

中期経営計画
(2017年度～2019年度)
～ Change to the “Next” ～



 **りそなホールディングス**
RESONA

2017年4月28日

目次

1. 中期経営計画の全体像 P. 2

2. 収益・コスト構造改革の姿 P. 3

3. 経営指標 P. 4

4. 3つの基本戦略 P. 5

5. ビジネス戦略 P. 6

6. 4つの基盤改革 P. 7

7. 資本政策の方向性 P. 8

8. さらなるサステナビリティの向上に向けて P. 9

(参考資料) オープンプラットフォームの拡充 P. 10

1. 中期経営計画の全体像

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

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

ワテール×信託×運用×不動産の深化

- 対面チャネルと非対面チャネルの融合による
中長期的な資産形成サポートビジネスの大幅な拡充
- 新たな技術の活用等による
先進的かつ利便性の高い決済サービスへの挑戦
- 専門ソリューション人材の増強、支店常駐化等による
『承継ソリューションNo.1』ブランドの実現
- 目利き(事業性評価)力・ソリューション提供力の向上による
中小企業向けビジネスの拡充
- 休日審査・休日融資、高付加価値商品等での差別化による
『ローンビジネスNo.1』の地位確立

4つの基盤改革 ～営業力強化と生産性向上の両立～

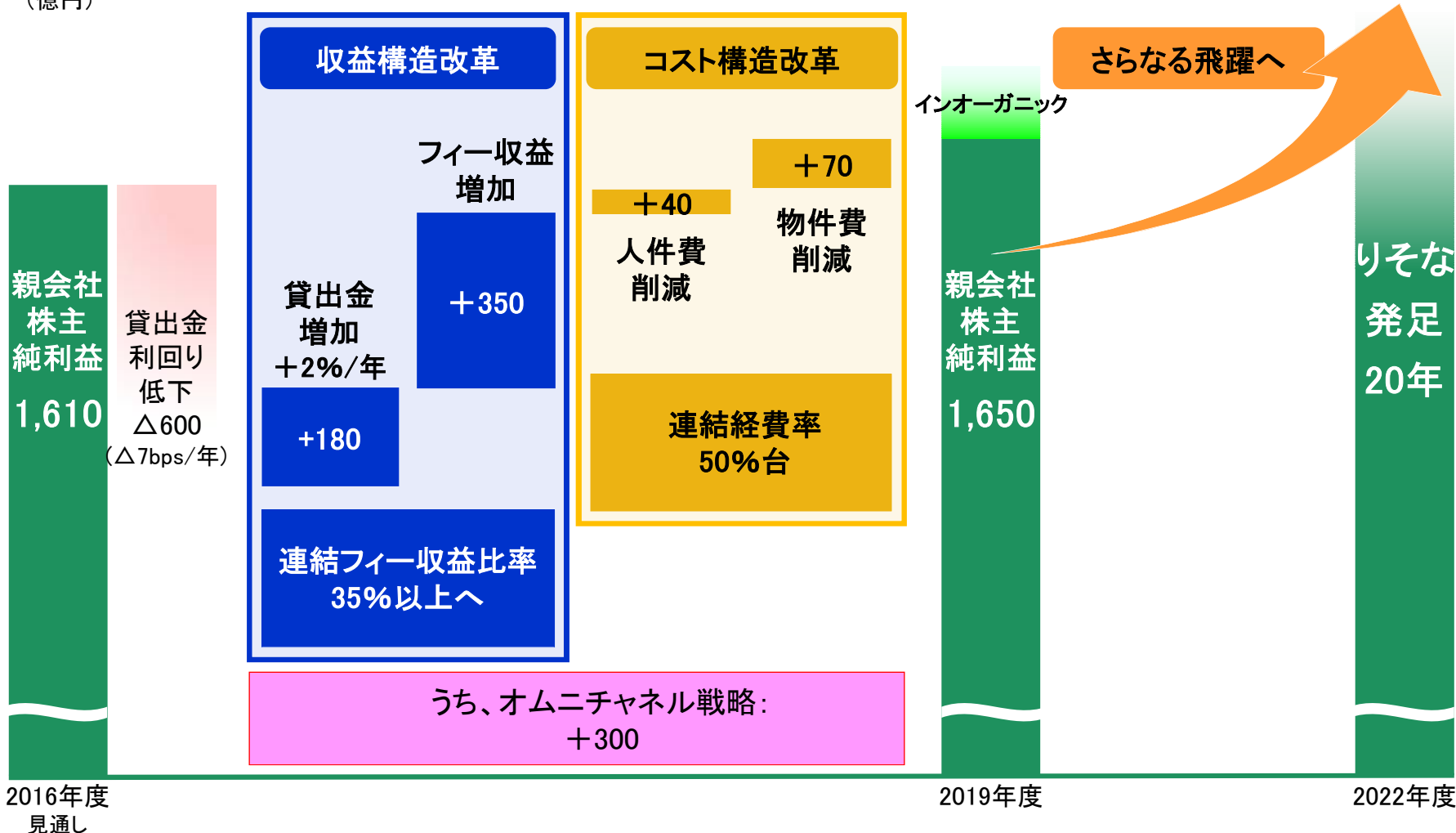
- 事業環境変化を見据えた
人材マネジメント(人材育成・人員体制)
- お客さま接点の拡充に向けた
ネットワーク再構築
- カスタマーエクスペリエンスを重視した
組織体制の確立
- お客さまの利便性向上を重視した
プロセス改革(デジタル化の徹底)

