

中期経営計画 (2023年度～2025年度) ～「リテールNo.1」実現への加速～

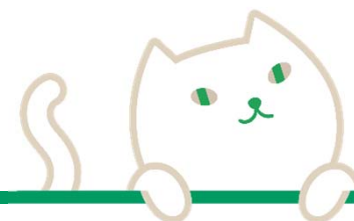
金融＋で、
未来をプラスに。

RESONA GROUP

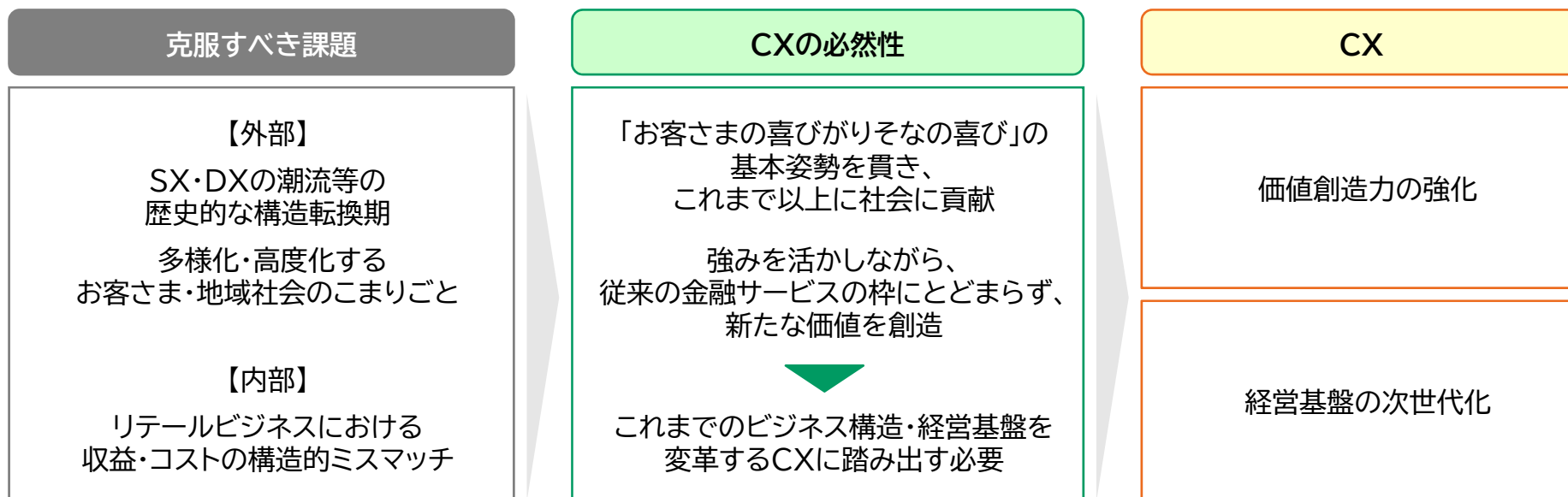
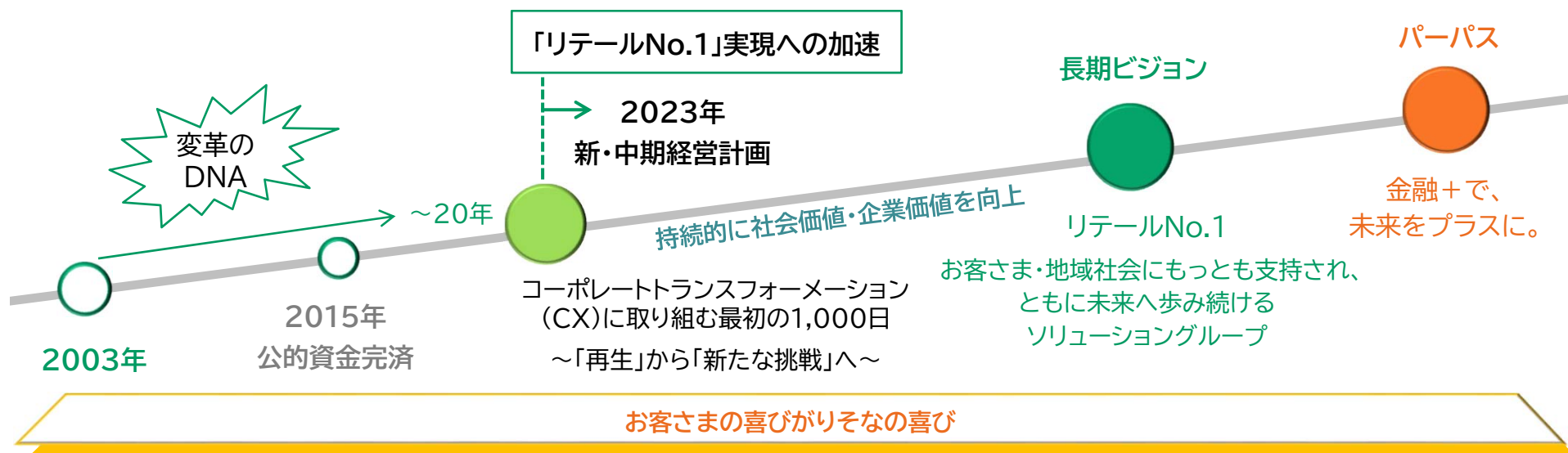


