

「リそな」の企業価値最大化に向けた財務改革について



RESONA

平成15年10月



リそなホールディングス

RESONA

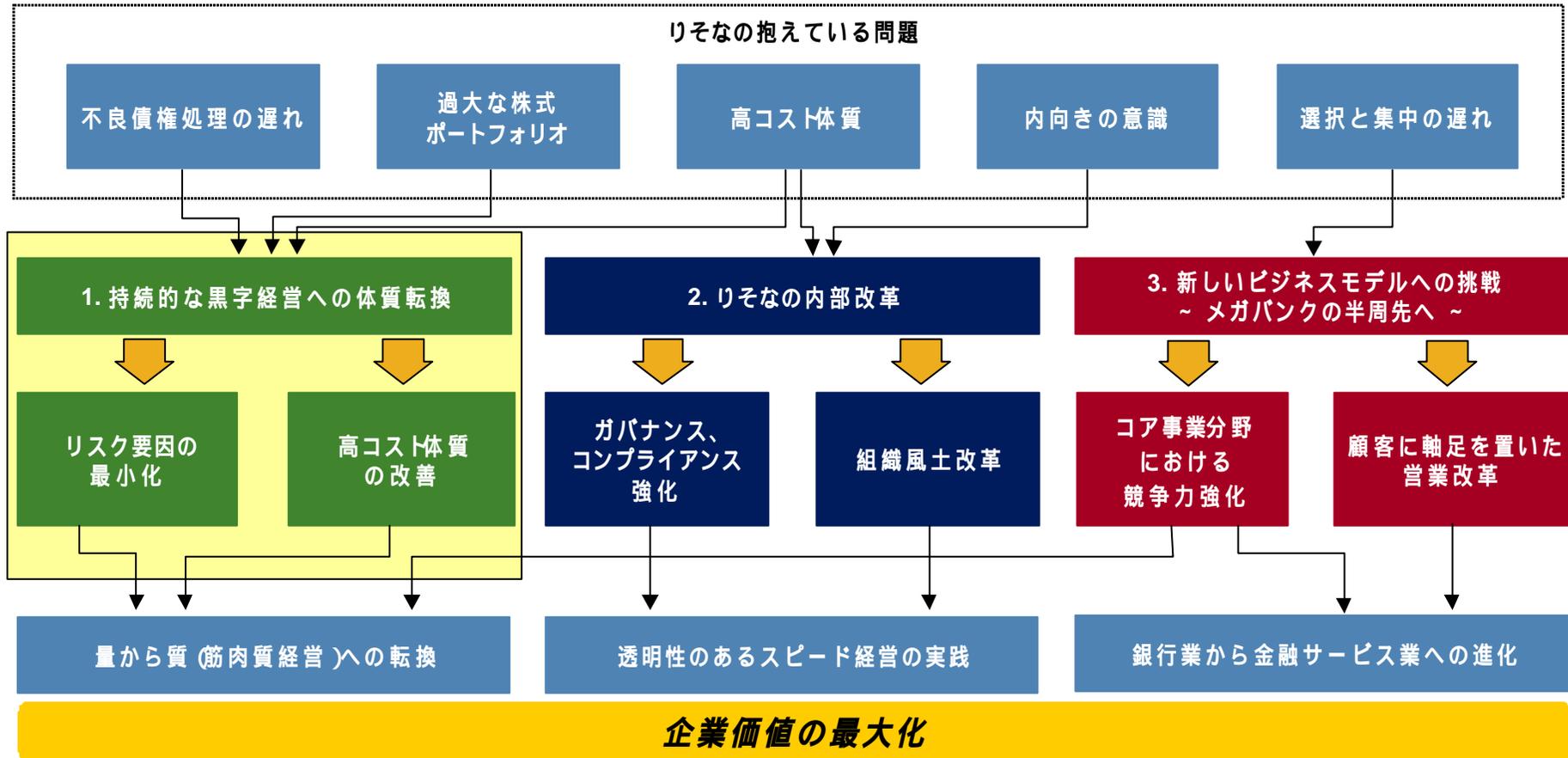
CONTENTS

- 1 企業価値の最大化に向けて
- 2 業績修正の概要
- 3 「財務改革」の概要
- 4 関連会社・緊密先への対応
- 5 退職給付関連不足金の前倒し処理
- 6 「事業再構築引当金」の計上
- 7 企業再生に向けた将来リスクへの対応
- 8 金融再生法基準開示債権
- 9 繰延税金資産の圧縮による資本の質向上
- 10 政策投資株式の圧縮
- 11 近畿大阪銀行、奈良銀行の資本増強について
- 12 金融サービス業への進化を目指して

