

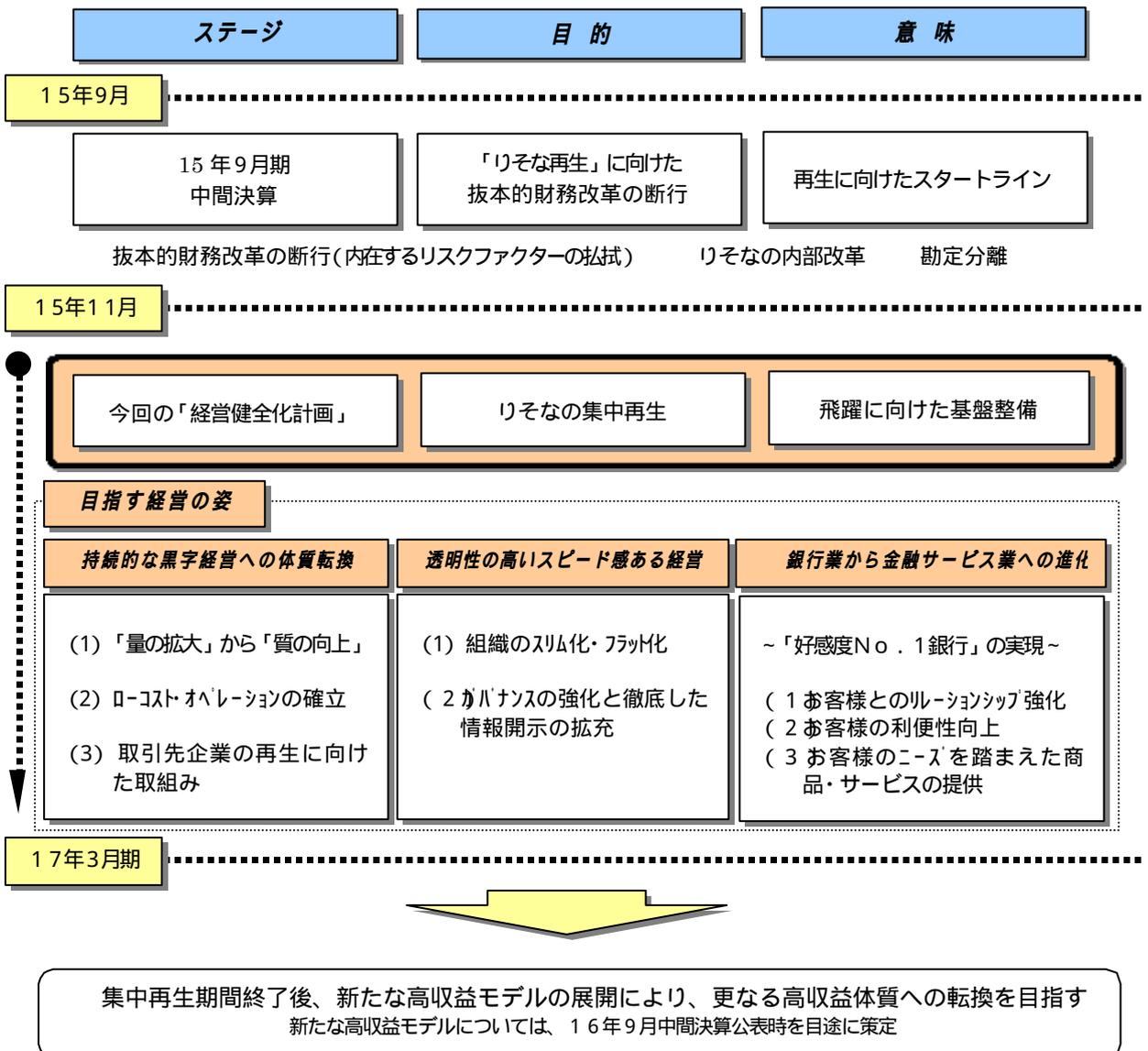
「経営の健全化のための計画」について ～ りそな再生のための集中再生期間における計画 ～

りそなホールディングス(社長 川田憲治)は、本日、「経営の健全化のための計画」を提出いたしました。

新計画は、新経営陣がコミットする「りそな再生のための集中再生期間における計画」との位置付けであり、同計画の着実な履行等を通じ、「持続的な黒字経営への体質転換」「透明性の高いスピード感ある経営」の実現を目指します。また、こうした取組みと併行して、「りそな再生」を安定軌道とするために不可欠となる「銀行業から金融サービス業への進化」に向けて、今後、様々な施策に積極的に取り組んでまいります。

