



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

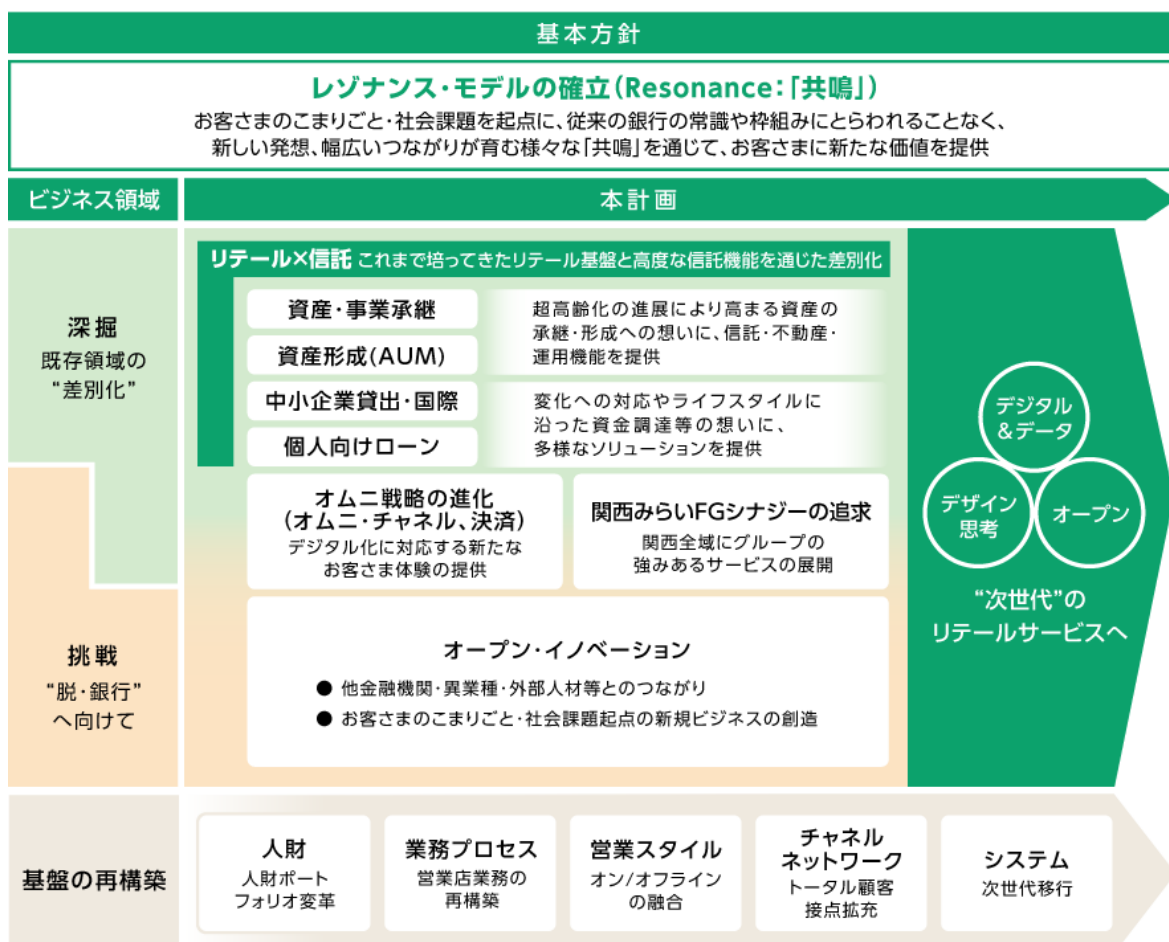
III. 計画期間

- 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。

デジタル & データ	● 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」) ● 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
	● 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) ● 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
デザイン思考	● 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 ● 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
オープン	● 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 ● 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

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	● 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 ● 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
資産形成(AUM)	● 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 ● 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
中小企業貸出・国際 個人向けローン	● 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 ● 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
オムニチャネル 決済	● 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 ● 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

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」や組織横断の専担チーム「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みます。

