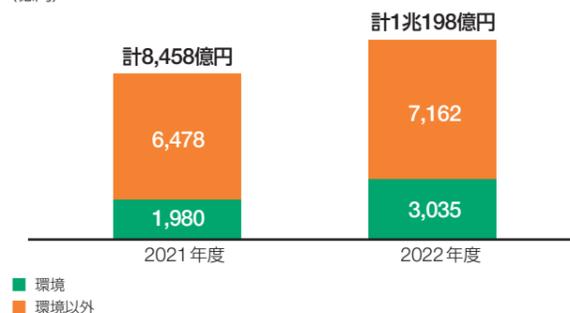
また、法人部門におけるソリューションの提供件数*2では約7,000件と、前年度比で約3倍となりました。

これらの実績から、「お客さまとの対話の深化」と「ソリューションの強化」を通じた、リテールのお客さまの意識・行動のトランジション支援に前年度を上回る進展を果たすことができたと考えています。

一方、まだ多くのリテールのお客さまがSX取組ステージの途上にあると認識しています。

2023年度は、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」の実現に向け、お客さまの現在地を体系的・俯瞰的に把握・可視化すること、お客さまの事業の持続可能性を高めるための経営課題を共有のうえ、現在地から着実に前進していただく確かなソリューション提供力をさらに高めることに注力していきます。

ファイナンス実績推移
(億円)



対話の深化とソリューション強化

2021年度に実施した中堅・中小企業のお客さま向けアンケート(約31,000社)では、全体の約8割のお客さまが「社内での理解不足や意識浸透」「具体的に何をすべきかわからない」といった課題を抱えていることがわかりました。

2022年度は、サステナビリティの切り口から中堅・中小企業のお客さまが抱える様々なリスク・機会を見える化し、事業の持続可能性・収益性を維持・向上させていくことを目的とした「ESG事業性評価」の運用を開始すると

もに、ESG目標設定付融資商品やCO₂排出量簡易算出サービス(無料)などのソリューション提供に注力しました。

対話の深化(2021年度)

- 法人のお客さま向けSXヒアリング：約31,000社

ソリューション提供の強化(2022年度)

- SX関連ファイナンス*3提供件数：約4,400件(前年度比+90%)
- CO₂排出量簡易算出サービス：約2,600件(新規)
- 関連有料コンサルティング提供件数：約85件(前年度比+90%)

お客さまの意識・行動変容に向けた対応ステップ

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。

2022年度、法人部門では「お客さまの行動変容・ソリューション提供につながる対話の実施」(ステップ③)に注力ポイントを設定し、グループ一丸となって取り組んでまいりました。

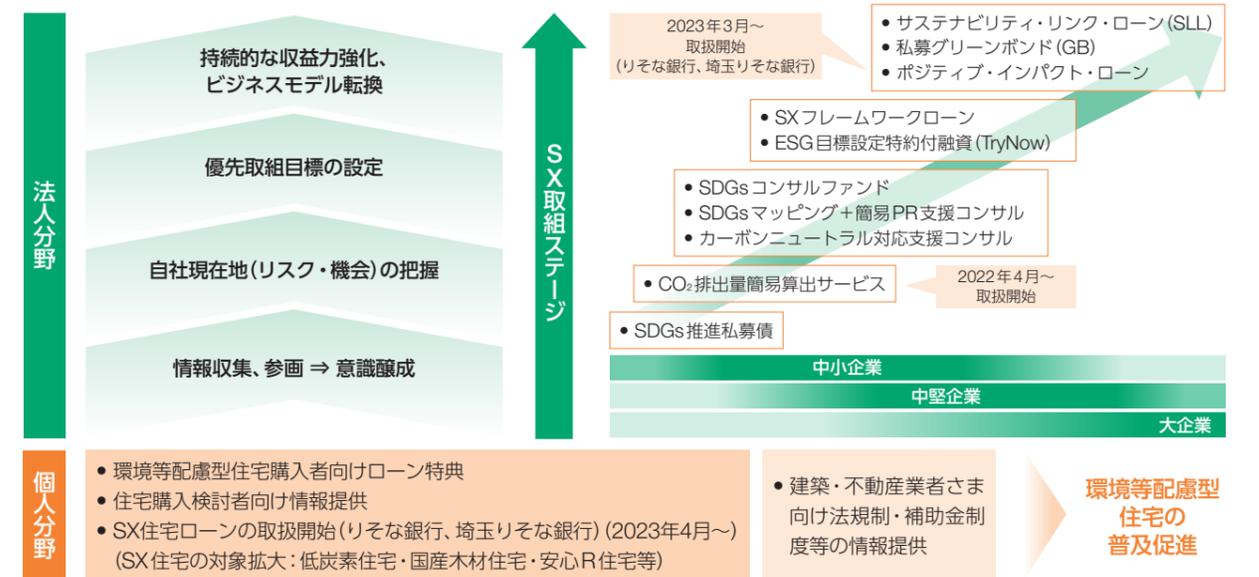
2023年度は、「お客さまの現在地の体系的・俯瞰的な把握」(ステップ④)と「SX関連ソリューションのご提供」(ステップ⑤)を注力ポイントに設定しています。



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社ごとに事情が異なり、様々な現在地から取り組みを支援する多様なソリューションをご提供・強化しています。個人分野でも環境等配慮型住宅の対象範囲を拡

大し、購入費用をお借り入いただくお客さまへ、様々なサービスを付帯した「りそなSX住宅ローン」の取り扱いを開始しました。



*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 関連ファイナンス、CO₂排出量簡易算出サービス(無料)、有料コンサルティングの提供件数

*3 SDGs推進私募債、SDGsコンサルファンド、ESG目標設定特約付融資、SXフレームワークローン、SLL・グリーンローンなど

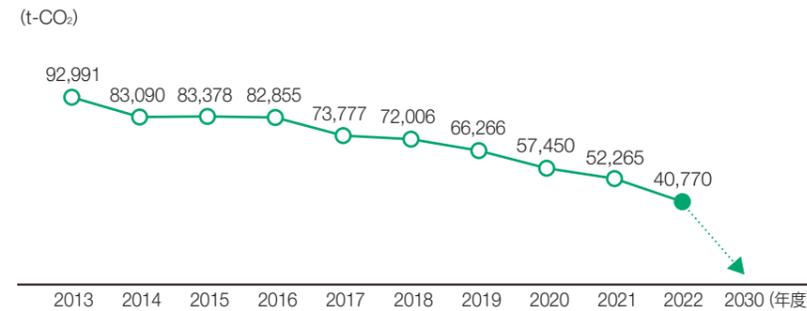
持続可能な社会の実現に向けて

2 カーボンニュートラル目標 ▶ 地域社会の省エネ普及、カーボンニュートラル達成に貢献

自社調達電力の再エネ化を積極推進し、
当グループのエネルギー使用に伴うCO₂排出量^{※1}を2030年度までに実質ゼロ

2022年度実績：2013年度比△56%削減(前年度比△11,495 t-CO₂)

【CO₂排出量の推移^{※2}】



【2022年度の排出量内訳(速報値)】

Scope 1	5,079
Scope 2	35,691
うち電力使用	34,446
合計	40,770

当グループのCO₂排出量の約9割が電力使用によるものであることを踏まえ、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替を順次進めています。

2022年度は、夏場や冬場などの電力需給逼迫懸念を踏まえて、拠点別の使用電力量の見える化などを通じた全社的な節電活動に取り組みつつ、グループ各社の施設への再エネ電力の導入を実施しました。

その結果、2022年度のCO₂削減実績は、速報値ベースで2013年度比△56%、前年度比△11,495t-CO₂削減となりました。

2023年度からは経済産業省が推進する「GXリーグ」に参画し、2030年度に向けた中間目標も設定していきます。

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。

再エネ電力導入済の施設

【2021年度】	【2022年度】	
<ul style="list-style-type: none"> リそなグループ大阪本社 埼玉りそな銀行本社 関西みらい銀行びわこビル みなと銀行本店 埼玉りそな銀行 秩父支店・深谷支店 	<ul style="list-style-type: none"> 関西みらい銀行心斎橋本社 みなと銀行西神ビル システムセンター(西日本) 島根カスタマーセンター 関西みらい銀行 49店舗 埼玉りそな銀行 2店舗 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度は、年間の総使用電力の約19%を再エネ電力へ切替 2025年度までに、自社が保有する物件を100%再エネ等電力に切り替えることを目指す

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。

2022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>

※1 Scope1とScope2の合計
 ※2 関西みらいフィナンシャルグループ統合前の係数も適宜して計上。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
 ※3 当社の業種区分では、「エネルギー」「不動産・建設」「自動車・運輸」「素材」「農業・食糧」「紙パルプ・林業製品」「銀行・生損保」
 ※4 PCAFの手法を参照して算出 ※5 NZE2050(WEO2022)の2030年の炭素強度「165gCO₂e/kWh」との比較
 ※6 セクター別、貸出金ベース ※7 PCAFが定めるデータ品質スコア

投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量(Scope3カテゴリ15)への対応

2023年5月、投融資ポートフォリオがもたらす温室効果ガス排出量(Scope3カテゴリ15)について、2050年までに実質ゼロを目指すことを宣言するとともに、電力セクターに対する中間削減目標を公表いたしました。

今後、電力セクターを含むエネルギーセクターのFinanced Emissionsについて、継続的に実績値を公表し、エネルギー以外のセクターにおいてもFinanced Emissionsの把握、中間目標の設定を進めてまいります。

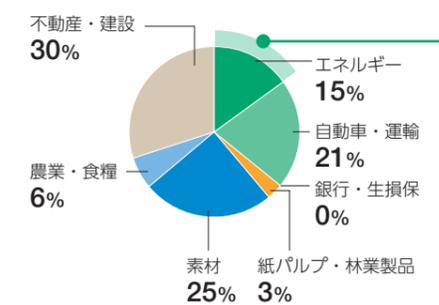
投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言

当社は、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します。

●電力セクターに対する中間目標の設定について

これまでの取り組み	今回(中間目標の設定)
<ul style="list-style-type: none"> TCFD炭素関連セクター^{※3}における気候変動の潜在的な影響度、ポートフォリオの大きさ、簡易算定済のFinanced Emissionsのセクター別分析等を踏まえ、「不動産・建設」「自動車・運輸」「エネルギー」セクターを「重要セクター」に選定 リスクの定量分析等の深掘りを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 「重要セクター」のうち、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」セクターから優先的にFinanced Emissionsの把握と分析を実施 セクターの内訳を「電力」「石油・ガス」「石炭」に分けて計測^{※4}

【Financed Emissionsのセクター別内訳】



【エネルギーセクターのFinanced Emissions】

	算出対象 排出量スコップ	指標	実績 (2022年3月末)	投融資額
電力	発電事業 Scope1	物理的 炭素強度	139 gCO ₂ e/kWh	2,760億円
石油・ガス	採掘事業 Scope1~3	絶対量	0.17 MtCO ₂ e	74億円
石炭	採掘事業 Scope1~3	絶対量	—	(対象なし)

●上記を踏まえ、「電力」セクターを対象に中間目標を設定(「石油・ガス」「石炭」セクターは対象が僅少なため設定せず)

電力セクターに対する 目標設定の考え方	<ul style="list-style-type: none"> 石炭火力発電事業にかかるプロジェクトファイナンスの新規実行の原則停止、国内の再生可能エネルギー向け貸出への積極的な取り組み等により、足元の炭素強度「139gCO₂e/kWh」は、2030年時点の1.5°Cシナリオ(NZE2050)を下回る水準^{※5} 一方、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 国全体の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発電事業者を支援し、グローバルな目標である1.5°C目標を十分下回る水準を目指していく
中間目標	2030年度の炭素強度「100~130gCO ₂ e/kWh」

●Financed Emissionsの計算について

●帰属係数(投融資残高を資本と負債の合計で割ったもの)に投融資先企業の温室効果ガス排出量を掛け、すべての投融資先に関して合計

	計算式	カバー率 ^{※6}	データ品質 スコア ^{※7}
電力セクター	$\sum \left(\text{投融資先の炭素強度 (gCO}_2\text{e/kWh)} \times \frac{\text{投融資先への当社投融資額}}{\text{集計対象先全体への当社投融資額合計}} \right)$	85%	2.1
石油・ガス セクター	$\sum \left(\text{投融資先の排出量 (MtCO}_2\text{e)} \times \frac{\text{投融資先への当社投融資額}}{\text{投融資先の借入・資本合計}} \right)$	100%	3.0

持続可能な社会の実現に向けて

3 女性登用・活躍推進 拡大目標 ▶ 「目指す姿」の実現に向けた多様かつ新たな価値の創造

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6社^{*1}の女性経営職階比率20%以上
- ◎ グループ6社^{*1}の女性ライン管理職比率40%以上

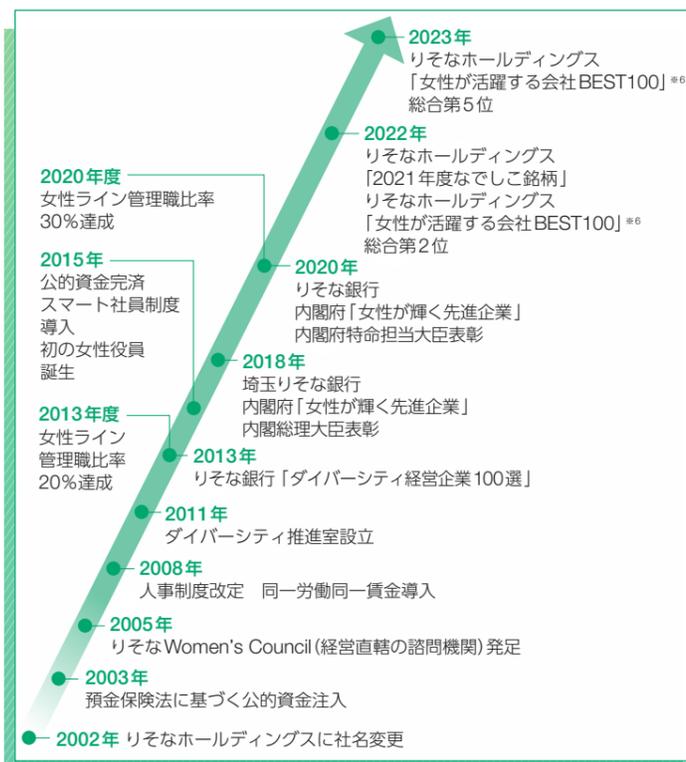
女性比率	2021年 ^{*2}	2023年 ^{*2}	2030年度目標
役員(りそなホールディングス)	19.2%	10.3% ^{*3}	30%以上
経営職階(グループ6社 ^{*1})	10.5%	13.4%	20%以上
ライン管理職(グループ6社 ^{*1})	29.7%	31.4%	40%以上

女性の経営職階比率、ライン管理職比率は上記の通り上昇し、女性ライン管理職比率は11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%から27%、埼玉りそな銀行では15%から23%へ上昇しています。また、2023年6月末時点のりそなホールディングスの女性取締役比率は25%となっています。

2022年度は、女性従業員の声をもとに、より上位の職位を担うための業務範囲拡大の一環として、個人営業店支店長養成トレーナー^{*4}を開始しました。また、男性の育児・家事への参画をさらに促進するため、新設された出生時育児休業(通称:産後パパ育児)^{*5}のうち14日間を有給とし、原則取得とする取り扱いとしました。

2023年度は、多くの女性従業員に幅広い業務を経験する機会を提供するなど、役員・経営職階・ライン管理職のすべての階層において「登用候補者の育成」に注力していきます。



