

Direction of Our Superregional Bank Strategy



RESONA

平成14年12月5日

[Contents]

- 1 経営上のテーマ
 - 2 平成14年度中間期における不良債権処理
 - 3 平成14年度中間期末における開示債権残高の状況
 - 4 不良債権のオフバランス化促進
 - 5 平成14年度通期の与信関連費用（大和、あさひ合算）
 - 6 保有株式残高の圧縮
 - 7 自己資本のバッファー
 - 8 法人貸出ポートフォリオの地域分布
 - 9 りそなグループの企業再生への取組み
 - 10 中小企業等の資金調達手段の多様化・円滑化 I
 - 11 中小企業等の資金調達手段の多様化・円滑化 II
 - 12 預貸金利回差の推移：ビジネスモデルの着実な転換
 - 13 経営合理化徹底に向けて
 - 14 近畿大阪銀行の収益増強策
 - 15 合併時の財務健全化促進策
 - 16 有力地銀等との提携拡大による年金業務推進体制の強化
-

経営上のテーマ

1. 地域金融機関の連合体としての新しいビジネスモデルの確立

- ・グループ再編のスムーズな遂行
- ・資産構成、貸出ポートフォリオの変革
- ・信託業務推進対象マーケットの拡大（地方銀行とのリレーションシップの強化）

2. 収益力の強化

- ・預貸金利鞘の一層の拡大
- ・信託報酬を中心とするフィー収入の増強
- ・経営効率化の徹底

3. 不良債権問題の解決

- ・不良債権オフバランス化の加速

4. 株価変動リスクの圧縮

- ・株式含み損への対応
- ・保有株式残高の圧縮

5. 資本基盤の強化

平成14年度中間期における不良債権処理

前期における抜本処理により、上期のクレジットコストは実勢業純の範囲内に

- 一般貸倒引当金繰入を含む合算の与信関連費用は1,480億円（前年同期比▲122億円）
- 大和、あさひについては、前期に実施した引当強化により、処理コストはほぼ期初予想通り

（単位：億円）

	計	大和	あさひ	近畿大阪	奈良
14年度期初見込	1,898	700	1,000	196	2
うち中間期見込	949	350	500	98	1
中間期実績	1,480	417	443	618	—
（うち一般貸引繰入額）	493	113	122	258	—
中間期見込比	531	67	▲ 57	520	▲ 1

- 近畿大阪銀行については、16年度以降のグループ内再編に備え、将来の貸倒リスクを抜本的に排除するため、期初予想を大幅に上回る618億円の与信関連費用を計上
→ 主要行並みの厳格な自己査定に基づく引当を実施

《14年9月末 引当率》

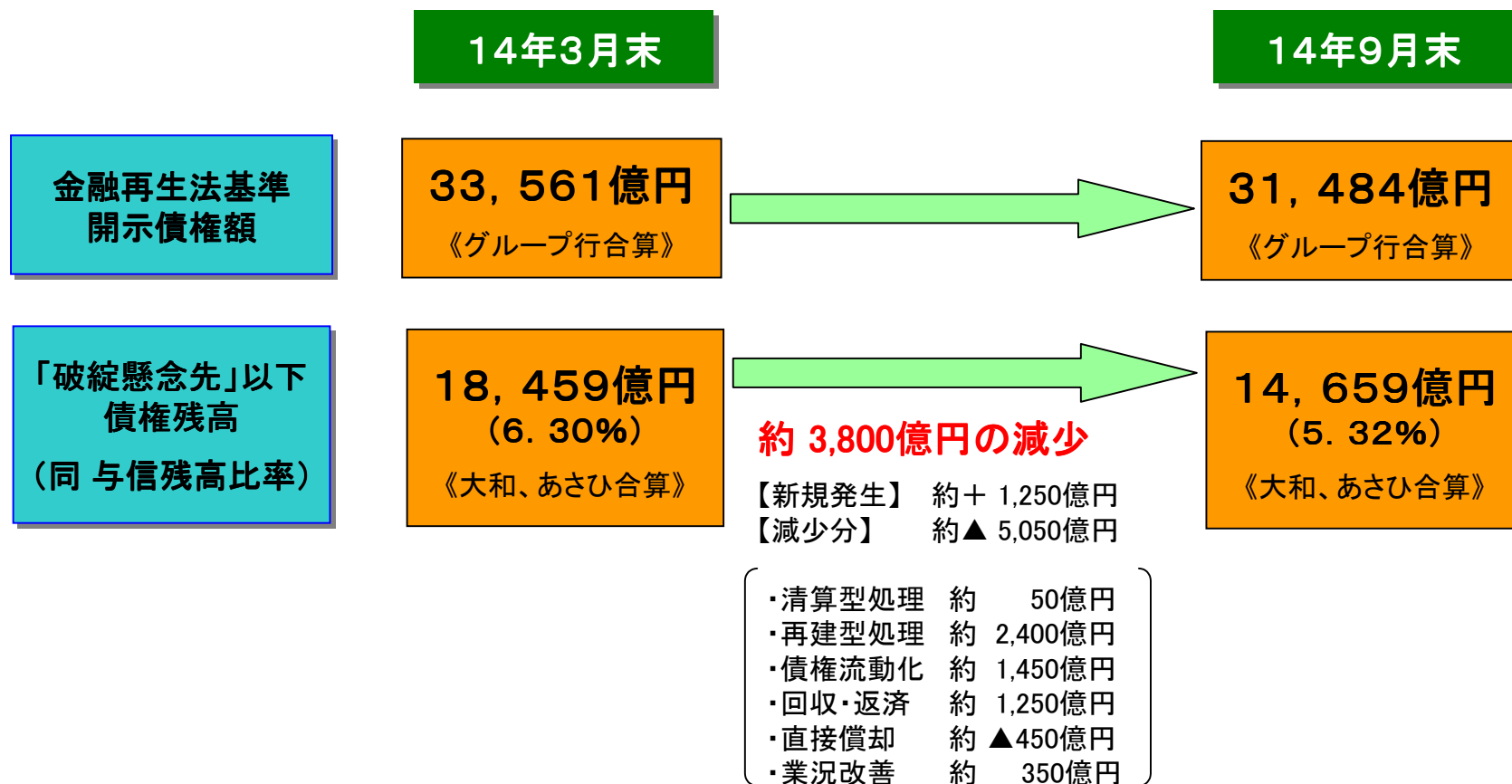
	大和	あさひ	近畿大阪	14/3末比 増減
要管理先 *1	18.33%	17.92%	36.74%	+22.71%
破綻懸念先 *2	64.10%	64.70%	65.98%	+4.21%

