

# 社会的課題の解決を目指す りそなグループのビジネス

りそなグループは、SDGsに代表される社会的課題の解決を目指し、本業を通じて社会的責任を果たすとともに、りそなグループらしい社会貢献活動にも積極的に取り組んでいきます。2018年2月には、従来のCSR活動を深化させる新たな基軸として、SDGsを掲げ、社会的課題から生じる「機会」と

「リスク」への適切な対応に向け、りそなホールディングスの社長を委員長とする「グループSDGs推進委員会」を設置しました。同委員会では、持続的な社会づくりへの貢献に向け、りそなグループがその強みを活かして解決すべき優先課題を特定していきます。

## Sustainable Development Goals (SDGs: 持続可能な開発目標)とは

2015年9月に国連本部において採択された2030年まで続く国際目標です。世界経済危機・自然災害・環境・難民・貧困などのグローバルな問題の対処に向けた17の目標と169項目のターゲットに全世界が取り組むことによって「誰も取り残されない」世界を実現しようというものです。



## 地域社会が抱える課題・環境変化

少子高齢化に起因する諸問題

- 高齢層の承継ニーズ □ 地域経済の衰退
- 若年層の将来不安 □ 都市部への一極集中

超低金利環境

ライフスタイルの変化  
産業構造の変化

グローバル化

デジタルライゼーション  
環境問題

## りそなグループの取り組み



## 資産形成 サポート ビジネス



超高齢社会の到来、低金利環境の長期化を背景に、NISAの拡充や確定拠出年金法の改正などの法・制度の整備が進むなか、中長期的視点でお客さまお一人おひとりに適した資産形成をサポートしていきます

### 【主な商品・サービス】

- 投資信託
- ファンドラップ
- 外貨預金
- 保険
- 個人型確定拠出年金 (iDeCo)
- 金銭信託

2017年2月から取り扱いを開始した「りそなファンドラップ<sup>※1</sup>」の残高は、2018年3月末に約2,500億円となりました。ご契約いただいたお客さまの半数以上が、りそなで投資信託をお持ちでないお客さまであり、長期分散投資による安定的な資産形成を目指す商品性が評価された結果であると捉えています。6月からは「少額から運用をスタートしたい」というお客さまの声にお応えし、金額は30万円から、投資顧問報酬は成功報酬のみという「りそなファンドラップ(ウェルカムプラン)」の取り扱いを開始し、裾野拡大に努めています。

個人型確定拠出年金 (iDeCo)<sup>※2</sup>では、新プランの導入やデフォルトファンドの取り扱い開始に加え、セミナーなどを積極的に開催し、2018年3月末の加入者数は業界トップクラスの7.4万人となりました。また、2017年秋には東京と大阪に年中無休の「つみたてプラザ」を開設し、常駐するFPがiDeCoを中心に「Face to Face」でお客さまのライフプランづくりをお手伝いする体制も整備しています。

※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 2人で掛け金を積み立て、運用成果に応じて支給額が決まる年金制度のことで、税制上の優遇があります。2017年1月から専業主婦や公務員の方なども対象となり、さらなる利用拡大が見込まれます。

りそなファンドラップは、  
取り扱い開始から1年、  
運用残高約2,500億円



「りそなファンドラップ」1周年記念プレミアムセミナー

りそなのiDeCoは、  
全国の支店窓口に加えて、  
年中無休の専門店(つみたてプラザ)で相談可能



2018年5月より、  
新プラン「りそな つみたてiDeCo」の取り扱い開始

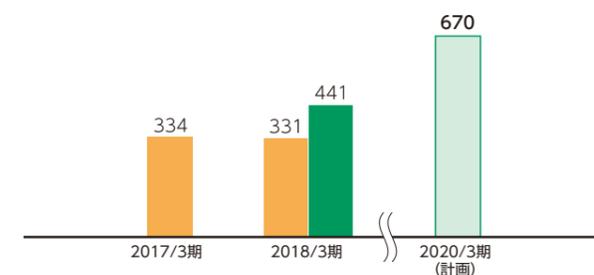
商品ラインアップをコストや運用能力に着目した26商品に厳選し、長期のつみたて資産形成をサポートします。大手行初の取り組みとして、指定運用方法(お客さまが一定期間指定しなかった場合の商品)にターゲットイヤー型投信<sup>※3</sup>を採用しました。

※3 あらかじめ目標とする年(ターゲットイヤー)を決め、最初は積極的な運用を行い、ターゲットイヤーに向けて段階的に安定運用に切り替えていく投資信託。自分で資産配分を変更する手間を省くことができます。

### ■ ファンドラップ利用先の属性

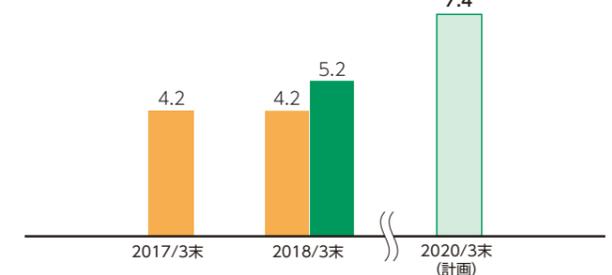


### 資産形成サポート収益<sup>※4</sup> (億円)



■ 3行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)  
■ 5行(3行+関西アーバン銀行、みなと銀行)  
※4 投資信託+ファンドラップ+保険

### 個人向け資産形成サポート商品残高<sup>※5</sup> (兆円)



■ 3行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)  
■ 5行(3行+関西アーバン銀行、みなと銀行)  
※5 投資信託+ファンドラップ+保険+公共債+外貨預金+実績配当型金銭信託

# 決済 ビジネス



デジタル化の進展を背景に、先進的かつ  
利便性の高い多様な支払手段をご提供し、  
キャッシュレス社会の実現に貢献していき  
ます

### 【主な商品・サービス】

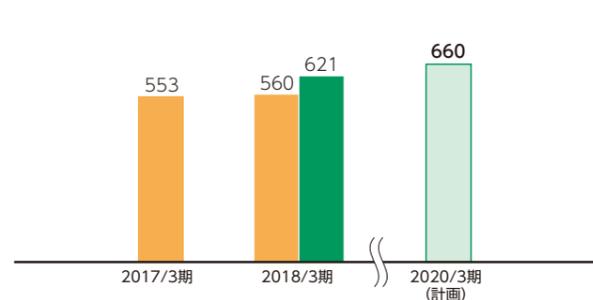
- 振込、口座振替、EB • デビットカード
- クレジットカード
- マルチデジタルウォレット(2018年秋～)
- 個人間送金(P2P)サービス(2018年秋～)

