



RESONA

「りそな再生」に向けて  
- 15年度下期の取り組み -

平成16年3月

# 「りそな再生」に向けた15年度下期の取り組み（1）

## 1. 持続的な黒字経営への体質転換

課題	対応方針 (計画/目標等)	主要な取り組みの内容
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">リスク要因の最小化</p> <p style="text-align: center;">不良債権処理 の促進</p> <p style="text-align: center;">株式ポート フォリオ の圧縮</p>	<p>過去の負の遺産との決別</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中間決算において財務上の手当てを完了</li> <li>・下期以降オフバランス化を加速し、16/3末には以下を達成（GR合算）</li> </ul> <p>【不良債権残高】 19,500億円 (15/9末比▲12,690億円)</p> <p>株式保有残高 16/3末計画 GR合算 7,000億円程度 (15/3末残高 13,169億円)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務改革の実施 &lt;中間決算&gt; 将来のリスクファクターを積極的に排除・極小化する「財務改革」を断行             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 不良債権処理の加速 緊密先・関連ノンバンクの完全処理、キャッシュフローベースの引当強化等</li> <li>2) 退職給付不足金の前倒し処理</li> <li>3) 事業再構築引当金の計上</li> <li>4) 繰延税金資産の更なる減額を通じた自己資本の質的向上</li> </ol> </li> <li>■ りそな銀行において勘定分離を実施 &lt;15/10&gt;</li> <li>■ 不良債権残高圧縮に向けた取り組み             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 企業再生に向けた取り組みの強化                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 中小企業等再生ファンドの組成&lt;埼玉りそな銀行 15/7、りそな銀行 15/12&gt;</li> <li>- 東京、大阪、埼玉、奈良に再生支援専門部署を設置 &lt;15/10&gt;</li> </ul> </li> <li>2) オフバランス化の加速（16/3末の開示不良債権残高は概ね計画通りの着地を見込む）</li> </ol> </li> <li>■ 保有不動産について、減損会計を前倒し適用することを決定（16/3期決算にて対応）</li> <li>■ 保有株式の圧縮に向けた取組み 上期売却実績4,000億円強、下期は傘下各社とも16/1末までに下期売却計画を達成 16/2末時点の対象株式残高は約6,300億円</li> <li>■ 従業員の処遇見直し/希望退職制度の実施             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 年収3割削減の実施（りそな銀行、埼玉りそな銀行）                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 賞与について15/6に引続き15/12分も支給見送り</li> <li>- 定例給与の平均7%のベースダウンを15/10より実施</li> </ul> </li> <li>2) 約1,250名（GR合算）の希望退職等により、16/3期末人員は約16,200人を見込む</li> </ol> </li> </ul>
<p style="text-align: center;">高コスト体質の改善</p>	<p>16/3期GR合算経費 ▲275億円削減（15/3期比）</p> <p>〔 16/3 期末人員計画 16,607人（GR合算） （15/3末比 ▲2,700人） 〕</p> <p>IT資産のオフバランス化・ 業務のアウトソーシング等</p> <p>15/3末時点で50の子会社・ 関連会社を17/3末までに 1/4程度まで削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ システム関連経費の削減に向けた施策             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) りそな銀行のシステムを、旧あさひ銀行のCAPに一元化することを決定</li> <li>2) 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ほか個別施策の積み上げにより、17/3期に200億円強のシステム関連経費削減を見込む</li> </ol> </li> <li>■ 子会社・関連会社、緊密先の整理・再編             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 子会社・関連会社の整理・再編 16年4月1日（見込）の子会社・関連会社数およびGR与信額 実質13社/約1,500億円（15/3末比▲37社/約▲5,100億円）</li> <li>2) 緊密先向け貸出の圧縮 16/3末（見込）の緊密与信先 23社/3,800億円強程度 （15/3末比▲12社/約▲4,200億円）</li> </ol> </li> </ul>