*1. 非保全部分に対する引当率

*2. Ⅲ分類債権の非保全部分に対する引当率

平成14年度中間期末における開示債権残高の状況

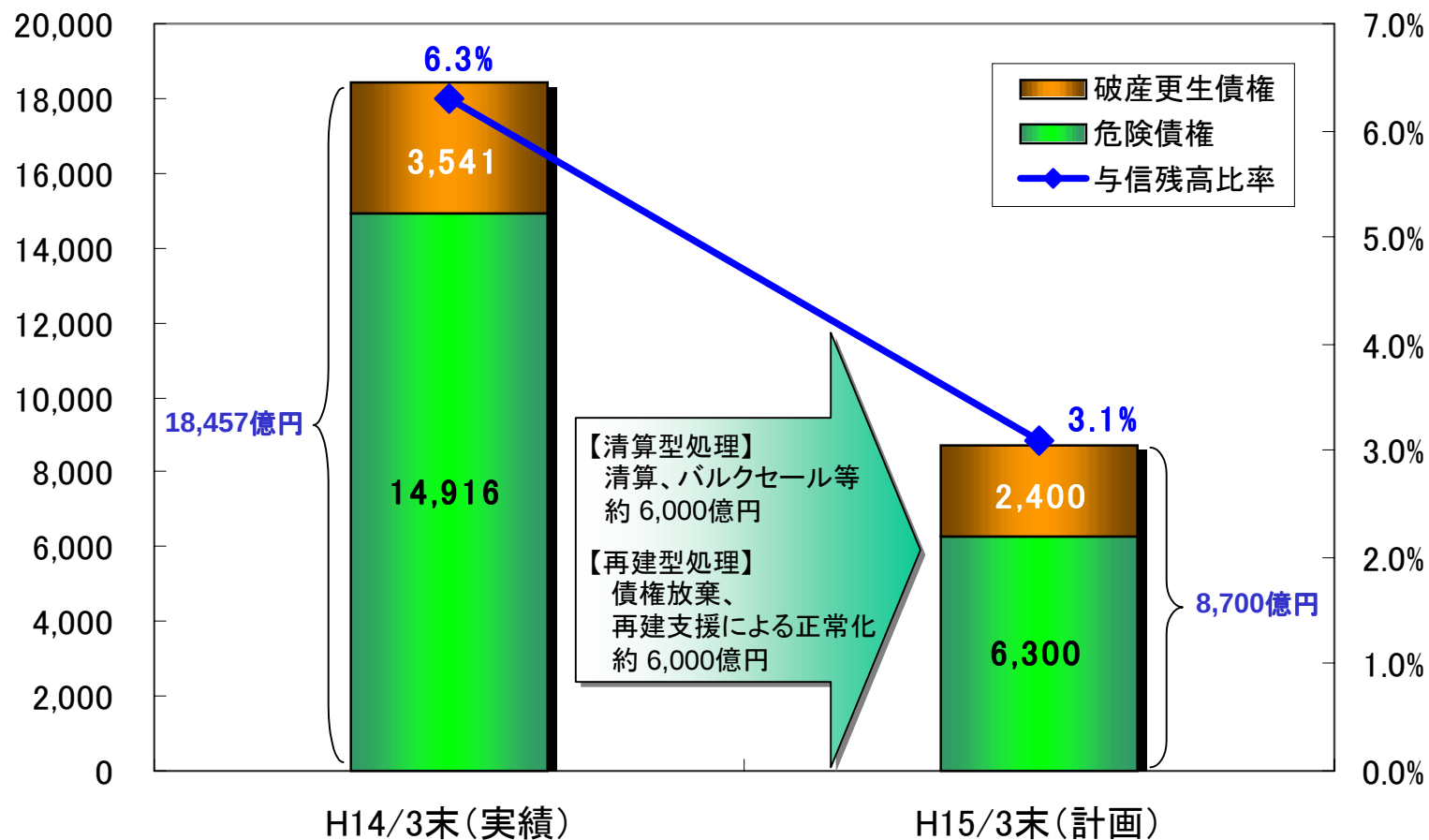
- 大和、あさひ合算の「破綻懸念先」以下の債権残高は14年3月末比 約 3,800億円(20%)減少
- グループ全体の再生法基準開示債権残高は約 2,000億円(6%)減少



