Superregional Bank Strategy of Resona Group

RESONA

October 9, 2002

りそなホールディングス

[Contents]

Ⅰ．「りそなグループ」の強み・特徴

1 日本初のスーパー・リージョナル・バンクの創造
2 りそなグループの構成
3 ブランドスローガン
4 リテール分野への経営資源の集中
5 中小企業を主体とする安定した企業年金顧客基盤

Ⅱ．安定した高収益構造の確立に向けた諸施策

6 抜本益な財務健全化に向けた取組み（平成14年3月期）
7 今後の経営の方向性
8 信託機能の強化によるフィー収益の増強
9 個人取引の強化
10 住宅ローン戦略～業界トップクラスの実績
11 住宅ローン戦略～マーケットの成長ポテンシャル
12 住宅ローン戦略～「住宅ローン日本一」を実現するための施策
13 プライベートバンキング戦略～ＰＢ業務の展開
14 個人資産運用ビジネスの確立

Ⅲ．スーパー・リージョナル・バンク戦略の展開

15 銀行業務部門の事業再編成
16 「りそな銀行」の概要
17 「埼玉りそな銀行」の概要

Ⅳ．収益の着実な積上げによる財務体質の強化

18 収益計画のアウトライン
19 統合効果の発揮 －全体像
20 最終利益の推移

Ⅳ．ご参考資料

21 統合効果について －業務粗利益の増加
22 統合効果について －経費の削減
23 リストラ計画

Ⅰ．「りそなグループ」の強み・特徴

RESONA

日本初のスーパー・リージョナル・バンクの創造

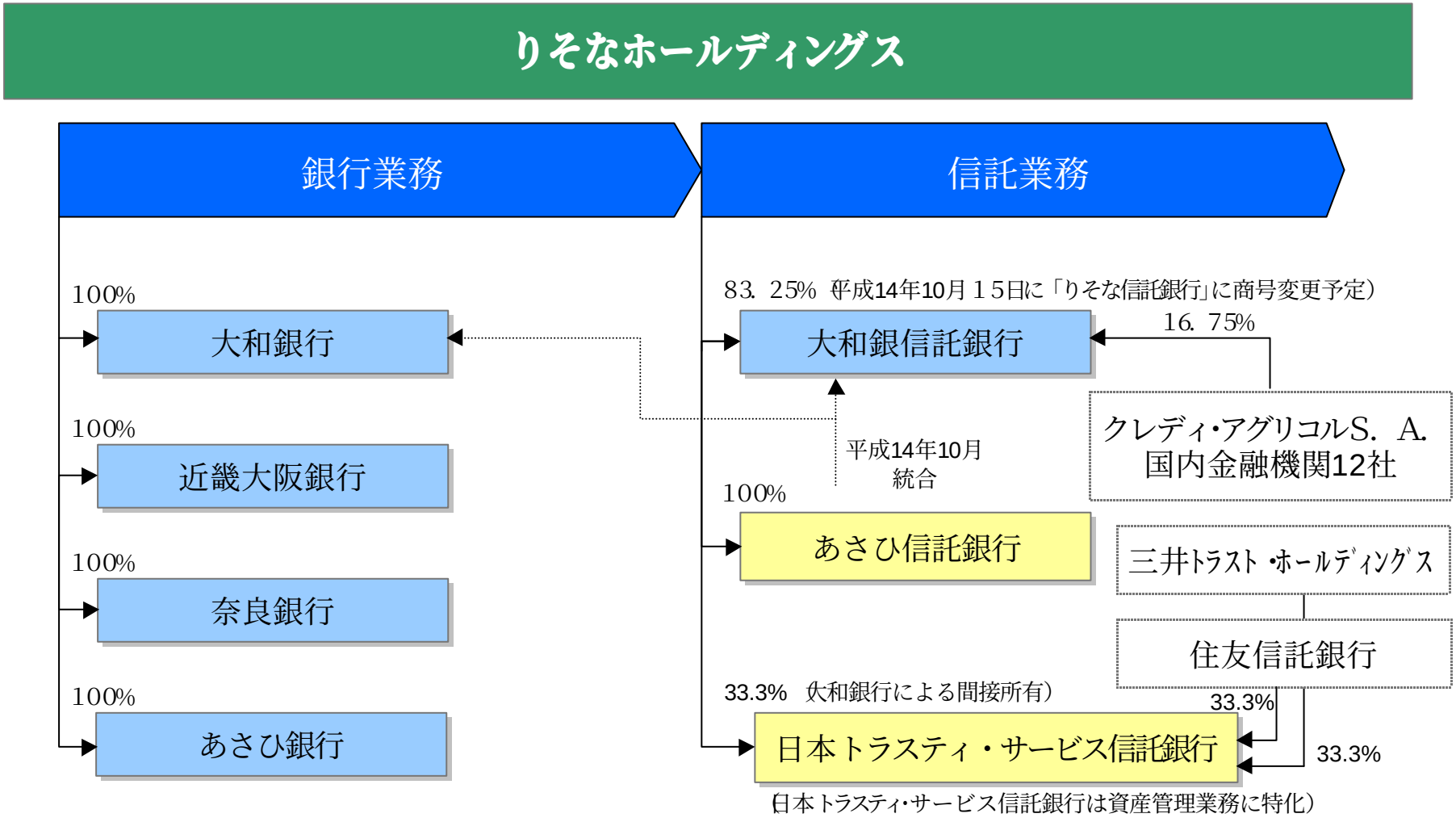
高度な信託機能を兼ね備えた地域金融機関の連合体を形成

りそなグループの強みおよび特徴

RESONA

- わが国を代表する金融グループとして確固たるプレゼンス
  （総資産：約45兆円）
- 首都圏、関西圏における強固な顧客基盤
- 中小企業、個人主体の貸出ポートフォリオ
- 国内商業銀行業務および信託業務への経営資源の集中
- ユニバーサル、グローバル戦略との訣別
  - 海外バンキング業務からは撤退済
    （自己資本比率規制上の「国内基準行」最低所要自己資本比率は4%）
    参考）14年3月末の自己資本比率：8.73%

りそなグループの構成



※大和銀行はシステムの開発・運営を日本IBMとの合弁会社：D&I情報システム（大和銀行グループ６５%、日本IBM３５%）にアウトソーシング

ブランドスローガン

「じっくり話す。しっかり響く。」

☞ じっくり話す

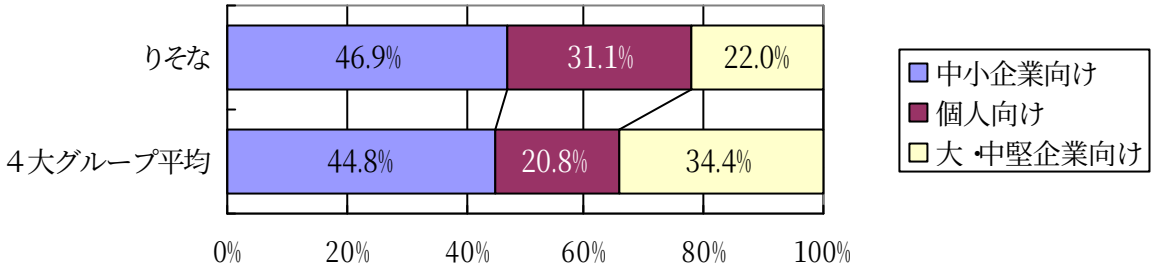
～ 地域のお客さまをより一層理解するために、
コミュニケーションを深めていくこと