りそなグループは、2017年10月から、個人のお客さま  
の新規口座に、非接触IC搭載のキャッシュカード一体型デ  
ビットカードを手数料無料で標準装備し、その場でカードを  
お渡しできる体制を整備しました。また、2018年2月には  
「りそなデビットアプリ」をリリースしました。ご利用明細な  
どをアプリで素早く確認いただけるほか、デビットカードの  
各種変更手続き(利用限度額変更、一時利用停止・解除な  
ど)やパーソナライズ機能を搭載、カード決済時にはプッ  
シュ通知でお知らせし不正利用への不安を軽減します。な  
お、お客さまに非接触決済の便利さを体験いただける取り  
組みとして、2018年1月より非接触IC決済端末を搭載した  
自動販売機を店頭にて試行設置しています(現在10店舗)。

法人のお客さま向けには、2018年4月からビジネスデ  
ビットカードの取り扱いを開始し、デビットカードを中心に  
キャッシュレス化への取り組みを加速させています。デビッ  
トカードの総発行枚数は100万枚を突破し、ご利用件数は  
前期比約1.5倍と順調に拡大しています。

そのほか、2018年2月にスマートフォンでの税公金など  
の払込みアプリ「りそなPayB」をリリースしたほか、電子  
決済等代行業者への取り組みとしてオープンAPI基盤の構  
築を進めています。FinTechなどの新技術を活用したサー  
ビスでは、QRコードなどにより、お買い物や各種代金の

決済関連収益<sup>※3</sup>  
(億円)



■ 3行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)、りそなカード、りそな決済サービス  
■ 5行(3行+関西アーバン銀行、みなと銀行)  
※3 デビットカード+クレジットカード+内為+EBほか

支払いが可能となる新たな決済手段「りそなウォレット(仮  
称)」や、これまで「内外為替一元化コンソーシアム<sup>※1</sup>」に  
おいて実証実験に取り組んできた、スマホアプリを利用し  
た24時間リアルタイム「個人間送金(P2P)サービス<sup>※2</sup>」  
を2018年秋頃をめどに開始する予定です。お客さまの利  
便性向上と社会的コスト削減に向けたサービスを順次展開  
していきます。

※1 ブロックチェーン(分散台帳技術)などの新技術を活用することで、内国為替と  
外国為替を一元化した24時間リアルタイムでの送金インフラ構築を目指し、り  
そな銀行が会長行を務め、2016年10月に42行で発足しました。  
※2 りそな銀行で内国為替からのサービス提供を予定しています。

### ■ デビットカードの取扱いは順調に拡大



### ■ りそなのデビットカードにおける キャッシュレス化に向けた取り組み

| セット率上昇                                  | 利用拡大  |
|---|---|
| 新規口座に標準装備<br>▶ 手数料無料                    | ポイント付与で<br>利用促進                               |
| キャッシュカードと一体                             | スマート口座との連携<br>▶ お得情報提供                        |
| 全店で即時発行                                 | アプリで家計管理                                      |
| 既存のお客さまの切替<br>▶ 新カード発送<br>▶ Web・店頭で切替促進 | Visaの非接触決済で<br>簡単にお支払い<br>▶ 東京五輪に向け<br>利用店舗拡大 |

# 承継 ビジネス



本邦最大の店舗ネットワークを有する信託  
併営商業銀行グループとしてのノウハウ、  
多様なソリューションを通じて、次世代へ  
の円滑な資産承継、事業承継をサポートし  
ていきます

### 【主な商品・サービス】

- 遺言信託、遺産整理、資産承継
- 自社株承継信託
- M&A
- 個人向け不動産仲介

超高齢社会の進展に伴い、今後もりそなグループの主  
要営業基盤である大都市圏への相続財産の流入が見込ま  
れます。また、経営者の高齢化が進む中小企業では、事業  
承継が重要な経営課題となるなど、円滑な事業承継が地  
域経済の活性化に欠かせない社会的課題となっています。

りそなグループでは、専門のコンサルタントが常駐する  
「トラストオフィス」(りそな銀行)や「プレミアオフィス」(埼  
玉りそな銀行)を拡充しています。引き続き、専門知識を  
持つ豊富な人材を背景に、関西みらいフィナンシャルグ

ループのお客さまも含め、より多くのお客さまへ、りそな  
ならではの信託ソリューションをご提供する体制整備を加  
速させていきます。

承継期を迎えた中小企業のお客さまには、りそな銀行  
が運営し、30を超える地域金融機関が参加するM&Aプ  
ラットフォームや、後継者育成マネジメントスクールを通じ  
た次世代経営者の育成支援などのソリューション機能をご  
提供しています。

### ■ 身近なチャンネルで、ワンストップでサポート



### ■ 承継期の企業への取り組み



承継関連収益<sup>※1</sup>  
(億円)



■ 3行(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)  
■ 5行(3行+関西アーバン銀行、みなと銀行)  
※1 個人向け不動産仲介+M&A+承継信託機能関連

資産承継<sup>※2</sup>関連信託 新規利用件数  
(件)



※2 遺言信託+遺産整理+資産承継信託+自社株承継信託

# 中小企業向け ビジネス



産業構造の変化、グローバル化などの環境変化や、企業ステージに合わせた最適なソリューションをご提供し、中小企業の経営をサポート、地域社会の活性化に貢献していきます

### 【主な商品・サービス】

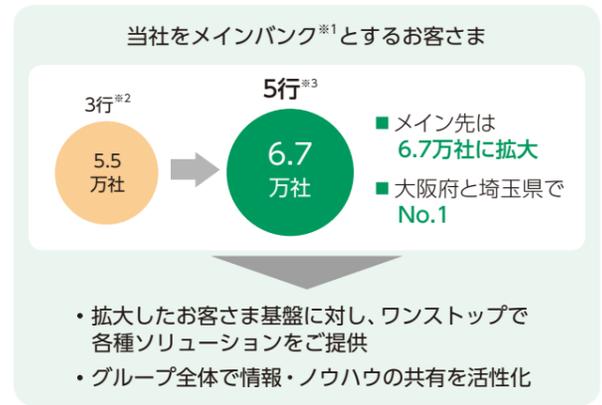
- 資金調達・資金運用のご支援
- 創業、事業再生、事業再構築のご支援
- ビジネスマッチング
- 海外進出のご支援

りそなグループはご融資中心のお取引から、すべての中小企業のお客さまに対し、成長ステージに即したソリューションをご提供するビジネスモデルへの転換を図っています。

関西みらいフィナンシャルグループの発足により、りそなグループの法人のお客さま数は2割増加し、約50万社となりました。また、りそなグループをメインバンクとしているお客さまは6.7万社に達し、メガバンクと肩を並べる水準です。特に大阪府と埼玉県では、りそなグループが

