

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

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

サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の推進

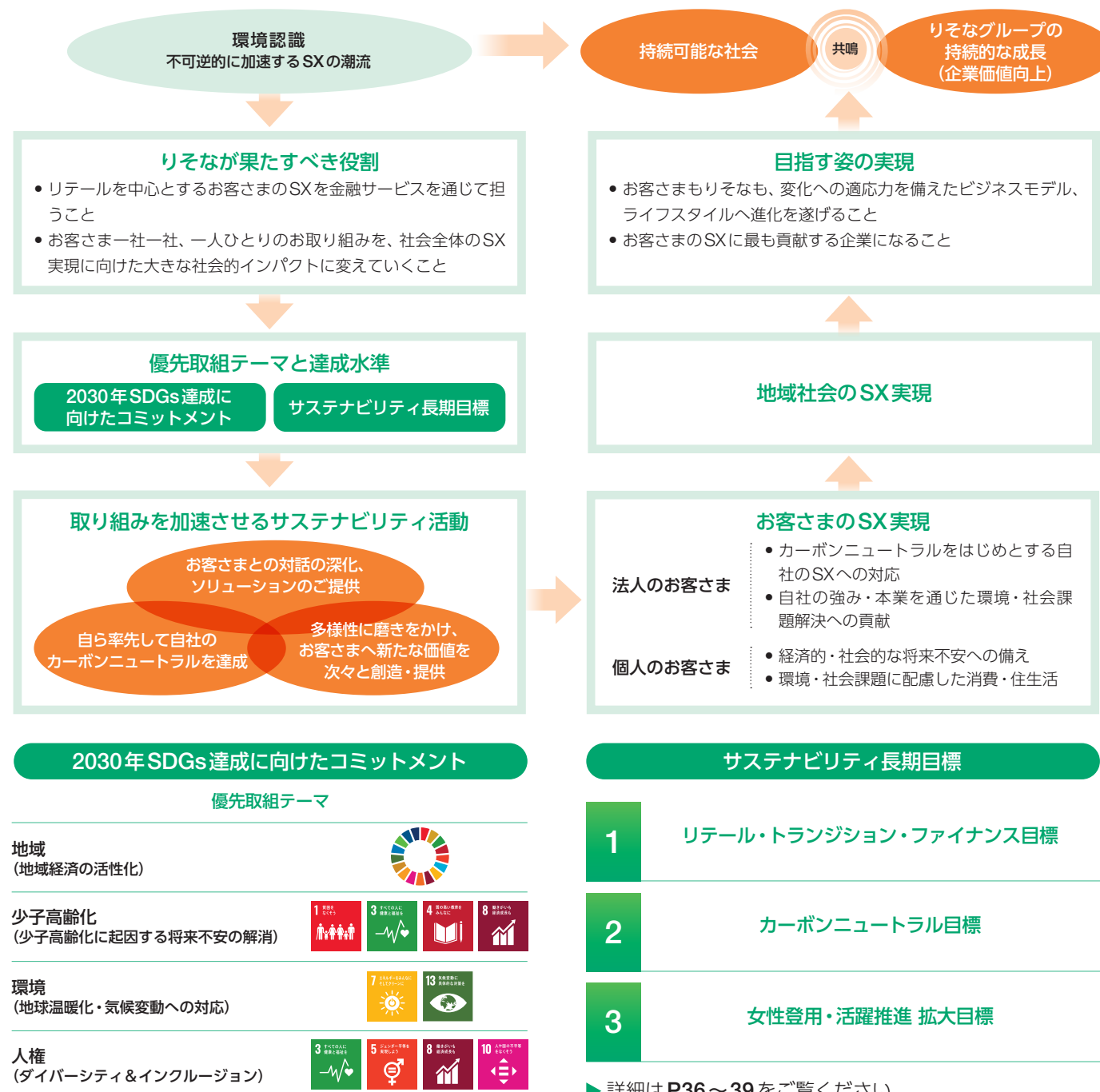
持続可能な社会の実現に向けて、社会全体でサステナビリティの潮流が拡大、加速しています。

この不可逆な潮流のなかで、りそなグループが持続的に企業価値を高めていくには、当グループはもとより、当グループを支えてくださっているお客さまにも変化への適応力を備えて