☞ しっかり響く

～ 高度なスキルとノウハウを持って、
お客さまの期待に対して、きちんと応えていくこと

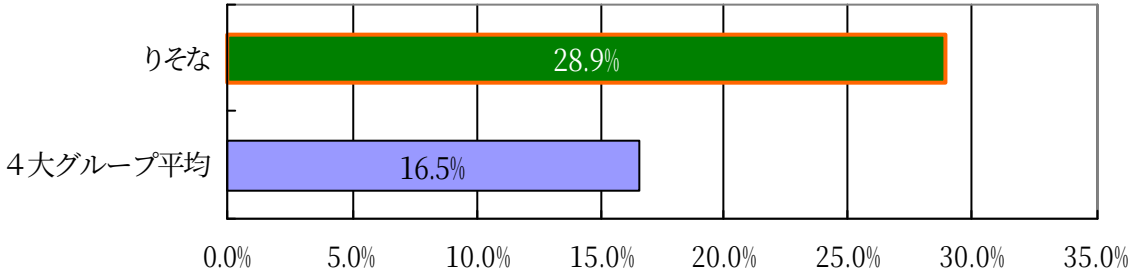
リテール分野への経営資源の集中

【貸出金構成】



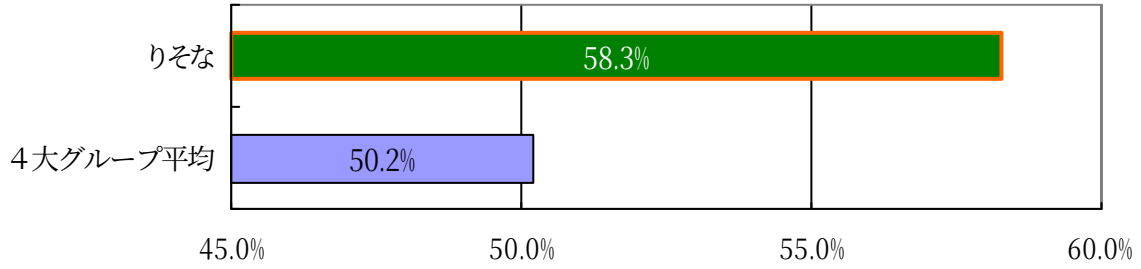
【4大グループ】
三井住友、
みずほ、
UFJ、
三菱東京

【住宅ローン比率】



※ 住宅ローン比率＝住宅ローン残高（流動化後）／総貸出金

【個人預金比率】

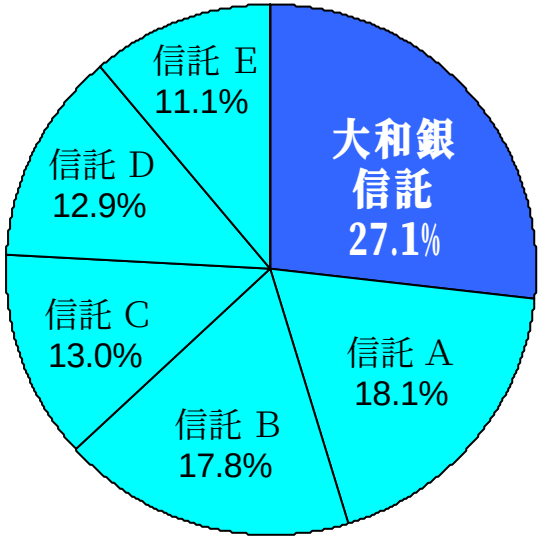


※ 個人預金比率＝個人預金／国内預金

中小企業を主体とする安定した企業年金顧客基盤

■ 中堅・中小企業取引をベースに総幹事受託件数でトップ

総幹事受託件数シェア
(厚生年金基金＋適格年金基金)



合計: 10,420件
(14年 3月末現在)

《高効率を誇るオペレーション》

- 我が国屈指の受託機関
  - 企業年金資産 約6．4兆円を受託・運用
  - 220万人の加入者、46万人の受給者を管理する総幹事業務
  - 小ロット先の効率的受託を可能にする業務運営体制

    例)制度設計・管理部署
    約180名(パート含む)で2，800制度に対応
    → **PHの管理制度数は他信託の約 2倍**
  - 業界に先駆けた高度な年金制度設計・管理システム

《企業年金マーケットの成長ポテンシャル》

- 公的年金を補完する役割の増大
  - 公的年金の支給開始年齢引上げ 60歳→65歳
  - 企業年金の未加入者：1,200万人
    (サラリーマンの1／3)
- 退職給付会計(時価会計)の導入
  - 年金資産フルファンディングの必要性

300兆円マーケットへ成長の可能性

Ⅱ．安定した高収益構造の確立に向けた諸施策

RESONA

抜本的な財務健全化に向けた取組み（平成14年3月期）

コントロール困難な経営リスクの排除

潜在的なクレジット･リスクの抑制	14年3月期 クレジットコスト 約 9,500億円	・大口問題債権に対する抜本的処理 ・債務弁済能力査定の厳格化 ・要管理債権の選定基準の拡大 ・予想損失率変更による引当強化
保有株式の減損処理	14年3月期 減損処理額 約 4,200億円	・株価下落率 50%以上の銘柄は一律減損処理 ・下落率 30～50%の銘柄もほぼ全てを減損処理
保有株式残高の圧縮	14年3月期 株式売切り簿価 約 9,100億円	・保有株式規制への対応は十分可能 ・保有株式のTier1超過額（14/3末）は約 7,000億円

今後の経営の方向性

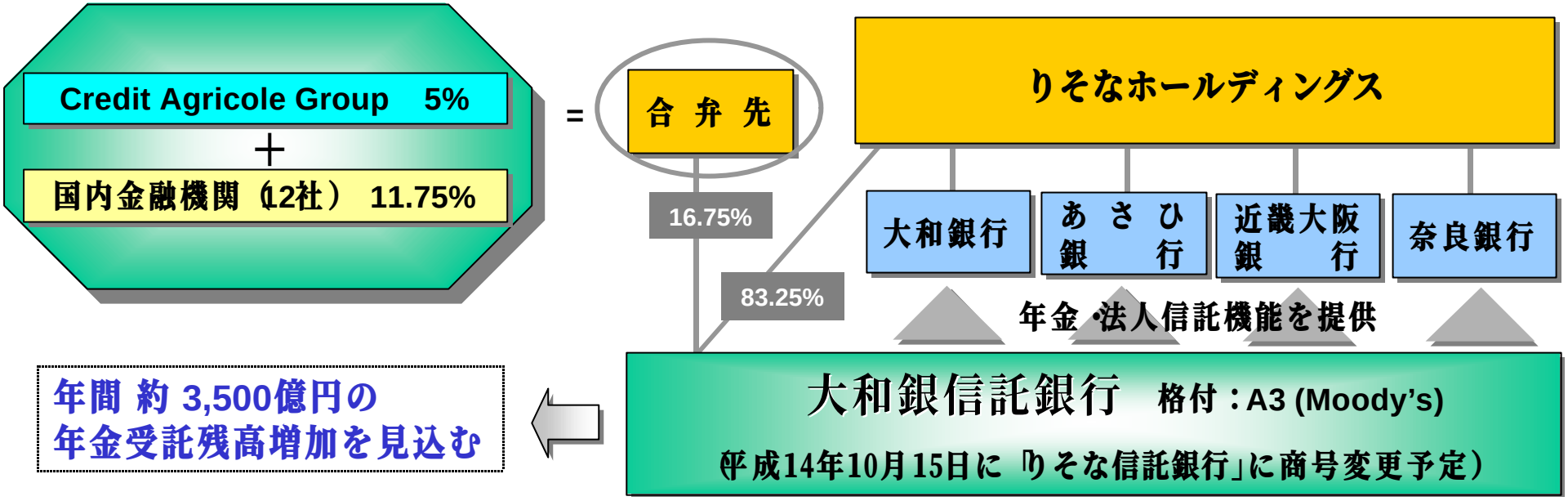
国内リテール業務へのフォーカス ➡ 経営体力に見合った適切なリスクコントロール
➡ 高収益構造の確立

