

新しいクオリティへ、新しいスピードで。

『リそな』

HUMAN COMMUNICATION

# 「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～



RESONA

平成18年11月



リそなホールディングス

RESONA

# CONTENTS

---

新健全化計画の位置付けと全体像

「質」を重視した成長戦略

公的資金の早期返済に向けた取組方針

【ご参考資料】

---

## 新健全化計画の位置付けと全体像

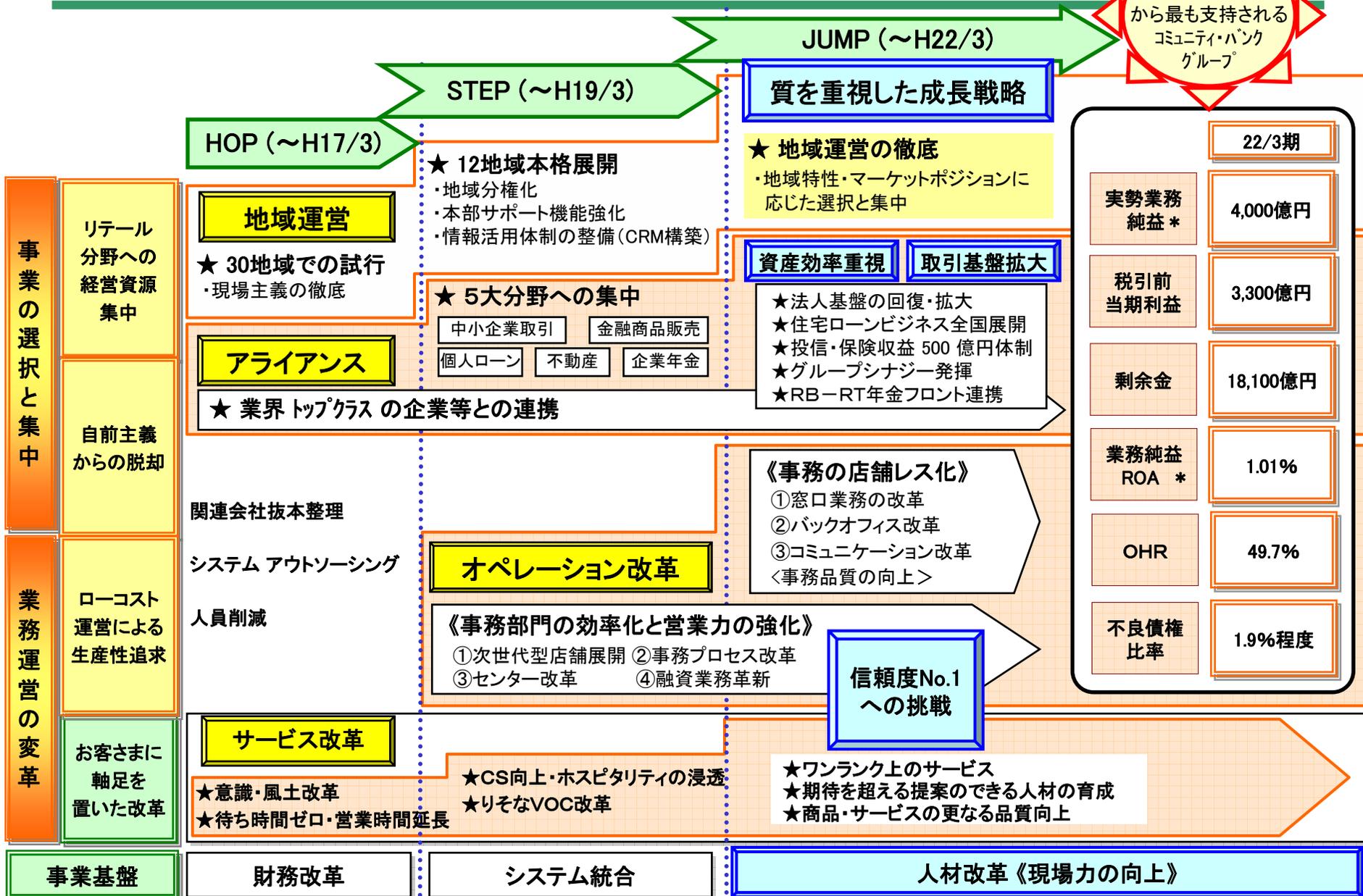
「質」を重視した成長戦略

公的資金の早期返済に向けた取組方針

【ご参考資料】

# 新計画の位置づけ: りそな改革における差別化戦略

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



	22/3期
実勢業務純益*	4,000億円
税引前当期利益	3,300億円
剰余金	18,100億円
業務純益ROA*	1.01%
OHR	49.7%
不良債権比率	1.9%程度

\* 実勢業務純益：H22/3期実勢業務純益は株式等売却損益(純投資分)を含む

# これまでの改革による成果と新計画期間における展望

(GR銀行合算ベース)		H15/3期	H18/3期	H22/3期	
収益力	実勢業務純益	3,073億円	3,452億円	4,000億円 ※	4,000億円を視野
	実勢業務純益 ROA	0.72%	0.85%	1.01% ※	資産効率重視の収益増強
生産性 効率性	OHR	59.7%	50.2%	49.7%	50%を切る水準でオペレーション
	PH業務粗利益	39百万円	48百万円	53百万円	現場力向上に向けた人材改革
	従業員数	19,307人	14,521人	14,750人	人員増を伴わない営業戦力強化を実現(営業戦力比率50%へ)
健全性	不良債権比率	11.19% (15/9末)	2.56%	1.9%程度	邦銀トップレベルの水準へ
剰余金	合算剰余金	—	7,568億円	18,100億円	預保法の約半分と早期健全化法優先株相当分を確保

※: 22/3期実勢業務純益は株式等売却損益(純投資分)を含む

# 収益計画の概要

## 資産効率重視の収益増強

単位: 億円	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
	実績	計画	計画	計画	計画
業務粗利益	6,936	6,980	7,270	7,540	7,800
資金利益	5,278	5,370	5,480	5,690	5,850
役務取引等利益 ※1	1,277	1,290	1,320	1,360	1,440
ローン費用除き	1,710	1,730	1,800	1,880	1,990
その他粗利益	380	320	470	490	510
経費	3,485	3,650	3,800	3,880	3,880
人件費	1,172	1,220	1,260	1,300	1,320
物件費	2,102	2,240	2,320	2,370	2,350
実勢業務純益(1) ※2	3,451	3,330	3,470	3,660	3,920
実勢業務純益(2) ※3		3,420	3,550	3,740	4,000
株式関係損益	539	400	80	80	80
株式等売却損益(純投資)	226	90	80	80	80
与信関係費用	▲ 145	360	610	600	560
税引前当期利益	4,014	3,480	2,800	3,000	3,300
＜経営指標＞					
経费率(OHR) %	50.24	52.29	52.27	51.46	49.74
実勢業務純益ROA % ※3		0.86	0.90	0.96	1.01

※1. 信託報酬を含む

※2. 実勢業務純益(1): 一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前業務純益

※3. 実勢業務純益(2): 一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前業務純益に株式売却損益(純投資)を加えたもの

### ○ 経費 戦略的投資と経费率抑制を両立

- ・ 人件費  
オペレーション改革により、人員増を伴わない営業戦力強化を実現
- ・ 物件費  
ベース経費の抑制により戦略経費配分を実施

### 金利・為替前提(基準シナリオ)

- 景気は潜在成長率(1.50~2.00%)近傍で持続的拡大。
- 金利は緩やかな上昇トレンド

	H19/3期	H22/3期
無担O/N	0.183%	1.000%
10年国債	1.960%	2.500%
為替(円/\$)	117円	117円
日経平均株価	17,059円	17,059円

### ○ 業務粗利益増減 +820億円(対H19/3期比)

- ・ 資金利益 +480億円  
(中小企業末残) +1.12兆円  
(個人ローン末残) +1.24兆円
- ・ 役務取引等利益(ローン費用除き) +260億円  
(投信・保険関連収益) 410億円 ⇒ 520億円  
(不動産収益額) 138億円 ⇒ 190億円  
(年金業務粗利益) 199億円 ⇒ 220億円  
(法人信託業務粗利益) 54億円 ⇒ 92億円