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	● 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） ・ デジタル・IT 人財 1,000 名体制
業務プロセス	● 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） ・ 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 ・ 生産性向上を通じた事務コストの低減
営業スタイル	● 3年後の全員営業・全員コンサルティング体制への移行 ● 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
チャンネルネットワーク	● 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 ● 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 ● 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
システム	● 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 ・ 戦略実行スピード・柔軟性・可用性の大幅な向上 ・ グループシステムコストの大幅な削減

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 △0.05%、10年国債 △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 ÷ 株主資本(期首・期末平均)

※2 バゼル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

中期経営計画 (2020年度～2022年度) ～ レゾナンス・モデルの確立 ～



2020年5月12日

P2	リテールNo.1の実現に向けて
P3	レゾナンス・モデルの確立(Resonance:「共鳴」)
P4	ビジネス戦略と基盤の再構築(全体像)
P5	主要経営指標
P6	収益ロードマップ
P7	ビジネス戦略 深掘 既存領域の“差別化”
P8	ビジネス戦略 深掘 × 挑戦 オムニ戦略の更なる進化
P9	ビジネス戦略 挑戦 “脱・銀行”へ向けて
P10	基盤の再構築を通じた営業力強化と生産性向上
P11	注力分野への人財再配置
P12	資本政策の方向性
P13	2030年SDGs達成に向けた新中計での注力ポイント