# 「りそな再生」に向けた15年度下期の取り組み（2）

## 2. 企業風土改革に向けた内部改革

課題	対応方針	主要な取り組みの内容
<p style="text-align: center;"><b>ガバナンス、 コンプライアンス 強化</b></p>	<p style="text-align: center;">適切な経営管理 機能と牽制機能 の発揮</p> <p style="text-align: center;">経営層の若返り</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 執行役への若手抜擢 &lt;15/10&gt; りそなホールディングス、りそな銀行で、執行役ポストに若手を抜擢する役員異動を実施（執行役の平均年齢はりそなホールディングスで約4歳、りそな銀行で約3歳若返り）</li> <li>■ 役員評価制度の導入 &lt;15/10&gt; GR各社において、役員選任プロセスの透明性を高めるため、経営改善に向けた課題への取り組みをアウトプットとプロセスの両面からとらえる仕組みの役員評価制度を導入 評価結果の透明性・客観性を高めるため、外部機関によるアセスメント・インタビューを実施</li> <li>■ 内部調査委員会による調査報告 &lt;15/11&gt; 過去の経営の反省点を洗い出し、今後の経営に生かしていくため、外部の弁護士を委員長とする「内部調査委員会」による調査を実施</li> <li>■ コンプライアンス・ホットライン制度の拡充 &lt;15/12&gt;</li> <li>■ りそなホールディングスおよびりそな銀行の役員報酬制度の見直し &lt;16/3&gt; － 業績評価制度に基づく業績連動型報酬制度の導入 － 役員退職慰労金制度の廃止</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>組織風土改革</b></p>	<p style="text-align: center;">お客様重視の姿勢を 徹底</p> <p style="text-align: center;">収益マインドの 向上</p> <p style="text-align: center;">変革に挑戦する 風土の確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本部組織改正（組織簡素化、ホールディングス及びりそな銀行間の兼務体制活用） &lt;15/10&gt;</li> <li>■ 「頭取」・「行員」呼称の廃止 &lt;15/10&gt;</li> <li>■ 支店長・子会社社長等の社内公募 1) りそな銀行、埼玉りそな銀行で、計8名の支店長を社内公募により登用&lt;15/10&gt; 2) りそなキャピタルの社長等を社内公募により登用&lt;15/10&gt; 3) 社内公募により地域CEO3名の登用を決定&lt;16/3&gt;</li> <li>■ 「りそなグループ経営理念」、「りそなWAY（りそなグループ行動宣言）」の制定 &lt;15/11&gt; 上記を踏まえた「りそなSTANDARD（りそなグループ行動指針）」を制定&lt;16/4より実施&gt;</li> <li>■ 新たな人事運営 りそな銀行、埼玉りそな銀行において、16年度上期より徹底した成果主義、現場主義に基づく新たな人事運営を導入することを発表&lt;16/1&gt;</li> <li>■ 社外人材の登用 1) 地域CEOについて、異業種経験者等の社外人材の公募を実施&lt;16/2&gt; 2) 幹部人材4名（うち地域CEO2名）を社外より登用&lt;16/3&gt;</li> <li>■ 17年度新卒採用の見送りを決定</li> </ul>

