

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「金融サービスグループ」

3つの基本戦略を通じた「次世代リテール金融サービスモデル」の構築により、
お客さまに寄り添ったソリューション提供と中長期的な収益構造改革を実現

(計画期間：2018年3月期～2020年3月期)

基本戦略

1 『オムニ・チャネル』の進化

より多くのお客さまに
いつでも・どこでも
最適なソリューションを

お客さま層の拡大

お客さま接点の
拡充

マーケティングの
高度化

2 26,000名の 『オムニ・アドバイザー』 の育成

全員ソリューション体制

(“お客さまになりきる”力を備えたソリューション人材の育成・拡充)

ソリューションの多様化

3 『オムニ・リージョナル』 体制の確立

“地域密着”と
“オープンプラットフォームの効率性”
の両立

オープンプラットフォームの拡充

スマートストアの本格展開

1. これまで有効な接点を持つことができなかったお客さまへのアプローチ
2. これまで汲み取ることができなかったニーズへのアプローチ
3. これまでリーチすることができなかった収益機会へのアプローチ

ビジネス戦略

成長・再生・承継ソリューション

トータルライフソリューション

「リテール」
×
「信託」
×
「運用」
×
「不動産」
の
深化

資産形成サポートビジネス

決済ビジネス

承継ビジネス

中小企業向けビジネス

ローンビジネス

4つの基盤改革 ～営業力強化と生産性向上の両立～

人材改革

ネットワーク改革

組織改革

業務プロセス改革



株式会社 りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長
株式会社 りそな銀行 取締役会長兼代表取締役社長

東 和浩

2017年4月、
中期経営計画
～Change to the “Next”～
がスタート

りそなグループは、2017年4月、今後3年間を計画期間とする中期経営計画～Change to the “Next”～（以下、本計画）をスタートさせました。

日本では、人口構成の変化や成熟社会の進展、テクノロジーの進化に伴う金融ビジネスの変化、産業の垣根を越えた新たな競争時代の到来など、金融ビジネスに大きなインパクトを与える構造変化が加速しています。

こうしたなか、私たちは、構造変化を大きなチャンスと捉え、お客さまの金融行動変化に適合する「次世代リテール金融サービスモデル」をいち早く構築し、持続的な成長を実現させていきます。

本計画は、①「オムニ・チャネル」の進化、②26,000名の「オムニ・アドバイザー」の育成、③「オムニ・リージョナル」体制の確立、を基本戦略と定め、りそなグループが変化の先に見据えるリテール金融サービスの未来とグループの持続的成長に向けた道筋をお示しするものです（基本戦略についてはP18～20をご覧ください）。