不良債権のオフバランス化促進

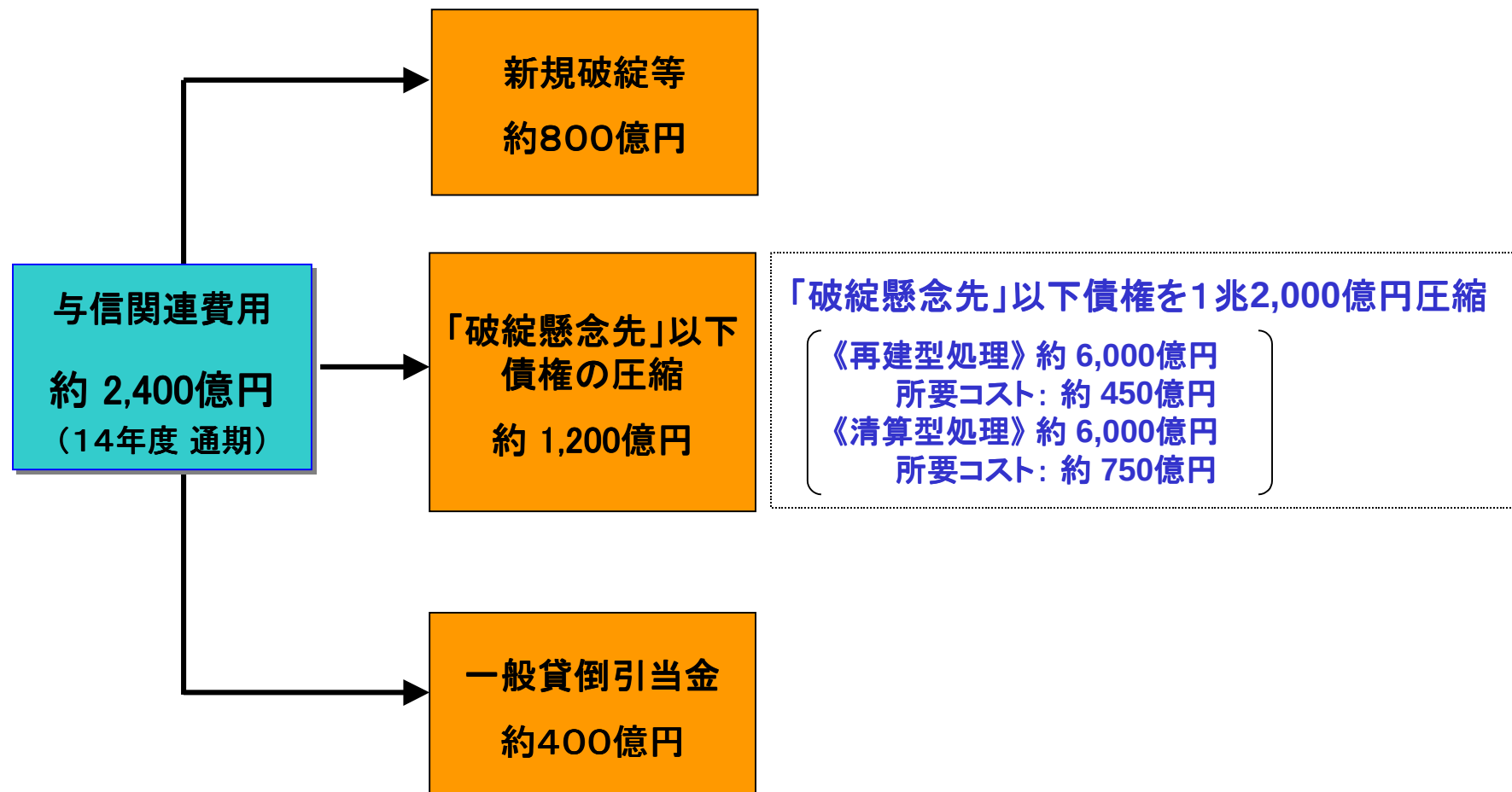
大和、あさひ2行合算で破綻懸念先以下債権を年間(14年度) 約1兆2,000円圧縮

■ 14年度新規増加分 約2,500億円を考慮後でも、「破綻懸念先」以下債権は約1兆円減少



平成14年度通期の与信関連費用（大和、あさひ合算）

大和、あさひ合算の与信関連費用(14年度通期)は約2,400億円(期初予想比+700億円)を見込む



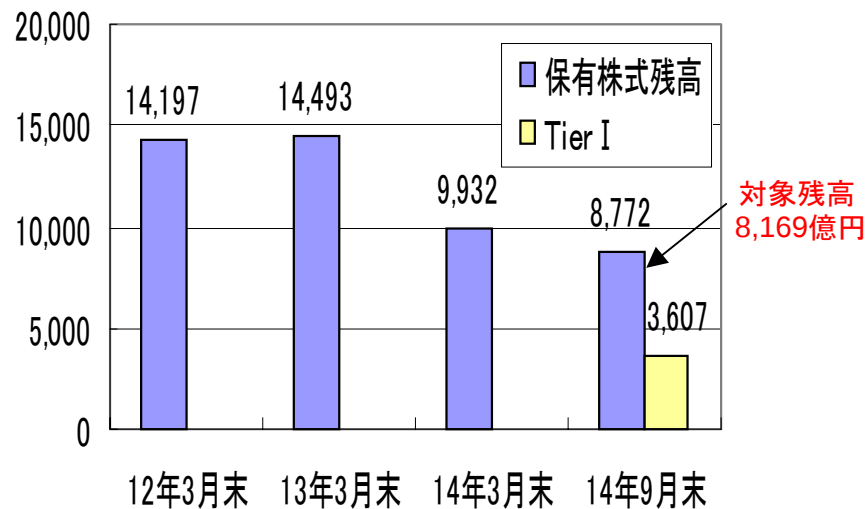
保有株式残高の圧縮

14年度年間圧縮目標額: 3,500億円(上期売却実績: 1,450億円)

