



2015年2月27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 東証一部)

公的資金の完済と新たな中期経営計画の策定について

～『リテールNo. 1』の実現に向けて～

株式会社りそなホールディングス(社長 東 和浩)は、本日、公的資金完済に向けた取組みを公表するとともに、今後の資本政策を含む新たな中期経営計画として、「経営の健全化のための計画」(以下、健全化計画)を策定いたしましたのでお知らせいたします。

I. 公的資金の完済について

りそなグループは、公的資金による資本増強を真摯に受け止め、早期の経営の健全化を実現するとともに、国民経済にとって真に価値ある金融グループに生まれ変わるべく、ガバナンス改革やお客さま本位のサービス改革、抜本的な財務改革を中心としたりそな改革等に、グループをあげて取組んでまいりました。

グループの再生と成長を支えてきた公的資金につきましても、2013年5月に公表した『公的資金完済プラン』において、2018年度での完済を既に公表しておりますが、足元の業績が堅調に推移していること等から、今般、2015年6月開催予定の第14期定時株主総会におけるご承認等を前提に、同総会后速やかに、公的資金の全額を返済いたします。同総会議案の詳細につきましては、本年5月に予定しております2014年度決算発表時に公表いたします。

これまでの約10年間の取組みを再確認するとともに、様々な事業環境変化への対応を強化すべく、今般、“2018年3月末までを新たな計画期間とする健全化計画”(以下、本計画)を公表いたします。本計画においては、公的資金完済後を見据え、次なる10年に向けた「攻めの経営へのマインドチェンジ」を図るとともに、改めて中長期的な成長への決意とその方向性をお示しております。

これまでの永きに亘る、国民の皆さま、お取引先の皆さま、株主の皆さま方の多大なご支援、ご協力に対しまして、心より御礼申し上げますとともに、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を崩すことなく、地域のお客さまにもっとも支持される金融サービスグループを目指してまいります。

今後とも、一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

Ⅱ. 新たな資本政策について

当グループの資本政策における最優先課題であった公的資金の完済等を踏まえ、今後の当グループの持続的成長を支える新たな資本政策の基本的な考え方についても、併せて公表をさせていただきます。

1. 自己資本比率の目標水準

- ・ 公的資金完済後の中長期的な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を除く)で 8.0%を安定的に上回る水準を目指すこととし、目標水準の早期達成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 戦略的投資機会への機動的な対応や自己資本規制強化の可能性に備えた資本余力の確保
- ・ また、公的資金完済後においても資本効率を重視した運営に努め、引き続き 10%を上回る ROE の水準を目指してまいります。

2. 自己資本の質的・量的強化に向けた取組み

- ・ 今般、自己資本の質的・量的強化を目指すべく、資本の実質的交換(キャピタル・エクステンジ)等を通じ、既存の自己資本構成の見直しを実施いたします。
- ・ 具体的には、2015年3月に自己株式の処分(第三者割当)(865億円)(注1)を実施するとともに、当社が発行する社債型優先株式 2,380 億円のうち、既に取得条項の行使が可能となっている第4種優先株式 630 億円について公的資金完済後速やかに、関係当局による承認を前提として取得いたします(注2)。
- ・ なお、本取組みを通じ、国内基準における自己資本比率及び国際統一基準における普通株式等 Tier1 比率については、ともに増加する見込みです。詳細は、本日公表のプレスリリース「第三者割当による自己株式の処分に関するお知らせ」をご覧ください。

(注1) 第三者割当先は、第一生命保険株式会社及び日本生命保険相互会社を予定しております。

(注2) 資本の実質的交換等により、以下の効果が見込めます。

- ① 自己資本の増加
国内基準においては、自己資本の額が 235 億円、国際統一基準においては、普通株式等 Tier1 の額が 865 億円増加します。
- ② 普通株主帰属利益の増加
2015 年度以降の優先配当負担が年間 43 億円減少(うち、第4種優先株式分が 25 億円、早健法優先株式が 18 億円)します。