いただくこと、サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)が不可欠となっています。

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

SX推進のフレームワーク



3つのサステナビリティ長期目標の関係

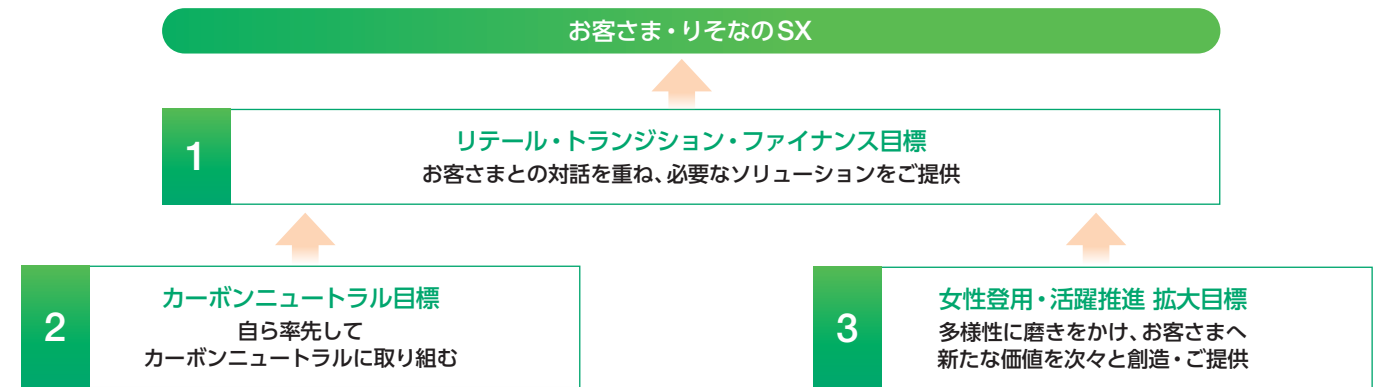
2021年6月に公表した「サステナビリティ長期目標」は、それぞれを独立させて立てたものではありません。

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

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

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

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



グループサステナビリティ基本方針(2022年3月)

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

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

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

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

▶ 詳細は P36～39 をご覧ください。

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

2021年度～2030年度までの累計取扱高 **10兆円**

優先取組テーマ

地域

少子高齢化

環境

人権(ダイバーシティ&インクルージョン)

対象とする
ファイナンス

リテールのお客さまの意識・行動のトランジションに向けて、現在地からの着実な前進に資するファイナンス
(再エネ関連事業等のグリーンプロジェクトや、第三者認証を伴う大企業向けのファイナンスなども含む)

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

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

(主な例)

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

上記のうち、環境課題への取り組みを支援または促進する投融資

(主な例)

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

ファイナンスの内訳

うち環境分野

2021年度の振り返りと今後の取り組み

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

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

ファイナンス実績の内訳では、全体のうち環境課題への取り組みを支援または促進する投融資は1,980億円と、全体の4分の1を占めています。また、グリーンローン原則やサステナビリティ・リンク・ローン原則など、サステナビリティに関連する外部基準に相当するファイナンスは全体で2,870億円と、過去の実績と比べ高い伸び率を示しています。

これらの実績から、「お客さまとの対話の深化」と「ソリューションの強化」を通じ、中堅・中小企業のお客さまの意識・行動

のトランジション支援に一定の進展を果たすことができたと考えています。

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

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

また個人のお客さまに対する各種SX支援の強化にも取り組んでいきます。

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

対話の深化

法人のお客さま向けSXヒアリング：約 **31,000**社

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

その結果、中堅・中小企業においては事業規模に応じてSXの取組状況に差があることや(事業規模が小さくなるにつれて取り組みが遅い傾向)、全体の約8割のお客さまが、「社内での理解不足や意識浸透」「具体的に何をすべきかわからない」といった課題を抱えていることがわかりました。