【参考資料】

- 13 デューデリジェンスの実施概要と中間決算における位置付け
 - 14 近畿大阪銀行の資本増強および経営改善計画について
 - 15 100日間の取組み (1)
 - 16 100日間の取組み (2)
-

企業価値の最大化に向けて



業績修正の概要

グループ連結業績 (15/9中間期)

(単位:億円)	経常収益	経常利益	当期純利益
前回予想	5,500	260	220
今回予想	6,300	12,200	17,600
増減額	800	12,460	17,820

与信関連費用は、りそな銀行、近畿大阪銀行における増加を主因にグループ合算ベースで12,636億円を計上予定

退職給付債務関連不足金の前倒し処理、「事業再構築引当金」の新規計上等により、グループ合算で2,041億円の特別損失を計上予定

りそな銀行、近畿大阪銀行における繰延税金資産の大幅な減額を主因に合算ベースの法人税等調整額は3,574億円の損失を計上予定

なお、16年3月期の期末配当については、優先株、普通株ともに無配を予定

傘下銀行単体業績見込 (15/9中間期)

(単位:億円)	グループ		りそな		埼玉りそな		近畿大阪		奈良		りそな信託	
	単純合算	前回見込比	銀行	前回見込比	銀行	前回見込比	銀行	前回見込比	銀行	前回見込比	銀行	前回見込比
業務粗利益	3,323	212	2,130	285	550	10	510	85	18	2	115	-
うち債券損益	77		195		1		119		0		0	
経費	2,125	88	1,400	75	370	5	280	10	25	5	50	3
実勢業務純益	1,198	124	730	210	180	5	230	95	7	7	65	3
株式関係損益	288	238	170	120	2	2	120	120	-	0	-	-
与信関連費用	12,636	11,861	10,100	9,520	230	145	2,300	2,190	6	6	-	-
経常利益	12,299	12,544	10,050	10,145	60	145	2,240	2,245	12	12	63	3
特別利益	281		230		10		40		-		1	
特別損失	2,041		1,780		35		220		6		-	
税引前中間利益	14,059		11,600		85		2,420		18		64	
法人税等調整額	3,574		2,900		35		680		5		24	
中間利益	17,633	17,833	14,500	14,600	50	100	3,100	3,110	23	23	40	

(平成15年9月末)	グループ連結	りそな銀行	埼玉りそな銀行	近畿大阪銀行	奈良銀行	りそな信託銀行
自己資本比率	6%台前半	7%台半ば	7%台後半	11%程度	3%台前半	170%程度
(増資後見直し)				7%台前半	7%程度	
	(連結ベース)	(連結ベース)	(単体ベース)	(連結ベース)	(単体ベース)	(単体ベース)

- 実勢業務純益は、信託勘定与信関連費用(りそな銀行のみ)、一般貸倒引当金繰入額を除いた業務純益
- 与信関連費用には、一般貸倒引当金繰入額、信託勘定与信関連費用(りそな銀行のみ)を含めて表示
- りそな銀行の16/3末の自己資本比率は、HDに対する増資資金貸付けに伴うダブルギアリングの影響により、9月末見込み対比で1%程度低下する見込み

