

「経営の健全化のための計画」の概要

～選ばれる金融サービス企業をめざして～

平成 18 年 11 月
りそなホールディングス
りそな銀行

【新しい「経営の健全化のための計画」の策定について】

りそなグループは、公的資金による多額の資本増強を真摯に受け止め、15年11月に「りそな再生のための集中再生期間における計画」(HOP のための計画)を策定・公表し、徹底した財務改革を中心に再生のための基礎を構築いたしました。翌16年11月には、集中再生期間後の「再生」から「飛躍」に向けた新たなステージにおける経営健全化計画(STEP のための計画)を策定・公表し、「リストラから営業力強化へ」をテーマに、「地域を軸とした運営体制の強化」、「サービス業への更なる進化」、「システム統合による基盤整備」を重点課題として様々な改革に取り組んでまいりました。

こうした改革の成果を踏まえ、22年3月末までを新たな計画期間とする「経営の健全化のための計画」(以下、本計画)を以下の通り提出いたします。
本計画は、「差別化戦略の徹底による持続的成長」により「公的資金返済」を実現していく第3のステージにおける計画として、更なる飛躍に向けた挑戦をお示しするものです。(JUMP のための計画)

当グループは、全役員・従業員が本計画の着実な履行を約束し、将来ビジョンである「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」を実現するとともに、「公的資金返済」に向けた道筋を確たるものにしてまいります。

1. 経営合理化のための方策等

(1) ビジネスモデル、経営戦略等

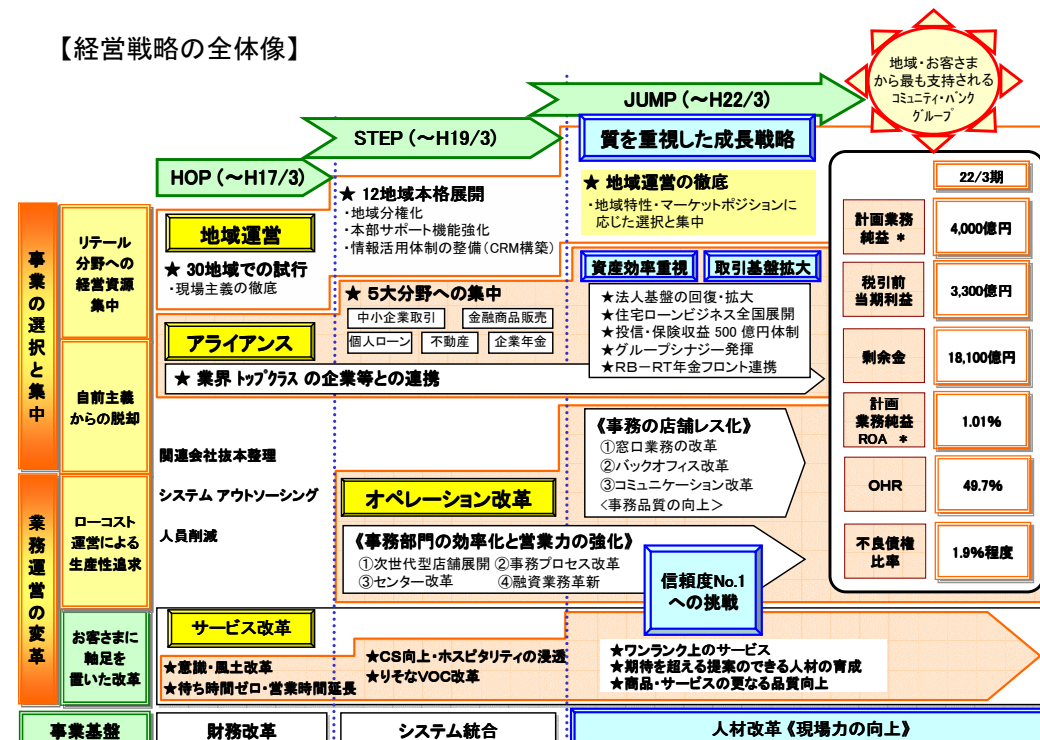
① 差別化された経営の確立

当グループは、リテール分野への経営資源の集中や自前主義からの脱却による「事業の選択と集中」と、ローコスト運営による生産性追求やお客さまに軸足を置いた改革である「業務運営の変革」に積極的に取り組んでまいりました。