# 「りそな再生」に向けた15年度下期の取り組み（3）

## 3. 新しい事業モデルへの挑戦 ～ 金融サービス業への進化に向けて

分野	主要な取り組みの内容
商品・サービス	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 窓口の平日営業時間の延長、窓口の休日営業の実施&lt;15/10～順次拡大&gt; (16/4より、りそな銀行、埼玉りそな銀行において15:00～17:00の平日窓口営業を全店規模で開始)</li><li>■ 企業向け貸出における代表者個人保証免除の取扱開始 &lt;15/11 りそな銀行&gt;</li><li>■ 新型ビジネスローンの取扱開始&lt;15/11 埼玉りそな銀行、16/1 りそな銀行&gt;</li><li>■ お客様の「待ち時間ゼロ」を目指す取組み &lt;16/1&gt; (待ち時間短縮の実績：りそな銀行全店平均待ち時間 15/12月 4.0分、16/2月 1.4分)</li><li>■ 手数料の改訂を発表 &lt;16/2&gt;<ul style="list-style-type: none"><li>－ 振込等手数料体系の改定 (りそな銀行、埼玉りそな銀行)</li><li>－ ATM利用手数料の無料時間帯の拡大 (りそな銀行)</li><li>－ 休眠口座管理手数料の導入を決定 (りそな銀行、埼玉りそな銀行)</li></ul></li><li>■ 通帳不発行型の特典付総合口座「TIMO」(ティモ)の取扱開始 &lt;16/3 りそな銀行、埼玉りそな銀行&gt;</li></ul>
チャネル	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 中小企業サポートセンター、住宅ローンセンター等の専門チャネルを拡充 (15年度下期の増設件数(GR合算)：中小企業サポートセンター24カ所、住宅ローンセンター5カ所)</li><li>■ 軽量化店舗の展開 お客様との接点拡大に向け、従来型店舗と比較して運営コストを大幅に抑えつつ、基本的な銀行機能を備えた有人軽量化店舗(りそなパーソナルステーション)の展開を開始(りそな銀行)<ul style="list-style-type: none"><li>－ 大阪地区2カ店：南茨木、和泉中央(16/2オープン)</li><li>－ 首都圏3カ店：新高円寺(16/3オープン)、南阿佐谷、自由が丘(16/4オープン予定)</li></ul></li><li>■ パイロット店舗において新たな発想による店舗運営の試行を開始 &lt;16/2～ りそな銀行&gt; 試行事例：スタンディング・オペレーションの実施、総合受付カウンターの設置、お客さまアドバイザーの導入等 パイロット店舗：首都圏・関西圏の6カ店(16/3中のリニューアル予定店舗を含む) &lt;首都圏&gt; 西葛西、九段、たまプラーザ、&lt;関西圏&gt; 玉造、茨木西、くすは</li></ul>
運営体制	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 資金運用コンサルタントとして、証券会社OB等を採用 &lt;15/10 りそな銀行、埼玉りそな銀行&gt; (りそな銀行、埼玉りそな銀行合計で約150名の資金運用コンサルタントを配置)</li><li>■ 部店長与信権限の拡大&lt;15/11～&gt; 中小企業のお客様の資金ニーズに、より積極的かつ迅速にお応えすることを狙いとして、貸出に係る部店長の権限を拡大(りそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行)</li><li>■ 営業店の地域運営の実施 お客様に近い存在である地域の責任者に権限と責任を大幅に譲渡することにより、地域特性に応じた施策の実施、顧客ニーズへのスピード感ある対応を実現するため、営業店の地域運営を開始。<ul style="list-style-type: none"><li>－ りそな銀行：16/4より、全国30エリアに再編成のうえ展開</li><li>－ 埼玉りそな銀行：16/4より、県内4エリアに再編成のうえ展開</li></ul></li><li>■ 「学生アルバイト採用」の試行開始 &lt;16/1月 りそな銀行&gt;</li></ul>

