

## 2002 年10 月9 日 グローバル金融コンファレンス説明内容

以下は取締役社長 勝田泰久によるプレゼンテーションの内容です。  
(資料は「Superregional Bank Strategy of Resona Group」をご参照下さい。)

### りそなグループの強み・特徴

#### **資料1ページ**

私たち「りそなグループ」は、四大金融グループに次ぐ、総資産約 45 兆円という規模を有しておりますが、これらのメガバンクとは明確に異なる経営を指向しております。私たちが目指すところは、地域に根差した金融機関の連合体、すなわち「スーパー・リージョナル・バンク」であり、これは、従来の邦銀にない新たな経営スタイルであります。

ご承知の通り、私たちは首都圏及び関西圏に厚い顧客基盤を築いてまいりました。特に大阪府で 2 割、埼玉県で 4 割と圧倒的なシェアを持っています。「りそなグループ」の基本戦略は、海外業務や投資銀行業務などのリスクを取らず、強固な顧客基盤を最大限に活かすため、経営資源を国内リテールバンキング業務と信託業務にフォーカスし、地域密着型経営を展開することです。

海外バンキング業務については、本年 3 月時点でグループとして撤退を完了しており、グローバル業務に伴うリスクをゼロとしました。これにより、自己資本比率規制上の所要自己資本比率は 4% となり、本年 3 月末の自己資本比率 ( 8.73% ) の水準からみても、「国内基準行」として十分な余力を持っております。

#### **資料2ページ**

ご覧いただいておりますのは、「りそなグループ」の現在の構成です。

商業銀行と信託銀行のみによって構成されている点が、私たちグループの特徴であります。「スーパー・リージョナル・バンク」の実現、すなわち、地域密着と高度な金融サービス提供の両立という、私たちが目指す理想の金融機関創造に向け、私たちは今、銀行業務、信託業務それぞれについて再編を進めております。この点については、後程、詳しくご説明させていただきます。

#### **資料3ページ**

私たちは「スーパー・リージョナル・バンク」の創造を通じて、メガバンクにはない「りそな」ならではの価値をお客様に伝えていきたいと考えています。

今月 1 日には、持株会社の商号変更にあわせ、ご覧のようなブランドスローガンも公表いたしております。スローガンを構成する 2 つの短いフレーズは、お客様との対話を深めつつ、高度なスキルとノウハウを備えて、その期待にしっかりと応えるという、私たちの基本理念を凝縮したものです。

#### 資料4ページ

国内リテールバンキング業務への特化という「りそなグループ」の基本戦略での優位性は、リテール分野への経営資源の集中度を表わす諸比率の高さが、端的に物語っております。

ご覧の通り、私たちグループの住宅ローン比率、個人預金比率は、4大グループの平均値と比較して、10ポイント前後の較差を持つに至っており、リテール特化という明確な戦略のもと、運用、調達両面において着実に実績を積み重ねてきたことを証明しております。

#### 資料5ページ

当グループの大和銀信託銀行（10月15日付けで「りそな信託銀行」に商号を変更済）の年金信託業務における特徴は、中小企業を中心とする裾野の広い顧客基盤にあり、これが他信託銀行と大きく異なる点であります。

なかでも収益性の高い総幹事受託件数シェアは、業界トップの27%と圧倒的な強みを有しており、制度設計・管理、資産運用、事務管理等、総合的な受託能力に対する顧客の高い評価を示しております。

なお、同行は中小企業からの小ロットの年金を効率的に受託するためのシステムや事務処理体制の整備により、パーヘッドの管理制度数等において、他信託銀行の2倍程度の効率性を有しております。

公的年金の支給開始年齢の引き上げ、企業年金の未加入者1,200万人という足元の状況を見ても、企業年金マーケットには、今後も大きな成長の余地があるものと見ております。

#### 安定した高収益構造の確立に向けた諸施策

続きまして、安定した高収益構造の確立に向けた私たちの取り組みについてご説明いたします。

#### 資料6ページ

私たちが注力する経営上の最大のテーマの一つが、コントロール困難なリスクの排除であります。

前年度決算においては、今後の潜在的な与信リスクを抑制するため、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。また、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。

さらに前年度決算においては、約9,100億円の保有株式の売り切りを実施するとともに、保有株式の抜本的な減損処理を行い、株価変動リスクを大幅に削減しました。このため、株価下落によって自己資本比率は影響を受けるものの、減損処理コストが今上半期の損益に与える影響は、限定的なものにとどまる見込みです。

