

<テーマ別IR説明会>
りそなの承継ビジネス

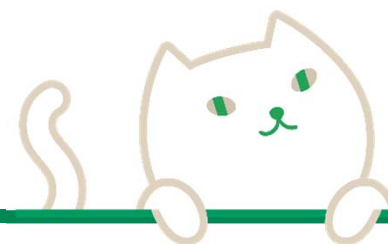
金融+で、
未来をプラスに。

RESONA GROUP



りそなホールディングス

2024年4月



Agenda

りそなの承継ビジネス

中期経営計画における事業・資産承継ビジネス

承継ビジネスの事業環境とりそなの承継ビジネス

事例紹介(不動産M&A・MBO)

承継ビジネスの更なる発展に向けて

中期経営計画における 事業・資産承継ビジネス

中期経営計画の全体像

「リテールNo.1」実現への加速: コーポレートトランスフォーメーション(CX)に取り組む最初の1,000日
～「再生」から「新たな挑戦」へ～

◆ SX・DX等を見据えた「変化への適応」

◆ 収益・コスト構造改革のさらなる加速

価値創造力の強化

◆ グループの強みを活かしたビジネスの深掘と
新たな価値の創造

深掘・挑戦

- ・コンサルティング力の質的・量的強化
- ・オールリソナの発揮(お客さま基盤・機能)
- ・テクノロジー・データの利活用

共創・拡大

- ・「お客さま基盤」「経営資源」「機能」拡充
 - ✓ 金融デジタルプラットフォーム
 - ✓ インオーガニック投資

<提供価値>

<注力ビジネス>

多様化・
高度化する
こまりごと

事業・資産循環

促進

社会構造転換

- ・中小企業向け貸出
- ・事業承継・資産承継
- ・キャッシュレス・DX
- ・資産形成サポート
- ・企業年金
- ・住まい

経営基盤の次世代化

◆ グループ連結運営のさらなる強化と
一体的な基盤改革

ガバナンス

- ・グループガバナンスの強化
- ・リスクガバナンスの高度化
- ・お客さま本位の業務運営徹底

人的資本

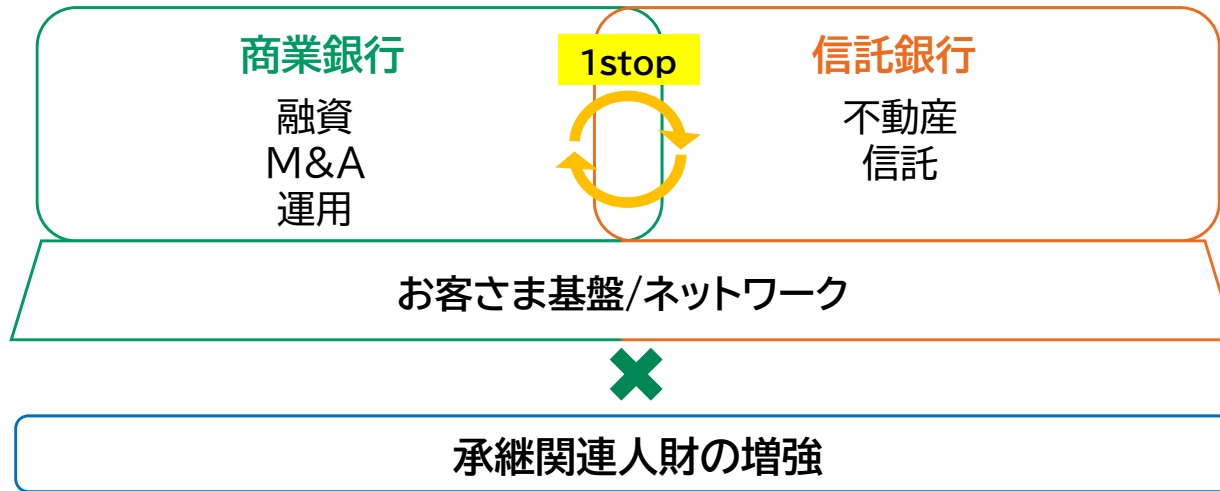
- ・「価値創造」「Well-being」の実現
- ・3つの柱(エンゲージメント、プロフェッショナル、共創)の共鳴

知的資本

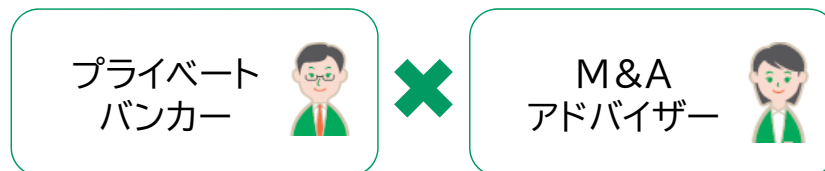
- ・業務プロセス: 解体・再構築
- ・チャンネル: リアル・デジタルの一体化
- ・システム: 汎用化・オープン化・スリム化

資本の質的・量的拡充から本格活用フェーズへ

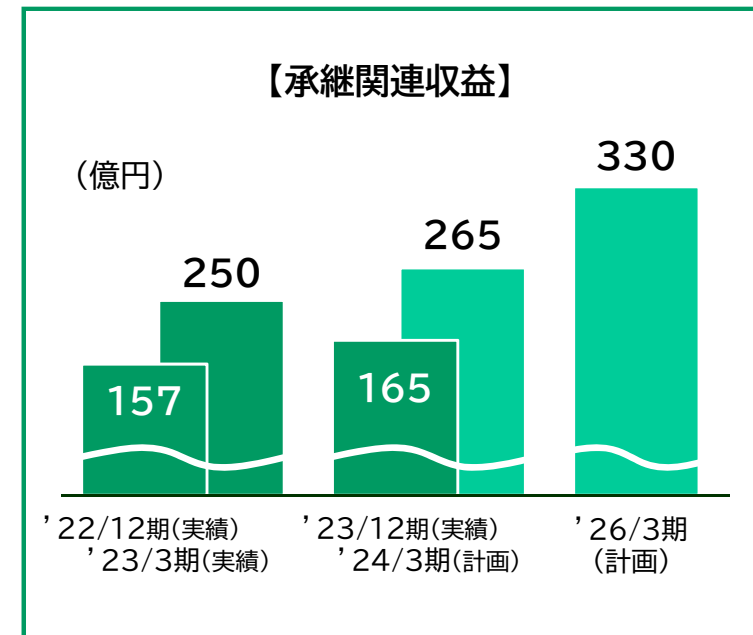
超高齢社会において円滑な承継をサポート



- 脱デフレにより変化する承継への意識
- コロナ禍を経て顕在化するニーズ
- 1stopソリューションの加速
 - 承継ソリューション営業部設置(RB、'23/10月～)