※1 リ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
 ※2 役員は6月末時点、ライン管理職、経営職階は2021年が期初時点、2023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役に就任したことによるもの
 ※4 業務経験が店頭事務中心の女性従業員に、個人営業店の支店長に必要なスキルを習得させるためのトレーナー
 ※5 詳細はP72をご参照ください
 ※6 日経WOMAN 企業の女性活用度調査

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、女性従業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従業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従業員は、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12期メンバー最終報告会の様子

りそな Woman'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、仕事と育児の両立等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等を実施し、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等を行う女性向けの住宅ローン

～第12期メンバー(2022年4月～2023年3月)座談会～



(左から)
 リそな総合研究所
 岩井 容子
 リそな銀行
 谷北 沙尚里
 埼玉りそな銀行
 堤 満理絵

一 1年間の活動はいかがでしたか？

岩井 課題設定から解決策の検討、スケジュール管理まで自分たちで考え進めなければなりません。多様なメンバー構成で全員の意見が一致することはほぼなく、毎回、沢山の議論をしました。

谷北 リそな銀行のことは考えることがあっても他のグループ会社も含めて深く考えた経験はなく、気づきの多い1年でした。

堤 これまであまり考えることのなかった自分自身や会社の将来を考えるきっかけになり、まず自分から変わらなければという気持ちになりました。

一 世代も担当業務も異なるメンバー間の交流はいかがでしたか？

堤 メンバーのなかには支店長職の方もいましたが、気軽に話していただきましたし、私も本音でフランクに意見を言えたと思います。

岩井 立場や環境は違っても、全員が自分たちやりそなグループの将来を真剣に考えていました。このメンバーで妥協のない議論

ができ、本当に良かったです。いつか業務でも接点を持るといいなと思います。

谷北 メンバーの勤務地が関東と関西に分かれており、東西別に活動することも多いのですが、議論の重要な局面ではなるべくどちらかに集合してコミュニケーションを取ることを意識していました。

一 業務やキャリアに対する意識に変化はありましたか？

堤 活動前は日常業務に追われてキャリア形成について十分に考えられていませんでしたが、議論のなかで「能動的な社員を増やしたい」との意見があり、活動期間中に社内公募に応募しマネージャーに昇格しました。前向きなメンバーから良い刺激を受けられたと思っています。

岩井 接点のなかったメンバーとの議論を通じて、グループ全体の課題や状況を把握することができました。私の仕事はグループ銀行4社との連携ですが、今後は他のグループ会社との連携にも取り組んでいきたいです。

谷北 最終報告会は社外取締役からもフィードバックをいただいたり、各社の社長に自分たちが議論してきたことを直接提言したりと、経営陣を身近に感じる貴重な機会だったと思います。私は本部勤務なので、キャリア形成や能力開発に悩んでいる方が行動するきっかけになる取り組みを企画し発信していきたいと思っています。



持続可能な社会の実現に向けて

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。

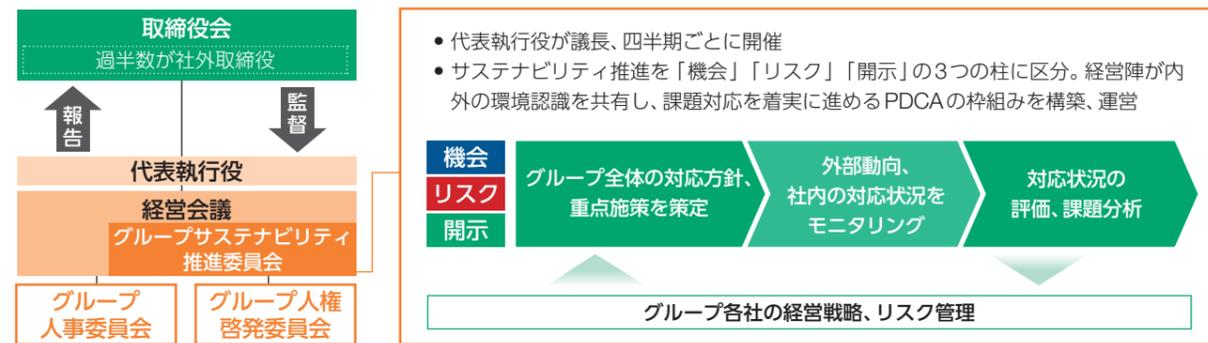
社外取締役が過半数を占める取締役会では、多角的な視点から議論が行われ、その結果はグループの経営戦略やリスク管理などに反映されています。

より具体的なサステナビリティに関する重要事項は、りそなホールディングスの社長を委員長とし、関西みらいフィナンシャルグループ、グループ銀行の社長、経営管理部

署、リスク管理部署、法人・個人の営業部門などの担当役員、りそなアセットマネジメントの社長などが出席する「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。

同委員会では外部の有識者より、取り組みの方向性、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。



気候変動への対応 (TCFD 提言への取り組み)

当グループでは、地球温暖化・気候変動への対応を優先的に取り組むべき環境・社会課題に特定し、社会全体の環境負荷低減に積極的に取り組むことを宣言しています。

また、当グループのエネルギー使用に伴う温室効果ガスの排出量、および投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量に対して、それぞれ削減目標を設定しています。

ガバナンス

気候変動への対応は、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。

具体的な監督の状況については、左頁の「ガバナンス体制」をご参照ください。

経営戦略

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。

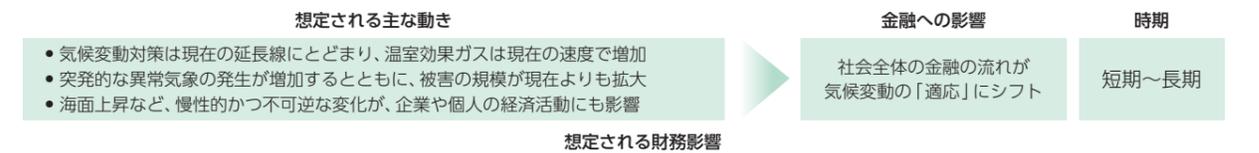
評価に際しては、「短期：5年程度」「中期：15年程度」「長期：35年程度」の時間軸を設定して影響を受ける時期を想定しています。



機会	商品・サービス市場	低炭素製品・サービスの開発、温室効果ガス排出量削減に向けた企業の設備資金の需要が増加 気候変動に対する社会的関心の高まりにより、りそなグループの金融サービスの提供機会が増加
	資源効率化 エネルギー源 レジリエンス	省資源・省エネルギー化による事業コストの低下 低炭素エネルギー源の利用による将来の炭素価格上昇影響の軽減 サステナビリティを重視したビジネスモデルによる企業価値の向上

リスク	移行リスク	政策・法律 技術・市場	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、りそなグループの貸出資産の価値が毀損 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、りそなグループの貸出資産の価値が毀損
	風評	りそなグループの戦略と行動の矛盾、気候変動関連情報開示が不十分なことにより、当社株価が下落	
	物理的リスク	急性	突発的な異常気象は現在と同程度にとどまる (大きな財務影響は想定せず)
		慢性	慢性的かつ不可逆な気候変動は発生しない (大きな財務影響は想定せず)

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



機会	商品・サービス市場	異常気象などによる物理的な被害を低減するための公共事業や企業の設備資金の需要が増加
	資源効率化 エネルギー源 レジリエンス	省資源・省エネルギー化による事業コストの低下

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

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*

2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末
1.3%	1.2%	1.2%	1.3%

※ 貸出金、支払承諾、外国為替などの合計 (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)

取締役会への主な付議事項、ディスカッションテーマ (2022年7月～2023年6月)

- 当グループの「パーパス」制定
- 2022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
- 新中期経営計画期間におけるトップリスク (気候変動リスクをトップリスクの一つに位置づけ)
- 投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量 (Scope3カテゴリ15) の削減目標設定
- ESGをメインテーマとするSR (Shareholder Relations) 対話の強化

『2022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

<p>～主な成果～</p> <ul style="list-style-type: none"> 各「サステナビリティ長期目標」に対する取組進展、社内の担い手の一段の意識・行動変容 Scope3削減目標の設定 ESG事業性評価の運用開始、人権デュー・ディリジェンスプロセスの構築等、前年度に整備した枠組みの運用定着 GPIF選定ESG指数の採用継続、等 	<p>～今後の主な課題と注力施策～</p> <ul style="list-style-type: none"> お客さまのSXの現在地を体系的・俯瞰的に把握・可視化する枠組みの構築、現場の対話力、ソリューション提供力の強化 外部団体・自治体等とのさらなる連携強化 全世代向け金融リテラシー教育、子どもの貧困支援等の社会的包摂の取組強化 生物多様性への対応、等
<p>～社外取締役の主な意見～</p> <ul style="list-style-type: none"> りそなの取り組みによってお取引先の環境・社会価値がどれだけ向上したか、効果を測れるようにしていくことが必要 中堅・中小企業のお客さまのトランジションをりそなが責任を持って担う姿勢・戦略を内外によりはっきりと示していくことが必要 Scope3 (カテゴリ15) のネットゼロに向けた取り組みを加速させることが必要 女性活躍推進について、数値の変化だけでなく、社員の声をよく聞き、マインド向上等の意識変化も捉えていただきたい 	

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。また、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客観的な外部目線を用いた「ESG

指標」が含まれ、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。(詳細は▶P81)

持続可能な社会の実現に向けて

気候変動シナリオ分析の深掘り(定性)

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は大きくないと考えられるものの、気候変動リスクは幅広い業種に影響を及ぼし、業種ごとに影響内容や程度、時期が異なると認識しています。

このことを踏まえ、気候変動の影響を受けやすいとされる業種^{*1}の潜在的な影響度と、当グループのポートフォリオに占める割合を踏まえた「重要セクター」を選定し、当該セクターに対する定性シナリオ分析の深掘りを実施しています。

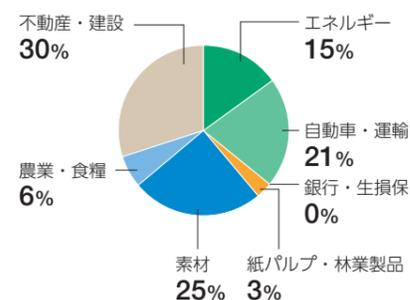
●重要セクターの選定プロセス

セクター別 気候変動影響度調査	「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」「国連UNEP-FI」「SASB」などの情報を参考に、気候変動の影響を受けやすいとされる業種 ^{*1} を対象とした気候変動影響度を調査
セクター別 ポートフォリオの反映	各業種が当グループのポートフォリオに占める大きさを追加
重要セクターの選定	上記の結果を踏まえ、重要セクターを特定

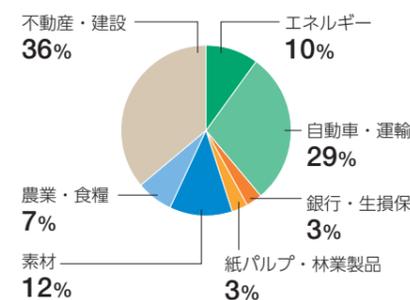
セクター	気候変動影響	ポートフォリオの大きさ ^{*2}	選定結果
不動産・建設	中	大	重要セクターに選定
自動車・運輸	大	中	重要セクターに選定
エネルギー	大	小	重要セクターに選定
素材	大	小	非選定 ^{*3}
農業・食料	中	小	非選定
紙パルプ・林業製品	大	小	非選定
銀行・生損保	中	小	非選定

●上記結果についてはPCAFの手法を参照して算出したFinanced Emissionsのセクター別内訳の分析結果と一致していることを確認しています^{*4}。

【ファイナンスドエミッションのセクター別内訳】



【融資額のセクター別内訳】



●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ました。

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

①各セクターにおけるリスクと機会の重要要素

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

②将来の社会像とセクターへの影響

		将来の社会像	セクターへの影響
不動産・建設	1.5°C	カーボンニュートラルが大きく推進、炭素税が導入され、建築物の低炭素建材・再エネ導入が普及	環境負荷の低減を意識した施設の建設が加速
	4°C	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築が進む一方、異常気象による損害・防災コストは増加
自動車・運輸	1.5°C	カーボンニュートラルが大きく推進、炭素税が導入され、再エネやEV車が普及、輸送ではモーダルシフトが加速	カーボンニュートラルに向けて、環境配慮型車両・鉄道車両の拡大、モーダルシフトが加速
	4°C	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
エネルギー	1.5°C	カーボンニュートラルが大きく推進、炭素税が導入され、再エネの導入・利用が普及	カーボンニュートラルに向けて、再エネの導入拡大が加速
	4°C	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

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°Cシナリオ						物理的リスク：4°C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
不動産・建設	低	低	低	低	低	低	低	中	高	高	高	高
自動車・運輸	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
エネルギー	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低

重要セクター	移行リスク：1.5°Cシナリオ	物理的リスク：4°Cシナリオ
不動産・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
自動車・運輸	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
エネルギー	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

※1 当社の業種区分では、「エネルギー」「自動車・運輸」「素材」「紙パルプ・林業製品」「農業・食料」「不動産・建設」「銀行・生損保」

※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

※4 環境省の令和3年度「ポートフォリオ・カーボン分析パイロットプログラム支援事業」を通じて把握した分析結果

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

持続可能な社会の実現に向けて

気候変動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等を想定、2050年までの当社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(不動産・建設、自動車・運輸、エネルギー)
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当社の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 2.6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810億円程度

● 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、当社担保物件への影響を想定、2050年までの当社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、当社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
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180億円程度

● 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、当社の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まいります。

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社

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。

引き続きポートフォリオ全体のFinanced Emissionsの把握と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・課題を踏まえた多様なソリューションの強化を通じて、伴走型でお客さまのカーボンニュートラル対応の支援に取り組んでまいります。

リスク管理

気候変動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、当グループ内のリスク認識を共有化し、リスクガバナンスの強化、重大なリスクの発生防止、リスクが発生した場合の早期対応・影響拡大の抑制などに努めています。

また、気候変動リスクを「将来の不確実性を高める要

素」と捉え、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など、既存のリスクカテゴリーごとのリスク管理体制(➡P85)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るとともに、金融の役割を通じてカーボンニュートラル社会を実現していくための体制を整備しています。

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>

<p>融資業務</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>投資</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
---	---

● 「融資業務における基本的な取組姿勢」の概要

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

指標と目標

気候変動リスクを低減し、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	● 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を低減し、機会を伸ばすための目標(➡P46~47)
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	● 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(➡P49)
カーボンニュートラル目標 (Scope1, Scope2)	● 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(➡P48)

