

りそなグループの成長戦略の全体像

リテールNo.1を目指して

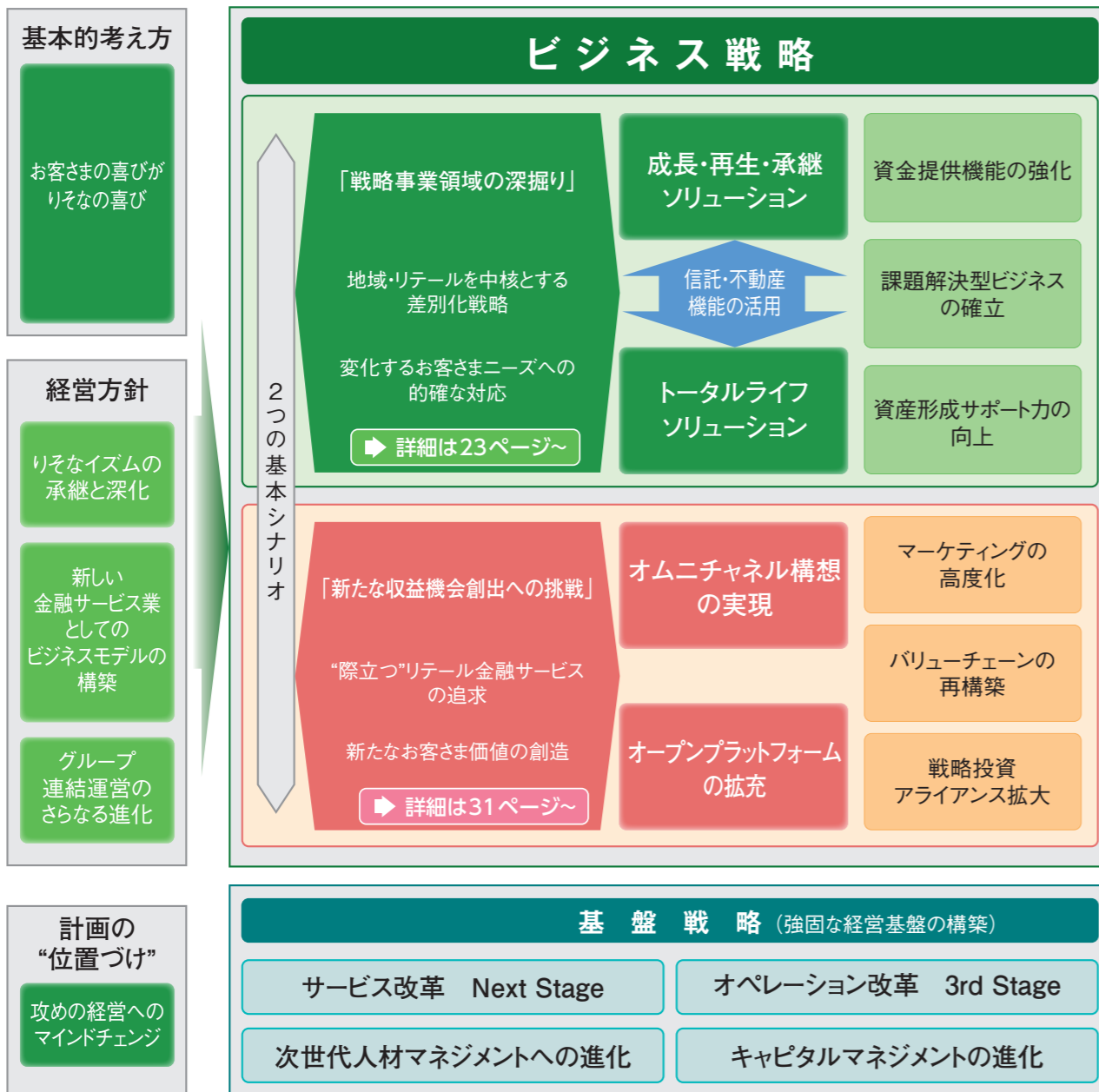
現行の中期経営計画(2015年3月期から2018年3月期まで)では、公的資金完済後の次なる10年に向けた「攻めの経営へのマインドチェンジ」を図るとともに、改めて中長期的な成長への決意とその方向性を示しています。

具体的には、当グループの持続的成長をより確かなものとするため、「お客さまの喜びがりそなの喜び」という

基本姿勢を堅持しつつ、(1)「戦略事業領域の深掘り」と(2)「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しています。

また、事業環境の変化等を見据えた新たな改革の取り組みとして、4つの基盤戦略を進めています。

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」～



ビジネス戦略

(1) 戦略事業領域の深掘り

「本業収益による持続的成長」を確かなものとするため、地域・リテールを中核とする差別化戦略の高度化を通じ、「戦略事業領域の深掘り」に取り組んでいます。

具体的には、法人のお客さまへの「成長・再生・承継ソリューション」の提供と、個人のお客さまへの「トータルライフソリューション」の提供を通じ、お客さまとの持続的な取引関係の構築を目指しています。

また、リテールバンクとしてのお客さま基盤と信託機能の融合を表す「リテール×信託」の発展形として、全グループ銀行で信託を標準装備し、信託ソリューション提供力の強化にも取り組んでいます。

多様化・複雑化するお客さまニーズをきめ細かく汲み取り、価値あるソリューションを適切なタイミングで提供していくことで、より多くの商品・サービスをご利用いただくとともに、預り資産や貸出資産の積上げを実現していきます。

(2) 新たな収益機会創出への挑戦

当グループの主要マーケットである「リテール」領域では、お客さまの金融行動の多様化等が進むなか、これまでのビジネスモデル・営業手法の延長線上では「お会いできない」お客さまが増えつつあります。このような変化に的確に対応していくことで、新たなビジネスチャンスを探っていきます。

