



2023年5月12日

各位

株式会社りそなホールディングス
(コード番号 8308 東証プライム)

グループのパーパス、長期ビジョン、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 南 昌宏)は、本日、りそなグループのパーパス、長期ビジョンを制定し、2023年度からの3年間を計画期間とする新たな「中期経営計画(「リテール No.1」実現への加速)」(以下、本計画)を策定しましたので、以下のとおりお知らせいたします。

りそなグループ(以下、当グループ)は、2003年の預金保険法に基づく公的資金の注入とりそな改革のスタートから20年を迎えます。国民の皆さまからお預かりした3兆円を超える公的資金を2015年に完済するとともに、りそなのDNAである「変革」に挑戦しつつ、お客さま・地域社会の信頼に応え、ともに成長する、という経営の軸をぶらすことなく、今日まで取り組んでまいりました。

一方で世の中は、サステナビリティ・トランスフォーメーション(以下、SX)、デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)といった潮流等の歴史的な構造転換期にあり、お客さま・地域社会のこまりごとは一層多様化・高度化していくことが予想されます。

当グループとしては、社会・環境がいかに変わろうとも、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を貫き、これまで以上に社会に貢献することで、全てのステークホルダーとともに成長していきたい、と考えております。

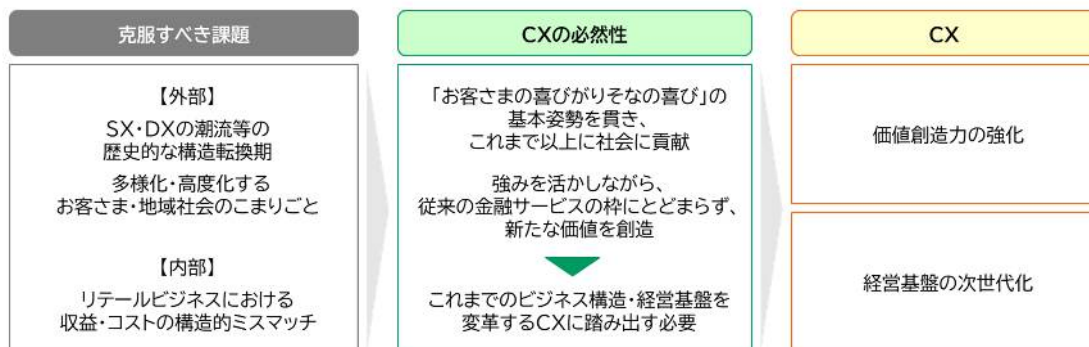
りそな改革のスタートから20年の時を経て、これまでの歩みを忘れることなく次世代に繋ぎながら、「リテール No.1」実現に向けた新たな挑戦への一歩を踏み出してまいります。その針路をより明確にするため、今般、当グループでは、創業以来、経営の根底に流れる想いを「パーパス」・「長期ビジョン」として制定するとともに、2030年度をターゲットとする「サステナビリティ長期指標」を設定いたしました。

また、長期的な戦略の方向性を、「これまでのビジネス構造・経営基盤を変革するコーポレートトランスフォーメーション(以下、CX)」とし、そこからのバックキャストによって本計画を策定いたしました。

「リテール No.1 実現への加速に向けてCXに取り組む最初の1,000日」と位置づける本計画では、SX・DXの潮流等を見据えた「変化への適応」および「収益・コスト構造改革のさらなる加速」を図るべく、「価値創造力の強化」「経営基盤の次世代化」に取り組んでまいります。

1. りそなグループが長期的に目指す姿

- りそな改革のスタートから 20 年の節目に、今日まで築き上げたりそなの DNA である「変革への挑戦」を次世代に繋ぎながら、「リテールNo. 1」実現に向けて加速します。
- 一方で、SX や DX の潮流等の歴史的な構造転換期において、お客さま・地域社会のこまりごとは一層多様化・高度化していくことが予想されます。また、当グループの特性である「リテール」や「地域に根差した4つの銀行を中心としたマルチリージョナル体制」は、地域密着型のきめ細やかなビジネス展開を可能とする反面、高コスト性を内包しており、収益・コストにおいて構造的なミスマッチが生じております。
- これらの課題を克服し、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を貫きながら、これまで以上に社会に貢献していくためには、当グループ自らが、「これまでのビジネス構造・経営基盤を変革する CX」に踏み出さなければならないと認識しております。
- CX に向けて、多様化・高度化するお客さま・地域社会のこまりごとに応えるための「価値創造力の強化」と、自らが変化に適応しながら、多様な価値創造・提供を可能にする「経営基盤の次世代化」に取り組みます。
- これらの長期的な取り組みを通じて、持続的な社会価値・企業価値の向上、および、「リテール No.1」実現を目指します。