りそなホールディングス

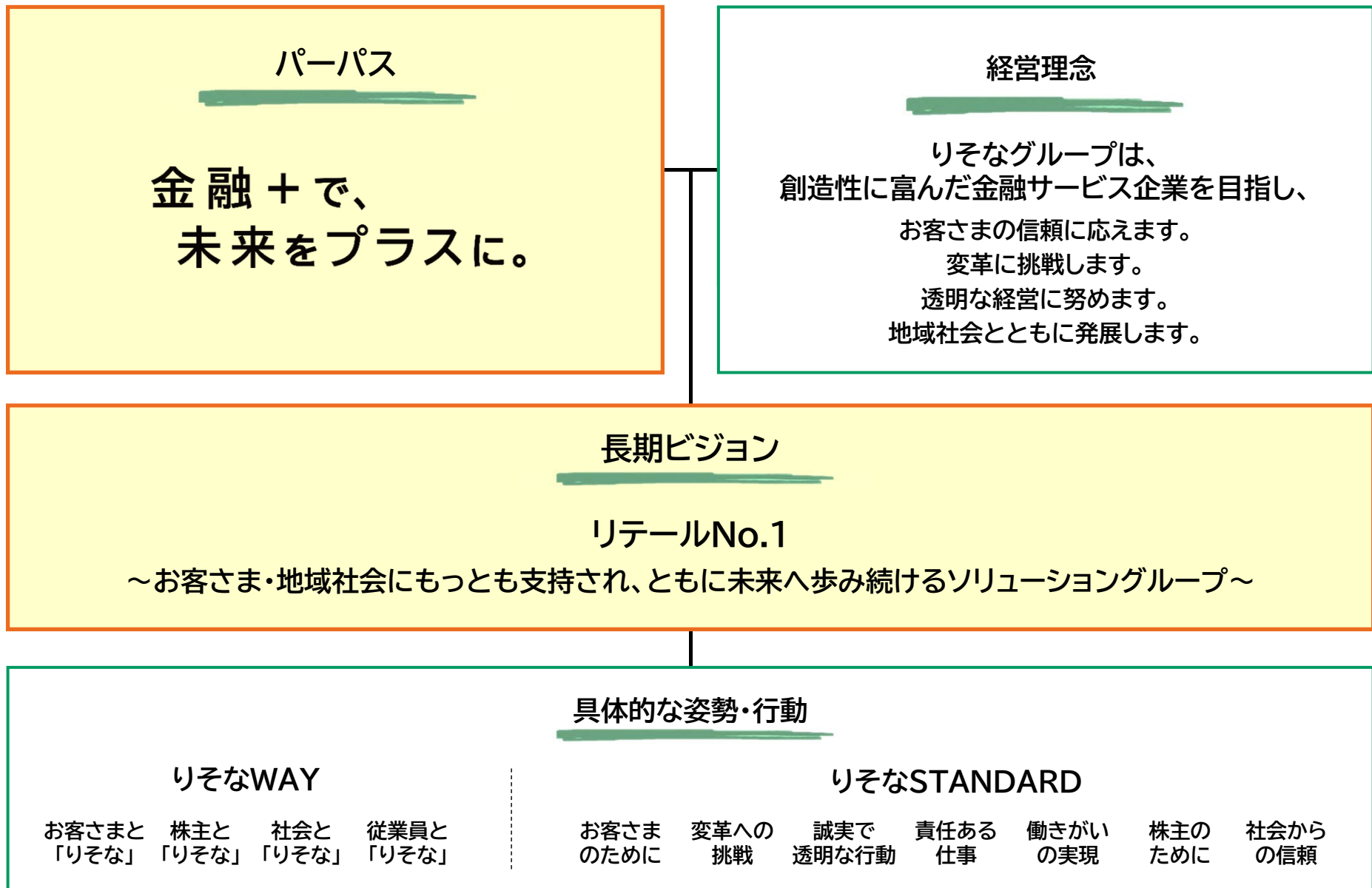
2023年5月12日



りそなグループが長期的に目指す姿



パーパス、長期ビジョン／グループにおける理念体系



中期経営計画の全体像

「リテールNo.1」実現への加速: コーポレートトランスフォーメーション(CX)に取り組む最初の1,000日
 ~「再生」から「新たな挑戦」へ~

◆ SX・DX等を見据えた「変化への適応」

◆ 収益・コスト構造改革のさらなる加速

価値創造力の強化

◆ グループの強みを活かしたビジネスの深掘と
 新たな価値の創造

深掘・挑戦

- ・コンサルティング力の質的・量的強化
- ・オールリソなの発揮(お客さま基盤・機能)
- ・テクノロジー・データの利活用

共創・拡大

- ・「お客さま基盤」「経営資源」「機能」拡充
 - ✓ 金融デジタルプラットフォーム
 - ✓ インオーガニック投資

<提供価値>

事業・資産循環

促進

社会構造転換

多様化・
 高度化する
 こまりごと

<注力ビジネス>

- ・中小企業向け貸出
- ・事業承継・資産承継
- ・キャッシュレス・DX
- ・資産形成サポート
- ・企業年金
- ・住まい

経営基盤の次世代化

◆ グループ連結運営のさらなる強化と
 一体的な基盤改革

ガバナンス

- ・グループガバナンスの強化
- ・リスクガバナンスの高度化
- ・お客さま本位の業務運営徹底

人的資本

- ・「価値創造」「Well-being」の実現
- ・3つの柱(エンゲージメント、プロフェッショナル、共創)の共鳴

知的資本

- ・業務プロセス: 解体・再構築
- ・チャンネル: リアル・デジタルの一体化
- ・システム: 汎用化・オープン化・スリム化

資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ

中期経営計画の主要経営指標

	2022年度(実績)	2025年度	
収益・コスト構造 改革の実現 健全性、 成長投資と 株主還元の 最適化	親会社株主に帰属する当期純利益	1,604億円	1,700億円
	連結コア収益*1	1,636億円	1,800億円
	連結経費率	67.4%	60%台前半
	株主資本ROE*2	7.66%	8%
	普通株式等Tier1比率*3	10%程度	10%台
	総還元性向	40.6%	50%程度
	持続可能な社会 の実現	GPIF選定ESG指数(国内株)*4	全てに採用