リテールNo.1の実現に向けて

お客さまのこまりごと
社会課題が起点

りそなの強みを活かしたお客さま価値の創造

リテールNo.1の実現

RSC2030*1における
優先取組テーマ

りそなの強み

- 前中計
- ・ オムニ・チャネル
 - ・ オムニ・アドバイザー
 - ・ オムニ・リージョナル

本中計

レゾナンス・モデルの確立

持続可能な社会

共鳴

りそなグループの
持続的な成長

地域



首都圏・関西圏中心
約840の有人拠点

お客さま基盤
個人1,600万
SME50万

本邦最大の信託併営
商業銀行グループ

多様性に富む人財

先進的なシステム/
デジタル基盤

健全な財務基盤

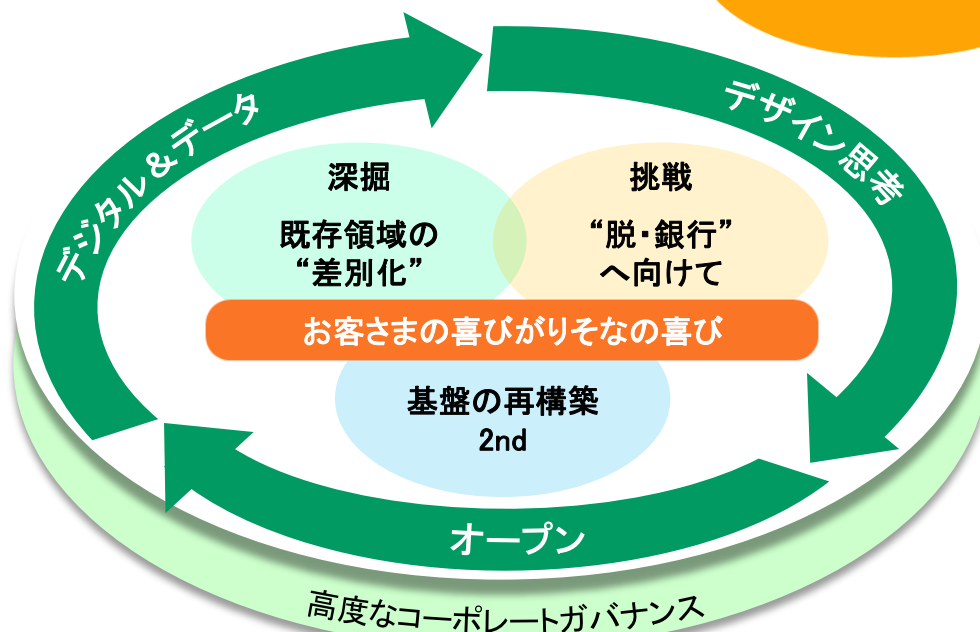
少子高齢化



環境

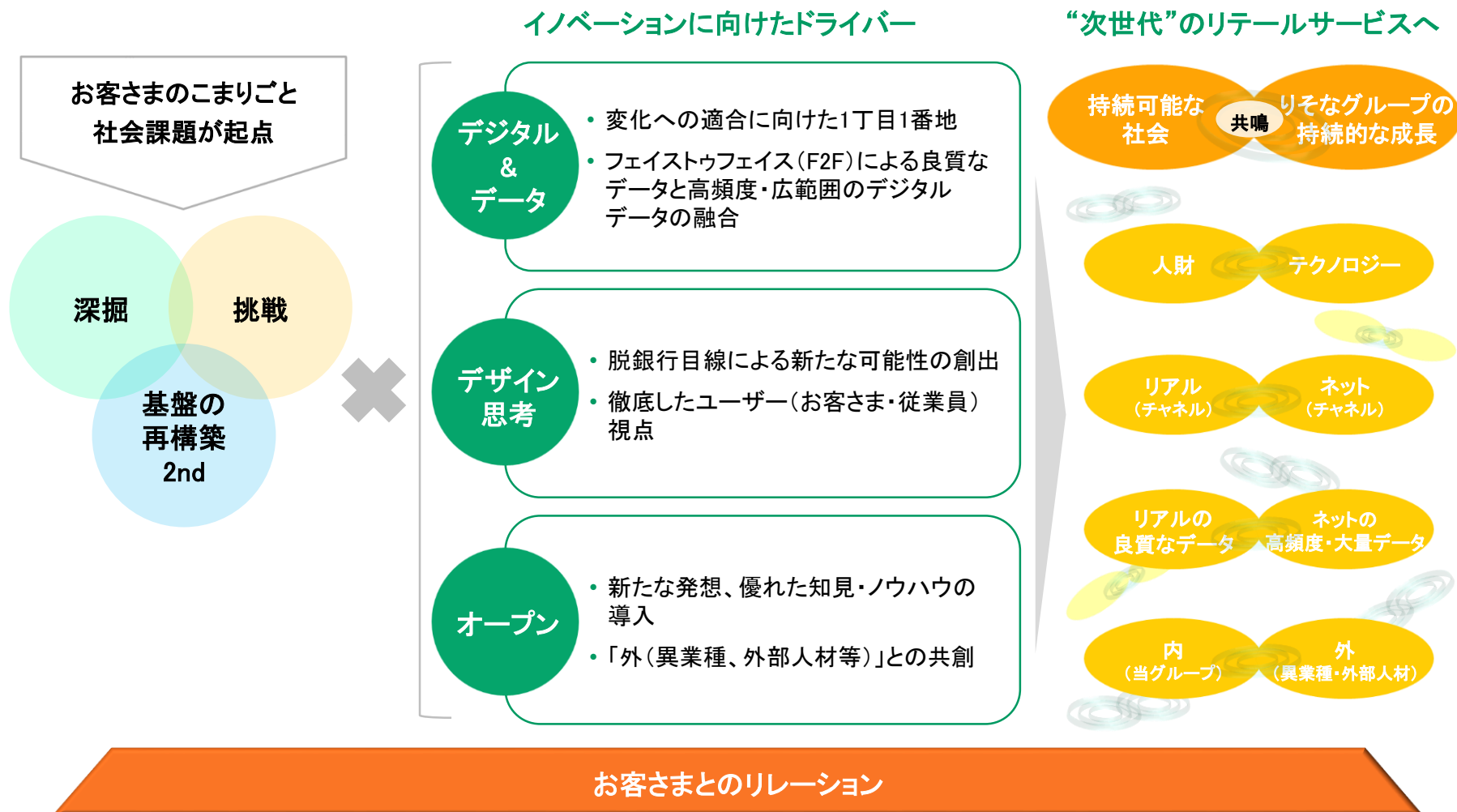


