

## 2015年2月27日 記者会見 説明内容（東京）

発表内容： 公的資金の完済と新たな中期経営計画の策定について  
～『リテール No. 1』の実現に向けて～

日時： 2015年2月27日（金）16時00分～16時52分

場所： 日本銀行 金融記者クラブ（東京）

発表者： 代表執行役社長 東和浩、執行役 野村眞、執行役 増田賢一郎

### 【資料（プレスリリース）】

- ① 公的資金の完済と新たな中期経営計画の策定について  
～『リテール No. 1』の実現に向けて～
- ② 第三者割当による自己株式の処分に関するお知らせ
- ③ 2015年3月期 普通株式配当予想の修正に関するお知らせ
- ④ 株主優待制度の新設に関するお知らせ
- ⑤ りそなグループ関西圏の本部機能等の移転・集約について
- ⑥ 当社およびグループ銀行の役員移動について

### 【会見内容】

昨年11月にお約束いたしました通り、今年度中に健全化計画を公表させていただく準備が整いました。また、公的資金の完済を含めた新しい資本政策についても公表させていただきたいと考えています。

それでは、全部で6種類のリリースペーパーになりますが、説明したいと思います

#### 公的資金の完済について

公的資金の完済に向けた取り組みとともに、りそなグループの中期経営計画という位置づけとして、「経営の健全化のための計画」を策定しました。

1点目は、公的資金の完済についてです。りそなグループは、公的資金による資本増強を2003年に受けました。これまでの12年間、早期に健全化を実現すること、国民のみなさまにとって価値ある金融グループに生まれ変わることを目的に、ガバナンス改革やお客さまへのサービス改革、財務改革など様々な改革を行って参りました。

弊社をこれまで支えていただきました公的資金につきましては、足元の業績が安定かつ堅調に推移していることを考慮し、2015年6月に開催予定の定時株主総会における承認を前提といたしまして、総会后速やかに全額を返済したいと考えています。なお、議案の詳細は、5月に予定している2014年度決算の発表時に公表させていただきたいと思っております。

様々な事業環境の変化に対応してきたことで、卒業論文となります最後の健全化計画を

公表させていただくことができました。公的資金の完済を見据え、次の10年に向けた「攻めの経営へのマインドチェンジ」を進めるべく、中長期的な成長に向けた決意とその方向性を新健全化計画でお示ししています。

この12年間、長きに渡る国民の皆さま、お取引先の皆さま、株主の皆さま方の多大なるご支援を頂戴しましてここまでやっていくことができました。このご協力に対して、心から御礼を申し上げます。今後とも「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢のもと、地域の皆さま、お客さまから支持される金融グループとして進んでいきたいと考えています。本当に、皆さまありがとうございました。

## 新たな資本政策について

### <自己資本比率の目標水準>

現状、普通株式等 Tier1 比率で 5.5%、Tier1 で 7%を目標水準として掲げている自己資本比率ですが、今後は国内基準において十分な自己資本を確保すると同時に、国際統一基準においても普通株式等 Tier1 比率で 8%を安定的に上回る水準を目指します。この 8%はその他有価証券評価差額金を除くものです。この目標は、公的資金注入の反省を踏まえ、安定的にお客さまに資金が供給できる体制を維持するという決意の表れでもあります。また、国際的にも信用力ある金融機関として資本を確保していきたいと考えています。戦略的な投資機会について機動的に対応できるように資本余力を確保していくことが理由にあります。完済後におきましても資本効率を重視した運営につとめ、引き続き 10%を上回る ROE の水準を目指します。

