

Section

2

価値創造を実現するための 取り組み

- 38 CSO/CSuO メッセージ
- 40 持続可能な社会の実現に向けて
 - 40 ガバナンス/取締役会がサステナビリティ推進を監督する基本的な枠組み
 - 42 戦略/重要な社会課題(マテリアリティ)
 - 44 戦略/お客さまのSX推進
 - 46 戦略/気候変動
 - 50 戦略/自然関連課題
 - 52 戦略/人権課題への対応
 - 53 戦略/金融リテラシー向上の取り組み
 - 54 戦略/サステナビリティ教育
 - 55 リスク管理/リスクと影響の管理
 - 56 指標・目標/リテール・トランジション・ファイナンス目標
 - 57 指標・目標/投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
 - 58 指標・目標/電力セクター中間目標
 - 59 指標・目標/カーボンニュートラル目標(Scope1、Scope2)
- 60 中期経営計画の概要・進捗
- 62 経営基盤の次世代化
 - 62 人財/CHROメッセージ
 - 64 人財/人財戦略に沿った人財投資・各種取り組み
 - 72 人財/多様な人財による価値創造の取り組み
 - 74 DX戦略/CDIOメッセージ
 - 75 DX戦略/CPROメッセージ
 - 76 DX戦略/CIOメッセージ
 - 77 DX戦略/生成AI活用・サイバーセキュリティ強化に向けて
- 78 価値創造力の強化
 - 78 貸出金ビジネス
 - 79 国際ビジネス
 - 80 承継ビジネス
 - 81 資産形成サポートビジネス
 - 82 住宅ローンビジネス
 - 83 キャッシュレス・DXソリューションビジネス
 - 84 金融デジタルプラットフォーム
 - 85 インオーガニック戦略
 - 86 お客さま本位の業務運営
- 87 パーバス浸透



CSO/CSuOメッセージ

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み意味、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 ₂ e/kWh (2022年度)	145gCO ₂ e/kWh (2023年度)	100~130gCO ₂ 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*1 経営職階比率*2 ライン管理職比率*2	12.1%*3 14.8% 32.8%	11.7%*4 16.5% 34.4%	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	70.0%	72.1%	比率の向上

*1 りそなホールディングス
*2 りそなホールディングス+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

持続可能な社会の実現に向けて

ガバナンス 取締役会がサステナビリティ推進を監督する基本的な枠組み

取締役会は、当グループが事業活動を通じて社会からの信頼、期待に応え、「持続可能な社会」と「リそなグループの持続的成長」の共鳴を実現していくための重要な方針を定めています。

これら方針のもと、執行は当グループが特に注力する課題（マテリアリティ）と、取り組みを経営陣が直接推進・管理するための指標・目標（サステナビリティ長期指標）を定めています。

これらに対する進捗状況は、四半期ごとに開催される執行部門の「グループサステナビリティ推進委員会」において管理しています。

具体的には、指標・目標の一部について年次の社内KPIを定め、期中にモニタリングを行ったうえで、年度ごとに全体の総括・評価を行っています。その内容は取締役会が定める付議基準に基づき、毎年度取締役会へ報告しています。

また、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。

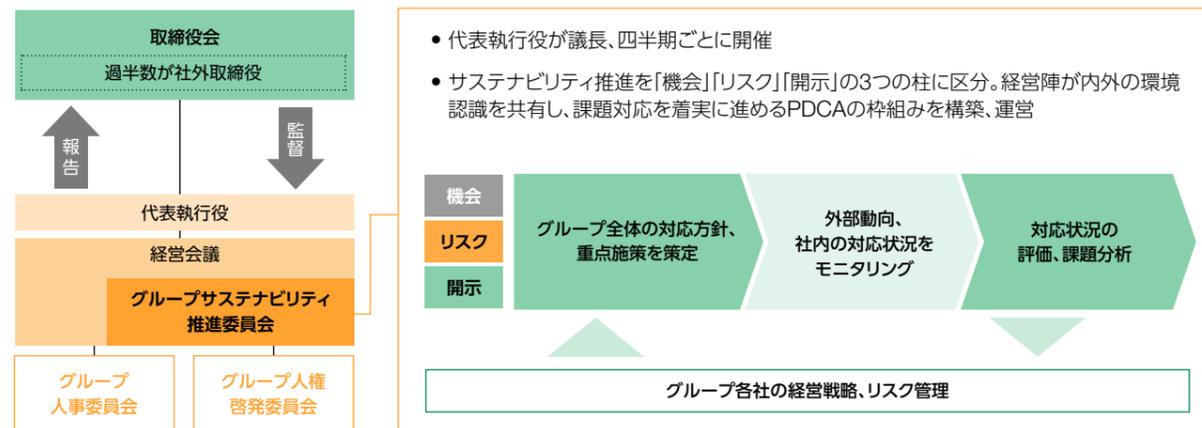
取締役会は過半数が社外取締役で占められており、執行から

の報告に対し、多角的な視点からさらなる取組推進に向けた意見・指示を行っています。

また、取締役候補者に特に期待するスキルとして、「サステナビリティ」「ダイバーシティ&インクルージョン」を含めており、取締役会が専門的な経験・知見を発揮する枠組みを整えています。（⇒P97）

なお、執行部門の「サステナビリティ推進委員会」のメンバーは、グループ全体でサステナビリティ推進を進めていく観点から、リそなホールディングスの社長を委員長とし、グループ銀行の社長、経営企画部署、リスク管理部署、法人・個人の営業部門などの担当役員、リそなアセットマネジメントの社長などで構成しています。

また、推進・管理・評価に対する客観性や専門的な知見を補う観点から、外部有識者にアドバイザーとして毎回同席いただき、ご意見・ご助言を議論に反映しています。



取締役会が定めるサステナビリティ関連方針

	グループサステナビリティ基本方針	グループ環境方針	グループ人権方針
主な項目	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業を通じたサステナビリティの推進 ● サステナビリティ推進に向けた経営体制の整備 ● 全役職員の参画・本方針の浸透 ● お取引先、サプライヤーへの働きかけ ● 社会との相互信頼づくり ● ガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> ● 方針の適用範囲 ● 支持する国際規範や原則、イニシアチブ ● 環境に対するコミットメント ● ステークホルダーとの対話 ● 方針の周知浸透／教育 ● 情報開示 ● ガバナンスおよび社内体制 ● 方針内容の定期的な見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● 方針の適用範囲 ● 準拠する主な国際規範 ● 人権尊重に対するコミットメント ● 人権デュー・ディリジェンス ● 救済メカニズム ● ステークホルダーとの対話 ● 方針の周知浸透／教育 ● 情報開示 ● ガバナンスおよび社内体制 ● 方針内容の定期的な見直し

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。

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外部評価機関の評価を用いる「ESG指標」が含まれており、環境に関連する基準には「GHG排出量」「定量目標」「目標に対する進

捗」「TCFDに則った開示有無」などが含まれます。

また、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。（⇒P94）

取締役会への主な付議事項、ディスカッションテーマ（2024年7月～2025年6月）

- 2024年度トップリスク（気候変動・生物多様性などへの対応含む）
- グループ環境方針の改定（バリューチェーン全体で負の影響低減に努めていく姿勢を明確化）
- 2024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
- 機関投資家との対話の状況、活動強化ポイント

『2024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

<p>～主な成果～</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「リテール・トランジション・ファイナンス目標」他、主要社内KPIの達成 ● 法人のお客さまの脱炭素取組の現在地把握 ● 大阪・関西万博をフックとした地域連携強化 ● 金融リテラシー普及に向けた教育コンテンツの拡充、学生世代向けSDGs普及に関する外部団体などとの連携強化 ● 改正障害者差別解消法へのグループ対応 ● GPIF選定ESG指数(国内株)の採用継続 など 	<p>～今後の主な課題と注力施策～</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中堅・中小企業のお客さまのさらなるニーズ喚起に向けた、営業現場および外部との連携強化 ● 海外・国内のSX動向捕捉に向けた外部連携強化 ● 法人のお客さまの脱炭素取組の現状把握、対話の継続 ● 社会変容を踏まえたマテリアリティおよび長期KPIの見直し ● SSBJ基準などを踏まえた開示高度化 など
<p>↓</p> <p>「足元の着実な前進」と「中長期目線での備え」</p>	

～社外取締役の主な意見～

- 女性登用活躍推進について、マネージャー層、経営職階は、時間はかかっているものの着実に増えており、良い取り組みができている。一方、役員層についてはもう一段踏み込んだ対応を検討し、一層スピード感を上げていくことが必要。

グループサステナビリティ推進委員会・経営会議における主なディスカッションテーマ（2024年度）

- 2024年度における社内KPI設定、期中の進捗状況
- 2024年度の取組総括と評価、今後の課題対応
- 2025年度の社内KPI
- マテリアリティの見直しに向けた論点整理・内容検討
- 統合報告書(2024年3月期)における開示内容
- ESG関連外部評価の状況、開示高度化に向けた対応
- 改正障害者差別解消法への対応状況
- 金融経済教育の取り組みと今後の対応 など

～2024年度のハイライト～

期初の社内KPI設定に際して、社内役員より「KPIの水準感に関する議論のほか、足元の社会変容を踏まえて現状のKPI項目が妥当かも議論が必要」との問題提起がなされました。

議論の結果、社内KPIの起点であるマテリアリティおよび長期指標も含めた見直しが必要との認識に至り、その後のマテリアリティ見直しの議論につながっています。一連の議論に対し、外部アドバイザーから「サステナビリティに関する課題は多岐にわたっており、状況も複雑化している。企業としてこうした問題に対する価値観を明確化することが重要」との助言を受けています。

また、取締役会からの、マテリアリティの見直しについて「検討段階から十分な議論を行いたい」との要請を受け、2024年度に2回リーダーディスカッションテーマとして上程しています。

持続可能な社会の実現に向けて

戦略 重要な社会課題(マテリアリティ)

当グループが持続的に企業価値を高めていくうえで、経済的価値と社会的価値の両立が重要です。

複雑さを増す社会において、社会がどのように変わっても、人々が安心して前を向き、希望を持って踏み出せること。そのために、お客さまのこまりごと・社会課題を起点に、ビジネスを考え抜くことを戦略の中核に据えています。

特に優先して取り組む必要がある重要な社会課題(マテリアリティ)は、様々な社会課題を起点に、経営理念、当グループのバリューチェーンと強み、全役職員の問題意識などを踏まえて特定し、経済的価値と社会的価値双方の観点で、価値提供力の強化に取り組んでいます。

重要な社会課題(マテリアリティ)の選定プロセス



優先して取り組む社会課題(マテリアリティ)	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							サステナビリティ長期指標
	機会	リスク	価値創造力の強化							
			貸出金	承継	資産形成サポート	住宅ローン	キャッシュレス・DXソリューション	金融デジタルプラットフォーム	インオーガニック戦略	
地域 地域経済の活性化	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業のSX対応支援 DX、AI技術活用ニーズ マクロ環境変化に伴う、資金・資本ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少などに伴う地域経済縮小 社会・産業構造変化への対応の遅れ お取引先企業への物価上昇の影響長期化 人財不足による戦略実現に向けた遂行力低下 	●	●	●	●	●	●	●	価値創造力指数 ソリューション提供件数
少子高齢化 少子高齢化に起因する将来不安の解消	<ul style="list-style-type: none"> 事業・資産の円滑な承継 長期資産形成ニーズ 将来不安への対応 	<ul style="list-style-type: none"> お取引先企業への物価上昇の影響長期化 人財不足による戦略実現に向けた遂行力低下 	●	●	●	●	●	●	●	リテール・トランジション・ファイナンス目標 (累計取扱高)
環境 地球温暖化・気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルに向けた資金ニーズ 環境配慮型金融商品ニーズ 頻発する自然災害への備えに向けた資金ニーズ 循環型経済への移行に伴う新たな産業成長 	<ul style="list-style-type: none"> お取引先企業のカーボンニュートラル、生物多様性保全への対応の遅れによる事業の低迷 異常気象、自然災害の増加による事業所、住宅の毀損 	●		●	●	●	●	●	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
人権 ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> 多様な価値観集積による競争力、生産性向上 価値観の多様化による新たなマーケット 	<ul style="list-style-type: none"> 取り組みが進まないことによる商品・サービスの質的低下、人財・組織の不活性化 				●	●	●	●	電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度)
										カーボンニュートラル目標(Scope 1, 2)
										女性登用・活躍推進 拡大目標 役員比率・経営職階比率 ライン管理職比率
										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
経営基盤の次世代化			ガバナンス		人的資本			知的資本		

持続可能な社会の実現に向けて

戦略 お客さまのSX推進

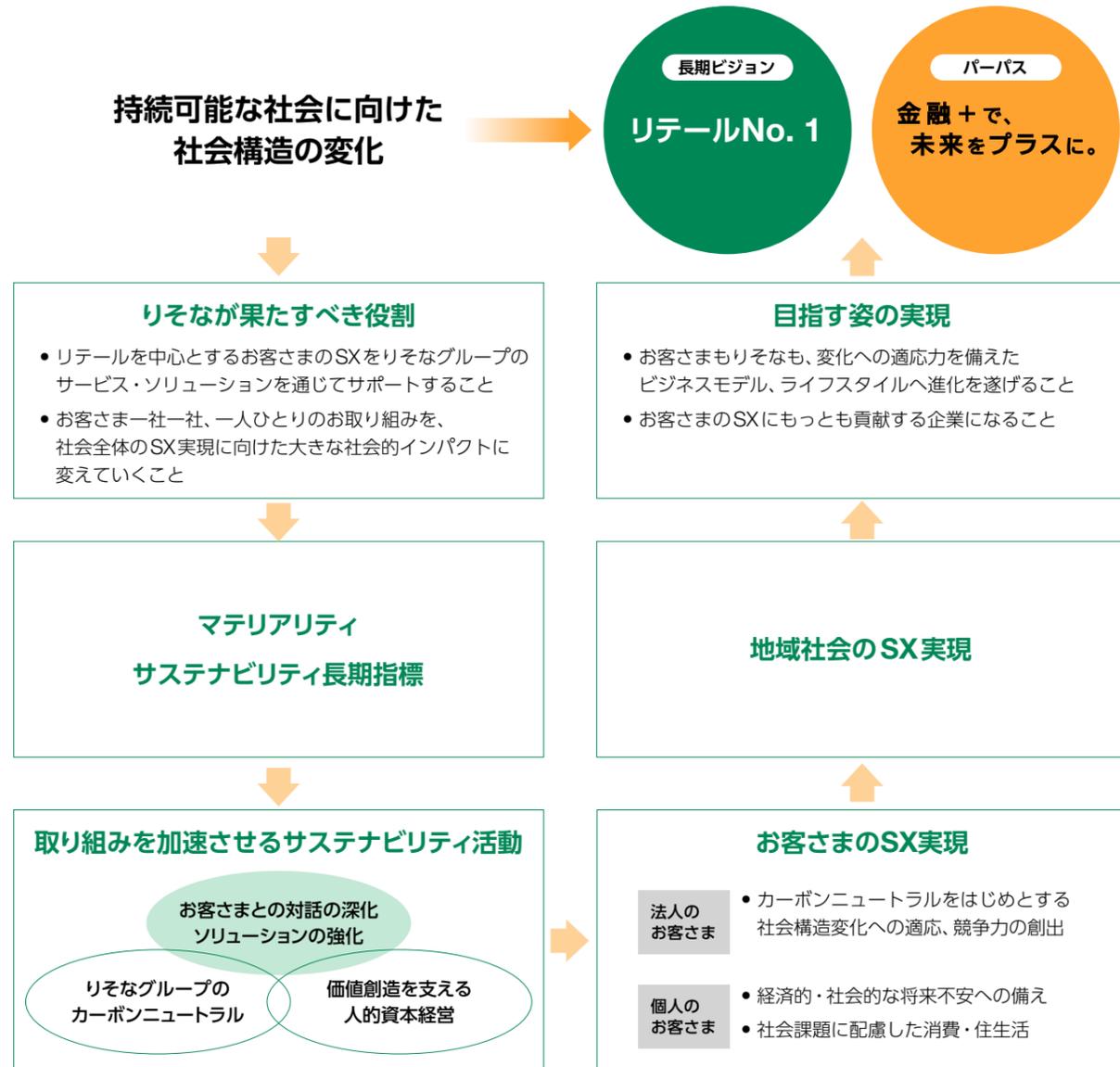
社会がどのように変化しても、りそなグループの成長は常にお客さま・地域社会の成長とともにあります。

このため、当グループが優先して取り組む必要がある重要な社会課題(マテリアリティ)における機会とリスクは、お客さまの機会とリスクに結びついています。

りそなの持続的な企業価値向上には、SXやDXに代表される社会構造の大きな変化に、お客さま・地域社会とともに適応していくことが欠かせません。

この実現に向け、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。

SX推進のフレームワーク



上記フレームワークのなかで、お客さまのSX推進に向けた直接的なドライバーは、「お客さまとの対話の深化」と「ソリューションの強化」です。

当グループのお客さまの大部分は、中堅・中小企業、個人のお客さまで構成されています。大企業とは事情が異なる中堅・中小

企業のSX推進には、お客さまの事業環境を深く理解し、ボトルネックを探り当てること(対話の深化)、将来の事業成長に向けた着実な一歩を進んでいただくために、必要とされるソリューションを強化していくこと(ソリューションの強化)、この2点が重要だと考えています。

対話の深化

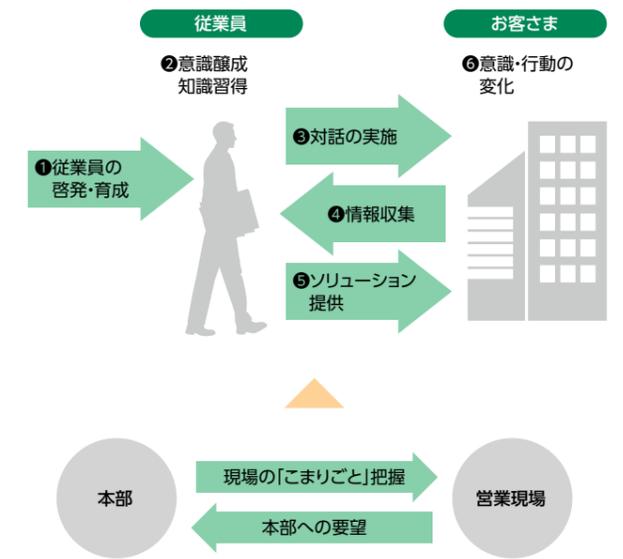
お客さまの意識・行動変化に向けた当グループの組織行動を右図に示すステップに分け、毎年注力するステップに社内KPIを設定しています。

期待した結果が得られない場合、どのステップにどのような課題があるかを分析、改善を重ねることで、継続的に取り組みのレベルアップを図っています。

2024年度からは、カーボンニュートラルへの取り組みについて、中堅・中小企業のお客さまが様々な現在地から着実に歩みを進めていくためのフローを体系化した、新たなヒアリングを開始しました。

