



2020年5月12日

各位

会社名 株式会社りそなホールディングス  
代表者名 取締役兼代表執行役社長 南 昌宏  
(コード番号:8308 東証一部)

## **新たな中期経営計画について**

株式会社りそなホールディングス(社長 南 昌宏)は、本日、2020年度からの3年間を計画期間とする「中期経営計画」(レゾナンス・モデルの確立)を策定しましたのでお知らせします。

国内における人口減少・高齢化の進展や急速なデジタル化、お客さまの行動多様化の継続など、不可逆的な社会構造変化が加速しています。また、マイナス金利政策の長期化に加え、新型コロナウイルス感染症の影響は世界経済にまで拡大し、日本においても人の移動制限による消費活動の停滞、社会的制限による生産活動の停止等、景気動向に大きな影響を及ぼしています。

かかる環境・状況変化が中長期的にも予想され、また想定外の事態が発生する中において、りそなグループ(以下、当グループ)が中長期的に目指す姿を『「持続可能な社会への貢献」と「自らの持続的な成長」の両立』に設定し、バックキャストアプローチによって本計画を策定しました。

新しい中期経営計画(以下、本計画)は、お客さまのこまりごとや社会課題を起点に、従来の銀行の常識や枠組みにとらわれることなく、様々な「共鳴」を通じてお客さまに新たな価値を提供する、「レゾナンス・モデルの確立」を基本方針と決めました。

本計画においても、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を貫き、引き続き「リテール No.1」の実現に向け、グループの総力をあげて取り組んでまいります。

