

## 「経営の健全化のための計画」について

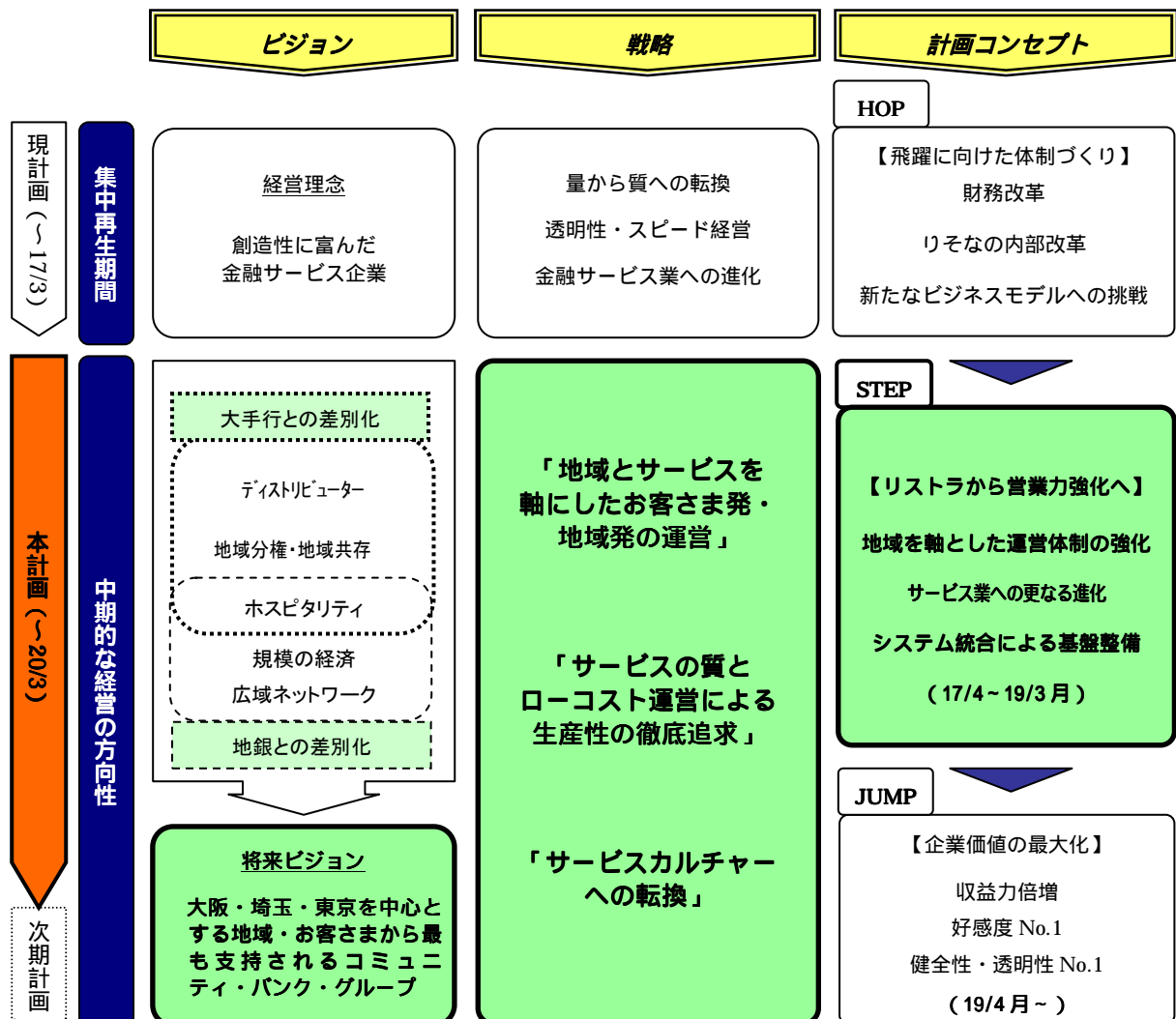
～サービス業への進化をめざして(『再生』から『飛躍』に向けた第2ステージ)～

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

本計画は、昨年 11 月に公表した「りそな再生のための集中再生期間における計画」に掲げた諸改革の着実な進展等を踏まえ、20 年3月末迄を『再生』から『飛躍』に向けた新たなステージと位置づけ、サービス業への進化に向けた更なる取組みをお示しするものです。