具体的には、「地域運営」「アライアンス」「オペレーション改革」を差別化の3大戦略として展開するとともに、これらを支える基礎となる「サービス改革」を柱にあらゆる改革を進めてまいりました。また、18年2月には、こうした差別化戦略を徹底することにより存在感ある金融サービスグループを創るという思いを込め、「新しいクオリティへ、新しいスピードで。」というブランドスローガンを掲げました。

本計画期間においては、こうした改革を更に加速することにより、差別化された経営の確立を図り、選ばれる金融サービス企業を目指してまいります。

【経営戦略の全体像】



*計画業務純益：実勢業務純益に市場部門の本来業務収益(ETFなど会計上臨時損益で計上されるもの)を加えた目標

(地域運営の徹底)

「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」を目指すりそなグループにとって、地域のお客さまとのリレーションシップの向上を大きな経営課題と考えております。こうした考えを踏まえ、当グループでは、お客さまに一番近い各傘下銀行の営業現場が「お客さま発・地域発」の活動を行う「地域運営」を営業の組織運営の基本とし、お客さまのニーズに迅速にお応えできる仕組みを整えてまいりました。すでに地域単位でのネットワーク作りやアライアンス構築等の様々な成果が出ており、本計画期間においても、各地域責任者を中心として、地域特性やマーケットポジションに応じた選択と集中を更に加速させるとともに、地域のお客さまとのコラボレーションを展開し、新たなマーケットや収益機会を創出してまいります。

(アライアンスの拡充)

強みのある5大ビジネス分野(「中小企業取引」「個人ローン」「金融商品販売」「不動産」「企業年金」)に経営資源を集中する一方で、クレディセゾン(クレジットカード)、野村証券(証券仲介)など業界トップクラスの企業等とのアライアンスを通じて、お客さま本位かつ競争力のある商品・サービスを提供する戦略をとっております。本計画期間においても、こうしたアライアンス戦略の拡充により、お客さまの多様化するニーズにお応えしてまいります。

(オペレーション改革の推進)

リテール分野に経営資源を集中していくなかで、引き続き、迅速で正確なサービス提供によるお客さま利便性の向上と、ローコストでの運営体制を両立させるオペレーション改革を進めてまいります。また、事務プロセスを極小化するための改革を進め、お客さまからの信頼を高めるための事務品質の向上に努めてまいります。

(サービス改革の追求)

当グループは銀行業からサービス業への進化に向けて、お客さまを深く理解し、お客さまの立場にたって発想することを原点として、旧来の常識に囚われない業務・意識改革を行っております。今後も、お客さまに軸足を置いた改革を進めるとともに、商品・サービスの更なる品質向上とお客さまの期待を超える提案のできる人材育成に努めてまいります。

② 質を重視した成長戦略

本計画期間においては、持続的成長により公的資金の返済を実現していくために、資産効率重視の収益増強、取引基盤の拡大、最重要の戦略資源である人材の改革、さらには信頼度 No.1 への挑戦を重点課題とし、経営の質を重視した成長戦略に取り組んでまいります。

(資産効率重視の収益増強)

当グループの強みである中堅・中小企業や個人のお客さまへの貸出に注力するとともに、金融商品販売、不動産、企業年金等の非金利収益の増強に取り組むことで、資産の効率性向上を図ってまいります。あわせて、オペレーション改革等を通じたローコスト運営の一層の推進に取り組んでまいります。

(お客さま価値創造を通じた取引基盤の維持・拡大)

少子高齢化や高度情報化等の進展によるお客さま主導型社会の到来の中、『りそな』を選んで頂くために、ソリューション提供力やリレーションシップを強化し、お客さまの利便性や満足度を向上させることにより、競争優位性の向上を図り取引基盤を拡大してまいります。また、グループシナジーを発揮することにより、他社にない価値を創造する金融グループの実現を目指してまいります。

