Nomura Investment Forum 2004

「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めざして ～

RESONA

2004年12月7日（火）

株式会社 りそなホールディングス
会長　細谷 英二

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
（２）収益計画の目標水準
（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
（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投資戦略
◇ 営業力強化に向けた諸改革
◇ 地域を軸とした運営体制の強化
◇ 公的資金返済について

（ご参考）
◇ 営業戦力の飛躍的向上（りそな銀行）
◇ パイロット店での試行
◇ 傘下銀行の再編
◇ 計画計数一覧

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	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

	集中再生期間	中期的な経営の方向性（～09年3月）
戦略	量から質への転換 透明性・スピード経営 金融サービス業への進化	地域とサービスを軸にしたお客さま発・地域発の運営 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 サービスカルチャーへの転換
	現健全化計画（～05年3月）	新健全化計画（～08年3月）　次期計画
コンセプト	【飛躍に向けた体制づくり】 財務改革 りそなの内部改革 新たなビジネスモデルへの挑戦 HOP（1年半）	【リストラから営業力強化へ】 地域を軸とした運営体制の強化 サービス業へのさらなる進化 システム統合による基盤整備 STEP（2年間）
		【企業価値の最大化】 収益力倍増 好感度№1 健全性・透明性№1 JUMP（2年間）
将来ビジョン	大阪・埼玉・東京を中心とする地域・顧客から最も支持されるコミュニティ・バンク・グループ	

新計画の全体像　（2）収益計画の目標水準

収益計画の目標水準

	項目		05/3期		08/3期
5行合算目標	収益力	合算税引前当期利益	1,700億円※	持続的な増益トレンドへ	2,600億円
	生産性	1人当り業粗	約45百万円	営業力強化＋ベース経費削減	約50百万円
	健全性	不良債権比率	3%台	巡航化により安定推移	3%程度

※実力ベースの収益水準

(ご参考)

	項目		05/3期		08/3期
連結指標	効率性	当期利益ROE	15%台	収益性改善による資本効率維持	15%台
	効率性	当期利益ROA	0.4%弱	質重視の増益により資産効率改善	0.6%程度

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）	新計画 06/3期 計画）	07/3期 計画）	08/3期 計画）	目標 09/3期
業務粗利益	6,727	6,900	3,570	3,330	6,660	6,920	7,180	7,600
資金利益	5,441	5,340	2,800	2,540	5,240	5,420	5,660	
信託報酬	327	340	140	200	350	340	340	
役務取引等利益	715	700	360	340	690	730	780	
経費	4,168	3,530	1,670	1,860	3,740	3,640	3,640	3,600
実勢業務純益	2,603	3,380	1,910	1,470	2,920	3,280	3,540	4,000
与信関係費用	13,284	▲ 20	▲ 180	160	760	740	740	
税引前当期利益	▲ 13,316	3,050	2,120	930	1,940	2,290	2,610	3,000
当期利益	▲ 16,927	2,880	2,050	830	1,840	2,190	2,370	
役務取引等利益（ローン関係費用控除前）	1,095	1,100	540	560	1,150	1,230	1,330	
経費率（OHR）	62.0%	51.2%	46.8%	55.9%	56.2%	52.6%	50.7%	

