

# レゾナンス・モデルの確立に向けて

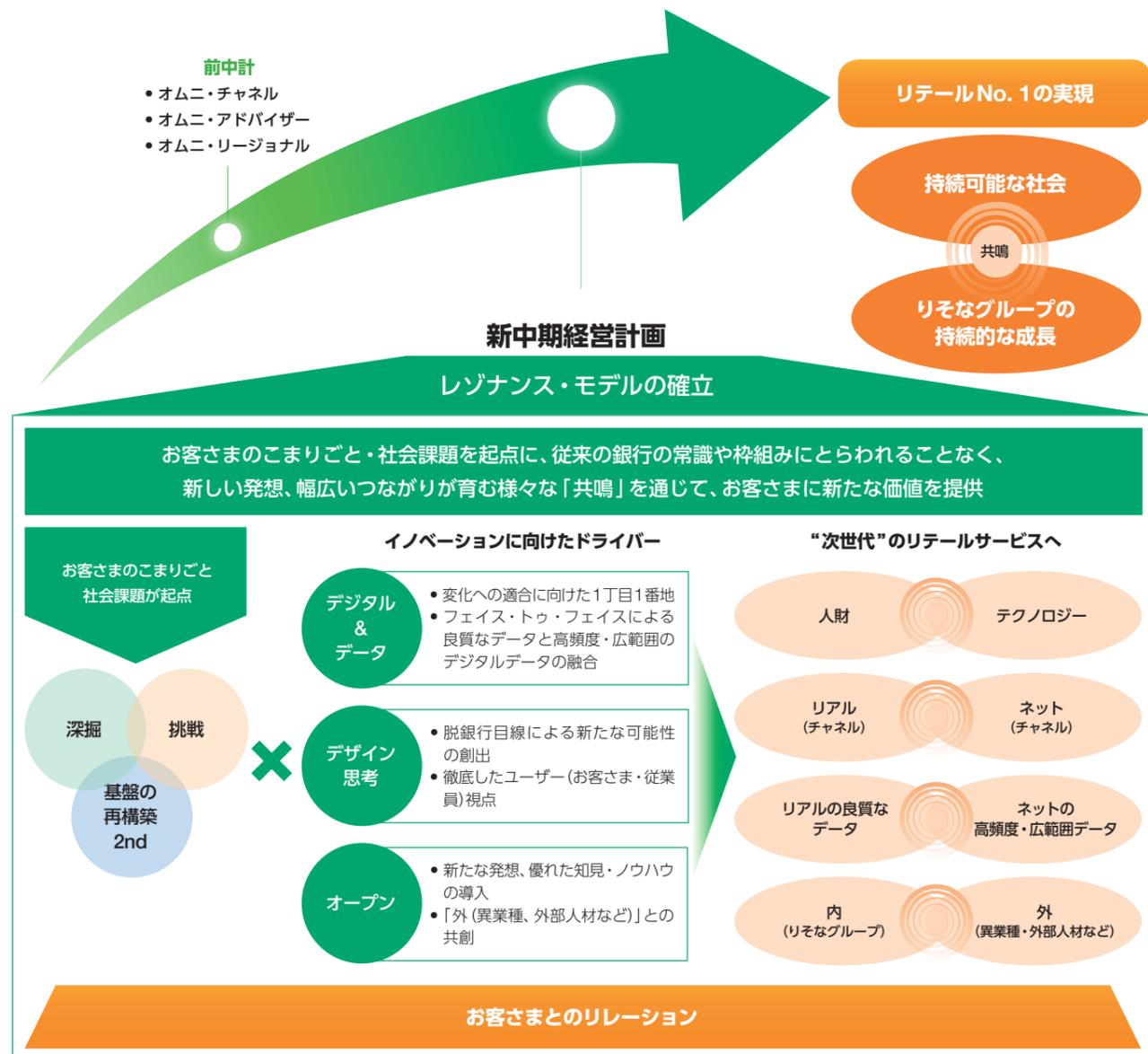
りそなグループは、すべてのビジネスにおいて、お客さまのこまりごとや社会課題を起点に、従来の銀行の常識や枠組みにとらわれることなく、新しい発想、幅広いつながりが育む様々な「共鳴」を通じて、お客さまに新たな価値を提供するレゾナンス・モデルの確立に取り組み、「リテールNo. 1」の実現を目指します。

## 新中期経営計画が目指す姿

テクノロジーが進化し、産業・社会構造が変化するなか、お客さまの価値観や行動そのものが変化しています。また、新型コロナウイルス感染症などの想定外の事態が事業活動に大きな影響を及ぼしています。こうした環境認識のもと、2018年に公表した「2030年SDGs達成に向けたコミットメント (Resona Sustainability Challenge 2030)」のゴールに掲げる「持続可能な社会」と「りそなグループの持続的な成長」との共鳴を中長期的なビジョンとして、バックキャストア

プローチによって、2020年4月から3年間の新中期経営計画(以下、本計画)を策定しました。

本計画では、首都圏・関西圏を中心とした本邦最大の有人拠点網や、個人1,600万人、法人50万社のお客さま基盤、フルラインの信託機能などのりそなの強みと、従来の銀行の枠組みにとらわれない新しい発想によって、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」を基本方針としています。



レゾナンス・モデルは、ビジネスにおける「深掘」と「挑戦」、そして現在の銀行業務を支える「基盤の再構築」を出発点としています。これらに「デジタル&データ」「デザイン思考」「オープン」というイノベーションに向けたドライバーを掛け合わせることで、様々な共鳴を起こし、お客さまに新たな価値を提供していきます。

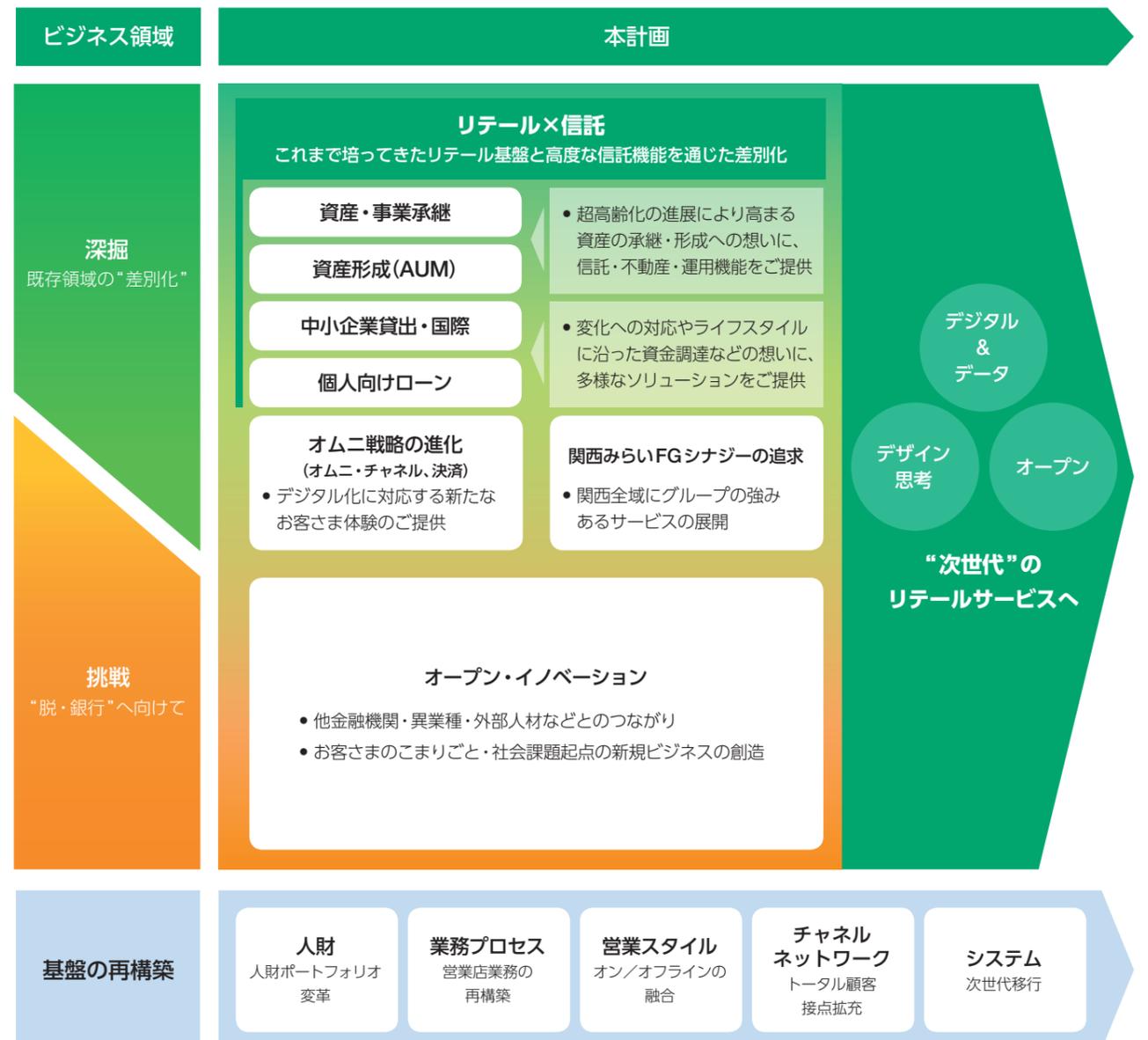
「深掘」では、リテール基盤、高度な信託機能といったりそなの強みにさらに磨きをかけて、「資産・事業承継ビジネス」や「資産形成サポートビジネス」などに注力していきます。

また、「深掘」と「挑戦」がオーバーラップする部分として、前中計において先駆的に取り組んできたオムニ戦略のさら

なる進化や、関西みらいフィナンシャルグループ(以下、KMFG)のシナジー追求なども進めていきます。

「挑戦」では、新しい発想と幅広いつながりを通じてお客さまや社会に新たな価値を提供するとともに、りそなグループとしてのビジネスの幅を広げることで、収益機会の多様化に努めていきます。

そして、これら「深掘」「挑戦」を実現するため、「基盤の再構築」による営業力強化と生産性向上を通じて、リテールに内在する高コスト体質を打破し、経営資源を適正に配分していく考えです。