- **貸出資産の更なる小口分散化とクレジットシーリングの厳正適用**
  - 総貸出先数に占める貸出額1億円未満の先の比率は約 80%（14/3末時点）
- **信用リスクに見合ったプライシングの徹底**
- **スプレッド貸出の抑制とプライムベース貸出へのシフト**
  - あさひ銀行の預貸金利回差（1.92%：14/3期）は大手行中トップ
  - 大和銀行の過去3年間（12/3～14/3期）における利鞘改善幅0.34%は大手行中トップ

  ⇒ **今上半期も更なる利鞘改善を見込む**
- **不良債権オフバランス化の促進**
- **保有株式残高の更なる圧縮**
  - 株式保有規制への対応
    - （大和） Tier I超過額 約5,500億円
      今期売切り計画 約2,000億円
    - （あさひ） Tier I超過額 約1,500億円
      今期売切り計画 約1,500億円

  ⇒ **合計Tier I超過額 約7,000億円の圧縮**
- **自己資本の増強**
  - 今上期に約600億円の優先出資証券を発行済

信託機能の強化によるフィー収益の増強



CAグループとの資産運用に関する業務提携

【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

あさひ銀行マーケットでの年金開拓

- あさひ銀行の32ヵ店で年金取扱い
- あさひ銀行の法人部内に「信託事業室」を設置
  - 大和銀行より人員を派遣
- 大和銀信託内にあさひ銀行支援の専門部署を設置
- あさひ銀行マーケットでの年金推進実績
  - 新規受託実績（4～8月）約60件／1，300億円

個人取引の強化

個人戦略のポイント

- **プライベートバンキング・住宅ローン事業の一層の強化・拡充**
- **投資信託を中心とした『個人資産運用ビジネス』の確立による収益の極大化**
- **りそなグループのブランドイメージの向上**
  - **『じっくり話す。しっかり響く。』を実践**
    －地域密着・身近な相談に重点～『Face to Face』『親身』を基本とした顧客対応
    －信託機能を生かした高度なサービスを効率的に提供
  - **業界No1施策の展開・浸透**

－住宅ローン年間実行額	**No1**
－遺言信託受託件数	**No1**
－遺言信託受託件数 年間増加額	**No1**
－年金受け皿口座	**No1**

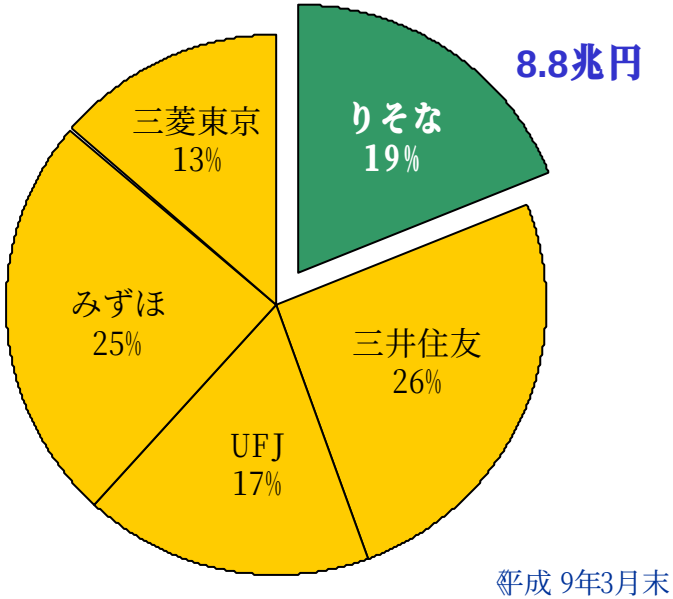
    - 14/3末時点で103万口座と既に業界 No.1を確立
    - PB取引の入口として年金受皿口座獲得（高齢者取引）に注力

住宅ローン戦略 ～ 業界トップクラスの実績

- 4大グループ比でも、シェアは国内 3位
- 過去 5年間の増加実績は他グループを大きく引き離して 1位
- 首都圏、関西圏での厚い顧客基盤を活かし、今後も更なる伸長が可能

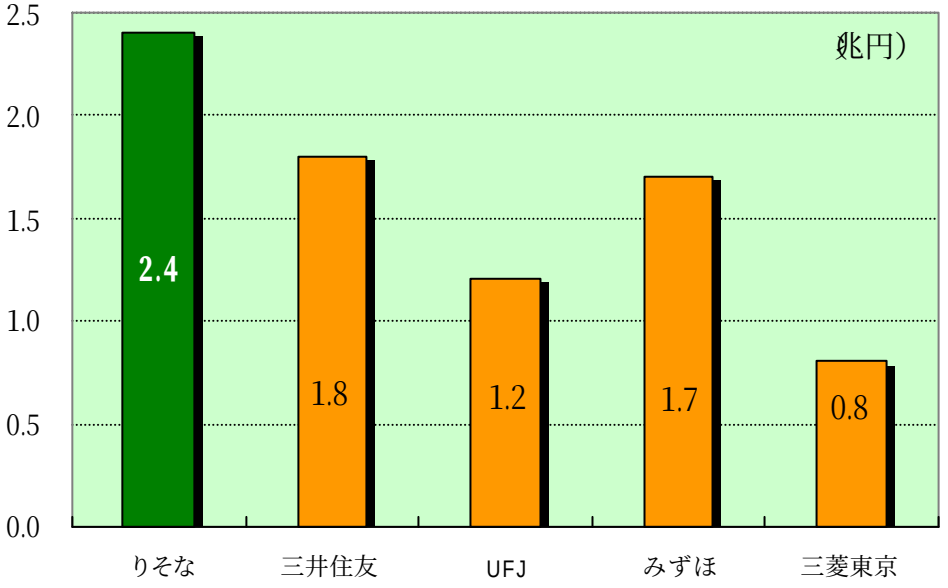
主要グループ中シェアの比較

りそな＋４大グループ：46.7兆円
（平成14年3月末）



過去 5年間の住宅ローン増加額

りそな＋４大グループ増加額計 7.9兆円
（平成9年3月末～平成14年3月末）



（平成 9年3月末 》三井住友 ：住友＋さくら、UFJ：三和＋東海、みずほ ：第一勧業＋富士、三菱東京 ：東京三菱
（平成14年3月末》グループ内の信託銀行を含む

