

「再生」から「飛躍」に向けた第2ステージ

— サービス業への進化を目指して —



RESONA

2004年11月



リそなホールディングス

CONTENTS

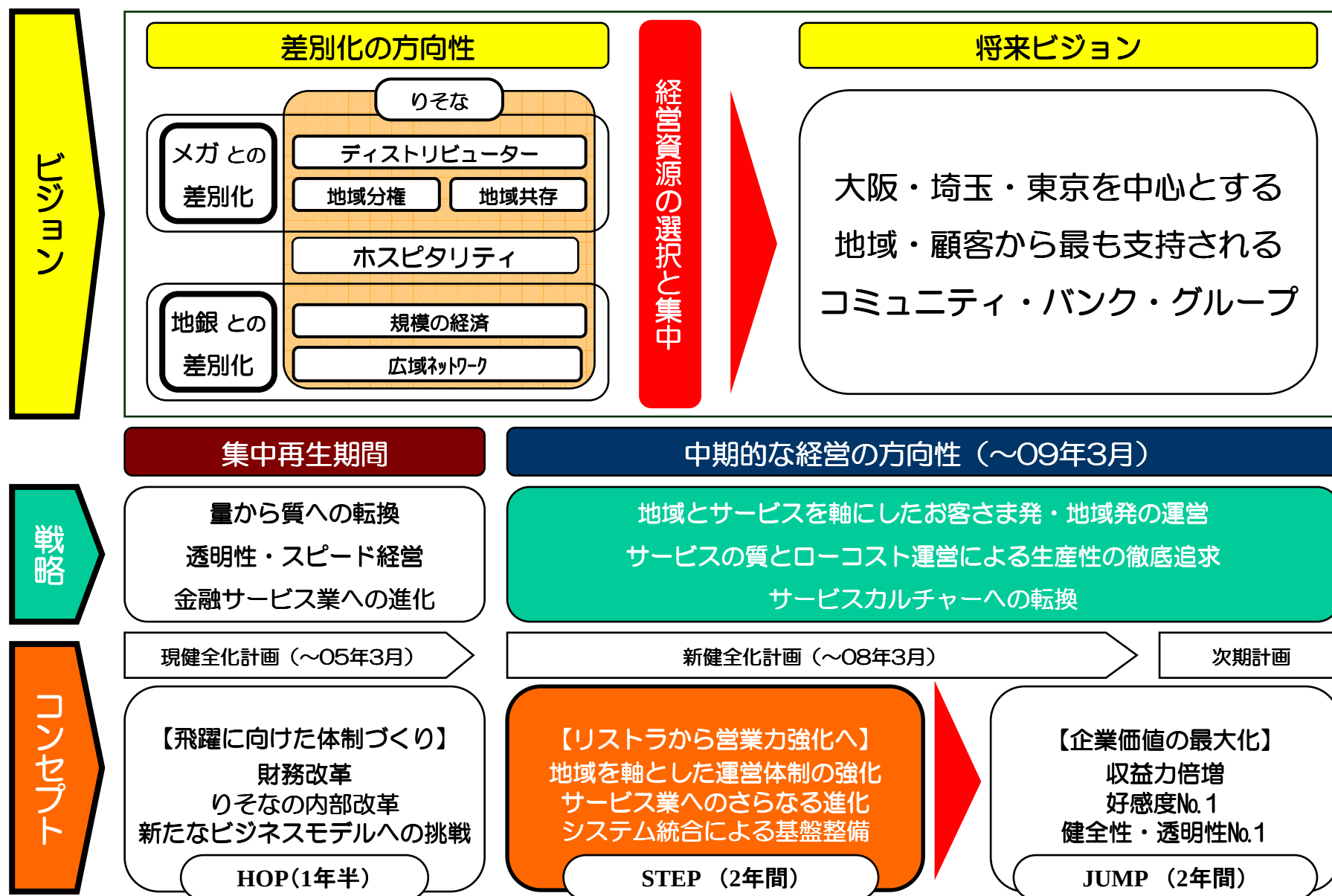
- ◇ 集中再生期間の総括
 - ◇ 新計画の全体像
 - (1) 新計画の位置づけ
(参考)「りそな」の構造改革
 - (2) 収益計画策定のコンセプトと目標水準
 - (3) 収益計画の組立
 - ◇ 注力していくビジネス
 - (1) 5つの主要ビジネス
 - (2) 資金利益の増強(4社合算)
 - (3) 貸出運営の組立(4社合算)
 - (4) フィービジネスの増強(4社合算)
 - (5) アライアンスの展開
 - ◇ ローコストオペレーションと戦略投資
 - ◇ 営業力強化に向けた諸改革
 - (1) 営業力強化に向けた諸改革
 - (2) 営業店事務改革(りそな銀行)
(参考)パイロット店舗での試行
 - (3) 融資事務改革(りそな銀行)
 - (4) 営業戦力の飛躍的向上(りそな銀行)
 - (5) 店舗チャネル革新(りそな銀行)
 - (6) 人事運営の変革
 - ◇ 地域を軸とした運営体制の強化
 - (1) 計画期間における方向性
 - (2) 地域運営の進化
 - (3) グループ連結経営の強化
 - (4) 傘下銀行の再編
 - ◇ 公的資金返済について
 - ◇ (ご参考)
 - 事務からセールスへのシフト
 - システム統合の概要
-

集中再生期間の総括

飛躍に向けた基盤整備は着実に進展

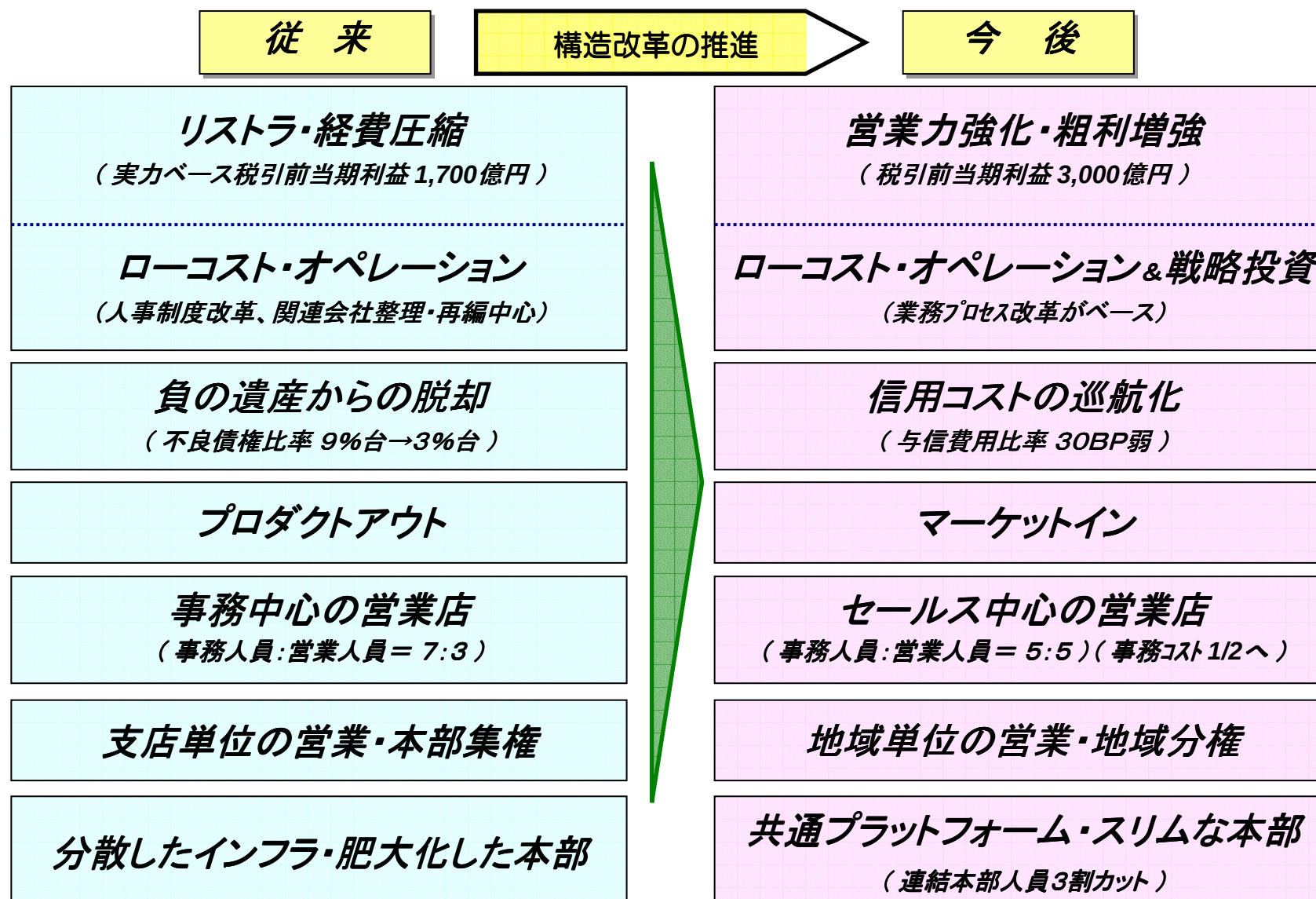
	03年9月期		05年3月期 (計画値)	備考
不良債権比率	11.2%		3%台	半減目標を既にクリア (04/9末:4.8%)
保有規制対象 株式	9,900億円 程度		4,000億円 台	保有規制を既にクリア (04/9末:約5,700億円)
経費率	63%		51%	経費率は12ポイント程度改 善(04/9末:46.7%)
子会社・関連会 社数	45社		実質11社	リスクファクターの大幅低減。11 社は収益増強へ