グループ全体で約2万件を超えるアンケートを取得し、「お客さまの現在地の把握」と「着実な歩みを進めるための、次に取り組むステップの共有」に注力しました。

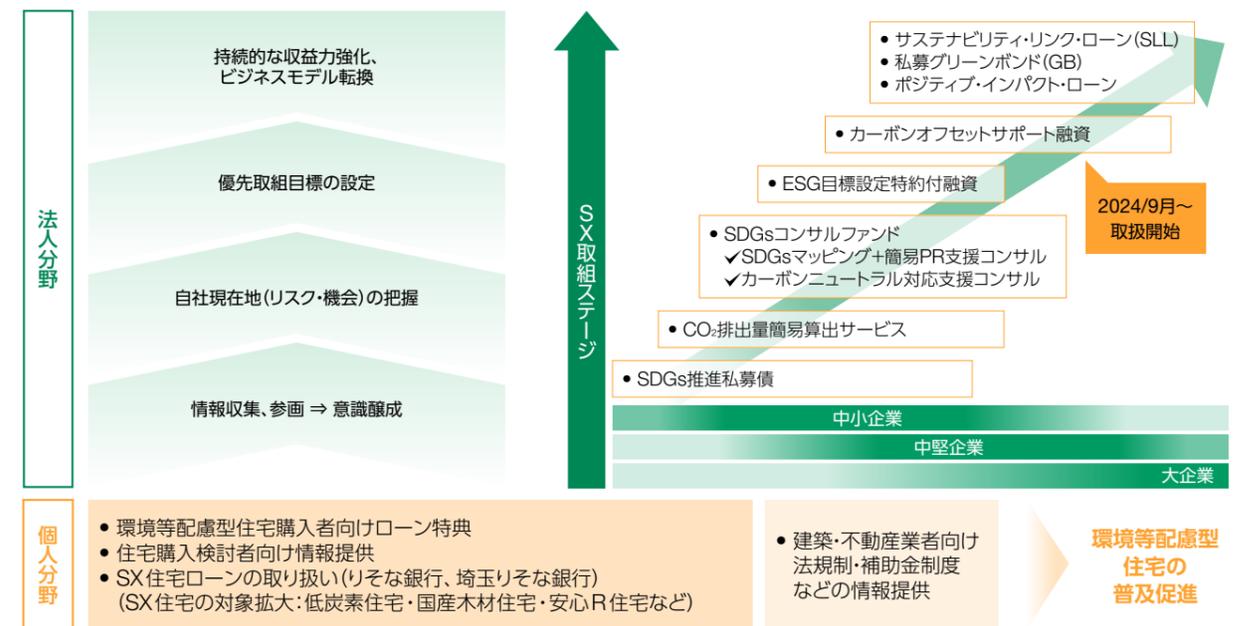
また、組織対応力を強化するため、営業現場が直面しているこまりごとや本部への要望をきめ細かくヒアリングし、現場に対する本部サポートの強化にも取り組んでいます。



ソリューションの強化

中堅・中小企業のお客さまのSX取組状況や経営資源は個ごとにより事情が異なります。対話を通じた現在地の把握と並行して、着実な次の一歩を支援するソリューションを継続的に強化しています。

2024年9月には、GHG排出量の算定(活動量ベース)と、削減取組後の残余排出量に対するオフセット、開示などの一連の対応を一気通貫で支援する融資商品「カーボンオフセットサポート融資」の提供を開始しました。



関連するサステナビリティ長期指標 リテール・トランジション・ファイナンス目標 → P56

持続可能な社会の実現に向けて

戦略 気候変動

脱炭素社会への移行、温暖化の進行、どちらも当グループの事業に大きな影響を及ぼします。

当グループは、気候変動への対応を優先して取り組む必要がある重要な社会課題(マテリアリティ)に特定し、機会とリスクに対

する認識を踏まえて、投融資に伴うポートフォリオGHG排出量、および自社のエネルギー使用に伴うGHG排出量の削減に取り組んでいます。

気候変動が事業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、影響を受ける時期を想定しています。

1.5℃シナリオ (参照した主な公的シナリオ：IEA Net-Zero Emissions by 2050シナリオおよびIPCC RCP2.6シナリオなど)

想定される主な動き		金融への影響	時期
<ul style="list-style-type: none"> 政策や法律は、企業に対する温室効果ガス排出量の許容量を大きく制限 低炭素技術が進展・普及し、既存の製品・サービスの低炭素代替選択肢が拡大 突発的な異常気象は現在と同程度の頻度で発生 		社会全体の金融の流れが気候変動の「緩和」にシフト	短期～長期
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、リ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、リ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、リそなグループの貸出資産の価値が毀損
	物理的リスク	風評	リ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
		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)

想定される主な動き		金融への影響	時期
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策は現在の延長線にとどまり、温室効果ガスは現在の速度で増加 突発的な異常気象の発生が増加するとともに、被害の規模が現在よりも拡大 海面上昇など、慢性的かつ不可逆な変化が、企業や個人の経済活動にも影響 		社会全体の金融の流れが気候変動の「適応」にシフト	短期～長期
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
		慢性	リ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

気候変動シナリオ分析の深掘り(定性分析)

機会・リスクとも、当グループ最大の資産である貸出金に大きな財務影響を及ぼすと認識しています。

このことを踏まえ、TCFD炭素関連セクターのうち、特に対応を優先すべきセクターを「重要セクター」に選定し、当該セク

ターを対象にシナリオ分析の深掘りを実施しています。

現時点で「①エネルギー・ユーティリティ」「②運輸・自動車」「③不動産開発・建設」を重要セクターに選定しています。

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	「TCFD」「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を対象とした気候変動影響度を調査
セクター別与信残高の反映	各セクターが当グループのポートフォリオに占める大きさ*1を勘案
ポートフォリオGHG排出量の反映	各セクターのポートフォリオGHG排出量(Scope1+2、Scope3)の相対的大きさ(構成比)を勘案
重要セクターの選定	上記結果を踏まえ、重要セクターを特定

	気候変動影響	ポートフォリオの大きさ	GHG排出量の大きさ	選定結果
エネルギー・ユーティリティ	大	小	大	重要セクター (①)
運輸・自動車	大	中	大	重要セクター (②)
不動産開発・建設	中	大	中	重要セクター (③)
素材	大	小	大	非選定*2
農業・食糧	中	小	小	非選定
紙パルプ・林業製品	大	小	小	非選定

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ています。

1 リスクと機会の重要要素の設定	「TCFD」「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*3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

	①エネルギー・ユーティリティ	②運輸・自動車	③不動産開発・建設
政策	炭素税の導入・引上	炭素税の導入・引上	炭素税の導入・引上
法律	GHG排出規制の強化	GHG排出規制の強化	建築物環境性能の強化
市場	再生可能エネルギーの普及	エネルギー価格の上昇	環境性能の高い建物への顧客ニーズのシフト
評判	顧客の環境配慮意識の向上	電気自動車への転換	水害などの被害増加
急性	防災対応強化費用、物損被害の発生	激甚災害による操業影響	
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

重要セクター	シナリオ	将来の社会像	セクターへの影響
①エネルギー・ユーティリティ	1.5c	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
	4c	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
②運輸・自動車	1.5c	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
	4c	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
③不動産開発・建設	1.5c	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
	4c	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設が進む一方、異常気象による損害・防災コストは増加

*1 「大」：5兆円超、「中」：1兆円～5兆円、「小」：1兆円未満と区分

*2 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

*3 「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

持続可能な社会の実現に向けて

気候変動

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				
	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
①エネルギー・ユーティリティ	高	高	高	高	高	高	高	高	高	高
②運輸・自動車	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中
③不動産開発・建設	低	低	低	低	低	低	低	低	低	低

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
①エネルギー・ユーティリティ	2030年前後に炭素税、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
②運輸・自動車	2030年前後に炭素税、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
③不動産開発・建設	2040年にエネルギー単位の低下が規制化された場合のコスト増と、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

気候変動シナリオ分析の深掘り（定量分析）

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などを想定、2050年まで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（①エネルギー・ユーティリティ、②運輸・自動車、③不動産開発・建設）
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信用リスク影響を推定
使用シナリオ	IEA Net-Zero Emissions by 2050シナリオおよびIPCC RCP2.6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930億円程度

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。

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、担保物件への影響を想定、2050年までの信用リスク影響を推定しました。

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

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、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、累積で最大140億円程度

シナリオ分析を踏まえた対応

シナリオ分析の結果からは、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、リスク影響が限定的であることを示す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、引き続き分析精度の向上に努めていきます。

一方、分析精度の向上が途上であっても、与信先のリスクと機会が貸出金を通じてりそなグループのリスクと機会につなが

ていることは明らか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。

シナリオ分析の高度化に加え、Financed Emissionsの計測高度化・モニタリングに取り組み、お客さまとの対話の深化、ソリューションの強化を通じて、お客さまのカーボンニュートラルへの対応を支援していきます。

投融資先以外のステークホルダーとの協働（イニシアチブへの参画）

カーボンニュートラルの実現には様々なハードルがあり、投融資先以外のステークホルダーとの協働も必要です。

社会全体でカーボンニュートラルを実現していくため、りそなも様々なイニシアチブに参画しています。

PCAF



投融資に伴う間接的なGHG排出量を計測・開示するための取り組みを行う国際的なイニシアチブです。

当社もFinanced Emissionsの計測・開示の継続的な高度化に向け、2023年度より署名・参加しています。

GXリーグ



GXに積極的に取り組む「企業群」が、官・学・金でGXに向けた挑戦を行うプレイヤーとともに、一体として経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創造のための実践を行う場です。

当社は2022年3月に賛同表明を行い、2023年4月より活動に参画しています。

サステナビリティデータ標準化機構



「あらゆる意思決定に役立つ、中堅中小企業に特にフォーカスしたサステナビリティの情報開示」を目指して設立された一般社団法人です。当社は2023年度より理事として加盟し、非上場・中堅中小企業向けのサステナビリティ情報開示、サステナビリティ経営を進めるための活動に参加しています。

関連するサステナビリティ長期指標

リテール・トランジション・ファイナンス目標 → P56
 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 → P57
 電力セクター中間目標（ポートフォリオ炭素強度） → P58

自社のエネルギー使用に伴うGHG排出量の削減

お客さまにカーボンニュートラル対応の重要性を、難しさも含めて説明、ご理解いただくには、自ら率先して自社のエネルギー使用に伴う排出量削減に取り組む必要があります。

また、事業活動で使用するエネルギーの大部分が電力であり、

地域社会の一員として、再エネ電力の積極的な利用を通じ、その普及に貢献する必要があります。

当グループは、2021年にカーボンニュートラル目標を掲げ、自社のエネルギー使用に伴う排出量削減に取り組んでいます。

関連するサステナビリティ長期指標

カーボンニュートラル目標（Scope1、Scope2） → P59

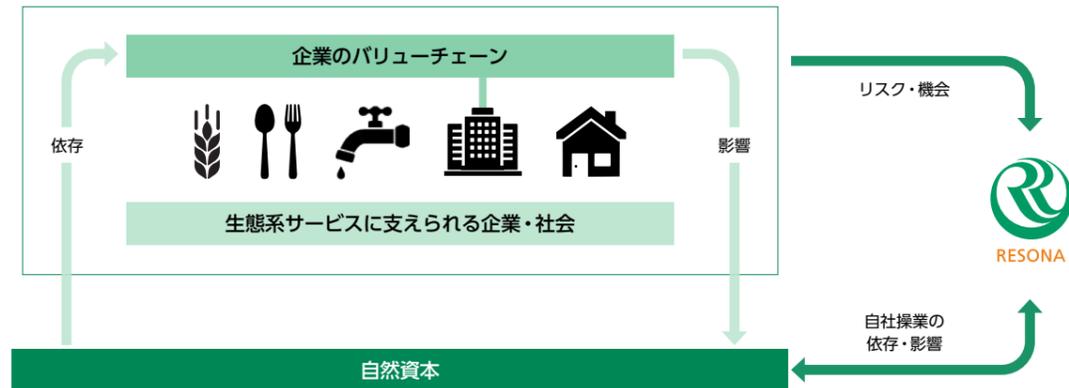
持続可能な社会の実現に向けて

戦略 自然関連課題

金融機関・企業と自然資本の関係性

金融機関は直接操業の事業活動のみならず、法人や個人のお客さまへの融資や投資を通じて自然資本と広範に深くつながりを持っており、自然関連課題へ適切に対応する責務を負っています。お客さまが自然資本へ依存・影響することによって

もたらされるリスクと機会は、当グループ自身のリスクと機会に直結します。当グループでは、最大の資産である貸出金に対して、TNFD 開示フレームワークにおけるLEAPアプローチガイダンス*1に沿った分析を進めています。



企業にとっての一般的なリスクと機会

リスク/機会		自然への依存度が大きい事業	自然への影響度が大きい事業
リスク	物理的リスク(慢性)	<ul style="list-style-type: none"> 自然資本の損失や価値の劣化を起因とした原材料の供給不足、調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 自然資本の毀損に関与することなどによるレピュテーションリスク
	物理的リスク(急性)	<ul style="list-style-type: none"> 異常気象・災害被害拡大に起因する事業施設への被害・業績悪化 	
	移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> 自然資本の回復・保全に向けた政策転換・法規制強化への対応コストの増加や事業の中断 	<ul style="list-style-type: none"> 自然資本の回復・保全に向けた政策転換・法規制強化への対応コストの増加 戦略と行動の矛盾、取り組みや情報開示が不十分なことなどによるレピュテーションリスク
機会	資源効率・製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 少ない天然資源・エネルギーによる効率的なサービス・プロセスへの移行、資源不足に対するレジリエンス向上 省資源製品・サービスやグリーンソリューションの開発 地域の自然資源を経済価値化していくことによる新たなビジネス機会の獲得 	

ヒートマップ分析

自然関連リスク分析ツール「ENCORE」*2を用いて、セクター別の依存・影響度を把握するヒートマップ分析と当グループの融資ポートフォリオに占める割合を整理しています。

GICS(世界産業分類基準)に基づく産業グループ単位で、自然資本別の依存度と影響度を分析しました。

評価は「Very High」「High」「Medium」「Low」「Very Low」「N/A」の6段階で行っています。

前年度から引き続き、依存・影響度が高いセクターへの著しい融資ポートフォリオの偏りはないことが確認できました。

今後は依存・影響度の高いセクターのなかから、相対的に融資割合の大きいセクターから分析対象を絞り込み、バリューチェーン・マッピングやセクター別のリスクの特定、ロケーション分析などを検討していきます。

セクターごとの依存度と影響度

セクター	産業グループ	依存度6段階評価								影響度6段階評価								融資構成比(最大30%)
		大気	生息地	陸域地形	ミネラル	海洋地形	土壌・堆積物	生物種	水	大気	生息地	陸域地形	ミネラル	海洋地形	土壌・堆積物	生物種	水	
エネルギー	エネルギー	L	L	L	-	L	L	VL	L	H	H	H	H	H	H	H	H	
素材	素材	M	H	M	H	L	H	M	M	H	H	H	H	H	H	H	H	
資本財・サービス	資本財	L	L	VL	VL	L	L	VL	L	H	H	H	H	H	H	H	H	
	商業・専門サービス	-	VL	VL	-	-	VL	VL	VL	L	VL	VL	L	-	VL	L	L	
	運輸	L	L	L	L	L	M	L	L	H	H	H	H	H	H	H	H	
一般消費財・サービス	自動車・自動車部品	L	L	VL	-	L	VL	VL	L	L	L	L	L	-	L	L	L	
	耐久消費財・アパレル	L	L	L	L	L	M	L	L	M	H	M	M	M	H	M	H	
	消費者サービス	VL	VL	VL	-	L	L	VL	L	L	L	L	L	VL	L	L	L	
生活必需品	一般消費財・サービス流通・小売り	VL	VL	VL	-	-	L	VL	VL	L	L	L	L	VL	L	L	L	
	生活必需品流通・小売り	VL	VL	VL	-	-	L	VL	VL	L	L	L	L	VL	L	L	L	
	食品・飲料・タバコ	H	H	VH	VH	M	VH	H	H	M	M	M	L	M	M	M	M	
ヘルスケア	家庭用品・パーソナル用品	VL	VL	-	-	L	-	VL	VL	L	L	L	L	-	L	L	L	
	ヘルスケア機器・サービス	VL	VL	VL	-	-	L	VL	VL	L	L	L	L	VL	L	L	L	
金融	医薬品・バイオテクノロジー・ライフサイエンス	VL	VL	VL	-	VL	VL	VL	L	L	L	VL	L	-	L	L	L	
	銀行	-	VL	VL	-	-	VL	-	-	VL	VL	VL	VL	-	VL	VL	VL	
情報技術	金融サービス	-	VL	VL	-	-	VL	-	-	VL	VL	VL	VL	-	VL	VL	VL	
	保険	-	VL	VL	-	-	VL	-	-	VL	VL	VL	VL	-	VL	VL	VL	
	ソフトウェア・サービス	-	VL	VL	-	-	VL	VL	-	L	VL	VL	L	-	VL	L	L	
コミュニケーション・サービス	テクノロジー・ハードウェアおよび機器	VL	VL	VL	-	L	L	VL	VL	L	L	L	L	VL	L	L	L	
	半導体・半導体製造装置	-	VL	-	-	-	-	VL	-	L	L	VL	L	-	L	L	L	
公益事業	電気通信サービス	VL	VL	M	M	-	M	VL	VL	L	L	L	L	L	L	L	L	
不動産	メディア・娯楽	VL	VL	L	M	-	M	VL	VL	L	VL	VL	L	VL	VL	L	L	
	公益事業	M	M	M	M	-	M	L	M	M	H	M	M	M	M	M	H	
不動産	不動産管理・開発	VL	VL	VL	-	-	VL	VL	VL	M	M	L	L	L	M	M	M	

VH Very High H High M Medium L Low VL Very Low - N/A

生物多様性保全に関する取り組み

豊かな自然環境のもとに生み出される地域資源を守ることは、その土地のレジリエンスを高め、経済の活性化にもつながります。そうした地域の環境保全やレジリエンスの向上を目的として、従業員やお客さまが自発的に参加できる生物多様性保全に関する取り組みを展開し、参加者の環境リテラシー向上も促進しています。



「りそなの絆」～被災地植樹プロジェクト～



埼玉りそなの森づくり



関西みらい銀行の森づくり



3海峡クリーンアップ大作戦

*1 TNFD [Guidance on the identification and assessment of nature-related issues:The LEAP approach] (2023年10月)
 *2 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure

持続可能な社会の実現に向けて

戦略 人権課題への対応

当グループは、事業活動を通じて人権への負の影響に直接的または間接的に関与する可能性があると認識しています。負の影響を未然に防ぐ努力を行うとともに、発生した場合には適切な手続きを通じてその救済に努めます。

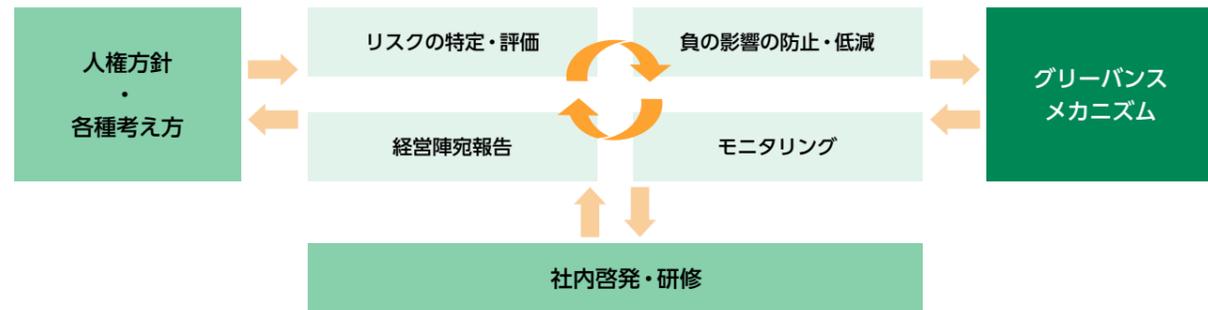
当グループにとって特に重要な人権課題については、人権デュー・ディリジェンスのプロセスや、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて特定し、定期的に見直しを行っています。

人権尊重に向けた取り組み

当グループでは、あらゆるステークホルダーの人権を尊重する旨を人権方針に定め、人権尊重に向けた枠組みを構築しています。

特に優先度の高いステークホルダーとして、「融資先企業」「従業員」への人権デュー・ディリジェンスを実施しています。また、「購買先」に向けては、方針や考え方を制定・公表しています。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス (PDCA) 構築・運営