- また、残る社債型優先株式 1,750 億円につきましても、自己資本の質的向上の一環として、経営環境や財務状況等を踏まえつつ、中長期的な時間軸のなかで、(その他利益) 剰余金の蓄積により、取得を検討してまいります。

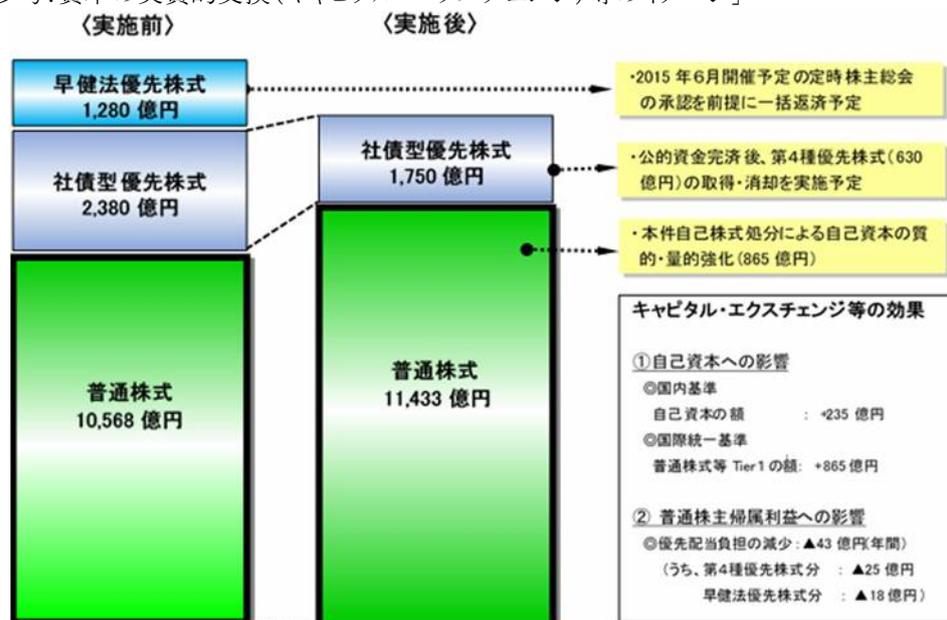
3. 配当方針

- 当社の普通株式に対する年間配当については、早期健全化法優先株式の繰上返済及び資本の実質的交換(キャピタル・エクステンジ)等による 2015 年度以降の優先配当負担減少を先取りする形で、2014 年度末に係る配当(期末配当)より、年間 15 円(1 株当たり)から 2 円増配(約 13%の増配)し、年間 17 円(1 株当たり)とする方針です。詳細は、本日公表のプレスリリース「2015 年3月期普通株式配当予想の修正に関するお知らせ」をご覧ください。
- 2015 年度以降の配当については、自己資本比率目標の早期達成に向け内部留保の蓄積を通じた自己資本の充実にも努めていく考えであり、当面は安定配当を継続する方針です。
- なお、第 4 種優先株式取得後に残存する社債型優先株式 1,750 億円の取得を実施した際には優先配当負担の減少が見込まれることから、事業環境や財務状況等も勘案しつつ、普通配当の増額について検討してまいります。
- また、当社はこれまで年 1 回の期末配当を実施してまいりましたが、2015 年度以降は、株主の皆さまへの利益還元之机を充実させることを目的として、中間配当(毎年 9 月 30 日を基準日として行う剰余金の配当)を実施してまいります。

4. 株主優待制度の導入

- 個人株主の皆さまに対する当社株式の魅力を高め、多くの方々に長期間当社株式を保有していただくこと等を目的として、本日公表のプレスリリース「株主優待制度の新設に関するお知らせ」の通り、株主優待制度を導入いたします。

「参考: 資本の実質的交換(キャピタル・エクステンジ)等のイメージ」



(注)株主資本の額は、2014 年 12 月 31 日現在を基準としております。 - 3 -

Ⅲ. 本計画(中期経営計画)について

1. 本計画の概要

- ◆ **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」

- ◆ **基本的考え方** : 「お客さまの喜びがりそなの喜び」

- ◆ **経営方針** :

