

持続可能な社会の実現に向けて 金融+で、未来をプラスに。

サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の推進

企業はお客さま・社会に対して価値を提供するからこそ事業を存続・成長させることができます。

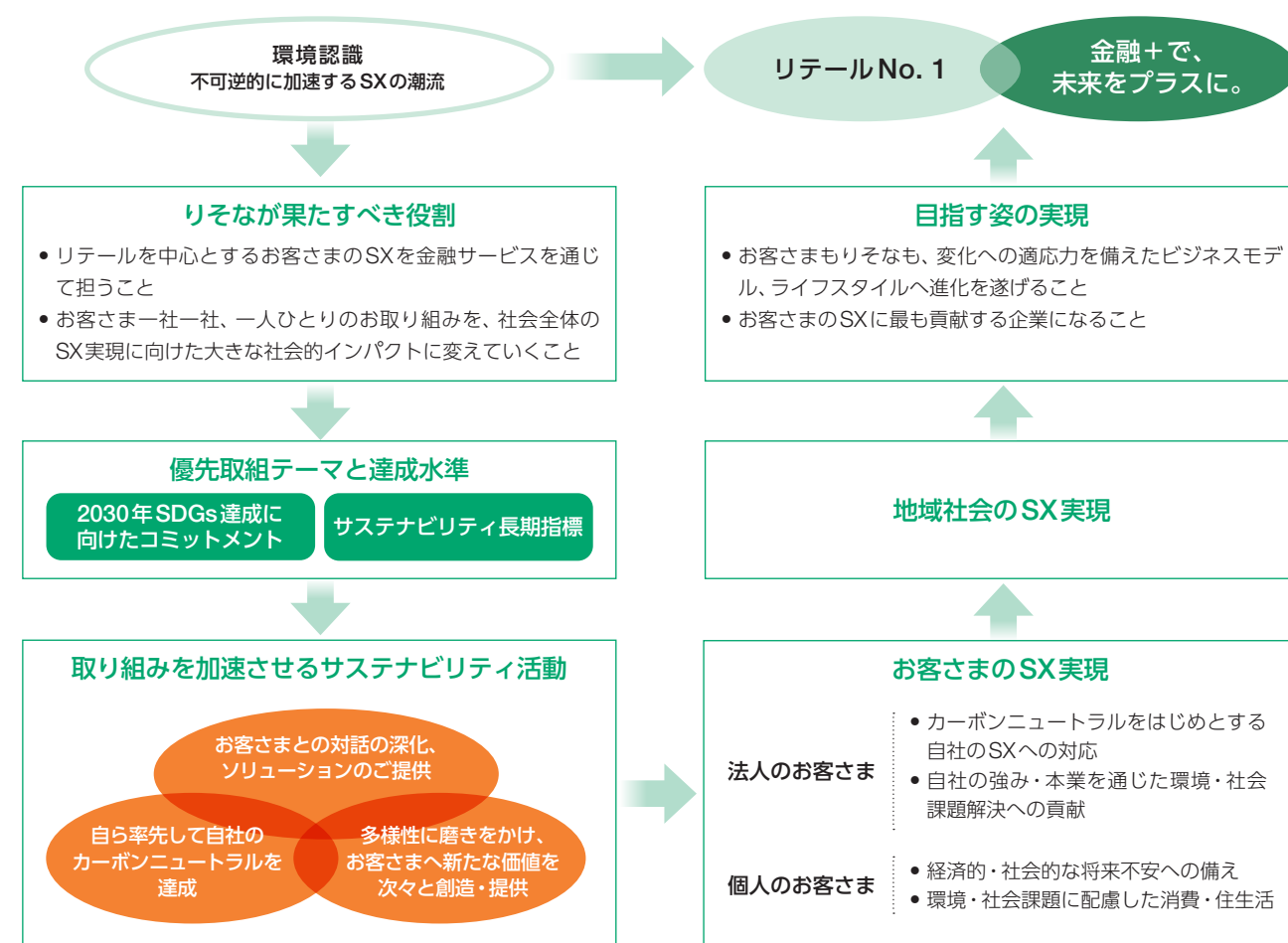
世の中の価値観がSXやDXをキーワードに、時間をかけて大きく変わろうとしている環境下、当グループの価値提供もそれに合わせて大きく変えていく必要があります。

時代の変化の先を読み、この大きな変化に適応していくことは、当グループの持続的な成長に不可欠となっています。

また当グループの成長は、常に地域社会・お客さまと

もにあります。当グループが持続的に企業価値を高めていくには、当グループを支えてくださっているお客さまにも持続可能な社会の実現に向けた社会全体の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)が不可欠です。

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、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。



2030年SDGs達成に向けたコミットメント(優先取組テーマ)



リテールNo. 1

～お客さま・地域社会にもっとも支持され、ともに未来へ歩み続けるソリューショングループ～

サステナビリティ長期指標

持続的な社会価値・企業価値向上への取り組みをさらに加速させるため、2021年6月に公表した「サステナビリティ長期目標」に加え、2023年5月に新たな長期指標を追加しました。

お客さまのこまりごと・社会課題解決を通じて、マルチステークホルダーにとっての様々な価値の向上に貢献する企業を目指してまいります。

		2022年度(実績)	2030年度(目指す水準)
お客さま・社会にとっての価値	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
	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)	139gCO ₂ e/kWh (2021年度)	100～130 gCO ₂ e/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(リソナホールディングス) 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	NEW 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

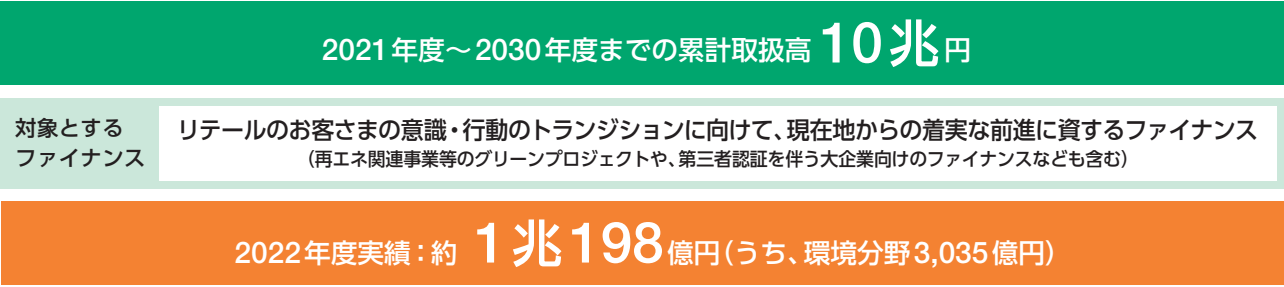
新設項目について

価値創造力指数	お客さまのこまりごと・社会課題の多様化・高度化にお応えするため、様々なソリューションを創造し・お届けできているかを「価値創造力指数」として定義しました。本指数の倍増を長期指標として掲げることで、お客さま・社会にとっての様々な価値を向上させるための取り組みを促進します。
Well-being指数	価値創造や経営基盤の次世代化を担う、当グループの従業員の「仕事と生活の充実」が欠かせないという認識のもと、本指数の向上を長期指標として掲げることで、従業員にとっての価値を向上させるための取り組みを促進します。
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、電力セクター中間目標	すでに設定済みの自社のカーボンニュートラル目標に加え、「2050年までに投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量実質ゼロとすること」を宣言しました。 また、その達成に向けた2030年度のマイルストーンとして、「電力セクターにおける中間目標」もあわせて設定しています。電力はあらゆる産業・生活の基盤であり、電力セクターのさらなる脱炭素化は、当グループの投融資ポートフォリオの多くを占めるリテールのお客さまの脱炭素化にも不可欠であると認識しています。 さらなる再生可能エネルギーの普及、トランジションや技術革新に取り組む発電事業者を支援することで、当グループが地盤とする地域社会のカーボンニュートラル実現を目指していきます。

※1 リソナホールディングス、リソナ銀行、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

持続可能な社会の実現に向けて

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



ファイナンスの内訳	うち環境分野	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)

2022年度の振り返りと今後の取り組み

2022年度もお客さまとの対話の深化、お客さまの取組ステージに即したソリューションのご提供・強化にグループをあげて注力しました。

その結果、リテール・トランジション・ファイナンスの実績は約1兆198億円(前年度比+20%)、10兆円目標に対する進捗は2年累計で約1兆8,650億円(進捗率18.6%)となりました。

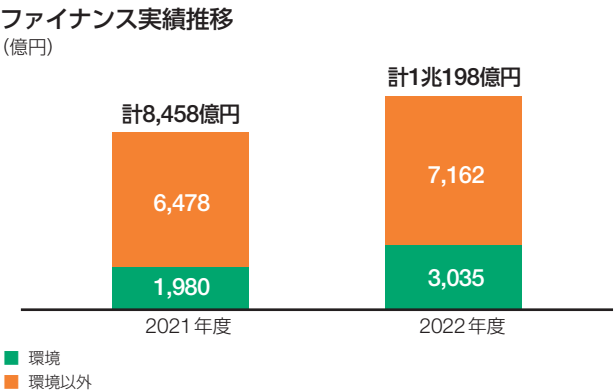
内訳では、全体のうち環境課題への取り組みを支援または促進する投融資は3,035億円(前年度比+53%)と、全体の3割を占めています。また、グリーンローン原則やサステナビリティ・リンク・ローン原則など、サステナビリティに関連する外部基準に相当するファイナンスは全体で4,470億円(前年度比+55%)と、いずれも高い伸びを示しています。

また、法人部門におけるソリューションの提供件数※2では約7,000件と、前年度比で約3倍となりました。

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」を通じた、リテールのお客さまの意識・行動のトランジション支援に前年度を上回る進展を果たすことができたと考えています。

一方、まだ多くのリテールのお客さまがSX取組ステージの途上にあると認識しています。

2023年度は、当社が目指す「お客さまもりそなも、変化への適応力を備えたビジネスモデル、ライフスタイルへ進化を遂げること」「お客さまのSXに最も貢献する企業になること」の実現に向け、お客さまの現在地を体系的・俯瞰的に把握・可視化すること、お客さまの事業の持続可能性を高めるための経営課題を共有のうえ、現在地から着実に前進していただく的確なソリューション提供力をさらに高めることに注力していきます。

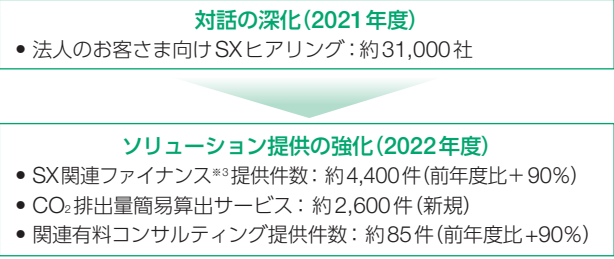


対話の深化とソリューション強化

2021年度に実施した中堅・中小企業のお客さま向けアンケート(約31,000社)では、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」「具体的になに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。

2022年度は、サステナビリティの切り口から中堅・中小企業のお客さまが抱える様々なリスク・機会を見える化し、事業の持続可能性・収益性を維持・向上させていくことを目的とした「ESG事業性評価」の運用を開始すると

もに、ESG目標設定付融資商品やCO₂排出量簡易算出サービス(無料)などのソリューション提供に注力しました。

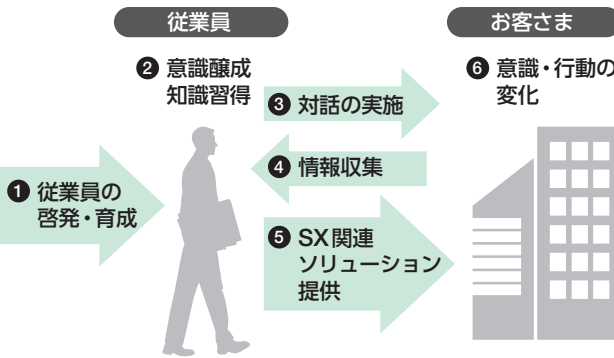


お客さまの意識・行動変容に向けた対応ステップ

お客さまの意識・行動変化に向けた当社の組織行動を右図に示すステップに分け、毎年注力ポイントを設定しています。

2022年度、法人部門では「お客さまの行動変容・ソリューション提供につながる対話の実施」(ステップ③)に注力ポイントを設定し、グループ一丸となって取り組んでまいりました。

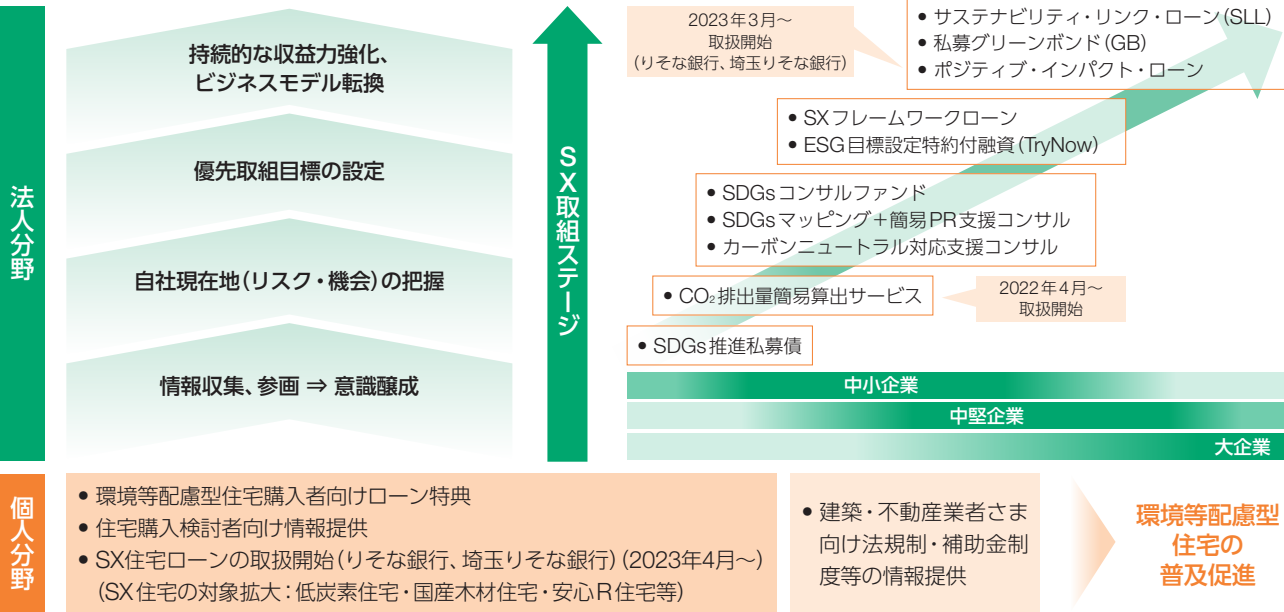
2023年度は、「お客さまの現在地の体系的・俯瞰的な把握」(ステップ④)と「SX関連ソリューションのご提供」(ステップ⑤)を注力ポイントに設定しています。