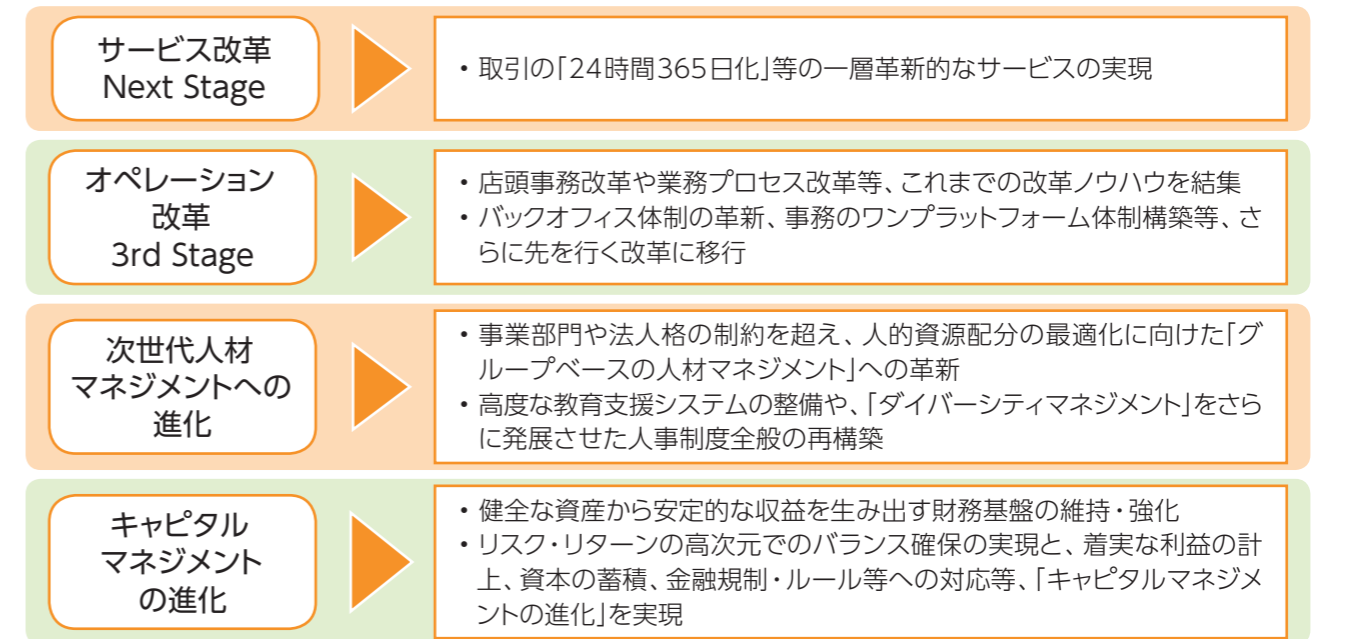
次なる10年を見据え、ワンランク上の「際立つ」リテール金融サービスの追求に取り組むことで、旧来の銀行の枠組みを超えた新たなお客さま価値を創造し、さらなる基盤拡充を目指します。具体的には、質の高いリテール金融サービスをお客さまにとって最適な場所・時間・チャネルで提供する「オムニチャネル構想」を実現します。また、戦略投資や他の金融機関等との連携を含めた「アライアンスの拡大」を通じて、「リテール基盤・機能」、「信託・不動産・国際業務」、「事務・システム」の3つの「オープンプラットフォームの拡充」を進めていきます。

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ため、「攻め」のビジネス戦略を支える4つの基盤戦略(「サービス改革 Next Stage」、「オペレーション改革 3rd Stage」、「オペレーション改革 3rd Stage」)

Stage)、「次世代人材マネジメントへの進化」、「キャピタルマネジメントの進化」)を通じて強固な経営基盤の維持・強化を図っています。

4つの基盤戦略

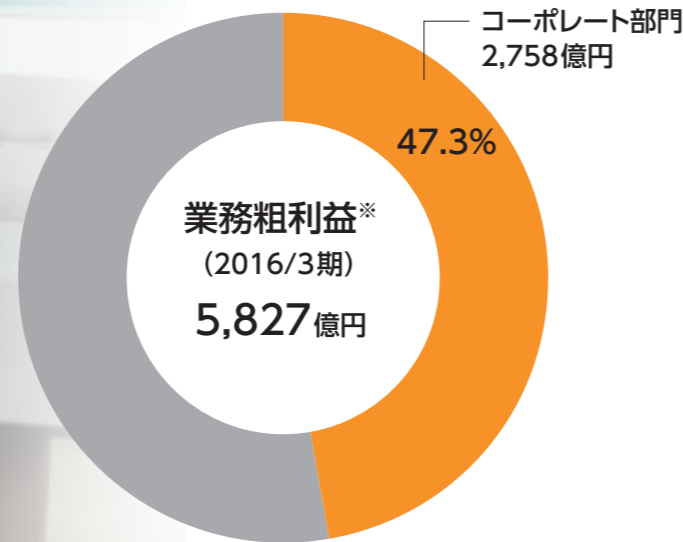


戦略事業領域の深掘り: コーポレート部門

事業戦略

政府の成長戦略等を背景に、資金需要の高まりや不動産市場の活性化が期待されます。また、中小企業経営者の高齢化が進むなか、お客さまの事業承継ニーズも拡大しています。

こうした環境下、グループをあげて中堅・中小企業等のお客さまに向けた「成長・再生・承継ソリューション」の強化に取り組んでいきます。ソリューション提供等を通じて多面的な付加価値を提供することで、「中堅・中小企業取引No.1の『りそな』」としてのブランドを確立していきます。



※ 有価証券報告書において開示している「セグメント情報」の報告セグメント合計の業務粗利益

事業環境と注力事業分野

社会・経済情勢の変化

- 政府成長戦略、不動産市場の活性化
- 中小企業経営者の高齢化
- 年金制度改革、年金市場の構造変化
- 中小企業のアジア進出

当社の強み

- 43万の法人のお客さま
- 恵まれたフランチャイズと地域密着運営
- 本邦最大の信託併営商業銀行
- アセアンにおける充実したサポート体制

注力事業分野

- 良質な貸出資産の積上げ
- 資産・事業承継支援
- 不動産業務
- 企業年金業務
- 中小企業の海外進出支援
- 事業成長・再生支援

良質な貸出資産の積上げ

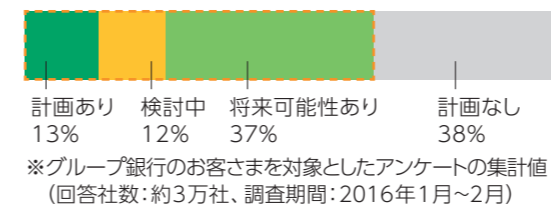
政府の成長戦略や2020年の東京オリンピック開催等に伴う資金需要の高まりが期待されるなか、当社のお客さまを対象とした調査からも、設備投資ニーズが確認されています。

