

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



 **リそなホールディングス**

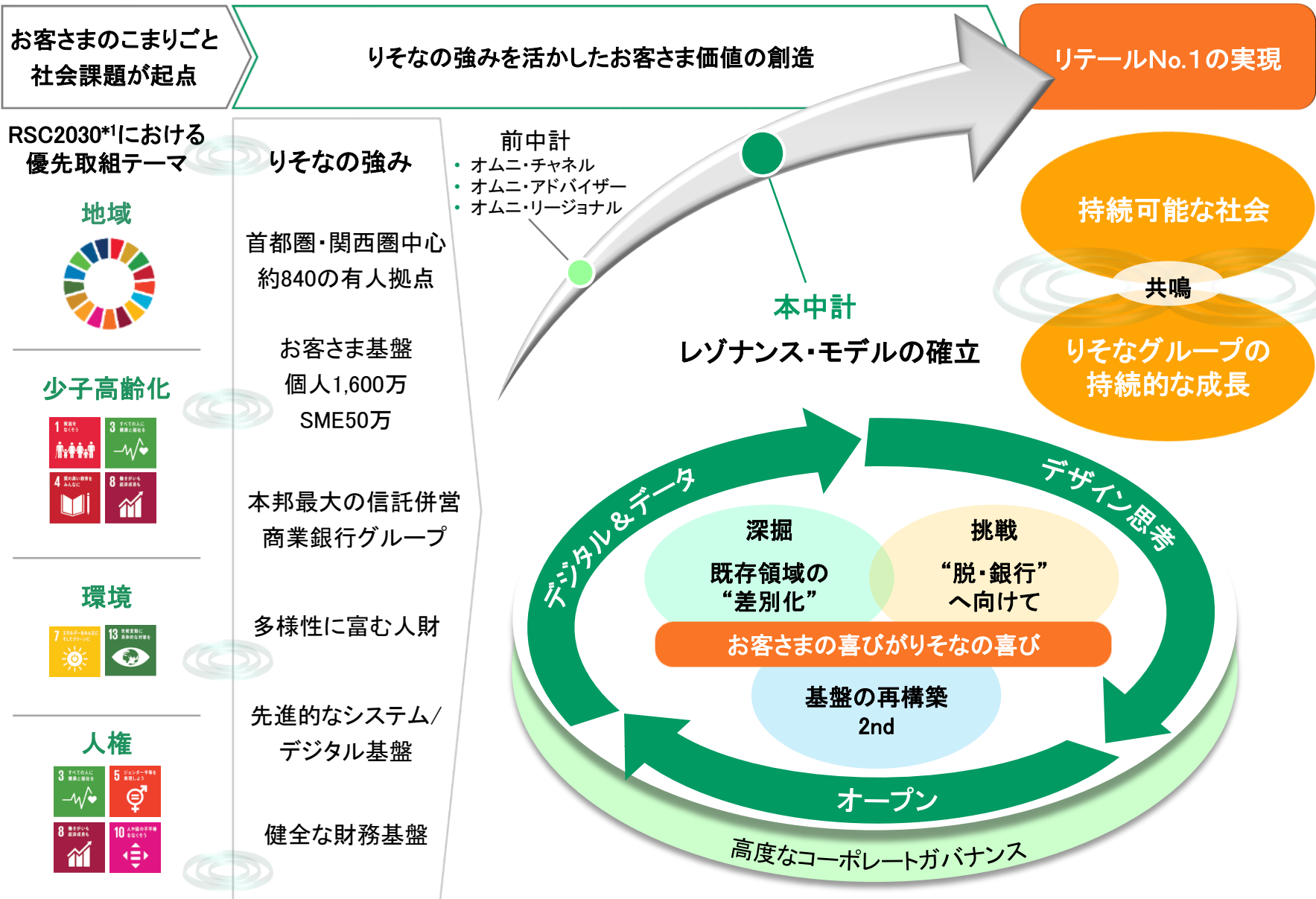
2020年5月12日

# 目次

---

- 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



\*1. '18/11公表 2030年SDGs達成に向けたコミットメント(Resona Sustainability Challenge 2030)

