

# 持続的な利益成長の道筋

新たな  
収益の柱

## デジタルとリアルの融合

### お客さまへ多様な選択肢と新たな価値をご提供

りそなグループは、デジタルチャンネルとリアルチャンネルを連携・融合させた「オムニ・チャンネル」を実現し、お客さまへ多様な選択肢と新たな価値を提供することを目指しています。

デジタルチャンネルでは、2018年2月にリリースした「りそなグループアプリ」のダウンロード(DL)数が、2022年3月に500万を突破、中期経営計画で掲げた目標DL数を1年前倒しで達成しました。2021年3月には、めぶきフィナンシャルグループの足利銀行、常陽銀行で、りそなが機能提供を行うバンキングアプリの取り扱いを開始し、2022年3月時点で69万DLに達しています。グループ外も含めて1,000万DLを次の目標として、デ

ジタルでつながるお客さま基盤のさらなる拡大に向けて取り組んでいます。徹底したユーザー視点にこだわったアプリの操作感や、「いつでも」「どこでも」「簡単に」お取引できる点を高く評価いただいております。お客さまの日常のお取引に際して、未永くご利用いただくことを目指しています。

国内最大級の有人店舗数を誇るリアルチャンネルにおいても、対面ならではの付加価値の提供に努めています。「店頭はお客さまとの重要な接点の場」との基本的な考え方のもと、タブレットを活用した相談と手続きの一体化や、グループチャンネルの最適化を通じ、「お客さまの利便性向上」と「ローコスト運営」の両立を図っています。

デジタルチャンネルを通じて、お客さまとの接点が拡大しています。チャンネル別のご利用者数では、アプリがATMを上回り、お客さまとの最大のお取引チャンネルとして定着しています。アプリを日常的にご利用されるお客さまが大きく増加しており、例えば、月間3回以上ご利用されているお客さまの数は、2020年3月から2022年3月までの2年間で+61%と大きく増加しました。

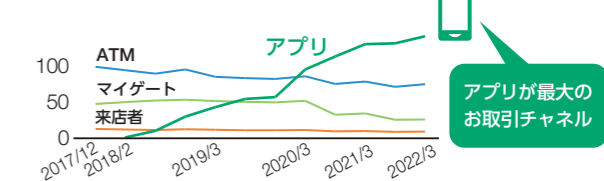


### ◎ お客さまとの接点拡大

アプリDL数<sup>※1</sup> 502万(2021年3月末比+134万)

- ・グループ内(みなと銀行)、グループ外(めぶきフィナンシャルグループなど)へ展開
- ・計画を前倒し達成(中計目標500万DL⇒2022年3月達成)

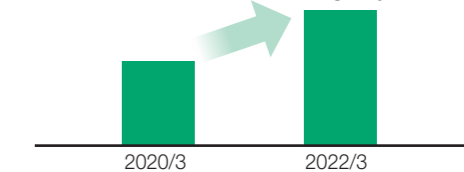
### 【チャンネル別利用者数<sup>※2</sup>】



アプリを日常的にご利用いただくことは、お客さまとの多面的なお取引の拡充につながっており、ビジネスの観点からは、アプリを月間3回以上ご利用いただいているお客さまの一人当たりの業務粗利益は、2回以下のお客さまと比べて約2.2倍高いというデータが確認できています。これは、すべての年代に共通の特長となっています。

### ◎ アプリを日常利用されるお客さまの着実な増加

【アプリ日常利用ユーザー<sup>※3</sup>】 +61%



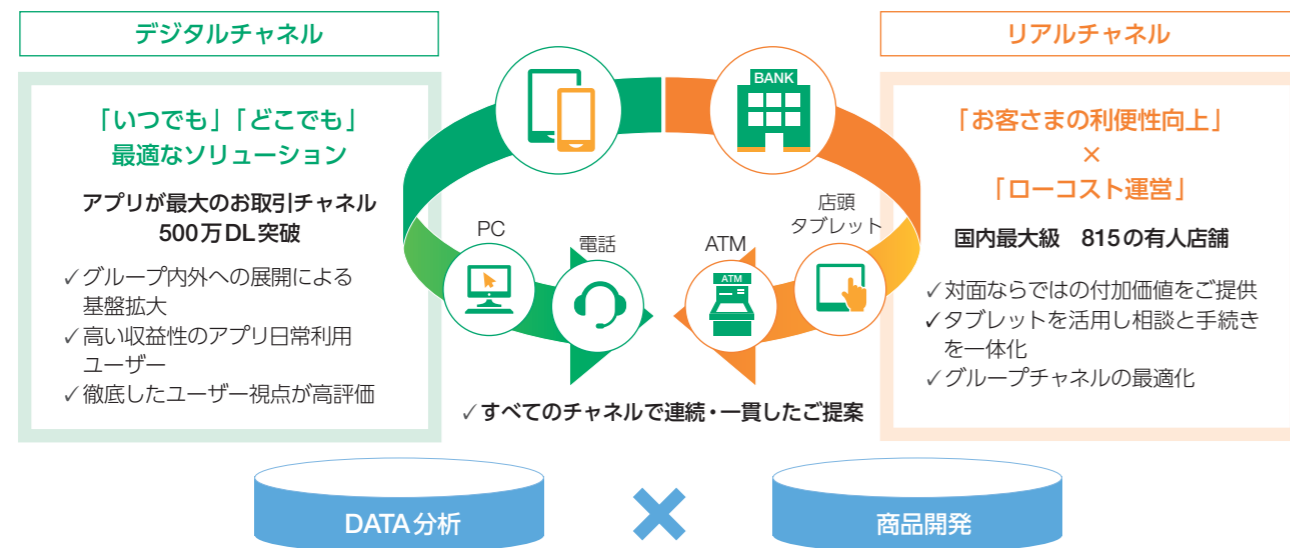
ご利用率のデータなどから、アプリは送金やデビットカード決済など日常のお取引との親和性が高いことが示唆されるとともに、「口座の脱落率」といったデータから、アプリを日常的にご利用いただいているお客さまは、お取引の継続性という観点でも優位にあることが確認できています。

デジタルでつながるお客さまの増加は、コスト構造の変革にも通じています。例えば、お客さまにアプリで各

種お取引を完結していただくことは、顧客体験を変えることはもとより、これまで多くの人員が伝票を介して時間をかけて処理してきた事務手続きを減少させることを意味しており、営業店システムにおける投資負担軽減や経営資源の再配置につながっています。

引き続き、デジタルを通じたお客さまへの新たな価値提供に注力していきます。

### ◎ オムニ・チャンネルの実現



さらに、デジタルチャンネル、リアルチャンネルが、データを介してつながることで、すべてのチャンネルで連続・一貫した最適なお提案ができる世界観の実現を目指しています。こうしたデジタルとリアル双方向からの革新

的なサービスの創出に向けた取り組みは、外部からも評価いただいております。りそなホールディングスは、2020年、2021年の2年連続で、経済産業省と東京証券取引所による「DX銘柄」に選定されています。