### ○ 与信関係費用 不良債権比率1%台へ

- ・ 与信ポートフォリオの適切運営
- ・ クレジットシーリングの厳格管理

---

新健全化計画の位置付けと全体像

**「質」を重視した成長戦略**

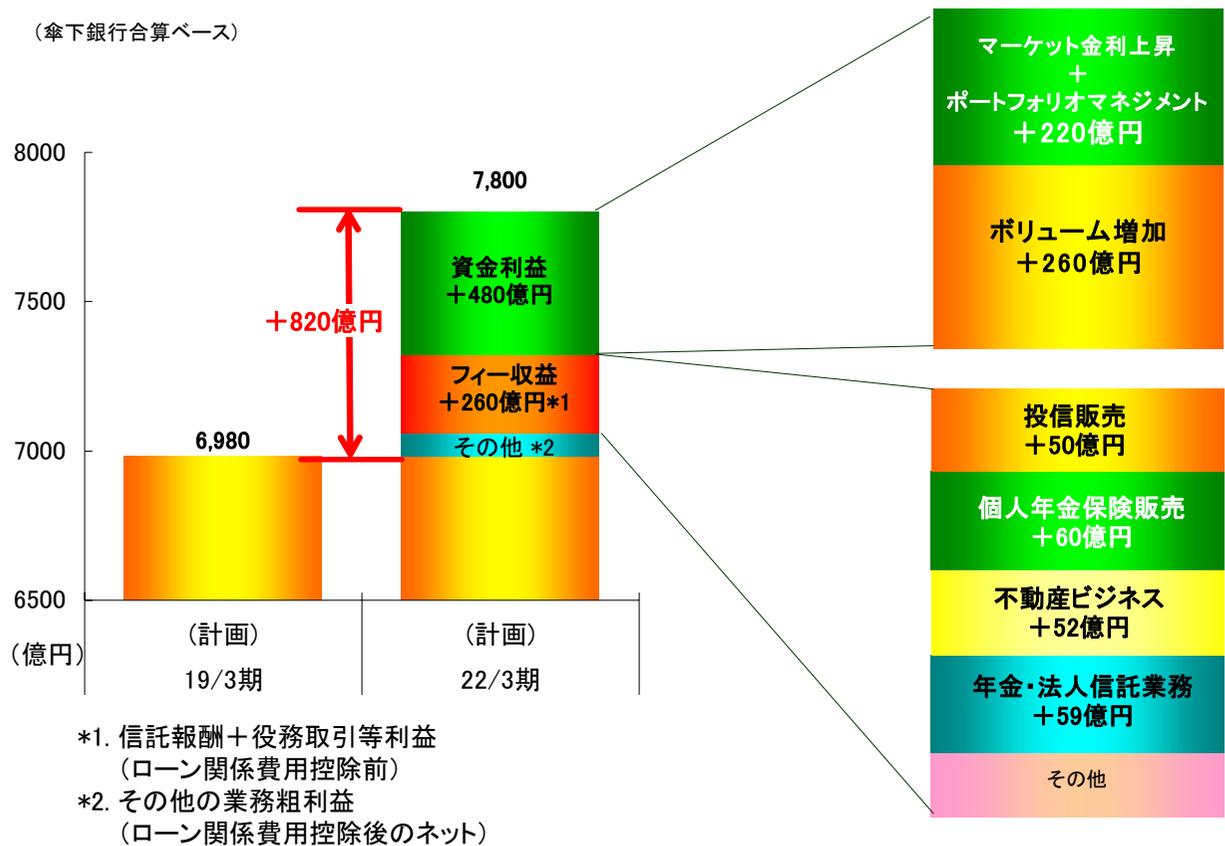
公的資金の早期返済に向けた取組方針

【ご参考資料】

# 良質かつ安定したストック収益と適正なフロー収益の確保に向けて ①

## ROAマネジメント強化によるトップライン収益の拡大

- ✓ 新計画期間におけるトップライン収益増加額は+820億円(H19/3期とH22/3期の対比)
- ✓ ドライバーとなるのは、(1)資金利益 +480億円、(2)フィー収益+260億円



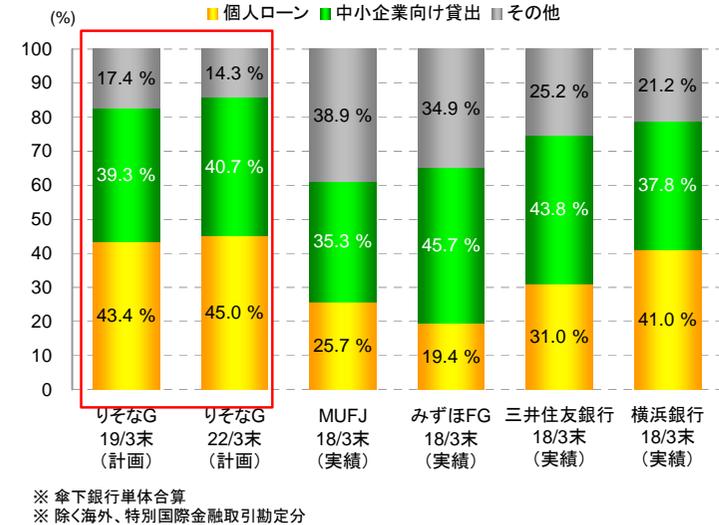
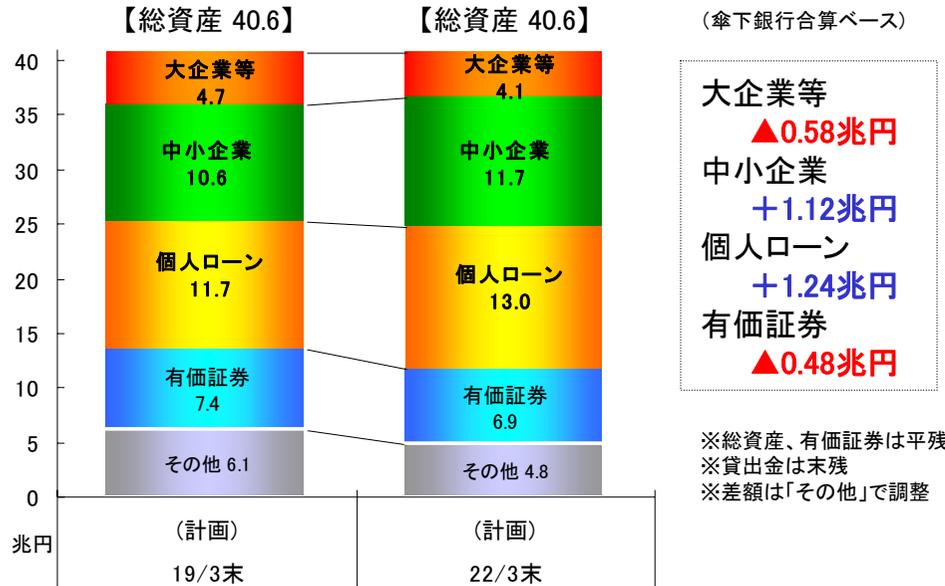
実勢業務純益ROA ※1      0.86% (19/3期)      ⇒      1.01% (22/3期)

※1. 実勢業務純益: 株式売却損益(純投資分)を含む

# 良質かつ安定したストック収益と適正なフロー収益の確保に向けて ②

## 資産効率を重視したROAマネジメントの実践

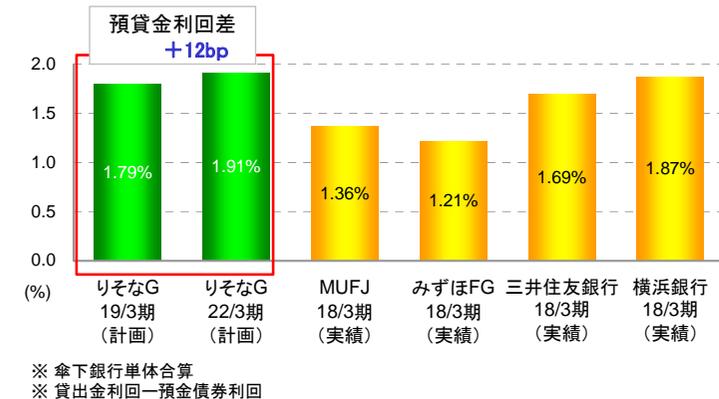
- ✓ 高いROAを実現する貸出金ポートフォリオマネジメント
- ✓ 強みを持つ住宅ローン、中小貸出を更に増強



- ✓ 政策金利および預金・貸出金利回りの前提

	H19/3期	H22/3期	増減
無担O/N	0.183%	1.000%	0.817%
貸出金利回	1.95%	2.47%	0.52%
預金等利回	0.16%	0.56%	0.40%
預貸金利回差	1.79%	1.91%	0.12%

- ✓ 優位性のある預貸金利回差を更に拡大



# 5大ビジネスの展開

強みのある5大ビジネスへの集中で効率的に収益を増強

		15/3末	18/3末	22/3末	
中小企業 取引	中小企業向け 貸出残高	10.9兆円 (16/3末)	10.2兆円	11.7兆円	ソリューションプログラムの充実、 法人CRMの活用で法人基盤を 回復・拡大
個人ローン	住宅ローン	8.4兆円	10.8兆円	12.5兆円	住宅ローンビジネス全国展開、 消費性ローンを新たな収益の柱に  個人ローン年間実行額2兆円超へ
	消費性ローン 重点商品	—	160億円	1,450億円	
金融商品販売	投資商品残高	0.79兆円	2.79兆円	5.68兆円	投信残高3兆円超、保険販売倍増  投信・保険関連収益500億円超 体制を構築
	投資商品比率	3.7%	12.2%	21.4%	
不動産	不動産 部門収益	60億円	121億円	200億円	グループシナジー効果の追求
企業年金	企業年金 受託残高	5.4兆円	6.2兆円	7.2兆円	不動産関連収益200億円、 年金受託残高7兆円台へ

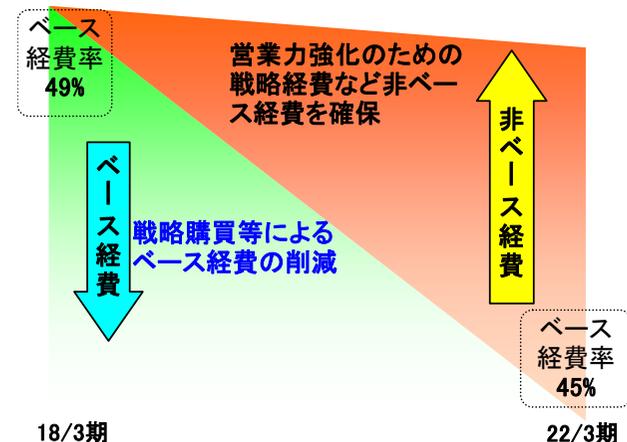
# ローコストオペレーションと戦略的な資源投入

## 経費のアクティブコントロール：戦略的投資と経费率抑制の両立

### ✓経費計画の内訳

傘下銀行合算 〔単位：億円〕	16/3期 (実績)	新計画期間				
		18/3期 (実績)	19/3期 (計画)	20/3期 (計画)	21/3期 (計画)	22/3期 (計画)
人件費(ベース経費)	1,237	1,172	1,220	1,260	1,300	1,320
物件費	2,673	2,102	2,240	2,320	2,370	2,350
ベース経費	2,673	2,020	2,009	2,003	2,005	1,954
戦略経費		17	120	193	228	245
商品・サービスの向上		5	66	134	162	178
業務効率化		12	54	59	66	67
内部統制・リスク管理対応		7	35	48	60	74
システム統合		58	76	76	77	77
経费率	61.6%	50.2%	52.3%	52.3%	51.5%	49.7%
ベース経费率		49.1%	49.0%	47.9%	46.6%	44.7%