財務改革」の概要

将来的なコストの先取り」による 特続的な黒字経営への転換」

将来負担の 軽減を図る 「りそな再構築」	緊密先・関連ノンバンク の完全処理	「ゴーイングコンサーン」の方針から 新たに「清算」、「撤退」の方針へ	【損失見込額】 4,200億円程度	《詳細 4頁》
	退職給付不足金の 前倒し処理	代行返上に伴い、代行部分に係る 不足金を前倒しで一括処理 代行返上後に残存する不足金の一部 についても前倒し処理を断行	【損失見込額】 870億円程度	《詳細 5頁》
	事業再構築引当金 の計上	今後予定されるシステム除去損、 システム処分損等を前倒しで引当	【損失見込額】 980億円程度	《詳細 6頁》
企業再生に 向けた将来 リスクへの 引当強化	早期再生型の処理	透明性の高い早期再生処理を狙い、 産業再生機構等を積極活用	【損失見込額】 1,460億円程度	《詳細 7頁》
	キャッシュフローベースの 引当強化	DCF的手法の適用先を大幅に拡大	【損失見込額】 3,440億円程度	
繰延税金資産	繰延税金資産圧縮による 資本の質的向上	集中再生期間の不確定さ等を勘案し、 一層保守的な見積りを実施	【損失見込額】 3,600億円程度	《詳細 9頁》

関連会社・緊密先への対応

当中間期における処理の内容

新経営陣による『新たな方針』として、関連ノンバンク・緊密先は「清算」、「撤退」、「売却」を原則とした処理方針を掲げ、これに基づき査定を見直し

従来の「ゴーイングコンサーン（継続企業）」としての評価から、『新たな方針』に基づく「清算価値」による評価に変更したことで、多額の損失を計上

(単位：億円)	りそな	近畿大阪	単純合計
関連損失見込額	約 3,300	約 900	約 4,200

関連会社・緊密先に対する今後のオペレーション

〈関連会社〉

ノンバンク業務からの完全撤退

ノンバンク以外の関連会社についても清算、売却、整理統合等の方向性を定め 1/4程度 に集約

りそなグループの中核であるリテール分野に資する機能を持つ会社については、機能強化による存続や、整理統合・規模縮小等による効率化を実施

〈緊密先〉

DDを踏まえた従来以上に厳しい目線でも、「正常先」「その他要注意先」に区分されるなど、健全企業としての存続が確実に見込まれる先以外については、清算、撤退、売却を原則としたオペレーションを実施



関連会社、緊密者ともにオペレーションの完了目途は17年3月末

退職給付関連不足金の前倒し処理

当中間期における損失処理の内容および来期以降の負担軽減効果

グループ厚生年金基金の代行部分返上に伴い、当該不足金を一括処理（約 1,500億円）

上記に加え、残存する会計基準変更時差異についても、不足金の一部を前倒し処理（約 640億円）

上記処理による当中間期の関連損失見込額は約 870億円

- 不足金残高は処理前の半分以下まで圧縮
（3行合算の不足金残高：15/3末 約 4,560億円、15/9末 約 2,170億円）
- 次年度以降の年間償却額は約 365億円（人件費 95億円 + 臨時損失 270億円）の負担減を見込む

(単位：億円)	りそな銀行	埼玉りそな銀行	近畿大阪銀行	単純合計
関連損失見込額	約 800	約 20	約 50	約 870
うち不足金処理	約 1,820	約 70	約 260	約 2,150

