

「リテールNo. 1」 実現への加速

はじめに

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

長らく世界に大きな影を落としてきた新型コロナウイルスは、国内で も出口に向けた動きが本格化しています。一方、地政学リスクは高まり、 グローバルにインフレが加速するなど、引き続き、不確実・不透明な事業 環境が継続しています。さらに、メガトレンドとしてのデジタルやデー タ、脱炭素をはじめとするサステナビリティという大きな潮流がもたら す長期的な構造変化と、パンデミックの発生など数十年に一度というイ ベントが交錯するなかで、お客さま、地域社会のこまりごとは、より一層 多様化、高度化、複雑化が進んでいくものと考えています。

こうした変化の時代に、りそなグループが、お客さま・株主の皆さま、 地域社会などすべてのステークホルダーの皆さま方とともに、さらなる 成長を続けるためには、私たち自身が恐れることなく果敢に挑戦し、いち 早く変化に適応していくことが重要と考えています。

20年の節目

今年、りそなグループは、2003年の預金保険法に基づく公的資金の注入、そして「りそな再生」のスタートから20年の節目の時を迎えています。当時在籍していた社員はすでに全体の3割を切り、2003年以降に入社した世代から経営層が育ち始めています。聖域のないリストラを断行した集中再生期間からスタートし、「変革のDNA」のもと、これまでお客さまを起点とする様々な「りそな改革」に取り組んできました。こうしたなか、過去と現在、そして未来をつなぐ一つの節目にあたって、2003年を起点に、これまでの20年を振り返ることには、大きな意味があるものと考えています。

まず、時間がどんなに経ったとしても、私たちが、決して 忘れてはならないこと、それは、この間、お客さま、株主さま、地域社会のご支援をいただき、りそなグループの今日 があるということです。「これまでの感謝」と「強い覚悟」を持って、歴史を深く胸に刻み込むとともに、様々な学びをりそなグループのDNAとして正しく伝承し、さらなる成長に活かしていくことが、今を生きる全役職員の責務だと認識しています。加えて、当時4,000名を超える仲間を失うなかで、困難な局面をともに乗り越えてきた、役職員一人ひとりの努力が、グループの再生を支えてきたという事実も、しっかりと記憶にとどめておきたいと考えています。

ガバナンスの重要性

当時、企画部門に在籍し、りそなショックから、りそな 改革、公的資金返済の実務を担ってきた私自身が感じてき たことにも、少し触れておきたいと思います。りそな ショックの真因は、突き詰めれば、コーポレートガバナン ス、リスクマネジメントの問題です。

「銀行は、たとえどんな状況にあっても、自らの意志を もって凛として立ち続け、自立した経営を行うことができ なければ、お客さまはもとより、誰一人として守ることができない。」だからこそ、大事なものを守るために、ガバナンスや企業倫理、コンプライアンス、リスクマネジメントという、経営の根幹を常に磨き続けなければならないということが、私にとっての最大の教訓です。だからこそ、「自立」とともに、自らを律する「自律」ということを、これからも大切にしていきたいと考えています。

変革の DNA

りそなショックとは、これまでの発想や慣習、成功体験から抜け出すことができず、大きな社会・産業構造の変化に適応することができなかった結果でもあります。企業は生き物であり、変化に適応し続けることが持続的成長の源泉です。時代の大きな転換点にあって、これからも、地殻



変動は起こり続けます。いずれ社会・産業構造が変化し、お客さまの金融行動が変わり、慣れ親しんだゲームのルールも変わっていきます。こうした前提に立って、常に健全な危機意識を持つこと、決して現状に安住しないこと、予定調和的な発想を捨てることが肝要です。だからこそ、「お客さまを深く知る」「全体を俯瞰する」「長い時間軸で考える」「変化に寄り添う」「外に学んで自ら考える」「そして果敢に行動する」といった当たり前のことを、企業風土として根づかせる必要があります。お客さまに新たな価値を提供するためには、りそなグループ自身がいち早く変化に適応することが不可欠であり、それが、結果として、お客さまを守り、りそなグループの持続的成長にもつながっていきます。

これまでの常識や価値観に過度にとらわれることなく、 変革のDNAを武器に、これからも恐れることなく変化に 挑み続ける金融グループでありたいと思っています。

再生の過程で積み上げた経験値

手探りでりそな再生への道を探しながら、一部では不可能といわれた公的資金(ピーク時3兆1,280億円)の返済を2015年に実現したことを、グループの貴重な経験値として風化させることなく、次世代に引き継いでいくことも、