お客さまの取組ステージに応じたSX関連ソリューション

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っており、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をご提供・強化しています。個人分野でも環境等配慮型住宅の対象範囲を拡

大し、購入費用をお借り入れいただくお客さまへ、様々なサービスを付帯した「りそなSX住宅ローン」の取り扱いを開始しました。



※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 関連ファイナンス、CO₂排出量簡易算出サービス(無料)、有料コンサルティングの提供件数
※3 SDGs推進私募債、SDGsコンサルファンド、ESG目標設定特約付融資、SXフレームワークローン、SLL・グリーンローンなど

持続可能な社会の実現に向けて

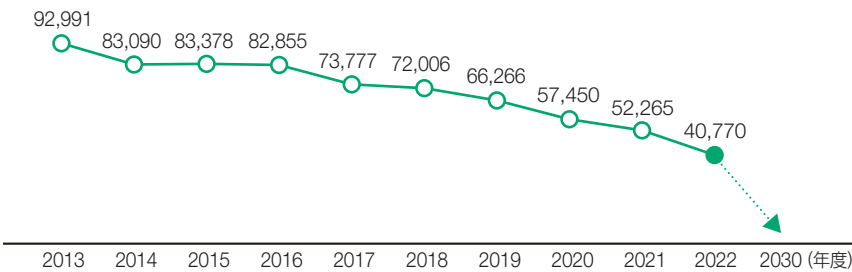
2カーボンニュートラル目標 ▶ 地域社会の省エネ普及、カーボンニュートラル達成に貢献

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

2022年度実績：2013年度比△56%削減(前年度比△11,495 t-CO₂)

【CO₂排出量の推移^{※2}】

(t-CO₂)



【2022年度の排出量内訳(速報値)】

Scope 1	5,079
Scope 2	35,691
うち電力使用	34,446
合計	40,770

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、2021年度より電力使用量の大きい施設から再生可能エネルギー由来の電力への切替を順次進めています。

2022年度は、夏場や冬場などの電力需給逼迫懸念を踏まえて、拠点別の使用電力量の見える化などを通じた全社的な節電活動に取り組みつつ、グループ各社の施設への再エネ電力の導入を実施しました。

その結果、2022年度のCO₂削減実績は、速報値ベースで2013年度比△56%、前年度比△11,495t-CO₂削減となりました。

2023年度からは経済産業省が推進する「GXリーグ」に参画し、2030年度に向けた中間目標も設定していきます。

引き続き全社的な節電推進活動を継続し、電力価格高騰・再エネ電力切替によるコスト影響軽減を図りつつ、再エネ電力への切り替えを着実に進めていきます。

再エネ電力導入済の施設

【2021年度】

- ・りそなグループ大阪本社
- ・埼玉りそな銀行本社
- ・関西みらい銀行びわこビル
- ・みなと銀行本店
- ・埼玉りそな銀行 秩父支店・深谷支店

【2022年度】

- ・関西みらい銀行心斎橋本社
- ・みなと銀行西神ビル
- ・システムセンター(西日本)
- ・島根カスターマセンター
- ・関西みらい銀行 49店舗
- ・埼玉りそな銀行 2店舗

- ・2022年度は、年間の総使用電力の約19%を再エネ電力へ切替
- ・2025年度までに、自社が保有する物件を100%再エネ等電力に切り替えることを目指す

第三者保証の取得について

2020年度以降のCO₂排出量(Scope1、Scope2)について、毎年独立した第三者の保証を受けています。

2022年度の数値についても今後独立した第三者による保証を受ける予定です。



ESGデータ集

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

※1 Scope1とScope2の合計

※2 関西みらいフィナンシャルグループ統合前の係数も適及して計上。グループ銀行のScope1、Scope2のCO₂排出量を省エネ法の定期報告書の基準に準拠して集計。2019年度までの数値は各購入先電気事業者の基礎排出係数を乗じて算出。2020年度の数値より各購入先電気事業者の調整後排出係数を乗じて算定。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 当社の業種区分では、「エネルギー」「不動産・建設」「自動車・運輸」「素材」「農業・食糧」「紙パルプ・林業製品」「銀行・生損保」

※4 PCAFの手法を参照して算出 ※5 NZE2050(WEO2022)の2030年の炭素強度「165gCO₂e/kWh」との比較

※6 セクター別、貸出金ベース ※7 PCAFが定めるデータ品質スコア

投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量(Scope3カテゴリ15)への対応

2023年5月、投融資ポートフォリオがもたらす温室効果ガス排出量(Scope3カテゴリ15)について、2050年までに実質ゼロを目指すことを宣言するとともに、電力セクターに対する中間削減目標を公表いたしました。

今後、電力セクターを含むエネルギーセクターのFinanced Emissionsについて、継続的に実績値を公表し、エネルギー以外のセクターにおいてもFinanced Emissionsの把握、中間目標の設定を進めてまいります。

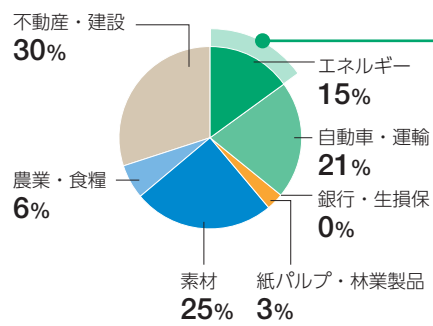
投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言

当社は、2050年までに投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量の実質ゼロを目指します。

●電力セクターに対する中間目標の設定について

これまでの取り組み	今回(中間目標の設定)
・TCFD炭素関連セクター^{※3}における気候変動の潜在的な影響度、ポートフォリオの大きさ、簡易算定済のFinanced Emissionsのセクター別分析等を踏まえ、「不動産・建設」「自動車・運輸」「エネルギー」セクターを「重要セクター」に選定 ・リスクの定量分析等の深掘りを実施	・「重要セクター」のうち、具体的な計測方法やデータの整備が進んでいる「エネルギー」セクターから優先的にFinanced Emissionsの把握と分析を実施 ・セクターの内訳を「電力」「石油・ガス」「石炭」に分けて計測^{※4}

【Financed Emissionsのセクター別内訳】



【エネルギーセクターのFinanced Emissions】

	算出対象 排出量スコップ	指標	実績 (2022年3月末)	投融資額
電力	発電事業 Scope1	物理的 炭素強度	139 gCO ₂ e/kWh	2,760億円
石油・ガス	採掘事業 Scope1～3	絶対量	0.17 MtCO ₂ e	74億円
石炭	採掘事業 Scope1～3	絶対量	—	(対象なし)

●上記を踏まえ、「電力」セクターを対象に中間目標を設定(「石油・ガス」「石炭」セクターは対象が僅少なため設定せず)

電力セクターに対する 目標設定の考え方	・石炭火力発電事業にかかるプロジェクトファイナンスの新規実行の原則停止、国内の再生可能エネルギー向け貸出への積極的な取り組み等により、足元の炭素強度「139gCO₂e/kWh」は、2030年時点の1.5℃シナリオ(NZE2050)を下回る水準^{※5} ・一方、電力はあらゆる産業・生活の基盤であり、電力セクターのさらなる脱炭素化はリテールのお客さまの脱炭素化にも不可欠 ・国全体の脱炭素化に不可欠なさらなる再エネの普及、トランジションや技術革新に取り組む発電事業者を支援し、グローバルな目標である1.5℃目標を十分下回る水準を目指していく
中間目標	・2030年度の炭素強度「 100～130gCO₂e/kWh 」

●Financed Emissionsの計算について

- ・帰属係数(投融資残高を資本と負債の合計で割ったもの)に投融資先企業の温室効果ガス排出量を掛け、すべての投融資先に関して合計

	計算式	カバー率 ^{※6}	データ品質 スコア ^{※7}
電力セクター	$\sum \left(\frac{\text{投融資先の炭素強度 (gCO}_2\text{e/kWh)}}{\text{集計対象先全体への当社投融資額合計}} \times \text{投融資先への当社投融資額} \right)$	85%	2.1
石油・ガス セクター	$\sum \left(\frac{\text{投融資先の排出量 (MtCO}_2\text{e)}}{\text{投融資先の借入・資本合計}} \times \text{投融資先への当社投融資額} \right)$	100%	3.0

持続可能な社会の実現に向けて

3 女性登用・活躍推進 拡大目標 ▶ 「目指す姿」の実現に向けた多様かつ新たな価値の創造

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

- ◎ リそなホールディングスの女性役員比率30%以上
- ◎ グループ6社^{*1}の女性経営職階比率20%以上
- ◎ グループ6社^{*1}の女性ライン管理職比率40%以上

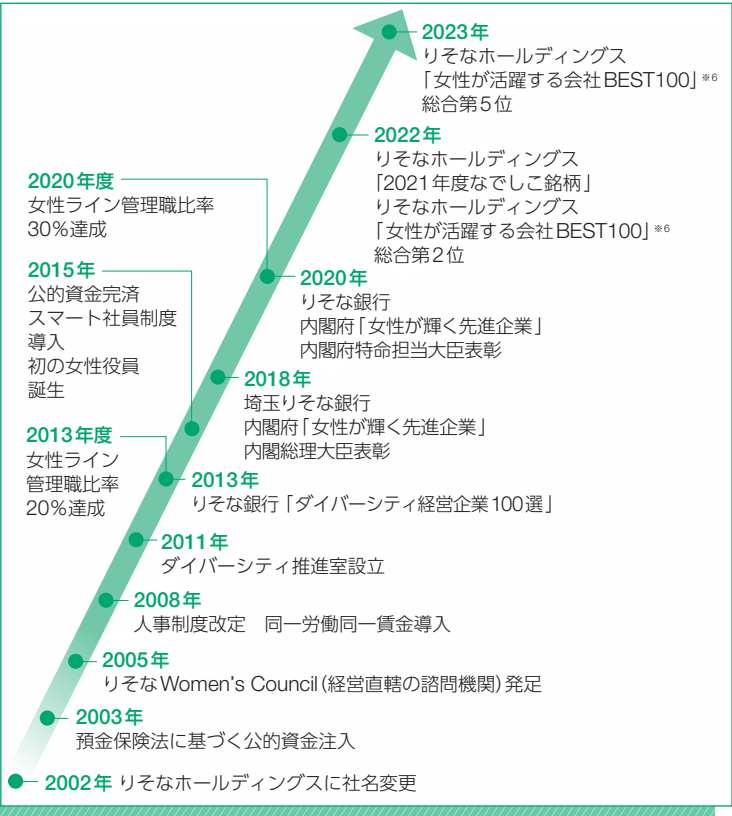
女性比率	2021年 ^{*2}	2023年 ^{*2}	2030年度目標
役員(リそなホールディングス)	19.2%	10.3% ^{*3}	30%以上
経営職階(グループ6社 ^{*1})	10.5%	13.4%	20%以上
ライン管理職(グループ6社 ^{*1})	29.7%	31.4%	40%以上

女性の経営職階比率、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11年連続で上昇しました。

リそなホールディングスの女性役員比率が当初から低下している要因は、リそなホールディングスの役員全体の人数が増加していること、および社内女性役員がリそな銀行・埼玉りそな銀行の取締役に就任したことによるもので、リそな銀行の女性取締役比率は当初の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、2023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25%となっています。

2022年度は、女性従業員の声をもとに、より上位の職位を担うための業務範囲拡大の一環として、個人営業店支店長養成トレーニー^{*4}を開始しました。また、男性の育児・家事への参画をさらに促進するため、新設された出生時育児休業(通称：産後パパ育児休)^{*5}のうち14日間を有給とし、原則取得とする取り扱いとしました。

2023年度は、多くの女性従業員に幅広い業務を経験する機会を提供するなど、役員・経営職階・ライン管理職のすべての階層において「登用候補者の育成」に注力していきます。



※1 リ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
※2 役員は6月末時点、ライン管理職、経営職階は2021年が期初時点、2023年は3月末時点
※3 役員全体の人数増加、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
※4 業務経験が店頭事務中心の女性従業員に、個人営業店の支店長に必要なスキルを習得させるためのトレーニー
※5 詳細はP72をご参照ください
※6 日経WOMAN 企業の女性活用度調査

りそな Women's Council の活動

りそなグループでは、2003年のグループ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誰もが活躍できる「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いました。これをさらに発展させ、社会の女性から選ばれる企業、女性従業員が働き続けたいと思える企業になるには、人口の半分を占める女性の視点を経営に活かすことが必要不可欠との考えから、2005年4月、経営直轄の諮問機関である「りそな Women's Council」を発足しました。

「りそな Women's Council」には銀行以外の関連会社を含むグループ各社から選抜された十数名の女性従業員がメンバーとして集まり、より女性から支持される企業を

目指して、職場環境の整備やキャリア形成のサポートなど、様々な施策を検討し、活動の集大成として、最終報告会でグループ各社の社長に向けた提言を行います。

現在、りそなグループには、これらの提言から実現に至った施策が多数あり、「りそな Women's Council」の活動は女性活躍の象徴となっています。

活動に参加した女性従業員は、自分たちの提言が施策として実現する過程を通じて、自分の意見をより強く反映できる仕事をしてみたい、やりがいを持って長く働き続けたいとの想いを強くしており、現在もグループ内の随所でかつての参加メンバーが活躍しています。



