

「リテールNo.1」へ向けた挑戦と深掘りを多角的に展開

第1節

日本経済の概況と不確実性を増す世界経済

新型コロナウイルスによる景気の停滞とインフレ傾向の拡大

日本経済は、2015年から2018年後半まで緩やかな回復基調を維持した。2012年末に第2次安倍晋三内閣が発足した後、異次元金融緩和など「3本の矢」を柱とする経済政策「アベノミクス」を打ち出した効果が表れ、経済を下支えた。2012年12月から始まった景気回復期は2018年10月まで71ヵ月間続き、「いざなぎ景気」(2002年2月～2008年2月)の73ヵ月間に次ぐ戦後2番目の長さを記録し、「アベノミクス景気」と呼ばれた。

反面、景気回復の力強さには欠けた。異次元金融緩和を背景とした円安の定着により企業収益は過去最高の水準に達したものの、賃金や設備投資の伸びは鈍く、経済成長のけん引役とはならなかった。

2017年、米国のドナルド・トランプ政権発足で国際政治の不確実性が高まったが、世界経済は堅調に推移し、日本経済も底堅く推移した。2018年の日本経済も概ね高水準で推移したものの、経済成長率は伸び悩んだ。国内で自然災害が相次ぎ、米中通商摩擦の激化により世界経済の不透明感が高まり、株式市場の調整色が強まった。

2019年にはいると、景気下降期に入った日本経済にとって試練の年となった。世界経済の減速を

背景に輸出が減少し、10月の消費税の引き上げの影響もあって一時的に大幅なマイナス成長に陥った。2020年に入ると新型コロナウイルス感染症(COVID-19、以下、新型コロナウイルス)が世界中に広がり、世界各国がロックダウン(都市封鎖)や外出制限といった行動規制に踏み切ったことから、経済活動はより一層停滞し、軒並み大幅なマイナス成長となった。

2021年には、国や地域によるばらつきは見られたものの、世界経済はコロナ危機による落ち込みから回復に向かった。ワクチン接種が進み、感染防止と経済活動を両立させる動きが広がった。しかし2022年2月、ロシアがウクライナに侵攻、戦争の長期化とともに、食料・資源の供給不足や価格上昇が世界経済にマイナスの影響を与えた。米国や欧州では、人手不足を背景とする賃金上昇や資源価格の高騰でインフレ傾向が強まった。米連邦準備制度理事会(FRB)はインフレ防止を目的に政策金利を引き上げ、インフレ抑制にめどがつくまで金融引き締め政策を継続する考えを明らかにした。一方、日銀は金融緩和政策を維持し、金融引き締めへ転じたFRBと対照的な姿勢を示した。その結果、日米の金利差が広がり、円安・ドル高が一時急激に進行、輸入物価の上昇が消費者物価にも波及していった。

第2節

「リテールNo.1」を目指す経営戦略

リテールNo.1に向けて、攻めの経営へ

公的資金完済に先立つ2015年2月、りそなホールディングスは経営健全化計画として、新しい中期経営計画「『リテールNo.1』の実現に向けて」を公表した。「り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」という経営方針のもと、公的資金完済前には打ち出すことの難しかった「攻めの経営へのマインドチェンジ」を明確に打ち出すものであった。「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢に基づき、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として「リテールNo.1」になることを目指した。

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」を基本シナリオとした。具体的には、①りそなの強みである地域・リテールを中核とし、信託・不動産機能などを活かした“ソリューション”を柱とした差別化戦略を高度化させ、②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などを含めたグループの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」)の拡充を通じ、地域リテール戦略を進化させることを目標とした。

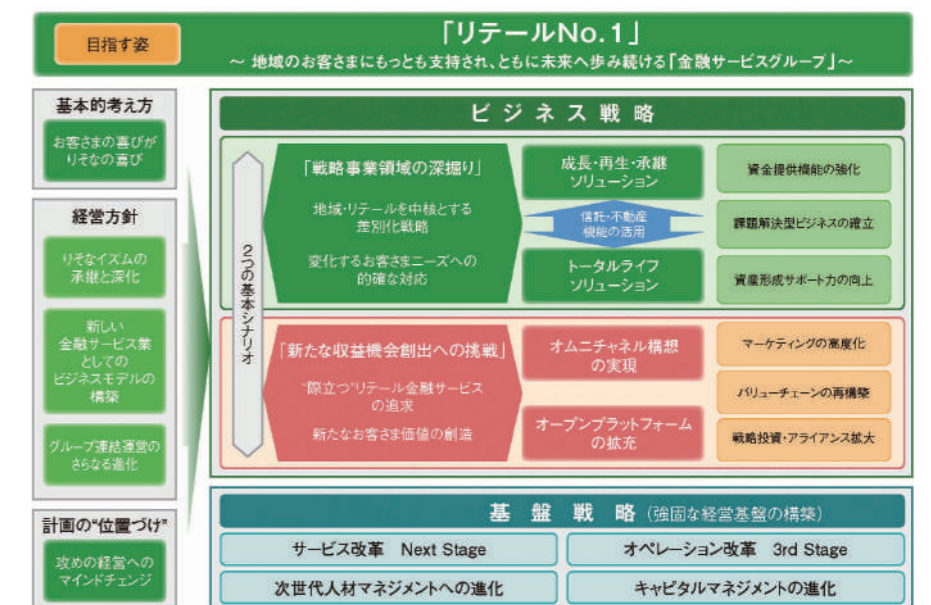
また、持続的成長をより確かなものとするべく、“攻め”のビジネス戦略を支える4つの基盤戦略として、①サービス改革 Next Stage、②オペレーション改革 3rd Stage、③次世代人材マネジメントへの進化、④キャピタルマネジメントの進化、を掲げ、強固な経営基盤の維持・強化をあげた。

公的資金の完済を経て、これまでの資本蓄積による返済から、ようやく資本を活用した戦略的な成長投資を行うステージに経営が移行したのが、この2015年以降である。

新ブランド宣言で新たなステージへ

2015年7月、りそなホールディングスは新「りそなブランド宣言」を制定した。2006年2月に制定したりそなブランド宣言は、2005年3月期決算の黒字化を受けて再生から飛躍に向けた挑戦を内外に示したが、新ブランド宣言は、従来のブランド宣言に

◆2015年2月公表の中期経営計画 計画の全体像



込められた想いを引き継ぎつつも、公的資金完済後の新たな10年に向けて、グループの指針を定めたものである。地域のお客さまにもっとも支持される「リテールNo.1」の金融サービスグループを目指すにあたり、従来のブランド宣言制定後、10年の変革を経て変化したお客さまからの期待、従業員の意識、経営陣の想いを以下のように反映した。

◆リそなブランド宣言

お客さまの喜びが、「リそな」の喜び。
リそなグループは、
お一人おひとりの想いを
しっかりと受けとめ、
自ら気付き、考え、行動することで、
夢と安心をつなぎ、
期待以上の未来づくりに貢献します。
お届けしたいのは、“満足を超える感動”。
想いをつなぐ、未来を形に。

「リそなフィデューシャリー・デューティー基本方針」を制定

2016年4月、リそなホールディングスは「フィデューシャリー・デューティー・アクション(FDA)」を制定した。FDAとは、家計や年金、機関投資家の

◆グループブランドスローガン



想いをつなぐ
お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまの想いをつなぐというメッセージを込めています。また、グループ発足以来の改革の精神「リそなイズム」をつないでいくという意味も込めています。

未来を形に
お客さまの幸せな未来をつくる、これまでの常識にとらわれない新しい金融サービスの形をつくっていくという決意を込めています。

Next Action
グループブランドスローガン「想いをつなぐ、未来を形に。」の具現化に向け、次の一歩を踏み出す、行動する、実行することの決意表明です。右肩上がりの躍動感あるデザインは、「未来に向けて行動し続ける」姿勢を表しています。

運用する多額の資産が、それぞれの資金の性格や資産保有者のニーズに即して適切に運用されるよう、投資商品の商品開発、販売、運用、資産管理に携わる金融機関が果たすべき役割と責任を指している。

信託部門を有し、資産運用と金融商品販売の双方の機能を有するリそなグループにおいて、全役員・従業員の判断・行動基準である「リそなWAY(リそなグループ行動宣言)」、「リそなSTANDARD(リそなグループ行動指針)」を補完し、フィデューシャリー・デューティーを意識した日々の行動、および業務運営のPDCAの確立を促すため、資産運用ビジネスにおける行動基準として、「フィデューシャリー・デューティー・アクション」を制定した。

金融庁はFDAを金融行政の重点施策にあげ、金融機関へ浸透を促しており、2017年3月、「顧客本位の業務運営に関する原則」を公表。リそなグループも同原則を採択した。同原則の採択に合わせ、お客さま本位の取り組みをより強化するべく、7月に従来のFDAを改定した「リそなフィデューシャリー・デューティー基本方針」を以下の通り制定した。

Ⅰ 基本姿勢

1.お客さまからの信頼を託された者(フィデューシャリー)として高い専門性と倫理観を持ち、

お客さまの喜びや幸せに最大の価値を置き、真にお客さまのためとなる質の高い金融サービスを継続的に提供します。

Ⅱ 最適なサービスの提供

- 1.お客さまの金融知識、取引のご経験、ご資産の状況、ご購入の目的などに照らして、適切な情報の提供・説明を行い、お客さまにふさわしい商品・サービスの提供をいたします。
- 2.商品・サービスの利点だけでなく、リスクや手数料その他の費用など重要な情報についても、十分ご理解いただけるよう分かりやすく適切な説明をいたします。
- 3.商品・サービスの説明を行う方法・時間・場所等についても、お客さまのご意向をふまえるとともに、利便性の向上にも努めてまいります。

Ⅲ 質の高い資産運用

1.お客さまに長期分散投資による運用成果を享受いただくために、綿密な調査・分析に基づく一貫した投資戦略を通じて中長期的に安定した付加価値を追求するとともに、低コストで良質な

運用サービスの持続的な提供に努めます。

2.専らお客さま(受益者)の利益を追求していくため、投資先の企業価値向上や持続的成長を促すための建設的な対話を含め、責任ある機関投資家としての取組みを実践してまいります。

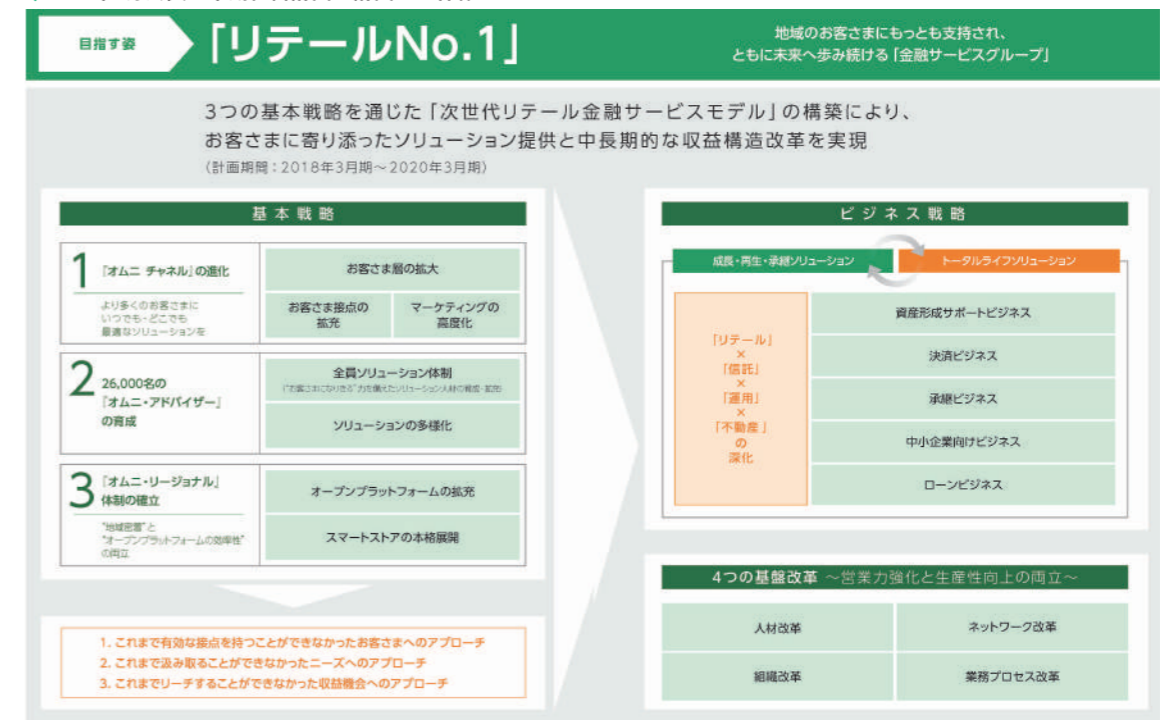
Ⅳ 人財・組織

- 1.お客さまに最善の商品・サービスを提供していくため、適正な評価・報酬体系のもと、人財の知識・スキルの向上に継続的に取り組んでまいります。
- 2.当社グループとお客さまとの間、あるいはお客さまと他のお客さまとの間で発生する利益相反を防止するため、利益相反管理方針を定め、適切な管理を行ってまいります。