		人権リスクへの対応・人権デュー・ディリジェンス	グリーンバンスメカニズム
お取引先	融資先	<ul style="list-style-type: none"> 「融資業務における基本的な取組姿勢」において人権尊重の考え方を明示 お取引先の労務管理や人材育成、人権尊重の取組状況などをヒアリング (ESG事業性評価) 	<ul style="list-style-type: none"> 営業店、Webサイトやお客さま相談センターに寄せられたご意見・苦情を、四半期ごとにコンプライアンス委員会に報告。通報者の意向に基づく調査を実施のうえ、問題が見られた事案に改善策を講じる
	個人	<ul style="list-style-type: none"> お客さま本位の業務運営方針、個人情報保護宣言 	
	外部事業者	<ul style="list-style-type: none"> 購買活動に関する方針、パートナーシップ構築宣言 外部委託先へのアンケート 	<ul style="list-style-type: none"> 弁護士事務所を受付窓口とした社外窓口として「りそな弁護士ホットライン」を設置
	従業員	<ul style="list-style-type: none"> 国内・海外従業員向けアセスメント カスタマーハラスメント対応方針の制定 ハラスメント防止指針の制定 各方針・指針に基づく人権研修・啓発活動 	<ul style="list-style-type: none"> 「りそな弁護士ホットライン」「りそなコンプライアンス・ホットライン(社内窓口・社外窓口)」を設置

～障害者差別解消法に向けた取り組み～

障害の有無にかかわらず、すべての人が必要とするサービスを利用できる店舗づくりを目指し、対応を進めています。共生社会の実現に向けた基本的な考え方や、高齢者も含む社会的サポートを必要とする利用者への接遇事例を盛り込んだ「お客さま対応ハンドブック」を制定し、従業員の意識・接遇向上に努めています。また、お客さまからのご意見は、四半期ごとに集約し、半期に一度以上経営陣に報告のうえ、改善策を講じています。

人権(ダイバーシティ&インクルージョン)関連の指標・目標は、「多様な人財による価値創造の取り組み」(P72)に記載しています。

戦略 金融リテラシー向上の取り組み

お金は、人が経済的な安心感を得て、夢を叶え、自分らしく生きるライフプランを実現するための重要な手段です。

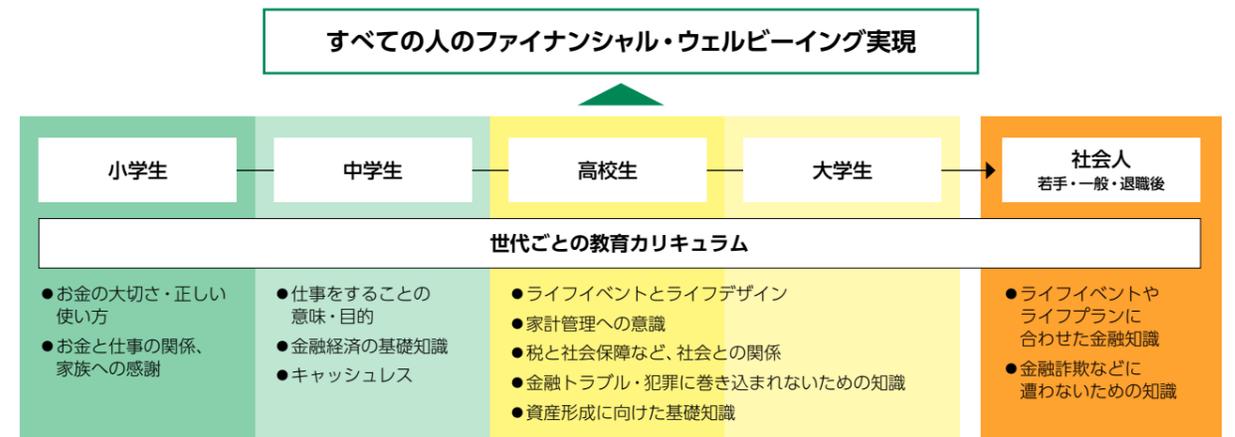
人生を主体的にデザインしていくには、お金にまつわる様々な知識と、お金との上手な付き合い方を身につけていく必要があります。

昨今では、少子高齢化などに起因する将来のお金の不安、金融

詐欺被害の増加、キャッシュレス化の進展など、社会変容に応じて必要とされる知識が増えています。

当グループでは、世代ごとの金融経済教育カリキュラムを強化し、すべての人がファイナンシャル・ウェルビーイングを実現できる社会を目指しています。

金融経済教育の取り組みの全体像



リアル×デジタル、両輪の取り組み

当グループでは、ファイナンシャル・ウェルビーイングの早期実現に向けて、深度ある学びをご提供するリアル(対面)、時間や

場所に左右されずにアクセスいただけるデジタル、両輪で取り組みを強化しています。



- 小学生向けキッズマネーアカデミー
- 中学・高校・大学生向け出張授業
- 社会人向け資産運用セミナー、自治体・警察などと連携した金融犯罪被害防止セミナー

リアルを通じ、知りたいこと、聞きたいことを把握、動画へ反映

- 幼児～高校生向け教育動画の作成・公開 <https://www.resonabank.co.jp/kojin/kinyuikyoku/movie.html>
- NISA口座開設先に対する、リモートランチを介したアフターフォロー実施

～大阪・関西万博との連携～

大阪・関西万博修学旅行「旅ま工授業」

修学旅行で万博を訪れる中学校を対象に、キャッシュレス決済の基礎知識と、修学旅行での「おごづかい計画」の立て方を学ぶ特別授業を企画・実施しました。(近畿日本ツーリスト社との協業)

バーチャル万博への「RESOTERRA (リソテラ)」出展

大阪・関西万博のバーチャル会場に、「サステナビリティ×金融」を体感するコンテンツを出展しました。(P54)

持続可能な社会の実現に向けて

戦略 **サステナビリティ教育**

将来社会を担う次世代には、気候変動、生物多様性の損失および汚染、格差の拡大といった社会の持続可能性を脅かす課題について、知る権利があります。

経済・金融の観点から環境・社会課題を捉える



大学生向け連携講座・寄附講義の実施

企業・投資家のサステナビリティの取り組み、地域循環共生圏、金融の果たす役割などをテーマとする大学との連携講座・寄附講義を提供しています。

- 上智大学 「SDGsの課題と可能性：企業と投資家の視点から」
- 関西大学 「金融の実務から見るSDGs」

当グループは、環境・社会に支えられながら経済活動を行う企業として、様々な社会課題を次世代に伝え、ともに課題解決について考える取り組みを進めています。



バーチャル万博への出展

「RESOTERRA (リソテラ)」

大阪・関西万博のバーチャル会場に「サステナビリティ×金融」を体感できるパビリオン出展を行いました。

「一人ひとりの選択が、未来を変える力になる」というコンセプトのもと、環境・社会課題の解決とESG投資を体験し、全プレイヤーの行動が未来の地球の姿を決めるゲームコンテンツです。

サステナビリティの経済価値化に向けて思考・アイデアを深める



「SDGs QUEST みらい甲子園」への協賛

高校生たちがチームを組んで主体的にSDGsを探究し、様々なアクションアイデアを創出・発表する「SDGs QUEST みらい甲子園」の関西エリア大会・埼玉県大会に協賛しています。

高校生たちのチャレンジを応援するため、アイデアを考えるための軸となる考え方、論理的な思考とアイデアの広め方などを伝える事前学習会を主催者と協業で開催しました。(関西エリア大会)



「リそなSDGsアイデアコンテスト」の開催

2021年度より、毎年学生向けのSDGsアイデアコンテストを開催しています(リそな銀行)。2024年度は「地域課題解決×イノベーション」をテーマとしました。決勝に進出した各チームに対しては、リそな銀行社員が決勝大会に向けてアイデアを深掘りするサポーターとなり、より実践的な視点から社会課題を捉えるディスカッションを行いました。

リスク管理 **リスクと影響の管理**

当社は、当グループに重大な影響を及ぼす可能性の高いリスクをトップリスクとして認識し、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。

サステナビリティに関連するトップリスクとして、「社会構造・産業構造の変容に伴う競争力低下等」「各種法規制や政策変更等に伴う収益構造変化(収益性低下)等」「自然災害の発生による業務停止等」を認識しています。

また、主なリスクシナリオとして「気候変動、生物多様性への対応遅延等による成長機会逸失や座礁資産化等も含む企業価値毀損」「経営情報の開示が不十分と見做されることに伴う企業価値毀損」「大規模地震、風水害やパンデミックにより人命が危険に晒される、ないしは業務停止」等を設定しています。

トップリスクは経営会議、取締役会など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、管理すべきリスクの種類・定義、リスク管理を行うための組織・体制、およびリスク管理の基本的な枠組みを明確化し、リスクの特性に応じた手法によってリスク管理を行う体制を構築しています。(▶P99)

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っています。

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/>

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

リ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、クラスター弾などの非人道的兵器の開発・製造・所持に関与する先
	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)
	環境・社会等への影響に「留意」	● 大規模水力発電事業 ● パーム油農園開発事業 ● 石油・ガス採掘、パイプライン敷設事業 ● 木材・紙パルプ、森林伐採事業

リそなアセットマネジメントのサステナビリティの取り組み

リそなグループの運用部門を担うリそなアセットマネジメントにおいて、サステナビリティレポートを発行しています。
https://www.resona-am.co.jp/investors/pdf/sus_report2024-2025.pdf

持続可能な社会の実現に向けて

指標・目標 リテール・トランジション・ファイナンス目標

2021年度～2030年度までの累計取扱高 10兆円

対象とするファイナンス リテールのお客さまの意識・行動のトランジションに向けて、現在地からの着実な前進に資するファイナンス (再生関連事業等のグリーンプロジェクトや、第三者認証を伴う大企業向けのファイナンスなども含む)

2024年度実績：約1.9兆円 (2021年度からの累計取扱高：約5.7兆円)

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、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、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)

ファイナンスの内訳

うち環境分野

2024年度の振り返りと今後の取り組み

2024年度のファイナンス実績は前年度と同水準の約1.9兆円、10兆円目標に対する進捗は4年累計で約5.7兆円(進捗率57%)となりました。

ファイナンスの内訳に大きな変動はなく、「環境分野」「環境以外の分野」とも前年度並みの水準を維持、それぞれに占める「外部基準に相当するファイナンス*2」の割合も前年度並みの水準を維持しており、「環境分野」では9割以上がグリーンローン原則等の外部基準に相当するファイナンスで占められています。

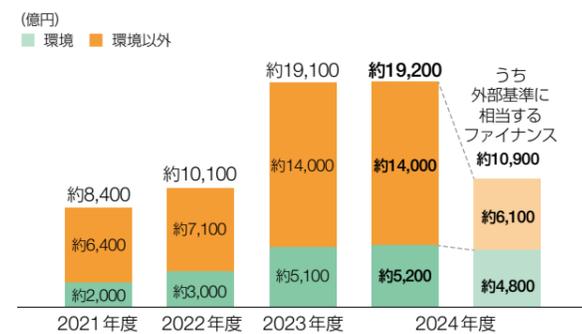
ファイナンス以外のソリューション提供では、中堅・中小企業

のお客さまに対するカーボンニュートラルの取組状況のヒアリングに注力したことで、「CO₂排出量簡易算出サービス」の提供件数が前年度比約3倍と大幅に増加しました。

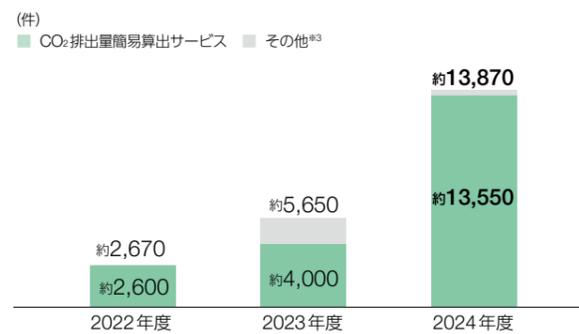
その一方で、CO₂排出量を継続的に把握している中堅・中小企業は依然として少なく、事業規模等に応じて取組状況に差があることもわかっています。

引き続きお客さまとの対話の深化と、ソリューション提供力の強化に注力していきます。

ファイナンス実績推移



ファイナンス以外のソリューション提供実績推移



指標・目標 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す

投融資ポートフォリオのGHG排出量の算定

金融機関におけるGHG排出量は、大部分を投融資に伴う間接的な排出量 (Financed Emissions) が占めています。

当グループは Financed Emissions の計測・モニタリング・削減の取り組みを進めるため、国際イニシアチブPCAF*4が策定した算定基準に基づき、TCFD炭素関連セクターから優先してポートフォリオGHG排出量の算定を開始しています。

なおこの算定では、大部分がPCAFデータベースに基づく推

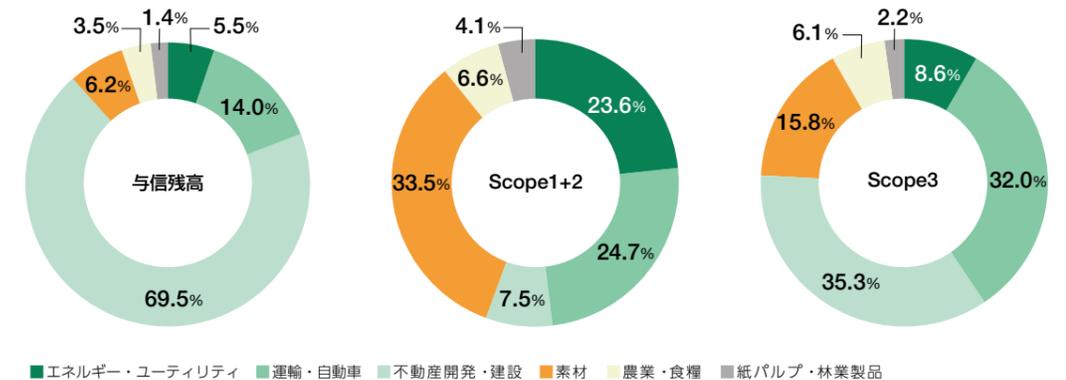
計値を用いた簡易的な算定を用いているため、実際のGHG排出量と乖離がある可能性を認識しています。

当グループの貸出金の多くは中堅・中小企業のお客さま向けで占められており、引き続きお客さまとの対話の深化と伴走型支援の強化などを通じて、企業の排出量開示の拡大・推計の高度化に取り組んでいきます。

PCAFに基づく Financed Emissions の計測結果

セクター	与信残高 (億円)	ポートフォリオGHG排出量 (Mt-CO ₂ e)		計測カバー率 (%)
		Scope1+2	Scope3	
エネルギー・ユーティリティ	5,719	4.3	6.2	90.4
運輸・自動車	14,618	4.5	23.1	99.5
不動産開発・建設	72,786	1.4	25.5	98.2
素材	6,444	6.1	11.4	96.3
農業・食糧	3,716	1.2	4.4	99.7
紙パルプ・林業製品	1,438	0.7	1.6	100.0
総計	104,721	18.2	72.2	97.9

セクター別構成比



計測の概要

対象アセット	• 貸出 (コーポレートファイナンス・プロジェクトファイナンス)、社債
対象セクター	• TCFD炭素関連セクター (金融セクターを除く)
対象年	• 与信残高: 2024年3月末時点の金額 • 取引先の財務データ・排出量データ: 原則、2024年3月末までで取得可能な最新の決算期データ
計算式	$\frac{\text{与信先の排出量} \times \text{与信先に対する当社与信残高}}{\text{与信先の借入・社債合計}}$ <p>• 与信先の排出量は開示値を使用。得られない場合はPCAFのデータベースから引用した収益額あたりの排出係数を用いて推計</p>

*1 リソナアセットマネジメントが運用する投資信託、投資顧問
*2 グリーンローン原則、ソーシャルローン原則等の基準を満たすファイナンス
*3 SDGs関連ビジネスマッチングや有料コンサルティング
*4 Partnership for Carbon Accounting Financials

持続可能な社会の実現に向けて

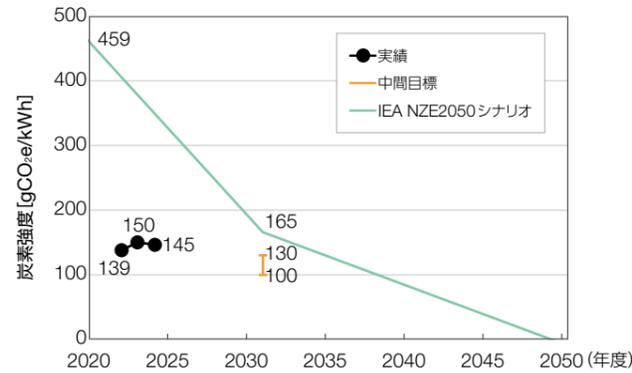
指標・目標 電力セクター中間目標

2030年度の炭素強度 「100～130gCO₂e/kWh」

2024年3月末時点での電力セクターの炭素強度は「145gCO₂e/kWh (前年度比△5gCO₂e/kWh)」と、引き続き2030年時点の1.5°Cシナリオ(NZE2050)を下回る水準^{*1}で推移しています。

前年度から炭素強度が低下した主な要因として、一部の発電事業者のお客さまにおいて、原子力発電所の再稼働による排出原単位の低下が寄与したことがあげられます。

投資総額全体では前年度比約10%増加しましたが、引き続き投資総額の約半分は温室効果ガスを排出しない再生可能エネルギー発電事業者のお客さま向けの貸出が占めています。



電力セクターの Financed Emissions実績(2024年3月末)

	算出対象 排出量スコープ	指標	実績	投資総額	カバー率 ^{*2}	データ品質 ^{*3} スコア
電力	発電事業 Scope1	物理的 炭素強度	145 gCO ₂ e/kWh	3,470億円	91%	2.2
石油・ガス	採掘事業 Scope1～3	絶対量	0.12 MtCO ₂ e	56億円	100%	2.8
石炭	採掘事業 Scope1～3	絶対量	—	(対象なし)	—	—

電力セクターに対する支援方針

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です。

地域特性が強く表れる産業であるため、脱炭素化において各国・地域の実情を考慮する必要があり、日本国内固有の事情としては、石炭・ガス火力発電への高い依存度、送電網や再エネ適地の不足などがあります。

当グループの電力セクターのポートフォリオの大半は日本国内の発電事業者/プロジェクト向けであるため、国内の事情を考慮したエネルギー安定供給の確保、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お客さまの支援を通じて、日本の電力セクターの脱炭素化に貢献していきます。

国内主要電力会社との対話・エンゲージメント

融資取引のある国内主要電力会社と、脱炭素化に向けたディスカッションを開始しています。

これまでの主なディスカッションポイント

- 脱炭素化に向けた方針・目標
- 目標達成に向けた計画の内容
- 計画の進捗状況と課題

ディスカッションを通じて、電力会社ごとに現在の電源構成や再エネポテンシャルが異なることや、地域の産業・生活の基盤である電力を安定供給しつつ、脱炭素化を実現していくうえで、様々な課題があることがわかっています。

引き続きこうした課題を深く理解し、トランジションに向けた金融面からの支援につなげていきます。

石炭火力発電に対する融資

当グループでは、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のやむを得ない場合を除き、新規融資は行わないことを「融資業務における基本的な取

