



Merrill Lynch Japan Conference – A New Dawn

「再生」から「飛躍」に向けた第2ステージ

～ サービス業への進化をめざして～

2004年9月8日(水)

株式会社 リそなホールディングス

会長 細谷 英二

CONTENTS

◇ 公的資金注入後の改革の進捗状況

- 今年度計画の達成に向けて
 - 1) 05年3月期計画の進捗状況 P 1
 - 2) トップライン収益の状況 P 2
 - 3) 非金利収益の状況 P 3
 - 4) 高コスト構造の是正 P 4
 - 5) 預金・貸出金の状況 P 5
 - 6) 過大リスクの排除 P 6
- 連結納税制度採用を決定 ~05年度からの採用を計画 P 7

◇ 差別化戦略展開に向けた基盤整備

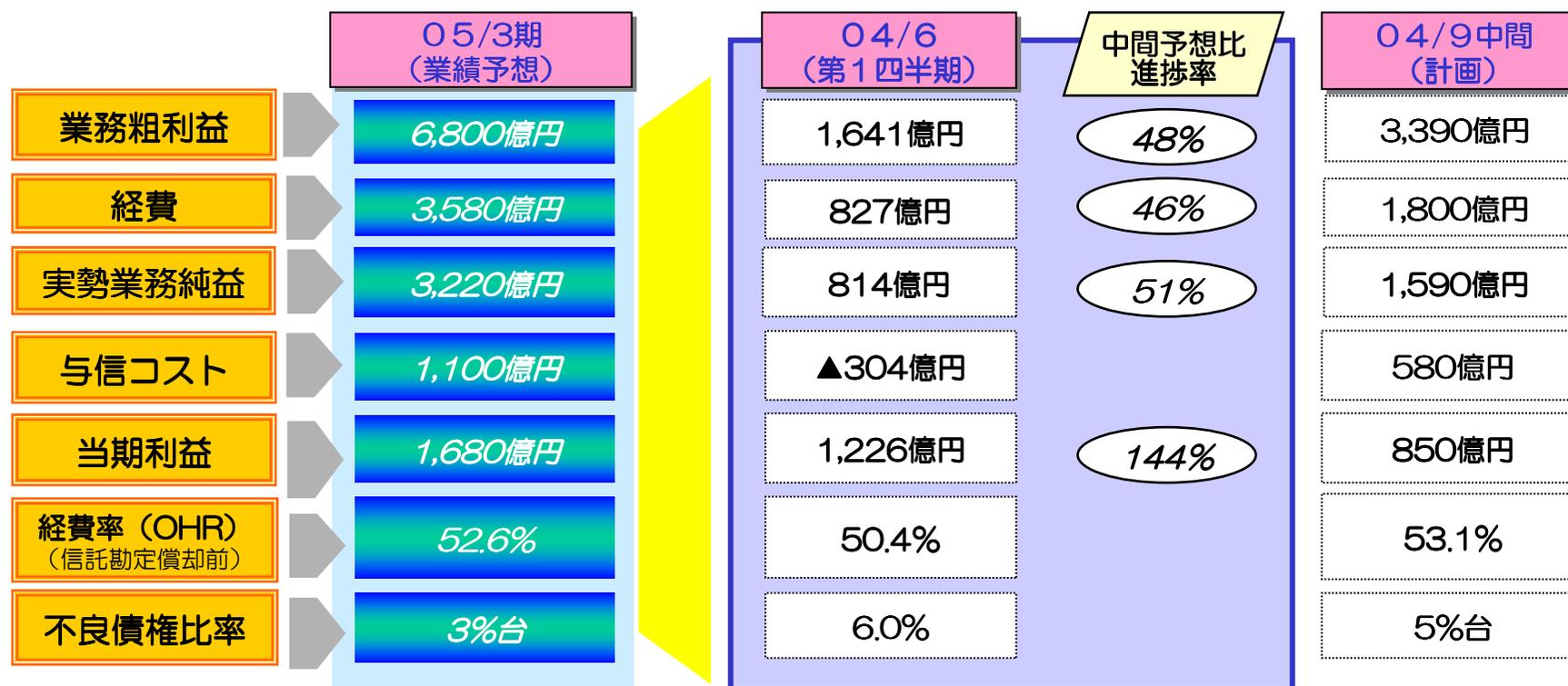
- 基本的な方向性 P 8
 - 戦略マップ P 9
 - サービス業への進化をめざして
 - 1) 地域運営の展開 P 10
 - 2) アライアンス戦略の展開 P 11
 - クレディセゾンとの提携概略及び新カード発行について P 12、13
 - 年金保険ビジネス分野におけるアリコジャパンとの業務連携 P 14
-

公的資金注入後の改革の進捗状況

今年度計画の達成に向けて (1) 05年3月期計画の進捗状況

財務改革の総仕上げに向け、量から質への転換は順調に進展

- 貸出金の落ち込みを非金利収益でカバーし、業務粗利益はほぼ計画通り進捗
- コスト削減は傘下子銀行全てで計画以上の進捗
- 取引先企業の業況回復等を反映し、与信コストは予想比大幅低下
- 不良債権圧縮は予定通り進捗。中間期での5%台到達に目処