中期経営計画～価値創造力の強化～

事業・資産承継ビジネス

顕在化する承継ニーズに信託併営リテール商業銀行の多様なソリューションを提供



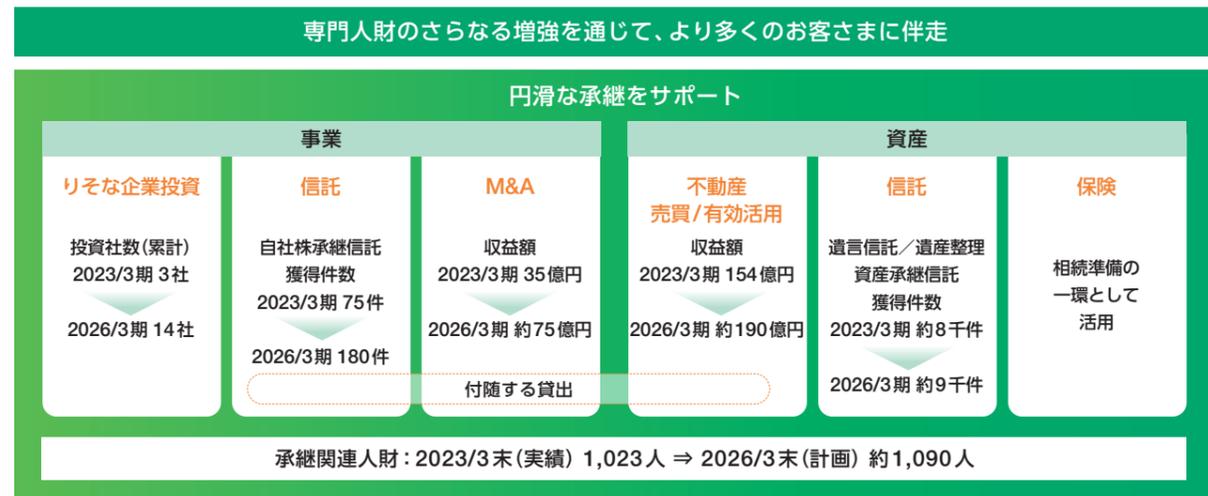
中小企業経営者の高齢化が進むなか、その後継者不在率も高止まりしていましたが、コロナ禍を経て、低下の兆しもあり、事業・資産の承継ニーズはデータ上からも顕在化しています。

一方、承継に関するごまじりごとは、お客さまのご意向や置かれている状況などにより多種多様であり、その解決には、貸出や信託・不動産機能の活用、ネットワークを活かしたM&A、さらには運用など、フェイストゥフェイスによる深いコンサルティングを通じたオーダーメイド型のソリューション提供が不可欠です。

りそなグループは、信託併営リテール商業銀行という稀有な強みを有しており、多様なソリューションをワンストップで提供することが可能です。2021年1月に設立したりそな企業投資による「お客さま株式の過半取得」といった新たな手法でも、2023年3月期までの投資実績は

すでに3社となっており、相談件数も増加しています。こうしたなか、承継関連人財は、2023年3月末ですでに1,023人にのぼりますが、新中計の3年間でもさらに70名程度の増員を計画しています。大きな成長領域として、経営資源の投入を継続しており、2023年3月期の承継関連収益は2020年3月期比47億円増加の250億円、2026年3月期にはさらに80億円増加となる330億円を見込んでいます。

私たちが取り組む承継ビジネスは、事業と資産の円滑な移転を支えるソリューションとして、中小企業経営者の高齢化という日本の構造的な課題を解決するとともに、りそなグループには、ワンタイムにとどまらない、承継後の世代を超えた取引を含めた、お客さまとの長く・広く・深いつながりをもたらすものです。

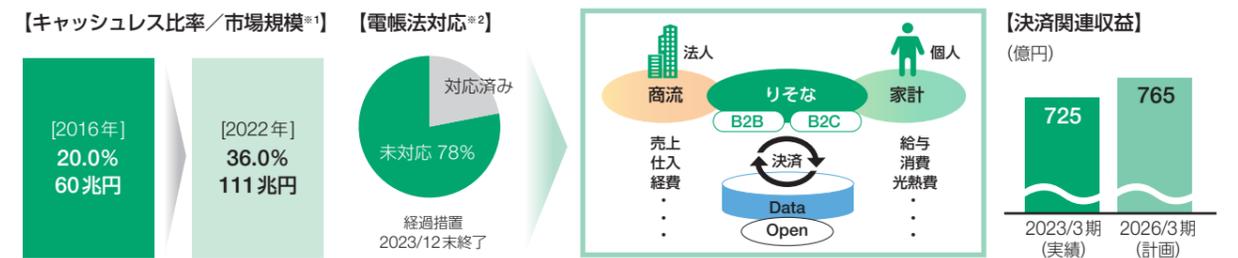


承継後も続く事業活動/ライフイベントを伴走支援

※1 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」
※2 帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査(2022)」

キャッシュレス・DXソリューションビジネス

個人の家計、企業の商流に向けた利便性を提供



国内のキャッシュレス市場拡大の流れは、コロナ禍を経て一段と加速しています。また、電子帳簿保存法への対応など、企業間決済におけるDXニーズも拡大しています。

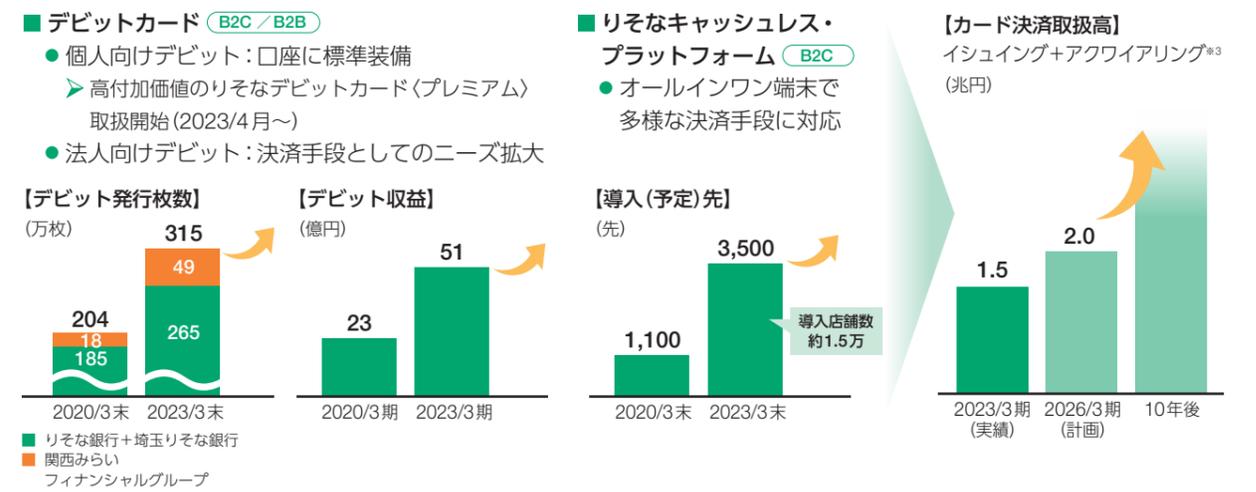
りそなグループでは、個人の家計、企業の商流における様々な決済タイミングでのキャッシュレス・デジタル化のニーズに対し、多種多様な商品・サービスの提供とお客さま接点の継続的な改善を通じた、お客さま体験の向上を目指しています。

個人預金口座に標準装備しているデビットカードのご利用は、前中計期間でも、収益が2020年3月期の23億円から2023年3月期には51億円になるなど、大きく拡大しましたが、新中計期間においても、個人向けりそなデビット

カード<プレミアム>の取扱開始や、法人向けサービスの拡充などにより、さらなる拡大を見込んでいます。小売り企業等のB2C領域において決済ソリューションを提供する「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」でのアクワイアリングの領域も含めて、2023年3月期に1.5兆円となるカード決済取扱高を、2026年3月期には0.5兆円増加の2兆円まで拡大させる計画です。

加えて、企業が仕入れを行う際などのB2B領域における「りそな支払ワンストップ」を通じたDX支援、グループ内の様々な機能・ネットワークを活かした「オールりそな」によるソリューション提供の拡充、さらには外部との共創拡大を通じて、決済分野におけるお客さまのごまじりごと解決に努めていく考えです。

キャッシュレス・デジタル化のニーズに対し多種多様なサービスを提供



■ りそな支払ワンストップ (B2B)

- 請求書支払業務のDX化支援
 - 電帳法対応/効率化ニーズに対し一気通貫のサービス提供(請求書データ化 → オンライン支払 → 電子保管)

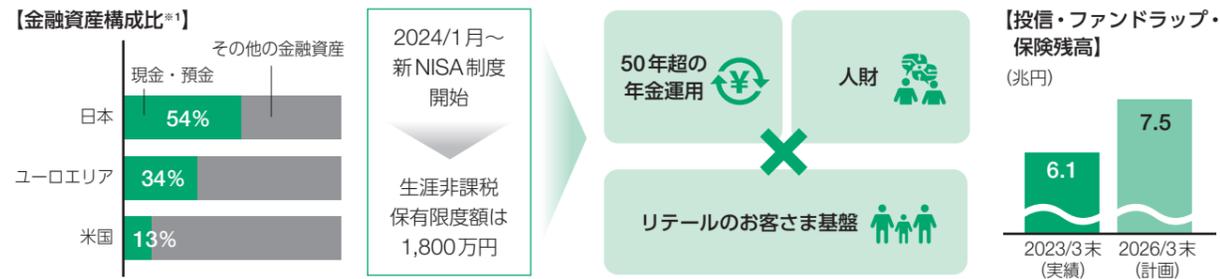
■ グループ内外連携 (Data/Open)

- 「オールりそな」のソリューション提供拡充
 - グループ機能のワンストップ提案、関西みらいフィナンシャルグループへのサービス展開
- 外部との共創：デジタルガレージと資本業務提携(2022/11月)

※1 経済産業省、2023/4/6 ニュースリリース
※2 株式会社ラクス調べ(2023/1月時点) ※3 グループ会社を含む

資産形成サポートビジネス

人生100年時代において、「貯蓄から投資へ」を通じて、経済的な備えをサポート



日本の個人金融資産は、依然として、過半が現金・預金で構成されており、人生100年時代において、「貯蓄から投資へ」の大きな流れをつくることは、私たち金融機関の重要な使命の一つです。2024年1月開始予定の新NISA制度では、生涯非課税保有限度額が1,800万円と大幅に増加し、今後ますます投資ニーズが高まっていくと想定されます。グループ銀行が長い歴史のなかで築き上げた「リテールのお客さま基盤」に、「50年を超える企業年金業務で培った運用ノウハウ」を活かしたサービスを提供することで、お客さま一人ひとりの資産形成に対する想いの実現に貢献していきます。

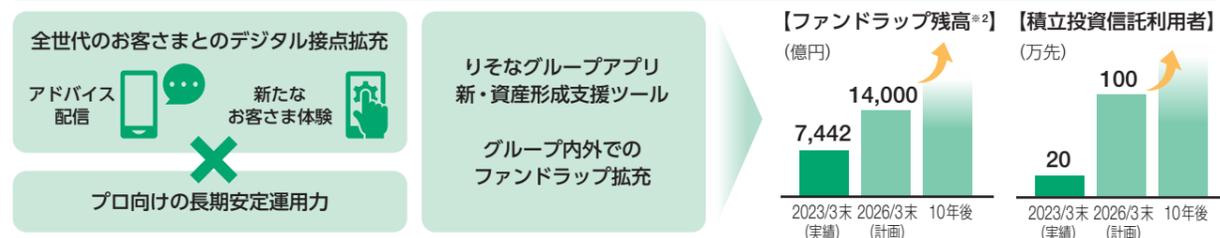
2023年3月末に6.1兆円となる投資信託・ファンドラップ・保険残高は、2026年3月末までに1.4兆円増加の7.5兆円まで伸長させる計画です。

りそなの運用力とテクノロジーの力を掛け合わせるこ

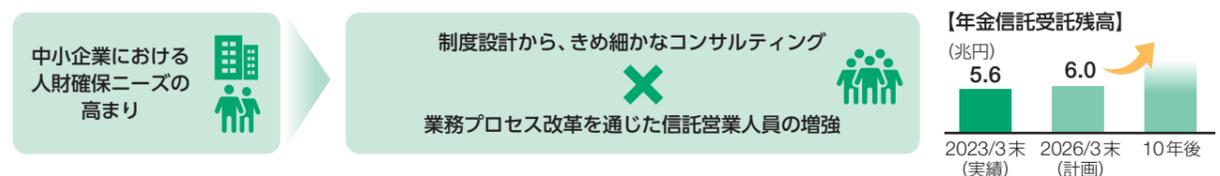
とで、資産形成の分野に一石を投じたいと考えています。具体的な取り組みとして、りそなグループアプリに、新しい資産形成サポートツールを搭載する予定であり、デジタルを通じたお客さまとの接点を全世代に拡充します。グループ内外でのファンドラップの取り扱いも拡大しており、2023年1月に、グループ外では3銀行目となる七十七銀行で取り扱いが開始されました。「運用力」と「テクノロジー」の融合により、ファンドラップ残高、積立投資信託利用者の大幅な拡大を目指します。

企業年金信託の領域においても、中小企業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リテール商業銀行の強みを活かして、きめ細かなコンサルティングを行うことにより、受託残高の増加を目指していきます。

企業年金で培った運用力とテクノロジーの融合



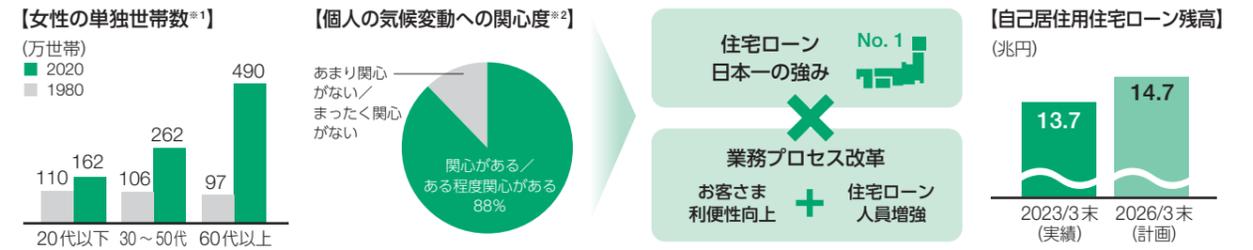
信託併営リテール商業銀行としてのワンストップソリューションの強み



*1 日本銀行調査統計局「資金循環の日米欧比較」(2022/8月)を基に作成
*2 法人込み、グループ外含む

住宅ローンビジネス

お客さまの行動変化を捉えた多様なソリューションの提供



りそなグループは、住宅ローンに歴史的な強みを持っており、国内トップの残高を誇ります。一方で、個人のお客さまのライフスタイルは多様化するとともに、気候変動に対する関心が高まるなど、ローンビジネスを取り巻く環境は変化しています。こうしたなか、りそなは、スケールメリットの強みも活かしながら、私たち自身も変化していくことで、お客さまの多種多様なニーズにお応えしていきます。

2023年3月末で13.7兆円となる自己居住用住宅ローンの残高は、2026年3月末までに1兆円増加の14.7兆円まで伸長させる計画です。

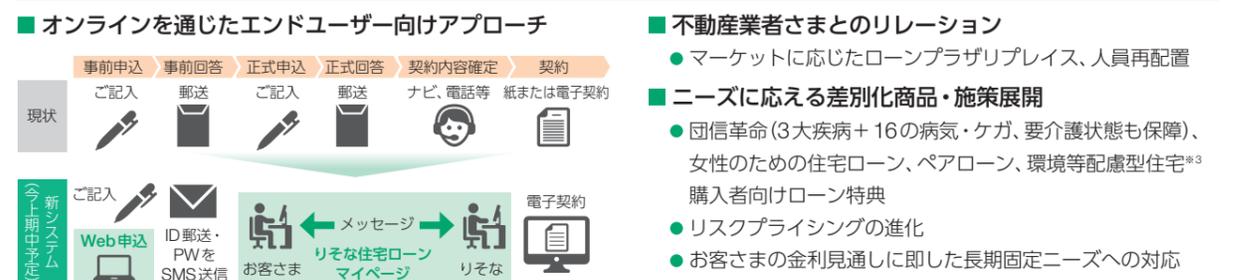
オンラインを通じたエンドユーザーとのお取引拡大など、新たな挑戦を進めています。2023年度は、上期中に住宅ローンの新たなシステムの導入を予定しており、事前申込からご契約まですべてオンラインで完結できる仕組みが整います。団信革命を始め、女性のための住宅ローン、ペアローンなど、多様化するお客さまのライフスタイル