将来ビジョンとして、「大阪・埼玉・東京を中心とする地域・お客さまから最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ」を掲げ、①「地域とサービスを軸にしたお客さま発・地域発の運営」 ②「サービスの質とローコスト運営による生産性の徹底追求」 ③「サービスカルチャーへの転換」を中期的な経営戦略としてまいります。

### 【本計画の全体像】



## 1. 集中再生期間の総括

- ◆ 当グループは、公的資金による多額の資本増強を真摯に受け止め、新経営陣のもと、抜本的財務改革やリストラ等の内部改革を断行するとともに、旧来の慣行にとらわれない、新たな収益モデルの構築に向けて、様々な施策に取り組んでまいりました。

現時点において、全ての挑戦が完了したわけではありませんが、集中再生期間の出口等も見据え、更なる飛躍に向けた基盤整備は着実に進展したものと認識しております。

	15年9月期	17年3月期(計画値)	備考
不良債権比率	11.2%	3%台	半減目標を既にクリア(16/9末:4.8%)
保有規制対象株式	9,900億円程度	4,000億円台	保有規制を既にクリア(16/9末:約5,700億円)
経費率	63%	51%	経費率は12ポイント程度改善
子会社・関連会社数	45社	実質11社	リスクファクターの大幅低減。11社は収益増強へ

## 2. 本計画の概要

- ◆ 企業価値の最大化に向け、「リストラから営業力強化へ」を計画コンセプトとし、業務粗利益の拡大を目指すとともに、ローコスト・オペレーションをさらに徹底すること等により、捻出する投資余力を収益力向上に直結する戦略投資に振り向けてまいります。

加えて、与信関連コストの巡航化等を通じ、持続的な成長を目指してまいります。

なお、本計画期間の最終年度に当たる20年3月期には、税引前当期利益の段階で2,600億円程度の水準を確保したいと考えております。

### 【収益計画の概要(傘下銀行合算)】

(単位:億円)

	16年3月期	20年3月期
業務粗利益	6,727	7,180
経費	4,168	3,640
実勢業務純益	2,603	3,540
合算税引前当期利益	▲13,316	2,610

### 【主要計数目標(傘下銀行合算)】

	16年3月期	20年3月期	
収益力	合算税引前当期利益	▲13,316億円	2,600億円程度
生産性	1人当り業務粗利益	約42百万円	約50百万円
健全性	不良債権比率	6.7%	3%程度

### 3. 地域を軸とした運営体制の強化

- ◆ りそな再生を「集中再生期間」から次なるステージに飛躍させるための最重要課題は、地域やお客さまとの信頼関係の再構築等を通じた収益力の強化にあるものと認識しており、本計画期間においては、大規模な再編は実施せず、個社の強化に取り組むことで、グループ企業価値の最大化に努めてまいります。
- ◆ 今後、「りそなホールディングスが地域密着型の複数の商業銀行等を束ねるグループ形態」を基本とし、こうした枠組みを支えるインフラ面の整備に向け、以下の施策を進めてまいります。

#### I. グループ連結経営に向けた体制整備

- りそなホールディングスによるグループガバナンスのもと、各傘下銀行が、地域特性や顧客ニーズを踏まえ、柔軟かつスピード感ある分社型経営を実現する一方、分散するシェアードサービス等をグループ共通プラットフォームとして集約すること等を通じ、「収益力強化」と「効率的な連結運営」の両立を目指してまいります。
- りそなホールディングスは、経営の透明性と意思決定スピードの更なる向上を図るべく、委員会等設置会社を継続する一方、各傘下銀行については、ガバナンス形態の整合性確保等を図るべく、監査役設置会社形態に統一することで、グループガバナンスの更なる強化を目指してまいります。

