



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 2022

統合報告書

お客様の喜びが
リそなの喜び

ハイライト編



「リテール No. 1」の 金融サービスグループを 目指して

りそなグループ経営理念

2003年11月制定

りそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、

- お客さまの信頼に応えます。
- 変革に挑戦します。
- 透明な経営に努めます。
- 地域社会とともに発展します。

りそな WAY (りそなグループ行動宣言)

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

株主

「りそな」は
株主との関係を
大切にします

社会

「りそな」は
社会とのつながりを
大切にします

従業員

「りそな」は
従業員の人間性を
大切にします

～「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)

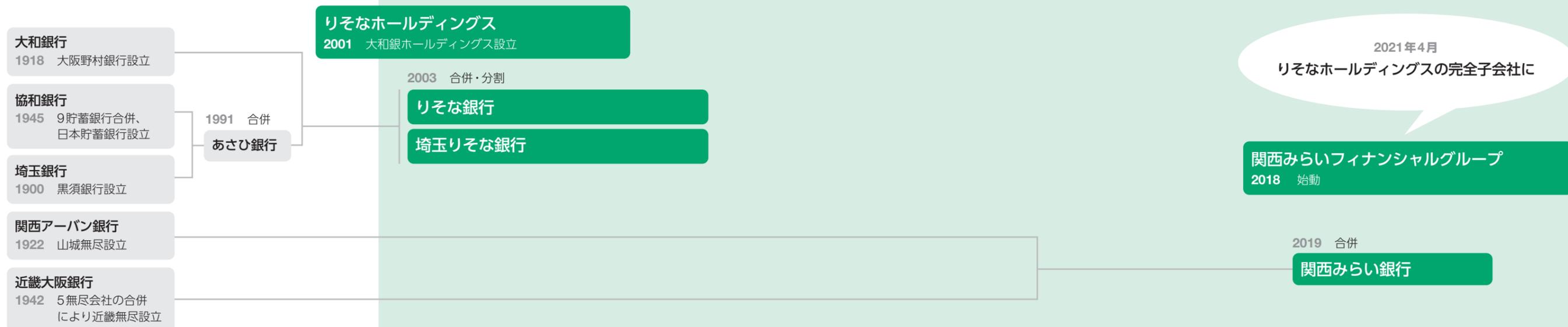
2003年6月、りそなグループへの公的資金注入に伴い、東日本旅客鉄道副社長からりそなホールディングス会長に就任し、その後の「りそな改革」を牽引。

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

1900年～

2003年～



扁額「道徳銀行」

旧・黒須銀行に贈った渋沢栄一氏自筆の書

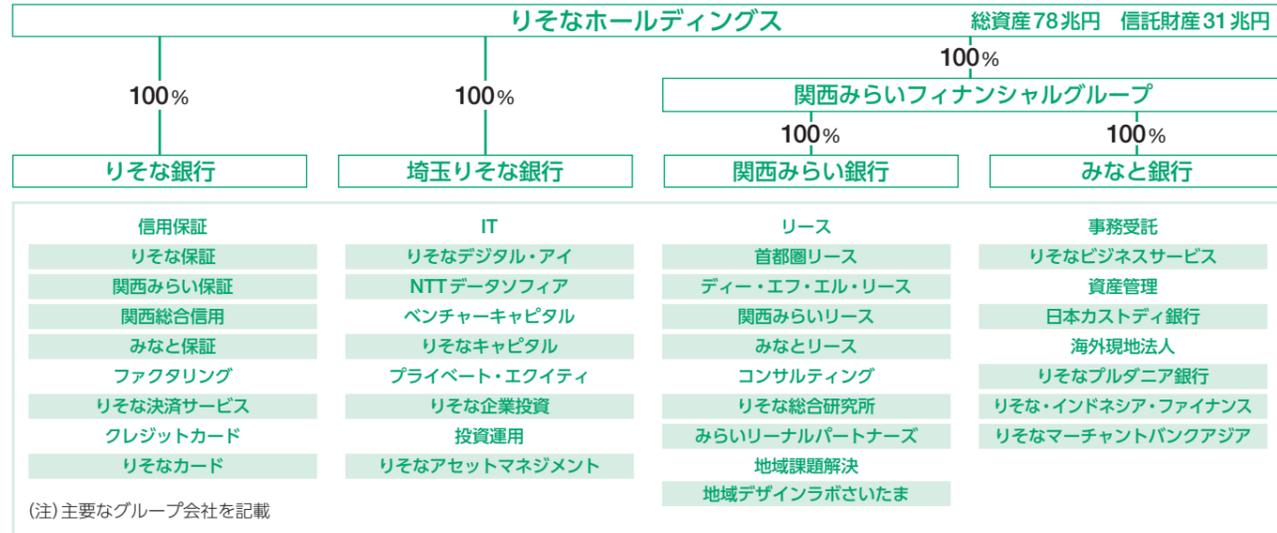
埼玉りそな銀行の前身にあたる黒須銀行は、庶民の積立金を基として発足した銀行で、道義に反する貸付はせず、利益の若干を常に公共事業に投じるなど道徳の実践に基づいた経営に努めていたことから、地元で「道徳銀行」と呼ばれていました。同銀行の顧問を務めていた渋沢栄一氏は、この経営姿勢を非常に喜び、銀行創立15周年にあたりこの書を贈りました。

2003	<p>預金保険法に基づく公的資金注入</p> <ul style="list-style-type: none"> 公的資金ピーク残高3兆1,280億円 <p>ガバナンス改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 邦銀グループ初の指名委員会等設置会社へ 社外取締役が取締役会の過半を占める強固なガバナンス体制を構築 <p>財務改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 不良債権処理の断行、政策保有株式の大幅削減、関連会社の抜本整理 	2006	普通株式復配	2017	りそなマーチャントバンクアジア営業開始
2004	<p>サービス改革、オペレーション改革を加速</p> <ul style="list-style-type: none"> 「待ち時間ゼロ運動」「平日午後5時まで営業」スタート 「次世代型店舗」「クイックナビ」導入 	2007	第一生命と業務提携	2018	「りそなファンドラップ」の取扱開始
2005	<p>黒字転換</p> <p>りそなキッズマネーアカデミー開始</p>	2009	リーマンショックの最中、1,239億円の黒字を計上(邦銀最高益)	2018	「りそなグループアプリ」取扱開始 横浜銀行、大同生命と業務提携/連携
		2012	従業員のボランティア活動団体「Re: Heart倶楽部」発足 年中無休店舗「セブンデイズプラザ」の出店開始	2020	中期経営計画「レゾナンス・モデル」の確立～めぶきフィナンシャルグループと戦略的提携(デジタル分野)
		2013	コミュニケーションキャラクター「りそにゃ」誕生	2021	関西みらいフィナンシャルグループ完全子会社化 サステナビリティ長期目標策定 京葉銀行と戦略的業務提携 百十四銀行と戦略的業務提携(デジタル分野)
		2015	公的資金完済 「りそなブランド宣言」制定 「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を崩すことなく、地域のお客さまにもっとも支持される金融サービスグループを目指していきます。	2022	七十七銀行と長期・安定的な資産形成サポート商品に関する共同研究開始

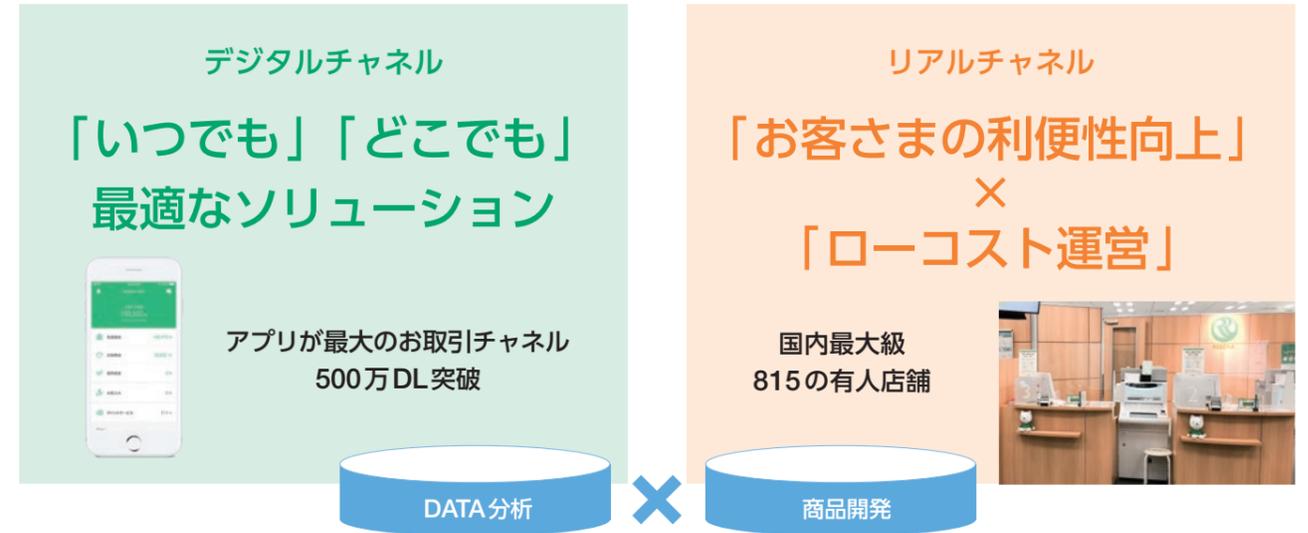
りそなの強み、概要



グループストラクチャー

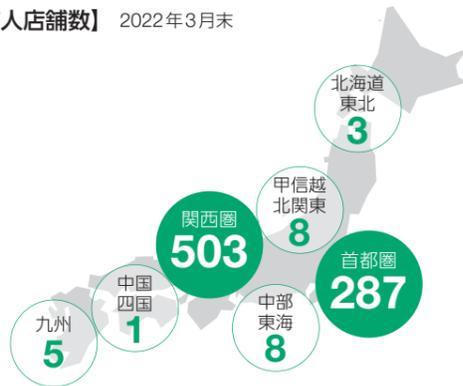


デジタルとリアルの融合

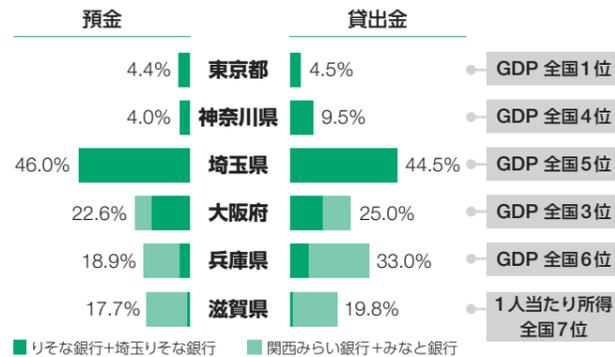


ネットワーク・ポジション

【国内有人店舗数】 2022年3月末

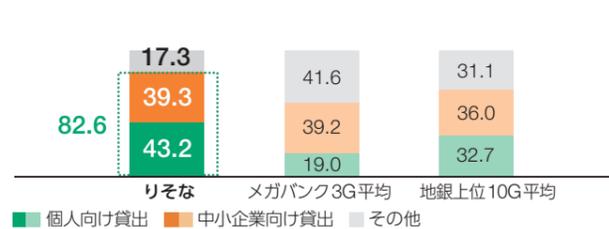


【預金、貸出金のマーケットシェア*1】 2022年3月末



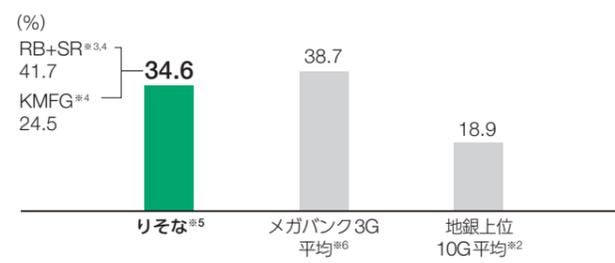
【貸出金ポートフォリオ*2】 2022年3月末

りそなグループの貸出金は、約83%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。



【連結フィー収益比率】 2022年3月期

KMFGのフィー収益は伸びしろが大きく、同グループのお客さま向けにりそなの商品・サービスを積極的に展開していきます。



多様に富む人財

女性比率	2022年*7
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*8)	12.8%
ライン管理職(グループ6社*8)	31.2%



多様な人財が活躍する人事制度の追求

- 2008年 多様な人財の活躍に向けて同一労働同一賃金の考え方をいち早く取り入れ
- 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(19の職種)

健全な財務基盤

2022年3月末

不良債権比率 (グループ銀行合算、金融再生法基準)	1.32%
自己資本比率 (りそなホールディングス連結、国内基準)	11.82%

【格付情報(長期)】 2022年6月30日現在

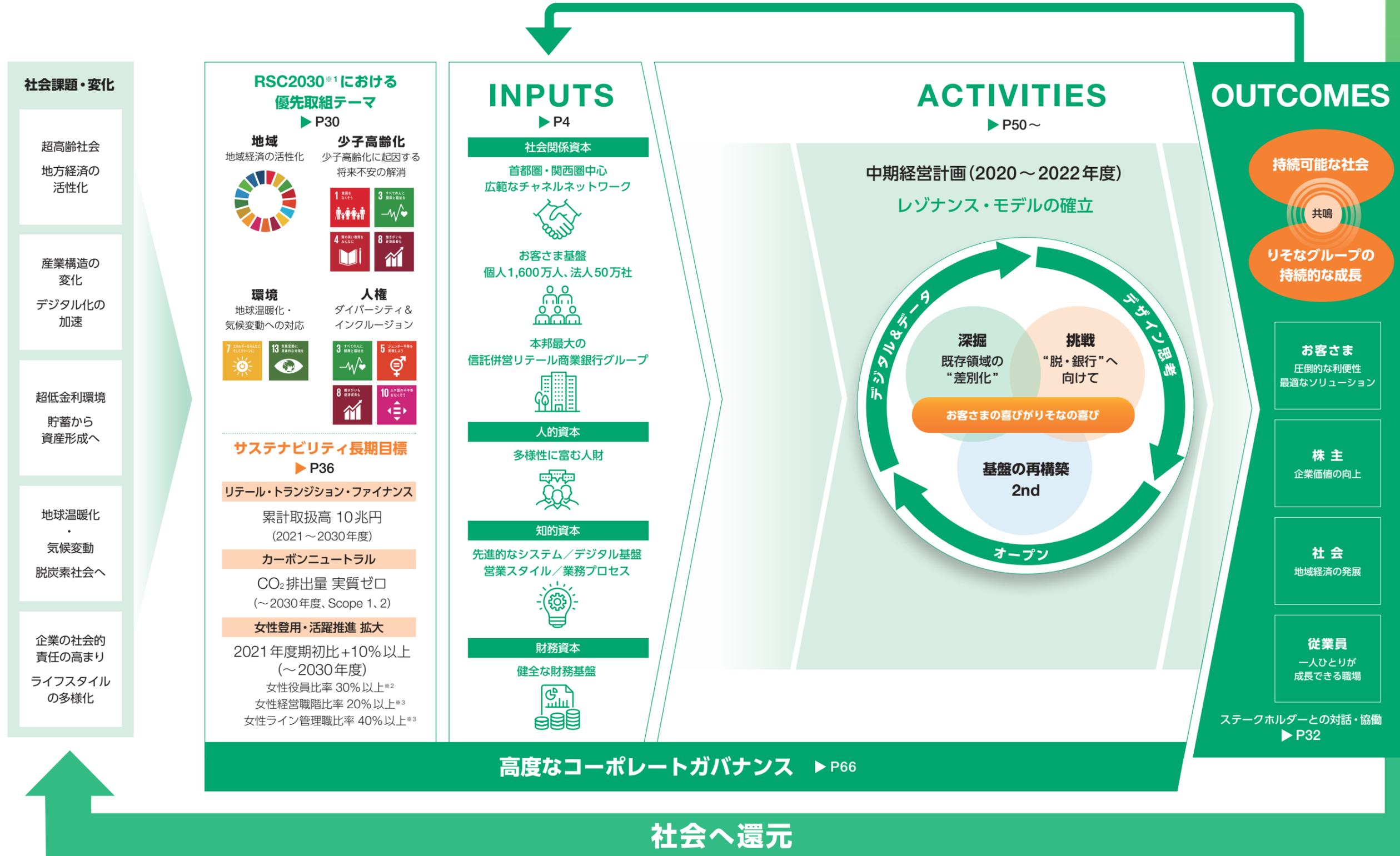
	Moody's	S&P	R&I	JCR
りそなホールディングス	—	—	A	—
りそな銀行	A2	A	A+	AA-
埼玉りそな銀行	A2	—	A+	AA-
関西みらい銀行	—	—	—	AA-
みなと銀行	—	—	—	AA-

*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、めびきFG、コンコルディアFG、千葉、ほくほくFG、静岡、九州FG、北洋、八十二、西日本FHD)
 *3 りそなホールディングス連結-関西みらいフィナンシャルグループ連結

*4 RB: りそな銀行、SR: 埼玉りそな銀行、KMFG: 関西みらいフィナンシャルグループ
 *5 りそなホールディングス
 *6 三菱UFJFG、三井住友FG、みずほFG
 *7 役員は6月末時点、経営職階、ライン管理職は期初時点
 *8 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。「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢のもと、りそなの強みと新しい発想が育む様々な共鳴を通じて、お客さまに新たな価値を提供するレジナンス・モデルを確立し、「持続可能な社会」と「りそなグループの持続的な成長」の共鳴、そして、その先にある「リテールNo. 1」の実現を目指します。



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)
 ※2 りそなホールディングス
 ※3 グループ6社(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



「リテールNo. 1」の金融サービスグループを目指して	1
りそなの歩み	2
りそなの強み、概要	4
価値創造モデル	6
価値創造ストーリー	
社長メッセージ	10
財務担当執行役メッセージ	20
決算の概要	25
社外取締役メッセージ	26
重要な社会課題の特定	30
ステークホルダーとの対話・協働(エンゲージメント)	32
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	34
サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の推進	34
気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)	41
人財	46
持続的な利益成長の道筋	50
新たな収益の柱	50
新たな収益の柱・深掘	55
深掘	56
次なる成長の種	60
基盤の再構築	63
持続的成長を支える仕組み	
コーポレートガバナンス	66
りそなホールディングス取締役一覧	72
リスクアペタイト・フレームワーク	74
リスク管理	75
コンプライアンス	78
内部監査	79
財務・非財務情報、会社情報	
財務ハイライト	80
非財務ハイライト	82
SASB INDEX	84
連結財務諸表	86
会社情報	90



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

南 昌宏

「リテール No. 1」の 実現に向けて

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

2021年度も、コロナ禍が継続するなか、世界的なマーケットの変調、地政学的リスクの高まりに加え、資源高や長引く供給制約の影響など、不確実性が増す厳しい1年となりました。

同時に、テクノロジーの進化や「サステナビリティ」という価値観の変化が、大きなうねりとなり、長期的な社会・産業構造やゲームのルールを変えていく大きな転換期を迎えています。

また、コロナ禍を経て、「お客さまのこまりごと」「社会課題」も急速に変化し、そのニーズもまた多様化・高度化・複雑化の一途を辿っています。これは、りそなグループにとって、ビジネスチャンスの広がりを意味するものであり、千載一遇のチャンスと捉えたうえで、グループのコンサルティング力、ファイナンス能力等のさらなる強化に取り組んでいきます。そして、常にお客さまに寄り添い、それぞれの現在地から機会やリスクを共有するとともに、伴走型で多彩なサポートを継続していくことが、結果として、りそなグループの持続的成長につながるものと考えています。

変化の時代だからこそ、りそなグループの強みを再確認するとともに、「内」に閉じるのではなく、「外」に開いて外部の知見やスキル・ノウハウと積極的につながることで、新しい化学反応を起こし、脱銀行に向けた歩みをさらに加速させていきます。

私たちは、2003年、「銀行の常識は世間の非常識」という目線を持って、自らの業務に向き合うことの重要性を学び、これまで弛まぬ変革を進めてきました。そして、世の中とりそなグループの常識にミスマッチが生じたとき、まず疑うべきは自分たちの常識だという教訓を、次世代に伝承していくことも私の重要な使命の一つです。変わることもない大事なものを伝承させながら、これからも恐れることなく変化に挑戦していきたいと考えています。

100年を超えるリテール特化の歴史と、変革のDNA

まず、最初にりそなグループの原点・強みについて、簡単に触れておきたいと思います。

りそなグループは、100年を超える長いリテール特化の歴史に裏打ちされた、本邦最大の信託併営リテール商業銀行グループであり、個人1600万人、法人50万社の厚いお客さま基盤に支えられています。現中計においては、①「地域に根差したリレーション力」「フルラインの信託・不動産機能」「年金運用で培ってきた運用力」など、これまで培ってきた強みのさらなる「深掘」と、②リアル

とデジタルの融合やデータの利活用、外部連携をベースとする金融デジタルプラットフォームの展開などの「新たな挑戦」という2つの柱を掲げています。

また、2003年の公的資金注入時、JR東日本から転じた細谷英二元会長（故人）のリーダーシップのもと、それまでの銀行の常識を超える様々な改革を断行しました。そして、「変革のDNA」を脈々と受け継ぎながら、現在も「銀行」というカテゴリーを超えた「金融サービス業」への転換に向けて歩みを進めています。

りそなのサステナビリティ経営と目指す姿

りそなグループのサステナビリティ経営は、お客さまのこまりごと、社会課題を起点に、すべてのビジネスを考え抜くことを出発点としています。これまでの銀行の常識や枠組みに過度にとらわれることなく、お客さまのこまりごとを正面から見据え、りそなグループの根底にある強み（「ソリューション力」×「リレーション力」×「デジタル&データ」）を活かしながら、新たな価値提供を目指しています。

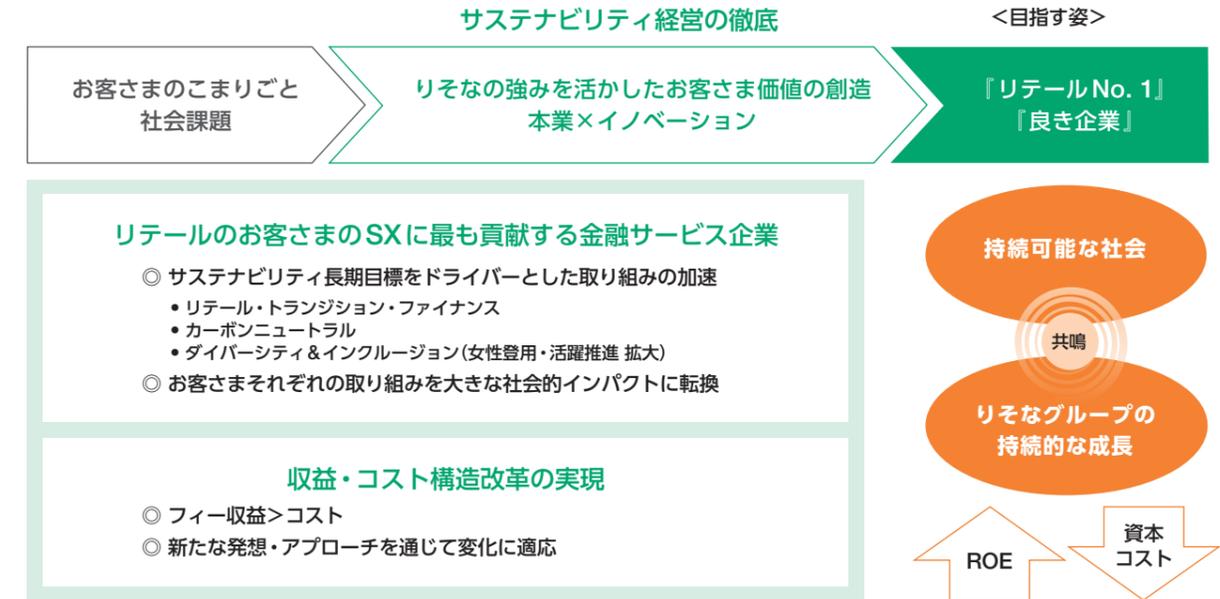
そして、「持続可能な社会への貢献」と「りそなグループの持続的な成長」が共鳴する、その先に、りそなグループが掲げる「リテールNo. 1」はあると考えています。

今後も、「リテール」と「地域」という2つの軸を決してぶらすことなく、全役職員が「お客さまのこまりごと」「社会課題」の解決に向けて全力を尽くす金融グループでありたいと考えています。

「リテールNo. 1」の実現に向けた2つのドライバー

「リテールNo. 1」の実現に向けた取り組みのポイントとして、大きく2つお示ししています。

1点目は「リテールのお客さまのSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）に最も貢献する金融サービス企業」を目指すこと、2点目は「中長期的な収益・コスト構造改革」実現に向けた取り組みです。



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

りそなグループでは、SXの定義を「持続可能な社会の実現に向けて、常に変化を先取りし、企業のビジネスモデルや個人のライフスタイルを変革させていく取り組み」としています。SDGs・ESGの潮流が大きくなうねりとなって押し寄せるなか、お客さまそれぞれの現在地から、深い対話のなかで機会やリスクをともに考え、具体的な一歩目を踏み出していくことが何より重要です。

こうした取り組みは、お客さまの新たなこまりごとの解決であり、千載一遇の「成長機会」だと捉えています。今や、あらゆる企業が「サステナビリティ」に着目していますが、「本気度」と「スピード」が、今後の勝敗を分ける鍵です。

だからこそ、どこよりも早くチャレンジし、実際に学びながら、コンサルティング力、ファイナンス能力を高めることで、お客さまのさらなる成長をサポートしていきたいと考えています。

こうした取り組みを加速させるために、2021年6月、グループ共通の「サステナビリティ長期目標」として、①リテール・トランジション・ファイナンス、②カーボンニュートラル、③ダイバーシティ&インクルージョンの3つのテーマについて、2030年度に向けた具体的な数値目標を策定しました。こちらの詳細につきましては、▶ P36～39 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 ^{*1}	カーボンニュートラル	女性登用・活躍推進 拡大
目標	累計取扱高 10兆円 (2021～2030年度)	CO ₂ 排出量 実質ゼロ (～2030年度、Scope 1、2 ^{*2})	以下すべての項目について 2021年度期初比+10%以上(～2030年度) 女性役員比率 30%以上 ^{*3} 女性経営職階比率 20%以上 ^{*4} 女性ライン管理職比率 40%以上 ^{*4}
実績	2022年3月期 累計取扱高 約8,460億円	2022年3月期 2013年度比△43% (前年度比△4,293t-CO ₂)	2022年 ^{*5} 女性役員比率 15.3% 女性経営職階比率 12.8% 女性ライン管理職比率 31.2%

※1 お客さまのSXを支えるファイナンス
 ※2 当グループのエネルギー使用に伴うCO₂排出量
 ※3 りそなホールディングス

※4 グループ6社(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
 ※5 役員は6月末時点、ライン管理職、経営職階は期初時点

収益・コスト構造改革の実現

資金循環構造が変化し、低金利環境が継続するなか、銀行の「稼ぐ力」とそれを支える仕組みやプロセス、コスト構造とのミスマッチの解消が重要なテーマの一つであると認識しています。こうしたなか、さらなる成長を実現するためには、預貸金ビジネスを重視しつつも、世の中の変化等を見据えた次世代型モデルへの転換を急ぐ必要があります。

具体的アプローチとして掲げているのが次の3点です。

①稼ぐ力の「深掘」、②稼ぐ力の多様化に向けた「挑戦」、③「基盤の再構築」を通じた業務プロセス・コスト構造の抜本的な見直しです。

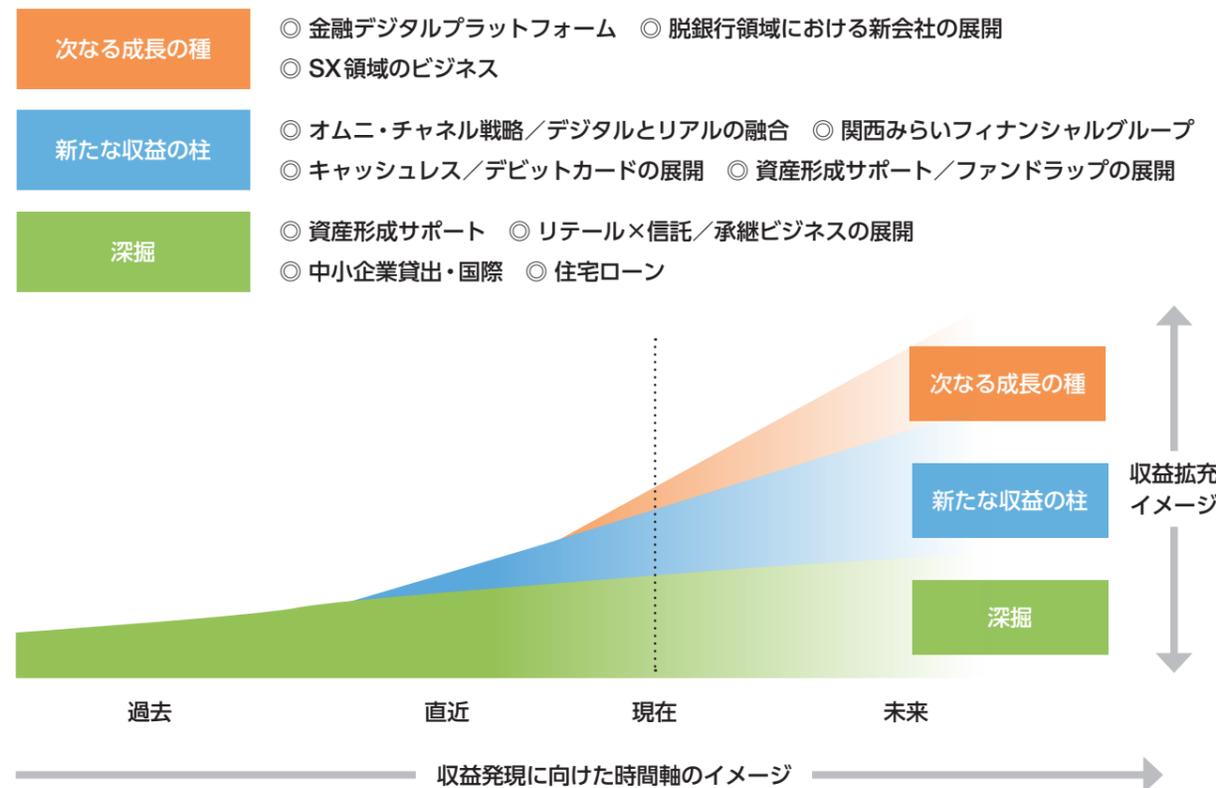
そして、これらの取り組みは、お客さま起点であること、これまでの発想や従来の枠組みに過度にとらわれな

