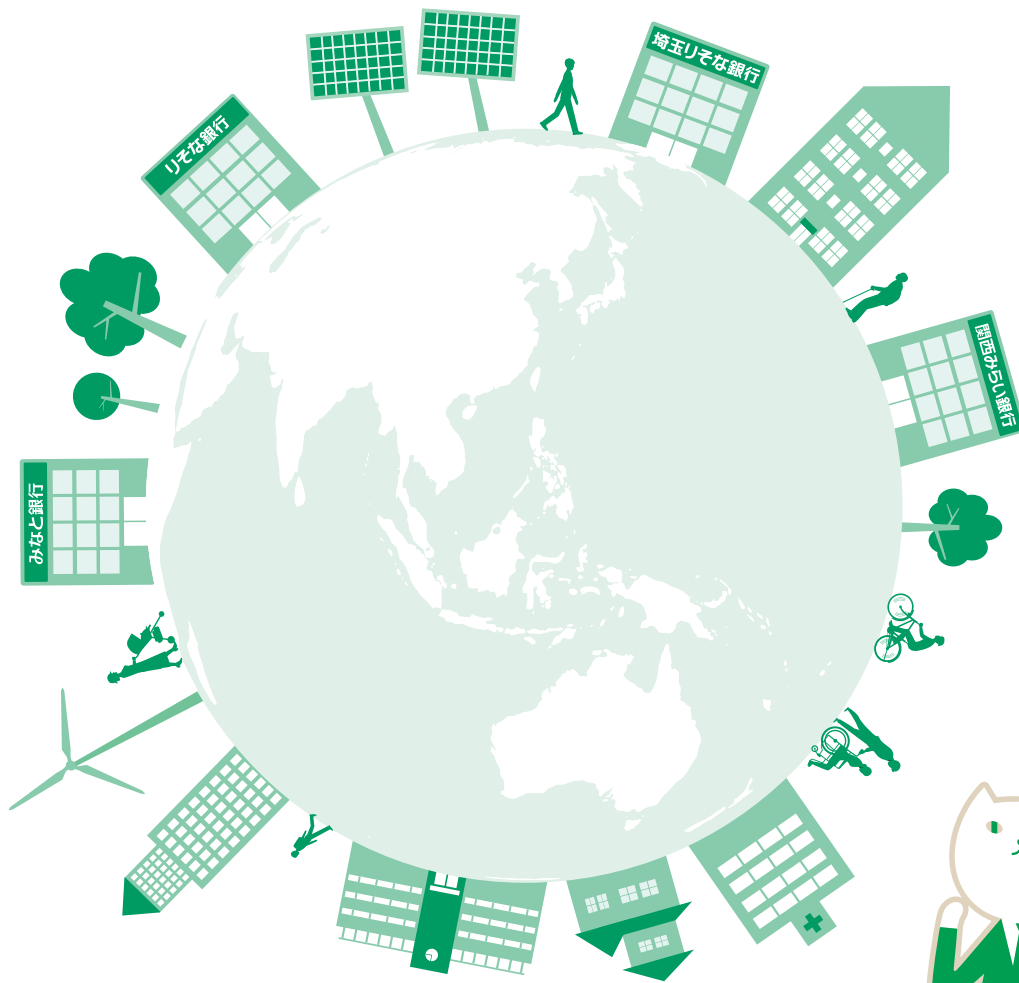


りそなグループ

ディスクロージャー誌 2021

統合報告書

ハイライト編



お客様の喜びがりそなの喜び



「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、

お客様の信頼に応えます。

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)

お客様

「りそな」はお客様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

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。

りそなホールディングスWebサイト

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



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：2021年3月期(2020年4月～2021年3月)
一部に2021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>



～「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)

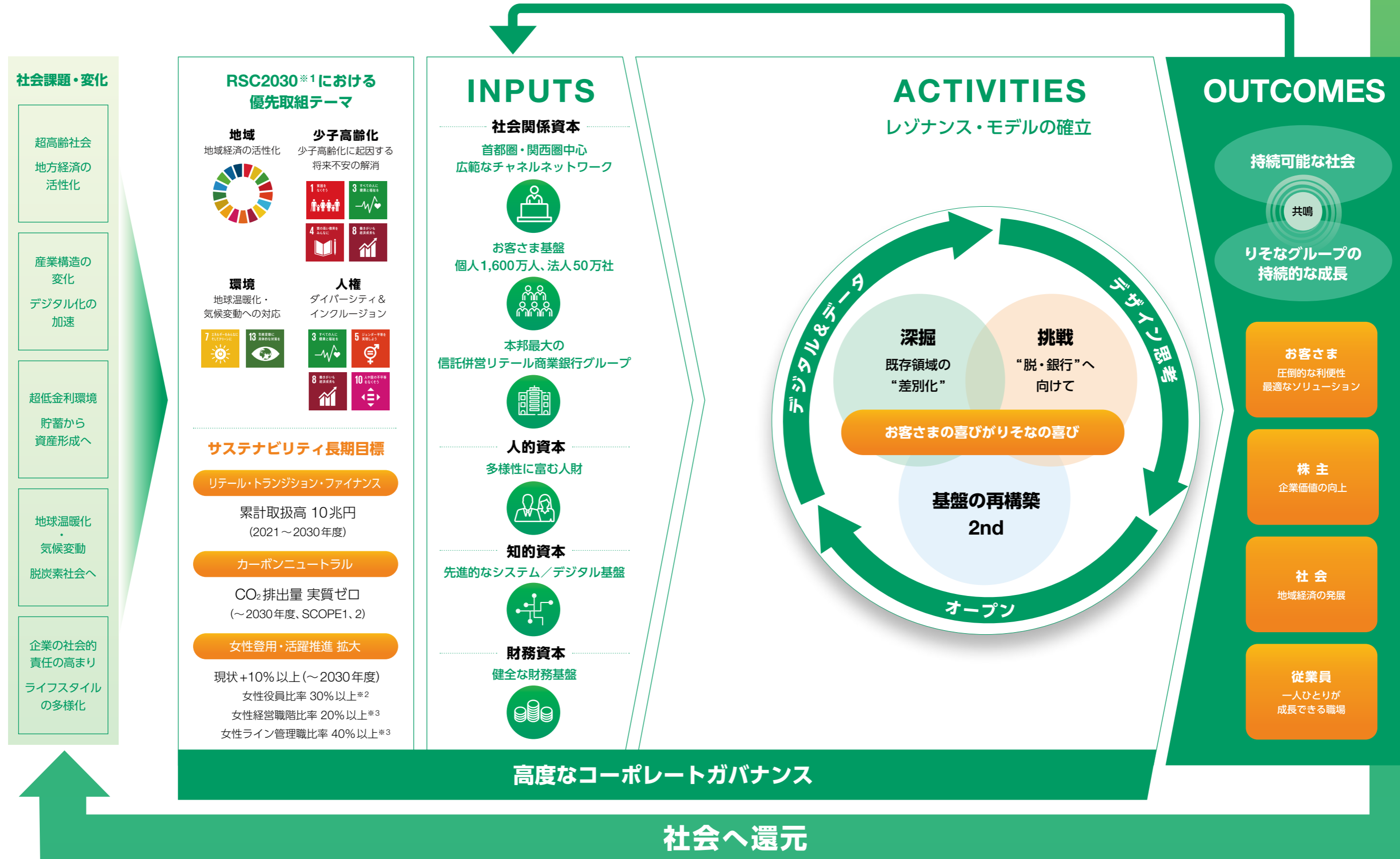
2003年6月、りそなグループへの公的資金注入に伴い、東日本旅客鉄道副社長からりそなホールディングス会長に就任し、その後の「りそな改革」を牽引。

目次

価値創造モデル	2	深掘×挑戦	56
社長メッセージ	4	挑戦	58
財務担当執行役メッセージ	12	より良い社会へ向けた取り組み	59
新型コロナウイルスへの対応	16		
重要な社会課題の特定	18		
		持続的成長を支える仕組み	
		りそなホールディングス取締役一覧	60
		コーポレートガバナンス	62
		リスクアパタイト・フレームワーク	66
		リスク管理	67
		コンプライアンス	70
		内部監査	71
		財務・非財務情報、会社情報	
		財務ハイライト	72
		非財務ハイライト	74
		SASB INDEX	76
		連結財務諸表	78
		会社情報	82
		「SDGs経営」を加速する	
		持続可能な社会の実現に向けて	36
		気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)	44
		深掘	50

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ゾナンス・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。



※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 実現へ向けて

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

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。また、新型コロナウイルス感染症により、様々な影響を受けられた皆さま方に、心からお見舞いを申し上げますとともに、医療従事者の方々をはじめ、社会・経済活動を維持するために、ご尽力をいただいているすべての皆さまに、心から感謝申し上げます。

りそなグループは、徹底した感染防止対策により、お客さま、従業員の安心・安全を確保したうえで、お客さまの生活や事業を守ることを最優先に業務運営を継続してまいりました。今後も、社会インフラの一翼を担う金融機関として、円滑な金融サービスの提供に努めてまいります。

2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響により、経済活動はもとより、我々の生活様式にも大きな変化が生まれました。これまでの常識や価値観が大きく揺さぶられ、後に転換

点といわれるような、歴史的な一年だったと思います。

こうした状況下、企業としての存在意義や社会的価値、家族とのコミュニケーションやワークライフバランスなど、あらためて様々なことを考え直す機会になったという方も、多かったのではないかと思います。

また、SDGs、ESGの流れは一気に加速し、地球温暖化・気候変動への対応をはじめとして、ビジネス全般に様々な影響を与え始めています。我々金融機関にとっても、グループをあげて、お客さまとともに取り組むべき最重要課題の一つだと認識しています。

本統合報告書では、りそなの原点に立ち返りながら、我々が目指す姿、「りそなのSDGs経営」について、お伝えしていきたいと思っています。

1 りそなの原点

2021年4月1日、関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)の完全子会社化が完了し、新生りそなグループとして新たなスタートを切りました。こうしたタイミングを

とらえ、今一度、りそなの原点について、ステークホルダーの皆さまと共有をさせていただきたいと思っています。

本邦最大の信託併営リテール商業銀行グループ

りそなグループは、その起源をたどると100年以上の歴史を有し、その間、多くの方々に支えられながら、「リテール顧客基盤の拡充」「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」「年金運用で培った運用力」といった、りそならしい強みに磨きをかけてきました。

また、本邦最大の信託併営リテール商業銀行グループであること、これ自体がユニークであり、りそなの競争力の源泉でもあります。もう一つ、「りそなショック」以降にグループをあげて取り組んできた一連のりそな改革の経験値が、現在のりそなを根底から支える原点だと考えています。

りそな改革

「りそな改革」は2003年、JR東日本からりそなホールディングス会長に転じた細谷英二元会長(故人)のリーダーシップのもとでスタートを切りました。2003年に経営理念を刷新し、それを踏まえて制定した、りそなグループ行動指針「りそなSTANDARD」の前文には、「『企業は、お客さまや市場に価値を提供することが存在理由』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。」、そして、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、その企業で働く人は「良き人間」であることなどが記されており、これがりそなのSDGs経営の原点だと考えています。

2 リそなが目指す姿(長期展望)

リそなのSDGs経営

リそなのSDGs経営は、お客さまのこまりごと、社会課題を起点に、あらためてビジネスを考え抜くことを出発点としています。お客さまのこまりごとを見据え、リそなの強みを活かしながら、我々自身が先んじて変化に適応していくことで、お客さまへの新たな価値提供を目指してまいります。

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

少し具体的に、長期的に目指す姿を、2点お示ししたいと思います。

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

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」でありたいということです。2021年6月、リそなのサステナビリティ長期目標を掲げました。

お客さまのSXをサポートする「リそなリテール・トランジション・ファイナンス」は、2030年度までに累計10兆円の取り扱いを目指します。リそなは、地域のお客さまとともに歩む金融グループであり、地域社会・地域経済の持続的な発展なくして、リそなの成長はありません。だからこそ、中堅・中小企業、個人を中心としたお客さまの取り組みをしっかりとサポートさせていただく「リそな流」の脱炭素ビジネスを展開してまいります。

カーボンニュートラル目標としては、2030年度までにリそなグループが排出する温室効果ガス(GHG)を実質ゼロとすることを掲げています。

また、リそなホールディングスの女性役員比率を2030年度までに30%以上に引き上げることも目標としました。まずは数値目標を定めつつ多様性の確保を急ぎますが、これを通過点とし、多様性に富む経営幹部層の育成・登用を目指してまいります。ダイバーシティは、お客さまに満足を超える感動を提供するための礎であり、企業のさらなる柔軟性、強靱性につながるものと確信しています。

収益・コスト構造改革の実現

2点目は、中長期的な収益・コスト構造改革の実現です。国内金利が、1991年以降、ほぼ一貫して低下傾向にあるなか、預金と貸出金の金利差を主要な収益源とするビジネスモデルは、新たな局面を迎えています。社会・産業構造が変化し、お客さまのニーズが多様化・高度化・複雑化するなかで、今後の金融サービスは大きく2つの軸を意識し、強化を図る必要があると考えています。1つは、対面を中心に展開する奥行き深いコンサルティングビジネスの領域、もう1つは、日常の事業活動や日常生活を支えるための圧倒的な利便性を持つデジタル金融サービスの領域です。この2つの領域を同時に強化しながら、中長期的な収益・コスト構造改革を目指します。具体的には、①抜本的な業務プロセスの改革を出発点に、②全員コンサルティング体制への移行、③ネットとリアル融合を前提とするネットワーク改革、④次世代を

支えるシステム改革、さらには⑤共創型プラットフォームの構築など、現在、グループをあげて取り組む一連の改革を通じて、着実な前進を図りたいと考えています。

こうした取り組みを通じて、長期的に、フィー収益が総コストをカバーする収益構造への転換を目指してまいります。

そのためには、これまでの価値観や銀行の常識を捨てる勇気を持ち、ビジネスのあり方についても見直しを行っていく必要があります。一方で、こうした中長期的な変革を成し遂げるためには、高度なガバナンス体制が不可欠です。当社は社外取締役が取締役の過半を占め、多彩で経験豊かな社外取締役の視点が経営に十分に活かされるなど、経営の意思決定の透明性と公正性が担保される体制にあります。そして、何よりもその実効性の高さが、当社グループガバナンスの強みであると考えています。

リそなのSDGs経営

お客さまのこまりごと
社会課題が起点

リそなの強みを活かしたお客さま価値の創造
本業×イノベーション

「リテールNo. 1」
「良き企業」

2030年～2050年に目指す姿

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

- リテールのお客さまのSXをサポートする金融・非金融ソリューション
- カーボンニュートラル
- 多様性の尊重を通じた働きがいと企業価値の創造

収益・コスト構造改革の実現

- フィー収益>コスト
 - 全員コンサルティング体制
 - DXを通じた業務プロセス改革
 - 共創型プラットフォーム

持続可能な社会

共鳴

リそなグループの
持続的な成長

3 中期経営計画の進捗(中期展望)

レゾナンス・モデルの確立

2020年5月に公表した中期経営計画では、様々な共鳴(レゾナンス)を通じてお客さまに新たな価値を提供する「レゾナンス・モデルの確立」を掲げています。具体的には、既存ビジネスの「深掘」、新たなビジネス領域への「挑戦」、そして、この2つのチャレンジを支える次世代に向けた「基盤の再構築」

「基盤の再構築」

世の中が変わり、お客さまの金融行動が変われば、我々のビジネスもまた新たな進化を遂げる必要があります。こうしたなかで、どうしても解決しなければならない課題、それは、現行の稼ぐ力(収益力)と、支えている仕組みやプロセス、コスト構造のミスマッチを断ち切ることです。

そのための「基盤の再構築」であり、必ず乗り越えなければならない重要課題の1つであると認識しています。

DXや断捨離を変革ドライバーとする業務プロセスの解体・再構築を起点に、経営資源のシフトを図り、営業スタイルを変

の3つの柱で構成されています。現中期経営計画は、コロナ禍以前に、社内でも多くの議論を積み重ねて策定したのですが、結果として、我々が目指す方向性は正しかったのではないかと考えています。

え、チャンネルネットワークを見直します。そしてこれらを支える人事やシステム面についても、一気通貫での次世代化を目指します。現行の中期経営計画の期間よりも少し長めの時間軸になりますが、将来を見据えてさらなる挑戦を続けます。

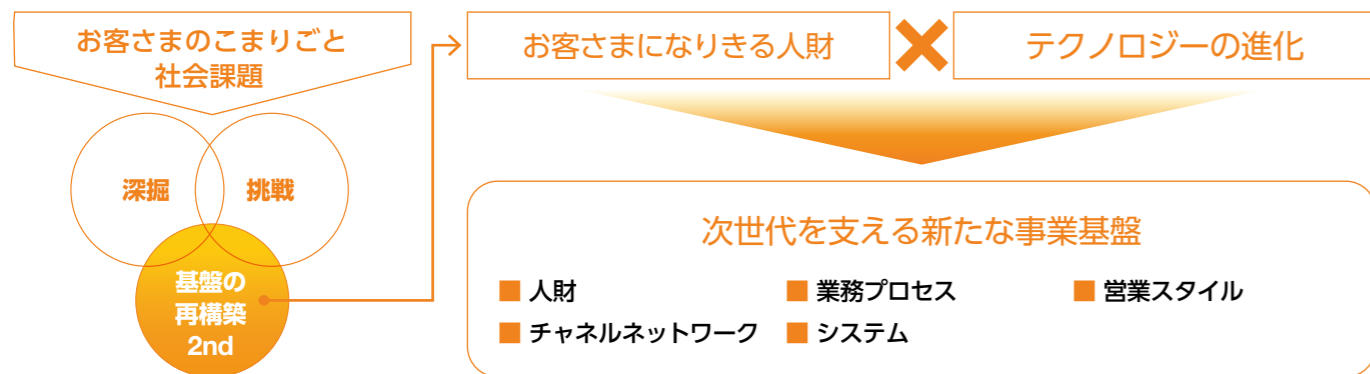
そして、こうした変革を成功に導くうえで最も重要なファクターはやはり「人財」です。DXを完遂するのも、そして、その恩恵を受けるのもまた「人」です。多様性や専門性が、イノベーションを生み出す原動力であるとの認識のもと、2021年4月、複線型の新人事制度に移行しました。女性管理職比率が

30%を上回るなど、多様性に富む人財ポートフォリオは、すでにりそなの強みの一つとなっていますが、さらに60代の働き方についても自律的な選択ができるよう、「選択定年制」を導入しています。変化の時代において、企業の競争力は、いずれ個人のマーケットバリューの総和に近づいていくものと考えています。今後も、ワークライフバランスに応じた多様な働き方を支援するとともに、外部競争力のあるプロフェッショナル人財の育成を急ぎたいと考えています。

また、KMFGの完全子会社化を踏まえ、グループベースでのチャンネルネットワークの最適化についても検討を重ねてい

ます。エリアベースでの営業店チャンネルの見直し、店使命の適正化、店舗のリプレイス・ダウンサイジングなどを通じて、お客さまの利便性に留意しつつ、グループの拠点数を3年間で2割程度削減します。

これまでは、営業店チャンネルがお客さま接点の中心でしたが、りそなグループアプリのダウンロード数が400万件を突破し、リアルとデジタルがシームレスに融合する世界観が現実のものとなっています。スマートフォンの国内普及率が80%を超えるなか、お客さま接点の質・量両面での拡充が新たなビジネス展開の大きな鍵になるものと考えています。



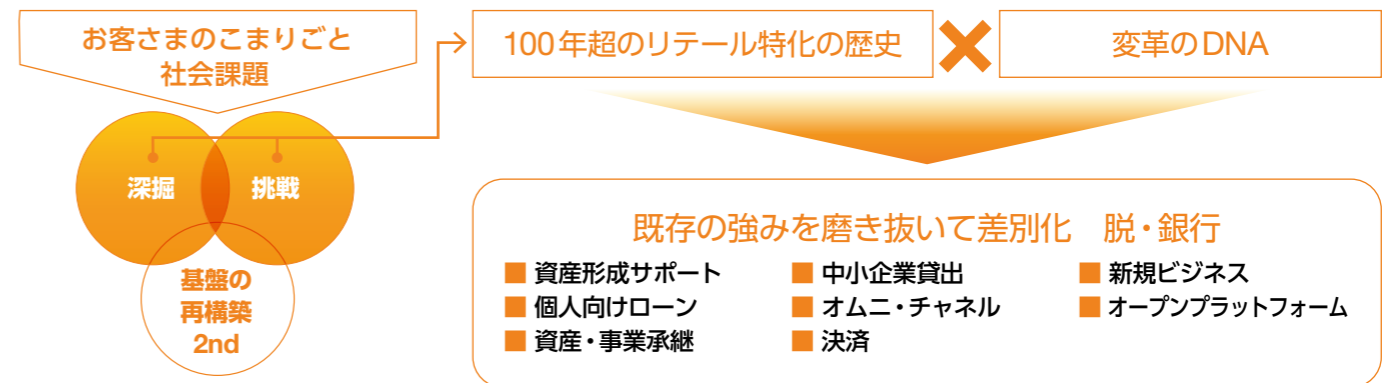
「深掘」「挑戦」

「深掘」とは、100年を超えるリテール特化の歴史のなかで培ってきたりそなの強みにさらに磨きをかけ、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することです。例えば、超高齢社会における承継、資産形成などのサポートは、まさにりそなの強みを最も活かすことのできる領域であり、わが国の社会課題の解決にもつながるものと考えています。

りそなショック時に学んだ「銀行の常識 世間の非常識」という考えのもと、りそなグループに根付いた「変革のDNA」をこれからも継承していくことが我々の責務でもあります。

そして、「挑戦」は、この「変革のDNA」から連なるものです。昨年、オープン・イノベーションの共創拠点「Resona Garage」を立ち上げましたが、若い社員を中心に小さな成功体験を積み重ね、健全な危機感を共有しながら、恐れることなく新たなチャレンジを続けてまいります。

これまでの発想にとらわれることなく、外に開き、異業種や地域金融機関の方々を持つ様々な知見やノウハウ、お客さま基盤とつながることで、新たな化学反応を起こしたいと考えています。そして、お客さまを含めたWIN-WINの関係をベースに、新たなエコシステムの形成を目指します。



4 2021年3月期の振り返りと2022年3月期の取り組み(短期展望)

コロナ禍で変化するお客さまのこまりごと

2021年3月期は、これまで経験したことのない事業環境下において、円滑な資金提供はもとより、コロナを経て顕在化・変化するお客さまのこまりごと・社会課題の解決という軸を決してぶらすことなく、1年を通じてお客さまの声に耳を傾けてまいりました。例えば、2021年3月期の承継信託の新規利用件数は、前期比+40%と大きく増加。お客さまの事業や資産の承継に関する意識は確実に高まっており、M&A、不動産ビジネスを含めて、今後に期待が持てる状況です。

また、ファンドラップやiDeCoをご利用いただくお客さまも着実に増加するなど、「将来への備え」に対する意識にも変化があったのではないかと考えています。

また、不確実性が増すなか、法人のお客さまの資金繰り・手元流動性の安定化ニーズなども高まりましたが、こうしたなかで、りそなと初めてお取引をいただくお客さまも増加し、取引基盤の裾野は大幅に拡大しました。

今後については、アフターコロナも見据えながら、多様化・

高度化・複雑化するお客さまのニーズに高いコンサルティング能力をもって、迅速にお応えできるかが勝負の分れ目だと考えています。

また、新しい生活様式が広がるなか、非対面・非接触のお取引も拡大しました。デビットカードは発行枚数が1年間で42万枚、20%程度増加し、りそなキャッシュレス・プラット

「攻め」と「守り」両面の態勢強化

2022年3月期も、コロナに関しては、一進一退を前提に、正しく恐れることが重要だと考えています。一方で、ワクチン接種の広がりには大きな希望であり、欧米諸国でも見られるように、これまで抑制されていた消費活動や、先送りされてきた設備資金需要などが反動的に増加する可能性も視野に入れておく必要があります。いずれにしても、マクロの視点から社会・産業構造の中長期的な変化を捉えながら、個々のお客さまの変化に寄り添い、一歩先をいくきめ細かなソリューション提供を実現すべく、「攻め」と「守り」両面での態勢強化を図ってまいります。

フォームをご利用いただける店舗も着実に増加しています。

今後、逆境をチャンスに変え、さらなる成長軌道を描くために重要なことは、りそな自身が恐れずに変わり続けることだと考えています。これまでの銀行の常識や価値観にとらわれることなく、これからも新たな発想を持って変革に挑み続けます。

また、2018年4月にスタートし、本年4月に完全子会社化を完了したKMFGについては、これまで取り組んできた地均しのステージから、グループシナジーという明確な結果を追求する局面へ移行していくこととなりますが、生産性の向上はもとより、トップラインシナジーにも手応えを感じ始めています。例えば、2021年3月期にKMFGで承継信託を新規にご契約いただいたお客さまは前年比+111%、同様にファンドラップの残高は+140%となっています。今後、りそなが持つ多彩な商品・サービスやソリューションのグループ展開が一気に加速していくことを期待しています。

5 おわりに

新型コロナウイルスとの戦いは、いまだ収束を見通すことはできませんが、常にお客さまと寄り添い、希望をもって前に進みたいと考えています。VUCA (Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性) と称される時代に新型コロナが直撃しました。また、現在は、情報産業革命が進行し、SDGs・ESGの潮流が加速する大きな転換点にあります。こうしたなか、我々は、どんな状況にあっても、インテグリティ、すなわち「利己を排し、謙虚で誠実である」という変わることをない価値観をベースに、「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。

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、りそなだけが繁栄することはありません。今後も、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を貫き、地域経済の発展に貢献するとともに、従業員一人ひとりが成長できる良き企業を目指してまいります。

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。



これまでの常識や価値観を揺り動かした“転換点”⇒逆境をチャンスに

お客さまの認識・こまりごとの変化		主要ビジネス戦略への影響
将来設計見直し 備えに対する意識の高まり	資産形成サポート 資産・事業承継	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 長期・分散・安定的な資産形成ニーズの拡充 ↑ M&A、不動産取引ニーズ拡大 ↓ 対面営業の制約(リモート活用で緩和)
資金繰りの安定化 財務基盤強化	中小企業貸出	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 資金需要拡大 ↑ お客さまの裾野拡充 ↓ 一部業種の業況不振長期化懸念
ニューノーマルへの対応 デジタル化の加速	個人向けローン オムニ・チャンネル 決済	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 郊外・戸建てニーズ拡大 ↑ 非対面ニーズ拡大 ↑ お客さまの裾野拡充

不確実性の高い状況の継続を前提に業務運営にあたる必要

自らも変化を継続し、「攻め」と「守り」両面の態勢を強化

新生「りそなグループ」スタート



執行役 財務部担当
太田 成信

1 2021年3月期の業績

2021年3月期は、新型コロナウイルスによる不透明な環境が続くなか、お客さま支援と財務健全性維持を両立する運営に注力しました。営業面では特に第1四半期はコロナの影響を大きく受けたことから、厳しいスタートとなりましたが、ウィズコロナにおけるお客さま対応の習熟も進み、ビジネス全般に徐々に回復の道をたどることができました。

親会社株主に帰属する当期純利益は1,244億円と、前期比279億円の減益となりましたが、通期目標(1,200億円)を3.7%超過しての着地となりました。

2021年4月1日には予定通り、関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)の完全子会社化が完了し、本年度は新たなりそなグループとしてスタートしています。

2021年3月期決算の概要をご説明します。連結業務粗利益は、前期比195億円減少の6,391億円となりました。

国内預貸金利益は、前期比22億円の減少となりました。政府等向け貸出を除く実質ベースで、貸出金利残が3.25%増加し、計画比強含みの一方、貸出金利回りは前期比0.04%の低下で概ね計画通りに推移しました。貸出金利回りの低下は継続していますが、低下幅は着実に縮小しており、預貸金利益の減益幅は前年の1/5水準まで、大幅に改善しています。

フィー収益は、前期比12億円増加し、フィー収益の業務粗利益に占める割合は29.9%となりました。コロナ禍における対面営業の制約などからスロースタートとなりましたが徐々に回復、ファンドラップ、法人ソリューション、決済関連などが牽引し、通期では増益に転じました。

経費は、前期比16億円の改善、ローコストオペレーション

の徹底により、人件費、物件費ともに減少しました。

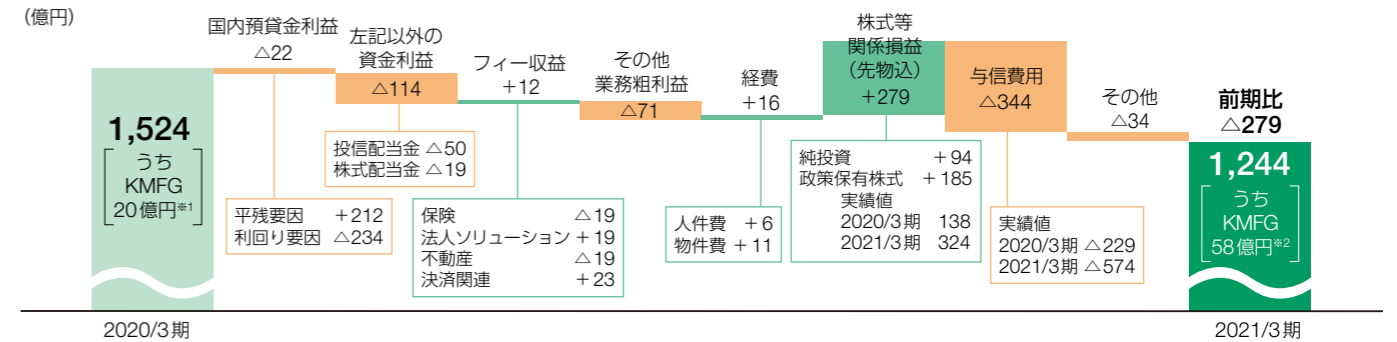
国内預貸金利益にフィー収益を加え経費を控除したコアの業務粗利益は前年比でプラスに転じています。これは2008年3月期以来であり、いまだ道半ばであるものの、これまで取り組んできた収益・コスト構造改革の成果が表れてきているものと考えています。

与信費用は、前期比344億円増加の574億円となりました。コロナ禍の長期化を見据えて予防的対応を実施したことなどから大きく増加しましたが、今後のダウンサイドリスクを一定程度低減させています。

2021年3月期 決算の概要(りそなホールディングス連結)

(億円)	2021年3月期	
	2021年3月期	前期比
親会社株主に帰属する当期純利益	1,244	△279
業務粗利益	6,391	△195
資金利益	4,174	△136
うち国内預貸金利益	3,403	△22
フィー収益	1,914	+12
フィー収益比率	29.9%	+1.0%
その他業務粗利益	301	△71
うち債券関係損益(先物込)	140	+27
経費(除く銀行臨時処理分)	△4,155	+16
実質業務純益	2,240	△179
株式等関係損益(先物込)	372	+279
与信費用	△574	△344
その他の臨時・特別損益	△195	△33
税金等調整前当期純利益	1,843	△278
法人税等合計	△546	+21
非支配株主に帰属する当期純利益	△52	△22

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)



2 2022年3月期の見通しおよび中期経営計画の進捗

2022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206億円増益となる1,450億円、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。中期経営計画の最終年度、2023年3月期の目標1,600億円に向けて、しっかりとした道筋を提示して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。業務粗利益は前期比160億円の増加を見込みます。低金利環境を背景に資金利益が減少する一方、フィー収益は承継、資産形成、決済などの注力分野を中心に増加させる計画です。