負担軽減見込額	約 310	約 15	約 40	約 365
うち人件費部分	約 70	約 7	約 18	約 95

負担軽減見込額は、平成16年度以降に見込まれる年間ベースでの見込額

『事業再構築引当金』の計上

当中間期における手当て

固定資産等について、新たな方針に基づき、『**事業再構築引当金**』（商法施行規則第43条に規定する引当金）を計上

当中間期において以下の対応を予定

(1) システムのアウトソースに伴う資産流動化等にて見込まれる損失への対応

(単位：億円)	りそな
引当金繰入見込額	約 500

(2) 店舗統廃合等に伴い、売却予定物件の処分損失等への引当計上

(単位：億円)	りそな	近畿大阪	単純合計
引当金繰入見込額	約 200	約 70	約 270

(3) 人員合理化計画の前倒しに伴い、希望退職制度の実施に対応する引当を検討

(単位：億円)	りそな	近畿大阪	埼玉りそな	単純合計
引当金繰入見込額	約 145	約 60	約 5	約 210

企業再生に向けた将来リスクへの対応

大口先の早期再生型処理

「早期かつ透明性の高い再生処理」を第一義とし、積極的に産業再生機構、RCC等の再生機能を活用

(単位:億円)	りそな	近畿大阪	単純合計
関連損失見込額	約 1,350	約 110	約 1,460

各傘下銀行における単体計数で、今中間期の追加損失見込額を表示

企業再生を踏まえたキャッシュフローベースによる引当強化

DCF的手法を引当金算定に拡大適用し、個々の企業に対する引当を厳格に算定

【要管理先】 適用範囲を前期末の「100億円以上」から「30億円以上」に拡大
 【破綻懸念先】 新たに「30億円以上」はDCF的手法による引当対象とし、更に「30億円未満」先についても、将来確実に見込まれるキャッシュフローを差引いた残りを全額引当て

(単位:億円)	りそな	近畿大阪	単純合計
関連損失見込額	約 3,000	約 440	約 3,440

各傘下銀行における単体計数で、今中間期の追加損失見込額を表示

債務者区分別の引当率の状況

《破綻懸念先》

	りそな	埼玉りそな	近畿大阪
15年9月末見込	90%弱	80%程度	約100%
15年3月末比	+25%程度	+20%超	+35%程度

破綻懸念先「債権の未保全部分(分類)」に対する引当率

《要管理先》

	りそな	埼玉りそな	近畿大阪
15年9月末見込	50%弱	40%弱	90%弱
15年3月末比	+20%程度	+5%超	+55%程度

要管理先債権の未保全部分に対する引当率

金融再生法基準開示債権

開示債権残高の推移見込み

DDを踏まえた自己査定手続きの改正により、15/9末時点の開示債権残高は一時的に増加

- 自己査定における債務者区分の判定基準等を改訂

上期における担保評価の厳格化および引当の強化により、下期以降最終処理を加速

- 16/3末におけるりそな銀行の開示債権残高は1.55兆円、同与信残高比率は7%台前半程度を見込む

(単位:億円)	りそな銀行	埼玉りそな銀行	近畿大阪銀行	奈良銀行
15年3月末実績	23,134	1,716	4,074	137
不良債権比率	10.0%	3.6%	13.2%	10.1%

15年9月末実績	約 28,500	約 1,750	約 3,600	約 135
半期中の増減	+ 5,300程度	+ 30程度	450程度	2程度
不良債権比率見込	13%台前半	3%台後半	13%台半ば	9%台後半

16年3月末見込	約 15,500	約 1,700	約 2,250	約 120
半期中の増減	13,000程度	50程度	1,350強	15程度
不良債権比率見込	7%台前半	3%台半ば	8%台半ば	8%台前半

主な再生・処理手法
<p>《要管理先》</p> <ul style="list-style-type: none"> •再建計画の策定支援 •DES、債権放棄の実施 •企業再生ファンド •RCC(信託)、産業再生機構の活用 <p>《破綻懸念先以下》</p> <ul style="list-style-type: none"> •企業再生ファンド •RCC(信託)の活用 •担保処分(任意・競売) •直接償却の早期実施 •バルクセール

りそな銀行は、17/3末までに不良債権比率「3%台」への引下げを目標とする

近畿大阪銀行、奈良銀行は、18年3月末までにそれぞれ「4%程度」、「4%台」への引下げを目指す

繰延税金資産の圧縮による資本の質向上

繰延税金資産取崩しの概要

繰延税金資産は、前期末に大幅圧縮（りそな銀行）したものの、依然として「リスクファクター」と認識
集中再生期間中における不確実性等を勘案し、新経営陣による『新たな判断』として、
前期に引き続き資産計上額を更に減額（りそな銀行、近畿大阪銀行）