- 長期のリレーションがベース
 - 承継後も続く事業活動／ライフイベントを伴走支援



事業・資産承継ビジネス

超高齢社会における円滑な承継をサポート

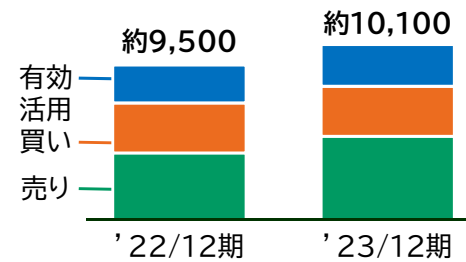
【中小企業経営者数*1】



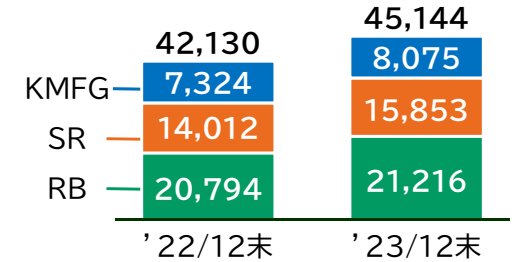
【後継者就任経緯別 推移*2】

	2018年	2022年
同族承継	39.6%	↓ 34.0%
内部昇格	31.6%	↑ 33.9%
M&Aほか	16.8%	↑ 20.3%
外部招聘	7.4%	7.5%
創業者	4.5%	4.3%

【りそなの不動産情報件数*3】

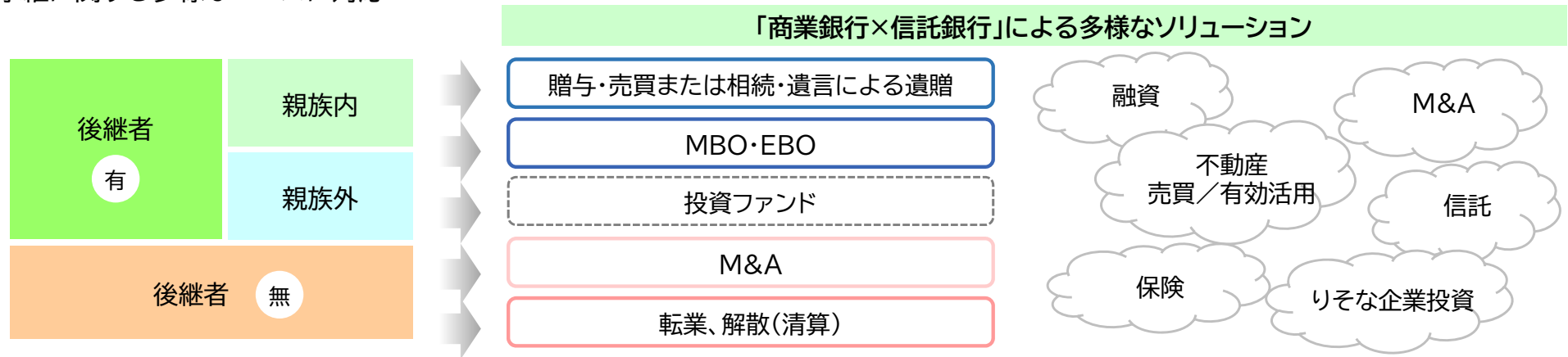


【りそなの承継信託 受託件数】

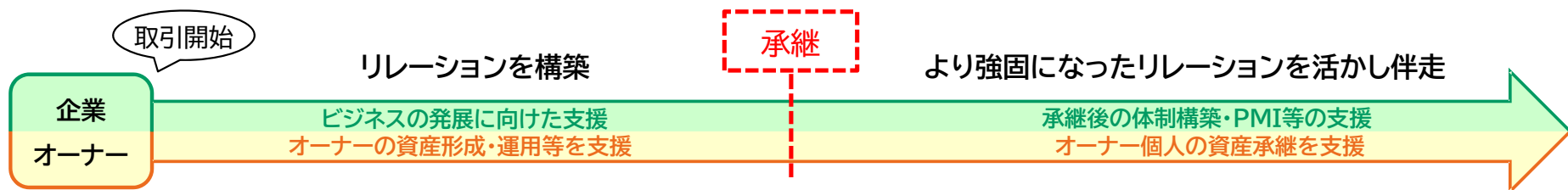


■ 信託併営リテール商業銀行の強みを活かしたワンストップソリューション

- 承継に関する多様なニーズに対応



- 承継のみに留まらない強固なリレーションが強み



*1. 中小企業庁「第三者承継支援総合パッケージ」

*2. 帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査(2022)」

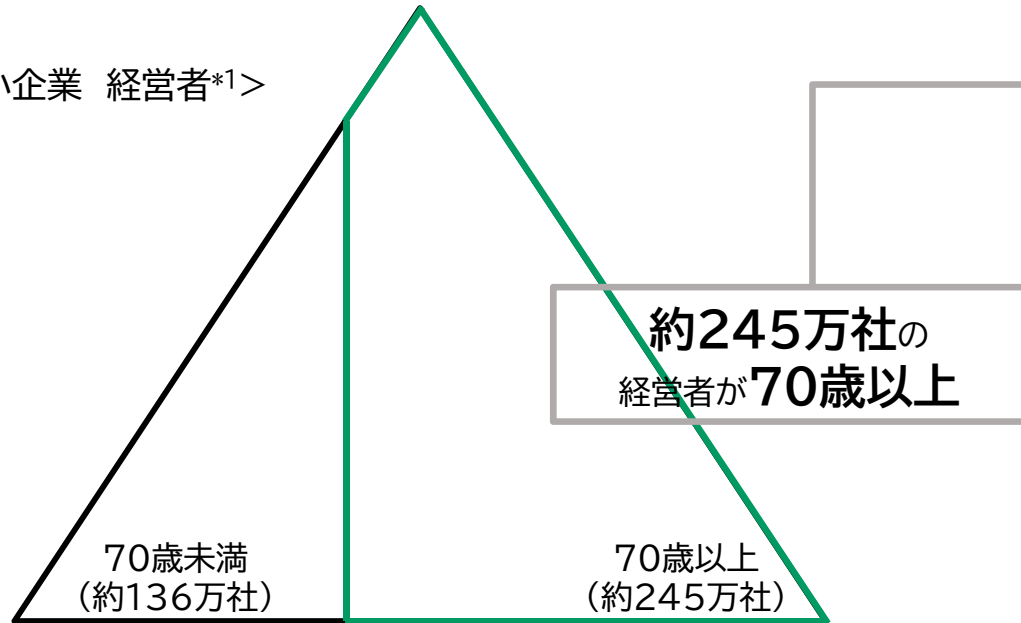
*3. RB

承継ビジネスの事業環境と りそなの承継ビジネス

事業承継を取り巻く環境①

- 2025年には中小企業・小規模事業者の約64%に当たる約245万社の経営者が70歳以上となると言われ、そのうち約半数の127万社が後継者未定、さらにその半数の約60万社が黒字廃業の可能性があるとされる。りそなGr貸出先のシェアに換算すると約1.5万社の第三者承継ニーズが見込まれる
- 廃業理由は後継者難によるものが29%