現経営陣の大事な責務です。こうした経験値を、りそなグループをさらに前に進めていくための、そして逆境をチャンスに変えていくための「力」に変えていきたいと考えています。



「パーパス」の制定と理念体系

世の中は、歴史的な転換点にあり、これからの10年はグループとしての「真の適応力」が試される局面だと認識しています。こうしたなかで、名実ともに「りそな再生」のステージから、「リテールNo. 1」の実現を目指す新たな挑戦に踏み出します。

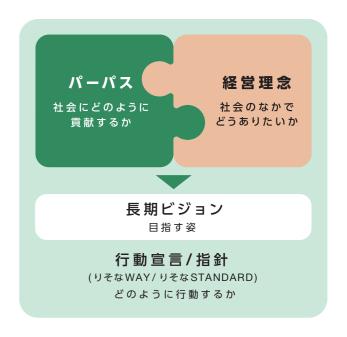
答えのない時代を勝ち抜いていくためには、グループの 全役職員が拠って立つものを今一度明確化し、全員で深く 共有する必要があると感じてきました。今回のパーパス を含めたグループ理念体系の再整理は、りそなグループが 新たなスタートラインに立つための前提でもあります。

まず、新たに制定したパーパスは、お客さまや社会に、「どのように貢献するのか」ということを示した、お客さま・社会起点の「志」であり、それを実現するための我々の「覚悟」です。今般、パーパスとして、「金融+で、未来をプラスに。」を掲げました。これは、りそなグループの根底に流れる想いをあらためて言語化したものです。お客さまや社会のニーズに寄り添い、これまでの金融の枠にとどまらない豊かな発想で、様々な価値を届けていくこと、そして、社会がどのように変わっても、安心や希望に満ちあふれたワクワクする未来を、ともに創っていきたいという強い想いを込めています。

一方、経営理念は、社会の中で私たちが、「どうありたいか、何をするのか」を示した企業・経営者起点の「信念」です。

これまで大切にしてきた経営理念は、「りそなショック」からの学びをグループのDNAとして伝えていくために、強い意志を持って一言一句変えることなく次世代へ引き継いでいきます。

パーパスと変わることのない経営理念、そして、「リテール No. 1」を掲げる長期ビジョンは、私たちが、苦しい時、迷った時に立ち返り、再び前に進んでいくための原点となるものです。



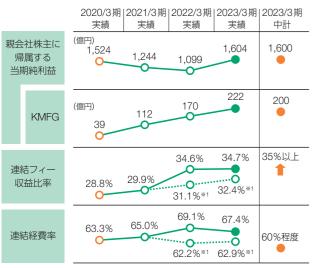
12 りそなグループ 統合報告書 2023 **13**

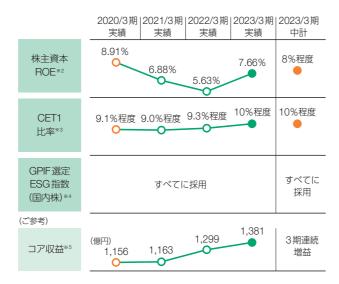
2023年5月に、「パーパス」とともに公表した新中期経 営計画(2024年3月期~2026年3月期)(以下、新中計)の 説明に入る前に、前中期経営計画(2021年3月期~2023年 3月期)(以下、前中計)について、少し振り返っておきたい と思います。

前中計では「レゾナンス・モデルの確立 (Resonance: 「共鳴」)」を掲げて、3つの柱、①既存ビジネスの「深掘」 ②脱・銀行への「挑戦」、これらを支える③「基盤の再構築」 に取り組んできました。コロナ禍の継続や世界的なマー ケットの変調など、想定を超える厳しい事業環境下にあり ましたが、最終年度の親会社株主に帰属する当期純利益は 1,604億円となり、中計の最終年度目標としていた1,600 億円を達成して着地することができました。2021年4月 に完全子会社化した関西みらいフィナンシャルグループ

(KMFG) についても、トップライン、コスト両面からのシ ナジー効果の発現を通じて、りそなホールディングス連結 への貢献利益も大きく拡大しています。また、りそなグ ループの課題の一つであった自己資本の拡充も進展し、 CET1比率は10%に到達しました。ESGの観点から目標 としていた「GPIF選定のESG指数(国内株)の全てに採用」 され続けるとしていた目標も達成することができました。