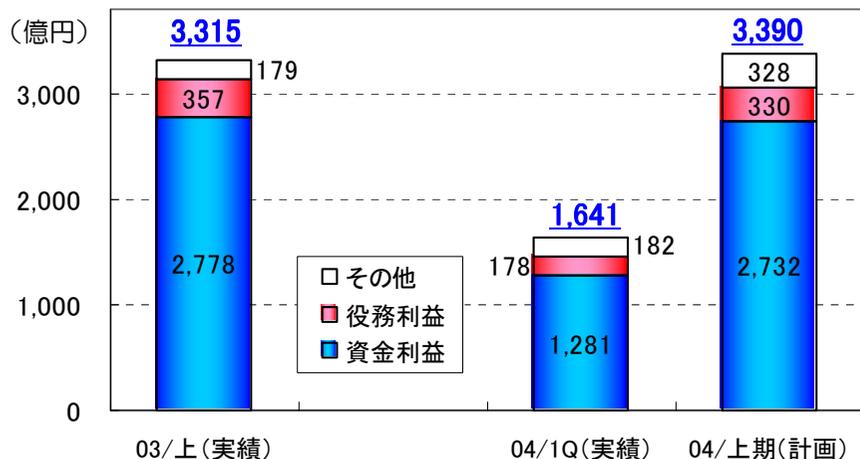


【前提】 (短期金利) ゼロ金利政策が維持され、横這い圏での推移
(長期金利) 下期に+10BP程度の上昇

今年度計画の達成に向けて (2) トップライン収益の状況

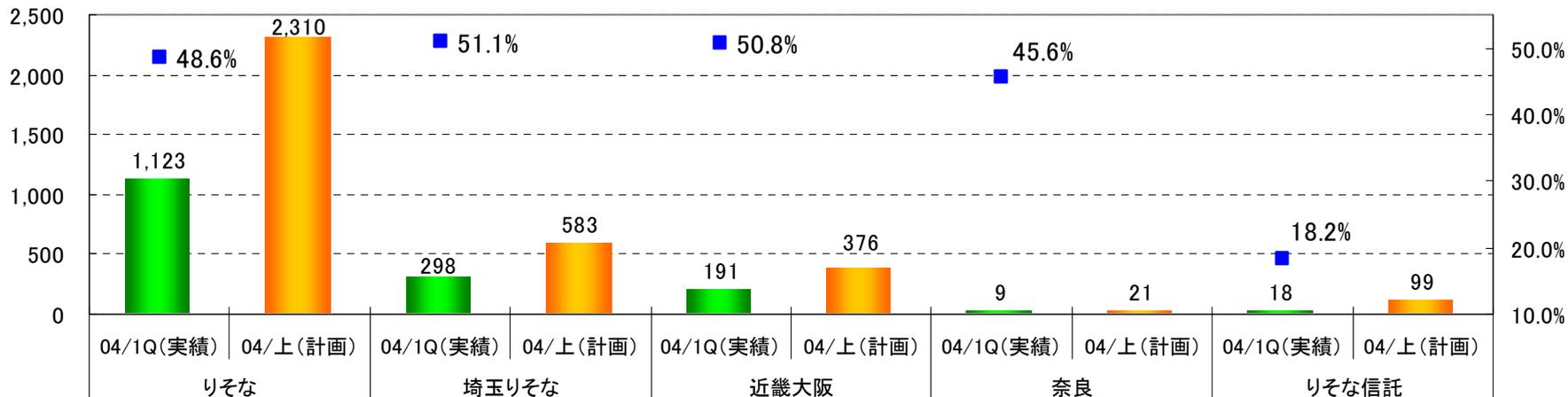
業務粗利益は概ね計画通りに進捗

【業務粗利益の状況】 (5行合算)



- 第1四半期の合算業務粗利益は、対中間期計画比で48.4%の進捗率
- 非金利収益（役務取引利益、特定取引利益）が好調であり、貸出金減少による資金利益の落ち込みをカバー
※ 特定取引利益の好調は、対顧デリバティブ収益の伸びが主因
- 傘下銀行合算ベースで中間期計画（3,390億円）を達成できる見通し

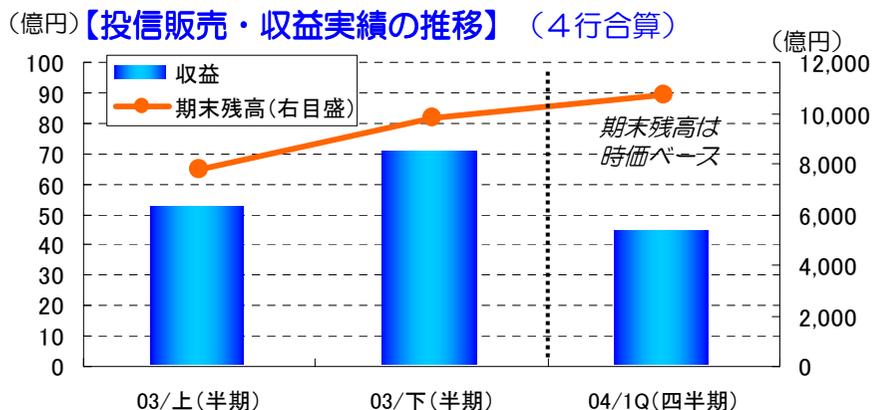
【傘下各社の業務粗利益の状況】 ■は中間期計画比進捗率（右目盛）



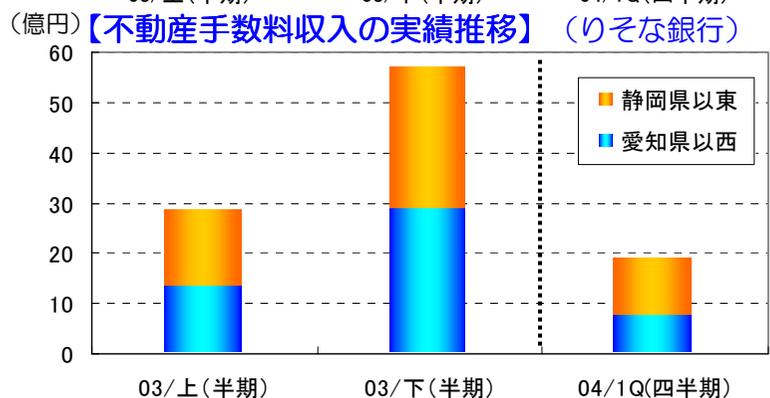
※ りそな信託の中間期計画比進捗率が低いのは、業務粗利益の中心となる信託報酬の計上が9月、3月に集中しているため。

