

平成 18 年 11 月 17 日
りそなホールディングス

「経営の健全化のための計画」について

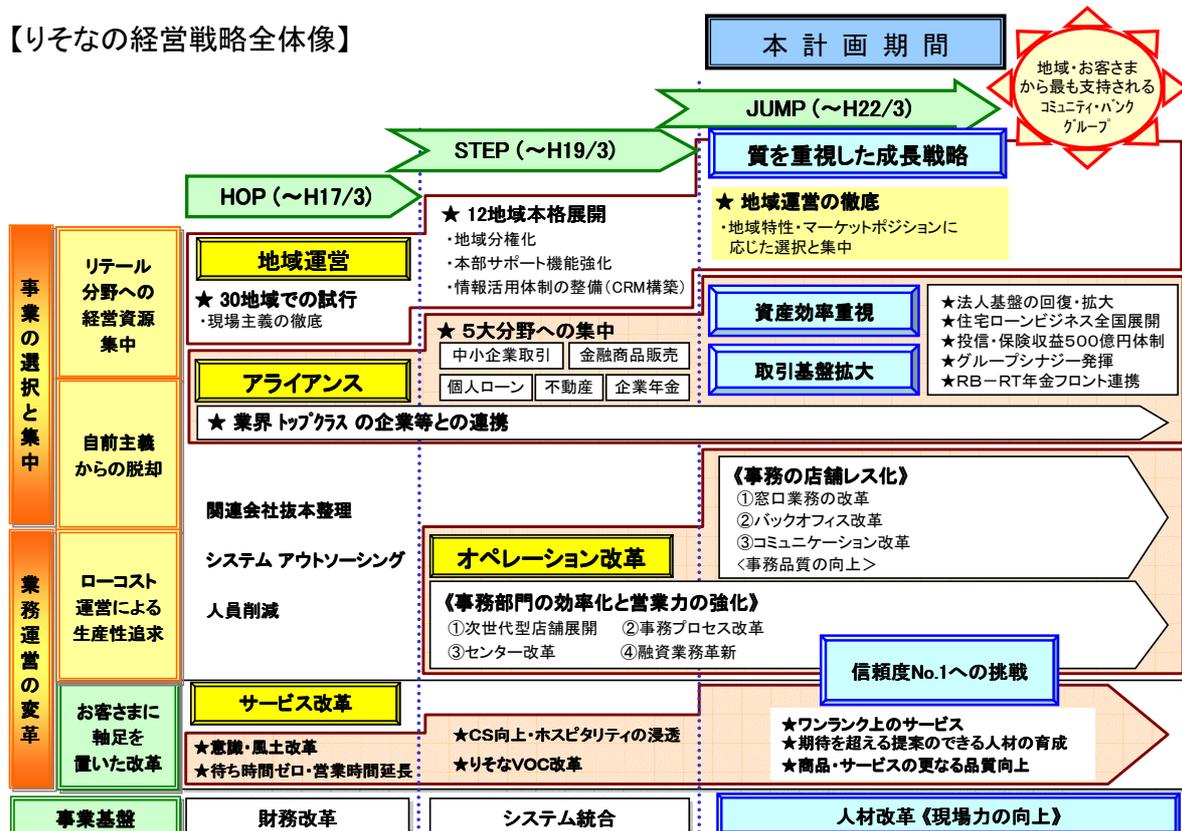
～選ばれる金融サービス企業をめざして～

株式会社 りそなホールディングス(社長 水田廣行)は、本日、新たな「経営の健全化のための計画」(以下、本計画)を提出いたしました。

本計画は、15 年 11 月に公表した「集中再生期間」における計画(HOP のための計画)、および翌 16 年 11 月に公表した集中再生期間後の「再生」から「飛躍」に向けた新たなステージにおける経営健全化計画(STEP のための計画)に掲げた諸改革の成果を踏まえ、「差別化戦略の徹底による持続的成長」により「公的資金返済」を実現していくための更なる飛躍に向けた挑戦を JUMP のための計画としてお示しするものです。

当グループの全役員・従業員は、本計画の着実な履行を約束し、将来ビジョンである「地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」を実現するとともに、「公的資金返済」に向けた道筋を確たるものにしてまいります。