- 早期にTier I の範囲内へ(Tier I 対比 5,166億円超過)
- 日本銀行による金融機関保有株式の買取りも活用

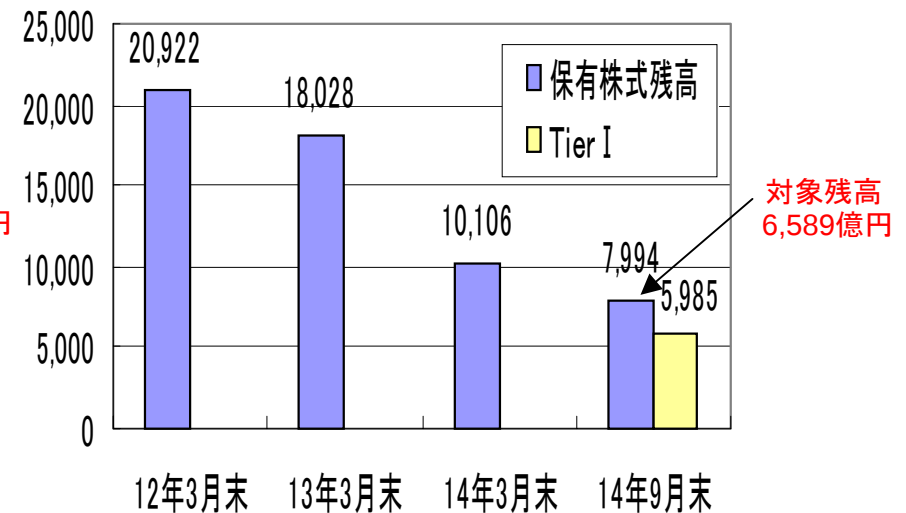
大和銀行

単位: 億円



あさひ銀行

単位: 億円



※ 保有株式残高は貸借対照表計上額(単体ベース)

自己資本のバッファ

国内基準行として必要な自己資本比率4%を十分に確保

- 14年度上期に約680億円の優先出資証券発行により、自己資本を強化
- 規制自己資本上の余力を最大限に活用、不良債権問題の早期解決を図るとともに、中小企業・個人の資金ニーズを円滑にサポート
- グループ連結の15年3月末リスクアセットは、中間期末比 **+2,200億円**を見込む

(単位: 億円)

	14/9末 (実績)	15/3末 (計画)	(増減)	最低所要 自己資本	自己資本 余力*1
自己資本比率	7.92%	7.71%	▲0.21%	4.00%	3.71%
Tier I 比率	3.98%	3.95%	▲0.03%	2.02%	1.93%

自己資本額	21,613	21,193	▲ 420	11,000	10,193
Tier I	10,871	10,864	▲ 7	5,565	5,299
Tier II	10,871	10,459	▲ 412	5,565	
控除項目	▲ 130	▲ 130	-	▲ 130	
リスクアセット	272,820	275,000	2,180	275,000	

*1. 15/3末の株価水準は14/9末と同水準を想定

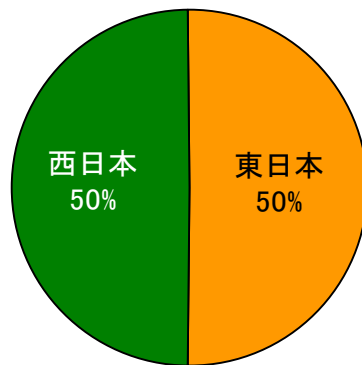
規制自己資本上は日経平均
6,000円台までの下落に対応可能

《ご参考》
仮にDCF等により、要管理先債権
(非保全部分)について、15%程度
の追加引当が必要となる場合
追加コストは2,000億円

法人貸出ポートフォリオの地域分布

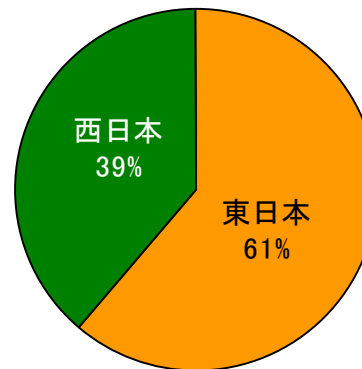
りそなグループ(奈良銀行除く)

【与信先数】



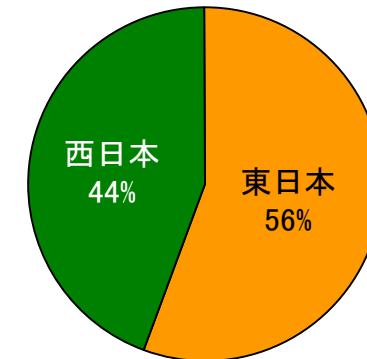
首都圏(東京都・神奈川県・千葉県) 33.2%、
埼玉県14.7%、大阪府38.9%