りそなイズムの承継と深化	✓ 公的資金注入以降、前例主義や旧来の発想に過度にとらわれることなく、常にお客さま目線で取組んできた「改革のDNA」を次代に引き継ぎ、お客さまの期待を上回るリテール金融サービスの提供と、弛まぬ改革への挑戦を継続し、「りそなブランド」の向上・浸透を図る。
新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築	✓ お客さまの金融行動の変化や、多様化・高度化・複雑化するニーズ等を踏まえ、これまでになかった新たな価値を提供すべく、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢のもと新しいリテール金融サービスの枠組みの構築を目指す。
グループ連結運営のさらなる進化	✓ グループが持つあらゆるソリューション機能等を結集し、お客さまのニーズに向き合うための体制強化の一環として、改めて、地域特性に応じた複数の法人格をグループ内に有することによる営業上の優位性と、3つのオープンプラットフォームの拡充等を通じた生産性・効率性の向上の両立を目指す。

- ◆ **計画の“位置づけ”** : 「攻めの経営へのマインドチェンジ」

- ◆ **計画のポイント** :

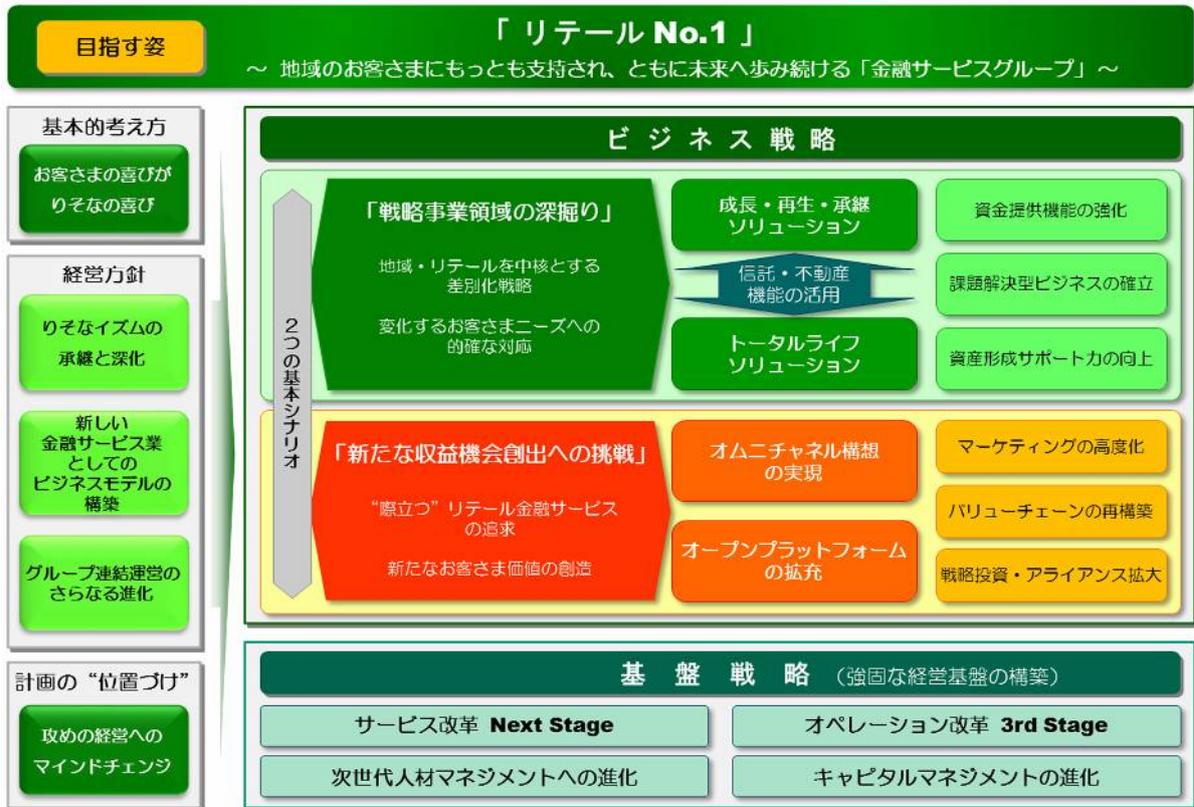
- 公的資金完済後を見据え、グループの持続的成長をより確かなものとするべく、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を崩すことなく、「戦略事業領域の深掘り」と「新たな収益機会創出への挑戦」を基本シナリオとするビジネス戦略を展開するとともに、事業環境の変化等を見据えた新たな改革の取組みとして、4つの基盤戦略を進めてまいります。