【りそなの経営戦略全体像】



りそな改革の総括

当グループは、公的資金による多額の資本増強を真摯に受け止め、従来の常識や慣行に囚われず「再生」から「飛躍」に向けてさまざまな改革に取り組んでまいりました。この結果、当グループの健全性、効率性、収益性は大きく改善いたしました。

| | | 15/3 月期 | 18/3 月期 |
|-----|----------|-----------------|----------|
| 健全性 | 不良債権比率 | 11.19% (15/9 末) | 2.56% |
| | 政策投資株式残高 | 13,166 億円 | 3,975 億円 |
| 効率性 | OHR | 59.7% | 50.2% |
| | 従業員数 | 19,307 人 | 14,521 人 |
| 収益性 | 税引前当期利益 | ▲5,173 億円 | 4,014 億円 |
| | 住宅ローン残高 | 8.4 兆円 | 10.8 兆円 |
| | 投資商品残高 | 0.79 兆円 | 2.79 兆円 |
| | 不動産部門収益 | 60 億円 | 121 億円 |

本計画の概要

本計画期間においては、「持続的成長」により「公的資金返済」を実現していくべく、りそなの差別化戦略を徹底するとともに、質を重視した成長戦略に取り組んでまいります。なお、主要な計数目標は以下の通りです。

| 傘下銀行合算 (注1) | | 19/3 月期 | 22/3 月期 |
|--------------|------------|-----------|-----------|
| 計画業務純益 (注2) | | 3,420 億円 | 4,000 億円 |
| 税引前当期利益 (注3) | | 2,790 億円 | 3,300 億円 |
| 合算剰余金 (注4) | | 12,970 億円 | 18,100 億円 |
| 収益性 | 計画業務純益 ROA | 0.86% | 1.01% |
| 効率性 | OHR | 52.2% | 49.7% |
| 健全性 | 不良債権比率 | 2.29% | 1.9% 程度 |

(注1) 傘下銀行合算：りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行＋りそな信託銀行

(注2) 計画期間においては、実業務純益に市場部門の本来業務収益 (ETF など会計上臨時損益で計上されるもの) を加えた目標としております。

(注3) 継続的に収益力を比較するため、19/3 月期については、税引前当期利益実額より非経常的な株式関係損益、貸倒引当金の戻入等の相当額を控除しております。

(注4) りそなホールディングスの剰余金を含んでおります。

りそなの差別化戦略

当グループは、リテール分野への経営資源の集中や自前主義からの脱却による「事業の選択と集中」と、ローコスト運営による効率性追求やお客さまに軸足を置いた改革である「業務運営の変革」に積極的に取り組んでまいりました。具体的には、「地域運営」、「アライアンス」、「オペレーション改革」を差別化の3大戦略として展開するとともに、これらを支える基礎となる「サービス改革」を柱にあらゆる改革を進めてまいりました。本計画期間中においては、こうした改革を更に加速することにより、差別化された経営の確立を図り、選ばれる金融サービス企業を目指してまいります。

| | |
|------------------|---------------------|
| りそなの差別化戦略 | 地域運営の徹底 |
| | アライアンスの拡充 |
| | オペレーション改革の推進 |
| | サービス改革の追求 |

(地域運営の徹底)

お客さまに一番近い各傘下銀行の営業現場が「お客さま発・地域発」の活動を行う「地域運営」を営業の組織運営の基本とし、お客さまのニーズに迅速にお応えできる仕組みを整えてまいりました。すでに地域単位でのネットワーク作りやアライアンス構築等の様々な成果が出ており、本計画期間においても、各地域責任者を中心として、地域特性やマーケットポジションに応じた選択と集中を加速させるとともに、地域のお客さまとのコラボレーションを展開し、新たなマーケットや収益機会を創出してまいります。

(アライアンスの拡充)

強みのある5大ビジネス分野（「中小企業取引」「個人ローン」「金融商品販売」「不動産」「企業年金」）に経営資源を集中する一方で、業界トップクラスの企業等とのアライアンスを通じて、お客さま本位かつ競争力のある商品・サービスを提供する戦略をとっております。本計画期間においても、こうしたアライアンス戦略の拡充により、お客さまの多様化するニーズにお応えしてまいります。

(オペレーション改革の推進)

リテール分野に経営資源を集中していくなかで、引き続き、迅速で正確なサービス提供によるお客さま利便性の向上と、ローコストでの運営体制を両立させるオペレーション改革を進めてまいります。また、事務プロセスを極小化するための改革を進め、お客さまからの信頼を高めるための事務品質の向上に努めてまいります。

(サービス改革の追求)