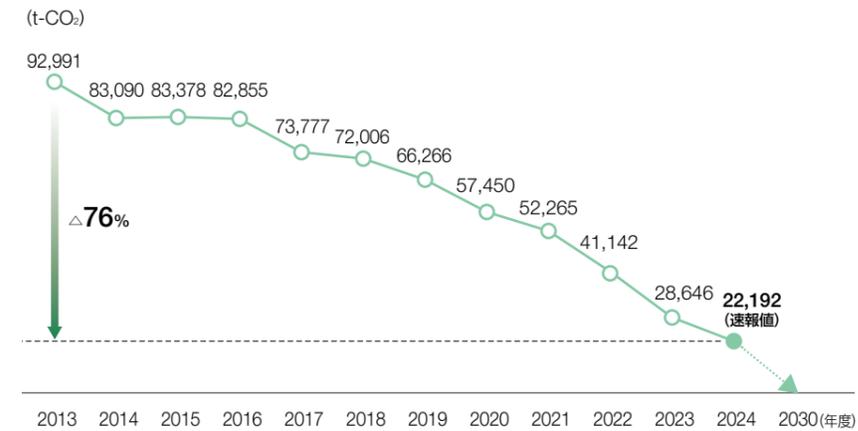
組姿勢」として策定・公表しています。

既存の石炭火力発電事業向けプロジェクトファイナンスの与信残高は2035年度までにゼロとなる予定です。

指標・目標 カーボンニュートラル目標 (Scope1、Scope2)

りそなグループのエネルギー使用に伴うCO₂排出量を2030年度までに実質ゼロ

CO₂排出量の推移^{*4}



2024年度の排出量内訳 (速報値)

Scope 1	4,321
Scope 2	17,871
うち電力使用	17,059
合計	22,192

当グループのCO₂排出量の約8割が電力使用によるものであることから、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切り替えを進めています。

2024年度末までに、自社が電力契約する拠点の8割以上で電力切り替えを終え、2013年度比の削減率(速報値)は76%になっています。

2023年度からは経済産業省が推進する「GXリーグ」に参画し、2025年度の間目標を設定しています。

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の軽減を図りつつ、再エネ電力への切り替えを着実に進めていきます。

2025年度の間目標

項目	中間目標
Scope1+2	2013年度比△70%
Scope1	2013年度比△40%
Scope2	2013年度比△80%

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。2024年度の数値も独立した第三者による保証を受け、結果については以下のWebサイトに掲載する予定です。
<https://www.resona-gr.co.jp/holdings/sustainability/data/esg/>

※1 NZE2050(WEO2022)の2030年の炭素強度「165gCO₂e/kWh」との比較
 ※2 セクター別、貸出金ベース
 ※3 PCAFが定めるデータ品質スコア
 ※4 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

中期経営計画の概要・進捗

中期経営計画の概要・進捗

りそなグループは、現中期経営計画(2024年3月期～2026年3月期、以下中計)を「リテールNo.1実現への加速に向けてCX(コーポレートトランスフォーメーション)に取り組む最初の1,000日」と位置づけています。SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)・DX(デジタルトランスフォーメーション)の潮流などを見据えた「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、リテール特化の歴史のなかで培ったグループの強みを活かしたビジネスの深掘と、新たな価値の創造への挑戦を通じた「価値創造力の強化」、グループ連結運営のさらなる強化と、一体的な基盤改革を通じた「経営基盤の次世代化」に取り組んでいます。

中期経営計画の全体像



「価値創造力の強化」ではビジネスの深掘のひとつとして、各グループ銀行が地域・お客さまの特性に応じたソリューションを提供しています。2025年3月期は、緩やかなインフレに伴う増加運転資金や、CX・SX・GX、労働需給の逼迫などの構造変化を背景とした設備資金など、お客さまの多様な資金ニーズに対応することで、一般貸出平残は中計最終年度の目標である21.3兆円に迫る21.2兆円となりました。中計最終年度である2026年3月期は、中計を超える22.7兆円を目指していきます。

また、新たな価値の創造の一環として2024年4月に「りそなPayResort+」をリリース、130億円のCVCファンドの運営を

開始しました。本取り組みは、決済・金融領域の提携強化、および次世代Fintech事業・スタートアップ投資を通じたオープンイノベーションの共同推進を目指したデジタルガレージ社との資本業務提携を本格展開するものです。

従来の枠組みにとらわれず、様々な企業にご利用いただくことを目指す「金融デジタルプラットフォーム」の取り組みも継続的に拡大しています。これまでめびきフィナンシャルグループ、百十四銀行へバンキングアプリを、横浜銀行、七十七銀行へファンドラップを提供してきたことに加え、2024年11月より新たに十六銀行に対してファンドラップの提供を開始しました。結果

として、2025年3月末時点でバンキングアプリダウンロード(DL)数198万DL(前年同期末比+42万DL)、ファンドラップ残高1,144億円(同+236億円)となり、りそなグループ以外へのさらなるビジネスの拡大につなげることができました。

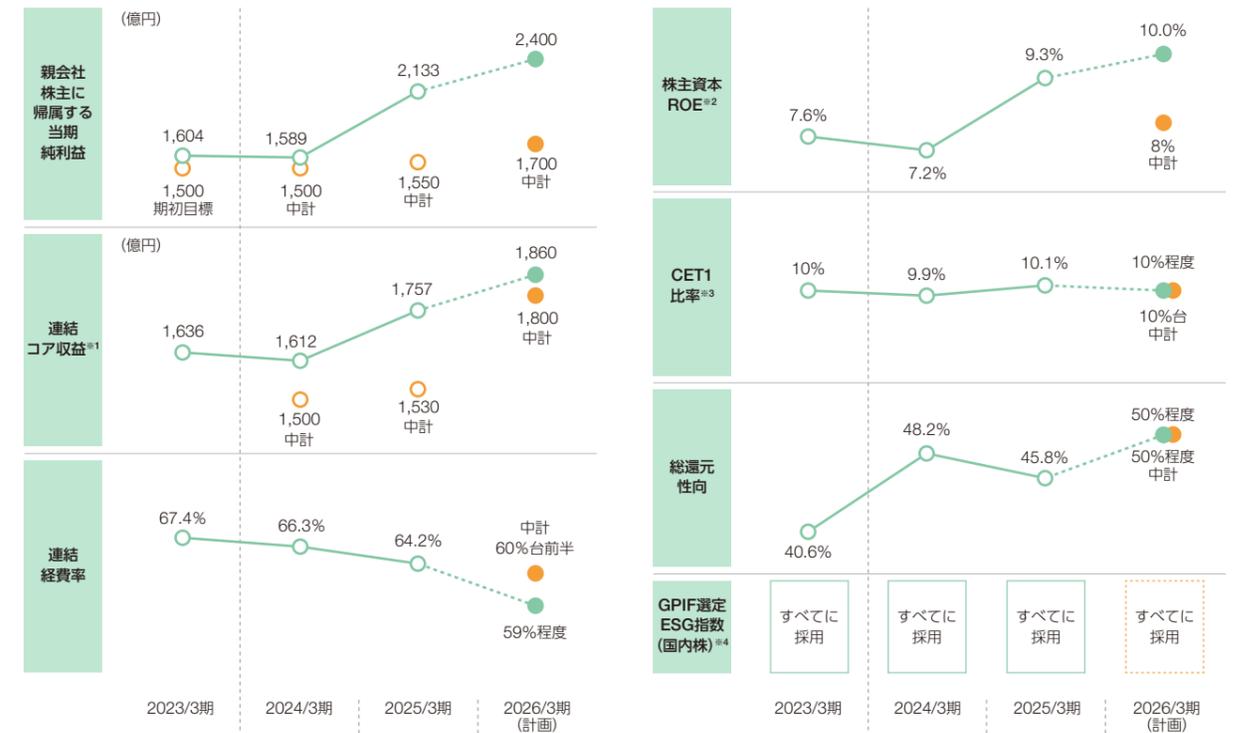
「経営基盤の次世代化」では2025年1月にみたと銀行の事務・システム統合を実施しました。本取り組みはワンプラットフォーム化の土台となり、グループ一体での商品・機能・サービス提供の拡大を目指すものとなります。また、テクノロジーの発展や価値観・働き方の多様化が進むなか、作業中心の働き方からチームの知見を活かした価値創造を最大化する働き方への転換、および働きやすさ向上のために、グループ戦略部内に「ワークスタイル変革室」を設置しました。現中計最終年度においてハード・ソフトの両面でさらなる構造改革を進めていきます。

中計2年目となる2025年3月期の進捗状況は、総じて順調と評価しています。親会社株主に帰属する当期純利益は、中計目標比137.6%の2,133億円、連結コア収益は、同114.8%の1,757

億円となりました。連結経費率は64.2%、株主資本ROEは9.3%となりました。CET1比率は、継続的に資本活用を進展させながら10.1%と中計比フラットでコントロールしています。総還元性向は50%程度の目標を掲げるなかで45.8%、GPIF選定のESG指数には、引き続きすべてに採用されています。

成長投資の拡大を通じて、中計初年度である2023年度からの取り組み・戦略が着実に成果として現れています。具体的には、金利環境などの外部環境が急速に変化するなか、「資金利益の拡大」と「フィー収益の増強」の双発で業務粗利益が拡大しています。「りそなグループアプリなどのデジタルソリューション」と、「国内最大級の有人拠点数を活用した対面ならではの付加価値提供」を通じた粘着性の高い預金を基盤に、貸出金の増加や有価証券運用の強化を図ることで資金利益の拡大を実現しています。加えて、お客さまのこまりごとを起点に様々なソリューションを積極的に提供することで、AUM・決済関連・法人ソリューションなどの良質なフィー収益を積み上げることもできました。

中期経営計画における主要経営指標の進捗状況



※1 国内預貸金利益+円債利息等+フィー収益+経費、2024/3期および2025/3期は実質ベース(りそなリース経費除き)
 ※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・完全実施、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(2023/3期まで)、MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数(2024/3期以降)、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、MSCI日本株女性活躍指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

経営基盤の次世代化

人財

CHROメッセージ

CHRO : Chief Human Resource Officer

りそなホールディングス
執行役員グループCHRO
九鬼 至留



お客さまや地域のこまりがごとが多様化・高度化・複雑化するなかで、最適なソリューション(価値)を提供し続けていくためには、従業員の日々の充実と成長が不可欠であると考えています。人的資本経営にゴールはありません。内外の環境変化に合わせ、りそなグループは従業員とともに、絶えず進化を続けていきます。

価値創造と Well-being を目指して

「人財」はりそなグループにとって、もっとも重要な財産です。パーパスのもとに多様な人財が集い、性別・年齢・職種などにかかわらずすべての従業員が持てる力を最大限発揮するとともに、その活力を組織として最大化できるように人的資本経営を進めています。現中期経営計画ではパーパスと経営理念のもと、長期ビジョン

「リテールNo. 1」の実現を目指すべく、「共鳴」を起点とした「人財戦略」(➡P64)を策定し、人財投資を拡充しています。従業員のプロフェッショナル人財への自律的な成長を支援し、「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を生み出していきます。

人財投資と従業員の変化

変化の激しい時代、確信を持って未来は見通せませんが、どのような状況になろうとも、お客さま・地域社会に向けて新しい価値を提供していく起点は「人財」です。

現中期経営計画期間に累計+330億円の人財投資を行うという宣言のもと、これまで処遇向上・人財育成・採用強化として人財投資を拡充してきました(処遇向上:賃上げや初任給の引き上げ、人財育成:専門性向上や越境学習、採用強化:キャリア採用や新卒採用・パートナー社員採用の強化)。

人財投資が目に見える形で効果を出すには一定の時間軸が必要であると認識していますが、良い方向での変化の兆しも感じています。

人財戦略では、6つのドライバーにおいて目指す姿を明示し、各種取り組みを進めています。その進捗状況を確認する意味で非財務目標を設定していますが、それぞれの項目で概ね順調に推移しています(➡P65)。

効果的な人財投資としていくために、しっかりとPDCAサイクルを回し、取組内容の追加・見直しも検討していきます。

また、従業員の状況を総合的に確認するものとして、サステナビリティ長期指標の一つである「Well-being指数」があります。これは、従業員意識調査における「仕事と生活の充実度」のポジティブ回答割合であり、この数字も年々上昇しています。

人財投資計画 (2024/3期~2026/3期)

- 処遇向上
- 人財育成
- 採用強化

人財投資
累計+330億円

従業員のWell-being指数が向上

仕事と生活両面において
あなたの毎日は「充実」していますか？



人財投資は将来の競争力の源泉にもなり、今後も手を緩めることなく継続していく必要があります。そして、その効果として、従業員が未来に向けて行動変容し、プロフェッショナル人財として成長していくことで、人財戦略に掲げる価値創造とWell-beingの持続的な好循環につなげていきたいと考えています。

活き活きと働くことができる環境のもと、多様なプロフェッショナル人財が社内外のパートナーと共鳴することで「金融+」の価値を創造し、すべてのステークホルダーにとっての豊かな未来が広がっていくことを目指して、これからも挑戦への歩みを進めていきます。



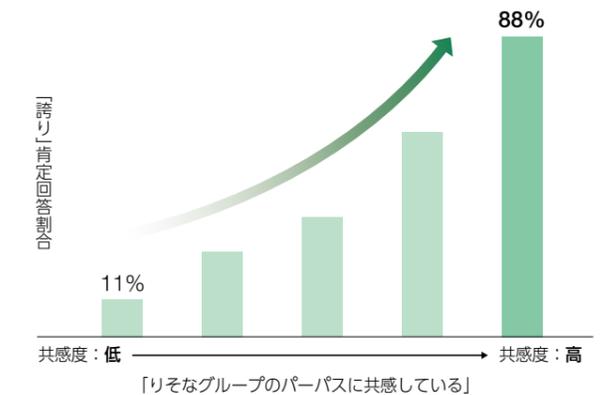
プロフェッショナル人財がパーパスでつながり共鳴する

お客さまや社会のワクワクした未来をともに創るために、従業員がパーパスの理解・共感を通じて挑戦していくことが重要と考えています。パーパス制定から2年経過し、経営陣からのメッセージ発信や全職場におけるパーパスワークショップの開催などの取り組みにより、従業員の理解は深まっていると感じています。

実際、従業員意識調査においても、「りそなへの誇り」や「仕事のやりがい」に関するフリーコメントでパーパスに関連した前向きな内容が多くなっていますし、パーパスへの共感度との相関関係も確認できています。

プロフェッショナル人財が「金融+で、未来をプラスに。」というパーパスのもとに集い、共鳴し合うことで、価値創造への推進力を最大化させていきたいと考えています。

パーパスの共感×りそなへの誇り



新たなグループ人事制度への進化

少子高齢化などを背景とした社会全体の労働供給に構造的な下押し圧力が強まるなか、人財確保の難易度が上昇するなど、企業を取り巻く環境に急激な変化が生じています。

この大きな環境変化に対応し、人財戦略の目指す姿である「価値創造」と「Well-being」の好循環の実現を加速していくために、「職務価値に応じた処遇体系」と「多様な就業価値観への順応」の2つをキー・コンセプトとした新たなグループ人事制度への移行を2026年度に向けて進めています。

「職務価値に応じた処遇体系」では、パーパスに掲げる「金融+で、未来をプラスに。」の実践によるお客さまや社会への価値提供を起点に、メリハリある処遇を行うことで、新たな挑戦や自

律的な学びを促し、会社と従業員がともに成長していくことを目指します。

「多様な就業価値観への順応」では、従業員が働きがいをもって仕事をしていくために、数ある選択肢の中から自身の価値観やキャリア志向に応じた働き方を選択できることが重要と考えています。これまで以上に多様な人財が活躍できる環境を整えるとともに、目指すキャリアに向けて成長したいという意欲ある方を全力でサポートしていきます。

従業員との丁寧な対話も行いながら、真に「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を実現する、人事制度の構築を目指していきます。

経営基盤の次世代化

人財

人財戦略に沿った人財投資・各種取り組み

- リソナショックを乗り越える過程で培われた組織風土は今後も変わらない土台として大切にしつつ、さらなる飛躍に向け、内外環境の変化に合わせて変えていくべきものとして設定しているドライバーへの投資を拡充しています。
- 6つのドライバーへの投資を通じた各種の取り組みにより、従業員の行動変容・成長という形で後述の3つの柱を強化し、価値創造とWell-beingという会社と従業員がWin-Winとなる好循環を実現し、長期ビジョン「リテールNo. 1」を目指していきます。

価値創造とWell-being向上を目指した人財戦略

リソナグループでは、2003年の発足直後の経営危機(リソナショック)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まいりました。現在は、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」を策定しています。

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(リソナと外

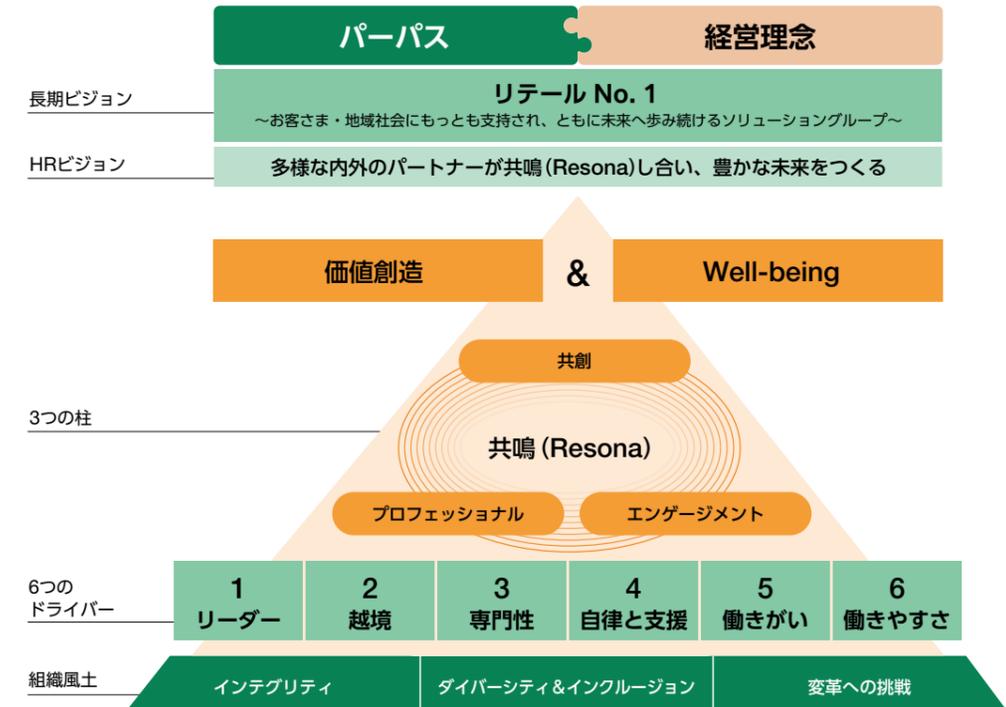
(パートナー)の共鳴)」を強化していくべき3つの柱として定め、「価値創造」と「Well-being」の持続的な好循環を実現していくことを目指しています。

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
1 リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内外の多様な人財との共創を目指したダイバーシティ&インクルージョンのさらなる進展 ● 多様な価値観・経験を有するリーダーの育成・確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性活躍支援プログラム ● キャリア採用者の活躍促進 ● 選抜・階層別研修プログラム
2 越境	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織を超えたキャリア・ネットワーク形成による個人々の成長・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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部派遣研修・外部出向 ● グループ会社間出向 ● アルumni・リファラル採用
3 専門性	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人財育成投資拡充 ● 資格取得サポート拡充 ● DX・IT人財育成
4 自律と支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内公募制度 ● トータルキャリアサポート ● LMS・TMS導入*2
5 働きがい	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● パーパス浸透 ● コミュニケーション活性化(1on1など) ● 処遇向上
6 働きやすさ	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● リソナ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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 働き方改革 ● 両立支援(育児・介護・病気など) ● 健康経営