住宅ローン戦略 ～ マーケットの成長ポテンシャル

■ 過去4年間の市場動向

- **国内マーケットは10%強拡大 約180兆円の巨大市場へ**
- **住宅ローンマーケットにおける国内銀行のプレゼンス拡大が顕著**

【住宅ローンマーケット全体の推移】　　単位 :兆円、%）

	平成9年3月末		平成13年3月末		増減	
	金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア
公的機関	75.7	45.9%	80.5	43.9%	4.8	-1.9%
住宅金融公庫	**62.4**	**37.8%**	**68.3**	**37.3%**	**5.9**	**-0.5%**
公庫以外	13.3	8.1%	12.1	6.6%	▲ 1.2	-1.5%
民間金融機関	89.4	54.1%	102.7	56.1%	13.3	1.9%
国内銀行	**56.5**	**34.2%**	**71.5**	**39.0%**	**15.0**	**4.8%**
その他民間機関	32.8	19.9%	31.2	17.0%	▲ 1.6	-2.8%
合計	165.1	100.0%	183.2	100.0%	18.1	0.0%

■ 今後の発展性

- **住宅金融公庫の業務縮小により、民間金融機関のシェアは更に拡大が見込まれる**

住宅ローン戦略 ～　住宅ローン日本一」を実現するための施策

■ 年間実行額 2兆円体制を構築し、「住宅ローン国内 No. 1」を実現

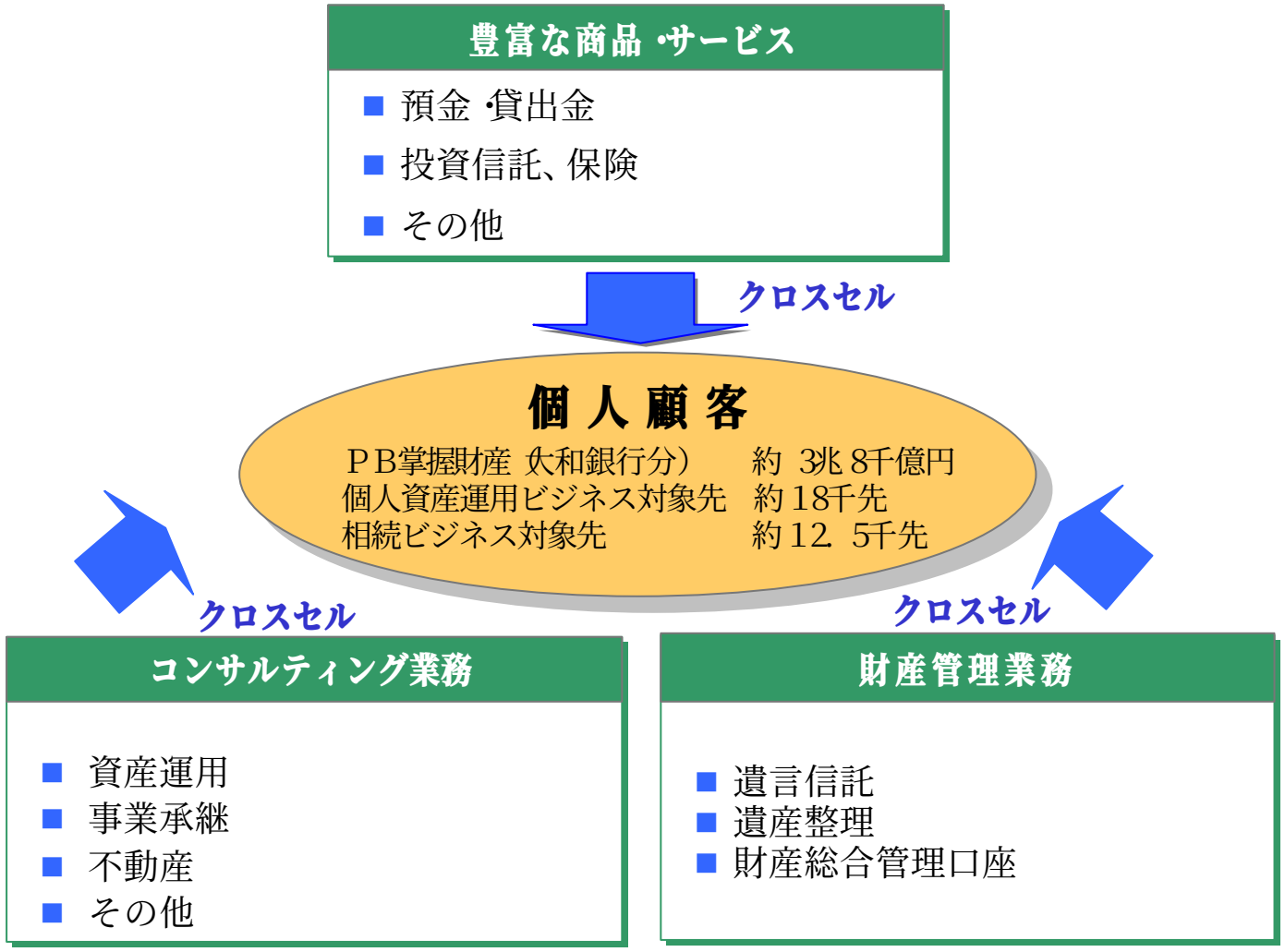
- 《チャネル》
  - •住宅ローンセンター80ヵ所／500名体制の確立
    - 住宅ローンセンターの営業力強化
      → パーヘッド取扱額30億円、センター取扱率75%へ

- 《商品》
  - •住宅金融公庫廃止を展望した商品の投入
    - 住公協調型商品のレベルアップ
    - 住公代替型商品の開発
  - •証券化に対応可能な商品の開発およびMBS事業化

- 《営業体制》
  - •本部集約型の業務ライン
    - フロントは住宅ローンセンター、ミドル・バックは業務センターへ
      → 専門部署への業務集約によるノウハウ高度化、ローコスト化、営業店負担の軽減
  - •グループ共通の業務インフラ
    - 共通化によるスケール・メリット追求、投資・開発コストの軽減

プライベートバンキング戦略 ～ PB業務の展開

- **総合的金融機能の発揮（グループの有する信託機能をフル活用）**
- **今後、クレディ･アグリコルとのＰＢ業務での提携も検討**



個人資産運用ビジネスの確立

《投信販売業務》

- 個人取引分野において「住宅ローン」事業に並ぶ“柱として”投資信託事業」を確立
- 18年3月期までに年間粗利益150億円のビジネスへ　（14/3期実績：年間粗利益約50億円）

【商　品】

- グループ共通ファンドとして株式投信１４銘柄を選定
  → 信託合弁パートナーであるクレディ・アグリコルが設定・運用する「ユニトピア」シリーズ（3本）の販売実績は約７５０億円（昨年１２月以降）を記録
- 低リスク商品（株式投信）の積極導入
  → リスク許容度の低い顧客層のニーズに対応
  → 相場環境に左右されない収益体質の構築