当グループは銀行業からサービス業への進化に向けて、お客さまを深く理解し、お客さまの立場にたって発想することを原点として、旧来の常識に囚われない業務・意識改革を行っております。今後も、お客さまに軸足を置いた改革を進めるとともに、商品・サービスの更なる品質向上とお客さまの期待を超える提案のできる人材の育成に努めてまいります。

質を重視した成長戦略

本計画期間においては、持続的成長により公的資金返済を実現していくために、資産効率重視の収益増強、取引基盤の拡大、最重要の戦略資源である人材の改革、さらには信頼度No. 1への挑戦を重点課題とし、経営の質を重視した成長戦略に取り組んでまいります。

| | |
|-------------------|-------------------------------|
| 質を重視した成長戦略 | 資産効率重視の収益増強 |
| | お客さま価値創造を通じた取引基盤の維持・拡大 |
| | 現場力向上に向けた人材改革 |
| | 信頼度 No. 1への挑戦 |

(資産効率重視の収益増強)

当グループの強みである中堅・中小企業や個人のお客さまへの貸出に注力するとともに、金融商品販売、不動産、企業年金等の非金利収益の増強に取り組むことで、資産の効率性向上を図ってまいります。あわせて、オペレーション改革等を通じたローコスト運営の一層の推進に取り組んでまいります。

(お客さま価値創造を通じた取引基盤の維持・拡大)

少子高齢化や高度情報化等の進展によるお客さま主導型社会の到来の中、『りそな』を選んでいただくために、ソリューション提供力やリレーションシップを強化し、お客さまの利便性や満足度を向上させることにより、競争優位性の向上を図り取引基盤を拡大してまいります。また、グループシナジーを発揮することにより、他社にない価値を創造する金融グループの実現を目指してまいります。

(現場力向上に向けた人材改革)

持続的な成長を支える人材の強化に取り組むことにより、金融のプロフェッショナルとしての社員一人ひとりの質を高め、生産性の向上を実現してまいります。具体的には、各種研修の拡充や人材育成の仕組みの再構築、職責と成果に応じたメリハリある処遇、多様な人材が活躍できる風土創り(ダイバーシティマネジメント)等に挑戦してまいります。

(信頼度 No. 1への挑戦)

「企業の信頼性」に対する社会からの要求がますます強まるなか、銀行のサービスの基本は「信頼」であることを改めて認識し、法令等の遵守はもとより、情報管理の徹底やお客さま保護への積極的な取り組みに努めてまいります。また、オペレーション改革や次世代型店舗の継続的な展開により、事務プロセスそのものを簡素化・自動処理化し、可能な限り人手を介在しないことで、事務過誤の発生しない仕組みを構築してまいります。これらの取り組みを通じてお客さまから「永く取引をしたい銀行」と認めて頂けるよう、お客さまからの信頼を全てに優先し、誠実かつ正確なサービスの提供に努めてまいります。

重点事業の基本戦略

当グループでは、限りある経営資源を有効に活用するため、強みのある5大ビジネス分野への集中を継続し、効率的な収益増強を図ってまいります。

| 『りそな』の5大ビジネス分野 | | | | |
|----------------|-------|--------|-----|------|
| 中小企業取引 | 個人ローン | 金融商品販売 | 不動産 | 企業年金 |

（中小企業取引）

ソリューション提供力とリレーションシップの向上に努め、地域特性やマーケットポジションに応じたきめ細やかなサービス提供を行うことで、中長期的な収益基盤の増強に努めてまいります。法人 CRM の活用、企業財務コンサルティング、市場型間接金融等のソリューションプログラムを構築するなど、貸出を含めた総合取引の拡大に取り組んでまいります。

（個人ローン）

当グループが競争優位性を持つ住宅ローンビジネスについて、住宅関連業者とのアライアンス等による全国展開や、お客さまのニーズに合致した商品・サービス提供の強化等に取り組んでまいります。あわせて、消費性ローンビジネスについても、当グループのお客さまへの提案型商品である ATM カードローンなど、銀行本体で資金提供を行うことを原則として、新たな収益の柱へと育ててまいります。これらの取組みにより、個人ローン年間実行額2兆円の達成を目指してまいります。

（金融商品販売）

投資信託販売は系列に囚われないアライアンス戦略による独自商品の投入や、販売の担い手の変革等により順調に推移しており、引き続き、お客さまの期待に応えるべく、「資金運用コンサルタント」の増員など相談・提案力の強化に取組み、投資信託残高3兆円を目指してまいります。あわせて、保険販売の増強に取組み、更なる収益力向上に努めてまいります。