外部評価

DXへの取り組み  
2年連続選定

DX銘柄2020  
Digital Transformation

DX銘柄2021  
Digital Transformation

グループアプリ

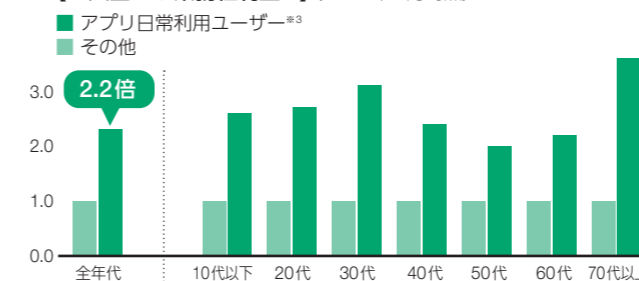
GOOD DESIGN AWARD  
2018年度受賞

App Ape Award 2020  
Popular apps

Top Publisher Awards 2021

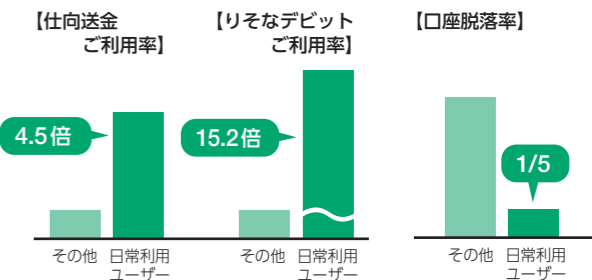
### ◎ アプリ日常利用ユーザーの特長

- ・全年代を通じ、高い収益性
- 【一人当たり業務粗利益<sup>※4</sup>】(2022年3月時点)



※1 2022年3月末時点(りそなグループアプリ+みなとdeグループアプリ)  
※2 2017年12月のATM利用者を100として指数化(@1日りそな銀行)

### ◎ 各取引で高い利用率



### ◎ 継続的なお取引

### ◎ アプリを通じた取引完結はコスト削減にも寄与

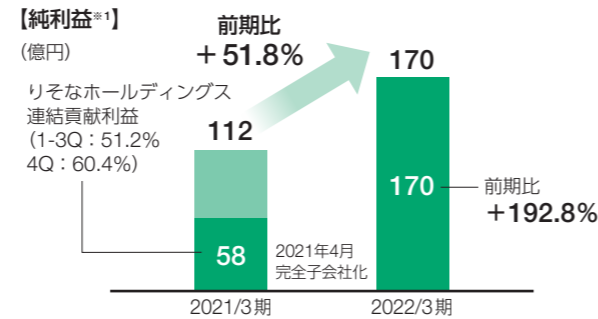
※3 アプリ月間利用3回以上のお客さま(りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行)  
※4 一人当たり業務粗利益(年換算)の「その他」を1として指数化

新たな  
収益の柱

## 関西みらいフィナンシャルグループのさらなる進化

### KMFGの業績は好調に推移

2022年3月期の関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)の最終利益はトップライン、コスト双方におけるシナジー発現などにより、前期比51.8%増加の170億円となりました。また、2021年4月に実施したりそなホールディングスの完全子会社化の影響を加味した、りそなホールディングス連結業績への貢献利益は、前年の58億円から170億円と約3倍に増加しました。



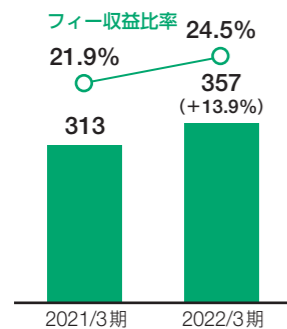
### PMI<sup>※2</sup>加速を通じ、グループシナジーを着実に実現

KMFGの連結フィー収益比率は、りそなグループの商品・サービスの展開が進んだことなどにより、前期比2.6%増加の24.5%となりました。経営資源の最適化を通じた経費削減も着実に進展しており、経費率は前期比4.5%減少の72.0%となりました。完全子会社化により、経営資源の再配分を制約なく、よりスピーディーに実施することが可能となっています。

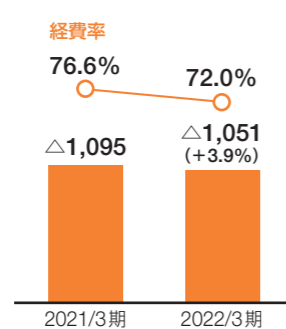
3月期には208億円まで増加、2023年3月期には250億円までの増加を見込んでいます。りそなの特長的な商品・サービスのさらなる展開を通じたトップラインシナジーとして95億円、グループでの「システム共同利用」「チャンネル最適化」「人材の最適配置」を通じたコストシナジーとして155億円を見込み、従来計画(230億円)から20億円増加させる計画としています。

グループシナジーは、2019年3月期対比で、2022年

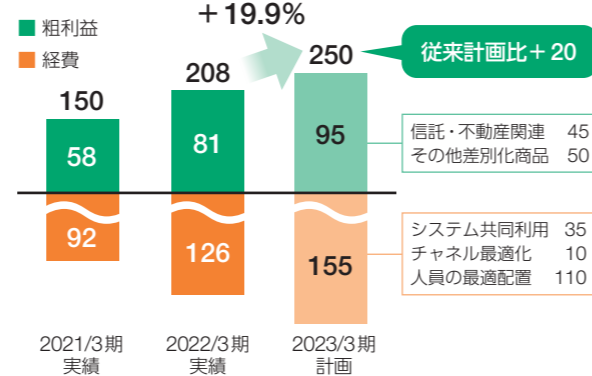
【フィー収益\*1】(億円)



【経費\*1】(億円)



【グループシナジーの状況(2019年3月期比)】(億円)



### りそなグループ商品・サービスを展開

< KMFG 2022/3期実績 >

- アプリセットアップ数(累計) +53.6% (2021/3末比)
- デビットカード発行枚数(累計) +41.0%(同)
- 投信・ファンドラップ利用先数 21.1万先 +4.8%(同)
- ファンドラップ残高(法人込) 1,126億円 +69.2%(同)

### 経営資源最適化を通じた経費コントロール

< KMFG 2022/3期実績 >

- 連結経費率(OHR) 72.0% (2021/3期比 △4.5%)
- 営業店事務量 42%削減(2020/3期比)
  - 新営業店システムを今年度導入予定(関西みらい銀行)
- BinB拠点数(累計) 88拠点(2021/3末比+44)

### りそなグループ商品・サービス展開の加速

りそなグループの独自商品やノウハウの横展開は想定通りに進んでいます。

関西みらい銀行、みたと銀行では、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、りそなが半世紀にわたって培ってきた年金運用ノウハウを活かした「りそなファンドラップ」、バンキングアプリ、デビットカードなど、従来KMFGにはなかったリテールのお客さまに親和性の高い商品・サービスのご利用が着実に増加しています。

みたと銀行では、2022年2月より「みたとdeグループアプリ」「りそなデビットカード」「りそなビジネスデビットカード」、2022年3月より「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ており、KMFGでのグループの商品・サービスのご利用は、今後もさらに拡充していく見込みです。



### 2021年度にみたと銀行で取り扱いを開始した商品・サービス



「みたとdeグループアプリ」



「りそなデビットカード」  
「りそなビジネスデビットカード」



「りそなキャッシュレス・プラットフォーム」

また、りそなグループの法人お取引先数が50万社に及ぶなか、グループ一体で運営している東西5カ所(東京、大阪、埼玉、神戸、滋賀)のビジネス創造拠点「ビジネスプラザ」を通じてビジネスマッチングのサービスをご利用いただくなど、海外拠点も含めてグループネットワークを活発にご利用いただいています。



ビジネスセミナーの様子

ビジネスプラザ

### コストシナジーの拡大

お客さま利便性の維持・向上を図りながら、店舗運営の効率化、人員の最適配置などを通じたコストシナジーの拡大、ソリューション力の強化を進めています。

デジタルトランスフォーメーション(DX)をベースとした生産性向上、チャンネル改革を進めており、2022年3月期のKMFGの営業店事務量は、2020年3月期比で42%減少しました。りそな銀行、埼玉りそな銀行は、

2022年3月期に新たな営業店システムを導入してはいますが、関西みらい銀行でも2023年3月期に当該システムの導入を予定しており、今後もさらなる店頭事務の効率化を図ってまいります。