新計画の全体像 (1) 新計画の位置づけ



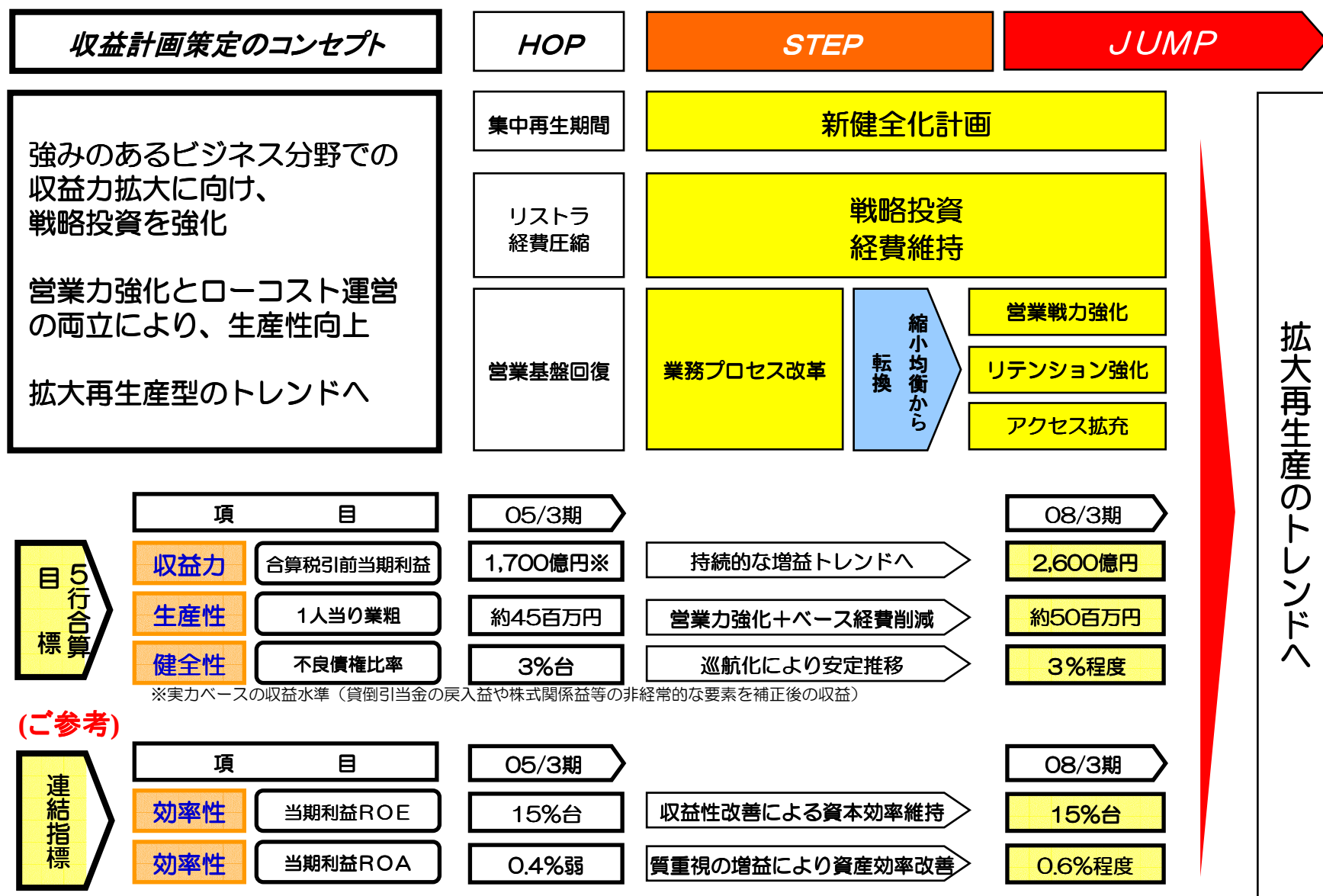
新計画の全体像 ～「りそな」の構造改革

(参考)



新計画の全体像

(2) 収益計画策定のコンセプトと目標水準



拡大再生産のトレンドへ

新計画の全体像 (3) 収益計画の組立

業務粗利益の増強、与信関連費用の巡航化により、安定的な黒字経営が定着

(単位: 億円)	集中再生期間			
	04/3期 (実績)	05/3期 (計画)	上期 《概数》	下期 《差引》
業務粗利益	6,727	6,900	3,570	3,330
資金利益	5,441	5,340	2,800	2,540
信託報酬	327	340	140	200
役務取引等利益	715	700	360	340
経費	4,168	3,530	1,670	1,860
実勢業務純益	2,603	3,380	1,910	1,470
与信関係費用	13,284	▲ 20	▲ 180	160
税引前当期利益	▲ 13,316	3,050	2,120	930
当期利益	▲ 16,927	2,880	2,050	830
役務取引等利益 (ローン関係費用控除前)	1,095	1,100	540	560
経費率(OHR)	62.0%	51.2%	46.8%	55.9%

新計画		
06/3期 (計画)	07/3期 (計画)	08/3期 (計画)
6,660	6,920	7,180
5,240	5,420	5,660
350	340	340
690	730	780
3,740	3,640	3,640
2,920	3,280	3,540
760	740	740
1,940	2,290	2,610
1,840	2,190	2,370
1,150	1,230	1,330
56.2%	52.6%	50.7%

目標
09/3期
7,600
3,600
4,000
3,000

■ 業務粗利益の増減内訳
(05/3期との対比)

	08/3期
業務粗利益(全体) ※1	+280
資金利益	+320
信託報酬+役務取引等利益 ※2	+80

※1 05/3期粗利益には配当金収入の一時的な上ブレなど特殊要因が約180億円含まれており、これを補正した実態ベースでは、+460億円の増強
※2 ローン関係費用控除前では、+230億円の増強

(1) 資金利益(+320億円)
(08/3期(計画)と05/3期の対比)

《一般貸出》
 末残増加 約1兆円/3年
《個人ローン》
 末残増加 約1.7兆円/3年

(2) 信託報酬+役務取引等利益(+230億円※)

08/3期(計画)と05/3期の対比

※ローン関係費用控除前計数での比較

《投信窓販》 販売額累計 2.4兆円/3年
 残高増加 1.0兆円/3年

《保険窓販》 販売額 7,100億円/3年

《不動産収益》 05/3期 110億円
 08/3期 150億円

■ 経費

システム統合費用や営業部門人員の大幅増強、店舗ネットワーク再構築等に伴う費用負担もあり、一時的に増加

■ 与信関連費用

合算ベースで750億円前後、与信費用比率で30bp弱程度で巡航化

<金利前提等>

本源的収益力向上の確かな道筋を示すべく、足下水準横這いにて策定

(ご参考)

景気回復シナリオでは、計画期間中に、短期金利0.25%、長期金利+0.6%の上昇を見込む。
同シナリオでは、08/3期の実勢業純は約3,800億円を見込む
(標準シナリオ+260億円)

注力していくビジネス (1) 5つの主要ビジネス

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利益・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り込み
- 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

個人ローン

- 強みである住宅ローン事業については、経営資源集中によりさらに強化（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）

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
- 業界トップ企業とのアライアンスを活用した品揃えの充実
- 顧客ニーズ等をベースとしたセグメンテーション見直しによる新たな販売手法の確立

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、エクイティ投資などの取組み）

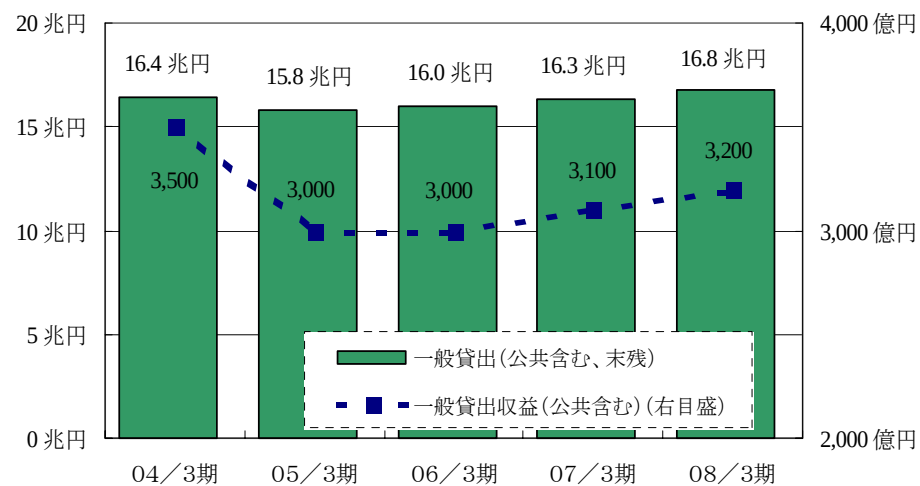
企業年金

- 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DC、DBの拡大

注力していくビジネス (2) 資金利益の増強 (4 社合算)

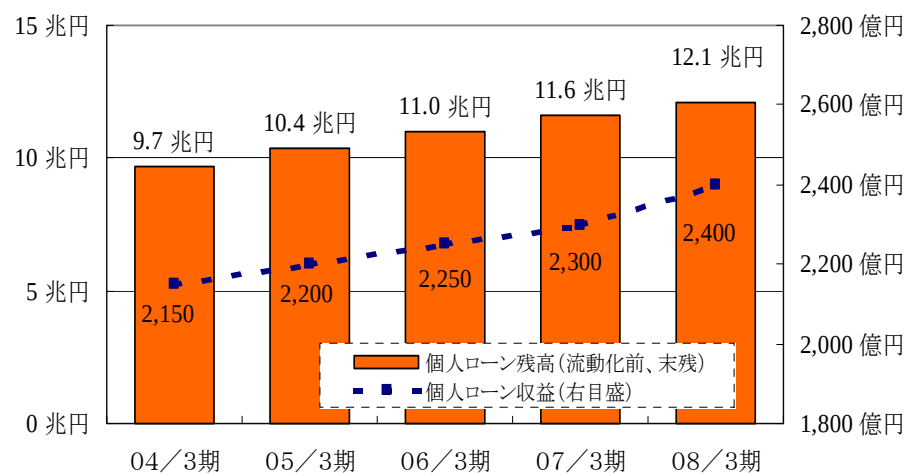
資金利益の増強について

企業向け貸出



- オーナー企業取引への注力
 - ・法人・個人ソリューション機能の一体化
 - ・研修制度、本部サポートの充実
 - ・現場トップによる営業の強化
- 小口資金ニーズの取り込み
 - ・他業態や団体（商工会議所等）との連携による無担保ビジネスローン推進
- 新規顧客開拓の推進
 - ・リレーション力向上、木目細かい対応
 - ・広域ネットワークを活かしたソリューション提供
- 低格付先の金利引上げによる利鞘改善

個人ローン



- 超長期固定ローン、アパマンローン推進
- ローン営業人員等人的資源の重点配備（住宅ローンセンター）
- 住宅産業業者との連携強化
- 住宅ローン顧客へのリテンション強化
- 住宅ローン債権流動化の積極的な取組み
- 関連フィー収益増強（火災保険窓販など）
- ATMローンなど新たな消費者ローンのオリジネーション強化

