

日本初のスーパー・リージョナル・バンクの創造に向けて

平成 14年 4月 19日

りそなグループ

目次

.グループの基本戦略と具体的施策

- P1 戦略の方向性
- P2 「りそなグループ」の基本理念
- P3 グループ新名称について
- P4 「りそなグループ」の事業再編
- P5～7 「りそなグループ」の現状（～）
- P8 グループ営業戦略
- P9 業界No.1を目指す業務
- P10 企業年金業務における大和銀信託銀行の特徴
- P11 分社・合併化による信託機能の強化
- P12 あさひ銀行マーケットでの年金開拓（1）
- ポテンシャル
- P13 あさひ銀行マーケットでの年金開拓（2）
- 推進体制
- P14 不動産業務での連携体制の確立

.統合再編に伴う計数計画の全体像

- P15 統合に伴う合理化計画について
 - 計画の概要
- P16 統合に伴う合理化計画について
 - 経営合理化策
- P17 統合に伴う合理化計画について
 - 収益力強化策
- P18 その他諸施策等
- P19 スーパー・リージョナル・バンク戦略の確立

《参考資料》経営合理化の徹底、

.グループの基本戦略と具体的施策

戦略の方向性

平成13年度までの取り組み

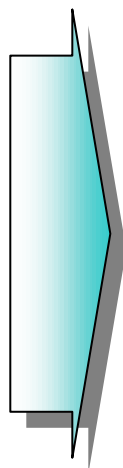
コントロール困難な経営リスクの排除

大口不良債権の一扫

13年度
処理額
9550億円

投資株式圧縮

13年度
株式売切額
9500億円



今後の方向性

現状の課題認識と当社グループの打ち手

経営体力

国内リテール分野への業務
絞り込み
限定的なリスク

収益力

リテール特化による安定収益
+ 統合によるシナジー効果
安定した高収益

効率性

リストラクチャリングの徹底
+ 統合による合理化効果

「りそなグループ」の基本理念

経営統合の理念

- 我が国を代表する「スーパー・リージョナル・バンク」の創造
～ メガバンクやリージョナル・バンクと異なる新たなスタイルの追求 ～

地域に根ざした金融機関の連合体として、質の高い金融サービスを提供し、お客様の期待に応え、広く社会に貢献する

健全かつ透明度の高い経営により企業価値を高め、社会の理解と信頼を深める

自由闊達な企業文化と働きがいのある職場を創る

グループ新名称について

新しいグループ名称は、「**りそなグループ**」(RESONA GROUP)
とし、4月12日より使用開始

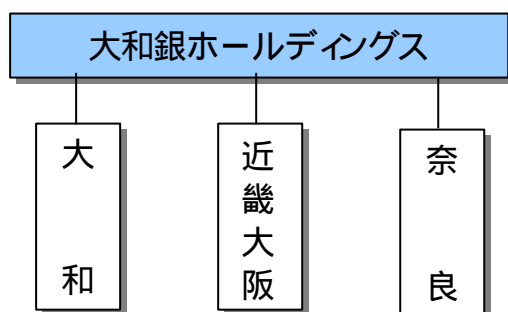
	言葉の意味	言葉の響き (音)	文字 (RE)	内在する意味	グループ内意味付け
	・ラテン語で「共鳴する、響き渡る」 という意味	・連想するキーワード - 「REGIONAL」(英語) - 「理想的な」(日本語)	・「REGIONAL」「RETAIL」等、 「RE」がキーワード	REGIONAL RETAIL RELIANCE RELATIONSHIP REASONABLE RELIEF RESPONSIBILITY RESOURCES	REGIONAL SAITAMA OSAKA NARA ALL JAPAN

シンボルマーク、ロゴ(文字デザイン)については、現在検討を進めております

「りそなグループ」の事業再編

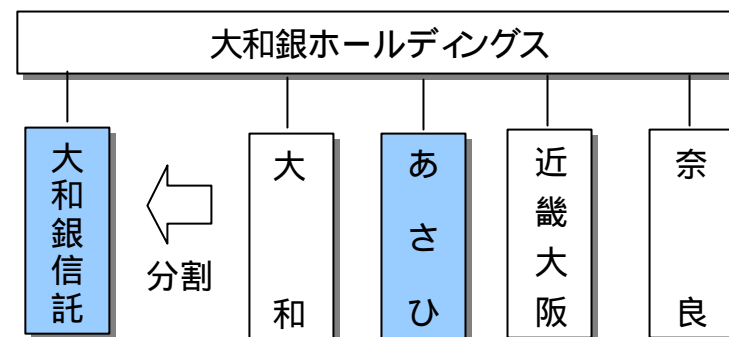
第1ステップ (H13年 12月 12日)

大和銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の3行により持株会社「大和銀ホールディングス」を設立