【チャネル】

- 顧客セグメントに対応した推進チャネルの明確化

（富裕層・準富裕層）
→ 個人資産相談センター、営業店（FP、渉外行員・パート）

（ミドル・マス層）
→ 営業店窓口、カスタマーセンター（IM）

《保険窓販業務》

- 10月より国内の全拠点で個人年金保険の販売を開始

【取扱保険会社】
大和、あさひ → 第一生命、T&Dフィナンシャル生命
近畿大阪 → 日本生命、奈良銀行 → T&Dフィナンシャル生命

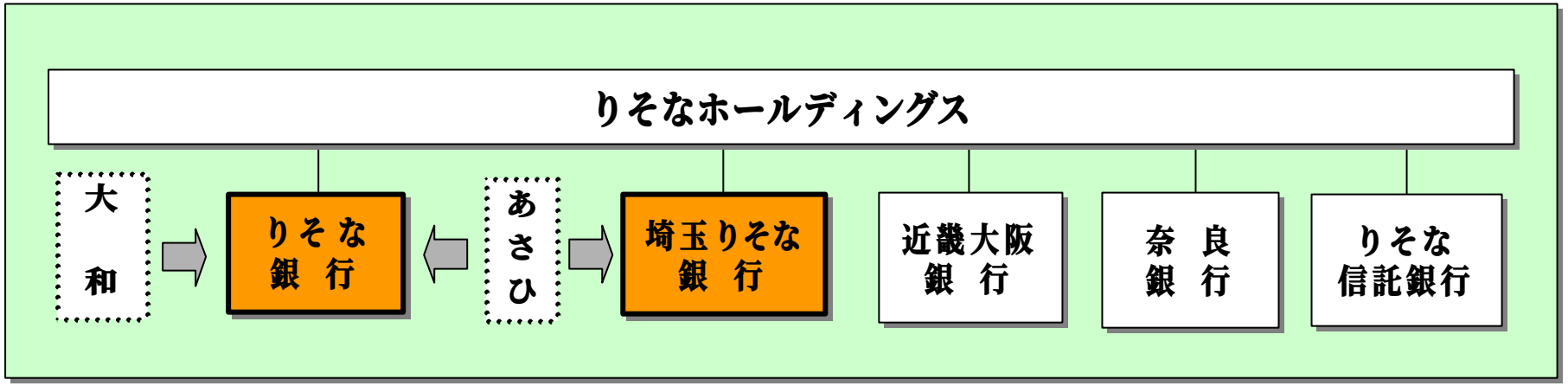
- 「変額年金保険」を中心に販売

Ⅲ. スーパー・リージョナル・バンク戦略の展開

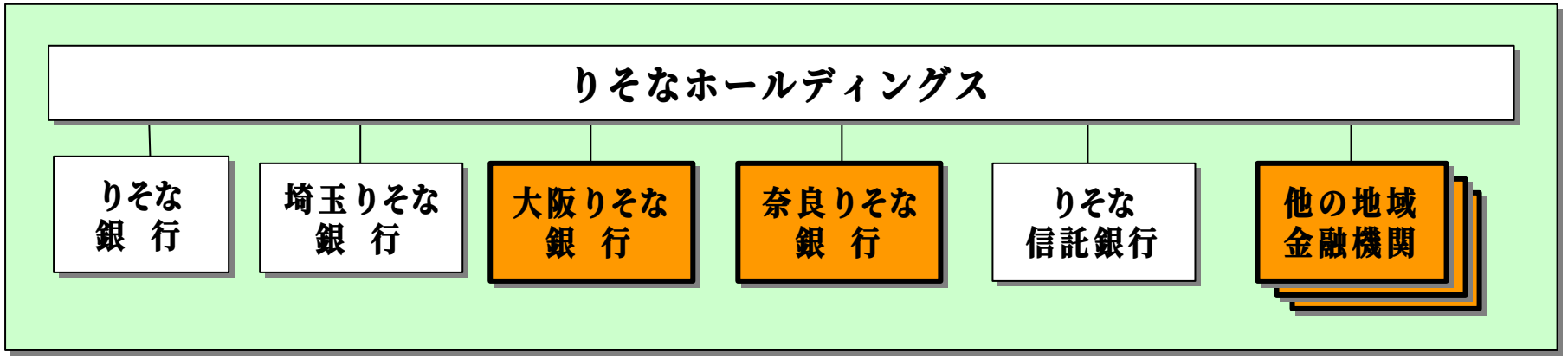
RESONA

銀行業務部門の事業再編成

1．埼玉りそな銀行、りそな銀行の設置（平成15年3月）



2．大阪りそな銀行、奈良りそな銀行の設置（平成17年3月期以降）



「りそな銀行」の概要

	株式会社りそな銀行
本店所在地	大阪市
資本金	4,431億円
株主（持株比率）	りそなホールディングス（100%）
代表者	頭取：勝田 泰久
従業員数	13,300人程度
有人店舗数 （代理店を含む）	367店 （うち埼玉県 3店）
店舗外ATM	573 （うち埼玉県 3）
預金・貸出金	預　金　　21兆6千億円 程度 貸出金　　21兆7千億円 程度
収益力	初年度業務純益　約 2,700億円
その他	・大和銀行とあさひ銀行の全店舗を承継（埼玉りそな銀行承継店舗を除く） → 広域銀行 ・遺言信託、不動産等の信託関連業務やデリバティブ等の専門ノウハウを集約 → グループ共通のプラットフォームとして専門機能を提供

「埼玉りそな銀行」の概要

◆概　要

項　目	株式会社埼玉りそな銀行
本店所在地	さいたま市
資本金	500億円（設立時200億円、営業継承時増額）
株主（持株比率）	りそなホールディングス（100%）
代表者	頭取　利根　忠博
従業員数	3，000人程度
有人店舗数	113店（うち埼玉県内110店）
店舗外ATM	337個所（うち埼玉県内335個所）
預金	8兆2千億円程度
貸出金	5兆円程度

◆明確な営業マーケット

☞ **県内融資比率100%を指向 → 他の上位地銀にはない徹底的な地元営業**

◆特長

☞ **ｱｾｯﾄｻｲｽﾞ　→ 地銀トップクラスの業容を確保**
※ 預貸和 約13兆円、横浜銀行に次ぐ水準

☞ **フォーカス　→ 徹底したリテールフォーカス**
※ 中小企業等貸出比率 88．5%

☞ **ｱｾｯﾄｸｵﾘﾃｨ → 良質な資産構成**
※ 地銀トップクラスの健全性

Ⅳ. 収益の着実な積上げによる財務体質の強化

RESONA

収益計画のアウトライン

統合効果の早期発揮により、収益増強を図る

平成18年3月期計画　（平成14年3月期比）

業務粗利益　　**8,927億円**
（＋約 930億円、+12%）

経費　　**4,487億円**
（△約 290億円、 -6%）

業務純益　（一般貸倒引当金繰入前）
4,440億円
（＋約1,220億円、+38%）

【目標指標】
OHR　　50%　約 10%低下）
ROA　　1.1%　約 0.4%上昇）

業務粗利益増加の内訳

資金利益	＋約 950億円 (+15%)
信託報酬	＋約 170億円 (+38%)
役務取引等利益	＋約　30億円 (+ 5%)
債券関係損益他	△約 220億円 (-40%)