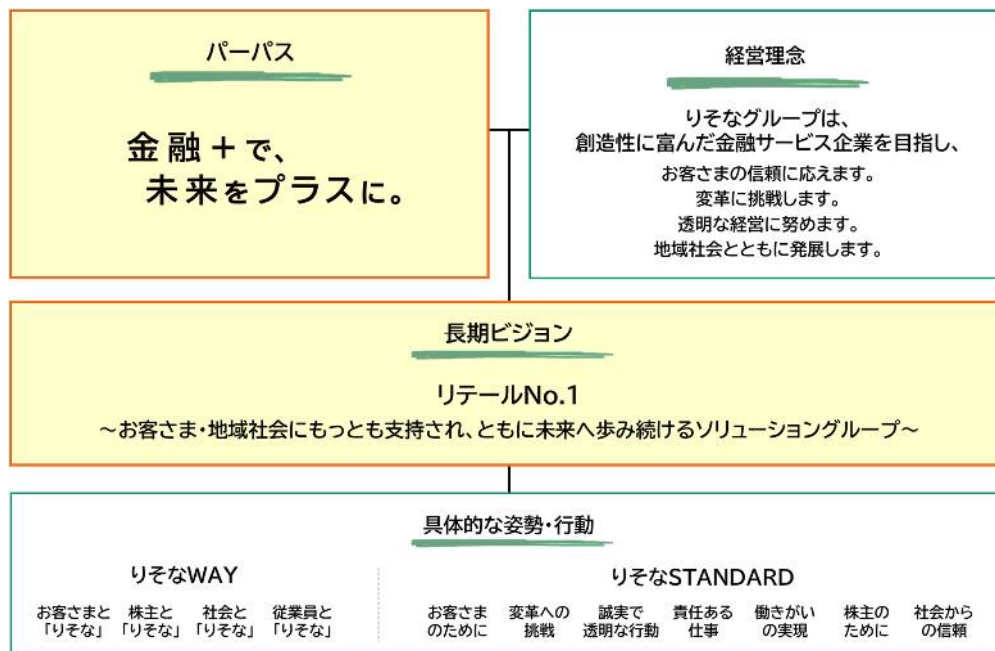


2. パーパス・長期ビジョンの制定

- これまで培ってきた金融サービスの強みを活かしながら、従来の金融サービスの枠にとどまらず、新たな価値の創造を通じてこまりごとを解決していくこと。そして、これまで以上に社会に貢献し、地域・リテールのお客さまにもっとも支持される存在になること。当グループの根底に流れているこの想いを「パーパス」・「長期ビジョン」として明文化いたしました。

- 今般明文化した「パーパス」と、当グループがこれまで大切にしてきた「経営理念」を経営の根幹に据え、さらに「長期ビジョン」を掲げることで、グループの総力を結集し、未来志向で、長期的なCXに取り組んでまいります。

りそなグループの理念体系



パーパス

- 将来にわたり「社会にどのように貢献するか」を示した、お客さま・社会起点の志
- パーパスに込めた想いは、以下のとおりです。

社会がどのように変わっても、
安心して前を向けること。
希望を持って踏み出せること。

そのために私たちは
一つひとつの地域に寄り添い、
金融の枠にとどまらない発想で
小さなことでも、大きなことでも、
未来をプラスに変えていく。

たくさんの安心と希望、
そしてワクワクする未来のために、
私たちりそなは、変革と創造に挑み続けます。

経営理念

- 当グループがこれまで大切にしてきた原点であり、「社会のなかでどうありたいか」を示した、企業・経営者起点の信念
- 「りそなショック」を決して風化させないためにも、経営の意志として原形のまま活かし続けます。