人財戦略の全体像



非財務目標*3	実績				目標		3つの柱の強化
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度	
▶ 女性ライン管理職比率	30.5%	31.4%	32.8%	34.4%	33%	40%	共創 プロフェッショナル エンゲージメント Well-being
▶ キャリア採用管理職比率	9.5%	10.2%	11.7%	13.1%	13%	18%	
▶ 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%	44%	59%	60%	100%	
▶ 高度専門人財*5	2,438人	2,481人	2,468人	2,520人	2,650人	3,000人	
▶ 社内公募合格者数累計(2021年度~2030年度)	366人	684人	1,194人	1,991人	2,583人*6	4,000人	
▶ 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%	69% 80%	70% 81%	↑ ↑	↑ ↑	
▶ 有給休暇取得割合	76.4%	77.6%	83.1%	87.9%	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、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(2023年度まで)・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
 *6 2024年度実績を踏まえ、2025年度の目標を1,750人から上方修正

経営基盤の次世代化

人財

6つのドライバー

1 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

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。

女性活躍

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も掲げており、特に重要な取り組みと認識し、成長サポート施策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階層別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。

本部のグループリーダー(次長級、以下GL)として新たな業務に挑戦する女性も増えてきており、2024年度は、業務を円滑に進めるために必要な「横のつながり」の強化を目的に「本部女性

GLネットワーキングセミナー」を開催しました。

今後も、このような取り組みを通じて、女性従業員がより幅広い分野で活躍する組織を実現し、新たな価値創造を目指していきます。



本部女性GLネットワーキングセミナー

新たに本部のGLに昇格した女性を対象として4銀行合同のネットワーキングセミナーを開催。懇親会には各社長や役員も参加し、ネットワーク構築によるモチベーション、キャリア意識の向上を図りました。



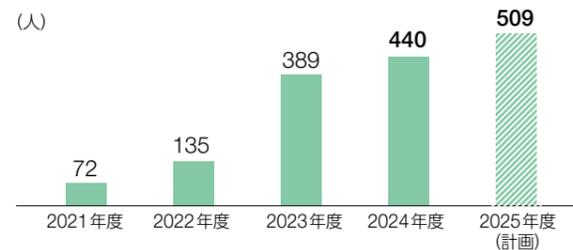
キャリア採用

専門人財確保やダイバーシティ&インクルージョン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財も着実に増加しています。

入社後一定期間経過したキャリア採用者を対象に研修・交流会等の取り組みを強化しており、キャリア採用管理職比率につい

ても2024年度で13.1%に向上(前年度比+1.4%)しています。キャリア採用者のさらなる活躍を目指し、前職とリソナグループの双方で働くことで生まれる新たな視点や成長を活かせるよう取り組みを進めています。

キャリア採用者数



2 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

越境プログラム

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、リソナグループ内外を問わず、所属する組織の枠を越えた経験や交流機会を提供しています。

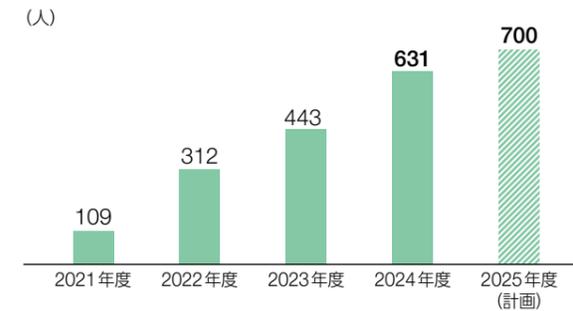
具体的には、他社や官公庁への出向、大学院への派遣プログラムや異業種人財との共創による新規事業創出経験など、従業員の能力や適性に合った派遣先を選定し、所属する組織の枠を越えた経験を提供しています。加えて、自己研鑽サポートとして公募による外部ビジネススクールへの派遣を2021年度からスタートしています。こうした公募型での越境プログラムの枠組みは年々

拡充しており、従業員が自ら手を挙げることで他企業の人々と交流できる機会を積極的に提供しています。

越境経験者による座談会も開催しており、越境の魅力や学び・成長を経験者自らが伝える取り組みにより、新たな挑戦者が手を挙げる好循環を生み出しています。非財務目標としている新任経営職層だけではなく、組織全体における越境経験者数も着実に増加しており、目指す姿に向けて歩を進めています。

また、グループ会社間での出向も継続して実施しており、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。

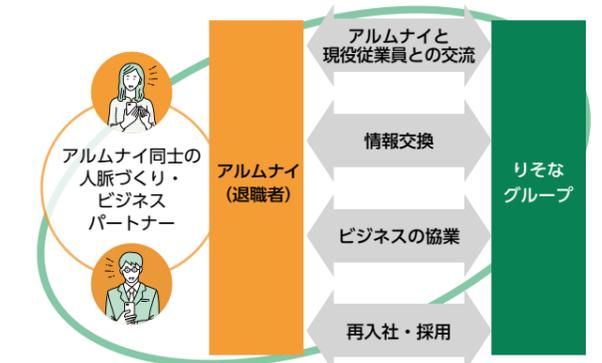
外部派遣研修参加者数



アルムナイネットワーク構築

リソナグループでは、従前よりアルムナイ採用制度があり、アルムナイが外部での経験を積んだのちに当グループへと再入社し、活躍しています。2024年3月より、アルムナイとの関係性をさらに深化させるべく、双方向のコミュニケーションが可能なアルムナイネットワークを構築しています。再入社だけでなく、顧客としての取引関係やビジネスパートナーとしての協業・提携などの多種多様なつながりにより、当グループの従業員とアルムナイがともに組織の枠を超えたキャリア・ネットワーク形成を通じて成長することで人的資本を拡大し、共創による新たな価値創造を目指していきます。

アルムナイネットワークを通じた共創による新たな価値の創造



経営基盤の次世代化

人財

6つのドライバー

3 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」となることを目指しています。OJTや社内・社外研修などを通じた「専門性」の向上が中心となりますが、時代の変化に合わせて各種リスクリングにも取り組んでいます。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などを進めており、生成AIセミナーの実施や新たな学習システムの導入などを行っています。

高度専門人財育成

お客さまのこまりごとが多様化・複雑化していくなかで、より深いコンサルティングを通じた課題解決を可能とする高度な専門知識などを有する人財を確保・育成していく必要があるという課題認識のもと、2030年度に高度専門人財3,000人の目標を掲げ人財投資を拡充しています。

2024年度はキャリア採用を中心とした専門人財の採用強化に加え、高度専門資格の取得支援の拡充、チーム学習の導入による自律型の学習環境整備などを実施してきました。

年代別の人員構成の影響などもあり、退職による相応の減少要因があるなかで、こうした継続的な取り組みや人財育成投資の拡充などによって、2024年度の高度専門人財は前年比増加となりました。

40歳以下の高度専門人財は増加しており、集計対象となる企業の全従業員に占める高度専門人財の割合も増加しています。また、高度専門人財へと成長していく母集団の一つである社内の専門コース認定者も着実に増加しています。

DX・IT人財育成

りそなグループのデジタル戦略を進めていくうえでは、DX・IT部門の専門人財だけでなく、組織全体としてデジタルスキルを向上させていく必要があると認識しており、過去から取り組みを進めています。

必要な要素をDXリテラシー・データ利活用・ITスキルの3つに大別したうえで、従業員が目指すべきゴールや各レベルに応じた学習コンテンツ・研修を整理し、「デジタルスキルアップ活動」と称して効果的な育成を図っています。

2024年度は、これまでの活動に加え、全社員を対象とした「デジタルスキル認定テスト」や生成AIセミナーなどの取り組みを実施しています。

今後も従業員のデジタルスキルレベルの向上に向け、取り組みを拡充していきます。

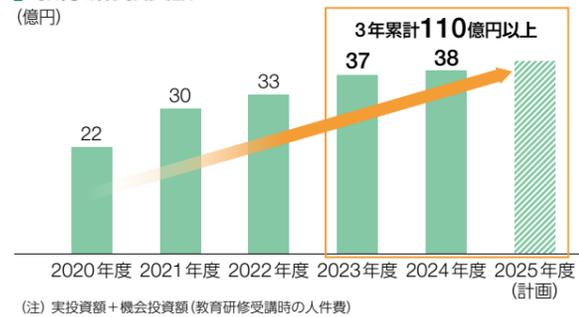
資格合格者数 2025年3月末基準

FP1級	FP2級	中小企業診断士	社会保険労務士
1,374人	13,775人	117人	104人
宅地建物取引士	年金数理人	ITパスポート	AML/CFTスタンダード
5,865人	55人	5,089人	16,171人

高度専門人財にかかる指標

項目	2022年度	2023年度	2024年度
高度専門人財 (従業員に占める割合)	2,481人 (9.7%)	2,468人 (9.8%)	2,520人 (10.0%)
うち40歳以下	653人	670人	687人
社内の専門コースにおける認定者	952人	1,062人	1,186人

教育研修投資額 (億円)



デジタル人財育成マップ：イメージ

レベル	スキル大項目	DXリテラシー	データ利活用	ITスキル
	スキル小項目			
4	主なポジション 人財イメージ 学習コンテンツ 研修	スキル小項目×レベルごとに 学習コンテンツ・研修を整理		
3				
2				
1				
入門				

4 自律と支援

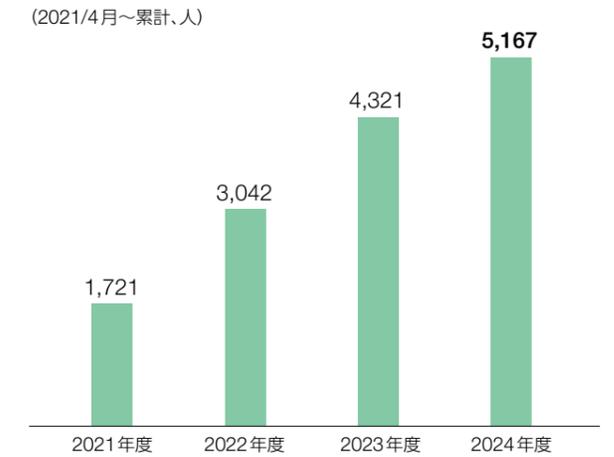
従業員一人ひとりの 自律的なキャリア形成に向けた支援

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」を整備しています。

「キャリアを知りたい」ニーズへのサポートであるキャリアカレッジ^{※1}において、1on1形式での座談会や職場体験形式を追加、「キャリアを実現したい」ニーズへのサポートである社内公募では「外部志向を含む越境プログラム」の選択肢を拡充するなど、年々従業員の自律的な挑戦への支援を強化しています。

従業員一人ひとりが自律的なキャリア形成を行い、働きがいをもちて動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。

キャリアカレッジ・フェア参加者



「トータルキャリアサポート体制」

一人ひとりが目指すキャリアの実現に向けた歩みをあらゆる側面からサポート



キャリアの選択肢を知りたい	<ul style="list-style-type: none"> 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回実施しており、2024年度からは1on1形式での座談会や職場体験形式を追加 2021～2024年度の累計で5,000人以上が参加
キャリアについて考えたい・相談したい	<ul style="list-style-type: none"> 年代別の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 所属長はキャリア相談力向上に向けた研修を全員が受講 キャリアコンサルタント資格を持つアドバイザーへの相談窓口を設置
目指すキャリアを実現したい	<ul style="list-style-type: none"> 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 従業員は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捗 各種自己研鑽ツールやトレーニー制度などを準備し、従業員が自律的に選択

※1 当グループの30以上の様々な部署が座談会・ワークショップを開催し、各業務の内容・魅力を紹介する取り組み

経営基盤の次世代化

人財

6つのドライバー

5 働きがい

生き生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

りそなグループでは、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指しています。

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・専門性のある人財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おり、定年後は70歳まで就労可能な制度としています。

2026年度には、「職務価値に応じた処遇体系」と「多様な就業価値観への順応」というキー・コンセプトのもと、人事制度のさらなる見直しも予定しています。

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。アンコンシャスバイアスや人権などをテーマとして取り上げ、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

複線型人事制度の20のコース^{*1}

01 渉外・融資外為	11 市場
02 サービス	12 リスク管理
03 事業再生	13 財務
04 プライベートバンカー	14 データサイエンティスト
05 コーポレートソリューション	15 DXスペシャリスト
06 経営コンサルタント	16 ITスペシャリスト
07 不動産	17 ファシリティマネジメント
08 信託・年金	18 企業法務
09 企画スタッフ	19 AML/CFTスペシャリスト
10 アセットマネジメント	20 監査

深めています。

また、従業員を対象とした定期的な「人権通信」の発信や、「人権啓発標語」の募集・表彰などの取り組みを通じて、一人ひとりが人権に関して考え、気づきを得る機会を提供しています。

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、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ています。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、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、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)^{*2}」を導入し、褒め合い認め合う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。

^{*1} りそな銀行・埼玉りそな銀行および一部のグループ会社が対象
^{*2} 関西みらい銀行・みなと銀行・関連会社が対象

Mecha! におけるこれまで (2年間) の取り組み



称賛投稿数

約85,500



投稿への拍手数

約2,800,000

6 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)

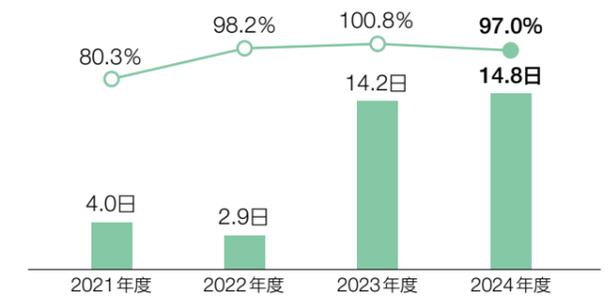
仕事と家庭の両立支援

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。

「産後パパ育休」のうち14日間を有給とするなどの制度上の工夫に加えて、仕事と育児の両立に向けた意識改革の取り組みを継続して進めてきた結果、男性の育児休業取得率は高水準を維持しています。

また、2024年度には、「育児や介護を事由とした短時間勤務などの適用可能期間の拡大」や「仕事と育児の両立に伴う経済的負担の支援などを目的とした手当の新設・強化」などを実施しており、両立支援を継続的に強化しています。

男性育児休業平均取得日数/取得率



(注) 男性の育児休業取得率は、厚生労働省の基準に合わせ、「対象年度中に育児休業を取得開始した人/対象年度に子が産まれた人」を計上しているため、年度により100%を超える場合があります。

健康経営

当グループでは、すべての従業員が持てる力を最大限発揮するためには、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の推進が必要と考えており、会社・健康保険組合・従業員が一体となって健康経営を推進していくことを2023年度に「健康経営宣言」として公表しています。「健康経営により解決したい経営上の課題」「期待する効果」「具体的な取り組み」のつながりを明確にするため、健康経営戦略マップを策定し、各種数値を取りまとめて効果検証を実施しています。

健康管理	<ul style="list-style-type: none"> 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従業員を対象に会社指定の人間ドックを実施
メンタルケア	<ul style="list-style-type: none"> ストレスチェックやその集団分析を踏まえた産業医面談の実施 各種セルフケア・ラインケアの研修、1on1ミーティングを実施
ヘルスリテラシーの向上	<ul style="list-style-type: none"> 各種健康をテーマにしたビジネススクールやウォーキングイベントの開催 従業員向けの体力測定イベントを2024年度より実施 睡眠・運動習慣・生活習慣病などをテーマにした産業医監修の「健康ニュース」を毎月発信
良好な職場環境	<ul style="list-style-type: none"> 産業医に加え、産業保険スタッフの配置による健康支援 2020年4月から就業時間内を禁煙
体制整備	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体で連携した推進体制を構築 健康管理システムを活用

ハラスメント対策

従業員一人ひとりが心身ともに健康に働くためにはハラスメントのない職場づくりが重要であるとの考えのもと、「ハラスメント防止指針」に基づき、未然防止への取り組みを強化しています。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、セクシャルハラスメントやパワーハラスメント防止の留意点を周知するほか、定期的に「ハラスメント防止通信」

を発信しています。

また、「カスタマーハラスメント対応方針」を公表し、カスタマーハラスメントに該当する行為に対し会社として毅然と対応することを通じて、従業員が安心して就業できる職場環境の整備に努めています。

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、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、右に記載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	<ul style="list-style-type: none"> 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) 財産形成貯蓄
運用へのサポート(教育)	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員研修での各種資産形成サポートにかかる研修を実施 毎年全社員向けに投資教育の研修を実施(eラーニング) 資産形成にかかる従業員向け特別ガイドブックの配布

(注) 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あり

経営基盤の次世代化

人財

多様な人財による価値創造の取り組み

- リそなグループは、発足以来、すべての人財が活躍できる「ダイバーシティ&インクルージョン」への取り組みを進めており、2030年に向けた「サステナビリティ長期指標」には「女性登用・活躍推進 拡大目標」を設定しています。
- 女性社員の視点を経営に活かす「リそな Women's Council」も発足20年の節目を迎え、さらに多様な社員の意見を経営に反映させることを目指します。

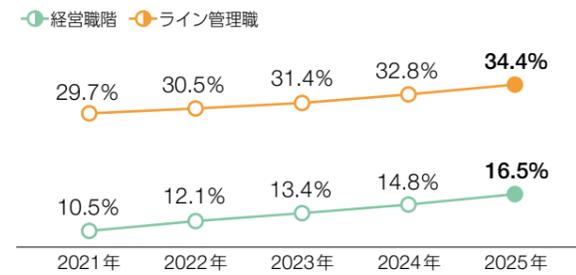
女性比率 ^{*1}	2021年	2025年	2030年度目標
役員(リそなホールディングス)	19.2%	11.7%	30%以上
経営職階(グループ5社 ^{*2})	10.5%	16.5%	20%以上
ライン管理職(グループ5社 ^{*2})	29.7%	34.4%	40%以上

リそなグループでは、女性社員が希望するキャリアの到達点をより高く設定できるよう、積極的にキャリア形成サポートを行っています。

その結果、女性経営職階比率、女性ライン管理職比率は、目標設定当初(2021年)から着実に上昇を続けています。

リそなホールディングスの女性役員比率は目標設定当初より低下していますが、中核となるグループ5社の女性役員人数は当初の9名から13名に増加しています。

女性経営職階・ライン管理職比率の推移^{*3}



※1 役員は2021年6月末時点。2025年は期初時点。経営職階、ライン管理職は2021年が期初時点。2025年は3月末時点
 ※2 リそなホールディングス、リそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行の合算。2024年3月末までは関西みらいフィナンシャルグループを含む
 ※3 2021年は期初時点。2022～2025年は3月末時点
 ※4 リそな銀行と埼玉りそな銀行の合算

外部評価

- 「2024 J-Win ダイバーシティ・アワード」経営者アワード (リそなホールディングス)
- 「第7回大阪府男女いきいきキラリ大賞」 (リそな銀行)
- 「健康経営優良法人2025」 (リそなホールディングス)
- 「PRIDE指標」8年連続ゴールド (リそなホールディングス)
- 「プラチナくるみん」(グループ4行)
- 「えるぼし認定」(グループ4行)

リそな Women's Councilの活動

リそなグループでは、2003年のグループ発足以降、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きました。2005年には、社会の女性から選ばれる企業、女性社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、女性社員のみで構成される経営直轄の諮問機関「リそな Women's Council」を発足しました。

「リそな Women's Council」は、職場環境の整備やキャリア形成のサポートなど、女性活躍や両立支援に関する様々な施策を経営陣に提言し、その多くが実現されてきました。また、本活動を経て自分の意見をより強く反映できる仕事をしてみたいとの想

いを強くするメンバーも多く、リそなグループの女性活躍推進の象徴的な役割を果たしてきました。

近年では対象とする性別を限定しない施策が提言されるようになってきたことを踏まえ、2025年4月より「リそな Women's Council 2.0」に進化させ、メンバーの男女比を3:7として活動しています。多様なメンバーによる活動を通じて様々な価値観を融合させ、高次のダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指していきます。



第14期メンバー活動の様子

リそな Women's Council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に対し、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	自身または配偶者の出産を控えた社員に先輩社員が仕事と育児の両立などをアドバイスするセミナー
チャレンジプラス活動(チーム学習)	所属や年次の枠にとらわれず、共通の目的を持つメンバーとのチーム学習によって、従業員の学びへのモチベーションを上げ、「自律的な学び」を後押しする活動