第12期メンバー最終報告会の様子

りそな Woman's Council など女性従業員からの提言により実現した主な施策	
メンタリング制度	経営職階に登用された女性を、直属の上司以外の役員・支店長などがメンターとして支援する制度
マイキャリア研修	マネージャーや経営職階への登用にに向けた意識向上を目指す、女性従業員対象の研修
パパ・ママ入門セミナー	お子さんの誕生を控えた従業員に制度・手続きの説明や、仕事と育児の両立等をアドバイスする配信セミナー
育休復帰者応援セミナー	育休復帰後の従業員を対象にタイムマネジメント術の講義等を実施し、復職後の働き方をサポートするセミナー
女性向け住宅ローン「凜 lin」	女性の社会進出、ライフスタイルの多様化に合わせて金利優遇等を行う女性向けの住宅ローン

～第12期メンバー(2022年4月～2023年3月)座談会～



(左から)
りそな総合研究所
岩井 容子
りそな銀行
谷北 沙尚里
埼玉りそな銀行
堤 満理絵

ー 1年間の活動はいかがでしたか？

岩井 課題設定から解決策の検討、スケジュール管理まで自分たちで考え進めなければなりません。多様なメンバー構成で全員の意見が一致することはほぼなく、毎回、沢山の議論をしました。

谷北 リそな銀行のことは考えることがあっても他のグループ会社も含めて深く考えた経験はなく、気づきの多い1年でした。

堤 これまであまり考えることのなかった自分自身や会社の将来を考えるきっかけになり、まず自分から変わらなければという気持ちになりました。

ー 世代も担当業務も異なるメンバー間の交流はいかがでしたか？

堤 メンバーのなかには支店長職の方もいましたが、気軽に話していただきましたし、私も本音でフランクに意見を言えたと思います。

岩井 立場や環境は違っても、全員が自分たちやりそなグループの将来を真剣に考えていました。このメンバーで妥協のない議論

をでき、本当に良かったです。いつか業務でも接点を持てるといいと思います。

谷北 メンバーの勤務地が関東と関西に分かれており、東西別に活動することも多いのですが、議論の重要な局面ではなるべくどちらかに集合してコミュニケーションを取ることを意識していました。

ー 業務やキャリアに対する意識に変化はありましたか？

堤 活動前は日常業務に追われてキャリア形成について十分に考えられていませんでしたが、議論のなかで「能動的な社員を増やしたい」との意見があり、活動期間中に社内公募に応募しマネージャーに昇格しました。前向きなメンバーから良い刺激を受けられたと思っています。

岩井 接点のなかったメンバーとの議論を通じて、グループ全体の課題や状況を把握することができました。私の仕事はグループ銀行4社との連携ですが、今後は他のグループ会社との連携にも取り組んでいきたいです。

谷北 最終報告会は社外取締役からもフィードバックをいただいたり、各社の社長に自分たちが議論してきたことを直接提言し



たりと、経営陣を身近に感じる貴重な機会だったと思います。私は本部勤務なので、キャリア形成や能力開発に悩んでいる方が行動するきっかけになる取り組みを企画し発信していきたいと思っています。

ガバナンス体制

「グループサステナビリティ基本方針」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は、少なくとも年1回以上、重要な事案については随時付議を行い、適切な監督が図られる体制を整えています。

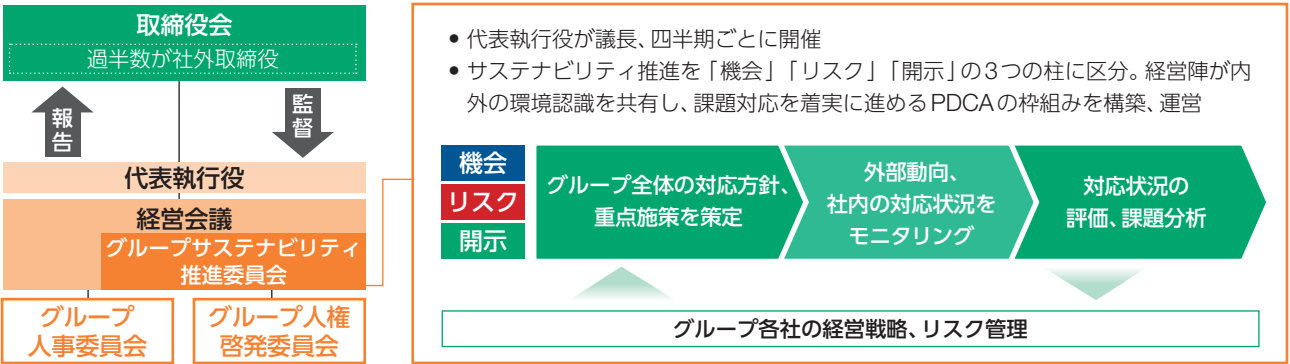
社外取締役が過半数を占める取締役会では、多角的な視点から議論が行われ、その結果はグループの経営戦略やリスク管理などに反映されています。

より具体的なサステナビリティに関する重要事項は、り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、り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、グループ全体の人的資本、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、「グループ人事委員会」「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(2022年7月～2023年6月)

- 当グループの「パーパス」制定
- 2022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
- 新中期経営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)
- 投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量(Scope3カテゴリ15)の削減目標設定
- ESGをメインテーマとするSR(Shareholder Relations)対話の強化

『2022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、社内の担い手の一段の意識・行動変容 - Scope3削減目標の設定 - ESG事業性評価の運用開始、人権デュー・ディリジェンスプロセスの構築等、前年度に整備した枠組みの運用定着 - GPIF選定ESG指数の採用継続、等		
～今後の主な課題と注力施策～		
- お客さまのSXの現在地を体系的・俯瞰的に把握・可視化する枠組みの構築、現場の対話力、ソリューション提供力の強化 - 外部団体・自治体等とのさらなる連携強化 - 全世代向け金融リテラシー教育、子どもの貧困支援等の社会的包摂の取組強化 - 生物多様性への対応、等		
～社外取締役の主な意見～		
- りそなの取り組みによってお取引先の環境・社会価値がどれだけ向上したか、効果を測れるようにしていくことが必要 - 中堅・中小企業のお客さまのトランジションをりそなが責任を持って担う姿勢・戦略を内外によりはっきりと示していくことが必要 - Scope3(カテゴリ15)のネットゼロに向けた取り組みを加速させることが必要 - 女性活躍推進について、数値の変化だけでなく、社員の声をよく聞き、マインド向上等の意識変化も捉えていっていただきたい		

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中長期インセンティブの評価指標に客観的な外部目線を用いた「ESG

指標」が含まれ、年次インセンティブには「サステナビリティ長期目標の年度実績を評価」する項目が含まれており、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➡P81)

気候変動への対応(TCFD 提言への取り組み)

当グループでは、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、当グループのエネルギー使用に伴う温室効果ガスの排出量、および投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量に対して、それぞれ削減目標を設定しています。

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。

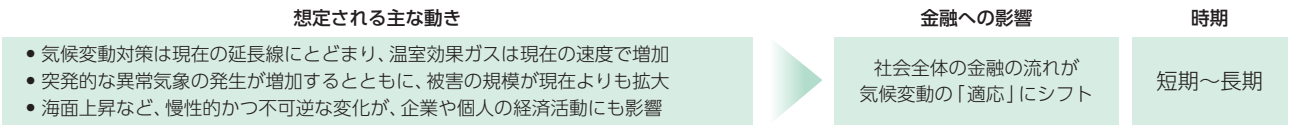
評価に際しては、「短期：5年程度」「中期：15年程度」「長期：35年程度」の時間軸を設定して影響を受ける時期を想定しています。



想定される財務影響		
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(参照した主な公的シナリオ：IPCC RCP8.5シナリオなど)



想定される財務影響		
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	お取引先企業の事業施設、個人のお客さまの住居などが被害を受け、事業や就業の継続に支障をきたすこと、担保資産の価値が損なわれることにより、りそなグループの貸出資産の価値が毀損
		慢性的	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

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	2023年3月末	※ 貸出金、支払承諾、外国為替などの合計(りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行の合算)
1.3%	1.2%	1.2%	1.3%	

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。

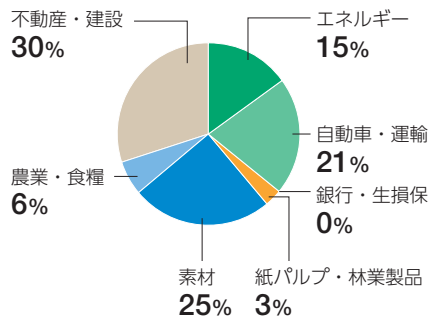
●重要セクターの選定プロセス

セクター別 気候変動影響度調査	「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」「国連UNEP-FI」「SASB」などの情報を参考に、気候変動の影響を受けやすいとされる業種 ^{*1} を対象とした気候変動影響度を調査
セクター別 ポートフォリオの反映	各業種が当グループのポートフォリオに占める大きさを追加
重要セクターの選定	上記の結果を踏まえ、重要セクターを特定

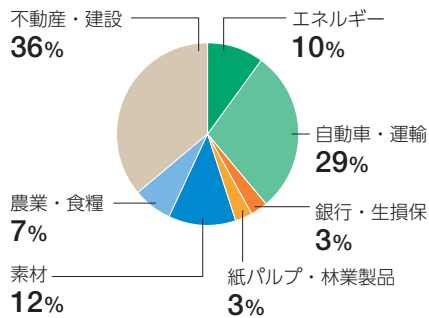
セクター	気候変動影響	ポートフォリオの大きさ ^{*2}	選定結果
不動産・建設	中	大	重要セクターに選定
自動車・運輸	大	中	重要セクターに選定
エネルギー	大	小	重要セクターに選定
素材	大	小	非選定 ^{*3}
農業・食料	中	小	非選定
紙パルプ・林業製品	大	小	非選定
銀行・生損保	中	小	非選定

- 上記結果についてはPCAFの手法を参照して算出したFinanced Emissions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^{*4}。

【ファイナンスドエミッションのセクター別内訳】



【融資額のセクター別内訳】



●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 リスクと機会の 重要要素の設定	「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」「国連UNEP-FI」「SASB」などの情報を参考に、各セクターにおけるリスクと機会に影響が大きいと考えられる重要要素を調査、選定
② 将来の社会像と セクターへの影響を想定	選定した重要要素について、IEAなどの客観性の高い科学的パラメータから影響の発現時期、インパクトの大きさを想定。5フォース分析 ^{*5} に組み入れ、将来の社会像とセクターへの影響を想定
③ シナリオ策定 定性評価の実施	一定のシナリオを仮定し、各セクターの気候変動リスク推移を評価

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		政策	炭素税の導入・引上		政策	炭素税の導入・引上	
法律	建築物環境性能の強化		法律	GHG 排出規制の強化		法律	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		市場	エネルギー価格の上昇		市場	再生可能エネルギーの普及	
急性	水害などの被害増加		技術	電気自動車への転換		評判	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℃	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℃	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℃	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℃	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℃	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℃	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℃シナリオ						物理的リスク：4℃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												
自動車・運輸												
エネルギー												

重要セクター	移行リスク：1.5℃シナリオ	物理的リスク：4℃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 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」を通じて把握した分析結果
※5 「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と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と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180億円程度

● 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などに努めてまいります。
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。ポートフォリオ全体では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。
引き続きポートフォリオ全体のFinanced Emissionsの把握と削減に取り組むとともに、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、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まいります。

リスク管理

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のあるトップリスクの一つと認識し、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(➡P85)による管理に取り組んでいます。
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与する先
	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

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について、以下のターゲットを定めています。

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。

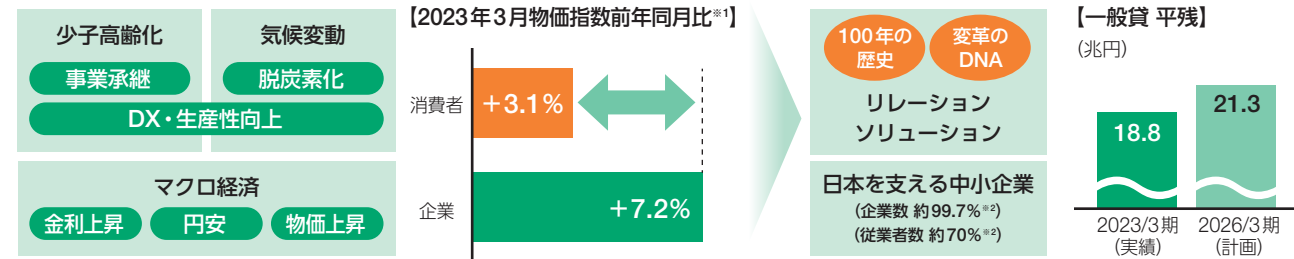
リテール・トランジション・ファイナンス目標	●お客さまとの対話の深化、ソリューションの強化により、お客さまとともに気候変動リスクを低減し、機会を伸ばすための目標(➡P46～47)
投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言 電力セクターにおける2030中間目標	●投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量の削減に向けた目標(➡P49)
カーボンニュートラル目標 (Scope1、Scope2)	●当社自身のエネルギー使用に伴う温室効果ガス排出量の削減に向けた目標(➡P48)

中期経営計画～価値創造力の強化～

中小企業向け貸出ビジネス

環境変化に応じて発現する資金需要への対応力強化

■多様化・複雑化するこまりごと



中小企業を取り巻く事業環境は、大きく変化しています。SXやDXといったメガトレンドの潮流変化、高齢社会の進展といった社会・産業構造の変化には、新しいニーズやお客さまの新たなこまりごとが伴います。また、コロナ禍からの経済再開や、円安の進行、企業物価と消費者物価における上昇率の乖離など、マクロ経済環境に起因した資金需要も見込まれます。

こうしたなかで、りそなグループには、リテール特化100年超の歴史で築いたネットワーク、リレーションの強みを活かしながら、伴走型でお客さまに多様なソリューションを提供していくという特長があります。新中計においても、こうした差別化の要素をさらに高めるべく、コンサルティング力とファイナンス力の質的・量的強化を図っていきます。

フェイストゥフェイスによるコンサルティング営業の

さらなる強化に向けて、法人貸出分野の人員を2026年3月期までの3年間で約200名増員させる計画です。また、SXやDXの領域においては、一般に大企業に比べて中小企業の取り組みは限定的であり、事業との関連性やトランスフォーメーションの必要性をご理解いただけるよう、引き続き、お客さまとの対話の拡充に努めていきます。