<中小企業 経営者*1>

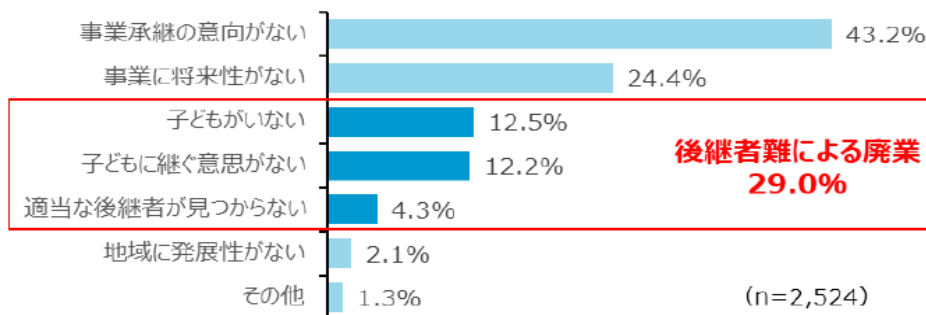


このうちの半数
約127万社が後継者未定

さらにこのうちの半数の
約60万社が黒字廃業の可能性

りそなGr貸出先のシェア(2.6%)
で勘案すると…
約1.5万社の
第三者承継ニーズが見込まれる

図: 廃業予定企業の廃業理由*2

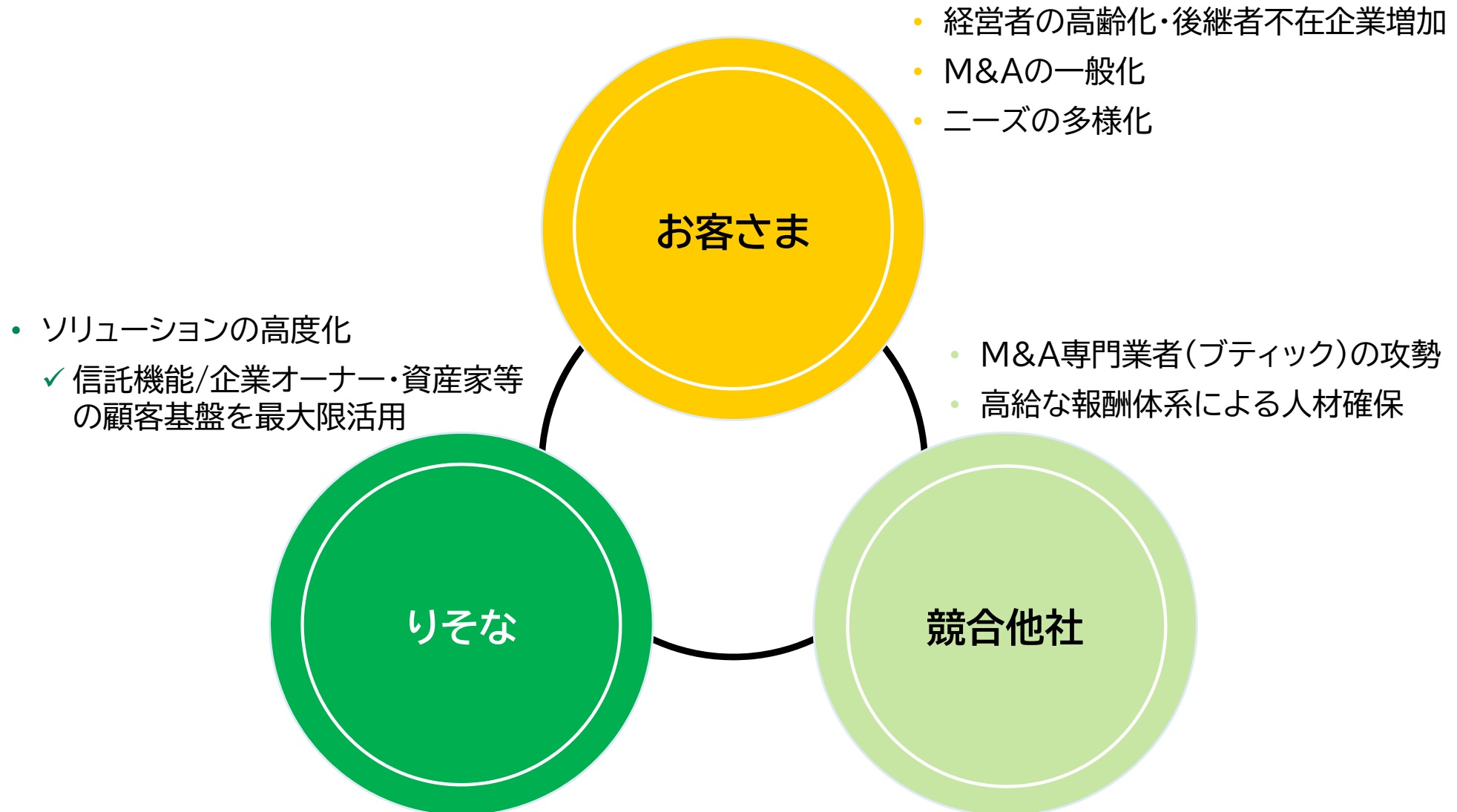


*1. 中小企業庁調査2016年 , レコフ

*2. 中小企業庁策定の事業承継ガイドライン第3版

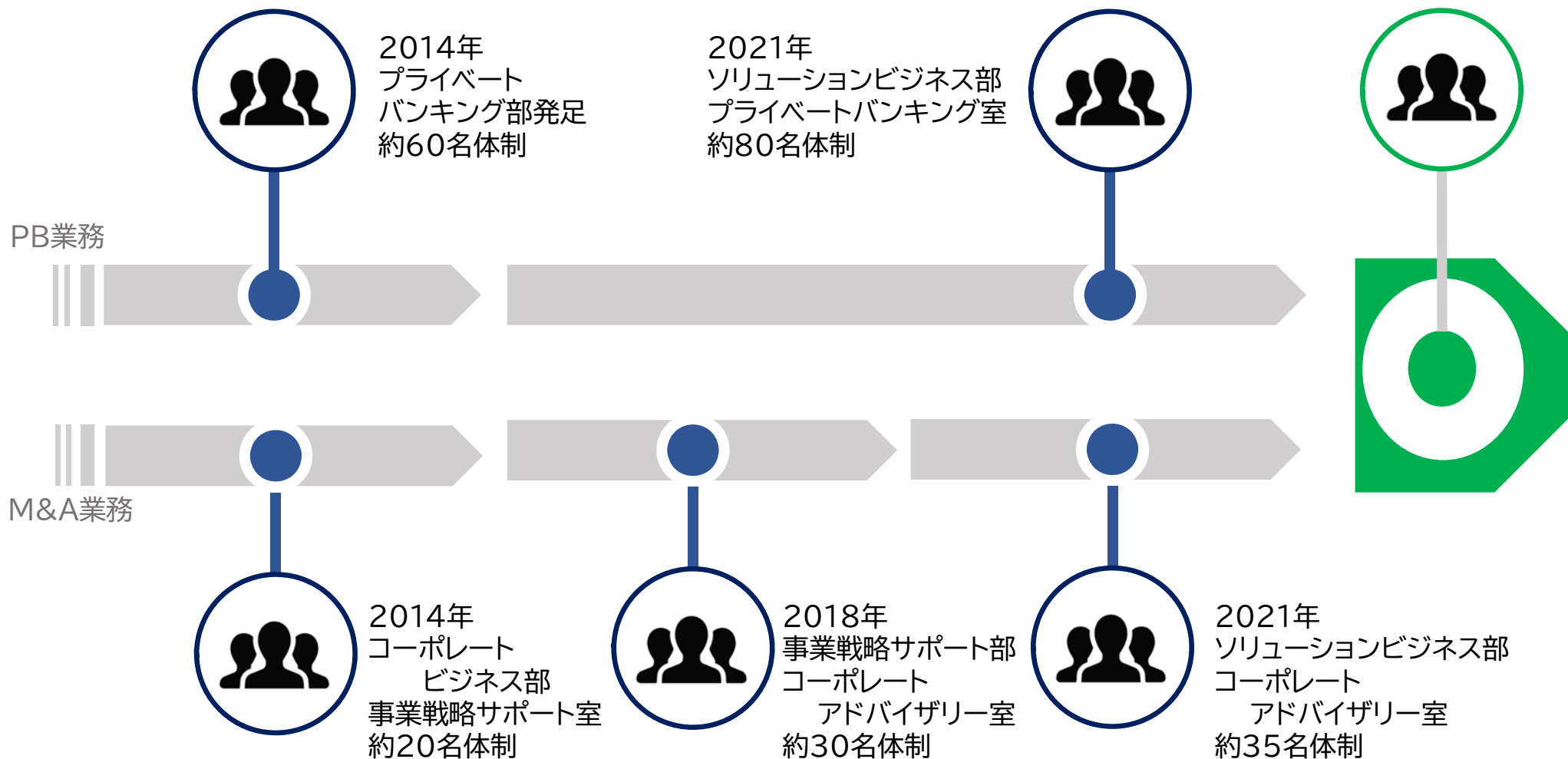
事業承継を取り巻く環境②

- 事業承継の課題を持つお客さまは増加する環境下、お客さまニーズの多様化、金融機関だけではない競合他社の存在がある



承継ソリューション営業部の発足①

2023年10月
承継ソリューション営業部発足



承継ソリューション営業部の発足②

承継ソリューション営業部 205名

【本部長】1名

2024年1月1日時点

【東京承継ソリューション営業部】102名(うち部長4名)
(東京102名)(PBGr65名)(CAGr37名)

営業第1部	23名	17名	6名
営業第2部	28名	15名	13名