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

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

ソリューションの強化

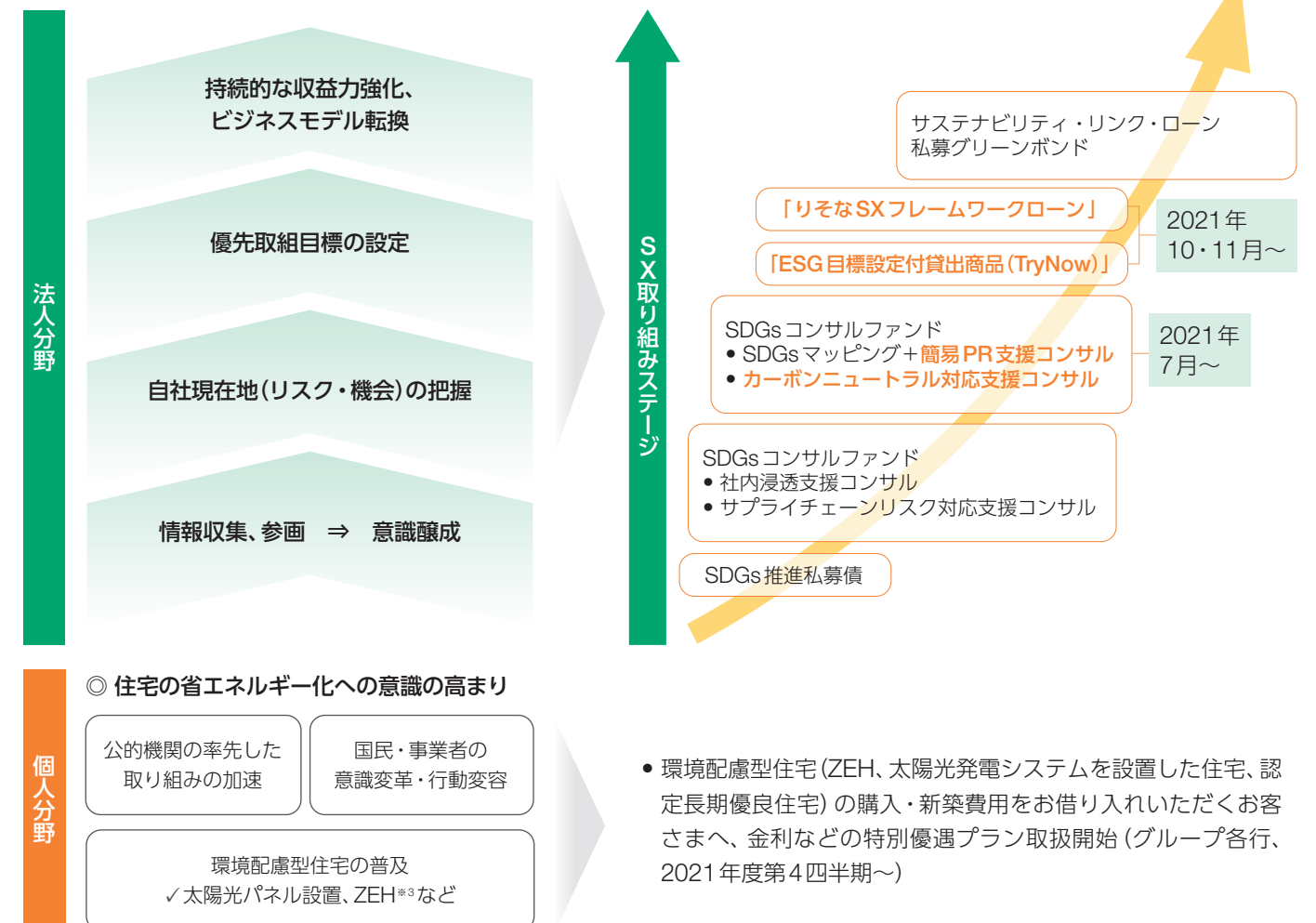
お客さまの取り組みステージに応じたSX関連ソリューションを強化

中堅・中小企業のお客さまのSX取組状況や経営資源は個社ごとに事情が異なり、様々な現在地から取り組みを支援する多様なソリューションが必要です。

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

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

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



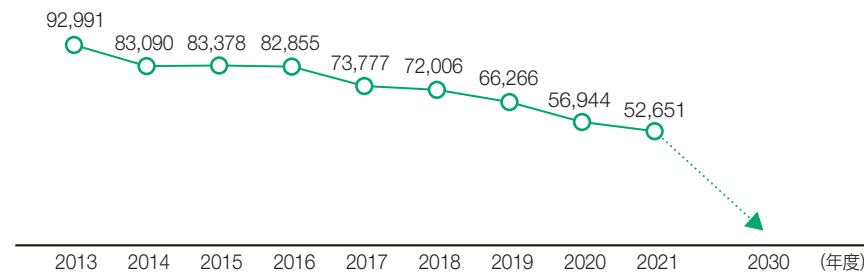
2 カーボンニュートラル目標 ▶ 自ら率先してカーボンニュートラルに取り組む

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

優先取組テーマ **環境**

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

【CO₂排出量の推移^{*2}】
(t-CO₂)



【2021年度の排出量内訳(速報値)】

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

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

前年度からの削減は、当グループのCO₂排出量の約9割が電力使用によるものであることを踏まえ、グループ各社の主要施設へ再生可能エネルギー由来の電力導入を実施したこと、電源設備の更新や照明器具のLED化などを進めたことによるものです。

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

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

2021年度の主な取り組み

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

2022年度の主な取組予定

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

※1 Scope 1, Scope 2
 ※2 関西みらいフィナンシャルグループ統合前の計数も遡して計上。グループ銀行のScope 1, Scope 2のCO₂排出量を省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計。営業車両の燃料使用によるCO₂排出量は、年間の燃料費と公表されている全国の年間平均ガソリン単価、排出係数を用いて簡易的に計算
 ※3 EV車、HV車、燃料電池車
 ※4 りそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらいフィナンシャルグループ、関西みらい銀行、みなと銀行の合算
 ※5 役員は6月末時点、ライン管理職、経営職階は期初時点
 ※6 社内女性役員がりそな銀行、埼玉りそな銀行の取締役に就任したことによるもの
 ※7 日経WOMAN 企業の女性活用度調査2022

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

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

- ◎ りそなホールディングスの女性役員比率30%以上
- ◎ グループ6社^{*4}の女性経営職階比率20%以上
- ◎ グループ6社^{*4}の女性ライン管理職比率40%以上

優先取組テーマ

地域

少子高齢化

環境

人権(ダイバーシティ&インクルージョン)

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

2022年度期初時点の女性経営職階比率、女性ライン管理職比率は上記の通り上昇し、女性ライン管理職比率は10年連続で上昇しました。

りそなホールディングスの女性役員比率が前年比低下した要因は、グループ銀行を兼任していた社内女性役員がりそな銀行、埼玉りそな銀行の取締役に就任したことによるもので、りそな銀行の女性取締役比率は前年の9%から27%、埼玉りそな銀行では15%から23%へ上昇しています。また、2022年6月末時点のりそなホールディングスの女性取締役比率は、前年の20%から30%に上昇しました。