新計画の概要

新計画は「りそな再生のための集中再生期間における計画」との位置付け



「持続的な黒字経営への体質転換」に向けた道筋(～17年3月期)

～ 厳しい事業環境下にあっても、安定的に期間収益を確保できる経営体質への転換 ～

抜本的財務改革の断行(15年度実施)

「抜本的財務改革の断行」(15年度純損失:1.7兆円程度計上) 内在するリスクファクターの払拭
「りそな再生」を財務面から支える基盤整備の完了

将来負担の軽減を図る
「りそな再構築」

企業再生に向けた
将来リスクへの引当強化

繰延税金資産圧縮による
資本の質的向上

(1) 「量の拡大」から「質の向上」への転換

リスク・リターンを重視した「量」から「質」への
業務運営の転換

中堅・中小企業、個人分野への更なる経営資
源集中を前提に、

中堅・中小企業、個人とのルーション強化等

適正利鞘の確保

フィードバックの増強
(ストック依存型からの転換) 等

(2) ローコスト・オペレーションの確立

高コスト体質の改善によるコスト競争力強化
コスト削減目標額： 900億円()

追加人員削減：4,000名

退職給付費用の大幅削減

IT資産のオパランス化等 システム関連経費削減

不動産関連経費・業務委託費等の大幅削減

関連会社の抜本的見直し 等

() 17/3 期計画(15/3 期実績対比)



17/3 期のグループ当期利益:1,600 億円を実現

< 集中再生期間の計数目標 >

(単位: 億円)		グループ		りそな銀行	
		15/3 期	17/3 期	15/3 期	17/3 期
「量」から「質」への 転換・スリムな 体質作り	実勢業務純益ROA	0.72%	0.77%	0.69%	0.81%
	中小企業等貸出比率	79.71%	80%以上	76.56%	78%以上
	経費率(OHR)	59.73%	52%程度	59.33%	50%程度
収益目標	当期利益	7,904	1,600	7,392	1,150
リスク・ ファクター圧縮	不良債権比率	9.32%	3%台	9.98%	3%台
	保有株式残高	13,169	4,000	11,672	3,000

(3) 取引先企業再生に向けた取組み

勘定分離の実施		
勘定分離の概要	<p>りそな銀行は、管理会計上、不良債権等を「再生勘定」(約 3.6 兆円)に、その他を「新勘定」(26.7 兆円)に分離する「勘定分離」を実施</p> <p>【勘定分離基準日】 平成15年9月末日 【勘定分離期間】 (始期) 平成15年10月1日 (終期) 平成17年3月末日() 集中再生期間の最終期日である平成17年3月末日を目標</p>	
分離対象資産 (合計:3.6 兆円)	要管理先以下の貸出関連資産	約 2.83 兆円
	上場・店頭公開株式(圧縮目標額)、要管理先以下の非上場有価証券等	約 5,600 億円
	遊休不動産・廃止確定物件、新勘定の土地含み損	約 1,200 億円
	その他(差入保証金・会員権等)	約 620 億円
上記分離額は、決算確定前の仮分離結果であり、決算確定をもって正式分離		
パフォーマンス評価	勘定毎にパフォーマンス評価を実施	



取引先企業再生に向けた取組み							
基本方針	早期且つ透明性の高い企業再生を目指す						
支援体制整備等	<table border="1"> <tr> <td>本部直轄管理体制の構築</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 大口の要管理先・再生見込みのある破綻懸念先を本部専担部署に集約 こうした管理により、企業再生に係る専門的なノウハウの提供を可能とし、再生支援のスピードアップを図る </td> </tr> <tr> <td>再生支援専担部署の新設</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> グループ内サービサーであるりそな債権回収に新たに再生支援専担部署を設置 </td> </tr> <tr> <td>再生ファンドの検討</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 中小企業を対象とした独自の企業ファンドの組成や既存ファンドとの提携を検討 </td> </tr> </table>	本部直轄管理体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> 大口の要管理先・再生見込みのある破綻懸念先を本部専担部署に集約 こうした管理により、企業再生に係る専門的なノウハウの提供を可能とし、再生支援のスピードアップを図る 	再生支援専担部署の新設	<ul style="list-style-type: none"> グループ内サービサーであるりそな債権回収に新たに再生支援専担部署を設置 	再生ファンドの検討	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業を対象とした独自の企業ファンドの組成や既存ファンドとの提携を検討
	本部直轄管理体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> 大口の要管理先・再生見込みのある破綻懸念先を本部専担部署に集約 こうした管理により、企業再生に係る専門的なノウハウの提供を可能とし、再生支援のスピードアップを図る 					
	再生支援専担部署の新設	<ul style="list-style-type: none"> グループ内サービサーであるりそな債権回収に新たに再生支援専担部署を設置 					
再生ファンドの検討	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業を対象とした独自の企業ファンドの組成や既存ファンドとの提携を検討 						
具体的取組み	再生支援先については、債務者区分の改善を目指し、産業再生機構、RCC再生スキーム、再生ファンドの活用等を含め、集中再生期間内での再生を目指す						