### <自己資本の質的・量的強化に向けた取り組み>

質的あるいは量的な資本の強化を行うべく、資本の実質的な交換（キャピタル・エクステンション）を実施させていただきたいと考えています。具体的には 2015 年 3 月に自己株式の処分を行います。リリースペーパー「第三者割当による自己株式の処分に関するお知らせ」に詳しく記載しておりますが、調達総額は 865 億円となります。第三者割当を実施することで普通株式等 Tier1 が 865 億円増加します。一方で、弊社が発行している社債型の優先株式（非転換型の優先株式）のうち、第 4 種優先株式 630 億円について公的資金完済後速やかに関係当局による承認を前提として取得・消却をしたいと考えています。このような取り組みを実施することで、普通株式等 Tier1 については、先ほど申し上げたとおり増加します。注記に記載していますが、自己資本の増加は国内基準においては 235 億円、国際統一基準においては普通株式等 Tier1 が 865 億円増加します。国内基準においては、社債型の優先株式を差し引くので 235 億円ということになります。普通株式への帰属利益につきましては公的資金である早期健全化法優先株式と第 4 種優先株式に係る 43 億円の優先配当が減少いたしますので、その分が普通株主に帰属します。残る社債型優先株式 1750 億円についても自己資本の質的な向上の一環として、中長期的な時間軸の中で返済していきたいと考

えています。なお、第三者割当につきましては、第一生命保険株式会社、日本生命保険相互会社に引き受けていただくことをお願いしています。

#### <配当方針>

来年度は、早期健全化法の優先株式の繰上げ返済（公的資金の完済）、さらにキャピタルエクステンジの中で第4種優先株式も返済して参ります。その関係で普通株式の配当を増加させる余地が出てきます。返済そのものは来年度中に行われるわけですが、配当については1年前倒しで増加させたいと考えています。現状は年間配当15円ですが、2円（13%）増やし、今年度末から17円に増配いたします。公的資金完済プランを公表する前の配当は12円でしたので、そこからは4割増加しています。今後は、自己資本比率の目標を達成していくことで内部留保が蓄積され、自己資本の充実にもつとめていくことから、当面は安定配当を継続したいと考えています。但し、第4種優先株式の取得ならびに残る優先株式1750億円も取得した場合には優先配当の負担が減少しますので、事業環境や財務状況も勘案しながらではありますが、普通配当の更なる増額についても検討して参りたいと考えています。また、これまでは年1回の期末配当でしたが、株主さまのご要望もありますので今後は9月30日を基準日とした中間配当も実施します。

#### <株主優待制度>

特に個人の株主のお客さまに対する株式の魅力を高めること、個人株主さまに長期間保有していただくことを目的に新設しました。弊社の口座の中でポイントを提供させていただき、さらにそのポイント制度の中でステータスが上がりますと、ATMの手数料や送金手数料が無料あるいは割引になるというものです。

### 本計画（中期経営計画）について

#### <計画の概要>

弊社は、公的資金注入以降取り組んできたリテール戦略を一層強めていく考えであります。これは、いままでの方針と何ら変わるところはありません。他社との差別化をしっかりと図っていくことによって、リテールNo.1の金融サービス業と認められるようになると考えています。目指す姿はリテールNo.1です。そして、「お客さまの喜びがりそなの喜び」をこれからも継続した基本的な姿勢として運営していきます。

本計画では、大きな柱として「戦略事業領域の深堀り」と「新たな収益機会創出への挑戦」の2つを掲げています。この中で、法人分野においては「成長・再生・承継・ソリューション」、個人分野においては「トータルライフソリューション」を、新しい収益機会の創出では、「オムニチャネル構想の実現」、「オープンプラットフォームの拡充」という4つの基本戦略を推進していきます。

弊社は、地域・リテールを中核とした金融機関であり、加えて信託・不動産の機能も持っています。このようなソリューションを柱として、差別化戦略を徹底的に高度化していき

いと考えています。今後ともマーケティングを基軸としたオムニチャネル構想の実現につとめるとともに、戦略投資やアライアンスを含めたグループ 3 行のオープンプラットフォーム（「リテール基盤・機能」、「信託・不動産・国際業務」、「事務・システム」）の拡充を通じて地域リテール戦略をさらに進め、“際立つ”サービスを行っていきたいと考えています。

なお、中小企業末残につきましては 10 兆円台を目指します。1.1 兆円の増加で約 12%の伸びに該当し、年間約 4%程度の増加を考えています。自己居住用のローンの末残につきましても 1.2 兆円の増加を目指し、これも概ね 12%程度の増加となります。同じく年率 4%程度の増加になります。

