

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 15 年 6 月
りそなホールディングス
りそな銀行

1. ガバナンス体制の再構築

外部からの人材登用等による経営陣の刷新

りそなホールディングス（以下、HD）およびりそな銀行に、グループ外から取締役兼代表執行役会長および社外取締役6名を招聘。

これら役員は、HDとりそな銀行を兼任することにより、実効ある経営・監督を行う。

【取締役会の構成】

	現行	新体制	
			うちグループ外
HD	11	10	7
りそな銀行	10	11	7

HD、りそな銀行に加えて、他の傘下銀行、関連会社も含めたグループの経営陣を大幅に刷新・若返り。

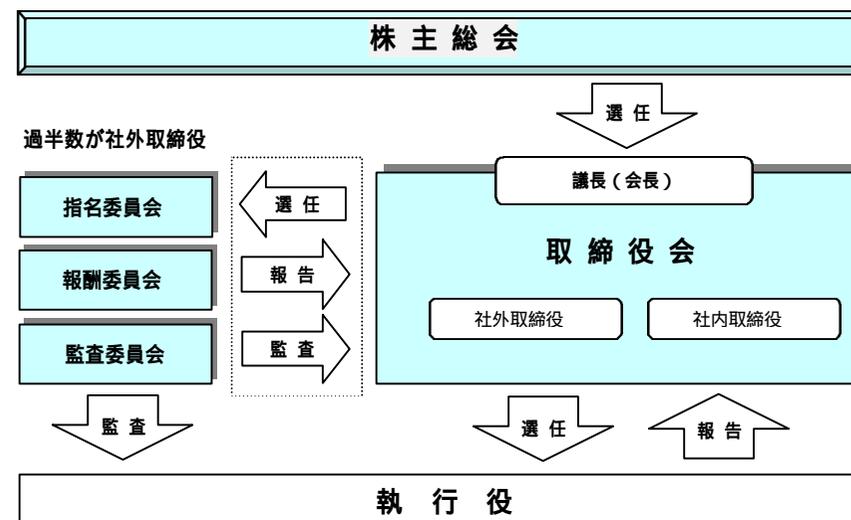
【役員数】

	現行	新体制	
			削減数
HD・傘下銀行	47人	41人	6人
関連会社	230人	164人	66人

委員会等設置会社への移行

HDおよびりそな銀行は、経営に対する監視機能の強化および意思決定のスピード向上のため、委員会等設置会社に移行。

【委員会等設置会社移行後のガバナンス体制のイメージ】



コンプライアンス態勢の強化

監査委員会の傘下に、内部監査を担当する部署を執行部門と独立した形で置くことで、実効性ある監査・監督体制を構築。

また、リスク管理、コンプライアンス担当部署を強化・充実。

コンプライアンスやリスク管理に対する認識、収益意識、お客様重視の姿勢等について従業員の意識を改革。併せて、旧行意識を払拭。

従来の経営責任

退任するHD、りそな銀行の代表者には、退任慰労金を支給せず。

他の退任取締役（関連会社も含む）も、グループの再生のため、退任慰労金を返上。

新任役員（グループ外から招聘する役員を除く）も含め、役員報酬は4割程度カット。

2. りそな銀行の健全化に向けた取組

計画の前半2年間（17年3月期まで）をりそな銀行の集中再生期間と位置づけ、健全化に注力。

【りそな銀行の経営健全化の目標】

項目	指標等	15/3月期(末)	17/3月期(末)目標
資産の健全化	不良債権比率	9.98%	5%台
	保有株式残高	約1兆1,700億円	6,000億円未満
収益構造の健全化	経費率(OHR)	61.3%	50%程度(*)
	中小企業等向け貸出比率	76.6%	80%以上
収益目標	実勢業務純益	2,002億円	2,500億円超

(*)新経営陣の下、システム統合の見直し等により更なる経費率引下げを目指す。

(1)資産の健全化

管理会計上の勘定分離

管理会計上、早急に、不良債権等を「再生勘定」に、その他の部分を「新勘定」に分離し、各勘定に対する経営管理を的確に実施。

特に「再生勘定」については、早期の再生処理、正常債権化等、適切な管理により、不良債権を削減（具体的方策は新経営陣の下で検討）

与信リスク管理の厳格化等

大口取引先への与信リスク集中が与信費用増大の一因となった反省を踏まえ、クレジット・シーリング（与信上限規制）の厳格な運営、大口取引先のモニタリング強化等により、信用リスク増大を未然防止。