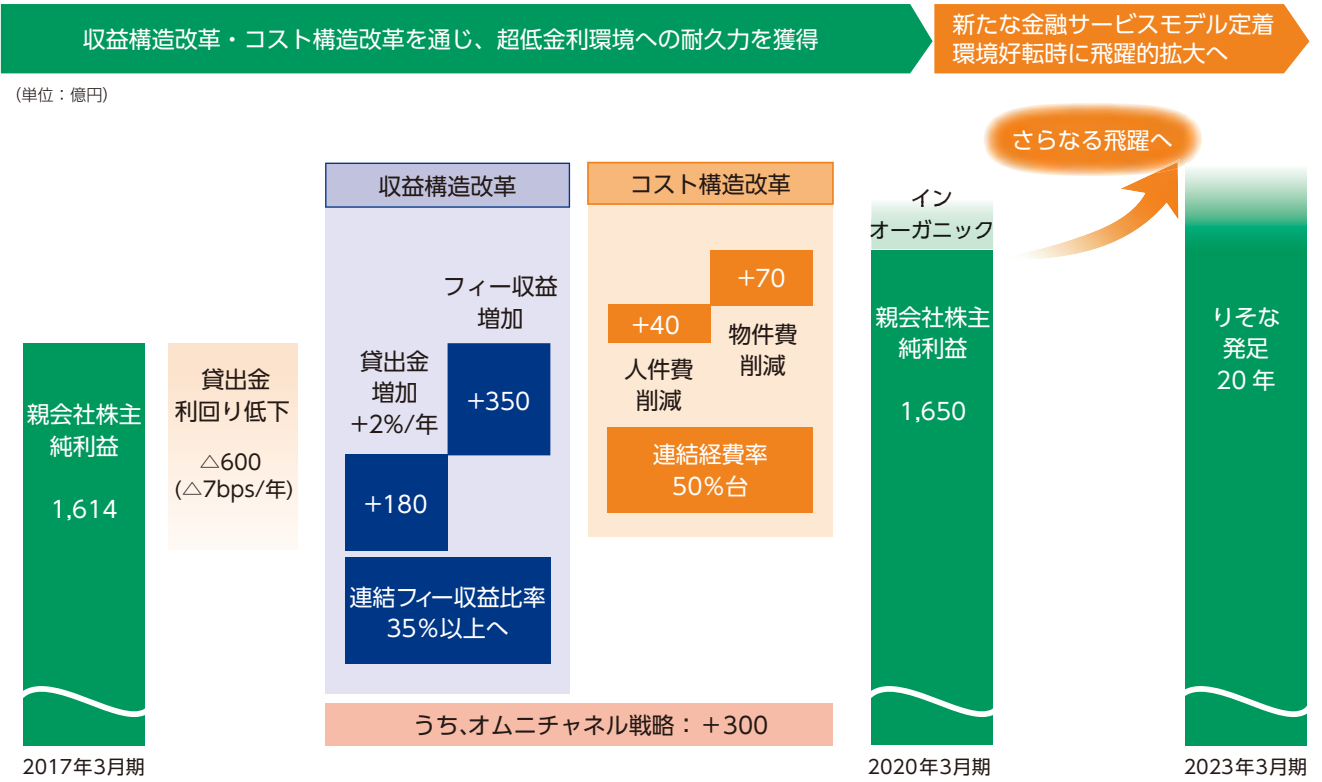
ビジネス戦略においては、お客さまの成長ステージ・ライフステージにしっかりと寄り添った「成長・再生・承継ソリューション」「トータルライフソリューション」を徹底していきます。目利き力の一層の向上、ソリューションの多様化、高付加価値商品の提供などを通じて「中小企業向けビジネス」「ローンビジネス」の拡大を図るとともに、本邦最大の信託併営商業銀行や資産運用会社を傘下に抱える強みを最大限に活かした「資産形成サポート」や「承継ソリューション」、急速な技術革新などを捉えた先進的で利便性の高い「決済サービス」などへの取り組みを強化することで、長期安定的なフィー収益基盤の構築（ストック型フィー収益の大幅な拡充）を目指

収益・
コスト構造改革の姿、
経営指標

していきます（ビジネス戦略については、P22～29をご覧ください）。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いきます。

本計画は、金利低下による貸出金収益の減少を、貸出金残高の増加とストック型フィー収益の大幅な拡大による収益構造改革およびコスト構造改革を通じた経費削減によってカバーする組み立てとしています。超低金利環境が継続するという厳しい環境のなかで、2020年3月期の親会社株主純利益の目標は2017年3月期比約35億円の増益となる1,650億円としました。私たちは、本計画期間を超低金利環境に対する耐久力を獲得する期間と捉え、りそな発足20年を迎える2023年3月期に向けて、さらなる飛躍の礎を築く3年間にしたいと考えています。

収益・コスト構造改革の姿



経営指標（2020年3月期）

親会社株主に帰属する当期純利益	1,650 億円	株主資本 ROE ^{※1,2}	10% 以上
連結フィー収益比率	35% 以上	普通株式等 Tier1 比率 ^{※1,3}	9% 程度
連結経費率	50% 台		