#### 【 傘下銀行の再編 】

##### □ 奈良銀行とりそな銀行の合併

- ・ 奈良銀行については、りそな銀行の「地域運営」の枠組みに融合させることで、地域密着路線を継承しつつ、お客さまへのサービスレベルの向上を図り、奈良地域における当グループのプレゼンス向上を目的として、関係当局の認可等を前提に、18年1月を目途にりそな銀行を存続会社とする合併を行う予定です。

##### □ りそな信託銀行の完全子会社化

- ・ りそな信託銀行については、グループ経営における意思決定の迅速化、自由度の確保および連結納税制度下におけるグループ収益の極大化を目指し、17年3月を目途として、りそなホールディングスの完全子会社とする方向で、外部株主との交渉を進めてまいります。

#### II. 地域運営の更なる進化

- 本計画期間においても、地域運営をグループの組織運営上の基本活動と位置づけることで、お客さまとの接点を最重視した運営をより一層徹底してまいります。

具体的には、業務執行権限を地域責任者にさらに委譲するとともに、銀行経営者と地域責任者の直接的な対話を通じた意思決定プロセスを重視し、これまでの運営ルールや業務フロー等についても、全面的に見直してまいります。

こうした一連の改革を通じ、旧来のいわゆる本部主導の運営から、お客さま・地域に軸足を置いた運営への転換を図り、真に地域社会とともに歩むコミュニティ・バンク・グループを目指してまいります。

## 4. サービス業への更なる進化

### I. サービス業への更なる進化

#### (1) ホスピタリティの浸透

サービス業への進化を目指すうえで、その原点となる「ホスピタリティ」の精神をグループ共通の価値観とし、心の通うサービスをベースに、長期的なリレーションシップの構築に努めてまいります。

#### (2) 金融ディストリビューターへの転身

- 商品・サービスについて、自前主義にこだわることなく、系列を超え、マーケット競争力を持つ様々な企業とのアライアンスを有効に活用することで、顧客志向の商品ラインナップを構築してまいります。

常にお客さまの立場に立って、ベストな商品・サービスをお客さまが望むときに、お客さまが望む場所で、望む方法で、スピーディーに提供していくことで差別化を図ってまいります。

#### (3) アクセスポイント(お客さま接点)の改革

- 営業店を「真のプロフィットセンター(セールス中心の営業店)」に移行し、顧客接点を最重視した運営に転換してまいります。
- また、従来のリストラ型の発想を転換し、有人軽量化店舗の拡充など、顧客接点を最重視した新たな店舗ネットワークの構築を目指します。

加えて、コールセンター等のリモートチャネル機能をさらに拡充するとともに、各チャネル間の有機的な連携を目的とした CRM システムを構築し、営業サポート機能を充実させてまいります。

### II. 質量両面での営業戦力強化

リテール分野における競争優位の確立を目指すうえで、質量両面での営業戦力強化が不可欠であり、抜本的な業務プロセス改革(※)および本部の大幅なスリム化等を通じ、現行比5割程度の営業推進人員の増強を図るとともに、併せて、本部ソリューション機能の大幅な拡充を図ってまいります。

- ( ) 「事務プロセス改革」「事務処理体制改革」「レイアウト改革」を3本柱として、現行事務コスト・人員の半減を目指します。

現行の営業店の人員構成の変更 (事務人員 : 営業人員 = 7:3 ⇒ 同 5:5 へ)

### Ⅲ. 地域に根ざした商品・サービスへの取組み

- 当グループは、関西圏や首都圏を中心とする中堅・中小企業や個人のお客さまについて、地域に密着したリレーションに優位性を有しているという再認識のもと、地域に根ざした取組みを強化してまいります。

地域により深く密着し、長期的なリレーションシップを通じて吸収する多彩な地域情報・お客様ニーズを戦略的に活用し、地域に根ざした商品・サービスを提供することで、地域経済の発展に貢献するとともに、収益力の向上を図ってまいります。

