

資産形成サポートビジネス



外部環境認識

- 超低金利環境の長期化・高齢化の進展などにより、中長期的な資産形成ニーズが顕在化
- 確定拠出年金 (DC) 法改正・少額投資非課税制度 (NISA) 拡充など、資産形成を促す法制度・税制面での優遇措置の整備が進展

主な取り組み

- お客さま本位の徹底と中長期的な視点でのソリューション (ファンドラップ、NISA、iDeCoなど) をご提供
- わかりやすい商品・手続などを通じ、より多くのお客さまの資産形成をサポート

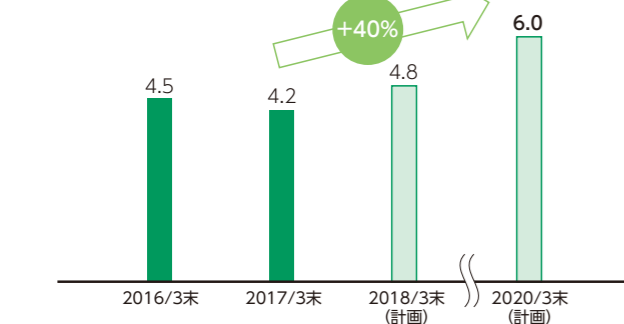
超低金利環境の長期化、高齢化の進展を背景に資産形成ニーズが高まるなか、NISA拡充やDC法改正など、制度面での整備が進んでいます。こうしたなか、りそなグループは、個人のお客さまに対して、お客さま本位の徹底と中長期的な視点に立ったソリューションをご提供する資産形成サポートビジネスに注力していきます。

2017年2月から、信託を併営する商業銀行としての強みを活かしたファンドラップ^{※1}の取り扱いを開始しました。長期分散投資による安定的な運用成果を目指す商品性から、これまでに当社で投資信託をご購入されたことがないお客さまが3割以上となるなど、幅広いお客さまにご利用いただいています。こうした取り組みを通じ、2020年3月末の個人向け資産形成サポート商品残高は、2017年3月末比40%の増加となる6兆円を目指します。

ファンドラップご利用先



個人向け資産形成サポート商品残高 (兆円)



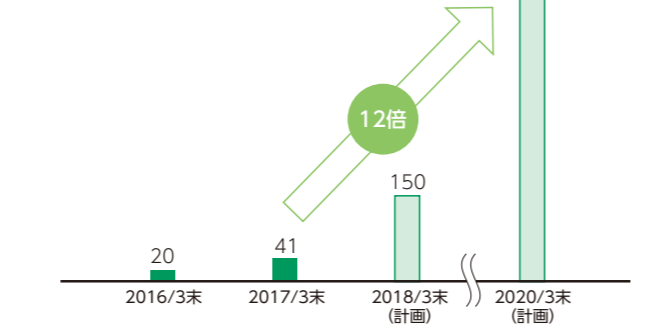
また、2017年1月から改正DC法の施行により、個人型確定拠出年金 (iDeCo)^{※2}の加入対象者が大幅に拡大されました。りそなグループでは、お取引先企業や公務員の方向けの説明会を積極的に開催するなど、本制度の理解促進に努める一方、WEB機能を大幅に向上させたことなどにより、新規契約者数は業界トップクラスの水準となりました。こうした取り組みを継続し、2020年3月末のiDeCo加入者数を50万人へと増加させ、お客さま基盤を拡大していきます。

※1 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に関わるサービスを総合的に提供する商品です。

※2 iDeCoとは、個人で掛け金を積み立て、運用成果に応じて支給額が決まる年金制度のことで、税制上の優遇があります。2017年1月から専業主婦や公務員の方なども対象となり、さらなる利用拡大が見込まれます。



個人型確定拠出年金 (iDeCo) 加入者数 (千人)