営業第3部	27名	14名	13名
営業第4部	24名	19名	5名

【大阪承継ソリューション営業部】65名(うち部長2名)
(大阪65名)(PBGr48名)(CAGr17名)

営業第1部	35名	27名	8名
営業第2部	30名	21名	9名

(東西計168名)(PBGr113名)(CAGr55名)

【承継ソリューションサポート部】37名(うち部長1名)

業務支援・管理Gr	22名(うち大阪5名)
ウェルスマネジメントGr	10名(うち大阪2名)
ソーシングGr	5名(うち大阪2名)

(ご参考)

りそなグループ 承継関連人財* : 約350名

*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

承継ソリューション営業部の発足③

承継を起点とするお客さまのお困りごとにワンストップで対応



事業承継(M&A、MBO等)

- 企業オーナーの事業ビジョンや承継の考え方に合わせ、親族内承継・親族外承継(M&A、MBO等)の最適なソリューションを提案

不動産

- りそなの不動産業務は70年以上の歴史と実績あり。経験豊かな不動産のスペシャリストが、お客さまの要望を叶える最適なプランを提案

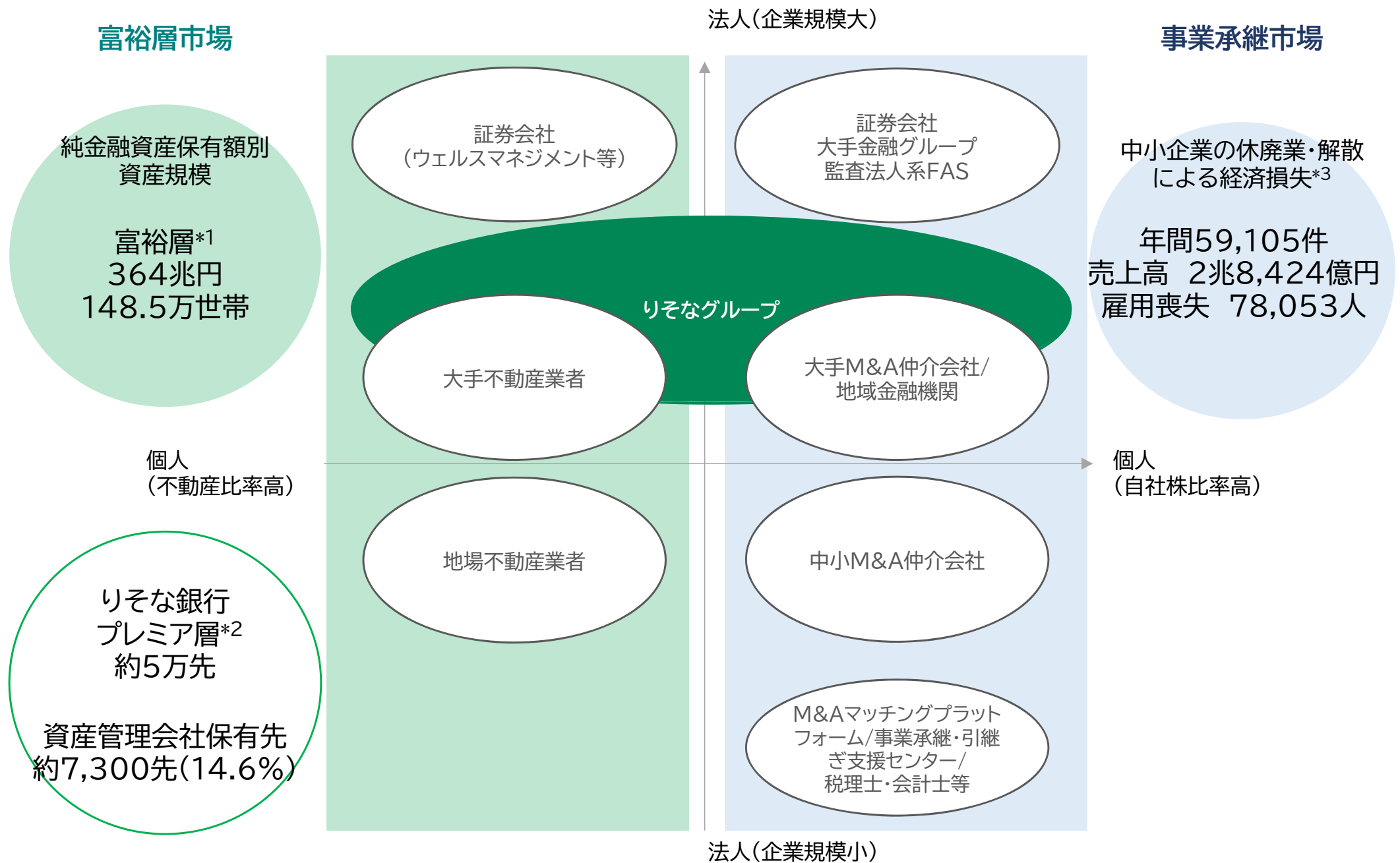
資産承継(相続)