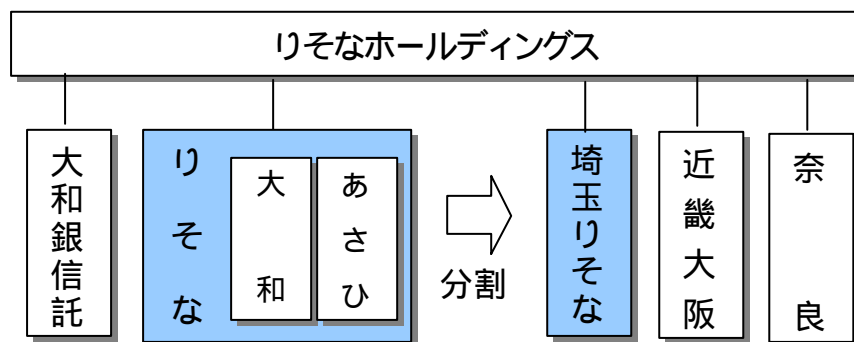
第2ステップ (H14年 3月 1日)

- あさひ銀行が大和銀ホールディングスへ参加
- 大和銀行の年金 法人信託部門を分割



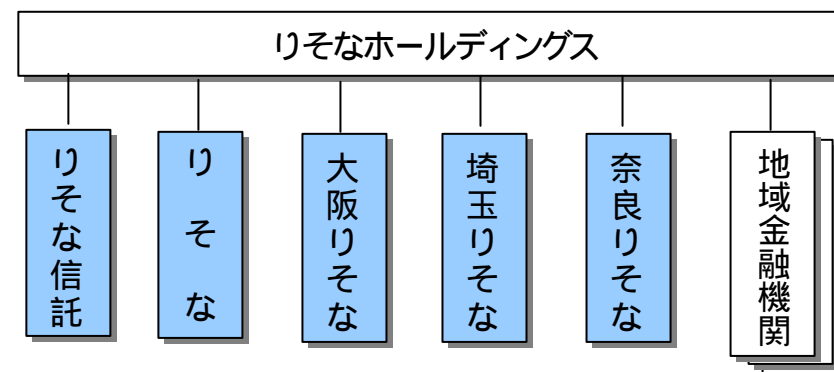
第3ステップ (H15年 3月 1日)

- あさひ銀行より地域埼玉銀行を分割
- 大和銀行とあさひ銀行が合併



第4ステップ (H16年度以降)