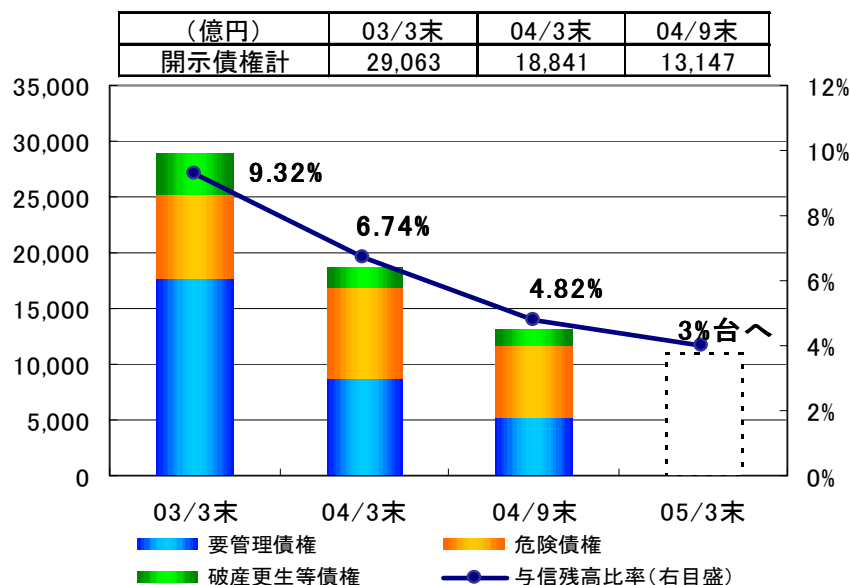
注力していくビジネス (3) 貸出運営の組立 (4社合算)

貸出運営について

貸出資産の健全化

【金融再生法開示債権額の推移】(4社合算)

- 16年9月期に開示債権額は約1.3兆円(03/3期比約55%減少)、開示債権比率は4.8%まで低下



【大口先向けエクスポージャーの推移】(りそな銀行)

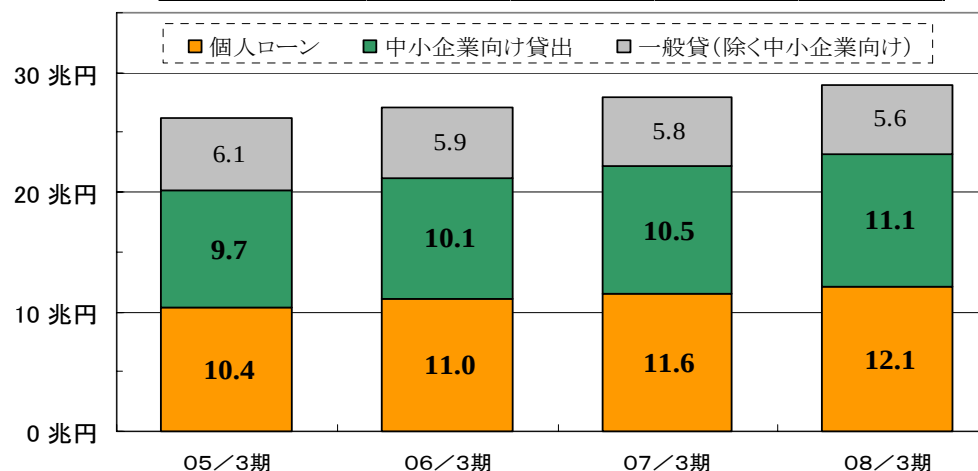
- 要注意先以下100億円以上先へのエクスポージャーは1年半で1/3まで減少

(億円)		03/3末	04/3末	04/9末
100億円以上先数(要注意先以下)	A	65	44	31
該当先への与信額	B	25,360	12,204	7,893
1社平均与信額(B/A)		390	277	255

貸出運営の方向性

【貸出ポートフォリオ】(4社合算、比率)

(比率)	05/3期	06/3期	07/3期	08/3期
個人ローン	40.0%	41.0%	41.5%	42.0%
中小企業向け貸出	37.0%	37.5%	38.0%	38.5%



<今後の方向性>

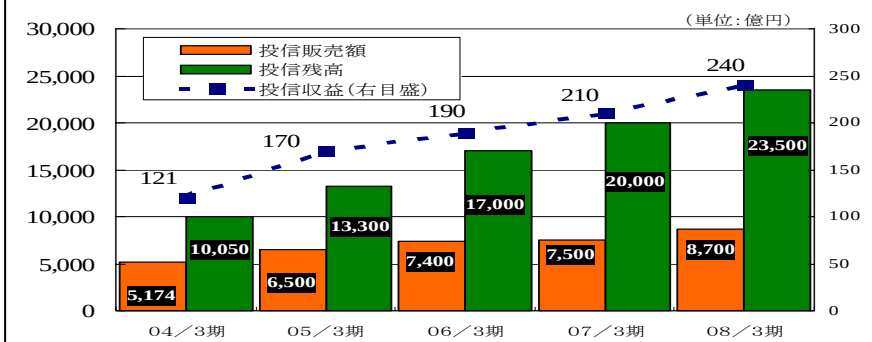
- リスク・リターンを重視した、適正な利鞘確保
- 中小企業向け貸出・個人ローンの増強による小口分散化
- 大口シーリング制度や業種別ポートフォリオの管理などによる信用リスク管理の高度化

注力していくビジネス (4) フィービジネスの増強 (4社合算)

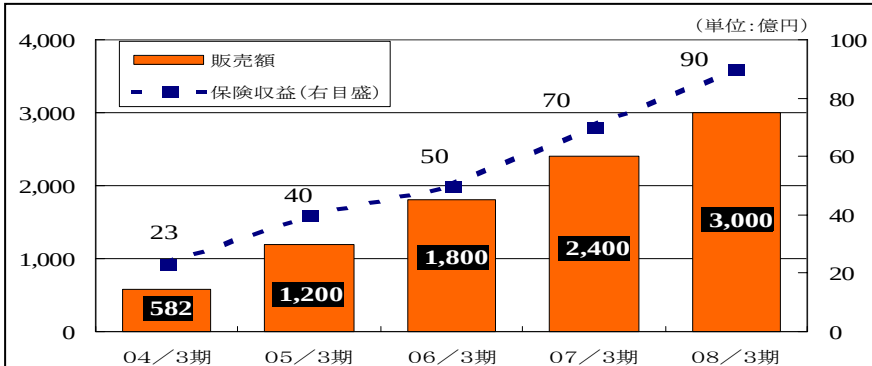
フィービジネスの増強について

金融商品

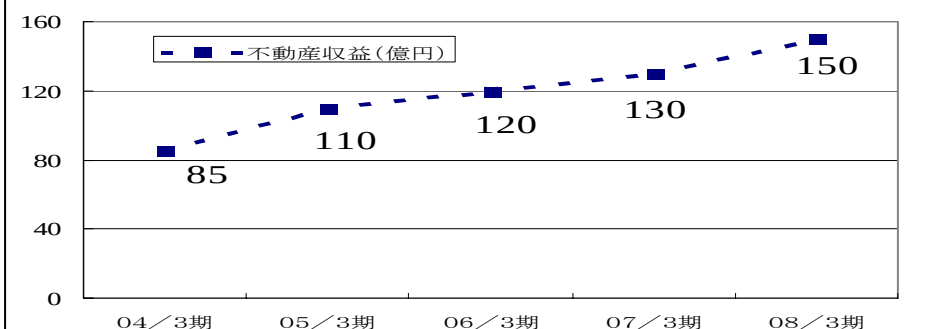
投資信託



年金保険



不動産関連業務



<収益増加に向けた諸施策>

- 販売体制の整備・強化
 - ・ 資金運用コンサルタント大幅増強
 - ・ 専門の証券商品販売要員の配置
 - ・ アライアンスによる研修機能活用
 - ・ マルチチャネルでの運用ニーズへの対応
- 顧客誘因活動の展開 (セミナー実施など)
- 商品ラインアップの拡充
 - ・ 個人向け国債、ミニ公募地方債など
 - ・ 証券仲介業務参入
 - ・ 年金保険商品の品揃え強化

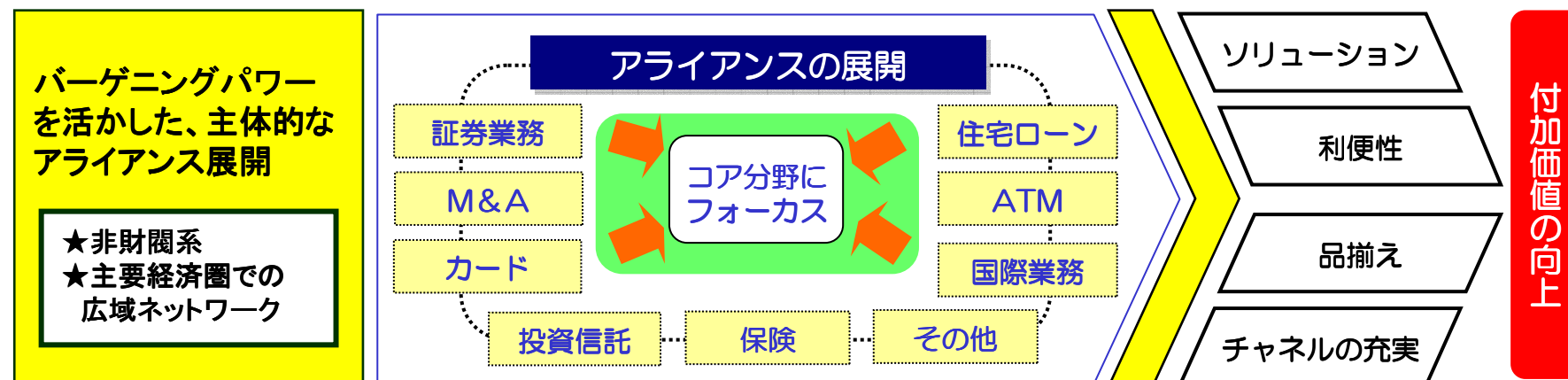
<収益増加に向けた諸施策>

- 経営資源の首都圏へのシフト
 - 大幅な人員増強
 - グループ会社間の協力体制強化
- (注) りそな銀行のみの計画 (他傘下銀行取扱いなし)

注力していくビジネス

(5) アライアンスの展開

業界トップクラスの企業とのアライアンスを通じ、ベストな商品・サービスを提供



【主要なアライアンス等の事例】

目的	提携分野	パートナー	提携・連携内容
ソリューション強化	証券	野村証券	証券仲介業務
		松井証券	証券口座開設取次ぎに係る業務提携
		ディー・ブレイン証券、IPO証券	埼玉県におけるベンチャー企業支援に係る業務協力
	M&A	みずほ証券	M&A業務における助言・サポート等アドバイザー業務
	国際業務	東亜銀行、バンコック銀行、東京三菱銀行ほか	アジア地域における金融サービスの補完機能を確立
利便性向上	保険	アリコ・ジャパンほか	GR各社に対する年金保険商品の供給・人材育成サポート等
	クレジットカード	クレディセゾン	新カードの共同開発・発行に係る業務・資本提携
	店舗ネットワーク	アイワイバンク、ローソンほか	ATM提携
	その他	JTB	旅行積立商品「JTBたびたびバンク」の申込受付サービス
品揃え充実	投資信託	クレディ・アグリコルほか	GR各社に対する投信商品の供給
	PB	シンワアートオークションほか	相互間の顧客紹介、相互顧客へのサービス提供
	住宅ローン	アートコーポレーション	住宅ローン利用顧客に対して特別引越バック等を提供
店舗の多様化	その他	吉野家ディー・アンド・シー	店舗企画業務に関するノウハウ習得
	その他	タリーズコーヒーほか	店舗の余剰スペース有効活用