- 資産に関するスペシャリストとして、長年蓄積してきた豊富なノウハウ、知識、経験をもとにオーダーメイドの提案を実施。

資産運用

- 金融資産等のポートフォリオ設計だけでなく、不動産や自社株など多岐にわたる財産の状況を把握し、将来的な承継を見据えた提案を実施。

事業・資産承継におけるりそなのポジショニング

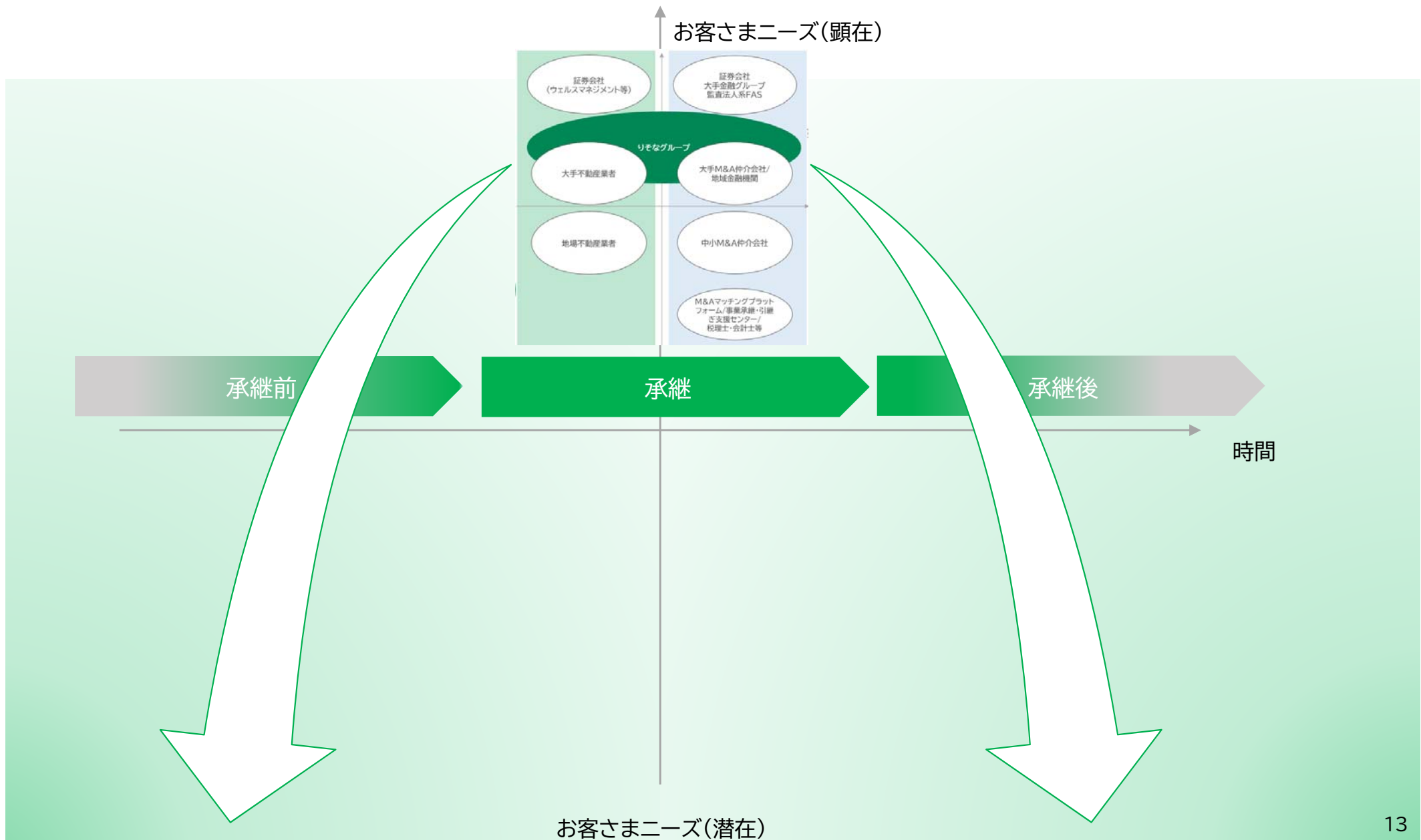


*1. 野村総合研究所 日本の富裕層に関するニュースリリース(2023.3.1) 世帯の純金融資産保有額 富裕層(1億円以上5億円未満)と超富裕層(5億円以上)の合計

*2. 総資産2億円以上先 *3. 帝国データバンク 全国企業「休廃業・解散」動向調査(2023)

承継ビジネスの発展機会

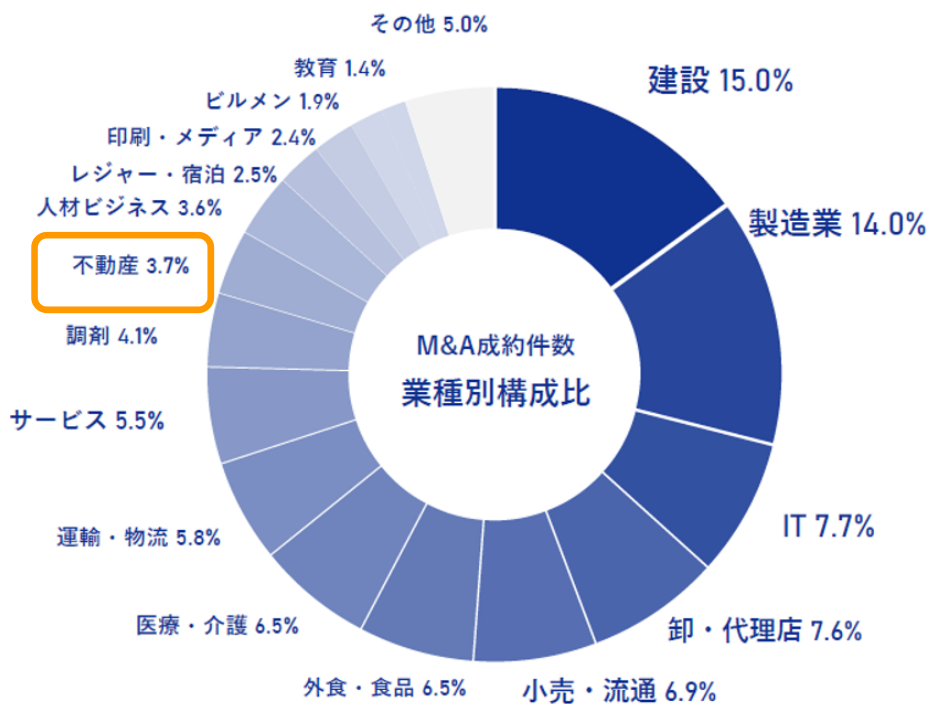
- 承継を中心として、承継前後のお客さまの課題に対応し、お客さまが気付いていない潜在的な課題・ニーズにも対応していく



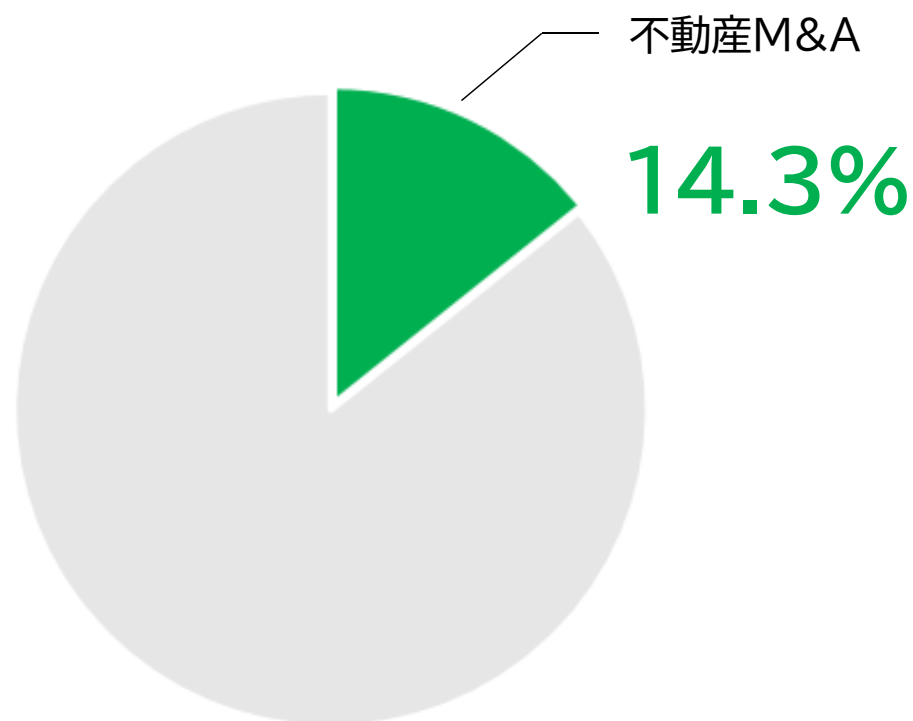
りそな銀行における不動産事業①

- りそな銀行のM&Aの特徴の一つに、資産家へのリーチや信託機能を背景とした不動産M&Aが挙げられる
- M&A仲介会社と比較し、不動産M&Aが高い割合を占める

(株)ストライク 2023年9月期までの累計
(売却事業の業種別件数の内訳)