### 前中期経営計画の振り返り

2020年3月までの前中期経営計画(以下、前中計)では、超低金利環境が長期化し、米中貿易摩擦などに起因した不安定な経済環境が続くなか、損益に係る経営指標(以下、KPI)は未達となりました。一方で、質にこだわった貸出運営により、利ざやの縮小幅は計画よりも緩やかとなり、ストック型フィービジネスも拡大しました。加えて、デジタル化を通じた人員スリム化も計画を超過達成するなど、超低金利下における資金利益の減少をフィー収益の増加と経費削減でカバーする収益・コスト構造改革には一定の進展があったと評価しています。

前中計では3つのオムニ戦略に取り組んできました。オムニ・チャンネルでは、「リそなグループアプリ」のダウンロード数が2020年3月末に220万ダウンロードを突破しました。オムニ・アドバイザーでは「リそなアカデミー」などを通じた人財育成の強化、オムニ・リージョナルではKMFGの創設や、「リそなキャッシュレス・プラットフォーム」での戦略的提携など、それぞれ新たな取り組みが着実に進展しています。今後、これらの取り組みをさらに加速していきます。

	2020年3月期	前中計目標 <sup>※1</sup>
親会社株主に帰属する当期純利益	1,524億円	1,700億円
連結フィー収益比率	28.8%	30%台前半
連結経費率	63.3%	60%程度
株主資本ROE <sup>※2</sup>	8.9%	10%以上
普通株式等Tier1比率 <sup>※3</sup>	10.54%	9%程度

**■ 収益・コスト構造改革に一定の進展**

- 預貸
  - 「質」重視の運営が進展
  - 利ざや低下幅は計画以上に縮小
- フィー
  - スtock型フィービジネス拡充
  - オムニ戦略のマネタイズに課題
- 経費
  - デジタル化進展
  - 人員スリム化は計画を超過

※1 下記①+②により、2017年4月公表のりそなホールディングス中計を補正  
 ①2017/4月公表のりそなホールディングス中計の最終年度(2020/3期)計画値から近畿大阪銀行連結計画値を控除  
 ②関西みらいフィナンシャルグループ前中計における2年目(2020/3期)計画値を加算  
 ※2 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均)  
 ※3 その他有価証券評価差額金除き

### 新中期経営計画の経営指標、収益ロードマップ

本計画ではKPIとして、2023年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益の目標を1,600億円、連結フィー収益比率を35%以上、連結経費率を60%程度としています。また、株主資本ROEは8%程度、国際統一基準の普通株式等Tier1比率(バーゼル3最終化勘案ベース、その他有価証券評価差額金除き)は10%程度という目標を設定しました。

加えて、「持続可能な社会の実現」に向けたKPIとして、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定するすべてのESG指数(国内株)に継続的に採用されることを目標としました。本業を通じて社会課題解決を目指すSDGs経営を加速させていきます。

KPI実現のためのロードマップとして、超低金利環境の継続を前提に、資金利益の減少をフィー収益の増加と厳格な経費コントロールによりカバーする組み立てとし、2023年3月期の最終利益目標を1,600億円としました。

貸出金利回りが3bps/年程度低下するなか、貸出金平残を年平均1.5%程度増加させることで、預貸金利益を160億円の減少にとどめることを想定しています。前中計においては、当初600億円の減少を見込んでいましたので、減少幅は緩やかになっています。また、その他資金利益では、国債を中心に満期保有債券の償還が進むことなどを背景として、80億円程度の減少を見込んでいます。

この減益を承継関連収益(+190億円)や決済関連収益(+140億円)を中心としたフィー収益の増加(+400億円)で打ち返し、連結フィー収益比率を35%以上まで高めていくことを目標としています。

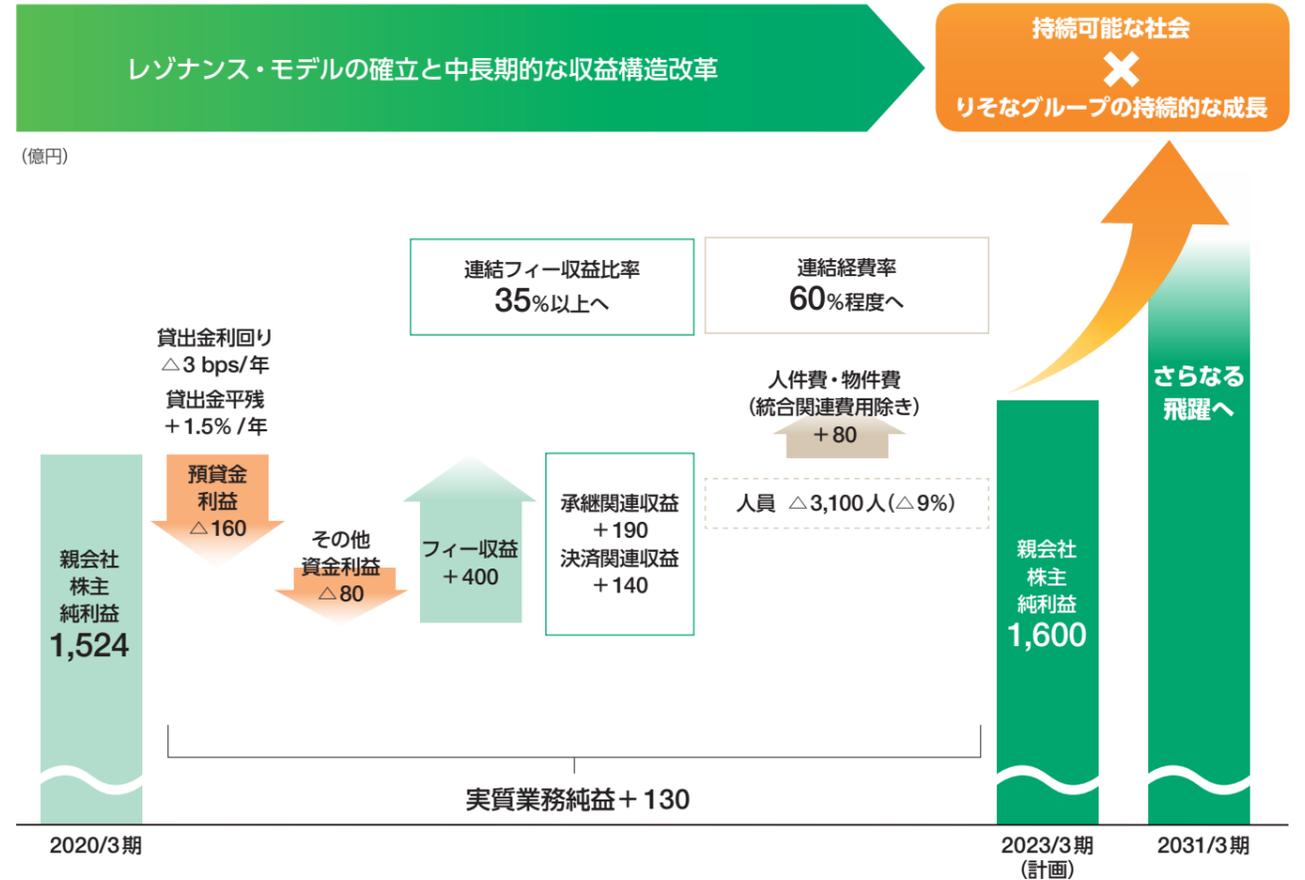
さらに、デジタル化に伴う生産性向上、店舗の最適化、人員スリム化などを通じて、統合関連費用を除く人件費・物件費で80億円程度を削減し、連結経費率を60%程度まで引き下げていく考えです。

### 新中期経営計画の主要経営指標

	2023年3月期
親会社株主に帰属する当期純利益	1,600億円
連結フィー収益比率	35%以上
連結経費率	60%程度
株主資本ROE <sup>※1</sup>	8%程度
普通株式等Tier1比率 <sup>※2</sup>	10%程度
GPIF選定ESG指数(国内株) <sup>※3</sup>	すべてに採用

【2023年3月期前提条件：無担保コールO/N△0.05%、10年国債△0.05%、日経平均株価23,000円】

### 収益ロードマップ



※1 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均)  
 ※2 バーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き  
 ※3 FTSE Blossom Japan Index、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

## 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、リ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)」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関わりを通じ、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



### 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

リそなグループとして、優先して取り組む社会課題	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	資産・事業承継	資産形成サポート	中小企業貸出・国際	個人向けローン	オムニ・チャンネル	決済	KMFGシナジー追求	オープン・イノベーション
<b>地域</b> 地域経済の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業のSDGs対応</li> <li>コロナ禍を踏まえたデジタルトランスフォーメーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少などに伴う地域経済縮小</li> <li>社会構造変化への対応の遅れ</li> <li>コロナ禍によるお取引先企業への影響</li> </ul>	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>少子高齢化</b> 少子高齢化に起因する将来不安の解消 	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業・資産の円滑な承継</li> <li>長期資産形成ニーズ</li> <li>コロナ禍を踏まえた将来不安の解消ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業・資産の円滑な承継</li> <li>長期資産形成ニーズ</li> <li>コロナ禍を踏まえた将来不安の解消ニーズ</li> </ul>	●	●		●			●	●
<b>環境</b> 地球温暖化・気候変動への対応 	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素化対応に伴う資金ニーズの高まり</li> <li>環境配慮型金融商品ニーズの高まり</li> <li>自然災害への備え</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制強化によるお取引先企業への影響</li> <li>低炭素技術の進歩や消費者の嗜好変化によるお取引先企業の既存ビジネス陳腐化</li> <li>自然災害による住宅毀損</li> </ul>			●		●	●	●	●
<b>人権</b> ダイバーシティ＆インクルージョン 	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な価値観集積による競争力、生産性向上</li> <li>女性の活躍促進によるマーケット拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品、サービスの質的低下</li> <li>人財の陳腐化</li> <li>組織の不活性化</li> </ul>					●	●	●	●