### ✓経費のアクティブコントロール(イメージ)



### ✓経費の要因分析

#### 【人件費】

- ・外部競争力のある報酬水準を志向した業績インセンティブ

#### 【物件費】

##### 〔ベース経費〕

- ・競争原理を徹底させた戦略購買の継続

##### 〔非ベース経費〕

- ・ベース経費削減分をサービス向上、業務効率化を目的とした戦略経費、リスク管理対応といった非ベース経費として再投入

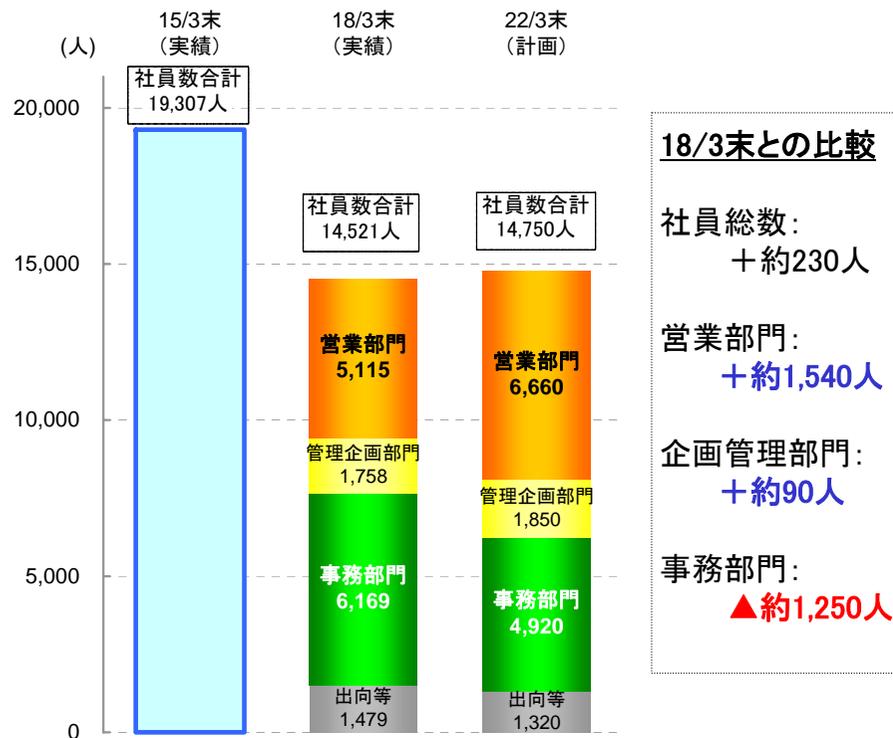
### 《非ベース経費の例》

商品機能・サービスの向上に向けた諸施策	178億円(22/3期)
・インターネットバンキングの再構築	
・新商品開発(スコアリング審査ローン等)	
・コールセンター機能の強化	
・CRMシステム機能向上	
・地域独自の施策	
・営業力強化に向けた人材教育	
業務効率化に向けた諸施策	67億円(22/3期)
・営業店オペレーション改革の推進	
内部統制・リスク管理対応	74億円(22/3期)
・内部統制システムの整備	
・情報セキュリティの強化	

# 人員計画：人員増を伴わない営業戦力強化を実現

オペレーション改革により創出した人材を営業部門に再配置

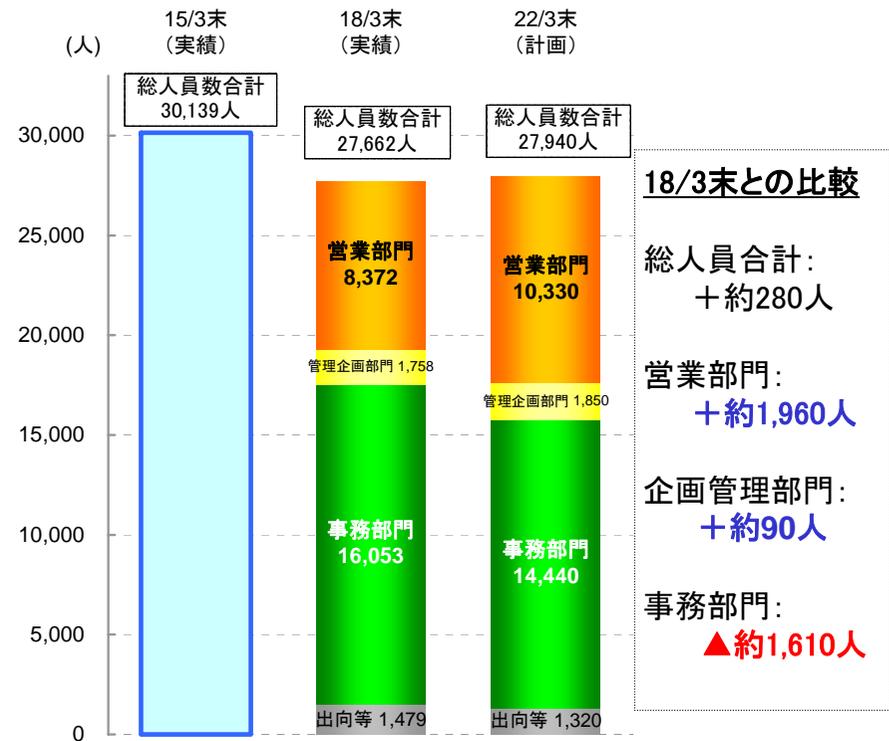
人員計画：社員



約40% ⇒ 約50%

営業戦力比率

人員計画：総人員



約62% ⇒ 約66%

事務部門のパート・派遣比率

※ 営業戦力比率 = 営業部門 / (営業部門 + 管理企画部門 + 事務部門)

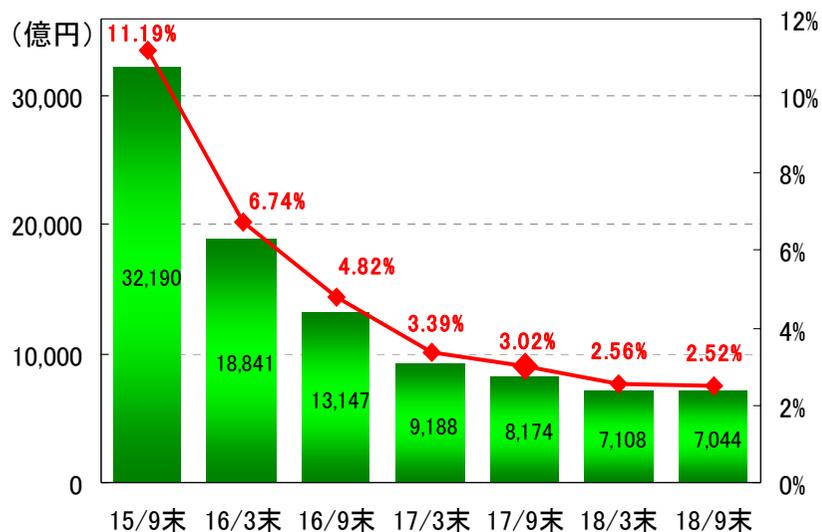
※ 事務部門のパート・派遣比率 = (事務部門総人員 - 事務部門社員) / 事務部門総人員

# 質を重視した貸出金ポートフォリオ運営

## 貸出金ポートフォリオのクオリティアップと与信コストの巡航化

### 【不良債権比率(金融再生法基準)の推移】(GR銀行合算)

- ✓ 不良債権比率は2.52%まで低下  
新計画期間において「1%台」の実現を目指す



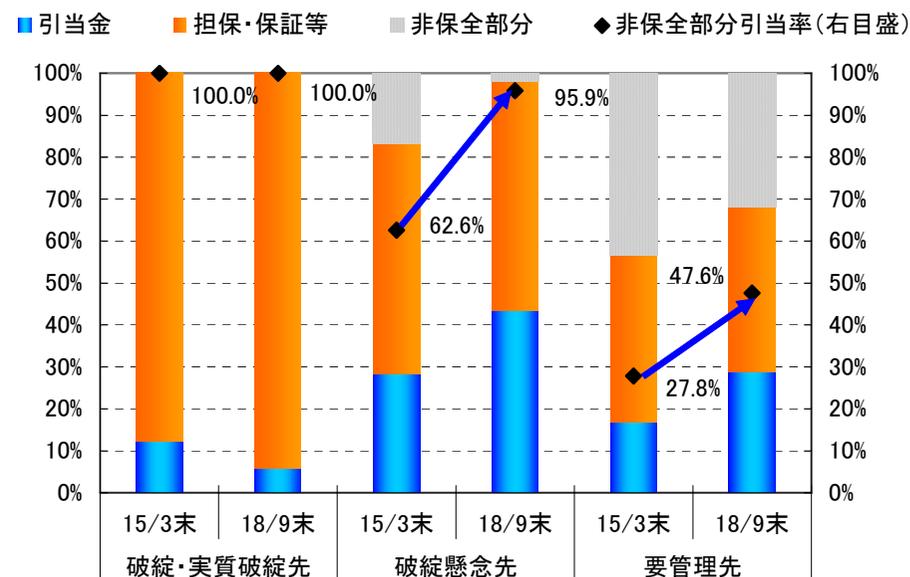
### 【ポートフォリオの小口分散化】

- ✓ 住宅ローン比率は40%を突破  
【H15/3末】28.9% → 【H18/9末】41.6%
- ✓ 過去に与信費用の大部分の原因となっていた大口与信先は大幅に減少  
りそな銀行の100億円以上与信先の推移  
【H15/9末】180先 → 【H18/9末】102先