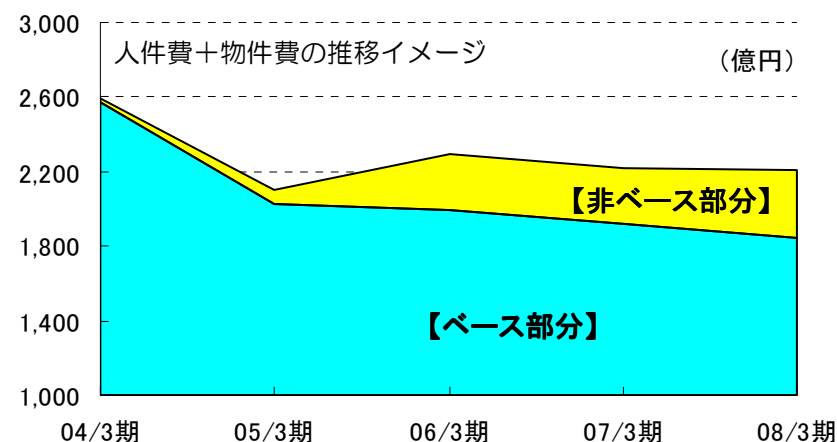
ローコストオペレーションと戦略投資

ベース経費の圧縮により、システム統合関連等「非ベース経費」の増加を吸収

【傘下銀行合算】	04/3期	05/3期	06/3期	07/3期	08/3期	
(単位: 億円)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)	増減
		(A)			(B)	(B)-(A)
人件費	1,237	1,090	1,220	1,220	1,210	120
物件費	2,673	2,220	2,300	2,300	2,210	▲ 10
人件費+物件費	3,910	3,310	3,520	3,520	3,420	110

【りそな銀行】	04/3期	05/3期	06/3期	07/3期	08/3期	
(単位: 億円)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)	増減
		(A)			(B)	(B)-(A)
人件費	775	660	740	720	715	55
ベース部分	756	613	647	615	594	▲ 19
物件費	1,819	1,440	1,560	1,500	1,490	50
ベース部分	1,819	1,411	1,353	1,302	1,247	▲ 164
非ベース部分	0	28	206	198	243	215
システム統合等費用		27	150	108	112	85
業務・チャネル革新費用		1	34	55	73	72
営業力強化費用			22	35	58	58
人件費+物件費	2,594	2,100	2,300	2,220	2,205	105

【経費増加要因の分析】（りそな銀行）



【人件費】

- 新規採用の拡大、業績インセンティブ給の支給等の営業強化施策により、人件費総体では計画期間中55億円の増加を見込む
- 但し、担い手の変革等、人員の再配置によりベース部分の人件費は抑制

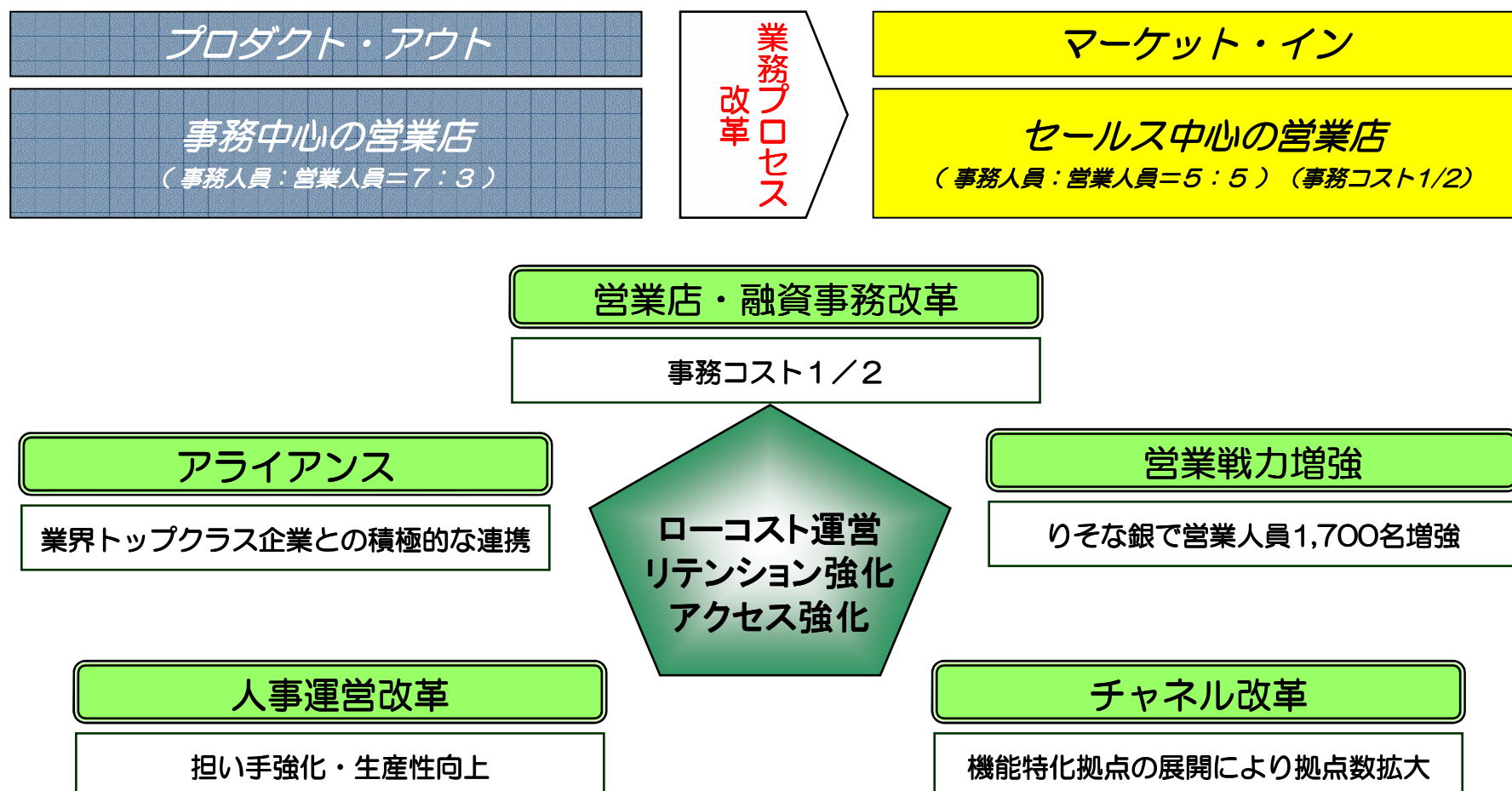
【物件費】

- 非ベース費用として、システム統合等費用を中心に06/3期～08/3期の累計で約650億円の経費支出見込む
- 一方、ベース費用は、個別削減施策の積上げ及び業務・チャネル革新に伴う合理化効果等により、08/3期は、05/3期から更に160億円程度の削減

営業力強化に向けた諸改革

(1) 営業力強化に向けた諸改革

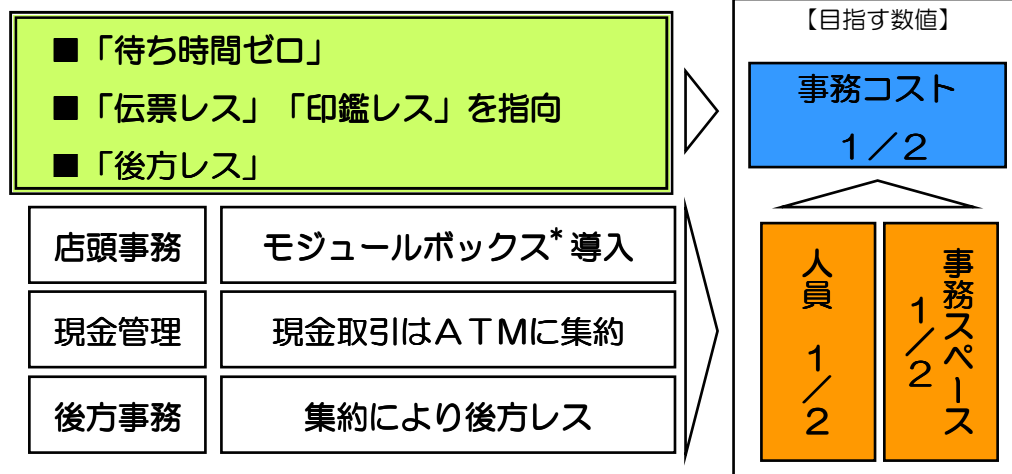
業務プロセス改革により、事務省力化とセールスサポートを同時実施
質と量の両面での営業戦力強化を図る



営業力強化に向けた諸改革

(2) 営業店事務改革（りそな銀行）

営業店をセールスの場に（営業店事務改革）～ 事務人員・事務スペース1/2を目指して



(*)ビジネスモデル特許出願中

投資効果

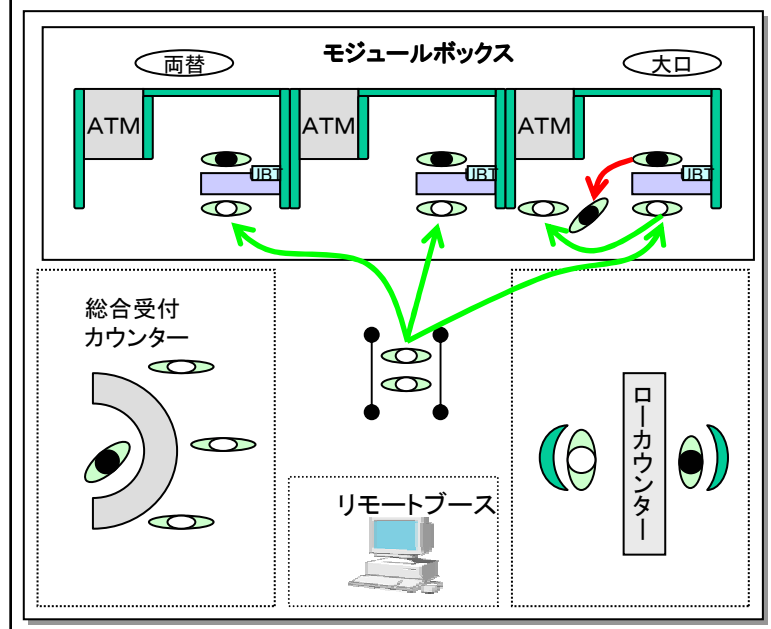
<パイロット店舗（2店舗）シミュレーション・ベース>

- 投資・外部委託費を含め約25%のコスト削減効果あり
- 投資・外部委託費を除いた人件費は約41%の削減が可能

導入スケジュール

(04年9月)	パイロット店活動計画策定
(04年11月～05年3月)	パイロット店運営（竹ノ塚支店・千住支店） 事務プロセス改革（仮説・検証実施）
(05年5月～10月)	地域内拡大
(05年11月～)	エリア順次拡大

