

平成 20 年 11 月 7 日
りそなホールディングス

「経営の健全化のための計画」について

～真のリテールバンクの確立をめざして～

株式会社 りそなホールディングス(社長 檜垣誠司)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、15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」(HOPのための計画)、翌16年11月に公表した「再生」から「飛躍」に向けた新たなステージにおける計画(STEPのための計画)、および18年11月に公表した「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」を実現していく計画(JUMPのための計画)に掲げた諸改革の成果を踏まえ、従来から取組んできた差別化戦略を徹底するとともに、更なる「事業領域の選択と集中」と「りそなスタイルの確立」を柱に、「真のリテールバンクの確立」への挑戦をお示しするものです。

当グループは、公的資金による資本増強の重みを真摯に受け止め、お客さま本位のビジネスを行うことで、全役員・従業員が本計画の履行を目指してまいります。

りそな改革の総括

当グループは、これまでの常識や慣行にとらわれず、様々な改革に取り組んでまいりました。この結果、当グループの健全性、効率性、収益性は大きく改善いたしました。20年3月期までのりそな改革の成果を以下に総括いたします。

		15/3 月期	20/3 月期
健全性	不良債権比率	11.19 % (15/9 末)	2.19 %
	政策投資株式残高	13,166 億円	3,875 億円
効率性	OHR ※	59.7 %	51.7 %
	従業員数 ※	19,307 人	14,675 人
収益性	税引前当期利益	▲5,173 億円	3,021 億円
	実勢業務純益 ROA ※	0.72 %	0.85 %
	住宅ローン残高	8.4 兆円	11.5 兆円
	投資商品残高	0.79 兆円	4.00 兆円
	不動産部門収益	60 億円	157 億円

本計画の概要

本計画期間においては、『りそな』の差別化戦略を徹底し、更なる「事業領域の選択と集中」(重点地域・重点ビジネスの再整理)や「りそなスタイルの確立」(新しい企業文化の創造、個の重視、信頼度 No.1 への挑戦)に取り組むことで、「真のリテールバンク『りそな』」の姿をお示してまいります。なお、主要な計数目標は以下の通りです。

傘下銀行合算		21/3 月期	24/3 月期
実勢業務純益 ※		3,150 億円	3,830 億円
税引前当期利益		2,730 億円	3,380 億円
収益性	税引前当期利益 RORA ※	1.25 %	1.45 %
効率性	OHR ※	53.94 %	49.60 %
健全性	不良債権比率	2.52 %	2.2% 程度