いことが前提であり、今後の競争力強化につながるものでなければなりません。

10年という時間軸で見れば、コンサルティングの多様化や金融デジタルプラットフォームの拡充等から得られるフィー収益が、グループの総コストをカバーする収益構造への転換を目指していきたくと考えています。2008年3月期以降、一貫して減益となっていたコア収益(国内預貸金利益+フィー収益+経費)は、2021年3月期に前期比増加に転じ、2022年3月期は+136億円、+11.7%という力強い伸びをお示しすることができました。グループをあげて取り組んできた中長期的な収益構造改革は、着実に進展していることを、ご確認いただけるものと思います。

“種まき”⇒“新たな成長”⇒“収益化”を間断なく実践

収益構造改革の考え方やその進捗のイメージをお示ししています。



(注)図はイメージ

深掘

まず、「深掘」とは、リテール特化の歴史のなかで培ってきたりそなグループの真の強みにさらに磨きをかけること、そして、お客さまをより深く理解し、刻々と変化のお客さまのこまりごとを最適なソリューションをもって解決し続けるりそなのビジネスの本丸です。

例えば、成熟社会において、深いコンサルティングを

通じた事業や資産の次世代への円滑な移転を支える承継ビジネスや、お客さまの未来をより豊かなものとするための資産形成サポートビジネス等は、まさにりそなグループの強みを活かすことのできる領域であり、同時に、国内に横たわる社会課題の解決にもつながる取り組みです。

新たな収益の柱

りそなグループは、お客さまの金融行動変化を見据えつつ、常に新たなビジネスの種をまき、次世代の収益の柱に育てていくという基本サイクルを間断なく回し続けてきました。これまで種をまき、グループをあげて育ててきたいくつかの取り組みは、足元でしっかりと芽を出し、成長軌道を描き始めています。

そして、こうした新たな芽は、これまでとは異なる発想や仕組み・仕掛けから生み出されたもので、今後の収益源の多様化にも資するものです。

2年前の統合報告書のメッセージのなかで、「新たに種をまいてきたビジネスのうち、今後さらに実を結んでいく分野」として、キャッシュレスを含めた決済ビジネスや関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)への期待について言及しています。

キャッシュレス決済については、2020年3月末に201万枚であったデビットカードの発行枚数は、コロナを経て、2022年3月末には296万枚と約1.5倍に増加、収益についても、2020年3月期の23億円から2022年3月期には43億円となり、約1.8倍の水準に拡大しています。

KMFGについては、当時、「業績面での進捗は道半ばですが、反転攻勢に向けた地均しは整った」ことを説明しています。その後、トップライン側、コスト側両面からのシナジー効果の発現を通じて、KMFGの最終利益は2020年3月期の39億円から、2022年3月期には170億円まで拡大し、新たな成長ドライバーとなっています。加えて、2021年4月の100%子会社化を加味したりそなホールディングス連結業績への貢献利益で見ると、20億円から170億円と、約8.5倍の水準に拡大しています。

また、長らく取り組んできた「リアル」と「デジタル」の融合は大きく進展し、これからの顧客体験を変えていくとともに、りそなグループの新たな差別化の柱になっていくものと考えています。「りそなグループアプリ」は、中計最終年度における目標としていた500万DLを1年前倒しで達成し、次なる通過点として1,000万DLを視野に入れていますが、お客さまとの双方向コミュニケーションを24時間可能とするこの流れは、日常の金融サービスそのものを変えていく可能性を秘めています。

一方、奥行きのある複雑な金融ニーズを満たすためには、対面でのコンサルティング営業の深掘が不可欠です。お客さまをより深く理解し、付加価値の高いソリューション力を磨き続けること、そしてデジタル武装・データ武装を通じて、対面での接点をさらに魅力的なものへと進化させていくことが、今後の差別化につながるものと考えています。





次なる成長の種

次世代における収益の柱として期待し、現在種まきの途上にあるものとして、①SX領域でのビジネス拡充、②金融デジタルプラットフォーム構想の本格展開、③脱銀行に向けた新会社の設立など、事業環境変化を先取りする形で新たな取り組みを展開しています。

一例として、金融デジタルプラットフォームについては、デジタル時代に相応しい新たな価値提供スキームとして高い可能性を感じています。地域金融機関はもとより、異業種を含めた様々な企業の方々にご利用いただくことのできる共創型のプラットフォームとして、大きく育てていきたいと考えています。プラットフォーム上に複数の連携メニューを取り揃え、API連携等を通じて、簡潔でスピーディーなビジネス展開を可能としています。りそなグループと地域金融機関や一般事業法人、地方自治体、さらにはその先にいらっしゃるお客さまを含めて、複数の「Win」の実現を目指していきます。

ファンドラップは、2017年2月の取扱開始から5年が経過し、2022年3月末の残高は7,500億円を突破し、一つの通過点として1兆円の大台が視野に入っています。2022年3月期の収益は前年から約47%増加して82億円となり、大きな収益源に成長しています。りそなのファンドラップは、半世紀を超える長きにわたって年金運用で培ってきた運用力を活かし、長期安定運用を好まれる銀行のお客さま向けに設計された商品です。人生100年時代を見据えた安定運用ニーズの高まりを背景に、お客さまの商品認知度が向上していることも好調の要因の一つであると認識しています。また、金融デジタルプラットフォームを通じて、2021年4月から、横浜銀行さまでファンドラップの取扱を開始していただいております。スタート1年目となる2022年3月末の残高は、408億円まで積み上げていただいております。本年6月からは京葉銀行さまでも取り扱いを開始し、七十七銀行さまとも導入に向けた共同研究をスタートしているところです。

また、バンキングアプリについても、2021年3月より、常陽銀行さま、足利銀行さまとデジタル分野における戦略的提携を開始しており、両行のお客さまのダウンロード数は、2022年3月期において既に69万に達しています。こうした実績が金融デジタルプラットフォームの可能性の一端を示すものだと考えています。今後、百十四銀行さま、京葉銀行さまにも順次展開をしていく予定ですが、志を同じくするより多くの地域金融機関の皆さまと、これからも戦略的な関係を築いていきたいと考えています。

基盤の再構築

リテール金融サービスグループとして、リテールビジネスに内在する高コスト性は、我々が克服しなければならない重要な経営課題の一つです。テクノロジーの進化は、こうした経営課題を解決するための重要なピースであり、デジタルとリアルとの融合は、お客さまへの新たな価値提供と同時に、コスト構造改革の観点からも切り札となるものです。まずは、DXを通じた業務プロセスの解体・再構築を加速させることが、これまで進まなかった経営資源の再配分を可能とし、システムコスト・チャンネルコストを含めた経費構造そのものの変革につながっていきます。これまでの銀行の常識にとらわれない、柔軟な発想をもって、これか

また、地域金融機関や異業種の皆さま方とのさらなる連携を加速させるべく、2022年4月、りそなホールディングスとNTTデータさま、日本IBMさまの3社でFinBASE株式会社を設立しました。

りそなグループが持つリソースの壁を越えて、地域金融機関や異業種の方々の顧客基盤や知見・ノウハウとの連携をさらに深めながら、奥行きと広がりのある新たなエコシステムの構築を目指していきます。

らも粘り強く業務プロセス変革に挑み続けます。

図は、経費構造のイメージですが、これまでの業務プロセスを支えてきたベースコストや投資は、すでに大幅に抑制傾向にあり、デジタル側への戦略投資に大きく舵を切りながら、次世代を支える「基盤の再構築」を目指しているところです。当面、デジタル側への戦略投資と既存の更新投資が重なることから、全体として緩やかなコスト減少となる見込みですが、舞台裏については着実に次世代化が進んでおり、今後、目に見える形での利便性向上やコスト低減効果をお示しできるよう、スピードアップを図っていきます。



(注) 図はイメージ

持続的な成長を支える人財

現中計では、人財・組織・業務プロセス・チャネル・システム等を一括通貫で見直すことで、次世代のリテール金融サービスを支える経営基盤への移行を目指しています。それぞれの取り組みの詳細は後段のページでご確認をいただきますが、ここでは、「人財」についてお話しします。

お客さまに新たな価値や喜びを提供するのも、変革やイノベーションを生み出すのも、すべて人財が起点です。こうしたなか、2021年4月、多様性と専門性をキーワードに、13年ぶりに人事制度の改定に踏み切りました。新人事制度は、①19の専門コースからなる複線型人事制度を基本として、②競争力のあるプロフェッショナル人財の採用・育成強化、③全員コンサルティング体制の構築に向けた人財育成体系の見直し、④「選択定年制」の導入を柱としています。

りそなグループが定義するプロフェッショナル人財は、「お客さまのこまりごとを解決することで、より大きな喜びをもたらすことのできる専門性と人間力を兼ね備えた人財」です。変化の時代に必要とされる知見やスキルを再定義するとともに、あらゆる角度から人財投資を見直し、次世代を見据えて本気で人財育成に取り組んでいきます。併せて、異業種の方々や外部の優れた知見やスキル・ノウハウを持つ人財とのビジネス上での接点をさらに拡充させることで、りそなグループ全体の組織能力向上を急ぎたいと考えています。いずれにしても、個々人のマーケットバリューの総和が、企業価値に近づいていくことを念頭に、多様性と専門性を持つ強い「個」を育てながら、グループの競争力強化を目指していきます。

資本マネジメントの方向性

中期経営計画の目標として株主資本ROE8%を掲げるなか、今年度のガイダンスに基づく見通しは7%台半ばという状況にあります。未達の要因は、2020年度以降のコロナ禍の継続や、有価証券ポートフォリオの健全化の影響によるものですが、収益力と資本の効率性に関しては、さらなる強化に向けてギアを上げたいと考えています。振り返りますと、当社では、2003年以降、公的資金返済に向けた原資の安定確保と、資本の質的改善を同時に進めなければならない期間が長らく続きました。一方、2015年の公的資金完済以降は、健全性と収益性、株主還元等とのバランスに留意しつつ、資本の量的拡充を継続してきたことで、いよいよ資本活用の本格化に踏み出せるフェーズに向かいつつあります。

具体的には、次期中期経営計画の策定プロセスを通じ

て、「オーガニック」「イン・オーガニック」両面での議論を深めていきます。

また、「資本コストの低減」についても、重要な論点だと認識しています。サステナビリティ長期目標の達成に向けて、SXに対する取り組みを着実に前進させるとともに、クローズアップされる非財務情報の開示の充実等も積極的に進めていきます。また、当社は2003年から指名委員会等設置会社の形態にあり、取締役会の7割が独立社外取締役で構成されるなど、高度なガバナンス体制が強みの一つです。今後も環境問題をはじめとする多様なリスクファクターを適切にマネージし、当社の持続可能性に対する理解を深めていただくことを通じて、中長期的な資本コストの低減を目指したいと考えています。

【中期経営計画の主要経営指標】

	2021/3期	2022/3期	2023/3期 (目標)	2023/3期 (中計)
親会社株主に帰属する当期純利益	1,244億円	1,099億円	1,500億円	1,600億円
関西みらいフィナンシャルグループ [うちりそなホールディングス連結貢献利益]	112億円 [58億円]	170億円 [170億円]	200億円 [200億円]	200億円 [200億円]
連結フィー収益比率	29.9%	34.6%	35%程度	35%以上
連結経費率	65.0%	69.1%	60%台前半	60%程度
株主資本ROE ^{*1}	6.88%	5.63%	7%台半ば	8%程度
普通株式等Tier1比率 ^{*2}	9.0%程度	9.3%程度	9%台後半	10%程度
GPIF選定ESG指数(国内株) ^{*3}	すべてに採用			すべてに採用

※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 バーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き

※3 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、MSCI日本株女性活躍指数、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

おわりに

本年度、中期経営計画の最終年度を迎えます。事業環境変化を言い訳にすることなく、これまで取り組んできた収益・コスト構造改革の着実な進展という良い流れを加速させながら、しっかりとした結果を出し続けたいと考えています。

りそなグループは、どのような状況にあっても、お客さまとともにあります。お客さまを成功に導くことができなければ、りそなの成功はありません。そして、お客さまが望む価値を提供することができなければ、我々だけが成長することもありません。

だからこそ、不確実性が高まる時代に、我々自身が、いち早く変化に適応することを大事にしていきたいと思えます。こうした取り組みは、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つながるものだと確信しています。

今後も、3万人の全役職員とともに、お客さまに寄り添い、お客さまのこまりごと・社会課題の解決に向けて、全力を尽くす金融グループでありたいと考えています。

ステークホルダーの皆さま方の一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。



財務担当執行役メッセージ



執行役 財務部担当
太田 成信

2022年3月期決算の振り返り

2022年3月期は、コロナ禍が継続するなか、年度後半には、地政学的リスクが一気に高まり、米金利が上昇、円安が急速に進行するなど、変化の激しい1年となりました。こうしたなか、親会社株主に帰属する当期純利益は1,099億円となり、業績目標(1,450億円)を下回る結果となりました。

環境変化のスピードと深度を踏まえて、内在リスクを再評価し、早期に対応すべく、第4四半期に①外債を中心に有価証券ポートフォリオの健全化を実施したこと、②一部貸出先の債務者区分見直しに伴い与信費用を計上したことが、目標未達となった要因です。ガイダンス未達となった点は真摯に課題と認識しており、ポートフォリオ再構築に向けて有価証券運用の在り方をしっかりと議論するとともに、市場が安定するまでの間は、リスク量を抑えた運用を行う方針です。

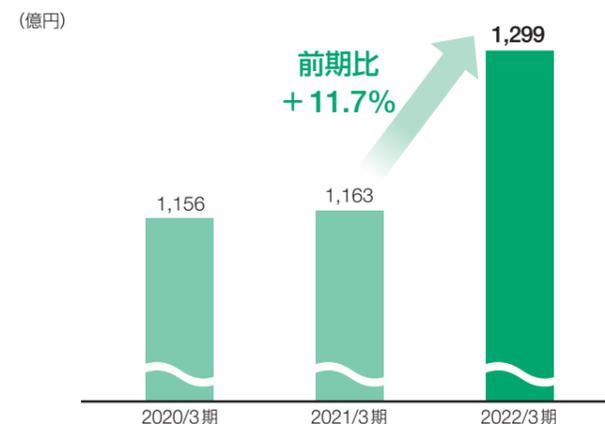
一方、長らくの低下基調から2021年3月期に増益に転じた、「コア収益」(国内預貸金利益+フィー収益+経費)は、2022年3月期も前期比136億円の増加となりました。2021年4月に完全子会社化した関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)の貢献利益が大幅に拡大するなか、フィー収益はりそな発足来の最高益を更新、ベース経費の削減も進んでおり、収益・コスト構造改革は着実に進展しています。

(2022年3月期決算の概要 ▶ P25)

環境変化への適切な対応(2022年3月期第4四半期)

- ◎ 有価証券ポートフォリオの健全化
 - 再構築に向けた柔軟性、さらなる金利上昇に備えた健全性を確保
 - ➔ 第4四半期に関連損失として△550億円を計上
- ◎ 信用リスクへの対応
 - 一部貸出先の債務者区分見直しを実施
 - ➔ 第4四半期に与信費用△381億円を計上
 - ロシア、ウクライナ、ペラルーシ向け与信：ゼロ
 - ▶ 間接影響業種のスクリーニングなど、モニタリング強化
 - コロナ特例引当：2022年3月末88億円

【コア収益の推移(りそなホールディングス連結)】



2023年3月期の見通し

2023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401億円増益となる1,500億円、1株当たり普通配当予想は前期同水準の年間21円とさせていただきます。

現中期経営計画では、2023年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益を1,600億円としていましたので、これに対しては△100億円下方の業績目標となります。これは、有価証券ポートフォリオの追加健全化コストや、当面のリスク抑制方針に伴う収益影響を勘案したことによるものです。追加健全化対応で、コスト先行となりますので、年度を通じてリカバリーを図り、業績目標をしっかりと達成できるよう取り組んでいきたいと考えています。

業績目標の組み立てについて、銀行合算ベースでご説明します。業務粗利益は5,775億円で、前期比327億円の増加を見込みます。内訳として、国内預貸金利益は小幅な貸出金利回りの低下を見込み微減を想定する一方、フィー収益は、投資信託・ファンドラップ・保険を合算した資産形成サポート、

不動産、M&Aなどの承継関連を中心に増加する組み立てです。その他業務粗利益の増加は、前年の有価証券ポートフォリオの健全化コストの反動減が主因です。

経費は、前期比82億円改善の△3,815億円を見込んでいます。人件費は前期比45億円改善、物件費は、料率改定に伴う預金保険料の減少を主因に、前期比50億円の改善を見込みます。今後も戦略投資は拡充する一方、ベース経費の削減を図ることで、経費をコントロールしていきます。

以上から、コア収益は前期比136億円の増加を見込むとともに、実質業務純益は前期比409億円の増加となる、1,960億円を目指します。

株式等関係損益(先物込)は、前期比110億円減少の360億円の計画です。取得原価ベースでの政策保有株式の削減は加速させますが、前期に含み益が大きい銘柄の売却があったことから、その反動減を織り込んでいます。

【2023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業績目標

(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	+401
関西みらいフィナンシャルグループ連結	200	+30
その他連単差	145	△39

1株当たり普通配当

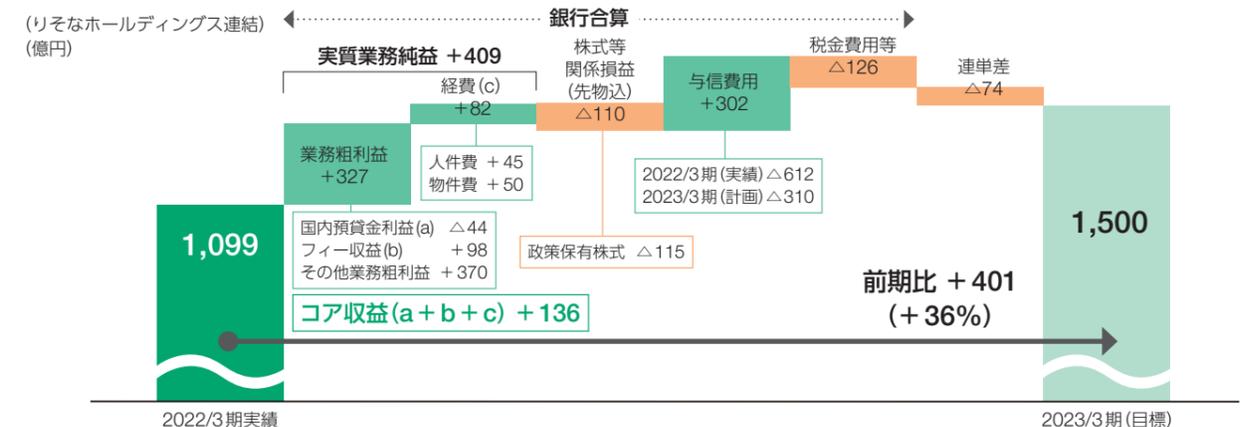
	1株当たり配当金	前期比
普通配当(年間予想)	21.0円	—
うち中間配当	10.5円	—

グループ銀行合算

(億円)	通期目標	前期比
業務粗利益	5,775	+327
経費	△3,815	+82
実質業務純益	1,960	+409
株式等関係損益(先物込)	360	△110
与信費用	△310	+302
税引前当期純利益	1,900	+670
当期純利益	1,345	+475
コア収益*	1,215	+136

2023年3月期業績目標の前期比増減要因

【親会社株主に帰属する当期純利益】



※ 国内預貸金利益+フィー収益+経費

財務担当執行役メッセージ

与信費用は、前期の大口先影響による引当増加の反動を主に、前期比302億円改善の△310億円を計画しています。りそなグループ各行において、ロシア・ウクライナ向けの直接エクスポージャーはありませんが、長引く供給制約などから様々な経路でお客様の事業に影響が及ぶ可能性があります。お客さまとの対話を深めながら、信用リスクの予兆管理強化と経営改善支援に努めていきます。

中計の主要経営指標(KPI)として「35%以上」を掲げている連結フィー収益比率は、2022年3月期実績34.6%から、

2023年3月期は35%程度を目指します。連結経費率は、中計目標である「60%程度」に対し、2022年3月期実績が69.1%、2023年3月期は60%台前半までの改善を計画しています。

2023年3月期は、中期経営計画の最終年度となります。サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)、DX領域をはじめとするお客さまのこまりごとの変化に対応したソリューションの提供、グループ全体での基盤の再構築、KMFGとのシナジーのさらなる加速などを通じて、収益・コスト構造改革の進展をしっかりとお示していく考えです。

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。

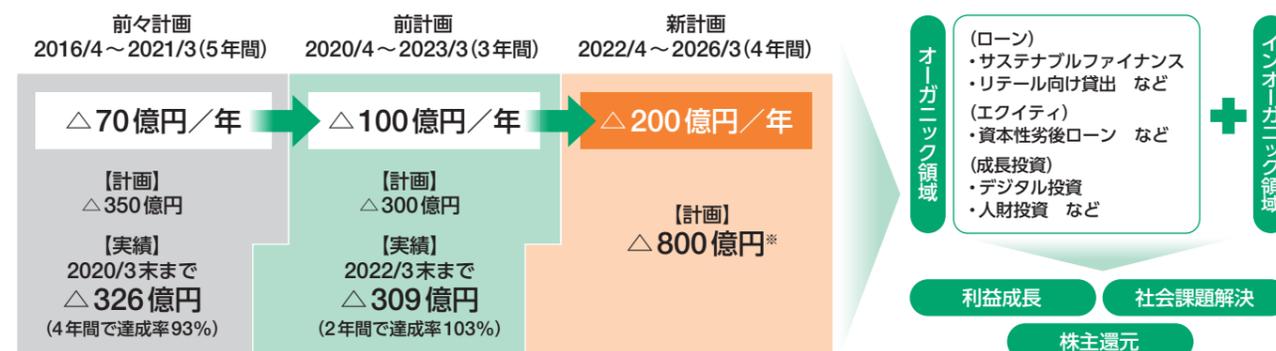
さらに、前計画においても、2年間で達成率が103%(削減額309億円)に達したことから、2022年5月に1年前倒しで計画を刷新し、「2026年3月末までの4年間で800億円の削減を目指す計画」(新計画)を策定・公表しました。年間の削減ペースは、△200億円/年となり、前計画の2倍に加速しています。なお、現状の当社ポートフォリオ全体の取得原価・時価の比率で試算すると、時価ベースでは4年間で2,500億円程度の削減計画となります。削減ペースをさらに加速させた新計画のもと、引き続き、残高縮減に取り組んでいきます。

今後、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。

◎ 削減ペースを2倍に加速させた新計画を公表(2022年5月)

- 前計画は1年前倒しで達成

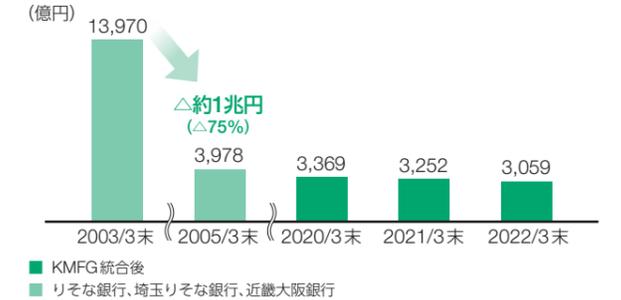
- 「社会課題」「お客さまのこまりごと」解決に資する分野などで活用



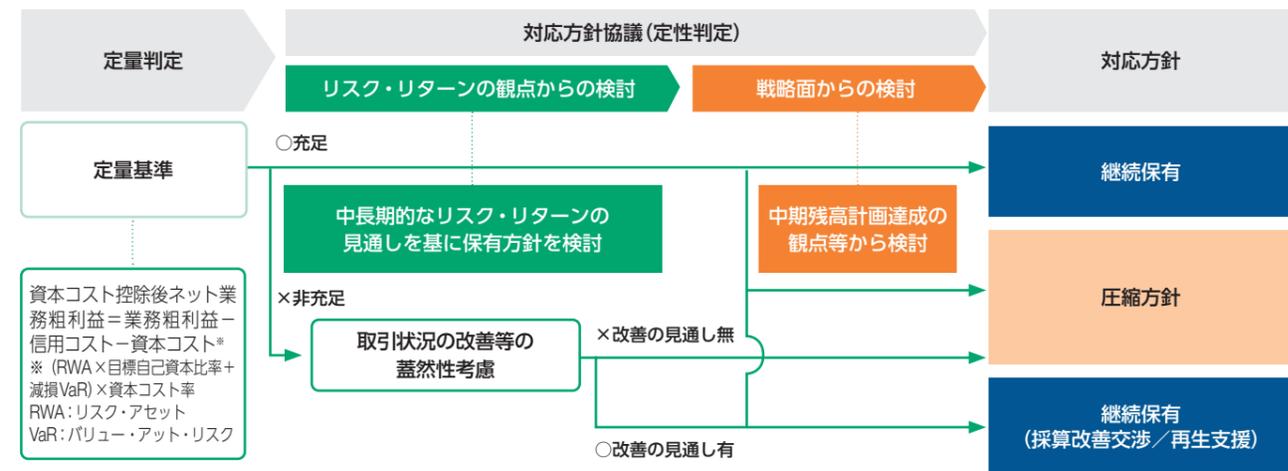
【政策保有株式に関する方針の概要】

- 公的資金による資本増強以降、残高圧縮に取り組み、価格変動リスクを低減。今後も「残高縮減」が基本方針
- 保有の妥当性は中長期的な取引展望の実現可能性を含むリスク・リターンの検証により判断
保有の妥当性が認められる場合も市場環境や経営・財務戦略を考慮し売却する場合あり

【政策保有株式残高(取得原価)】



【政策保有株式の保有意義検証プロセス】



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

- 議決権行使基準にかかる基本的な考え方(議決権行使基準に記載)

政策投資で保有する株式の議決権行使は、以下の方針に則り、実施します。

- お客さまとの取引上の利益に囚われることなく、持続的な企業価値向上の観点から、個別に賛否を判断するよう努めます。
- 特定の政治的・社会的問題を解決する手段として議決権行使はいたしません。
- 企業もしくは企業経営者等による不祥事及び反社会的行為が発生した場合には、コーポレートガバナンスの改善に資する内容で議決権を行使します。

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。

資本マネジメント

当社では、引き続き「健全性」「収益性」「株主還元」のバランス最適化を資本運営の基本方針としています。安定配当を維持しつつ、総還元性向の中期的な目標水準を「40%台半ば」としており、健全性・収益性とのバランスや成長投資の機会を考慮しつつ、さらなる株主還元の拡充を目指します。

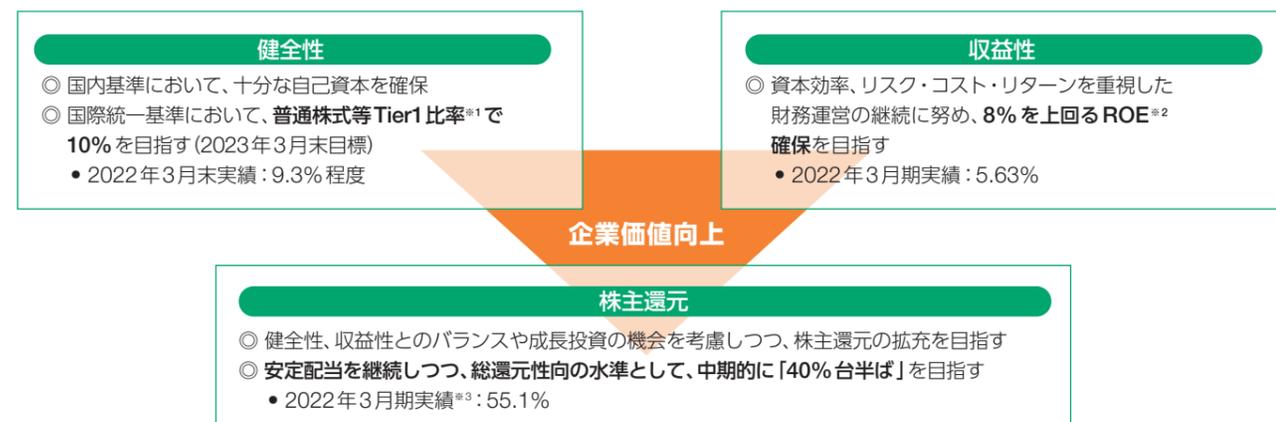
健全性指標である普通株式等Tier1比率（バーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き）の2022年3月末実績は9.3%程度で、今年度末には9%台後半となる見通しです。また、収益性指標である株主資本ROEの2022年3月期の実績は5.63%で、今年度は7%台半ばを見込んでいます。前期実績、今期計画ともに内在リスクへの早期対応に必要となるコストを計上・想定したことから、株主資本ROEは中計目標であ

る8%に届いていませんが、収益・コスト構造改革をさらに前進させ、収益力の底上げを実現するとともに、資本の効率的活用に取り組むことで資本生産性を着実に高めていく方針です。

株主還元につきましても、目標達成に向けた道筋をしっかりとお示ししていく考えです。昨年11月に実施した約100億円の自己株式取得は、こうした考え方に基づくものです。