決済ビジネス



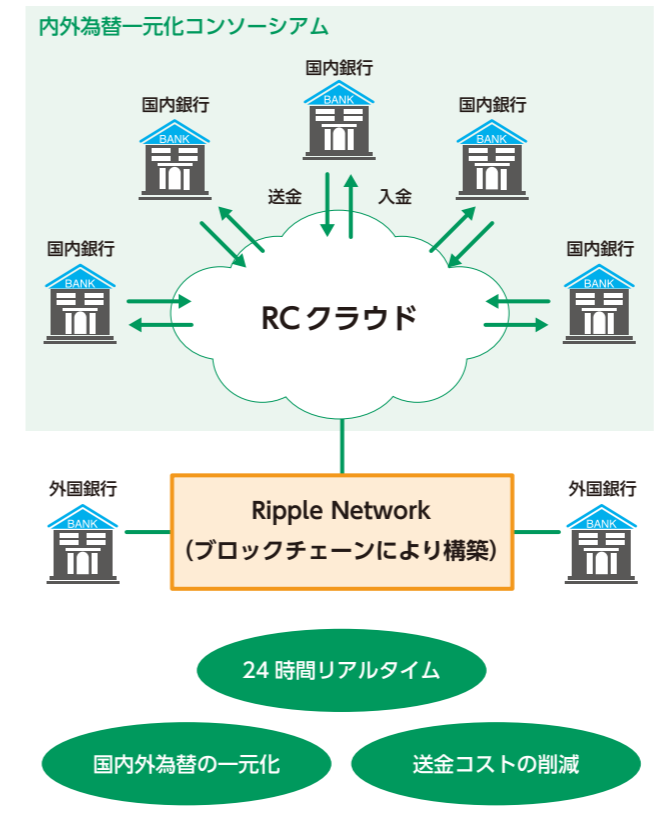
外部環境認識

- ネット通販の拡大などにより、現金決済からキャッシュレス決済への構造変化が進展
- FinTech・AI・API等新金融技術の進展

主な取り組み

- グループ一体推進、フィンテック企業などとの連携
- 「創業応援パック」などによる創業企業への包括的サポート
- スマートストアの本格展開 (スマホ完結など) によるお客さま基盤の拡充

日本のキャッシュレス決済比率 (クレジットカード、電子マネー、デビットカードなどで支払う割合) は20%程度と、50%を超える米国や韓国などと比較すると低水準にとどまっており、インターネット通販の拡大やフィンテックなどの技術革新、2020年の東京オリンピック・パラリンピックを見据えた政府の推進施策などを考慮すると、大幅な拡大が見込まれる分野といえます。りそなグループがいち早く手がけたVisaデビットカードの決済額も、年間で3割を超える伸び率となっています。

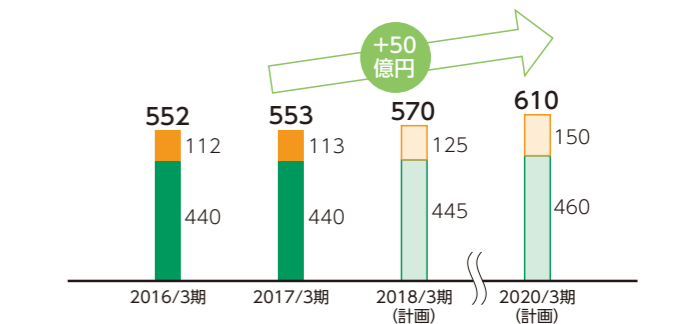


こうしたなかで、りそなグループは、お客さまニーズを捉えたオリジナル商品・サービス、マーケティングの高度化などにより、先進的かつ利便性の高いサービスを提供してまいります。2016年には、米国・Ripple社が提供するブロックチェーン技術を活用した国内外の24時間リアルタイム送金インフラ構築に向けたコンソーシアムに、りそな銀行が会長行として参加する等、フィンテック分野への取り組みも強化しています。また、2017年4月には、りそなホールディングスに決済事業部を設置し、より価値ある決済サービスをグループが一体となってスピーディーに提供できる体制を整備しました。

個人のお客さま向けには、新規口座のキャッシュカードにデビットカードを標準搭載することで、簡単・便利でお得なサービスをより多くのお客さまにご提供してまいります。法人のお客さま向けには、ECサイト構築会社と提携してご提供するマルチ決済サービス「りそなPay Resort」や起業家をサポートする「創業応援パック」にも注力してまいります。