※ OHR…経費/信託勘定償却前業務粗利益

※ 従業員数…事務職員、庶務職員合算。在職出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

※ 実勢業務純益…一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前業務純益

※ 税引前当期利益 RORA…(税引前当期利益) / {(リスクアセットの期首残高 + 同期末残高) / 2}

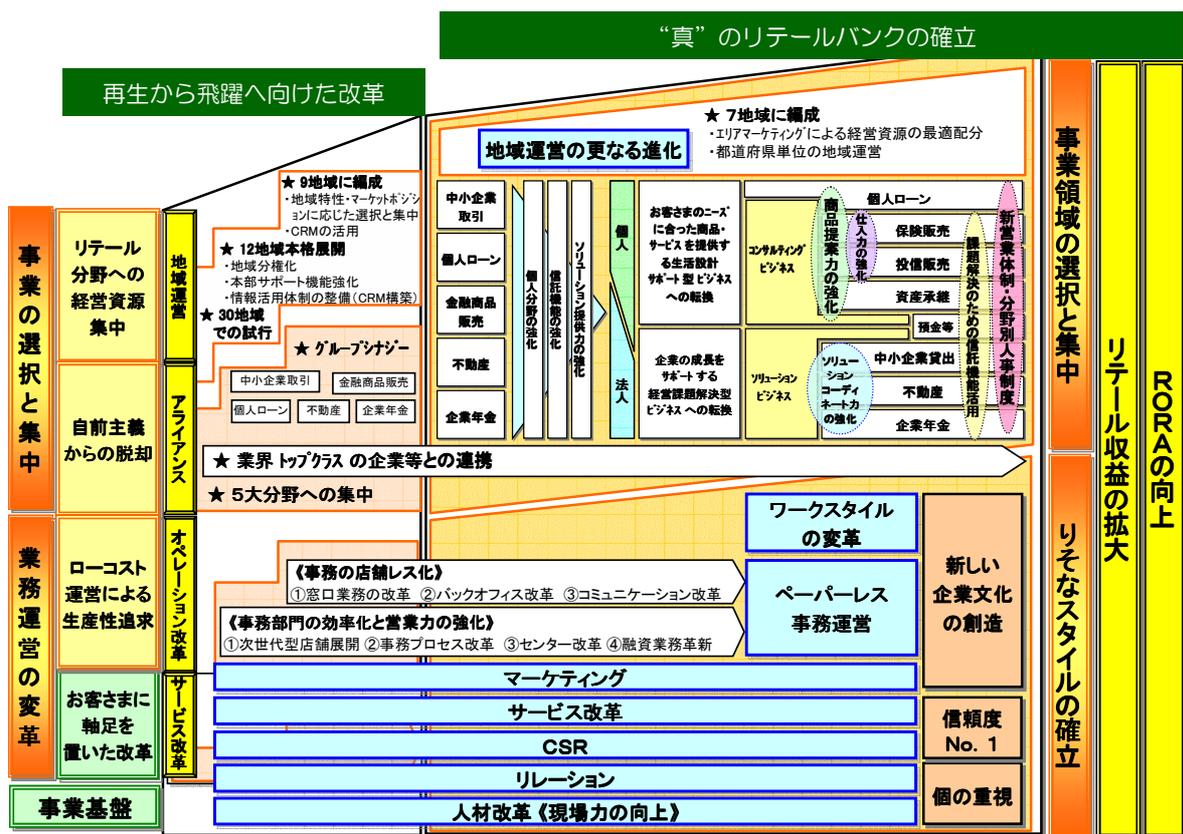
真のリテールバンクの確立

『りそな』の目指すリテールバンクの姿とは、個人・法人を問わず、地域に根付いたきめ細かなリレーションを構築し、お客さま本位のビジネスを行う金融サービス企業であります。

個人のお客さまには、人生の様々な場面で活用いただける最適な商品・サービスをご提供することにより、豊かな生活設計をサポートしてまいります。また、法人のお客さまには、事業の様々な場面で経営課題の解決に向けた最適な提案をすることにより、事業の成長をサポートしてまいります。

こうした取り組みにより、金融サービス企業として他の追随を許さないリテールバンクのフロントランナーとしての地位を確立し、「リテール収益の拡大」と「RORA(Return on Risk weighted Asset)の向上」を目指してまいります。

【経営戦略の全体像】



事業領域の選択と集中

当グループは、『りそな』の強みを発揮できる事業分野(ビジネス)・地域(エリア)に経営資源を集中的に配分してまいります。

(重点ビジネス)

りそなの目指すビジネスの方向性		
個人分野の強化	信託機能の強化	ソリューション提供力の強化

本計画期間においては、『りそな』の強みである5大ビジネス(「中小企業取引」「個人ローン」「金融商品販売」「不動産」「企業年金」)を、「個人分野の強化」「信託機能の強化」「ソリューション提供力の強化」を切り口に、マーケットインの発想で事業領域として再整理し、今まで以上にお客さま本位のビジネスを展開するべく努めてまいります。

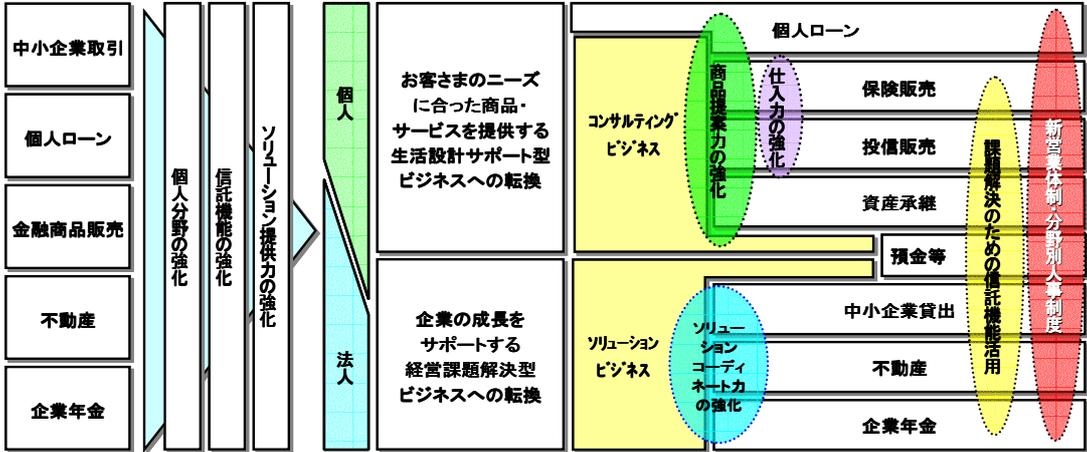
また、20年10月に新人事制度を導入し、業務分野を原則として「個人」「法人」「管理・サービス」「企画」に分類し、各人が専門性を高め各業務分野における金融のプロフェッショナルを目指すことが可能な体系としております。さらに、目的意識を持って専門性の向上を目指す人材を確保していく観点から、21年度入社予定者より分野別採用を実施する予定としております。