- グループが強みとする地域・リテールを中核とし、信託・不動産機能等を活かした“ソリューション”を柱とした差別化戦略のさらなる高度化に努めてまいります。加えて、マーケティングを機軸としたお客さま接点の改革としてのオムニチャネル構想の実現に努めるとともに、戦略投資やアライアンス等を含めたグループの3つのオープンプラットフォーム(注1)の拡充を通じ、地域リテール戦略のさらなる進化を目指してまいります。

(注1) 「リテール基盤・機能」・「信託・不動産・国際業務」・「事務・システム」のことであり、グループの地域リテール戦略のベースとなるもの

- こうした取組みを通じ、“際立つ”リテール金融サービスを実現することで、新たなお客さま価値の創造を目指してまいります。

【経営戦略の全体像】



【ビジネス戦略と収益計画の組み立て】

戦略	2017年度 目標指標（概数）※	収益効果（概数）※	
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; border: 1px solid black; padding: 2px;">成長・再生・承継ソリューション</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; border: 1px solid black; padding: 2px;">トータルライフソリューション</div> </div> <p style="writing-mode: vertical-rl; margin-top: 10px;">戦略事業領域の深掘り</p>	資金提供機能の強化	<p>中小企業貸出未残 10兆円台（+1.1兆円）</p> <p>住宅ローン未残 11兆円台（+1.2兆円）</p> <p>消費性ローン未残 3,600億円（+440億円）</p> <p>プレミアビジネス 4.8兆円（+0.5兆円）</p>	
	課題解決型ビジネスの確立	<p>信託・不動産ビジネス 年金受託先数 3400先（+630先） 不動産収益 130億円（+40億円）</p> <p>承継ビジネス 承継信託新規活用先数 5,800先（+2,500先）</p> <p>国際ビジネス 国際部門収益 130億円（+30億円）</p>	<p>資金利益 +290億円</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>役員取引等利益 及び 信託報酬 +235億円</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>債券関係損益等 △95億円</p>
	資産形成サポート力の向上	<p>カスタマーアセットマネジメント 投資商品未残 6兆円台（+1.4兆円） 投資商品比率20%台</p>	<p>2017年度 業務粗利益計画 6,000億円 (+430億円)</p>
	新たな収益機会創出への挑戦	オムニチャネル構想の実現・オープンプラットフォームの拡充	

※2014年度計画対2017年度計画の増減を記載

2. ビジネス戦略

リテール分野における様々な変化を新たなビジネスチャンスと捉え、「戦略事業領域の深掘り」と「新たな収益機会創出への挑戦」の2つの基本シナリオに基づく“攻め”のビジネス戦略を展開してまいります。

(1) 戦略事業領域の深掘り

- 「本業収益による持続的成長」を確かなものとすべく、“ソリューション”を柱とした差別化戦略のさらなる高度化を通じた「戦略事業領域の深掘り」に取り組めます。
- 戦略事業領域における基本的なビジネス戦略として、グループの「信託・不動産」機能等も活かした「成長・再生・承継ソリューション」と「トータルライフソリューション」を実践し、資金提供機能の強化、課題解決型ビジネスの確立、資産形成サポート力の向上等、「お客さまの喜び」に繋がる実効性ある施策を積極的に展開してまいります。

