

## 中小企業向け貸出ビジネス

環境変化による追い風のみならず、お客さまのこまりごとを解決することで残高を着実に増強

### りそなの特長

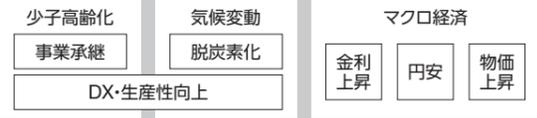


SXやDXといったメガトレンド、円安・資源高といったマクロ環境変化に起因する多様な資金需要が、顕在化し始めています。金融政策の正常化に向けた動きも進展するなか、お客さまのこまりごとと解決とりそなグループの持続的成長、双方に資する貸出ビジネスの重要性はこれまで以上に増しています。

こうしたなかで、りそなグループが有する以下のような特長が貸出金残高の伸長に寄与していくものと考えています。1点目は「首都圏・関西圏を中心としたお客さま基盤」です。りそなグループは、首都圏・関西圏を主要な地盤としています。人口・経済・産業が集積するエリアにおいて、お客さまの資金需要の高まりが見込まれます。2点目は「フルラインの信託機能」です。信託併営の商業銀行として、ワンストップでお客さまのこまりごとに対応します。3点目は「地域密着のリレーション力」です。各グループ銀行が地域・お客さま特性に応じて多様なソリューションを提供しています。

2024年3月期の法人向け貸出平残は前期比4.14%増加の19.6兆円となりました。設備資金残高が前期比5.9%増加したほ

### 外部環境



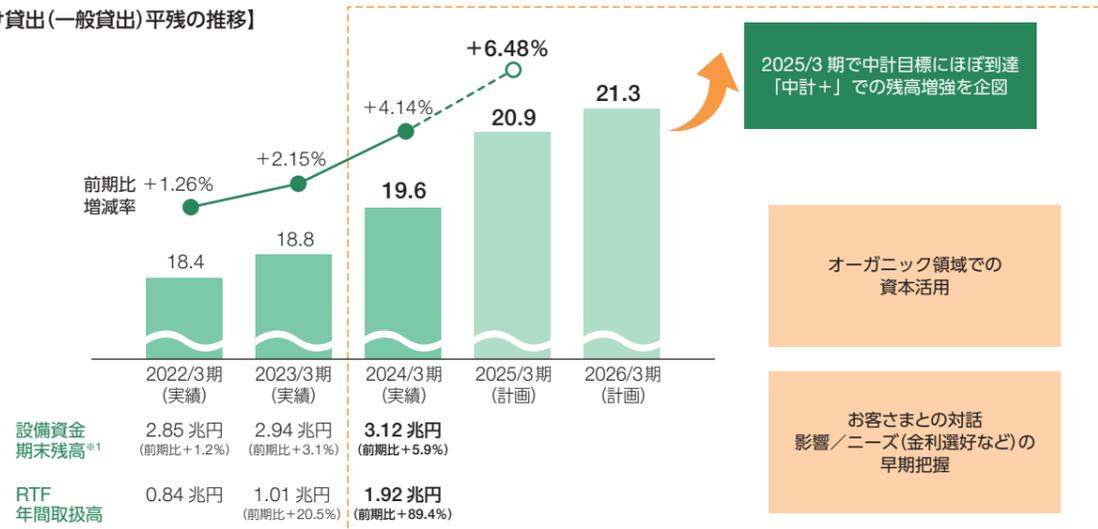
か、リテール・トランジション・ファイナンス (RTF) (▶P42) の年間取扱高も前期比でほぼ倍増しています。

法人向け貸出平残の前期比増加率は、2022年3月期から2024年3月期にかけて、1.26%→2.15%→4.14%と顕著に伸びています。2025年3月期は、これをさらに加速させ、前期比6.48%増加の20.9兆円を目指す計画としていますが、これは中計最終年度の目標として掲げる21.3兆円に大きく近づく水準となります。

資本活用フェーズにおいて、お客さまとの対話と多様なソリューションの提供を通じて、「中計+」の貸出金残高の積み上げを目指していきます。



【法人向け貸出(一般貸出)平残の推移】(兆円)