## 資料7ページ

今後、私たちは、国内リテール業務へのフォーカスにより、体力に見合った適切なリスクコントロールを図り、貸出業務運営にあたっては、「リスクの小口分散化とクレジットシーリングの厳守」および「信用リスクに見合った適正利鞘の確保」を徹底いたします。

あさひ銀行の預貸金利回差（1.92%：前年度）は大手行中トップであり、また大和銀行も過去3年間で大手行中最大の0.34%の利鞘改善を達成するなど、私たちは、適正利鞘確保に向けた取り組みにおいて、これまでも着実な成果を上げてまいりました。

さらに、今上半期においても、全体の約3分の1を占める金利引上げ対象貸出について約0.1%の利回りアップを達成したことが効き、貸出全体で見た預貸金利回り差についても、前期比プラスでの着地を見込んでおります。

なお、今後の財務健全化に向けた課題の一つは、前年度における厳格な自己査定の結果増加した開示債権残高の圧縮であり、今年度末までに危険債権以下の開示債権残高を8,000億円程度圧縮する計画を持っております。

ちなみに今上半期には、4,300億円程度の不良債権のオフバランス化を実施いたしました。下半期にもさらにオフバランス化を加速させる予定であり、新規の不良債権発生状況にもよりますが、年間計画の達成は十分可能と考えております。

保有株式残高の圧縮につきましては、本年3月末時点におけるTier1超過分約7,000億円を株式保有規制が導入される2004年9月末までに早期に売却すべく、日銀による株式買取りスキームの活用等も検討してまいります。

なお、今年度に関しては、グループで年間3,500億円の株式売切りを計画しておりますが、今上半期の時点で、全体で1,000億円程度の売却を実施しています。今年度売却予定の残額約2,500億円についても、全額についてお取引先からの了解を頂いており、マーケットの状況を勘案しながら着実に売却を進めていく予定です。（Tier1超過額7,000億円のうち約70%は売却合意済み）

また、すでに海外バンキング業務から撤退した私たちは、自己資本比率規制上は「国内基準行」であり、まだ十分なバッファを持っていると言えますが、財務健全性確保の観点から、今上期に約600億円の優先出資証券発行により自己資本を増強いたしました。なお、出資先は、一般事業会社を中心とする大和銀行の取引先です。

## 資料8ページ

信託部門の強化によるフィー収入の増強も、安定した収益構造の確立に向けた大きなテーマであります。

本年3月には、大和銀信託銀行（10月15日付けで「りそな信託銀行」に商号を変更済）をクレディ・アグリコル等との間で合弁事業化し、資料記載の通りの業務提携を実施いたしました。

ムーディーズから取得したA3という格付も奏効し、年金推進上の大きなプラス効果が生まれております。

また、経営統合によるシナジー効果としてあさひ銀行マーケットでの年金開拓の実績も着実に上がっています。本年4月から8月までのあさひ銀行マーケットでの年金の新規受託実績は、およそ60件、1,300億円に上っています。なお、あさひ銀行マーケットでの年

金開拓のための諸施策は資料記載の通りであります。

#### **資料9ページ**

私たちは、リテール分野におけるアドバンテージをさらに強化するため、今後も個人向け業務に一層の経営資源の投入を進めてまいります。

「りそなグループ」の個人戦略のポイントは、ご覧の3点です。

1つは、将来にわたる収益力の柱となる事業への経営資源の集中です。高度な信託ノウハウを活用したPB業務と、他行にない業務インフラを確立した住宅ローン業務を一層強化・拡充します。

2点目は、個人資産運用ビジネスの確立です。二大経済圏を中心とした安定した個人基盤を持つ私たちのアドバンテージを活かし、投信を中心とした多様な運用商品の販売に軸足を置いた業務モデルを確立します。

3点目は、これらの施策の展開を通じて、個人部門のブランドイメージを強化していくことです。先程申し上げたブランド・スローガンを体現すべく、メガバンクとも地銀とも違う、お客様のライフステージに応じた、わかりやすく使い勝手の良い「りそな」ならではの金融サービスのイメージを構築してまいります。

続きまして、具体的な業務戦略についてご説明いたします。

#### **資料10ページ**

私たちの住宅ローン残高シェアは、総資産が私たちの2倍から3倍の四大金融グループと比較しても高水準にあり、さらに、ここ5年間のローン増加額ではトップの実績を残しております。

#### **資料11ページ**

住宅ローン市場は約180兆円の巨大市場であり、住宅金融公庫の廃止に伴い、民間金融機関の当市場におけるプレゼンスが一層拡大することは確実であります。以上、これまでの住宅ローン業務における継続的な実績と、市場全体の今後の成長性がご理解いただけると思いますが、私たちはこの分野での優位性を揺るぎ無いものにしてまいります。