当グループでは、引き続き、多様化・高度化・複雑化するお客さまの資金ニーズへの的確な対応を通じて、日本経済・地域経済の発展に金融面から貢献していきます。

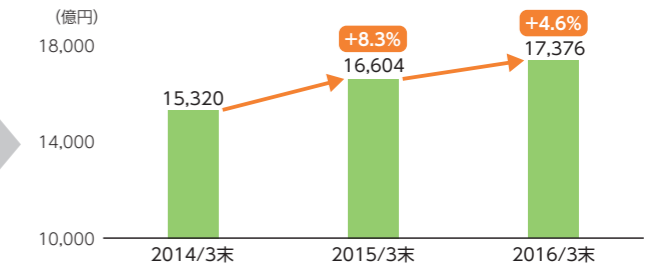
設備投資ニーズへの取り組み強化

- 取引先企業の6割以上に設備投資意欲

〈設備投資計画の有無〉

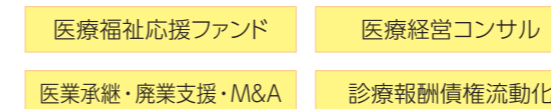


設備投資資金貸出残高

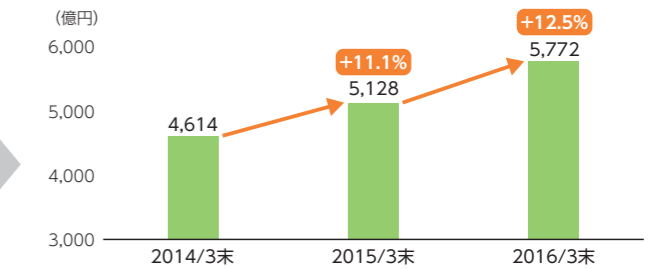


成長分野への取り組み強化

- 東京・埼玉・大阪における病院、介護・福祉施設のお客さま基盤はトップクラス
- 専門チームにより、多彩なソリューションを提供



ヘルスケア分野向け貸出残高

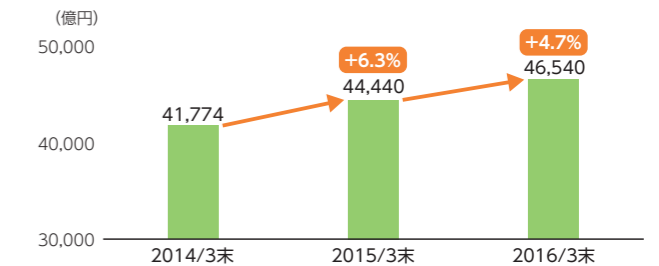


資産・事業承継ニーズへの対応(プレミア層向け貸出※)

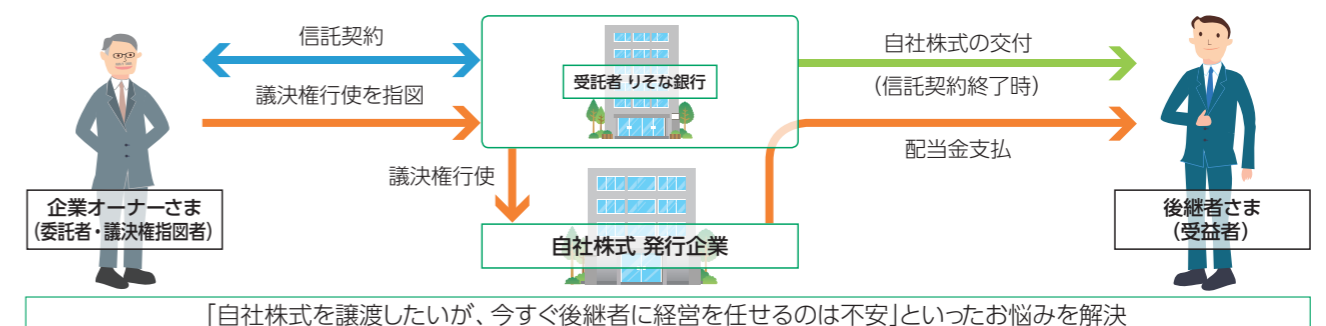
- 中堅・中小企業経営者の高齢化が進むなか、事業承継ニーズが拡大
- 円滑な事業承継をサポートする課題解決型コンサルティングへの取り組みを強化
- グループの機能を最大限活用した質の高い承継ソリューションを通じた差別化

※資産管理会社、中小企業経営者、資産家等向け貸出

プレミア層向け貸出残高



自社株承継信託(議決権留保型)



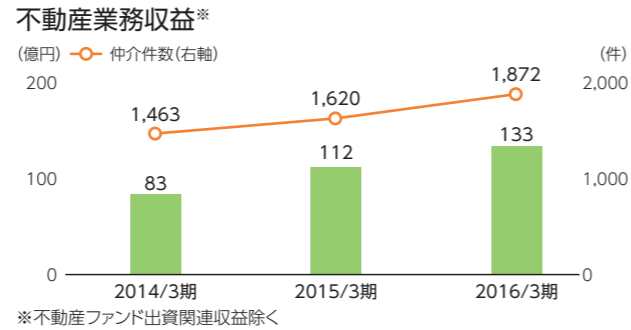
「自社株式を譲渡したいが、今すぐ後継者に経営を任せるのは不安」といったお悩みを解決