また、中小企業向け貸出や個人向けローンの増強により与信リスクを小口分散化。

保有株式売却の加速

多額の株式保有により株価下落の影響を大きく受けた反省を踏まえ、遅くとも、17年3月末までには保有株式残高を半減（極力、目標の前倒し達成に努力）

(2)収益構造・業務運営の健全化

経費構造の改革

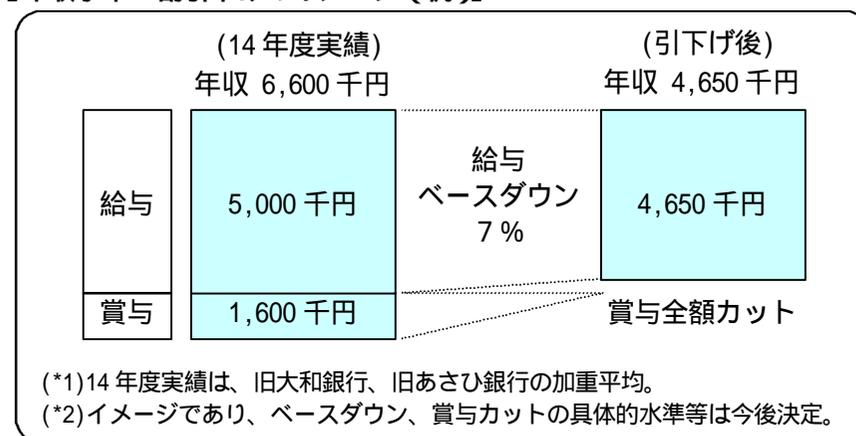
(人件費の削減)

	15/3月期			19/3月期	
	15/3月期	17/3月期	15/3月期比	19/3月期	15/3月期比
人件費	994	748	246	674	320
給与・賞与	680	385	295	328	352
期末従業員数	12,467	10,644	1,823	9,694	2,773

(*)15/3月期の人件費等は、期初からりそな銀行が存在したと仮定した場合の推計値。

- 多額の公的資本増強も踏まえ、当面、従業員の年収水準を3割程度引下げ（支店長クラスではピーク比半減）。下記人員削減の効果と合せて、17年3月期の定例給与・賞与の総額は、15年3月期比43%減となる見込み。

【年収水準3割引下げのイメージ(例)】



- 店舗統廃合の加速や本部組織の見直しにより、従業員数を削減。17年3月末従業員数は、15年3月末比約15%減の10,600人程度とする計画。
- 本年3月に年金給付水準引下げ等の改定を行った退職金・年金制度についても更なる見直しを検討。

(物件費の削減)

(億円、店)

	15/3 月期	17/3 月期	15/3 月期比	19/3 月期	15/3 月期比
物件費	2,005	1,878	127	1,541	464
除統合費用	1,964	1,642	322	1,362	602
期末本支店数	317	274	43	265	52

(*)15/3 月期の物件費等は、期初からりそな銀行が存在したと仮定した場合の推計値。

店舗統廃合の加速、寮・社宅の廃止等により削減。
更に、新経営陣の下、現在予定しているグループ各行間のシステム統合の見直し等により、さらなる削減を目指す。

子会社・関連会社の抜本的統合・整理

経済合理性に基づいて速やかに各社の存在価値を見極め、抜本的な統合・整理を実施。

なお、抵当証券業務からは撤退。また、ノンバンク業務は大幅に縮小。

業務粗利益の増強（中小企業向け貸出の増強等）

- ・法人新規専担拠点や住宅ローンセンターの拡充、スコアリング審査を活用した商品の推進強化等により、中小企業向け貸出および個人向けローンを増強。
- ・資金効率の向上のため、貸出のリスクに見合った適正利鞘確保を徹底するとともに、高コスト調達を削減。
- ・年金、不動産、遺言信託等の業務に係るグループのシナジー効果の発揮、投資信託や保険の販売強化等により、役務取引収益を増強。