**基盤の再構築**

**人財**  
人財ポートフォリオ変革

**業務プロセス**  
営業店業務の再構築

**営業スタイル**  
オン/オフラインの融合

**チャンネルネットワーク**  
トータル顧客接点拡充

**システム**  
次世代移行

## ビジネス戦略

### 深掘 資産・事業承継ビジネス

国内最大の信託併営リテール商業銀行としての基盤と機能の優位性を発揮していきます。



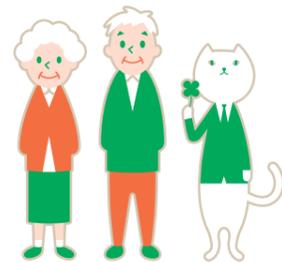
りそなグループでは、本邦最大級の店舗ネットワークを有する信託併営リテール商業銀行の強みを活かし、資産・事業承継にかかるソリューションをワンストップでご提供しています。

りそな銀行では、今後増加が見込まれる法人および個人のお客さまの承継ニーズにお応えするため、2020年4月、「プライベートバンキング部」と「事業戦略サポート部」を再編し、「ソリューションビジネス部」を設置しました。また、不動産部門についても、今後、人員を倍増させ、さらなる情報収集・案件対応力の強化に努めていきます。専門人財の増強、情報の集約、外部パートナーとの協働などを通じて、本計画期間中に、M&A受託件数、不動産仲介件数をそれぞれ倍増させていきます。

高齢者を狙った犯罪や資産管理、ご自身や親御さまの介護に不安を抱えるお客さまが増えています。こうした資産を「まもり」、次世代へ「つなぐ」想いに、多彩な承継信託商品

のご提供でお応えしていきます。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資産承継信託として、ご好評いただいています。遺言信託などの多様な承継信託商品の新規利用件数は本計画最終年度には6割増の1万件を目標としています。

資産・事業承継ビジネスにおけるKPIは、2023年3月期の承継関連収益<sup>※1</sup>を、2020年3月期比約190億円増加の390億円としています。



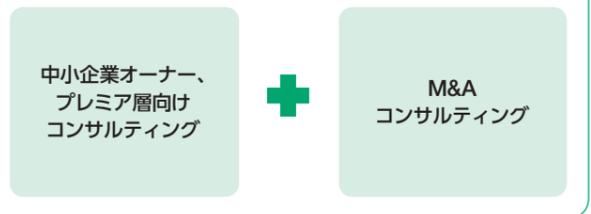
### KPI 2023/3期(2020/3期比)

承継関連収益 **390**億円(+約190億円)

#### 人財・情報の集約によるワンストップ・ソリューション

- M&A新規受託件数 2023/3期 250件(+約120件<sup>※2</sup>)

#### 再編・新設 リそな銀行ソリューションビジネス部

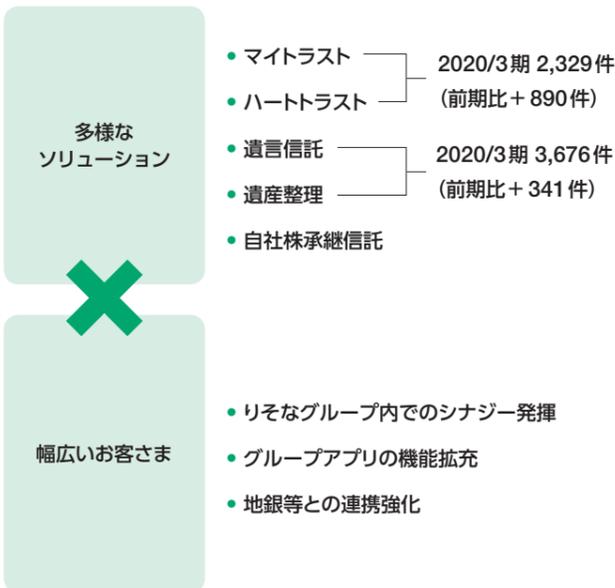


#### 不動産部門の強化

- 仲介成約件数 2023/3期 2,000件(+約1,000件<sup>※2</sup>)
- 承継ソリューション機能の発揮
- 人員倍増による情報収集・案件対応力強化  
2020/3末 202名 → 2023/3末 400名程度

#### 「まもり・つなぐ」をサポート

- 承継信託新規利用件数 2023/3期 10,000件(+約3,900件<sup>※2</sup>)



※1 M&A+不動産(除くエクイティ)+承継信託関連収益  
※2 2020/3期比

### 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。



日本の個人金融資産は、依然として、過半が現金・預金で構成されており、高齢化が加速するなか、資産運用や私的年金へのニーズはさらに高まると予想されます。りそなグループは、人生100年時代に備えるお客さま一人ひとりの資産形成に対する想いを実現するために、良質な資産運用商品のご提供と、コンサルティング営業を担う人財の育成に重点的に経営資源を投入し、資産形成サポートビジネスの強化に取り組んでいます。

2020年1月に、りそな銀行の資産運用機能をりそなアセットマネジメント(以下、RAM)に集約しました。RAMの体制強化を進め、グループとして個人のお客さまの長期安定運用ニーズにお応えする運用商品のご提供にも注力していきます。

長年の年金運用で培った高品質の資産運用力をグループ内外の個人のお客さまを含め幅広くご提供することで、2020年3月末に約21.8兆円であった資産運用残高を、2023年3月末には24兆円まで増加させる計画です。

お客さま一人ひとりの資産形成ニーズに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りそなグループが2017年2月に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、約3年で、約3,900億円(2020年3月末)となりました。ご契約者の約半数は、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り、購入原資の約半分は預金、約3割は外部からの資金と、貯蓄から資産形成への流れをサポートし、新たなお客さまとのお取引につながっています。りそなファンドラップは、新型コロナウイルスの影響で相場が不安定になった局面においても、分散投資効果により、相対的に安定的なパフォーマンスを示すことができました。

人財育成においては、お客さまのニーズを的確に把握し最適なコンサルティングをご提供する独立系金融アドバイザー(IFA)相当の技量を備えたプロ人財の育成を目指す「りそなアカデミー」を2019年7月に開校し、38名の1期生を輩出しました。2023年3月末までに300名の育成を計画しています。

### KPI 2023/3末(2020/3末比)

資産運用残高(RAM) **24**兆円(+約2.2兆円)

#### RAMの体制強化

- RAM人員: 2020/3末 147名 → 2023/3末 175名程度
- 機関投資家、余資運用法人への商品提供

#### 拡大する中長期安定運用ニーズを捕捉

- 関西みらい銀行、みなと銀行におけるファンドラップの取扱開始  
▶ 関西みらい銀行全店: 2019/10月~  
▶ みなと銀行: 2021/3期下期~(予定)
- 地域金融機関向けに商品+FD<sup>※2</sup>に即した社員教育などを提供



#### りそなアカデミーによる中長期目線のプロ人財育成

- 2020/3期 第1期開講: 卒業生38名  
→ 2023/3末までに300名育成(計画)
- ▶ 卒業後も定期的なフォロー研修等でサポート

お客さまになりきる力 ✕ IFAレベルの知識・スキル



※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 フィデューシャリー・デューティ

## 深掘 中小企業貸出・国際ビジネス

お客さまの顕在している課題はもちろんのこと、潜在的な課題の解決にも注力していきます。



りそなグループでは、約50万の中小企業のお客さまに向けて、環境変化や想定外の事態に対応する様々なソリューションをご提供しています。

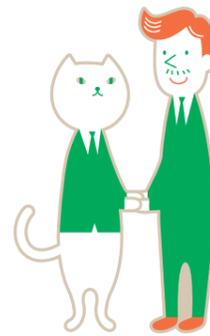
法人のお客さまは、成長ステージにより、経営課題が異なります。創業期のお客さまには、EB、法人向けカードなどの優遇パッケージプランである「創業応援パック」や、オンライン型融資といった利便性の高いサービスを充実させる一方、成長期、成熟期・転換期のお客さまには、専門人財によるM&Aや事業承継支援などの高度なソリューションをご提供し、経営課題の解決に努めています。

お客さまの潜在的な経営課題にも対処すべく、「課題発見型営業スタイル」の定着に注力しています。例えば、大企業を中心に対応が進みつつあるSDGsは、経営資源に限りのある中小企業のお客さまにおいては、対策が十分とは言えない分野です。SDGsの取り組みをサポートする融資商品の開

発・普及を促進するとともに、環境・社会課題をテーマとしたお客さまとの対話を進めるなど、りそなの強みが活かせる手法で中小企業のお客さまを側面から支援しています。

新型コロナウイルス感染症の影響拡大が懸念される状況下では、資金繰りのご相談窓口を全グループ銀行で整備し、お客さまへの万全の支援体制を構築しています。(→P40)

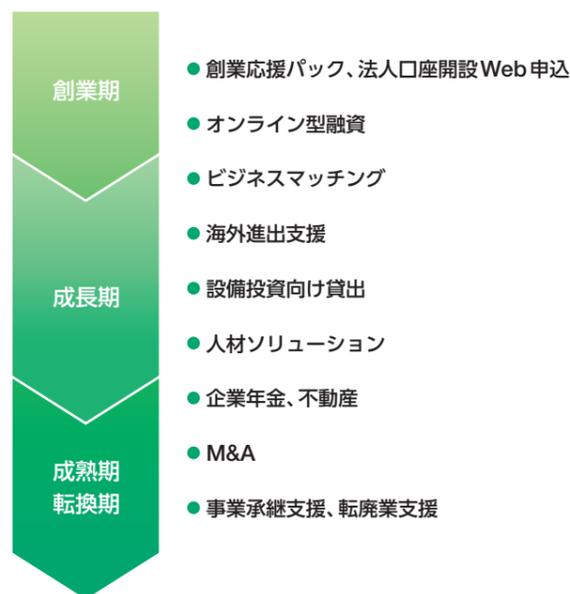
こうした取り組みにより、2023年3月末の中小企業貸出残高は、2020年3月末比8,000億円の増加となる14.6兆円を目指します。