第14期メンバー座談会 (2024年4月～2025年3月)

第14期メンバー(左から) 廣 祐希、小澤 麻美、埼玉りそな銀行、小澤 麻美、関西みらい銀行、香坂 佑紀美

——提言テーマ「リそなの未来を拓く価値創造の力」設定の背景は？

香坂 初回に「サステナビリティ長期指標」やその背景について学ぶ機会があったことをきっかけとして、その長期指標の中から「女性活躍推進」と「価値創造力指数」について掘り下げることになりました。

小澤 社員向け・お客さま向けの両方の取り組みを提言したいと考え、「女性活躍推進」は私たちだからこそ考えられる分野だと思い、女性役員を増やすための施策について検討しました。また、自分たちにとって一番身近な問題を考えることが、お客さまにとっても価値のある提言につながると考え「価値創造力指数」を選び、災害対策においてできることを検討しました。

——活動で良かった点・苦労した点はどこですか。

廣 業務・職位などが異なるメンバーで構成しているので、多様な意見を聞くことができました。私は法人渉外を担当していますが、将来的に子育てと両立しながら担うことは難しいと考えていました。しかし、法人渉外の働き方を議論するなかで、個人渉外担当のメンバーから、「その課題は、相手が法人でも個人でも変わらない」と言われた時に、確かにそうだなど、自分も固定概念にとらわれていたことに気づきました。

香坂 職位の違いは良い意味で意識しておらず、対等に話し合うことができた点が新鮮でした。毎月の定例会では、活動の時間を無駄にしないよう、打合せ事項を整理してから臨み、効率よく発言できるよう気をつけていました。

小澤 大阪での開催時は前泊が必要だったので、前日に早めに仕事を切り上げて移動していました。私も法人渉外をしていますので、上司・同僚に案件の進捗を共有するのはもちろん、お客さまにも事情をご説明し、ご理解いただくことで1年間乗り切ることができました。時間に制約のある働き方を経験する機会になったと思います。

——活動を通じて得たものは？

小澤 メンバーの担当業務がバラバラだったため、社内に様々な業務があることと知ることができました。あらためて今後のキャリアを考える良い機会でした。

香坂 異なる部署の人と話し合い、意見をまとめる経験は、今後のキャリアに活かせると感じています。初回に事務局から「自分と違う意見も否定せず聴くように」との話があり、活動時は相手の意見を聞き、それに対して建設的な意見を言うことを意識していました。部下ができた時に活かせるスキルだと思います。

廣 普段の業務から離れてリそなグループの今後について考えることで、会社の目指している方向性を知ることができました。またメンバーとの交流を通じて、新しい知識や能力を得られるようなキャリアに進みたいと思えました。

——次回以降、男性メンバーも加わった活動になります。どう受け止めていますか。

香坂 「女性活躍推進」は女性だけの課題ではなく、「サステナビリティ長期指標」の一つとしてグループ全体で取り組む課題であり、多様な意見が必要です。多様なメンバーにより議論されるべきだと思います。

廣 私も女性が働きやすい環境をつくるにあたっては、男性にも考えてもらう必要があると思います。

小澤 男性メンバーも入ることで、これまでと異なる意見が出るのではないかと期待しています。

経営基盤の次世代化

DX戦略

CDIOメッセージ

CDIO : Chief Digital Innovation Officer

りそなホールディングス
執行役兼グループCDIO
川邊 秀文



変化の激しい時代において、一つの企業での提供価値の拡大は限界を迎えつつあり、優れた機能や技術を有するプレイヤーとのアライアンスによる共創を通じ、お客さまのみならず、すべてのステークホルダーの皆さまに新たな価値を提供することが重要だと考えています。

共創によるお客さま提供価値の拡大

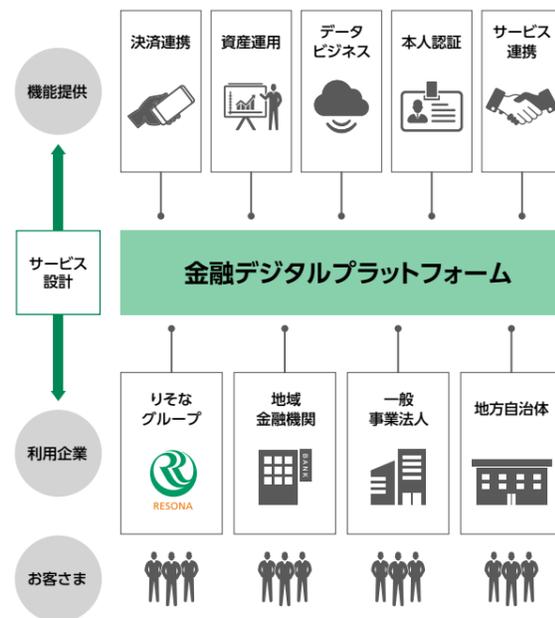
開発パートナーにチームラボ社や日本IBM社を迎え、2018年に個人のお客さま向けに「りそなグループアプリ」を展開し、2024年のリニューアルなど、日々改善を続けることにより、同アプリは個人のお客さまにもっともご利用いただけるチャンネルとなっています。また、中小企業のお客さまにもより簡単・便利にお取引をしていただくため、2023年に法人のお客さま向けに、りそなグループアプリのノウハウを注ぎ込んだ「りそなグループアプリ for ビジネス」の提供を開始し、5万件以上ダウンロードされるなど順調に利用が拡大しており、多くの法人のお客さまにご利用いただけるチャンネルに成長しています。今後もさらなるデジタルチャンネルの利便性の追求に挑戦し続けていきます。

個人のお客さまの生活や法人のお客さまの経営に寄り添ったサービスをよりスピーディーに拡充するため、自社単独による構築だけでなく、「仲間」との共創によるサービス創出にも取り組んでいます。決済領域においては2024年のJCB社との業務提携や2025年5月のデジタルガレージ社との業務提携強化を通じ、決済に関する優れた機能や技術をお客さまへお届けする取り組みを強化しています。また、データ領域ではブレインパッド社、保険領域ではソフトバンク社とアライアンスを組むなど、ともにステークホルダーの皆さまへの新たな価値提供を目指す「仲間」は着実に増加しています。

プラットフォームを通じた価値の共有

りそなグループとパートナー企業の共創により生み出された新たな価値を、より多くの人や企業に届けるため、オープンな「金融デジタルプラットフォーム」を通じて共有しています。プラットフォームの利用企業である地域金融機関は7グループ8銀行と着実に拡大しており、バンキングアプリやファンドラップの提供だけでなく、りそなとブレインパッド社の分析ノウハウが組み込まれたAIを活用した銀行業務支援ツールの提供も開始しています。

このように業界の枠を超えて着実にプラットフォームが拡大しているのは、お客さまへの新しい価値提供を通じ、社会をより良くしたいという各社の想いが表れたものだと思います。プラットフォームのご利用・ご参加企業の皆さまとの対等なパートナーシップをさらに広げていくことで、より良いサービスをより早く、より効率的にステークホルダーの皆さまへお届けすることができ、結果として競争力の向上につながっていくものと考えています。



CPROメッセージ

CPRO : Chief Process Reengineering Officer

りそなホールディングス
執行役兼グループCPRO
水川 敏幸



りそなグループは、4つの銀行を中心としたマルチリージョナル体制のもと、地域・お客さま特性に応じたきめ細かな価値提供を実現する一方で、持続的な成長に向けてリテールビジネスに内在する高コスト性を解消することが重要な経営課題の一つと認識しています。「グループ成長基盤の強化」と「リテールに内在する高コスト構造の打破」を両立するべく、フロント改革(店頭改革)とミドル・バック改革(後方改革)を一体で進め、構造改革を通じた企業価値向上に取り組んでいきます。

フロント改革：リアルとデジタルの一体化

フロント改革として、新たな顧客体験の創造と取引のデジタルシフトへの取り組みを加速し、お客さまニーズを起点にしたリアルとデジタルの一体化による「お客さま体験価値」の向上に取り組んでいきます。

店頭においては、「りそなグループタブレット」や「TV窓口」などの機能拡充をさらに進め、ご相談とお手続きを一体化することにより、お客さま体験価値の向上を目指していきます。また、従来は店頭でしかできなかった手続きについても、Webでの受

付機能を拡充することで、お客さまのニーズに合わせたチャンネルの多様化を進めていきます。

これらの取り組みにより、店頭を事務の場からソリューション提供の場へ変革するとともに、店舗ごとに地域・お客さま特性に応じた必要な機能の組み合わせを最適にすることが可能となるフロント改革に取り組んでいきます。また、DX起点のビジネス開発を進めることで、フロント取引のデジタルシフトの進展と、ミドル・バックへの事務集約を大きく前進させていきます。

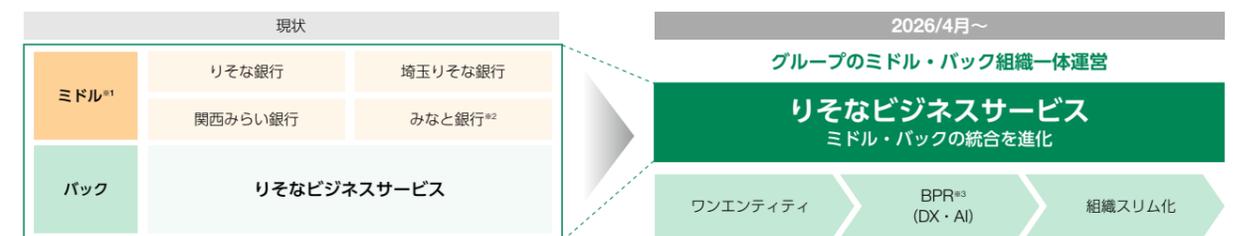


ミドル・バック改革：ワンプラットフォーム・マルチリージョナルの基盤構築

2025年1月にみなと銀行の事務・システム統合が完了し、グループの事務システム運営を統一することができました。これを受け、2026年4月からは、グループ銀行各社のミドル組織(サポートオフィスなど)とグループの事務受託会社であるりそなビジネスサービスを組織統合し、りそなビジネスサービスによる運営に一本化します。業務プロセスの統一や機能別再編などに向

けた準備を進めており、「ワンプラットフォーム・マルチリージョナル」の基盤構築を実現します。

グループのミドル・バックの組織運営を一つに統合することで、さらなる事務集約・重複業務の解消、DX・AIを活用したビジネスプロセス・リエンジニアリングに取り組み、組織スリム化と生産性向上を目指していきます。



※1 業務サポートオフィス、デジタルサポートオフィス
※2 みなと銀行の業務サポートオフィスはりそなビジネスサービス内に設置済(2025/1月〜)
※3 ビジネスプロセス・リエンジニアリング

経営基盤の次世代化

DX戦略

CIOメッセージ

CIO: Chief Information Officer

りそなホールディングス
執行役兼グループCIO
片山 光輝



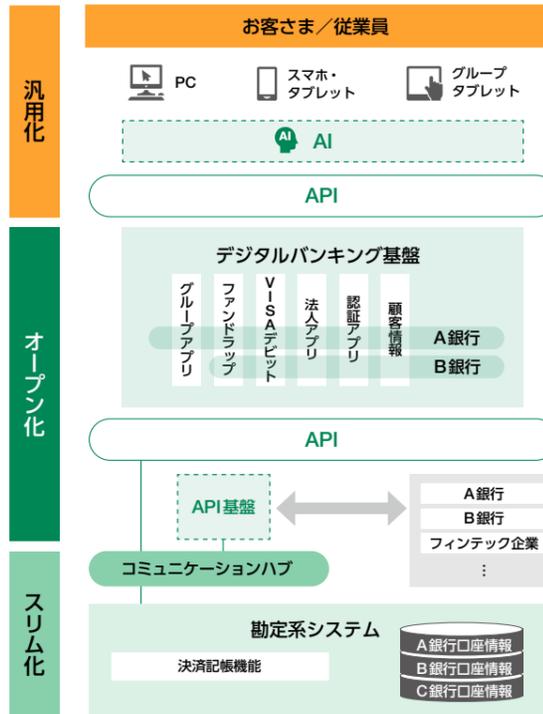
りそなグループは「リテールNo. 1」の実現に向け、プロセス再構築と一体となったシステム構造改革、ならびにコスト構造改革を推進しています。これにより、リテールビジネスに内在する高コスト構造を打破するとともに、生成AIなどの最新技術を活用したDXも推進し、お客さまへ付加価値の高いサービスをスピーディーにお届けする体制を整えています。また、サイバーセキュリティ対策については、世界的な脅威の高度化に対応すべく、情報セキュリティ体制の強化を継続的に実施しています。お客さまおよび社員が安心・安全にサービスをご利用いただける環境の維持に努めていきます。

システム構造改革による次世代化の推進

システム構造改革「りそなNEXT」2nd Stageの最終年度を迎えるなか、「汎用化(金融専用端末からの脱却)」「オープンプラットフォーム化」「スリム化(システムの断捨離)」という3本柱の取り組みを着実に進めています。この改革は、単なるシステム更新にとどまらず、ビジネススピード・運用効率・データ活用力を抜本的に高める、事業構造の基盤を再構築する戦略的な取り組みです。

2024年度には、みなと銀行のシステムの統合を計画通り完了し、りそなグループ全体でのワンプラットフォーム化を実現しました。これにより、リアルとデジタルを融合したお客さま体験価値を提供し、全国の地域特性に即したマルチリージョナルなサービス提供を可能にしました。

こうした構造改革に加え、システム投資の8割をDX投資に充て、中長期的なサービス開発のスピード向上を支える戦略的なIT基盤に変革します。これらのIT基盤を活用し、お客さまの多様化・高度化する「こまりごと」や「社会課題」に対し、最適なソリューションを提供できる体制を整えています。特に、コンサルティング型営業の深化や、チャネル横断的なサービス提供体制の強化を通じて、付加価値の高いサービス展開を加速させています。



DXによる価値提供力の強化

社内業務の抜本的な効率化を目指し、全社員が利用する社内システムの刷新を進めています。データの利活用のさらなる推進とともにシステムと業務が一体となることで、業務全体の最適化を図っていきます。

加えて、システム開発の内製化やIT・DXスキルの底上げを進めるとともに、生成AIを全社員に標準装備し、業務の効率化にと

どまらず、新たなサービスの創造を目指します。これらの取り組みによって個人の能力を飛躍的に高め、その成果の集積として組織能力を大幅に拡充します。柔軟かつスピーディーなサービス提供を行うことで、お客さまへの価値提供力を引き上げ、りそなグループの持続的な成長を実現します。

生成AI活用・サイバーセキュリティ強化に向けて

生成AIによる業務変革と価値創造に向けて

りそなグループは、生成AIを活用した業務変革と人材育成を戦略の柱に据え、国内トップクラスのAI活用企業を目指しており、お客さま体験の向上、業務プロセスの再構築・効率化、意思決定の高度化を通じて、お客さまへの価値提供の最大化を実現します。

これらを強力に推進するため、先進企業との戦略的連携、全社員が利用可能なAI基盤の整備、AI CoE (Center of Excellence) の設置、社内教育プログラムの展開などを通じて、単なる効率化にとどまらず、お客さま価値の最大化と持続的な企業価値向上のため、全社的なAI活用を推進しています。

また、AI活用に伴う著作権侵害やハルシネーション、バイアス、機密情報漏えいなどの多様なリスクへの対策として、AIガバナンス協会への加盟やAIリスクガイドラインの策定、社内ルールの明文化と周知徹底、りそなグループにおけるAIポリシーの

策定などを通じて透明性・信頼性の確保を行うなど、リスク管理と活用の両立を図っています。



サイバーセキュリティ強化に向けた取り組み

当グループは、サイバーセキュリティを経営の最重要課題と位置づけ、経営層主導で体制強化を進めています。

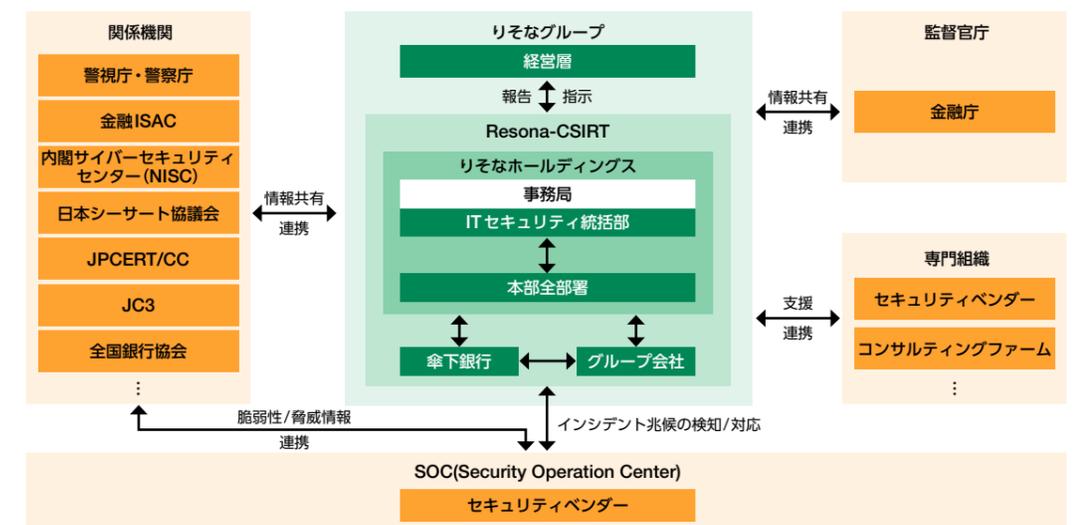
IT管理統制の強化・高度化を目的として、2022年4月に専門組織「ITセキュリティ統括部」を設置。セキュリティポリシーの策定・運用、AIの活用、インシデント対応、脆弱性情報の収集・分析を行うなど、グループ横断的なセキュリティ管理体制を構築しています。

また、実務対応力の強化のため、グループ一体となった対応組織「りそなCSIRT (Resona-CSIRT)」を組成。24時間365日の監視体制を整備のうえ、インシデント発生時にはSOC (Security Operation Center) と連携し、迅速な検知・対応・復旧を行う体

制を確立しています。さらに、警察組織、内閣サイバーセキュリティセンター (NISC)、金融ISAC、日本シーサート協議会などの外部専門機関とも連携し、脅威情報の共有や共同対応を通じて継続的なサイバーセキュリティ対策強化を行っています。

加えて、高度な専門性を有する担い手人材の確保・育成にも注力しており、キャリア採用の拡充や社内教育の充実を通じて、人的基盤の強化を図っています。

サイバー攻撃は世界的に激化・高度化しています。今後も進化する脅威に対して的確に対応し、お客さまが安心・安全にご利用いただけるサービスの継続的な提供に努めていきます。



価値創造力の強化

貸出金ビジネス

「残高」「利回り」双方から預貸金利益が反転・拡大



緩やかなインフレに伴う増加運転資金や、CX・SX・GX、労働需給の逼迫などの構造変化を背景とした設備資金など、多様な観点から資金需要が拡大しています。

こうした状況下、りそなグループは、資本の本格活用フェーズに入るなかで、現中計当初から法人融資渉外人員を約200人増員するなど経営資源も積極的に配賦し、お客さまのこまりごと・社会課題の解決を起点に、以下の3つの特長を活かしながら、貸出金ビジネスの成長を図っています。

特長の1つ目は「首都圏・関西圏を中心としたお客さま基盤」です。人口・経済・産業が集積する二大都市圏のお客さま基盤は、資金需要に接する機会が広がり直結します。2つ目は「フルラインの信託機能」です。多様化・高度化するお客さまのこまりごと・社会課題に対して、信託を活かした多様なソリューションをワンストップで提供します。3つ目は「地域密着のリレーション力」です。各グループ銀行が地域特性を踏まえた営業を展開することで、きめ細かくお客さまを伴走支援しています。