今年度計画の達成に向けて (3) 非金利収益の状況

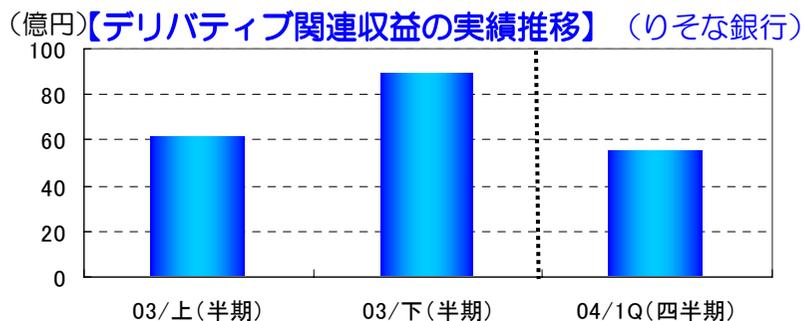
投信販売、不動産業務、デリバティブの好調により、非金利収益は計画を上回って推移



- 第1四半期に残高1兆円を突破 (第1四半期の販売実績は1,700億円強)
- 03年度の年間収益(販売手数料+信託報酬)は約120億円
今期販売目標額6,300億円、年間収益150億円を目指す
- 資金運用コンサルタントの本格稼働、商品ラインアップの拡充により更なる販売体制の強化を図る



- 不動産手数料収入は02年度60億円、03年度85億円と順調に拡大
- 旧あさひ銀行顧客への不動産関連機能の提供により、更なる収益機会の捕捉を目指す
ー不動産取扱店の再配置(主に東京地区へのシフト)を実施済
- 今年度は通期ベースで100億円超の不動産手数料収入の獲得を目指す

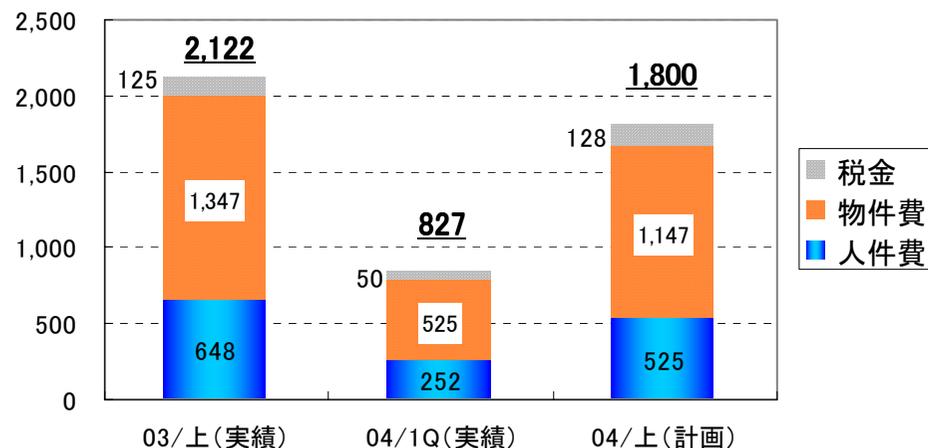


- 企業の金利上昇リスクに対するヘッジニーズの高まりを受け、金利スワップ、金利キャップ等の金利系デリバティブ商品の取組みが増加
- 110円を超える円高局面で、輸入企業を中心に円安リスクに対するヘッジニーズが高まり、クーポンスワップ、通貨オプション等の為替系デリバティブ商品の取組みが増加

今年度計画の達成に向けて (4) 高コスト構造の是正

前年度着手済みの施策により、予定通りの経費圧縮を見込む

(億円) 【経費の状況】 (5行合算)



【経费率 (OHR) の状況】 (傘下5銀行単体合算)