長期ビジョン

- パーパスと経営理念を根幹に据え、長期的に目指す姿
- 地域・リテールに特化する、創業から変わらぬ想いを明確にしております。

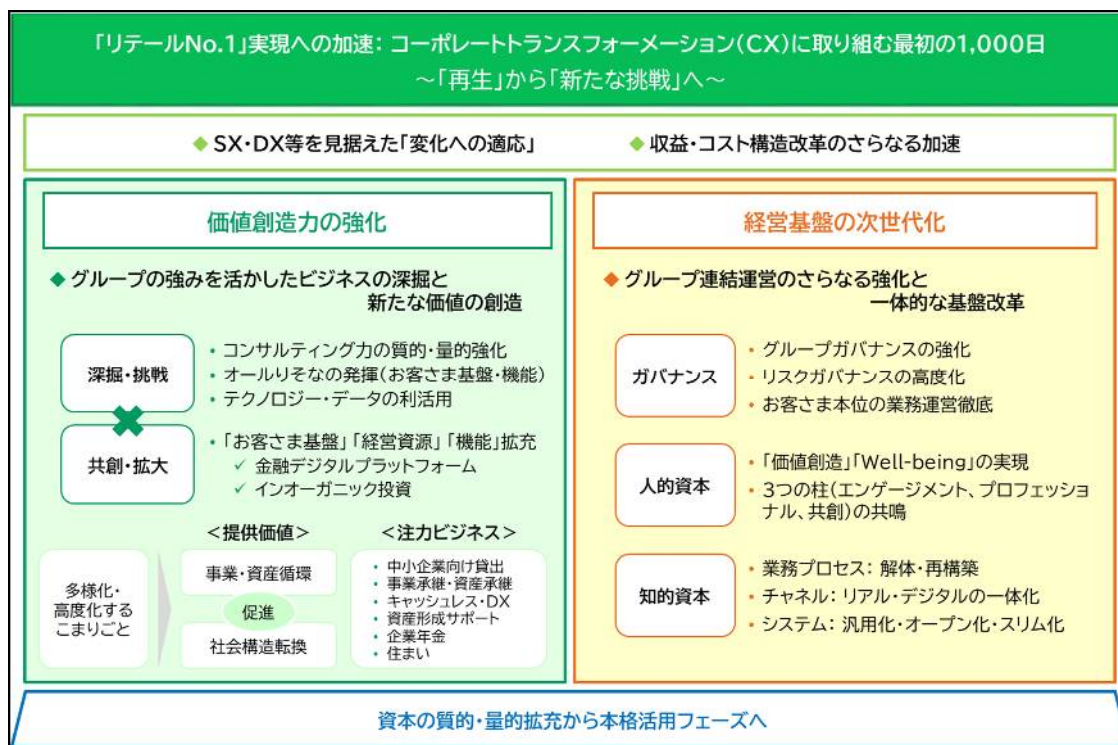
3. 中期経営計画

I. 計画期間

- 2023 年度～2025 年度（2024 年 3 月期～2026 年 3 月期）

II. 本計画の位置づけ・ポイント

- 本計画を「リテール No.1 実現への加速に向けて CX に取り組む最初の 1,000 日」と位置付けます。
- 本計画では、SX・DX の潮流等を見据えた「変化への適応」および「収益・コスト構造改革のさらなる加速」を図ります。
- これらの実現に向け、リテール特化の歴史の中で培ったグループの強みを活かしたビジネスの深掘と、新たな価値の創造への挑戦を通じた「価値創造力の強化」、グループ連結運営のさらなる強化と、一体的な基盤改革を通じた「経営基盤の次世代化」に取り組んでまいります。



Ⅲ. 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。

	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	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・パーゼル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

IV. 価値創造力の強化

深掘・挑戦

- 事業・資産循環、社会構造転換の促進に向けて、前中期経営計画から進めてきた注力ビジネスへの人的資源投入、投資、資本活用を、引き続き強化してまいります。
- 具体的には、中小企業向け貸出、承継等における、コンサルティングの質・量の拡充、ファイナンス力の一層の強化を図ります。
- オールリソнад、「お客さま基盤」「機能」等、グループの潜在力の最大限発揮に取り組みます。
- また、キャッシュレス・DX、資産形成サポート等における、テクノロジー・データの利活用を通じた、より広く価値を届ける「仕組み」の拡大を図ります。

共創・拡大

- インオーガニック投資や、地域金融機関・異業種等との共創基盤である金融デジタルプラットフォームを通じて戦略的提携を拡大させ、「お客さま基盤」「経営資源」「機能」の拡充を図ってまいります。

中小企業向け貸出	<ul style="list-style-type: none"> ・ SX・承継・DX 等変化に適応するための資金需要に、リレーションを活かしたコンサルティング・ファイナンスで応えていく ・ 人的資源の投入や資本の積極活用を通じて、コンサルティング力・ファイナンス能力を強化する
事業承継・資産承継	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化が進むなか、事業や資産の価値を引き継ぎ・高めたいという想いに、M&A、信託、不動産等の多様なソリューションで応えていく ・ 事業承継・資産承継分野における専門人財のさらなる増強を通じて、より多くの想いを形にする
キャッシュレス・DX	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人口減少のなかでも社会・経済の活力を維持するため、個人の家計・企業の商流に向けてさらなる利便性を提供していく ・ データ利活用の高度化、グループ内外連携の深化を通じて、金融に留まらない価値を創造・提供する
資産形成サポート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人生 100 年時代において、より多くの人の資産形成を促し、経済的な備えをサポートする ・ 企業年金で培った運用力とテクノロジーを融合し、積立投資における新たなお客さま体験を提供する
企業年金	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人財不足を見据え、信託・年金部門の DX と担い手のスキル強化を通じて、従業員のエンゲージメント向上に資する企業年金コンサルティングを提供していく
住まい	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客さまの生活スタイルの変化に、デジタルを活用した住宅ローンの利便性向上、環境課題に配慮した住宅ローン商品の提供を通じて応えていく

V. 経営基盤の次世代化

- 多様な価値提供を支え、変化に柔軟かつ敏捷に適応していくため、ガバナンス、人的資本、知的資本の次世代化を、人的資源投入や投資拡充を通じて、一体的に進めてまいります。

ガバナンス	<p>グループガバナンスの強化、リスクガバナンスの高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ホールディングスの役割強化 ・ AML/CFT、情報セキュリティ等のリスク管理・コンプライアンス態勢の高度化 ・ お客さま本位の業務運営の徹底 	
人的資本	<p>「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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人財育成投資拡充、処遇向上 ・ 新卒採用・専門人財採用の強化 	
知的資本	業務プロセス	<p>お客さまと向き合う時間の最大化に向けた、業務プロセスの解体・再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 預金・為替を中心とした店頭事務体制の解体・再構築 ・ 融資・住宅ローン・信託分野における抜本的な業務プロセスの解体、システム再構築
	チャンネル	<p>リアルとデジタルの一体化、データ利活用の高度化を通じた、お客さまへの新たな体験の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リアルチャンネル:店頭コンサルティングの強化 ・ デジタルチャンネル:ユーザーのさらなる拡大、コンサルティング強化 ・ 多様なチャンネル間でのデータ連携・利活用強化
	システム	<p>汎用化・オープン化・スリム化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務プロセスの解体・再構築と連動した戦略的なシステム投資の実行 ・ みなと銀行の事務システム統合による、事務のグループ統一化