# 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

## イノベーションに向けたドライバー

お客さまのこまりごと  
社会課題が起点

深掘

挑戦

基盤の  
再構築  
2nd



デジタル  
&  
データ

- ・変化への適合に向けた1丁目1番地
- ・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

デザイン  
思考

- ・脱銀行目線による新たな可能性の創出
- ・徹底したユーザー (お客さま・従業員) 視点

オープン

- ・新たな発想、優れた知見・ノウハウの導入
- ・「外 (異業種、外部人材等)」との共創

## “次世代”のリテールサービスへ

持続可能な  
社会

共鳴

りそなグループの  
持続的な成長

人財

テクノロジー

リアル  
(チャネル)

ネット  
(チャネル)

リアルの  
良質なデータ

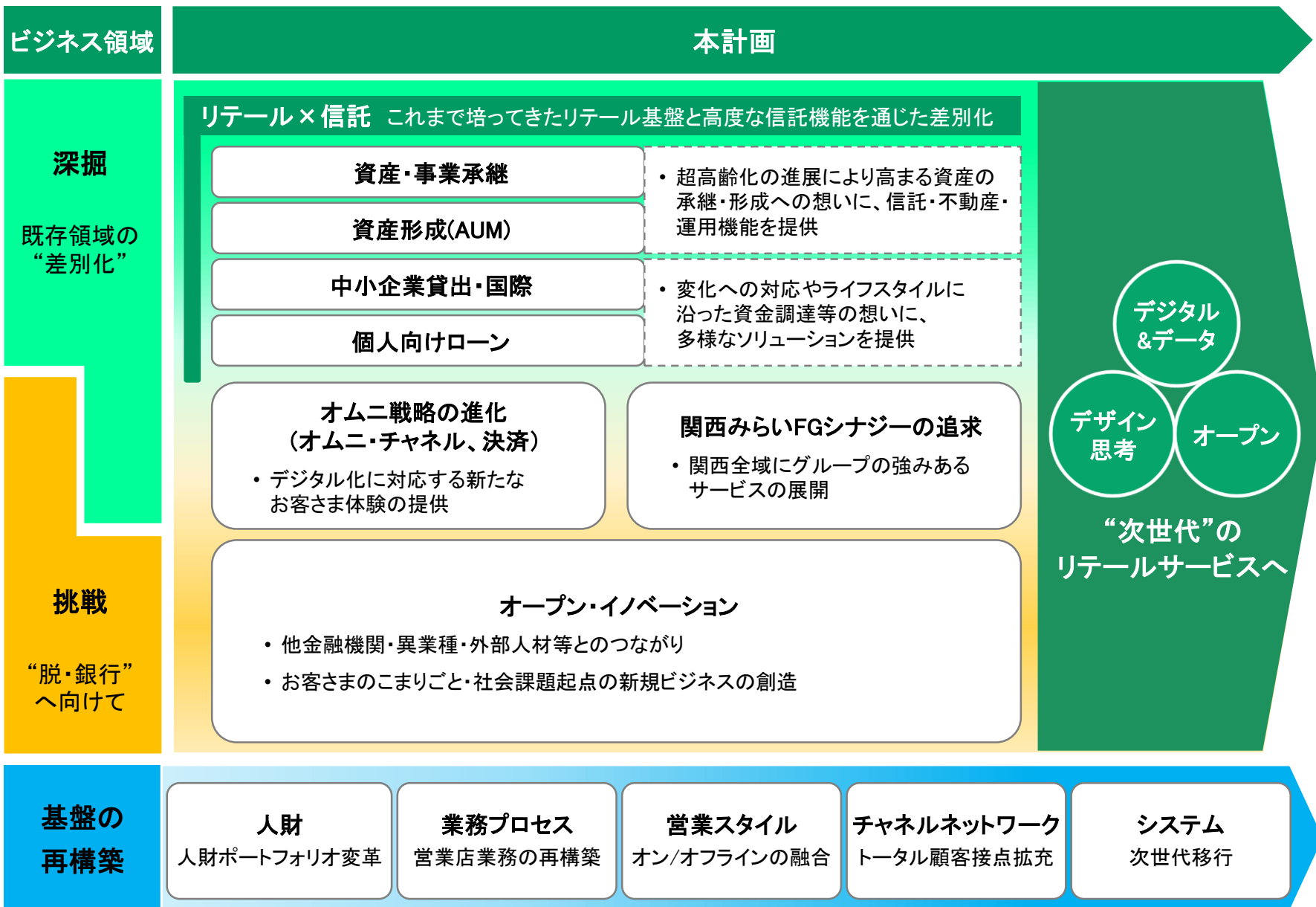
ネットの  
高頻度・大量データ

内  
(当グループ)

外  
(異業種・外部人材)

お客さまとのリレーション

# 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

連結フリー収益比率

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 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

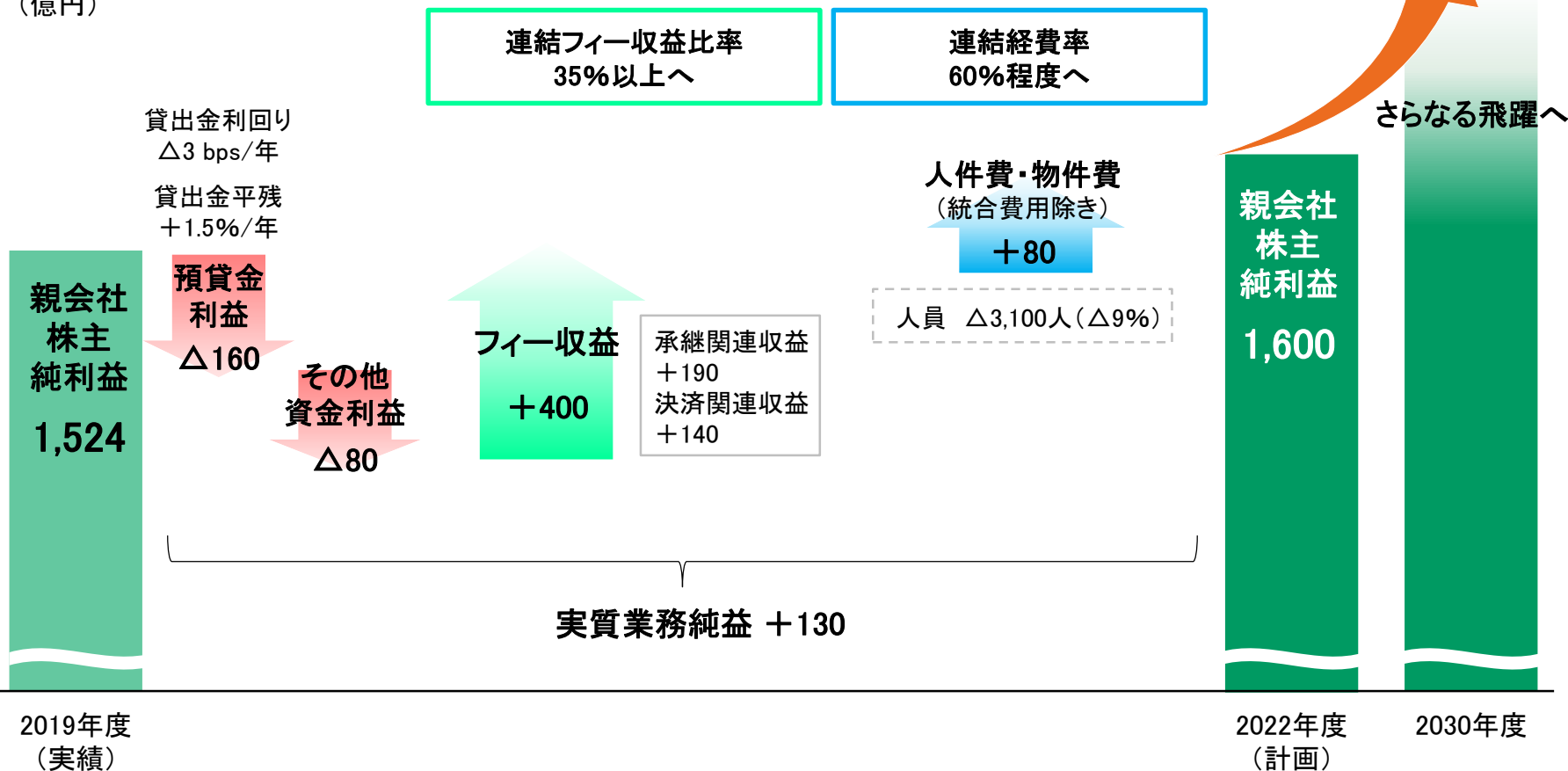
\*3. FTSE Blossom Japan Index、MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI 日本株女性活躍指数、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