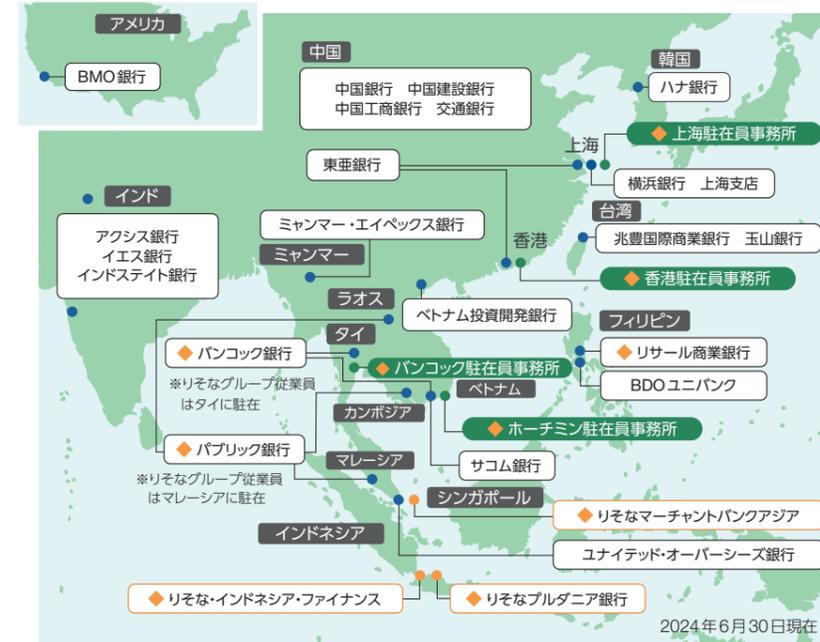
オーガニック領域での資本活用

お客さまとの対話影響/ニーズ(金利選好など)の早期把握

※1 銀行合算

## 国際ビジネス

海外ネットワークを通じてビジネス環境変化への対応をサポート



● 海外駐在員事務所 ● リそなマーチャントバンクアジア ● 提携銀行など  
 ● リそなブルダニア銀行 ● リそなグループの従業員が駐在  
 ● リそな・インドネシア・ファイナンス

りそなグループでは、海外10拠点に従業員が駐在しており、アジア全域および米国を中心に、お客さまの海外進出や資金調達などの幅広いニーズにお応えしています。

インドネシアでは、65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調達やM&Aなどのニーズに対するソリューションを提供しています。

駐在員事務所や提携銀行を通じたサポートも実施しており、2024年中にハノイとロスアンゼルスで駐在員事務所の開設を予定しています。引き続き、海外ネットワークの拡充、海外ビジネスに関するソリューション提供力の向上を通じて、お客さま支援体制を強化していきます。

### 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。

#### 創業期～成長期における支援

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、積極的な事業・資金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

成熟期・転換期の次なるステージに向けて、事業承継・資産承継サポートや人材紹介、DX支援など、多様なソリューション提供が可能であり、お客さまの事業ビジョン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・事業再構築などに必要な支援・ノウハウの提供に努めています。

#### 地域の活性化に関する取組状況

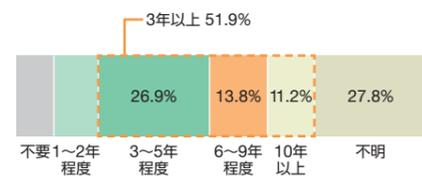
地域社会とともに発展するという理念のもと、中小企業のお客さまへの経営支援および地域経済の活性化に積極的に取り組んでいます。りそなグループ共通のプラットフォームとして、ビジネスプラザ5拠点(東京・埼玉・滋賀・大阪・神戸)を展開。共同ブ

トフォームとしてビジネスマッチングに関するご相談が可能な体制を整備しており、グループのお客さま間のマッチングにとどまらず、自治体、ベンチャー企業、プロフェッショナル人材などに関する多様なマッチングを実施することで、ビジネスの成長をサポートしていきます。

## 事業・資産承継ビジネス

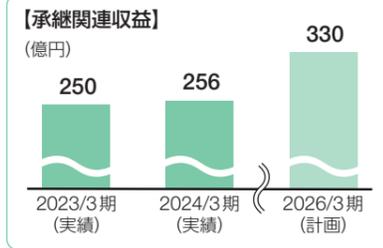
### 信託併営という稀有な強みを活かしたワンストップソリューション

【後継者への移行にかかる期間\*1】



【後継者就任経緯別 推移\*2】

|       | 2022年 | 2023年   |
|-------|-------|---------|
| 同族承継  | 37.6% | 33.1% ↓ |
| 内部昇格  | 33.3% | 35.5% ↑ |
| M&Aほか | 18.6% | 20.3% ↑ |
| 外部招聘  | 7.1%  | 7.2%    |
| 創業者   | 3.4%  | 3.9%    |