新中計は資本活用フェーズへの移行が一つのテーマであり、オーガニック投資の中核として一般貸を大きく増加させる計画です(➡P25)。既存のソリューションを活かした資金需要への対応はもとより、ベンチャー支援や新たなストラクチャードファイナンスなど、リスクテイク領域の深掘・拡大も進めていきます。

こうした取り組みにより、2026年3月期の一般貸平残は、2023年3月期比で約2.5兆円増加となる21.3兆円を目指しています。

人的資源の投入、資本の積極活用を通じて、様々なステージのお客さまを伴走支援

■コンサルティング力/ファイナンス力の質的・量的強化

- 法人貸出分野の人員増加
➢2023/3期 約3,150人 → 2026/3期(計画) 約3,350人

●対話の深化

- SXヒアリング：約3.1万社(2021年度)

【リテール・トランジション・ファイナンス累計取扱高】



- DXアンケート：約1.3万社(2022年度)

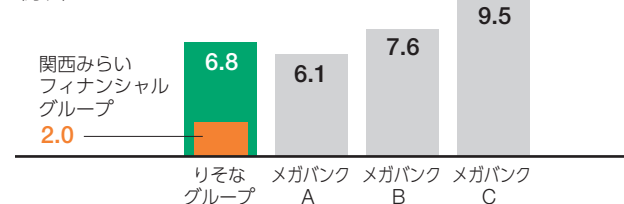
●環境変化に応じたリスクテイク領域の深掘・拡大

- ベンチャー支援の専門組織創設
- 新たなストラクチャードファイナンスへの挑戦

■二大都市圏中心のグループネットワーク

■国内トップクラスのメインバンク社数

【メインバンク社数^{※3}】
(万社)



りそなグループの都道府県別順位^{※3}

埼玉 1位 大阪 1位
兵庫 2位 滋賀 2位

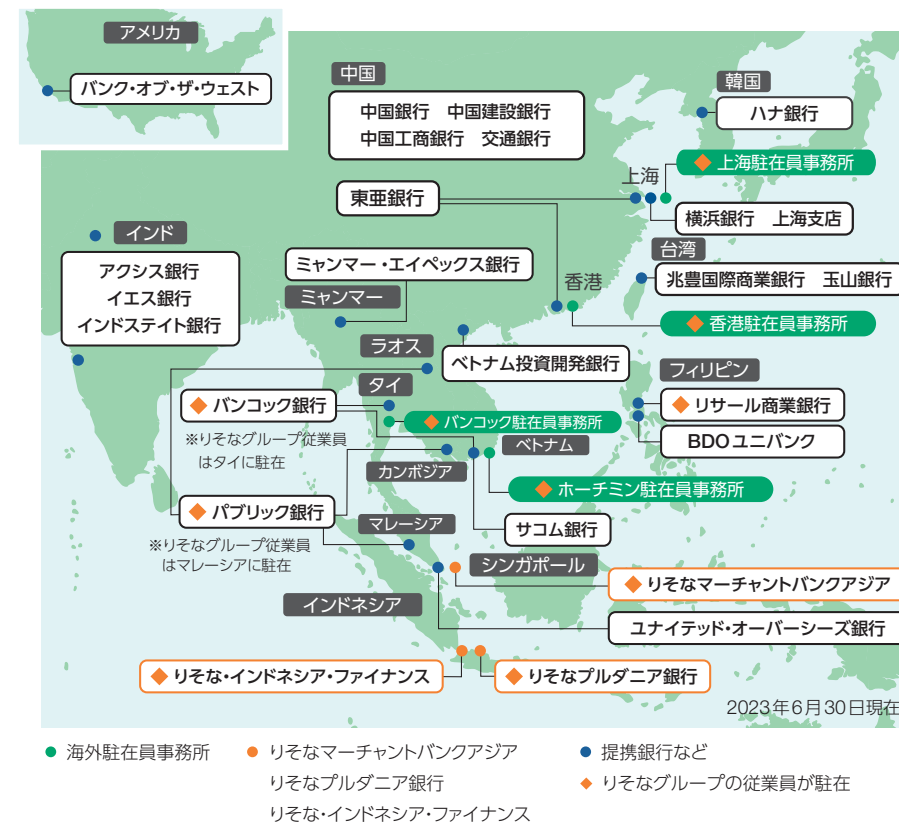
※1 消費者：総務省「消費者物価指数(2023年3月)」、企業：日本銀行「企業物価指数(2023年3月速報)」

※2 中小企業庁「2023年版中小企業白書」

※3 帝国データバンク「全国企業『メインバンク』動向調査(2022)」

国際ビジネス

海外ネットワークを通じてビジネス環境の変化への対応をサポート



りそなグループでは、海外10拠点に従業員が駐在しており、アジア全域および米国を中心に、お客さまの海外進出や資金調達などの幅広いニーズに対応しています。

インドネシアでは、65年超の業歴を誇るりそなプ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調達やM&Aなどのニーズに対するソリューションを提供しています。

今後も、海外ネットワークの拡充、海外ビジネスに関するソリューション提供力の向上を通じて、お客さま支援体制を強化していきます。

中小企業のお客さまの経営支援に関する取り組み

りそなグループでは、お客さまの成長ステージに応じて生じる様々なニーズにお応えするべく、各グループ会社が協働し、必要に応じて他の金融機関や外部専門家とも連携し、お客さまの経営支援に取り組んでいます。

創業期～成長期における支援

創業期のお客さまに対しては、決算内容だけでなく、事業の成長可能性にも着目し、積極的な資金支援と事業支援に取り組んでいます。成長期のお客さまに対しては、多様な融資商品のご提供、ビジネスマッチング、海外進出支援など、様々なソリューションのご提供を行い、お客さまの成長をサポートしています。

成熟期～転換期における支援

成熟期・転換期の次なるステージに向けて、事業承継・資産承継サポートや人材紹介、DX支援等、多様なソリューション提供が可能であり、お客さまの事業ビジョン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ます。

事業再生における支援

お客さまの事業再生にあたっては、返済条件のご変更などへの柔軟な対応にとどまらず、経営改善・事業再生・事業再構築などに必要な支援・ノウハウのご提供に努めています。

地域の活性化に関する取組状況

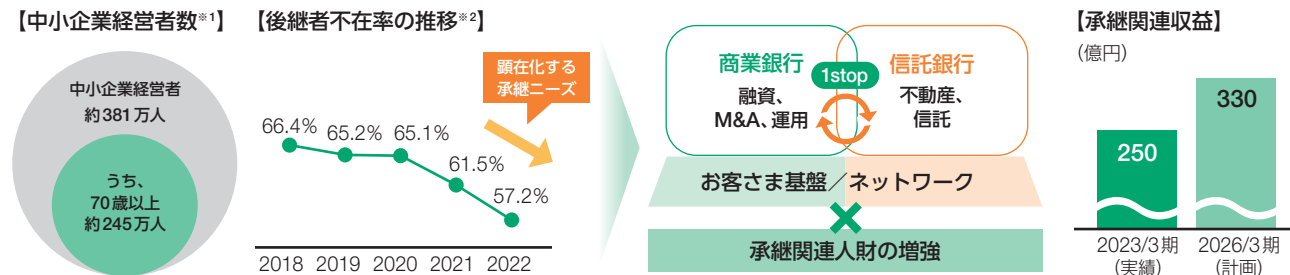
地域社会とともに発展するという理念のもと、中小企業のお客さまへの経営支援および地域経済の活性化に積極的に取り組んでいます。また、都道府県や市町村との(包括)連携協定の締結や、地域教育機関との産学連携にも積極的に取り組んでいます。

さらにビジネスプラザでは、約50万社のお取引先ネットワークを活かし、お客さまの販路拡大などをサポートする「ビジネスマッチング」、創業間もない企業に対する「創業支援」、人材に関する課題を解決する「人材ソリューション」を軸として、お客さまの課題解決へ向けた多様な情報を仲介しています。

中期経営計画～価値創造力の強化～

事業・資産承継ビジネス

顕在化する承継ニーズに信託併営リテール商業銀行の多様なソリューションを提供



中小企業経営者の高齢化が進むなか、その後継者不在率も高止まりしていましたが、コロナ禍を経て、低下の兆しもあり、事業・資産の承継ニーズはデータ上からも顕在化しています。

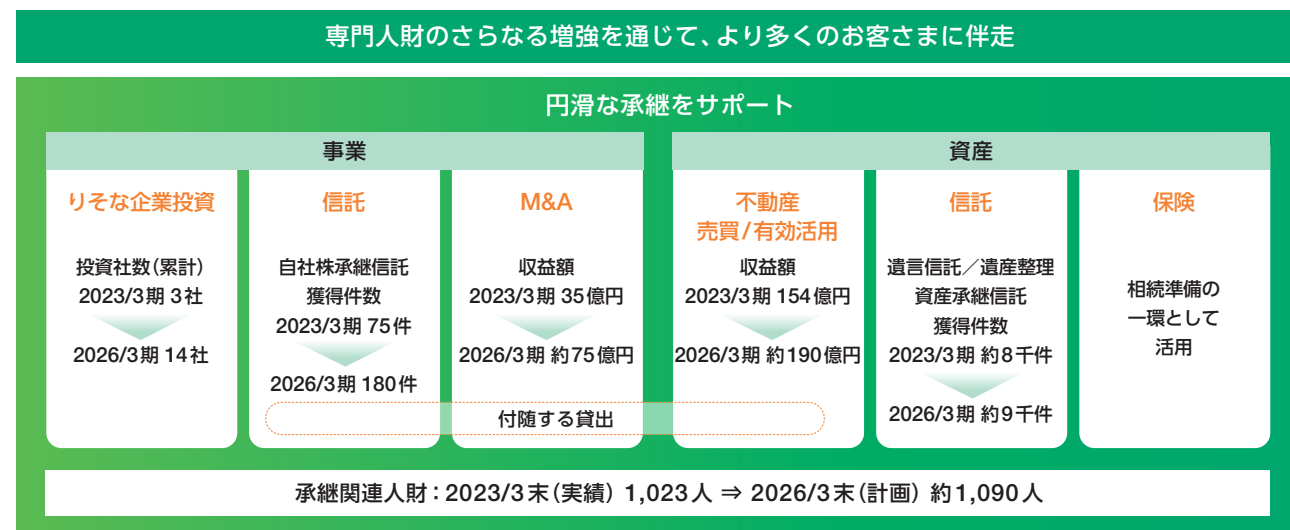
一方、承継に関するこまりごとは、お客さまのご意向や置かれている状況などにより多種多様であり、その解決には、貸出や信託・不動産機能の活用、ネットワークを活かしたM&A、さらには運用など、フェイストゥフェイスによる深いコンサルティングを通じたオーダーメイド型のソリューション提供が不可欠です。

りそなグループは、信託併営リテール商業銀行という稀有な強みを有しており、多様なソリューションをワンストップで提供することが可能です。2021年1月に設立したりそな企業投資による「お客さま株式の過半取得」といった新たな手法でも、2023年3月期までの投資実績は

すでに3社となっており、相談件数も増加しています。

こうしたなか、承継関連人財は、2023年3月末ですでに1,023人にのぼりますが、新中計の3年間でもさらに70名程度の増員を計画しています。大きな成長領域として、経営資源の投入を継続しており、2023年3月期の承継関連収益は2020年3月期比47億円増加の250億円、2026年3月期にはさらに80億円増加となる330億円を見込んでいます。

私たちが取り組む承継ビジネスは、事業と資産の円滑な移転を支えるソリューションとして、中小企業経営者の高齢化という日本の構造的な課題を解決するとともに、りそなグループには、ワンタイムにとどまらない、承継後の世代を超えた取引を含めた、お客さまとの長く・広く・深いつながりをもたらすものです。

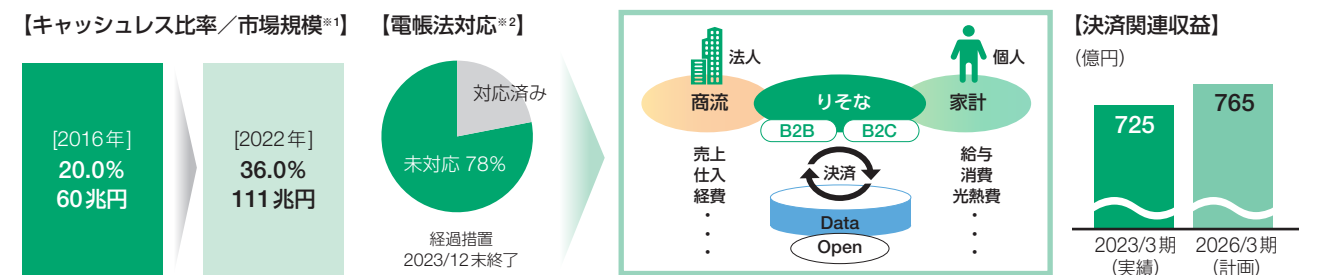


承継後も続く事業活動/ライフイベントを伴走支援

※1 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」
※2 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査(2022)」

