

ビジネス戦略

資産形成サポートビジネス

超高齢社会が到来し、低金利環境が長期化するなか、お客さまの将来不安という社会課題を解消するため、お客さまお一人おひとりに適した長期的な資産形成をサポートしていきます。より多くのお客さまに「資産形成の相談ならりそな、運用をまかせるならりそな」とご信頼いただける存在となることを目指します。

りそなの強み

- 企業年金で培った運用力
- フィデューシャリー・デューティーに即した最適な商品・サービス
- 個人1,600万人のお客さま基盤

主な商品・サービス

投資信託、保険、ファンドラップ、iDeCo（個人型確定拠出年金）、外貨預金、金銭信託



決済ビジネス

あらゆるモノ、コト、情報がデジタル化されインターネットにつながるデジタル社会が、決済のあり方も大きく変えようとしています。政府の「未来投資戦略 2018」では、人手不足や地域活性化、生産性向上などの社会課題解決のため、「FinTech／キャッシュレス化の推進」を重点分野の1つとしています。りそなグループは、決済ビジネスを通じ、法人のお客さまの経営課題解決と個人のお客さまの利便性向上に貢献していきます。

りそなの強み

- 法人50万社、個人1,600万人のお客さま基盤
- 系列にとらわれない戦略的な業務提携

主な商品・サービス

振込、口座振替、EB、デビットカード、クレジットカード、マルチデジタルウォレット、加盟店サービス



日本の個人金融資産は、現金・預金の構成比が52%と依然として高く、今後、高齢化が加速するなかで、資産運用や私的年金に対するお客さまのニーズはさらに高まっていくと予想されます。りそなグループは、企業年金で培った運用力を活かし、グループ全体でお客さまのニーズにしっかりと応える商品・サービスをご提供していきます。

りそなアセットマネジメントが組成する投資信託財産は2019年3月末で6,039億円となり、順調に増加しています。

2017年2月から取り扱いを開始した「りそなファンドラップ*1」の残高は、2019年3月末に約3,500億円となりました。ご契約いただいたお客さまの半数以上が、りそなグループ銀行で投資信託をお持ちではないお客さまであることに加え、購入時の原資の約半分が預金、約4割が外部

からのご資金となっております。新たなお客さまとの取引につながっています。ファンドラップは、2018年末の世界的な株式市場の下落時においても基準価額の変動が相対的に小さくなっており、中長期的な資産形成に資する商品であることがご理解いただけるものと思います。

また、現役世代の資産形成をサポートする、iDeCo（個人型確定拠出年金）*2のご加入者数は2019年3月末で9.9万人となり、前期比2.4万人の増加となっています。

りそなグループでは今後、年金運用で培ったりそな銀行の資産運用業務をりそなアセットマネジメントに集約していきます。長年の年金運用で培った銀行の信託部門の良質な運用力を活かした投資信託の組成を通じて、プロ向けの運用力をリテールのお客さまに展開していきます。

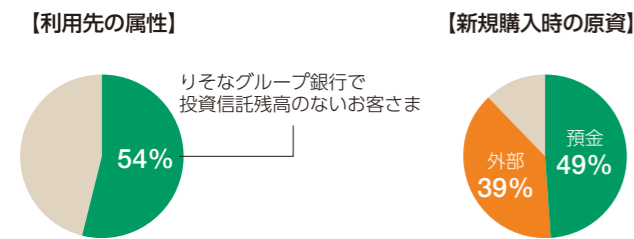
日本のキャッシュレス比率は約2割と諸外国に比べて低い水準にありますが、政府は日本国際博覧会（大阪・関西万博）が開催される2025年までに40%とする目標を掲げています。また、2019年10月の消費税の引き上げ時に予定されているキャッシュレス・消費者還元事業も市場拡大の追い風になると見込まれます。こうしたなか、りそなグループは、先進的な決済機能のご提供を通じて社会的コストの削減、法人・個人のお客さまの利便性・生産性の向上に貢献していきます。

