

# 3つの「オムニ戦略」

りそなグループは、「りそな」ならではの強みを活かし、本業である金融サービスを通じて様々な社会課題の解決に努めています。基本戦略である3つの「オムニ戦略」を通じて、お客さま価値を創造し、「リテールNo. 1」を実現します。

## オムニ・チャネル戦略

「オムニ・チャネル戦略」は、お客さまの「不便」「不安」「不満」「不信」という「不」を一つひとつ取り除き、より多くのお客さまに「いつでも」「どこでも」最適なソリューションをご提供していくことを目指す戦略です。インターネットやスマートフォンを通じたお客さまとの接点を拡充する「ネットチャネル」と、店舗でお客さまと対面する「リアルチャネル」をそれぞれ強化するとともに、両チャネルを連携・融合させていく取り組みを進めています。

### ネットチャネル

ネットチャネルでは、スマートフォンを起点としたサービスを拡充しています。2018年2月にリリースしたスマートフォン向けアプリ「りそなグループアプリ」は、“銀行を持ち歩く”をコンセプトに、シンプルな画面デザインと操作性にこだわって開発を進めました。2018年度グッドデザイン賞を受賞し、2019年4月末にはダウンロード数が100万を突破しました。

スマートフォンを通じ、より幅広いお客さまに多様なお取引を日常的に、末永くご利用いただくことは、安定的なストック型収益の底上げにつながります。将来の収益効果として「300万人×+10円/日×365日=100億円」をイメージするなかで、お一人一日あたり+10円の目標に対して+3.5円まで進捗しています。

また、新たなお客さまとの接点確保という点においても、20代や30代のご利用者数が大きく増加しており、確かな手応えを得ています。

さらに、アプリの「お客さまお一人おひとりに最適なお提案を最適なタイミングでスマートフォンにお届けする」機能を活用してお客さまのニーズを喚起することが、お客さまとの多面的な取引の展開につながっています。2019年4月設置のデータサイエンス室では、データ分析に基づくコミュニケーションのさらなる改善に取り組みます。

今後も、取扱商品の拡充やマーケティング高度化を通じたサービスレベルの引き上げにより、お客さまのさらなる利便性の向上に取り組んでいきます。

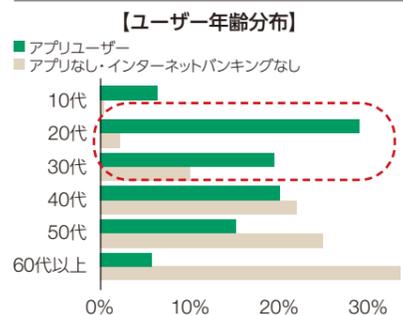
### 優れたデザイン、シンプルな操作性



### ストック型収益モデル



### 新たな顧客層との接点を確保



### 多面取引展開に寄与



### 継続的な改善

サービスメニュー拡充	
デビットカード切替 (2019年1月～)	投資信託口座開設 (2019年5月～)
店頭端末にアプリ導入 (試行) (2019年6月～)	クレジットカード申込 (2019年7月～)
マーケティング高度化	
データサイエンス室 (2019年4月)	自動提案 (AI)

## リアルチャネル

高齢化の進展やライフスタイルの多様化などにより、お客さまの銀行店舗に対するニーズも大きく変化しています。こうしたなか、りそなグループでは、「銀行に行ってもゆっくり相談したい」、「平日の昼間に銀行に行くことは難しい」といったお客さまの声にしっかりとお応えしていきたいと考えています。

長引く低金利環境下で店舗の削減を打ち出す銀行が散見されますが、りそなグループは引き続き店舗をお客さまとの重要な接点と位置づけ、店舗数は可能な限り維持していく方針です。

りそなグループでは、これまでもオペレーション改革を通じて、少人数運営体制を構築してきました。ここで培ったノウハウに加えて、さらにデジタル化を進めることでそれぞれの地域、店舗特性に応じたダウンサイジング、リプレイスを実施するなどの柔軟な店舗運営でお客さまの利便性向上とローコスト運営の両立を追求していきます。また、セブンデイズプラザなどの年中無休の相談特化型店舗は、2019年5月までに26拠点まで拡大しました。例えば、通常

の店舗では来店されるお客さまの過半が60代以上のお客さまであるのに対して、セブンデイズプラザでは、50代までの勤労層のお客さまが約8割を占めており、新たなお客さまとの接点拡充につながっています。