VI. 資本マネジメント

- 健全性を維持しながら、成長投資や株主還元の拡充に資本を活用することで、企業価値向上の実現に取り組んでまいります。なお、資本収益性の指標として、ROE8%を目指してまいります。

健全性

- 自己資本比率については、現在適用している国内基準において十分な水準を維持するとともに、国際統一基準においても、普通株式等 Tier1 比率 10%台(バーゼル 3 最終化完全実施ベース、その他有価証券評価差額金除き)で運営してまいります。

成長投資

- お客さま・地域社会のこまりとご解決に資する貸出の増強等に加え、「お客さま基盤」「経営資源」「機能」の拡充を目指すべく、インオーガニック投資に取り組んでまいります。

株主還元

- 安定配当を継続するとともに、総還元性向の水準の 50%程度への引き上げを目指してまいります。

4. サステナビリティ長期指標

- 持続的な社会価値・企業価値向上への取り組みを加速させるべく、2030 年度の達成を目指す指標を設定いたしました。
- お客さまのこまりとご・社会課題解決を通じて、マルチステークホルダーにとっての様々な価値の向上に貢献する企業を目指し、従業員一同取り組んでまいります。

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 (Scope1, 2)	2013年度比 Δ43% (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*) 女性ライン管理職比率(グループ6社*)	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、みなの銀行の合算

新設項目について

価値創造力指数

- こまりごと・社会課題の多様化・高度化にお応えするため、様々なソリューションを創造し・お届けできているかを「価値創造力指数」として定義します。本指数の倍増を長期指標として掲げることで、お客さま・社会にとっての様々な価値を向上させるための取り組みを促進します。

Well-being 指数

- 価値創造や経営基盤の次世代化を担う、当グループの従業員の「仕事と生活の充実」が欠かれないという認識のもと、本指数の向上を長期指標として掲げることで、従業員にとっての価値を向上させるための取り組みを促進します。

投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量実質ゼロ宣言、電力セクター中間目標

- 既に設定済みの自社のカーボンニュートラル目標に加え、「2050年までに投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量実質ゼロとすること」を宣言いたします。
- また、その達成に向けた2030年度のマイルストーンとして、「電力セクターにおける中間目標」を設定いたします。電力はあらゆる産業・生活の基盤であり、電力セクターのさらなる脱炭素化は、当グループの投融資ポートフォリオの多くを占めるリテールのお客さまの脱炭素化にも不可欠であると認識しております。
- さらなる再生可能エネルギーの普及、トランジションや技術革新に取り組む発電事業者を支援することで、当グループが地盤とする地域社会のカーボンニュートラル実現を目指してまいります。