キャッシュレス・DXソリューションビジネス

個人の家計、企業の商流に向けた利便性を提供



国内のキャッシュレス市場拡大の流れは、コロナ禍を経て一段と加速しています。また、電子帳簿保存法への対応など、企業間決済におけるDXニーズも拡大しています。

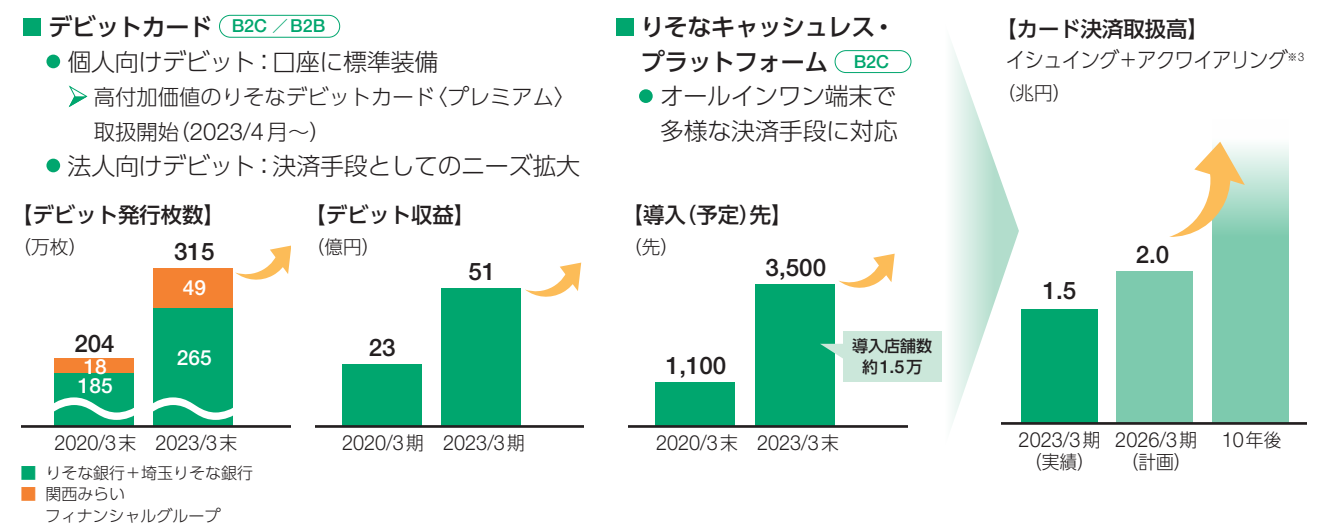
りそなグループでは、個人の家計、企業の商流における様々な決済タイミングでのキャッシュレス・デジタル化のニーズに対し、多種多様な商品・サービスの提供とお客さま接点の継続的な改善を通じた、お客さま体験の向上を目指しています。

個人預金口座に標準装備しているデビットカードのご利用は、前中計期間でも、収益が2020年3月期の23億円から2023年3月期には51億円になるなど、大きく拡大しましたが、新中計期間においても、個人向けりそなデビット

カード<プレミアム>の取扱開始や、法人向けサービスの拡充などにより、さらなる拡大を見込んでいます。小売り企業等のB2C領域において決済ソリューションを提供する「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」でのアクワイアリングの領域も含めて、2023年3月期に1.5兆円となるカード決済取扱高を、2026年3月期には0.5兆円増加の2兆円まで拡大させる計画です。

加えて、企業が仕入れを行う際などのB2B領域における「りそな支払ワンストップ」を通じたDX支援、グループ内の様々な機能・ネットワークを活かした「オールりそな」によるソリューション提供の拡充、さらには外部との共創拡大を通じて、決済分野におけるお客さまのこまりごと解決に努めていく考えです。

キャッシュレス・デジタル化のニーズに対し多種多様なサービスを提供



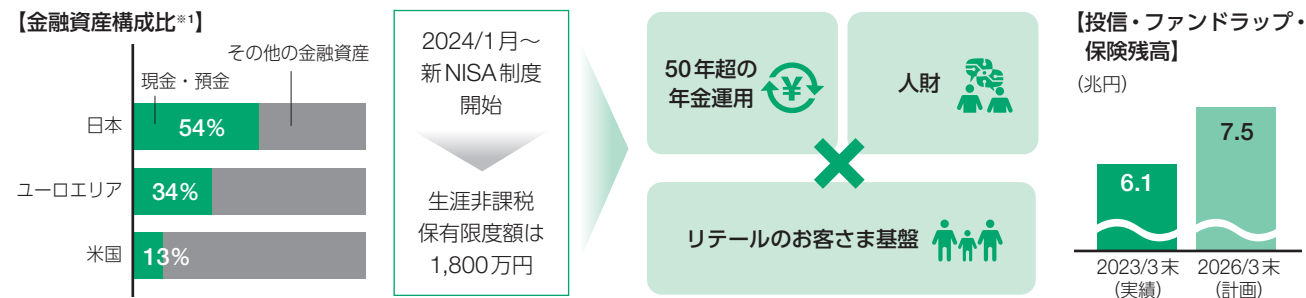
- りそな支払ワンストップ (B2B)
- 請求書支払業務のDX化支援
 - 電帳法対応/効率化ニーズに対し一気通貫のサービス提供(請求書データ化 → オンライン支払 → 電子保管)

- グループ内外連携 (Data/Open)
- 「オールりそな」のソリューション提供拡充
 - グループ機能のワンストップ提案、関西みらいフィナンシャルグループへのサービス展開
 - 外部との共創：デジタルガレージと資本業務提携(2022/11月)

※1 経済産業省、2023/4/6 ニュースリリース
※2 株式会社ラクス調べ(2023/1月時点) ※3 グループ会社を含む

資産形成サポートビジネス

人生100年時代において、「貯蓄から投資へ」を通じて、経済的な備えをサポート



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、人生100年時代において、「貯蓄から投資へ」の大きな流れをつくることは、私たち金融機関の重要な使命の一つです。2024年1月開始予定の新NISA制度では、生涯非課税保有限度額が1,800万円と大幅に増加し、今後ますます投資ニーズが高まっていくと想定されます。グループ銀行が長い歴史のなかで築き上げた「リテールのお客さま基盤」に、「50年を超える企業年金業務で培った運用ノウハウ」を活かしたサービスを提供することで、お客さまお一人おひとりの資産形成に対する想いの実現に貢献していきます。

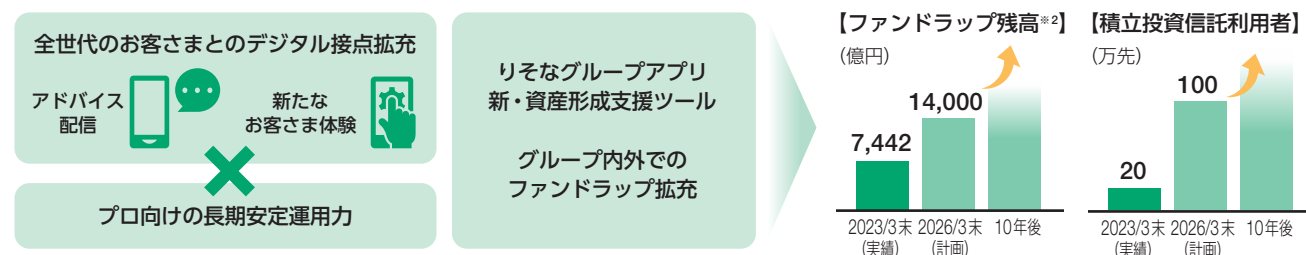
2023年3月末に6.1兆円となる投資信託・ファンドラップ・保険残高は、2026年3月末までに1.4兆円増加の7.5兆円まで伸長させる計画です。

りそなの運用力とテクノロジーの力を掛け合わせるこ

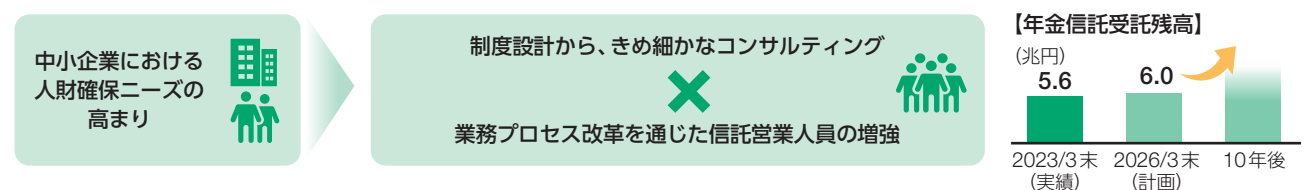
とで、資産形成の分野に一石を投げたいと考えています。具体的な取り組みとして、りそなグループアプリに、新しい資産形成サポートツールを搭載する予定であり、デジタルを通じたお客さまとの接点を全世代に拡充します。グループ内外でのファンドラップの取り扱いも拡大しており、2023年1月に、グループ外では3銀行目となる七十七銀行で取り扱いが開始されました。「運用力」と「テクノロジー」の融合により、ファンドラップ残高、積立投信ご利用者の大幅な拡大を目指します。

企業年金信託の領域においても、中小企業の課題にワンストップでソリューションを提供できる信託併営リテール商業銀行の強みを活かして、きめ細かなコンサルティングを行うことにより、受託残高の増加を目指していきます。

企業年金で培った運用力とテクノロジーの融合



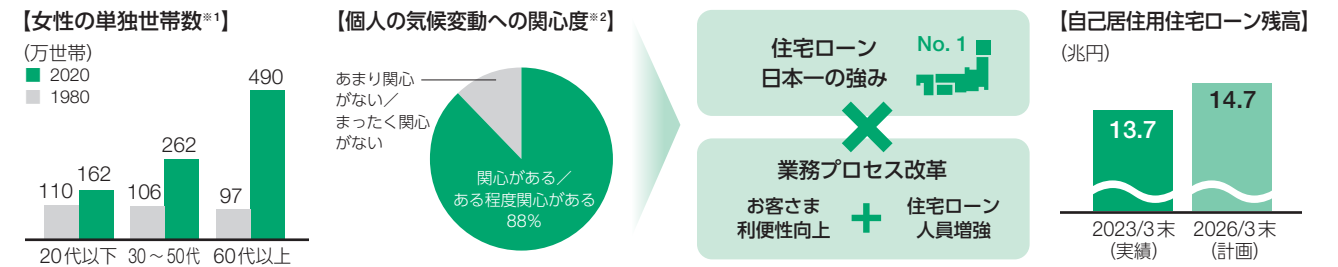
信託併営リテール商業銀行としてのワンストップソリューションの強み



※1 日本銀行調査統計局「資金循環の日米欧比較」(2022/8月)を基に作成
※2 法人込み、グループ外含む

住宅ローンビジネス

お客さまの行動変化を捉えた多様なソリューションの提供



りそなグループは、住宅ローンに歴史的な強みを持っており、国内トップの残高を誇ります。一方で、個人のお客さまのライフスタイルは多様化するとともに、気候変動に対する関心が高まるなど、ローンビジネスを取り巻く環境は変化しています。こうしたなか、りそなは、スケールメリットの強みも活かしながら、私たち自身も変化していくことで、お客さまの多種多様なニーズにお応えしていきます。

2023年3月末で13.7兆円となる自己居住用住宅ローンの残高は、2026年3月末までに1兆円増加の14.7兆円まで伸長させる計画です。

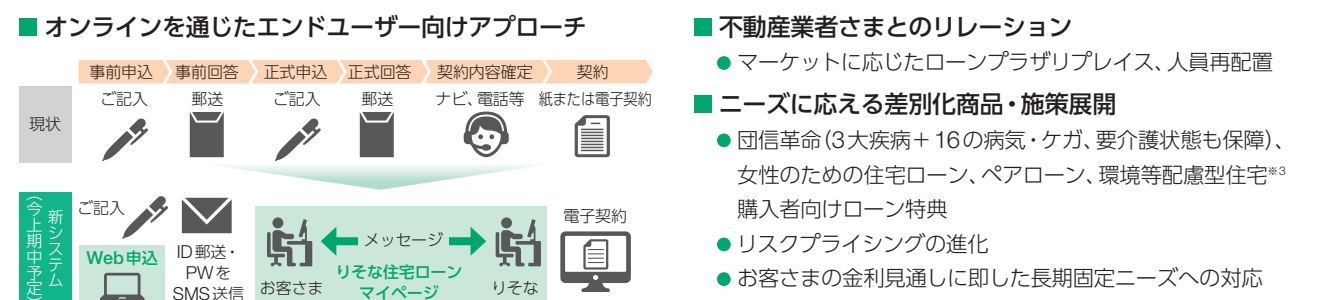
オンラインを通じたエンドユーザーとのお取引拡大など、新たな挑戦を進めています。2023年度は、上期中に住宅ローンの新たなシステムの導入を予定しており、事前申込からご契約まですべてオンラインで完結できる仕組みが整います。団信革命を始め、女性のための住宅ローン、ペアローンなど、多様化するお客さまのライフスタイル

に適した差別化商品・施策の展開も加速させています。例えば、環境等に配慮した住宅購入者向けのローンでは、特典の対象範囲に「省エネ性能の高い低炭素住宅など」を追加しました。また、金融政策に変化の兆しが見られるなか、超長期の固定金利を選好されるお客さまも少しずつ増加しており、こうしたニーズの変化にも適切に対応していきます。住宅ローンのプロセス改革も進展させながら、お客さまの利便性と銀行の効率性向上の両立を実現していきます。

かつては「住宅ローン実行後のお客さまとどのようなつながることができるか」が、一つの課題でしたが、現在では9割のお客さまと、りそなグループアプリを通じて双方向のコミュニケーションが取れる状況にあります。

住宅ローンのお客さまはもとより、お取引の厚みがありますが、今後は、生涯にわたって、ライフイベントに応じた様々なソリューションを、より多くお届けできるものと考えています。

オンライン／リアル双方からのアプローチ強化



りそなグループアプリによる双方向コミュニケーション ⇒ ライフイベントに応じたソリューション提案



※1 内閣府「男女共同参画白書 令和4年版」を基に作成
※2 内閣府「気候変動に関する世論調査(2020)」を基に作成
※3 ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)、太陽光発電設備設置住宅、長期優良住宅等

※4 ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲとの比較(2023/3末、りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西みらい銀行)
※5 一般先の平均粗利益を1として指数化