### 【引当の状況】

(GR銀行合算)

- ✓ 残存する不良債権についても高水準の引当により将来の劣化リスクに最大限対応



新計画における与信費用は約600億円(20bp程度)で巡航化

# グループシナジーの発揮

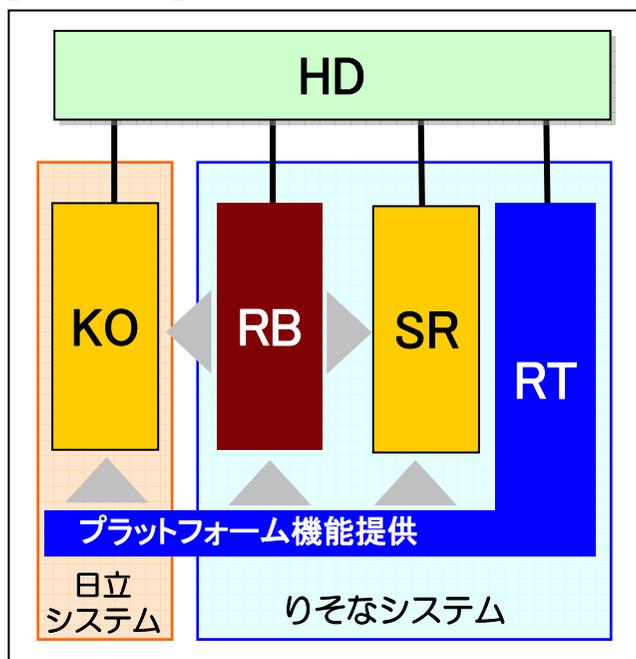
## 新計画期間における傘下銀行の運営方針

- ・ 新計画期間においては、現行のグループストラクチャーを維持
- ・ 大阪マーケットでは引続きRB、KOの2ブランドによる地域密着型運営を展開  
(HD、KOの共同委員会を設置しKOの大阪地域における特色ある成長戦略を検討)

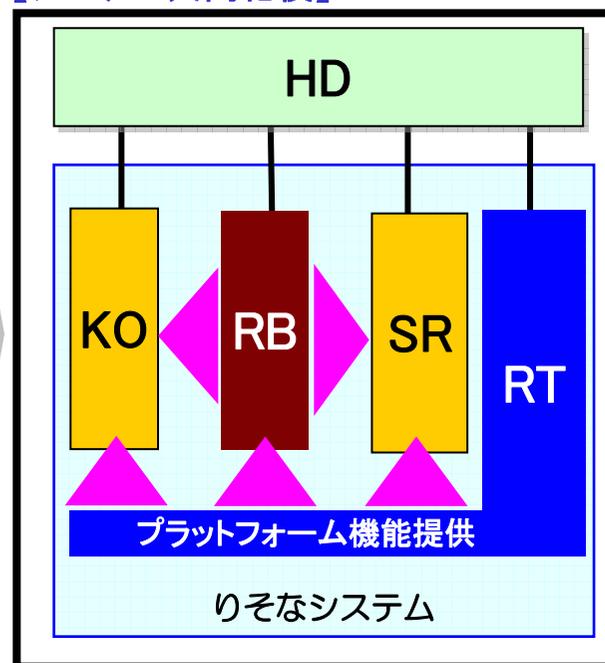
## GRプラットフォーム機能とシステム共同化によるシナジー効果の発揮

- ・ RT(企業年金・法人信託)とRB(不動産)の信託機能を最大限に活用
- ・ 事務・システムの共同化による効率性追求と統一商品提供による顧客利便性の向上

【現行体制】



【システム共同化後】



【移行時期】  
H20年7月(予定)  
【更改コスト】約180億円  
投資 約130億円  
一時費用 約50億円

「りそなシステム」の採用により、代替案と比較して、年間のシステム経費を約30億円軽減

(注) 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

---

新健全化計画の位置付けと全体像

「質」を重視した成長戦略

**公的資金の早期返済に向けた取組方針**

【ご参考資料】

# 公的資金の明細と返済アプローチ

## 公的資金返済に向けた基本方針（平成18年5月23日公表）

- ✓ 公的資金の具体的返済に際し、以下3点を基本的な考え方とする
  - 返済原資を可能な限り早期に確保すること
  - 適切な自己資本比率を維持すること
  - 普通株式の希薄化を可能な限り回避すること

(億円)				発行		一斉転換 (初回コール)	金額 18/9末	具体的な返済方針	
公的資金合計							29,252	<p>以下の方策にて公的資金優先株式の注入額に見合う額を上回る剰余金を確保</p> <p>① 合算利益剰余金の蓄積：18,100億円 ② 良好な市場環境等を前提として、今年度以降に発行する新規優先株式の資金（その他資本剰余金）</p> <p>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す。</p>	
優先株式							25,315		
早期健全化法							8,680		
乙種				H11/03	H21/04		4,080		
丙種				H13/04	H27/04		600		
戊種				H11/03	H21/12		3,000		
己種				H11/03	H26/12		1,000		
預金保険法							16,635		
第1種				H15/07	定めなし		5,500		
第2種				H15/07	定めなし		5,635		
第3種				H15/07	定めなし		5,500		
劣後ローン				H11/3	H21/3		* 1,000	コール期日のH21年3月末までに全額返済	
普通株式				H15/07	定めなし		2,937	返済手法・時期等は環境が整い次第、関係当局と協議	

\* 劣後ローン1,000億円のうち、200億円をH18.11.2に一部返済済み

# 公的資金早期返済への道筋：H18年度上期における進捗

## 返済原資となる合算利益剰余金等の蓄積を一気に加速

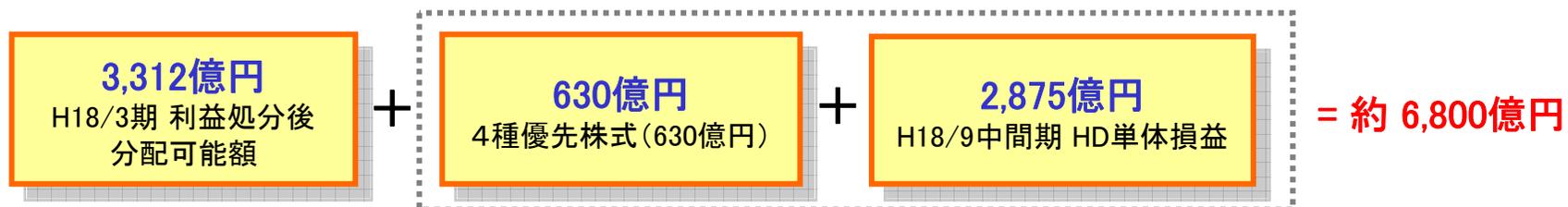
✓ H19/3期に入り合算利益剰余金等(資本性剰余金含む)は**+4,500億円強増加**

- 安定的な黒字経営の定着(DTA復元含む傘下銀行上期合算損益) +4,250億円
- 第4種優先株式の発行 + 630億円
- 2005年度HD期末配当(優先株式+普通株式) ▲ 314億円