2018年11月からご提供を開始した「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」は、低コストで導入できること、1台の端末で複数の決済方法に対応できることなどが評価され、2019年6月末時点で約110の法人のお客さまからお申込みをいただき、約7千店舗への導入を予定しています。

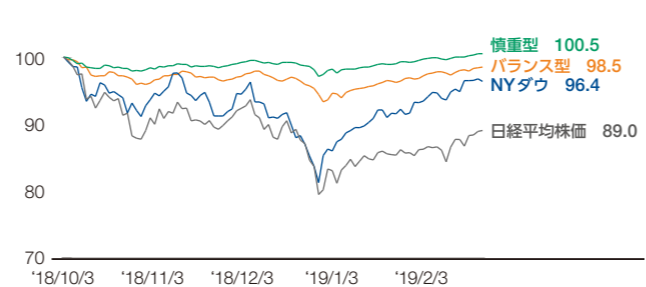
2019年2月にリリースした「りそなウォレットアプリ」は、多様な決済手段をアプリ1つでご利用いただけ、プリペイド機能や口座即時決済機能、後払い機能などを搭載しています。「提携ウォレットアプリ」は、これに加えて、流通・サービス業などの法人のお客さまが利用者である個人のお客さまに提供する会員カードや、ポイントカード機能も兼ね備えています。お客さまに、便利、お得にキャッシュレス決済をご利用いただけるよう、利用シーンの拡大に努めています。

また、個人のお客さまの新規口座に標準装備しているデビットカードは、世界標準の非接触（タッチ）決済となっており、総発行枚数が149万枚、ご利用金額が前期比1.3倍となりました。

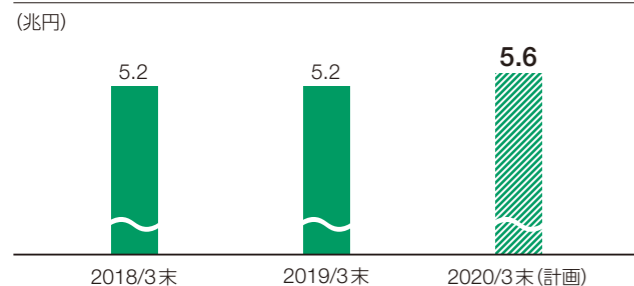
ファンドラップ



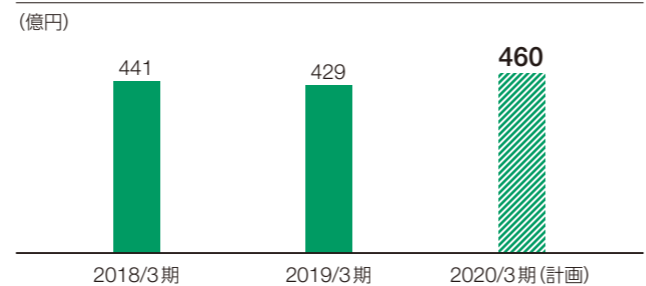
ファンドラップ基準価額と日米株価



個人向け資産形成サポート商品残高



資産形成サポート収益



りそなキャッシュレス・プラットフォーム：導入(予定)店舗数約7千店舗 (2019年6月末現在)

- 法人のお客さまの経営課題解決

加盟店サービス (決済端末無償提供)	提携ウォレットサービス (アプリをホワイトラベル提供)
<ul style="list-style-type: none"> ● 決済コスト削減 ● 入金サイクル短縮 ● レジ業務効率化 ● 販促力アップ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 便利!! スマホ一つでお買い物 ● お得!! ポイント・クーポン

※サービス導入(予定)110社(2019年6月時点)⇒今年度目標:500社

個人のお客さまのお得・利便性向上

[りそなグループのお客さま]	[取引先加盟店のお客さま]
<ul style="list-style-type: none"> ● りそなウォレットアプリ ● QRコード決済 ● ポイント・クーポン 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提携ウォレットアプリ ● 会員証機能