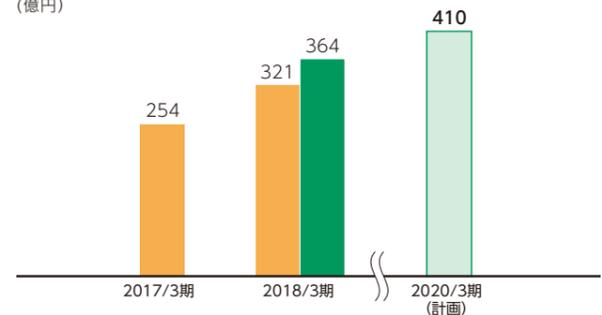
No.1となっています。こうしたなか、りそな銀行の取引先商談会において、関西アーバン銀行およびみなと銀行のお客さまをご紹介するというビジネスマッチングを、関西みらいフィナンシャルグループの経営統合に先立つ2018年2月に実施。経営統合後の5月には、みなと銀行が主催する就活イベントにりそなグループ全体で参加するなど、お客さまに統合メリットを実感していただける取り組みを強化しています。

## ■ 拡大する基盤を活かしたビジネス展開



※1 出所：帝国データバンク  
 ※2 3行：りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行  
 ※3 5行：3行+関西アーバン銀行、みなと銀行

## ソリューション収益・国際ビジネス収益 (億円)



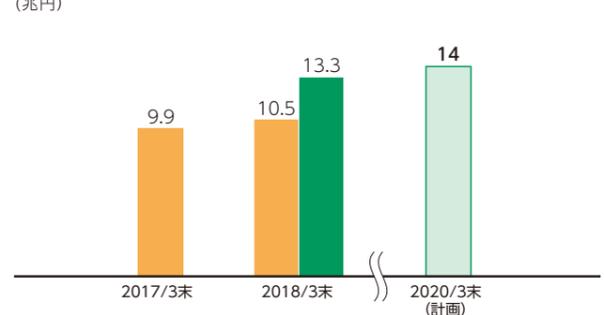
■ 3行 (りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)  
 ■ 5行 (3行+関西アーバン銀行、みなと銀行)

## ■ 創業前後のサポートを通じ、地域社会の活性化に貢献

ビジネスの創出・成長のサポート拠点「ビジネスプラザおおさか」では、創業スクールや個別相談会などの創業サポートのほか、各種情報交換会やセミナー、商談会を開催しています。2018年4月には、埼玉県さいたま市に「ビジネスプラザさいたま」を開設。地域社会や地元の中小企業が抱える様々な課題の解決に向けて、これまで以上に多様な情報を仲介し、企業の成長と地域社会の活性化に貢献します。



## 中小企業向け貸出残高 (兆円)



■ 3行 (りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)  
 ■ 5行 (3行+関西アーバン銀行、みなと銀行)

# 海外進出支援

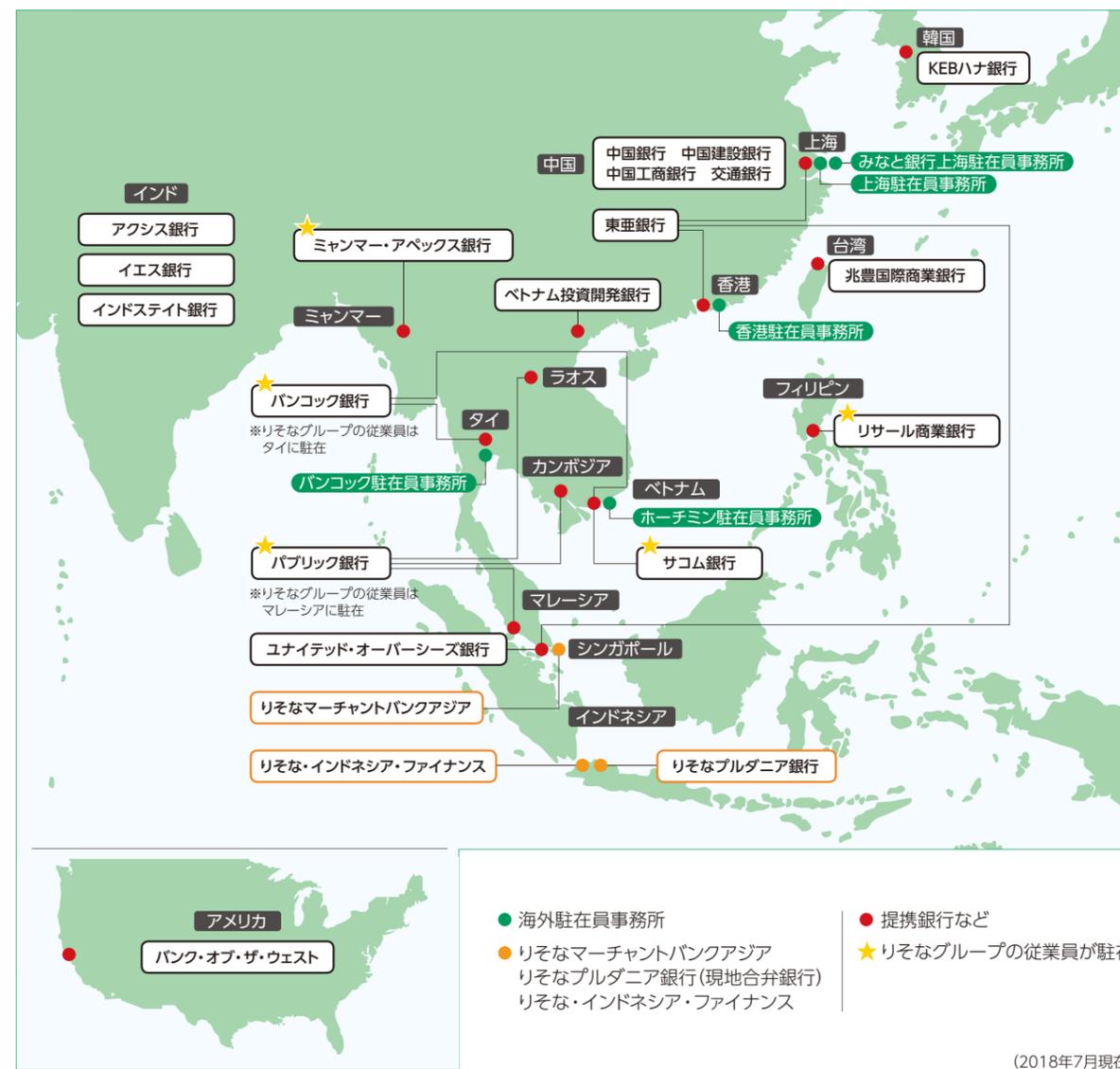
りそなグループは、アジアを中心に、アメリカも含め海外ネットワークを拡大し、大企業から中堅・中小企業まで幅広くサポート可能な海外支援体制を構築しています。

