



メリルリンチ 第5回グローバル金融コンファレンス」
りそな再生への道のり
～ 100日間の取り組みと今後の課題 ～

2003年10月9日
株式会社 りそなホールディングス
会長 細谷 英二

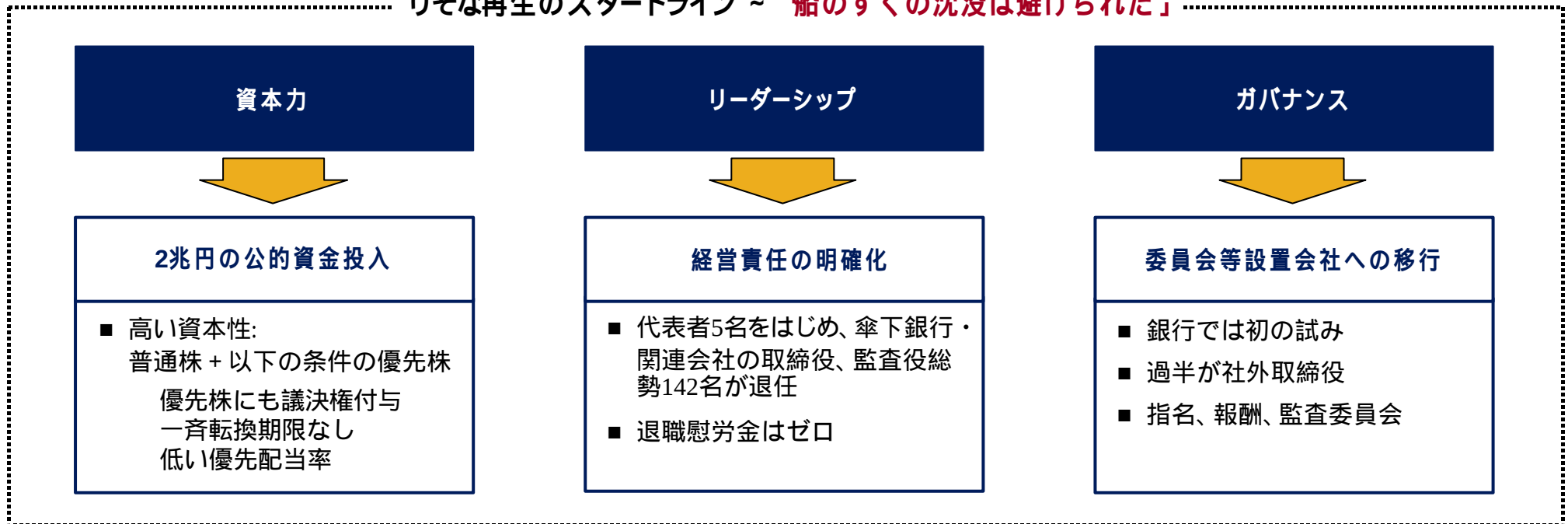
目次

I. りそな再生に向けて	p.2
II. 再生に向けたプロセス	p.3
III. 経営の基本方針 (5つの原則)	p.4
IV. 100日間の取り組み	p.5 – 6
V. 金融サービス業への進化を目指して	p.7
(参考資料) 関連資料・データ	p.8 – 10

りそな再生に向けて

公的資金による資本増強だけでは問題は解決せず

りそな再生のスタートライン ~ 船のすぐの沈没は避けられた ~



りそなの抱えている問題点 ~ 「じわじわと浸水しつつある状況に変わりはない」 ~



再生に向けたプロセス

企業価値最大化に向けて

りそなの抱えている問題点

不良債権処理の遅れ

過大な株式
ポートフォリオ

高コスト体質

内向きの意識

選択と集中の遅れ

1. 持続的な黒字経営への体質転換

2. りそなの内部改革

3. 新しいビジネスモデルへの挑戦
～メガバンクの半周先へ～

リスク要因の
最小化

高コスト体質
の改善

ガバナンス、
コンプライアンス
強化

組織風土改革

コア事業分野
における
競争力強化

顧客に軸足を置いた
営業改革

量から質 (筋肉質経営) への転換

透明性のあるスピード経営の実践

銀行業から金融サービス業への進化

経営の基本方針 (5つの原則)

再生に向けた方針の明示

- 一．りそな再生の目標は「企業価値の最大化」であり、「収益マインド」と「コスト意識」を徹底する
- 二．りそなが生きのこるため、「過去の負の遺産を速やかに処理」する。
そのため、厳しい資産の見直し、引当の強化とオフバランス化を実行する
- 三．これまでのしがらみにとらわれず、顧客価値の創造に向けて、「業務革新や新しいビジネスモデルに果敢に挑戦」する。そのため、能力のある若い人材に再生推進のチャンスを与え、必要があれば社外からも有能な人材を起用する
- 四．お客様が銀行を選別する時代、「好感度No.1銀行」を目指すとともに、お客様に軸足を置き、品質、サービス、コスト、スピードなどあらゆる面で競争力のある「金融サービス業への進化」に取り組む
- 五．りそな再生の最終評価はマーケットである。独りよがりで内向きの経営から脱却し、「お客様・株主の方を向いた開かれた経営」と「スピード感のある経営」を目指す