■ 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

注力していくビジネス　（1）5つの主要ビジネス

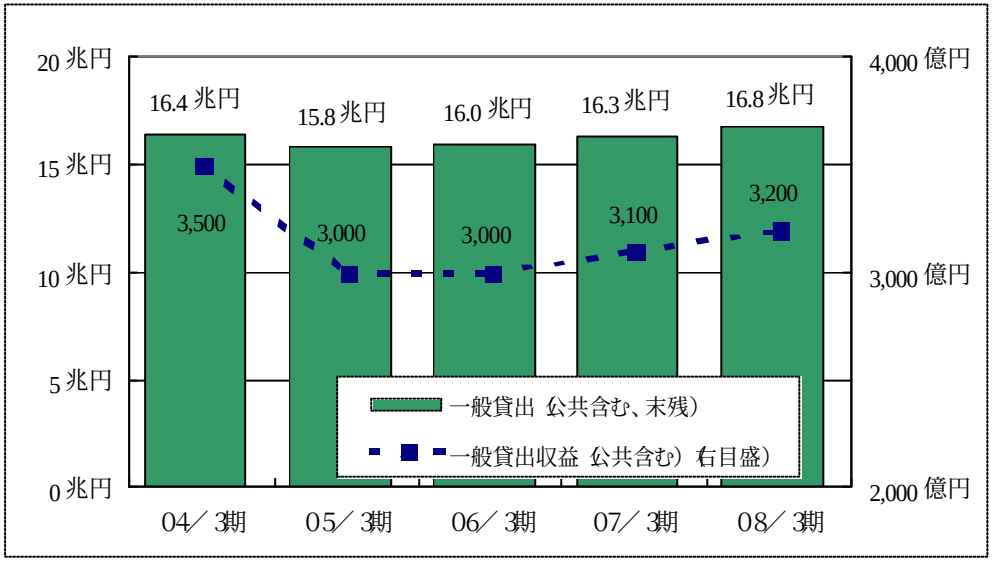
りそなが注力していくビジネス

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）

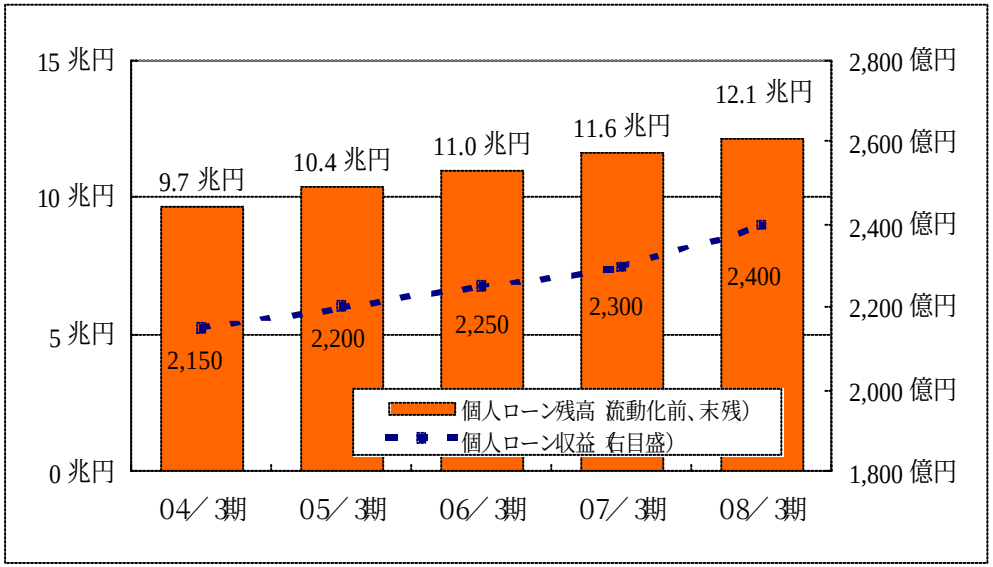
資金利益の増強について

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）

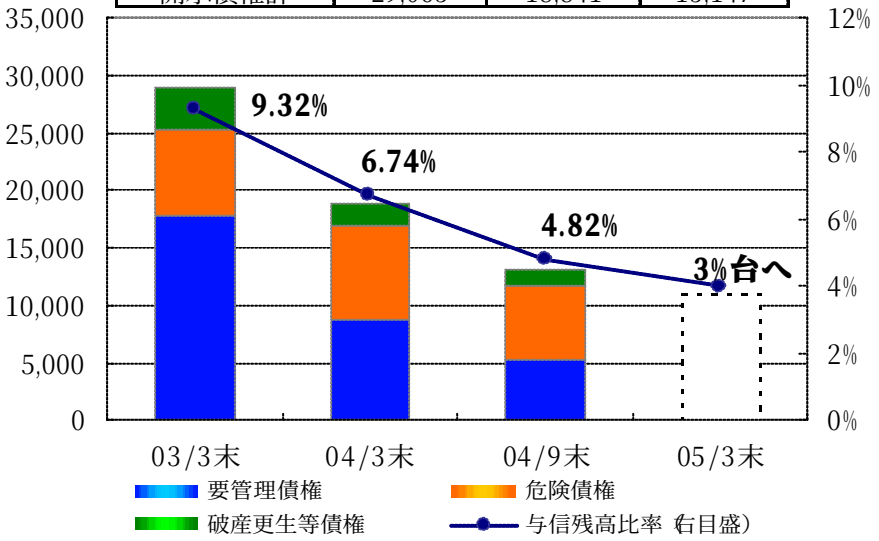
貸出運営について