2017年7月に子会社化したシンガポールのAFC Merchant Bankは、りそなマーチャントバンクアジアとして営業を開始し、貸出に加え、M&Aやコンサルティング業務を行うなど、海外サポート機能をより一層充実させています。

アジア・米国を中心に海外に進出しているお取引先企業は2万社を超え、海外ビジネスに関するご相談件数は増加傾向にあります。今後も、海外現地法人、駐在員事務所、現地提携銀行のネットワークを活用し、海外におけるきめ細かなサービスをご提供していきます。

## りそなグループの海外ネットワーク

- 海外拠点と提携銀行によりアジア全域・米国までカバー
- 大企業から中堅・中小企業まで幅広くサポート
  - ・ 海外進出している取引先：約2万社
  - ・ 海外ニーズ相談件数：約2,000件/年



(2018年7月現在)

## 中小企業のお客さまへ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（創業期～成長期～成熟期・転換期）により生じる様々なニーズに的確にお応えするべく、各グループ銀行の営業店、本部および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、お客さまへ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、資金面だけでなく、ビジネスモデルにも着目し、積極的な資金支援と事業支援に取り組んでいます。また、成長期のお客さまに対しては、多様な融資商品や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機能をご提供し、お客さまの成長をトータルに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。

### 「医療・福祉事業成長支援スキーム」の創設

Topic

医療・福祉事業に携わるお客さまへのサポート強化として、一般的な株式会社と比べ資本面や人材面に制約の多い医療法人のお客さまが抱える「経営支援ニーズ」「事業承継ニーズ」「資金調達ニーズ」などに対して、同分野に強みを持つ外部企業とも連携し、様々なサポートを行っています。

### 「りそなCollaborare」の開設

Topic

りそな銀行では、2016年8月に取り扱いを開始した「創業応援パック」に続く第2弾として、2017年9月、企業の基盤づくりや経営課題の解決にお役に立ていただける情報を企画・配信する会員制サイト「りそなCollaborare（コラボラーレ）」を開設しました。会員のお客さま限定の手数料優遇やビジネスローンも取り揃えており、今後、埼玉りそな銀行でも開設を予定しています。これからも、起業家の皆さまを全力でサポートしていきます。

### 地域の活性化に関する取り組み状況

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、地域の活性化に向けた体制整備として、都道府県や市町村による「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の策定および推進への協力・支援などを展開するため、「地域創生協議会」を設置したほか、グループ会社の各銀行においても、地域における実効的な施策を実現していくための組織として「まち・ひと・しごと創生協議会」を設置しています。

さらに、2016年9月に開設しました「ビジネスプラザおおさか」に続き、2018年4月、「ビジネスプラザさいたま」を新設しました。「産・学・官・金」の連携によるビジネスのサポート、ビジネスマッチングや創業支援・人材に関するソリューション

の提供、セミナールームの開放など、地域社会や地元の中小企業のお客さまが抱える様々な課題の解決に向けて多様な情報を仲介し、ビジネスの成長をサポートしています。



ビジネスプラザさいたま

## SDGsへの取り組みに対する支援

2015年9月に国連サミットにて採択されたSDGsは、CSRやESGを包括する新しい概念で、社会的に機運が高まりつつあります。経済成長や社会的包摂、環境保護、これらの側面を統合的に推進するSDGsは、法人のお客さまを取

り巻く環境に機会とリスクをもたらすものです。りそなグループでは社外専門家とも適宜連携し、お客さまのSDGsへの取り組みをサポートしていきます。

### りそなグループの具体的な取り組み状況 「全国版CSR私募債～日本万博・SDGs応援ファンド～」

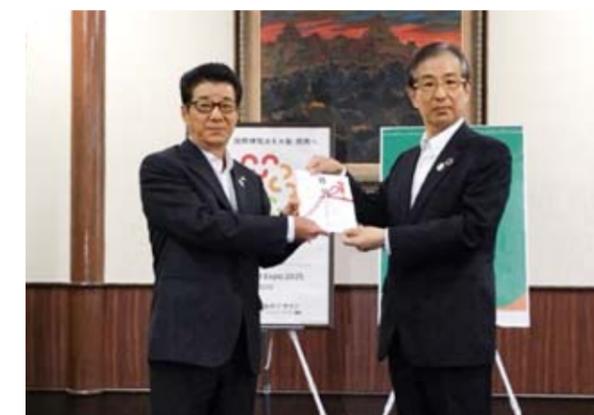
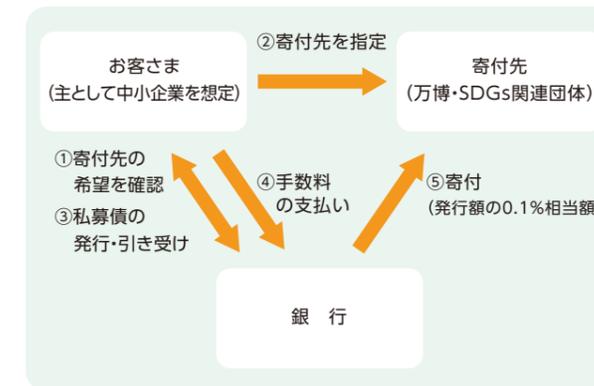
#### ① 本ファンドについて

日本のSDGsへの取り組みの一環と位置づけられている「2025年国際博覧会（万博）」誘致に向けた団体やSDGs関連諸団体への寄付が可能な「全国版CSR私募債～日本万博・SDGs応援ファンド～」を2017年12月に創設しました。私募債発行額の0.1%相当額を寄付するもので、全国的な活動を行う組織・団体に寄付するスキームは国内初となります。2018年3月末時点で、りそなグループ計386件・約470億円の私募債の取り扱い実績となり、当初想定を大きく上回るお申し込みをいただきました。

#### ② 寄付金の贈呈

2018年6月、大阪府庁にて、寄付先の1団体である「2025日本万国博覧会誘致委員会」に寄付金を贈呈しました。なお、本ファンドでは、ご利用いただいたお客さまに感謝状もしくはお礼状が各団体より順次送付されます。寄付先として、SDGsと深い関係のある団体を指定していただくことで、お客さまのSDGsへの取り組み支援にもつながっています。また、本ファンドと同様のスキームを活用し、2018年6月から後継ファンドとして「全国版CSR私募債～SDGs推進ファンド～」をスタートしました。りそなグループは、今後も引き続き、SDGsに関連する商品・サービスの創出を目指します。