## 早期健全化法優先株式の早期完済が視野に

✓ H18年9月末時点で1兆1,800億円の合算利益剰余金を確保

✓ HD単体ベースでも自己株式取得財源として約6,800億円の分配可能額を確保



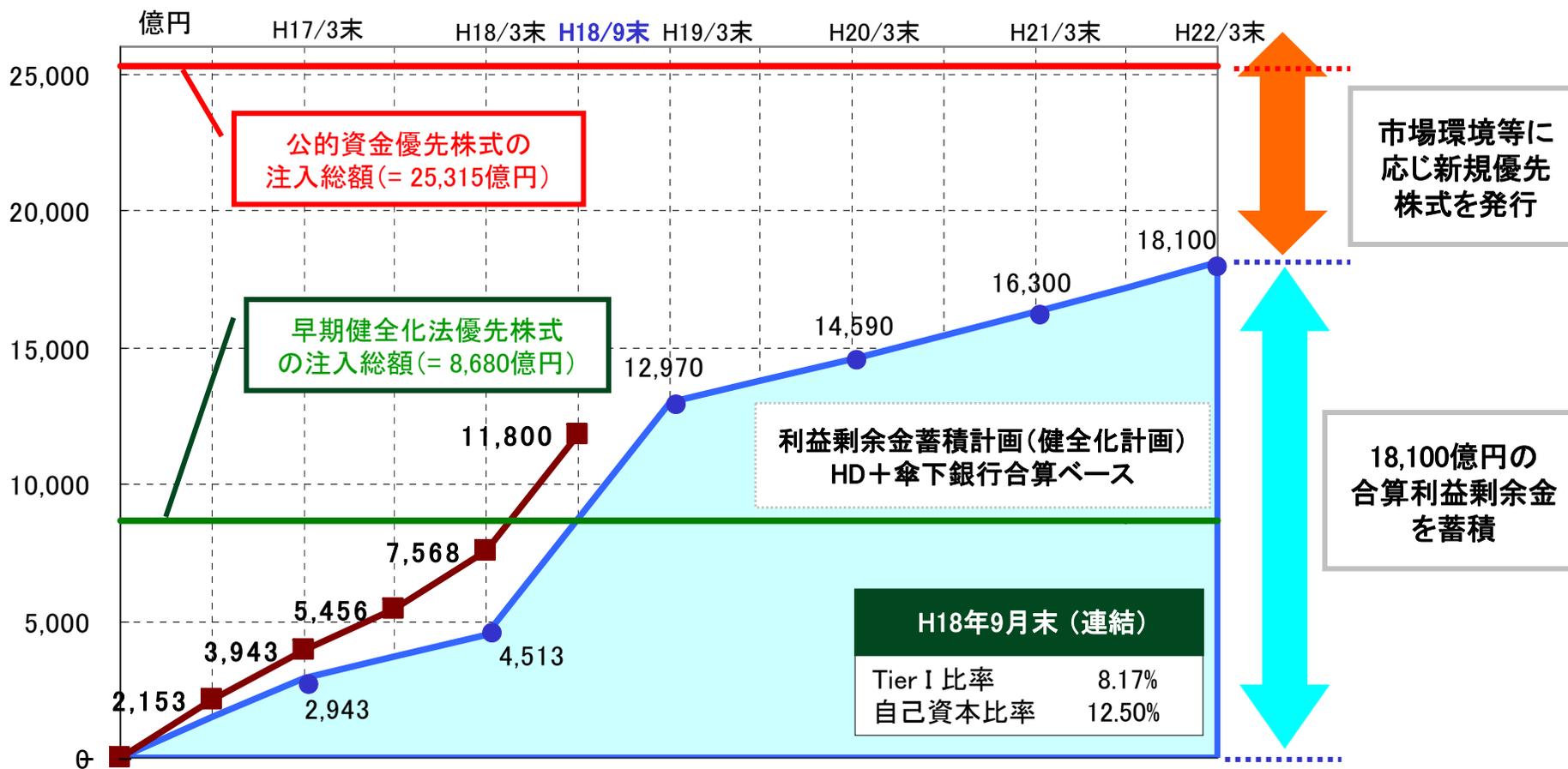
✓ 注入額ベースで8,680億円の早期健全化法優先株式の早期完済が視野に

- 今年度取得枠2,500億円(総会承認分)の増枠は取締役会決議で可能

# 剰余金の累積計画

## 公的資金返済原資の早期積み上げを目指す

- ✓ H22年3月末までに18,100億円の合算利益剰余金を積み上げ
- ✓ 更に、市場環境等に応じ新規優先株式を発行することで公的資金優先株式の注入総額を上回る剰余金の確保を目指す