当社は2003年の公的資金注入以降、2015年の公的資金完済も経て、資本の質を改善し、着実に資本の蓄積を進めてきましたが、ここにきて資本の活用・増強のフェーズに転換しつつあると認識しています。今後、さらなる企業価値の向上に向けて、資本の循環を加速させていきたいと考えており、次期中計を見据えながら、社内での議論を重ねていく考えです。

「健全性」「収益性」「株主還元」のバランス最適化を基本方針として、中期的に株主還元の拡充を目指す



株主・投資家の皆さまとの対話

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話も重視しています。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同時に、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。

2022年3月期はコロナ禍において、前年に引き続いて対面での対話機会は限定的なものとなってしまいましたが、デジタルを活用した対話機会の拡充を進めました。非対面のリモートツールを活用した面談を重ねるとともに、「オンライン株主セミナー」「個人投資家さま向けオンライン説明会」の開催、YouTubeでの個人投資家さま向け動画配信などを実

施しています。

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)への採用継続も中計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。

※1 バーゼル3最終化ベース、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)

※3 KMFG完全子会社化に伴うEPS希薄化影響中立化を目的とした自己株式取得は除く

決算の概要

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比145億円減益(11.6%減益)の1,099億円と、業績目標(1,450億円)を下回る着地となりました。

第4四半期に、①有価証券ポートフォリオの健全化を実施したこと、②一部貸出先の債務者区分見直しに伴い、与信費用を計上したことが、目標未達の主な要因です。

連結業務粗利益は、前期比371億円減少の6,019億円となりました。

国内預貸金利益は、前期比23億円減少の3,379億円となりました。貸出金平残は前期比+2.42%、貸出金利回りは0.03%の低下で、ほぼ計画通りに推移しました。利回り低下は小幅にとどまっており、貸出ボリュームの増加により、概ね補完できる状況となってきています。

フィー収益は、前期比168億円増加(8.7%増加)の2,083億円となり、りそな発足以来の最高益を更新しました。

一方、米金利の急速な上昇を背景として外債ポートフォリオを中心に健全化対応を実施したことなどにより、債券関係損益(先物込)が、前期比679億円減少の△538億円となり、連結業務粗利益の大幅減益の主因となっています。

経費は、前期比8億円費用増加の△4,163億円となりました。りそな銀行、埼玉りそな銀行における新営業店システムの導入に伴う物件費の増加がありましたが、関西みらいフィナンシャルグループの経費削減が順調に進展するなどベース経費を削減したことなどにより、期初計画比抑制された水準での着地となっています。

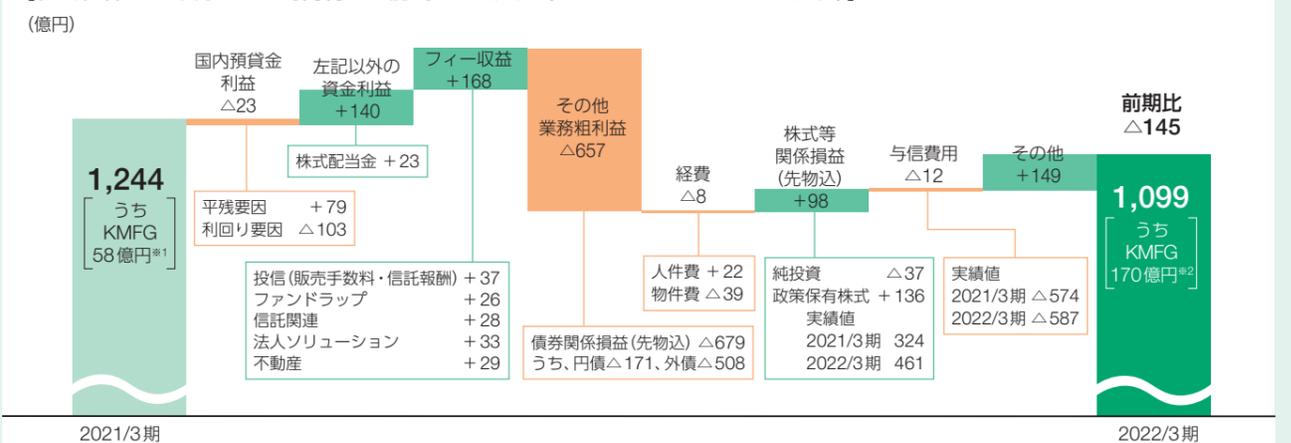
株式等関係損益(先物込)は、政策保有株式削減の進捗などにより、前期比98億円増加の471億円となりました。

与信費用は、前期比12億円費用増加の△587億円となりました。第4四半期に、コロナ禍における供給制約などの影響を受けた一部の大口の再生支援先について、債務者区分の見直しを行ったことなどにより、期初目標比でも大きくなりました。ただし、当該お取引先を除くと、個別貸倒引当金の新規発生は落ち着いた水準で推移しており、貸出資産全体の質が悪化しているという状況にはありません。

【2022年3月期 決算の概要(りそなホールディングス連結)】

(億円)	2022年3月期	
	2022年3月期	前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	1,099	△145
業務粗利益	6,019	△371
資金利益	4,291	+117
うち国内預貸金利益	3,379	△23
フィー収益	2,083	+168
フィー収益比率	34.6%	+4.6%
その他業務粗利益	△355	△657
うち債券関係損益(先物込)	△538	△679
経費(除く銀行臨時処理分)	△4,163	△8
実質業務純益	1,860	△379
株式等関係損益(先物込)	471	+98
与信費用	△587	△12
その他の臨時・特別損益	△188	+7
税金等調整前当期純利益	1,556	△286
法人税等合計	△455	+90
非支配株主に帰属する当期純利益	△1	+50

【親会社株主に帰属する当期純利益の前期比増減要因(りそなホールディングス連結)】



※1 KMFG連結純利益(1-3Q)×51.2%、同(4Q)×60.4%
 ※2 KMFG連結純利益×100%

社外取締役メッセージ



化学反応を起こすような、 本質的な議論を交わす 取締役会に

取締役会議長
池 史彦

Q 社外取締役に就任して1年が経ちましたが、いかがですか。

A メーカーの会長を退任して4年ほど企業の経営から遠ざかっていましたが、2020年から他社の社外取締役に拝命し、感覚を取り戻しつつあったところにお声がけいただきました。

生活者あるいは事業者として銀行と付き合いのない方はいないと思いますし、そういった意味で銀行は非常に身近な存在であります。私自身、事業会社のCFOとして銀行の方々や事業を通じて接していましたが、銀行業務にはある程度の理解はあると思っていましたが、いざ取締役として関与するようになると、知らないことが実にたくさんあることがわかりました。

銀行は社会インフラのなかでも非常に重要な機能を果たしているため、銀行法をはじめとした規制が厳密に適用されており、それらを少しずつ勉強し始めたところです。例えば、金融業界の方が日常的に使われている特有の言い回しも、外部にいる人間にとっては、専門用語の知識やリテラシーがないため、言葉を理解することがまず難しいというのが第一印象です。

Q リそなのガバナンスの特徴をどのようにご覧になっていますか。

A 最大の特徴は、他社に先駆けて「指名委員会等設置会社」に移行した点です。コーポ

レートガバナンスにおいて、日本の上場企業のなかでも先頭集団にあると思っています。

特に取締役会の構成では、取締役10名のうち、7名が独立社外取締役で、3分の2を超えています。2021年6月公表の改訂コーポレートガバナンス・コードでは、プライム市場の上場会社は独立社外取締役に少なくとも3分の1以上とすることが基本要件となっていますが、私が知る限りでは、社外取締役が過半数を超えている企業は全体の8%弱ですから、非常に大きな特徴だと思います。

Q そのような特徴は取締役会の運営のどのような点に表れていますか。

A 社外取締役は企業経営経験者、官庁やアカデミアの出身者など、多様性に富んだ方々で構成されていますから、取締役会では銀行目線に偏らない、幅広い視点での議論が交わされています。

膨大な資料を提供され、短い時間のなかで勉強しなければならぬという社外取締役共通の悩みはありますが、執行側から事前の説明で事細かく説明されていますし、その場で様々な質問をさせていただいて理解するように心がけています。執行側もまずは社外取締役の理解を得るところから始める必要はありますが、その過程で認識を新たにするという、ある種の化学反応は起きていていると感じています。

Q 自身の経験、スキルをどのように活かしていますか。

A 取締役会に多様性があるとお話しましたが、そのなかで企業経営の経験は必要な要素だと思っています。企業経営経験者としては、アカデミックな知識は深く持ち合わせていませんが、過去の事業運営で培った経験則、別の言葉で言うと“肌感覚”があります。

事業は生き物ですから、刻々と変わる事業環境、想定していない様々なリスクにどのように対応していくかについては、必ずしも教科書的なことがすべてにおいて当てはまるわけではありません。もちろん、経験則だけですべてに対応できるものでもありませんが、これまで培ったある種の感性、その場その場での肌感覚は決して無駄にはならないと考えています。自分としてはその感性を頼りに違和感を持ったことについては、それを申し上げるようにしています。抱いた違和感に対する説明をいただくことによって、私が知らなかったことを教えていただけて腹落ちすることは多いのですが、説明を伺ってもなお、おかしいという思いが募るようであれば、何が違うのだろうということで、少しでも本質的な議論に掘り下げられるように心がけています。

Q 事業会社で経験した肌感覚と、金融業界では何か違いがありますか。

A お金が流れることで、経済活動や社会活動といった営みが成り立っています。つまり、金融というファンダメンタルがあって、その上に様々な事業がそれぞれ違ったかたちで動いています。そういった意味で、やはり事業と金融の間には基本的な違いがあると感じています。

例えば、金融の営みは事業を支える側にあるため、どうしてもそのような観点から事業を捉えることになります。一方で、個々の事業の営みは千差万別です。リそなには、お取引先が何十万とあり、様々な業種に携わっているため、ある意味で銀行としては非常に幅広い知見を持っていますが、同時にそれは金融を通じた捉え方であるということ意識しておいた方がよいとも感じています。

私の持っている肌感覚は、あくまで製造業で培ったものなので、様々な業種に携わり、それぞれ異なった肌感覚を持つリそなの執行側の皆さんと切磋琢磨していければと考えています。

Q リそなのサステナビリティ経営では、SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)とDXという、「2つの“X”を通じた変革」を掲げていますが、これについてはいかがですか。

A 金融業界にとどまらず、すべての業種において、いわゆる第4次産業革命のなか、産業構造だけでなく社会構造も大きく変化しようとしています。サステナビリティやESGなど社会課題に対する世界的な目線も高まっており、生活者の価値観も行動様式もどんどん変化しています。すべてが変わりつつあるなかで、リそなが真っ先にSX・DXを掲げて取り組んでいる点はまず評価すべきだと思います。

規模の大小を問わずどの企業もSXやDXを求められているものの、どう取り組むべきかについて、なかなか目に見える形で捉えにくい状況にあるといえるのではないのでしょうか。

こうした状況のなかで、リそなは中堅・中小企業を含めたお取引先に対して、まずはSXやDXについて理解してもらおうというところから取り組みをスタートしています。現状、SX・DXへの取り組みは緒に就いたばかりですが、特にサステナビリティについては、何を持って正解とするかという答えを誰もまだ持ち合わせていない気がします。リそな自身としても、試行錯誤を繰り返しているように思います。「クロス・ファンクショナル・チーム」が「脱・銀行」を目指して様々な活動を展開し、「地域デザインラボさいたま(ラボたま)」がまちづくりを支援するなど、リそなグループとしての新しいビジネスモデルづくりの成果が徐々に出てきています。一方で、現状の成果はまだ緒に就いたばかりであり、最初の一步は踏み出したものの、SX・DXにおいてどこまで足跡を残しているかは、これからの取り組みにおいて重要な点だと思っています。

取締役会においても、共通認識づくりが大事だと思っています。リそなの社外取締役は様々な企業の取締役を経験され、現在も他社を兼務されている方が多いので、異業種の様々な会社に携わって得られた経験則や知見を共有しながら、SX・DXの議論を深めていくことができます。リそなも今まさに取り組みに魂を入れていく段階にあると考えています。

Q 取り組みに魂を入れていくためには、どのようなことが必要でしょうか。

A 単に時流に流されるのではなく、当社の中でその意味合いを確りと根付かせることが必要だと思います。コーポレートガバナンスも、SDGsやESGもすべて、言ってみれば欧州発のものです。ステュワードシップ・コードも、コーポレートガバナンス・コードも欧州モデルを雛形にして日本流にアレンジして取り組んできたところがあります。

私がメーカーの会長を務めていた6~7年前のステュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの議論は形式論が多く、魂がこもっていないところがありました。ところが昨今の動きを見ますと、どの会社もコーポレートガバナンスを“自分事”として実効性を高めていこうという動きが感じられます。

りそなも、実効性を高めていこうとする姿勢が十分浸透していると思います。取締役会においては、出席している執行役が積極的に議論に参加するなど、良い緊張感を持って運営されています。

Q りそなのガバナンスをさらに高めていくには、どのような取り組みが必要だとお考えですか。

A りそなのガバナンスは、りそなホールディングス傘下の銀行にそれぞれ社外取締役がいる一方で、純粋な意味での持株会社とは様相を異にしており、執行役がグループ銀行の社長や執行役員を兼務する体制を採っています。2003年のいわゆる“りそなショック”以降、大きな改革を経て、りそなホールディングスのあり方を模索するなかで最適な解として現在の姿に至ったのだと理解しています。

持株会社と傘下の銀行との一体運営は、お客さまとの接点である現場から乖離した経営を行わないためといえます。お客さまに近い目線であることは、事業運営のうえで実効的に機能しているといえます。

その一方で、世の中のビジネスモデルは大きく変化し、金融の垣根がますます低くなるなかで、法律の面でも銀行が金融以外の業務もできるようになる一方で、デジタルプラットフォーマーなど金融業界以外のプレーヤーたちが次々に金融分野に参入しています。その最たるものがペイメントではないかと思えます。コロナ禍において人々の行動は対面から非対面へと軸足を移したこともあり、

キャッシュレス決済などが一気に進展しました。銀行を介さずに決済ができるところまで世の中が進んできているため、将来的に“銀行って必要なの？”ということにもなりかねません。

これに対して、りそなは“脱・銀行”を掲げ、金融を超えた新しい姿に挑戦していこうとしています。りそなホールディングスとして、従来の銀行業務だけではない金融以外に事業領域を拡大させていこうと議論を行う場合、銀行役員を兼務していることは既存の領域にとらわれがちとなり、大胆な発想をしていくうえでの足枷となり得ることも念頭に置いておく必要があるかもしれません。一方で、お客さまとの接点である銀行とホールディングスを切り離した形でグループのガバナンスを行うと、現場の実態把握が困難になります。どのようにマインドセットして、新たな事業・サービスをつくっていくのか。個人的には、ここが重要なポイントではないかと思っています。

業界の垣根を越えた大きなうねりのなか、デジタルプラットフォームの中で様々な業種ともつながるという概念図をよく見かけます。このように業種を問わずピースとピースをつなげて大きな一つのプラットフォームにする、あるいはそれを社会に実装していくとなると、りそなも他社との連携をさらに進めていくことも想定されます。

そのようななか、いわゆるデジタルプラットフォーマーは自前のデータ基盤を駆使して様々な異業種を結びつけ、事業領域を拡大しつつあります。一方で、欧州を中心に個人情報保護の観点から、これらの巨大化したプラットフォームのデータ基盤の活用に対して規制する動きもあり、それを注視する必要があります。

金融業界に一日の長があるのは信頼性、それを絶対裏切らないという世界を築き上げてきた点だと思います。金融の生業としてそこは絶対に譲れない部分です。その本分を守り、パートナーシップも活用しながら、社会に実装していくプロセスにどのようにかわっていくのか、“脱・銀行”を目指すのはとても意欲的なチャレンジになります。そして取締役会には、そのパートナーシップが本当に合理的かをきちんとモニタリングしていくことが求められています。

Q 2022年6月より取締役会議長に就任しましたが、どのように取締役会を運営するお考えですか。

A 今、取締役会に求められる実効性が非常に高くなっていると認識しています。昨今の

様々な不祥事に関する報道などをみても、取締役会の責任の重さに改めて気づかされ、取締役会議長の責任の重さについても日々痛感しています。

りそなでは社外取締役が議長の座に就くのは初めてのこととなります。現在、東証でプライムに上場する企業のうち、社外取締役が取締役会議長を務めている割合は3%にとどまっていると理解しています。今後コーポレートガバナンスの実効性を上げる手段として、取締役会議長に社外取締役が就く流れとなるのかは、個人的にはまだわかりませんが、その意味では新たな試みとなります。

私は前職で取締役会議長を務めましたが、それは長らく勤め上げ、内容をよく理解した事業会社のことであって、就任してまだ1年しか経験していない金融機関のりそなで、いかに責務を全うしていくか、いろいろと思案しています。したがって、りそなホールディングスとしての取締役会のあるべき姿を、経験豊かな他の取締役の方々には一緒に考えていただきたいと話しているところです。これまでりそなでは、グループガバナンスを束ねるホールディングスが単なる純粋持株会社としての機能ではなく、事業会社としての役割の一部も担うなど、その時々々の環境や状況に応じて最適解を模索してきたと理解しています。言い換えれば、持株会社の役割をより広く捉えたいうえで、グループガバナンスの枠組みを構築してきたということです。

りそなホールディングスが誕生して約20年、これまで様々な経緯があり現在の姿になっているものと思います。

一方、スピード感を持って変容しなければならない現在の状況下において、従来からの銀行を中心とした意識が根強くあるとするならば、この意識を変革していく必要があります。

これからの時代を乗り切るためには、これまでホールディングスと銀行との一体運営のなかで築き上げられてきたものについても、一度立ち止まって再考することが必要になるかもしれません。

取締役会議長に社外取締役を据えたのは、このような化学反応を期待されてのことかと考えます。私に与えられた役割とは、あえて化学反応を起こすような、従来よりもさらに本質的な議論を活発にできるように取締役会を運営していくことではないかと考えています。そのような役目を1年間全うし、後は指名委員会の裁量に委ねたいと思います。

Q 最後に、読者の皆さまへのメッセージをお願いします。

A 取締役会の実効性を高めるためには、あらゆるステークホルダーの皆さまに向けたエンゲージメントを強化していくことが大事だと考えています。

社外取締役はあらゆるステークホルダーがどのような目線でりそなを見ているかを執行側に伝えることも大きな役割として担っていると考えます。自分たちの知見からだけでなく、ステークホルダーがりそなに対して期待していること、あるいは懸念していることがあるならば、それを取締役会の席上でしっかりと執行側に伝えることで、深度ある議論を行うことができます。

ステークホルダーの皆さまとは一緒になって、りそなに期待されることが何なのか、どこに行くべきなのかを考えていきたいと思っています。ぜひ、様々な機会を通じて皆さまの関心、期待、懸念などをりそなにぶつけていただきたいと思います。

このような様々なエンゲージメントを通じて情報の非対称性を少しずつなくし、りそなをより良い方向に導いていけたらと考えていますので、よろしく願いいたします。



重要な社会課題の特定

SDGsをはじめとした環境・社会課題を分析し、りそな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



* Resona Sustainability Challenge 2030 (RSC2030)

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	新たな収益の柱			深掘		次なる成長の種
		デジタル×リアル	キャッシュレス	資産形成サポート	事業・資産承継	個人向けローン	
<ul style="list-style-type: none"> 中小企業のSX対応支援 DXニーズ アフターコロナも見据えた資金・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 社会構造変化への対応の遅れ コロナ禍のお取引先企業への影響長期化 	●	●	●	●	●	●
<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 将来不安への対応 		●		●	●	●	●
<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 	<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"> 商品、サービスの質的低下 人財・組織の不活性化 	●	●			●	●

基盤の再構築

人財

営業スタイル

業務プロセス

チャネルネットワーク

システム

サステナビリティ
長期目標
(2021年6月策定)

カーボンニュートラル

リテール・トランジション・ファイナンス

女性登用・活躍推進 拡大

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。

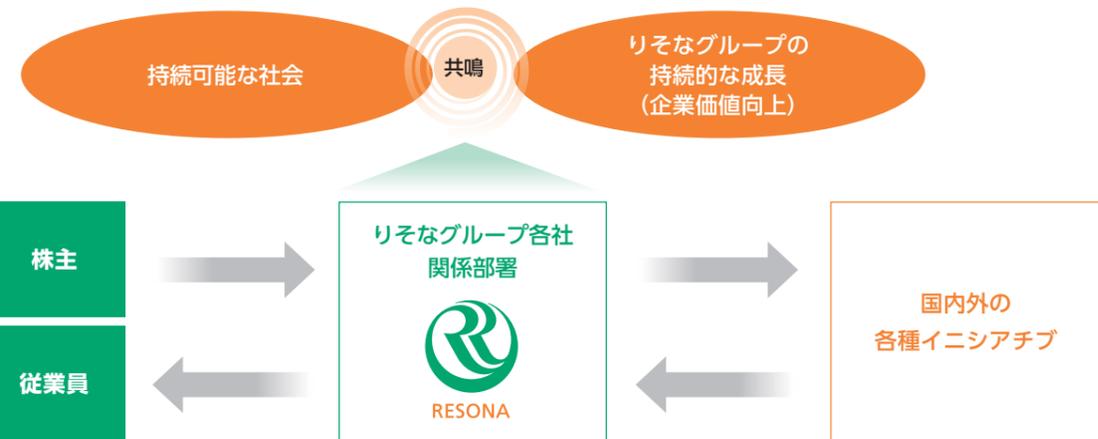
①主要なステークホルダーとの対話・協働

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、持続可能な社会の実現とりそなグループの持続的な成長(企業価値向上)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
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。
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。
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。
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。

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。



対話・協働の主な取り組み例

- SX / SDGs ヒアリングなどを活用したお客さまとの対話
- 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)
- 社会的責任投融資に向けた取り組み(▶P45)



- 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
- 株主総会、株主セミナー
- 公平かつ適時・適切な情報開示



- 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

【Re:Heart倶楽部^{※1}の活動参加人数】



2012年～
累計
約52,000人

【りそな・みらいキッズマネーアカデミー参加人数】



2005年～
累計
約42,000人

- 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}」



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

現在のみならず将来世代のために、人々がともに支え合い、誰もが自分らしく生き活きと輝き、明るい未来への希望を持てる社会

サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の推進

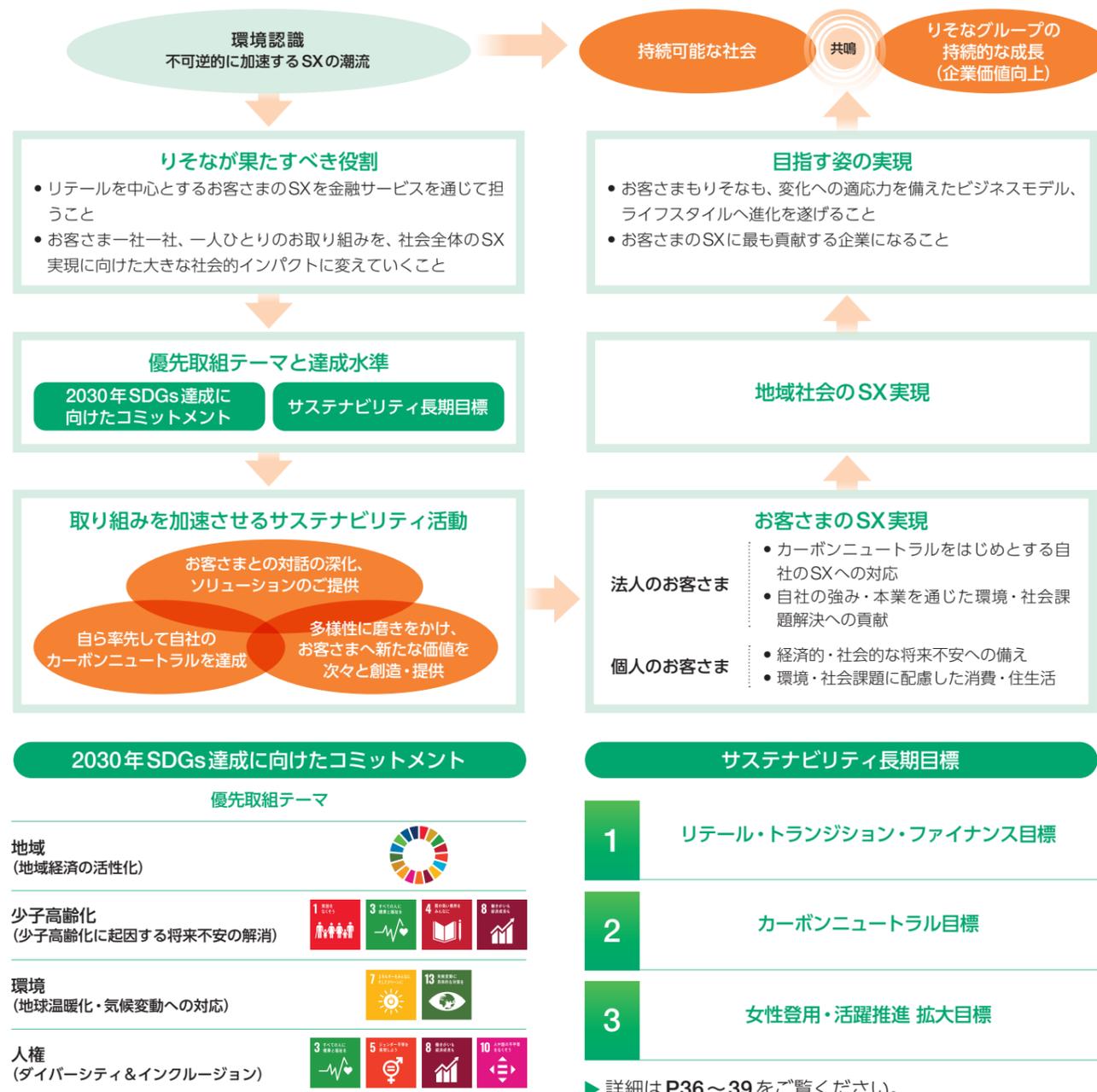
持続可能な社会の実現に向けて、社会全体でサステナビリティの潮流が拡大、加速しています。

この不可逆な潮流のなかで、りそなグループが持続的に企業価値を高めていくには、当グループはもとより、当グループを支えてくださっているお客さまにも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)が不可欠となっています。

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、当グループでは以下のフレームワークに沿ってSX推進に取り組んでいます。

SX推進のフレームワーク



りそなの事業活動

- ◎ りそなグループが取り組むべき重要な社会課題を特定し、事業活動を通じて解決に取り組めます
- ◎ 地域に根差し、地域に支えられてきた金融機関として、お客さま、地域社会のサステナビリティ実現のために事業活動を行います

3つのサステナビリティ長期目標の関係

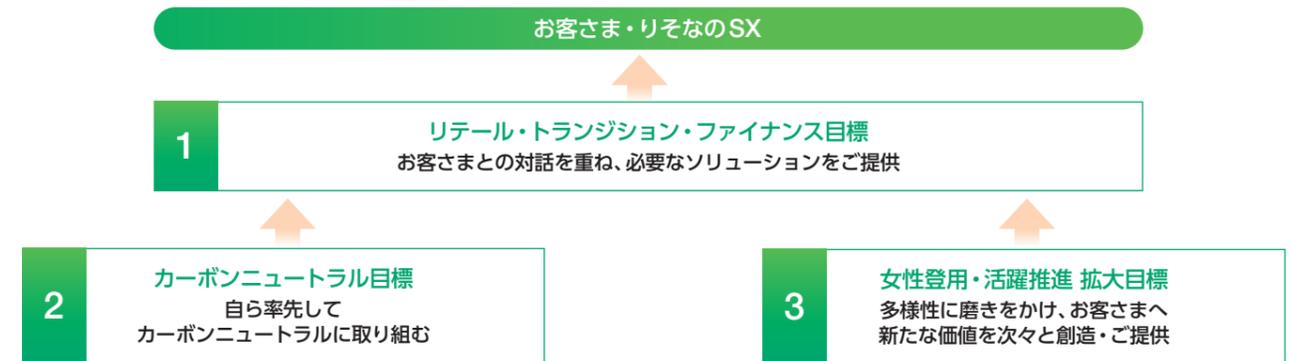
2021年6月に公表した「サステナビリティ長期目標」は、それぞれを独立させて立てたものではありません。

目指す姿である「お客さまとりそなのSX」に向けた直接的な目標は、お客さまとの対話を重ね、必要なソリューションをご提供していくための「リテール・トランジション・ファイナンス目標」です。

一方、お客さまにカーボンニュートラル対応の重要性を難しさも含めてご説明、ご理解いただくには、自ら率先して難易

度の高い目標を掲げ、いち早く取り組む必要があります。このために「カーボンニュートラル目標」を定めています。

また、加速する変化のなかでお客さまのSXを着実にサポートするには、次々と新たなソリューションを創造・ご提供していく必要があります。このためにりそなの強みの一つとなっている、女性の活躍にさらに磨きをかける「女性登用・活躍推進 拡大目標」を定めています。



グループサステナビリティ基本方針 (2022年3月)

これまで継続的に発展させてきたサステナビリティに対する取組姿勢や考え方について、取締役会で改めて議論を重ね、今後のサステナビリティ推進と事業のあり方などを「サステナビリティ基本方針」として2022年3月に決議しました。

同時に、これからの時代に金融機関が果たすべき人権尊重や腐敗防止についても議論を行い、サプライチェーンを含む人権尊重、腐敗防止への取組方針を「グループ人権方針」「グループ腐敗防止方針」として明確化しています。