次世代リテール金融サービスモデルの構築へ

2017年4月、リそなホールディングスは2017年度からの3年間を期間とする中期経営計画「Change to the “Next”」を公表した。「次世代リテール金融

◆2017年4月公表の中期経営計画 計画の全体像



サービスモデル」を構築することで、「これまで有効な接点を持つことができなかつたお客さま」「これまで汲み取ることができなかつたニーズ」「これまでリーチすることができなかつた収益機会」へアプローチし、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、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」を実現することを目指した。実現に向けて、以下の3つの基本戦略を掲げた。

- ①「オムニチャンネル」の進化…お客さま接点の拡充、お客さま層の拡大、マーケティングの高度化

- ②26,000人の「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」ことで、お客さまの悩みを引き出し、解決策の選択肢や解決の糸口となる情報を提供していく）、ソリューションの多様化
- ③「オムニ・リージョナル」体制の確立…オープンプラットフォームの拡充（地域の金融機関との多様な結びつき）、スマートストアの本格展開
なお、2017年4月、りそな銀行社長の東和浩は同社会長兼社長となった。

第3節

関西みらいフィナンシャルグループの発足

関西みらいフィナンシャルグループの発足、関西みらい銀行の誕生

2017年3月、りそなホールディングス、三井住友フィナンシャルグループ、みなと銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行は、みなと銀行・関西アーバン銀行・近畿大阪銀行の3社の経営統合に向けて協議・検討を進めていくことで合意した。これまで、みなと銀行と関西アーバン銀行は三井住友フィナンシャルグループの連結子会社であったが、この

再編により、りそなグループの傘下で統合することとなった。そしてこの統合グループは、各社の強みと特性を活かし、関西をマザーマーケットとする金融機関として、域内生産が約80兆円と国内GDPの約16%を占める関西圏経済の活性化と発展に貢献するとともに、日本経済の持続的な成長の一翼を担うことを目指すとした。

2017年11月、りそなホールディングスは経営統合の第1ステップとして中間持株会社「関西みらいフィナンシャルグループ」を設立し、12月には近畿

◆会社概要

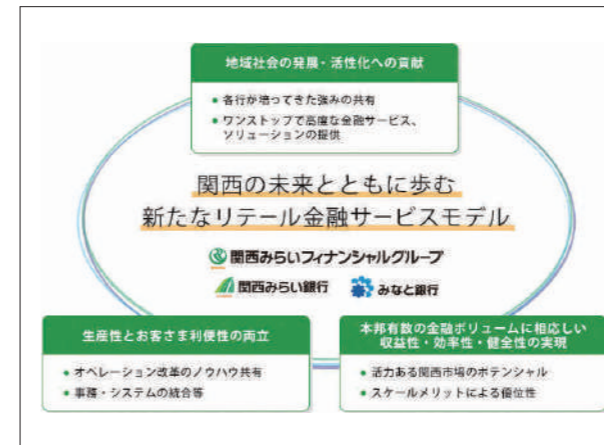
(2017年3月末時点)

	みなと銀行	関西アーバン銀行	近畿大阪銀行
商号	株式会社みなと銀行	株式会社関西アーバン銀行	株式会社近畿大阪銀行
設立年月日	1949年9月6日	1922年7月1日	1950年11月24日
本店所在地	兵庫県神戸市中央区三宮町2丁目1番1号	大阪府大阪市中央区西心斎橋1丁目2番4号	大阪府大阪市中央区備後町2丁目2番1号
代表者	代表取締役 頭取 服部 博明	代表取締役 頭取 橋本 和正	代表取締役 社長 中前 公志
預金残高(単体)	3兆1,460億円	4兆418億円	3兆2,357億円
貸出金残高(単体)	2兆5,122億円	3兆8,697億円	2兆4,405億円
業務粗利益	441億円	607億円	433億円
従業員数(連結)	2,472人	2,619人	2,150人
店舗数(含む出張所)	106カ店	155カ店	118カ店

◆経営理念

関西の未来とともに歩む金融グループとして、
お客さまとともに成長します。
地域の豊かな未来を創造します。
変革に挑戦し進化し続けます。

◆目指すビジネスモデル



大阪銀行を同社の完全子会社とした。関西みらいフィナンシャルグループの経営理念や目指すビジネスモデルは、上記の図の通りである。新しいグループ名「関西みらい」には、本邦有数にして関西最大の地域金融グループを創設し、「関西の未来とともに歩む新たなリテール金融サービスモデル」を構築するという決意が込められている。関西みらいフィナンシャルグループの社長には、りそなホールディングス代表執行役を務めていた菅哲哉が就任した。

2018年4月、関西みらいフィナンシャルグループは、統合の第2ステップとして、みなと銀行・関西アーバン銀行を完全子会社化し、近畿大阪銀行との経営統合を実現、りそなホールディングス傘下*の新しい金融グループとしてスタートを切った。大阪府・兵庫県・滋賀県を中心に広範な店舗ネットワーク(379カ店)を有し、総資産11.7兆円(地方銀行グループで全国6位)、貸出金8.9兆円、預金10.8兆円、従業員数7,116人という全国有数の地域金融グループが誕生した。スタートにあたり菅社長は、全従業

員に向けたビデオメッセージで「私たちが目指すのは、お客さまから『なくてはならないと思っていた』金融グループになることです。各銀行が長年培ってきた、お客さまや地域社会との関係を一段と深め、従業員の皆さんが大きなやり甲斐を持って働く、そんな金融グループを目指してまいります」と語った。同時に、2018年から3年間を計画期間とする第1次中期経営計画「Create the “Future”」を発表し、「経営統合による強固な3行連携体制の構築」「地域金融機関としての“Face to Face”の機能強化による地域貢献」「合併、システム統合の万全実施」に取り組むことを表明した。

*2018年4月の時点では、りそなホールディングスの持分比率51.09%の連結子会社、三井住友銀行の持分比率21.22%の持分法適用会社であった。

2019年4月1日に関西アーバン銀行と近畿大阪銀行は合併し、関西みらい銀行が誕生した(P.128の図参照)。同社社長には関西みらいフィナンシャルグループ社長の菅哲哉が就任し、りそなグループ大阪本社ビルに本店を置いた。同ビルは、従来は「りそな大阪本社ビル」として、主にりそな銀行が使用していたが、2015年12月に近畿大阪銀行の本社を大阪ビジネスパークから移転させ、りそなグループ関西圏の本社機能を集約した際に、「りそなグループ大阪本社ビル」に名称変更していた。また、関西みらい銀行については、システムの統合も先行して進め、2019年10月に完了した。

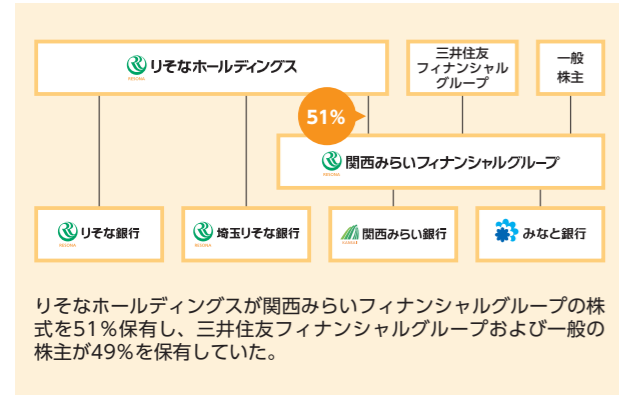


関西みらいフィナンシャルグループ統合セレモニー(2018年4月)

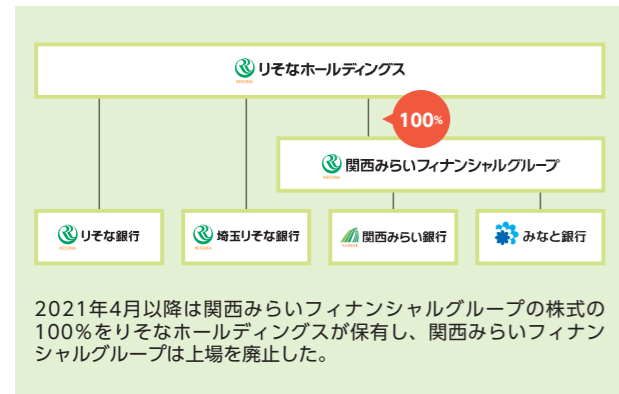
2020年5月、関西みらいフィナンシャルグループは第2次中期経営計画「Change Gears for “Kansai”」を発表した。外部環境の変化にいち早く対応するとともに、りそなホールディングスと中期経営計画の計画期間を合わせ、さらなるグループシナジーの発揮を推進するため、当初の計画を1年前倒して発表した。

2021年4月1日、りそなホールディングスは株式交換の実施により、関西みらいフィナンシャルグループを完全子会社化し、経営体制を強化した(下記の図参照)。また同日、みなと銀行社長に武市寿一が就任、同社頭取であった服部博明は会長に就任した。これにより、関西みらいフィナンシャルグループは、りそなグループのソリューション機能・経営資源を最大限活用し、関西圏に根ざした金融グループとして、コロナ禍において地域経済・お客さまをより強力にサポートできる体制となった。

◆体制図(関西みらいフィナンシャルグループ上場時)



◆体制図(2021年4月～)



2023年4月1日、関西みらいフィナンシャルグループと関西みらい銀行の社長に西山和宏が就任、両社の社長であった菅哲哉は両社の会長に就任した。

グループシナジーの追求

2016年9月、りそな銀行と近畿大阪銀行は、地域社会が抱える様々な課題を公共団体、大学・研究機関、企業、地域社会と共同で解決し、新たなビジネスへ発展させていくための拠点として「ビジネスプラザおおさか」を大阪市に開設した。海外駐在員や専門家にTV会議で相談できる「コンタクトデスク」などを設け、産官学民のつなぎ役を目指した。さらに、ビジネスプラザ開設の動きは広がり、2018年4月に埼玉りそな銀行が「ビジネスプラザさいたま」、2019年2月にりそな銀行が「ビジネスプラザとうきょう」を、2019年10月には関西みらいフィナンシャルグループとりそなホールディングスが「ビジネスプラザこうべ」と「ビジネスプラザびわこ」を開設した。おおさか、こうべ、びわこの関西3拠点はりそなグループで共同運営し、りそなグループのお客さまであれば取引銀行を問わず、ビジネスプラザを利用できる体制とした。

グループ内の銀行が同じ建物内で営業するグループ共同店舗の運営も開始した。2020年8月、関西みらい銀行富田支店をりそな銀行高槻富田支店内に



移転し、グループ初の共同店舗とした。これはロビーやバックヤードなどの店舗設備の共同利用に加え、税金の支払いや振込などの窓口業務を初めて共同運営にしたものである。その後もグループ銀行では、共同店舗運営を拡大することで、お客さまの利便性を維持しながら、店舗運営の効率化、ソリューション力の向上を図っている。