不動産業務・企業年金業務

不動産

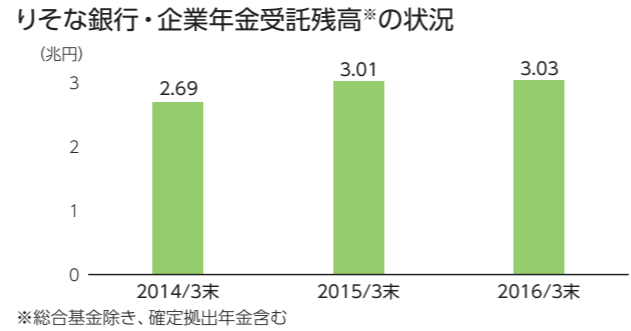
不動産ビジネスにおいては、当グループの充実した店舗ネットワークと、お客さまとの強固なリレーションを活かした不動産情報力を背景に、商業銀行唯一の不動産業務併営によるワンストップ・サービスという他社にはない強みを活かしていきます。

各グループ銀行の連携をさらに強化することで、付加価値の高いソリューションを提供していきます。



企業年金

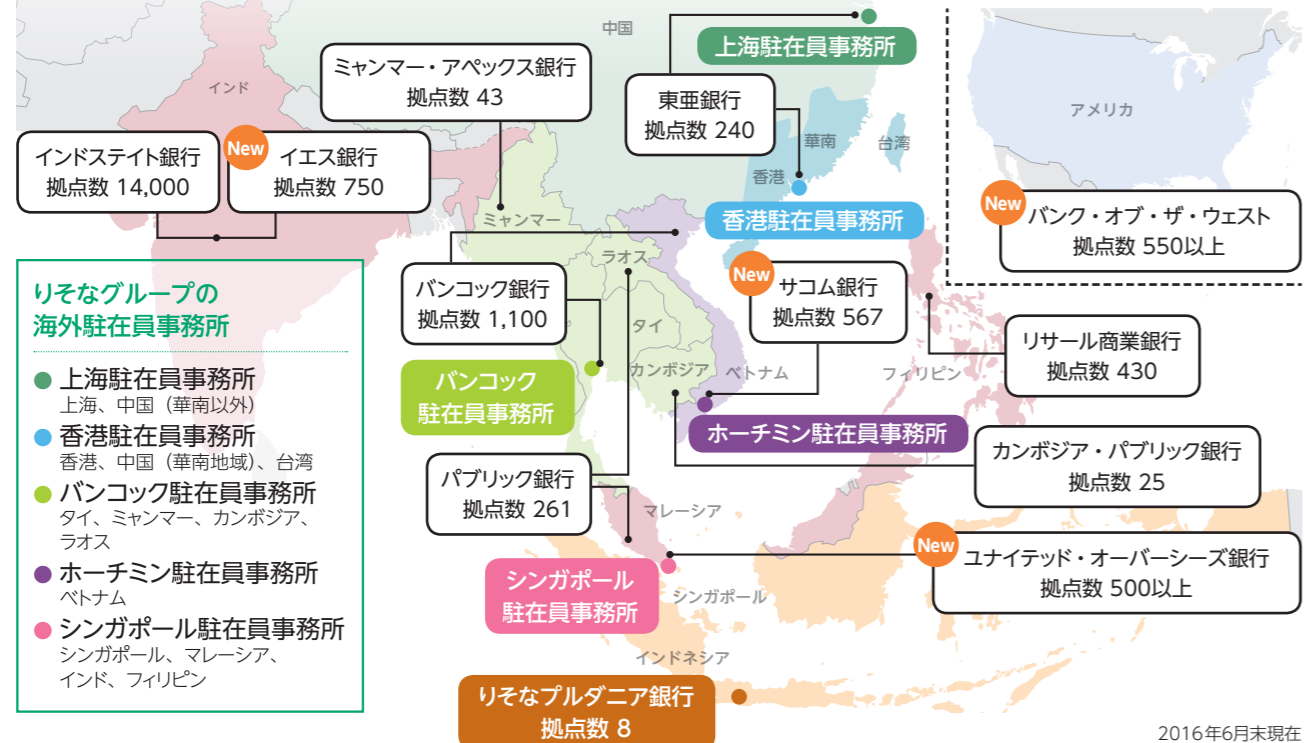
企業年金ビジネスにおいては、業界トップクラスの幹事受託数に加え、豊富な制度管理実績を有しています。公的年金制度を補完する企業年金への期待が高まるなか、厚生年金基金制度の見直し、確定拠出年金法の改正等の環境変化に伴う多様なお客さまニーズに対し、確定給付企業年金と確定拠出年金を一体でサポートする体制により最適なソリューションを提供していきます。



中小企業の海外進出支援体制

海外の地場銀行と提携ネットワークを整備、駐在員事務所がそれらの地場銀行と連携しながら、海外進出をきめ細かくサポートしています。特にアジアでは、アセアン主要加盟国を全てカバーする充実した支援体制を構築しています。

海外ネットワークは14カ国・地域、17行に拡大 米国にも拡大



中小企業のお客さまの経営支援に関する取り組み

りそなグループでは、お客さまの事業のライフサイクル(創業期～成長期～成熟期・事業承継等)に応じて生じる様々なニーズに的確にお応えするべく、各グループ銀行の営業店、本部および各グループ会社が協働し、必要に応じて他の金融機関や外部専門家とも連携しつつ、お客さまの経営支援に取り組んでいます。

創業期～成長期における支援

創業期のお客さまに対して、決算内容だけでなく、事業の成長可能性にも着目し、積極的な資金支援と事業支援に取り組んでいます。また、成長期のお客さまに対しては、多様な融資商品の提供、ビジネスマッチング、海外進出支援等、様々なソリューションの提供を行い、お客さまの成長をサポートしています。



成熟期・事業承継における支援

お客さまの事業承継ニーズに対して、事業ビジョンや事業承継への考え方等を十分に伺ったうえで、最適な解決方法や対応策を検討し、円滑な事業承継・資産承継に向けた全面的なサポートを行っています。