リスクファクター増大防止に向けた体制整備

過去の業務運営の反省
新B I S規制導入への対応

統合リスク管理のさらなる強化
・収益管理の高度化・業績評価への反映など運営面も強化

信用リスク	15年決算での償却・引当によるリスク量圧縮	リスク運営目標
	信用リスク削減への取組み ・クレジットシーリング制度の運用厳格化 ・与信ポートフォリオ管理の高度化 ・多様なリスク分散手法の活用	
信用リスクに見合う金利設定 ・信用コスト控除後収益の増強	最大損失額： 経営耐力内に	
市場リスク	政策投資株式 保有残高 原則ゼロに向けた取組み 17年3月末のグループ保有残高目標：4,000億円	
	リスクに見合った市場収益力の向上	

「透明性の高いスピード感ある経営」の構築

～ ステークホルダーを常に意識した透明性の高い健全な経営 ～

(1) 組織のスリム化・フラット化

グループの重複機能の整理等を通じ、本部組織を大幅に簡素化。組織横断的な枠組みの積極活用

営業の第一線への権限委譲(地域運営強化)
・お客様により近いところでの意思決定を目指す

(2) ガバナンスの強化と徹底した情報開示の拡充

本年6月、邦銀初となる委員会等設置会社に移行
・りそな銀行以外の傘下銀行への導入検討

取締役は、会長を含め7名をグループ外より招聘

執行役ポストへの若手登用

勘定分離後の各勘定のパフォーマンスの開示

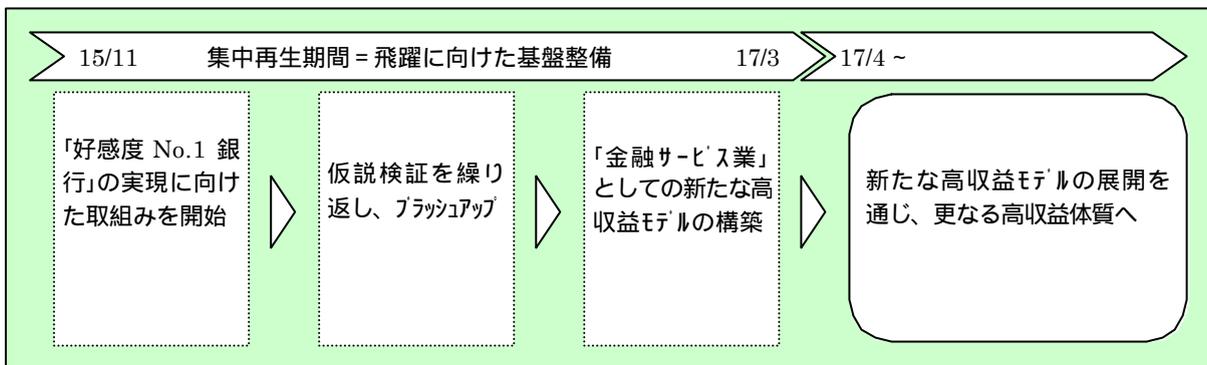
主要施策の工程表の開示

四半期決算の開示(16年度第1四半期から開示予定)