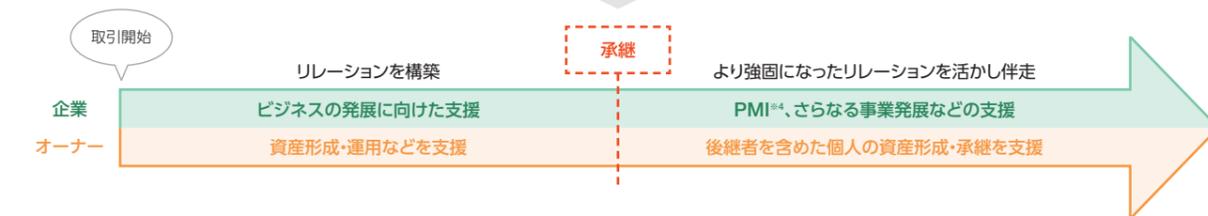
りそなの承継ビジネスは、りそなの強みを活かすことを通じて、日本が抱える構造的な問題の解決の一助となることを目指しています。例えば、中小企業は、企業数で約99%、従業員数で約70%を占めるなど、日本の経済・社会において重要な存在であり、少子高齢化という問題を抱える日本が、今後さらに発展していくためには、中小企業とその経営者の事業・資産の次世代への円滑な移転が不可欠です。コロナ禍を経て同族内承継から同族外承継への割合が増加するなどニーズの多様化が進むなか、りそなグループでは信託併営という稀有な強みを活かした、多様なソリューションの提供が可能です。承継には長い期間を要するケースも多々ありますが、商業銀行としての長いお取引のなかで、貸出、決済、ビジネスマッチング、資産形成や不動産売買などと合わせて、法人・個人のお客さまを伴走型でサポートしていきます。

承継関連収益は、遺言信託などの承継信託、M&A、不動産ビジネスからの収益と定義しています。2024年3月期は、承継信託収

益が65億円(前期比+5億円)、M&A収益が40億円(同+4億円)、不動産収益が150億円(同△4億円)で、256億円(同+5億円)となりました。M&Aが過去最高の実績となるなど、堅調に増加しています。お客さま、ひいては日本のこまりごとの解決を図るべく、経営資源の投入を進めている領域であり、中計最終年度の目標として330億円を掲げ、グループ一丸となって取り組んでいます。



承継にとどまらない中長期の伴走支援が強み

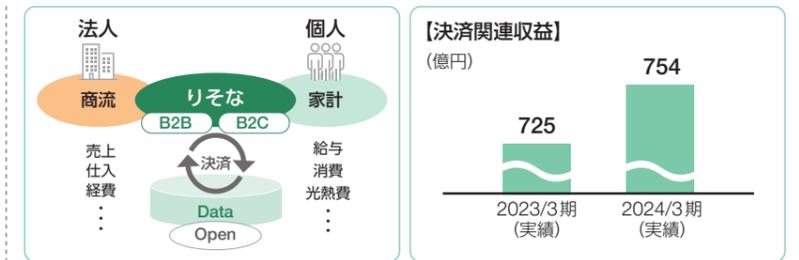
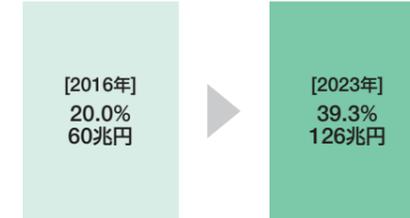


※1 中小企業庁「事業承継ガイドライン(第3版)」  
 ※2 帝国データバンク「全国「後継者不在率」動向調査(2023)」  
 ※3 りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行、みなと銀行、りそな総合研究所、りそな企業投資  
 ※4 M&A後の統合プロセス