（不動産）

不動産業務を本体で併営しているりそな銀行の強みを活かすため、地域と連携し良質な不動産案件を取り上げるとともに、他のグループ商業銀行とのシナジー効果を高め、お客さまのニーズに応えてまいります。また、マーケットが拡大している不動産流動化ビジネス等への対応も強化し、不動産部門収益 200 億円の達成を目指してまいります。

（企業年金）

りそな信託銀行の資産運用、制度設計・管理機能の高度化・効率化を進めるとともに、同社とグループ商業銀行との連携強化により、中堅・中小企業のお客さまに質の高いソリューションを提供してまいります。また、24年3月の適格年金の制度廃止に対し戦略商品を投入するなど、グループ一体となって円滑な制度移行対応に努め、企業年金（確定拠出型年金を含む）受託残高7兆2千億円を目指し、更なる取引拡大を図ってまいります。

グループ銀行等の運営方針

当グループは、各子会社・関連会社が特長を活かしつつグループに貢献することにより、グループ企業価値の最大化を目指してまいります。本計画期間中における各傘下銀行等の基本的な運営方針は以下の通りです。

| りそなホールディングス | | | | |
|-------------|---------|--------|---------|-------|
| りそな銀行 | 埼玉りそな銀行 | 近畿大阪銀行 | りそな信託銀行 | 関連会社等 |

(りそな銀行)

りそな銀行については、全国の12の地域での地域運営や次世代型店舗の拡充などグループ差別化戦略の下での諸改革を進め、順調な業績向上を達成しております。引き続き、お客さまにリテールバンキングの新しい姿をご提案するべく、改革の先行モデルを策定・実施するとともに、お客さまや地域に軸足を置いた運営体制を徹底してまいります。

(埼玉りそな銀行)

埼玉りそな銀行については、地域密着型の運営体制のもと、県内トップバンクとして順調な業績進展を果たしており、引き続き、地域社会の発展に貢献するべく、これまでと変わらぬ営業体制で県内の資金ニーズに積極的にお応えするとともに、「埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」を今後とも目指してまいります。

(近畿大阪銀行)

近畿大阪銀行については、順調な業績回復を果たしており、また、同社のお客さまからの支持も厚いことから、独自の地域密着型運営を継続し、りそな銀行との合併を行うことなく地域のお客さまに貢献してまいります。また、事務・システムのグループ共同化による効率性の徹底追求に取り組むとともに、りそなホールディングスとの共同委員会等を設置し、大阪地区における特色ある成長戦略の検討を深めてまいります。

(りそな信託銀行)

りそな信託銀行については、企業年金に強みを持つ機能特化型の銀行として安定した業績を継続しており、引き続き、りそな銀行との実質一体の営業体制を構築するなど、グループ商業銀行との更なる連携強化に取り組んでまいります。

(関連会社等)

傘下銀行以外の国内子会社・関連会社については、グループの共通プラットフォームとしての位置づけを明確にするため、17年度にりそなホールディングスによる直接出資形態に変更いたしました。引き続き、個社としてのマーケット競争力向上を目指すとともに、傘下銀行と緊密な連携を行うことで、グループ企業価値の向上を目指してまいります。

公的資金返済に向けた道筋

公的資金の主たる返済原資であるグループ合算剰余金については、19年3月末までに、累積で12,970億円を見込み、早期健全化法優先株式8,680億円を上回る剰余金を確保できる見通しであります。これは、前回公表計画を6,537億円上回る水準となります。また、本計画の着実な履行等を通じ、22年3月期までに、18,100億円の累積が見込まれます。今後も引き続き、一層の収益力の向上に努め、利益の積み上げを図ってまいります。

(億円)

| | 18/3月期 | 19/3月期 | 20/3月期 | 21/3月期 | 22/3月期 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 合算剰余金 | 7,568 | 12,970 | 14,590 | 16,300 | 18,100 |

(注) 合算剰余金は、リそなホールディングスおよび傘下銀行合算の残高を記載しております。

さらに、良好な市場環境等を前提として、今年度以降に市場で発行する優先株式の資金(その他資本剰余金)等も合わせ、将来的に早期健全化法及び預金保険法優先株式(合計25,315億円)の注入額に見合う額を上回る剰余金の確保を図ってまいります。なお、一斉転換期限のある早期健全化法優先株式については、関係当局の承認を前提に、それぞれ一斉転換期限までの返済を目指しております。

以上