金融デジタルプラットフォーム

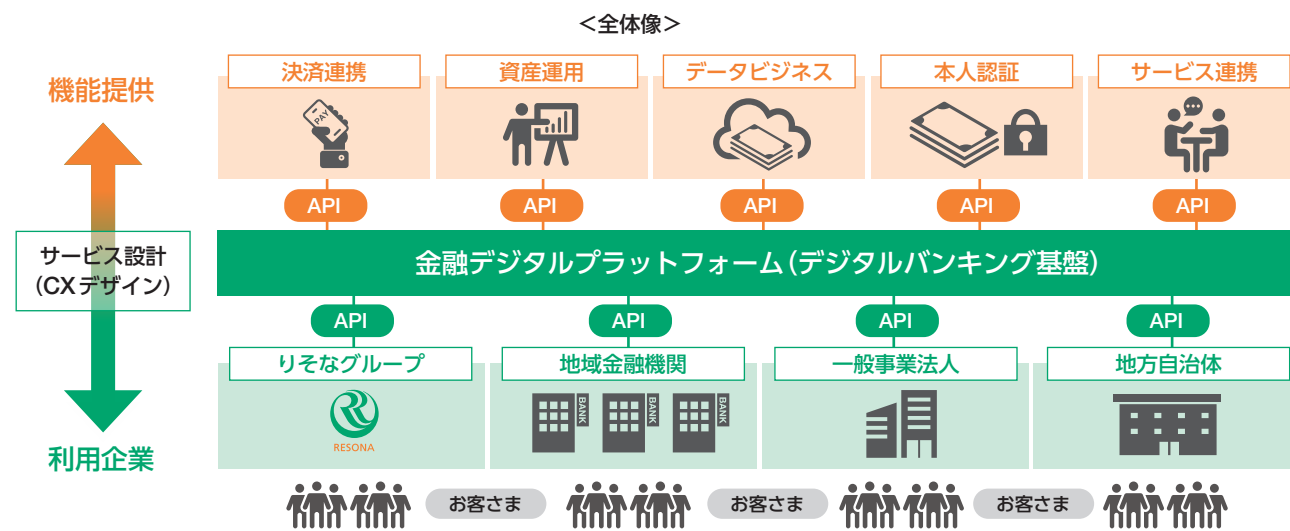
従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創

「金融デジタルプラットフォーム」は、従来の枠組みにとらわれない外部との幅広い共創により、すべてのプラットフォーム (PF) 参加者がWin-Winとなるエコシステムの構築・拡大を目指すものです。

「利用企業」側では、地域金融機関や一般事業法人などの参加者が、PF上の様々な機能を容易に利用することが可能となります。足元では、地域金融機関の皆さま、そしてその先のお客さまに向けて、バンキングアプリとファンドラップを展開しており、現在、5グループ6銀行で、これらの商品・サービスをご利用いただいています。

「機能提供」側では、異業種との共創を通じた新たなビジネスを展望しています。直近の取り組み事例としては、「データ」領域におけるブレインパッドとの資本業務提携、「決済」領域におけるデジタルガレージとの資本業務提携、「本人認証」領域での顔認証にかかるコンソーシアム設立などを行っています。

引き続き、外部との共創を進め、提携先を広げるとともに、提供メニューの拡充を図り、PF上のトランザクションの拡大を目指していきます。



資本関係に捉われることなく、より多くの地域金融機関へ多様な機能・サービスを提供

【現提供メニュー】

＜2023/3末(期)時点(2022/3末比)＞

	アプリDL数	ファンドラップ残高 ^{*1}
グループ内	652万(+150万)	6,881億円(△278億円)
グループ外	112万(+42万)	561億円(+152億円)
合計	765万(+193万)	7,442億円(△126億円)

→ ファンドラップ収益 90億円(+8億円)

グループ内外でさらなる拡大へ

＜2026/3末目標＞

	アプリDL数	ファンドラップ残高 ^{*1}
	1,000万	1.4兆円

※1 時価ベース残高、法人込

※2 りそなホールディングス、JCB、大日本印刷、パナソニック コネクト

異業種との共創を通じて、新たなビジネスを展望

【現状の検討メニューの一例】

- **ブレインパッド(資本業務提携)**
 - 新サービス開発、地域金融機関への提供等も展望
 - 金融×非金融のビジネス展開を展望(広告、マーケティング等)
- **デジタルガレージ(資本業務提携)**
 - 決済領域の連携強化、次世代Fintech事業の推進
- **顔認証マルチチャネルプラットフォーム**
 - 4社^{*2}でコンソーシアムを設立、参加30社
 - 参加者間で活用事例・ノウハウを共有・検討
 - 将来的には、本人認証サービスの外部提供等も展望

インオーガニック戦略

資本活用フェーズにおいて、インオーガニック投資を拡充

りそなグループは、これまでもグループシナジーの追求に向けた関西みらいフィナンシャルグループの完全子会社化や、「オープン・イノベーション」を掲げるなかでのDX・SX関連企業との資本業務提携等のインオーガニック戦略を展開してきました。

新中期経営計画においては、「資本活用フェーズへの移行」を内部環境の大きな変化の一つと捉えており、インオーガニック戦略の位置付けは、これまで以上に重要なものになると認識しています。

当グループのインオーガニック戦略は、「お客さまにどのような価値を提供できるか」を出発点として、大きく3つの観点で検討を進めていきます。

1つ目は、これまでりそなが接点を持つことができていないお客さまへのアクセスを上げていく、「お客さま基盤」拡充の観点です。

2つ目は、高度なスキルを有するプロフェッショナル人材等、「経営資源」を獲得する観点です。

最後は「機能」の獲得の観点です。これは、既存業務との親和性が高い機能や、従来の枠組みを超えてお客さまや社会に新たな価値を提供できる機能を獲得するものです。

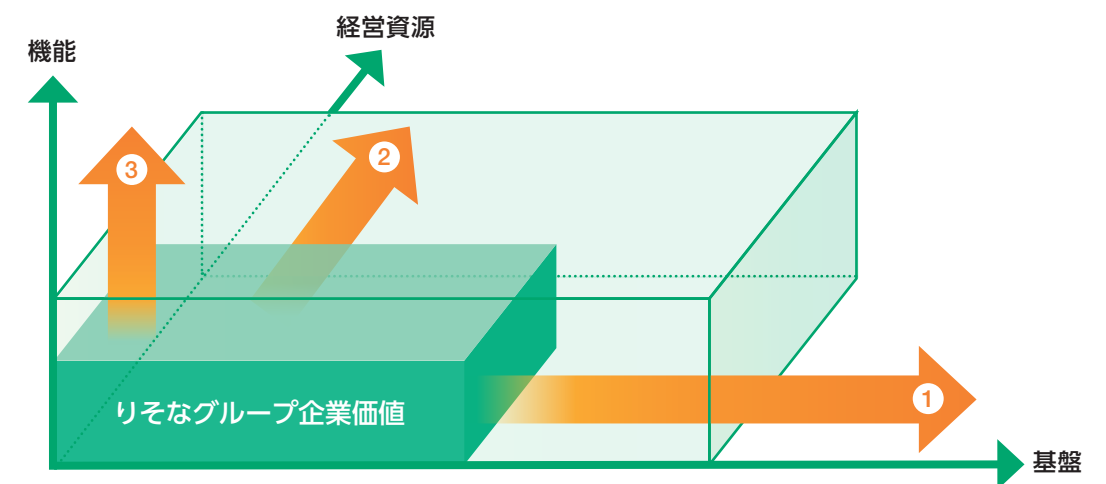
これらの観点に基づき、対象先に制約を設けることなく幅広い検討を行うとともに、手法についても資本関係を伴わない戦略的提携からM&A等、案件に応じて最適なものを選択していきます。

お客さまにどのような価値を提供できるか

これまでりそなが接点のない
① お客さま基盤拡充

専門人材等の
② 経営資源拡充

「既存業務と親和性の高い」
「金融の枠組みを超えた」
③ 機能拡充



＜前中計期間での実績＞

関西みらい
フィナンシャル
グループ
2021/4月
完全子会社化

ブレインパッド
2022/2月
資本業務提携

デジタルガレージ
2022/11月
資本業務提携

ウェストボックス
2023/3月
資本業務提携

りそなデジタル・アイ
2021/1月
出資比率引き上げ

DACS
2022/7月
出資比率引き上げ

中期経営計画～経営基盤の次世代化～

人財

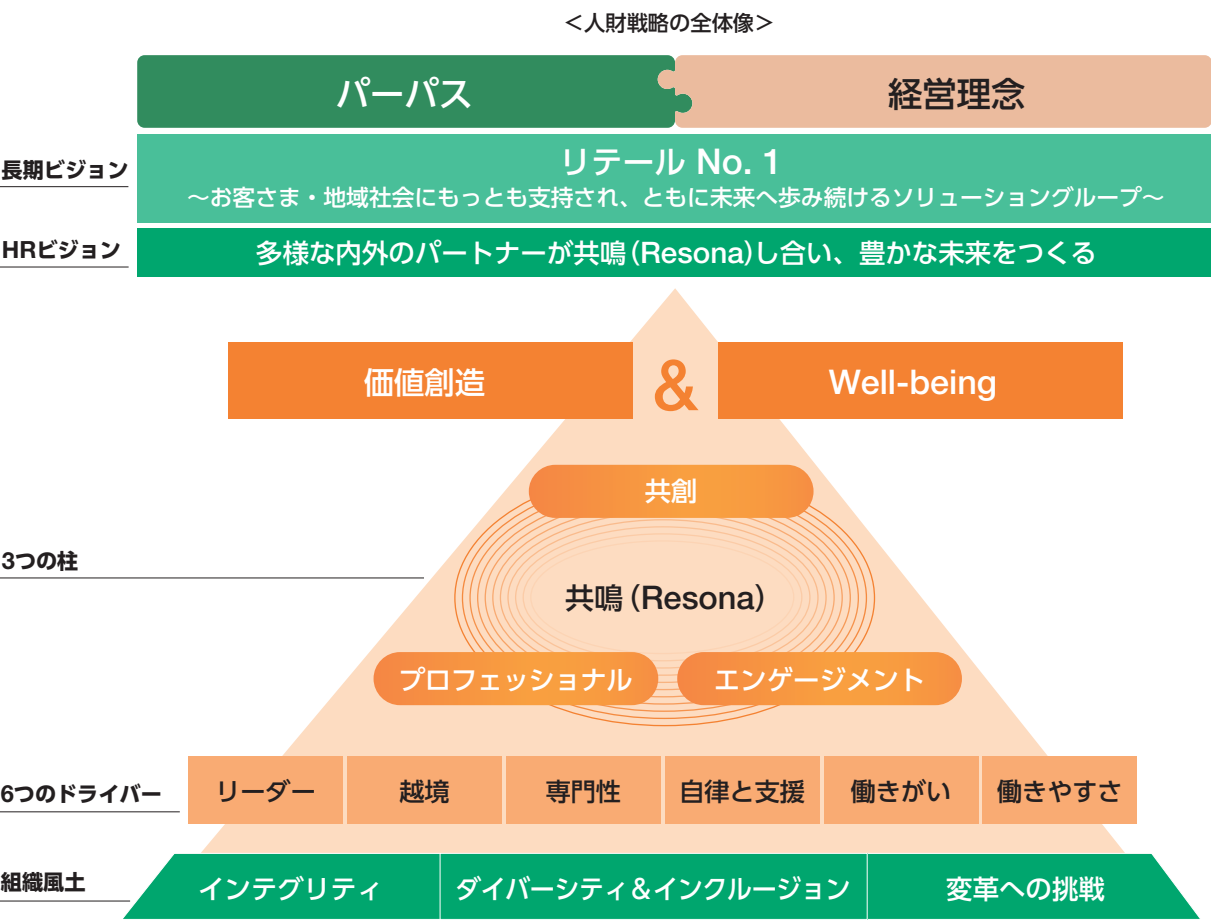
価値創造と Well-being を目指した人財戦略

りそなグループでは、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・職種などにかかわらず、すべての従業員が活躍できる「ダイバーシティ＆インクルージョン」の考え方を中心とした人事運営を行ってきました。この度、パーパスと経営理念のもと、長期ビジョン「リテール No. 1」の実現を目指し、「共鳴 (Resona)」を起点とした『人財戦略』を策定しました。

人財戦略では、「エンゲージメント（従業員と会社の共鳴）」、「プロフェッショナル（多様な専門性の共鳴）」、「共創（りそなと外（パートナー）の共鳴）」を強化していくべき

3つの柱として定め、「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を実現していくことを目指しています。

当グループが、これまでも大切にしてきた組織風土（インテグリティ、ダイバーシティ＆インクルージョン、変革への挑戦）をベースに、経営戦略や変化し続ける就業価値観を踏まえて、未来に向けて変えていく6つの『ドライバー』（リーダー、越境、専門性、自律と支援、働きがい、働きやすさ）を設定し、目指す姿に向けた取り組みを進めています。



6つのドライバーの目指す姿

ドライバー	目指す姿	取り組み
リーダー	- 社内外の多様な人財との共創を目指したD&Iのさらなる進展 - 多様な価値観・経験を有するリーダーの育成・確保	- 女性活躍支援プログラム - キャリア採用拡充 - 選抜・階層別研修プログラム ➡ P68
越境	- 組織を超えたキャリア・ネットワーク形成による個々人の成長・組織力強化 - 従業員の主体的な異文化経験による金融の枠にとどまらない成長	- 外部派遣研修・外部出向 - グループ会社間出向 - アルムナイ・リファラル採用 ➡ P68
専門性	- 全従業員の「プロフェッショナル人財^{*1}」への成長 - 多様な専門性を持つ人財の協力・連携によるソリューション力向上	- 複線型人事制度 - 人財育成投資拡充 - 資格取得サポート拡充 ➡ P69
自律と支援	- 自律的に考え、学び、挑戦する組織風土の醸成 - 自己成長できる環境やキャリア実現機会提供による会社と従業員双方の成長	- 社内公募制度 - トータルキャリアサポート - LMS・TMS導入^{*2} ➡ P70
働きがい	- 従業員一人ひとりが自分らしく働ける環境をすべての職場で実現 - 会社や社会への貢献にかかる仕事の意義を感じ、成長・自己実現ができる	- 心理的安全性の確保 - コミュニケーション活性化(1on1など) - 処遇向上 ➡ P71
働きやすさ	- 従業員一人ひとりが希望するワークライフバランスの実現 - りそなグループで長く安心して心身ともに健康に働くことができる	- 働き方改革 - 両立支援(育児・介護・病気など) - 健康経営 ➡ P72