事業再生における支援

お客さまの事業再生にあたっては、返済条件のご変更等への柔軟な対応にとどまらず、経営改善・事業再生・事業再構築等に必要支援・ノウハウの提供に努めています。

Topics! 「医療・福祉事業成長支援スキーム」

医療・福祉事業に携わるお客さまへのサポート強化として、同分野に強みを持つ投資ファンドの運営会社と連携し、一般的な株式会社と比べて資本面や人材面に制約の多い医療法人のお客さまが抱える「経営支援ニーズ」、「事業承継ニーズ」や「資金調達ニーズ」等に対して、様々なサポートを行っています。

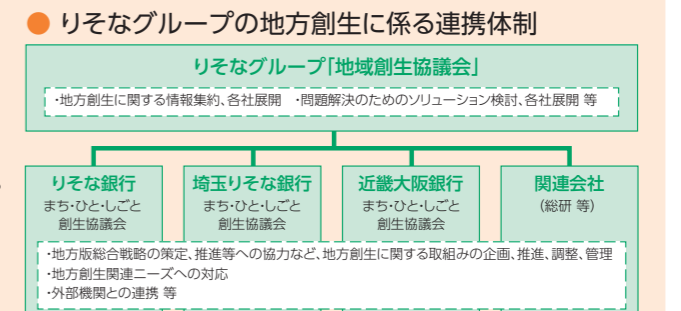
Topics! お客さまの成長・再成長を資本の面からサポート

お客さまの成長・再成長を資本の面からサポートすることを目的に、少額から出資が可能なメザニン・ファンドを取り扱っています。本ファンドは、優先株式により出資を行うこととしており、お客さまの自己資本の拡充につながるとともに、定期的な返済負担がないことから、設備投資や新事業の展開等、お客さまの成長・再成長に向けた取り組みに積極的にご活用いただけます。

地域の活性化に関する取組状況

地域社会とともに発展するという理念のもと、中小企業のお客さまへの経営支援及び地域経済の活性化に積極的に取り組んでいます。

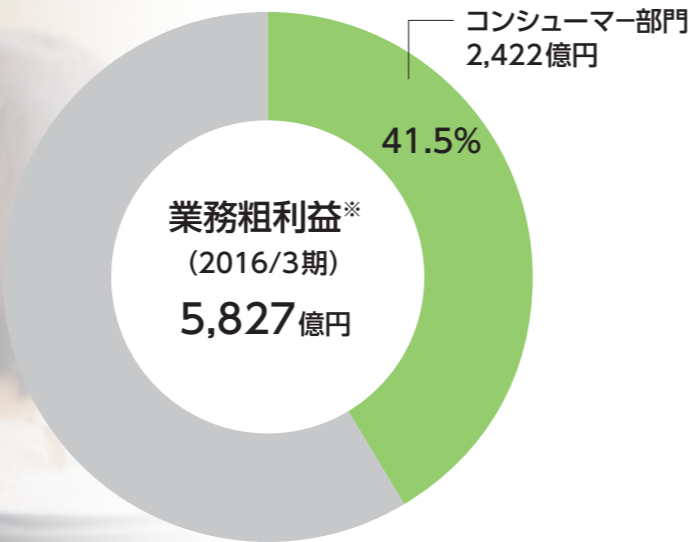
また、「地方創生」への取り組みに貢献するため、部門・グループ横断的な協議体として、りそなグループ「地域創生協議会」を設置したほか、各グループ銀行に「まち・ひと・しごと創生協議会」を設置しています。



戦略事業領域の深掘り: コンシューマー部門

事業戦略

超高齢化の進展や人口・富の都市集中、ライフスタイルの多様化等、社会・経済情勢の変化のスピードは増えています。こうした環境下、お客さまの様々なライフイベントやライフプランに応じ、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」に取り組むことで、“個人取引No.1の『りそな』”としてのブランドを確立していきます。



※ 有価証券報告書において開示している「セグメント情報」の報告セグメント合計の業務粗利益

事業環境と注力事業分野

社会・経済情勢の変化

- 「貯蓄から投資へ」の流れ
- 超高齢社会
- 都市部への人口集中
- ライフスタイルの多様化

当社の強み

- 1,300万の個人のお客さま
- 首都圏、関西圏中心の都市型フランチャイズ
- 本邦最大の信託併営商業銀行
- 住宅ローンビジネスにおける優位性

注力事業分野

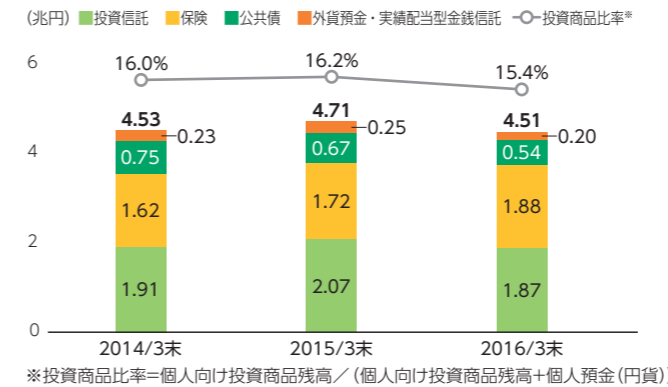
- 資産形成サポート
- 資産承継サポート
- 自己居住用住宅ローン
- 消費性ローン

資産形成サポート

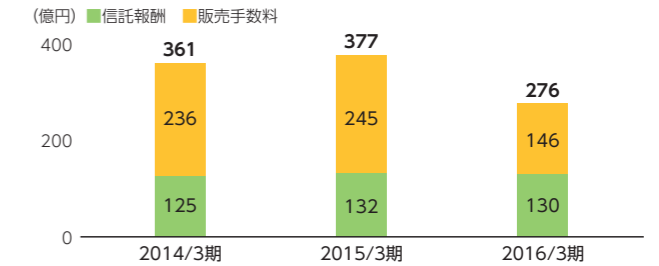
定期預金、投資信託、保険や年金運用で培ったノウハウを活用した金銭信託等、多彩な商品ラインアップの中から、お客さまに最適な商品を提案しています。