● デビットカード

- 個人新規口座に標準装備、店頭即時発行
- キャッシュカードと一体
- Visaタッチ決済：世界標準NFC

〈個人向けデビットカード〉

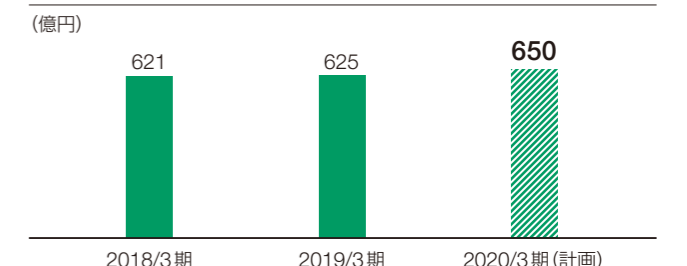
発行枚数	ご利用金額	ご利用件数
149万枚	1.3倍(前期比)	1.4倍(前期比)

〈ビジネスデビットカード〉(2018年4月から取扱開始)

発行枚数	2.2万枚
------	-------

(2019年3月期・未実績)

決済関連収益



※2018年3月期の計数は、5行合算(ご参考)

承継ビジネス

現在の日本は、家計金融資産約1,830兆円の約65%が60代以上に偏在するとともに、60歳以上の中小企業経営者の約半数に後継者が不在という状況にあります。また、2015年の税制改正により相続税課税対象者は倍増しました。こうしたなか、りそなグループは、信託併営商業銀行グループという強みを活かした多様なソリューションをご提供し、より多くのお客さまの円滑な資産・事業承継をサポートしています。

りそなの強み

- 資産・事業承継にかかる多様なソリューション
- 法人50万社、個人1,600万人のお客さま基盤

主な商品・サービス

遺言信託、遺産整理、資産承継信託、自社株承継信託、M&A、不動産仲介



中小企業向けビジネス

日本経済を支える中小企業は、深刻な人手不足に直面しています。こうしたなか、りそなのお客さまにおいては、引き続き6割を超える企業が設備投資に意欲を示しています。また、従業員100人未満の中小企業では8割が年金制度を導入していないなど、福利厚生制度の充実による人材の確保、定着は大きなテーマです。SDGsに対する取り組みも中小企業の課題となっています。

りそなの強み

- 法人50万社のお客さま基盤
- 首都圏・関西圏中心のネットワーク
- 信託ソリューション
- SDGsへの先進的な取り組み

主な商品・サービス

資金調達・資金運用のご支援、創業・事業再生・事業再構築のご支援、ビジネスマッチング、人材ソリューション、海外進出のご支援



企業数で日本企業の約99%、従業員数で約70%を占める中小企業では、経営者の高齢化が進んでおり、円滑な事業承継は、雇用の確保、地域産業の持続的な発展、優れた技術・サービスの伝承において欠かせない社会課題となっています。

りそなグループでは、本邦最大級の店舗ネットワークを有する信託併営商業銀行の強みを活かし、資産・事業承継にかかるソリューションをワンストップでご提供しています。プロ人材が営業店に駐在する「トラストオフィス」を拡大するとともに、M&A人材を拡充しています。M&A業務における地域金融機関との情報連携の枠組みとして、りそな銀行が運営する「M&Aプラットフォーム」には、2019年6月現在、36社が参加しています。

また、信託業務において承継にかかる商品をご利用いただくことを通じて、お客さまの資産背景に応じた多様なコンサルティング、ご提案を進めています。例えば、相続の備えとしての保険、遊休地の有効活用のご提案、相続発生時に不動産の換金ニーズがある場合には、売買を仲介させていただくことも可能です。

昨年度からは、この信託機能を関西みらいフィナンシャルグループのより多くのお客さまにご利用いただくことが可能となり、承継信託の新規ご利用件数は過去最高となりました。今後とも、より多くのお客さまに多様なソリューションをご提供していきます。