1. 事業を通じたサステナビリティの推進	持続可能な社会の実現に向けて、当社が取り組むべき重要な環境・社会課題に対し、事業活動を通じてその解決に取り組めます。地域に根差し、地域に支えられてきた金融機関として、お客さま、地域社会のサステナビリティ実現のために事業活動を行います。上記を通じて、当社の企業価値向上を目指します。
2. サステナビリティ推進に向けた経営体制の整備	経営陣はサステナビリティ推進にコミットし、適切な事業ポートフォリオの構築、サステナビリティ推進に必要な経営資源の適切な配賦、体制整備を実施します。
3. 全役職員の参画・本方針の浸透	全役職員は、本方針に基づくサステナビリティの推進に積極的に取り組みます。全役職員への本方針の周知徹底・意識醸成のための教育を行います。
4. お取引先、サプライヤーへの働きかけ	双方向の建設的な対話を通じて、サステナビリティへの取り組みの重要性についてお取引先、サプライヤーと共有し、社会全体のサステナビリティ実現に取り組めます。
5. 社会との相互信頼づくり	法令・ルール・社会規範の遵守を通じて、すべてのステークホルダーに対して責任ある企業活動を行います。透明でわかりやすい情報開示に努め、様々なステークホルダーとの双方向の対話を通じて、社会からの期待や要請を受けとめ、それらを実践していくことで信頼される企業を目指します。
6. ガバナンス	サステナビリティ推進状況を定期的かつ俯瞰的に検証、監督し、ステークホルダーに対する説明責任を果たします。

グループ人権方針 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/human_rights/policy.html
 グループ腐敗防止方針 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/compliance/index.html>

1 リテール・トランジション・ファイナンス目標 ▶ お客さまとの対話を重ね、必要なソリューションをご提供

2021年度～2030年度までの累計取扱高 **10兆円**

優先取組テーマ

地域

少子高齢化

環境

人権(ダイバーシティ&インクルージョン)

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)

2021年度実績：累計約 **8,460**億円(うち、環境分野1,980億円)

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

(主な例)

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

上記のうち、環境課題への取り組みを支援または促進する投融資

(主な例)

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

ファイナンスの内訳

うち環境分野

2021年度の振り返りと今後の取り組み

初年度の実績は、グループ全体で約8,460億円、進捗率は8.4%となりました。

最終的な目標額である10兆円は、過去の同様のファイナンス実績を約1.4～1.9倍に拡大することを目指したものです。これに対し初年度は過去の実績比で約1.4～1.7倍と、当初目指した伸び率で実績を積み上げることができました。

ファイナンス実績の内訳では、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1,980億円と、全体の4分の1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2,870億円と、過去の実績と比べ高い伸び率を示しています。

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、中堅・中小企業のお客さまの意識・行動

のトランジション支援に一定の進展を果たすことができたと考えています。

その一方で、まだ多くの中堅・中小企業のお客さまが具体的な行動ステージの手前にとどまっていること、その背景に様々な課題があることがわかっています。より多くのお客さまの「現在地からの着実な前進」を支援していくには、りそな自身が事例に学び、対話とソリューションの力をさらに高めていくことが必要と認識しています。

2022年度は、後述の「ESG事業性評価」や「CO₂排出量簡易算出サービス」のほか、実際にお客さまのSX支援につながった対話・ソリューションのノウハウを集約、組織展開するなど、さらなる人材育成と組織力強化に取り組んでいきます。

また個人のお客さまに対する各種SX支援の強化にも取り組んでいきます。

*1 りそなアセットマネジメントが運用する投資信託、投資顧問
*2 2022年4月15日付リリースご参照：https://www.resona-gr.co.jp/holdings/news/hd_c/detail/20220415_2527.html
*3 ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス

対話の深化

法人のお客さま向けSXヒアリング：約 **31,000**社

リテール・トランジション・ファイナンスの出発点となるのが「お客さまとの対話の深化」です。2021年度下期を通して、グループ各行で法人のお客さま向けのSXヒアリングを行い、約31,000社のお客さまとSXに向けた取組状況の共有を行いました。

その結果、中堅・中小企業においては事業規模に応じてSXの取組状況に差があることや(事業規模が小さくなるにつれて取り組みが遅い傾向)、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。

こうした課題を伴走型で支援するため、お客さまと環境・社会課題への考え方や対応状況を共有し、次の一手を共に考え、ソリューションのご提供につなげていくことを目的とした「ESG事業性評価」の枠組みを2021年度に構築、2022年度よりグループ各行でお客さまとの対話に活用していきます。

また半数以上の中堅・中小企業のお客さまが今後CO₂排出量の把握・削減に取り組みたいと考えていることを踏まえ、2022年4月より「CO₂排出量簡易算出サービス」の無償提供をグループ子会社であるりそな総合研究所にて開始しました*2。

ソリューションの強化

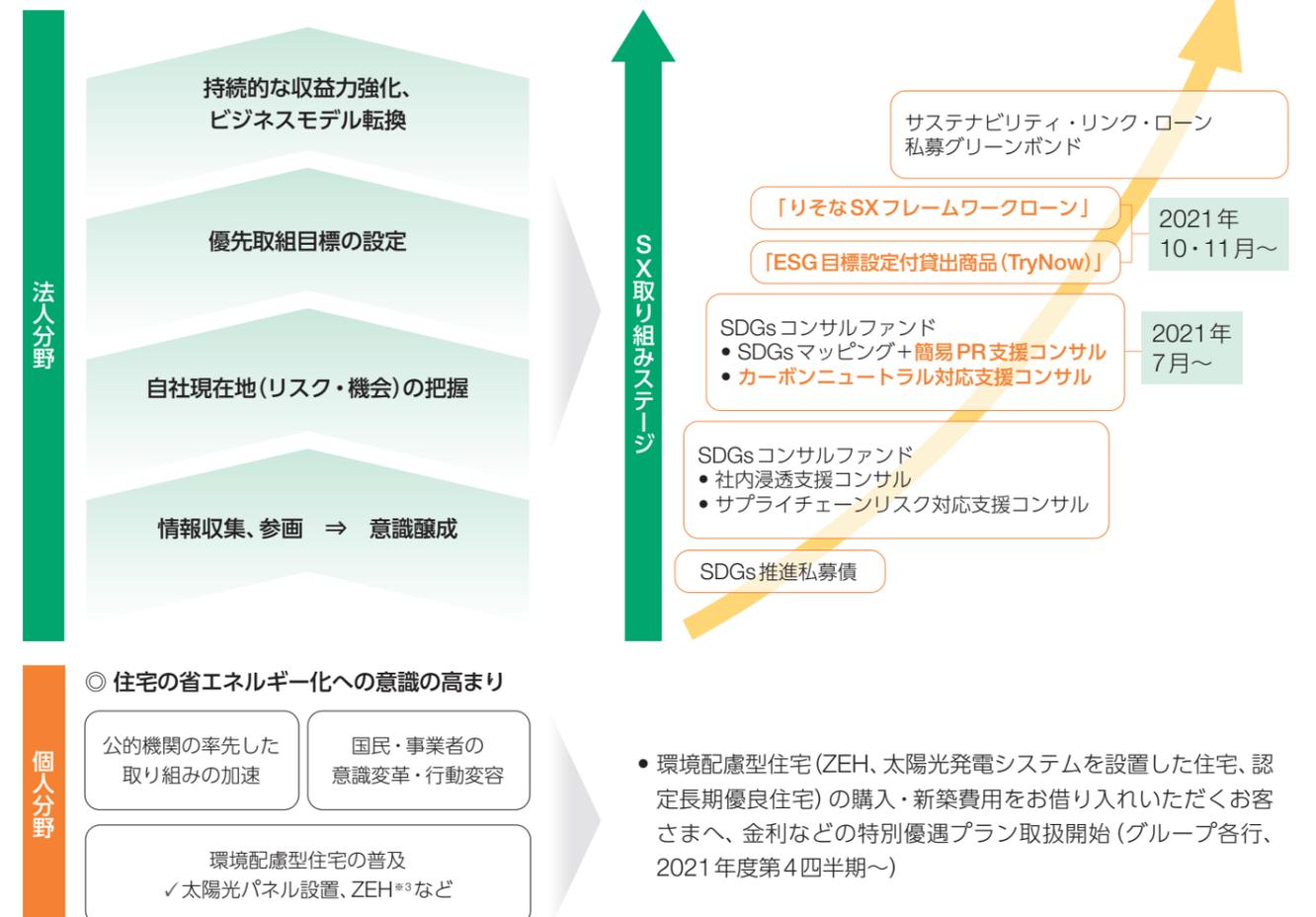
お客さまの取り組みステージに応じたSX関連ソリューションを強化

中堅・中小企業のお客さまのSX取組状況や経営資源は個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が必要です。

昨年度は「SDGsコンサルファンド」のメニュー拡大や、ESGに関連する目標とその後の進捗状況をお客さまと共有す

る融資商品の取扱開始など、グループ各行でソリューションの強化を矢継ぎ早に展開しました。

また個人の分野においても、2021年度第4四半期に環境配慮型住宅向けの優遇プラン付き住宅ローンの取り扱いをグループ各行で開始しています。



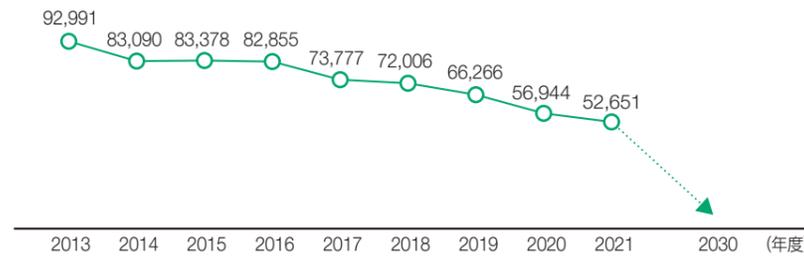
2 カーボンニュートラル目標 ▶ 自ら率先してカーボンニュートラルに取り組む

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

優先取組テーマ **環境**

2021年度実績：2013年度比△**43%** (前年度比△4,293t-CO₂)

【CO₂排出量の推移^{*2}】
(t-CO₂)



【2021年度の排出量内訳(速報値)】

Scope 1	5,082
Scope 2	47,569
うち電力使用	46,367

2021年度のCO₂削減実績は、速報値ベースで2013年度比△43%、前年度比では△4,293t-CO₂削減となりました。

前年度からの削減は、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、グループ各社の主要施設へ再生可能エネルギー由来の電力導入を実施したこと、電源設備の更新や照明器具のLED化などを進めたことによるものです。

2022年度も引き続き、システムセンターなど電力使用量の大きな拠点を中心に、順次再生可能エネルギー電力の導入を実施していきます。

また全社的な節電推進活動を行うことで、足元の電力価格高騰によるコスト影響の軽減を図り、夏場や冬場など電力需要が高まる時期に懸念されている需給逼迫の緩和にも取り組んでいきます。

2021年度の主な取り組み

- ◎ 各社主要施設に再生可能エネルギー電力を導入
 - ・りそなグループ大阪本社(2021年8月)
 - ・埼玉りそな銀行本社(2021年6月)
 - ・関西みらい銀行びわこビル(2021年6月)
 - ・みなと銀行本店(2021年8月)
- ◎ 営業車両削減、環境配慮型車両^{*3}への切替
 - ・2021年度実績(グループ全体)
営業車両削減台数 176台
環境配慮型車両切替台数 34台

2022年度の主な取組予定

- ◎ 再生可能エネルギー電力導入拠点の拡大
 - ・システムセンターなど、電力使用量の大きな拠点を中心に再エネ電力の導入を拡大
- ◎ 全社的な節電推進
 - ・拠点別の電力使用量を順次見える化するなどの取り組みを通じた、全社的な節電に対する意識向上
- ◎ 営業車両削減、環境配慮型車両への切替
- ◎ 環境配慮型店舗の導入検討、など

※1 Scope 1, Scope 2
 ※2 関西みらいフィナンシャルグループ統合前の計数も遡及して計上。グループ銀行のScope 1, Scope 2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。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 EV車、HV車、燃料電池車
 ※4 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
 ※5 役員は6月末時点、ライン管理職、経営職階は期初時点
 ※6 社内女性役員がりそな銀行、埼玉りそな銀行の取締役に就任したことによるもの
 ※7 日経WOMAN 企業の女性活用度調査2022

3 女性登用・活躍推進 拡大目標 ▶ 多様性に磨きをかけ、お客さまへ新たな価値を次々と創造・ご提供

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

- ◎ り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^{*4}の女性経営職階比率20%以上
- ◎ グループ6社^{*4}の女性ライン管理職比率40%以上

優先取組テーマ

地域

少子高齢化

環境

人権(ダイバーシティ&インクルージョン)

女性比率	2021年 ^{*5}	2022年 ^{*5}	増減	2030年度目標
役員(りそなホールディングス)	19.2%	15.3%	△ 3.9% ^{*6}	30%以上
ライン管理職(グループ6社 ^{*4})	29.7%	31.2%	+1.5%	40%以上
うち経営職階(グループ6社 ^{*4})	10.5%	12.8%	+2.3%	20%以上

2022年度期初時点の女性経営職階比率、女性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10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前年比低下した要因は、グループ銀行を兼任していた社内女性役員がりそな銀行、埼玉りそな銀行の取締役に就任したことによるもので、りそな銀行の女性取締役比率は前年の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、2022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、前年の20%から30%に上昇しました。

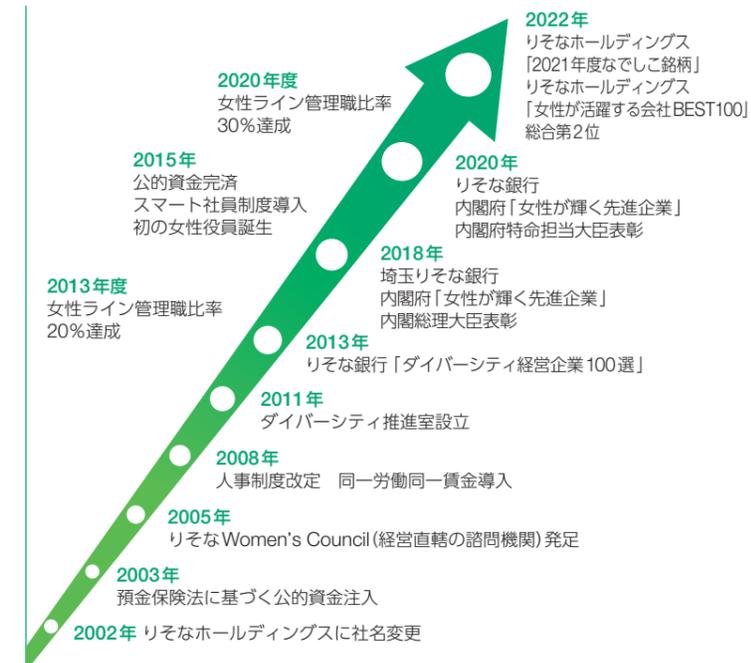
さらなる推進には、様々な職域、職位の女性社員の声を集

め、中長期かつ継続的に取り組むことが重要です。

昨年度実施した社内アンケートでは、女性活躍推進はある程度組織に定着し、女性自身のキャリアアップへの意識改革も進んでいる一方、より上位職を目指すには業務経験に偏りがあること、育児支援制度はある程度整っている一方、周囲の理解や人員手当などの運用面や介護関連支援などについて改善要望がありました。

これらの意見を踏まえ、2022年度は業務経験の多様化促進や男性育児参画の推進強化、介護セミナーの拡充など、様々な施策を実施していきます。

外部評価



令和3年度 「なでしこ銘柄」 (りそなホールディングス)

「女性が輝く先進企業」内閣府特命担当大臣表彰 (りそな銀行)

2022年版 「女性が活躍する会社BEST100」^{*7} 総合第2位 (りそなホールディングス)

「健康経営優良法人2022」 (りそなホールディングス)

「プラチナくるみん」 (グループ4行)

「PRIDE指標」5年連続ゴールド (りそなホールディングス)

ガバナンス体制

「サステナビリティ基本方針」(▶ P35) 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については、少なくとも年1回以上取締役会へ報告を行い、重要な事案については随時付議を行うことで、適切な監督が図られる体制を整えています。

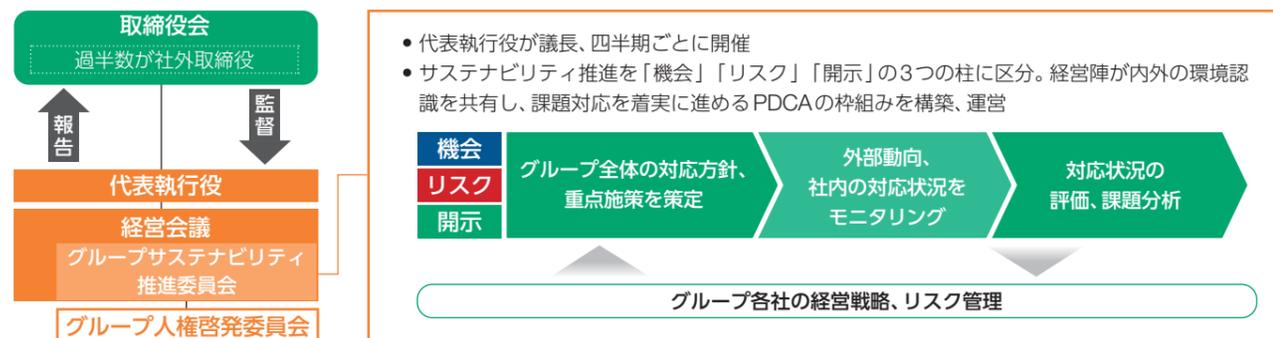
社外取締役が過半数を占める取締役会では、多角的な視点から議論が行われ、その結果はグループの経営戦略やリスク管理、開示に反映されています。

より具体的なサステナビリティに関する重要事項は、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、「グループ人権啓発委員会」を設置しています。



取締役会への主な付議事項、ディスカッションテーマ (2021年7月～2022年6月)

- 2021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
- サステナビリティ関連方針の制改定
- 2022年度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)
- TCFD提言を踏まえた気候変動リスクなどへの対応状況と今後の取り組み
- ESGをメインテーマとするSR(Shareholder Relations)対話の強化

「2021年度におけるサステナビリティへの取組結果と今後の課題対応」に対する取締役会の主な意見

◎ 主な成果

- 各「サステナビリティ長期目標」に対する取組進展
- 気候変動リスク管理の高度化
- さらなる取組高度化に向けた関連方針の制改定やESG事業性評価など、今後のサステナビリティ推進の枠組み整備、など

◎ 今後の主な課題

- 社内の担い手の一層の意識・行動変容、2021年度に整備した枠組みの運用定着と実効性確保
- 外部連携強化を通じた環境変化への感度向上、ソリューションの強化
- Scope 3削減目標の策定
- 企業の存在意義の明確化、人的資本や知的財産などを財務価値に転換するプロセスの明確化、など

◎ 取締役の主な意見

- 環境変化が長期目標策定時より加速していることを踏まえ、さらなる取り組みのスピード感をあげ、状況を報告すること
- 様々な取り組みを加速させていくためには、各社経営陣が先頭に立ってさらなる変革を牽引していくことが重要
- 存在意義は検討段階から取締役会とよく連携すること、など

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されています。また執行役の報酬体系には「SDGs達成に向けた取組

状況」の評価が年次インセンティブの要素として含まれており、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▶ P71をご覧ください)

気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)

りそなグループでは、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。

またこの取り組みを一段と加速させるため、2021年6月に「サステナビリティ長期目標」(▶ P36～39)を公表し、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みを進めています。

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。

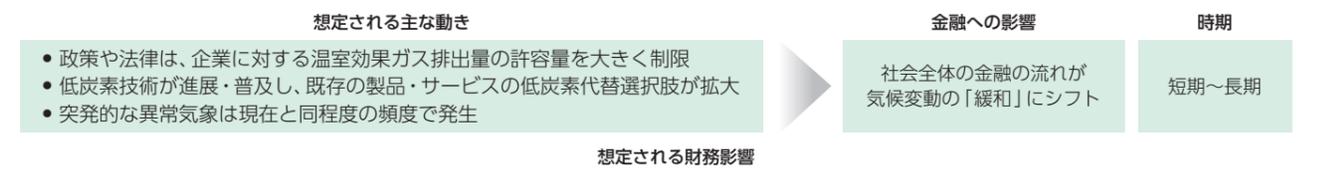
経営戦略

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。

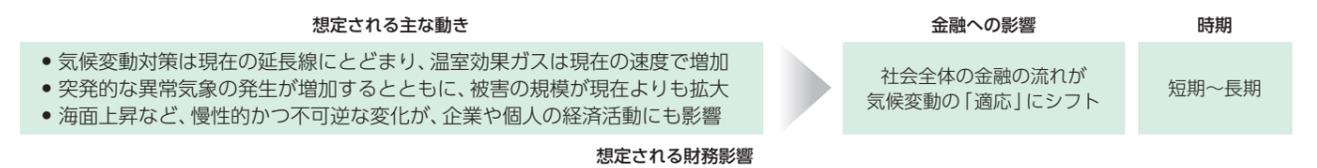
◎ 1.5℃シナリオ(参照した主な公的シナリオ: IEA Net-Zero Emissions by 2050およびIPCC RCP2.6シナリオなど)



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	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
		技術・市場	低炭素技術の進歩、消費者の嗜好変化による既存の製品・サービスの代替が、お取引先企業の業績にネガティブな影響を及ぼすことにより、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	
慢性		

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
1.3%	1.2%	1.2%

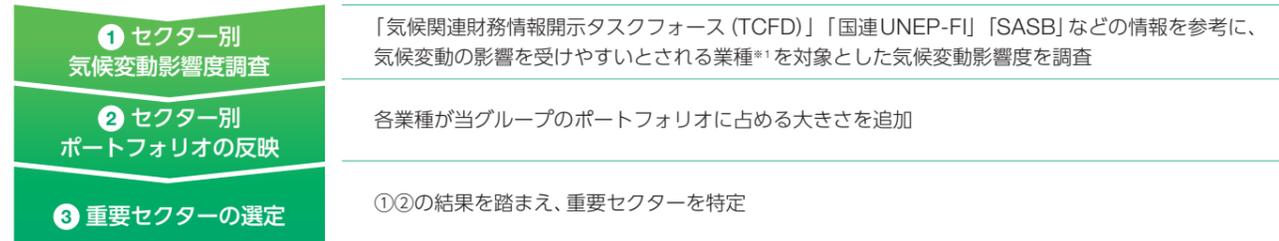
*貸出金、支払承諾、外国為替などの合計(りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行の合算)

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ー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。

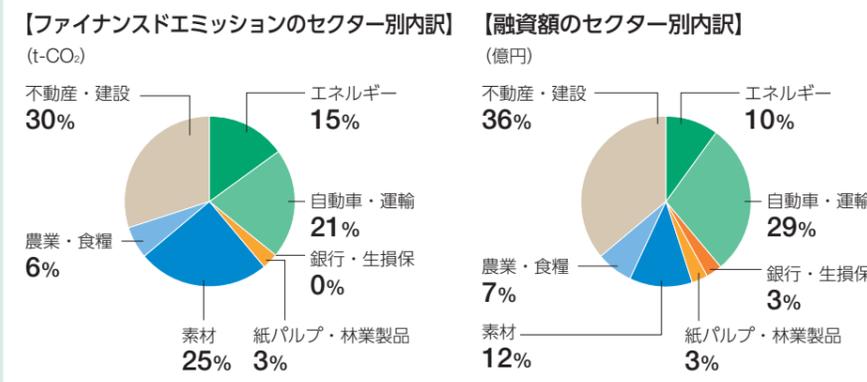
このことを踏まえ、気候変動の影響を受けやすいとされる業種^{*1}の潜在的な影響度と、当グループのポートフォリオに占める割合を踏まえた「重要セクター」を選定し、当該セクターに対する定性シナリオ分析の深掘りを実施しています。

◎ 重要セクターの選定プロセス



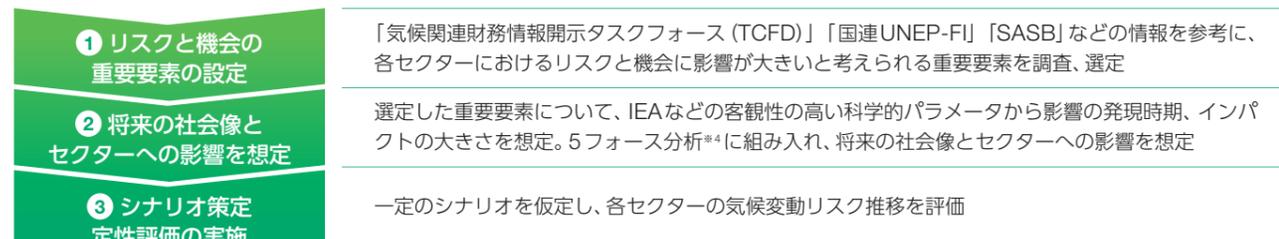
セクター	気候変動影響	ポートフォリオの大きさ ^{*2}	選定結果
不動産・建設	中	大	重要セクターに選定
自動車・運輸	大	中	重要セクターに選定
エネルギー	大	小	重要セクターに選定
素材	大	小	非選定 ^{*3}
農業・食料	中	小	非選定
紙パルプ・林業製品	大	小	非選定
銀行・生損保	中	小	非選定

選定結果についてはPCAFスタンダードの手法を用いたファイナンスドエミッション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。右のグラフは、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」を通じて把握したファイナンスドエミッションの分析結果です。



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

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	中	高	高	高	高
エネルギー	低	低	低	低	低	低	低	中	高	高	高	高

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

気候変動シナリオ分析の深掘り(定量)

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

◎ 移行リスク(1.5℃シナリオ)

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

またシナリオの前提とする重要なリスク要素は各セクターに共通する「炭素税の導入・引上」とし、公的シナリオを参考に1.5℃下での与信先企業への将来影響等を想定、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190億円程度

◎ 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等に努めています。

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。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。

りそなグループでは、2021年に「サステナビリティ長期目標」を掲げ、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います。引き続き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、気候変動リスクを低減し、機会を伸ばす取り組みに注力していきます。

リスク管理

りそなグループでは、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して認識し、トップリスクをリスク管理の起点とした一貫性のあるリスク管理体制を整備しています。

トップリスクは、経営会議、取締役会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(▶P75)による管理を開始しています。

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>

融資業務

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

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

投資

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

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

◎ 「融資業務における基本的な取組姿勢」の概要

	方針	内容
セクター横断的方针	債務者単位「禁止」	・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

りそなグループでは、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のターゲットとして、2021年に「サステナビリティ長期目標」を定めています。

リテール・トランジション・ファイナンス目標(▶P36、37)

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

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。

カーボンニュートラル目標(▶P38)

自ら率先してカーボンニュートラル達成に取り組む

人財

基本的な考え方およびこれまでの取り組み

りそなグループは、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・職種などに関係なく従業員が活躍できる「ダイバーシティ・マネジメント」の考え方を中心とした人事運営を行ってきました。

近年はその考え方をもう一歩推し進め、多様な人財が活躍し、多様な価値観が混ざり合う「ダイバーシティ&インクルージョン」(D&I)の実現に向けた取り組みを推進しています。

具体的には、女性従業員の声を経営に反映させていくことを目的とした「りそな Women's Council」の活動や、女性ライン管理職比率の向上を目指したリーダー研修・メンタリング

制度、中高年の活躍推進に向けたキャリア研修などの取り組みを実施してきました。

D&Iの考え方は人事制度にも反映されています。複数の職種間(社員・スマート社員(限定正社員)・パートナー社員(パートタイマー))で共通の職務等級制度・人事評価制度を適用し、同一の職務等級・勤務形態であれば職務給(基本給)が時給換算で同額となる同一労働同一賃金の仕組みを導入しており、職種にかかわらず貢献度に応じて評価される制度体系となっています。

「りそな Women's Council」の活動

グループ横断の女性メンバーで構成され、職場環境の整備や仕事と生活の両立支援策、キャリア形成サポートなど、女性がキャリアアップしながら長く働き続けるための様々な施策を実現させています。



女性従業員を対象とした研修・メンタリング制度の拡充

女性従業員を対象とした選抜型の階層別研修や、新任女性部店長向けのメンタリング制度を導入するなど、女性リーダーの活躍を後押しする施策を拡充しています。



新たな人事制度

銀行のビジネスモデルに大きな変化が予想されるなか、従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして成長することを目指し、2021年4月に人事制度を改定しました。

多様性・専門性重視の人財ポートフォリオへの変革を進めるために複線型の人事制度を採用し、業務分野別の19コースからなる「コース制」を導入しています。

また、従業員の自律的なキャリア形成を促進するため、キャリアに関する総合的なサポートを提供する「トータルキャリアサポート」をあわせて展開しています。

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」も導入しました。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)も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、新人事制度導入に先立つ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。

新人事制度は、性別・年齢・職種に加え、ビジネス環境の変化を踏まえ業務の面でも多様な人財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。

自律的なキャリア形成

新たな人事制度のもとで多様性・専門性重視の人財ポートフォリオへの変革を着実に進めています。

初年度となる2021年度は、社内公募制度の再構築を行い、新たなキャリアでプロフェッショナル人財として活躍を希望する従業員のキャリア形成を後押しするために、各希望コースなどへの異動に関して公募する制度「キャリアチャレンジ制度」を創設しました。

キャリアチャレンジ制度を通じて、1年間で100人を超える従業員が希望するコースへの異動を実現しました。このよう

な募集は今後も年数回のペースで定期的に行っていく予定としています。また、多くの従業員の希望を実現すべく、各種トレーニー制度の充実を行い、将来のプロフェッショナル集団に向けた基盤づくりを行っていきます。

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・やり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。働きやすい環境や育成体制の整備とともに、自律的なキャリア形成のサポートの充実を引き続き行っていきます。

自律的なキャリア形成の支援制度

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

働き方改革への取り組み

従業員に多様な働き方の選択肢を提供することも、D&Iを推し進めるために必要なことだと考えています。

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、社員・パートナー社員に加え、勤務時間もしくは業務範囲を限定できる正社員として「スマート社員制度」を整備しており、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。