に適した差別化商品・施策の展開も加速させています。例えば、環境等に配慮した住宅購入者向けのローンでは、特典の対象範囲に「省エネ性能の高い低炭素住宅など」を追加しました。また、金融政策に変化の兆しが見られるなか、超長期の固定金利を 선호されるお客さまも少しずつ増加しており、こうしたニーズの変化にも適切に対応していきます。住宅ローンのプロセス改革も進展させながら、お客さまの利便性と銀行の効率性向上の両立を実現していきます。

かつては「住宅ローン実行後のお客さまとどのようにつながることができるか」が、一つの課題でしたが、現在では9割のお客さまと、りそなグループアプリを通じて双方向のコミュニケーションが取れる状況にあります。

住宅ローンのお客さまはもとより、お取引の厚みがありますが、今後は、生涯にわたって、ライフイベントに応じた様々なソリューションを、より多くお届けできるものと考えています。

オンライン／リアル双方からのアプローチ強化



りそなグループアプリによる双方向コミュニケーション ⇒ ライフイベントに応じたソリューション提案



*1 内閣府「男女共同参画白書 令和4年版」を基に作成
*2 内閣府「気候変動に関する世論調査(2020)」を基に作成
*3 ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)、太陽光発電設備設置住宅、長期優良住宅等
*4 ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲとの比較(2023/3末、りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西みらい銀行)
*5 一般先の平均粗利益を1として指数化

金融デジタルプラットフォーム

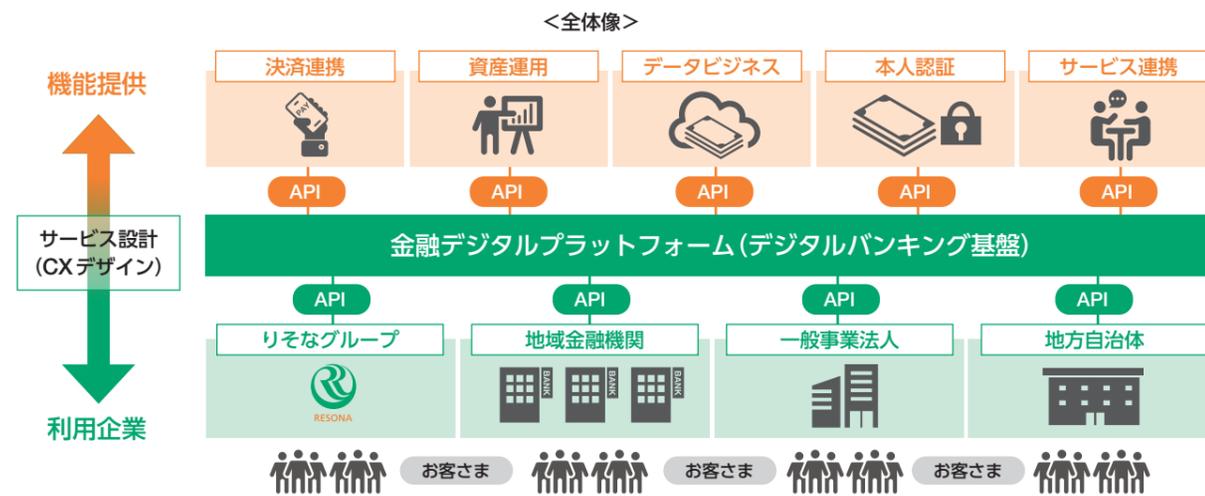
従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創

「金融デジタルプラットフォーム」は、従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創により、すべてのプラットフォーム (PF) 参加者がWin-Winとなるエコシステムの構築・拡大を目指すものです。

「利用企業」側では、地域金融機関や一般事業法人などの参加者が、PF上の様々な機能を容易に利用することが可能となります。足元では、地域金融機関の皆さま、そして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展開しており、現在、5グループ6銀行で、これらの商品・サービスをご利用いただいています。

「機能提供」側では、異業種との共創を通じた新たなビジネスを展望しています。直近の取り組み事例としては、「データ」領域におけるブレインパッドとの資本業務提携、「決済」領域におけるデジタルガレージとの資本業務提携、「本人認証」領域での顔認証にかかるコンソーシアム設立などを行っています。

引き続き、外部との共創を進め、提携先を広げるとともに、提供メニューの拡充を図り、PF上のトランザクションの拡大を目指していきます。



資本関係に捉われないことなく、より多くの地域金融機関へ多様な機能・サービスを提供

【現提供メニュー】

< 2023/3末(期)時点(2022/3末比) >

	アプリDL数	ファンドラップ残高*1
グループ内	652万(+150万)	6,881億円(△278億円)
グループ外	112万(+42万)	561億円(+152億円)
合計	765万(+193万)	7,442億円(△126億円)

→ ファンドラップ収益 90億円(+8億円)

グループ内外でさらなる拡大へ

< 2026/3末目標 >

	アプリDL数	ファンドラップ残高*1
	1,000万	1.4兆円

※1 時価ベース残高、法人込

※2 リソナホールディングス、JCB、大日本印刷、パナソニック コネクト

異業種との共創を通じて、新たなビジネスを展望

【現状の検討メニューの一例】

- **ブレインパッド(資本業務提携)**
 - ▶ 新サービス開発、地域金融機関への提供等も展望
 - ▶ 金融×非金融のビジネス展開を展望(広告、マーケティング等)
- **デジタルガレージ(資本業務提携)**
 - ▶ 決済領域の連携強化、次世代Fintech事業の推進
- **顔認証マルチチャネルプラットフォーム**
 - ▶ 4社*2でコンソーシアムを設立、参加30社
 - ▶ 参加者間で活用事例・ノウハウを共有・検討
 - ▶ 将来的には、本人認証サービスの外部提供等も展望

インオーガニック戦略

資本活用フェーズにおいて、インオーガニック投資を拡充

リソナグループは、これまでもグループシナジーの追求に向けた関西みらいフィナンシャルグループの完全子会社化や、「オープン・イノベーション」を掲げるなかでのDX・SX関連企業との資本業務提携等のインオーガニック戦略を展開してきました。

新中期経営計画においては、「資本活用フェーズへの移行」を内部環境の大きな変化の一つと捉えており、インオーガニック戦略の位置付けは、これまで以上に重要なものになると認識しています。

当グループのインオーガニック戦略は、「お客さまにどのような価値を提供できるか」を出発点として、大きく3つの観点で検討を進めていきます。

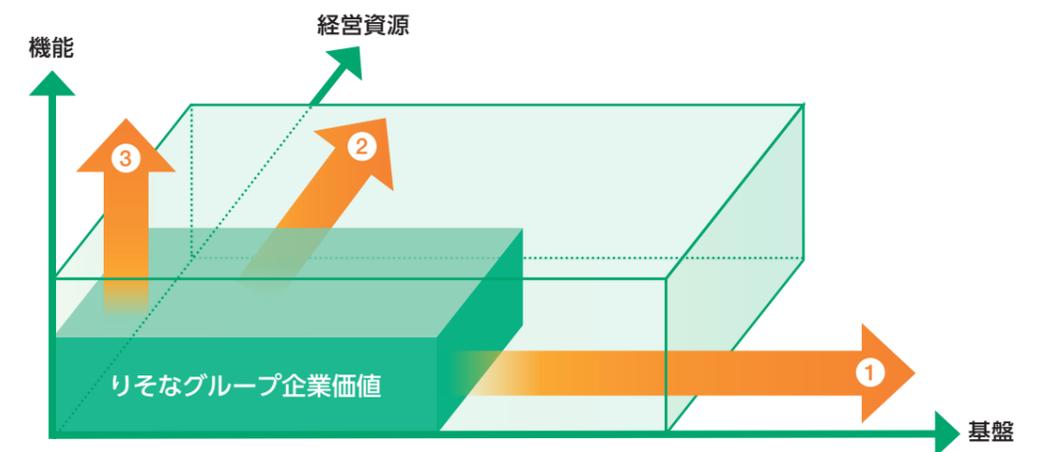
1つ目は、これまでリソナが接点を持つことができていないお客さまへのアクセスを拡げていく、「お客さま基盤」拡充の観点です。

2つ目は、高度なスキルを有するプロフェッショナル人材等、「経営資源」を獲得する観点です。

最後は「機能」の獲得の観点です。これは、既存業務との親和性が高い機能や、従来の枠組みを超えてお客さまや社会に新たな価値を提供できる機能を獲得するものです。

これらの観点に基づき、対象先に制約を設けることなく幅広い検討を行うとともに、手法についても資本関係を伴わない戦略的提携からM&A等、案件に応じて最適なものを選択していきます。

お客さまにどのような価値を提供できるか



< 前中計期間での実績 >

関西みらい フィナンシャル グループ	ブレインパッド	デジタルガレージ	ウェストボックス	リソナデジタル・アイ	DACS
2021/4月 完全子会社化	2022/2月 資本業務提携	2022/11月 資本業務提携	2023/3月 資本業務提携	2021/1月 出資比率引き上げ	2022/7月 出資比率引き上げ

中期経営計画～経営基盤の次世代化～

人財

価値創造と Well-being を目指した人財戦略

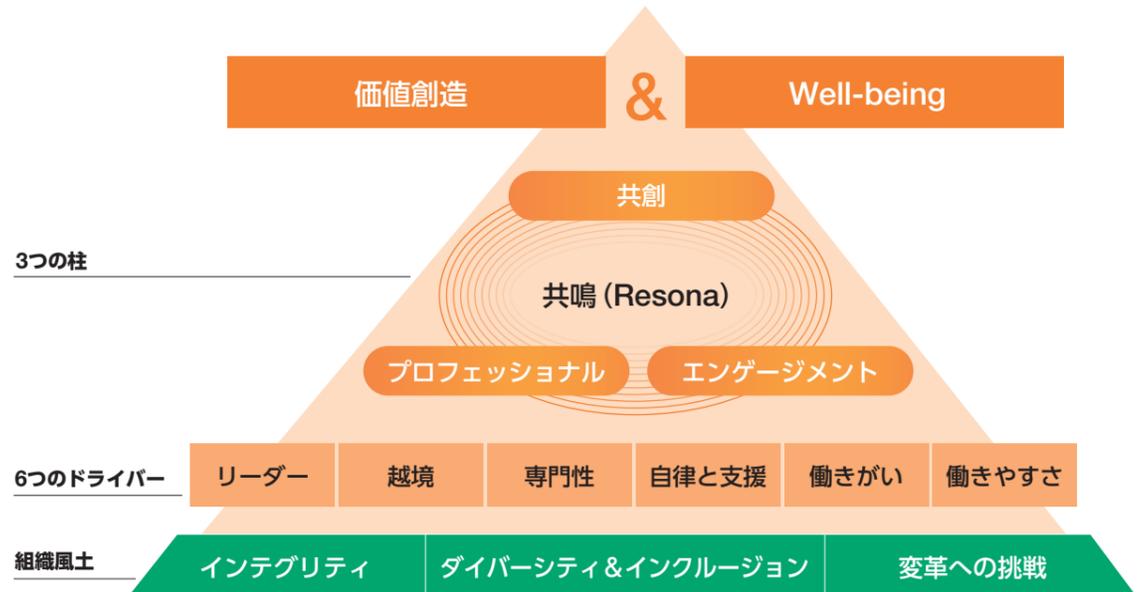
りそなグループでは、2003年の発足直後の経営危機(りそなショック)を経て、性別・年齢・職種などにかかわらず、すべての従業員が活躍できる「ダイバーシティ&インクルージョン」の考え方を中心とした人事運営を行ってきました。この度、パーパスと経営理念のもと、長期ビジョン「リテール No. 1」の実現を目指し、「共鳴 (Resona)」を起点とした『人財戦略』を策定しました。

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

<人財戦略の全体像>



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
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
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"> 複線型人事制度 人財育成投資拡充 資格取得サポート拡充
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
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
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

指標・目標*3

ドライバー	非財務目標	2021年度	2022年度	目標値 2025年度	目標値 2030年度	3つの柱強化
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%	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	▶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%	60%	100%	
専門性	▶高度専門人財*5	2,438人	2,481人	2,650人	3,000人	
自律と支援	▶社内公募合格者数累計(2021年度～2030年度)	366人	684人	1,750人	4,000人	
働きがい	▶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%	↑ ↗	↗	
働きやすさ	▶有給休暇取得割合	76.4%	77.6%	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

中期経営計画～経営基盤の次世代化～

人財戦略(6つのドライバー)

リーダー：多様なリーダーの育成

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

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

また、専門人財獲得や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財も着実に増加しています。今後もキャリア採用者のさらなる活躍を目指し、オンボーディング施策の充実により、リーダーとして活躍できる環境を整えていきます。

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、キャリア支援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。(➡P51)

キャリア採用者実績・計画

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(計画)
30人	72人	135人	360人



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

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財との共創による新規事業創出経験など、従業員の能力や適性に合った派遣先を選定し、所属する組織の枠を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、公募型の外部ビジネススクールへの派遣プログラムを取り入れており、従業員が自律的に他企業の人々と交流できる機会を提供しています。

また、グループ企業間での出向も拡大しており、人財交流を通じた新たな経験による成長とグループ連結運営の強化を進めています。

従業員が社外への経験にも積極的に挑戦をし、金融の枠にとどまらない成長をしていくことを目指し、組織の枠を

超えた経験や交流の拡大に加えて、越境学習を通じて得た学びの社内共有やロールモデルとの座談会なども拡大していく方針です。



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。具体的には、20のコースからなる複線型人事制度において、コースごとに育成体系を用意し、OJTと社内・社外研修などを通じてコースごとに必要な「専門性」の向上に取り組んでいます。このような取り組みについては毎年見直しを実施し、経営戦略や組織課題に合わせて内容をアップデートしています。

各コースに推奨する資格などの取得支援を実施しており、2022年度にはその範囲を拡大し、従業員のプロフェッショナルとしてのさらなる成長をサポートしています。

加えて、時代の変化に合わせて必要とされるスキルを

身につけられるように、各種リスクへの取り組みを実施しています。現在はDX・SX・AMLに関する知識・実践力向上に資する取り組み、リベラルアーツ学習にかかるコンテンツ提供・研修を実施しています。

また、真のプロフェッショナル人財は業務知識やスキルだけにとどまらず、お客さまと信頼関係を築き、「こまりごと」を深く理解したうえで解決に導く必要があるという考えのもと、教養に関する幅広いテーマでの公募型研修の実施などを通じて「人間力」の向上にも取り組んでいます。

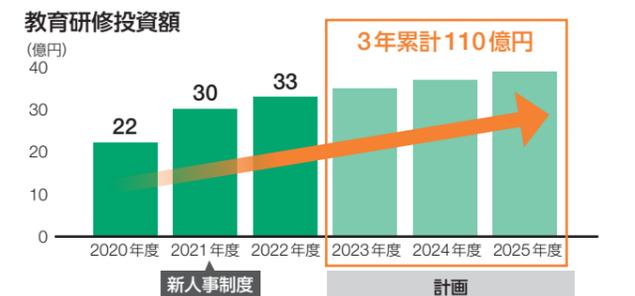
あわせて、キャリア採用や専門コースでの新卒採用を拡大しており、専門人財が採用に占める割合を3割へと引き上げることで、採用の段階からの多様性確保を目指しています。

複線型人事制度の20コース

20のコースを用意し全員がプロを目指す体系に							
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	監査	AML/CFTスペシャリスト	← 2023年4月より適用開始			