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

億円）	03/3末	04/3末	04/9末
開示債権計	29,063	18,841	13,147



【大口先向けエクスポージャーの推移】（りそな銀行）

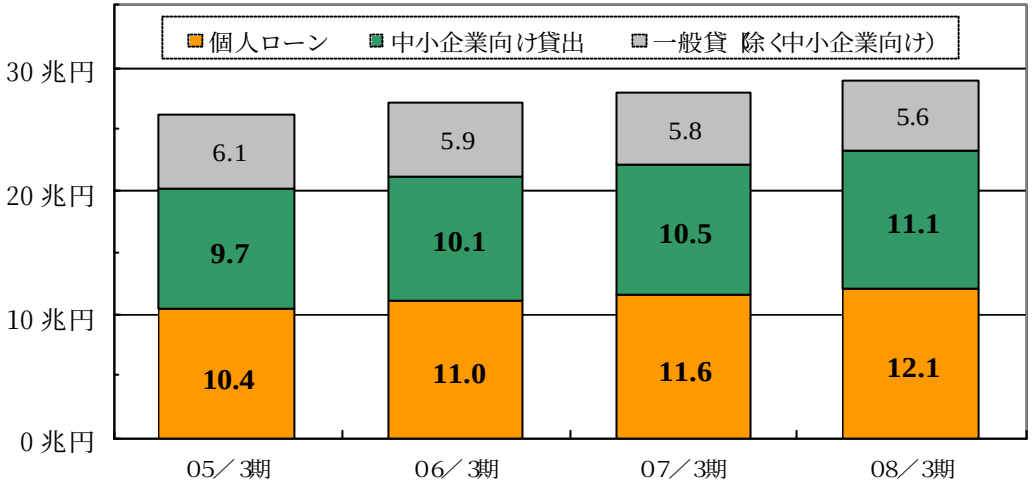
■ 要注意先以下100億円以上先へのエクスポージャーは1年半で1/3まで減少

(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

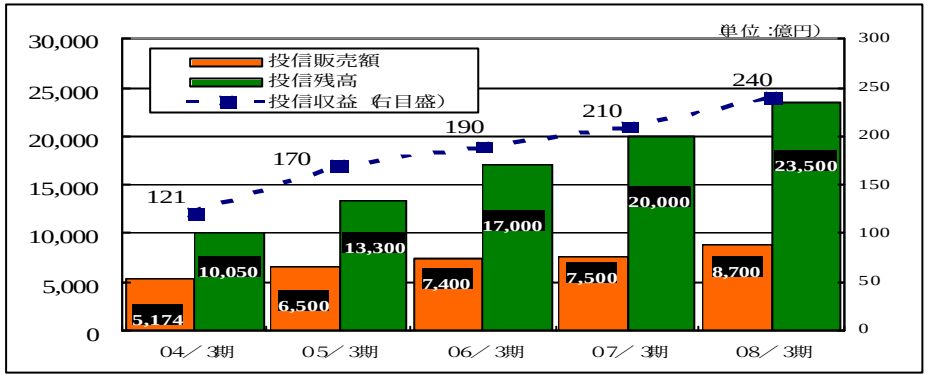
■ 大口シーリング制度や業種別ポートフォリオの管理などによる信用リスク管理の高度化

