

以下は、説明会における取締役社長 勝田 泰久によるプレゼンテーションの内容です。
(資料は「スーパー・リージョナル・バンク戦略の展開について」をご参照ください。)

最初に

資料1ページ

本年3月の大和銀行グループとあさひ銀行の経営統合、大和銀信託銀行の設立、そしてクレディ・アグリコルおよび国内親密金融機関からの出資による同行の合併事業化と、私たちが目指す「スーパー・リージョナル・バンク」としての経営体制の確立は、当初計画以上のスピードと広がりをもって進展しております。

また、本年4月には新たなグループ名称を「りそなグループ」とすることを発表し、さらに先日、ご覧のようなグループの新しいシンボルマークを公表いたしました。

「りそな」とはラテン語で「共鳴する、響きわたる」という意味で、グループの経営理念にもかかげております通り、「お客様と共鳴し、地域に密着した信頼されるパートナーとして、ともに発展することを目指す」という思いを込めた言葉であります。

シンボルマークの2つの「R」は、「RESONA」やグループのキーワードである「Regional」等の頭文字「R」が共鳴している様子をデザインしたものであり、人と人、お客様と銀行が互いに触れ合い、感じ合い、理解し合う中から生まれる信頼関係を表現しています。

かかる理念の下、地域に根差した金融機関の連合体として、従来のメガバンクやリージョナルバンクとは異なる新たな経営スタイルを確立することによって、「りそなグループ」の特性と金融界における独自の位置付けをより明確に示していきたいと考えております。

・財務健全化に向けた抜本的な取り組み

資料2ページ

前年度決算においては、経営統合を踏まえ、今年度以降の加速度的な収益力の回復と財務基盤の安定性を確保するため、不良債権問題の終息に向けた対応と株価変動リスクの大幅な削減を柱とする、抜本的な財務健全化を進めました。

不良債権問題の終息に向けた対応

まず、前年度では、今後の潜在的な与信リスクを抑制するため、厳格な自己査定に基づく不良債権処理を実施いたしました。

特に要注意先、要管理先については、債務返済能力を一層厳格に査定し、債務者区分を見直した上で幅広い引当処理を行いました。

なお、大口問題債権については抜本的な処理を実施したため、今後、大口与信から想定外のクレジットコストが発生するリスクはほぼ排除できたと考えております。

また、今後の厳しい経済情勢を勘案し、予想損失率の算定方法を変更するとともに要管理債権の選定基準を拡大するなど、予防的引当を強化いたしました。

株価変動リスクの軽減

さらに前年度には、約 9,100 億円の保有株式の売り切りを実施するとともに、期末に 50%以上下落している銘柄については全てを、30%以上 50%未満の下落率の銘柄についてもほぼ全てを減損処理の対象といたしました。

本年 3 月末時点における保有株式残高の Tier 1 超過分は、グループ合算ベースで約 7,000 億円であり、平成 16 年 9 月から導入される株式保有規制にも十分対応できるレベルにまで残高圧縮が進んだものと考えております。

経営の方向性について

資料3ページ

それでは、「りそなグループ」の経営戦略の方向性についてご説明させていただきます。

経営体力に見合った適切なリスクコントロール

まず経営戦略の第一の柱は、国内リテール業務へのフォーカスによる、経営体力に見合った適切なリスクコントロールであります。

貸出の小口分散化（融資構造の変革）

今後の、私たちの貸出業務運営の基本は、「リスクの小口分散化」と「信用リスクに見合った適正利鞘の確保」の徹底にあります。

また、地域に密着したきめ細かな営業活動に特化し、地域内の信用情報の蓄積を進めるとともに、このような情報に基づき、各地域の中小企業の特性を十分考慮した与信判断を行うことによって不良債権の新規発生防止に努めてまいります。

不良債権のオフバランス化の促進

厳格な自己査定の実施や要管理債権の選定基準拡大等の結果、本年 3 月末のグループ合算の開示債権額は 33,561 億円と、中間期比 7,804 億円の増加となりましたが、今後は、RCCの活用やバルクセール等によるオフバランス化を積極化させます。

不良債権の新規発生状況にもよりますが、平成 15 年 3 月末までに、危険債権以下の開示債権残高を 1 兆円前後に圧縮する計画です。

保有株式残高の更なる圧縮

保有株式につきましては、更なる圧縮に努めます。

本年3月末時点におけるTier 1超過分約7,000億円のうち、少なくとも3,500～4,000億円程度を今年度中に売却し、残額についても、株式保有規制が導入される平成16年9月に先立ち、できるだけ早い時点で売却したいと考えております。