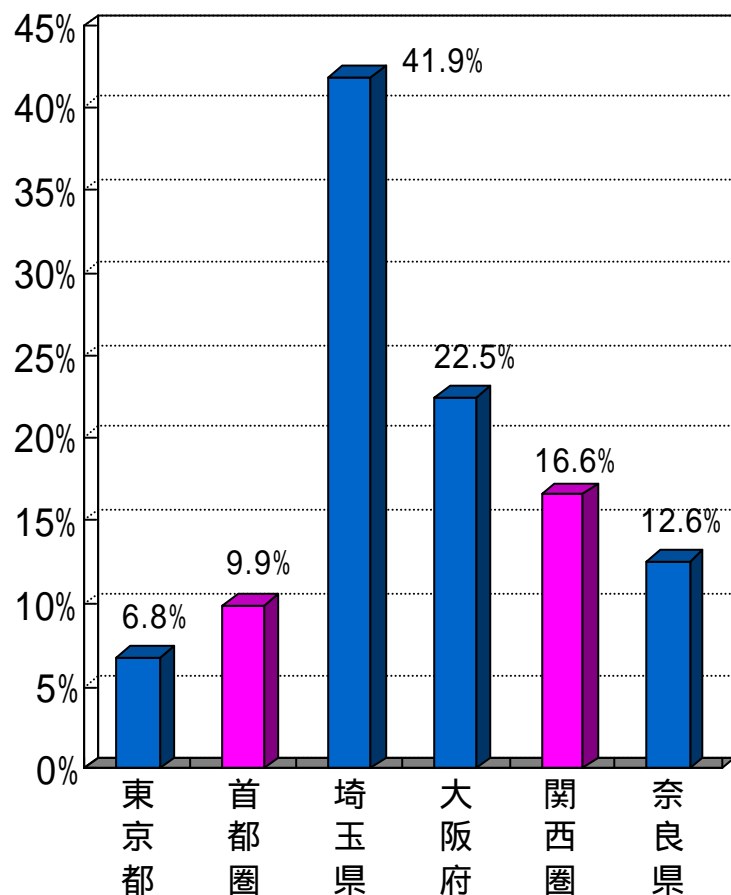
- 16年度以降、傘下銀行を地域別に統合・再編



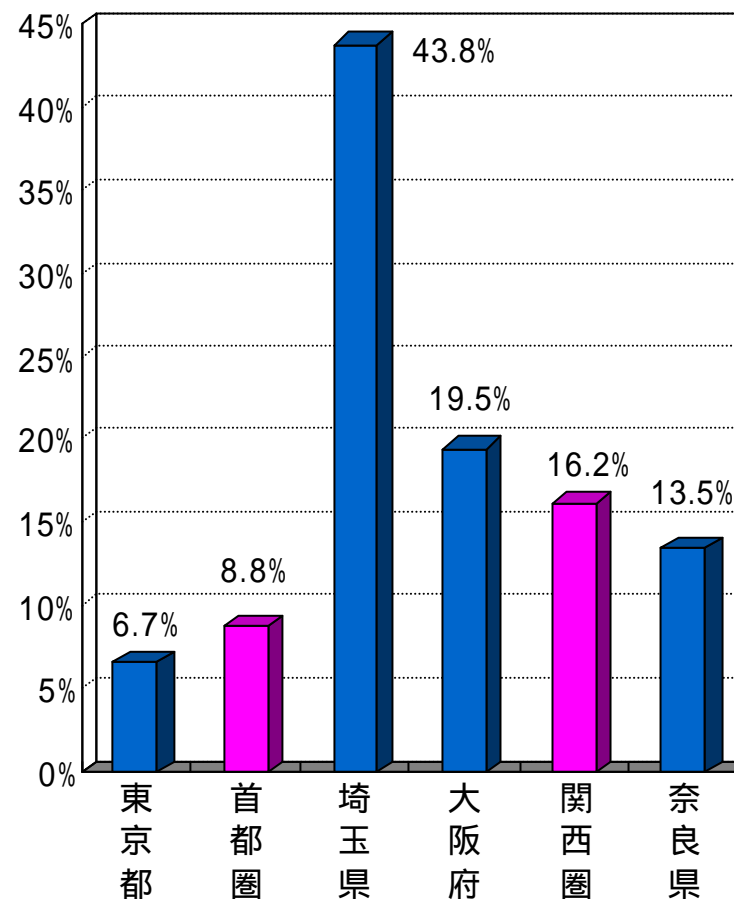
「りそなグループ」の現状

グループ預貸金シェア

都道府県別グループ預金シェア



都道府県別グループ貸出金シェア



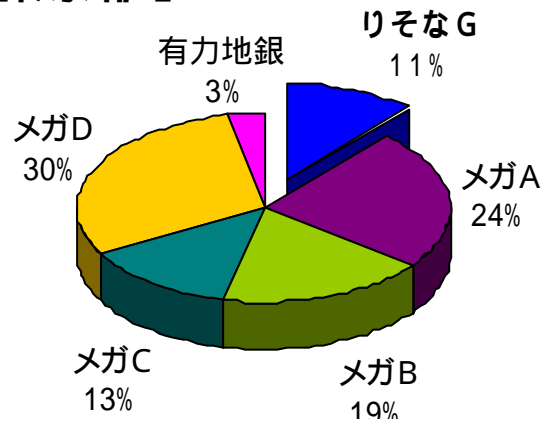
注)計数は全銀ベース (平成13年9月末現在)