経費は、経常費用のコントロールに加え、統合シナジーを通じたコスト削減を継続する一方、過年度に実施した投資に係る減価償却費の増加等を踏まえ、前期比61億円増加の計画としています。

与信費用は前期比153億円減少の370億円としました。

コロナの状況は一進一退、不透明な環境が続くことを前提としていますが、前期の予防的対応によりダウンサイドリスクを一定程度低減させたことを踏まえた組み立てとしています。

中計の経営指標(KPI)として「35%以上」を掲げている連結フィー収益比率は、前期実績29.9%から、今期は32%程度を目指します。

同じく「60%程度」としている連結経費率は、前期実績65.0%から、今期は60%台前半を計画しています。

お客さまのこまりごとが変化するなか、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)をサポートするソリューション提供、DX(デジタルトランスフォーメーション)を通じた基盤の再構築、KMFGとのシナジー加速などを通じて、収益・コスト構造改革を進展させていく考えです。

中期経営計画 主要KPI

経営指標	2021年3月期	2022年3月期(目標)	2023年3月期(中計)
親会社株主に帰属する当期純利益	1,244億円	1,450億円	1,600億円
関西みらいフィナンシャルグループ(りそなホールディングス取込収益ベース)	112億円(58億円)	150億円(150億円)	200億円(200億円)
連結フィー収益比率	29.9%	32%程度	35%以上
連結経費率	65.0%	60%台前半	60%程度
GPIF選定ESG指数(国内株) ^{※3}		すべてに採用	

2022年3月期業績目標および配当予想

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	1,450	+206
関西みらいフィナンシャルグループ連結	150	+92
その他連単差	150	+19

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	5,990	+160
経費	△3,970	△61
実質業務純益	2,020	+99
株式等関係損益(先物込)	305	△104
与信費用	△370	+153
税引前当期純利益	1,815	+182
当期純利益	1,275	+122

※1 KMFG連結純利益×51.2%

※2 KMFG連結純利益(1-3Q)×51.2%、同(4Q)×60.4%

※3 FTSE Blossom Japan 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

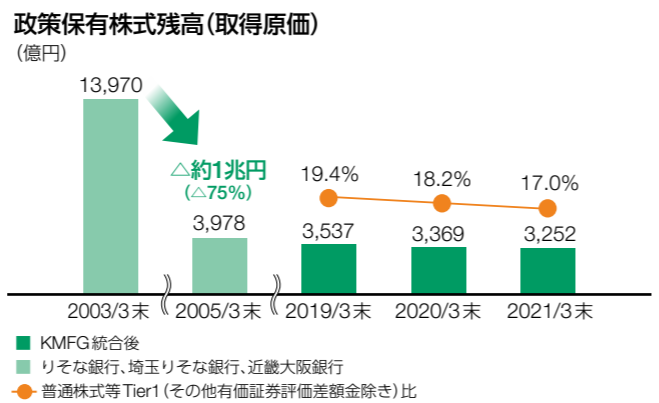
3 政策保有株式の削減

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、取得原価ベースで約1兆円の政策保有株式を圧縮し、価格変動リスクの低減に努めてきました。

近年では、2016年3月末からの5年間で350億円を削減する計画(△70億円/年)のもと、さらなる圧縮を進めてきました。同計画は2020年3月末までの4年間で達成率が93%となり、前倒し達成の目的がたったことから、同年5月の中計策定を機に、2020年3月末からの3年間で300億円

の削減計画(△100億円/年)として刷新し、従前の計画から売却ペースを加速させています。計画初年度の2021年3月期は116億円の削減を達成しています。

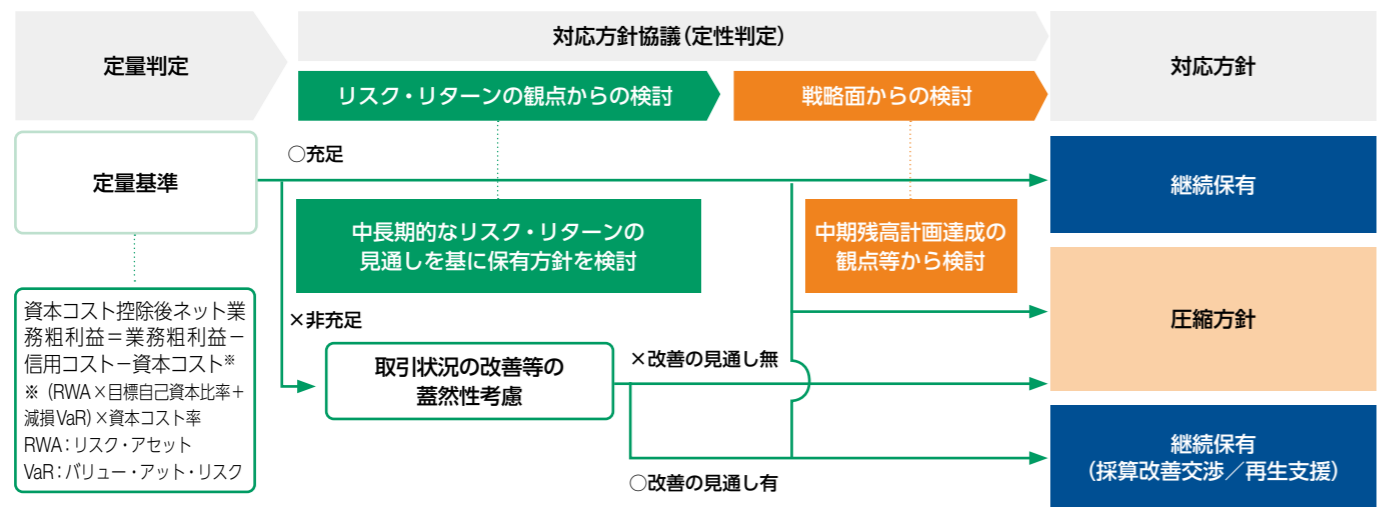
また、今般、「政策保有株式に関する方針」を一部改定しました。「残高削減」が基本方針であることを明記するとともに、リスク・リターンの検証により保有が妥当と判断できる場合であっても、「市場環境や経営・財務戦略を考慮して売却する可能性がある」ということも記載しています。



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「残高削減」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

政策保有株式の保有意義検証プロセス



4 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。

5 資本マネジメント

2021年5月12日から6月11日にかけて、KMFG完全子会社化に伴う1株当たり利益(EPS)の希薄化影響を中立化する目的で、0.88億株の自己株式を取得しました。KMFG完全子会社化は、1株当たり純資産(BPS)にはプラスに寄与しており、この点でも株式価値向上に資する取り組みであったと認識しています。また、KMFG完全子会社化およびEPS希薄化影響中立化目的での自己株式取得は、普通株式等Tier1比率には概ね中立的で、当社が掲げている株主

還元方針への影響はありません。

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」とさせていただいており、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、さらなる株主還元拡充を目指します。

KMFG完全子会社化に伴うEPS希薄化影響中立化を目的に自己株式取得を実施

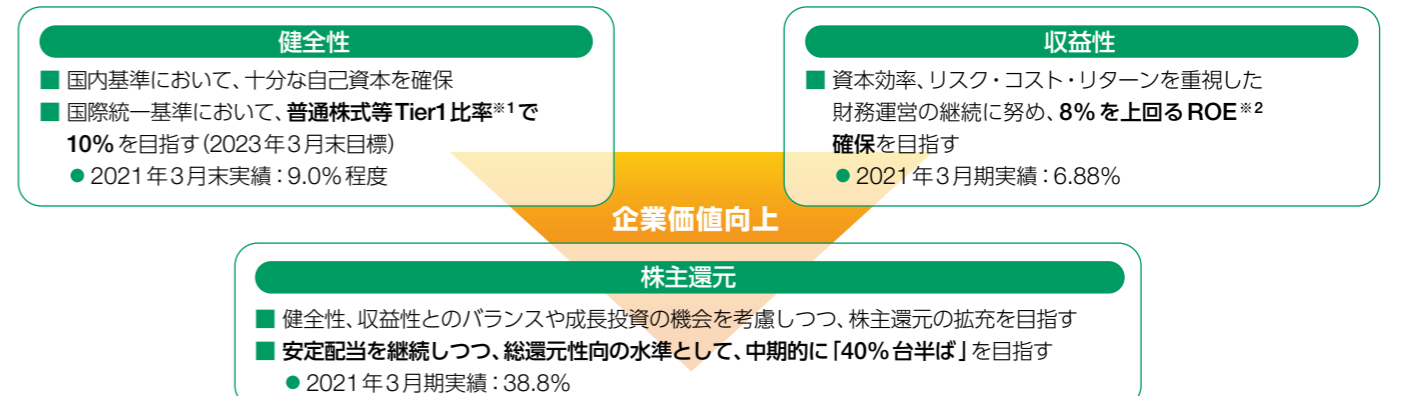
- 取得株数: 0.88億株
- 総額: 409億円
- 取得期間: 2021年5月12日~6月11日
- 取得方法: 東証における市場買付
(1) 自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による買付
(2) 取引一任契約に基づく市場買付

	KMFG完全子会社化“後” (持分100%)	KMFG完全子会社化“前” (持分51.2%)
HD連結純利益 (2022年3月期業績目標)	1,450億円	1,376億円
うちKMFG 貢献利益	150億円	76億円
発行済株式数	25.0億株	22.9億株
EPS	57.8円	59.9円

EPS変化率 (①-②)/②
△3.5%

取得株数:
0.88億株
(25億株×3.5%)

「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



*1 パーゼル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)

6 株主・投資家の皆さまとの対話



りそなグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を重視しています。2021年3月期は、コロナ禍において対面での対話機会減少を余儀なくされましたが、非対面ツールの活用、「オンライン株主セミナー」や「個人投資家さま向けオンライン説明会」の開催などを通じて、株主・投資家さまへのデジタルアプローチを強化してきました。

当社では、GPIF選定ESG4指数への採用継続も中計目標としており、今後も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を継続していきます。

新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルスの影響により、経済活動が停滞するなか、お客さまへの円滑な金融サービスのご提供や資金繰りサポートなど、社会インフラの一翼を担う金融機関としての社会的使命を果たすべく業務を継続しています。

地域に根差した円滑な業務運営の継続

地域・お客さま

りそなグループは、預金、資金決済やご融資など地域における重要な社会インフラの一翼を担っています。
店頭では感染防止策を徹底し、お客さまの健康・安全を最優先に、業務継続にあたっています。

フルラインの業務継続

- 国内すべての営業拠点で、預金・為替・融資などの窓口業務を継続
- 店頭では「マスク着用」「身体的距離の確保」などの感染防止策を徹底

新たな行動様式への対応

- 来店予約システムの全店導入(りそな銀行・埼玉りそな銀行)
- グループアプリなどの非対面チャネルの拡充

変化するお客さまのこまりごとへの対応

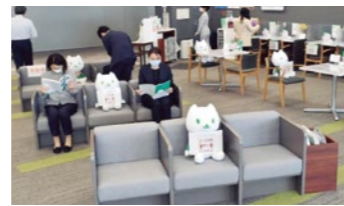
- 資金繰り安定化、財務基盤強化をサポート
- 中小企業のお客さまのIT化支援
- “備えのニーズ”(資産形成、円滑な承継)に対するソリューション提供



飛沫防止のアクリル板を設置



店頭掲示ポスター



店頭でのお客さま同士の「身体的距離の確保」

従業員

長期にわたって、安定した金融機能を維持・継続していくため、従業員の安全衛生、負担軽減のためのワークスタイル改革に取り組んでいます。

多様な働き方の促進

- 全社的なテレワークの推進
- サテライトオフィスは136拠点まで拡充^{※1}

リモートを活用した研修・教育体制などの拡充

- TV会議、eラーニング、入社式のオンライン開催など



サテライトオフィスを設置



2021年度「オンライン入社式」

社会

コロナ禍においても、本業と社会貢献活動を通じて、地域社会の持続的な成長に貢献します。

Re:Heart 倶楽部活動



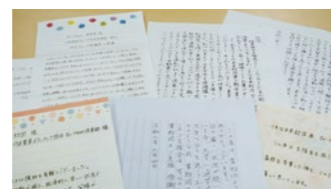
Re:Heart 倶楽部は従業員の自発的な活動を支援するボランティア活動団体です。

【活動例】

学業継続支援募金

従業員有志より、5,848,300円の募金が集まり、コロナ禍の影響を受けた学生133名^{※2}に支援金をお届けしました。

学生からのお礼の手紙



献血活動

コロナ禍で通常時以上に輸血用血液が不足するなか、グループ各社の従業員有志が献血に協力しました。



相談体制の強化

お客さまの経営改善支援、事業再生支援などのニーズにお応えするため、グループ各社で本部と営業店が一体となり、きめ細かな相談体制を構築しています。

成長・再生支援への取り組み

- お客さまの成長・再生支援を目的に以下の組織を設置・改組
 - りそな銀行 : 審査部 成長戦略室
 - 埼玉りそな銀行 : 融資部 営業店支援グループ
 - 関西みらい銀行 : 法人業務部 戦略支援グループ
 - みなの銀行 : 法人業務部 事業性評価室

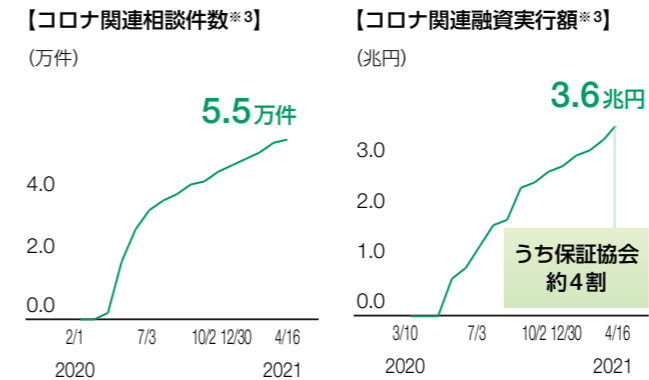


オンラインを使ったご相談の様子

法人向け貸出・資本サポート

コロナ禍において、法人のお客さまの資金繰りニーズが拡大。コロナ関連の相談件数は5.5万件、融資実行は3.6兆円まで増加しました。また、資本支援ファンドを創設するなど、エクイティ面での支援体制も強化しています。

コロナ関連相談件数・融資実行額



コロナ関連資本支援ファンド

- 総額310億円の資本支援ファンド^{※4}を活用

【取扱ファンドの一例】



自己居住用住宅ローン

コロナ禍においても、住宅取得のニーズは底堅く、自己居住用住宅ローンの実行額は高水準で推移しました。また、ご返済相談にも柔軟に対応させていただいています。

自己居住用住宅ローン実行額

- 2021年3月期: 1.3兆円(前期比+6.5%)

迅速かつきめ細かな相談体制

- 専用フリーダイヤルやWeb受付、条件変更手数料の無料化 など

非対面・キャッシュレス取引の拡大

生活様式の変化を受け、非対面・キャッシュレスのニーズが拡大。

「りそなグループアプリ」や「りそなデビットカード」のご利用者数が大きく増加しました。

りそなグループアプリ

- ダウンロード数: 2021年3月末 367万ダウンロード(2020年3月末比+143万)

りそなデビットカード

- 発行枚数: 2021年3月末 243万枚(同+42万)



GOOD DESIGN AWARD
2018年度受賞
りそなグループアプリ

※1 2021年3月末時点

※2 りそなグループが支援する財団の奨学金を受けた学生が対象

※3 グループ4行報告ベース(累計)

※4 日本政策投資銀行協業ファンドおよびりそなグループ単独ファンド

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 (Resona Sustainability Challenge 2030)」(RSC2030)として公表しています。

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

重要な社会課題の特定プロセス



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

りそなグループとして、優先して取り組む社会課題 (RSC2030)	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	ライフデザインサポート			中小企業貸出	DX戦略		オープン・イノベーション
			資産形成サポート	個人向けローン	資産・事業承継		オムニ・チャンネル	決済	
地域 地域経済の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業のSDGs対応 コロナ禍で加速したDX 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 	●	●	●	●	●	●	●
少子高齢化 少子高齢化に起因する将来不安の解消 	<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 コロナ禍で顕在化した将来不安への対応 		●	●	●		●		●
環境 地球温暖化・気候変動への対応 	<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 	●	●		●	●	●	●
人権 ダイバーシティ&インクルージョン 	<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	業務プロセス	営業スタイル	チャネルネットワーク	システム
--------	----	--------	--------	------------	------

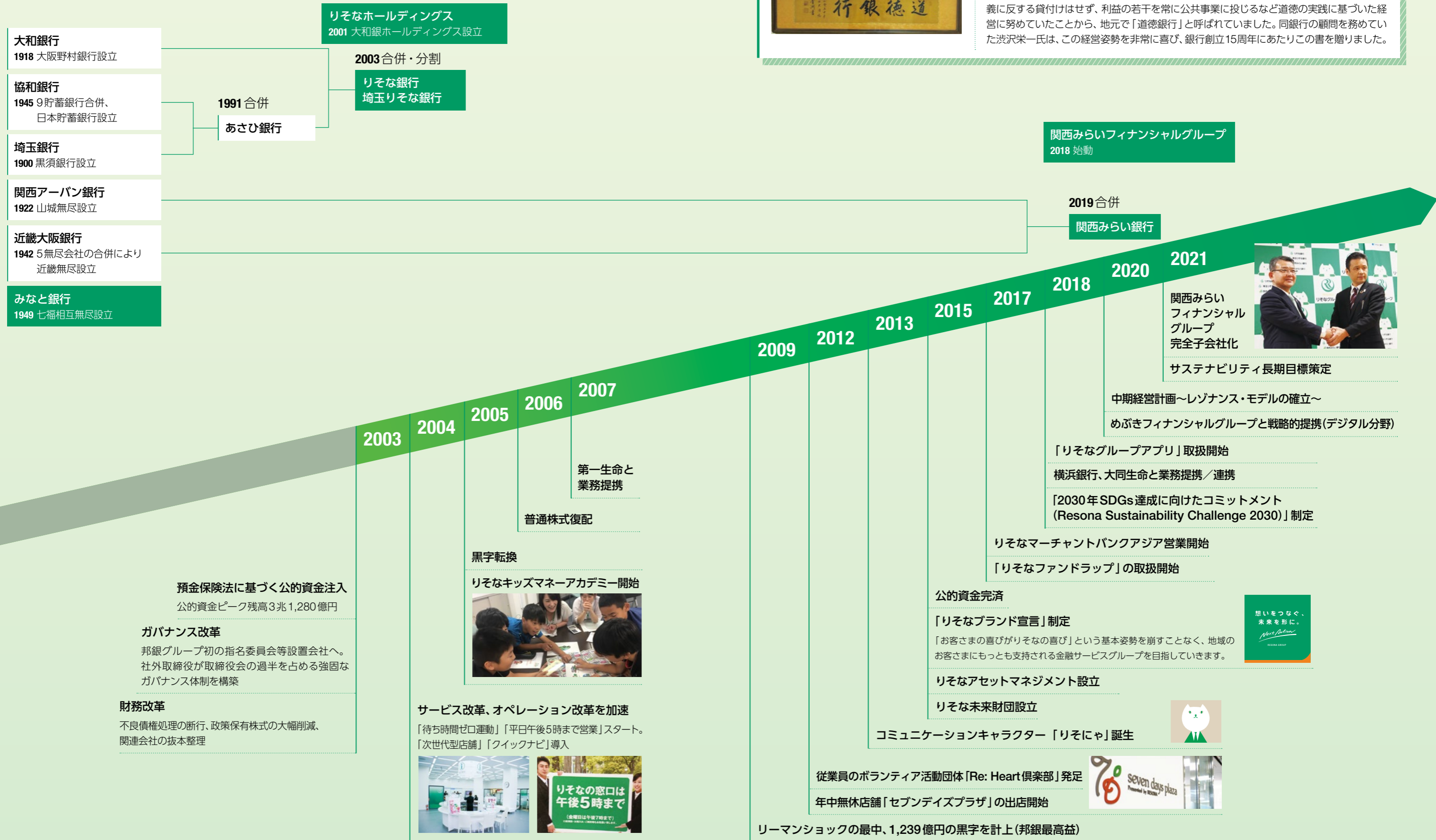
サステナビリティ長期目標 (2021年6月策定) リテール・トランジション・ファイナンス 累計取扱額 10兆円 (2021～2030年度)	カーボンニュートラル CO ₂ 排出量 実質ゼロ (～2030年度、SCOPE1、2)	女性登用・活躍推進 拡大 現状+10%以上(～2030年度) 女性役員比率30%以上*1 女性経営職階比率20%以上*2 女性ライン管理職比率40%以上*2
--	--	---

※1 りそなホールディングス
 ※2 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

「リそなの強み」に磨きをかける

「リテールNo. 1」への道のり

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

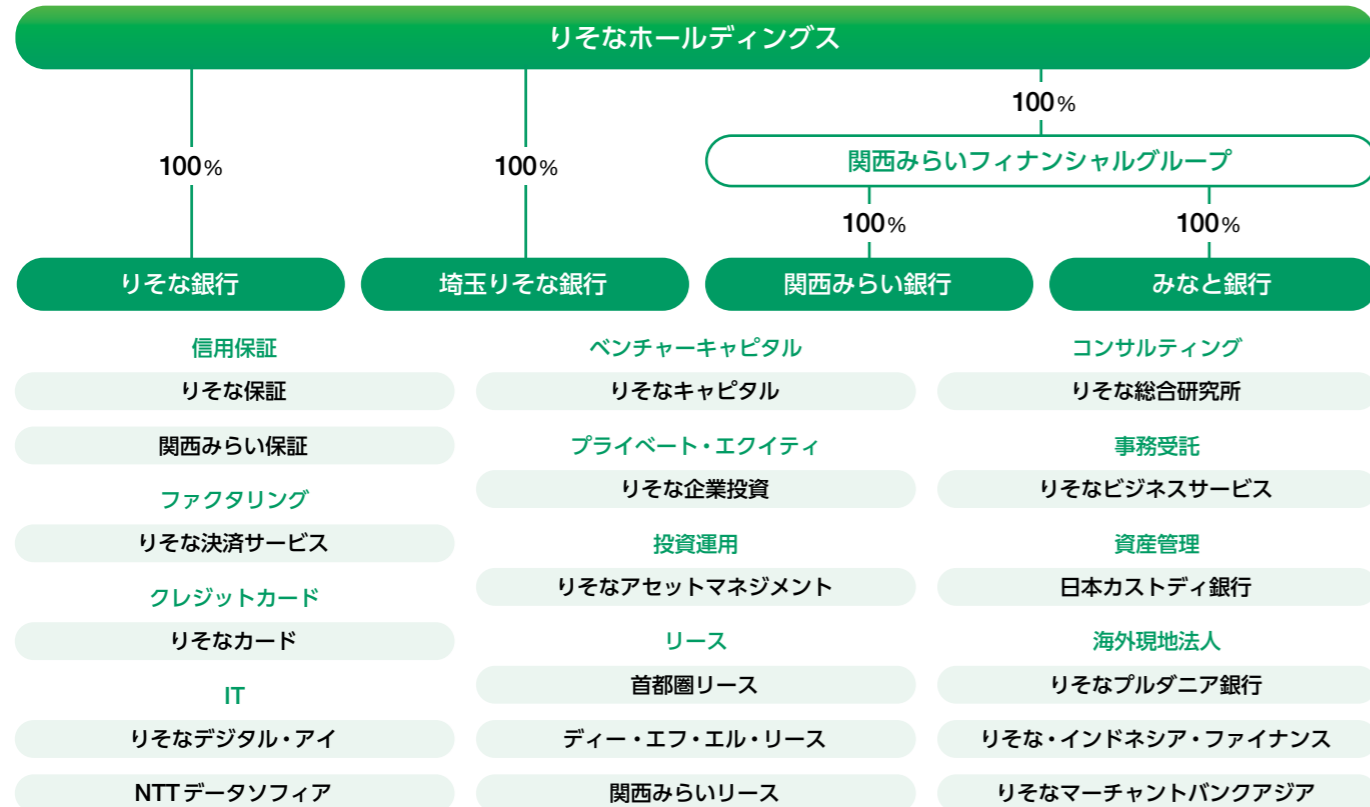


リそなグループの概要

グループ体制

2021年4月1日

グループストラクチャー



(注) 主要なグループ会社を記載

リそなのネットワーク・基盤

2021年3月末

リそなグループは、経済活動や人口が集積する首都圏および関西圏において、強固な営業基盤を確立しています。特に埼玉県における預金・貸出金のマーケットシェアは40%を超えるほか、関西みらいフィナンシャルグループ (KMFG) が加わり、大阪府、兵庫県、滋賀県でのプレゼンスが向上しました。

国内ネットワーク



海外ネットワーク

海外駐在員事務所 アジア4都市(上海、香港、バンコック、ホーチミン) リそなブルガリア銀行(合併銀行)(インドネシア) 本店、支店: 2、出張所: 5

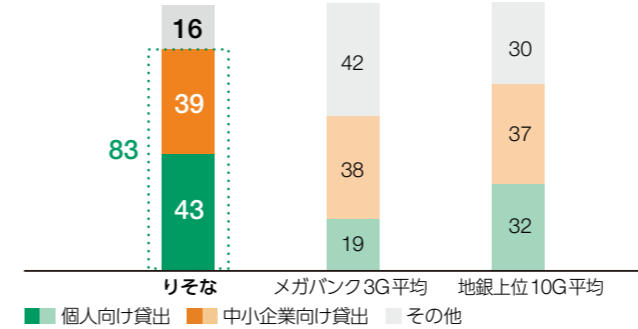
リそなマーチャントバンクアジア(シンガポール) リそな・インドネシア・ファイナンス(インドネシア)

リそなのポジション

貸出金ポートフォリオ※1

2021年3月末

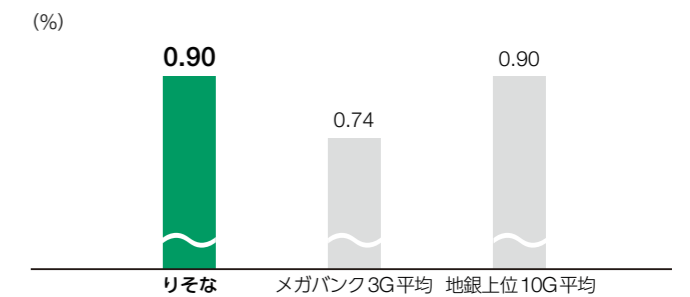
リそなグループの貸出金は、約83%が個人と中小企業のお客さま向けで占められ、リテール業務に軸足を置いた貸出金構成となっています。



預貸金利回り差※1

2021年3月期

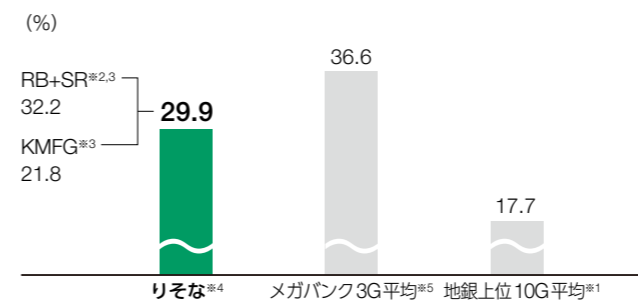
一般的に貸出金利回りが低い大企業取引が少ないため、相対的に高い預貸金利回り差を確保する一方、貸出金が小口に分散されていることで、適切な信用リスクコントロールが可能となっています。



連結フィー収益比率

2021年3月期

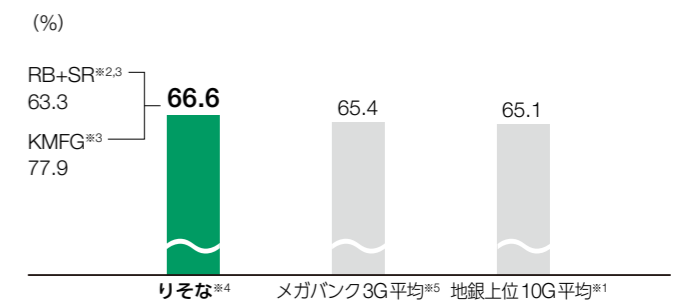
KMFGのフィー収益は伸びしろが大きく、同グループのお客さま向けにリそなの商品・サービスを積極的に展開していきます。



連結経費率※6

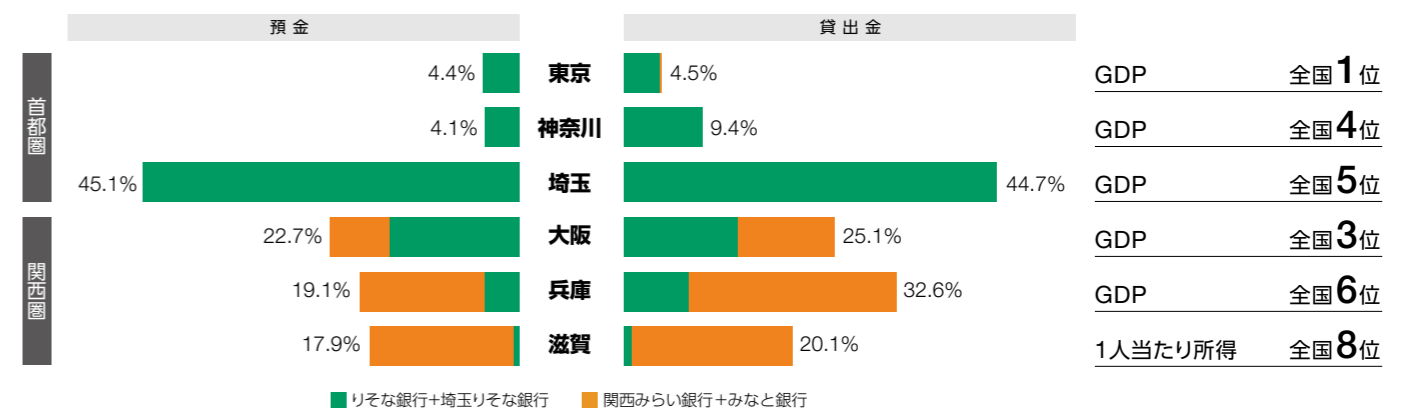
2021年3月期

オペレーション改革で培ったノウハウをグループ全体に展開、デジタル化を加速させ、ローコスト運営を追求していきます。



預金、貸出金のマーケットシェア※7

2021年3月末



※1 出所: 各社決算資料、リそな: グループ銀行合算(リそな銀行+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、めづきFG、コンコルディアFG、千葉、ほくほくFG、静岡、京都、九州FG、八十二、西日本FHD)