2. 収益・コスト構造改革の姿

収益構造改革・コスト構造改革を通じ、超低金利環境への耐久力を獲得

新たな金融サービスモデル定着
環境好転時に飛躍的拡大へ

(億円)



さらなる飛躍へ

インオーガニック

りそな
発足
20年

3. 経営指標

1. 新たな金融サービスモデルの構築により、収益源を多様化・フィー収益を拡大
2. コスト構造改革への取り組みにより、効率性を一層向上
3. 持続的な企業価値向上に向け、収益力向上と資本充実の最適バランスを追求
4. 当社ならびにグループ銀行の業務執行役員を対象に、「業績連動発行型株式報酬」の導入を予定

経営指標	2019年度
親会社株主に帰属する当期純利益	1,650億円
連結フィー収益比率	35%以上
連結経費率	50%台
株主資本ROE ^{*1,2}	10%以上
普通株式等Tier1比率 ^{*1,3}	9%程度

【 2019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 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

4. 3つの基本戦略

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

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

- “会える”お客さま中心のビジネスから、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も含めた“拡がり”のあるビジネス展開へ

お客さま接点の拡充

- フェイスtoフェイス(対面)ソリューションのさらなる強化
- デジタル(非対面)を活用した双方向コミュニケーション手法確立
- フェイスtoフェイスとデジタルの融合

マーケティングの高度化

- お客さまの情報(金融・非金融等)の収集・分析・提案サイクルの高度化

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持った人材の育成
- ソリューション人員 +1,000名
- FP1級保有者 1,600名体制