## I. 目指す姿

- 「リテール No.1」  
～地域のお客さまにもっとも支持され、ともに未来へ歩み続ける「サービスグループ」～

## II. 基本姿勢

- お客さまの喜びがりそなの喜び

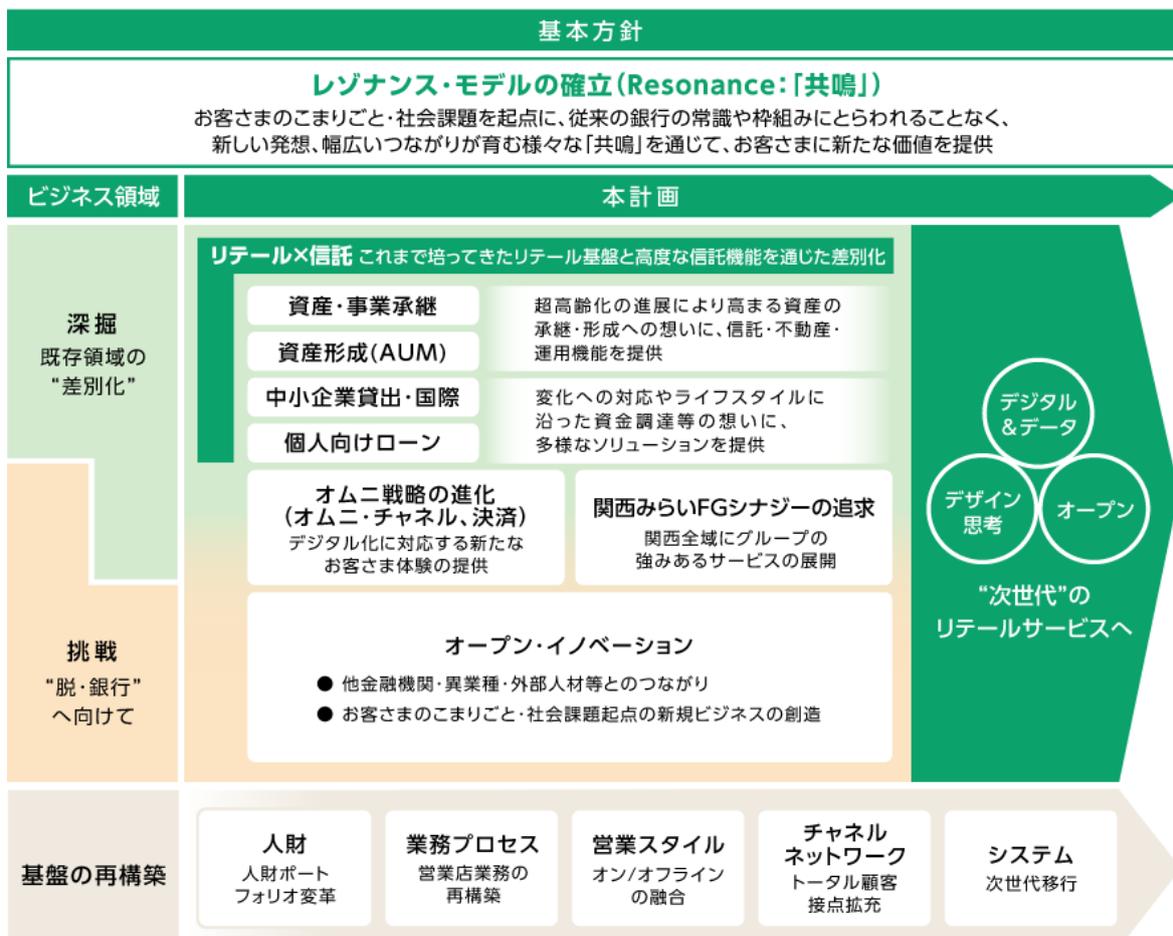
## III. 計画期間

- 2020 年度～2022 年度（2021 年 3 月期～2023 年 3 月期）

## IV. 本計画のポイント

- 環境・社会構造変化への適応を通じた「持続可能な社会への貢献」、お客さま・社会との共鳴による「当グループの持続的な成長」の両立を中長期的なビジョン(2030 年)に設定
- ビジョンの実現に向け、新しい発想、幅広いつながりが育む様々な「共鳴」を通じて、お客さまに新たな価値を提供する「レゾナンス・モデルの確立」を基本方針に設定

## V. 全体像



## VI. 基本方針

- レゾナンス・モデルの確立とは、お客さまのこまりごと・社会課題を起点に、従来の銀行の常識や枠組みにとらわれることなく、新しい発想、幅広いつながりが育む様々な「共鳴」を通じて、時代の変化に適合し、お客さまに新たな価値を提供することです。レゾナンス・モデルを従業員一人ひとりが意識・行動する軸に据え、本計画を実現してまいります。

### 1. お客さまのこまりごと・社会課題を起点

- 当グループの事業活動のすべてを、お客さまが漠然と抱えるこまりごとや社会課題を起点にとらえなおす
- 「何に」こまっているかだけでなく、「なぜ」にこだわり、どのように解消するかを考え続ける
- ライフスタイル・ライフサイクル・イベント・日常の変化をベースに、部分的な「点」から、連続的な「線」としてお客さまとの関係をとらえなおし、金融にとどまらない多様なサービスを提供する

### 2. 新しい発想、幅広いつながりが育む様々な「共鳴」

- デジタル化加速等の社会構造変化を踏まえ、従来型ビジネスモデルに 3 つのドライバー※を融合させることで、ビジネスモデル・経営基盤を時代の変化に適合させる
- 時代の変化スピードは想定以上に早いことを意識し、これまでにないスピードで戦略・施策を実現させるための仕組み、組織、人財、方法を考える

※：3つのドライバー

- 当グループがリテールにフォーカスし、長年培ってきたお客さまとの揺るぎないリレーションを基軸に、「デジタル&データ」「デザイン思考」「オープン」をドライバーとして、ビジネスモデル・経営基盤を次世代化してまいります。