※2 リ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

※3 RB: リそな銀行、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

※4 リそなホールディングス

※5 三菱UFJFG、三井住友FG、みずほFG

※6 連結経費率=営業経費/業務粗利益

※7 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

関西みらいフィナンシャルグループの完全子会社化

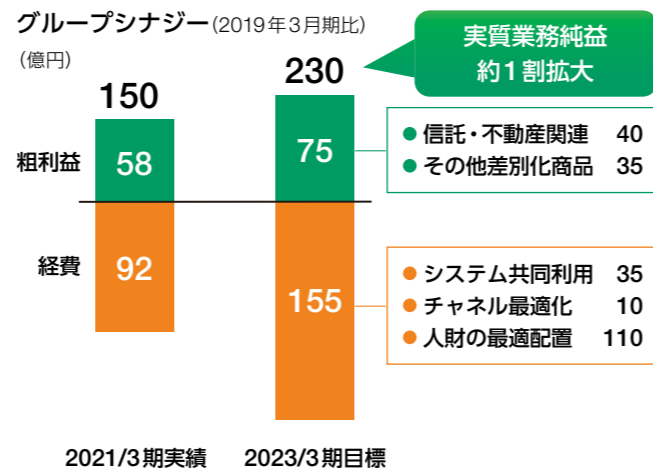
リそなグループは、2021年4月1日、関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)の完全子会社化を実施しました。重要なマザーマーケットであり、今後一層の経済活発化が期待される関西圏へのコミットメントをさらに強化するとともに、地域経済・お客さまをグループ一体でサポートしてまいります。



関西みらいフィナンシャルグループ社長 菅哲哉(左)とリそなホールディングス社長 南昌宏(右)

PMI※加速で、グループシナジーを実現

KMFG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りました。グループシナジーは、2023年3月期に230億円(2019年3月期対比)を見込んでおり、これはグループ全体の実質業務純益を1割程度押し上げる水準です。リそなの特長的な商品・サービスのグループ展開を通じたトップラインシナジーとして75億円、グループでの「システム共同利用」「チャンネル最適化」「人財の最適配置」を通じたコストシナジーとして155億円を実現していく考えです。2021年3月期において、すでにトップライン約60億円、コスト約90億円、合計約150億円のシナジーが実現しており、計画達成に向けてしっかりと取り組んでいきます。



チャンネルの最適化

KMFG完全子会社化により、KMFGにおける共同店舗営業拠点数は、当初の約90拠点の計画から30拠点追加し約120拠点まで拡大します。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、ソリューション力の強化を進めていきます。



リそな銀行高槻富田支店と関西みらい銀行富田支店の共同店舗



リ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

営業シナジーの追求

関西みらい銀行、みなと銀行では、信託・不動産の機能を切り口としたソリューションや、リ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「リそなファンドラップ」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大きく増加しています。

また、リそなグループの法人お取引先数が50万社に及ぶなか、グループで一体運営している東西5拠点(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、グループネットワークも活発にご利用いただいています。



リそなファンドラップ



ビジネスセミナーの様子



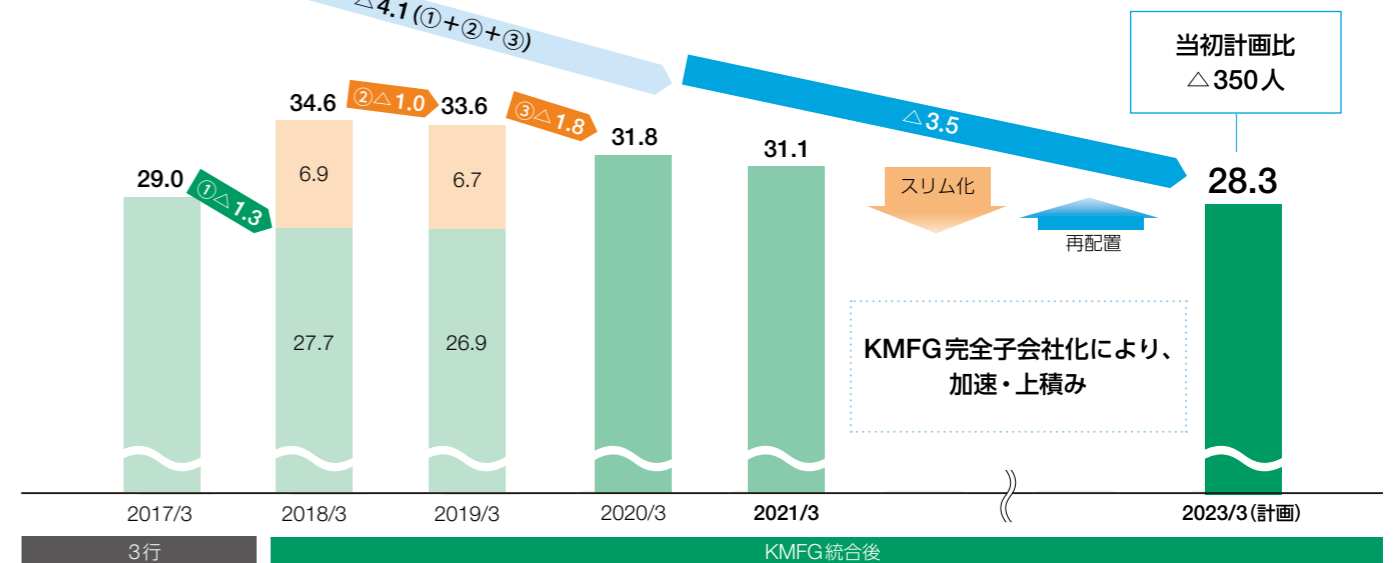
ビジネスプラザ

人財の再配置

リそなグループの総人員は、中期経営計画の3年間で約3,500人の減少を見込み、2023年3月末には28,300人の体制を目指します。KMFG完全子会社化を通じて、当初計画比さらに350人スリム化します。DX(デジタルトランス

フォーメーション)をベースに生産性向上、チャンネル改革を進めるとともに、グループベースでの人財再配置加速により、自然減でKMFG統合前(2017年3月)の29,000人を下回る水準を目指します。

グループ総人員
(千人)



■ 旧関西アーバン銀行+みなと銀行
■ リそな銀行+埼玉りそな銀行+旧近畿大阪銀行

※ Post Merger Integration (M&A後の経営統合プロセス)

基盤の再構築 人財

基本的な考え方およびこれまでの取り組み

リソナグループは、2003年の発足直後の経営危機(リソナショック)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」を中心とした人事運営を行ってきました。

近年はもう一歩推し進め、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「リソナ 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。

女性ライン 管理職比率※1

- 目標(30%)達成
30.4%
- うち経営職層
10.2%

● 内閣総理大臣賞



女性が輝く
先進企業
2018
埼玉りそな銀行
(2018年)

ダイバーシティ先進企業として評価

● 内閣府特命担当大臣賞



女性が輝く
先進企業
2020
りそな銀行
(2020年)

- 「PRIDE指標」
4年連続ゴールド
(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)



- 2021年版「女性が活躍する会社BEST100」※2
総合第3位
(りそなホールディングス)

新たな人事制度

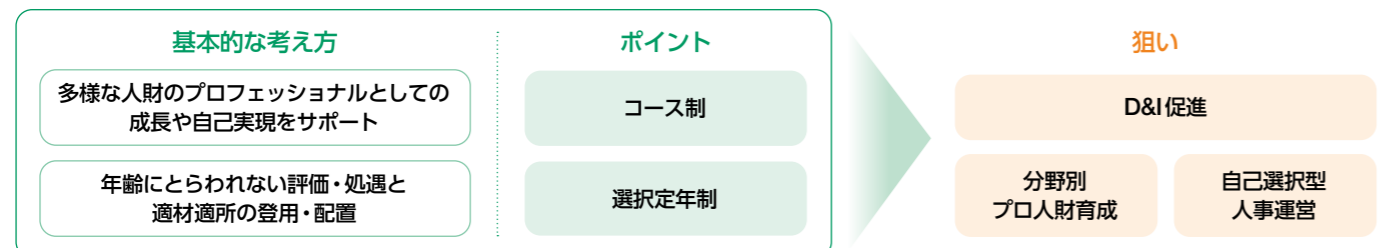
銀行のビジネスモデルに大きな変化が予想されるなか、従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして成長することを目指し、2021年4月に人事制度を改定しました。*3
多様性・専門性重視の人財ポートフォリオへの変革を進めるために複線型の人事制度を採用し、業務分野別の19コースからなる「コース制」を導入しています。

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、強みを踏まえたキャリア希望の明確化や、望むキャリアに向けた努力を促していきます。

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。



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。

リソナグループでは、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感染防止策の一環として、従来運用してきた「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。

リソナグループでは、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

- テレワーク対象を営業店も含めた全従業員に拡大
- サテライトオフィス136拠点まで拡充(2021年3月末時点)



人事担当役員インタビュー

～多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ変革に向けたりそなの人財戦略～

Q. 中期経営計画で掲げられている「多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ変革」とは？

中期経営計画の達成に向けては、一人ひとりの従業員が力をつけ、プロフェッショナルに成長していくことが欠かせません。また、ビジネスの「深掘」と「挑戦」を実現していくためには、これまで銀行業務において必要とされてきた範囲を超える、より幅広い分野のプロ人財が必要になります。

今後のビジネスにおける必要性を踏まえつつ多様な分野で人を育て、人財の成長を企業価値の向上につなげていくための取り組みを、「人財ポートフォリオ変革」と表現しています。

Q. プロフェッショナルをどのように育成・確保していくのか？

まず、新たに複線型人事制度を導入しました。これには、全員に対していずれかの分野でプロとしての成長を求めていくことを、制度上明らかにする狙いがあります。

プロ人財の育成にあたり、複線型人事制度の全19コースに共通する一般スキルに加え、各コースの業務に必要な専門スキルを開発することを目的として、「コース別育成体系」を整備しています。

また、お客さまのこまりごとを解決できる真のプロ人財を育てるためには、業務知識だけにとどまらない教育が必要です。例えば、お客さまになりきるオムニ・アドバイザー育成の一環として、2019年から「りそなアカデミー」を開講し、お客さまのニーズを的確に把握し最適

りそなホールディングス
執行役
新屋 和代



なコンサルティングをご提供できる人財の育成に努めています。

経験・専門性を兼ね備えた外部のプロ人財の採用も積極的に進めています。

Q. 「トータルキャリアサポート」とは？

多様な分野でプロ人財を育成していくにあたっては、従業員自身が自律的にキャリアを選択し形成する意識を高めることも必要です。

新人事制度の導入に合わせてスタートさせた、「トータルキャリアサポート」では、キャリアの選択肢に関する情報提供、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、プロ人財としての成長を後押しする育成メニューやトレーニー制度など、従業員の歩みをあらゆる側面から総合的にサポートしていきます。

幅広い分野でプロ人財を育成していくなかでは、キャリアチェンジして新たな業務の修得を目指す従業員も出てきます。リカレント教育も充実させることで、新たなキャリアにチャレンジする従業員を力強く後押ししていきたいと考えています。

*1 部下のいるマネージャー以上の職層に女性が占める割合、りそな銀行+埼玉りそな銀行、2021年3月末

*2 日経WOMAN企業の女性活躍度調査2021
*3 りそな銀行、埼玉りそな銀行および一部のグループ会社が対象

基盤の再構築 業務プロセス、営業スタイル、チャネルネットワーク、システム

新営業店システムの導入

リソな銀行、埼玉リソな銀行では、お客さまの利便性向上と銀行の生産性向上を高次元で両立する新営業店システムへの切り替え、導入を順次進めています。

新営業店システムでは、お急ぎのお客さまには、リソなグループアプリと同じ操作感のグループタブレットでのお手続きをご案内します。一方で、じっくりご相談されたいお客さまには、社員が専用タブレットにより、ロケーションフリーでご対応させていただきます。また、相続などのより高

度・複雑なお手続きやご相談は、本部の専門スタッフがTV窓口でご対応します。ご相談とお手続きが一体化したペーパーレス運営により、お客さまに新たな価値をご提供しながら、事務効率化にも資するシステムとなっています。

なお、今回のシステム開発は、ローコード開発ツール(できる限りソースコードを書かずにすばやくソフトウェアを開発する手法)の活用により、工期を従来の半分以上に短縮するとともに、開発コストも削減しています。



- 10,000人の事務人財のミッション変更
- 生産性向上と事務コスト低減

ローコード開発ツールを活用し、金融専用端末から脱却

チャネル改革の推進

関西みらいフィナンシャルグループ (KMFG) 完全子会社化により、チャネル改革を加速させます。関西みらい銀行において旧近畿大阪銀行と旧関西アーバン銀行の近隣支店が同じ建物で営業するBranch in Branchに加えて、グループ銀行の近隣支店が同じ建物内で営業するBank in Bankも拡

大し、2023年3月末の拠点数を2020年3月末比約135拠点、約2割削減となる約690拠点とする計画です。あわせて、店舗のリプレース・ダウンサイジング、店使命の適正化、業務集約を加速し、お客さま接点ならびにサービスレベルの維持・向上と店舗運営コスト削減の両立を図っていきます。

有人店舗数・拠点数推移

	2020年3月末	2021年3月末	2023年3月末(計画)	コスト削減効果
KMFG	374拠点	BinB 38拠点 ^{※2} 330拠点 ^{※3}	BinB 約60拠点 ^{※2} 約255拠点 ^{※3}	約10億円/年
		共同店舗化 5店	共同店舗化 約10店	
		■ 軽量化 ■ 運営体制見直し		
リソな銀行 埼玉リソな銀行	451拠点	BinB 8拠点 440拠点 ^{※3}	BinB 約5拠点 約435拠点 ^{※3}	約10億円/年
		■ リプレース・ダウンサイジング: 約50店(実施済6)		
		■ 店使命変更/業務集約: 約140店(実施済75)		



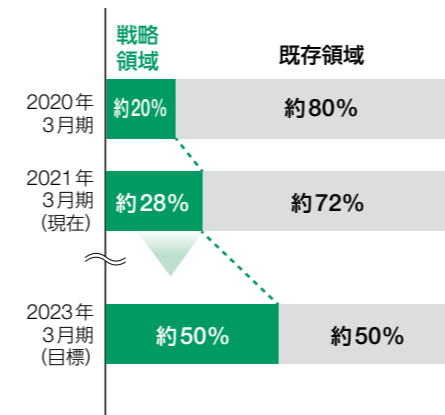
システム構造改革とオープンプラットフォーム戦略の加速

リソなグループは、ローコード開発ツールやアジャイル開発を通じて、開発スピードを加速させながら、システム投資総額を大きく変えることなく、戦略領域へのシステム投資を拡大させています。また、API化によりシステムの柔軟性を高めながら、オープンプラットフォーム化も図っています。

オープンAPI、デジタルバンキング基盤を通じてフィンテック企業や異業種との連携に積極的に取り組むとともに、システム統合なくとも、リソなグループの商品・サービスを地域金融機関のお客さまにご提供できるような体制の構築を進めています。

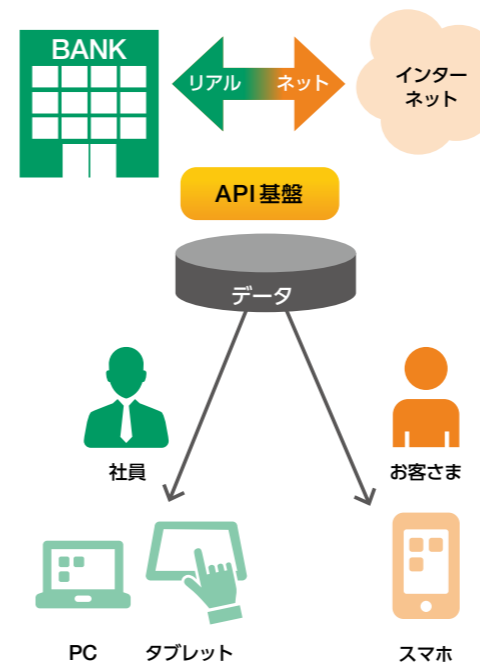
■ システム関連コストのイメージ

- システム構造改革により、DX投資にシフト

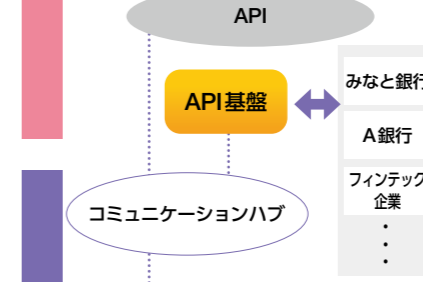


■ リアルとネットの融合

- 勘定取引API拡充によりオムニ・チャンネル化を実現



目指す姿



現状

	現状
金融専用端末からの脱却	
勘定取引API	500API(参照・更新)構築済
金融専用端末の半減	汎用PCからの勘定取引実現、全店展開(2020年10月~2021年7月予定)
オープンプラットフォーム化(デジタルバンキング基盤)	
グループアプリ	常陽銀行・足利銀行(2021年3月) みなと銀行(2022年3月期中予定)
ファンドラップ	みなと銀行(2020年10月) 横浜銀行(2021年4月)
VISAデビット・RCP ^{※5}	みなと銀行(2022年3月期中予定)
ATM通帳記帳共同化 ^{※6}	みなと銀行(2022年3月期中予定)
レガシーシステムからオープンシステムへの構造変革	
システム断捨離	勘定系中心に既存システムのスリム化取組開始

※1 デジタルサービスオフィス
 ※2 KMFGのBinBは関西みらい銀行のプラザ(出張所) 統合を含む
 ※3 リソな銀行・KMFG間の共同店舗は、リソな銀行に含めて表示

※4 リソな銀行のセブンデイズプラザ併設店などは含まず
 ※5 リソなキャッシュレス・プラットフォーム
 ※6 リソなATMのみと銀行通帳記帳

高度な企業統治システム

先進的なコーポレートガバナンス体制

リ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」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6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。東証一部上場企業のうち、取締役会に占める独立社外取締役の比率が過半数を占める企業

※ 出所：東京証券取引所
「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」(2020年9月7日)

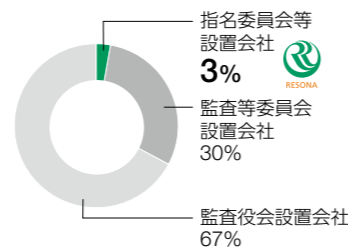
の割合は10%未満といわれています。リそなグループでは、銀行内部の理屈だけで結論を出すのではなく、外部の目線を含めたあらゆる角度から議論を行い、多様な意見を踏まえて正しい結論を導くことで、持続的な成長と企業価値の向上を実現していくことを目指しています。

なお、リそな銀行、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。

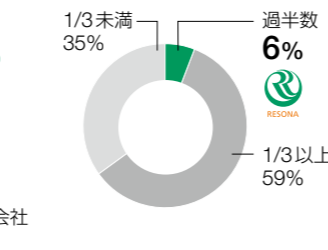
このようなコーポレートガバナンス体制を構築していることのみならず、指名委員会等設置会社としての役割・機能をさらに発揮していくために、毎年実施している取締役会の実効性評価の結果なども活用しています。

【東証一部上場企業】

① 会社法上の機関設計の選任状況※



② 取締役会における独立社外取締役の割合※



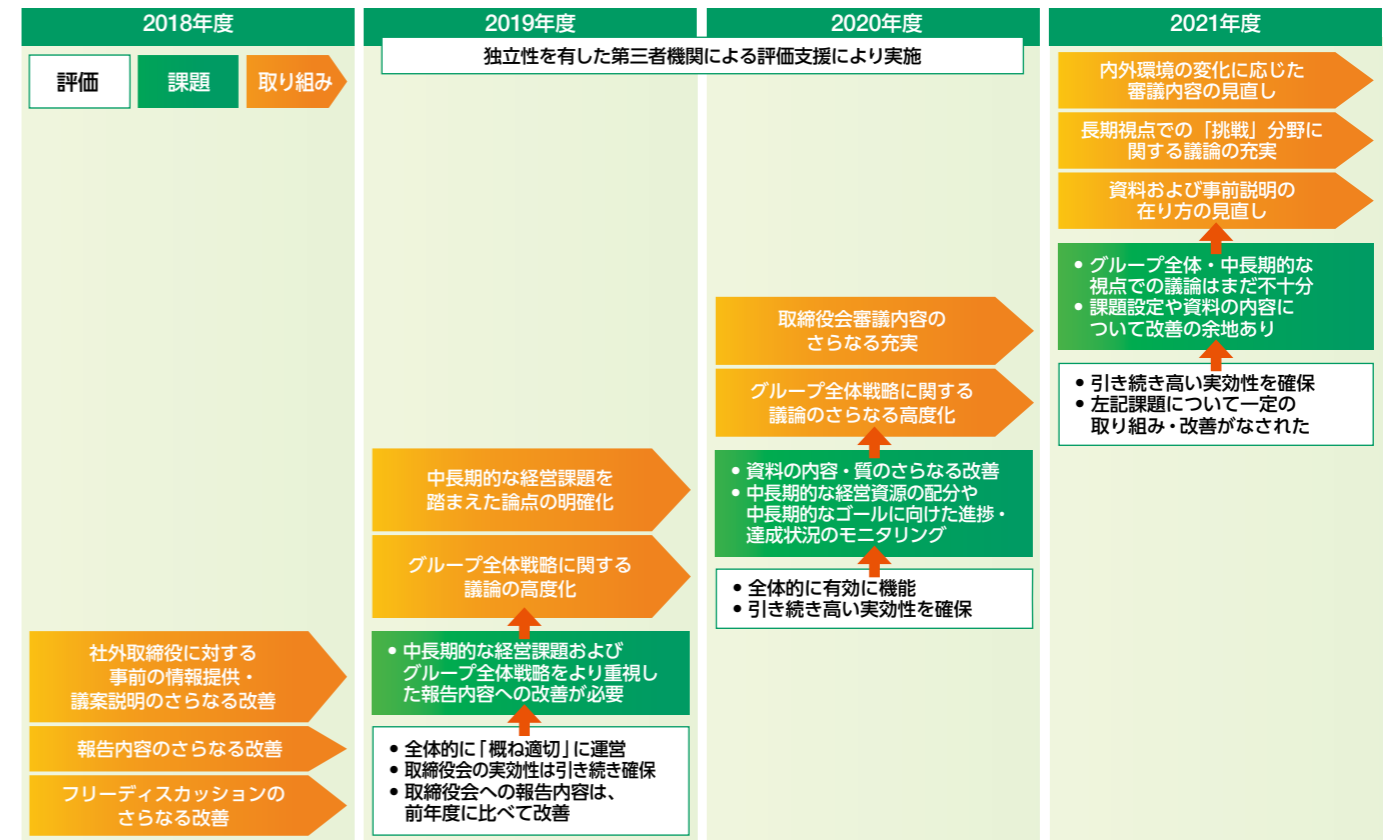
コーポレートガバナンス体制の推移

	2003年～2010年	2011年～2020年	2021年
機関設計	2003年 指名委員会等設置会社へ移行 邦銀初	2015年 コーポレートガバナンス・コード制定	
取締役会	2003年 取締役の過半数が独立社外取締役で構成 2007年 グループ経営実効性向上の観点から、当社執行役を兼務するりそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行(当時)社長がオブザーバーとして取締役会に参加	2020年 取締役会議長を非業務執行取締役に	主要子会社も取締役会議長を非業務執行取締役に
指名委員会	2003年 委員の過半数が独立社外取締役で構成 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	2015年 コーポレートガバナンスに関する基本方針制定	経営トップ体制を含めた次期経営体制に関する議論を本格化 新経営体制
報酬委員会	委員長は社外取締役から選定 2004年 役員退職慰労金制度の廃止および業績連動報酬制度の導入を協議・決定 2010年 株式取得報酬制度を導入	2017年 業績連動発行型株式報酬制度(PSU)の導入 2020年 役員株式給付信託を導入	
監査委員会	2004年 会計監査人を1名増員し、共同監査体制へ	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の執行役を兼務	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 2017年 KMFG設立(監査等委員会設置会社) 2019年 リそな銀行・埼玉りそな銀行が監査等委員会設置会社へ移行	KMFG完全子会社化 りそな銀行、埼玉りそな銀行に加え、KMFG社長も当社執行役を兼務

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。2020年度の評価では全取締役に対するアンケートに加えて、インタビューも含めて評価を実施しており、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。



社外取締役メッセージ

「リテールNo. 1」を目指さなければならないし、目指す資格がある

Q 南社長が就任してから1年が経ちましたが、いかがですか。

A 南社長への交代に関しては、指名委員会で約2年かけて何度も議論を重ねてきました。議論の根底には、銀行業のあり方について大きくその転換を求められていることがありました。特に預金を集めて投融資を行うという、銀行業の本業自体が変化せざるを得ないことに加え、従来、勘定系を中心に導入されていたIT技術が、銀行全体で活用しなければ成り立たない状況も生まれてきました。異業種から銀行業に参入し、銀行のあり方が問われている時代でもあり、これを乗り切っていく体制をどうつくるべきかという視点がまず一つ目として大きくありました。

加えて、銀行部門だけでなくグループ会社も含めたホールディングスとしてのガバナンスをどのように発揮しているかというのが二つ目でした。

最後に、三つ目としては、関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)を含めていかに一体となったグループ機能を発揮していくかということ。

新しい流れが生まれつつあることについて議長の提案や取締役の発議によって取締役会で何度も議論してきました。それを受けて指名委員会としてこれらを乗り切る体制をどうつくるかという議論を約2年にわたって続けてきたわけです。

指名委員会委員長が取り上げた論点としては、こうした環境を乗り切るうえで、これまでホールディングスと銀行の社長を兼務していたが、果たしてそれでいいのか。両社の社長を分ける必要があるのか。すなわち、ホールディングスの取締役会が従前のままで良いかということにつながり、これらを随分議論してきました。

リそなグループでは昔から、サクセッション・プランが非常に精緻につくられており、これに社外取締役が直接かつ深くかかわって社長あるいは取締役候補者を選定してきました。

いま申し上げた視点や論点を踏まえて面談も重ねてきました。社長候補者については、年に2回くらい面談をしてきたと記憶しています。その結果、IT時代を考えると、オムニ・チャンネル戦略を推進し、相対的にITの知見も広く、深く持っている南さんがホールディングスの社長に適任であろうと判断しました。

今日、南社長が就任して以降、我々が考えてきたことを踏まえた運営が行われ、期待通りの状況にあると思います。南社長の能力や個性と銀行の社長を担う人たちの積極姿勢により、両者の協力関係が想定以上に上手くいっていると評価しています。



指名委員会委員
監査委員会委員
佐藤 英彦

Q ホールディングスと銀行とは、具体的にはどのような棲み分けができていますでしょうか。

A ホールディングスと銀行との関係は、基本的には従前と変わりません。ただし、KMFGが入ってきたことにより、リそな銀行に傾斜していたウエイトを、埼玉りそな銀行も含めて銀行部門でどのようなウエイトを置くべきかの議論を行っています。また、銀行でない子会社に対する見方、あるいは関心の度合いも大きく変わりつつあります。

例えば「リそなアセットマネジメント」を設立し、リそなの強みである信託分野で「ファンドラップ」が新たに開発されるなど、前述の状況に立ち向かっていくためには、アセットマネジメントの力は非常に大きいものがあります。大きく環境が変化している決済分野では、「リそなカード」の重要性も高まっていくことでしょう。このように、銀行を取り巻く環境が大きく変化しているなかで、銀行以外のグループ会社の役割が一段と重要になってくると思います。

Q トップを支え育てていく、リそなのガバナンスにはどのような特徴がありますか。

A 国内の銀行はいくつかの合併を重ねて今日に至っていますが、私がこれまで経験してきた企業と比較しても、リそなは意外なほど、合併前の出身銀行の色合いが感じられませんが、私が着任した6年前もそのように思いましたが、今日、サクセッション・プランで役員との面談を度々重ねる過程でも、合併にありがちな旧行の色彩を引きずることが非常に薄いと感じています。

その理由の一つには「リそなショック」があるのでしょうか、ホールディングスだけでなく、銀行の役員も同じフロアで職務にあたるように、役員の一掃感を失わない配慮が都度行われてきたことがあると思います。とにかく一つにまとまっていこうという求心力が非常に強く、それを踏まえたガバナンスが行われてきた印象があります。

銀行界で一番早かったと思いますが、指名委員会等設置会社として、社外取締役を中心とした取締役会運営、委員会における議論が重みを持つ組織体になった結果、社外取締役に対する期待が明確にあると感じています。サクセッション・プランに見られるように、年に何度も役員候補者と社外取締役が面談する過程が、合併前の銀行の色合いを薄めることにつながり、公平な人事に役立っていると思います。

また、従業員の意識に対する関心も深く、意識調査の結果を踏まえて業務施策や組織運営を行っていくという姿勢が明確にあります。役員相互、社外取締役とのかかわり、従業員とのコミュニケーションを活かしてガバナンスを行っているところが特徴的です。

Q サクセッション・プランについて何回かお話に出てきましたが、ご自身としてはどのように次世代の経営者を選び抜いていますか。

A 各役員候補者あるいは役員能力というのは、実は社長が一番把握していると思います。我々は業務を執行していないため、その能力について推測できても、正しいところはなかなか理解できないのが実際だろうと思います。そこで私は、その人の能力については社長から情報を得て、それを踏まえて質問をすることによって、自分の推測と照らし合わせていきます。もっぱら見ているのは人柄というか、社長にとって避けることができない孤独に耐える資質があるか、それでいて部下からの意見を十分に聞き取る度量があるか、といった「人となり」です。おそらく社外取締役それぞれに違うと思います。違うからいいと思うのです。その面談が終わった後、指名委員会で意見交換します。こうしたプロセスが、正当でない人選をしない安全弁になっていると思います。

Q これからの取締役会はどうにあるべきでしょうか。また、ご自身はどのように貢献していきたいとお考えですか。

A いま、取締役会のあり方について活発な議論が行われています。私は、会社はその歴史も違えば、業態、規模、企業を構成している人も違うため、コーポレートガバナンスは百社百様で、その企業に適した取締役会のあり方があるはずだと考えています。一律に取締役会はかくあるべしと

いうことでは必ずしもないと思います。その企業独自の取締役会のあり方というものがあるはずで、それを実現していくべきだと思います。リそなグループには、リそな銀行という一番大きなウエイトの銀行があり、これに埼玉りそな銀行、KMFGという両翼があって、銀行以外のグループ子会社が成長し、大きな力を持つべき状態になってきました。こうしたなか、ホールディングスの取締役会としてどのように機能していくかを、考えていくべきだと思います。

Q 最後に、読者の方々へのメッセージをお願いいたします。

A 私の持論になりますが、大きく二つのことを申し上げたいと思います。

一つは、リそなはリテールNo. 1を目指すという旗を掲げています。これは大変正しい方向だと思われ、この方向性の正しさと、それを成し遂げることができる銀行であるという自信と誇りを持っています。役職員が共通の想いを抱いて取り組んでいく、その姿勢ある限り、国民のための銀行としてあり続けていくと思います。

いま、多くの銀行がどうなっているかという、地方銀行はそれぞれの地方に力点を置いてやっています。メガバンクは海外に大きな足場を求めて経営をしています。リそなは日本に軸足を置きながら、地方銀行と異なり、日本国内で広範囲なサービスを提供する、その意味で唯一の国民銀行なのだと思います。そのような銀行だからこそ、リテールNo. 1を目指さなければならないし、目指すべきだと思います。

もう一つが、リそなは中期経営計画で「お客さまのこまりごとに応える」を掲げ、近江商人の三方よしというか、三方一両得にも通ずる、お客さま、あるいはその地域、従業員、株主といったステークホルダーの皆さんがそれぞれ利を得るような経営を目指していることです。リそなグループは埼玉県にも大きな地盤を持っていますが、いま話題の、埼玉出身の渋沢栄一が掲げた「道徳経済合一説」に流れる考えと同じだと思います。まさにお客さまのこまりごとに応える銀行として苦しい時に支えきるのだという姿勢でお客さまに取り組んでいく銀行であることをご理解いただきたいと思います。以前は、銀行に対して冷たいという意識がなかったと思いますが、本当にあたたかい、温もりを感じられる銀行が生まれようとしています。