一方で、株主資本ROEは足元7.66%まで回復したもの の目標の8%には達せず、フィー収益比率、経費率目標も未 達となっています。ただし、前中計の本丸と掲げていた収 益・コスト構造改革については、コア収益が2020年度に 12期振りに反転し、その後3期連続増益を達成するなど、 着実に進展が図られており、新中計に向けて良い流れを継 続しているものと考えています。





- ※1除く有価証券ポートフォリオ健全化影響
- ※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国際統一基準・バーゼル3最終化ベース(完全実施基準)、その他有価証券評価差額金除き
- ※4 FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、S&P/JPXカーボン・ エフィシェント指数、MSCI 日本株女性活躍指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
- ※5国内預貸金利益+フィー収益+経費

長期的な戦略の方向性と新中期経営計画

新中計は、長期的な戦略の方向性を「構造改革: コーポ レートトランスフォーメーション (CX)」とし、10年後か らのバックキャストを念頭に策定したものです。「リテー ルNo. 1実現に向けて、CXに取り組む最初の1,000日」 と位置づけ、りそなグループの総力を結集し、未来志向で の変革をスタートさせます。

まず、CXの必然性です。前中計から、あるいはそれ以前 から言い続けてきたことですが、次世代リテール金融にお けるNo. 1をより確かなものとするためには、これまでの 収益構造と、それを支えている発想や既存の枠組み、コス ト構造とのミスマッチを解消する必要があります。そし て、それは、時代の変化を先取りし、構造的な変革を目指 すものでなければ意味がありません。お客さまのこまり ごとの解消に常にフォーカスしながら、グループとして の「稼ぐ力」の拡充や「稼ぎ方」の多様化を加速させます。 コンサルティング能力を格段に高め、ファイナンス能力を

向上させ、リアルとデジタルの一体化などを通じてビジネ スのさらなる深掘を進めるとともに、インオーガニックを 含む新たな挑戦を通じて次世代の収益ベストミックスを 再構築していくということです。加えて、現行ビジネスを 支えている発想や仕組み・仕掛け、業務プロセスやシステ ムを次世代のリテール金融を支える経営基盤へと移行し ていくことです。これが「これまで」と「これから」のミ スマッチを解消していくためのCXです。

「CXに取り組む最初の1,000日」と表現しましたが、こ れは、変化のスピードが加速する時代に、りそなグループ のすべての役職員一人ひとりが、1日という時間を大切に しながら変革にチャレンジしてほしいという想いを込め たものです。スピードは競争力であり、一日一日の微かな 差の積み重ねが変革の成功確率を引き上げていきます。 健全な危機感をベースに、日々、スピード感を持って変革

に挑戦したいと考えています。

また、新中計は、新たなステージへの移行のタイミング でもあります。公的資金の完済から8年が経過し、資本の 強化が進んだことで、名実ともに、「再生」のステージから、 「リテール No. 1」の実現に向けた新たな挑戦に向かう、ギ アチェンジの時を迎えています。

財務・非財務情報、会社情報

新中計は、りそなグループが、「リテール No. 1」の実現 をより確かなものとするために、これまで以上にお客さま から必要とされ、社会に大きく貢献していくために、今ま さに、グループとして取り組むべきテーマを再整理したも のです。SX、DXの潮流なども見据えた「変化への適応」お よび「収益・コスト構造改革のさらなる加速」を図るべく、 2つの柱、①「価値創造力の強化」と②「経営基盤の次世 代化」を掲げています。