■ 経费率の引き下げは計画を上回るペースで進捗

	03/上期 (実績)	04/第1四半期 (実績)	04/上期 (計画)
経费率 (OHR)	64.0%	50.4%	53.1%

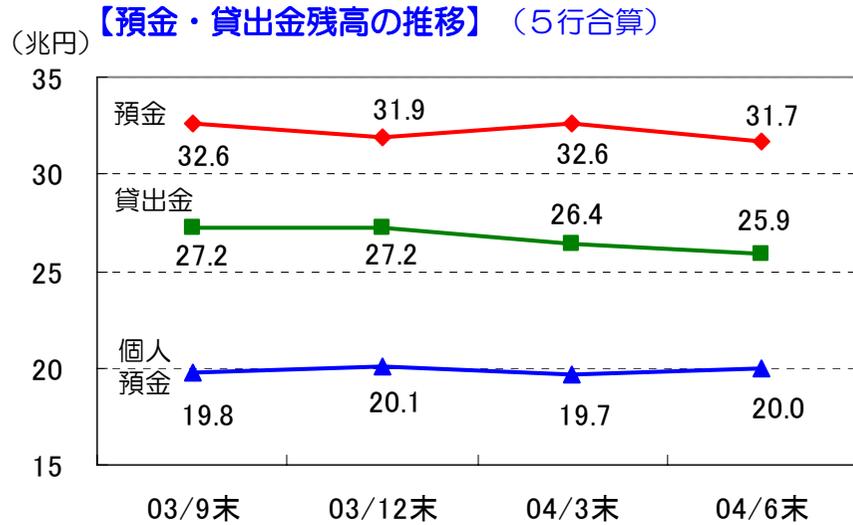
04年度 (通期) → グループ合算で588億円 (14%) の経費削減を計画

- **人件費**
前期において早期退職支援等に伴う大幅な人員削減 (約3,200名)、従業員の処遇見直し等を実施していることから、人件費は前期比2割強の減少を見込む
- **システム関連経費**
前期において、IT資産のオフバランス化、旧あさひ銀行システムのアウトソーシングを実施ほか、個別の削減施策の積上げも合わせて200億円強のシステム関連経費削減を見込む
- **不動産関連経費**
分散する本部機能等の東西本社ビルへの集約、店舗形態の変革・共同店舗化、遊休不動産の処分等を実施
- **業務委託費**
業務運営プロセスの見直しや関連会社の整理に伴う委託業務の見直し等により、業務委託費を削減

今年度計画の達成に向けて

(5) 預金・貸出金の状況

オフバランス化推進と個人向け貸出の推進により、貸出ポートフォリオの質は着実に改善



- 個人預金は第1四半期に約2,800億円増加
- 貸出金はオフバランス化、要注意先以下債権の回収等により減少
- りそな銀行の貸出金スプレッドは、国内円貸出金ベースで着実な改善ペースを維持

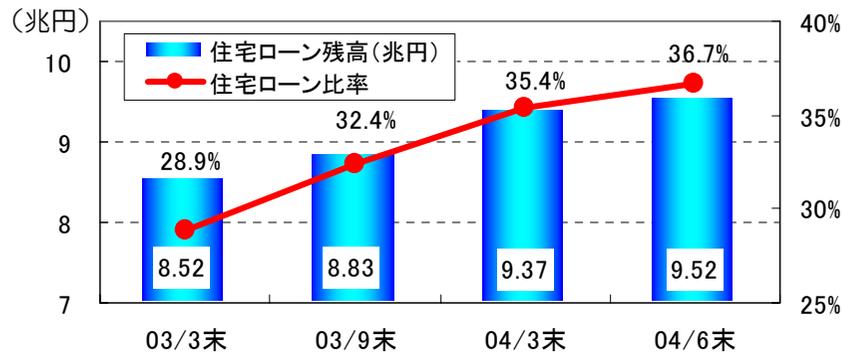
	03年度下期						
	(%)	03/10	03/11	03/12	04/01	04/02	04/03 (6カ月)
国内円貸出金	1.622	1.626	1.634	1.635	1.638	1.646	1.633
一般貸出金	1.612	1.619	1.628	1.627	1.633	1.647	1.627
ローン	1.753	1.751	1.752	1.760	1.759	1.756	1.755

	04年度上期				
	(%)	04/04	04/05	04/06	04/07 (4カ月)
国内円貸出金	1.644	1.646	1.644	1.649	1.646
一般貸出金	1.649	1.656	1.654	1.665	1.656
ローン	1.741	1.733	1.730	1.722	1.731

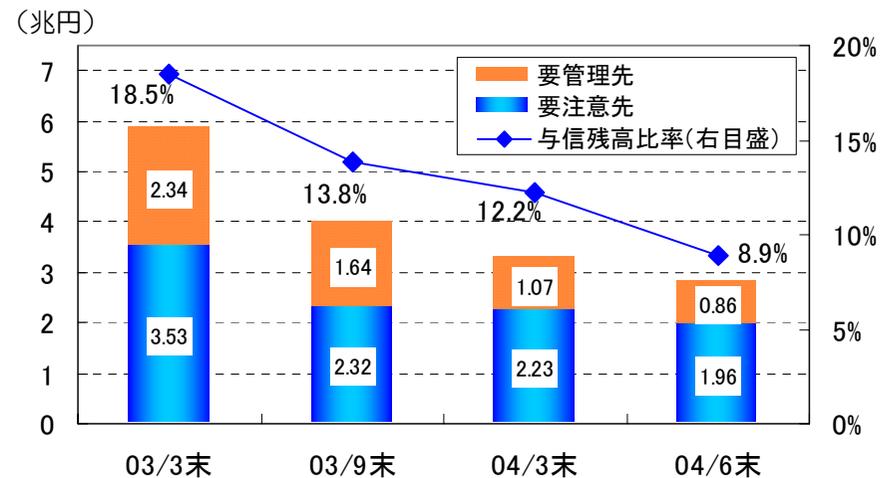
※ 管理会計ベース (財務計数とは一致せず)

【住宅ローン残高の推移】 (4行合算)

- 第1四半期に約1,500億円の末残増加
- 今年度通期で約8,000億円の末残増加を計画



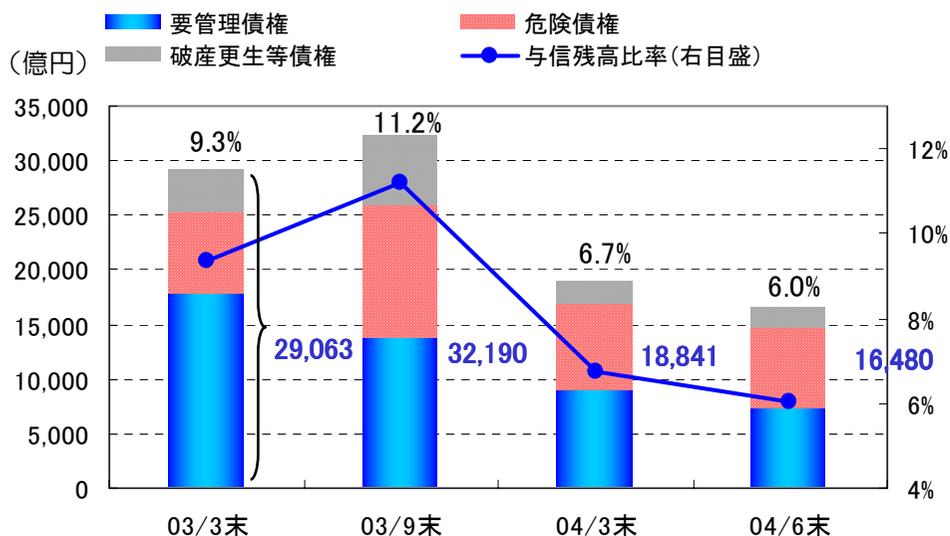
【要注意、要管理先向け債権残高の推移】 (4行合算)