社外取締役としてかかわりを持たせていただき、大変やりがいを感じています。社外の我々がやりがいを感じるようであれば、お客さまにリそなの価値を感じていただけないと思っています。ぜひ、いま申し上げた二つについて理解を深めていただければ幸いです。

ESGの先進性に、さらに磨きをかけてほしい

Q 南社長が就任してから1年が経ちましたが、いかがですか。

A 基本的には、東さんの経営方針を引き継いでいると思います。違ってきていることが二つあります。一つは言うまでもなく、新型コロナウイルスの感染拡大という問題で、南社長はコロナ感染にどのような緊急対応が必要か、あるいはコロナの感染状況下においてもどのようにして中期経営計画をしっかりと達成するかなど、アフターコロナも念頭に置きながら、ウィズコロナの経営を行っています。これは前の社長時代にはなかったことです。

もう一つの特徴は、デジタル化の推進、DX(デジタルトランスフォーメーション)です。DXの推進は、いま金融業界にとって本当に大きな課題で、これを上手く推進できるかどうかには生き残りがかかっています。南社長は社長に就任される以前から、社内で先頭に立ってデジタル化を推進し、デジタル化によってバックヤードも含めて既存業務をどのように構造改革していくか、デジタルを駆使してお客さまに新しい価値をどのように提供していくかに取り組んできました。コストの削減、トップラインの伸長という両面においてデジタルは非常に重要で、その双方を担当してきました。個人的にもデジタルに強いのだと思います。社長に就任されてからも自らが先頭に立っていることがよくわかります。特にこれまで手がけてこなかった、金融業界ではない業界も交えた新事業開発という、クロス・ファンクショナル・チームを社内で行くつか立ち上げ、南社長が一生懸命引っ張っています。

従来の事業の継承だけでしたら、それを担えるトップは何人もいますが、新たな改革、特にデジタル化を軸とした大改革を推進するとすると、私たちは南さんに託したいと判断したわけです。

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 私自身、リそなのガバナンスは非常に高いレベルにあると思います。資生堂での企業経営の経験を活かし、その後いくつかの会社で社外取締役などを務めてきました。いずれも、ガバナンスについて先進的な企業だと思えますが、そのなかにあっても、リそなのガバナンスのレベルは非常に高いといえます。それは、2003年に公的資金の注入があり、どのようにグループを再建するかという重大な局面を迎え、ガバナンスも思い切って先進的な形に切り替えたことによるものです。それから十数年を経て、私がりそなにかかわった時には、新たなガバナンスがしっかりと定着していました。



指名委員会委員
報酬委員会委員
岩田 喜美枝

Q 自身の経験、スキルをどのように活かしていますか。

A 資生堂で10年近く会社経営をしてきましたが、その前は長く行政に携わっていました。一つ胸を張って言うことは、独立社外取締役として執行側と信頼関係を築いたうえで良い緊張関係をつくり、自分の価値観やこれまで経験し、それを通じて身につけた知識に基づいて、これはおかしい、こちらの方がもっといいなど、誰におもねることなくしっかりと意見を申し上げていることです。私が資生堂などで経験を積んだ領域は主として人材戦略と、当時はCSR、今はESGなどと言いつつ変わってきた分野です。

人事戦略の分野、特に女性の活躍などダイバーシティの推進や、長時間労働対策など働き方改革といったところは経験を積んできましたので、積極的に発言させていただいています。

ESGの分野も、本気で社会的な課題に向き合えばビジネスチャンスにすることもでき、社会とともに成長する関係がつけられるというのが私の信念ですので、そのような視点から助言しています。

リそなは、例えば女性の活躍や働き方改革など、いま申し上げたESG分野で非常に進んでいます。金融業界に限らず、日本の産業界でトップクラスの一つであり、頑張っておられる担当の方と意見を交換し、もっと良くできるのではないかと意見を戦わせることに非常にやりがいを感じます。

Q リそなのESGは、どのような点が違うのでしょうか。

A これも、リそなショックに遡るのではないのでしょうか。最近のリそなは、外部から様々な賞をいただいたり、ランキングで高いナンバーをいただいたりしています。なぜ

それができているのかというと、企業文化、企業風土になっているからではないかと思えます。大切なステークホルダーが抱えている課題解決にどのようにお役に立つかが、リそなの経営理念、リそなWAY、それからいま走っている中期経営計画にしっかりとビルトインされています。事業計画は事業計画、ESGはESGといった感じの会社が少なくないだけに、リそなはそれが融合できていると思います。特に、リそなが大事にしている「お客さまの喜びがりそなの喜び」というキャッチフレーズは本当に素晴らしく、多くの役職員が“自分事化”し、日々仕事に取り組んでいます。企業文化、企業風土になっていることが、ESGにおけるリそなの強みではないでしょうか。

Q リそなのダイバーシティについてお考えをお聞かせください。

A リそな銀行、埼玉りそな銀行は、女性活躍、ダイバーシティというテーマで、日本のトップクラスの企業です。2行ともこの分野、女性社員の活躍で政府から表彰されました。これも、公的資金の注入に大きなきっかけがありました。再建の切り札の一つが、女性社員にもっと活躍してもらうことだったからです。リそなにとって幸運だったのは、リそなショックで着手が早かったことです。いま多くの企業では20代、30代の社員は育ってきていますが、管理職は少ないという悩みを抱えています。特にこの2つの銀行では取り組みが早かったため、女性管理職比率も3割を超えています。

それでもダイバーシティへの取り組みは、まだまだ途上です。例えば、関西みらいフィナンシャルグループの関西みらい銀行とみなと銀行は、現状ではりそな銀行、埼玉りそな銀行との間に差があります。また、銀行以外のグループ会社も含めてグループとして全体の底上げを行ってほしいですね。

もう一つは、りそな銀行、埼玉りそな銀行といえどもまだまだ途上で、管理職は増えていますが、役員がほとんど育っていない現状があります。取締役会を見ても、私も含めて社外の女性が取締役で招聘されていますが、生え抜きの女性取締役が出てきていません。執行役、執行役員レベルに女性がまだ非常に少ないということです。管理職レベルにとどまっている女性活躍を、どのようにして役員レベルに引き上げていくか、ここがりそなの次の大きなステップと考えています。難しいことを言うてはいるのですが、りそな銀行、埼玉りそな銀行に早く実現してほしいです。

Q こうすれば良いというような、方法論はございますか。

A 男性女性に限らず、一つはしっかりと経験を積ませることです。人の能力、キャリアをつくるのは十中八九、どれほどの経験を積んだかによります。いまの仕事丁寧に行きかかっているだけではダメで、その人がこれまで手がけてこなかった、少し新しい領域を経験してみる、よりハードルの

高い仕事を任せるなど、意識的に難易度が高い仕事にチャレンジしてもらう、そういう人事をしていかなければなりません。

もう一つは、思い切って若手を抜擢するということでしょう。年齢に関係なく、男女ももちろん関係なく、これはと思う人材を早め早めにステップアップさせ、若いうちから全社経営の経験をさせるのです。若手では女性の層が厚いので、若手を抜擢すると結果的に女性比率が上がります。いずれにしても、一朝一夕にはいかない、少し辛抱しないといけないところもあります。

Q これからの取締役会については、どのような課題がありますか。

A 毎年、取締役会の実効性評価を通じて課題を見つけ、その課題を解決する作業を繰り返し、レベルを上げるよう努力しています。

それでは何が課題かという、一つは取締役会の構成です。もう一つは、取締役会で何を議論するかということです。リそなの場合、1回の取締役会は3時間程度ですが、限られた時間でアジェンダセッティングをどうするか、何を優先して議論するかという、取締役会の構成とアジェンダセッティングの問題です。

取締役会の構成は、常に議論していかなければなりません。経営環境、経営課題が変わるなか、どのようなバックグラウンドの人に入っていくのがりそなにとって良いかを常に検討し、望ましい取締役会のあり方を描きつつ、退任される方の時期も見計らって、理想的な構成に近づけていきます。ホールディングスはいま、それができ始めています。

アジェンダセッティングでは、執行のモニタリングに加え、りそなグループが長期的にどちらに進んでいくのか、グループ全体最適を考えた経営戦略はどうあるべきかといった観点からの大きな議論です。個々の事業は各社が頑張っていたら良いのです。経営の大きな方向性の議論については、まだ取締役会にあげるほど熟していない議題についても、取締役会終了後に意見交換する時間を設けています。長い目、高い目線で議論すべきです。

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 統合報告書は、財務情報だけでなく、ESG情報も統合的に盛り込み、りそなグループが何を考えているのか、何が強みなのかについて理解を深めたいと考えています。考え、作成しています。

エンゲージメントによって、投資家とりそな経営陣がしっかりと議論する機会が増えました。エンゲージメントは単なる対話ではなく、どのように企業価値を高めていくかについてお互いに知を出し合う場です。このエンゲージメントの素材に、統合報告書をぜひ活用いただきたいと思っています。

「SDGs 経営」を加速する

持続可能な社会の実現に向けて

リそなが果たすべき役割

- ◎ リテールを中心とするお客さまのSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)を金融サービスを通じて担うこと
- ◎ お客さま一社一社、一人ひとりのお取組みを、社会全体のSX実現に向けた大きな社会的インパクトに変えていくこと

リそなの「目指す姿」

- ◎ お客さまもリそなも、変化への適応力を備えたビジネスモデル、ライフスタイルへ進化を遂げること
- ◎ お客さまのSXに最も貢献する企業になること

環境認識とリそなが果たすべき役割

現在のみならず将来世代のために、人々がともに支え合う真の豊かな社会、いわゆる「持続可能な社会」の実現に向けて、経済システムは「環境・社会に支えられた経済」から、「環境・社会を支える経済」へ進化しようとしています。こうした大きな構造変化に適応するため、企業は環境・社会課題を事業戦略に取り込み、世の中が進化する「方向」と「時間軸」に事業戦略を同期させていくSXを果たしていく必要があります。

日本の産業構造において、中堅・中小企業は、数が全体の

99%以上、雇用者が7割以上、付加価値の生産額が半分以上を占めています。持続可能な社会の実現には、大企業だけでなく、中堅・中小企業もSXを遂げていくことが重要です。

リそなグループが果たすべき役割は、本邦最大の信託併営リテール商業銀行グループとして、「リテールを中心とするお客さまのSXを金融サービスを通じて担うこと」「お客さま一社一社、一人ひとりのお取組みを、社会全体のSX実現に向けた大きな社会的インパクトに変えていくこと」にあります。

「目指す姿」とサステナビリティ長期目標

リそなグループは、ビジョンとして掲げる「持続可能な社会と、リそなグループの持続的な成長の共鳴」に向けて、「お客さまも、リそなも、変化への適応力を備えたビジネスモデル、ライフスタイルへ進化を遂げること」「お客さまのSXに最も貢献する企業になること」を目指します。

この「目指す姿」に向けて、2018年11月に事業戦略の向かう「方向」を明確化した「2030年SDGs達成に向けたコミットメント(Resona Sustainability Challenge 2030)」(RSC2030)において事業戦略の向かう「方向」を明確化した

ことに続き、2021年6月、「時間軸」を明確化する第一歩として、2030年度をターゲットとする3つの「サステナビリティ長期目標」を策定しました。

いずれも高い目標値を掲げていますが、数値そのものが目的ではありません。グループ一丸となって進むべき「方向」と「時間軸」を共有し、お客さまとの対話を深めつつ、現在地から一つひとつ課題を克服して、「目指す姿」の実現に取り組んでいきます。

2030年SDGs達成に向けたコミットメント

優先取組テーマ

地域
(地域経済の活性化)

少子高齢化
(少子高齢化に起因する将来不安の解消)

環境
(地球温暖化・気候変動への対応)

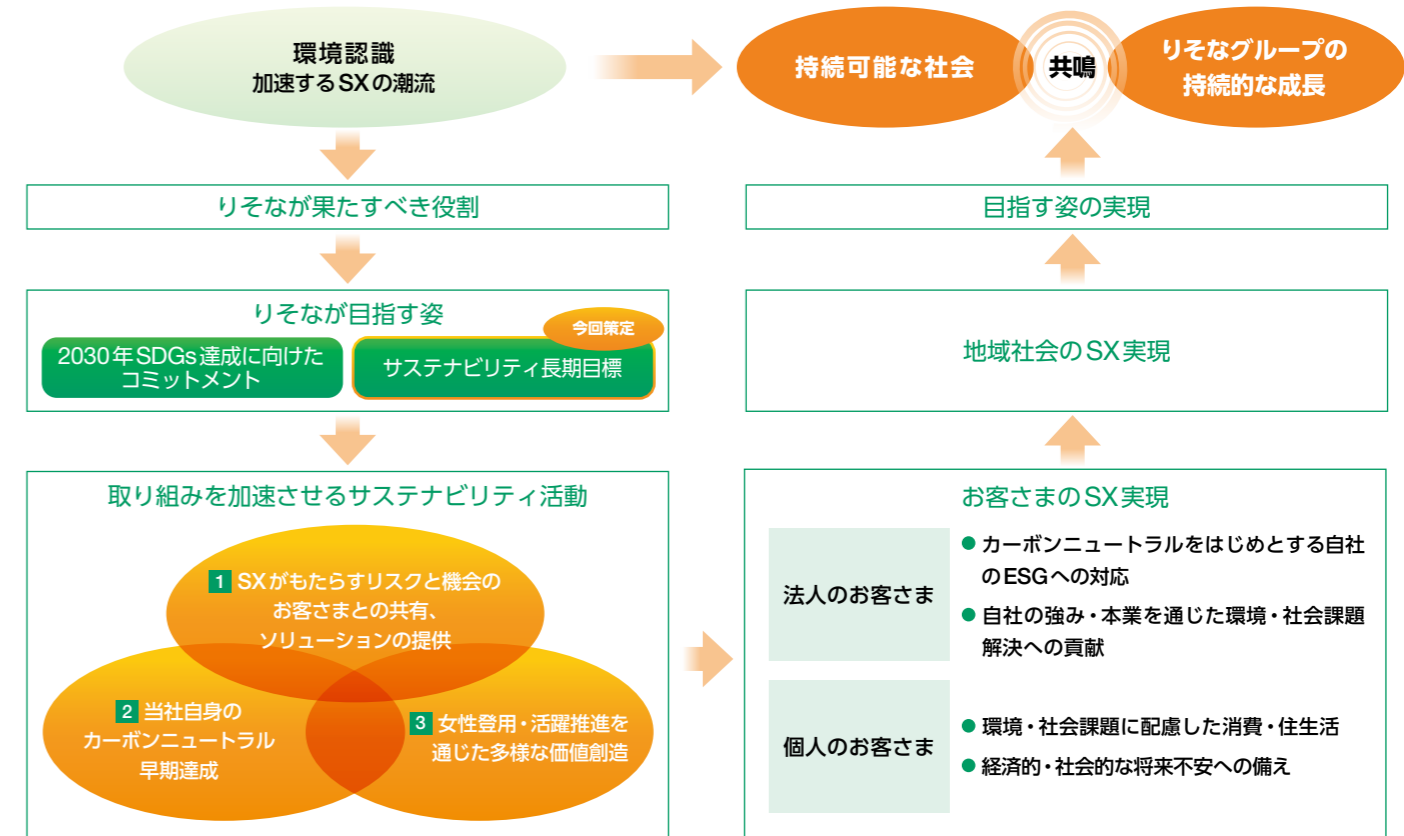
人権
(ダイバーシティ&インクルージョン)

サステナビリティ長期目標

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

▶ 詳細は P38～40 をご覧ください。

リそなグループのSX全体像



リそなグループのサステナビリティ・ソリューション

ファイナンス			
グループ4行		リそなアセットマネジメント	
お客さま・地域社会のSX対応を支援する投融資		ESG / SDGs関連運用商品の開発・提供 ESG投資	
コンサルティング			
リそな総合研究所		グループ4行	
SDGs対応支援 サプライチェーンリスク対応支援		SDGsビジネスセミナー・商談会 ビジネスマッチング 人材紹介	
その他の社会課題解決ご支援			
グループ4行			
金融経済教育 資産形成サポート商品提供		デジタル・キャッシュレス化支援 デジタルバンキング機能提供 官民連携案件支援 事業承継支援	
運用商品提供			
リそなアセットマネジメント		グループ4行	

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

2021年度～2030年度までの累計取扱高 **10兆円**

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)			

大企業がカーボンニュートラルをはじめとするSXの取り組みを加速するなか、リテールのお客さまにもサプライチェーンなどを通じて影響が波及しつつあります。一方、中堅・中小企業の取組状況や経営資源は個社ごとに事情が異なり、様々な現在地からの取り組みをサポートする多様なソリューションが必要です。

取引を相応に有し、かつ長年にわたりスチュワードシップ活動に取り組んできた機関投資家であるりそなアセットマネジメントを有する強みを活かして、SXがリテールのお客さまに及ぼすリスクと機会についての対話を深め、様々な現在地からの着実な前進をサポートするソリューションを強化していきます。

りそなグループは、大企業とリテールのお客さま双方のお

法人分野 中堅・中小企業のお客さまの様々な現在地を踏まえ、トランジションに資する多様なソリューションを強化



お客さまのSXのステージ



りそな独自の取り組み



住宅ローン分野 提携業者様などとの強固なリレーションを軸に、環境課題などに配慮した住宅の普及を強化



※ ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス

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

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

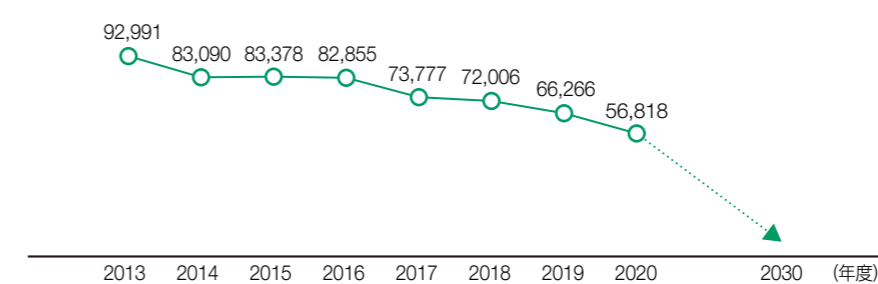
優先取組テーマ	環境
---------	----

2050年カーボンニュートラルは日本全体で達成が必要な取り組みであり、2021年5月に成立した「改正地球温暖化対策推進法」のもと、今後各地域で企業・自治体一体となった取り組みが進められる見通しです。

りそなグループは、地域社会の一員として当グループ自身のカーボンニュートラルを早期に達成し、りそなが地盤とする地域社会のカーボンニュートラル、再生可能エネルギーの普及促進に貢献していきます。

りそなグループのCO₂排出量推移

CO₂排出量の推移*2 (t-CO₂)



2020年度の排出量内訳(速報値)

SCOPE1	5,428
SCOPE2	51,390
うち電力使用	50,181

再生可能エネルギーの導入状況

当グループが排出するCO₂の大部分が電力使用に伴うものであることを踏まえ、今年度、グループ各社の主要施設などに再生可能エネルギーの導入を実施します。これらの取り組みにより、グループ全体の年間CO₂排出量

は年間約4,331トン削減される見込みです。今後も電力使用量の大きな拠点から、順次再生可能エネルギー、CO₂フリー電力の導入を実施していきます。

対象施設	りそなグループ 大阪本社	埼玉りそな銀行 本社	関西みらい銀行 びわこビル	みなと銀行 本店
CO ₂ 削減量見込/年	△2,325 t-CO ₂	△1,300 t-CO ₂	△146 t-CO ₂	△560 t-CO ₂
導入時期	2021年8月	2021年6月	2021年6月	2021年8月

その他の取組予定

- キャッシュレスとデジタル化の拡大、提供商品やサービスのペーパーレス化
- 各拠点における電力使用量の削減
- 営業車両の台数削減、EV車両の順次拡大
- 環境負荷低減に配慮した購買活動の拡大
- 自然環境・生物多様性保全に向けた地域活動への参加

*1 SCOPE1、SCOPE2

*2 関西みらいフィナンシャルグループ統合前の係数も遡及して計上。グループ銀行のSCOPE1、SCOPE2のCO₂排出量を省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計、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 女性登用・活躍推進 拡大目標 ▶ 「目指す姿」の実現に向けた多様かつ新たな価値の創造

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

- ◎ リそなホールディングスの女性役員比率30%以上
- ◎ グループ6社*の女性経営職階比率20%以上
- ◎ グループ6社*の女性ライン管理職比率40%以上



リそなグループの女性登用・活躍推進は、細谷元会長の「組織に重要なのはダイバーシティ。異なる価値観がぶつかり合うことで、新しい知恵が生まれる」という強い想いによって始まりました。

持続可能な社会の実現に向けて大きな構造変化が進むなか、リそなグループがお客さまのSX対応に資する新たな価値を提供し続けていくためには、過去や慣習にとらわれず常に変革に挑戦することが必要です。

本年4月に関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)が完全子会社化したことを機に、ダイバーシティ&インクルージョンのなかでも、これまでの取り組みを通じてリそなの強みとなっている「女性による価値創造」にさらに磨きをかけ、新たな知恵を獲得しイノベーションにつなげることで、「目指す姿」の実現に向けた多様かつ新たな価値を創造していきます。

推進の歩み



多様性を活かした企業価値の創造
働きがいの実現

女性比率	2021年	2030年度
役員 (リそなホールディングス)	19.2%	30%以上
ライン管理職 (グループ6社*)	約30%	40%以上
うち経営職階 (グループ6社*)	約10%	20%以上

- 今後の主な施策
- 管理職以上の育成に向けた研修メニュー、メンタリング制度の拡充
 - 人材交流、経営戦略などの知見習得に向けた計画的な人員配置
 - さらなる多様な人材の採用促進

その他の取組予定

多様な人材の活躍、多様な働き方とワークライフバランスの実現に向け、右記の取り組みも推進していきます。

- シニア人材、障がい者の活躍推進
- LGBT(性的マイノリティ)の理解と支援
- 男性育児休暇取得率、有給休暇取得率の向上
- テレワーク利用者の拡大など

*グループ6社：リそなホールディングス、リそな銀行、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

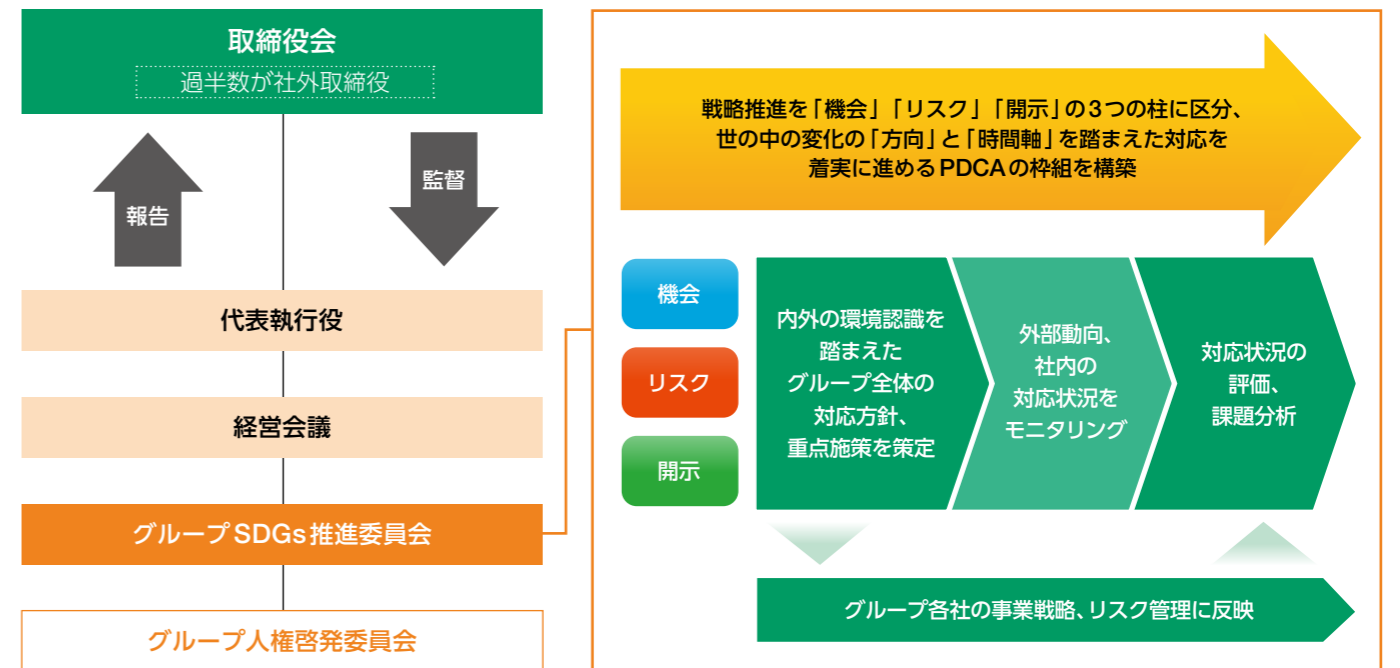
ガバナンス体制

サステナビリティへの対応状況は、取締役会に年1回以上定期的に報告を行い、取締役会の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については、リそなホールディングスの社長を委員長とし、グループ銀行の社長をはじめ、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、KMFGのSDGs推進部門長*などが出席する「グループSDGs推進委員会」において一元的に管理しています。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SDGs推進委員会の下部委員会に「グループ人権啓発委員会」を設置しています。

2021年3月期は、取締役会において「2030年SDGs達成に向けたコミットメント」を踏まえた取組状況や体制に対する評価、今後取り組むべき事項などについて議論を行いました。

その結果は2021年6月に公表したりそなグループの「サステナビリティ長期目標」策定につながっており、内容・方向性・水準感について、グループSDGs推進委員会や経営会議での議論を経て、取締役会でも議論を重ねました。



取締役会への主な付議内容(2020年度～2021年6月)

- コロナ禍を踏まえた社会課題への迅速な対応
- 「融資業務における基本的な取組姿勢」の改定
- 中期経営計画の経営指標「GPIF選定ESG 4指数の継続採用」への対応状況、今後の課題対応
- 機関投資家とのESG対話の強化
- 気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)状況、今後の課題対応(気候変動シナリオ分析の高度化など)
- SDGsに関する社内の意識浸透状況と今後の課題対応
- リそなグループの「サステナビリティ長期目標」策定に関する事項

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

執行役の報酬は、所管する業務の「中長期的な施策」や「年度目標」の達成状況に基づいて社長が評価案を策定し、社外取締役が委員長を務める報酬委員会が評価を決定します。中長期的な施策においては、リそなグループが掲げる「2030年

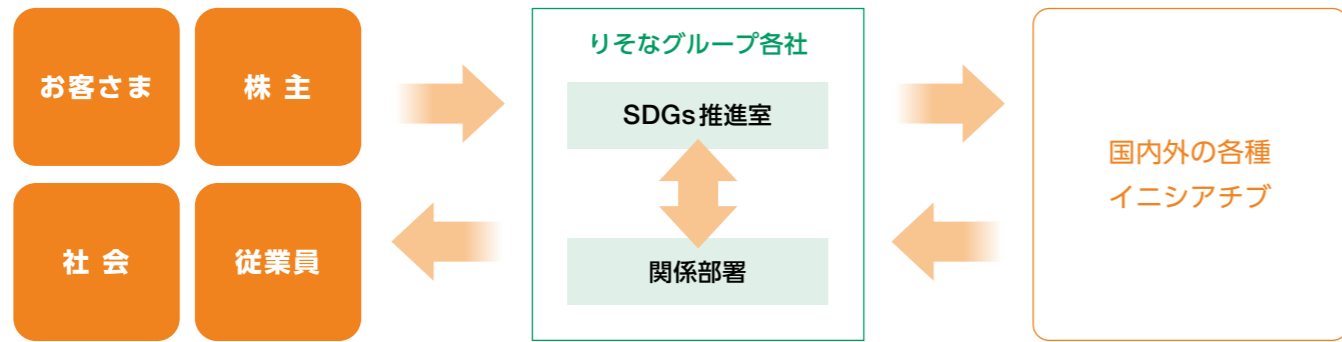
SDGs達成に向けたコミットメント」にかかる各執行役の取り組みの状況などを評価項目としています。(詳細はP64をご覧ください)

*2021年度よりKMFGの社長、経営管理部署の担当執行役員、リそなアセットマネジメントの社長をメンバーに追加

ステークホルダーとの対話・協働

ステークホルダーとの対話・協働は、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評価機関等との対話を踏まえて、グループ各社のSDGs推進室と関係部署がグルー

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。様々な方法で企業価値を質・量ともに高めています。



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を実施しています。

りそなWAY(りそなグループ行動宣言)

お客さま	株主	社会	従業員
「りそな」はお客さまとの信頼関係を大切にします	「りそな」は株主との関係を大切にします	「りそな」は社会とのつながりを大切にします	「りそな」は従業員の人間性を大切にします
店頭、営業担当、コールセンター、ウェブ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・ソリューションのご提供につなげています	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な企業価値向上につなげています	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	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新たな銀行像の構築につなげています

地域社会との協働・協業

グループ各社で、SDGs達成に向けた地域社会との協働・協業の取り組みを促進しています。例えば埼玉りそな銀行では、「埼玉県SDGsパートナー」の第1期登録者として埼玉県の登録を受けました。この制度は、SDGsの取り組みを自ら実施、公表する、埼玉県内に本社または支社などを有し、県内で事業活動を行う企業・団体などを、埼玉県が「SDGsパートナー」として登録する制度です。



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SDGs推進室と関係部署がESG課題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、グループSDGs推進委員会、経営会議、取締役会に報告をしています。

2020年度～2021年6月の主な取り組み

テーマ	エンゲージメントポイント	エンゲージメント結果を踏まえた対応
融資業務における基本的な取組姿勢の強化	取り巻く課題の共有、対応方針	取組姿勢の内容改定(概要については下記参照)
SXの実現		サステナビリティ長期目標の策定
税務に関する取り組み	ESG評価機関からの指摘課題	ESG開示の拡充
社会貢献活動と事業戦略の関係		
人財育成		
リスク管理		

「融資業務における基本的な取組姿勢」改定の概要

石炭採掘事業のうち特定の採掘方式については新規融資を行わないなど、自然環境に大きな負荷を及ぼす可能性のある事業などへの取組姿勢を追加するとともに、「事業・セク

ター全体にかかる融資の取組姿勢」「特定の事業・セクターにかかる融資の取組姿勢」を体系的に整理しました。

融資の取組姿勢	事業・セクター全体	禁止						
		留意	<ul style="list-style-type: none"> 児童・強制労働、人身売買等への関与先 ラムサール条約指定湿地・ユネスコ指定世界遺産に重大な負の影響を及ぼす事業 ワシントン条約に違反する事業 先住民の地域社会・保護価値の高い地域への負の影響を与える事業 非自発的住民移転を伴う事業 					
	特定の事業・セクター別	核兵器・クラスター弾製造関与先など	石炭火力発電	大規模水力発電事業	石炭採掘事業	パーム油農園開発事業	石油・ガス採掘、パイプライン敷設事業	木材・紙パルプ、森林伐採事業

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。

国内外イニシアチブへの賛同

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グループ一丸となって優先的に取り組むべき環境・社会課題として特定し、2018年11月に策定した「2030年SDGs達成に向けたコミットメント」において、社会全体の環境負荷低減に積極的に取り組み、低炭素・循環型社会の実現を目指すことを宣言しています。