---

新健全化計画の位置付けと全体像

「質」を重視した成長戦略

公的資金の早期返済に向けた取組方針

**【ご参考資料】**

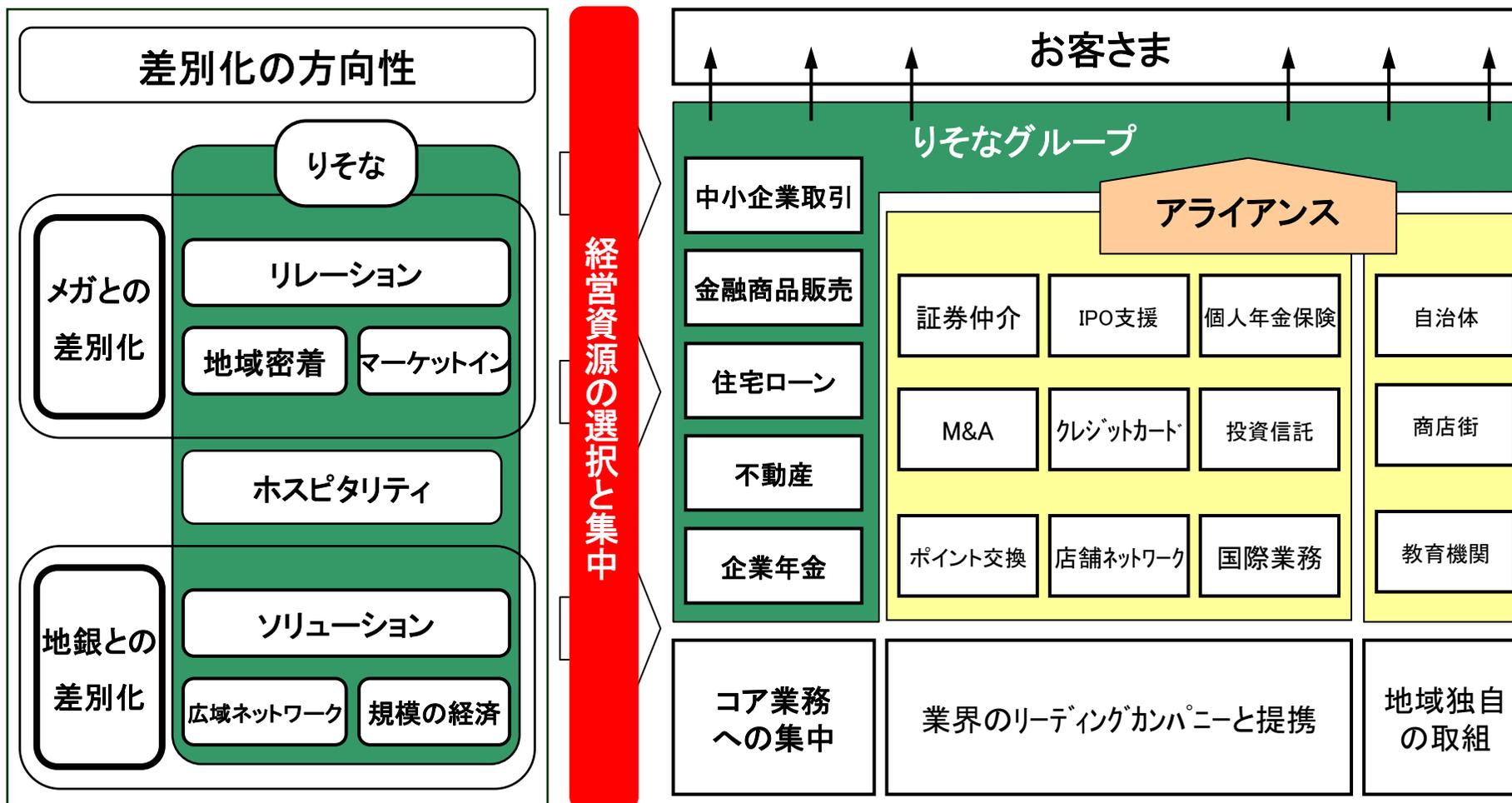
# りそなの差別化戦略：地域運営の徹底

## 「顧客価値創造」と「収益力強化」の両立



# りそなの差別化戦略: アライアンスの拡充

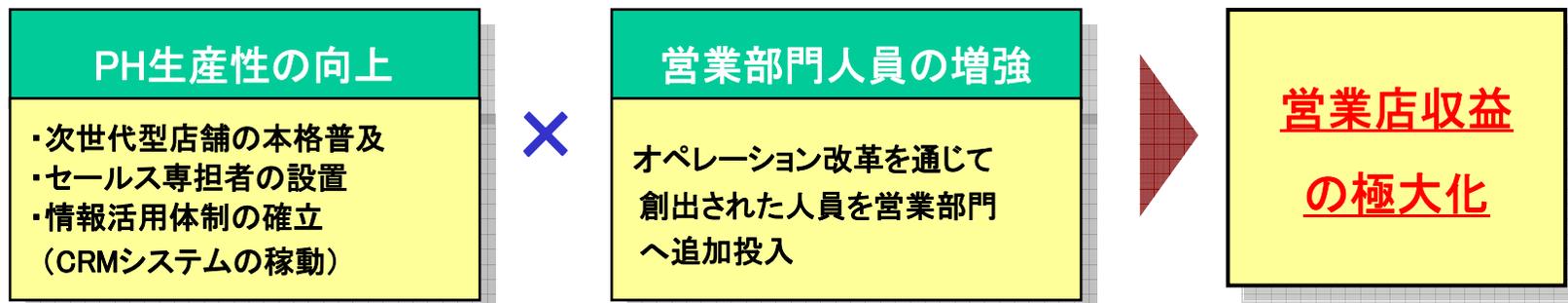
非財関係のメリットを活かし、各種分野で主体的なアライアンスを展開



# りそなの差別化戦略:オペレーション改革の推進 (りそな銀行)

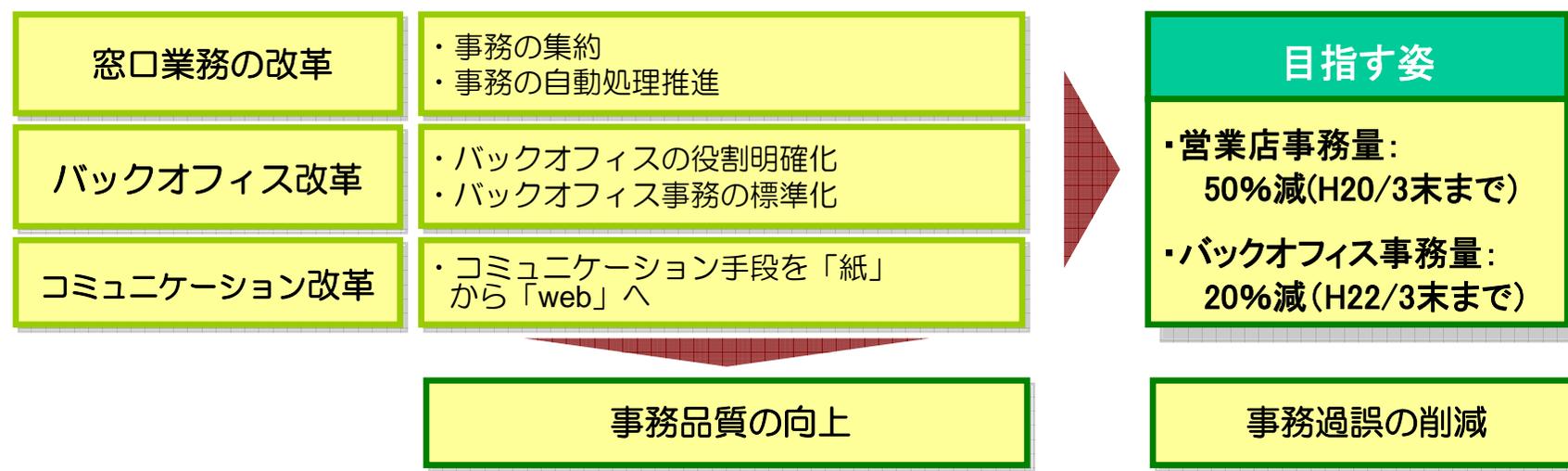
## オペレーション改革を通じた営業店収益の極大化

✓ 後方事務を営業店から切り離し、営業店を「セールスの場」として再定義



## 更なる事務の効率化:ローコストオペレーションの徹底

✓ リテール業務に内在する高コスト性の打破と事務品質の向上

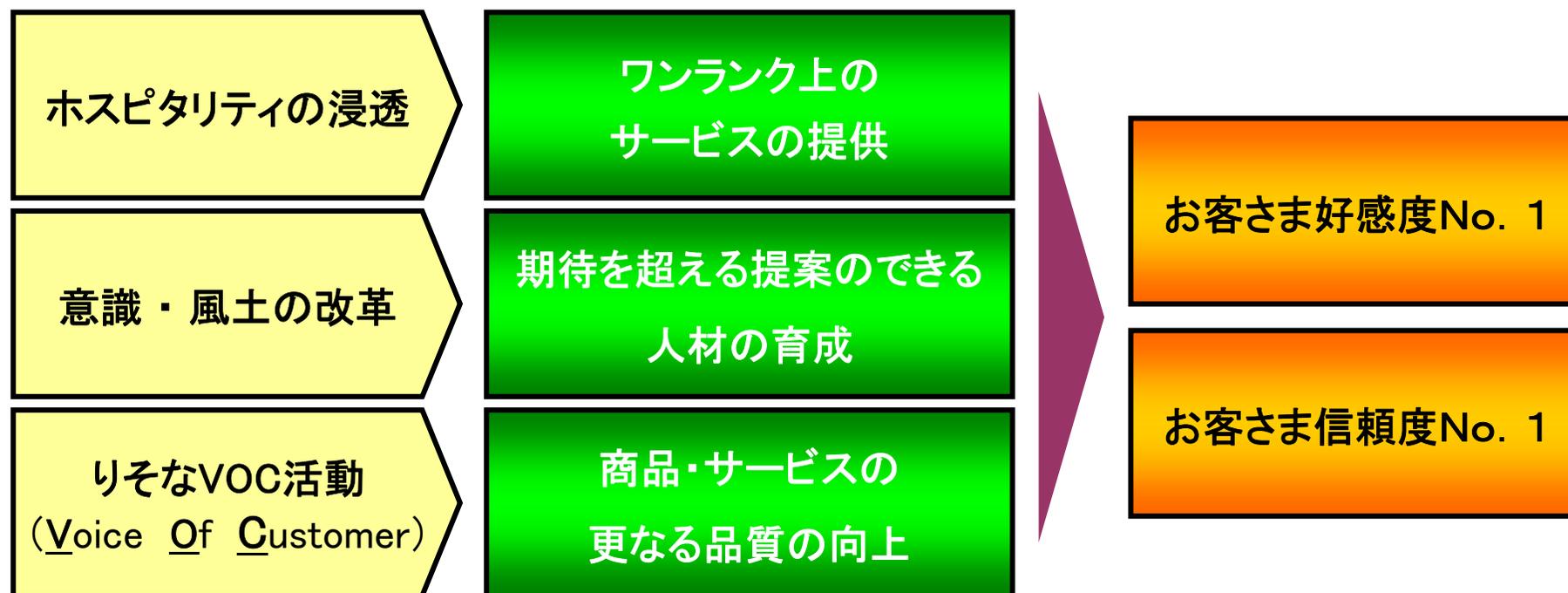


# りそなの差別化戦略：サービス改革の追求

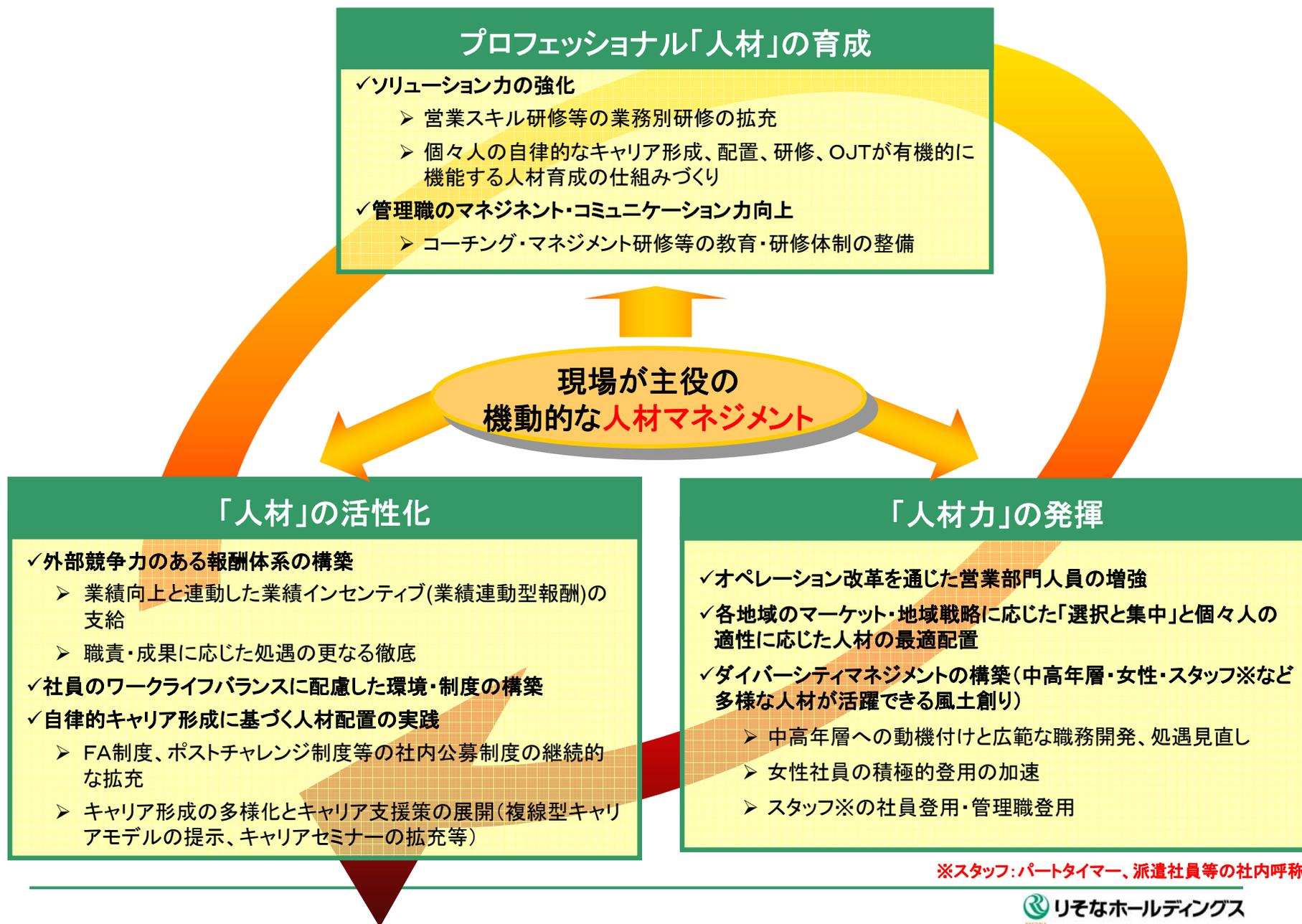
サービス大競争時代に、お客様から選ばれる企業を目指して

『お客さま中心主義』の企業風土確立：すべてのはじまりはお客様から！

- ① お客さまを深く理解する
- ② お客さまの目線で発想する
- ③ お客さまのニーズにきめ細かく応える



# 人材マネジメント改革への継続的な取り組み



## 5大分野へのフォーカス：中小企業取引（りそな銀行）

### 機能・地域を軸とした差別化戦略

- ✓ オーナー企業取引モデルの徹底推進



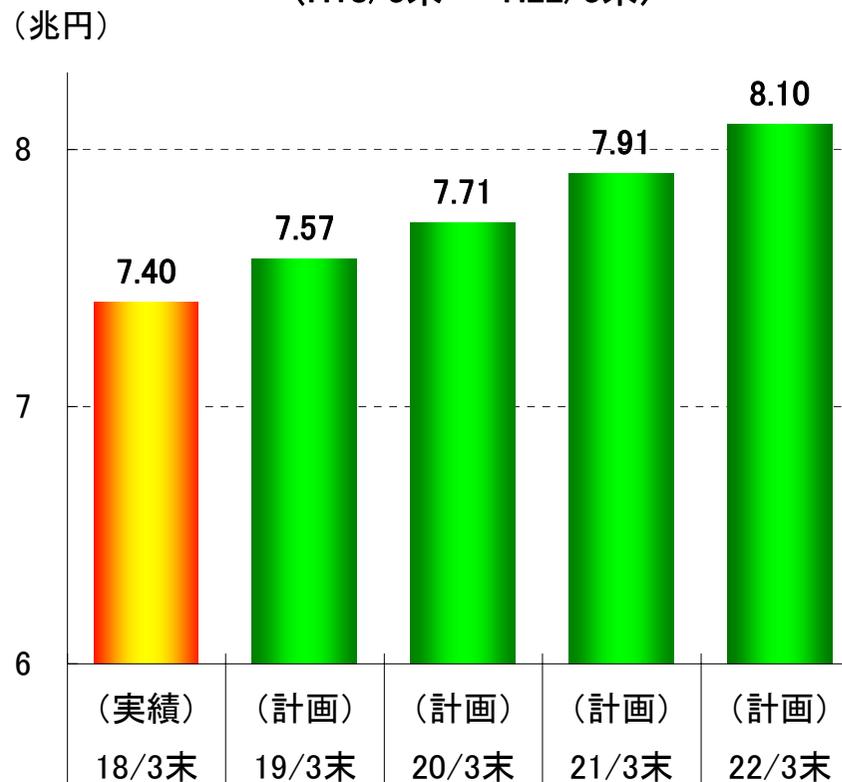
- ✓ 本部サポート体制強化による先端金融ソリューションの提供
  - ・東西ソリューションセクションの設置