#### 「日本万博・SDGs応援ファンド」のスキーム



### 「クレジット・ポリシー」の改定

Topic

りそなグループでは、持続可能性をめぐる国際的要請の活発化やクラスター弾などの非人道的兵器を開発・製造・所持する企業との取引への国際的批判の高まりを受け、「クレジット・ポリシー」を2018年3月に改定しました。企業に求められる社会的責任を踏まえた与信先への対応・考え方を明確化したもので、クラスター弾を製造する企業などに対する与信を禁止すると同時に、企業における社会的課題の解決に向けた取り組みを積極的に支援していく必要があることも明記しています。

# 個人向け ローン ビジネス



最適なローン商品を最適なチャネルでご提供し、お客さまの生活をライフステージに応じてサポートしていきます

### 【主な商品・サービス】

- 住宅ローン
- リフォームローン
- 教育ローン
- マイカーローン
- カードローン、フリーローン

# デジタイ ゼーション



オペレーション改革により半減させた事務量をデジタル化を通じて、さらに半減。「お客さまの利便性向上」と「りそなの生産性向上」を両立していきます

### 【主な取り組み】

- 提案～セールス～契約までをタブレットで完結
- 営業店はロケーションフリーに
- デジタルサービスオフィスにて専門担当者がリモートでご相談対応

りそなグループは、超低金利環境の長期化やライフスタイルの多様化、スマートフォンの普及によるデジタル化の進展など、ローンビジネスを取り巻く環境変化を捉えながら、サービス・商品の両面で、競争優位性を高める戦略を進めています。

サービス面では、平日のご来店が難しいお客さまが、休日に対面で住宅ローンのご相談やお手続きを進められるローンプラザをご用意しているほか、お申し込みからご契約までWebで完結する消費性ローン商品を取り揃えるなど、お客さまの利便性向上に努めています。また、商品面では、病気やけがによるリスクを幅広く保障する住宅ローン「団信革命」や、女性向け住宅ローン「凜next」など、充実した独自の商品ラインアップがご好評をいただいています。

2018年4月からは、りそなグループの支店がお近くにないお客さまであっても、来店不要で住宅ローンの契約が完結する電子契約サービスを開始しました。ネットを使ったサービスを拡充し、全国のお客さまにりそなのローン商品をお届けしていきます。

## 利便性の高いサービスと独自商品

休日営業・休日審査の浸透

ローンプラザ 休日営業73拠点

高付加価値の独自商品

「団信革命」残高



「凜」[凜next]\*\*1残高



\*1 女性向けローン  
\*2 2017年3月末比、2018年3月末残高

## ネットを通じた新たなお客さまへのアプローチ

2018年4月、電子契約サービススタート\*

\*サービスエリア・内容、順次拡大中

デジタイゼーションは、「お客さまの利便性向上」と「りそなの生産性向上」を同時に実現していくうえで、キーとなる戦略です。りそなグループは、10年以上前からデジタル化の発想で推し進めてきたオペレーション改革をさらに進化させて、店舗および本部・センターなどのデジタル化を進めていきます。

店舗のデジタル化は、例えば、タブレットによる保険申し込みや、デビット機能付きキャッシュカードの即時発行、印鑑レス口座の取り扱い、法人営業支援システムの導入を進めるなど、大きく進展しています。今後は、タブレットで完結できる業務を広げ、カウンターの外側でお客さまに対応するロケーションフリー化を目指していきます。また、本部・センターなどにおいても、RPA\*による業務削減やコールセンターでのAI導入など、生産性向上に向けた取り組みを加速させていきます。

今後は、こうしたノウハウを関西みらいフィナンシャルグループにも展開し、統合効果の早期実現を図っていきます。デジタル化により事務量を削減し、総人員を削減するとともに事務から営業への人員シフトを行うことで、営業力を強化しながらコストを低減させていくオペレーション改革を継続していきます。

\*RPA (Robotic Process Automation)：デジタル技術を活用した業務の効率化・自動化

## 店舗のデジタル化



## 本部・センターのデジタル化

### RPA



- 約80種類の業務削減実績 (5万時間/年)
- 2022年3月期までに100万時間 (500人相当)の業務量を削減

### AI

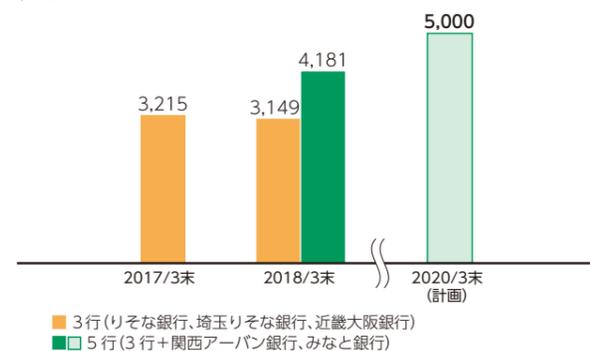


- コールセンターで回答を自動表示
- 顧客情報解析、リスク管理で活用
- ロボアドバイザーが最適な資産運用をご提案

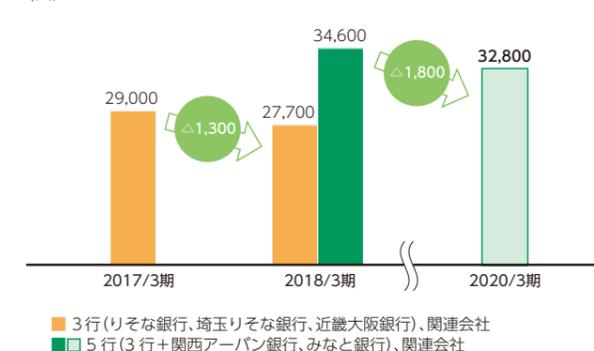
自己居住用住宅ローン残高 (兆円)



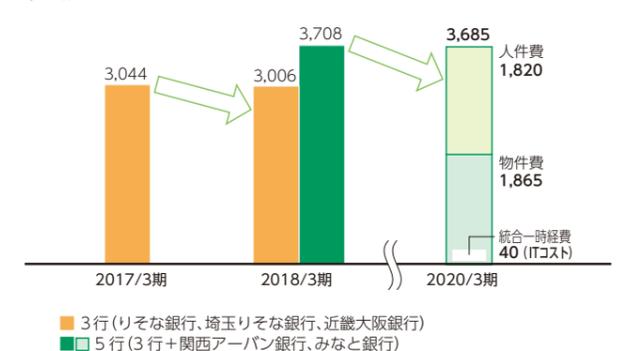
消費性ローン残高 (億円)



総人員 (概数) (人)



人件費・物件費 (億円)



## 人材マネジメント

### 基本的な考え方

りそなグループは、「ダイバーシティマネジメント」や「働き方改革」に率先して取り組んできました。今後は、その延長線上だけで考えるのではなく、「働き方革命」と位置づけた新たな発想による人材マネジメントを展開していきます。