2021年6月、2030年度をターゲットとして策定した「サステナビリティ長期目標」(▶P36~40)は、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みをさらに加速させることを企図したものです。

ガバナンス

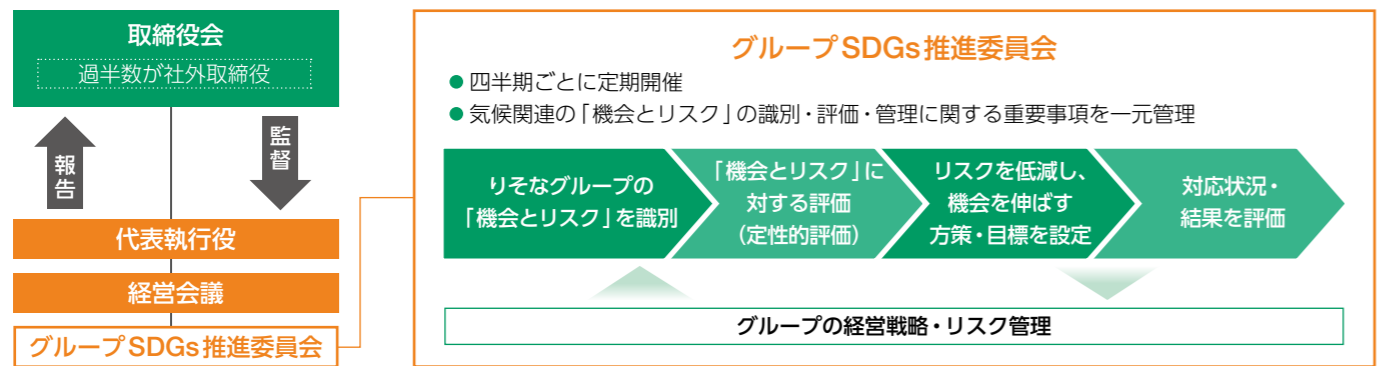
気候変動への対応状況は、取締役会に年1回以上定期的に報告を行い、適切な監督が図られる体制を整えています。(▶P41)

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に反映されています。

より具体的な気候関連の「リスクと機会」の識別・評価・管理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、子会社である銀行の社長をはじめ、経営管理

部署、リスク管理部署、法人・個人の営業部門等の担当役員、関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)のSDGs推進部門長などが出席する*1「グループSDGs推進委員会」において一元的に管理しています。

同委員会は四半期ごとに開催され、気候変動に伴うリスクと機会の識別・評価、リスクを低減し機会を伸ばすための方策・目標などについて議論を行い、その結果をグループの経営戦略やリスク管理に反映しています。



- 取締役会への主な付議内容(2020年度~2021年6月)**
- 「融資業務における基本的な取組姿勢」の改定
 - 気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)状況、今後の課題対応(気候変動シナリオ分析の高度化等)
 - SDGsに関する社内の意識浸透状況と今後の課題対応
 - 気候変動リスクの増幅を重要な環境認識要素と捉えて選定した2021年度計画期間のトップリスク

社会的責任投融資にかかるガバナンス

融資業務
グループの信用リスク管理における基本原則である「グループ・クレジット・ポリシー」を、取締役会が決定しています。
同ポリシーには、社会的責任や環境への配慮を踏まえた考え方が定められており、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。

投資
りそなアセットマネジメントが行う信託財産運用について、議決権行使を含む責任投資の活動状況を取締役に適宜報告し、一層の取り組み改善がトップダウンで推進される体制を構築しています。
また、議決権行使を含むスチュワードシップ活動が適切に行われていることを社外第三者の視点で検証する会議として、りそなホールディングスの社外取締役を議長とする「責任投資検証会議」を設置しています。

経営戦略

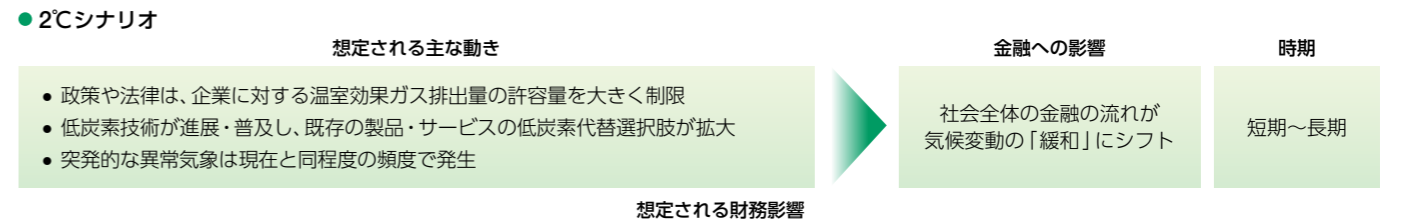
気候変動がビジネスに及ぼす機会とリスク

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

評価に際しては、「短期」「中期」「長期」の時間軸を設定しています。

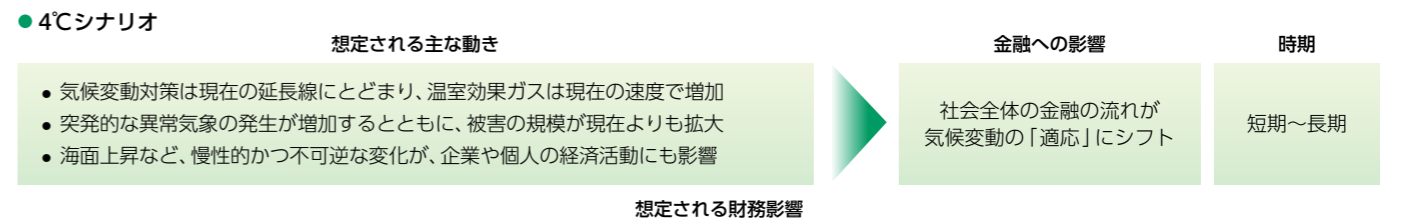
影響を受ける時期については、「短期：5年程度」「中期：15年程度」「長期：35年程度」の時間軸を設定しています。~参考としたシナリオ~

- IEA ETP 2DS
- IPCC RCP8.5
- 日本の約束草案 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)	



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		りそなグループの事業施設や従業員が被害を受け、事業継続に支障をきたす

炭素関連資産の状況(2021年3月末)

TCFD提言の定義を踏まえたエネルギーセクターおよびユーティリティセクター向けの貸出が、ポートフォリオ全体に占める割合*2	1.2%
---	------

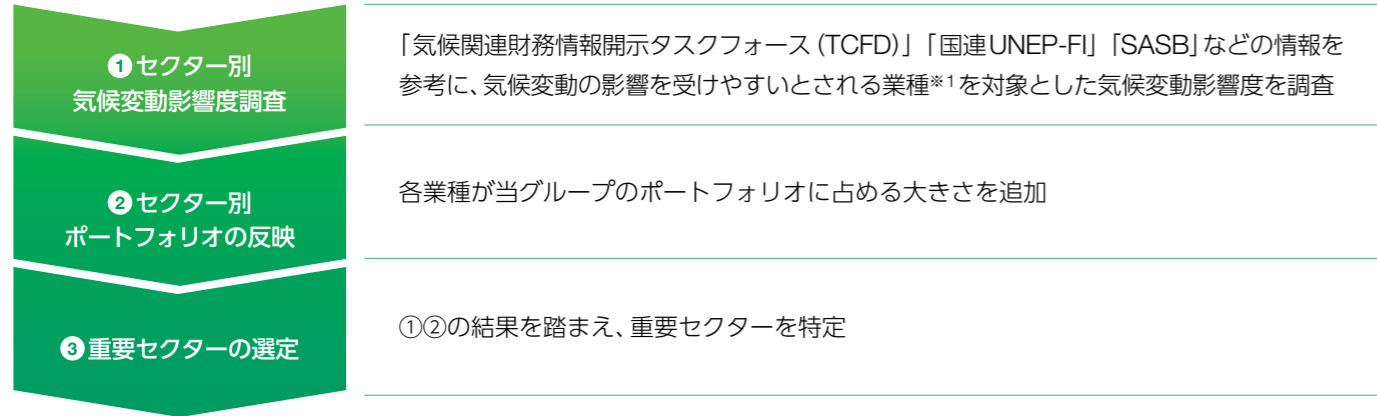
*1 2021年度よりKMFGの社長、経営管理部署の担当役員、りそなアセットマネジメントの社長をメンバーに追加
*2 貸出金、支払承諾、外国為替等の合計(りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行の合算)

気候変動シナリオ分析(定性)の深掘り

当グループの炭素関連資産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す可能性があり、業種ごとに影響の内容や時期も異なると認識しています。

この状況を踏まえ、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ました。

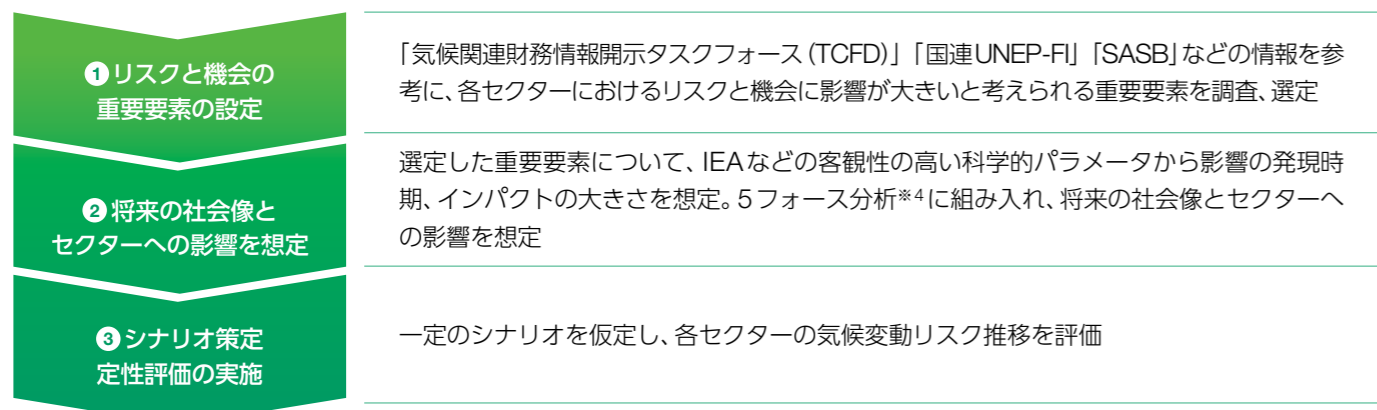
重要セクターの選定プロセス



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

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、定性的な評価を実施しました。評価結果は今後、気候変動が当グループに及ぼす財務影響の定量分析に活用していく予定です。



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
		急性	急性
		慢性	慢性
			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	2°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	2°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	2°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：2°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：2°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、PHV/ZEV ^{*5} 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、リスク特性が異なりポートフォリオがさらに分散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1つの要素として「政策」を加味
 ※5 PHV：プラグインハイブリッド車。外部から電源をつないで充電できるハイブリッド車 ZEV：ゼロ・エミッション・ビークル。排気ガスを出さない電気自動車や燃料電池車

経営戦略と取り組み

気候変動による財務影響は、最大の資産である貸出金に表れる可能性が高く、お客さまの機会とリスクが、貸出金を通じてりそなグループの機会とリスクにつながっていると認識しています。

りそな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などの社会課題が事業に及ぼすリスクを知る機会が少ない、対応を考える余裕がないといった課題を抱えている傾向があります。

りそなグループでは、個人と中小企業のお客さまに、まずは

「気候変動を含む社会課題を広く知っていただくこと」、次に「社会課題の解決にご参画いただくこと」、そして「お客さまご自身の課題の発見、将来のこまりごと解消をサポートしていくこと」、これらすべてのステップに対応するサービスをご提供しています。

今後は新たに策定した「リテール・トランジション・ファイナンス目標」(▶P38)のもと、「お客さまご自身の課題の発見、将来のこまりごと解決をサポート」するステージでの「対話の深化」と「ソリューション強化」をより一層進めるとともに、長期的・戦略的な経営資源の配分を実施していきます。

第1ステージ

● 気候変動を含む社会課題を広く知っていただくための取り組み

「はじめようSDGs！」

なぜ環境・社会課題が重要なのか、お客さまにSDGsの概要やりそなグループの取り組みをわかりやすくお伝えするための冊子を営業店に設置し、お客さまに配布しています。



「企業にも影響が大きいSDGs」

中堅・中小企業のお客さまと、SDGsに代表される環境・社会課題が企業に与える影響、サプライチェーンからの排除リスクなどについて対話するツールとして、法人営業活動に活用しています。



第2ステージ

● 社会課題の解決にご参画いただくための取り組み

みらいE-usプロジェクト「みらいEarth」

世界のクリーンテック関連企業株式・グリーンボンドを対象とした投資信託商品です。

りそなの収益の一部が「りそな未来財団」「みなと銀行育英会」への寄付を通じて、次世代を担う子どもたちへの奨学金などに充てられています。



SDGs推進私募債

環境・社会課題の解決にご賛同いただいた法人のお客さまが、私募債を発行される際に、銀行が受け取る手数料の一部を活用して、りそながSDGs関連団体に寄付を行う商品です。



第3ステージ

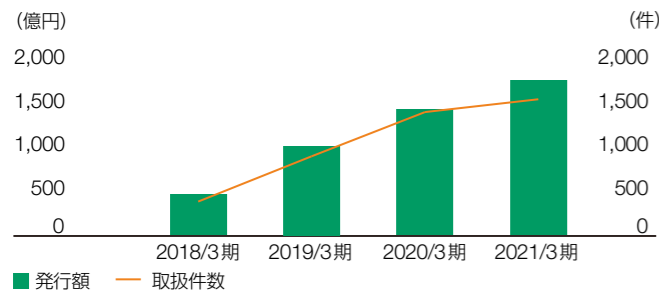
● お客さまご自身の課題発見・こまりごとと解消をサポートするための取り組み

サステナビリティ・リンク・ローン(SLL)

SLLは、環境・社会・経済に対するお客さまの事業活動による影響を考慮した「サステナビリティ戦略」と整合した目標を定め、その達成状況に応じて金利などの融資条件が連動する融資商品です。

当グループでは2021年3月に初めてSLLによる融資を実施しました。

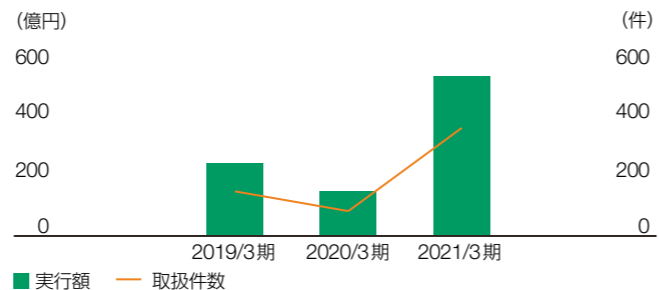
SDGs推進私募債・コロナ関連私募債取扱実績



SDGsコンサルファンド

りそな総合研究所による簡易コンサルティングを無料でご提供する融資商品です。お客さまのニーズに合わせ、社内浸透、事業マッピング、サプライチェーンリスク対応支援などのコンサルティングメニューをご用意しています。

SDGsコンサルファンド取扱実績



リスク管理

りそなグループでは、気候変動に伴うリスクを、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、当社が定めるリスクカテゴリー(▶P67)ごとに、「グループSDGs推進委員会」にて毎年定期的に識別・評価し、四半期ごとにその管理を行っています。

各リスクカテゴリーにおいては、気候変動に伴うリスクを

「将来の不確実性を高める要素」と捉え、既存のリスク管理プロセスへの反映を開始しています。

また、りそなとお客さま、社会全体のリスク低減に向け、「社会的責任投資ににかかる取り組み」などにより、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管理を強化しています。

社会的責任投資に向けた取り組み

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

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。

指標・目標

お客さまとともに、気候変動に伴うリスクを低減し、機会を伸ばす

より多くのお客さまに気候変動対応の重要性を知っていただき、お取り組みを支援していくための指標・目標を、「サステナビリティ長期目標」(▶P38:リテール・トランジション・ファイナンス目標)、「2030年SDGs達成に向けたコミットメント」のアクションプランとして設定しており、これらの進捗を毎年度評価するPDCAの枠組みを整備しています。

2021年度のアクションプラン(環境関連)

- お客さまのSDGs/ESG対応状況に応じた建設的な対話の促進
- 環境価値の高い建物の普及拡大支援
- 地域社会における再生可能エネルギーの普及促進
- キャッシュレス化とデジタル化の拡大、提供商品やサービスのペーパーレス化
- 自然環境・生物多様性保全に向けた地域活動への参加など

当グループが排出するCO₂排出量の削減目標

日本全体で2050年カーボンニュートラル達成が必要であることを踏まえ、2021年6月に策定した「サステナビリティ長期目標」において、当グループのエネルギー使用に伴うCO₂排出量に関する新たな削減目標を設定しました(▶P39:カーボンニュートラル目標)。

これまでの削減実績推移については、▶P39をご参照ください。

旧目標 **2030年度のCO₂排出量を2013年度比26%削減**

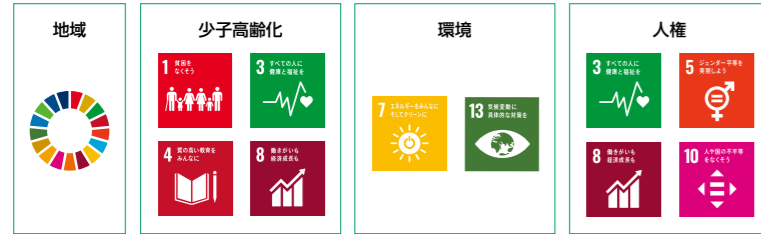
新目標 **2030年度末までにCO₂排出量を実質ゼロ**

2021年度のアクションプラン(環境関連)

- 電力使用量の削減に向けた社内啓発活動
- 主要施設などへの再生可能エネルギーの導入
- 営業車両の台数削減、EV車両の順次拡大
- サプライヤーに対する環境配慮の要請および啓発活動

深掘 ライフデザインサポート

人生100年時代のライフステージに即した、「ためる」「ふやす」「まもる・つなぐ」をフルサポートします。



りそなグループの強みの一つは、本邦最大の信託併営リテール商業銀行グループであるということです。商業銀行の広範なネットワークを活かしながら、リテールのお客さまに向けた特長的な商品・サービス、フルラインの信託機能を、多くのお客さまにワンストップでご提供しています。

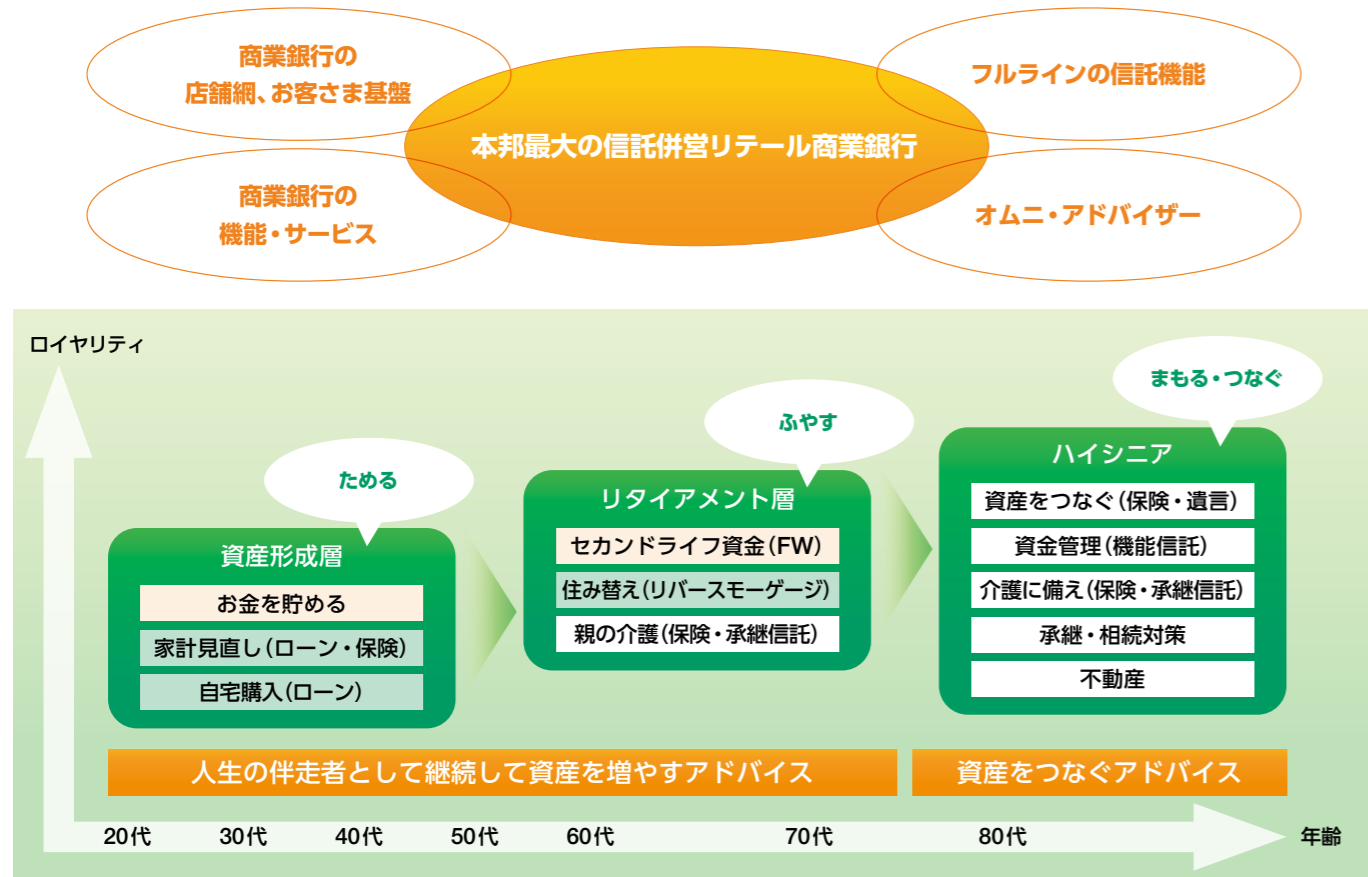
全従業員がお客さまになりきる力を備えた人財～オムニ・アドバイザー～として、人生100年時代におけるライフデザインをシームレスにサポートしていくことを目指しています。

お客さまの「ためる」「ふやす」「まもる・つなぐ」ニーズは、ライフステージやバックグラウンド、人生設計などにより、

多様化しています。人生に寄り添う伴走者として、総合的なコンサルティングサービスをご提供できる体制を構築すべく、りそな銀行では、2021年4月、主に資産形成や資産承継サービスを所管していたコンシューマービジネス部と住宅ローンを中心とした個人向けローンを所管していたローン事業部を統合し、ライフデザインサポート部を新設しました。

りそなグループは、長期にわたるお客さまとの付き合いのなかで、お客さまの豊かな人生の一助となるよう、お客さまそれぞれのライフスタイルにベストフィットする商品・サービスのタイムリーなご提供に努めています。

人生100年時代における個人のお客さまのライフデザインをシームレスにサポート



深掘 資産形成サポートビジネス

企業年金で培ったプロ向けの運用をリテールのお客さまへご提供していきます。



りそなグループでは、高齢化が進む日本において、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。

りそなアセットマネジメントは、2020年1月にりそな銀行信託部門の資産運用機能を集約、体制を強化しました。

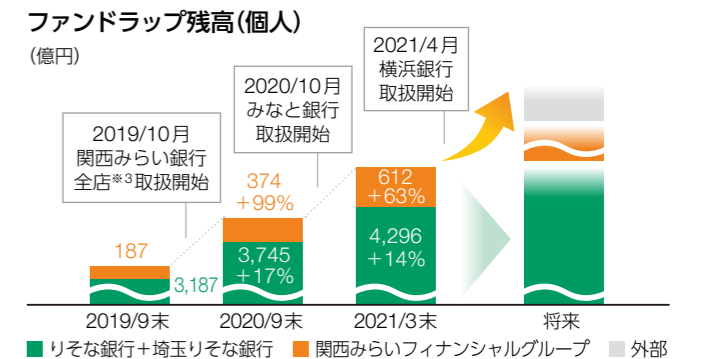
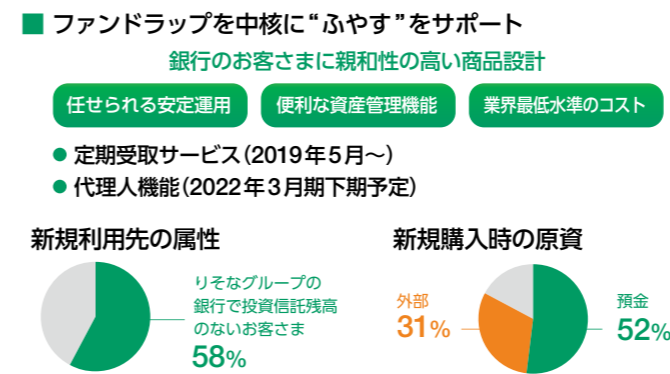
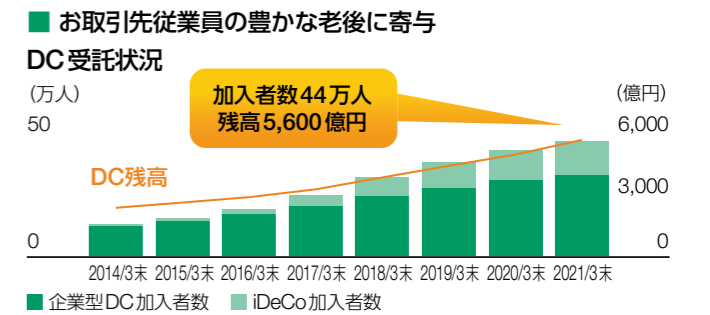
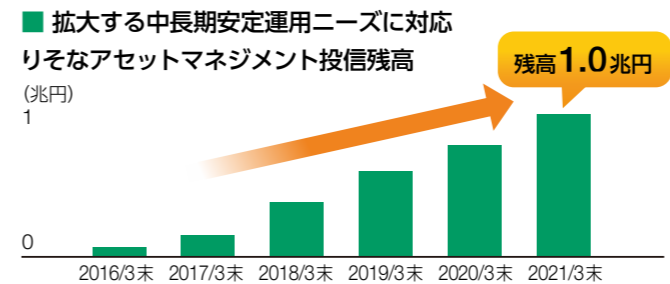
セミオーダーメイドの長期安定運用をご提供するコア商品として、2017年2月に取り扱いを開始した「りそなファンドラップ^{※1}」の残高は、5,300億円(2021年3月末)を突破し、順調に拡大しています。「運用のプロにお任せの安定運用」「便利な資産管理機能」「業界最低水準のコスト」など、すでに銀行のお客さまに親和性の高い商品設計となっていますが、「定期受取サービス」や「代理人機能」といった機能改善

を継続しています。ご契約者の約6割は、契約時点でりそなのグループ銀行で投資信託をお持ちでないお客さまであるとともに、購入原資の約半分が預金、約3割が外部からの資金となっており、「貯蓄から資産形成へ」の流れに即して、新たなお客さまとのお取引につながっています。2019年10月からは関西みらい銀行のお客さま、2020年10月からはみなと銀行のお客さま、そして2021年4月からは横浜銀行のお客さまにもご利用いただいております。

また、企業型確定拠出年金やiDeCo(個人型確定拠出年金)といった年金制度を通じて、お客さまの長期的な資産形成をサポートしています。2021年3月末における両制度のご加入者数は44万人、受託残高は5,600億円まで拡大しています。

KPI 2023/3末(2020/3末比) 資産運用残高^{※2} 24兆円(+約1.4兆円) 2021/3末:33.5兆円

企業年金で培ったプロ向けの運用をリテールのお客さまへ

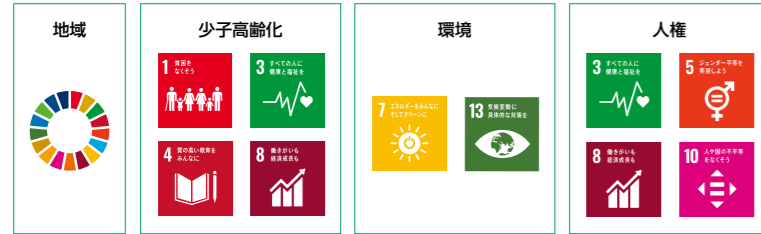


※1 お客さまごとに異なる投資の目的や方針を確認し、投資一任契約に基づき、資産配分や投資先ファンドの選定、運用状況の報告などの資産運用にかかわるサービスを総合的にご提供する商品です

※2 月末時価残高基準、りそなアセットマネジメント
 ※3 旧近畿大阪銀行に加えて、旧関西アーバン銀行でも取扱開始

深掘 個人向けローンビジネス

住宅ローンのトップランナーとしての強みを通じて
お客さまの資産形成をサポートします。



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有しており、国内トップ水準の残高を誇ります。2021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・サービス提供体制に加えて、コロナ禍での郊外・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、1.3兆円と高水準を維持しました。

病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」、地震や台風などの自然災害発生時にご返済負担を軽減する「自然災害サポートオプション」など、万への備え・安心に資する幅広い商品をそろえています。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。

住宅ローンのお取引は、メイン口座化を通じて、お客さま

の生涯にわたり多面的なお取引をいただけるという特長があります。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時期における資産運用商品など、ライフステージに応じて多様なお取引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、お客さまの書類へのご記入負担軽減とともに、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るよう注力していきます。

KPI 2023/3末(2020/3末比) 自己居住用住宅ローン残高 **13.8兆円(+約0.9兆円)** 2021/3末: 13.3兆円

良質なポートフォリオ×採算性維持・向上に向けた取り組み

収益	資金量	<ul style="list-style-type: none"> 住宅ローン残高: 2021年3月末 13.3兆円、全国1位 歴史的な強み×DX(デジタルトランスフォーメーション) <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 団信革命: 3大疾病+16の病気・ケガ、要介護状態も保障 自然災害サポートオプション 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	<ul style="list-style-type: none"> 住宅ローン起点の多面取引 <ul style="list-style-type: none"> 平均取引商品セット率: 1.7倍*3
費用	事務コスト	<ul style="list-style-type: none"> 住宅ローン実行額1.3兆円/年のスケールメリット デジタル化の促進 <ul style="list-style-type: none"> ネットローンプラザ 電子契約比率が足元で半数以上に
	与信コスト	最終ロス率*4: 2021年3月期 0.02%
	低い資本賦課	低位なRW: 2021年3月末 11.6%*5

*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 住宅ローン先とポテンシャル層Ⅱおよびポテンシャル層Ⅲとの比較(2021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、2021年3月末、非デフォルト

深掘 資産・事業承継ビジネス

「リテール×信託」の強みを活かしてワンストップで
承継ソリューションをご提供します。



りそなグループは、超高齢社会において、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て、法人・個人のお客さまの円滑な事業・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。

2021年3月期は、コロナ禍において対面営業の制約という逆風下にありましたが、一方で、これまで潜在的であったお客さまの「つなぐ」意識は、より顕在化してきています。専門人材の増強も進めており、中小企業のお客さまに向けたM&A、不動産ソリューション業務の3月期末繰越案件は、前期比、それぞれ約1.5倍、約1.3倍と、大きく増加しています。