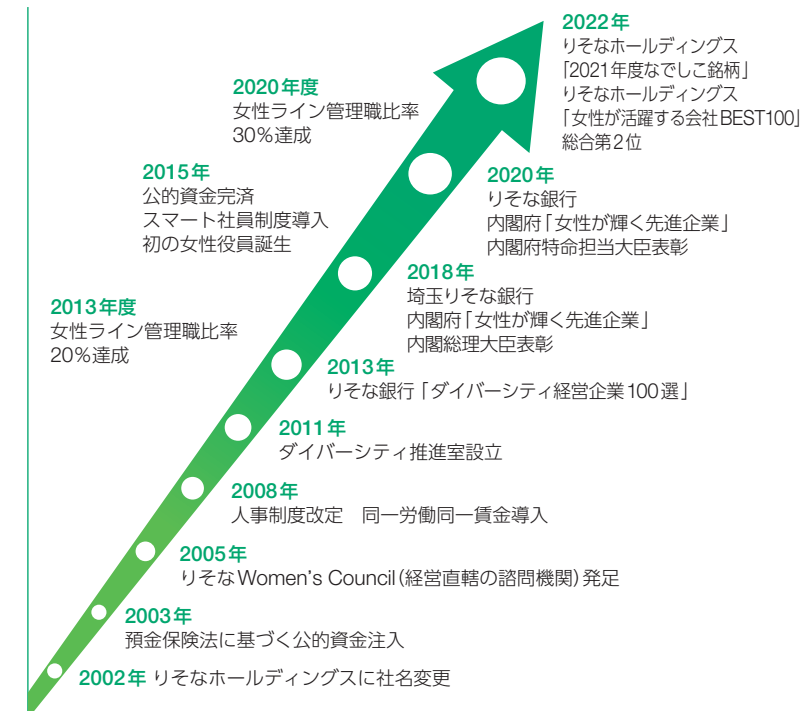
さらなる推進には、様々な職域、職位の女性社員の声を集

め、中長期かつ継続的に取り組むことが重要です。

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

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

外部評価



令和3年度
「なでしこ銘柄」
(りそなホールディングス)

「女性が輝く先進企業」
内閣府特命担当大臣表彰
(りそな銀行)

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

「健康経営優良法人
2022」
(りそなホールディングス)

「プラチナくるみん」
(グループ4行)

「PRIDE指標」
5年連続ゴールド
(りそなホールディングス)

ガバナンス体制

「サステナビリティ基本方針」(▶ P35) など、サステナビリティに関する重要な方針は取締役会が定めています。

取締役会の方針を踏まえた取組状況については、少なくとも年1回以上取締役会へ報告を行い、重要な事案については随時付議を行うことで、適切な監督が図られる体制を整えています。

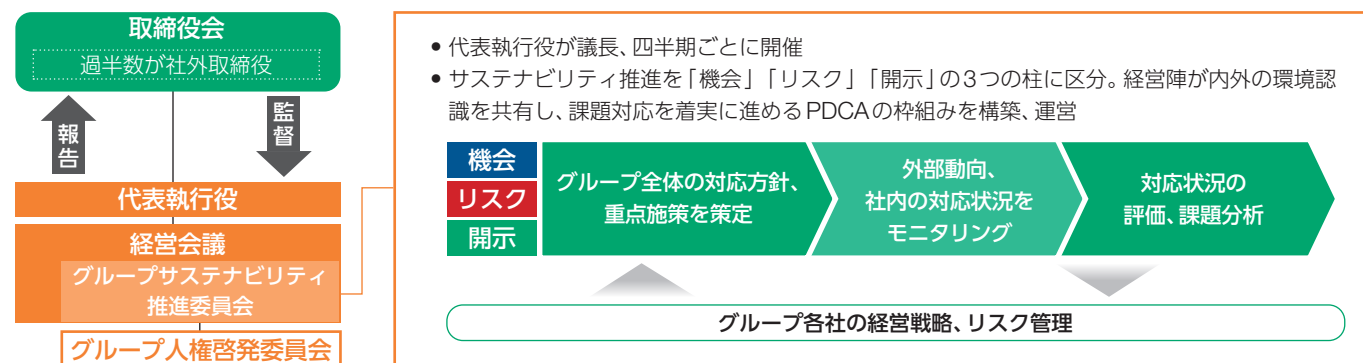
社外取締役が過半数を占める取締役会では、多角的な視点から議論が行われ、その結果はグループの経営戦略やリスク管理、開示に反映されています。

より具体的なサステナビリティに関する重要事項は、リそなホールディングスの社長を委員長とし、関西みらいフィナン

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

同委員会では外部の有識者より取り組みの方向性、スピード感などについて様々なご意見をいただき、経営陣の議論に反映しています。

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



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

- 2021年度におけるサステナビリティへの取組結果と今後の課題対応
- サステナビリティ関連方針の制改定
- 2022年度計画期間におけるトップリスク(気候変動リスクをトップリスクの一つに位置づけ)
- TCFD提言を踏まえた気候変動リスクなどへの対応状況と今後の取り組み
- ESGをメインテーマとするSR(Shareholder Relations)対話の強化