りそなグループと関西みらいフィナンシャルグループの間では人財交流も活発に行われている。信託・不動産をはじめとした本部業務のほか、営業店

における店頭業務においても人財交流を行い、各社のノウハウの共有によるシナジー効果を生み出している。そうした効果もあり、関西みらい銀行、みなと銀行では、信託併営のりそな銀行が強みとしてきた信託・不動産の機能を切り口としたソリューション提供の機会が拡大するとともに、「りそなファンドラップ」、バンキングアプリ、Visaデビットカードなど、従来の関西みらいフィナンシャルグループにはなかったリテールのお客さまに親和性の高い商品・サービスの導入が進んだ。

第4節

次なる成長に向けた挑戦

「レゾナンス・モデルの確立」に向けて

2020年4月1日、りそなホールディングス社長に南昌宏、りそな銀行社長に岩永省一、埼玉りそな銀行社長に福岡聡が就任した。なお、りそなホールディングス、りそな銀行の東和浩、埼玉りそな銀行の池田一義は社長を退任し、各社会長となった。

そして新経営陣のもと、2020年5月、りそなホールディングスは新しい中期経営計画「レゾナンス・モデルの確立」を公表した。新型コロナウイルスが猛威を振るうなかでスタートすることになったグループの新経営体制であったが、就任にあたり南社長はグループの全従業員に向けたビデオメッセージで以下のように語った。

「現在は、テクノロジーが圧倒的に進化し、産業・社会構造が変わり、価値観やお客さまの行動そのものが大きく変化している時代です。当たり前ですが、時代が変わり、お客さまの金融行動が変われば、私たちのビジネスもまた、その変化に適合していく必要があります。新中期経営計画はこうした認識の

もと、策定をしています。

基本方針は『レゾナンス・モデルの確立』です。レゾナンス(Resonance)とは、りそな(Resona)の語源、共鳴という意味のラテン語です。いわば、新しいりそなモデルへの挑戦をしようということです。具体的には、銀行の枠組みにとらわれることなく、人財とテクノロジーの融合、リアルとネットの融合、異業種との連携など、様々なものをつなぎ、共鳴することで、お客さまに新しい価値を提供していこうということです。

～中略～、最後に1つ、皆さんへのお願いです。『変化を恐れず、挑戦しよう』ということです。全員が前を向いた瞬間から、チームは変わり始めます。そして、変革に向かう力の源泉はいつも『人



新経営陣のポスター(2020年4月1日)

財]です。不透明な事業環境が続くと思いますが、私たちだけが厳しい環境に置かれているわけではありません。原点にかえって、常にお客さま起点で、冷静に、そして前向きに、グループ丸となって、頑張っていきましょう]

新しい中期経営計画では「レゾナンス・モデルの確立」を基本方針とし、りそなグループが2030年までに目指す長期的な姿として、「持続可能な社会への貢献」と「自らの持続的な成長」の両立を掲げた。

「レゾナンス・モデル」は、既存領域における強みである「リテール×信託」にさらに磨きをかけて差別化を図る「深掘」、**“脱・銀行”**に向けて取り組む新たな創造としての「挑戦」、そして、この2つのチャレンジを支える「基盤の再構築」による営業力強化と生産性向上、この3つで構成される。「深掘」と「挑戦」がオーバーラップする部分として、前中期経営計画から取り組んできたオムニ戦略のさらなる進化や、関西みらいフィナンシャルグループとのシナジー追求なども進めていくとした。

「レゾナンス・モデル」では、お客さまのこまごごと・社会課題を起点に、銀行の常識や枠組みにとらわれないことなく、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することを志向している。

共鳴を広げるために、従来型ビジネスモデルにデジタル&データ、デザイン思考、オープン³の3つを掛け合わせることでビジネスモデル・経営基盤を時代の変化に適合させ、お客さまに新たな価値を提供していくこととした。

コロナ禍で金融機関としての社会的使命を果たす

この時期の社会の動きとしては、2019年12月、中国・武漢において新型コロナウイルスが発生、翌2020年1月23日には武漢の封鎖措置が開始されたが、やがて新型コロナウイルスは世界中に伝播していった。パンデミックの状況下でりそなグループ全体の機能を維持し、安定した業務運営を継続するため1月30日、りそなホールディングス、関西みらいフィナンシャルグループ、グループ銀行は危機対策本部を設置した。感染防止対策などで経済活動が停滞するなか、金融機関としての社会的な使命を果たせるかどうかを問われる局面となった。

グループ銀行はコロナ禍の影響を受けているお客さま向けに、2月以降順次資金繰り相談窓口を設置、3月以降順次休日の相談窓口も設けた。お客さまの資金調達ニーズ、資金繰りのサポートを行うため、3月には関西みらい銀行とみなと銀行が地元企業応援チームを設置、4月には埼玉りそな銀行が経営安心応援チームを設置した。グループ銀行は3月以降順次、新型コロナウイルス対応を支援するファンドの取り扱いを開始し、感染拡大で被害や影響を受けた法人または個人事業主に、事業性資金を

融資した。

また、グループをあげて、コロナ禍でのお客さまの経営改善支援、事業再生支援などのニーズに応えるため、以下のようなグループ銀行の本部組織の改組・設置を行った。

- りそな銀行：審査部 成長戦略室
- 埼玉りそな銀行：融資部 営業店支援グループ
- 関西みらい銀行：法人業務部 戦略支援グループ
- みなと銀行：法人業務部 事業性評価室

地域貢献の観点で、医療従事者や医療機関の活動の支援にも取り組んだ。関西みらい銀行は5月、お客さまが発行する私募債の発行額の一定割合を寄付する「CSR 私募債～MyDo(まいど) おおきに～」の寄付先に「大阪府新型コロナウイルス助け合い基金」と「滋賀県がんばる医療応援寄附」を追加した。グループ銀行は6月以降順次、お客さまが発行する私募債の発行額の一定割合を都府県の新型コロナウイルス感染症対策推進基金などに寄付する形式の、新型コロナ医療応援のための私募債商品の取り扱いを開始した。2020年8月、埼玉りそな銀行とりそなアセットマネジメントは投資信託「埼玉りそな・グローバルバランス・プラスESG(愛称：SaitamaDGs)の取り扱いを開始し、販売手数料・信託報酬の一部を埼

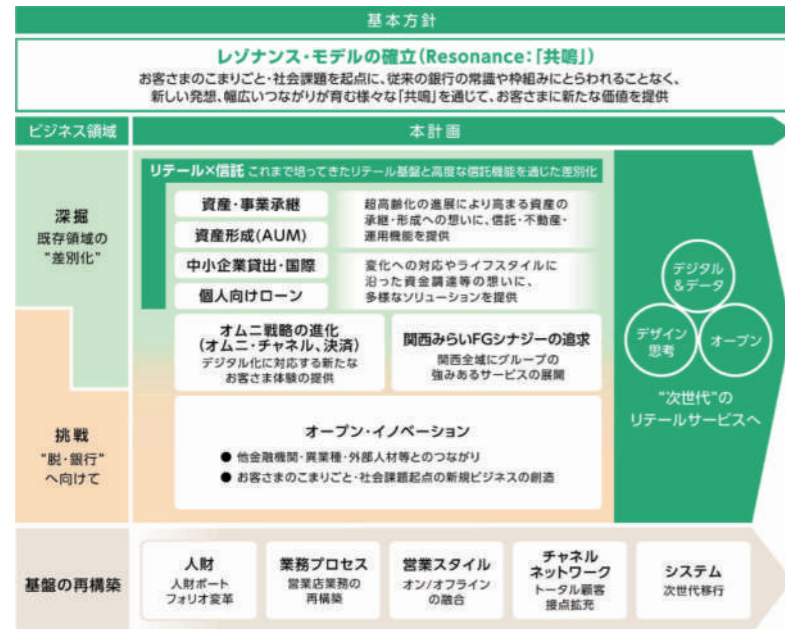
玉島の新型コロナウイルス感染症対策推進基金へ寄付した。

りそなグループはこれまでもオムニチャンネル戦略のなかで、りそなグループアプリを中心とした非対面取引にも注力してきたが、コロナ禍はお客さまの行動様式やビジネススタイルにも大きく影響を及ぼし、非対面取引が拡大する契機にもなった。りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行は4月、外出を自粛しているお客さまへの応援と、窓口やATMコーナーに出向かずに自宅で取引ができるサービスの案内を目的に特設ホームページを開設、「#うちで過ごそう」応援企画を展開した。一定期間中に新たにアプリをセットアップしたお客さまにポイントを付与し、非対面サービスの拡充につなげていった。



マスク着用を呼びかけるポスター

◆2020年5月公表の中期経営計画 計画の全体像



コラム コロナ禍でも一人ひとりが自ら気づき、考え、行動する

新型コロナウイルス感染拡大防止の観点でソーシャルディスタンスの重要性が増すなか、りそな銀行横浜支店のロビー担当者は、自店のロビーのソファが3人掛けになっていることに気づき、中央の席にお客さまが座らない(=密にならない)ように案内することにした。当初は、座らないでほしい旨のメッセージを設置することを考えたが、日頃の接客で「できません」「しないでください」といった否定的な言葉を用いないよう心がけていた担当者は、自然とお客さまが座らないようにできる方法として「りそな」ぬいぐるみをさりげなく置いた。その光景をお客さまがSNSに投稿したことが契機となり、

「ほっこり」する対応としてテレビや新聞、ネットニュースなどで話題となった。



ロビーのソファに置かれた「りそな」のぬいぐるみ

コロナ禍での業務継続体制の整備と社内ワークスタイルの変革

2020年4月、政府は緊急事態宣言を発令した。こうしたなか、社会インフラの一翼を担う金融機関として業務継続体制を整えるため、社内においては、同じ業務の担当者をいくつかのチームに分け、違う部署や営業店で勤務する「スプリット・オペレーション」を実施した。あわせて接触削減の観点から全社的にテレワークを推進し、サテライトオフィス勤務*や、リモートを活用した研修や教育体制を拡充した。また、従業員の感染予防のため、出勤人数を減らしたシフト運営体制の整備や、ワクチンの職域接種を推進するなどして、従業員の安全衛生に取り組んだ。従業員の負担軽減に向けては、シフト運営に伴う出勤削減分についても所定の給与を支給し、休校・休園期間中に子どもの世話を目的に休務した場合の特別休暇(有給扱い)を付与するなどの人事運



サテライトオフィス

営上の対応を行った。

こうした一連の対応の多くは緊急事態宣言の解除とともに出口を迎えることとなったが、一方でコロナ禍を機に急速に浸透したテレワークやリモート活用の取り組みは、アフターコロナにおいても、時間や場所にとらわれない柔軟で生産性の高い働き方を実現する「ワークスタイル変革」の一環として定着していった。

*サテライトオフィス勤務：所属店以外の決められたオフィス(営業店・本部・研修所など)で行うテレワーク勤務。事前予約をすれば自宅近隣や、外出先の近くにあるオフィスを利用できる。

第5節

「リテール×信託」による既存ビジネスの差別化の展開

従来から取り組んできた資産・事業承継ビジネス、資産形成サポートビジネス、中小企業向けビジネス、国際ビジネス、個人向けローンビジネスなどの分野においての新たな展開としては次のようなものがあった。

りそなアセットマネジメントを設立、プロ向け運用力を資産形成ビジネスに

2015年8月、りそなホールディングスは、投資信託委託会社であるりそなアセットマネジメントを

設立した。フィデューシャリー・デューティーの精神に則ったお客さま本位の商品の提供のため、りそな銀行が年金業務で培ってきた長期的資産形成に適した運用サービスを投資信託の形態で提供し、より幅広いお客さまの資産形成に貢献することが設立の主たる目的の一つである。2016年1月、その第1弾として、中長期的な資産形成に役立つ「りそなラップ型ファンド 安定型/安定成長型/成長型(愛称：R246)」の取り扱いを開始した。お客さまの資産運用に対する考えに合わせて、金融機関の専門家が包括的に資産管理・運用を行うサービスを「ラップ口