【 2025年度前提条件:無担保コールO/N △0.05%、10年国債 0.40%、日経平均株価 28,000円 】

*1. 国内預貸金利益+円債利息等(円債利息・金利スワップ収益)+フィー収益+経費

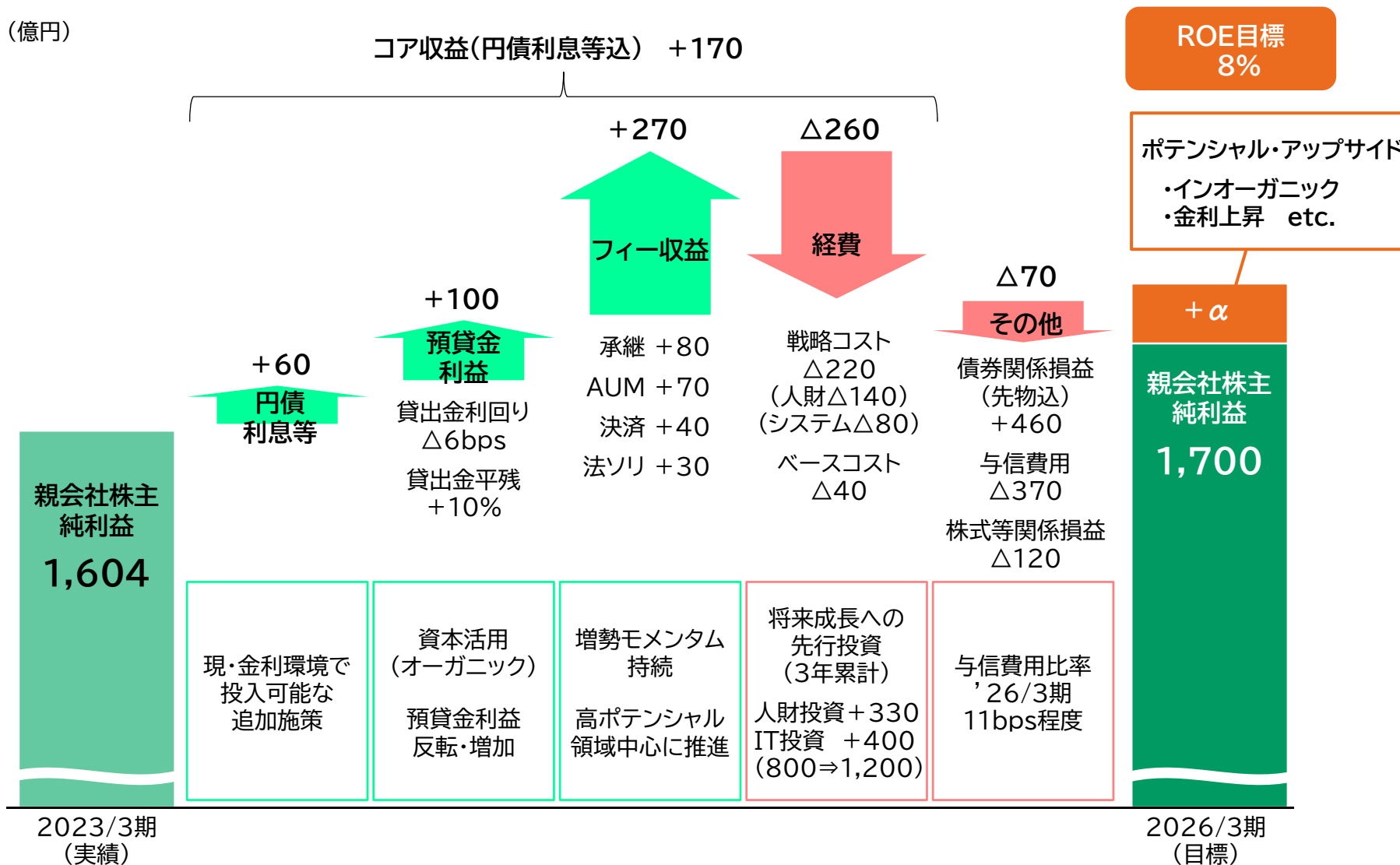
*2. 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均) *3.国際統一基準・バーゼル3最終化ベース(完全実施基準)、その他有価証券評価差額金除き

*4. FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、MSCI日本株女性活躍指数、Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