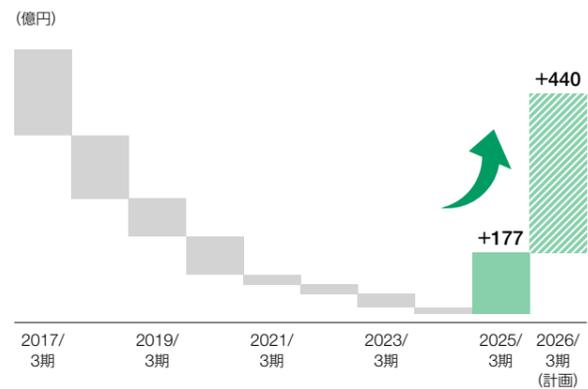
2025年3月期の貸出金平残は前期比+4.8%の43.2兆円となりました。一般貸出(法人向け貸出)平残が前期比+7.8%と全体を牽引しています。中計最終年度の目標である21.3兆円にほぼ到達しており、2026年3月期は22.7兆円(前期比+7.1%)まで積み上げる計画です。

また、2025年3月期の貸出金利回りは、金融政策が正常化に向かうなか、属性に応じた適正なプライシングの継続により、前期比+0.08%の0.89%となりました。2026年3月期は、相対的に遅行する住宅ローン金利更改の影響がより明確になってくることもあり、+0.22%の1.12%まで上昇する見込みです。

2025年3月期の国内預貸金利益は、「残高」「利回り」双方の拡大により、前期比+177億円と17期ぶりに増益に転じました。2026年3月期は、前期比+440億円まで増益幅が拡大する見通しです。

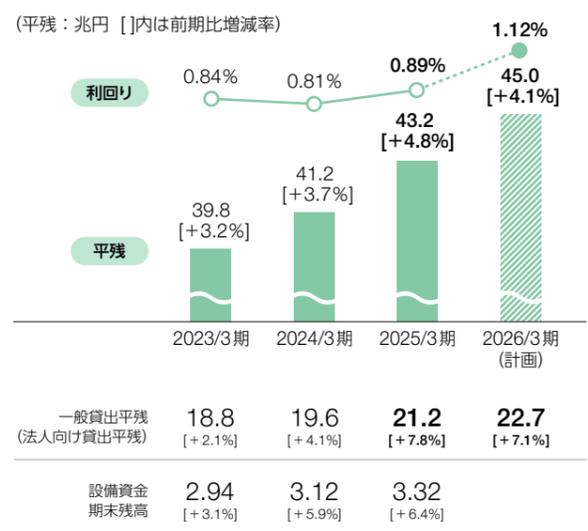
引き続き、「金利ある世界」におけるオーガニック成長の中核として、良質な貸出金の拡充に努めていきます。

国内預貸金利益*1(前期比増減)の推移



RORA*2 (貸出金)	2024/3期 2.02%	2025/3期 2.22%	2026/3期(計画) 2.76%
-----------------	------------------	------------------	----------------------

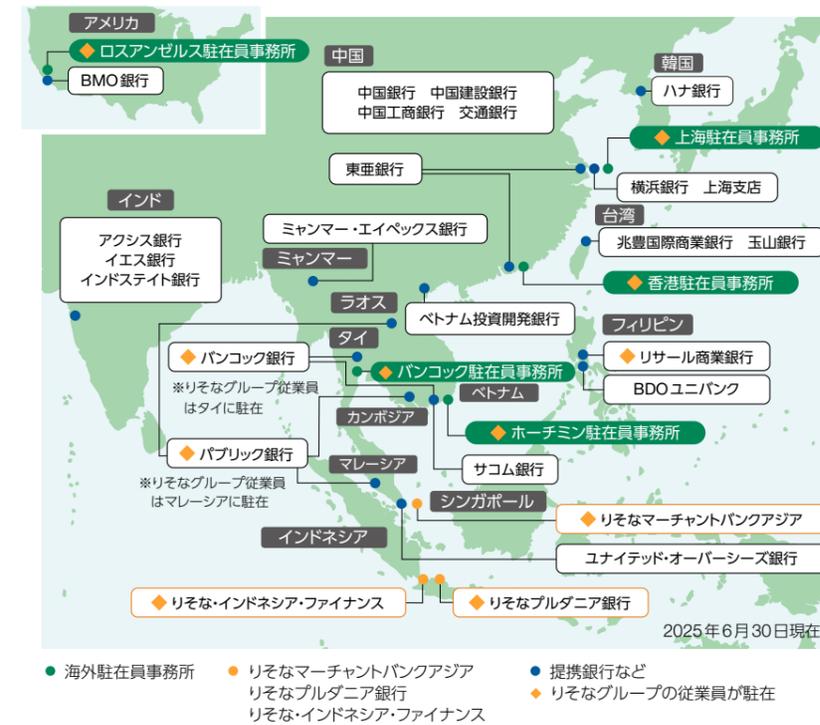
貸出金*3平残・利回りの推移



*1 銀行合算、銀行勘定(譲渡性預金を含む)
*2 貸出金収益÷貸出金RWA(期初・期末平均)
*3 銀行合算

国際ビジネス

海外ネットワークを通じてビジネス環境変化への対応をサポート



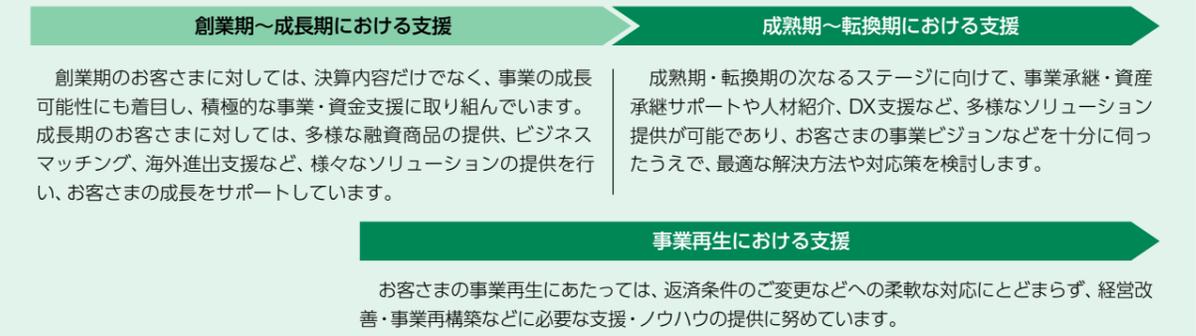
りそなグループでは、海外11拠点に従業員が駐在しており、アジア全域および米国を中心に、お客さまの海外進出や資金調達などの幅広いニーズにお応えしています。

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。

駐在員事務所や提携銀行を通じたサポートも実施しており、2025年4月にロスアンゼルス駐在員事務所を新設。同年度上期中にハノイ駐在員事務所の新設も予定しています。引き続き、海外ネットワークの拡充、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(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。



地域の活性化に関する取組状況

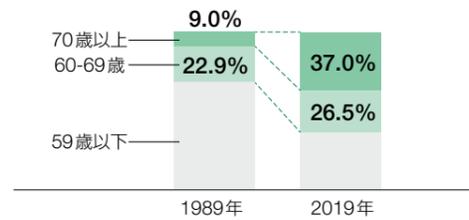
地域社会とともに発展するという理念のもと、中小企業のお客さまへの経営支援および地域経済の活性化に積極的に取り組んでいます。りそなグループ共通のプラットフォームとして、ビジネスプラザ5拠点(東京・埼玉・滋賀・大阪・神戸)を展開。共同プラットフォームとしてビジネスマッチングに関するご相談が可能な体制を整備しており、グループのお客さま間のマッチングにとどまらず、自治体、ベンチャー企業、プロフェッショナル人材などに関する多様なマッチングを実施することで、ビジネスの成長をサポートしていきます。

価値創造力の強化

承継ビジネス

高齢社会における事業・資産の円滑な承継をサポート

世代別金融資産分布状況^{※1}



持家比率^{※2}

高齢者のいる世帯
81.6%
全世帯
60.9%

中小企業経営者数^{※3}

中小企業経営者
約**381**万人
うち、70歳以上
約**245**万人

高齢社会という構造的な問題を抱える日本において、経済の持続的発展や地域の活性化を実現するために、事業と資産の次世代への承継は重要な課題の一つとなっています。承継者が保有する資産は、現預金・有価証券（経営する企業の株式含む）や不動産など多岐にわたります。また、承継に対する価値観や考え方も多様であり、「円滑な承継」の実現に向けては、オーダーメイド型の対応が求められます。

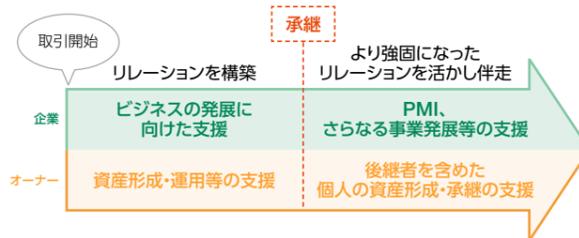
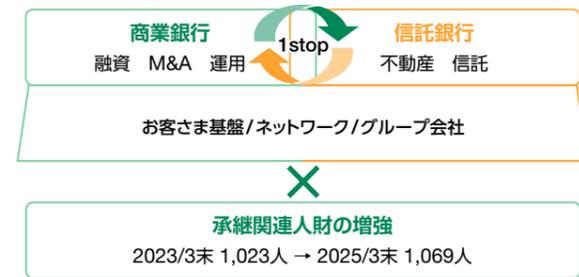
りそなグループは、信託併営リテール商業銀行という稀有な強みを有しています。商業銀行として、お客様の事業・資産の拡大などを、融資、M&A、運用にかかる商品・サービスなどを通じて支援しています。そして、承継のタイミングが訪れた際には、お客さまとの長期のリレーションのもと、幅広くご意向を伺い、フルラインの信託機能も活かした多様なソリューションにより、オー

ダーメイド型でサポートします。承継以降も、より強固となったリレーションを活かして、お客さまを伴走支援していきます。

承継関連収益は、遺言信託などの承継信託商品、M&A、不動産ビジネスからの収益で構成されています。2025年3月期は、特に不動産ビジネスが好調に推移したことにより、前期比+39億円（同+15.4%）の295億円と大幅な増益となりました。2026年3月期は、前年の反動減も勘案し前期比△10億円の285億円を計画していますが、引き続き高い水準での推移を見込んでいます。

承継ビジネスは、高齢化が進展する日本における構造的な課題の解決の一助となる重要な領域です。引き続き、経営資源の投入も進め、グループ一丸となって取り組んでいきます。

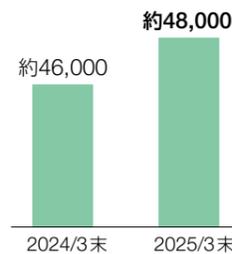
信託併営ワンストップソリューションと長期のリレーションで伴走支援



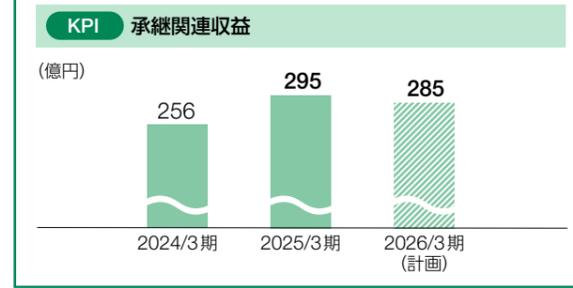
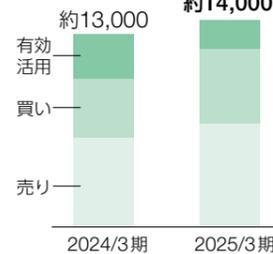
※1 内閣府「高齢社会白書」
 ※2 総務省「令和5年住宅・土地統計調査」
 ※3 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」
 ※4 銀行合算
 ※5 りそな銀行

パイプラインは増加

承継信託受託件数^{※4}



不動産情報件数^{※5}



資産形成サポートビジネス

商業銀行×信託銀行×資産運用会社⇒人生100年時代における資産運用をサポート

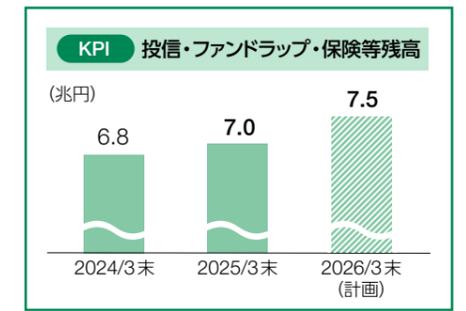
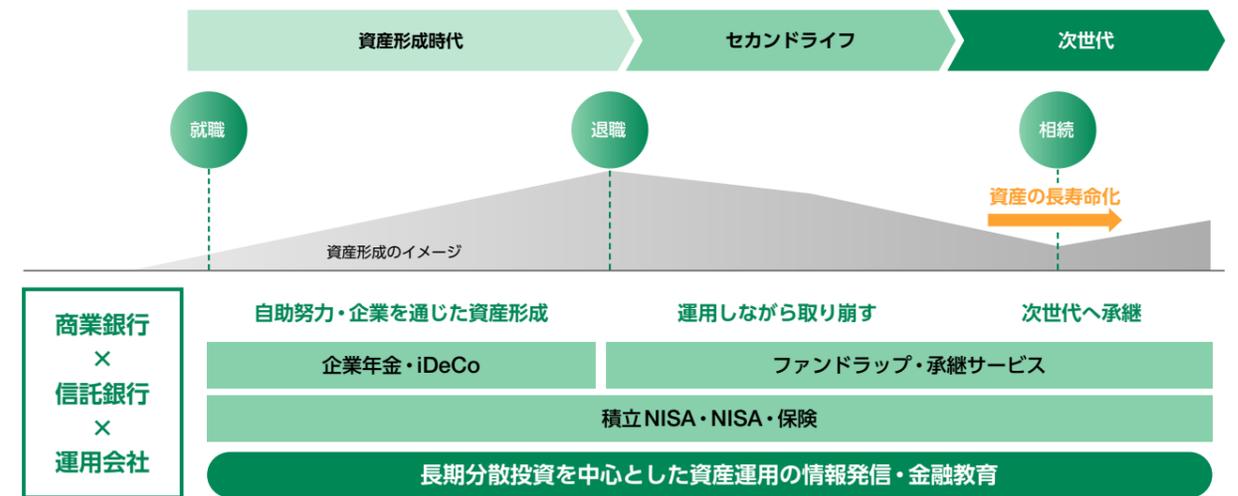
りそなグループは、「人生100年時代」の到来を受けて、さらに緩やかなインフレ環境が続くなかで、資産形成の重要性が高まる状況に対応し、多様な資産形成のソリューションを提供しています。日本に「資産運用立国」の看板が掲げられる時代に、「貯蓄から投資」へのシフトを促進し、長期的な資産形成を支援する取り組みを強化しています。

りそなの資産形成ビジネスの特長は、信託併営リテール商業銀行としての強みを活かし、リテールのお客さまに対してワンストップで最適なソリューションを提供できる点にあります。つみたてNISA、NISA、iDeCoといった税制優遇制度を活用した長期分散投資、銀行のお客さまに親和性の高いより安定運用を目指したファンドラップなど、資産の長寿命化を目指した運用のご提案を実施しています。また、人生100年時代において、資産を「運用しながら取り崩す」ことも意識して運用のご相談にあっています。

60年超の年金運用で培ったプロ向けの運用ノウハウをリテールのお客さまに展開すべく、各グループ銀行が、グループの資産運用会社であるりそなアセットマネジメントと連携し、運用サービスを提供しています。また、オールりそなの発揮により、企業年金の実施事業主さまや加入者さまに対するトータルサ

ポートの実現を目指しています。事業主さま向けには、年金制度の運営サポートを通じて、従業員の資産形成を支援する取り組みを強化しています。これにより、次世代の資産形成時代に向けたセカンドライフの準備を支援し、企業の持続可能な成長にも貢献しています。

こうしたビジネス展開により、投信・ファンドラップ・保険等残高は2024年3月末の6.8兆円から2025年3月末には7.0兆円の大台に達しました。2026年3月末には7.5兆円までの伸長を見込んでいます。より長期的な目線では、2025年3月末に10.7兆円となる信託AUM残高を2030年度に15.8兆円に、りそなアセットマネジメントの運用残高については、2025年3月末の58.5兆円から2030年度に約65兆円まで拡大させていくことを目指しています。



価値創造力の強化

住宅ローンビジネス

採算性を伴う良質なポートフォリオ

住宅ローンビジネスは、りそなグループがリテール特化の長い歴史のなかで積極的に取り組んできたことにより、競争優位性を確保している主要ビジネスの一つです。個人のお客さまのライフスタイルやニーズが多様化するなか、引き続き、個人のお客さまの自宅取得という人生の一大イベントをサポートしていきます。以下の通り、銀行としての「収益性」「健全性」の観点からも優位性が見込まれるビジネス領域であり、引き続き注力していきます。

①住宅ローンを起点とした多面取引の展開

住宅ローンをきっかけに、お客さまによる”当社グループ銀行預金口座のメイン化”が期待されます。ローン実行後も、アプリを通じた継続的な双方向コミュニケーションの実現により、お一人おひとりのニーズに合わせて、より多様な商品・サービスをご提供できるようになっています。例えば、給与振込をはじめとした日常のお取引はもとより、人生100年時代において、資産運用から次世代への承継に至るまで、長期的かつ幅広いお取引が想定されます。

②お客さまニーズ・利便性を踏まえた商品・サービスの進化による残高の拡大

2023年7月より、りそな銀行、埼玉りそな銀行でお客さまがオンラインで住宅ローン取引を完了できる体制を構築しており、お客さまの利便性がさらに向上しています。商品面でも、団体信用生命保険の新商品、住みかえローンや環境等配慮型住宅ローンの商品改定など、拡充が進んでいます。こうした取り組みを通じて、さらなる実行額の増加が見込まれます。

③金利上昇局面における収益性

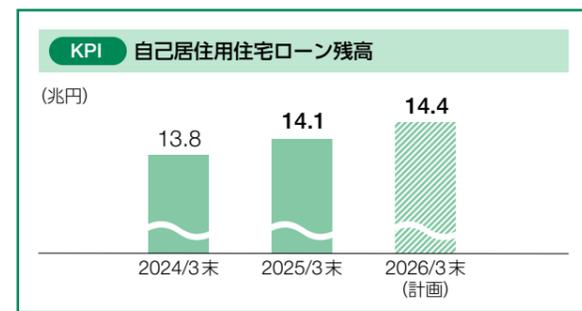
日銀金融政策の正常化が進むなか、当社の住宅ローンポートフォリオの約95%が変動金利型となっています。

④良質な貸出金ポートフォリオ

住宅ローンは、信用コストが低位安定しており、資本賦課が相対的に小さい貸出金債権です。

りそなグループの2025年3月末の住宅ローン残高は14.1兆円と、全国第1位となっています。今後もより多くのお客さまにご利用いただけますよう、さらなる利便性の向上に取り組んでいくことで、住宅ローン残高を2026年3月末までに14.4兆円まで伸長させる計画です。

RORA	当期純利益	住宅ローン起点の多面取引	平均取引商品個数 一般先の 約1.6倍 ^{※1}
		金利上昇局面におけるアップサイド	利回り：2026/3期計画 1.16% (前期比+0.25%)
		コスト競争力とさらなる削減余地	✓ スケールメリット ✓ Web完結による事務効率化
RWA	低RWの優良資産	RW 12.68% ^{※2}	長期・有担保ローン
	金利上昇局面における耐性	最終ロス率 ^{※3} △0.01%	審査金利には相応のストレス