座」と呼ぶ。「ラップ型ファンド」とは、「ラップ口座」のようなサービスを少額から手軽に始められるよう、設計された投資信託のことである。

2020年1月、りそなホールディングスは機関投資家向けの運用を担っていたりそな銀行の信託財産運用部門の資産運用機能を分割し、りそなアセットマネジメントに移管集約した。グループの資産運用にかかる経営資源を同社に集約したことで、運用資産残高約44兆円、運用担当者129人を有する国内有数の運用会社となった(2023年3月末)。運用力を強化するとともに、機関投資家に提供していた高品質の運用サービスを個人のお客さまにも届けるようにした。グループで培った資産形成サポートのノウハウを活用して、地域金融機関を通じて高品質の運用サービスを提供し、幅広いお客さまの資産形成への貢献を目指している。

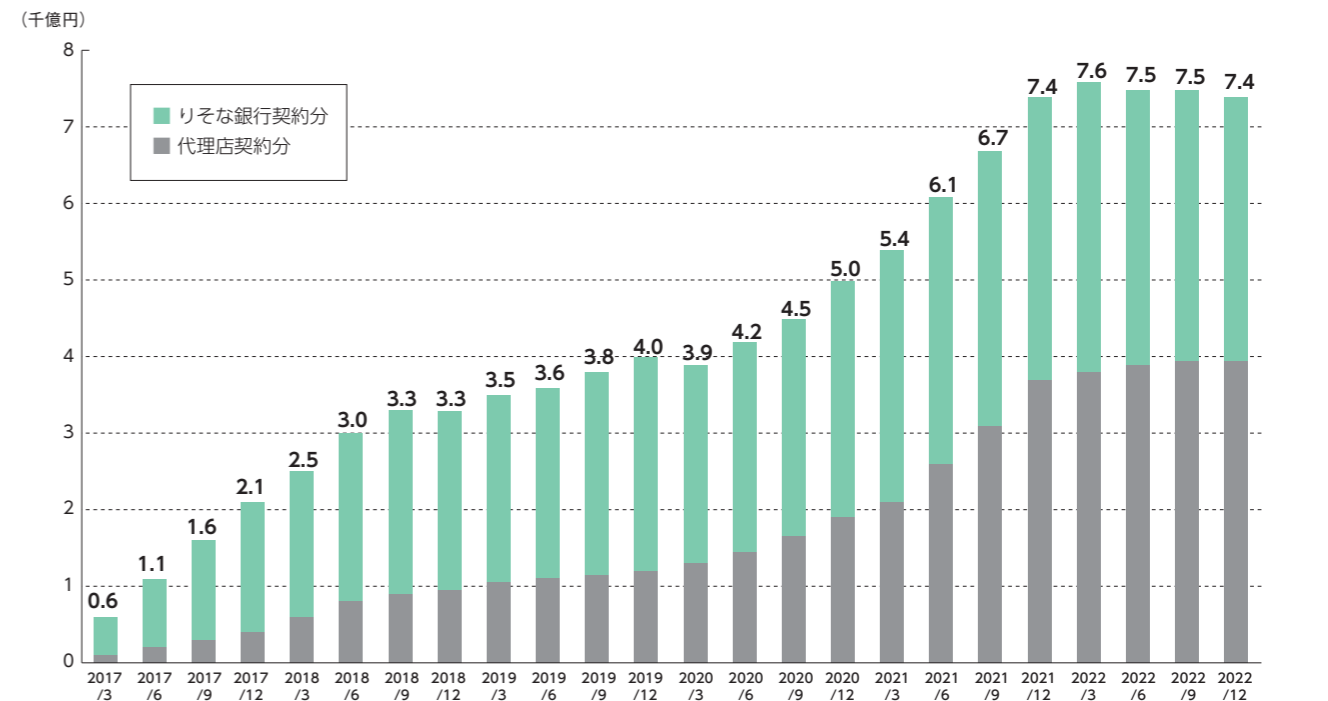
年金運用で培ってきたノウハウを活用した「りそなファンドラップ」の展開

2017年2月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行は「りそなファンドラップ」の取り扱いを開始した。ファンドラップとは、お客さまごとに異なる投資の目的や方針を確認し、投資一任契約に基づき、資産配分や投資先ファンドの選定、運用状況の報告などの資産運用サービスを総合的に提供する商品で、りそな銀行の資産運用部門が半世紀にわたって培ってきた年金運用のノウハウを活かし、長期分散投資による安定した運用に取り組んでいる。

「りそなファンドラップ」は60種類のポートフォリオのなかからお客さまの考えに合わせた最適な資産配分をご提案し、専門家がお客さまに代わって資産を運用する。また、お客さまのニーズに応じた資産管理機能を提供し、資産形成を長期的にサポートしている。

2018年6月には、「りそなファンドラップ(ウェルカムプラン)」の取り扱いを開始した。同商品は

◆りそなのファンドラップ 残高推移



※時価ベース残高、法人込

「最初は少額から運用したい」というお客様の声にお応えし、「リそなファンドラップ」を30万円からご利用いただけるようにした商品で(契約金額30万円以上100万円以下の10万円単位)、手数料は運用でプラスが



リそなファンドラップパンフレット

発生した場合の成功報酬のみとしている。

また、資産管理機能として、2019年5月にはお客様の運用資産から指定金額を定期的に換金する「定期受取サービス」、2022年1月には代理人がお客様に代わり運用資産の管理などができる「ファンドラップ頼れる安心サービス」などを追加、高齢のお客様に安心して運用を継続いただける新機能

の提供に努めている。また、2020年10月にはみなと銀行が「リそなファンドラップ」の取り扱いを開始し、グループ4銀行で提供できるようになった。

「運用のプロにお任せの安定運用」「便利な資産管理機能」「業界最低水準のコスト」など、銀行のお客様さまに親和性の高い商品設計が評価され、リそなのファンドラップの残高は2023年3月末時点で7,443億円となっている。また、提携銀行での取り扱いも開始、グループ外の新たなお客様とのお取引につながっている。

[提携銀行の状況についてはP.139参照](#)

アジアの中核拠点として リそなマーチャントバンクアジア営業開始

リそなグループは、お客様の海外ビジネスをサポートするため、アジアを中心とした駐在員事務所やインドネシアの現地合併銀行リそなプルダニア銀

行のネットワークのほか、各国の提携金融機関との連携により、お客様のニーズにお応えしてきた。

2017年4月、国際業務の拡充に伴うリスクマネジメントを含む管理体制強化を目的に、リそな銀行国際事業部内に国際業務管理室を新設した。

2017年7月、リそな銀行はシンガポールの金融会社、AFC Merchant Bank (ASEAN FINANCE CORPORATION LIMITED)の株式を取得し子会社化するとともに、リそなマーチャントバンクアジアに社名変更した。AFC Merchant BankはASEANのインフラ開発を目的に、シンガポール・マレーシア・タイ・インドネシア・フィリピンの主要な金融機関が中心となって1981年に設立された金融会社で、強固な顧客基盤と豊富な現地情報を有していた。近年ASEANにおけるお客様からの相談が増えてきたことから、AFC Merchant Bankを子会社化し、同地域に進出する日系企業を中心に貸出業務、M&A助言業務やその他の金融サービスを提供する体制を整えた。また、シンガポール駐在員事務所の機能を同社に引き継ぎ、廃止した。

さらに、お客様の現地資金調達ニーズの増加に応えるため、2019年8月にリそなマーチャントバンクアジアが約100億円の増資を、2022年6月にはリそなプルダニア銀行が約275億円の資本増強を実施した。

2020年8月には、リそな銀行がシンガポールの独立系投資銀行であるSAC Capital Private Limitedと資本業務提携を締結するなど、お客様の海外ビジネスをきめ細かくサポートする体制を拡充している。リそなグループは2023年3月時点で、14カ国・地域の22行と業務提携している。

埼玉りそな銀行、関西みらい銀行 信託免許を取得

埼玉りそな銀行および関西みらい銀行は信託業務

の兼営認可を取得し、埼玉りそな銀行は2020年4月から、関西みらい銀行は2021年4月より自行で信託業務の取り扱いを開始した。従来りそな銀行の信託代理店として信託関連サービスを提供し、相続・承継にかかる信託商品の契約を増やしてきたが、資産運用から資産承継へお客様のニーズが変遷するなかで、切れ目なくワンストップでコンサルティングを提供するべく、信託商品のうち遺言信託、遺産整理業務、自社株承継信託を直接取り扱うこととした。

リそな企業投資を設立、 事業承継ビジネスを拡大

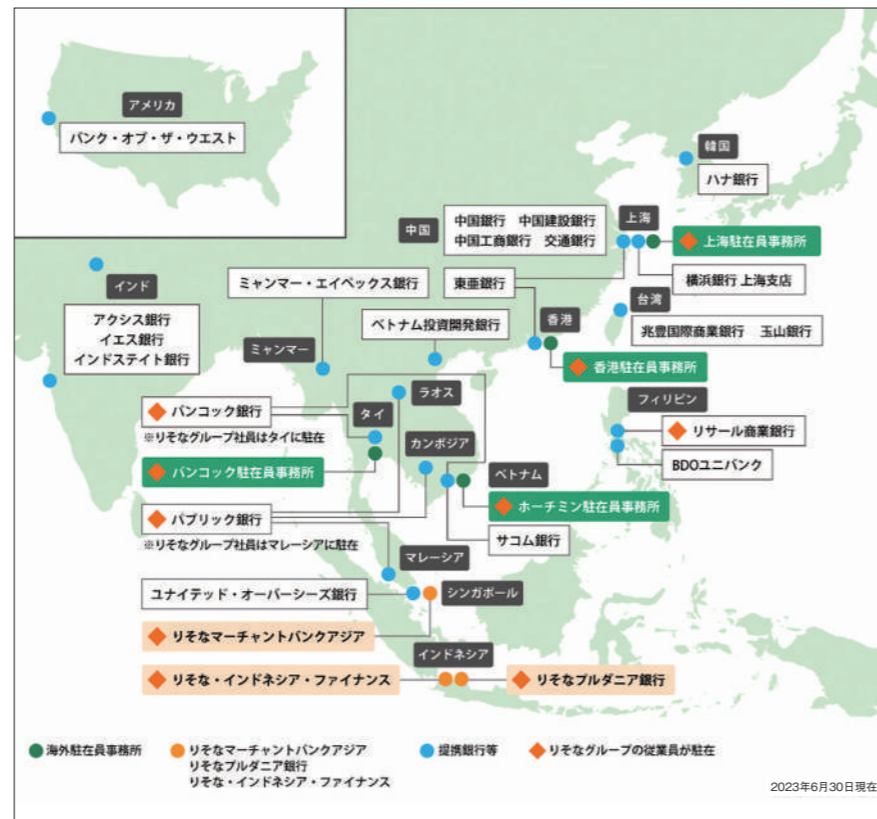
経営者の高齢化などで後継難に直面する中堅・中小企業が増え、事業承継ビジネスのニーズが高まるなか、2021年1月、リそなホールディングスは投資専門会社リそな企業投資株式会社を設立した。

同社が運営するファンドによる株式取得を通じて、中堅・中小事業の円滑な事業承継を支援する仕組みとした。原則、議決権の過半数を取得し、経営人材を派遣するなどして「ハンズオン」(投資先の企業の経営に直接関与すること)による中堅・中小企業のお客様の企業価値向上を目指した。投資先の企業の内側から経営体制の強化や財務改善を行い、次なる事業承継者として最適な株主にバトンをつなぐことに取り組んでいる。