〔 2020年3月期前提条件：無担保コール O/N △0.05%、10 年国債 0.05%、日経平均株価 18,000 円～ 21,000 円 〕

※1 関西地銀の経営統合（2017年3月3日付基本合意）による影響を勘案

※2（親会社株主に帰属する当期純利益－優先配当相当額）÷（株主資本－優先株式残高）、期首・期末平均

※3 その他有価証券評価差額金除き

戦略：「オムニ戦略」を基軸とする基本戦略



3つの基本戦略（①「オムニ・チャンネル」の進化、②26,000名の「オムニ・アドバイザー」の育成、③「オムニ・リージョナル」体制の確立）に取り組むことで、「これまで有効な接点を持つことができなかったお客さま」、「これまで汲み取ることができなかったニーズ」、「これまでリーチすることができなかった収益機会」へのアプローチを可能とする、「次世代リテール金融サービスモデル」を構築していきます。

基本戦略①「オムニ・チャンネル」の進化

従来から進めてきた「オムニ・チャンネル」戦略を進化させ、より多くのお客さまに「いつでも」「どこでも」、最適なソリューションをご提供できる体制を構築していきます。

対面・非対面それぞれのチャンネルを引き続き強化するとともに、その連携をさらに進めていきます。

対面チャンネルでは、年中無休のセブンデイズプラザにおいて、これまでお会いできなかった勤労層との接点が拡充しており、こうした休日営業拠点を30拠点程度増やす方針です。同時に、少人数運営のパイロット店舗のノウハウを本格展開し、店舗ネットワークの再構築を進めていきます。

非対面チャンネルでは、Webサイトやスマートフォンで完結できる領域を拡大する一方、必要に応じて対面チャンネルもご利用いただける仕組みを整え、チャンネル間のシームレスな融合を目指します。



こうした取り組みにより、これまで「有効な接点を持つことができなかったお客さま」、「汲み取ることができなかったニーズ」、「リーチすることができなかった収益機会」にアプローチしていきます。

こうしたアプローチは、マーケティング改革がベースとなります。あらゆるチャンネルを通じて得られた情報を集約、分析してパーソナルに自動提案できる体制を整えていきます。