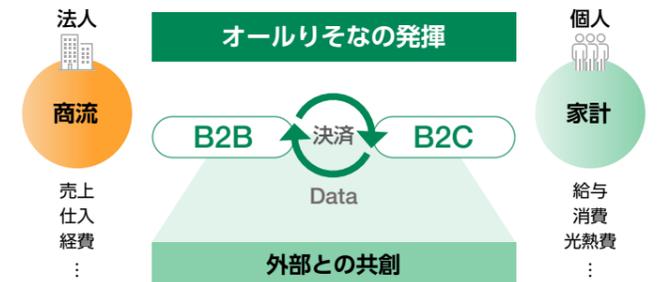


※1 ポテンシャル層Ⅱ+ポテンシャル層Ⅲとの比較(2025/3末、りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西みらい銀行)
 ※2 りそなホールディングス連結、2024/9末、非デフォルト
 ※3 2025/3期、住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アパマン

キャッシュレス・DXソリューションビジネス

法人の商流、個人の家計に向けて利便性を提供

■ キャッシュレス比率 / 市場規模^{※1}



国内のキャッシュレス市場はコロナ禍を経て急速に拡大し、足元でキャッシュレス比率は約4割まで拡大しています。また、2026年度末に予定されている手形・小切手全面廃止への対応や、人手不足に伴うデジタル化への対応など、法人のお客さまの決済にかかるこまりごととも顕在化しています。

りそなグループは、法人の商流、個人の家計といった日常におけるキャッシュレス・業務効率化のニーズに対し、外部とも共創しながらデジタル技術を活用した多種多様なソリューションをお届けすることで、お客さまに新たな価値を提供することを目指しています。

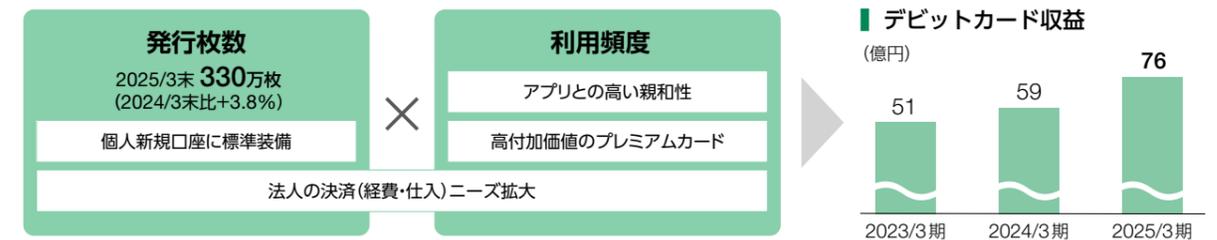
2025年3月末のデビットカードの発行枚数は330万枚となり、1年前から3.8%増加しました。個人向けデビットカードは、新規普通預金口座に標準装備していることに加えて、現在、もっとも利用されるチャンネルとなっているバンキングアプリとの親和性が高いことなどを背景に、日常でのご利用が拡大しています。

法人の決済シーンにおいても、経費支払や仕入などでデビットカードのご利用を選択されるお客さまが増加しています。これらにより、デビットカードの収益は大きく増加しており、今後もさらなる拡大を見込んでいます。

戦略的パートナーとの価値共創への取り組みも進展しています。2024年9月にはJCB社と法人決済分野における業務提携契約を締結しました。中小企業のお客さまの生産性向上に向けた新たなソリューションの共同検討・開発に取り組んでいます。また、デジタルガレージ社との資本業務提携の一環として、2024年10月に企業間カード決済サービス「請求書カード払いオンライン」を、2024年12月には「診療後すぐに帰宅できる」医療業界向けオンライン決済サービス「CurePort」を、それぞれ取扱開始しています。

法人・個人のお客さまの決済にかかるこまりごとの解決に努めるなかで、決済関連収益の拡大を図っていきます。

■ デビットカードで法人・個人のキャッシュレス化を支援



■ 戦略的パートナーとの価値共創

- 法人決済分野におけるJCB社との業務提携(2024/9月～)
- デジタルガレージ社と共同開発の医療機関・患者さま向け決済サービス「CurePort(キュアポート)」取り扱い(2024/12月～)



※1 経済産業省(2025/3月)

価値創造力の強化

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、地域金融機関や異業種、そしてその先にいらっしゃるお客さまとWin-Win-Winの関係を構築することを目指しています。

地域金融機関の皆さま、その先のお客さまに向けて、バンキングアプリ、ファンドラップなどを提供しており、ご好評をいただくなかで、ご利用が着実に増加しています。

足元では、バンキングアプリを、2025年4月から十六銀行へ、2025年5月から京葉銀行へ、それぞれ提供開始しました。ファンドラップについては、2024年11月から十六銀行へ提供開始しています。

2024年12月には、新たな提供メニューとして、ブレインパッド社とAIを活用した銀行業務支援ツール「Data Ignition」を共同で開発し、第一弾として静岡銀行へ提供開始しました。本ツールは、銀行内で培ったAIモデルをそのまま外部提供できる形に昇華し、各金融機関で重複していたモデル構築・運用の負担を大幅

に削減できる点などが評価され、「FDUAアワード2025 データ活用賞」を受賞しました。

現在、りそなグループの商品・サービスをご利用いただいている地域金融機関は、7グループ8銀行まで拡大しています。今後も、提供メニューの拡充を含めて、さらなる参加者・ご利用の拡大を目指していきます。

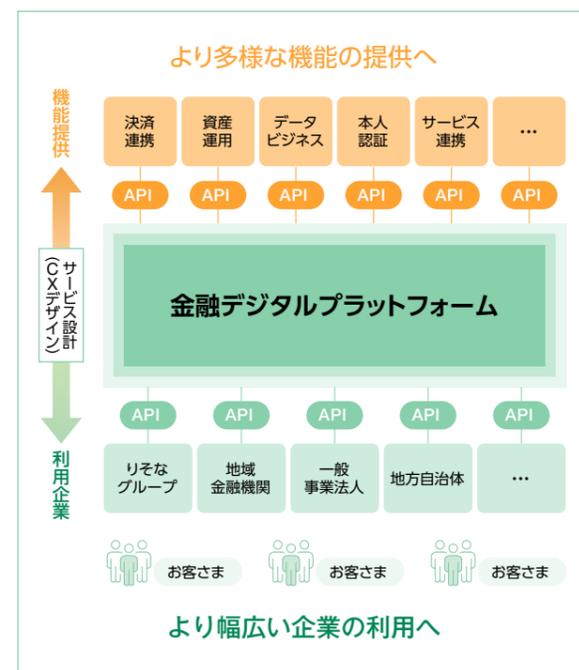
異業種との共創による新たなビジネスへの取り組みも進展しています。決済分野では2024年9月にJCB社と業務提携契約を締結、2025年5月にはデジタルガレージ社との業務提携をさらに強化しています。データ分野では、2024年4月に、資本業務提携関係にあるブレインパッド社、静岡銀行、そしてりそな銀行の3社間で、静岡銀行における「データ利活用の高度化」に向けた業務委託基本契約書に基づく「個別契約書」を締結しています。

引き続き、外部との共創を通じて、提供メニューの拡充ならびに参加企業の拡大を目指していきます。

すべてのプラットフォーム参加者がWin-Winとなるエコシステムを構築・拡大

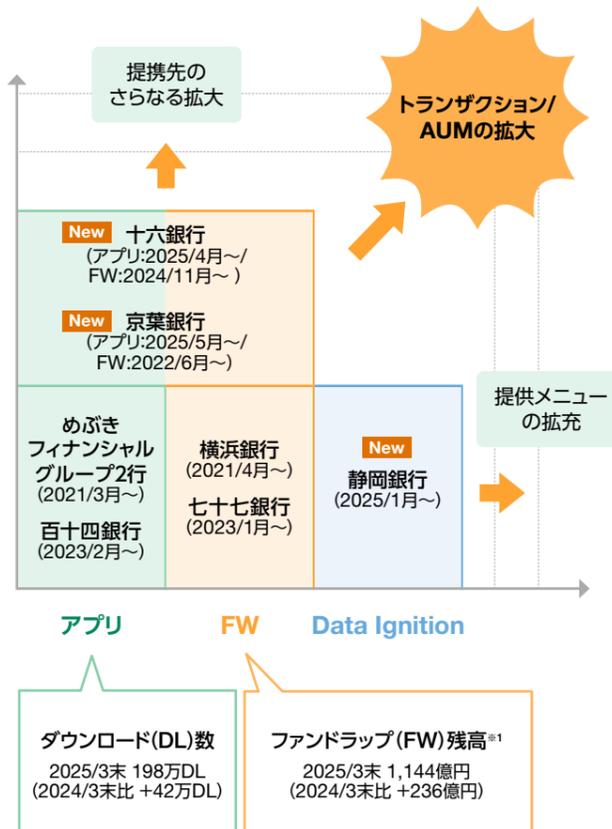
銀行システムのリーディングカンパニーと共創

- ▶ 日本IBM社、NTTデータ社と共同でFinBASEを設立し、参加者開拓、アジャイル開発などで両社と協働



※1 法人込

地域金融機関への展開



インオーガニック戦略

共創を通じた新たな価値提供

環境変化が急速に進むなか、多様化・高度化するお客さまのこまりごとを解決し、りそなグループの持続的な成長を実現するためには、外部との共創が不可欠です。

外部との共創においては、お客さまも含めてWin-Win-Winとなることを目指して取り組んでいます。「お客さま基盤の拡充」「経営資源の拡充」「機能の拡充」といった観点からの資本を活用したインオーガニック投資も重要な戦略の一つと位置づけています。現中計期間中に実行した以下の2案件においても、シナジーが発現しています。

1、リース2社(ディー・エフ・エル・リース、首都圏リース)の完全子会社化

2024年1月、持分法適用会社であったリース2社を完全子会社化し、同年4月に合併するとともに、商号を「りそなリース」に変更しました。本件を通じて、グループ銀行各社との連携が強化されたことにより、リースにかかるニーズを有するグループ銀行のお客さまのトスアップ(グループ銀行からのリース会社のご紹介)件数は前期比1.8倍に増加しています。グループ貢献利益も2024年3月期の4.0億円から、2025年3月期には14.6億円に増加しています。

2、デジタルガレージ社(以下、DG社)との資本業務提携強化(持分比率約2%→約12%)

2023年12月にDG社との資本業務提携を強化しました。同社が有する高度な決済インフラ・ノウハウなどを活用し、下図「2025/3期までの主なシナジー」に記載の通り、決済商品の拡充が進展しています。

またこの提携をさらに強化するべく、2025年5月から以下の取り組みを進めています。

- ① DG社グループの高度な決済専門人材がりそなグループに出向し当グループ従業員を伴走支援する「共同営業体制の強化」
 - ② 中小事業者のキャッシュレス決済即時導入や資金管理・資金繰り改善をサポートする「次世代決済アプリの共同開発」
- ①②を通じて、本提携におけるキャッシュレス決済取扱高1兆円の早期達成を目指します。

引き続き、お客さまのこまりごと、社会課題の解決を起点として、ROE向上に資するインオーガニック投資の拡大を検討していきます。

これまでりそなが接点のない
お客さま基盤拡充

専門家財などの
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」
機能拡充

りそなリース：2024/1月 リース2社*1 完全子会社化(持分比率 約20%⇒100%)
2024/4月 合併・商号変更 **ROIC 10%程度**

トスアップ件数*2
2024/3期 1.8倍 2025/3期

りそなリースの当期利益/グループ貢献利益 推移*3
(億円)
一時要因 約8億円*4 含む 25.3
グループ貢献利益 4.0 14.6
2024/3期 2025/3期

デジタルガレージ(DG)：2023/12月 資本業務提携強化(持分比率 約12%) **ROIC 10%程度を展望(6年目)**

2025/3期までの主なシナジー

- 決済商品の拡充
 - ▶ 2024/4月 りそな PayResort +
✓ 非対面取引の決済手段多様化
 - ▶ 2024/9月 りそな PayFast
✓ 端末レスでキャッシュレス決済導入
 - ▶ 2024/10月 請求書カード払いオンライン
✓ カード払いへの切替で資金繰り改善
 - ▶ 2024/12月 CurePort
✓ 待たずに帰宅できる医療業界向け決済サービス

2025/5月 提携をさらに強化

本提携における
キャッシュレス決済取扱高1兆円の早期達成へ

- 共同営業体制の強化
 - ▶ DG社グループ 高度な決済専門人材
 - ▶ りそなグループ お客さま基盤
- 次世代決済アプリの共同開発を通じて中小事業者の以下の取り組みをサポート
 - ▶ キャッシュレス決済即時導入
 - ▶ 資金管理・資金繰り改善

※1 ディー・エフ・エル・リース、首都圏リース
 ※2 りそな銀行+埼玉りそな銀行→りそなリース
 ※3 2024/3期：リース2社合算
 ※4 首都圏リース：旧子会社特別配当

価値創造力の強化

お客さま本位の業務運営

りそなグループの「お客さまの信頼に応える」という経営理念のもと、りそなホールディングスでは、グループ各社が取り扱う様々な金融サービスにおいて、お客さまの喜びや幸せに最大の価値を置き、真にお客さま本位の取り組みを徹底していくための方針として、「お客さま本位の業務運営方針」(以下、「運営方針」)を定め、公表しています。この運営方針は資産形成ビジネス分野のみならず、すべてのお客さまのこまりごとや地域・社会課題を

起点として、お客さまの最善の利益を追求していくことを明確にしたものです。2024年度には、運営方針を具体的な行動として表した「お客さま本位の業務運営を実践するための取組方針」(以下、「取組方針」)をグループ銀行や運用会社だけでなく、グループ会社においても策定し、グループ全体でのさらなる実践を進めてきました。

	全事業分野
	資産形成ビジネス分野
りそなホールディングス	お客さま本位の業務運営方針
グループ銀行	お客さま本位の業務運営を実践するための取組方針 りそなフィデューシャリー・デューティー基本方針
グループ会社	お客さま本位の業務運営を実践するための取組方針



また、足元では、家計の安定的な資産形成を図るために、金融商品・サービスの販売の担い手のみならず、組成・開発の担い手も含めた製販全体でお客さまへ最適な商品・サービスを提供し続けることへの期待が高まっています。

りそなグループでは、内外環境の変化に適応し、価値創造力の強化も図りながら、お客さまの最善の利益に合う商品・サービスを提供し続けることは、りそなグループパーパス「金融+で、未来をプラスに。」を実現するために不可欠であるとの認識のもと、

実効的な管理態勢の整備などに取り組むことを明確化するために2025年4月1日に運営方針および取組方針を改定しました。

グループとしての理念・基本的考え方のもと、組成会社(部門)・販売会社(部門)が各々の役割に応じたプロダクトガバナンス態勢を整備するとともに、円滑な連携体制と健全な緊張関係の構築を図ることで、全事業分野にわたるお客さまの最善の利益に適う商品サービスを継続的に提供していきます。

「お客さま本位の業務運営方針」の概要

I. 基本姿勢

- I-1 お客さまからの信頼を託された者(フィデューシャリー)として高い専門性と倫理観を持ち、お客さまの喜びや幸せに最大の価値を置き、真にお客さまのためとなる質の高い金融サービスを継続的に提供します。

II. 最適なサービスの提供

- II-1 お客さまの知識、取引の経験、資産の状況、取引の目的などに照らして、適切な情報の提供・説明を行い、お客さまにふさわしい商品・サービスを提供します。
- II-2 商品・サービスの利点だけでなく、リスクや手数料その他の費用など重要な情報についても、十分ご理解いただけるようわかりやすく適切に説明します。
- II-3 商品・サービスの説明を行う方法・時間・場所等についても、お客さまの意向を踏まえるとともに、利便性の向上にも努めます。

III. 人材・組織

- III-1 お客さまに最善の商品・サービスを提供していくため、適正な評価・報酬体系のもと、人材の知識・スキルの向上に継続的に取り組みます。
- III-2 当グループとお客さまの間、あるいはお客さまとほかのお客さまの間で発生する利益相反を防止するため、利益相反管理方針を定め、適切な管理を行います。

パーパス浸透

パーパス浸透

りそなグループパーパス

金融+で、未来をプラスに。

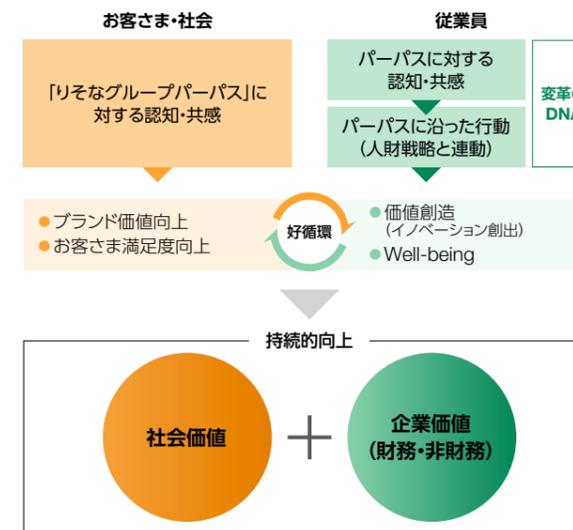
社会がどのように変わっても、
安心して前を向けること。
希望を持って踏み出せること。

そのために私たちは
一つひとつの地域に寄り添い、
金融の枠にとどまらない発想で
小さなことでも、大きなことでも、
未来をプラスに変えていく。

たくさんの安心と希望
そしてワクワクする未来のために、
私たちりそなは、変革と創造に挑み続けます。

2023年5月、りそなグループパーパス「金融+で、未来をプラスに。」を制定しました。りそなグループがお客さまや社会に「どのように貢献するか」を示したものであり、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。多様化・高度化するお客さま・社会のニーズに寄り添い、金融の枠にとどまらない発想で未来をプラスに変えていきたいという強い想いが込められています。

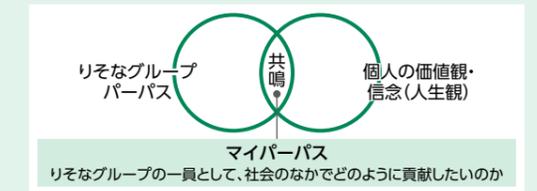
パーパスを従業員、そしてお客さま・社会に浸透させることで、持続的な社会価値・企業価値の向上に向けた取り組みを加速させていきます。



従業員への浸透

「3万人のマイパーパス」プロジェクト

従業員のエンゲージメント向上、従業員一人ひとりの自発的なパーパス実践による価値創造力の強化を目的に、全従業員がマイパーパスを持つためのワークショップを実施しました。



マイパーパスワークショップの様子



埼玉りそな銀行
埼玉地域本部
長谷川 諒



“あなたと築く 互いのキズナ あなたと照らす 地域のミライ”

入社を志したのは父への想いから

学生時代、父が経営する酒屋の手伝いをしていました。営業・商品の受発注・経理全般など、家庭では見えていなかった父の経営者の一面を知りました。そんな父を頼もしいと思う一方、弱音を話せる相手がいらないのではないかと心配でした。そんな経験から、父のような中小企業の経営者を少しでも支えたいと考えようになり、埼玉りそな銀行に入社しました。

キズナのカで、地元埼玉の発展に貢献したい

仕事を通じて様々な方とかわるなかで、自分一人では「1」にしかないことでも、相手がいることで「無限」の可能性が生まれるということを知りました。マイパーパスにある「あなた」はお客さまでもあり、ともに働くりそなグループの間でもあり、これから出会う地域の方々でもあります。多くの方々「キズナ」を築き、地元埼玉の発展に貢献したいと考えています。

自身がハブとなることで新たな価値創造につなげたい

現在は地域本部の一員として、営業店を通じて得られるお客さまの課題や情報を社内外で連携・共有し、お客さまが抱える課題の解決策や事業発展の提案を行っています。自身がハブとなり、多くの「キズナ」を築くことで新たな価値を生み出し、これからも地域の未来をプラスにしていきたいと考えています。