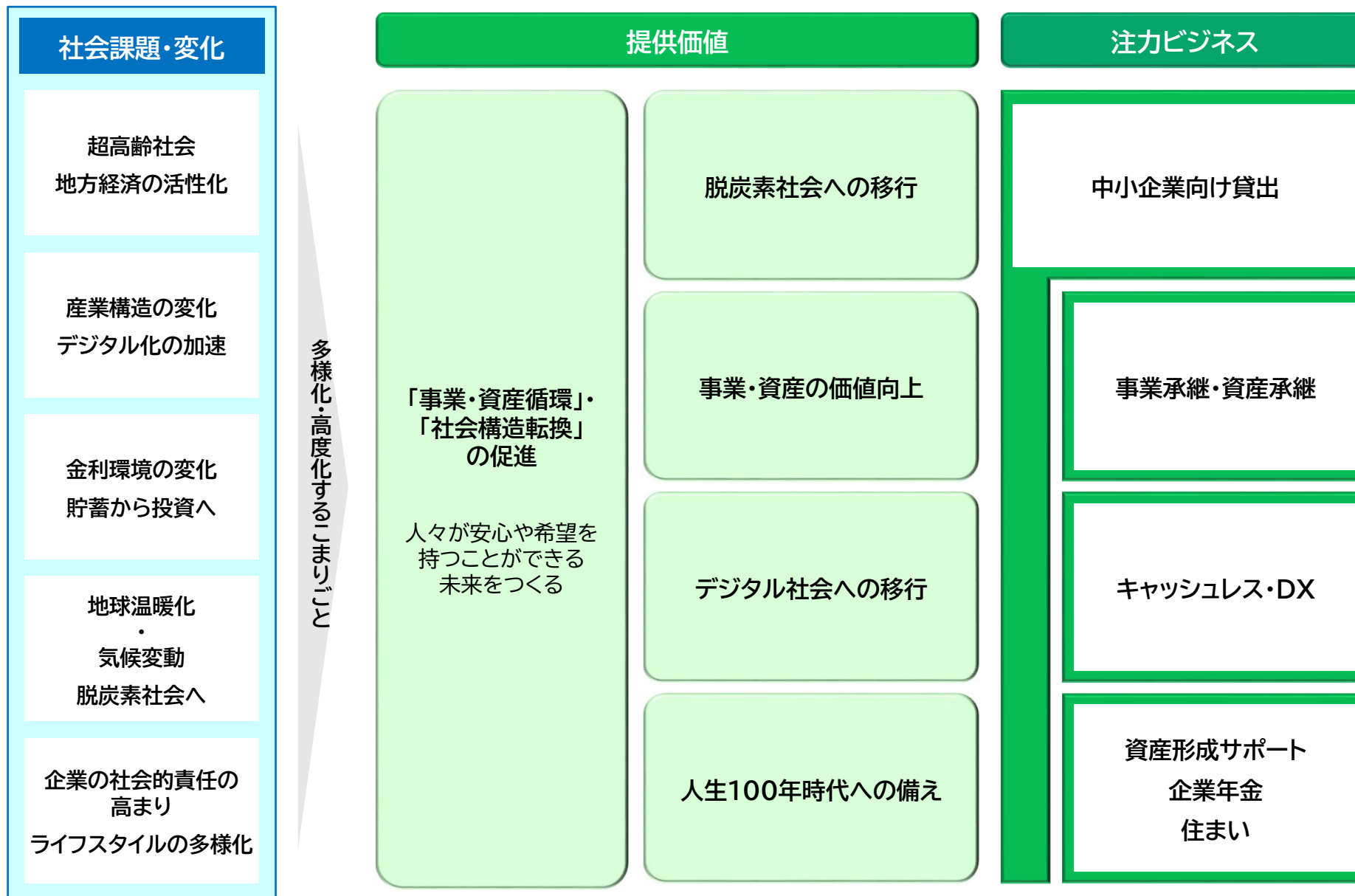
収益ロードマップ

将来的なエンゲージメント・生産性の向上に向けた先行投資を吸収しコア収益増益を企図、ROE8%を目指す計画

(億円)