- りそな銀行、近畿大阪銀行ともに1年分に相当する課税所得見積りにより計上予定

(単位:億円)	りそな銀行	近畿大阪銀行	単純合計
中間期末見込額	約 400	約 70	約 470
前期末計上額	3,916	748	4,665

各傘下銀行における単体計数の見込額を表示

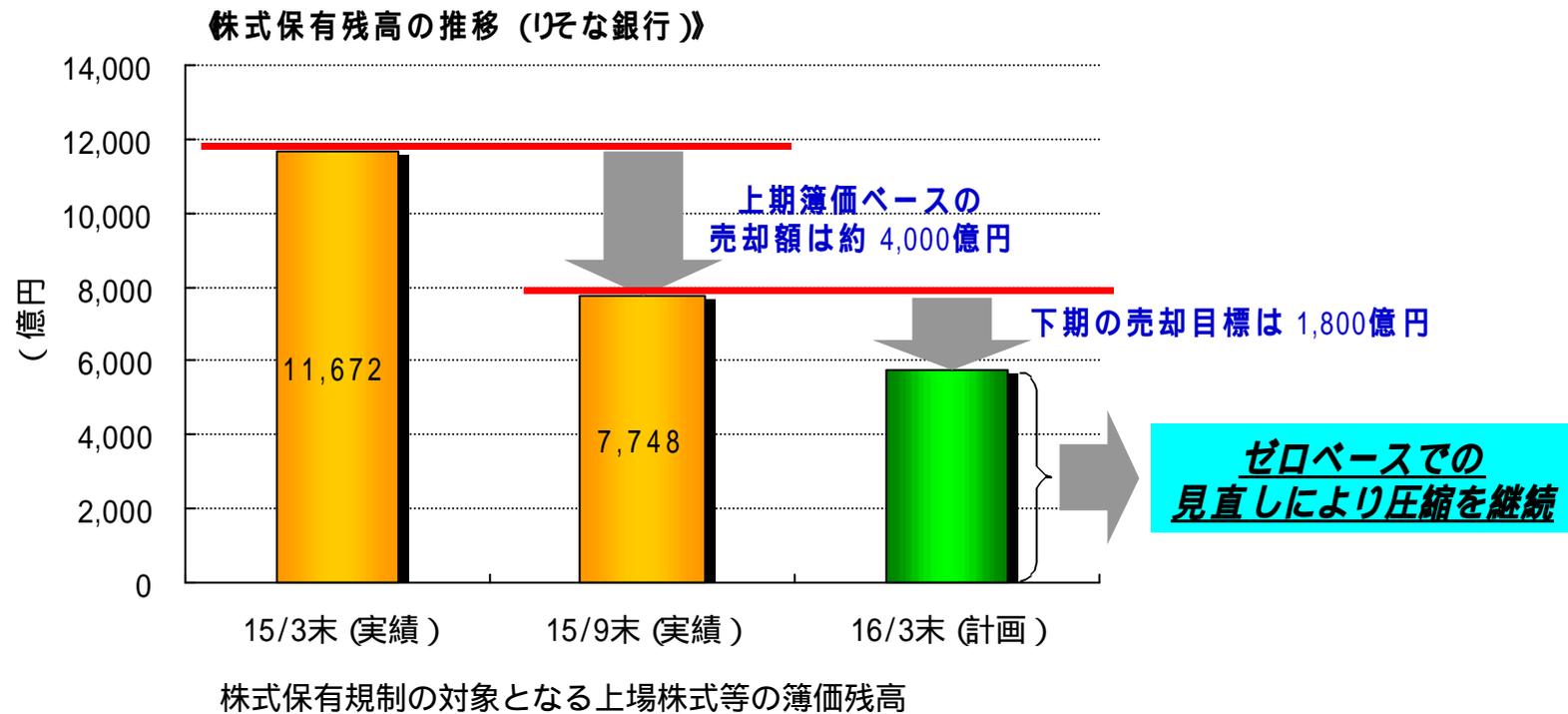
株式等評価差額(含み益)に係る税効果相当額(繰延税金負債=約600億円)と
相殺した後の資産計上見込額を表示

政策投資株式の圧縮

保有株式残高の圧縮

保有残高ゼロを基本とした見直しを継続

15/3末残高を1年間でほぼ半減（当初計画を1年前倒し）



近畿大阪銀行、奈良銀行の資本増強について

資本増強に至る経緯

近畿大阪銀行については、3,100億円程度、奈良銀行については 23億円程度の中間損失を計上予定

- いずれも、今般、グループ全体として、企業価値最大化に向けて財務改革を断行し、将来のリスク・ファクターの抜本処理を行ったことによるもの
- 近畿大阪銀行については、親密不動産会社との取引解消、DCF法の適用拡大など、りそな銀行と同様に従来方針を変更して処理を実施