こうしたなか、お客さま利便性とローコスト運営のさらなる向上を目指して、次世代営業店システムの開発を進めています。新しい店舗では、標準的なお手続きはシステムが誘導して完結させ、後方で事務だけを行う社員をなくす一方、高度な相談や事務手続きは、テレビ窓口を通じて専門スタッフが対応します。このように、お客さまの満足度向上と営業店舗の負担軽減の同時実現を図ります。また、タブレットによるセルフ取引により、お客さまに新たな気づきをご提供します。お客さまとのコンサルティング時にもタブレットを活用、ロケーションフリーでご対応し、じっくりとお話を進めることで、相談と事務手続きが一度に完了します。

2020年度からのりそな銀行での導入を目指して、現在、東京本社内にあるラボ店舗で実証を重ねています。



### グループ約840店舗の対面拠点

- 可能な限り維持
- マーケットに合わせた配置

### ローコスト運営の確立

- デジタル化
  - ➔ 少人数運営体制
- ダウンサイジング・リプレイス
  - ➔ 最適装備と最適立地

### 休日営業拠点の拡大

- 年中無休の相談特化型店舗 (2019年6月現在26拠点)
  - ➔ 平日夜、土日祝も営業
  - ➔ 新規開設を継続

### 来店客の年齢構成

セブンデイズプラザ	80% (~50代)	20%
全店 (りそな銀行+埼玉りそな銀行)	45%	55% (60代～)

### 次期営業店システム (2020年度～)

**カウンターレス・バックレス**  
簡易な手続きはその場で完了

**デジタルサービスオフィス (TV窓口)**  
高度な相談・事務はTV電話で

**お客さまによるセルフ取引**  
タブレット体験で気づきを提供

**ロケーションフリー**  
タブレットにより、コンサルと手続き一体化

## オムニ・アドバイザー戦略

りそなグループでは、中期経営計画において「お客さまになりきる力を備えたソリューション人材」をオムニ・アドバイザーと定義し、その心構えとして、以下の5つを示しています。

- お客さまの喜びがりそなの喜び
- お客さまの悩みを引き出し、形にする
- 解決策の選択肢や、解決の糸口となる情報をご提供
- お客さまの未来に良いと思われることをご提案
- お客さまにとって良いと思えないことはお断りします

お客さまのことを真摯に考えることを原点に、お客さまにとって良いことをご提案するにとどまらず、お客さまにとって良くないことはお断りするということも明示しています。

背景にある「お客さま本位」の姿勢は、「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4月)、2017年6月の「りそなフィデューシャリー・デューティー基本方針」の制定、「フィデューシャリー・デューティー推進委員会」の設置など一貫しています。金融商品の販売目標は、

2017年4月から廃止し、既に残高重視の営業スタイルに転換しています。

お客さまのなかには、潜在的なお悩み・ニーズがあるにもかかわらず、銀行の商品・サービスはよくわからないという方がたくさんいらっしゃいます。こうしたお客さまの漠然としたニーズをお客さまとのコミュニケーションのなかで正しく理解し、それを顕在化させる——これが、「お客さまになりきる力」だと考えています。

多様なソリューションをご案内するために、信託機能を含む広範な業務知識を持つことは必要条件ですが、十分条件ではありません。「これを身につければ、オムニ・アドバイザーになれる」という解もありません。

また、単に「お客さまの気持ちになる」ではなく、「お客さまになりきる」としたことにも意味があります。「なりきる」ためには、次の3つが欠かせないと考えています。

- 悩みを解決したいという「信念」
- 多くの人に共感できる「豊かな経験」
- 洗練された「コミュニケーションスキル」

### オムニ・アドバイザーの育成に向けて

お客さまは多様な価値観をお持ちであり、その潜在的なお悩みをコミュニケーションのなかから感じ取り、顕在化させるためには、りそなの従業員自身が多様でなければなりません。そのためには「豊かな経験」を育む必要があり、家族と過ごす時間を増やし、社外の方々と交流する時間を自らつくるのが求められます。生産性の高い働き方への挑戦として全社的に進めている働き方改革は、こうした時間を作るためにも必要なものと考えています。

2019年7月には、オムニ・アドバイザーの育成をさらに加速させるために、プロ人材育成のプラットフォームとして「りそなアカデミー」を開校しました。独立ファイナンシャルアドバイザー(IFA)レベルの知識に加えて、教養、段取り力、コミュニケーション力などを含めた人間力全般を向上させるための実践型プログラムを先行して開始しています。今後も全体のレベル底上げに資するプログラムを順次スタートさせて、従業員のスキルアップを図っていきます。