「りそなグループ」の現状

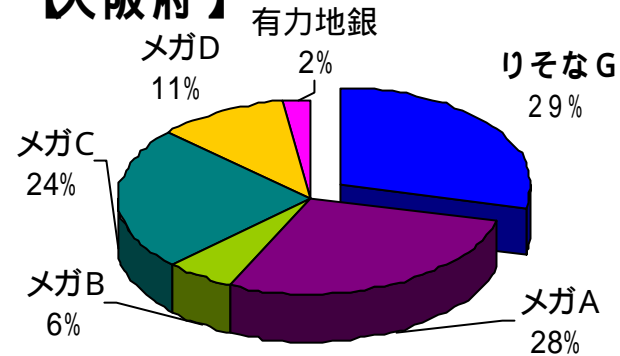
グループ法人メイン先数シェア

都道府県別グループ法人メイン先数シェア

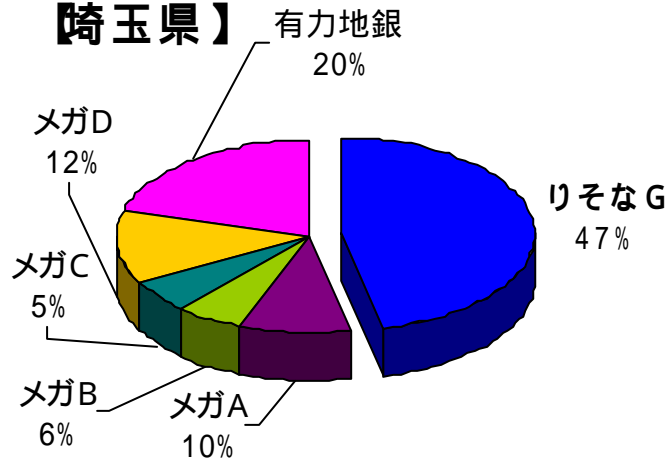
【東京都】



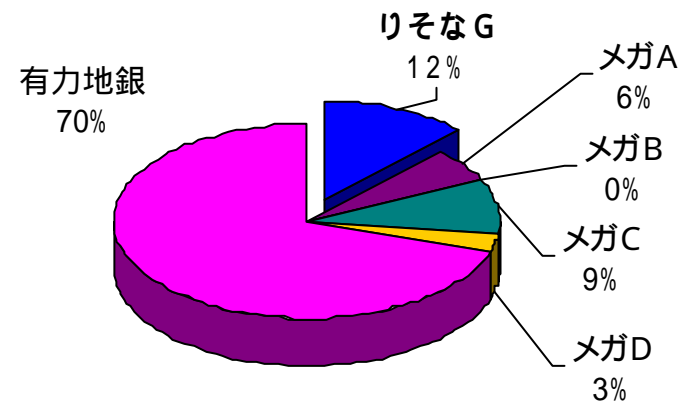
【大阪府】



【埼玉県】



【奈良県】

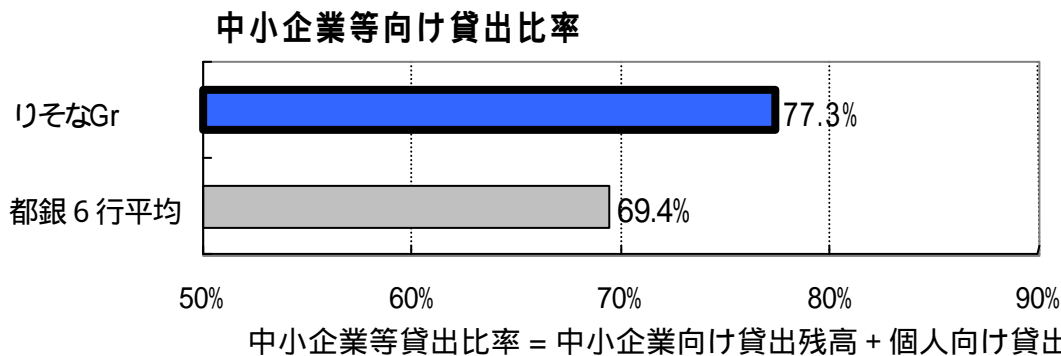
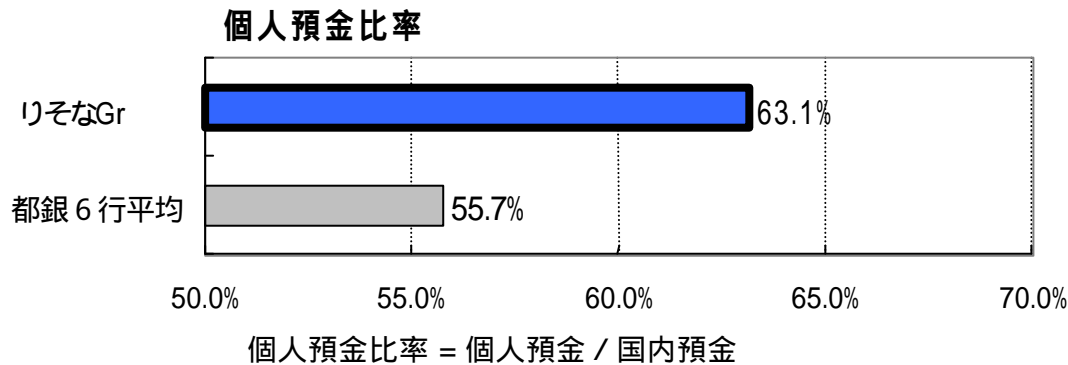
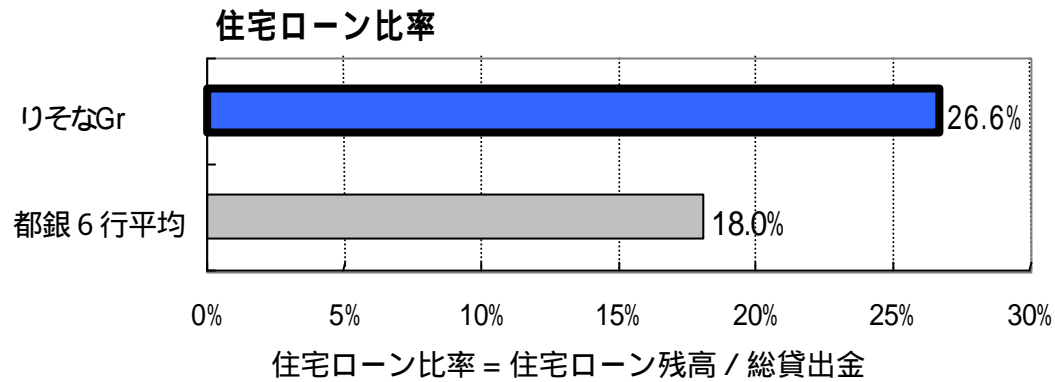


・シェアは当グループ、メガバンク4行及び各県の有力地銀1行の法人メイン取引先数の合計を分母として算出 (平成13年9月末現在)