ソリューションの多様化

- お客さまのニーズ・セグメント等を踏まえたソリューションメニューの拡充

次世代リテール 金融サービスモデル

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

- 地域金融機関等との多様な結びつき
- 効率性の高い業務運営体制の更なる強化
- 銀行業務と親和性の高い機能の拡充

スマートストアの本格展開

- スマートストア戦略の強化によるお客さま基盤の拡充

5. ビジネス戦略

成長・再生・承継ソリューション
 ~法人のお客さまの経営課題解決への取り組み~

トータルライフソリューション
 ~個人のお客さまの悩みへの対応と利便性向上への取り組み~

~「リテール×信託×運用×不動産」の深化~

主要ビジネス	主な取り組み
資産形成サポート ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さま本位の徹底と中長期視点でのソリューション (ファンドラップ、NISA、iDeCo等) ■ 対面・非対面のシームレスな融合、わかりやすい商品・手続等を通じ、より多くのお客さまの資産形成をサポート
決済ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ協働、フィンテック企業等との連携 ■ 「創業応援パック」等による創業企業への包括的サポート ■ スマートストアの本格展開(スマホ完結等)によるお客さま基盤の拡充
承継ビジネス (事業・資産承継)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 専門ソリューション人材の大幅増員・支店常駐化 ■ ソリューションの多様化(承継信託、M&A・転廃業支援、MBO・LBO等) ■ 信託・不動産機能のグループ標準装備化
中小企業 向けビジネス 国際ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 目利き力(事業性評価能力)の向上 ■ 成長業種(ヘルスケア、環境・エネルギー等)への取り組み ■ ソリューションの多様化(シ・ローン、コミットメントライン等) ■ 法人業務改革による生産性向上(渉外活動時間の極大化) ■ 海外拠点・提携先の活用強化、外為Webサービスの機能拡充
ローンビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 休日審査・休日融資、高付加価値商品等による差別化 ■ 住宅ローン既存利用者への付加価値提供 ■ マーケティング活用によるプロモーション、WEB・スマホ完結

目指す水準 (2016年度見通し比)	
個人向け資産形成 サポート商品残高	約6兆円 (+約40%)
資産形成サポート収益	約540億円 (+約200億円)
連結 決済関連収益	約610億円 (+約50億円)
承継関連収益	約140億円 (+約40億円)
中小企業向け 貸出金 (末残)	約11兆円 (+約10%)
ソリューション収益・ 国際ビジネス収益	約350億円 (+約100億円)
自己居住用ローン (末残)	約11兆円 (+約10%)
消費性ローン (末残)	約3,600億円 (+約12%)

6. 4つの基盤改革

「攻め」と「守り」の経営基盤改革で、営業力強化と生産性向上の両立を実現

人材	事業環境変化を見据えた人材マネジメント
	<ul style="list-style-type: none"> ■ カルチャーの変革とソリューション力強化 ■ ソリューション人員増強と総人員抑制の両立 ■ 専門人材強化(IT人材、マーケット人材、外部人材登用)

ネットワーク	お客さま接点の拡充と店舗コスト抑制を両立
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 休日営業拠点拡充 ■ 非対面チャネルの強化 ■ 店舗ネットワーク再構築

組織	新たなサービスモデルを支える組織体制
	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル化の深化 ■ お客さまニーズの深掘りと対応力強化 ■ 本部業務のHD集約等を通じ経営管理を高度化、スリム化

プロセス	デジタル化の追求により「利便性」と「生産性」を向上
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「WEB完結」、「スマホ完結」 ■ ICTを活用した本部業務の抜本的効率化