2021年1月には、中堅・中小企業のお客さまの事業承継ニーズにお応えすることを目的とした投資専門子会社「りそな企業投資」を設立しました。同社が運営するファンドは、原則、議決権の過半数を取得し、ハンズオン(投資先の企業

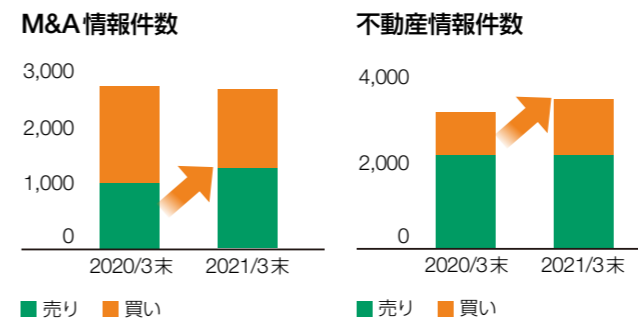
の経営に直接的に関与すること)による中長期的な目線で企業価値向上を目指します。

個人のお客さまにおいては、高齢者を狙った犯罪の増加、介護に対する将来不安などから、ご自身やご親族の資産管理にかかるお悩みが増えています。りそなグループは、大切な資産を「まもり」、次世代へ「つなぐ」想いに、信託銀行ならではの多彩な承継信託商品のご提供などを通じてお応えしています。例えば、パッケージ型のハートトラストは信託金額50万円から、オーダーメイド型のマイトラストは1,000万円からご利用いただける商品として、ご好評いただいています。こうした承継信託の2021年3月期における新規ご利用件数は前年対比4割近く伸びています。特に、関西みらいフィナンシャルグループでは倍増しており、グループ一体運営の効果が顕著に表れています。

KPI 2023/3期(2020/3期比) 承継関連収益 **390億円(+約190億円)** 2021/3期: 184億円

中小企業のお客さまの“つなぐ”をサポート

■ ソリューションニーズの拡大



M&A 繰越案件
2020年3月末→2021年3月末
約1.5倍

不動産業務繰越案件
2020年3月末→2021年3月末
約1.3倍

■ 「りそな企業投資」設立(2021年1月)

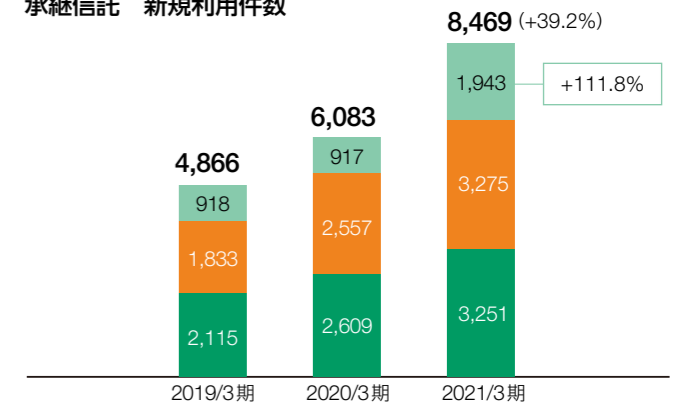
- バイアウトファンド運営の投資専門子会社
- 100億円規模のファンド設定
- 中小企業の円滑な事業承継を目的に株式の過半を取得

個人のお客さまの“まもり・つなぐ”をサポート

■ お客さまのこまりごとの変化への対応

- ➔ マイトラスト、ハートトラストの機能改善
- 不動産修繕資金信託(マイトラスト)の取扱開始(2020年10月~)

■ グループ展開の加速
承継信託 新規利用件数



■ 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

深掘 中小企業貸出ビジネス

約50万の中小企業のお客さまへ、ウィズ/アフターコロナにおける多様なソリューションをご提供しています。



りそなグループは、中小企業のお客さまを取り巻く外部環境が急速に変化し、その経営課題が多様化するなか、お客さまの成長ステージに応じて多様なソリューションをご提供しています。創業期のお客さまに向けては、オンライン型融資といった非対面サービスや、EB、法人向けカードなどの決済機能中心の優遇パッケージプランである「創業応援パック」などによりサポートを行う一方、成長期・成熟期、転換期のお客さまには、専門人材を通じてより多面的かつ高度なソリューションをご提供できる体制を整備しています。

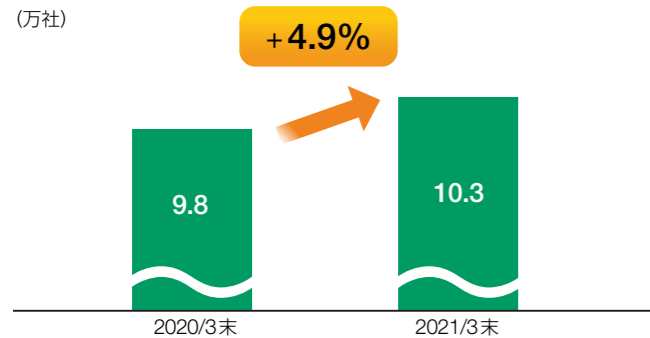
2021年3月期は、コロナ禍において、資金繰り安定化に向けた資金需要が大きく増すなか、法人貸出先数が年間で+4.9%と大きく増加し、お取引の裾野が拡大しました。こうしたなか、りそなグループが継続して実施しているお客

さまアンケートでは、現状の不透明な経営環境においても、6割超のお客さまに潜在的な設備投資意欲が確認されています。官民をあげたDX投資も加速する方向性があり、今後、アフターコロナを見据えていくなかでは、新たな資金ニーズが顕在化していくことも想定されます。

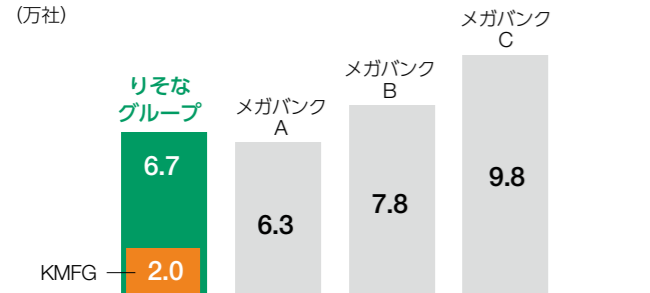
大企業を中心に対応が進みつつあるSDGsは、相対的に経営資源に限りのある中小企業のお客さまには、今後、より対策が必要となってくる分野といえます。環境・社会課題などをテーマとしたお客さまとの対話を積極的に進めるとともに、多様な視点でSDGsへの取り組みをサポートする融資商品の開発・普及を促進し、りそなの強みを活かした手法で中小企業のお客さまをサポートしていきます。

KPI 2023/3末(2020/3末比) 中小企業貸出残高 **14.6兆円(+約0.8兆円)** 2021/3末: 14.6兆円

■ 伴走型サポートを通じたお客さま基盤の拡大 法人貸出先数*1

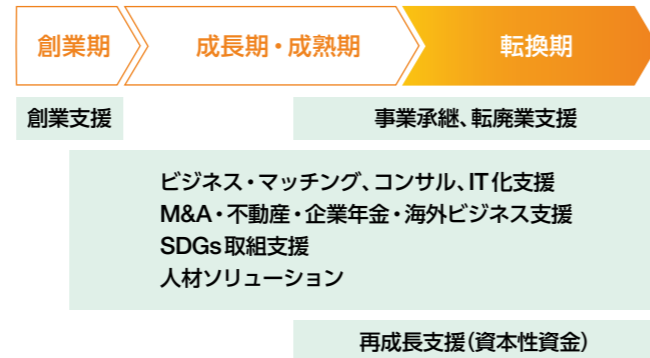


■ 全国メインバンク社数*2



*1 グループ銀行合算
*2 帝国データバンク(2020)
*3 グループ銀行の法人のお客さまを対象としたアンケート結果(2021:調査時期 2020年12月~2021年2月、回答社数:約2.5万社)

■ 成長ステージに応じた多様なソリューション



■ SDGsへの取組支援

- SDGs推進私募債
2017年12月~2021年3月累計 3,829億円
- SDGsコンサルファンド
2018年9月~2021年3月累計 920億円
- 私募グリーンボンド、サステナビリティ・リンク・ローン など

■ アフターコロナにおける設備投資回復期待

- 6割超のお客さまに潜在的な設備投資意欲*3

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、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

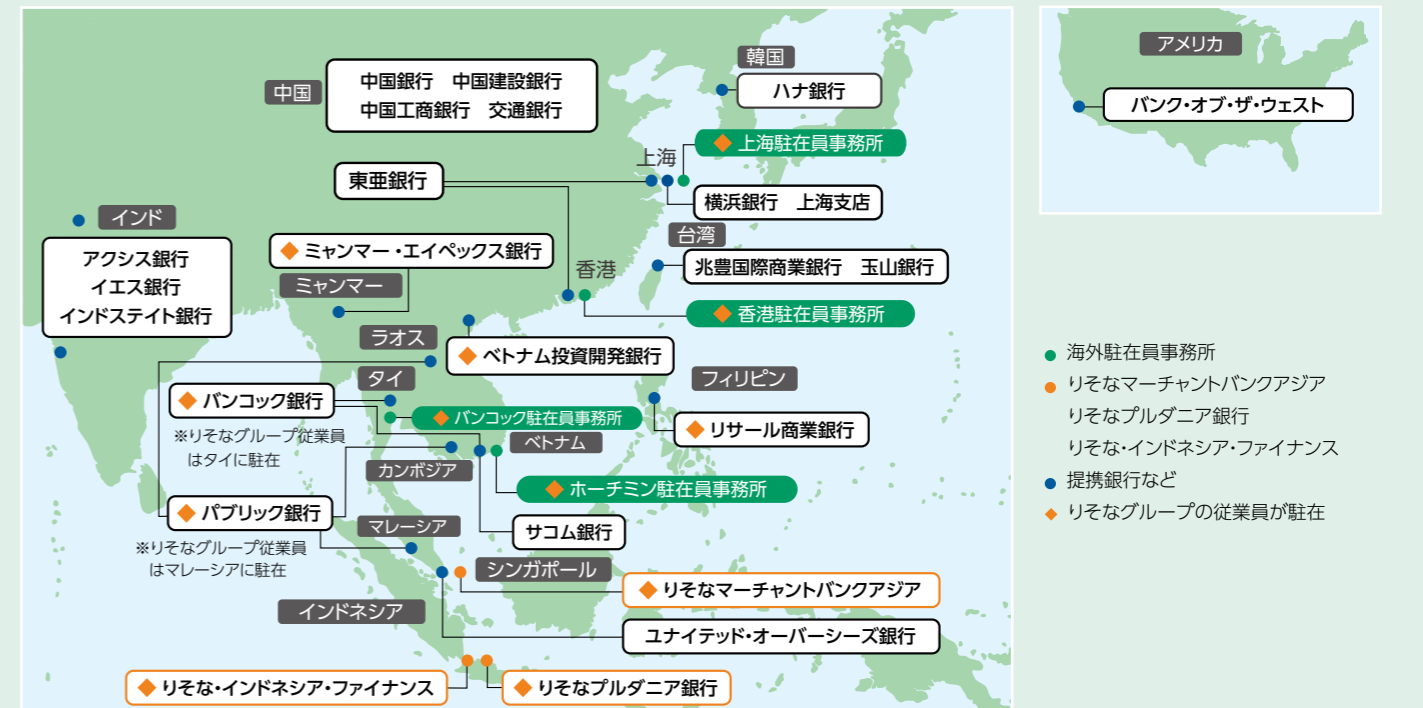
地域社会とともに発展するという理念のもと、中小企業のお客さまへの経営支援および地域経済の活性化に積極的に取り組んでいます。また、都道府県や市町村との(包括)連携協定の締結や、地域教育機関との産学連携にも積極的に取り組んでいます。

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「スタートアップ支援」、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。

りそなグループの海外ネットワーク

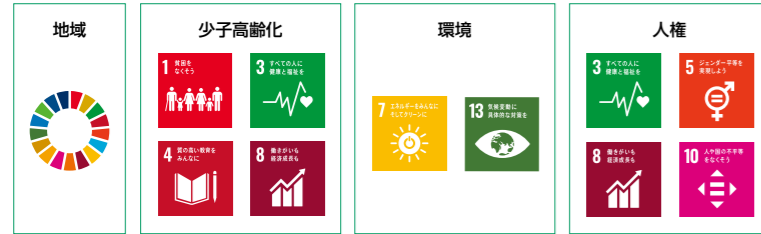
りそなグループは、海外現地法人、駐在員事務所、現地提携銀行などのネットワークを活用して、お客さまの海外進出や資金調達などをサポートしています。コロナ禍においても、非対面ツールを活用し、きめ細かなサポートを継続しています。

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を、シンガポールでは、りそなマーチャントバンクアジアがアセアン、香港、インドにおける資金ニーズへの対応や、M&Aソリューション、コンサルティングサービスなどをご提供しています。



深掘 × **挑戦** **DX戦略**

DX(デジタルトランスフォーメーション)を通じてお客さまへ多様な選択肢と新たな価値をご提供します。



りそなグループは、業務プロセスを構造的に変え、これまでにないビジネスモデルを構築するDXに継続的に取り組んでいます。

りそなホールディングスは、2021年6月、リアルチャネ

ル、デジタルチャネ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などが評価され、経済産業省と東京証券取引所による「DX銘柄2021」(全28社)に選定されました。銀行業界で唯一、2020年から2年連続で選定されています。

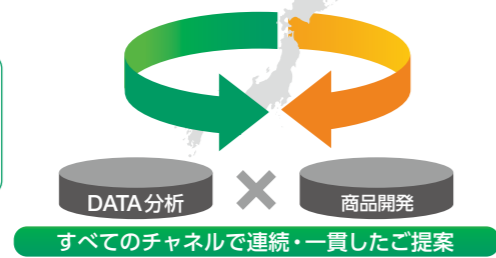
りそなの目指すDX(デジタル変革)

- デジタルを「手段」として活用し、業務プロセスを構造的に変え、これまでにないビジネスモデルを構築



リアルとデジタルの融合

- **デジタルチャネル**
 - アプリ367万DL*1 → 500万DLへ
 - 徹底したユーザー視点



- **リアルチャネル**
 - 国内最大級のお客さま接点
 - デジタル活用による効率化

対面ならではの付加価値をご提供

「オムニ・チャンネル戦略」は、より多くのお客さまに「いつでも」「どこでも」最適ソリューションをご提供していくことを目指す戦略です。「デジタル」「リアル」の両チャネルを強化するとともに、連携・融合させていく取り組みを進めています。

デジタルチャネルでは、2018年2月にリリースした「りそなグループアプリ」のDL数が2021年3月末で367万となり、すでにお客さまにもっともご利用いただいているチャネルに成長しています。2019年10月には関西みらい銀行全店で、2021年3月にはめぶきフィナンシャルグループ傘下の足利銀行、常陽銀行で、りそなのバンキングアプリの取り扱いを開始、2022年3月期中には、みなと銀行でも導入予定です。従来、相対的に銀行からのアクセスが難しかった20代、30代のお客さま層に支持されているという特長もあり、新たなお客さまとの接点が拡大しています。アプリ稼働率は約80%と高水準であり、より広範なお客さまの日常のお取引に際して、末永くご利用いただくことを目指しています。

リアルチャネルも進化しています。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、対面ならではの付加価値を高めながら、ローコスト運営を徹底させていきます。

すべてのチャネルでの最適ご提案を通じて、お客さまの利便性を向上させるとともに、相談と手続きが一体化する世界観のなかで効率運営も両立させていきます。

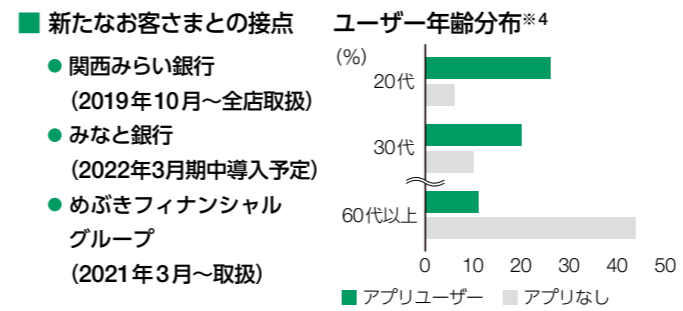
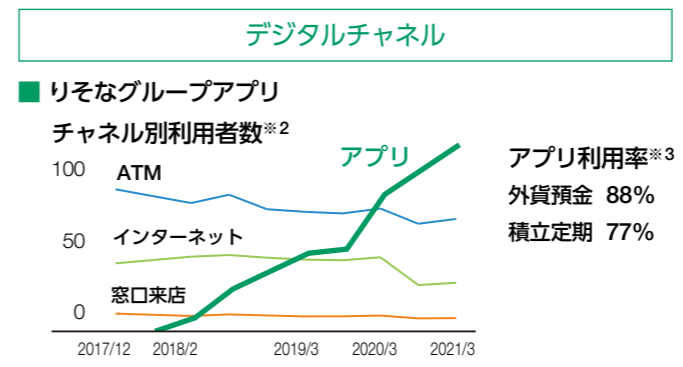
コロナ禍において、キャッシュレス決済ニーズが高まるとともに、官民をあげてのデジタル化が加速しています。りそなのデビットカードは、普通預金口座への標準装備が特長の一つで、2021年3月末には243万枚まで増加しました。

法人のお客さまのIT化支援では、2018年11月にご提供を開始した「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」の導入が進んでいます。コスト優位性、1台の端末で様々な決済方法に対応できる点などを評価いただき、2021年3月時点で、約2,000社、1万6千店舗(含む導入予定)までご利用が拡大、地方自治体や病院・薬局などでの導入も進んでいます。

中小企業のお客さまを中心に企業間取引(B2B)の分野においても、デジタル化ニーズが拡大しています。お客さまの受発注システムとデータ連携することで、お客さまのビジネスプロセスそのもののIT化・デジタル化を支援していく「りそなB2Bキャッシュレス・プラットフォーム」の開発を、2022年3月期中の商用化に向けて進めています。

オムニ・チャンネル戦略

KPI 2023/3末(2020/3末比) グループアプリDL数 **500万DL(+約280万DL)** 2021/3末:367万DL



■ アプリ稼働率*5 80%

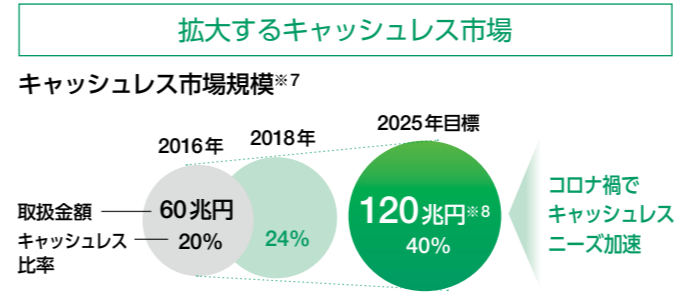
- リアルチャネル**
- **対面の付加価値×ローコスト運営**
 - 店舗はお客さまとの重要な接点の場
 - エリア再編・店使命適正化
 - ダウンサイズ・リプレイス
 - 新たな店頭営業スタイル
 - お客さま利便性向上
 - グループチャネル最適化
 - 提案力・営業効率向上

- **銀行店頭での新しい取引スタイル**
 - りそなグループアプリの画面・操作性
 - データ連携ですべてのチャネルで最適提案



決済ビジネス

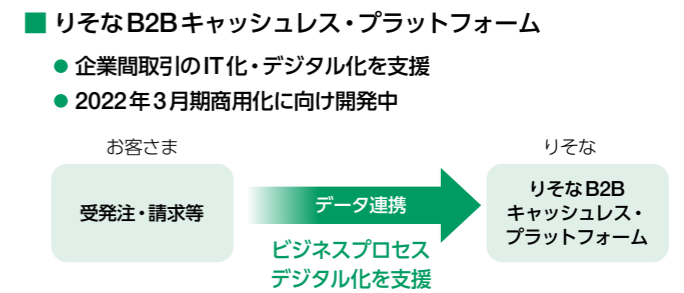
KPI 2023/3期(2020/3期比) 決済関連収益 **800億円(+約140億円)** 2021/3期:680億円



- 個人のお客さまの利便性向上**
- **デビットカード**
 - 発行枚数:243万枚(2020年3月末比+42万)
 - 収益:2021年3月期33億円(前期比+45.6%)
 - 関西みらいフィナンシャルグループへの展開
 - 関西みらい銀行(2019年10月~全店取扱)
 - みなと銀行(2022年3月期中導入予定)



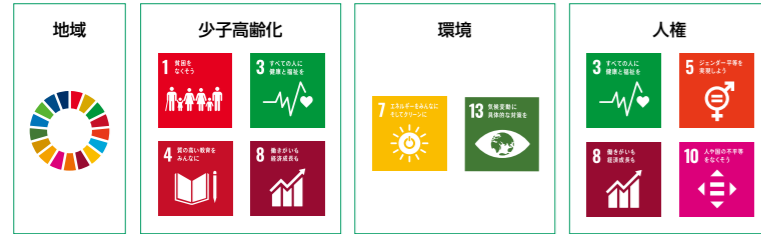
- 法人のお客さまのデジタル化支援**
- **りそなキャッシュレス・プラットフォーム(RCP)**
 - 導入(予定)先:2021年3月末約2,000先・1.6万店舗
 - 2023年3月末(目標)4,000先
 - 地方自治体(大阪府・埼玉県飯能市など)、医療関連(病院・薬局等)のキャッシュレス化ニーズに対応



*1 ダウンロード数(2021年3月末)
 *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)
 *3 チャネル別口座開設件数(2021年3月時点)
 *4 年齢別アプリ利用者比率(2021年3月時点)
 *5 月間継続利用率(2021年3月時点)
 *6 2021年度以降、全店へ本格展開(りそな銀行・埼玉りそな銀行)
 *7 経産省の資料を基に作成
 *8 民間消費支出が2016年と同じであった場合(経済産業省)

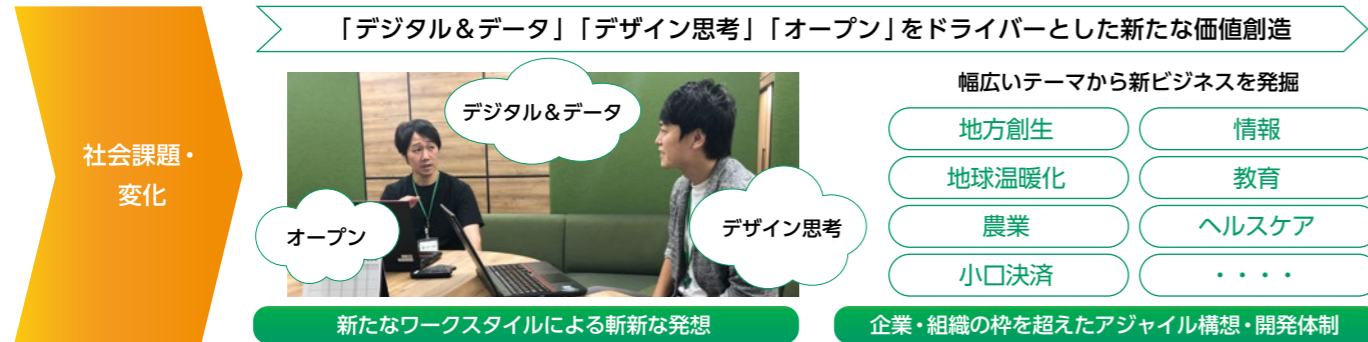
挑戦 オープン・イノベーション～“脱・銀行”に向けて～

「りそなの強みを活かせる分野」からの新規ビジネス創出、オープンプラットフォーム戦略を通じた幅広いつながりによる共創に挑戦します。



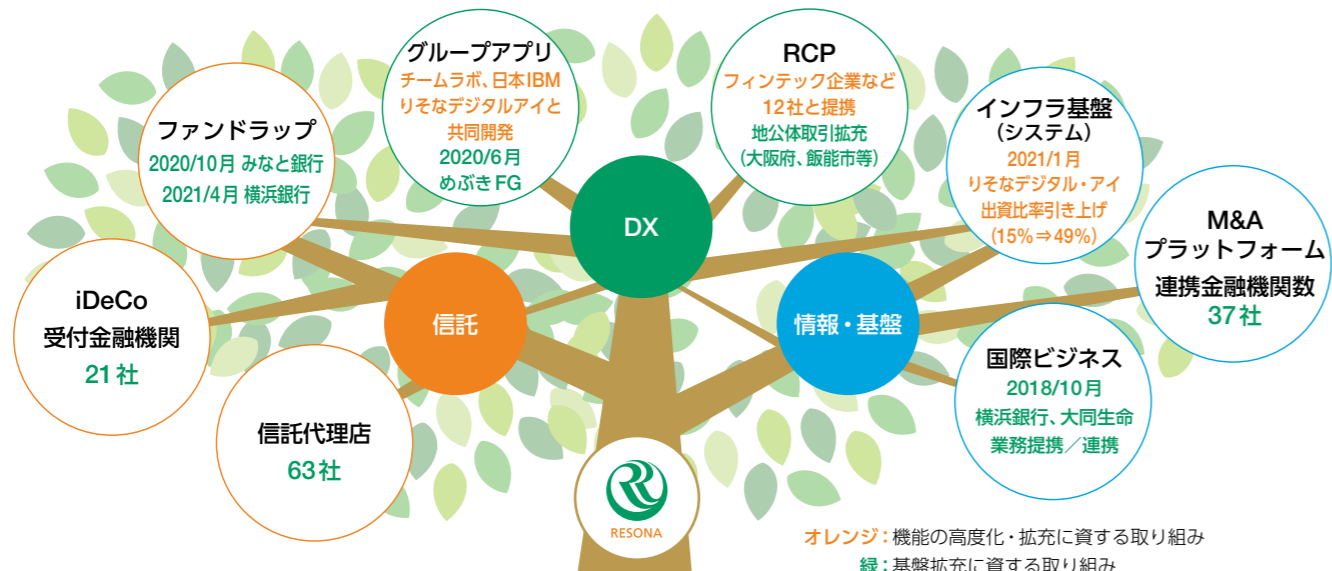
りそなグループでは、2020年4月に設置した「クロス・ファンクショナル・チーム」を中心として、“脱・銀行”に向けた「新規ビジネスの創出」に取り組んでいます。2020年10月には、オープン・イノベーション共創拠点「Resona Garage (りそな

ガレージ)」を開設しました。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、銀行の枠にとどまらない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。



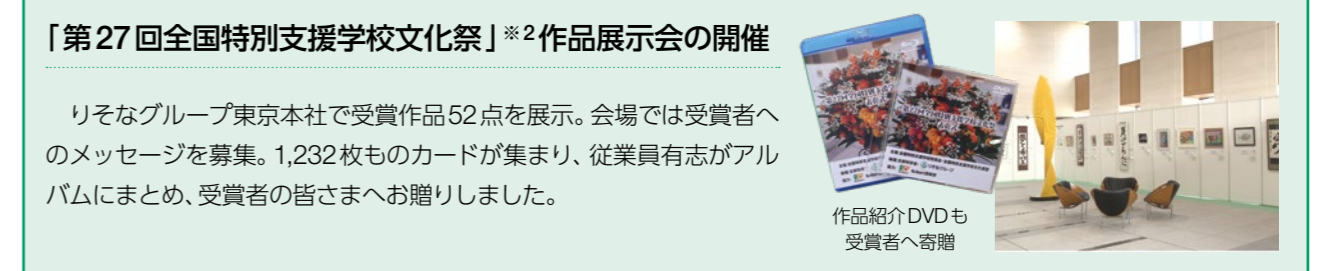
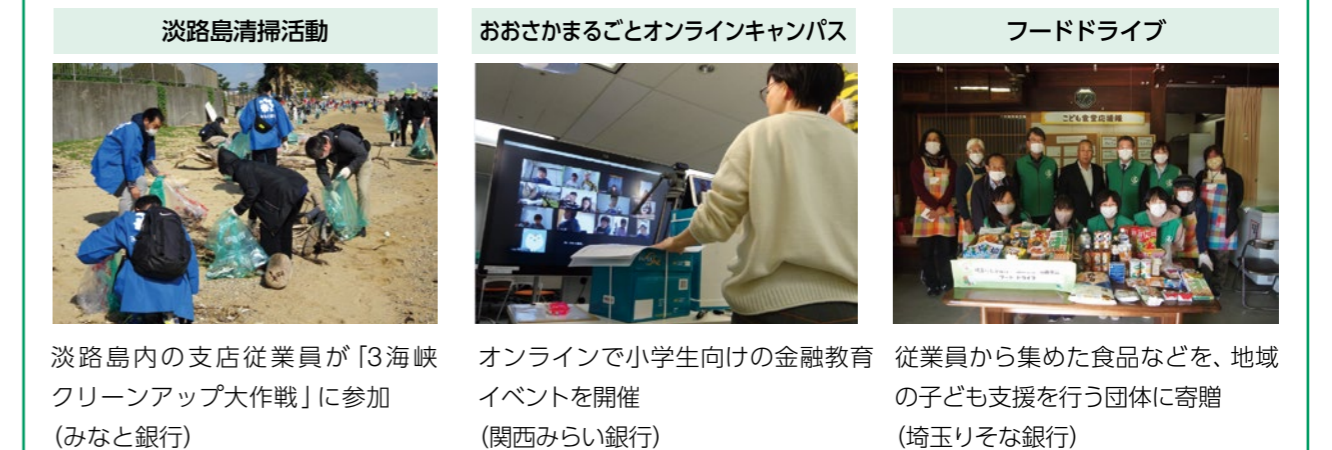
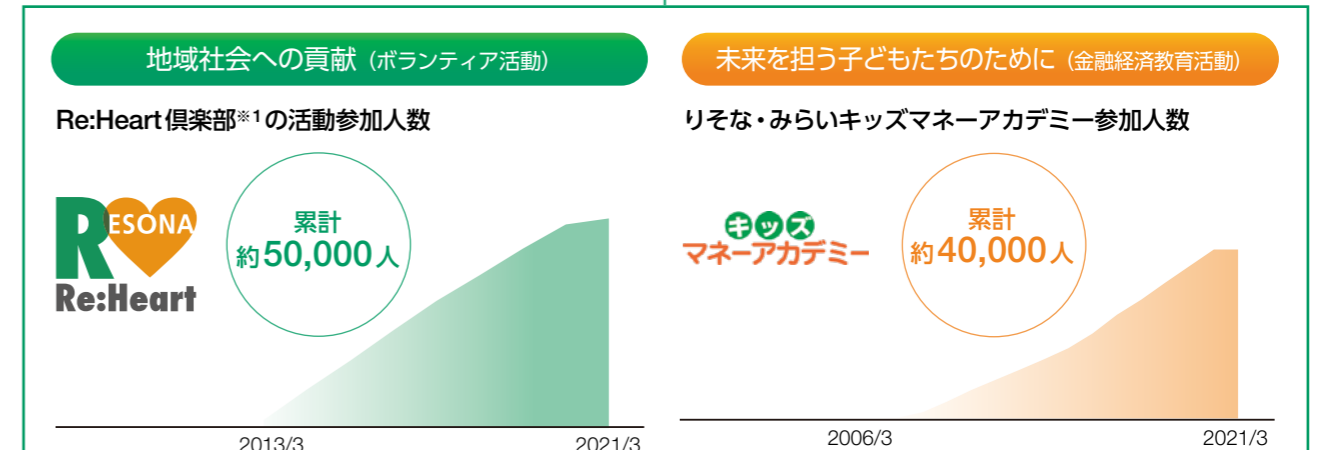
“脱・銀行”のもう一つの柱は、「オープンプラットフォーム戦略」です。りそなの独自商品・サービスを、地域金融機関や地方公共団体などにプラットフォームとしてご提供し、その先にいらっしゃるお客さまも含めて、WIN-WINの関係を構築することを目指します。めぶきフィナンシャルグループへの「バンキングアプリ」、横浜銀行への「ファンドラップ」、大阪府および埼玉県飯能市への「りそなキャッシュレス・プラット