資本増強策の実施

前年度決算における財務上の諸問題への抜本的な対応の結果、自己資本比率は8%台半ばまで低下しましたが、投資銀行業務等を展開するメガバンクと「りそなグループ」とでは、業務上のリスク特性が異なるため、私たちの経営体力がメガバンクと比べて著しく劣るとは考えておりません。

また自己資本比率規制上は、私たちは「国内基準行」であるため、まだ十分なバッファを持っていると言えます。

しかしながら、財務の健全性確保の観点から、今年度中に300～500億円のTier 1ファイナンスを実施するとともに、非効率資産を中心とするリスクアセットの削減により、自己資本比率を9%台に引き上げる予定です。

収益力の強化と効率性の向上

経営戦略のもう一つの柱は、収益力強化と効率性の向上であります。

この課題をクリアするために、グループ各行は基礎的な収益力を一層強化するとともに、経営統合によるシナジー効果と合理化効果を最大限に活かしてまいります。

なお、統合効果の全体像につきましては、参考資料の13ページに添付しておりますので、ご参照下さい。

また具体的な収益増強策については、後程詳しくご説明いたします。

りそなグループの事業再構築について

資料4ページ

信託部門の分社・合併化（＝信託機能の強化）

信託部門の強化のため、本年3月に、大和銀行の年金・法人信託部門を分社化して設立した「大和銀信託銀行」の株式の一部を、国内親密金融機関およびクレディ・アグリコルに譲渡し、同行を合併化いたしました。

クレディ・アグリコル アセットマネジメントとの資産運用業務における提携の内容はご覧の通りであり、大和銀信託銀行の運用力の一層の強化に繋がるものであります。

ムーディーズから取得したA3という格付と、クレディ・アグリコルとの提携により、グループの年金業務推進の条件が整いました。

一時期低迷していた運用成績も、現在では業界トップクラスに転じており、今年度は

一気に攻勢に出るチャンスと見ております。

また、クレディ・アグリコルとは投信販売業務でも提携しており、さらに今後は、P B業務や外為業務等における業務提携についても協議していく予定であります。

グループでの信託機能の活用

なお、年金・法人信託業務につきましては、大和銀信託銀行が自ら行う他、大和、あさひをはじめとするグループ内の他の銀行が信託代理店となることにより、従来通り銀行業務と一体となった営業形態を維持してまいります。

ちなみに、あさひ銀行の取引先からは、約1,900社の年金新規受託が可能と見ており、大和銀信託銀行の東日本営業部内に、あさひ銀行支援を専門とする「年金営業第4部」を設置、その責任者にあさひ銀行出身の執行役員を任命し、営業推進力を強化しております。

なお、今年度における、あさひ銀行取引先からの年金新規受託の目標額は1,600億円ですが、現時点において、すでに1,200億円の受託実績を上げております。

銀行業務部門の事業再編成

資料5ページ

さらに、私たちは、「地域金融機関の連合体」という新たなビジネスモデルの構築を目指して、傘下銀行を再編成して行きます。

まず第一ステップとして、平成15年3月に、あさひ銀行の埼玉県内店舗等の分割により、「埼玉りそな銀行」(地域銀行)を設置し、それと同時に大和銀行と分割後のあさひ銀行の合併により「りそな銀行」を設置いたします。

「りそな銀行」は、従来より申し上げていた「広域銀行」であり、営業地域は全国に広がっておりますが、地域密着の営業という基本方針は「埼玉りそな銀行」と同様です。

この地域密着の営業機能に加え、「りそな銀行」には、大和銀行およびあさひ銀行のデリバティブ等の専門的サービスに係る機能を集約し、ノウハウの高度化を図ります。

そして同行が、グループ共通のプラットフォームとして、専門的サービスをグループ全体のお客様に提供できる体制を整備いたします。

さらに第二ステップとして、大阪地区および奈良地区でも平成17年3月期以降に再編を実施し、「大阪りそな銀行」、「奈良りそな銀行」を設置する方向で検討を進めてまいります。

なお、事業再編成に際しては、システムの円滑な統合が不可欠です。

システム統合は慎重に進めてまいります。我々には、大和銀行が日本IBMとの合併で設立した「D&I情報システム」の機能をフルに活用できるというアドバンテージがあります。