人権

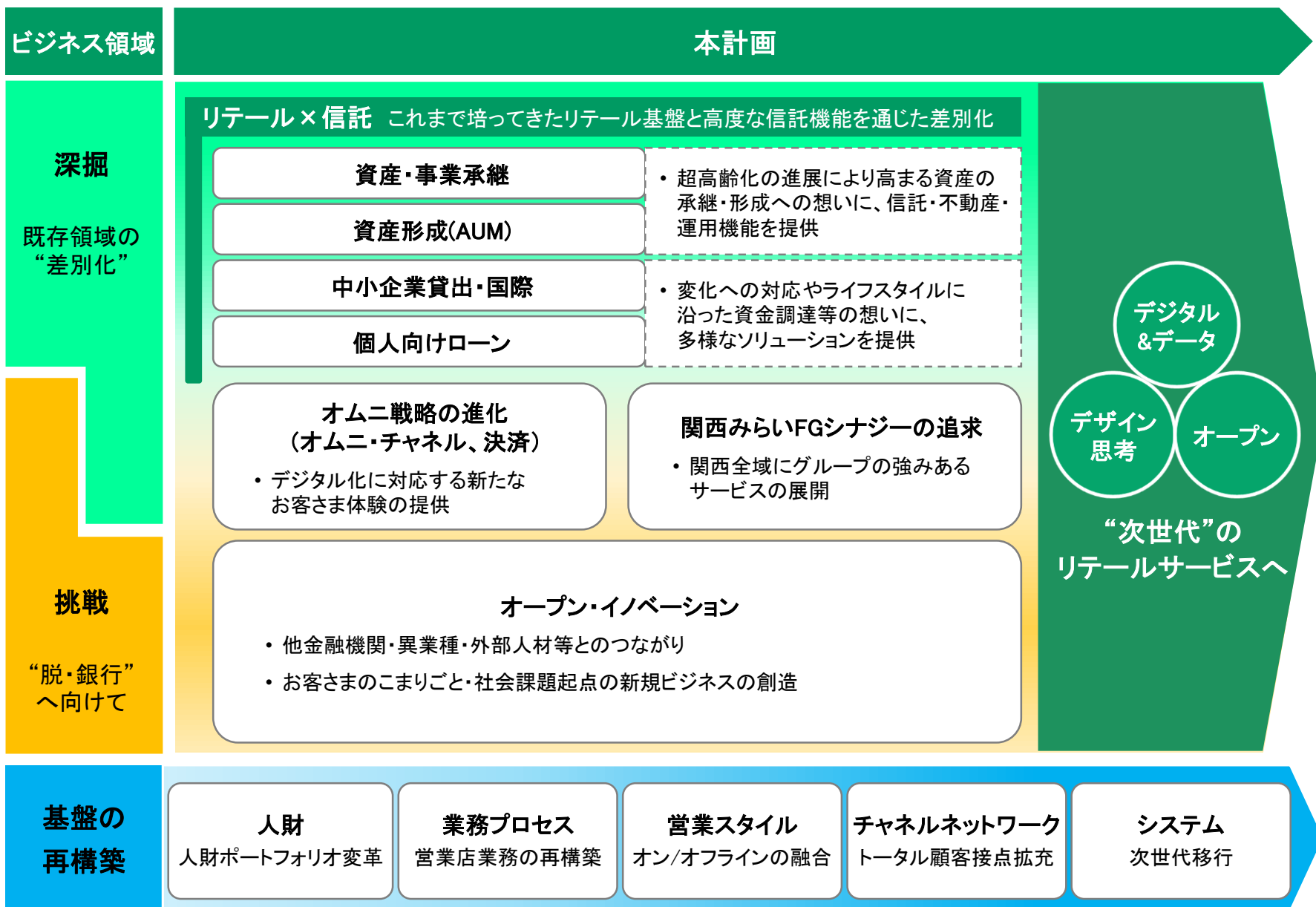


レゾナンス・モデルの確立 (Resonance:「共鳴」)

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、お客さまに新たな価値を提供



ビジネス戦略と基盤の再構築(全体像)



主要経営指標

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 △0.05%、10年国債 △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 ÷ 株主資本(期首・期末平均) ^{*2} パーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き