フォーム (RCP)」のご提供など、この1年においても着実に拡充しています。加えて、お客さまのニーズが多様化・高度化・複雑化するなか、フィンテック企業や異業種、外部人材との共創などを通じ、「外」の知見を積極的に取り入れることで、サービス・機能の高度化、拡充も進めていきます。



より良い社会へ向けた取り組み

本業と社会貢献活動を通じて、リテールNo. 1を実現します。



※1 りそなグループの従業員のボランティア団体
※2 全国特別支援学校文化連盟が主催し、りそなグループは1994年の第1回から活動をサポートしています

持続的成長を支える仕組み

りそなホールディングス取締役一覧

社外取締役 (6名)



社外取締役
指名委員会委員長 報酬委員会委員長

まつい ただみつ
松井 忠三 所有する当社の株式数
普通株式 32,400

1973年、西友ストアーに入社。1993年に良品計画取締役に就任し、2001年に同社代表取締役社長に就任。2010年に松井オフィス代表取締役社長に就任（現任）。2014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 監査委員会委員

さとう ひでひこ
佐藤 英彦 所有する当社の株式数
普通株式 10,400

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

うへまら ちかはる
馬場 千晴 所有する当社の株式数
普通株式 14,400

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



社外取締役
指名委員会委員 報酬委員会委員

いわた きみ
岩田 喜美枝 所有する当社の株式数
普通株式 5,600

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

えがみ せつこ
江上 節子 所有する当社の株式数
普通株式 5,400

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



社外取締役
指名委員会委員 監査委員会委員

いけ ふみひこ
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。

社内取締役 (4名)



取締役会長
取締役会議長

ひがし かずひろ
東 和浩 所有する当社の株式数
普通株式 142,600

2003年、当社執行役員財務部長に就任。2009年に当社取締役兼執行役員副社長、2013年に当社取締役兼代表執行役社長、2020年に当社取締役会長に就任し、現在に至る。（りそな銀行取締役会長）



取締役兼代表執行役社長

みなみ まさひろ
南昌宏 所有する当社の株式数
普通株式 27,400

2017年、当社執行役員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員、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）



取締役兼執行役員

のぐち かずお
野口 幹夫 所有する当社の株式数
普通株式 14,500

2017年、当社執行役員IT企画部担当に就任。2021年に当社取締役兼執行役員DX企画部門担当統括兼IT企画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

かわしま たかひろ
川島 高博 所有する当社の株式数
普通株式 27,510

2012年、りそな銀行執行役員首都圏地域担当（東ブロック担当）に就任。2018年にりそな銀行常勤監査役、2019年にりそな銀行取締役監査等委員、2020年に当社取締役に就任し、現在に至る。

取締役の役割・スキル・専門性

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。取締役の多様性を確保し、各個人の異なる経験や専門性からの意見・提言による活発な議論は、取締役会の監督機能と意思決定機能の強化につながるものと考えています。

取締役の経験・スキル・専門性は以下の通りです。

社外取締役

	企業経営・組織運営	行政	金融	総務・人事	法務・リスクマネジメント	財務・会計	マーケティング	ESGサステナビリティ	イノベーション	IT	国際性
松井 忠三	○			○			○				
佐藤 英彦	○	○			○						
馬場 千晴	○		○		○	○					
岩田 喜美枝	○	○						○			
江上 節子							○		○		
池 史彦	○									○	○

社内取締役

	経営企画	IT・DX	コンプライアンス・リスク管理
東 和浩	○	○	○
南昌宏	○	○	○
野口 幹夫	○	○	
川島 高博	○		○

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

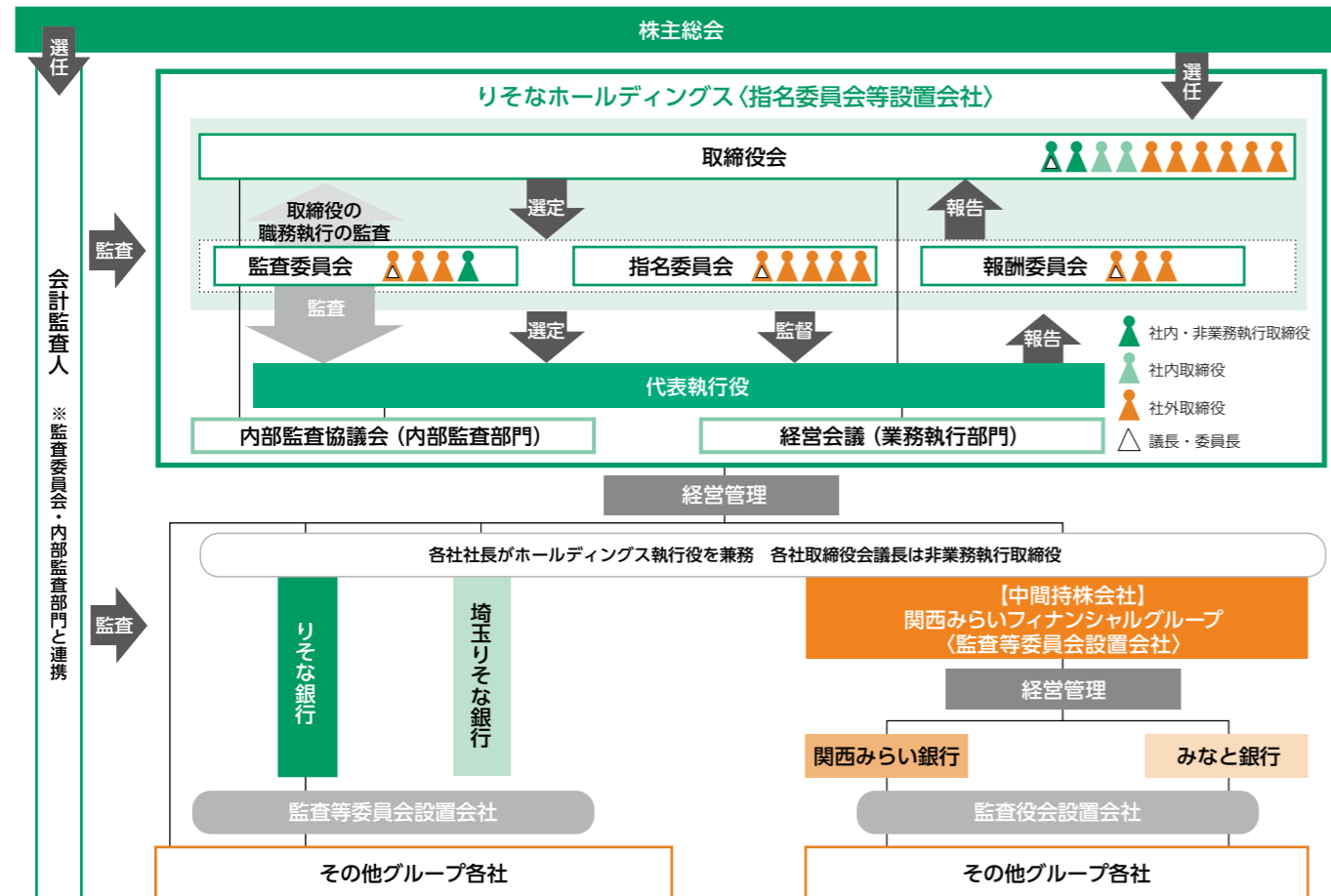
りそなホールディングスは、りそなグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めています。

- 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。

当社の企業統治システム

- 左記のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方のもと、当社は、経営の監督と業務執行の機能を明確に分離し、取締役会の監督機能と意思決定機能を強化した企業統治システムとして、「指名委員会等設置会社」が最良であると考え、当社の企業統治システムに「指名委員会等設置会社」を選択しています。
- さらに、独立性の高い社外取締役が過半数を占める取締役会ならびに指名委員会、報酬委員会および監査委員会の3委員会の機能発揮により、社外の視点を経営に十分に活用するとともに経営の意思決定の透明性および公正性を確保します。
- 当社は、当グループが地域社会とともに発展することなどを目的に、子会社各社の自律性を確保しつつ、左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



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ました。

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、取締役のほかにりそな銀行、埼玉りそな銀行およびKMFGの社長もオブザーバーとして出席し、活発な議論が行われています。

運営にあたっては、十分な質疑応答時間を確保しており、2021年3月期は、開催回数16回、平均出席率98.7%、平均開催時間2時間1分/回、平均席上議題数6.9件/回となっています。

また、毎回の取締役会に際して、議題の概要やポイントを社外取締役へ事前に説明しており、質問事項や意見などは、取締役会や所管部へ還元することで取締役会審議の活性化につなげています。

2021年3月期の取り組み

2021年3月期は、前期よりフリーディスカッションを活用し、議論を重ねてきた新たな中期経営計画を策定しました。

また、前期の取締役会評価における課題に対しては、以下の通り取り組んでまいりました。

- りそなグループ全体戦略に対する議論の高度化
 - 新中期経営計画の初年度であることから、計画が掲げる様々な取り組みのモニタリングや、持株会社としての取締役会の役割を踏まえ、計画の達成実現に向けたグループの全体戦略について、より踏み込んだ議論を行ってまいりました。
 - また、中期経営計画で掲げる「オムニ戦略の進化」をテーマに、エンティティの枠組みを超えて子会社である銀行の社外取締役も参加したフリーディスカッションを初めて開催し、活発な議論を行ってまいりました。
- 取締役会審議内容のさらなる充実
 - 取締役会において何を議論するかをより明確にするために、議題における論点・ポイントや執行部門での議論の内容を共有することに加えて、議題自体の見直しも行い、審議内容のさらなる充実につなげてまいりました。

主要テーマ (2021年3月期)

テーマ	2020/4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2021/1月	2月	3月
計画・決算 関連議題	新中期経営計画策定		決算関連		計画関連		決算関連		決算関連		計画関連	
フリーディス カッション	取締役会の 年間議題について		クロス・ファン クショナル・ チーム 活動状況		【子銀行合同】 オムニ戦略の 進化 経営資源配賦 (人員)		グループ 会社戦略の 方向性		ブランド力 強化の課題と 方向性		KMFGの 経営力強化 について	
									クロス・ファン クショナル・ チーム 活動状況		中計進捗状況 および 2021年度の 方向性	
									みなと銀行の 運営状況			

上記以外 (随時開催)

社外取締役ミーティング ・取締役会のさらなる実効性向上に向けて、社外取締役のみで「取締役会評価の結果」や「今後の取締役会議長のあり方」に関する議論を実施	勉強会 ・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実施 ・勉強会実績 - 国際的な会計基準への対応 - システム構造の将来像	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 ・見学実績 - クロス・ファンクショナル・チーム活動拠点「Resona Garage」
--	--	--

委員会の概要

	活動内容	構成	2021年3月期の開催回数 (平均出席率)
指名委員会	指名委員会にて定めた当グループ役員に求められる具体的な人材像や「取締役候補者選任基準」などに基づいた、株主総会に上程する取締役の選解任議案の内容や、当社およびKMFG、ならびに子会社である銀行の社長をはじめとする役員との役割と責任の継承を目的とした「サクセッション・プラン」の内容などを決定しています。	・原則として、3名以上の独立性の高い社外取締役のみによって構成 ・委員長は社外取締役のなかから選定	○松井 忠三 佐藤 英彦 岩田 喜美枝 江上 節子 池 史彦 11回 (95.1%)
監査委員会	取締役および執行役の職務の執行の監査のほか、会計監査人の選解任議案の内容の決定などを行っています。	・3名以上で構成し、過半数は社外取締役 ・委員長は、原則として、社外取締役の中から選定	佐藤 英彦 ○馬場 千晴 池 史彦 川島 高博(社内) 13回 (96.2%)
報酬委員会	取締役および執行役の個人別の報酬などにかかる決定に関する方針や、個人別の報酬などを決定しています。また、当グループの企業価値向上に資する役員報酬制度のあり方の検討などを行っています。	・原則として、3名以上の独立性の高い社外取締役のみによって構成 ・委員長は社外取締役のなかから選定	○松井 忠三 岩田 喜美枝 江上 節子 7回 (100%)

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。

2021年3月期は、独立性を有した第三者評価機関による各取締役への質問票に加えて、各取締役に対するインタビューも含めて評価を実施しています。

2021年3月期の評価では、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（りそなグループ全体戦略に対するさらなる議論の高度化、取締役会

審議内容のさらなる充実)についても、一定の取り組み・改善がなされたと評価しています。

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、グループ全体の視点、中長期の視点での議論についてはまだ不十分であり、議題の設定や資料の内容などについても改善の余地がある点は、今後取り組むべき課題であることを認識しました。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。

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、役員の選抜・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、対象者を階層ごとに分類したうえで、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" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <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 rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;"> × </td> </tr> <tr> <td>連結フィー収益比率</td> </tr> <tr> <td>連結経費率</td> </tr> <tr> <td>普通株式等 Tier1 比率</td> </tr> </table> ● SDGs達成に向けた取組状況を評価 ● 中長期的な施策・年度目標等の達成状況を評価	会社業績	個人業績	親会社株主に帰属する当期純利益	×	連結フィー収益比率	連結経費率	普通株式等 Tier1 比率	1年に1度支給
会社業績	個人業績								
親会社株主に帰属する当期純利益	×								
連結フィー収益比率									
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" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td>連結 ROE (株主資本ベース)</td> <td>相対 TSR (対銀行業配当株価指数)</td> </tr> </table> ● 信託の活用 ● 「現物」株式の支給 ● 業績連動性	連結 ROE (株主資本ベース)	相対 TSR (対銀行業配当株価指数)	3年に1度支給 (中期経営計画期間終了後)					
連結 ROE (株主資本ベース)	相対 TSR (対銀行業配当株価指数)								

株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針

りそなグループは、持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点から、「株主・投資家等との建設的な対話を促進するための基本方針」を定め、株主・投資家等との建設的な対話を積極的に進めていきます。同方針の主な内容は以下の通りです。

[目的]

株主・投資家等(以下、株主等)との建設的な対話を促進するための基本方針は、以下を目的に、当社の体制・取り組みに関する方針を定めるものです。

1. 当グループの経営戦略や財務状況等に関して、株主等から的確に理解され、信頼と正当な評価を得ること
2. 株主等との建設的な対話を通じて、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ること

[株主等との対話者]

執行役社長および財務部担当執行役は、株主等との対話全般について統括し、建設的な対話の実現に努めていきます。株主等との実際の対話は、上記の者のほか、株主等の希望と面談の主な関心事項も踏まえたうえで、上記の者から指名された者が行います。

[対話を補助する社内体制]

株主等との建設的な対話に際しては、中長期的な視点による株主等の関心事項などを踏まえ、正確な情報を提供すべく、財務部がグループ各社の各部門と連携のうえ、対話者を補助します。

[対話の手段の充実に関する取り組み]

株主等との建設的な対話は、株主総会および個別面談以外に、決算説明会、決算説明電話会議、ならびに株主向けセミナーなどを通じて実施します。また、中長期的な視点による株主等の関心事項などを踏まえて多様な視点で取り組み、その充実に努めていきます。

[社内へのフィードバック]

財務部担当執行役は、株主等の意見・関心・懸念などを取締役会に定期的かつ適時・適切に報告します。また取締役会は、財務部担当執行役に対して、いつでも株主等との対話の詳細の説明を求めることができます。

[インサイダー情報の管理]

株主等との対話に際しては、別途定める「情報開示規程」に従い、未公開の重要情報を特定の者に選別的に開示しません。

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。

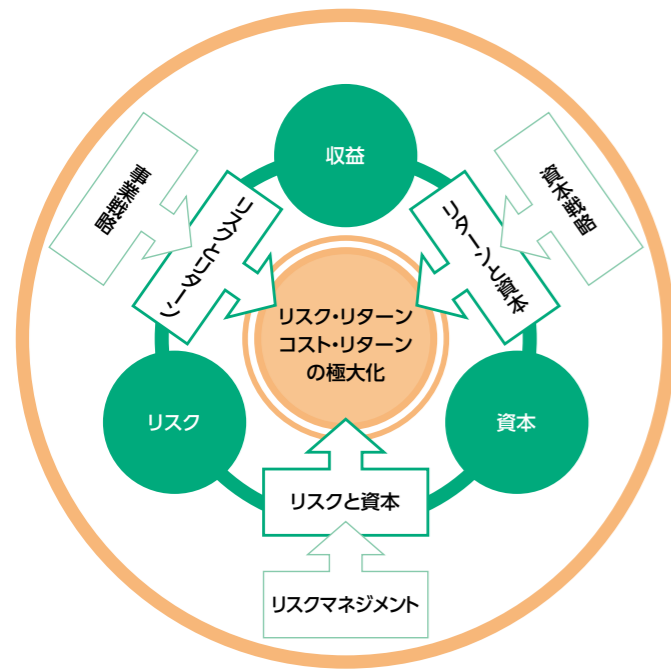
経営戦略と計画の策定・決定

経営戦略を策定する際には、りそなグループが環境・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。

リスクアペタイト・フレームワークの運営プロセス



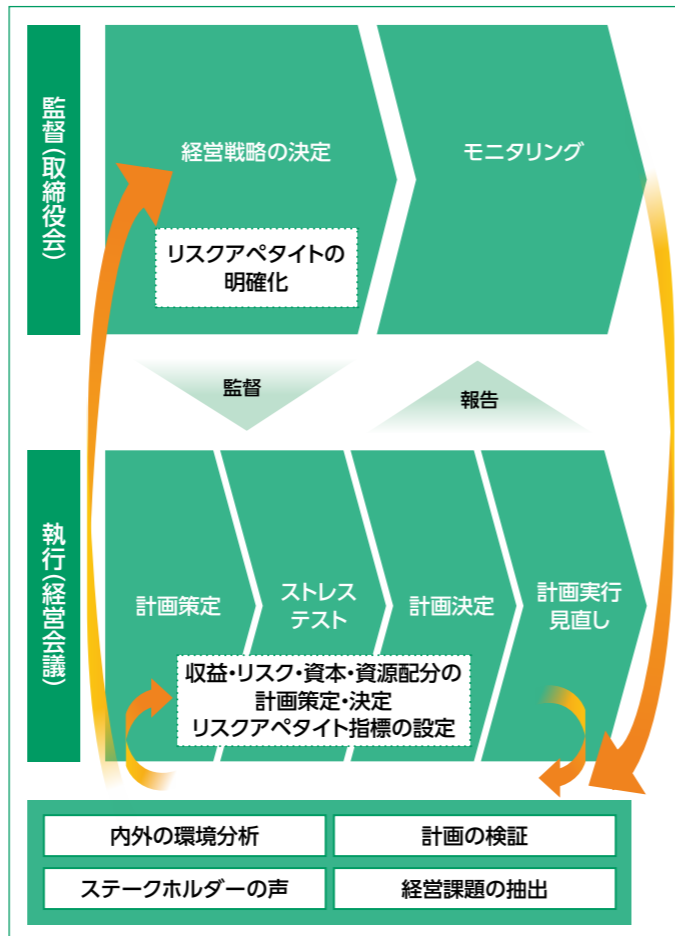
計画決定の際は、リスクアペタイト指標を設定し、リスク・リターン、コスト・リターンの極大化に向けた最適な経営資源配分が図られていること、ストレステストなどを通じてリスクテイクが可能なこと、およびリスクコントロールが可能なことを確認しています。

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。

足元では特に中期経営計画に掲げる「基盤の再構築」について、DX戦略や「ダイバーシティ&インクルージョン」、関西みらいフィナンシャルグループ完全子会社化などを踏まえた「人材」の活用・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。



リスク管理

リスク管理体制

リスク管理の基本的な考え方

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

＜リスク管理の3原則＞

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

リスク管理の方針とリスク管理体制の整備

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

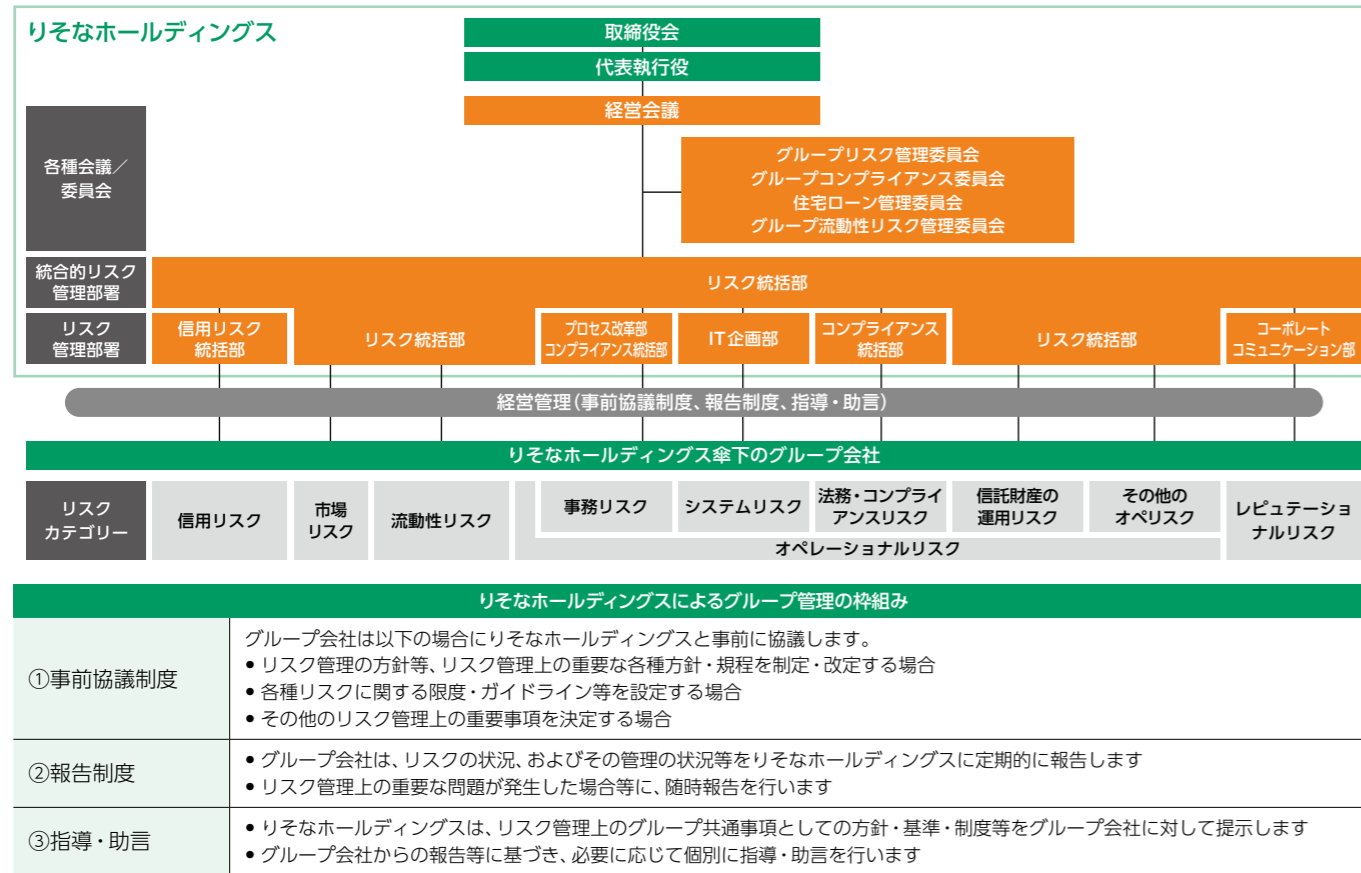
定性的なリスク管理

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にしており、当社との事前協議の結果や意見交換の内容を踏まえたくえ、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。

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

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。

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	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材の不足
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	新型コロナウイルス感染拡大やコロナ関連施策効果の剥落等による大口与信先や与信集中業種、連関するサプライチェーン上の与信先の業況悪化
保有有価証券の評価損益悪化	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
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・ロンダリングやテロ資金供与対策の不備等によるコルレス契約解除、課徴金発生 社会規範を逸脱した行為に伴う評判悪化
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、オペレーションリスクをVaR※によって定量的に把握し、それに対して限度設定（資本配賦）を行い、リスクを許容できる範囲内に抑制しています。

当社は、各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。

※ 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

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

コンプライアンス

基本的な取り組み

りそなグループでは、コンプライアンスを「法令、ルールはもとより社会規範を遵守すること」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

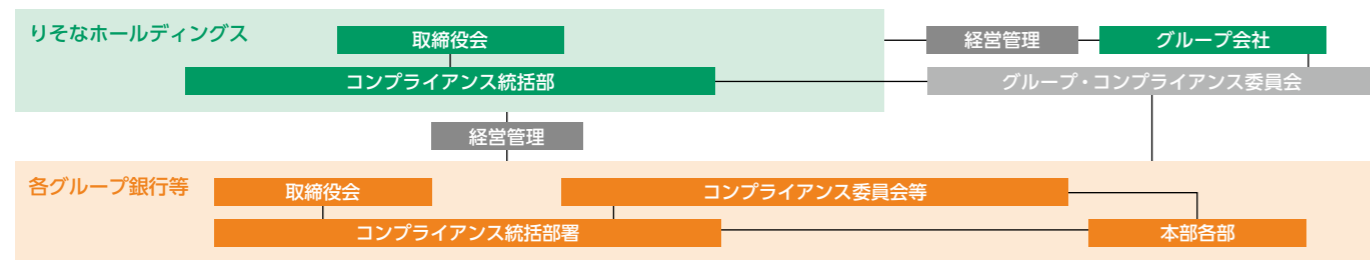
形で具現化した「りそなWAY (りそなグループ行動宣言)／関西みらいWAY (関西みらいフィナンシャルグループ行動宣言)」、経営理念とりそなWAYを役員・従業員の具体的な行動レベルで明文化した「りそなSTANDARD (りそなグループ行動指針)／関西みらいSTANDARD (関西みらいフィナンシャルグループ行動指針)」を定めています。

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。

グループのコンプライアンス運営体制



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、取引時確認の徹底、テロリストらの資産凍結対象者との取引防止措置、システム

などによる疑わしい取引の検知・届け出など実効性ある管理態勢を構築しています。

反社会的勢力の排除

反社会的勢力との取引を遮断し根絶することは、金融機関の社会的責任と公共的使命という観点から極めて重要であり、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。

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」のために、内部監査の果たすべき役割は非常に重要であるとの認識に立ち、りそなホールディングスおよび主要グループ会社に内部監査部署を設置しています。

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

り、企業価値の向上を支援することを目的とする重要な機能を担っています。

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

組織体制

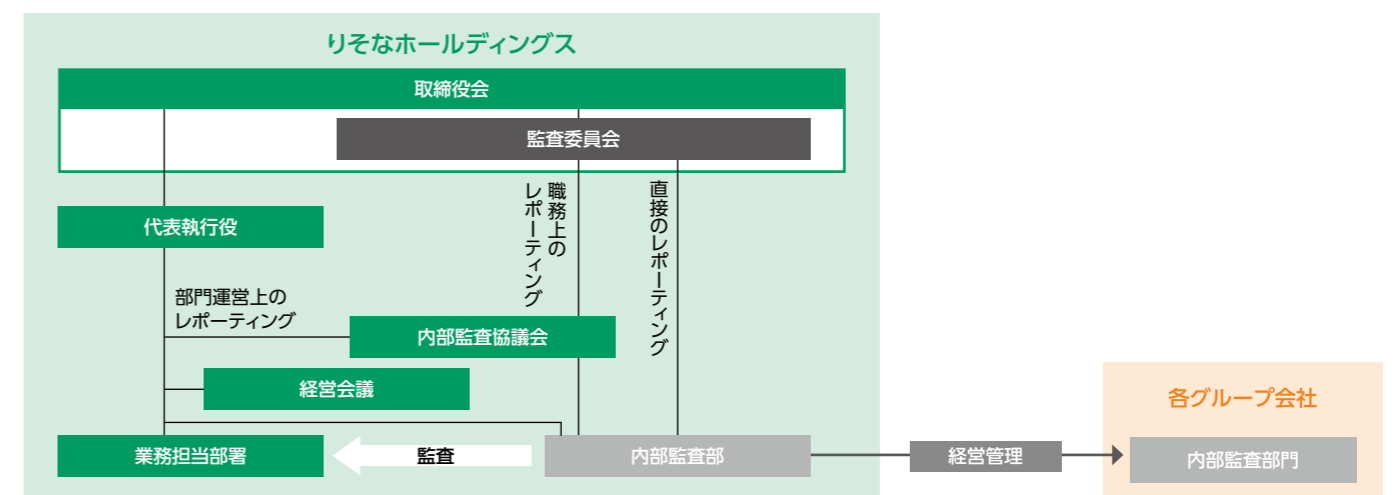
当社および各社には、取締役会のもとに組織的に独立した内部監査部署を設置しています。

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

このように策定された「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、監査委員会および代表執行役などへ報告されます。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、監査等委員会および代表取締役などに報告されるとともに、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)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
連結損益計算書サマリー					
業務粗利益	5,631	5,525	6,441	6,586	6,391
①資金利益	3,779	3,683	4,359	4,311	4,174
②信託報酬	179	186	192	190	192
③役員取引等利益	1,427	1,494	1,745	1,711	1,722
フィー収益比率((②+③)/業務粗利益)	28.52%	30.41%	30.08%	28.88%	29.96%
④その他業務粗利益	245	161	144	373	301
債券関係損益(先物等込)	55	△50	△78	113	140
経費(銀行臨時処理分を除く)	△3,449	△3,412	△4,205	△4,171	△ 4,155
経費率(OHR)	61.25%	61.75%	65.29%	63.33%	65.01%
実質業務純益	2,182	2,116	2,256	2,419	2,240
株式等関係損益(先物込)	32	130	71	93	372
与信費用	174	147	△13	△229	△ 574
その他損益等	△108	△236	71	△162	△ 195
税金等調整前当期純利益	2,282	2,158	2,386	2,121	1,843
税金費用ほか	△667	204	△634	△597	△ 598
親会社株主に帰属する当期純利益	1,614	2,362	1,751	1,524	1,244

(注) 利益にマイナスの場合には、「△」を付して表示しています。

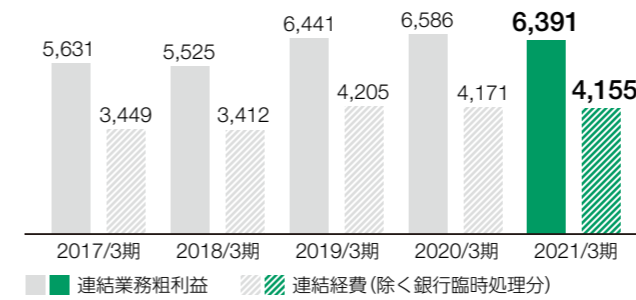
連結貸借対照表サマリー

資産の部合計	484,561	502,437	591,100	605,124	736,976
現金預け金	126,419	134,190	148,485	153,295	252,231
貸出金	281,867	287,551	361,344	366,455	389,789
有価証券	52,957	52,785	53,878	55,556	71,477
負債の部合計	465,093	481,408	567,538	581,959	711,780
預金・譲渡性預金	416,409	438,051	523,039	538,528	594,303
純資産の部合計	19,467	21,029	23,561	23,165	25,196
株主資本	14,854	15,672	16,611	17,576	18,603
その他の包括利益累計額	4,434	5,178	4,498	3,206	4,569
信託財産額	266,089	272,525	278,529	284,506	319,303