### 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)

#### 成長ステージに応じた多様なソリューション



#### 課題発見型営業スタイル

- SDGsへの取組支援
  - ▶ お客さまの機会創出とリスク排除
  - SDGs推進私募債 2020/3期 1,404億円\*1 (前期比+46%)
  - SDGsコンサルファンド 395億円\*2 (2018/9月～2020/3月累計)
  - 私募グリーンボンド第1号案件(2020/2月)
- ビジネスマッチング 2020/3期 25,286件(前期比+14%)
  - ▶ 東西5拠点のビジネスプラザ\*3
- 海外ビジネスサポート(→P23)
  - ▶ 海外進出、資金調達、M&Aニーズに対応

#### ■ コロナ禍を受けたお客さまサポート体制(→P40)

\*1 発行額  
\*2 りそな銀行と埼玉りそな銀行の合算、2020/4月よりグループ4行で取り扱い  
\*3 とうきょう、おおさか、さいたま、こうべ、びわこ(2020/3末時点)

## りそなグループの海外ネットワーク

りそなグループは、アジアを中心に、海外ネットワークを拡大し、中堅・中小企業のお客さまに向けたきめ細かな支援体制を構築しています。15拠点にりそなグループの従業員が駐在し、日本語でのサポートを行っています。

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ご対応や、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。

2020年には、台湾民間銀行で中小企業向け融資トップシェアの玉山銀行(玉山商業銀行股份有限公司)と、金融機能の提供などを目的とした業務提携を行い、台湾における支援体制を強化しました。

今後も、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きます。



- 海外駐在員事務所
- リそなマーチャントバンクアジア
- リそなブルダニア銀行
- リそな・インドネシア・ファイナンス
- 提携銀行など
- ◆ りそなグループの従業員が駐在

### 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（創業期～成長期～成熟期・転換期）に応じて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、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。また、成長期のお客さまに対しては、多様な融資商品の提供、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。

### TOPICS ①

#### オンライン完結型貸出商品『りそなビジネスローン「Speed on!」』の取扱開始

りそな銀行では、2020年1月にオンライン完結型貸出商品『りそなビジネスローン「Speed on!」』の取り扱いを開始しました。本商品では、お客さまの決算情報を考慮せず、預金口座の入出金など大量の決済情報からAIが信用力を判断することで、非対面完結かつ、短期間（最短3営業日後）での融資実行が可能となりました。預金データのみを基に判断を行うAI審査モデルは、業界初の取り組みです。本商品の推進により、主に創業期のお客さまの円滑な資金調達をサポートしていきます。

### TOPICS ②

#### 「人材ソリューション業務」の拡充

りそなグループでは、職業紹介事業の許認可取得などを通じ、2019年5月より「人材ソリューション業務」を拡充しています。各ビジネスプラザに窓口を設置し、例えば、後継者不在を背景とした経営幹部・管理職などの中核人材ニーズに対して最適な人材関連業者を紹介するなど、様々な人材に関する課題解決に向けたソリューション提供に取り組んでいます。

### 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、地域の活性化に向けた協働体制の整備として、都道府県や市町村との（包括）連携協定や各大学との産学連携の締結にも取り組んでいます。

さらに、2019年2月に「ビジネスプラザとうきょう」、10月に「ビジネスプラザこうべ」「ビジネスプラザびわこ」を新設し、ビジネスプラザは大阪・埼玉と合わせて5拠点と

なりました。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」、人材課題を解決する「人材ソリューション」、これら3つのソリューションを軸としています。これからも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きます。

## 深掘 個人向けローンビジネス

デジタル&データを活用し、お客さま利便性の向上とコスト優位性の両立を図ります。



りそなグループの営業基盤である首都圏・関西圏は、世帯の集積度合、増加率ともに高く、少子高齢化が進展するなかにあっても、有望な成長マーケットと捉えています。

りそなグループは、多彩な商品ラインアップと徹底したお客さま利便性の追求により、国内屈指の住宅ローン残高を誇っています。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<sup>※1</sup>」や、地震や台風などの自然災害発生時に罹災されたお客さまの住宅ローンの返済負担を軽減するサービスを付帯した住宅ローン商品「自然災害サポートオプション」など、万への備え・安心のお役に立つ様々な独自商品をご提供しています。

2018年4月からは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ており、今後、りそなグループアプリでも同様のサービスを展開していく予定です。こうした取り組みは、ローン事務におけるデジタル化、ペーパーレ

ス化の進展を通じて銀行の生産性向上、環境負荷低減にもつながっています。

住宅ローンは、メイン口座化を通じて、生涯にわたる多面取引に結び付いていくという特長があります。例えば、住宅のご購入時という家計見直しのタイミングでの保険商品、お子さまが成長する過程における教育ローン、ローン返済の進捗に応じての資産運用商品のお取り扱いなど、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。今後は、りそなグループアプリから最適なタイミングで、よりパーソナライズされたご提案をお届けし、さらなるお取引拡大に注力していきます。



KPI 2023/3末(2020/3末比)

自己居住用住宅ローン残高 **13.8兆円(+0.9兆円)**

#### 電子契約サービス拡大

- 住宅ローンのアプリ内完結(予定)

#### りそなグループアプリを活用した双方向コミュニケーション

- 最良のタイミングでよりパーソナライズされた提案
- ▶ 住宅ローン起点の多面取引において大きなポテンシャル

主な多面取引商品のセット率(2020/3末)

	住宅ローンをご利用のお客さま	vs	その他のお客さま <sup>※2</sup>
給振	50.3%		30.2%
消費性ローン <sup>※3</sup>	12.3%		3.1%
投資信託	6.1%		3.2%
保険	4.1%		1.4%

#### 住宅ローン業務プロセスの効率化・デジタル化

- 不動産業者取引における営業プロセスの効率的運営
- ミドル・バック業務プロセスのデジタル化促進
- ローン事務・企画部門のスリム化

#### 万への備え・安心のご提供

- ✓ 団信革命
- ✓ 自然災害サポートオプション
- ✓ カードローン「ライフサポートプラン」
- ➡ 外出自粛の最中でも、お申込～ご利用までWebで完結

ご相談体制 休日相談窓口設置

※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 ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲのお客さま

※3 カードローン含む

**深掘 × 挑戦 オムニ・チャネル戦略**

「いつでも」「どこでも」お客さまに最適なソリューションをご提供します。

地域 環境 人権

「オムニ・チャネル戦略」は、お客さまの「不便」「不安」「不満」「不信」という「不」を一つひとつ取り除き、より多くのお客さまに「いつでも」「どこでも」最適な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。インターネットやスマートフォンを通じたお客さまとの接点を拡充する「デジタルチャネル」と、店舗でお客さまと対面する「リアルチャネル」をそれぞれ強化するとともに、両チャネルを連携・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、スマートフォンを起点としたサービスを拡充しています。2018年2月にリリースしたスマートフォン向けアプリ「りそなグループアプリ」は、“銀行を持ち歩く”をコンセプトに、シンプルな画面デザインと操作性にこだわって開発を進めました。従来、「銀行のアプリは使いにくい」という声が多く聞かれましたが、2020年3月末には220万ダウンロードを突破し、アプリはもっとも利用されるチャネルに成長しました。本計画期間中に500万ダウンロードを目指します。

スマートフォンを通じ、より幅広いお客さまに多様なお取引を日常的に、未永くご利用いただくことは、安定的なストック型収益の底上げにつながります。既に積立定期預金や外貨預金の新規口座開設の約8割がアプリ経由であるほか、アプリでのお振込やデビットカードなどのお取引も着実に増加しています。

さらに、2019年4月設置のデータサイエンス室がデータ分析に基づく、お客さまとのコミュニケーションのさらなる改善に取り組んでいます。フェイス・トゥ・フェイスによる良質なデータと、高頻度・広範囲のデジタルデータを融合・連携し、お客さまとの多面的な取引の展開につなげていきます。

コロナ危機をきっかけに非対面取引のニーズはさらに高まっていくと考えられます。「徹底したユーザー視点」の開発コンセプトは、2018年度グッドデザイン賞受賞をはじめ高い評価をいただいております。今後もお客さまの使いやすさをしっかりと意識しながら、機能を拡充していきます。

**深掘 × 挑戦 決済ビジネス**

「キャッシュレス化」の促進により、社会的コスト削減とお客さまの生産性・利便性向上をサポートします。

地域 環境 人権

決済ビジネスでは、2023年3月期に決済関連収益で約140億円増となる800億円を目標に掲げています。

2018年11月からご提供を開始した「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」(以下、RCP)は、低コストで導入できること、1台の端末で複数の決済方法に対応できることや、非接触決済にも対応できることなどが評価され、2020年3月時点(含む導入予定)で約1,100社、1万4千店舗まで拡大してきました。本計画最終年度には、4,000社を目指しています。



アフターコロナを展望すると、中小企業のお客さまにおけるデジタル化の流れがさらに加速することが見込まれます。BtoC領域のRCPに続き、今後はBtoB領域においても決済プラットフォームをご提供し、お客さまのデジタル化をサポートしていきます。

個人のお客さまに対しては引き続き、キャッシュカード一体型のデビットカードでキャッシュレスサービスをご提供していきます。新規口座に標準装備しているデビットカードの発行枚数は200万枚を突破しており、2023年3月期に255万枚を目指しています。



**KPI 2023/3末 グループアプリダウンロード数 500万DLへ**

りそなグループアプリ：2020/3末 220万ダウンロード  
1人・1日当たり収益効果+3.5円

●徹底したユーザー視点が高評価



●アプリが取引チャネルの中心へ

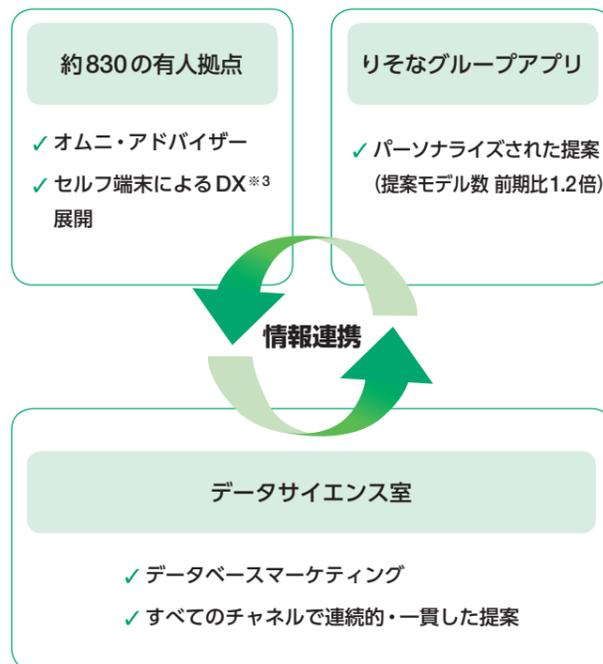
- ▶りそなグループアプリがATMを上回り最大のお客さま接点へ<sup>※1</sup>
- ▶アプリ利用率<sup>※2</sup>：積立定期82%、外貨預金75%