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

- ◎ 主な成果**
 - 各「サステナビリティ長期目標」に対する取組進展
 - 気候変動リスク管理の高度化
 - さらなる取組高度化に向けた関連方針の制改定やESG事業性評価など、今後のサステナビリティ推進の枠組み整備、など
- ◎ 今後の主な課題**
 - 社内の担い手の一層の意識・行動変容、2021年度に整備した枠組みの運用定着と実効性確保
 - 外部連携強化を通じた環境変化への感度向上、ソリューションの強化
 - Scope 3削減目標の策定
 - 企業の存在意義の明確化、人的資本や知的財産などを財務価値に転換するプロセスの明確化、など
- ◎ 取締役の主な意見**
 - 環境変化が長期目標策定時より加速していることを踏まえ、さらに取り組みのスピード感をあげ、状況を報告すること
 - 様々な取り組みを加速させていくためには、各社経営陣が先頭に立ってさらなる変革を牽引していくことが重要
 - 存在意義は検討段階から取締役会とよく連携すること、など

サステナビリティ評価を反映させた執行役の報酬決定プロセス

当社の取締役および執行役に対する報酬方針は、独立社外取締役のみによって構成される報酬委員会において決定しています。また執行役の報酬体系には「SDGs達成に向けた取組

状況」の評価が年次インセンティブの要素として含まれており、サステナビリティ評価が執行役の報酬に反映されています。(詳細は▶ P71をご覧ください)

気候変動への対応(TCFD提言への取り組み)

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

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

ガバナンス

気候変動への対応は、サステナビリティへの取り組みの重要な要素として取締役会による監督が行われています。

具体的な監督の状況については、左頁の「ガバナンス体制」をご参照ください。

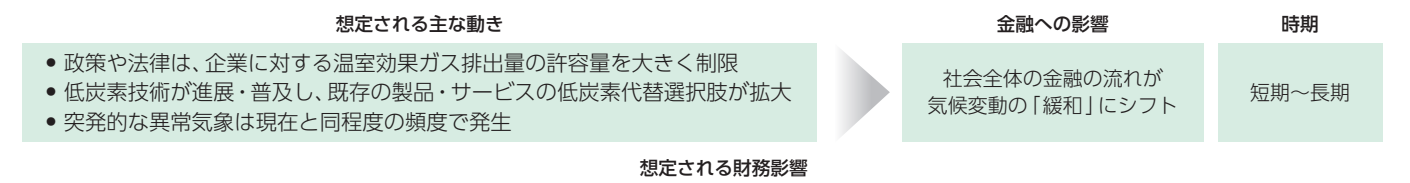
経営戦略

気候変動がビジネスに及ぼす機会とリスク

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

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

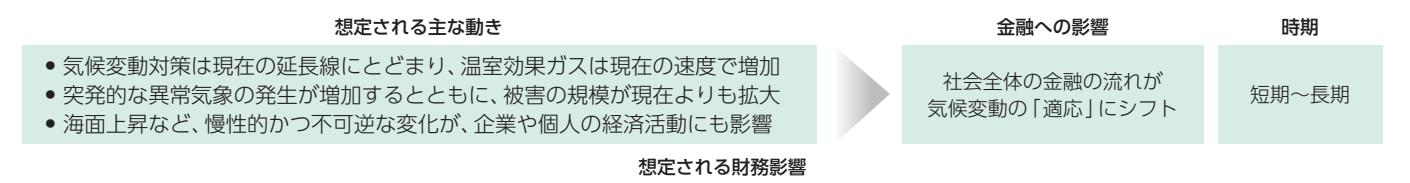
◎ 1.5℃シナリオ(参照した主な公的シナリオ：IEA Net-Zero Emissions by 2050およびIPCC RCP2.6シナリオなど)



機会	商品・サービス市場	低炭素製品・サービスの開発、温室効果ガス排出量削減に向けた企業の設備資金の需要が増加 気候変動に対する社会的関心の高まりにより、リ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、リ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、リそなグループの貸出資産の価値が毀損
	物理的リスク	風評	リ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
急性		突発的な異常気象は現在と同程度にとどまる(大きな財務影響は想定せず)	
	慢性	慢性的かつ不可逆な気候変動は発生しない(大きな財務影響は想定せず)	

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



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

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

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

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

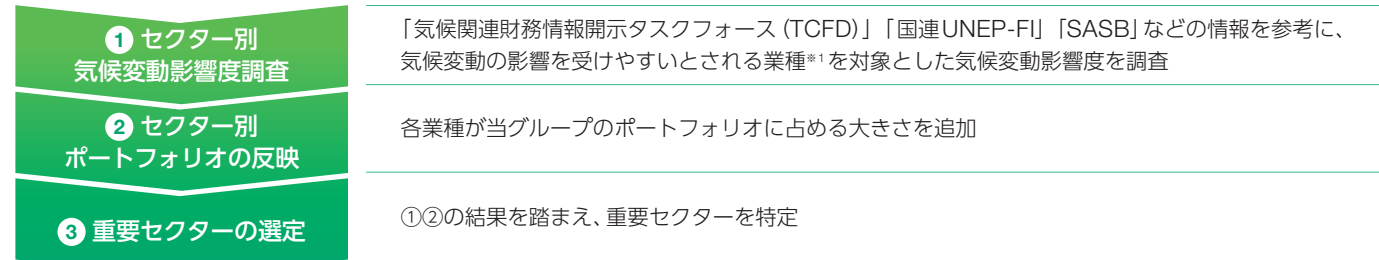
*貸出金、支払承諾、外国為替などの合計(リそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行の合算)

気候変動シナリオ分析の深掘り(定性)