・法人メイン先はコスモス データ基準

「りそなグループ」の現状

リテール分野への経営資源集中



計数はH 13年 9月末時点
都銀6行平均は各行比率の単純平均による
グループ比率は4行合算計数に基づき算出

グループ営業戦略

グループ基本営業方針

1. 「地域に根差した金融機関の連合体」として地域の活性化に資する施策の展開による更なるシェアの向上

2. 最重点ターゲットを地域の主要な構成者である個人、中堅・中小企業とする

3. メガバンクとの差別化の観点から個人、中堅・中小企業を中心に経営資源を投入し、各地域において最高水準のサービスを提供する

4. グループの「強み」を活かし早期に業界NO.1の業務を確立させる

個人分野

ライフステージに応じたわかりやすく使い勝手のよい金融サービスの提供

- 住宅ローン
- プライベートバンキング
 - ・資産運用、相続・事業承継、不動産有効活用等
 - ・遺言信託、遺産整理業務、不動産信託等の信託機能の活用
- シルバー取引

法人分野

企業の成長ステージに応じた最適商品、サービス、ソリューションの提供

- 中堅・中小企業成長支援
- 中小企業取引基盤の増強
- 中堅・中小企業年金信託

メガバンク・他地域金融機関との差別化

業界NO.1業務の確立

業界 No. 1を目指す業務

平成 18年度を目処として、以下の項目について業界 No. 1を目指す

	コア業務	当面の目標	直近実績および目標計数	
			直近実績 (現状ランク)	平成18年度ターゲット
個人分野	住宅ローン	住宅ローン年間実行額 No. 1	年間実行額1.2兆円 (3位)	年間実行額2兆円
	PB	遺言信託受託件数 No. 1	受託件数7千件 (2位)	受託件数 1 万件
		遺言信託年間増加件数 No. 1	年間増加件数345件 (7位)	年間増加件数 1 千件
	シルバー取引	年金受皿口数 No. 1	受皿口座数103万口 (1位)	受皿口座数120万口
法人分野	成長支援	新興 3 市場への公開支援先数 No. 1	—	公開関与シェア30%
	中小企業取引基盤	中小企業等貸出比率 主要銀行中 No. 1	中小企業等貸出比率77.8% (1位)	中小企業等貸出比率80%
	年金信託	中堅・中小企業の企業年金受託件数 No. 1	幹事シェア29% (注2)	幹事シェア40% (注2)
		企業年金年間残高増加額 No. 1	—	年間増加額6,500億円

注1．直近実績は以下の項目を除いて平成13年9月末現在
年金受皿口数 (平成13年8月末)

注2．従業員数100～500人の制度に係る幹事シェア

企業年金業務における大和銀信託銀行の特徴

制度設計から資産の運用・管理までをトータルサポート
(管理制度数 約 2,900、加入者数 約 220万人)

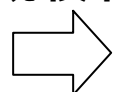
総合設立基金の受託で圧倒的シェア

年金受託残高	約 6兆 5,000億円 (信託銀行中シェア 約 17%)
うち総合基金	約 2兆 7,000億円 (信託銀行中シェア 約 27%)