お客さまとの永続的なお取引関係を構築し、資産形成をサポートするストック型ビジネスの確立を目指します。

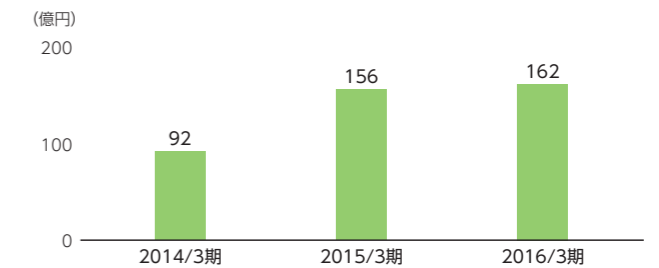
個人向け投資商品残高の推移



投資信託の収益推移



保険の収益推移

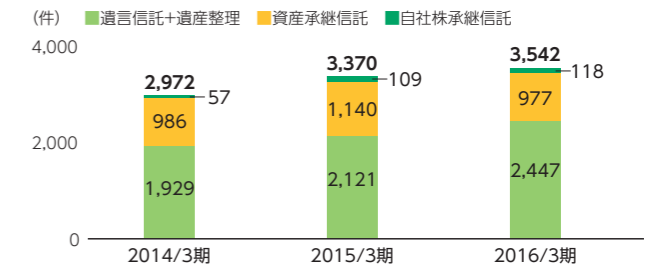


資産承継サポート

資産承継関連の新規取り扱い件数は、増加基調となっています。

遺言信託はもちろんのこと、大切な資産を守りながら将来の不安を安心に変える資産承継信託「マイトラスト」や感謝の気持ちを大切な人にお届けできる資産承継信託「ハートトラスト」等、お客さまの次世代への継承ニーズにお応えする多彩な商品を取り揃えています。

新規取り扱い件数の推移



きょういく信託(2013年4月取扱開始)

■ 2016/3月末 受託件数 約1万9千件 受託金額 約1,150億円

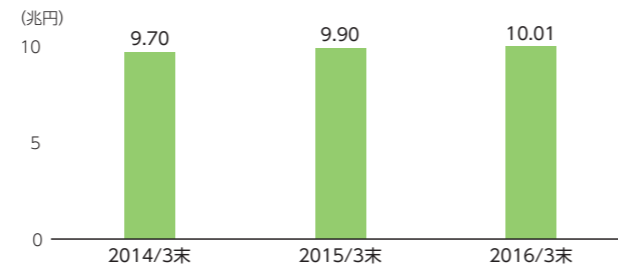


平成25年度の税制改正「教育資金の一括贈与にかかる贈与税の非課税措置」の適用商品です。

自己居住用住宅ローン

自己居住用住宅ローンは、りそなグループがノウハウを蓄積し、競争優位性を確保している主要ビジネスの1つで、残高は増加基調が続いています。住宅ローンビジネス改革により可能となった休日営業・休日審査・休日融資により、圧倒的な利便性の提供とスピーディーな対応が可能となりました。大幅に短縮された時間で、お客さまのお話をじっくり伺い、最適なソリューションを提供しています。

自己居住用住宅ローン残高の推移



休日展開

・休日展開を通じ圧倒的な利便性を提供
ローン契約の4割が休日、お客さまニーズに対応

休日営業	・ローンプラザ68拠点で実施 ・セブンデイズプラザとの休日連携	
休日審査	・2015年6月～ ・最短で即日回答	大手行初
休日融資	・2016年3月～ ・休日決済後、すぐに入居が可能に	日本初

住宅ローンビジネス改革

・営業力強化と事務コスト削減を同時に実現

- 新システムへの移行を完了
- 事務量半減を通じ、ローンプラザを営業拠点化
- 審査の大幅なスピードアップ
- 書類記入等のお客さま負担を大幅に軽減



専用モニターを用いたローン契約は、業界初!

・お客さまのニーズにあわせた独自の住宅ローン商品

特定状態保障特約付住宅ローン「**信革命**」
(特定状態保障特約付)
「3大疾病」「病状・ケガによる16の状態」
「要介護状態に該当したら」
住宅ローン残高0円

日照補償付住宅ローン「**晴れたらいいね**」
(日照補償付住宅ローン)
「太陽光発電システム、設備を設置する住宅に」
「日照補償 (3年間) を無料でご提供します」

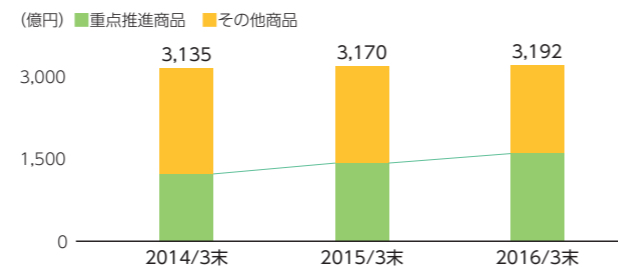
りそな借りかえローン (Web申込限定プラン)
(Web申込限定プラン)
「ネットから簡単お申込!」
「休日のご相談予約も承ります」

消費性ローン

当グループの消費性ローンをより多くのお客さまにご利用いただくため、お借り入れ限度額の引き上げや提携先企業のお客さま向けローンの開発、当グループで住宅ローンをお借り入れのお客さま専用ローンの取り扱い開始等、新しいアプローチでの残高増強に取り組んでいます。

また、申込・回答・契約のWeb完結と休日審査・休日融資の体制が整い、利便性は格段に向上しました。

消費性ローン残高の推移



・夢の実現をサポートする独自のローン商品

来店不要でお申し込みから契約までできる「りそなプレミアムカードローン」や「クイックカードローン」、女性向けローン「女性のあした応援ローンcannael(カナエル)」等、お客さまの生活や夢の実現をサポートするりそな独自のローン商品を取り揃えています。