新型コロナウイルスの感染防止策の一環として、以前から運用してきた「テレワーク制度」の活用も加速させています。本来、出社しない働き方の拡大は、時間的な制約のある従業員など多様な人財の柔軟な働き方を可能とし、その活躍をさらに促していくことにつながるものであり、多様な働き方を推進する観点からもテレワークの拡大をさらに進めていきます。

りそなグループでは、経営トップがタウンミーティングなどにより従業員と直接コミュニケーションを図ることも重視

しています。対話を通じてD&Iの実現に向けた経営トップの想いを直接伝えるとともに、従業員の声を踏まえ、働き方の選択肢のさらなる充実と生産性向上に取り組んでいきます。

ワークスタイルの変革

- ◎ テレワーク対象は営業店も含めた全従業員
- ◎ 営業店会議室などのサテライトオフィス活用
- ◎ リモートを活用した研修・教育体制の拡充



新人事制度での人財育成

新人事制度では従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして成長することを目指しています。

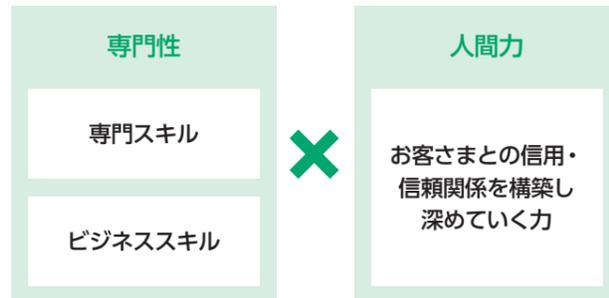
プロフェッショナル人財の育成にあたり、複線型人事制度の各コースの業務ごとに必要とされる「専門スキル」と全19コースに共通して必要な「ビジネススキル」を開発することを目的として、「専門スキル」は「OJT」と「社内・社外研修」、「ビジネススキル」は「自己研鑽」を中心に活用し開発しています。

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でなくとどまらず、お客さまになりきりお客さまの「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の考えのもと、2019年より「りそなアカデミー」を開講し、お客さまの「こまりごと」の的確な把握や、最適なコンサルティングができる人財の育成に努めています。



「プロフェッショナル人財」

各業務分野において、お客さまの課題を解決し、より大きな喜びをもたらす専門性と人間力を兼ね備えた人財



「トータルキャリアサポート体制」

一人ひとりが目指すキャリアの実現に向けた歩みをあらゆる側面からサポート



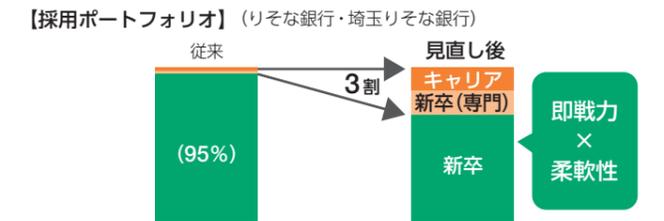
人財ポートフォリオの変革

採用ポートフォリオ

中期経営計画で掲げる「レゾナンスモデルの確立」ならびに「サステナビリティ長期目標」の達成に向け、将来の環境変化に対してもレジリエンスを備えた人財ポートフォリオの構築を目指します。

足下では早急な事業転換が必要な環境下、新たなビジネスを創造する多様なプロフェッショナル人財の早期獲得に向けて、採用ポートフォリオは「キャリア採用+新卒専門コース採用」を3割へと引き上げる見直しを行いました。19のコースを設定する新人事制度は、専門性を志向する人財に対して

高い訴求力を有しており、こうした人財の獲得にも大きく寄与しています。

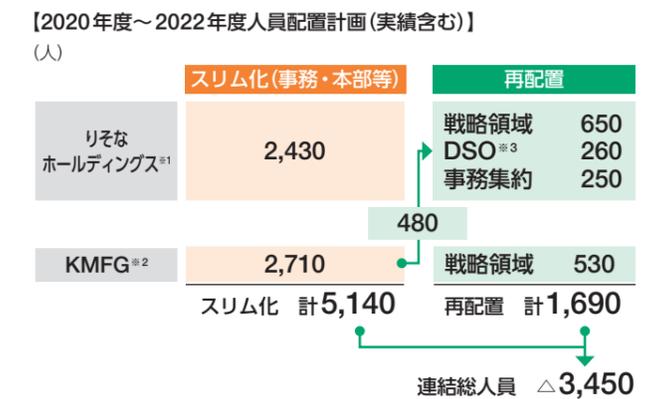
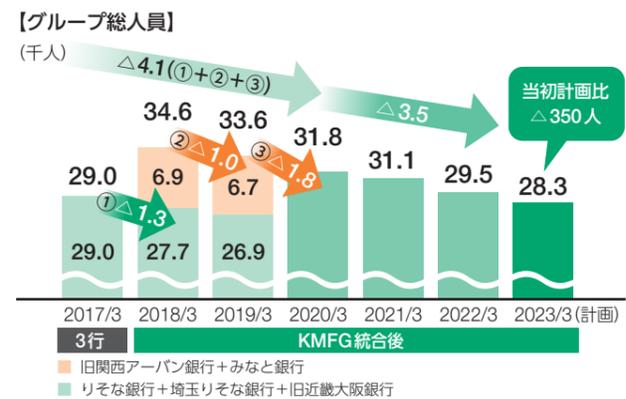


人員のスリム化と再配置

りそなグループの総人員は、中期経営計画の3年間で約3,450人の減少(自然減)を見込み、2023年3月末には28,300人の体制を目指します。

チャンネル改革・店頭DXなどを通じた生産性向上により5,140人をスリム化し、戦略領域(承継分野・デジタル分野等)

をはじめとする1,690人の再配置を大胆かつ柔軟に行います。こうした人財ポートフォリオのリバランスは、りそなホールディングス/関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)間の人員最適化を含むグループベースで実行しており、人財交流によるシナジーも追求します。



※1 りそな銀行、埼玉りそな銀行含む ※2 関西みらい銀行、みなと銀行含む ※3 デジタルサービスオフィス

人事担当役員インタビュー ～従業員のキャリアサポートとグループ一体での人財育成～



りそなホールディングス 執行役 関口 英夫

Q. 従業員のキャリア形成やリスキル・学び直しについてどのようなサポートを実施しているか？

A. 多彩なキャリアを歩む先輩従業員との座談会等を通じたキャリアに関する情報の提供、上司や専門スタッフ(キャリアアドバイザー)による相談対応、目指すキャリアの実現を後押しする自己研鑽サポートやトレーニー制度など、従業員が主体的にキャリアを選択し、その実現を目指せるように、あらゆる部分でサポートする「トータルキャリアサポート体制」を構築しています。この体制を通じて、新たなキャリアにチャレンジする従業員や現在のキャリアでさらにプロフェッショナル

ルとしての成長を目指す従業員の後押しをしています。

また外部環境の変化に伴うIT・DXなどの新たな分野については全従業員の学び直しが必要との考えのもと、「IT頭脳強化プログラム」を展開し、動画コンテンツやeラーニング等により全従業員のスキル底上げを図っています。

Q. 関西みらいフィナンシャルグループとは人財育成の面でどのような連携をしているか？

A. 完全子会社化から1年が経過し、人財育成の面でも連携を強化しています。例えば、リーダーシップ養成を

目的とする研修はすでに合同実施しており、りそなグループとして目指すべき方向性の共有やリーダーとしてあるべき姿についての共有を図っています。

また、すべてのプロフェッショナル人財の共通スキルである「ビジネススキル」の開発を目的とする自己研鑽サポートの取り組みにおいてもツールの共通化や同様の資格取得サポート等を実施しています。

今後も、研修の合同実施等、りそなグループ全体で実施できる内容については共通化を行いながら、りそなグループの従業員が交流し、ともに高め合う関係となれるような育成のサポートをしていきたいと考えています。

持続的な利益成長の道筋

新たな
収益の柱

デジタルとリアルの融合

お客さまへ多様な選択肢と新たな価値をご提供

りそなグループは、デジタルチャンネルとリアルチャンネルを連携・融合させた「オムニ・チャンネル」を実現し、お客さまへ多様な選択肢と新たな価値を提供することを目指しています。

デジタルチャンネルでは、2018年2月にリリースした「りそなグループアプリ」のダウンロード (DL) 数が、2022年3月に500万を突破、中期経営計画で掲げた目標DL数を1年前倒しで達成しました。2021年3月には、めぶきフィナンシャルグループの足利銀行、常陽銀行で、りそなが機能提供を行うバンキングアプリの取り扱いを開始し、2022年3月時点で69万DLに達しています。グループ外も含めて1,000万DLを次の目標として、デ

ジタルでつながるお客さま基盤のさらなる拡大に向けて取り組んでいます。徹底したユーザー視点にこだわったアプリの操作感や、「いつでも」「どこでも」「簡単に」お取引できる点を高く評価いただいております。お客さまの日常のお取引に際して、未永くご利用いただくことを目指しています。

国内最大級の有人店舗数を誇るリアルチャンネルにおいても、対面ならではの付加価値の提供に努めています。「店頭はお客さまとの重要な接点の場」との基本的な考え方のもと、タブレットを活用した相談と手続きの一体化や、グループチャンネルの最適化を通じ、「お客さまの利便性向上」と「ローコスト運営」の両立を図っています。

デジタルチャンネルを通じて、お客さまとの接点が拡大しています。チャンネル別のご利用者数では、アプリがATMを上回り、お客さまとの最大のお取引チャンネルとして定着しています。アプリを日常的にご利用されるお客さまが大きく増加しており、例えば、月間3回以上ご利用されているお客さまの数は、2020年3月から2022年3月までの2年間で+61%と大きく増加しました。

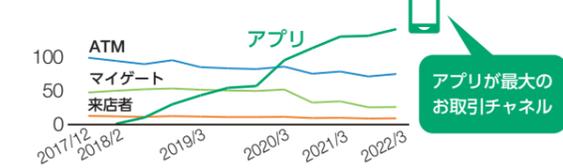


◎ お客さまとの接点拡大

アプリDL数^{※1} 502万 (2021年3月末比+134万)

- ・グループ内(みなと銀行)、グループ外(めぶきフィナンシャルグループなど)へ展開
- ・計画を前倒し達成(中計目標500万DL⇒2022年3月達成)

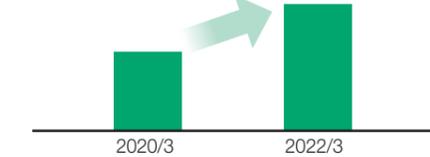
【チャンネル別利用者数^{※2}】



アプリを日常的にご利用いただくことは、お客さまとの多面的なお取引の拡充につながっており、ビジネスの観点からは、アプリを月間3回以上ご利用いただいているお客さまの一人当たりの業務粗利益は、2回以下のお客さまと比べて約2.2倍高いというデータが確認できています。これは、すべての年代に共通の特長となっています。

◎ アプリを日常利用されるお客さまの着実な増加

【アプリ日常利用ユーザー^{※3}】 +61%



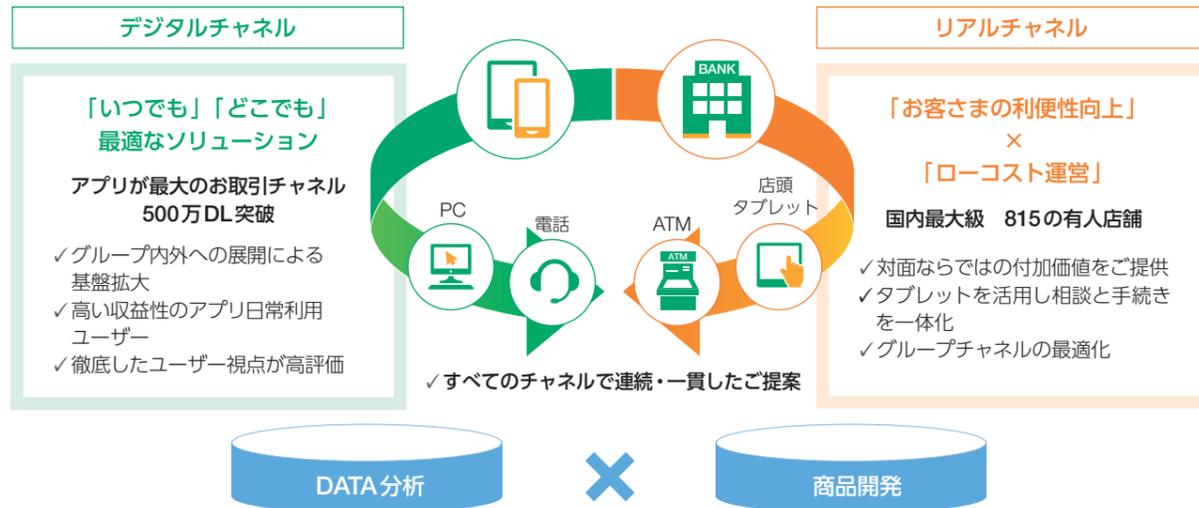
ご利用率のデータなどから、アプリは送金やデビットカード決済など日常のお取引との親和性が高いことが示唆されるとともに、「口座の脱落率」といったデータから、アプリを日常的にご利用いただいているお客さまは、お取引の継続性という観点でも優位にあることが確認できています。

デジタルでつながるお客さまの増加は、コスト構造の変革にも通じています。例えば、お客さまにアプリで各

種お取引を完結していただくことは、顧客体験を変えることはもとより、これまで多くの人員が伝票を介して時間をかけて処理してきた事務手続きを減少させることを意味しており、営業店システムにおける投資負担軽減や経営資源の再配置につながっています。

引き続き、デジタルを通じたお客さまへの新たな価値提供に注力していきます。

◎ オムニ・チャンネルの実現



さらに、デジタルチャンネル、リアルチャンネルが、データを介してつながることで、すべてのチャンネルで連続・一貫した最適なお提案ができる世界観の実現を目指しています。こうしたデジタルとリアル双方向からの革新

的なサービスの創出に向けた取り組みは、外部からも評価いただいております。りそなホールディングスは、2020年、2021年の2年連続で、経済産業省と東京証券取引所による「DX銘柄」に選定されています。



外部評価

DXへの取り組み 2年連続選定

DX銘柄2020 Digital Transformation

DX銘柄2021 Digital Transformation

グループアプリ

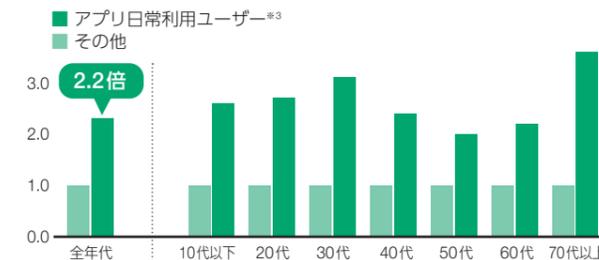
GOOD DESIGN AWARD 2018年度受賞

App Ape Award 2020 Popular apps

Top Publisher Awards 2021

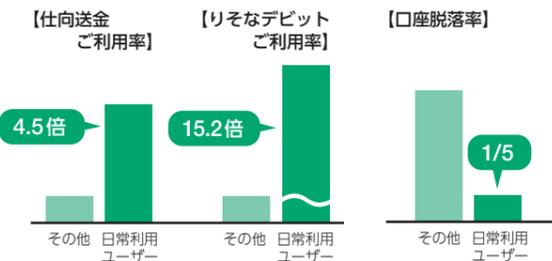
◎ アプリ日常利用ユーザーの特長

- ・全年代を通じ、高い収益性
- 【一人当たり業務粗利益^{※4}】(2022年3月時点)



※1 2022年3月末時点(りそなグループアプリ+みなとdeグループアプリ)
 ※2 2017年12月のATM利用者を100として指数化(@1日りそな銀行)

◎ 各取引で高い利用率



◎ 継続的なお取引

◎ アプリを通じた取引完結はコスト削減にも寄与

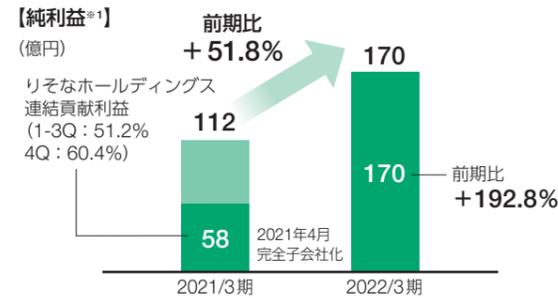
※3 アプリ月間利用3回以上のお客さま(りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行)
 ※4 一人当たり業務粗利益(年換算)の「その他」を1として指数化

新たな
収益の柱

関西みらいフィナンシャルグループのさらなる進化

KMFGの業績は好調に推移

2022年3月期の関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)の最終利益はトップライン、コスト双方におけるシナジー発現などにより、前期比51.8%増加の170億円となりました。また、2021年4月に実施したりそなホールディングスの完全子会社化の影響を加味した、りそなホールディングス連結業績への貢献利益は、前年の58億円から170億円と約3倍に増加しました。



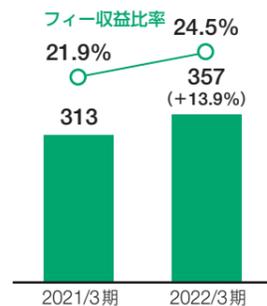
PMI^{※2}加速を通じ、グループシナジーを着実に実現

KMFGの連結フィー収益比率は、りそなグループの商品・サービスの展開が進んだことなどにより、前期比2.6%増加の24.5%となりました。経営資源の最適化を通じた経費削減も着実に進展しており、経費率は前期比4.5%減少の72.0%となりました。完全子会社化により、経営資源の再配分を制約なく、よりスピーディーに実施することが可能となっています。

3月期には208億円まで増加、2023年3月期には250億円までの増加を見込んでいます。りそなの特長的な商品・サービスのさらなる展開を通じたトップラインシナジーとして95億円、グループでの「システム共同利用」「チャンネル最適化」「人材の最適配置」を通じたコストシナジーとして155億円を見込み、従来計画(230億円)から20億円増加させる計画としています。

グループシナジーは、2019年3月期対比で、2022年

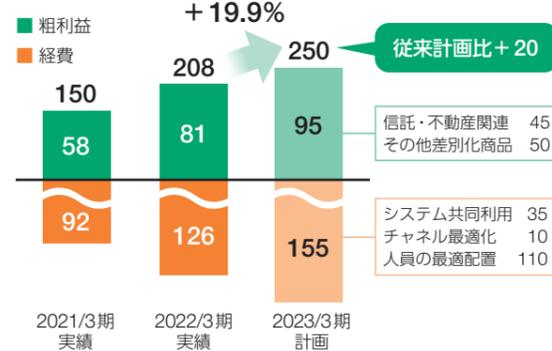
【フィー収益*1】(億円)



【経費*1】(億円)



【グループシナジーの状況(2019年3月期比)】(億円)



りそなグループ商品・サービスを展開

< KMFG 2022/3期実績 >

- アプリセットアップ数(累計) +53.6% (2021/3末比)
- デビットカード発行枚数(累計) +41.0%(同)
- 投信・ファンドラップ利用先数 21.1万先 +4.8%(同)
- ファンドラップ残高(法人込) 1,126億円 +69.2%(同)

経営資源最適化を通じた経費コントロール

< KMFG 2022/3期実績 >

- 連結経費率(OHR) 72.0% (2021/3期比 △4.5%)
- 営業店事務量 42%削減(2020/3期比)
- 新営業店システムを今年度導入予定(関西みらい銀行)
- BinB拠点数(累計) 88拠点(2021/3末比+44)

りそなグループ商品・サービス展開の加速

りそなグループの独自商品やノウハウの横展開は想定通りに進んでいます。

関西みらい銀行、みたと銀行では、信託・不動産の機能を切り口としたソリューション提供の機会が拡大するとともに、りそなが半世紀にわたって培ってきた年金運用ノウハウを活かした「りそなファンドラップ」、バンキングアプリ、デビットカードなど、従来KMFGにはなかったリテールのお客さまに親和性の高い商品・サービスのご利用が着実に増加しています。

みたと銀行では、2022年2月より「みたとdeグループアプリ」「りそなデビットカード」「りそなビジネスデビットカード」、2022年3月より「りそなキャッシュ

レス・プラットフォーム」の取り扱いを開始しており、KMFGでのグループの商品・サービスのご利用は、今後もさらに拡充していく見込みです。



2021年度にみたと銀行で取り扱いを開始した商品・サービス



「みたとdeグループアプリ」



「りそなデビットカード」
「りそなビジネスデビットカード」



「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」

また、りそなグループの法人お取引先数が50万社に及ぶなか、グループ一体で運営している東西5カ所(東京、大阪、埼玉、神戸、滋賀)のビジネス創造拠点「ビジネスプラザ」を通じてビジネスマッチングのサービスをご利用いただくなど、海外拠点も含めてグループネットワークを活発にご利用いただいています。



ビジネスセミナーの様子

ビジネスプラザ

コストシナジーの拡大

お客さま利便性の維持・向上を図りながら、店舗運営の効率化、人員の最適配置などを通じたコストシナジーの拡大、ソリューション力の強化を進めています。

デジタルトランスフォーメーション(DX)をベースとした生産性向上、チャンネル改革を進めており、2022年3月期のKMFGの営業店事務量は、2020年3月期比で42%減少しました。りそな銀行、埼玉りそな銀行は、

2022年3月期に新たな営業店システムを導入していましたが、関西みらい銀行でも2023年3月期に当該システムの導入を予定しており、今後もさらなる店頭事務の効率化を図ってまいります。

また、KMFGにおけるBinB拠点数を、2023年3月期中に120拠点まで拡大する計画としており、2022年3月までに88拠点まで実現しています。

※1 関西みらいフィナンシャルグループ連結
※2 Post Merger Integration (M&A後の経営統合プロセス)

新たな収益の柱

キャッシュレス化の進展

個人のお客さまの利便性向上/法人のお客さまのキャッシュレス・デジタル化支援

日本のキャッシュレス比率は諸外国に比べて低い水準にありますが、コロナ禍において、キャッシュレス決済ニーズが高まるとともに、官民をあげたデジタル化が加速しています。りそなのデビットカードは普通預金口座への標準装備^{*1}、全店での即時発行^{*1}といった特長を有しており、2022年3月末には296万枚（前期末

比+47万枚、+19.2%）まで発行枚数が増加しました。ご利用拡大が顕著なりそなグループアプリと高い親和性があるとともに、タッチ決済にも対応しており、その利用頻度も加速していることから、取扱高は前期比+29.5%の増加となりました。

デビットカード



2018年11月からご提供を開始した「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」(RCP)は、低コストで導入できること、1台の端末で複数の決済方法に対応できることや、非接触決済にも対応できることなどが評価され、2022年3月時点(含む導入予定)で約2,800先、1万3千店舗までご利用が拡大、2023年3月末までに、

4,000先での導入を見込んでいます。また、2022年7月からは、法人のお客さまの請求書支払業務の効率化を支援する「りそな支払ワンストップ」の申込受付を開始するなど、多様な商品・サービスを通じて、中小企業のお客さまのデジタル化をサポートしています。

りそなキャッシュレス・プラットフォーム(RCP)

◎ 加盟店サービス(B2C)

- 導入(予定)先: 2022/3末 約2,800先(2021/9末比+約17%)
- 1.3万店舗(2021/9末比+約18%)
- 2023/3末(目標) 4,000先
- 2022年3月~みなの銀行取扱開始

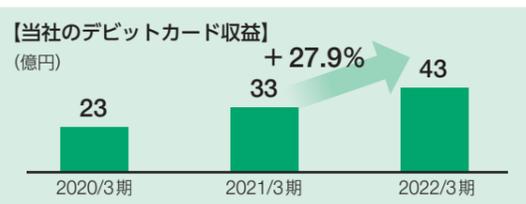


オールインワン端末で多様な決済ニーズに対応

りそな支払ワンストップ(2022年7月 申込受付開始)

◎ 請求書支払業務の効率化を支援

- ① 請求書アップロード
 - ② 振込データ作成
 - ③ 振込実行
 - ④ 電子保管
- をワンストップでご提供



^{*1} 普通預金口座への標準装備、即時発行は個人向けデビットカードのみ
^{*2} 旧近畿大阪銀行に加え、旧関西アーバン銀行でも取扱開始

新たな収益の柱

深掘

人生100年時代を見据えた資産形成

企業年金で培ったプロ向けの運用 → グループを超えた幅広いリテールのお客さまへ

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、「貯蓄から資産形成へ」のニーズは、今後ますます高まっていくことが想定されます。りそなグループでは、半世紀を超える企業年金運用で培ったプロ向けの運用ノウハウをリテールのお客さまにご提供し、お客さまお一人お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。

セミオーダーメイドの長期安定運用をご提供するコア商品として、2017年2月から取り扱いを開始した「りそなファンドラップ」の残高は、7,500億円(2022年3月末)を突破し、1兆円の舞台が達成可能な水準まで拡大しています。「運用のプロにお任せの安定運用」「便利な資産管理機能」「業界最低水準のコスト」など、銀行のお客さまに親和性の高い商品設計となっていますが、「定期受取サービス」や「代理人機能」といった機能

改善を継続しています。

グループ内の関西みらい銀行では2019年10月から、みなの銀行では2020年10月から取り扱いを開始しました。グループ外においても、2021年4月から横浜銀行、2022年6月から京葉銀行で取り扱いを開始、七十七銀行とも販売に向けた共同研究をスタートしています。ご契約者の購入原資の約半分が預金、約3割が外部からの資金で、新たなお客さまとのお取引につながっており、りそなファンドラップのシェアは順調に拡大、2022年3月期のファンドラップ収益は前期比+47%と大幅に増加しました。

また、iDeCo(個人型確定拠出年金)を通じたお客さまの長期的な資産形成サポートも拡大しています。2022年3月末におけるご加入者数は15.3万人、りそなグループのiDeCoのシェアは4.8%に拡大しています。

ファンドラップ(FW)

◎ 2022年3月末 残高: 7,568億円 (2021年3月末比+40.9%)^{*1}

◎ 銀行のお客さまに親和性の高い商品設計

- ✓ 任せられる安定運用
- ✓ 便利な資産管理機能
- ✓ リーズナブルなコスト

【新規購入時の原資】



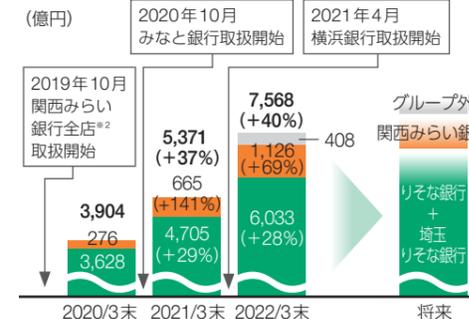
◎ フォローアップ体制強化を通じた契約期間長期化

- 定期受取サービス(2019年5月~)
- 代理人機能(2022年1月~)

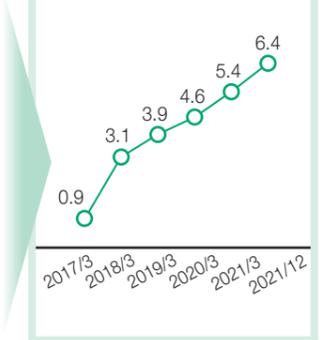
◎ グループ外へ展開

横浜銀行 2021年4月取扱開始	京葉銀行 2022年6月	七十七銀行 協議中
---------------------	-----------------	--------------

【FW残高】



【りそなFWシェア^{*3}】



iDeCo

◎ 2022年3月末 加入者数等^{*4} 15.3万人(2021年3月末比+1.8万人)

【iDeCo加入者等^{*4}シェア】



^{*1} 法人込、グループ外含む
^{*2} 旧近畿大阪銀行に加えて、旧関西アーバン銀行でも取り扱いを開始

^{*3} FWを対面提供する主要7社の残高に占めるシェア
^{*4} 運用指図者を含む

深掘

次世代への円滑な承継

本邦最大の信託併営商業銀行グループの強みを活かしたワンストップソリューション

日本の中小企業では、高齢社会において、60歳以上の経営者の約半数に後継者が不在という状況にあるなど、事業承継が喫緊の経営課題となっています。円滑な事業承継は、地域経済の活性化にも欠かせません。

りそなグループでは、本邦最大級の店舗ネットワークを有する信託併営リテール商業銀行の強みを活かし、事業・資産承継にかかるソリューションをワンストップでご提供しています。

商業銀行の厚いお客さま基盤



信託・不動産機能

コロナ禍を経て潜在的であったお客さまの事業・資産承継ニーズの顕在化が進んでおり、2022年3月期は、M&A収益および不動産収益がそれぞれ前期比+38.9%、+27.9%と大きく増加し、コロナ禍前の2020年3月期の水準も上回っています。

また、事業・資産承継といったお悩みの解決は、お客さまとのフェイス・トゥ・フェイスによるコンサルティングを通じて進むものであり、そうした深度のある対話の機会は、新たなソリューションのご提供や貸出に

も発展しています。2021年1月に設立したりそな企業投資では、中小企業のお客さまの株式の過半を取得するなどの手法も活用しながら、承継のサポートを進めており、相談件数が増加しています。

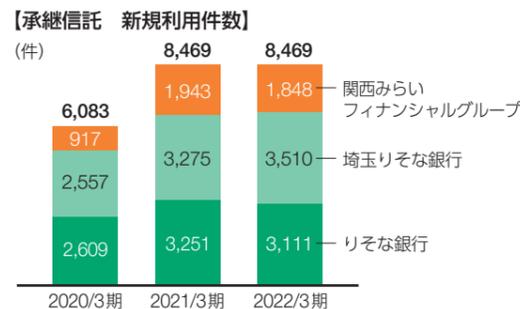
◎ 事業承継サポートに向けた多様なソリューション

- 対話促進 ⇒ 新たなソリューション提供機会/貸出に発展
- ▶ りそな企業投資(2021年1月設立)
 - ・中小企業の株式の過半を取得
 - ・相談件数(～2022年3月)：約400件