人財育成への投資拡充

価値創造とWell-beingの両方の観点から、人財育成への投資を拡充しています。プロフェッショナル人財への成長に向けた越境学習の拡大や外部知見の積極活用、目指すキャリアへの挑戦による自己成長・自己実現に向けたキャリア形成サポートの拡充など、今後も人財育成への投資を強化し、りそなグループの企業価値向上へとつなげていきたいと考えています。



※ 実投資額+機会投資額(教育研修受講時の人件費)
(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)

中期経営計画～経営基盤の次世代化～

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」を整備しました。「キャリアの選択肢を知りたい」ニーズに対しては従業員が様々なキャリアを知る機会としてキャリアカレッジを年2回実施しています。毎回30を超える部署が座談会・ワークショップを開催し、各業務の内容・魅力を伝えており、2021年度・2022年度で合計約3,000人が参加しました。「キャリアについて考えたい・相談したい」ニーズに対してはキャリアデザイン研修に加え、所属長を中心に上司がサポートを実施しています。また、所属長はキャリア相談力向上に向けた研修を全員受講しています。「目指すキャリアを実現したい」ニーズに対しては、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しています。従業員は現状との

ギャップを把握したうえで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めています。また、各種自己研鑽ツールやトレーニー制度なども準備し、従業員の自律的な成長に向けた後押しを行っています。

また、2021年度より社内公募制度の再構築を行い、各希望コース等への異動に関して公募する「キャリアチャレンジ制度」を創設しました。「トータルキャリアサポート体制」を通じたキャリア開発支援だけでなく、従業員が自らキャリアに挑戦できる環境を整えることで自律的な成長・キャリア選択機会を提供しています。

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



自律的なキャリア形成に向けた社内公募制度	
キャリアチャレンジ制度	プロフェッショナル人財として、社員一人ひとりが自分自身の意志で各コースへの移動を志望できる制度で、自律的なキャリア選択をサポート
トレーニー制度	概ね3ヵ月～1年程度の期間、希望する各コースの業務に就く研修機会を提供する制度で、プロフェッショナル人財としてのスキル習得を後押し
ポストチャレンジ制度	大学院でのMBA取得、役職への登用、新規プロジェクトなど、特定のポストへの異動を志望できる制度で、意欲のある社員に積極的にキャリアアップの機会を提供
FA(フリーエージェント)制度	高い実績をあげるなど、一定の評価を受けた社員に対し、自らが希望する業務や部門に就くことができる制度で、自己実現の機会を提供

働きがい：生き生きと働くことができる環境(仕事のやりがい・職場の風通し)

従業員一人ひとりが自ら選択し挑戦できる機会

銀行を取り巻くビジネス環境に大きな変化が予想されるなか、当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。

本人事制度は、性別・年齢・職種に加え、業務の面でも多様な人材の活躍を促していくものであり、多様な考え方や発想を取り入れて企業価値の向上と個人の働きがいの実現を目指すD&Iをさらに推し進めていくことにつながるものと考えています。



多様性を認め合う心理的安全性の高い職場環境

多様な従業員が働くうえでは、お互いの多様性を認め合い、心理的安全性の高い職場環境が求められます。そして、それは組織としてのレジリエンスを高めることや活発な

議論・挑戦を生み出すことにより、企業価値向上につながるものと考えています。

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。2022年度はアンコンシャスバイアスと人権を取り上げ、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ていくために2022年度には希望者に対して1on1ミーティングの取り組みに対する研修を実施しました。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、関西みらいFGでは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、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。

中期経営計画～経営基盤の次世代化～

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)

従業員が安心して働ける環境づくりとして、ライフスタイルやライフステージに応じた多様な働き方の選択肢の

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。2022年度は仕事と不妊治療の両立支援を目的とした「出生支援制度」と男性の育児参画をこれまで以上に促進することを目的とした「産後パパ育休」を新たに導入しました。

出生時育児休業取得時のフロー



提供や心身両面での健康促進の取り組みを進めています。

「産後パパ育休」のうち14日間を有給とする制度上の工夫に加え、「育児関連休暇取得計画書」を策定し、事前に直属の上司とは取得時期や引き継ぐ業務内容を共有するとともに、配偶者とは休暇中の家庭内での役割を相談してもらっています。育児休業が取得しやすい環境の整備や仕事と育児の両立に向けた意識改革を進めてきた結果、男性の育児休業取得率は98.2%に向上しました。

男性社員の育児関連休暇の取得状況

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
配偶者出産休暇取得率	100%	100%	100%	100%	100%	100%
男性の育児休業取得率	—	—	—	—	80.3%	98.2%

働き方改革への取り組み

りそなグループでは、ワークライフバランスに応じた働き方の選択肢を広げるべく、勤務時間もしくは業務範囲を限定できる正社員制度(スマート社員制度)を用意しています。育児・介護に携わる社員からの転換者やパートナー社員からの登用者がスマート社員として活躍しています。

健康経営

りそなグループでは健康管理指針を定め、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などを推進しています。産業医に加え、産業保健スタッフを配置し、各店舗への巡視・巡回による健康指導や保健指導、職場環境の確認や改善指導を行い、各店舗の衛生管理責任者と連携して、働きやすい職場に向けた環境改善に努めています。

健康診断においては、法令に基づく定期健康診断に加えて、35歳および40歳以上の偶数年齢の社員を対象に会社指定の人間ドックを実施しています。さらに、ストレスチェックや各種メンタルヘルス研修の実施などにより、従業員の健康管理をサポートしています。

また、2020年4月からは全従業員の健康増進に向け、就業時間内を禁煙としています。

また、テレワーク勤務、サテライトオフィス、一定条件下での裁量労働制やフレックスタイム制など、時間・場所に関して柔軟な働き方を推進し、有給休暇の取得推進を含めてワークライフバランスの充実と生産性の向上に取り組んでいます。

フィナンシャルウェルネス

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

資産形成サポート	年金制度(企業型DB・DC+マッチング拠出)
	持株会制度(ESOP信託設定・奨励金有)
	財産形成貯蓄
運用へのサポート(教育)	新入社員研修での各種資産形成サポートにかかる研修実施
	毎年全社員向けに投資教育の研修実施(eラーニング)

※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

様々なフィールドで活躍するりそなの人財

社内公募 × 専門性

- 専門性・多様性重視の複線型人事制度導入、社内公募制度の一つとして社内インターンシップの選択肢もある「キャリア・チャレンジ制度」の運用を開始(2021年4月)
- ✓ 約190人(2021年～2022年度累計)が希望を実現



ストラクチャードファイナンス室 担当マネージャー 小椋 亮

- 第1回キャリア・チャレンジで「不動産人財コース」に「社内インターンシップ」として公募・合格
- 不動産ファイナンスを経験後、2022年に改組・新設したストラクチャードファイナンス室で活躍

社内公募 × 越境

- 関西みらいFG完全子会社化(2021年4月)に伴い、グループシナジー追求に向けた人財交流をさらに加速
- ✓ 関西みらいFG→りそな銀行などへのグループ内 出向人数(2023年3月末)：約650人(2020年3月末比 約+500人)



プライベートバンキング(PB)室 担当マネージャー 坂口 真衣子

- 2021年、みなと銀行→りそな銀行の承継ビジネス部門へ応募・合格、グループ内出向でPB室へ
- 同室所属のまま、2022年より役職者/担当マネージャーに昇格

アルムナイ採用 × リーダー

- 「アルムナイ採用」「リファラル採用」の制度化(明確化)(2020年)
- ✓ 退職後に他社でキャリアアップした人財・個人的つながりを持つ人財へ積極的にアプローチ



大宮西支店 支店長 二羽 正一郎

- 1994年、りそなグループ新卒入社
- 2001年、退職・起業
- 2005年、アルムナイ採用で再入社
- 外部経験を活かしたマネジメント力で営業店の最前線を歴任

キャリア採用 × 専門性

- 人事制度改定とあわせて採用ポートフォリオを見直し<「キャリア採用+新卒専門コース採用」を3割へ引上げ>
- ✓ キャリア採用実績：2019年度23人 → 2022年度135人 → 2025年度(計画)360人



DX企画部 グループリーダー 清水 俊行

- クレジットカード業界での経験を経て、2021年、キャリア採用でりそなグループ入社
- 高い知見と業界ネットワークを活かし、キャッシュレスの取り組みなどで多数の実績
- 2023年、経営職階層/グループリーダーに昇格

社員登用 × リーダー

- 2003年りそなグループ発足直後の経営危機(りそなショック)を経て、人事運営に「ダイバーシティ・マネジメント」をいち早く取り入れ
- ✓ 社員登用：年間約70人程度(実績) → 年間100人程度(2025年度計画)



田無支店 オフィサー 比氣 真代

- 2004年、パートナー社員としてりそなグループ入社
- 2007年、社員登用。店頭営業などお客さまとの接点を歴任
- 2022年、経営職階層に登用

キャリア採用 × 越境

- 銀行業高度化等会社の枠組みも使いながら、銀行業態を超える新規ビジネスを複数展開
- ✓ 2021年「地域デザインラボさいたま(ラボたま)」設立、地域課題解決を事業化



地域デザインラボさいたま アドバイザー 大山 鉄平

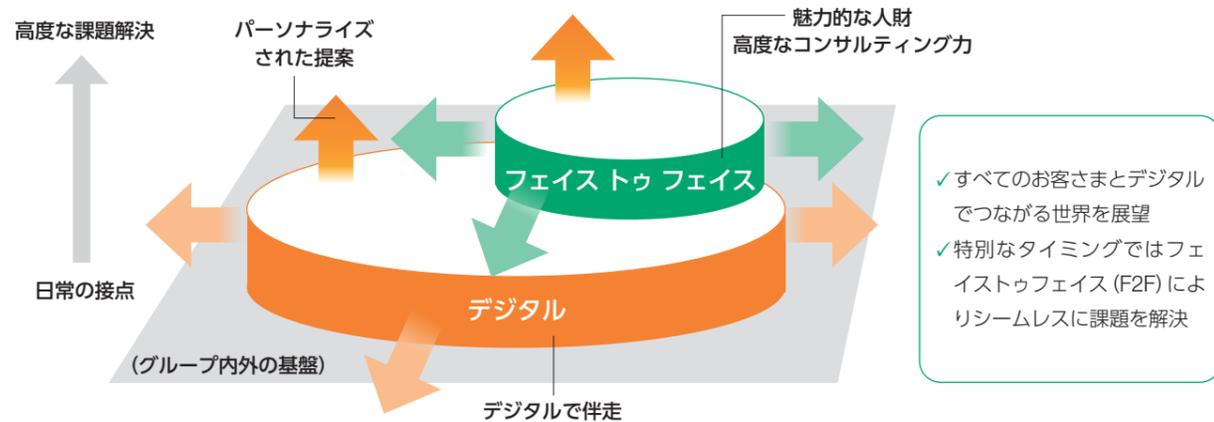
- 大手信託銀行にて新規事業企画などを経験
- 2022年、キャリア採用でりそなグループ入社。ラボたま営業部アドバイザーとして活躍

中期経営計画～経営基盤の次世代化～

リアルとデジタルの一体化

リアル・デジタルの一体化を通じて、お客さまへ新たな価値を提供

■ 中長期的に目指す姿



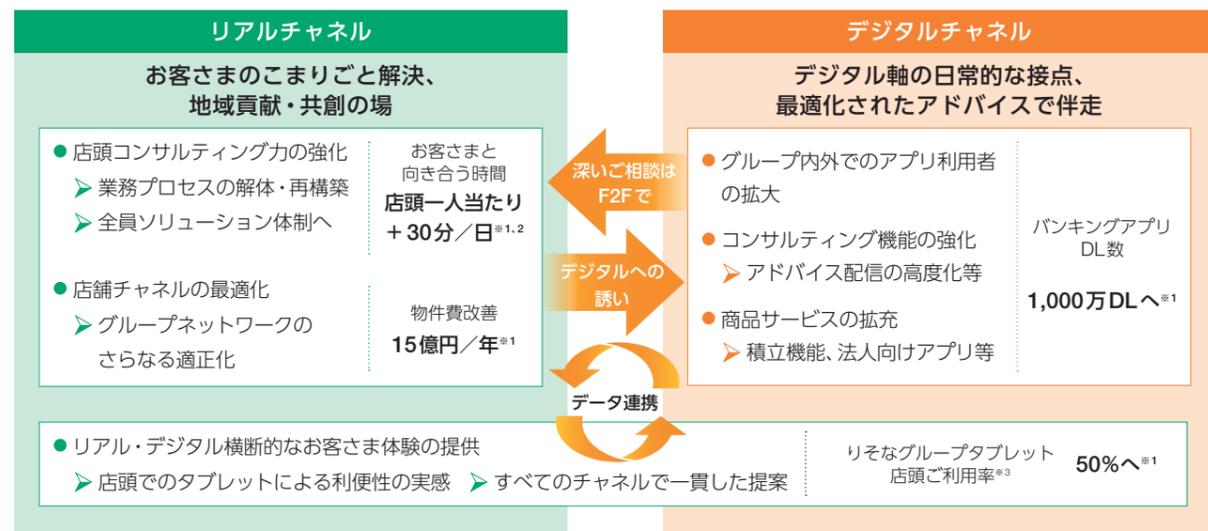
りそなグループでは、リアルチャンネルとデジタルチャンネルの双方がデータを介して連携、一体化することで、新たなお客さま体験を提供していきます。日常においては、すべてのお客さまとデジタルでつながり、より深いコンサルティングを通じた課題解決が必要な際には、高度な専門知識等を有する人財が対面でシームレスにご提案できる、これが中長期に目指す姿です。

新中計における取り組みとして、リアルチャンネル側では、「店頭はお客さまのこまりごとと解決、地域貢献・共創の場」との認識のもと、業務プロセスの解体・再構築、店頭コンサルティング力の強化を進めていきます。店頭で

お客さまと向き合う時間を「一人当たり+30分/日」増やすことを目指すなかで、お客さまにデジタルの利便性を実感いただきながら、「りそなグループタブレット」の店頭ご利用率を50%まで高めていきたいと考えています。

デジタルチャンネル側では、引き続き、グループ内外でのアプリ利用者の拡大を目指します。アドバイス配信の高度化を進めるとともに、積み立てなどの新たな機能搭載を進めることで、通過点としての1,000万ダウンロード(DL)を達成したいと考えています。

■ リアル・デジタル一体化に向けた取り組み



※1 2026/3期目標
 ※2 後方事務集約等により店頭サービス担当者(約5,000名)のソリューション提供時間を創出、3行(りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行)
 ※3 個人店頭取引件数に対するりそなグループタブレットで受付した件数の割合

持続可能な成長に向けた先行投資拡大

人財投資・IT投資の大幅な拡充

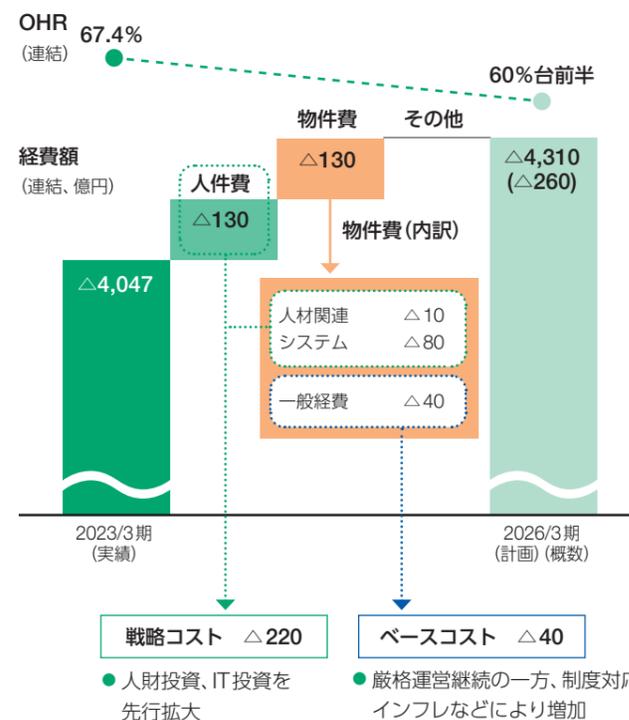
課題認識	新中計	将来
収益構造とコスト構造のミスマッチ	従業員の処遇向上、育成・採用強化 業務プロセスの解体・再構築	エンゲージメント・生産性の向上