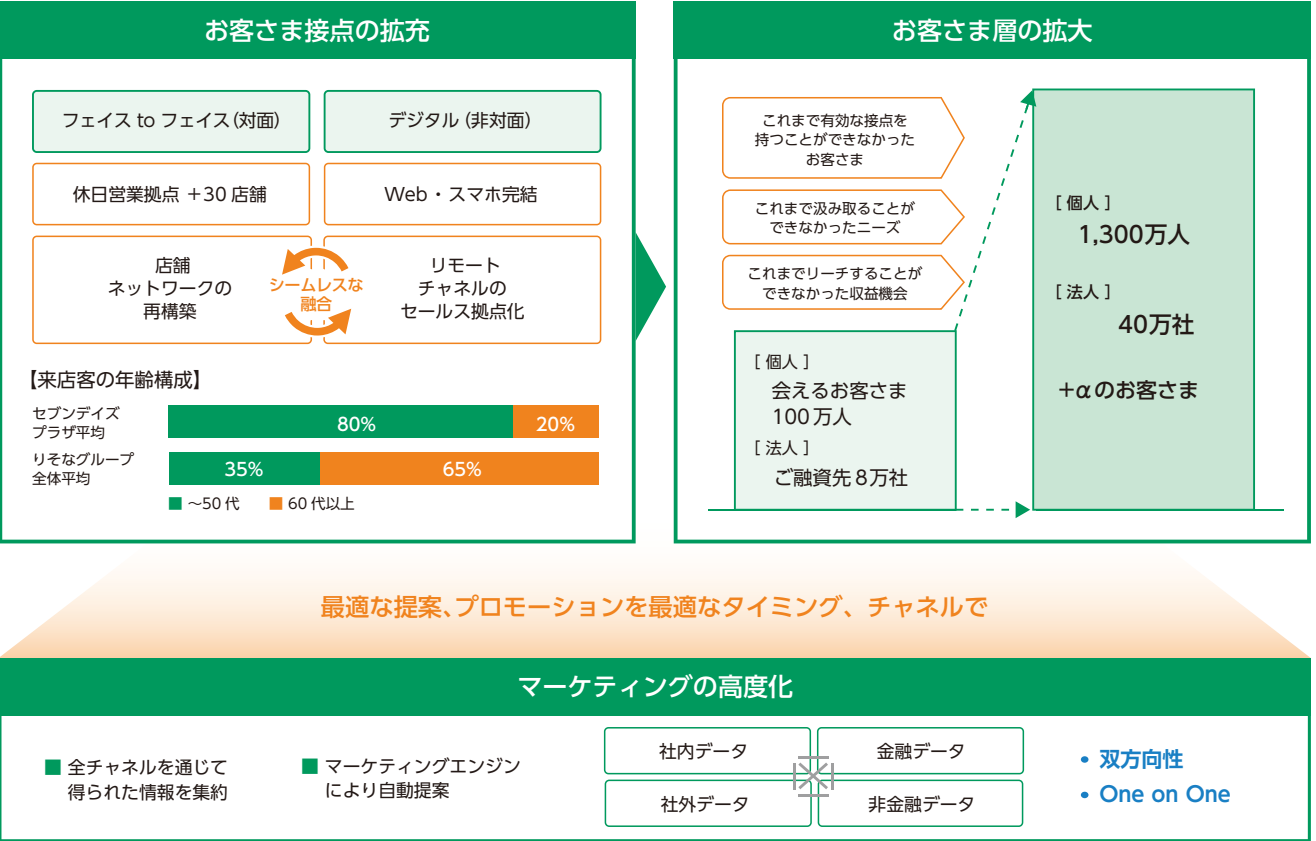
基本戦略②「オムニ・アドバイザー」の育成

「オムニ・アドバイザー」とは、「お客さまの喜び」を実現していく、お客さま本位の付加価値を提供できる人材を指します。りそなグループの全社員が、真のお客さま目線、すなわち「お客さまになりきる」ことで、お客さまのお悩みや課題などを引き出し、解決策の選択肢や解決の糸口となる情報を提供できる人材となることが、差別化の最大のポイントになると考えています。