●さらなる機能拡充

- ▶海外送金・外国語対応(2020/4月)
- ▶iDeCo申込機能追加(2020/5月)

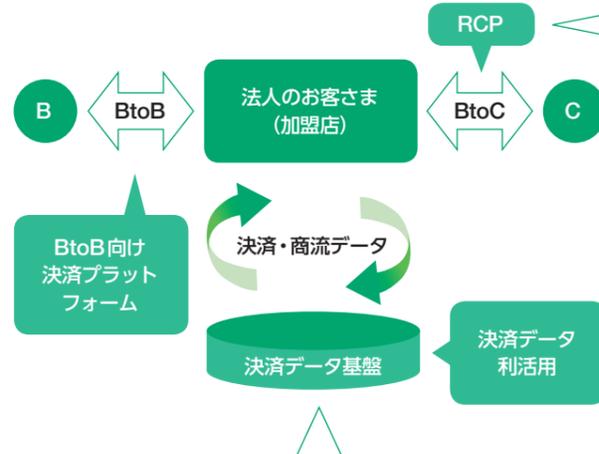
※1 チャネル別1日平均利用者数  
※2 チャネル別口座開設件数(2020/1月時点)  
※3 デジタルトランスフォーメーション

リアルとネットの融合によるアプローチ強化



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

法人のお客さまのデジタル化支援

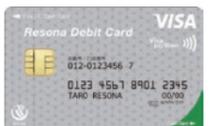


**RCP導入(含む予定)先**  
2020/3末 約1,100社、1万4千店舗

- ✓オールインワン端末で多様な決済ニーズに対応
- ✓2023/3末導入先(目標) 約4,000社

個人のお客さまの利便性向上

- デビットカード 2020/3末 201万枚
  - ▶普通預金口座に標準装備(キャッシュカード一体、タッチ決済対応)
  - ▶2023/3末会員数(目標) 255万枚



りそなウォレットアプリ

- ▶モバイル決済、クーポン、おつり貯蓄を1つのアプリで

**今後の展望**

- ✓BtoB向け決済プラットフォームの構築
  - 企業間取引などのデジタル化・キャッシュレス化を支援
- ✓決済データ利活用
  - トランザクションレンディングなど

### 深掘 × 挑戦 関西みらいフィナンシャルグループのシナジー追求

本計画でのFGブランド確立とグループシナジーの最大化に努めます。

関西みらいフィナンシャルグループでは、2018年4月の本格スタート以降、2019年4月には関西アーバン銀行と近畿大阪銀行合併による関西みらい銀行の誕生、10月には関西みらい銀行の事務・システム統合など、シナジー発揮に向けた素地の整備を進めてきました。

りそなホールディングスと同じタイミングで公表した関西みらいフィナンシャルグループの新中期経営計画では、銀行合算業務粗利益で約50億円の増益を見込むとともに、統合関連費用を除く銀行合算ベースの経費を100億円減少させる計画としています。営業面では、りそなグループの優位性のある機能、商品、サービスを活用し、コスト面では、店舗再編や

自然減による人員スリム化など構造改革も進めていきます。グループベースのシナジーとしては、粗利益で75億円程度、経費で35億円程度の効果を見込んでいます。

なお、2022年3月期下期に予定していたみなと銀行のシステム統合を2段階方式に変更することとしました。2022年3月期にお客さま向けサービスを共通化し、2025年頃にりそなシステムと完全に共通化する計画です。トータルコストを抑制するとともに、API基盤活用により、お客さまにご提供する「りそなの先進的な商品・サービス」を柔軟に共有できるようにするもので、りそなオープンプラットフォーム戦略のモデルケースとしていきます。(➡P32)

### 挑戦 オープン・イノベーション

幅広いつながりによる共創と新しい発想によるオープン・イノベーションにより、革新的なビジネスの創造に取り組みます。

りそなグループは“脱・銀行”へ向けて、他金融機関、異業種、外部人材、地域などとの「幅広いつながりによる共創」と、「新しい発想による新たな価値提供」を軸にしたオープン・イノベーションにより、りそなグループの優位性を発揮できる革新的なビジネスの創造に取り組み、収益の多様化を目指します。

「幅広いつながりによる共創」では、「お客さま基盤の拡充」と「サービス・機能の拡充」に取り組みます。

りそなグループの強みであるシステムや、りそなグループアプリ、RCP、ファンドラップなどの機能・サービスをオープンプラットフォームとして、地域金融機関などにご提供し、

お客さま基盤の拡充を図ります。また、銀行の情報資産とフィンテック企業の技術を活用した新たなマーケティング手法の構築や、中小企業の業務効率化のためのデジタル化支援などに取り組み、サービス・機能を拡充していきます。

「新しい発想による新たな価値提供」では、新規ビジネスの創出に向け、「クロス・ファンクショナル・チーム」(以下、CFT)を始動させました。銀行内部のみならず、オープンの思想で異業種とも連携し、お客さまへ新たな価値をご提供していきます。

### Stage 1 Stage 2 新中期経営計画(2021年3月期～2023年3月期)～FGブランド確立と真価発揮～

KMFG誕生～体制整備	合算業務粗利益 + 50億円		合算経費(統合関連費用除く) + 100億円(改善)					
	戦略ビジネス	資産形成	事業発展	承継	基盤改革	チャンネル	業務デジタル化	人財
	【経営指標】		2020年3月期		2023年3月期			
	収益性	親会社株主に帰属する当期純利益	39億円	200億円				
		連結フィー収益比率	19.6%	25%				
効率性	株主資本ROE	0.83%	4%程度					
	連結経費率	79.5%	60%台後半					
健全性	自己資本比率	8.05%	8%程度					

### グループシナジー

営業シナジー
<ul style="list-style-type: none"> <li>信託・不動産機能の活用</li> <li>オムニ戦略、差別化商品のグループ展開</li> <li>グループ情報ネットワーク</li> </ul>
コストシナジー
<ul style="list-style-type: none"> <li>チャンネルの最適化</li> <li>人財の最適化</li> <li>システム                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ITシステムの共同運営</li> <li>みなと銀行システムの2段階統合</li> </ul> </li> </ul>

2020/3期: +30億円  
2023/3期(目標): +110億円 (粗利益 +75億円, 経費 +35億円)

### オープン・イノベーション

幅広いつながりによる共創

- お客さま基盤の拡充
  - 提携先のお客さま基盤へのりそなの機能・サービス提供
    - システム、りそなグループアプリ、RCP、ファンドラップ、信託
- サービス・機能の拡充
  - 提携先との経営資源の共有
    - 物流・金融データの融合を通じた新たなサービス
    - 金融機能プラットフォーム共同研究
  - 既存金融サービスの高度化
    - お客さまへの安全・簡単な情報資産の提供
  - 新たな機能の拡充
    - お客さまのIT化・デジタル化支援

【提携先候補】

- 地域金融機関
- 自治体
- 一般事業会社 など (情報、交通、小売、物流、製造など)
- フィンテック企業
- スタートアップ
- IT・BPO企業 など

新しい発想による新たな価値提供

- 新規ビジネスの創出
  - スピード・実効性を重視した社長直轄プロジェクト
    - CFT
    - 銀行業高度化等会社の活用

異業種

## 基盤の再構築

### 人財

多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ構築と注力分野への人財再配置により、営業力強化と生産性向上を実現します。

人財戦略では、多様性・専門性重視の人財ポートフォリオの構築を目指します。複線型人事制度（コース制）により、全員がプロフェッショナルを目指す体系の導入や、全世代が活躍できるよう選択定年制などを導入します。また、デジタル・IT人財の育成や社外人財の採用・協業を進めていくとともに、前中計で掲げたオムニ・アドバイザーの育成にも継続して取り組んでいきます。

グループ総人員は、2020年3月末の31,800人から3年間で3,100人程度を自然減で削減し、関西みらいフィナンシャルグループ統合前の29,000人水準までスリム化していきま

す。こうしたなか、注力分野への人財再配置はグループベースで、大胆かつ柔軟に行い、資産・事業承継やオムニ・チャンネル、デジタルやITといった分野に人財を厚めに配置し、強化していきます。



### 多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ

#### ■ 複線型人事制度

- 業務分野別の20種類程度のコースからなる複線型の人事制度に移行

#### ■ オムニ・アドバイザー育成

- 前中計に引き続き、「お客さまになりきる力」を備えるオムニ・アドバイザーの育成に注力

#### ■ 専門人財の育成・採用

- IT分野など他業界で活躍する外部人材との協働・採用を強化  
→ デジタル・IT人財1,000名体制

#### ■ リカレント教育(継続的な習得機会の提供)

- 全員コンサルティング体制に向けて、全従業員の新たなキャリアへの挑戦を支援

### 注力分野への人財再配置

#### ■ 関西みらいフィナンシャルグループ統合前の29,000人規模へスリム化(自然減)

- 総人員△3,100人(△9%)
- チャンネル改革、店頭デジタル化による生産性向上

#### ■ グループベースで大胆かつ柔軟に人財を再配置

- 注力分野(承継、オムニ等)の強化
- 新規ビジネス(デジタル、IT等)の強化
- 関西みらいフィナンシャルグループとリそなホールディングス間の人的資源の最適化

グループ総人員  
(単位:千人)