以上

<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

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。

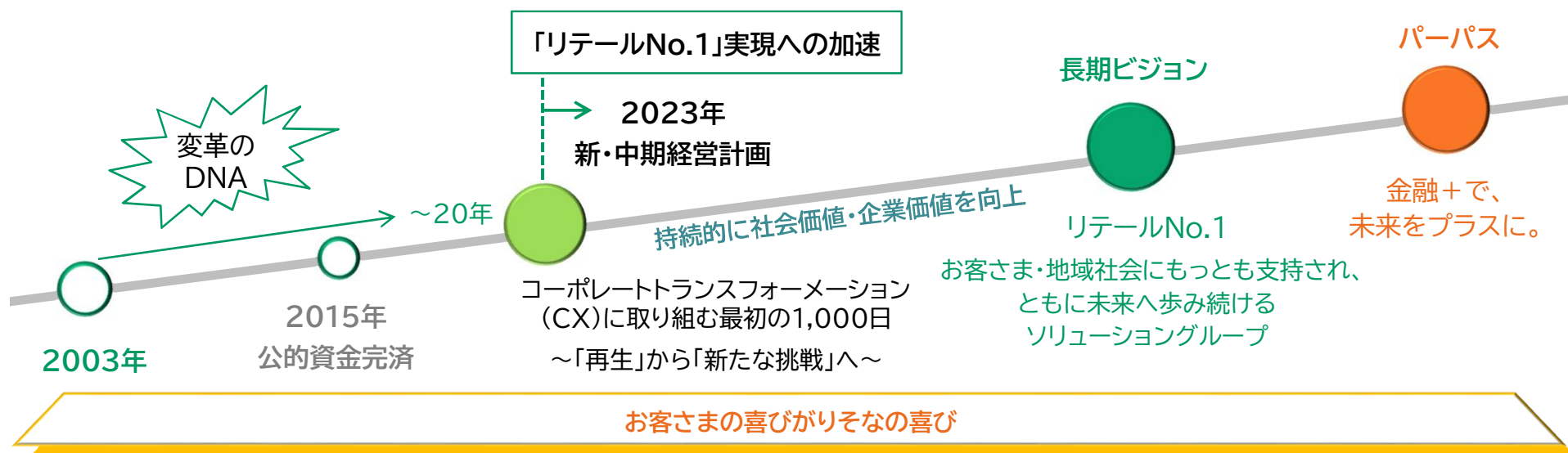
RESONA GROUP

 **りそなホールディングス**
RESONA

2023年5月12日



りそなグループが長期的に目指す姿



克服すべき課題

【外部】
SX・DXの潮流等の歴史的な構造転換期
多様化・高度化するお客さま・地域社会のこまりごと

【内部】
リテールビジネスにおける収益・コストの構造的ミスマッチ

CXの必然性