最新ノウハウの提供等、IBMの全面的なバックアップの下、私たちは、システム統

合をスムーズにやり遂げる自信を持っております。

りそなグループの収益計画について

それでは、りそなグループの収益計画について、具体的にご説明させていただきます。

業務粗利益の増強

資料6ページ

業務粗利益の増強計画はご覧の通りであり、その柱は、資金利益と信託報酬の増強であります。

具体的には、平成 18 年 3 月期までに資金利益を約 950 億円、信託報酬を約 170 億円増強いたします。

一方、債券関係益等は今後の収益計画に織込んでおらず、この部分は 14 年 3 月期実績比約 200 億円の粗利減少要因となります。

グループ各行の従来計画の合算と今般の新計画の比較はご覧の通りであり、従来計画と新計画の差額部分がシナジー効果に該当します

シナジー効果の発揮

資料7ページ

シナジー効果の内訳は、ご覧の通りです。

平成 18 年 3 月期におけるシナジー効果約 290 億円の内訳は、資金利益が約 130 億円、フィー収益が約 160 億円となっており、フィー収益のなかでも、特に年金、不動産、投信販売において大きなシナジー効果が期待できるものと見ております。

資金利益の増強

資料8ページ

私たちの収益計画の最大の柱は、言うまでもなく資金利益の増強であり、計画達成に向けて、運用構造の変革と適正利鞘の確保を徹底して推し進めてまいります。

具体的には、平成 18 年 3 月期までに、大企業等への非効率貸出を約 3 兆円、保有株式簿価を約 1 兆 5 千億円圧縮する一方で、個人ローンを約 2 兆円、中小企業向け貸出を約 1 兆 5 千億円増強することが計画のベースとなっております。(いずれも平均残高ベース。なお、差額の約 1 兆円については調達を圧縮)

なお、利鞘につきましては、今後 4 年間で預貸金利回差の 0.38%改善を見込んでおります。

経費の削減

資料9ページ

今後、私たちは、グループ各行の従来からの経営合理化策の着実な実施に加え、重複店舗の統廃合及びこれに伴う営業店人員削減、本部機能集約による本部人員削減、人事制度・給与体系の見直し、システム統合等、経営統合に伴う合理化策を実施してまいります。

なお、具体的な店舗および従業員数の削減計画は、参考資料の14ページに添付しておりますので、ご参照願います。

また、年度ごとの経費の推移見込みはご覧の通りであり、統合費用の発生により経費は16年3月期にピークとなりますが、その後は統合による合理化効果が加速して行きます。18年3月期における合理化効果497億円の内訳は資料記載の通りです。

最終利益の推移

資料10ページ

前年度における抜本的な不良債権処理の結果、今年度以降、クレジットコストは減少に向かうと見ております。

グループ合算で、今年度は約1,900億円、来年度は約1,500億円のクレジットコストを見込んでおりますが、これには不良債権のオフバランス化に伴うコストを織込んでおります。

そして平成18年3月期には、税引後当期利益1,800億円、ROE：11%の達成を図ります。

資本構成の推移

資料11ページ

ご覧いただいておりますのは、資本構成の推移見込みであり、剰余金の着実な蓄積による、資本の質の改善を示しております。

なお、Tier1中の税効果相当額は、平成14年3月期の約65%から平成18年3月期には約27%に低下する見込みです。

スーパー・リージョナル・バンク戦略の展開

資料12ページ

私たちは、「地域金融機関の連合体」としてのスーパー・リージョナル・バンクを目指すという基本的な考え方に基づき、今後とも他の地域金融機関の参画を展望してまいります。

新たに参画する金融機関は、グループに蓄積されたリテールバンキングに関する高度なノウハウや信託機能を活用することにより他の地域金融機関との差別化を図り、収益

力を強化することができます。

また、持株会社を活用して高い本部機能を確保する一方で、自らの本部機能の簡素化を実現し、本部経費の削減を図ることが可能となるほか、システム開発等についてもグループ共同で行うことにより、負担の軽減を図ることが可能になります。

このように、更なる地域金融機関の参画によって、新たな顧客層を獲得し、シナジー効果や合理化効果の拡大を通じて、グループ収益の極大化を図ってまいります。

．最後に

今、銀行経営に対しては、非常に厳しい眼が向けられております。

また、現在の株価に反映された、私たちグループに対する市場の評価の厳さも十分に認識しております。

しかしながら、「りそなグループ」は、強固なりテール顧客基盤を背景とした大きなポテンシャルを持っております。

グループの力を最大限に発揮するため、今年度以降、統合効果の早期実現に向けた様々な施策を実行してまいります。その際には、人事交流やグループ内の融和が特に重要であると考えております。

そのため、今後は、幹部を中心とした人の交流、店舗間の交流、人事の交流を頻繁に実施し、出身行にとらわれない人事施策を早急に導入したいと考えております。

私からは以上であります。

以 上