こうした取り組みを通じて、2020年3月期の決済関連収益は、2017年3月期比50億円の増加となる610億円を目指します。

決済関連収益 (億円)



承継ビジネス



外部環境認識

- ・高齢化の進展・相続税制改正などにより、承継ソリューションニーズは拡大
- ・首都圏、関西圏へ相続財産流入
- ・中小企業の社長の高齢化により、事業承継が経営課題に

主な取り組み

- ・専門ソリューション人材の大幅増員・支店常駐化
- ・ソリューションの多様化（承継信託、M&A・転廃業支援、MBO・LBOなど）
- ・信託・不動産機能のグループ標準装備化

高齢化の進展や相続税制改正による課税対象者倍増等により承継マーケットが急拡大する一方、りそなグループの営業基盤である大都市圏への相続財産の流入が継続しています。また、多くの中小企業で社長の高齢化が進み、事業承継が重要な経営課題となっています。

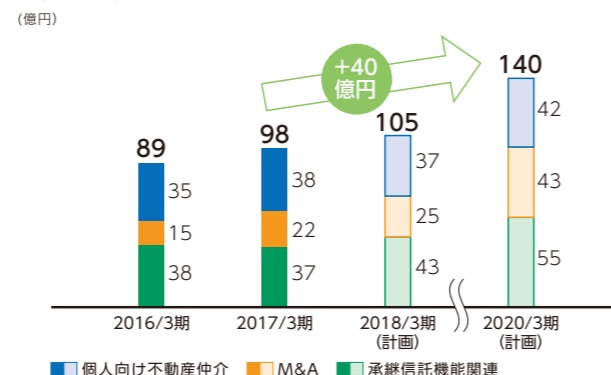
こうしたなか、りそなグループは、フルラインの信託サービスを提供する本邦最大の信託併営商業銀行としてのソリューション機能をご提供することで、お客さまの承継に関するお悩みを解決し、「承継ソリューションNo.1」ブランドを実現していきます。

商業銀行ならではの厚い顧客基盤のなかには、私たちがまだ有効に接点を持つことができていない「潜在プレミアム層」と呼べる資産背景をお持ちのお客さまが相当数いらっしゃいます。こうしたお客さまへのアプローチを強化していきます。具体的には、りそな銀行では、専門のソリューション人材を配置する「トラストオフィス」を8拠点から150拠点まで拡大するとともに、例えば、FP1級取得者をグループで1,000名から1,600名まで増加させるなど、質・量の両面で営業力を強化していきます。

提携先企業のお客さま基盤へのアプローチも強化し、お客さま基盤の拡大に努めます。具体的には、昨年11月に開始した、約20の地方銀行が参加しているM&A業務プラットフォーム（りそな銀行が運営）の本格稼働や、約30社の信託代理店を通じたサービス展開を進めています。

こうした取り組みを通じ、2020年3月期の承継関連収益は、2017年3月期比で約40億円の増益となる140億円を目指します。

承継関連収益



中小企業向けビジネス



外部環境認識

- ・企業は資金不足主体から資金余剰主体へ
- ・産業構造の変化、グローバル化の加速
- ・政府の成長戦略

主な取り組み

- ・目利き力（事業性評価能力）の向上
- ・成長業種（ヘルスケア、環境・エネルギーなど）への取り組み
- ・ソリューションの多様化（シンジケート・ローン、コミットメントラインなど）
- ・法人業務改革による生産性向上（渉外活動時間の極大化）
- ・海外拠点・提携先の活用強化、外為Webサービスの機能拡充

国内の法人は、1990年代から投資を抑制した結果、資金不足主体から資金余剰主体へと転じました。また、産業構造の変化やグローバル化の加速など、法人のお客さまを取り巻く環境は大きく変化しています。一方、足元では政府の成長戦略などを背景に、設備投資を中心とした資金需要の高まりが見られます。