【与信額】



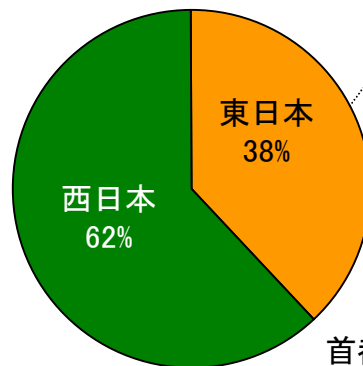
首都圏(東京都・神奈川県・千葉県) 50.4%、
埼玉県9.3%、大阪府30.7%

【業務粗利益】



首都圏(東京都・神奈川県・千葉県) 44.3%、
埼玉県9.9%、大阪府34.6%

信用コスト控除後
ネット業務粗利益



100億円以上の大口先を除くベースでは、東日本 51%、西日本49%

首都圏(東京都・神奈川県・千葉県) 16.7%、
埼玉県18.7%、大阪府44.8%

(単位: 億円)

	東日本 (静岡以東)	西日本 (浜松以西)
与信先数(件)	48,818	48,760
与信額	114,157	72,892
1件あたり与信額	2.34	1.49

※ 計数には破綻懸念先以下を含まず

※ 業務粗利益は平成14年6月の月間実績を年換算
(年金・不動産・信託関連の手数料収益は含まず)

※ 信用コストは倒産確率に基づき担保カバー状況等を勘案のうえ算出

りそなグループの企業再生への取り組み

不良債権の新規発生抑制と業態悪化先への再建支援

《大和銀行の取り組み》

- 融資第二部内に「企業支援チーム」を設置
- 不動産、信託、事業承継、事業譲渡など企業再生支援に資するノウハウ、情報を同チームに結集
- 経営再建計画策定のアドバイスや不動産売却、営業譲渡、M&Aなどの事業再構築を支援
- 従来からのサポート先 約200グループの企業とは別に、約50グループの企業を新たにサポート

《あさひ銀行の取り組み》

- 融資部内に企業再生に関わる専門部署を設置
- 再建計画の作成支援、再建策の具体化支援、
- 生産から販売、コンプライアンス確立など幅広いコンサルティング機能を発揮
- 現在約300グループの再建を支援、過去3年間で60グループについて再建による正常化を完了

《近畿大阪銀行の取り組み》

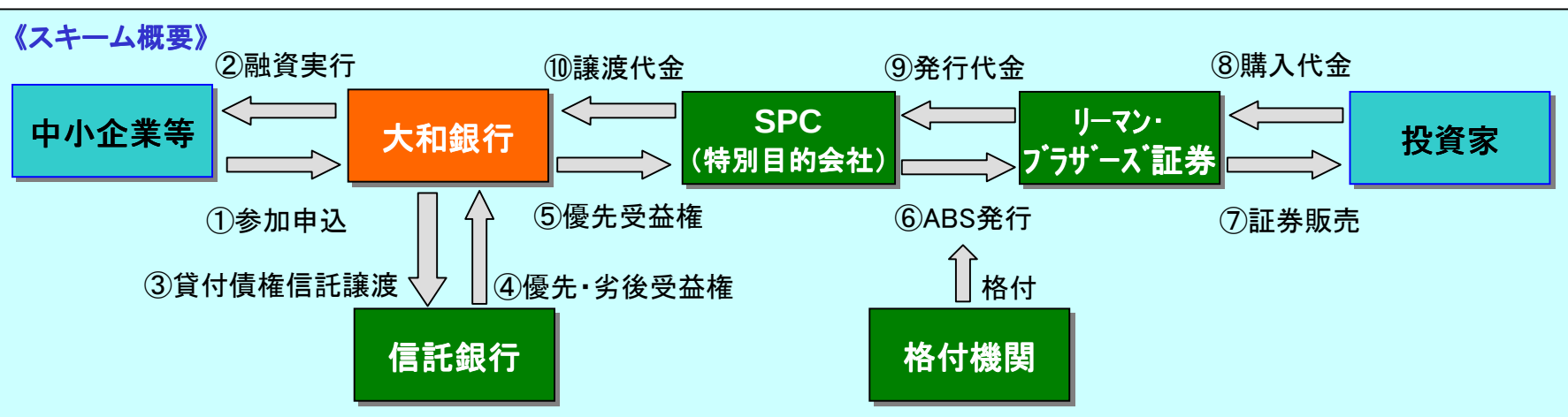
- 13年10月に要注意先企業の経営再建を目的として融資部内に「企業再建支援チーム」を設置
- 人員12名の体制で約200先の再建をサポート
- 経営改善スキームの構築、同計画書の立案支援・検証、策定後の定期的フォローアップを実施

中小企業等の資金調達手段の多様化・円滑化 I

地域密着経営の展開：CLO融資

大阪府

- 大阪府と大和銀行、リーマンブラザーズ証券とが連携して「**大阪府CLO融資(B方式)**」を組成
第一回（平成14年12月期）募集期間：平成14年10月7日～11月29日 → **約450件／300億円**（内諾ベース）
- 一定の条件のもとに参加企業を募集、多数の融資債権を束ねてリスクを分散
- 証券化スキームにより、担保力にとらわれずに投資家の資金を調達可能