## キャッシュレス・DXソリューションビジネス

### 個人の家計、法人の商流に向けた利便性の提供

【キャッシュレス比率 / 市場規模\*】



国内のキャッシュレス市場はコロナ禍を経て急速に拡大し、足元でキャッシュレス比率は約4割まで拡大しています。また、電子帳簿保存法への対応や、人手不足に伴うデジタル化への対応など、法人の決済にかかるこまりごとも顕在化しています。

りそなグループでは、個人の家計、企業の商流といった日常におけるキャッシュレス・業務効率化のニーズに対し、デジタル技術を活用した多種多様なソリューションを提供することで、お客さまに新たな価値を提供することを目指しています。

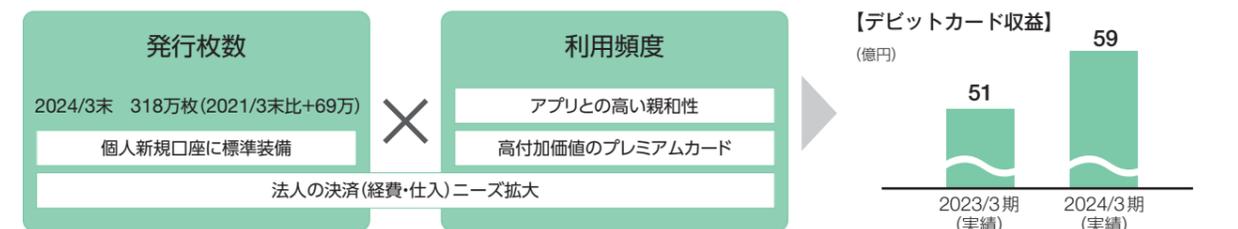
法人・個人のキャッシュレス化に貢献するデビットカードの2024年3月末の発行枚数は318万枚となり、3年前から69万枚(+28.0%)増加しています。個人向けデビットカードは、新規普通預金口座に標準装備していることに加えて、現在、最も利用されるチャネルとなっているバンキングアプリとの親和性が高いこ

となどを背景に、日常でのご利用が拡大しています。法人の決済シーンにおいても、経費支払や仕入などでデビットカードのご利用を選択されるお客さまが増加しています。

外部との共創を通じたソリューションも拡充しています。デジタルガレージ社(以下、DG社)との資本業務提携強化を踏まえた取り組みの第1弾として、2024年4月より法人のお客さま向けの非対面決済サービス「りそなPayResort+」の取り扱いを開始しました。DG社の最先端の技術・ノウハウを活用し、多様な決済手段をお客さまにワンストップで提供できるようになりました。

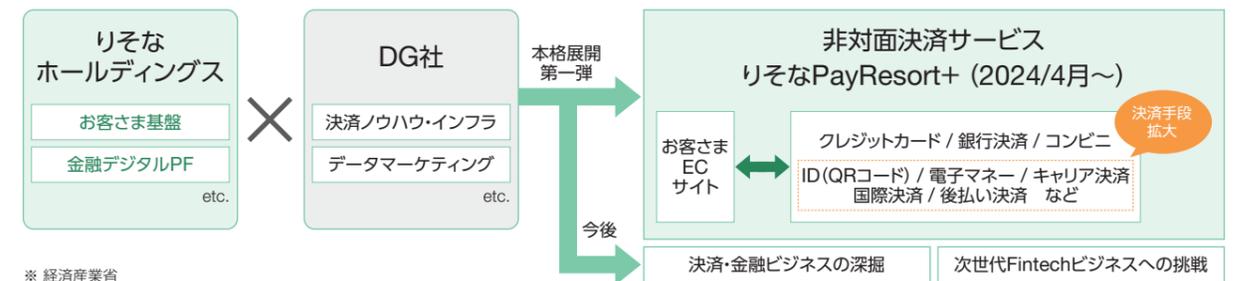
法人・個人のお客さまの決済にかかるこまりごとの解決に努めるなかで、決済関連収益の拡大を図ってまいります。

#### ■ デビットカードで法人・個人のキャッシュレス化を支援



#### ■ 外部との連携を通じ変化/多様化する決済ニーズへ対応

- DG社との共創(2023/12月、提携強化)



※ 経済産業省

## 資産形成サポートビジネス

### 60年の企業年金運用で培ったプロ向け運用をリテールのお客さまへ

りそなグループでは、人生100年時代において、より多くの人々の資産形成を促し、経済的な備えをサポートすることが、お客さま・地域社会にとっての未来をプラスにすることにつながるとの認識に立ち、資産形成サポートビジネス・企業年金ビジネスを経営戦略上の注力分野と位置づけています。