(現場力向上に向けた人材改革)

持続的な成長を支える人材強化に取り組むことにより、金融のプロフェッショナルとしての社員一人ひとりの質を高め、生産性向上を実現してまいります。具体的には、各種研修の拡充、人材育成の仕組みの再構築、職責と成果に応じたメリハリのある処遇、多様な人材が活躍できる風土創り(ダイバーシティマネジメント)等に挑戦してまいります。

(信頼度 No. 1 への挑戦)

「企業の信頼性」に対する社会からの要求がますます強まるなか、銀行のサービスの基本は「信頼」であることを改めて認識し、法令等の遵守はもとより、情報管理の徹底やお客さま保護への積極的な取り組みに努めてまいります。また、オペレーション改革や次世代型店舗の展開により、事務プロセスそのものを簡素化・自動処理化し、可能な限り人手を介在しない、事務過誤の発生しない仕組みを構築してまいります。これらの取り組みを通じて、お客さまから「永く取引をしたい銀行」と認めて頂けるよう、お客さまからの信頼を全てに優先し、誠実かつ正確なサービスの提供に努めてまいります。

③ 重点事業の基本戦略

限りある経営資源を有効に活用するため、当グループに強みのある5大ビジネスへの集中を継続し、効率的な収益増強を図ってまいります。

(中小企業取引)

最重要の事業分野である中小企業取引について、ソリューション提供力とリレーションシップの向上に努め、地域特性やマーケットポジションに応じたきめ細やかなサービス提供を行うことで、中長期的な収益基盤の増強に努めてまいります。法人 CRM の活用や、企業財務コンサルティングや市場型間接金融等のソリューションプログラムを構築するなど、貸出を含めた総合取引の拡大に取り組んでまいります。

（個人ローン）

当グループが競争優位性を持つ住宅ローンビジネスについて、住宅関連業者とのアライアンス等による全国展開や、お客さまのニーズに合致した商品・サービス提供の強化等に取り組んでまいります。あわせて、消費性ローンビジネスについても、当グループのお客さまへの提案型商品である ATM カードローンなど、銀行本体で資金提供を行うことを原則として、新たな収益の柱へと育ててまいります。これらの取り組みにより、個人ローン年間実行額 2 兆円の達成を目指してまいります。

（金融商品販売）

投資信託販売は系列に囚われないアライアンス戦略による独自商品の投入や、販売の担い手の変革等により順調に推移しており、引き続き、お客さまの期待に応えるべく、「資金運用コンサルタント」の増員など相談・提案力の強化に取組み、投資信託残高 3 兆円を目指してまいります。あわせて、保険販売の増強に取組み、更なる収益力向上に努めてまいります。また、お客さま保護を最重視し、販売・勧誘に携わる全ての担い手が「お客さま第一」の行動をとるよう徹底してまいります。

（不動産）

不動産業務を本体で併営しているりそな銀行の強みを活かすため、地域と連携し良質の不動産案件を取り上げるとともに、他のグループ商業銀行とのシナジー効果を高め、お客さまのニーズに応じてまいります。また、市場が拡大している不動産流動化ビジネス等への対応も強化し、不動産部門収益 200 億円の達成を目指してまいります。

（企業年金）

りそな信託銀行の資産運用、制度設計・管理機能の高度化・効率化を進めるとともに、同社とグループ商業銀行との連携強化により、中堅・中小企業のお客さまに質の高いソリューションを提供してまいります。また、24 年 3 月の適格年金の制度廃止に対し戦略商品を投入するなど、グループ一体となって円滑な制度移行対応に努め、企業年金（確定拠出型年金を含む）受託残高 7 兆 2 千億円を目指し、更なる取引拡大を図ってまいります。

【本計画の計数目標（傘下銀行合算：りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行＋りそな信託銀行）】