克服すべき課題

【外部】 SX・DXの潮流等の歴史的な 構造転換期 多様化・高度化するお客さま・ 地域社会のこまりごと

リテールビジネスにおける収益・ コストの構造的ミスマッチ

CXの必然性

基本姿勢を貫き、 これまで以上に社会に貢献

「お客さまの喜びがりそなの喜び」の

強みを活かしながら 従来の金融サービスの枠に とどまらず、新たな価値を創造

これまでのビジネス構造・経営基盤を 変革するCXに踏み出す必要

CX 価値創造力の強化

経営基盤の次世代化

新中期経営計画の全体像

「リテール No. 1」 実現への加速: コーポレートトランスフォーメーション (CX) に取り組む最初の1,000日 ~「再生」から「新たな挑戦」へ~

SX・DX等を見据えた「変化への適応」収益・コスト構造改革のさらなる加速

価値創造力の強化

● グループの強みを活かしたビジネスの深掘と 新たな価値の創造

深掘・挑戦

- コンサルティング力の質的・量的強化 オールりそなの発揮(お客さま基盤・機能)
- テクノロジー・データの利活用

共創・拡大

多様化・

高度化する

こまりごと

• 「お客さま基盤」 「経営資源」 「機能」拡充 ✓金融デジタルプラットフォーム ✓インオーガニック投資

<提供価値> 中小企業向け貸出

- 事業・資産循環 社会構造転換
- <注力ビジネス>
 - 事業·資産承継 キャッシュレス・DX
 - 資産形成サポート • 企業年金
 - 住まい

- 経営基盤の次世代化
- ●グループ連結運営のさらなる強化と 一体的な基盤改革

ガバナンス

- グループガバナンスの強化
 - リスクガバナンスの高度化 • お客さま本位の業務運営徹底

人的資本

- ●「価値創造」「Well-being」の実現
- 3つの柱 (エンゲージメント、プロフェッ ショナル、共創)の共鳴

知的資本

- 業務プロセス: 解体・再構築
- チャネル: リアル・デジタルの一体化
- システム: 汎用化・オープン化・スリム化

資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ

14 りそなグループ 統合報告書 2023

価値創造力の強化

深掘・挑戦

ここから、新中計における具体的な取り組みについて、 少しご説明します。まず「価値創造力の強化」です。私た ちが今後提供していくソリューションの中核は、「事業・ 資産循環 | 「社会構造転換 | から派生する様々なニーズの 解決ですが、一方で、お客さまのニーズを満たすためのソ リューションは無限に存在します。もとより、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き、イノ ベーションを掛け合わせることで、新たな価値を提供して いくことが、りそなグループのサステナビリティ経営の根

幹でもあります。これからも、従業員一人ひとりが「誰の どんな未来をプラスにするのか | を起点に考え続け、多様 化・高度化・複雑化するお客さまのこまりごとを解決して いくことに全力を尽くしたいと考えています。

そして、「中小企業向け貸出」「事業・資産承継」「キャッ シュレス・DX|「資産形成サポート・年金・住まい」といっ たビジネス領域に力点を置きながら、オールりそなでの収 益力強化に取り組んでいきます。

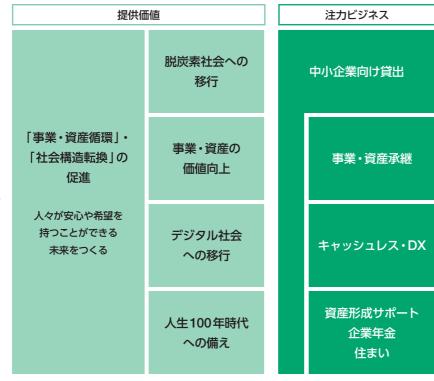
共創:拡大

これまでの金融の枠組みにとどまらない発想を起点と して、外部の知見やスキルとの融合、テクノロジーやデー タの利活用、グループのお客さま基盤を超えた取り組みな どを通じて、新たな可能性を探り続ける姿勢が不可欠 です。そのためには、グループベースでのさらなる活性化 はもとより、異業種や地域金融機関等との連携などを通じ て、トータルとしての組織能力をいかに高め続けられるか という視点も重要な要素です。

こうしたなか、地域金融機関や異業種の方々、そして、 その先にいらっしゃるお客さまとのWin-Win-Winの関係 構築を目指す「金融デジタルプラットフォーム」の整備も 大きく進展しています。資本活用が新中計の一つのテー マとなりますが、インオーガニック投資の拡充を含めて、 「お客さま基盤」「経営資源」「機能」のさらなる拡充を 目指したいと考えています。

価値創造力の強化

社会課題•変化		
超高齢社会地方経済の活性化		
産業構造の変化 デジタル化の加速		事
金利環境の変化貯蓄から投資へ	多様化・ 高度化する こまりごと	<u>ل</u> :
地球温暖化・気候変動脱炭素社会へ		
企業の社会的責任の 高まり ライフスタイルの多様化		