また、KMFGにおけるBinB拠点数を、2023年3月期中に120拠点まで拡大する計画としており、2022年3月までに88拠点まで実現しています。

※1 関西みらいフィナンシャルグループ連結  
※2 Post Merger Integration (M&A後の経営統合プロセス)



新たな収益の柱

キャッシュレス化の進展

個人のお客さまの利便性向上/法人のお客さまのキャッシュレス・デジタル化支援

日本のキャッシュレス比率は諸外国に比べて低い水準にありますが、コロナ禍において、キャッシュレス決済ニーズが高まるとともに、官民をあげたデジタル化が加速しています。りそなのデビットカードは普通預金口座への標準装備<sup>\*1</sup>、全店での即時発行<sup>\*1</sup>といった特長を有しており、2022年3月末には296万枚（前期末

比+47万枚、+19.2%）まで発行枚数が増加しました。ご利用拡大が顕著なりそなグループアプリと高い親和性があるとともに、タッチ決済にも対応しており、その利用頻度も加速していることから、取扱高は前期比+29.5%の増加となりました。

デビットカード



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」(RCP)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や、非接触決済にも対応できることなどが評価され、2022年3月時点(含む導入予定)で約2,800先、1万3千店舗までご利用が拡大、2023年3月末までに、

4,000先での導入を見込んでいます。また、2022年7月からは、法人のお客さまの請求書支払業務の効率化を支援する「りそな支払ワンストップ」の申込受付を開始するなど、多様な商品・サービスを通じて、中小企業のお客さまのデジタル化をサポートしています。

りそなキャッシュレス・プラットフォーム(RCP)

◎ 加盟店サービス(B2C)

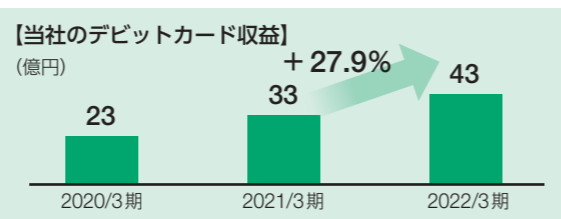
- 導入(予定)先: 2022/3末 約2,800先(2021/9末比+約17%)
- 1.3万店舗(2021/9末比+約18%)
- 2023/3末(目標) 4,000先
- ・2022年3月~みなの銀行取扱開始



りそな支払ワンストップ(2022年7月 申込受付開始)

◎ 請求書支払業務の効率化を支援

- ① 請求書アップロード
  - ② 振込データ作成
  - ③ 振込実行
  - ④ 電子保管
- をワンストップでご提供



<sup>\*1</sup> 普通預金口座への標準装備、即時発行は個人向けデビットカードのみ  
<sup>\*2</sup> 旧近畿大阪銀行に加え、旧関西アーバン銀行でも取扱開始

新たな収益の柱

深掘

人生100年時代を見据えた資産形成

企業年金で培ったプロ向けの運用 → グループを超えた幅広いリテールのお客さまへ

日本の個人金融資産は、依然として、過半が現金・預金で構成されており、人生100年時代において、「貯蓄から資産形成へ」のニーズは、今後ますます高まっていくことが想定されます。りそなグループでは、半世紀を超える企業年金運用で培ったプロ向けの運用ノウハウをリテールのお客さまにご提供し、お客さまお一人おひとりの資産形成に対する想いの実現に貢献していきます。

セミオーダーメイドの長期安定運用をご提供するコア商品として、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」の残高は、7,500億円(2022年3月末)を突破し、1兆円の舞台が達成可能な水準まで拡大しています。「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、銀行のお客さまに親和性の高い商品設計となっていますが、「定期受取サービス」や「代理人機能」といった機能

改善を継続しています。

グループ内の関西みらい銀行では2019年10月から、みなの銀行では2020年10月から取り扱いを開始しました。グループ外においても、2021年4月から横浜銀行、2022年6月から京葉銀行で取り扱いを開始、七十七銀行とも販売に向けた共同研究をスタートしています。ご契約者の購入原資の約半分が預金、約3割が外部からの資金で、新たなお客さまとのお取引につながっており、りそなファンドラップのシェアは順調に拡大、2022年3月期のファンドラップ収益は前期比+47%と大幅に増加しました。

また、iDeCo(個人型確定拠出年金)を通じたお客さまの長期的な資産形成サポートも拡大しています。2022年3月末におけるご加入者数は15.3万人、りそなグループのiDeCoのシェアは4.8%に拡大しています。

ファンドラップ(FW)

◎ 2022年3月末 残高: 7,568億円 (2021年3月末比+40.9%)<sup>\*1</sup>

◎ 銀行のお客さまに親和性の高い商品設計

- ✓ 任せられる安定運用
- ✓ 便利な資産管理機能
- ✓ リーズナブルなコスト

【新規購入時の原資】



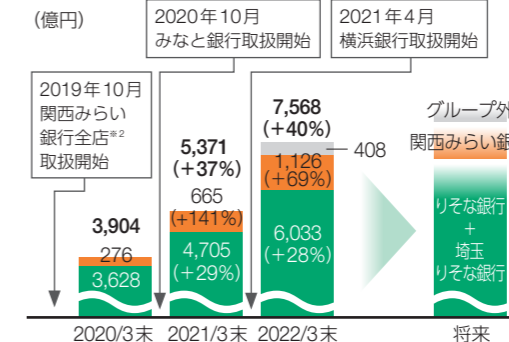
◎ フォローアップ体制強化を通じた契約期間長期化

- ・定期受取サービス(2019年5月~)
- ・代理人機能(2022年1月~)

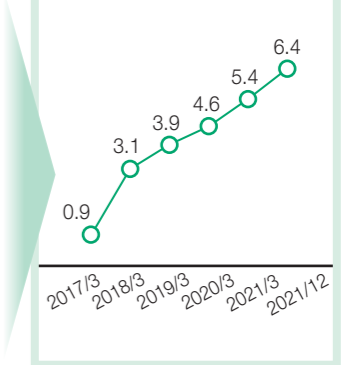
◎ グループ外へ展開

横浜銀行 2021年4月取扱開始	京葉銀行 2022年6月	七十七銀行 協議中
---------------------	-----------------	--------------

【FW残高】(億円)



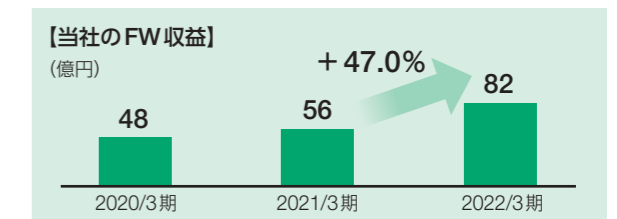
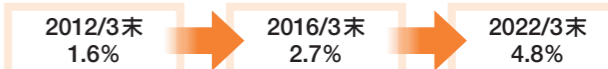
【りそなFWシェア<sup>\*3</sup>】(%)



iDeCo

◎ 2022年3月末 加入者数等<sup>\*4</sup> 15.3万人(2021年3月末比+1.8万人)

【iDeCo加入者等<sup>\*4</sup>シェア】



<sup>\*1</sup> 法人込、グループ外含む  
<sup>\*2</sup> 旧近畿大阪銀行に加えて、旧関西アーバン銀行でも取り扱いを開始

<sup>\*3</sup> FWを対面提供する主要7社の残高に占めるシェア  
<sup>\*4</sup> 運用指図者を含む

深掘

## 次世代への円滑な承継

### 本邦最大の信託併営商業銀行グループの強みを活かしたワンストップソリューション

日本の中小企業では、高齢社会において、60歳以上の経営者の約半数に後継者が不在という状況にあるなど、事業承継が喫緊の経営課題となっています。円滑な事業承継は、地域経済の活性化にも欠かせません。

