



2017年4月28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 東 和浩
(コード番号 8308 東証第一部)

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 東 和浩)は、本日、2017年度からの3年間を新たな計画期間とする「中期経営計画」(Change to the “Next”)を策定いたしましたので、お知らせいたします。

我が国においては、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、産業の垣根を超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おります。

かかる状況下、りそなグループがお客さまから支持され、持続的成長を維持するためには、こうした変化を大きな機会と捉えたうえで、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」をいち早く構築することが不可欠であると認識しております。

新しい中期経営計画(以下、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。

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。

本計画の概要

I. 基本的考え方

- お客さまの喜びがりそなの喜び

II. 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」～

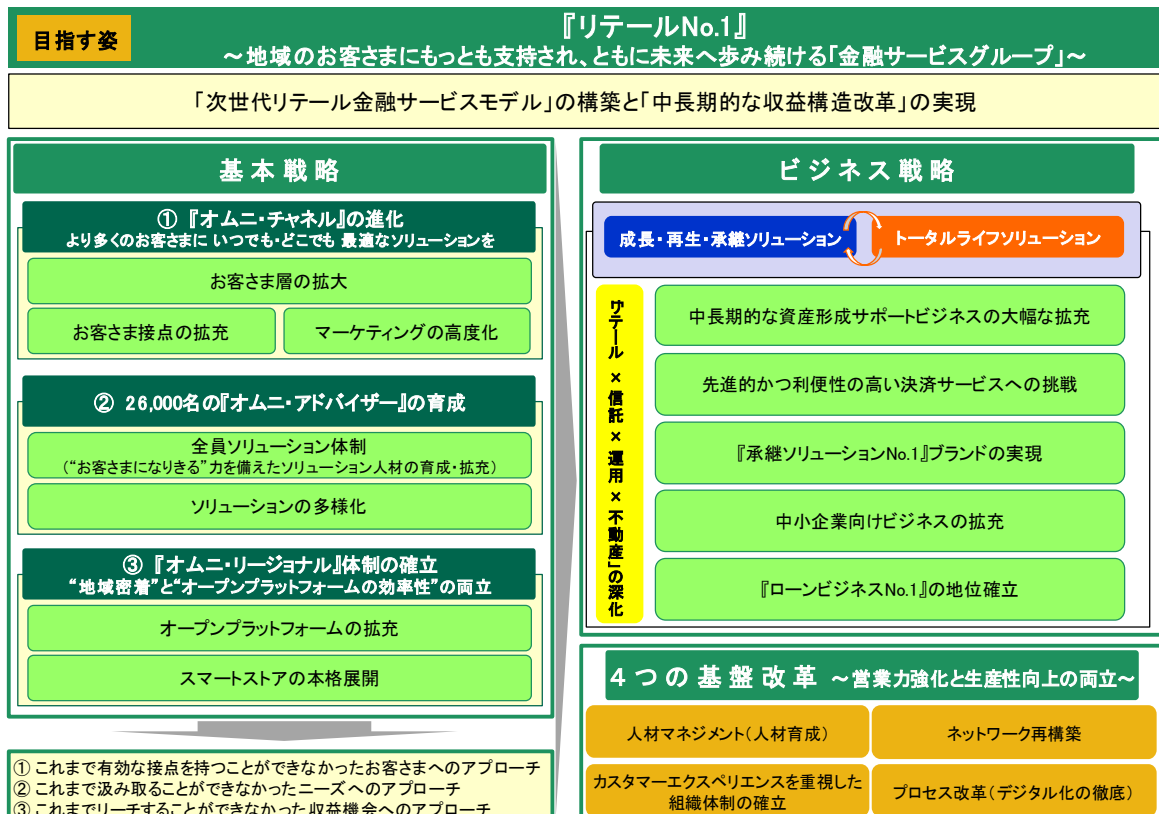
III. 計画期間・計画名称

- 計画期間：2017 年度～2019 年度（2018 年 3 月期～2020 年 3 月期）
- 計画名称：「Change to the “Next”」

IV. 本計画の狙い

- 時代の変化・お客さまの金融行動の変化に適合した「次世代リテール金融サービスモデル」の構築
- お客さまとの深度あるリレーションの構築に基づくストック型フィー収益の増強とさらなる生産性向上を柱とする「中長期的な収益構造改革」の実現

V. 本計画の全体像



VI. 基本戦略

- 以下の3つの基本戦略に取り組むことで、“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、国内の幅広いリテールのお客さまに支持される「次世代リテール金融サービスモデル」を構築してまいります。

1. 「オムニ・チャンネル」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とデジタル(非対面)を活用した双方向コミュニケーション手法の確立
 - ✓ フェイス to フェイスとデジタルのシームレスな融合
- マーケティングの高度化
 - ✓ お客さまの金融・非金融情報等に基づくマーケティングモデルの高度化

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”の徹底（カルチャーの変革）
 - ✓ 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
 - ✓ お客さまニーズ・セグメント等を踏まえたソリューション領域の多様化（フェイス to フェイスによる高度なソリューション力の向上と、デジタルによる簡単・便利でお得感あるソリューションの提供）

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を通じた Win-Win 関係の構築(地域密着によるきめ細かさどグループとしてのスケールメリットの確保の両立)
 - ✓ オペレーション改革等を通じた効率性の高い卓越した業務運営体制のさらなる強化
 - ✓ 銀行業務と親和性の高い機能の拡充による、「新たな収益機会」の創出
- スマートストア(インターネット支店)の本格展開
 - ✓ スマートストア戦略の強化を通じた全国レベルでのお客さま基盤の拡充