「お客さまの喜びがりそなの喜び」の基本姿勢を貫き、これまで以上に社会に貢献

強みを活かしながら、従来の金融サービスの枠にとどまらず、新たな価値を創造

▼

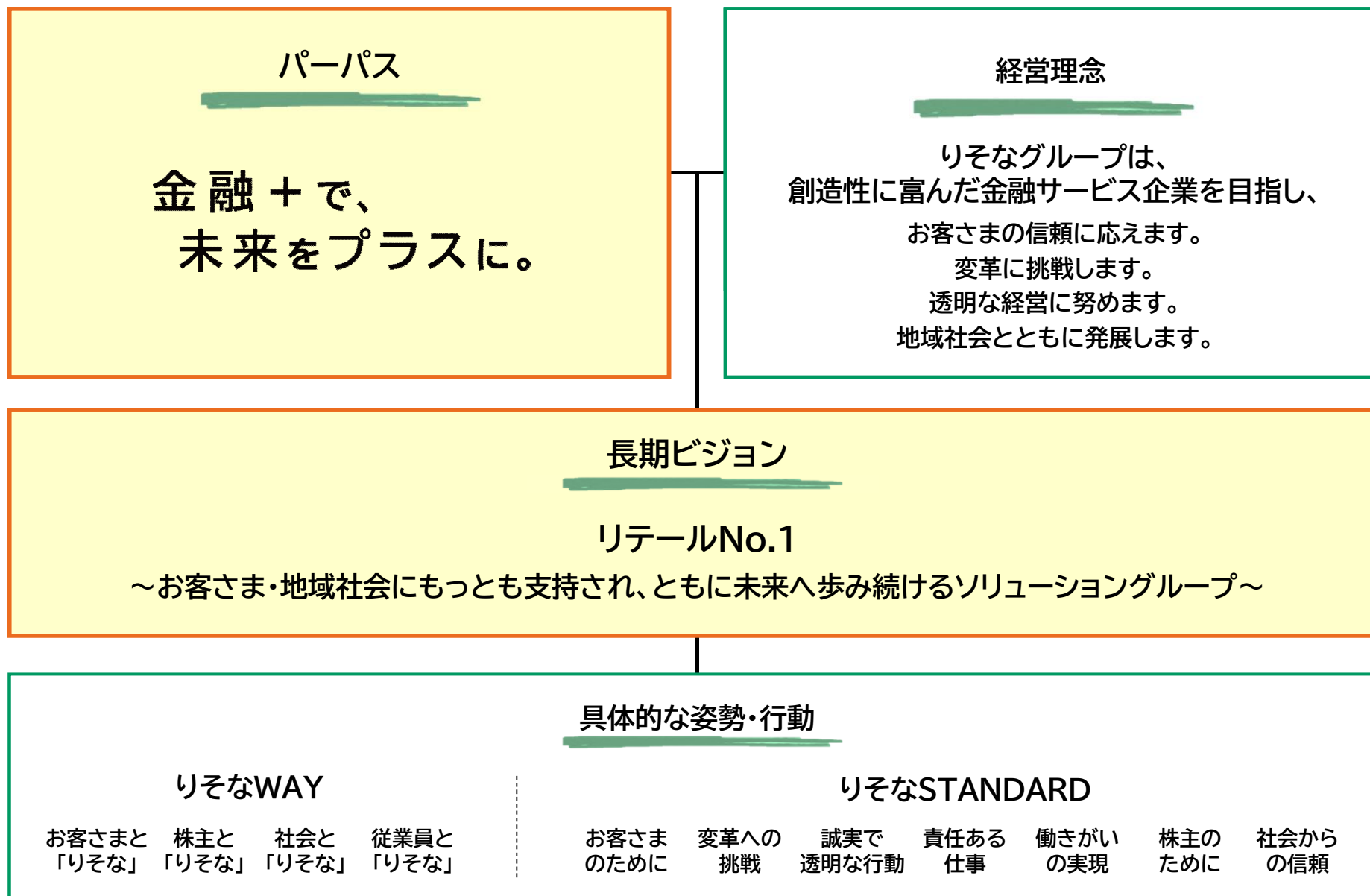
これまでのビジネス構造・経営基盤を変革するCXに踏み出す必要

CX

価値創造力の強化

経営基盤の次世代化

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

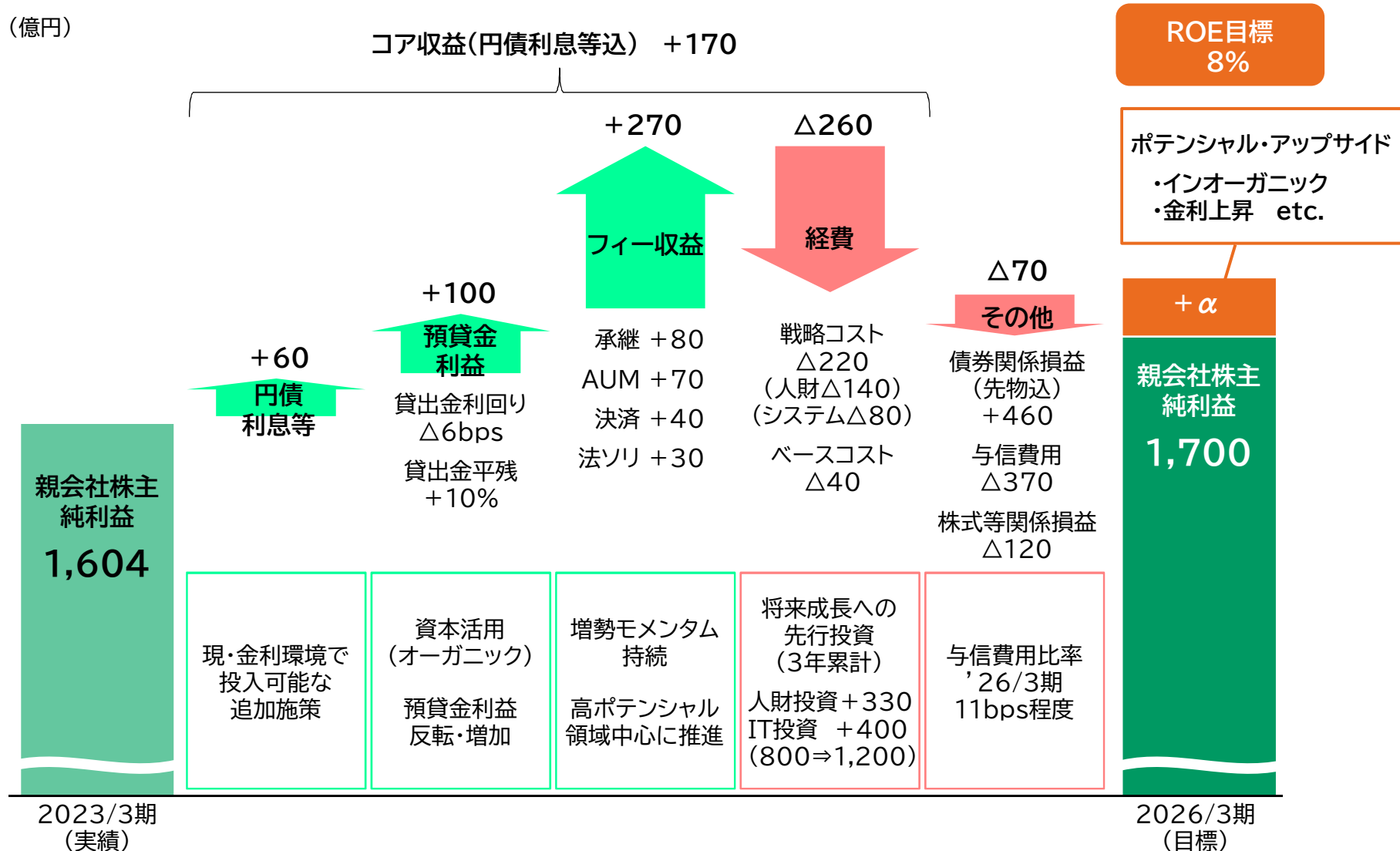
*2. 親会社株主に帰属する当期純利益÷株主資本(期首・期末平均) *3.国際統一基準・バーゼル3最終化ベース(完全実施基準)、その他有価証券評価差額金除き