「女性のあした応援ローンcannael(カナエル)」

サービス改革、オペレーション改革の成果

公的資金注入後、一貫して取り組んできたサービス改革とそれを支えるオペレーション改革によって、お客さまからのご評価は大きく向上しました。2015年10月に公表された「日経 銀行リテール力調査」では、調査対象117行中、埼玉りそな銀行が6位、りそな銀行が8位、近畿大阪銀行が9位と、グループ銀行が揃ってベスト10入りというご評価をいただきました。

りそなグループ全銀行が
ベスト10入り

日経 銀行リテール力調査

りそなグループ全銀行がベスト10入り

1位	新生銀行
2位	三井住友銀行
3位	イオン銀行
4位	スルガ銀行
5位	みずほ銀行
6位	埼玉りそな銀行
7位	広島銀行
8位	りそな銀行
9位	近畿大阪銀行
10位	常陽銀行

(117行調査) (2015年10月)

「待ち時間ゼロ」を目指したオペレーション改革

店舗改革を進めるなかで、特に意識したのは『銀行ではどうしてこんなに待たされるのか?』というお客さまからのお声でした。「待ち時間ゼロ」を目指して、支店事務の集約や合理化を図るとともに、「クイックナビ」という特許をとった端末により入出金やお振込み等のお取引を迅速に行っていただける仕組みを導入。総合受付でご用件を伺い、早く処理を済ませたいお客さまと、じっくりご相談さ

れたいお客さま、それぞれのニーズに応じて対応することでお客さまから高いご評価いただきました。

りそなグループは、事務のやりかた、店舗の形態等を一から見直すことで、リテール業務に特化しながら経費率を低く抑え、コスト競争力における優位性も実現しています。

総合受付

- ご来店時には、まず入り口から一番近い総合受付へ
- ご用件を伺い、担当ブースにご案内します

クイックナビ

クイックナビは特許取得済!!

- 税金納付、振込等はATMを併設したクイックナビへ
- 書類記入不要等でスピーディーなお手続きが可能に

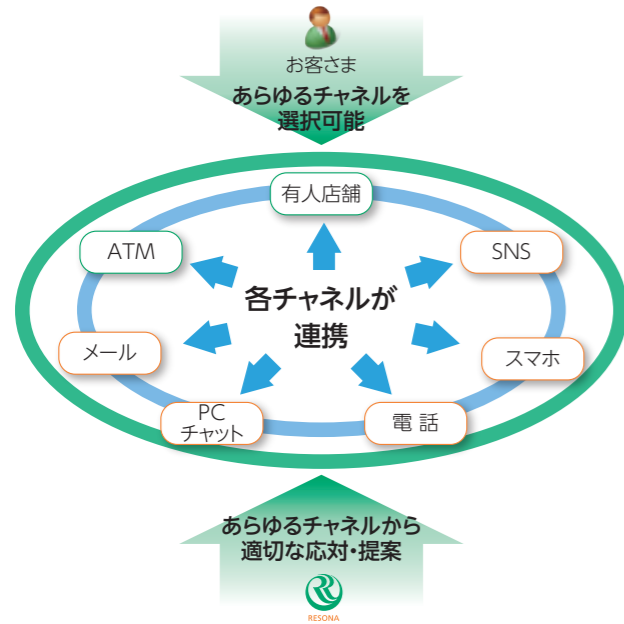
サービスカウンター

- 生体認証の活用で書類のご記入やご捺印は不要に

コミュニケーションブース

- プライベートなご相談に、専用窓口でじっくりお応えします

新たな収益機会創出への挑戦：オムニチャネル戦略



24時間365日、銀行のサービスを使いたい。
休日に、ゆっくり相談したい。
スマホで、サクッと済ませたい。
お一人おひとりの想いに、きちんと向き合うために、
銀行のカタチを変えていきます。
“オムニバンク宣言”
いつでも、どこでも、あなたの想いとつながる、
りそなグループの新しい挑戦がはじまります。

※オムニとは、「あらゆる」「すべて」という意味です。

「オムニチャネル戦略」とは、リアルとネットのすべてのチャネルを融合し、質の高い金融サービスを、お客さまのお取引行動に合わせてきめ細かくスピーディーに提供していくための戦略です。

チャンネル改革

リアル × ネット

いつでも

どこでも

リアルとネットの融合により、
いつでもどこでも接点を持てる体制

- 取引の24時間365日化
- ネットチャネルの飛躍的拡充
- ネットとリアルの融合

マーケティング改革

すべてのお客さま

お客さまのライフスタイルに関する
情報から、適切な提案

グループ内のあらゆる情報
提携等を通じた非金融情報
外部データ等

マーケティング情報として
整備・分析

営業スタイル改革

「事務ゼロ」の実現で、提案から
お取引までをワンストップで！

タブレット端末で、提案から事務まで完結

社員はお客さま情報を
リアルタイムで共有

お客さま価値を徹底追求

これまでの取り組み

圧倒的なお客さま利便性の実現に向けて

取引「時間」の常識への挑戦 いつでも

- 平日午後5時迄営業 (2004/4月～)
- 24時間有人対応
テレフォンバンキング (2005/5月～)
- りそなグループ銀行間
24時間365日振り込みサービス (2015/4月～)

取引「空間」の常識への挑戦 どこでも

- ネットチャネルの飛躍的拡充
 - マイゲート(2014/4月～)
 - HPチャット機能開始(2015/7月～)
- WEB決済ポータルサイト (2015/11月～)
- ポイントモール(2015/11月～)
- りそなスマートストア(2016/3月～)

セブンデイズプラザ

33ページへ

- 「年中無休午後7時まで営業」店舗
- 2016/6月末現在13拠点

グループ銀行店頭相互利用サービス

- 預金に関する各種諸届(2015/9月～)
- 普通預金取引(2015/11月～)

住宅ローン休日展開

- ローンプラザ休日営業(2003/10月～)
- 2016/6月末現在68拠点
- 休日審査(2015/6月～)
- 休日融資(2016/3月～)

タブレット端末による提案営業

- 本部コンサルタントによる
リモートサポート(2015/6月～)
- 個人渉外常備(2016/4月～)