### <ビジネス戦略>

ビジネス戦略における「戦略事業領域の深堀り」は、既存ビジネスの深堀りという意味があります。中小・中堅企業に対しては成長・再生・承継のソリューションを提供させていただくということになります。現状、プライベートバンキングの分野は非常に成功していると考えており、これは中小企業のみならず、個人のお取引（トータルライフソリューション）の中でも生かせる分野です。今後はプライベートバンキング専門の担当者を 300 人程度まで増加させると同時に、支店長級の 600 名を成長・再生、特に承継の分野の専門家として総勢 1000 名近い社員に能力をきちんと備えさせて、この戦略を進めていきたいと考えています。勿論、支店長級以外の従業員についても全員が標準装備化し、信託や不動産の知識も備えた形で進めていきます。

「新たな収益機会創出への挑戦」は、オムニチャネル構想の実現として従前からお話ししているものです。弊社はネットバンクをつくることは考えておりませんが、現状の形のなかで実現できるサービス強化策として、ネット支店の設立も視野に入れて検討しています。また、セブンデイズプラザという名称で 365 日オープンしている店舗もあります。現状は、大阪に 3 拠点、埼玉に 1 拠点ありますが、4 月には埼玉の川口、5 月は東京の渋谷での開設を進めており、今後 2 年で 15 拠点程度に増やしていきたいと考えています。

ネットを活用して全国のお客さまにサービスを提供させていただくことも検討しています。拠点展開に関しては、地方に自前で拡大していくことは非常に難しいと考えていますので、信託等の機能を提供させていただくことで地域金融機関とのアライアンスを拡大し、Win-Win の関係を結んでいくことで補完していきたいと考えています。

国際業務等については、このようなオープンプラットフォームの考え方に則って活用していくと同時に、機能を充実していくことを考えています。既にインドネシアにおいては、りそなブルダニア銀行で 8 拠点を展開しておりますし、3 月にはベトナムのホーチミンに新しい駐在員事務所を開設する予定です。

信託機能の中で、弊社は年金の運用をプロとして行っていますが、今後はアセットマネジメント会社（投信会社）の設立を検討しています。

このような戦略を、具体的にこれから強化していきたいと考えています。

## <基盤戦略>

これまでも様々な改革は実施して参りましたが、さらにオペレーション改革とサービス改革を強化し、24時間365日化の実現に向けて取り組みます。弊社は4月6日からグループ内での振り込み等については、土曜、日曜についても可能な体制を整えます。このような戦略を更に強化していきます。

## 収益計画の概要

2018年3月の業務粗利益は、6000億円を目指します。現状比430億円の増加です。これはボリュームによる資金利益の増加、あるいは役務利益の増加で進めていきたいと考えています。また、グループ連結の当期純利益は1750億円を目指します。

## りそなグループの関西圏の本部機能等の移転・集約について

関西圏では弊社グループの拠点が分散しています。また、りそな銀行と近畿大阪銀行の本社は築年数がそれぞれ25年を経過しており、リノベーションが必要な時期にあります。ここで、今後リノベーションをしながら大阪の本部機能については大阪市中央区備後町にあるりそな銀行の大阪本社に集約し、移転後の近畿大阪銀行の本社についてはグループのビジネスサポート機能を集約することで活用していきます。

## 当社およびグループ銀行の役員異動について

傘下銀行である埼玉りそな銀行会長の上條が退任し、りそな総合研究所の理事長に就任します。また、ホールディングスに新たな執行役を就任させます。現在、埼玉りそな銀行人材サービス部長の新屋和代、そして、りそなホールディングスコーポレートコミュニケーション部長の有明三樹子の二人が執行役として就任します。新屋はりそな銀行の執行役員にも就任します。弊社は、取締役が10名、執行役が10名の体制ですが、10名の執行役のうち2名が女性になります。少し時間がかかりましたが、ここで大きく一歩踏み出し、ダイバーシティについては一層力を入れていきたいと考えています。

2003年から12年という期間で公的資金を返済させていただき段取りが整いました。本当に、皆さま方のご支援によるものだと考えております。改めて御礼を申し上げます。本当にありがとうございました。