中堅中小企業取引をベースに総幹事受託数でトップ

総幹事受託件数	2,917件 (厚年 + 適年)	} (以上は平成 13年 3月末の計数)
信託銀行中シェア	約 28%	

大規模制度に比較的低シェアで参入



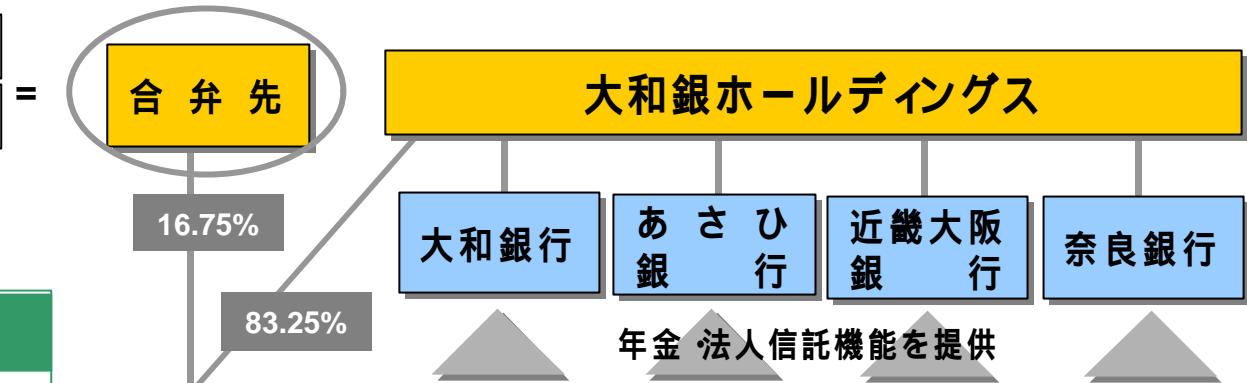
運用力の向上によるシェアアップの余地大

受託機関の影響力

総合設立基金	>	単体・連合設立基金
中小規模制度	>	大規模制度

分社・合併化による信託機能の強化

国内金融機関 (12社)	11.75%
Credit Agricole Group	5%



CAグループとの業務提携

【資産運用分野】

- 市場・企業分析に係る情報交換
- FMに対する研修の実施
- 一部年金資産の運用委託等を検討

【投資信託分野】

- 投資信託商品の共同開発
- グループ傘下銀行への商品提供等

【その他】

- 今後、PB、外国為替、デリバティブ等の業務でも提携を検討

大和銀信託銀行		
設立年月日	平成13年12月10日	
資本金	100億円	
受託財産 (平成14年2月末)	約 24兆5,000億円	
	年金信託	約 6兆円
	指定単・ファントラ	約 3兆9,000億円
	特金・特定金外	約 3兆円
	証券投資信託	約 8兆7,000億円
	その他	約 2兆9,000億円
格付	ムーディーズ	A3
	日本格付研究所	A-

あさひ銀行マーケットでの年金開拓(1) - ポテンシャル

【ポテンシャル・マーケット】

あさひ銀行の主力先、準主力先について、大和銀行と同程度の年金受託率を想定した場合の試算例

■ 現 状

	主力先			準主力先		
	取引先数 ()	うち大和銀行 年金受託先 ()	/ (%)	取引先数 ()	うち大和銀行 年金受託先 ()	/ (%)
大和銀行	750	629	83.9	756	544	72.0
あさひ銀行	1,534	117	7.6	1,225	110	9.0

■ ポテンシャル

	取引先数 ()	受託割合 (%) /	受託先数 ()	既受託先数 ()	受託可能先数 ()-()
主力取引先	1,534	84	1,288	117	1,171
準主力取引先	1,225	72	882	110	772

(注) 取引先数はいずれも従業員数100名以上の先

あさひ銀行マーケットでの年金開拓 (2) - 推進体制

あさひ銀行の推進体制

【統括部署】

法人部・信託事業室 (人員数)
 (あさひ銀行 10名)
 (大和銀信託からの出向 6名)

【取扱店等】

取扱い店 32カ店
 (法人取引店 20カ店)
 (地方独立店 12カ店)

地域別の開拓対象先数

	取扱い店	対象先数
埼玉	7カ店	約 550社
首都圏	9カ店	約 1,300社
中部圏	1カ店	約 150社
近畿圏	3カ店	約 350社
地方都市	12カ店	約 100社

大和銀信託の推進支援体制

【統括部署】

東日本営業部・年金営業第4部
 (大和銀信託 1名)
 (あさひ銀行からの出向 11名)

第4部長(執行役員)はあさひ銀行より受入れ

(その他あさひ銀行からの受入)

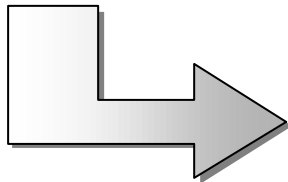
営業部隊

確定拠出年金の業務推進支援 2名

事務部隊

(年金アクチュアリー 3名(年金信託部へ))
 (年金運用トレーナー 4名(信託財産運用部へ))

信託代理店契約



【**業推目標**】(14年度) 新規 500件 / 残高 1,700億円

【**進捗状況**】 訪問先数 約 100社
 成約およびほぼ確定案件 約 20件

不動産業務での連携体制の確立

グループ連携体制の確立

1. 不動産関連業務におけるノウハウの共有化および連携体制の確立
2. 多様化する不動産関連ニーズ・情報の効率的な吸収・活用

不動産のオフバランス化、遊休・低稼働不動産の処分や有効活用等

不動産関連情報の飛躍的増大

大和銀行の関与取引額から推定した、メイン先、準メイン先での不動産取引額
年間約1,200億円

+ あさひ銀行参加による法人顧客基盤の拡大

一定の前提をもとに試算したメイン先、準メイン先での不動産取引額
年間約2,300億円

不動産業務におけるシナジー効果
不動産収益増加 (平成17年度)
年間約80億円

(大和銀行の不動産収益状況)

	H11年度 (実績)	H12年度 (実績)	H13年度 (見込)
浜松以西 地区	27	28	32
静岡以東 地区	19	23	25
合計	46	51	57

.統合再編に伴う計数計画の全体像

統合に伴う合理化計画について - 計画の概要

平成18年3月期の業務純益は、経営統合に係る新たな合理化策・収益増強策等の着実な実施により、平成13年3月期比、1,412億円の増加となる 4,440億円を確保する予定 (傘下銀行5行合算ベース (大和銀行、あさひ銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行、大和銀行信託銀行))

平成18年3月期計画		経営 合理化 策 <small>(13/3月期比)</small>	経営合理化の徹底による 経費の大幅な削減 371億円
18/3月期計画 (13/3月比)			<ul style="list-style-type: none"> ・人員の効率化 5,636人 ・店舗の見直し 236店 ・システム統合 H18/3月期単年 168億円
業務粗利益	8,927億円 (+ 1,066)	収益 増強 策 <small>(13/3月期比)</small>	粗利益の増強 +1,066億円
経費 ()	4,487億円 (371)		<ul style="list-style-type: none"> ・シナジー効果の発揮 年間290億円超
業務純益	4,440億円 (+ 1,412)		
当期利益	1,779億円 (+ 2,271)		