# 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	<p><b>信託機能</b> 銀行本体で不動産仲介も取扱</p> <p>×</p> <p><b>リテール基盤</b> 個人1,600万、SME50万</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 専門人財の集結・増強</li> <li>■ 外部パートナーとの協働</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 承継信託新規利用件数 10,000件(+約3,900件)</li> <li>● M&amp;A新規受託件数 250件(+約120件)</li> <li>● 不動産仲介成約件数 2,000件(+約1,000件)</li> </ul>
資産形成 (AUM)	<p><b>中長期目線の コンサルティング</b> オムニ・アドバイザー</p> <p>×</p> <p><b>運用力</b> 企業年金で培った運用力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「リそなアカデミー」を通じたプロ人財育成</li> <li>■ RAMの体制強化 ⇒ 中長期目線の運用力強化</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資産形成サポート 商品残高*1 6.6兆円(+約1.4兆円)</li> <li>● 資産運用残高(RAM) 24兆円(+約2.2兆円)</li> </ul>
中小企業貸出 国際業務	<p><b>課題発見型営業スタイル</b> 多面的・複合的な価値提供</p> <p>×</p> <p><b>多様なソリューション</b> SDGsへの取組支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業店・本部の情報共有によるタイムリー提案</li> <li>■ RMBA、リそなプルダニア銀行の現地取引拡大</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業貸出残高 14.6兆円(+約0.8兆円)</li> </ul>
個人向けローン	<p><b>コスト優位性</b> スケールメリット (年間実行額1.2兆円超)</p> <p>×</p> <p><b>多面取引推進</b> ライフステージに応じたご提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタル化による業務プロセスの抜本的削減</li> <li>■ 非対面で完結する電子契約サービス拡大</li> <li>■ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自己居住用住宅 ローン残高 13.8兆円(+約0.9兆円)</li> </ul>