100日間の取り組み (1)

1. 持続的な黒字経営への体質転換

課題	対応方針	100日間で達成したこと
リスク要因の最小化 不良債権処理の促進 過大な株式ポートフォリオの圧縮	過去の負の遺産は速やかに処理する 関連会社及び緊密先についても、ゼロベースで抜本的見直し	DD実施、新旧勘定分離 関連会社、緊密先につきDDにて再検証 企業再生支援に向けた体制整備
	■ ゼロベースでの株式持合見直し → 圧縮目標の前倒し (年度内半減) と更なる圧縮	■ 6,000億円の年度目標に対し、4～9月で約4,000億円売却済み
高コスト体質の改善	組織横断的な委員会の設置による 多面的なコスト構造の見直し 関連会社見直し → 約50社の関連会社を4分の1に 人件費圧縮 退職給付費用削減 間接部門効率化	「りそな競争力向上委員会」の設置 (8月) 関連会社の集約、業務見直し → 関連会社10社につき方針公表 従業員の処遇見直し 厚生年金基金の代行返上決定 → 16年度以降年間280億円の費用圧縮 本部組織再編による効率化 → 間接部門人員4割減

100日間の取り組み (2)

2. りそなの内部改革

課題	対応方針	100日間で達成したこと
ガバナンス、コンプライアンス強化	経営層の若返り 適切な経営管理機能と牽制機能の発揮	執行役ポストへの若手の抜擢 → 13名退任、16名新任による若返り 役員評価制度の導入 委員会等設置会社への移行を踏まえた 内部牽制機能の強化 拡充 → 内部監査部 設置等、ミドル部門の 強化 → 「内部調査委員会」による過去の経営 悪化についての要因調査
組織風土改革	内向きの意識を変革 「再生プロジェクトチーム」の設置 キッチンキャビネットの創設 収益マインド、コスト意識の徹底 若手の積極登用 人事改革	組織のスリム化・フラット化 HD、RB兼務体制による一体運営 「頭取」「行員」呼称の廃止 「再生プロジェクトチーム」による提言 キッチンキャビネット立ち上げ 「りそな競争力向上委員会」の設置 → 花王OBをアドバイザーとして招聘 子会社の社長、役員ポストをグループ内 若手を対象に公募実施 外部人材の人事部長登用。名称を「人材 サービス部」に改称

金融サービス業への進化を目指して

3. 新しいビジネスモデルへの挑戦





RESONA

(参考資料) 関連資料、データ

経営刷新とガバナンス強化の詳細（公的資金注入時）

外部からの人材登用等による経営刷新の概要

退任役員

- リソナホールディングスからは会長、社長、副社長
- リソナ銀行からは頭取、副頭取（2名）
- 上記を含め、リソナホールディングス及び傘下銀行合計で29名が退任し、関連会社では113名が退任

外部からの招聘

- 取締役兼代表執行役会長
 - － 細谷英二（東日本旅客鉄道（株）代表取締役副社長）
- 社外取締役（非常勤）
 - － 荒川洋二（弁護士）
 - － 井上輝一（トヨタ自動車、顧問）
 - － 小池俊二（サンリット産業社長）
 - － 箭内昇（アローコンサルティング事務所代表）
 - － 林野宏（クレディセゾン社長）
 - － 渡邊正太郎（経済同友会副代表幹事・専務理事）

委員会等設置会社への移行

指名委員会」の設置

- 株主総会に提出する取締役の選任、及び解任に関する議案の内容を決定
- 構成員：
（委員長）林野宏、（委員）渡邊正太郎、細谷英二

監査委員会」の設置

- 取締役、及び執行役の職務の執行の監査を実施。
- また、株主総会に提出する会計監査人の選任、及び解任、並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定
- 構成員：
（委員長）箭内昇、（委員）荒川洋二、井上輝一、石橋雅夫