また、70歳までの雇用延長やテレワークの拡大、育児休暇の一部有給化など、成長意欲をさらに高めていく人事施策も打ち出していきます。

オムニ・アドバイザーの育成には、確かに時間がかかりますが、りそなグループが多様性に富んだオムニ・アドバイザー集団になりきることができれば、他社が容易に追従できない、強靱な差別化ファクターになると考えています。



お客さまになりきって、考えられる人材を育成 ▶ お客さまの喜びを実現

お客さまになりきる力

提案力向上

営業接点・時間の拡大

● 働き方改革

● ダイバーシティ

● プロ人材育成

● デジタル化

### りそなアカデミー開校(2019年7月～)

#### プロ人材育成プラットフォーム

実践型研修

卒業生サポート

専門スキル

ビジネススキル

4th  
解決力

1st  
段取り力

3rd  
提案力

2nd  
コミュニケーション力

お客さまになりきる力

- リテールプロフェッショナルコース(IFAレベル)先行スタート
  - 半年間に30日のカリキュラム
  - 卒業1年後に更新研修
  - お客さまに選ばれる人材
  - 豊富な引き出しからの提案

#### 成長意欲を高める人事施策

- 従業員応援シリーズ(2020年3月期～順次実施)
  - 70歳まで雇用延長、テレワーク拡大、育休一部有給化 など

### お客さま本位の取り組み

- 「フィデューシャリー・デューティー・アクション」(FDA)制定(2016年4月)
  - 金融商品の販売目標廃止、残高重視
  - 「資産運用アドバイザー・コミッティ」設置
- 「顧客本位の業務運営に関する原則」採択(2017年6月)
  - FDAを「りそなFD基本方針」に改定
  - 「FD推進委員会」設置

### デジタル化による提案力向上、時間拡大

- タブレット提案
  - 保険(2016年5月～)、投信(2019年6月～)
- 法人SFA(営業支援システム)(2018年5月～)

## 人事制度

column

2003年の経営危機(りそなショック)を経て、性別・年齢・職種などに関係なく活躍するダイバーシティマネジメントの考え方が人事運営の中心となっています。

そして、「頑張っている人や貢献度の高い人に報いる」という当たり前の考え方に基づき、職種などに関係なく、同様に評価し同様に処遇する考え方に至り、同一労働・同一賃金の仕組みを導入した人事制度となっています。

すべての従業員が最大限能力を発揮できる人事制度に向けて見直しは続いています。年1回、全従業員を対象に行っている従業員意識調査や経営直轄の諮問委員会である「りそなウーマンズカウンシル」からの提言など、

たくさんの社員の意見を参考に、近年では、2015年10月に勤務時間もしくは業務範囲を限定できる正社員として「スマート社員制度」を導入、2017年4月からは「テレワーク制度」もスタートしています。

従業員一人ひとりが、自分自身のキャリア形成を考えながら、ワークライフバランスに応じた働き方を選択できることが理想です。そのためには、従業員がキャリアアップしていくことを前提に、働き方やキャリアパスの選択肢を広げていく必要があります。ダイバーシティマネジメントの考え方がますます重要になっていくなか、人事制度も発展的な見直しを行っていきます。

### 人事制度の概要

	社員	スマート社員(2区分)		パートナー社員
業務範囲	限定なし	限定なし	限定	限定
勤務時間	限定なし	限定	限定なし	限定
同一労働 同一賃金		同一職務グレードであれば職務給(基本給)は同額 <フルタイムの時給換算>		
共通の評価軸		職務の難易度や職責の大きさなどを示す職務グレード(職務等級)や人事評価を共通化		

## オムニ・リージョナル戦略

オムニ・リージョナル戦略は、地域金融機関やフィンテック企業などとの資本関係にとらわれない幅広い連携を通じて、より多くのお客さまにリそなの高度なソリューション機能や、リテールに特化したきめ細かなサービスをご活用いただくことを目指す戦略です。お客さまはもとより、事業パートナー、リそなの三方に大きなメリットをもたらします。

事業パートナーにとっては、信託・不動産をはじめとするソリューション機能の拡充、事務・システムの高度化や運営コストの低減、全国に広がるネットワークの活用が可能となります。リそなのためには、お客さま基盤の拡大に加えて、機能の強化・拡充につながります。