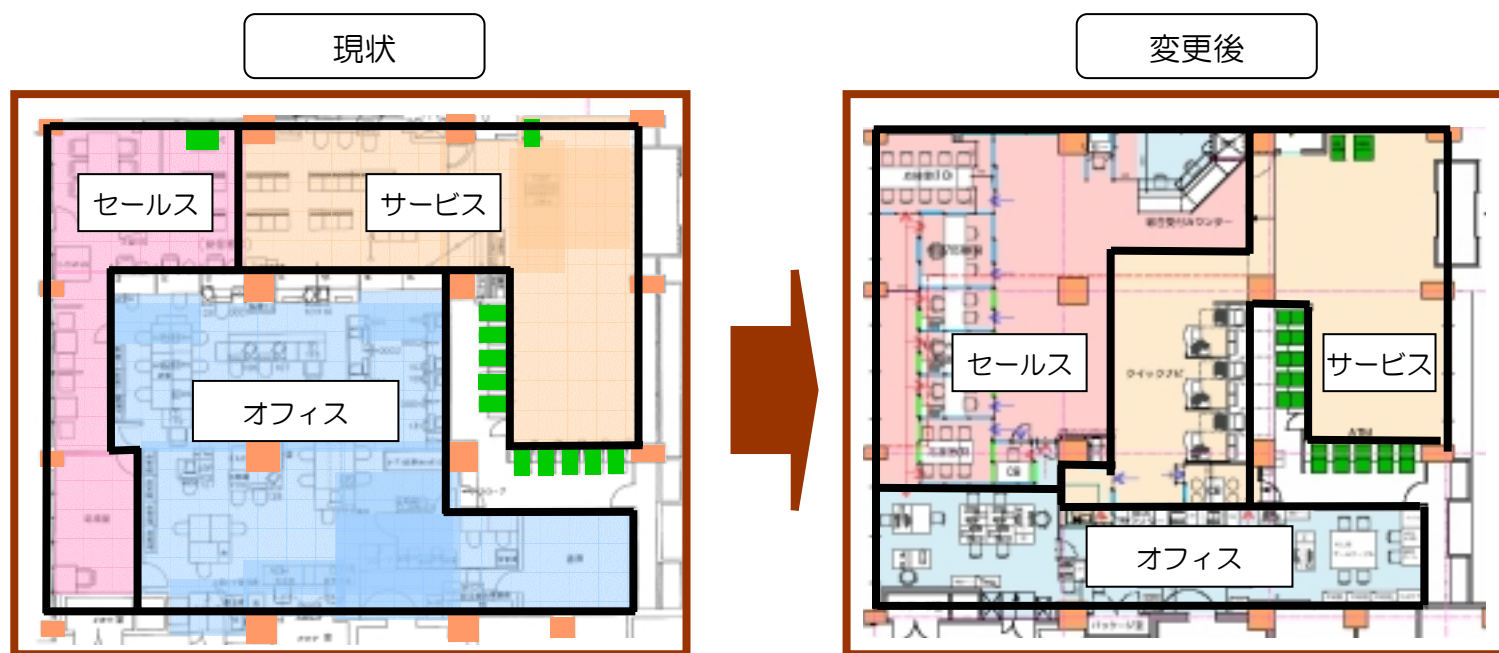
【「モジュールボックス」のイメージ】



(ご参考) パイロット店舗での試行

パイロット店舗でのレイアウトイメージ

【新旧の営業店スペースの比較】



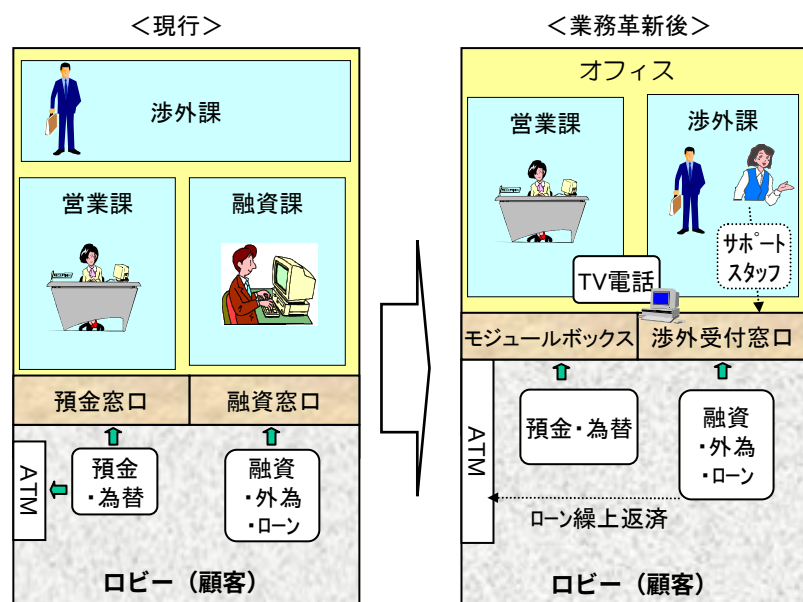
- ◆ セールススペースの拡大 約20坪→約40坪 (約2倍)
- ◆ オフィススペースの圧縮 約40坪→約20坪 (約1/2倍)

営業力強化に向けた諸改革

(3) 融資事務改革（りそな銀行）

融資事務革新により融資課ゼロ体制構築（融資事務の徹底集約）

システム統合を受けて、全社・全業務に拡大。営業店融資課を順次撤廃（05年下期～06年上期）



【効率化効果】

	内容	年間費用（増減）
営業店・本部	融資課削減、本部スリム化	▲85億円
集約化	センター拡充、人員配置	33億円
合計		▲52億円

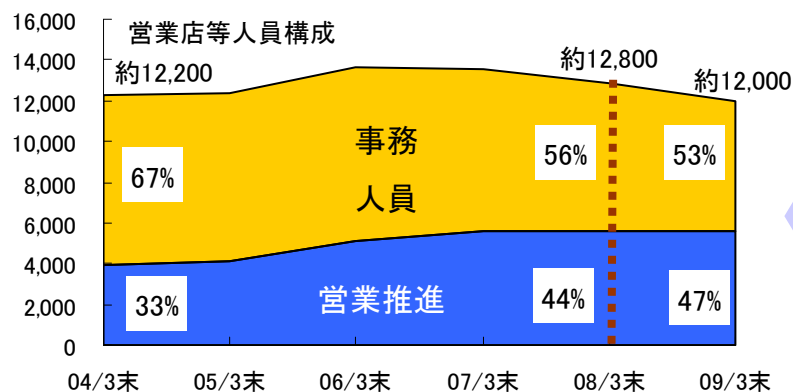
抜本的効率化・集約化と審査の2Way化により、融資課ゼロ体制を構築

解決の方向性

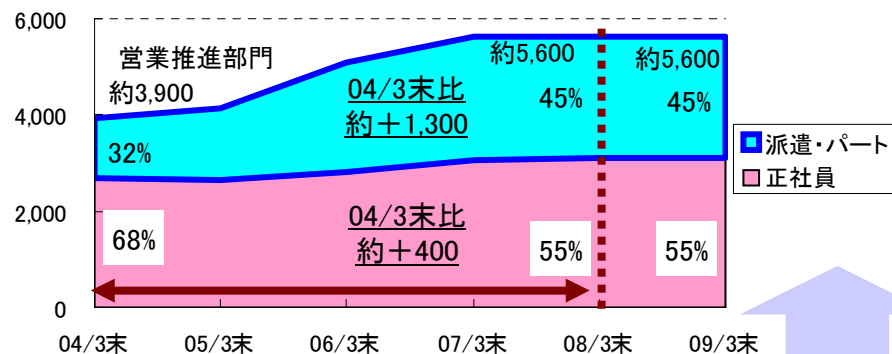
融資事務	勘定処理、現物管理のセンター集約
担保	不動産担保関連業務のRBSへの全面集約
審査管理	審査の2Way化 (コア層) 判断業務は渉外課、管理業務はセンター化 (スモール層) 完全センター化
不良債権	集約の徹底（サービサー・地域集約）
外為	営業店業務をセンターへ全面集約（営業店は受付のみ）
ローン	センターへ集約（営業店は受付のみ）

営業力強化に向けた諸改革（４）営業戦力の飛躍的向上（りそな銀行）

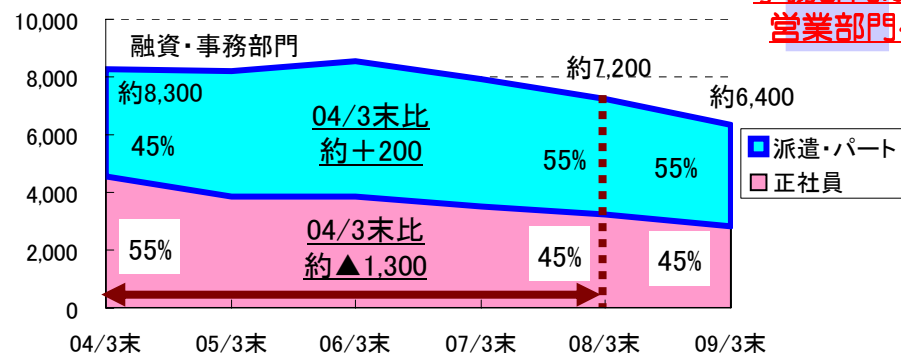
営業店（本部の非間接部門を含む）



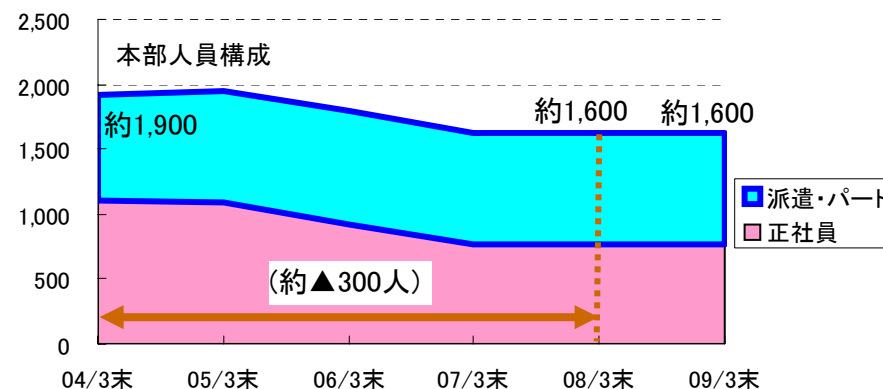
本部から
営業店へ



事務部門から
営業部門へ



本部（間接部門）



- 粗利益増強のため、営業部門の人員を大幅に増強
(04/3末比 正社員+400名、派遣・パート+1,300名)
- 営業部門への投入人員は、以下により確保
 - 1) 本部人員の削減
 - 2) 営業店の事務人員を再配置
 - 3) 新規採用の拡大と派遣スタッフの積極活用
- 営業店事務改革により、コストセンターからプロフィットセンターへの人員再配置が可能に
→ パーヘッド粗利益の向上による生産性向上