東京都

- あさひ銀行の第1回～第3回東京都CLO融資取扱実績（信用保証協会付き東京都制度融資）
565件／194億円の実績（融資金額シェア10.5%）

中小企業等の資金調達手段の多様化・円滑化 II

地域密着経営の展開：信用保証協会保証付私募債

全国(りそなグループ全体)

- 平成14年上期の実績
→ 108件／91億円¹の発行実績（発行額シェア約11%）：あさひ65億、大和14億、近畿大阪12億

埼玉県(あさひ銀行)

- 平成12年上期(全国的に保証協会付私募債の取扱い開始)以降の実績
→ 77件／87億円²の発行実績（県内発行額シェア約46%）
- 平成14年上期の実績
→ 24件／22億円³の発行実績（県内発行額シェア約50%）
→ 保証協会付以外の私募債受託も13件／20億円受託、埼玉県内の私募債受託合計 37件／42億円⁴

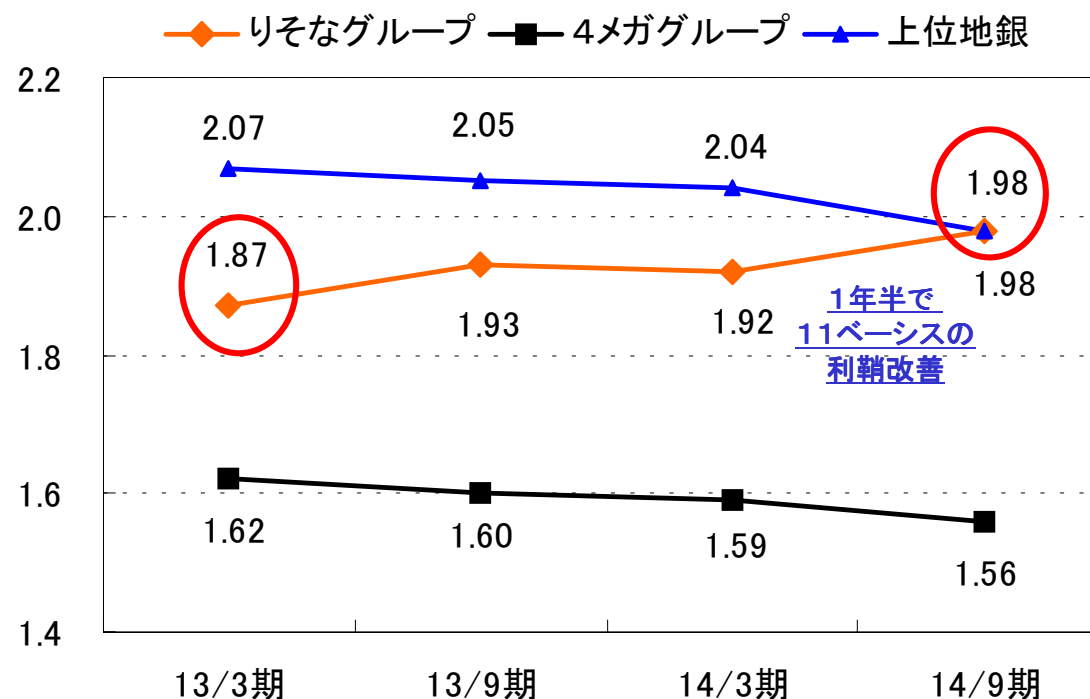
新規公開企業への関与

- りそなグループ(あさひ・大和)投資先の公開企業数 52社⁵(シェア約31%)
(あさひ銀行関連 41社、大和銀行関連 18社～重複先7社)
- 新興3市場⁶におけるりそなグループVC投資先の公開企業数 42社⁷(シェア約29%)
(あさひ銀事業投資 33社、大和銀企業投資 15社～重複先6社)
～両社は平成15年4月1日にりそなキャピタルとして統合予定

預貸金利回差の推移：ビジネスモデルの着実な転換

メガバンクグループを凌駕し、上位地銀にキャッチアップ

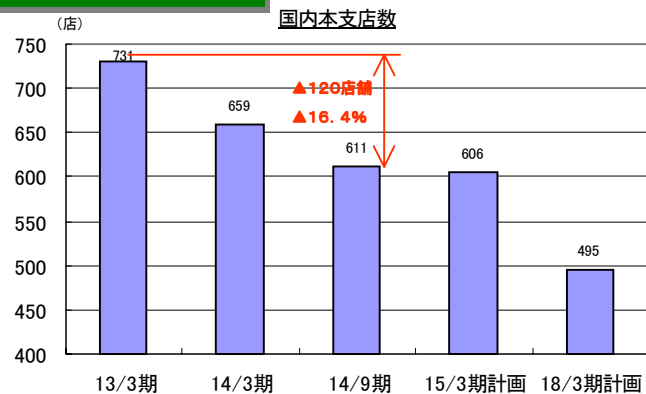
- 地域のお客様との強固なリレーションシップとグループの総合力を活かした付加価値の高いサービス提供力による相乗効果を追求



1. 国内業務部門の預貸金利回差を表示
2. 4メガグループは各グループの単純平均を表示(各グループ信託銀行を含まず)
3. 上位地銀は14年3月末の総資産上位5行(横浜、千葉、静岡、常陽、福岡)の単純平均を表示