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）

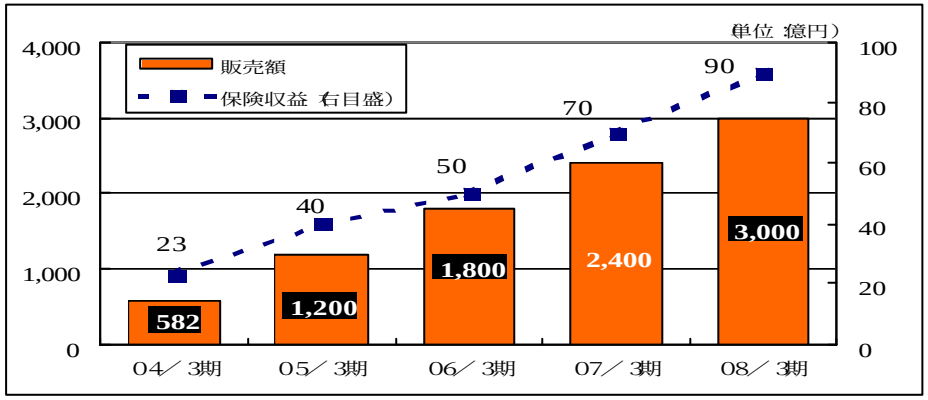
フィービジネスの増強について

金融商品

投資信託



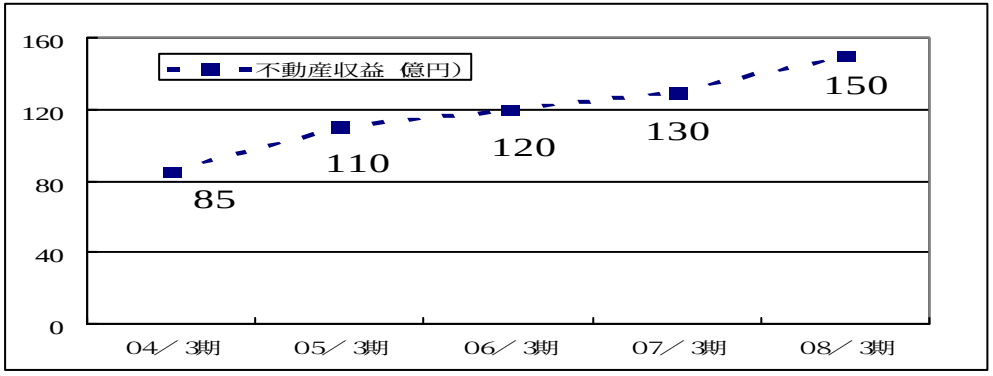
年金保険



＜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

不動産関連業務



＜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

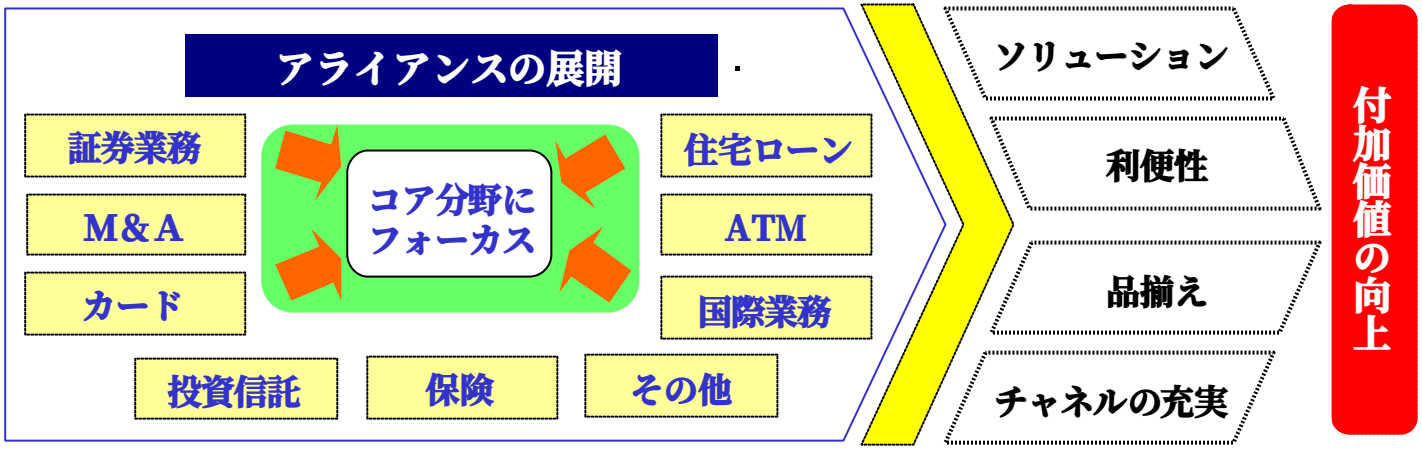
（注）りそな銀行のみの計画（他傘下銀行取扱いなし）

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

バーゲニングパワーを活かした、主体的なアライアンス展開

★非財閥系
★主要経済圏での広域ネットワーク



【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	野村證券	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リー業務
	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
	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
利便性向上	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パック等を提供
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

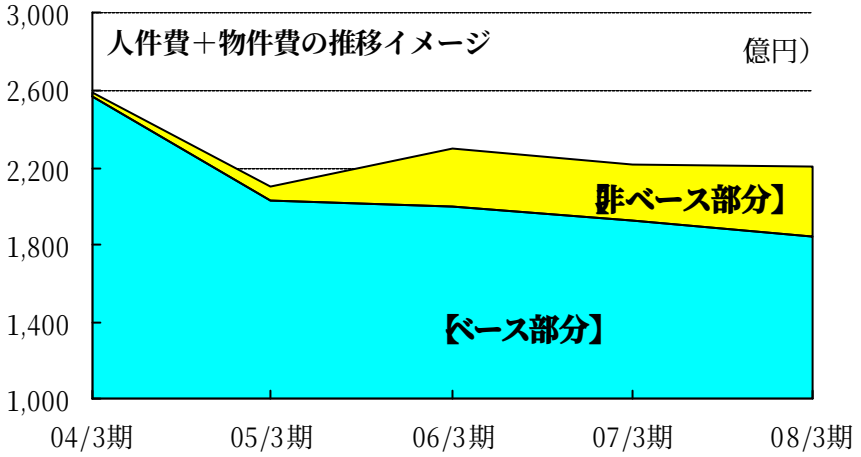
ローコストオペレーションと戦略投資

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】 単位：億円）	04/3期 実績）	05/3期 計画） (A)	06/3期 計画）	07/3期 計画）	08/3期 計画） (B)	増減 (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】 単位：億円）	04/3期 実績）	05/3期 計画） (A)	06/3期 計画）	07/3期 計画）	08/3期 計画） (B)	増減 (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

営業力強化とローコストオペレーション達成に向けた諸改革

営業力強化

営業戦力増強

- 事務効率化・集約化により事務人員を営業部門に再配置
  （営業店人員構成　事務人員：営業人員＝７：３ → ５：５）
- 新規採用等による営業人員増強（04/3 約3,900人 → 09/3 約5,600人）
- 本部間接部門をスリム化し営業部門に配置（08/3までに約300人）

人事運営改革

- 業績インセンティブ制度
- 営業スキル研修の強化
- 外部人材の積極的な採用

営業店・事務改革

- 営業店事務の効率化による事務コスト半減（パイロット店舗での試行開始）
- 融資事務の集約化（効率化効果 年間費用 ５２億円削減）

チャネル改革

- 地域単位の拠点機能のハブ&スポーク化
- フルバンキング店削減・機能特化拠点展開
  （フルバンキング拠点比率 05/3見込 75% → 07/3計画 50%）
- フルバンキング店削減による動産・不動産経費の圧縮