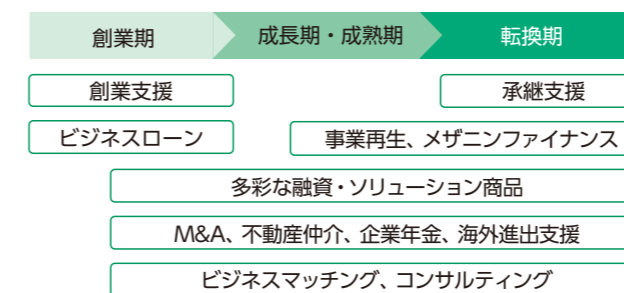
こうしたなか、りそなグループは、融資取引が中心であったビジネスモデルを転換させていきます。融資のお取り扱いをいただいている8万社のお客さまを含む40万社のすべての法人のお客さまに対し、成長ステージに即した最適なソリューション

を提供することで、「中堅・中小企業取引No.1の『りそな』」ブランドの確立を目指します。

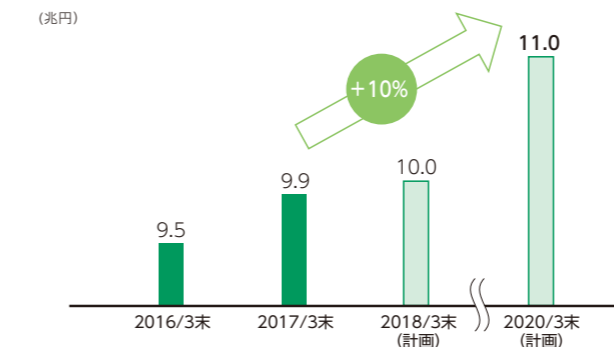
また、ITを活用したSFA（Sales Force Automation：営業支援システム）を導入するとともに、タブレット端末を全渉外担当者に配布し、営業力強化と生産性向上を同時に実現させていきます。

こうした取り組みを通じ、2020年3月末の中小企業向け貸出残高は、2017年3月末比で約10%の増加となる11兆円、ソリューション・国際ビジネス収益は2017年3月期比約100億円の増加となる350億円を目指します。

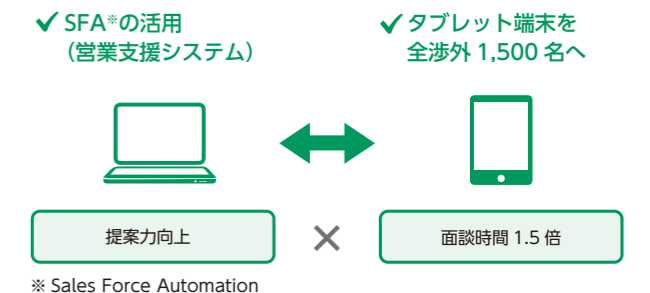
信託併営商業銀行が持つ機能・ノウハウを提供



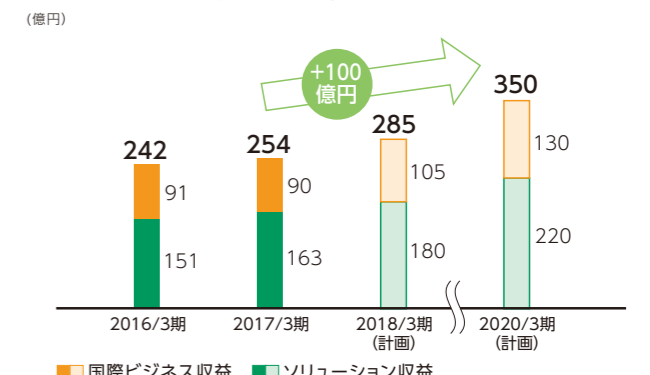
中小企業向け貸出残高



営業力強化と生産性向上を同時に実現



ソリューション・国際ビジネス収益



海外進出支援

りそなグループは、アジアを中心に、アメリカも含め海外ネットワークを拡大し、人材派遣などを通じて、現地情報の提供やビジネスマッチングなど、海外進出支援体制を強化しています。