統合に伴う合理化計画について - 経営合理化策

各傘下銀行の従来からの合理化策に加え、経営統合により更なる経営合理化策を実施、13/3月期比371億円の経費を削減（平成18年3月期計画）

平成18年3月期計画（13/3月期比）

経営統合に伴う合理化策	人員の効率化 5,636人	・グループ内の重複店舗の統廃合、各傘下銀行に分散する機能集約等を通じ、大幅な人員を追加削減
	店舗の見直し 236店	・重複店舗の統廃合を中心にグループ店舗の約3割にあたる236支店を削減、平成18年3月期には495支店体制への移行を完了
	システム統合 168億円 (H18/3月期単年)	顧客利便性の向上および経営合理化の徹底を目指し、地域再編を踏まえたシステム統合を実施することにより、経営統合に伴うお客様の負担を極力回避するとともに、合理化効果および投資余力の拡大に努める

統合に伴う合理化計画について - 収益力強化策

各傘下銀行の従来からの計画に加え、経営統合によるシナジー効果年間292億円を見込み、13年3月期比1,066億円の業務粗利益増加を目指す（平成18年3月期計画）

シナジー効果	資金収益 134億円 増加	<ul style="list-style-type: none"> 住宅ローン推進に係るノウハウ・商品の共有化 効率的な営業体制の構築 地域密着を基本とする顧客取引の強化、適正利鞘の確保等
	不動産収益 80億円 増加	<ul style="list-style-type: none"> 不動産関連業務に関するノウハウの共有化、協働体制の確立 多様化する不動産関連ニーズ、情報の効率的な吸収、活用等
	投信収益 40億円 増加	<ul style="list-style-type: none"> 販売チャネルの拡大・販売体制の強化 多様化、高度化する顧客ニーズに立脚した機動的な商品開発、提供等
	年金収益 25億円 増加	<ul style="list-style-type: none"> 運用力、コンサルティング力の強化 信託代理店機能の活用等を通じた収益基盤の拡大等
	その他 13億円	<ul style="list-style-type: none"> ・PB収益増加、信託合弁化に伴う収益増加等
	合計 292億円 (年間)	

その他諸施策等

平成14年3月期が赤字決算になることを踏まえて、以下の施策を実施予定

資本増強策の実施

赤字決算に伴い、自己資本比率が低下することを踏まえ、今期中に優先出資証券の発行等による Tier 増強策を実施予定

役員報酬カットの実施

平成14年3月期の傘下銀行の決算が大幅赤字になることを踏まえて、役員報酬を以下のとおりカット

- 当社の会長、社長、副社長 :50%カット
- 当社および傘下銀行のその他の取締役、監査役、執行役員 :10 ~ 20%カット程度

配当の見送り

平成14年3月期の普通株式期末配当は見送り予定
(株式移転交付金 株式交換交付金についても見送りを予定)
優先株式期末配当については、大和銀信託銀行の合併化による株式売却益を原資として、所定の配当を行う予定

スーパー・リージョナル・バンク戦略の展開

他の地域金融機関のグループへの参画

参加地域金融機関にとってのメリット

本部機能は持株会社に集約

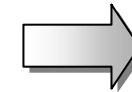
高レベルの本部機能の確保
自らの本部機能の簡素化
システム投資負担の軽減
(D& 情報システムの機能活用)