経営基盤の次世代化

グループガバナンス

ガバナンスの重要性に対する考え方は、先にご説明し た通りですが、新中計では、グループガバナンス強化とグ ループ連結運営のさらなる向上に取り組みます。①グ ループの厚いお客さま基盤(個人1.600万人、法人50万 社)、②信託・不動産を含む多彩なグループ機能、③情報 の有効活用という観点で見れば、グループが持つ潜在能 力を、まだ十分に活かしきれていないと感じています。ま た、各グループ銀行の舞台裏の共通化も道半ばであり、い まだ非効率性を内包し続けている面も否めません。グ ループの総合力を結集し、より多くのお客さまに、より良 いソリューションを提供していくことが、りそなグルー プの連結収益の極大化につながります。そして、間接部門 やバックヤードの共通化を図り、業務プロセスの解体・再 構築を早期に実現することで、お客さまのために考える 時間、お客さまのために行動する時間の最大化を図ると ともに、リテールに内在する高コスト性の打破を目指し ていきます。

同時に、お客さま本位の運営を徹底すること、お客さ まを様々な脅威から守り、安心・安全なお取引を提供す ることが、リテール金融の礎であり信頼の源泉です。不 透明・不確実な事業環境下にあって、攻めと守りのバラ ンスがグループの持続的成長にとって不可欠であり、引 き続き、リスクガバナンスのさらなる高度化に取り組ん でいきます。

人的資本

お客さまに最高の価値を提供するのも、グループの持続 的成長を支えるのも、そしてイノベーションを創造してい くのも、当然ですが、すべて「人財」が起点です。そして、 「人財への投資」は、新たな局面を迎えています。

今一度、グループの目指す姿や時代の変化も念頭に置き ながら、人財の採用・育成の在り方、処遇水準なども含め、 これまで以上に人財と向き合い、人財投資に積極的に取り 組んでいきます。

新中計期間の組立てでは、3年間累計で新たに330億円 の人財投資を計画しています。先行投資となりますが、次 世代の競争力を考える時、今、なすべき重要な判断だと考 えています。

また、りそなグループの人財が、多様なフィールドで活 躍できる仕組みも整えていきます。前中計期間中には、専 門性と多様性をキーワードに、20のコースからなる複線 型の人事制度を導入しました。健全な危機感を持って、り そなグループ自らが変革を起こし続けられるかが今後の 勝負を分けます。従業員一人ひとりが、自ら学び、自ら考 え、そして、自ら行動する、そうした好循環を組織内に しっかりと根づかせていきます。従業員の自律的な成長を 支援し、働きがいや働きやすさの向上を図りながら、「価値 創造」と「Well-being」の持続的な好循環を生み出していき

たいと考えています。詳細につきましては、CHROメッ セージ(➡P30~31) および [経営基盤の次世代化 人財] (**▶**P66~73) をご参照ください。



知的資本

新中計では、前中計から約1.5倍の水準となる1,200億円規模のIT投資を計画しています。DXを通じて、お客さま体験を変え、お客さまに新しい価値を提供するとともに、りそなグループのコスト構造そのものの変革を目指します。りそなグループは、今期も「DX銘柄2023」に選定されていますが、過去から非対面チャネルの拡充などデジタル分野での知見やスキルを磨いてきました。そして、いよいよ、新中計では、改革の本丸である伝統的な業務プロセスの解体・再構築に挑みます。人財投資と同様、先行投資となりますが、グループの持続的成長に向けて、決して先送りすることなく果敢に挑戦していきます。

また、リアルとデジタルの一体化の加速は、お客さま接点の改革であり、次世代リテール金融を支える根幹です。 すべてのお客さまとデジタルでつながるなかで、深いコンサルティングをベースとする特別なリアルを提供していくことが、次世代リテール金融にとって欠かすことのできない流れです。法人分野も個人分野も、日常の金融については明らかにデジタルとデータへのシフトが加速していきます。一方で、難易度の高い金融ニーズを満たすために

は、対面を中心とする深いソリューションの提供が不可欠であり、ここが最後の差別化の柱となっていくと考えています。こうした変化を支えるためには、グループ内に異なる組織能力をあわせ持つとともに、異業種を含めた外部の知見との深いつながりが極めて重要です。そして、異なるものとの融合が新たなイノベーションを生み出します。

新中計期間中の取り組みとして、リアル側では、コンサルティング力の質的・量的拡充、お客さま接点の強化、業務プロセスの解体・再構築を通じた経営資源の再配分に取り組みます。同時に、リアルとデジタルの一体化を前提に、地域に営業店がある意味をあらためて定義づけながら、グループベースでのチャネルネットワークのさらなる最適化を目指します。