指標・目標^{*3}

ドライバー	非財務目標	2021年度	2022年度	目標値 2025年度	目標値 2030年度	3つの柱強化
リーダー	▶ 女性ライン管理職比率 ▶ キャリア採用管理職比率	30.5% 9.5%	31.4% 10.2%	33% 13%	40% 18%	共創 プロフェッショナル エンゲージメント 価値創造 & Well-being
越境	▶ 新任経営職階層におけるキャリア採用・越境経験者 ^{*4} 割合	32%	42%	60%	100%	
専門性	▶ 高度専門人財 ^{*5}	2,438人	2,481人	2,650人	3,000人	
自律と支援	▶ 社内公募合格者数累計(2021年度～2030年度)	366人	684人	1,750人	4,000人	
働きがい	▶ 意識調査 肯定回答割合 (i) 仕事のやりがい (ii) 職場の風通し	68% 79%	66% 79%	➡ ➡	➡ ➡	
働きやすさ	▶ 有給休暇取得割合	76.4%	77.6%	85%	88%	

※1 お客さまの課題を解決し、より大きな喜びをもたらせるだけの専門性と人間力を兼ね備えた人財
※2 LMS：学習管理システム、TMS：タレントマネジメントシステム
※3 連結対象会社のうち、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・みなと銀行が対象
※4 海外・外部派遣・外部出向
※5 社内の専門コースにおける上位認定者および同等の資格保有者

人財戦略(6つのドライバー)

リーダー：多様なリーダーの育成

社内外の多様な人財との共創・価値創造を目指し、ダイバーシティ&インクルージョンをより高いレベルで進めるべく、様々な性別・経験・年代などのリーダーの育成・確保に取り組んでいます。

具体的には、マネジメントスキル・リーダーシップの向上を目的とした階層別研修や選抜型研修に加えて、出向や外部派遣研修での異文化経験、多面評価（360度評価）を通じた自己認知・意識改革など、本人の能力や適性に応じて様々な機会を提供しています。

また、専門人財獲得やD&Iの進展の一環としてキャリア採用にも力を入れています。社外で培ったスキル・経験を活かして管理職として活躍する人材も着実に増加しています。今後もキャリア採用者のさらなる活躍を目指し、オンボーディング施策の充実により、リーダーとして活躍できる環境を整えていきます。

女性リーダーの育成・登用はサステナビリティ長期指標に掲げており、特に重要な取り組みと認識し、キャリア支援を継続的に実施しています。

具体的には、新たに経営職階に昇格した女性向けのメンタリング制度による業務面・メンタル面のサポートや、女性従業員を対象としたリーダー研修による意識醸成サポート、トレーニー制度による未経験業務への挑戦サポートなどを実施しています。

また、経営直轄の諮問機関である「りそなWomen's Council」は2005年から継続して活動しており、グループ横断で選抜された女性従業員がリーダーシップをとり、職場環境の整備やキャリア形成のサポートなど、様々な施策を提言・実現しており、女性活躍推進の象徴となっています。（➡P51）

キャリア採用者実績・計画

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(計画)
30人	72人	135人	360人



越境：異文化経験を通じた多様な価値観・ネットワークの形成

新たな視点の獲得による多様性への受容力向上や共創に向けた多様なネットワークの構築を目指し、りそなグループ内外にかかわらず所属する組織の枠を超えた経験や交流機会を提供しています。

具体的には、他社や官公庁への出向、大学院への派遣プログラムや異業種人財との共創による新規事業創出経験など、従業員の能力や適性に応じた派遣先を選定し、所属する組織の枠を超えた経験を提供しています。加えて、自己研鑽サポートとして、公募型の外部ビジネススクールへの派遣プログラムを取り入れており、従業員が自律的に他企業の人々と交流できる機会を提供しています。

また、グループ企業間での出向も拡大しており、人財交流を通じた新たな経験による成長とグループ連結運営の強化を進めています。

従業員が社外への経験にも積極的に挑戦をし、金融の枠にとどまらない成長をしていくことを目指し、組織の枠を

超えた経験や交流の拡大に加えて、越境学習を通じて得た学びの社内共有やロールモデルとの座談会なども拡大していく方針です。



専門性：多様なこまりごとに対応できるプロフェッショナル人財の育成・確保

当グループでは、従業員全員が各業務分野において、多様なお客さまのこまりごとを解決し、より大きな喜びをもたらせるだけの「専門性」と「人間力」を兼ね備えた「プロフェッショナル人財」を目指しています。具体的には、20のコースからなる複線型人事制度において、コースごとに育成体系を用意し、OJTと社内・社外研修などを通じてコースごとに必要な「専門性」の向上に取り組んでいます。このような取り組みについては毎年見直しを実施し、経営戦略や組織課題に合わせて内容をアップデートしています。

各コースに推奨する資格などの取得支援を実施しており、2022年度にはその範囲を拡大し、従業員のプロフェッショナルとしてのさらなる成長をサポートしています。

加えて、時代の変化に合わせて必要とされるスキルを

身につけられるように、各種リスキルへの取り組みを実施しています。現在はDX・SX・AMLに関する知識・実践力向上に資する取り組み、リベラルアーツ学習にかかるコンテンツ提供・研修を実施しています。

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にとどまらず、お客さまと信頼関係を築き、「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いう考えのもと、教養に関する幅広いテーマでの公募型研修の実施などを通じて「人間力」の向上にも取り組んでいます。

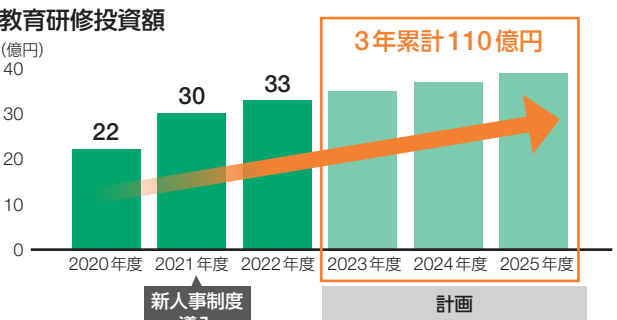
あわせて、キャリア採用や専門コースでの新卒採用を拡大しており、専門人財が採用に占める割合を3割へと引き上げることで、採用の段階からの多様性確保を目指しています。

複線型人事制度の20コース

20のコースを用意し全員がプロを目指す体系に							
渉外・融資外為	サービス	事業再生	プライベートバンカー	コーポレートソリューション	経営コンサルタント	不動産	信託・年金
企画スタッフ	アセットマネジメント	市場	リスク管理	財務	データサイエンティスト	DXスペシャリスト	ITスペシャリスト
ファシリティマネジメント	企業法務	監査	AML/CFTスペシャリスト	← 2023年4月より適用開始			

人財育成への投資拡充

価値創造とWell-beingの両方の観点から、人財育成への投資を拡充しています。プロフェッショナル人財への成長に向けた越境学習の拡大や外部知見の積極活用、目指すキャリアへの挑戦による自己成長・自己実現に向けたキャリア形成サポートの拡充など、今後も人財育成への投資を強化し、りそなグループの企業価値向上へとつなげていきたいと考えています。



※ 実投資額+機会投資額(教育研修受講時の人件費)
(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)

自律と支援：従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成に向けた支援

従業員の自律的なキャリア形成を促進するため、2021年の複線型人事制度導入に伴い、キャリア実現に向けた一連の行動(キャリアを知りたい、考えたい・相談したい、実現したい)をサポートする「トータルキャリアサポート体制」を整備しました。「キャリアの選択肢を知りたい」ニーズに対しては従業員が様々なキャリアを知る機会としてキャリアカレッジを年2回実施しています。毎回30を超える部署が座談会・ワークショップを開催し、各業務の内容・魅力を伝えており、2021年度・2022年度で合計約3,000人が参加しました。「キャリアについて考えたい・相談したい」ニーズに対してはキャリアデザイン研修に加え、所属長を中心に上司がサポートを実施しています。また、所属長はキャリア相談力向上に向けた研修を全員受講しています。「目指すキャリアを実現したい」ニーズに対しては、コース別育成体系にて各コースに必要なスキルや資格を整理しています。従業員は現状との

ギャップを把握したうえで能力開発計画を策定し、上司との共有を通じて目指すキャリアに向けての取り組みを進めています。また、各種自己研鑽ツールやトレーニー制度なども準備し、従業員の自律的な成長に向けた後押しを行っています。

また、2021年度より社内公募制度の再構築を行い、各希望コース等への異動に関して公募する「キャリアチャレンジ制度」を創設しました。「トータルキャリアサポート体制」を通じたキャリア開発支援だけにとどまらず、従業員が自らキャリアに挑戦できる環境を整えることで自律的な成長・キャリア選択機会を提供しています。

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。今後もキャリアサポートの強化と挑戦機会の拡充により従業員の自律的なキャリア形成をこれまで以上にサポートしていきます。



自律的なキャリア形成に向けた社内公募制度	
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

働きがい：活き活きと働くことができる環境(仕事のやりがい・職場の風通し)

従業員一人ひとりが自ら選択し挑戦できる機会

銀行を取り巻くビジネス環境に大きな変化が予想されるなか、当グループが目指す性別・年齢・職種などに関係なくすべての従業員が持てる力を最大限発揮できる環境の整備と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的として、2021年4月に人事制度を改定しています。

複線型の人事制度を採用し20のコースを用意することで多様性・専門性のポートフォリオへの変革を進めるとともに、従業員自身も自律的なキャリア選択によりそれぞれの強みを活かした挑戦ができるよう取り組んでいます。採用においてもキャリア採用・新卒採用ともにコース別採用を実施しており、新規採用者も自身の強みや専門性を最大限活かし、各業務分野で活躍できる環境を整備しています。

また、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」と勤務時間・勤務日を限定した働き方「シニアスマート社員制度」を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、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。

本人事制度は、性別・年齢・職種に加え、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。



多様性を認め合う心理的安全性の高い職場環境

多様な従業員が働くうえでは、お互いの多様性を認め合い、心理的安全性の高い職場環境が求められます。そして、それは組織としてのレジリエンスを高めることや活発な

議論・挑戦を生み出すことにより、企業価値向上につながるものと考えています。

多様性の理解・人権の尊重

従業員がともに理解し合い風通しの良い職場環境にすることを目的として毎年全従業員向けに各種研修を実施しています。2022年度はアンコンシャスバイアスと人権を取り上げ、各職場単位で所属長が自ら解説を行うことにより従業員の理解を深めています。

セクシャルハラスメントとパワーハラスメントについては、未然防止と事態の深刻化を防ぐことを目的とし、毎年全従業員を対象に「ハラスメント防止研修(eラーニング)」を実施しています。

コミュニケーション活性化

上司・部下間のさらなるコミュニケーション活性化による風通しの良い職場づくりや部下の自律的な成長支援などを目的に1on1ミーティングを導入しています。1on1ミーティングの質を高め部下従業員のエンゲージメント向上や成長につなげていくために2022年度には希望者に対して1on1ミーティングの取り組みに対する研修を実施しました。他にも従業員と経営トップが意見を交わす「タウンミーティング」を2003年から実施しており、直

接の対話を通じて、従業員と経営トップが同じベクトルを共有する機会にするとともに、経営参画への意識や新たな視点の獲得などにもつなげています。

また、関西みらいFGでは2023年4月より新たなコミュニケーションツール「Mecha! (めっちゃ)」を導入し、称賛文化と心理的安全性のある組織風土の醸成に向けた取り組みを進めています。

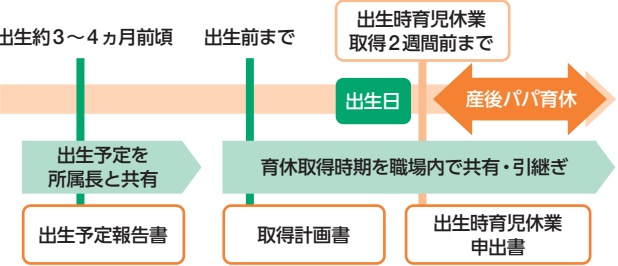
働きやすさ：安心して働くことができる環境(ワークライフバランス・健康経営)

従業員が安心して働ける環境づくりとして、ライフスタイルやライフステージに応じた多様な働き方の選択肢の

仕事と家庭の両立支援

育児関連休暇・休業、育児勤務などの制度や各種セミナーなどからなる復職支援プログラムを用意し、仕事と育児の両立を支援するための環境整備を行っています。2022年度は仕事と不妊治療の両立支援を目的とした「出生支援制度」と男性の育児参画をこれまで以上に促進することを目的とした「産後パパ育休」を新たに導入しました。

出生時育児休業取得時のフロー



働き方改革への取り組み

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、勤務時間もしくは業務範囲を限定できる正社員制度(スマート社員制度)を用意しています。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。

健康経営

りそなグループでは健康管理指針を定め、従業員の心身両面にわたる健康の保持・増進と快適かつ衛生的な職場環境づくりなどを推進しています。産業医に加え、産業保健スタッフを配置し、各部店への巡視・巡回による健康指導や保健指導、職場環境の確認や改善指導を行い、各部店の衛生管理責任者と連携して、働きやすい職場に向けた環境改善に努めています。

健康診断においては、法令に基づく定期健康診断に加えて、35歳および40歳以上の偶数年齢の社員を対象に会社指定の人間ドックを実施しています。さらに、ストレスチェックや各種メンタルヘルス研修の実施などにより、従業員の健康管理をサポートしています。

また、2020年4月からは全従業員の健康増進に向け、就業時間内を禁煙としています。

提供や心身両面での健康促進の取り組みを進めています。

「産後パパ育休」のうち14日間を有給とする制度上の工夫に加え、「育児関連休暇取得計画書」を策定し、事前に直属の上司とは取得時期や引き継ぐ業務内容を共有するとともに、配偶者とは休暇中の家庭内での役割を相談してもらっています。育児休業が取得しやすい環境の整備や仕事と育児の両立に向けた意識改革を進めてきた結果、男性の育児休業取得率は98.2%に向上しました。

男性社員の育児関連休暇の取得状況

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
配偶者出産休暇取得率	100%	100%	100%	100%	100%	100%
男性の育児休業取得率	—	—	—	—	80.3%	98.2%

また、テレワーク勤務、サテライトオフィス、一定条件下での裁量労働制やフレックスタイム制など、時間・場所に関して柔軟な働き方を推進し、有給休暇の取得推進を含めてワークライフバランスの充実と生産性の向上に取り組んでいます。

ファイナンシャルウェルネス

お金や生活に関する不安を解消し、当グループで長く安心して働ける環境を提供することは従業員のWell-beingや生産性向上につながると考え、以下の資産形成をサポートする制度の導入および制度の適切な活用やリテラシー向上へとつなげる運用サポートを実施しています。