■ 関西アーバン銀行+みなの銀行  
■ リそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行

### 業務プロセス、営業スタイル、チャンネルネットワーク

トータルでのお客さま接点拡充とローコスト運営の両立により、「全員コンサルティング体制」を実現します。

「業務プロセス」では、営業店の店頭業務や法人・融資業務を徹底的に見直していきます。発想の転換とデジタル化をスピーディーに実現するため、CFTを活用していきます。

「営業スタイル」では、全員コンサルティング体制への移行を目指しています。フェイス・トゥ・フェイスによる良質なデータと、お客さまの日常の高頻度・広範囲のデジタルデータをリアルタイムに、どのチャンネルからでも共有可能な仕組みを整備していきます。経験に裏打ちされた営業に加え、お客さまに新たな気づきをタイムリーにご提供することで、コミュニケーションを進化させていきます。

「チャンネルネットワーク」では、「店舗はお客さまとの重要なコミュニケーションの場」という考えのもと、エリア運営の深化をベースに、有人チャンネルネットワークの維持・強化に取り組んでいきます。本計画期間中に関西みらい銀行を中心に90拠点程度をブランチ・イン・ブランチ (BinB) などの手法を活用して重複拠点の統廃合を進め、店舗スペックの最適化を図っていきます。

#### 業務プロセス

#### ■ 発想の転換とデジタル化による再構築

- 10,000名の事務人財のミッション変更  
▶ 事務の一線完結による事務ストレスからの解放
- 生産性向上を通じた事務コストの低減

#### 営業スタイル

#### ■ 店頭を含めた全員コンサルティング体制への移行

- データのリアルタイム融合、チャンネル連携
- フェイス・トゥ・フェイスによる良質なデータ  
× 高頻度・広範囲のデジタルデータ

#### チャンネルネットワーク

#### ■ トータル顧客接点の拡充とチャンネル関連コスト削減の両立

- エリア運営の深化  
▶ マーケットポテンシャルを踏まえた人員再配置
- 重複拠点統廃合、店舗スペック最適化  
▶ 関西みらい銀行におけるBinB、リそな銀行と関西みらいフィナンシャルグループ間の共同店舗化により、90拠点程度を集約※1  
▶ 各店使命に合わせ徹底的にダウンサイジング

※1 本計画期間中  
※2 デジタルサービスオフィス  
※3 2021/3期導入予定(リそな銀行、埼玉りそな銀行)

### 次期営業店システム導入後のイメージ

#### “バックレス”



高度な相談、複雑な手続きはDSO※2 (TV窓口)で

#### “セルフ”端末※3



グループアプリと操作感を共通化

#### “ロケーションフリー”



タブレットにより相談も手続きも完結

## システム

テクノロジーの進化を見据えた既存システムの縮小と次世代化に向けた変革を実現します。

勘定系システムを中心としたシステムからオープン系システムへの変革により既存システムをスリム化し、既存領域のメンテナンスコストを大幅に削減することで、戦略的投資を拡大していきます。

アジャイル開発領域を拡大することで開発のスピードアップを図るとともに、API (特定のプログラムを別のプログラムから作動させるための技術仕様) 化によってシステムの柔軟性を高めつつ、オープンプラットフォーム化を図っていきます。

地域金融機関などとのアライアンスも視野に入れて、勘定系端末は、金融専用端末からタブレット端末へ移行すること

で柔軟性を高め、勘定系システム本体は業務アプリケーションの切り離しによるスリム化とあわせて、アジャイル開発により戦略実行スピードの向上を図ります。

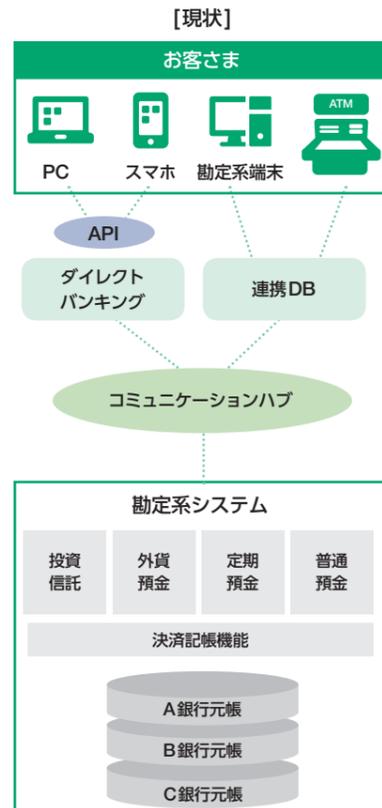
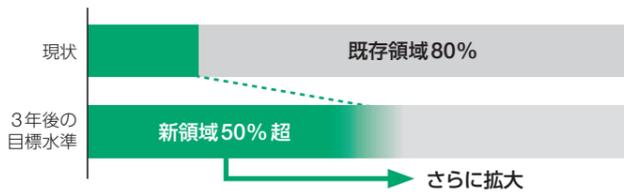
そして、元帳と決済記帳は引き続き堅牢な勘定系システムに残し、可能な限りシンプル化します。これらの取り組みにより、システム部門をコストセンターからプロフィットセンターへ変革していきます。



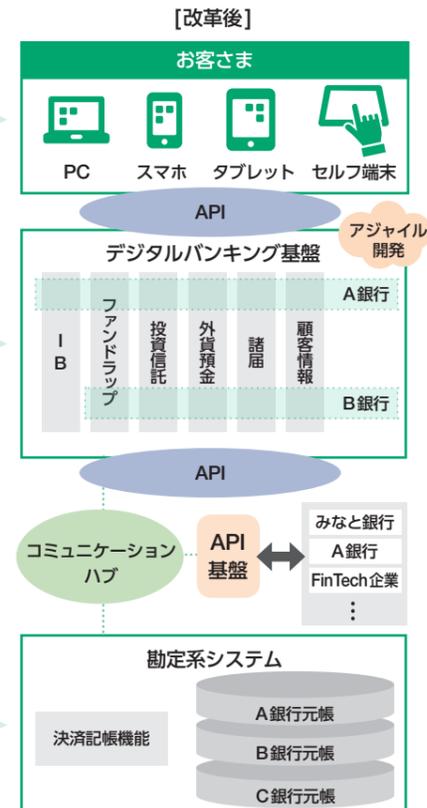
### システム構造改革

- グループシステムコストの大幅な削減 ⇒ 戦略的投資の拡大
- API化などを通じた戦略実行スピード・柔軟性・可用性の大幅な向上

システム関連コストのイメージ



- 1 金融専用端末からの脱却**
  - 勘定系端末は金融専用端末からスマホ・タブレットへ移行
- 2 オープンプラットフォーム化**
  - メインフレーム以外のシステム基盤をデジタル中心の基盤へ変革し、API化・オープンプラットフォーム化
  - アジャイル開発の推進
- 3 レガシーシステムからオープンシステムへの構造変革**
  - 業務取引をフロント基盤で構築し、勘定系と切り離し、シンプル化



## 地球温暖化・気候変動への対応

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・社会課題に特定し、「2030年SDGs達成に向けたコミットメント (Resona Sustainability Challenge 2030)」(以下、RSC2030)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。

### ガバナンス

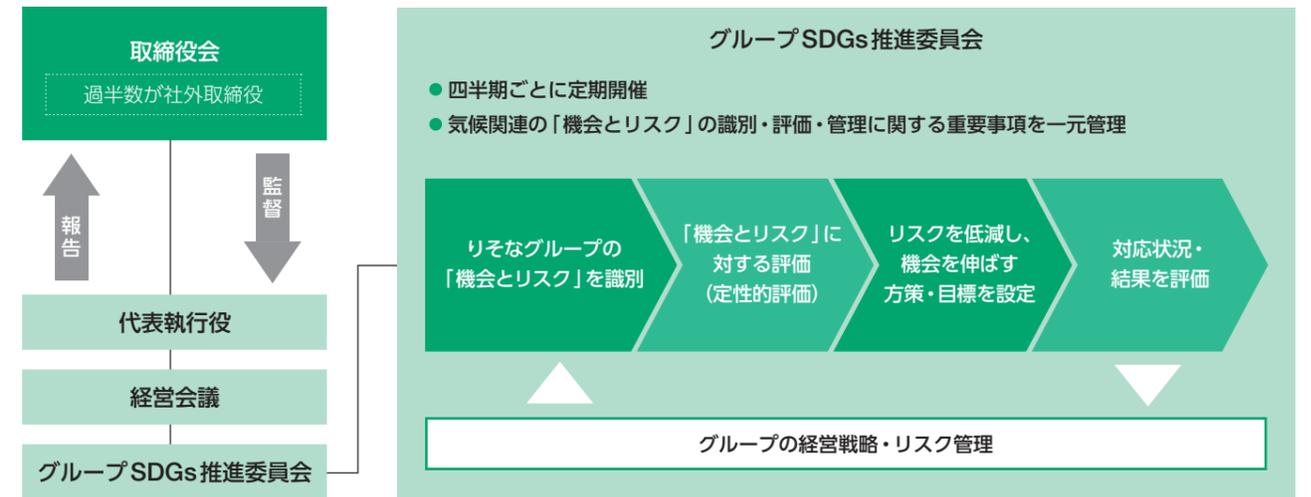
気候変動への対応状況は、取締役会に年1回以上定期的に報告を行い、取締役会の適切な監督が図られる体制を整えています。

2020年3月期は、RSC2030を踏まえた対応状況、今後の対応の方向性などについて報告を行ったほか、気候変動影響を重要な環境認識要素と捉えて選定した、本計画期間におけるトップリスクについて報告を行いました。

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「機会とリスク」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・個人の営業部門などの担当役員、関西みらいフィナンシャルグループの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。

同委員会は四半期ごとに開催され、気候変動に伴う機会とリスクの識別・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。



### 社会的責任投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。

#### 信託財産運用業務

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会に適宜報告し、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。