<p>成長・再生・承継 ソリューション</p>	<p>【“中堅・中小企業取引No. 1の『りそな』”としてのブランド確立】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 法人ビジネスの強化を実現するため、グループをあげて中堅・中小企業向け「成長・再生・承継ソリューション」の強化に取り組むとともに、営業スタイルの差別化を実践し、多面的な付加価値を提供する。
<p>トータルライフ ソリューション</p>	<p>【“個人取引No. 1の『りそな』”としてのブランド確立】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 個人のお客さまのニーズが一層多様化・高度化・複雑化するなか、お客さまの人生における様々なライフイベントやプランに応じて、資産形成や生活設計を金融面から総合的にサポートする「トータルライフソリューション」に取り組む。

(2) 新たな収益機会創出への挑戦

- お客さまの金融行動の変化を新たなビジネスチャンスと捉え、次なる10年を見据えた中長期的視野のもと、ワンランク上の“際立つ”リテール金融サービスの追求に取り組むことで、これまでの銀行の枠組みを超えた新たなお客さま価値の創造を目指します。

<p>オムニチャネル 構想の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ お客さまの金融行動や価値観にきめ細かく応え、質の高いリテール金融サービスの最適な場所・時間・チャネルでの提供を目指す。 ✓ 「マーケティングの高度化」や「バリューチェーンの再構築」を通じてワンランク上のリテール金融サービスの実現と、新たな価値の創造に本格的に取り組む。 ✓ お客さま利便性を格段に高めることによる日常ご来店の難しいお客さまや新たなお客さま層との取引機会拡大等を通じて、お客さま基盤の飛躍的な拡充を図る。
<p>オープンプラット フォームの拡充</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 幅広い国内のお客さまに対しこれまでにないリテール金融サービスを提供すべく、リテール機能の強化に向けた「戦略投資」や、「アライアンスの拡大」等を通じて、3つのオープンプラットフォーム（「リテール基盤・機能」「信託・不動産・国際業務」「事務・システム」）の一層の拡充に取り組む。

3. 基盤戦略

- 当グループの持続的成長をより確かなものとするべく、“攻め”のビジネス戦略を支える 4 つの基盤戦略を通じて、強固な経営基盤の維持・強化を図ってまいります。

<p>サービス改革 Next Stage</p>	<p>✓ 「17 時まで営業」、「待ち時間ゼロ」等お客さま本位の「サービス改革」の取組みをさらに強化するとともに、取引の「24 時間 365 日化」等の革新的なサービスの実現に向け、次なる改革ステージに移行する。</p>
<p>オペレーション改革 3rd Stage</p>	<p>✓ これまでの改革ノウハウを結集した次なる「オペレーション改革」を「3rd Stage」と位置付け、お客さま利便性の向上に繋がる新たな営業店の構築や、抜本的なコスト構造改革、バックオフィス体制の革新、事務のワンプラットフォーム体制の構築等、“さらに先を行く改革”に移行する。</p>
<p>次世代 人材マネジメント への進化</p>	<p>✓ 既存の事業部門や法人格の制約を超え、人的資源配分の最適化に向けた「グループベースの人材マネジメント」への革新を図る。 ✓ 「ダイバーシティマネジメント」のコンセプトを発展させた人事制度全般の再構築を進め、新たな金融プロ人材の確保を目指す。</p>
<p>キャピタル マネジメント の進化</p>	<p>✓ 健全な資産から安定的な収益を生み出す財務基盤の維持・強化、着実な利益の計上及び事業成長を支える資本の蓄積に引き続き努めるとともに、高度化、複雑化する金融規制・ルール等への対応や持続的な成長に向けた経営資源の配分、株主に向けた還元の適正化を図る。</p>

IV. 収益計画等の概要

本計画の最終年度における計数計画等は、以下の通りです。グループ銀行合算の業務粗利益は2015年3月期計画との比較で430億円、税金費用等控除前の税引前当期純利益は一過性要因(与信費用戻入益、政策投資株式売却益、等)を除く比較で、420億円の増益を目指す計画としております。