#### **資料12ページ**

企業向け融資が低迷する中、住宅ローン市場での競争は今後とも厳しさを増すと考えております。私たちは、当業務においてすでに十分な競争力を持っていますが、こうした環境下で勝ち抜くには、限られた経営資源を用いつつ、シェアの拡大とコストの削減を平行して進めていくことが重要な課題となります。

現在のビジネスモデルをさらに優位なものに高め、この分野でのトップの地位を揺るぎ無いものとするべく、ご覧の通り、チャネル、商品、業務支援体制の3つの側面から新たな施策を展開してまいります。

### 資料13ページ

信託を用いたプライベートバンキング業務も我々の得意分野であり、個人戦略の柱として重点的に強化してまいります。

現在、大和銀行だけでもPB顧客の掌握財産は約3.8兆円に達していますが、今後は、あさひ銀行、近畿大阪銀行、奈良銀行の顧客へのアプローチ強化によって、グループ掌握財産額をさらに積み上げて行きたいと考えております。

そして、これらの顧客に対する投信、不動産、保険等の多様な商品のクロスセリングを徹底し、個人取引の収益性を高めてまいります。

### 資料14ページ

個人資産運用ビジネスにつきましては、「投信業務」の強化を柱とします。首都圏及び関西圏という二大経済圏を中心とした安定した顧客基盤を持つ「りそな」の強みを活かした販売業務への特化を進めるため、ご覧のような商品・チャネルの整備を進めていきます。そして、2006年3月期には、グループ全体で年間150億円の粗利益を生み出す、「住宅ローン」に並ぶ柱としていきたいと考えています。ちなみに、クレディ・アグリコル・グループとの共同開発により、昨年12月から販売を開始した3本の専用投信につきましては、9月末までに、約750億円の販売実績を上げております。

また、今月1日からは、銀行窓口での保険販売が解禁になりましたが、当グループでも「変額年金保険」を中心に各社の商品の販売を開始しております。保険販売につきましては、今後のさらなる規制緩和の状況を見定めつつ、対応していきたいと考えています。

## スーパー・リージョナル・バンク戦略の展開

### 資料15ページ

続きまして、当グループの銀行部門の再編についてご説明させていただきます。

まず第一ステップとして、来年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」を設置し、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」を設置します。なお、合併差益は最大5,000億円を見込んでおり、この一部を用いた株式含み損の一扫等、さらなる財務健全化も検討してまいります。

さらに、平成17年3月期以降には、大阪地区、奈良地区においても銀行部門の再編を実施するとともに、「地域金融機関の連合体」を目指し、引き続き、他の地域金融機関の参画を展望してまいります。

### 資料16ページ

「りそな銀行」の概要はご覧の通りです。リテール向け信託や市場関連の専門的サービスは「りそな銀行」に集約し、この機能を他の傘下銀行が利用できる体制を整備します。

持株会社の下に信託銀行を持つグループは他にもありますが、グループ中核商業銀行が信託を併営するのは私たちのみです。

#### **資料17ページ**

「埼玉りそな銀行」の概要はご覧の通りであります。同行は、地銀トップの横浜銀行に次ぐ業容を有しますが、経営資源を全て埼玉県内に集中し、徹底した地元営業を展開いたします。

同行は、総貸出に占める住宅ローンおよび中小企業向け貸出の比率が高く、小口分散化された良質な貸出ポートフォリオを持つ銀行となります。

#### **着実な収益積み上げによる財務体質の強化**

#### **資料18ページ**

ご覧いただいておりますのは、グループの収益計画の概要です。

資金利益と信託報酬を中心に、業務粗利益を12%（約930億円）増強するとともに、グループ各行の経営合理化策の着実な実施と、重複店舗の統廃合や人員削減等、経営統合に伴う合理化策の実施により、統合コスト考慮後で、経費を6%（約290億円）削減します。

#### **資料19ページ**

統合効果の推移はご覧の通りであり、2004年3月期には統合費用がピークとなりますが、その後は統合効果が加速し、2006年3月期には、統合による粗利増強効果が292億円、合理化効果が497億円、統合費用330億円を差し引いたネットの統合効果が459億円となる見込みです。

なお、統合費用については、かなり保守的に見積もっております。

#### **資料20ページ**

クレジットコストについては、グループ合算で、今年度は約1,877億円、来年度は約1,427億円を見込んでおります。

なお、今後の目標として、平成18年3月期での税引後当期利益1,750億円、ROE11%の達成を掲げております。

以上