価値創造力の強化



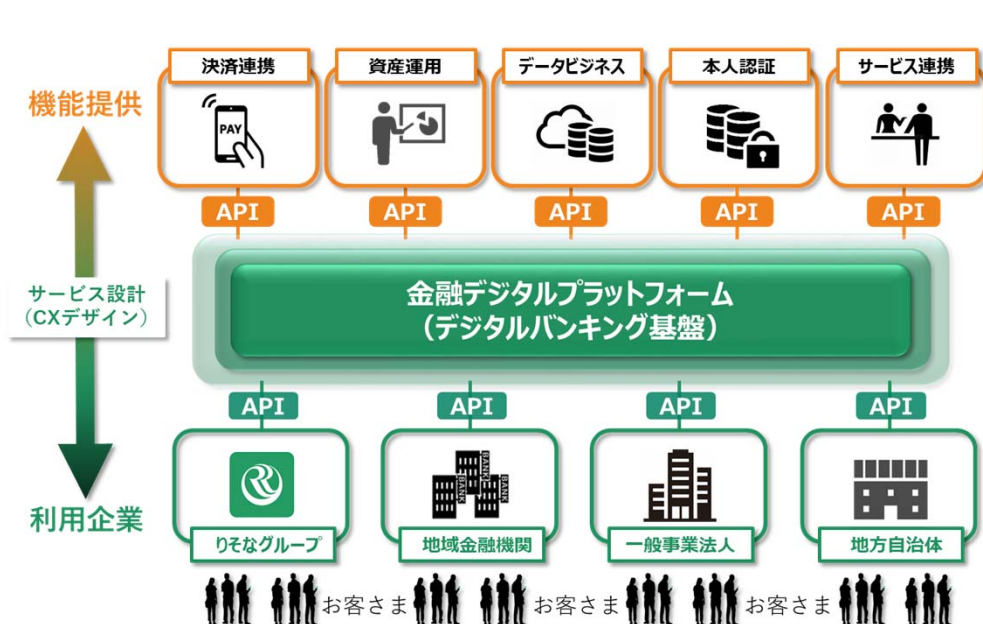
価値創造力の強化：深掘・挑戦

		中計期間中の目標
中小企業向け貸出	<ul style="list-style-type: none">ソリューションの進化 × リーチ拡大 × 資本の積極活用 ⇒ SX・DX・承継等起点で拡大が見込まれる資金需要	一般貸平残 18.8兆円→21.3兆円(+12%)
事業承継・資産承継	<ul style="list-style-type: none">専門人財増強により信託併営商業銀行の強みをさらに強化 ⇒ 超高齢社会におけるニーズがコロナ禍を経て顕在化	承継関連収益 250億円→330億円(+32%)
キャッシュレス・DX	<ul style="list-style-type: none">データ利活用の高度化とグループ内外連携の深化 ⇒ 企業の商流・個人の家計に向けた利便性提供	決済関連収益 725億円→765億円(+5%)
資産形成サポート	<ul style="list-style-type: none">企業年金で培った運用力とテクノロジーの融合 ⇒ アプリによる新たな資産形成支援サービスの展開	投信・ファンドラップ・保険残高 6.1兆円→7.5兆円(+22%)
住まい	<ul style="list-style-type: none">住宅ローンNo.1の強み × テクノロジー ⇒ 生活スタイルの変化に応じたソリューションの提供	自己居住用住宅ローン未残 13.7兆円→14.7兆円(+7%)