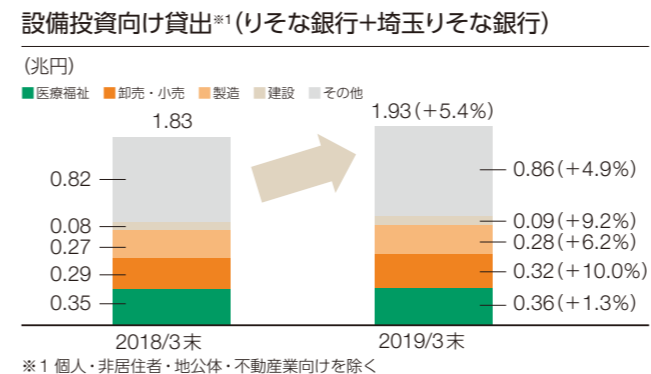
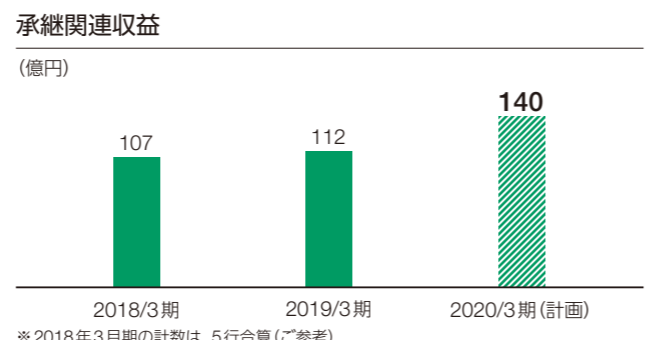
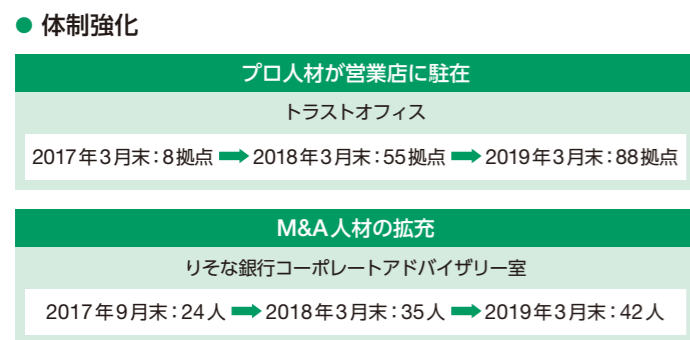
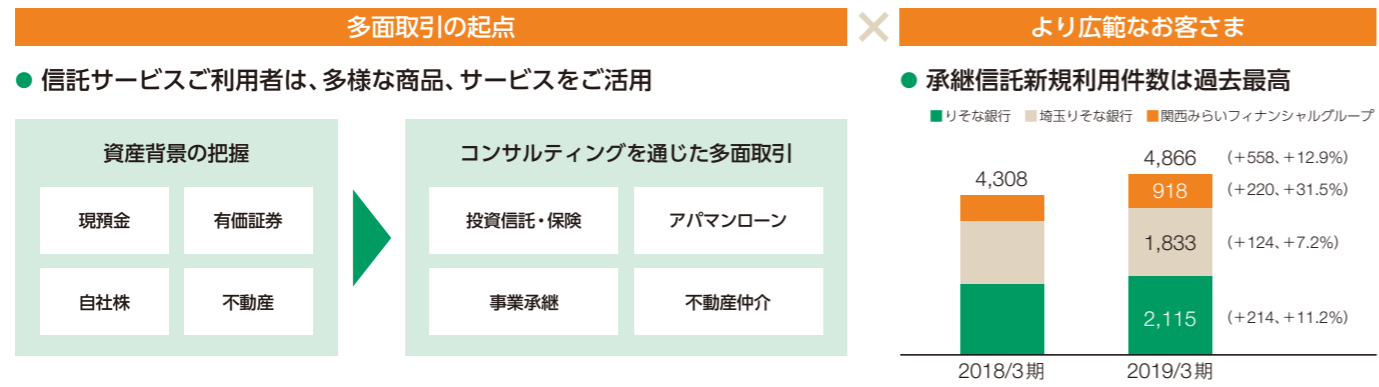
りそなグループでは、中小企業のお客さまに向けて、環境変化に対応する多様なソリューションをご提供しています。お客さまの設備投資ニーズにお応えするなかで、設備投資向け貸出（除く不動産業、りそな銀行・埼玉りそな銀行合算）は前期比+5.4%と、高い伸びとなりました。