個人のお客さまの大切な資産をお守りする承継信託商品は、関西みらいフィナンシャルグループへの展開も進み、多くのお客さまにご利用いただいています。

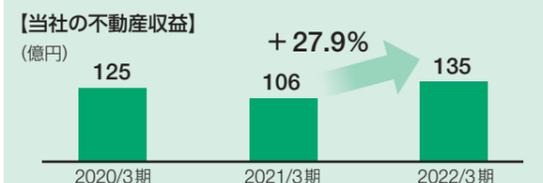
今後も、国内最大の信託併営リテール商業銀行としての優位性を活かしながら、お客さまの大切な資産を“まもる・つなぐ”をサポートしていきます。

◎ 承継信託商品の展開



専門人材(M&A、PB、不動産)：
2020年3月末 467人 → 2022年4月末 538人

FP1級：約1,780人
FP2級：約14,160人
宅建士：約5,740人



深掘

個人向けローンビジネス

“住宅ローン トップランナー”の強みを通じて、お客さまの資産形成をサポート

りそなグループは、住宅ローンビジネスに歴史的な強みを持っており、2022年3月末の住宅ローン残高は13.5兆円と、全国第1位となっています。コロナ禍にあって、デジタル化が加速するなど、個人のお客さまのライフスタイルが多様化するなか、ローンビジネスを取り巻く環境も変化しており、りそなグループは、商品・サービスの競争優位性を高めながら、コストコントロールの強化にも注力しています。2022年3月期も、多彩な商品ラインアップとお客さま利便性に資する商品・サービス提供体制のもと、コロナ禍における郊外・戸建てニーズなどに対応したことで、自己居住用住宅ローンの年間実行額は、1.2兆円と高水準を維持しました。

病気やけがによるリスクを幅広く保障する住宅ローン「団信革命^{※1}」、リバースモーゲージ型の住宅ローン「あんしん革命」など、様々な商品をご提供しています。また、コロナ禍において非接触・非対面での対応や手続き時間短縮ニーズが高まるなか、2021年4月にアプリ完結型住宅ローン^{※2}をリリースしました。

住宅ローンを起点にメイン口座としてお取引をいただくことは、お客さまとの生涯にわたる長期的なおつきあいにつながります。住宅ご購入という家計見直しのタイミングにおける保険商品、お子さまが成長する過程での教育ローン、ローン返済が進捗したタイミングでの資産運用商品のご利用など、ライフステージに応じて多種多様な商品・サービスのご利用をいただいています。

2018年4月にスタートしたご来店不要の電子契約サービスは、すでに新規実行の半数以上のお客さまにご利用いただいています。ローン事務におけるデジタル化、ペーパーレス化は、お客さまの書類ご記入負担の軽減につながるるとともに、銀行の生産性向上、環境負荷低減にも資する取り組みです。

りそなの住宅ローンは、スケールメリットを活かしたコスト優位性、低位安定した最終ロス率、低い資本賦課といった特長を持つ良質なポートフォリオです。今後も、より多くのお客さまにご利用いただけますよう取り組んでいきます。

◎ 住宅ローン残高：2022年3月末 13.5兆円、全国1位

良質なポートフォリオ×さらなる採算性維持・向上に向けた取り組み



資金量

◎ 歴史的な強み × DX

- ▶ 不動産業者さまとの強固なリレーション
- ▶ アプリ完結型住宅ローン(2021年4月～)

◎ 高付加価値の独自商品

- ▶ 団信革命：3大疾病+16の病気・ケガ、要介護状態も保障
- ▶ あんしん革命：リバースモーゲージ型住宅ローン



付随収益

◎ 住宅ローン起点の多面取引 【平均取引商品個数】 住宅ローン先 4.8 VS 一般先^{※3} 2.8



事務コスト

- ◎ 住宅ローン実行額1.2兆円/年のスケールメリット
- ◎ デジタル化の促進

与信コスト

◎ 最終ロス率^{※4}：2022年3月期 0.01%

資本賦課

◎ 相対的に低位なRW：2022年3月期 11.10%^{※5}



【当社の自己居住用住宅ローン残高】



※1 「3大疾病保障特約付団体信用生命保険」の保障に加え、「16の特定状態」〔所定の要介護状態〕に該当すると、働きながら治療を続けている場合でも保険金が支払われ、住宅ローンのお借入残高が0円になります
 ※2 対象物件は中古マンション、お借入金額は5,000万円以下など諸条件があります

※3 ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲとの比較(2022年3月末、りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西みらい銀行)
 ※4 住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アパマン
 ※5 りそな銀行、2022年3月末、非デフォルト

深掘

中小企業貸出ビジネス

50万の中小企業の多様化・複雑化するこまりごとを対話を通じて解決

中小企業のお客さまを取り巻く外部環境は急速に変化しており、お客さまはそれぞれのステージで様々なこまりごとを抱えています。りそなグループは、お客さまとの対話の深化を図りながら、潜在的な課題発見のお手伝いから多種多様なソリューションの提供まで、お客さまとともに伴走していきます。

サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の潮流が加速するなか、2021年10月から「SDGs／SXアンケート」を実施し、2022年3月末までに約3万1千社のお客さまから回答をいただきました(▶P37)。

◎ りそなの強みを活かした多様なソリューション

SXソリューション	DXソリューション
信託×商業銀行のワンストップソリューション ✓不動産 ✓承継信託 ✓M&A ✓企業年金	グループネットワーク活用 ✓ビジネスマッチング ・東西5拠点のビジネスプラザ*2 ✓海外ビジネス支援
非対面ソリューションの拡充 ✓口座開設 Web申込 → 非対面で手続き完結*3 ✓Web完結型ローン など	

50万に上る中小企業のお客さまの基盤は、りそなの強みの一つであり、全国におけるメインバンク社数は、国内トップクラスの水準にあります。これらは100年超の歴史のなかで築き上げられたものですが、さらなる拡充に向けて、Web完結型の口座開設の仕組みの構築や、ビジネスローン商品の提供など非対面ソリューションの強化も進めています。

2022年3月末の中小企業向け貸出残高は、こうした取り組みを背景に、前期末比+1,893億円、+1.2%と増加基調を維持しました。法人ソリューション収益(連結ベース)も、前期比33億円増加、+11.8%の318億円となり、フィー収益全体を牽引しています。



※1 セールス・フォース・オートメーション
 ※2 とうきょう、おおさか、さいたま、こうべ、びわこ(2022年3月末時点)
 ※3 りそな銀行29店舗にて取り扱い。順次拡大予定

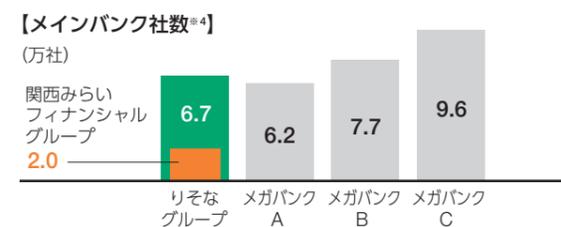
また、働き方改革や非対面、非接触などニューノーマルの気運が高まるとともに、電子帳簿保存法、適格インボイス制度への対応など、企業の経営課題としてDX推進の重要度も、さらに大きくなっています。こうした状況下、2022年4月から「DXアンケート」を開始しています。

こうして得られたお客さまの声は、SFA*1の活用で同一支店内はもとより、本部・支店間でも速やかに共有される仕組みを構築しており、支店長や専門部署などの幅広い視点、商業銀行の広大なネットワークを活かした多様なソリューションの提供につながっています。

◎ 環境変化に応じて発現が見込まれる資金需要



メインバンク社数は国内トップクラスの水準



りそなグループの都道府県別順位*5

埼玉 1位 大阪 1位
 兵庫 2位 滋賀 2位 奈良 4位

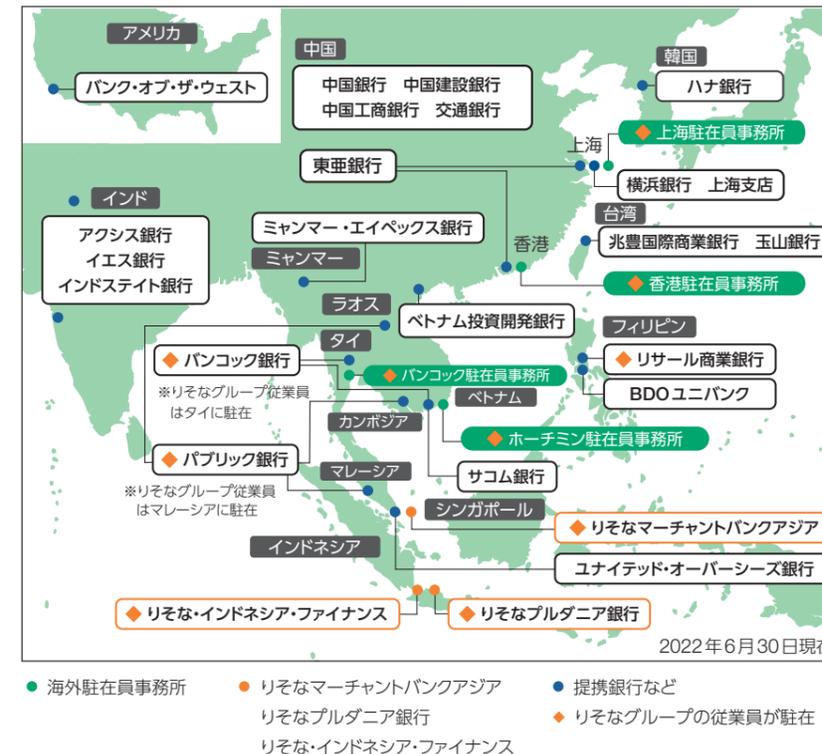


※4 帝国データバンク(2021)
 ※5 帝国データバンク(2019~2021)

深掘

国際ビジネス

海外拠点と提携銀行により、アジアを中心とした海外進出ニーズを全面的にサポート



りそなグループは、海外現地法人、駐在員事務所、現地提携銀行などのネットワークを活用して、お客さまの海外進出や資金調達などをサポートしています。

インドネシアでは60年超の業歴を誇るりそなブルダニア銀行がフルバンキングサービス、シンガポールではりそなマーチャントバンクアジアがアセアン、香港、インドにおける資金ニーズへの対応やM&Aソリューションなどをご提供しています。

また、2021年12月にフィリピンで民間金融機関として総資産、拠点数が最大のBDOユニバンクと業務提携し、お客さまの支援体制強化を図っています。

中小企業のお客さまの経営支援に関する取り組み

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

創業期～成長期における支援 創業期のお客さまに対しては、決算内容だけでなく、事業の成長可能性にも着目し、積極的な資金支援と事業支援に取り組んでいます。成長期のお客さまに対しては、多様な融資商品のご提供、ビジネスマッチング、海外進出支援など、様々なソリューションのご提供を行います。お客さまの成長をサポートしています。	成熟期～転換期における支援 お客さまの事業承継ニーズに対して、事業ビジョンや事業承継への考え方などを十分に伺ったうえで、最適な解決方法や対応策を検討し、円滑な事業承継・資産承継に向けた全面的なサポートを行っています。
事業再生における支援 お客さまの事業再生にあたっては、返済条件のご変更などへの柔軟な対応にとどまらず、経営改善・事業再生・事業再構築などに必要な支援・ノウハウのご提供に努めています。	

地域の活性化に関する取組状況

地域社会とともに発展するという理念のもと、中小企業のお客さまへの経営支援および地域経済の活性化に積極的に取り組んでいます。また、都道府県や市町村との(包括)連携協定の締結や、地域教育機関との産学連携にも積極的に取り組んでいます。

さらにビジネスプラザでは、約50万社のお取引先ネットワークを活かし、お客さまの販路拡大などをサポートする「ビジネスマッチング」、創業間もない企業に対する「創業支援」、人材に関する課題を解決する「人材ソリューション」を軸として、お客さまの課題解決へ向けた多様な情報を仲介しています。

次なる成長の種

金融デジタルプラットフォーム

従来の枠組みにとられない外部との幅広い共創

「金融デジタルプラットフォーム」は、従来の枠組みにとられず、様々な企業にご利用いただけるオープンなプラットフォームの構築を目指すものです。図の上段、「機能提供」部分では、フィンテック企業などの異業種企業が、プラットフォーム上に自社の機能・サービスを提供することで、地域金融機関などの幅広い参加者を通じて自社サービスを日本全国へお届けすることが可能となります。また、図の下段の「利用企業」部分では、地域金融機関や一般事業法人などの参加者が、革新的なテクノロジーを有する企業が持つ多種多様なサービスを容易に利用することが可能となります。プラットフォーム上には複数の連携メニューを取り揃えており、プラットフォーム参加者はAPI基盤の活用を通じ、システム統合せずにスピーディーに各種機能・サービスを導入することが可能となっています。

プラットフォームの機能拡充、参加者の拡大を目指して、2022年4月には、りそなホールディングス、NTTデータ、日本IBMの3社で合併会社「FinBASE」を設立しました。りそなホールディングスは、地域金融機関のシステム構築を支援してきたNTTデータ、日本IBMとともに、利用企業のさらなる拡大とお客さま体験を重視した新たな機能やサービス提供を進めていきます。

また直近の取り組み事例としては、「機能提供」部分において、ブレインパッド社との資本業務提携によるデータ起点の新たなサービス開発の強化、「顔認証マルチチャンネルプラットフォーム」構想実現にむけたコンソーシアム設立などが進展。「利用企業」部分においても、バンキングアプリやファンドラップを提供している地域金融機関との連携が拡大しています。



りそなグループ本社の実証実験(売店での顔認証による支払い)

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

「金融デジタルプラットフォーム」では、すべてのプラットフォーム参加者と Win-Win の関係となるエコシステムの構築・拡大を目指しています。お客さま(エンドユーザー)は、普段ご利用いただいている金融機関や企業との取引を通じて、様々な先進的なサービスをご利用いただけます。利用企業は、機能提供側と個別交渉することなく、自社に必要な機能・サービスを選択して容易に利用できるとともに、開発コストの負荷も低減

できます。機能提供企業も、利用企業側との個別交渉をせずに自社の機能・サービスをより広範に提供することができ、また、開発コストの負担も減らすことができます。りそなは利用企業、機能提供企業双方のメリットに加え、プラットフォーム運営者として、サービス利用料などの収益やデータの利活用などの新規ビジネスへの展開も展望しています。

<PF参加者・利用者>

<見込まれるメリット>

	お客さま (エンドユーザー)	✓ 普段から利用している銀行・企業・地公体などで、金融・非金融の様々なサービスを利用
	利用企業	✓ 革新的かつ多種多様なサービスを容易に利用、エンドユーザーに提供 ✓ 必要な機能・サービスをカフェテリア方式で選択 ✓ 機能提供側との個別交渉、開発コスト負荷等の低減
	機能提供企業	✓ 自社の機能・サービスをより広範に提供、収益化 ✓ 利用企業側との個別交渉、開発コスト負荷などの低減
	りそな	上記、利用企業・機能提供企業のメリットに加えて、PF運営者として ✓ PF上で提供されるサービスの利用料などの収受 ✓ データの利活用、新規ビジネスも展望

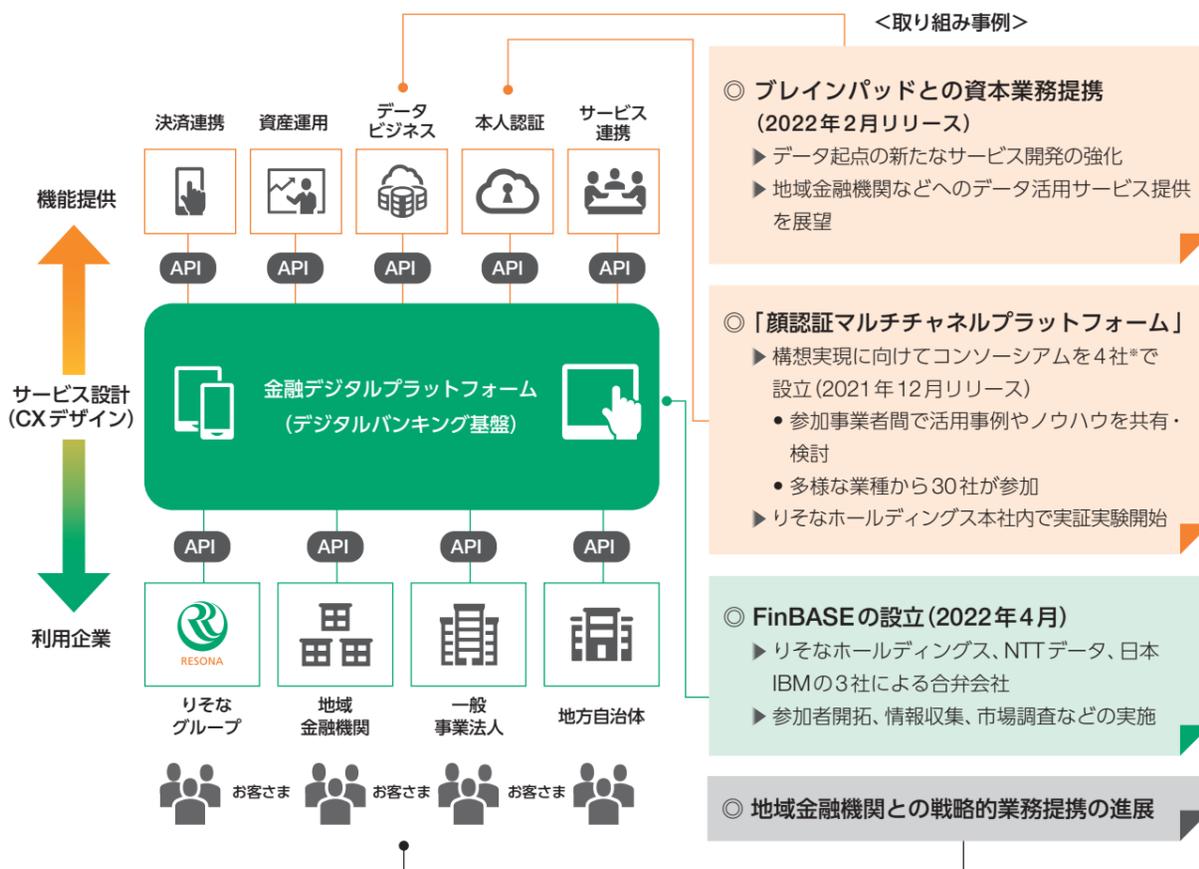
りそなの独自商品・サービスをより多くのお客さまへ提供

すでに機能提供側の立場から「金融デジタルプラットフォーム」に提供している商品・サービスである、バンキングアプリとファンドラップのグループ外への展開が加速しており、バンキングアプリでは、常陽銀行、足利銀行での利用に加え、今後、百十四銀行、京葉銀行も利用を予定しています。ファンドラップでは、2021年4月から横浜銀行が、2022年6月から京葉銀行が、それぞれ利用しており、七十七銀行も利用に向けた検討を始めています。

◎ API基盤の活用などを通じて、システム統合せずにスピーディーに展開

- デジタル分野**
- ◀バンキングアプリ▶
 - ✓ 常陽銀行 / 足利銀行 (2021年3月~取り扱い)
 - ✓ 百十四銀行 (2022年度取り扱い予定)
 - ✓ 京葉銀行 (今後展開予定)
- ソリューション分野**
- ◀ファンドラップ▶
 - ✓ 横浜銀行 (2021年4月~取り扱い)
 - ✓ 京葉銀行 (2022年6月~取り扱い)
 - ✓ 七十七銀行 (協議中)

◎ 地域金融機関、異業種企業、地方自治体などをつなぐ「金融デジタルプラットフォーム」



※ りそなホールディングス、JCB、大日本印刷、パナソニック コネクト

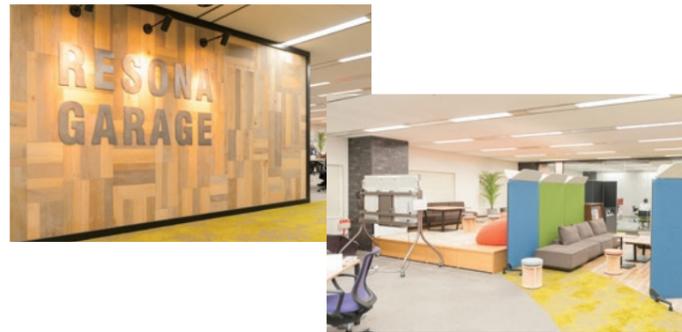
次なる成長の種

銀行業態を超える新規ビジネス展開

新たな発想・アプローチを通じた新たな価値創造

りそなグループでは、お客さまのこまりごとや社会課題を起点として、新たな発想・アプローチで、従来の銀行の枠組みを越える新規ビジネスの展開を目指しています。「クロス・ファンクショナル・チーム (CFT) *」の活用によるスピード・実効性重視の改革や、企業・組織の枠を越えたアジャイルな構想・開発体制の積極的導入により、推進を図っています。2020年9月に開設したオープン・イノベーション共創拠点「Resona Garage (りそなガレージ)」を活用し、壁の

ない大きなフロア、自由な服装、固定電話廃止など、新たなワークスタイルのもと、柔軟かつ斬新な発想による新たな価値の創造に挑戦しています。足元では、お客さまのデジタルトランスフォーメーション (DX) 支援、地域課題解決に向けた新会社を複数設立するなど、銀行業高度化等会社の枠組みも使いながら、新たな分野へのチャレンジを進めており、今後も幅広いテーマから新規ビジネス創出を継続していきます。



社会課題解決に向けて

新たな発想・アプローチ

新規ビジネス創出を加速



CFT活用

アジャイル構想



新たなワークスタイル



◎ 幅広いつながりによる共創

金融デジタルプラットフォーム

FinBASE
(2022年4月設立)

データ活用

ブレインパッド社
(2022年2月
資本業務提携)

DX推進支援

りそな
デジタルハブ
(2022年4月設立)

✓中堅・中小企業のお客さまのDXをワンストップでサポート
✓システム会社、ITベンダーなど、外部企業20社超と連携

◎ 銀行業高度化等会社の活用

地域課題解決

地域デザインラボ
さいたま
(2021年10月設立)

地域課題解決

みらいリーナル
パートナーズ
(2022年3月設立)

* 新規ビジネスの創出や既存ビジネスの深掘、業務の再構築を行う組織横断的な専任チーム

基盤の再構築

営業スタイル・業務プロセス・チャンネルネットワーク改革

お客さまの利便性向上と銀行コスト削減を追求

店舗はお客さまとの重要な接点の場との基本的な考え方のもと、営業スタイル、業務プロセス、チャンネルネットワークの改革を進めています。具体的には、店頭を「事務からソリューション提供の場」にシフトすべく、DXを活用した業務プロセス改革を進めています。グ

ループアプリと共通の操作感を持つ「グループタブレット」の店頭への導入により、ロケーションフリーでご相談からお手続きまで簡単・スピーディーに完結することができます。一方で、高度なご相談や複雑なお手続きは、本部の専門スタッフがTV窓口でご対応します。

◎ 店頭を事務からソリューション提供の場へ

- DX活用により「相談と手続きの一体化」「事務ゼロ」を目指す

ロケーションフリー×かんたん操作

グループアプリと共通の操作感でスピーディーにお手続き



ご相談からお手続きまでタブレットで完結



バックレス(事務集約)

高度なご相談、複雑なお手続きはTV窓口(DSO*)で専門スタッフが対応

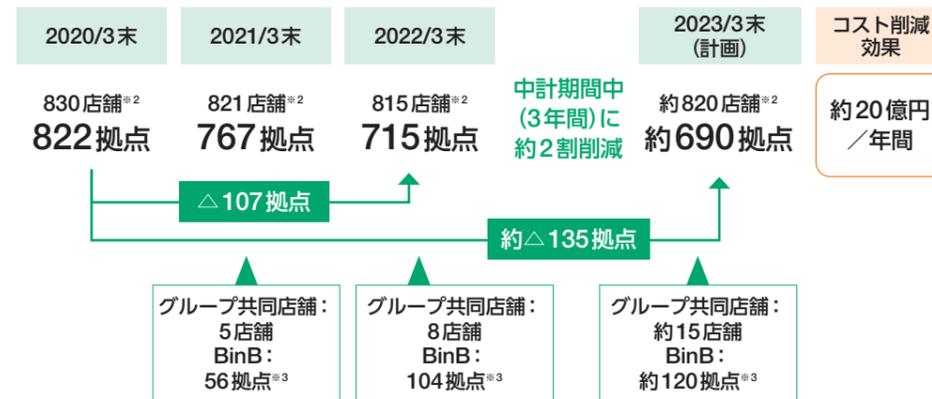


チャンネルネットワーク改革も関西みらいフィナンシャルグループの完全子会社化により進展しています。近接する支店が同じ建物内で営業するBranch in Branchに加えて、グループ銀行の近隣支店が同じ建物で営業するBank in Bankも活用し、2023年3月末の拠点数を2020年3月末比で2割削減(約△135拠点)す

る計画を進めており、足元では順調に進捗しています。引き続き、DXを通じた業務プロセス改革に加え、チャンネル最適化、店舗のダウンサイズ・リプレースなどを図りながら、お客さまの利便性向上とローコスト運営を両立させていきます。

◎ チャンネル最適化を通じ「お客さま接点維持」と「チャンネル関連コスト削減」を両立

【有人店舗数・拠点数推移(銀行合算)】



りそな銀行加古川支店とみなと銀行加古川支店の共同店舗



りそな銀行四條畷支店と関西みらい銀行四條畷支店の共同店舗

※1 デジタルサービスオフィス
※2 りそな銀行のセブンデイズプラザ併設店などは含まず
※3 関西みらいフィナンシャルグループのBinBは関西みらい銀行のプラザ(出張所) 統合を含む

基盤の再構築

システム構造改革

テクノロジーの進化を見据えたシステム構造改革

りそなグループは、テクノロジーの進化を見据えながら、次世代に向けたシステム構造改革を進めています。アジャイル開発体制などを通じたシステム開発スピードの加速、APIを活用しシステム統合せずにりそなの商品・サービスを地域金融機関へ提供するオープンプラットフォーム化の拡充、金融専用端末からの脱却や既

存システムのスリム化などを進めています。これら「汎用化」「オープン化」「スリム化」に向けた取り組みを「りそなNEXT」と呼んでおり、クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)も活用しつつ、部門横断的な取り組みを進めています。

◎ システム構造改革 ～りそなNEXT～

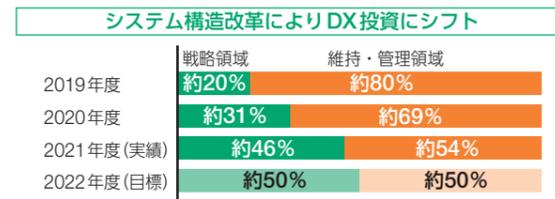
- システム断捨離、アジャイル開発体制により戦略投資拡大への対応余力を確保
- APIを活用し、システム統合せずにりそなの商品・サービスを地域金融機関へ提供
- オープンAPI、デジタル基盤を通じ、フィンテック企業や異業種と連携

システム開発スピードの加速

オープンプラットフォーム化の加速

システム関連の投資においても、DXなどの戦略領域への投資割合を増加させています。戦略領域への投資と維持・管理領域への投資の割合を約50%ずつとする2022年度目標に対し、2021年度実績は戦略領域が約46%と順調にDX投資へのシフトが進んでいます。

【システム関連の投資割合】



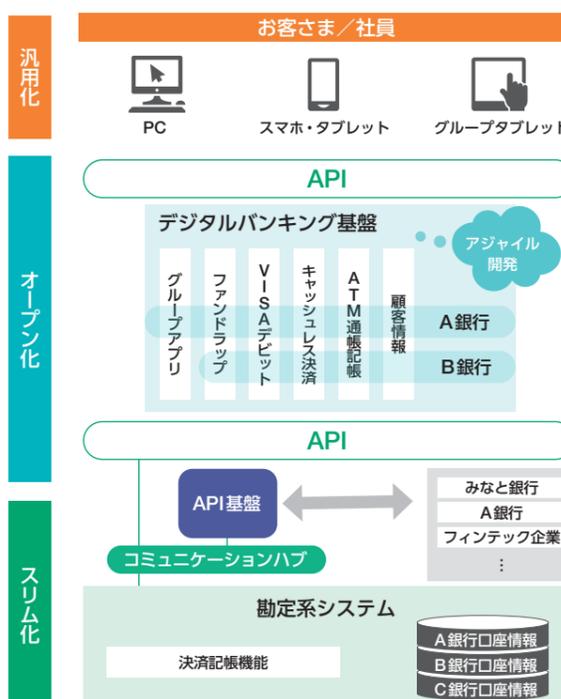
<取り組み状況>

金融専用端末からの脱却
 ✓グループタブレット導入*1 など

オープンプラットフォーム化の加速
 ✓アジャイル開発体制の構築
 ✓みなと銀行への商品展開(アプリ、デビットなど)
 ✓アプリ、ファンドラップの地銀展開など

レガシーシステムからオープンシステムへの変革
 ✓既存システムのスリム化
 ✓新営業店システム導入*2 など

<「りそなNEXT」で目指す姿>



*1 りそな銀行・埼玉りそな銀行全店へ展開(2022年1月～)
 *2 りそな銀行・埼玉りそな銀行全店へ導入(～2021年12月完了)、関西みらい銀行へも前倒しで2022年度導入予定