外部環境が大きく変化するなか、現行の収益構造と、それを支える仕組み、コスト構造にミスマッチが生じており、一刻も早く克服しなければならない課題と考えています。こうした認識のもと、新中計では、将来の持続可能な成長の礎となる「エンゲージメント・生産性の向上」に向けて、「従業員の処遇向上、育成・採用強化」「業務プロセスの解体・再構築」などの取り組みをさらに加速させていきます。結果として、戦略コストを中心に、経費が3年間で約260億円増加する見通しですが、りそなグループの持続的成長を支える人財の育成、システムの次世代化は必須であり、今、やらなければならない先行投資と認識しています。

人財投資は、3年間累計で新たに約330億円増加を計画しています。人員数については、法人渉外、承継、DX等の注力領域や、リスクガバナンス領域の人財を増強しながら、店頭事務の効率化・スリム化などを図ることで、約700名減少させる計画であり、総人員のコントロールを図りながら、従業員一人当たりの処遇改善と、育成投資拡充を進めます。

IT投資は、前中計期間中の830億円から、3年間累計で約400億円増加となる1,210億円を計画しています。融資・ローン関連システムや信託・年金システムの構築、新規ビジネスといった戦略領域への投資を拡大し、トップライン増強と構造改革を進展させていく考えです。

■ 新中計期間における経費見通し



■ 人財投資

- +330億円(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・一人当たりの処遇を向上



■ IT投資

- +400億円(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

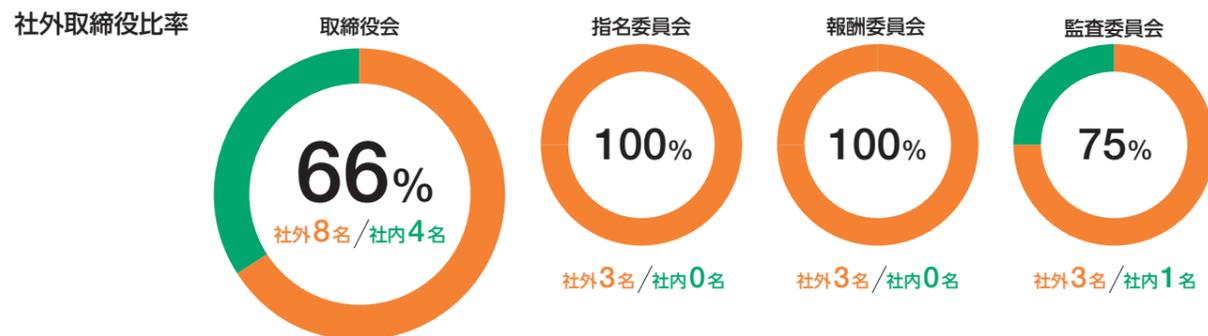
(システム投資額)	前中計	新中計
合計(累計)(億円)	830	1,210
一般投資	700	650
戦略投資	130	560

コーポレートガバナンス

監督体制

取締役会議長、各委員会委員長はすべて独立社外取締役

取締役会	◎ 独立社外取締役が過半数を構成	◎ 独立社外取締役のみで構成 • 2007年 サクセッション・プランを導入 「役員に求められる人材像」を制定し、外部コンサルなどを活用しながら、客観性ある運用を実施
	◎ 女性取締役比率 25%	◎ 独立社外取締役のみで構成 • 2017年 本格的な株式報酬である「PSU」を導入 • 2020年 「役員株式給付信託」へ移行 • 2023年 評価指標に「ESG指標」を採用
	◎ 取締役会議長 2022年6月より独立社外取締役が議長に就任	◎ 独立社外取締役が過半数を構成 • 2016年、ダブルレポーティング・ライン体制を導入



ガラス張りの役員室

社外取締役が取締役の過半を占める邦銀グループ初の指名委員会等設置会社として、経営の透明性と公正性を確保する高度なガバナンス体制を構築しています。

取締役会の運営

当社は、経営の監督と業務執行の機能の分離をより明確にするために、2021年3月期より執行役を兼務しない社内取締役が議長を務めることとしていましたが、2022年6月からは独立社外取締役が議長を務めています。

また、取締役会では、グループ経営の実効性向上の観点から、取締役のほかにもりそな銀行、埼玉りそな銀行、KMF、関西みらい銀行およびびみなと銀行の社長もオブザーバーとして出席し、活発な議論が行われています。

運営にあたっては、十分な質疑応答時間を確保してお

り、2023年3月期は、開催回数16回、平均出席率97.4%、平均開催時間1時間23分/回、平均席上議題6.5件/回となっています。

また、2021年4月からは毎回の取締役会に際して、議題の概要やポイントを所管部門自らが社外取締役へ事前に直接説明する合同事前説明会を実施しており、事前にいただいた質問事項や意見などを踏まえ、取締役会審議の活性化につなげています。

2023年3月期の取り組み

2022年4月～6月にかけて、「ホールディングスの取締役会のあり方」などに関する議論を重ね、2022年6月の株主総会当日の取締役会終了後に、新たに取締役会議長に就任した社外取締役が議事を主導して、取締役会運営を進めていくうえでの問題意識や考え方を共有するとともに今後の運営方針などに関して自由な意見交換を行いました。また、2022年度は新たな中期経営計画の策定が大きな

テーマであったことから、7月に競争力分析や中期経営計画(当時)の進捗状況の評価について議論を行ったうえで、10月以降、各種ビジネス戦略やこれを支える基盤としての人財戦略等に関する議論を重ね、グループ全体かつ中長期的な視点から継続的に議論を行ってまいりました。なお、サステナビリティ推進に関する議論の状況などについては、(▶P52)をご参照ください。

主な取り組み(2023年3月期)

	2022/4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2023/1月	2月	3月
議題(決算関連以外)	2021年度取締役会評価	他行決算動向	信用リスク管理の状況				KMFG 一体的な取り組み	市場部門課題と対応	他行決算動向	信用リスク管理の状況		株式の動向・IR活動
		サステナビリティに関する取り組み					政策保有株式検証結果		ITガバナンス取組状況			コンプライアンス・従業員意識調査
フリーディスカッション		市場部門課題と対応							リスク管理・運営状況			新たな中計の策定について
		政策保有株式運営状況										グループガバナンスの高度化
その他					競争力分析			個人戦略の方向性	法人戦略の方向性	次期中計の骨子	DX戦略の方向性	次期中計の策定
					次期中計・パーパス策定の検討状況				プライベートバンキング業務の方向性	国際戦略の方向性		人財戦略
見学会・交流MTG												
その他	関西戦略室の取り組み(万博関連)		HD取締役会のあり方について					グループガバナンス向上に向けた検討の方向性				
		RB社外取締役との合同見学会 RB新橋支店・虎ノ門支店・赤坂支店										
						RB・SR社外取締役との交流MTG						
										KMFG社外取締役との合同見学会		

2023年5月
現中計を公表

取締役会評価

取締役会は、毎年、各取締役による取締役会の運営、議題および機能などに対する評価および意見をもとに、取締役会全体の実効性などについて分析・評価を行っています。

2023年3月期では取締役会の役割・機能など大半の項目で高い評価となったほか、取締役会議長による議事運営についても高い評価がなされており、当社取締役会は引き続き有効に機能しているものと認識しています。一方で議論をさらに深めていくための論点の明確化や社内外の取締役間、執行部門とのコミュニケーションのさらなる活性化については継続的に改善させていく必要があるものと考えます。急激な内外環境変化に対応し、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より一層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りそなホールディングス取締役会のさらなる実効性向

上が必要であることから、引き続き取締役会評価のPDCAサイクルを適切に実施していきます。

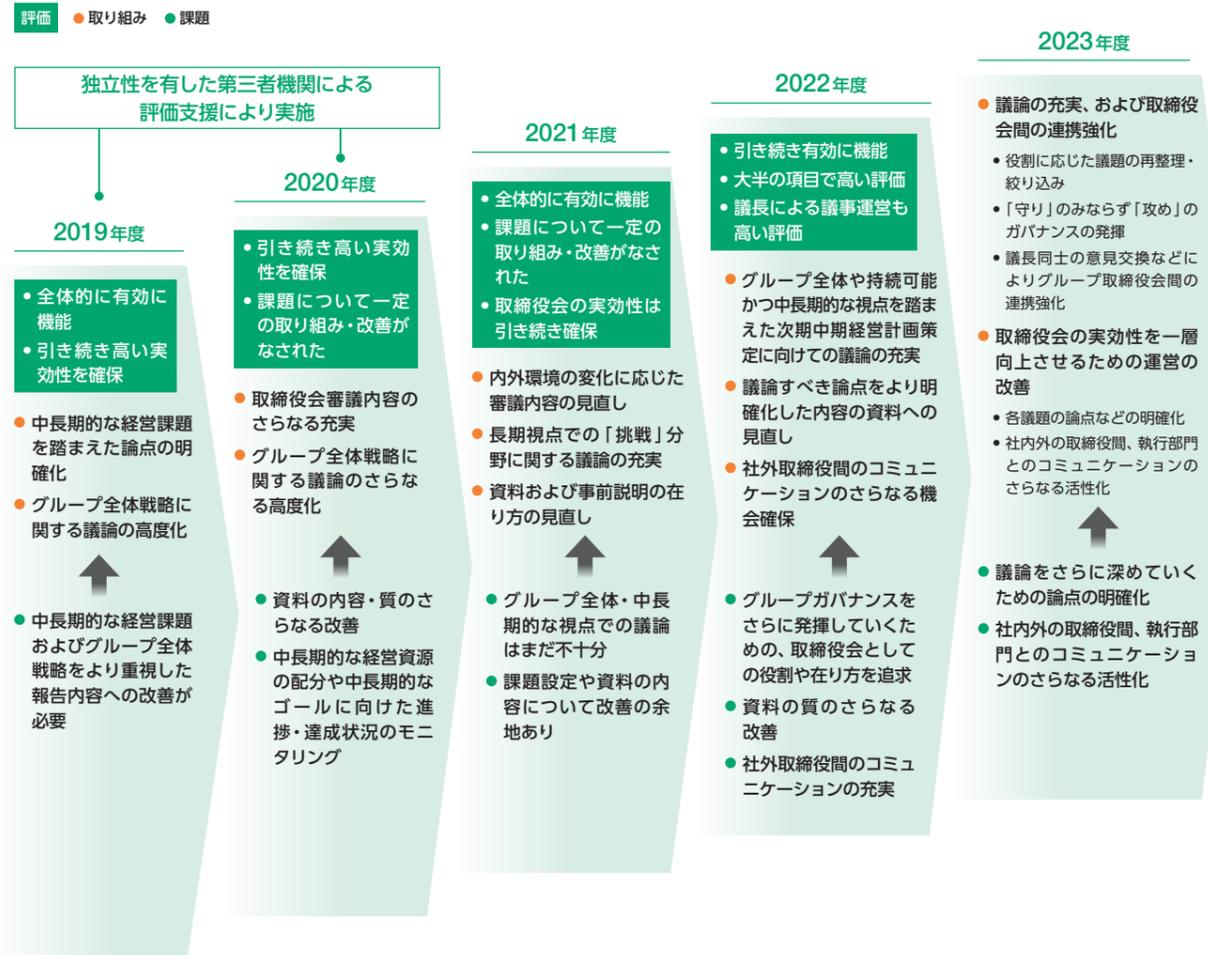
これまで議論を重ねてきた「ホールディングス取締役会のあり方」をより深化させ、さらに取締役会の実効性向上を目指していくために、改めてホールディングスとグループ子銀行の役割を以下の通り整理しました。

- ホールディングス：より中長期的な視点での議論、グループ全体のガバナンス・モニタリング、今後の方向性・経営資源配分に関する議論
- グループ子銀行：各社における各種ビジネスの執行、収益の向上の視点での議論

こうした役割整理のもとで、2023年度は「①議論の充実、および取締役会間の連携強化に向けた取り組み」「②取締役会の実効性を一層向上させるための運営面の改善」に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取り組み



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KMFG、ならびに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KMFG、ならびに子会社である銀行の「社長」から「新任役員候補者」までを対象としたうえで、選抜・育成プログラムを計画的に実施しています。各々の選抜・育成プログラムは外部コンサルタントから様々な助言を得ることで客観性を確保しており、それらの評価内容はすべて指名委員会に報告される仕組みとなっています。また、指名委員の活動としては評価内容などの報告を受けることにとどまらず、

個々のプログラムに実際に参加することなどを通じ、各役員と直接接点を持つことで、より多面的に人物の見極めを行っています。さらに、それらの指名委員会の活動状況は社外取締役が過半数を占める取締役会に報告され多様な観点で議論されており、そうした全体のプロセスを通じ、役員能力・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 ①財務評価 50% + ②非財務評価 10% + ③個人評価 40% = 年次インセンティブ	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 連結ROE × 相対TSR + ESG指標 = 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)

 <p>社外取締役 報酬委員会委員長</p> <p>馬場 千晴</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 19,000</p>	 <p>社外取締役 指名委員会委員長</p> <p>岩田 喜美枝</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 10,200</p>	 <p>社外取締役 指名委員会委員 報酬委員会委員</p> <p>江上 節子</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 16,400</p>	 <p>社外取締役 取締役会議長</p> <p>池 史彦</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 10,000</p>
---	--	---	--

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。

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。

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。

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。

 <p>社外取締役 報酬委員会委員</p> <p>野原 佐和子</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 1,700</p>	 <p>社外取締役 監査委員会委員長 指名委員会委員</p> <p>山内 雅喜</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 1,700</p>	 <p>社外取締役 監査委員会委員</p> <p>田中 克幸</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 0</p>	 <p>社外取締役 監査委員会委員</p> <p>安田 隆二</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 19,500</p>
--	--	--	--

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。

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。

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

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)

 <p>取締役兼代表執行役社長 兼グループCEO</p> <p>南 昌宏</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 45,500</p>	 <p>取締役兼執行役副社長 兼グループCSO 兼グループCRO</p> <p>石田 茂樹</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 14,400</p>	 <p>取締役兼執行役 兼グループCIO 兼グループCPRO</p> <p>野口 幹夫</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 18,200</p>	 <p>取締役 監査委員会委員</p> <p>及川 久彦</p> <p>所有する当社の株式数 普通株式 15,300</p>
--	---	---	--

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。

2017年、当社執行役信用リスク統括部担当に就任。2023年に当社取締役兼執行役副社長兼グループCSO兼グループCRO グループ戦略部担当統括兼リスク統括部担当統括兼信用リスク統括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)

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)

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)

CEO: Chief Executive Officer(経営) CSO: Chief Strategy Officer(戦略立案) CRO: Chief Risk Officer(リスク管理)
CIO: Chief Information Officer(情報) CPRO: Chief Process Reengineering Officer(プロセス改革)