また、昨年度は、新たに「ビジネスプラザさいたま」、「ビジネスプラザとうきょう」の2つのビジネス創造拠点を開設し、約50万のお取引先のネットワークを活かしたサポートを通じて、ビジネスマッチング件数が実質前期比+34%と大幅に増加しました。

2018年5月にはiDeCo（個人型確定拠出年金）に企業がマッチング拠出するiDeCo+（中小企業主掛金納付制度）が

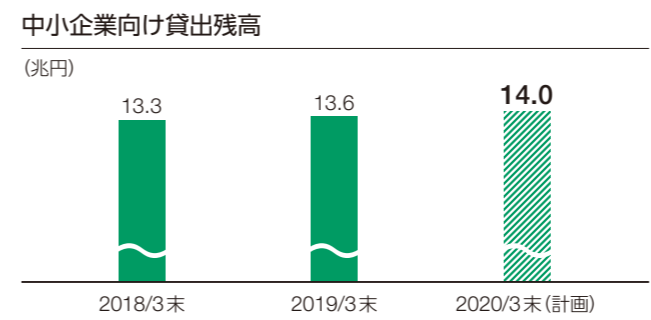
スタートしました。りそなではお客さまの福利厚生充実のお手伝いとして積極的に取り組んでおり、2019年3月時点における国内のiDeCo+導入企業約300社のうち、約80社の導入をサポートしています。

SDGsについては、大企業を中心に対応が進みつつありますが、経営資源や人材に限りのある中小企業のお客さまにおいては、対策が十分とは言えない分野です。SDGsの取り組みをサポートする融資商品の開発・普及を促進するとともに、環境・社会課題をテーマとしたお客さまとの対話を進めるなど、りそなの強みが活かせる手法で中小企業のお客さまを側面から支援しています。

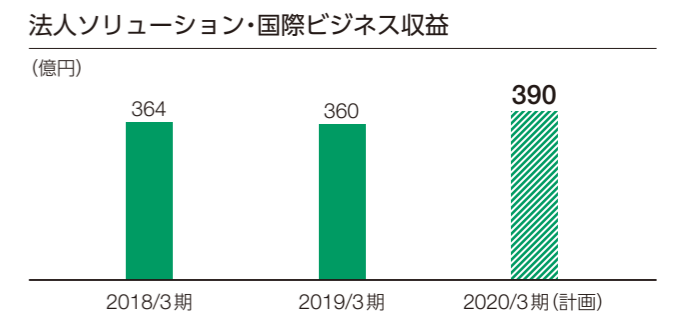


● 東京、大阪、埼玉の3拠点に「ビジネスプラザ」設置

- ビジネスマッチング実績: 2019年3月期22,078件 (実質前期比+34%)



- SDGsへの取組支援
 - SDGsコンサルファンド(りそな銀行、埼玉りそな銀行): 2019年3月期151件、245億円
 - ➔ りそな総研によるSDGsコンサルティング
 - 全国版CSR私募債(2017年12月~2019年3月): 1,242件1,433億円
 - ➔ 発行額の一部をSDGs推進関連団体へ寄付: 約1億円(実績)
 - SDGs推進私募債(2019年6月~)
 - ➔ 募集総額・期間を設けず、継続的に取り扱い



個人向けローンビジネス

長引く超低金利環境、ライフスタイルの多様化、デジタル化の進展など、ローンビジネスを取り巻く環境は大きく変化しています。りそなグループはこうした変化を捉えながら、サービス・商品のみならず、コスト面においても競争優位性を高めるべく独自の戦略を展開しています。