報酬委員会」の設置

- 取締役、及び執行役が受ける個人別の報酬の内容を決定
- 構成員：
（委員長）小池俊二、（委員）渡邊正太郎、細谷英二

外部人材の登用とタスクフォースの活用

外部人材の積極活用

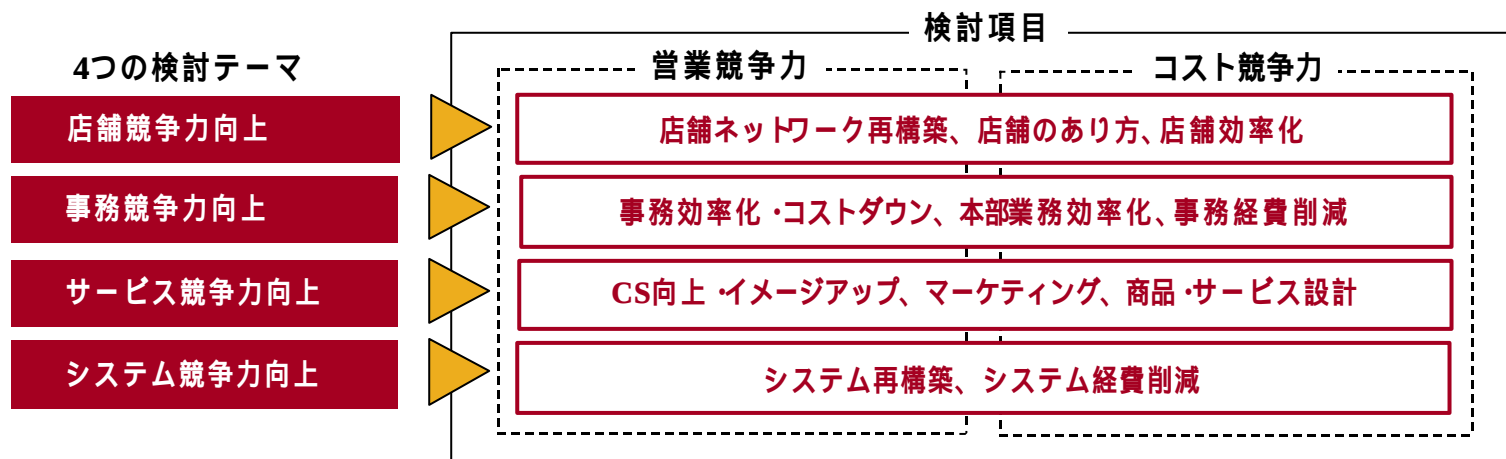
- 財務、リスク管理、人事等に関しても、積極的に外部アドバイザーを活用
- 人事部長ポストへの外部人材登用
- 花王コストリダクションチームのOBをアドバイザーとして起用

キッチンキャビネット

- 経営トップへの直接的なアドバイス機能
- トップの指示の浸透度合の検証
- りそな再生のためのエンジン機能

りそな競争力向上委員会

- サービス向上、コストダウンに関する組織横断的な検討のため、HD経営会議の下部組織として本年8月設置
- 「りそな再生PT」による検討テーマのうち、組織横断的なものについて本委員会に吸収



6月に注入された公的資金の詳細

りそなホールディングス

	普 通 株	第1種 第 一 回 優	第2種 第 一 回 優	第3種 第 一 回 優
議 決	あ り	あ り	あ り	あ り
発 行 総	296,438,428,000	550,000,000,000	563,561,572,200	550,000,000,000
一 株 当 た り 実	52	200 価	200	200
発 行 株 式	5,700,739,000	2,750,000,000	2,817,807,861	2,750,000,000
優 先 配 当	N/A	Libor(1y)+50bp	Libor(1y)+50bp	Libor(1y)+50bp
転 換 期	N/A	平 成 28年7月1日 以	平 成 29年7月1日 以	平 成 29年7月1日 以
当 初 転 換	N/A	転 換 開 始 時 期 に お け	転 換 開 始 時 期 に お け	転 換 開 始 時 期 に お け
転 換 価 格 の 修	N/A	転 換 開 始 日 8月1日	転 換 開 始 日 10月1日	転 換 開 始 日 8月1日
正 条	N/A	上 下 修	上 下 修	上 下 修
下 限 転 換	N/A	28	20	17

りそな銀行

	普 通 株	第1種 第 一 回 優	第2種 第 一 回 優	第3種 第 一 回 優
議 決	あ り	あ り	あ り	あ り
発 行 総	296,438,428,000	550,000,000,000	563,561,572,200	550,000,000,000
一 株 当 た り	11.44	44.00	44.00	44.00
発 行 株 式	25,912,450,000	12,500,000,000	12,808,217,550	12,500,000,000
優 先 配 当	N/A	Libor(1y)+50bp	Libor(1y)+50bp	Libor(1y)+50bp
転 換 期	N/A	平 成 28年7月1日 以	平 成 29年7月1日 以	平 成 29年7月1日 以
当 初 転 換	N/A	HD普 通 株 式 時 価 を に 交 換	HD普 通 株 式 時 価 を に 交 換	HD普 通 株 式 時 価 を に 交 換
転 換 価 格	N/A	転 換 開 始 日 8月1日	転 換 開 始 日 11月1日	転 換 開 始 日 8月1日
修 正 条	N/A	上 下 修	上 下 修	上 下 修
下 限 転 換	N/A	6.16	4.40	3.74



注: りそなホールディングスの「転換価格の修正」後の転換価格は、上記の各日に先立つ45取引日に始まる30取引日の普通株価終値の単純平均
りそな銀行株式からりそなホールディングス株式への転換比率は、普通株・優先株共に、以下の通りホールディングス 銀行 = 11.44 : 52 = 1 : 4.55 = 0.22 : 1

本資料中の、自己資本比率の計画(目標)値を含めた将来に関する記述(将来情報)は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。

即ち、本邦における株価水準の変動、政府の方針、法令、実務慣行及び解釈に係る展開及び変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにリソナグループのコントロールの及ばない要因等が考えられます。

本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。