この結果、15年9月末時点で、両行の自己資本比率は国内基準行の「4%」を下回る見込みに

資本増強の概要

〈近畿大阪銀行〉

- りそなHDの全額引受により、3,000億円の資本増強を実施
- 本件増資により、自己資本比率は「7%台前半」への回復を見込む
(新株式発行日 :平成15年11月20日)

〈奈良銀行〉

- りそなHDの全額引受により、40億円の資本増強を実施
- 本件増資により、自己資本比率は「7%程度」への回復を見込む
(新株式発行日 :平成15年11月20日)

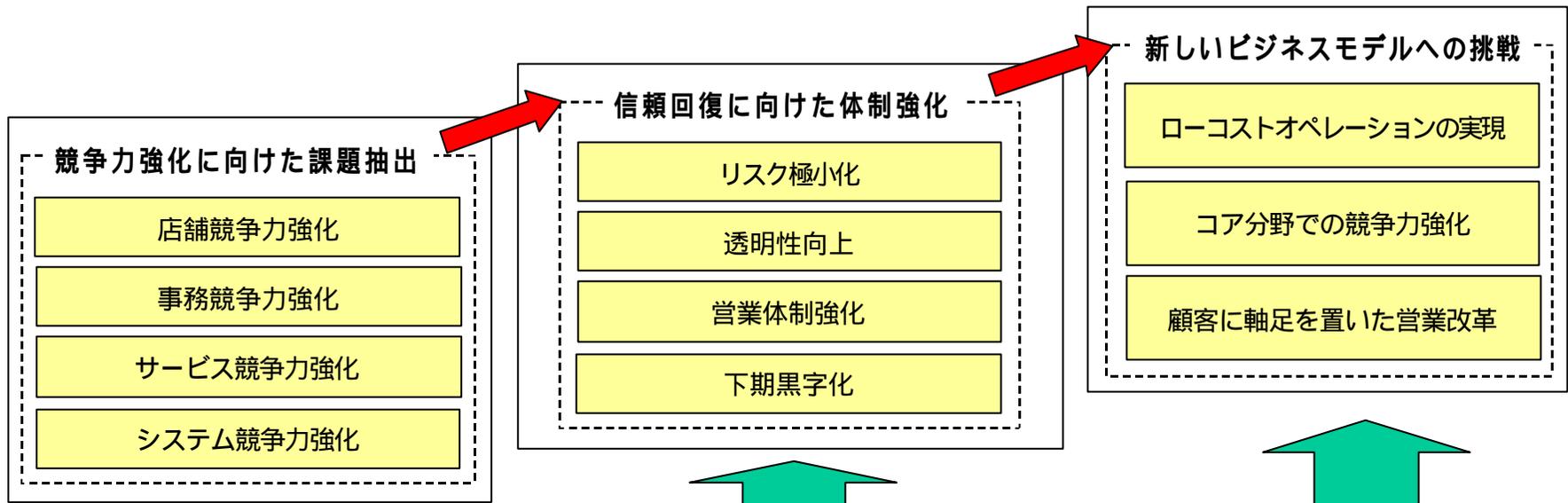
金融サービス業への進化を目指して

新たなビジネスモデルへの挑戦



● 中間決算発表

● 年度決算発表

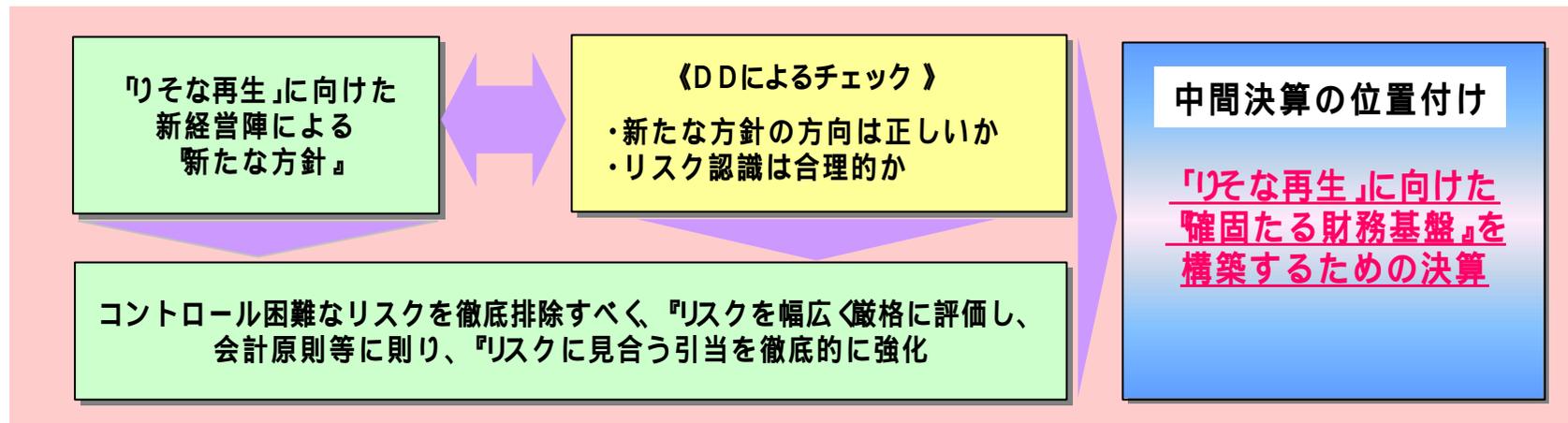


ご参考資料

デュデリジェンスの実施概要と中間決算における位置付け

デュデリジェンス (DD) と今中間期決算の位置付け

DDの位置付けは、新経営陣による新たな方針の方向性」の「妥当性」等をチェックするもの



DDの実施要領

- (対象債権) 貸出債権、信託勘定、動・不動産、有価証券、退職給付債務等の主要勘定全て
- (カバー率) DDによる貸出資産のカバレッジ: 自己査定対象債権比 (金額ベース)
- {
- ・りそな銀行: 7割強、埼玉りそな銀行: 7割弱、
 - ・近畿大阪・奈良: 4割程度 (小口債権が多いため)
- }
- (基準) グループ各行に統一した基準で実施