- ✓ スモール法人取引の効率的運営
  - ・中核チャネル：中小企業サポートセンター
  - ・中核商品：保証協会融資・新ビジネスローン

### 良質取引基盤の拡大

- ✓ 年商5億円以上の中堅・中小企業をメインターゲット（現状 約20,000先）

- ・ターゲット法人先数：5,000先増加

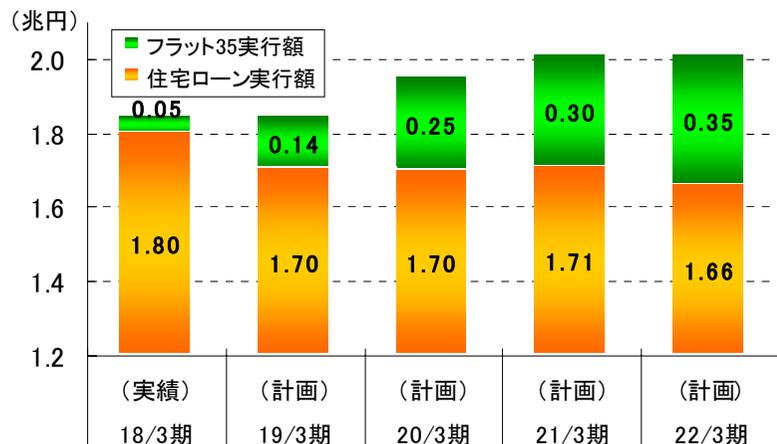
- ✓ 中小企業向け貸出末残 +0.7兆円（H18/3末 → H22/3末）



# 5大分野へのフォーカス：個人ローンビジネス

## 住宅ローンと消費性ローン合計で年間実行額2兆円超へ

### ◎ 住宅ローン年間実行計画（「フラット35」含む）

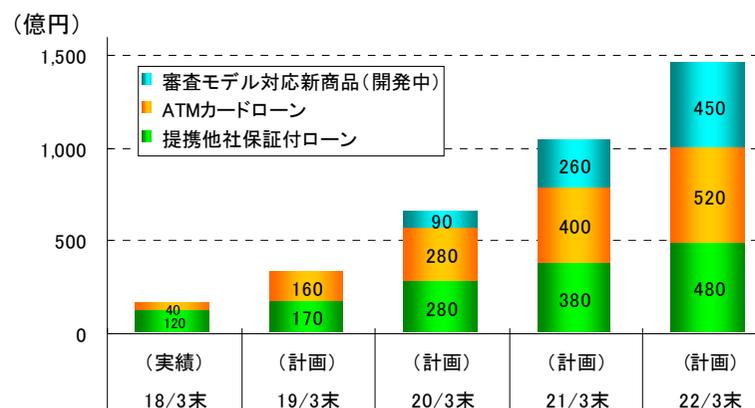


### ✓ 新たな住宅ローンビジネスインフラの構築

- ・ 住宅ローンビジネスの全国展開  
銀行代理店制度活用、住宅産業業者とのアライアンス等
- ・ 業務チャネルの拡大と機能強化  
インターネット、住宅ローン専門チャネルの強化
- ・ 顧客ニーズに合致した商品・サービスの提供  
「りそなフラット35」による固定金利ニーズへの対応  
三大疾病特約付、女性専用商品、大型リフォームなど
- ・ アセットに依存しない非金利収益基盤の確立  
「りそなフラット35」、ノンリコースローン等の積極的推進

### ◎ 消費性ローン重点推進商品の残高 1,000億円超へ

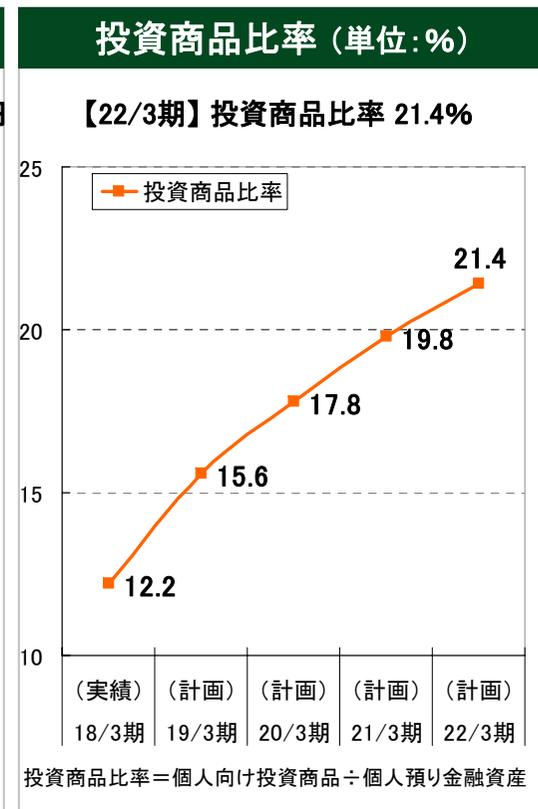
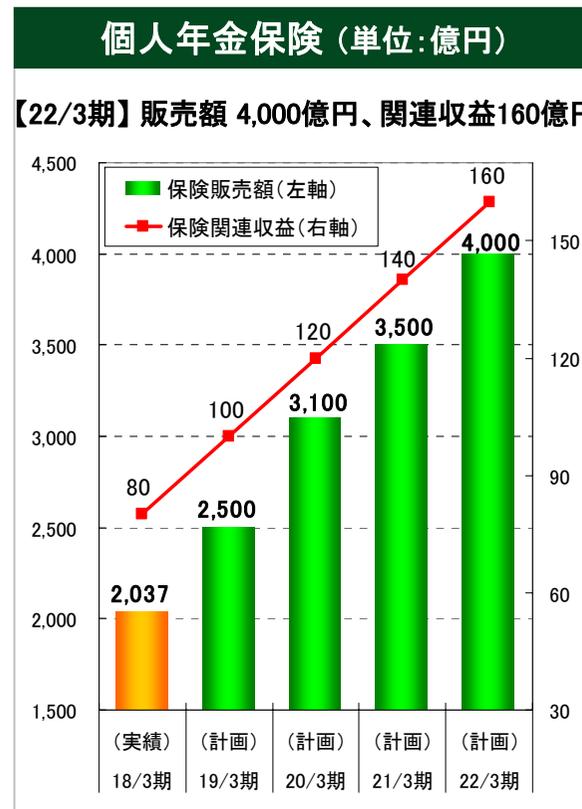
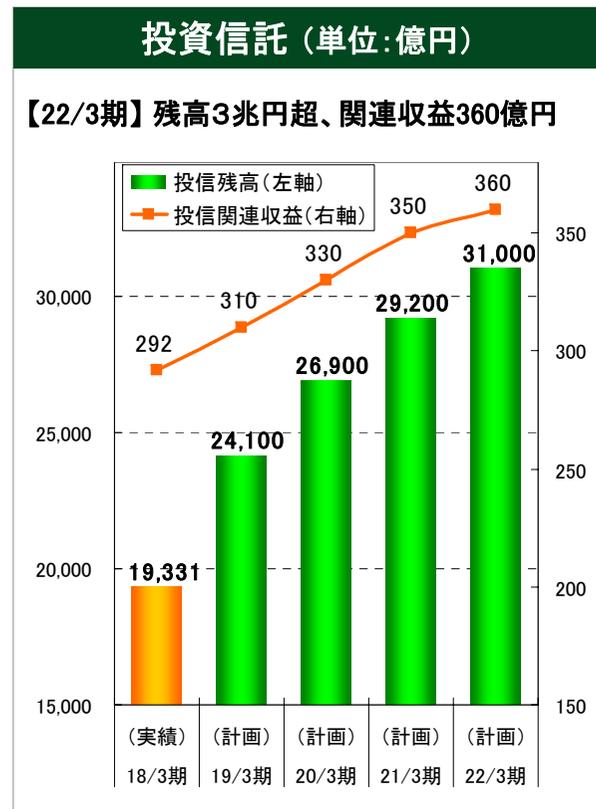
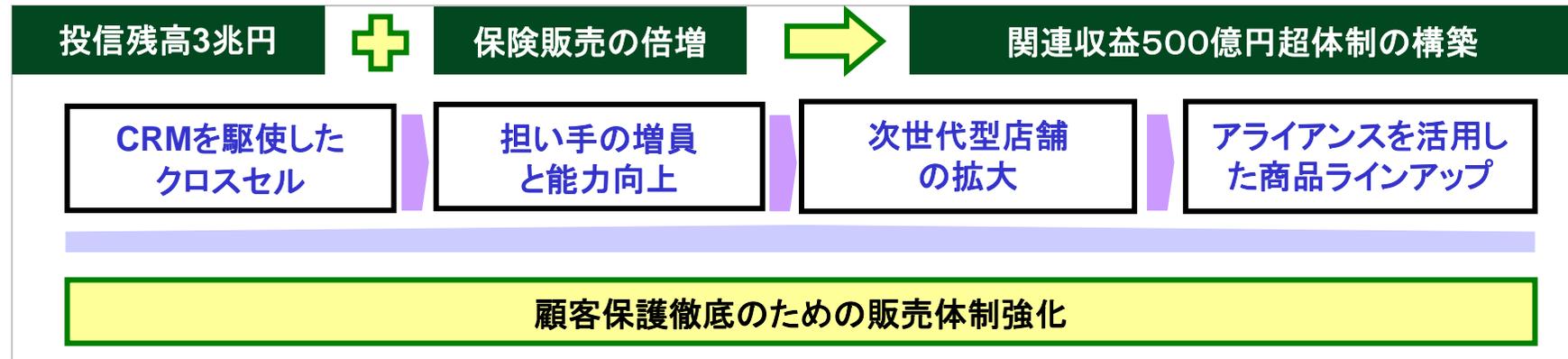
- ・ 重点推進商品（ATMカードローン、審査モデル応用新商品（開発中）、提携他社保証付ローン）の残高計画