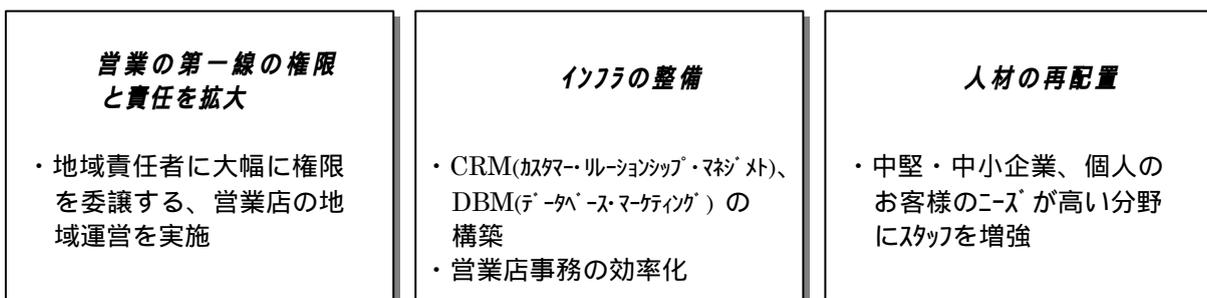
「銀行業から金融サービス業への進化」に向けた挑戦

～ 「好感度 No.1 銀行」への取り組み ～

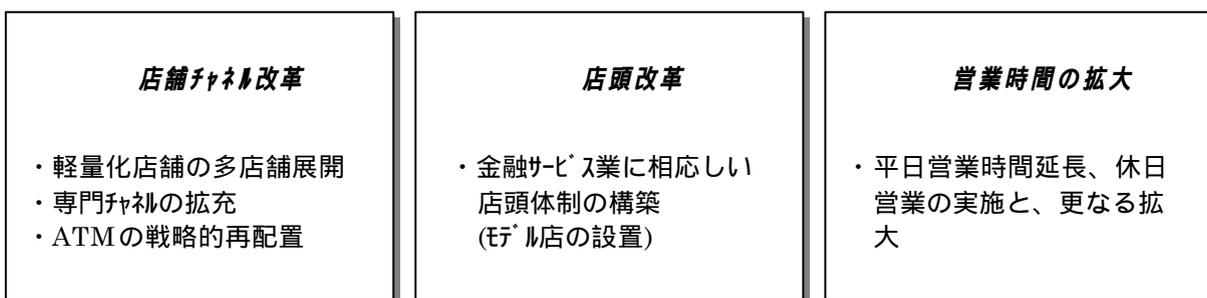
【別紙参照】



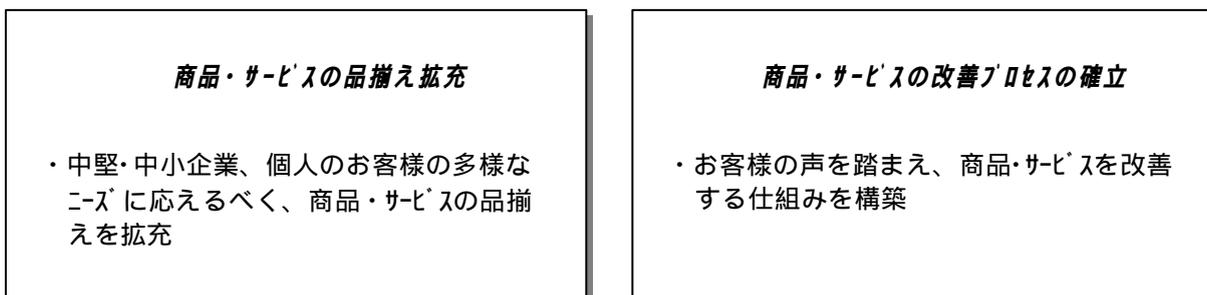
(1) お客様とのリレーションシップ強化に向けた取り組み



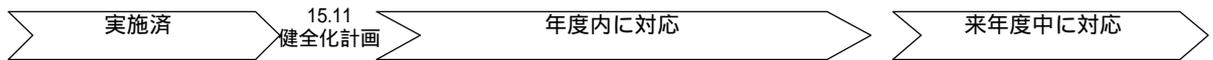
(2) お客様の利便性向上に向けた取り組み



(3) お客様のニーズを踏まえた商品・サービス提供に向けた取り組み



集中再生期間中における工程表

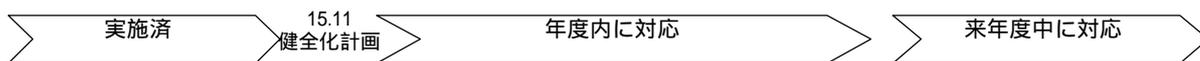


1. サービスの改革

利便性	店舗チャネル改革	・エリア運営の拡大方針決定(9月)	・軽量化店舗の展開を試行 ・特定顧客層をターゲットとする店舗の検討、準備 ・中小企業サポートセンターの拡大検討・準備	・試行・検証を踏まえ軽量化店舗を実施 ・特定顧客層をターゲットとする店舗設置、検証 ・サポートセンター設置・業務拡大
	店舗運営の改革	・6ヶ店のモデル店舗選定、改善項目洗い出し	・モデル店舗の実施・検証 (九段、西葛西、たまプラーザ、玉造、茨木西、くずは)	・検証結果を踏まえ、実施
	営業時間の拡大	・一部営業店等で開始(10月)	・全店規模で金曜日の営業時間延長を実施(12月) ・実施店舗での効果を検証し対象店舗や取扱業務見直し等を検討(1月)	
品質	CRM、DBMの確立	・マーケティング戦略部の設置(10月)	・CRM、DBMの方向性を検討	・試行・検証を踏まえ、CRM、DBMを順次展開
	お客様の声の反映		・お客様の声一元管理のためのデータベース構築、稼働 ・CS推進ミーティング開始(11月) ・好感度No.1を目指したモニタリング開始	
	外部機関との連携強化	・外部運用機関の商品販売 ・地域の産官学との連携	・引続き、外部機関との連携による商品・サービスの向上を検討	
スピード	営業店組織の改革	・支店長の貸出権限を拡大(11月)	・副支店長ポスト廃止の試行・検証、順次拡大	
	営業店事務の効率化		・顧客記入書類の簡素化・ペーパーレス化、IT活用による諸変更手続の方針決定・実施 ・融資事務集中の拡大方針決定、開発	・融資事務集中の拡大を順次実施(10月～)
	営業店の地域運営		・地域運営の試行	・試行状況を踏まえ実施

2. 収益構造の改革

量から質	中小企業貸出、ローンに重点	・中小企業事業室の設置(10月) ・住宅ローンセンターの営業時間延長・休日営業(10月) ・信託機能を活用したアパート・マンションローンの販売(10月)	・ソリューションビジネスの展開(12月) (ビジネス情報支援グループの設置) ・中小企業サポートセンター増設・営業スタッフ増員(12月以降順次実施) ・個人保証不要融資(12月)・スコアリング融資(1月)等新商品の開発 ・住宅ローンセンターの増設・営業スタッフ増員(10月以降順次実施)	
	適正利鞘の確保 手数料収益の増強	・個別貸出金毎に設定した「貸出金利ガイドライン」に基づく、適用金利とガイドライン金利との較差は正に向けた取組み継続	・投資商品ラインナップの拡充(10～1月) ・資産運用コンサルタントの増強 ・年金信託に関するコンサルティング業務強化等 ・不動産業務：首都圏における取扱店の再配置と人員増強	