グループの資産運用会社であるりそなアセットマネジメント、信託併営リテール商業銀行の強みを活かしてお客さまに最適な資産形成ソリューションを提供する各グループ銀行、そして事業主さまの年金制度の運営をサポートするりそな銀行が、グループで一体となり、「インベストメントチェーン」全体に貢献していきたいと考えています。

りそなアセットマネジメントでは、60年超の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提供することで、お客さま一人ひとりの最適な資産形成の実現をサポートしていきます。「貯蓄から投資へ」の流れを追い風に、運用資産残高を足元の55兆円から、2030年には約65兆円へと拡大していく計画です。

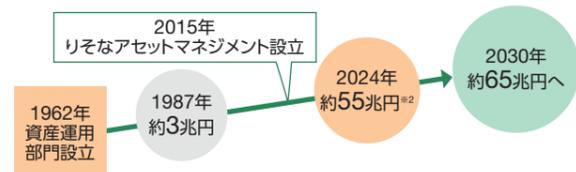
各グループ銀行では、お客さまに長期・安定・分散の資産運用サービスを提供しています。具体的には、安定運用、低コスト、資産管理機能の搭載など銀行のお客さまに高い親和性を持つ「りそなファンドラップ」、デジタルで伴走することでお客さまの第一歩をサポートする「つみたてボックス」などの商品・サービスを展開しています。これらの取り組みにより、2024年3月末に6.8兆円の投資信託・ファンドラップ・保険等残高を、2026年3月末には7.5兆円まで伸長させる計画です。

企業年金の領域においても、リテールのお客さまの課題にワンストップでソリューションを提供できる信託併営の強みを活かして、きめ細かなコンサルティングを行っていきます。企業年金の実施事業主さま、加入者さまへのトータルサポート体制を拡充していくことで、2024年3月末に6.5兆円の企業年金関連残高を2033年3月末までに約10兆円へと拡大させる方針です。

資産運用分野における「リテールNo. 1」を実現すべく、「オールりそな」の取り組みを継続していきます。

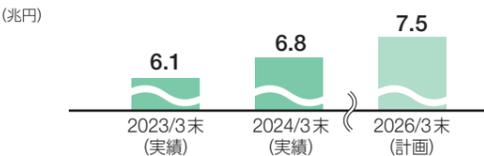


#### 【運用資産残高推移\*1】

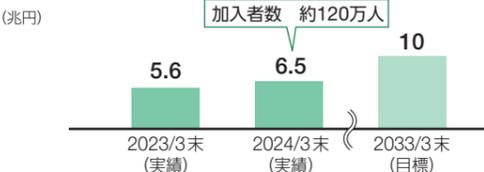


|                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 銀行のお客さまに高い親和性<br>⇒「りそなファンドラップ」 | スマホで第一歩をサポート<br>⇒「つみたてボックス」*4 |
| 任せられる<br>安定運用                  | アプリで積立方法提案、<br>購入まで完結         |
| 便利な<br>資産管理<br>機能              |                               |
| 低水準の<br>コスト                    |                               |

#### 【投資信託・ファンドラップ・保険等残高】



#### 【企業年金関連残高】



運用に注力できる人員体制 運用関連部門 (2024/3末) 128名 (全社員の約65%)

運用力に対する評価\*3

R&I ファンド大賞受賞 8年連続

Mercer MPA Awards for outstanding performance 2023 3年連続

R&I ファンド大賞: [https://www.r-i.co.jp/investment/fund\\_award/index.html](https://www.r-i.co.jp/investment/fund_award/index.html)  
 マーサーMPAアワード: <https://www.mercer.co.jp/newsroom/mpa-awards.html>

インベストメントチェーンの円滑な機能発揮に向けて

お客さま本位の業務運営の実践・浸透

金融リテラシー向上への貢献

スチュワードシップ活動の促進

りそなの持続的成長・企業価値向上

\*1 前身となる大和銀行、あさひ信託銀行、大和信託銀行、りそな信託銀行含む ※2 2024/3末、投資一任・投資信託の運用残高合計 (資産運用会社)  
 \*3 りそな銀行が年金向けに提供する商品を含む ※4 りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらい銀行