エネルギーセクターおよびユーティリティーセクター向けの貸出がポートフォリオ全体に占める割合は大きくないと考えられるものの、気候変動リスクは幅広い業種に影響を及ぼし、業種ごとに影響内容や程度、時期が異なると認識しています。

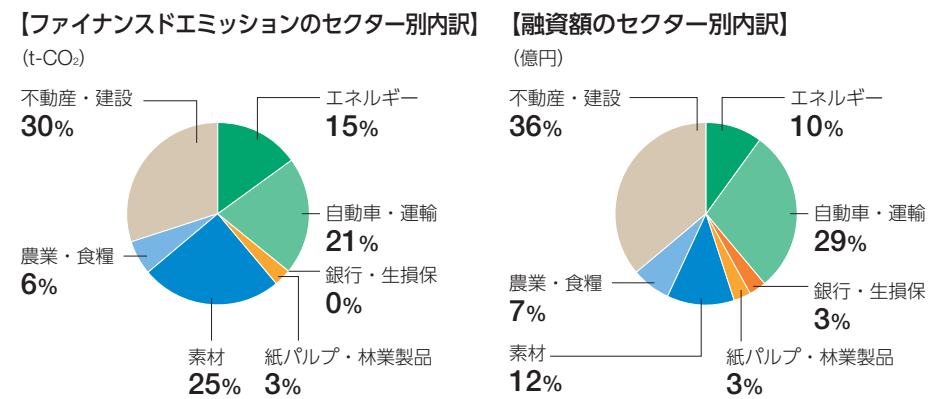
このことを踏まえ、気候変動の影響を受けやすいとされる業種^{*1}の潜在的な影響度と、当グループのポートフォリオに占める割合を踏まえた「重要セクター」を選定し、当該セクターに対する定性シナリオ分析の深掘りを実施しています。

◎ 重要セクターの選定プロセス



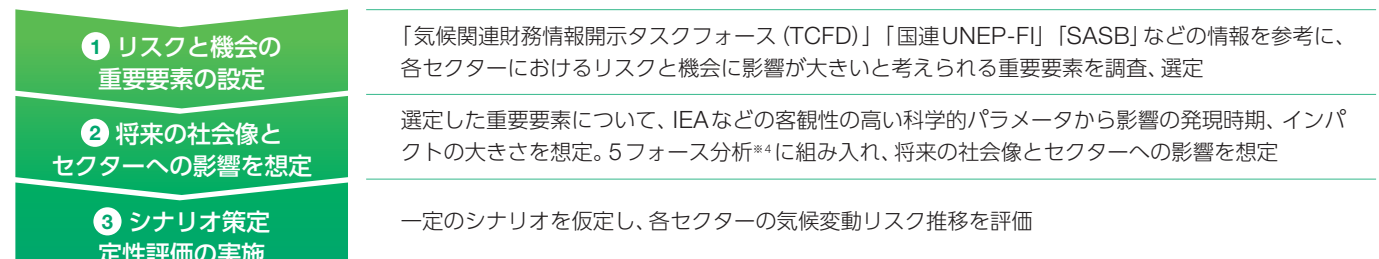
セクター	気候変動影響	ポートフォリオの大きさ ^{*2}	選定結果
不動産・建設	中	大	重要セクターに選定
自動車・運輸	大	中	重要セクターに選定
エネルギー	大	小	重要セクターに選定
素材	大	小	非選定 ^{*3}
農業・食料	中	小	非選定
紙パルプ・林業製品	大	小	非選定
銀行・生損保	中	小	非選定

選定結果についてはPCAFスタンダードの手法を用いたファイナンスドエミッションのセクター別内訳の分析結果と一致していることを確認しています。右のグラフは、環境省の令和3年度「ポートフォリオ・カーボン分析パイロットプログラム支援事業」を通じて把握したファイナンスドエミッションの分析結果です。



◎ 重要セクターごとのシナリオ策定、気候変動リスク推移の定性評価

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



① 各セクターにおけるリスクと機会の重要要素

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

② 将来の社会像とセクターへの影響

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

③ 気候変動リスクの推移

■ 低リスク ■ 中リスク ■ 高リスク

重要セクター	移行リスク：1.5°Cシナリオ					物理的リスク：4°Cシナリオ						
	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
不動産・建設	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
自動車・運輸	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低
エネルギー	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低

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

*1 当社の業種区分では、「エネルギー」「自動車・運輸」「素材」「紙パルプ・林業製品」「農業・食糧」「不動産・建設」「銀行・生損保」
 *2 「大」：5兆円超、「中」：1兆円～5兆円、「小」：1兆円未満と区分
 *3 素材の種類により、リスク特性が異なること、ポートフォリオが細分化されることから選定せず
 *4 「売り手」「買い手」「新規参入者」「代替品」が「業界」に及ぼす影響を分析する手法。すべてに影響するもう一つの要素として「政策」を加味

気候変動シナリオ分析の深掘り(定量)

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

◎ 移行リスク(1.5℃シナリオ)

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

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

分析対象	重要セクターすべて(不動産・建設、自動車・運輸、エネルギー)
シナリオ前提	炭素税の導入・引上に伴う与信先企業の追加費用発生、および企業の今後のカーボンニュートラル対応を踏まえた当社の信用リスク影響を推定
使用シナリオ	IEA Net-Zero Emissions by 2050およびIPCC 2.6シナリオ
分析期間	2050年まで
リスク指標	増加が想定される与信関係費用
分析結果	2050年までの与信費用増加額は、最大810億円程度