<p>デジタル &amp; データ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 変化への適合に向けた 1 丁目 1 番地 (変化するお客さまと同じ目線に立つための「人財とテクノロジーの融合」)</li> <li>● 固定化された経営資源シフトの出発点、次世代化に向けた 5 つの基盤再構築の出発点</li> <li>● フェイストゥフェイス (F2F) による良質なデータと高頻度・広範囲のデジタルデータの融合 (お客さまニーズ・変化の早期把握、新たな気づきの提供、経験・センスとの融合)</li> <li>● データ起点 ⇒ 営業スタイル変革・営業の標準化・営業生産性の向上</li> </ul>
<p>デザイン思考</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新しい可能性を創出する為の問題解決プロセスの変革≒脱銀行目線</li> <li>● 徹底したお客さま・ユーザー視点・コミュニケーション・仮説・テスト・検証・修正・改善等の高速ループの確立と継続</li> </ul>
<p>オープン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さま目線での新たな提供価値・新たなお客さま体験に向けた自社完結の限界</li> <li>● 新たな発想や優れた知見・ノウハウの積極的な導入、「外」との共創</li> </ul>

## VII. ビジネス領域

- 伝統的な間接金融業務（信託＋商業銀行）を徹底的に“差別化”する「深掘」と、“脱・銀行”へ向けた新たな発想で取り組む新規ビジネスへの「挑戦」を通じて、中長期的に次世代のリテールサービスを提供するグループへと進化を遂げるとともに、収益構造改革を実現してまいります。

### 1. 深掘

- 当グループの特質的強みであるリテール営業・基盤、高度な信託機能を最大限に活かした「承継分野」、前中計において先鋭的に取り組んできたオムニ戦略の「さらなる進化」に注力してまいります。
- 関西みらいフィナンシャルグループの営業基盤である関西全域において、当グループの強みある機能やサービスを展開し、グループシナジーを追求してまいります。

資産・事業承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 超高齢化の進展により高まる資産・事業承継に関する想いに、当グループが有する信託・不動産機能の提供で応えていく</li> <li>● 多くの想いを実現するため、資産・事業承継分野に経営資源を集中し、リテール基盤から得られる情報を最大限活用する</li> </ul>
資産形成(AUM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人生 100 年時代に備える資産形成に関する想いに、お客さま一人ひとりに安心・信頼感のある最適なコンサルティングで応えていく</li> <li>● コンサルティング営業を担う人財の質を強化し、合わせて、長期安定を目指す運用力を高めるため、運用分野に経営資源を投入する</li> </ul>
中小企業貸出・国際 個人向けローン	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会構造変化への対応や想定外の事態での資金調達、事業の成長のための海外展開等への想いに、課題発見型営業スタイルによる多様なソリューションの提供で応えていく</li> <li>● 多岐にわたるソリューションを取り扱う高度人財の育成と、業務改革を通じた営業活動時間の最大化に取り組む</li> </ul>
オムニチャネル 決済	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル化の進展に伴う豊かな生活や事業の生産性向上への想いに、利便性・有用性を高めた新たな体験の提供で応えていく</li> <li>● 展開のスピード加速や経済圏の拡大のため、デジタル分野に経営資源を投入し、時代の変化に素早く対応する</li> </ul>

### 2. 挑戦（オープン・イノベーション）

- 新しい発想と、幅広いつながりを通じて、お客さまや社会に対して新たな価値を提供するとともに、当グループとしてのビジネスの幅を広げ、収益機会の多様化を目指してまいります。
- お客さまのこまりごと・社会課題を起点に、「他金融機関・異業種・外部人材・地域とのつながり」、「銀行業高度化等会社の枠組み」や組織横断の専任チーム「クロス・ファンクショナル・チーム」を活用し、当グループの優位性を発揮できる新規ビジネスの創造に取り組めます。

## VII. 基盤の再構築

- ビジネスの「深掘」と「挑戦」の実現には、リテールに内在する高コスト体質を打破し、経営資源を適正に配分することが必要不可欠です。3つのドライバーを軸に、ビジネスモデル・経営基盤を再構築し、営業力強化と生産性向上に取り組んでまいります。