## 住宅ローンビジネス

### 採算性を伴う良質なポートフォリオ

個人のお客さまのライフスタイルの多様化が進むとともに、国内金融政策も正常化に向けて動きだすなど、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。こうしたなか、住宅ローンビジネスに歴史的な強みを持つりそなグループは、以下のような観点から、引き続き重点ビジネスの一つとして住宅ローンビジネスに注力していく考えです。

#### ①お客さまニーズ・利便性を踏まえた商品・サービス提供体制の整備が進展

2023年7月より、お客さまがリモートで住宅ローン取引を完了できる体制を構築するとともに、商品面では、環境等配慮型住宅ローン、女性専用住宅ローン、団体信用生命保険の新商品などの整備が進んでいます。

#### ②住宅ローンを起点に、個人のお客さまのライフサイクルに応じたお取引が拡大

新規住宅ローン申込時のりそなグループアプリのセット率は約9割で、ローン実行後も双方向でのコミュニケーションが可能となり、幅広いお取引につながっています。

#### ③信用コスト面からも優良な貸出金ポートフォリオ

住宅ローンの信用コストは低位に推移しており、資本賦課は相対的に小さくなっています。

#### ④スケールメリットを通じたコスト競争力

現在、ローン関連システムの再構築にも取り組んでおり、事務量のさらなる削減も見込まれます。

#### ⑤金利上昇局面における収益拡大

現状、変動金利割合が多いことに加えて、インフレ局面においては、固定金利型商品ニーズが拡大する可能性もあります。

りそなグループの2024年3月末の住宅ローン残高は13.8兆円と、全国第1位となっています。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くことで、2026年3月末までに14.7兆円まで伸長させる計画です。



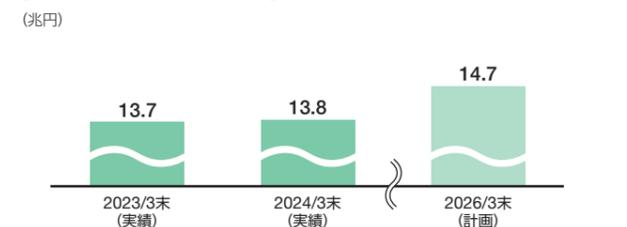
|          |                  |   |   |
|----------|------------------|---|---|
| 当期純利益    | 金利上昇局面におけるアップサイド | 高い金利感応度<br>【金利別構成 (既存)】<br>2024/3末 変動 94% 固定 6%               | 固定金利ニーズが高まる可能性<br>【金利別構成 (新規)】<br>2008/3期 変動 58% 固定 42%<br>2024/3期 変動 97% 固定 3% |
|          | ライフサイクルに応じた取引拡大  | ローン実行後もりそなグループアプリにより双方向でコミュニケーション<br>・住宅ローン申込時のアプリセットアップ率は約9割 |   |
|          | コスト競争力とさらなる削減余地  | スケールメリットによるコスト競争力<br>ローン関連システムの再構築を通じた事務量のさらなる削減              |   |
| RORA=    | 低リスク・ウエイトの優良資産   | 2024/3末 リスク・ウエイト 9.85%*1                                      |   |
| リスク・アセット | 金利上昇局面における耐性     | 相対的に金利水準が高かったリーマンショック時でも最終ロス率は限定的                             | 審査金利には相応のストレスを付加  |
|          |                  | 2009/3期 最終ロス率*2 △0.17%<br>2024/3期 △0.01%<br>平均金利 2.36% 0.91%  |   |

#### ■住宅ローンのフロントランナー

●2024/3末残高 13.8兆円 (2023/3末比+1.2%)



#### 【自己居住用住宅ローン残高】



\*1 りそな銀行、2024/3末、非デフォルト  
 \*2 住宅ローン保証子会社代位弁済率×(1-代位弁済後回収率)、自己居住用住宅ローン+アパートマンションローン

## 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ない外部との幅広い共創により、地域金融機関や異業種、そしてその先にいらっしゃるお客さまとWin-Win-Winの関係を構築することを目指しています。

2024年2月、十六フィナンシャルグループとリテール分野における戦略的業務提携に関する協定書を締結しました。現在、りそなグループの商品・サービスを提供している地域金融機関は、導入予定先も含めて6グループ7銀行まで拡大しています。地域金融機関の皆さま、その先のお客さまに向けて、バンキングアプリとファンドラップを提供しており、ご好評をいただくなか、両商品のご利用は着実に増加しています。今後も、提供メニューの拡充を含めて、さらなる参加者・ご利用の拡大を目指していきます。