◎ 物理的リスク(4℃シナリオ)

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

またシナリオの前提とする重要なリスク要素は、利用可能なデータの制約から、急性リスクが顕在化することによる水災被害とし、公的シナリオを参考に4℃下での与信先企業の業績影響、当社担保物件への影響を想定、2050年までの当社の信用リスク影響を推定しました。

分析対象	一般事業法人全体
シナリオ前提	急性リスクが顕在化することによる水災の発生頻度、被害増加をハザードマップ、自然災害モデルから想定し、与信先企業の業績、当社担保物件への影響を踏まえた信用リスク影響を推定
使用シナリオ	IPCC RCP8.5
分析期間	2050年まで
リスク指標	増加が想定される与信関係費用
分析結果	2050年までの与信費用増加額は、累積で最大190億円程度

◎ 今後の課題

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

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

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

機会につながっていることは明白であると認識しています。

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

りそなグループでは、2021年に「サステナビリティ長期目標」を掲げ、伴走型でお客さまのカーボンニュートラル対応の支援に取り組んでいます。引き続きお客さまとの対話の深化と、お客さまの様々な現状・課題を踏まえた多様なソリューションの強化を通じて、気候変動リスクを低減し、機会を伸ばす取り組みに注力していきます。

リスク管理

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

トップリスクは、経営会議、取締役会等での議論を踏まえて決定され、トップリスク管理を通じて、当グループ内のリスク認識を共有化し、リスクガバナンスの強化、重大なリスクの発生防止、リスクが発生した場合の早期対応・影響拡大の抑制などに努めています。

また、気候変動リスクを「将来の不確実性を高める要素」と捉え、リスクの特性に応じて信用リスク、オペレーショナルリスク、レピュテーションリスクなど、既存のリスクカテゴリーごとのリスク管理体制(▶P75)による管理を開始しています。

特に影響が大きいと考える信用リスクについては、下記の「社会的責任投融資に向けた取り組み」などを通じてリスク管理の強化を図るとともに、金融の役割を通じてカーボンニュートラル社会を実現していくための体制を整備しています。

社会的責任投融資に向けた取り組み

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

融資業務

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

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

投資

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

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

◎ 「融資業務における基本的な取組姿勢」の概要

	方針	内容
セクター横断的方针	債務者単位「禁止」	・児童・強制労働、人身売買等への関与先
	案件・事業単位「禁止」	・ラムサール条約指定湿地・ユネスコ指定世界遺産への負の影響を与える事業 ・ワシントン条約に違反する事業
	環境・社会等への影響に「留意」	・先住民の地域社会・保護価値の高い地域へ負の影響を与える事業 ・非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業
特定セクター別方针	債務者単位「禁止」	・核兵器・化学兵器・生物兵器、クラスター弾等の非人道的兵器の開発等に関する先
	案件・事業単位「禁止」	・石炭火力開発事業(災害等の真にやむを得ない場合を除く) ・石炭採掘事業(山頂除去方式) ・違法もしくは改善策が不十分なパーム油農園開発等事業
	環境・社会等への影響に「留意」	・大規模水力発電等事業

指標と目標

りそなグループでは、気候変動リスクを低減し、機会を伸ばすための長期的な取り組みのターゲットとして、2021年に「サステナビリティ長期目標」を定めています。

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

リテール・トランジション・ファイナンス目標(▶P36、37)

お客さまとの対話の深化、ソリューションの強化により、お客さまとともに気候変動リスクを低減し、機会を伸ばす

カーボンニュートラル目標(▶P38)

自ら率先してカーボンニュートラル達成に取り組む

人財

基本的な考え方およびこれまでの取り組み

りそなグループは、2003年の発足直後の経営危機(りそなショック)を経て、性別・年齢・職種などに関係なく従業員が活躍できる「ダイバーシティ・マネジメント」の考え方を中心とした人事運営を行ってきました。

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

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

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

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

「りそな Women's Council」の活動

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



女性従業員を対象とした研修・メンタリング制度の拡充

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



新たな人事制度

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

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

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

社員自らが60歳～65歳の間で定年時期を選べる「選択定年制」も導入しました。勤務時間・勤務日を限定した働き方

(シニアスマート社員制度)もあわせて用意することで、一人ひとりが60代の働き方を自律的に選べる仕組みとしています。なお、新人事制度導入に先立つ2019年10月に、定年後も70歳まで就労可能な制度を導入し、長く働き活躍できる仕組みも整備しています。

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

自律的なキャリア形成

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

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

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

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

従業員一人ひとりが自律的なキャリア形成を行い、働きがい・やりがいを持って働くことは持続的な企業価値向上へとつながっていきます。働きやすい環境や育成体制の整備とともに、自律的なキャリア形成のサポートの充実を引き続き行っています。