営業力強化
ソリューション人員 +1,000名
休日営業拠点 +30店舗
非対面チャネル ⇒ スマートストア本格展開
デジタル化 ⇒ WEB・スマホ完結

生産性向上
総人員抑制 ⇒ 26,000名体制
店舗ネットワーク ⇒ ダウンサイズ・リプレイス
デジタル化 ⇒ 事務ゼロへ

7. 資本政策の方向性

持続的な企業価値向上に向け、「資本充実」「成長投資」「還元拡充」の最適配分を追求

自己資本比率目標

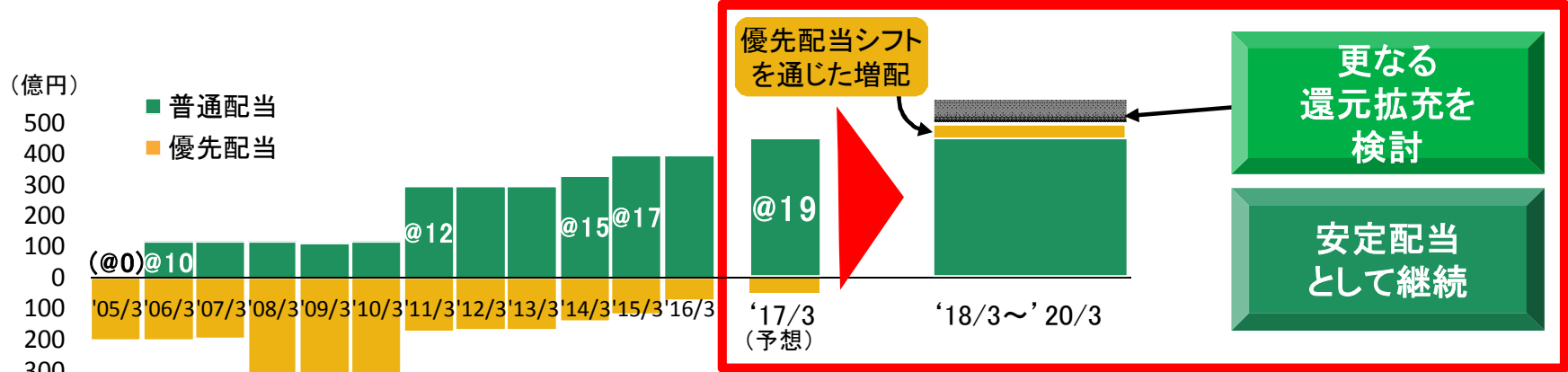
- 国内基準において、十分な自己資本を確保
- 国際統一基準において、普通株式等Tier1比率^{*1,2}で9%程度を目指す

ROE目標

- 10%を上回るROE^{*1,3}の確保を目指す

株主還元方針

- 第5種優先株式(1,000億円)は、関係当局の確認を前提として、当中計期間中に取得・消却
⇒ 普通株増配は、上記取得・消却に先だち、速やかに実施
- 上記増配実施後の配当水準を安定配当として継続しつつ、更なる株主還元の拡充を検討

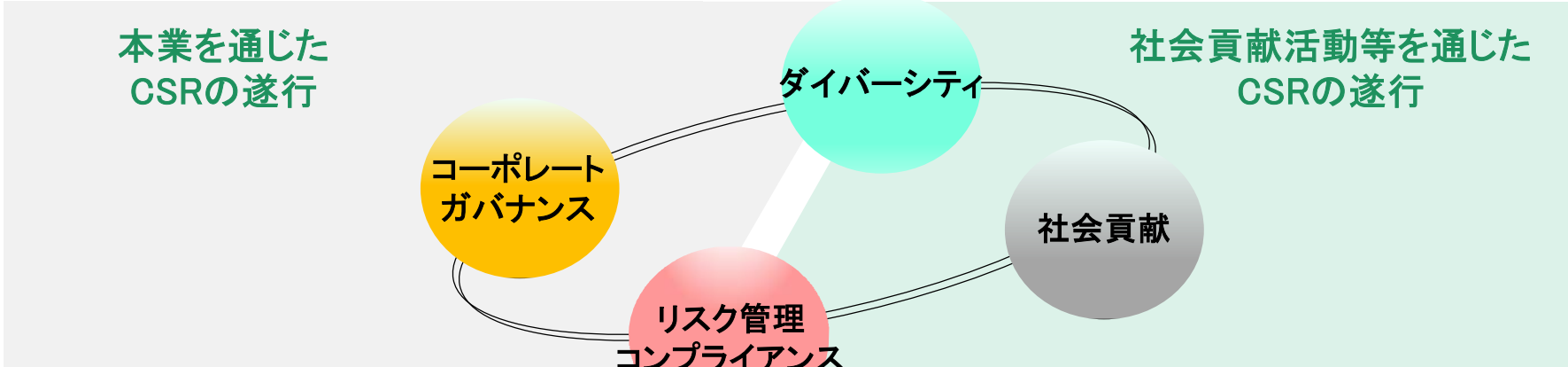
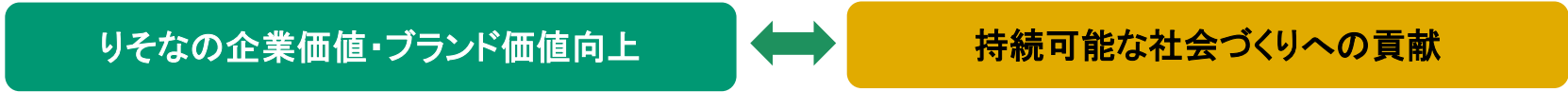