取締役に期待するスキルについて

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

当社では、取締役に特に期待するスキル(経験・知見)を下記の通り定めています。

	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	●	●	●				●
岩田 喜美枝	●				●	●	
江上 節子		●			●	●	
池 史彦	●	●		●			●
野原 佐和子		●		●		●	
山内 雅喜	●				●		
田中 克幸		●					
安田 隆二		●	●				●

リスクアペタイト・フレームワーク

「リテールNo. 1」実現への加速に向けた戦略策定・実行の枠組み

りそなグループでは、リスクアペタイト・フレームワークの目的を「経営資源の最適配分を通じたリスク・リターン、コスト・リターンの極大化」と定義し、「リテールNo. 1」

経営戦略と計画の策定・決定

経営戦略を策定する際には、りそなグループが「多様化・高度化するお客さま・地域社会のこまりごと」に対して果たしていくべき役割、内外の環境、トップリスクなどを踏まえて、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。

戦略の決定は、社外取締役が過半数を占めるりそなホールディングス取締役会において、多角的かつ十分な議論を経て行われます。

計画の実行と管理

計画の進捗状況は定期的に取り締役に報告され、戦略実現に向けた深度ある議論が行われます。

2022年度においては競争力分析や前中期経営計画の進捗状況の評価、各種ビジネス戦略やこれを支える基盤としての人材戦略、新中期経営計画策定やパーパス等について

実現への加速に向けた戦略策定・実行のための重要なガバナンス・経営管理の枠組みと位置づけています。

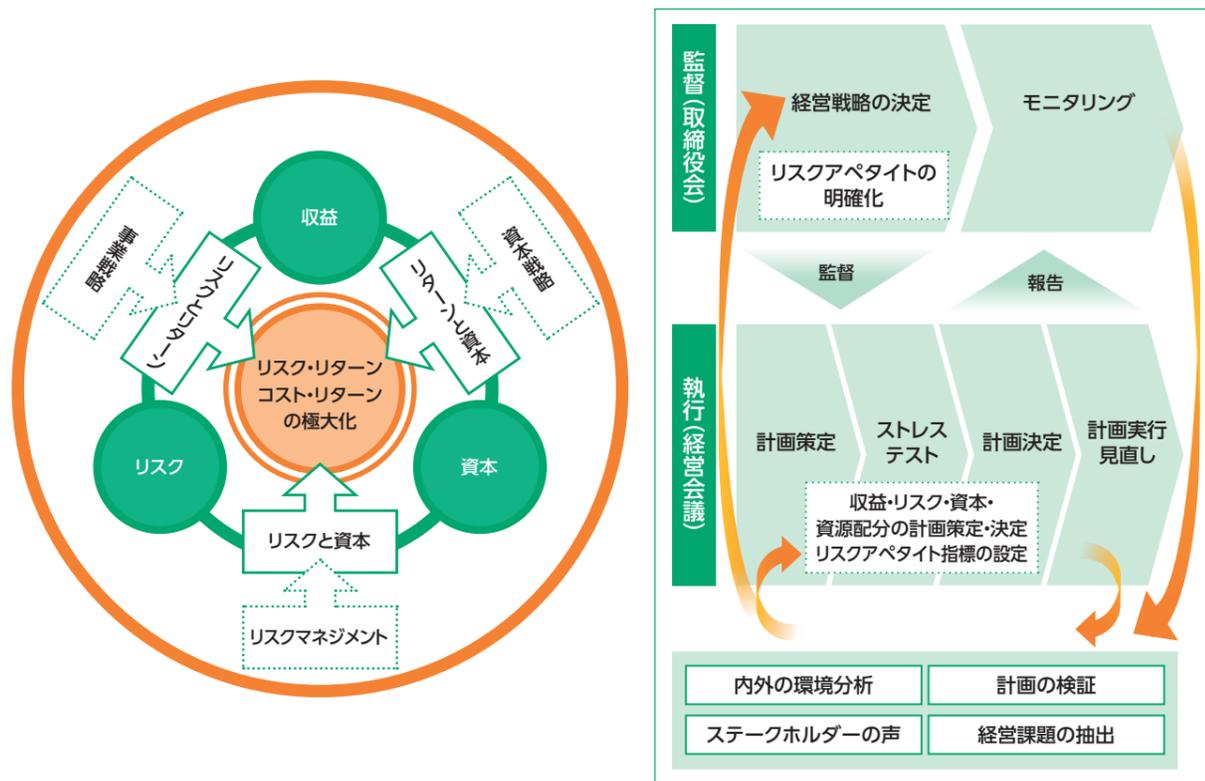
その決定に基づき、執行部門は「資金・収益計画」「投資・経費計画」「人員計画」「リスク限度計画」「自己資本比率計画」などを策定します。

計画決定の際は、リスクアペタイト指標を設定し、リスク・リターン、コスト・リターンの極大化に向けた最適な経営資源配分が図られていること、ストレステストなどを通じてリスクテイクが可能なこと、およびリスクコントロールが可能なことを確認しています。

議論を重ねたほか、市場部門の運営状況および課題への対応等について重点的に議論を行っています。

議論の結果は、新中期経営計画におけるリスクアペタイトや期中運営などの機動的な見直しに反映され、戦略実現の蓋然性向上を図っています。

リスクアペタイト・フレームワークの運営プロセス



リスク管理

リスク管理体制

リスク管理の基本的な考え方

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

リスク管理の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

＜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

スク管理を行っています。

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

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

管理すべき主なリスク・定義と管理手法

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

リスク管理

りそなホールディングスによるグループ管理

定性的なリスク管理

当社は、りそなグループ内で共有すべき各種方針・基準・制度などを各グループ銀行等およびその他のグループ会社（以下、グループ会社）に指示ないしは提示します。グループ会社が、リスク管理に関する重要事項を決定する場合は、当社と事前協議や意見交換などを行うことにより、当社との事前協議の結果や意見交換の内容

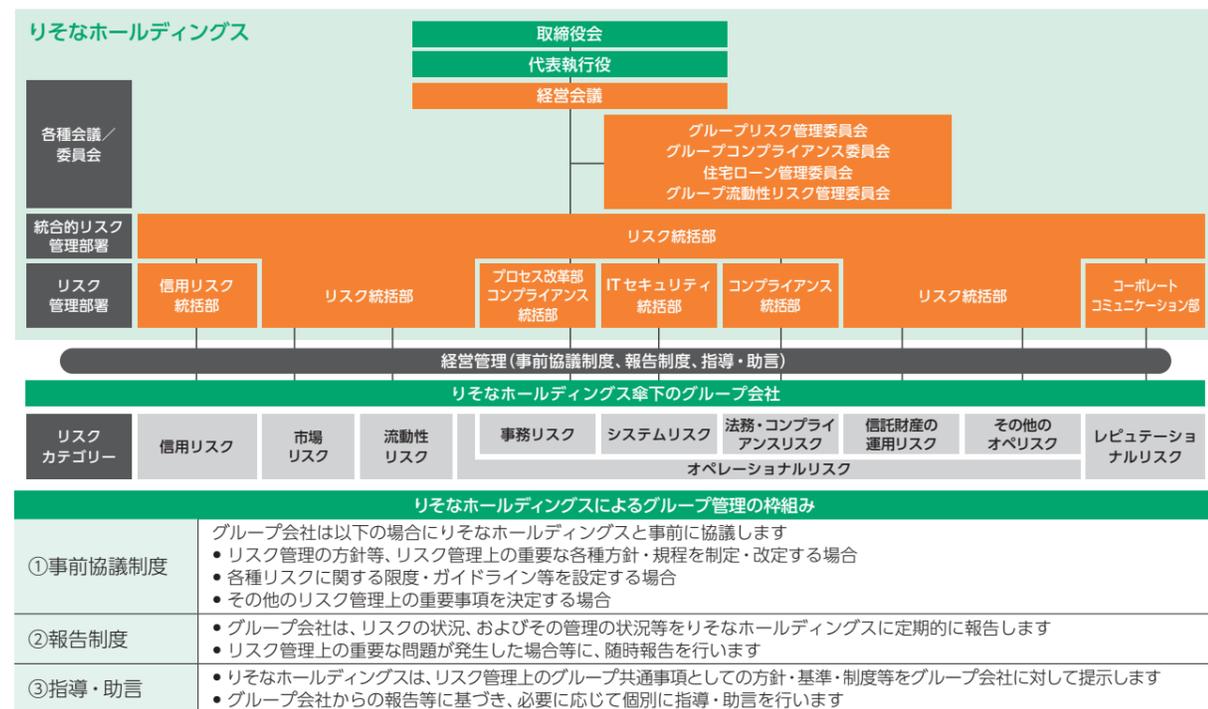
を踏まえたうえで、各社がリスク管理に関する重要事項を決定し、決定事項を必要に応じて当社に報告します。こうした枠組みに基づき、当社は各社のリスク管理に関する方針・基準・制度などを通じ定性的なリスク管理を行っています。

定量的なリスク管理

当社および各グループ銀行等では、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



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、「当グループの経営に重大な影響を及ぼすリスクのうち、今後1年程度の間には発生する蓋然性が高い、ないしは蓋然性が高まる虞があるリスク事象で、定

量的に計測可能なリスクのみならず、戦略や風評等を通じて影響を及ぼし得るリスクも含む」と定義し、経営会議、取締役会などでの議論を踏まえて決定されます。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化し、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 気候変動への対応遅延等による成長機会逸失および企業価値毀損
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等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

当社および各グループ銀行等では、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グループ銀行等の統合的リスク管理を行う体制としています。各グループ銀行等では、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクをVaR*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、各グループ銀行等のリスク限度の設定の際に、各グループ銀行等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

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

ストレステスト

当グループは、ストレス状況下における経営体力の頑健性や自己資本の充実度の確認、経営計画の妥当性の検証、個々のリスクファクターの変化による影響度の評価などを目的とし、景気後退や金融市場混乱などを想定した様々なストレステストを実施しています。経営計画の策定などに際し実施しているストレステストでは、発生蓋然性の高いシナリオや、発生した場合に当

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

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

コンプライアンス

基本的な取り組み

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

私たちが「社会にどのように貢献するか」(パーパス)、

グループの運営体制

グループのコンプライアンス運営体制

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、同部が各グループ会社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。

グループの顧客保護等管理体制

当社および各グループ銀行等では、お客さまへのご説明、お客さまからのご相談や苦情などへの対応、お客さま情報の管理、お客さまのお取引などにおいて発生する利益相反の管理など、お客さまへの適切な対応や利便性の向

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であると考えています。当グループでは、各社における「個人情報

「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。

ます。また、「グループ・コンプライアンス委員会」を設置するなどして、当グループのコンプライアンスに関する諸問題を検討・評価する体制としています。

上に関する体制の整備に積極的に取り組んでいます。具体的には、「グループ・コンプライアンス委員会」などにおいて、管理責任部署や責任者などによる対応策の検討を行っています。

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・ローンダリングおよびテロ資金供与防止・経済制裁に向けた取り組み

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の防止と経済制裁対応等(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。

国内外の法規制に対応しつつ、金融犯罪へ対峙してい

くため、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、役員・従業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。

今後も内外環境の変化を適切に捉え、態勢の高度化に持続的に取り組んでいきます。

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

腐敗防止に向けた取り組み

りそなグループは、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

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員・従業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。

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。

また、当社は2021年9月に、一般社団法人日本内部監査協会より第35回会長賞(内部監査優秀実践賞)を受賞しました。

これは、当社がガバナンスにおける内部監査の重要性を認識し、ガバナンス強化の一環として内部監査の高度化に向けて意欲的に取り組んでいること、特にコーポレートガバナンスにおける内部監査の役割に期待が高まっているわが国の昨今の情勢に鑑みれば今後に期待するところが大きいことなどが、同協会の審査委員会に高く評価されたものです。

組織体制

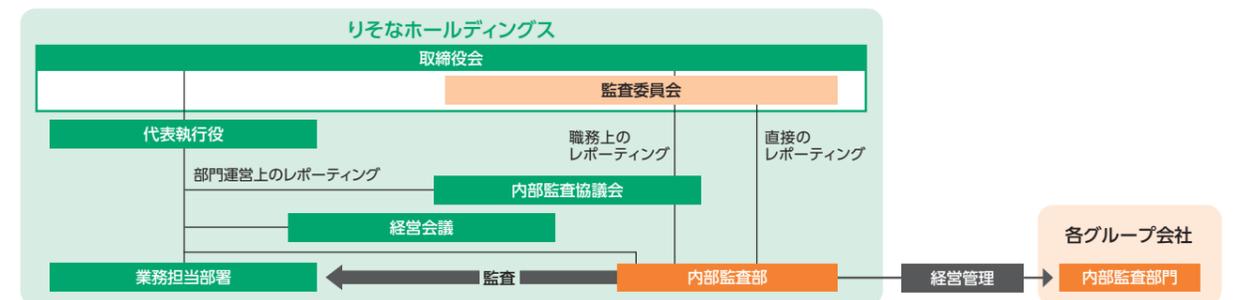
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

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」などを設置しています。

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。

* 内部監査人協会(IIA)：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)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
--	----------	----------	----------	----------	----------

連結損益計算書サマリー

業務粗利益	6,441	6,586	6,391	6,019	6,000
①資金利益	4,359	4,311	4,174	4,291	4,193
②信託報酬	192	190	192	208	216
③役員取引等利益	1,745	1,711	1,722	1,874	1,870
フィー収益比率((②+③)/業務粗利益)	30.08%	28.88%	29.96%	34.60%	34.77%
④その他業務粗利益	144	373	301	△355	△279
債券関係損益(先物等込)	△78	113	140	△538	△477
経費(銀行臨時処理分を除く)	△4,205	△4,171	△4,155	△4,163	△4,047
経費率(OHR)	65.29%	63.33%	65.01%	69.17%	67.44%
実質業務純益	2,256	2,419	2,240	1,860	1,957
株式等関係損益(先物込)	71	93	372	471	539
与信費用	△13	△229	△574	△587	△159
その他損益等	71	△162	△195	△188	△87
税金等調整前当期純利益	2,386	2,121	1,843	1,556	2,250
税金費用ほか	△634	△597	△598	△456	△646
親会社株主に帰属する当期純利益	1,751	1,524	1,244	1,099	1,604

(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	591,100	605,124	736,976	781,550	748,127
現金預け金	148,485	153,295	252,231	279,993	223,915
貸出金	361,344	366,455	389,789	395,979	413,572
有価証券	53,878	55,556	71,477	77,325	83,862
負債の部合計	567,538	581,959	711,780	756,960	722,786
預金・譲渡性預金	523,039	538,528	594,303	618,976	627,968
純資産の部合計	23,561	23,165	25,196	24,590	25,340
株主資本	16,611	17,576	18,603	20,441	21,403
その他の包括利益累計額	4,498	3,206	4,569	3,980	3,754

信託財産額	278,529	284,506	319,303	318,411	288,744
-------	---------	---------	---------	---------	----------------