今年度計画の達成に向けて (6) 過大リスクの排除

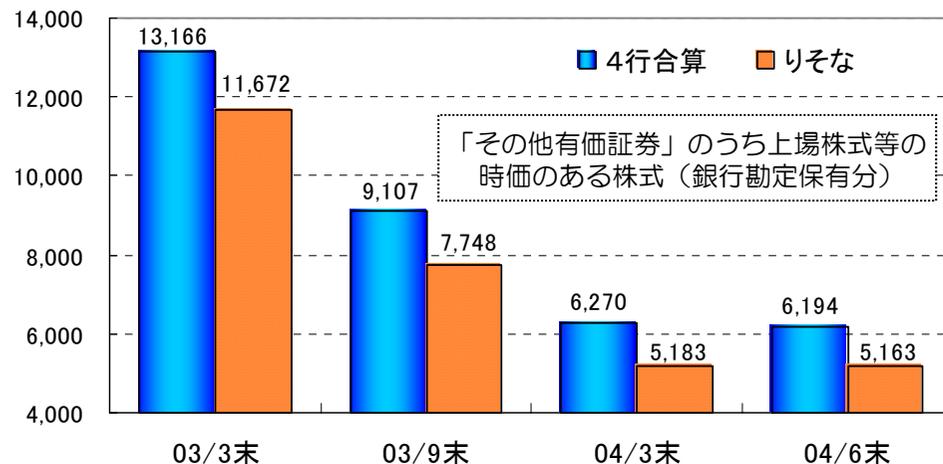
過大なリスクファクターの圧縮は最終局面に

【金融再生法基準開示債権の推移】（4行合算）



- 傘下4銀行合算の金融再生法基準開示債権額は、第1四半期に約2,400億円減少
- 不良債権比率も6.0%まで低下。04/9末までに「5%台」、更に「集中再生期間」の終了する05/3末までに「3%台」の達成を目指す。

【投資株式残高の推移】（4行合算）



- グループ合算の投資株式残高は04/6末までに約6,200億円まで圧縮（第1四半期の売却実績は約600億円）
- 05/3末までにグループ合算の投資株式残高を4,000億円（りそな銀行は3,000億円）まで圧縮する計画