\*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

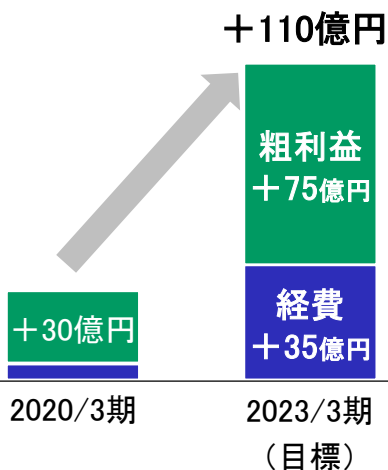
国内最大級の約840拠点を再構築  
事務ゼロ、コンサルの場へ

### 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

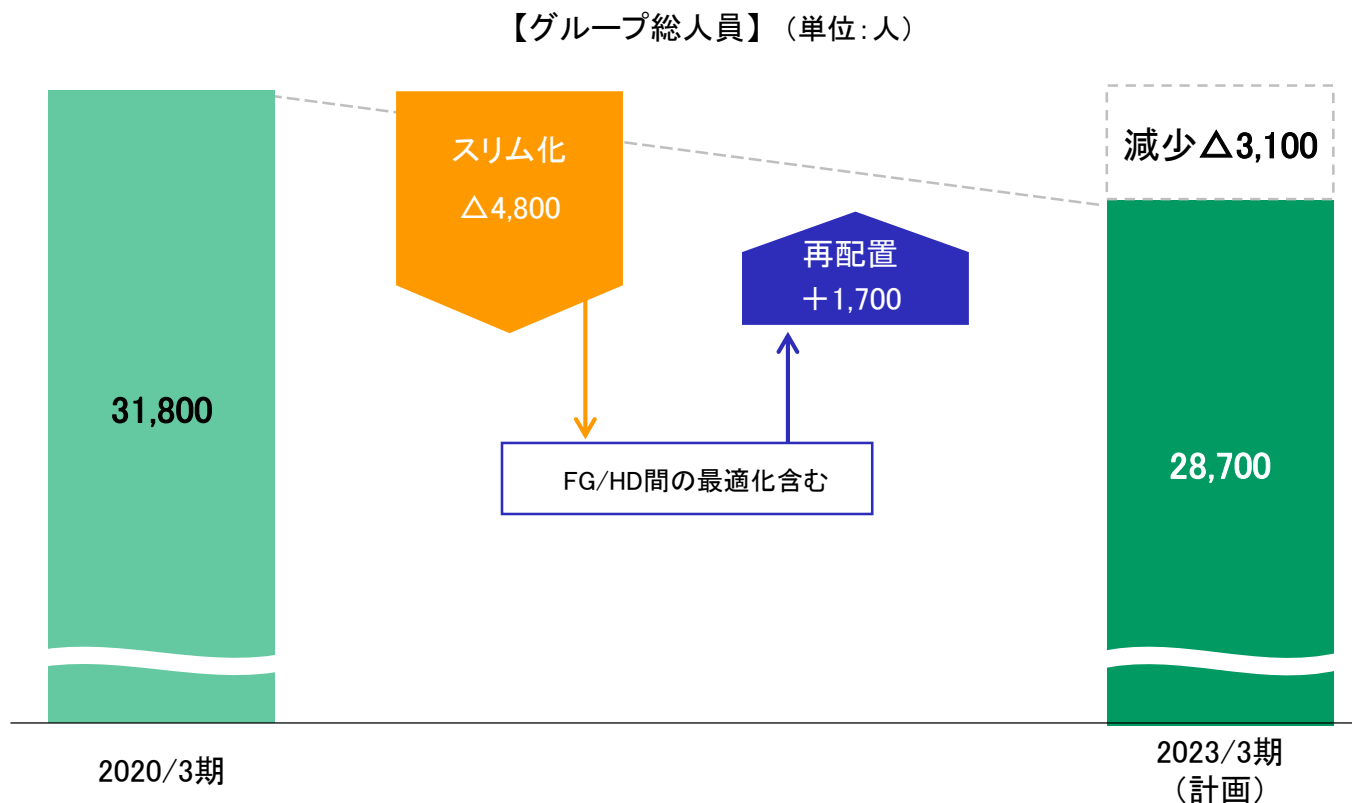
- トータル顧客接点の拡充とチャンネル関連コスト削減の両立
  - エリア運営の深化（法人渉外・融資の集約、個人渉外再配置等）
  - ダウンサイジング・リプレイス、B in B 等を通じた損益分岐点の引き下げ

## 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.バゼル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

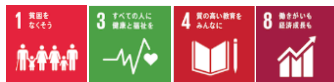
### ■ デジタル化・グローバル化社会への適応

- 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

- ハイススキル・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。