（収益計画の概要）

単位：億円	19/3 月期計画	22/3 月期計画
業務粗利益	6,980	7,800
経費	3,650	3,880
実勢業務純益	3,330	3,920
税引後当期利益	5,430	2,320
合算剰余金（注 1）	12,970	18,100

（注 1）りそなホールディングスの剰余金を含んでおります。

（主要計数目標）

項目		19/3 月期計画	22/3 月期計画
計画業務純益（注 1）		3,420 億円	4,000 億円
税引前当期利益（注 2）		2,790 億円	3,300 億円
収益性	計画業務純益 ROA	0.86%	1.01%
効率性	OHR	52.2%	49.7%
健全性	不良債権比率	2.29%	1.9%程度

（注 1）計画期間においては、実勢業務純益に市場部門の本来業務収益（ETF など会計上臨時損益で計上されるもの）を加えた目標としております。

（注 2）継続的に収益力を比較するため、19/3 月期計画については、税引前当期利益実額より非経常的な株式関係損益、貸倒引当金の戻入等の相当額を控除しております。

（2）経営合理化計画の概要

① 経費

当グループは、ローコスト・オペレーションの実現を目指して、リストラ等の内部改革の断行や業務プロセスの抜本的な見直しを実施し、経費額の大幅な低減を実現しております。15 年 3 月期には、グループで 4,325 億円であった人件費・物件費について、18 年 3 月期には 1,000 億円超を削減し、3,274 億円となっております。

本計画期間においても、ローコスト・オペレーションによる効率性の徹底追求に引き続き取り組み、基本的な業務運営に必要なベースコストの削減を進めてまいります。一方、人材強化、地域営業力強化のための施策、システム更改等の新規投資を行うことで、収益力の強化を通じた生産性向上を図り、22年3月期にはOHR49%台の達成を実現してまいります。

【OHR】 (傘下銀行合算:りそな銀行+埼玉りそな銀行+近畿大阪銀行+りそな信託銀行)

単位:%	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期
傘下銀行合算	50.2	52.2	52.2	51.4	49.7
りそな銀行	48.4	51.2	50.8	49.6	48.1

(注) グループ及び傘下銀行合算の18/3月期実績には17/4~17/12月までの旧奈良銀行の計数を含み、りそな銀行の18/3月期実績には含まれておりません。以下同じ。

【人件費+物件費】 (グループ:りそなホールディングス+傘下銀行合算。以下同じ。)

単位:億円	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期
グループ	3,274	3,460	3,580	3,670	3,670
りそな銀行	2,118	2,255	2,321	2,348	2,346

【人件費】

単位:億円	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期
グループ	1,194	1,245	1,286	1,326	1,346
りそな銀行	720	739	745	768	781

【従業員数】

単位:人	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期
グループ	14,521	14,680	14,750	14,750	14,750
りそな銀行	9,406	9,360	9,360	9,360	9,360

【物件費】

単位:億円	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期
グループ	2,080	2,215	2,294	2,344	2,324
りそな銀行	1,397	1,516	1,576	1,580	1,565

【物件費(除く機械化関連費用)】

単位:億円	18/3 月期	19/3 月期	20/3 月期	21/3 月期	22/3 月期
グループ	1,434	1,505	1,527	1,529	1,508
りそな銀行	941	997	1,026	1,030	1,015

② 子会社・関連会社の収益等の動向

当グループは、各子会社・関連会社が特長を活かしつつグループに貢献することにより、グループ企業価値の最大化を目指してまいります。本計画期間中における各傘下銀行等の基本的な運営方針は以下の通りです。

りそな銀行については、全国12地域での地域運営や次世代型店舗の拡充などグループ差別化戦略の下での諸改革を進め、順調な業績向上を達成しております。引き続き、お客さまにリテールバンキングの新しい姿をご提案するべく、改革の先行モデルを策定・実施するとともに、お客さまや地域に軸足を置いた運営体制を徹底してまいります。

埼玉りそな銀行については、地域密着型の運営体制のもと、県内トップバンクとして順調な業績伸展を果たしており、引き続き、地域社会の発展に貢献するべく、これまでと変わらぬ営業体制で県内の資金ニーズに積極的にお応えするとともに、「埼玉県の皆さまに信頼され、地元埼玉とともに発展する銀行」を今後とも目指してまいります。