連結納税制度採用を決定 ～ 05年度からの採用を計画

企業価値の向上

グループ連結経営体制の強化

グループ各社単体での納税

HD

傘下銀行

戦略子会社等

連結納税制度を採用

HDを親法人とする連結納税

HD

傘下銀行

戦略子会社等

連携体制の強化が必要不可欠

コーポレートガバナンスの一層強化

差別化戦略展開に向けた基盤整備

基本的な方向性

☆経営環境はこの2－3年で激変し、二極化が進む

☆勝ち残りの鍵① ⇒ コスト競争力

◎ローコストオペレーションの徹底

☆勝ち残りの鍵② ⇒ 「質」のマーケットでの差別化

◎サービスの高品質化

◎スピードとタイミング

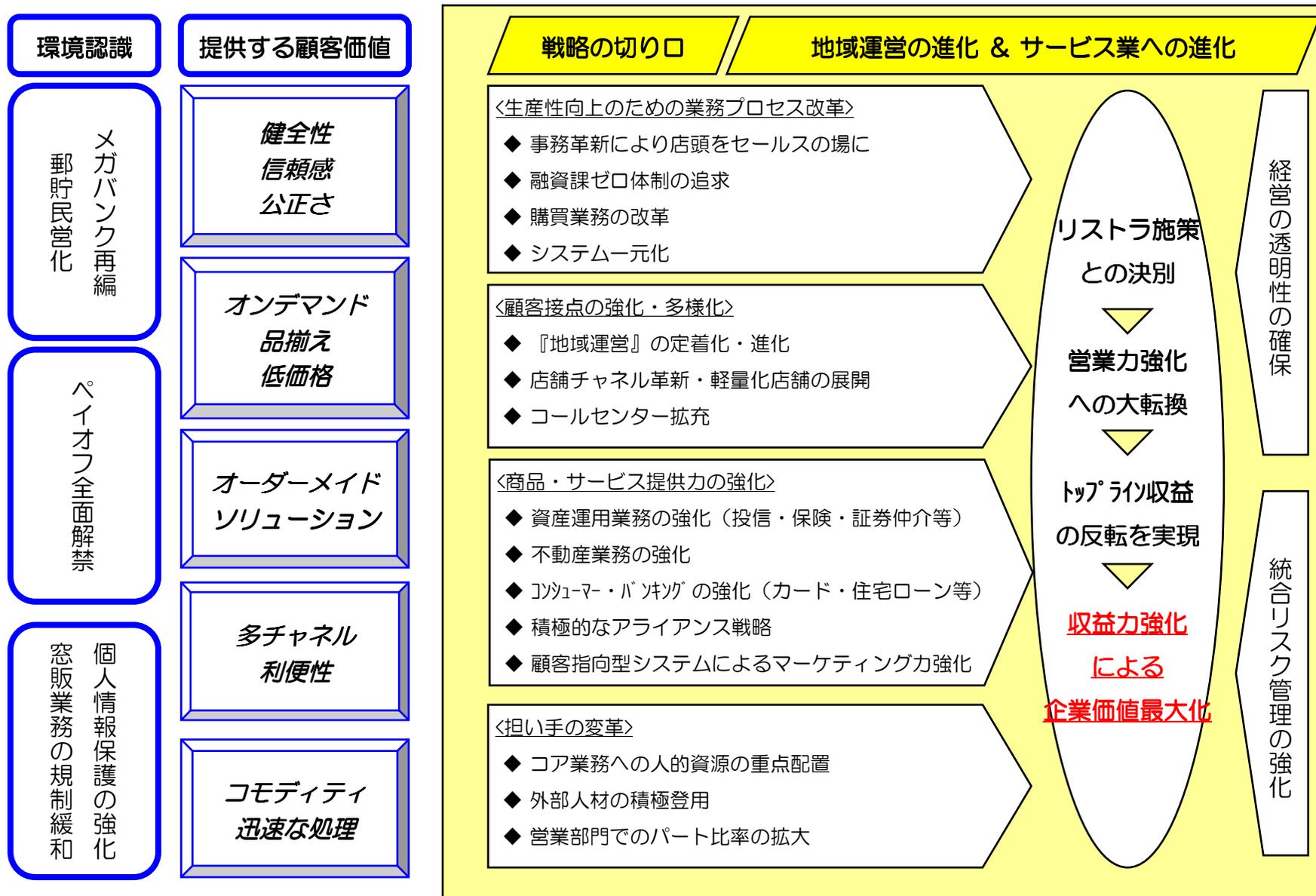
◎ターゲティング

☆勝ち残りの鍵③ ⇒ 経営の透明性

◎ペイオフ解禁 健全性と信頼

◎誰の目にも見えるりそな経営

戦略マップ

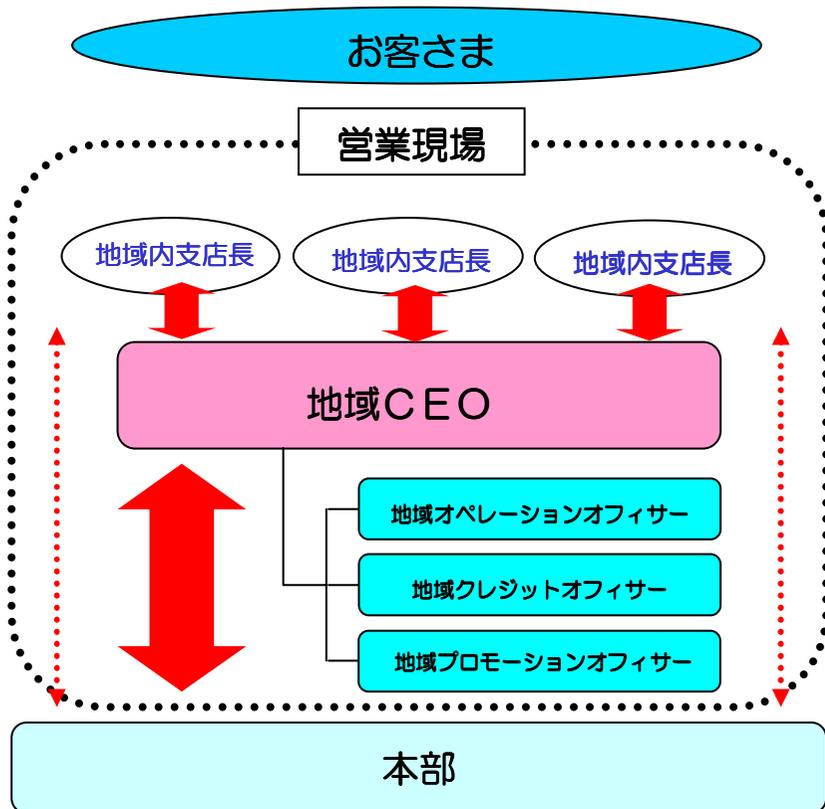


サービス業への進化をめざして (1) 地域運営の展開

マーケット・インの発想で旧来の体制・運営を大胆に見直し

【基本コンセプト】

- ★顧客発・地域発の目線
- ★逆ピラミッド型の地域分権型経営へ
- ★将来のグループ経営陣の育成



【業務ごとの地域CEOの権限の考え方】

業務	地域CEO	本部
人事	地域内人事	地域間人事 制度管理・サポート
与信	支店長権限を越える 一定範囲の案件取扱	与信業務全般の統括 信用リスク統合管理 大口先審査
店舗	地域の視点からの チャンネル再構築	全体店舗戦略 地域戦略のサポート
営業推進	地域の営業推進企画 ・運営	地域の営業推進策実現 のサポート
事務管理	効率運営の観点から の地域内事務管理	全体事務管理 地域内合理化サポート