りそなの強み

- 個人1,600万人のお客さま基盤
- 首都圏・関西圏中心の営業基盤
- 長年の取り組みで培った独自の住宅ローン商品・サービス開発力

主な商品・サービス

住宅ローン、リフォームローン、教育ローン、マイカーローン、カードローン、フリーローン



コスト構造改革

オペレーション改革により半減させた事務量をデジタル化を通じてさらに半減

お客さまの利便性向上とりそなの生産性向上を両立



りそなグループが営業基盤とする首都圏、関西圏は、世帯の集積度合、増加率ともに高く、少子高齢化が進展するなかにあっても、今後も有望なマーケットであると捉えています。

2019年3月期の住宅ローン実行額は1.3兆円(実質前期比+18%)となりました。病気やけがによるリスクを幅広く保障する住宅ローン「団信革命^{*1}」や、低い金利で長く借りて月々の返済額を抑えたい方向けに2017年2月からスタートした住宅ローン「融資手数料型^{*2}」など、高付加価値の独自商品ラインアップがご好評をいただいています。また、新築物件の価格上昇が見られるなかで、お客さまニーズにお応えして中古マーケットに対する営業体制も強化しています。

住宅ローンをご利用いただくことで、銀行は個人のお客さまと様々なかたちで長期的なお付き合いをいただくことが可能となります。例えば、住宅のご購入時という家計見直しのタイミングにおける保険商品、お子さまが成長する過程における教育ローン、ローン返済の進捗に応じての資

産運用商品のお取り扱いなど、ライフステージに応じて多様なお取引をいただいています。

りそなでは、住宅ローンご利用時の利便性拡充にも注力しています。休日営業の住宅ローンプラザは73拠点となり、「平日は忙しくて銀行に行けない」というお客さまにもじっくりとご相談いただけます。また、2018年4月からは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も開始しました。

こうした取り組みは、お客さま利便性の向上と合わせて、住宅ローン事務におけるデジタル化、ペーパーレス化の進展を通じて銀行の生産性向上にもつながっています。

今後もお客さまに、より便利に住宅ローンをご利用いただけるよう商品・サービスの拡充に努めていきます。

^{*1} 従来の「3大疾病保障特約付団体信用生命保険」の保障に加え、「16の特定状態」「所定の要介護状態」に該当すると、働きながら治療が続けられている場合でも保険金が支払われ、住宅ローンのお借入残高が0円になります。
^{*2} 保証料を借入金利に含め、借入時に融資手数料を支払うもの。短期の繰上返済を予定せず、長期間住宅ローンをご利用頂くお客さまにメリットがある商品。

● 住宅ローン実行額：1.3兆円(実質前期比+18%)

高付加価値の独自商品	市場ニーズに応える推進
団信革命(前期比+39% ^{*3}) 融資手数料型(前期比+92% ^{*3})	中古物件(前期比+37% ^{*3})

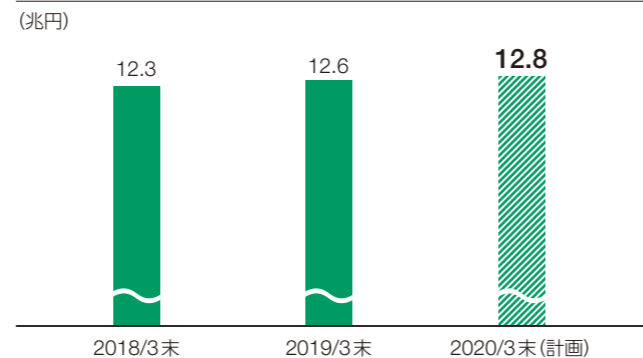


^{*3} りそな銀行+埼玉りそな銀行

● お客さま利便性と生産性の向上

- 電子契約サービス(2018年4月~)
- ローンプラザ：82拠点(内、休日営業73)

自己居住用住宅ローン残高



^{*}2018年3月末の計数は、5行合算(ご参考)