<ご参考資料>

子会社・関連会社、緊密先の業務見直しの進捗状況（対外公表ベース）（1）

	主要な事業の内容	会社名	集約・業務見直しの内容等	リリース日
子会社・ 関連会社	コンサルティング	りそな総合研究所(株)	シンクタンク業務から撤退し、コンサルティング業務に特化(15/10)	H15/7/24
	ベンチャー・キャピタル	りそなキャピタル(株)	社長等を社内公募により選考し、経営陣の大幅な若返りを実施(15/10)	H15/10/1
	総合リース/ ファクタリング	あさひ銀リース(株)	セントラルリース(株)へ株式譲渡(16/2)及び同社と業務提携(15/12)	H15/10/9 (H15/12/25)
		近畿大阪リース(株)	三井リース事業(株)へ株式譲渡(16/2)及び同社と業務提携(15/12)	H15/10/29 (H15/12/25)
		大和ファクター・リース(株)	ダイヤモンドリース(株)へ株式譲渡(16/1)及び業務提携(15/12)	H15/11/7 (H15/12/25)
		あさひ銀ファイナンス・サービス(株)	併せて、大和ファクター・リースの代金回収部門、ファクタリング部門を会社分割(15/12/1付)により、グループ内のあさひ銀ファイナンスサービスへ統合(同日付で「りそな決済サービス」に商号変更)	
	クレジットカード	あさひカード(株)	グループ傘下カード会社の更なる事業強化を目的として、(株)クレディセゾンと戦略的な資本・業務提携を締結することを正式決定(16/2業務提携、資本参加は16/7以降を予定) また、16/7に3社が合併し、商号を「りそなカード」とする予定	H15/11/14 (H16/2/25)
		(株)大和銀カード		
		(株)大阪カードサービス		
	人材派遣/ 事務受託等	大和オフィスサービス(株)	グループの人事関連子会社4社を合併により統合(15/12) (新商号:「りそな人事サポート」)	H15/12/1
		大和銀厚生サービス(株)		
		あさひ銀キャリアサービス(株)		
		近畿大阪ビジネスサービス(株)		
	信用保証	あさひ銀保証(株)	あさひ銀保証が大和ギャランティを子会社とする親子型再編を実施するとともに、商号を「りそな保証」へと変更予定(いずれも16/4予定)	H16/2/16
		大和ギャランティ(株)		
	情報処理サービス	あさひ銀総合システム(株)	グループ外の第三者に株式譲渡予定(16/3下旬予定)	H16/2/25
大和銀総合システム(株)		(株)アイネスに株式譲渡(16/3/29予定)及び同社と業務提携(16/3/25)	H16/3/3 (H16/3/25)	
システム開発/ 保守・運営	あさひ銀ソフトウェア(株)	あさひ銀ソフトウェアの株式を旧あさひ銀行システムのアウトソーサーとなる予定である(株)エヌ・ティ・ティ・データに(16/3/31予定)、またディアンドアイ情報システムの株式を旧大和銀行システムのアウトソーサーである日本アイ・ビー・エム(株)に譲渡(16/3/23)	H16/2/25	
	ディアンドアイ情報システム(株)			

<ご参考資料>

子会社・関連会社、緊密先の業務見直しの進捗状況（対外公表ベース）（2）

	主要な事業の内容	会社名	集約・業務見直しの内容等	リリース日
子会社・ 関連会社	ファイナンス/ 抵当証券	あさひ銀リテールファイナンス(株)	両社とも解散の予定(17/3目処)	H16/2/25
		共同抵当証券(株)		
	証券業	あさひリテール証券(株)	グループ外の第三者に株式譲渡(15/10)	H15/10/29
		コスモ証券(株)	りそな銀行が保有する同社株式について、(株)CSKが行う公開買付に応募することを決定	H16/3/25
	投資信託委託・投資顧問	りそなアセットマネジメント(株)	ソシエテ・ジェネラル投資顧問(株)に株式譲渡予定(16/3/31予定)	H16/3/25
	事務等受託	大和ビジネスサービス(株)	グループの事務代行子会社5社を合併により統合予定(16/4/1予定) (新社名:「りそなビジネスサービス」)	H15/12/25
		大和銀オペレーションビジネス(株)		
		大和銀総合管理(株)		
あさひ銀ビジネスサービス(株)				
ビデオ作成	りそなビデオ・カルチャー(株)			
債権管理・回収	あさひ債権回収(株)	東西に事業再生部を設置し、企業再生ビジネスを強化するとともに、「りそな債権回収」に商号変更(15/10)	-----	
緊密先	総合不動産業	昭和地所(株)	りそな銀行の昭和地所(株)および同関連会社に対する債権全額(約1,210億円)と保有株式全株を米投資会社のサーベラスへ売却(15/12)	H15/12/17
	金融業	総合住宅ローン(株)	(株)東京スター銀行に株式譲渡	H16/1/16
	不動産賃貸業	恒和興業(株)	りそな銀行が賃借する店舗物件等19物件(3社の子会社・関連会社が所有する物件を含む)を三井不動産グループに売却	-----
	不動産賃貸業	船場産業(株)		
	不動産賃貸・仲介業	大彌商事(株)		
不動産賃貸業	(株)アルテ	りそな銀行は、(株)アルテおよび同社の子会社に対する債権(約1,000億円)をゼネラル・エレクトリック・カンパニーの日本における不動産事業部門であるGEリアル・エステート(株)に売却(16/3)	H16/3/16	