【地域CEOの評価】

定量評価	税引前当期利益、 ROAベースの評価導入
定性評価	評価委員会設置、360度評価
任期	最低3年間を目処とする

サービス業への進化をめざして (2) アライアンス戦略の展開

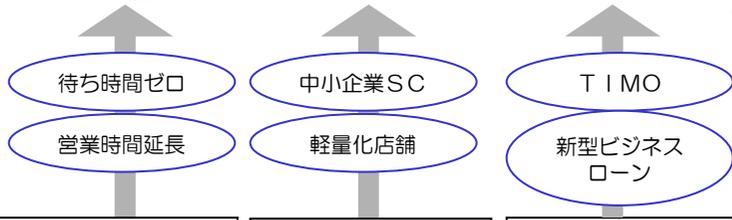
業界トップ企業とのアライアンスを通じ、良質の商品・サービスを提供

ローコストオペレーションとリレーションシップ強化の両立

お客さまに近いところに大幅な権限を委譲
リレーションシップ力を最大限に活用

地域のお客さま

- ニーズを踏まえた商品・サービス改革
- お客様との接点拡大とローコストオペレーションの両立に向けたチャネル改革



地域CEO 地域CEO 地域CEO

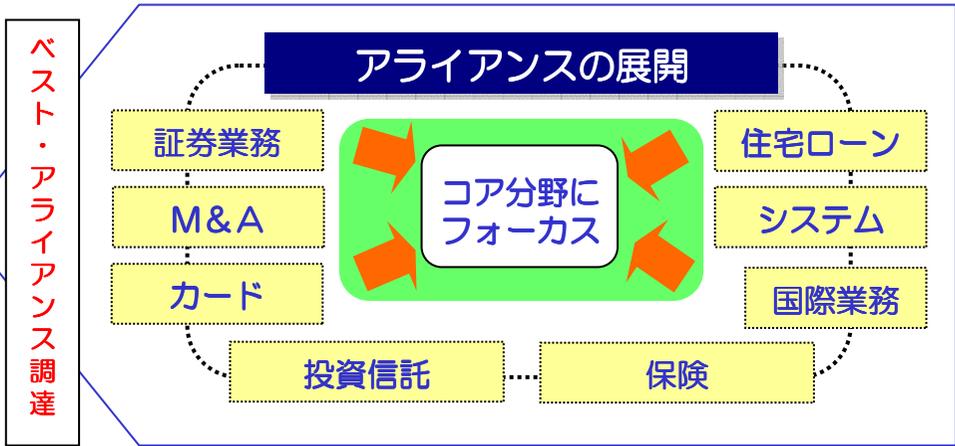
地域運営 ⇒ よりお客様の近くで判断



本部 ⇒ フラット化・効率化

自前主義からの脱却

業界トップ企業とのアライアンスの積極活用による
ソリューション力の強化



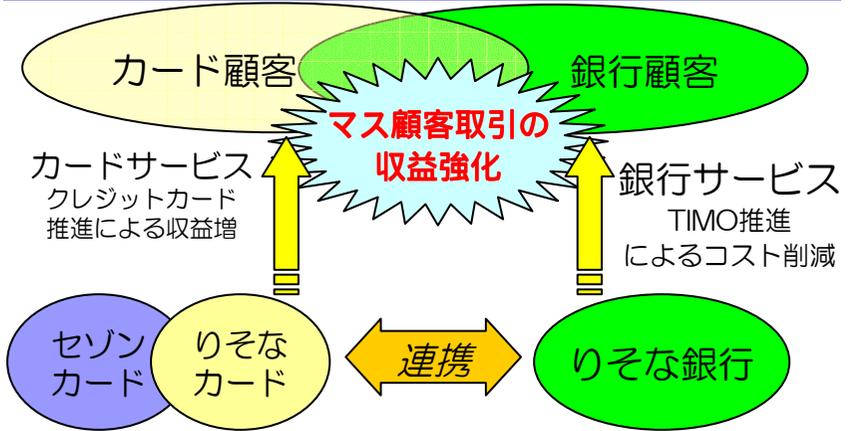
直近のアライアンス事例

16年5月	住宅ローン業務にかかるアート・コーポレーションとの提携発表
16年4月	松井証券との証券口座開設にかかる業務提携発表 シンワアートオークションとのPB業務にかかる提携発表
16年3月	みずほ証券とのM&A業務にかかる提携発表
16年2月	クレディセゾンとのカード業務にかかる提携発表

クレディセゾンとの提携概略及び新カード発行について

クレディセゾンとの業務提携により外部ノウハウを活用し、クレジットカード事業の更なる強化を狙う

クレジットカード業務の戦略図



提携概略

- 人材提携（16年3月実施）**
 - ・クレディセゾン：副社長・執行役員・スタッフ3名派遣
 - ・りそなカード（株）：スタッフ3名派遣
- 資本提携（16年8月実施）**
 - ・クレディセゾンがりそなカード（株）に10%出資
- 新カードの共同開発（16年10月4日開始、概略下記）**
- セゾン会員へのりそな金融商品の告知（予定）**
 - ・クレディセゾンが有する1,600万人会員に対し、りそな金融商品（ローン・遺言信託など）を告知

新カード「Resona Card+S」 サービスフレーム

【りそな銀行特典】

- ・ATM時間外手数料無料
- ・住宅ローン金利優遇 等

年会費無料



生活密着型の流通系サービスを提供する、銀行系で初のクレジットカードになります。

【りそなカード特典】

- ・りそなポイント36（3年間有効）
- ・他社との百貨店ポイント交換（検討中）
- ・カーレスキュー365（有料） 等

【セゾン特典】

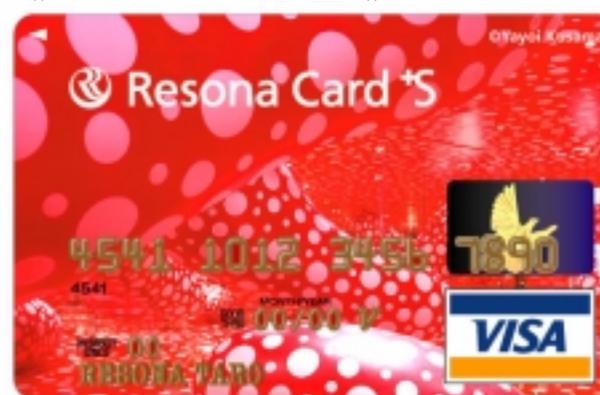
- ・西友5%Off（5, 20日）
- ・セゾン優待加盟店1万店
- ・Webサービス（りそな Net アンサー）等