個人や中小企業のお客さまと数多くの取引を行うリテールバンクにとって、サービス強化と同時にコスト競争力を高めていくことは極めて重要です。りそなグループでは、オペレーション改革により、事務の標準化と集約を進め、2005年3月期からの約10年間で事務量を半減、1店舗あたりの事務人員を大幅に削減しました。この結果、りそな銀行では、15人以上の事務人員を必要とする店舗が2007年3月比で約1/5まで減少する一方、事務人員5~9名で運営できる店舗が倍増するなど、少人数運営体制の構築が進展しています。

今後は、店舗および本部・センターなどのデジタル化を推進し、2022年3月期までに事務量をさらに半減させていく計画です。例えば、2021年3月期からの導入を予定している次期営業店システムでは、タブレットで完結できる業務を広げ、コンサルティングと事務手続きの一体化へ向け

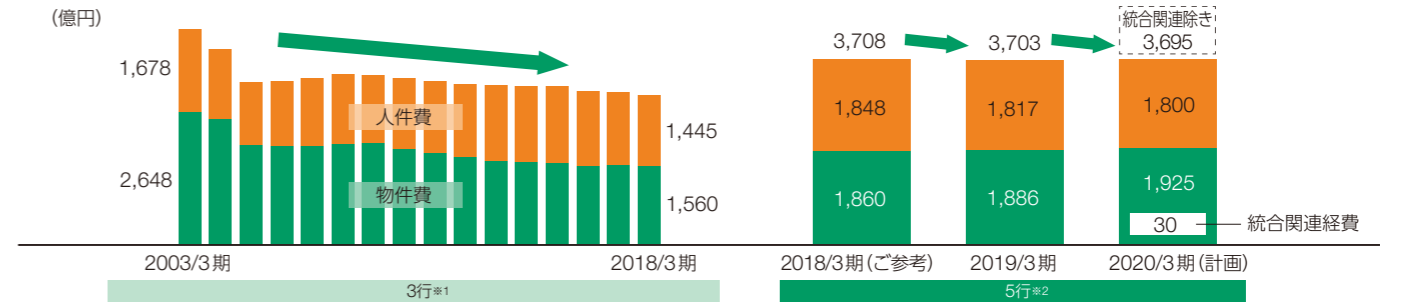
た準備を進めています。あわせてRPAやAIなどを活用した生産性向上に向けた取り組みも加速させています。

関西みらいフィナンシャルグループにもオペレーション改革で培ったノウハウを展開して、さらなる進化を目指していきます。2019年10月には関西みらい銀行が、2021年度下期にはみなと銀行が、りそなシステムへの統合を予定しており、営業力強化とローコスト運営を加速させていきます。

足下では、システム統合などの一時的な費用の要因もあり、グループの経費総額は増加しますが、厳格な経費コントロールの下、この要因を除くベースでは削減を継続していきます。また、定年退職等の自然減による人員スリム化も中期経営計画通りに進捗しています。

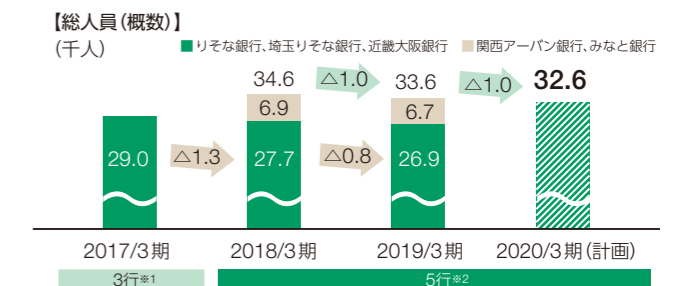
今後も、ローコスト運営を追求し、お客さまの利便性向上へ向けた戦略投資を拡大していきます。

● ローコスト運営を確立、統合関連経費除きで、人件費・物件費の削減を継続



● 人員スリム化

- 2020年3月期までに2017年3月期比3,000人減(3行ベース)とする中期経営計画に対して、2019年3月期までに2,100人減と計画を上回る進捗
- りそなのノウハウを関西みらいフィナンシャルグループと共有



^{*1} りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行

^{*2} りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行、みなと銀行。2018年3月期は、5行体制として補正した計数としています。