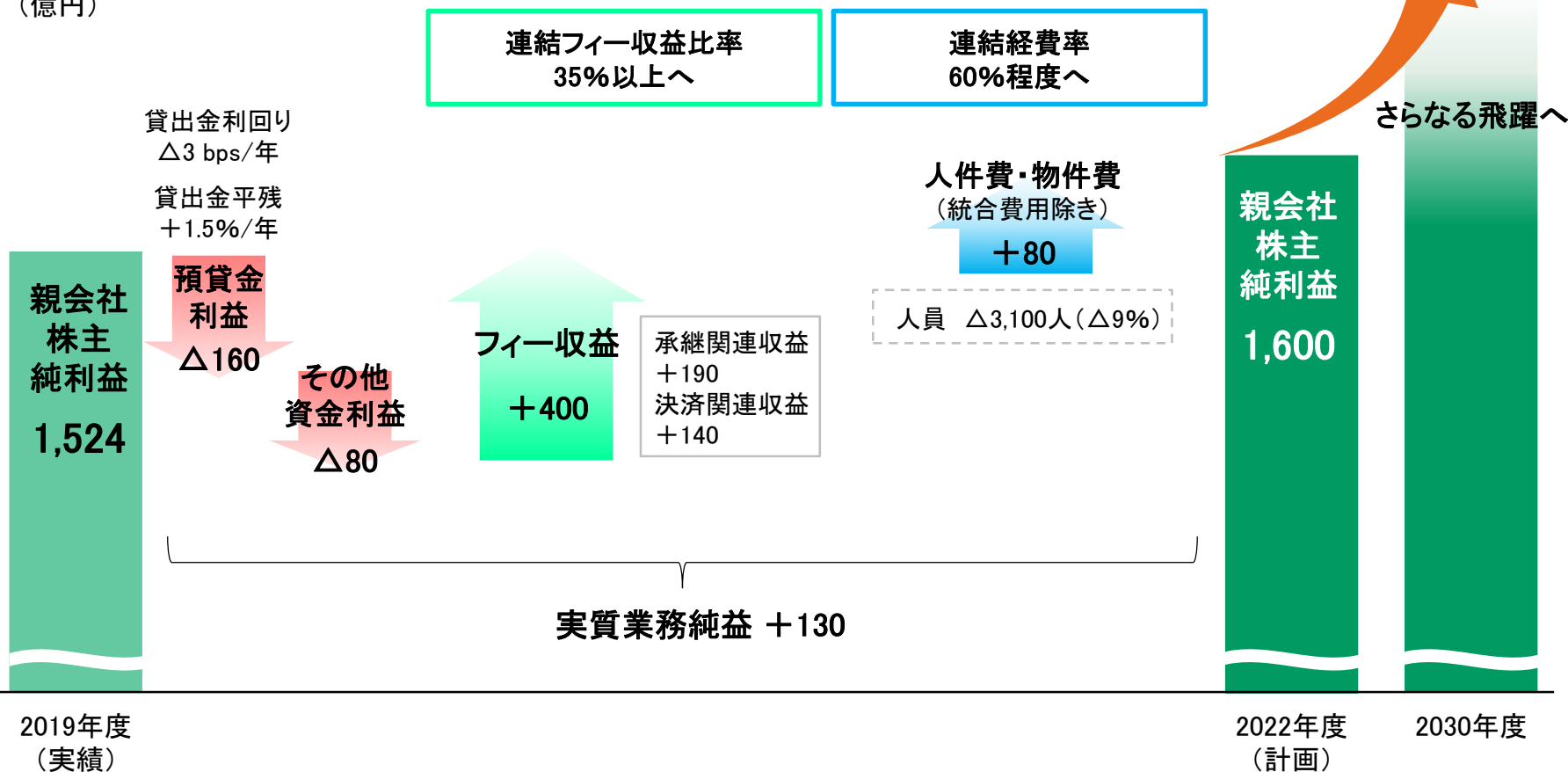
^{*3}. FTSE Blossom Japan Index、MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI 日本株女性活躍指数、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

収益ロードマップ

レゾナンス・モデルの確立と中長期的な収益構造改革

持続可能な社会
×
りそなの持続的な成長

(億円)



ビジネス戦略 **深掘** 既存領域の“差別化”