資産形成サポート	年金制度(企業型DB・DC+マッチング拠出)
	持株会制度(ESOP信託設定・奨励金有)
	財産形成貯蓄
運用へのサポート(教育)	新入社員研修での各種資産形成サポートにかかる研修実施
	毎年全社員向けに投資教育の研修実施(eラーニング)

※その他にもセーフティネットとしての借り換えサポートやライフイベントに応じた各種福利厚生制度有

様々なフィールドで活躍するりそなの人財

社内公募 × 専門性

- 専門性・多様性重視の複線型人事制度導入、社内公募制度の一つとして社内インターンシップの選択肢もある「キャリア・チャレンジ制度」の運用を開始(2021年4月)
- ✔ 約190人(2021年～2022年度累計)が希望を実現



ストラクチャードファイナンス室
担当マネージャー
小椋 亮

- 第1回キャリア・チャレンジで「不動産人財コース」に「社内インターンシップ」として公募・合格
- 不動産ファイナンスを経験後、2022年に改組・新設したストラクチャードファイナンス室で活躍

アルムナイ採用 × リーダー

- 「アルムナイ採用」「リファラル採用」の制度化(明確化)(2020年)
- ✔ 退職後に他社でキャリアアップした人財・個人的つながりを持つ人財へ積極的にアプローチ



大宮西支店
支店長
二羽 正一郎

- 1994年、りそなグループ新卒入社
- 2001年、退職・起業
- 2005年、アルムナイ採用で再入社
- 外部経験を活かしたマネジメント力で営業店の最前線を歴任

社員登用 × リーダー

- 2003年りそなグループ発足直後の経営危機(りそなショック)を経て、人事運営に「ダイバーシティ・マネジメント」をいち早く取り入れ
- ✔ 社員登用：年間約70人程度(実績) → 年間100人程度(2025年度計画)



田無支店
オフィサー
比氣 真代

- 2004年、パートナー社員としてりそなグループ入社
- 2007年、社員登用。店頭営業などお客さまとの接点を歴任
- 2022年、経営戦略層に登用

社内公募 × 越境

- 関西みらいFG完全子会社化(2021年4月)に伴い、グループシナジー追求に向けた人財交流をさらに加速
- ✔ 関西みらいFG→りそな銀行などへのグループ内出向人数(2023年3月末)：約650人(2020年3月末比 約+500人)



プライベートバンキング(PB)室
担当マネージャー
坂口 真衣子

- 2021年、みなと銀行→りそな銀行の承継ビジネス部門へ応募・合格、グループ内出向でPB室へ
- 同室所属のまま、2022年より役職者/担当マネージャーに昇格

キャリア採用 × 専門性

- 人事制度改定とあわせて採用ポートフォリオを見直し<「キャリア採用+新卒専門コース採用」を3割へ引上げ>
- ✔ キャリア採用実績：2019年度23人 → 2022年度135人 → 2025年度(計画)360人



DX企画部
グループリーダー
清水 俊行

- クレジットカード業界での経験を経て、2021年、キャリア採用でりそなグループ入社
- 高い知見と業界ネットワークを活かし、キャッシュレスの取り組みなどで多数の実績
- 2023年、経営戦略層/グループリーダーに昇格

キャリア採用 × 越境

- 銀行業高度化等会社の枠組みも使いながら、銀行業態を超える新規ビジネスを複数展開
- ✔ 2021年「地域デザインラボさいたま(ラボたま)」設立、地域課題解決を事業化



地域デザインラボさいたま
アドバイザー
大山 鉄平

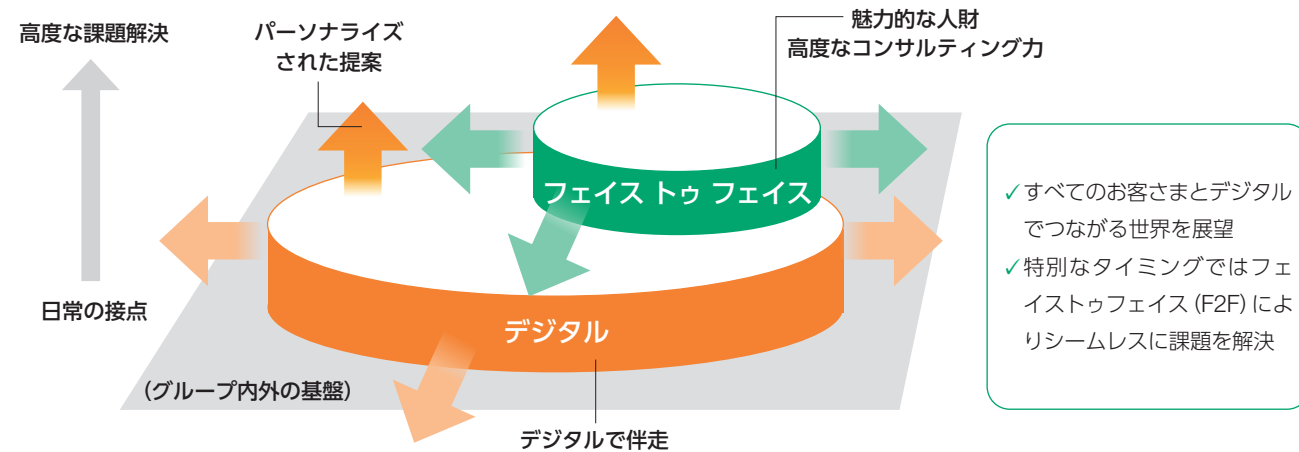
- 大手信託銀行にて新規事業企画などを経験
- 2022年、キャリア採用でりそなグループ入社。ラボたま営業部アドバイザーとして活躍

中期経営計画～経営基盤の次世代化～

リアルとデジタルの一体化

リアル・デジタルの一体化を通じて、お客さまへ新たな価値を提供

■ 中長期的に目指す姿



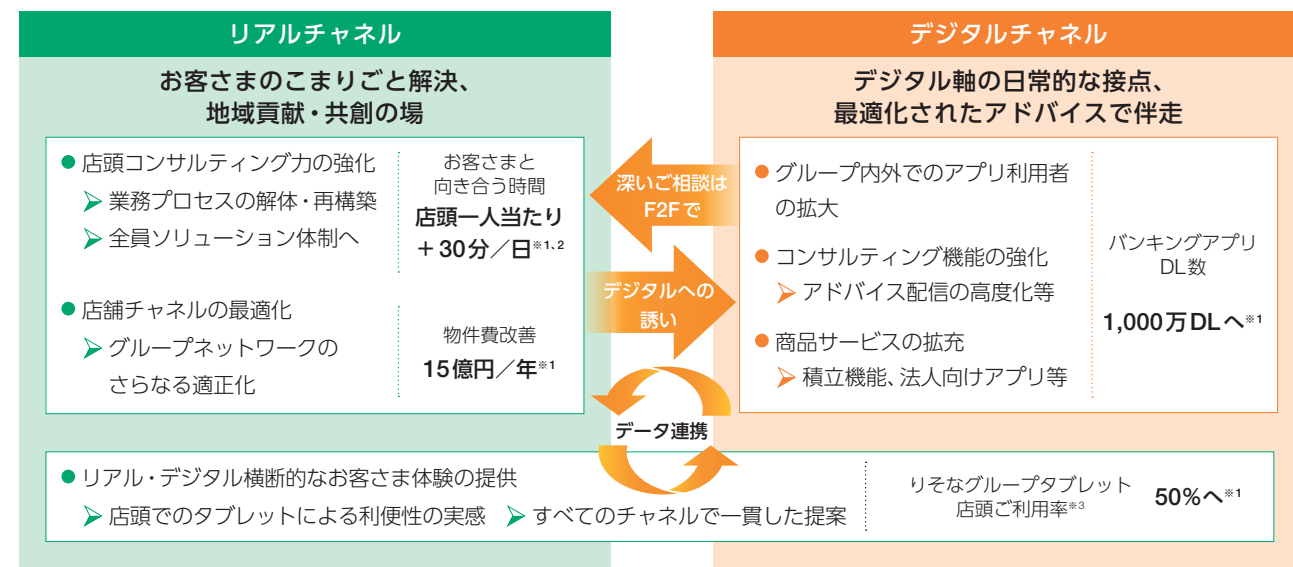
りそなグループでは、リアルチャネルとデジタルチャネルの双方がデータを介して連携、一体化することで、新たなお客さま体験を提供していきます。日常においては、すべてのお客さまとデジタルでつながり、より深いコンサルティングを通じた課題解決が必要な際には、高度な専門知識等を有する人財が対面でシームレスにご提案できる、これが中長期に目指す姿です。

新中計における取り組みとして、リアルチャネル側では、「店頭はお客さまのこまりごとと解決、地域貢献・共創の場」との認識のもと、業務プロセスの解体・再構築、店頭コンサルティング力の強化を進めていきます。店頭で

お客さまと向き合う時間を「一人当たり＋30分／日」増やすことを目指すなかで、お客さまにデジタルの利便性を実感いただきながら、「りそなグループタブレット」の店頭ご利用率を50%まで高めていきたいと考えています。

デジタルチャネル側では、引き続き、グループ内外でのアプリ利用者の拡大を目指します。アドバイス配信の高度化を進めるとともに、積み立てなどの新たな機能搭載を進めることで、通過点としての1,000万ダウンロード(DL)を達成したいと考えています。

■ リアル・デジタル一体化に向けた取り組み



※1 2026/3期目標

※2 後方事務集約等により店頭サービス担当者(約5,000名)のソリューション提供時間を創出、3行(りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行)

※3 個人店頭取引件数に対するりそなグループタブレットで受付した件数の割合

持続可能な成長に向けた先行投資拡大

人財投資・IT投資の大幅な拡充

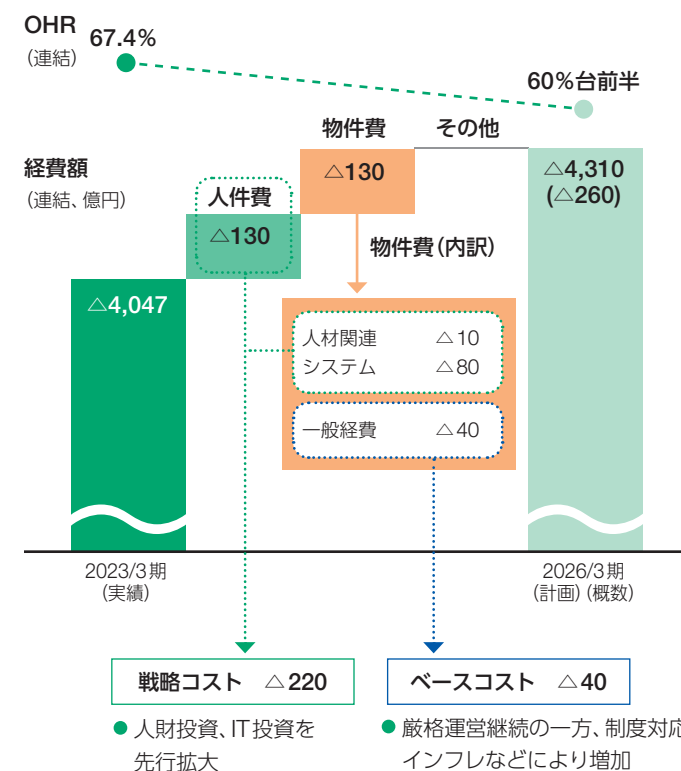
課題認識	新中計	将来
収益構造とコスト構造のミスマッチ	従業員の処遇向上、育成・採用強化 業務プロセスの解体・再構築	エンゲージメント・生産性の向上

外部環境が大きく変化するなか、現行の収益構造と、それを支える仕組み、コスト構造にミスマッチが生じており、一刻も早く克服しなければならない課題と考えています。こうした認識のもと、新中計では、将来の持続可能な成長の礎となる「エンゲージメント・生産性の向上」に向けて、「従業員の処遇向上、育成・採用強化」「業務プロセスの解体・再構築」などの取り組みをさらに加速させていきます。結果として、戦略コストを中心に、経費が3年間で約260億円増加する見通しですが、りそなグループの持続的成長を支える人財の育成、システムの次世代化は必須であり、今、やらなければならない先行投資と認識しています。

人財投資は、3年間累計で新たに約330億円増加を計画しています。人員数については、法人渉外、承継、DX等の注力領域や、リスクガバナンス領域の人財を増強しながら、店頭事務の効率化・スリム化などを図ることで、約700名減少させる計画であり、総人員のコントロールを図りながら、従業員一人当たりの処遇改善と、育成投資拡充を進めます。

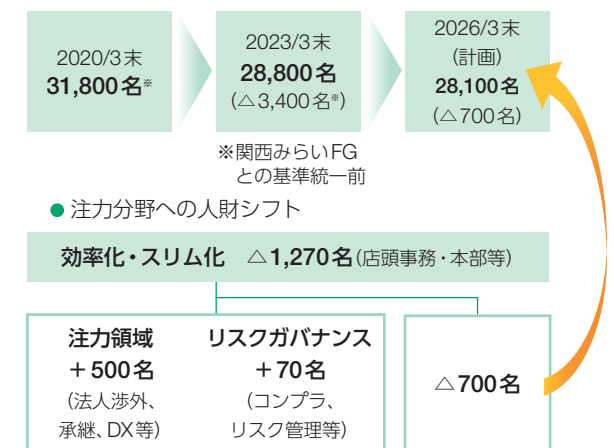
IT投資は、前中計期間中の830億円から、3年間累計で約400億円増加となる1,210億円を計画しています。融資・ローン関連システムや信託・年金システムの構築、新規ビジネスといった戦略領域への投資を拡大し、トップライン増強と構造改革を進展させていく考えです。

■ 新中計期間における経費見通し



■ 人財投資

- +330億円(3年間累計)
- 総人員コントロールを進める一方、育成投資を拡充・一人当たりの処遇を向上



■ IT投資

- +400億円(3年間累計 前中計比)
- トップライン増強、構造改革に資する戦略投資を拡大

【システム投資額】	前中計	新中計
合計(累計) (億円)	830	1,210
一般投資	700	650
戦略投資	130	560