異業種との共創による新たなビジネスへの取り組みも進展しています。決済分野では2023年12月にデジタルガレージ社との資本業務提携を強化しました。双方の決済・金融ソリューションを両グループのお客さまへ提供していく方針です。データ分野では、

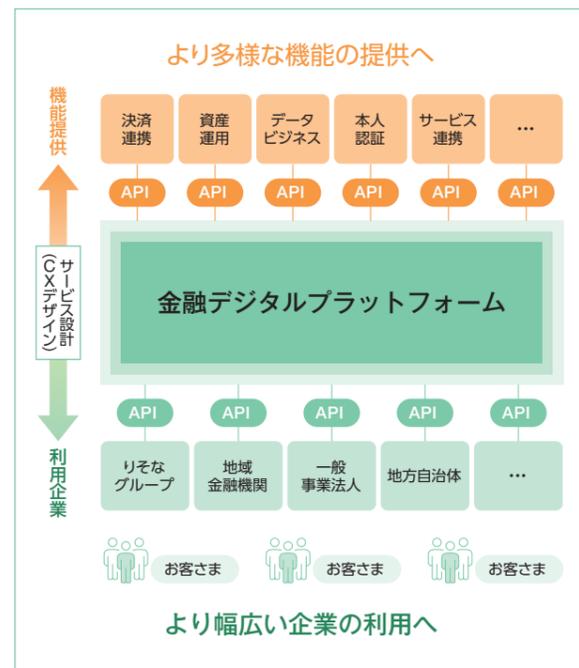
資本業務提携関係にあるブレインパッド社と共同で、2024年4月に、静岡銀行における「データ利活用の高度化」に向けて、業務委託基本契約書に基づく「個別契約書」を締結しています。

引き続き、外部との共創を通じて、提供メニューの拡充ならびに参加企業の拡大を目指していきます。



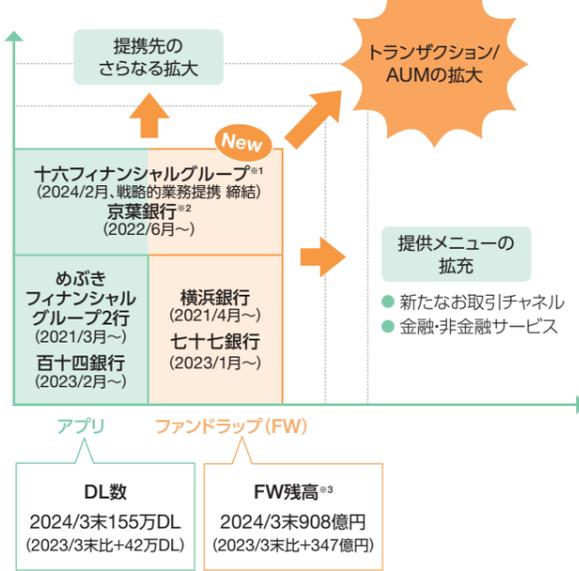
#### すべてのプラットフォーム参加者がWin-Winとなるエコシステムを構築・拡大

- 銀行システムのリーディングカンパニーと共創
  - ✓ 日本IBM、NTTデータと共同でFinBASEを設立し、参加者開拓、アジャイル開発などで両社と協働



※1 アプリ、FWは今後提供予定  
 ※2 アプリは今後提供予定  
 ※3 法人込

#### 地域金融機関への展開



#### 機能拡充に向けた資本業務提携

- 決済分野: デジタルガレージ社 (2023/12月提携強化)
- データ分析: ブレインパッド社 (2022/2月~)