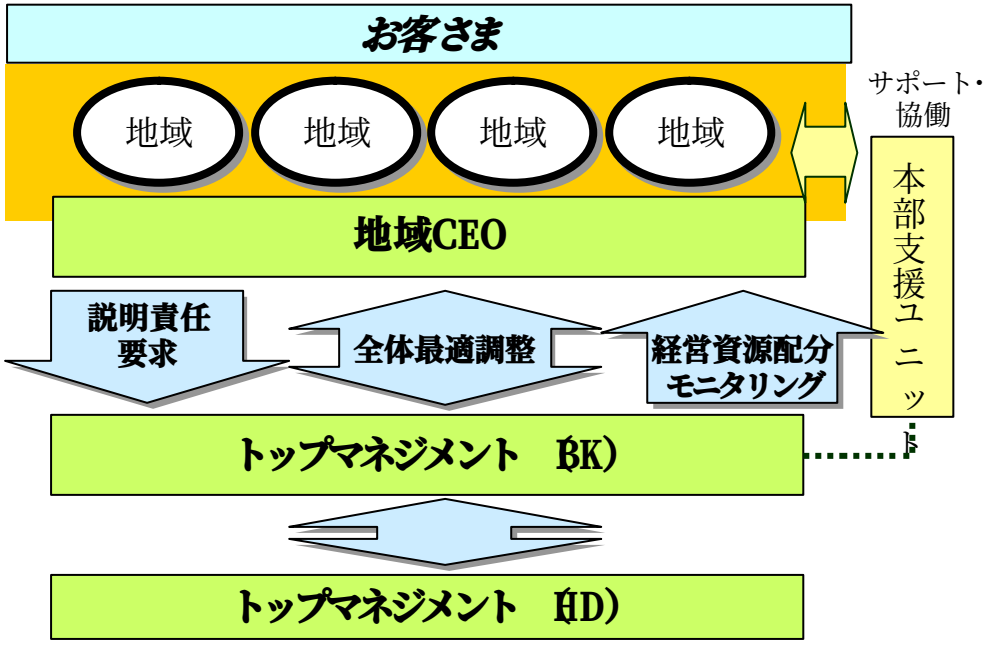
ローコストオペレーション

地域を軸とした運営体制の強化

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

- 地域単位の営業・地域分権の徹底
- HD中心の連結経営整備とHDのモニタリング・ガバナンス機能への特化
- 事務・サービス等のグループ共通プラットフォーム構築による効率化
- 営業強化を優先・大規模な傘下銀行再編は回避