	差別化の力点	主な取り組み	目指す水準 '23/3期('20/3期比)
資産・事業承継	信託機能 銀行本体で不動産仲介も取扱 × リテール基盤 個人1,600万、SME50万	■ 専門人財の集結・増強 ■ 外部パートナーとの協働 ■ 本部専門人財とのデジタルコミュニケーションを通じた最適な提案 ⇒ 具体例: 最適提案可能な営業支援システムの構築	● 承継信託新規利用件数 10,000件(+約3,900件) ● M&A新規受託件数 250件(+約120件) ● 不動産仲介成約件数 2,000件(+約1,000件)
資産形成 (AUM)	中長期目線の コンサルティング オムニ・アドバイザー × 運用力 企業年金で培った運用力	■ 「リそなアカデミー」を通じたプロ人財育成 ■ RAMの体制強化 ⇒ 中長期目線の運用力強化 ■ IT・デジタルによるパーソナライズされたコンサルティング提供 ⇒ 具体例: リアル・デジタルデータ活用のマーケティング	● 資産形成サポート 商品残高*1 6.6兆円(+約1.4兆円) ● 資産運用残高(RAM) 24兆円(+約2.2兆円)
中小企業貸出 国際業務	課題発見型営業スタイル 多面的・複合的な価値提供 × 多様なソリューション SDGsへの取組支援	■ 営業店・本部の情報共有によるタイムリー提案 ■ RMBA、リそなプルダニア銀行の現地取引拡大 ■ 創業期・小規模事業者のお客さまに向けたデジタル取引の提供 ⇒ 具体例: 法人版グループアプリの展開	● 中小企業貸出残高 14.6兆円(+約0.8兆円)
個人向けローン	コスト優位性 スケールメリット (年間実行額1.2兆円超) × 多面取引推進 ライステージに応じたご提案	■ デジタル化による業務プロセスの抜本的削減 ■ 非対面で完結する電子契約サービス拡大 ■ グループアプリでの双方向コミュニケーション ⇒ 具体例: グループアプリによる住宅ローン完結	● 自己居住用住宅 ローン残高 13.8兆円(+約0.9兆円)

*1. 個人向け投資信託、ファンドラップ、保険、外貨預金、公共債等

ビジネス戦略 **深掘** × **挑戦** オムニ戦略の更なる進化

オムニ・チャネル、決済

IT・デジタル人財の育成・増強 × オープンネットワーク ⇒ ITコンサル力強化

オムニ・チャネル

ネット

グループアプリ拡充：'20/3月 220万DL
⇒ '23/3月 500万DLへ

×

リアル

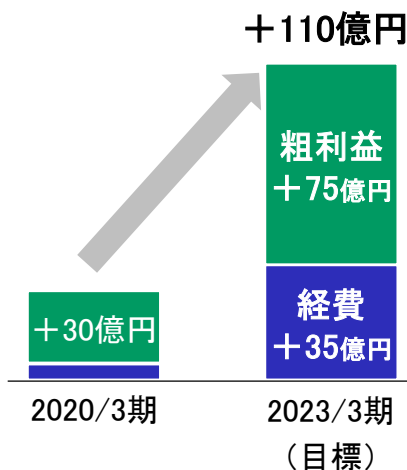
国内最大級の約840拠点を再構築
事務ゼロ、コンサルの場へ

決済

- RCP、リそなウォレットの機能拡充
- BtoBビジネス向け決済プラットフォーム構築
- デビットカード拡充：'20/3月 201万枚
⇒ '23/3月 255万枚へ

KMFGシナジーの追求

【グループシナジー】



営業シナジー

機能 信託・不動産

商品

グループアプリ、FW、
デビットカード、RCP

情報

M&Aプラットフォーム、
ビジネスプラザ

コストシナジー

チャネル

グループ共同店舗化

人財

スリム化、再配置

システム

- MBシステムの2段階統合
- ① '21年度(予定) リそなオープンプラットフォーム戦略に基づく
お客さま向けサービスの共通化
- ② '25年度(予定) みなとシステムをりそなシステムに共通化