価値創造力の強化：共創・拡大

従来の銀行の枠組みを超えた新たな発想、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

金融デジタルプラットフォームの拡充：すべてのプラットフォーム参加者がWin-Winとなるエコシステムの拡充



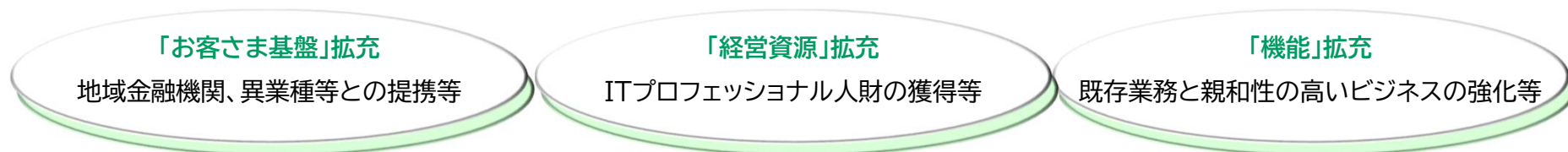
<地域金融機関との連携>

提供機能	[現状] ファンドラップ バンキングアプリ	新商品・サービス拡充 + 提携先拡充 ↓ トランザクション/ AUM拡充
提供先	5グループ6銀行	

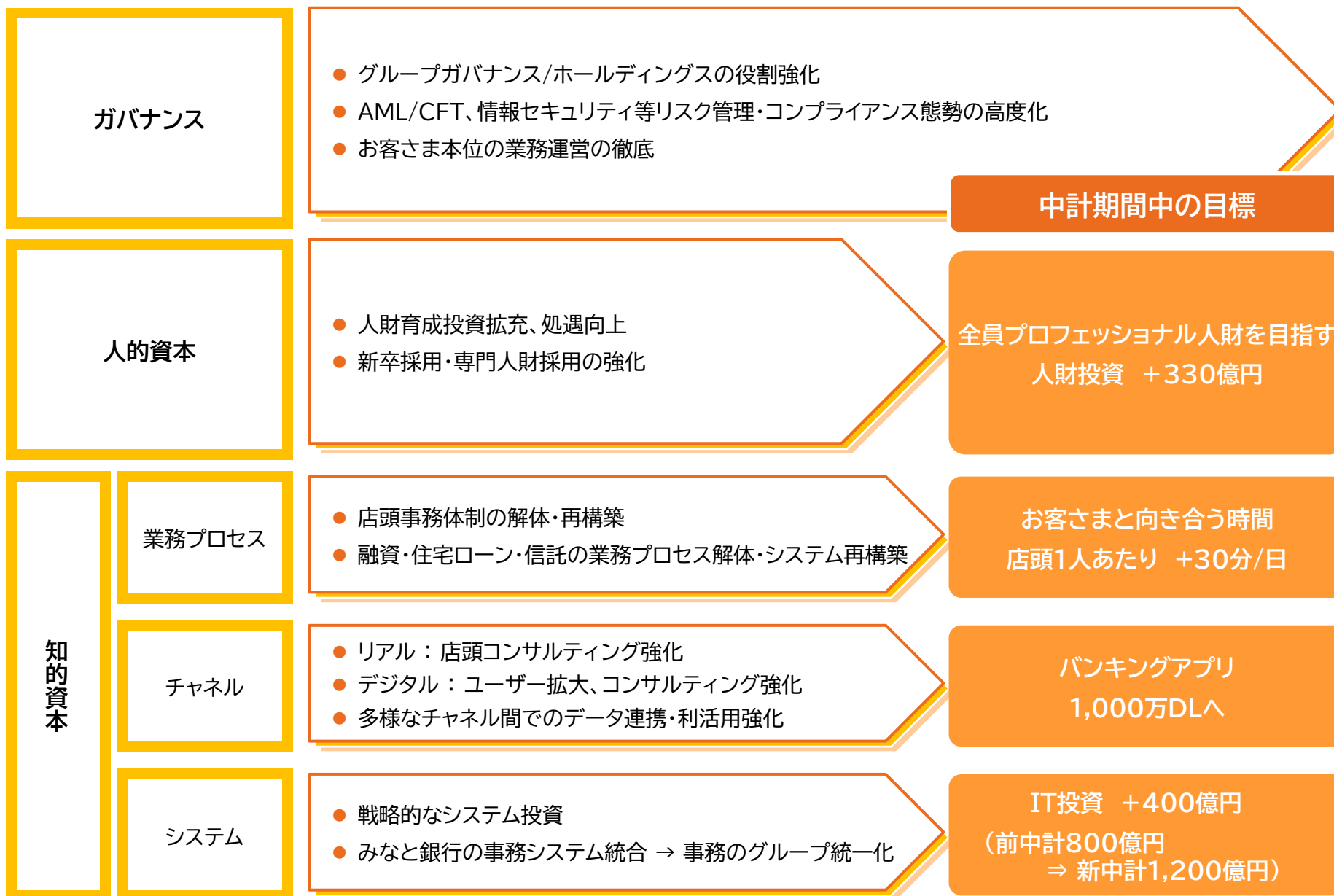
<異業種との連携>

- 従来の枠組みを超えた新たなビジネスを展望
 - データ利活用(金融×非金融)、「顔認証」等
- 多様な結びつきの拡充
 - 資本業務提携、新技術研究コンソーシアム等

インオーガニック投資の拡充：資本は質的・量的拡充から活用フェーズへ



経営基盤の次世代化



中期経営計画における資本マネジメント

資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ ⇒ ROE*1「8%」を目指す

健全性

- 普通株式等Tier1比率*2「10%台」での運営
➢ '23/3末: 10%程度

成長投資

- オーガニック ⇒ リスクリターンに優れた貸出資産等の拡充
- インオーガニック ⇒ 「お客さま基盤」「経営資源」「機能」の拡充

企業価値向上

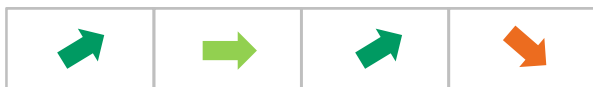
株主還元

- 健全性の維持と成長投資の機会を考慮しつつ拡充
- 安定配当を継続しつつ、総還元性向「50%程度」を目指す
➢ '23/3期: 40.6%

これまで

資本”蓄積”による
”健全性向上”