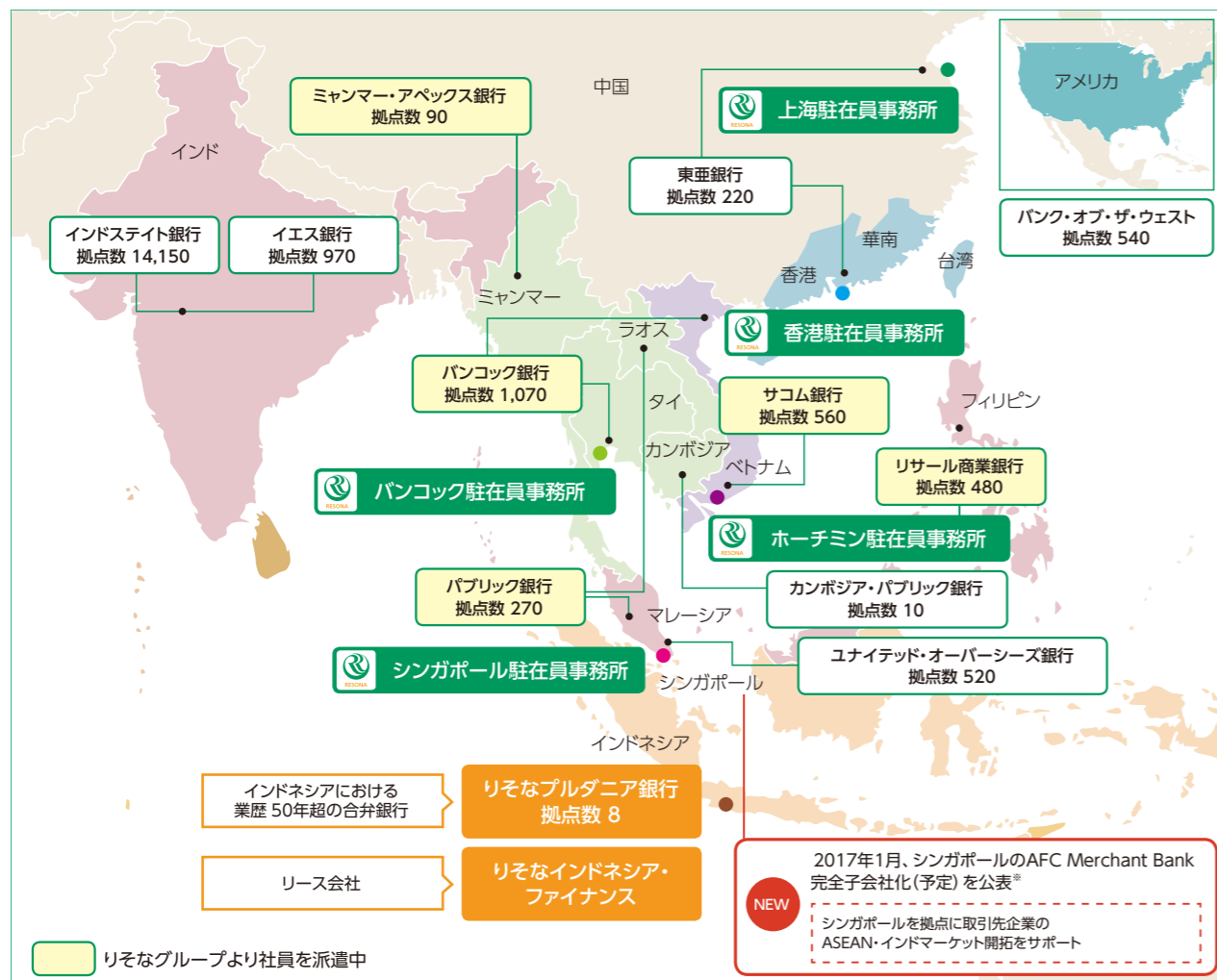
2017年1月には、シンガポールのAFC Merchant Bankを子会社化することを公表しました。AFC社は、ASEAN地域のインフラ開発を目的に、1981年に設立された金融

会社であり、同地域において、確立された顧客基盤と豊富な現地情報を有しています。

今後、AFC社を通じて、ASEANおよびインドに進出されるお客さまに、金融ハブであるシンガポールから貸出やM&A、コンサルティングなど、海外におけるサービスを拡充させていきます。