*1. 関西地銀の経営統合(2017年3月3日付基本合意)による影響を勘案 *2. その他有価証券評価差額金除き
*3. (親会社株主に帰属する当期純利益-優先配当相当額) ÷ (株主資本-優先株式残高)、期首・期末平均

8. さらなるサステナビリティの向上に向けて

「社会とともに」を強く意識する企業風土の醸成

- リそなグループの「さらなるサステナビリティの向上」に向けて、SDGs、ESGといった社会的要請を重視し、本業を通して社会的責任を果たすとともに、リそならしい社会貢献活動に積極的に取り組んでいく。



コーポレートガバナンス

- 経営に対する監督機能の強化を通じた、ステークホルダーに対する説明責任の遂行
- 持続的成長の実現に向けた、経営トップの計画的かつ透明性の高い育成・選抜

リスク管理 コンプライアンス

- 法令・社会規範等の遵守を通じた、ステークホルダーに対する責任ある企業活動の遂行
- 健全なリスクカルチャーに基づいたRAFの活用等を通じた適切なリスクテイク

ダイバーシティ

- 女性・シニア社員の活躍、障がい者雇用の推進等、多様な人材が活躍できる仕組みづくり
- 従業員のライフスタイルの多様化を踏まえた働き方改革への挑戦

社会貢献

- リそな未来財団・金融教育等を通じた「次世代(=子どもたち)」の明るい未来づくりに向けた取り組み
- Re:Heart倶楽部等を通じた魅力ある地域づくりへの貢献

(参考資料) オープンプラットフォームの拡充

目指す姿 オープンプラットフォームをベースとする地域金融機関等との多様な結びつき

- ① 地域密着と高度なソリューション機能
- ② 効率性の高い卓越した業務運営体制

地域金融機関等との多様な結びつき					
		資本関係の有無			
		あり		なし	
(広義の) リそなグループ		オープンプラットフォーム		地域金融機関	地域金融機関
リそなHD	地域密着と高度な機能の両立	信託・不動産	<ul style="list-style-type: none"> ■フルラインの信託・不動産機能 ■国内トップクラスの年金受託業務 ■リそなアセットマネジメント 	○	-
リそな		M&A	<ul style="list-style-type: none"> ■地域を跨いだ複数銀行参加型 ■柔軟性の高い情報共有システム 	○	-
埼玉りそな		海外ビジネス支援	<ul style="list-style-type: none"> ■インドネシア・シンガポール子会社 ■アジア全体に広がる提携銀行網 	○	-
近畿大阪		各種ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ■ビジネスマッチング ■ベンチャーキャピタル等 	○	-
...	高コスト性の打破	事務	<ul style="list-style-type: none"> ■効率性の高い事務運営体制 (オペレーション改革) 	-	○
地域金融機関		システム	<ul style="list-style-type: none"> ■高度なシステム基盤 (グループ銀行間振込24時間・365日即時対応等) 	-	○
地域金融機関		店舗・ATMネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ■国内約600店舗の有人チャネル ■約5,000台以上のATMネットワーク 	-	○
...	新たな領域への挑戦	銀行業務と親和性の高い新たな機能	
地域金融機関		AI・フィンテック等の新たな技術・発想	

相互にWIN-WINの関係を構築

お客さまにとってのメリット

- 高度な機能ときめ細かなサービス
- 金融機関の経営体力強化による、長期安定的な取引関係とさらなるサービス向上

金融機関にとってのメリット

地域金融機関にとってのメリット

- 地域ブランドの継続
- 信託・運用・不動産等のソリューション機能
- 事務・システムの共通化等によるコスト削減
- 本部業務の集約等による経営資源再配分
- 全国に広がる店舗・ATMネットワークの活用

りそなにとってのメリット

- 営業基盤(地域・お客さま)拡大
- スケールメリットによる生産性向上

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、実務慣行及び解釈に係る展開及び変更、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。

想いをつなぐ、未来を形に。 *Next Action* RESONA GROUP