HD中心の連結経営整備・お客さまを頂点とする組織体制（07年４月からの全面展開を想定）



★地域の自律的運営
★地域の数は集約の方向

★地域CEOは本部を介在せずに各銀行トップと直結

★本部は地域のサポートに徹する

★HD中心の連結経営・ガバナンス整備(小さなHD)
★信託・その他子会社の100%子会社化

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。

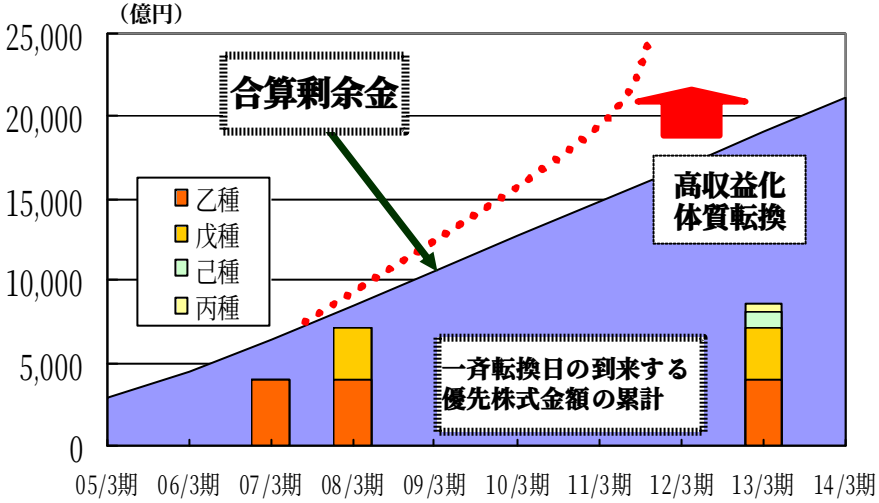
【剰余金の推移】

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

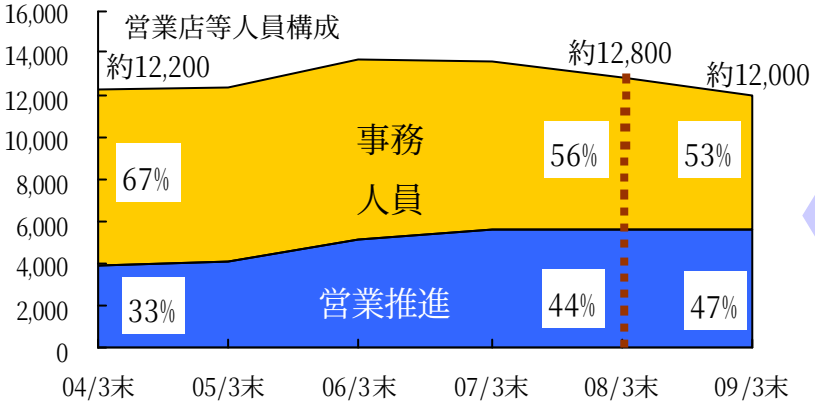
配当方針

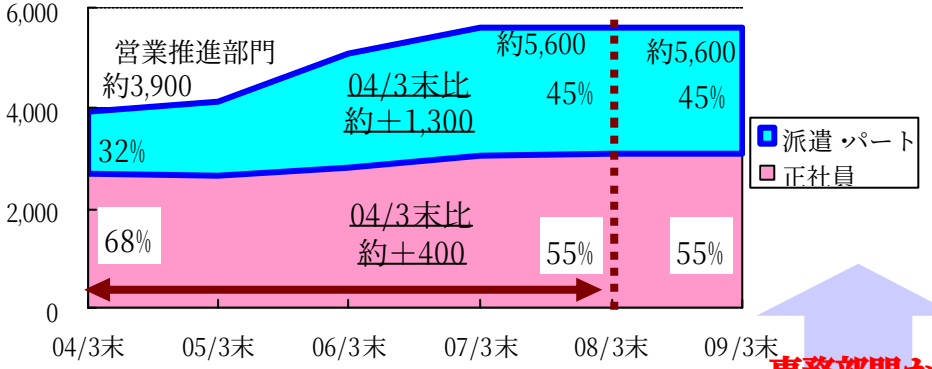
★優先株式については2005年3月期に復配を予定。

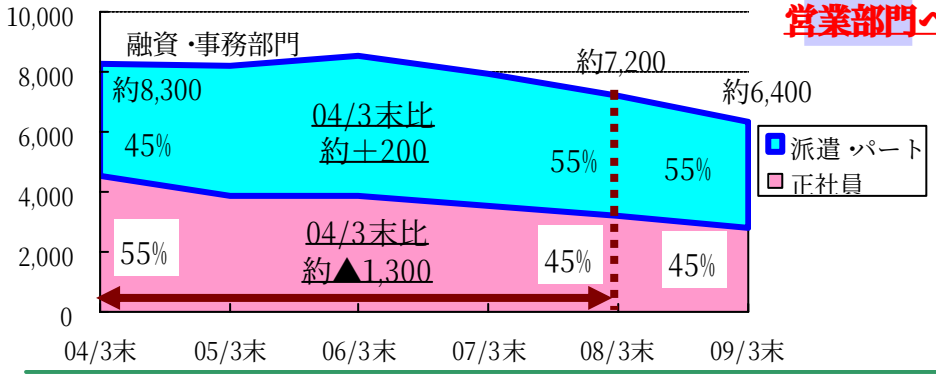
★普通株式については、遺憾ながら2005年3月期の配当を見送らせて頂く予定。その後については、毎期の収益状況等も踏まえて、具体的に決定していく方針。

（ご参考） 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）



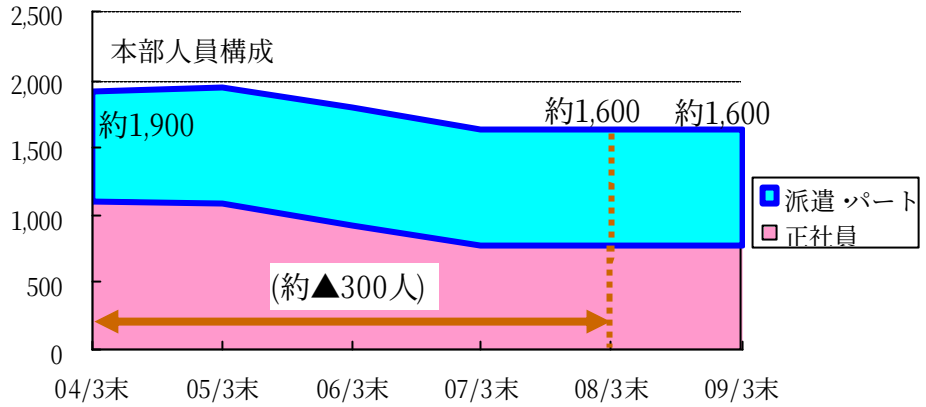




本部から営業店へ

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

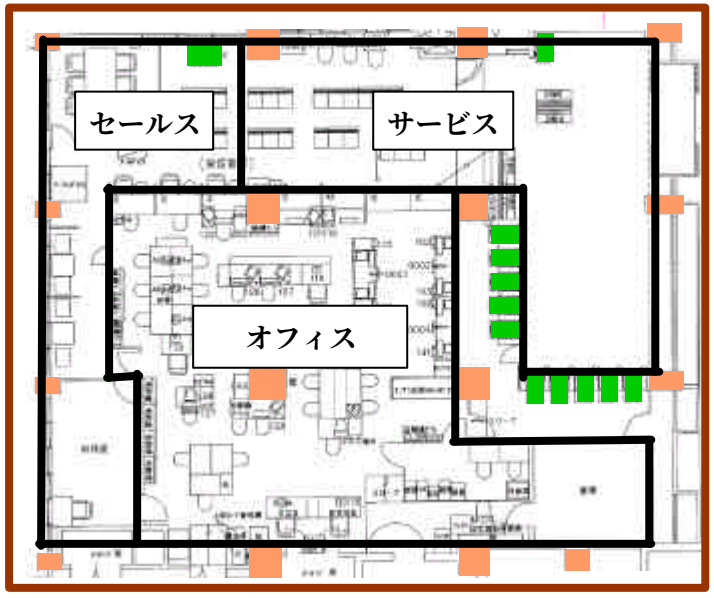
■ 営業店事務改革により、コストセンターからプロフィットセンターへの人員再配置が可能に
→ パーヘッド粗利益の向上による生産性向上