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リテール商業銀行の強みを活かし、事業・資産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。

商業銀行の厚いお客さま基盤



信託・不動産機能

コロナ禍を経て潜在的であったお客さまの事業・資産承継ニーズの顕在化が進んでおり、2022年3月期は、M&A収益および不動産収益がそれぞれ前期比+38.9%、+27.9%と大きく増加し、コロナ禍前の2020年3月期の水準も上回っています。

また、事業・資産承継といったお悩みの解決は、お客さまとのフェイス・トゥ・フェイスによるコンサルティングを通じて進むものであり、そうした深度のある対話の機会は、新たなソリューションのご提供や貸出に

も発展しています。2021年1月に設立したりそな企業投資では、中小企業のお客さまの株式の過半を取得するなどの手法も活用しながら、承継のサポートを進めており、相談件数が増加しています。

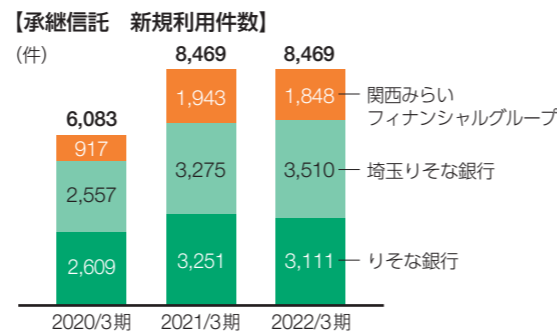
#### ◎ 事業承継サポートに向けた多様なソリューション

- 対話促進 ⇒ 新たなソリューション提供機会/貸出に発展
  - ▶ りそな企業投資(2021年1月設立)
    - ・中小企業の株式の過半を取得
    - ・相談件数(～2022年3月)：約400件

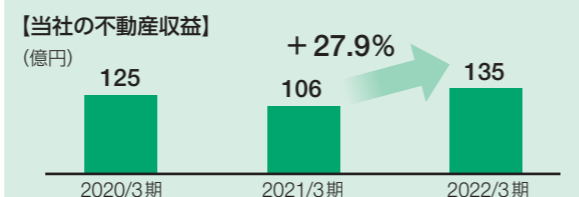
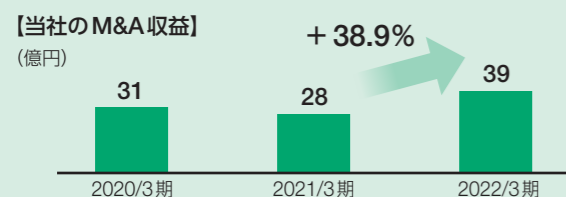
個人のお客さまの大切な資産をお守りする承継信託商品は、関西みらいフィナンシャルグループへの展開も進み、多くのお客さまにご利用いただいています。

今後も、国内最大の信託併営リテール商業銀行としての優位性を活かしながら、お客さまの大切な資産を“まもる・つなぐ”をサポートしていきます。

#### ◎ 承継信託商品の展開



専門人材(M&A、PB、不動産)：  
2020年3月末 467人 → 2022年4月末 538人  
FP1級：約1,780人  
FP2級：約14,160人  
宅建士：約5,740人



深掘

## 個人向けローンビジネス

### “住宅ローン トップランナー”の強みを通じて、お客さまの資産形成をサポート

りそなグループは、住宅ローンビジネスに歴史的な強みを持っており、2022年3月末の住宅ローン残高は13.5兆円と、全国第1位となっています。コロナ禍にあって、デジタル化が加速するなど、個人のお客さまのライフスタイルが多様化するなか、ローンビジネスを取り巻く環境も変化しており、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ています。2022年3月期も、多彩な商品ラインアップとお客さま利便性に資する商品・サービス提供体制のもと、コロナ禍における郊外・戸建てニーズなどに対応したことで、自己居住用住宅ローンの年間実行額は、1.2兆円と高水準を維持しました。

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<sup>※1</sup>」、リバースモーゲージ型の住宅ローン「あんしん革命」など、様々な商品をご提供しています。また、コロナ禍において非接触・非対面での対応や手続き時間短縮ニーズが高まるなか、2021年4月にアプリ完結型住宅ローン<sup>※2</sup>をリリースしました。

住宅ローンを起点にメイン口座としてお取引をいただくことは、お客さまとの生涯にわたる長期的なおつきあいにつながります。住宅ご購入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での教育ローン、ローン返済が進捗したタイミングでの資産運用商品のご利用など、ライフステージに応じて多種多様な商品・サービスのご利用をいただいています。

2018年4月にスタートしたご来店不要の電子契約サービスは、すでに新規実行の半数以上のお客さまにご利用いただいています。ローン事務におけるデジタル化、ペーパーレス化は、お客さまの書類ご記入負担の軽減につながるとともに、銀行の生産性向上、環境負荷低減にも資する取り組みです。

りそなの住宅ローンは、スケールメリットを活かしたコスト優位性、低位安定した最終ロス率、低い資本賦課といった特長を持つ良質なポートフォリオです。今後も、より多くのお客さまにご利用いただけますよう取り組んでいきます。

#### ◎ 住宅ローン残高：2022年3月末 13.5兆円、全国1位

#### 良質なポートフォリオ×さらなる採算性維持・向上に向けた取り組み



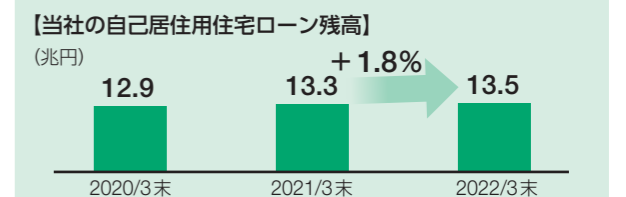
収益

資金量 ◎ 歴史的な強み × DX ◎ 高付加価値の独自商品  
▶ 不動産業者さまとの強固なリレーション ▶ 団信革命：3大疾病+16の病気・ケガ、要介護状態も保障  
▶ アプリ完結型住宅ローン(2021年4月～) ▶ あんしん革命：リバースモーゲージ型住宅ローン



費用

付随収益 ◎ 住宅ローン起点の多面取引 【平均取引商品個数】 住宅ローン先 4.8 VS 一般先<sup>※3</sup> 2.8  
事務コスト ◎ 住宅ローン実行額1.2兆円/年のスケールメリット ◎ デジタル化の促進  
与信コスト ◎ 最終ロス率<sup>※4</sup>：2022年3月期 0.01%  
資本賦課 ◎ 相対的に低位なRW：2022年3月期 11.10%<sup>※5</sup>



※1 「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、働きながら治療を続け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 対象物件は中古マンション、お借入金額は5,000万円以下など諸条件があります

※3 ポテンシャル層Ⅱ、ポテンシャル層Ⅲとの比較(2022年3月末、りそな銀行+埼玉りそな銀行+関西みらい銀行)  
※4 住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住+アパマン  
※5 りそな銀行、2022年3月末、非デフォルト



深掘

## 中小企業貸出ビジネス

### 50万の中小企業の多様化・複雑化するこまりごとを対話を通じて解決

中小企業のお客さまを取り巻く外部環境は急速に変化しており、お客さまはそれぞれのステージで様々なこまりごとを抱えています。りそなグループは、お客さまとの対話の深化を図りながら、潜在的な課題発見のお手伝いから多種多様なソリューションの提供まで、お客さまとともに伴走していきます。

サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の潮流が加速するなか、2021年10月から「SDGs／SXアンケート」を実施し、2022年3月末までに約3万1千社のお客さまから回答をいただきました(▶P37)。