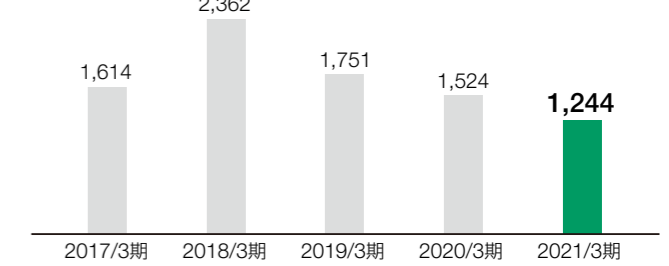
主要指標

自己資本比率(国内基準)	11.69%	10.65%	10.10%	11.17%	11.54%
(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)	10.74% (8.59%)	12.58% (9.50%)	11.47% (9.30%)	12.28% (10.54%)	13.31% (10.81%)
1株当たり配当金(DPS)(円)	19	20	21	21	21
1株当たり純資産(BPS)(円)	786.94	900.72	911.17	904.60	1,008.82
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	66.89	100.51	75.63	66.27	54.19
自己資本利益率(ROE)*1	11.67%	15.76%	10.85%	8.91%	6.88%
総資産利益率(ROA)*2	0.33%	0.47%	0.32%	0.25%	0.18%
不良債権比率(銀行合算・金融再生法基準)	1.35%	1.18%	1.18%	1.14%	1.12%
発行済株式総数(自己株式を除く)(億株)	23.21	23.14	23.16	22.97	22.96
期末株価(円)	597.9	562.0	479.7	325.2	464.8
時価総額(億円)	13,881	13,010	11,113	7,471	10,676

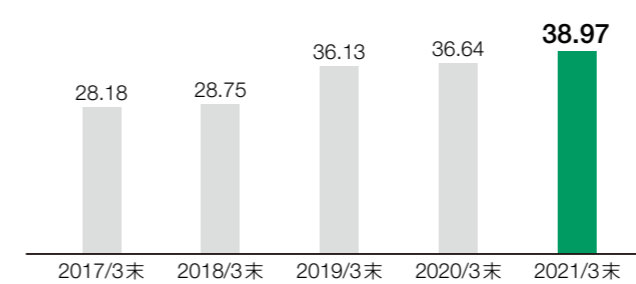
連結業務粗利益、連結経費
(億円)



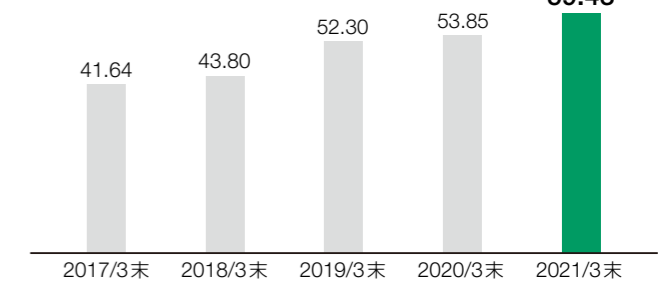
親会社株主に帰属する当期純利益
(億円)



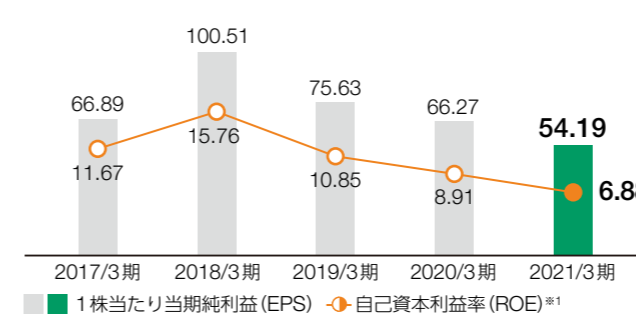
連結貸出金残高
(兆円)



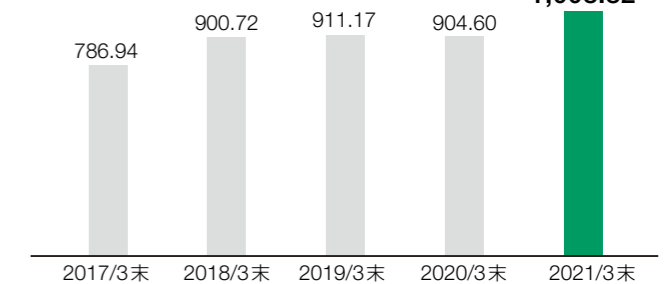
連結預金残高(預金・譲渡性預金)
(兆円)



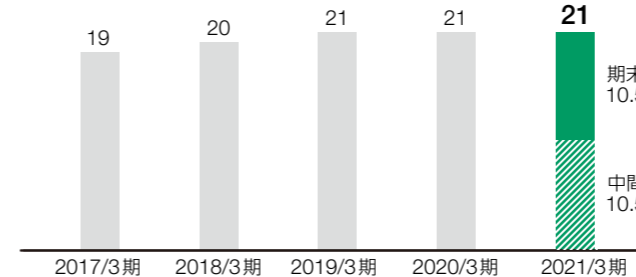
1株当たり当期純利益(EPS)、自己資本利益率(ROE)*1
(EPS: 円, ROE: %)



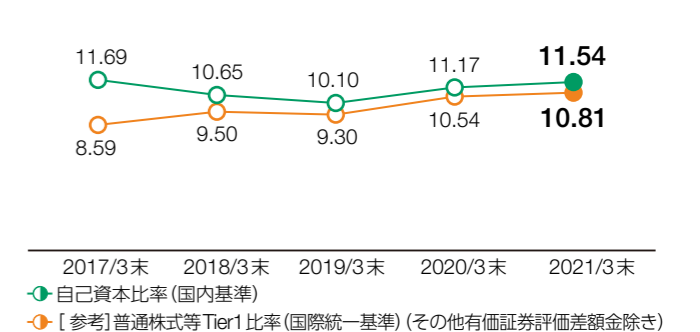
1株当たり純資産(BPS)
(円)



1株当たり年間配当金
(円)



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

		2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期※2
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)		82,855	73,777	72,006	66,266	56,818
	直接的エネルギー消費(SCOPE1)	6,859	6,263	6,499	5,949	5,428
	間接的エネルギー消費(SCOPE2)	75,996	67,514	65,507	60,317	51,390
エネルギー消費量	直接的エネルギー消費					
	重油(kl)	4	1	20	38	19
	都市ガス(千m ³)	1,400	1,207	1,370	1,265	1,194
	ガソリン(kl)	1,790	1,547	1,452	1,295	1,161
	間接的エネルギー消費					
電気使用量(MWh)	150,462	145,874	140,913	132,898	125,532	
	温水(GJ)	5,767	6,679	6,371	6,675	6,982
	冷水(GJ)	13,782	17,295	15,541	15,213	14,226

社会

		2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
人財						
従業員の状況	従業員数(人)※3	24,388	23,833	29,479	28,371	27,829
	社員数(人)	15,282	15,129	19,209	18,642	18,486
	社員平均年齢(歳)	39.7	40.0	40.4	40.3	40.3
	社員平均勤続年数(年)	16.1	16.2	16.3	16.1	15.9
	新卒採用者数(人)	926	620	993	840	842
ダイバーシティ&インクルージョン	女性社員比率(%)	44.9	45.9	46.1	47.1	47.5
	女性新卒採用者比率(%)	58.3	61.3	56.8	53.5	51.2
	女性ライン管理職比率(%)※4	24.2	26.6	28.3	29.1	30.4
	うち経営職階(%)※5	5.8	7.0	8.4	8.7	10.2
	障がい者雇用率(%)※6	2.03	2.05	2.14	2.19	2.20
ワーク・ライフ・バランスの推進	平均有給休暇取得率(%)	62.0	69.5	66.7	69.2	66.1
	男性育児関連連休暇取得率(%)※7	57.2	100.0	100.0	100.0	100.0

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)※8,9	213	230	231	222	—
リそなキッズマネーアカデミー参加人数(人)※8,9	3,643	4,136	4,002	3,988	—
出張授業・職場体験実施件数(件)※9	69	78	105	93	15

ガバナンス

		2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
取締役の状況および活動状況	人数(人)	10	10	10	11	10
	社外取締役(人)	6	6	6	6	6
	社外取締役のうち独立役員に指定(人)	6	6	6	6	6
	女性取締役(人)	2	1	1	2	2
	取締役会への平均出席率(%)	95.0	97.2	96.7	98.6	98.7

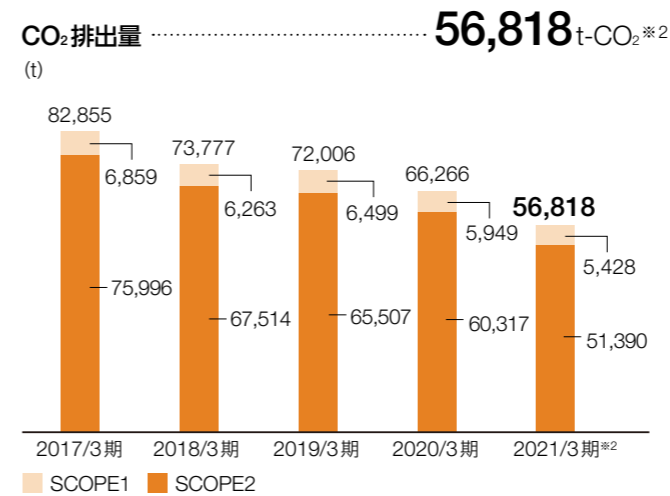
本業を通じた環境・社会課題への取り組み

		2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
SDGs関連融資商品等実行額(億円)※10	—	470	1,271	1,595	2,322	
社会的責任投資(SRI)取扱残高(億円)	20	15	367	365	687	

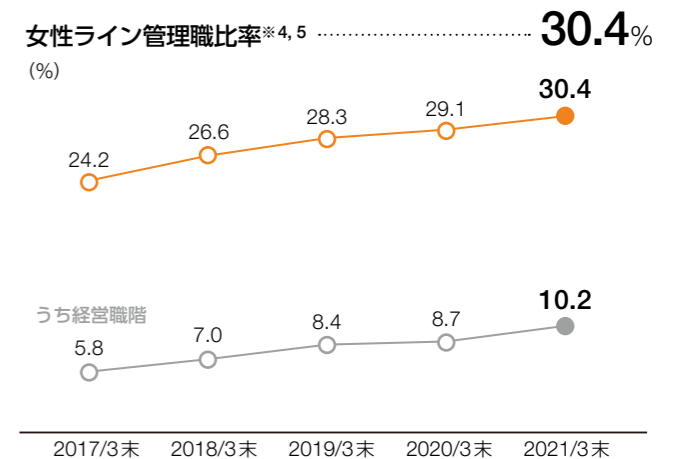
ESG評価

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	AA評価を獲得(2020年、2021年)	2020 CONSTITUENT MSCI日本株 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	2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)
FTSE (5点満点中)	3.0	引き続きインデックス組入継続	FTSE4Good FTSE Blossom Japan
S&P (十分位数分類中)	8	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/JPX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 2021年6月30日現在



※1 対象範囲は、グループ銀行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行)。関西みらいフィナンシャルグループ統合前の計数も適宜して計上
 ※2 速報値
 ※3 嘱託・パートナー社員等含む
 ※4 りそな銀行、埼玉りそな銀行の部下のいるマネージャー職層の状況。なお関西みらい銀行とみなと銀行の2021年3月末状況は、25.8%

※5 りそな銀行、埼玉りそな銀行の状況。なお関西みらい銀行とみなと銀行の2021年3月末状況は、9.2%
 ※6 グループ算定特例を使用し、6月1日基準
 ※7 りそな銀行、埼玉りそな銀行
 ※8 夏休み開催。2019年3月期以降は、みらいキッズマネーアカデミーも含む
 ※9 2021年3月期は、コロナウイルス感染拡大防止のため開催を縮小
 ※10 私募債取扱額を含む

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
データの機密保護				
情報の機密保護リスクの特定、対処方法の説明	定性的な説明	—	FN-CB-230a.2 FN-CF-230a.3	「サイバーセキュリティ経営宣言」のもと、深刻化・巧妙化するサイバー脅威に対し、経営主導によるサイバーセキュリティ対策の強化を図っています。また、脆弱性への対処をするため「個人情報保護宣言」のもと、情報の取り扱いに関する方針・組織体制・ルール、および情報の保護に向けた各種の取り組みについて継続的に見直しを行い、改善と向上に努めます。  サイバーセキュリティ経営宣言 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/cybersecurity/index.html  個人情報保護宣言 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/other/privacy/hd.html#j1
ファイナンシャル・インクルージョンと能力開発				
小規模ビジネスやコミュニティ発展に限定されたプログラムのローン(1)件数、(2)残高	定量データ	百万円	FN-CB-240a.1	SASBにおける「小規模ビジネスやコミュニティ発展に限定されたプログラム」は米国の法令・制度などを考慮しており、日本の法令・制度などを踏まえ、これに代わる情報を開示します。なお、中小企業等は、資本金3億円(ただし、卸売業は1億円、小売業、飲食業、物品賃貸業等は5千万円)以下の会社または常用する従業員が300人(ただし、卸売業、物品賃貸業等は100人、小売業、飲食業は50人)以下の企業などです。 中小企業等貸出金残高(グループ銀行合算・2021年3月末) : 32兆3,924億円  ディスクロージャー誌2021データ編 りそな銀行P127、埼玉りそな銀行P214、関西みらい銀行P340、みなと銀行P424 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/21/hd.pdf
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)の金融リテラシー・イニシアチブへの参加者数	定量データ	人	FN-CB-240a.4	「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。  金融経済教育 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/aging/education.html#01
従業員のダイバーシティ&インクルージョン				
(1)経営管理層、(2)非経営管理層、(3)専門家(プロフェッショナル)、(4)その他従業員における性別、人種/民族別の割合の状況	定量データ	%	FN-AC-330a.1	従業員一人ひとりが考え方の違いをお互いに理解し、認め合い、高め合いながら、積極的に新たな気づきを得て価値創造につなげるべく、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。女性活躍推進・多様な働き方を大きく後押しする様々な人事制度を実現しています。りそなホールディングス取締役のうち女性比率は20.0%、社員のうち女性比率は47.5%(りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行)、ライン管理職のうち女性比率は30.4%(りそな銀行・埼玉りそな銀行)です。また、障がい者雇用比率は2.20%(2020年6月時点)です。  ダイバーシティ&インクルージョン https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/human_rights/diversity.html  ESGデータ集 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/data/esg/index.html ▶ 非財務ハイライト P74
投資管理とアドバイザーへのESG要素の統合				
ESG要素を投資もしくは資産管理プロセス/戦略に取り入れたアプローチの詳細	定性的な説明	—	FN-AC-410a.2	責任投資にかかる基本方針を定め、信託財産などの運用は投資先企業の財務情報に加え、ESGにかかる課題への対応を含む非財務情報についても十分に把握・分析し、中長期的視点から企業の価値向上や持続的成長を促しています。  ステewardシップレポート2020/2021 Chapter1(P6-11) https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/ssc_report2020-2021.pdf
議決権の代理行使および被投資会社とのエンゲージメント政策、手続きについての説明	定性的な説明	—	FN-AC-410a.3	投資先企業のコーポレートガバナンス向上に重要な責任を負い、また、投資先企業を通じ、環境・社会に大きな影響を及ぼしていること、またそれらの変化は当グループの運用成果にも影響を及ぼすものと認識しています。このような認識のもと、内外株式を横断した「グローバル・ガバナンス原則」を制定し、内外株式それぞれの「議決権に関する行使基準」を定めています。  ステewardシップレポート2020/2021 Chapter2-6(P12-71) https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/ssc_report2020-2021.pdf

開示項目	カテゴリ	単位	コード	実績
与信分析へのESG要素の統合				
業種別の融資エクスポージャー(残高)	定量データ	百万円	FN-CB-410a.1	業種別エクスポージャーの詳細は下記PDF内の「信用リスクに関するエクスポージャーの期末残高<地域別>・<業種別>うち、3ヵ月以上延滞またはデフォルト債権<残存期間別>」(2021年3月末)(P67)をご覧ください。  ディスクロージャー誌2021データ編 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/21/hd.pdf
与信分析へのESG要素の統合アプローチにかかる説明	定性的な説明	—	FN-CB-410a.2	「融資業務における基本的な取組姿勢」を定め、持続可能な社会づくりに貢献するため、社会・環境に配慮した商品・サービスの開発・提供などを通じてお客さまの社会・環境問題への取り組みを積極的に支援しています。また、環境面については大型プロジェクトなどが環境に及ぼす影響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。  社会的責任投融資に向けた取り組み https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/management/investment/index.html
企業倫理				
内部告発者に対する政策、手続きの説明	定性的な説明	—	FN-AC-510a.2 FN-CB-510a.2	内部通報制度は、すべての従業員(家族や退職者を含む)が利用できる社外窓口・社内窓口のホットラインを設置し、通報した従業員に対する不利益な取り扱いを禁止、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。  内部通報制度・会計監査等に係る不正の通報制度 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/compliance/#01
システミックリスク管理				
カテゴリ別のG-SIBスコア	定量データ	—	FN-CB-550a.1	2021年3月末現在、G-SIBに選定されていません。
強制的・任意的ストレステスト結果の自己資本戦略、長期的企業戦略、その他ビジネス活動への反映方法の説明	定性的な説明	—	FN-CB-550a.2	健全かつ安定的な業務運営を継続していくうえで、「リスクに見合った十分な自己資本を確保することが極めて重要である」との考えから、適切な自己資本比率の水準を維持するよう自己資本管理を行っています。また、経営戦略を策定する際には、当グループが社会に対して果たしていくべき役割を踏まえ、積極的にリスクテイクを行う事業領域を明確化しています。  ディスクロージャー誌2021データ編 P34 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/21/hd.pdf ▶ リスクアパタイト・フレームワーク P66
アクティビティ・メトリクス				
セグメントごとの(a)個人、(b)中小企業の普通および当座預金の(1)口座数、(2)価値(≒残高)	定量データ	百万円	FN-CB-000.A	SASBの推奨する指標は米国の法令・制度などを考慮しており、日本の法令・制度などを使用して、これに代わる定量データを開示します。連結貸借対照表 国内預金(グループ銀行合算・2021年3月末) ・個人: 35兆6,563億円 ・法人: 18兆9,129億円 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。  2021年3月期決算短信 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/kessan/pdf/20210511_1a.pdf
セグメントごとの(a)個人、(b)中小企業、(c)大企業ごとのローンの(1)数、(2)価値(≒残高)	定量データ	百万円	FN-CB-000.B	SASBの推奨する指標は米国の法令・制度などを考慮しており、日本の制度などを使用して、これに代わる定量データを開示します。(グループ銀行合算・2021年3月末) ・国内貸出金残高: 38兆9,246億円 ・うち中小企業等貸出金: 32兆3,924億円 ・うちアパート・マンションローン: 3兆2,866億円 ・うち自己居住用住宅ローン: 13兆3,094億円
(a)住宅用、(b)商業用ごとの組成された住宅ローンの(1)数、(2)価値(≒残高)	定量データ	百万円	FN-MF-000.A	 ディスクロージャー誌2021データ編 りそな銀行P126・127、埼玉りそな銀行P213・214、関西みらい銀行P339・340、みなと銀行P423・424 https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/disclosure/pdf/21/hd.pdf

下記項目は、米国の法令・制度などが考慮された「FICOスコア」にかかわるものであり、日本の現行制度下における報告とは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、(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

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：億円)

	2020年3月期 (2020年3月31日)	2021年3月期 (2021年3月31日)
資産の部		
現金預け金	153,295	252,231
コールローン及び買入手形	4,734	1,072
買入金銭債権	2,485	2,217
特定取引資産	4,573	2,316
有価証券	55,556	71,477
貸出金	366,455	389,789
外国為替	1,074	1,394
リース債権及びリース投資資産	406	365
その他資産	9,643	9,651
有形固定資産	3,697	3,611
建物	1,223	1,182
土地	2,142	2,103
リース資産	146	158
建設仮勘定	38	24
その他の有形固定資産	147	142
無形固定資産	497	533
ソフトウェア	179	157
リース資産	255	306
その他の無形固定資産	61	69
退職給付に係る資産	325	439
繰延税金資産	353	297
支払承諾見返	3,627	3,479
貸倒引当金	△1,602	△1,900
投資損失引当金	△0	△0
資産の部合計	605,124	736,976

(単位：億円)

	2020年3月期 (2020年3月31日)	2021年3月期 (2021年3月31日)
負債の部		
預金	529,099	586,912
譲渡性預金	9,428	7,391
コールマネー及び売渡手形	696	6,308
売現先勘定	—	30
債券貸借取引受入担保金	5,324	10,644
特定取引負債	872	396
借入金	7,699	72,181
外国為替	50	80
社債	3,960	3,260
信託勘定借	13,168	13,043
その他負債	7,007	6,636
賞与引当金	175	186
退職給付に係る負債	227	153
その他の引当金	382	346
繰延税金負債	56	546
再評価に係る繰延税金負債	184	182
支払承諾	3,627	3,479
負債の部合計	581,959	711,780
純資産の部		
資本金	504	505
資本剰余金	—	157
利益剰余金	17,200	17,964
自己株式	△128	△24
株主資本合計	17,576	18,603
その他有価証券評価差額金	3,061	4,429
繰延ヘッジ損益	166	106
土地再評価差額金	402	397
為替換算調整勘定	△19	△58
退職給付に係る調整累計額	△404	△304
その他の包括利益累計額合計	3,206	4,569
新株予約権	2	2
非支配株主持分	2,379	2,020
純資産の部合計	23,165	25,196
負債及び純資産の部合計	605,124	736,976

連結損益計算書

(単位：億円)

	2020年3月期 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	2021年3月期 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)
経常収益	8,805	8,236
資金運用収益	4,782	4,356
貸出金利息	3,695	3,579
有価証券利息配当金	741	506
コールローン利息及び 買入手形利息	19	6
買現先利息	△0	△0
債券貸借取引受入利息	0	0
預け金利息	113	127
その他の受入利息	212	137
信託報酬	190	192
役員取引等収益	2,393	2,411
特定取引収益	52	59
その他業務収益	693	468
その他経常収益	693	746
償却債権取立益	155	139
その他の経常収益	538	607
経常費用	6,662	6,326
資金調達費用	471	182
預金利息	193	97
譲渡性預金利息	0	0
コールマネー利息及び 売渡手形利息	30	0
売現先利息	0	0
債券貸借取引支払利息	128	18
借入金利息	47	21
社債利息	42	26
その他の支払利息	26	16
役員取引等費用	681	689
特定取引費用	4	2
その他業務費用	367	224
営業経費	4,265	4,258
その他経常費用	872	969
貸倒引当金繰入額	153	446
その他の経常費用	718	523
経常利益	2,142	1,909
特別利益	73	17
固定資産処分益	23	17
その他の特別利益	49	—
特別損失	94	83
固定資産処分損	16	17
減損損失	77	65
税金等調整前当期純利益	2,121	1,843
法人税、住民税及び事業税	378	594
法人税等調整額	189	△48
法人税等合計	567	546
当期純利益	1,554	1,297
非支配株主に帰属する 当期純利益	30	52
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,524	1,244

連結包括利益計算書

(単位：億円)

	2020年3月期 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	2021年3月期 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)
当期純利益	1,554	1,297
その他の包括利益	△1,316	1,424
その他有価証券評価差額金	△1,241	1,419
繰延ヘッジ損益	△105	△59
為替換算調整勘定	47	△60
退職給付に係る調整額	△17	123
持分法適用会社に対する 持分相当額	△0	0
包括利益	237	2,722
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	252	2,612
非支配株主に係る包括利益	△14	109

連結株主資本等変動計算書

(単位：億円)

2020年3月期 (2019年4月1日から 2020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	—	16,149	△42	16,611	4,239	271	422	△48	△386	4,498	3	2,448	23,561
当期変動額														
剰余金の配当			△485		△485									△485
親会社株主に帰属する 当期純利益			1,524		1,524									1,524
自己株式の取得				△100	△100									△100
自己株式の処分		△0		13	13									13
土地再評価差額金 の取崩			19		19									19
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△7			△7									△7
利益剰余金から 資本剰余金への振替		7	△7		—									—
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						△1,177	△105	△19	28	△17	△1,291	△0	△69	△1,361
当期変動額合計	—	—	1,051	△86	964	△1,177	△105	△19	28	△17	△1,291	△0	△69	△396
当期末残高	504	—	17,200	△128	17,576	3,061	166	402	△19	△404	3,206	2	2,379	23,165

(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

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	2020年3月期 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	2021年3月期 (2020年4月1日から 2021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	2,121	1,843
減価償却費	341	346
減損損失	77	65
持分法による投資損益 (△は益)	△5	△4
貸倒引当金の増減(△)	21	298
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)	△20	11
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△131	△114
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	36	△73
資金運用収益	△4,782	△4,356
資金調達費用	471	182
有価証券関係損益(△)	△175	△551
為替差損益(△は益)	△186	△436
固定資産処分損益(△は益)	△6	0
特定取引資産の純増(△)減	△1,293	2,256
特定取引負債の純増減(△)	△336	△476
貸出金の純増(△)減	△5,110	△23,334
預金の純増減(△)	18,013	57,812
譲渡性預金の純増減(△)	△2,525	△2,036
借入金(劣後特約付借入金を 除く)の純増減(△)	212	64,534
預け金(日銀預け金を除く)の 純増(△)減	469	△41
コールローン等の純増(△)減	△2,627	3,930
コールマネー等の純増減(△)	△759	5,642
債券貸借取引受入担保金の 純増減(△)	△84	5,320
外国為替(資産)の純増(△)減	82	△319
外国為替(負債)の純増減(△)	6	29
普通社債発行及び償還 による増減(△)	362	△300
信託勘定借の純増減(△)	1,610	△124
資金運用による収入	4,873	4,358
資金調達による支出	△486	△220
その他	△31	△45
小計	10,135	114,197
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△390	△250
営業活動による キャッシュ・フロー	9,745	113,947

(単位：億円)

	2020年3月期 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	2021年3月期 (2020年4月1日から 2021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	△75,058	△66,713
有価証券の売却による収入	60,575	40,791
有価証券の償還による収入	11,821	12,135
有形固定資産の取得による支出	△94	△101
有形固定資産の売却による収入	76	34
無形固定資産の取得による支出	△107	△52
無形固定資産の売却による収入	—	1
持分法適用関連会社株式の 取得による支出	—	△2
その他	△2	△2
投資活動による キャッシュ・フロー	△2,788	△13,909
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	△40	△52
劣後特約付社債の償還による 支出	△1,000	△400
株式の発行による収入	—	1
配当金の支払額	△485	△483
非支配株主への配当金の支払額	△45	△18
自己株式の取得による支出	△100	△14
自己株式の売却による収入	10	10
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	△16	△188
財務活動による キャッシュ・フロー	△1,677	△1,143
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)	5,279	98,894
現金及び現金同等物の 期首残高	147,074	152,354
現金及び現金同等物の 期末残高	152,354	251,248

会社情報

プロフィール 2021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 20,308人(連結) 1,153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
Webサイト <https://www.resona-gr.co.jp/>



東京本社

大阪本社

格付情報 2021年6月30日現在

	Moody's		S&P		R&I		JCR	
	長期	短期	長期	短期	長期	短期	長期	短期
りそなホールディングス	—	—	—	—	A	—	—	—
りそな銀行	A2	P-1	A	A-1	A+	a-1	AA-	—
埼玉りそな銀行	A2	P-1	—	—	A+	a-1	AA-	—
関西みらい銀行	—	—	—	—	—	—	AA-	J-1+
みなと銀行	—	—	—	—	—	—	AA-	—

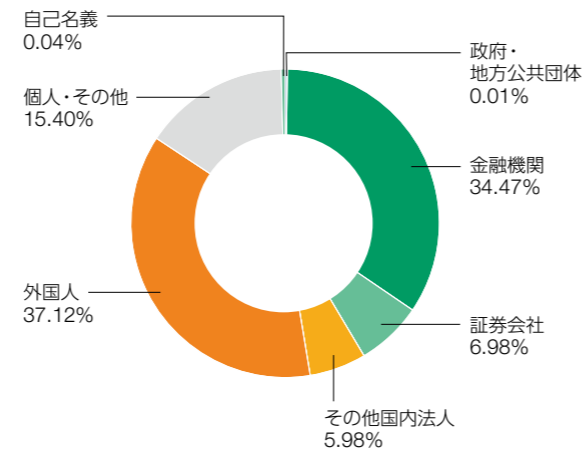
株式の情報 2021年3月31日現在

発行済株式総数 2,302,829,191株
株主数 普通株式 278,877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)	7.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5.21
第一生命保険株式会社	4.61
日本生命保険相互会社	2.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	2.14
AMUNDI GROUP	1.96
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1.87
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1.66
JPモルガン証券株式会社	1.50
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1.44

※持株比率は自己株式を控除して計算

所有者別株式分布状況



りそなグループ銀行等の概要 2021年3月31日現在

りそなホールディングス 総資産(連結) 73.6兆円 信託財産 31.9兆円

りそな銀行 総資産 40.2兆円

代表者 社長 岩永 省一
本店所在地 大阪市中央区備後町2丁目2番1号
設立 1918年5月
株主(持株比率) りそなホールディングス(100%)
有人店舗数 326店
従業員数 8,633人
預金残高 32兆896億円
貸出金残高 21兆1,710億円(銀行勘定)

埼玉りそな銀行 総資産 19.0兆円

代表者 社長 福岡 聡
本店所在地 埼玉県さいたま市浦和区常盤7丁目4番1号
設立 2002年8月
株主(持株比率) りそなホールディングス(100%)
有人店舗数 128店
従業員数 3,143人
預金残高 15兆6,326億円
貸出金残高 8兆1,692億円

関西みらいフィナンシャルグループ 総資産 14.6兆円

代表者 社長 菅 哲哉
本店所在地 大阪市中央区備後町2丁目2番1号
設立 2017年11月
株主(持株比率) りそなホールディングス(100%)(2021年4月1日現在)
従業員数 6,042人(連結)
 492人(単体)

関西みらい銀行 総資産 10.1兆円

代表者 社長 菅 哲哉
本店所在地 大阪市中央区備後町2丁目2番1号
設立 1950年11月
株主(持株比率) 関西みらいフィナンシャルグループ(100%)
有人店舗数 267店
従業員数 3,724人
預金残高 7兆4,123億円
貸出金残高 6兆6,784億円

みなと銀行 総資産 4.5兆円

代表者 社長 武市 寿一(2021年4月1日現在)
本店所在地 神戸市中央区三宮町2丁目1番1号
設立 1949年9月
株主(持株比率) 関西みらいフィナンシャルグループ(100%)
有人店舗数 105店
従業員数 1,734人
預金残高 3兆6,951億円
貸出金残高 2兆9,074億円



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/>