近畿大阪銀行については、順調な業績回復を果たしており、また、同社のお客さまからの支持も厚いことから、独自の地域密着型運営を継続し、りそな銀行との合併を行うことなく地域のお客さまに貢献してまいります。

りそな信託銀行については、企業年金に強みを持つ機能特化型の銀行として安定した業績を継続しており、引き続き、りそな銀行との実質一体の営業体制を構築するなど、グループ商業銀行との更なる連携強化に取り組んでまいります。

傘下銀行以外の国内子会社・関連会社については、グループの共通プラットフォームとしての位置づけを明確にするため、17年度にりそなホールディングスによる直接出資形態に変更いたしました。引き続き、個社としてのマーケット競争力向上を目指すとともに、傘下銀行と緊密な連携を行うことで、グループ企業価値の向上を目指してまいります。

2. 図表1 ダイジェスト版

【収益】（傘下銀行合算）：りそな銀行＋埼玉りそな銀行＋近畿大阪銀行＋りそな信託銀行）

単位：億円	18/3 月期 実績	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画
業務粗利益	6,936	6,980	7,270	7,540	7,800
経費	3,485	3,650	3,800	3,880	3,880
実勢業務純益(注1)	3,452	3,330	3,470	3,660	3,920
与信関連費用(注2)	▲145	360	610	600	560
株式等関係損益	539	400	80	80	80
経常利益	3,366	3,490	2,880	3,080	3,380
税引前当期利益	4,014	3,480	2,800	3,000	3,300
税引後当期利益	3,907	5,430	2,050	2,260	2,320
OHR(注3)	50.2	52.2	52.2	51.4	49.7

(注1) 一般貸引前信託勘定償却前業務純益

(注2) 与信関連費用は、一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額＋信託勘定償却－特別利益内の貸倒引当金戻入額

(注3) OHRは、経費／信託勘定償却前業務粗利益

(注4) 18/3 月期実績には旧奈良銀行の計数が含まれております。

(目標指標) 計画期間中は下記を社内管理上の目標指標としております

計画業務純益(注5)	—	3,420	3,550	3,740	4,000
------------	---	-------	-------	-------	-------

(注5) 一般貸引前信託勘定償却前業務純益に市場部門の本来業務収益(ETF など会計上臨時損益で計上されるもの)を加えたもの

【収益】（りそな銀行）

単位：億円	18/3 月期 実績	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画	22/3 月期 計画
業務粗利益	4,647	4,648	4,834	5,007	5,164
経費	2,253	2,385	2,463	2,491	2,489
実勢業務純益(注1)	2,394	2,270	2,377	2,521	2,680
与信関連費用(注2)	▲160	300	450	430	390
株式等関係損益	532	391	82	87	87
経常利益	2,545	2,517	1,979	2,148	2,347
税引前当期利益	3,002	2,517	1,936	2,118	2,327
税引後当期利益	3,173	4,826	1,554	1,730	1,749
OHR(注3)	48.4	51.2	50.8	49.6	48.1

(注1) 一般貸引前信託勘定償却前業務純益

(注2) 与信関連費用は、一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理損失額＋信託勘定償却－特別利益内の貸倒引当金戻入額