住宅ローン残高全国No.1を獲得

住宅ローンビジネスでは休日に対面で相談が可能なローンプラザ拠点の拡大、2015年の休日審査、2016年の休日融資の導入などにより、お客様の利便性を高めてきた。りそな銀行と埼玉りそな銀行では病気やけがによるリスクを幅広く保障する「団信革命」、関西みらい銀行ではご返済中のものにも

◆海外ネットワーク図



りそなマーチャントバンクアジアが入居するビル

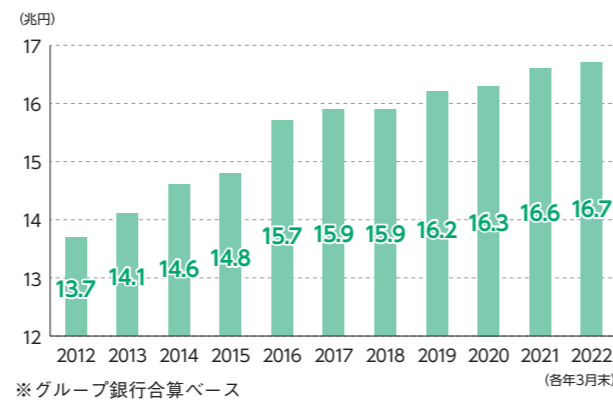
備えた「生活習慣団信<入院プラスα>」、みなと銀行では兵庫県内への移住をサポートする「ひょうごのくらし」など、お客さまの多様化するニーズに応えた商品を取り扱っている。

こうした取り組みが評価され、りそなグループの住宅ローン残高は2021年3月末で16.6兆円に達し、2021年7月、民間調査会社の日本マーケティングリサーチ機構による「住宅ローン残高全国No.1」を、グループ4銀行で獲得した。

住宅ローンサービスにおけるデジタル・トランスフォーメーション(DX)にも取り組んでいる。2018年4月、りそな銀行と埼玉りそな銀行はりそなグループの営業店が近くにないお客さまでも、来店不要で住宅ローンの契約が完結する電子契約サービスを開始、さらに2021年4月にはアプリ完結型住宅ローンの取り扱いを開始した。異業種との連携

や新たなテクノロジーを活用することで、申し込みから借入完了まで来店不要での手続きを可能とした。必要事項の入力を従来の約3分の1にまで減らし、必要書類の画像をアップロードすれば申し込みが完了する。住宅ローンの残高管理や一部繰上返済もアプリ内で可能にし、借入後もお客さまに便利にご利用いただける機能を充実させた。

◆住宅ローン残高推移



第6節

オムニチャンネル戦略のさらなる進化、デジタルとリアル融合

「りそなグループアプリ」を中心とする チャンネル改革

2015年7月にスタートしたオムニチャンネル戦略プロジェクトは着実に進捗し、住宅ローンの休日審査、タブレット端末を活用した視覚的にわかりやすいセールスフロー、住宅ローン・プレミアムカードローン申込画面のチャットでの案内、新型の相談特化型店舗の開設などを実現した。

2016年1月、グループ一体でオムニチャンネル戦略の企画・実行力をより一層強化するため、りそなホールディングスグループ戦略部内の「オムニチャンネル戦略室」を分離独立のうえ、「オムニチャンネル戦略部」を新設、りそな銀行においても「オムニチャネ

ル戦略部」を新設した。オムニチャンネル戦略は、マーケティング改革、チャンネル改革、営業スタイル改革の3つの改革で成り立っている。

チャンネル改革は、時間と空間の制限を取り払い、いつでも・どこでもお客さまとつながる圧倒的な便利さの実現を目指した。リアルチャンネルでは、「事務ゼロ」の実現でお客さまへの対応力を強化し、365日営業のセブンデイズプラザや相談に特化した拠点を拡充する。ネットチャンネルでは、ワンストップで取引が完結する。リアルとネット双方のチャンネルを融合し、お客さまが困った時にいつでも相談でき、必要な時に全国どこでも手続きができる、頼りになる銀行を目指した。

2016年3月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近

畿大阪銀行はオムニチャンネル戦略のネットチャンネル改革の一環として、新たなチャンネル「りそなスマートストア」をオープンした。営業店と異なり、インターネットを通じてお客さまの多様化する趣味・嗜好に合わせたサービスを全国で提供した。第1弾として、日本航空(JAL)と業務提携して「りそなJALスマート口座」の取り扱いを開始した。口座開設アプリで簡単に口座を開設することができるほか、りそなVisaデビットカード(JMB)の利用によりJALのマイルを貯めることができる。また専用のバンキングアプリから、口座残高や入出金明細を簡単に確認できるようにした。

2016年8月には、第2弾として「りそなスマート口座(愛称:りそにゃスマート口座)」の取り扱いを開始し、店頭やアプリでの要望に応え、カード券面やアプリに「りそにゃ」を採用した。

これまで取り組んできたオムニチャンネル戦略をより強力に推し進めるため、2018年2月、ウルトラテクノロジスト集団のチームラボとの共同開発により、スマート口座をさらに発展させたスマホ向け新アプリ「りそなグループアプリ」(リリース当初名称「りそなスマート口座アプリ」)の取り扱いを開始した。「スマホがあなたの銀行に」というコンセプトのもと、「いつでも」「どこでも」銀行を持ち歩いているような感覚で利用できるアプリとして、問い合わせ方法を

電話・チャット・メールのなかから選べ、ATMや店舗の検索、店舗での相談予約、振込や定期預金の作成などの幅広いサービス内容をアプリでできるようにした。また、最新のマーケティングエンジンを活用して、個々のお客さまにマッチした「One to One」の提案を随時発信するようになった。

スクロールを豊かに使い、わかりやすさと実用性を両立させたこと、ユーザーの利用頻度の高さなどが評価されて、2018年度のグッドデザイン賞^{*1}を受賞した。

りそなグループアプリはリリース以降、日本IBMおよびりそなデジタル・アイ株式会社^{*2}と共同のアジャイル開発^{*3}により、約170回のアップデートと1,100項目超の改善を行っている。こうした取り組みがお客さまに評価され、2023年6月にはダウンロード数が670万件を突破し、1日あたりの利用者数がATMを超えるなど、銀行最大のチャンネルとなっている。

りそなグループアプリについては、特集P.164にて紹介

*1 グッドデザイン賞: 1957年創設のグッドデザイン商品選定制度を継承する、日本を代表するデザインの評価とプロモーションの活動。国内外の多くの企業や団体が参加する世界的なデザイン賞として、暮らしの質の向上を図るとともに、社会の課題やテーマの解決にデザインを活かすことを目的に、毎年実施されている。

*2 デジタル・アイ株式会社: りそなグループのシステムアウトソーシングを行っているディアンダアイ情報システムが2021年1月に商号変更したもの。

*3 アジャイル開発: システムやソフトウェア開発手法の一つで、大きな単位でシステムを区切らず、小単位で実装と開発を進めるため、従来に比べて開発期間を短縮できる。



りそなグループアプリ

先進的かつ利便性の高い 決済サービスへの挑戦

2017年度からの3年間を期間とする中期経営計画で掲げる「次世代リテール金融サービスモデル」の構築と「中長期的な収益構造改革」の実現のため、2017年4月、りそなホールディングスとりそな銀行は個人・法人向けサービスの融合と開発のスピー

ドアップ、先進的かつ利便性の高い決済サービスへの挑戦を目的に決済事業部を設置した。ビジネス戦略の柱の一つとして、決済関連収益拡大のための個人・法人向け決済サービスの拡大に努めた。

口座即時決済のVisaデビットカードの拡大

口座を保有しているお客さまへのVisaデビットカードの普及にも拍車をかけた。2017年10月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行は従来のVisaデビットカードサービスをレベルアップし、個人の普通預金口座に標準装備する「りそなデビットカード(VISA)」の取り扱いを開始した。銀行業界で初めて、非接触決済機能「Visaのタッチ決済」付カードを店頭で即時発行できるようにした。

2018年4月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行は法人および個人事業主のお客さまに新たなキャッシュレス決済手段を提供するため、「りそなビジネスデビットカード」の取り扱いを開始した。

2023年4月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行は、デビットカードのメインユーザー層である若年層からの利用特典の向上を求める声を踏まえ、国内初のポイント還元特化型デビット「りそなデビットカード〈プレミアム〉」の取り扱いを開始した。



「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」の提供開始

2018年11月、りそな銀行と埼玉りそな銀行は、大手金融機関としては初めて、流通業やサービス業の法人のお客さまおよび、その利用者である個人のお客さま向けに決済をトータルでサポートする加盟店サービス「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」の取り扱いを開始。法人のお客さまには、業界最低水準の決済手数料とクレジットカード、電子マネー、QR・バーコード決済などの主要決済手段に対応している決済端末を導入費用無償で提供し、店舗での現金管理・決済コストの削減とレジ周りのシンプル化の実現をサポートした。また、銀行が加盟店サービスを直接行う強みとして売上を加盟店口座に毎日入金することを可能とし、加盟店の資金繰り負担軽減も可能とする商品性とした。

法人加盟店の利用者である個人のお客さまへのサービスとして、会員カードやポイントカード機能と加盟店独自のプリペイドカード、銀行口座からの即時・後払い決済、クレジットカード・デビットカードなどの各種決済機能、おつり貯蓄、電子レシート機能といった様々な機能を備えた「提携ウォレットアプリ」を提供した*。

*「提携ウォレットアプリ」は、2023年7月末をもってサービスを終了した。

2019年10月1日の消費税率引き上げに伴う需要平準化対策として、2019年10月から2020年6月



りそなキャッシュレス・プラットフォーム

までの9か月間、中小・小規模事業者によるキャッシュレス手段を使ったポイント還元を支援するキャッシュレス・ポイント還元事業(キャッシュレス・消費者還元事業)には決済事業者として参画。制度の後押し、また2020年2月には関西みらい銀行、2022年3月にはみなと銀行でもりそなキャッシュレス・プラットフォームの取り扱いを開始したこともあり、法人加盟店は2022年9月末時点で約3,200先、約14,000店舗まで拡大した。

さらにキャッシュレス推進を通じた市民向けサービスの向上を目的に、りそなキャッシュレス・プラットフォームを自治体向けにも提供している。2020年12月にりそな銀行が大阪府に、2021年3月に埼玉りそな銀行が埼玉県飯能市に導入したことを皮切りに行政DXの取り組みが進んだ。庁舎や関連施設などでキャッシュレスの支払いが可能となり、利用者の利便性向上、行政事務の効率化に寄与している。

第7節

共創型オープンプラットフォームの拡充

地域金融機関・異業種企業との提携拡大

オムニチャネル戦略の実現と併行して、オープンプラットフォームの拡充にも努めた。オープンプラットフォームとは、地域金融機関や異業種企業との資本関係にとらわれない幅広い連携を通じて、WIN-WINの関係を構築する戦略を指している。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」などを通じて、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んだ。

2018年10月、りそな銀行は大同生命保険株式会社と営業分野における業務提携を実施した。両社の顧客基盤である中小企業のお客さまの経営課題解決に向けて、相続・事業承継分野などで協調していくこととした。

2020年2月、りそなホールディングスはめぶきフィナンシャルグループとデジタル分野における共同研究を開始、6月にはデジタル分野における戦略的業務提携を締結した。2021年3月、めぶきフィナンシャルグループ傘下の常陽銀行と足利銀行がりそなのバンキングアプリを導入した。

2021年4月、りそな銀行は横浜銀行とファンドラップ投資一任契約を取扱業務とする信託代理店契約を締結した。横浜銀行の投資信託口座でりそな銀行のファンドラップを利用できる仕組みを構築し、横浜銀行は「横浜銀行ファンドラップ」として取り扱いを開始した。りそなの資産形成サービスであるファンドラップについて、りそなグループ外への初めての提供となった。