2024/4月、りそな銀行・静岡銀行・ブレインパッド社が、静岡銀行における「データ利活用の高度化」に向けた業務委託基本契約書に基づく個別契約 締結

## インオーガニック戦略

### ROE向上に資するインオーガニック投資を拡大

#### 共創を通じた新たな価値提供

これまでりそなが接点のない  
①お客さま基盤拡充

専門人材などの  
②経営資源拡充

「既存業務と親和性の高い」  
「金融の枠組みを超えた」  
③機能拡充

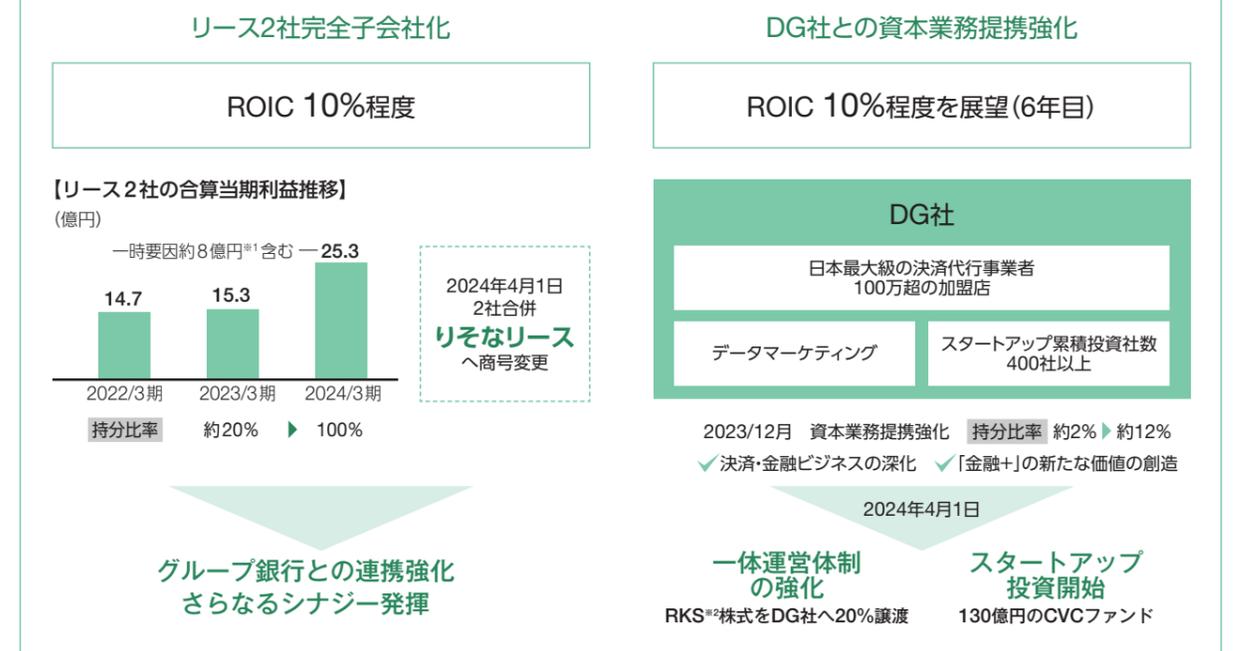
資本の本格活用フェーズへ移行するなか、インオーガニック戦略をこれまで以上に重要な戦略の一つと位置づけ、「お客さま基盤」「経営資源」「機能」の拡充を通じた新たな価値提供を目指しています。中計初年度である2024年3月期は、2つの案件をクローズアップしました。

1つ目は、ディー・エフ・エル・リースと首都圏リース (以下、リース2社) の完全子会社化です。リース2社は従前から持分法適用関連会社でしたが、バンキングと親和性が高いリース機能と、りそなグループの50万社のお客さま基盤を掛け合わせることで、将来に向けて大きなシナジーを生み出せるものと考え、完全子会社化しました。2024年4月には「りそなリース」に商号も変更しており、グループ各社との連携をさらに強化していきます。

2つ目は、デジタルガレージ社 (以下、DG社) との資本業務提携の強化です。市場規模拡大が続く決済分野において、日本最大級の決済代行事業者であるDG社が有する強みと、りそなグループが有する金融機能を掛け合わせることで、決済・金融ビジネスを深化させていきます。また次世代Fintech事業・スタートアップ投資を通じたオープン・イノベーションの共同推進も提携強化の目的であり、2024年4月に130億円のCVC (コーポレートベンチャーキャピタル) ファンドの運営を開始しています。

いずれも中長期的に当社ROE向上に資する案件と認識しており、今後も対象先に制約を設けることなく、インオーガニック投資を検討していきます。

#### 2024/3期実績



※1 首都圏リース: 旧子会社特別配当  
 ※2 りそな決済サービス