コスト	人員削減の前倒し	・抜本的な本部機構改正(10月)	・15年3月比 2,700名の削減	・15年3月比 4,000名の削減
	退職給付費用の削減	・公的年金の代行部分の将来分返上(8月) ・会計基準変更時差異の一括償却(9月)		・代行部分の過去分返上
	システム関連経費削減		・IT資産のオフバランス化(3月) ・業務のアウトソーシング(3月)	
	不動産経費等の削減	・抜本的削減に向けたプラン策定	・本部機能等の東西本社ビル集約(3月) ・業務プロセスの見直し等を含めた業務委託費削減(3月)	
子会社・関連会社の見直し	・再編に係る基本方針に基づき対応策を協議	・個社別に対応策を具体化		・子会社・関連会社数を15年3月比 1/4程度に削減



3. 資産構造の改革

勘定分離	<ul style="list-style-type: none"> 勘定分離の実施（中間決算時に確定） 再生への取組体制（本部直轄管理等） 	<ul style="list-style-type: none"> 各勘定毎の目標設定 四半期毎に実績を公表（11月～） 再生支援体制の確立（再生ファンド等） 	<ul style="list-style-type: none"> 四半期毎に実績を公表
財務改革	<ul style="list-style-type: none"> 財務改革の概要を公表 	<ul style="list-style-type: none"> 15年度中間決算の公表（11月） 	<ul style="list-style-type: none"> 15年度決算の公表 四半期決算の公表 16年度中間決算の公表
保有株式の圧縮	<ul style="list-style-type: none"> 株式委員会にて方針決定 4千億円強を売却（15/上期） 	<ul style="list-style-type: none"> 16年3月末保有株式残高目標（りそな：6,000億円） 16年度売却計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 17年3月末保有株式残高目標（グループ全体：4,000億円）（りそな：3,000億円）
リスク管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> 集中再生期間のリスク管理方針の策定 リスク管理運営体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> リスク限度設定と進捗状況管理(11月～) リスク、コスト、リターンを三位一体管理を図る収益管理体制の検討 	<ul style="list-style-type: none"> リスク運営の目標水準を達成（最大損失額を経営体力内）（通常の損失予想額を収益内） 三位一体の収益管理体制の構築
信用リスク管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> 信用ポートフォリオの分析 ポートフォリオ管理手法の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 債務者区分劣化への予防管理策の展開 業種別ポートフォリオ管理の実施 クレジットシーリング制度の強化(12月) 	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク量の目標水準を達成