(重点地域)

当グループは、引き続き、重点地域を大阪・埼玉・東京としております。今後、20年4月に新設した金融マーケティング研究所の調査・分析機能を活用したきめ細かなエリアマーケティングをベースに、従来以上に地域やビジネスの特性に応じた経営資源の最適配分を実施してまいります。

りそな銀行では、20年4月に東京都内・大阪府内の地域を統合することで7地域・3営業本部体制とするとともに、支店長職を廃止して新営業体制に移行いたしました。これにより、各部門の専門性を従来以上に高め、お客さまへの商品・サービスの向上、営業推進力の強化ならびに内部管理の強化を実現してまいります。

【事業領域の再整理】



事業領域の選択と集中 ～ 個人ビジネスと法人ビジネス～

《 個人ビジネス 》

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が到来するなか、個人のお客さまには、個人ローンや資産運用商品等、人生の様々な場面で活用いただける最適な商品・サービスをご提供してまいります。

具体的には、「お客さまへの付加価値の提供」を行動の起点としたお客さま本位のビジネスにこだわり、お客さまのセグメント毎の担当の明確化、お客さま接点の拡充、CRM の活用により集積されたお客さま情報に基づく営業推進やマーケティングの強化に努めてまいります。これにより、当グループが得意とする個人ローン・資産運用・資産承継等のコンサルティングや提案を的確にさせていただき、お客さまの豊かな生活設計をサポートすることで、生涯に亘りお取引していただくことを目指してまいります。

個人ビジネス	
個人ローン	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 商品・サービスの価値向上 ◆ 営業力の強化 ◆ お客さまとのコミュニケーションの強化
保険販売	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 競争力ある商品・サービスラインナップの充実 ◆ コンサルティング営業の強化 ◆ 販売体制の強化 ◆ 戦略を実現する人材育成
投資信託販売	
資産承継ビジネス	

《 法人ビジネス 》

グローバル化による経営環境の急速な変化や市場の成熟化に伴い、お客さまの抱える経営課題も複雑化・多様化するなか、当グループはセグメント毎の担当制と支援機能の充実や、質を重視した営業活動により、お客さま1社1社とのリレーションを大切にしております。営業現場と本部が一体となって知恵やスキルを結集させることで、お客さまの抱える経営課題に最適な解決策(中小企業貸出・不動産・企業年金等)をご提供できる経営課題解決型のビジネスを展開してまいります。

法人ビジネス	
中小企業貸出	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ソリューションコーディネート力の強化 ◆ 戦略を実現する人材育成
不動産	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 幅広い不動産ソリューション機能の提供 ◆ お客さま基盤の活用 ◆ グループシナジーの発揮
企業年金	<ul style="list-style-type: none"> ◆ りそな銀行とりそな信託銀行の合併(関係当局の承認を前提) ◆ 適格年金制度の移行対応 ◆ 企業年金に係るソリューションの提供

りそなスタイルの確立

当グループは、ローコスト運営による生産性追求、お客さまに軸足を置いた業務運営の変革、及び差別化戦略を支えるサービス改革に取り組んでまいりました。本計画期間においても、差別化のためのこれらの変革を更に深化させ、「新しい企業文化の創造」「個の重視」「信頼度 No.1 への挑戦」に取り組み、定着を図ることにより「りそなスタイル」を確立し、リテールバンクのフロントランナーを目指してまいります。

りそなスタイルの確立		
新しい企業文化の創造	個の重視	信頼度No. 1への挑戦
<ul style="list-style-type: none"> ◆ オペレーション改革 ペーパーレス事務運営 ◆ ワークスタイルの変革 ◆ マーケティングの高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ リレーションの強化 ◆ 人材改革 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ サービス改革 ◆ CSR (『りそな』の社会的責任)

（新しい企業文化の創造）

当グループは、差別化された業務運営を確立するため、ローコスト運営・営業力強化・オペレーション改革を進めてまいりました。こうした改革を継続して、更なる生産性の向上・リスク管理の高度化・競争力の向上に向け、ペーパーレス事務運営・ワークスタイルの変革・マーケティングの強化に取り組み、新しい企業文化を創造してまいります。