りそな銀行 2023年度成約案件における
不動産M&A割合件数の内訳



りそな銀行における不動産事業②

- 不動産業務の中心となる仲介業務で国内有数の実績を持ち、2022年度(2023年3月期)の年間仲介件数は約1,200件、仲介取扱高は約5,500億円
- 事業法人、個人、プロのそれぞれのお客さまニーズに応じた最適な仲介サービスを提供
- 不動産仲介取扱高では業界でも上位

2022年度実績

仲介件数

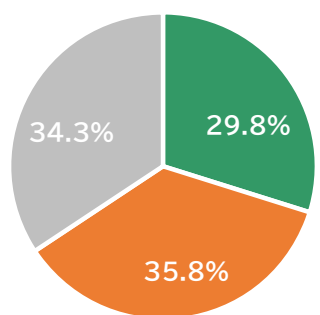
1,200件

仲介取扱高

5,500億円

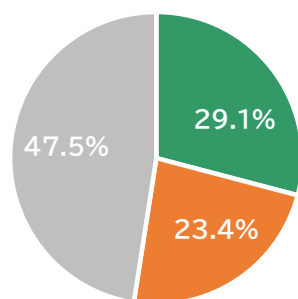
仲介取扱内訳

物件割合ベース



■ 事業法人 ■ 個人 ■ プロ

取扱高ベース



■ 事業法人 ■ 個人 ■ プロ

順位/不動産会社	取扱高 (億円)	仲介件数	手数料収入 (億円)	店舗数
1位/三井住友信託銀行	2兆49	447	-	-
2位/三井不動産リアルティグループ	1兆9,183	39,106	910	291
3位/東急リバブル	1兆8,213	29,577	826	206
4位/住友不動産販売	1兆3,961	34,906	725	249
5位/三菱UFJ信託銀行	1兆3,903	468	-	58
6位/野村不動産ソリューションズ	1兆603	9,985	452	98
7位/みずほ信託銀行	8,118	-	-	-
8位/センチュリー21	6,827	27,009	322	1,008
9位/三井住友トラスト不動産	5,661	8,128	249	68
10位/りそなホールディングス	5,500	1,200	151	-
11位/三菱UFJ不動産販売	4,996	4,341	211	35
12位/みずほ不動産販売	4,516	3,815	188	49
13位/オープンハウス	3,633	8,497	157	68
14位/三菱地所リアルエステートサービス	3,559	1,197	103	9
15位/積水ハウス不動産グループ	2,626	7,075	123	108
16位/東宝ハウスグループ	2,517	6,268	118	20
17位/大和ハウスグループ	1,977	4,884	96	121
18位/住友林業ホームサービス	1,917	4,495	84	44
19位/東京建物不動産販売	1,762	1,082	46	14

※2023不動産業統計集、信託銀行はIR資料より作成

お客さまから見たビジネスフロー

- 支店担当者と承継ソリューション営業部のプレミアムコンサルタントがお客さまの様々なニーズに対してワンストップで対応します

承継前

承継

承継後

お客さま
ニーズ
(一例)



不動産売買



M&A



遺言信託
公益信託

他社/金融機関

●●不動産の紹介



AB銀行/不動産部門

M&A仲介会社の紹介



ABコンサルティング
(Gr会社)

●●信託の紹介



AB信託(Gr会社)



りそな銀行

支店担当者+プレミアムコンサルタント



不動産営業部



承継ソリューション営業部



ライフデザインサポート部

事例紹介

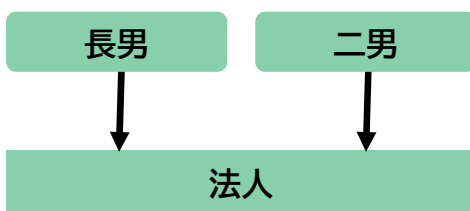
事例紹介～不動産M&A～①

1. 個人に所有権分散 1年目

※不動産所有状況



※株主構成

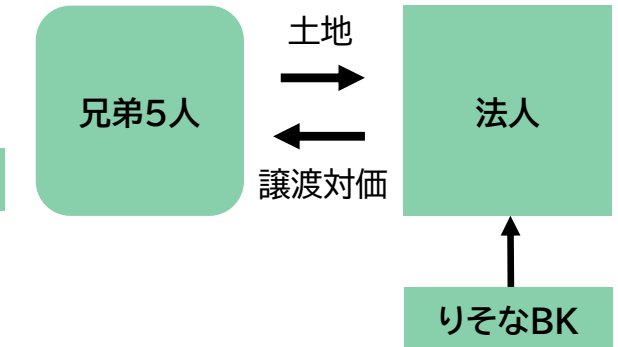


2. 法人集約 2年目～4年目

※不動産所有状況(譲渡後)