【計数計画（グループ銀行合算）】

グループ銀行合算	2018/3月期 計画
業務粗利益	6,000億円
経費	3,380億円
実勢業務純益	2,620億円
税引前当期純利益	2,380億円
税引後当期純利益	1,630億円

【財務指標（グループ連結）】

グループ連結		2018/3月期
収益性	税引後当期純利益	1,750億円
	株主資本ROE(注1)	10%以上 (計画期間を通じ)
健全性	普通株式等 Tier1 比率(注2) (その他有価証券評価差額金を除く)	8%程度
効率性	連結経費率(注3)	50%台後半

(注1) (当期純利益－優先株式年間配当相当額) / {(期首株主資本合計－期首優先株式払込総額＋期末株主資本合計－期末優先株式払込総額) / 2} × 100

(注2) 国際統一基準ベース

(注3) 営業経費 / 連結粗利益 × 100

「参考:新中期経営計画(経営の健全化のための計画)の要旨」

ポイント① 「公的資金」の完済

- 残存する公的資金1,280億円を全額返済※
(※) 2015年6月の定時株主総会における承認を前提承認後速やかに完済オペレーション実施

ポイント② 新たな「資本政策」

1. 自己資本比率の目標水準

- 国内基準における十分な自己資本を確保
- 国際統一基準においても普通株式等Tier1(その他有価証券評価差額金除く)^(注1)で8%を安定的に上回る水準を目指す

2. 配当方針他

- 2014年度期末配当より2円増配(年間15円⇒17円)
- 2015年度より中間配当実施
- 株主優待制度の導入(ポイントクラブ)
- ROE^(注2)は10%を上回る水準を確保

3. 自己株式の処分

- 資本の質的・量的強化の一環として、2015年3月に第三者割当による自己株式(普通株式)の処分を実施
- 公的資金完済後、速やかに第4種優先株式を取得

ポイント③ 新たな「中期経営計画」

目指す姿	リテールNo.1		
基本的な考え方	お客さまの喜びがりそなの喜び		
経営方針	<ul style="list-style-type: none"> ● リそなイズムの承継と深化 ● 新しい金融サービス業としてのビジネスモデルの構築 ● グループ連結運営のさらなる進化 		
計画の位置づけ	攻めの経営へのマインドチェンジ		
経営課題	「持続的成長」へのシフト		
	本業収益による持続的成長	コスト構造の改革	資本運営の高度化
経営戦略	戦略事業領域の深掘り		
	<ul style="list-style-type: none"> ● ソリューションを柱とした差別化戦略の高度化 ● 信託・不動産機能等も活用した「成長・再生・承継ソリューション」と「トータルライフソリューション」の実践 		
	新たな収益機会創出への挑戦		
	<ul style="list-style-type: none"> ● ワンランク上の“際立つ”リテール金融サービスの追求 ● 「オムニチャネル構想の実現」と「オープンプラットフォームの拡充」を通じた新たなお客さま価値の創造 		
	ビジネス戦略を支える強固な経営基盤の構築		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 「サービス改革」、「オペレーション改革」、「次世代人材マネジメント」、「キャピタルマネジメント」の進化 		
収益計画	2017年度計画		
	業務粗利益(銀行合算)	6,000億円	
	税引後当期利益(グループ連結)	1,750億円	

ポイント④ 関西圏の本部機能集約等※

- 関西圏におけるグループの本社機能等の移転・集約
- 近畿大阪銀行の本社移転

(※) プレスリリース「リそなグループ関西圏の本部機能等の移転集約について」を参照

(注1) 国際統一基準ベース

(注2) $(\text{当期純利益} - \text{優先株式年間配当相当額}) / \{ (\text{期首株主資本合計} - \text{期首優先株式払込総額} + \text{期末株主資本合計} - \text{期末優先株式払込総額}) / 2 \} \times 100$

<本件に関するお問合せ先>

りそなホールディングス コーポレートコミュニケーション部

(東京本社)TEL:03-6704-1630、(大阪本社)TEL:06-6264-5685、(埼玉分室)TEL:048-835-1524