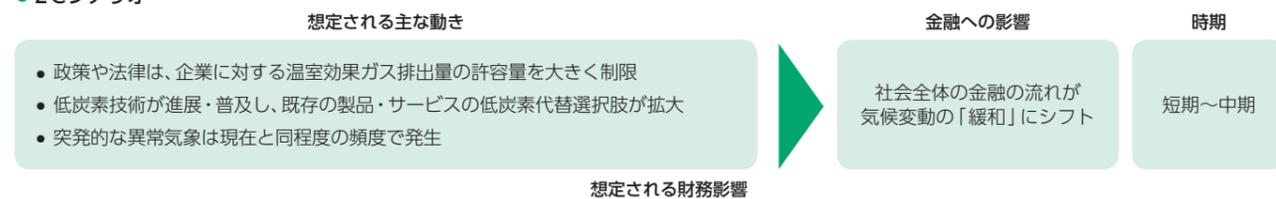
評価に際しては、「短期」「中期」「長期」の時間軸を設定しています。

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～

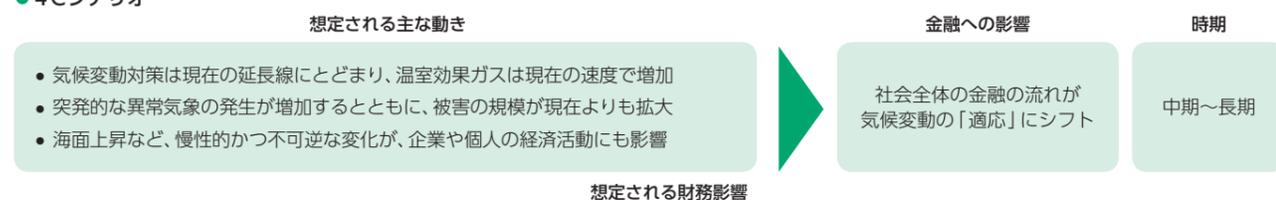
- IEA ETP 2DS
- IPCC RCP8.5
- 日本の約束草案 など

● 2℃シナリオ



機会		商品・サービス市場	低炭素製品・サービスの開発、温室効果ガス排出量削減に向けた企業の設備資金の需要が増加 気候変動に対する社会的関心の高まりにより、りそなグループの金融サービスの提供機会が増加
		資源効率化 エネルギー源 レジリエンス	省資源・省エネルギー化による事業コストの低下 低炭素エネルギー源の利用による将来の炭素価格上昇影響の軽減 サステナビリティを重視したビジネスモデルによる企業価値の向上
リスク	移行 リスク	政策・法律	政策や規制の強化がお取引先企業の事業活動にネガティブな影響を及ぼすことにより、りそなグループの貸出資産の価値が毀損
		技術・市場	低炭素技術の進歩、消費者の嗜好変化による既存の製品・サービスの代替が、お取引先企業の業績にネガティブな影響を及ぼすことにより、りそなグループの貸出資産の価値が毀損
	風評	りそなグループの戦略と行動の矛盾、気候変動関連情報開示が不十分なことにより、当社株価が下落	
物理的 リスク	急性	突発的な異常気象は現在と同程度にとどまる(大きな財務影響は想定せず)	
	慢性	慢性的かつ不可逆な気候変動は発生しない(大きな財務影響は想定せず)	

● 4℃シナリオ



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(2020年3月末)

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)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※ 1.3%

※貸出金、支払承諾、外国為替等の合計(りそな銀行および埼玉りそな銀行の2行合算)

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あらわれる可能性が高く、貸出金を通じてお客さまの機会とリスクが、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、大部分を個人と中小企業のお客さま向けで占めています。リスクが分散されている一方、中小企業では、大企業に比べ、気候変動に代表される社会課題が事業に及ぼすリスクについて知る機会が少ない、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。

● 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・配布しています。

● 社会課題の解決にご参画いただくための取り組み

SDGs推進私募債

私募債を発行される法人のお客さまから受け取る手数料の一部を活用して、SDGs関連団体へ寄付することで、SDGsの実現を後押ししたいというお客さまのニーズにお応えしています。

● お客さま自身の課題発見・こまりと解消をサポートするための取り組み

SDGsコンサルファンド

本商品をご利用かつ、SDGs対応にご関心のある法人のお客さまに、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、以下のコンサルティングメニューからお選びいただけます。

- サプライチェーンリスク対応支援
- SDGs マッピング支援
- 社内浸透支援

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。

こうした取り組みを継続、拡大、発展させていくことにより、お客さまとりそなグループの将来リスクを抑え、お客さまとともに将来のビジネス機会を拡大していくことができると考えています。

「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。

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。

銀行の収益の一部を「りそな未来財団」「みなと銀行育英会」に寄付し、次世代を担う子どもたちへの奨学金などに充てられます。

私募グリーンボンド

地球温暖化対策や再生可能エネルギーなど、環境改善効果のある事業(グリーンプロジェクト)に充当する資金を調達するための私募債の引受けを、2020年2月にりそなグループで初めて実施しました。

今後も環境・社会課題解決を目指す様々な商品・サービスをご提供していきます。

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、りそなグループ各社が定めるリスクカテゴリー（➡P55）ごとに、「グループSDGs推進委員会」にて毎年定期的に識別・評価のうえ、四半期ごとに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、お客さまとりそなグループ、ひいては、社会全体のリスク低減に向け、「社会的責任投資にかかる取り組み」などを通じて、低炭素・循環型社会を実現していくための管理を強化しています。

社会的責任投資にかかる取り組み

<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、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は行わないこと、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、災害時対応など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。

信託財産運用業務

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。

りそなアセットマネジメント社長を議長とし責任投資部や社外有識者などが参画する「責任投資会議」を活用して、責任投資に係る取り組みの深化を図っています。

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、RSC2030のアクションプランとして設定しています。

アクションプランは年度ごとに設定を行い、取組実績を毎年度評価するPDCAの枠組みを整備しています。

2020年度アクションプラン

- ご融資先とのSDGsにかかる対話の促進
- ESGインテグレーション(投資判断へのESGの組込)の深化
- 外部運用会社を通じた、投資先企業へのエンゲージメント・議決権行使の実践・促進
- SDGs関連融資実行額 1,260億円
- SDGsコンサルティング実施先数 130先
- SDGs、ESG関連ファンド(「みらいE-usプロジェクト」対象ファンドなど)のご提供 利用先数28.5千先 残高312億円
- 環境不動産関連セミナー開催
- 再生可能エネルギーの利用促進等に取り組みお客さまへのご融資を通じた、環境保全活動の積極的支援 など

その他目標はりそなホールディングスのWebサイトに公表しています。

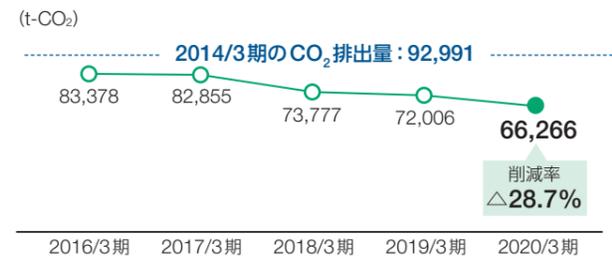
<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/commitment/actionplan.html#1>

りそなグループが排出するCO<sub>2</sub>排出量の中期削減目標

2031年3月期のCO<sub>2</sub>排出量を2014年3月期比26%削減<sup>※1</sup>

省エネルギー設備への入替を進めてきたことなどにより、2020年3月期は目標を上回る28.7%の削減となりました。引き続きCO<sub>2</sub>排出量の抑制に努めていきます。

CO<sub>2</sub>排出量の推移<sup>※2</sup>



※1 日本の中期目標「2030年度の温室効果ガス排出量を2013年度比で26%削減」を踏まえて設定

※2 グループ銀行のSCOPE1、SCOPE2のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出は、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  
2020年3月期のSCOPE1: 5,949(t-CO<sub>2</sub>)、SCOPE2: 60,317(t-CO<sub>2</sub>)  
関西みらいフィナンシャルグループ統合前の計数も遡求して計上

SASB INDEX

りそなグループは、2020年より「米国サステナビリティ会計基準審議会(以下、SASB)」が提唱するスタンダードに基づく情報開示に努めています。

りそな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、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。今後より一層、情報開示を充実させていきます。

開示トピックス	開示項目	No.	実績
<b>社会関係資本</b>			
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	FN-CB-230a.2	りそなグループは、「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」「個人情報保護宣言」の詳細な情報については当社Webサイトをご覧ください。 サイバーセキュリティ経営宣言 <a href="https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/cybersecurity/index.html">https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/cybersecurity/index.html</a> 個人情報保護宣言 <a href="https://www.resona-gr.co.jp/holdings/other/privacy/hd.html">https://www.resona-gr.co.jp/holdings/other/privacy/hd.html</a>
<b>人的資本</b>			
従業員のダイバーシティとインクルージョン	(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	FN-AC-330a.1	りそなグループでは、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の役員のうち女性比率は20.0%、社員のうち女性比率は47.1%(りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行)、ライン管理職のうち女性比率は30.4%(りそな銀行・埼玉りそな銀行/2020年4月時点)です。詳しくはP62「非財務データ(5期分)/非財務ハイライト」をご覧ください。また、当グループの障がい者雇用率は2.24%(2020年3月時点)です。 「ダイバーシティ&インクルージョン」の詳細な情報については当社Webサイトをご覧ください。 <a href="https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/human_rights/diversity.html">https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/sdgs/human_rights/diversity.html</a>
<b>ビジネスモデル・イノベーション</b>			
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	FN-AC-410a.2	りそなグループは、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。詳しくはりそなアセットマネジメントWebサイトの「スチュワードシップレポート2019/2020」のChapter1「りそなの責任投資」(P4-9)をご覧ください。 <a href="https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/ssc_report2019-2020.pdf">https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/ssc_report2019-2020.pdf</a>
	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	FN-AC-410a.3	りそなグループは、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社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。 詳しくはりそなアセットマネジメントWebサイトの「スチュワードシップレポート2019/2020」のChapter2-6(P10-53)をご覧ください。 <a href="https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/ssc_report2019-2020.pdf">https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/ssc_report2019-2020.pdf</a>
与信分析へのESG要素の統合	与信分析へのESG要素の統合アプローチにかかる説明	FN-CB-410a.2	りそなグループでは、「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等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。 詳しくは当社Webサイトの「社会的責任投資に向けた取り組み」をご覧ください。 <a href="https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/management/investment/index.html">https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/management/investment/index.html</a>
<b>リーダーシップ・ガバナンス</b>			
企業倫理	内部告発者に対する政策、手続きの説明	FN-AC-510a.2	りそなグループの内部通報制度は、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。詳しくは当社Webサイトの「内部通報制度・会計監査等に係る不正の通報制度」をご覧ください。 <a href="https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/compliance/">https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/compliance/</a>
	カテゴリー別のG-SIBスコア	FN-CB-550a.1	2020年3月末現在、りそなグループは、G-SIBに選定されていません。
システミックリスク管理	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	FN-CB-550a.2	りそなグループは、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、りそな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。戦略の決定は、社外取締役が過半数を占めるりそなホールディングス取締役会において、多角的かつ十分な議論を経て行われます。その決定に基づき、執行部門は「資金・収益計画」「投資・経費計画」「人員計画」「リスク限度計画」「自己資本比率計画」などを策定します。計画決定の際は、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。 詳細については下記をご覧ください。 ● 「自己資本管理」 <a href="https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/capital/index.html">https://www.resona-gr.co.jp/holdings/about/governance/capital/index.html</a> ● 「リスクアペタイト・フレームワーク」(➡P54)