具体的には、地元企業のビジネス・マッチング、地域限定ファンドの組成、地元大学との産学連携、地域の商工会議所や信用保証協会との協力、地元商店街や地元企業とのコラボレーションの実現など、さまざまな取組みを積極的に進めてまいります。

### Ⅳ. 強みを活かすビジネスへの集中

選択と集中の観点から、当グループが優位性を持つ以下のビジネス分野に経営資源を集中することとし、資金収益や非金利収益の増強に取り組んでまいります。

中小企業取引

金融商品販売

個人ローン

不動産

企業年金

※ なお、詳細につきましては、【別紙】をご参照下さい。

## 5. システム統合による基盤整備

- ◆ りそな銀行において、以下の5つの目的を実現するべく、システム統合を実施いたします。

- ・ りそな銀行全店での統一商品・サービス提供など、お客さまの利便性向上
- ・ システムの二重開発の回避等による新商品開発スピードの向上
- ・ システムの保守・運用等にかかるシステムコストの削減
- ・ りそな銀行全店での事務統一を通じた抜本的な効率化の実施
- ・ 統一システムを活用した管理会計の再構築を通じた経営管理の強化

※ なお、スケジュールについては、安全・確実な統合を実現するため、現在慎重に準備を進めており、17年5月から9月にかけて段階的に移行実施する予定です。

## 6. 公的資金償還等に係る基本的考え方

- ◆ 公的資金 31,280 億円については、その重みを真摯に受け止め、国が早期に公的資金を回収できるようあらゆる方策に取組み、収益力の向上等を通じて、企業価値の増大、剰余金の積み増しに努めてまいります。
- ◆ 本計画の確実な履行等を通じ、21 年 3 月期までには、早期健全化法に基づく優先株式(8,680 億円)の注入額を上回る剰余金を確保したうえで、預金保険法に基づく公的資金(19,600 億円)を早期に償還する観点から、今後一層の収益力の向上等に努め剰余金を積み増してまいります。

(億円)

	17/3 月期	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期
剰余金残高	2,943	4,513	6,433	8,533	10,633

(注 1)剰余金残高は、りそなホールディングスおよび傘下銀行合算の残高を記載しております。

(注 2)傘下銀行の業績は、20/3 月期以降横這いとして計算しております。

- ◆ 劣後ローン(3,000 億円)については、自己資本の状況、調達環境等を踏まえ、具体的な返済の時期等について検討を進めてまいります。

以上

## りそなが注力していくビジネス

## 中小企業取引

- ソリューション力向上による資金収益・非金利収益強化  
(オーナー企業取引への注力、アライアンスの活用)
- 中小企業サポートセンターの強化による小口資金ニーズの取込み
- 地域密着の強みや広域ネットワークを活かした新規顧客開拓の推進
- 市場型間接金融への積極的な取組

## 金融商品販売

- CRM 展開に合わせたクロスセリングの強化、マルチチャネルでの運用ニーズへの対応
- 業界トップクラスの企業とのアライアンスを活用した品揃えの充実
- お客さまニーズ等をベースとして、セグメンテーションを見直し、新たな販売手法を確立

## 個人ローン

- 強みである住宅ローン事業については、さらに経営資源を集中  
(人材投入による住宅関連業者との連携強化、新商品の積極的な開発、流動化への取組み)
- 新たな業務プロセスの実践  
(審査手法高度化、ローン事務集中処理体制の強化)
- 消費性ローン強化(新商品開発、CRM との連携による販売強化)

## 不動産

- 商業銀行で唯一不動産業務を本体で併営しているメリットを活かした差別化  
(信託専業に比較しネットワーク、顧客基盤に優位性)
- 不動産流動化関連ビジネスへの対応強化、信託受託の拡大  
(ノンリコース・ローン、エクイティ投資等への取組み)

## 企業年金

- グループ商業銀行等の代理店契約に基づくネットワークを活かした、幅広い企業年金ソリューションの提供
- 制度移行ニーズに対応した中小企業向け確定拠出型年金、確定給付型年金の拡大