基盤の再構築

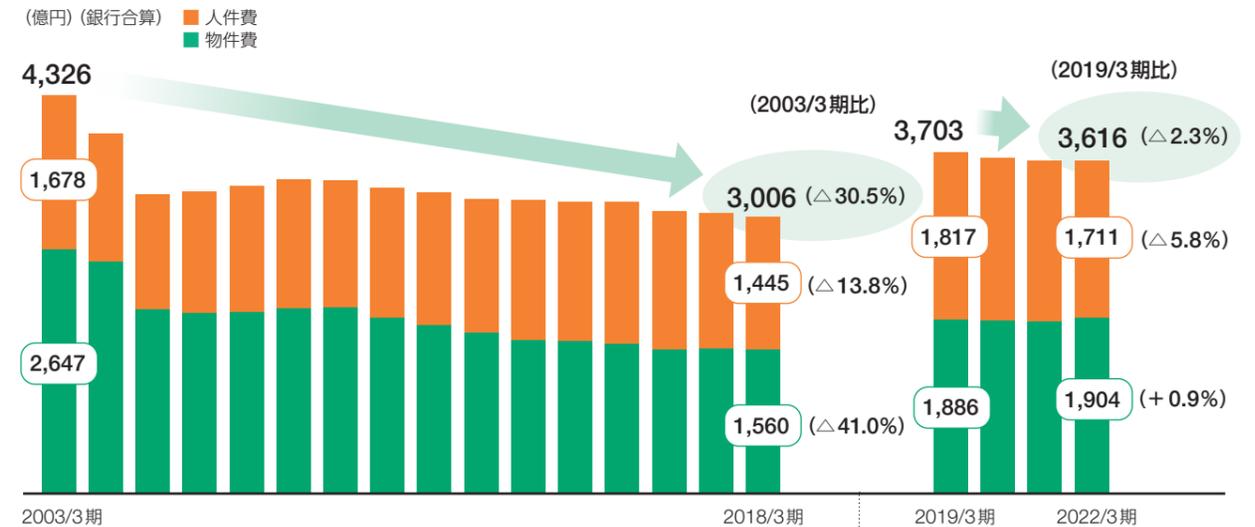
コスト構造改革

コスト構造改革を通じリテール業務に内在する高コスト性を打破

リテール銀行業務に内在する高コスト性を打破すべく、中長期的なコスト構造改革への取り組みを進めています。公的資金の注入を受けた2003年以降、オペレーション改革を断行、銀行の常識を打ち破る取り組みにより、徹底したローコスト運営体制を構築してきました。結果として、関西みらいフィナンシャルグループ統合前の2018年3月期までに、2003年3月期と比べて、人件費・物件費が約30%減少しました。

その後、関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)の統合により、グループベースの人件費・物件費は増加しましたが、グループシナジーの発揮などにより人件費を中心に削減が進み、2022年3月期には、KMFG統合後の2019年3月期比で△2.3%減少しています。今後も、りそなのオペレーション改革のノウハウのKMFGへのシフトや、DX活用により、さらなるコスト削減を進めていきます。

◎ オペレーション改革を通じてローコスト運営体制を確立、DX活用によりコスト構造改革を加速



足元における取り組みの一例として、物件費の約4割を構成するシステム関連コストの低減に向けた仕組みを整えています。システム関連の更改に際しては、ベースコストを前回更改時から3割削減して、削減部分をDXなどの成長分野に投資することを目指しており、昨年度の更改案件では、ベースコストを約21%削減しています。



*1 一時費用、継続費用を含む5年間の総額(人件費、業務委託費などを含む)
 *2 2022年3月期中のシステム更改案件の前回更改時費用

◎ システム関連のベースコスト削減

- システム更改時にはベースコストを削減(削減目標△30%程度)
- ベースコスト削減により、DX化などの戦略投資を拡大しつつ総経費のコントロールを目指す

【システム関連更改費用*1】



DX化などの成長投資に活用

コーポレートガバナンス

先進的なコーポレートガバナンス体制

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

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

長は原則として社外取締役のなかから選定」すると定めています。

現在、取締役会は10名にて構成されていますが、そのうち7名が幅広い知見や経営経験等を有する独立社外取締役であり、過半数を占めています。りそなグループでは、銀行内部の理屈だけで結論を出すのではなく、外部の目線を含めたあらゆる角度から議論を行い、多様な意見を踏まえて正しい結論を導くことで、持続的な成長と企業価値の向上を実現していくことを目指しています。

なお、りそな銀行、埼玉りそな銀行および関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)においても経営の監督と業務執行を明確に分離することを目的に「監査等委員会設置会社」の形態を採用しており、各社取締役会は複数名の独立性の高い社外取締役にて構成されています。

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

コーポレートガバナンス体制の推移

2003年～2022年	
機関設計	2003年 邦銀初の指名委員会等設置会社へ移行 2015年 コーポレートガバナンスに関する基本方針制定
取締役会	2003年 取締役の過半数が独立社外取締役に構成 2020年 取締役会議長を非業務執行取締役に 2022年 取締役会議長を独立社外取締役に
指名委員会	2006年 社外取締役候補者選任基準を制定 2007年 サクセッション・プランを導入 2012年 独立社外取締役のみで構成
報酬委員会	2004年 退職慰労金を廃止 業績連動報酬制度を導入 2010年 株式取得報酬制度を導入 2012年 独立社外取締役のみで構成 2017年 パフォーマンスシェアユニット(PSU)を導入 2020年 役員株式給付信託を導入
監査委員会	2016年 内部監査部門の第一義的なレポートラインを監査委員会とするダブルレポートライン体制を導入
その他	2005年 各傘下銀行の社長が当社執行役を兼務 2015年 日本取締役協会「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」においてWinner Companyに選定 2019年 りそな銀行、埼玉りそな銀行が監査等委員会設置会社へ移行

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

- 当社は、りそな銀行および埼玉りそな銀行ならびに関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)をはじめとした金融サービスグループの持株会社として、当グループの企業価値の最大化を図ります。

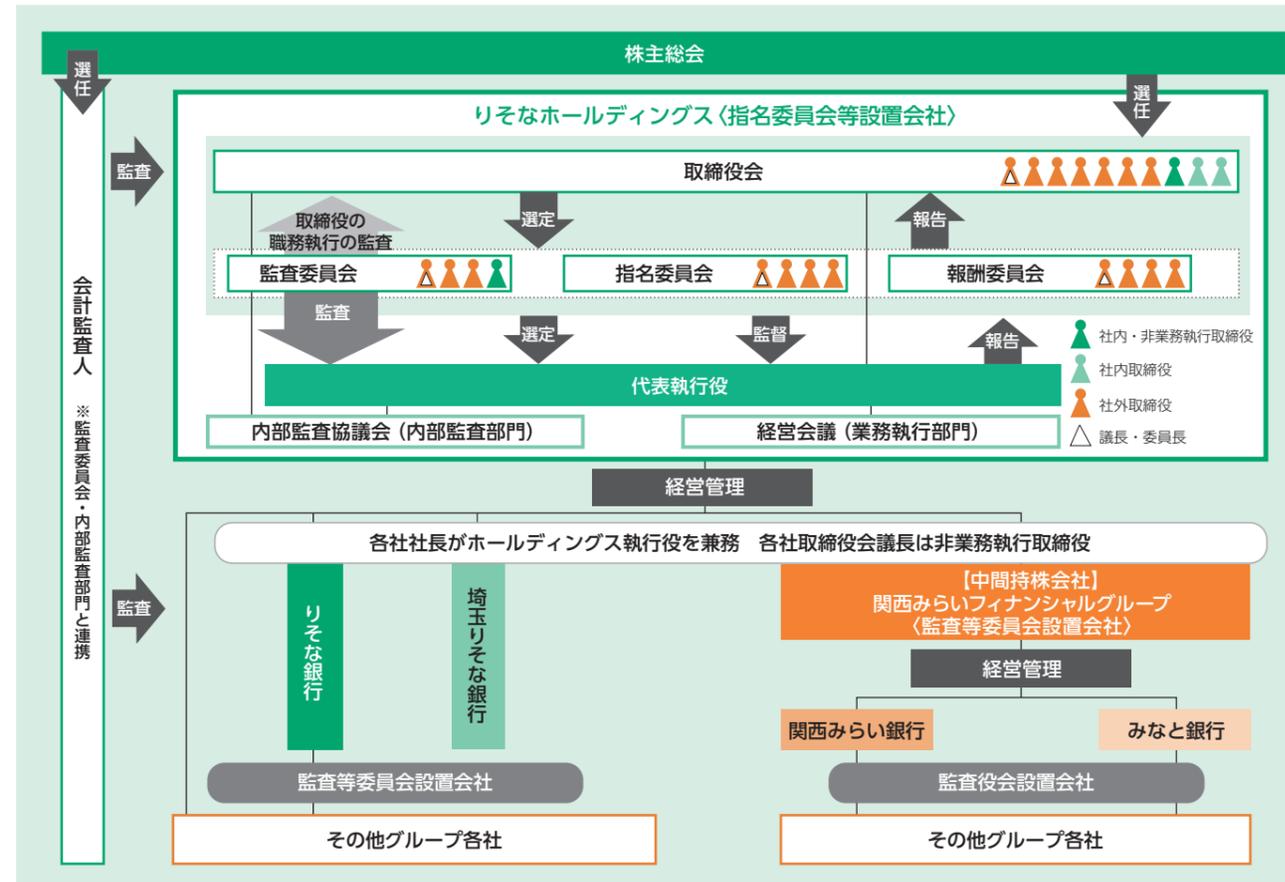
当社の企業統治システム

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

- 当社は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの立場を尊重し、経済・社会などの環境変化に対応するための迅速・果敢な意思決定を行うために、優れたコーポレートガバナンスの実現を目指します。
- 当社は、当グループの経営における原則的理念である「りそなグループ経営理念」および、さらにそれを具体化した「りそなWAY(りそなグループ行動宣言)」を定め、当グループが一丸となって業務運営に取り組む態勢を整備します。

- さらに、独立性の高い社外取締役が過半数を占める取締役会ならびに指名委員会、報酬委員会および監査委員会の3委員会の機能発揮により、社外の視点を経営に十分に活用するとともに経営の意思決定の透明性および公正性を確保します。
- 当社は、当グループが地域社会とともに発展することなどを目的に、子会社各社の自律性を確保しつつ、上記のコーポレートガバナンスにかかる基本的な考え方に沿った経営が行われるよう子会社各社の経営管理を行います。

グループのコーポレートガバナンス体制図



監督体制

取締役会議長、各委員会委員長はすべて独立社外取締役



社外取締役比率



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、KMFG、関西みらい銀行およびみさ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。

2022年3月期の取り組み

2022年3月期は、取締役会のさらなる実効性向上に向け、以下の通り取り組んできました。

①年間を通じて取締役会として議論していくテーマを設定

- 「取締役会における議論の方向性」をより明確にするために、取締役会において議論する年間テーマを新たに設定し、グループ全体の視点で各種戦略に対する監督機能の一層の発揮につなげてきました。
- また、引き続きフリーディスカッションを活用し、「長期」視点での戦略に関する議論なども実施してきました。

運営にあたっては、十分な質疑応答時間を確保しており、2022年3月期は、開催回数18回、平均出席率97.1%、平均開催時間1時間11分/回、平均席上議題5.6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。

②審議内容の理解促進に向けた取り組みの強化

- 執行部門における各種取り組みや当社を取り巻く環境に対する社外取締役の理解を深めるために、勉強会に加えて執行部門との意見交換の場などを設けてきました。
- また、社外取締役に対する事前説明について、各所管部が直接説明する合同事前説明会へ形式を変更することに加えて、事務局が個別にフォローする体制に改めることで、取締役会における審議内容の深掘りに努めてきました。

主な取り組み(2022年3月期)

フリーディスカッション	「長期」視点での戦略に関する議論を実施
意見交換会	取締役会における議論の充実に向けて、必要な知識の習得や適切な知識の更新に寄与するために執行部門との意見交換会を実施
現場見学会	事業活動や業務内容の理解促進を図るために、拠点訪問や社員との意見交換を実施
社外取締役交流MTG	取締役会のさらなる実効性向上に向けて、傘下銀行の社外取締役との交流ミーティングを行い、「ESGの観点から上場企業に求められる役割」に関する議論を実施

2021/4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022/1月	2月	3月
SDGs (SX実現に向けた長期ビジョン・長期目標について)	取締役会の年間議題について		DX戦略	りそな銀行社外取締役との交流MTG	DX戦略の全体像・方向性	国際戦略における課題認識	気候変動リスクへの対応状況・今後の方針	IT企画部 りそな銀行大阪業務サポートオフィス(営業現場を支える拠点)	政策保有株式 残高縮減計画	中期経営計画 進捗状況	クロス・ファンクショナル・チーム 活動状況
				埼玉りそな銀行社外取締役との交流MTG	人財サービス部	市場企画部	りそな銀行麻布支店(次世代店頭スタイル店舗)	KMFG社外取締役との交流MTG	りそな銀行 信託ビジネス部 年金業務部	りそな ブランド力の 強化に向けて	

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。

2022年3月期は、各取締役への質問票を用いて評価を実施していますが、取締役会の役割や構成など実効性にかかわる主要な項目のほとんどにおいて高い評価がなされています。

前期の評価において認識された課題(グループ全体の視点・中長期の視点での議論、審議内容の理解促進に向けた取り組みの強化)についても、一定の取り組み・改善がなされたことと評価しています。

以上から、当社取締役会は全体として有効に機能してお

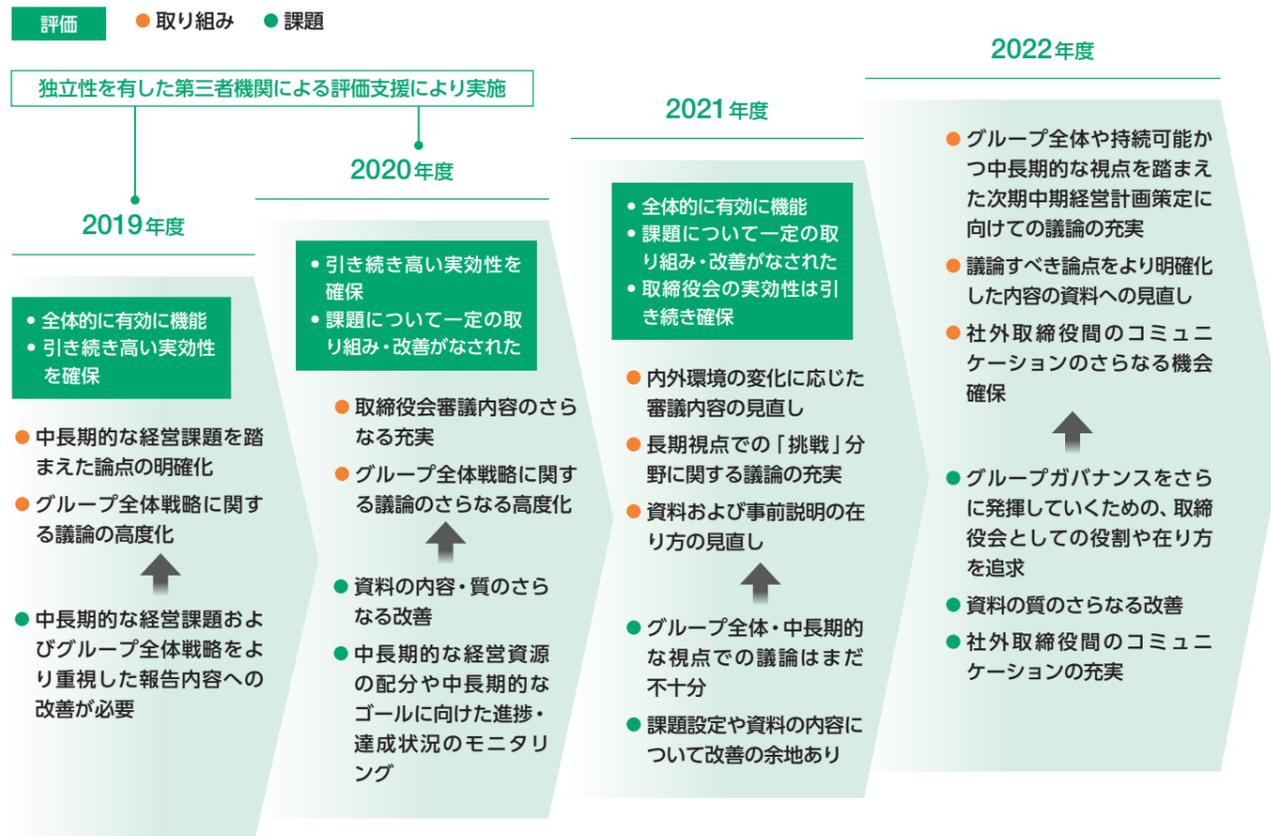
り、引き続き高い実効性が確保されているものと評価していますが、グループガバナンスをさらに発揮していくためには、当社取締役会としての役割や在り方を追求していく必要があると考えており、グループ全体の視点や中長期の視点での議論を充実させていくとともに、議論を支える仕組み(資料の質の改善や社外取締役間のコミュニケーションの充実)には改善の余地があるものと考え、今後取り組むべき課題であると認識しました。これら課題への取り組みを中心に、取締役の意見などを踏まえた取締役会運営の見直しを通じて、取締役会における議論の充実を図っていきます。

取締役会の実効性評価について

当社では、従前より社外取締役へ取締役会の運営に関するアンケートを実施していましたが、2015年より取締役会の実効性評価として、自己評価を実施しています。取締役全員を対象に、取締役会の役割・機能、運営状況、前年の課題への対応、各委員会の運営状況等について確認を行い、その結果

について取締役会において報告・審議を行っています。

なお、第三者機関による支援を仰ぎ、2019年度より2年をかけて、質問項目を全面的に見直すなど取締役会評価の枠組み構築に取り組んできました。評価結果および改善に向けた取り組みの推移は以下の通りとなっています。



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

- 取締役および執行役の報酬等は、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。
- 取締役の報酬は、執行役に対する健全な監督を重視した報酬体系とし、役職位別報酬および職責加算報酬の金銭報酬で構成します。
- 執行役の報酬は、業務執行に対するインセンティブの維持・向上を図るため、業績に連動する比率を重視した体系とします。また、当グループの持続的な成長および中長期的な株主価値増大に向けたインセンティブを高めることを狙いとして、中長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)を含む体系とします。

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ます。なお、執行役の総報酬に占める役職位別報酬の割合は、「執行役の報酬体系」に記載の通りです。
- ② 職責加算報酬
指名、報酬および監査の各委員会の構成員である社外取締役に対しては、各委員としての職責に応じた報酬を加算します。
- ③ 年次インセンティブおよび中長期インセンティブ
執行役には、業績に応じて年次インセンティブおよび中長期インセンティブを支給します。上位役職位は、業績に連動する報酬の割合が高くなるように設定しています。総報酬に占める年次インセンティブおよび中長期インセンティブの割合は、「執行役の報酬体系」に記載の通りです。

取締役の報酬体系

名称	内容・支給方法等
役職位別報酬	役職位別報酬(固定報酬・金銭報酬) ● 役職位ごとの職責の大きさに応じて支給 毎月支給
職責加算報酬	職責加算報酬(固定報酬・金銭報酬) ● 指名、報酬および監査の各委員会の構成員である社外取締役に対して支給 毎月支給

執行役の報酬体系

名称	内容・支給方法等										
役職位別報酬 33~54%	役職位別報酬(固定報酬・金銭報酬) ● 役職位ごとの職責の大きさに応じて支給 毎月支給										
年次インセンティブ 23~33%	年次インセンティブ(業績連動報酬・金銭報酬) ● 前年度の「会社業績」および「個人業績」の結果に応じて支給 標準額を100%とした場合、0~170%の間で変化 <table border="1"> <tr> <th>会社業績</th> <th>個人業績</th> </tr> <tr> <td>親会社株主に帰属する当期純利益</td> <td>✓ SDGs達成に向けた取組状況を評価</td> </tr> <tr> <td>連結フィー収益比率</td> <td>✓ 中長期的な施策・年度目標等の達成状況を評価</td> </tr> <tr> <td>連結経費率</td> <td></td> </tr> <tr> <td>普通株式等Tier1比率</td> <td></td> </tr> </table>	会社業績	個人業績	親会社株主に帰属する当期純利益	✓ SDGs達成に向けた取組状況を評価	連結フィー収益比率	✓ 中長期的な施策・年度目標等の達成状況を評価	連結経費率		普通株式等Tier1比率	
会社業績	個人業績										
親会社株主に帰属する当期純利益	✓ SDGs達成に向けた取組状況を評価										
連結フィー収益比率	✓ 中長期的な施策・年度目標等の達成状況を評価										
連結経費率											
普通株式等Tier1比率											
中長期インセンティブ (業績連動型株式報酬) 23~33%	中長期インセンティブ(業績連動報酬・非金銭報酬) ● 2020年度より、執行役を対象に、中期経営計画の期間(2020年度~2022年度)を評価期間とした業績連動型株式報酬として、株式給付信託を導入 ● 中期経営計画の目標達成に向けた役員へのインセンティブ向上と、株主価値との連動性向上を目的として、下記の指標により評価 <table border="1"> <tr> <th>株主価値</th> <th>信託</th> </tr> <tr> <td>連結ROE(株主資本ベース)</td> <td>✓ 信託の活用</td> </tr> <tr> <td>相対TSR(対銀行業配当株価指数)</td> <td>✓ 「現物」株式の支給</td> </tr> <tr> <td></td> <td>✓ 業績連動性</td> </tr> </table>	株主価値	信託	連結ROE(株主資本ベース)	✓ 信託の活用	相対TSR(対銀行業配当株価指数)	✓ 「現物」株式の支給		✓ 業績連動性		
株主価値	信託										
連結ROE(株主資本ベース)	✓ 信託の活用										
相対TSR(対銀行業配当株価指数)	✓ 「現物」株式の支給										
	✓ 業績連動性										

りそなホールディングス取締役一覧

社外取締役(7名)



社外取締役
指名委員会委員長 監査委員会委員

佐藤 英彦 所有する当社の株式数
普通株式 11,700

1968年、警察庁に入庁。2002年に警察庁長官に就任。2011年に弁護士登録し、現在は、ひびき法律事務所に所属(現任)。2015年に当社社外取締役に就任し、現在に至る。



社外取締役
監査委員会委員長 報酬委員会委員

馬場 千晴 所有する当社の株式数
普通株式 17,000

1973年、日本興業銀行に入社。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。



社外取締役
報酬委員会委員長 指名委員会委員

岩田 喜美枝 所有する当社の株式数
普通株式 8,200

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。



社外取締役
指名委員会委員 報酬委員会委員

江上 節子 所有する当社の株式数
普通株式 10,600

1983年、リクルートとらば一ゆ編集長。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。



社外取締役
取締役会議長 指名委員会委員

池 史彦 所有する当社の株式数
普通株式 10,000

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。



社外取締役
報酬委員会委員

野原 佐和子 所有する当社の株式数
普通株式 0

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。



取締役兼代表執行役社長

南 昌宏 所有する当社の株式数
普通株式 37,600

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。(りそな銀行取締役)



取締役兼執行役

野口 幹夫 所有する当社の株式数
普通株式 16,600

2022年に当社取締役兼執行役DX企画部門担当統括兼IT企画部担当兼ITセキュリティ統括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)



取締役
監査委員会委員

及川 久彦 所有する当社の株式数
普通株式 12,700

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)



社外取締役
監査委員会委員

山内 雅喜 所有する当社の株式数
普通株式 0

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。

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				
				脱・銀行	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	●	●	●	●	●	●	●	●
野口 幹夫				●	●			
及川 久彦		●						
佐藤 英彦	●	●		●			●	
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	●			●		●		

リスクアペタイト・フレームワーク

リテールNo.1の実現に向けた戦略策定・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」の実現に

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。

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「お客さまのこまりごと」「社会課題」に対して果たしていくべき役割、内外の環境分析や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。

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。

計画の実行と管理

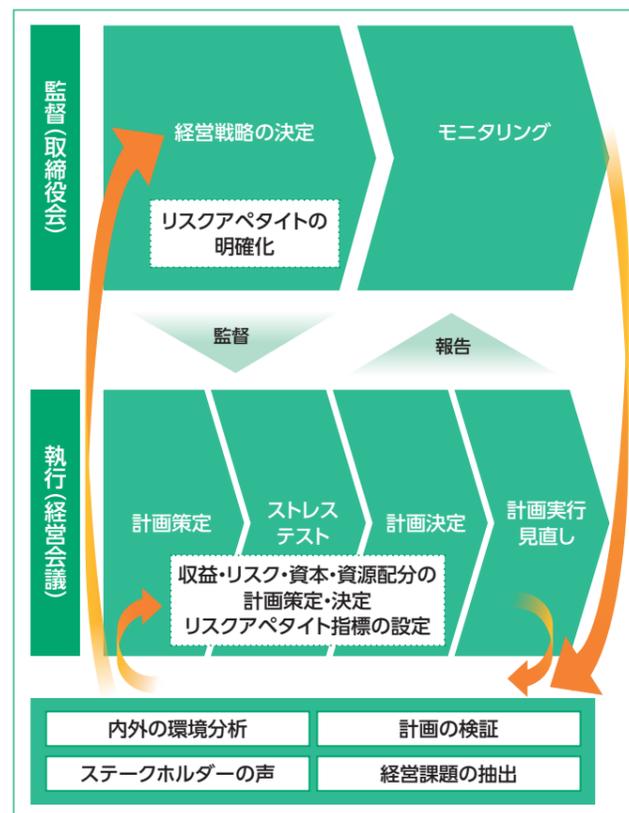
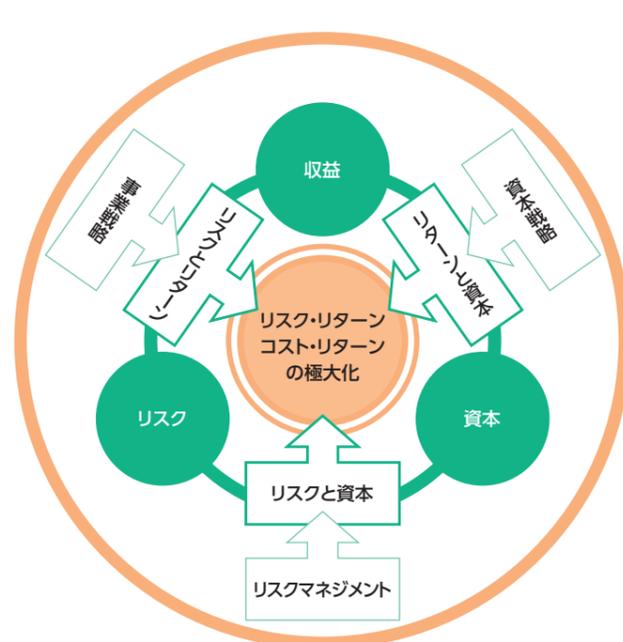
計画の進捗状況は定期的に取り締役に報告され、戦略実現に向けた深度ある議論が行われます。

足元では「サステナビリティ長期目標」の実現に向けた取り組み、収益・コスト構造改革の進捗状況や課題、基盤の再構築、

特に「人財」への投資・最適配分にかかる議論が活発に行われています。

議論の結果は、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對し、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コントロールを行い、経営の健全性を確保しつつ収益力を向上できるように、リスク管理に取り組んでいます。

≪リスク管理の3原則≫

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

リスク管理の方針とリスク管理体制の整備

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

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

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

行っています。

りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい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)の価値などが変動し損失を被るリスク	リスク限度設定、損失限度設定、ポジション限度設定など
流動性リスク	必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることなどにより損失を被るリスク	緊急時フェーズ認定、緊急時対応体制の整備、流動性リスク指標ガイドラインなど
オペレーショナルリスク	内部プロセス・人・システムが不適切あるいは機能しないこと、外部要因により生ずる損失に関するリスク	オペレーショナルリスク評価(CSA)、損失データ分析、リスク指標など
レピュテーションリスク	マスコミ報道、評判・風説・風評などがきっかけとなり、損失を被るリスク	適時適切な情報発信、モニタリング、危機管理体制整備

りそなホールディングスによるグループ管理

定性的なリスク管理

当社は、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としてお

り、当社との事前協議の結果や意見交換の内容を踏まえ、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

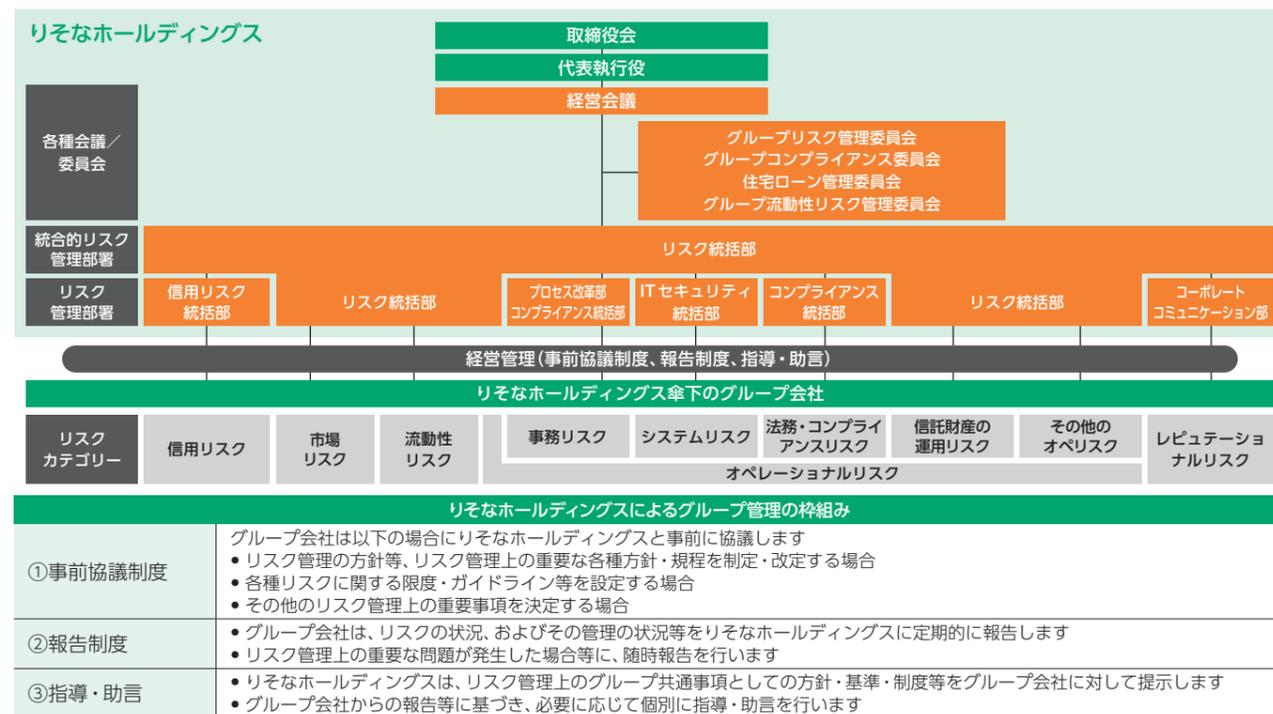
当社および各グループ銀行等では、後述する統合的リスク管理体制を整備し、リスクを定量的に把握し、許容できる範囲内に抑制しています。