グループの金融機能の活用

地域に密着した営業活動への特化

グループにとってのメリット

営業基盤
の拡大



収益基盤
の強化

信託機能等の幅広い提供による
収益機会の捕捉

重複拠点の統廃合による合理化

合理化およびシナジー効果を通じたグループ収益の極大化

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。

こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。

将来の業績は、経営環境の変化等により、目標(計画)対比異なる可能性があることにご留意下さい。

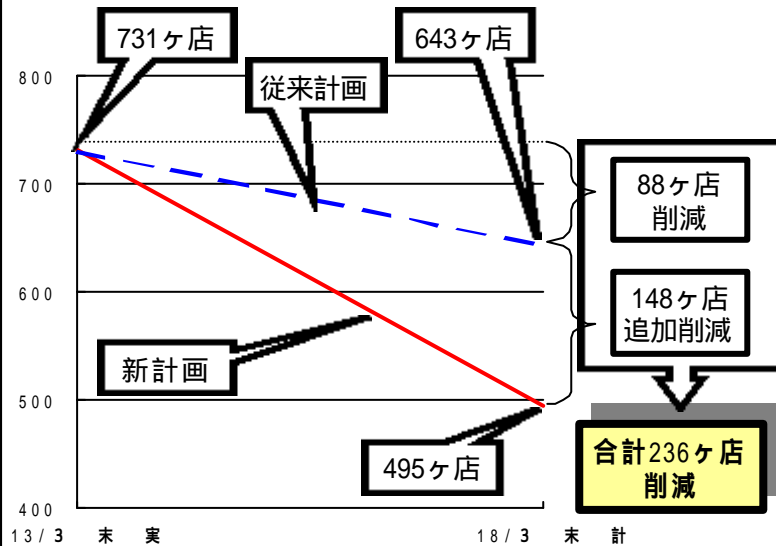
《参考資料》 経営合理化の徹底

国内本支店数

グループ内の重複店舗の統廃合により、148ヶ店の店舗を追加削減（大和銀信託銀行の2ヶ店を考慮すると実質150ヶ店）

従来の各行の削減計画と合わせ、13/3末比236ヶ店を削減

	(店)		
	13/3末実績	18/3末計画	13/3末比
新計画 (A)	731	495	236
従来計画 (B)	731	643	88
(A) - (B)	-	148	148

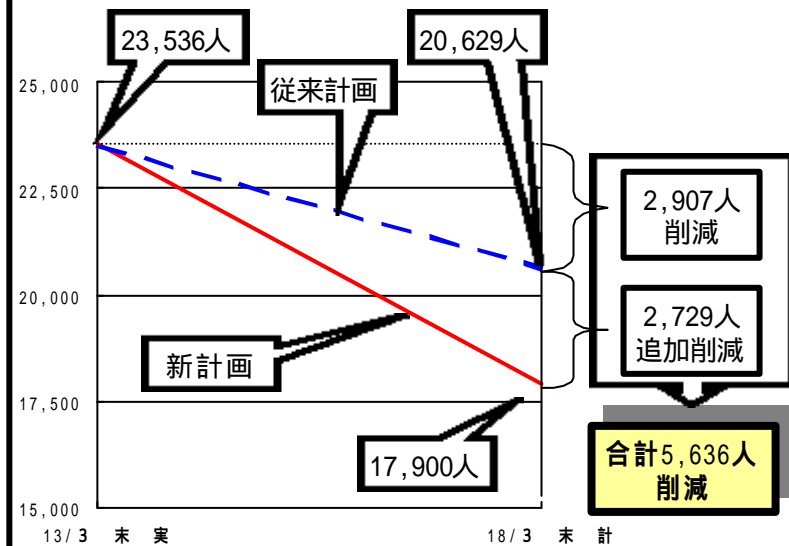


従業員数

重複店舗統廃合に伴う営業店人員の削減、本部機能の大和銀ホールディングスへの集約に伴う本部人員の削減より、約2,800人の従業員を追加削減

従来の各行の削減計画と合わせると、13/3末比5,636人を削減

	(人)		
	13/3末実績	18/3末計画	13/3末比
新計画 (A)	23,536	17,900	5,636
従来計画 (B)	23,536	20,629	2,907
(A) - (B)	-	2,729	2,729



《参考資料》 経営合理化の徹底

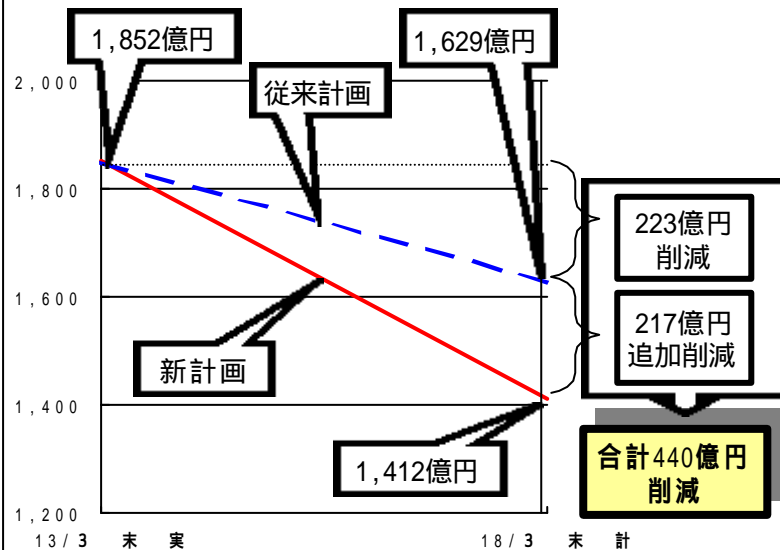
人件費

従業員数の減少及び一般職・パート等を活用した「担い手の変革」等により、217億円の追加削減

従来の各行の削減計画と合わせると、13/3期比440億円を削減

(億円)

	13/3期実績	18/3期計画	13/3期比
新計画 (A)	1,852	1,412	440
従来計画 (B)	1,852	1,629	223
(A) - (B)	-	217	217



物件費

重複店舗統廃合、システム統合により、264億円の追加削減

従来の各行の削減計画と比較し54億円の減少となるものの、システム統合費用の増加を見込み、13/3期比67億円の増加

(億円)

	13/3期末実績	18/3期末計画	13/3期末比
新計画 (A)	2,765	2,832	67
従来計画 (B)	2,765	2,886	121
(A) - (B)	-	54	54