ビジネス戦略 **挑戦** “脱・銀行”へ向けて

オープン・イノベーション

幅広いつながりによる共創

【提携先候補】

お客さま基盤 の拡充

- 提携先のお客さま基盤への当社機能・サービス提供
 - システム、グループアプリ、RCP、FW、信託

地域金融機関

自治体

サービス・機能 の拡充

- 提携先との経営資源の共有
 - 物流・金融データの融合を通じた新たなサービス
 - 金融機能プラットフォーム共同研究
- 既存金融サービスの高度化
 - お客さまへの安全・簡単な情報資産の提供
- 新たな機能の拡充
 - お客さまのIT化・デジタル化支援

一般事業会社 等
(情報、交通、小売、物流、製造等)

フィンテック企業

スタートアップ

IT・BPO企業 等

新しい発想による新たな価値提供

新規ビジネス の創出

- スピード・実効性を重視した社長直轄PJ
 - クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)
- 銀行業高度化等会社の活用

異業種

基盤の再構築を通じた営業力強化と生産性向上

人財

- 多様性・専門性重視の人財ポートフォリオ変革
 - 複線型人事制度導入、専門人財の育成・採用、オムニ・アドバイザー育成、リカレント教育
 - デジタル・IT人財1,000名体制

業務プロセス

- 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
 - 10,000名を超える事務人財のミッション変更
 - 生産性向上を通じた事務コストの低減／CFTの活用

営業スタイル

- 全員コンサルティング体制への移行
- F2Fによる良質データと高頻度・広範囲のデジタルデータのリアルタイム融合、チャンネル間連携

チャンネルネットワーク

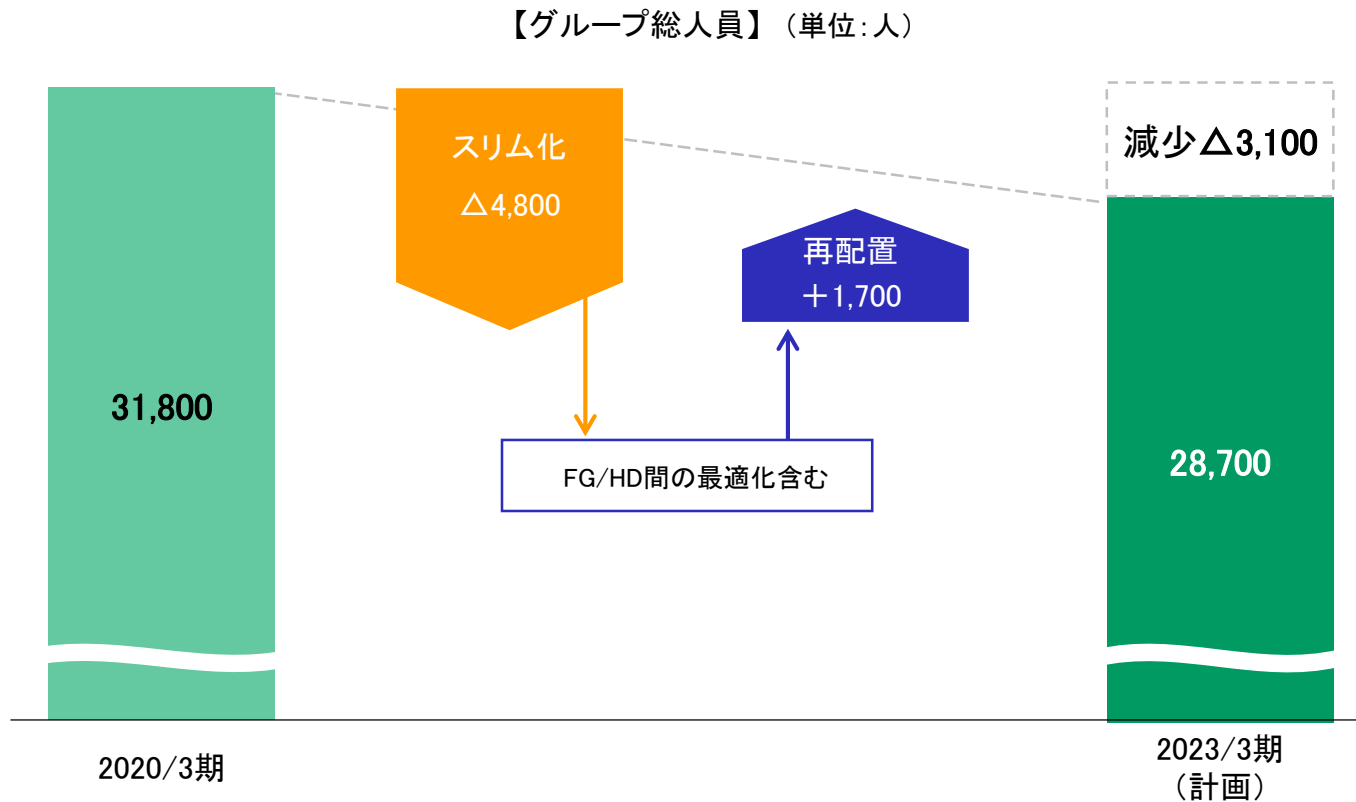
- トータル顧客接点の拡充とチャンネル関連コスト削減の両立
 - エリア運営の深化（法人渉外・融資の集約、個人渉外再配置等）
 - ダウンサイジング・リプレイス、B in B 等を通じた損益分岐点の引き下げ