2021年8月、りそなホールディングスは京葉銀行と戦略的業務提携に関する協定を締結した。バン



りそなグループアプリ 常陽バンキングアプリ 足利銀行アプリ

キングアプリを活用した非対面ビジネス、デジタルマーケティング、データ分析、ソリューション分野では相続・事業承継、M&A、シンジケートローン、ビジネスマッチング、不動産活用、さらには階層別研修や各種セミナーの共同開催、本部の人財交流などで協力することとした。2022年6月、りそな銀行と京葉銀行はファンドラップ投資一任契約を取扱業務とする信託代理店契約を締結、京葉銀行は同月から「京葉銀行ファンドラップ」の取り扱いを開始した。

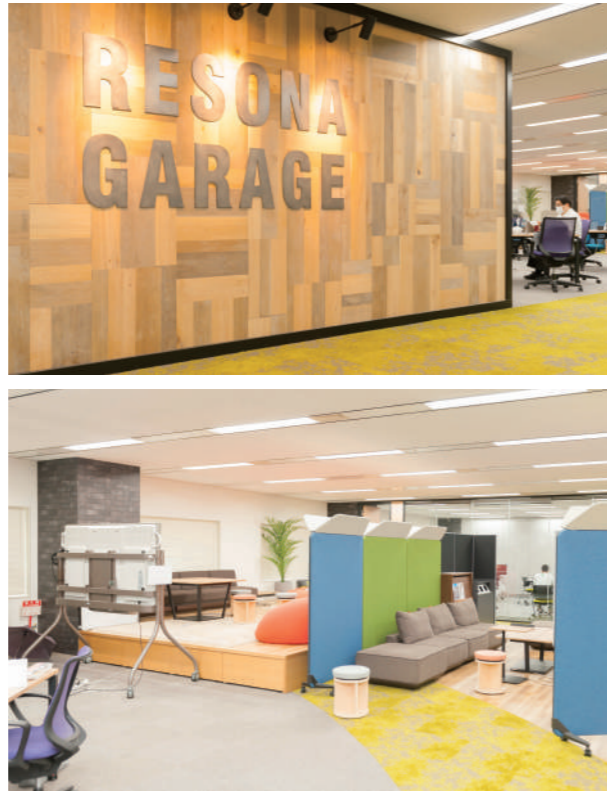
2021年9月、りそなホールディングスは百十四銀行とデジタル分野における戦略的業務提携を締結し、バンキングアプリによる非対面ビジネスの強化、営業プロセス・店頭事務改革の追求、デジタルマーケティング、データ分析、データビジネスの高度化、人財交流などで提携することとした。

2022年5月、りそなホールディングスは七十七銀行と長期安定的な資産形成サポート商品に関する共同研究を開始した。さらに2023年1月、りそな銀行は七十七銀行とファンドラップ投資一任契約を取扱業務とする信託代理店契約を締結、七十七銀行は同月から「(七十七)ファンドラップ」の取り扱いを開始した。

こうしたオープンプラットフォームの拡充により、りそなグループ外の提携先銀行でのファンドラップ残高は651億円、バンキングアプリのダウンロード数は100万ダウンロードを突破した(2023年6月末時点)。

オープン・イノベーション共創拠点 「Resona Garage」の開設

業種を超えた様々な外部企業とも連携し、銀行の枠にとどまらない新たな事業の共創や業務プロセス改革の実現を加速させるため、2020年4月、りそなホールディングスのグループ戦略部内に、新



Resona Garage(りそなガレージ)

規ビジネスの創出や既存ビジネスの深掘り、業務の再構築を行う組織横断的な専任チームであるクロス・ファンクショナル・チーム(CFT)を設置した。2020年9月には、新規ビジネスを生み出すためのオープン・イノベーション共創拠点として、「Resona Garage(りそなガレージ)」を開設した。Resona Garageでは、固定電話を原則廃止して服装も自由とし、壁がない大きなフロア内で自由な空間などを整え、新たなワークスタイルを実現した。

お客さまのこまりごとのうち、担当部門単独ではなく、横断的に解決にあたるほうが効果的なものについて、CFTのメンバーと関係部門の担当者がResona Garageに集まり、デザイン思考*で企画立案を進めている。

*デザイン思考：デザインに必要な思考方法と手法を利用して、ビジネス上の問題を解決するための考え方。

DX推進体制を強化

2021年4月、りそなホールディングスとりそな銀行はオムニチャネル戦略部と決済事業部を再編し、デジタル・チャンネル・決済などを軸とした新たなビジネスモデルの企画を担うDX企画部と、新たな顧客体験を提供するカスタマーサクセス部を新設した。さらに外部事業者を含めた非金融データの利活用に向けて、りそなホールディングスのデータサイエンス室をデータサイエンス部に改組した。

こうした一連の取り組みが評価されて、経済産業省と東京証券取引所とがDXに積極的に取り組む上場企業を選定し、投資家に魅力ある企業として紹介しているデジタルトランスフォーメーション銘柄

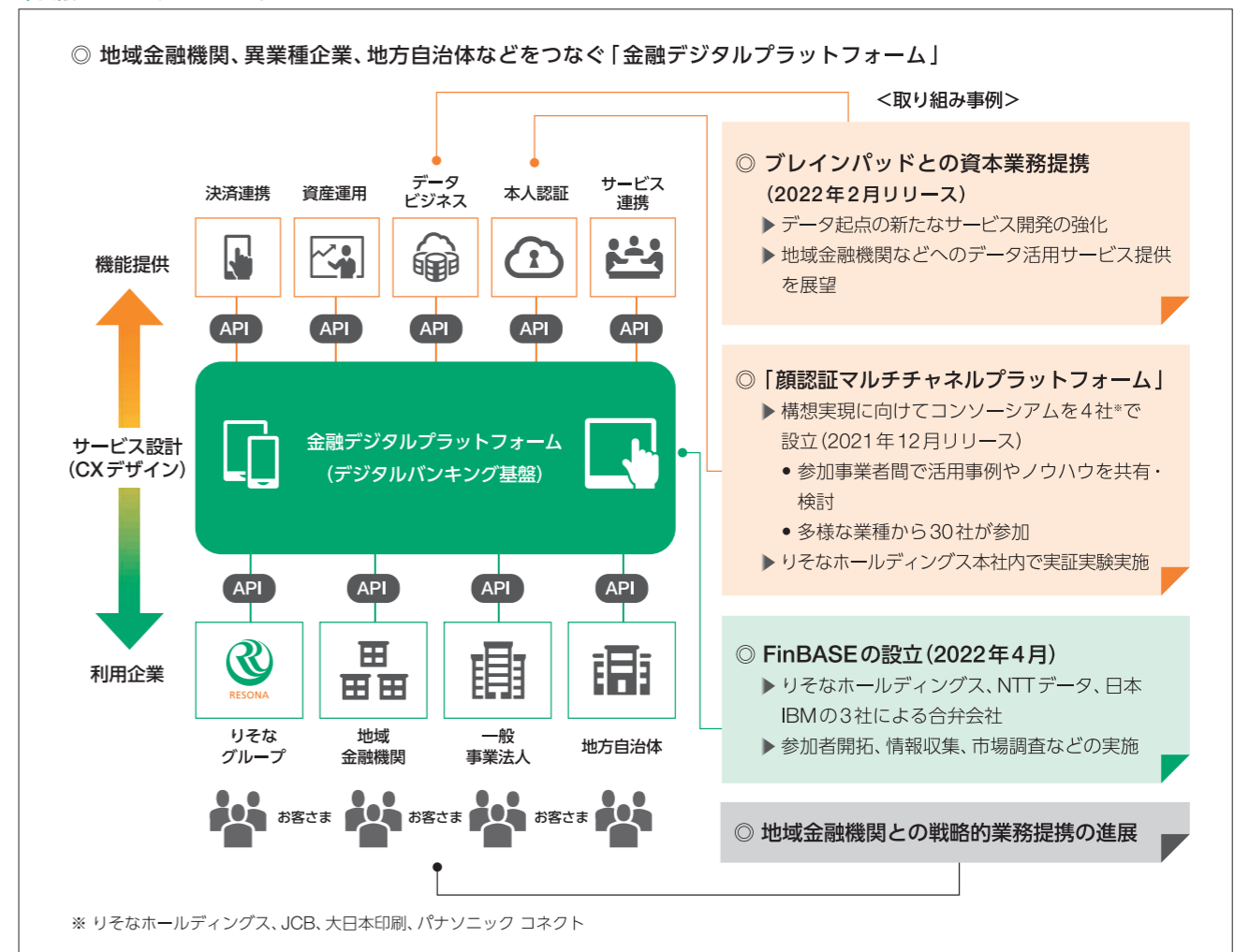
に、りそなホールディングスが2020・2021年と2年連続で選定された。ともに、銀行業界では唯一の選定となった。

金融デジタルプラットフォームへの取り組み

りそなホールディングスではオープン・イノベーションによるデジタル・トランスフォーメーション(DX)への取り組みを加速させるため、デジタル分野で様々な企業との連携を進めた。

2021年1月、りそなホールディングスは日本IBMとの合併会社であるディアドアイ情報システム株式会社の株式を譲り受け、出資比率を15%か

◆金融デジタルプラットフォーム



ら49%に引き上げた。同時に、ダイヤモンド情報システムは「りそなデジタル・アイ株式会社」へ商号変更を行い、りそなホールディングスの戦略的パートナーとして新たにスタートした。同社との連携強化により、システムの開発・運用から保守まで一貫したITソリューションとデザイン思考の導入やアジャイル開発といった、より先進的なシステム開発に取り組めるようになった。

2021年7月、りそなホールディングスはNTTデータ、日本IBMと「金融デジタルプラットフォームの共創に関する覚書」を締結、金融機関と異業種の外部企業とをつなぐ金融デジタルプラットフォームを提供するため、3社で協議・検討することとした。地域金融機関や一般企業は、金融デジタルプラットフォームを活用すれば、革新的なテクノロジーを有する企業が持つ多種多様なサービスを利用できるようになる。機能を提供するフィンテック企業は、自社の機能・サービスを幅広い金融機関などを通じて全国に展開できる利点がある。

さらに2022年4月、上記3社でFinBASE(フィンベース)株式会社を設立した。資本金は1億円で、出資比率はりそなホールディングス80%、NTTデータ10%、日本IBM10%。社名は、多種多様な参加者をつなぐハブとなるデジタルバンキング基盤を提供するプラットフォームであるとともに、このプラットフォームから革新的なサービスが連続して生まれる基盤・基礎になることをイメージしている。「りそなグループアプリ」などを地域金融機関に導入する支援のほか、プラットフォーム参加者の開拓、情報収集および市場調査などの活動を行っている。

2021年12月、りそなホールディングスは株式会社ジェーシービー(JCB)、大日本印刷株式会社、パ

ナソニックシステムソリューションズジャパン株式会社(現・パナソニック コネクト株式会社)と生体認証を活用した業界横断型プラットフォーム「顔認証マルチチャネルプラットフォーム」の実現に向けて、参加事業者間で活用事例やノウハウを共有・検討するコンソーシアムを設立した。

参加事業者が対等な立場で活発に議論を戦わせる「場」をつくり、各事業者のノウハウなどの強みを活用した新たな価値創造を目指す。運輸業、小売業など30社以上が参加し、顔認証機能の理解を深め、利用事例やビジネスの検討に役立てている。

2022年2月、りそなホールディングスはデータ活用・データ分析のリーディングカンパニーである株式会社ブレインパッドと資本業務提携契約を締結した。両社は2019年から金融・非金融データの付加価値向上を通じたビジネスモデルの変革に取り組んできたが、この資本業務提携を通じて、りそなグループが目指す金融デジタルプラットフォームビジネスとブレインパッドのデータサイエンスノウハウの融合を促し、既存事業の枠組みにとらわれずに事業領域を拡大するとともに、地域経済の活性化、持続可能な社会の構築を目指すこととした。