(注3) OHRは、経費／信託勘定償却前業務粗利益

(注4) 18/3 月期実績には17/4～17/12 月までの旧奈良銀行の計数は含まれておりません。

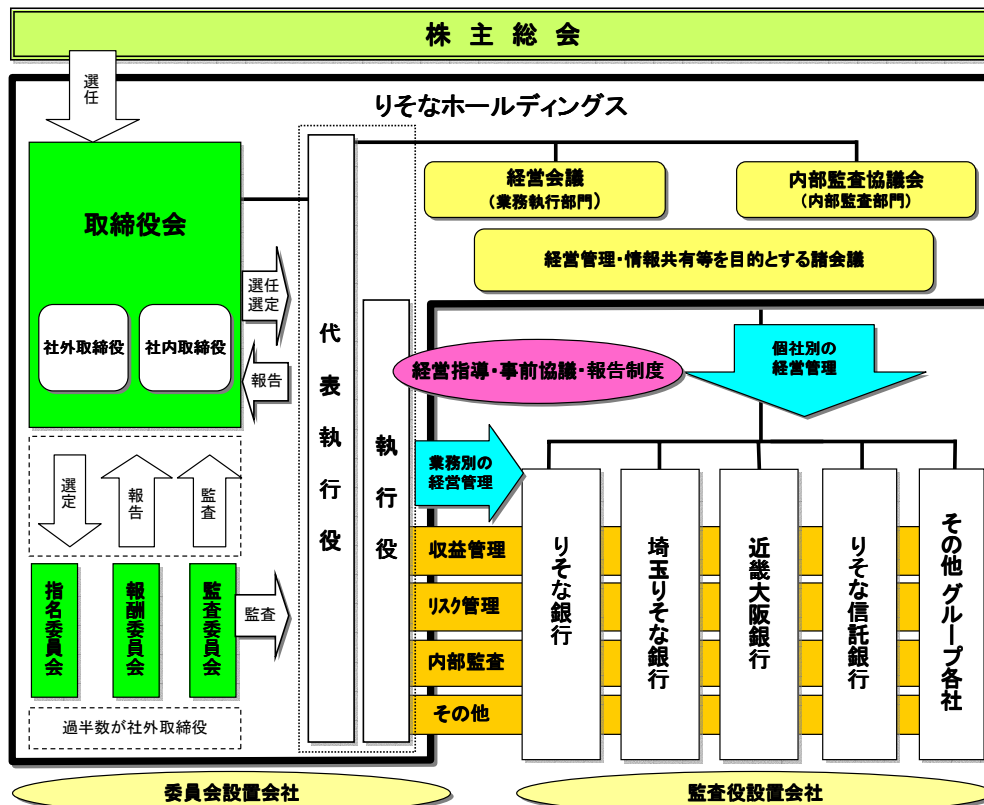
(目標指標) 計画期間中は下記を社内管理上の目標指標としております

計画業務純益(注5)	—	2,363	2,459	2,608	2,767
------------	---	-------	-------	-------	-------

(注5) 一般貸引前信託勘定償却前業務純益に市場部門の本来業務収益(ETF など会計上臨時損益で計上されるもの)を加えたもの

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

経営に対する監視・監督機能の強化及び経営の透明性向上を図り、責任ある経営体制の確立を図るため、りそなホールディングスは「委員会設置会社」を継続し、執行役への権限委譲による迅速な意思決定と取締役による監督の強化を図り、経営の透明性・客観性を確保しております。傘下銀行は、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、自律的な経営を行うことで健全で効率的な運営に努めております。また、りそなホールディングス及びグループ各社は、公的資金による多額の資本増強を受けたことを真摯に反省し、このような事態を再び招くことのないよう、18年4月に「グループ内部統制に係る基本方針」を定め、内部統制の有効性確保に努めております。



4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

多額の公的資金増強を踏まえ、内部留保の蓄積により財務基盤の安定化を図る観点から、利益の社外流出を抑制することを基本方針とします。普通株式については、18年に既に復配を実現しており、今後とも毎期の収益状況等を踏まえて対応してまいります。また、役員報酬については、役員の成果責任を明確化する観点から、業績連動報酬を導入しており、業績の変動に重点を置いた支給を行ってまいります。

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

金融機関としての公共的使命を十分に認識し、健全な企業に対する円滑な資金供給に努めてまいります。特に、中堅・中小企業向け貸出や個人向けローン等については、地域経済の発展を支援する観点からも、多様化するお客さまのニーズを充足した商品・サービスの開発・改善やソリューション提供力の強化に取組み、積極的な信用供与の拡大に努めてまいります。