### ✓ 新たな収益の柱に向けた取組

- ・ りそな自前のスコアリング審査モデルを構築  
審査ノウハウを蓄積し、新商品へ応用（現在開発中）  
審査ノウハウ強化によりリスクマネジメントを強化  
貸金業法改正等の外部環境変化への適切な対応
- ・ リモートチャネル（ATM、インターネット、電話等）の拡充  
ローコスト営業体制の展開  
申込迅速性、顧客利便性の向上

# 5大分野へのフォーカス：金融商品販売ビジネス



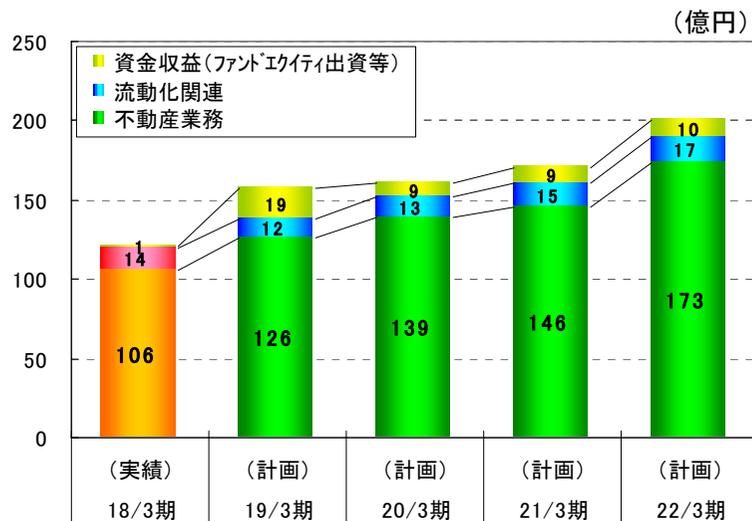
# 5大分野へのフォーカス：不動産、年金・法人信託業務

グループ共通のプラットフォームとして信託機能を最大限に活用（シナジー効果の追求）

## 不動産業務（りそな銀行）

### ◎ 不動産部門収益 200億円へ

- ✓ 他のグループ商業銀行の不動産案件についても顧客の要望に応じ、RBの不動産機能を提供
- ✓ オーナー企業への不動産機能提供
- ✓ 流動化ビジネスの強化
  - りそな不動産ファンドの設立

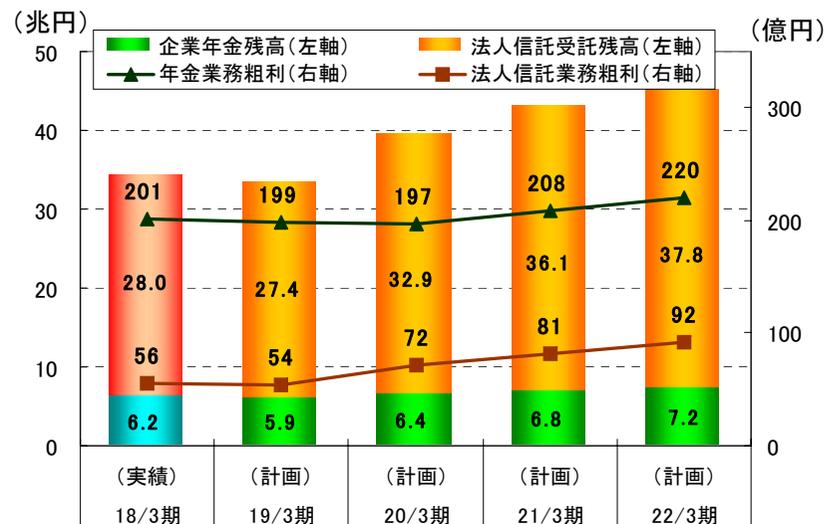


## 年金・法人信託業務（りそな信託銀行）

### ◎ 企業年金受託残高(DC含む) 7兆円台へ

### ◎ 法人信託受託残高 約10兆円の積上げ

- ✓ 新規受託の推進
  - ・DB新規獲得 H18~21年度 540件/2,680億円
  - ・DC新規獲得 H18~21年度 475件
- ✓ 適格年金の円滑な制度移行
  - ・適格年金移行処理 H18~21年度 1,380件
- ✓ 資産運用、制度設計・管理機能の専門性向上
- ✓ 投信受託を中心に法人信託財産を大幅増強



# 経営健全化計画(計数計画一覧)

《4行合算》

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
(単位:億円)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)
業務粗利益	6,936	6,980	7,270	7,540	7,800
信託報酬	366	350	340	330	340
合同運用指定金銭信託分	62	50	30	20	10
信託勘定不良債権処理額(A)	0	0	0	0	0
資金運用収益	6,044	6,410	7,090	7,770	8,520
資金調達費用	766	1,040	1,610	2,080	2,670
役員取引等利益	910	940	980	1,030	1,100
特定取引利益	30	240	220	220	230
その他業務利益	350	80	250	270	280
国債等債券関係損(▲)益	▲ 122	▲ 60	10	10	10
業務純益(B)+(A)+(C)	3,452	3,330	3,470	3,660	3,920
(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前)					
業務純益(B)	3,487	3,330	3,470	3,660	3,920
一般貸倒引当金繰入額(C)	▲ 36	0	0	0	0
経費	3,485	3,650	3,800	3,880	3,880
人件費	1,172	1,220	1,260	1,300	1,320
物件費	2,102	2,240	2,320	2,370	2,350
不良債権処理損失額	576	390	610	600	560
株式等関係損(▲)益	539	400	80	80	80
株式等償却	15	50	0	0	0
経常利益	3,366	3,490	2,880	3,080	3,380
特別利益	692	40	0	0	0
特別損失	45	50	80	80	80
法人税、住民税及び事業税	95	150	100	110	650
法人税等調整額	11	▲ 2,100	650	630	330
税引後当期利益	3,907	5,430	2,050	2,260	2,320

(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、リそな信託銀行を除いて算出

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
(単位:億円)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)
総資産 <sup>(注1)</sup>	416,539	406,000	403,000	398,700	406,200
貸出金	252,472	260,900	268,000	274,800	280,300
有価証券	75,985	74,400	72,000	65,500	69,500
特定取引資産	8,284	5,600	6,700	6,700	6,700
繰延税金資産(末残)	44	2,348	1,757	1,122	749
総負債 <sup>(注1)</sup>	406,579	391,200	389,200	386,400	393,700
預金・NCD	331,534	328,200	329,000	333,000	337,900
特定取引負債	150	-	-	-	-
繰延税金負債(末残)	320	178	224	218	179
再評価に係る繰延税金負債(末残)	462	455	443	443	443
資本勘定計 <sup>(注1)</sup>	16,920	17,883	14,502	14,812	14,872
資本金	3,988	3,988	3,988	4,038	4,038
資本準備金	4,338	4,338	4,338	4,388	4,388
その他資本剰余金	887	887	887	887	887
利益準備金	200	200	200	200	200
剰余金 <sup>(注2)</sup>	4,333	5,887	2,507	2,717	2,777
土地再評価差額金	633	615	615	615	615
その他有価証券評価差額金	2,538	1,964	1,964	1,964	1,964
(経営指標) <sup>(注3)</sup>					
資金運用利回	1.66	1.75	1.95	2.15	2.30
貸出金利回	1.93	1.95	2.16	2.30	2.47
有価証券利回	1.05	1.27	1.36	1.67	1.74
資金調達原価	1.07	1.23	1.43	1.59	1.71
預金利回(含むNCD)	0.08	0.16	0.30	0.43	0.56
総資金利鞘	0.58	0.52	0.52	0.56	0.59
OHR	50.24	52.29	52.26	51.45	49.74

---

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。