デジタル分野においては、一つの通過点として、アプリ DL数 1,000万を目指し、専用回線・専用端末からの脱却 も視野に、店頭でのグループタブレットの利用率をまずは 50%まで引き上げます。加えて、法人向けの決済ソリューションなど、お客さまへの新たな価値提供を目指せる領域 は、まだまだ広がっています。

経営基盤の次世代化

● グループガバナンス/ホールディングスの役割強化 ガバナンス ● AML / CFT、情報セキュリティ等リスク管理・コンプライアンス態勢の高度化 ● お客さま本位の業務運営の徹底 中計期間中の目標 全員プロフェッショナル人財 ● 人財育成投資拡充、処遇向上 人的資本 新卒採用・専門人財採用の強化 人財投資 +330億円 店頭事務体制の解体・再構築 業務プロセス ● 融資・住宅ローン・信託の業務プロセス解体・ 5頭―人当たり **+30**分/日 システム再構築 知 ● リアル:店頭コンサルティング強化 バンキングアプリ 的 ● デジタル: ユーザー拡大、コンサルティング強化 チャネル 資 1.000万DLへ ● 多様なチャネル間でのデータ連携・利活用強化 本 IT投資 +400 億円 ● 戦略的なシステム投資 システム (前中計800億円⇒ ● みなと銀行の事務システム統合→事務のグループ統一化 新中計1,200億円)

資本マネジメント

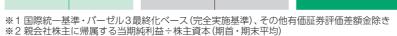
資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ

「資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ」、これは、新中計におけるメッセージとして、お伝えしたいことの一つです。

2003年の公的資金注入以降、グループ最大の課題の一つとして、資本の質的・量的拡充に取り組んできましたが、前中計の最終年度となる2023年3月末に目標の資本水準(CET1比率*1 [10%程度])に到達しました。新中計

期間においては、「CET1比率*10%台」での運営を意識しつつ、資本を「成長投資」と「株主還元」に戦略的に振り向けていきます。「成長投資」としては、「オーガニック」「インオーガニック」それぞれの領域で資本を活用しながら、さらなるリターンの向上を目指します。「株主還元」についても、一段階引き上げ、安定配当を継続しつつ総還元性向の水準として、「50%程度」を目指していきます。





成長 投資 企業価値を 高める循環 資本 増加

資本"活用"による"収益性向上"

企業価値向上に向けて

当社のPBRは、0.6倍水準 (2023年6月現在) にあります。株価は様々な要素が複雑に作用して形成されるものですが、PBRが1倍を大きく下回る現在の状況については、真摯に受け止めるとともに、私自身、忸怩 (じくじ) たる思いもあります。PBR向上に向けては、ROEの向上、資

本コストの低減、双方からのアプローチが不可欠だと認識しています。この点についての具体的な取り組みは、後段のCFOメッセージ(➡P22~28)の説明に譲りますが、早期に改善を図るべく、記載の観点からの取り組みを強力に推し進めていきます。

企業価値向上に向けた財務・非財務アプローチ

PBR評価向上に向けて



- 収益・コスト構造改革の加速
- 資本の本格活用
- バランスシートマネジメントの高度化
- リスクガバナンス/質の高い安定収益
- リテールのお客さまのSXにも貢献する金融サービス企業
- 人的資本投資を通じたエンゲージメント向上
- 財務・非財務開示の拡充

18 りそなグループ 統合報告書 2023 **19**

新中期経営計画の主要経営指標

新中計の説明の締めくくりとして、私たちが目指す主要 経営指標についてご説明します。計画最終年度における親 会社株主に帰属する当期純利益は1,700億円、収益・コス ト構造改革をさらに加速させながら、連結のコア収益につ いては1,800億円、連結経費率60%台前半を目指していき ます。なお、3年後も現行の金利水準を前提としています。

株主資本ROEについては、資本コストを上回る水準と して、引き続き8%を目指します。資本マネジメント関連 については、先にご説明した通りです。また、「持続可能な 社会の実現」という観点から、「GPIF選定ESG指数(国内 株)」のすべてに採用され続けることにもこだわり、前中 計に続き目標として掲げています。