（ご参考）　パイロット店舗での試行

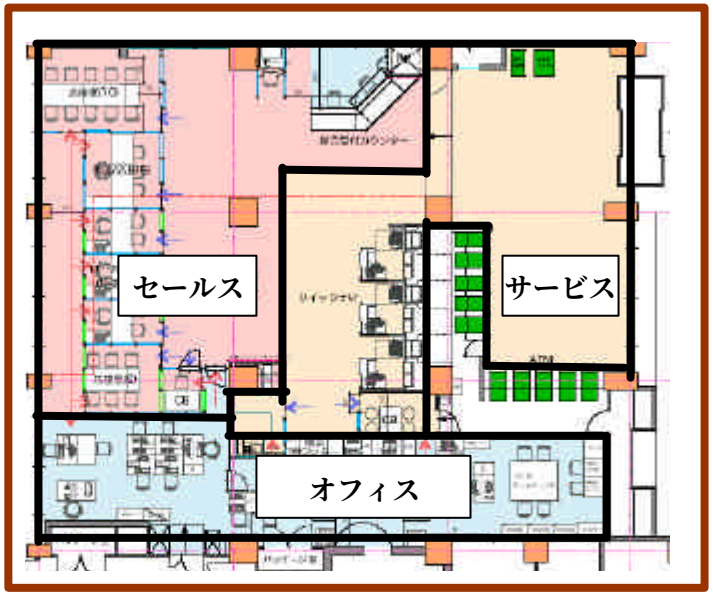
パイロット店舗でのレイアウトイメージ

【新旧の営業店スペースの比較 】

現状



変更後

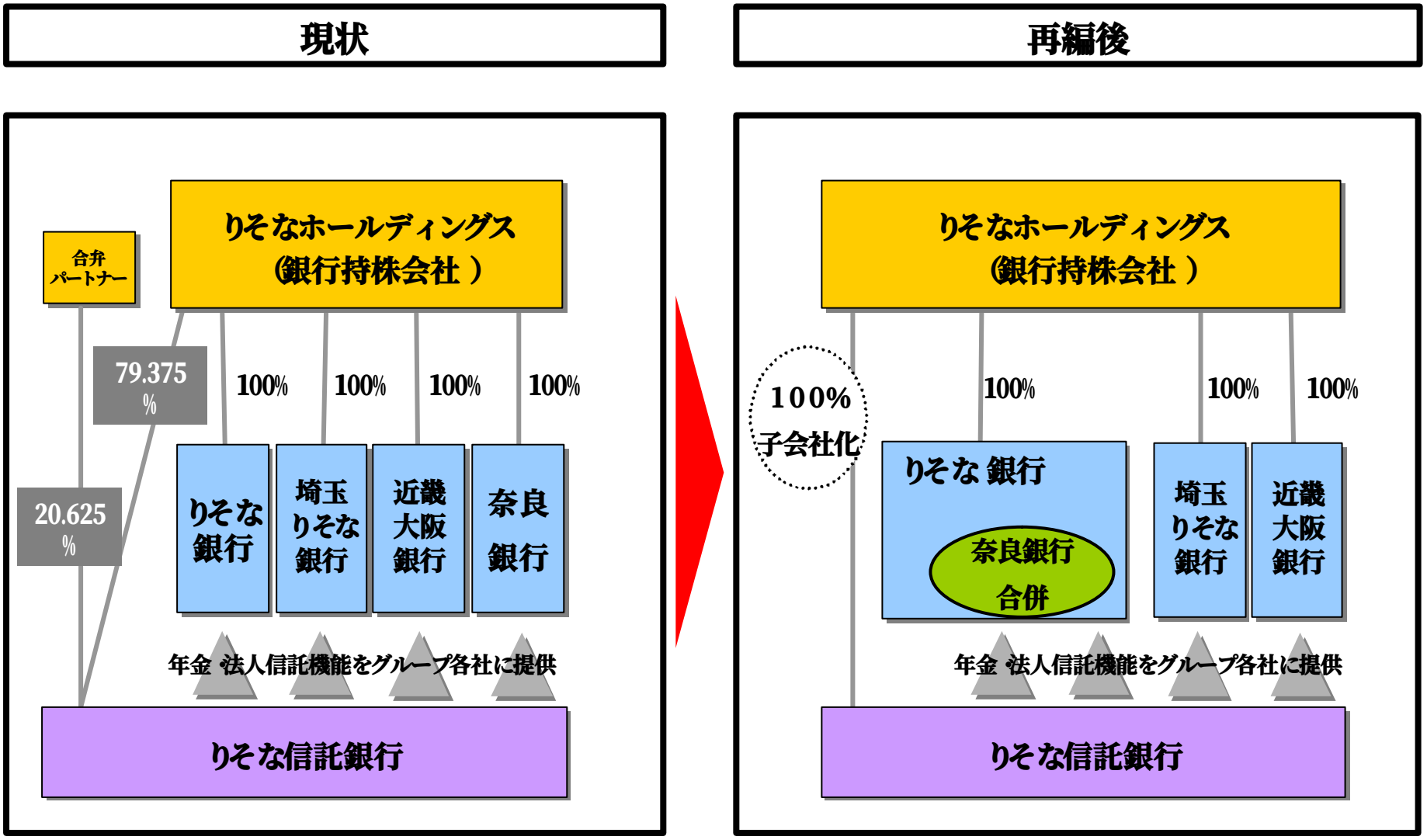


◆ セールススペースの拡大　約20坪→約40坪（約２倍）

◆ オフィススペースの圧縮　約40坪→約20坪（約１／２倍）

（ご参考）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



（ご参考）計画計数一覧

《5行合算》　　単位：億円

	04/3期 実績	05/3期 予想	05/3期 04/9期実績	06/3期 新計画	07/3期 新計画	08/3期 新計画	05/3期比増減
業務粗利益	6,727	6,900	3,566	6,660	6,920	7,180	280
信託報酬	327	340	143	350	340	340	0
信託勘定不良債権処理額	44	10	8	0	0	0	▲ 10
資金運用収益	6,294	6,090	3,174	5,970	6,080	6,290	200
資金調達費用	852	750	374	730	660	630	▲ 120
役務取引等利益	715	700	359	690	730	780	80
特定取引利益	218	180	78	220	240	240	60
その他業務利益	23	340	185	160	190	160	▲ 180
国債等債券関係損（▲）益	▲ 66	90	83	0	0	0	▲ 90
実勢業務純益（一般貸引繰入前、信託勘定償却前）	2,603	3,380	1,908	2,920	3,280	3,540	160
業務純益	2,753	3,410	1,932	2,920	3,280	3,540	130
一般貸倒引当金繰入額	▲ 194	▲ 40	▲ 33	0	0	0	40
経費	4,168	3,530	1,666	3,740	3,640	3,640	110
人件費	1,237	1,090	497	1,220	1,210	1,210	120
物件費	2,673	2,220	1,069	2,300	2,210	2,210	▲ 10
不良債権処理損失額	13,434	150	122	760	740	740	590
株式等関係損（▲）益	▲ 199	290	294	0	0	0	▲ 290
経常利益	▲ 11,525	3,520	2,255	1,960	2,360	2,620	▲ 900
特別利益	364	290	326	0	0	0	▲ 290
特別損失	2,155	760	458	20	70	10	▲ 750
法人税、住民税及び事業税	65	50	22	100	100	240	70
法人税等調整額	3,545	120	51				
当期利益	▲ 16,927	2,880	2,049	1,840	2,190	2,370	▲ 510

単位：億円

	04/3期 実績	05/3期 予想	05/3期 04/9期実績	06/3期 新計画	07/3期 新計画	08/3期 新計画	05/3期比増減
総資産 注1)	433,542	415,600	413,154	411,800	408,000	406,400	▲ 9,200