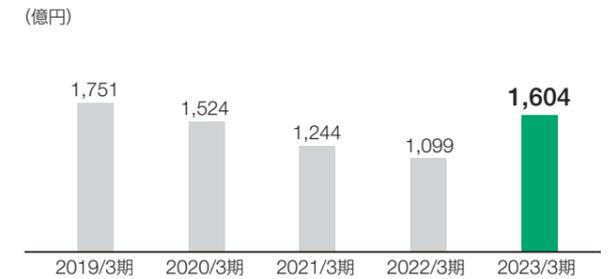
主要指標

自己資本比率(国内基準)	10.10%	11.17%	11.54%	11.82%	12.48%
(参考)普通株式等Tier1比率(国際統一基準) (その他有価証券評価差額金除き)	11.47% (9.30%)	12.28% (10.54%)	13.31% (10.81%)	13.43% (11.26%)	14.10% (12.09%)
1株当たり配当金(DPS)(円)	21	21	21	21	21
1株当たり純資産(BPS)(円)	911.17	904.60	1,008.82	1,025.01	1,065.31
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	75.63	66.27	54.19	45.41	67.48
自己資本利益率(ROE)*1	10.85%	8.91%	6.88%	5.63%	7.66%
総資産利益率(ROA)*2	0.32%	0.25%	0.18%	0.14%	0.20%
不良債権比率(銀行合算・金融再生法基準)	1.18%	1.14%	1.12%	1.32%	1.29%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	23.16	22.97	22.96	23.82	23.61
期末株価(円)	479.7	325.2	464.8	524.1	639.5
時価総額(億円)	11,113	7,471	10,676	12,487	15,102

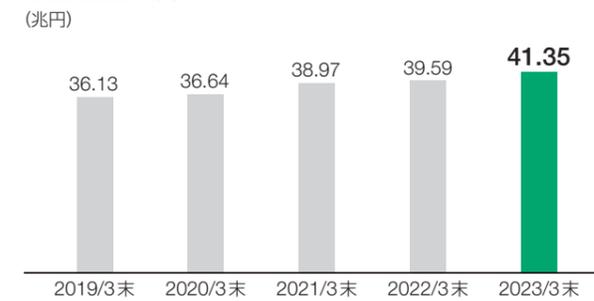
連結業務粗利益、連結経費



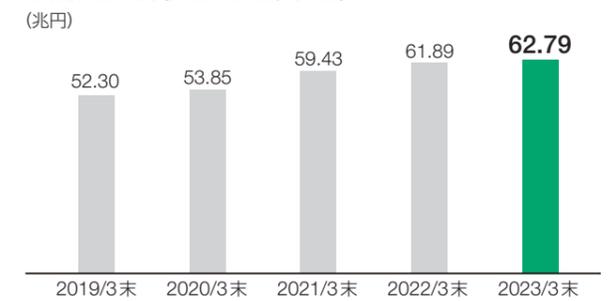
親会社株主に帰属する当期純利益



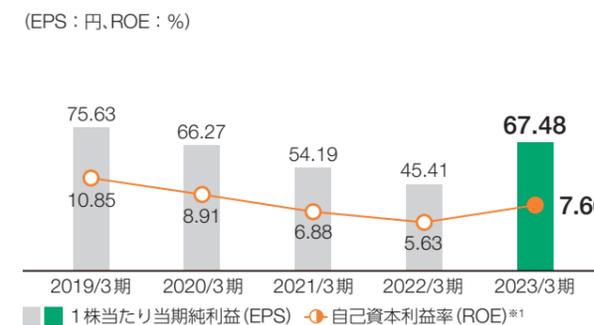
連結貸出金残高



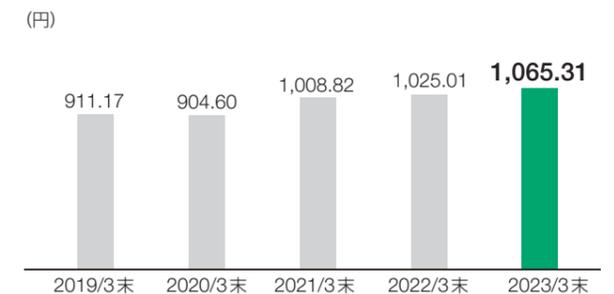
連結預金残高(預金・譲渡性預金)



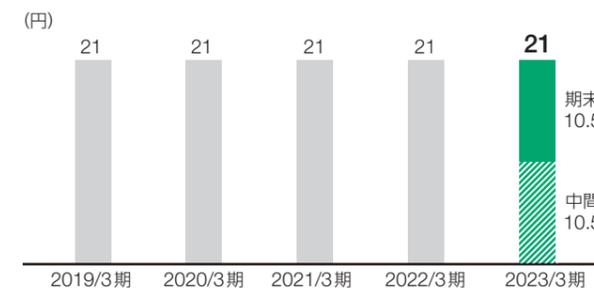
1株当たり当期純利益(EPS)、自己資本利益率(ROE)*1



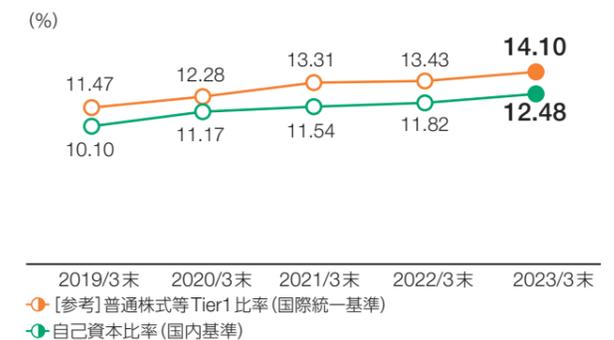
1株当たり純資産(BPS)



1株当たり年間配当金



連結自己資本比率



*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 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}

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期 ^{*2}
CO ₂ 排出量合計 (Scope1・2) (基礎排出係数) (t-CO ₂)		72,006	66,266	56,944	56,514	49,277
(調整後排出係数) (t-CO ₂)		—	—	57,450	52,265	40,770
エネルギー消費量	直接的エネルギー消費 (Scope1)	6,499	5,949	5,428	5,208	5,079
	間接的エネルギー消費 (Scope2) (基礎排出係数)	65,507	60,317	51,516	50,946	44,198
	(調整後排出係数)	—	—	52,023	47,057	35,691
	重油 (kl)	20	38	19	24	33
	都市ガス (千m ³)	1,370	1,265	1,194	1,174	1,115
	ガソリン (kl)	1,452	1,295	1,161	1,081	1,071
	電気使用量 (MWh)	140,913	132,898	125,742	119,875	114,031
うち再生可能エネルギー (MWh)	—	—	—	8,407	21,664	
間接的エネルギー消費	温水 (GJ)	6,371	6,675	6,982	5,719	6,508
	冷水 (GJ)	15,541	15,213	14,226	15,361	15,342

社会

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
--	--	----------	----------	----------	----------	----------

人材^{*1}

従業員の状況	従業員数 (人) ^{*3}	29,479	28,371	27,829	26,472	25,367
	社員数 (人)	19,209	18,642	18,486	18,283	17,759
	社員平均年齢 (歳)	40.4	40.3	40.3	40.7	41.2
	社員平均勤続年数 (年)	16.3	16.1	16.3	16.6	17.1
	新卒採用者数 (人)	993	840	844	573	478
ダイバーシティ & インクルージョン	キャリア採用人数 (人)	33	38	41	76	156
	女性社員比率 (%)	46.1	47.1	47.5	48.1	48.2
	女性新卒採用者比率 (%)	56.8	53.5	50.0	46.1	42.1
	女性キャリア採用率 (%)	51.5	21.1	31.7	25.0	38.5
	男女賃金差異 (%) ^{*4}	—	—	—	—	65.5
	女性ライン管理職比率 (%) ^{*5,6}	28.3	29.1	30.4	30.5	31.4
	うち経営職 ^{*6} (%)	8.4	8.7	10.2	12.1	13.4
ワーク・ライフ・バランスの推進	障がい者実雇用率 (%) ^{*7}	2.14	2.19	2.20	2.27	2.39
	平均有給休暇取得率 (%) ^{*8}	77.2	76.4	73.1	76.4	77.6
	うち社員の平均有給休暇取得率 ^{*8}	69.8	70.2	66.1	69.7	70.4
	男性育児休業取得率 (%)	—	—	—	80.3	98.2
	男性育児関連休暇取得率 (%) ^{*9}	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

金融経済教育

りそなキッズマネーアカデミー開催件数 (件) ^{*10}	231	222	—	10	144
りそなキッズマネーアカデミー参加人数 (人)	4,002	3,988	—	1,579	1,685
出張授業・職場体験実施件数 (件)	105	93	15	21	58

ガバナンス

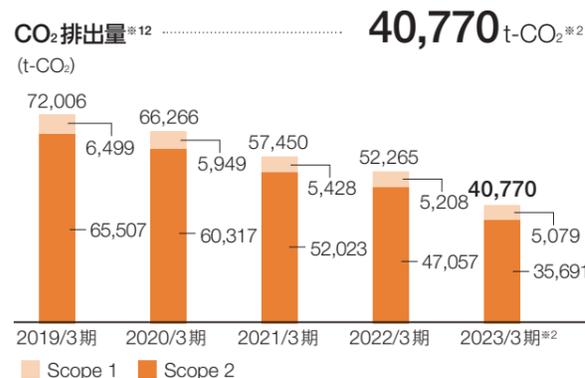
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
取締役の状況および活動状況	人数 (人)	10	11	10	9	10
	社外取締役 (人)	6	6	6	5	7
	社外取締役のうち独立役員に指定 (人)	6	6	6	5	7
	女性取締役 (人)	1	2	2	2	3
	取締役会への平均出席率 (%)	96.7	98.6	98.7	97.1	97.4

ESG 評価^{*11}

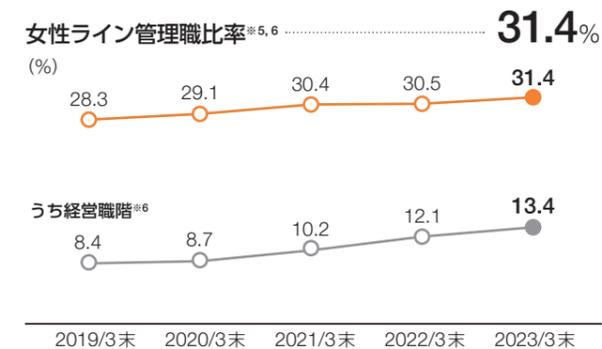
2023年6月30日現在

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)	3.5 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 ジャパン 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)	7.8 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 2023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 2019年3月期~2021年3月期はりそな銀行、埼玉りそな銀行。2022年3月期以降は主要グループ4社
 ※7 グループ算定特例を使用した、当該年度6月1日基準の数値
 ※8 2019年3月期~2020年3月期はりそな銀行、埼玉りそな銀行。2021年3月期以降は主要グループ4社

※9 2019年3月期~2021年3月期はりそな銀行、埼玉りそな銀行。2022年3月期はりそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行。2023年3月期以降は主要グループ4社
 ※10 2021年度はオンライン開催
 ※11 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/index.html>
 ※12 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・2023年3月末) : 33兆432億円  ディスクロージャー誌2023データ編 りそな銀行P131、埼玉りそな銀行P229、関西みらい銀行P362、みなと銀行P439 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/23/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48.2%(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31.4%(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2.39%(2022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 P92
---	----	---	--------------	---

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 2022/2023 責任投資編 Chapter1 (P30-35) https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/sus_report2022-2023.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 2022/2023 責任投資編 Chapter1-5 (P30-85) https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/sus_report2022-2023.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、3ヵ月以上延滞またはデフォルト債権<残存期間別>」(2023年3月末)(P68)をご覧ください。  ディスクロージャー誌2023データ編 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/23/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	2023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2023データ編 P34 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/23/hd.pdf  リスクアペタイト・フレームワーク P84

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・2023年3月末) ・個人: 38兆723億円 ・法人: 19兆1,096億円 詳細は下記PDF内の「II. 貸出金等の状況 8. 預金・貸出金の残高<ご参考>国内個人預金・法人預金等の種類別内訳」(II-18)をご覧ください。  2023年3月期決算短信 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/kessan_c/download_c/files/20230512_1a.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・2023年3月末) ・国内貸出金残高: 41兆4,276億円 ・うち中小企業等貸出金: 33兆432億円 ・うちアパート・マンションローン: 3兆664億円 ・うち自己居住用住宅ローン: 13兆7,153億円  ディスクロージャー誌2023データ編 りそな銀行P130・P131、埼玉りそな銀行P228・P229、関西みらい銀行P361・P362、みなと銀行P438・P439 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/23/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	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ン可変金利住宅ローン(ARM)、(b)期限前返済のペナルティ、(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)マイノリティ、(b)その他の総借入人に対する住宅ローン

会社情報

りそなグループ銀行等の概要 2023年3月31日現在

りそなホールディングス 総資産(連結) 74.8兆円 信託財産 28.8兆円

りそな銀行 総資産 42.6兆円

代表者	社長 岩永 省一	有人店舗数	324店
本店所在地	大阪市中央区備後町2丁目2番1号	従業員数	8,206人
設立	1918年5月	預金残高	34兆950億円
株主(持株比率)	りそなホールディングス(100%)	貸出金残高	22兆6,557億円(銀行勘定)

埼玉りそな銀行 総資産 18.3兆円

代表者	社長 福岡 聡	有人店舗数	128店
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	従業員数	3,028人
設立	2002年8月	預金残高	16兆8,904億円
株主(持株比率)	りそなホールディングス(100%)	貸出金残高	8兆8,113億円

関西みらいフィナンシャルグループ 総資産(連結) 14.0兆円

代表者	社長 西山 和宏 (2023年4月1日現在)	従業員数	5,388人(連結)
本店所在地	大阪市中央区備後町2丁目2番1号		770人(単体)
設立	2017年11月		
株主(持株比率)	りそなホールディングス(100%)		

関西みらい銀行 総資産 9.5兆円

代表者	社長 西山 和宏 (2023年4月1日現在)	有人店舗数	265店
本店所在地	大阪市中央区備後町2丁目2番1号	従業員数	3,006人
設立	1950年11月	預金残高	7兆2,759億円
株主(持株比率)	関西みらいフィナンシャルグループ(100%)	貸出金残高	6兆9,074億円

みなと銀行 総資産 4.5兆円

代表者	社長 武市 寿一	有人店舗数	103店
本店所在地	神戸市中央区三宮町2丁目1番1号	従業員数	1,597人
設立	1949年9月	預金残高	3兆8,167億円
株主(持株比率)	関西みらいフィナンシャルグループ(100%)	貸出金残高	3兆531億円

プロフィール 2023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 大阪市中央区備後町2丁目2番1号
設立 2001年12月
従業員数 19,283人(連結) 1,554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/>

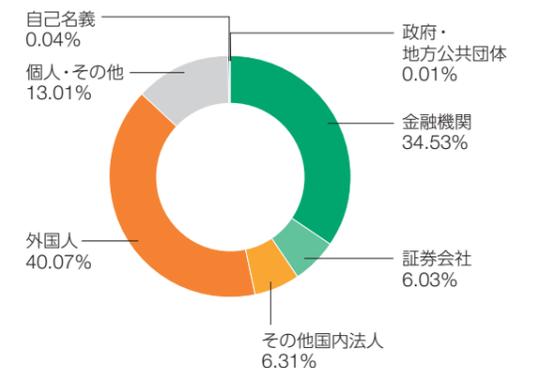
株式の情報 2023年3月31日現在

発行済株式総数 2,377,665,966株
株主数 普通株式 286,369名
大株主(上位10名) 普通株式

株主の氏名または名称	持株比率(%)*
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16.56
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7.14
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	3.23
第一生命保険株式会社	3.16
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2.70
日本生命保険相互会社	2.28
AMUNDI GROUP	1.89
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1.61
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1.55
大同生命保険株式会社	1.20

* 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、重要な変動を受ける可能性があります。将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結

果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意ください。なお、財務・非財務データなどの詳細な情報についてはりそなホールディングスWebサイトをご覧ください。

参照ガイドライン

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

報告対象

期間：2023年3月期(2022年4月～2023年3月)
 一部に2023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>