#### ◎ りそなの強みを活かした多様なソリューション

<b>SXソリューション</b>	<b>DXソリューション</b>
<b>信託×商業銀行のワンストップソリューション</b> ✓不動産 ✓承継信託 ✓M&A ✓企業年金	<b>グループネットワーク活用</b> ✓ビジネスマッチング ・東西5拠点のビジネスプラザ*2 ✓海外ビジネス支援
<b>非対面ソリューションの拡充</b> ✓口座開設Web申込 →非対面で手続き完結*3 ✓Web完結型ローン など	

50万に上る中小企業のお客さまの基盤は、りそなの強みの一つであり、全国におけるメインバンク社数は、国内トップクラスの水準にあります。これらは100年超の歴史のなかで築き上げられたものですが、さらなる拡充に向けて、Web完結型の口座開設の仕組みの構築や、ビジネスローン商品の提供など非対面ソリューションの強化も進めています。

2022年3月末の中小企業向け貸出残高は、こうした取り組みを背景に、前期末比+1,893億円、+1.2%と増加基調を維持しました。法人ソリューション収益(連結ベース)も、前期比33億円増加、+11.8%の318億円となり、フィー収益全体を牽引しています。

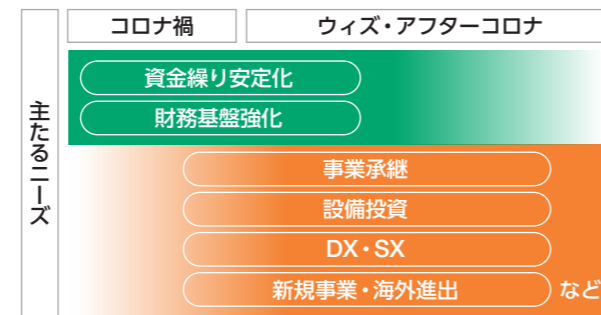


※1 セールス・フォース・オートメーション  
 ※2 とうきょう、おおさか、さいたま、こうべ、びわこ(2022年3月末時点)  
 ※3 りそな銀行29店舗にて取り扱い。順次拡大予定

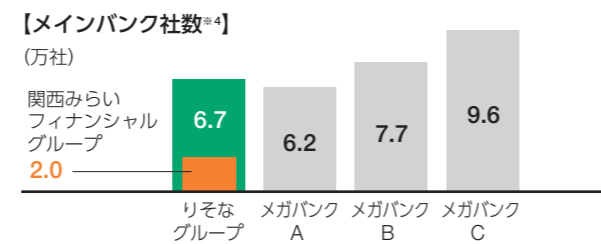
また、働き方改革や非対面、非接触などニューノーマルの気運が高まるとともに、電子帳簿保存法、適格インボイス制度への対応など、企業の経営課題としてDX推進の重要度も、さらに大きくなっています。こうした状況下、2022年4月から「DXアンケート」を開始しています。

こうして得られたお客さまの声は、SFA\*1の活用で同一支店内はもとより、本部・支店間でも速やかに共有される仕組みを構築しており、支店長や専門部署などの幅広い視点、商業銀行の広大なネットワークを活かした多様なソリューションの提供につながっています。

#### ◎ 環境変化に応じて発現が見込まれる資金需要

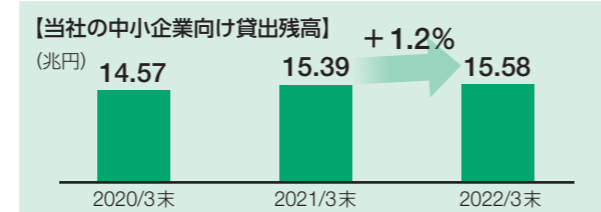


#### メインバンク社数は国内トップクラスの水準



#### りそなグループの都道府県別順位\*5

埼玉 1位 大阪 1位  
 兵庫 2位 滋賀 2位 奈良 4位

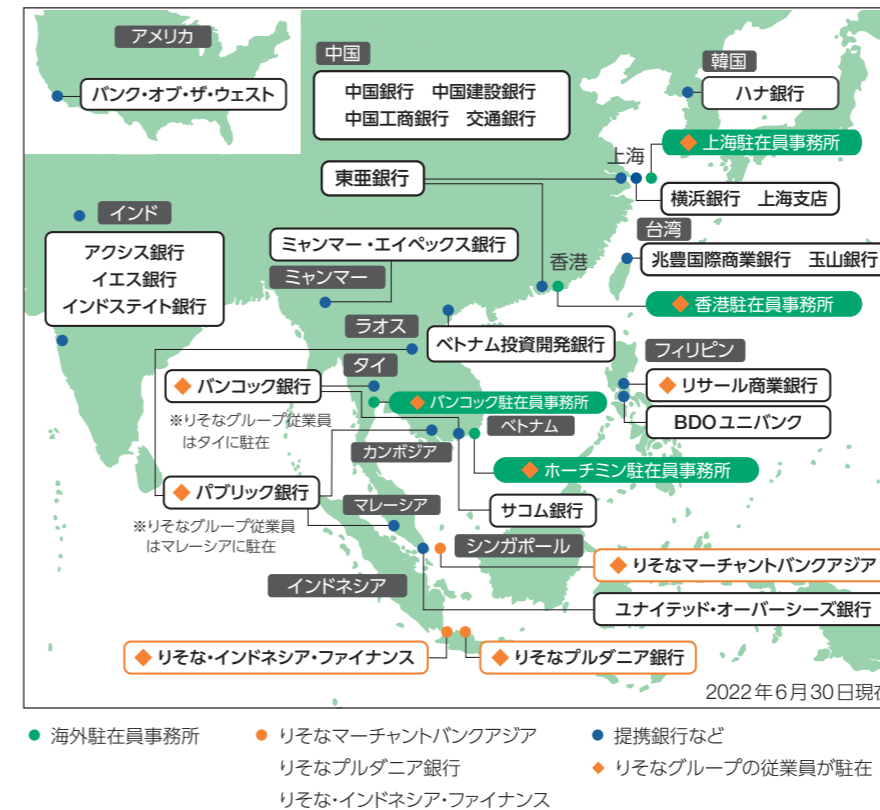


※4 帝国データバンク(2021)  
 ※5 帝国データバンク(2019~2021)

深掘

## 国際ビジネス

### 海外拠点と提携銀行により、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



りそなグループは、海外現地法人、駐在員事務所、現地提携銀行などのネットワークを活用して、お客さまの海外進出や資金調達などをサポートしています。

インドネシアでは60年超の業歴を誇るりそなブルダニア銀行がフルバンキングサービス、シンガポールではりそなマーチャントバンクアジアがアセアン、香港、インドにおける資金ニーズへの対応やM&Aソリューションなどをご提供しています。

また、2021年12月にフィリピンで民間金融機関として総資産、拠点数が最大のBDOユニバンクと業務提携し、お客さまの支援体制強化を図っています。

### 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、お客さまの成長ステージに応じて生じる様々なニーズにお応えするべく、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、お客さまの経営支援に取り組んでいます。

<b>創業期～成長期における支援</b> 創業期のお客さまに対しては、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。成長期のお客さまに対しては、多様な融資商品のご提供、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ご提供を行います。お客さまの成長をサポートしています。	<b>成熟期～転換期における支援</b> 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。
<b>事業再生における支援</b> 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・ノウハウのご提供に努めています。	

#### 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、都道府県や市町村との(包括)連携協定の締結や、地域教育機関との産学連携にも積極的に取り組んでいます。

さらにビジネスプラザでは、約50万社のお取引先ネットワークを活かし、お客さまの販路拡大などをサポートする「ビジネスマッチング」、創業間もない企業に対する「創業支援」、人材に関する課題を解決する「人材ソリューション」を軸として、お客さまの課題解決へ向けた多様な情報を仲介しています。