2018年4月に本格的にスタートした関西みらいフィナンシャルグループは、この戦略の大きな成果です。このほかにも2019年3月期は、国際ビジネスにおける横浜銀行、大同生命との業務連携や、キャッシュレス・プラットフォームにおけるフィンテック企業との戦略的提携など、基盤面、機能面ともに進展がありました。

関西みらいフィナンシャルグループの誕生によって、リそなグループのお客さま基盤は、個人のお客さまが約1,600

万人、法人のお客さまが約50万社となり、それぞれ2割以上増加するとともに、国内有人店舗数は約840と国内最大級となりました。

関西みらい銀行、みなと銀行のお客さまには、地域に密着したきめ細かなサービスをご提供するとともに、リそなグループの広範なネットワークや、信託・不動産機能などのリそな独自のソリューション機能をご活用いただくことで、本統合のメリットを感じていただけるように努めています。

また、関西みらい銀行、みなと銀行のリそなシステムへの統合を進めるなかで、リそなグループが培ってきたオペレーション改革のノウハウを最大限活用しながらデジタル化を推進し、コンサルティング活動時間を拡大しながら、コストの低減を図っています。

リそなグループは今後も、地域金融機関などに対して①リそなグループアプリ、②リそなキャッシュレス・プラットフォーム、③システム、④リそなアセットマネジメント運用商品を提供していくなど、資本関係にこだわらない連携を深めていくことで、Win-Winの関係を構築していきます。



### ● 最近の取り組み事例

基盤	新銀行グループ創設 関西みらい フィナンシャルグループ	国際ビジネス 業務提携／連携の拡充	iDeCo 受付金融機関拡充	M&A プラットフォーム構築
	2018年7月 ベトナム投資開発銀行 2018年10月 横浜銀行、大同生命	2018年7月 2018年10月	17金融機関 (2019年6月末現在)	36社参加 (2019年6月末現在)
機能	リそなキャッシュレス・ プラットフォーム	システム	リース	中小企業支援
	12社と戦略的提携	NTTデータソフィア D&I情報システム 2017年11月 持分法適用会社化	ディー・エフ・エル・リース 首都圏リース 2018年7月 持分法適用会社化	(相続・事業承継分野) (経営力向上等支援) 業務提携 2018年10月 大同生命

### ● 今後の地域金融機関などへの展開



column

## 関西みらいフィナンシャルグループの統合シナジーの早期実現に向けた取り組みを加速

リそなグループでは、営業面、管理面ともに統合シナジーの早期発揮に向けて様々な施策展開を加速していきます。

### 関西みらいフィナンシャルグループの強み

- 大阪、兵庫、滋賀におけるプレゼンス
- 個人の資産形成に資するコンサルティング力
- リテール分野における相互補完性



### リそなの強み

- 全国ネットワーク・お客さま基盤
- 信託・不動産機能
- オペレーション改革のノウハウ

### シナジー早期実現に向けた取り組み

- 統合進捗
  - 2019年4月：関西みらい銀行誕生、グループクレジット会社再編(リそなカードと関西クレジット・サービス合併)
  - 2019年10月：関西みらい銀行 事務・システム統合(予定)、2021年度下期：みなと銀行 事務・システム統合(予定)

### ● 連携拡充

人材交流	信託・不動産・プライベートバンキング部門など：32名	
商品・サービス 関西みらい フィナンシャルグループ 件数実績(前期比)	〈個人〉	iDeCo獲得 約1.9倍 遺言信託 約1.6倍 遺産整理獲得 約1.4倍
	〈法人〉	ビジネスマッチング 約1.3倍 M&A(手数料) 約2倍 海外進出案件 約1.3倍
自己資本管理	2019年3月期 信用格付制度をリそな基準へ 2020年3月期 関西みらい銀行、みなと銀行を基礎的內部格付手法へ(予定)	
市場運用	マーケット分析・リスク管理手法などの高度化、人材交流などを通じた人材育成・管理体制強化	

### 〈店舗ネットワークおよび業容〉



(2019年3月31日現在)

	貸出金	預金 (含むNCD)	有人店舗数 <sup>※1</sup>
関西みらい銀行 <sup>※2</sup>	6.4兆円	7.6兆円	273
みなと銀行	2.6兆円	3.3兆円	106
2行合算	9.1兆円	10.9兆円	379

※1：ダイレクト専用支店(いちょう並木支店)を含む  
 ※2：2019年3月末の旧関西アーバン銀行と旧近畿大阪銀行の単純合算ベース