営業力強化に向けた諸改革

(5) 店舗チャンネル革新（りそな銀行）

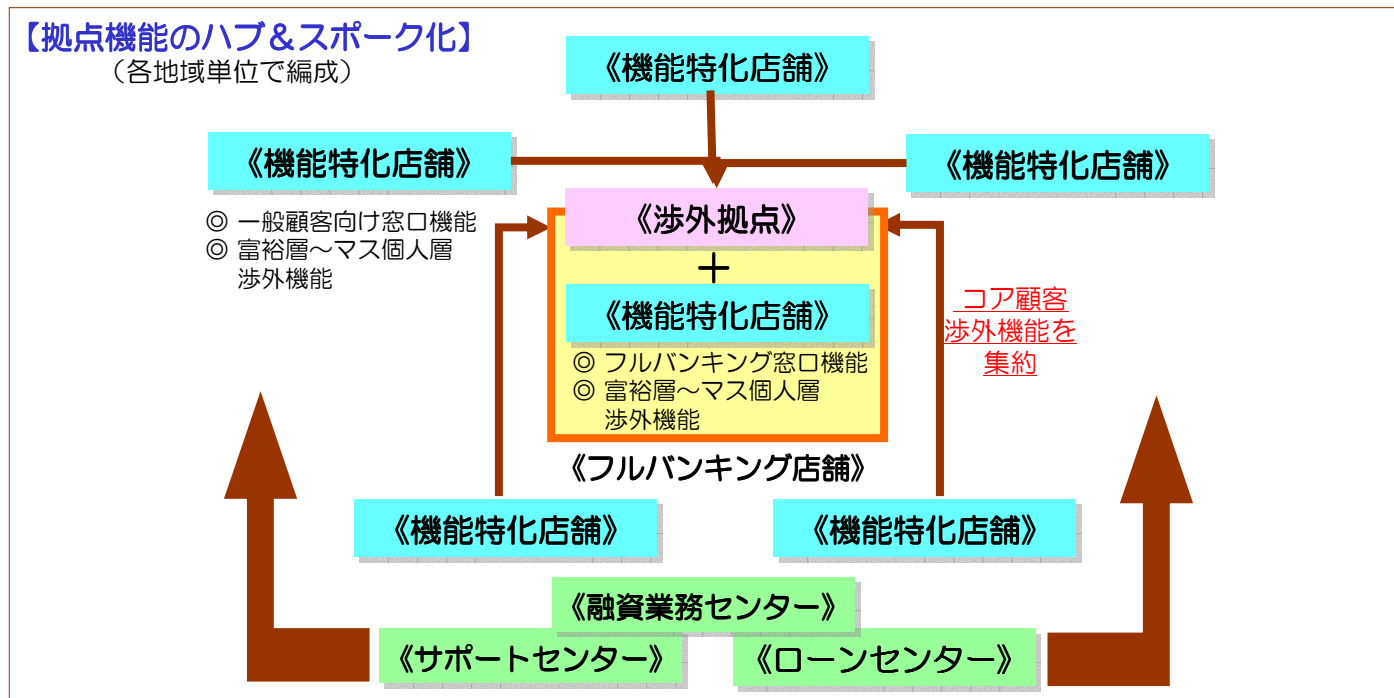
店舗チャンネルの革新により、「物件費の大幅削減」と「収益基盤の強化」を両立

- フルバンキング店の抜本的な削減により、動産・不動産経費を大幅に圧縮

【フルバンキング拠点比率】 05/3末（見込） 75%程度
07/3末（計画） 50%程度

- 「人をベースとしたリレーション力の強化」と「ネットワーク利便性の維持」により、収益基盤を強化

- 1) 渉外戦力は「質」「量」とともに抜本的に強化
- 2) 「機能特化拠点」の展開により、拠点数を拡充（バックレスの小規模セールス店舗の新設展開を試行）
- 3) 地域単位での「拠点機能のハブ&スポーク化」を実施



担い手の強化・生産性の向上 ～ 達成の喜びを共有できる職場作り

現場が主役の機動的な人事運営

- ◎人事権限の分散
 - ・異動・評価・処遇等の人事権限を大幅に地域に委譲（人事権限の担い手を「現場」や「個人」にシフト）
- ◎FA制度の導入
 - ・高業績者には他部門等への異動の権限を付与
- ◎若手の抜擢・女性の登用
 - ・年功や性別にかかわらず実力次第で積極的に登用

人材多様化で活気のある職場へ

- ◎新卒採用の再開(06年4月入社予定者より)
- ◎サービス業に適した人材の採用
- ◎外部人材の積極的な採用
 - ・専門性の高い人材や女性の中途採用等
⇒新卒採用中心からの転換
- ◎スタッフ社員の活用
 - ・パートタイマーは基幹的人材として社員として雇用

人事運営の变革

職務に誇りをもてる処遇制度

- ◎業績インセンティブ制度の導入
 - ・従来の賞与に変わり、会社や個人の業績に連動する報酬制度を導入(年1回支給)
⇒成果主義の徹底
- ◎プロフェッショナルの重視
 - ・法人・個人営業のプロフェッショナル、専門分野のプロフェッショナルを積極的に処遇
- ◎スタッフ社員への能力主義の導入
 - ・実力次第では、管理職への登用も可能

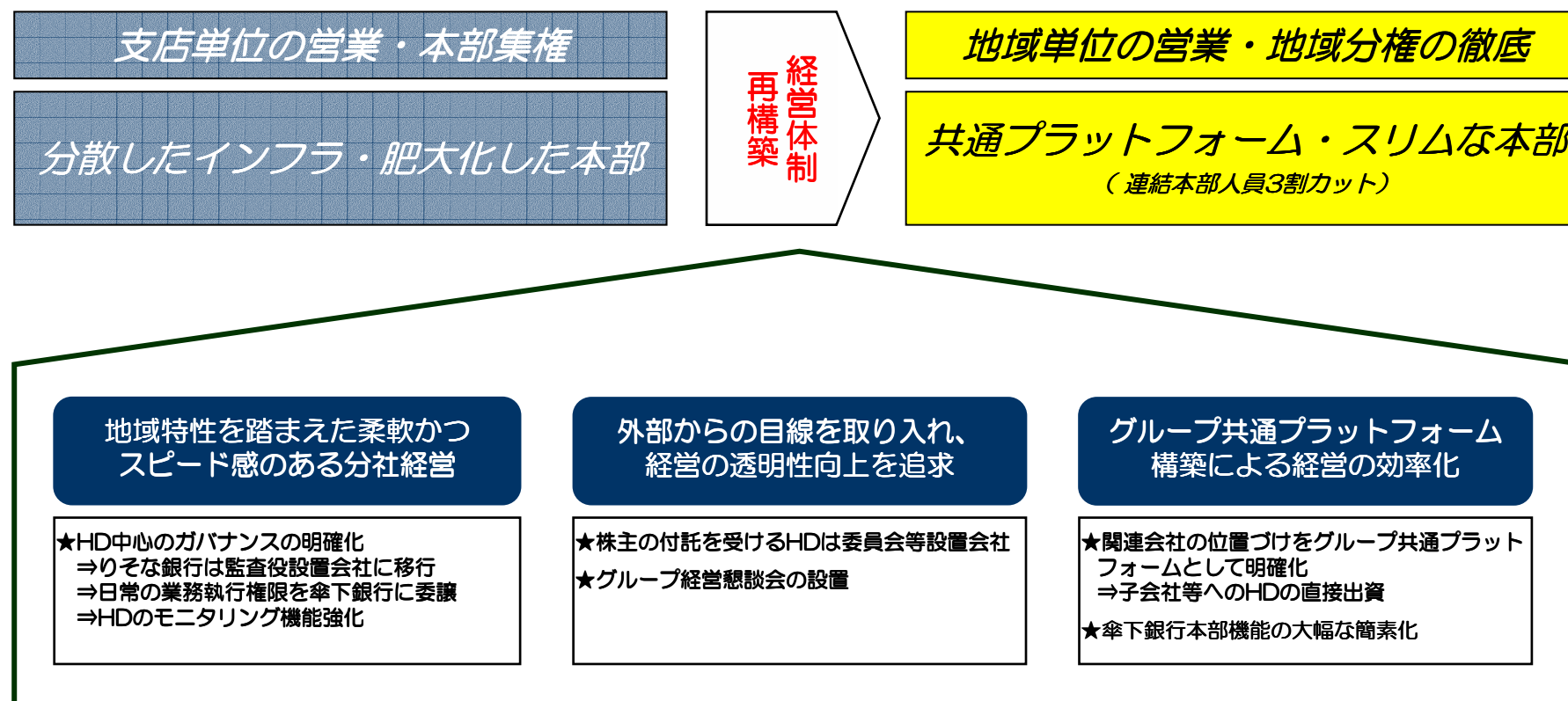
勝てる人材の育成を積極支援

- ◎サービスカルチャーの浸透に向けた外部企業への派遣
＜これまでの派遣実績＞
テーマパーク、コンビニ、レストラン等
- ◎ソリューション力の強化
 - ・営業スキル系研修を大幅に充実
 - ・現場ニーズに応じたオーダーメイド研修の実施
- ◎営業スキルの社内認定制度を構築
 - ・スキルレベルに応じた効果的な人材育成