自律的なキャリア形成の支援制度

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

働き方改革への取り組み

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

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

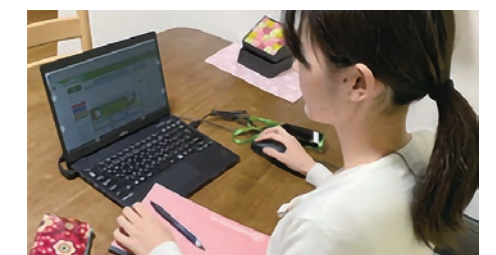
新型コロナウイルスの感染防止策の一環として、以前から運用してきた「テレワーク制度」の活用も加速させています。本来、出社しない働き方の拡大は、時間的な制約のある従業員など多様な人財の柔軟な働き方を可能とし、その活躍をさらに促していくことにつながるものであり、多様な働き方を推進する観点からもテレワークの拡大をさらに進めていきます。

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

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

ワークスタイルの変革

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



新人事制度での人財育成

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

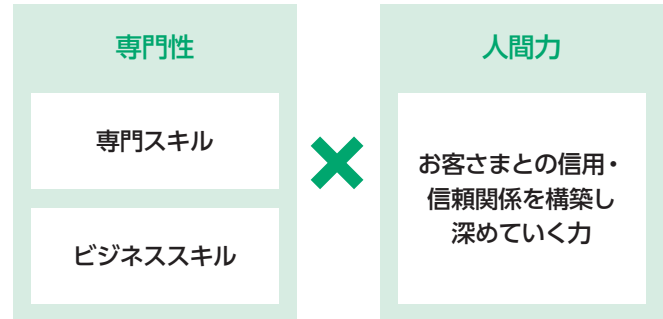
プロフェッショナル人財の育成にあたり、複線型人事制度の各コースの業務ごとに必要とされる「専門スキル」と全19コースに共通して必要な「ビジネススキル」を開発することを目的として、「専門スキル」は「OJT」と「社内・社外研修」、「ビジネススキル」は「自己研鑽」を中心に活用し開発しています。

また、真のプロフェッショナル人財は業務知識やスキルだけでなくとどまらず、お客さまになりきりお客さまの「こまりごと」を深く理解したうえで解決に導く必要があるとの考えのもと、2019年より「りそなアカデミー」を開講し、お客さまの「こまりごと」の的確な把握や、最適なコンサルティングができる人財の育成に努めています。



「プロフェッショナル人財」

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



「トータルキャリアサポート体制」

一人ひとりが目指すキャリアの実現に向けた歩みをあらゆる側面からサポート



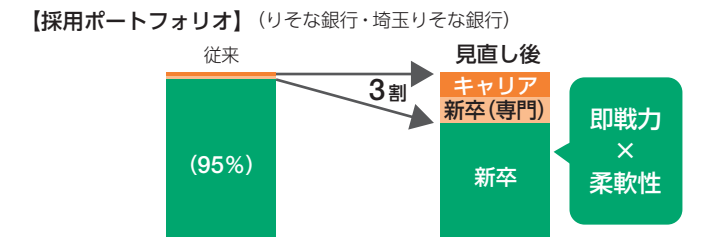
人財ポートフォリオの変革

採用ポートフォリオ

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

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

高い訴求力を有しており、こうした人財の獲得にも大きく寄与しています。

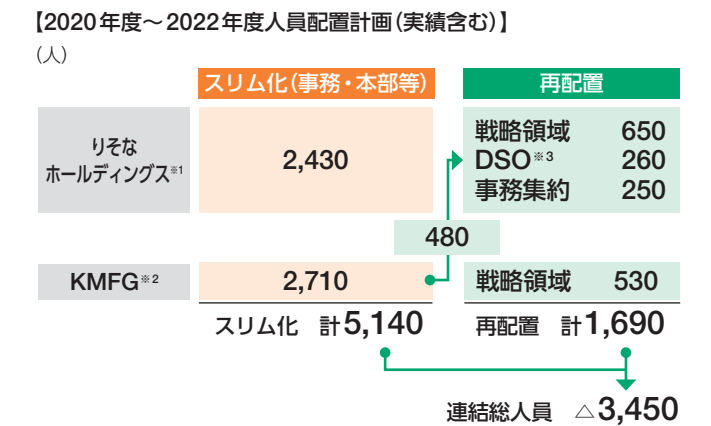
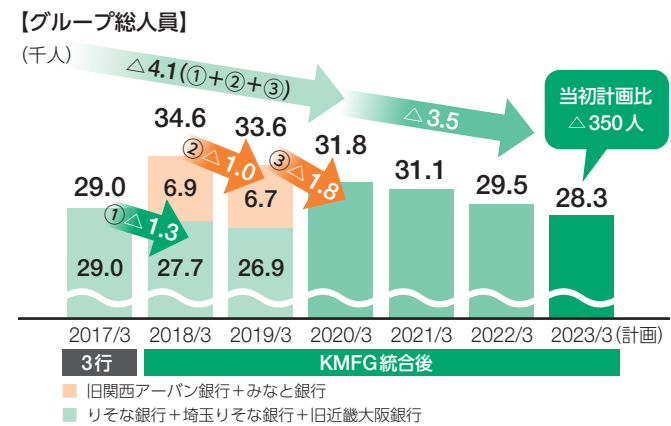


人員のスリム化と再配置

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

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

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



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

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



りそなホールディングス 執行役 関口 英夫

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

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

ルとしての成長を目指す従業員の後押しをしています。

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

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

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

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

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

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