

## CSO/CSuOメッセージ

CSO : Chief Strategy Officer  
CSuO : Chief Sustainability Officer



りそなホールディングス  
執行役兼グループCSO  
兼グループCSuO

岩館 伸樹

不確実性が高まる環境下、企業はサステナビリティに取り組む意味、どのように企業価値の向上を実現させていくか、あらためて見つめ直す必要があります。

### 分断と対立の影響は、経済にもサステナビリティにも

価値観の多様化が進む現代社会において、私たちは分断や対立のリスクに直面する可能性を常に意識しなければなりません。足元で進行している地政学的な緊張や経済ブロック化の動きは、金融市場に影響を与えるだけでなく、日本経済の先行きに不確実性をもたらしていると感じています。

また、サステナビリティの分野においても、国や地域ごとの価値観や規制の違いが顕著になり、従来の常識が通用しない状況が増えてきています。こうした環境のなかで、企業が長期的な見通

しを描くことはますます難しくなっていると認識しています。

このような複雑な状況下で、当社の戦略とサステナビリティを担う責任者として、私は現実をしっかりと受け止め、未来に向けて行動する姿勢が求められていると感じています。CEOから託されたこの重要な役割に応えるために、当社の成長戦略には「変化への柔軟な対応」と「長期的な方向性」の二つを軸に据えることが必要だと考えています。

### 変化に対する柔軟性

生成AIやDXなどの技術革新は、スピードとスケールの両面で従来の常識を凌駕し、お客さまの行動や期待を根本から変えつつあります。加えて、少子高齢化の進行は、地域経済の構造や資金需要に長期的な影響を与えています。

こうした変化は、私たちの事業モデルやサービス提供の在り方

に再設計を迫るものであり、柔軟かつ俊敏な対応が求められます。変化を受け入れるだけでなく、変化を活かす力が、これからの金融機関に求められる資質だと考えています。

これらに対する取り組みは、CDIOメッセージ(➡P74)、CPROメッセージ(➡P75)をご覧ください。

### 長期的な方向性

サステナビリティのような本質的な課題に対しては、外部環境の変化に左右されるのではなく、私たち自身のパーパスと長期ビジョンに基づいて未来を形づくる意思が不可欠です。

金融という社会インフラを担う企業として、私たちはお客さまのニーズの変化と社会の持続可能性の両方に向き合う立場にあります。

「変化に対する柔軟性」と「長期的な方向性」とは対立するものではなく、むしろ連続性を持って当社の企業価値を高めていく両輪でなくてはなりません。

「お客さまのこまりごと、社会課題の解決を起点としてビジネスを考え抜き、実行に移していく」——これは単なるスローガンではなく、変化への柔軟性と長期的な方向性という2つの軸を両輪として、当社の企業価値を高めていくための意思決定と行動指針そのものです。

サステナビリティへの取り組みは、リスク管理やレピュテーションの向上だけでなく、お客さまと社会の未来をプラスにする新たな金融サービスの創出を通じて、当社の競争力を高める実践的な行動である必要があります。

当社が掲げる「リテール・トランジション・ファイナンス目標」では、お客さまとの「対話の深化」と「ソリューションの強化」に注力しています。

これまで当グループでは数万社以上の中堅・中小企業のお客さまと、サステナビリティに関する対話を積み重ねてきました。そして、そのなかからお客さまのボトルネックを探り当て、解消に必要なソリューションを年々強化しています。

お客さまとの対話の方法も、試行錯誤を経ながらブラッシュアップを重ねており、競争力の源泉となる学びを着実に蓄積していると感じています。

## 競争力の源泉 「つながり」と「共創」

企業の競争力の源泉が人的資本にあるということは、異論の余地がありません。多様な人材が持つ知見、経験、価値観が融合し、変化の激しい時代においても柔軟かつ創造的に価値を生み出す力となります。

これについてはCHROメッセージ(➡P62)をご覧くださいと思いますが、私からは、お客さまや社会との「つながり」が、当社の競争力を支えるもう一つの本質的な源泉であることを述べたいと思います。

当社には1,600万人の個人のお客さま、50万社の法人のお客さまとの関係があります。これは単なる取引の数ではなく、人々の暮らしや企業活動に、金融を通じて深くかかわってきた証です。

かつて当社は経営危機に直面し、公的資金の注入を受けるという厳しい状況に陥りました。その際には、財務価値を大きく損なうとともに、お客さまの信用と信頼を失う事態を招いてしまいました。それにもかかわらず、事業の存続を許されたのは、多くのお客さまとの「つながり」が社会にとって守るべき価値であると認識されたからではないかと受け止めています。

この経験は、私たちにとって「信頼とは何か」「企業の存在意義とは何か」を問い直す原点となりました。

そして今、サステナビリティの視点から企業価値を再定義する時代において、この「つながり」と「共創」が未来を創る力の源泉だと考えます。

私たちはこの「つながり」をさらに広げ、深めていく段階にきています。お客さまとの関係性を強化するだけでなく、ビジネスパートナー、地域社会、行政、教育機関、スタートアップ、NPOなど、多様なステークホルダーとの新たなつながりを築き、ともに価値を創出する「共創」の姿勢が、変化に対応し、価値を創出する力を高める鍵となります。

こうした「つながり」と「共創」の拡張は、単なる協業ではなく、社会課題の解決や新たなサービス創出を通じて、お客さまとの関係性をさらに豊かにし、社会からの信頼を深める循環を生み出します。

その結果として、当社の企業価値は、財務的な面だけでなく、社会関係・人的・知的資本の面でも着実に高まっていくと確信しています。

下記の「サステナビリティ長期指標」は、その進展を経営が把握し、たゆまぬ努力を重ねていくための重要な物差しです。後段に詳細を記載していますので、ご覧ください。

サステナビリティ長期指標				
		2023年度	2024年度	2030年度 目指す水準
お客さま・社会にとっての価値	価値創造力指数 ソリューション提供件数	1,180万件	1,290万件	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)	3.7兆円	5.7兆円	10兆円
環境価値	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
	電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度)	150gCO <sub>2</sub> e/kWh (2022年度)	145gCO <sub>2</sub> e/kWh (2023年度)	100~130gCO <sub>2</sub> e/kWh
	カーボンニュートラル目標 (Scope1,2)	2013年度比 △69%	2013年度比 △76%(速報値)	ネットゼロ
社会価値	女性登用・活躍推進 拡大目標 役員比率 <sup>※1</sup> 経営職階比率 <sup>※2</sup> ライン管理職比率 <sup>※2</sup>	12.1% <sup>※3</sup> 14.8% 32.8%	11.7% <sup>※4</sup> 16.5% 34.4%	30%以上 20%以上 40%以上
		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	70.0%	72.1%
従業員にとっての価値				

※1 リソナホールディングス  
 ※2 リソナホールディングス+グループ4行の合算、2023年度は関西みらいフィナンシャルグループを含む  
 ※3 2024年4月1日時点  
 ※4 2025年4月1日時点