*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

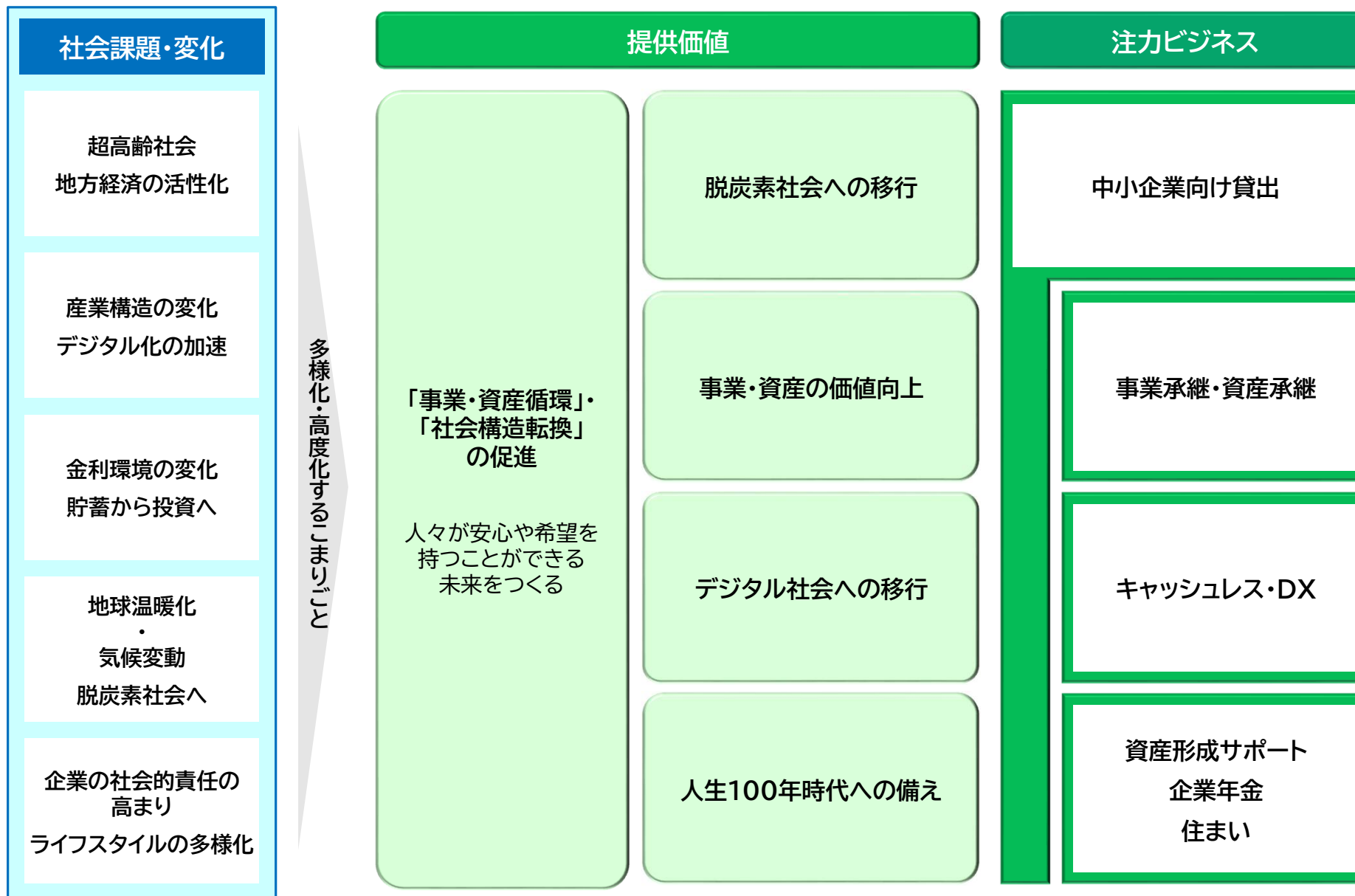
収益ロードマップ

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



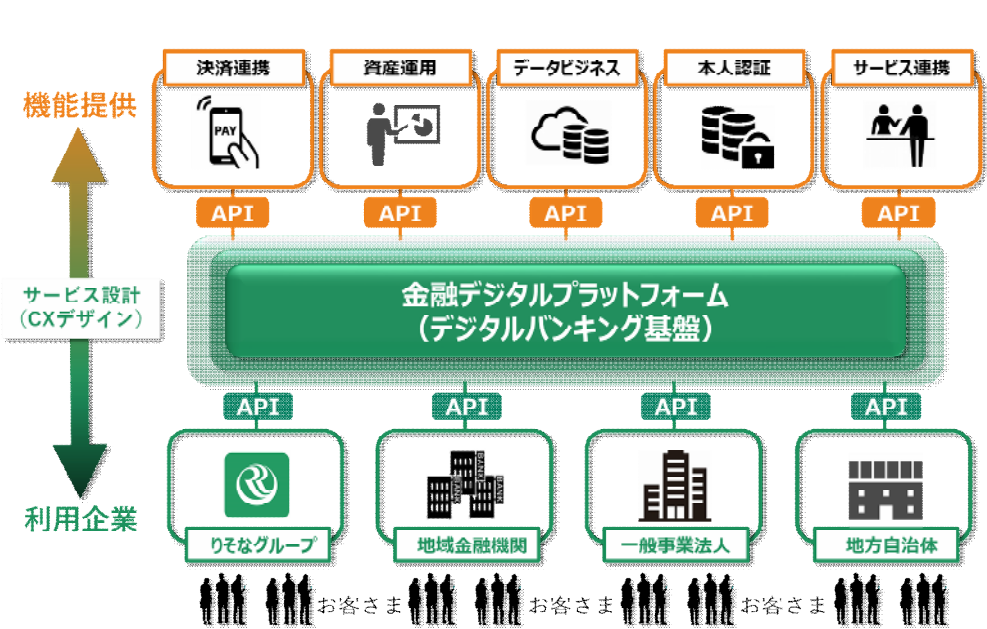
価値創造力の強化：深掘・挑戦

		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



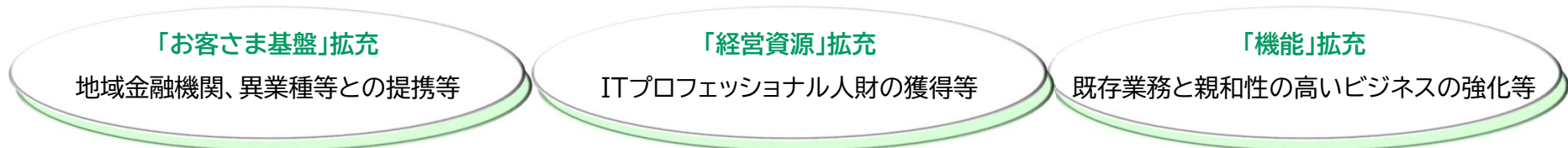