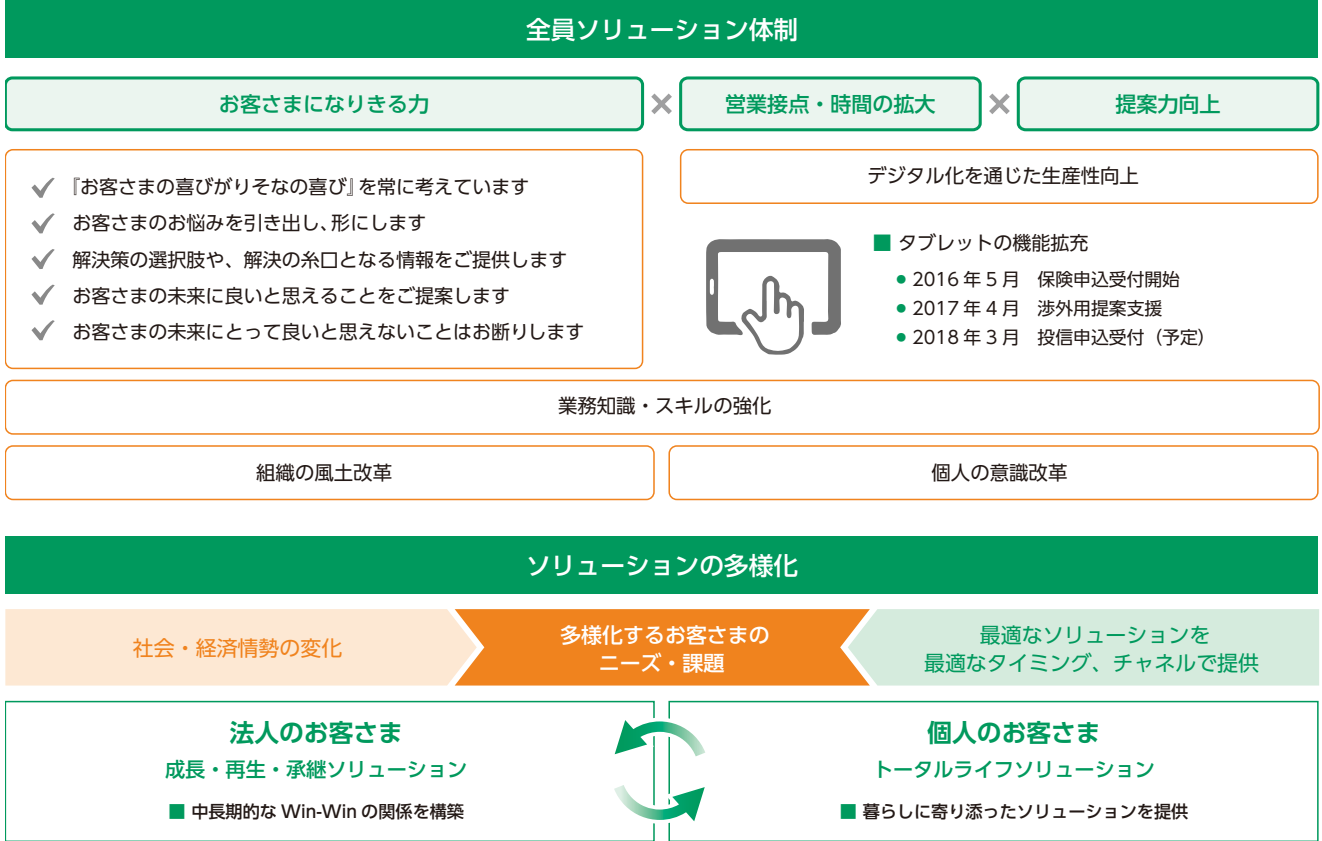
デジタル化を通じた生産性の向上もあわせて進めていきます。2016年から開始しているタブレットによる保険申込では、お申込書の記入時間が3分の1になり、ご相談に充てる時間が大幅に拡大するといった効果が出ており、2018年には投資信託業務でもタブレットでの申込受付を開始する予定です。