ITやAIなどの技術革新を背景に、ビジネスモデルは大きな転換点を迎えています。事務から営業への人員シフトも想定しつつ、中期経営計画に掲げる「オムニ・アドバイザー」の育成に注力していきます。

企業活動の源泉は従業員のモチベーションであり、これまで以上に柔軟な働き方やキャリアパスの選択肢を提供していきます。そして、多様な人材が活躍し、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」を通じて、新たな価値を生み出す人材集団を目指していきます。

### 人事制度

2003年の経営危機(りそなショック)を経て、性別・年齢・職種などに関係なく活躍するダイバーシティマネジメントの考え方が人事運営の中心となっています。

そして、「頑張っている人や貢献度の高い人に報いる」という当たり前の考え方にに基づき、職種などに関係なく、同様に評価し同様に処遇する考え方に至り、同一労働・同一賃金の仕組みを導入した人事制度となっています。

すべての従業員が最大限能力を発揮できる人事制度に向けて見直しは続いていきます。年1回、全従業員を対象に行っている従業員意識調査や経営直轄の諮問委員会である「りそなウーマンズカウンシル」からの提言など、たくさんの方の意見を参考に、近年では、2015年10月に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」を導入、2017年4月からは「テレワーク制度」もスタートしています。

従業員一人ひとりが、自分自身のキャリア形成を考えながら、ワークライフバランスに応じた働き方を選択できることが理想です。そのためには、従業員がキャリアアップしていくことを前提に、働き方やキャリアパスの選択肢を広げていく必要があります。ダイバーシティマネジメントの考え方がますます重要になっていくなか、人事制度も発展的な見直しを行っていきます。

#### 外部表彰



#### 人事制度の概要

|              | 社員                                      | スマート社員 (2区分) | パートナー社員 |
|--------------|---|--------------|---------|
| 業務範囲         | 限定なし                                    | 限定なし / 限定    | 限定      |
| 勤務時間         | 限定なし                                    | 限定 / 限定なし    | 限定      |
| 同一労働<br>同一賃金 | 同一職務グレードであれば職務給(基本給)は同額<br><フルタイムの時給換算> |              |         |
| 共通の評価軸       | 職務の難易度や職責の大きさなどを示す職務グレード(職務等級)や人事評価を共通化 |              |         |

### 人材育成

りそなグループの人材育成は、主に「集合研修」「OJT」「自己啓発」を柱として、お客さまにとって最適なソリューションをご提供できる高度な専門知識だけではなく、良質なコミュニケーションを通じてお客さまの抱える潜在的な課題やニーズをも把握する「お客さまになりきる力」を兼ね備えた

人材、すなわち「オムニ・アドバイザー」に全従業員を育成していくため、全社をあげて取り組んでいます。

また、研修や自己啓発などの自己成長の機会は、必要な人に必要なスキルを身につけてもらうという考え方のもと、職種などに関係なく提供しています。

### オムニ・アドバイザーの育成に向けた戦略

#### オムニ・アドバイザーの定義

「オムニ・アドバイザー」の人物像は、以下の5つの要件にまとめています。

- ・「お客さまの喜びがりそなの喜び」を常に考えています
- ・お客さまのお悩みを引き出し、形にします
- ・解決策の選択肢や、解決の糸口となる情報をご提供します
- ・お客さまの未来に良いと思えることをご提案します
- ・お客さまの未来にとって良いと思えないことはお断りします

お客さまのことを真摯に考えるという意味では、お客さまに良いことを提案するにとどまらず、お客さまに良くないことはお断りするところまで踏み込んだ内容としています。これは、フィデューシャリー・デューティーにおいても、重要なポイントであると考えています。

そして、こうした人物像に求められる要素を整理していくと、「オムニ・アドバイザー」は「お客さまになりきる力」を兼ね備えた人材と定義することができます。

お客さまのなかには、銀行の商品・サービスについてよくわからないが、何かの役に立つのであればりそなを利用してほしいと考える潜在的なニーズをお持ちの方がたくさんいらっしゃいます。こうしたお客さまの漠然とした「何か」を、お客さまとのコミュニケーションのなかで正しく理解することで、お客さまのニーズを顕在化させることが「お客さまになりきる力」になります。

#### 女性従業員が活躍できる職場に向けて

ワークライフバランス実現に向けて、仕事と育児の両立支援制度の整備や、女性のキャリア形成に対する意識醸成のための取り組みを行っています。

#### 社員・スマート社員・パートナー社員間転換制度



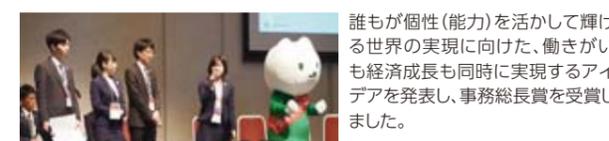
#### ネットワーキングセミナーの開催



#### 多様な人材が活躍できる社会に向けて

一人ひとりが持てる力を最大限に発揮して活躍できる社会づくりや、ノーマライゼーションへの貢献、性的マイノリティなどへの平等な社会の実現に向け、各種取り組みを行っています。

#### 「2025未来社会デザイン会議」への参加



#### 「東京レインボープライド2018」への参加



## 環境問題への取り組み

### 基本的な考え方

環境問題への対応は、地域社会の発展の前提として積極的に取り組むべき重要な課題と認識しています。特に気候変動は、社会や経済、人々の生活や企業活動にも大きな影響を及ぼすようになっており、金融の役割を通じて、地域社会を含む地球環境の保全を支援していくことは、りそなグループの社会的使命であると考えています。

りそなグループでは、環境への取り組み姿勢を「グループ環境方針」として明確化し、環境に配慮した商品・サービスを開発・提供すること、また、環境への影響に配慮した考え方を踏まえて投融资を行うことで、金融サービスを通じた環境保全に取り組んでいます。

### グループ環境方針

|                   |   |
|-------------------|---|
| 1. 環境関連法規等の遵守     | 環境保全に関する法規制および私たちが同意するその他の要求事項を遵守します。   |
| 2. 本業を通じた環境保全     | 環境に配慮した商品・サービスの開発・提供などを通じて環境保全活動を支援します。 |
| 3. オフィスにおける環境負荷低減 | 省資源・省エネルギー活動により、環境負荷の低減に努めます。           |
| 4. 環境コミュニケーション    | 環境に関する情報を社内外に積極的に発信し、環境教育や啓発活動を推進します。   |
| 5. グループ内啓発と全員参加   | 本方針を全従業員に周知徹底し、従業員一人ひとりが環境保全に配慮して行動します。 |