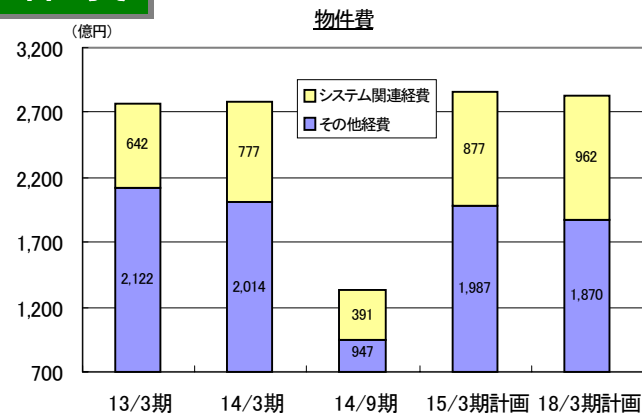
経営合理化徹底に向けて

国内本支店数



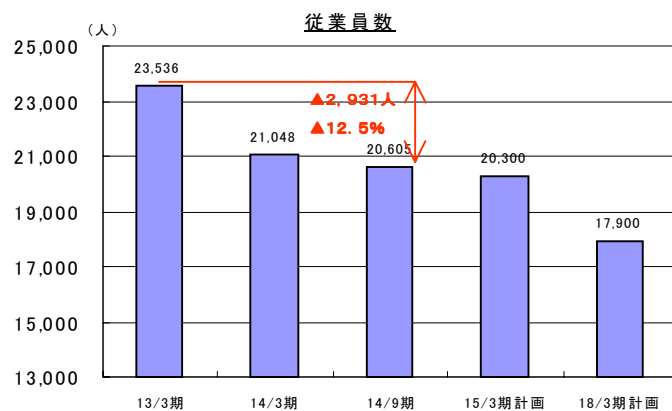
注) 出張所、インスタブランチ、払込専門店、共同利用ATM管理専門店舗除く

物件費



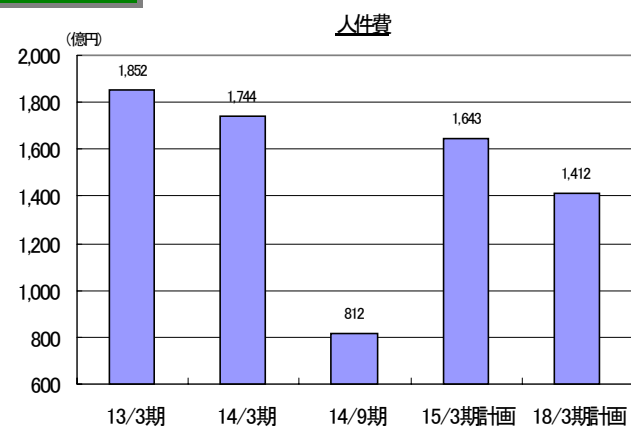
注) リソナホールディングス役職員人件費含む

従業員数



注) 在籍出向者を含み、嘱託、パート、派遣社員除く

人件費



注) 厚生関係費は物件費に含む

※上記諸計数のうち、計画値については、近畿大阪銀行による追加リストラ効果を含んでおりません

近畿大阪銀行の収益増強策

コア業務純益目標300億円の1年前倒し(16/3期)達成を目指す

経営効率化

《本支店数の計画》 (店)

	14年9月末 (実績) (A)	17年3月末 (従来計画) (B)	16年3月末 (新計画) (C)	増減 (C) - (A)	増減 (C) - (B)
本支店数	168	203	135	▲ 33	▲ 68

従来ピーク店舗数229カ店(13年3月)からの削減幅は▲94カ店(41%)

《従業員数の計画》 (人)

	14年9月末 (実績) (A)	17年3月末 (従来計画) (B)	16年3月末 (新計画) (C)	増減 (C) - (A)	増減 (C) - (B)
従業員数	3,906	3,694	3,100	▲ 806	▲ 594

従来ピーク人員数4,464人(13年2月)からの削減幅は▲1,364人(31%)

営業力の強化

• 中小企業向け貸出の増強

中小企業サポートセンターの増設、
コーポレート推進室を通じた新規先開拓、
各種特別ファンド、スコアリングシステムの導入等

• 住宅ローンの増強

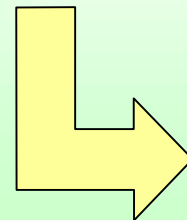
地元住宅業者との連携強化、
保証会社との連携による迅速な審査体制、
16年3月末残高1兆600億円(アパマン含む)
(14年3月末比+1,400億円)

• 投信販売への取組

14年3月末の投信販売残高は近畿地区地銀中 1位
資金運用アドバイザーの全店配置等
16年3月末投信残高1,800億円を目指す

• 営業体制の強化

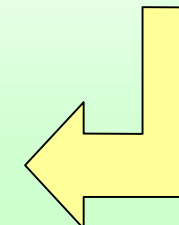
本部人員100名程度を営業店に再配置



	14/3期
業務粗利益	870
営業経費	686
コア業務純益	181

(億円)

	16/3期
業務粗利益	910
営業経費	610
コア業務純益	300



合併時の財務健全化促進策

合併差益を用いてあさひ銀行の有価証券含み損を一掃

- 大和銀行、あさひ銀行の合併（被合併法人はあさひ銀行、合併後の新行名は「りそな銀行」）に伴い**5,000億円程度の「合併差益」**を見込む。
- 合併差益は、あさひ銀行の有価証券含み損処理に優先的に充当
→ 含み損圧縮による売却の加速、合併後のりそな銀行の期間損益の安定化