地域を軸とした運営体制の強化（１）計画期間における方向性

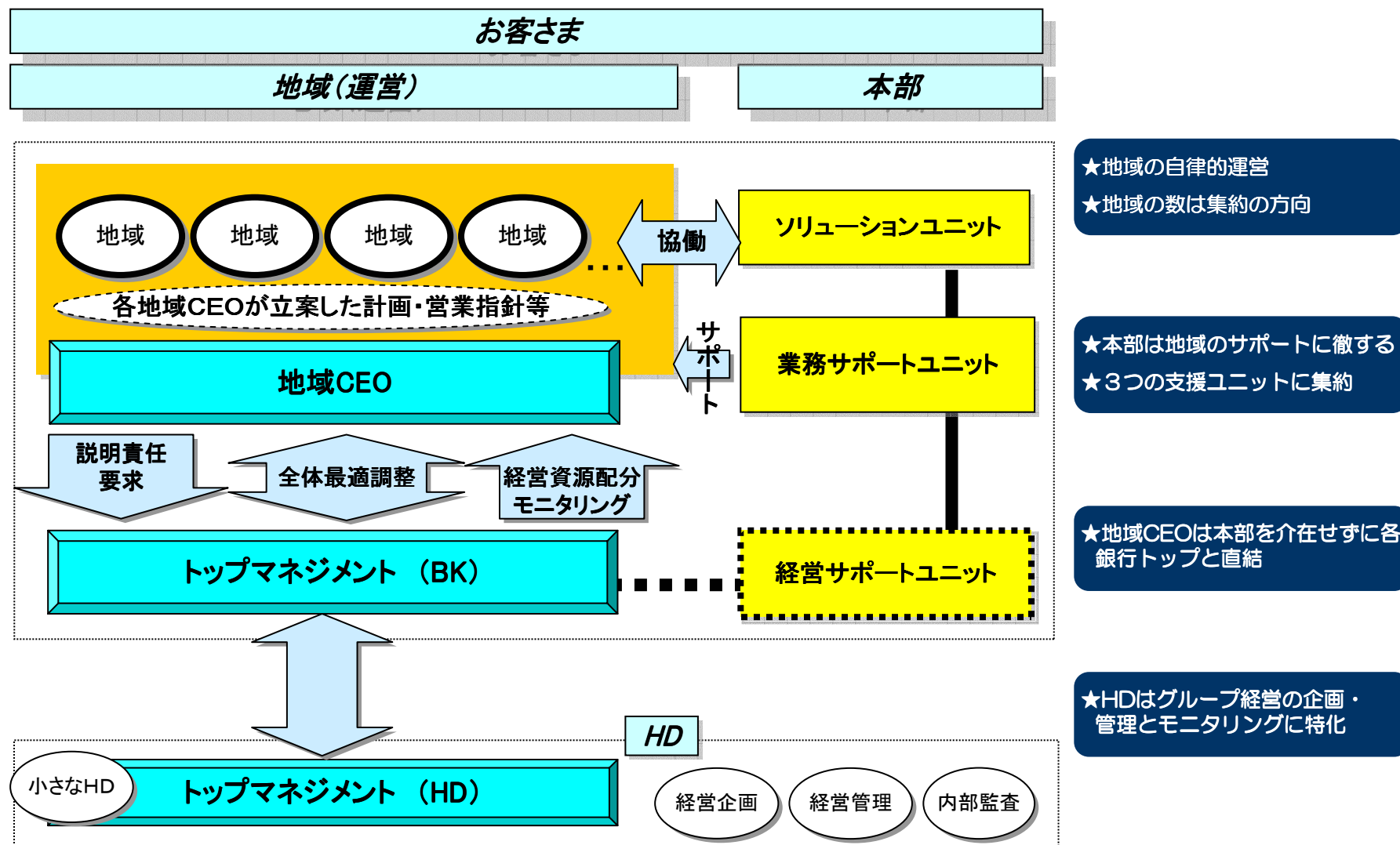
地域密着型の組織形態への移行に合わせ、効率的な運営体制とガバナンス強化を図る

- ①地域運営の取組をさらに推し進め、お客さまを頂点とする組織体制を徹底
- ②連結経営の強化により、強い「個社」の連合体を効率的に運営
- ③営業強化に向けた体制整備を優先し、大規模な傘下銀行の再編は回避



地域を軸とした運営体制の強化（2）地域運営の進化

地域運営の進化 ～ お客さまを頂点とする組織体制を徹底（07年4月からの全面展開を想定）



地域を軸とした運営体制の強化（3）グループ連結経営の強化

地域密着に向けた強い「個社」の連合体と効率的なグループ運営体制の両立

方向性

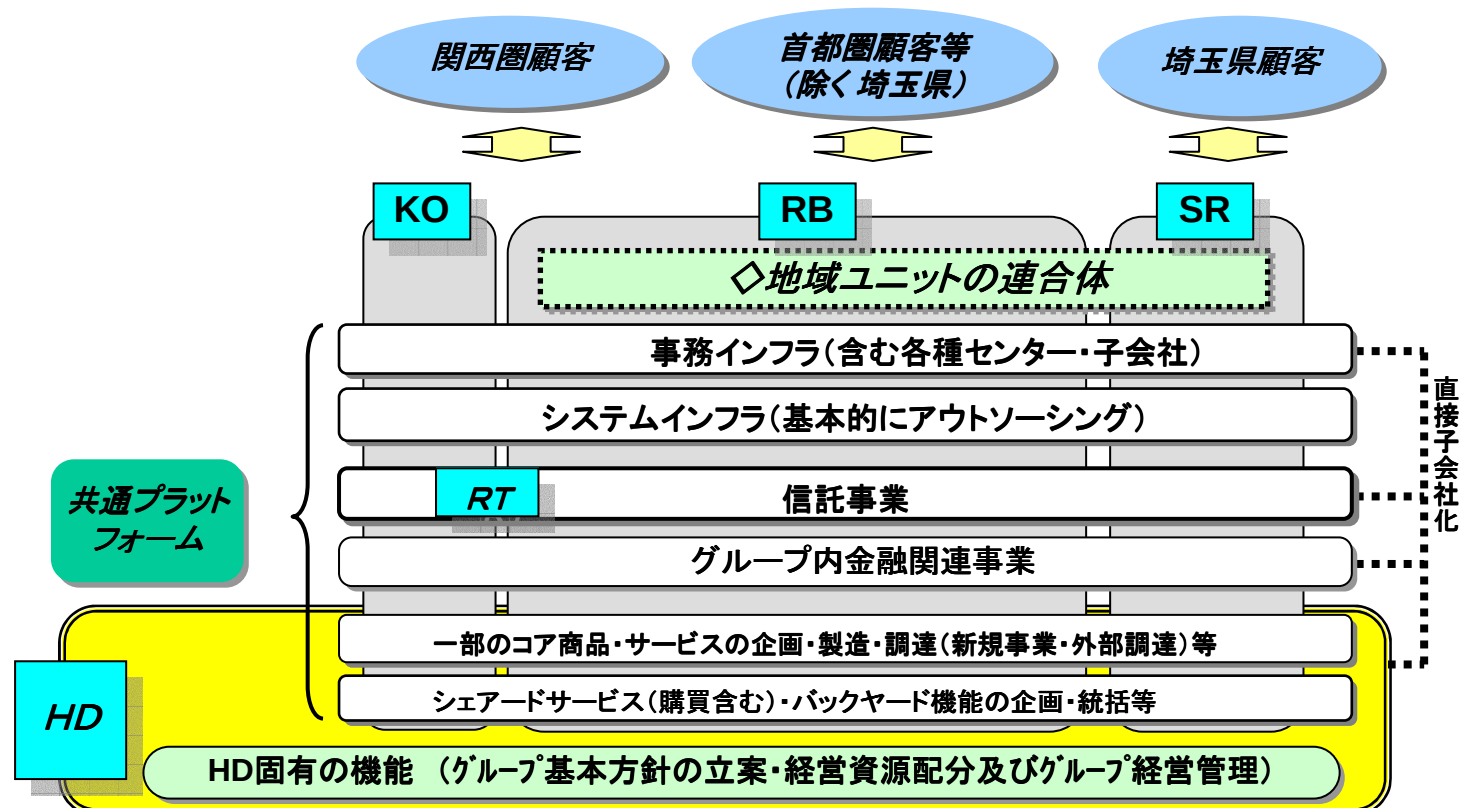
HDを中心とする
新たなガバナンス

グループ共通
プラットフォーム

本部組織・人員
大幅削減

HD中心の
連結経営整備

新たなグループ連結経営を支える組織体制



※HD：りそなホールディングス、RB：りそな銀行、SR：埼玉りそな銀行、KO：近畿大阪銀行、RT：りそな信託銀行

地域を軸とした運営体制の強化（４）傘下銀行の再編

地域とサービスを軸とした体制構築・収益力強化を優先し、大規模な傘下銀行の再編は当面行わない

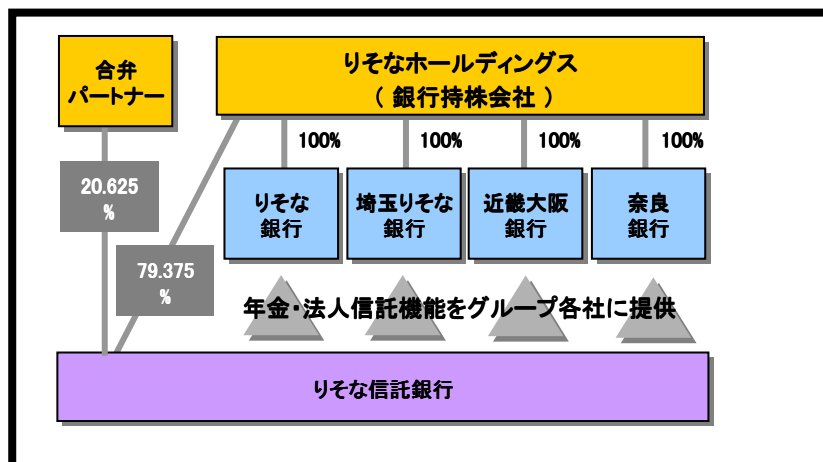
【基本方針】

- ★地域・顧客に軸足を置いた営業体制の整備・構築を優先
- ★再編に伴う営業力の低下、度重なる再編に伴う顧客からの信頼喪失を回避

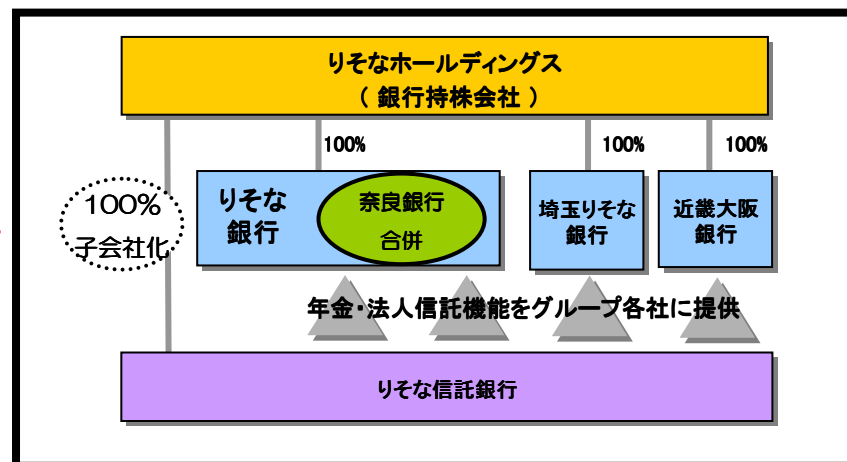
ただし、以下の再編については、経済合理性の観点から再編を実施する

- ①全外部株主の承諾を前提として、りそな信託銀行のHD100%子会社化を今年度中に実施
- ②2006年1月に奈良銀行のりそな銀行による吸収合併を実施

現状



再編後



公的資金返済について

剰余金の積み増しにより、早期健全化公的資金返済の出口は明確化

【公的資金の返済等についての考え方】

公的資金3兆1,280億円について、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り組み、収益力の向上を通じて、企業価値の増大、剰余金の積み増しに努める。