### 商品・サービスを通じた環境保全

環境への影響に配慮した商品の提供や環境に関する行政との協力事業を通じて、環境保全に貢献したいというお客さまの想いの実現を積極的に支援しています。

### 環境に配慮した各銀行の商品・サービス

|          | 個人のお客さま向け                                 | 法人のお客さま向け  |
|----------|---|--|
| りそな銀行    | 省エネ・エコロジー応援!! 住宅ローン<br>グッドエネルギー住宅ローン 等    | りそな「エコビジョン・ダイバーシティ・カンパニー」融資制度<br>りそな環境対策支援ファンド 等 |
| 埼玉りそな銀行  | 埼玉の家 エコな暮らし応援!! 住宅ローン<br>さいたま緑のトラスト基金信託 等 | 埼玉りそな環境経営応援融資<br>埼玉りそな成長分野応援融資(環境分野) 等           |
| 関西アーバン銀行 | スマートハウス住宅ローン、eco定期預金 等                    | 環境支援融資 等   |
| 近畿大阪銀行   | エコ住宅ローン 等                                 | 近畿大阪 再生可能エネルギー応援融資 等                             |
| みなと銀行    | みなとエコ住宅ローン、みなとエコ商品購入ローン 等                 | みなとエコローン、みなとエコ私募債 等                              |

### 融資業務・投資における取り組み

#### 融資業務における取り組み

融資を通じてお客さまの環境に配慮した取り組みを積極的に支援していくことや、環境に重大な負の影響を及ぼすおそれのある開発プロジェクトなどへの融資を行わないことなど、融資業務における環境配慮の考え方を、りそなグループの信用リスク管理の基本原則である「クレジット・ポリシー」に定めています。また、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・手続きを整備しています。

#### 投資における取り組み

りそな銀行では、信託財産などの運用にあたって、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。

## TCFDへの対応

気候変動がビジネスに及ぼす「リスクと機会」が、機関投資家や金融規制当局などに強く認識されるようになったことに伴い、金融機関は気候変動がビジネスに及ぼすリスクと機会を多面的に評価し、事業戦略やリスク管理に適切に反映していくこと、その状況を開示していくことが求められています。

りそなグループは、「気候関連財務情報開示タスクフォース」(TCFD)が推奨する気候関連の財務情報の開示について、適切に対応していきます。

### ガバナンス

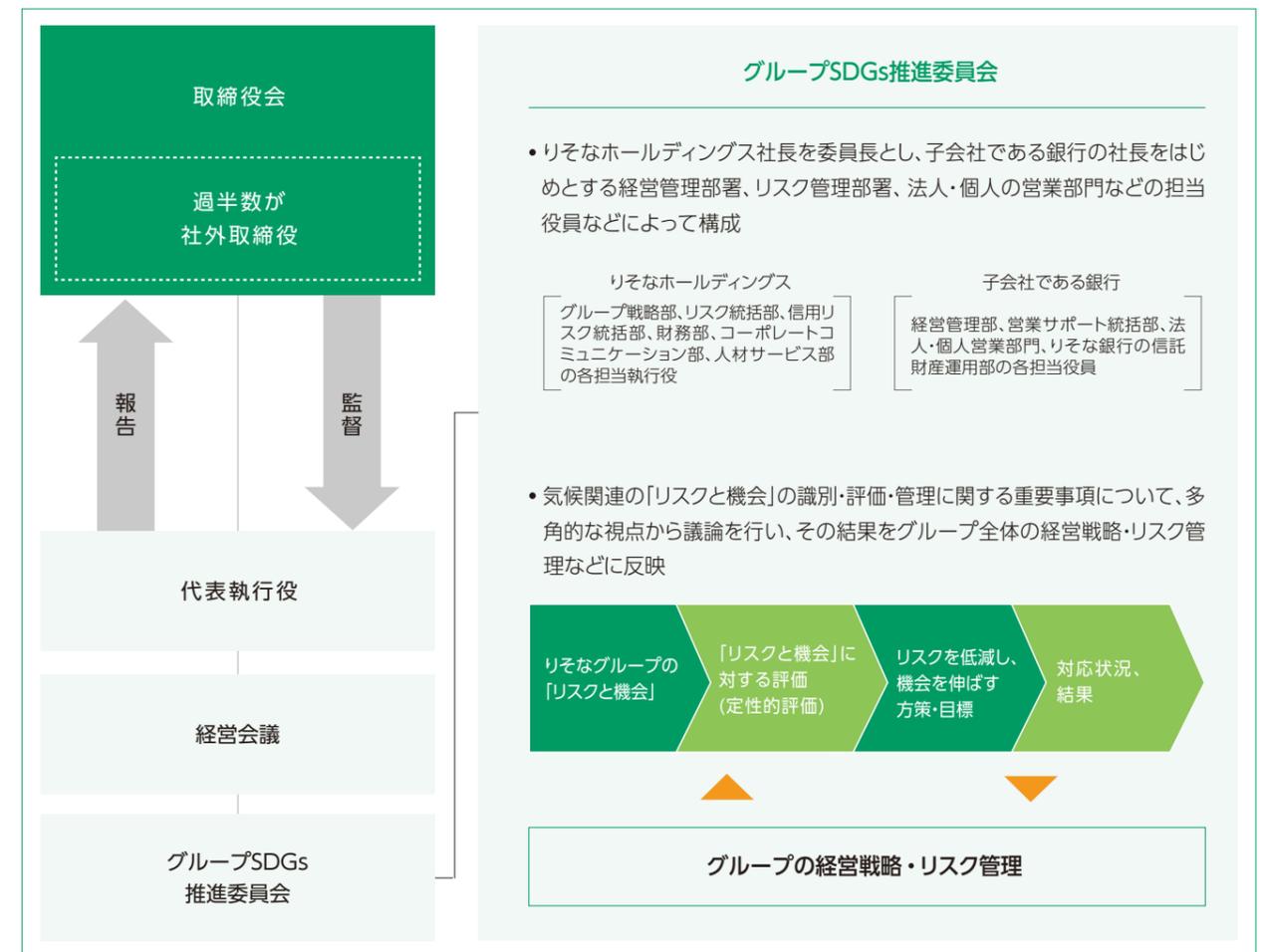
社外取締役が過半数を占める取締役会において、気候変動をはじめとする社会的課題がビジネスに及ぼす重要な影

響と対応について、多角的な視点から議論を行っています。

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・個人の営業部門などの担当役員などをメンバーとする「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。

同委員会では、取締役会での議論を踏まえ、りそなグループにおける気候関連の「リスクと機会」とそれに対する評価、リスクを低減し機会を伸ばすための方策・目標などについて様々な視点から議論を行い、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。