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図



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	リスクシナリオ
競争環境（社会構造・産業構造）の変化	<ul style="list-style-type: none"> 急速な技術革新等に伴う社会構造・産業構造の変容、競争の前提条件の変化による戦略投資効果剥落、戦略実現に必要な人財の不足 気候変動への対応遅延等による企業価値の棄損
規制・法令・制度の制改定や政策の変更	各種法令・規則・会計制度の導入・変更や金融緩和政策の長期化による収益構造の変化、収益性の低下
与信費用の増加	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染拡大、紛争や地政学リスク等によるサプライチェーン分断の影響を受けた大口取引先や与信集中業種及び関連する取引先の業況悪化 気候変動への対応が遅れた取引先の企業価値棄損
保有有価証券の評価損益悪化	<ul style="list-style-type: none"> 経済の減速、金融市場の混乱や地政学リスクの発現（株価下落・金利上昇等）による有価証券評価損益悪化 気候変動への対応が遅れた取引先の株式（政策保有株式）の評価損益悪化
外貨資金調達不安定化	金融市場の混乱や地政学リスクの発現、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
システム系の重大インシデント発生によるサービス停止等	サードパーティーを含めた、サイバー攻撃やシステム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
法令違反・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・ロンダリングや経済制裁等への対応不備、腐敗・汚職行為等による業務停止、課徴金発生 社会規範を逸脱した行為や人権問題への不適切な対応に伴う評判悪化
自然災害の発生による業務停止等	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、ないしは業務が停止

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テストのもと、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すること」と定義し、経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

コンプライアンスを浸透させるための基本的な取り組みとして、役員・従業員の判断の原点となる「りそなグループ経営理念／関西みらいフィナンシャルグループ経営理念」、経営理念を当グルー

プが関係する人々に対する基本姿勢の形で具現化した「りそなWAY(りそなグループ行動宣言)／関西みらいWAY(関西みらいフィナンシャルグループ行動宣言)」、経営理念とりそなWAYを役員・従業員の具体的行動レベルで明文化した「りそなSTANDARD(りそなグループ行動指針)／関西みらいSTANDARD(関西みらいフィナンシャルグループ行動指針)」を定めています。

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。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。

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、お客さまと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。

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「個人情報保護宣言」

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

マネー・ローンダリング等防止に向けた取り組み

当グループでは、マネー・ローンダリングやテロ資金供与の防止を重要な課題の一つと認識し、「犯罪による収益の移転防止に関する法律」など国内外の法規制や経済制裁等において金融機関に求められる対応を徹底し、マネー・ローンダ

リング等防止の取り組みを実施しています。今後もお客さまへ安心・安全な金融サービスを提供し続けることができるよう、グループ全体でマネー・ローンダリング／テロ資金供与防止のための対策の強化に不断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、各社が企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、取引や取引への介入を排除することを当グルー

プの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・啓発に取り組むほか、警察等関係行政機関とも連携して、反社会的勢力との取引防止・関係遮断を図っています。

腐敗防止に向けた取り組み

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／関西みらい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

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

内部監査

グループ内部監査

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

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

当社内部監査部は、内部監査に関する世界的な指導的役割を担っている内部監査人協会(IIA)*の基準に則った監査手法を導入し、リスクベースの監査を行っており、グループ各社

にも展開しています。また、各社の内部監査部門の活動をモニタリングするとともに、内部監査の品質向上に向け、各種情報の提供、研修の実施、公認内部監査人資格などの資格取得の支援なども実施しています。

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

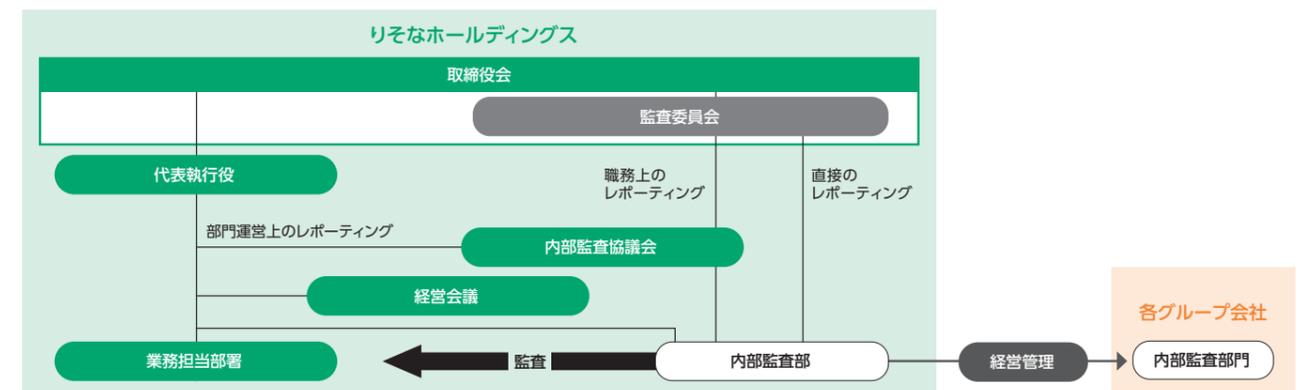
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

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)

(単位: 億円)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
連結損益計算書サマリー					
業務粗利益	5,525	6,441	6,586	6,391	6,019
①資金利益	3,683	4,359	4,311	4,174	4,291
②信託報酬	186	192	190	192	208
③役員取引等利益	1,494	1,745	1,711	1,722	1,874
フィー収益比率((②+③)/業務粗利益)	30.41%	30.08%	28.88%	29.96%	34.60%
④その他業務粗利益	161	144	373	301	△355
債券関係損益(先物等込)	△50	△78	113	140	△538
経費(銀行臨時処理分を除く)	△3,412	△4,205	△4,171	△4,155	△4,163
経費率(OHR)	61.75%	65.29%	63.33%	65.01%	69.17%
実質業務純益	2,116	2,256	2,419	2,240	1,860
株式等関係損益(先物込)	130	71	93	372	471
与信費用	147	△13	△229	△574	△587
その他損益等	△236	71	△162	△195	△188
税金等調整前当期純利益	2,158	2,386	2,121	1,843	1,556
税金費用ほか	204	△634	△597	△598	△456
親会社株主に帰属する当期純利益	2,362	1,751	1,524	1,244	1,099

(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	502,437	591,100	605,124	736,976	781,550
現金預け金	134,190	148,485	153,295	252,231	279,993
貸出金	287,551	361,344	366,455	389,789	395,979
有価証券	52,785	53,878	55,556	71,477	77,325
負債の部合計	481,408	567,538	581,959	711,780	756,960
預金・譲渡性預金	438,051	523,039	538,528	594,303	618,976
純資産の部合計	21,029	23,561	23,165	25,196	24,590
株主資本	15,672	16,611	17,576	18,603	20,441
その他の包括利益累計額	5,178	4,498	3,206	4,569	3,980

信託財産額	272,525	278,529	284,506	319,303	318,411
-------	---------	---------	---------	---------	----------------

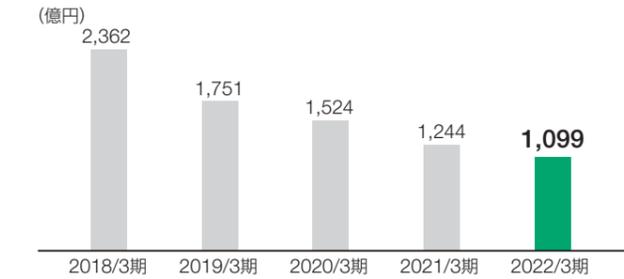
主要指標

自己資本比率(国内基準)	10.65%	10.10%	11.17%	11.54%	11.82%
(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)	12.58% (9.50%)	11.47% (9.30%)	12.28% (10.54%)	13.31% (10.81%)	13.43% (11.26%)
1株当たり配当金(DPS)(円)	20	21	21	21	21
1株当たり純資産(BPS)(円)	900.72	911.17	904.60	1,008.82	1,025.01
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	100.51	75.63	66.27	54.19	45.41
自己資本利益率(ROE)*1	15.76%	10.85%	8.91%	6.88%	5.63%
総資産利益率(ROA)*2	0.47%	0.32%	0.25%	0.18%	0.14%
不良債権比率(銀行合算・金融再生法基準)	1.18%	1.18%	1.14%	1.12%	1.32%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	23.14	23.16	22.97	22.96	23.82
期末株価(円)	562.0	479.7	325.2	464.8	524.1
時価総額(億円)	13,010	11,113	7,471	10,676	12,487

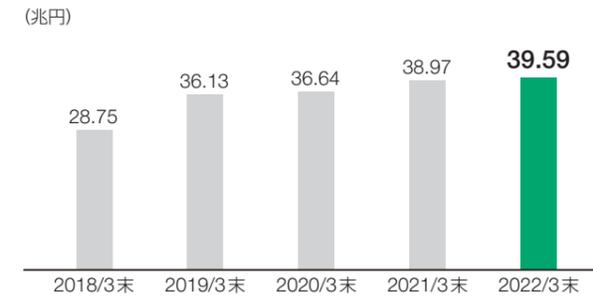
連結業務粗利益、連結経費



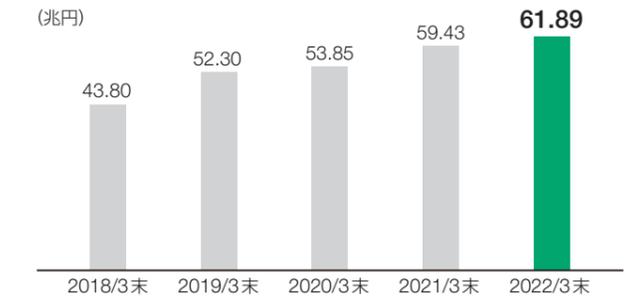
親会社株主に帰属する当期純利益



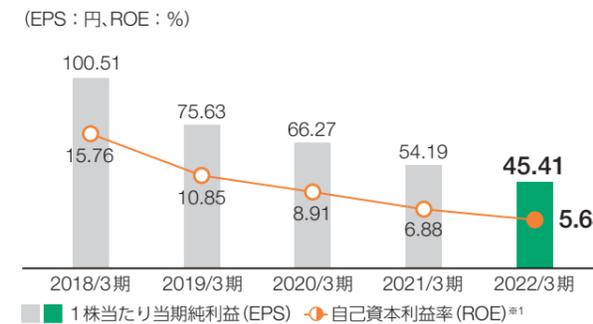
連結貸出金残高



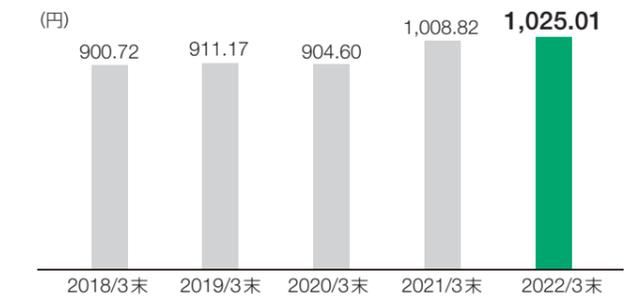
連結預金残高(預金・譲渡性預金)



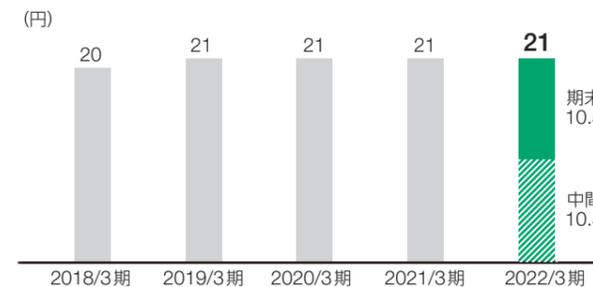
1株当たり当期純利益(EPS)、自己資本利益率(ROE)*1



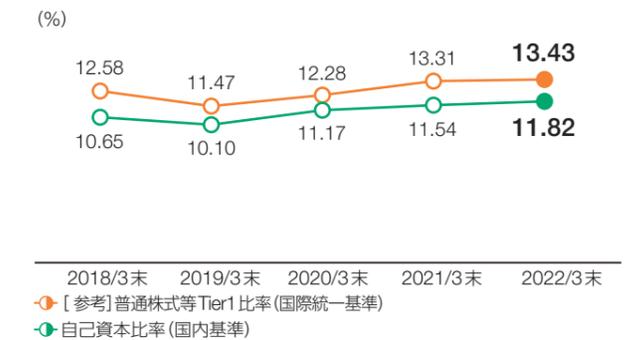
1株当たり純資産(BPS)



1株当たり年間配当金



連結自己資本比率



(注) 2019年3月期以降は関西みらいフィナンシャルグループ統合後の計数

*1 (親会社株主に帰属する当期純利益-優先配当相当額) ÷ (株主資本-優先株式残高)、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)

環境^{*1}

		2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期 ^{*2}
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)		73,777	72,006	66,266	56,944	52,651
直接的エネルギー消費 (Scope 1)		6,263	6,499	5,949	5,428	5,082
間接的エネルギー消費 (Scope 2)		67,514	65,507	60,317	51,516	47,569
エネルギー消費量	直接的エネルギー消費					
	重油 (kl)	1	20	38	19	24
	都市ガス (千m ³)	1,207	1,370	1,265	1,194	1,118
	ガソリン (kl)	1,547	1,452	1,295	1,161	1,081
	間接的エネルギー消費					
	電気使用量 (MWh)	145,874	140,913	132,898	125,742	120,141
	うち再生可能エネルギー (MWh)	—	—	—	—	8,551
	温水 (GJ)	6,679	6,371	6,675	6,982	5,719
	冷水 (GJ)	17,295	15,541	15,213	14,226	15,361

社会

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
--	----------	----------	----------	----------	----------

人財

従業員の状況	従業員数 (人) ^{*3}	23,833	29,479	28,371	27,829	26,472
	社員数 (人)	15,129	19,209	18,642	18,486	18,283
	社員平均年齢 (歳)	40.0	40.4	40.3	40.3	40.7
	社員平均勤続年数 (年)	16.2	16.3	16.1	16.3	16.6
	新卒採用者数 (人)	620	993	840	844	573
ダイバーシティ & インクルージョン	女性社員比率 (%)	45.9	46.1	47.1	47.5	48.1
	女性新卒採用者比率 (%)	61.3	56.8	53.5	50.0	46.1
	女性ライン管理職比率 (%) ^{*4,5}	26.6	28.3	29.1	30.4	30.5
	うち経営職 ^{*5}	7.0	8.4	8.7	10.2	12.1
	障がい者雇用率 (%) ^{*6}	2.05	2.14	2.19	2.20	2.27
ワーク・ライフ・バランスの推進	平均有給休暇取得率 (%)	69.5	66.7	69.2	66.1	72.3
	男性育児関連休暇取得率 (%) ^{*7}	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	男性育児休業取得率 (%)	—	—	—	—	80.3

金融経済教育

リそなキッズマネーアカデミー開催件数 (件) ^{*8}	230	231	222	—	10
リそなキッズマネーアカデミー参加人数 (人)	4,136	4,002	3,988	—	1,579
出張授業・職場体験実施件数 (件)	78	105	93	15	21

ガバナンス

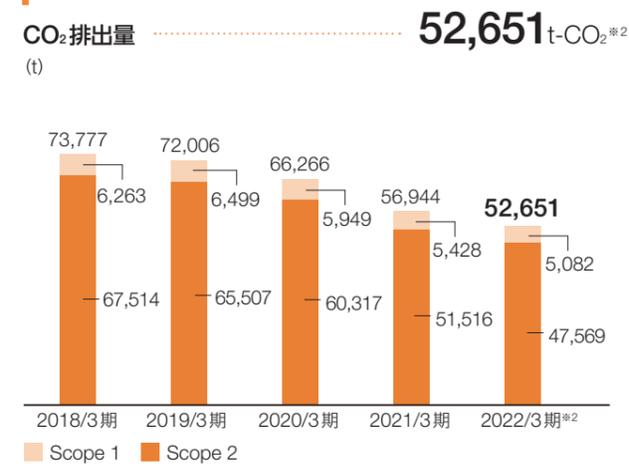
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
取締役の状況および活動状況	人数 (人)	10	10	11	10	9
	社外取締役 (人)	6	6	6	6	5
	社外取締役のうち独立役員に指定 (人)	6	6	6	6	5
	女性取締役 (人)	1	1	2	2	2
	取締役会への平均出席率 (%)	97.2	96.7	98.6	98.7	97.1

ESG 評価^{*9}

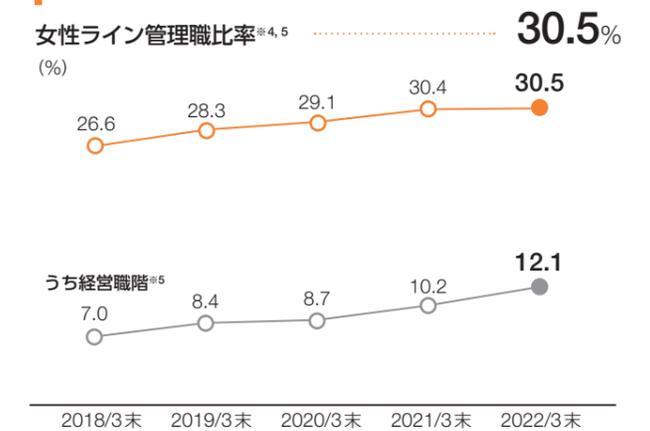
2022年7月1日現在

ESG レーティング / ESG スコア		ESG 評価に基づくインデックス組入状況	
MSCI (AAA~CCCの7段階中)	AA	3年連続AA評価を獲得 (2019年12月~)	2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
MSCI (WIN) (10点満点中)	8.8	8.175 (2020年) から 8.8 (2021年) へ上昇	2021 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)
FTSE (5.0点満点中)	3.5	3.3 (2021年) から 3.5 (2022年) へ上昇	FTSE4Good FTSE Blossom Japan FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
S&P (十分位数分類中)	7 (炭素効率性指標)	引き続き環境に関する取り組み、情報開示を積極的に行い、インデックス組入継続	S&P/JPIX カーボン エフィシエント 指数

環境^{*1}



社会



ガバナンス

取締役会の構成 2022年6月30日現在



^{*1} 集計対象は、主要グループ4社 (リそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行)
^{*2} 速報値
^{*3} 嘱託・パートナー社員等含む
^{*4} 部下のいるマネージャー以上の職層
^{*5} 2018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月期以降はりそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行

^{*6} グループ算定特例を使用し、6月1日基準
^{*7} 2018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月期以降はりそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行
^{*8} 2021年度はオンライン開催
^{*9} <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/index.html>

SASB INDEX

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ただきます。

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	<p>「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。</p> <p> 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</p> <p> 個人情報保護宣言 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/other/privacy/hd.html#j1</p>

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	<p>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。</p> <p>中小企業等貸出金残高(グループ銀行合算・2022年3月末) : 32兆7,182億円</p> <p> ディスクロージャー誌2022データ編 りそな銀行P131、埼玉りそな銀行P230、関西みらい銀行P359、みなと銀行P437 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/22/hd.pdf</p>
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	<p>「銀行口座を全く持たない層(unbanked)や銀行口座はあるがノンバンクを利用している層(underbanked)、または十分なサービスが受けられない層(underserved)」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。</p> <p> 金融経済教育 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/aging/education.html#01</p>

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関する性別および人種/民族代表の割合	定量	%	FN-AC-330a.1	<p>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30.0%、社員のうち女性比率は48.1%(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30.5%(りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行)です。また、障がい者雇用率は2.27%(2021年6月時点)です。</p> <p> 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</p> <p> ESGデータ集 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/data/esg/index.html</p> <p> 非財務ハイライト P82</p>
---	----	---	--------------	--

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	<p>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。</p> <p> スチュワードシップレポート2021 / 2022 Chapter2(P8-15) https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/ssc_report2021-2022.pdf</p>
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	<p>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。</p> <p> スチュワードシップレポート2021 / 2022 Chapter3-7(P16-93) https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/ssc_report2021-2022.pdf</p>

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	<p>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>」(2022年3月末)(P69)をご覧ください。</p> <p> ディスクロージャー誌2022データ編 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/22/hd.pdf</p>
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	<p>「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や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。</p> <p> 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>
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	<p>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を禁止、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。</p> <p> 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</p>
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	2022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	<p>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。</p> <p> ディスクロージャー誌2022データ編 P34 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/22/hd.pdf</p> <p> リスクアペタイト・フレームワーク P74</p>
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	<p>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。</p> <p>連結貸借対照表 国内預金(グループ銀行合算・2022年3月末)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人：37兆956億円 ・法人：19兆2,051億円 <p>詳細は下記PDF内の「Ⅱ.貸出金等の状況 9.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-21)をご覧ください。</p> <p> 2022年3月期決算短信 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/kessan_c/download_c/files/20220628_1a.pdf</p>
セグメント別の融資の(1)件数および(2)価額：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	<p>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。</p> <p>(グループ銀行合算・2022年3月末)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内貸出金残高：39兆6,036億円 ・うち中小企業等貸出金：32兆7,182億円 ・うちアパート・マンションローン：3兆1,716億円 ・うち自己居住用住宅ローン：13兆5,524億円
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	<p> ディスクロージャー誌2022データ編 りそな銀行P130・131、埼玉りそな銀行P229・230、関西みらい銀行P358・359、みなと銀行P436・437 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/22/hd.pdf</p>

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なじ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以下/以上の承認率

FN-CF-270a.3 : FICOスコアが660以下/以上の顧客への、(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以上/以下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ー、(c)高金利、(d)合計

FN-MF-270a.2 : FICOスコアが660以下/以上の(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以上/以下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)その他の総借受人に対する、住宅ローン

連結株主資本等変動計算書

(単位：億円)

2021年3月期 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	株主資本				その他の包括利益累計額								純資産 合計	
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権		非支配 株主持分
当期首残高	504	—	17,200	△128	17,576	3,061	166	402	△19	△404	3,206	2	2,379	23,165
海外子会社の会計基準の 改正等に伴う累積的影響額			△2		△2								△2	△4
会計方針の変更を反映 した当期首残高	504	—	17,198	△128	17,574	3,061	166	402	△19	△404	3,206	2	2,376	23,160
当期変動額														
新株の発行	0	0			1									1
剰余金の配当			△483		△483									△483
親会社株主に帰属する 当期純利益			1,244		1,244									1,244
自己株式の取得				△14	△14									△14
自己株式の処分		△0		16	16									16
自己株式の消却		△102		102	—									—
土地再評価差額金 の取崩			5		5									5
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		258			258									258
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						1,367	△59	△5	△39	99	1,362	△0	△355	1,006
当期変動額合計	0	157	766	104	1,029	1,367	△59	△5	△39	99	1,362	△0	△355	2,035
当期末残高	505	157	17,964	△24	18,603	4,429	106	397	△58	△304	4,569	2	2,020	25,196

(単位：億円)

2022年3月期 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	株主資本				その他の包括利益累計額								純資産 合計	
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権		非支配 株主持分
当期首残高	505	157	17,964	△24	18,603	4,429	106	397	△58	△304	4,569	2	2,020	25,196
会計方針の変更による 累積的影響額			△20		△20								△1	△22
会計方針の変更を反映 した当期首残高	505	157	17,943	△24	18,582	4,429	106	397	△58	△304	4,569	2	2,019	25,174
当期変動額														
株式交換による増加		1,845			1,845									1,845
剰余金の配当			△510		△510									△510
親会社株主に帰属する 当期純利益			1,099		1,099									1,099
自己株式の取得				△585	△585									△585
自己株式の処分		0		7	8									8
自己株式の消却		△509		509	—									—
土地再評価差額金 の取崩			2		2									2
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△1			△1									△1
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						△643	△59	△2	16	100	△588	△0	△1,853	△2,442
当期変動額合計	—	1,334	591	△67	1,858	△643	△59	△2	16	100	△588	△0	△1,853	△583
当期末残高	505	1,492	18,535	△92	20,441	3,785	46	394	△41	△204	3,980	2	166	24,590

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	2021年3月期 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	2022年3月期 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	1,843	1,556
減価償却費	346	369
減損損失	65	48
持分法による投資損益 (△は益)	△4	△5
貸倒引当金の増減(△)	298	436
投資損失引当金の増減額 (△は減少)	0	△0
賞与引当金の増減額(△は減少)	11	15
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△114	4
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△73	△29
資金運用収益	△4,356	△4,416
資金調達費用	182	125
有価証券関係損益(△)	△551	141
為替差損益(△は益)	△436	△1,032
固定資産処分損益(△は益)	0	△17
特定取引資産の純増(△)減	2,256	△66
特定取引負債の純増減(△)	△476	△134
貸出金の純増(△)減	△23,334	△6,189
預金の純増減(△)	57,812	22,308
譲渡性預金の純増減(△)	△2,036	2,364
借入金(劣後特約付借入金を 除く)の純増減(△)	64,534	19,166
預け金(日銀預け金を除く)の 純増(△)減	△41	184
コールローン等の純増(△)減	3,930	△2,135
コールマネー等の純増減(△)	5,642	6,947
債券貸借取引受入担保金の 純増減(△)	5,320	△2,601
外国為替(資産)の純増(△)減	△319	△204
外国為替(負債)の純増減(△)	29	△41
普通社債発行及び償還 による増減(△)	△300	△650
信託勘定借の純増減(△)	△124	△1,952
資金運用による収入	4,358	4,451
資金調達による支出	△220	△132
その他	△45	1,190
小計	114,197	39,700
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△250	△790
営業活動による キャッシュ・フロー	113,947	38,909

(単位：億円)

	2021年3月期 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	2022年3月期 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△66,713	△72,923
有価証券の売却による収入	40,791	52,081
有価証券の償還による収入	12,135	11,790
有形固定資産の取得による支出	△101	△119
有形固定資産の売却による収入	34	43
無形固定資産の取得による支出	△52	△105
無形固定資産の売却による収入	1	0
持分法適用関連会社株式の 取得による支出	△2	△8
その他	△2	△17
投資活動による キャッシュ・フロー	△13,909	△9,259
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付借入金の返済による支出	△52	—
劣後特約付社債の償還による 支出	△400	△600
株式の発行による収入	1	—
配当金の支払額	△483	△510
非支配株主への配当金の支払額	△18	△0
自己株式の取得による支出	△14	△585
自己株式の売却による収入	10	6
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の取得による支出	△188	△12
財務活動による キャッシュ・フロー	△1,143	△1,703
現金及び現金同等物に係る 換算差額	0	0
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	98,894	27,946
現金及び現金同等物の 期首残高	152,354	251,248
現金及び現金同等物の 期末残高	251,248	279,195

会社情報

りそなグループ銀行等の概要 2022年3月31日現在

りそなホールディングス 総資産(連結) 78.1兆円 信託財産 31.8兆円

りそな銀行 総資産 42.8兆円

代表者	社長 岩永 省一	有人店舗数	323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	8,440人
設立	1918年5月	預金残高	33兆2,858億円
株主(持株比率)	りそなホールディングス(100%)	貸出金残高	21兆5,706億円(銀行勘定)

埼玉りそな銀行 総資産 19.8兆円

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	3,111人
設立	2002年8月	預金残高	16兆5,501億円
株主(持株比率)	りそなホールディングス(100%)	貸出金残高	8兆2,941億円

関西みらいフィナンシャルグループ 総資産(連結) 15.6兆円

代表者	社長 菅 哲哉	従業員数	5,695人(連結)
本店所在地	大阪市中央区備後町2丁目2番1号		755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 11.0兆円

代表者	社長 菅 哲哉	有人店舗数	261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	3,243人
設立	1950年11月	預金残高	7兆4,056億円
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	6兆7,848億円

みなと銀行 総資産 4.6兆円

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	1,675人
設立	1949年9月	預金残高	3兆7,795億円
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	2兆9,552億円

プロフィール 2022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 19,744人(連結) 1,384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/>



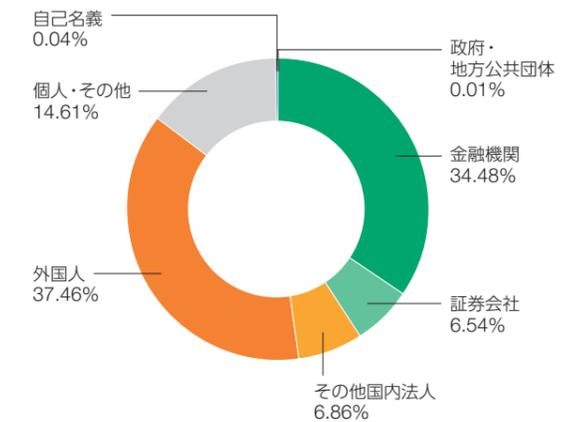
株式の情報 2022年3月31日現在

発行済株式総数 2,400,980,366株
 株主数 普通株式 296,400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(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15.73
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6.64
第一生命保険株式会社	3.13
日本生命保険相互会社	2.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2.23
AMUNDI GROUP	1.88
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1.54
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1.39
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1.30
大同生命保険株式会社	1.19

*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」の金融サービスグループを目指す、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

- 国際統合報告評議会「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」

報告対象

期間：2022年3月期(2021年4月～2022年3月)

一部に2022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>