クレディセゾンとの提携概略及び新カード発行について

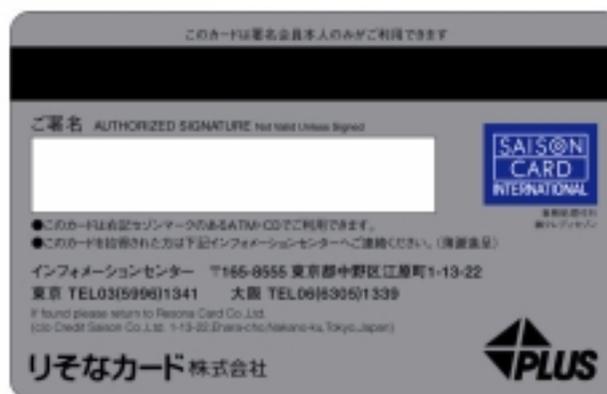
《 一般券面 》



《 デザイン券面 》



《 カード裏面 》

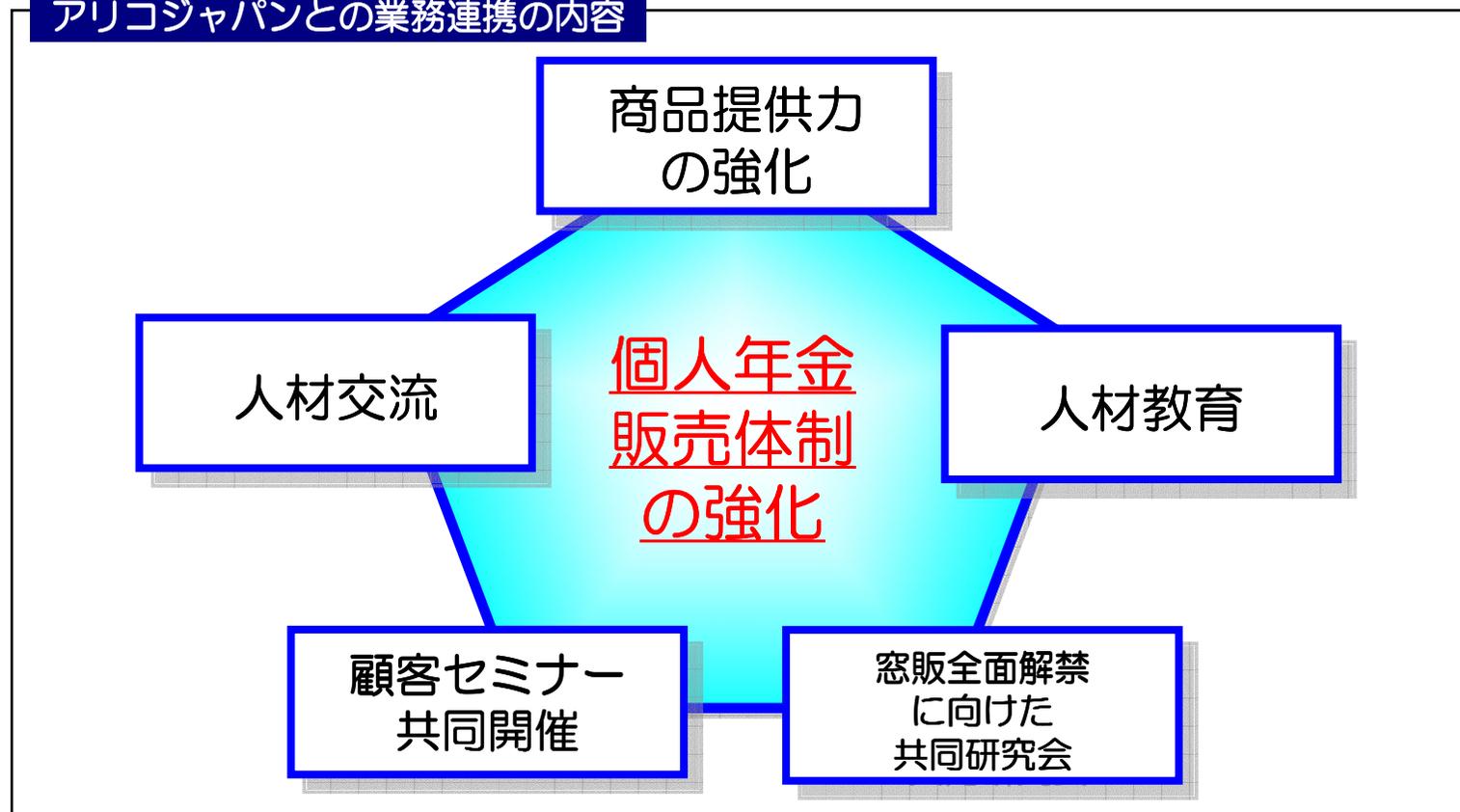


年金保険ビジネス分野におけるアリコジャパンとの業務連携

本年9月よりアリコジャパンと下記内容の業務連携を予定

- 国内の個人年金保険銀行窓販シェアNo.1を誇るアリコジャパンと業務連携を強化
- 同社の充実した営業・人材育成支援体制の活用によりグループの個人年金販売体制を強化
- その他親密生命保険会社とも業務連携を強化

アリコジャパンとの業務連携の内容



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。

即ち、本邦における株価水準の変動、政府の方針、法令、実務慣行及び解釈に係る展開及び変更、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等が考えられます。

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。