4. 企業風土の改革

コンプライアンス強化	<ul style="list-style-type: none"> 新「経営理念」を踏まえた「行動宣言」の策定（11月） 	<ul style="list-style-type: none"> 新「経営理念」を踏まえた「行動指針」の策定（2月） コンプライアンス・ホットライン制度の拡充（弁護士等外部窓口設置）（1月） 	<ul style="list-style-type: none"> 意識調査(サーベイ)の実施（行動指針の浸透状況等の調査）
お客様重視の姿勢徹底	<ul style="list-style-type: none"> りそなプラス・ワン運動(7月～) 「頭取」「行員」呼称の廃止(10月) 	<ul style="list-style-type: none"> 本部各部に営業店のお客様対応をサポートするバックアップラインを設置 	
収益マインドの向上	<ul style="list-style-type: none"> リスクを意識した営業店業績評価制度の検討 	<ul style="list-style-type: none"> リスクを意識した営業店業績評価制度の試行 	<ul style="list-style-type: none"> 成果を重視した新人事・給与制度の実施 新営業店業績評価体系の導入
変革に挑戦する風土	<ul style="list-style-type: none"> 「りそな再生PT」組成(7月) 執行役への若手抜擢(9月) りそなキャピタル社長等の社内公募(8月) 社内公募の支店長登用(10月) 	<ul style="list-style-type: none"> 第二次「りそな再生PT」による検討（11月～） 引続き、社内公募等を活用 	
業務運営のスピード・アップ	<ul style="list-style-type: none"> 本部組織改正(10月)（組織簡素化、兼務体制活用） りそな競争力向上委員会の設置(9月) 改革推進タスクフォースの設置(9月) 	<ul style="list-style-type: none"> 問題解決型の組織横断的PTを活用した本部体制の検討 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各行の委員会等設置会社への移行（検討）

「集中再生期間」後の計画策定に向けて

システム統合	<ul style="list-style-type: none"> 従来のシステム統合計画をストップ 	<ul style="list-style-type: none"> 新たなシステム統合計画策定のためのPT設置 	<ul style="list-style-type: none"> 新たなシステム統合計画の基本方針決定
各行計画の進捗確認		<ul style="list-style-type: none"> りそなホールディングス企画部内に傘下銀行毎の担当者を配置し、モニタリングを強化 	<ul style="list-style-type: none"> 15/下期の進捗確認（3～4月） 16/上期の進捗確認（9～10月）
傘下銀行の再編検討	<ul style="list-style-type: none"> グループの形態に関する基礎研究・ブレインストーミング 	<ul style="list-style-type: none"> 新経営陣による傘下銀行の経営改善状況を踏まえて協議 	<ul style="list-style-type: none"> システム統合計画および健全化計画の順調な進捗を前提として再編の方向性を決定
集中再生期間後の計画			<ul style="list-style-type: none"> 健全化計画の進捗状況を踏まえ集中再生期間後の計画策定（11月）

(1) お客様とのレ・シヨ・ンシツ・クワ・チヤク強化に向けた取組み

営業の第一線の権限と責任を拡大

- 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委譲し、お客様とのレ・シヨ・ンシツ・クワ・チヤクを強化。