### 気候関連の「リスクと機会」に対するガバナンス



## 気候変動がビジネスに及ぼすリスクと機会

気候関連のリスクと機会は、最大の資産である貸出金にも大きな財務影響を及ぼす可能性が高いと考えられます。

りそなグループは、法人・個人のお客さまの気候変動の緩

和と適応に向けた取り組みを、金融サービスの面から支えていくことを通じて、気候変動がもたらすリスクを低減し、機会を拡大することに努めていきます。

| リスク    | 予想される財務影響   | 特徴   |
|--------|---|--|
| 移行リスク  | <ul style="list-style-type: none"> <li>規制強化や技術革新、顧客嗜好の変化が産業や企業に影響し、当グループの貸出資産の価値が毀損</li> <li>炭素価格の上昇に伴う事業コストの増加</li> <li>戦略と行動の矛盾や、気候変動に関する情報開示が不十分なことなどに起因する当社株価の下落</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>移行リスクは、気候変動政策および規則や、技術開発、市場動向、市場における評価などの変化によってもたらされるリスクです</li> <li>パリ協定<sup>*1</sup>に掲げられた「2℃目標」に向けた取り組みが着実に進むケースでは、中期<sup>*2</sup>において影響がより大きくなる可能性があります</li> </ul> |
| 物理的リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>極度異常気象の増加や、気候の長期的パターンの変化に起因する顧客の債務不履行・担保価値の毀損</li> <li>自然災害により社会インフラやりそなグループの資産が被害を受け、事業継続に支障をきたす</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>物理リスクは、気候変動によってもたらされる災害などに伴う、急性あるいは慢性的な被害のリスクです</li> <li>気候変動の緩和と適応が困難なケースでは、長期<sup>*2</sup>において影響が極めて大きくなる可能性があります</li> </ul>  |

| 機会  | 予想される財務影響  | 特徴   |
|---|--|--|
| 資源効率<br>エネルギー源<br>製品・サービス<br>市場<br>レジリエンス | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候にやさしい産業や企業に対する融資機会の増加</li> <li>社会・企業の気候変動に対する適応力向上に向けたインフラ整備・技術開発に対する融資機会の増加</li> <li>資源効率の高い事業インフラを利用することによるコスト低減</li> <li>低炭素エネルギー源の利用による炭素価格上昇影響の低減</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動の緩和と適応にかかるビジネス市場は、中長期にわたって大きな拡大が見込まれています</li> <li>その成長を様々な金融サービスの開発・提供によって支えることが、りそなグループの中長期的な収益機会の拡大につながります</li> </ul> |

※1 2015年にパリで開かれた「国連気候変動枠組条約締約国会議」で合意された世界共通の長期目標

※2 りそなグループのビジネスモデルや、種々の公的な気候変動シナリオなどを参考に、短期：5年程度、中期：15年程度、長期：35年程度を想定

## 環境マネジメントの推進・地域の環境保全に関する取り組み

環境負荷低減に向け、グループ環境方針のもと環境目標を毎年設定しており、目標達成に向けたPDCAサイクルを展開するマネジメントシステムとして、国際認証規格「ISO14001」を取得しています。

また、地域の自然環境保全、生物多様性の維持・改善へ貢献するため、東日本大震災で被害を受けた海岸防災林を再生する活動や、地域の森林の整備、植栽などに取り組んでいます。

### 「りそなの絆」被災地植樹プロジェクト



### 「近畿大阪銀行の森づくり」活動



## 環境目的・環境目標

|   | 環境目的                        | 中期計画   |
|---|-----------------------------|--|
| 1 | 環境に配慮した商品・サービスを開発、または販売促進する | 本業における環境保護をテーマとする商品開発の継続的な推進   |
| 2 | 生産性向上による環境負荷低減活動に取り組む       | 生産性の向上：プロセスの見直しによる業務効率化の推進<br>使用電力：2021年3月期における電力使用量を2010年3月期実績比で30%削減<br>コピー紙：2021年3月期におけるコピー紙使用量を2013年3月期購入量の25%削減 |
| 3 | 役員・従業員の環境意識を高める             | 全役職員に向けた環境啓発活動の継続的実施   |
| 4 | 環境コミュニケーションを積極的に行う          | 環境関連情報の積極的な開示  |

## より良い社会に向けた取り組み

### 基本的な考え方

地域社会とともに発展するという経営理念のもと、良き企業市民として地域社会に貢献しています。金融機関は社会を支える重要なインフラであるとともに、各地に支店を構え、地域に密着した活動を行い、地域社会に支えられて事業活動を行っています。「りそなグループが持つ経験・資源を活用して、社会に対して何ができるか」を意識し、社会インフラとしての責任を果たすとともに、次世代育成支援や地域活性化など、地域社会の課題解決に主体的に取り組んでいきます。

## 金融リテラシー向上

金融に関する正しい知識を習得し、適切な判断力を身につけられるよう、金融経済教育の普及に貢献しています。今年で14年目の開催となる「りそなキッズマネーアカデミー」に参加した子どもたちは、全国で約33,000人になりました。

### りそなキッズマネーアカデミー



## 次世代を担う子どもたちの夢を応援

子どもたちが夢や未来に向かって、その能力や可能性を最大限に発揮できるよう応援しています。将来のキャリアプランを描く機会を提供する「高校生向けキャリアセミナー」や、全国の特別支援学校に通う子どもたちの芸術・文化活動を応援する、全国特別支援学校文化祭入賞作品展覧会や表彰式運営などを行っています。この取り組みが評価され、「障害者の生涯学習支援活動」に係る文部科学大臣表彰を受けました。

### 高校生向けキャリアセミナー



### 全国特別支援学校文化祭 表彰式



## 地域活性化への貢献

地元地域での行事やイベントへの参加・協力などを通じ、スポーツ・芸術文化の振興や地域活性化に貢献しています。「さいたま国際マラソン」への協賛や、「大阪をもっともっと元気にしたい！チャリティーコンサート」の関西フィルハーモニー管弦楽団との共催、「江東区民まつり 中央まつり」の運営ボランティアへの協力など、地元地域の方々と共に活動に取り組んでいます。

### さいたま国際マラソンへの協賛



### 大阪をもっともっと元気にしたい！チャリティーコンサートの開催



### 江東区民まつり 中央まつりへの協力



## りそな未来財団

りそなグループが活動資金を拠出する「りそな未来財団」では、子どもたちが置かれた経済状況に左右されることなく能力を発揮できるための支援として、奨学金事業や交流イベントを開催。一人で仕事と子育ての両立を図る働くひとり親に対し、就労アドバイザーによる個別相談などを行っています。



### りそな未来奨学金

これまで134人に給付し、2018年3月には第1期奨学生37人が卒業。卒業激励会を開催しました。



### りそなDAYキャンプ

人と人とのふれあいの大切さや自らの将来について考えるきっかけとなることを目的に開催しました。