こうした取り組みを通じて、「全員ソリューション体制」を構築していきます。

基本戦略①「オムニ・チャンネル」の進化



基本戦略②「オムニ・アドバイザー」の育成





基本戦略③「オムニ・リージョナル」体制の確立

地域戦略では大きく2つの戦略、“スマートストアの本格展開”と“オープンプラットフォームの拡充”を軸とした「オムニ・リージョナル」体制の確立を目指します。2016年からスタートした「りそなスマートストア」では、口座の3割が、りそなの営業エリア外のお客さまであり、これまでリーチできなかった地域も営業エリアとなっています。今後、スマートフォンアプリをプラットフォームとして、多様化するお客さまの趣味・嗜好に合わせて、よりお得に、より便利なサービスをご提供していきます。

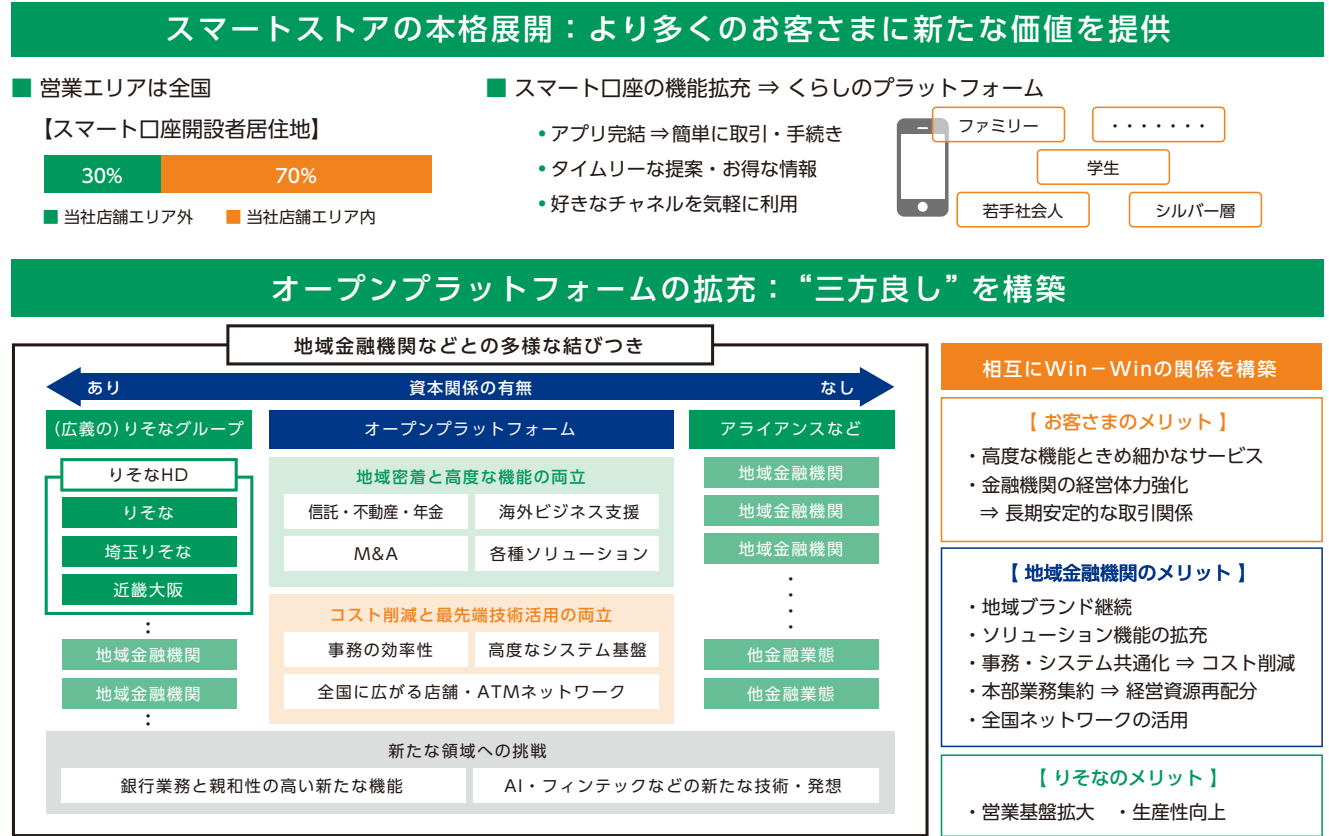
オープンプラットフォームの拡充においては、地域金融機関との多様な結びつきをさらに拡大し、資本関係の有無にかかわらず、地域金融機関とWin-Winの関係を築けるビジネス領域の開拓に取り組みます。また、効率性の高い業務運営体制のさらなる強化や銀行業務と親和性の高い機能の拡充を図り、フィンテックやAIなど新たな領域にもチャレンジしていきます。

今後の資本政策については、「資本充実」、「成長投資」、「還元拡充」の最適なバランスを追求していきたいと考えています。

具体的には、本計画の最終年度における自己資本比率の目標水準において、主に次の3点を踏まえ、現在適用している国内基準で十分な自己資本を確保すると

資本政策：
「資本充実」「成長投資」
「還元拡充」の最適配分
を追求

基本戦略③「オムニ・リージョナル」体制の確立



もに、国際統一基準でも、普通株式等Tier1比率（その他有価証券評価差額金除き）で9%程度を目指します。

- ① 安定した資金供給・サービス提供などを通じた地域社会・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