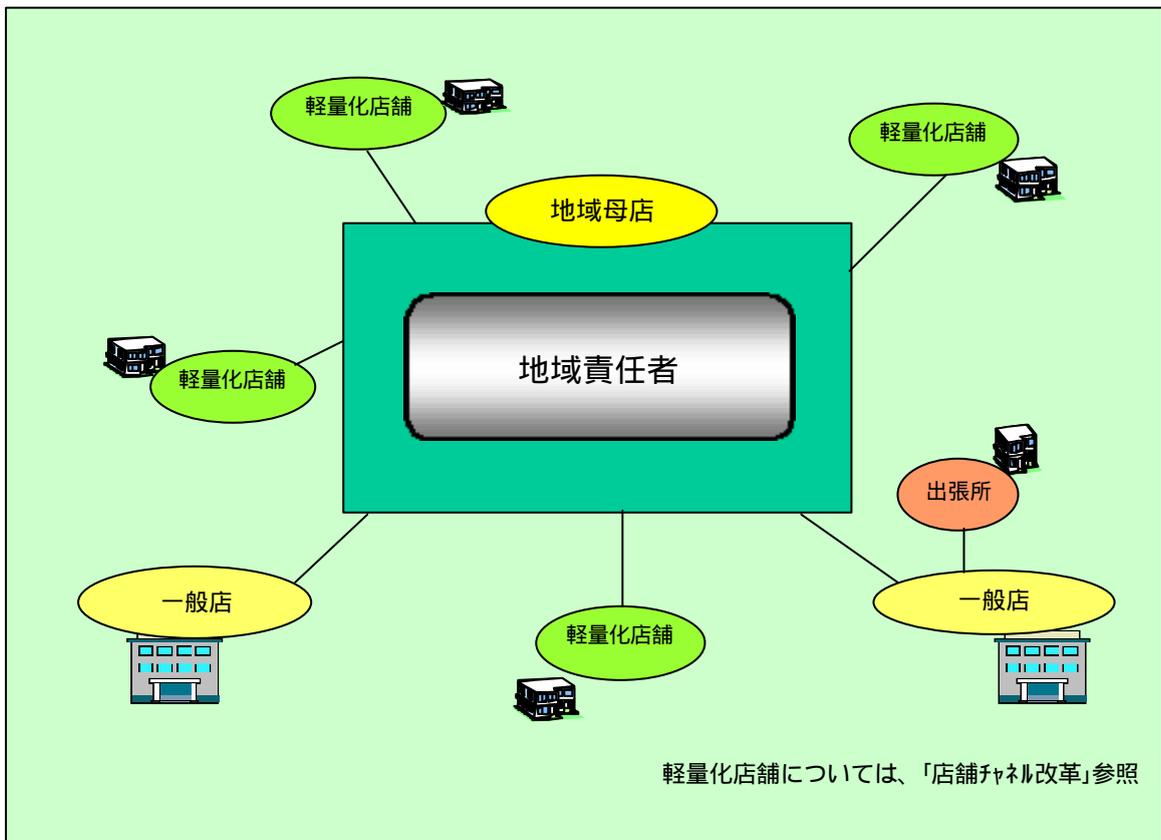
営業店の地域運営の実施

15/12～16/3 : 数ヶ店で試行
16/4～ : 順次展開

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委譲することにより、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等を実現し、お客様とのレ・シヨ・ンシツ・クワ・チヤク強化を志向
その実現のため、地域責任者が、担当地域の業務運営全般を統括する体制を構築

地域責任者は、貸出の決裁、地域内の目標設定、予算配分、社員の人事、軽量化店舗新設・廃止の起案権など、従来の支店長に比べ広範な権限を有するとともに、収益責任・管理責任を負うことにより、地域毎に疑似加バー的な営業店運営を実施

【地域運営のイメージ図】



インフラの整備

- 効果的でスピード感あるお客様への対応を可能とする体制を整備し、お客様との関係性を強化。

<p>CRM (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)、 DBM (データベース・マーケティング) の構築</p> <p>グループ全体の取組みとして、既存ノウハウを再構築のうえ、試行開始</p>	<p>各チャネルで情報共有が可能な仕組みの構築とデータベースの拡充により、お客様のニーズにあった商品・サービスをタイムリーに提供</p> <p>データベースを活用し、電話やダイレクトメールによる、お客様への効果的なセールス・アプローチを実現</p> <p>ATMの画面を通じて、それぞれのお客様のニーズにあった商品・サービスのセールス・プロモーションを実施</p>
<p>営業店事務の効率化</p> <p>実施に向け、個別施策を検討中</p>	<p>営業店事務を効率化し、営業店のスタッフがご相談・セールスに注力し、お客様対応のスピード向上が可能な体制を構築</p> <p>具体的には、事務フローの抜本的見直し、ATMでお取引が可能な商品・サービスの拡大、諸変更手続きのIT化、各種書類のペーパーレス化等を検討中</p>

人材の再配置

- 新たな収益モデルを展望していくうえで、特に中堅・中小企業、個人のお客様のニーズが高い分野については営業力の強化が不可欠。グループ人員を大幅に削減しつつも、抜本的な業務運営改革、人材再配置ならびに人材ポートフォリオの見直し等を通じ、営業戦力を強化。

<p>現状、特に営業戦力の強化を目指す主な分野</p>	<p>中堅・中小企業のお客様向け</p> <p>中小企業サポートセンター拡充等による中小企業向け貸出 ビジネスマッチング、M&A、デリバティブ等、中堅・中小企業向けコンサルティング機能 不動産関連業務</p> <p>個人のお客様向け</p> <p>投資信託・保険・外貨預金等、投資商品 住宅ローン FR、遺言信託業務</p>
------------------------------------	--