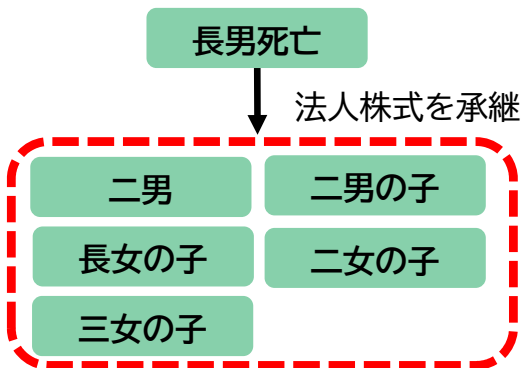


※個人共有土地の法人への譲渡

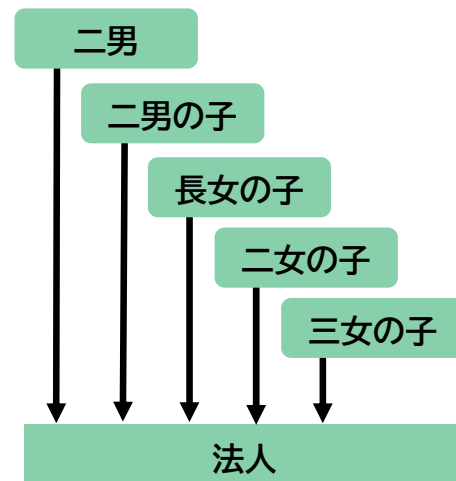


3. 長男死亡⇒株式承継 5年目～6年目

※長男死亡により二男と兄弟の子供が法人の株式を承継

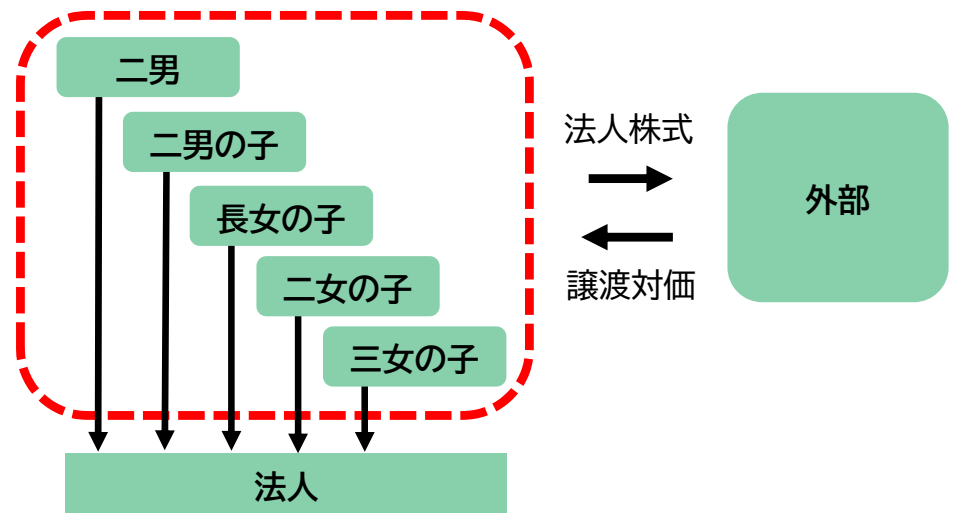


※株主構成(承継後)



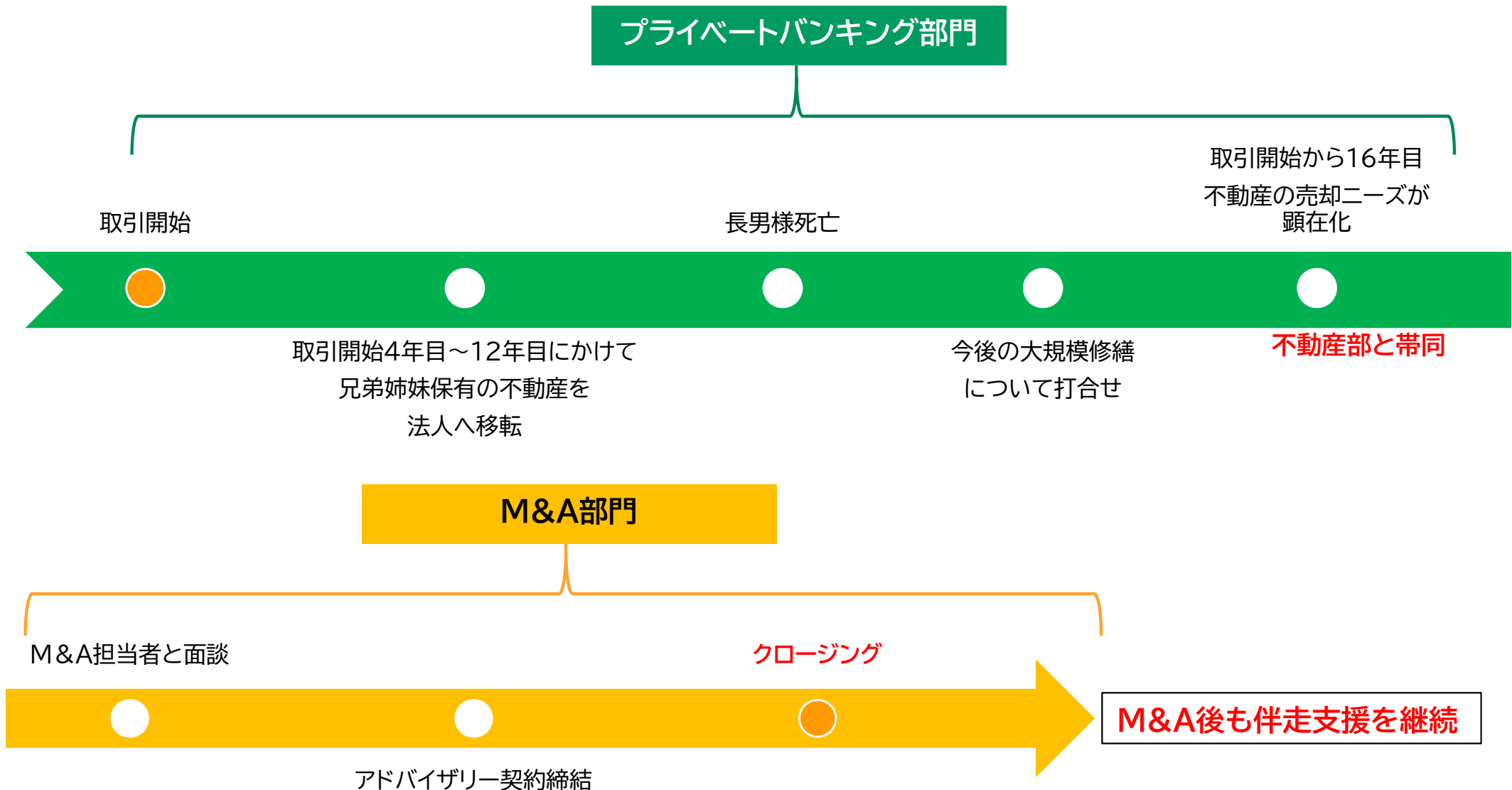
4. 不動産売却⇒不動産M&A 7年目～9年目

※不動産M&A



事例紹介～不動産M&A～②

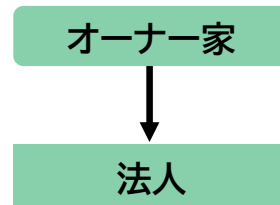
- 不動産とM&Aのどちらかだけではなく、両方の切り口をワンストップで提案ができる