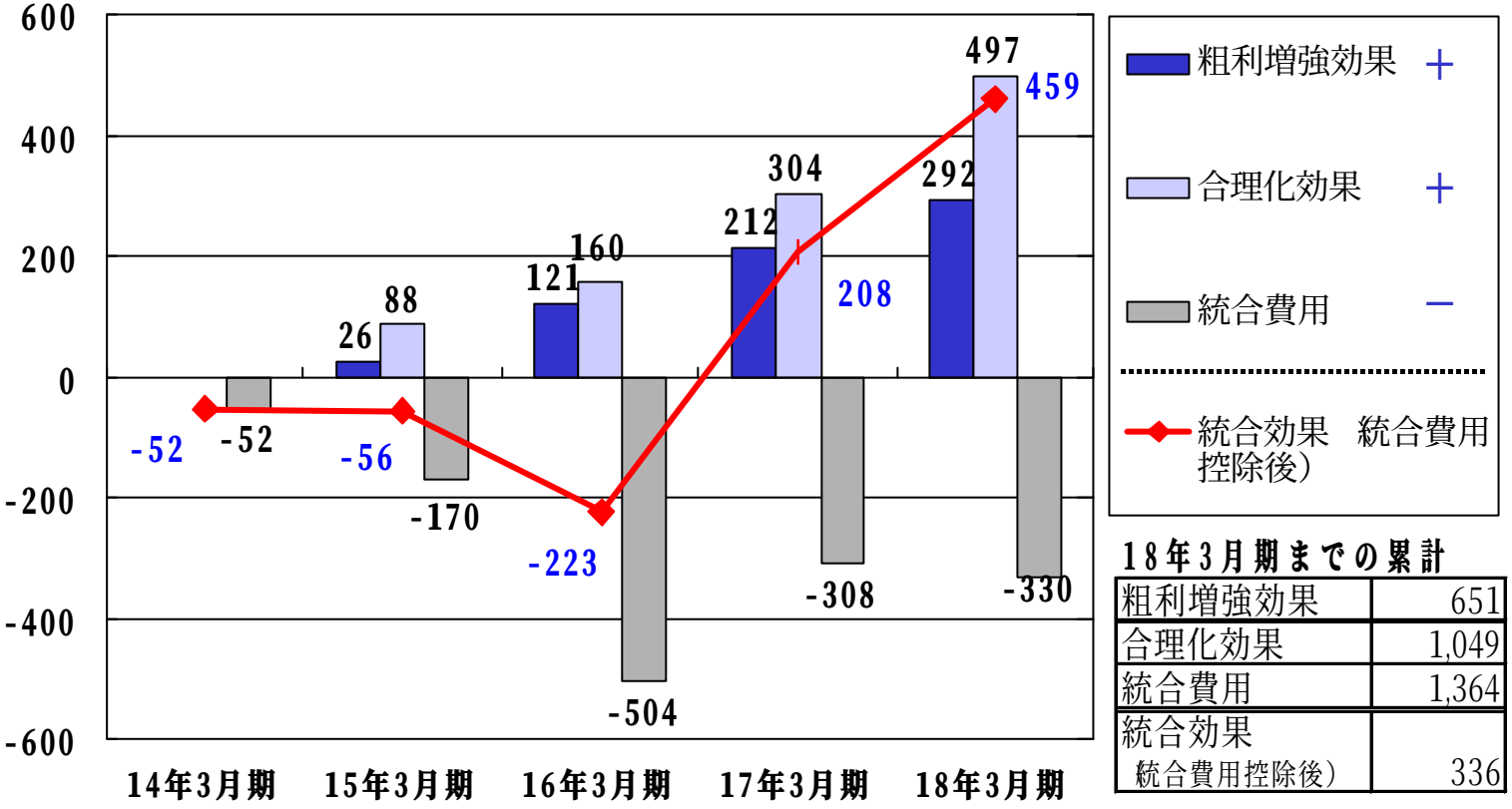
経費削減の内訳

人件費	△約 330億円 (-19%)
物件費	＋約　40億円 (+ 1%)
※ 除く機械化関連費用	△ 約 120億円 (-6%)
人員数	△約 3,000人 (-15%)
店舗数	△約 160ヵ店 (-25%)