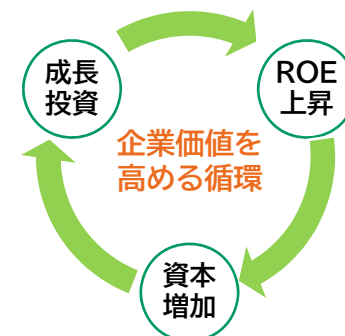
資本 リスクアセット CET1比率 ROE



これから

資本”活用”による“収益性向上”
(資本がさらなる資本を生み出す循環構築)

資本 リスクアセット CET1比率 ROE



*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. 国際統一基準・バーゼル3最終化ベース、その他有価証券評価差額金除き

サステナビリティ長期指標

持続的な社会価値・企業価値の向上を目指して

		2022年度(実績)	2030年度(目指す水準)
お客さま・ 社会にとっての 価値	NEW 価値創造力指数 ソリューション提供件数	1,050万件	2,000万件
	リテール・トランジション・ファイナンス目標	累計取扱高 1兆8,650億円	10兆円
環境価値	NEW 投融資ポートフォリオの 温室効果ガス排出量ネットゼロ宣言	-	(2050年 ネットゼロ)
	NEW 電力セクター中間目標 (ポートフォリオ炭素強度)	139gCO ₂ e/kWh (2021年度)	100~130gCO ₂ e/kWh
	カーボンニュートラル目標 (Scope 1, 2)	2013年度比 △43% (2021年度)	ネットゼロ
社会価値	女性登用・活躍推進 拡大目標 女性役員比率(りそなホールディングス) 女性経営職階比率(グループ6社*1) 女性ライン管理職比率(グループ6社*1)	15.3% 13.4% 31.4%	30%以上 20%以上 40%以上
	従業員にとっての 価値	NEW Well-being指数 従業員調査「仕事・生活の充実度」の ポジティブ回答割合	69.3%

*1. りそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらいフィナンシャルグループ、関西みらい銀行、みなと銀行の合算