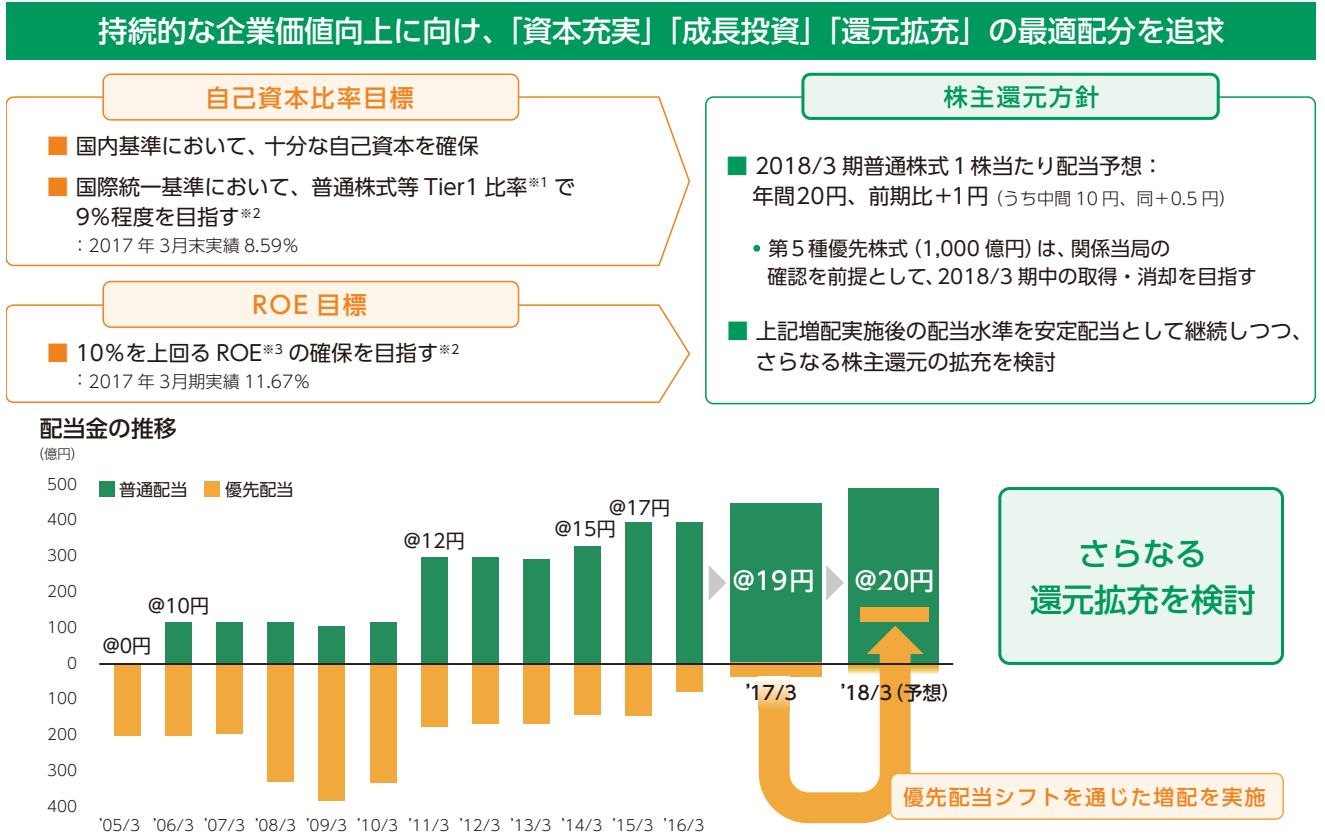
また、資本効率、リスク・コスト・リターンを意識した財務運営の継続に努め、引き続き10%を上回るROEの確保を目指していきます。

株主還元については、優先株式の取得・消却を進め、これら優先株式に対する優先配当を普通株主に振り向けていくことで、普通株主に対する還元拡充を実現してきました。

2018年3月期においては、関係当局の確認を前提に、第5種優先株式1,000億円の取得・消却を目指します。普通株式に対する2018年3月期に係る年間配当は、同優先株式の取得・消却の実施時期にかかわらず、1円増配し、普通株式1株当たり20円とする方針です。

また、増配実施後は、安定配当を継続するとともに、健全性・収益性などのバランスや成長投資の機会を考慮しつつ、さらなる株主還元の充実を検討していきます。

資本政策の方向性



※1 その他有価証券評価差額金除き ※2 関西地銀の経営統合(2017年3月3日付基本合意)による影響を勘案
※3 (親会社株主に帰属する当期純利益－優先配当相当額)÷(株主資本－優先株式残高)、期首・期末平均