次なる成長の種

# 金融デジタルプラットフォーム

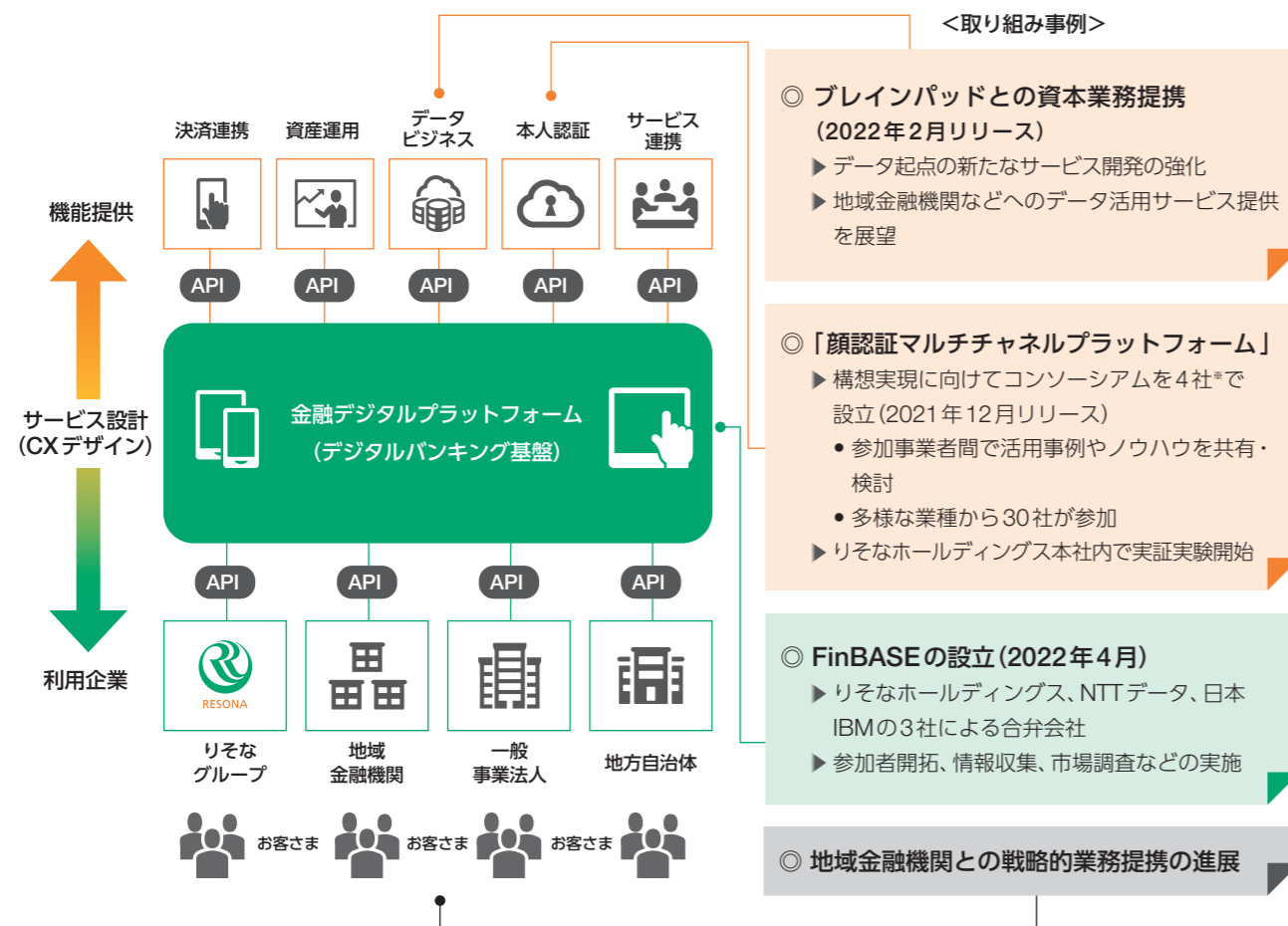
## 従来の枠組みにとられない外部との幅広い共創

「金融デジタルプラットフォーム」は、従来の枠組みにとられず、様々な企業にご利用いただけるオープンなプラットフォームの構築を目指すものです。図の上段、「機能提供」部分では、フィンテック企業などの異業種企業が、プラットフォーム上に自社の機能・サービスを提供することで、地域金融機関などの幅広い参加者を通じて自社サービスを日本全国へお届けすることが可能となります。また、図の下段の「利用企業」部分では、地域金融機関や一般事業法人などの参加者が、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容易に利用することが可能となります。プラットフォーム上には複数の連携メニューを取り揃えており、プラットフォーム参加者はAPI基盤の活用を通じ、システム統合せずにスピーディーに各種機能・サービスを導入することが可能となっています。

プラットフォームの機能拡充、参加者の拡大を目指して、2022年4月には、りそなホールディングス、NTTデータ、日本IBMの3社で合弁会社「FinBASE」を設立しました。りそなホールディングスは、地域金融機関のシステム構築を支援してきたNTTデータ、日本IBMとともに、利用企業のさらなる拡大とお客さま体験を重視した新たな機能やサービス提供を進めていきます。

また直近の取り組み事例としては、「機能提供」部分において、ブレインパッド社との資本業務提携によるデータ起点の新たなサービス開発の強化、「顔認証マルチチャネルプラットフォーム」構想実現にむけたコンソーシアム設立などが進展。「利用企業」部分においても、バンキングアプリやファンドラップを提供している地域金融機関との連携が拡大しています。

### ◎ 地域金融機関、異業種企業、地方自治体などをつなぐ「金融デジタルプラットフォーム」



※ りそなホールディングス、JCB、大日本印刷、パナソニック コネク



りそなグループ本社の実証実験(売店での顔認証による支払い)

## すべてのプラットフォーム(PF)参加者が Win-Win となるエコシステムの構築・拡大

「金融デジタルプラットフォーム」では、すべてのプラットフォーム参加者と Win-Win の関係となるエコシステムの構築・拡大を目指しています。お客さま(エンドユーザー)は、普段ご利用いただいている金融機関や企業との取引を通じて、様々な先進的なサービスをご利用いただけます。利用企業は、機能提供側と個別交渉することなく、自社に必要な機能・サービスを選択して容易に利用できるとともに、開発コストの負荷も低減

できます。機能提供企業も、利用企業側との個別交渉をせずに自社の機能・サービスをより広範に提供することができ、また、開発コストの負担も減らすことができます。りそなは利用企業、機能提供企業双方のメリットに加え、プラットフォーム運営者として、サービス利用料などの収益やデータの利活用などの新規ビジネスへの展開も展望しています。

<PF参加者・利用者>	<見込まれるメリット>
<b>お客さま (エンドユーザー)</b>	✓ 普段から利用している銀行・企業・地公体などで、金融・非金融の様々なサービスを利用
<b>利用企業</b>	✓ 革新的かつ多種多様なサービスを容易に利用、エンドユーザーに提供 ✓ 必要な機能・サービスをカフェテリア方式で選択 ✓ 機能提供側との個別交渉、開発コスト負荷等の低減
<b>機能提供企業</b>	✓ 自社の機能・サービスをより広範に提供、収益化 ✓ 利用企業側との個別交渉、開発コスト負荷などの低減
<b>りそな</b>	上記、利用企業・機能提供企業のメリットに加えて、PF運営者として ✓ PF上で提供されるサービスの利用料などの収受 ✓ データの利活用、新規ビジネスも展望