貸出金	272,614	257,200	256,813	266,200	274,900	285,000	27,800
有価証券	70,311	75,800	75,381	73,700	66,800	60,000	▲ 15,800
特定取引資産	5,346	8,900	7,204	9,800	9,800	9,800	900
繰延税金資産（末残）	511	466	530	408	378	219	▲ 247
総負債 注1)	414,852	404,700	403,267	400,600	397,100	395,400	▲ 9,300
預金・NCD	330,741	327,400	329,949	326,300	327,200	330,000	2,600
特定取引負債	110	100	88	120	120	120	20
再評価に係る繰延税金負債（末残）	457	455	455	455	455	455	0
資本勘定計 注1)	11,302	13,941	13,145	13,286	13,640	13,820	▲ 121
資本金	3,847	4,047	3,847	4,047	4,047	4,047	0
資本準備金	4,163	4,338	4,138	4,338	4,338	4,338	0
その他資本剰余金	17,770	887	887	887	887	887	0
利益準備金	200	200	200	200	200	200	0
剰余金 注2)	▲ 16,756	2,503	2,102	1,848	2,202	2,382	▲ 121
土地再評価差額金	668	666	665	666	666	666	0
その他有価証券評価差額金	1,409	1,301	1,302	1,301	1,301	1,301	0
経営指標 注3)							(%)
資金運用利回	1.66	1.66	1.73	1.62	1.66	1.73	0.07
貸出金利回	2.06	2.04	2.07	1.98	1.96	1.97	▲ 0.07
有価証券利回	0.79	0.89	1.12	0.77	0.85	0.94	0.05
資金調達原価	1.24	1.08	1.02	1.15	1.12	1.11	0.03
預金利回（含むNCD）	0.11	0.10	0.10	0.09	0.08	0.07	▲ 0.03
総資金利鞘	0.41	0.57	0.71	0.47	0.54	0.61	0.04
OHR	61.56	51.08	46.62	56.15	52.60	50.69	▲ 0.39

注1）資産・負債は平残、資本勘定は末残
注2）利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの
注3）OHR以外の経営指標は、りそな信託銀行を除いて算出

本資料中の、将来に関する記述（将来情報）は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。

即ち、本邦における株価水準の変動、政府の方針、法令、実務慣行及び解釈に係る展開及び変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因等が考えられます。

本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。