柔軟性に富む最新のシステムにより

安全性・信頼性

サービスの多様化・高度化

大量処理・高速処理

を実現

31 りそなグループ 統合報告書2016

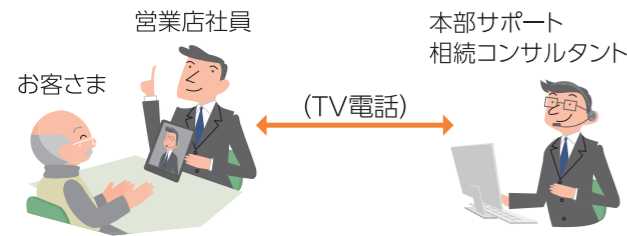
りそなグループ 統合報告書2016 32



セブンデイズプラザとよす (2015年11月オープン) ～オムニチャンネル構想を具現化するパイロット店舗～

セブンデイズプラザとよす(りそな銀行豊洲支店)は、いつでもどこでもご利用いただける「オムニチャンネル構想」の具現化に向けた戦略的な店舗として、2015年11月に開設しました。大手行初となる印鑑なしでの口座開設や、タブレット端末を活用したペーパーレス手続き、TV電話システムを通じた本部コンサルタントによる高度なコンサルティング等、“新しい体験”を提供しています。

- 「年中無休午後7時まで営業」店舗
- お客様の利便性を高める機能を拡充
 - ・大手行初 印鑑なしで口座開設
 - ・年中無休午前7時～午後10時*まで利用可能なキーレス貸金庫
 - ※土日・祝日は午前8時～午後10時
 - ・店頭タブレットで事前受付・ご記入が可能
- コンサルティング機能強化
 - ・タブレット・PCのTV電話システムで本部専門スタッフが高度なコンサルティング



りそなグループの新たなチャネル「りそなスマートストア」 (2016年3月オープン) ～第一弾は「りそなJALスマート口座」～

「りそなスマートストア」は、これまでの銀行の店舗を通じたサービス提供とは異なり、インターネットを通じて、お客様の多様化する趣味・嗜好に合わせ、よりお得に、便利に感じていただけるサービスを、全国に提供する新たなチャネルです。「りそなスマートストア」では、これまでの銀行にない新たなサービスを順次展開していく予定です。



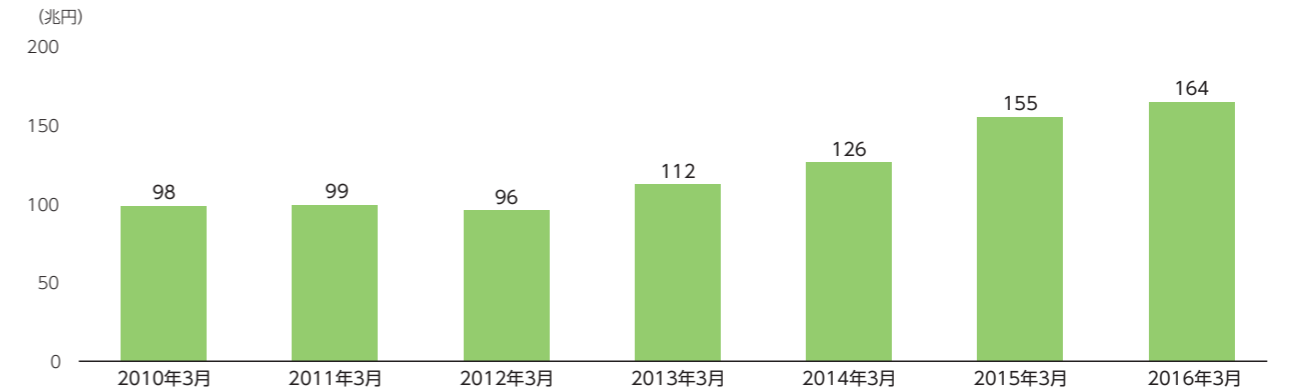
新たな収益機会創出への挑戦: アセットマネジメント

りそなアセットマネジメント株式会社を設立(2015年8月)

りそな銀行は、信託銀行として約50年にわたり年金運用の分野を中心に資産運用ビジネスを展開してきました。現在では、約15兆円の資産を運用する国内トップクラスの運用機関として、お客様の資産形成をサポートしています。

「貯蓄から投資へ」という資産運用ニーズの高まりが期待されるなかで、当グループでは投資信託市場の成長を大きなビジネスチャンスとして捉え、2015年8月にりそなアセットマネジメント株式会社を設立しました。信託銀行として培ったプロ向けの運用力をグループのネットワークを通じてリテール分野に提供することで、個人および法人のお客様向けの資産運用ビジネスを強化していきます。

【日本における投資信託の純資産総額推移】



(出所:一般社団法人投資信託協会データよりりそなホールディングス作成)

投資信託「りそなラップ型ファンド(愛称:R246)」取扱開始(2016年1月)

りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行では、2016年1月より、りそなアセットマネジメントが設定・運用する初の投資信託である「りそなラップ型ファンド(愛称:R246)」の取り扱いを開始しました。このファンドはお客様のニーズに合わせ3タイプの目標リターンを明示し、信託報酬をリーズナブルな料率に設定しています。取扱開始以来、純資産総額は順調に増加し、2016年5月末現在では約360億円となっています。

お客様の資産形成サポートのさらなる強化に向けた取り組みについて

当グループではお客様の資産形成サポートの一環として、フィデューシャリー・デューティー^(*)の実践に向けた取り組みを強化していきます。

1. 「フィデューシャリー・デューティー・アクション」の制定(2016年3月)
当グループの資産運用ビジネスにおける行動基準を制定しました。
2. 「資産運用アドバイザリー・コミッティ」の設置(2016年3月)
フィデューシャリー・デューティーの実践にあたり、社外の有識者から助言や意見・提言を受ける会議体を設置しました。

その他にも、お客様へのライフプランシミュレーションに基づいた提案スタイルの展開等、資産運用ビジネスにおける具体的な取り組みを進めていきます。

*フィデューシャリー・デューティー(信託義務):他者の信託を得た受任者が負う幅広い役割・責任。