健全化計画においては、「リストラから営業力強化へ」という計画コンセプトのもと、収益力向上の着実な実現に努める。

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の検討を進めていく。

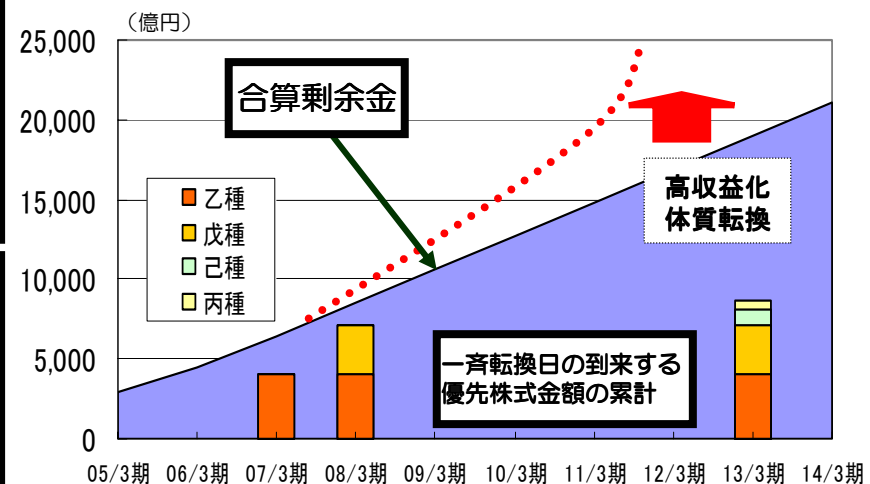
【剰余金の推移】

健全化計画の着実な履行等を通じ、09年3月までには、早期健全化法に基づく優先株式（8,680億円）の注入額に見合う額を上回る1兆,600億円を確保する。（図表参照）

さらに、本計画のメインテーマである構造改革により、高収益化と体質転換を図ることで、預金保険法に基づく公的資金（1兆9,600億円）の早期償還を可能とする剰余金の積み増しを強力に進める。

【早期健全化法分の優先株式（ご参考）】

	乙種	戊種	己種	丙種
金額(億円)	4,080	3,000	1,000	600
一斉転換日	2009年4月	2009年12月	2014年12月	2015年4月
剰余金蓄積期限	2008年3月	2009年3月	2014年3月	2014年3月



<主要前提条件>

- ・06/3期より連結納税制度採用
- ・09/3期以降の傘下銀行の当期利益は、健全化計画最終年度（08/3期）の計画値を横置き

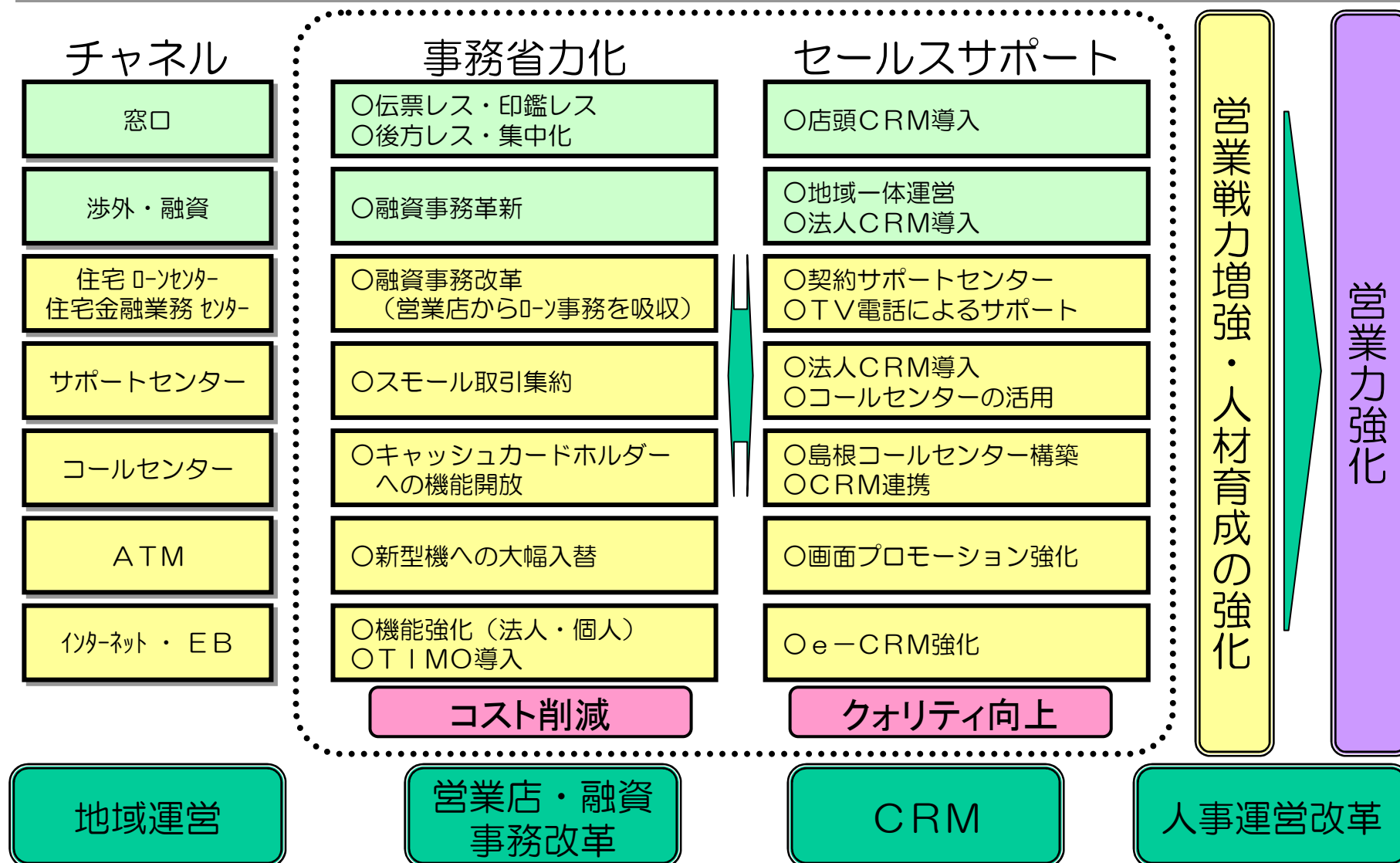
配当方針

★優先株式については2005年3月期に復配を予定。

★普通株式については、遺憾ながら2005年3月期の配当を見送らせて頂く予定。その後については、毎期の収益状況等も踏まえて、具体的に決定していく方針。

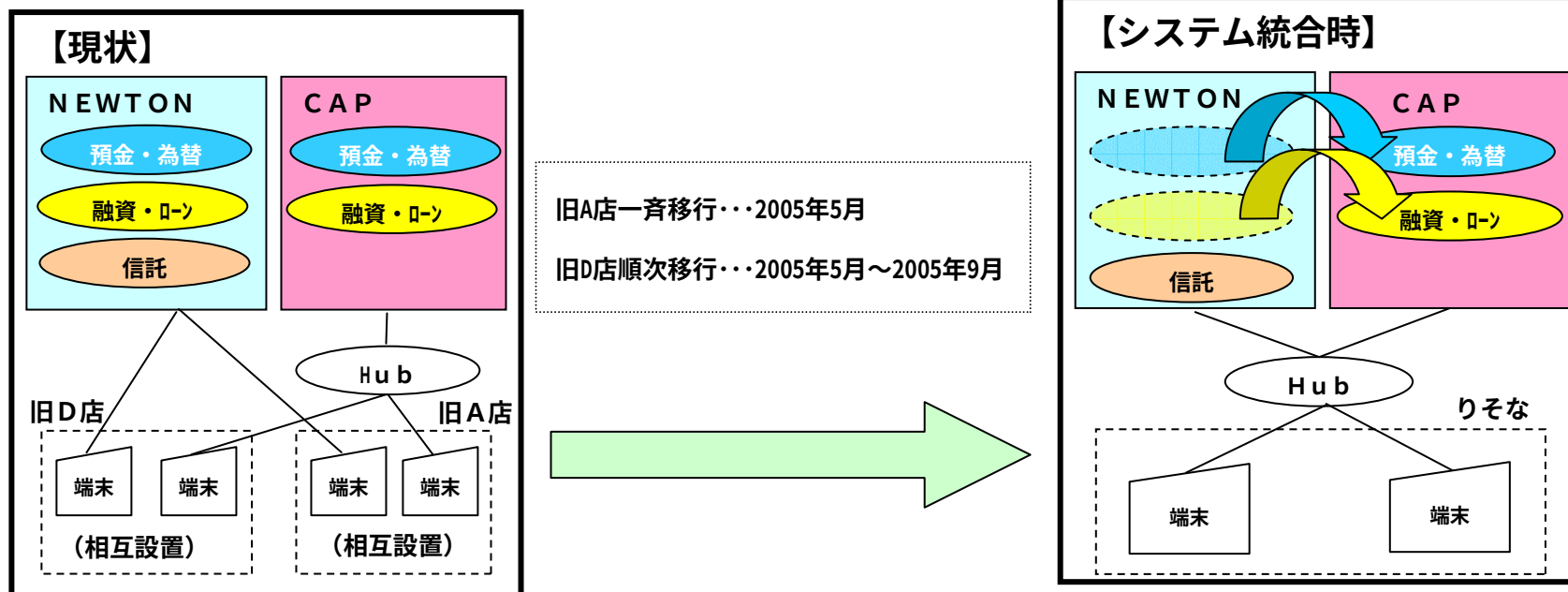
(ご参考) 事務からセールスへのシフト

事務省力化とセールスサポートを同時実施し、営業力の強化を図る



(ご参考) システム統合の概要

利便性向上、競争力強化、ローコスト運営、経営管理の高度化に向け、システム統合を実施



【統合の目的】 (Integration Purpose)

お客さまの利便性向上	全店統一商品・サービスの提供を実現
競争力向上 (提供スピード)	新商品の提供スピードが向上
システムコストの削減	システム開発・ランニングコストの二重化解消
事務コストの削減	営業店・本部・事務センターにおける事務の二重化解消
経営管理の高度化	経営管理上の非効率性の解消