アジアを中心とした海外進出ニーズを全面的にサポート

- 国内支店、海外現地法人、駐在員事務所、提携銀行が連携
- 海外提携ネットワークは14カ国・地域、17行まで拡大



駐在員事務所	拠点
上海駐在員事務所	上海、中国(華南以外)
香港駐在員事務所	香港、中国(華南地域)、台湾
バンコック駐在員事務所	タイ、ミャンマー、カンボジア、ラオス
ホーチミン駐在員事務所	ベトナム
シンガポール駐在員事務所	シンガポール、マレーシア、インド、フィリピン

中小企業のお客さまへの経営支援に関する取り組み

りそなグループでは、お客さまの成長ステージ(創業期～成長期～成熟期・転換期)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、必要に応じてほかの金融機関や外部専門家とも連携し、お客さまへ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、海外進出支援など、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・転換期における支援

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など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、返済条件のご変更などへの柔軟な対応にとどまらず、経営改善・事業再生・事業再構築などに必要な支援・ノウハウの提供に努めています。

Topics

「医療・福祉事業成長支援サポート」

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、一般的な株式会社と比べて資本金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」などに対して、同分野に強みを持つ外部企業とも連携し、様々なサポートを行っています。

Topics

「創業応援パック」

会社設立1年未満のお客さまをサポートすることを目的に、創業期に必要な各種機能を有利な条件でご利用いただける「創業応援パック」の取り扱いを開始しました。りそなグループの機能をフル活用し、創業期をサポートするとともに、創業法人の基盤づくりに役立つ提携企業の機能も有利な条件で提供し、起業家の皆さまをサポートします。

地域の活性化に関する取り組み状況

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および地域経済の活性化に積極的に取り組んでいます。

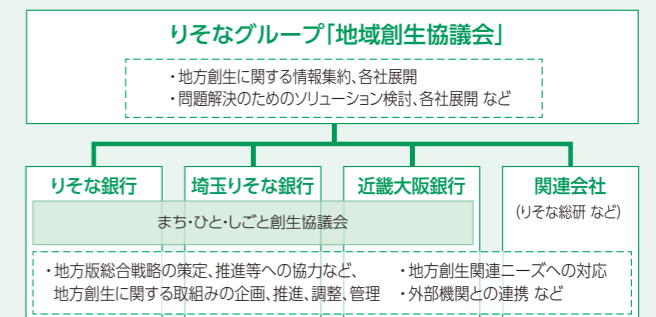
また、地域の活性化に向けた体制整備として、「地域創生協議会」を設置したほか、グループ各銀行においても「まち・ひと・しごと創生協議会」を設置しています。

さらに、各銀行独自の取り組みとして、2016年9月に、りそな銀行と近畿大阪銀行が公共団体、大学・研究機関、企業、地域社会と共同で地域社会が抱える課題を解決し、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」を開設しました。

2017年4月には、埼玉りそな銀行で地域開発へのソリュー

ション・情報提供など、官民連携支援を一層強化する目的で「公共施設マネジメント支援室」を「プロジェクト開発推進室」に再編するなど、地域の活性化に向けた取り組みを行っております。

りそなグループの地方創生に係る連携体制



ローンビジネス



- 外部環境認識**
- 超低金利環境の長期化
 - 個人のライフスタイルの多様化
 - ICTの進化・普及
- 主な取り組み**
- 休日審査・休日融資、高付加価値商品などによる差別化
 - 住宅ローン利用者への付加価値提供
 - マーケティング活用によるプロモーション、Web・スマホ完結

超低金利環境の長期化やライフスタイルの多様化に加え、ICT、特にスマートフォンの普及によるデジタル化の進展など、個人向けローンビジネスを取り巻く環境変化は、スピードを増しています。