人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様性・専門性を重視した人財ポートフォリオへの変革（複線型人事制度の導入：専門人財の育成採用、全員コンサルティング営業に向けたオムニ・アドバイザー育成とリカレント教育）</li> <li>● デジタル・IT 人財 1,000 名体制</li> </ul>
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務プロセスの断捨離、発想の転換とデジタル化による再構築（営業店業務、法人・融資業務）</li> <li>● これまでのりそなの成長を事務面から支えた 10,000 名を超える人財のミッション変更 ⇒ 全員コンサルティング体制へ</li> <li>● 生産性向上を通じた事務コストの低減</li> </ul>
営業スタイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3年後の全員営業・全員コンサルティング体制への移行</li> <li>● これまでの F2F による良質なデータと、お客さまの日常の高頻度・広範囲のデジタルデータのリアルタイムでの融合とチャンネル間連携 ⇒ 新たな気づき、タイムリーな交渉機会、コミュニケーションの進化</li> </ul>
チャンネルネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トータル顧客接点の拡充とチャンネル関連コスト削減の両立</li> <li>● エリア運営のさらなる深化（エリア再編・各店使命の適正化）をベースに有人チャンネルネットワークの維持・強化による地域との共生と、デジタルやデータとの融合を通じた次世代化の展望</li> <li>● 業務プロセス改革、ダウンサイジング・リプレイス等を通じた損益分岐点の引き下げ</li> </ul>
システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営と IT、戦略と IT が一体化 ⇒ テクノロジーの進化を見据えた既存システムの縮小。時代に適応する次世代化システム構築への取り組み</li> <li>● 戦略実行スピード・柔軟性・可用性の大幅な向上</li> <li>● グループシステムコストの大幅な削減</li> </ul>

## **IX. 資本政策の方向性**

- 健全性、収益性、株主還元のバランス最適化を追求し、企業価値向上の実現に取り組んでまいります。
- 1. 健全性
  - 本計画の最終年度における自己資本比率の目標水準については、主に以下の 3 点を踏まえ、現在適用している国内基準において十分な自己資本を確保するとともに、国際統一基準においても、普通株式等 Tier1 比率(バーゼル 3 最終化影響反映後、その他有価証券評価差額金除き)で 10%を目指してまいります。
    - ① 安定した資金供給・サービス提供等を通じた地域社会・経済発展への一層の貢献
    - ② 国際的な目線においても信用力ある金融機関としての資本確保と持続的成長の実現
    - ③ 投資機会・金融規制への対応に備えた戦略的機動性の確保
- 2. 収益性
  - 資本効率、リスク・コスト・リターンを重視した財務運営の継続に努め、8%を上回る ROE の確保を目指してまいります。
- 3. 株主還元
  - 安定配当を継続するとともに、健全性・収益性とのバランスや成長投資の機会を考慮しつつ、株主還元の拡充に取り組んでまいります。
  - 具体的には、総還元性向の水準として、中期的に 40%台半ばを目指してまいります。

## X. 経営指標

○ 本計画の最終年度における主な経営指標は以下のとおりです。

経営指標		2022年度
中長期的な 収益構造改革の実現	親会社株主に帰属する当期純利益	1,600億円
	連結フィー収益比率	35%以上
	連結経費率	60%程度
	株主資本ROE※1	8%程度
	普通株式等Tier1比率※2	10%程度
持続可能な社会の実現	GPIF選定ESG指数(国内株)※3	全てに採用

【2022年度前提条件:無担保コール O/N  $\Delta$ 0.05%、10年国債  $\Delta$ 0.05%、日経平均株価 23,000円】

※1 親会社株主に帰属する当期純利益  $\div$  株主資本(期首・期末平均)

※2 バーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き

※3 FTSE Blossom Japan Index、MSCI ジャパン、ESG セレクト・リーダーズ指数、MSCI 日本株女性活躍指数、S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

以上