統合効果の発揮－全体像

統合効果の推移

単位 :億円



18年3月期までの累計

粗利増強効果	651
合理化効果	1,049
統合費用	1,364
統合効果（統合費用控除後）	336

主な計数目標

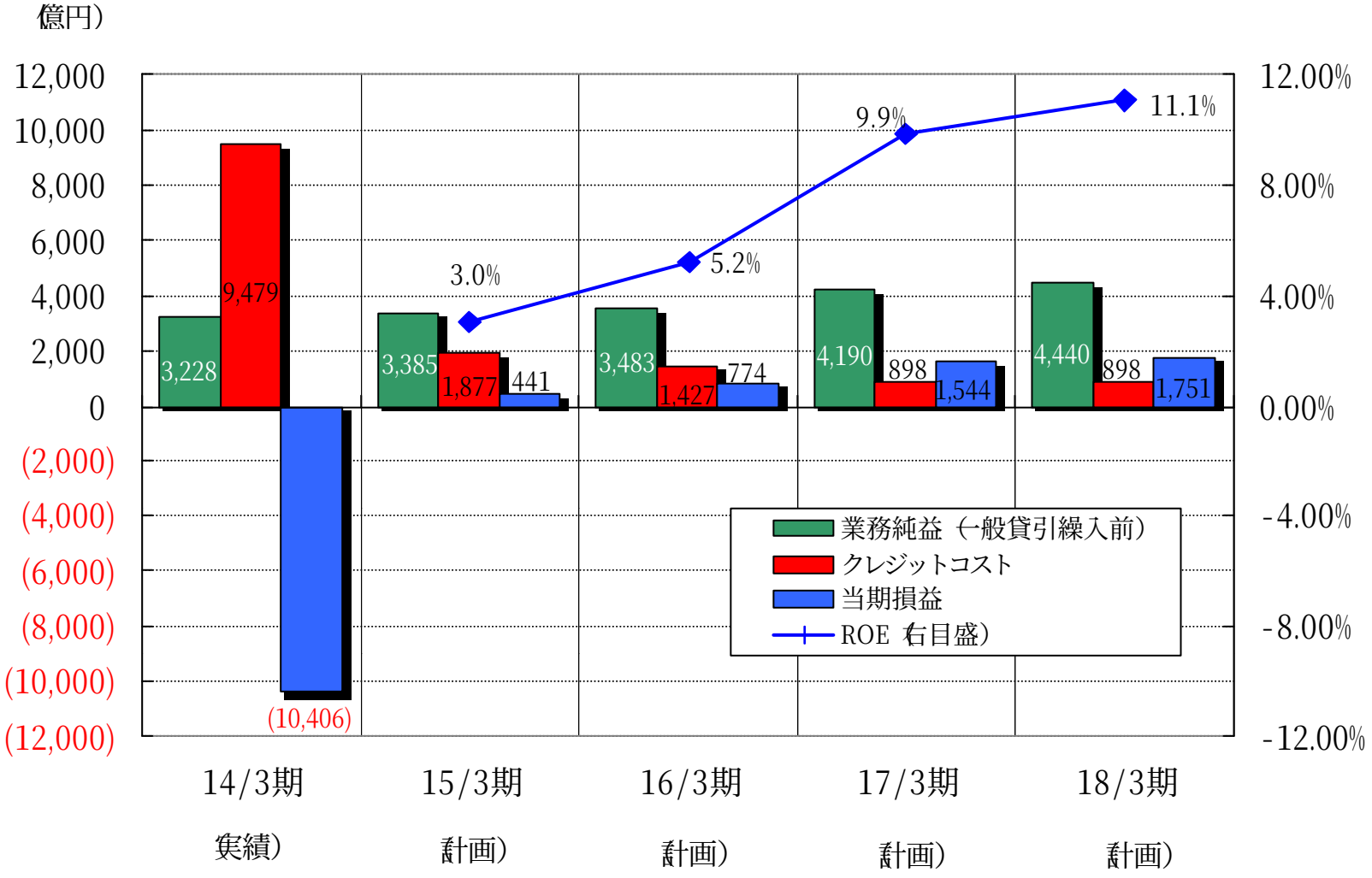
単位 :億円 ･%

	14年3月期	15年3月期	16年3月期	17年3月期	18年3月期	
業務純益	3,268	3,390	3,483	4,190	4,440	一般貸引･信託償却前
経費率	59.65%	58.39%	59.13%	52.63%	50.26%	経費／業務粗利益