システム

- テクノロジーの進化を通じた既存システムの縮小と次世代化への取り組み
 - API化等を通じた戦略実行スピード・柔軟性・可用性の大幅な向上
 - グループシステムコストの大幅な削減／CFTの活用 ⇒ 戦略的投資の拡大

注力分野への人財再配置

- チャンネル改革、店頭デジタル化を通じた生産性向上により総人員は△3,100人(△9%)減少
 - グループ総人員はKMFG統合前の29,000人規模へスリム化（自然減）
- グループベースで注力分野（承継・オムニ等）および新規ビジネス（デジタル・IT等）へ大胆かつ柔軟に人財を再配置
 - KMFGは、生産性向上・効率化の早期実現に向け、グループ注力分野への再配置を含め、人的資源を最適化



資本政策の方向性

健全性

- 国内基準において、十分な自己資本を確保
- 国際統一基準において、普通株式等Tier1比率*1で10%を目指す('23/3末目標)
 - '20/3末(実績): 9.1%程度

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*2確保を目指す
 - '20/3期(実績): 8.91%

企業価値向上 の実現

株主還元

- 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、株主還元の拡充を目指す
- 安定配当を継続しつつ、総還元性向の水準として、中期的に「40%台半ば」を目指す
 - '20/3期(実績): 38.2%

*1. バーズル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き

*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)

2030年SDGs達成に向けた新中計での注力ポイント

テーマ

今後10年間のお客さまのこまりごと

新中期経営計画で注力する柱

地域



17項目全て

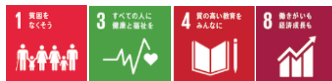
■ デジタル化・グローバル化社会への適応

- キャッシュレス決済浸透
- デジタル化の急速な進展
- サプライチェーン維持

決済

オムニチャネル

少子高齢化



■ 少子高齢社会への適応

- 円滑な資産・事業承継、老後資金確保
- 人材確保

承継

資産形成

環境



■ 気候変動リスクへの対応

- 生活・住宅コスト上昇
- 脱炭素化対応、天災への備え

脱炭素化支援

グリーンファイナンス

災害補償

人権



■ 多様化する価値観・働き方への適応

- ハイスکیل・セカンドキャリア形成
- 外国人・高齢者雇用

ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

お客さまの多様化・高度化に
応える人財の育成

- 本資料における表記の定義は下記の通りです。

[HD] リそなホールディングス、[RB] リそな銀行、[SR] 埼玉りそな銀行、
[KMFG] 関西みらいフィナンシャルグループ、[KMB] 関西みらい銀行、[MB] みなと銀行、
[RAM] リそなアセットマネジメント、[RMBA] リそなマーチャントバンクアジア

計数には社内管理計数を含みます。

本資料中の、将来に関する記述(将来情報)は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。

具体的には、本邦における株価水準の変動、政府や中央銀行の方針、法令、実務慣行および解釈に係る展開および変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因などです。

本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。