中期経営計画の主要経営指標		2022年度(実績)	2025年度
	親会社株主に帰属する当期純利益	1,604億円	1,700億円
収益・コスト構造 改革の実現 健全性、 成長投資と 株主還元の 最適化	連結コア収益*1	1,636億円	1,800億円
	連結経費率	67.4%	60%台前半
	株主資本ROE*2	7.66%	8%
	普通株式等Tier1比率*3	10%程度	10%台
	総還元性向	40.6%	50%程度
持続可能な社会の実現			
	GPIF選定ESG指数(国内株)*4	すべてに採用	すべてに採用

【2025年度前提条件:無担保コール0/N△0.05%、10年国債0.40%、日経平均株価28,000円】

- ※1国内預貸金利益+円債利息等(円債利息・金利スワップ収益)+フィー収益+経費
- ※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 国際統一基準・バーゼル3最終化ベース (完全実施基準)、その他有価証券評価差額金除き
- ※4 FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数、S&P/JPXカーボン・ エフィシェント指数、MSCI日本株女性活躍指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

サステナビリティ長期指標

新中計策定に合わせて、持続的な社会価値・企業価値向 上への取り組みを加速させるべく、2030年度の達成を目 指す「サステナビリティ長期指標」も設定しました。これ までの「サステナビリティ長期目標」に、「NEW」と示し ている項目を加えています。

1つ目は「価値創造力指数」です。法人・個人のお客さ まへの幅広いソリューション提供を目指すための指標で す。2023年3月末の1,050万件から、2030年度に倍増と なる2,000万件を目標に、お客さまへの最適な価値提供に 軸足を置く「リテールNo. 1」のソリューショングループ

の実現を目指します。2つ目は、2050年に向けた「投融資 ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言」 です。2030年度の電力セクターにおける中間目標も、あ わせて示しています。3つ目は、「Well-being指数」です。 これは、従業員調査における「仕事・生活の充実度」のポ ジティブ回答の割合ですが、現在の [69.3%] から向上さ せていく目標としています。人的資本拡充に向けた取り 組みを強化し、従業員が心身ともに健康で、仕事と生活の 双方がより充実するよう、様々な工夫を重ねていきます。

サステナビリティ長期指標

	持続的な社会価値・企業価値の向上を目指して					
			2022年度(実績)	2030年度(目指す水準)		
÷1	お客さま・	NEW 価値創造力指数 ソリューション提供件数	1,050万件	2,000万件		
†1	価値	リテール・トランジション・ファイナンス目標	累計取扱高 1兆8,650億円	10兆円		
		NEW 投融資ポートフォリオの 温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言	_	(2050年ネットゼロ)		
	環境価値	NEW 電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度)	139gCO₂e / kWh (2021年度)	100∼130gCO₂e / kWh		
		カーボンニュートラル目標(Scope1,2)	2013年度比 △56%	ネットゼロ		
	社会価値	女性登用・活躍推進 拡大目標 女性役員比率(りそなホールディングス) 女性経営職階比率(グループ6社*1) 女性ライン管理職比率(グループ6社*1)	15.3% 13.4% 31.4%	30%以上 20%以上 40%以上		
従	業員にとっての 価値	Well-being 指数 従業員調査「仕事・生活の充実度」のポジティブ回答割合	69.3%	比率の向上		

※1 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

おわりに

りそなグループは、2003年の預金保険法に基づく公的 資金の注入、いわゆる「りそなショック」から20年の節目 の年を迎えています。

これまで激動の20年を歩んできましたが、お客さま、 株主の皆さま、そして地域社会をはじめ様々なステークホ ルダーの方々のご支援をいただき、りそなグループの「今 日」はあります。

一つの歴史の節目にあたり、ご支援をいただいたすべて の関係者の皆さま方に、心より深く御礼を申し上げます。

同時に、これから、私たちが取り組むべきことは、「りそ な再生」から得た様々な学びを、「グループのDNA」として、 次世代に正しくつないでいくこと。そして、この節目を機 に、自らの強い意志で、「りそな再生」を乗り越え、第二の 創業という強い覚悟を持って、「リテールNo. 1」の実現に 向けた新たな挑戦を始めることだと考えています。

「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を決 して見失うことなく、これからも、お客さまのこまりご と、社会課題の解決に全力を尽くす金融グループを目指し てまいります。

皆さま方におかれましては、引き続き、りそなグループ

のさらなる挑戦に、変わることのないご支援、ご指導をい ただけますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