VII. ビジネス戦略

- ビジネス戦略における基本的な考え方として、引き続き、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ソリューション営業スタイルである「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」を徹底してまいります。
- このような基本的考え方のもと、目利き力(事業性評価能力)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等を通じて「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(アセットアンダーマネジメント)」や「承継ソリューション」、急速な技術革新等を捉えた先進的で利便性の高い「決済サービス」等への取組を強化することで、ストック型フィー収益の大幅な拡充を図ってまいります。

成長・再生・承継 ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業の成長に応じて生じる様々な経営課題に対し、最適なソリューションを最適なタイミングで提供するソリューション営業スタイルを徹底し、お客さまとの中長期的な Win-Win の関係をさらに深めることで、「中小企業のお客さまにもっとも支持されるりそな」を実現する。
トータルライフ ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ● 時代の変化に応じて個人のお客さまのライフスタイルが多様化するなか、最適なチャネル経由での継続的なコミュニケーションを通じた、お客さまの暮らしにしっかりと寄り添うソリューション営業スタイルの徹底によって、ライフステージにおける資産形成や運用・決済・ローン・承継などの幅広いニーズにお応えすることで、「個人のお客さまにもっとも支持されるりそな」を実現する。

<資産形成サポートビジネス>

- 対面チャネルと非対面チャネルのシームレスな融合、わかりやすい商品・手続、WEB・スマホ完結などの利便性向上等を通じ、お客さまの裾野を大幅に拡充するとともに、信託・アセットマネジメント機能等の差別化機能を最大限に活用することで、お客さまからの預り資産残高を大幅に拡大

<決済ビジネス>

- グループ一体での決済ビジネスへの取組強化、フィンテック企業等との連携、AI 等の新たな技術への挑戦等を通じ、先進的で利便性の高い決済サービスを実現

<承継ビジネス(事業・資産承継)>

- 信託・不動産機能を活用した独自性の発揮、高度な知見を持つ専門ソリューション人材の大幅な増員や専門ソリューション組織の設置等の営業体制強化を通じ、承継ソリューションにおける高い課題解決力を発揮することで、『承継ソリューション No.1』ブランドを実現

<中小企業向けビジネス>

- 企業の成長ステージ(創業期・成長期・転換期等)に即したソリューション提供、目利き力の向上、アジアを中心とした国際ビジネス強化等を通じ、中小企業向けビジネスをさらに拡充

<ローンビジネス>

- 「団信革命」などを始めとする高付加価値商品の提供、プロモーションの高度化、休日審査・休日融資、WEB・スマホ完結などの利便性向上等を通じた差別化によって『ローンビジネス No.1』の地位を確立

VIII. 4つの基盤改革

○ 営業力強化と生産性向上の両立などに向け、以下の経営基盤の改革に取り組んでまいります。

人材マネジメント 改革	<ul style="list-style-type: none">● お客さまの成長ステージ・ライフステージに寄り添ったソリューション営業スタイルを支える人材の育成を強化するとともに、急速に進化・普及する ICT (Information and Communication Technology: 情報通信技術) 分野など、「非連続な変化」の時代を見据えた専門人材の早期確保・育成に取り組む。● 事業環境変化を見据え、ソリューション人員増強 (+1,000 名) と総人員抑制を両立することで、筋肉質な体制への転換を図る。
ネットワーク 改革	<ul style="list-style-type: none">● お客さま接点の拡充に向け、休日営業拠点の拡充やスマートフォン等のデジタルデバイスによる新たな非対面チャネルの構築、コールセンターの戦略チャネル化を図るとともに、店舗の役割見直しやグループベースでの店舗網の最適化を通じた店舗立地の改善など、さらなるお客さまの利便性向上に取り組む。
組織改革	<ul style="list-style-type: none">● カスタマーエクスペリエンスを重視した体制の確立、お客さまニーズの多様化・高度化に対応するソリューション力の強化など、新たなサービスモデルを支える組織体制を整備する。● 本部企画管理業務のグループ一体運営をより一層推し進めることで、グループ経営管理機能の高度化と本部組織のスリム化・シンプル化の両立を実現する。
業務プロセス 改革	<ul style="list-style-type: none">● カスタマーオリエンテッドな考えのもと“簡単・便利”(WEB・スマホ完結等)を実現するためのデジタル化の徹底によって、お客さまの利便性の飛躍的な向上を実現する。● 印鑑レス取引などを始めとする「オペレーション改革 3rd Stage」の着実な実行を通じた既存業務プロセスの変革を進めるとともに、ICT を活用した本部業務の抜本的効率化を図ることで、業務プロセスのさらなる効率化を実現する。

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. 健全性の強化

- 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(その他有価証券評価差額金除き)で9.0%程度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. 収益性の強化

- 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、引き続き10%を上回るROEの確保を目指してまいります。

3. 株主還元の強化

- 関係当局の確認を前提として、本計画期間中に第5種優先株式1,000億円の取得・消却を行うこととし、同優先株式に対する優先配当を普通株主に振り向けることで、更なる増配を実現します。なお、この増配は、同優先株式の取得・消却に先立ち速やかに実施する方針です。
- 増配実施後は、安定配当を継続してまいります。
- あわせて、健全性・収益性等のバランスや成長投資の機会を考慮しつつ、更なる株主還元の拡充を検討してまいります。

X. 主な経営指標

○ 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	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

なお、本計画達成へのインセンティブを高めるため、当社ならびにグループ銀行である株式会社りそな銀行、株式会社埼玉りそな銀行および株式会社近畿大阪銀行の業務執行役員を対象に、計画最終年度の株主資本 ROE に応じて当社株式を交付する「業績連動発行型株式報酬」の導入を当社報酬委員会にて決議いたしました。

以上