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

公的資金の主たる返済原資であるグループ合算剰余金については、19年3月末までに、累積で12,970億円を見込み、早期健全化法優先株式8,680億円を上回る剰余金を確保できる見通しであります。これは、前回公表計画を6,537億円上回る水準となります。また、本計画の着実な履行等を通じ、22年3月期までに、18,100億円の累積が見込まれます。今後も引き続き、一層の収益力の向上に努め、利益の積み上げを図ってまいります。

単位:億円	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期
合算剰余金	7,568	12,970	14,590	16,300	18,100

(注) 合算剰余金は、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。

さらに、良好な市場環境等を前提として、今年度以降に市場で発行する優先株式の資金(その他資本剰余金)等も合わせ、将来的に早期健全化法及び預金保険法優先株式(合計25,315億円)の注入額に見合う額を上回る剰余金の確保を図ってまいります。なお、一斉転換期限のある早期健全化法優先株式については、関係当局の承認を前提に、それぞれ一斉転換期限までの返済を目指しております。

【公的資金の概要】

普通株式（預金保険法）

種類	普通株式
当初発行総額	2,964 億円
現存額	2,937 億円
当初発行株式数(※1)	5,700 千株
現存株式数	5,648 千株
発行価額(※1,2)	52,000 円

議決権付優先株式（預金保険法）

名称	第1種第一回 優先株式	第2種第一回 優先株式	第3種第一回 優先株式
発行総額	5,500 億円	5,635 億円	5,500 億円
発行株式数(※1)	2,750 千株	2,817 千株	2,750 千株
発行価額(※1)	200,000 円	200,000 円	200,000 円
配当金(年間)	変動	変動	変動
配当利回り	1 年円 Libor+0.5%	1 年円 Libor+0.5%	1 年円 Libor+0.5%
議決権	無制限	無制限	無制限

優先株式（早期健全化法）

名称	乙種第一回 優先株式	丙種第一回 優先株式	戊種第一回 優先株式	己種第一回 優先株式
発行総額	4,080 億円	600 億円	3,000 億円	1,000 億円
発行株式数(※1)	680 千株	120 千株	240 千株	80 千株
発行価額(※1)	600,000 円	500,000 円	1,250,000 円	1,250,000 円
配当金(年間)(※1)	6,360 円	6,800 円	14,380 円	18,500 円
配当利回り	1.06%	1.36%	1.15%	1.48%
一斉転換日	21 年 4 月 1 日	27 年 4 月 1 日	21 年 12 月 1 日	26 年 12 月 1 日
当初発行会社 及び名称	大和銀行 乙種第一回 優先株式	近畿大阪銀行 第一回 優先株式	あさひ銀行 第1回第2種 優先株式	あさひ銀行 第2回第2種 優先株式

劣後特約付借入（早期健全化法）

種類	永久劣後ローン
当初借入金額	1,000 億円
現存額	800 億円
借入利率	当初 円 LIBOR+1.04% 21 年 4 月以降 円 LIBOR+2.54%
返済期限	定めなし
コール条項	21 年 3 月 31 日以降
当初借入会社	あさひ銀行

(※1)17 年 6 月 28 日開催の定時株主総会において、株式併合(当社の発行済の普通株式及び各種の優先株式の全てにつき、株式 1,000 株を1株に併合する)及び、1単元の株式の数の定めを廃止し、端株制度(端株の単位は1株の 1,000 分の1)を採用する定款の一部変更を決議しています。なお、この株式併合の効力発生日は 17 年 8 月 2 日であり、株式併合の効力発生時にこの定款変更の効力が生じています。

(※2)りそな銀行の当初発行価額を株式交換比率で除して算出される 1 株当たりの価額(上記※1 考慮後)を記載しています。

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

当グループは集中再生期間を中心とする財務改革の断行等により、将来に向けたリスクファクターの抜本的な排除を実現しております。

本計画期間においても、新たなリスクファクターの増大を防止するべく、貸出債権や保有株式等のリスク資産を適切にコントロールするための管理体制を強化し、リスクに見合った適正なリターンを追求していくことで、収益体質の一層の強化を図ってまいります。

以上