2022年4月、りそなホールディングスはりそなデジタルハブ株式会社を設立した。中堅・中小企業のDXに関するこまごとの解決を目指し、りそなグループで実施する「DXアンケート」に基づき営業活動を行う。お客さまの5~10年後の将来像への道筋を「DXセッション」で描き、オーダーメイドのソリューション提案を実施。成約後もITソリューションの運用・活用を継続的に支援する「りそなカスタマーサクセスプラン」を提供していく。

第8節

営業スタイル改革のさらなる推進

営業店体制の見直し

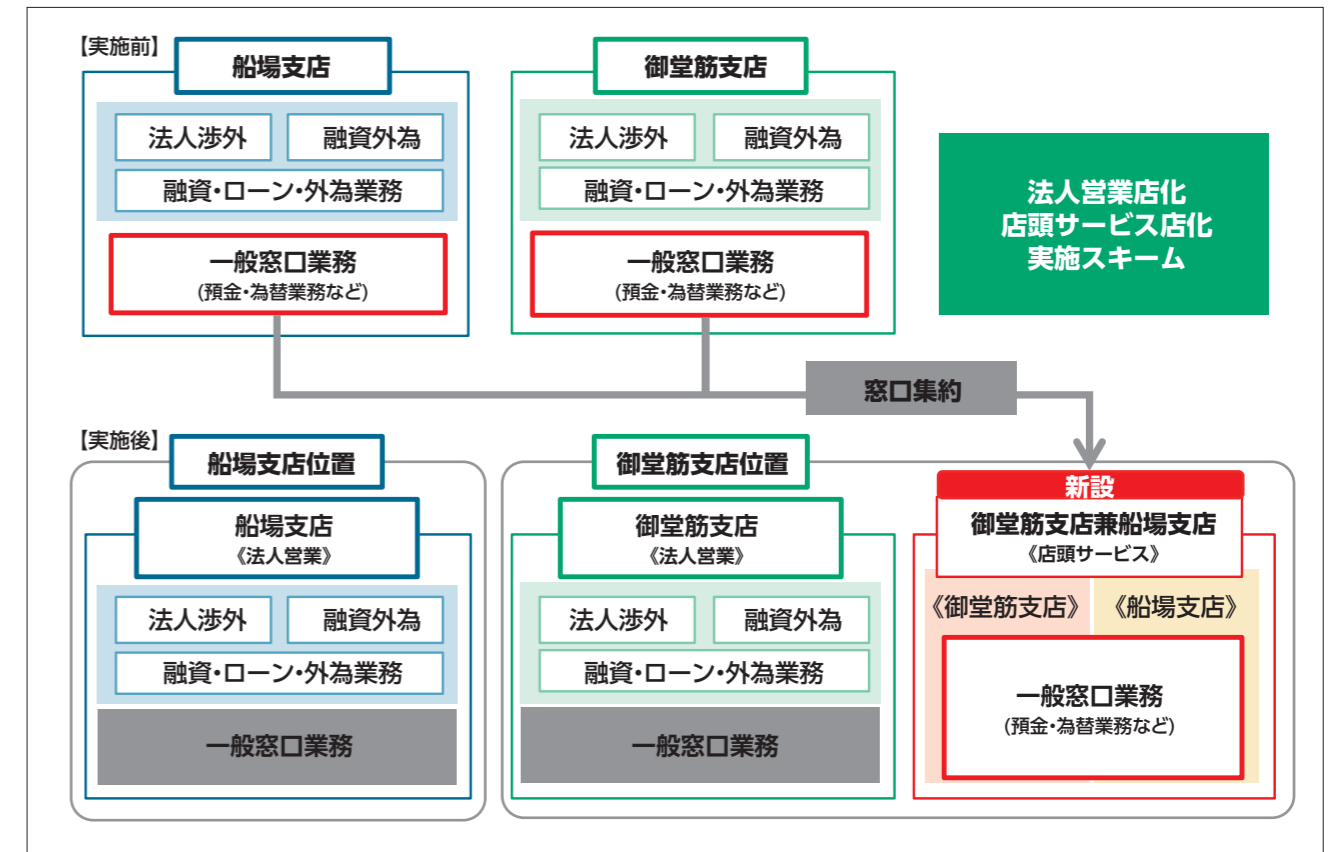
りそなグループは営業スタイル、業務プロセス、システム、チャンネルネットワークの改革に継続して取り組んでいる。

2021年4月、りそな銀行はお客さまの利便性を高め、お客さまとの接点を拡大させることを目的に、お客さまの居住地の最寄り店がお取引を担当する「アクセスフリー体制」を導入した。お客さまとの接点の拡大と店舗ネットワークの効率化の検討を進めるなかで、特に個人のお客さまについては、実際に口座を持っている店舗と最寄り店舗が異なるケースが多いため、お客さまの口座番号は変えずに社内

管理のためのシステム変更を行い、最寄り店が営業を担当する体制に改めた。

銀行内で付与している支店の役割(店使命)を変更し、窓口業務を集約する取り組みも開始した。第1弾として大阪の御堂筋支店と船場支店を法人渉外業務、融資・ローン・外為業務を専門に行う法人営業店に変更した。入出金・振込・税金など一般の窓口業務は、御堂筋支店内に新設した「御堂筋支店(店頭サービス)兼船場支店(店頭サービス)」に集約した。その後も質の高いサービスを効率的に提供すべく、東京・大阪の都心店舗において窓口業務の集約を進めている。

◆営業店体制の変更(御堂筋支店と船場支店のケース)



店頭業務のデジタル化(DX化)促進

店頭固有の業務をデジタル完結できる機能を拡充し、店頭事務の極小化とお客さまとのコミュニケーションを重視した営業活動の両立を目指した。

2016年5月、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行はタブレット端末による保険販売管理システムを導入した。タブレット端末での申込内容の入力、電子サインを導入し、銀行業界初となる「ペーパーレス」「印鑑レス」での生命保険申込を実現、申込手続き時間を従来の約3分の1まで大幅に短縮した。

2018年4月、りそな銀行と埼玉りそな銀行は、少人数店舗の機能維持、セブンデイズプラザなどの機能拡充、非対面チャネルの支援を目的に、各店舗への来店客にTV窓口で遠隔対応するデジタルサービスオフィスを設置した。お客さまの高度なご相談、複雑な手続きに、遠隔拠点から対応できる環境を整えた。東西3拠点でスタートし、徐々にグループ内に拠点を拡充している。

2022年2月、りそな銀行と埼玉りそな銀行は「りそなグループタブレット」の店頭配置を開始した。「りそなグループアプリ」と同様の機能・操作を有する店頭版のグループアプリにより、デジタルを通じてお客さまに新たな銀行体験を提供する。りそなグループタブレットの導入により、ポイント交換、住所・電話番号変更などの取引のデジタルシフトを実現した。



りそなグループタブレット

移動型店舗「Resona MOBILE BANK」の導入

りそなグループはデジタル化への対応を加速させる一方で、対面でのお客さま接点の拡大にも取り組んでいる。

2022年5月、りそな銀行は中型トラックによる移動型店舗「Resona MOBILE BANK」(愛称：移動店舗 りそな号)を導入した。東京23区内のUR賃貸住宅や大阪のベッドタウンなど4カ所に移動、営業時間は平日の午前10時から午後4時までで、有人店舗と同様の個人のお客さま向けサービスを提供する。住宅ローンや資産運用、資産承継など幅広い相談に加え、TV窓口やタブレット端末を活用した住所変更などの諸手続き、個人のお客さまの新規口座開設、ATMによる入出金(紙幣のみ)・振込・振替などに対応している。お客さまの生活の身近な場所へ、銀行が近づいていく新たな店舗チャネルを出店することで、有人店舗の集約に伴い生じた空白地帯にお住まいの方を含め、既存店舗への来店が難しいお客さまの利便性向上を図っている。



りそな号

第9節

サステナビリティ推進への取り組み

CSRからSDGsへ

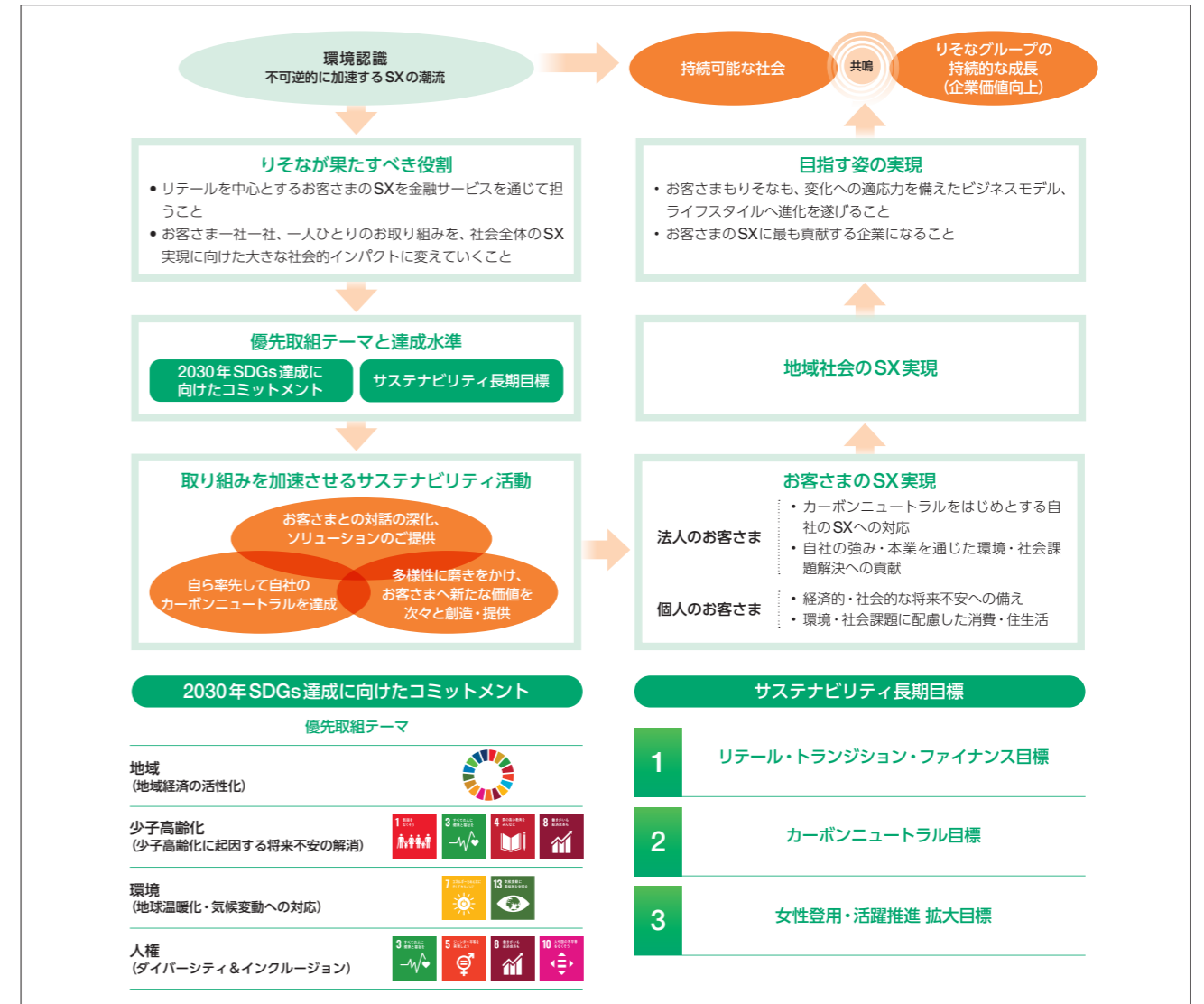
2018年4月、りそなホールディングスはコーポレートコミュニケーション部内のCSR推進室をSDGs推進室へ改組した。従来のCSR活動を深化させ、国際連合が掲げるSDGs(持続可能な開発目標)を新機軸とした全社的な推進体制の構築を図った。