(2) お客様の利便性向上に向けた取組み

店舗チャネル改革

- これまでのリスト型の店舗戦略を抜本的に見直し、お客様のニーズに応じたチャネルの専門化と多店舗展開により、お客様との接点拡大と利便性向上を志向。

<p>軽量化店舗の多店舗展開</p> <p>15/11～16/9：数ヶ店で試行 16/10～：順次展開</p>	<p>運営コストを従来型の店舗の1/4程度に抑えつつ、基本的な銀行機能を備えた有人軽量化店舗の多店舗展開を展望</p> <p>12月から一部店舗で試行を開始し、その後順次展開</p> <p>既存店舗については、近隣拠点を中心に、統廃合による効率化を推進</p> <p>店舗運営コスト全体としては現行を下回る水準に抑制</p>
<p>専門チャネルの拡充</p>	<p>中小企業のお客様の資金ニーズに対応し、受付から審査まで一線で完結する中小企業サポートセンターを17ヶ所程度の体制へ増設するとともに機能を拡充し、スタッフを増強</p> <p>住宅ローンセンター(15/11現在45ヶ所)の増設・再配置、スタッフの増強等を検討</p>
<p>ATMの戦略的再配置</p>	<p>既存店舗外ATMのスクラップ・アンド・ビルドにより、多くの方にご利用いただける好立地にATMを戦略的に再配置</p>

店頭改革

- 金融サービス業に相応しい店頭体制の構築を目指し、モデル店を設置して店頭改革を実施。

<p>モデル店の設置</p> <p>15/12～16/3：数ヶ店で試行 16/4～：順次展開</p>	<p>金融サービス業に相応しい店頭体制の構築を目指し、モデル店を定め、店頭改革に向けた試行を実施</p> <p>モデル店は、九段支店(東京)、西葛西支店(東京)、たまプラーザ支店(神奈川)、玉造支店(大阪)、茨木西支店(大阪)、くずは支店(大阪)の6ヶ店</p> <p>店頭改革への取組みとして、コンサルティングブースの新設、窓口でのスタンディングオペレーションの実施、窓口キャッシュカードリーダーを導入、などを実施</p>
---	--

営業時間の拡大

- お客様との接点を拡大し利便性を向上させるため、営業時間の拡大を実施。引き続き更なる営業時間の拡大を検討。

<p>平日営業時間延長の 実施内容</p> <p>実施中</p>	<p>営業店：20ヶ店、17:00～19:00 住宅ローンセンター：18ヶ所、15:00～19:00 本年12月より、資産相談・住宅ローン相談等を中心とした、全店規模での金曜日営業時間延長(17:00～19:00)を実施予定</p>
<p>休日営業の実施内容</p> <p>実施中</p>	<p>営業店：土曜日10ヶ店、10:00～17:00 住宅ローンセンター：土曜日18ヶ所・日曜日5ヶ所 土日とも10:00～17:00 カスタマーセンター：土曜日・日曜日ともフリーダイヤルにて受付 土日とも9:00～17:00</p>

(3) お客様のニーズを踏まえた商品・サービス提供に向けた取組み

商品・サービスの品揃え拡充

- 中堅・中小企業、個人のお客様の多様なニーズに応えるべく、商品・サービスの品揃えを拡充。

<p>中堅・中小企業のお客様 向け商品・サービスの拡充</p>	<p>商品</p> <p>保証人不要融資商品の導入 スコアリング型融資商品の商品性向上(長期貸出、新規貸出への対応等) ノンコースローンの拡充</p>
	<p>サービス</p> <p>ビジネスマッチングや M&A 等、ソリューション機能を効果的に提供するため、「ビジネス情報支援グループ」(仮称)を設置 WEB 機能を活用した会員制カスタマークラブ、「リそなコーポレートクラブ」(仮称)を創設 退職給付等に係るコンサルティング機能強化 不動産関連コンサルティング、証券化等、不動産業務強化</p>
<p>個人のお客様向け商品・ サービスの拡充</p>	<p>商品</p> <p>ノンコース型や、信託機能を活用した、アパートマンションローンの導入 住宅金融公庫証券化支援事業(買取型)による、超長期固定金利型住宅ローンの導入 外部機関との連携強化により、投資信託・保険・外貨預金等、投資商品の品揃えを拡充</p>
	<p>サービス</p> <p>住宅ローンの審査回答時間を短縮 遺言信託等、信託関連業務への取組み強化</p>

商品・サービスの改善プロセスの確立

- 集約したお客様の声を、商品・サービス内容に反映させ、改善する仕組みを構築。

<p>お客様の声を踏まえ、 商品・サービスを改善する 仕組みの構築</p>	<p>様々なチャネルに寄せられたお客様の声を全社員が共有 担当部署が中心となって問題点等を抽出し、組織横断的な協議を経て、商品・サービスを改善 サービスモニターの方へのアンケートの実施、外部専門機関による店頭モニタリングの実施等、お客様の声を収集する手段を拡充</p>
---	--