日本の会計基準、金融検査マニュアル等に則って実施
(但し、USGAAPベースの水準を踏まえた査定を実施)

近畿大阪銀行の経営改善計画について

経営改善計画：18年3月期までに「収益性」・「健全性」・「効率性」に係る以下の目標を達成

		15/3期(末)	18/3期(末)	増減
収益性目標	業務粗利益	929億円	790億円	138億円
	経費	636億円	393億円	243億円
	実勢業務純益	292億円	397億円	105億円
健全性目標	与信関連費用	955億円	130億円	827億円
	与信費用比率	3.2%	0.5%	2.7%
	開示債権比率	13.2%	4%程度	9%程度
効率性目標	経费率(OHR)	68.5%	49.7%	18.8%
	従業員数	3,466名	2,450名	1,016名
	支店数	153支店	110支店	43名

《収益性目標》

16年3月期にDDを踏まえた抜本処理をを実施することで、翌年度以降の与信費用を130億円程度(与信費用比率0.5%程度)に抑制する。

開示債権比率は、15年3月末の13.2%から4%程度に改善させる。

《収益性目標》

徹底した合理化の実施により243億円の経費削減を実施し、16年3月期における抜本処理等に伴う業務粗利益の減少138億円をカバー、実勢業務純益を105億円増加させる。

経費については、以下削減を実施

- (人件費) 約3割の人員削減、年収水準の3割削減、退職金・年金の見直し(122億円)
- (物件費) 店舗統廃合、不動産経費・業務委託費及び事務・システム費等の削減(116億円)