11月には「2030年SDGs達成に向けたコミッ

トメント(Resona Sustainability Challenge 2030)」を制定した。金融サービスの提供を通じて、活力ある地域社会の実現に貢献するため、グループとして優先的に取り組む課題を地域、少子高齢化、環境、人権の4項目に特定し、6つのコミットメントを定めた。

2019年4月、関西みらいフィナンシャルグループは「2030年SDGs達成に向けたコミットメント

◆サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)推進のフレームワーク



(関西みらいSustainability Challenge 2030)」を制定した。

2021年6月、りそなホールディングスはSDGs達成に向けた取り組みをさらに加速させるため、P.145の図の通り、グループ共通の3つのサステナビリティ長期目標を定めた。

これは、お客さま・地域社会に支えられ、ともに発展してきたりそなグループが果たすべき役割は、リテールを中心とするお客さまのサステナビリティ・トランスフォーメーション(以下、SX)を金融サービスの提供を通じてサポートすることであり、企業や個人のお客さまの取り組みを社会全体の大きな動きに結び付けていくことを目指す考えから設定したものであった。

サステナビリティ長期目標の策定により、りそなグループは、目指す姿として掲げる「持続可能な社会とりそなグループの持続的な成長の共鳴」の実現に向け、「お客さまとりそなグループが、ともに変化への適応力を備えたビジネスモデル、ライフスタイルへ進化を遂げること」、そして「お客さまのSXに最も貢献する企業になること」を目指し、お客さまとの対話を深めながら、一つひとつ課題を克服していくことを明確にした。

多様な人財を活かす新人事制度

2015年10月、りそな銀行と埼玉りそな銀行はダイバーシティ・マネジメントのさらなる進展、組織力を高める人財の育成、多様な価値観に応じた自律的な働き方の実現を目的に、人事制度を一部改定した。育児や介護などのライフイベントに合わせた多様な働き方の選択肢として、社員と比較して「勤務時間」もしくは「業務範囲」を限定できる新たな職種「スマート社員」を導入した。またお客さま目線で求められる幅広い対応力を有する人財を育成するため、キャリアフィールドを法人ソリューション系、

個人ソリューション系、管理・サービス系に企画スタッフ系を合わせた「3+1」区分から、ソリューション系、カスタマーサービス系に企画スタッフ系を合わせた「2+1」区分に変更した。

2021年4月、りそな銀行と埼玉りそな銀行は新人事制度を導入した。新人事制度は19の専門コースからなる複線型人事制度を基本とし、競争力のある「プロフェッショナル人財」の採用・育成強化、選択定年制の導入を柱とした。りそなグループが定義する「プロフェッショナル人財」とは、「お客さまのこまりごとを解決することで、より大きな喜びをもたらすことのできる専門性と人間力を兼ね備えた人財」を指している。選択定年制の導入では、従業員が60～65歳の間で定年年齢を選択できる仕組みと、定年後の継続再雇用職種として「シニアスマート社員」制度を新設、年齢にとらわれない評価・処遇と適材適所の登用・配置の実現を図った。選択定年制の導入にあわせ、企業年金の老齢給付金の支給開始時期を、現行の60歳到達時から各自の定年退職時に変更した。

こうしたりそなグループのダイバーシティ・マネジメントへの取り組みは外部からも評価されている。女性が活躍できる職場環境の整備を推進するため、役員・管理職への女性の登用に関する方針、取り組みおよび実績とそれらの情報開示において顕著な功績があった企業を表彰する「女性が輝く先進企業表彰」において、2018年には埼玉りそな銀行が「内閣総理大臣表彰」を、2020年にはりそな銀行が「内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰」を受賞した。

 [りそなグループのダイバーシティへの取り組みについては、特集P.178にて紹介](#)

障がい者雇用の促進

2021年10月、りそなホールディングスは関西みらい銀行の前身であるびわこ銀行の子会社・びわこ

ビジネスサービスに直接出資し、りそなみらいズに社名変更した。びわこビジネスサービスは滋賀県を中心に、地元支援機関と連携し、障がい者雇用に積極的に取り組んでいた。これまで培ってきた障がい者雇用におけるノウハウを、りそなグループ全体に波及させることで、すべての人々がより一層やりがいを感じながら働くことのできる社会づくりに取り組んでいくことが目的である。りそなみらいズは54人の従業員のうち約半数が障がい者(2023年1月時点)で、グループ銀行の伝票登録業務や銀行補助業務、印刷業務などを担っている。



りそなみらいズでのお客さま向け案内文書作成の様子

第10節

りそなグループの社会貢献活動

「りそな未来財団」による「りそな次世代応援プロジェクト」

公的資金の完済を機に改めてグループとして社会に感謝の気持ちを示すべく、従業員に「グループとして取り組むべき社会貢献活動は何か」というアンケート調査を実施したところ、日本で重大な社会問題となっている子どもの貧困解決に取り組むべきという意見が多数を占めたことから、新たな社会貢献活動として「りそな次世代応援プロジェクト」を開始した。プロジェクトの運営主体として2015年11月、りそなホールディングス、りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行は一般財団法人りそな未来財団を設立した。新財団の活動内容は、以下の通りである。

- ・りそな未来奨学金制度：学ぶ意欲のある子どもたちが、置かれた経済状況に左右されることなく、能力を発揮できるよう、ひとり親世帯または両親がいない世帯の高校生を対象に奨学金を

支給する。

- ・ひとり親世帯を対象とした交流イベント：人と人とのふれあいや将来について考えるきっかけづくりとして、従業員ボランティアとの交流、子ども同士、親同士の交流を図る。
- ・ひとり親のキャリアアップのサポート：就労専門家によるキャリアアップ計画の作成、資格取得費用の支援などを行う。

2018年4月にはこれまでの公益性が認められ、公益財団法人に移行した。

 [P.148コラム「りそな未来財団の活動」](#)

持続可能な社会の実現に向けて

2020年11月、埼玉りそな銀行加須・騎西支店の有志は従業員から集めた食品などを、地域の子どもの支援を行う団体などに寄贈するフードドライブ活動を開始した。子どもの貧困解決の力になりたいという従業員の想いから始まったこの活動は、加須・騎

西支店から各拠点に広がり、これまで76拠点で実施し、累計約18,000点を寄贈した(2023年3月末時点)。また、2022年10月、埼玉りそな銀行せんげん台支店3階に子ども支援拠点「りそな YOUTH BASE」を開設した。地域の支援団体への支店内スペースの貸し出しや、従業員ボランティアが活動に参加するなど、地域の子どもの居場所づくりを支援している。

2020年12月、みなと銀行はシニアのお客さ



フードドライブでの寄贈品仕分けの様子



コラム りそな未来財団の活動

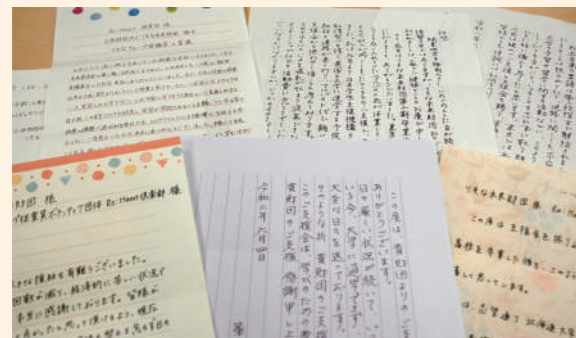
「経済的理由で夢を諦めてしまう子どもを減らしたい。りそな未来財団はそんな想いから設立された公益財団法人です」とりそな未来財団の事務局長は語る。日本のひとり親世帯の貧困率は約6割と諸外国と比べて非常に高い。財団が設立された2015年当時は、「高校無償化」などの国からの支援は始まっておらず、高校生には大学生の奨学金制度のようなサポートも少なかったため、経済的理由から大学進学を諦める子どもが多かった。支援の網の目からこぼれおちた子どもたちを支援するために、返済不要の奨学金制度をスタートさせた。

ひとり親世帯を対象とした交流イベントではキャンプやカヌー体験などを開催している。「なぜキャンプに行くことがひとり親世帯の支援になるのかと思われるかもしれないが、ひとり親世帯のお父さん・お母さんは仕事が忙しく、なかなか子どもを連れて遊びに行く機会が持てない。特にテントを張るような力仕事が必要になるキャンプに、お母さん1人で子どもを連れて行くのは難

しい。だからこそ私たちが開催し、子どもたちにキャンプを体験する場を提供することには非常に大きな意義がある」。

ひとり親のキャリアアップサポートでは、キャリアカウンセラーとの面談を重ね、目指すキャリア目標を定め、その実現のために必要な資格取得支援を行っている。「目指すキャリアがあるのに、資格がないからその仕事ができない。できないから収入が上がらない。そういった負の連鎖を断ち切るための活動です」。実際にこのサポートを受けて、非正規雇用から正規雇用への転換を果たした参加者も多い。

今後は活動地域や活動内容を増やすことを検討している。「財団の活動を理解して賛同してくれる人を増やしたい。大変なことも多いが子どもたちからの感謝の言葉を支えに日々活動している。公的資金の時に支えていただいた恩返しのためにも、この活動を継続させていきたい」と事務局長は語る。



子どもたちから届いたお礼の手紙



キャンプでのカレー作りの様子

まのこまりごとの解決を手伝うサービス「みなとコンシェルジュサポート」を神戸市内店で開始し、2021年4月から兵庫県の全店に拡大した。金融以外のこまりごとについて一元的に相談を受け、それぞれの分野で優れた商品やサービスを提供するパートナー企業を紹介する。旅行、レジャー、家事代行、高齢者施設の紹介など、サービス内容は多岐にわたっている。

2022年2月には、兵庫県内のシニアのお客さまを支援するため、見守り関連サービス「みなと見守りコラボパック」を開始した。1人暮らしの高齢者のように近くに頼れる家族がいない方に対して、定期的な訪問や電話により連絡を取りあい、本人の健康状態や判断能力の状況を確認し、安心した生活を送れるように支援するサービスで、提携業者による緊急駆けつけ、医療同意などのサービスも提供している。

2021年10月、埼玉りそな銀行は地域課題解決事業を営む銀行業高度化等会社として、株式会社地域デザインラボさいたま(愛称:ラボたま)を設立した。埼玉県を中心とした地域のこまりごとに対して課題解決を図る。自治体・企業宛のコンサルティングや創業支援・産業創出のほか、企業版ふるさと納税制度、旧川越支店などりそなのグループの保有資産を活用した地域活性化策の検討などを行っている。

2022年3月、関西みらいフィナンシャルグループは地域課題解決事業を営む銀行業高度化等会社として、リーナル式コンサルティング事業および購入型クラウドファンディング事業を主業とする、みら

いリーナルパートナーズ株式会社を設立した。お互いの強みを掛け合わせ、足りないところを補い合う「協働」の考え方を軸に、これまで500以上の施策を具現化してきたリーナルプロジェクトの経験を活かし、お客さまの課題解決をサポートしていく。

リーナル式コンサルティング事業では、お客さまの「本質的課題」をヒアリングのなかであぶり出し、解決のサポートを行っている。一方通行のコンサルティングではなく、現場の社員と経営陣が主体的に参加できるワークショップをコーディネートし、お客さま主体で解決できるよう伴走型で取り組む。また、お取引先企業の取り扱う商材・サービスのプロモーションやマーケティングをサポートする購入型クラウドファンディングサイト「わらかどひろば」を運営している。関西みらいフィナンシャルグループのネットワークと経営資源を最大限活用し、地域の魅力を創造・発信する架け橋となって関西経済の活性化を後押ししていく。

📍 P.66コラム「りそなならではの[REENAL]プロジェクト」

2022年7月、りそなホールディングスは株式会社Loco Door(ロコドア)を設立した。「地方創生につながる新たな扉を開く」をコンセプトにしており、農業を教育の場へ進化させることで、持続可能な社会の構築を目指す。未来を担う子どもたちに、デジタルで農産物を育てる教育アプリと、営農施設の建設を通して“食べる喜び”を体験できるリアルな遠足の場を提供している。