（平成14年9月末現在計数で試算）

	大和	あさひ	損失処理
ネット含み益	▲ 1,778	▲ 1,590	▲ 2,002
含み益	350	412	---
含み損	2,128	2,002	▲ 2,002

（単位：億円）

合算
▲ 1,366
762
2,128

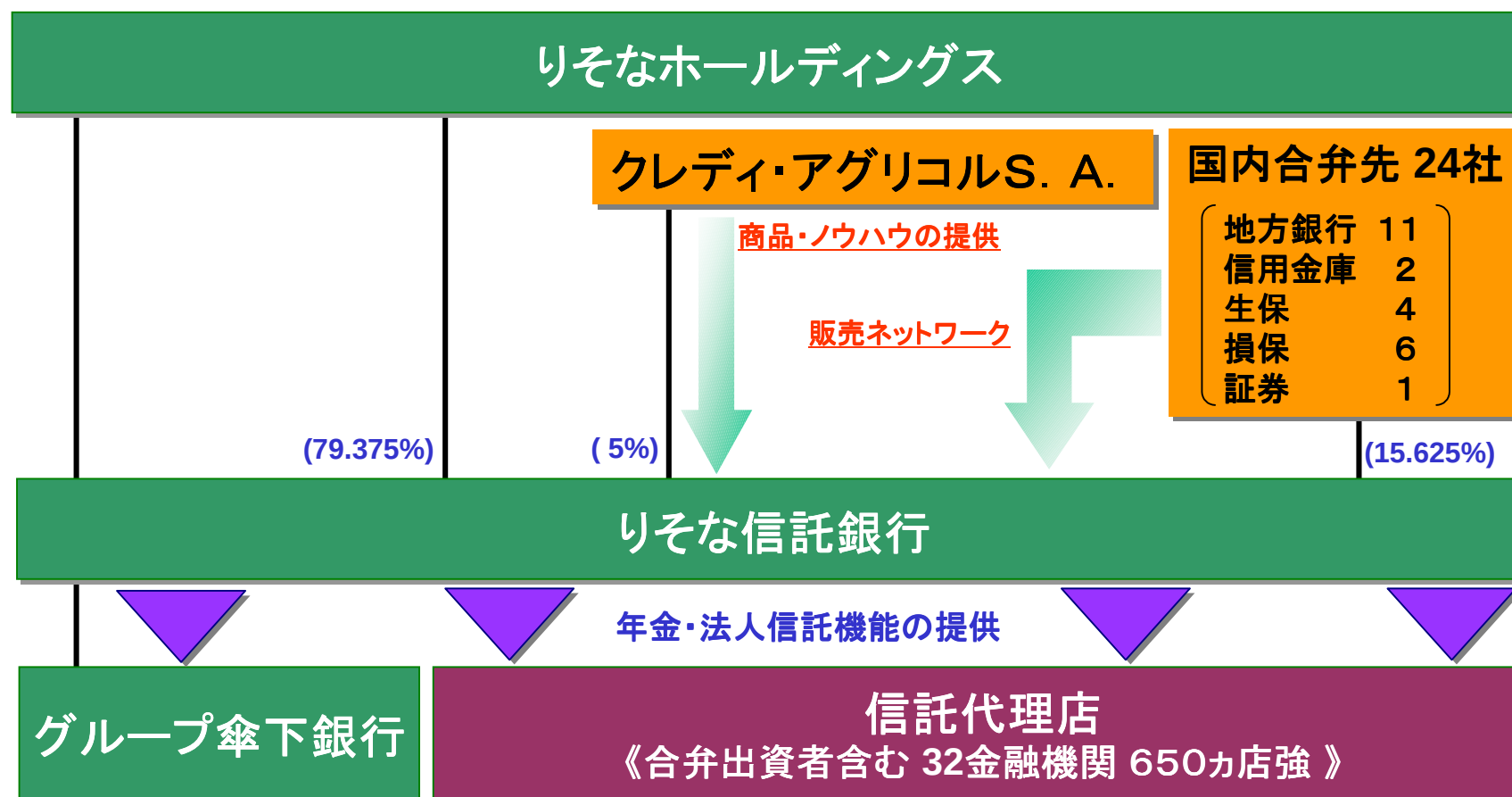
必ずしも連動しないが、日経平均1,000円あたり含み損益は1,300億円前後変動。
従って、日経平均10,000円を超える水準で含み益に転換

※ 埼玉りそな銀行に分割される株式に係る含み損は、あさひ銀行で減損処理予定

- 大和、あさひ、近畿大阪の厚生年金基金を統合し、グループ共通の新基金を設立
→ 年金制度の見直し等により、退職給付債務の圧縮を図る

有力地銀等との提携拡大による年金業務推進体制の強化

- 国内12金融機関(地銀9行、信金1庫、生保2社)に対し、りそな信託株式19,375株(3.875%)を追加譲渡 (HDが計上予定の売却益は約 67億円、本件売却後の持株比率は79.375%)
- 既存信託代理店との資本提携によるリレーション強化、販売ネットワークの拡充



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。

【本資料に関するお問合せ先】

りそなホールディングス 広報部

本社： 06－6268－7444

東京支社： 03－5223－5274