※ 傘下銀行合算ﾍﾞｰｽ

最終利益の推移

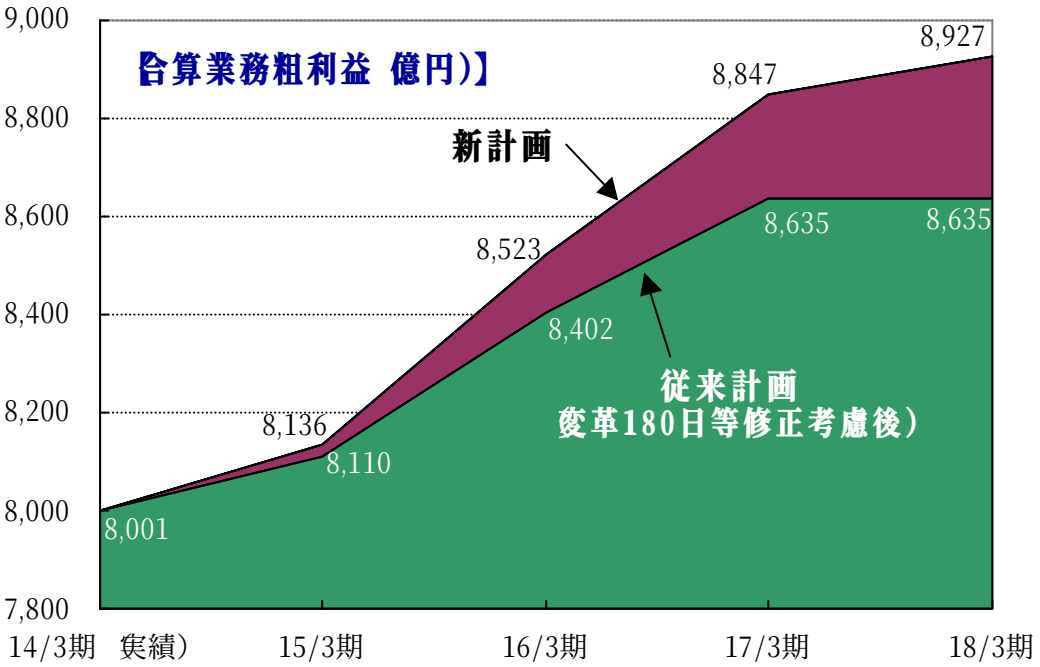
不良債権の抜本的処理により今期以降クレジットコストは減少へ

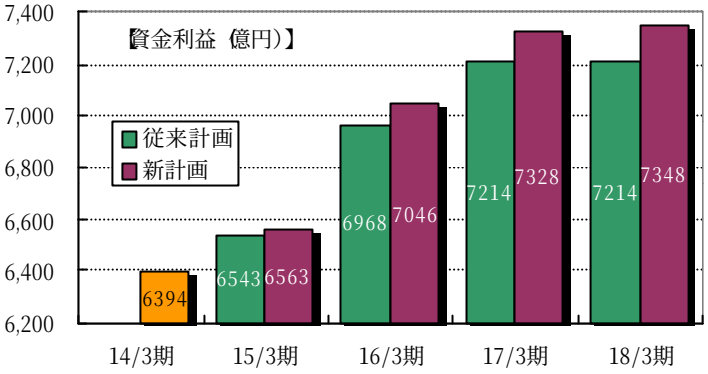


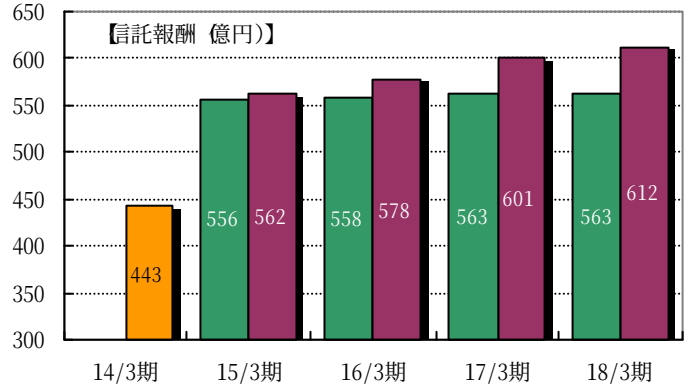
ご参考資料

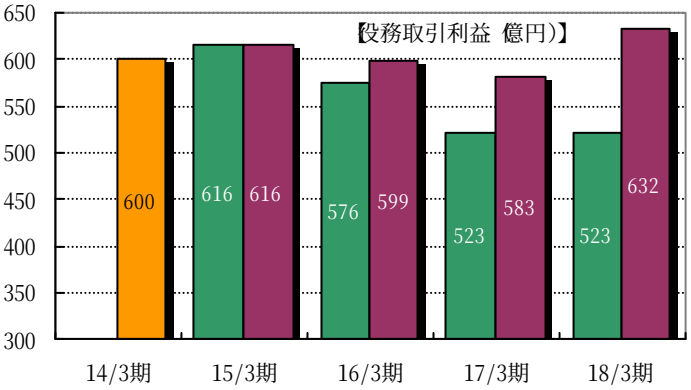
RESONA

統合効果について－業務粗利益の増加









計画の前提条件

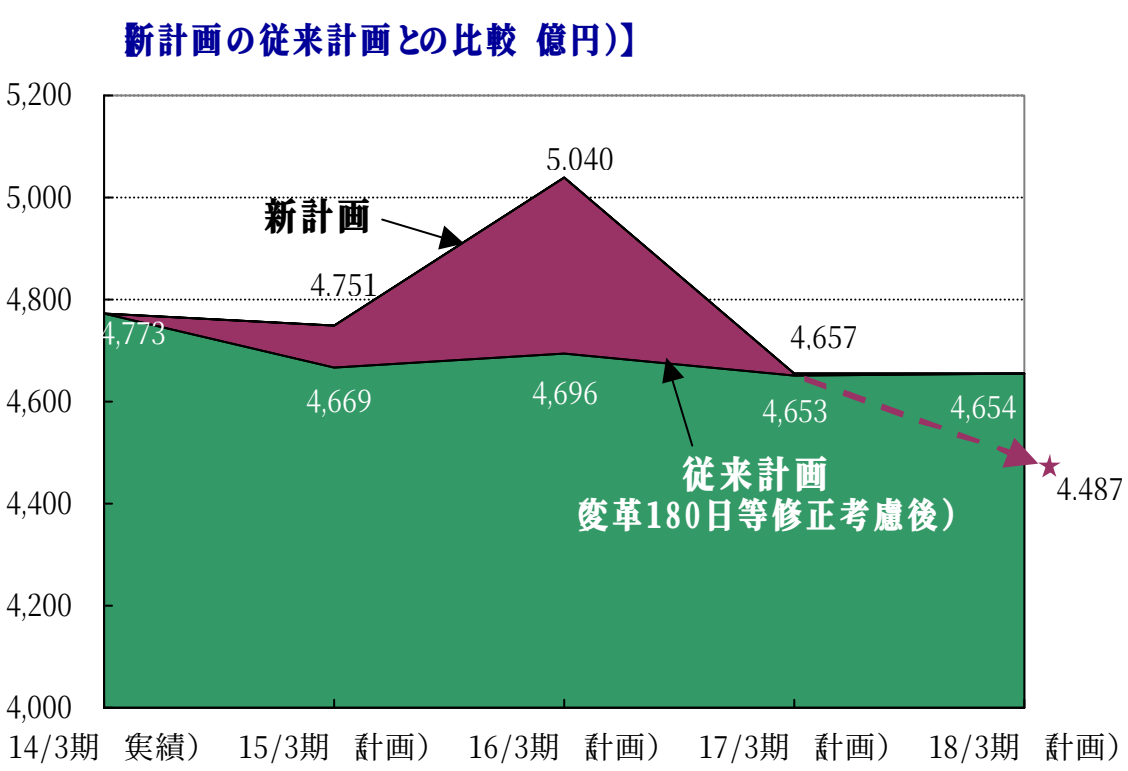
金 利：14年3月の水準で横這い （無担O/N 0.001%、10年国債 1.45%）
株 価：14年3月の水準で横這い （日経平均株価 11,024円）
為 替：14年3月の水準で横這い （133.25円／ドル）

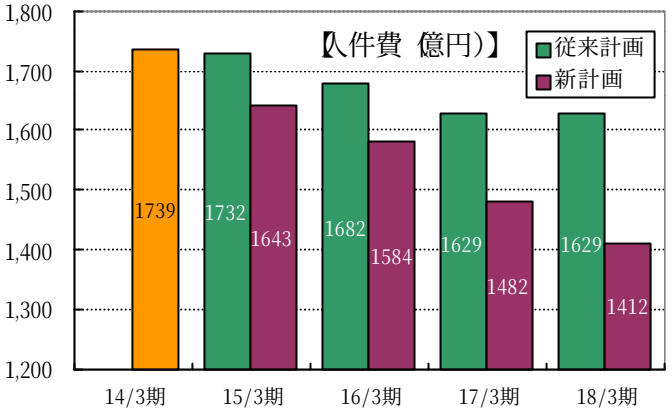
粗利益＋約 930億円

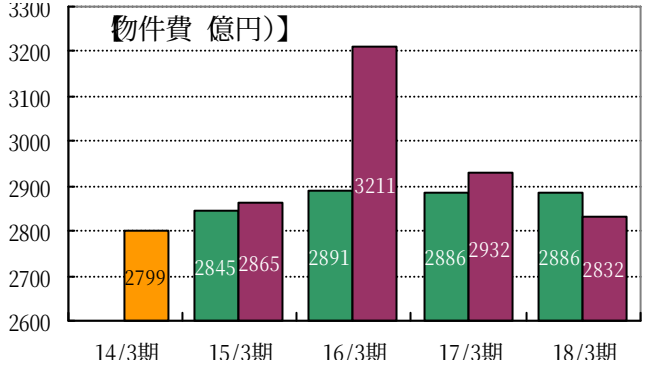
資金利益＋約 950億円、信託報酬＋約170億円、役務取引等利益＋約 30億円
国債等関係損益については約200億円の減少を見込む

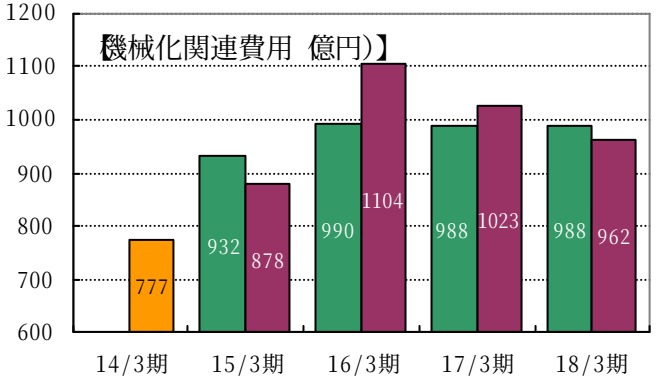
18/3期における従来計画との差額（292億円）＝シナジー効果

統合効果について－経費の削減









18／3期に４９７億円の合理化効果を見込む

	合理化効果	内　容
人件費削減	191億円	18/3末までに約3,000人を追加削減
店舗統廃合	96億円	18/3末までに約160ヵ店を追加削減
システム統合	168億円	傘下銀行において順次システム統合を実施
その他	42億円	人員減に伴う社会保険料減少等

リストラ計画

【経費計画（持株会社、傘下銀行合算）】

（億円）

	13/3期（実績）	14/3期（実績）	16/3期（計画）	13/3期実績比	18/3期（計画）	14/3期実績比
経費	4,858	4,773	5,040	182	4,487	▲ 286
うち人件費	1,852	1,742	1,584	▲ 268	1,412	▲ 330
うち物件費	2,765	2,796	3,212	447	2,833	37
機械化関連費用	642	777	1,104	462	962	185
除く機械化関連費用	2,123	1,985	2,107	▲ 16	1,870	▲ 115

【本支店数（傘下銀行合算）】

	13/3末（実績）	14/3末（実績）	15/3末（計画）	16/3末（計画）	17/3末（計画）	18/3末（計画）
今回計画	731	659	606	594	538	495
13/3月末比	-	▲ 72	▲ 125	▲ 137	▲ 193	▲ 236
従来計画	731	669	643	643	643	643
従来計画比	-	▲ 10	▲ 37	▲ 49	▲ 105	▲ 148

【従業員数（持株会社、傘下銀行合算）】

	13/3末（実績）	14/3末（実績）	15/3末（計画）	16/3末（計画）	17/3末（計画）	18/3末（計画）
今回計画	23,536	21,048	20,300	19,400	18,600	17,900
13/3月末比	-	▲ 2,488	▲ 3,236	▲ 4,136	▲ 4,936	▲ 5,636
従来計画	23,536	22,842	21,517	20,900	20,629	20,629
従来計画比	-	▲ 1,794	▲ 1,217	▲ 1,500	▲ 2,029	▲ 2,729

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。