3. 利益流出の抑制

・配当については、多額の公的資本増強を踏まえ、財務基盤の早期安定化のため抑制することとし、16年3月期のHD普通株配当は見送り。
(17年3月期以降は、この方針に沿って、収益状況等も踏まえ、新経営陣の下で具体的水準を決定。)

・役員賞与については、今般の経営改革の趣旨を十分に踏まえ、委員会等設置会社への移行に伴い利益処分による役員賞与が廃止されるHD、りそな銀行以外の傘下銀行でも支払わないこととする。

4. 新たな経営体制によるビジネス・モデルの策定

(1) ビジネス・モデルの策定等

ビジネス・モデルの策定

グループの再生に向け、経営理念やビジネス・モデル（勘定分離に伴う不良債権処理方針等を含む）については、新経営陣の下で見直しを行い、改めて策定。必要に応じて、経営健全化計画も見直し。これにより、収益力の向上、着実な内部留保の蓄積等、経営の安定化に取り組む。

なお、その際、傘下銀行の経営戦略、傘下銀行との役割分担も含めた持株会社のあり方、現在予定しているグループ各行間のシステム統合の見直しも検討。

行動計画・経営の数値目標の策定

ビジネス・モデルの策定後、速やかに、施策毎の目標期限等を明確にした行動計画を策定。

また、併せて、収益の拡大、経費の更なる削減に向けた経営の数値目標を改めて策定。

役職員のインセンティブ

業績に対するインセンティブを高めるため、社外から招聘する会長の報酬を業績連動型とし、さらに、将来的に、会長を含めた役員について、ストック・オプションの導入等を検討。

従業員の処遇についても、従来以上に成果主義的な考え方の導入等を検討するとともに、賞与水準等は、黒字化等、収益改善の状況に応じて検討。

新たなビジネス・モデル等を踏まえた子会社・関連会社の抜本的見直し

前述の経済合理性に基づく見直しに加え、新たなビジネス・モデル策定を踏まえ、戦略的観点からも、各社の存在価値について改めてゼロ・ベースで見直し。

(2)自主的・積極的なディスクロージャー

「特別支援」の枠組適用を踏まえ、従来以上に適時・適切な情報開示を実施。

【りそな銀行の収益計画】

	＜集中再生期間＞			(億円)
	15/3 月期 推計	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	
業務粗利益	5,155	5,019	5,557	6,034
コア業務粗利益	4,796	4,995	5,507	5,984
経費()	3,153	2,859	2,816	2,400
実勢業務純益	2,002	2,160	2,741	3,634
与信費用()	3,954	1,079	719	642
株式関係損益	3,052	100	50	-
経常利益	4,998	358	1,386	2,506
当期利益	7,663	369	1,342	2,556

(*1)15/3 月期の計数は、期初からりそな銀行が存在したと仮定した場合の推計値。

(*2)業務粗利益は信託勘定不良債権処理前。コア業務粗利益は、債券五勘定を除いた業務粗利益。実勢業務純益は、一般貸倒引当金繰入前、信託勘定不良債権処理前の業務純益。

(*3)16/3 月期のコア業務粗利益は、今般の自己資本比率の低下等に伴う各種要因を考慮して保守的に見積っている。また、16/3 月期の業務粗利益の減少は債券五勘定の減少(15/3 月期 359 億円 16/3 月期 24 億円)によるもの。

【グループの収益計画】

				(億円)
	15/3 月期 実績	16/3 月期 計画	17/3 月期 計画	
業務粗利益	7,632	7,314	7,931	8,542
経費()	4,558	4,315	4,216	3,746
実勢業務純益	3,073	2,999	3,715	4,796
与信費用()	5,104	1,472	1,072	972
株式関係損益	3,121	100	50	-
経常利益	5,063	707	1,930	3,260
当期利益	7,904	589	1,684	3,024

公的資金の返済原資の見込み

早期健全化法に基づく公的資金については、一斉転換期限までに注入額に見合う剰余金をHDにて確保できる見込み。

今回の公的資金については、株式の売却による公的資金の回収が容易になるよう、早急に収益改善を果たし企業価値を向上。また、内部留保の蓄積に努め、注入額に見合う剰余金を確保(保守的に見積っても、今後15年程度の見込み)。

以上。