## りそなの独自商品・サービスをより多くのお客さまへ提供

すでに機能提供側の立場から「金融デジタルプラットフォーム」に提供している商品・サービスである、バンキングアプリとファンドラップのグループ外への展開が加速しており、バンキングアプリでは、常陽銀行、足利銀行での利用に加え、今後、百十四銀行、京葉銀行も利用を予定しています。ファンドラップでは、2021年4月から横浜銀行が、2022年6月から京葉銀行が、それぞれ利用しており、七十七銀行も利用に向けた検討を始めています。

### ◎ API基盤の活用などを通じて、システム統合せずにスピーディーに展開

- デジタル分野**
- ◀ **バンキングアプリ** ▶
  - ✓ 常陽銀行 / 足利銀行 (2021年3月~取り扱い)
  - ✓ 百十四銀行 (2022年度取り扱い予定)
  - ✓ 京葉銀行 (今後展開予定)
- ソリューション分野**
- ◀ **ファンドラップ** ▶
  - ✓ 横浜銀行 (2021年4月~取り扱い)
  - ✓ 京葉銀行 (2022年6月~取り扱い)
  - ✓ 七十七銀行 (協議中)



次なる成長の種

銀行業態を超える新規ビジネス展開

新たな発想・アプローチを通じた新たな価値創造

りそなグループでは、お客さまのこまりごとや社会課題を起点として、新たな発想・アプローチで、従来の銀行の枠組みを越える新規ビジネスの展開を目指しています。「クロス・ファンクショナル・チーム (CFT) \*」の活用によるスピード・実効性重視の改革や、企業・組織の枠を越えたアジャイルな構想・開発体制の積極的導入により、推進を図っています。2020年9月に開設したオープン・イノベーション共創拠点「Resona Garage (りそなガレージ)」を活用し、壁の

ない大きなフロア、自由な服装、固定電話廃止など、新たなワークスタイルのもと、柔軟かつ斬新な発想による新たな価値の創造に挑戦しています。足元では、お客さまのデジタルトランスフォーメーション (DX) 支援、地域課題解決に向けた新会社を複数設立するなど、銀行業高度化等会社の枠組みも使いながら、新たな分野へのチャレンジを進めており、今後も幅広いテーマから新規ビジネス創出を継続していきます。



社会課題解決に向けて

新たな発想・アプローチ

新規ビジネス創出を加速



CFT活用

アジャイル構想



新たなワークスタイル



◎ 幅広いつながりによる共創

金融デジタルプラットフォーム

FinBASE  
(2022年4月設立)

データ活用

ブレインパッド社  
(2022年2月  
資本業務提携)

DX推進支援

りそな  
デジタルハブ  
(2022年4月設立)

✓中堅・中小企業のお客さまのDXをワンストップでサポート  
✓システム会社、ITベンダーなど、外部企業20社超と連携

◎ 銀行業高度化等会社の活用

地域課題解決

地域デザインラボ  
さいたま  
(2021年10月設立)

地域課題解決

みらいリーナル  
パートナーズ  
(2022年3月設立)

\* 新規ビジネスの創出や既存ビジネスの深掘、業務の再構築を行う組織横断的な専任チーム

基盤の再構築

営業スタイル・業務プロセス・チャンネルネットワーク改革

お客さまの利便性向上と銀行コスト削減を追求

店舗はお客さまとの重要な接点の場との基本的な考え方のもと、営業スタイル、業務プロセス、チャンネルネットワークの改革を進めています。具体的には、店頭を「事務からソリューション提供の場」にシフトすべく、DXを活用した業務プロセス改革を進めています。グ

ループアプリと共通の操作感を持つ「グループタブレット」の店頭への導入により、ロケーションフリーでご相談からお手続きまで簡単・スピーディーに完結することができます。一方で、高度なご相談や複雑なお手続きは、本部の専門スタッフがTV窓口でご対応します。

◎ 店頭を事務からソリューション提供の場へ

- DX活用により「相談と手続きの一体化」「事務ゼロ」を目指す

ロケーションフリー×かんたん操作

グループアプリと共通の操作感でスピーディーにお手続き



ご相談からお手続きまでタブレットで完結



バックレス(事務集約)

高度なご相談、複雑なお手続きはTV窓口(DSO\*)で専門スタッフが対応

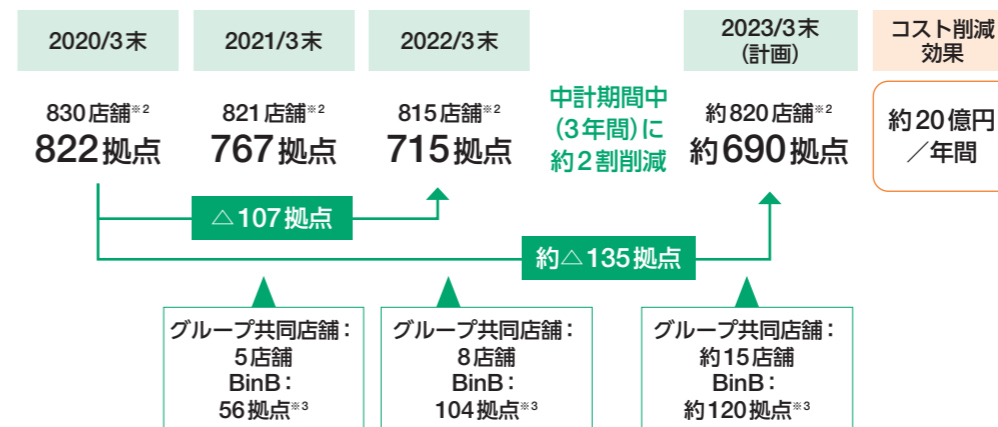


チャンネルネットワーク改革も関西みらいフィナンシャルグループの完全子会社化により進展しています。近接する支店が同じ建物内で営業するBranch in Branchに加えて、グループ銀行の近隣支店が同じ建物で営業するBank in Bankも活用し、2023年3月末の拠点数を2020年3月末比で2割削減(約△135拠点)す

る計画を進めており、足元では順調に進捗しています。引き続き、DXを通じた業務プロセス改革に加え、チャンネル最適化、店舗のダウンサイズ・リプレースなどを図りながら、お客さまの利便性向上とローコスト運営を両立させていきます。

◎ チャンネル最適化を通じ「お客さま接点維持」と「チャンネル関連コスト削減」を両立

【有人店舗数・拠点数推移(銀行合算)】



\*1 デジタルサービスオフィス  
\*2 りそな銀行のセブンデイズプラザ併設店などは含まず  
\*3 関西みらいフィナンシャルグループのBinBは関西みらい銀行のプラザ(出張所) 統合を含む

基盤の再構築

システム構造改革

テクノロジーの進化を見据えたシステム構造改革

りそなグループは、テクノロジーの進化を見据えながら、次世代に向けたシステム構造改革を進めています。アジャイル開発体制などを通じたシステム開発スピードの加速、APIを活用しシステム統合せずにりそなの商品・サービスを地域金融機関へ提供するオープンプラットフォーム化の拡充、金融専用端末からの脱却や既

存システムのスリム化などを進めています。これら「汎用化」「オープン化」「スリム化」に向けた取り組みを「りそなNEXT」と呼んでおり、クロス・ファンクショナル・チーム(CFT)も活用しつつ、部門横断的な取り組みを進めています。