《効率性目標》

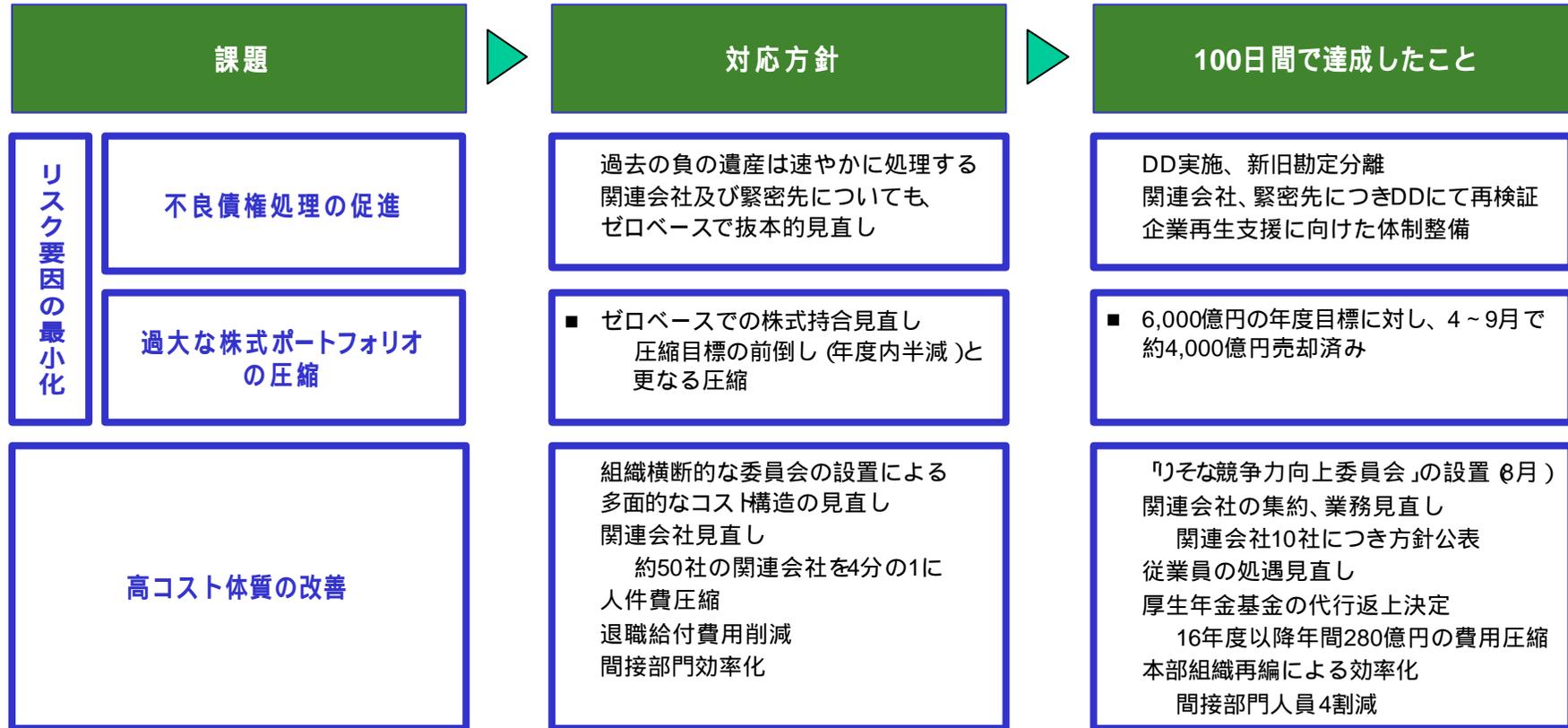
徹底した経費削減により、OHRを大幅に改善し50%未満とする。

自然退職、転籍促進、転職支援制度等により、1,000名程度(15年3月末比29%削減し、2,450名体制とする)。

重複店舗の統合を前倒し実施し、17/3末までに43支店を廃止、110支店体制とする。

100日間の取組み (1)

1. 持続的な黒字経営への体質転換



100日間の取組み (2)

2. リそなの内部改革

課題	対応方針	100日間で達成したこと
<p>ガバナンス、コンプライアンス強化</p>	<p>経営層の若返り 適切な経営管理機能と牽制機能の発揮</p>	<p>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</p>
<p>組織風土改革</p>	<p>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</p>	<p>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 「リ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</p>

本資料中の、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、並びにりそな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。