<地域金融機関との連携>

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	

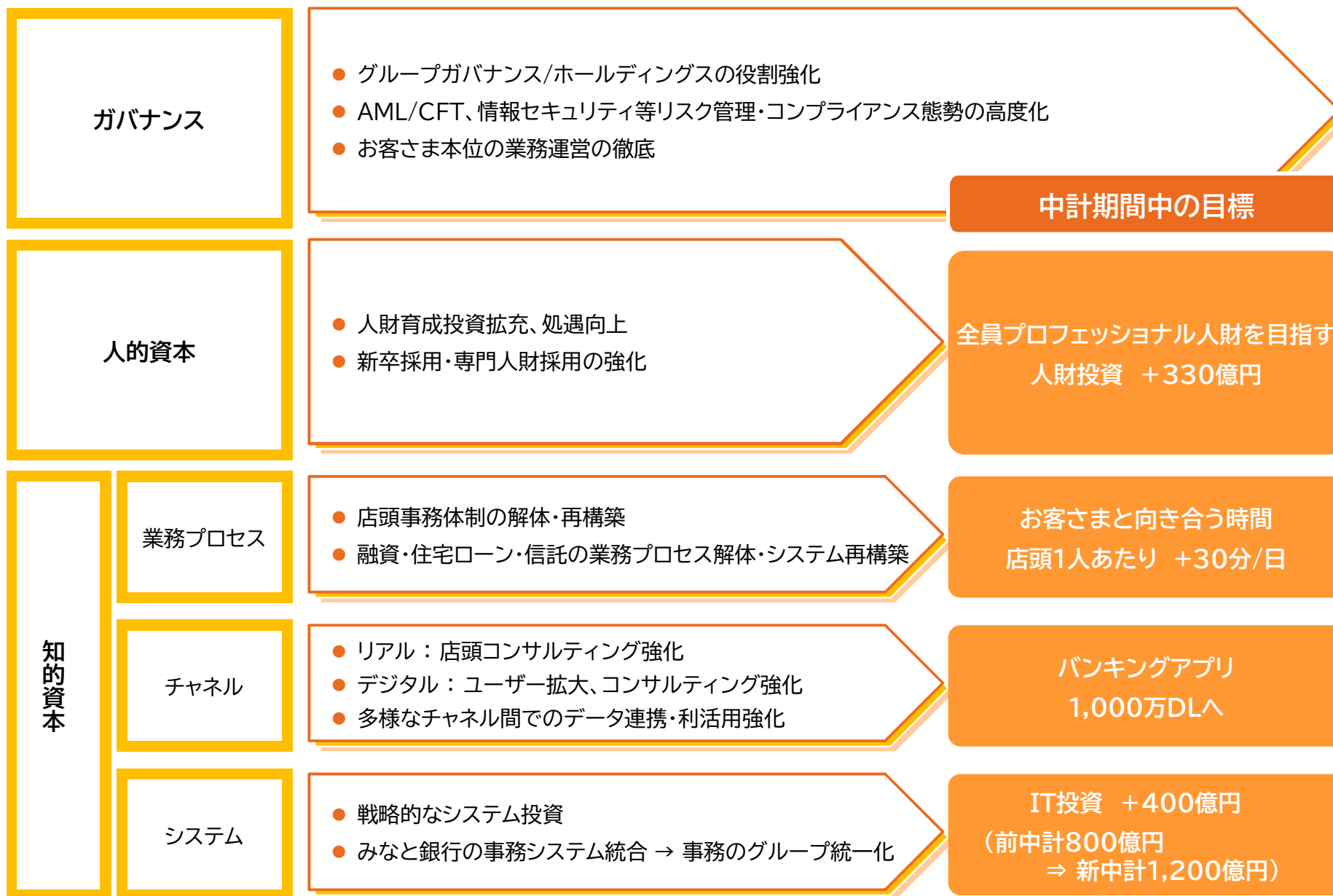
<異業種との連携>

- 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”

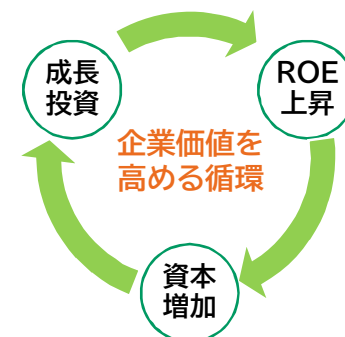
資本 リスクアセット CET1比率 ROE



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