◎ システム構造改革 ～りそなNEXT～

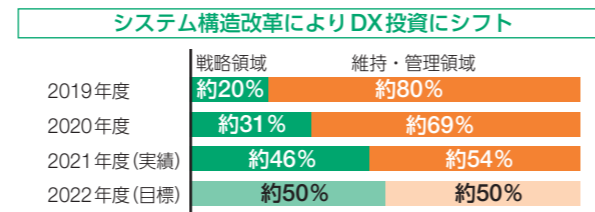
- システム断捨離、アジャイル開発体制により戦略投資拡大への対応余力を確保
- APIを活用し、システム統合せずにりそなの商品・サービスを地域金融機関へ提供
- オープンAPI、デジタル基盤を通じ、フィンテック企業や異業種と連携

システム開発スピードの加速

オープンプラットフォーム化の加速

システム関連の投資においても、DXなどの戦略領域への投資割合を増加させています。戦略領域への投資と維持・管理領域への投資の割合を約50%ずつとする2022年度目標に対し、2021年度実績は戦略領域が約46%と順調にDX投資へのシフトが進んでいます。

【システム関連の投資割合】



<取り組み状況>

**金融専用端末からの脱却**

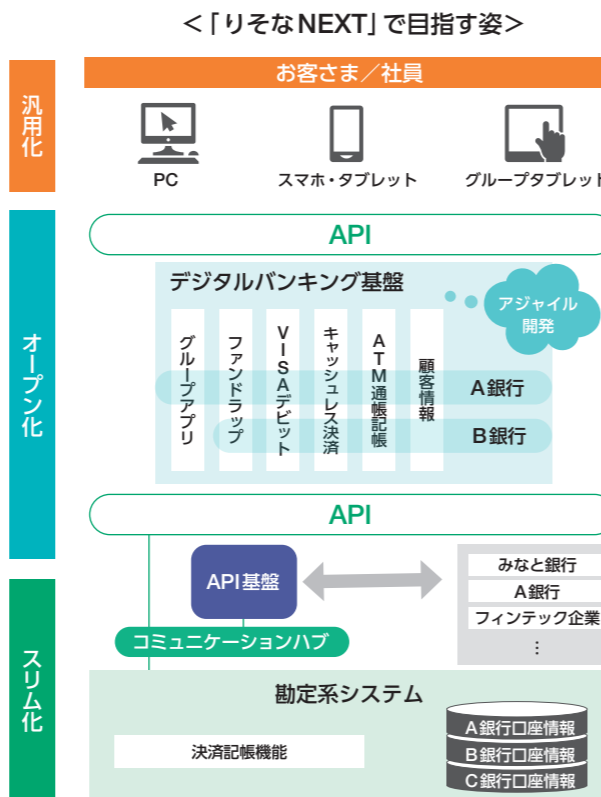
✓グループタブレット導入\*1 など

**オープンプラットフォーム化の加速**

✓アジャイル開発体制の構築  
✓みなと銀行への商品展開(アプリ、デビットなど)  
✓アプリ、ファンドラップの地銀展開など

**レガシーシステムからオープンシステムへの変革**

✓既存システムのスリム化  
✓新営業店システム導入\*2 など



\*1 りそな銀行・埼玉りそな銀行全店へ展開(2022年1月～)  
\*2 りそな銀行・埼玉りそな銀行全店へ導入(～2021年12月完了)、関西みらい銀行へも前倒しで2022年度導入予定

基盤の再構築

コスト構造改革

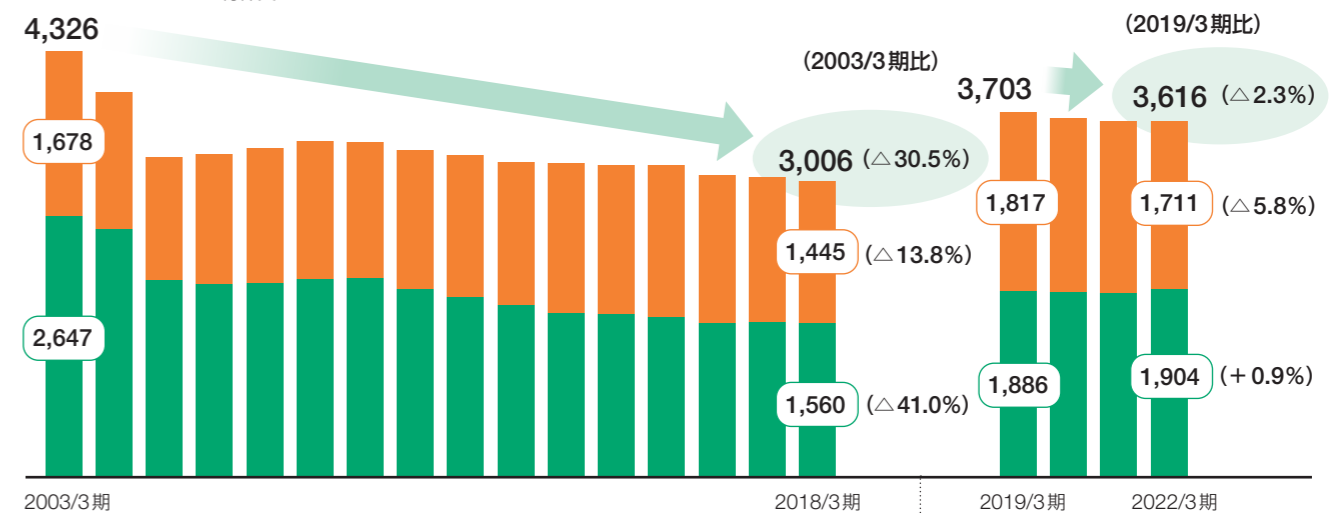
コスト構造改革を通じリテール業務に内在する高コスト性を打破

リテール銀行業務に内在する高コスト性を打破すべく、中長期的なコスト構造改革への取り組みを進めています。公的資金の注入を受けた2003年以降、オペレーション改革を断行、銀行の常識を打ち破る取り組みにより、徹底したローコスト運営体制を構築してきました。結果として、関西みらいフィナンシャルグループ統合前の2018年3月期までに、2003年3月期と比べて、人件費・物件費が約30%減少しました。

その後、関西みらいフィナンシャルグループ(KMFG)の統合により、グループベースの人件費・物件費は増加しましたが、グループシナジーの発揮などにより人件費を中心に削減が進み、2022年3月期には、KMFG統合後の2019年3月期比で△2.3%減少しています。今後も、りそなのオペレーション改革のノウハウのKMFGへのシフトや、DX活用により、さらなるコスト削減を進めていきます。

◎ オペレーション改革を通じてローコスト運営体制を確立、DX活用によりコスト構造改革を加速

(億円)(銀行合算) ■ 人件費 ■ 物件費



足元における取り組みの一例として、物件費の約4割を構成するシステム関連コストの低減に向けた仕組みを整えています。システム関連の更改に際しては、ベースコストを前回更改時から3割削減して、削減部分をDXなどの成長分野に投資することを目指しており、昨年度の更改案件では、ベースコストを約21%削減しています。

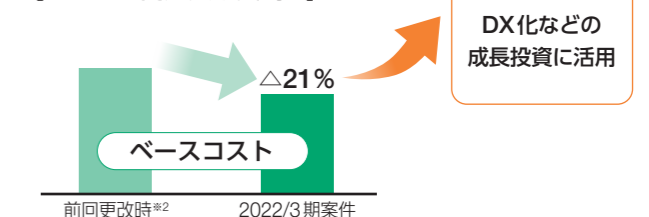


\*1 一時費用、継続費用を含む5年間の総額(人件費、業務委託費などを含む)  
\*2 2022年3月期中のシステム更改案件の前回更改時費用

◎ システム関連のベースコスト削減

- システム更改時にはベースコストを削減(削減目標△30%程度)
- ベースコスト削減により、DX化などの戦略投資を拡大しつつ総経費のコントロールを目指す

【システム関連更改費用\*1】



DX化などの成長投資に活用