こうしたなか、りそなグループは、商品・サービスの競争優位性を高めながら、コストコントロールの強化にも注力し「ローンビジネス No.1」の地位の確立を目指します。

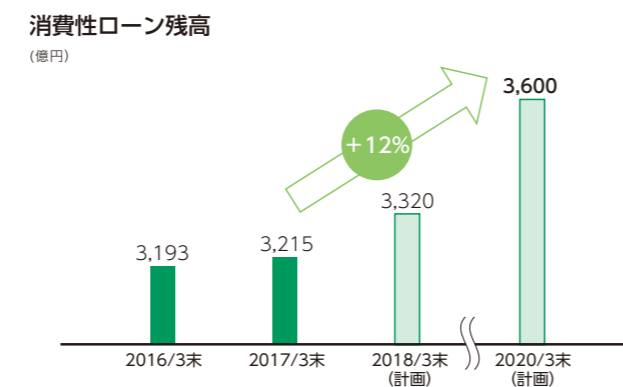
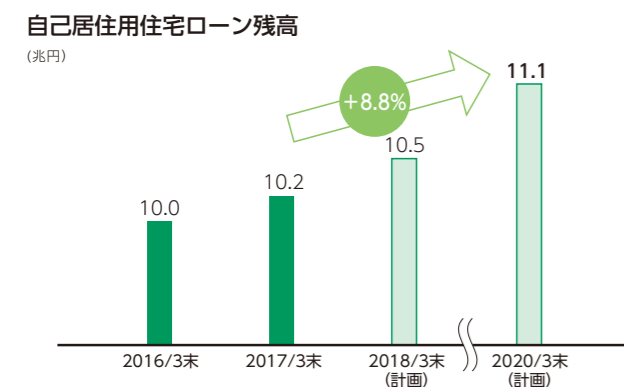
営業面では、他社に先駆けて取り組んできた休日営業・休日審査・休日融資や申込・回答・契約のweb完結（消費性ローン）、スマートストアの本格展開など、さらなる利便性向上に努める一方、商品面では、「団信革命」（住宅ローン）

や「りそなプレミアムカードローン」（消費性ローン）などに続く、高付加価値商品の拡充に努めます。

また、デジタル化の推進は、コスト削減効果のみならず、事務手続き時間の削減により、例えば住宅ローンご契約時に保険の見直しをご提案するなど、最適なソリューションのご提案時間の確保につながります。

こうした取り組みを通じ、2020年3月末の住宅ローン残高は、2017年3月末比で8.8%増加となる11兆円台まで、同様に消費性ローン残高については、12%増加となる3,600億円台までの増加を目指します。

シェアの維持・向上	休日審査・休日融資の浸透	プロモーションの高度化 ● スマートストアの本格展開	新たなマーケットの開拓
	高付加価値の差別化商品 ● 団信革命（住宅ローン） ● りそなプレミアムカードローン	ローン業務改革（デジタル化推進） ● 事務量削減 ⇒ セールス時間確保 ● 厳格な審査	
収益性の維持・向上	小口分散された良質な貸出金	ライフステージに応じたソリューション提供	



取引スタイルの変革 ～デジタル化の徹底～



ICTを活用した取引スタイルの変革

お客さまの利便性の向上

- 手続き時間の短縮
- Web、スマホでの取引完結
- 最適なタイミング、場所でご相談が可能に

りそなの生産性の向上

- 事務量のさらなる削減
- 事務人員の営業シフト
- ソリューションご提供時間の拡大

ICTの普及により、より簡単で付加価値の高い取引スタイルへの期待が高まっています。また、日本の労働力人口が減少していく局面では、十分な人員の確保が困難になることを想定する必要があります。

こうしたなか、りそなグループは、デジタル化を通じた「お客さまの利便性向上」と「生産性向上」を両立させるコスト構造改革を進めることで、「次世代リテール金融サービスモデル」を構築していきます。



すでにタブレットによる保険申込や営業支援システムの導入などの取引スタイルの変革やオペレーション改革を通じた事務量の半減などで、一定の成果を出してきました。

今後は、これまでに培ったノウハウとデジタル化技術の活用により、さらなる事務の削減とソリューション力向上を目指した取り組みを強化していきます。

具体的には、事務人員の削減を通じた営業人員の増強により、りそなグループの26,000名全員が「オムニ・アドバイザー」として、お客さまに向き合う体制を目指します。

店舗については、少人数で運営できる相談特化チャネルを拡充し、お客さまに合わせた最適化を図っていきます。

人員の営業シフト・ソリューション力向上

- 営業人員+1,000名
- 全員ソリューション体制

店舗のダウンサイズ・リプレース

- 地域特性に応じた最適な店づくり
- 少人数運営のセブンデイズ mini を展開