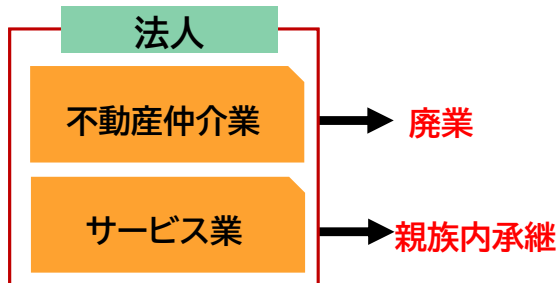
事例紹介～MBO～①

1. 不動産仲介業は廃業方針 1年目

※株主構成

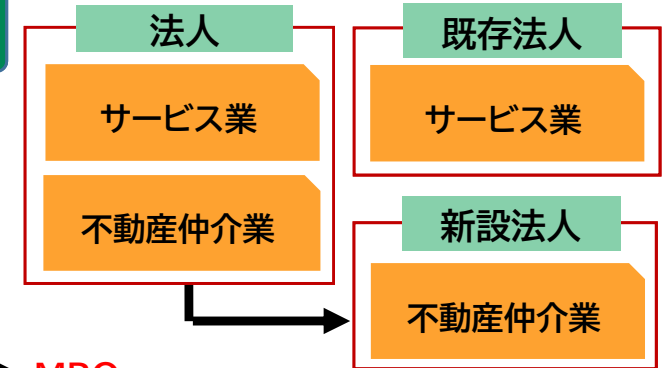


※事業構成

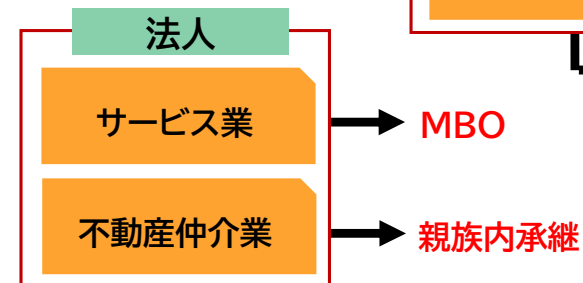


2. MBOへ方針転換 2年目～4年目

※MBOに向け、会社分割

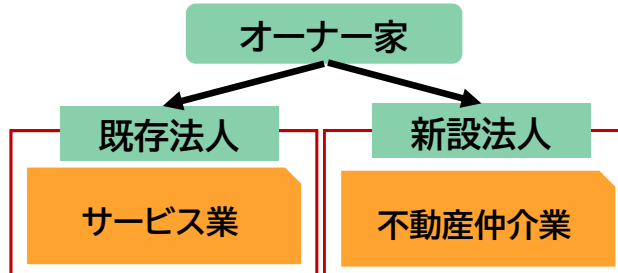


※事業構成

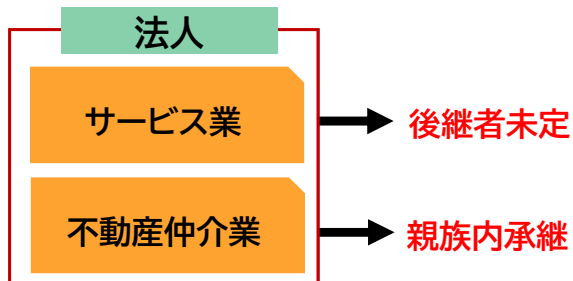


3. サービス業のMBO中断 5年目

※会社分割後、株主構成



※事業構成



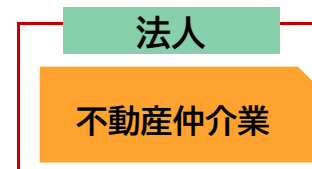
4. サービス業のMBO 7年目～8年目

※MBO

サービス業法人
株式

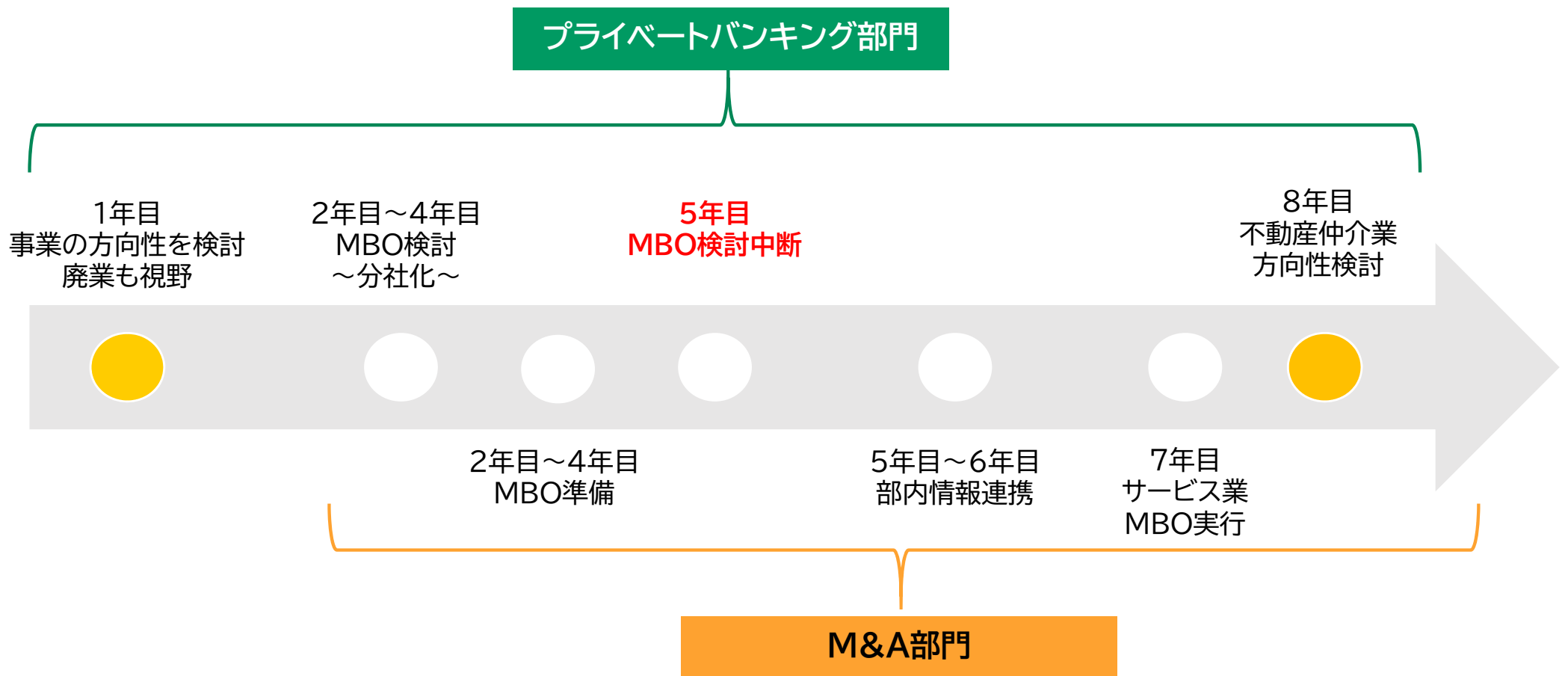


※事業構成(MBO後)



事例紹介～MBO～②

- お客様の状況に応じて、親族内、親族外問わず、部内でワンストップに提案ができる



承継ビジネスの更なる発展に向けて

承継ビジネスの更なる発展に向けて①

- 承継という切り口から、他社との差別化を他社との差別化を図る

リレーション



一人のプレミアコンサルタントが
中長期に渡って
お客さまと伴走することで、
短期間では築くことができない
リレーションを構築。
リレーションがあるからこそ
相談を受ける、取り組むこと
のできる案件多数。

情報蓄積



中長期的な目線で情報を
ストックすることで、
お客さまの信念や思いといった
定性的な情報もストック。
会社を跨ぐことや
担当者交代がないため、
情報の連携ロスが少なく、
情報の鮮度が高い。

知識・スキル ノウハウ



プライベートバンキング業務と
M&A業務の専門人財が
衆知を結集し、目先の
ソリューションだけではない、
お客さまの真の
課題解決を目指し、
幅広いソリューションを提案。

承継ビジネスの更なる発展に向けて②

■ 承継ワンストップソリューションという、承継を中心とした中長期目線の新たなビジネスモデルの確立を目指す

中長期目線の
リレーション構築



中長期的な
フォローによる
案件発掘

- プレミアコンサルタントの
情報入手～M&A成約まで
約500日

信託機能の
フル活用



不動産営業部・
りそな企業投資等、
オールりそなで対応

PB・CAの統合
シナジーの発揮



資産家への
リーチ活用

金融+で、
未来をプラスに。
RESONA GROUP

本資料中の、将来に関する記述(将来情報)は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。

具体的には、本邦における株価水準の変動、政府や中央銀行の方針、法令、実務慣行および解釈に係る変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因などです。

本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。