（個の重視）

当グループは、お客さまとのリレーション向上や、ダイバーシティマネジメントへの挑戦を課題として、地域運営等様々な差別化戦略を実施してまいりました。本計画期間においても、お客さま一人ひとり、従業員一人ひとりを大切に、リレーションの強化や人材改革に取り組んでまいります。

（信頼度 No.1 への挑戦）

当グループは、“金融サービス企業の基本は「信頼」である”との認識のもと、誠実かつ正確なサービス提供と社会・地域への貢献に努め、信頼度 No.1 企業を目指してまいりました。引き続き、お客さまから「永く取引をしたい銀行」と認めていただけるように「サービス改革」や「CSR」への取り組みを強化してまいります。

グループ会社の運営方針

当グループは、りそなホールディングスによるガバナンスのもと、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。

りそなホールディングス				
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	関連会社等

(りそな銀行)

りそな銀行については、全国の10地域等(7地域・3営業本部)での地域運営や次世代型店舗の拡充等、『りそな』の差別化戦略に積極的に取り組むことで業績の向上に努めております。今後は、個人のお客さまの豊かな生活設計をサポートするコンサルティング営業、法人のお客さまの事業の成長をサポートする経営課題型ビジネスを展開してまいります。

(埼玉りそな銀行)

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に業績が伸展しております。引き続き、地元根ざした地域金融機関として、「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」を目指してまいります。

(近畿大阪銀行)

近畿大阪銀行については、大阪地域で存在感ある「都市型リテールバンク」として、りそな銀行とは異なる営業体制を構築し、業績の向上に努めております。今後も、大阪最大規模の営業基盤を持つ地方銀行として、独自の地域密着型運営を継続し、地域のお客さまに貢献してまいります。

(りそな信託銀行)

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、グループ商業銀行との連携強化の取組むことで、安定した業績を継続しております。今後も、長年に亘り培ってきた資産運用・資産管理の専門性の高度化を図るとともに資産運用機能の多角的な活用に取り組んでまいります。

なお、当グループは、経営課題解決型ビジネスへの転換を目指しており、その取組みを更に加速させるべく、関係当局の承認を前提として、りそな信託銀行とりそな銀行を本計画期間中に合併させる方針としております。商業銀行の豊富なお客さま基盤と信託銀行の高い専門性を有機的に結合させ、信頼と信認をベースとしたお客さまとのリレーションを軸に、信託機能を活用したソリューションをご提供してまいります。

(関連会社等)

傘下銀行以外の国内子会社・関連会社については、引き続き内部統制の強化に努めるとともに、各傘下銀行との緊密な連携を行い、グループの企業価値の向上を実現してまいります。

公 的 資 金 返 済 に 向 け た 道 筋

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、20年3月末現在で、計画(10,664億円、20年4月見直し後)を994億円上回る11,659億円となっており、早期健全化法優先株式の残存額3,352億円を上回る剰余金を確保しております。また、本計画の着実な履行等を通じ、23年3月末までに、累積で15,776億円を見込み、20年3月末までに既に市場で発行した優先株式の資金(その他資本剰余金)も合わせ、公的資金優先株式の残存額19,988億円(注入額ベース)を上回る剰余金を確保できる見通しであります。本計画期間最終年度である24年3月期までには17,635億円の累積が見込まれます。今後も、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。

(億円)

	20/3 期 実績	21/3 期 計画	22/3 期 計画	23/3 期 計画	24/3 期 計画
合算剰余金 ※	11,659	13,147	14,327	15,776	17,635

※ 合算剰余金は、りそなホールディングス及び傘下銀行合算の残高を記載しております。

公的資金を返済する場合、または当社普通株式を市場にて取得する場合、返済または取得後においても、グループ連結自己資本比率9%以上、Tier I 比率(連結)5%以上を目標として、適切な自己資本比率を維持してまいります。なお、一斉転換期限のある早期健全化法優先株式の残存額3,352億円(注入額ベース)及び既に設定しております普通株式の取得枠の総額1,100億円を控除した自己資本比率は、既に同水準を上回っております。

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が、市場環境等の変化に対応し、早期健全化法優先株式にかかる潜在株式への対応として、当社普通株式の市場での取得も検討してまいります。また、早期健全化法優先株式について一斉転換により普通株式が交付される場合には、希薄化を回避することを目的として普通株式を取得することも検討いたします。

以 上