## より良い社会へ向けた取り組み

より良い社会を実現するため、様々な社会貢献活動に取り組んでいます。

### 従業員のボランティア団体「Re:Heart 倶楽部」



地域社会へ感謝の気持ちをお返すため、地域ごとの課題や状況に即したイベント・行事などに参加して地域活性化やスポーツ・文化振興などに貢献しています。



リそなの絆～被災地植樹プロジェクト～



「全国特別支援学校文化祭」表彰式の開催



「第5回さいたま国際マラソン」応援ボランティア



令和元年台風第19号災害復興へのボランティア



「第16回夏のかもね祭り」への参加



「淡路島全島一斉清掃」への参加

### 金融経済教育活動

「リそなキッズマネーアカデミー」(2005年開始)「みらいキッズマネーアカデミー」(2018年開始)には、これまでに4万名を超える小学生が参加。また、中学生向けに「リそなティーンズマネーアカデミー」の開催や職場体験の受入れなど、世代ごとにより実践的な金融経済教育の機会をご提供しています。



リそなキッズマネーアカデミー



リそなティーンズマネーアカデミー

### 公益財団法人リそな未来財団

リそなグループが活動の資金を拠出する公益財団法人リそな未来財団では、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ようにするため、奨学金の給付事業やキャンプ・陸上教室など交流イベントの開催、ひとり親世帯に対する就労アドバイザーによる個別相談などを行っています。



#### リそな未来奨学金 卒業激励会

これまで213名へ5,500万円超を給付し、卒業した奨学生は計132名となりました。



#### 陸上教室の開催

一般社団法人アスリートソサエティと連携して、「全国版CSR私募債～SDGs推進ファンド～」による寄付金を活用した陸上教室を開催しました。

## 外部評価・イニシアチブ

「リテールNo. 1」を目指すリそなの取り組みは、外部からも評価をいただいています。

### 注目を集めるリそなのチャレンジ

「21世紀金融行動原則」最優良取組事例として「環境大臣賞」受賞  
(リそなホールディングス、2018年度)



「女性が輝く先進企業2018」  
内閣総理大臣賞(埼玉リそな銀行)



責任投資原則(PRI)総合評価  
5年連続最上位「A+」  
(リそな銀行、リそなアセットマネジメント)

Signatory of:



CDP評価(気候変動関連)  
2年連続邦銀最高位「B」  
(リそなホールディングス)



R&I顧客満足大賞2020(年金部門)  
「年金顧客満足度アンケート」にて  
総合満足度がトップ(リそな銀行)<sup>※1</sup>



R&Iファンド大賞2020  
投資信託部門(リそなアセットマネジメント)<sup>※2</sup>、  
確定給付年金部門(リそな銀行)<sup>※3</sup>



「Gomez IRサイトランキング2019」金賞  
(リそなホールディングス、2年連続)



「プラチナくるみん」取得  
(グループ4行、2020年3月末時点)



「健康経営優良法人2020」  
大規模法人部門(リそなホールディングス)、  
中小規模法人部門(リそな保証、2年連続)



### 主要なESGインデックスへの組み入れ状況<sup>※4</sup> 2020年6月末時点

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT 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(WIN)

2020 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

### 国内外イニシアチブへの賛同



※1 [https://www.r-i.co.jp/pension/news\\_flash/2020/03/news\\_flash\\_20200309\\_1\\_1.html](https://www.r-i.co.jp/pension/news_flash/2020/03/news_flash_20200309_1_1.html)

※2 [https://www.r-i.co.jp/news\\_investment-fund-award/2020/04/news\\_investment-fund-award\\_20200423\\_jpn.pdf](https://www.r-i.co.jp/news_investment-fund-award/2020/04/news_investment-fund-award_20200423_jpn.pdf)

※3 [https://www.r-i.co.jp/news\\_investment-fund-award/2020/06/news\\_investment-fund-award\\_20200615\\_jpn.pdf](https://www.r-i.co.jp/news_investment-fund-award/2020/06/news_investment-fund-award_20200615_jpn.pdf)

※4 <https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/award/index.html>

## 新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルスへの感染防止対策などで、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のご支援など、金融機関としての社会的使命をしっかりと果たしていきます。

### 地域・お客さま

りそなグループは、資金決済や資金繰り支援など重要な社会インフラの一翼を担っています。お客さまの安全を最優先に、パンデミックの状況下においても社会全体の機能を維持し、お客さまのこまりに寄り添うため、安定的な業務運営を継続しています。

(2020年5月時点)

### 地域に根差した円滑な業務運営の継続

#### 店頭

国内のすべての営業拠点で、預金・為替・融資・外為などの業務を継続

- ▶ 感染拡大の抑制および安定的な業務継続のため、窓口の営業終了時間を午後5時から午後3時に短縮（ただし、お電話による資金繰りのご相談は午後5時まで受付）
- ▶ 本部より、サポート人員を営業店に派遣

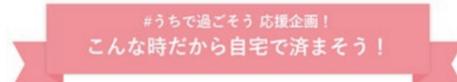
【店頭でのソーシャルディスタンス啓発活動の事例】



#### 非対面サービス

非対面チャネルの活用により、各種お取引がご自宅で完結

- ▶ アプリ経由の口座開設が前年比倍増
- ▶ 「#うちで過ごそう」応援企画を実施
  - ➡ アプリ新規セットアップ、初めてアプリで振込/ペイジー利用でポイント付与
- ▶ カードローン「ライフサポートプラン」
  - ➡ 外出自粛中でも、お申込からご契約までWebで完結



### 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、負担軽減に配慮を行ったうえで、業務継続にあたっています。

(2020年5月時点)

#### 働き方

- ▶ スプリットオペレーション、減員シフトを活用した業務継続
- ▶ テレワーク、サテライトオフィスの利用による従業員の感染リスク抑制
- ▶ 能動的なセールス等による外訪自粛（電話・メールなどを活用し、非対面でお客さまを積極的にサポート）

【店頭での感染防止対策の事例】



#### 処遇

- ▶ 感染予防・業務継続のため休務した場合でも所定の給与を支給するなど、従業員の処遇に配慮
- ▶ 休校・休園期間中、子の世話を目的に休務した場合の特別休暇（有給扱い）の付与



#### イベント・研修

- ▶ 研修・出張等の自粛、当社主催イベントの延期
- ▶ TV会議、eラーニングの活用（新入社員研修等）

### お客さまの資金調達ニーズ、資金繰りのサポート

#### 相談体制

休日対応を含めた、きめ細かな相談体制

- ▶ 休日資金繰りご相談窓口、専用コールセンターの設置
  - ➡ 土日、GW期間中を含め資金繰りに関するご相談にお応え
- ▶ 「経営安心応援チーム（埼玉りそな銀行）」 「地元企業応援チーム（関西みらい銀行・みなと銀行）」の設置

#### 新型コロナウイルス関連の支援ファンド

制度名	取扱銀行	開始時期	概要
新型コロナウイルス対応支援ファンド/融資	グループ共通（りそな銀行/埼玉りそな銀行/関西みらい銀行/みなと銀行）	2020年3月12日～	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 感染拡大により被害・影響を受けた法人または個人事業主のお客さまのサポート</li> <li>• ファンド総額 1,000億円（りそな銀行）</li> </ul>
新型コロナウイルス予防対策ファンド（大企業）	りそな銀行	2020年4月16日～	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 大企業のお客さまの手元流動性確保、社債から金融機関調達へのシフトを支援</li> <li>• ファンド総額 3,000億円</li> </ul>
新型コロナウイルス対応支援ファンド（中国現地法人向け）	りそな銀行	2020年4月1日～	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 法人お取引先の中国現地法人を対象としたファンド</li> <li>• 審査スピード向上、中国人民幣でのクロスボーダーローンにも対応</li> </ul>

#### 資金繰りサポート

新規お借入や資金繰りサポート等、迅速かつ柔軟な融資対応

- ▶ グループ共通の「新型コロナウイルス対応支援ファンド/融資」の取り扱い
- ▶ 無担保・無利子融資（都道府県制度融資）の活用
- ▶ お客さまからの条件変更のお申込に対して、迅速かつ柔軟に対応するため、支店での決裁権限を拡大
- ▶ 個人ローンにおける条件変更手数料の無料化

### お客さまの認識変化とアフターコロナのビジネスにおける展望

感染拡大防止に伴う、営業や移動の自粛による環境変化を受け、お客さまのこまりに、ニーズも変化しています。アフターコロナ期を見据え、承継・決済ビジネスなど、りそなの強みを活かしたビジネス展開を進め、お客さまに新たな価値をご提供していきます。

#### 危機を契機としたお客さまの認識変化

- ✓ 将来設計見直し・備えに対する意識の高まり
- ✓ デジタル活用に対する意識の高まり

#### アフターコロナのビジネス展望

- ✓ 事業・資産承継、資産形成サポート、安定的な運転資金借入ニーズの拡大
- ✓ 非対面取引・キャッシュレス決済の増加、中小企業のお客さまのIT化支援